

مشروع "مهارتي"

منصة تدريب وتطوير متقدمة



مهارتي ، . ، جدارتي

مهارتي
MAHARTY



Group Number: 5184

Prepared by	
2021201610	فهد البقمي
2021200122	محمد الرشود
2021202161	ياسر الشهراني
2021202654	سعد العماري
2021200965	رسل الحصين
2021203849	أسماء العرجاني
2021202872	عمر غازي
2021202459	عبدالله الشهري

The logo for Maharty is centered in the background. It features a stylized green lotus flower with multiple layers of petals. Below the flower, the word 'مهارتي' is written in a large, green, sans-serif font. Underneath that, the word 'MAHARTY' is written in a smaller, green, sans-serif font.

Supervised by / Dr. Walid Soliman

Third semester

1443 AH - 2021 AD



جدول المحتويات Table of Index

page number	المحتويات Contents
3	الاستراتيجية STRATEGY
11	الحوكمة والهيكل والعمليات
15	الامتثال والمعايير واللوائح
22	السلطة والاهتمام
32	ثقافة المنظمة وقيمها
35	نقد وإدارة الذات
39	النزاهة الشخصية والموثوقية
41	الاتصالات الشخصية/العلاقات والارتباط
50	القيادة
52	تصميم نموذج RACI لعدد 3 إجراءات إدارية بالمشروع
57	الصراع والأزمات
61	الحنكة
62	التفاوض

قائمة الجداول Tables List

page number	اسم الجدول table name	table number
4	تطوير وتحديد الأهداف بنموذج SMART	1
15	تصميم نموذج امتثال للتحقق قبل استلام مخرجات المشروع	2
16	مرحلة البدء	3
17	مرحلة التخطيط	4
18	مرحلة التنفيذ	5
20	مرحلة الإغلاق	6
24	سجل المعنيين STAKEHOLDERS REGISTER	7
31	SALIENCE MODEL CATEGORY	8

36	Strengths نقاط القوة	9
36	Weaknesses نقاط الضعف	10
36	Opportunities الفرص	11
36	Threats التهديدات	12
42	إعداد سجل المعنيين بالمشروع وأصحاب المصلحة	13
50	بناء مصفوفة الاتصال COMMUNICATION MATRIX	14
52	تطوير وإعداد مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين Stakeholders Assessment Matrix	15
55	نموذج مصفوفة تعيين المسؤولية RACI	16
62	توزيع الموارد البشرية على المهام	17

Figure List قائمة الأشكال

page number	Figure name اسم الشكل	Figure Number
10	المخطط التدفقي لعملية وضع ميثاق المشروع	1
11	تطوير هيكل تنظيمي لفرق ووحدات عمل المشروع	2
26	شبكة القوة / الاهتمام	3
27	شبكة (التأثير/ القوة)	4
30	المعنيين الحاسمين Definitive stakeholders	5
38	العوامل الداخلية	6
47	معادلة حساب عدد قنوات التواصل	7
47	TRANSIT AND PROMOTE	8
64	أثر إجراء عملية CRASHING على الجدول الزمني	9

تمهيد :

يُعدّ إكساب المهارات للمتدربين من الطلاب والباحثين عن العمل مطلب غاية في الأهمية للانخراط في سوق العمل والوصول الى تنافسية عالية مؤهلة للحصول على الوظيفة أو المشاركة في سوق العمل وريادة الأعمال في ظل تنافس ملحوظ من أصحاب العمل لإيجاد الموظف المناسب والمؤهل القادر على القيام بالأعمال المنوطة به بكل احترافية دون الحاجة الى بذل مزيد من التكاليف في التطوير والتأهيل وهذا مما يفرضه الواقع المهني من نمط حياة سريع ومتقدم يتعامل بأفضل التقنيات والأساليب الحديثة ، وبالرغم من الأعداد الكبيرة من الباحثين عن عمل وسهولة الحصول على الدورات التدريبية في شتى المجالات إلا أن هناك نقص ملحوظ في مسار إكساب المهارات اللازمة .

مقدمة :

مشروع مهارتي عبارة عن منصة تدريبية مهارية بغرض إكساب المهارات اللازمة للباحثين عن العمل ، ذات نمط مشترك يجمع بين المحاضرات العلمية ويقدم الخدمات مهارية العملية التطبيقية لتلك العلوم والمعارف من خلال نخبة من أصحاب الخبرات والتأهيل العلمي وبرامج افتراضية عن بعد يتم فيها المشاركة والمناقشة والقيام بالمهام المطلوبة والاختبارات القصيرة للتأكد من حصول المتدرب على المهارة اللازمة من ضمن العديد من المهارات المطروحة العامة والرئيسية والتي تتناول شريحة كبيرة من المتدربين بعيداً عن التخصصات الدقيقة لأصحابها .

(1) الاستراتيجية STRATEGY

1. الرسالة

المساهمة في تنمية وتحسين سوق العمل السعودي من خلال تطوير المهارات والكفاءات الأساسية للباحثين عن عمل في مختلف المجالات لتعزيز التميز وتنمية الشخصية، ومساعدة أصحاب الأعمال في الوصول للموظف الكفؤ المناسب.

2. الرؤية

أن تكون المنصة الأولى في إكساب المهارات الفعالة للموارد البشرية المحلية، ووجهة لأصحاب الأعمال الباحثين عن كوادر متميزة.

3. تطوير وتحديد الأهداف بنموذج SMART

الأهداف الذكية أو SMART هي جملة مركبة من حروف لتسهيل عملية تذكر صفات الهدف الصحيح. أول من استخدم هذه المصطلح هو الدكتور جورج دوران في مقال له في إحدى المجلات الأكاديمية. يستخدم هذا المصطلح في وضع الأهداف سواء على مستوى الشركات، المشاريع، وحتى الأفراد.

كلمة SMART مركبة من الحروف الأولى للكلمات Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Timely : وفيما يلي سنتعرف على معنى كل كلمة من هذه الكلمات، وكيفية وضع الأهداف التي تنطبق عليها شروط الأهداف الذكية.

Table (1)

الأهداف			نموذج الهدف الذكي SMART Model
تحقيق أرباح مالية	مساعدة أصحاب الأعمال	تنمية وتعزيز مهارات وكفاءات الباحثين عن عمل	مواصفات النموذج
تحقيق أرباح مالية سنوية قيمتها 1,000,000 ريال سعودي	مساعدة أصحاب الأعمال في الوصول للموظف الكفو المناسب داخل المملكة للمساهمة في التنمية الاقتصادية والمجتمعية للمملكة	تنمية وتعزيز مهارات وكفاءات الباحثين عن عمل لسوق العمل السعودي لمساعدتهم للمنافسة بسوق العمل	محدد (S) Specific
في نهاية العام المالي سيتم حساب قيمة المصروفات والعوائد لتحديد قيمة الأرباح السنوية (ريال)	إجراء استبيانات لأصحاب الأعمال من خلال المنصة لتحديد النسبة المئوية (%) للمستفيدين من خدمات المنصة ومدى رضائهم عن الموظفين الذين تم توظيفهم من خلال المنصة	إجراء تقييمات لمشاركي المنصة لتحديد مستوياتهم في المهارات المقدمة، وتحديد النسبة المئوية لمتجاوزين نسب الانجاز المقبولة (%)	قابل للقياس (M) Measurable
تحسين الخطط التسويقية وتنفيذها سيساهم ويؤدي إلي رفع الأرباح	ترشيح الباحثين ذو التقييم المرتفع للعمل بالشركات والهيئات وتوفير إمكانية إجراء مقابلات عمل من خلال المنصة	التعاقد مع متخصصين مؤهلين أكاديميا وعمليا لوضع مناهج صحيحة لرفع كفاءة الباحثين عن عمل	قابل للإنجاز (A) Achievable
نستطيع تحقيق الهدف لتوافر قسم حسابات مؤهل لتحديد دقيق للمصروفات والعوائد والأرباح	نستطيع تحقيق الهدف لتوافر قسم مبيعات قادر على جذب الشركات مع توافر الموارد البشرية للتنسيق مع الشركات والهيئات	نستطيع تحقيق الهدف لتوافر الموارد المالية وتوافر المتخصصين في المجالات المحددة	واقعي (R) Realistic
في غضون سنة ميلادية يجب أن نكون قادرين على تحقيق الأرباح المطلوبة	خلال مدة زمنية قدرها سنة ميلادية سيكون لنا عملاء من شركات وهيئات يتجاوز عددهم 100 شركة وهيئة	إعداد محتويات ذو ثقل علمي وعملي من مقالات ودروس تعليمية مكتوبة ومصورة خلال مدة 6 أشهر	مقيد زمنيا - Bound (T) Time

4. تطوير وتحديد مؤشرات القياس المستقبلية والمتأخرة للأداء LEAD أو LAG

المؤشر المتأخر LAGGING INDICATOR

هو الذي يتبع الحدث، و تكمن أهمية المؤشر المتأخر في قدرته على تأكيد حدوث نمط ما (measures past results that already happened)

1. مؤشر الربحية للمنصة.
2. مؤشر الحصة السوقية والمكانة التنافسية للمنصة.
3. مؤشر رضا العملاء، نسبة مئوية (%).
4. مؤشر جودة محتوى الاكاديمي والعملي للمنصة.
5. مؤشر تقييم مستوي مهارات الباحثين عن عمل.
6. مؤشر تطور الأداء الفني للمنصة.
7. مؤشر عدد الباحثين الذين تم تعيينهم بالشركات إلي العدد الكلي للمشاركين بالمنصة.
8. مؤشر تقليل التكاليف.
9. مؤشر العدد الفعلي للحملات الدعائية بالنسبة للمخطط.

المؤشر المستقبلي LEADING INDICATOR

(measures are the day-to-day activities that leads to the result of the "Lag Indicators")

هو الذي يسبق الحدث، لمعرفة ما إذا كنا نتبع الاتجاه الصحيح.

1. مؤشر الزيادة الشهرية والسنوية لعدد المشاركين من الباحثين عن عمل.
2. مؤشر الزيادة الشهرية والسنوية لعدد العملاء من الشركات والهيئات.
3. مؤشر زيادة الربح السنوي المتوقع للمنصة.
4. مؤشر الحصة السوقية والمكانة التنافسية المتوقعة للمنصة.
5. مؤشر تقليل التكاليف السنوية.
6. مؤشر عدد الحملات الدعائية السنوية.
7. مؤشر زيادة حجم المحتوى العلمي وجودته للمنصة.

5. تطوير وإعداد نموذج ميثاق المشروع

ميثاق المشروع هو مستند يمنح الصلاحية رسمياً بنشوء المشروع كما يمنح بذلك مدير المشروع سلطة وصلاحيات استخدام موارد الشركة في أنشطة المشروع، ويوفر ميثاق المشروع رابط مباشر بين المشروع والأهداف الاستراتيجية للشركة. وتؤدي هذه العملية مرة واحدة أو في نقاط محددة مسبقاً في المشروع. (PMBOK, 2017)

ميثاق المشروع

اسم المشروع: إنشاء المنصة الإلكترونية "مهاتي"

تاريخ إعداد ميثاق المشروع: 22 سبتمبر 2021

مالك المشروع:

مدير المشروع:

دراسة الأعمال BUSINESS CASE

النتائج المتوقعة للمشروع التي تبرر الإستثمار المطلوب:

1. أرباح مالية مع توقع زيادة معدلاتها السنوية.
2. زيادة كفاءة ومهارات قطاع كبير من الباحثين عن عمل.
3. مساعدة أصحاب الأعمال والهيئات الحكومية بالملكة علي إيجاد موظفين أصحاب كفاءات مميزة.
4. المشاركة في تحقيق رؤية المملكة 2030.

وصف المشروع PROJECT DESCRIPTION

المشروع عبارة عن إنشاء منصة إلكترونية لتكون بيئة تعليمية على الإنترنت لتأهيل الباحثين عن العمل في المملكة العربية السعودية وإكسابهم المهارات الأساسية مثل مهارة كتابة السيرة الذاتية، التفاوض، الاقناع، التواصل، العرض والتقديم واللغة الانجليزية، لتأهيل الباحث عن عمل بالمهارات الأساسية التي تساعد على أن يكون له فرصة في التوظيف، وأيضا مساعدة أصحاب الأعمال لإيجاد الموظف المؤهل المناسب.

المتطلبات العامة HIGH-LEVEL REQUIREMENTS

موقع إلكتروني شامل للعديد من التصنيفات (التبويبات) وهي:

1. السير الذاتية.
2. المهارات الشخصية مثل التفاوض، الاقناع، التواصل، العرض والتقديم.
3. اللغة الانجليزية.

علي أن يشمل كل تصنيف مقالات وفيديوهات تعليمية.

أهداف المشروع القابلة للقياس ومعايير النجاح المرتبطة بها MEASURABLE PROJECT OBJECTIVES AND RELATED SUCCESS CRITERIA

1. تنفيذ وإنجاز نطاق المشروع، مع جميع المخرجات والميزات المطلوبة.
2. إكمال المشروع في تاريخ الانتهاء التعاقدى (في الوقت المحدد).
3. إكمال المشروع ضمن الميزانية المخصصة.
4. تحقيق مستوى الجودة المطلوب لمخرجات المشروع وميزاته.
5. تحقيق رضا العميل عن منتج المشروع.

منهج إنجاز المشروع PROJECT METHODOLOGY

1. من أجل الوصول لمشروع ناجح، فإن شغلنا الأساسي هو إرضاء المعنيين بالمشروع، ولذلك سنبدأ بجمع متطلباتهم باستخدام أساليب العصف الذهني والاستبيانات والنماذج الأولية لمساعدتنا في تلبية احتياجاتهم.
2. في غضون شهر واحد، سنقوم بتطوير هيكل تجزئة العمل وبيان نطاق الأعمال والجدول الزمني وجميع متطلبات خطة إدارة المشروع.
3. عقد اجتماعات أسبوعية لمراجعة تقدم المشروع مع مالك المشروع وفريق المشروع.

الخطر الكلي للمشروع HIGH-LEVEL RISKS

1. بطئ اتخاذ القرارات من العميل.
2. عدم وجود تعاون من جانب ممثلي مؤسسة العميل.
3. الخبرة القليلة لفريق المشروع في هذه النوعية من المشاريع.
4. تقدير غير دقيق لمدة المشروع.
5. تقدير غير دقيق لميزانية المشروع.
6. عدم كفاية خبرة استشاري المشروع.
7. ضعف جودة الأكواد. Project Codes
8. ضعف إنتاجية فريق المشروع.
9. تغييرات نطاق المشروع أثناء تنفيذ المشروع.
10. عدم كفاية إدارة المخاطر خلال مراحل المشروع.

يجب موافقة مالك المشروع (العميل) على خطة إدارة المشروع Project Management Plan

SUMMARY MILESTONE SCHEDULE الجدول الزمني الموجز للمعالم

تاريخ بداية المشروع: 1 أكتوبر 2021

تاريخ نهاية المشروع: 31 مايو 2022

SUMMARY BUDGET الموارد المالية مسبقة الاعتماد

ميزانية المشروع 250 ألف ريال سعودي

KEY STAKEHOLDER LIST قائمة المعنيين الرئيسيين

1. الأفراد (الباحثون عن عمل).

2. أصحاب الأعمال.

3. الجهات الحكومية.

PROJECT ROLES الأدوار بالمشروع

1. مدير المشروع Project Manager

2. محلل الأعمال بالمشروع Project Business Analystist

3. مصممو المشروع Project Designers

4. مطورو المشروع Project Developers

5. منسق المشروع Project Coordinator

1. يتمتع فريقنا الفني والمطورون بالخبرة اللازمة لتنفيذ نطاق المشروع، خلال الإطار الزمني المحدد، ووفقاً لمقاييس الجودة.

2. مواردنا الداخلية سيكون لديها الوقت للعمل على المشروع لتحقيق مسؤولياتهم.

3. عميل المشروع له رؤية واضحة بمتطلبات محددة.

4. من المحتمل أن تتم موافقة العميل على التصميم التفصيلي خلال أسبوعين من تقديم مستندات التصميم.

PROJECT CONSTRAINTS قيود المشروع

1. مدة المشروع محدودة 8 أشهر.
2. ميزانية محدودة للمشروع 250 ألف ريال.
3. نطاق المشروع له متطلبات متشعبة.
4. موارد المشروع محدودة.
5. عدد كبير من المخاطر المتوقعة.
6. مطلوب تحقيق مستوى عالي من الجودة.
7. إرضاء العميل.

PROJECT MANAGER AUTHORITY LEVEL مسؤولية ومستوى الصلاحية مدير المشروع

1. تعيين الموارد ملائمة.
2. مراقبة ميزانية المشروع.
3. التحقق من حالة العمل واتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية.

ESCALATION PATH FOR AUTHORITY LIMITATIONS مسار التصعيد لقيود السلطة

1. مدير المشروع.
2. منسق المشروع بالمكتب الرئيسي للشركة.
3. المدير التنفيذي للشركة.

الاعتمادات:

راعي المشروع

التوقيع

المخطط التدفقي لعملية وضع ميثاق المشروع

Figure (1)

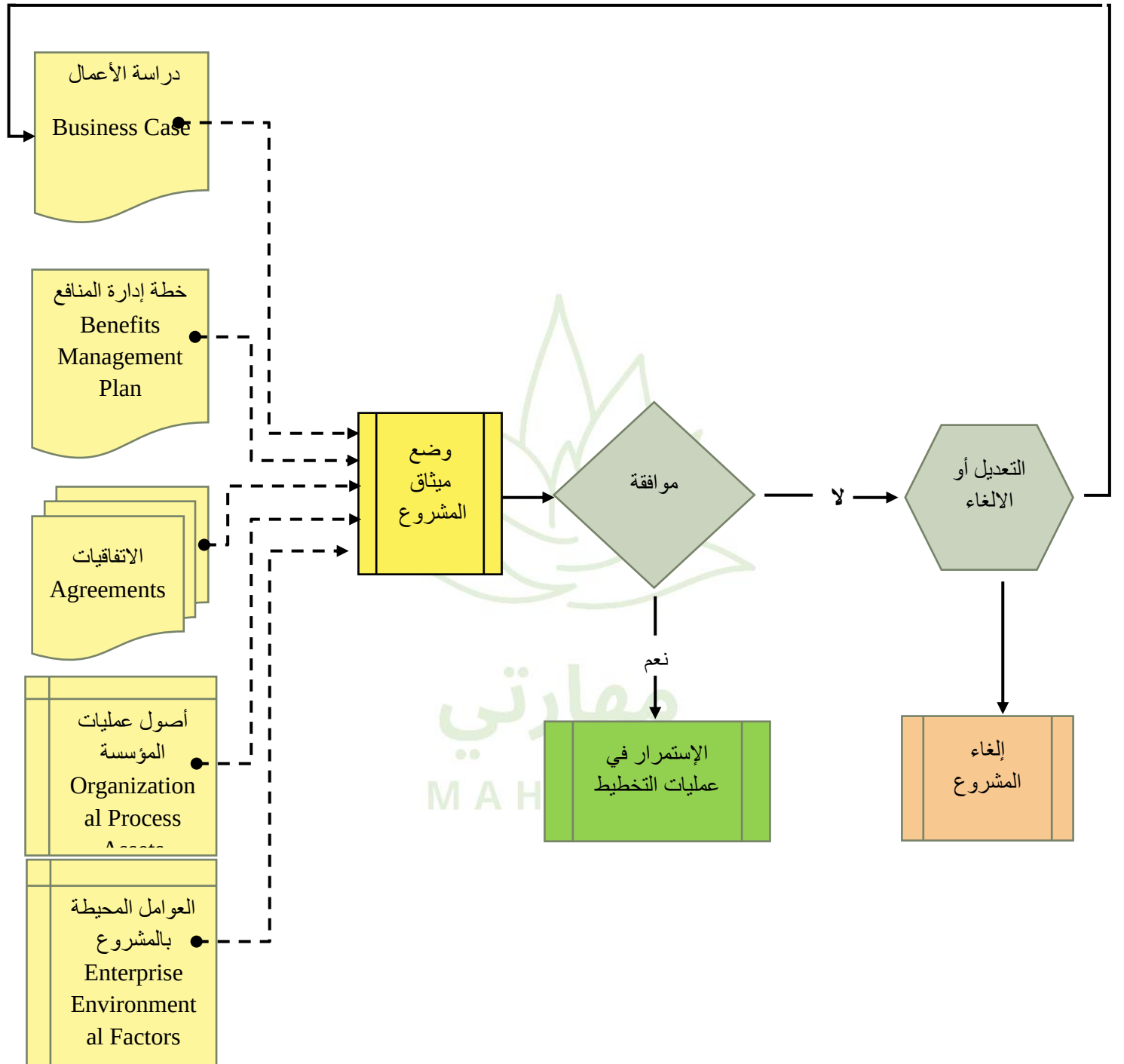
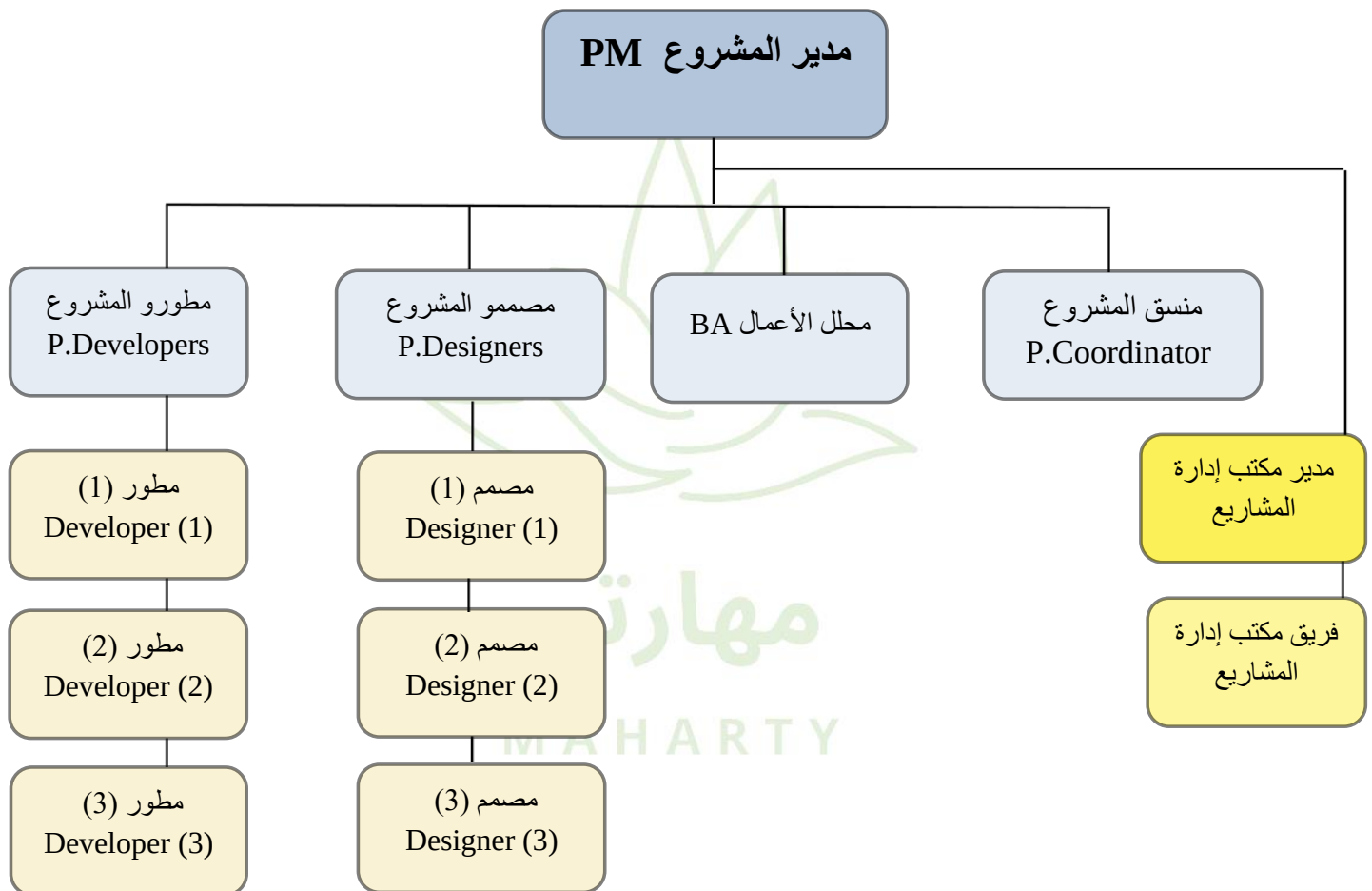


Figure (2)



تحديد الأسس العملية والعلمية التي تم اعتمادها في تطوير الهيكل

الهيكل التنظيمي للمشروع هو بناء يُحدد الأدوار الإدارية والفنية بالمشروع وعلاقاتها، من خلال تنظيم الهيكل لمستويات متتالية علي شكل هرمي.

وقد تم تحديد الهيكل التنظيمي للمشروع بناء على الأسس الآتية:

- تحديد ووضوح الأدوار بالمشروع بناء على المسؤوليات والمهام المطلوبة، ضمان التوازن التنظيمي.
- علاقات التقارير.
- إحداث تكامل وتناسق بين الأدوار المختلفة لإنجاز المهام بفاعلية.
- منع التكرار والازدواجية للمهام خلال المشروع.
- التخصص بناء على نطاق أعمال المشروع وبالتالي تقسيم المهام على الموظفين المؤهلين لإنجازها.
- تقليل التكاليف.
- سرعة إنجاز المشروع.
- ضمان وجود رقابة منظمة للتأكد من عدم حدوث خلل في أداء جوانب المشروع.
- اللامركزية للمستويات المتماثلة.
- الملائمة مع أهداف المشروع ونطاقه وميزانيته.
- المرونة لضمان التكيف مع أي تغييرات طارئة بالمشروع.
- وحدة الرئاسة حيث لكل موظف رئيس واحد يأخذ منه أوامر العمل وتعليماته.
- تفويض السلطات.
- ضمان تسلسل مرن للمعلومات خلال المستويات المختلفة.
- وحدة الهدف، أي عدم وجود أهداف متضاربة.
- ضمان أخذ القرارات بفعالية وفي الوقت المناسب.

تحديد نموذج مكتب المشاريع الأنسب لإدارة المشروع مع تحديد السبب

هناك ثلاثة نماذج لمكتب إدارة المشروع، وفقاً لمعايير معهد إدارة المشاريع PMI وهي:

1. داعمة SUPPORTIVE

هو مكتب ذو مستوى منخفض من التحكم ، يمثل استشاري لمشاريع المنظمة. وتوفر القوالب وأفضل الممارسات والتدريب والمعلومات والدروس المستفادة من مشاريع أخرى. ويعد هذا النوع من مكاتب إدارة المشاريع كمستودع للمشاريع.

2. متحكم CONTROLLING

تكون درجة التحكم التي يقدمها هذا النوع من مكاتب إدارة المشاريع معتدلة وذلك من خلال تقديم الدعم الإداري والفني للمشاريع.

3. مُوجهة DIRECTIVE

يمارس هذا النوع درجة مرتفعة من التحكم من خلال الإدارة المباشرة للمشاريع. ويُعين مدراء المشاريع من خلاله ويقدمون تقاريرهم إليه.

نموذج مكتب المشاريع الأنسب لإدارة المشروع هو النموذج الداعم، وذلك للكفاءة والخبرة الإدارية والفنية لمدير المشروع والمصممين والمطورين بالمشروع، ولإعطاء مدير المشروع صلاحية التواصل مع المدير التنفيذي بشكل مباشر، وسيقدم المكتب القوالب وأفضل الممارسات والتدريب والمعلومات والدروس المستفادة من مشاريع أخرى، من خلال التواصل مع منسق المشروع ومدير المشروع. (PMBOK, 2017)



3) الامتثال والمعايير واللوائح

تصميم نموذج امتثال للتحقق قبل استلام مخرجات المشروع

Table (2)

المقاول		المالك		الاستشاري
اسم المقاول وشعار الشركة		اسم المالك وشعار المنظمة		اسم الاستشاري وشعار المكتب
اسم المشروع:				
نموذج فحص الأعمال بالمشروع				
نوع الأعمال:		رقم الوثيقة:	التاريخ:	
الأعمال المطلوب فحصها:				
ملاحظات الاستشاري				
نواتج الفحص				
الكود	الحالة	التاريخ	التوقيع	
A	العمل مقبول			
B	العمل مقبول بملاحظات ويُعاد طلب الفحص			
C	العمل غير مقبول ولا يُعاد طلب الفحص			
D	العمل مرفوض			

المقاول	الاستشاري
هذا الفحص لا يعفي المقاول من مسؤوليته بناء على الشروط العامة والخاصة بعقد المشروع	تم فحص الأعمال المذكورة بوثيقة الفحص وحالة الفحص قبول/عدم قبول بناء على كود الفحص
الاسم:	الاسم:
الوظيفة:	الوظيفة:
التوقيع:	التوقيع:
التاريخ:	التاريخ:

تطوير نموذج التحقق CHECK LIST لكل مرحلة من مراحل المشروع الأربع (البداية - التخطيط - تنفيذ - إغلاق)

(1) مرحلة البدء

Table (3)

مسلسل	النشاط	نعم	لا	الملاحظات
1	اختيار مدير المشروع وتحديد صلاحياته			
2	تحديد ثقافة الشركة والأنظمة بها			
3	تحديد البيانات التاريخية من مشاريع سابقة Historical Information			
4	تحديد المعنيين بالمشروع وتحديد متطالباتهم وتوقعاتهم وتأثيرهم			
5	تحديد وفهم دراسة الأعمال Business Case			
6	تحديد المتطلبات الأولية للمشروع والاقتراضات والقيود والمخاطر وأي اتفاقيات موجودة بالفعل			
7	تقييم جدوى منتج المشروع			

			تحديد أهداف المشروع القابلة للقياس ومعايير النجاح المرتبطة بها	8
			إنشاء ميثاق المشروع Project Charter	9

(2) مرحلة التخطيط

Table (4)

مسلسل	النشاط	نعم	لا	الملاحظات
1	تحديد متطلبات المشروع بشكل مفصل، سواء المتطلبات الفنية أو الإدارية			
2	إنشاء خطط فرعية لكيفية إدارة جميع جوانب المشروع، النطاق والوقت والتكلفة والجودة والاتصالات والمخاطر والموارد والمعنيين والتوريدات			
3	إنشاء بيان نطاق المشروع Project Scope Statement			
4	تحديد التوريدات المطلوبة وإنشاء وثائقها متضمنة المتطلبات الفنية والإدارية			
5	إنشاء هيكل تجزئة العمل (WBS) وقاموس هيكل تجزئة العمل (WBS Dictionary)			
6	إنشاء قائمة الأنشطة Activity List وتحديد العلاقات بين الأنشطة			
7	تحديد الموارد للأنشطة Resources			
8	إنشاء الجدول الزمني للمشروع Project Schedule			

			إنشاء ميزانية المشروع وتحديد خط أساس التكلفة Cost Baseline	9
			تحديد الأدوار والمسؤوليات لفريق العمل	10
			إنشاء سجل المخاطر وإجراء تحليل نوعي وكمي للمخاطر وتحديد الاستجابات المناسبة	11
			تطوير خطة إدارة التغيير وإنشاء نظام إدارة التغييرات بالمشروع Change Control System	12
			تطوير خطة إدارة المشروع، مع المحافظة علي واقعية تنفيذها	13
			الحصول علي موافقة المعنيين علي خطة إدارة المشروع	14
			عقد اجتماع إطلاق المشروع Kick-off Meeting	15

(3) مرحلة التنفيذ

Table (5)

مسلسل	النشاط	نعم	لا	الملاحظات
1	الحصول على الموارد اللازمة لتنفيذ أنشطة المعلومات			
2	تنفيذ أنشطة المشروع بناء على خطة إدارة المشروع			
3	إنجاز تسليمات المشروع Project Deliverables			
4	إصدار طلبات التغيير في حال احتياج المشروع لها			

			تنفيذ طلبات التغيير التي تم الموافقة عليها	5
			إنجاز أنشطة توكيد الجودة Quality Assurance	6
			إدارة فريق العمل وحل النزاعات وتحفيز الفريق	7
			تقييم فريق المشروع وتنفيذ نظام المكافآت Rewards System	8
			جمع بيانات أداء جوانب المشروع المختلفة	9
			اختيار الموردين لأعمال التوريدات	10
			إدارة المعنيين ومشاركتهم وتوقعاتهم	11
			عقد الاجتماعات الدورية والطارئة	12
			قياس أداء المشروع	13
			أخذ إجراءات تصحيحية ووقائية في حالة الانحراف عن خطة إدارة المشروع	14
			إدارة عملية الموافقة أو الرفض لطلبات التغيير	15
			إنشاء توقعات للأداء المستقبلي للمشروع	16
			تنفيذ أنشطة ضبط الجودة Quality Control	17

18	مراقبة مخاطر المشروع وتحديد أي مخاطر جديدة وتقييم لعملية إدارة المخاطر		
19	إدارة التوريدات		

(4) مرحلة الإغلاق

Table (6)

مسلسل	النشاط	نعم	لا	الملاحظات
1	التأكد من تمام إنجاز الأعمال بالمشروع بناء على خطة إدارة المشروع			
2	غلق عقود التوريدات			
3	الحصول على الموافقة النهائية من العميل على منتج المشروع			
4	تسليم منتج المشروع للعميل			
5	تقييم رضا العميل			
6	إنشاء التقرير النهائي للمشروع			
7	جمع وإنهاء الدروس المستفادة من المشروع Lessons Learned			
8	أرشفة جميع وثائق وسجلات المشروع			

تحليل المعنيين STAKEHOLDER ANALYSIS

ينتج عن تحليل المعنيين قائمة بالمعنيين والمعلومات ذات الصلة مثل مناصبهم في الهيئة وأدوارهم وأنصبتهم وتوقعاتهم ومواقفهم (مستويات الدعم لديهم) واهتمامهم بالمعلومات حول عمليات وأنشطة المشروع.

سجل المعنيين STAKEHOLDER REGISTER

بعد سجل المعنيين هو المخرج الرئيسي الصادر من عملية تحديد المعنيين، حيث يحتوي هذا المستند على معلومات بشأن المعنيين المحددين والتي ما يلي:

معلومات تحديد الهوية. الاسم والوظيفة في المؤسسة والمكان وتفاصيل الاتصال والدور في الهيئة.

معلومات التقييم. المتطلبات الرئيسية والتوقعات واحتمال التأثير على نتائج المشاريع ومرحلة دورة حياة المشروع حيث يكون للمعني النفوذ أو التأثير الأكبر.

تصنيف المعنيين. داخليين/خارجيين أو التأثير/النفوذ/السلطة/الاهتمام.

سجل المعنيين STAKEHOLDERS REGISTER

Table (7)

الاسم Name	الوظيفة Position	معلومات الاتصال Contact Information	المتطلبات Requirements	التوقعات Expectation	التأثير Influence	التصنيف Classification	استراتيجية التعامل Strategies
اسم العمل	العمل	الجوال: إيميل:	1. متطلبات فنية. 2. جودة عالية للمشروع.	إكمال المشروع ضمن الميزانية المُحددة	عالي	داخلي	إدارة وثيقة Close managem ent
اسم المكتب	استشاري المشروع	الجوال: إيميل:	1. إنجاز المشروع في المدة التعاقدية. 2. إنجاز المشروع ضمن الميزانية المحددة. 3. تحقيق متطلبات الجودة.	التعاون باستمرار بينه وبين الشركة المنفذة	عالي	داخلي	إدارة وثيقة Close managem ent
اسم المدير التنفيذي	الإدارة العليا للشركة	الجوال: إيميل:	1. تقليل التكاليف. 2. زيادة الأرباح. 3. تحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال المشروع.	1. إنجاز المشروع في المدة التعاقدية. 2. إنجاز المشروع ضمن الميزانية المحددة. 3. تحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال المشروع.	عالي	داخلي	إدارة وثيقة Close managem ent
أعضاء الفريق	فريق المشروع	الجوال: إيميل:	رواتب مناسبة	1. الاحترام. 2. التعاون. 3. زيادة المعرفة والخبرة.	عالي	داخلي	التنسيق المستمر

المتابعة عن طريق المقابلات والاستقصاءات	خارجي	منخفض	تطوير المهارات والكفاءات الأساسية	عالية	خدمات الجودة	المستخدمون	الباحثون عن عمل
المتابعة عن طريق المقابلات والاستقصاءات	خارجي	منخفض	الوصول للموظف الكفؤ المناسب	عالية	خدمات الجودة	المستخدمون	أصحاب الأعمال والهيئات الحكومية
إدارة وثيقة Close management	خارجي	عالي	التعاون المستمر	متطلبات قانونية	الجوال: إيميل:	وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية	اسم مدير القسم المختص



Figure (3)

POWER القوة	Place stakeholders with high power and low interest in the project here. وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية	Place stakeholders with high power and high interest in the project here. العميل استشاري المشروع الإدارة العليا للشركة
	Place stakeholders with low power and low interest in the project here. الباحثون عن عمل أصحاب الأعمال والهيئات الحكومية	Place stakeholders with low power and high interest in the project here. فريق المشروع
INTEREST الاهتمام		

Figure (4)

POWER القوة	Place stakeholders with high power and low influence in the project here. وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية	Place stakeholders with high power and high influence in the project here. العميل استشاري المشروع الإدارة العليا للشركة
	Place stakeholders with low power and low influence in the project here. الباحثون عن عمل أصحاب الأعمال والهيئات الحكومية	Place stakeholders with low power and high influence in the project here. فريق المشروع

التأثير INFLUENCE

مهارتي
MAHARTY

استخدام النماذج الشبكية مع سجل أصحاب المصلحة SALIENCE MODEL

نقسم المعنيين بناء على ثلاث سمات:

1. قوة Power
2. شرعية Legitimacy
3. الاحاح Urgency

لتطوير الاستراتيجية، نقوم بتقسيم هذه المجموعات إلى ثلاث فئات:

1. أصحاب المصلحة الكامنين Latent stakeholders
2. أصحاب المصلحة المترقبون Expectant stakeholders
3. المعنيين الحاسمين Definitive stakeholders

1. أصحاب المصلحة الكامنين Latent stakeholders

المعنيين الذين لديهم سمة واحدة، وهم معنيون يتطلبون قدر قليل من الاهتمام، وهم ثلاث فئات:

1. Dormant، لهم قوة عالية، الاحاح منخفض، شرعية منخفضة، ويتم إداراتهم بحرص
2. Discretionary، لهم شرعية عالية، الاحاح منخفض، قوة منخفضة، ويتم إداراتهم بالالتزام وتحقيق المتطلبات القانونية لهم.

3. Demanding، لهم الاحاح عالي، شرعية منخفضة، قوة منخفضة، ويتم إداراتهم بحرص واهتمام.

2. أصحاب المصلحة المترقبون Expectant stakeholders المعنيين الذين لديهم سمتين، وهم معنيون لديهم توقعات من المشروع، وهم ثلاث فئات:

1. dominant، لهم قوة عالية، شرعية عالية، الاحاح منخفض، ويتم إداراتهم عن كثب.
2. dangerous، لهم قوة عالية، الاحاح عالي، شرعية منخفضة، ويتم إداراتهم بحذر (cautiously).
3. dependent، لهم الاحاح عالي، شرعية عالية، قوة منخفضة، ويتم إداراتهم بقليل من الاهتمام ولكن تتم مراقبتهم بسبب شرعيتهم العالية والاحاحم العالي.

3. المعنيين الحاسمين Definitive stakeholders

المعنيين الذين لديهم ثلاث سمات ويتطلبون أكبر قدر من الاهتمام. وسوف يتم إداراتهم عن كثب (closely).

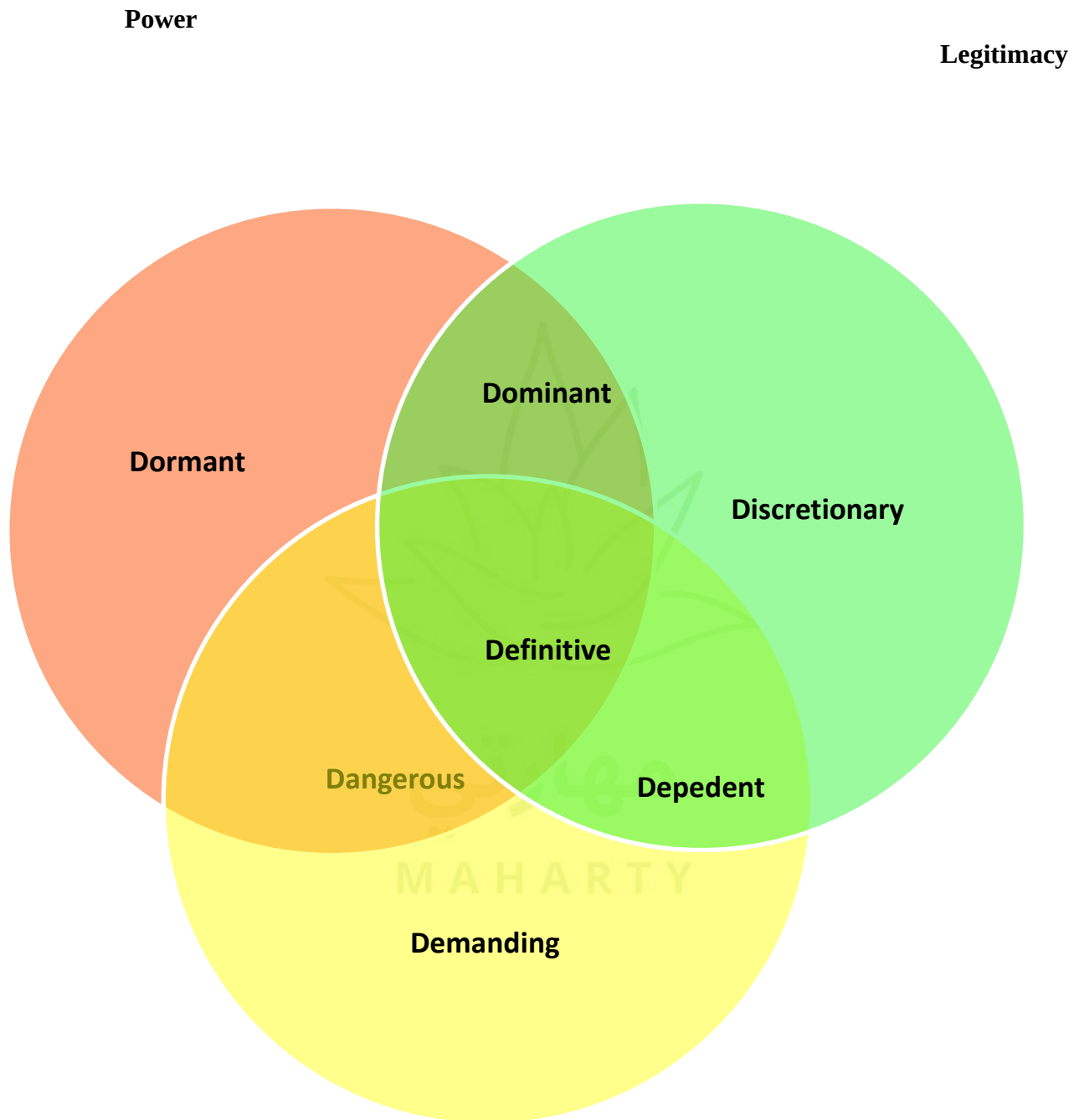
وهم المعنيين الرئيسيين بالمشروع، ولديهم:

قوة عالية high power.

إلحاح عالي high urgency.

شرعية عالية high legitimacy. (Singh, H. 2021)

Figure (5)



Urgency

Table (8)

SALIENCE MODEL CATEGORY	الوظيفة Position	الاسم Name
DEFINITIVE	العميل	اسم العميل
DEFINITIVE	استشاري المشروع	اسم المكتب
DEFINITIVE	الإدارة العليا للشركة	اسم المدير التنفيذي
DEPENDENT	فريق المشروع	أعضاء الفريق
DEMANDING	المستخدمون	الباحثون عن عمل
DEMANDING	المستخدمون	أصحاب الأعمال والهيئات الحكومية
DOMINANT	وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية	اسم مدير القسم المختص

5) ثقافة المنظمة وقيمتها

تعريف الثقافة المنظمة

هي مزيج من القيم والإعتقادات والقواعد والمعايير والتوقعات التي يشترك بها أفراد المنظمة، وبالتالي توجه سلوكياتهم تعاملاتهم عند السعي لتحقيق أهداف المنظمة، ويمكن للثقافة الجيدة إطلاق كميات هائلة من الطاقة نحو هدف مشترك وتعزيز قدرة المنظمة على الازدهار، وخلال دورة حياة المنظمة تتطور ثقافتها استجابة للفرص والمتطلبات المتغيرة.

تقديم مقترحات لقيم المنظمات يمكن للمنظمة تبنيها من خلال المشروع

مقترح (1)

ثقافة شركة تسلا Tesla

"I'm interested in things that change the world or that affect the future and wondrous new technology where you see it and you're like 'Wow, how did that even happen?'"

نستطيع الاستفادة من خلال هذه الثقافة في مشروعنا، عن طريق الإهتمام بوضع مزايا جديدة ومُدهشة.

مقترح (2)

ثقافة شركة ديزني Disney

"It is incredibly important to be open and accessible and treat people fairly and look them in the eye and tell them what is on your mind."

نستطيع الاستفادة من خلال هذه الثقافة في مشروعنا، عن طريق الإهتمام بوجود اتصالات مفتوحة وعادلة وصادقة مع المعنيين بالمشروع.

مقترح (3)

ثقافة شركة هواوي Huawei

"We have a "wolf" spirit in our company. In the battle with lions, wolves have terrifying abilities. With a strong desire to win and no fear of losing, they stick to the goal firmly, making the lions exhausted in every possible way."

نستطيع الاستفادة من خلال هذه الثقافة في مشروعنا، عن طريق تعلم الإصرار على تحقيق أهداف المشروع والثبات دائما في وجه التحديات.

مقترح (4)

ثقافة شركة جلاكسو سميث كلاين (GlaxoSmithKline(GSK)

"I've tried to keep us focused on a very clear strategy of modernizing ourselves."

نستطيع الاستفادة من خلال هذه الثقافة في مشروعنا، عن طريق تعلم وضع استراتيجيات واضحة للعمليات والإجراءات خلال مراحل المشروع المختلفة.

مقترح (5)

ثقافة شركة أدوبي Adobe

"Adobe not only encourages creativity and communication, it rewards and provides outlets for them."

نستطيع الاستفادة من خلال هذه ثقافة شركة أدوبي في مشروعنا، عن طريق:

1. تشجيع الإبداع.
2. تشجيع الاتصالات والتفاعل بين فريق المشروع وكذلك بين كل أطراف المعنية.
3. تقديم مكافآت خاصة للموظفين المبدعين والتميزين، خلال عقد حفلات جماعية للمعنيين بالمشروع.

مقترح (6)

ثقافة شركة ريونومي Reonomy

"We have a unique culture of ownership, enthusiasm and collaboration at Reonomy, and I'm thrilled to be a part of it," says Michael Manne, Chief Revenue Officer. "Many companies talk about culture, but it's definitely something you both see — and feel — when you visit our office."

نستطيع الاستفادة من خلال هذه ثقافة الشركة في مشروعنا، عن طريق تشجيع تبادل الأفكار وتحمل المسؤولية وخلق ثقافة تدعم كلا من الاستقلالية والتعاون.

مقترح (7)

ثقافة شركة SOLSTICE

"As we continue to grow, we work to build strategies that not only improve employees' skills and our leadership skills but also our culture," says Henry Oyuela, Vice President of

Engineering “We continuously seek employee feedback to improve, whether that’s one-on-one or in a team huddle.”

نستطيع الاستفادة من خلال هذه ثقافة الشركة في مشروعنا، بإجراء تقييمات لمعرفة وأداء فريق العمل ووضع برامج تدريبية لتحسين الأداء خلال مدة تنفيذ المشروع، وبالتالي تحسين جودة تسليمات المشروع، وتطوير ثقافة الشركة.

مقترح (8)

ثقافة شركة YARO

"By removing the silos you'd typically find in a larger company, we've created a more cohesive, open work environment," says Vanessa Righeimer, Content Strategist and UX Writer at Yaro".

نستطيع الاستفادة من خلال هذه ثقافة الشركة في مشروعنا، بالعمل على زيادة مهارات وقدرات كل عضو بالفريق حيث المساهمة في مجالات متعددة من العمل، حيث سيقوم المطورون بجانب أعمالهم بالقيام بأنشطة الجودة، وكذلك اشتراك فريق العمل في أعمال التخطيط للمشروع.

مقترح (9)

ثقافة شركة SHIPWELL

“Shipwell assumes you know how to do your job; outside of core office hours, you are allowed to set your own in-office times, says David, a Backend Engineer at Shipwell. "Working from home to deal with a delivery or appointment is a simple notice to a manager, and you're encouraged to make use of the unlimited PTO!”

نستطيع الاستفادة من خلال هذه ثقافة الشركة في مشروعنا، عن طريق اللجوء للعمل من المنزل في حالة الحاجة لذلك وخصوصا مع وباء كوفيد 19، وذلك لحماية المشروع من التأخر عن الجدول الزمني، وبالتالي تحقيق أهداف المشروع.

6) نقد وإدارة الذات

سرد 3 عادات سلوكيات شخصية يفعلها الطالب أو الموظف يمكن أن تؤثر على المشروع

عادة سلوكية شخصية رقم (1) تصفح الإنترنت لساعات كثيرة خلال اليوم

عادة سلوكية شخصية رقم (2) مشاهدة التلفاز لمدة طويلة يوميا

عادة سلوكية شخصية رقم (3) النوم في وقت متأخر

دراسة تلك السلوكيات وتحديد أسبابها وكيفية التخلص منها

أسبابها:

1. عدم مجالسة الأهل والأصدقاء لمدة مناسبة خلال اليوم.
2. عدم ممارسة الرياضة.
3. تغير مواعيد النوم بشكل مستمر خلال الأسبوع الواحد.

كيفية التخلص منها:

1. ترسيخ الروابط الاجتماعية والاستمتاع بها
2. ممارسة أنشطة صحية، مثل المشي والرياضة.
3. طلب الدعم من الأهل والأصدقاء.
4. التطوع في أنشطة مجتمعية.
5. بذل الجهد وعدم الاستسلام.
6. التنظيم في الحياة، تنظيم مواعيد الطعام ومواعيد العمل ومواعيد الراحة والنوم.
7. تعلم مهارات جديدة والتدريب عليها.

إجراء تقييم مهني ذاتي باستخدام نموذج SWOT

Table(9)

نقاط القوة Strengths
صاحب رؤية متميزة
جيد في وضع استراتيجيات النجاح
محدد الأهداف
تفكير إبداعي
الرغبة في التعلم والتطور
مهارة كتابة متميزة
مهارات تواصل جيدة

Table(10)

نقاط الضعف Weaknesses
ضعف مهارة إدارة الوقت
خبرة فنية متوسطة
معرفة متوسطة بعلم إدارة المشاريع
عدم الإطلاع باستمرار على التقنيات الحديثة

Table(11)

الفرص Opportunities
تحسين الكفاءة الفنية لفريق المشروع
القدرة على إدارة فريق المشروع والمعنيين
القدرة على تحقيق أهداف المشروع الفنية والاستراتيجية
تحسين منتج المشروع

Table (12)

التحديات Threats
تفوق المنافسين
تأخر الجدول الزمني للمشروع
تجاوز تكلفة المشروع عن الميزانية المحددة
تواجد عوائق وصعوبات في إدارة المشاريع

Figure (6)



7) النزاهة الشخصية والموثوقية

تقديم 3 سلوكيات تتعارض مع النزاهة الاخلاقية

1. عدم الالتزام المهني وتحمل المسؤولية.
2. الرشوة، وهي دفع شخص أو مؤسسة مالا أو خدمة من أجل الاستفادة من حق ليس له، أو أن يعفي نفسه من واجب عليه.
3. عدم احترام الاشخاص وقيمتهم وثقافتهم وخصوصيتهم.

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

الأثر المالي، عدم الالتزام المهني وتحمل المسؤولية

1. زيادة تكاليف المشروع.
2. التعرض لغرامات التأخير المنصوص عليها بالعقد مع العميل.

الأثر الاجتماعي، عدم الالتزام المهني وتحمل المسؤولية

1. نشوء نزاعات بين المعنيين.
2. تواجد بيئة مهنية غير صحية لتحقيق أهداف المشروع.

الأثر الفني، عدم الالتزام المهني وتحمل المسؤولية

1. تأخر الجدول الزمني للمشروع.
2. تأثير سلبي علي تحقيق متطلبات الجودة لتسليمات المشروع.
3. تأثير سلبي علي أمن معلومات المشروع والمنظمة.

الأثر المالي، الرشوة

1. ضياع الحقوق المالية للأطراف المتضررة من هذا السلوك.
2. توقيع غرامات مالية علي الشركة بسبب سلوك موظفيها.
3. إساءة استخدام الموارد المادية والمالية وتسخيرها للأغراض الشخصية.

الأثر الاجتماعي، الرشوة

1. نشوء نزاعات بين المعنيين.
2. تواجد بيئة مهنية غير صحية لتحقيق أهداف المشروع.
3. فقد مصداقية التواصل والثقة بين المعنيين.
4. خلق تضارب مصالح Conflict of Interest.

الأثر الفني، الرشوة

1. التعرض للمساءلة القانونية.
2. تأثير سلبي على سمعة الشركة.
3. تأثير سلبي على تحقيق متطلبات الجودة لتسليمات المشروع، في حالة ارتباط الرشوة بالمتطلبات الفنية.
4. تأثير سلبي على أمن معلومات المشروع والمنظمة.

الأثر المالي، عدم احترام الأشخاص وقيمتهم وثقافتهم وخصوصيتهم

1. زيادة تكاليف المشروع نتيجة تأخر المشروع.
2. تأثير سلبي على سمعة الشركة.

الأثر الاجتماعي، عدم احترام الأشخاص وقيمتهم وثقافتهم وخصوصيتهم

1. نشوء نزاعات بين المعنيين.
2. تواجد بيئة مهنية غير صحية لتحقيق أهداف المشروع.
3. تواجد تأثير سلبي على الاتصالات بين المعنيين.
4. حدوث تمييز Discrimination بسبب العرق أو الجنس أو الدين أو العمر أو أي خصائص أخرى ليس لها علاقة بالكفاءة.
5. حدوث تجاوزات و تحرشات.

الأثر الفني، عدم احترام الأشخاص وقيمتهم وثقافتهم وخصوصيتهم

1. تأخر الجدول الزمني للمشروع.
2. تأثير سلبي على تحقيق متطلبات الجودة لتسليمات المشروع.

(8) الاتصالات الشخصية

(9) العلاقات والارتباط

1. إعداد سجل المعنيين بالمشروع وأصحاب المصلحة

فيما يلي نلقي الضوء على إعداد سجل المعنيين بالمشروع وأصحاب المصلحة كما يمثل الجدول التالي :

Table (13)

الإسم Name	الوظيفة Position	معلومات الاتصال Contact Information	المتطلبات Requirements	التوقعات Expectation	التأثير Influence	التصنيف Classification	إستراتيجية التعامل Strategies
اسم العميل	العميل	الجوال: إيميل:	3. متطلبات فنية. 4. جودة عالية للمشروع.	إكمال المشروع ضمن الميزانية المحددة	عالي	داخلي	إدارة وثيقة Close management
اسم المكتب	استشاري المشروع	الجوال: إيميل:	4. إنجاز المشروع في المدة التعاقدية. 5. إنجاز المشروع ضمن الميزانية المحددة. 6. تحقيق متطلبات الجودة.	التعاون باستمرار بينه وبين الشركة المنفذة	عالي	داخلي	إدارة وثيقة Close management
اسم المدير التنفيذي	الإدارة العليا للشركة	الجوال: إيميل:	3. تقليل التكاليف. 4. زيادة الأرباح. 4. إنجاز المشروع في المدة التعاقدية. 5. إنجاز المشروع ضمن الميزانية المحددة. 6. تحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال المشروع.		عالي	داخلي	إدارة وثيقة Close management
أعضاء الفريق	فريق المشروع	الجوال: إيميل:	رواتب مناسبة	4. الاحترام. 5. التعاون. 6. زيادة المعرفة والخبرة.	عالي	داخلي	التنسيق المستمر
الباحثون عن عمل	المستخدمون		خدمات عالية الجودة	تطوير المهارات والكفاءات الأساسية	منخفض	خارجي	المتابعة عن طريق المقابلات والاستبيانات والاستقصاءات
أصحاب الأعمال والهيئات الحكومية	المستخدمون		خدمات عالية الجودة	الوصول للموظف الكفو المناسب	منخفض	خارجي	المتابعة عن طريق المقابلات والاستبيانات والاستقصاءات

إدارة وثيقة Close managem nt	خارجي	عالي	التعاون المستمر	متطلبات قانونية	الجوال: إيميل:	وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية	اسم مدير القسم المختص
---------------------------------------	-------	------	-----------------	-----------------	-------------------	---	-----------------------------

2. تعريف التواصل الشخصي والتواصل الفعال

التواصل الشخصي:

هو تبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر، لإحداث تفاعل مستمر 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. ويمكن القيام بذلك بطرق مباشرة وغير مباشرة.

التواصل الفعال:

التواصل الفعال هو اتصال بين شخصين أو أكثر حيث يتم تسليم واستلام الرسالة المقصودة بنجاح ووضوح وفهم، أي عندما يقوم جميع الأطراف (المرسل والمتلقي) في الاتصال بتفسير الرسالة بمعاني مماثلة والاستماع بعناية لما، ويشمل التواصل الفعال مهارات أخرى بخلاف مهارة التواصل اللفظي، مثل مهارة التواصل غير اللفظي ومهارة القدرة على فهم مشاعر الطرف الآخر ومهارة الاستماع الفعال، وإتقان التواصل الفعال له تأثير إيجابي على إدارة العلاقات المهنية والسلوك التنظيمي، ويكون الاتصال فعالاً إذا كانت المعلومات المشتركة بين موظفي الشركة تساهم في نجاح الشركة.

3. تعريف أشكال ونماذج وقنوات التواصل الشخصي

أشكال التواصل:

1. التواصل الرسمي Formal
2. التواصل غير الرسمي Informal
3. التواصل الكتابي Written
4. التواصل اللفظي Verbal

ويجب تحديد النهج المستخدم بناء على طبيعة الموقف، يستخدم التواصل "الرسمي الكتابي" لميثاق المشروع وخطة إدارة المشروع والتغييرات في عقد المشروع وبشكل عام للقضايا الهامة، ويستخدم التواصل "الرسمي اللفظي" في حالة إلقاء خطبة والعروض التقديمية، ويستخدم التواصل "الغير رسمي المكتوب" للبريد الإلكتروني والرسائل النصية، ويستخدم التواصل "الغير رسمي اللفظي" للاجتماعات والمحادثات.

نماذج التواصل:

ببعض النماذج التواصلية المعروفة:

النموذج الأول: النموذج السلوكي، للمحلل النفسي الأمريكي لاسويل ويتضمن مايلي:

من؟ (المرسل)..... يقول ماذا؟(الرسالة)..... بأية وسيلة؟(وسيط)..... لمن؟(المتلقي) ولأي تأثير (أثر).

يرتكز هذا النموذج على خمسة عناصر، وهي:

المرسل - الرسالة - القناة - المتلقي - الأثر.

ويركز النموذج على الوظيفة التأثيرية، أي التأثير على المرسل إليه من أجل تغيير سلوكه إيجابا وسلبا.

النموذج الثاني: النموذج الرياضي، للمهندس شانون والفيلسوف وارين وويفر، ويتضمن مايلي:

مرسل..... ترميز..... رسالة..... فك الترميز..... متلقي

ويعتمد هذا النظام التواصلية على عملية الترميز أو التشفير.

النموذج الثالث: النموذج الاجتماعي، لريللي وريلي، ويعتمد على فهم طريقة انتماء الأفراد إلى الجماعات، وهذا النموذج ينتمي إلى علم الاجتماع ولاسيما إلى علم النفس الاجتماعي حيث يرصد مختلف العلاقات النفسية والاجتماعية بين المتواصلين داخل السياق الاجتماعي.

النموذج الرابع: النموذج اللساني، لرومان جاكسون، حيث اعتبر أن اللغة وظيفتها الأساسية هي التواصل، وأن اللغة ستة عناصر وهي: المرسل والرسالة والمرسل عليه والقناة والمرجع واللغة. ولكل عنصر وظيفة خاصة.

النموذج الخامس: النموذج الإعلامي، نموذج قائم على توظيف التقنيات الإعلامية الجديدة كالحاسوب والإنترنت. ويرتكز النموذج على ثلاث ركائز وهي، 1- خطوة الاتصال وخلق العلاقة الترابطية، 2- خطوة إرسال الرسائل، 3- خطوة الإغلاق.

قنوات التواصل:

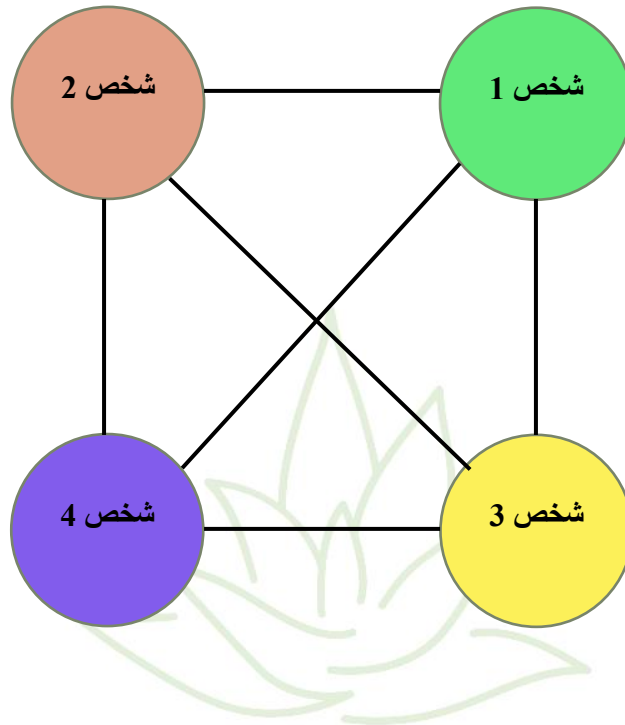
هي القنوات التي يتجه الاتصال من خلالها إلى الأفراد أو المجموعات المستهدفة بطريقة مباشرة، بحيث يلتقي فيها القائم بالاتصال ومجموعة المستقبلين في عملية تفاعلية، باستخدام شكل من أشكال التواصل وطريقة معينة للتواصل.

معادلة حساب عدد قنوات التواصل:

عدد قنوات التواصل = عدد الأشخاص(عدد الأشخاص -1) / 2

في حالة عدد أربعة أشخاص، إذن عدد قنوات التواصل = 6

Figure (7)



4. بناء مصفوفة الاتصال COMMUNICATION MATRIX

فيما يلي نستعرض مصفوفة الإتصال :

Table (14)

مهارتي
MAHARTY

التسليمات DELIVERABLE	المالك OWNER	الجمهور AUDIENCE	التكرار FREQUENCY	الوسط MEDIUM	الغرض PURPOSE	نوع التواصل COMMUNICATION
محضر الاجتماع	مدير المشروع	العميل استشاري المشروع فريق المشروع المعنيين	مرة واحدة	وجها لوجه Face-to-face	تقديم المشروع. استعراض خطة وأهداف المشروع.	اجتماع إطلاق المشروع Kickoff Meeting
نسخة من التقرير بتوقيع الاستشاري	مدير المشروع	استشاري المشروع	يومية	وجها لوجه	تقديم الحالة اليومية للاستشاري المشروع	التقرير اليومي Daily Report
محضر الاجتماع وتحديث لسجل المخاطر	مدير المشروع	فريق العمل	أسبوعيا	وجها لوجه/ اجتماع افتراضي Conference call	استعراض قضايا وأداء ومخاطر المشروع	اجتماعات فريق Project Team Meetings
محضر الاجتماع	مدير المشروع	العميل استشاري المشروع فريق المشروع المعنيين	أسبوعيا	وجها لوجه	مناقشة ومراجعة القضايا الفنية والجودة بالمشروع وكذلك حالة التوريدات	الاجتماعات الفنية وحالة التوريدات Technical and procurement Meetings
تحديث خطة إدارة المشروع	مدير المشروع	العميل استشاري المشروع فريق المشروع المعنيين	أسبوعيا/ شهريا	وجها لوجه/ اجتماع افتراضي Conference call	استعراض حالة المشروع ومناقشة الخطة للفترة القادمة	الاجتماعات الاسبوعية والشهرية Weekly/Monthly Project Status Meetings
الموافقة أو الرفض لتسليمات العمل	مدير الجودة	استشاري المشروع	عند الحاجة	وجها لوجه	التأكد من إنجاز النشاط طبقا لمتطلبات الجودة	طلب فحص الأعمال Inspection Request
الموافقة أو الرفض للوثيقة	مدير المشروع	استشاري المشروع	عند الحاجة	وجها لوجه	مراجعة طلبات اعتماد الوثائق للمشروع	طلب مراجعة وثيقة Request for Documents Review

الموافقة أو الرفض لنتائج الاختبار	مدير الجودة	استشاري المشروع	عند الحاجة	وجها لوجه	مراجعة نتائج الاختبارات لتسليمات المشروع	تقارير الاختبارات Reports of tests
--	-------------	--------------------	------------	-----------	---	--

5. عرض 3 سيناريوهات لنماذج خاطئة من التواصل

سيناريو (1)، تحديث خطة إدارة المشروع

تم إجراء تحديثات في الجدول الزمني والتدفق النقدي للمشروع بدون موافقة العميل، ثم تم إبلاغه بذلك شفويا، ويُعد هذا النمط خاطئ حيث يتطلب هذا التحديث تواصل رسمي مكتوب Formal Written وذلك لكونه تحديث في ركن أساسي بالمشروع وهي خطة إدارته، لأن هذا التحديث سوف يؤثر على كافة جوانب المشروع.

سيناريو (2)، إجراء تغيير في عقد المشروع

تم طلب تغيير من استشاري المشروع شفويا بشكل غير رسمي، بخصوص تغيير جزء من نطاق المشروع، وتم تنفيذ التغيير من جهة المقاول دون إجراء تقييم شامل للتغيير على الجدول الزمني وميزانية المشروع، ثم تبين الأثر السلبي للتغيير على تكاليف المشروع ومدته، ولكن استشاري المشروع رفض أن يتحمل العميل هذه المدة الإضافية والتكاليف الإضافية نظرا لعدم توثيق التغيير رسميا بموافقة رسمية من العميل، ويُعد هذا النمط خاطئ حيث يتطلب أي تغيير بالمشروع تواصل رسمي مكتوب Formal Written وذلك لحفظ حقوق جميع أطراف المشروع.

سيناريو (3)، إبلاغ عضو في فريق المشروع عن سوء أدائه الفني لأول مرة

تم رفض طلب لاستلام أعمال من استشاري المشروع، بسبب سوء أداء عضو في فريق المشروع، وتم إبلاغ هذا العضو رسميا وكتابيا Formal Written عن سوء أدائه الفني، ويُعد هذا النمط خاطئ وذلك لأنها المرة الأولى لسوء أداء هذا العضو خلال المشروع، وكان ينبغي التنبيه عليه بطريقة لفظية غير رسمية Informal Verbal، ويستخدم النمط الكتابي الرسمي عند تكرار سوء الأداء.

6. تطوير وإعداد مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين Stakeholders Assessment Matrix

TABLE (15)

Leading	Supportive	Neutral	Resistant	Unaware	الوظيفة Position	الاسم Name
مشاركين بفاعلية في المشروع وعلي استعداد دائم لنيل مجهود لنجاح المشروع	داعمين للمشروع ولنجاحه	واعون بالمشروع لكن مع عدم وجود رأيي حول دعم المشروع	واعون بالمشروع لكنهم غير داعمين له	غير واعين بالمشروع وتأثيره المحتمل عليهم		
	●				العميل	اسم العميل
	●				استشاري المشروع	اسم المكتب
●					الإدارة العليا للمشركة	اسم المدير التنفيذي
●					فريق المشروع	أعضاء الفريق
				●	المستخدمون	الباحثون عن عمل
				●	المستخدمون	أصحاب الأعمال والهيئات الحكومية
		●			وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية	اسم مدير القسم المختص

وصف وتعريف نموذج القيادة المفضلة لقيادة المشروع

يوجد العديد من نماذج القيادة، مثل:

- ◆ القيادة التفويضية Delegating
- ◆ القيادة البيروقراطية Bureaucratic
- ◆ القيادة الاستبدادية Autocratic
- ◆ القيادة الديمقراطية Democratic
- ◆ القيادة عدم التدخل Laissez-Faire
- ◆ القيادة التحليلية Analytical
- ◆ القيادة التوجيهية Directing
- ◆ القيادة التيسيرية Facilitating
- ◆ القيادة الداعمة Supporting
- ◆ القيادة الكاريزمية Charismatic

بشكل عام لا يوجد نموذج للقيادة يتناسب مع جميع مواقف وأحداث المشروع، لذا يجب علي مدير المشروع اختيار النموذج الأكثر فاعلية بناء علي رؤيته للحدث، ولكن النموذج المفضل استخدامه خلال معظم فترات المشروع هو نموذج القيادة التفويضية. (Mulcahy, R. 2013) والقيادة التفويضية تُعرف بأنها تحديد مدير المشروع مجموعة من الأهداف ثم إعطاء الفريق السلطة الكافية لإتمام العمل، مع إشراك أعضاء الفريق في عملية التخطيط وتكليفه وتفويضه أحيانا لتخطيط وتنفيذ مهامهم الشخصية.

تحديد أسباب التفضيل لهذا النموذج

ويُعد هذا النموذج مناسباً للأسباب الآتية:

1. يتناسب مع المستوي الفني المتميز لفريق المشروع.
2. يتناسب مع احتياجات أعضاء الفريق.
3. يتناسب مع تعقيد عمل المشروع.
4. تأثيره الإيجابي علي مدة إنجاز المشروع.
5. خلق روح التنافس الإيجابي بين أعضاء فريق المشروع.

تقديم عدد "5" مقترحات لطرق التحفيز التي تتناسب مع طبيعة المشروع

1. وضع نظام تقدير ومكافآت Recognition and Reward System للأداء المتميز وعند تحقيق معلم مستهدف.
2. وضع نظام ترقيات بناء على تحقيق أداء مستهدف.
3. وضع برامج تنمية (enrichment programs) لزيادة معرفة وكفاءة أعضاء الفريق، ثم تنفيذها كنوع من المكافأة.
4. التحفيز بالتحدث دائما عن أهداف المشروع ورؤيته وأهدافه الاستراتيجية للشركة.
5. احترام أعضاء الفريق واحترام أوقاتهم.
6. تشجيع العمل الجماعي لدعم روح الفريق.
7. تكليف عضو الفريق المتميز لأنشطة ليست على المسار الحرج للمشروع، لتحسين معرفته وأدائه الفني.
8. الحرص على توفير مكان عمل مُريح ومُلهم وأمن.
9. إقامة حفلات عند تحقيق معلم مستهدف.

(11) تصميم نموذج RACI لعدد 3 إجراءات إدارية بالمشروع

◆ نموذج مصفوفة تعيين المسؤولية RACI



Table (16)

ROLES الأدوار					RACI
استشاري المشروع	الفريق التقني	مدير المشروع وفريقه (PM)	محلل الأعمال (BA)	العميل	النشاط
C	I	R	R	I	عقد الاجتماعات وجمع المعلومات والتنسيق مع المعنيين
C	C	R	I	C	إنشاء الجدول الزمني والتدفقات النقدية للمشروع
C	R	R	A	I	تنفيذ أعمال المشروع
R	A	R	A	I	التأكد من تحقيق متطلبات الجودة
C	A	R	R	I	تسليم المشروع وجمع الدروس المستفادة

R = Responsible

A = Accountable

C = Consulted

I = Informed

تعريف الصراع والأزمات

تعريف الصراع CONFLICT

هو النزاع الناتج عن الاختلافات في الدوافع والتصورات والأهداف والتطلعات بين شخصين أو أكثر، ويسعى كل طرف إلى إضعاف قدرات الآخر للوصول للهدف.

تعريف الأزمة CRISIS

هي حدث يفوق إمكانيات الشخص أو المؤسسة ويمثل تحدي وتهديد أساسي للأهداف، لذا يتطلب رد فعل لاستعادة المكانة الثابتة وبالتالي استعادة التوازن.

تقديم 3 سيناريوهات متوقعة لأحداث الصراع بالمشروع

سيناريو (1)

حدث نزاع بين مدير المشروع والعميل حول تأخيرات الجدول الزمني، ومن المتسبب والمتحمل لها، ثم تم الاتفاق على عمل خطة تنقيح للجدول الزمني Revised Schedule بحيث تضم التأخيرات المتسبب فيها المقاول والتأخيرات المتسبب فيها العميل، ثم احتساب التأخيرات المتقاطعة Concurrent Delays بين المقاول والعميل بقيمة "صفر".

سيناريو (2)

حدث نزاع بين عضوي في فريق المشروع، وقرر مدير المشروع عدم التحدث حالياً بخصوص النزاع وتأجيل ذلك للأجتماع القادم للفريق.

سيناريو (3)

حدث نزاع بين استشاري المشروع ومدير الجودة حول صلاحية جهاز يستخدم لإجراء اختبار لتسليمات المشروع، وكان رأيي الاستشاري هو شراء جهاز جديد وكان رأيي مدير الجودة هو إجراء الاختبار باستخدام هذا الجهاز المتوفر، وكان رأيي مدير المشروع هو تأجير جهاز للاختبار وأيضاً إجراء الاختبار باستخدام الجهاز المتوفر، ثم مقارنة النتائج من الجهازين لتحديد مدي صلاحية الجهاز المتوفر بموقع المشروع.

تحديد الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع كل صراع وتحديد سبب الأفضلية

سيناريو (1)

الاستراتيجية المستخدمة هي "التسوية" Compromising

سبب الأفضلية: لأنه حل مرضي للطرفين بقدر كاف لتجاوز النزاع، ولم يحصل أي طرف علي كل شيء، لذا هو a lose-lose situation

سيناريو (2)

الاستراتيجية المستخدمة هي "الانسحاب" Withdrawal

سبب الأفضلية: هو وضوح الأمر لمدير المشروع وأن أسباب النزاع هي أسباب شخصية مؤقتة، وأن الأمر لا يحتاج إلا عدم التحدث حالياً في النزاع.

سيناريو (3)

الاستراتيجية المستخدمة هي "التعاون" Collaborating

سبب الأفضلية: هو الوصول إلى إجماع بتقريب وجهات النظر المختلفة، وتُعد هذه الاستراتيجية مكسب للجميع a win-win situation

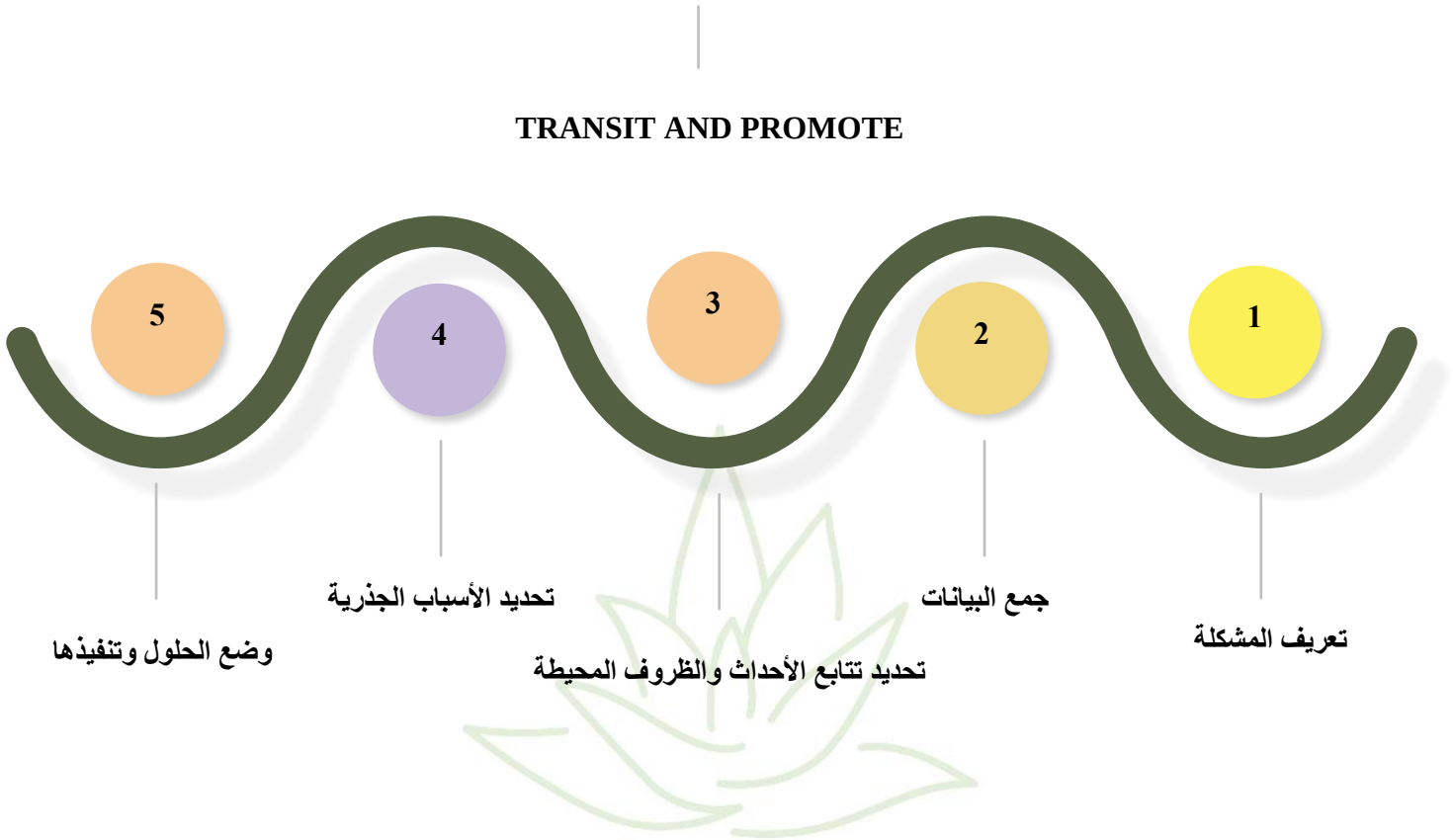
عرض تحليل الأسباب الجذرية (ROOT CAUSE ANALYSIS(RCA)

خطوات إجراء التحليل:

1. تعريف وتحديد المشكلة وتحديد أعراضها.
2. جمع البيانات حول المشكلة.
3. تحديد العوامل السببية المحتملة، وتتابع أحداث المشكلة، والظروف التي أدت لحدوث المشكلة، باستخدام أسلوب 5 Whys.
4. تحديد الأسباب الجذرية للمشكلة.
5. وضع الحلول وتنفيذها.

مهارتي
MAHARTY

Figure (8)



سيناريو (1)

- تعريف وتحديد المشكلة وتحديد أعراضها: تأخر الجدول الزمني عن تاريخ الإنهاء التعاقدية، وبالتالي سيتم احتساب غرامة تأخير على المقاول.
- جمع البيانات حول المشكلة: تسبب المقاول في تأخيرات للأنشطة وكذلك تسبب العميل في تأخيرات.
- تحديد العوامل السببية المحتملة، وتتابع أحداث المشكلة، والظروف التي أدت لحدوث المشكلة، باستخدام أسلوب 5 Why: تسبب المقاول في تأخيرات للأنشطة بسبب سوء الانتاجية، وكذلك تسبب العميل في تأخيرات بسبب تجاوز المدة المقررة لمراجعة أعمال التصميم، وكانت هناك عدد 10 أيام متقاطعة التأخيرات بين الطرفين.
- تحديد الأسباب الجذرية للمشكلة: 1- ضعف المستوي التقني لبعض من فريق المشروع.
2- ضعف خبرة الاستشاري في هذا النوع من المشاريع.
- وضع الحلول وتنفيذها: 1- الاستعانة بعضو جديد لفريق الاستشاري ذو خبرة في أعمال التصميم.
2- عقد محاضرات تدريبية لأعضاء الفريق.

سيناريو (2)

- تعريف وتحديد المشكلة وتحديد أعراضها: نزاعات شخصية بين أعضاء الفريق.
- جمع البيانات حول المشكلة: حدث نزاعات لفظية خلال تأدية أحد الأنشطة وتسببت في توقف العمل بالنشاط.
- تحديد العوامل السببية المحتملة، وتتابع أحداث المشكلة، والظروف التي أدت لحدوث المشكلة، باستخدام أسلوب 5 Why:
اختلف أعضاء الفريق علي طريقة تنفيذ النشاط، وعندما اعترض أحدهما بطريقة معينة، اعتبرها الآخر إهانة بالغة.
- تحديد الأسباب الجذرية للمشكلة: 1- اختلاف ثقافات وجنسيات عضوي الفريق.
2- عدم وجود وثيقة معتمدة لطريقة تنفيذ النشاط.
- وضع الحلول وتنفيذها: 1- وضع وثيقة تنفيذ النشاط قبل البدء في تنفيذه (Method Statement).
2- عقد جلسات مع أعضاء الفريق بشأن اختلاف الثقافات واحترامها وعدم إطلاق أحكام دون دراية بثقافة الآخر.

سيناريو (3)

- تعريف وتحديد المشكلة وتحديد أعراضها: اختلاف فني حول كفاءة تقنية لاختبار جودة جزء من تسليمات المشروع.
- جمع البيانات حول المشكلة: اتهم الاستشاري مدير الجودة بعدم الحرص علي سلامة الاختبارات واعتقد أن مدير الجودة يريد توفير ثمن شراء تقنية جديدة للاختبارات.
- تحديد العوامل السببية المحتملة، وتتابع أحداث المشكلة، والظروف التي أدت لحدوث المشكلة، باستخدام أسلوب 5 Why:
حدث الاختلاف عند إجراء الاختبار حيث اعترض الاستشاري علي صلاحية التقنية المستخدمة، وطلب مدير الجودة إجراء الاختبار بها نظرا لان النشاط على المسار الحرج.
- تحديد الأسباب الجذرية للمشكلة: 1- عدم اعتماد التقنية من استشاري المشروع قبل بدء النشاط.
- وضع الحلول وتنفيذها: 1- ضرورة إنشاء خطة تفتيش واختبارات مع ذكر التقنية المستخدمة واعتماد كفاءتها من استشاري المشروع.

Table (17)

الحنكة (13)

توزيع الموارد البشرية على المهام

مرحلة الإغلاق	مرحلة المراقبة والتحكم	مرحلة التنفيذ	مرحلة التخطيط						مرحلة البدء		
تسليم المشروع وجمع الدروس المستفادة	قياس الأداء وأخذ إجراءات تصحيحية	تنفيذ أعمال المشروع	إنهاء خطة إدارة المشروع وأخذ الموافقة عليها	إنشاء برنامج الجودة	إنشاء الميزانية	إنشاء WBS وإنشاء الجدول الزمني	أعمال التصميم	جمع وإنهاء المتطلبات	إنشاء ميثاق المشروع	عقد الاجتماعات وجمع المعلومات والتنسيق مع المعنيين	المسمى الوظيفي
X								X		X	محلل الأعمال (BA)
X	X		X		X	X		X	X	X	مدير المشروع وفريقه (PM)
X	X				X	X					مهندس التخطيط والمتابعة Planner
X				X							مدير الجودة (QM)
X		X					X				الفريق التقني للمشروع

تحليل أثر إجراء عملية CRASHING وعملية FAST-TRACKING على الجدول الزمني وتمثيل الجدول بعد تنفيذ هذان الإجراءان.

أثر إجراء عملية CRASHING على الجدول الزمني

هو أسلوب يستخدم لتقصير مدة الجدول الزمني للمشروع بزيادة الموارد للأنشطة على المسار الحرج، مع وضع خيارات، ثم اختيار أقصى مدة ضغط ممكنة عند أقل زيادة في التكلفة، ويتم اللجوء إليه في حالة عدم المقدرة على تقصير مدة الجدول الزمني باستخدام أسلوب التتابع السريع FAST-TRACKING. (PMBOK, 2017)

الآثار:

- زيادة تكاليف المشروع.
- قد يؤدي لزيادة مخاطر المشروع.

أثر إجراء عملية FAST-TRACKING على الجدول الزمني

هو أسلوب يتم من خلاله تنفيذ الأنشطة على المسار الحرج بشكل متوازٍ (in parallel) لتقصير مدة الجدول الزمني للمشروع. (PMBOK, 2017)

الآثار:

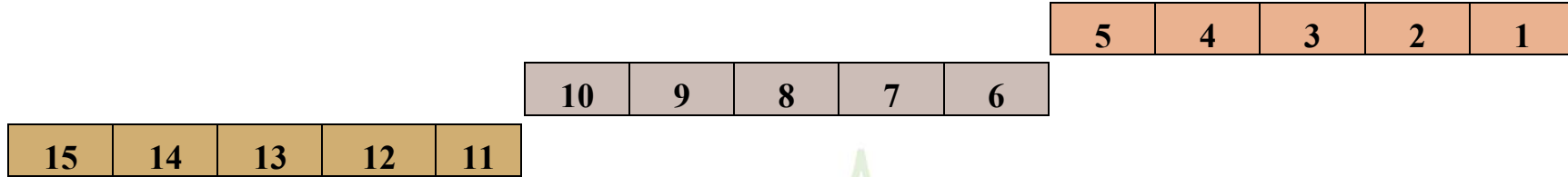
- زيادة مخاطر المشروع.
- قد يتسبب في إعادة العمل Rework.
- يتسبب في زيادة الانتباه إلى الاتصالات بالمشروع.



Figure (9)

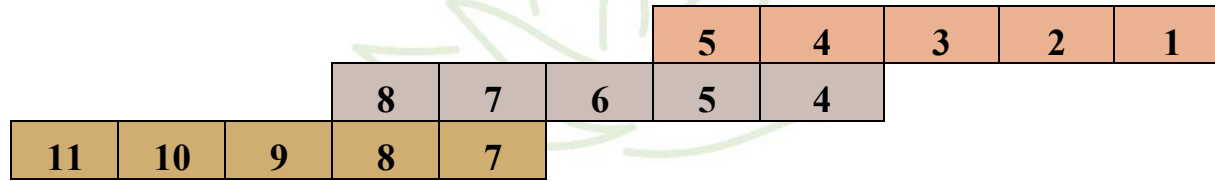
الحالة العادية للجدول الزمني دون إتخاذ أي إجراءات لتقصير مدة المشروع

الحالة العادية (15 يوم)



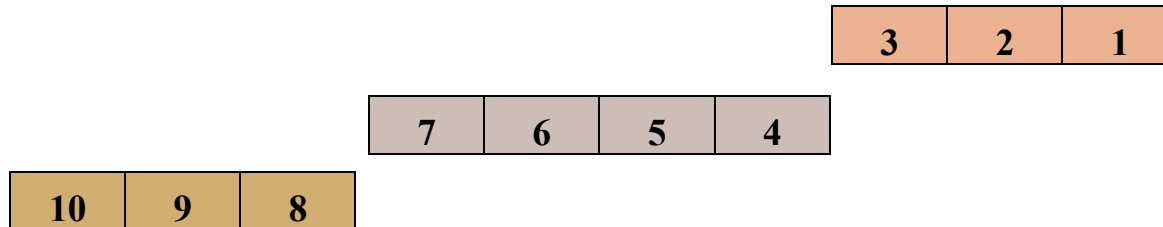
تنفيذ الأنشطة علي المسار الحرج بشكل متوازي (In Parallel)

التتابع السريع (11 يوم)



زيادة الموارد للأنشطة علي المسار الحرج لتقصير مدتها الزمنية

ضغط زمن المشروع (10 أيام)



تطوير قواعد عامة لعملية التفاوض

- يجب تحديد قابلية الموضوع أولاً للتفاوض.
- المفاوضات لا تنتهي إلا بالتسوية أو تأجيل عملية التفاوض أو الانتهاء لعدم التوصل للتسوية.
- من الممكن أن يفوز جميع المشاركين في عملية التفاوض.
- الغرض من التفاوض هو التوصل لحل وسط.
- يوجد إختلاف بين المناظرة والتفاوض، فالمناظرة هي منافسة ينتج عنها فائز ومهزوم.
- خلال عملية التفاوض، يجب أن تحتل المناظرة مساحة صغيرة فقط من العملية التفاوضية.
- التفاوض هو بناء جسر بين الطرفين.
- يجب ضبط النفس في المراحل النهائية من التفاوض.
- أسلوب الضغط لدرجة معينة قد يؤدي ثماره أثناء العملية التفاوضية.
- أسلوب المراوغة دون الكذب قد يؤدي ثماره أثناء العملية التفاوضية.
- يجب التحلي بالتواضع مع الحزم.
- يجب أن تُسحر الآخرين ومن دون الخضوع لسحرهم.
- الصبر بلا حدود.
- السيطرة علي الانفعالات.
- إبراز الثقة بالنفس والموقف.
- عدم الثقة بالآخرين إلا في وجود ضمانات.
- عدم الوضوح المطلق، الحرص علي تواجد حالة من الغموض النسبي.
- أثناء التفاوض لا تهتم بمشاعرك فقط، واهتم جيداً بمشاعر الآخرين.
- لا تُظهر المشاعر السلبية لأنها تؤدي لفشل التفاوض.
- يجب نشر المشاعر والروح الإيجابية والمودة أثناء عملية التفاوض.
- لابد من كسر الحواجز لإطلاق الحلول الابداعية.
- يجب إلقاء الأسئلة الفعالة أثناء التفاوض.
- يجب الاستماع الفعال أثناء التفاوض، وعدم مقاطعة الطرف الآخر، مع تقسيم الحوار لأمر هامه وأمر غير هامه.
- يجب التقصي الفطن للحقائق.
- يجب إظهار روح الدعابة وخصوصاً في بداية التفاوض.
- يجب التعامل باحترام مع الطرف الآخر.

- يجب وضع أهدافك دائما تُصب عينيك والاصرار علي تحقيقها.
- يجب التفكير خارج نطاق المؤلف Out Of Box.
- حدد القضايا الرئيسية والثانوية، وانشئ قائمة بهما Issue Log.
- اهتم بالتفاصيل والظروف المحيطة بقضية التفاوض.
- التفاوض هو مشروع تعاوني، يربح فيه الجميع. (Gerard, I. & Henry, H. 2009)

إعداد عدد 2 خطة تفاوض

خطة (1)، التفاوض مع العميل حول مدة تمديد العقد والقيمة المالية لتغييرات في نطاق المشروع

طلب العميل تغييرات خاصة بنطاق المشروع، وقام مدير المشروع بتحليل تأثيرها علي الجدول الزمني والتكلفة، تحتاج التغييرات لمدة 20 يوم للتنفيذ، بتكلفة 30.000 ريال، وطلب العميل تخفيض مدة التمديد وتكلفة التغييرات.

استراتيجيات التفاوض المُخطط استخدامها مع العميل:

1. **التحمل:** الصبر وعدم التهور حتي تحقيق الهدف، بناء علي قاعدة " الرجل الذي سيبدأ الضرب سيكون قد اعترف أنه لم يُعد لديه أفكار أخرى".
2. **الصمت:** هو استراتيجية فعالة، صمت يعبر عن الثقة والانضباط والهدوء، تحدث قليل وإستمع أكثر.
3. **وضع الحدود:** وضع حد وشرط أدني لا يمكن تجاوزه، كشرط لبدء التفاوض.
4. **الربط (القدوة):** التحدث عن حالات مماثلة في مشاريع سابقة، وتم موافقة العميل علي ما يتم التفاوض عليه حاليا.
5. **قذيفة الكشف:** في نهاية العملية التفاوضية، تحديد النقاط التي يجب التركيز عليها ثم تحديد أفضل البدائل المتاحة الفوز بها.

خطة (2)، التفاوض مع مدير الموارد البشرية بالشركة حول الإمداد بموارد بشرية للمشروع

تستثمر الشركة حاليا مواردها البشرية في عدد 8 مشاريع، وبعد تحديد الموارد البشرية لمشروع، تم طلب هذه الموارد من مدير الموارد البشرية بالشركة، لكنه طلب تقليل العدد وذلك للإنشغال في المشاريع الأخرى.

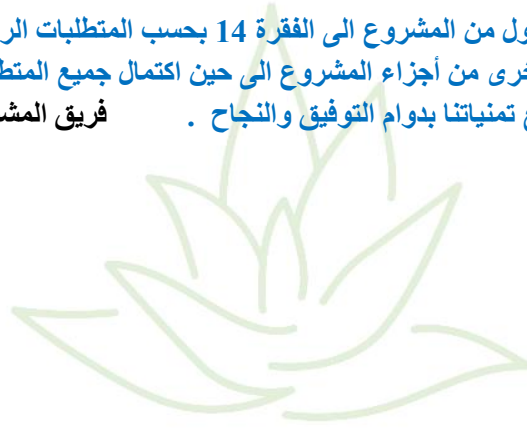
استراتيجيات التفاوض المُخطط استخدامها مع مدير الموارد البشرية:

1. **التحمل:** الصبر وعدم التهور حتي تحقيق الهدف، وعدم التسرع في الموافقة علي آراء الطرف الآخر، مع موافقة مشروطة بالتفكير والبحث أولا.
2. **الأمر الواقع:** الاقتناع بأهمية المشروع للشركة وذلك لأن قيمته المالية عالية وأيضا الرغبة في كسب العميل لمشروعات أخرى.
3. **التراجع الهادئ:** لأخذ معلومات من الطرف الآخر عن المشاريع الحالية واحتياجاتها.

4. **التقصص:** توجيه أسئلة كثيرة للطرف الآخر لتوضيح أعمق للأمور، لأن ذلك يُضيق الفجوة مع الطرف الآخر.
5. **وضع الحدود:** وضع حد أدنى من الموارد لبدء المشروع.
6. **تقاطع الطرق:** طرح الجوانب العديدة للمشروع، مثل النطاق والوقت والميزانية والجودة والمخاطر والاتصالات، وربط عدد الموارد وكفائتها بهذه الجوانب، لجبر الطرف الآخر على رؤية مجموعة هائلة من القضايا.

انتهى. (الجزء الأول)

ملاحظة : (تم الإنتهاء من الجزء الأول من المشروع الى الفقرة 14 بحسب المتطلبات الرئيسية للمشروع وتم إرجاء الخلاصة والتوصيات وأي إضافات أخرى من أجزاء المشروع الى حين اكتمال جميع المتطلبات للمشروع ، وتم إدراج المراجع في الصفحة الختامية) . مع تمنياتنا بدوام التوفيق والنجاح . فريق المشروع



مهارتي
MAHARTY

قائمة المراجع List of References

ابراهيم عبد الرشيد نصير (2007م). إدارة مشروعات التشييد، دار النشر للجامعات.
عبدالستار محمد العلي (2016). ادارة المشروعات العامة، دار الحضارة للنشر والتوزيع.
عاطف عبد المنعم، محمد محمود الكاشف (2010م). تقييم وإدارة المخاطر، القاهرة ، دار المريخ للنشر والتوزيع.

يوسف، جابر يوسف محمد. (2012). تقييم استخدام منهجية إدارة المشاريع في المشاريع الإنشائية بالمملكة العربية السعودية : دراسة تطبيقية لأراء عينة من المكاتب الهندسية و شركات المقاولات.

Project Management Institute. (2017). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge - Sixth Edition*. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

Project Management Institute. (2009). *Practice Standard for Project Risk Management*. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

Mulcahy, R. (2013). *PMP Exam Prep- Eighth Edition*. USA, RMC Publications, Inc.

Schwalbe, K. (2014). *Information Technology Project Management. 7th Edition*. USA, Boston, MA 02210

Nicholas, J. and Steyn, H. (2008). *Project Management for Business, Engineering, and Technology. 3rd Edition*.

Netherlands, Amsterdam: Elsevier Ltd

Baldwin, A. & Bordoli, D. (2014). *A Handbook for Construction Planning and Scheduling*. USA: John Wiley & Sons, Ltd

Hastak, M. (2015). *Skills and Knowledge of Cost Engineering*. USA, Morgantown: AACE® International

AACE International, AACE International. (2004). *Skills & Knowledge of Cost Engineering*. USA, Morgantown: AACE Education Fund

Hackett, M. and Statham, G. (2016). *The Aqua Group Guide to Procurement, Tendering and Contract Administration. 2nd Edition*. USA, New Jersey, Hoboken: Wiley-Blackwell

Rumane, A. (2011). *Quality Management in Construction Projects. 1st Edition*. USA, Boca Raton, FL: Taylor and Francis Group, LLC

Gerard, I. and Henry, H. (2009). *THE NEW ART OF NEGOTIATING, How To Close Any Deal. 1st Edition.*

USA, New Yourk, Garden City Park: Square one publishers



مہارتی
MAHARTY