



GIVE N' TAKE

صنع هذا المشروع لكيلا تهدر المهارات بسبب نقص السيولة



GIVE N' TAKE



رقم المجموعة

إعداد

٢٠٢١٢٠٦١٨٥	أحمد حسن عسيري
٢٠٢١٢٠٦١١٩	برير نوري النحوي
٢٠٢١٢٠٦١٣٢	ناصر فهد الرشيد
٢٠٢١٢٠٦٠٨٧	عبد العزيز حسين الحسن
٢٠٢١٢٠٦٢٠٥	سلطان فهد المسعود
٢٠٢١٢٠٤٠٣٤	صالح سالم الغامدي
٢٠٢١٢٠٦١٨٨	فايزة نبيل قوقندي
٢٠٢١٢٠٦١٠٣	عبد الله بدر الجبري
٢٠٢١٢٠٠٨٤٣	جلوي حسن الفهادي
٢٠٢١٢٠٦١٢٣	فرج علاء الدين الخلف



بإشراف/ د. وليد سليمان
الفصل الدراسي الثاني
١٤٤٣ هـ - ٢٠٢٢ م



فهرس المحتويات

الرمز	المحتوى	رقم الصفحة
الفصل الأول: الإستراتيجية		
	المقدمة	٦
١,١,١	الرؤية	٨
١,١,٢	الرسالة	٨
١,١,٣	الأهداف	٨
١,١,٤	مؤشرات مقاييس الأداء LEAD & LAG	٩-١٠
١,١,٥	ميثاق المشروع	١٠-١١
الفصل الثاني: الحوكمة، الهيكل التنظيمي، العمليات		
١,٢,١	الهيكل التنظيمي	١٣
١,٢,٢	الأسس العملية والعلمية لاعتماد الهيكل التنظيمي	١٣
١,٢,٣	نموذج مكتب المشروع	١٤
الفصل الثالث: الالتزام والمعايير واللوائح		
٢,١,١	نموذج امتثال التحقق	١٦-١٧
٢,١,٢	نموذج قائمة التحقق لمراحل المشروع	١٨-٢٠
الفصل الرابع: القوة والفائدة		
٢,٢,١	تطوير سجل المعنيين	٢٢-٢٣
٢,٢,٢	شبكة (الفائدة والتأثير)	٢٣
٢,٢,٣	الرسوم البيانية المنطقية لسجل المعنيين	٢٤
الفصل الخامس: الثقافة والقيم		
٢,٣,١	ثقافة المنظمة	٢٦
٢,٣,٢	قيم المنظمة	٢٧
الفصل السادس: التأمل الذاتي وإدارة الذات		

٢٩	٣ سلوكيات شخصية للطالب يمكن أن تؤثر على المشروع	٣,١,١
٢٩	دراسة السلوكيات وتحديد أسبابها وكيفية القضاء عليها	٣,١,٢
٣٠	نموذج (SWOT)	٣,١,٣
الفصل السابع: النزاهة الشخصية والموثوقية		
٣٢	٣ سلوكيات تتعارض مع النزاهة الأخلاقية	٣,٢,١
٣٣	تحليل التأثير المالي والاجتماعي والتقني لمثل هذه السلوكيات على أعمال المشروع والعلاقات	٣,٢,٢
الفصل الثامن: التواصل الشخصي		
٣٥-٣٧	إعداد سجل أصحاب المصلحة	٣,٣,١
٣٧-٣٨	تحديد التواصل الشخصي والتواصل الفعال	٣,٣,٢
٣٨-٤٠	تحديد أشكال ونماذج وقنوات الاتصال الشخصي	٣,٣,٣
٤١-٤٠	إنشاء مصفوفة الاتصالات	٣,٣,٤
٤١	٣ سيناريوهات خاطئة للاتصال	٣,٣,٥
٤٢	وضع وإعداد مصفوفة تقييم أصحاب المصلحة	٣,٣,٦
الفصل التاسع: القيادة		
٤٤	وصف وتحديد نموذج القيادة المفضل لقيادة المشروع	٤,١,١
٤٥	تحديد الأسباب التي يفضل من أجلها هذا النموذج	٤,١,٢
٤٥-٤٦	تقديم "٥" مقترحات لطرق التحفيز المتوافقة مع طبيعة المشروع	٤,١,٣
الفصل العاشر: فريق المشروع		
٤٨	تصميم نموذج RACI لـ ٣ مقاييس إدارية في المشروع	٤,٢,١
الفصل الحادي عشر: الصراع والأزمات		
٥٠	تحديد الصراع والأزمات	٤,٣,١
٥١-٥٠	٣ سيناريوهات متوقعة لإحداث الصراع في المشروع	٤,٣,٢
٥١	ضع الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع كل صراع، وحدد سبب الأداء	٤,٣,٣
٥٢-٥٣	تطوير تحليل السبب الجذري	٤,٣,٤
٥٥-٥٧	المراجع	

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
٩-١٠	مؤشرات قياس الأداء LEAD & LAG	١
١٠-١١	ميثاق المشروع	٢
١٦-١٧	نموذج امتثال التحقق	٣
١٩-٢٠	جداول التحقق لمراحل المشروع	٤
٢٢-٢٣	سجل المعنيين	٥
٣٥-٣٧	سجل أصحاب المصلحة والمعنيين	٦
٤٠-٤١	مصفوفة الاتصالات	٧
٤٢	مصفوفة تقييم أصحاب المصلحة	٨
٤٨	مصفوفة RACI	٩

قائمة الاشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
١٣	الهيكل التنظيمي	١
٢٣	مصفوفة الفائدة والتأثير	٢
٢٤	الرسوم البيانية المنطقية لسجل المعنيين	٣
٣٠	نموذج (SWOT)	٤
٥٢	هيكل تحليل السبب الجذري	٥-١
٥٣	هيكل تحليل السبب الجذري	٥-٢
٥٣	هيكل تحليل السبب الجذري	٥-٣

المقدمة

مع مرور الزمن أصبح العمل من المنزل أحد الخيارات الأكثر تطبيقاً مع دخول كل من عصر الإنترنت والتطور التكنولوجي خلال كل من العقدین السابقین، ولكن ما يزال هنالك العديد من الصعوبات لجعل العمل من المنزل البديل الأول الذي قد يعتمد عليه الجميع في معيشتهم، ومن هذا المبدأ ظهرت فكرت هذه المشروع إلى النور، فهو عبارة عن وسيط بين الأشخاص، حيث يقوم بربطهم ببعض عن طريق المهارات والخبرات ونوع المعرفة التي يمتلكونها من غير الحاجة إلى المبدأ المالي ألا وهو الدفع مقابل الخدمات.



الفصل الأول

الاستراتيجية

١,١,١ الرؤية

نسعى أن نكون في المملكة العربية السعودية المنصة الإلكترونية الأولى غير الربحية بين اصحاب المهارات الذين يسعون لمشاركتها مع المجتمع.

١,١,٢ الرسالة

نهدف للربط بين أصحاب المهارات المختلفة من خلال تقديم الخدمات لبعضهم البعض بطرق غير ربحية.

١,١,٣ الأهداف

- الربط ما بين المنصة وطلاب ١٦ جامعة وكلية في المملكة، خلال الربع الأول من السنة الأولى.
- الربط ما بين المنصة وطلاب ١٦ جامعة وكلية في المملكة، خلال الربع الثاني من السنة الأولى.
- الربط ما بين المنصة وطلاب ١٧ جامعة وكلية في المملكة، خلال الربع الثالث من السنة الأولى.
- الربط ما بين المنصة وطلاب ١٨ جامعة وكلية في المملكة، خلال الربع الرابع من السنة الأولى.
- توفير دورات تعليمية في مجال اللغات والبرمجة والحساب، التعاقد مع معاهد إلكترونية بعد بلوغ عدد مستفيدي الموقع ١٠٠٠٠ مستفيد.
- العمل على إضافة خصائص إضافية خلال السنة الأولى لكسب أكبر حصة سوقية.
- الربط ما بين المنصة وأصحاب المشاريع الصغيرة، خلال الربع الأول من السنة الثانية.
- العمل على اعتماد المنصة من المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني في الربع الثاني من السنة الثانية، لمنح أصحاب المهارات شهادات معتمدة من المنصة، بعد تجاوز عدد ٢٠ مشروع تم تقديمه.

٤, ١, ١ مؤشرات الأداء الرئيسية (المؤشرات الرائدة والمتأخرة):

مؤشرات الأداء الرئيسية تستخدم من قبل الشركات والمؤسسات بغرض إعطاء صورة واضحة عما إذا كانت المنظمة تسير في الاتجاه الصحيح أم لا، بحيث تمكن المديرين من المقارنة بين ما هو مخطط له وما تم تحقيقه حتى الآن، وذلك لتعزيز المقاييس الناجحة وتعديل أو تغيير المقاييس المتدنية أو الفاشلة.

الجدول (١)

الأهداف الإستراتيجية	المؤشرات الرائدة	المؤشرات المتأخرة
المنظور المادي:		
توفير دورات تعليمية في مجال اللغات والبرمجة والحساب، التعاقد مع معاهد إلكترونية بعد بلوغ عدد مستخدمي الموقع ١٠٠٠٠ مستخدم. الدورات التعليمية ستكون برسوم رمزية تشمل مضمون الاستدامة لضمان استمرارية المشروع.		
مصدر استدامه	عدد مستخدمين أكثر	العائد على الاستثمار

الأهداف الإستراتيجية	المؤشرات الرائدة	المؤشرات المتأخرة
منظور العميل أو المستهلك:		
الربط ما بين المنصة وأصحاب المشاريع الصغيرة، خلال الربع الأول من السنة الثانية.		
تنوع مصدر العملاء والمستهلكين	مصدر دخل إضافي	حصة سوقية أكبر

الأهداف الإستراتيجية	المؤشرات الرائدة	المؤشرات المتأخرة
منظور العمليات الداخلية:		
العمل على إضافة خصائص إضافية خلال السنة الأولى لكسب حصة سوقية أكبر.		
تنوع الخدمات والخصائص المقدمة	رضا العملاء عن الخدمات المقدمة	ولاء العملاء للمنصة

الأهداف الإستراتيجية	المؤشرات الرائدة	المؤشرات المتأخرة
منظور التعلم والنمو:		

الربط ما بين المنصة وطلاب ٦٧ جامعة وكلية في المملكة، خلال السنة الأولى.		
تطوير مهارات المستخدمين	زيارة نسبة التعاقد	عدد مستفيدي المنصة

الأهداف الإستراتيجية	المؤشرات الرائدة	المؤشرات المتأخرة
المؤشرات التوجيهية:		
العمل على اعتماد المنصة من المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني في الربع الثاني من السنة الثانية، لمنح أصحاب المهارات شهادات معتمدة من المنصة، بعد تجاوز عدد ٢٠ مشروع تم تقديمه.		
توثيق العلاقة والمصادقية	توفير شهادات معتمدة	عدد الحاصلين على الشهادات

١,١,٥ ميثاق المشروع

وثيقة يصدرها راعي المشروع لتكون بمثابة تصريح رسمي لتنفيذ المشروع، حيث يتم فيه تسجيل جميع المعلومات حول كل مشروع وورعائه وخصائصه الرئيسية.

الجدول (٢)

اسم المشروع		"GIVE N TAKE"
مدير المشروع	فرج الخلف	
راعي المشروع وصلاحياته	فرج الخلف – تمويل المشروع، تخويل مدير المشروع	
تاريخ بداية المشروع	28/5/2022	
تاريخ انتهاء المشروع	1/8/2022	
البريد الإلكتروني	GVNTKNSERVICES@GMAIL.COM	
رقم الجوال	٠٥٨٠٤٦٦٩٦٨	
البند		الوصف
وصف عام للمشروع		مشروع يختص بالربط بين أصحاب المهارات، لتبادل الخدمات فيما بينهم دون الحاجة لوسيط مادي.

بسبب عدم توفر مواقع مشابهة تساعد أصحاب المهارات في تطوير مهاراتهم، والحصول على الخدمات التي يرغبون بها، مع إمكانية الحفاظ على أموالهم.	الحاجة من المشروع
• الربط ما بين المنصة وطلاب ٦٧ جامعة وكلية في المملكة خلال السنة الأولى. • توفير دورات تعليمية في عدة مجالات، وذلك بالتعاقد مع المعاهد الإلكترونية بعد بلوغ ١٠٠٠٠ مستفيد من المنصة. • الربط ما بين المنصة وأصحاب المشاريع الصغيرة. • العمل على إضافة خصائص إضافية لكسب حصة سوقية أكبر. • اعتماد المنصة من المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني.	أهداف المشروع القابلة للقياس
• مدير المشروع • التسويق - الدعاية والاعلان - علاقات عامة وتعاقدات • الدعم الفني - موظفي الشبكات - موظفي قواعد البيانات - مبرمجون	المتطلبات العامة للمشروع
تبادل خدمات، تدريب، تعلم، توفير المال.	مخرجات المشروع
• انخفاض مستوى جودة الخدمات. • استغلال المنصة بطرق غير مشروعة. • دخول منافسون جدد.	الأخطار العامة للمشروع
١٢٠ ألف ريال سعودي.	الميزانية العامة



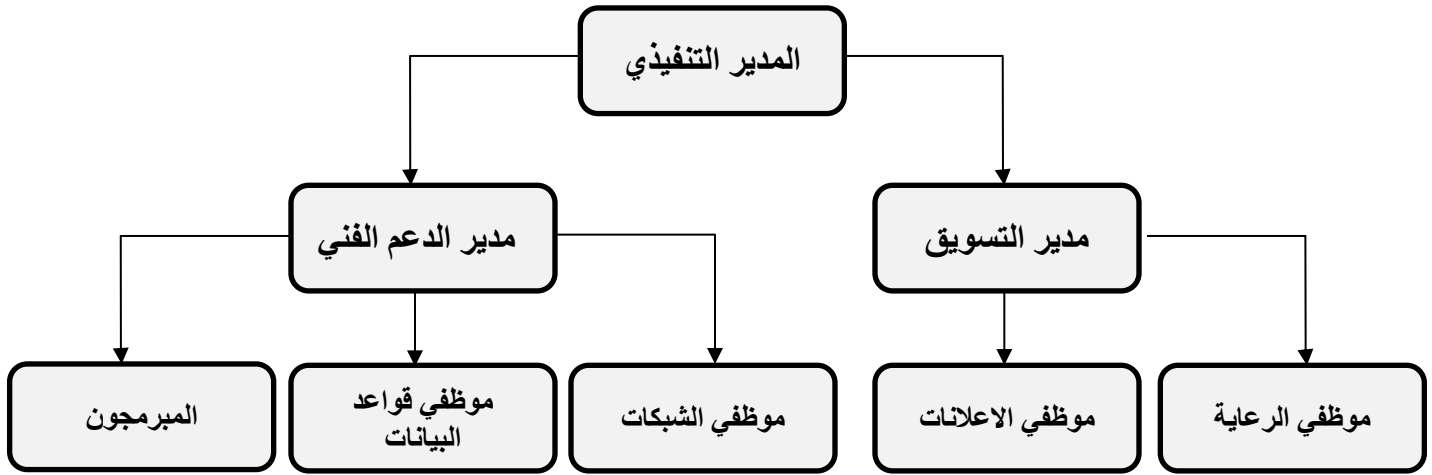
الفصل الثاني

الحوكمة، الهيكل التنظيمي، العمليات

١,٢,١ الهيكل التنظيمي

إطار عمل يوضح المستويات الإدارية وتقسيمات العمل، ومستوى السلطة والمسؤولية لكل قسم، والتعليمات من المستويات العليا حتى الدنيا.

الشكل (١)



١,٢,٢ أسس عملية وعلمية في تطوير الهيكل التنظيمي:

الهيكل التنظيمي هو إطار يحدد أنشطة الشركة وكيفية تنفيذها لتحقيق الأهداف العامة، فإن الأساس العملي والعلمي المعتمد في تطوير الهيكل التنظيمي للشركة يشمل سلسلة القيادة، وحجم الشركة، ومدى تحكم الرئيس التنفيذي، هو صانع القرار الرئيسي في شركتنا، ويتواصل مباشرة مع مدير تكنولوجيا المعلومات ومدير التسويق، ثم يتواصل مدير تكنولوجيا المعلومات مع المبرمجين والمتخصصين في قواعد البيانات وموظفي الشبكات، ويتواصل مدير التسويق مع موظفي الإعلان والعلاقات العامة، فإن تدفق المعلومات يكون نزولاً من الإدارة العليا إلى الإدارة الدنيا، والهيكل التنظيمي عملي لأنه يعزز سلسلة القيادة والسيطرة، والتي بدورها تعزز التواصل الفعال.

١, ٢, ٣ نموذج مكتب المشروع الأكثر ملاءمة لإدارة المشروع:

يسعى مكتب إدارة المشروع (PMO) إلى وضع معايير عالية والحفاظ عليها وضمانها أثناء إدارة المشروع.

ينقسم مكتب إدارة المشاريع (PMO) إلى ثلاثة أنواع: داعم، متحكم، وتوجيهي، فإن أفضل PMO للمشروع هو التحكم، وذلك بهدف التحقق من تنفيذ العمليات والأدوات التنظيمية والمعايير في المشروع، حيث يتم مشاركة التحكم في المشروع بين مديري الوظائف والمشاريع، وسيقوم مكتب إدارة المشاريع المسيطر بدمج البيانات والمعلومات من المشاريع الإستراتيجية للشركات، مما يمكن الشركة من تحقيق أهدافها التنظيمية.



الفصل الثالث

الالتزام والمعايير واللوائح

٢,١,١ نموذج امتثال التحقق

نموذج الامثال التالي تم تقسيمه وفق الإطار الزمني لكل من المراحل التي يجب أن يمر بها المشروع من البداية وحتى بلوغ آخر مرحلة وتحقيق جميع الأهداف الموضوعية مسبقا. لتحقيق كل هدف تم وضع بعض الأنشطة التي ستؤدي إلى النجاح. تم أيضا وضع مقاييس لنجاح كل هدف وذلك لتحليل المدخلات والتأكد أن المشروع يسير في الطريق الصحيح.

الجدول (٣)

الإطار الزمني:	الهدف:	الأنشطة:	النتائج المتوقعة:	مقاييس النجاح:
1/1/20 23- 31/3/2 023	الربط ما بين المنصة وطلاب ١٦ جامعة وكلية في المملكة، خلال الربع الأول من السنة الأولى.	صياغة عرض يمكن من خلاله الحصول على رعاية ١٦ من الكليات والجامعات خلال الربع الأول من السنة الأولى.	الحصول على رعاية الـ ١٦ كلية وجامعة للمساعدة لاكتساب عنصر الاستدامة.	- الحصول على رعاية الـ ١٦ كلية وجامعة - الحصول على ٥٠٠٠ مستخدم فعال من الـ ١٦ كلية وجامعة. - الحصول على دعم مادي من الـ ١٦ كلية وجامعة لدعم استمرارية المشروع.
1/4/20 23- 30/6/2 023	الربط ما بين المنصة وطلاب ١٦ جامعة وكلية في المملكة، خلال الربع الثاني من السنة الأولى.	- صياغة عرض يمكن من خلاله الحصول على رعاية ١٦ من الكليات والجامعات خلال الربع الثاني من السنة الأولى - صياغة عرض تقديمي يوضح فاعلية الموقع والإضافة التي يمكن أن يوفرها من خلال عرض بيانات المستفيدين / الخدمات المضافة في ذلك الوقت.	الحصول على رعاية الـ ١٦ كلية وجامعة للمساعدة لاكتساب عنصر الاستدامة.	- الحصول على رعاية الـ ١٦ كلية وجامعة - الحصول على ١٠٠٠٠ مستخدم فعال من الـ ١٦ كلية وجامعة. - الحصول على دعم مادي من الـ ١٦ كلية وجامعة لدعم استمرارية المشروع.
1/7/20 23- 30/9/2 023	الربط ما بين المنصة وطلاب ١٧ جامعة وكلية في المملكة، خلال الربع الثالث من السنة الأولى.	- صياغة عرض يمكن من خلاله الحصول على رعاية ١٧ من الكليات والجامعات خلال الربع الثالث من السنة الأولى - صياغة عرض تقديمي يوضح فاعلية الموقع والإضافة التي يمكن أن يوفرها من خلال عرض بيانات المستفيدين / الخدمات المضافة في ذلك الوقت.	الحصول على رعاية الـ ١٧ كلية وجامعة للمساعدة في تطوير الموقع وإضافة خصائص جديدة.	- الحصول على رعاية الـ ١٧ كلية وجامعة - الحصول على ١٥٠٠٠ مستخدم فعال من الـ ١٦ كلية وجامعة. - الحصول على دعم مادي من الـ ١٧ كلية وجامعة لتطوير المشروع.
1/10/2 023- 31/12/ 2023	الربط ما بين المنصة وطلاب ١٨ جامعة وكلية في المملكة،	- صياغة عرض يمكن من خلاله الحصول على رعاية ١٦ من الكليات والجامعات خلال الربع الرابع من السنة الأولى	الحصول على رعاية الـ ١٨ كلية وجامعة للمساعدة لاكتساب أسم	- الحصول على رعاية الـ ١٨ كلية وجامعة

خلال الربع الرابع من السنة الأولى.	- صياغة عرض تقديمي يوضح فاعلية الموقع والإضافة التي يمكن أن يوفرها من خلال عرض بيانات المستفيدين / الخدمات المضافة في ذلك الوقت.	وحصة سوقية أكبر.	- الحصول على ٢٠٠٠٠ مستخدم فعال من الـ ١٦ كلية وجامعة. - الحصول على دعم مادي من الـ ١٧ كلية وجامعة لتطوير المشروع.
31/3/2023 توفير دورات تعليمية في مجال اللغات والبرمجة والحساب، التعاقد مع معاهد إلكترونية بعد بلوغ عدد مستفيدي الموقع ١٠٠٠٠ مستفيد.	- توفير دورات تعليمية في عدة مجالات. - الاستفادة من مواقع أخرى من خلالها ممكن إضافة دورات متعددة المجالات كـ (إثراء، دروب) - تقديم عروض مناسبة للمستفيدين من الموقع.	- توفير دورات تعليمية. - ربط الموقع مع أحد المواقع الموفرة للدورات.	- النجاح في توفير دورات تعليمية بأقل الأسعار. - النجاح في ربط الموقع مع أحد المواقع التي توفر دورات مجانية.
30/6/2023 العمل على إضافة خصائص إضافية خلال السنة الأولى لكسب أكبر حصة سوقية.	- تحديد الخصائص التي تحددها متطلبات السوق. - برمجة وتطوير الخصائص وإضافتها للمنصة.	- إضافة عدد من الخصائص الإضافية للموقع. - إضافة عدد من الخدمات الإضافية للموقع.	- إضافة عدد من الخصائص الإضافية للموقع. - إضافة عدد من الخدمات الإضافية للموقع.
1/1/2024-31/3/2024 الربط ما بين المنصة وأصحاب المشاريع الصغيرة، خلال الربع الأول من السنة الثانية.	ربط بين المنصة وأصحاب المشاريع الصغيرة لتوفير عدد من الخدمات لإنجاح مشاريعهم.	مساعدة أصحاب المشاريع الناشئة والصغيرة عن مجموعة من الخدمات الأساسية لتطوير أي مشروع.	الحصول على ١٠٠ مشروع التي يمكن دعمها خلال الربع الأول من السنة الثانية من إطلاق المشروع.
1/4/2024-30/6/2024 العمل على اعتماد المنصة من المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني في ربع الثاني من السنة الثانية، لمنح أصحاب المهارات شهادات معتمدة من المنصة، بعد تجاوز عدد ٢٠ مشروع تم تقديمه.	العمل على اعتماد المنصة من المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني.	اعتماد المنصة من المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني.	اعتماد المنصة من المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني كأحد المواقع الأساسية للتدريب عبر الإنترنت.

٢, ١, ٢ نموذج قائمة التحقق لمراحل المشروع

تتكون دورة حياة إدارة المشروع من مراحل: (البداية والتخطيط والتنفيذ والمراقبة والتحكم والإغلاق) وتكون هذه المراحل على النحو التالي:

١- **مرحلة البداية:** تحدد مرحلة البداية العمليات المطلوبة لبداية مشروع جديد. والغرض من مرحلة بدء المشروع هو تحديد ما يجب أن ينجزه المشروع. وتتألف هذه المرحلة بشكل أساسي من نشاطين رئيسيين: (تطوير ميثاق المشروع وتحديد أصحاب المصلحة)

٢- **التخطيط:** تغطي مرحلة تخطيط المشروع حوالي ٥٠٪ من العملية برمتها. تحدد مرحلة التخطيط نطاق المشروع بالإضافة إلى هدف المشروع. وتبدأ بمخرجات مرحلة البداية (الميثاق، بيان النطاق الأولي، ومدير المشروع) تُستخدم مخرجات مرحلة التخطيط كمدخل لمرحلة التنفيذ.

٣- **مرحلة التنفيذ:** تتكون مرحلة التنفيذ من تلك الأنشطة المحددة في خطة إدارة المشروع. وتتضمن هذه العملية إدارة توقعات أصحاب المصلحة، والتنسيق مع الأفراد والموارد، بالإضافة إلى أداء الأنشطة الأخرى المتعلقة بنتائج المشروع. وأثناء مرحلة التنفيذ، قد تتطلب النتيجة إعادة تحديد الأساس وتحديثات لمتطلبات المشروع الحالية. قد يؤثر الإجراء المتخذ في مرحلة التنفيذ على خطة إدارة المشروع أو المستندات.

٤- **مرحلة المراقبة والتحكم:** بعد مرحلة التنفيذ، للتحقق من أن المشروع على المسار الصحيح، تصبح مرحلة المراقبة والتحكم نشطة. خلال هذه المرحلة يتم إجراء العديد من التغييرات والمراجعات لتحسين أداء المشروع. تتضمن هذه المرحلة التتبع والمراجعة وتنظيم التقدم من أجل تحقيق هدف المشروع. كما يضمن أن تكون المخرجات وفقاً لخطة إدارة المشروع. ينصب التركيز الرئيسي لهذه الخطوة على تحديد أي تغييرات يتم إجراؤها من نقطة خطة إدارة المشروع لتحديد الإجراءات الوقائية المناسبة للعمل.

٥- **مرحلة الإغلاق:** مرحلة الإغلاق هي العملية التي تؤدي إلى إغلاق محكم للمشروع في النهاية، هناك ثلاثة أنشطة إغلاق جارية: (إغلاق المنتج - دفع العميل لقبول التسليمات النهائية، إذا كان المشروع خارجياً، إغلاق المشروع - يشمل ذلك إغلاق الإجراءات الإدارية رسمياً، وتحديث مستندات المشروع وأرشفة قواعد البيانات والوثائق، وإغلاق المورد وراء المشروع - الإغلاق المالي للمشروع، والموارد المخصصة.

الجدول (٤)

عملية البدء:		
م	المهمة	تاريخ التسليم
الحالة		
١	تحديد وتطوير أهداف المشروع	
٢	تحويل رسمي لمدير المشروع	
٣	تصريح رسمي للمشروع	
٤	تحديد أصحاب المصلحة الرئيسيين	
٥	تحديد نطاق المشروع	
٦	تطوير ميثاق المشروع	

الحالة (قيد الانتظار - قيد الإجراء - مكتملة)

عمليات التخطيط:		
م	المهمة	تاريخ التسليم
الحالة		
١	تحديد وتطوير النطاق	
٢	إدارة النطاق	
٣	تطوير الجدول	
٤	تحديد هيكل توزيع العمل	
٥	تقدير المواد اللازمة لكل مرحلة	
٦	تقدير التكاليف الكلية	
٧	توزيع وتحديد التكاليف اللازمة لكل مرحلة	
٨	اختيار وتحديد أفراد فريق المشروع	
٩	وضع خطة إدارة عمليات التواصل الداخلية والخارجية	
١٠	وضع خطة إدارة المخاطر	
١١	إدارة المشتريات	
١٢	تحديد المتطلبات اللازمة للوصول إلى مستوى الجودة المطلوب	
١٣	وضع خطة لإشراك أصحاب المصلحة	

الحالة (قيد الانتظار - قيد الإجراء - مكتملة)

عمليات التنفيذ والمتابعة:

م	المهمة	تاريخ التسليم	الحالة
١	المتابعة والإشراف على عمل المشروع		
٢	إدارة العمليات التشغيلية والتأكد من سير المشروع وفق الخطة والأهداف المحددة		
٣	متابعة التكاليف والنفقات		
٤	إدارة عمليات الجودة		
٥	مراقبة التقدم وإدارة التغييرات		
٦	إدارة المخاطر		
٧	إدارة إشراك أصحاب المصلحة		
٨	إدارة عمليات التواصل		

الحالة (قيد الانتظار - قيد الإجراء - مكتملة)

عمليات الإغلاق:

م	المهمة	تاريخ التسليم	الحالة
١	أرشفة المستندات		
٢	إنهاء العقود		
٣	وثيقة الدروس المستفادة		
٤	إغلاق وتسليم المشروع		

الحالة (قيد الانتظار - قيد الإجراء - مكتملة)



الفصل الرابع الفائدة والتأثير

٢,٢,١ تطوير سجل المعنيين

يستخدم سجل أصحاب المصلحة لتحديد هؤلاء الأشخاص والمنظمات المتأثرة بالمشروع وأيضا لتوثيق المعلومات ذات الصلة حول صاحب المصلحة، ويمكن أن تشمل المعلومات اسم صاحب المصلحة، المنصف في المنظمة، دوره في المشروع، التوقعات، لذلك يجب أن يكون لديك معلومات كافية لإكمال سجل أصحاب المصلحة.

الجدول (٥)

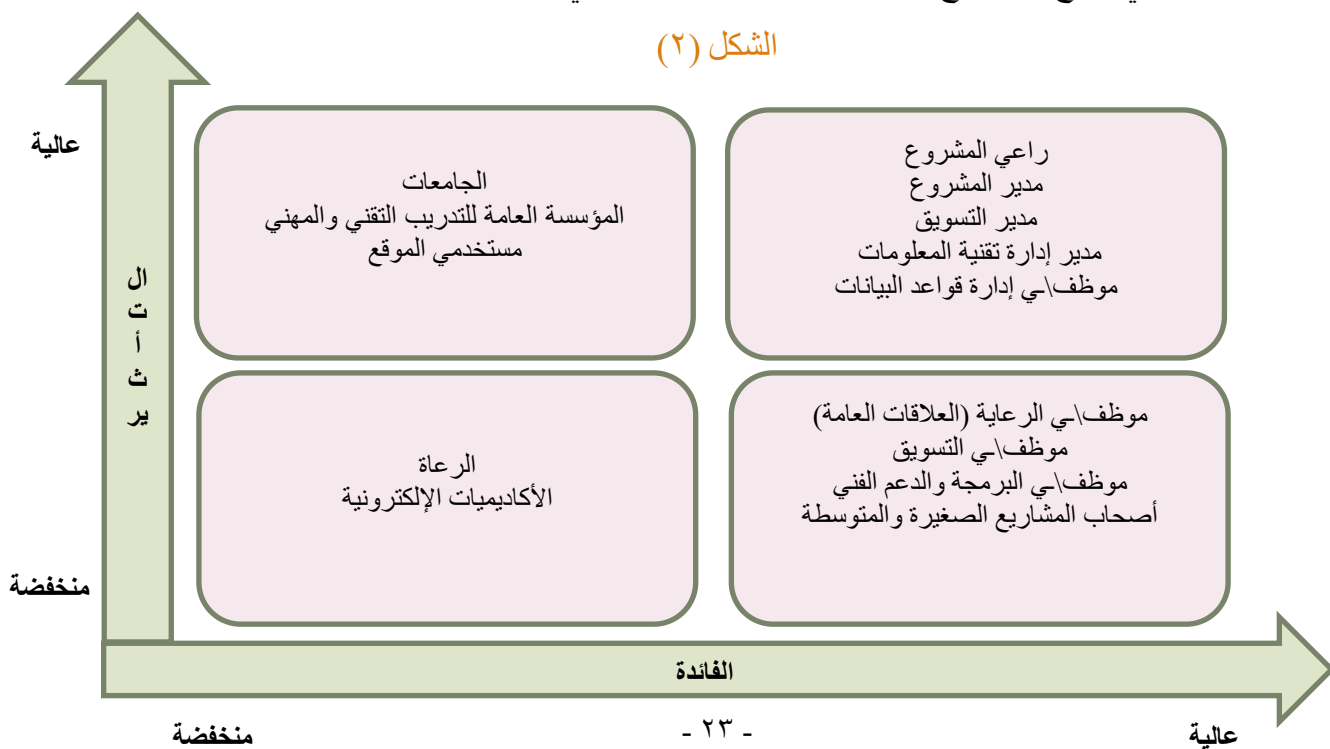
أصحاب المصلحة الداخليون						
الاسم	الدور	التوقعات	الفائدة	التأثير	طريقة التواصل	معلومات التواصل
راعي المشروع	ممول المشروع	التمويل وتقديم الاستشارات	مرتفعة	مرتفع	البريد الالكتروني	FARAJALKHLAF@GMAIL.COM
فرج علاء الدين الخلف	مدير المشروع	إدارة المشروع والتخطيط.	مرتفعة	مرتفع	البريد الالكتروني	FARAJALKHLAF@GMAIL.COM
عبد العزيز حسين الحسن	مدير التسويق	إدارة كل من موظفي الرعاية & العلاقات العامة.	مرتفعة	مرتفع	البريد الالكتروني	WORLDZIZ@HOTMAIL.COM
صالح سالم الغامدي	مدير إدارة تقنية المعلومات	إدارة كل من موظفي قواعد البيانات & البرمجة	مرتفعة	مرتفع	البريد الالكتروني	SALEH-ALGAMDI@OUTLOOK.COM
احمد حسن عسيري برير نوري النحوي	موظف/إي الرعاية (العلاقات العامة)	الحصول على رعاية كل من الجامعات والكليات وغيرها من الهيئات.	مرتفعة	منخفض	البريد الالكتروني	A00588@HOTMAIL.COM BNN4X4@HOTMAIL.COM
ناصر فهد الرشدي سلطان فهد المسعود	موظف/إي التسويق	تسويق الموقع للحصول على أكبر نوع من الاهتمام.	مرتفعة	منخفض	البريد الالكتروني	NASS22EO@GMAIL.COM SULTANF.ALMAOUD@GMAIL.COM
عبد الله بدر الجبري	موظف/إي إدارة قواعد البيانات	إدارة قواعد البيانات والتأكد من تخزين البيانات للتمكن من إدارتها وتحليلها فيما بعد.	مرتفعة	مرتفع	البريد الالكتروني	A.ALJABRI242@GMAIL.COM
فايزة نبيل قوقندي جلوي حسن الفهادي	موظف/إي البرمجة والدعم الفني	إضافة خصائص إضافية للموقع بالإضافة للتأكد من عمل وفعالية الموقع.	مرتفعة	منخفض	البريد الالكتروني	F_QUQANDI@HOTMAIL.COM JELWI100@GMAIL.COM
أصحاب المصلحة الخارجيون						

الاسم	الدور	التوقعات	الفائدة	التأثير	طريقة التواصل	معلومات التواصل
الجامعات	مصدر العملاء	توجيه الطلاب لاستخدام المنصة.	منخفضة	مرتفع	الاجتماعات EMAIL	
مستخدمي الموقع	مقدم خدمات	تبادل الخدمات.	منخفضة	مرتفع	موقع المشروع	
أصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة	مستفيدين من الخدمات	الاستفادة من خدمات الموقع.	مرتفعة	منخفض	البريد الالكتروني	
الرعاة	تقديم الرعاية	تقديم الرعاية، والاستفادة من الدعاية المقدمة.	منخفضة	منخفض	البريد الالكتروني	
الأكاديميات الإلكترونية	تقديم دورات تدريبية	التعاقدات وتقديم الدورات التعليمية.	منخفضة	منخفض	البريد الالكتروني	
المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني.	اعتماد المنصة	اعتماد المنصة ومنح الشهادات	منخفضة	مرتفع	البريد الالكتروني	

٢,٢,٢ مصفوفة الفائدة والتأثير

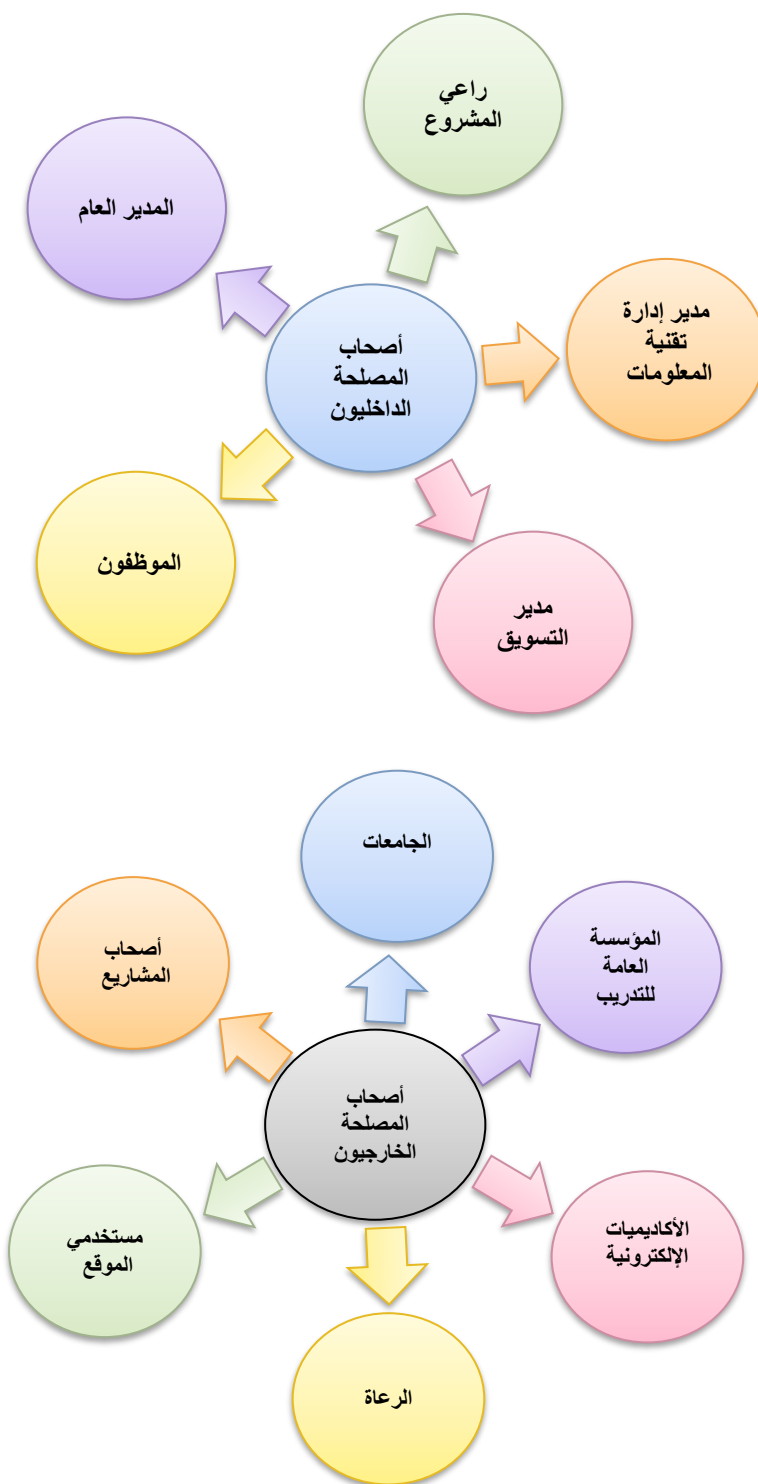
تعد مصفوفة القوة والتأثير في إدارة أصحاب المصلحة، أداة بسيطة تساعد صاحب المشروع على تصنيف أصحاب المصلحة في المشروع من خلال القوة والتأثير الذي يتمتعون به على المشروع، تساعد هذه المصفوفة في التركيز على أصحاب المصلحة الرئيسيين في المشروع والذين يمكن لهم أن يساهموا في نجاح المشروع أو فشله وهذا بدوره يساعدك في تحديد أولويات أصحاب المصلحة.

الشكل (٢)



٢,٢,٣ الرسوم البيانية المنطقية لسجل المعنيين

الشكل (٣)





الفصل الخامس

الثقافة والقيم

٢,٣,١ ثقافة المنظمة

يتم تعريف الثقافة التنظيمية على أنها المعتقدات والافتراضات والقيم الأساسية وطرق التفاعل التي تساهم في البيئة الاجتماعية والشخصية لأفراد المؤسسة والتعامل الخارجي، حيث تنشأ الثقافة التنظيمية عندما تبدأ المنظمة عملية لتجميع قيمها الأساسية ودراساتها ومعالجتها لتحقيق أهداف الثقافة التنظيمية.

ماذا تحتوي الثقافة التنظيمية؟

تشمل الثقافة التنظيمية توقعات المنظمة وخبراتها وفلسفتها، فضلاً عن القيم التي توجه سلوك الأعضاء، ويتم التعبير عنها في الصورة الذاتية للعضو في المجموعة، والأعمال الداخلية، والتفاعلات مع العالم الخارجي، والتوقعات المستقبلية. تستند الثقافة إلى المواقف والمعتقدات والعادات المشتركة والقواعد المكتوبة وغير المكتوبة التي تم تطويرها بمرور الوقت وتعتبر صالحة.

ثقافة منظمة (GIVE N' TAKE)

نحن في (GIVE N' TAKE) نؤمن بأهمية التعلم وإتقان العمل، وأن ما يحفز الفرد لتقديم الأعمال المتقنة ليس المال فقط، فهناك البذل والعطاء والأخذ والامتنان، وهذا هو الجوهر الأساسي الذي تنطلق منه منظمة (GIVE N' TAKE) فنحن نسعى من خلال هذه المنظمة لتعزيز مبدئ المشاركة وتبادل الخبرات دون الحاجة للمقابل المادي، فالمال ليس كل شيء، فالتجربة الفريدة من نوعها التي تقدمها المنظمة ستكون أكثر نفع ورضا للمستفيد.

بعض الطرق لتفادي مشكلة الثقافة التنظيمية في منظماتنا (GIVE N' TAKE)

- دراسة جوانب الثقافة التي سوف تعيق الابتكار والتغيير في منظماتنا.
- دراسة مدى حاجة المنظمة للتصحيح الداخلي.
- إيجاد أصل إيجابي للثقافة التنظيمية داخل المنظمة والاعتماد عليها.
- بحث إمكانية إدخال ثقافة جديدة.

٢,٣,٢ قيم المنظمة

تعرف القيم بأنها اتفاقيات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيدة أو غير جيدة، والقيم التنظيمية تربط بالقيم الأخرى الدينية، السياسية، الاجتماعية، إذ تستمد منها بعض الخصائص، وهي بذلك لا تختلف عن تلك القيم سواء في طبيعتها أو وظيفتها.

مقترحات لقيم المنظمة التي يمكن اعتمادها

١. **المسؤولية:** المنظمة مسؤولة تمام عن خدمات المنصة.
٢. **الاحترافية:** التأكد من جودة الخدمات ومدى استفادة مستخدمي المنصة.
٣. **المشاركة:** الفريق القائم على المنصة في أتم الجاهزية للتواصل والمساعدة.
٤. **المصادقية:** كل أعمال المنصة مجاناً لجميع المتعاونين.



الفصل السادس

التأمل الذاتي وإدارة الذات

٣, ١, ١ ثلاثة سلوكيات شخصية للطالب يمكن أن تؤثر على المشروع

الانحياز: تفضيل أي طرف على الآخر، هو أحد أسباب فشل التقدم في أي مشروع، خاصة في المراحل التي يتم فيها طرح الأفكار، والتي يجب على الجميع المشاركة بها حتى لو كانت المشاركة ضئيلة كالأخذ بالموافقة أو الرفض، فإذا كانت هذه المشاركة متحيزة فقد تضر بالمشروع ككل.

الكسل: عدم الرغبة في المشاركة أو إنجاز أي مهمة أو إنجاز بعض المهام البسيطة لتفادي اللوم فقط هي أحد السلوكيات الرئيسية لفشل أي مشروع.

اللامبالاة: قد يعتقد البعض أن اللامبالاة هي أحد مرادفات الكسل، ولكن اللامبالاة قد تكون أخطر بعدة مراحل من الكسل، كون العضو يحاول قدر الاستطاعة الانتهاء من المهام الملزمة إليه بغرض إنهاؤها بعيداً عن دقتها وصحتها.

٣, ١, ٢ دراسة السلوكيات وتحديد أسبابها وكيفية القضاء عليها

أسباب هذه السلوكيات أو مناطق منابعها قد تكون البيئة التي نشأ وترعرع فيها الطالب، وربما القيم التي يؤمن بها، وأحياناً تكون لأسباب غير مفهومة وغير معروفة، وهذا يستدعي الاجتماع مع الطالب من قبل قائد المجموعة لمعرفة أساس هذه السلوكيات، والتباحث في كيفية القضاء عليها مع الطالب الذي يتصف بهذه السلوكيات وأخذ العهد منه على نفسه.

وكما يمكن بشكل عام التخلص من هذه السلوكيات من خلال خلق بيئة مشروع تمنع أو تقلل من هذه السلوكيات. إذا أعطيت الخيار للجميع لإبداء آرائهم، فبالإمكان تحقيق الحيادية كون الجميع سوف يتم الأخذ برأيه من غير التحيز لرأي واحد فقط، وللتخلص من الكسل بالاستطاعة وضع عدد من المهام المشتركة مع طلاب آخرين والتي يجب أن تتم بشكل أسبوعي لضمان عمل الجميع. وللتخلص من اللامبالاة بالاستطاعة وضع أساس للتدقيق من مدير المشروع للتدقيق على المهام اليومية بشكل عشوائي على مدار المشروع.

٣,١,٣ نموذج (SWOT)

من أشهر النماذج المستخدمة في قياس نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للمنظمة، وقياس التهديدات والفرص في البيئة الخارجية، ومعرفة هذه النقاط الأربع تساعد أصحاب المشاريع في الاعتماد على نقاط القوة وتقوية نقاط الضعف، وتقادي التهديدات قبل وقوعها وذلك من خلال الإدارة الجيدة للمخاطر، واغتنام الفرص للتوسع وكسب أكبر حصة سوقية.

الشكل (٤)





الفصل السابع النزاهة الشخصية والموثوقية

١, ٢, ٣ ثلاثة سلوكيات تتعارض مع النزاهة الأخلاقية

هنالك العديد من السلوكيات التي قد تؤثر بشكل سلبي على أي مشروع مثل (التسلط، مقاومة العمل مع الآخرين، الفضاظة) وإزالة مثل هذه السلوكيات من أي منظمة يمكن أن يتم من خلال إنشاء هيكل يمكن أن يقضي على هذه السلوكيات عن طريق فرض سلوكيات مضادة.

التسلط:

هو منظور من خلاله يعتقد أحد الموظفين أنه في مستوى أعلى من الآخرين مع أنه يمتلك نفس المسمى الوظيفي في الهيكل التنظيمي للمنظمة، التسلط قد يؤثر سلبا على البيئة التي يعمل بها الآخرون حيث تصبح بيئة نزاعات وكرامية. ويمكن التقليل من التسلط عن طريق فرض نوع من أنواع الهيكلية وتوزيع المراكز الإدارية بحيث لا يكون هنالك طرف وحيد يمتلك السلطة لإدارة عدد من الموظفين، بل يجب أن يكون هنالك ربط ما بين عدة أقسام للتخلص من هذا السلوك.

الفضاظة:

أحد أفضل الطرق لاكتساب الآخرين سواء كانوا من العملاء أو الزملاء في بيئة العمل، هي الكلمة الطيبة، وأفضل الطرق للحصول على نتائج مخالفة لذلك هي الفضاظة مع الآخرين. يجب أن يكون هنالك لوائح لبيئة العمل تمنع مثل هذه التصرفات، فبيئة العمل يجب أن تكون بيئة سعيدة ومريحة للأفراد لقضائهم معظم أوقاتهم فيها. وعندما يتعلق الأمر بالعلاقات مع العملاء، فإن الفضاظة قد تكون مضرّة للغاية.

مقاومة العمل من الآخرين:

يعتبر العمل مع الآخرين من صميم الأعمال التجارية الأكثر كفاءة وفاعلية، وبالتالي يجب أن يكون لدى جميع الموظفين موقف إيجابي تجاه التعاون مع بعضهم البعض. إذا بدا أن بعض أعضاء الفريق مترددين في المساهمة، فقد تكون هناك مشكلات أساسية مثل القلق الاجتماعي أو التوتر أو المخاوف الشخصية.

٣,٢,٢ تحليل التأثير المالي والاجتماعي والتقني لمثل هذه السلوكيات على أعمال المشروع والعلاقات

المالي: تؤثر هذه السلوكيات بوجه عام على بيئة العمل بشكل سلبي، حيث تؤدي إلى صناعة بيئة غير صحية للأفراد، وهذا بالضرورة يؤثر على المزاج العام للمشروع، مما يؤدي إلى تبديد المورد البشري، وتكبد خسائر مالية من رواتب تُصرف على موظف غير منتج بالمقدار المطلوب منه، وأيضاً تأخير المشروع عن تحقيق الأهداف المرجوة في الوقت المحدد.

الاجتماعي: هذه السلوكيات ليست من السلوكيات الحسنة بكل تأكيد، وهي من أكثر المنفردات الاجتماعية فاعلية، حيث لا تُبقي للتقارب باب، لأن بيئة العمل لا تتطلب فقط العمل بشكل آلي، بل بشكل اجتماعي منسجم يسوده السعادة والرضا، وكما ذكرنا، فإن الموظفون يقضون معظم أوقاتهم في العمل، لذلك البيئة التي يسودها مثل هذه السلوكيات في التعامل بين موظفيها، قد تؤدي إلى عرقلة وبطيء سير المشروع بسبب ضعف التواصل بين أفراد الفريق النابعة من سوء المعاملة فيما بينهم.

التقني: يقوم هذا المشروع بشكل أساسي على الجانب التقني وهو ما يحتاج إلى العمل الجماعي وسرعة الاستجابة لمشكلات العميل التقنية، لتقديم دعم سريع يولد ولاء مستمر على المدى البعيد، وهذا ما لا تدعهم مثل هذه السلوكيات، أيضاً البيئة التقنية بيئة متغيرة بشكل سريع، لذلك تحتاج دائماً إلى الإبداع المتجدد لضمان استمرارية المشروع، ومن أفضل طرق توليد الإبداع "العصف الذهني" وهو القائم على ركيزة العمل الجماعي مثلاً، مرة أخرى هذه السلوكيات تؤثر سلباً على الإبداع التقني.



الفصل الثامن التواصل الشخصي

٣,٣,١ إعداد سجل أصحاب المصلحة

الجدول (٦)

عالي	المشاركة بصورة وثيقة والتأثير بفاعلية: تتطلب المشاركة المنتظمة والمتكررة وجهاً لوجه، بما في ذلك الاتصالات المكتوبة والشفهية.
متوسط	الاطلاع المستمر: يتطلب مشاركة منتظمة (على سبيل المثال: بشكل نصف سنوي) في العادة من خلال الاتصالات المكتوبة.
منخفض	الرقابة: يتطلب مشاركة بصورة غير منتظمة (على سبيل المثال: مرة واحدة كل عام) في العادة من خلال الاتصالات المكتوبة أو الشفهية.

أصحاب المصلحة الداخليون							
المعنيين	الدور	التوقعات	معلومات التواصل	طريقة التواصل	احتياجات أصحاب المصلحة	حجم التأثير	احتياجات الاتصالات لأصحاب المصلحة
راعي المشروع	ممول المشروع	التمويل وتقديم الاستشارات	Farajalkhlaf@gmail.com	البريد الإلكتروني	التمويل	مرتفع	اجتماع كل أسبوعين الثلاثاء - ٢ - مساءً والبريد الإلكتروني الأسبوعي
فرج الخلف	مدير المشروع	تسليم المشروع ضمن النطاق والوقت والتكلفة وإدارة المشروع والتخطيط	Farajalkhlaf@gmail.com	البريد الإلكتروني	إدارة المشروع	مرتفع	- اجتماع كل أسبوعين الثلاثاء - ٢ - مساءً والبريد الإلكتروني الأسبوعي
عبد العزيز الحسن	مدير التسويق	إدارة كل من موظفي الرعاية والتسويق	worldaziz@hotmail.com	البريد الإلكتروني	إدارة ونشر المنصة في مواقع كبيرة وجامعات.	مرتفع	البريد الإلكتروني الأسبوعي اجتماعات شهرية
صالح سالم الغامدي	مدير إدارة تقنية المعلومات	إدارة كل من موظفي قواعد البيانات & البرمجة	saleh-algamdi@outlook.com	البريد الإلكتروني	تطوير المنصة بشكل مستمر ومعالجه مشاكلها	مرتفع	البريد الإلكتروني الأسبوعي اجتماعات شهرية

البريد الإلكتروني الأسبوعي اجتماعات شهرية	متوسط	جلب عقود رعاية للمنصة	البريد الإلكتروني	a00588@hotmail.com bnn4x4@hotmail.com	الحصول على رعاية كل من الجامعات والكليات وغيرها من الهيئات.	موظف(ي) الرعاية (العلاقات العامة)	-احمد حسن عسيري -بربر نوري النحوي
البريد الإلكتروني الأسبوعي اجتماعات شهرية	متوسط	تسويق المنصة في الهيئات والجامعات وبين الطلاب ومن لهم مصلحة	البريد الإلكتروني	nass22eo@gmail.com sultanf.almasoud@gmail.com	تسويق الموقع للحصول على أكبر قدر من الاهتمام	موظف(ي) التسويق	- ناصر فهد الرشيدي -سلطان فهد المسعود
البريد الإلكتروني الأسبوعي اجتماعات شهرية	مرتفع	متابعة بيانات مشتركين المنصة وجميع المعلومات التي تمت فيها.	البريد الإلكتروني	a.aljabri242@gmail.com	إدارة قواعد البيانات والتأكد من تخزين البيانات للتمكن من إدارتها وتحليلها فيما بعد	موظف(ي) إدارة قواعد البيانات	عبد الله بدر الجبري
البريد الإلكتروني الأسبوعي اجتماعات شهرية	متوسط	حل تذاكر وطلبات ورفع جودة المنصة.	البريد الإلكتروني	f_quqandi@hotmail.com jelwi100@gmail.com	إضافة خصائص إضافية للموقع بالإضافة للتأكد من عمل وفاعلية الموقع	موظف(ي) البرمجة والدعم الفني	-فايزة نبيل قوقندي -جلوي حسن الفهادي

أصحاب المصلحة الخارجيون

المعنيين	الدور	التوقعات	معلومات التواصل	طريقة التواصل	احتياجات أصحاب المصلحة	حجم التأثير	احتياجات الاتصالات لأصحاب المصلحة
الجامعات	مصدر العملاء	الربط بين المنصة والجامعات والكليات السعودية	ABC@ESU.COM	البريد الإلكتروني	تطوير مهارات طلاب الجامعات	مرتفع	البريد الإلكتروني اجتماعات شهرية
مستخدمي الموقع	مقدم خدمات	تبادل الخدمات والخبرات	موقع المشروع	موقع المشروع أو البريد الإلكتروني	تبادل الخدمات وتفعيل الموقع	مرتفع	التواصل عن طريق الموقع بشكل مستمر
أصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة	مستفيدين من الخدمات	استهلاك خدمات الموقع	ABC@ESU.COM	البريد الإلكتروني	الاستفادة من الخدمات المقدمة بأقل التكاليف	متوسط	البريد الإلكتروني اجتماعات شهرية
الرعاة	مصدر دعم مستمر	تقديم الدعم لضمان الاستدامة	ABC@ESU.COM	البريد الإلكتروني	تقديم الدعاية والإعلان	متوسط	البريد الإلكتروني اجتماعات شهرية
الأكاديميات الإلكترونية	تقديم الدورات التدريبية	تقديم دورات مجزية لمستخدمي الموقع	ABC@ESU.COM	البريد الإلكتروني	اعداد الدورات والحقائب التدريبية وربط الموقع مع أحد	متوسط	البريد الإلكتروني اجتماعات شهرية

		المواقع الموفرة للدورات					
البريد الإلكتروني اجتماعات شهرية	مرتفع	مصادقية أعلى	البريد الإلكتروني	ABC@ESU.COM	تقديم الشهادات المعتمدة	اعتماد الموقع	المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني.

٣, ٣, ٢ تحديد التواصل الشخصي والتواصل الفعال

مفهوم الاتصال الشخصي

الاتصال الشخصي هو عملية تفاعل مستمرة ومباشرة بين القائم بالاتصال والمستقبل، يتم من خلالها تبادل المعلومات والآراء والاتجاهات بين طرفي الاتصال، مما يؤدي في النهاية إلى التأثير على المستقبل لتحقيق هدف ما.

وكما أن عملية الاتصال الشخصي يجب أن تحتوي على كافة عناصر الاتصال حتى يتم الاتصال بالطريقة الصحيحة والسليمة على أكمل وجه، المرسل الذي يقوم بإرسال المعلومة، ثم تنتقل عن طريق القنوات أو الوسيلة إلى المستقبل، الذي بدوره يقوم باستقبالها وفهمها.

نوعان للاتصال:

- اتصال شخصي مباشر (بدون وسيط تكنولوجي)
- اتصال شخصي غير مباشر (مع وسيط تكنولوجي)

خصائص الاتصال الشخصي

عملية ديناميكية، عملية مستمرة، عملية موضوعية وواقعية، عملية منظمه

عناصر الاتصال الشخصي

المرسل، الرسالة، الوسيلة، المستقبل

مفهوم الاتصال الفعال:

التواصل الفعال هو الفعل الذي يحقق أقصى درجات التواصل باستثمار كافة إمكانيات الإلقاء والتلقي باستخدام الوسائل والوسائط التي تناسب الحال في بعده الزماني والمكاني

مقومات الاتصال الفعال

الإصغاء (الإنصات)، الحديث المؤثر (الشرح)، استعمال لغة الإشارة، السؤال والمناقشة، التقويم، الاستجابة.

معوقات الاتصال

- قصور المرسل وعدم قدرته على صياغة الرسالة بوضوح.
- صعوبة تفاعله مع الآخرين.
- إصدار الأحكام المسبقة تجاه المستقبل.
- عدم قدرته على تخطيط الاتصال.
- عدم الاكتراث بالنتيجة أو بالأثر المنتظر من عملية الاتصال.

٣, ٣, ٣ تحديد أشكال ونماذج وقنوات الاتصال الشخصي

أشكال الاتصال

الاتصالات المكتوبة

تتمثل الاتصالات المكتوبة الخطابيات والرسائل والتقارير والشكاوى والاقتراحات وملخصات الاجتماعات، وكل ما هو مكتوب ومدون في ورق، أو في نسخ إلكترونية.

الاتصال اللفظي

هو الاتصال الذي يمكن التعبير عنه عبر الكلمات بحيث تمر الرسالة الصوتية من فم المرسل إلى أذن المستقبل، وله مدلولات حسب اللغة المستخدمة وقوة التعبير ودرجة الصوت أثناء الكلام.

الاتصالات غير اللفظية

تشمل الاتصالات غير اللفظية كل ما هو ظاهر غير منطوق، مثل لغة الجسد، لغة العينين، الحركات والإشارات التعبيرية، المشاعر، الهدام، الحضور الشخصي "الكاريزما".

نماذج الاتصالات المتبعة في منظمة (GIVE N' TAKE)

الاتصالات الرسمية

تتمثل في الاتصالات التي تتم داخل المنظمة سواء كانت شفوية أو مكتوبة، وهي نوعان.

الاتصالات الرأسية: هي أما أن تكون اتصالات صاعدة من أسفل إلى أعلى، أو اتصالات هابطة من أعلى إلى أسفل، وتكون الاتصالات **الصاعدة** من الموظفون إلى المدراء، على شكل بريد إلكتروني، تقارير يومية وشهرية، مقترحات، شكاوى، أم الاتصالات **الهابطة** فتكون من المدير إلى مدراء الأقسام إلى الموظفون، وهي على شكل تعليمات، خطط، أوامر...إلخ.

الاتصالات الأفقية: ويشمل هذا النوع الاتصال بين موظفين الأقسام من نفس المستوى التنظيمي، ولها أهمية في ضمان سير العمل بشكل منسجم.

الاتصالات غير الرسمية

تتمثل الاتصالات غير الرسمية في الاتصال بين الموظفين خارج حدود المنظمة وبعيد عن الأعمال وسلطة الهيكل التنظيمي، فهي تقوم على العلاقات والصدقات بين الموظفين، ولهذا النوع من الاتصالات أهمية في توطيد العلاقات بين الموظفين، والتي بدورها تعود بالنفع على المنظمة وإنتاجية الموظفين.

قنوات الاتصال المتبعة في منظمة (GIVE N' TAKE)

الاتصال المباشر بين الموظفين، الاجتماعات، الهاتف الثابت والنقال، الاجتماعات عن بعد، العروض التقديمية، وأيضاً طريق البريد الإلكتروني، التقارير اليومية والشهرية، الرسوم البيانية، القوائم المالية والمحاسبية، الأرقام والاحصائيات.

٤, ٣, ٣ إنشاء مصفوفة الاتصالات

الجدول (٧)

السيناريو الموضوع	درجة الأهمية	الأعضاء المشاركون	الأهداف	الإجراءات الموضوعية	معدل التواصل
اجتماع لدراسة اداء المشروع	٤	جميع أعضاء المشروع الداخليين: مدير المشروع مدير التسويق والموظفين المدرجين تحته مدير إدارة تقنية المعلومات والموظفين المدرجين تحته	دراسة اداء المشروع دراسة متوسط زيادة الأعضاء دراسة نوع الخدمات المقدمة للعملاء	جمع البيانات من جميع أقسام المشروع لدراساتها	٤ مرات سنوياً، مع نهاية كل ربع
اجتماع لدراسة فاعلية المشروع	٤	مدير المشروع مدير التسويق	دراسة انواع الدخل خلال فترة محددة	جميع البيانات المتعلقة بالدخل المادي ليتم دراستها	٤ مرات سنوياً، مع نهاية كل ربع
اجتماع لدراسة فاعلية قواعد البيانات	٣	مدير إدارة تقنية المعلومات موظف/ي إدارة قواعد البيانات	اختبار قواعد البيانات عن طريق أسلوب التجربة والخطأ	استخدام أسلوب التجربة والخطأ للتخلص من جميع المعوقات للربط الأفضل بين قواعد البيانات	مرة كل شهر
اجتماع للربط مع الجامعات والكليات	٢	مدير المشروع مدير التسويق مدير إدارة تقنية المعلومات منسوبي الجامعات والكليات	دراسة الربط الفعلي بين الكليات والجامعات	معرفة عدد المستخدمين من كل كلية وجامعة معرفة الخدمات التي قام الطلاب بطلبها + تقديمها	مرة كل شهر
اجتماع لدراسة متطلبات المستخدمين	٢	مدير المشروع مدير التسويق مدير إدارة تقنية المعلومات	الأخذ باقتراحات المستخدمين	تنقيح اقتراحات المستخدمين وأخذ الأفضل بينها	مرة كل شهر
اجتماع لطلب الرعاية	٤	مدير المشروع مدير التسويق الرعاية	الحصول على رعاية للموقع	تحصيل الدعم من الرعاية وتقديم الدعاية لهم	مرة كل الشهر
اجتماع مع أصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة	٢	مدير التسويق أصحاب المشاريع	تبادل المنافع بين الموقع وأصحاب المشاريع	تبادل عرض الخدمات	مرة كل شهر

اجتماع مع الاكاديميات الإلكترونية	٢	مدير التسويق مدير إدارة تقنية المعلومات منسوبي الاكاديميات	الحصول على دورات تدريبية	الاستفادة من العروض على الدورات التدريبية، لتقديم لمستخدمي الموقع	مرة كل شهر
اجتماع مع المؤسسة العامة للتدريب المهني والتقني	٢	مدير المشروع مدير التسويق مدير إدارة تقنية المعلومات منسوبي المؤسسة	اعتماد الموقع	الحصول على الاعتماد ومنح الشهادات لمستخدمي الموقع	مرة واحدة

٣,٣,٥ ثلاثة سيناريوهات خاطئة للاتصال

استخدام أداة تواصل لا تناسب هدف الاجتماع:

لا يمكن أن يكون هنالك اجتماع يتوقع من خلاله عشرات الأعضاء التواصل مع بعضهم البعض، وشرح العديد من المعلومات وتبادل العديد من البيانات بشكل فعال، عن طريق الاتصال الهاتفي فقط، فالهدف الوحيد الذي سوف يتم تحصيله بعد انتهاء الاجتماع هو المزيد من الفوضى وعدم التنظيم.

عدم الوضوح في التواصل:

يجب على من يحضر الاجتماعات القائمة بين الأعضاء أن يتصف بصفات الذكاء في طرح جميع النقاط، فقد يطرح أحد الأعضاء فكرة أنه يجب زيادة عدد المستخدمين خلال الفترة القادمة، يعتبر هذا النص عديم الدقة والوضوح كونه لم يتم تحديد الفترة الزمنية التي يجب فيها تحقيق هذا الهدف، ما يفترض قوله "يجب زيادة عدد المستخدمين بنسبة ٢٠ بالمئة خلال الربع الثاني من السنة الأولى".

الخروج عن الأهداف الموضوعية وعدم المتابعة:

الخروج عن الأهداف الموضوعية وعدم المتابعة قد يعتبر أسوأ أنواع التواصل، وذلك بسبب الوقت الذي سيهدر عند الخروج عن الأهداف الموضوعية أو عدم معرفة هذه الأهداف، مما سيخلق نوع من الفوضى وإعادة عمل الاجتماع الأول (اجتماع تحديد الأهداف) بصورة متكررة.

٣,٣,٦ وضع وإعداد مصفوفة تقييم أصحاب المصلحة

الجدول (٨)

أصحاب المصلحة	التواصل	القدرة على تغيير أو إيقاف المشروع	الاهتمام	إستراتيجية المشاركة
راعي المشروع	البريد الإلكتروني	عالية	عالية	داعم
مدير المشروع	البريد الإلكتروني	عالية	عالية	قيادي
مدير تقنية المعلومات	البريد الإلكتروني	متوسطة	عالية	داعم
فريق المشروع	البريد الإلكتروني	منخفضة	عالية	داعم
الجامعات	البريد الإلكتروني	عالية	منخفضة	داعم
مستخدمي الموقع	البريد الإلكتروني	متوسطة	منخفضة	داعم
أصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة	البريد الإلكتروني	منخفضة	متوسطة	حيادي
الرعاة	البريد الإلكتروني	متوسطة	منخفضة	حيادي
الأكاديميات الإلكترونية	البريد الإلكتروني	متوسطة	منخفضة	حيادي
المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني.	البريد الإلكتروني	منخفضة	منخفضة	حيادي



الفصل التاسع القيادة

١, ١, ٤ وصف وتحديد نموذج القيادة المفضل لقيادة المشروع

القيادة

القيادة هي فن تحفيز مجموعة من الناس على العمل من أجل تحقيق هدف مشترك، في بيئة العمل، وقد يعني هذا توجيه العمال والزملاء باستراتيجية لتلبية احتياجات الشركة.

أنواع القادة

- القيادة التفويضية:** تقوم على تفويض المهام إلى أعضاء الفريق، حيث يضع القادة ثقتهم في الموظفين، دون تدخل في العوامل المحيطة، إنما تركيزهم على الإنجاز.
- القيادة الاستبدادية:** يقوم على التحكم والسيطرة على الفريق، وتنفيذ أوامر القائد بحذافيرها.
- القيادة الديمقراطية:** يعد من أكثر أنواع القيادة فاعلية في تحقيق الأهداف، حيث يمنح القادة القدرة على ضبط فريقهم دون إهمال مشاركتهم في صنع القرارات.
- القيادة التحويلية:** يتميز القادة التحويليين في هذا الأسلوب بقدرتهم على تحفيز الموظفين، وإلهامهم وإحداث تغيير إيجابي في عمل الفريق.
- القيادة التبادلية:** يقوم هذا الأسلوب على مبدأ الأخذ والمنح، حيث يوافق الموظفون منذ قبولهم الوظيفة على تنفيذ الأوامر وإنجاز المهام الموكلة إليهم من قبل القائد، وعليه يتقاضون المال مقابل إتمامهم العمل، ويتضمن ذلك إمكانية معاقبة الموظفين المُقصرين في أدائهم.

النموذج المناسب للمشروع: كون أن المشروع سوف يمر بعدد كبير من المراحل قصيرة المدى خلال أول سنتين من إنطلاقه، فإن أفضل طريقة لقيادة هذا المشروع هي استخدام أسلوب **القيادة التبادلية**، أسلوب القيادة التبادلية هو أسلوب يعتمد بالأساس على مبدأ المكافآت، حيث أن إنجاز مهمة أو جزء من مشروع يحصل صاحب هذا الإنجاز على مكافأة، الأسلوب يعطي دافع للموظفين على إنجاز أقسام المشروع الموضحة في أسرع وقت وبأفضل نتيجة ممكنة، كون أن هنالك عائد مادي ومعنوي على كل مرحلة أو مهمة تم إنجازها، قد يتم تغيير نوع القيادة عند الانتهاء من إطلاق المشروع بشكل كامل والانتهاء من المراحل قصيرة المدى إلى نوع قيادة تحويلي لتحقيق الأهداف طويلة المدى المرتبطة بالرؤية الخاصة بالمشروع.

٢, ١, ٤ تحديد الأسباب التي يفضل من أجلها هذا النموذج

- ١- العديد من المراحل قصيرة المدى التي يجب إتمامها.
- ٢- التحفيز لإنجاز المهام الموضوعه في أسرع وقت.
- ٣- التحفيز لإنجاز المهام الموضوعه بأفضل النتائج.
- ٤- تميز هذا الأسلوب بالمكافآت والعقوبات على أنجاز المهام أو عدمه.
- ٥- الأسلوب هذا يزيل بعض السلوكيات السلبية كـ (الكسل، اللامبالاة) كون عدم إنجاز أي مهام يعني عدم الحصول على المكافآت الموضوعه.

٣, ١, ٤ تقديم "٥" مقترحات لطرق التحفيز المتوافقة مع طبيعة المشروع

هنالك العديد من طرق التحفيز المادية وغير المادية التي من خلالها يمكن أن يتم إنجاز المشروع بأفضل طريقة، ولكن سوف يعتمد التركيز على الطرق التي من خلالها نستطيع إنجاز الأهداف الموضوعه، عن طريق التحفيز المادي وغير المادي.

التمكين

يوفر التمكين مزيداً من المسؤولية للموظفين مما يخلق بعض الأفكار لدى الموظفين عن أهميتهم لدى المنظمة، يمكن أن يكون هذا حافزاً قوياً لأنه يمنح الموظفون مزيداً من التحكم في عملهم ويمكن أن يؤدي إلى النمو والتقدم.

التناوب الوظيفي

التناوب الوظيفي هو نقل أو تحريك عدد من الموظفين الذين يتشاركون بمجموعة من الوظائف والمهام من أجل زيادة الاهتمام والتحفيز، يمكن أن يسهل التناوب على الوظائف تعدد المهارات.

بيئة عمل مناسبة

بيئة العمل الإيجابية تجعل الموظفون يشعرون بالرضا والسعادة عند التفكير بالقدوم إلى العمل، وهذا قد يكون أحد الأسباب التي من خلالها يمكن المحافظة على الموظفين لأطول فترة ممكنة، وتقليل الاستقالة من العمل.

المكافآت المادية

يتلقى الموظفون مدفوعات مالية بناء على إنتاجيتهم أو أدائهم الوظيفي أو حتى عند إتمام فترات محددة مع الشركة.

بيئة عمل سلسة

خلق بيئة عمل من خلالها يستطيع الموظفون العمل بسلاسة من غير ارتباطهم بمركز عمل محدد، حيث يستطيع بعض الموظفين إتمام المهام الموكلة لهم عن بعد أو عن طريق وضع جدول عمل مرن مناسب.



الفصل العاشر

فريق المشروع

١, ٢, ٤ تصميم نموذج RACI - ٣ مقاييس إدارية في المشروع

مصفوفة المسؤوليات هي أداة بسيطة وواضحة لتحديد الأدوار والمسؤوليات لأي مشروع، حيث تساعد على إنجاز المهام في أسرع وقت، ودقة عالية وكفاءة، وأيضاً تساعد في تجنب الارتباك حول الأدوار، ومفيدة في توزيع مهام العمل على الفريق وعدم تداخل المهام بينهم، وتشير المصفوفة إلى أربع نقاط رئيسية وهي:

١ - مسؤول التنفيذ ويرمز له بحرف Responsible (R)

٢ - متخذ القرار ويرمز له بحرف Accountable (A)

٣ - المستشار ويرمز له بحرف Consulted (C)

٤ - المُخبر ويرمز له بحرف Informed (I)

الجدول (٩)

المهام	المسؤول	مدير المشروع	مدير التسويق	مدير تقنية إدارة المعلومات	موظفي الرعاية والعلاقات العامة	موظفي التسويق	موظفي إدارة قواعد البيانات
التعاقدات مع الجامعات	AI	C		R	I		
الحصول على الرعاية	AI	C		R	I		
مراجعة البيانات وتحليلها	I C	I	AI				R



الفصل الحادي عشر الصراع والأزمات

٤,٣,١ تحديد الصراع والأزمات

يمكن تعريف الصراع على أنه ظاهرة اجتماعية تتضمن حالة من الضغط النفسي أو عدم الارتياح الناتج عن عدم الاتفاق بين رغبتين أو أكثر من رغبة أو قد يكون تعارضاً بين إرادتين أو أكثر.

أسباب الصراع

- ١- **سوء الفهم:** معظم الصراعات تأتي من سوء الفهم، فإما أنك لم تتمكن من مشاركة نيتك الحقيقية وراء ما تفعل، أو أنك تجاهلت فعل ذلك، وفي كلتا الحالتين فإن ما لم تقله، وما لم يصل للطرف الآخر هو تحديداً بسبب الصراع.
- ٢- **صراع بسبب العلاقات:** أي صراع هو عبارة عن مشكلة في علاقة من العلاقات، بسبب اختلاف الشخصيات.
- ٣- **صراع القيم:** الصراع المبني على تعارض القيم بين الأشخاص قد يرجع إلى تعارض بسبب المعتقد أو الهوية أو القيم الأساسية في حياة الإنسان، وتتضمن صراعات القيم صراعات السياسة والدين وأي معتقدات أساسية.
- ٤- **الخلاف بين الشخصي والعام:** إحدى حالات الصراع الكبيرة، هي صراع الشخصي والعام، كأن تكون لديك مشكلة مع الأعراف والمعتقدات أو القوانين المجتمعية.

٤,٣,٢ ثلاثة سيناريوهات متوقعة لإحداث الصراع في المشروع

سوء الفهم: كما ذكرنا فإن معظم الصراعات تحدث بسبب سوء الفهم بين أطراف الصراع، ومن الأمثلة رسائل البريد الإلكتروني، ويعود الصراع فيها لعدة أسباب، ومنها عدم وضوح محتوى الرسالة لافتراض أن الطرف المستقبل للرسالة على دراية ببعض التفاصيل، ولذلك يقوم المرسل بتجاهل تضمينها في محتوى الرسالة، وأيضاً لافتقاد الرسالة البريدية للتواصل الفعال والذي يضيف على الرسالة الكثير من الوضوح، مثل نبرة الصوت والتواصل البصري ولغة الجسد وغيرها، والتي تكون مفقودة في الرسائل البريدية.

الصراع بسبب العلاقات: اختلاف الشخصيات يعتبر من المحفزات لنشوء الصراع بين الأفراد، وعلى سبيل المثال وجود موظفان في قسم الرعاية والعلاقات العامة، يتميز أحدهم بحبه للعمل الميداني والتواصل مع الآخرين بشكل مباشر، بينما الآخر يفضل العمل المكتبي والبعد عن التواصل المباشر مع الآخرين وقد يفضل التواصل عن طريق البريد الإلكتروني أو الهاتف، وهنا يحدث الصراع بسبب هذا الاختلاف في الشخصيات.

صراع القيم: ومن أمثلة هذا النوع من الصراعات في هذا المشروع بالتحديد، هو التقدير المادي على التقدير المعنوي، فالمشروع يتميز عن غيره من المشاريع في تقديم نظام يخدم الأطراف في تبادل الخدمات دون الحاجة لوسيط مادي، وهنا العائد المادي متدني، ومن هنا ينشأ الصراع بين الموظفين بسبب اختلاف القيم.

٤,٣,٣ ضع الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع كل صراع، وحدد سبب الأداء

سوء الفهم: للتعامل مع الصراع الحادث بسبب سوء فهم الرسائل البريدية، ضع منهجية للتواصل عبر البريد تنص على رفع مستوى الاهتمام في محتوى الرسالة المرسلية، وأن تكون أكثر وضوح مع افتراض أن الطرف المستقبل لا يعلم أي شيء مسبقاً، وأيضاً التأكيد على الرسائل المهمة والمستعجلة بالاتصال الهاتفي للتأكد من وضوح محتواها.

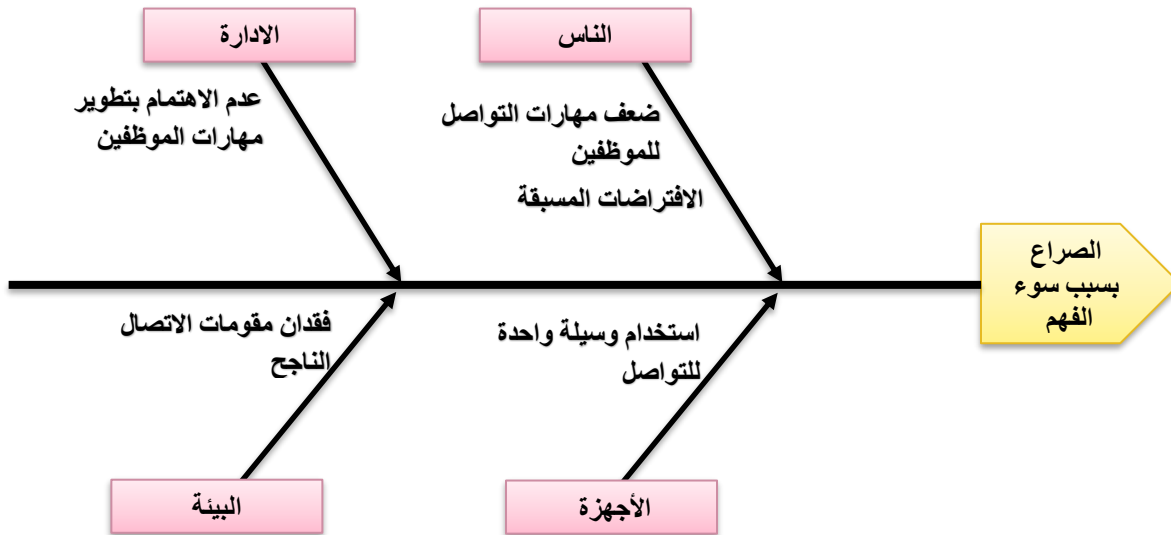
الصراع بسبب العلاقات: لتجنب حدث الصراع بين العلاقات، الحرص على استخدام اختبارات تقييم الشخصية مثل اختبار مايرز- بريجز قبل التوظيف، وضع الشخصيات الملائمة مع بعضها البعض في قسم واحد.

صراع القيم: كتابة القيم الخاصة بالمنظمة، الحرص على اطلاع الموظفين عليها، جعل هذه القيم من ضمن الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة بحيث تكون مضمنة في كافة تفاصيل المشروع ليتشبع بها الموظفون.

٤, ٣, ٤ تطوير تحليل السبب الجذري

تحليل السبب الجذري للمشكلة هو واحد من أفضل الطرق لحل المشكلة من جذورها، بعيد عما هو معتاد في حل المشكلات بتلمس سطح المشكلة فقط، مما يُبقي المشكلة في حالة سكون مؤقتة، لتعود مرة أخرى وتظهر على السطح، لذلك هناك طرق للوصول لجذر المشكلة ومنها الأسباب الخمسة، ومخطط هيكل السمكة أو إيشيكاوا، وتحليل باريتو، وغيرها من الطرق، ولكن في هذا المشروع سوف نستخدم طريقة تحليل هيكل السمكة.

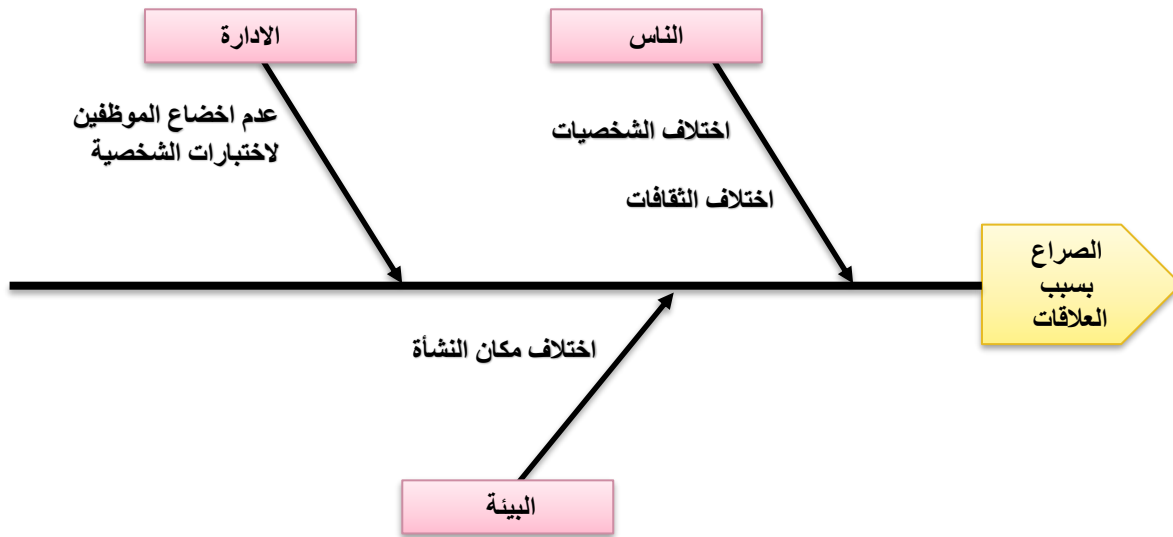
الشكل (٥-١)



الحلول

- تطوير مهارات الاتصال لدى الموظفين.
- استخدام وسائل أخرى أكثر فاعلية في التواصل.

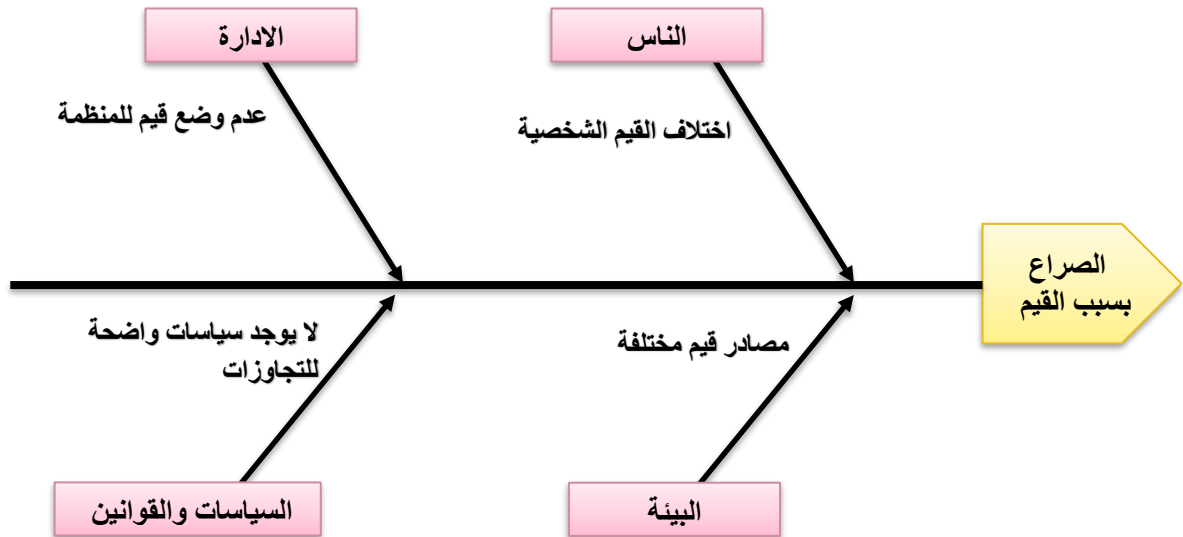
الشكل (٥-٢)



الحلول

- اخضاع الموظفين لاختبارات تحليل الشخصية قبل التوظيف.
- وضع الموظفين الأكثر انسجام في قسم واحد.

الشكل (٥-٣)



الحلول

- تحديد القيم الخاصة بالمنظمة.
- وضع سياسات وقوانين تمنع التجاوزات.
- تضمين القيم في استراتيجية المنظمة.



المراجع

المراجع

١. محمد الأمين موسى (٢٠١٢). التواصل الفعال: الأسس النظرية والمجالات التطبيقية. الشارقة: جامعة الشارقة.
٢. د. تيسير المشاركة: "مبادئ في الاتصال"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان /الأردن، ط١ / ٢٠١٣
٣. محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان: دار وائل، ٢٠٠٢
٤. وزارة التعليم، التعليم، التعليم الجامعي
<https://moe.gov.sa/ar/education/highereducation/Pages/default.aspx>

references

5. David Parmentz: Introduction to Key Performance Indicators, Administrative Development, Planning Skills Section, translated by Dr. Mohammed Al-Aamri <https://2u.pw/DZ9a3>
6. Jack R. Meredith, Samuel J. Mantel - Project Management_ A Managerial Approach -John Wiley & Sons (2009) - Page 119
7. Rastogi, Ankit. "Which PMO Structure is Right for Your Organization?" *GreyCampus*, www.greycampus.com/blog/project-management/which-pmo-structure-is-right-for-your-organization. Accessed 5, June 2022.
8. Tolbert, Pamela S., and Richard H. Hall. *Organizations: Structures, processes and outcomes*. Routledge, 2015.



9. Dave Francis - Mike WoodcockK. organizational values. Riyadh, [Saudi Arabia]: Institute of Public Administration - Research Center, 1995 Page 46
10. Deal T. E. and Kennedy, A. A. (1982, 2000) Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life, Harmondsworth, Penguin Books, 1982; reissue Perseus Books, 2000
11. The Business Dictionary. Organizational culture
A_Project_Manager's_Book_of_Forms_A_Companion_to_the_PMBOK®_Guide
12. Adler, Ronald B. and Lawrence B. Rosenfeld and Neil Towne. Interplay: the Process of Interpersonal Communication. USA: Harcourt Brace College Publishers, Sixth Edition, 1995.
13. Bethami, A. Dobkin and Roger C. Pace. Communication in a Changing World . USA: Mc Graw Hill Higher Education, 2006 Edition.
14. Dimpleby, Richard and Graeme Burton. More Than Words: An Introduction to Communication. New York: Routledge, Third Edition, 1998.
15. DeFleur, Melvin L. and Everette E. Dennis. Understanding Mass Communication. USA: Houghton and Mifflin Company, 1981.
16. Barnlund, D. C. (1970). A transactional model of communication in K.K. Sereno and C.D. Mortenson (Eds.), *Foundations of communication theory* (pp. 83-92). New York, NY: Harper and Row.
17. Ellis, R. and McClintock, A. (1990). *You take my meaning: Theory into practice in human communication*. London: Edward Arnold.



18. Schramm, W. (1997). *The beginnings of communication study in America*. Thousand Oaks, CA: Sage.
19. Article The Effect of Transactional Leadership on Employees Performance
<https://www.econstor.eu/bitstream/10419/193848/1/econ-review-v13-i2-p007-020.pdf>
20. The Irish Journal of Education, 1969, 111, 1, pp 55-69
<https://www.erc.ie/documents/vol03chp5.pdf>
21. New York times article: Fear in the Workplace: The Bullying Boss
<https://thepeoplegroup.com/wp-content/uploads/2008/04/article-fear-in-the-workplace1.pdf>
22. Article The Effect of Transactional Leadership on Employees Performance
<https://www.econstor.eu/bitstream/10419/193848/1/econ-review-v13-i2-p007-020.pdf>