



جامعة الجميع الذكية
EVERYONE'S SMART UNIVERSITY

مشروع مركز ترفيهي لذوي الاحتياجات الخاصة



إعداد

الاسم	الرقم الجامعي
1 اقبال السعد	2021204317
2 بشائر العمودي	2021206429
3 عبدالعزيز الحربي	2021202252
4 عبدالله عرب	2021206223
5 عبدالله العنزي	2021206357
6 عمر اباد	2021206267
7 عمير ال عون	2021204088
8 محمد العمودي	2021206428
9 مطير القرشي	2021206357
10 موسى الحربي	2021206441

بإشراف / د. وليد سليمان

الفصل الدراسي الثالث

1443هـ _ 2022م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

إلى الذين وقفوا الى جانبنا وامدوا لنا بعونهم وتأييدهم كي نكمل تعليمنا وفي مقدمتهم
أباءنا وأمهاتنا والذين كان لهم الفضل بعد الله في بلوغنا هذا المستوى.

شكر وتقدير

نشكر الله العلي القدير الذي أنعم علينا بنعمة العقل والدين القائل في محكم التنزيل "وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ" سورة يوسف آية 76 صدق الله العظيم

نتقدم بجزيل الشكر لأولئك المخلصين الذين لم يألوا جهدا في مساعدتنا في مجال البحث العلمي، ونخص بالذكر الدكتور الفاضل: وليد سليمان وصاحب الفضل في توجيهنا ومساعدتنا في تجميع المادة البحثية ف جزاه الله كل خير.

فهرس المحتويات

المحتويات	رقم الصفحة
المقدمة	8
تعريف المشروع	8
الفصل الاول	9
1.1.1 رؤية المشروع	9
1.1.2 رسالة المشروع	9
1.1.3 اهداف المشروع في نموذج SMART	9
1.1.4 قياس مؤشرات الأداء Lead or Lag	10
1.1.5 نموذج ميثاق المشروع	11
1.2.1 الهيكل التنظيمي لوحداث و فرق المشروع	13
1.2.2 الأسس العملية والعلمية في تطوير الهيكل	13
1.2.3 النموذج المكتبي الأنسب لإدارة المشروع PMO	14
الفصل الثاني	17
2.1.1 نموذج امتثال التحقق	15
2.1.2 نموذج قائمة التحقق للمراحل (البدء_ الخطة_ الإنجاز_ الاغلاق)	18
2.2.1 سجل أصحاب المصلحة	19
2.2.2 تطوير الشبكتين (القوة/ الفائدة) (التأثير/ القوة)	20
2.2.3 النماذج الشبكية مع سجل أصحاب المصلحة	22
2.3.1 ثقافة المنظمة	22
2.3.2 قيم المنظمات التي يمكن تبنيها خلال المشروع	23
الفصل الثالث	24
3.1.1 السلوكيات الشخصية التي تؤثر على المشروع	24
3.1.2 دراسة السلوكيات واسبابها وكيفية التخلص منها	26
3.1.3 تقييم مهني ذاتي باستخدام نموذج SWOT	26
3.2.1 السلوكيات التي تتعارض مع النزاهة الأخلاقية	27
3.3.1 تحليل الأثر المالي والاجتماعي والتقني للسلوكيات على اعمال المشروع والعلاقات	27
3.3.2 التواصل الشخصي والتواصل الفعال	28

28	3.3.3 اشكال ونماذج وقنوات الاتصال الشخصي
30	3.3.4 مصفوفة الاتصال
30	3.3.5 سيناريوهات خاطئة للاتصال
31	3.3.6 مصفوفة تحليل الارتباط بأصحاب المصلحة
32	الفصل الرابع
32	4.1.1 نموذج القيادة
33	4.1.2 أسباب تفضيل النموذج
33	4.1.3 طرق التحفيز المتناسبة مع طبيعة المشروع
34	4.2.1 نموذج RACI لعدد من الإجراءات الإدارية بالمشروع
36	4.3.1 الصراع والازمات
36	4.3.2 السيناريوهات المتوقعة لاحداث الصراع
37	4.3.3 الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع كل صراع وسبب الافضلية
37	4.3.4 تحليل الاسباب الجذرية

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
10	قياس مؤشرات الاداء	1.1.4
11	ميثاق المشروع	1.1.5
19	جدول سجل أصحاب المصلحة	2.2.1
21	شبكة (القوة /الاهتمام) وشبكة (التأثير/القوة)	2.2.2
27	تحليل الأثر المالي والاجتماعي	3.2.2
30	مصفوفة الاتصال	3.3.4
31	مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين	3.3.6

قائمة الاشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
13	الهيكل التنظيمي	1.2.1
22	النماذج الشبكية	2.2.3
38	الأسباب الجذرية	4.3.4

المرفقات

رقم الصفحة	اسم المرفق	رقم المرفق
9	نموذج SMART	1.1.3
15	نموذج الامتثال	2.1.1
18	نموذج التحقق	2.1.2
26	نموذج SOWT	3.1.3
35	نموذج RACI	4.2.1

المقدمة

في هذا العالم سريع الخطى والمدفوع بالتكنولوجيا والمليء بالضغوط، يحتاج الاطفال بالتأكيد إلى الترفيه. خاصة اطفال ذوي الاحتياجات الخاصة، وفي هذا المشروع حرصنا على توفير مركز ترفيهي يحتوي على جميع الأشياء والأدوات التي تساهم في ترفيه الطفل من ذوي الاحتياجات الخاصة " التوحد" هذه الوسائل الترفيهية يتم اختيارها بعناية شديدة جداً، لأن أي وسائل لا يحبها الطفل بالدرجة الكافية تجعله لا يُقبل على هذا المكان مجدداً، فالهدف هو إسعاد الطفل بدرجة كبيرة، وإضافة قيمة إلى شخصية الطفل، وتجعله أكثر إبداعاً. فكلما كانت الألعاب الترفيهية الموجودة في المركز الترفيهي ممتعة وبالفعل تساعد الأطفال في تسلية وقته والقضاء على الملل وتصبح مفيدة بشكل أكبر كلما كانت تساعد في تنمية مهاراته أثناء اللعب وبطريقة ممتعة.

الفصل الأول

الحوكمة، الهيكل، العملية

1.1.1 رؤية المشروع

أن يكون المركز الأول من نوعه والمنتشر في جميع انحاء المملكة الذي يقدم خدمات وخيارات ترفيهية وبنّاءة ومتكاملة وشاملة لذوي الاحتياجات الخاصة من أصحاب الإعاقة الذهنية لمرضى التوحد.

1.1.2 رسالة المشروع

رسم البهجة، وتحسين جودة الحياة، وتقديم الدعم والمساندة لذوي الاحتياجات الخاصة من أصحاب الإعاقة الذهنية من مرضى التوحد، وذلك بتوفير خيارات ترفيهية مناسبة وأمنة وبنّاءة تتناسب مع مستويات الدخل المختلفة لكافة شرائح المجتمع من هذه الفئة، ومساعدتهم على الاندماج مع المجتمع بشكل فعال، ونشر التوعية وروح التضامن في المجتمع مع هذه الفئة وذويهم.

1.1.3 أهداف المشروع في نموذج SMART

الأهداف	SMART MODEL				تصنيف الهدف	كيفية قياس الهدف
	يمكن تحقيقه	واقعي	الإطار الزمني	قابل للقياس		
1 إنشاء مركز ترفيهي متطور بمواصفات ومعايير عالية خلال فترة المشروع	√	√	√	√	تحليلي/ جودة	الاستعانة بحكم الخبراء
2 تعاون مع أسر ذوي التوحد لمساعدتهم على الاندماج في المجتمع وتنمية المهارات بنسبة ٣٠% بشكل ترفيهي وبناء نفس الوقت في فترة سنة من التحاقهم بالمركز	√	√	√	√	استراتيجي	استبيان + تقييم
3 سلاسة و سهولة اوصول الخدمات للمستفيدين في وقت قياسي .	√	√	√	√	استراتيجي/ تشغيلي	استبيان + تقييم
4 العمل على رفع درجة الوعي بنسبة ٥٠% من افراد المجتمع حيال إعاقه التوحد خلال سنه من افتتاح المركز	√	√	√	√	استراتيجي	استبيان
5 رفع كفاءة العاملين بنسبة ٩٥% في المركز من خلال السنة الاولى عن طريق دورات تدريبية في كيفية التعامل مع فئة التوحد	√	√	√	√	تشغيلي	تقارير المركز
6 أن يكون المركز الافضل في المنطقة في السنة الاولى ويكون وجهة الدائمة للمستفيدين	√	√	√	√	تشغيلي/ استراتيجي	تقارير المركز

1.1.4 قياس مؤشرات الأداء Lead or Lag

هي المقاييس المستخدمة لقياس أداء المشروع في خدمة أهدافه، سعياً للوصول إلى أفضل النتائج بأقل تكلفة وأعلى جودة.

الهدف	leading	lagging
إنشاء مركز ترفيهي متطور بمواصفات ومعايير عالية خلال فترة المشروع	تحديد مرافق المركز واحتياجاته من فريق مختص، تسليم أعمال مقاولات الإنشاء لمقاولين أكفاء ذوو خبرة واختصاص بإشراف هندسي.	سلامة المبنى والمرافق، وإخراجها وفقاً للتصور المعماري المطلوب.
تعاون مع أسر ذوي التوحد لمساعدتهم على الاندماج في المجتمع وتنمية المهارات بنسبة ٣٠% بشكل ترفيهي وبناء بفس الوقت في فترة سنة من التحاقهم بالمركز	إقناع الأسر بكفاءة المركز في التعامل مع حالات التوحد وذلك بتقديم الكفاءات المختصين في المجال، وطرح البرامج المناسبة لحالات التوحد.	تحسن حالة المريض بالتوحد النفسية والاجتماعية.
سلاسة وسهولة إيصال الخدمات للمستفيدين في وقت قياسي .	الإلمام بأحدث التقنيات المستخدمة للتعامل مع فئة التوحد، وتقديم الدعم المعرفي من دورات تطويرية وأساليب تعليم حديثة للكادر المختص.	مدى سرعة تحسن حالة المريض.
العمل على رفع درجة الوعي بنسبة ٥٠% من افراد المجتمع حيال إعاقاة التوحد خلال سنه من افتتاح المركز	توعية المجتمع بأهمية التمييز في التعامل بين الطفل العادي وطفل التوحد وحثهم على توسيع دائرتهم المعرفية حول حالات التوحد، تقديم برامج معرفية جاذبة، وسهلة الطرح بشكل دوري ترفع من وعي المستهدفين دون شعورهم بالملل. توعية المجتمع	ملاحظة تقدم ملموس في وعي المجتمع في التعامل مع حالات التوحد.
رفع كفاءة العاملين بنسبة ٩٥% في المركز من خلال السنة الاولى عن طريق دورات تدريبية في كيفية التعامل مع فئة التوحد	التعاون مع مراكز وأخصائيين كفاءات لتقديم خبراتهم لمنسوبي المركز. حث المنسوبيين على رفع الحصيلة العلمية لديهم بالبحث والمطالعة المركزة في المجال.	مدى ارتفاع كفاءة المنسوبيين في التعامل حالات أطفال التوحد.
أن يكون المركز الافضل في المنطقة في السنة الاولى ويكون وجهة الدائمة للمستفيدين	تحديد الموقع الاستراتيجي للمشروع بدقة بناء على المدينة التي سيقام بها المشروع، التواصل بشكل دائم مع أهالي الأطفال وتقديم تقارير دورية عن أطفالهم، و تقديم برامج ذات جودة بالاستعانة بالمختصين.	استمرارية المستفيدين في ارتياد المركز .

1.1.5 ميثاق المشروع

ميثاق المشروع في إدارة المشاريع هو بيان لنطاق، أهداف والمشاركين في المشروع. وهو يوفر ترسيم الأولوية للأدوار والمسؤوليات، وتحدد أهداف المشروع، ويحدد أصحاب المصلحة الرئيسيين، ويحدد سلطة مدير المشروع. كما أنه بمثابة مرجعية للسلطة من أجل مستقبل هذا المشروع.

اسم المشروع		مركز ترفيهي لذوي الاحتياجات الخاصة	
مدير المشروع	اقبال السعد	مالك المشروع	د. وليد صديق
تاريخ بداية المشروع	5 مايو 2022	تاريخ نهاية المشروع	5 مايو 2023
تكلفة المشروع	9 مليون ريال سعودي		
أهداف المشروع:			
■ إنشاء مركز ترفيهي متطور بمواصفات ومعايير عالية خلال فترة المشروع. ■ تعاون مع أسر ذوي التوحد لمساعدتهم على الاندماج في المجتمع وتنمية المهارات بنسبة 30% بشكل ترفيهي وبناء بفس الوقت في فترة سنة من التحاقهم بالمركز. ■ سلاسة وسهولة ايصال الخدمات للمستفيدين في وقت قياسي. ■ العمل على رفع درجة الوعي بنسبة 50% من افراد المجتمع حيال إعاقاة التوحد خلال سنه من افتتاح المركز ■ رفع كفاءة العاملين بنسبة 95% في المركز من خلال السنة الاولى عن طريق دورات تدريبية في كيفية التعامل مع فئة التوحد. ■ أن يكون المركز الافضل في المنطقة في السنة الاولى ويكون وجهة الدائمة للمستفيدين.			
تسليمات المشروع:			
- أن يكون المركز الأفضل في المنطقة في السنة الاولى ويكون الجهة الدائمة للمستفيدين. - تقديم برامج معرفية جاذبة، وسهلة الطرح بشكل دوري ترفع من وعي المستهدفين دون شعورهم بالملل.			
نطاق المشروع:			
● إنشاء مركز ترفيهي لذوي الاحتياجات الخاصة. ● تقديم برامج معرفية جاذبة، وسهلة الطرح بشكل دوري ترفع من وعي المستهدفين دون شعورهم بالملل. ● إقناع الأسر بكفاءة المركز في التعامل مع حالات التوحد وذلك بتقديم الكفاءات المختصين في المجال، وطرح البرامج المناسبة لحالات التوحد.			

مراحل المشروع:

- الحصول على التراخيص المطلوبة من الجهات المختصة
- اعتماد مخطط المركز
- عمل مناقصه للمقاولين
- تسليم المخطط للمقاول
- الشروع في بداية المشروع
- تسليم المشروع

افتراضيات المشروع:

- افتراضيات المالية: من جهات حكومية وجهات رسمية داعمة
- افتراضيات المستهدفة: مرضى التوحد وذويهم

مخاطر المشروع:

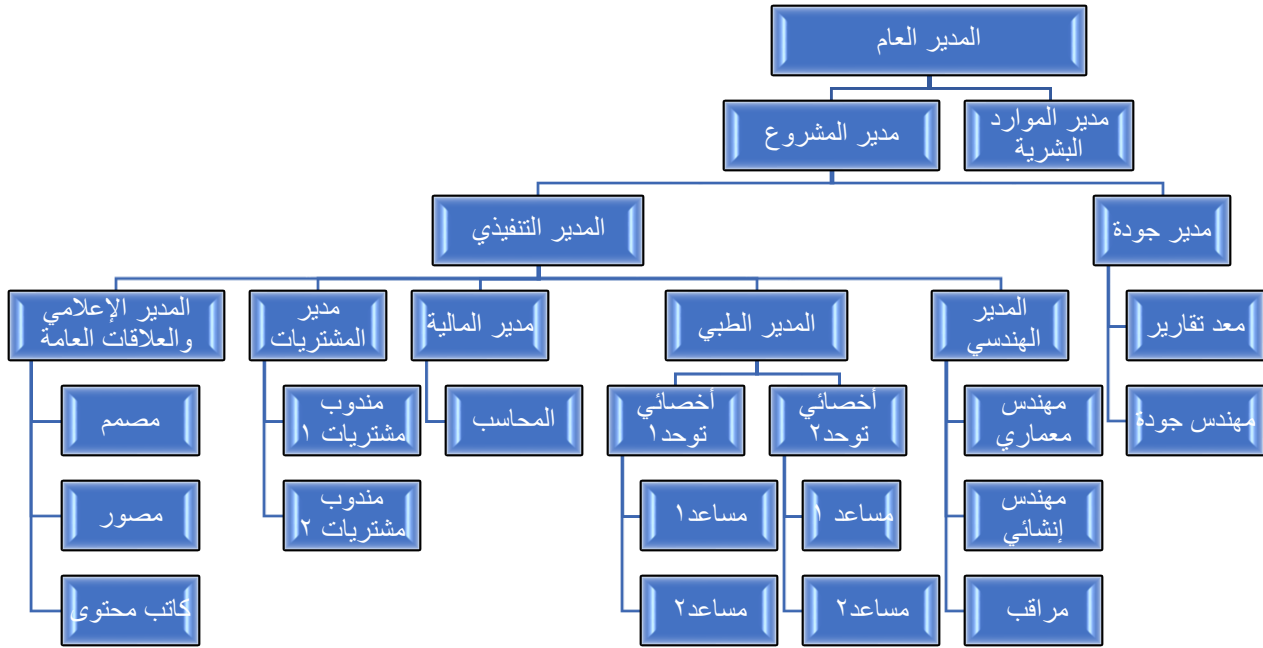
- توقف الدعم اثناء انشاء المشروع
- تأخير اصدار التراخيص اللازمة
- تأخير مده اتمام المشروع
- تعديلات نطاق المشروع من الجهة المشرفة
- تخطي المشروع الميزانية المحددة

التكليف والصلاحيات

الراعي الرسمي	ساره عبدالله	التوقيع	
مدير المشروع	اقبال السعد	التوقيع	
مدير التنفيذي	محمد العمودي	التوقيع	
مدير الجودة	عبد الله عرب	التوقيع	
مدير المالي	عمر اياد	التوقيع	

1.2.1 الهيكل التنظيمي لوحدات وفرق المشروع

يمثل الهيكل التنظيمي نقطة البداية في تحديد شكل المنظمة ويساعد في فهم وتحليل إجراءاتها وعملياتها، ولا تقتصر تأثيراته على تحسين الإنتاجية والكفاءة الاقتصادية للمنظمة، بل يتعدى الأمر إلى تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، ورفع معنوياتهم، وتوليد التماسك بينهم، بناء على ذلك ينبغي أن يتم تصميم الهيكل التنظيمي بشكل يشجع المشاركة الفاعلة لأعضاء المنظمة.



1.2.2 الأسس العلمية والعملية المعتمدة في تطوير الهيكل

وتم في هذا المشروع اعتماد الهيكل التنظيمي التنفيذي للمؤسسة والذي يعتمد على وجود سلطة مركزية، تتواجد على قمة الهرم، وهو رئيس واحد يختص باتخاذ القرارات والأوامر، وتتدفق الأوامر من قمة الهرم إلى أسفله، حيث يتم تلقيها من الرؤساء إلى الموظفين في أقسامهم، وتتم بشكل دقيق ومستقيم، ويتميز بالوضوح في تنظيم الأدوار والمهام.

وذلك بناء على أسس علمية وعملية أبرزها:

- توضيح تسلسل اتخاذ القرار في المنظمة.
- توضيح مستويات الصلاحيات من خلال هيكل العمل التنظيمي للمركز.
- تمكين الموظفين من الإبداع وإطلاق طاقاتهم، بدمج الأقسام ذات الصلة مع بعضها.
- يعكس فعالية وتطور الأداء في الأقسام.

- أنه يعضد تحمل المسؤوليات على جميع المستويات.
- وتم فصل قسم الجودة عن قسم الإدارة التنفيذية وذلك بغرض تقييم سير المشروع، وكفاءة إدارته، والرفع بتقارير دورية لمدير المشاريع مع توصيات بناءً لرفع مستوى الأداء في المركز.

1.2.3 النموذج المكتبي PMO

ما هو مكتب إدارة المشاريع؟

PMI يُعرّف مكتب إدارة المشاريع على أنه: هيكل تنظيمي يمكن استخدامه لوضع معايير موحدة وفقاً للمحافظ أو البرامج أو عمليات الحوكمة المتعلقة بالمشروع وتسهيل مشاركة الموارد والمنهجيات والأدوات والتقنيات.

يُعتبر مكتب إدارة المشاريع PMO هو المفتاح للمنظمات بناءً على ذلك، وبشكل أساسي، لتشغيل وإدارة مشاريعها بنجاح والتأكد من أنها تلبي أهداف المشروع في الوقت المحدد وفي حدود الميزانية المحددة. وتتنوع نماذج مكاتب إدارة المشاريع في المنشأة وتختلف في درجة التحكم والتأثير الذي تتمتع به على المشاريع وفق النموذج المتبع وتم تصنيف مكاتب إدارة المشاريع الي ثلاثة نماذج وهي :

1. الداعم Supportive

2. المتحكم Controlling

3. الموجه Directive

والنموذج الأنسب من وجهة نظرنا هو النموذج الداعم: Supportive حيث يقوم المكتب بتقديم الاستشارات عند الطلب ويقدم النماذج والمعلومات والدعم الفني والتدريب لجميع الممارسين الفاعلين والمعنيين بالمشاريع دون فرض سيطرة او تحكم على المشروع وانشطتها والمحافظة على سير المشروع في المسار الصحيح والتنبيه في حال وجود اي تهديدات.

الفصل الثاني

الالتزام والمعايير واللوائح

القوة والفائدة

الثقافة والقيم

2.1.1 نموذج الإمتثال

قوائم الامتثال هي القوائم التي تربط أهداف المشروع و أنشطته مع المخرجات المتوقعة منه و مع طرق قياس نجاحها ، بطريقة تسهل على الفريق مراقبة الأهداف و التركيز على إنجازها خلال تنفيذ و تشغيل المشروع ، و تساعد بشكل فعال في نجاح الأهداف و الامتثال لها بالجودة المطلوبة و بالزمن المخصص لذلك .

تصميم نموذج امتثال للمشروع حسب أهداف المشروع

#	Timeframe	Goal	Activities	Expected outcomes	measure(s) of success
	الإطار الزمني	الهدف	الأنشطة	المخرجات المتوقعة	تقييم نجاح الأهداف
1	05/05/2022 05/05/2023	إنشاء مركز ترفيهي متطور بمواصفات ومعايير عالية خلال فترة المشروع	تحديد مرافق المشروع- تصميم المشروع واعتماده- اختيار المقاول المنفذ-استلام الأعمال الإنشائية	مركز ترفيهي متكامل مطابق للمواصفات والمقاييس المختارة	تحقيق الهدف المنشود بناء على تقييم الأخصاء
2	05/05/2023 05/05/2024	التعاون مع أسر ذوي التوحد لمساعدتهم على الاندماج في المجتمع وتنمية المهارات بنسبة ٣٠% بشكل ترفيهي وبناء نفس الوقت في فترة سنة من التحاقهم بالمركز	ألعاب تشاركية - دروس تعليمية تخصصية- إشراف ومتابعة دقيقة	تحسن حالة الطفل	تقييم الأخصاء - التغير الملحوظ في سلوك الطفل
3	05/05/2023 05/05/2024	سلاسة و سهولة إيصال الخدمات للمستفيدين مقارنة بالمراكز المنافسة من حين افتتاح المشروع .	دراسة تخصصية- لأحدث التقنيات المستخدمة للتعامل مع الحالات - استقطاب الكفاءات في المجال وتطوير قدراتهم	ازدياد عدد مرتادي المركز والمنتسبين إليه	التقارير التحليلية الدورية لمنتسبي المركز من أصحاب التوحد
4	05/05/2023 05/05/2024	العمل على رفع درجة الوعي بنسبة ٥٠% من افراد المجتمع حيال إعاقه التوحد خلال سنة من افتتاح المركز	دورات تثقيفية توعوية للتعامل مع مرضى التوحد - ورش عمل مكثفة تنقل تجارب الأهالي في التعامل مع المرضى	ارتفاع درجة وعي المجتمع في التعامل مع مرضى التوحد.	استبيان تحليلي تقييمي
5	05/05/2023 05/05/2024	رفع كفاءة العاملين بنسبة ٩٥% في المركز من خلال السنة الاولى عن طريق دورات تدريبية في كيفية التعامل مع فئة التوحد	دراسة احتياج منسوبي المركز من دورات - استقطاب للكفاءات المميزين لطرح الدورات	تميز ملموس في أداء موظفي المركز	التقارير الشهرية لأداء الموظفين
6	05/05/2023 05/05/2024	أن يكون المركز الأفضل في المنطقة في السنة الاولى ويكون وجهة الدائمة للمستفيدين	تحديد الموقع الاستراتيجي للمشروع - متابعة مستمرة من المختصين لحالة المريض مع أسرته تقديم برامج ذات جودة بالاستعانة بالمختصين	استمرارية المستفيدين في ارتياد المركز	التقارير الدورية

قوائم مراجعة التسليم:

هي قوائم صممت بمساعدة فريق الجودة و فريق المشروع يتم فيها تلخيص و إيجاز مخرجات المشروع ، و تساعد الفريق و المعنيين بالمشروع على الالتزام بنطاق المشروع كاملا مما يساهم في تسليمها في الوقت المحدد و بالجودة المطلوبة لتكون مناسبة و ملائمة و مرضية للمستفيدين النهائيين.

قائمة مراجعة تسليم المشروع و وثيقة قبول العميل						
					اسم المشروع	مركز ترفيهي لمرضى التوحد
					الرقم المرجعي	
					أعد بواسطة	
					النسخة/المراجعة	
					التاريخ	5/5/2022
قائمة مراجعة التسليم						
#	المخرج	المسؤول عن القبول	الإنجاز (منجز ، غير منجز)	القبول (مقبول ، مقبول مع ملاحظات ، غير مقبول)	تاريخ القبول	البنود المعلقة
	ملاحظات					
1	نسيج البناء والتشييد	م. عمر إباد				
1.1	الهيكل الرئيسي	م. عمر إباد				
1.2	المداخل	م. عمر إباد				
1.3	البنية التحتية	م. عمر إباد				
1.4	التهوية الأساسية	م. عمر إباد				
1.5	أخرى	م. عمر إباد				
2	الخدمات الميكانيكية	م. عبدالله عرب				
2.1	تمديدات الصرف الصحي	م. عبدالله عرب				
2.2	وحدات التهوية والتدفئة والتبريد	م. عبدالله عرب				
2.3	الخزانات ووحدات توزيع المياه	م. عبدالله عرب				
2.5	المصاعد	م. عبدالله عرب				
2.6	BMS و AMR	م. عبدالله عرب				
2.7	Labelling	م. عبدالله عرب				
2.8	عقود الضمان والصيانة	م. عبدالله عرب				
2.9	أخرى	م. عبدالله عرب				
3	الخدمات الكهربائية	م. سعيد راضي				
3.1	الكابلات الكهربائية	م. سعيد راضي				
3.2	الإضاءة	م. سعيد راضي				
3.3	إضاءة الطوارئ	م. سعيد راضي				
3.4	كبلات الشبكات والبيانات	م. سعيد راضي				
3.5	وحدات البيانات اللاسلكية	م. سعيد راضي				
3.6	AV	م. سعيد راضي				
3.7	كاميرات المراقبة	م. سعيد راضي				
3.8	أجهزة الإنذار و المراقبة	م. سعيد راضي				
3.9	إنذار حريق	م. سعيد راضي				
3.10	أجهزة التحقق و السماح بالدخول	م. سعيد راضي				
3.11	BMS	م. سعيد راضي				
3.12	Labelling	م. سعيد راضي				
3.13	الحماية من الصواعق	م. سعيد راضي				
3.14	عقود الضمان والصيانة	م. سعيد راضي				
3.15	أخرى	م. سعيد راضي				
4	السلامة من الحرائق	م. خالد				
4.2	إنذار حريق	م. خالد				
4.3	أجهزة الإطفاء	م. خالد				
4.4	الاستراتيجية و نقاط التجمع	م. خالد				
4.5	طفايات الحريق اليدوية	م. خالد				
4.6	عقود الضمان والصيانة	م. خالد				
4.7	أخرى	م. خالد				

					م. محمد العمودي	المنتزه و الركن الرئيسي	5
					م. محمد العمودي	العشب و التشجير	5.1
					م. محمد العمودي	البحيرة و النافورة	5.2
					م. محمد العمودي	الإنارة	5.3
					م. محمد العمودي	المقاعد و أماكن الجلوس	5.4
					م. محمد العمودي	المناظر الطبيعية	5.5
					م. محمد العمودي	أخرى	5.6
					م.عبدالعزیز الحربي	ركن ألعاب الرمل	6
					م.عبدالعزیز الحربي	ساحة الرمل	6.1
					م.عبدالعزیز الحربي	الساحات الثانوية	6.2
					م.عبدالعزیز الحربي	أدوات اللعب و التعلم	6.3
					م.عبدالعزیز الحربي	أخرى	5.6
					م.عبدالعزیز الحربي	ركن ألعاب التوازن و الدرجات	7
					م.عبدالعزیز الحربي	ساحة اللعب	7.1
					م.عبدالعزیز الحربي	الأرضية حسب التصميم	7.2
					م.عبدالعزیز الحربي	أدوات اللعب و التعلم	7.3
					م.عبدالعزیز الحربي	أخرى	7.4
					م.موسی الحربي	ركن ألعاب الذكاء	8
					م.موسی الحربي	ساحة اللعب	8.1
					م.موسی الحربي	الأرضية حسب التصميم	8.2
					م.موسی الحربي	أدوات اللعب و التعلم	8.3
					م.موسی الحربي	أخرى	8.4
					م.موسی الحربي	ركن الألعاب المائية	9
					م.موسی الحربي	المسبح و ملحقاته	9.1
					م.موسی الحربي	منطقة تبديل الملابس	9.2
					م.موسی الحربي	أدوات اللعب و التعلم	9.3
					م.موسی الحربي	أخرى	9.4
					د.عمير آل عون	الإسعافات الأولية	9
					د.عمير آل عون	غرفة الإسعافات الأولية	9.1
					د.عمير آل عون	أدوات الإسعافات الأولية	9.2
					د.عمير آل عون	أخرى	9.3
					م. عبدالله عرب	الصيانة و التحكم و المراقبة	10
					م. عبدالله عرب	غرفة الصيانة و التحكم و المراقبة	10.1
					م. عبدالله عرب	أدوات او أجهزة التحكم و المراقبة	10.2
					م. عبدالله عرب	أدوات الصيانة	10.3
					م. عبدالله عرب	أخرى	10.4
					م. عمر إیاد	المرافق	11
					م. عمر إیاد	دورات المياه	11.1
					م. عمر إیاد	المصلى	11.2
					م. عمر إیاد	أخرى	11.3

2.1.2 نموذج التحقق:

المرحلة	المهام	المخرج	تاريخ الإنجاز	تاريخ القبول	تاريخ الموعد النهائي	الأفراد/الجهة المنفذة	الإماتل (منجز ، قيد التنفيذ، غير منجز)
البداية والتخطيط	وثائق المشروع	ميثاق المشروع	05/05/2022				
		قائمة المعنيين	07/05/2022				
		الراعي الرسمي	12/05/2022				
	فريق العمل	مدير المشروع	17/05/2022				
		فريق العقود و الشؤون القانونية	22/05/2022				
		فريق الجودة و المراقبة	23/05/2022				
		فريق الإدارة و التنفيذ	24/05/2022				
		الفرق المساندة	25/05/2022				
		الهيكل التنظيمي	29/05/2022				
	أدوات الإدارة	بناء WBS	04/06/2022				
		الخطة و الجدول الزمني	08/06/2022				
		خطة و إدارة التكاليف	12/06/2022				
		خطة و إدارة الجودة	16/06/2022				
		خطة و إدارة الموارد	20/06/2022				
		خطة و إدارة المخاطر	24/06/2022				
		خطة و إدارة النطاق	28/06/2022				
		خطة و إدارة الاتصالات	02/07/2022				
	الإنشائية والالكتروميكانيكية	التصاميم و المخططات	05/07/2022				
		طرح العطاء	08/07/2022				
		اعتماد المقاولين	13/07/2022				
	الأمن والسلامة	التصاميم و المخططات	05/07/2022				
		طرح العطاء	08/07/2022				
		اعتماد المقاولين	13/07/2022				
	المرافق	دراسة و اعتماد المرافق	05/07/2022				
		التصاميم و المخططات	08/07/2022				
		طرح العطاء	13/07/2022				
التنفيذ والتشغيل	الإنشائية	اعتماد المقاولين	18/07/2022				
		البنية التحتية	18/01/2023				
		الهيكل الرئيسي (مرحلة البناء الأولى)	19/02/2023				
	الالكتروميكانيكية	التشطيب (مرحلة البناء النهائية)	20/04/2023				
		التوريدات	19/02/2023				
		التشغيل و الاختبارات	20/02/2023				
	الأمن والسلامة	تدريب و تعيين الكوادر	21/02/2023				
		التوريدات	19/02/2023				
		التشغيل و الاختبارات	20/02/2023				
	المرافق	تدريب و تعيين الكوادر	21/02/2023				
		التوريدات	19/02/2023				
		التشغيل و الاختبارات	20/02/2023				
		تدريب و تعيين الكوادر	21/02/2023				
		التدريب و تعيين الكوادر	21/02/2023				

2.2.1 تطوير سجل المعنيين وتشكيل المجموعات لهم:

اصحاب المصلحة:

احب المصلحة هو فرد أو كيان له مصلحة في عمل لأن قراراته تؤثر عليهم ، مثلاً الموظف هو أحد أصحاب المصلحة لأن أجورهم تعتمد على مدى نجاح الشركة إذا كان أداء الشركة جيداً ، فقد يحصلون على زيادة في الراتب أو مكافأة ومع ذلك ، إذا كان يخسر فقد تكون وظيفتهم على المحك. صاحب المصلحة له مصلحة في نجاح أو فشل الأعمال التجارية حيث سيكون لها تأثير مباشر أو غير مباشر عليها ويمكن أن يأتي هذا في شكل أصحاب المصلحة الداخليين أولئك الذين يخضعون لسيطرة الشركة ، وأصحاب المصلحة الخارجيين أولئك الذين لا يعملون أو يمتلكون الشركة. هناك نوعان رئيسيان من أصحاب المصلحة داخليون وخارجيون:

- يشير أصحاب المصلحة الداخليون إلى أولئك الذين لديهم مشاركة مباشرة في الشركة. قد يكون هذا من خلال التوظيف أو الملكية.
- أصحاب المصلحة الخارجيون هم أولئك الذين لديهم مشاركة غير مباشرة مع الشركة ، وقد يكون هذا من خلال اتفاقية عمل ، أو مصلحة في المنتجات ، أو مصلحة في تأثيرها على المجتمع الأوسع.

الرقم	اصحاب المصلحة	الدور الاساسي	التصنيف	التوقعات	رقم الجوال	معلومات التواصل	طريقه التواصل
1	اقبال	مدير المشروع	داخلي	الاطلاع على المشروع وابداء الراي	501254888	eqbal@esu.ae	بريد الكتروني/ اجتماع دوري
2	عبدالله	مدير الجودة	داخلي	تقيم جودة المشروع	512548885	abullah@esu.ae	بريد الكتروني/ اجتماع اسبوعي
3	محمد	مدير التنفيذي	داخلي	قيادة الفريق لاداء المشروع	501258745	mohammed@esu.ae	اتصال مباشر / بريد الكتروني
4	عمر	مدير المالي	داخلي	ادارة ميزانيات المشروع والحسابات المشروع	501258746	omer@esu.ae	تقرير دورية / اجتماع
5	عبدالعزیز	اخصائي توحيد	داخلي	مطلع على المشروع	501258747	abdulaziz@esu.ae	اجتماع اسبوعي
6	يوسف	مدير الموارد البشرية	داخلي	توظيف وعمل تقارير	501258748	yousef@esu.ae	بريد الكتروني
7	بشابر	مصمم	داخلي	العمل على تصاميم في المشروع	501258749	bashear@esu.ae	بريد الكتروني
8	وزارة الصحة	جهه رقابيه	خارجي	اصدار التراخيص	501258750	heath@esu.ae	بريد الكتروني
9	موسى	مدير الاعلامي	داخلي	ادارة الاعلام بالمشروع	501258751	mosa@esu.ae	اتصال مباشر / بريد الكتروني
10	عمير	محاسب	داخلي	اعداد تقارير بمصاريف وايرادات المشروع	501258752	omair@esu.ae	تقرير دورية
11	خالد	مندوب مشتريات	داخلي	شراء متطلبات المشروع	501258753	khied@esu.ae	بريد الكتروني
12	وزارة العمل	جهه رقابيه	خارجي	توفير التصاريح اللازمه	501258754	work@esu.ae	بريد الكتروني
13	مطير	اخصائي توحيد	داخلي	مطلع على المشروع	501258755	mater@esu.ae	اجتماع اسبوعي
14	مشاري	مندوب مشتريات	داخلي	توفير احتياجات المشروع	501258756	mshari@esu.ae	بريد الكتروني / اجتماع اسبوعي
15	عبدالرحمن	مساعد اداري	داخلي	المتابعه والارشفه	501258757	abdulrahman@esu.ae	بريد الكتروني / اجتماع
16	اسماء	مساعد اداري	داخلي	المتابعه والارشفه	501258758	asma@esu.ae	بريد الكتروني / اجتماع
17	البلديه	جهه راقبيه وتشريعيه	خارجي	اصدار التراخيص	501258759	baldih@esu.ae	بريد الكتروني
18	العلاء	جهه خدمية	خارجي	التسجيل والتحق بالمركز	501258760	customer@esu.ae	بريد الكتروني
19	غسان	الداعم المشارك	خارجي	دائم للمشروع	501258761	gasan@esu.ae	بريد الكتروني / اجتماع دوري
20	سارة	الراعي الرسمي	خارجي	راعي المشروع	501258762	sara@esu.ae	بريد الكتروني / اجتماع دوري

2.2.2 تطوير شبكة (القوة/الاهتمام) وشبكة (التأثير/ القوة)

تحليل أصحاب المصلحة (المعنيين بالمشروع) :

يعمل تحليل أصحاب المصلحة على تحديد ووصف الأطراف المعنية، كما يُقِيم مصالح كل طرف في مسألة بعينها. وفي سياق السياسات والمشروعات، يُستخدم هذا التحليل خلال مراحل التخطيط، والتطوير، والتنفيذ، والتقييم، والتحليل. حيث يُعتبر من الأدوات الإدارية المفيدة لكونه يطرح أسئلة استراتيجية مثل: مَنْ الطرف المعني الذي ينبغي أخذه بالحسبان؟ وما هي أفضل استراتيجية لإدارة طرف محدد؟ ولكن في سياق صنع السياسات، هنالك أربعة أنواع من أصحاب المصلحة التي ينبغي أخذها بالاعتبار حسب ما أورده "د. شتراوس"، ألا وهي:

1. الذين يتمتعون بنفوذ رسمي يخولهم اتخاذ قرار

2. الذين يتمتعون بنفوذ يُتيح لهم منع اتخاذ قرار

3. الذين يتأثرون بقرار معين

4. الذين يمتلكون معلومات أو خبرات ذات صلة

ويُساعد تحليل أصحاب المصلحة على استيعاب درجة تعقيد قضية ما. وينتج عنه قائمة تضم الخصائص الرئيسية ذات الصلة لكل طرف معني. إنَّ الخصائص التي تؤخذ بالاعتبار تختلف حسب الغرض من التحليل. فيمكن أن تشمل شرحاً عن مشاركة أصحاب المصلحة بقضية معينة، وتقييماً لمستوى مصالحهم فيها، وتأثيرهم، وموقفهم تجاهها، وأثرها على أحد أصحاب المصلحة على وجه الخصوص. كما تُشكل العلاقات القائمة بين مختلف أصحاب المصلحة جزءاً من التحليل أيضاً.

عملية التحليل:

يستند تحليل أصحاب المصلحة في جُمع المعلومات والبيانات، على مقابلات ثنائية تُطرح خلالها أسئلة معيارية. ثم يُسجَل المحلل بعد طرحها جميع الإجابات مصحوبة بوجهات نظره وافتراضاته. ثم تُنظَّم المعلومات وتُحلَّل قبل تقديمها إلى الأطراف المعنية التي خضعت للمقابلة. فمن الضروري توكيد التحليل والآراء والافتراضات التي يقوم عليها عن طريق عرض النتائج على أطراف معنية منفردة.

تُقدم نتائج تحليل أصحاب المصلحة غالباً على هيئة جداول أو خرائط أو مصفوفات. فإن كانت على هيئة جدول، تُستعرض خصائص كل طرف معني والمعلومات الأخرى المجمعة بشأنه كما هو مبين في المثال أدناه. وفي هذه الحالة، إما أن تُدرج المعلومات كنص أو على هيئة صيغة معيارية عبر استخدام نعوت قياسية محددة مثل: مرتفع، متوسط، منخفض، مؤيد، معارض، إلخ. إنَّ استخدام النعوت القياسية يُتيح استعراض المعلومات أمام جميع أصحاب المصلحة من خلال مصفوفات تحتوي على خصيصة واحدة أو أكثر.

الرقم	اصحاب المصلحة	الدور الاساسي	التصنيف	التوقعات	التأثير	قوة الاهتمام
1	اقبال	مدير المشروع	داخلي	الاطلاع على المشروع وابداء الراي	H	H
2	عبدالله	مدير الجودة	داخلي	تقيم جودة المشروع	H	H
3	محمد	مدير التنفيذ	داخلي	قيادة الفريق لاداء المشروع	H	H
4	عمر	مدير المالي	داخلي	ادارة ميزانيات المشروع والحسابات المشروع	L	H
5	عبدالعزیز	اخصائي توحيد	داخلي	مطلع على المشروع	H	H
6	يوسف	مدير الموارد البشرية	داخلي	توظيف وعمل تقارير	H	L
7	بشاير	مصمم	داخلي	العمل على تصاميم في المشروع	L	H
8	وزارة الصحة	جهة رقابية	خارجي	اصدار التراخيص	H	L
9	موسى	مدير الاعلامي	داخلي	ادارة الاعلام بالمشروع	L	H
10	عمير	محاسب	داخلي	اعداد تقارير بمصاريف وايرادات المشروع	H	H
11	خالد	مندوب مشتريات	داخلي	شراء متطلبات المشروع	L	H
12	وزارة العمل	جهة رقابية	خارجي	توفير التصاريح الازمه	H	L
13	مطير	اخصائي توحيد	داخلي	مطلع على المشروع	H	H
14	مشاري	مندوب مشتريات	داخلي	توفير احتياجات المشروع	L	H
15	عبدالرحمن	مساعد اداري	داخلي	المتابعة والارشفه	L	L
16	اسماء	مساعد ادراي	داخلي	المتابعة والارشفه	L	L
17	البلديه	جهة راقبية وتشريعيه	خارجي	اصدار التراخيص	H	L
18	العملاء	جهة خدمية	خارجي	التسجيل والتتحاق بالمركز	L	H
19	غسان	الداعم المشارك	خارجي	دائم للمشروع	H	L
20	سارة	الراعي الرسمي	خارجي	راعي المشروع	H	L

2.2.3 استخدام النماذج الشبكية مع سجل أصحاب المصلحة:



2.3.1 ثقافة المنظمة

هي عبارة عن مجموعة من القواعد التي تؤثر في سلوك الأفراد داخل بيئة عمل مشتركة، وتساعد في تطبيق مهامهم بطريقة صحيحة، وأيضاً تعرف ثقافة المنظمة بأنها القيم الأخلاقية التي يتميز بها الأفراد الذين يعملون معاً.

ثقافة المركز

1. الارتقاء بالمسؤولية الاجتماعية.
2. التركيز على كل ما يخلق سعادة لذوي الاحتياجات الخاصة.
3. مشاركة ونقل المعرفة بين أعضاء المركز.
4. احترام العادات والتقاليد وثقافة المجتمع.

2.3.2 قيم المنظمات التي يمكن تبنيها خلال المشروع

من خلال إنه تضع بعض المقترحات لقيم العملية والتطبيقية لتفعيل الممارسات التي تتم في المركز وخلق بيئة تساعدكم وتمكنهم من وضع مجموعه من الحلول المقترحة في حال واجهتهم مشاكل اثناء انجاز الاهداف المطلوبة.

1. العمل الجماعي واحترام مشاركته ومساهمته الاخرين بالأفكار والآراء.
2. احترام العادات والتقاليد وثقافة المجتمع.
3. دعم روح المبادرة والابتكار.
4. الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية.
5. الانماء والانضباط في السلوك التنظيمي.
6. بيئة جذابة لذوي الخبرة والباحثين.
7. مشاركة ونقل المعرفة بين أعضاء المركز.
8. التطوير المستمر.
9. الارتقاء بالمسؤولية الاجتماعية في عملنا.

الفصل الثالث

التأمل الذاتي وإدارة الذات النزاهة الشخصية والموثوقية التواصل الشخصي

3.1.1 " 3 " عادات وسلوكيات شخصية يفعلها الطالب يمكن أن تؤثر على المشروع:

العمل الجماعي هو تعاون مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك، هدف يؤمن به كل أفراد الفريق، وفي سبيل تحقيق هذا الهدف يعمل أعضاء الفريق على إذابة الاختلافات الموجودة بينهم، ويضحون من أجل مصلحة الفريق.

وهناك عادات شخصية يفعلها أعضاء الفريق ومن الممكن ان تؤثر على المشروع:

1. غياب الالتزام:

لابد ان يكون هذا الامر واضحا من البداية انه بدون التزام بالقرارات المتخذة لن تكون هناك نتائج، ولتحقيق الالتزام لابد من وجود عاملين مهمين هما الوضوح والاقناع. أكثر فرق العمل فعالية هي التي تتحرك نحو تنفيذ القرارات التي يصلون إليها باقتناع كل عضو من أعضائها بما فيهم هؤلاء الذين كانوا معترضين على القرار، لأنه مهما حدث لن يكون دائماً هناك اجماع على كل شيء، وفي الوقت ذاته لابد من التحرك والعمل على الرغم من وجود اختلافات. إذا رأي الأغلبية في هذه الأوقات هو الذي سوف يتم تنفيذه، ولابد من وجود الثقة موجودة بين أعضاء الفريق لكي يستطيعوا الوصول إلى تلك المرحلة من الانسجام.

2. تجنب المساءلة:

جوهر هذه النقطة هي استعداد أعضاء الفريق للدخول في نقاشات، حتى لو كانت حادة ومتوترة لكي تتضح الأمور، ولكي يتسألوا عن الأشياء التي تتولد في صدورهم. بالطبع الأقوال أسهل من الأفعال هنا، فهذا الأمر ليس سهلاً على النفس، لأننا نخاف من افساد علاقتنا الشخصية بزملائنا إذا وجهنا لهم الأسئلة والاتهامات، لكن في الحقيقة إن تجنب هذه المواجهة هو الذي يتسبب في إفساد هذه العلاقة. الفرق القوية والفعالة لابد وأن تمر بهذا الضغط العالي من المساءلة والمواجهة لكي تنمو ولكي تعالج مشاكلها وأخطاءها.

3. عدم تنظيم الوقت للتفرغ لمشروع التخرج:

يدل المثل القائل: "الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك"؛ على أهمية الوقت في حياتنا، وضرورة الإدارة بشكل جيد كي نتمكن من استثمار وقتنا بأفضل طريقة ممكنة وتبدو إدارة الوقت وكأنها السهل الممتنع، وعندما تسأل أحدا هل تتقن إدارة الوقت؟ قد يستهجن هذا السؤال، ويجيبك بكل ثقة "نعم" أنا اتقن إدارة لكن بالتأكيد قد يشعر أي منا أن الوقت ينفذ منه، أو أن الوقت لا يسعفه لتحقيق كل ما يرغب وفي السياق ذاته هذا يؤثر على إنتاجيته في مشروع تخرجه، وهذا يرجع للعديد من الصعوبات والأسباب التالية:

4. المماطلة والتأجيل:

تزيد رغبتك في تأجيل وتسويق عملك من يوم لآخر في صعوبة إدارة الوقت، وتتحول عادة مقيّنة يصعب للقيام بعمل معين لا تستطيع تأجيله لأي سبب كان، وتصبح استجابتك للعمل المطلوب عليك التخلص منها، لاسيما إذا كنت مضطرا للقيام بعمل معين لا تستطيع تأجيله لأي سبب كان، وتصبح استجابتك للعمل المطلوب بطيئة كان تقول: "أنا متعب للغاية، سأؤجل كل شيء للغد".

نصائح للتخلص من المماطلة والتسويق:

4.1 قم بتنفيذ المهمات السهلة أولا.

4.2 ابتعد عن مصادر التشويش.

4.3 ضع وقت زمني لإنهاء المهمات.

4.4 كافي نفسك على الانجازات.

4.5 تذكر عواقب تأجيلك لأعمالك.

5. الحواجز العاطفية:

تزيد الحواجز العاطفية التي تضعها بنفسك من صعوبة إدارة الوقت، فقد تشعر بأن هناك معايير صارمة لكيفية عمل الأشياء، أو قد تشعر بالخوف من الفشل.

6. مشكلات الانتباه:

تزيد مشكلات الانتباه من صعوبة إدارة الوقت، ففي حال كنت تعاني من قلة أو عدم القدرة على الانتباه، أو فرط النشاط أو عدم القدرة على التركيز في المهام، والانتقال من نشاط إلى آخر، هذا ما يجعل من الصعب إدارة الوقت، بالتالي يخرج عن سيطرتك.

3.1.2 دراسة السلوكيات وتحديد أسبابها وكيفية التخلص منها:

تم الحديث عن هذه النقطة في العنوان أعلاه، حيث أنه تابع له (سرد " 3 " عادات سلوكيات شخصية يفعلها الطالب يمكن أن تؤثر على المشروع). (1)

3.1.3 تقييم مهني ذاتي باستخدام نموذج SOWT:

W	نقاط الضعف الداخلية
1	نقص الخبرة في بعض أجزاء المشروع
2	الاعتماد على الموردين الخارجيين في أجزاء عدة من المشروع
3	عدم القدرة على استعمال مرافق المركز بشكل آلي وذاتي
4	عدم القدرة على تلبية رغبات كل المستهدفين
5	تعدد الجهات المؤثرة والفاعلة في المشروع
6	احتمالية عدم توفر الميزانية المطلوبة لإنجاز وتشغيل المشروع

S	نقاط القوة الداخلية
1	بيئة جديدة بعيدة عن رتابة بيئة المراكز التقليدية
2	التنوع في الوسائل الترفيهية
3	استهداف شريحة كبيرة من المجتمع قادرة على رسوم المركز الرمزية
4	حرية الاستفادة من خدمات المركز في الأوقات المناسبة للمستفيدين
5	تلبية حاجة المجتمع الدائمة في الترفيه عن النفس
6	

T	التهديدات الخارجية
1	التضخم وزيادة الأسعار وقلة الطلب على الخدمات الترفيهية
2	تأخر أو ندرة بعض التوريدات الأساسية للمركز
3	ضعف القدرة التسويقية أو فهم الخدمات المقدمة من المركز
4	محدودية الاستفادة من بعض أجزاء المركز بسبب الأحوال الجوية

O	الفرص الخارجية
1	قلة أو عدم وجود مراكز مماثلة
2	الدعم الحكومي والمجتمعي للفئة المستهدفة من المشروع
3	تغيير الرؤية الروتينية لطريقة التعامل مع هذه الفئة
4	المساهمة في تثقيف وتوعية المجتمع لاحتياجات هذه الفئة
5	توفير فرص للعاملين والمختصين في هذا القطاع

3.2.1 السلوكيات التي تتعارض مع النزاهة الاخلاقية:

النزاهة "قيمة دينية أخلاقية سلوكية في المقام الأول، والنزاهة كلمة لها شهرة في الكثير من المراكز والمؤسسات وتأتي على رأس مجموعة من الكلمات التي تحمل المعاني السامية، وتتمثل هذه الكلمات في الصدق والأمانة والشرف والنزاهة. فهم عنوان كل مركز ومؤسسة ناجحة، وأي تعارض مع الكلمات السابقة يعد من السلوكيات اللاأخلاقية التي تؤثر على نتيجة الأداء داخل المشروع.

ومن هذه السلوكيات:

1. التراخي وعدم الانتماء والمسؤولية تجاه العمل.
2. الانحراف الأخلاقي والسلوكي المتعلق بسلوك الموظف الشخصي وتصرفاته كالقيام بأعمال مخلة بالحياء في مكان العمل.
3. الإهدار والإساءة في استخدام أصول المركز.

3.2.2 تحليل الأثر المالي والاجتماعي والفني للسلوكيات على أعمال المشروع والعلاقات:

مستوى التأثير على المشروع	الأثر		
	المالي	الاجتماعي	الفني
متوسط التأثير	يسبب ضعف في الإنتاجية وبالتالي يقل دخل المركز، ولا يستطيع تغطية مصاريفه التشغيلية مما قد يؤدي إلى اغلاقه.	ضعف الرابطة المجتمعية بين الموظفين وكثرة الصدامات الداخلية في بيئة العمل.	مخرجات غير مطابقة للمواصفات
عالي التأثير	قد يكون على بعض السلوكيات أبعاد نظامية توقع غرامات وعقوبات على المركز مما قد يؤدي إلى تعثره مالياً.	تنافر بين الموظفين، استياء الرواد مما يؤدي لعزوفهم عن المركز	مخرجات غير مطابقة للمواصفات
عالي التأثير	الفساد المالي في المشاريع الخيرية قد يؤدي إلى إنهاء حياة المشروع.	انتشار سمعة سيئة عن المشاريع الخيرية مما يؤدي إلى عزوف أهل الخير عن دعم مثيلاتها من المشاريع.	مخرجات غير مطابقة للمواصفات

3.3.2 تعريف التواصل الشخصي والتواصل الفعال:

التواصل الشخصي هو: عملية تفاعل مستمر ومباشر 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.

التواصل الشخصي: تبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر " وهو أيضاً مجال للدراسة. وهناك مهارات متعلقة به يمكن دراستها وتطويرها أيضاً وهناك رسالة يتم إرسالها ورسالة يتم استقبالها أثناء ذلك التواصل. ويمكن إجراء ذلك بطرق مباشرة وغير مباشرة. ويكون التواصل الشخصي ناجحاً عندما يفهم الرسالة كل من مرسلها والمستقبل لها.

التواصل الفعال هو: الاتصال الذي يحقق أقصى درجات التواصل باستثمار كافة إمكانيات الإلقاء والتلقي باستخدام الوسائل والوسائط التي تناسب الحال في بعده الزماني والمكاني. (2)(3)(4)

3.3.3 اشكال ونماذج وقنوات التواصل الشخصي:

التواصل الشخصي:

تعد مهارة التواصل من اهم المهارات التي يجب ان يكتسبها مدير المشروع، حيث يعتمد نجاح المشروع على هذه المهارة.

وسبب أهمية هذه المهارة لان مدير المشروع يستغرق ما لا يقل عن 81% من وقته في عملية التواصل. وقبل البدء في شرح عملية التواصل يجب ان نعرف ما هو التواصل:

التواصل:

هي عملية نقل المعلومات من المرسل الى الملتقي بوساطة وسيلة اتصال، وأحيانا يتبعها تغذية مرتدة أو رد فعل.

اشكال التواصل:

1. الاتصال اللفظي: وهو الاتصال الذي يتم عن طريق الكلام ويحدث من خلال الاجتماعات او المحادثات.

2. الاتصال غير اللفظي: وهو نقل الأفكار والمعلومات باستخدام لغة الجسد والتعبيرات الصوتية وحركات اليدين.

أنواع التواصل:

1. اتصال شخصي مباشر:

هو الذي يتم بين عدد من الأشخاص بشكل مباشر وبدون وسيط، بحيث يكون التواصل عن طريق كلمات، إشارات أو حركات.

2. اتصال شخصي غير مباشر:

وهو الاتصال الذي يتم بين عدد من الأشخاص بواسطة استعمال التكنولوجيا لإيصال الرسالة واستقبالها مثال: مكالمة هاتفية، إيميل...إلخ

قنوات التواصل:

1. المكالمات الهاتفية.

2. البريد الإلكتروني.

3. الرسائل النصية.

عناصر التواصل الشخصي:

1. المرسل: وهو من تصدر من الرسالة.

2. المستقبل: وهو الشخص الذي يستقبل الرسالة ويفهمها.

3. الرسالة: وهي المعلومات التي تحتوي الرسالة.

4. وسيلة الاتصال: وهي الأداة التي نقلت بها الرسالة.

نماذج التواصل الشخصي:

1. الاتصال الشفهي.

2. الاتصال الكتابي.

3. الحوار.

4. الاتصال العام.

3.3.4 بناء مصفوفة الاتصال:

موضوع التواصل	الهدف	معدل التواصل	طريقة التواصل	الحاضرون	المسؤول	المخرجات
اجتماع بداية المشروع	مقدمة عن المشروع وتحديد الاهداف	مره واحده	اجتماع حضوري وجها لوجه	جميع المعنيين بالتنفيذ والتخطيط وفريق المشروع	مدير المشروع	اجنده المشروع
اجتماع فريق المشروع	مراجعته أنشطة فريق المشروع	اسبوعيا	اجتماع حضوري او اون لاين	فريق المشروع	فريق المشروع	تحديث طريقه العمل وطريقه التخطيط
الاجتماع الاداري لمناقشه مهام المشروع	مناقشه الامور الفنية والتحديات في تصميم مخرجات المشروع	عند الحاجة	اجتماع حضوري وجها لوجه	الفريق الاداري	الفريق الاداري	سجل المشاكل
التقرير الدوري عن المشروع	التقرير التفصيلي عن حاله المشروع	شهريا	ايميل	راعي المشروع اصحاب المصلحه	مدير المشروع	عرض تقديمي
الاجتماع الدوري لمناقشة حاله المشروع	تحديات المشروع الدورية	شهريا	اجتماع حضوري او اون لاين	مدير المشروع فريق المشروع	مدير المشروع	عرض تقديمي وتحديث خطه المشروع

3.3.5 سيناريوهات لنماذج خاطئة من التواصل:

1. عدم توضيح الفكرة وفهم متطلبات المشروع لدى مدير المشروع وباقي فريق العمل وعدم توضيح المعلومات الأساسية في ميثاق المشروع والأنشطة والمهام وطريقة تنظيم عمل المشروع مما يؤدي الى فشل المشروع.
2. قلة او انعدام التواصل بين مدير المشروع وباقي فريق العمل: من العوامل المهمة في تحقيق نجاح المشروع لابد ان يتم التواصل بشكل مستمر للتأكد من سير وتحقيق المشروع لأهدافه.
3. عدم الاهتمام والاخذ بأراء أصحاب المصلحة والمعنيين: من اللازم الاهتمام والاخذ في الاعتبار رأي أصحاب المصلحة بهدف تعيين وتوفير الاحتياجات في المشروع

3.3.6 مصفوفة تحليل الارتباط بأصحاب المصلحة:

تعد مصفوفة تقييم أصحاب المصلحة من الأدوات المهمة جدا في إشراك المعنيين بالمشروع، و في مراقبة حالتهم باستمرار خلال المشروع، حيث أن تطوير و تحسين حالة أصحاب المصلحة إلى مستوى الإشراف المطلوب يساهم بشكل فعال في دعم و تحسين أداء المشروع وتقليل مخاطر المقاومين و غير الداعمين للمشروع ممن تتعارض مصالحهم مع مصالح المشروع و أهدافه .

أصحاب المصلحة	الحالة	التصنيف	التأثير	الاهتمام	غير مدرك	مقاوم	محايد	داعم	قيادي
وزارة الصحة	خارجي	H	L	C				D	
وزارة العمل	خارجي	H	L	C				D	
البلدية	خارجي	H	L				C	D	
العملاء	خارجي	L	H				C	D	
غسان	خارجي	H	L					C	D
سارة	خارجي	H	L						C,D
إقبال	داخلي	H	H						C,D
عبد الله	داخلي	H	H					C	D
محمد	داخلي	H							C,D
عمر	داخلي	L	H					C	D
عبد العزيز	داخلي	H	H					C	D
يوسف	داخلي	H	L						C,D
بشاير	داخلي	L	H					C	D
موسى	داخلي	L	H					C	D
عمير	داخلي	H	H					C	D
خالد	داخلي	L	H					C	D
مطير	داخلي	H	H					C	D
مشاري	داخلي	H	L					C	D
عبد الرحمن	داخلي	L	L					C	D
أسماء	داخلي	L	L					C	D

C	الحالة الحالية
D	الحالة المستهدفة

الفصل الرابع

القيادة

فريق العمل

الصراع والأزمات

4.1.1 وصف وتعريف نموذج القيادة المفضلة لقيادة المشروع:

القيادة هي القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة، فهي مسؤولية تجاه المجموعة المقادة لتحقيق النتائج المرسومة. أو هي عملية التأثير في نشاطات الجماعة بهدف تحقيق الأهداف، وتعتبر القيادة بوجه عام عن القيام بتلك الأعمال التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها.

وفي تعريف آخر هي القدرة على معاملة الطبيعة البشرية أو على التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة نحو تحقيق أهداف مشتركة، بطريقة تضمن بها طاعتهم واحترامهم، ومنها يتم تعريف القائد على أنه الشخص الذي يستخدم قدراته وقوته ليؤثر على سلوك وتوجيهات الأفراد من حوله ليحقق أهدافهم المشتركة. وهناك عدة أساليب للقيادة منها:

أسلوب القيادة المتناغمة:

هو أحد الأساليب للقيادة العاطفية ويعزز الإيجابية وتناغم مكان العمل وبناء الفريق ويركز أسلوب القيادة هذا على حل النزاعات وخلق روابط شخصية بين الموظفين.

أسلوب القيادة الاستبدادي:

تتمحور حول الرئيس المستبد نجد ان رأيه هو الاول والأخير، القائد يحمل كل السلطة والمسؤولية ويركز على اتخاذ القرار ويحد من المشاركة ويتخذ القرارات بنفسه دون استشارة المرؤوسين وتوصل القرارات الي المرؤوسين ويتوقع القائد التنفيذ الفوري.

القيادة الكاريزمية :

اي ان القائد يتمتع بكاريزما تجعل الموظفين ينفذون اي شي يطلبه وذلك لأنه يتصف بالحماس وواثق من نفسه وبالقدرة على الإقناع والشخصية الجاذبة فيجمع الآراء وينظم السلوكيات

اسلوب القيادة الداعمة:

من أفضل أساليب القيادة الإدارية، وفيه يهتم القائد بنشر الروح المعنوية والايجابية بين الموظفين وتحسن ادائهم وحل مشاكلهم، والقائد الداعم لا يهتم بتفويض المهام وإعطاء الأوامر بقدر اهتمامه بدعم موظفيه ومنحهم الأدوات والأساليب التي يحتاجونها لإنجاز العمل حتي يتمكنوا من تطوير قدراتهم ومهاراتهم بالقدر الذي يسمح لهم بإنجاز مهامهم في المستقبل بأقل قدر من الإشراف.

لذلك فإن النموذج المفضل لقيادة المشروع بأن يكون مدير المشروع قائد متناغم وداعم.

4.1.2 أسباب التفضيل لذلك النموذج:

القائد المتناغم والداعم يشكلان احتمالين أفضل للقيادة بالمشروع وهذه اسباب التفضيل لذلك النموذج:

- الاتصال والوثام وحل النزاعات.
- إنه جيد للفرق التي تحتاج إلى رفع معنويات.
- تكوين فرق عمل فعالة.
- زيادة معنويات الموظفين.
- بناء ثقة الموظفين.
- يقدم التوجيه أثناء الازمات.
- يحل النزاعات بشكل أكثر كفاء.
- يقلل من ضغوط مكان العمل.
- ويشجع هذا النمط في القيادة أصحاب العمل ويحفزهم ويدعمهم، وغالبًا ما يتضمن تقدير ومكافأة الأشخاص على عملهم الجيد.

4.1.3 مقترحات طرق التحفيز التي تتناسب مع طبيعة المشروع

فريق المشروع هو العامل الرئيسي للوصول إلى نجاح المشاريع حيث أنه المحرك الرئيسي لكل عناصر المشروع بكل تفاصيله، و بالتالي يكون دعم و تحفيز فريق المشروع من الأمور المهمة جدا للوصول للنجاح إذا لم يكن في بعض الأحيان هو السبب للنجاح.

ونذكر في هذا السياق خمسة من أهم الطرق التي تحفز فريق المشروع للقيام بالمهام بكل نشاط:

- 1- إيصال ومشاركة رؤية و تطلعات المشروع لجميع أعضاء الفريق، بالطريقة التي تجعل كل فرد يشعر بما يقدم بدوره للوصول إلى تلك الرؤية والتطلعات .
- 2- توفير بيئة مناسبة وأساليب سلسلة لفريق العمل لتزيد من تركيز الفريق على القيام بمهامه و تقلل من التوتر و التشتت الذي يؤدي الى الانحراف عن الأهداف.
- 3- إعطاء الصلاحيات وتمكين أفراد الفريق للقيام بأدوارهم بما يتناسب مع قدراتهم وخبراتهم بالطريقة التي تشعرهم بامتلاك قدر من السلطة وملئ الفراغ.
- 4- التحفيز المعنوي والثناء العلني والشكر والتقدير بعد كل انجاز أو عمل مميز تم تحقيقه.
- 5- التحفيز المادي بالمكافئات والترقيات وعوائد المشروع.

4.2.1 تصميم نموذج RACI لعدد 3 إجراءات إدارية :

قالب مصفوفة RACI

تعد مصفوفة RACI أداة إدارية أساسية تساعد الفرق على تتبع الأدوار والمسؤوليات وتجنب الارتباك أثناء المشاريع، تمكن مصفوفة RACI من توضيح الأدوار وتفويض المهام، وجمع فريقك معا لتنفيذ مشروعك.

يمكن لمديري المشاريع وقادة الفرق استخدام هذه الأداة للتوافق مع أصحاب المصلحة وأعضاء المشروع، مما يضمن أن يكون الجميع على نفس الصفحة وعلى دراية بدورهم ومسؤوليتهم.

تعد مصفوفة RACI أداة شائعة جدا عند إدارة المشاريع لأنها تجلب الوضوح وتحدد التوقعات. فيما يلي قائمة بفوائد استخدام مصفوفة RACI:

1. المزيد من المشاركة: تسمح مصفوفة RACI للموظفين بالانخراط بشكل أعمق في المشروع، فهو يساعد على تقليل الارتباك حول الملكية والعمليات.
2. المزيد من قابلية التوسع: بمجرد تعيين موظفين لكل جزء من مصفوفة RACI، يصبح من الأسهل تدريب الموظفين الجدد وتوسيع العمليات ونطاق الفريق و يمكن الموظفين الجدد الانخراط في أعمالهم بشكل أسرع لأن أدوارهم ومسؤولياتهم مبينة بوضوح في المصفوفة.
3. حل النزاعات: تقلل مصفوفة RACI من فرص الاحتكاك بين الموظفين والإدارة. نظرا لأن كل موظف له دور محدد جيدا، فإنهم يعرفون نطاق مسؤولياتهم - ومن يتحدثون إليه إذا كانت لديهم أسئلة.
4. زيادة الكفاءة: تستخدم مصفوفة RACI لزيادة الكفاءة ولتسهيل إعداد الاجتماعات التي لها جداول أعمال واضحة حيث تتم دعوة أصحاب المصلحة إلى الاجتماعات دون القلق بشأن ما إذا كان ينبغي أن يكونوا هناك أم لا.

ما الذي يرمز إليه RACI؟

- RACI هم المسؤول و المحاسب و المستشار والمطلع حيث أنه تصف كل كلمة من هذه الكلمات دور الشخص ، ويتم تمييز الكلمتين الأخيرتين حسب نوع التواصل الذي يجب أن ينخرطوا فيه أثناء المشروع.

- **المسؤول:** من المسؤول عن العمل؟ يجب عليهم إنهاء مشروع أو عملية أو عنصر معين من المشروع.
- **المحاسب:** من المسؤول عن النتيجة والعملية؟ ويجب أن يكونوا مسؤولين عن إنجاز المهمة. وكممارسة موصى بها، ينبغي ألا يكون هناك سوى شخص واحد خاضع للمساءلة مكلف بمهمة معينة. يعمل هذا الشخص كنقطة اتصال لجميع أصحاب المصلحة طوال المشروع.
- **المستشار:** من الذي يجب أن تستشيرهم إذا كانت هناك مشكلة في المشروع؟ ويجب عليه أن يقدم المعلومات إلى أصحاب المصلحة. إذا كان لدى أصحاب المصلحة اقتراحات حول التغييرات التي يجب إجراؤها، أو إذا واجهوا مشكلات، فإنهم يقدمون تقاريرهم إلى المستشار.
- **المخبر:** من الذي يجب إبلاغه إذا قمت بإجراء تغيير على المشروع؟ ويجب إبقائهم على علم بالتقدم المحرز. دورهم ليس ضروريا لتقديم ملاحظات أو اقتراح تغييرات. ومع ذلك، سيكون من الأفضل أن تبقيهم على علم بأي تغييرات، أو حواجز أو مشاكل أو معالم بارزة.

نموذج RACI

عضو الفريق	إقبال	عبد الله	محمد	عمر	يوسف	بشاير	موسى	عمير
المهمة	مدير المشروع	مدير الجودة	المدير التنفيذي	المدير المالي	مدير الموارد البشرية	مصمم	المدير الإعلامي	محاسب
صياغة ميثاق المشروع	A	R	R	C	C	C		I
التواصل مع المعنيين	A	C	R	C	R	I	R	I
العقود و الشؤون القانونية	R	C	R	R	R	I		R
عمليات الجودة و المراقبة	R	A	R	I	I	I		R
توظيف فريق الإدارة و التنفيذ	R	C	R	I	A	I		R
بناء WBS	R	I	A	I		C		
الخطة و الجدول الزمني	A	I	R	R				R
خطة و إدارة التكاليف	R	I	R	A	C	C		R
خطة و إدارة الجودة	R	A	R	C		I		
خطة و إدارة الموارد	A	R	R	R	R			
خطة و إدارة المخاطر	A	R	R	R	C	C		
التصاميم و المخططات	R	R	R	I		A	C	
التوريدات	R	C	A	C				R
التشغيل و الاختبارات	C	A	R	I		I	I	

R	Responsible	مسؤول
A	Accountable	محاسب
C	Consulted	مستشار
I	informed	مطلع

4.3.1 تعريف الصراع والأزمات:

الصراع هو حالة تعارض حقيقي أو متخيل للاحتياجات والقيم والمصالح. يمكن أن يكون الصراع داخليا (في الشخص نفسه) أو خارجيا (بين اثنين أو أكثر من الأفراد). يساعد الصراع كمفهوم على تفسير الكثير من جوانب الحياة الاجتماعية، مثل الاختلاف الاجتماعي وتعارض المصالح والحروب بين الأفراد والجماعات والمنظمات (5). وعُرف الصراع أيضا بحالة تحدث بين فردين أو مجموعتين عند مواجهة موقف معين يختلفون فيه بالرأي أو وجهات النظر أو الحكم على شيء ما حول مصالح المركز أو مصالح شخصية قد تؤثر إيجابا أو سلبا على حسب نوع الصراع وأهدافه الأزمات مفردتها أزمة وهي نمط معين من المشكلات أو المواقف التي يتعرض لها فرد أو أسرة أو جماعة أو مجتمع وتعتبر الأزمة لحظة حرجه وحاسمه تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي يصاب بها، ومشكلة تمثل صعوبة حادة أمام متخذ القرار تجعله في حيرة بالغة فيصبح أي قرار يتخذه داخل قرار عدم التأكد، وقصور المعرفة، واختلاط الأسباب بالنتائج والتداعي المتلاحق الذي يزيد درجة المجهول في تطورات ما قد ينجم عن الأزمة. (6)

4.3.2 السيناريوهات الثلاثة المتوقعة لأحداث الصراع بالمشروع:

- الحالة الأولى :
الخلاف من أحد أصحاب المصلحة في إحدى الاجتماعات بخصوص أحد النقاط في المشروع بحيث تكون ردة الفعل مبالغه .
- الحالة الثانية :
التمييز بمختلف انواعه يقول 96% من المتخصصين في المواد البشرية ان العلاقات الخاصه في مكان العمل يمكن ان تسبب الصراع. فمن الممكن تنشأ النزاعات التمييزية من التحيزات الشخصية من جانب الموظفين كامثال النزاع مرتبط بالتمييز اختلاف في توزيع المهام بين الموظفين وحصرها على عدد من الموظفين وهنا قد يبدأ الصراع مع الموظفين لان الموظفين في مرحله الاستياء بكثره الضغط عليهم .
- الحالة الثالثة :
خلاف على طلب اجراء بعض التعديلات على المشروع ورفض المدير للتعديلات بسبب انها خارج الاتفاق و مكلف ويعرقل فتره انجاز المشروع

4.3.3 الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع كل صراع وسبب الأفضلية:

- في الحالة الأولى:
عندما يكون خلاف حول نقطة معينة و المبالغه من رده الفعل من اصحاب المصلحه في إحدى الاجتماعات هناك يمكن استخدام استراتيجية الانسحاب وهنا ممكن لتجنب تطور الصراع وإعطاء فترة تهدئه او لجمع المعلومات اكثر حول نقطة الخلاف ثم الاجتماع من جديد وهنا الصراع سوف يتلاشى تدريجيا ويجب الاعتراف بوحود الصراع واستخدام المنهج العلمي ودراسة البدائل للوصول الي حلول مقبولة

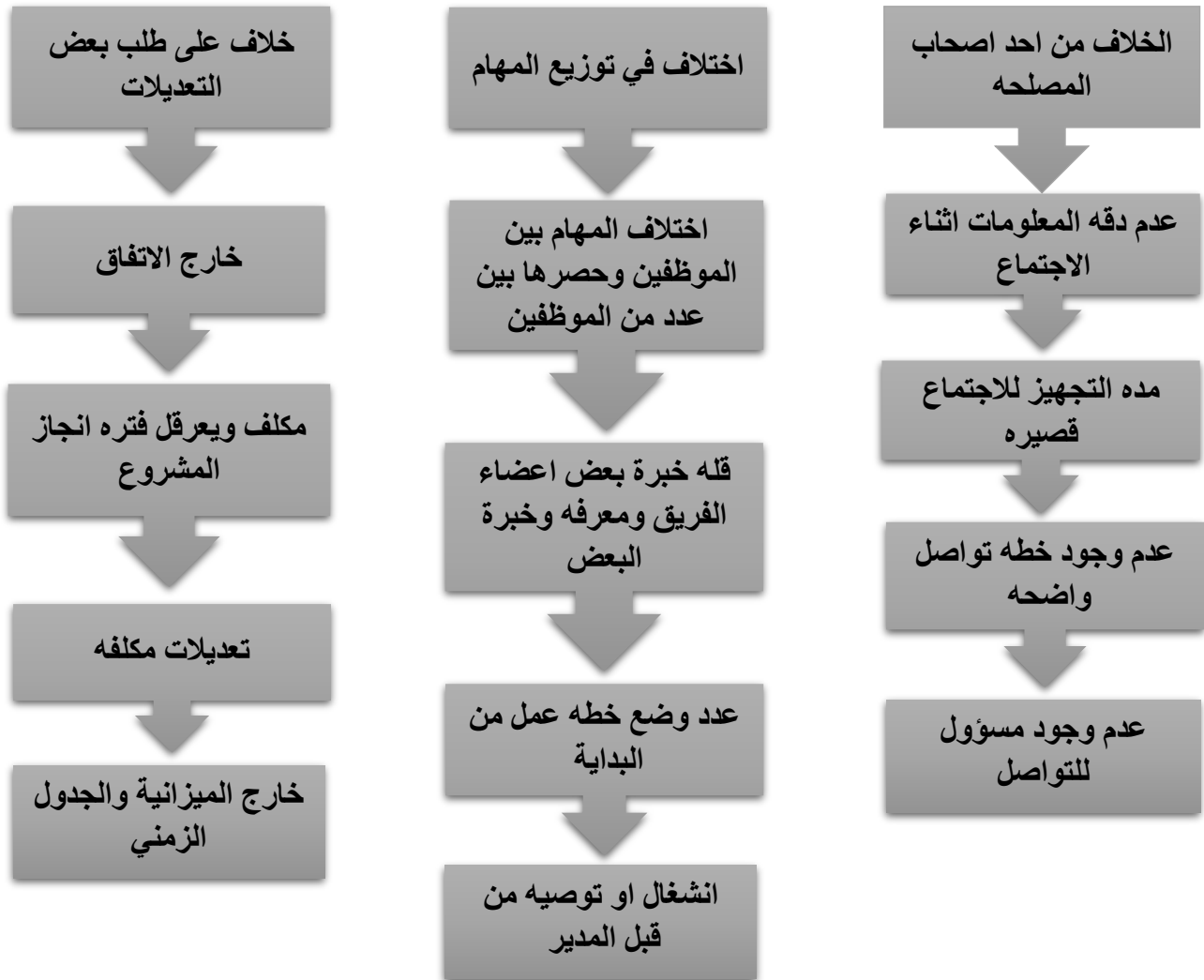
- في الحالة الثانية :
في الصراع التمييز بين الموظفين يجب على المدير الجلوس مع الفريق باكمله ومناقشة الطريقة التي يتم بها تعيين مهام العمل واجراء التغييرات الازمه لضمان تقسيم المهام بطريقة عادله, وتم استخدام استراتيجية التعاون هنا افضل لتقليل الجهد المبذول من الموظفين و التخفيض على العمل الجماعي.

- في الحالة الثالثة:
الصراع حول تعديلات على المشروع يمكن استخدام التسوية بحيث على مدير المشروع زياده العمل على المشروع ويتم تغطية هذه التكاليف وسبب استخدام استراتيجية التسوية هنا لتجنب تعطيل اعمال المشروع وتجنب الخسارة .

4.3.4 تحليل الأسباب الجذرية:

تحليل السبب الجذري هو تقنية معينة يمكنك استخدامها لاكتشاف المشكلات وإصلاحها. باستخدام هذه التقنية، يمكنك تحليل المشكلة التي تواجهها من خلال مجموعة معينة من الخطوات لتحديد السبب الأساسي للمشكلة. يعتمد تحليل السبب الجذري على مبدأ أنه ليس من المفيد أن تعالج أعراض المشكلة في حين تتجاهل جذورها.

باستخدام تحليل السبب الجذري، ستكون قادرًا على فهم ما حدث. غالبًا لن تكون قادرًا على رؤية الصورة كاملة من خلال ملاحظة الأعراض فقط. لكن معرفة ما حدث ما هو إلا الخطوة الأولى، ثم عليك المضي قدمًا واكتشاف سبب الحدوث. وبعد إلمامك بتلك المعرفة، يحين وقت استغلالها عن طريق وضع إستراتيجية لتقليل احتمالية تكرار حدوثها مرة أخرى.



المراجع:

- (1) مقال "العوائق وحلول إدارة الوقت"، منشور على موقع fordham.edu، تمت المراجعة في 20-6-2022.
- (2) <http://www.musicxray.com/xrays/2091703>
- (3) (أغسطس 2007)، " Student Communication Motives and Interpersonal Attraction Toward
- (4) الأمين، محمد: "التواصل الفعال: الأسس النظرية والمجالات التطبيقية" جامعة الشارقة، الشارقة، ص 17
- (5) أحمد ماهر، " إدارة الأزمات"، دار الجامعية للنشر والتوزيع، 2010
- (6) محمود جادالله، " إدارة الأزمات"، دار أسامة لنشر والتوزيع، 2010