



جامعة الحلول للتعليم الالكتروني

5154

إعداد		
2021200487	محمد عدنان عراقي	قائد
2021200435	على عبد الله علي عسيري	عضو
2021201757	عبد الله خضر الزهراني	عضو
2021203835	محمد عمر الهادي	عضو
2021200191	وليد الفريدي	عضو
2021203220	بدر الفريدي	عضو
2021200726	معاذ عمر محمد	عضو
2021201691	محمد العرفج	عضو
2021202914	عبد الله العبودي	عضو
2021200806	عواد المرشدي	عضو

بإشراف/ د. وليد سليمان
الفصل الدراسي الثالث
1442هـ - 2021 م



فهرس المحتويات

رقم الصفحة	المحتويات
5	الاستراتيجية
8	الحكومة والهيكل والعمليات
9	الامتثال والمعايير واللوائح
13	السلطة والاهتمام
16	ثقافة المنظمة وقيمها
16	نقد وإدارة الذات
17	النزاهة الشخصية والموثوقية
18	الاتصالات الشخصية
25	القيادة
26	العمل الجامعي
26	الصراع والأزمات
29	الحكمة
31	التفاوض

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
6	مؤشرات قياس الأداء.	1
7	ميثاق المشروع.	2
9	خطوات الهيكل التنظيمي للجامعة.	3
9	نموذج الامتثال.	4
10	نموذج التحقق لمرحلة البدء والتخطيط.	5
11	نموذج التحقق لمرحلة تنفيذ المشروع.	6
12	نموذج التحقق لمرحلة إغلاق المشروع.	7
13	سجل المعنيين.	8
17	نموذج SWOT.	9
18	سجل أصحاب المصلحة.	10
22	مصفوفة الاتصال.	11
24	مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين.	12
26	نموذج RACI.	13
27	الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع الصراعات	14
29	توزيع الموارد البشرية على المهام.	15
30	الجدول الزمني الأساسي.	16
30	تحليل أثر اجراء عملية Fast-tracking على الجدول الزمني.	17

قائمة الاشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
8	الهيكل التنظيمي	1
14	تطوير شبكة (القوة /والاهتمام)	2
14	تطوير شبكة (التأثير / والقوة)	3
15	النماذج الشبكية مع سجل أصحاب المصلحة	4

1. الاستراتيجية:

1.1 الرؤية :

الريادة في الشراكة المعرفية بالوطن العربي والمساهمة في بناء مجتمع قادر على المنافسة محلياً وعالمياً.

1.2 الرسالة :

المساهمة في بناء اقتصاد معرفي من خلال تقديم البرامج التعليمية المميزة التي يتطلبها سوق العمل، ومواكبة الجامعات الرائدة محلياً ودولياً، والتسخير الأمثل للتقنيات الحديثة.

1.3 الأهداف :

- تقديم برامج تعليمية معتمدة وذات تكاليف منخفضة.
- تمكين طلاب الوطن العربي من الانضمام للبرامج التعليمية.
- تقديم خدمات وبرامج تعليمية متنوعة ومعتمدة وذات جودة عالية.

1.4 مؤشرات قياس الأداء:

جدول رقم (1) مؤشرات الأداء الرئيسية

م	مؤشر الأداء	المستهدف
تقديم برامج تعليمية معتمدة وذات تكاليف منخفضة		
1	قيمة الدراسة للطلاب بالفصل الدراسي لمرحلة البكالوريوس.	\$ 600
2	قيمة الدراسة للطلاب بالفصل الدراسي لمرحلة الماجستير.	\$ 800
3	تكلفة تقديم البرامج التعليمية للطلاب الواحد لمرحلة البكالوريوس.	\$ 400
4	تكلفة تقديم البرامج التعليمية للطلاب الواحد لمرحلة الماجستير.	\$ 550
5	الاعتمادات المحلية والدولية.	2
تمكين طلاب الوطن العربي من الانضمام للبرامج التعليمية		
6	عدد الدول العربية المستفيدة من برامج الجامعة.	5
7	عدد الطلاب الملتحقين بالجامعة حتى نهاية 2026م.	25,000
7.1	عدد الطلاب الملتحقين بالجامعة حتى نهاية 2025 م.	18,000
7.2	عدد الطلاب الملتحقين بالجامعة حتى نهاية 2024 م.	13,000
7.3	عدد الطلاب الملتحقين بالجامعة حتى نهاية 2023 م.	8,000
7.4	عدد الطلاب الملتحقين بالجامعة حتى نهاية 2022 م.	3,000
8	عدد طلبات الالتحاق بالجامعة لكل فصل دراسي.	13,000
9	عدد المنشورات التسويقية كل فصل دراسي.	100
10	الزيادة في متابعي حسابات الجامعة كل فصل دراسي.	500
11	الندوات والمؤتمرات للعام الواحد.	3
تقديم خدمات وبرامج تعليمية متنوعة ومعتمدة وذات جودة عالية		
12	نسبة رضا الطلاب عن البرامج التعليمية.	90%
13	تخصصات مرحلة البكالوريوس.	4
14	تخصصات مرحلة الماجستير.	3
15	المقررات العلمية لمرحلة البكالوريوس	30
16	المقررات العلمية لمرحلة الماجستير	10
17	أسئلة الاختبارات المتوفرة (بنك الأسئلة) لكل مادة.	3,000
18	الساعات المسجلة لكل مادة.	30
19	نقل التجارب والمقارنات المعيارية.	3
20	استبيانات تقييم مستوى الرضا لكل فصل.	700
21	متوسط مدة معالجة استفسارات وشكاوى الطلاب (يوم).	2
22	دورات تطوير مهارات الطلبة لكل فصل.	2
23	متوسط معدلات الطلاب.	80%+
24	نسبة تنفيذ توصيات تطوير الأعمال لكل فصل	100%

1.5 ميثاق المشروع:

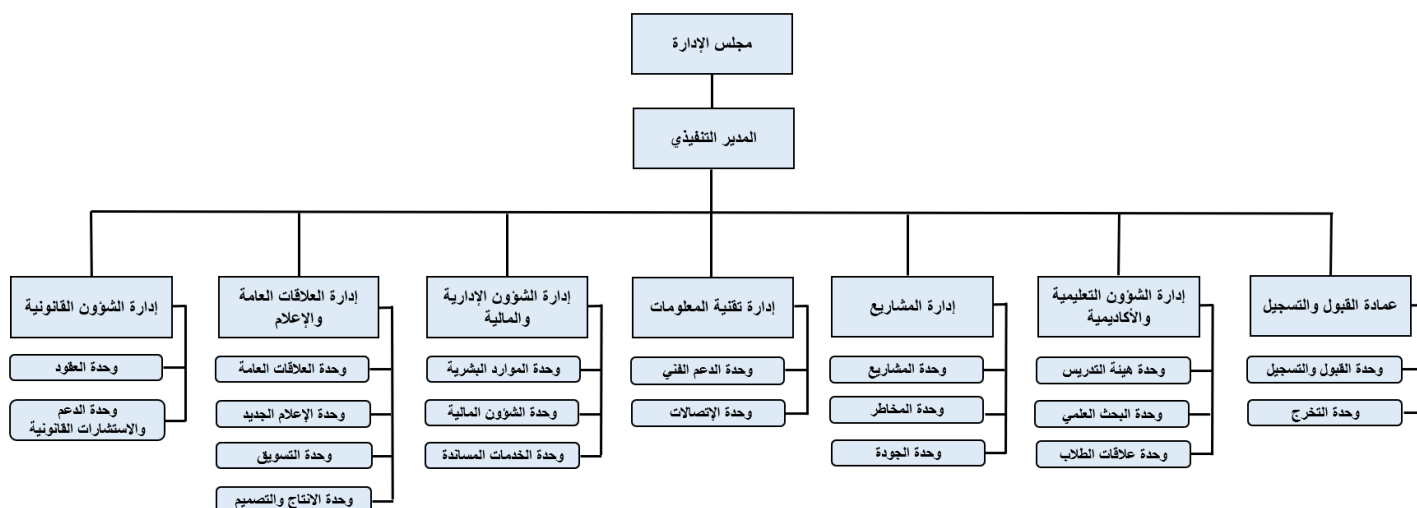
جدول رقم (2) ميثاق المشروع

معلومات المشروع			
اسم المشروع	مشروع تأسيس جامعة الحلول للتعليم الالكتروني	مالك المشروع	شركة الحلول الرقمية القابضة
راعي المشروع	د. وليد سليمان	مدير المشروع	محمد عراقي
تاريخ البداية	22 سبتمبر 2021	تاريخ الانتهاء	22 يوليو 2022
قيمة المشروع		10,000,000	
وصف نطاق المشروع			
تأسيس جامعة الحلول الرقمية من خلال صياغة رسالتها وأهدافها الاستراتيجية وخطة التنفيذ، وإعداد الأنظمة واللوائح والبرامج التعليمية وخدماتها المساندة لضمان انطلاق الجامعة واستدامتها وتوسعها.			
مخرجات المشروع			
نظام التعليم الالكتروني.			
تأسيس وحدات الجامعة التعليمية والإدارية.			
البرامج التعليمية لمرحلتى البكالوريوس والماجستير.			
إدارة المشروع			
انشاء مكتب مخصص لتخطيط وإدارة المشروع والإشراف على تنفيذ وتجويد مخرجاته.			
أصحاب المصلحة الرئيسيين			
وزارة التعليم		الشركة المنفذة للنظام الالكتروني	
المركز الوطني للتعليم الالكتروني		طلاب الجامعة	
هيئة تقويم التعليم والتدريب		أعضاء هيئة التدريس	
وزارة التجارة		فريق عمل المشروع	
افتراضات المشروع			
عدم وجود نظام يمنع تأسيس الجامعات الذكية مستقبلا.			
أبرز المخاطر			
ظهور منافسين أثناء فترة تأسيس الجامعة.			
عدم الحصول على اعتمادات دولية لبرامج الجامعة.			
استقالات من فريق العمل أو أعضاء هيئة التدريس المؤسسين.			

2. الحكومة والهياكل والعمليات:

2.1 تطوير هيكل تنظيمي لفرق ووحدات عمل المشروع:

شكل رقم (1) الهيكل التنظيمي



2.2 تحديد الأسس العملية والعلمية التي تم اعتمادها في تطوير الهيكل:

1. البحث في النماذج الحالية للجامعات المحلية Benchmark
2. اعتماد أفضل الممارسات المحلية والعالمية Best Practice
3. دراسة وتحليل كافة المهام المطلوبة وأهميتها حسب الخطة الاستراتيجية.
4. موائمة الهيكل التنظيمي مع كل من:

- الأهداف الاستراتيجية.
- الدرجات الوظيفية (القوة والسيطرة).
- حجم المنشأة.
- البيئة المحيطة.
- التكنولوجيا.
- الأنظمة والقوانين.

جدول رقم (3)

خطوات تطوير الهيكل التنظيمي للجامعة					
الخطوة الاولى	الخطوة الثانية	الخطوة الثالثة	الخطوة الرابعة	الخطوة الخامسة	الخطوة السادسة
تحليل الأهداف والمهام الاستراتيجية	عمل المقارنة المرجعية	إعداد النموذج التشغيلي	إعداد الهيكل التنظيمي	تحديد مهام الوحدات التنظيمية ومسؤولياتها	إعداد الهيكل الوظيفي التفصيلي

2.3 نموذج مكتب المشاريع الأنسب لإدارة المشروع:

مكتب إدارة المشاريع Directive:

يتطلب مشروعنا درجة عالية من التحكم بالمشروع من خلال الإدارة المباشرة للمشاريع وتعيين مدراء المشاريع وتقديم تقاريرهم إليه مما يضمن مستوى عالي جداً من الاتساق في العمل على مستوى جميع المبادرات. بالإضافة إلى وجود منهجية مشتركة لإدارة جميع المشاريع.

3. الامتثال والمعايير واللوائح:

3.1 نموذج الامتثال:

جدول رقم (4) نموذج الامتثال

المشروع:	جامعة الحلول للتعليم الالكتروني	مدير المشروع:	محمد عراقي
راعي المشروع:	د. وليد سليمان	أعدت بواسطة:	
المخرج		التاريخ:	
م	الوصف	الحالة	تعليقات / خطة لحل
1	هل تم الإنجاز حسب نطاق المشروع المعتمد؟		
2	تم إنجاز المخرج بمعايير الجودة المخطط لها؟		
3	تم تسليم المخرج في الموعد المحدد؟		
4	تم إنجاز المخرج حسب أو أقل من التكلفة المعتمدة؟		
5	يوجد ملاحظات أو تعديلات مطلوبة؟		
6	تم جمع الدروس المستفادة من إنجاز المهام المتعلقة بالمخرج؟		
7	تم تقييم أداء العاملين على إنجاز المخرج؟		
8	تم صرف مستحقات الموردين إن وجدت؟		
9	سيتم تحقيق الأثر المرجو من المخرج؟		
10	المخرج جاهز للتسليم إلى الجهة المستفيدة؟		
الاعتماد			
الوظيفة	الاسم	التاريخ	رقم الهاتف

3.2 تطوير نموذج التحقق لمراحل المشروع الثلاث (بدء والتخطيط – تنفيذ- الاغلاق):

قائمة مراجعة مرحلة البدء والتخطيط:

جدول رقم (5) نموذج التحقق لمرحلة البدء والتخطيط

المشروع	جامعة الحلول للتعليم الالكتروني	مدير المشروع	محمد عراقي
الراعي		الإعداد	
المخرج		التاريخ	
#	الوصف	الحالة	تعليقات
1	اعتماد ميثاق المشروع		
2	تعريف جميع أصحاب المصلحة واعتماد خطة التفاعل معهم		
3	اعتماد النطاق وتعريف كافة المهام المطلوبة لإنجاز المشروع		
4	اعتماد الجدول الزمني وتعريف الموارد البشرية بمهامهم		
5	اعتماد تكلفة المشروع والاحتياجات المخصصة للمخاطر		
6	تعريف المخاطر وتحليلها ووضع خطط الاستجابة لها		
7	اعداد خطة الاتصال وتحديد الطريقة الأمثل للتواصل مع المعنيين		
8	اعتماد معايير الجودة ومعايير قبول المخرجات		
9	اعتماد خطة إدارة التغيير		
10	اعتماد الطرق والأدوات اللازمة لإنجاز المشروع		
11	اعتماد النماذج الخاصة بالمشروع		
12	قبول إدارة العمليات المسؤولية عن تشغيل وصيانة المنتج أو الخدمة التي يقدمها المشروع		
13	اعتماد خطة التدريب ونقل المعرفة للمعنيين		

قائمة مراجعة تنفيذ المشروع:

جدول رقم (6) نموذج التحقق لمرحلة تنفيذ المشروع

المشروع	جامعة الحلول للتعليم الالكتروني	مدير المشروع	محمد عراقي
الراعي	الإعداد		
المخرج	التاريخ		
#	الوصف	الحالة	تعليقات
1	موافقة العميل على استلام مخرجات المشروع.		
2	مراقبة التكلفة الفعلية للمشروع ومقارنتها بخط أساس التكلفة المعتمدة.		
3	مراقبة مواعيد تنفيذ المهام ومقارنتها بخط الأساس للجدول الزمني.		
4	مراقبة أداء فريق العمل والموردين.		
5	مراقبة وضمان جودة المخرجات.		
6	متابعة التدريب ونقل المعرفة للمعنيين.		
7	توثيق التغييرات المعتمدة على خط الأساس للتكلفة وتأثيرها على المشروع.		
8	توثيق التغييرات المعتمدة على النطاق وتأثيرها على الأداء والتكلفة والجدول الزمني.		
9	إعداد التقارير اللازمة للمشروع.		
10	التفاعل مع أصحاب المصلحة حسب الخطة المعتمدة.		
11	نشر المعلومات المتعلقة بالمشروع حسب خطة الاتصال المعتمدة.		
12	تحديد تاريخ مراجعة ما بعد التنفيذ والجهة المسؤولة عن المراجعة.		
13	اعتماد أوامر التغيير بعد تحليل أثرها على المشروع.		
14	اتخاذ القرارات الوقائية والتصحيحية لضمان انجاز المشروع حسب الخطة.		
15	تحديث سجلات المشروع بشكل مستمر		

قائمة مراجعة إغلاق المشروع:

جدول رقم (7) نموذج التحقق لمرحلة إغلاق المشروع

المشروع	جامعة الحلول للتعليم الالكتروني	مدير المشروع	محمد عراقي
الراعي		الإعداد	
المخرج		التاريخ	
#	الوصف	الحالة	تعليقات
1	استلام العميل رسمياً لمخرجات المشروع		
2	الوفاء بأي حالات أو شروط تتعلق بالقبول.		
3	تقييم المشروع مقابل كل هدف في خطة أداء المشروع.		
4	تدوين التكلفة الفعلية للمشروع ومقارنتها بخطة أساس التكلفة المعتمدة.		
5	تحديد جميع التغييرات المعتمدة وتوثيق تأثيرها على المشروع.		
6	مقارنة مواعيد إنجاز المعالم الرئيسية بالجدول الزمني المعتمد.		
7	تسليم إدارة العمليات المسؤولية عن تشغيل وصيانة مخرجات المشروع.		
8	تسليم الوثائق المتعلقة بتشغيل وصيانة المنتج أو الخدمة إلى إدارة العمليات.		
9	الانتهاء من التدريب ونقل المعرفة لتنظيم العمليات		
10	نقل الموارد التي استخدمها المشروع إلى وحدات أخرى داخل المنظمة.		
11	إغلاق كافة العقود والتوريدات ودفع المستحقات.		
12	توثيق الدروس المستفادة وفقاً لإرشادات إدارة مشروع.		
13	أرشفة وثائق المشروع أو التخلص منها بالطريقة المتفق عليها.		

4. السلطة والاهتمام:

4.1 تطوير سجل المعنيين وتشكيل المجموعات لهم:

جدول رقم (8) سجل المعنيين

سجل المعنيين			
#	النوع	التصنيف الفرعي	الاسم
1	داخلي	الملاك	مجلس الإدارة
2		فريق العمل	الموظفين
3	خارجي	المستفيدين	الطلاب
4		موردين	جهات التوظيف
5			المكاتب الهندسية والمقاولات
6			الشركات التقنية
7		الجهات الحكومية	وزارة التجارة
8			وزارة التعليم
9			المركز الوطني للتعليم الإلكتروني
10			هيئة تقويم التعليم والتدريب
11		الجهات الإعلامية	لينكد ان
12			تويتر
13			فيسبوك
14			القنوات التلفزيونية
15			القنوات الإذاعية
16		منافسين	الجامعات المحلية والعربية
17		المجتمع	الطلاب المستهدفين
18		المستثمرين	المساهمون
19		الجهات داعمة	جهات التمويل
20		الجهات عالمية	جهات الاعتمادات المهنية

4.2 تطوير شبكة (القوة / الاهتمام) وشبكة (التأثير/القوة):

القوة / الاهتمام:



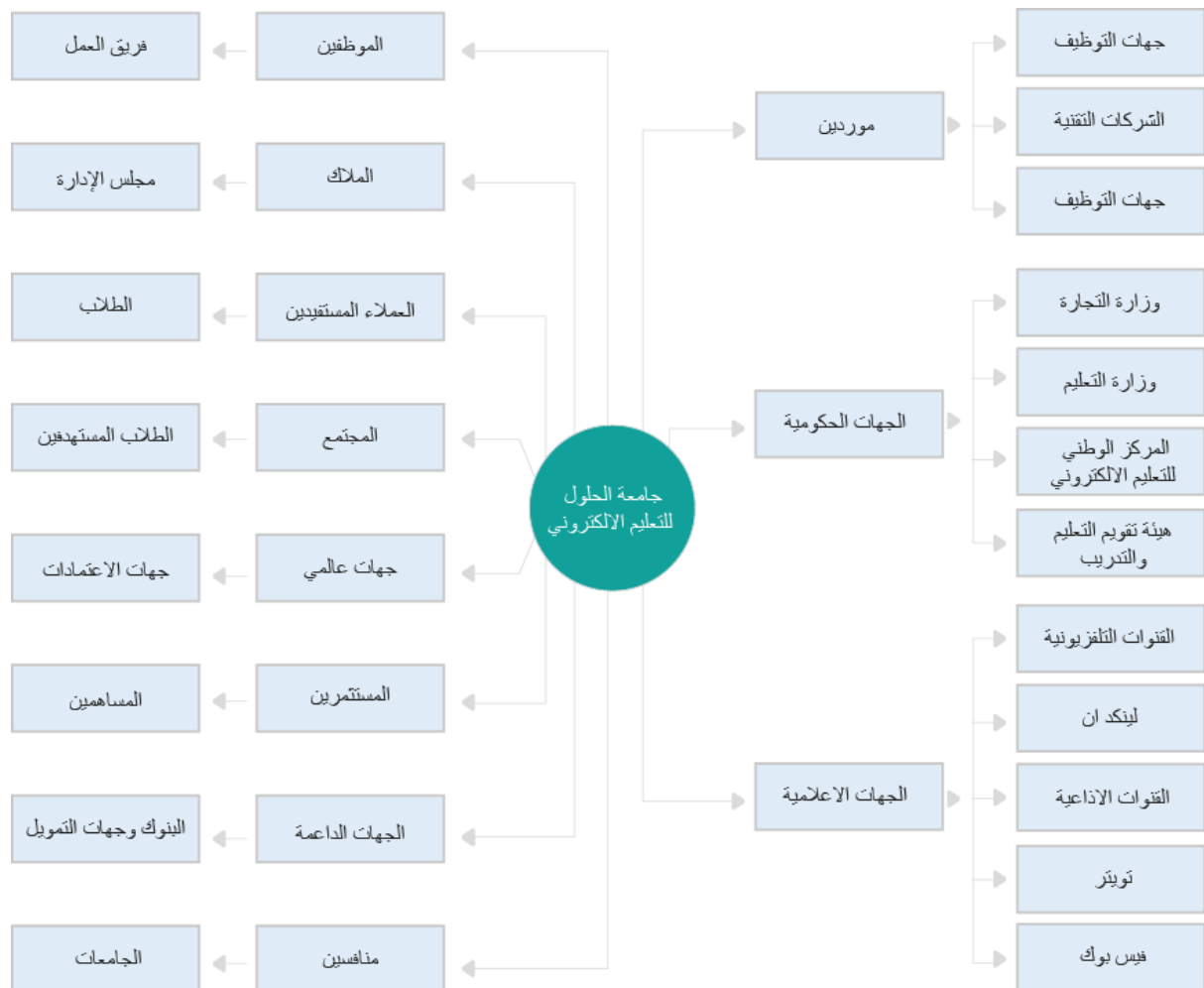
شكل رقم (2) شبكة التأثير / القوة

التأثير / القوة:



شكل رقم (3) شبكة القوة / الاهتمام

4.3 النماذج الشبكية مع سجل أصحاب المصلحة:



شكل رقم (4) النموذج الشبكي لأصحاب المصلحة

5. ثقافة المنظمة وقيمتها:

5.1 تعريف لثقافة المنظمة:

الريادة والتميز التربوي والعلمي لبناء مجتمع حيوي لرعاية المعرفة والابداع والقيم وقيادة التغيير بإعداد الممارس التربوي المتميز وتطويره مهنيًا وبحثيًا.

5.2 مقترحات لقيم المنظمات التي تتبناها:

التعلم مدى الحياة، العدالة والنزاهة، تقدير التنوع، الإتقان، الانضباط، المهنية وخدمة المجتمع.

6. نقد وإدارة الذات:

6.1 عادات وسلوكيات شخصية يفعلها الطالب قد تؤثر على المشروع:

- انخفاض مستوى التعاون.
- انخفاض مستوى التواصل والتفاعل.
- عدم توضيح القائد لأدوار أعضاء الفريق.

6.2 دراسة السلوكيات وتحديد أسبابها وطرق التخلص منها:

• انخفاض مستوى التعاون:

يتطلب الأمر وقتًا طويلاً لإنشاء بيئة عمل قائمة على التعاون بين أفراد فرق العمل التقليدية التي تعمل داخل مقر المؤسسة، ويزداد الأمر صعوبة في حالة فرق العمل الافتراضية، حيث لا يتقابل أعضاء هذه الفرق بشكل دوري مما قد يقلل من فرص التعاون بينهم، وبالطبع يكون التواصل ومستوى التعاون أكبر بكثير في حالة الفرق التقليدية؛ لوجودهم في المكان نفسه، يجب أن يقوم قائد فريق العمل الافتراضي ببناء نظام تواصل قوي بين أعضاء الفريق، وكذلك تحديد مسار واضح لتدفق مهام العمل، بحيث يسهل على أعضاء الفريق التواصل مع بعضهم البعض؛ لطلب المشورة أو المساعدة، وتبادل البيانات والملفات بسهولة.

• انخفاض مستوى التواصل والتفاعل:

عند قيادة فرق العمل الافتراضية فإنه من الصعب تقييم مستوى التواصل والتفاعل بين أعضائها؛ لبعدهم عن بعض، وندرة التقاتيم وجهًا لوجه، وتجنبًا لانخفاض مستوى التفاعل بين الأعضاء يجب على القادة اكتشاف مؤشرات حدوث ذلك مبكرًا؛ ليمكنوا من معالجته من خلال طرح الأسئلة التالية:

- هل يقوم جميع أعضاء الفريق بالمساهمة في المحادثات ومشاريع العمل؟
- هل جميع الأعضاء يحرصون على حضور جميع الاجتماعات؟

- هل لدى أعضاء الفريق القابلية للقيام بمهام أخرى جديدة، أم يشعرون بالضغط؟
 - هل أعضاء الفريق يعملون بشكل جيد مع بعضهم، أم أن هناك مشاكل تحدث بينهم؟
- كما يمكن أن تساعد أيضًا أدوات مثل تطبيقات التواصل عبر الفيديو، وبرمجيات الاتصالات في زيادة الاتصال بين أعضاء الفريق، لذلك يجب أن تستخدم الفرق أدوات مثل: برمجيات إدارة المشروع؛ لإنشاء شعور بالمساحة المشتركة، وأخيرًا يجب على كل فريق تطوير استراتيجية اتصال يتم إعادة فحصها باستمرار؛ للتأكد من أن الجميع مرتاحون ومتفاعلون.

• عدم توضيح القائد لأدوار أعضاء الفريق:

من المهم جدًا لأعضاء فرق العمل الافتراضية أن يعرفوا بوضوح أدوارهم، والفرق الناجحة دائمًا ما يكون لدى أعضائها أدوار عمل واضحة محددة مسبقًا، ويتم تقييمها والتأكيد على وضوحها كل فترة، حيث يضمن ذلك سلاسة تنفيذ المهام، وعدم تجاوز التوقيتات الزمنية المحددة لإنهائها. والحل يكون عن طريق إنشاء كتيب إلكتروني يتضمن أدوار كل فرد في الفريق، للرجوع إليه دائمًا عند حدوث أي جدل أو سوء تفاهم خلال تنفيذ أحد المشاريع ذات المهام المتعددة.

6.3 تقييم مهني ذاتي باستخدام نموذج (SWOT):

نموذج تحليل SWOT لمشروع تأسيس جامعة الحلول الرقمية:

جدول رقم (9) تحليل SWOT

نقاط القوة	نقاط الضعف	الفرص	التهديدات
رؤية 2030 تدعم منطلقات الجامعة الطلب العالي على التعليم	جامعة ناشئة وتحت التأسيس	اعتماد وسيلة التعليم عن بعد مؤخرًا للجامعات.	اختراق قاعدة البيانات وموقع الجامعة
استقطاب الكفاءات الطلابية من جميع أنحاء العالم	قلة الكوادر العاملة	تكوين قاعدة بيانات عالمية ضخمة	منافسة مؤسسات التعليم العالمية والحكومية
وجود رؤية ورسالة وخطة استراتيجية للجامعة	الدعم المالي في التأسيس	انشاء مراكز الأبحاث والدراسات	الحفاظ على الكوادر التعليمية المميزة
التسجيل برسوم رمزية		استهداف نموذج تقني فريد بتقنيه AI في الجامعة	
		الحصول على الاعتمادات الدولية	

7. النزاهة الشخصية والموثوقية:

7.1 سلوكيات تتعارض مع النزاهة الأخلاقية:

1. التمييز بالتعامل بين الطلاب.
2. الغش بين الطلاب.
3. التعدي على أعمال الآخرين وإنجازاتهم.

7.2 تحليل الأثر المالي والاجتماعي والفني أن وجد لهذه السلوكيات على أعمال المشروع والعلاقات:

تمثل المبادئ الأساسية لقيام أي جامعة أو صرح تعليم على الحفاظ على جودة التعليم ومخرجاته الأكاديمية ولهذا تترتب بعض السلوكيات الخاطئة على هدم هذا الصرح التعليمي، وبسببه قد تخسر الجامعة المكانة المحلية والعالمية أو الخسارة المالية بعدم الالتحاق بالجامعة أو الانسحاب منها، وعدم وجود مصداقية في الحماية الفكرية والاستناد على أبحاث واجتهادات أخرى دون رجوع لصاحبها.

8. الاتصالات الشخصية:

8.1 اعداد سجل المعنيين بالمشروع وأصحاب المصلحة:

جدول رقم (10) سجل أصحاب المصلحة

سجل أصحاب المصلحة						
تحليل الارتباط بالمشروع			تصنيف أصحاب المصلحة			
#	النوع	التصنيف الفرعي	الاسم	مستوى التأثير	مستوى النفوذ	مستوى الاهتمام
1	داخلي	الملاك	مجلس الإدارة	عالي	عالي	عالي
2		فريق العمل	الموظفين	عالي	متوسط	عالي
3	خارجي	المستفيدين	الطلاب	عالي	منخفض	عالي
4		موردين	جهات التوظيف	متوسط	منخفض	عالي
5			المكاتب الهندسية والمقاولات	متوسط	منخفض	عالي
6			الشركات التقنية	عالي	متوسط	عالي
7		الجهات الحكومية	وزارة التجارة	عالي	منخفض	منخفض
8			وزارة التعليم	عالي	عالي	منخفض
9			المركز الوطني للتعليم الإلكتروني	عالي	متوسط	منخفض
10		الجهات الإعلامية	هيئة تقويم التعليم والتدريب	متوسط	متوسط	متوسط
11			لينكد ان	عالي	منخفض	متوسط
12			تويتر	عالي	منخفض	متوسط
13			فيسبوك	عالي	منخفض	متوسط
14			القنوات التلفزيونية	متوسط	منخفض	متوسط
15			القنوات الإذاعية	متوسط	منخفض	متوسط
16		منافسين	الجامعات المحلية والعربية	عالي	منخفض	عالي
17		المجتمع	الطلاب المستهدفين	عالي	منخفض	منخفض
18		المستثمرين	المساهمون	عالي	متوسط	عالي
19		جهات داعمة	جهات التمويل	متوسط	منخفض	متوسط
20		جهات عالمية	الاعتمادات المهنية	متوسط	متوسط	عالي

8.2 تعريف التواصل الشخصي والتواصل الفعال:

التواصل الشخصي:

التواصل الشخصي هو أي اتصال لا يمكن استرداده. ومن الأمثلة الشائعة للاتصال الشخصي البريد الإلكتروني، والرسائل النصية، والمقابلات، والمحادثات الهاتفية أو الشخصية، والخطب الحية أو الندوات عبر الإنترنت، والبريد الصوتي، والمحاضرات غير المسجلة أو المحاضرات المباشرة، وأي مصادر أخرى متشابهة في طبيعتها.

يمكن أن تكون الاتصالات الشخصية أيضاً مصادر لم يتم نشرها رسمياً أو مصادر متاحة فقط لمجموعة معينة (على سبيل المثال، الموارد المتاحة للموظفين في شبكة الإنترنت الخاصة بالشركة، ووثائق التدريب، وما إلى ذلك). في مثل هذه الحالات، يجب التأكد من مراعاة الجمهور. إذا تم نشر المستند رسمياً لعامة الناس، فيجب التعامل مع هذه العناصر على أنها اتصال شخصي.

التواصل الفعال :

التواصل الفعال (Effective Communication)، هو أداة التفوق في نقل مفاهيم الجودة المدركة للمحيطين، وهو الأداة الفعالة التي تحقق بها الأهداف في المستقبل، وفي فهم الأقوال والأفعال وإدراكها من الجانب الآخر، وتلقى القبول من قبل الآخرين، وخاصة العملاء، فيفهم منه أنه عملية اتصال تهدف إلى نقل الأفكار والمعلومات والآراء من شخص إلى آخر بوساطة وسائل شفوية أو غير شفوية من أجل تحقيق نتيجة.

8.3 تعريف اشكال ونماذج وقنوات التواصل الشخصي:

أشكال التواصل الشخصي:

1. التواصل اللفظي (Verbal Communication): عملية نقل، أو توصيل، أو تبادل الأفكار، أو المعلومات، أو المشاعر، بالكلام أو الكتابة بين مرسل ومستقبل.
2. الاستماع (Listening): تسخير الانتباه وتصفية الذهن لسماع ما يقوله الطرف الآخر من كلمات واستيعاب الرسالة الكاملة التي يرغب هذا الطرف بإيصالها إليك.
3. التواصل الكتابي (Written Communication): وتتم عن طريق نقل الرسالة بواسطة استخدام الكلمات المكتوبة من قبل المرسل.
4. التواصل غير اللفظي أو لغة الجسد (Nonverbal Communication): عملية نقل أو توصيل أو تبادل المعلومات باستخدام الإشارات والإيماءات التي يستخدمها الإنسان للتواصل دون التحدث مع الطرف الآخر، ويُخلق هذا التواصل أو التعبير عنه عبر لغة الجسد، أو نبضة الصوت.

قنوات التواصل الشخصي:

- التواصل اللفظي المباشر.
- نبذة الصوت.
- التواصل البصري.
- تعابير الوجه.
- الكتابة الإلكترونية.
- الإنصات واستيعاب حديث المرسل.
- وضعية الجسم في أثناء الحديث.
- حركات اليدين.
- لغة الجسد.

نماذج التواصل:

نموذج شانون وويفر (Shannon and Weaver Model): صمم هذا النموذج لتطوير الاتصال بين المرسل والمستقبل، ونوه شانون أن أحد العوامل التي تؤثر على عملية الاتصال هي "الضوضاء"، وفي البداية، تم تطوير النموذج لتحسين الاتصال التقني، ولاحقاً تم تطبيقه على نطاق واسع في مجال الاتصالات. يتعامل النموذج مع مفاهيم مختلفة مثل مصدر المعلومات وجهاز الإرسال والقناة والرسالة والمستقبل والقناة ووجهة المعلومات والتشفير وفك التشفير.

نموذج أوسجيد وشرام (The Osgeed and Schramm Model):

يعرف بالنموذج الدائري (Circular Model) لأنه يشير إلى أن الرسائل يمكن أن تذهب في اتجاهين، بمجرد أن يقوم الشخص بفك تشفير الرسالة، فيمكنه بعد ذلك تشفيرها وإرسال رسالة مرة أخرى إلى المرسل. يمكنهم الاستمرار في الترميز وفك التشفير في دورة مستمرة. يشير هذا النموذج المعدل إلى ما يلي:

(1) الاتصال ليس خطياً، بل دائرياً.

(2) التواصل متبادل ومتساوي.

(3) الرسائل مبنية على التفسير.

(4) يشمل الاتصال التشفير وفك التشفير والتفسير.

يوضح هذا النموذج حقيقة أننا المتواصلون فيه نشطون، وينشط في تفسير الرسائل التي يتلقونها.

نموذج العمل (Action Model):

أو نموذج الاتصال المعروف، وهو إرسال أحادي الاتجاه للمعلومات من مصدر أو مرسل إلى وجهة أو جهاز استقبال.

نموذج بيرلو (Berlo's SMCR Model) (SMCR):

(الوسيلة المطبقة) (Applied Method) أنشأ ديفيد بيرلو نموذج SMCR للاتصال الذي يرمز إلى: (S) المرسل (Sender)، (M) الرسالة (Message)، (C) القناة (Channel)، (R) المتلقي (Receiver)، يصف نموذج بيرلو المكونات المختلفة لعملية الاتصال، وحجته أن هناك ثلاثة أجزاء رئيسية لكل الاتصالات، وهي: المتحدث (Speaker)، والموضوع (Subject)، والمستمع (Listener)، وأكد أن المستمع هو من يحدد نوع الرسالة.

- فيما يتعلق بمصدر أو مرسل الرسالة، حدد بيرلو العوامل التي تؤثر على مصدر الرسالة وهي أولاً: تشير مهارات الاتصال إلى القدرة على التحدث أو الكتابة، ثانياً: الموقف هو وجهة نظر الشخص والتي قد تتأثر بالمستمع، ثالثاً: هو ما إذا كان المصدر لديه المعرفة المطلوبة حول موضوع معين ليكون فعالاً، رابعاً: تشمل الأنظمة الاجتماعية قيم المصدر ومعتقداته وآرائه، والتي قد تؤثر على الرسالة.
 - بعد ذلك ننتقل إلى جزء الرسالة من النموذج، ويمكن إرسال الرسالة بعدة طرق، مثل: النص والفيديو والكلام، وفي الوقت نفسه، قد تكون هناك مكونات تؤثر على الرسالة، مثل: المحتوى، وهو المعلومات التي يتم إرسالها، وتشير العناصر إلى السلوكيات اللفظية وغير اللفظية لكيفية إرسال الرسالة، وتشير الطريقة إلى وسيلة تقديم الرسالة، والهيكل هو كيفية تنظيم الرسالة، والرمز هو الشكل الذي تم إرسال الرسالة به، مثل النص أو الإيماءة.
 - وتعتمد قناة الرسالة على الحواس الخمس الأساسية وهي: الصوت، والبصر، واللمس، والشم، والتذوق، وكل واحدة من هذه القنوات هي وسيلة لإظهار المودة أو أسلوب التعبير في إيصال المحتوى أو الرسالة.
 - المتلقي هو الشخص الذي يفك تشفير الرسالة، وهو آخر جهاز الاستقبال في نهاية مرحلة التواصل، وحجة بيرلو بأنه لكي يفهم المستلم الرسالة ويفهمها، يجب أن تكون هناك عوامل مماثلة للمرسل، ومكونات متشابهة، مثل (اللغة – طريقة الكتابة – نبرة الصوت...)، لكي تعين المتلقي بفك تشفير الرسالة وتحديد معناها، يحاول وبيرلو تقديم نموذج الاتصال بأبسط ما يمكن، ويراعي نموده المتغيرات التي ستعيق تفسير النموذج.
- مثال على هذا النموذج:** وهي حالة في التواصل المباشر بين المرسل والمستقبل عبر الهاتف النقال الذكي (تواصل صوتي أم كتابي أم مرئي)، حيث أنه من الممكن أن يختلف فهم المستقبل للرسالة المراد إيصالها عبر استخدام الوسيلة الخاطئة، فمثلاً قد يخطأ المرسل في عملية التعبير عبر الكتابة الإلكترونية لوصف خطة المشروع للمستقبل، وذلك باستخدام أسلوب الكتابة العامة للوصف، والعكس صحيح، ويعتبر هذا العامل أحد المشفرات الواردة في هذا النموذج التي يمكن تجنبها حال اللجوء إلى وسيلة أفضل، كأن يجتمع مع المستقبل في مقر عمل المشروع أو عبر التواصل عبر أحد تطبيقات التواصل المرئي لوصف الخطة أو مرحلة سير العمل وصفاً يقابل الرسالة المراد إيصالها وفك الشفرة التي تعيق استقبال الرسالة.

8.4 بناء مصفوفة الاتصال:

جدول رقم (11) مصفوفة الاتصال

نوع التواصل	الهدف	طريقة التواصل	العدد / التكرار	أصحاب المصلحة / المعنيين	المسؤول
التخطيط للمشروع	وضع أفكار المشروع وتطوير ميثاقه	اجتماع حضوري او عن بعد	حسب الحاجة	الملاك الجهات الحكومية الجهات الداعمة المستثمرين	مدير المشروع
إطلاق المشروع	التعريف عن المشروع والأهداف المراد تحقيقها	اجتماع حضوري	مره واحده	فريق العمل المستثمرين الجهات الإعلامية الملاك	مدير المشروع
الاجتماع الدوري	متابعة تقدم الأعمال والتحديثات	اجتماع حضوري او عن بعد	اسبوعي	فريق العمل	مدير المشروع
معالجة التحديات	مناقشة لمشاكل المتعلقة بالمشروع وإيجاد حلول	اجتماع حضوري	حسب الحاجة	فريق العمل الموردين	مدير المشروع
عرض التقارير الدورية	تحديث المعنيين بحاله المشروع	اجتماع حضوري او عن بعد	شهري	المستثمرين الملاك	مدير المشروع
المتابعة	متابعة إعداد التقارير والمهام الدورية	البريد الإلكتروني	شهري	الملاك فريق العمل الموردين الجهات داعمة الجهات عالمية	مدير المشروع
منشورات تسويقيه للمشروع	منشورات تسويقية عن المشروع	منشورات ورسائل بريد الكتروني	شهري	الجهات الإعلامية المجتمع	فريق العمل
التقارير المالية للمشروع	نشر التقارير المالية للمشروع شامله المصروفات والارباح	البريد الإلكتروني	ربع سنوي	الملاك الجهات الحكومية الجهات الداعمة المستثمرين	مدير المشروع

8.5 عرض ثلاث سيناريوات لنماذج خاطئة من التواصل:

السيناريو الأول:

أثناء تنفيذ المشروع، كان أحد الموردين يعمل متأخراً عن الجدول الزمني، وكان مدير المشروع يجتمع ودياً مع المورد باستمرار لمساعدته في تحسين الأداء والتسليم على المواعيد المتفقّة، ولكن بدون فائدة. اضطر مدير المشروع للجوء إلى تطبيق الغرامات حسب العقد، ولكنه لم يتمكن من ذلك حيث ان العقد نص أن يكون هناك إنذار خطي رسمي ويمنح بعد ذلك المورد مدة 15 يوم للتصحيح.

السيناريو الثاني:

تم انشاء لوحة بيانات Dashboard لمراقبة سير تقدم المشروع، وأثناء مرحلة التنفيذ كان مؤشر التقدم الزمني للمشروع بطيء وأثناء تحليل المشكلة تم اكتشاف أن فريق المشروع لم يعط الصلاحية لإضافة الإنجاز في صفحة المشروع كما هو مخطط له في خطة إدارة المشروع.

السيناريو الثالث:

في مشروع عالمي ووسيلة التواصل المتعمدة هي الايميل، حدث سوء فهم بين أعضاء الفريق بسبب تعدد اللغات في الايميل مما أدى الى تأخر المشروع وعمل بعض المهام بطريقة خاطئة، نتيجة لذلك فقد اعتمدت الشركة في هذا المشروع على لغة رسمية واحدة وهي اللغة الإنجليزية.

8.6 تطوير وإعداد مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين:

جدول رقم (12) مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين

المعني/ صاحب المصلحة	الاهتمام / التأثير	غير مؤثر / غير واعي	مقاوم	حيادي	داعم	قائد
الملاك	ع/ع					ر ح
فريق العمل	ع/ع				ح	ر
العملاء / المستفيدين	ع/م			ح	ر	
موردين	ع/م				ر ح	
الجهات الحكومية	ع/ع			ح	ر	
الجهات الإعلامية	ع/ع	ح			ر	
منافسين	م/م		ح	ر		
المجتمع	ع/م			ح	ر	
المستثمرين	ع/ع	ح			ر	
الجهات الداعمة	ع/م			ح	ر	
الجهات العالمية	ع/م			ح	ر	

(ع) = عالي.

(م) = منخفض.

(ر) = مستوى الارتباط المرغوب.

(ح) = مستوى الارتباط الحالي.

9. القيادة:

9.1 وصف وتعريف نموذج القيادة المفضلة لقيادة المشروع:

نوعين من القيادة يتناسبون للمشروع هما:

القيادة الموثوقية Authoritative Leadership: القدرة على إلهام الآخرين للثقة في رؤيتك ومتابعتك عن طيب خاطر، أسلوب قيادة إيجابي يتطلب من القادة تأسيس رابطة قوية مبنية على الثقة مع الفريق يلهم القادة الموثوقون روح المبادرة والحماس النابض للمهمة.

القيادة القسرية Coercive Leadership: هي أسلوب قيادة وتحكم، إنها تعتمد على إجبار الناس على فعل ذلك، ماذا تقول لهم، سواء أرادوا ذلك أم لا.

نادرًا ما يتم استخدام هذا الأسلوب من قبل مديري المشاريع وسيكون أكثر وضوحًا خلال حالات الأزمات خاصة عندما يكون الموعد النهائي للمشروع يلوح في الأفق ويكون معرضًا لخطر الضياع.

9.2 أسباب التفضيل لذلك النموذج:

اختيار نوع القيادة Authoritative Leadership يلهم القادة الموثوقون روح المبادرة والحماس النابض للمهمة. ذكر جولمان (2000، ص 83) أن " القائد المسؤول هو صاحب رؤية ويحفز الناس من خلال توضيح لهم كيف يتناسب عملهم مع هذه الرؤية"، والتي ستكون صالحة لأي مشروع.

ونظرًا لأن مشروع تأسيس جامعة ولأن المشروع ملهم للعالم فإن وجود قائد صاحب رؤية والهام مطلب في هذا المشروع الكبير

وأيضًا خلال سير المشروع ستختلف الرؤى والتصورات وتكون هناك عقبات كبيرة واختلاف وجهات النظر في فريق العمل، ولضمان سير العمل وفق خطة العمل المعتمدة مسبقًا فإن المشروع بحاجة إلى نمط قيادة Coercive Leadership.

9.3 مقترحات لطرق التحفيز التي تتناسب مع طبيعة المشروع:

- التشجيع على الإبداع عن طريق الترحيب بالأفكار الجديدة ومشاركتها مع مدير المشروع.
- خلق جو من المنافسة الودية والتحدي.
- التشجيع على العمل الجماعي عن انشاء قنوات تواصل بين الفرق وعمل ورش عمل لأعضاء الفريق.
- ارسال رسائل إيجابية وتقديرية للفريق بعد تحقيق أي من اهداف المشروع.
- التركيز على المخرجات وإعطاء ساعات عمل مرنة.

10. العمل الجماعي:

10.1 تصميم نموذج RACI لعدد 3 إجراءات إدارية بالمشروع:

جدول رقم (13) نموذج RACI

#	الدور	عمادة القبول والتسجيل	تقنية المعلومات	الشؤون التعليمية	إدارة المشاريع	الشؤون المالية	الشؤون القانونية	المدير التنفيذي
1	إعداد واعتماد المناهج الدراسية	-	-	A/R		-	C	C
2	إعداد معايير ومواصفات النظام التقني	-	A/R	C	A	I	-	C
3	الطرح والتعاقد مع موردي الخدمات	-	-	-	R	A	C	A

11. الصراع والأزمات:

11.1 تعريف الصراع والأزمات:

الصراعات (Conflicts): يُعرَّف الصراع عمومًا على أنه صراع بين عناصر أو أفكار معادية أو متعارضة، يحصل خلال إحدى مراحل عمل المشروع، ويمكن أن تختلف من خلاف بسيط إلى مواجهات مليئة بالعواطف. الأزمات (Crisis): الحدث العارض الشديد وعالي مخاطرة على المشروع في إحدى مراحل حياته، ويهدف حين محاولة إدارته أو حله تحقيق النتيجة المرجوة وهي تقليل الأضرار والخسائر.

11.2 تقديم 3 سيناريوهات متوقعة لأحداث الصراع بالمشروع:

1. فقدان الاتصال بين مدير المشروع والموارد البشرية في اختيار الموظفين: قيام أحد موظفي الموارد البشرية بتوظيف أحد كوادر بدون التأكد من درجة التخصص العلمي للموظف وعدم القيام بمراجعة الجهات المختصة لتأكد من صحة الشهادة العلمية.
2. مشاكل التمويل وعدم توافر السيولة اللازمة لتنفيذ الأعمال: قيام أحد الممولين بالانسحاب من المشروع بسبب عدم القدرة على سداد المستحقات المالية.
3. اتخاذ القرار: وجود اختلاف بالرأي بين أعضاء الفريق حيث إن أحد أعضاء ينظر أنه أحد المهام تحتاج إلى ما يقارب ١٥ يوم بين أن أحد الأعضاء يرى أنه تحتاج ما لا يقل عن شهر كامل مما سبب صراع على هذه النقطة حيث يترتب اختلاف كبير بجدول المشروع والمهام الموزعة بين أعضاء الفريق والموارد.

11.3 تحديد الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع كل صراع وتحديد سبب الأفضلية:

جدول رقم (14) الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع الصراعات

تحديد الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع كل صراع وتحديد سبب الأفضلية					
الأحداث المتوقعة للصراع بالمشروع		مستوى الارتباط المطلوب		تحديد الأفضلية	#
السيناريو		مستوى الحزم	مستوى التعاون	النوع	
فقدان الاتصال بين مدير المشروع والموارد البشرية في اختيار الموظفين	1	عالي	عالي	تعاوني	يجب ان يتعاون مدير المشروع مع إدارة الموارد البشرية لتيسير العمل، حيث يقوم فريق الموارد البشرية بتدقيق التعاقدات التي يبرمها وانه من الأجدر ان تخاطب إدارة الموارد مدير المشروع بشأن المؤهلات العلمية والمتطلبات التي يحتاجها مدير المشروع حتى يتمكن من التنفيذ بشكل صحيح.
مشاكل التمويل وعدم توافر السيولة اللازمة لتنفيذ الأعمال	2	متوسط	متوسط	المساومة	قد يتنازل أصحاب المشروع عن حل لإلغاء المشروع بالكامل، اما بتقليل المتطلبات بحد يتوافق مع الميزانية المرسودة من قبل الممول، في حين أنه قد لا يكون الحل الأفضل لتحقيق الأرباح، الا ان إطالة أمد هذا الصراع لا يساعد في هذا الموقف فإن الحل الوسط هو ان يُعاد اعداد خطة تنفيذ المشروع على النحو الذي يساهم في استكمال تنفيذ الأعمال القائمة والمستقبلية ويتناسب مع القيمة الحالية للمشروع بعد التعديل، ويعد هذا الحل هو الأفضل لأصحاب المشروع والممولين.
خلاف بين أعضاء الفريق	3	منخفض	عالي	الاستيعاب	حيث ان الصراع الناشئ هنا بين أعضاء الفريق في تحديد المدة الزمنية لعملية ما، مما قد يسبب هذا الصراع بفرجة في جدول المشروع والمهام الموكلة بين الأعضاء، وعليه يجب تقريب وجهات النظر من خلال النقاش بشكل مهني في اختلاف المدد الزمنية، على ان يعد كل عضو منهما دراسة تفصيلية مع تحديد الموارد اللازمة والتكلفة والمدة الزمنية لتنفيذ المهمة، على ان يتم عرضها على فريق المشروع لاتخاذ القرار الأنسب بحسب المعطيات المقدمة من الأعضاء.

11.4 عرض تحليل الأسباب الجذرية Root Cause Analysis:

1. فقدان الاتصال بين مدير المشروع والموارد البشرية في اختيار الموظفين:
 - عرف المشكلة: قيام أحد موظفين الموارد البشرية بتوظيف أحد كوادر بدون التأكد من درجة التخصص العلمي للموظف وعدم القيام بمراجعة الجهات المختصة لتأكد من صحة الشهادة العلمية.
 - العوامل السببية المحتملة:
 - قلة خبرة موظف الموارد البشرية.
 - انشغال مدير المشروع في تنفيذ المهام الأخرى.
 - التهاون أو الاعتمادية من قبل الطرفين.
2. - مشاكل التمويل وعدم توافر السيولة اللازمة لتنفيذ الأعمال:
 - عرف المشكلة: قيام أحد الممولين بالانسحاب من المشروع.
 - العوامل السببية المحتملة:
 - عدم وضوح خطة العمل.
 - التأثير بآراء بعض الأطراف الخارجية.
 - ظروف مالية تخص المستثمر.
3. خلاف بين أعضاء الفريق:
 - عرف المشكلة: وجود اختلاف بالرأي بين أعضاء الفريق حيث ان أحد أعضاء ينظر انه أحد المهام تحتاج الى ما يقارب ١٥ يوم بين ان أحد الاعضاء يرى انه تحتاج ما لا يقل عن شهر كامل .
 - العوامل السببية المحتملة:
 - عدم وضع قوانين لفريق العمل.
 - عدم وجود منهجية واضحة لتقدير مهام العمل.

12. الحنكة:

12.1 توزيع الموارد البشرية على المهام:

جدول رقم (15) توزيع الموارد البشرية على المهام

WBS	المهمة	الأولوية	المسؤول عن التنفيذ
1	استقطاب مدير إدارة الشؤون الإدارية والمالية	عالية	المدير التنفيذي
2	نشر الإعلانات الوظيفية لبقية الإدارات وفريق إدارة المشروع	عالية	مدير الشؤون الإدارية والمالية
3	فرز المتقدمين	عالية	مدير الشؤون الإدارية والمالية
4	تنفيذ المقابلات الشخصية مع المرشحين	عالية	مدير الشؤون الإدارية والمالية
5	تعيين المرشحين	عالية	مدير الشؤون الإدارية والمالية
6	إعداد خطة نطاق المشروع	عادي	عضو فريق - علي
7	إعداد الخطة الزمنية للمشروع	عادي	عضو فريق - علي
8	إعداد خطة الإدارة المالية للمشروع	عادي	عضو فريق - علي
9	إعداد خطة إدارة الجودة	عادي	عضو فريق - علي
10	إعداد خطة موارد تنفيذ المشروع	عادي	عضو فريق - وليد
11	إعداد خطة الاتصال	عادي	عضو فريق - وليد
12	إعداد خطة المخاطر	عادي	عضو فريق - وليد
13	إعداد خطة وإجراءات المشتريات والتعاقد مع الموردين	عادي	عضو فريق - وليد
14	إعداد خطة التفاعل مع أصحاب المصلحة	عادي	عضو فريق - تركي
15	الإشراف على التنفيذ واعتماد الخطة	عادي	مدير المشروع - محمد

12.2 تحليل أثر إجراء عملية Crashing وعملية Fast-tracking على الجدول الزمني:

جدول رقم (16) الجدول الزمني الأساسي																																					
#	Jan-22				Feb-22				Mar-22				Apr-22				May-22				Jun-22				Jul-22												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28									
1																																					
2																																					
3																																					
4																																					
5																																					
6																																					
7																																					
8																																					
9																																					
10																																					
11																																					
12																																					
13																																					
14																																					
15																																					

جدول رقم (17) الجدول الزمني بعد عملية الـ Crashing والـ Fast Tracking																								
#	Jan-22				Feb-22				Mar-22				Apr-22				May-22				Jun-22			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1																								
2																								
3																								
4																								
5																								
6																								
7																								
8																								
9																								
10																								
11																								
12																								
13																								
14																								
15																								



Normal



Fast Tracked



Crashed

13. التفاوض:

13.1 تطوير قواعد عامة لعملية التفاوض:

قواعد عامة في التفاوض:

1. **الصبر:** يتم التعامل أثناء تنفيذ المشروع مع العديد من أصحاب المصلحة، وقد يكون التعامل مع بعضهم صعب نوعاً ما، إما بسبب ضعف الأداء، أو الاندفاعية، أو غيرها من الأسباب. لذا بدلاً من إنهاء المواجهة، أو استبعاد الشخص من المشروع، فإنه يتوجب علينا الصبر والعمل على تطوير العلاقة وتقديم الملاحظات والاقتراحات، والإجابة بعناية على أي تساؤلات قد تطرأ.
2. **الإيجابية:** مبدأ التأثير والإيجابية هو التعامل مع الأشخاص وكسبهم في صف المشروع، ويساعدنا هذا المبدأ في كسب العلاقة مع أصحاب المصلحة ويساعد في بناء الثقة والمصداقية في أذهانهم. مما يؤدي إلى تفاعلهم بشكل أكبر في دعم المشروع والحفاظ على هذا الدعم طوال دورة حياة المشروع.
3. **جمع المعلومات:** قد تكون هناك تحديات تواجه أصحاب المصلحة ولا يعلمها وفريق المشروع، لذا يتوجب علينا طرح أسئلة استقصائية حول المشروع والاستماع إلى الإجابات والتوقعات وتزويد أصحاب المصلحة بالنتائج المتوقعة ومتابعة سير المشروع مع الفريق لضمان وصول المنتج النهائي كما يتوقعه الجميع.
4. **التعرف على الصلاحيات:** من أهم القواعد قبل التفاوض هي معرفة حالة وموقع وصلاحيات فريق المشروع وأصحاب المصلحة، حيث أن معرفة هذه المعلومات ومراجعتها باستمرار تساعد مدير المشروع على إدارة العلاقة ومعرفة التوقعات وأساليب الضغط وتوقيتها أثناء سير المشروع.
5. **التجهيز:** قبل عملية التفاوض، يتوجب علينا الأخذ بعين الاعتبار حاجة الطرف الآخر لموضوع التفاوض، والعمل على ابتكار أكثر من اقتراح أو حل ليتم طرحه أثناء التفاوض، والاستعداد لتقديم التنازلات حسب الصلاحيات الممنوحة.
6. **التفاوض مع أصحاب القرار:** هذه من القواعد الهامة في التفاوض وهي أن تسعى إلى أن تصل إلى صانع القرار وتبدأ عملية التفاوض معه لأن هو من يبده القرار النهائي بالتالي فمعرفة احتياجاته وتوقعاته والمفاوضة معه تكون أسهل وأسرع.

13.2 أعداد عدد (2) خطة التفاوض:

خطة تفاوض لتطوير برنامج علمي:

أدناه خطة تفاوض لإقناع أصحاب العلاقة في المشروع بجدوى تطوير برنامج علمي جديد، سيتم استخدام استراتيجية المشاركة والمساهمة من جميع الأطراف ذات العلاقة للخروج بقرار التطوير.

تعتمد الخطة على الخطوات التالية:

- الاستعداد للتفاوض: في هذه الخطوة يتم تحديد الهدف من التفاوض وجمع البيانات اللازمة وإعداد دراسة جدوى عن المشروع الجديد.
- البدء بأخذ مرئيات وملاحظات جميع الجهات ذات العلاقة وموائمة الفكرة الجديدة مع اللوائح والأنظمة.
- تحديد الأساليب والتقنيات المناسبة للتواصل وإقناع أصحاب العلاقة ومتخذ القرار.
- وضع محاور محددة للنقاش ووقت زمني لاتخاذ القرار.
- افتراض أي معوقات أو تحديات قد طرأ على التفاوض وتحديد حلولها.
- إنهاء مخرجات التفاوض بشكل واضح ومتفق عليه من الجميع.

خطة تفاوض للتعاقد مع مقدم خدمة تمويل:

هي خطة تفاوض مع أحد الجهات الممولة لتقديم خطة تمويل لمشاريع الجامعة بحيث تكون الاستراتيجية المتبعة هنا هي المنفعة للطرفين واستدامة العمل والاستثمار في المشاريع القائمة أو المستقبلية.

سيتم تفعيل الخطة وفق التالي:

- مراجعة العروض السابقة وأي مذكرات تفاهم في هذا الشأن واستخدامها كوسيلة تفاوض.
- تحديد الخدمات المراد توفيرها من قبل الممول وتحديث تكاليفها التقديرية بناءً على السوق وعلى المنافسين الآخرين.
- التنسيق مع صاحب الصلاحية لتقديم أي امتيازات استثمارية للجهة الممولة.
- مراجعة وموائمة الأنظمة التي يمكن موائمتها بما يتناسب مع جهة التمويل.
- التواصل الأولي مع الممول وتحديد نقاط الاختلاف.
- تحديد الأساليب والتقنيات الفعالة كتقديم بعض الامتيازات أو الاستعانة بطرف خارجي ذا صلاحية.
- افتراض أي معوقات قد تقشّل عملية التفاوض ووضع حلول لها.
- إنهاء مخرجات التفاوض.

المراجع:

- وثيقة تصميم وتطوير الهيكل التنظيمي – حكومة دبي – الإصدار الأول 2014.
- أساسيات إدارة المشاريع - مركز البحوث والدراسات- 2020
- الجفري، ابتسام حسين عقيل -آراء طالبات الدراسات العليا في الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس- بجامعة أم القرى. -المجلة التربوية- (2002).
- جامعة الكويت- المجلد 16، العدد (64) - 109-150ص.
- نوف- رسالة ماجستير- مستوى تمكن معلمات اللغة العربية من أساليب تنمية مهارات التواصل الكتابي لدى تلميذات المرحلة الابتدائية في مكة المكرمة، -جامعة أم القرى بمكة المكرمة- 2015
- هيئة التحرير - مهارات الاتصال والتواصل-مجلة النجاح الإلكترونية- 04 أغسطس 2021م.
- ALISON DOYLE- Nonverbal Communication Skills List and Examples- The Balance Careers-Sep 17th, 2020.
- ALISON DOYLE, Nonverbal Communication Skills List and Examples, The Balance Careers, Sep 17th 2020
- Kendra Cherry, Types of Nonverbal Communication, Verry well mind, July 28th, 2021.
- Jason S. Wrench, Narissra M. Punyanunt-Carter & Katherine S. Thweatt, Models of Interpersonal Communication, LibreTexts.org, Dec 4th, 2020.
- Sawle, W. S. (1991). Crisis project management. PM Network, 5(1), 25–29.
- Guan, D. (2007). Conflicts in the project environment. Paper presented at PMI® Global Congress 2007.
- DR. Sarah Adel- CH1, CH3 Project Leadership, ESU University-2021.
- Raafat Abu Shaaban-SMART Goals-mind tools-accessed- 5th may2018
- Jack R. Meredith-Project Management-seventh Edition
- ERIK W. LARSON-Project Management "the management process -7E
- Project Management Institute -A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)- (2017)- 6E-P48-49.
- PMBOK®- Guide -Fourth Edition- by PMI(2008)