إدارة
الاتصـــــــالات
بالمشـــــروع

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
اليوم الأول:	
1 – مقدمة	4
2 – إطار العمل	12
3 – إدارة الاتصالات بالمشروع	17
3 – تخطيط الاتصالات	22
اليوم الثانى:	
4 – توزيع المعلومات	52
5 – إعداد تقارير الأداء	74
6 – إدارة أصحاب المصالح	103

اليوم الأول

1 – **مقدمة**
2 – **إطار العمل**
3 – **إدارة الاتصالات بالمشروع**
4 – **تخطيط الاتصالات**

القسـم 1: مقدمـة

كيف تستخدم هذا الكتيب

تم تصميم هذا الكتيب كأداة تعليمية لتطوير مهاراتك ومعرفتك أثناء البرنامج التدريبى، ألا أنه لا يتسنى لك اكتساب المهارات إلا من خلال الممارسة والتطبيق، فبعد انتهاء التدريب قد تكون متحمسا ومدركا لأهمية ما درسته ولكن ما لم تقم بالتطبيق فإن مهاراتك لن تتحسن.

ولمساعدتك على التقدم، فإن هذا الكتيب يعتبر بمثابة أداة **للتفكير التأملى ودليل للموارد**

التفكير التأملى	بينما يتم تقديم مفاهيم واستراتيجيات جديدة يمكنك كتابة خواطرك وأسئلتك وأفكارك الخاصة فى الكتيب، وتساعدك هذه العملية على تكامل المفاهيم وربطها بخبرتك الخاصة وإعدادك للعمل
دليل الموارد	أثناء التدريب ستقوم بالرجوع إلى الكتيب باعتباره أحد مصادر المعلومات حول المفاهيم والاستراتيجيات المتنوعة المقدمة. أما بعد التدريب فيعد الكتيب أداة مفيدة ترجع إليها عند تطبيق مهاراتك ومعرفتك

فترة ورشة العمل: يومان

المراجع:

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

وصف عام

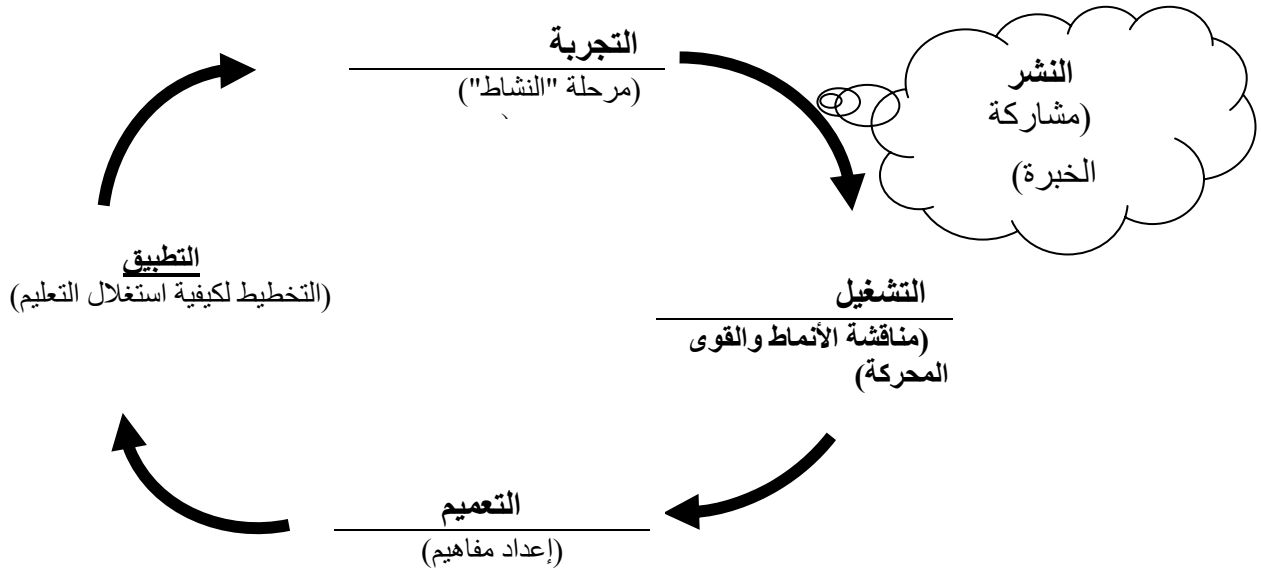
إن المشروعات أصبحت هى طريق العالم العامل، حيث أن الحاسبات الآلية والميكنة أتاحت الفرصة للأفراد للتركيز على أشياء جديدة – منتجات جديدة، وخدمات جديدة، ومنظمات جديدة. وبما أن هناك حاجة لخلق أشياء فهناك حاجة إلى عمل مشروعات، ولسوء الحظ يمكن فقد السيطرة على المشروعات بسهولة وفى وقت قصير مما يؤدى إلى إهدار ضخم فى الموازنة وتكرار تأخير تسليم المشروعات مما يعد أمرا خطيرا، لذا تعتبر المهارات الجيدة فى إدارة المشروعات من مزايا مديرى المشروعات فى الوقت الحالى والتى تسمح لهم بتسليم المشروعات عالية الجودة فى الوقت المحدد وفى إطار الموازنة الموضوعة.

ذات مرة قال إبراهام لينكولن "إذا توفرت لدى ست ساعات لاقتطاع شجرة لقضيتها فى شحذ الفأس"، فقد كان يعرف أن التخطيط والتجهيز المسبق ضروريين لاستكمال المشروع بنجاح وخاصة فى مجال إدارة الاتصالات بالمشروع، حيث أن فريق المشروع لديه القدرة على جعل المشروع ينجح أو يفشل، لذا عندما يكون لجميع الأفراد المشتركين فى أحد المشروعات أدوار ومسئوليات موكلة إليهم بوضوح فيتبع ذلك زيادة إنتاجية المشروع.

ويهدف هذا البرنامج التدريبى إلى زيادة فهم المتدرب لإدارة الموارد البشرية للمشروع مع التأكيد على التسليمات ونقاط المناقشة الموضحة بقسم الأهداف التعليمية من هذا الكتيب، وأخيرا سيتمكن المتدربون من تطبيق ما تعلموه على خبراتهم فى إدارة المشروعات وذلك بتعلم كيفية زيادة نقاط قوتهم وتحديد مجالات تحسينها.

وبالأخذ فى الاعتبار أن ممارسة إدارة المشروعات فى الوقت الحالى تتضمن العديد من المتغيرات سواء من حيث المصطلحات أو المنهج، فهذا البرنامج التدريبى سوف يعتمد على مصطلحات الدليل المعرفى لإدارة المشروعات وذلك من أجل تثبيت المصطلحات على مستوى المشروعات والممارسات والمنظمات والصناعات، والهدف الكلى للبرنامج التدريبى الذى يمنح شهادة إدارة المشروعات هو تعزيز المهارات التى يمكن نقلها والتى يمكن أن تؤدى إلى حصولك على شهادة إدارة المشروعات.

نموذج التعلم التجريبى



المراحل فى دورة التعلم التجريبية:

التجربة : هى المرحلة المبدئية فى الدورة والأساس للعملية بأكملها، وتتضمن التقييم الذاتى أو التفاعل بين المتدربين فى صورة القيام بتصرف أو إبداء ملاحظة أو قول أحد الأشياء

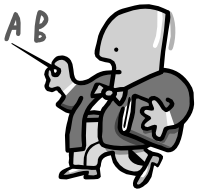
النشر : بتجربة أحد الأنشطة يصبح المتدربين الآن مستعدين للمشاركة أو لنشر ما لاحظوه أو لنشر كيفية شعورهم أثناء التجربة

التشغيل : تتضمن هذه المرحلة تكامل المشاركة والاكتشاف والمناقشة والتقييم (التشغيل الداخلى)

التعميم : إن السؤال الرئيسى فى هذه المرحلة هو "ماذا سيحدث بعد ذلك؟" حيث يبدأ المتدربون فى إعداد مفاهيم واستنتاج أفكار عامة من التجربة يمكن ربطها بمواقفهم عند العودة لعملهم

التطبيق : فى هذه المرحلة النهائية يتم مساعدة المتدربين على تطبيق المفاهيم على المواقف الفعلية التى يشتركوا فيها، حيث أن العملية التجريبية لا تنتهى إلا باستخدام عملية تعليمية جديدة واختبارها من ناحية سلوك الأفراد

دور المدرب

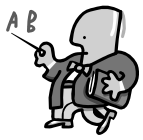


ما الذى تتوقعه من المدرب أثناء ورشة العمل؟

دور المتدرب

ما هى مسئولياتك كمتدرب وفقا لتوقعاتك؟

دور المدرب ...



- أن يقدم النظرية والمعلومات المتعلقة بها
- أن يكون مصدرا للمعلومات أثناء فترة ورشة العمل
- أن يقوم بتزويدك بتغذية راجعة (مردود تدريبى)
- أن يُبقى بالمعلومات الشخصية والمهنية قيد السرية
- أن يتشارك فى المسئولية معك فى تسهيل التفاعل بين المجموعة ووضع قواعد للتعامل بينهم

دور المتدرب

- أن تشارك بطريقتك الخاصة
- أن تصل فى الوقت المحدد وتحضر اليومين بالكامل
- أن توفر تغذية راجعة (مردود تدريبى)
- أن تشارك بأفكارك ومصادرك
- أن تسأل عن توضيحات وشرح باستفاضة وتوسع عندما تكون الأشياء غير واضحة أو عندما يهمك معرفة المزيد عنها
- أن تساعد فى تيسير العملية التعليمية فى المجموعة
- أن تحترم الحاجة إلى السرية فى المجموعة
- أن تقوم بتقييم ورشة العمل من البداية

التوقعات التعليمية

بنهاية ورشة العمل هذه، ما هى الأشياء التى سيكون بمقدورك القيام بها وفقا لتوقعاتك؟

الأهداف التعليمية

بنهاية ورشة العمل هذه سوف يزداد فهم المتدربين لإدارة جودة المشروع مع التأكيد على ما يلى:

- التفرقة بين دورة حياة المشروع ودورة إدارة المشروع
- فهم العلاقة بين دليل للدليل المعرفى لإدارة المشروعات وأساليب إدارة المشروعات المتغيرة طبقا لظروف كل مشروع.
- اختيار أفضل ممارسات الاتصالات لسيناريو بعينه
- تطبيق الترتيب المنطقى للأنشطة بالنسبة لجميع أنواع إدارة الاتصالات:
  - تخطيط الاتصالات
  - توزيع المعلومات
  - إعداد تقارير الأداء
  - إدارة أصحاب المصالح
- استخدام الأدوات والأساليب التقنية لعمليات الاتصالات المختلفة
- وضع أهداف شخصية لزيادة المهارات والمعرفة التى يمكن نقلها والتى يمكن أن تؤدى لحصولك على شهادة إدارة المشروعات.

القسم 2: إطار العمل

أ - الدليل المعرفى لإدارة المشروعات

ما هى إدارة المشروعات؟

إدارة المشروعات هى تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والأساليب على أنشطة المشروع

ما هو الدليل المعرفى لإدارة المشروعات؟

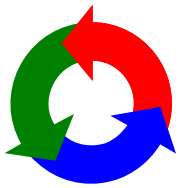
لماذا نستغل الوقت فى دراسة الدليل المعرفى لإدارة المشروعات الخاص بمعهد إدارة المشروعات؟

إن ممارسة إدارة المشروعات تعد حديثة نسبيا بالمقارنة بممارسة القانون أو الطب أو المحاسبة أو غيرها، إذ أنه بمعرفة أن إدارة المشروعات مهنة ناشئة وأنه يوجد أشياء مشتركة هامة بخصوص ما يتم من مشروعات، حيث أنها تشترك نسبيا بدرجة بسيطة فى المصطلحات المستخدمة (المصدر: دليل للدليل المعرفى لإدارة المشروعات). ولذلك فإن الهدف من دليل الدليل المعرفى لإدارة المشروعات هو:

الهدف الأساسى من **دليل للدليل المعرفى لإدارة المشروعات** هو وصف ما يتم قبوله بصفة

وللرجوع إلى سؤالنا الأصلى: ما الذى سيحققه فهم المعلومات التى يحتوى عليها الدليل المعرفى لإدارة المشروعات لنا فى عملنا؟

الإجابة: أنه يعطى مديرى المشروعات أساسا مشتركا، فأنت كمدير مشروعات ولديك المعرفة التى تكونت بناء على أساس الدليل المعرفى لإدارة المشروعات، فإنك ستتمتع بمهارات تؤدى إلى حصولك على شهادة إدارة المشروعات وتلك المعلومات يمكن نقلها من مشروع إلى آخر ومن مؤسسة إلى أخرى ومن صناعة إلى غيرها من الصناعات.

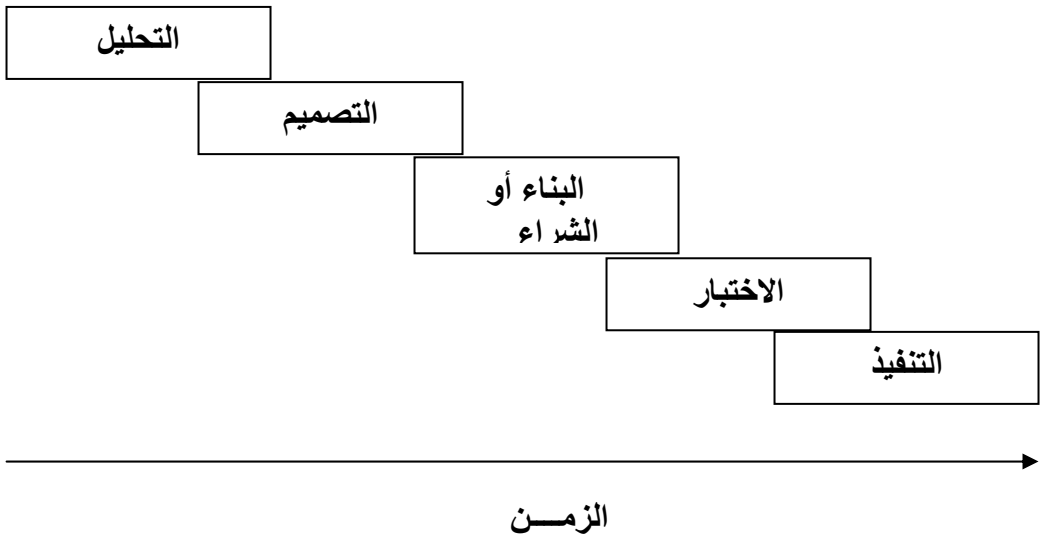


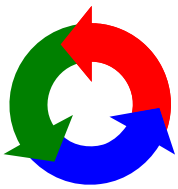
ب - دورة حيــاة

إن دورة حياة المشروع تحدد بداية ونهاية المشروع والعمل الفنى الواجب تنفيذه فى كل مرحلة والأطراف المشتركة فى كل مرحلة، وتختلف دورات حياة المشروعات باختلاف المجالات الفنية ثم تختلف مرة أخرى من منظمة لأخرى داخل نفس المجال الفنى، وبعض الأمثلة لتلك المجالات هى: الهندسة، والتشييد، والتسليح، وتطوير المنتجات الدوائية الجديدة، وإعداد البرامج، والاتصالات.

وباستخدام مشروعات تكامل أنظمة الأنشطة الفنية كمثال فإن مراحلها هى: التحليل، والتصميم، والبناء / الشراء، والاختبار، والتنفيذ. والنموذج المتسلسل المستويات فيما يلى يوضح الطبيعة المتطورة وربما المتداخلة لهذه المراحل:

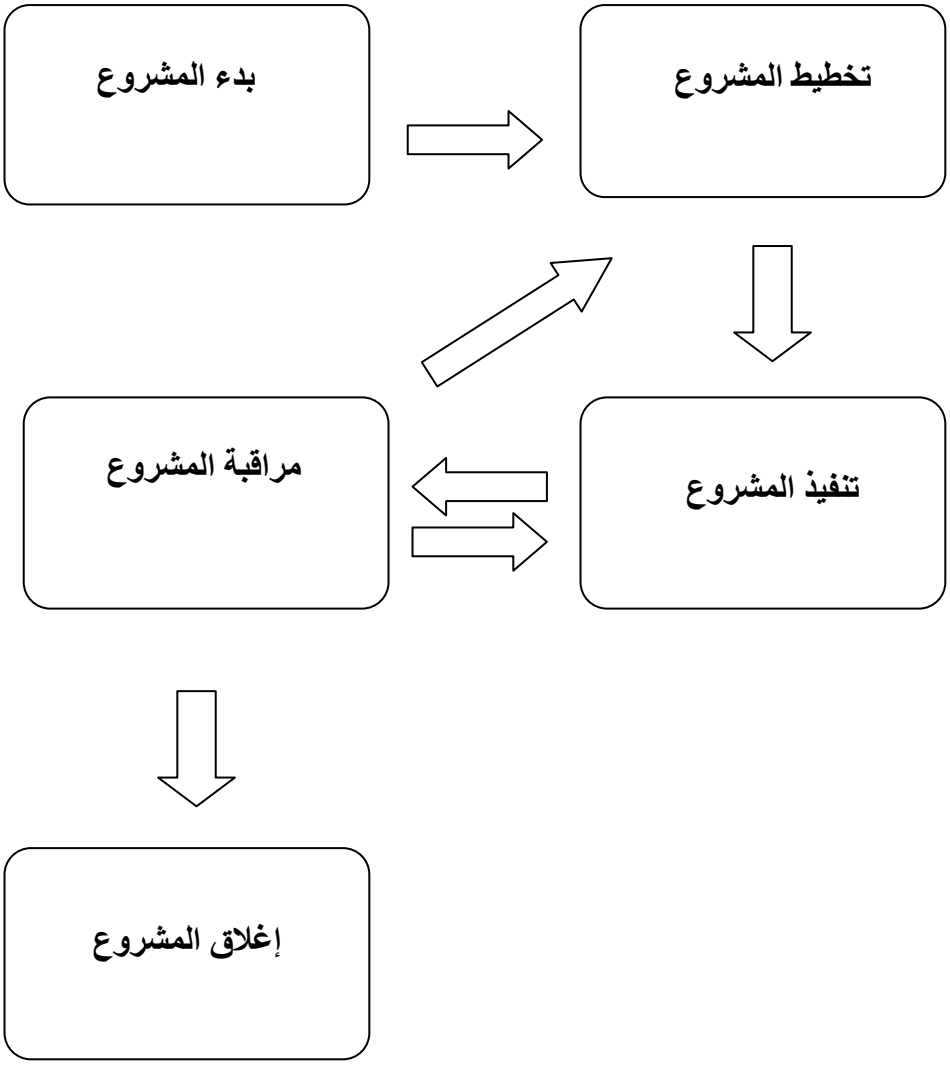
مثال لتكامل أنظمة فنية (متسلسلة) المستوى لدورة حياة المشروع



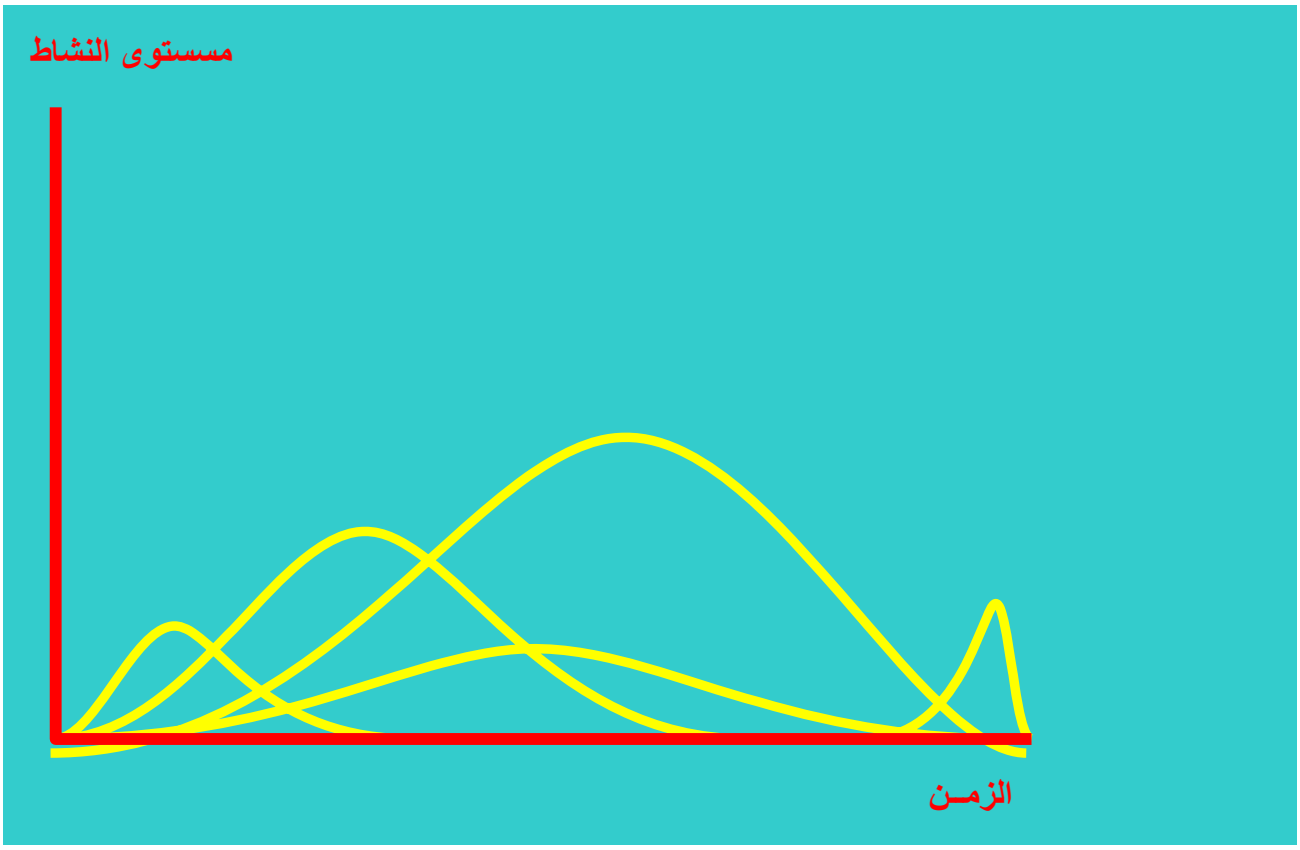


دورة حياة إدارة المشروع

إن إدارة المشروعات تمر خلال "دورة حياة" أى مجموعة من مجموعات العمليات المتنبأ بها والتى تبدأ بفكرة لعمل شئ ثم تنتهى بتسليم أحد المشروعات الكاملة التى تحقق أهدافها من حيث الجودة والأداء، وبينما يتكون المشروع من العديد من المراحل أو أنه عبارة عن تكامل العديد من المشروعات الفرعية، فقد يتم تكرار مجموعات العمليات تلك أثناء حياة المشروع

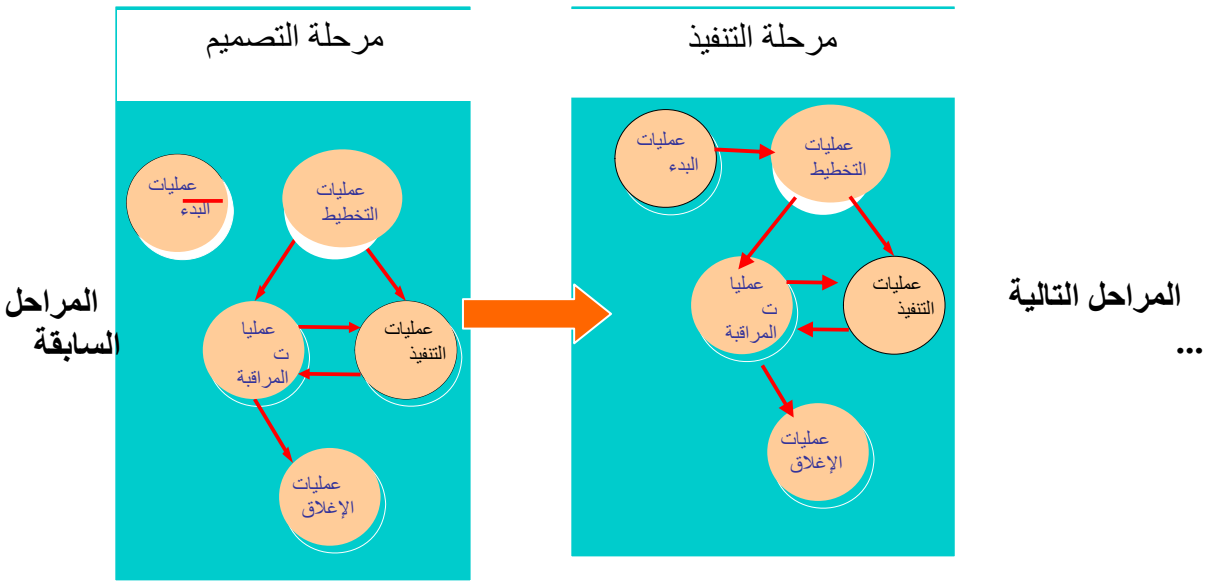


وبدلا من تنفيذ مجموعات العمليات كل على حده أو تنفيذها كأحداث متتابعة، فإن هذه العمليات قد تتداخل أثناء أحد مراحل المشروع كما هو موضح فيما يلى:



بالإضافة إلى أن مجموعات العمليات يمكن تكرارها لكل مرحلة من مراحل المشروع

التفاعل بين



ملاحظات للتطبيق فى ميدان العمل:

عند التطبيق أحيانا ما تقوم المنظمات وأيضا مخرجات إدارة المشروعات وموردى الخدمات بدمج دورة حياة المشروع بدورة حياة إدارة المشروع ثم تقوم بتخصيص النتائج من أجل تطوير أسلوب للإدارة الداخلية للمشروع، كيف يرتبط ذلك بالمعلومات التى يحتوى عليها الدليل المعرفى لإدارة المشروعات؟ إن الدليل المعرفى لإدارة المشروعات يغطى بصفة عامة الممارسات المقبولة لإدارة المشروع بمعنى أن المعرفة والممارسات المشروحة قابلة للتطبيق على معظم المشروعات (والمنظمات والصناعات) أغلبية الوقت.

القسم 3: إدارة الاتصالات بالمشروع

تمثل إدارة اتصالات المشروع المجال المعرفى الذى يوظف العمليات اللازمة لضمان توليد معلومات المشروع وجمعها وتوزيعها وتخزينها واسترجاعها وفى النهاية التصرف فيها.

وعمليات إدارة اتصالات المشروع هى التى توفر همزات الوصل الحيوية بين الأشخاص والمعلومات الضرورية للتواصل الناجح علما بأنه من شأن مديرى المشروعات بذل أوقات مطولة للتواصل مع فريق المشروع وأصحاب المصالح والعميل ورعاة المشروع، وعلى ذلك يتعين على كل من له دور فى المشروع فهم كيفية تأثير الاتصالات على المشروع ككل.

تتضمن عمليات إدارة اتصالات المشروع ما يلى:

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

ويمثل فن الاتصال موضوعا واسعا ويتضمن كماً لا يستهان به من المعارف بما فى ذلك:

- **نماذج المرسل – المستقبل:** حلقات المعلومات الاسترجاعية وحواجز الاتصال.
- **اختيار الوسط:** متى يحسن التواصل كتابة فى مقابل التواصل شفاهة، ومتى يحسن كتابة مذكرة ودية فى مقابل تقرير رسمى، ومتى يحسن التواصل مواجهة (وجها لوجه) فى مقابل استخدام البريد الإلكترونى، حيث يعتمد الوسط المختار لأنشطة الاتصال على الموقف.
- **أسلوب الكتابة:** المبنى للمعلوم مقابل المبنى للمجهول، وتركيب الجمل، واختيار الكلمات.
- **الأساليب التقنية للعرض:** التعبيرات البدنية وتصميم وسائل الإيضاح البصرى.
- **الأساليب التقنية لإدارة الاجتماعات:** إعداد جدول أعمال والتعامل مع النزاع.

وتتضمن مكونات النموذج الرئيسية ما يلى:

- **التمثيل**: ترجمة الخواطر أو الأفكار إلى لغة يفهمها الآخرون.
- **الرسالة** : هي مخرجات عملية التمثيل.
- **الوسط** : الأسلوب المستخدم لتوصيل الرسالة.
- **الضوضاء** : كل ما من شأنه التداخل مع إرسال الرسالة واستيعابها (مثل المسافات).
- **التفسير** : ترجمة الرسالة عكسيا لإعادتها إلى خواطر وأفكار ذات معنى.

نظرة عامة على إدارة الاتصالات بالمشروع:

1/10 تخطيط الاتصالات

المدخلات

العوامل البيئية للهيئة
أصول عمليات المنظمة
بيان نطاق المشروع
خطة إدارة المشروع

الأدوات والأساليب التقنية

تحليل متطلبات الاتصالات
تكنولوجيا الاتصالات

المخرجات

خطة إدارة الاتصالات

2/10 توزيع المعلومات

المدخلات

خطة إدارة الاتصالات

الأدوات والأساليب التقنية

مهارات الاتصال
نظم جمع واسترجاع المعلومات
أساليب توزيع المعلومات
عملية الدروس المستفادة

المخرجات

أصول العمليات التنظيمية (تحديثات)
التغييرات المطلوبة

3/10 إعداد تقارير الأداء

المدخلات

معلومات أداء العمل
قياسات الأداء
الاكتمال المتنبأ به
قياسات مراقبة الجودة
خطة إدارة المشروع
طلبات التغيير المعتمدة
التسليمات

الأدوات والأساليب التقنية

أدوات عرض المعلومات
جمع معلومات الأداء وتجميعها
اجتماعات مراجعة الحالة
نظم توقيت التقارير
نظم تقارير التكلفة

المخرجات

تقارير الأداء
التنبؤات
التغييرات المطلوبة
الإجراءات التصحيحية الموصى بها

أصول العمليات التنظيمية (تحديثات)

4/10 إدارة أصحاب المصالح

المدخلات

خطة إدارة الاتصالات

أصول العمليات التنظيمية

الأدوات والأساليب التقنية

أساليب الاتصالات

سجلات المشكلات

المخرجات

المشكلات المحلولة

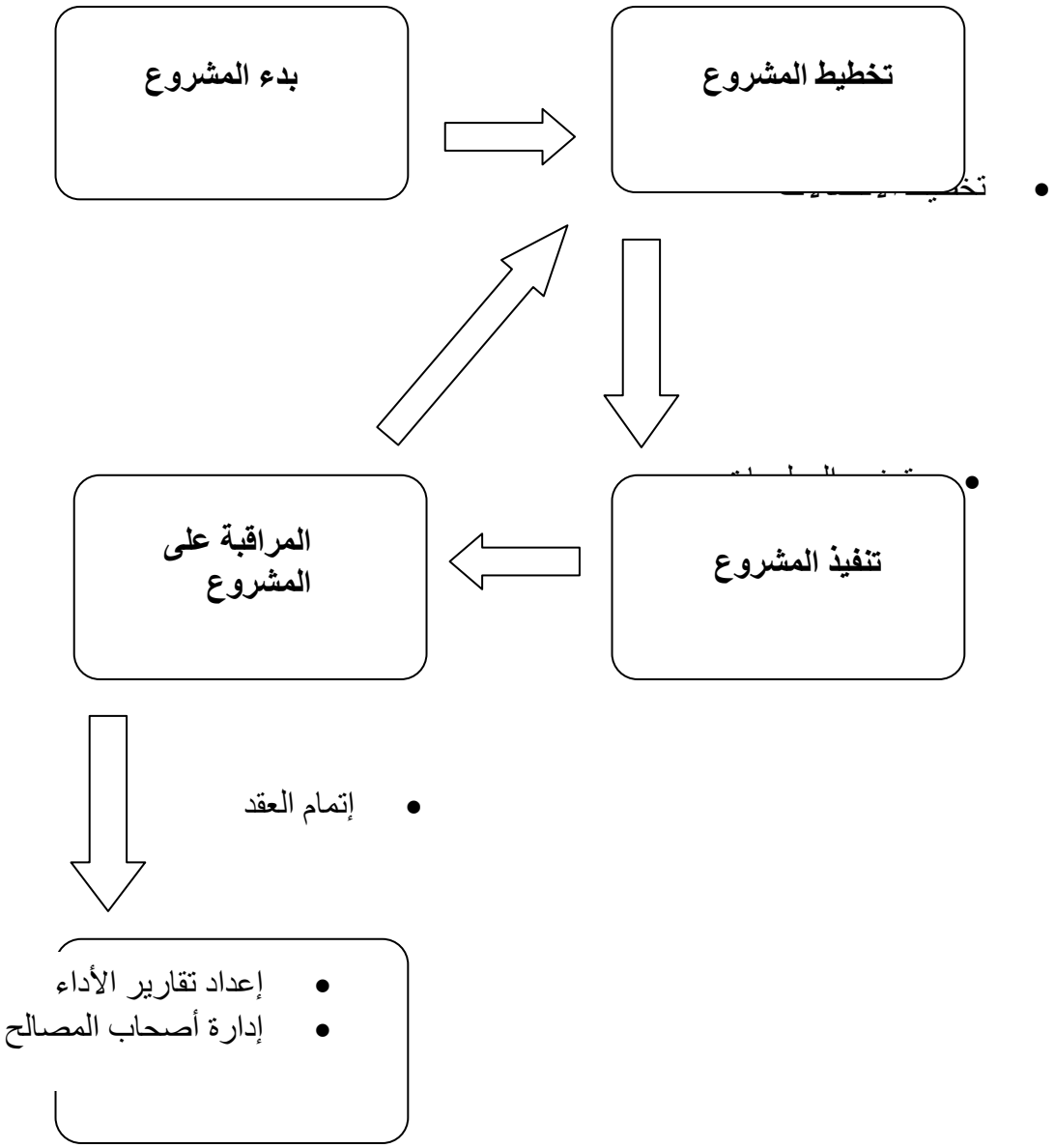
طلبات التغيير المعتمدة

الإجراءات التصحيحية المعتمدة

أصول عمليات المنظمة (تحديثات)

خطة إدارة المشروع (تحديثات)

رسم بيانى لتسليمات الاتصالات لدورة حياة إدارة المشروع



القسم 4: تخطيط الاتصالات

تحدد عملية تخطيط الاتصالات احتياجات أصحاب المصالح من المعلومات والاتصالات مثل:

- من يحتاج إلى معلومات معينة
- متى يحتاجونها
- كيف يتم توصيلها لهم
- من يقوم بذلك

وبينما لا يخلو مشروع من الحاجة إلي تبادل معلومات المشروع فإن الاحتياجات المعلوماتية وأساليب التوزيع تتباين تباينا كبيرا، ويشكل الوقوف على الاحتياجات لأصحاب المصالح المعلوماتية وتعيين أنسب السبل للوفاء بتلك الاحتياجات أحد أهم عوامل نجاح المشروع.

1/10 تخطيط الاتصالات

المدخلات

العوامل البيئية للهيئة
أصول عمليات المنظمة
بيان نطاق المشروع
خطة إدار المشروع

الأدوات والأساليب التقنية

تحليل متطلبات الاتصالات
تكنولوجيا الاتصالات

المخرجات

خطة إدارة الاتصالات

أ – مدخلات تخطيط الاتصالات

- العوامل البيئية للهيئة
- أصول عمليات المنظمة
- بيان نطاق المشروع
- خطة إدارة المشروع

أ/1 العوامل البيئية للهيئة

العوامل البيئية للهيئة التى يتم أخذها فى الاعتبار تشمل ظروف السوق والمنتجات والخدمات والنتائج المتاحة فى السوق، وتشمل ما يلى:

- ثقافة وبنية المؤسسة أو الشركة
- المقاييس الحكومية أو الصناعية
- البنية التحتية
- الموارد البشرية المتاحة
- إدارة شئون الموظفين
- نظام التصريح بالعمل فى الشركة
- ظروف السوق
- قدرة أصحاب المصالح على تحمل المخاطر
- قواعد البيانات التجارية
- أنظمة معلومات إدارة المشروع

أ/2 أصول عمليات المنظمة

- توثيق الدروس المستفادة
- سجلات المشروع
- تقارير المشروع
- عروض المشروع
- التغذية الراجعة من أصحاب المصالح
- إخطارات أصحاب المصالح
- معلومات تاريخية

بينما تستخدم كافة الأصول الموضحة بعاليه كمدخلات لهذه العملية فإن الدروس المستفادة والمعلومات التاريخية تشكل أهمية خاصة، فمن شأن الدروس المستفادة والمعلومات التاريخية أن توفر قرارات ونتائج بناء على مشروعات سابقة مشابهة فيما يتعلق بمسائل الاتصالات.

أ/3 بيان نطاق المشروع

يوفر بيان نطاق المشروع أساسا موثقا لقرارات المشروع المستقبلية ولتثبيت معرفة مشتركة لنطاق المشروع بين أصحاب المصالح، علما بأن تحليل أصحاب المصالح يتم استكماله كجزء من عملية تعريف النطاق.

أ/4 خطة إدارة المشروع

توفر خطة إدارة المشروع معلومات أساسية حول المشروع بما فى ذلك التواريخ والقيود التى يحتمل تعلقها بتخطيط الاتصالات:

- **القيود**: القيود هى عبارة عن عوامل من شأنها الحد من خيارات فريق إدارة المشروع، ومن أمثلة القيود تواجد أعضاء الفريق فى مواقع جغرافية مختلفة وعدم التوافق بين إصدارات برامج الحاسب للاتصالات ومحدودية إمكانيات الاتصالات التقنية.

- **الافتراضات**: تعتمد الافتراضات المحددة التى تؤثر على تخطيط الاتصالات على المشروع نفسه.

ب – الأدوات والأساليب التقنية لتخطيط الاتصالات:

1. تحليل متطلبات الاتصالات
2. تكنولوجيا الاتصالات

ب/1 تحليل متطلبات الاتصالات

ينتج عن تحليل متطلبات الاتصالات مجموع احتياجات أصحاب المصالح بالمشروع من المعلومات، ويتم تعريف هذه المتطلبات عن طريق المزج بين نوع المعلومات المطلوبة وصيغتها وبين تحليل قيمة تلك المعلومات، حيث يجب تجنب بذل موارد المشروع إلا فى تناقل ما يسهم فى نجاح المشروع من المعلومات أو حيث يخشى من فشل المشروع ونتيجة لقصور فى الاتصالات، ولا يعنى هذا عدم مشاركة "الأخبار السيئة" بل المقصود تجنب إغراق أصحاب المصالح بالتفاصيل الدقيقة.

يجب على مدير المشروع أخذ مجموعة من قنوات أو مسارات الاتصال المحتملة فى حسبانه كمؤشر لمدى تعقيد اتصالات المشروع، والعدد الإجمالى لقنوات الاتصالات هو ن(ن-1) / 2 حيث ن = عدد أصحاب المصالح، وبذلك فإذا كان للمشروع 10 أصحاب مصالح فإن عدد قنوات اتصال المحتملة يساوى 45.

وعادة ما تتضمن المعلومات التى تكون مطلوبة لتحديد متطلبات اتصالات المشروع ما يلى:

- الهياكل التنظيمية
- تنظيم المشروع وعلاقات مسئوليات أصحاب المصالح
- المهن والإدارات والتخصصات المتعلقة بالمشروع
- التفاصيل التنفيذية لعدد الأشخاص المقرر اضطلاعهم بأدوار فى المشروع وأماكنهم
- احتياجات المعلومات الداخلية (الاتصالات بين المنظمات على سبيل المثال)
- احتياجات المعلومات الخارجية (الاتصالات مع وسائل الإعلام أو المقاولين على سبيل المثال)
- معلومات أصحاب المصالح

ب/2 تكنولوجيا الاتصالات

تتضمن عوامل تكنولوجيا الاتصالات التى يحتمل تأثيرها على المشروع ما يلى:

- **مدى عجلة الحاجة للمعلومات**: هل نجاح المشروع يعتمد علي الحصول على معلومات يتم تحديثها عدة مرات خلال لحظات من طلبها، أم تكفى التقارير الكتابية الصادرة دوريا؟
- **توافر التكنولوجيا**: هل النظم المطبقة بالفعل ملائمة أم أن احتياجات المشروع تقتضى التغيير؟
- **عمالة المشروع المتوقعة**: هل نظم الاتصال المقترحة متوافقة مع خبرات المشاركين فى المشروع ومهاراتهم أم أنها تستدعى تدريبا وتعليما على نحو مكثف؟
- **طول المشروع**: هل من الوارد تغير التكنولوجيا المتاحة قبل انتهاء المشروع؟
- **بيئة المشروع**: هل يلتقى أعضاء الفريق ويعملون وجها لوجه أم من خلال بيئة اعتبارية؟

ج – مخرجات تخطيط الاتصالات

1. خطة إدارة الاتصالات

ج/1 خطة إدارة الاتصالات

تكون خطة إدارة الاتصالات إما محتواة ضمن خطة إدارة المشروع أو خطة فرعية منها، وتوفر خطة إدارة الاتصالات ما يلى:

- متطلبات أصحاب المصالح من الاتصالات
- المعلومات المطلوب تناقلها بما فى ذلك الصيغة والمحتوى ومستوى التفصيل
- الشخص المسئول عن توصيل المعلومات
- متلقى المعلومات شخصا كان أو مجموعات
- الأساليب والتكنولوجيا المستخدمة لنقل المعلومات مثل المذكرات أو البريد الالكترونى أو البيانات الصحفية
- دورية الاتصال كأن يكون أسبوعيا على سبيل المثال
- الأطر الزمنية المحددة لعمليات التصعيد والتدرج الوظيفى (أسماء) لتصعيد المسائل التى يتعذر حلها على مستوى وظيفى أدنى
- أسلوب تحديث خطة إدارة الاتصالات وتهذيبها مع تقدم المشروع وتطوره
- قاموس للمصطلحات شائعة الاستخدام

يمكن أن تتضمن نماذج خصائص خطة إدارة الاتصالات:

- **عنصر اتصالات**: المعلومات المطلوب توزيعها إلى أصحاب المصالح
- **الغرض**: سبب توزيع المعلومات
- **الدورية:** الفترة الزمنية لتوزيع المعلومات
- **تواريخ البدء / النهاية:** الإطار الزمنى لتوزيع المعلومات
- **الصيغة / الوسط:** تخطيط المعلومات وأسلوب الإرسال
- **المسئولية:** عضو الفريق المكلف بتوزيع المعلومات

كثيرا ما تقتضى خطة الاتصالات إنشاء تسليمات إضافية تتطلب بدورها المزيد من الوقت والجهد، مما يؤدى إلى تحديث هيكل تجزئة عمل المشروع والجدول الزمنى للمشروع وموازنة المشروع تباعا.

- **تطبيق**: فى مجموعات كل مجموعة مكونة من ثلاثة أشخاص – بناء على خبرتك فى المشروعات – قم بشحذ الذهن وعمل قائمة تشمل جميع المستندات، الخ التى يجب جمعها وتحليلها أو توزيعها كجزء من اتصالات المشروع. ثانيا: قم بعمل قائمة بالأشخاص الذين سوف تأخذهم فى الاعتبار عند التوزيع. وأخيرا: قم بعمل قائمة بأنواع التكنولوجيا المختلفة التى قد تستخدمها:

- ما الذى يتم توصيله أو نقله:

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

- من الذى يتم الاتصال به

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

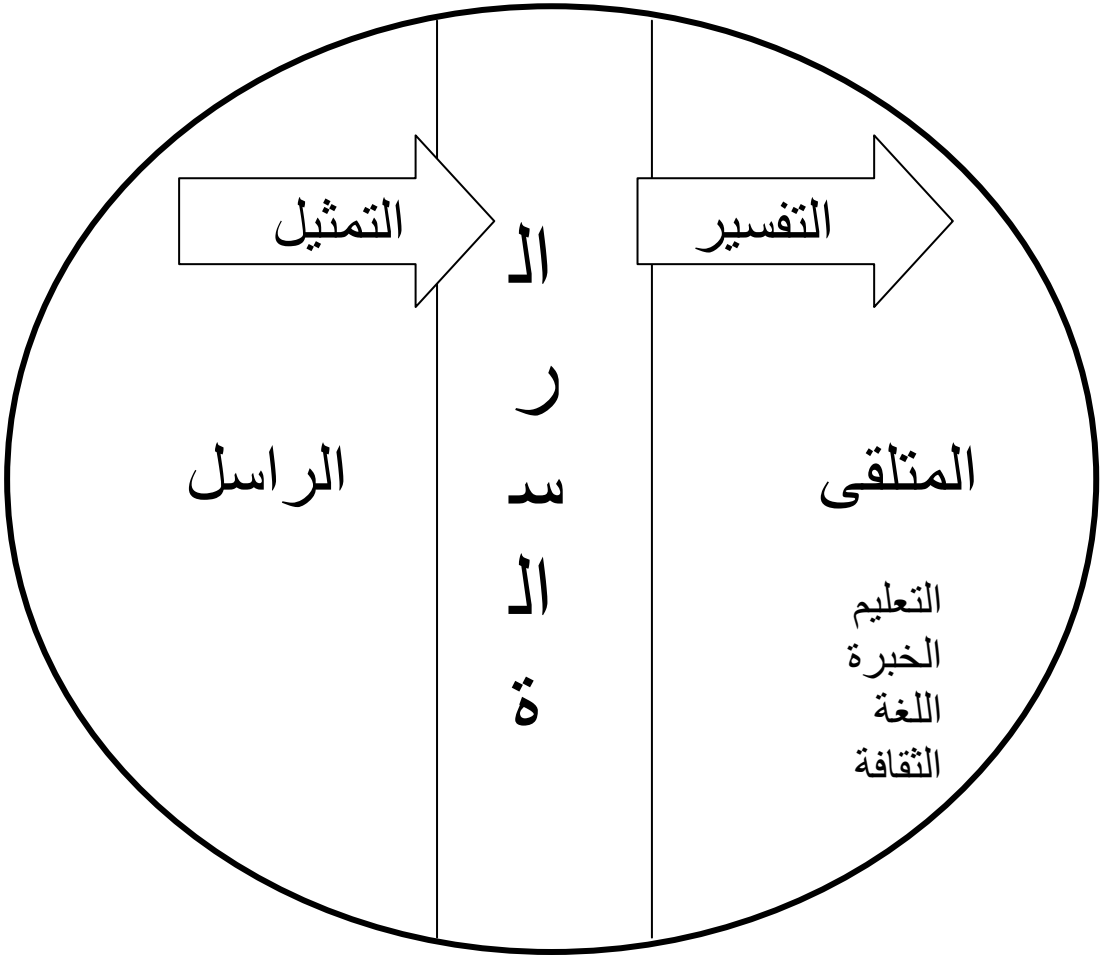
- كيف يتم النشر أو التوزيع

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

مهارات الاتصال

إن عملية توزيع المعلومات تستخدم مهارات الاتصال العامة، حيث يكون لكلا من راسل الرسالة ومتلقيها مسئوليات فى عملية الاتصال، إذ يكون راسل المعلومات مسئولا عن جعل المعلومات واضحة وكاملة، بينما يكون المتلقى مسئولا عن التأكد من أن جميع المعلومات تم استلامها وأنها مفهومة. ويجب على

نموذج الاتصالات



أ/1 المتغيرات فى عملية الاتصالات

- **الراسل (القائم بعملية التمثيل)**

يكون الراسل فى عملية الاتصالات مسئولا عن صياغة الرسالة بشكل ينقل الفكرة بدقة للمتلقى، وحيث أن الاتصالات عملية ضرورية لخلق تفاهم، حيث يجب على كلا من الراسل والمتلقى بذل جهد حثيث للوصول لمعنى متماثل، ولكن يجب على المتلقى تحمل العبء الأكبر، فكلا من الراسل والمتلقى فى حاجة إلى تصور عملية الاتصال من وجهة نظر المتلقى، ولذا فالمهمة الأساسية للراسل هى البحث عن رموز الاتصال واستخدام المهارات التى توصل إلى تفاهم فى ذهن المُتلقي، وعلى وجه التحديد ينبغى على الراسل: 1) استخدام رموز حرفية وغير حرفية على مستوى المتلقى، و 2) الحصول على تغذية راجعة من المتلقى.

- **الرسالة**

يتكون جزء الرسالة فى عملية الاتصال من رموز حرفية وغير حرفية تمثل المعلومات التى نرغب فى نقلها، وكل رسالة نرسلها هى محاولة لنقل فكرة للمتلقى، وبعض الرسائل تكون بسيطة نسبيا، بينما البعض الآخر تكون أكثر تعقيدا وبذلك فهى أكثر صعوبة فى نقلها للمتلقى.

- **القناة**

ما هى القناة المناسبة لرسالة معينة؟ لا يوجد أسلوب اتصال متفوق على غيره عالميا، ففى العديد من الحالات يمكن نقل الرسالة بمزيج من القنوات المكتوبة والشفهية، وكثيرا ما يتبع القائمين على عملية الاتصال باتباع المحادثة الشفهية مع ملخص مكتوب، لذا فمهما كان اختيارك لقناة الاتصال تأكد من وضع وزن لفوائد وتكاليف كلا منهما، ويمكن أيضا وصف القنوات بأنها إما رسمية أو غير رسمية فى المنظمات.

- **المتلقى (القائم بعملية التفسير)**

يمكن أن يؤثر المتلقى على عملية الاتصال بعدة طرق، ما هو قدر معرفة المتلقى بالموضوع؟ هل من المرجح أن يكون لدى المتلقى استعداد لتلقى الرسالة والراسل؟ ما هى الخبرة السابقة للمتلقى مع الراسل؟ تلك النقاط وغيرها العديد من النقاط الأخرى تحدد أثر الرسالة على المتلقى، وعلى وجه التحديد فالمتلقى يهتم بنوعين من السلوك: الإنصات وتوفير تغذية راجعة للراسل.

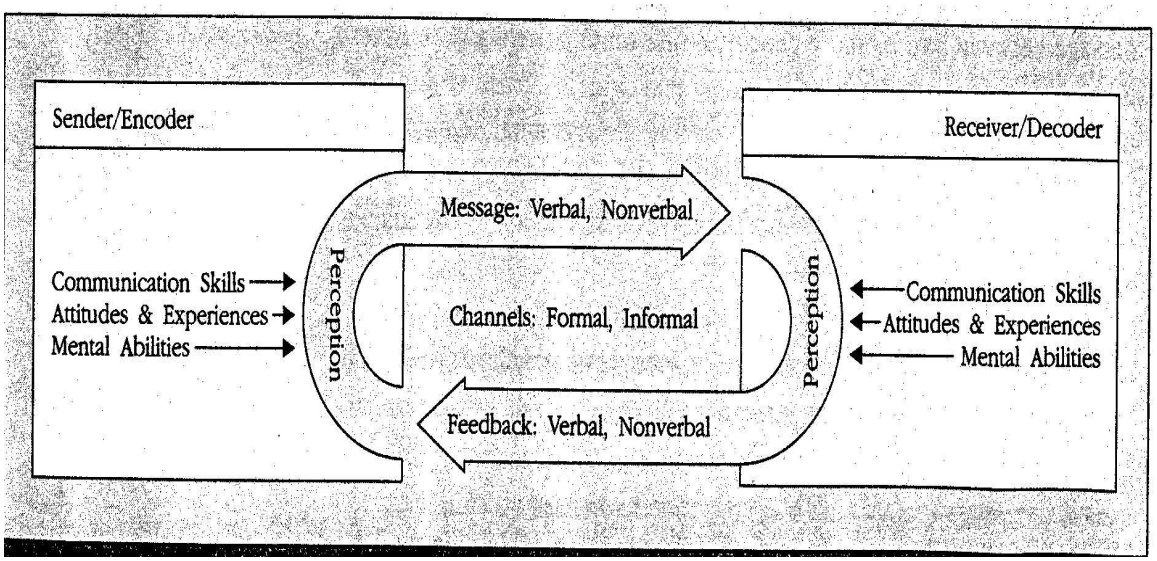
- **القدرة علي الفهم**

إن التصور هو من أهم المتغيرات فى عملية الاتصال، حيث أنه جزء لا يتجزأ من اشتراك كلا من الراسل والمتلقى فى عملية الاتصال، فالمتلقى عبارة عن منتج لجميع خبراته السابقة، وسلوكه تجاه البيئة المحيطة أيضا يعدل قدرتنا علي فهم ما يتم توصيله، وبالطبع فإن القدرات العقلية أو الذكاء يحدد بدرجة كبيرة القدرة على تمييز الاتصال بدقة، وأخيرا فإن مهارات الاتصال سواء تحدثا أو استماعا تؤثر على الأسلوب الذى يرسل به أحد الأشخاص الرسالة وعلى الأسلوب الذى يتلقى به تغذية راجعة عنها، وهذه الفروق فى التصور لا يجب أن تعوق عملية الفهم، وإنما يمكن أن يعمل الوعى والحساسية تجاه الفروق على تيسير اتصال مفتوح ومنتج.

أن وضع أحد الأشخاص فى منظمة ما يؤثر بشكل كبير على إدراكه، حيث تذكر أحد الدراسات التي أجريت علي القدرات المختلفة للمشرفين والموظفين علي الفهم أن 76% من المشرفين قالوا أنهم"دائما أو فى أغلب الأحوال" يأخذون بأفكار الموظفين عند بحثهم عن حلول لمشكلات العمل، بينما اعتقد 16% فقط من الموظفين أن مشرفيهم يأخذون برأيهم، ويوضح هذا المثال أن القدرة علي الفهم تؤثر بشكل كبير على الأسلوب الذى نرسل ونتلقى به الرسائل.

- **التغذية الراجعة**

إن التغذية الراجعة هى رد فعل المتلقى تجاه الرسالة، حيث قد يتفق المتلقى أو لا يتفق معها، وقد تكون التغذية الراجعة حرفية أو غير حرفية، وقد تكون مكتوبة أو شفهية، وتكمن أهميتها فى توفير الإرشاد بالنسبة للرسالة التالية المرسلة للمتلقى، ويمكن للراسل تقييم فعالية الاتصال عن طريق التغذية الراجعة التى يتلقاها.

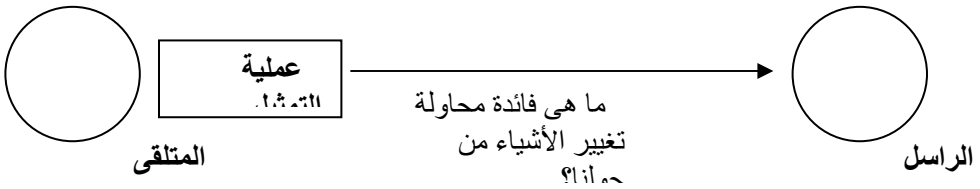


التمثيل والتفسير

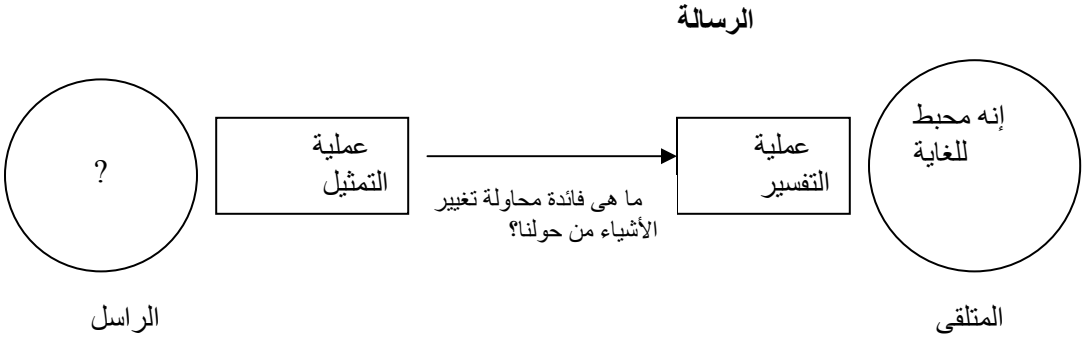
من الأهمية بمكان تذكير نفسك بأنه لا يمكن لأي شخص على الإطلاق معرفة ما الذى يمر به شخص آخر، لأنه من المستحيل أن تكون داخل شخص آخر، لذا فإن كل ما عليك فعله هو تخمين ما الذى يدور داخل شخص آخر اعتمادا على ترجمة الرسائل التى تسمعها سواء كانت حرفية أو غير حرفية، وعملية فهم الآخر هذه تتكون من عدة أحداث، حيث تبدأ بإحساس الراسل بشعور ما – نوعا ما من عدم الرضا أو عدم توازن داخلى أو حرمان:

وعلى ذلك فالمتلقى لا يمكنه على الإطلاق معرفة ما الذى يدور فى "العالم الخاص لمعنى" الراسل ولكنه يرغب فى مشاركته، لذا يجب أولا أن يختار كود مناسب يمثل أو يرمز للشعور الداخلى:

ثانيا: الراسل ينقل هذا الكود (فى هذه الحالة الرسالة اللفظية):



التمثيل ـ التفسير



إن الشكل التخطيطى لعملية الاتصالات هو أسلوب مرئى لتوضيح تعبير الراسل وانطباع المتلقى، ولا يتم الاتصال الفعال إلا إذا كان:

الانطباع = التعبير

أ /2 عوائق الاتصال (والمعروفة بعوائق الاستماع)

- مكان عمل يتسم بالضوضاء
- التشتيت البصرى
- المسافة
- التعب
- الثقافة
  - التفسيرات المختلفة لنفس الكلمة
  - التوقعات المختلفة للغة الجسم والسلوك
- اللغة
  - الراسل يتحدث بسرعة أو بلكنة غريبة
  - الفروق فى مفردات الكلمات
- تفسير الرسالة بشكل خطأ
- الراسل يستخدم كلمات أو عبارة وجدانية
- الراسل يتحدث ببطء شديد أو يتصف بأنه ثرثار

تطبيق (عوائق الاستماع)

قم مع شريكك فى المجموعة بالتفكير فى عوائق الاستماع أى عوائق الاتصال وقم بخلق أفكار لكيفية التغلب عليها، وشارك أفكارك مع المجموعة.

أ/3 لغة الجسم

هل تدرك أن نسبة صغيرة فقط من التعبير الذى تقوم بتوصيله للآخرين ينشأ من الاتصال اللفظى البحت أي من الكلمات التى نستخدمها؟ أما الذى يُحدث أثرا أكبر عليك فهو لغة الجسم، وتتضمن تلك جميع أشكال الاتصال بخلاف الكلمات الفعلية ومعانيها.

أحيانا ما يشار إلى **لغة الجسم** بفئتين منفصلتين: **غير اللفظية ونظير اللغوية**

- **غير اللفظية**: الحركات الجسمانية، الخ
- **نظير اللغوية :** نبرة الصوت، الخ

أمثلة لغة الجسم غير اللفظية:

- التنفس
- الحالة / الوضع
- تعبير الوجه
- الاتصال عن طريق العين
- حركات العين
- حجم حدقة العين
- المسافة
- الإيحاءات / التحركات
- الملبس
- رموز الوضع / أشياء أخرى
- اختيار الكلمات / اللغة الاصطلاحية

أمثلة لغة الجسم نظير اللغوية

- شدة وتأكيد الصوت
- سرعة الحديث
- اللكنة

وقد ظهرت مجموعة من الأدبيات مؤخرا حول هذا الموضوع ويوجد نطاق من المجموعات والأسماء المختلفة للعناصر المتنوعة للاتصال غير اللفظى والتى تناولناها بالتفصيل هنا، فمصطلح "لغة الجسم" و"الاتصال عن طريق الجسم غالبا ما يستخدم ليعنى الاتصال غير اللفظى.

وأهم خصائص الاتصال غير اللفظى هو لغة الجسم (المرئية) والصوت (المسموع).

ولا عجب أن لغة الجسم توصف بأنها اللغة التى نتحدثها ولكن يفهمها عدد قليل من الناس.

عند وضع لغة الجسم فى المصطلح الأساسى لها نجد أنها رسالة تتلقاها عندما تشاهد أحد الأفلام الصامتة أو برنامج تليفزيونى مع بقاء صوت التليفزيون منخفضا.

فلغة الجسم تخبرك مزيد عن حقيقة ما يعنى الآخرين أكثر من جميع الكلمات فى لغة منطوقة فى العالم، فلا يوجد أى شخص تتحدث إليه – رجل أم امرأة، أو عميل، أو زميل، أو أحد أفراد العائلة، أو صديق، أو طفل، أو مندوب مبيعات، أو رجل سياسة – يستطيع التحدث لغة غير لفظية دون استخدام أجسامهم.

فى أى لحظة يمكن أن يفترض ذهنك موقف معين ويقوم بتوصيله لأجزاء مختلفة من جسمك والتى على الفور تستجيب ببعض التعبيرات المعينة أى لغة الجسم، فالعديد من الإيماءات والإشارات المرسلة من جسمنا تقوم بالاتصال بالعالم المحيط دون إدراكنا لذلك.

لغة الجسم تشمل:

الحركات، الوقوف، وضع الجلوس، استخدام الذراعين، تعبير الوجه، حركات العين، السلام بالأيدى، طريقة المشى، المسافة بينك وبين الآخرين، الملبس، الخ. وحتى الإيماءات التى تبدو صغيرة جدا وعادية والتى عادة لا يتم ملاحظتها تعد هامة.

فأحد الأشياء الهامة هو القدرة على ترجمة لغة جسم الآخرين، أما الشئ الآخر فهو القدرة على التحكم فى لغة جسمك وإدراك صلتها بالرسالة التى تريد توصيلها.

إذا أردت بعض الأمثلة القوية لأهمية لغة الجسم، تذكر الممثلين والمدرسين والمدربين ورجال المبيعات (وبعض مقدمى الخدمة الذين يتصلون اتصالا مباشرا مع العميل)، فالكلمات التى يستخدمونها غالبا ما تكون هى نفس الكلمات، وسواء كانوا يقومون بدروهم بشكل جيد أم سئ، ناجحين أم لا، فإن ذلك يعتمد اعتمادا كليا على تحكمهم فى لغة الجسم.

عندما تتعلم كيفية التحدث بلغة الجسم، فإنك تكون قد فتحت الباب إلى عالم جديد.

الكلمات قد لا تقول الحقيقة، أما الجسم فنادرا ما يكذب!

إن الأمر يتطلب تدريبا لترجمة لغة الجسم للآخرين ولكن يمكنك فهمها، حيث أنه يمكنك التأكد إذا ما كان الناس الذين تتواصل معهم يكذبون، يشعرون بالملل، غير صبورين، متعاطفين، يتخذون موقف دفاعى، على استعداد "لدفنك"، يتفقون أم يختلفون معك. وكذلك يمكنك أن تقرر ما إذا كانوا يتصفون بالانفتاح أم العصبية أم الحذر أم الشك أم الغضب أم القلق أم عدم الإحساس بالأمان الخ، وأهمية ذلك لمن يعملون فى موقف تقديم خدمة يعد واضحا.

يمكنك أيضا معرفة كيف ترى النوايا الخفية الاجتماعية أو العاطفية أو الجنسية أو غيرها فى إيماءات شخص ما تعرفه أو ترغب فى معرفته.

لغة الجسم للجنسيات المختلفة

يوجد مجموعة من الاختلافات والخصائص المميزة فى لغة الجسم للجنسيات والثقافات المختلفة، وإليك بعض الأمثلة:

- فى بعض القبائل فى الهند تعنى إيماءة الرأس "لا" ويعنى هز الرأس "نعم" – والذى يعنى العكس تماما فى معظم الدول الأخرى.
- عادة ما يحتفظ الناس من اسكتلندا بمسافة بينهم وبين الآخرين بشكل أكبر من الإيطاليين على سبيل المثال، أما العرب واليونانيين من نفس النوع الاجتماعى يقفون قريبا جدا من بعضهم البعض عندما يتحدثون.
- أما اليابانيون فهم قادرون على التحكم فى لغة جسمهم بشكل لا يوازى أى أمة أخرى، ومن الصعب على الأشخاص من ثقافات مختلفة تصور شعور اليابانيين من وجوههم الجامدة وأجسامهم التى لا تصدر أى حركات.
- فى بعض أجزاء من العالم اللاتينى (والعالم العربى) من المناسب أن تغض المرأة الشابة بصرها عند التحدث إلى أحد الرجال، حيث يعتبر الاتصال المباشر بالعيون دعوة لعلاقة جنسية، وفى معظم الأجزاء الأخرى من العالم يتم تفسير غض البصر فى أغلب الأحيان باعتباره عدم إحساس بالأمان أو إحساس بعدم الثقة أو المراوغة.

- فى بعض الدول من الشائع والمقبول جدا أن الأصدقاء من الرجال يمكنهم المشى وأيديهم متشابكة، وفى بعض الدول الأخرى لا يعد ذلك مقبولا إلا بالنسبة للنساء أو للأزواج.
- فى فرنسا غالبا ما يقوم الناس بتحية بعضهم البعض بالسلام بالأيدى و"بقبلة على الخد"، وأحيانا يقومون بذلك فى كل مرة يتقابلون فيها على مدار اليوم، أما فى العالم المتحدث باللغة الإنجليزية فمن الشائع أن يقوم الناس بتحية بعضهم البعض وحتى التعرف على بعضهم البعض للمرة الأولى دون مجرد السلام، حيث أنهم لا يتبادلون سوى نظرة ودية وإيماءة رأس مهذبة.
- وعلى وجه الخصوص تعد لغة الجسم مفعمة بالحيوية فى نابلس حيث يوجد بها العديد من الإيماءات والإيماءات أثناء الكلام التى قاموا بتنميتها و التي لها أهميتها لديهم.

وفى عرضنا للغة الجسم سوف نركز على لغة الجسم الشائعة فى الثقافات الغربية.

لغة الجسم المقصودة وغير المقصودة

إن أكثر المقارنات تشويقا بين لغة الجسم للدول والثقافات المختلفة تحدث فى التصرفات المقصودة مثل الإيماءات باليد:

- القبضة المرفوعة أو المحكمة = تهديد
- اليد أو الإصبع المرفوع = يوضح أنك ترغب فى الكلام
- الإصبع على الفم = شش الأطفال نائمين
- الإشارة إلى ساعة الحائط أو ساعة اليد = "لقد حان الوقت للتوقف"
- وضع اليد خلف الأذن = "تكلم لو سمحت، لا أستطيع أن أسمعك"

أمثلة على لغة الجسم غير المقصودة

- اتساع حدقة العين عند إثارة الاهتمام
- رفع الكتفين عند الشعور بالتوتر
- لمس الأنف / الفم عند الشعور بعدم التأكد
- إمالة الرأس إلى أحد الجهات عند الشعور بالانتباه

إن الخط الفاصل بين التصرفات المقصودة وغير المقصودة ليس واضحا – فعلى سبيل المثال: يمكن أن يقوم أحد الأشخاص بإمالة رأسه بشكل مقصود إلى أحد الجهات لكى يوضح اهتمامه (أو استعداده للتحرك)، بينما يقوم شخص آخر يستمع لمحاضرة شيقة بإمالة رأسه بشكل غير مقصود.

إن لغة الجسم غير المقصودة هى الأكثر تشويقا وأهمية عند تفسير حالات أشخاص آخرين ومواقفهم ونواياهم.

إيماءات الجسم الشائعة الأخرى ومعانيها المدرجة فيما يلى:

أ) الصراحة والثقة بالنفس عادة ما يتم التعبير عنهم من خلال:
- الذراعان والأرجل غير المتشابكتين
- المعاطف التى لم يتم إقفال أزرارها
- تشابك الأيدى معا كما لو كانت تشكل برج الكنيسة
- إمالة الجسم تجاه المتحدث

ب) عادة يتم التعبير عن الإيماءات العصبية بما يلى:
- إيماءات وضع اليد على الوجه (مثل تغطية الفم)
- التململ بعصبية

— جذب ملابس أحد الأشخاص

ج) التقييم والشك عادة ما يتم التعبير عنه من خلال:

— توجيه ضربة للذقن
— النظر إلى أعلى
— اللعب المقصود بأشياء (مثل النظارة أو القلم)

أما الشك فيأخذ خطوة أكثر من ذلك:
— الحك البطئ للأنف
— استدارة الجسم على الأقل جزئيا بعيدا عن المتحدث

د) عادة ما يتم التعبير عن الإحباط أو الغضب من خلال:
— النظر شزراً مع عقد الحاجبين أو التجهم قليلا
— تشابك الذراعين
— الميل للخلف بالكرسى كما لو كان الشخص يتخذ وضع الانسحاب

قواعد لكيفية تفسير لغة الجسم:

عند قراءة لغة الجسم لا يمكنك مجرد النظر إلي أحد التفاصيل واستنتاج العديد من النتائج منها، فعلى سبيل المثال إذا قام أحد الأشخاص بلمس أنفه ثم قام بتغطية فمه بشكل جزئى أثناء التحدث فإنك قد ترى هذا التصرف باعتباره يوضح عدم التأكد، ولكن هل عدم التأكد بخصوص الكلمات التى هو بصدد قولها – أو كيفية تلقى العبارة، ربما كان الوضع هكذا؟ وبدلا من ذلك ربما يكون "عدم التأكد" بسبب أن الشخص على وشك أن يعطس وغير متأكد من أنه قد يوقف العطس فى الوقت المناسب!

إذا كان الشخص عاقد ذراعيه، فقد يعنى ذلك أن الشخص "غير صريح" أو "غير متفتح"، أو قد يعنى ببساطة أنه يشعر بالبرد أو مسترخي، ومن ناحية أخرى إذا كان الشخص جالسا وذراعيه متشابكين أو قدميه فوق بعضهما أو أكتافه مرفوعة أو رأسه مطأطأة أو عبوس الوجه أو شفتيه لأسفل أو حدقة عينه ضيقة أو مقطب الحاجبين، فيمكنك أن تكون متأكدا من أن هذا الشخص إما غير مسرور منك أو من الموقف برمته.

من منطلق حصولك على صورة جيدة معقولة لأفكار شخص آخر ومشاعره من خلال لغة جسمه، فينبغى عليك تقييم إشارات الجسم ككل ورؤيتها فى سياق الموقف الحالى، ولكى تكون دقيقا فينبغى على الأقل أن تشير ثلاث علامات إلي نفس الاتجاه.

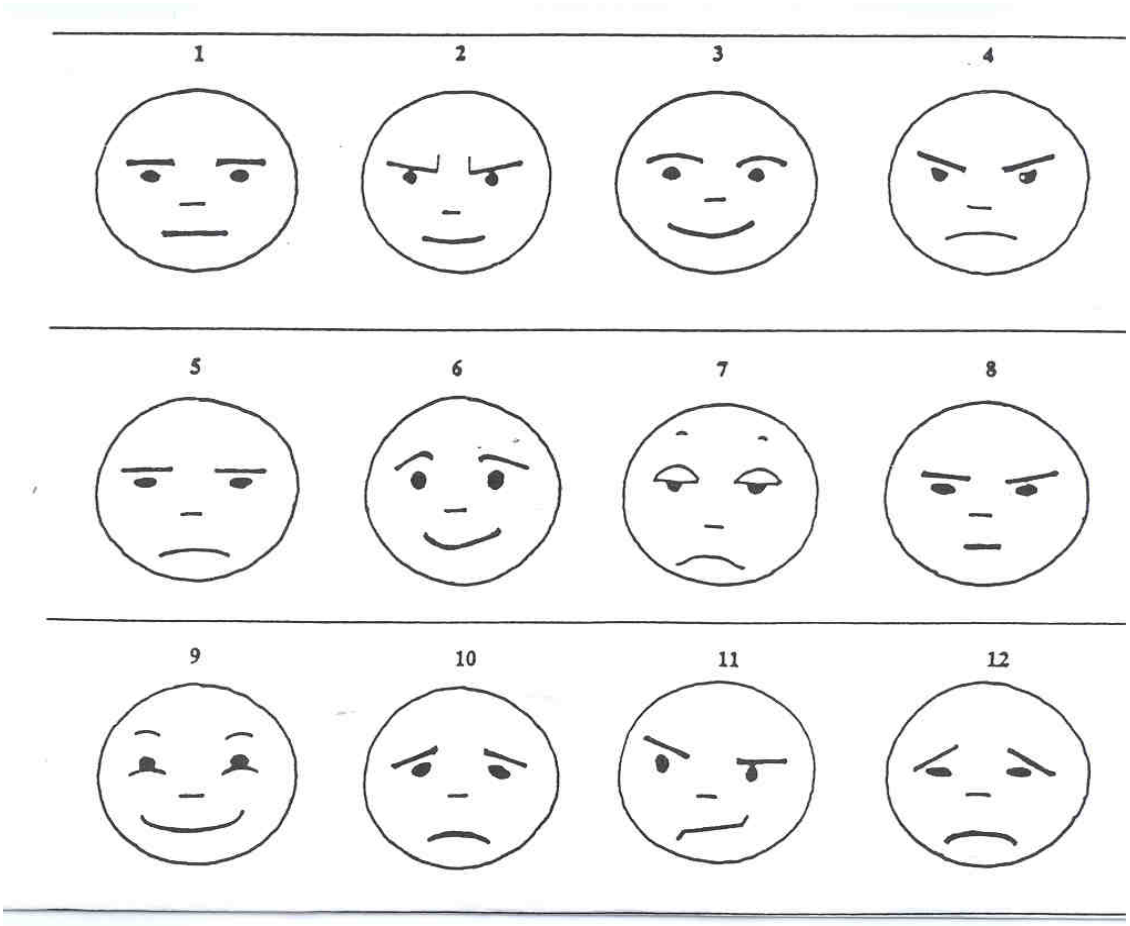
تطبيق: الوجه

ما الذى تقوله هذه الأوجه لك؟

إن الوجه هو أكثر أجزاء الجسم تعبيرا عن أحد الأشخاص، حيث أن شكل الوجه وزاوية الحواجب تعد تعبيرات هامة للحالات والمشاعر مثل الحزن والسعادة والغضب والعداء والشك، الخ.

الغرض: الحصول على رؤية لأهمية الوجه فى لغة الجسم.
النتيجة: : لبداية الوعى بلغة جسمك ولغة جسم الآخرين، تذكر أن الإشارات المفردة وحدها مضللة، حتى مع الوجه فإن حجم حدقة العين وتحرك العين يمكن أن يضيف أو يقلل من التعبير الذى يصدره الفم أو الحواجب.

ماذا يجب عليك فعله: انظر إلى الأوجه فيما يلى واكتب تحت كل وجه الشعور أو الحالة التى تعتقد أنه يعبر عنها



تطبيق: المتغيرات فى عملية الاتصال

الأسلوب الأول

استخدم هذه الصفحة لرسم أول شئ يتم وصفه لك.

عدد الأشكال الصحيحة، ضع نقطة لكل شكل صحيح بالترتيب الصحيح.

النقاط: _____
عدد الأشياء المشتركة الصحيحة، ضع نقطة أو نقطتين لكل شئ مشترك

النقاط : _____ **الإجمالى:** _____

الأسلوب الثانى

استخدم هذه الصفحة لرسم الشئ الثانى الذى يتم وصفه لك.

عدد الأشكال الصحيحة، ضع نقطة لكل شكل صحيح بالترتيب الصحيح.

النقاط: _____
عدد الأشياء المشتركة الصحيحة، ضع نقطة أو نقطتين لكل شئ مشترك

النقاط : _____ **الإجمالى:** _____

الأسلوب الثالث

استخدم هذه الصفحة لرسم الشئ الثالث الذى تم وصفه لك.

عدد الأشكال الصحيحة، ضع نقطة لكل شكل صحيح بالترتيب الصحيح.

النقاط: _____
عدد الأشياء المشتركة الصحيحة، ضع نقطة أو نقطتين لكل شئ مشترك

النقاط : _____ **الإجمالى:** _____

أسئلة للتحليل:

1. ما هو مدى دقة الأساليب الثلاثة للاتصال؟ ما الذى حدث للدقة عندما تم إضافة تغذية راجعة للاتصال؟ أعطى اهتماما خاصا للفروق بين الأسلوب الأول والثانى.

2. ما الأثر الذى يحدثه حجم المجموعة على الأساليب الثلاثة؟ ما هو فى رأيك حجم المجموعة الأمثل لكل أسلوب؟

3. ما هى الاستنتاجات التى يمكنك الحصول عليها من هذا التطبيق لتطبيقها فى مكان العمل؟ ماذا لو كنت تحاول توصيل إجراءات تشغيل جديدة لأحد الماكينات للآخرين؟ ماذا لو كنت تحاول توصيل السياسة الجديدة للشركة لجميع الموظفين؟

تطبيق ختامى: ما هى الاستنتاجات التى تحصل عليها من الفرق بين الاتصال فى فريق متناغم والاتصال فى فريق اعتبارى؟

أ/4 الاستماع الإيجابى الفعال

إن أحد مهامك الرئيسية كقائد هو مساعدة موظفيك على التغلب على بعض عوائق الاتصال الشائعة المذكورة فى القسم السابق، فأنت وموظفيك فى حاجة إلى معلومات "جيدة" لتنفيذ أدواركم بشكل فعال، وهذا يعنى أنكم فى حاجة إلى إرسال رسائل واضحة وتلقى الرسالة كما تم إرسالها، فالجميع فى حاجة إلى معرفة أنهم قد فهموا، وفى الحقيقة فإن العديد من عمليات الاتصال تركز على تحسين ناحية الاتصال الإدارى "لإرسال" الرسالة (الكتابة بشكل أفضل، التحدث بشكل أفضل، الخ)، ومن ناحية أخرى تظهر الحاجة إلى تحسين الاتصال بدافع تحسين مهارات القائد للاستماع الفعال ولخلق مناخ متفتح للاتصال.

الاستماع الفعال

يتضمن الاستماع الفعال الاستماع الإيجابى والاستماع السلبى واستخدام طرح أسئلة للحصول على تأكيد

طرح أسئلة للحصول على تأكيد:

- "هل يمكننى تقديم المساعدة فى هذه المشكلة؟"
- هل ترغب فى التحدث عن هذا الأمر؟"
- "أود فى سماع شعورك؟"
- "هل سيفيدك التحدث عن الأمر؟"
- "أحيانا يكون من المفيد أن تزيح الأمر عن صدرك."
- "بالطبع أود أن أقدم المساعدة إن استطعت."
- "اخبرنى عن الأمر."
- "لدى متسع من الوقت إذا كنت ترغب فى التحدث؟"

بصفة عامة يخشى الناس الذين لديهم مشكلات من فرض أنفسهم على الآخرين – واستنفاذ وقتهم أو "إلقاء عبء" عليهم وهكذا، وعادة فهم فى حاجة إلى نوع من التأكيد برغبة المستمع بالقيام بدور من يقدم المساعدة، وهذه الاستجابات توضح بشكل ملموس أن المستمع يقف "فى جانب" راسل للرسالة ولا يقوم بالاستماع فقط ولكنه مهتم، فالمستمعين الجيدين ينتبهون جيدا للمتكلم.

الاستماع السلبى

كما يعرف الجميع من واقع الخبرة فعندما يكون لديك مشكلة وتجد شخصا يصمت ويستمع إليك فإنه عادة ما يكون لديك الشجاعة للتحدث عن مشكلتك، فإن استعداد المستمع للبقاء صامتا عادة ما يُفهم على أنه دليلا معقولا على الاهتمام بسماع المشكلة، فالصمت (أو الاستماع السلبى) يعد أداة فعالة لجعل الناس يتكلموا عما يضايقهم، ومثلما يعرف الجميع فإن من يتلقى استشارة من استشارى متخصص فإن التحدث إلى شخص ما لديه استعداد للاستماع قد يكون بمثابة التشجيع الذى يحتاجه شخصا ما للاستمرار فى التحدث.

الردود التى تسلم بصحة ما يقوله المتحدث

معظم الناس الذين يعانون من مشكلة ما يحتاجون من المستمع إلى أكثر من بقاءه صامتا طول الوقت، حيث يرغبون فى دليل بأن المستمع غافل أو ذهنه مشغول بأفكاره الخاصة، فهم يحتاجون أحيانا إلى عبارات تسلم بصحة برسائلهم مثل:

الاتصال بالعين	"أمرا شيقا "	الإيماء بالرأس
"حقا "	"أدرك ما تعنيه "	"فعلا "
"أوه "	"نعم "	"همهمة "
"إنى أسمعك "	"أفهم ما تعنيه "	

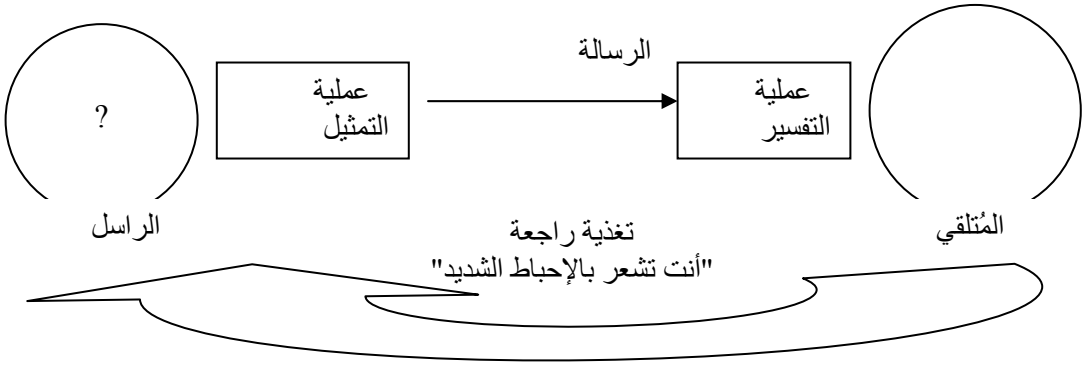
الاستماع الفعال

بينما يساعد طرح الأسئلة للحصول على تأكيد أو الاستماع السلبى أو الردود التى تسلم بصحة ما يقوله المتحدث الآخرين على بدء التحدث، فإنها جميعا لا تساهم كثيرا فى تأكيد أن:

الانطباع = التعبير

لا يوجد أسلوب من الأساليب الثلاثة يؤكد للشخص أنك تفهمه بالفعل، ولكى تكون متأكدا من أن الانطباع يتماشى مع تعبير المتحدث، يجب أن تستخدم استماع أكثر فعالية.

دعونا نعود إلى الرسم التخطيطى السابق الذى فيه الراسل يختار الرسالة "ما الفائدة من محاولة تغيير الأشياء من حولنا؟" وقام المتلقى بتفسير هذه الرسالة على أنها "أنه يشعر بالإحباط"، والآن افترض أن المتلقى يعطى تغذية راجعة عن كيفية تفسيره لرسالة بعينها:



ويحصل الراسل من مثل هذه التغذية الراجعة على دليل *ملموس* عن كيفية تفسير المتلقى لرسالته، وبعد سماع التغذية الراجعة يمكن للراسل إما أن يؤكدها ("هذا صحيح") أو يصححها ("أنا غضبان أكثر من كونى محبط")، ويكون *تأكيد* الراسل بمثابة دليل للمستمع على دقة "تعبيره"، *وتصحيح* الراسل سوف يكشف عدم دقة التعبير.

إن التغذية الراجعة المتكررة والمستمرة لنتائج تفسير المتلقى هى عبارة عن "الاستماع الفعال"، حيث لا يمكننا على الإطلاق التأكد بأننا نفهم تماما شخص آخر بدقة لذا فمن الضرورى اختبار دقة سماعنا وتقليل سوء الفهم وتشويه الرسالة الذى يحدث فى معظم الاتصالات بين الأشخاص إلى الحد الأدنى، أما طرح الأسئلة للحصول على تأكيد والاستماع السلبى والردود للتسليم بصحة ما يقوله المتحدث لا توضح سوى نية المستمع للفهم، أما الاستماع الفعال فإنه يعطى دليلا على أن المستمع قد فهم بالفعل، وهذا الدليل هو ما يجعل الراسل يسترسل فى الحديث ويتعمق فى الحديث عن المشكلة.

إن الاستماع الفعال بالتأكيد ليس معقدا، فالمستمعين لا يحتاجون سوى لإعادة ذكر الموضوع بلغتهم الخاصة وانطباعهم عن تعبير الراسل، اختبر الأمر: هل تعبيرى مقبول بالنسبة للراسل؟
ولا تزال معرفة كيفية الاستماع الفعال بشكل جيد مهمة صعبة إلى حد ما وتتطلب قدر كبير من الممارسة لفترة زمنية.

ولكى نعتاد على هذا الأسلوب من طرح الأسئلة، قم أولا بقراءة الرسائل التالية ثم قم بقراءة رد المستمع عليها (كل منها يعد تغذية راجعة دقيقة):

1 – الراسل	لا أعرف كيف سأقوم بحل هذه المشكلة.
المستمع	أنت بالفعل غير قادر على كيفية حل هذه المشكلة.
2 – الراسل	تباً! لم لا أستطيع الحصول على تصميم دقيق من الإدارة الهندسية.
المستمع	إن الأمر يثير حنقك عندما تجد أخطاء فى تخطيط التصميم.
3 – الراسل	آسف، لم أكن استمع إليك، أعتقد أن ذهنى مشغول بمشكلة فى المنزل مع إبنى جريج، إنه فاشل تماما.
المستمع	أنت يبدو عليك بالفعل القلق على جريج.
4 – الراسل	أرجوك لا تسألنى عن ذلك الآن.
المستمع	يبدو أنك بالفعل مشغول للغاية الآن.

أسباب الاستماع الفعال

إن منع سوء الفهم فى الاتصال بين الأشخاص أو تقليله إلى الحد الأدنى يعد سببا كافيا للقادة لبذل جهد من أجل أن يصبحوا متخصصين فى الاستماع الفعال، ولكن يوجد أسباب أخرى قوية بنفس الدرجة، فقد ظهر الدليل الحاسم بأنه يوجد على الأقل عاملين ضروريين فى أى علاقة لأى شخص يدعم النمو والصحة النفسية فى شخص آخر – التقمص العاطفى والقبول، فالتقمص العاطفى هو القدرة على وضع الشخص نفسه مكان الآخرين وفهم "عالمهم الشخصى الخاص بالمعانى" – كيف يرون الواقع، وكيفية شعورهم حيال الأشياء، ومن ثم فإن الاستماع الجيد يؤدى هذه الوظيفة، فإن المناخ الذى يشعر فيه الشخص بأنه يمكنه الشعور فى أغلب الأحيان بأن مستمعيه يفهمونه تماما يعد مناخا مواتيا للصحة النفسية العامة لهذا الشخص ولنموه الشخصى، ونعتقد أن هذا يحدث بصفة رئيسية بسبب مثل هذا المناخ الذى يعمل على تيسير حل المشكلات والذى ينتج عنه رضا شخصى أكبر.

الاستماع السلبى والردود التى تسلم بصحة ما يقوله المتحدث وتحديدا الاستماع الفعال تعد جميعها الردود اللفظية (أو المحركات) لتواصل القبول لأنها تعمل على الاتصال بوضوح:

أسمع ما تشعر به
أفهم كيفية رؤيتك للأشياء الآن
إننى أراك كما أنت الآن
أنا مهتم
أفهم أين أنت الآن
أنا لا أرغب فى تغييرك
أنا لا أحكم عليك أو أقوم بتقييمك
ليس عليك أن تشعر بالخوف من انتقادى

لاحظ أن أيا من تلك الرسائل لا تقول أنك بالضرورة تتفق مع ما يقوله الشخص، فإن استماعك الفعال ببساطة يقول أنك تقبل الشخص أو جهوده للتواصل معك، فأنت تركز على المشكلة وليس الشخص، فإنك تتواصل بأنك تفهم وجهة نظرهم وأنك ملتزم بإبقاء مناخ تلقى رسالته من منطلق دعم جهودهم للتواصل معك بفعالية.

اليوم الثانى

1 – **توزيع المعلومات**
2 – **إعداد تقارير الأداء**
3 – **إدارة أصحاب المصالح**

القسم 5: توزيع المعلومات

يتضمن توزيع المعلومات جعل المعلومات متاحة لأصحاب المصالح بالمشروع فى الوقت المناسب، ويشمل توزيع المعلومات تنفيذ خطة إدارة الاتصالات وأيضا الاستجابة لطلبات المعلومات غير المتوقعة.

2/10 توزيع المعلومات

المدخلات

خطة إدارة الاتصالات

الأدوات والأساليب التقنية

مهارات الاتصال

نظم جمع واسترجاع المعلومات

أساليب توزيع المعلومات

عملية الدروس المستفادة

المخرجات

أصول العمليات التنظيمية (تحديثات)

أ – مدخلات توزيع المعلومات

1. خطة إدارة الاتصالات

ب – الأدوات والأساليب التقنية لتوزيع المعلومات

1. مهارات الاتصال
2. نظم جمع المعلومات واسترجاعها
3. أساليب توزيع المعلومات
4. عملية الدروس المستفادة

ب/1 مهارات الاتصال

تشكل مهارات الاتصال جزء من مهارات الإدارة العامة وتستخدم لتبادل المعلومات، وتتضمن مهارات الإدارة العامة المتعلقة بالاتصال ضمان حصول الشخص المناسب على المعلومات المناسبة فى الوقت المناسب على النحو المُعرف فى خطة إدارة الاتصالات، كما تتضمن مهارات الإدارة العامة كذلك فن إدارة متطلبات أصحاب المصالح.

ويتحمل الراسل – كجزء من عملية الاتصال – مسئولية جعل المعلومات واضحة وكاملة بحيث يتسلمها المتلقى صحيحة ومسئولية التأكد من حسن استيعابها، بينما يتحمل المتلقى مسئولية ضمان وصول المعلومات بكاملها وصحة استيعابها.

وللاتصال أبعاد كثيرة:

- الكتابى والشفهى والاستماع والتحدث
- داخلى (ضمن المشروع) وخارجى (العملاء ووسائل الإعلام والجمهور)
- رسمى (تقارير وعروض ملخصة) وغير رسمى (مذكرات ومناقشات خاصة)
- رأسى (تصاعديا وتنازليا خلال التنظيم) وأفقى (مع الأقران)

ب/2 نظم المعلومات واسترجعها

من الممكن جمع البيانات واسترجاعها من خلال وسائط متعددة منها نظم الملفات اليدوية وقواعد البيانات الالكترونية وبرامج الحاسب لإدارة المشروعات والنظم التى تتيح الوصول إلى الوثائق الفنية مثل الرسوم الهندسية ومواصفات التصميم وخطط الاختبار.

ب/3 أساليب توزيع المعلومات

توزيع المعلومات هو جمع المعلومات ومشاركتها وتوزيعها إلى أصحاب المصالح بالمشروع فى الوقت المناسب على مدى دورة حياة المشروع، ومن الممكن توزيع معلومات المشروع باستخدام أساليب متنوعة من بينها:

- اجتماعات المشروع وتوزيع الوثائق الورقية ونظم الملفات اليدوية وقواعد البيانات الإلكترونية ذات الوصول المشترك
- أدوات الاتصال والاجتماع الالكترونية مثل البريد الالكترونى والفاكس والبريد الصوتى والاجتماعى بالفيديو (فيديو كونفرنس) أو عبر الانترنت أو النشر على صفحات الانترنت
- الأدوات الالكترونية لإدارة المشروعات مثل واجهات برامج الحاسب لإدارة المشروعات والجدولة الزمنية على الويب وبرامج الحاسب الداعمة للاجتماع والمكتب الاعتبارى وبوابات الانترنت وأدوات إدارة العمل المشترك.

ب/4 عملية الدروس المستفادة

تركز جلسات الدروس المستفادة على تبين أوجه النجاح والفشل للمشروع وتقدم توصيات لتحسين الأداء على المشروعات فى المستقبل.

حيث يتبين فريق المشروع وأصحاب المصلحة الرئيسيين خلال دورة حياة المشروع الدروس المستفادة فيما يتعلق بأوجه المشروع الفنية والإدارية وتلك المتعلقة بالعمليات، ومن ثم تجمع الدروس المستفادة وتنظم وتخزن خلال مدة المشروع.

ومن بين النتائج المحددة للدروس المستفادة ما يلى:

- تحديث قاعدة الدروس المستفادة المعرفية
- مدخلات لنظام إدارة المعرفة
- تحديث لسياسات المنظمة وإجراءاتها وعملياتها
- تحسين مهارات الأعمال
- تحسينات شاملة فى المنتجات والخدمات
- تحديثات لخطة إدارة المخاطر

ج – مخرجات توزيع المعلومات

1. أصول عمليات المنظمة (تحديثات)
2. التغييرات المطلوبة

ج/1 أصول عمليات المنظمة (تحديثات)

- **توثيق الدروس المستفادة**:يشمل التوثيق أسباب المشكلات والمنطق الكامن خلف الإجراء التصحيحى المختار وخلاف ذلك من أنواع الدروس المستفادة بشأن توزيع المعلومات، وتوثق الدروس المستفادة بحيث تصبح جزء من قاعدة البيانات التاريخية لكل من هذا المشروع والمنظمة المنفذة.
- **سجلات المشروع**: قد تتضمن سجلات المشروع المراسلات والمذكرات والمستندات الموضحة للمشروع، وينبغى الاحتفاظ بهذه المعلومات بأقصى قدر ممكن من التنظيم، كما يستطيع أعضاء فريق المشروع الاحتفاظ بسجلات فى دفتر المشروع.
- **تقارير المشروع**: تفصل تقارير المشروع الرسمية وغير الرسمية حالة المشروع وتتضمن الدروس المستفادة وسجلات المشكلات وتقارير إنهاء المشروع ومخرجات من مجالات معرفية أخرى.
- **عروض المشروع التقديمية**: يقدم فريق المشروع معلومات بشكل رسمى أو غير رسمى لأى أو كل من أصحاب المصالح بالمشروع بحيث تكون المعلومات ذات صلة باحتياجات المتلقين ويكون أسلوب العرض ملائما.
- **المعلومات الاسترجاعية من أصحاب المصالح**: يمكن توزيع المعلومات الواردة من أصحاب المشروع فيما يتعلق بعمليات المشروع واستخدامها لتعديل أداء المشروع المستقبلى أو تحسينه.
- **إخطارات أصحاب المصالح**: يمكن تزويد أصحاب المصالح بمعلومات حول المشكلات المحلولة والتغييرات المعتمدة وحالة المشروع العامة.

ج/2 التغييرات المطلوبة

يجب أن تثير أية تغييرات تجرى على عملية توزيع المعلومات تغييرات مناظرة على خطة إدارة المشروع وخطة إدارة اتصالات المشروع، حيث تراجع التغييرات المطلوبة (إضافات ، تعديلات ، مراجعات) على خطة إدارة المشروع وخططها الفرعية وتتم إدارة التغيير من خلال عملية المراقبة المتكاملة للتغيير.

عناصر العرض التقديمى الجيد
Elements of Good Presentation

فكر فى أسوأ عرض تقديمى قمت برؤيته،
لماذا كان سيئا؟

ثم فكر فى أفضل عرض تقديمى قمت برؤيته،
ما الذى جعله جيدا؟

عناصر العرض التقديمى الجيد (good presentation)

العرض التقديمى الجيد ...	ملاحظاتك:
1 – له هدف واضح: العرض التقديمى الذى ليس له هدف أو اتجاه واضح يكون ذو فائدة ضئيلة للجمهور المستهدف. أنظر إلي المقارنة التالية: كمقدم العرض التقديمى فأنت مثل قائد السيارة وأعضاء الجمهور المستهدف هم الركاب، وإذا كانت رحلتك لها وجهة (أو هدفا) محددة مسبقا فإن الركاب سوف يتبعوك بسرور وسوف يصلون إلى نفس الوجهة (أو الاستنتاج) التى تتجه إليها، وإلا فإنك لا تقوم إلا بأخذهم للتنزه	
1 – يخاطب احتياجات الجمهور المستهدف: جميع أعضاء الجمهور المستهدف لديهم نفس الأسئلة: "ما الذى يحتوى عليه العرض التقديمى بالنسبة لى" لذا احرص على أن يجيب العرض التقديمى على هذا السؤال، فبهذه الطريقة وحدها تستطيع إبقاء جمهورك المستهدف مهتم برسالتك.	
1 – منظم تنظيما جيدا: دعنا نعود إلى موقف قيادة السيارة: إذا كنت تعلم كيفية الذهاب إلى وجهتك، فإن الركاب سوف يثقون بك ويستمتعوا بالركوب معك، أما إذا كان ليس لديك فكرة عن الاتجاه فإن الركاب سوف يقلقون محاولين معرفة إلى أين تذهب. لابد أن تجعل جمهورك المستهدف يعلم ما الذى يحدث، ووضح لهم أنك تعلم الطريق القادم، وقم بإعطائهم علامات، وتذكر أنك مسئول ومسئوليتك أن تقود جمهورك المستهدف	

العرض التقديمى الجيد ...(good presentation)	ملاحظاتك:
4 – يتم تقديمه بأسلوب ديناميكى ويتسم بالثقة ومباشر: إن أفضل محتوى فى العالم لن يحيا إذا ما تم توصيله بشكل سئ، حيث يستخدم الناس الذين يقومون بتفسير أحد الرسائل عدد متنوع من المفاتيح لفهمها، فعلى سبيل المثال قد أظهرت الأبحاث أن لغة الجسم تمثل 55% من الرسالة وأن الصوت يمثل 38% من الرسالة، لذا ساعد الناس على فهمك عن طريق إعطاء اهتمام لجميع جوانب رسالتك: المحتوى وطريقة التسليم.	
5 – يستخدم وسائل إيضاحية ذات صلة بالرسالة: استخدام وسائل إيضاحية لتدعيم رسالتك، فالوسائل الإيضاحية المرتبطة برسالتك تساعد أعضاء الجمهور المستهدف على الاحتفاظ بالمعلومات بشكل أفضل.	

ملحوظة:

الوسائل الإيضاحية أسلوب قوى لتدعيم رسالتك:

الإخبار وحده ينتج عنه تذكر بنسبة 10% بعد الحدث بثلاثة أيام
العرض وحده ينتج عنه تذكر بنسبة 20% بعد الحدث بثلاثة أيام
الإخبار والعرض معا ينتج عنهما تذكر بنسبة 65% بعد الحدث بثلاثة أيام

تخطيط عرضك التقديمى (presentation planning)

عند التخطيط لمحتوى عرضك التقديمى أنت فى حاجة لتذكر أربعة عوامل رئيسية:

تخطيط عرضك التقديمى	ملاحظاتك:
1 – تحليل الجمهور المستهدف: تذكر سؤال نفسك "ماذا يحتوى عليه العرض التقديمى للجمهور المستهدف؟" للإجابة عن هذا السؤال أنت فى حاجة لإدراك من سيكون ضمن الجمهور المستهدف، ومستوى خبرتهم، ولماذا يحضرون عرضك التقديمى، وأيضا فإن تركيبة جمهورك المستهدف سوف تؤثر على لغة عرضك التقديمى وتكوينه ووسائله الإيضاحية ومدى تعقيد معلوماته.	
2 – الهدف: إن وضع هدفك بوضوح سوف يقود محتوى ونوع تسليم عرضك التقديمى، لذا ينبغى عليك سؤال نفسك ما هو الهدف الرئيسى من عرضك التقديمى: الإخبار، البيع، الإقناع، إنكار شائعة؟ ماذا ترغب أن يفعل أعضاء الجمهور المستهدف بعد سماعك تتحدث؟ شراء منتجك؟ إعطاءك ترقية؟ بيع أفكارك إلى آخرين؟	
3 – جمع المعلومات: عند التخطيط لعرضك التقديمى، أنت فى حاجة لمعرفة الموارد التى ستكون تحت تصرفك، حيث أن رسالة عرضك التقديمى لن يكون لها مصداقية إلا إذا استطعت تعزيزها بالدليل فى شكل إحصائيات واستقصاءات وأمثلة، لذا عليك معرفة الموضوع الذى ستتحدث فيه.	
4 – الشكل والموقع: سوف تشكل القيود البيئية أيضا محتوى ونوع تسليم عرضك التقديمى، حيث يمكنك تسليم عرض أكثر فعالية عن طريق معرفة المزيد عن توقيت العرض التقديمى وشكل الحدث ونوع الحجرة والمعدات المتاحة.	

تخطيط عرضك التقديمى (Presentation planning)
ورقة عمل

موضوع العرض التقديمى:_____

تحليل الجمهور المستهدف

- من سيكون ضمن الجمهور المستهدف (العملاء، الزملاء، المشرفين)؟
- كم عدد الحضور؟
- ما هو مستوى خبراتهم؟
- لماذا سيحضرون عرضك التقديمى؟
- ما هى الحالة التى سيكونون عليها (لديهم فضول، حالة ودية، حالة عدائية ...)
- ما هى الأشياء المشتركة بين أعضاء جمهور الحاضرين؟ كيف يختلفون عن بعضهم البعض؟

الهدف

- ما هو سبب هذا العرض التقديمى؟
- ما هو الهدف العام؟ غير رسمى؟ إقناع؟ بيع؟
- ما هو الهدف الخاص؟ (أى ما هى رسالتك الرئيسية؟)
- ماذا ترغب من الجمهور المستهدف أن يفعل كنتيجة لعرضك التقديمى؟

جمع معلومات

- كيف تقوم بتعزيز رسالتك حتى يكون لها مصداقية؟
- بوجود هدفك هل سوف تستخدم الأبحاث أو البيانات المؤكدة أ والعروض أو الأدلة أو الإحصائيات؟
- ما هى الموارد التى في حوزتك؟
- من هم الناس الذين يمكنك عقد مقابلات شخصية معهم؟
- هل ستستخدم الوسائل الإيضاحية؟

الشكل والموقع

- هل هذا اجتماع رسمى أم غير رسمى؟
- ما المدة التى سوف يستغرقها عرضك التقديمى؟
- هل سيتحدث أى شخص قبلك أو بعدك؟ من هو؟
- ما هو اتساع الحجرة؟
- هل يمكنك تغيير أماكن الأشخاص والأثاث؟
- هل يمكنك استخدام وسائل إيضاحية؟
- ما هى المعدات التى سوف تحتاجها؟ من المسئول عن ذلك؟

إن نجاح العرض التقديمى عبارة عن 75% إعداد و 25% تسليم، وبما أنك تقوم بتخطيط حديثك قم بالتفكير فى كيفية تنظيم المادة العلمية لإعطاء أفضل تأثير.

دائما قم بالتركيز على الهدف!

اسأل نفسك: "إذا تذكروا 10% فقط بعد أسبوع من الآن، ما الذى ينبغى أن تحتويه هذه النسبة؟"

ج/2 التعامل مع غير المتوقع

تطبيق: قم بشحذ الذهن لعمل قائمة بجميع الأشياء التى قد لا تسير كما ينبغى أثناء عرضك التقديمى، واختار خمسة مشكلات من قائمتك وضعهم فى كروت، وقم بإعطاء كل مجموعة كارت يحتوى على هذه التحديات لحل المشكلة فى 15 ثانية، وكل إجابة صحيحة تحصل على نقطة.

ج/3 تجهيز بيئة العمل

قبل القيام بعرضك التقديمى ينبغى عليك مراجعة شاملة للحجرة والمعدات التى سوف تقوم باستخدامها.

عليك البدء بعمل رسم تخطيطى للحجرة، واختار أين ستقف وكيف ستتحرك حتى يمكنك الحصول على أقصى تفاعل مع جمهورك المستهدف، قم بتحديد كيفية وضع المعدات لتسمح لجمهورك المستهدف برؤية الأشياء الإيضاحية.

إليك بعض اختيارات تأسيس الحجرة التى لديك لإلقاء عرضك التقديمى:

- شكل الحجرة الدراسية (صفوف)
- شكل حرف **U**
- شكل نصف دائرة
- شكل مناضد كل على حدة (كل منضدة يجلس عليها من 4 إلى 6 أشخاص)
- شكل حجرة اجتماعات (الجمهور المستهدف يجلس حول منضدة كبيرة)

توجيه تركيز جمهورك المستهدف

باستخدام عرض البيانات فى البروجكتور أو السبورة الورقية (flipchart) الموضوعين فى وضع علوى: التى يجب أن تضيف إلي عرضك التقديمى ولا تنتقص منه.

يمكن تحقيق ذلك عن طريق وضع شاشة أو سبورة ورقية علوية بزاوية 45% علي أحد جوانب منتصف الحجرة، وبهذه الطريقة يمكن لمن يقدم العرض شغل موقع متوسط وتركيز اهتمام الجمهور المستهدف بسهولة على توضيح البيانات المعروضة.

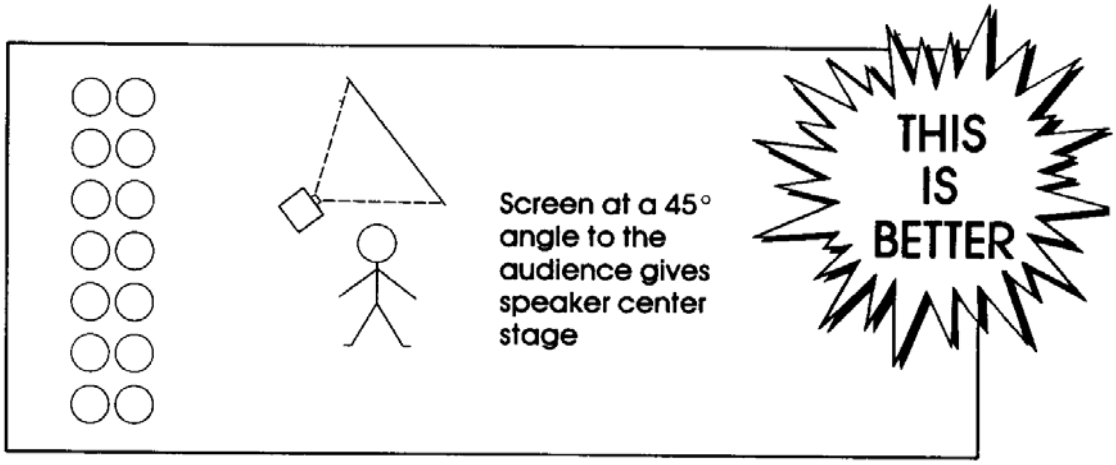


Fig. 1

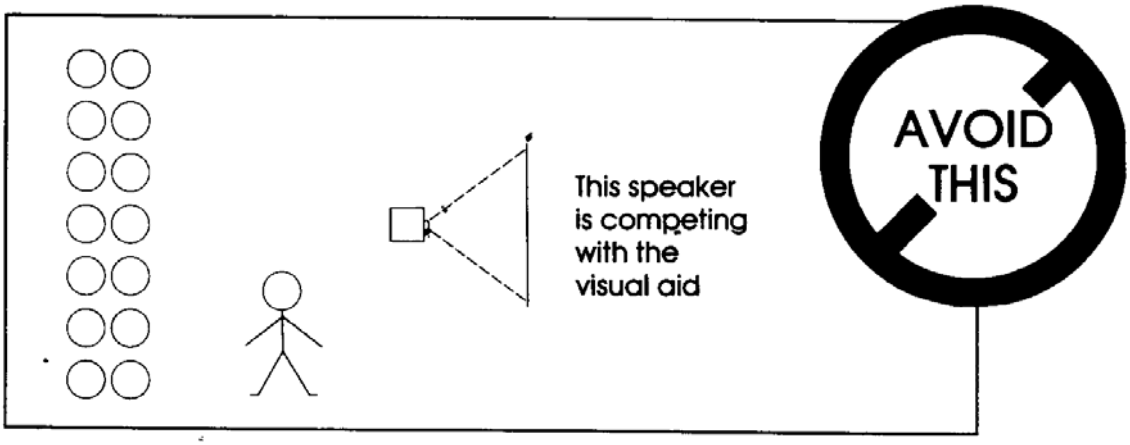


Fig. 2

(تابع) توجيه تركيز جمهورك المستهدف

عندما تستخدم وسائل إيضاحية فإن تركيز جمهورك المستهدف سوف ينقسم، ولكى "تستعيد اهتمامه"، فإنك فى حاجة إلى إعادة توجيه تركيزهم، وعادة يتم عمل ذلك بغلق الوسيلة الإيضاحية واتخاذ خطوة تجاه الجمهور المستهدف.

وإليك بعض الملاحظات للاحتفاظ بتركيز جمهورك المستهدف، ضع علامة بجوار السلوك الذى تحتاج إلى تحسينه:

- ❑ تأكد من أن الجميع يمكنه رؤية الشاشة بما فيهم أنت كمقدم للعرض
- ❑ تجنب النظر إلى الشاشة وأنت تتحدث – فإن جمهورك سوف يركز عليك وأنت سوف تركز عليهم.
- ❑ قم بغلق البروجكتور عندما لا يكون هناك حاجة إلي مشاهدة جمهورك المستهدف للشاشة
- ❑ تأكد من أن الحجرة غير مظلمة لدرجة أن جمهورك المستهدف لا يستطيع رؤيتك.
- ❑ افصل بين عروض الشرائح عن طريق وضع شريحة سوداء عند الموضوعات التى تحتاج إلى توضيح، أو عندما تحتاج إلى الانتقال إلى قسم آخر، فإن ذلك سوف يساعد على إستعادة تركيز جمهورك المستهدف لاهتمامهم.
- ❑ قم بتحديد وقت الشريحة أو عرض PowerPoint حتى 20 دقيقة وذلك حتى تأخذ استراحة لتجنب "النوم أثناء عرض الشريحة"، ويمكنك أيضا مقاطعة العرض ودعوة جمهورك المستهدف لطرح أسئلة لكسر الرتابة.
- ❑ اعرض أو وضح الشئ عن طريق كشفه عندما يشار إليه ثم تغطيته أو إخفاءه عندما لا يكون ذو فائدة.
- ❑ تجنب تمرير الأشياء على الجمهور المستهدف، وبدلا من ذلك قم بالمشى بينهم واعرض الشئ للجميع باختصار ثم اجعله متاحا لهم فى نهاية الجلسة.
- ❑ قم بتمرير أوراق التدريب فى نهاية الجلسة لتجنب قراءة الناس لها أثناء تحدثك.

هل يمكنك التفكير فى تقنيات أخرى؟

التعامل مع الأسئلة أثناء العروض التقديمية

تناول الأسئلة	ملاحظاتك
1 – الإعداد: قم بشحذ الذهن لعمل قائمة من الأسئلة التى قد يسألونها لك، وقم بتحضير إجابات لها، فإن هذا سوف يعمل على تقليل التغييرات التى تقوم بها عند مفاجأتك بالأسئلة	
2 – تشجيع جمهورك المستهدف على طرح أسئلة: عرضك سوف يترك انطباعا يدوم إذا ما شعر جمهورك المستهدف باشتراكهم فى العرض، قم برفع يدك أو قم باتخاذ خطوة للأمام واسأل " من سوف يطرح السؤال الأول؟"	
3 – الانصات إلى الأسئلة: قم بالانصات بالفعل، وانظر مباشرة إلى من يطرح السؤال أثناء طرح السؤال، ولا تقم بمقاطعته، واظهر أنك مهتم	
4 – توضيح الأسئلة: إذا لم يسمع جميع الحضور السؤال قم بتكراره، وإذا كان السؤال غير واضح قم بإعادة صياغته لتتأكد من فهمك له.	
5 – أجب عن السؤال: كن أمينا ومختصرا ومباشرا	
6 – قم بإشراك الحضور: عند الإجابة عن السؤال اتبع قاعدة 25%-75% وقم بعمل اتصال بعينيك 25% من الوقت مع من قام بطرح السؤال، ومع أعضاء الحضور باقى الوقت	
7 – قم بإنهاء فترة الأسئلة: عندما ينفذ منك الوقت قم بالإشارة إلى أنك سوف تتلقى سؤال واحد فقط، ثم اشكر الحضور.	

الأسئلة المعقدة التي تنطوي علي قدر من الصعوبة

فكر فى الأسئلة الصعبة التالية، كيف ستتعامل مع كل نوع من هذه الأسئلة؟ قم بتسجيل إجاباتك فى العمود الأيسر، ثم راجع إجاباتك فى صفحة 71.

1 – سؤال "لا أعرف" كيف ستتعامل مع سؤال لا تعرف الإجابة عليه؟	
2 – السؤال غير العادل الذى يؤثر على إجابتك كيف ستجيب على سؤال يمثل مواجهة لك أو تحديا؟ مثال: "كيف يمكنك الإدعاء بأن الدليل الذى تستند إليه ما زال ساريا؟ - إنه يعتمد على أبحاث تم إجراءها منذ 10 سنوات.	
3 – السؤال الذى يشمل عدة أسئلة ينتهز بعض الناس الفرصة لسؤال العديد من الأسئلة فى سؤال واحد طويل ويشمل أكثر من موضوع. كيف ستجيب على هذا السؤال؟	
4 – السؤال الافتراضى بعض الأسئلة تبدأ بكلمة "ماذا لو..." وهى تصف حالة بعينها وتسألك أن تخمن أثرها. مثال: "ماذا لو كانت شركتك ستقوم بفصل 3000 موظف العام القادم؟ ألن يزيد ذلك أرباحا؟	

تطبيق – التعامل مع الأسئلة

قم فى مجموعات بشحذ الذهن بالأسئلة الممكنة التى يمكن أن تطرح لك وقم بتحضير الإجابة عليها.

القسم 6: إعداد تقارير الأداء

تتضمن عملية إعداد تقارير الأداء جمع كافة بيانات خط الأساس وتوزيع معلومات الأداء إلى أصحاب المصالح.

3/10 إعداد تقارير الأداء

المدخلات

معلومات أداء العمل
قياسات الأداء
الاكتمال المتنبأ به
قياسات مراقبة الجودة
خطة إدارة المشروع
طلبات التغيير المعتمدة
التسليمات

الأدوات والأساليب التقنية

أدوات عرض المعلومات
جمع معلومات الأداء وتجميعها
اجتماعات مراجعة الحالة
نظم توقيت التقارير
نظم تقارير التكلفة

المخرجات

تقارير الأداء
التنبؤات
التغييرات المطلوبة
الإجراءات التصحيحية الموصى بها
أصول العمليات التنظيمية (تحديثات)

وتشمل عملية إعداد تقارير الأداء:

- **إعداد تقارير حالة المشروع:** حالة المشروع بالنسبة للجدول الزمنى مصفوفات الموازنة الخ
- **إعداد تقارير تقدم المشروع:** نسبة اكتمال الإنجازات الخ
- **التنبؤ:** تقدم المشروع فى المستقبل بناء على الأداء الحالى

يمكن أن يوفر إعداد تقارير الأداء معلومات عن:

- نطاق المشروع
- الجدول الزمنى
- التكلفة
- الجودة
- المخاطرة
- التوريدات
- والتقارير إما يتم إعدادها بصورة شاملة أو على أساس استثنائى

أ – مدخلات إعداد تقارير الأداء

1. معلومات أداء العمل
2. قياسات الأداء
3. الاكتمال المتنبأ به
4. قياسات مراقبة الجودة
5. خطة إدارة المشروع
6. طلبات التغيير المعتمدة
7. التسليمات

أ/1 معلومات أداء العمل
يتم تجميع معلومات أداء العمل حول حالة اكتمال التسليمات وما أُنجز من تنفيذ المشروع وتغذى بها عملية إعداد تقارير الأداء، وتتناول علمية توجيه وإدارة تنفيذ المشروع جمع معلومات أداء العمل بمزيد من التفصيل.

أ/2 خطة إدارة المشروع
توفر خطة إدارة المشروع معلومات خط الأساس

خط أساس قياس الأداء: خطة معتمدة لعمل المشروع تقارن تنفيذ المشروع بمقابلها وتقيس الانحرافات من اجل مراقبة الإدارة، وغالبا ما يدمج خط أساس قياس الأداء للنطاق والجدول الزمنى والتكلفة لمشروع ما معا وقد يتضمن أيضا معاملات تقنية ومعاملات للجودة.

أ/3 طلبات التغيير المعتمدة
طلبات التغيير المعتمدة هى تغييرات مطلوبة لتوسيع نطاق المشروع أو تقليصه أو لتعديل التكلفة التقديرية أو لمراجعة تقديرات فترات الأنشطة التى تم اعتمادها وتنتظر التنفيذ بمعرفة فريق المشروع.

أ/4 التسليمات
التسليمات هى أى منتج أو نتيجة أو إمكانية أداء خدمة فريد وقابل للتحقق يجب التوصل إليه لاستكمال عملية أو مرحلة أو مشروع، وكثيرا ما يستخدم نفس هذا المصطلح على نطاق أضيق للإشارة إلى تسليمات خارجية تخضع للموافقة من قبل رعاة المشروع أو العميل.

ب – الأدوات والأساليب التقنية لإعداد تقارير الأداء

1. أدوات عرض المعلومات
2. جمع بيانات الأداء وتجميعها
3. اجتماعات مراجعة الحالة
4. نظم إعداد التقارير الزمنية
5. نظم إعداد تقارير التكلفة

ب/1 أدوات عرض المعلومات
يمكن استخدام حزم برمجيات إعداد التقارير الجدولية أو تحليل جداول البيانات أو العروض التقديمية أو إمكانيات الرسوم أو غيرها لإنشاء وعرض صور عالية الجودة لبيانات أداء المشروع.

ب/2 جمع البيانات وتجميعها
من الممكن جمع البيانات وتجميعها من وسائط متعددة منها نظم الملفات اليدوية وقواعد البيانات الالكترونية وبرامج الحاسب لإدارة المشروعات والنظم التى تتيح الوصول إلى الوثائق الفنية مثل الرسوم الهندسية ومواصفات التصميم وخطط الاختبار وذلك لإعداد تنبؤات وتقارير الأداء والحالة والتقدم.

ب/3 اجتماعات مراجعة الحالة
اجتماعات مراجعة الحالة عبارة عن أحداث منتظمة الجدولة تستهدف تبادل المعلومات حول المشروع، وتعقد اجتماعات مراجعة الحالة فى معظم المشروعات على فترات متباينة ومستويات مختلفة، فيمكن على سبيل المثال أن يجتمع فريق إدارة المشروع أسبوعيا فيما بينهم وشهريا مع العميل.

ب/4 نظم إعداد التقارير الزمنية
تسجل نظم إعداد التقارير الزمنية الزمن المستهلك للمشروع وتعرضه.

ب/5 نظم إعداد تقارير التكلفة
تسجل نظم إعداد تقارير التكلفة المستهلكة للمشروع وتعرضها.

تقاريــر الأداء

يمكن أن تأخذ **تقارير الأداء** شكل:

- المخططات الشريطية (خرائط جانت)
- منحنيات S
- المدرجات التكرارية
- الجداول

راجع القوالب والنماذج التالية لتقارير الأداء:

- تقرير الأداء
- تقرير الحالة
- التقرير المعد على أساس استثنائى (استجابة للطلبات غير المتوقعة)
- المدرجات التكرارية (الرسم التخطيطى لبرتو)
- المخطط المبعثر (الاتجاهات)

تقرير أداء المشروع
الأسبوع من شهر / يوم/سنة

العميل	
مورد الخدمة	
اسم المشروع	
أداء المشروع	مؤشر أداء التكلفة مؤشرا أداء الجدول الزمنى التقدير عند الاكتمال التقدير حتى الاكتمال التباين عند الاكتمال
الأحداث الهامة	
القضايا المعلقة	

توقيع العميل: **الاسم المطبوع:** **التاريخ:**
توقيع المورد: **الاسم المطبوع:** **التاريخ:**

اسم المشروع
تقرير الحالة
الأسبوع من شهر / يوم / سنة

رقم النشاط / المهمة	البيـــــــان	المالك	تاريخ – آخر عملية

نموذج تقرير:
تم إعداده على أساس استثنائى (استجابة لأحداث غير متوقعة)

مذكرة

من: العضو المنتدب

إلى: مدير العمليات

نسخة كربونية إلى: جميع مديرى الأقسام

التاريخ: xx/xx/xx

الموضوع: خسائر الفيروس والإجراءات المتخذة

بالإشارة إلي أحد الاجتماعات الموسعة للشركة، يهدف هذا التقرير إلى وصف الخسائر التى حدثت كنتيجة لهجوم الفيروس الذى عانينا منه اليوم، والخطوات المتخذة حتى الآن لاحتواء الفيروس والتوصيات المقدمة لتجنب مثل هذه الخسائر فى المستقبل.

خلفية

اليوم هاجمنا فيروس "I love you" والمنقول إلينا من خلال مرفقات البريد الالكترونى، حيث سبب فتح المرفقات تدمير كلا من جهاز الكمبيوتر وأية برامج قيد الاستعمال، ومن الصعب احتواء الفيروس حيث أن فتح المرفقات يتسبب أوتوماتيكيا فى إرسال الفيروس إلى جميع العناوين المدرجة فى كتاب عناوين المتلقى الأصلى للبريد الالكترونى.

مدى الخسائر

بعد التقييم الشامل لجميع الأقسام والمكاتب الميدانية يمكن تلخيص الخسائر التى تسبب فيها الفيروس كما يلى:

القسم أو المكتب الميدانى	مدى الخسائر
الحسابات	30 hard drives لا يعملون
الموارد البشرية	جميع سجلات قواعد البيانات الدائمة فُقدت، ولكن النسخ الاحتياطية موجودة
خدمة العملاء	100 hard drives دُمرت تماما، وشبكة خدمة العملاء لا تعمل
المبيعات	30% من سجلات العملاء حاليا لا يمكن الإطلاع عليها، ولا يوجد نسخ احتياطية منها
الدعم الفنى	20 hard drives دُمرت تماما
مكتب الأردن	20 hard drives دُمرت تماما، وخدمة العملاء لا تعمل
مكتب لبنان	ما زلا يقيم مدى الخسائر

جميع الإدارات والمكاتب الميدانية الأخرى لم تتأثر، وتقدر التكلفة الإجمالية للخسائر بما فيها المعدات وخسائر المبيعات والعمالة الإضافية بمبلغ 250000 جنيه.

الخطوات التى تم اتخاذها

على المدى القصير، قمنا باتخاذ ما يلى للحد من انتشار الفيروس:

1 – جارى حاليا تحميل برنامج مكافحة الفيروس على جميع أجهزة الحاسب، ونتوقع اكتمال تحميل البرنامج بانتهاء ساعات العمل اليوم.

2 – تم توزيع مذكرة على جميع الموظفين لإعطائهم تعليمات بخصوص كيفية تجنب إصابة أجهزة الحاسب الخاصة بهم بالفيروس.

3 – قمنا بنقل جميع أجهزة الحاسب التى بها عيوب وقمنا بإصدار أوامر لاستبدالها.

4 – تم الاستعانة باستشاريين لاستعادة السجلات التى تم إلغائها، ويتم استكمال عملهم فى غضون أسبوع.

التوصيات طويلة المدى

لتجنب حدوث خسائر مماثلة على المدى الطويل، نوصى أيضا باتباع ما يلى:

1 – تحديث برنامج مكافحة الفيروس أسبوعيا، لن يصاحب هذا الإجراء أية تكاليف.

2 – تدريب جميع الموظفين على إدراك معرفة التى تحتوى على فيروس، وسوف يتكلف ذلك 1000 جنيه تقريبا.

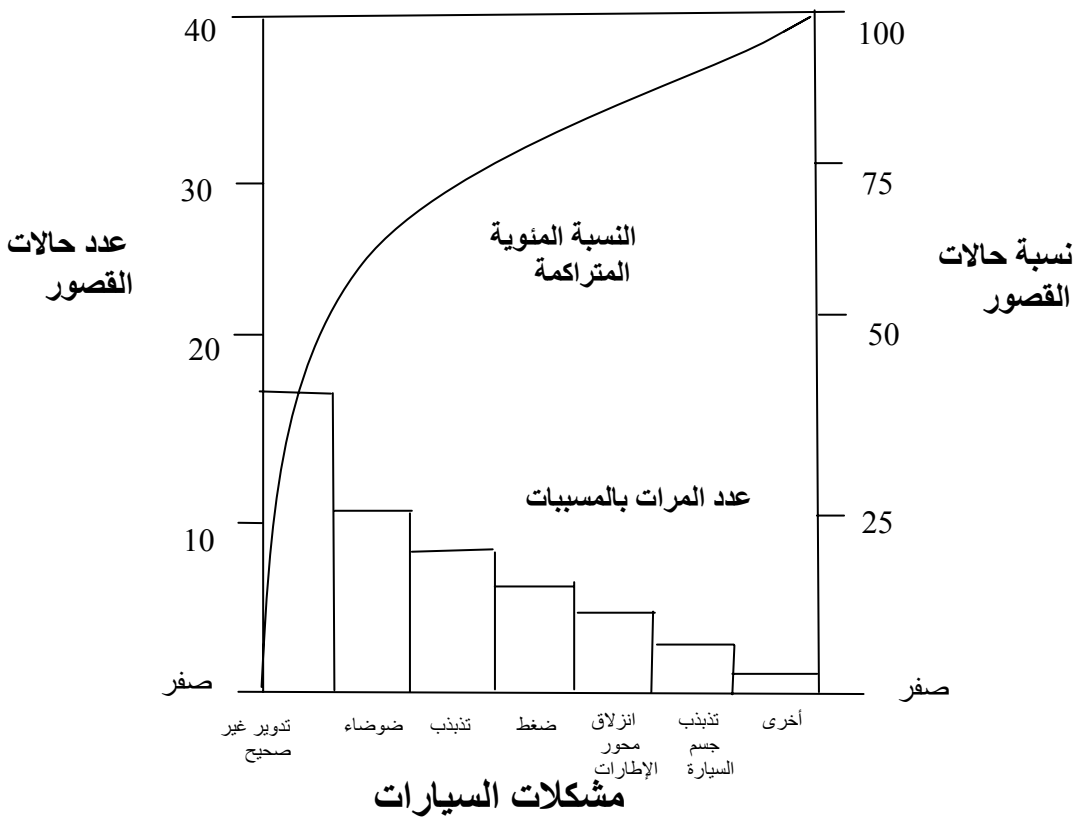
3 – إنشاء نسخ احتياطية لجميع سجلات الشركة وتحديثها أسبوعيا، وستتطلب النسخة الاحتياطية المبدئية استثمار قدره 20000 جنيه فى التدريب على صيانة السجلات، أما بالنسبة للنسخ الاحتياطية اللاحقة فإنها لن تتكلف أية مبالغ.

4 – الاستعانة بخدمات استشارى لمراجعة أنظمة تكنولوجيا المعلومات الحالية وعمل توصيات لكيفية صيانتها بشكل أفضل على أساس مستمر، وسوف تتكلف أتعاب الاستشارى مبلغ 1500 جنيه تقريبا.

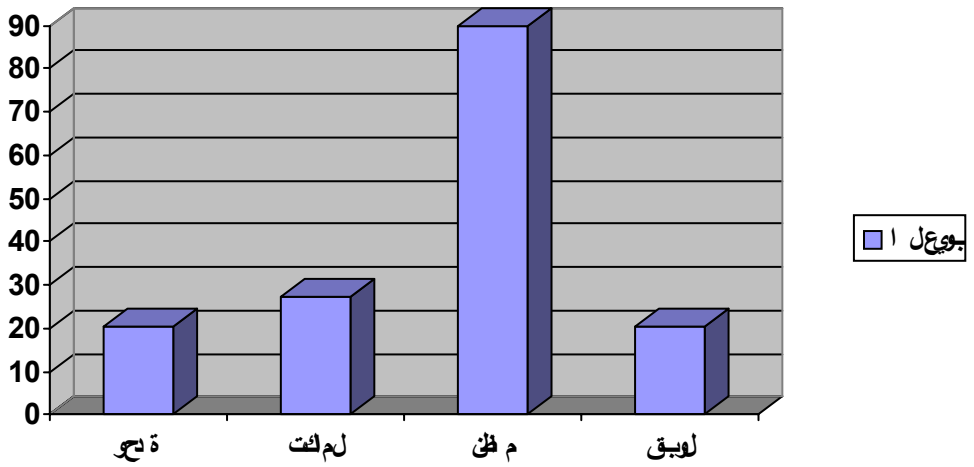
وعلى ذلك ستكون التكلفة الإجمالية للإجراءات طويلة المدى 36000 جنيه ، وبمعرفة تكلفة الخسائر التى حدثت اليوم فإن هذا سوف يشكل استثمار صحيح من جانبنا، ولسوف نقدر موافقتكم على الإجراءات طويلة الأجل فى خلال هذا الأسبوع حتى يتسنى لنا المضى فى تنفيذها فى الوقت المناسب.

مخطط باريتو

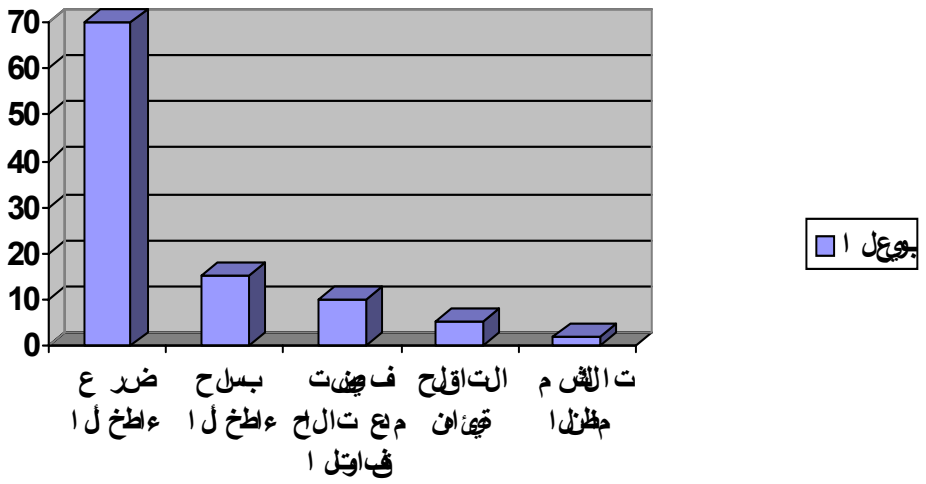
الشكل 8-5 الدليل المعرفى لإدارة المشروعات - 2000



مثال لمخطط
عدد العيوب فى مرحلة الاختبار

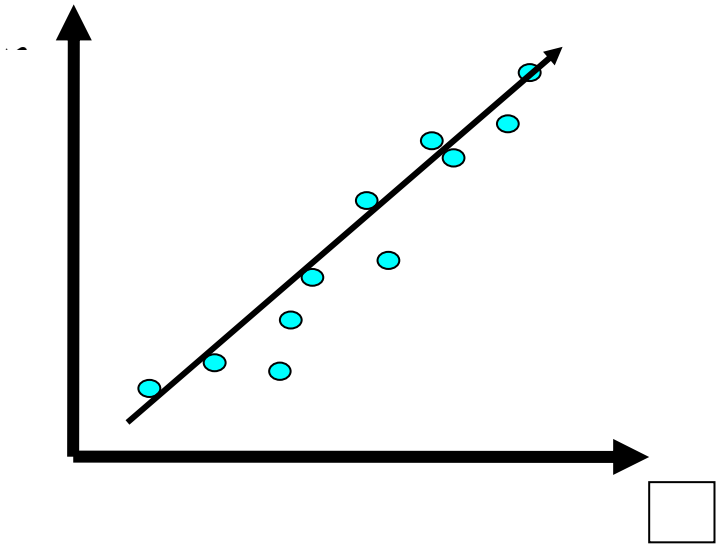


مثال لتطبيق تحليل باريتو:
عدد العيوب مرتبة حسب مرات تكرارها فى خمس فئات



تحليل الاتجاه

المخطط المبعثر هو عرض لبيانات موضحة على رسم بيانى باستخدام المحورين السينى والصادى



ب – عناصر التقرير الجيد

تستخدم تقارير المشروع لما يلى:

- إخبار الآخرين بأحداث المشروع
- التزويد بالمعلومات اللازمة لصنع القرار
- عمل توصيات
- نقل المعلومات عن القرارات التى تم صنعها

التقرير الجيد هو:	**ملاحظاتك:**
1 – تقرير وثيق الصلة بالموضوع: له هدف واضح ويفى باحتياجات قارئه.	
2 – تقرير موضوعى: تدعمه حقائق يمكن التحقق منها ويستخدم لغة محايدة.	
3 – تقرير دقيق: لا يحتوى على أخطاء سواء فى المحتوى أو الشكل أو استخدام اللغة.	
4 – تقرير مختصر: يكون مختصرا ومباشرا	
5 – تقرير مترابط منطقيا: يقدم معلومات بشكل وثيق الصلة بالهدف ويسمح للقارئ بفهم المعلومات المقدمة	

تخطيط التقرير

الخطوات الرئيسية لتخطيط التقرير	
1 – تحديد الهدف: أ) لماذا تكتب هذا التقرير؟ ب) ماذا تريد من قارئ التقرير أن يعتقد أو يعرف بعد قراءة تقريرك؟	
2 – تحديد الجمهور المستهدف: أ) من الذى سيقرأ هذا التقرير؟ ب) هل هناك جمهور ثانوى؟ (أشخاص قد يحصلون على نسخ من التقرير؟) ج) ما الذى يعرفونه؟ د)ما الذى يحتاجون إلى معرفته؟ هـ) ما هى علاقتهم بك؟ (هل سوف تستخدم أسلوب اتصال جانبى أم إلى أعلى أم إلى أسفل؟)	
3 – تحديد السياق: أ) هل هذا تقرير روتينى؟ ب) هل التقرير متوقع؟ ج) هل التقرير ينقل أخبارا إيجابية أم سلبية؟ د) هل يوجد أحداث أخرى تتم وقد تؤثر على كيفية تلقى تقريرك؟	
4 – تحديد المحتوى: أ) ما هى المعلومات التى فى حوزتك؟ ب) ما هى المعلومات التى تحتاج إلى جمعها؟ ج) ما هى الموارد المتاحة بالنسبة لك؟	

اختيار شكل التقرير

كما هو موضح فى القسم السابق فإن معظم التقارير تتضمن المكونات التالية: الغرض والنتائج والاستنتاجات والتوصيات، غير أن ترتيب العرض التقديمى ومدى تعقيد المعلومات التى يحتوى عليها تقريرك تختلف تبعا للغرض منه ومحتواه والجمهور المستهدف والسياق، وإليك معظم الأشكال الشائعة للتقارير:

شكل التقرير	ينبغى استخدامه عندما...
1 – مباشر: يبدأ بالاستنتاج أو التوصيات ثم يدعمها بالبيانات.	يتوقع القارئ الاستنتاج أو التوصيات ويكون مستعد لتلقيها
2 – غير مباشر: يقدم حقائق محددة وتحليل لتلك الحقائق مما يؤدى إلى استنتاج أو توصيات	قد لا يكون القارئ مستعد لتلقى الاستنتاج وفى حاجة إلى إقناعه أو يتطلب تفاصيل خلفية قبل كونه قادرا على فهم الرسالة، وهذا الأسلوب غالبا ما يستخدم لنقل الأخبار السيئة.
3 – تاريخى: يستخدم ترتيب زمنى باعتباره المكون الرئيسى للمنظمة.	يتم فهم المعلومات بشكل أفضل عندما يتم تنظيمها بشكل زمنى، وهذا الشكل يكون مفيدا لتوثيق الرحلات أو الأحداث.
4 – المشكلة / الحل: يقدم المشكلة ثم يتبعها حل مقترح	يمكن ذكر المشكلة والحل المقترح لها بشكل مختصر من المرجح أن يقابله القليل من المعارضة
5 – السبب / النتيجة: يحدد أسباب المشكلة ويناقشها والنتائج المتنبأ بها.	أنت فى حاجة إلى إعداد تقرير عن تصورك لعلاقة مباشرة بين حدثين أو أكثر، على سبيل المثال يمكنك استخدام هذا الشكل لتوضيح أو التنبؤ بأثر السياسات الجديدة
6 – مكانى: يقدم بيانات بشكل منطقى بالنسبة للوحدات الجغرافية	أنت فى حاجة إلى تقديم تحليل بيانات واستنتاجات أو توصيات لمواقع جغرافية مختلفة (مثل الفروع الدولية)
7 – موضوعى: ينظم المعلومات حول موضوعات رئيسية للمناقشة مثل: النتائج والاستنتاجات والتوصيات، كما يجب تحديد عناوين الموضوعات	القارئ فى حاجة إلى تحليل المعلومات بالنسبة للعديد من أوجه المشكلة والمعلومات معقدة للغاية ولا يمكن تقديمها بالكامل فى نفس الوقت.
8 – مقارنة/تباين: يختبر بندين أو أكثر بالنسبة لمعايير شائعة لكى يكتشف أوجه الشبه وأجه الاختلاف بينهم.	الاختيار يجب أن يتم بين اثنين من البدائل

عمل مخطط للتقرير Outlining the Report

بمجرد أن تقوم بتحديد الشكل المناسب لتقريرك قم بإعداد مخطط ليساعدك على تشكيل المعلومات بصورة أفضل، اسأل نفسك: ما الذى سيبحث عنه القارئ أولا؟ ما هى البيانات المعززة التى يحتاجها القارئ؟ ما هو ترتيب العرض الذى سيجعل فهم المعلومات يسيرا بالنسبة للقارئ؟ كيف سيستخدم القارئ المعلومات؟

إن المخطط النهائى لتقريرك يعكس اختيارك لشكل تقريرك والذى بدوره سوف يعكس فهمك لاحتياجات القارئ والغرض من التقرير.

الخطوات الرئيسية لإعداد مخطط التقرير	ملاحظاتك
1 – تنظيم البيانات: فحص البيانات وإعادة تجميعها وفقا لشكل التقرير الذى قمت بتخطيطه.	
2 – تحديد الموضوعات الرئيسية: بناء على بياناتك قم بعمل قائمة بجميع الموضوعات التى سوف يتضمنها التقرير.	
3 – ترتيب التسلسل: بناء على هدفك قم بترتيب الموضوعات فى تسلسل يوضح العلاقة المنطقية بين الموضوعات الرئيسية.	

يجب أن يتضمن مخطط تقريرك أيضا عبارة لهدفك لإرشادك إلى شكل التقرير.

نموذج لمخطط التقرير

1 - الهدف
أ) نرغب فى توسيع السوق بالنسبة للمنتج س
ب) تحديد مدى جدوى تسويق المنتج س فى المملكة العربية السعودية
2 - التوصيات
أ) الاستجابة بسرعة للسوق الآخذ فى النمو
ب) وضع المنتج س باعتباره مقياس الصناعة
ج) توعية العملاء المحتملين
1 – جودة المنتج س
2 – السعر التنافسى للمنتج س
3 – الأبحاث: هل من المجدى الترويج للمنتج س فى المملكة العربية السعودية؟
أ) غرض الدراسة
ب) نطاق البحث
ج) أسلوب الدراسة:
1 – مصادر البيانات
2 – جمع البيانات
3 – تحليل البيانات
4 - النتائج
أ) الظروف الاقتصادية
ب) المبيعات المحتملة لمنتج س
ج) المنافسين الرئيسيين
د) قنوات التوزيع والترويج
5 - الاستنتاجات
أ) السوق الآخذ فى النمو
ب) التوزيع الذى يتحكم فيه عدد قليل من الشركات
ج) عدد قليل من المنافسين فى السوق
د) المنتج س قد يحتاج إلى تعديله فى سوق المملكة العربية السعودية
6 - التنفيذ
أ) ملخص التوصيات
ب) الجدول الزمنى المقترح للتنفيذ

مناقشة:

ما هى أشكال التقارير المستخدمة؟ لماذا فى رأيك قام الكاتب باختيار هذا الشكل؟

كتابة مسودة أولى

اقرأ السيناريوهات التالية:

شريف يمسك بقلمه ويحدق متجهما فى شاشة الكمبيوتر الفارغة، وبعد نضال عدة دقائق بدأ فى كتابة جملته الأولى، ثم توقف فى منتصفها "لا ، هذا لا يبدو جيدا."، ثم قام بإلغائها وبدأ من جديد، وفى الجملة الثانية توقف: "ماذا كان اسم المورد؟" ثم ذهب ليبحث عنه، وفى الجملة الثالثة توقف مرة ثانية: "لماذا يضع التدقيق الإملائى خطاً تحت هذه الكلمة؟" ثم أحضر قاموسه وتأكد من هجاء الكلمة، وفى الجملة الرابعة توقف فى منتصفها: "ليست هذه هى الكلمة الصحيحة...ما هى الكلمة التى أبحث عنها؟" ثم استدعى سارة ليطلب منها المساعدة.

سارة وضعت مخططها أمامها وتأكدت من أن بياناتها وملاحظاتها فى متناول يدها، ثم التفتت إلى شاشة الكمبيوتر وكتبت الفقرة الأولى بدء من المخطط ثم بدأت فى الكتابة معتمدة على ملاحظاتها، حيث قامت بوضع الأفكار التى تراودها على شاشة الكمبيوتر ولم تقلق حيال الشكل الصحيح للجمل أو الهجاء، ثم انتقلت إلى النقطة التالية، وعندما انتهت من الكتابة بدأت فى تحرير المستند من بدايته وذلك لجعله واضحا وجعل لغته مفهومة.

مناقشة:

من منهما يشبهك – شريف أم سارة؟
ما هى الخدع التى تستخدمها لتحفيزك على الكتابة؟

التغلب على عائق الكاتب	ملاحظاتك:
1 – اكتب دون توقف: تناول كل نقطة رئيسية على حدة ثم اكتب، ودون على الورق أى شى يخطر بذهنك.	
2 – اكتب أولا ثم قم بالتحرير لاحقا: الكتابة تتضمن الإبداع، أما التحرير يتضمن الأمور الفنية، فكلا منهما يشغل أجزاء مختلفة من ذهنك، لذا فإن القيام بهما فى نفس الوقت لن يسفر سوى عن تعطيل العمل.أو إبطاءه	
3 – اعمل أثناء أفضل أوقاتك: انتبه لدورة الطاقة لديك أثناء اليوم ثم اكتب عندما تشعر بأنك فى أفضل حالاتك.	
4 – قم بخلق بيئة مواتية: تأكد من أنك تكتب عندما يكون المكتب هادئا وفى الوقت الذى يكون من غير المرجح أن يرن التليفون كثيرا.	

تبنى الأسلوب الصحيح: رسمى أم غير رسمى؟

إن أسلوب رسالتك سوف يؤثر على الطريقة التى سيتم تلقيها بها، فالتقرير الموجه إلى العملاء بطبيعة الحال سيكون رسميا بشكل أكبر من ذلك الموجه إلى زملائك، ويميل التقرير الروتينى لأن يكون رسمى بشكل أقل من تقرير بالتوصيات لنفقات رأسمالية جديدة، لذا فاختيارك لأسلوب التقرير سوف يتحدد من خلال هدفك وجمهورك المستهدف وسياق التقرير ومحتواه.

الفرق الرئيسى بين اللغة الرسمية وغير الرسمية هو حضور أو غياب الكلمات التى تنقل مدى معرفة كاتب التقرير وقارئه ببعضهما البعض، وسوف ترى الفروق الرئيسية فى:

الضمائر: الكتابة غير الرسمية تستخدم ضمائر "أنا" و "أنت".
الألقاب: تعتمد الكتابة الرسمية بشكل كبير على استخدام الألقاب.
الألفاظ الرنانة: الكتابة الرسمية تتجنب الألفاظ الرنانة.
المبنى للمعلوم مقابل المبنى للمجهول: قد تعتمد الكتابة الرسمية على المبنى للمجهول.

توضيح التقرير

بالرغم من أن العديد من الكُتاب يفكرون فى استخدام وسائل إيضاحية فى التقارير الطويلة، ومثل هذه الوسائل يمكن أن تزيد من فعالية التقارير القصيرة، وتخدم الوسائل الإيضاحية مجموعة من الأغراض الموضحة فى الجدول التالى:

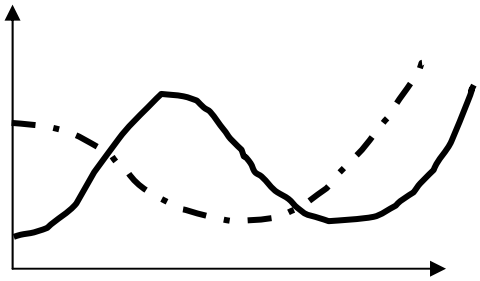
لماذا نستخدم وسائل إيضاحية	ملاحظاتك
1 – التأكيد: يمكن أن تجذب الخرائط والرسوم البيانية انتباه القارئ للمعلومات ذات الأولوية	
2 – الوضوح / البساطة: قد يكون من الصعب فهم المعلومات الصعبة أو المعقدة فى صورة نص، لذا كثيرا ما يمكن أن توفر الوسائل الإيضاحية صورة أوضح عن طريق تجزئة المعلومات إلى أجزاء أبسط.	
3 – التعزيز: إن التكرار يساعد على زيادة القدرة على التذكر، حيث يمكنك أن تزيد من استرجاع قارئ التقرير للحقائق الهامة باستخدام الوسائل الإيضاحية لتعزيز المعلومة المكتوبة فى نص التقرير.	
4 – التلخيص: عند تقديم الكثير من المعلومات يمكنك استخدام وسائل إيضاحية لجمع المعلومات معا فى شكل بليغ موجز، وتسمح الوسائل الإيضاحية لك بتقديم المعلومات الأساسية للقارئ وتقليل قدر القراءة إلى الحد الأدنى للحصول على هذه المعلومات.	
5 – جذب الاهتمام: الوسائل الإيضاحية تجعل تقريرك يبدو جذابا ومتنوع وبذلك تجذب اهتمام قارئ تقريرك.	
6 – تحسين المصداقية: تسمح الوسائل الإيضاحية لك بتقديم البيانات المعززة التى تضيف مصداقية لاستنتاجاتك وتوصياتك.	
7 – زيادة الترابط المنطقى: فى التقرير المترابط منطقيا تكون أجزاءه مترابطة بشكل منطقى، لذا فإن الوسائل الإيضاحية الفعالة يمكن أن تساعد قارئ تقريرك على فهم كيفية ترابط جميع الأجزاء.	

معايير الوسائل الإيضاحية الفعالة

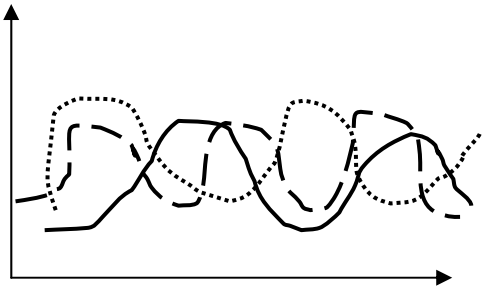
لكى تستخدم الوسائل الإيضاحية فى التقارير يجب أن تعتاد على مبادئ معينة للرسوم البيانية التى تنطبق على جميع الوسائل الإيضاحية، بالإضافة إلى أنه ينبغى عليك اتباع الإرشادات لتحديد ووضع الوسائل الإيضاحية فى التقارير.

مبادئ الرسوم البيانية

1 – البساطة: بصرف النظر عن مدى تعقيد الموضوع، فإن الوسيلة الإيضاحية نفسها ينبغى ألا تتضمن معلومات أكثر من المعلومات المطلوبة لتعزيز رسالة الكاتب.

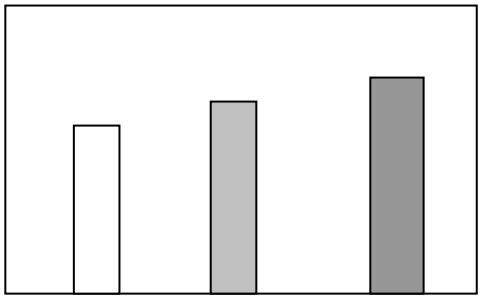


بساطة

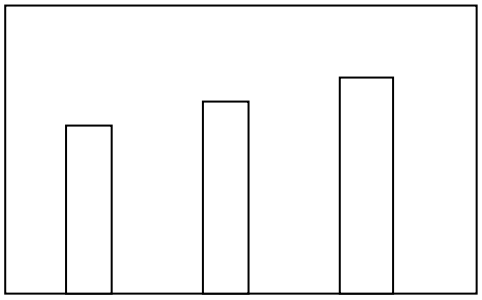


لا يوجد بساطة

2 – التباين: لكى تكون فعالا يجب أن يتم ملاحظة الوسيلة الإيضاحية، حيث يجب أن تظهر فى الصفحة، لذا يجب تحقيق التباين داخل الوسيلة الإيضاحية نفسها.

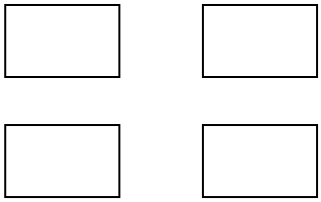


تباين

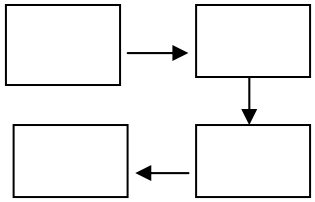


لا يوجد تباين

3 – الوحدة: إن الوسيلة الإيضاحية الفعالة تعطى انطباع بأن جميع الأجزاء تترابط معا، فالخريطة أو الجدول الذى يتسم بالوحدة يوضح العلاقة المنطقية بين الأجزاء

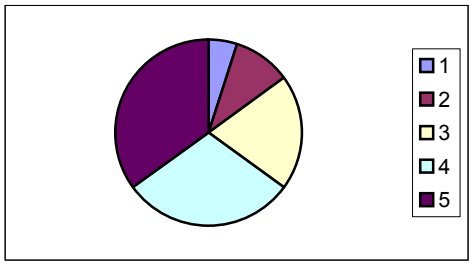


لا يوجد وحدة

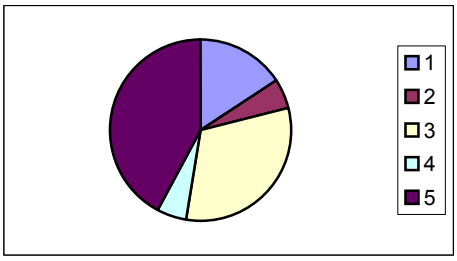


وحدة

4 – التوزان: يشير هذا إلى نوع من الأوزان المتساوية بين المكونات للوسيلة الإيضاحية، حيث ينبغى أن يكون هناك تناغم بين الحجم والارتفاع والعرض



لا يوجد توازن



توازن

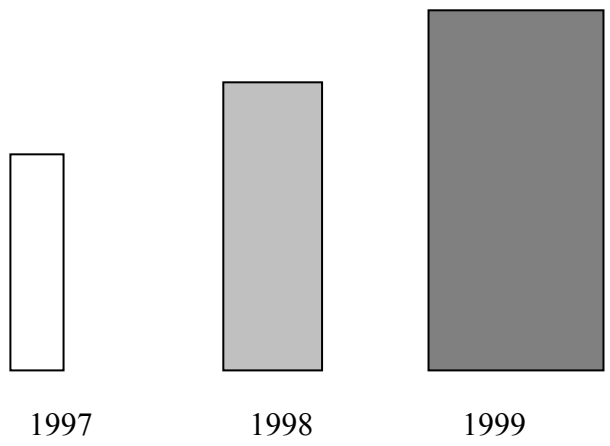
تطبيق مهارات

افحص هذه الوسائل الإيضاحية، ما هو المعيار (المعايير) التى تخترقها؟ كيف يمكنك تحسينها؟

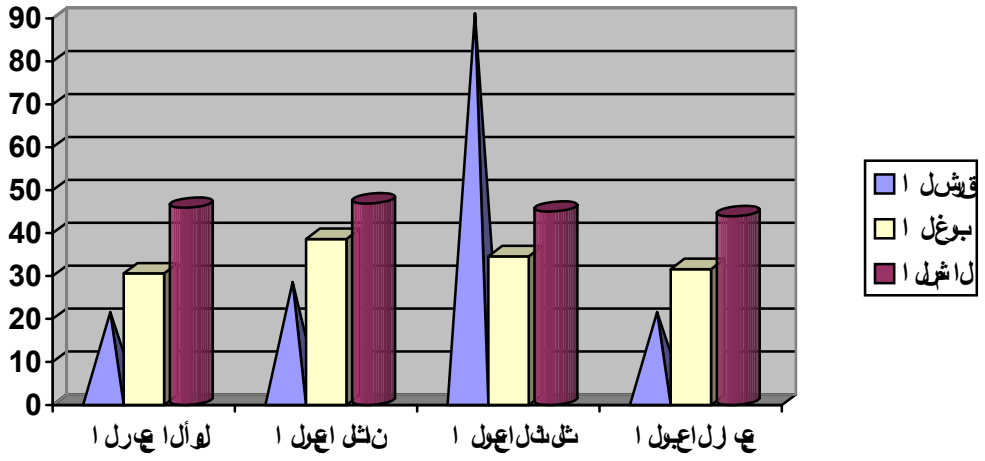
الشكل 1

الشركة	إجمالى عدد الموظفين الذين تم ترقيتهم	عدد الموظفين الذين تم ترقيتهم ممن تلقوا تدريبا	عدد الموظفين الذين تم ترقيتهم ممن لم يتلقوا تدريبا
أ	200	150 (%75)	50 (%25)
ب	50	40 (%80)	10 (%20)
ج	150	125 (%83)	25 (%17)

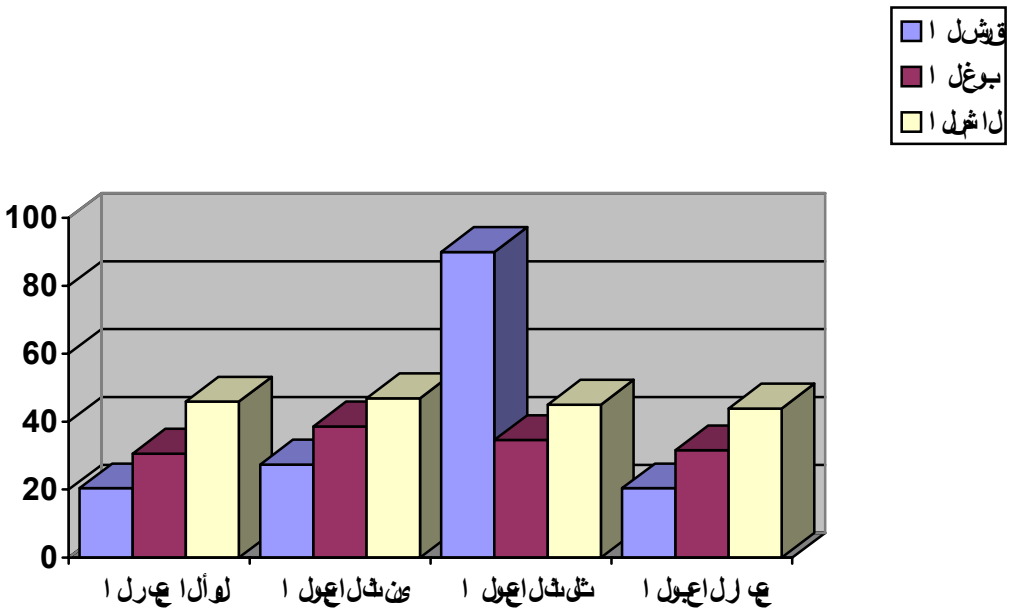
الشكل 2



الشكل 3



الشكل4



تكوين الوسائل الإيضاحية

إليك بعض المبادئ التوجيهية لتكوين وسائل إيضاحية بشكل فعال:

نوع الوسيلة الإيضاحية	استخداماتها	المبادئ التوجيهية
المخططات الشريطية	• تقارن المعلومات غير المترابطة الكمية • توفر مقارنة إيضاحية سريعة للعلاقات بين المكونات	• جميع المخططات الشريطية يجب أن يكون لها نفس العرض كما يجب أن المسافة بين الأشرطة تكون ثابتة. • يجب وضع الوحدات على المحاور بالتساوى، ويجب وضع عبارة إيضاحية label. ضع وحدة القياس على المحور س للخرائط الأفقية وعلى المحور ص على الخرائط الرأسية. • ضع مفتاح للخريطة label • فى المخططات الشريطية المتعددة استخدم التظليل أو الألوان للتمييز بين الفئات.
المخططات الدائرية	• تقارن بين النسب أو الأجزاء التى تكون الكل • أقل فعالية من المخططات الشريطية فى مقارنة القيم المطلقة	• ضع حدود لعدد القطع (بحد أقصى 8 قطع) • قم بالموازنة بين القطع وضع القطعة الأكبر أولا (فى اتجاه الساعة 12) ثم قم بترتيب القطع الأخرى بترتيب تنازلى بالنسبة للحجم. • قم بوضع مفتاح للخريطة label • اظهر قيم القطع بدقة (يجب أن يكون مجموع القطع 100% من القيمة التى يتم قياسها). • حافظ على بقاء الخريطة بسيطة ثم استخدم الألوان والتظليل بشكل ضئيل.

نوع الوسيلة الإيضاحية	استخداماتها	المبادئ التوجيهية
الرسم البيانى الخطى	• توضح العلاقة بين متغيرين • الشكل الأكثر شيوعا هو الخريطة الزمنية والتى توضح كيف أن تكرار المتغيرات يتغير على مدار الزمن • لا يجب أن يستخدم لمقارنة البنود المستقلة بوضوح (مثل المبيعات بالنسبة للمنطقة)	• تأكد من أن الرسم البيانى كبير بصورة كافية تمكن من قراءته بسهولة ويسر. • استخدم محور س لأسلوب التصنيف (مثل: الزمن، عُمر المجموعة) ومحور ص للقيم التى تتغير كنتيجة لذلك (مثال: المبيعات، والتكرار الخ) • تجنب التشويه: المحور ص يجب أن يكون 4/3 طول المحور س والمسافة بين الوحدات ينبغى أن تظل ثابتة. • قم بوضع عنوان للرسم البيانى وللمحاور
الجداول	• تلخص المعلومات التفصيلية أو المعقدة • تسمح بمقارنة الأرقام وليس الاتجاهات	• الناس تقرأ من الشمال إلى اليمين لذا ضع البيانات التى سيتم مقارنتها فى أعمدة وليس فى صفوف • قم بوضع عنوان للجدول وللأعمدة وللصفوف • اعمل على بقاء المعلومات بسيطة وتجنب الازدواج (مثل ذكر كلا من الوحدات والنسب).

تطبيق مهارات

قم بعمل الوسيلة الإيضاحية المناسبة لكل حالة من الحالات التالية

1 – أنت ترغب فى توضيح الزيادة فى المبيعات لمنتج على مدار 10 سنوات

1990	2 مليون دولار	1995	15 مليون دولار
1991	2.5 مليون دولار	1996	15 مليون دولار
1992	4 مليون دولار	1997	18 مليون دولار
1993	16 مليون دولار	1998	19 مليون دولار
1994	12 مليون دولار	1999	20 مليون دولار

2 – أنت ترغب فى توضيح كيف يتم تخصيص موازنة الشركة بين الإدارات المختلفة

إدارة المبيعات	2 مليون دولار	إدارة الحسابات	0.5 مليون دولار
إدارة الموارد البشرية	1 مليون دولار	إدارة الشئون القانونية	2 مليون دولار

3 – أنت ترغب فى تقديم معلومات عن أداء مبيعات منتجات متنوعة فى العام الماضى

المنتج أ
150000 وحدة مباعة
سعر الوحدة 3 دولار
تكلفة الوحدة 1 دولار
إيراد المبيعات 450000 دولار
تكلفة الإنتاج 150000 دولار
الربح 300000 دولار

المنتج ب
200000 وحدة مباعة
سعر الوحدة 6 دولار
تكلفة الوحدة 4 دولار
إيراد المبيعات 1200000 دولار
تكلفة الإنتاج 800000 دولار
الربح 400000 دولار

المنتج ج
40000 وحدة مباعة
سعر الوحدة 10 دولار
تكلفة الوحدة 1 دولار
إيراد المبيعات 400000 دولار
تكلفة الإنتاج 40000 دولار
الربح 360000 دولار

4 – أنت ترغب فى توضيح تقدم مبيعات المنتجات أ ، ب ، ج الموضحين بأعلاه بمقارنة الأعوام من 1997 إلى 1998، قم بعمل الرسم البيانى الذى يرسم المقارنة بين المنتجات كل عام، ثم قم بعمل رسم بيانى آخر يرسم مقارنة بين تقدم كل منتج على حدة على مدار السنتين

المنتج أ:	الوحدات المباعة عام :1998	100000
	الوحدات المباعة عام :1999	150000
المنتج ب:	الوحدات المباعة عام :1998	50000
	الوحدات المباعة عام :1999	200000
المنتج ج:	الوحدات المباعة عام :1998	40000
	الوحدات المباعة عام :1999	40000

ج – مخرجات إعداد تقارير الأداء

1. تقارير الأداء
2. التنبؤات
3. التغييرات المطلوبة
4. الإجراءات التصحيحية الموصى بها
5. أصول عمليات المنظمة (تحديثات)

ج/1تقارير الأداء
تنظم تقارير الأداء المعلومات المجمعة وتلخصها ومن ثم تعرض نتائج أى تحليل مقارنة بخط أساس قياس الأداء، ويجب أن توفر التقارير معلومات الحالة والتقدم ومستوى التفصيل المطلوب لدى مختلف أصحاب المصالح على النحو الموثق فى خطة إدارة الاتصالات، ومن بين الصيغ الشائعة لتقارير الأداء المخططات الشريطية ومنحنيات S والمدرجات التكرارية والجداول، كما يتضمن إعداد تقارير الأداء فى كثير من الأحيان بيانات تحليل القيمة المستحقة.

ج/2 التنبؤات
يتم تحديث التنبؤات وإعادة إصدارها على أساس معلومات أداء العمل المقدمة مع تنفيذ المشروع، وتتعلق هذه المعلومات بأداء المشروع فى السابق والذى يحتمل أن يكون له أثر على المشروع فى المستقبل، مثل التقدير عند الاكتمال وأنشطة التقدير حتى الاكتمال.

ج/3 التغييرات المطلوبة
كثيرا ما يتولد عن تحليل أداء المشروع تغييرات مطلوبة على أحد أوجه المشروع، وتجرى معالجة هذه التغييرات المطلوبة والتصرف فيها من خلال عملية المراقبة المتكاملة للتغيير.

ج/4 الإجراءات التصحيحية بها
تتضمن الإجراءات التصحيحية الموصى بها التغييرات التى يتوقع من خلالها تقريب أداء المشروع المستقبلى إلى خطة إدارة المشروع.

ج/5 أصول عمليات المنظمة (تحديثات)
يشمل توثيق الدروس المستفادة أسباب المشكلات والمنطق الكامن خلف الإجراء التصحيحى المختار وخلاف ذلك من أنواع الدروس المستفادة بشأن إعداد تقارير الأداء، وتوثق الدروس المستفادة بحيث تصبح جزء من قاعدة البيانات التاريخية لكل من هذا المشروع والمنظمة المنفذة.

القسم 7: إدارة أصحاب المصالح

يشير مصلطلح أصحاب المصالح إلى إدارة الاتصالات على نحو يلبى احتياجات أصحاب المصالح بالمشروع من الاتصالات.

4/10 إدارة أصحاب المصلحة

المدخلات

خطة إدارة الاتصالات

أصول العمليات التنظيمية

الأدوات والأساليب التقنية

أساليب الاتصالات

سجلات المشكلات

المخرجات

المشكلات المحلولة

طلبات التغيير المعتمدة

الإجراءات التصحيحية المعتمدة

أصول عمليات المنظمة (تحديثات)

خطة إدارة المشروع (تحديثات)

أ – مدخلات أصحاب المصالح

1. خطة إدارة الاتصالات
2. أصول عمليات المنظمة

أ/1 خطة إدارة الاتصالات
توفر متطلبات أصحاب المصالح وتوقعاتهم تصورا لمستهدفات أصحاب المصلحة وأهدافهم ومستوى الاتصالات خلال المشروع، حيث يتم تبين الاحتياجات ومن ثم تحليلها وتوثيقها فى خطة إدارة الاتصالات والتى تعد خطة فرعية من خطة إدارة المشروع

ج/2 أصول عمليات المنظمة
يجب على مدير المشروع التعامل مع أى مشكلة فى المشروع فور ظهورها وحلها مع أصحاب المصالح المناسبين بالمشروع.

ب – الأدوات والأساليب التقنية لأصحاب المصالح

1. أساليب الاتصال
2. سجلات المشكلات

ب/1 أساليب الاتصال

تستخدم أساليب الاتصال المحددة لكل أصحاب المصالح فى خطة إدارة المشروع خلال إدارة أصحاب المصالح، وتمثل اجتماعات المواجهة أكثر الوسائل فعالية للاتصالات وحل المشكلات مع أصحاب المصالح، أما إذا تعذر عقد اجتماعات المواجهة أو كانت غير عملية (كما فى حالات المشروعات الدولية) فيمكن حينئذ الاستفادة من الاتصالات الهاتفية والبريد الالكترونى وسائر الأدوات الالكترونية فى تبادل المعلومات والتحاور.

ب/2 سجلات المشكلات

سجل المشكلات أو سجل عناصر الحركة عبارة عن أداة يمكن استخدامها لتوثيق حل المشكلات ومتابعته، علما بأنه يندر تصاعد المشكلات إلى حد من الأهمية يجعلها مشروعات أو أنشطة فى حد ذاتها، بل يتم التعامل معها عادة بغية الحفاظ على علاقات عمل جيدة وبناءة فيما بين مختلف أصحاب المصالح بمن فيهم أعضاء الفريق. ويجب توضيح أية مشكلة والتعبير عنها على نحو ييسر حلها، كما يتم فى العادة تعيين مالك وتاريخ مستهدف للبت، علما بأن من شأن المشكلات المعلقة دون حل أن تُشكل مصدرا رئيسيا للنزاع والتأخير فى المشروع.

ج – مخرجات إدارة أصحاب المصالح

1. المشكلات المحلولة
2. طلبات التغيير المعتمدة
3. الإجراءات التصحيحية المعتمدة
4. أصول عمليات المنظمة (تحديثات)
5. خطة إدارة المشروع (تحديثات)

ج/1 المشكلات المحلولة

مع تحديد متطلبات أصحاب المصالح وتلبيتها، يوثق سجل المشكلات ما تم التعامل معه والبت فيه من أوجه الاهتمام، وتشمل الأمثلة ما يلى:

- موافقة العملاء على عقد ملحق حسما لمناقشات مطولة بشأن وقوع تغييرات مطلوبة على نطاق المشروع ضمن نطاق المشروع الحالى أو خارجه.
- إضافة المزيد من العمالة إلى المشروع بما يحسم مشكلة افتقار المشروع إلى المهارات المطلوبة.
- انتهاء المفاوضات بين مديرين وظيفيين بالمنظمة يتسابقون على موارد بشرية قليلة إلى حل يرضى جميع الأطراف قبل التسبب فى تأخير المشروع.
- استيفاء الإجابة عن أسئلة أثارها أعضاء مجلس الإدارة حول جدوى المشروع الاقتصادية على نحو يسمح بالمضى قدما فى المشروع وفق التخطيط.

ج/2 طلبات التغيير المعتمدة

تتضمن طلبات التغير المعتمدة تغييرات صادرة عن أصحاب المصالح فى خطة إدارة التوظيف تستدعى انعكاس التغييرات على كيفية إجراء الاتصالات بين أصحاب المصالح.

ج/3 الإجراءات التصحيحية المعتمدة

الإجراءات التصحيحية المعتمدة تتضمن التغييرات التى يتوقع من خلالها تقريب أداء المشروع المستقبلى إلى خطة إدارة المشروع.

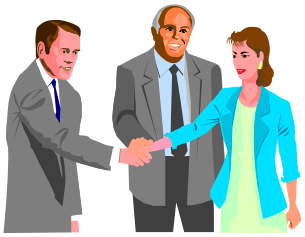
ج/4 أصول عمليات المنظمة (تحديثات)

يشمل توثيق الدروس المستفادة أسباب المشكلات والمنطق الكامن خلف الإجراء التصحيحى المختار وخلاف ذلك من أنواع الدروس المستفادة بشأن إدارة أصحاب المصالح، وتوثق الدروس المستفادة بحيث تصبح جزء من قاعدة البيانات التاريخية لكل من هذا المشروع والمنظمة المنفذة.

ج/5 خطة إدارة المشروع (تحديثات)

يتم تحديث خطة إدارة المشروع بحيث تعكس ما أجرى على خطة الاتصالات من تغييرات.

تهانينا! لقد استكملت ورشة عمل إدارة الاتصالات بالمشروع



برنامج شهادة إدارة المشروعات

إدارة الاتصالات بالمشروع
ورشة عمل لمدة يومين

اليوم الأول

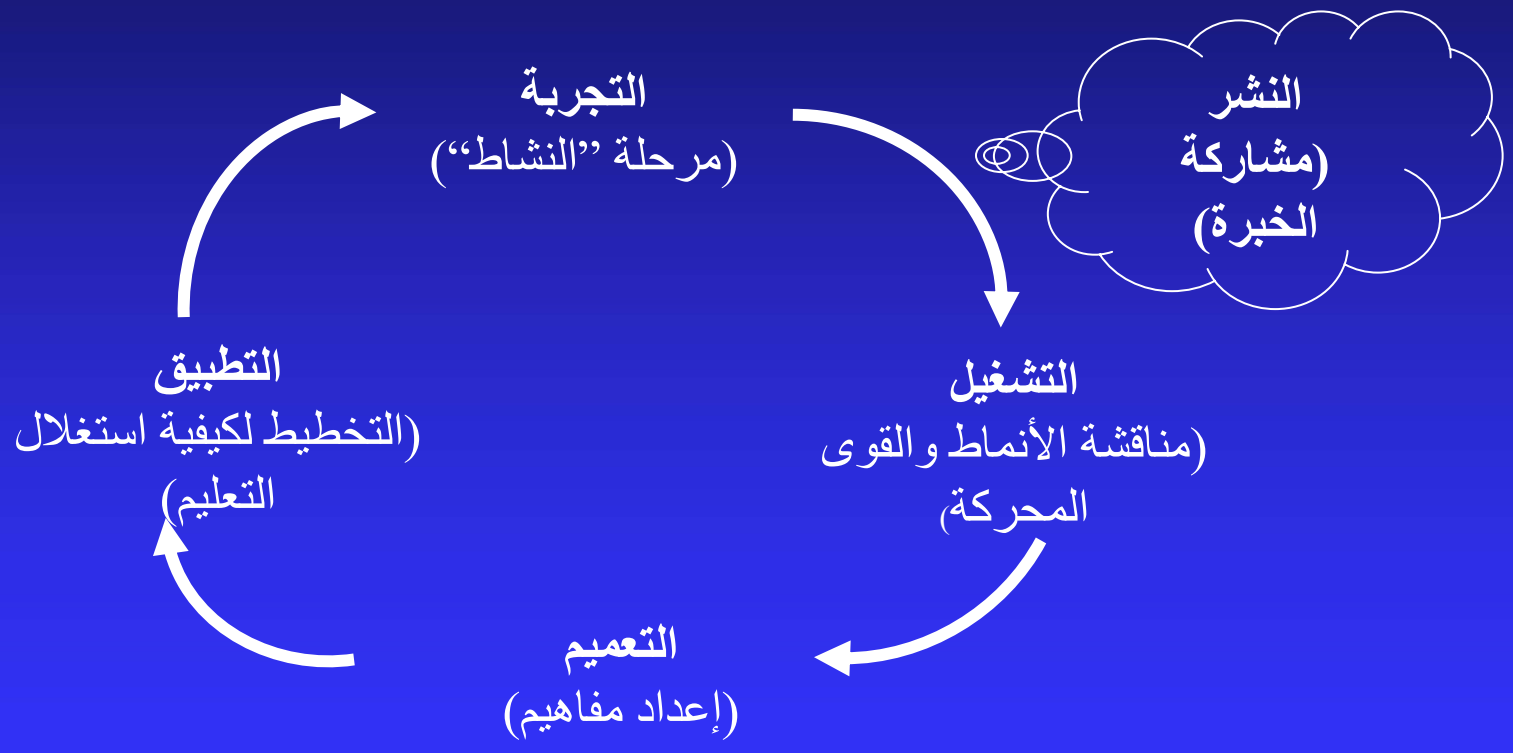
- مقدمة
- إطار العمل
- إدارة الاتصالات بالمشروع
- تخطيط الاتصالات

القسم 1: مقدمة
وصف عام للبرنامج التدريبى

- ويهدف هذا البرنامج التدريبى إلى زيادة فهم المتدرب لإدارة الموارد البشرية للمشروع مع التأكيد على التسليمات ونقاط المناقشة الموضحة بقسم الأهداف التعليمية من هذا الكتيب

- سيتمكن المتدربون من تطبيق ما تعلموه على خبراتهم فى إدارة المشروعات وذلك بتعلم كيفية زيادة نقاط قوتهم وتحديد مجالات تحسينها.

نموذج التعلم التجريبى



دور المدرب ...

- أن يقدم النظرية والمعلومات المتعلقة بها
- أن يكون مصدرا للمعلومات أثناء فترة ورشة العمل
- أن يقوم بتزويدك بتغذية راجعة (مردود تدريبى)
- أن يُبقى بالمعلومات الشخصية والمهنية قيد السرية
- أن يتشارك فى المسئولية معك فى تسهيل التفاعل بين المجموعة ووضع قواعد للتعامل بينهم.

دور المتدرب ...

- أن تقوم بتقييم ورشة العمل من البداية
- أن تشارك بطريقتك الخاصة
- أن تتولى القيادة وتشارك فيها وقتما تشعر بأن ذلك يناسبك
- أن تصل فى الوقت المحدد وتحضر اليومين بالكامل
- أن توفر تغذية راجعة (مردود تدريبى)
- أن تشارك بأفكارك ومصادرك
- أن تسأل عن توضيحات وشرح باستفاضة وتوسع عندما تكون الأشياء غير واضحة أو عندما يهمك معرفة المزيد عنها
- أن تساعد فى تيسير العملية التعليمية فى المجموعة
- أن تحترم الحاجة إلى السرية فى المجموعة
- أن تغلق التليفون المحمول الخاص بك وتمتنع عن التدخين أثناء ورشة العمل

الأهداف التعليمية (1)

1. التفرقة بين دورة حياة المشروع ودورة إدارة المشروع
2. فهم العلاقة بين دليل للدليل المعرفى لإدارة المشروعات وأساليب إدارة المشروعات المتغيرة طبقا لظروف كل مشروع

الأهداف التعليمية (2)

3. اختيار أفضل ممارسات الاتصالات لسيناريو بعينه
4. تطبيق الترتيب المنطقى للأنشطة بالنسبة لجميع أنواع إدارة الاتصالات:
   - تخطيط الاتصالات
   - توزيع المعلومات
   - إعداد تقارير الأداء
   - إدارة أصحاب المصالح
5. استخدام الأدوات والأساليب التقنية لعمليات الاتصالات المختلفة

الأهداف التعليمية (3)

6. وضع أهداف شخصية لزيادة المهارات والمعرفة التى يمكن نقلها والتى يمكن أن تؤدى لحصولك على شهادة إدارة المشروعات.

القسم 2: إطار العمل

أ – دليل للدليل المعرفى لإدارة المشروعات

إدارة المشروعات هى تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والأساليب على أنشطة المشروع وذلك لتحقيق متطلبات المشروع

الدليل المعرفى لإدارة المشروعات؟

لماذا نستغل الوقت فى دراسة الدليل المعرفى لإدارة المشروعات الخاص بمعهد إدارة المشروعات؟

- إن ممارسة إدارة المشروعات تعد حديثة نسبيا بالمقارنة بممارسة القانون أو الطب أو المحاسبة أو غيرها.

- بمعرفة أن إدارة المشروعات مهنة ناشئة وأنه يوجد أشياء مشتركة هامة بخصوص ما يتم من مشروعات، حيث أنها تشترك نسبيا بدرجة بسيطة فى المصطلحات المستخدمة (المصدر: دليل للدليل المعرفى لإدارة المشروعات).

الدليل المعرفى لإدارة المشروعات؟

- الهدف الأساسى من **دليل للدليل المعرفى لإدارة المشروعات** هو وصف ما يتم قبوله بصفة عامة، ويعنى ذلك أن المعرفة والممارسات المشروحة هى قابلة للتطبيق على معظم المشروعات فى أغلب الأوقات

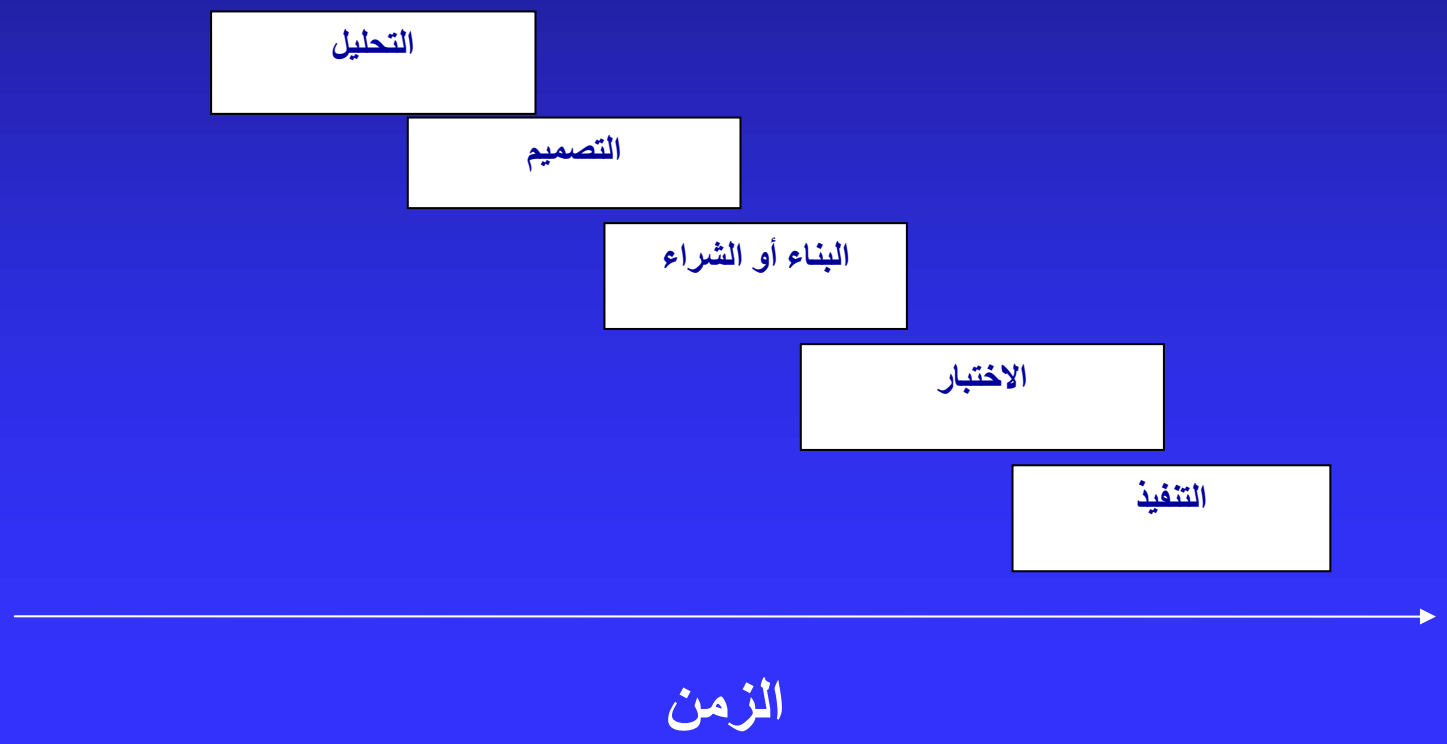
الدليل المعرفى لإدارة المشروعات؟

ما الذى يوفره لنا فهم المعلومات التى يحتوى عليها الدليل المعرفى لإدارة المشروعات فى مهنتنا؟

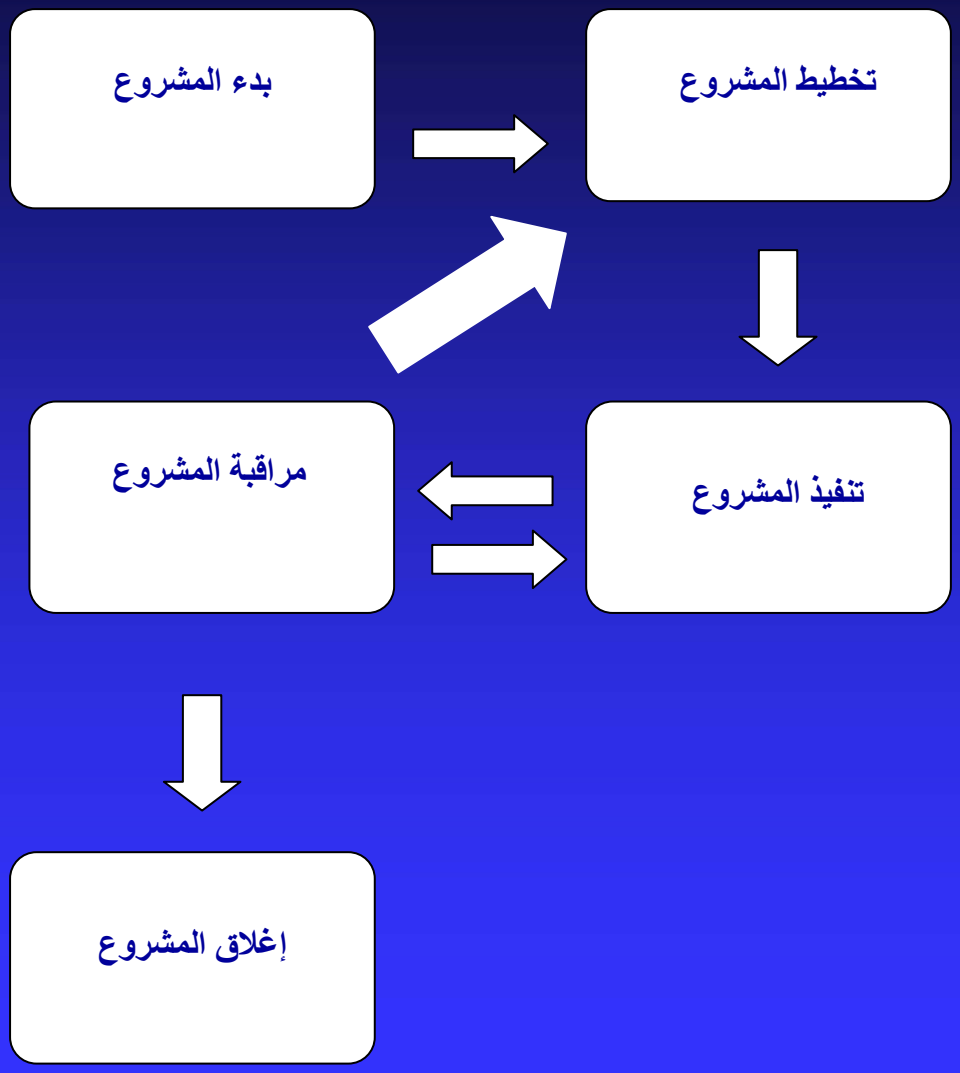
- أنه يعطى مديرى المشروعات **أساسا مشتركا**، فأنت كمدير مشروعات ولديك المعرفة التى تكونت بناء على أساس الدليل المعرفى لإدارة المشروعات، فإنك ستتمتع بمهارات تؤدى إلى حصولك على شهادة إدارة المشروعات وتلك المعلومات يمكن نقلها من مشروع إلى آخر ومن مؤسسة إلى أخرى ومن صناعة إلى غيرها من الصناعات.

ب - دورة حياة المشروع

مثال لتكامل أنظمة فنية (متسلسلة) المستوى لدورة حياة المشروع



ج - دورة حياة إدارة المشروع



دورة حياة المشروع مقابل دورة حياة إدارة المشروع

التحليل

التصميم

البناء / الشراء

الاختبار

التنفيذ

بدء المشروع

تخطيط المشروع

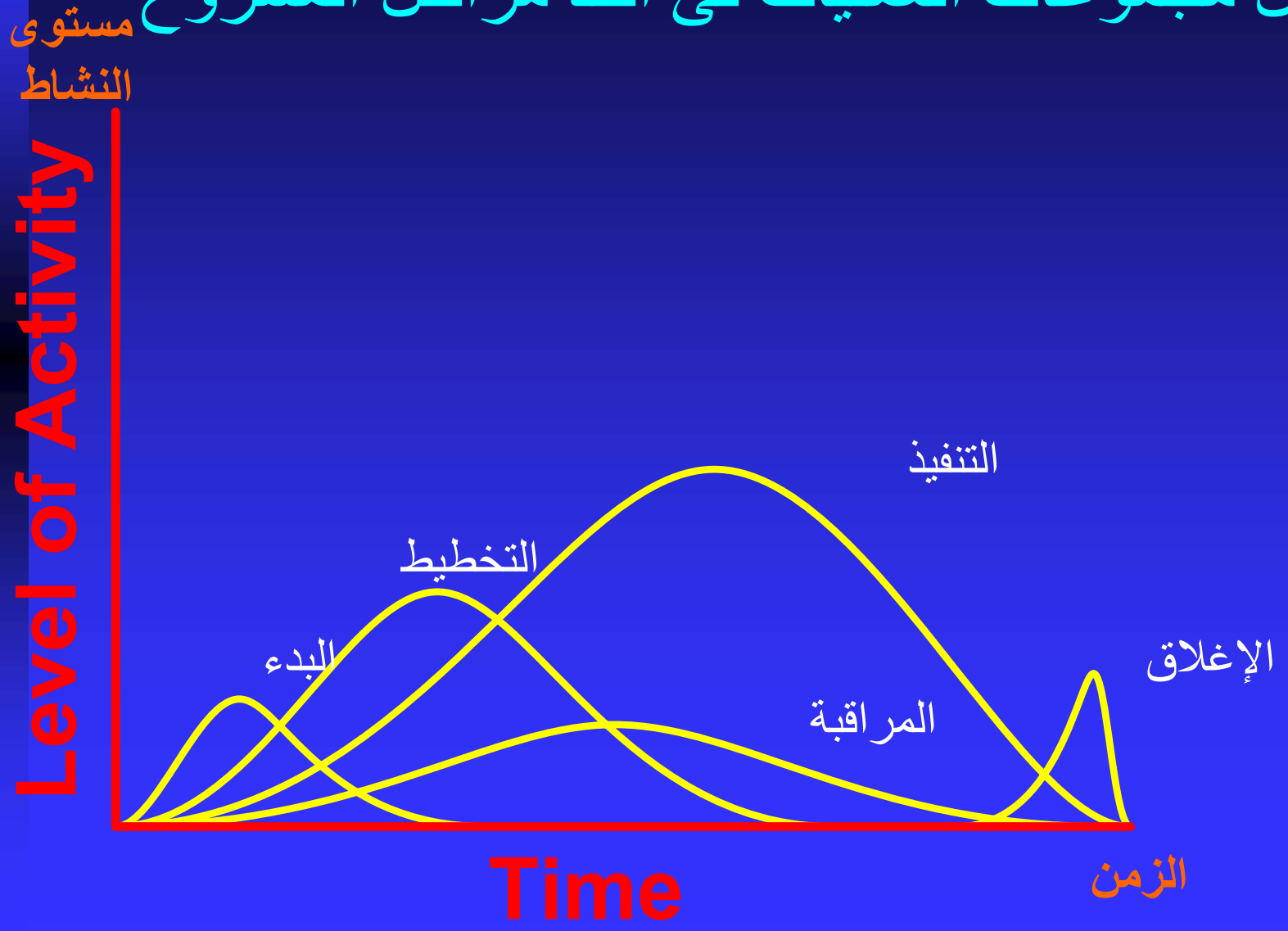
تنفيذ المشروع

مراقبة المشروع

إغلاق المشروع

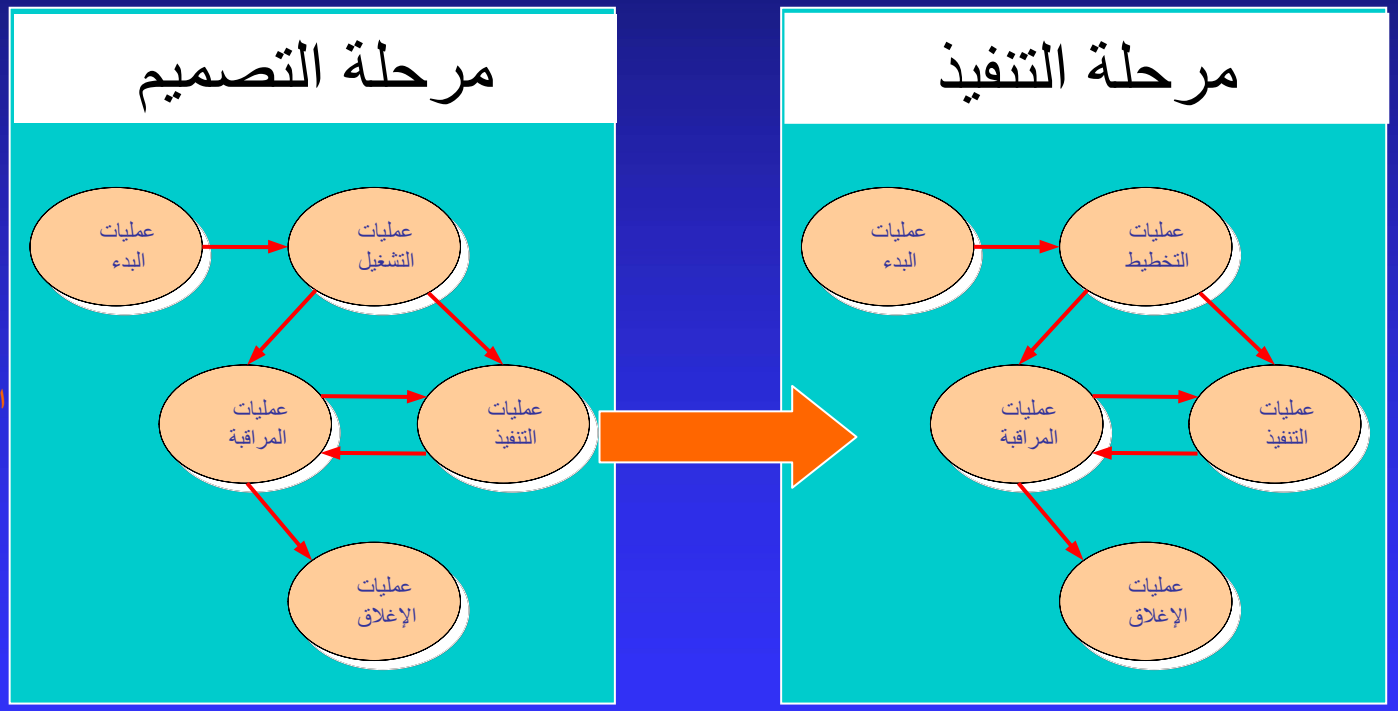
مجموعات العمليات

تداخل مجموعات العمليات فى أحد مراحل المشروع



تابع مجموعات العمليات

التفاعل بين المراحل



المراحل السابقة ...

مراحل لاحقة ...

القسم 3
إدارة الاتصالات بالمشروع

ما هى إدارة الاتصالات بالمشروع

- تمثل إدارة اتصالات المشروع المجال المعرفى الذى يوظف العمليات اللازمة لضمان توليد معلومات المشروع وجمعها وتوزيعها وتخزينها واسترجاعها وفى النهاية التصرف فيها.

عمليات إدارة الاتصالات

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

فن الاتصالات

- نماذج المرسل – المستقبل
- اختيار الوسط
- الأساليب التقنية للعرض
- الأساليب التقنية لإدارة الاجتماعات

مكونات نموذج الاتصالات

- التمثيل
- الرسالة
- الوسط
- الضوضاء

1/10 تخطيط الاتصالات

المدخلات	الأدوات والأساليب التقنية	المخرجات
1. العوامل البيئية للهيئة 2. أصول عمليات المنظمة 3. بيان نطاق المشروع 4. خطة إدارة المشروع	1. تحليل متطلبات الاتصالات 2. تكنولوجيا الاتصالات	1. خطة إدارة الاتصالات

2/10 توزيع المعلومات

المدخلات	الأدوات والأساليب التقنية	المخرجات
1. خطة إدارة الاتصالات	1. مهارات الاتصال 2. نظم جمع واسترجاع المعلومات 3. أساليب توزيع المعلومات 4. عملية الدروس المستفادة	1. أصول العمليات التنظيمية (تحديثات) 2. التغييرات المطلوبة

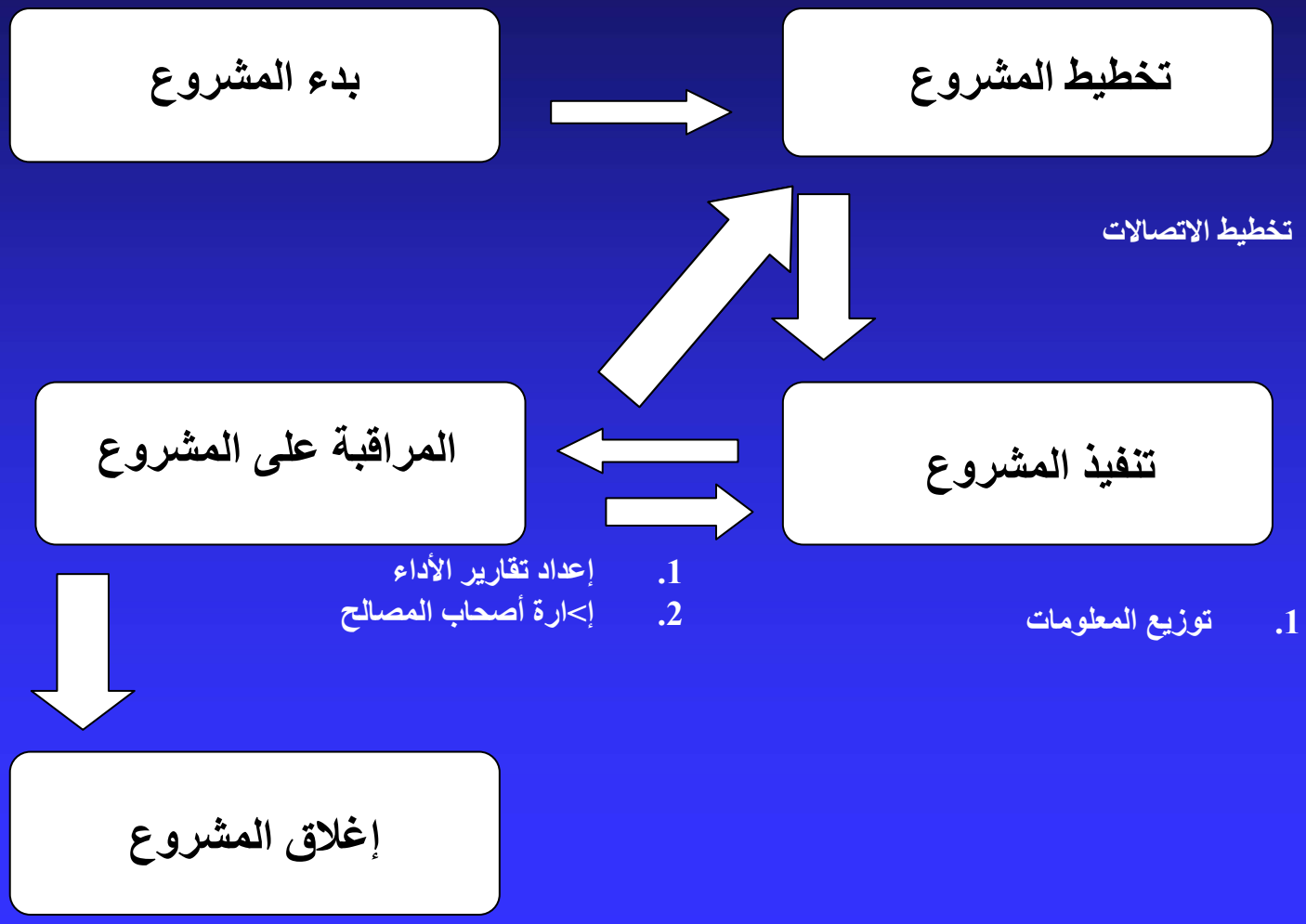
3/10 إعداد تقارير الأداء

المدخلات	الأدوات والأساليب التقنية	المخرجات
• معلومات أداء العمل • قياسات الأداء • الاكتمال المتنبأ به • قياسات مراقبة الجودة • خطة إدارة المشروع • طلبات التغيير المعتمدة • التسليمات	1. أدوات عرض المعلومات 2. جمع معلومات الأداء وتجميعها 3. اجتماعات مراجعة الحالة 4. نظم توقيت التقارير 5. نظم تقارير التكلفة	1. تقارير الأداء 2. التنبؤات 3. التغييرات المطلوبة 4. الإجراءات التصحيحية الموصى بها 5. أصول العمليات التنظيمية (تحديثات)

4/10 إدارة أصحاب المصالح

المدخلات	الأدوات والأساليب التقنية	المخرجات
1. خطة إدارة الاتصالات 2. أصول العمليات التنظيمية	1. أساليب الاتصالات 2. سجلات المشكلات	1. المشكلات المحلولة 2. طلبات التغيير المعتمدة 3. الإجراءات التصحيحية المعتمدة 4. أصول عمليات المنظمة (تحديثات) 5. خطة إدارة المشروع (تحديثات)

رسم بيانى للعمليات الزمنية لدورة حياة إدارة المشروع



القسم 4
تخطيط الاتصالات

- تحدد عملية تخطيط الاتصالات احتياجات أصحاب المصالح من المعلومات والاتصالات مثل:
  - من يحتاج إلى معلومات معينة
  - متى يحتاجونها
  - كيف يتم توصيلها لهم
  - من يقوم بذلك

1/10 تخطيط الاتصالات

المدخلات	الأدوات والأساليب التقنية	المخرجات
1. العوامل البيئية للهيئة 2. أصول عمليات المنظمة 3. بيان نطاق المشروع 4. خطة إدارة المشروع	1. تحليل متطلبات الاتصالات 2. تكنولوجيا الاتصالات	1. خطة إدارة الاتصالات

أ – مدخلات تخطيط الاتصالات

- العوامل البيئية للهيئة
- أصول عمليات المنظمة
- بيان نطاق المشروع
- خطة إدارة المشروع

أ/1 العوامل البيئية للهيئة

- ثقافة وبنية المؤسسة أو الشركة
- المقاييس الحكومية أو الصناعية
- البنية التحتية
- الموارد البشرية المتاحة
- إدارة شئون الموظفين
- نظام التصريح بالعمل فى الشركة
- ظروف السوق
- قدرة أصحاب المصالح على تحمل المخاطر
- قواعد البيانات التجارية
- أنظمة معلومات إدارة المشروع

أ/2 أصول عمليات المنظمة

- توثيق الدروس المستفادة
- سجلات المشروع
- تقارير المشروع
- عروض المشروع
- التغذية الراجعة من أصحاب المصالح
- إخطارات أصحاب المصالح
- معلومات تاريخية

أ/3 بيان نطاق المشروع

- يوفر بيان نطاق المشروع أساسا موثقا لقرارات المشروع المستقبلية ولتثبيت معرفة مشتركة لنطاق المشروع بين أصحاب المصالح، علما بأن تحليل أصحاب المصالح يتم استكماله كجزء من عملية تعريف النطاق.

أ/4 خطة إدارة المشروع

- توفر خطة إدارة المشروع معلومات أساسية حول المشروع بما فى ذلك التواريخ والقيود التى يحتمل تعلقها بتخطيط الاتصالات:
  - **القيود**
  - **الافتراضات**

ب – الأدوات والأساليب التقنية لتخطيط الاتصالات:

- تحليل متطلبات الاتصالات
- تكنولوجيا الاتصالات

ب/1 تحليل متطلبات الاتصالات

- ينتج عن تحليل متطلبات الاتصالات مجموع احتياجات أصحاب المصالح بالمشروع من المعلومات
- ويتم تعريف هذه المتطلبات عن طريق المزج بين نوع المعلومات المطلوبة وصيغتها وبين تحليل قيمة تلك المعلومات
- يجب تجنب بذل موارد المشروع إلا فى تناقل ما يسهم فى نجاح المشروع من المعلومات أو حيث يخشى من فشل المشروع ونتيجة لقصور فى الاتصالات
- لا يعنى هذا عدم مشاركة "الأخبار السيئة" بل المقصود تجنب إغراق أصحاب المصالح بالتفاصيل الدقيقة.

ب/1 تحليل متطلبات الاتصالات(تابع)

- وعادة ما تتضمن المعلومات التى تكون مطلوبة لتحديد متطلبات اتصالات المشروع ما يلى:
  - الهياكل التنظيمية
  - تنظيم المشروع وعلاقات مسئوليات أصحاب المصالح
  - المهن والإدارات والتخصصات المتعلقة بالمشروع
  - التفاصيل التنفيذية لعدد الأشخاص المقرر اضطلاعهم بأدوار فى المشروع وأماكنهم
  - احتياجات المعلومات الداخلية (الاتصالات بين المنظمات على سبيل المثال)
  - احتياجات المعلومات الخارجية (الاتصالات مع وسائل الإعلام أو المقاولين على سبيل المثال)
  - معلومات أصحاب المصالح

ب/2 تكنولوجيا الاتصالات

- تتضمن عوامل تكنولوجيا الاتصالات التى يحتمل تأثيرها على المشروع ما يلى:
  - مدى عجلة الحاجة للمعلومات
  - توافر التكنولوجيا
  - عمالة المشروع المتوقعة
  - طول المشروع
  - بيئة المشروع

ج – مخرجات تخطيط الاتصالات

- متطلبات أصحاب المصالح من الاتصالات
- المعلومات المطلوب تناقلها بما فى ذلك الصيغة والمحتوى ومستوى التفصيل
- الشخص المسئول عن توصيل المعلومات
- متلقى المعلومات شخصا كان أو مجموعات
- الأساليب والتكنولوجيا المستخدمة لنقل المعلومات مثل المذكرات أو البريد الالكترونى أو البيانات الصحفية
- دورية الاتصال كأن يكون أسبوعيا على سبيل المثال
- الأطر الزمنية المحددة لعمليات التصعيد والتدرج الوظيفى (أسماء) لتصعيد المسائل التى يتعذر حلها على مستوى وظيفى أدنى
- أسلوب تحديث خطة إدارة الاتصالات وتهذيبها مع تقدم المشروع وتطوره
- قاموس للمصطلحات شائعة الاستخدام

نماذج خصائص خطة إدارة الاتصالات:

- **عنصر اتصالات:** المعلومات المطلوب توزيعها إلى أصحاب المصالح
- **الغرض:** سبب توزيع المعلومات
- **الدورية:** الفترة الزمنية لتوزيع المعلومات
- **تواريخ البدء / النهاية:** الإطار الزمنى لتوزيع المعلومات
- **الصيغة / الوسط:** تخطيط المعلومات وأسلوب الإرسال
- **المسئولية:** عضو الفريق المكلف بتوزيع المعلومات

تطبيق

: فى مجموعات كل مجموعة مكونة من ثلاثة أشخاص – بناء على خبرتك فى المشروعات

- **قم بشحذ الذهن وعمل قائمة تشمل جميع المستندات، الخ التى يجب جمعها وتحليلها أو توزيعها كجزء من اتصالات المشروع**
- **قم بعمل قائمة بالأشخاص الذين سوف تأخذهم فى الاعتبار عند التوزيع**
- **قم بعمل قائمة بأنواع التكنولوجيا المختلفة التى قد تستخدمها** : - ما الذى يتم توصيله أو نقله؟ - من الذى يتم الاتصال به؟- كيف يتم النشر أو التوزيع

الإجابة

(يوجد العديد من الإجابات الصحيحة)

ما الذى يتم توصيله أو نقله:

- تقارير الحالة
- تقارير الأداء
- سجلات مراقبة التغيير
- الخطط المحدثة للمشروعات
- الأحداث الهامة للمشروعات
- الجدول الزمنى للاجتماعات
- جداول أعمال الاجتماعات
- محاضر الاجتماعات
- تحسينات العمليات (إدارة الجودة)
- منح العقود
- خطة الاستجابة للمخاطر
- الإصدارات الصحفية

تابع الإجابة

من يتم الاتصال به:

أصحاب المصالح فى مشروعك سواء داخل المشروع أو خارجه:

- الإدارة العليا
- رعاة المشروع
- العملاء
- المستخدمين النهائيين
- أعضاء فريق العمل
- مديرى نفس الصناعة
- المواطنين
- المنظمات الحاكمة
- وسائل الإعلام

تابع الإجابة

كيف تقوم بالاتصال:

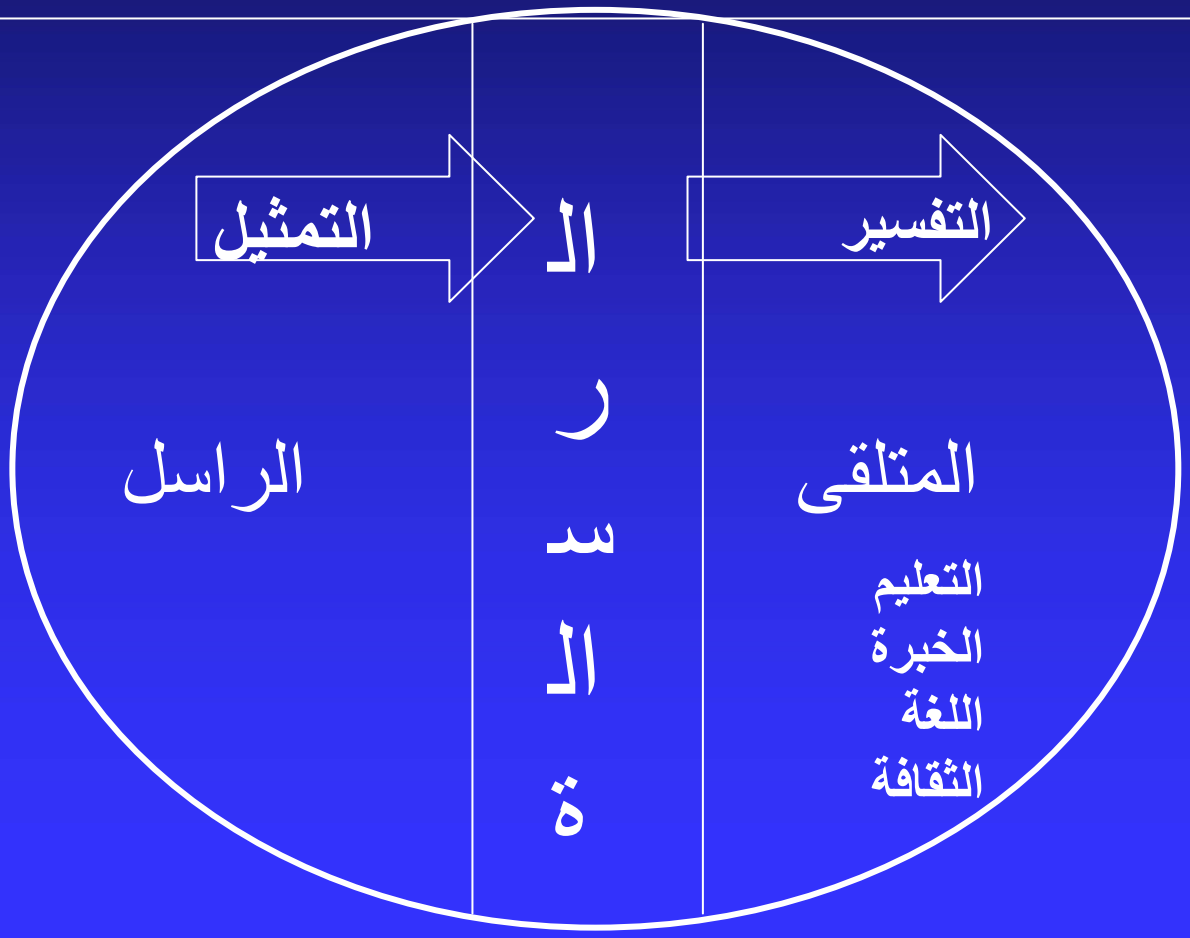
- اجتماعات يومية
- اجتماعات حالة أسبوعية
- زيارات شهرية لأماكن العملاء من قبل مدير المشروع
- تقارير تقدم المشروع مطبوعة ويتم توزيعها كل ثلاثة أشهر
- صفحة على الانترنت بمعلومات عن المشروع متاحة جميع أيام الأسبوع على مدار 24 ساعة

مهارات الاتصال

- يكون لكلا من راسل الرسالة ومتلقيها مسئوليات فى عملية الاتصال .
- يكون راسل المعلومات مسئولا عن جعل المعلومات واضحة وكاملة
- يكون المتلقى مسئولا عن التأكد من أن جميع المعلومات تم استلامها وأنها مفهومة .

تابع مهارات الاتصال

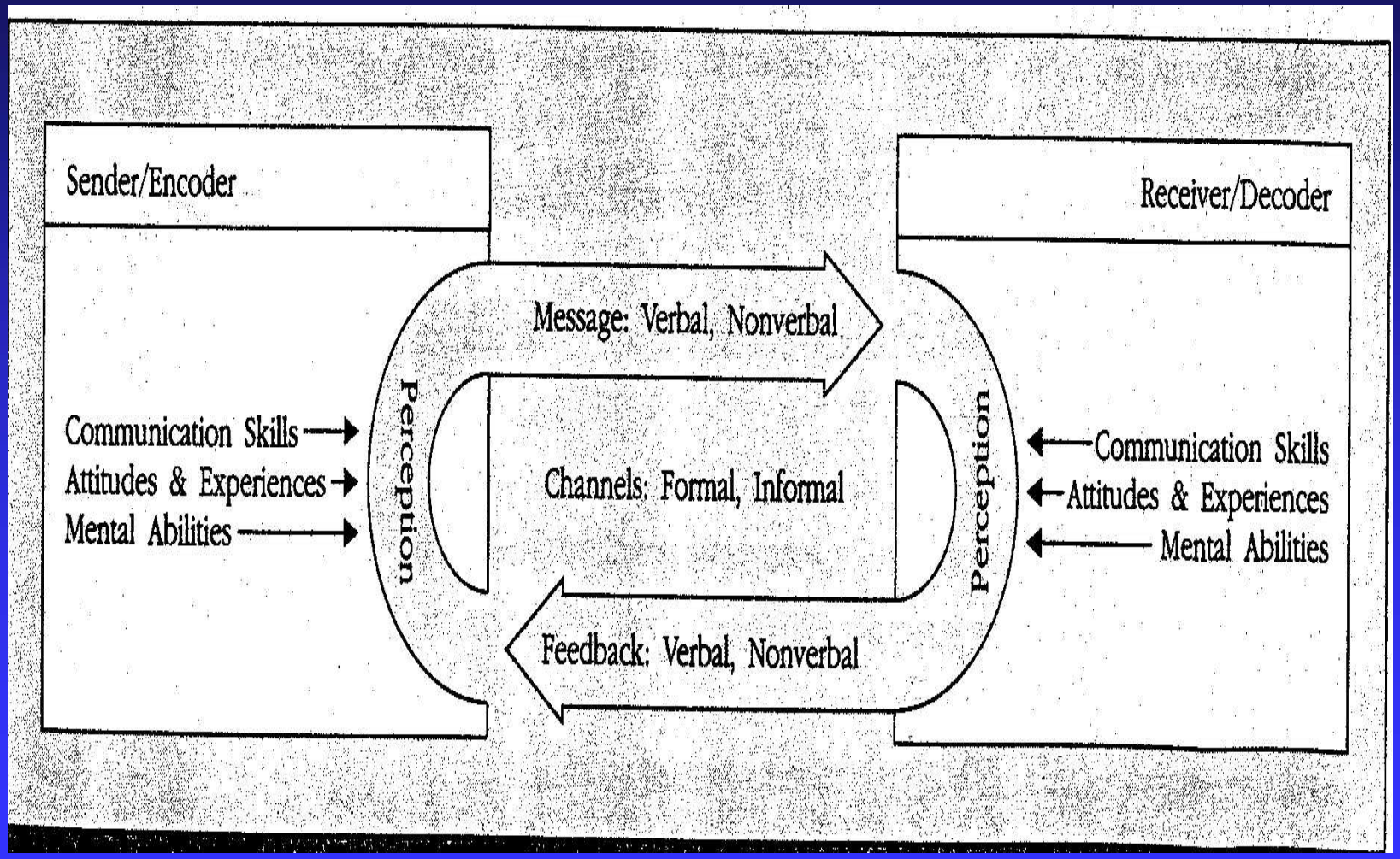
نموذج الاتصال



أ/1 المتغيرات فى عملية الاتصالات

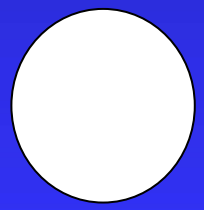
- الراسل (القائم بعملية التمثيل)
- الرسالة
- القناة
- المتلقى (القائم بعملية التفسير)
- القدرة على الفهم
- التغذية الراجعة
- التمثيل والتفسير

تغذية راجعة

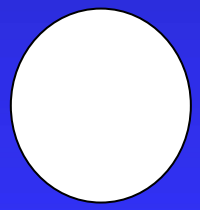

Sender/Encoder
Receiver/Decoder
Message: Verbal, Nonverbal
Communication Skills
Attitudes & Experiences
Mental Abilities
Perception
Channels: Formal, Informal
Perception
Communication Skills
Attitudes & Experiences
Mental Abilities
Feedback: Verbal, Nonverbal

التمثيل والتفسير

عملية فهم الآخر هذه تتكون من عدة أحداث، حيث تبدأ بإحساس الراسل بشعور ما – نوعا ما من عدم الرضا أو عدم توازن داخلى أو حرمان



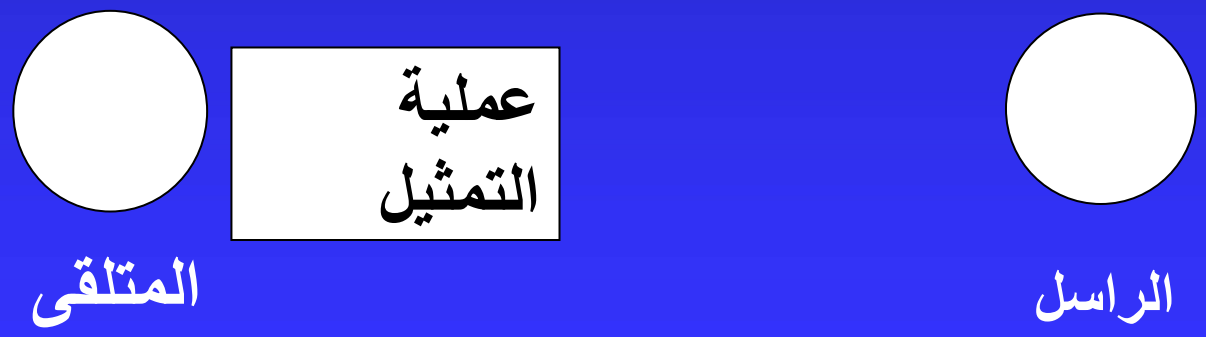
الراسل



المستقبل

التمثيل والتفسير (2)

- المتلقى لا يمكنه على الإطلاق معرفة ما الذى يدور فى "العالم الخاص لمعنى" الراسل ولكنه يرغب فى مشاركته، لذا يجب أولا أن يختار كود مناسب يمثل أو يرمز للشعور الداخلى:



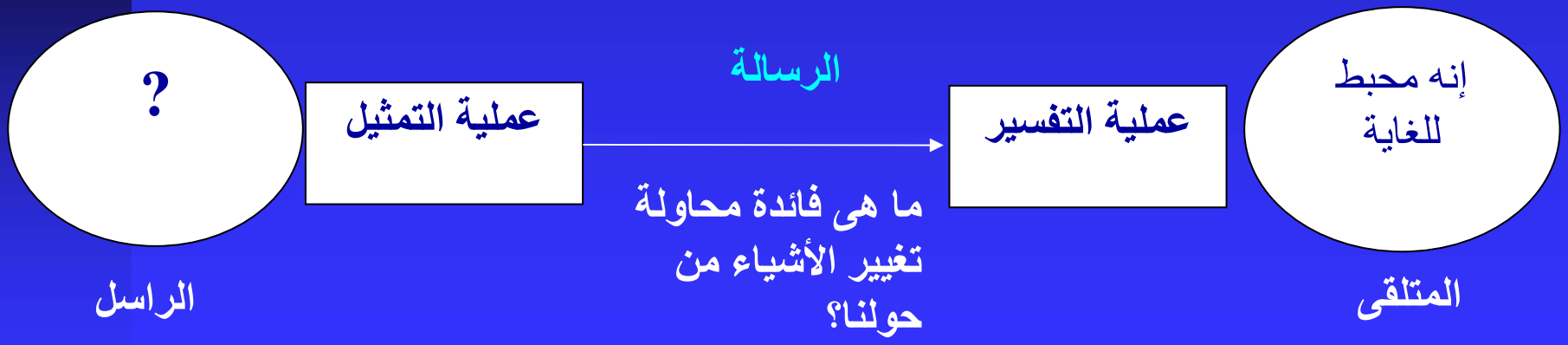
التمثيل والتفسير (3)

- ثانيا: الراسل ينقل هذا الكود (فى هذه الحالة الرسالة اللفظية):

(4)التمثيل والتفسير

إن الشكل التخطيطى لعملية الاتصالات هو أسلوب مرئى لتوضيح تعبير الراسل وانطباع المتلقى، ولا يتم الاتصال الفعال إلا إذا كان:

الانطباع = التعبير



أ /2 عوائق الاتصال (والمعروفة بعوائق الاستماع)

- مكان عمل يتسم بالضوضاء
- التشتيت البصرى
- المسافة
- التعب
- الثقافة
  - التفسيرات المختلفة لنفس الكلمة
  - التوقعات المختلفة للغة الجسم والسلوك
- اللغة
  - الراسل يتحدث بسرعة أو بلكنة غريبة
  - الفروق فى مفردات الكلمات
- تفسير الرسالة بشكل خطأ
- الراسل يستخدم كلمات أو عبارة وجدانية
- الراسل يتحدث ببطء شديد أو يتصف بأنه ثرثار

تطبيق
(عوائق الاستماع)

- قم مع شريكك فى المجموعة بالتفكير فى عوائق الاستماع أى عوائق الاتصال
- قم بخلق أفكار لكيفية التغلب عليها
- شارك أفكارك مع المجموعة

أ/3 لغة الجسم

- أحيانا ما يشار إلى لغة الجسم بفئتين منفصلتين
  - غير اللفظية: الحركات الجسمانية، الخ
  - نظير اللغوية: نبرة الصوت، الخ

أمثلة لغة الجسم غير اللفظية:

- التنفس
- الحالة / الوضع
- تعبير الوجه
- الاتصال عن طريق العين
- حركات العين
- حجم حدقة العين
- المسافة
- الإيحاءات / التحركات
- الملبس
- رموز الوضع / أشياء أخرى
- اختيار الكلمات / اللغة الاصطلاحية

أمثلة لغة الجسم نظير اللغوية

شدة وتأكيد الصوت

سرعة الحديث

لغة الجسم

لغة الجسم تشمل :

- الحركات
- الوقوف
- وضع الجلوس
- استخدام الذراعين
- تعبير الوجه
- حركات العين
- السلام بالأيدى، طريقة المشى
- المسافة بينك وبين الآخرين
- الملبس

تابع لغة الجسم

- الكلمات قد لا تقول الحقيقة، أما الجسم فنادرا ما يكذب!

- لغة الجسم للجنسيات المختلفة
- لغة الجسم المقصودة وغير المقصودة

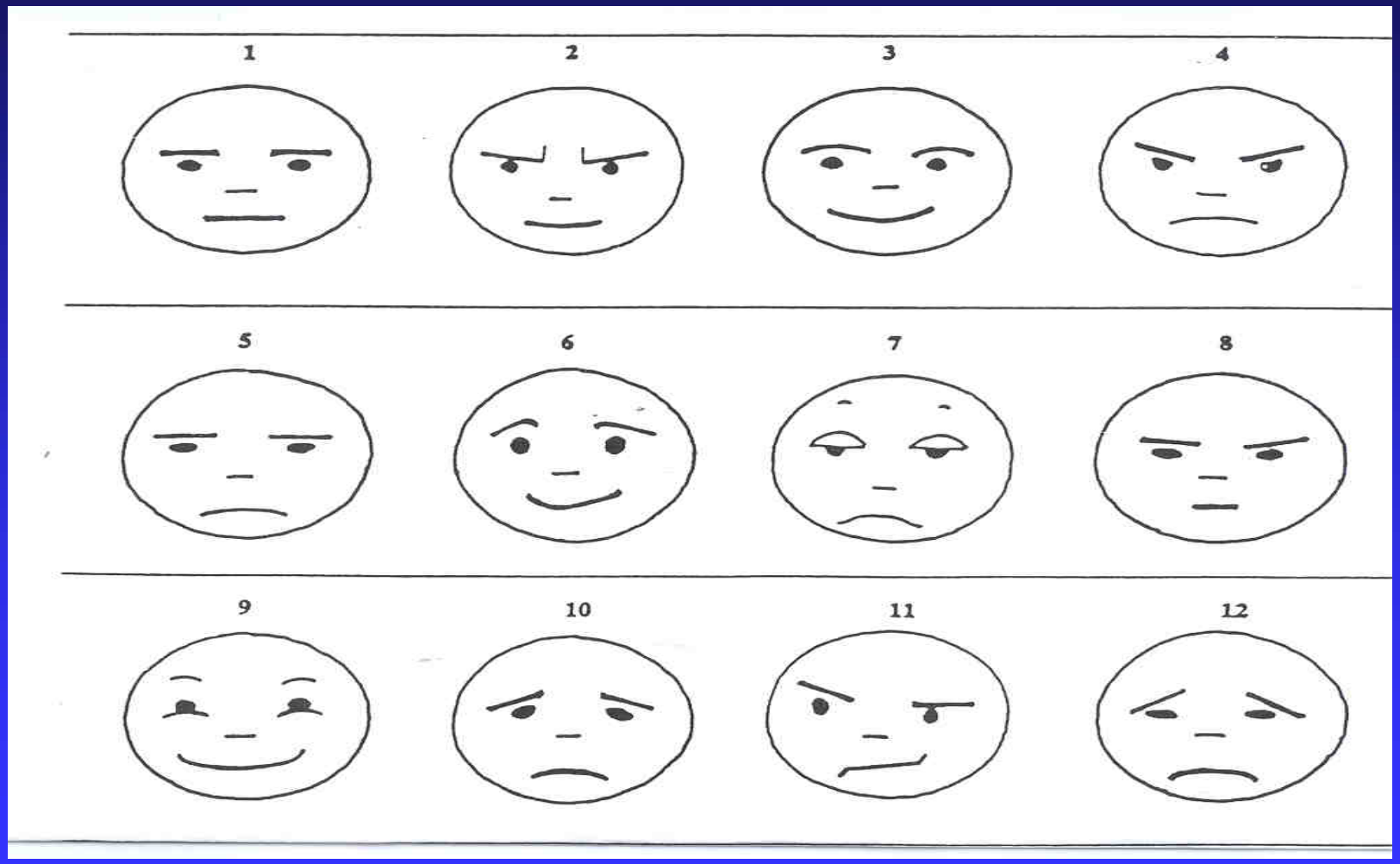
أمثلة على لغة الجسم المقصودة

- القبضة المرفوعة أو المحكمة = تهديد
- اليد أو الإصبع المرفوع = يوضح أنك ترغب فى الكلام
- الإصبع على الفم = شششش الأطفال نائمين
- الإشارة إلى ساعة الحائط أو ساعة اليد = "لقد حان الوقت للتوقف"
- وضع اليد خلف الأذن = "تكلم لو سمحت، لا أستطيع أن أسمعك"

أمثلة على لغة الجسم غير المقصودة

- اتساع حدقة العين عند إثارة الاهتمام
- رفع الكتفين عند الشعور بالتوتر
- لمس الأنف / الفم عند الشعور بعدم التأكد
- إمالة الرأس إلى أحد الجهات عند الشعور بالانتباه

تطبيق
الوجه
ما الذى تقوله هذه الأوجه لك؟



تطبيق

المتغيرات فى عملية الاتصال

تطبيق ختامى

ما هى الاستنتاجات التى تحصل عليها من الفرق بين الاتصال فى فريق متناغم والاتصال فى فريق اعتبارى

الاستماع الفعال

- **الاستماع الفعال**
  - الإيجابى
  - الاستماع السلبى
  - استخدام طرح أسئلة للحصول على تأكيد

الاستماع الفعال
الانطباع = التعبير

اليوم الثانى

- توزيع المعلومات
- إعداد تقارير الأداء
- إدارة أصحاب المصالح

القسم5
توزيع المعلومات

- يتضمن توزيع المعلومات جعل المعلومات متاحة لأصحاب المصالح بالمشروع فى الوقت المناسب
- ويشمل توزيع المعلومات تنفيذ خطة إدارة الاتصالات وأيضا الاستجابة لطلبات المعلومات غير المتوقعة

2/10 توزيع المعلومات

المدخلات	الأدوات والأساليب التقنية	المخرجات
1. خطة إدارة الاتصالات	1. مهارات الاتصال 2. نظم جمع واسترجاع المعلومات 3. أساليب توزيع المعلومات 4. عملية الدروس المستفادة	1. أصول العمليات التنظيمية (تحديثات) 2. التغييرات المطلوبة

أ ـ مدخلات توزيع المعلومات

- خطة إدارة الاتصالات

ب – الأدوات والأساليب التقنية لتوزيع المعلومات

- مهارات الاتصال
- نظم جمع المعلومات واسترجاعها
- أساليب توزيع المعلومات
- عملية الدروس المستفادة

ب/1 مهارات الاتصال

- تشكل مهارات الاتصال جزء من مهارات الإدارة العامة وتستخدم لتبادل المعلومات
- وتتضمن مهارات الإدارة العامة المتعلقة بالاتصال ضمان حصول الشخص المناسب على المعلومات المناسبة فى الوقت المناسب
- كما تتضمن مهارات الإدارة العامة كذلك فن إدارة متطلبات أصحاب المصالح

ب/2 نظم المعلومات واسترجعها

- من الممكن جمع البيانات واسترجاعها من خلال وسائط متعددة منها:-
- نظم الملفات اليدوية
  - قواعد البيانات الالكترونية
  - برامج الحاسب لإدارة المشروعات
  - النظم التى تتيح الوصول إلى الوثائق الفنية

ب/3 أساليب توزيع المعلومات

اجتماعات المشروع

- توزيع الوثائق الورقية
- نظم الملفات اليدوية
- قواعد البيانات الإلكترونية ذات الوصول المشترك

- البريد الالكترونى
- الفاكس
- البريد الصوتى
- الاجتماعى بالفيديو (فيديو كونفرنس) أو عبر الانترنت
- النشر على صفحات الانترنت
- الأدوات الالكترونية لإدارة المشروعات مثل واجهات برامج الحاسب لإدارة المشروعات والجدولة الزمنية على الويب وبرامج الحاسب الداعمة للاجتماع والمكتب الاعتبارى وبوابات الانترنت وأدوات إدارة العمل المشترك.

مناقشة

- ما هى قواعد الاجتماعات فى منظمتك؟
- هل تعتقد أنه يوجد قواعد إضافية يجب إضافتها إلى القائمة؟
- هل تعتقد أنه يوجد قواعد يجب حذفها من القائمة؟

ب/4 عملية الدروس المستفادة

- تركز جلسات الدروس المستفادة على تبين أوجه النجاح والفشل للمشروع
- تقدم توصيات لتحسين الأداء على المشروعات فى المستقبل.
- يتبين فريق المشروع وأصحاب المصلحة الرئيسيين خلال دورة حياة المشروع الدروس المستفادة فيما يتعلق بأوجه المشروع الفنية والإدارية وتلك المتعلقة بالعمليات
- تجمع الدروس المستفادة وتنظم وتخزن خلال مدة المشروع

تابع ب/4 عملية الدروس المستفادة

- ومن بين النتائج المحددة للدروس المستفادة ما يلى:
- تحديث قاعدة الدروس المستفادة المعرفية
- مدخلات لنظام إدارة المعرفة
- تحديث لسياسات المنظمة وإجراءاتها وعملياتها
- تحسين مهارات الأعمال
- تحسينات شاملة فى المنتجات والخدمات
- تحديثات لخطة إدارة المخاطر

ج – مخرجات توزيع المعلومات

- أصول عمليات المنظمة (تحديثات)
- التغييرات المطلوبة

ج/1 أصول عمليات المنظمة (تحديثات)

- توثيق الدروس المستفادة
- سجلات المشروع
- تقارير المشروع
- عروض المشروع التقديمية
- المعلومات الاسترجاعية من أصحاب المصالح
- إخطارات أصحاب المصالح

ج/2 التغييرات المطلوبة

- يجب أن تثير أية تغييرات تجرى على عملية توزيع المعلومات تغييرات مناظرة على خطة إدارة المشروع وخطة إدارة اتصالات المشروع
- تراجع التغييرات المطلوبة (إضافات ، تعديلات ، مراجعات) على خطة إدارة المشروع وخططها الفرعية وتتم إدارة التغيير من خلال عملية المراقبة المتكاملة للتغيير

عناصر العرض التقديمى الجيد

- فكر فى أسوأ عرض تقديمى قمت برؤيته،لماذا كان سيئا؟
- ثم فكر فى أفضل عرض تقديمى قمت برؤيته، ما الذى جعله جيدا

عناصر العرض التقديمى الجيد (good presentation)

1. له هدف واضح

العرض التقديمى الذى ليس له هدف أو اتجاه واضح يكون ذو فائدة ضئيلة للجمهور المستهدف.

أنظر إلي المقارنة التالية: كمقدم العرض التقديمى فأنت مثل قائد السيارة وأعضاء الجمهور المستهدف هم الركاب، وإذا كانت رحلتك لها وجهة (أو هدفا) محددة مسبقا فإن الركاب سوف يتبعوك بسرور وسوف يصلون إلى نفس الوجهة (أو الاستنتاج) التى تتجه إليها، وإلا فإنك لا تقوم إلا بأخذهم للتنزه

2. يخاطب احتياجات الجمهور المستهدف

جميع أعضاء الجمهور المستهدف لديهم نفس الأسئلة: "ما الذى يحتوى عليه العرض التقديمى بالنسبة لى" لذا احرص على أن يجيب العرض التقديمى على هذا السؤال، فبهذه الطريقة وحدها تستطيع إبقاء جمهورك المستهدف مهتم برسالتك

عناصر العرض التقديمى الجيد (good presentation)

3. منظم تنظيما جيدا

دعنا نعود إلى موقف قيادة السيارة: إذا كنت تعلم كيفية الذهاب إلى وجهتك، فإن الركاب سوف يثقون بك ويستمتعوا بالركوب معك، أما إذا كان ليس لديك فكرة عن الاتجاه فإن الركاب سوف يقلقون محاولين معرفة إلى أين تذهب.

لابد أن تجعل جمهورك المستهدف يعلم ما الذى يحدث، ووضح لهم أنك تعلم الطريق القادم، وقم بإعطائهم علامات، وتذكر أنك مسئول ومسئوليتك أن تقود جمهورك المستهدف

عناصر العرض التقديمى الجيد (good presentation)

4. يتم تقديمه بأسلوب ديناميكى ويتسم بالثقة ومباشر

إن أفضل محتوى فى العالم لن يحيا إذا ما تم توصيله بشكل سئ، حيث يستخدم الناس الذين يقومون بتفسير أحد الرسائل عدد متنوع من المفاتيح لفهمها، فعلى سبيل المثال قد أظهرت الأبحاث أن لغة الجسم تمثل 55% من الرسالة وأن الصوت يمثل 38% من الرسالة، لذا ساعد الناس على فهمك عن طريق إعطاء اهتمام لجميع جوانب رسالتك: المحتوى وطريقة التسليم.

5. يستخدم وسائل مرئية ذات صلة بالرسالة

استخدام وسائل مرئية لتدعيم رسالتك، فالوسائل الإيضاحية المرتبطة برسالتك تساعد أعضاء الجمهور المستهدف على الاحتفاظ بالمعلومات بشكل أفضل.

ملحوظة

الوسائل الإيضاحية أسلوب قوى لتدعيم رسالتك

- الإخبار وحده ينتج عنه تذكر بنسبة 10% بعد الحدث بثلاثة أيام
- العرض وحده ينتج عنه تذكر بنسبة20% بعد الحدث بثلاثة أيام
- الإخبار والعرض معا ينتج عنهما تذكر بنسبة 65% بعد الحدث بثلاثة أيام

تخطيط عرضك التقديمى (presentation planning)

عند التخطيط لمحتوى عرضك التقديمى أنت فى حاجة لتذكر أربعة عوامل رئيسية:

1. تحليل الجمهور المستهدف
2. الهدف
3. جمع المعلومات
4. الشكل والموقع

تخطيط عرضك التقديمى (Presentation planning)
ورقة عمل

- موضوع العرض التقديمى
- تحليل الجمهور المستهدف
- الهدف
- جمع معلومات
- الشكل والموقع
- دائما قم بالتركيز على الهدف!

تطبيق
التعامل مع غير المتوقع

- قم بتقسيم الفريق إلى مجموعتين
- قم بشحذ الذهن لعمل قائمة بجميع الأشياء التى قد لا تسير كما ينبغى أثناء عرضك التقديمى
- اختار خمسة مشكلات من قائمتك وضعهم فى كروت
- كل مجموعة تنافس المجموعة الأخرى فى حل المشكلة فى 15 ثانية أو أقل

تجهيز بيئة العمل

- مراجعة شاملة للحجرة
- عليك مراجعة شاملة المعدات
- البدء بعمل رسم تخطيطى للحجرة
- اختار أين ستقف
- اختار كيف ستتحرك

تأسيس الحجرة

- شكل الحجرة الدراسية
- شكل حرف U
- شكل نصف دائرة
- شكل مناضد كل على حدة شكل حجرة اجتماعات

توجيه تركيز جمهورك المستهدف

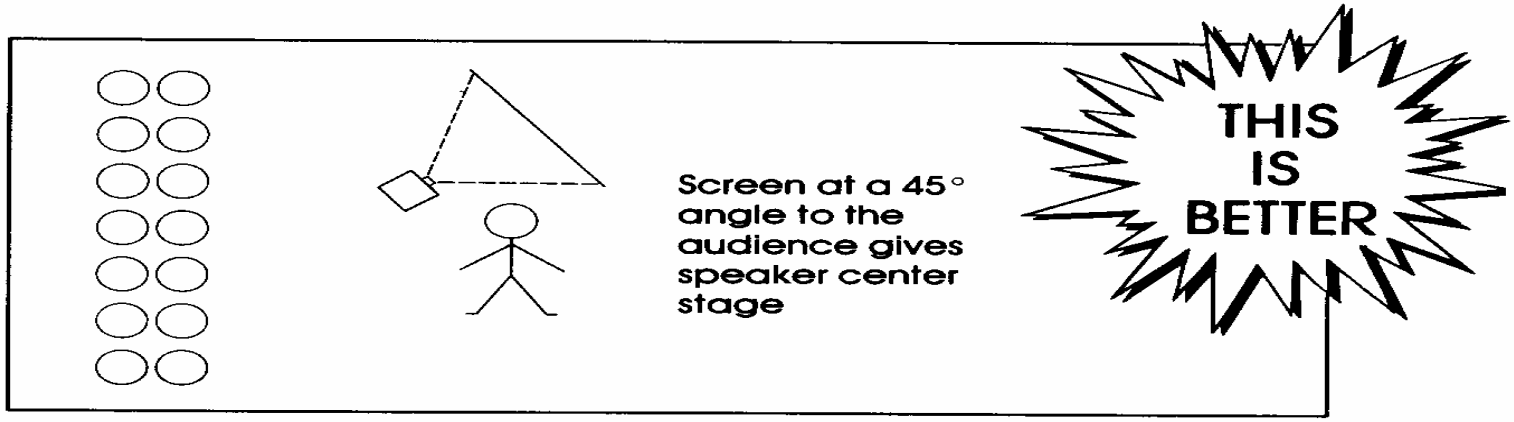


Fig. 1

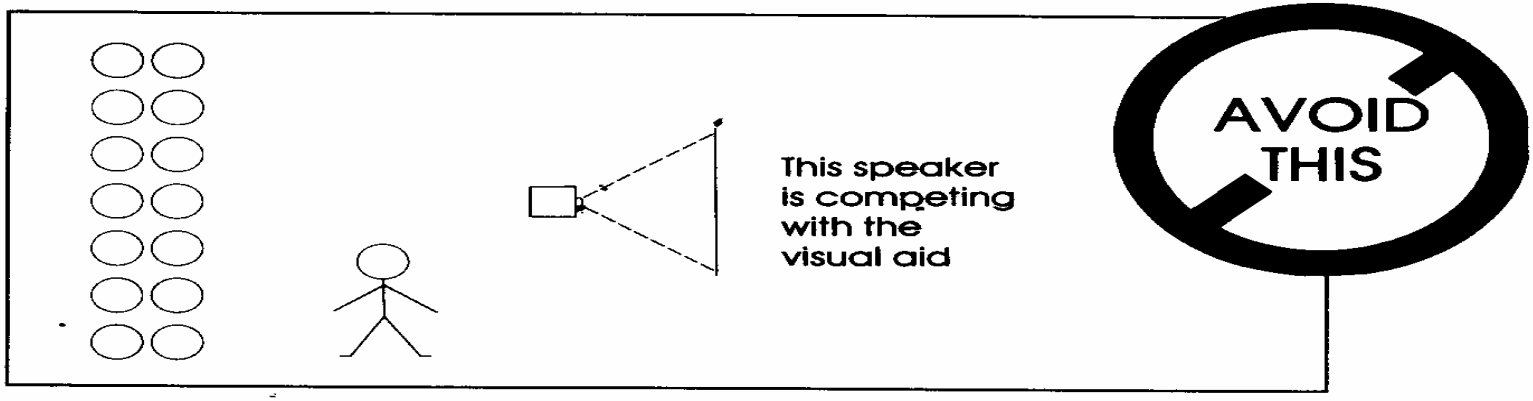


Fig. 2

بعض إلملاحظات للاحتفاظ بتركيز جمهورك المستهدف

- تأكد من أن الجميع يمكنه رؤية الشاشة بما فيهم أنت كمقدم للعرض
- تجنب النظر إلى الشاشة وأنت تتحدث
- قم بغلق البروجكتور عندما لا يكون هناك حاجة إلي مشاهدة جمهورك المستهدف للشاشة
- تأكد من أن الحجرة غير مظلمة لدرجة أن جمهورك المستهدف لا يستطيع رؤيتك.
- افصل بين عروض الشرائح عن طريق وضع شريحة سوداء عند الموضوعات التى تحتاج إلى توضيح
- قم بتحديد وقت الشريحة أو عرض PowerPoint حتى 20 دقيقة وذلك حتى تأخذ استراحة لتجنب "النوم أثناء عرض الشريحة
- تجنب تمرير الأشياء على الجمهور المستهدف، وبدلا من ذلك قم بالمشى بينهم واعرض الشئ للجميع باختصار ثم اجعله متاحا لهم فى نهاية الجلسة.
- قم بتمرير أوراق التدريب فى نهاية الجلسة لتجنب قراءة الناس لها أثناء تحدثك

التعامل مع الأسئلة أثناء العروض التقديمية

1. **الإعداد:** قم بشحذ الذهن لعمل قائمة من الأسئلة التى قد يسألونها لك، وقم بتحضير إجابات لها، فإن هذا سوف يعمل على تقليل التغييرات التى تقوم بها عند مفاجأتك بالأسئلة
2. **تشجيع جمهورك المستهدف على طرح أسئله:** عرضك سوف يترك انطباعا يدوم إذا ما شعر جمهورك المستهدف باشتراكهم فى العرض، قم برفع يدك أو قم باتخاذ خطوة للأمام واسأل " من سوف يطرح السؤال الأول؟"
3. **الانصات إلى الأسئلة:** قم بالانصات بالفعل، وانظر مباشرة إلى من يطرح السؤال أثناء طرح السؤال، ولا تقم بمقاطعته، واظهر أنك مهتم

التعامل مع الأسئلة أثناء العروض التقديمية

4. **توضيح الأسئلة:** إذا لم يسمع جميع الحضور السؤال قم بتكراره، وإذا كان السؤال غير واضح قم بإعادة صياغته لتتأكد من فهمك له.

5. **أجب عن السؤال:** كن أمينا ومختصرا ومباشرا

التعامل مع الأسئلة أثناء العروض التقديمية

6. **قم بإشراك الحضور:** عند الإجابة عن السؤال اتبع قاعدة 25%-75% وقم بعمل اتصال بعينيك 25% من الوقت مع من قام بطرح السؤال، ومع أعضاء الحضور باقى الوقت

7. **قم بإنهاء فترة الأسئلة:** عندما ينفذ منك الوقت قم بالإشارة إلى أنك سوف تتلقى سؤال واحد فقط، ثم اشكر الحضور.

الأسئلة المعقدة التي تنطوي علي قدر من الصعوبة

فكر فى الأسئلة الصعبة التالية، كيف ستتعامل مع كل نوع من هذه الأسئلة؟

1 – سؤال "لا أعرف"

2 – السؤال غير العادل الذى يؤثر على إجابتك

3 – السؤال الذى يشمل عدة أسئلة

4 – السؤال الافتراضى

تطبيق
التعامل مع الأسئلة

قم فى مجموعات بشحذ الذهن بالأسئلة الممكنة التى يمكن أن تطرح لك وقم بتحضير الإجابة عليها.

القسم
إعداد تقارير الأداء

- تتضمن عملية إعداد تقارير الأداء جمع كافة بيانات خط الأساس وتوزيع معلومات الأداء إلى أصحاب المصالح.

3/10 إعداد تقارير الأداء

المدخلات	الأدوات والأساليب التقنية	المخرجات
• معلومات أداء العمل • قياسات الأداء • الاكتمال المتنبأ به • قياسات مراقبة الجودة • خطة إدارة المشروع • طلبات التغيير المعتمدة • التسليمات	1. أدوات عرض المعلومات 2. جمع معلومات الأداء وتجميعها 3. اجتماعات مراجعة الحالة 4. نظم توقيت التقارير 5. نظم تقارير التكلفة	1. تقارير الأداء 2. التنبؤات 3. التغييرات المطلوبة 4. الإجراءات التصحيحية الموصى بها 5. أصول العمليات التنظيمية (تحديثات)

(تابع) إعداد تقارير الأداء

- وتشمل عملية إعداد تقارير الأداء
  - **إعداد تقارير حالة المشروع:** حالة المشروع بالنسبة للجدول الزمنى مصفوفات الموازنة الخ
  - **إعداد تقارير تقدم المشروع:** نسبة اكتمال الإنجازات الخ
  - **التنبؤ:** تقدم المشروع فى المستقبل بناء على الأداء الحالى

(تابع) إعداد تقارير الأداء

- يمكن أن يوفر إعداد تقارير الأداء معلومات عن:
  - نطاق المشروع
  - الجدول الزمنى
  - التكلفة
  - الجودة
  - المخاطرة
  - التوريدات
  - التقارير إما يتم إعدادها بصورة شاملة أو على أساس استثنائى

أ ـ مدخلات إعداد تقارير الأداء

- معلومات أداء العمل
- قياسات الأداء
- الاكتمال المتنبأ به
- قياسات مراقبة الجودة
- خطة إدارة المشروع
- طلبات التغيير المعتمدة
- التسليمات

أ/1 معلومات أداء العمل

- يتم تجميع معلومات أداء العمل حول حالة اكتمال التسليمات وما أُنجز من تنفيذ المشروع وتغذى بها عملية إعداد تقارير الأداء

- وتتناول علمية توجيه وإدارة تنفيذ المشروع جمع معلومات أداء العمل بمزيد من التفصيل.

أ/2 خطة إدارة المشروع

- توفر خطة إدارة المشروع **خط أساس قياس الأداء:** خطة معتمدة لعمل المشروع تقارن تنفيذ المشروع بمقابلها وتقيس الانحرافات من اجل مراقبة الإدارة،

- غالبا ما يدمج خط أساس قياس الأداء للنطاق والجدول الزمنى والتكلفة لمشروع ما معا وقد يتضمن أيضا معاملات تقنية ومعاملات للجودة.

أ/3 طلبات التغيير المعتمدة

- طلبات التغيير المعتمدة هى تغييرات مطلوبة
  - لتوسيع نطاق المشروع
  - أو تقليصه
  - أو لتعديل التكلفة التقديرية
  - أو لمراجعة تقديرات فترات الأنشطة
- التى تم اعتمادها وتنتظر التنفيذ بمعرفة فريق المشروع.

أ/4 التسليمات

- التسليمات هى أى منتج أو نتيجة أو إمكانية أداء خدمة فريد وقابل للتحقق يجب التوصل إليه لاستكمال عملية أو مرحلة أو مشروع.

ب – الأدوات والأساليب التقنية لإعداد تقارير الأداء

- أدوات عرض المعلومات
- جمع بيانات الأداء وتجميعها
- اجتماعات مراجعة الحالة
- نظم إعداد التقارير الزمنية
- نظم إعداد تقارير التكلفة

ب/1 أدوات عرض المعلومات

- يمكن استخدام حزم برمجيات
  - لإعداد التقارير الجدولية
  - أو تحليل جداول البيانات
  - أو العروض التقديمية
- لإنشاء وعرض صور عالية الجودة لبيانات أداء المشروع.

ب/2 جمع البيانات وتجميعها

- من الممكن جمع البيانات وتجميعها من وسائط متعددة منها:
  - نظم الملفات اليدوية
  - قواعد البيانات الالكترونية
  - برامج الحاسب لإدارة المشروعات
  - النظم التى تتيح الوصول إلى الوثائق الفنية
- وذلك لإعداد تنبؤات وتقارير الأداء والحالة والتقدم

ب/3 اجتماعات مراجعة الحالة

- اجتماعات مراجعة الحالة عبارة عن أحداث منتظمة الجدولة تستهدف تبادل المعلومات حول المشروع
- وتعقد اجتماعات مراجعة الحالة فى معظم المشروعات على فترات متباينة ومستويات مختلفة
- فيمكن على سبيل المثال أن يجتمع فريق إدارة المشروع أسبوعيا فيما بينهم وشهريا مع العميل.

ب/4 نظم إعداد التقارير الزمنية

- تسجل نظم إعداد التقارير الزمنية الزمن المستهلك للمشروع وتعرضه.

ب/5 نظم إعداد تقارير التكلفة

- تسجل نظم إعداد تقارير التكلفة المستهلكة للمشروع وتعرضها.

تقاريــر الأداء

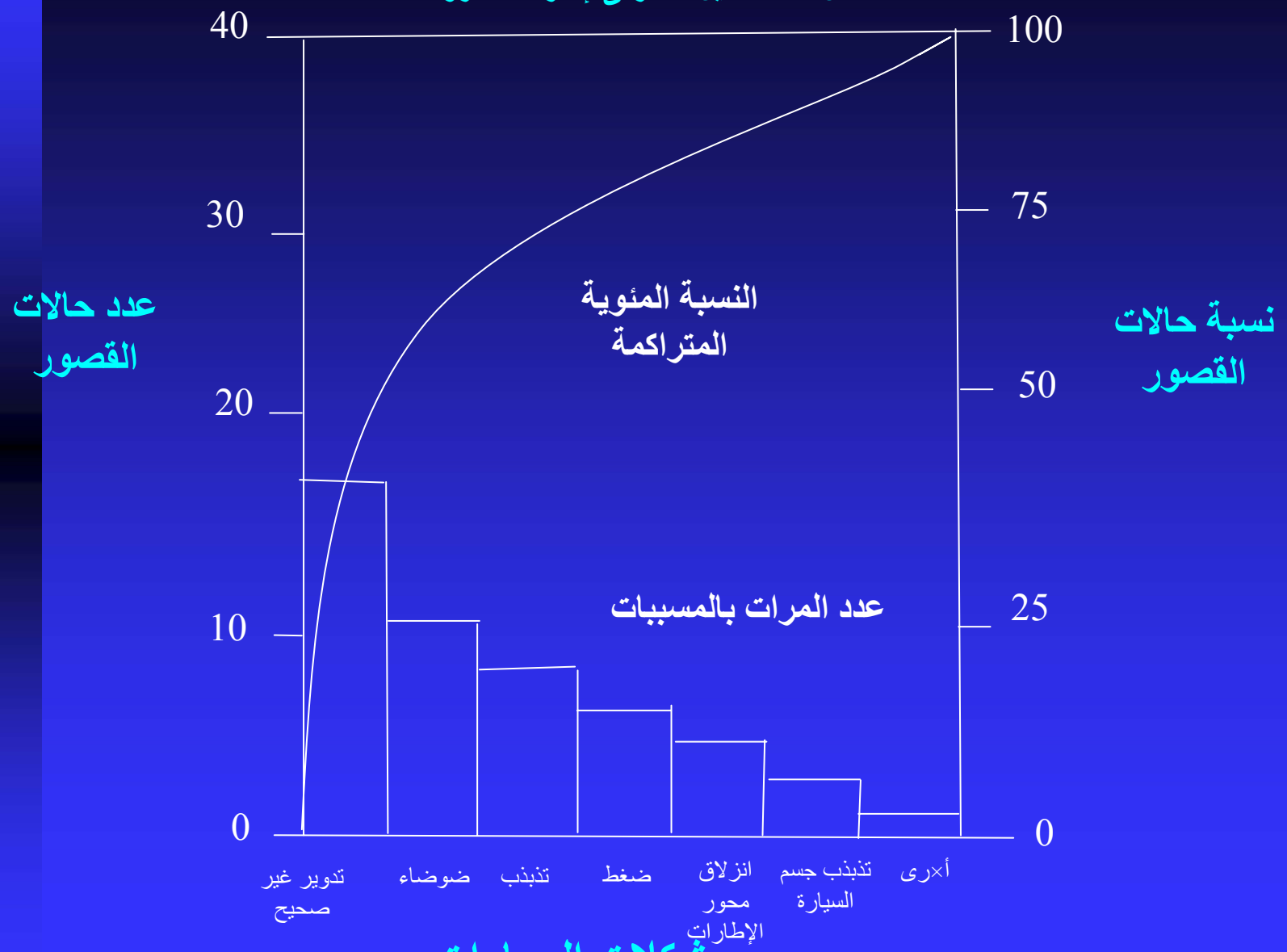
- يمكن أن تأخذ **تقارير الأداء** شكل:
  - المخططات الشريطية (خرائط جانت)
  - منحنيات S
  - المدرجات التكرارية
  - الجداول

تطبيق

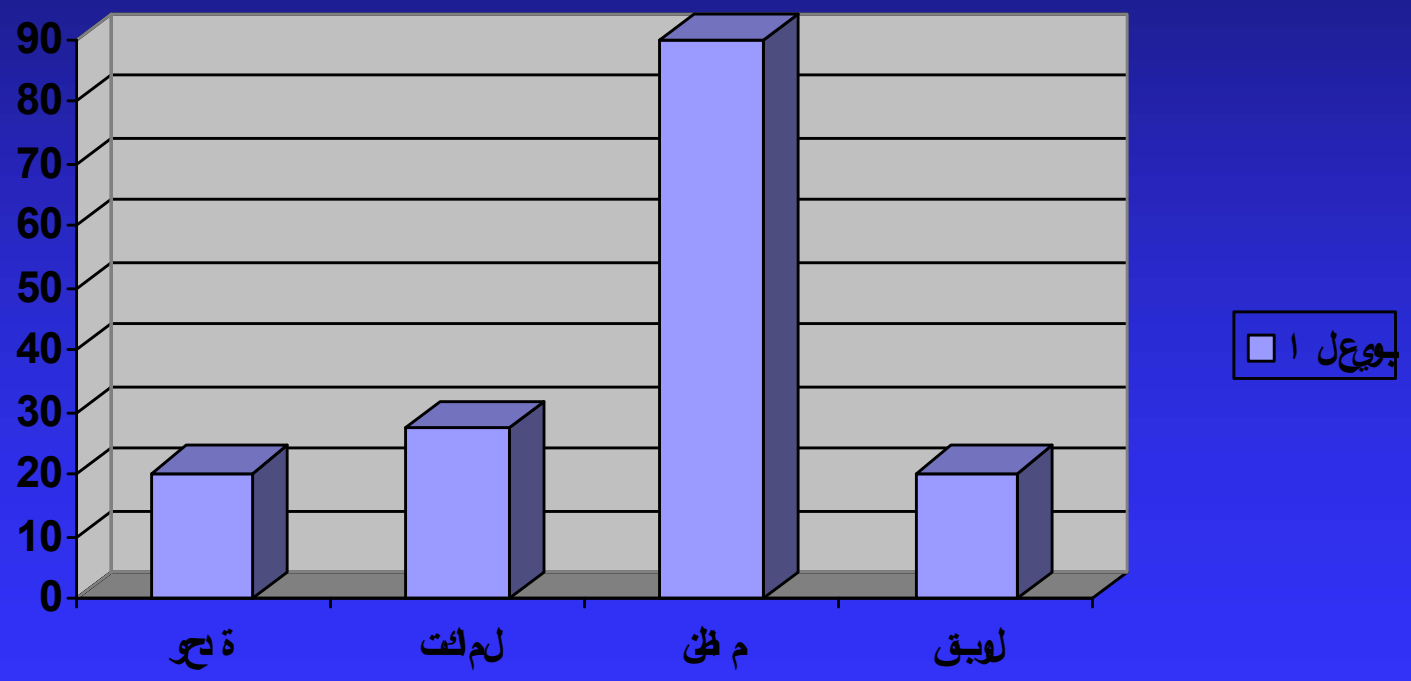
- راجع القوالب والنماذج التالية لتقارير الأداء:
  - تقرير الأداء
  - تقرير الحالة
  - التقرير المعد على أساس استثنائى (استجابة للطلبات غير المتوقعة)
  - المدرجات التكرارية (الرسم التخطيطى لبرتو)
- المخطط المبعثر (الاتجاهات)

مخطط باريتو

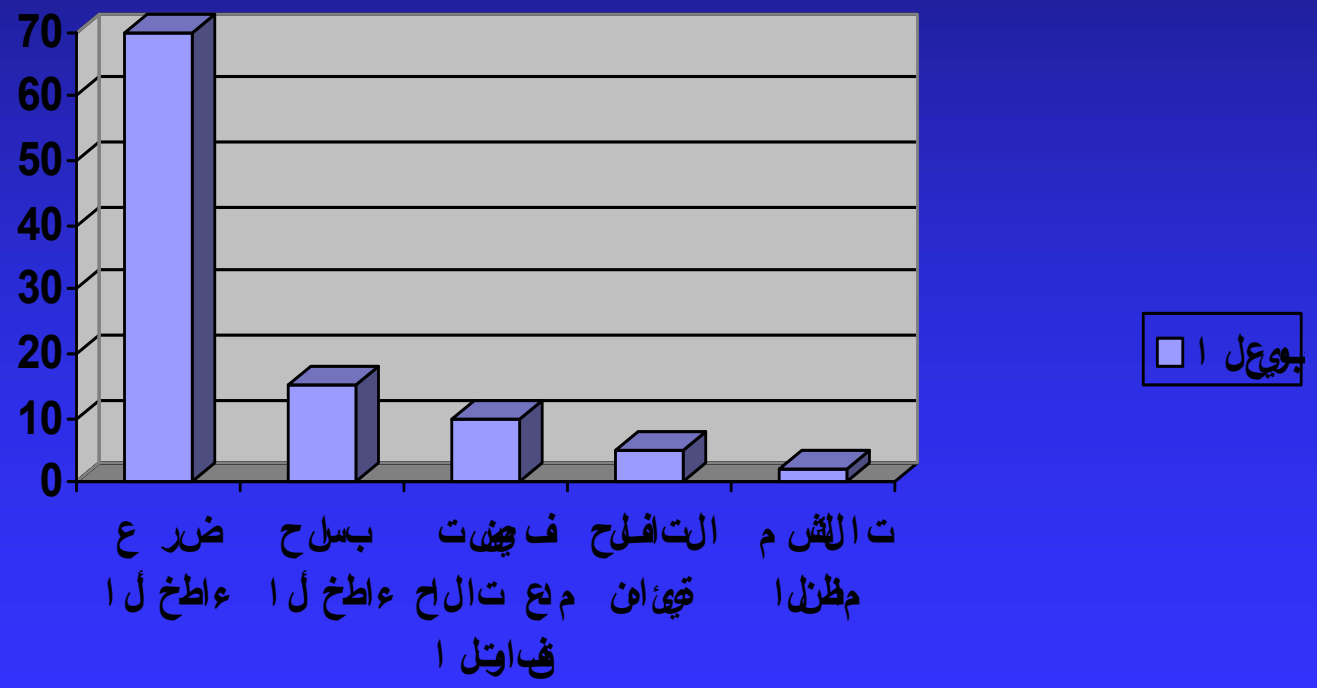
الشكل 8-5 الدليل المعرفى لإدارة المشروعات 2000



مثال لمخطط
عدد العيوب فى مرحلة الاختبار

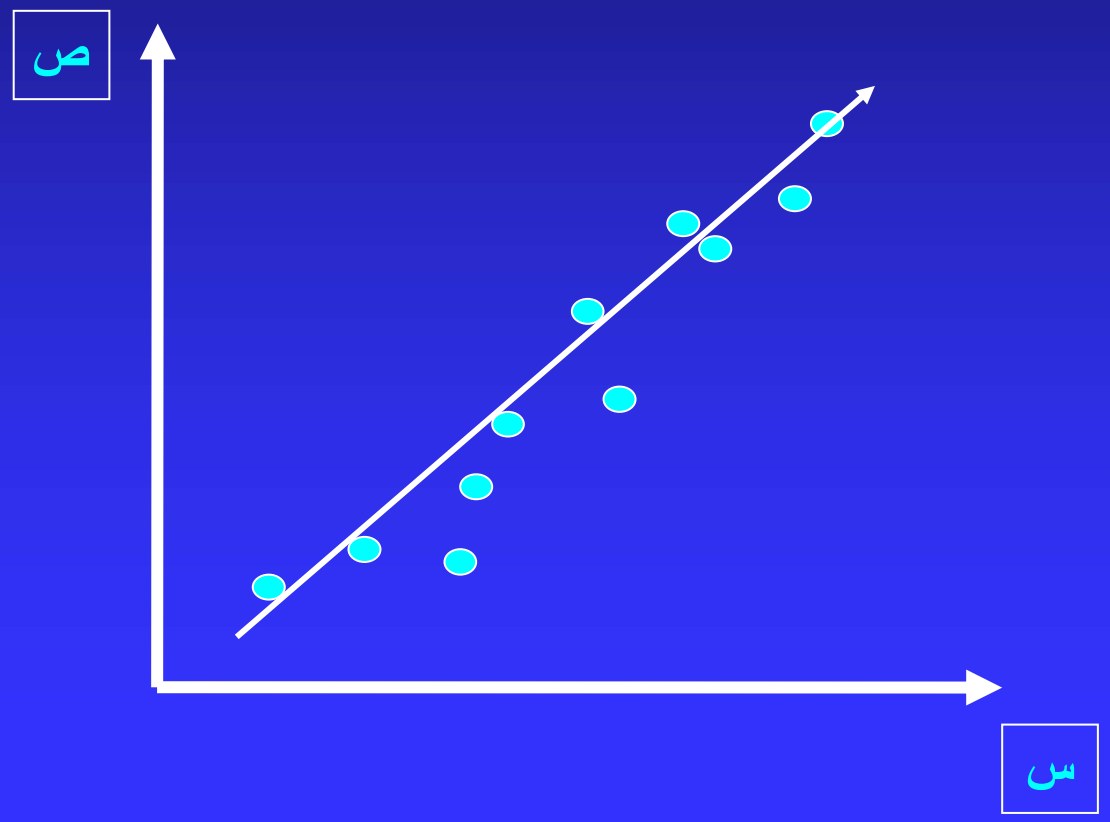


مثال لتطبيق تحليل باريتو
عدد العيوب مرتبة حسب مرات تكرارها فى خمس فئات



تحليل الاتجاه

المخطط المبعثر هو عرض لبيانات موضحة على رسم بيانى باستخدام المحورين السينى والصادى



عناصر التقرير الجيد

- تستخدم تقارير المشروع لما يلى:
  - إخبار الآخرين بأحداث المشروع
  - التزويد بالمعلومات اللازمة لصنع القرار
  - عمل توصيات
  - نقل المعلومات عن القرارات التى تم صنعها

عناصر التقرير الجيد

التقرير الجيد يكون:

- تقرير وثيق الصلة بالموضوع
- تقرير موضوعى
- تقرير دقيق
- تقرير مختصر
- تقرير مترابط منطقيا

تخطيط التقرير

1. تحديد الهدف
2. تحديد الجمهور المستهدف
3. تحديد السياق
4. تحديد المحتوى

اختيار شكل التقرير

شكل التقرير	ينبغى استخدامه عندما...
1 – مباشر: يبدأ بالاستنتاج أو التوصيات ثم يدعمها بالبيانات.	يتوقع القارئ الاستنتاج أو التوصيات ويكون مستعد لتلقيها
2 – غير مباشر: يقدم حقائق محددة وتحليل لتلك الحقائق مما يؤدى إلى استنتاج أو توصيات	قد لا يكون القارئ مستعد لتلقى الاستنتاج وفى حاجة إلى إقناعه أو يتطلب تفاصيل خلفية قبل كونه قادرا على فهم الرسالة، وهذا الأسلوب غالبا ما يستخدم لنقل الأخبار السيئة.
3 – تاريخى: يستخدم ترتيب زمنى باعتباره المكون الرئيسى للمنظمة.	يتم فهم المعلومات بشكل أفضل عندما يتم تنظيمها بشكل زمنى، وهذا الشكل يكون مفيدا لتوثيق الرحلات أو الأحداث.
4 – المشكلة / الحل: يقدم المشكلة ثم يتبعها حل مقترح	يمكن ذكر المشكلة والحل المقترح لها بشكل مختصر من المرجح أن يقابله القليل من المعارضة

اختيار شكل التقرير

شكل التقرير	ينبغى استخدامه عندما...
5 – السبب / النتيجة: يحدد أسباب المشكلة ويناقشها والنتائج المتنبأ بها.	أنت فى حاجة إلى إعداد تقرير عن تصورك لعلاقة مباشرة بين حدثين أو أكثر، على سبيل المثال يمكنك استخدام هذا الشكل لتوضيح أو التنبؤ بأثر السياسات الجديدة
6 – مكانى: يقدم بيانات بشكل منطقى بالنسبة للوحدات الجغرافية	أنت فى حاجة إلى تقديم تحليل بيانات واستنتاجات أو توصيات لمواقع جغرافية مختلفة (مثل الفروع الدولية)
7 – موضوعى: ينظم المعلومات حول موضوعات رئيسية للمناقشة مثل: النتائج والاستنتاجات والتوصيات، كما يجب تحديد عناوين الموضوعات	القارئ فى حاجة إلى تحليل المعلومات بالنسبة للعديد من أوجه المشكلة والمعلومات معقدة للغاية ولا يمكن تقديمها بالكامل فى نفس الوقت.
8 – مقارنة/تباين: يختبر بندين أو أكثر بالنسبة لمعايير شائعة لكى يكتشف أوجه الشبه وأجه الاختلاف بينهم.	الاختيار يجب أن يتم بين اثنين من البدائل

عمل مخطط للتقرير

الخطوات الرئيسية لإعداد مخطط:

1. تنظيم البيانات
2. تحديد الموضوعات الرئيسية
3. ترتيب التسلسل

يجب أن يتضمن مخطط تقريرك أيضا عبارة لهدفك لإرشادك إلى شكل التقرير.

مناقشة

- هى أشكال التقارير المستخدمة؟
- لماذا فى رأيك قام الكاتب باختيار هذا الشكل؟

كتابة مسودة أولى
تطبيق

- اقرأ السيناريوهات الموضحة فى كتيبك

- من منهما يشبهك – شريف أم سارة؟
- ما هى الخدع التى تستخدمها لتحفيزك على الكتابة؟

التغلب على عائق الكاتب

1. الكتابة دون توقف
2. اكتب أولا ثم قم بالتحرير لاحقا
3. اعمل أثناء أفضل أوقاتك
4. قم بخلق بيئة مواتية

تبنى الأسلوب الصحيح: رسمى أم غير رسمى؟

- إن أسلوب رسالتك سوف يؤثر على الطريقة التى سيتم تلقيها بها
- الفرق الرئيسى بين اللغة الرسمية وغير الرسمية هو حضور أو غياب الكلمات التى تنقل مدى معرفة كاتب التقرير وقارئه ببعضهما البعض

تبنى الأسلوب الصحيح: رسمى أم غير رسمى؟

- وسوف ترى الفروق الرئيسية فى:
  - **الضمائر:** الكتابة غير الرسمية تستخدم ضمائر "أنا" و "أنت".
  - **الألقاب:** تعتمد الكتابة الرسمية بشكل كبير على استخدام الألقاب.
  - **الألفاظ الرنانة:** الكتابة الرسمية تتجنب الألفاظ الرنانة.
  - **المبنى للمعلوم مقابل المبنى للمجهول:** قد تعتمد الكتابة الرسمية على المبنى للمجهول.

توضيح التقرير

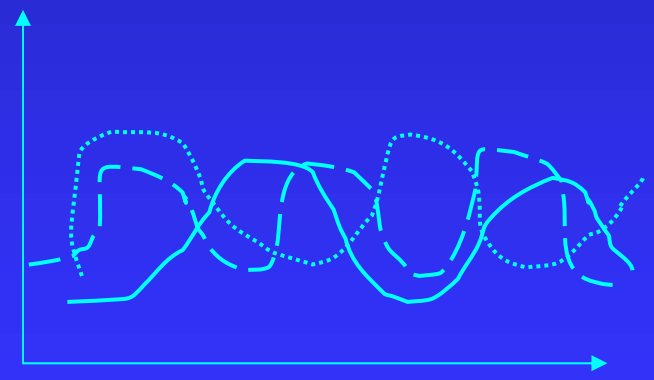
لماذا نستخدم وسائل إيضاحية

1. التأكيد
2. الوضوح / البساطة
3. التعزيز
4. التلخيص
5. جذب الاهتمام
6. تحسين المصداقية
7. زيادة الترابط المنطقى

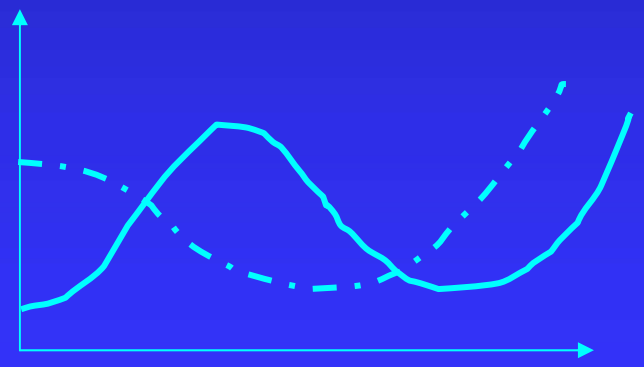
معايير الوسائل الإيضاحية الفعالة

مبادئ الرسوم البيانية

1 – **البساطة:** بصرف النظر عن مدى تعقيد الموضوع، فإن الوسيلة الإيضاحية نفسها ينبغى ألا تتضمن معلومات أكثر من المعلومات المطلوبة لتعزيز رسالة الكاتب.



لا يوجد بساطة

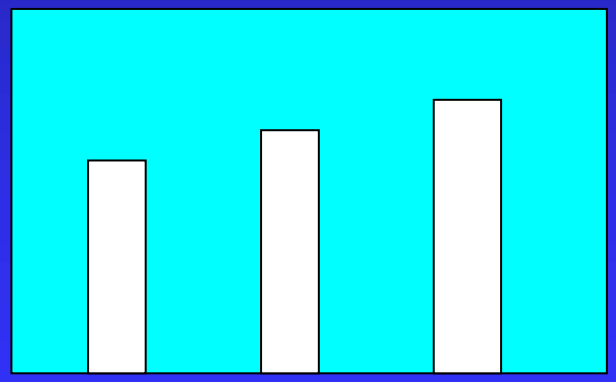


بساطة

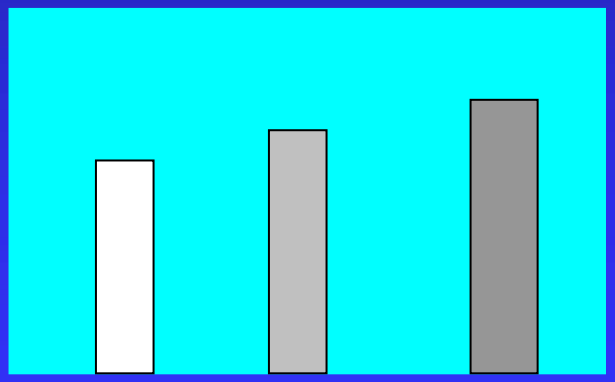
معايير الوسائل الإيضاحية الفعالة

مبادئ الرسوم البيانية

2 – التباين: لكى تكون فعالا يجب أن يتم ملاحظة الوسيلة الإيضاحية، حيث يجب أن تظهر فى الصفحة، لذا يجب تحقيق التباين داخل الوسيلة الإيضاحية نفسها.



لا يوجد تباين



تباين

معايير الوسائل الإيضاحية الفعالة

مبادئ الرسوم البيانية

- 3 – الوحدة: إن الوسيلة الإيضاحية الفعالة تعطى انطباع بأن جميع الأجزاء تترابط معا، فالخريطة أو الجدول الذى يتسم بالوحدة يوضح العلاقة المنطقية بين الأجزاء

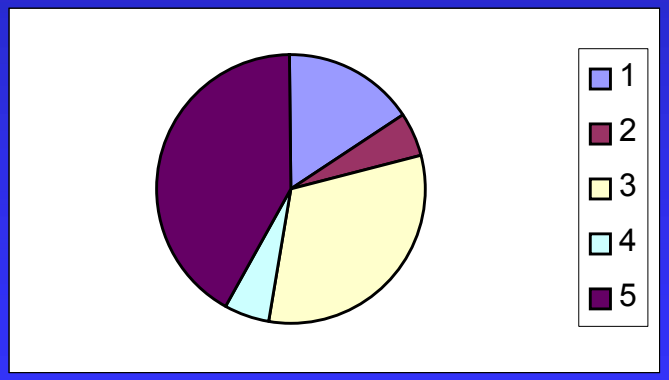
لا يوجد وحدة

وحدة

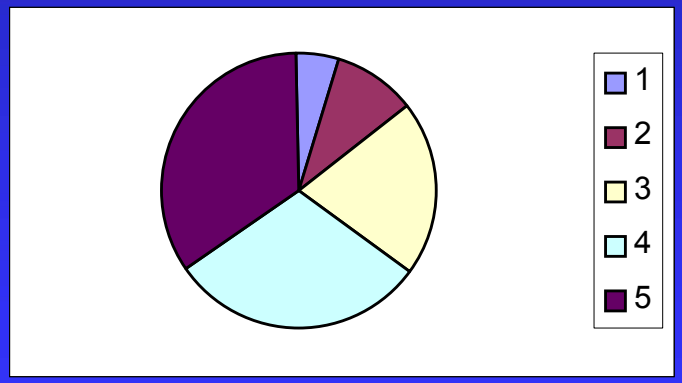
معايير الوسائل الإيضاحية الفعالة

مبادئ الرسوم البيانية

4 – **التوزان:** يشير هذا إلى نوع من الأوزان المتساوية بين المكونات للوسيلة الإيضاحية، حيث ينبغى أن يكون هناك تناغم بين الحجم والارتفاع والعرض



No Balance



Balance

تطبيق مهارات

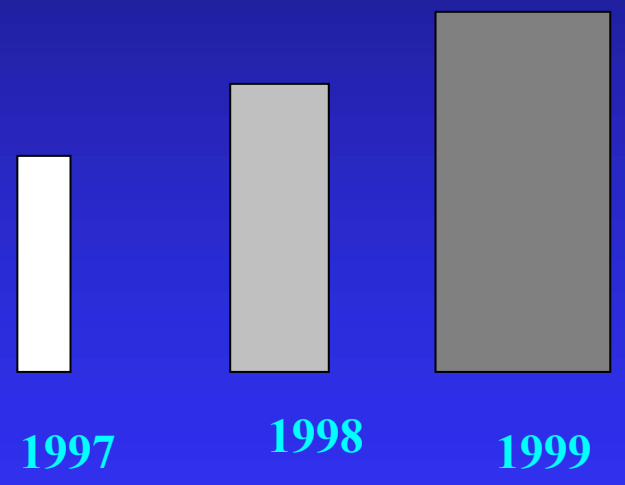
- *افحص هذه الوسائل الإيضاحية، ما هو المعيار (المعايير) التى تخترقها؟ كيف يمكنك تحسينها؟*

الشكل 1

الشركة	إجمالى عدد الموظفين الذين تم ترقيتهم	عدد الموظفين الذين تم ترقيتهم ممن تلقوا تدريبا	عدد الموظفين الذين تم ترقيتهم ممن لم يتلقوا تدريبا
أ	200	150 (%75)	50 (%25)
ب	50	40 (%80)	10 (%20)
ج	150	125 (%83)	25 (%17)

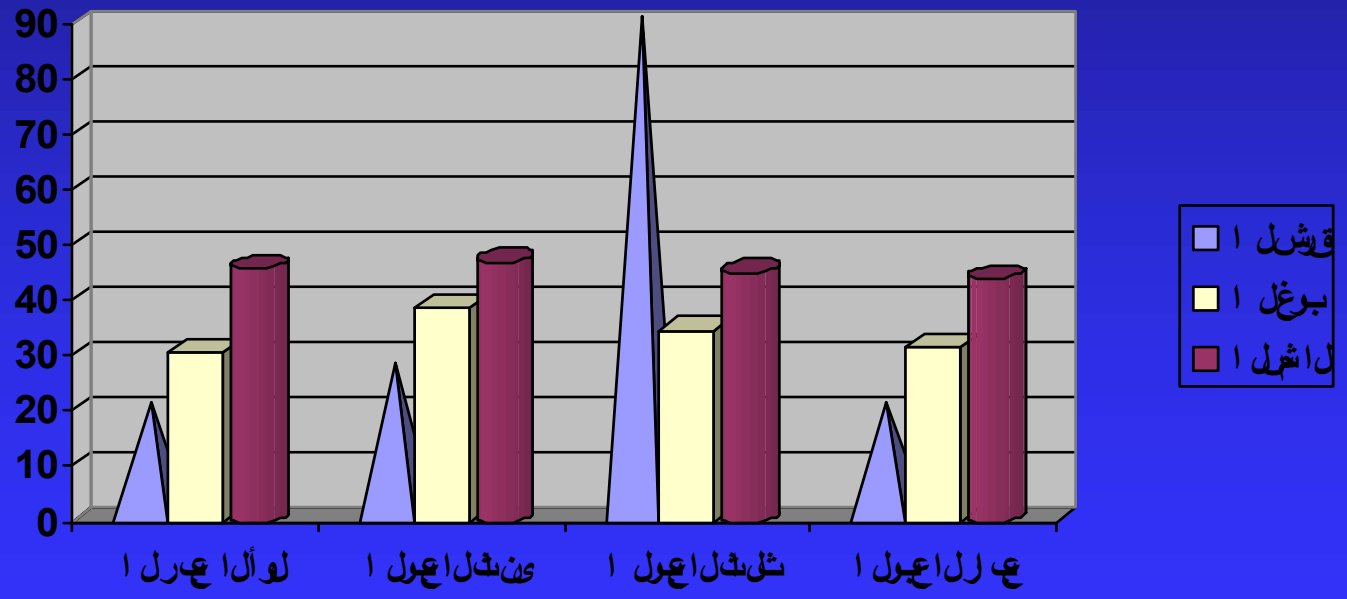
تطبيق مهارات

الشكل 2



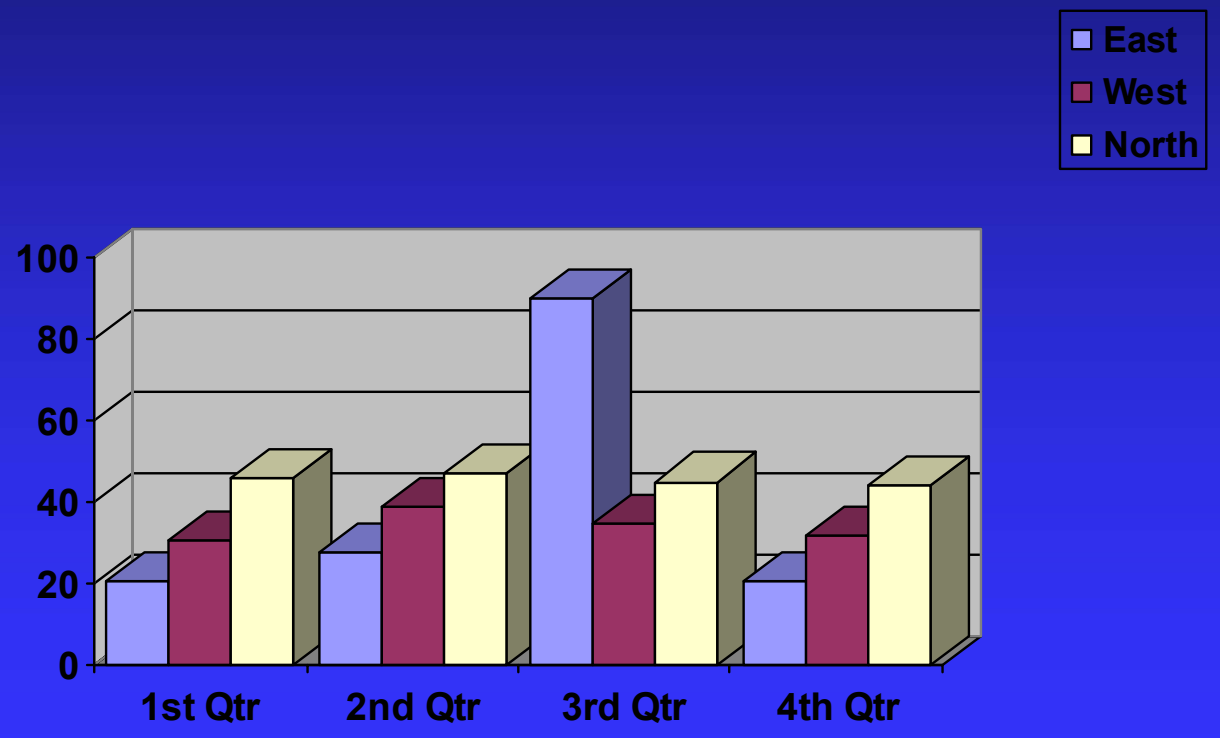
تطبيق مهارات

الشكل 3



تطبيق مهارات

الشكل 4



تكوين الوسائل الإيضاحية

فى الشريحيتين التاليتين بعض المبادئ التوجيهية لتكوين وسائل إيضاحية بشكل فعال

نوع الوسيلة الإيضاحية	استخداماتها	المبادئ التوجيهية
المخططات الشريطية	• تقارن المعلومات غير المترابطة الكمية • توفر مقارنة إيضاحية سريعة للعلاقات بين المكونات	• جميع المخططات الشريطية يجب أن يكون لها نفس العرض كما يجب أن المسافة بين الأشرطة تكون ثابتة. • يجب وضع الوحدات على المحاور بالتساوى، ويجب وضع عبارة إيضاحية label. ضع وحدة القياس على المحور س للخرائط الأفقية وعلى المحور ص على الخرائط الرأسية. • ضع مفتاح للخريطة label • فى المخططات الشريطية المتعددة استخدم التظليل أو الألوان للتمييز بين الفئات.
المخططات الدائرية	• تقارن بين النسب أو الأجزاء التى تكون الكل • أقل فعالية من المخططات الشريطية فى مقارنة القيم المطلقة	• ضع حدود لعدد القطع (بحد أقصى 8 قطع) • قم بالموازنة بين القطع وضع القطعة الأكبر أولا (فى اتجاه الساعة 12) ثم قم بترتيب القطع الأخرى بترتيب تنازلى بالنسبة للحجم. • قم بوضع مفتاح للخريطة label • اظهر قيم القطع بدقة (يجب أن يكون مجموع القطع 100% من القيمة التى يتم قياسها). • حافظ على بقاء الخريطة بسيطة ثم استخدم الألوان والتظليل بشكل ضئيل.

نوع الوسيلة الإيضاحية	استخداماتها	المبادئ التوجيهية
الرسم البيانى الخطى	•توضح العلاقة بين متغيرين •الشكل الأكثر شيوعا هو الخريطة الزمنية والتى توضح كيف أن تكرار المتغيرات يتغير على مدار الزمن •لا يجب أن يستخدم لمقارنة البنود المستقلة بوضوح (مثل المبيعات بالنسبة للمنطقة)	•تأكد من أن الرسم البيانى كبير بصورة كافية تمكن من قراءته بسهولة ويسر. •استخدم محور س لأسلوب التصنيف (مثل: الزمن، عُمر المجموعة) ومحور ص للقيم التى تتغير كنتيجة لذلك (مثال: المبيعات، والتكرار الخ) •تجنب التشويه: المحور ص يجب أن يكون 4/3 طول المحور س والمسافة بين الوحدات ينبغى أن تظل ثابتة. •قم بوضع عنوان للرسم البيانى وللمحاور
الجداول	•تلخص المعلومات التفصيلية أو المعقدة •تسمح بمقارنة الأرقام وليس الاتجاهات	•الناس تقرأ من الشمال إلى اليمين لذا ضع البيانات التى سيتم مقارنتها فى أعمدة وليس فى صفوف •قم بوضع عنوان للجدول وللأعمدة وللصفوف •اعمل على بقاء المعلومات بسيطة وتجنب الازدواج (مثل ذكر كلا من الوحدات والنسب).

تطبيق مهارات

قم بعمل الوسيلة الإيضاحية المناسبة لكل حالة من الحالات المذكورة فى كتيبك

ج – مخرجات إعداد تقارير الأداء

- تقارير الأداء
- التنبؤات
- التغييرات المطلوبة
- الإجراءات التصحيحية الموصى بها
- أصول عمليات المنظمة (تحديثات)

ج/1 تقارير الأداء

- تنظم تقارير الأداء المعلومات المجمعة وتلخصها ومن ثم تعرض نتائج أى تحليل مقارنة بخط أساس قياس الأداء
- يجب أن توفر التقارير معلومات الحالة والتقدم
- يجب أن تأخذ التقارير فى اعتبارها مستوى التفصيل المطلوب لدى مختلف أصحاب المصالح على النحو الموثق فى خطة إدارة الاتصالات
- ومن بين الصيغ الشائعة لتقارير الأداء المخططات الشريطية ومنحنيات S والمدرجات التكرارية والجداول، كما يتضمن إعداد تقارير الأداء فى كثير من الأحيان بيانات تحليل القيمة المستحقة.

ج/2 التنبؤات

- يتم تحديث التنبؤات وإعادة إصدارها على أساس معلومات أداء العمل المقدمة مع تنفيذ المشروع
- تتعلق هذه المعلومات بأداء المشروع فى السابق والذى يحتمل أن يكون له أثر على المشروع فى المستقبل
- مثل التقدير عند الاكتمال وأنشطة التقدير حتى الاكتمال.

ج/3 التغييرات المطلوبة

- كثيرا ما يتولد عن تحليل أداء المشروع تغييرات مطلوبة على أحد أوجه المشروع
- تجرى معالجة هذه التغييرات المطلوبة والتصرف فيها من خلال عملية المراقبة المتكاملة للتغيير.

ج/4 الإجراءات التصحيحية بها

- تتضمن الإجراءات التصحيحية الموصى بها التغييرات التى يتوقع من خلالها تقريب أداء المشروع المستقبلى إلى خطة إدارة المشروع.

ج/5 أصول عمليات المنظمة (تحديثات)

- يشمل توثيق الدروس المستفادة:
  - أسباب المشكلات
  - المنطق الكامن خلف الإجراء التصحيحى المختار
  - قضايا إعداد تقارير الأداء
- وتوثق الدروس المستفادة بحيث تصبح جزء من قاعدة البيانات التاريخية لكل من هذا المشروع والمنظمة المنفذة.

القسم 7
إدارة أصحاب المصالح

- يشير مصلطلح أصحاب المصالح إلى إدارة الاتصالات على نحو يلبى احتياجات أصحاب المصالح بالمشروع من الاتصالات.

4/10 إدارة أصحاب المصالح

المدخلات	الأدوات والأساليب التقنية	المخرجات
1. خطة إدارة الاتصالات 2. أصول العمليات التنظيمية	1. أساليب الاتصالات 2. سجلات المشكلات	1. المشكلات المحلولة 2. طلبات التغيير المعتمدة 3. الإجراءات التصحيحية المعتمدة 4. أصول عمليات المنظمة (تحديثات) 5. خطة إدارة المشروع (تحديثات)

أ ـ مدخلات أصحاب المصالح

- خطة إدارة الاتصالات
- أصول عمليات المنظمة

أ/1 خطة إدارة الاتصالات

- توفر متطلبات أصحاب المصالح وتوقعاتهم تصورا لمستهدفات أصحاب المصلحة وأهدافهم ومستوى الاتصالات خلال المشروع، حيث يتم تبين الاحتياجات ومن ثم تحليلها وتوثيقها فى خطة إدارة الاتصالات والتى تعد خطة فرعية من خطة إدارة المشروع

ج/2 أصول عمليات المنظمة

- يجب على مدير المشروع التعامل مع أى مشكلة فى المشروع فور ظهورها وحلها مع أصحاب المصالح المناسبين بالمشروع.

ب – الأدوات والأساليب التقنية لأصحاب المصالح

- أساليب الاتصال
- سجلات المشكلات

ب/1 أساليب الاتصال

- تستخدم أساليب الاتصال المحددة لكل أصحاب المصالح فى خطة إدارة المشروع خلال إدارة أصحاب المصالح
- وتمثل اجتماعات المواجهة أكثر الوسائل فعالية للاتصالات وحل المشكلات مع أصحاب المصالح
- أما إذا تعذر عقد اجتماعات المواجهة أو كانت غير عملية (كما فى حالات المشروعات الدولية) فيمكن حينئذ الاستفادة من الاتصالات الهاتفية والبريد الالكترونى وسائر الأدوات الالكترونية فى تبادل المعلومات والتحاور.

ب/2 سجلات المشكلات

- سجل المشكلات أو سجل عناصر الحركة عبارة عن أداة يمكن استخدامها لتوثيق حل المشكلات ومتابعته
- يندر تصاعد المشكلات إلى حد من الأهمية يجعلها مشروعات أو أنشطة فى حد ذاتها، بل يتم التعامل معها عادة بغية الحفاظ على علاقات عمل جيدة وبناءة فيما بين مختلف أصحاب المصالح بمن فيهم أعضاء الفريق.
- يجب توضيح أية مشكلة والتعبير عنها على نحو ييسر حلها،
- يتم فى العادة تعيين مالك وتاريخ مستهدف للبت، علما بأن من شأن المشكلات المعلقة دون حل أن تشكل مصدرا رئيسيا للنزاع والتأخير فى المشروع.

ج – مخرجات إدارة أصحاب المصالح

- المشكلات المحلولة
- طلبات التغيير المعتمدة
- الإجراءات التصحيحية المعتمدة
- أصول عمليات المنظمة (تحديثات)
- خطة إدارة المشروع (تحديثات)

ج/1 المشكلات المحلولة

ج/2 طلبات التغيير المعتمدة

- تتضمن طلبات التغير المعتمدة تغييرات صادرة عن أصحاب المصالح فى خطة إدارة التوظيف تستدعى انعكاس التغييرات على كيفية إجراء الاتصالات بين أصحاب المصالح.

ج/3 الإجراءات التصحيحية المعتمدة

- الإجراءات التصحيحية المعتمدة تتضمن التغييرات التى يتوقع من خلالها تقريب أداء المشروع المستقبلى إلى خطة إدارة المشروع.

ج/4 أصول عمليات المنظمة (تحديثات)

- يشمل توثيق الدروس المستفادة:
  - أسباب المشكلات
  - المنطق الكامن خلف الإجراء التصحيحى المختار
  - قضايا إدارة أصحاب المصالح
- توثق الدروس المستفادة بحيث تصبح جزء من قاعدة البيانات التاريخية لكل من هذا المشروع والمنظمة المنفذة.

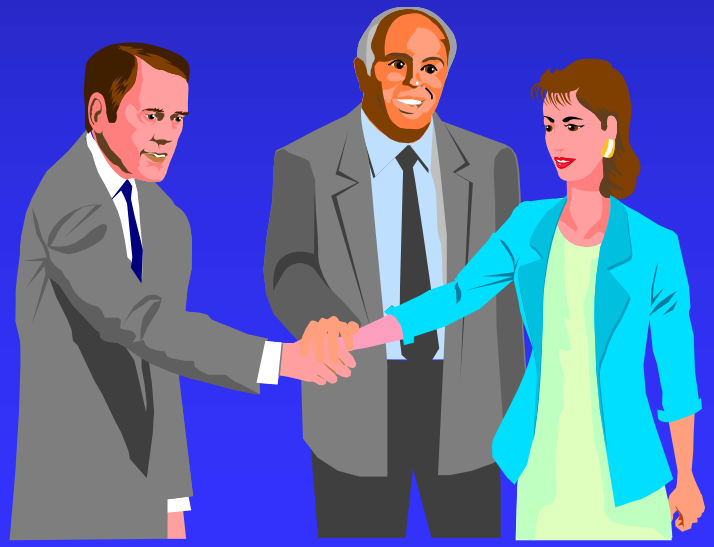
ج/5 خطة إدارة المشروع (تحديثات)

- يتم تحديث خطة إدارة المشروع بحيث تعكس ما أجرى على خطة الاتصالات من تغييرات.

تهانينا!

لقد استكملت ورشة عمل

إدارة الاتصالات بالمشروع



AOJS
Training Report
Project Communication Management

15th August 2005

Course: Project Communication Management

- Session Duration : 2 days
- No. of Sessions : 1
- No. of attendees : 10
- Date : From 13/08/05 To 14/08/05
- Instructor : Maha Nassar

Skills taught

- Have a clear understanding of Project Communication Management processes and how they relate to the overall Project.
- Help participants learning different skills like communication, presentation skills
- Help participants learning different tools like report writing, meeting.
- Describe how technology can help in maintaining perect communication
- Bring participants through detailed descriptions, business based examples and practice questions about the impact of stakeholder analysis
- Reflect on the participant's experience in managing projects, learning to build on their strengths and identify areas for improvement.

Course outlines

- Introduction
- Framework

- Project communication management.
- Communication planning
- Information distribution
- Performance reporting
- Manage stakeholder

Training Methodology

- Media: instructor – led.
- This is a classroom workshop. Our methodology is to provide the concept, terminology, and definitions concerning the project risk management and to apply the theory over the case study provided (court Automation)
- The material provided is aligned with the PMBOK (Project management body of knowledge- 3rd edition).

Key issues arising

- The most important skill for a project manager is the communication skills
- Managing project result will be achieved by monitoring the work via performance and status reports
- Every project should have a communication plan to avoid misunderstanding resulting from poor communication.
- All the tools for communication purpose might be used not only meetings and Emails. Every tool has its advantage, disadvantage but none of the tools can totally replace others.
- Face to face meetings are the most powerful method to resolve issues related to stakeholders.
- Earned value analysis are one of the most powerful tool t assess the project status objectively.

Participants' comments

- Some team members in project used to deliver status report weekly, other did not.

- No template exists for communication planning
- In some project the lack of stakeholder identification and analysis lead to project failure

Trainer comments

- Communication plan avoid conflicts
- By comparing SPI and CPI regularly, PM can assess whether there is a risk in the project or not.
- The PM is the single contact point of contact.
- During the course the following templates was discussed:
    - Communication plan
    - Status report
    - Performance report
- Kickoff meeting is one of the communication activities very important to make the team buy in the project