

منتجات الجميع الذكية
EVERYONE'S SMART RESORTS
COMFORT AND CONVENIENCE



منتجع الجميع الذكي الأول

شركة منتجات الجميع الذكية

2021





منتجعات الجميع الذكية

Everyone's Smart Resorts

Comfort and convenience

رقم المجموعة: 5191

إعداد	
أسماء الطلاب	الرقم الجامعي
عبدالرحمن محمد حسن الحبر	2021202282
عبدالله عايد ناصر الدوسري	2021200239
أيمن عبدالعزيز حسين النخلي	2021202428
بشرى عبده أحمد شرواني	2021202118
احلام عبده علي اليحياوي	2021202804
فاطمة ناصر ضيف الله البرقاوي	2021200237
ضياء الدين نزار رشاد السقا	2021202457
محمد فاضل عباس أوال	2021200185
عائشة عيسى احمد السند	2021202804

بإشراف / د. وليد سليمان

الفصل الدراسي الثالث

1442هـ - 2021 م



فهرس المحتويات

م	المحتويات	رقم الصفحة
	المقدمة- Introduction	9
1	الاستراتيجية Strategy 1.1 الرسالة. 1.2 الرؤية. 1,3 اهداف المشروع 1,4 تطوير وتحديد الأهداف بنموذج SMART . 1,5 تطوير وتحديد مؤشرات القياس للأداء Lead أو Lag . 1,6 تطبيق الأهداف ومؤشرات الأداء على المشروع 1,7 تطوير وإعداد نموذج ميثاق المشروع.	11 11 11 12-11 13-12 14 20-15
2	الحوكمة والهيكل والعمليات Governance, structures, and processes 2.1 تطوير هيكل تنظيمي لفرق ووحدات عمل المشروع. 2.2 تحديد الأسس العملية والعلمية التي تم اعتمادها في تطوير الهيكل. 2.3 تحديد نموذج مكتب المشاريع الأنسب لإدارة المشروع مع تحديد السبب.	21 22 23
3	الامتثال والمعايير واللوائح Compliance, standards, and regulations 3.1 تصميم نموذج امتثال للتحقق قبل استلام مخرجات المشروع. 3.2 تطوير نموذج التحقق Check List لكل مرحلة من مراحل المشروع الثلاث (بدء وتخطيط – تنفيذ – اغلاق).	25-24 27-26
4	السلطة والاهتمام Power And Interest 4.1 تطوير سجل المعنيين وتشكيل المجموعات لهم. 4.2 تطوير شبكة (القوة / الاهتمام) وشبكة (التأثير / القوة). 4.3 استخدام النماذج الشبكية مع سجل أصحاب المصلحة.	29-28 31 32
5	ثقافة المنظمة وقيمها Culture and values 5.1 تعريف لثقافة للمنظمة. 5.2 تقديم مقترحات لقيم المنظمات يمكن للمنظمة تبنيها من خلال المشروع.	33 33
6	نقد وإدارة الذات Self-reflection and self-management 6.1 سرد "3" عادات سلوكيات شخصية يفعلها الطالب يمكن أن تؤثر على المشروع . 6.2 دراسة تلك السلوكيات وتحديد أسبابها وكيفية التخلص منها.	35-34 37-36-35 39-38-37

	6.3 اجراء تقييم منهجي ذاتي باستخدام نموذج SWOT.		
40 40	7.1 تقديم "3" سلوكيات تتعارض مع النزاهة الأخلاقية. 7.2 تحليل الأثر المالي والاجتماعي والفني إن وجد لهذه السلوكيات على أعمال المشروع والعلاقات.	النزاهة الشخصية والموثوقية Personal integrity and reliability	7
43-42 45-44-43 47-46 48 50-49 51	8.1 إعداد سجل المعنيين بالمشروع وأصحاب المصلحة. 8.2 تعريف التواصل الشخصي والتواصل الفعال. 8.3 تعريف أشكال ونماذج وقنوات التواصل الشخصي. 8.4 بناء مصفوفة الاتصال. 9.1 عرض 3 سيناريوات لنماذج خاطئة من التواصل. 8.6 تطوير وإعداد مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين Stakeholder assessment matrix.	الاتصالات الشخصية Personal communication	8
		العلاقات والارتباط Relationships and engagement	9
52 52 52	10.1 وصف وتعريف نموذج القيادة المفضلة لقيادة المشروع. 10.2 تحديد أسباب التفضيل لذلك النموذج. 10.3 تقديم عدد "5" مقترحات لطرق التحفيز التي تتناسب مع طبيعة المشروع.	القيادة Leadership	10
53	11 تصميم نموذج RACI لعدد 3 إجراءات إدارية بالمشروع.	العمل الجماعي Teamwork	11
53 54 55 56-55	12.1 تعريف الصراع والأزمات. 12.2 تقديم 3 سناريوهات متوقعة لأحداث الصراع بالمشروع. 12.3 تحديد الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع كل صراع وتحديد سبب الأفضلية. 12.4 عرض تحليل الأسباب الجذرية Root Cause Analysis.	الصراع والأزمات Conflict and crisis	12
57 58-57	13.1 توزيع الموارد البشرية على المهام. 13.2 تحليل أثر إجراء عملية Crashing وعملية Fast-tracking على الجدول الزمني وتمثيل الجدول بعد تنفيذ هذان الاجراءان.	الحنكة Resourcefulness	13
61-60-59 64-63-62	14.1 تطوير قواعد عامة لعملية التفاوض . 14.2 إعداد عدد 2 خطة التفاوض.	التفاوض Negotiation	14

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
12	تطوير وتحديد الأهداف نموذج SMART	1
13	تطوير وتحديد مؤشرات القياس للأداء Lead أو Lag.	2
14	اهداف المشروع ومؤشرات الأداء	3
16-15	معلومات المشروع	4
18	المدة الزمنية لمراحل المشروع	5
25-23	نموذج امتثال للتحقق قبل استلام مخرجات المشروع	6
26	نموذج التحقق (بدء وتخطيط)	7
26	نموذج التحقق (التنفيذ)	8
27	نموذج التحقق (الاعلاق)	9
29-27	سجل المعنيين وتشكل المجموعات لهم	10
33	قيم المنظمات	11
37	الغرض من تحليل SWOT	12
38	نقاط القوة والضعف الداخلية	13
39	الفرص والتهديدات الخارجية	14
39	عناصر الاجراء والأهداف	15
40	سلوكيات تتعارض مع النزاهة الأخلاقية وتحليل أثرها	16
43-42	التواصل بين سجل المعنيين بالمشروع وأصحاب المصلحة	17
48	مصفوفة الاتصال	18
51	مصفوفة الارتباط	19
53	مصفوفة تعيين المسؤوليات مخطط (RACI)	20
58	عمليات التحطم والتتبع السريع	21

قائمة الاشكال

رقم الشكل	اسم الشكل	رقم الصفحة
1	الهيكل التنظيمي لفرق ووحدات عمل المشروع	21
2	شبكة (القوة / الاهتمام)	31
3	شبكة (القوة / التأثير)	31
4	النماذج الشبكية مع سجل أصحاب المصلحة	32
5	التسلسل الهرمي للتنمية الاجتماعية والسلوكية	37
6	دروة حياة المشروع في الاتصالات	42
7	المشكلة الأولى: التشويش في التواصل لأعضاء المشروع	55
8	المشكلة الثانية: عدم وضوح الأدوار والمهام لأعضاء الفريق	56
9	المشكلة الثالثة: سوء إدارة الوقت لأعضاء الفريق	56
10	الخطوة الثانية للتفاوض	64

مقدمه:

إن شركة منتجات الذكية هي شركة استثمار عقاري، متخصصة في إنشاء وتطوير المرافق السياحية وتأجيرها لمشغلين متخصصين بعقود تضمن استعادة رأس المال وتحقيق الأرباح خلال مدة معينة يحددها مجلس إدارة الشركة بناء على ميزانية كل مشروع وتستثمر الشركة في أصولها ومواردها حسب مبادرات وخطط يضعها مجلس الإدارة، من ضمن هذه الأصول عدد من العقارات والأراضي الشاسعة التي امتلكتها الشركة سابقاً لأهداف استثمارية.

أسس الشركة مجموعة من تسعة من رواد الأعمال برأس مال يقدر بـ 300 مليون ريال وتم الاتفاق على تعيين أحدهم كمدير تنفيذي للشركة CEO بصلاحيات تم الاتفاق عليها وتدوينها في عقد تأسيس الشركة.

قرر المدير التنفيذي إنشاء مكتب إدارة مشاريع PMO داخل الشركة لإدارة محفظة مشاريع لزيادة نسبة نجاح المشاريع وتحقيق الأهداف الإستراتيجية وتسهيل متابعة تقدم المشاريع ودعم اتخاذ القرار.

قدم أحد الأعضاء مبادرة تتضمن إنشاء خمس منتجات سياحية على خمسة أراض من أصول الشركة وذلك للأسباب التالية:

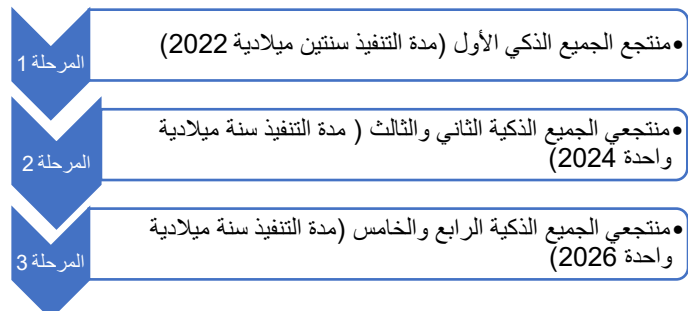
- استغلال فرصة النمو الكبير في القطاع السياحي المواكب لرؤية 2030.
- استثمار هذه الأصول وتحقيق الأرباح خصوصاً بعد فرض رسوم الأراضي.

وتتميز هذه المنتجات بحلول تقنية ذكية تمكن الزوار من الحجز والإقامة بكل سهولة ويسر في هذه المنتجات وبأسعار منافسة وذلك بتخفيض تكاليف التشغيل والصيانة من خلال استخدام التقنيات الذكية.

قدم المدير التنفيذي هذه المبادرة لمكتب إدارة المشاريع لدراسة الجدوى والرفع لمجلس الإدارة لاتخاذ القرار.

رفع مكتب إدارة المشاريع توصياته لمجلس الإدارة، وتتضمن دراسة الجدوى وإمكانية وضع برنامج لإدارة هذه المبادرة من خلال تقسيمها لخمس مشاريع على ثلاث مراحل زمنية وبمدة إجمالية للبرنامج ستة سنوات وتكلفة تقديرية إجمالية 300 مليون ريال سعودي، منها 100 مليون ريال للمشروع الأول وتم إصدار بطاقة البرنامج.

2023	تقييم أداء المرحلة الأولى ومراجعة الدروس المستفادة
• Jan 2023 to Dec 2023	
2025	تقييم أداء المرحلة الثانية ومراجعة الدروس المستفادة
• Jan 2025 to Dec 2025	
2027	تقييم أداء المرحلة الثالثة ومخرجات البرنامج
• Jan 2027 to Dec 2027	



بناء على المعطيات أعلاه وبطاقة البرنامج ونتائج دراسة المبادرة وتوصيات مكتب إدارة المشاريع وارتباط مخرجات المبادرة بأهداف الشركة الإستراتيجية قرر مجلس الإدارة اعتماد برنامج "منتجعات الذكية"، وكلف المدير التنفيذي بالبدء في إصدار الاعتمادات اللازمة لتنفيذ البرنامج.

عين مكتب إدارة المشاريع مديراً للبرنامج وهو أحد أعضاء المكتب الأكثر خبرة بمشاريع وأهداف الشركة، وفور صدور الاعتمادات اللازمة لتنفيذ البرنامج عين مدير البرنامج مدير مشروع للمشروع الأول "منتجعات الذكية الأول".

تركز هذه الدراسة على هذا المشروع فقط من خلال المعطيات أعلاه وذلك بتحليل ودراسة الأدوات والتقنيات الإدارية المناسبة لإدارة هذا المشروع في مثل هذه المنظمة مع بيان التداخلات والتأثيرات التي تفرضها أهداف وبيئة المنظمة على المشروع.

1. الاستراتيجية:

1.1 الرؤية:

أن نكون المركز الأول في مجال الإيواء السياحي في المملكة العربية السعودية.

1.2 الرسالة:

انشاء مرافق سياحية ذكية تقدم خدمات عالية الجودة تحقق متطلبات الزوار وتطلعاتهم وتجذب الشركات العالمية المشغلة من خلال بنية تحتية قوية وحلول مبتكرة لأتمتة أعمال التشغيل والصيانة ومراقبة الأداء.

1.3 أهداف المشروع:

1. الاستثمار في اصول الشركة (أراضي) وذلك بإنشاء مشروع سياحي كل سنتين على أحد هذه الأصول.
2. استغلال فرص نمو القطاع السياحي في المملكة العربية السعودية والحصول على شراكات مع جهات مشغلة عالمية لزيادة خبرات الشركة وتكوين اسم مميز في قطاع الإيواء السياحي.
3. تحقيق زيادة في إيرادات الشركة بنسبة 10% سنوياً.
4. تقليل العمالة المشغلة لمثل هذه المنتجعات بنسبة 60 % مقارنة بمشاريع مماثلة وذلك باستخدام التقنيات الذكية في أعمال التشغيل .

1,4 تطوير وتحديد الأهداف بنموذج SMART

العناصر	الاسئلة	الاجابة	مثال
S	- ما الهدف الأساسي؟ - ما الذي تسعى لتحقيقه؟ - ما الغاية من هذا الهدف؟ - ما هي المتطلبات اللازمة؟ - ما هي المعوقات؟	- إستغلال فرصة النمو الكبير في القطاع السياحي المواكب لرؤية 2030 . - إستثمار هذه الأصول وتحقيق الأرباح خصوصاً بعد فرض رسوم الأراضي.	زيادة قاعدة العملاء بنسبة 40% خلال سنة 2022
M	- ما هي المعايير المتبعة لقياس مدى التقدم في تحقيق الهدف؟	قياس مدى تقدم الشركة في تحقيق الهدف عن طريق مقارنة ما توصلت إليه بالنسبة المحددة مسبقاً وهي 15%	عدد العملاء خلال الفترة الزمنية مقارنة مع النسبة الموضوعه وهي 20%

A	قابل للتحقيق Achievable	-كيف يمكن تحقيق الهدف؟ -ماهي المراحل والخطوات المتبعة لتحقيق الهدف؟ -ما هي الموارد والمهارات والقدرات اللازمة؟ وما مدى توفرها؟	إن زيادة اسهم الشركة بنسبة 15% هدف واقعي وقابل للتحقيق، في ضوء الموارد المتوفرة في الشركة مثل الميزانية المخصصة للتسويق وخبراء التسويق.	-إجراء 20 مكالمات يوميًا مع عملاء جدد. -إرسال 100 بريد إلكتروني أسبوعيًا للعملاء المحتملين. - ملئ 50 استمارة أسبوعيًا تتضمن الاحتياجات التي يرغب بها العملاء المستهدفين من خدمات وتسهيلات.
R	ذو صلة Relevant	-هل يتماشى الهدف مع الرؤية العامة والأهداف الاستراتيجية؟ -هل سيساهم في تحقيق منافع؟	يجب أن يتماشى هدف انشاء منتج سياحي ذكي مع الهدف العام للشركة ورؤيتها الاستراتيجية	يرتبط مع رؤية الشركة المتمثلة في زيادة استثماراتها بنسبة 30%
T	محددة بزمان معين Time-Based	-ما هي المدة الزمنية التي يحتاجها الهدف ليحقق؟ -ما هو تاريخ بدء التنفيذ والانهاء؟	يحتاج هذا الهدف سنة كاملة ليحقق	يبدأ العمل على هذا الهدف من تاريخ 2022/1/1 وينتهي في تاريخ 2022 /12/31

الجدول رقم (1) – تطوير وتحديد الأهداف بنموذج SMART

1,5 تطوير وتحديد مؤشرات القياس للأداء Lead أو Lag.

وجه المقارنة	مؤشرات الأفعال Lead	مؤشرات النتائج Lag
التشبيه	يمكن تشبيهها بالجهد المبذول كعدد استقبال مكالمات هاتفية – عدد إجراء مقابلات الخ .	يمكن تشبيهها بالنتائج المرجوة وغالبا تكون مالية (زيادة أرباح- تخفيض تكاليف... الخ).

ماذا نقيس؟	تقيس مدى التزامنا بفعل ما علينا فعله	تقيس مدى التزامنا بفعل ما علينا فعله
كيف نؤثر عليها؟	تأثيرنا عليها مباشر	تأثيرنا عليها غير مباشر وإنما هو نتيجة لأمر أخرى
متى نقيس؟ كيف نتفاعل مع القياس؟	نقيسها أسبوعياً للتحفيز أو لتصحيح المسار فوراً	نقيسها في النهاية أو في محطات محددة فيصعب التصحيح إلا في المرحلة القادمة
مثال	عدد الجلسات التي يجب عقدها أسبوعياً مع العملاء المحتملين	مقدار المبيعات نهاية السنة

الجدول رقم (2) تطوير وتحديد مؤشرات القياس للأداء Lead أو Lag.

1.6 تطبيق الأهداف والمؤشرات على المشروع

م	الهدف	المستهدف	مؤشر الاداء	نوع مؤشر الأداء
1	الاستثمار في اصول الشركة (أراضي) وذلك بإنشاء مشروع سياحي كل سنتين على أحد هذه الأصول.	الأصول (أراضي)	عدد الاصول	مؤشر مستقبلي (lead)
2	استغلال فرص نمو القطاع السياحي في المملكة العربية السعودية والحصول على 10 شراكات مع جهات مشغلة عالمية لزيادة خبرات الشركة وتكوين اسم مميز في قطاع الإيواء السياحي .	10 الشركات	عدد الشركات	مؤشر مستقبلي (lead)
3	تحقيق زيادة في إيرادات الشركة بنسبة 10% سنوياً .	10% إيرادات	نسبة الإيرادات سنوياً	مؤشر مستقبلي (lead)
4	تقليل العمالة المشغلة لمثل هذه المنتجات بنسبة 60 % مقارنة	خفض 60% من العمالة	نسبة انخفاض العمالة	مؤشر مستقبلي (lead)

			بمشاريع مماثلة وذلك باستخدام التقنيات الذكاء في أعمال التشغيل .	
--	--	--	--	--

الجدول رقم (3) – أهداف ومؤشرات الأداء

1,7 ميثاق المشروع

الصفحة	تاريخ الإصدار	رقم الإصدار	اسم النموذج
1	16-9-2021	V 1.0	001-ميثاق المشروع

مقدمة - سجل إعداد واعتماد الوثيقة:

معلومات عامة عن الوثيقة	
النسخة	1.0
حالة النسخة	مسودة
رقم النسخة	1.0
تاريخ النسخة	16-09-2021

للتواصل والاستفسار	
الاسم: فاطمة البرقاوي	مدير المحفظة: أيمن النخلي
الوظيفة: مدير المشروع	
الإدارة: مكتب إدارة المشاريع	
الجوال: 0501234567	
البريد الإلكتروني: F.barkawy@esr.com.sa	

سجل الاعتمادات				
رقم النسخة	الاسم	الوظيفة	التوقيع	تاريخ الاعتماد
1.0	فاطمة البرقاوي	مدير المشروع		
1.0	أيمن النخلي	مدير البرنامج		
1.0	مكتب إدارة المشاريع	مدير المحفظة		
1.0	عبدالرحمن الحبر	المدير التنفيذي		
معلومات المشروع				
اسم المبادرة	منتجات الجميع الذكية			
اسم المشروع	منتج الجميع الذكي الأول			
مالك المشروع	شركة منتجات الجميع الذكية			
مدير المشروع	فاطمة البرقاوي			
ميزانية المشروع	100 مليون ريال			

الجهة المالكة	مجلس إدارة الشركة		
رمز المشروع	001		
مالك المبادرة	عضو مجلس الإدارة (ضياء السقا)		
مالك المبادرة	مكتب إدارة المشاريع		
مدير المحفظة	مكتب إدارة المشاريع		
مدة المشروع	24 شهراً ميلادياً	تاريخ البداية	2022/01/01

2024/12/31	تاريخ النهاية		
------------	---------------	--	--

الجدول (4) – معلومات المشروع

نطاق المشروع:

إنشاء منتج سياحي تتم إدارته بالاعتماد على التقنيات الحديثة في تقديم خدماتها للزوار وزيادة مستوى لخصوصية للسائحين وذلك بإنشاء مباني ومرفقات ذكية وأنظمة أمن وسلامة تقنية ووسائل تنقل ذاتية القيادة ومتاجر ومطاعم ذاتية الخدمة ومجموعة تطبيقات برمجية تساهم في استمرارية وسهولة تشغيل هذه المنتجات.

• الأهداف الاستراتيجية المرتبطة:

- تقديم مرفق سياحي فريد ومميز باستخدام تقنيات مبتكرة.
- الاستثمار في أصول الشركة لزيادة الإيرادات.
- تخفيض تكاليف التشغيل لجذب الشركات المشغلة.

• المبادرات المرتبطة: منتجات الجميع الذكية.

• المتطلبات الرئيسية:

- الموافقات.
- التمويل.
- الاعتمادات.
- التصاميم الهندسية والتقنية.

• نطاق عمل المشروع:

يتضمن داخل نطاق العمل:

- عمل المخططات والتصاميم الهندسية للمنتج.
- إنشاء المباني مع التأسيس للأنظمة الذكية الملحقه مع الضمانات اللازمة.
- توريد وتشغيل أنظمة إدارة المباني وتشمل أنظمة ادونات الدخول الذكية وأنظمة استشعار الخدمات اللوجستية مثل الماء والكهرباء والاتصال، وكواشف الدخان مع الضمانات اللازمة.
- توريد وتشغيل أنظمة الأمن الذكية مثل أنظمة إدارة وتحليل الفيديو وأنظمة الفحص مع الضمانات اللازمة.
- توريد وتشغيل مركبات التنقل والروبوتات، وأجهزة الترفيه المرئي والمسموع مع الضمانات اللازمة.

- تجهيز غرفة التحكم والمراقبة وتكامل جميع الأنظمة بهذه الغرفة مع توفير الدعم الفني.
- إنشاء موقع إلكتروني للحجز يعتمد على إمكانية عرض صور ثلاثية الأبعاد مع إمكانية أخذ جولة في المنتج لتمكين السائح من اختيار الغرفة المناسبة والحجز والدفع واستلام تذكرة الدخول المشفرة ويمكن من خلالها قياس مستوى رضا النزلاء واستقبال طلباتهم وملاحظاتهم وتوجيهها لغرفة التحكم ومتابعة التنفيذ بالإضافة لمتابعة الإيرادات والمصروفات مع الدعم الفني.

خارج نطاق العمل:

- تشغيل المنتج.
- الصيانة بعد انتهاء فترة الضمانات لمكونات المشروع.
- التسويق.
- دراسات الجدوى.
- تحديد وتكاليف الأراضي (موقع التنفيذ).

● **مراحل المشروع:**

- (1) مرحلة التحضير.
- (2) مرحلة التعاقدات.
- (3) مرحلة التنفيذ.
- (4) مرحلة التسليم.

● **المخرجات والمعالم الرئيسية للمشروع:**

1. الوثائق التصميمية وخرائط أعمال البناء.
2. عقود تنفيذ الأعمال الإنشائية مع المقاولين.
3. محاضر استلام أعمال الإنشاء النهائية مع الضمانات.
4. عقود توريد وتركيب أنظمة إدارة المباني مع مقاولين متخصصين.
5. محاضر استلام أعمال إدارة المباني وبرمجياتها النهائية مع الضمانات.
6. عقود توريد وتركيب أنظمة الأمن والسلامة مع مقاولين متخصصين.
7. محاضر استلام أعمال أنظمة الأمن والسلامة النهائية مع الضمانات.

8. عقد تطوير وتشغيل برنامج تحكم مركزي وربطه بكافة الأنظمة التقنية الأخرى مع توريد المعدات اللازمة وتوفير الدعم التقني والتدريب لمدة خمس سنوات.

9. محضر استلام برنامج التحكم المركزي النهائي.

10. عقود تصميم وتوريد الأثاث.

11. استلام أعمال تركيب الأثاث.

12. عقود توريد مركبات التنقل وروبوتات توصيل الطلبات.

13. محاضر استلام مركبات التنقل وأجهزة الترفيه المرئي والمسموع وروبوتات توصيل الطلبات.

ملاحظة: سيتم تقديم خطة تفصيلية متكاملة للمشروع عند تعميم المشروع

• المخاطر الرئيسية:

1. التأخر بتسليم الموقع وتسليم التصاريح المطلوبة.

2. التغيرات المستمرة.

3. عدم مطابقة تصاميم المواقع مع المتطلبات.

4. تعذر وضع خطة تجارب المستخدمين المناسبة لضمان حسن سير عمل الأجهزة والأنظمة.

5. تعذر المقاول على تنفيذ أعمال التشغيل والضمان للأجهزة والأنظمة.

6. عدم توفر تغطية شبكية في الموقع.

• ملخص الجدول للمراحل الرئيسية:

2023												2022												2021												المهام	#	
1	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2			1
																																					البدء	1
																																					التخطيط	2
																																					الموارد والتعاقد	3
																																					التنفيذ	4
																																					التشغيل	5
																																					الإغلاق	6

الجدول (5) - المدة الزمنية لمراحل المشروع

وعليه يكون ملخص المدة التقديرية سنتين من تاريخ اعتماد المشروع.

• ميزانية المشروع:

300 مليون ريال.

• الجهات المعنية "Identify Stakeholders":

مالك المشروع، مدير المشروع، الإدارة الهندسية، الإدارة القانونية، إدارة الموارد والتعاقد، مكتب إدارة المشاريع، إدارة التقنيات الذكية وتقنية المعلومات، الجهات الحكومية المعنية (التراخيص والسجلات)، الشركات المشغلة، مقاولي التنفيذ، سكان المنطقة حول موقع التنفيذ.

• فريق المشروع:

- المهندسين (للتأكد من التصاميم ومطابقة ترخيص البناء).
- الفريق التقني والمستشارين (البرمجة وتحويل المنتج إلى منتج ذكي).
- المدير المالي (لعمل الميزانيات الخاصة بالمشروع).
- الشركاء التجاريين: الشركات المشغلة للمنتج، الشركات المسوقة للمشروع، شركات التأمين.
- الجهات الحكومية: وزارة السياحة، وزارة التجارة، الدفاع المدني. الأمانة العامة شركة الاتصالات، شركة المياه، شركة الكهرباء.
- المكاتب الاستشارية: المستشارين والخبراء.
- الموردين: شركات تجهيز الموقع وتأثيثه.

• متطلبات قبول المشروع:

الحصول على موافقة على جميع مخرجات المشروع من قبل الجهات التالية:

1. وزارة التجارة وزارة الشؤون البلدية والقروية.

2. مدير المشروع.

3. راعي المشروع.

• معايير اغلاق المشروع أو إنهائه:

• التدقيق على جميع مخرجات المشروع وعقود المشروع.

• استلام جميع مخرجات المشروع.

• توثيق الدروس المستفادة.

• أرشفة جميع سجلات ومعلومات المشروع.

- اعداد التقرير الختامي للمشروع.

مدير المشروع وصلاحياته:

- الاشراف على عمل الهيكل الوظيفي للمشروع.
- التواصل مع جهات الاتصال الخاصة بالمشروع (الاشراف والمصممين والاستشاريين وممثلي الجهات الحكومية المرخصة).
- الاشراف على تنفيذ البرنامج الزمني للمشروع ومراحله.
- اعتماد جميع المستندات الخاصة بالمشروع.

اسم وسلطة راعي المشروع:

تم اختيار سعادة الاستاذ/ ضياء السقا راعياً للمشروع وتم منحه جميع الصلاحيات اللازمة لتمويل ودعم المشروع واتخاذ القرارات اللازمة لمساندة مدير المشروع في عمله.

التاريخ:

تمت الموافقة بواسطة راعي المشروع:

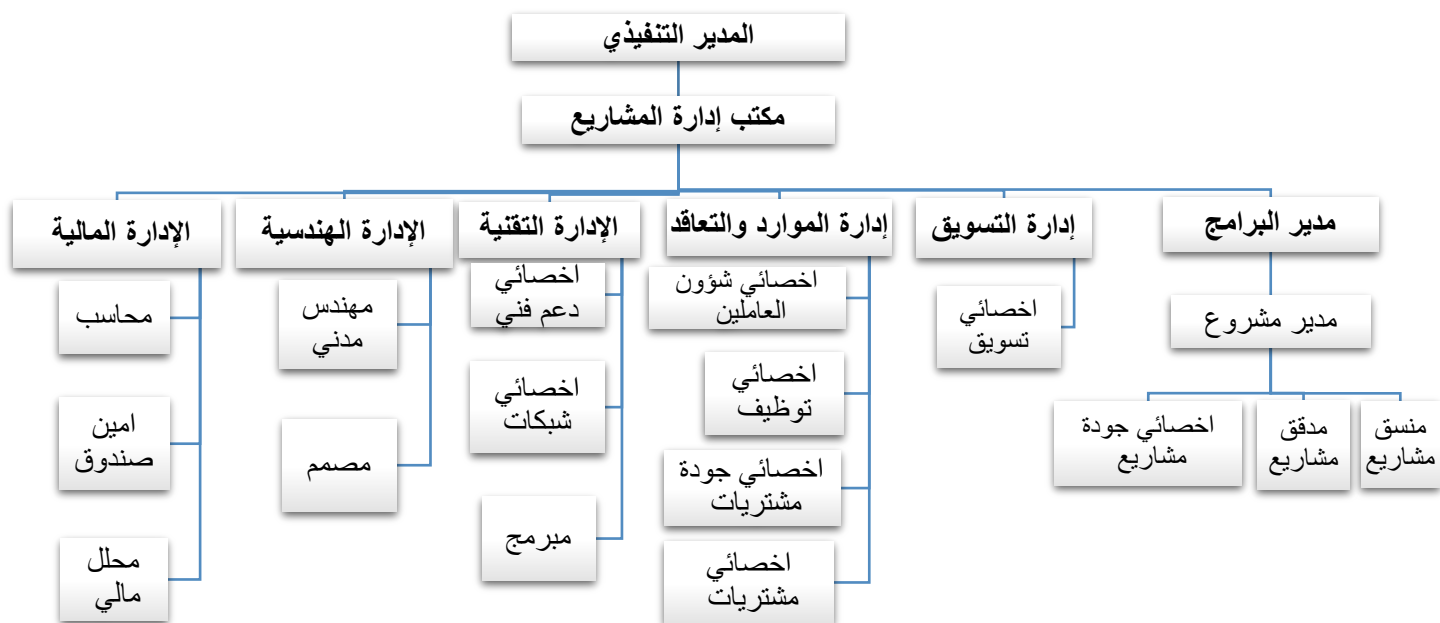
التوقيع:

مدير المشروع:

التوقيع:

2. الحوكمة والهيكل والعمليات :

2.1 الهيكل التنظيمي لفرق ووحدات عمل المشروع :



الشكل (1) - الهيكل التنظيمي لفريق المشروع

2.2 تحديد الأسس العلمية والعملية التي تم اعتمادها في تطوير الهيكل التنظيمي:

تم اعتماد نوع الهيكل التنظيمي وفقاً لمنهجية PMI معهد إدارة المشاريع. بالنسبة للهيكل التنظيمي وأساسه فانه يعتمد على حجم المنظمة وعدد إداراتها وفروعها وأقسامها وطبيعة أنشطتها والصناعة التي تنتمي إليها.

الأسس العلمية والعملية في تطوير الهيكل، فيمكن حصرها باختصار فيما يلي:

- الهيكل التنظيمي هو عامل مهم ومؤثر في إدارة المشروع بشكل كامل لذلك نظراً لطبيعة عمل الشركة تأخذ مشاريع وتسلمها للأطراف الأخرى للتشغيل (ليس لديها عمليات) فحجم العمل يعتمد على توفير مشاريع وفي حالة عدم وجود مشاريع فلا حاجة للعمالة لذلك ليس من المنطقي أن يتم تعيين إدارات وأقسام ثابتة. وبالإضافة الى أن مكتب إدارة مشاريع PMO يوجد داخل الشركة لإدارة محفظة مشاريع الشركة لزيادة نسبة نجاح المشاريع وتحقيق الأهداف الإستراتيجية وتسهيل متابعة تقدم المشاريع ودعم اتخاذ القرار. لذلك تم اعتماد الهيكل الموجه نحو المشروع (Projectized).

- مكتب إدارة مشاريع PMO في الهيكل يعتبر الذراع الأيمن للإدارة التنفيذية تقوم بتوظيف متخصصين لديهم الخبرة والمهارة، ومن مهام مكتب إدارة المشاريع اصدار تقارير دورية للإدارة التنفيذية ومتابعة

المشروع سيتم التطرق اليها بشكل مفصل في نموذج مكتب إدارة المشاريع. تم تعيين فيها مدير برامج وهو من قام بتعيين مدير مشاريع ومساعدين متخصصين ومتفرغين لإدارة المشاريع يتمتع مدير المشروع بسلطة وصلاحيات كاملة على المشروع لديه القدرة الإدارية والمهارة اللازمة لإدارة المشروع بكفاءة وحسب متطلبات أصحاب المصلحة ولديه الصلاحيات بتعيين من يشاء. علاقته مباشره مع مكتب إدارة المشاريع من أسباب نجاح المشروع ان يكون لدى مدير المشروع صلاحية قوية وهو وضع محبب أكثر من وجهة نظر معهد ادارة المشاريع PMI. (المحميد، 2018)

- كما هو موضح في الهيكل التنظيمي، الإدارات التي تم تقسيمها في الهيكل تعمل بشكل مباشر مع مكتب إدارة المشاريع وجميعهم متفرغون للعمل فقط للمشروع ليس لديهم أي مهام أخرى حيث ان يصب تركيز الموظف كامل مع المشروع فقط.
- مرن ويساعد على تحقيق الاستراتيجية.
- يضبط ويضبط التكاليف.
- يثمر ويمكن الموظفين من الإبداع ويطلق طاقتهم.
- يعمل في كل الظروف ورغم كل المعوقات.
- يحمي ويمكن الأخصائيين والمبدعين والموظفين الفنيين الابتكاريين.
- يوضح تسلسل اتخاذ القرار في المنظمة.
- يوضح مستويات الصلاحيات.
- يتحمل المسؤوليات على جميع المستويات.
- يساعد ويسهل عمليات الابتكار والتطوير.
- يعكس تدفق وفعالية الأداء بدلا من الألاعيب السياسية والأهمية الشخصية للموظفين؛ أي يضع الشخص المناسب في المكان المناسب طبقا لمنهجية التمكين.

2.3 تحديد نموذج مكتب إدارة المشاريع الأنسب لإدارة المشروع مع تحديد السبب:

وفقاً لدليل إدارة المشاريع PMBOK الإصدار السادس، مكتب ادارة المشاريع عبارة عن وحدة إدارية تقوم بتوحيد حوكمة العمليات المتعلقة بالمشاريع يعتبر الأساس في المنظمة لمتابعة كافة المشاريع في المنظمة من البداية وحتى النهاية، هناك أنواع مختلفة لمكاتب إدارة المشاريع كل نوع يختلف عن الآخر بناء على المنظمة ونوعية المشاريع التي تقوم بها المنظمة.

مكتب إدارة المشاريع الموجه (PMO Directive):

يكون لمكتب إدارة المشاريع الموجه كامل التحكم من خلال ادارته بشكل مباشر للمشاريع فيقوم بتحديد واختيار مدير المشاريع ومدير المشاريع مرتبط ادارياً بالمكتب يسعى لتمكين الاعمال وتحقيق الفوائد ودعم الاستراتيجية ومواءمة المشاريع (يقدم التوصيات ينقل المعارف ينهي المشاريع ويتخذ الإجراءات المناسبة لها). (pmi, 2017)

أسباب اختيار مكتب إدارة المشاريع الموجه PMO Directive:

- نظراً لوجود عدد كبير من المشاريع في المنظمة لذلك يستلزم وجود جهة تدعم وتوجه فريق إدارة المشاريع في أي وقت لكي لا يتعطل أي مشروع أو يتوقف وبالتالي يتأخر عن موعد التسليم المحدد، المقصود بالدعم هنا هو (توفير النماذج والتوجيه والتدريب والإشراف).
- مكتب إدارة مشاريع (PMO) يقدم استشارات لأعضاء فريق المشروع ويقدم كافة الخدمات لكافة أعضاء المشاريع.
- يقوم مكتب إدارة مشاريع (PMO) بالتسهيل على مدراء المشاريع عملهم وتوجيه وقتهم وجهدهم نحو إنجاز أنشطة المشروع. ولذلك عن طريق وضع منهجية موحدة لإدارة المشاريع داخل المنظمة.
- مكتب إدارة مشاريع (PMO) يقوم بالتخطيط ودراسة احتياجات الفريق من تدريب وتطوير مهاراتهم وبناء قدرات وتنفيذ عمليات التدريب داخل المنظمة أو الاستعانة بجهات خارجية للتدريب.
- توفير مستودع للمعلومات الخاصة بالمشاريع التي تحتوي على كافة المعلومات والتفاصيل عن المشاريع الحالية والسابقة لتسهيل الوصول للمعلومات في المستقبل ويساعد الإدارة العليا في اتخاذ أي قرار بمساعدة مكتب إدارة المشاريع.
- يسعى مكتب إدارة المشاريع لتعزيز مفهوم التعاون بين أعضاء الفريق وتبادل الخبرات والمعرفة فيما بينهم وحل المشاكل سوياً بين الأعضاء.
- مكتب إدارة مشاريع (PMO) يستطيع اتخاذ القرارات بدون الحاجة للرجوع الى الإدارة العليا وايضاً مُسيطر بدرجة عالية.

3. الامتثال والمعايير واللوائح:

3.1 تصميم نموذج امتثال للتحقق قبل استلام مخرجات المشروع:

اسم المشروع:	منتجات الجميع الذكية	المالك:	شركة منتجات الجميع الذكية	المقاول الرئيسي:

التاريخ:	اليوم:	المرجع:				
الامتثال			المتطلبات			
الامتثال	(نعم/لا/لا ينطبق)	الهدف أو المخرج	تفاصيل الهدف أو المخرج	المنفذ المسؤول	الهدف أو المخرج	الملاحظات
تخطيط وتصميم اعمال البناء	نعم	الوثائق التصميمية وخرائط اعمال البناء	تصميم مباني تتلاءم مع أهداف المشروع	قسم الشؤون الهندسية	تصاميم قابلة للتنفيذ	
تنفيذ الأعمال الانشائية	نعم	انشاء المباني	انشاء مباني مطابقة لمواصفات الجودة	قسم الشؤون الهندسية	محاضر استلام أعمال الإنشاء النهائية مع الضمانات	
تركيب أنظمة إدارة المباني	نعم	نظام ذكي لإدارة المباني	التعاقد لإنشاء وتركيب أنظمة ذكية لإدارة مباني المشروع	قسم الشؤون القانونية	عقود توريد وتركيب لأنظمة ذكية في إدارة المباني. محاضر استلام أعمال إدارة المباني وبرمجتها النهائية مع الضمانات	
أنظمة الأمن والسلامة	نعم	نظام حماية لمباني المشروع	التعاقد مع شركات متخصصة لضمان أمن وحماية مباني المشروع	قسم الشؤون التقنية	محاضر استلام أعمال أنظمة الأمن والسلامة النهائية مع الضمانات	

انشاء برنامج تحكم مركزي	نعم	وجود وحدة تحكم مركزية لكافة الأنظمة التقنية تحت إشراف إدارة واحدة	التعاقد مع شركات متخصصة بالأنظمة الذكية لتطوير وتشغيل برنامج تحكم مركزي وربطة بكافة الأنظمة التقنية الأخرى مع توريد المعدات اللازمة وتوفير الدعم التقني والتدريب لمدة 5 سنوات	قسم الشؤون التقنية	محضر استلام برنامج التحكم المركزي النهائي
تأثيث المباني	نعم	تجهيز المباني بأثاث ذو جودة عالية وبسعر مناسب	العقاد مع شركات أثاث لتوريد الأثاث	قسم الشؤون الهندسية	استلام اعمال تركيب الأثاث
تأسيس أنظمة تنقل وروبوتات توصيل ذكية	نعم	الاعتماد على التقنيات المبتكرة في تقديم الخدمات	التعاقد مع شركات توريد مركبات التنقل وروبوتات توصيل الطلبات	قسم الشؤون التقنية	عقود توريد مركبات التنقل وروبوتات توصيل الطلبات

الجدول (6) – نموذج الامتثال

3.2 تطوير نموذج التحقق Check List لكل مرحلة من مراحل المشروع الثلاث (بدء وتخطيط – تنفيذ – إغلاق):

البداية والتخطيط				
م	المهمة	اكتمل	لم يكتمل	ملاحظات
1	الحصول على تراخيص انشاء مرفق إيواء سياحي			
2	توكيل مقاول ومكتب استشارات هندسية			

3	شراء قطعة أرض للمنتج			
4	إعداد حساب بنكي وبريد الكتروني رسمي للمنظمة			
5	تصميم موقع ويب رسمي للمنظمة			
6	تحديد تكلفة المصروفات لكل مرحلة من مراحل المشروع			
7	تحديد مبلغ مالي خاص للطوارئ			
8	توكيل مصمم داخلي للأثاث والديكور وأماكن وضع الكاميرات			
9	تصميم نموذج مصغر للمشروع			

الجدول (7) - البدء والتخطيط

التنفيذ				
م	المهمة	اكتمل	لم يكتمل	ملاحظات
1	استلام تراخيص انشاء مرفق إيواء سياحي.			
2	الحصول على الخرائط من مكتب الاستشارات الهندسية.			
3	تركيب اللوحة للمشروع موضح بها الشعار وموعد البداية والنهاية للمشروع.			
4	تسليم الخرائط للمقاول للبدء في أعمال المشروع.			

الجدول (8) - التنفيذ

الاعلاق				
م	المهمة	اكتمل	لم يكتمل	ملاحظات
1	تركيب مكتب إدارة عقود المباني.			

2	ارسال بيان صحفي واعلانات في وسائل التواصل الاجتماعي واستعراض الخطة المسبقة لدعوة الشركات التشغيلية.		
3	استعراض الخطة المسبقة لدعوة الشركات المشغلة.		
4	اضاءة المكان بالكامل والاستعداد.		
5	عمل مونتاج بتصوير احترافي للمنتج.		
6	تحديد الموعد الزمني لاستقبال الشركات المشغلة.		
7	توقيع العقد وتسليم المنتج للشركة المشغلة.		

الجدول (9) - الاغلاق

4. السلطة والاهتمام:

4.1 تطوير سجل المعنيين وتشكيل المجموعات لهم.

سجل المعنيين لمشروع (منتج الجميع الذكي)					
الاسم	الفئة	تحليل أصحاب المصلحة	الجهة/ المنظمة	الدور	المتطلبات
الدفاع المدني	خارجي	تلبية متطلبات	جهة حكومية	شريك	الحصول على الموافقات والاعتمادات المطلوبة لمواصفات السلامة ونظام إطفاء الحريق ومخارج الطوارئ.
وزارة الشؤون البلدية	خارجي	تلبية متطلبات	جهة حكومية	شريك	الحصول على رخصة المشروع
شركة الاتصالات	خارجي	تلبية متطلبات	جهة حكومية	شريك	الموافقة على تقديم الخدمة وتركيبها
شركة المياه	خارجي	تلبية متطلبات	جهة حكومية	شريك	الموافقة على تقديم الخدمة وتركيبها
شركة الكهرباء	خارجي	تلبية متطلبات	جهة حكومية	شريك	الموافقة على تقديم الخدمة وتركيبها

البنوك	خارجي	شريك أساسي	جهة ممولة	شريك	تقديم قروض لتمويل المشروعات
وزارة السياحة	خارجي	تلبية متطلبات	جهات حكومية	شريك	الحصول على التراخيص اللازمة للبدء في المشروع، تصنيف المنتج.
وزارة التجارة	خارجي	تلبية متطلبات	جهة حكومية	شريك	الحصول على السجلات اللازمة للبدء في المشروع
مجلس الإدارة	داخلي	شريك أساسي	منتج الجميع الذكي	مالك المشروع	استلام المشروع في الوقت المحدد وحسب المواصفات المطلوبة
شركة المنتجات الذكية	داخلي	شريك أساسي	منتج الجميع الذكي	المقاول	تسليم المشروع في الوقت المحدد بالتصاميم المعتمدة والجودة المطلوبة الى قسم إدارة المشاريع
الشركات المشغلة	خارجي	تلبية احتياج	شريك	الشركات المشغلة	تسليم المشروع حسب المواصفات المحددة.
مكتب استشاري	خارجي	شريك أساسي	مكتب الاستشارات	المستشار	التأكد من المواصفات والمقاييس والجودة أثناء تنفيذ المشروع
بشرى الشرواني	داخلي	شريك أساسي	منتج الجميع الذكي	المدير التقني	تسليم مخرجات المشروع حسب المواصفات التقنية المحدد
أحلام اليحياوي	داخلي	شريك أساسي	منتج الجميع الذكي	المدير الهندسي	تصميم المشروع وتسليمه حسب النماذج الهندسية المعتمدة وتقليل نسبة طلب امر التغير من أصحاب المصلحة
محمد أوال	داخلي	شريك أساسي	منتج الجميع الذكي	المدير المالي	تسلم المشروع حسب الميزانية المحددة.
فاطمة البرقاوي	داخلي	شريك أساسي	منتج الجميع الذكي	مدير المشروع	انتهاء المشروع بالوقت وبالميزانية المحددة والجودة المطلوبة
عائشة السند	داخلي	شريك أساسي	منتج الجميع الذكي	مدير المشتريات	استلام المواد في الوقت المحدد ووفق الميزانية المسموحة

عبدالله الدوسري	داخلي	شريك أساسي	منتجع الجميع الذكي	المدير القانوني	تسلم المشروع بدون أي انتهاكات قانونية للسياسات
-----------------	-------	------------	--------------------	-----------------	--

الجدول (10) – سجل المعنيين

الاستراتيجيات المقترحة للتعامل مع المشاركين في المشروع:

تعريف الإدارة الإستراتيجية:

تشير الإدارة الإستراتيجية إلى أنها "مجموعة من القرارات والتصرفات التي تحدد الأداء طويل الأجل للمنظمات. كما تعرف بأنها مجموعة القرارات والتصرفات الخاصة بتكوين وتنفيذ الاستراتيجيات المصممة لإنجاز أهداف المنظمة". (مرسي و سليم، 2007)

تعريف التخطيط الإستراتيجي:

من واقع ما كتب عن التخطيط الإستراتيجي على الصعيد العملي أو النظري فنجد أنه قد تعددت تعريفات التخطيط الإستراتيجي فمنهم من عرف التخطيط الإستراتيجي على أنه: "عملية اختيار أهداف المنظمة وتحديد السياسات والإستراتيجيات اللازمة لتحقيق الاهداف وتحديد الأساليب الضرورية لضمان تنفيذ السياسات والإستراتيجيات الموضوعية حيث يمثل التخطيط الإستراتيجي العملية التخطيطية طويلة المدى التي يتم إعدادها بصورة رسمية لتحديد وتحقيق أهداف المنظمة". (المقلي، 2002)

استراتيجية إدارة المعنيين :

- استراتيجية التعامل مع الوزارات والجهات الحكومية:
- توكيل الموظف الخاص بمعرفة الاشتراطات اللازمة لاستخراج التراخيص المطلوبة.
- استراتيجية التعامل مع المكتب الاستشارية:
- ارسال التصاميم والتقارير بشكل دوري لمراجعتها واعتمادها.
- استراتيجية التعامل مع الشركات الحكومية (المياه، الكهرباء، الاتصالات):
- توكيل الموظف الخاص بمتابعة اصدار التراخيص الخاصة بتركيب الخدمات للمشروع.
- استراتيجية التعامل مع الشركات المشغلة:
- عقد اجتماعات دورية مع الشركات المشغلة لمعرفة المواصفات المطلوبة.

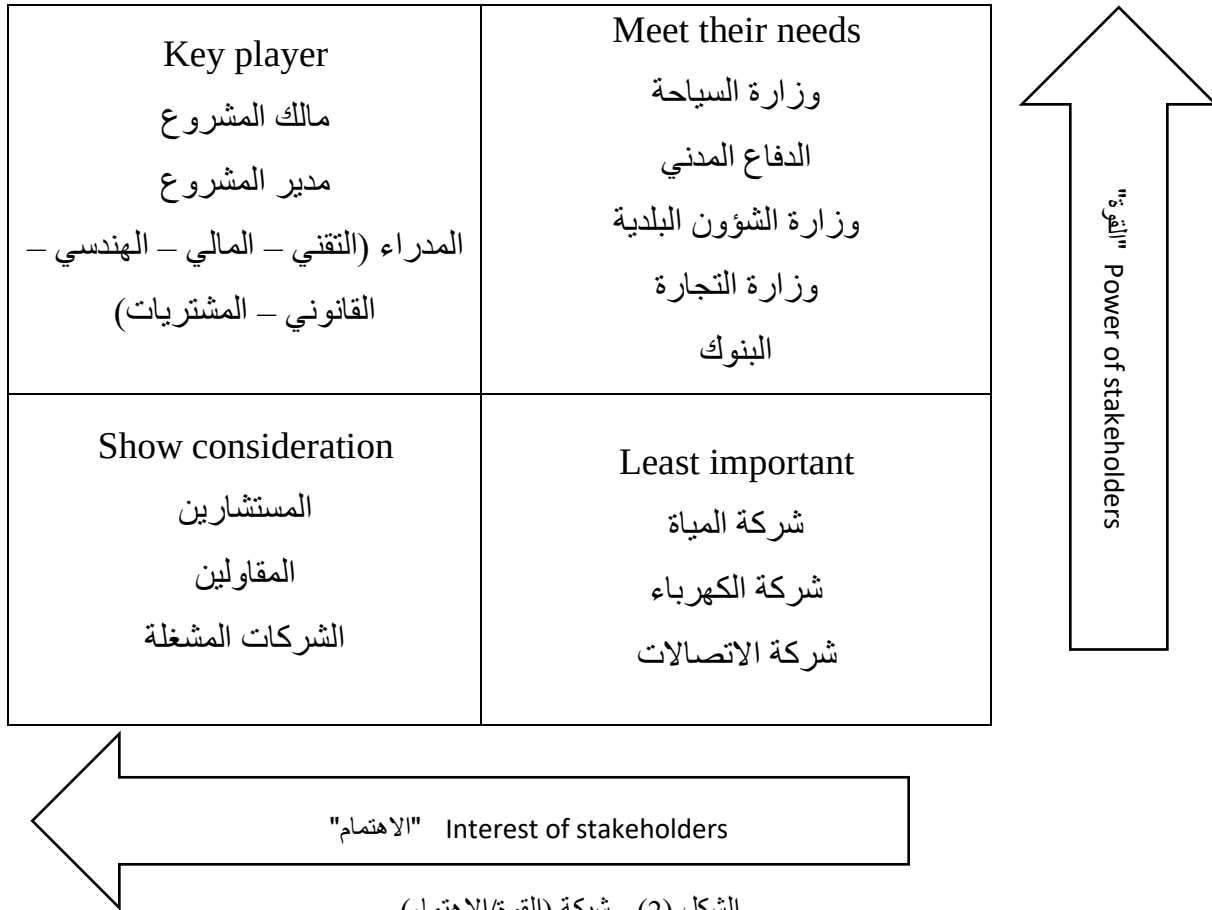
تطوير شبكة (القوة/الاهتمام) :

يستخدم هذا النموذج في تحديد موقف المعنيين من المشروع وفق بعدين

الأول: اهتمامه بالمشروع، والثاني: قوته بالنسبة للمشروع.

ولا يخرج عن أربع حالات:

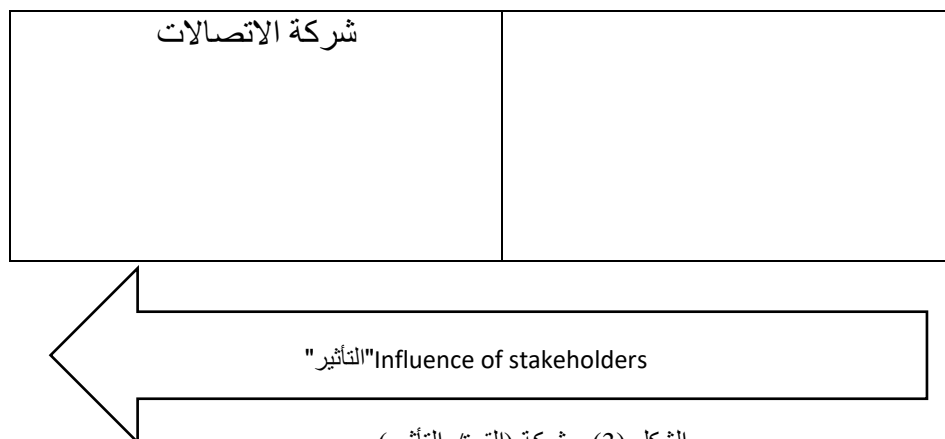
- ذو قوة وله اهتمام بالمشروع.
- ليس له قوة وله اهتمام بالمشروع
- ذو قوة وليس له اهتمام بالمشروع.
- ليس له قوة وليس له اهتمام بالمشروع.



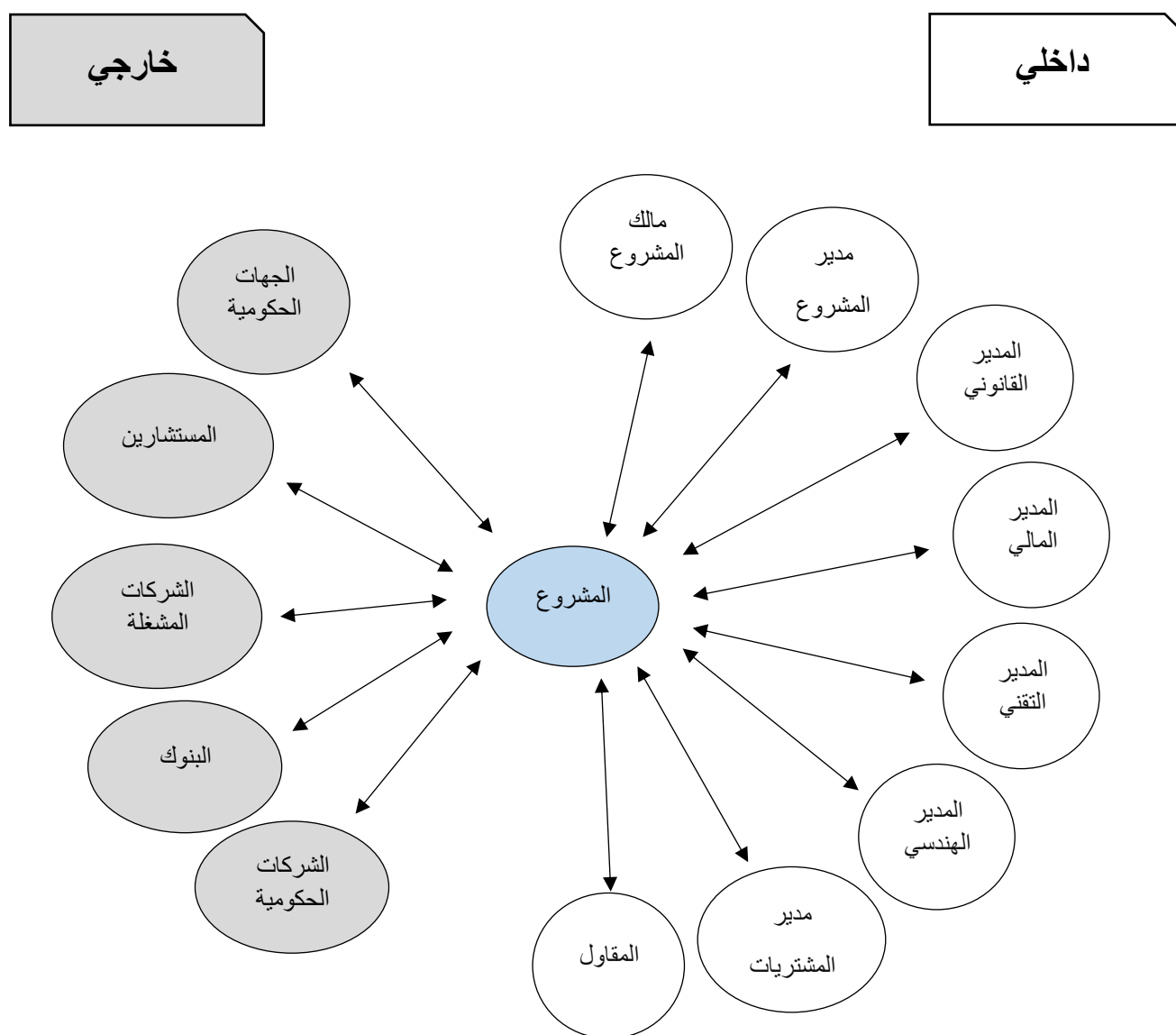
الشكل (2) - شبكة (القوة/الاهتمام)

تطوير شبكة (التأثير/القوة) :





4.4 استخدام النماذج الشبكية مع سجل أصحاب المصلحة:



الشكل (4) - النماذج الشبكية مع أصحاب المصلحة

5. ثقافة المنظمة وقيمتها:

5.1 تعريف لثقافة المنظمة:

ثقافة المنظمة عبارة عن نظام لقيم ونماذج سلوكية مشتركة، يتم من خلالها توجيه سلوكيات أعضاء المنظمة ذات العلاقة بتعاملهم مع مرؤوسيههم أو رؤسائهم أو بعضهم البعض ومع المتعاملين الخارجيين واستخدامهم للموارد.

5.1 مقترحات لقيم المنظمات يمكن للمنظمة تبنيها من خلال المشروع:

قيم المنظمة:

القيم عبارة عن معايير عامة نمطية يسترشد بها الأفراد لتحديد السلوك المرغوب تجاه المواقف والأحداث المختلفة والمخرجات المرغوبة وغير المرغوبة (كالسلوكيات) وتنقسم القيم إلى نوعين:

غايات وأهداف	قيم سلوكية
وضعت المنظمة لنفسها غايات تسعى إلى تحقيقها وتشكل قيم لدى أعضائها (ويمكن استنتاج هذه الغايات من رسالة المنظمة).	سلوكيات مرغوبة تؤدي إلى تحقيق غايات وأهداف المنظمة.
أمثلة:	أمثلة:
- التميز بين المنافسين. - الشعور بالمسؤولية الاجتماعية. - التشجيع على الإبداع. - أخلاقيات التعامل مع الجمهور الداخلي والخارجي. - كفاءة استغلال الموارد.	- العمل الجاد واحترام السلطات السائدة. - الحذر في أوساط أعضاء المنظمة في حالة ما تكون غاياتها المحافظة على استقرار الوضع الحالي. - التشجيع على روح المبادرة والمغامرة وتحمل المخاطر.

6. نقد وإدارة الذات :

6.1 سرد 3 عادات سلوكيات شخصية يفعلها الطالب يمكن أن تؤثر على المشروع:

مقدمة:

تعتمد سلوكيات الناس المختلفة على ثقافتهم والقيم التي تعلموها خلال حياته. على الرغم من أنه يبدو للوهلة الأولى أنها قضية شخصية، إلا أن سلوكيات الناس تؤثر بشكل مباشر على المشاريع، وبالتالي على أداء المنظمات، سأناقش السلوكيات المختلفة وتأثيرها على أداء المشروع.

مساحة شخصية:

تتبع سلوكيات الناس من معتقداتهم وقيمهم، وتتولد القيم من الثقافة والتجارب ونوع الشخصية، لأن القيم تدفع إلى تغيير سلوكيات الناس من وجهة نظر إدارة المشروع، يهتم مدير المشروع دائماً بالأداء سيشكل أداء الناس تحدياً لأداء المشروع.

لذلك من أجل زيادة أداء المشروع يجب زيادة أداء فريق المشروع، وبما أن سلوكيات فريق المشروع تعكس أدائهم فإن سلوك الفريق سوف يؤثر على المشروع.

وفقاً لذلك تؤثر العوامل التي تؤثر على سلوك فريق المشروع أيضاً على أداء المشروع.

لهذا السبب، تؤثر الثقافة والخبرة ونوع الشخصية (العوامل التي تؤثر على القيم، والتي تؤثر على سلوك المشروع) بشكل مباشر على الأداء العام للمشروع. (جابر)

مثال واضح على تأثير أداء المشروع بسبب العادات والسلوكيات الشخصية:

1. ضعف الاتصالات :

تشمل هذه الفئة هؤلاء المديرين الذين يفشلون في تقديم التغذية الراجعة على أداء الموظفين بما في ذلك الثناء والنقد البناء، أو غير القادرين على التواصل بشكل فعال عن متطلبات العمل أو الذين يفترضون خطأ أن المرؤوسين قد فهموا متطلباتهم. فإنه يشمل أيضا المدراء الذين لا يعرفون كيفية توصيل أهمية الأداء الأمثل لمهمه يجب ان تتم في المنشأة، والمدراء الذين لا يعرفون كيفية الاستماع إلى مرؤوسيههم. (جابر)

2. عدم التنظيم وعدم الثقة والتردد:

ينظر الموظفون إلى المدير الذي يعمل برد الفعل، والذي يضع الحلول كرد فعل لازمه ما. وتكون هذه عادته في مواجهه الأزمات والمشاكل، بدلا من أن يكون استباقيا ومستعدا على انه مدير غير فعال وغير منظم.

هذا النوع من السلوك يضع كميات كبيرة من الضغط على كل من المدير والموظفين التابعين له، وفي نهاية المطاف على عملائه، هذا النوع من المدراء نادرا ما ينجح مع مرؤوسيههم في تحديد السبب الجذري للمشكلة وحلها ويتعامل باستمرار مع الأعراض.

جزء من وظيفة المدير هو اتخاذ القرارات، وهذا هو أحد الأسباب التي يكسبون المزيد من المال عن الموظفين الآخرين، وينظر الموظفون إلى المدير الذي يخشى من تحمل المسؤولية أو يخاف من عواقب اتخاذ القرارات على أنه غير فعال ومتردد، عندما يظهر المدراء أنهم لا يثقون في موظفيهم غالباً ما تصبح ذلك حقيقة المدراء الذين لا يثقون أن الموظفين يمكنهم القيام بعمل جيد، أو السماح لهم بحرية تنفيذ المهام الصعبة يضعوا حاجز أمام تطور الموظف ونمو الأداء الجيد لديه، هذا النقص في الثقة يؤدي إلى التردد من جانب المدراء في تفويض الموظفين، مما يؤدي إلى ابتعاد الموظفين عن المشاركة في العمل. (جابر)

3. يقول ما لا يفعل:

لا يوجد شيء أكثر إحباطاً للموظفين لرؤية المدير الذي يقول أحسن الكلام عن القيم المؤسسية، ولكن لا يتصرف بتلك القيم نفسها. المدير الذين يفشل في تقديم نموذج للسلوك المناسب في مكان العمل يجعل من الصعب على الموظفين المحافظة على هذه المعايير العالية نفسها، حتى لو أرادوا. إذا أردت كمدير من الموظفين العمل بطرق معينة يجب أن تعطى النموذج بنفسك أولاً عن السلوكيات المرغوبة. (جابر)

6.2 دراسة تلك السلوكيات وتحديد أسبابها وكيفية التخلص منها:

هناك عدة أسباب لهذه العادات والسلوكيات وعدة طرق ووسائل لتخلص من هذه العادات والسلوكيات والتي تعين المرء على الاستفادة القصوى من وقته في تحقيق أهدافه وخلق التوازن في حياته ما بين الواجبات والرغبات والأهداف".

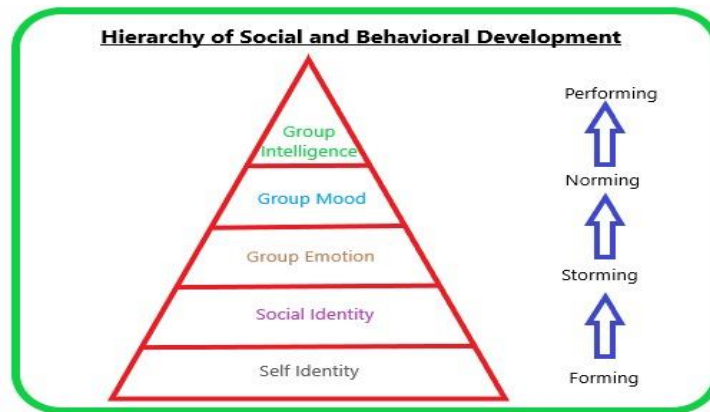
قال المهيري: "والاستفادة من الوقت هي التي تحدد الفارق ما بين الناجحين والفاشلين في هذه الحياة، إذ أن السمة المشتركة بين كل الناجحين هو قدرتهم على موازنة ما بين الأهداف التي يرغبون في تحقيقها والواجبات اللازمة عليهم تجاه عدة علاقات، وهذه الموازنة تأتي من خلال إدارتهم لذواتهم، وهذه الإدارة للذات تحتاج قبل كل شيء إلى أهداف ورسالة تسير على هداها، إذ لا حاجة إلى تنظيم الوقت أو إدارة الذات بدون أهداف يضعها المرء لحياته، لأن حياته ستسير في كل الاتجاهات مما يجعل من حياة الإنسان حياة مشتتة لا تحقق شيء وإن حققت شيء فسيكون ذلك الإنجاز ضعيفاً وذلك نتيجة عدم التركيز على أهداف معينة".

"أمر تساعدك على تنظيم وقتك: هذه النقاط التي ستذكر أدناه، هي أمور أو أفعال، تساعدك على تنظيم وقتك، فحاول أن تطبقها قبل شروعك في تنظيم وقتك.

- الحرص على الاجتماعات الدورية لتأكد من أن الجميع سائرين على الخطة المطلوبة وتأكد من أن الملوحة قد وصلت للجميع بطريقة سليمة وتم فهمها جيداً.
- وجود خطة، فعندما تخطط لمشروعك مسبقاً، وتضع له الأهداف الواضحة يصبح تنظيم الوقت سهلاً وميسراً، والعكس صحيح، إذا لم تخطط لمشروعك فتصبح مهمتك في تنظيم الوقت صعبة".

- لا بد من تدوين أفكارك، وخططك وأهدافك على الورق، وغير ذلك يعتبر مجرد أفكار عابرة ستنتساها بسرعة، إلا إذا كنت صاحب ذاكرة خارقة، وذلك سيساعدك على إدخال تعديلات وإضافات وحذف بعض الأمور من خططك.
- بعد الانتهاء من الخطة توقع أنك ستحتاج إلى إدخال تعديلات كثيرة عليها، لا تقلق ولا ترمي بالخطة فذلك شيء طبيعي".
- الفشل أو الإخفاق شيء طبيعي في حياتنا، لا تيأس، وكما قيل: أتعلم من أخطائي أكثر مما أتعلم من نجاحي".
- هذا كلام صحيح فالإنسان يتعلم من المهد إلى اللحد كما في المقولة المأثورة**
- يجب أن تعود نفسك على المقارنة بين الأولويات، لأن الفرص والواجبات قد تأتيك في نفس الوقت، فأيهما ستختار؟ باختصار اختر ما تراه مفيد لك في مستقبلك وفي نفس الوقت غير مضر لغيرك".
- هذا الكلام يذكرنا بالمجتمعات غير المنظمة التي نعيش فيها حيث الكثيرون يعملون في أعمال غير ما تعلموه في المعاهد والكلية قد تجد مهندسا يعمل خبازا أو تجد محاسبا يعمل سائق سيارة وأما في المجتمع السليم فكل واحد يعمل في تخصصه الذي درسه لأن ما يحدث هو إهدار للموارد وتضييع للوقت والجهد حتى يتم تعلم المهنة الجديدة.
- اقرأ خططك وأهدافك في كل فرصة من يومك.
- استعن بالتقنيات الحديثة لا غتنام الفرص وتحقيق النجاح، وكذلك لتنظيم وقتك، كالإنترنت والحاسوب وغيره.
- تنظيمك لمكتبك، غرفتك، سيارتك، وكل ما يتعلق بك سيساعدك أكثر على عدم إضاعة الوقت، ويظهر كم بظهر جميل، فاحرص على تنظيم كل شيء من حولك.
- الخطط والجدول ليست هي التي تجعلنا منظمين أو ناجحين، فكن مرناً أثناء تنفيذ الخطط.
- نفذ، وهنا حاول أن تلتزم بما وضعت من أهداف في أسبوعك، وكن مرناً أثناء التنفيذ، فقد تجد فرص لم تخطر ببالك أثناء التخطيط، فاستغلها ولا تخشى من أن جدولك لم ينفذ بشكل كامل.
- ركز، ولا تشتت ذهنك في أكثر من اتجاه، وهذه النصيحة أن طبقت ستجد الكثير من الوقت لعمل الأمور الأخرى الأكثر أهمية وإلحاحاً.
- اعلم أن النجاح ليس بمقدار الأعمال التي تنجزها، بل هو بمدى تأثير هذه الأعمال بشكل إيجابي على المحيطين بك. (البطاوي، 2019)

التسلسل الهرمي للتنمية الاجتماعية والسلوكية



الشكل - (5) (Adams, 2010)

6.3 اجراء تقييم مهني ذاتي باستخدام نموذج SWOT:

الغرض من التحليل
- وجود استراتيجية عمل أوسع نطاقاً ومحددة بوضوح. - إشراك القيادة الذكية الرقيمة أو قادة إدارة التغيير. - الانخراط والحصول على دعم من جميع مستويات القوى العاملة في الشركة. - تبني ثقافة الابتكار والتغيير والسرعة.

الجدول (12) - الغرض من تحليل SWOT

نقاط القوة الداخلية	S	نقاط الضعف الداخلية	W
الفرق والموظفون: ما الأصول التي نمتلكها وما الذي يمكننا الاعتماد عليه؟ (أي الخبرة الرقمية والمعرفة والمهارات والتعليم).	1	ما هي العمليات اليدوية التي يمكن أن تكون أوتوماتيكية؟	1
ما هي التكنولوجيا والأدوات والعمليات في مكان العمل التي تعمل بنجاح؟	2	هل تعتبر بيانات مكان العمل عبئاً يجب إدارته بدلاً من الأصول؟	2
هل تستفيد الشركة من البيانات لدعم اتخاذ القرار؟	3	هل التكنولوجيا في مكان العمل تعرقل وتحبط القوى العاملة لدينا؟	3
ما مدى حداثة التكنولوجيا التي نستخدمها؟	4	هل هناك فجوات في القدرات والمعرفة والخبرة الرقمية في فريقنا؟	4
هل تتمتع شركتنا بثقافة الذكاء الرقمي التي يتبناها جميع الموظفين؟	5	ما هي شكاوى العملاء لدينا؟	5

الجدول (13) - نقاط القوة والضعف الداخلية

O	الفرص الخارجية	T	التحديات الخارجية
1	ماهي الفرص الرقمية الناشئة في السوق التي يمكن أن تدعم أهداف شركتنا؟	1	هل ستؤثر اللوائح الحكومية أو الصناعية الجديدة (على سبيل المثال: الأمان) على تقديمك التقني؟
2	هل سيكون من المفيد نقل العمليات إلى خدمة قائمة على السحابة؟	2	هل يقوم المنافسون بتغيير منتجاتهم أو خدماتهم بطريقة تجعل من السهل أو الأبسط للوصول إلى العملاء أكثر من منتجك أو خدمتك؟
3	هل يمكن تبسيط مكس التكنولوجيا لدينا من خلال دمج عدد التطبيقات؟	3	كيف يؤثر سلوك المستهلك (على سبيل المثال: الشراء غير النقدي، مدفوعات الهاتف الذكي، الساعات، البطاقات اللائقمية) على قدرة عملك في تقديم عملية شراء سلسلة؟
4	كيف يمكن للتحويل في السوق أن يشجع المزيد من الناس على شراء ما نبيعه؟	4	هل يمكن للتغييرات في التكنولوجيا أن تهدد كيفية قيامك بأعمالك؟
5	ماهي اتجاهات التغيير الرقمي التي يمكن ملاحظتها الآن وفي المستقبل والتي يمكن لأعمالنا الاستفادة منها؟	5	هل عمليات الشركة (بياناتها وبيانات العملاء) آمنة من التهديدات الإلكترونية؟

الجدول (14) - الفرص والتهديدات الخارجية

عناصر الإجراء والأهداف	
1	ما هي الفرص التي يجب أن ننتهجها؟ كيف يمكننا استخدام نقاط قوتنا لمساعدتنا على النجاح؟
2	ما هي نقاط الضعف التي يمكن العمل عليها للمساعدة في تحقيق أقصى قدر من النجاح؟
3	ما هي الاستراتيجيات التي يمكن أن نضعها لنكون مستعدين لمواجهة التهديدات؟

الجدول (15) - عناصر الإجراء والأهداف

7. النزاهة الشخصية والموثوقية :

النزاهة الشخصية تعرف بأنها المعايير الأخلاقية التي يجب الالتزام بها على مستوى الفرد أو المنظمة، وهي ما يعكس رغبتهم في تحقيق المثل العليا للانضباط والنجاح، ويعتبر انتهاك هذه المعايير أحد المقاييس الأخلاقية السلبية التي قد تؤدي إلى العديد من المشاكل المرتبطة بتشويه صورة الفرد أو المنظمة من عدة نواحي.

7.1 ثلاث سلوكيات تتعارض مع النزاهة الأخلاقية وتحليل الأثر المالي والاجتماعي والفني لهذه السلوكيات على أعمال المشروع والعلاقات:

في الجدول التالي توضيح لبعض السلوكيات التي تتعارض مع النزاهة الأخلاقية وتحليل لأثرها:

السلوك	مثال	تحليل الأثر
1 الرشوة	- طلب مبلغ مالي مقابل تعيين أحد المتقدمين لوظيفة معينة. - طلب مبلغ مالي لتزكية أحد الموردين للتعاقد معه.	- الأثر الفني: اختيار أفراد أو جهات غير أكفاء لتولي مهام معينة - الأثر الاجتماعي: إساءة وتشويه لسمعة الفرد أو المنظمة وفشل في كسب ثقة المجتمع لتقديم الخدمات بكل مصداقية
2 المصداقية	- إعطاء وعود بتقديم حوافز أو ترقية للموظفين ثم النكث بها. - تحريف بعض البيانات في التقارير الموجهة للرؤساء.	- الأثر الاجتماعي: انعدام الثقة بين الرؤساء والمروسين - الأثر الفني: قلة الحماس والإنتاجية والأداء في العمل لعدم وجود مصداقية في التعامل
3 النزاهة	- اختلاس مبلغ مالي من المنظمة. - تسريب بيانات ومعلومات سرية.	- الأثر المالي: خسارة في رأس المال وإهدار لموارد المنظمة. - الأثر الفني: عدم ثقة العملاء بالمنظمة وفقدان العديد منهم.

الجدول (16) - السلوكيات تتعارض مع النزاهة الأخلاقية وتحليل أثرها

8. الاتصالات الشخصية:

خطة الاتصالات:

إدارة التواصل بالمشروع: تتضمن إدارة التواصل بالمشروع العمليات اللازمة لضمان تلبية احتياجات المشروع والمعنيين به من المعلومات من خلال تطوير المنتجات وتنفيذ الأنشطة المصممة لتحقيق التبادل الفعال للمعلومات، تتكون إدارة التواصل بالمشروع من شقين، الشق الأول هو وضع استراتيجية لضمان فعالية التواصل للمعنيين، والشق الثاني هو تنفيذ الأنشطة اللازمة لتنفيذ استراتيجية التواصل. (pmi، 2017)

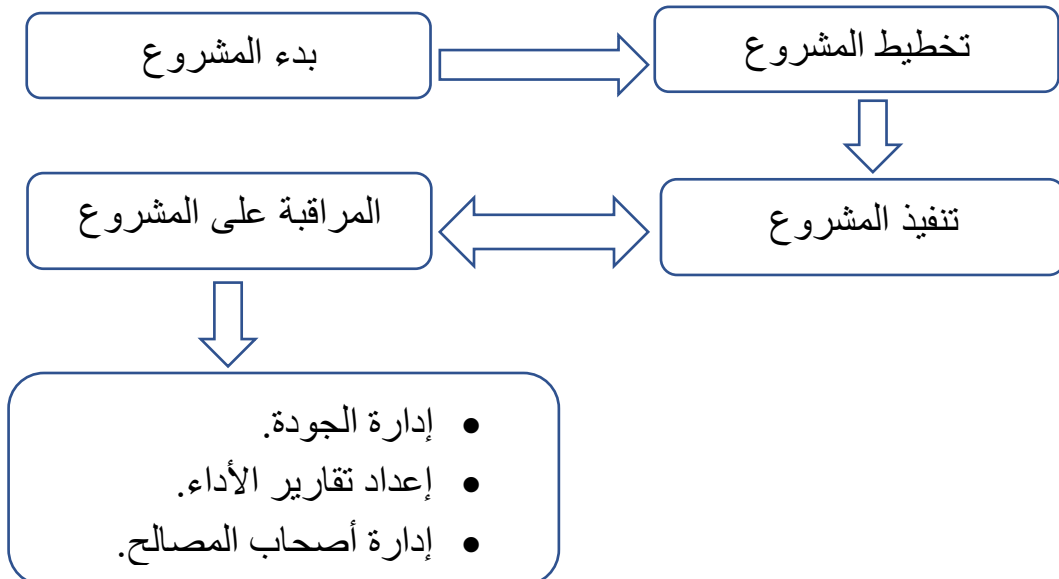
تحدد عملية إدارة التواصل جميع نواحي التواصل الفعال التي تشمل اختيار التقنيات والطرق والأساليب الملائمة. فضلاً عن ذلك، فإنها تسمح بالمرونة في أنشطة التواصل وتسمح بإجراء تعديلات في الأساليب والتقنيات لتلائم الاحتياجات المتغيرة للمعنيين والمشروع.

عمليات إدارة اتصالات المشروع هي التي توفر همزات الوصل الحيوية بين الأشخاص والمعلومات الضرورية للتواصل الناجح علماً بأنه من شأن مديري المشروعات بذل أوقات مطولة للتواصل مع فريق المشروع وأصحاب المصالح والعميل ورعاة المشروع، وعلى ذلك يتعين على كل من له دور في المشروع فهم كيفية تأثير الاتصالات على المشروع ككل. (النجاح نت)

تتضمن عمليات اتصالات المشروع ما يلي:

تخطيط الاتصالات - توزيع المعلومات - إعداد تقارير الأداء - إدارة أصحاب المصالح

يذكر معهد الاتصالات بأن نسبة (90%) من وقت مدير المشروع يتم قضاؤها في الاتصالات، هناك جانب آخر للاتصال الجيد ألا وهو وضع توقعات سليمة، وببساطة فتُعبّر إدارة الاتصالات عن الوسيلة لكيفية قيامك بإدارة الاتصالات في المشروع. (العامري)



الشكل (17) - رسم بياني لدورة حياة إدارة المشروع في الاتصالات

8.1 إعداد سجل المعنيين بالمشروع وأصحاب المصلحة:

سجل المعنيين لمشروع (منتج الجميع الذكي)						
الاسم	الفئة	تحليل أصحاب المصلحة	الجهة/ المنظمة	الدور	معلومات التواصل	طريقة التواصل
مجلس الإدارة	داخلي	شريك أساسي	منتج الجميع الذكي	مالك المشروع	المملكة العربية السعودية الرياض – 0501234567 Emil: ESR@esr.com.sa	اجتماع – ايميل – اتصال خطابات – تقارير
فاطمة البرقاوي	داخلي	شريك أساسي	منتج الجميع الذكي	مدير المشروع	المملكة العربية السعودية الرياض – 0501234567 Emil: F.barkawy@esr.com.sa	اجتماع – ايميل – اتصال خطابات – تقارير
عبدالله الدوسري	داخلي	شريك أساسي	منتج الجميع الذكي	المدير القانوني	المملكة العربية السعودية الرياض – 0501234567 Emil: A.dosri@esr.com.sa	اجتماع – ايميل – اتصال – تقارير
بشرى شرواني	داخلي	شريك أساسي	منتج الجميع الذكي	المدير التقني	المملكة العربية السعودية الرياض – 0501234567 Emil: b.shroani@esr.com.sa	اجتماع – ايميل – اتصال – تقارير
أحلام اليحياوي	داخلي	شريك أساسي	منتج الجميع الذكي	المدير الهندسي	المملكة العربية السعودية الرياض – 0501234567 Emil: A.yahyawawi@esr.com.sa	اجتماع – ايميل – اتصال – تقارير
محمد أوال	داخلي	شريك أساسي	منتج الجميع الذكي	المدير المالي	المملكة العربية السعودية الرياض – 0501234567 Emil: M.awal@esr.com.sa	اجتماع – ايميل – اتصال – تقارير
عائشة السند	داخلي	شريك أساسي	منتج الجميع الذكي	مدير المشتريات	المملكة العربية السعودية الرياض – 05012345670 Emil: A.asnad@esr.com.sa	اجتماع – ايميل – اتصال – تقارير

مقاول	داخلي	شريك أساسي	منتجع الجميع الذكي	المقاول	المملكة العربية السعودية الرياض – 0501234567 Emil: Contractor@esr.com.sa	اجتماع – ايميل – اتصال – تقارير
وزارة السياحة	خارجي	تلبية متطلبات	جهات حكومية	شريك	Info@mt.gov.sa	خطاب (طلب)
وزارة التجارة	خارجي	تلبية متطلبات	جهة حكومية	شريك	CS@mc.gov.sa	خطاب (طلب)
الدفاع المدني	خارجي	تلبية متطلبات	جهة حكومية	شريك	998@998.gov.sa	خطاب (طلب)
وزارة الشؤون البلدية	خارجي	تلبية متطلبات	جهة حكومية	شريك	www.momra.gov.sa	خطاب (طلب)
شركة الاتصالات	خارجي	تلبية متطلبات	جهة حكومية	شريك	www.stc.com.sa	خطاب (طلب)
شركة المياه	خارجي	تلبية متطلبات	جهة حكومية	شريك	VRM-Support@nwc.com.sa	خطاب (طلب)
شركة الكهرباء	خارجي	تلبية متطلبات	جهة حكومية	شريك	www.se.com.sa	خطاب (طلب)
مكتب استشارات	خارجي	شريك أساسي	مكتب الاستشارات	المستشار	المملكة العربية السعودية الرياض – 0501234567 Emil: Consolidate@esr.sa.com	اجتماع – ايميل – اتصال – تقارير
الشركات المشغلة	خارجي	تلبية احتياج	شريك	الشركات المشغلة	www.esr.com.sa	اجتماع – ايميل – اتصال – اعلان

الجدول (18) – التواصل بين سجل المعنيين وأصحاب المصلحة بالمشروع

8.2 مفهوم الاتصال الشخصي (Personal communication):

الاتصالات هي عملية تبادل المعلومات الصحيحة بطريقة صحيحة مع الجهة المعني بتلك المعلومات.

يهدف عنصر هذه الكفاءة إلى تمكن مدير المشروع من الاتصال بكفاءة وفاعلية في المواقف المختلفة مع الأفراد والثقافات المتنوعة. ويعتبر الاتصال الشخصي أحد أشكال التواصل الرئيسية في المشروع، ولضمان فعاليته لابد أن يحقق المتطلبات التالية:

المحتوى وفحوى الرسالة واضح – طريقة التواصل وأسلوب الاتصال (نبرة الصوت، والقناة، وكمية المعلومات) مناسبة - وأخيراً، أن يكون مخصصاً للفئة المعنية بتلك المعلومات من الجمهور.

ودائماً على مدير المشروع التأكد من فهمه للرسائل الواردة من الآخرين، والاستماع جيداً لهم، وطلب التوضيحات إن تطلب الأمر ذلك.

كذلك يجب عليه استخدام وسائل تشجع الآخرين على التواصل المفتوح الشفاف، وعليه أن يكون قادر مختلفة للتواصل (مثل العروض التقديمية واللقاءات والنماذج المكتوبة)، وأن يعرف قيم المتلقين، وأن يتحاشى الأسباب التي قد تشتت انتباههم خال عملية الاتصال. (المحميد، IPMA دليل كفاءات مدير المشروع)

تشمل الاتصالات الشخصية:

- المحادثات الهاتفية.
- المقابلات أو الملاحظات التي لا يمكن استردادها.
- رسائل البريد الإلكتروني.
- الرسائل الخاصة.
- مجموعات المناقشة غير المؤرشفة.

يجب أن تراعي الاتصالات الشخصية أيضاً حواجز الاتصال التالية مثل • اللغة - الثقافة - المنطقة الزمنية

أشكال الاتصال:

- الاتصال اللفظي: ويتم هذا الاتصال بالكلام المنطوق سواءً أكان ذلك بالمحادثات، الاجتماعات، أم غيرها، ويتميز الاتصال اللفظي بإمكانية الاحتفاظ به والعودة إليه حين الحاجة لذلك، كما يتميز بحماية البيانات والمعلومات من أي تحريف أو تغيير.
- أما عيوبه فتتلخص فيما يلي: البطء في توصيل المعلومات، ويمكن أن يتم فهم الكلام المكتوب أو غير المكتوب بشكل خاطئ خاصة عندما يُستخدم بعض المعاني التي تحمل أكثر من معنى.
- الاتصال غير اللفظي: وهنا يتم نقل المعلومات والأفكار دون أي لغة، ومن الأمثلة عليه: الإيماءات، واللمس، وتعابير الوجه، والحركات باليدين، بالإضافة للتعبيرات الصوتية والتي قد تعبر عن مشاعر معينة مثل الفرح والمرح، والهدوء، والخوف، وغيرها.
- هناك أمور تحسّن من الاتصال غير اللفظي نذكر منها:
 - إتباع السلوك المتفتح: أي تلقي أي مقترحات أو عروض بشيء من الود لكسب ثقة الآخرين.
 - الاعتدال خلال الجلوس مع الآخرين.
 - النظر للآخر حين التواصل معه.
 - المصافحة بشيء من اللطف فهي وسيلة لنقل المشاعر والمودة.
 - الهدوء والإنصات للآخرين.
- الاتصال الكتابي: هو طريقة اتصال أخرى تستخدمها الفرق لنشر المعلومات في شكل كلمات أو رموز مكتوبة عادة على الورق أو مواد مماثلة. (مثل التقارير والمنشورات والكتب وغيرها من الطرق الكتابية).
- يتميز الاتصال الكتابي بأنه يوفر سجلاً للمعلومات التي يمكن للمرء الوصول إليها والمروور بها عدة مرات.

- التواصل البصري: يستخدم الاتصال المرئي العلامات والرسومات والرسوم التوضيحية والرسومات والصور وما إلى ذلك لنقل المعلومات والرسائل. يمكن أن يسهل اختيار العناصر المرئية الصحيحة على الأفراد تفسير المعلومات.

يمكن لكل من الاتصال الشفهي والكتابي الاستفادة من العناصر المرئية لجعل المعلومات أكثر قابلية للفهم، حيث يتم استخدام الاتصال المرئي جنباً إلى جنب مع الاتصال اللفظي والكتابي هو أثناء اجتماعات الفريق.

أنواع الاتصال :

- الاتصال الرسمي: وهو كل اتصال يغلب عليه الطابع الرسمي، ويكون بطريقة القنوات والوائح الرسمية، وله أقسام نذكرها: اتصال من الأعلى للأسفل: وهو الاتصال الذي تصدر به المقترحات والأفكار من المنصب الأعلى إلى منصب أقل، مثال: من المدير للموظف، والهدف منه تنفيذ الأهداف والخطط والبرامج، وهو الأكثر شيوعاً.
- الاتصال من الأسفل للأعلى: ويكون هذا الاتصال من خلال الرد على الطلب الرسمي من الجهة الرسمية السفلى إلى الجهة العليا، مثلاً رد الموظف على طلب المدير.
- الاتصال الأفقي: ويطلق عليه الاتصال المستعرض، وهو عبارة عن الاتصال بين الأفراد في مستوى واحد، مثل تعامل الموظفين مع بعضهم البعض أو المدراء مع بعضهم البعض.
- الاتصال غير الرسمي: وهو عبارة عن اتصال مبني على العلاقات الاجتماعية والشخصية بين الأفراد والمجموعات، مثال على ذلك ما يتم بين الموظفين أو الأشخاص من مناقشات حول مشاكلهم أو مواضيع معينة.

8.2 مفهوم الاتصال الفعال (Effective Communication):

تعريف الاتصال الفعّال هو الاتصال القادر على إيصال أي رسالة، أو معلومة، أو طلب، أو أمر ذي هدفٍ وغاية بشكلٍ سلسٍ وبسيط؛ بحيث يتمكن كلا الطرفين من استيعاب الرسالة وتقبُّل كل ما يصدر عن الطرف الآخر من أفعالٍ أو أقوالٍ لأجلِ الهدفِ الذي جاء لأجله هذا الاتصال، وهو اتّصال يتميز بأنّه مريحٌ ومُجدٍ لكلّ من الطرفين، ويُساهم في تقويض جميع العقبات والحواجز بينهما؛ لكونه لا يتمّ إلا في أجواء من التصالح والتفاهم، ويتطلّب جهد كلّ من الطرفين في إنجاحه.

أهمية الاتصال الفعّال:

للاتصال الفعّال أهمية كبيرة، منها:

- يُعزى النّجاح بحسب بعض الدّراسات بنسبة 85% منه إلى مهارات الاتصال والتواصل، و15% إلى إتقان مهارات العمل، ولأجل ذلك ارتبط نجاح المرء في حياته بمقدار تمكّنه من مهارات الاتصال الفعّال.
- تسيير سلوك الأفراد وتوجيهها نحو الأمور المرغوب فيها.
- المواءمة والتقريب بين وجهات النّظر والمفاهيم والأفكار وتوحيد أساليب العمل.

- الحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة وتحويلها لمراكز اتخاذ القرارات.
- توصيل أفكار ووجهات نظر الأفراد إلى جهات اتخاذ القرارات؛ مما يؤدي إلى الربط بين أفكار الأفراد ومراكز صنع السياسات والقرارات؛ مما يُحقّق المشاركة والانسجام.
- إكساب الفرد صفة الهدوء والتأني وسعة الصدر؛ مما يقوده إلى أن يكون حكيماً في إطلاق قراراته وأحكامه.
- اتخاذ قرارات صحيحة وإطلاق أحكام ملائمة وسليمة دون أن يكون هناك تعصّب أو إجبار في الرأي.
- العمل على نجاح العلاقات سواء أكانت على مستوى العائلة أو العمل أو غيرها.
- العمل على إكساب الفرد مهارات مهمة كالاستماع للطرف الآخر بمصادقية وحيادية؛ مما يجعل منه مؤثراً وقائداً ناجحاً، والعمل على تقليل الخلافات والمشاكل وزيادة الصداقات في بيئة الفرد؛ لأنّ سوء الاتصال مع الناس هو ما يسبب الخلافات، والاتصال الفعال هو ما يُنجز العلاقات.

أدوات الاتصال الفعّال:

- للاتصال الفعّال أدوات أساسية، لا يتمّ إلّا بتوافرها، وهي:
- المرسل: وهو الجهة أو الشخص الذي يبدأ بعملية الاتصال إمّا عبر التحدث، أو السؤال والجواب، أو إلقاء المحاضرات، أو الخطبة، أو غيرها، حتّى يكون المرسل فعّالاً يلزمه أن يقتنع بفحوى ما يرسله، وعالمياً به، وعارفاً لكيفية إرساله.
- المستقبل: وهو الجهة أو الشخص الذي يتلقّى محتوى مُعيّن من المرسل، وعليه ليكون فعّالاً أن يتفاعل مع المرسل لتكون عملية التواصل فعّالة ومُحقّقة لهدفها.
- الوسيلة: وهي الأداة أو الأسلوب الذي يستعمله المرسل في عملية نقل محتوى رسالته، كلغة الجسد واللغة التي ينطق بها؛ حيثُ تتنوّع الوسيلة وتختلف باختلاف طبيعة المستقبل، وخلفيته الثقافية، ومستواه العلمي، وبحسب ما يتطلبه الموقف كذلك.

8.3 أشكال ونماذج الاتصال:

- يستخدمُ الناسُ غالباً ثلاثة أنماطٍ من وسائل الاتصال، وهي:
 - الوسائل المكتوبة: كالكتب المطبوعة والصحف والمطويات.
 - الوسائل السمعية: كالراديو، والتسجيلات الصوتية.
 - الوسائل البصرية: كالرسوم التوضيحية والصور الفوتوغرافية، والصور الثابتة والمتحركة،
- وقد تشترك الوسائل السمعية والبصرية في إيصال رسالة واحدة؛ كالأفلام السينمائية والمسلسلات والبرامج التلفزيونية. (العساف، 2016)

هناك شقين للتواصل الناجح:

الشق الأول يتضمن وضع استراتيجية ملائمة للتواصل بناء هذه الاستراتيجية، توضع خطة إدارة التواصل لضمان نقل الرسائل الملائمة إلى المعنيين بعدة صيغ وبعدة وسائل مختلفة حسبما تحددها استراتيجية التواصل. وتشكل هذه الرسائل التواصل بالمشروع - وهو الشق الثاني من التواصل الناجح.

وتُعد سبل التواصل بالمشروع هي منتجات عملية التخطيط، التي تتناولها خطة إدارة التواصل والتي تحدد جمع منتجات التواصل وإنشائها وتخزينها واسترجاعها وإدارتها والتصرف فيها .

تمثل استراتيجية التواصل وخطة إدارة التواصل الأساس اللازم لمتابعة أثر التواصل.

ويجري دعم التواصل بالمشروع من خلال الجهود المبذولة لتفادي سوء الفهم وسوء التواصل ومن خلال الاختيار الدقيق للأساليب والأدوات ولمسؤولي التواصل وللرسائل الموضوعية من عملية التخطيط.

يمكن تقليص سوء الفهم وليس استبعاده باستخدام بعض الخطوات للتواصل الخطي في كتابة رسالة تقليدية خطية أو شفوية (وسائل التواصل غير الاجتماعي) ومنها: قواعد النحو والهجاء الصحيحة، التعبير الموجز واستبعاد الكلمات الزائدة، الغرض الواضح والتعبير الموجه إلى احتياجات القارئ، الغرض الواضح والتعبير الموجه إلى احتياجات القارئ، التدفق المنطقي المتسق للأفكار، التحكم في تدفق الكلمات والأفكار، الاستماع بفاعلية، الوعي بالاختلافات الثقافية والشخصية، تحديد توقعات المعنيين وترتيبها وإدارتها، صقل المهارات.

بجانب التركيز على المعنيين والتعرف على قيمة مشاركة المعنيين المؤثرين للمشاريع والمؤسسات يأتي الاعتراف بأن وضع وتنفيذ استراتيجيات التواصل الملائمة أمراً حيوياً للمحافظة على علاقات فعالة مع المعنيين. وتشمل الاتجاهات والممارسات الناشئة في إدارة التواصل بالمشروع، أمر سبيل المثال لا الحصر، ما يلي:

اشتراك المعنيين في مراجعات المشروع، اشتراك المعنيين في اجتماعات المشروع، الاستخدام المتزايد للحوسبة الاجتماعية، أساليب التواصل متعددة الجوانب.

تشمل استراتيجية التواصل المعيارية للتواصل مع المعنيين بالمشروع جميع التقنيات وتختار من بينها كما تحترم التفضيلات الثقافية والسياسية والشخصية للغة، والوسائط، والمحتوى، والتسليم. ومتى كان ملائماً، فإن وسائل التواصل الاجتماعي وغيرها من تقنيات الحوسبة المتطورة قد تكون متضمنة، وقد تعتبر الأساليب متعددة الجوانب مثل هذه أكثر فعالية للتواصل مع المعنيين من أجيال وثقافات مختلفة. (pmi، 2017)

8.4 مصفوفة الاتصالات:

النشاط	الوصف	التكرار	الوسيلة	المسؤول	المعنيين	الشكل	المخرجات
اجتماع مع الراعي	اعتماد المشروع وعرض وثيقة المشروع والميزانية التقديرية	بداية المشروع	ايميل	مدير المشروع	الراعي	مستند رسمي	اعتماد المشروع
تقرير بدء المشروع	تقرير بداية العمل في المشروع	بداية المشروع	ايميل	مدير المشروع	فريق العمل	مستند رسمي	اعتماد مراحل المشروع والبدء به
الاطلاع على التصميم	تقرير الموافقة على التصميم	بداية المشروع	ايميل + خطاب	المدير الهندسي	مدير المشروع	مستند رسمي	اعتماد التصميم
مذكرة	مذكرة داخلية تصف المتطلبات والمهام التي تم الاتفاق عليها والعمل عليها	اسبوعي	ايميل	مدير المشروع	فريق العمل	مستند رسمي	متابعة المشروع
اجتماع فريق العمل التقني	تحديد الاحتياجات التقنية للمشروع ومعرفة الصعوبات وطرق حلها	بداية المشروع + اجتماع دوري	ايميل + مباشر	المدير التقني	مدير المشروع	مستند رسمي	تحديد الاحتياجات التقنية واعتمادها
مراجعة وتدقيق	تقرير سريع لتفقد سير العمل	كل اسبوعين	ايميل	مدير المشروع	المدير الهندسي	مستند رسمي	التأكد من سير العمل
محضر اجتماع طارئ	محضر اجتماع	طارئ	اجتماع	مدير المشروع	الطاقم الإداري بالمشروع	اجتماع مغلق	حل المعوقات
تقرير حالة مشروع	يصف تقدم سير العمل في المشروع والأمور العالقة والانحرافات	نهاية كل شهر	ايميل	مدير المشروع	فريق العمل	مستند رسمي	متابعة انجازات المشروع
اجتماع اللجنة العليا	عند ظهور مشكلة قد تعيق تقدم المشروع	عند الحاجة	اتصال + ايميل	مدير المشروع	مكتب إدارة المشاريع	مباشر	حل المشكلات واكمال المشروع
تقرير التدفق النقدي	تقارير المالية للتدفق النقدي للمشروع	شهري	ايميل	المدير المالي	مدير المشروع	مستند رسمي	مراجعات الميزانية واعتماد التعديلات إن وجدت
احتفال بانتهاء المشروع	عمل احتفال يضم كافة العاملين والمشاركين بالمشروع	نهاية المشروع	ايميل	منسق المشروع	جميع العاملين والمشاركين بالمشروع	حفل عام	انتهاء المشروع

9. العلاقات والارتباط Relationships and engagement:

9.1 عرض 3 سيناريوهات لنماذج خاطئة من التواصل:

للتواصل عوامل تساعد على نجاحه منها ما يتعلق بالمرسل ومنها ما يتعلق بالرسالة ومنها ما يتعلق بالمستقبل ومنها ما يتعلق بوسائل الاتصال واي خلل فيه يسبب عائق للاتصال ، وعوائق التواصل داخل أي مشروع او منظمة تحد من فاعلية الاتصال وتؤدي في غالب الأحيان الى عدم تحقيق أهدافها المطلوبة ومن عوائق التواصل الاتي:

• معوقات تنظيمية :

وتعني عدم وضوح الهدف وعدم التخصص ونقص البيانات والمعلومات وعدم وضوح مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الاتصال غير الرسمي الذي لا يتفق في كثير من الأحيان مع اهداف المنظمة، وتشمل المعوقات (قلة وانعدام البيانات - قصور الهيكل التنظيمي- عدم وضوح نظام الاتصال).

• معوقات شخصية :

وتشمل المعوقات التي تعود الى المرسل والمستقبل في العملية الاتصالية وتحدث أثر عكسي وذلك نظرا للفروق بين الافراد مثل: (تباين الادراك - الاتجاهات السلبية للأفراد - حبس المعلومة).

• معوقات اجتماعية وثقافية :

ويرجع هذا النوع من المعوقات الى التنشئة الاجتماعية للأفراد والبيئة التي يعيش فيها الشخص سواء كانت داخل التنظيم او خارجة ويتضمن القيم والمعايير والمعتقدات التي تشكل حاجز امام تحقيق الأهداف المرجوة مثل: (التباعد الاجتماعي - الاختلافات الثقافية) (أحمد، 2020)

ونتيجة للمعوقات السابقة نسرّد سيناريوهات اتصال خاطئة داخل المشروع كالآتي :

- 1- بدأ مشروع منتج الجميع الذكي من خلال مجلس ادارته في وضع مواصفات المنتج وفق اراء ووجهات نظر مجلس الإدارة فقط بدون اشراك أصحاب المصلحة وبعد عرض المشروع على الشركات المشغلة كخطوة مبدئية قبل التنفيذ وجد ان جميع الشركات عزفت عن اختيار هذا النوع من المنتجات مما سبب إعاقة في عملية البدء في تنفيذ المشروع وفق الجدول الزمني له وإعادة تعديل المواصفات وفق متطلبات المعنيين.
- 2- عند عملية تنفيذ المشروع وجد أن فريق عمل المشروع متفاوتون في قيمهم وافكارهم تجاه معنى المنتجات الذكية ففي كل عملية اجتماع للفريق تحدث نزاعات ومشاحنات تجعل الاجتماع سلبى ويعاد جدولته لتقريب وجهات النظر للبدء في اجتماع آخر وتحديد حدود التقنية المطلوبة داخل المنتج.
- 3- عرض المشروع على مقال واحد لتنفيذه دون البحث عن المشاريع السابقة التي نفذها فكانت المعلومات والبيانات التي يحتاجها مجلس إدارة المشروع عن المقال ضعيفة جدا دون وضع قائمة خيارات بعدة مقاولين لاختيار الأقل سعراً والأكثر جودة والاسرع في التنفيذ مما جعل اختيارهم للمقال سبب لهم بطئ في تنفيذ المشروع فتم سحب المشروع منه وعرضه على مقال آخر.

كما ان هناك نماذج خاطئة للتواصل داخل منظمات مختلفة تذكر كالآتي :

- شركة CMC للأثاث لديها 60 موظف موزعين في 3 فروع على 3 مدن رئيسة لكن عند نفاذ أحد قطع الأثاث في أحد الفروع لا يستطيع الموظف ان يوفر للعميل القطعة من الفرع الثاني وذلك لان النظام الالكتروني للمنتجات لكل فرع مستقل ولا يعمل الموظفون على نظام موحد مما يجعل هناك عائق في عملية الاتصال نتج عنها ضعف خدمة العملاء وبيع المنتجات.
- وحدة إدارية في إحدى المنظمات الحكومية بها 150 موظف لكن تفعيلهم للبريد الالكتروني ضعيف جداً وعملية تداول الأوراق بينهم كبيرة جداً مما يسبب هدر في الورق وفقد المعاملات ووجود نزاعات عدة بين الموظفين نتيجة للمخاطر الناتجة عن فقد المعاملات المهمة ولا يوجد أداة اتصال تثبت استلام المعاملات.
- شركة نسمة للاتصالات لديها خدمات عدة تقدمها للعملاء، ولكن لديها ضعف في عملية جذب العميل مما يجعل إيراداتها منخفضة وعند البحث عن الأسباب وجد أن الشركة لا تدرب موظفيها بشكل كاف على مهارات خدمة العملاء مما جعل عملية التواصل بين العميل والموظف ضعيفة جداً. كما أن الموظفين أصحاب المهارات العالية في خدمة عملاء لا يستمرون في الشركة بسبب ضعف الحوافز من قبل مالك الشركة وعدم سماع آراءهم وتقدير جهودهم.

9.2 تطوير وإعداد مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين Stakeholder assessment matrix:

تطوير مصفوفة الارتباط:

داعم			محايد			غير مهم			المعنيين
بداية المشروع	اثناء المشروع	نهاية المشروع	بداية المشروع	اثناء المشروع	نهاية المشروع	بداية المشروع	اثناء المشروع	نهاية المشروع	
√		√							وزارة السياحة
		√				√			وزارة التجارة
√				√				√	الدفاع المدني
√				√					وزارة الشؤون البلدية والقروية
√	√	√							شركة الاتصالات
		√				√			شركة المياه
		√			√				شركة الكهرباء
√				√					مكتب الاستشارات
		√				√			الشركات المشغلة
√	√		√						المقاولين
√									البنوك
	√		√						الزوار

الجدول (20) مصفوفة الارتباط

10. القيادة (Leadership) :

10.1 وصف وتعريف أسلوب القيادة المفضل للمشروع:

- القيادة التحويلية (Transformational Leadership Style)، وهو أسلوب قيادي قائم على خلق الابتكار وتنميته لدى المرؤوسين، فالقائد بحاجة إلى فهم حاجات المرؤوسين ودوافعهم والتكيف معها، ويعرف القادة التحويليين من خلال الدور الذي يؤدونه باعتبارهم دعاة للتغيير، فيقومون بمعالجة نقاط الضعف لدى المرؤوسين عن طريق التدريب، ويركز أسلوب القيادة التحويلية على التفرقة الأساسية بين القيادة من أجل التغيير والقيادة من أجل تحقيق الاستقرار، إذن القائد التحويلي هو الذي يستطيع إعادة بعث الحياة في المنظمة من خلال محاولته المتواصلة للتجديد، لجعلها تتكيف مع مستجدات البيئة سريعة التغيير.

10.2 أسباب التفضيل لأسلوب القيادة التحويلية:

- يعد أسلوب القيادة التحويلية أحد أكثر الأساليب التي يتم تنفيذها.
- يتمتع بالنزاهة.
- يحدد أهدافاً واضحة.
- يشجع على خطوات واضحة للتواصل والتعبير.
- يلهم هذا النوع من القادة فريقهم للعمل معاً لتحقيق هدف مشترك.
- يجمع القادة التحويليين بين أفضل الممارسات وهم قادة موثوق بهم ويمكنهم تحفيز الآخرين.

10.3 مقترحات لطرق التحفيز التي تتناسب مع المشروع Motivation tools

- إجراء جلسات عصف ذهني بشكل منتظم
- خلق بيئة عمل مناسبة
- الشفافية والصراحة فيما يتعلق بأهداف المشروع
- الترحيب بجميع الأفكار
- إبداء الملاحظات حول العمل

11. العمل الجماعي Teamwork

11.1 مصفوفة تعيين المسؤوليات مخطط (RACI)

الجهة				المسؤوليات
I	C	A	R	النشاط
المدير التنفيذي	مدير المحفظة	مدير البرنامج	مدير المشروع	ميثاق المشروع
المدير التنفيذي	مدير المشروع	مدير الشؤون المالية	المحلل المالي	ميزانية المشروع
مدير المشروع	مدير الشؤون الهندسية	المهندس المدني	المصمم	تخطيط وتصميم أعمال البناء
المدير التنفيذي	مدير المشروع	مدير الشؤون الهندسية	المهندس المدني	تنفيذ الأعمال الانشائية
المدير التنفيذي	مدير المشروع	مدير الشؤون التقنية	مهندس الشبكات	تركيب أنظمة إدارة المباني

I	C	A	R
المطلع	المستشار	المحاسب	المسؤول

الجدول (21) مصفوفة مخطط RACI

12. الصراع والازمات (Conflict and crisis):

12.1 تعريف الصراع والازمات: (Conflict and Crisis)

تضم المؤسسات في بيئتها الداخلية مزيج اجتماعي، يتم تشكيل هذا المزيج من مجموعة من الأفراد ويحدد بينهم علاقات وأدوار وتوزع النشاطات والمهام بينهم، وبوجود هذا التجمع بين الأفراد في نفس المؤسسة ومع وجود الاختلافات الثقافية والنفسية والاهداف الشخصية والإدراك للمعاني لابد من حدوث تفاعلات اجتماعية من الممكن ان تظهر بجميع اشكالها مثل الصراع، والأزمات، التعاون، التنافس.

○ ما المقصود بالصراع (Conflict):

الصراع يعتبر حدث يومي في أي بيئة عمل من الممكن أن يؤدي الى دفع او تعطيل أي نشاط للقائد او الفريق او المنظمة، ويركز مفهوم الصراع على العلاقات الاجتماعية بين الأفراد وينشأ نتيجة وجود تعارض في الأهداف أو المصالح أو التصرفات بين الأفراد والقيادات داخل أي كيان تنظيمي او اجتماعي عندما يسمح القائد للصراع بالتفاقم بدلاً من ان يواجه الصراع وجهاً لوجه سوف تصبح بيئة العمل غير فعالة ومن الممكن أن تتعطل اعمال المشروع.

○ ما المقصود بالأزمة (Crisis):

يعتبر مفهوم الأزمة من أكثر المفاهيم انتشاراً لأنه يمس جميع جوانب الحياة بداية من الأزمات التي تواجه الأفراد وحتى الأزمات التي تواجه الحكومات والمؤسسات، فهو "يعتبر خلل يؤثر على النظام ويهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها".

الأزمات جزء من الحياة البشرية والمؤسسية، لذلك هذا يدفعنا إلى التفكير في الطريقة الأنسب لمواجهتها وكيفية التعامل معها بشكل فعال للحد من النتائج السلبية الناتجة عنها، والاستفادة إن أمكن من نتائجها الإيجابية، كل نشاط من الممكن ان ينتج عنه ازمة بشكل مقصود او غير مقصود.

12.2 سناريوهات متوقعة لأحداث الصراع بالمشروع:

- **السيناريو الأول:** من أكبر التحديات التي من الممكن مواجهتها في اي مؤسسة هو كيفية إبقاء كافة اعضاء الفريق على دراية بكل ما هو جديد أحد السيناريوهات التي من الممكن ان تحدث هي (التشويش Noise) ارسل احد أعضاء الفريق (المرسل Sender) بريد الكتروني لكن الشركة المشغلة للبريد الإلكتروني لديها عطل في النظام مما أدى الى عدم وصول الرسالة الى (المستقبل Receiver) هذه الرسالة تحتوي على مهام هامه جداً لا بد من إنجازها في وقت محدد لكي لا يحدث تأخر بالمشروع ولكن عدم وصول الرسالة الى المستقبل وعدم علمه بهذه المهام أدت الى نشوب صراعات بين المرسل المستقبل كل شخص يتهم الآخر بعدم اهتمامه بالإرسال من قبل المرسل او الاستقبال من المستقبل بالإضافة الى تأخر في جدول المشروع.
- **السيناريو الثاني:** (عدم وضوح الأدوار والمهام) أثناء توزيع المهام والأدوار على أعضاء الفريق حدث لبس أحد اعضاء الفريق لم يوضح له الدور الخاص به بالشكل الصحيح والمطلوب منه بعد انجاز المهام عمل تقرير وعرضه على أعضاء الفريق في الاجتماع القادم بنتائج المهام الموكلة له وانجز عمله، ولكن نتيجة لعدم توضيح دور ومهام هذا العضو لم يقوم بعمل تقرير بنتائج المهام الموكلة له وهذا التقرير هو أحد المهام التي لم تذكر له في السابق أدى ذلك الى حدوث صراع بين هذا العضو والشخص المسؤول عن توزيع المهام.
- **السيناريو الثالث:** (سوء إدارة الوقت Poor time management) تم ارسال موعد الاجتماع الدوري لكافة أعضاء الفريق لكن شخصين من أعضاء الفريق (الشخص الأول) تأخر عن الاجتماع لمدة ساعة و (الشخص الثاني) لم يحضر الاجتماع ولم يبلغ المسؤول بعدم حضوره للاجتماع مما أدى الى حدوث صراع بين أعضاء الفريق.

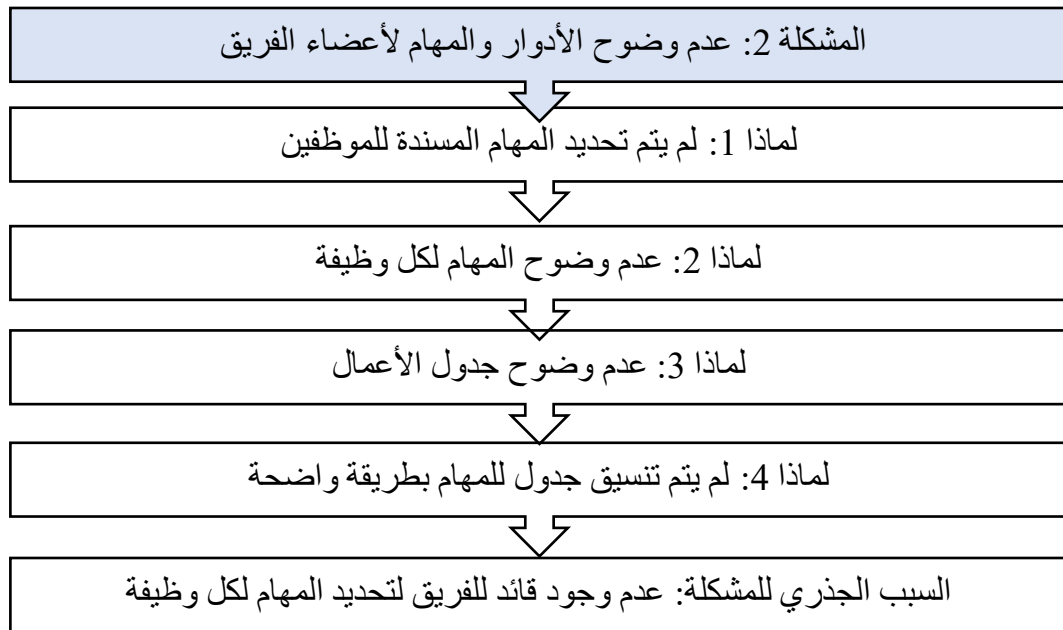
12.3 الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع كل صراع وتحديد الأمثل:

- **الاستراتيجية الأولى:** هي المشاركة في حل المشكلة لفك الصراع طريقة فعالة عند الحاجة الى الوصول لحل يرضي جميع الاطراف يتضمن الاستعانة بأفكار ووجهات نظر متعددة وسهولة الحصول على اجماع واتفاق مشترك. عند اشراك أطراف كثيرة ينصح بها في توفير الوقت لحل النزاع ووجود الثقة بين الطرفين وامكانية ارباح الطرفين (win – win) مثل المشاركة في حل صراع عدم تمكن ارسال بريد الكتروني بشكل صحيح بتدقيق والتأكد من وصول البريد من قبل المرسل مع الاستجابة والرد من المستلم وفي حال عدم الاستجابة التواصل عن طريق عملية تواصل اخرى مثل المكالمات الهاتفية.
- **الاستراتيجية الثانية:** التكيف والمرونة وهنا يتخلى الشخص قليلا عما يريده في سبيل التوصل لحل يرضي الطرفين ويستسلم أحد الطرفين لرغبات الطرف الآخر ومطالبة عندما يكتشف انه كان على خطأ وان الطرف الآخر على حق وقد نضطر للاستراتيجية التكيف للحفاظ على العلاقة الطيبة مع الطرف الاخر او لتجنب نشوب مزيد من الصراعات ولا تعد هذه الاستراتيجية هي الامثل في حل النزاعات.
- **الاستراتيجية الثالثة:** التعاون يفضل الاشخاص المتعاونون والحازمون استراتيجية التعاون في حل النزاعات فهنا يشعر الشخص براحة تجاه ابداء وجهة نظرهم والاستماع للآخرين والتفكير في طرق لحل الخلافات والتوصل لحل يرضي جميع الاطراف. مثل خلافات عدم الانضباط في الوقت بتعاون الجميع بإمكانهم التوصل لحل يناسب الجميع بوضع لائحة بوضع الاوقات والمناقشة عليها والتعاون هي الطريقة الامثل لحل النزاع.

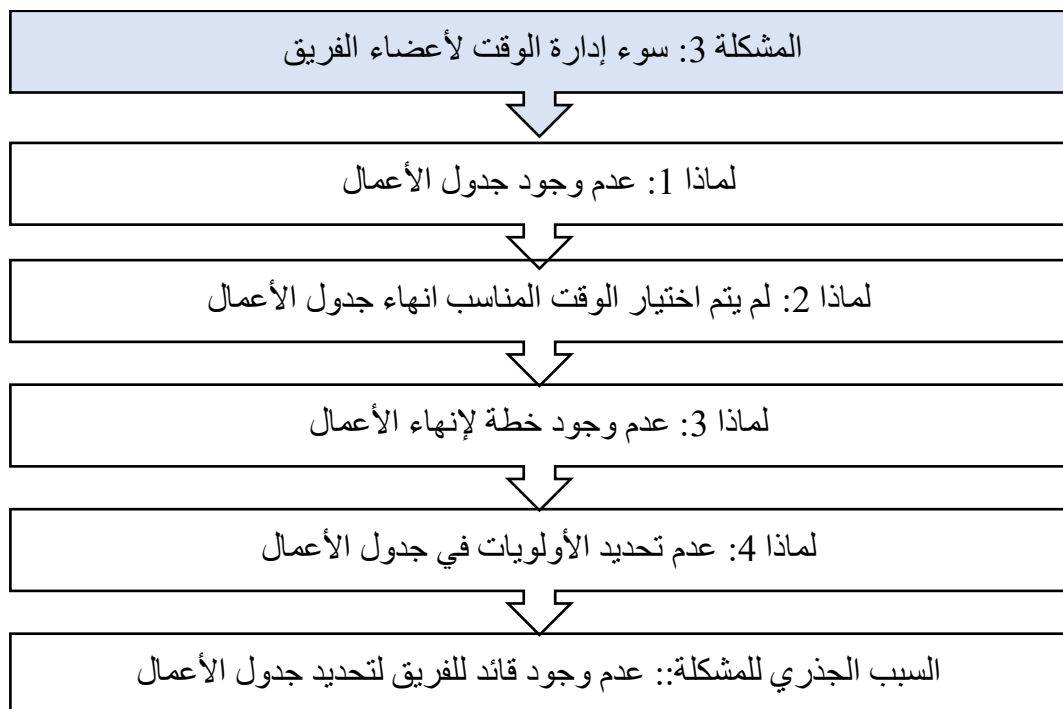
12.4 عرض تحليل الأسباب الجذرية Root Cause Analysis:



الشكل (7) - المشكلة الأولى



الشكل (8) - المشكلة الثانية



الشكل (9) - المشكلة الثالثة

13. الحنكة (Resourcefulness):

13.1 توزيع الموارد البشرية على المهام:

ان لكل منظمة رسالة ورؤية وغايات وأهداف تسعى إلى تحقيقها داخل بيئتها العملية. ولكي تتمكن المنظمة من تحقيق رسالتها يجب على المنظمة أن تنظم وتعرف أعمالها ووظائفها الداخلية، من خلال عملية الهيكلة توضع الأطر العامة والتفصيلية لجميع الأعمال والوظائف التي سيتم انجازها داخل المنظمة وتتلخص هذه الأطر على التالي:

1. تحديد نوع وعدد الأعمال والوظائف الهامة والرئيسية التي يتطلبها العمل داخل المنظمة، والتي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.
2. تحديد أهداف الأعمال والوظائف التي توضح النتائج والإنجازات المطلوب تحقيقها من كل عمل ووظيفة.
3. تحديد واضح، ودقيق لطبيعة، وخصائص الأعمال، والوظائف.
4. تحديد الخطوات والمراحل التي يمر بها العمل من بدايته حتى نهايته.
5. تحديد ووضع معايير أداء الأعمال والوظائف، بحيث تتمكن المنظمة من تقدير إنجازات هذه الأعمال وتلك الوظائف.
6. تحديد واضح لحجم الواجبات والمسؤوليات، والمهام الخاصة بكل عمل ووظيفة. (عيسى، 2007)

13.2 تحليل أثر إجراء عملية Crashing وعملية Fast-tracking على الجدول الزمني وتمثيل

الجدول بعد تنفيذ هذان الاجراءان:

ضغط الجدول الزمني:

قد نحتاج في مشروعنا أن نستخدم تقنيات ضغط الجدول لتقصير أو تسريع مدة المشروع أو مرحلة من المشروع دون تقليل نطاق المشروع حيث أن مجلس الإدارة قرر في السنة الأخيرة إنهاء المشروع و تسليمه قبل الموعد المحدد بأربعة اشهر فقرر مدير المشروع أن يبدأ تجهيز و عمل الحقائق قبل انتهاء المباني بالكامل حيث كانت الخطة ان العمل بالحدائق بعد الانتهاء من المباني بالكامل لكن الان سوف نعمل أولا بالعمل على التوازي للمرحلتين المباني و الحدائق و أيضا سوف نقوم بتسريع العمل و ذلك باستخدام تقنية ضغط الجدول الزمني بطريقتين و هذه التقنية مفيدة فقط في المسار الحرج و يكون بسبب مخالفة قيد أو فرض تاريخ معين من قبل المعنيين في موعد التسليم و هناك تقنيتان ممكن استخدامهم سويا أو استخدم طريقة واحدة منهم حسب تقييم مدير المشروع تتم مقارنة تقنيات ضغط الجدول في الشكل أدناه وتشمل عمليتان هما كتالي :

حشد الموارد Crashing:

هذه التقنية تستخدم لتقصير المدة الزمنية للجدول الزمني عن طريق جلب وإضافة موارد (بشرية، تقنية، فنية) أو العرض على العاملين العمل الإضافي أو دفع مبالغ إضافية مغرية لتسريع التسليم، وذلك بعد اجراء تحليل دقيق

لجميع البدائل الممكنة وذلك للتقليل من مدة المشروع. وهذه التقنية سوف تكبد المشروع مبالغ إضافية وقد تؤدي إلى المخاطرة.

المتبع السريع Fast tracking:

وهذه التقنية تعمل على ضغط الجدول الزمني حيث تتم الأنشطة أو المراحل بشكل طبيعي وبالتسلسل الذي تم الاتفاق عليه بداية المشروع لكن يتم اختصار الوقت ويتم إجراؤها بالتوازي لجزء من المدة المحددة وذلك كما ذكرنا سابقا هو ان نبدأ بعمل وتجهيز الحقائق قبل الانتهاء من المباني بالتوازي وفي نفس الوقت مع بناء المباني. وقد يؤدي المتبع السريع إلى إعادة العمل مرة أخرى وزيادة المخاطرة، يعمل المتبع السريع فقط عندما يمكن أن تتداخل الأنشطة لتقصير مدة المشروع في المسارات الحرجة، عادةً ما يؤدي استخدام هذه التقنية تسريع الجدول الزمني إلى زيادة جهود التنسيق بين الأنشطة المعنية وتزيد من مخاطر الجودة، قد يؤدي المتبع السريع أيضًا إلى زيادة تكاليف المشروع. (pmi، 2017)

الشهر	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
عدد العاملين												
الوضع الطبيعي للمشروع	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150

المخاطرة عالية												
المتبع السريع Fast tracking	150	150	150	150								
					150	150	150	150				
									150	150	150	150

\$ \$ التكلفة عالية \$ \$												
التحطيم Crashing	200	200	200	200	200	200	200	200				

الجدول (21) - عمليات التحطيم والمتبع السريع

14. التفاوض (Negotiation):

14.1 تطوير قواعد عامة لعملية التفاوض :

القاعدة الأولى، كن مستعداً:

المفاوضون الناجحون هم عموماً أفضل المفاوضين استعداداً، لا يمكن أن تكون خبرة المفاوض أو مهارته أو قدرته على الإقناع أن تعوض بشكل كامل عند عدم وجود تحضير. وعلاوة على ذلك، لا يمكن أن تكون أي من قواعد المساومة الأخرى فعاله بدون تحضير.

وقت التحضير التراكمي الذي يتم قضاؤه يمنح جهة المشروع بيع نفس المنتج مراراً وتكراراً.

حيث إن سوء الإعداد يؤدي إلى عقود سيئة تتطلب توضيحاً وتعديلاً مستمراً و مزيد من التفاوض.

فالتحضير المناسب للمفاوضات تجعل الجهة تعمل على دراسة متأنية لنقاط القوة ونقاط الضعف في كلا الموقفين إلى جانب دراسة احتياجات الطرف الآخر وطرق إشباعها مما يزيد من الأرباح.

القاعدة الثانية، الهدف الأعلى:

شعار "الهدف عالياً" له قدر كبيراً من الأهمية للمفاوضين الناجحين لأنه يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمستوى توقع المفاوضين حيث إن التوقعات هي المقياس الذي يقيس الناس من خلاله أدائهم.

بشكل عام، كلما زادت توقعاتك تكون أفضل في النهائي، حيث إن التوقعات تؤثر على السلوك وبذلك يؤثر السلوك على نتيجة جلسة المساومة.

مثلاً: البائعين الذين يتوقعون الحصول على المزيد مقابل منتجهم (مستوى توقع البائع المرتفع) بشكل عام حصلوا على سعر أعلى من البائعين بسعر أقل، وبالمثل، المشتريين الذين توقعوا أن يدفعوا أقل سعر (مستوى توقع المشتري المرتفع) إلى دفع أقل من نظرائهم الذين واجهوا نفس الضغوط، ولكن كانت مستويات توقع أقل فالضغوط والقيود تؤثر على التوقعات.

المفاوضون، على علم أكثر بالضغوط والقيود التي تؤثر عليهم من الضغوط والقيود التي تؤثر على الآخرين. نتيجة لذلك، غالباً ما يكون المشترون على استعداد للدفع أكثر من اللازم، في حين أن البائعين غالباً ما يكونون على استعداد لذلك تقبل أقل من اللازم.

القاعدة الثالثة، امنح نفسك مساحة للتسوية:

أهمية إعطاء نفسك مساحة للتسوية و حل وسط ، ضروري لإجراء معظم المفاوضات الناجحة. حتى في المساومة الأكثر مهارة يجب أن تقدم تنازلات من أجل الحصول على نتائج ناجحة.

فالعديد من المفاوضين غير قادرين على تقديم تضحيات مادية حيث غالباً ما يؤدي التنازل إلى الشعور بالإحباط من قبل كليهما فالحل الوسط يصل بك الى هدفك.

القاعدة الرابعة، ممارسة الضغط على المفاوض الآخر:

ضع في اعتبارك الضغوط التي تواجه الطرف الآخر، المساومون هم بطبيعة الحال أكثر وعياً بالقيود الخاصة بهم وعلماً بالضغط على الآخرين.

القاعدة الخامسة، لا تتطوع بمواطن الضعف:

لا تتطوع أبداً بالمعلومات التي من شأنها إضعاف موقفك التفاوضي أو تعزيز الموقف التفاوضي للمفاوض الآخر. بالرغم ان هذه القاعدة هي مع الفطرة السليمة، ولكن غالباً ما يتم تجاهلها لأن معظم الناس صريحون بطبيعتهم. كن صادقاً، ولكن كن حذراً، الصدق والسلوك الأخلاقي دائماً ما يكون له الأولوية في أي جلسة تفاوض.

القاعدة السادسة استخدم الامتيازات بحكمة:

التسوية هي جزء حيوي من مفاوضات العقد، المفاوضون الأكثر نجاحاً هم يعرفون عادةً متى وكيف يصنعون امتيازات، عندما تقوم بالتنازلات اجعل لها أهمية تؤثر على نتيجة المفاوضات، لا تكن مفرط في السخاء أو التسرع لتقديم تنازلات، اعترف ببطء وبكميات صغيرة، الامتيازات الكبيرة جداً أو الممنوحة بسرعة كبيرة قد:

- ترفع توقعات الآخرين دون داع للمفاوض بدلا من التقريب بين الطرفين، التوقعات المتزايدة للآخر قد ينتج عن المفاوض المفاوضين في الواقع أن تكون متباعدًا.
- إعطاء المفاوض الآخر الانطباع بأن التنازلات لم تكن مهمة بالنسبة لهم أو لك هم حريصون للغاية على التسوية.
- لا تقم أبداً بتقديم تنازل دون الحصول عليه، أو على الأقل يطلب تنازل في المقابل.
- على سبيل المثال، تلك معلومة في نهاية بيانات الامتياز بقوله "شريطة أن" تأكد من أن تضحياتك مرتبطة بامتياز.
- انتبه من فخ الامتياز المتساوي. غالبا ما يطالب المفاوضون بمساواة الامتيازات، خاصة عند التفاوض على سعر العقد. هناك مشكلتان رئيسيتان مع مطالب المساواة امتيازات.
- التنازلات المتساوية تكون متساوية فقط إذا كنت متساوياً بعيداً عن هدفك.
- مصيدة تقسيم الفرق، تقسيم الفرق شكل من أشكال فخ الامتياز المتساوي حيث ان تقسيم الفرق من المحتمل أن ينتج عنه سعر غير عادل ومعقول.

القاعدة السابعة، قلها بشكل صحيح:

ليس المهم ما تقوله ولكن الالهم قولها بشكل صحيح ، لطريقة تواصل المفاوضين الناجحين مع الآخرين أهمية كبيرة، حاول التفاوض بشكل متبادل للوصول الى نتيجة مرضية، حتى العرض الأكثر سخاء قد يتم رفضه عندما يشعر المفاوض الآخر بالإهانة.

النقاط الرئيسية لقولها بشكل صحيح، كالاتي :

- بيع نفسك وأفكارك.

- أظهر الأدب والود الذي تريده.
- فكر قبل أن تتحدث وحاول أن تتوقع.
- لا تستخدم مصطلحات استفزازية، على سبيل المثال، استخدم "حازم" بدلا من "عنيد" أو "غير صحيح" من "غبي".
- كن مؤدبًا وأظهر الاحترام، خاطب دائمًا المفاوض بطريقة مهذبة ومحترمة، بطريقة عملية ولبقة بدلاً من الرد بطريقة هجومية على سبيل المثال، رداً على عرض غير مقبول قد يكون "نحن نقدر جهودك لحل المشكلة هذه، ولكن لا يزال أمامنا طريق طويل لنقطعه".
- تفاوض من القوة، استخدم نقاط قوتك – كن واثقا وانيقا وعمليا.
- كن أنيقاً، ولكن عملي.
- تعلم الأسماء واستخدامها.
- لا تقم بإضفاء الطابع الشخصي على الاختلافات.
- كن حذراً بشأن إبداء الآراء غير ذات الصلة.
- كن هادئاً ولا تفقد أعصابك.

القاعدة الثامنة، إرضاء المشكلات غير السعيرية:

- لا تضيق هدف المفاوضات إلى مجرد قضايا السعر، ابحث عن الاحتياجات غير السعيرية والطرق المقابلة لإرضاء الطرف الآخر غير السعر، غالباً ما يصعب تحديد الاحتياجات لأن هذه المشكلات لم يحددها الطرف الآخر.
- من القضايا غير السعيرية الشائعة التي يجب أن تضع في اعتبارك ما يلي:
- (متطلبات تقنية - متطلبات البيانات - بدء العقد - نوع العقد - تمويل العقود – التوصيل).

القاعدة 9: استخدم قوة الصبر

- إن ممارسة الصبر في كثير من الأحيان أصعب مما يبدو بسبب الضغط المتأصل في كل المفاوضات. كلما كان ملف اختتام المفاوضات وأداء العقد أسرع يبدأ ويزول هذا الضغط الطبيعي، ويمكن التحلي بالصبر من أجل:
- زيادة الضغط على المفاوض الآخر.
 - عرض العزم أو الحزم في وضعك من خلالها لأنها تثبت للطرف الآخر أنك لست شديد الحرص على التسوية.
 - تبديد المشاعر العاطفية التي تحيط ببعضها.

القاعدة العاشرة، كن على استعداد للمشي بعيداً أو العودة إليه:

أهمية أن تكون قادراً على المشي بعيداً أو العودة إلى المفاوضات.

14.2 إعداد خطتين للتفاوض:

تعتبر مرحلة وضع خطة التفاوض من أكثر المراحل أهمية في عملية التفاوض. سوف يتم تعديل الخطة أثناء مرحلة التنفيذ ولا بد أن يدرك المفاوضون أن أثناء عملية التفاوض ما سيقومون به يعتمد على ما يخطط له الطرف الآخر. ومن أكثر الأشياء صعوبة معرفة ما يدور في ذهن الشخص الآخر خصوصاً إذا كانت مفاوضاته هذا الشخص للمرة الأولى. أكثر الأشياء فائدة في عملية التفاوض هو القيام بعملية (محاكاة) يتم تقسيم أعضاء الفريق إلى مجموعتين يقومون بلعب أدوار تم تحديدها مسبقاً لتقليل التوتر والضغط في عملية التفاوض الفعلية. كلما ازدادت مهارة المفاوضون كلما بذلوا جهد ووقت أكبر أثناء مرحلة التخطيط للتفاوض والمفاوض الفعال يقوم بوضع خطة لعملية التفاوض سنتطرق لعرض خطتين الأولى عندما يكون التفاوض مع مجموعة خارجيه (خارج المنظمة) والثانية خطة لعملية التفاوض مع مجموعة داخلية (داخل المنظمة):

الخطة الأولى:

• تحديد الهدف من التفاوض:

أهداف التفاوض تختلف باختلاف نوعية المواقف التي تتطلب التفاوض فيه عندما نحدد هدفاً عاماً للتفاوض يقتصر على تلبية احتياجات أطراف التفاوض لذلك لا بد أن نقوم بتضييق الهدف من التفاوض بطريقة يحد من رؤية الطرف المفاوض فإن ذلك من شأنه انهيار المفاوضات.

• تشخيص وتحديد القضية التفاوضية بدقة:

لا بد من تحديد موضوع القضية التفاوضية بشكل دقيق حيث إن من الصعب إصدار أحكام معينة بشأن القضية التفاوضية غير الواقعية. ذلك أنها تثير الجدل وتشجع على تبادل الاتهامات.

• تهيئة المناخ التفاوضي:

احترامك للطرف الآخر الذي تفاوضه من خلال بدعته للاجتماع في مكتبك أو مدينتك وتقديم المساعدة بشأن تسهيلات السفر وغيره.

• قبول الخصم للتفاوض:

تعتبر خطوة أساسية من خطوات التفاوض وهي قبول الطرف الآخر عملية التفاوض لكي تكون المفاوضات أكثر سهولة ويسر باقتناع الطرف الآخر للتفاوض.

• اختيار فريق التفاوض:

أعضاء الفريق يجب أن يستطيعوا تنفيذ الخطط والأهداف الموضوعية، يعتمد تحديد أعداد أعضاء الفريق على عدد ونوعية الأشخاص المشاركين في هذه العملية. من أكثر الأشياء أهمية تحديد وظيفة كل عضو في الفريق، كالملاحظة، الاستماع، إعداد تقرير عن الطرف الآخر، توضيح نقاط القوة والضعف.

• وضع اجندة التفاوض:

إعداد أجندة التفاوض عن طريق أحد الأطراف أو يشترك الطرفان في الصياغة بحيث يعد نوعين من الأجندات، أجندة عامة وأخرى تفصيلية، تقدم الأجندة العامة إلى الطرف الآخر أما الأجندة التفصيلية فيحتفظ بها الطرف لاستخدامه الخاص.

• تجهيز مكان التفاوض:

الترتيبات الخاصة بقاعة الاجتماعات تعكس مدى أهمية جلسة التفاوض ويمثل في تخصيص وقت كافي لها دون أي مقاطعات تحضير قاعة التفاوض بالإضاءة المناسبة واللون المناسب حيث انه يعتبر ذو تأثير عالي على عملية التفاوض.

• افتتاح جلسة التفاوض:

من الأنسب بدء جلسة التفاوض بالحديث في موضوع ليس له علاقة بموضع التفاوض، او يمكن سرد حكاية مسلية تخفف من التوتر وضغط أعضاء الفريق، من الضروري إبداء ملاحظات تتضمن المبادئ العامة للتفاوض. مثل: ضرورة أن يحقق جميع الأطراف المكاسب وتحقيق الأهداف المرجوة. أو أن على جميع الأطراف التعامل بعقل مفتوح مع الطرف الآخر.

• بدء عملية التفاوض الفعلية:

عرض اجندة الاجتماع والتطرق لها باستخدام التكنيكيات التفاوضية لكل عنصر من عناصر القضية التفاوضية. عرض وجهات النظر وتبادل الاقتراحات لعملية التفاوض. استخدام العوامل التي تؤثر على الطرف الآخر واجباره على الموافقة باتخاذ قرار معين لكسب القضية التفاوضية.

• الوصول الى اتفاق وتوقيعه:

من الناحية القانونية لابد من توقيع الاتفاقية بين الأطراف لأنه لا قيمة لها إذا لم يتم توقيعه في شكل اتفاقية موقعة وملزمة للطرفين المتفاوضين، ينتهي التفاوض بمجرد الوصول الى اتفاق ويجب الاحتفاظ بأي معلومات متعلقة بعملية التفاوض لنتمكن من الرجوع اليها بالمستقبل في هذه المرحلة يتم مراجعة الأهداف وتحديد ما تم تحقيقه وما لم يتم تحقيقه وماهي الدروس المستفادة من عملية التفاوض.

الخطوة الثانية:

تم تقسيم الخطوة الثانية على ثلاث مراحل التجهيز للتفاوض، بدء عملية التفاوض، مخرجات التفاوض:



الشكل (10) – الخطوة الثانية للتفاوض

(سليمان)

المراجع:

1	المحيميد، ناصر 2018، محترف إدارة المشاريع PMP
2	نبيل محمد مرسي وأحمد عبد السلام سليم، الإدارة الإستراتيجية (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2007م.
3	عمر أحمد عثمان المقلي، الإدارة الإستراتيجية، الخرطوم: مطابع العملة، 2002م.
4	نبيهة جابر محمد كبير، مهارات الإدارة.
5	يوجين جريسمان، كتاب فن إدارة الوقت.
6	جيفري ماير، كتاب النجاح رحلة.
7	رضا البطاوى، نقد كتاب إدارة الذات وسيلتك لإدارة يومك
8	ناصر المحيميد، كتاب PMIA دليل كفاءات مدير المشروع
9	عبدالله خلف العساف (2016) ، ثقافة التواصل الفعال (الطبعة الأولى)، الرياض - المملكة العربية السعودية.
10	قواسيمة احمد، الاتصال التنظيمي وعلاقته بعملية اتخاذ القرار بالهيئات الرياضية، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، 2020.
11	أحلام سليمان، أطروحة مقدمة لنيل درجة الماجستير بعنوان: إستراتيجية الابتزاز التهديدي في المفاوضات الدولية: الملف النووي الإيراني نموذجاً، كلية العلوم السياسية، جامعة 08 ماي 1945م- قالمه، 2018- 2019م
12	PMBOK Guide 2017 - 6th Edition
13	Adams, S. L. & Anantatmula, V. S. (2010). Social and behavioral influences on team process. Paper presented at PMI®
14	Huberts, Leo (2014). The Integrity of Governance. What It Is, What We Know, What Is Done, and Where to Go
15	Abdi, A. (2014).:"The Impact of Islamic Work Ethics on Job Performance and Organizational Commitment". Kuala Lumpur, Malaysia
16	Lou Horton & Ann Pikington, Rolling back forms the power/interest matrix Anew approach for role Based Stakeholder Engagement in Projcts, PM world journal, vol111, IssueV,2014, p2
17	https://www.acq.osd.mil/dpap/contractpricing/vol5toc.htm#1#1