



رقم المجموعة: 6022	
2021204164	منى عبدالعزيز الغشام (قائد الفريق)
2021204255	عبدالمانع حجي البريه
2021204072	علاء عبدالرحمن السواعي
2021204142	حمد علي ال سليمان
2021204154	ملاك عبدالله بافيل
2021204113	عمر محمد باحسن
2021204135	طارق زياد السلطان
2021204011	دلال سعد البيشي
2021204167	عبد الرحمن سليم الله الرحيلي

بإشراف/ د. وليد سليمان

المستوى الدراسي الثالث

1442هـ - 2021 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فهرس المحتويات

المحتويات	رقم الصفحة
الفهرس	3
قائمة الجداول	5
قائمة الأشكال	6
المقدمة	7
الاستراتيجية – STRATEGY	
1.1.1 الرؤية	7
1.1.2 الرسالة	7
1.1.3 تطوير وتحديث الأهداف في نموذج SMART	7
1.1.4 مؤشرات القياس للأداء KPI LAG-LEAD	8
1.1.5 تطوير وإعداد ميثاق المشروع	9
الحوكمة والهياكل والعمليات GOVERNANCE ,STRUCTURES & PROCESSES	
1.2.1 تطوير الهيكل التنظيمي لفرق ووحدات المشروع	14
1.2.2 الأسس العملية والعلمية في تطوير الهيكل	15
1.2.3 نموذج مكتب المشاريع مع تحديد السبب	15
الامتثال والمعايير واللوائح Compliance, standards, and regulations	
2.1.1 تصميم نموذج امتثال للتحقق قبل استلام مخرجات المشروع	16
2.1.2 تطوير نموذج قائمة التحقق لكل مراحل المشروع الثلاث	18
السلطة والاهتمام Power And Interest	
2.2.1 سجل أصحاب المصلحة وتشكيل المجموعات لهم	21
2.2.2 تطوير الشبكتين: (القوة/الاهتمام) و (التأثير/القوة)	21
2.2.3 الرسوم التخطيطية المنطقية لسجل أصحاب المصلحة	23

ثقافة المنظمة وقيمتها Culture and Values	
24	2.3.1 تحديد ثقافة المنظمة
24	2.3.2 تقديم مقترحات لقيم المنظمة
نقد وإدارة الذات self-reflection-self management	
25	3.1.1 تحديد 3 سلوكيات شخصية للطالب تؤثر على المشروع
26	3.1.2 دراسة تلك السلوكيات وتحديد أسبابها وكيفية التخلص منها
27	3.1.3 اجراء تقييم مهني باستخدام نموذج SWot
النزاهة الشخصية والموثوقية personal integrity-reliability	
28	3.2.2 توفير 3 سلوكيات تتعارض مع النزاهة الأخلاقية
29	3.2.2 تحليل التأثير المالي والاجتماعي والتقني ان وجد

الاتصالات الشخصية personal communication	
30	3.3.1 اعداد سجل أصحاب المصلحة
32	3.3.2 تحديد التواصل الشخصي والتواصل الفعال
32	3.3.3 تحديد اشكال الاتصال الشخصي ونماذجه وقنواته
33	3.3.4 انشاء مصفوفة الاتصال
34	3.3.5 توفير 3 سيناريوهات خاطئة للاتصال
35	3.3.6 تطوير واعداد مصفوفة تقييم أصحاب المصلحة
القيادة Leadership	
36	4.1.1 وصف وتحديد نموذج القيادة للمشروع
36	4.1.2 تحديد أسباب اختيار النموذج المفضل
38	4.1.3 وضع 5 مقترحات لأساليب التحفيز المتوافقة مع المشروع
العمل الجماعي Teamwork	
39	4.2.1 تصميم نموذج RACI ل 3 تدابير إدارية للمشروع
الصراع والأزمات Conflict and crisis	
41	4.3.1 تحديد الصراع والازمة

41	4.3.2 توفير 3 سيناريوهات متوقعة للصراع في المشروع
41	4.3.3 تعيين الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع كل تعارض وتحديد سبب التفضيل
42	4.3.4 تطوير تحليل السبب الجذري
الحنكة Resourcefulness	
45	5.1.1 توزيع الموارد البشرية على الوظائف
47	5.1.2 تحليل تأثير إجراء عملية التحطم والتتبع السريع
التفاوض Negotiations	
50	5.2.1 وضع قواعد عامة لعملية التفاوض
51	5.2.2 اعداد خطتين للتفاوض

قائمة الجداول

الرقم	اسم الجدول	رقم الصفحة
1	قياس المؤشرات	8
2	ميثاق المشروع	9
3	نموذج امتثال للتحقق قبل استلام مخرجات المشروع	16
4	جدول قائمة التحقق لكل مراحل المشروع الثلاث	18
5	سجل أصحاب المصلحة وتشكيل مجموعات لهم وتطوير الشبكتين	21
6	تقييم مهني باستخدام نموذج SWOT	27
7	سجل أصحاب المصلحة	30
8	مصفوفة الاتصال	33
9	مصفوفة تقييم أصحاب المصلحة	35
10	نموذج RACI	39
11	توزيع الموارد البشرية	45
12	خطتين للتفاوض	51

قائمة الاشكال

رقم الشكل	اسم الشكل	رقم الصفحة
1	الهيكل التنظيمي	14
2	أنواع مكاتب المشروع	15
3	هيكل مكتب المشروع	15
4	نموذج تخطيطي لأصحاب المصلحة	23
5	أساليب إدارة الصراع -توماس كيلمان	41
6	الشجرة المنطقية	44
7	عظم السمكة	44
8	الجدول الزمني	48
9	crashing	49
10	Fast tracking	49

المقدمة

تعتبر القهوة من أكثر السلع انتشاراً حول العالم لفوائدها الصحية الكثيرة الى جانب تحسين المزاج، كما أن الاستهلاك لها في منطقة جدة على وجه الخصوص يتضاعف في السنوات الأخيرة.

ومع التسارع الكبير والثورة في مجال التقنية والاتصال والبرامج الذكية والرغبة في تقديم خدمات ميسرة وسريعة تحقق وتواكب هذا التسارع من هنا بدأت استراتيجيتنا في انشاء مقهى بفكرة ريادية وتنافسية وبخدمات ومنتجات ذات جودة وأداء عالي مما سوف يساهم المشروع في تحقيق أحد اهداف رؤية 2030 وهو " برنامج جودة الحياة" وذلك برفع أعداد المطاعم والمقاهي في المملكة.

1- الاستراتيجية STRATEGY

1.1.1 تطوير بيان الرؤية

أن نكون الوجهة الأولى لسكان وزوار محافظة جدة ونصنف من أفضل 10 مقاهي تقنية على مستوى المملكة.

1.1.2 تطوير بيان الرسالة

تقديم الاطعمة والمشروبات باستخدام تقنيات وتجهيزات ذكية ومبتكرة وفق معايير جودة عالمية لتحقيق تجربة مميزة لعملائنا من خلال فريق عمل مبدع وسعيد .

1.1.3 تطوير وتحديد الأهداف في نموذج smart

1. تحقيق نسبة 90% في رضا العملاء خلال 5 سنوات.

2. القيام بعشرة تعاقدات خلال السنة الأولى لتنمية مصادر التمويل.

3. رفع النسبة السوقية 20% خلال الخمس سنوات الأولى

4. تحقيق نمو في المبيعات بنسبة 5% شهريا.

5. الوصول الى نسبة 95 % في رضا الموظفين عن بيئة العمل خلال الخمس سنوات الأولى.

1.1.4 تطوير مؤشرات قياس الأداء (السابق ، اللاحق)

الهدف	المؤشر السابق lead	المؤشر اللاحق lag
منظور العمليات الداخلية		
تحقيق نسبة 90% في رضا العملاء خلال 5 سنوات	نسبة جودة الخدمة الذكية المقدمة خلال السنة الأولى	معدل رضا العملاء عن الخدمات الذكية خلال السنة الأولى
	عدد الخدمات المقدمة خلال الشهر عدد المنتجات الجديدة المقدمة خلال الشهر مدة الاستجابة لاستلام الطلب	معدل رضا العملاء عن الخدمات خلال شهر
		نسبة رضا العملاء من المكان خلال السنة الأولى
	المنظور المالي	
القيام بعشرة تعاقدات خلال السنة الأولى لتنمية مصادر التمويل	عدد العقود والاتفاقيات التي تمت خلال 6 شهور	مبلغ الإيرادات من الاتفاقيات المفعلة خلال 3 شهور
تحقيق نمو في المبيعات بنسبة 5% شهريا	مبلغ الإيرادات خلال شهر نسبة الزيادة من الإيرادات خلال شهر نسبة المصروفات خلال شهر نسبة المبيعات خلال الشهر	نسبة الأرباح خلال الشهر
منظور العميل		

القيمة السوقية للمقهى خلال 5 سنوات	اجمالي المبيعات خلال 5 سنوات	رفع النسبة السوقية خلال 20% الخمس سنوات الأولى
عدد المقاهي التي افتتحت خلال خمس سنوات	نسبة العملاء الجدد خلال الشهر معدل تكرار زيارة العميل خلال الشهر	تحقيق نمو في المبيعات بنسبة 5% شهريا.
منظور التعلم والنمو		
معدل الرضا الوظيفي خلال السنة عدد الشكاوى المقدمة على الإدارة خلال السنة	نسبة التسرب الوظيفي خلال السنة نسبة رضى الموظفين عن المناخ التنظيمي خلال السنة	تحقيق (95%) من رضا الموظفين عن بيئة العمل خلال الخمس سنوات الأولى

جدول (1) قياس المؤشرات

1.1.5 تطوير واعداد نموذج ميثاق المشروع

معلومات المشروع	
عنوان المشروع	مقهى يقدم المشروبات والأطعمة باستخدام التقنية والتطبيقات الذكية
مدير المشروع	منى الغشام
مدير البرنامج	طارق السلطان
تاريخ بدء المشروع	2022-1-1
تاريخ انتهاء المشروع المتوقع	2022- 4- 30
تكلفة المشروع	458000 ريال سعودي
الهدف من المشروع	افتتاح مقهى الأول من نوعه في تقديم خدمات ذكية

مبررات المشروع	يهدف المقهى الى أن يكون مكانا للتجمعات العائلات والأصدقاء واجتماعات الأعمال ويقدم خدمات متنوعة ومساحات خاصة للعمل وأنشطة مختلفة ويتم إعطاء امتيازات خاصة للعملاء وعقد متنوعة لجذب قاعدة عملاء كبيرة
وصف المشروع	المقهى يقدم المشروبات والأطعمة عالية الجودة ويخدم العملاء الذين يرغبون بتجربة استخدام الخدمات الذكية والتقنية من اختيار مكان الجلوس والطلب حتى الدفع ويوفر تجهيزات وخدمات متنوعة مثل الواي -فاي المجاني ومساحات عمل وفعاليات وامتيازات مختلفة
معايير النجاح	البدء بتشغيل المشروع في التاريخ المحدد وفق المطلوب للاستعداد في تجهيزات احتفالات الأعياد واجازة نهاية العام الدراسي
نطاق المشروع	سيتم في المشروع استئجار مبنى من طابقين بمساحة كلية (130متر مربع) ويشمل منطقة المطبخ ومنطقة الجلوس، وكما سيكون هناك مساحات عمل لعقد الاجتماعات والاحتفالات الخاصة ويضم مساحة خارجية. الطاقة الاستيعابية للمقهى تبلغ (56) شخص بعدد (14) طاولة وعدد (56) كرسي لكل طاولة (4) كراسي وعدد (5) جلسات فردية وتوفير كافة التجهيزات لراحة العملاء بالتصاميم الجذابة والخدمات الميسرة، لهذا تم التعاقد مع شركة تصميم وتنفيذ (المقاول) الذي سيقوم بالتصاميم اللازمة لجذب العملاء مثل توفير مساحات خضراء داخليا وخارجيا والسماح للضوء بالدخول وتصاميم للردهة تسمح للانتظار دون ملل، واستخدام الأسلوب العصري الذي يتناسب مع توجهات المقهى في مواكبة التقنية . وسيتم توفير عدد من الوظائف القيادية والموظفين من نادل وعامل نظافة وغيره بعدد (16) وظيفة.

أهداف المشروع	- تحقيق قاعدة عملاء واسعة خلال السنة الأولى. - تنفيذ أنشطة وبرامج وفعاليات مختلفة. - الحفاظ على هوامش الربح أعلى من 75% سنويا. - تحقيق أرباح من الشهر الثالث . - توفير بيئة عمل جاذبة ومحفزة .
---------------	--

مراحل المشروع الرئيسية		
المرحلة	الوصف	المدة
مرحلة إعداد المشروع	تصميم نموذج البناء - توقيع العقود	شهرين
مرحلة التصميم	الحصول على التراخيص والتصاريح - تطوير ميثاق المشروع	شهر واحد
مرحلة التنفيذ	التشطيبات - التأثيث - التجهيزات التقنية توفير المعدات والأجهزة والأدوات	شهرين
مرحلة التسليم	اختبار الأصناف المقدمة - التوظيف	شهر واحد
تقدير موازنة المشروع		
التسليمات	الميزانية	
الايجار	95,000 ريا ل	
الديكور والتأثيث	250,000 ريا ل	
رسوم حكومية	5,000 ريا ل	
رواتب موظفين	150,000 ريال	
رسوم تسويق	100,000 ريا ل	
المكائن والأجهزة	150,000 ريا ل	
أصحاب المصلحة		
الاسم	التأثير	
مالك المشروع	عالي	
المستثمرين	عالي	

عالي	مدير المشروع	
عالي	أعضاء فريق المشروع	
عالي	العملاء	
عالي	الموردين	
عالي	وزارة الاتصالات	
عالي	وزارة التجارة	
عالي	البلدية	
منخفض	المنافسون	
الافتراضات		- سفي المقهى بكافة معايير سلامة الأغذية - المقهى يلبي حاجات العملاء الذين يرغبون بتوفير التقنية والتجهيزات الذكية بشدة
القيود		- الميزانية محددة - الوقت المخصص لإنجاز المشروع محدود
المخاطر		
الوصف	المستوى	الاستجابة
اختراقات أنظمة وبيانات موقع الويب وبوابات الدفع	عالي	تثبيت أنظمة للأمن السيبراني
عدم جدوى الجهود الترويجية	عالي	وضع خطة تسويق مدروسة
تأخر الموردين في تسليم المواد	متوسط	توفير المواد من موردين آخرين
تجاوز التكاليف المخططة	عالي	الحصول على تمويل مالي
ضعف شبكة الاتصال الداخلي والخارجي	عالي	وضع خطة محددة للاتصال
قائمة الموافقة		

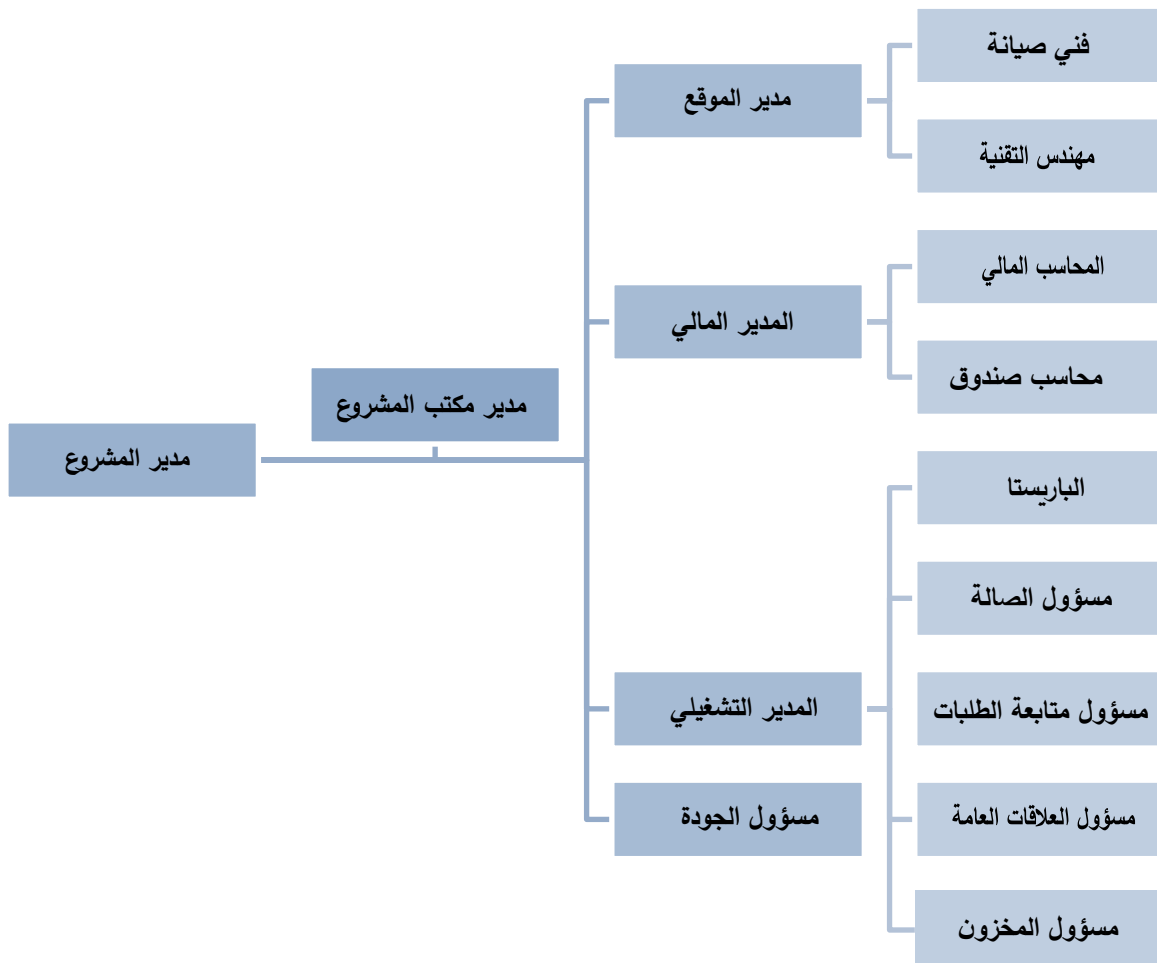
الدور	الاسم	التوقيع
مدير المشروع	منى الغشام	
مدير مكتب المشروع	عبد المانع البريه	
المدير المالي	علاء السواعي	
مدير الموقع	عمر باحسن	
المدير التشغيلي	دلال البيشي	
المالكين والمستثمرين	شركه الجميع المحدودة	

جدول (2) ميثاق المشروع

GOVERNANCE ,STRUCTURES & PROCESSES الحوكمة والهياكل والعمليات

1.2.1 تطوير هيكل تنظيمي لفرق ووحدات المشروع

تكمن قوة الهيكل التنظيمي البسيط في أنه يمكّن صاحب العمل من التحكم بشكل صارم في العمليات. تم تشكيل هذا الهيكل لاتخاذ قرارات أسرع بهيكل بسيط لأنه لا توجد متطلبات تحتاج الى تصعيد لمستويات إدارية أعلى.



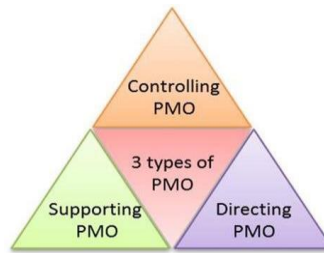
شكل (1) الهيكل التنظيمي

1.2.2 تحديد الأسس العملية والعلمية المعتمدة في تطوير الهيكل

أساس هذا المقهى . باستخدام هيكل هرمي لأنه يجعل تسلسل القيادة واضحاً ويتدفق من أعلى إلى أسفل. و يؤسس احتفاظاً واضحاً بالسلطة والسلطة من حيث التخطيط والقرارات مع مجلس الإدارة. يمتلك المديرون السلطة وفقاً لمستوى الإدارة. بتوجيه من النهج، لتكون خطوط الاتصال واضحة بين المديرين والمرؤوسين . في هذا الهيكل الهرمي، يكون مجلس الإدارة في القمة، يليه المديرون المتوسطون، وأخيراً

العمال 1.2.3 تحديد نموذج مكتب المشروع المناسب لإدارة المشروع مع ذكر السبب

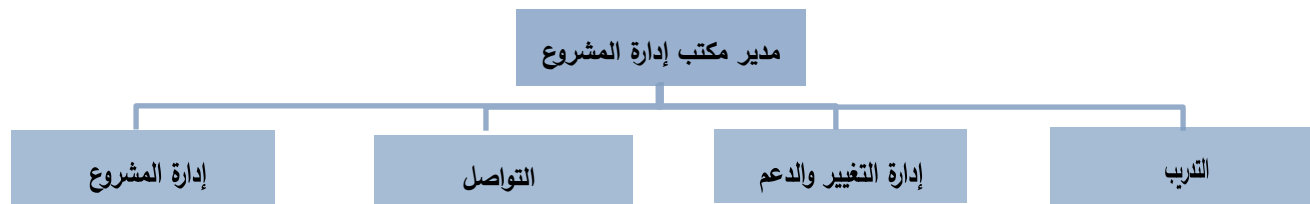
حسب تصنيف PMO، هناك ثلاث أنواع المكاتب:



شكل (2) أنواع مكاتب المشروع

ما نراه مناسب للمشروع هو: مكتب إدارة المشاريع الموجه.

هذه النوع يملك درجة عالية من التحكم من خلال الإدارة المباشرة للمشاريع، ومن خلاله يعيّن مدراء المشاريع من مكتب إدارة المشاريع ويقدمون تقاريرهم الدورية إليه، ويملك الخبرة والمصادر والموارد الخاصة بإدارة المشروع، حيث يتميز هذا النوع بمستوى إدارة وتنفيذ كبير والسيطرة على الأمور بشكل كامل.



شكل (3) هيكل مكتب المشروع

الامتثال والمعايير واللوائح Compliance, standards, and regulations

2.1.1 تصميم نموذج مطابقة للتحقق قبل تسليم مخرجات المشروع

01/02/23	تاريخ الانجاز
تحقيق نسبة 90% في رضا العملاء خلال 5 سنوات	الهدف
• اعداد استبيان قبل افتتاح المقهى وعند اضافة اي خدمة جديدة • اعداد استبيان لقياس الرضا عن الخدمات والتجهيزات يتم نشره وتحديثه بشكل مستمر • العمل وفق معايير الجودة والسلامة	الفعاليات
• معرفة احتياجات العملاء واهتماماتهم وأنواقهم • تحسين جودة الخدمات واختبار المنتجات. • جمع المعلومات الديموغرافية مثل رقم الهاتف المحمول والتعرف على طرق التواصل مع العملاء • الحصول على ملاحظات العملاء لتساعد على تحديث الخدمات أو قوائم الطلبات أو افتتاح فرع جديد	المخرجات المتوقعة
• وصول المستهدف من رضا العملاء في السنة الأولى 80 % ويتم رفع المستهدف في كل سنة • نسبة العملاء حسب الفئة الذين أجروا الاستبيان ونسبة الرضا.	مقاييس الانجاز
01/02/23	تاريخ الانجاز
القيام بعشرة تعاقدات خلال السنة الأولى لتنمية مصادر التمويل.	الهدف
• تفعيل العقود التي تم الاتفاق بها. • عقد اتفاقيات متنوعة بأهداف مختلفة لتحقيق عوائد • تقديم اسعار خاصة للشركات والهيئات المتعاقدة مع المقهى	الفعاليات
• الحصول على عملاء جدد • زيادة ايرادات المقهى	المخرجات المتوقعة
• عدد العقود المبرمة (10) خلال السنة	

مقاييس الانجاز	• عدد الاتفاقيات المفعلة • نسبة الإيرادات من كل عقد تم تنفيذه
تاريخ الانجاز	01/02/27
الهدف	رفع النسبة السوقية خلال الخمس سنوات الأولى
الفعاليات	• الاهتمام بخدمة توصيل الطلبات واستخدام التسويق الالكتروني (مثل تطبيق طلبات) • التقييم الدوري للخطة التسويقية وإدخال التغييرات والتحسينات اللازمة وقياس النتائج في كل مرة • عمل تحليل للمقهى لمعرفة نقاط الضعف والقوة والفرص والتهديدات وعمل تحليل للمبيعات من حيث الأصناف ومن حيث المبيعات وعمل دعاية مستمرة • القيام بأنشطة مجتمعية ترفع من سمعة المقهى.
المخرجات المتوقعة	• تعزيز التسويق والرفع من فعاليته • اكتشاف ما يرغب فيه الناس وما يحتاجونه • فتح مناطق خدمات والتجديد المستمر في قائمة المشروبات والاطعمة
مقاييس الانجاز	• نسبة الزيادة في المبيعات لا تقل عن المستهدف 5% • نسبة رضا العملاء. • ترتيب المقهى ضمن أفضل 5 مقاهي في جدة
تاريخ الإنجاز	23/02/01
الهدف	تحقيق نمو في المبيعات بنسبة 5% شهرياً .
الفعاليات	• رفع معدلات الجودة في الخدمات والتعاملات . • المشاركة في المعارض والفعاليات المقامة في جدة . • التسويق الالكتروني . • وضع وتحديث استراتيجيات التسعير .
المخرجات المتوقعة	• اكتشاف احتياجات عملاء المقهى واهتماماتهم وأذواقهم لرفع نسبة المبيعات . •

. تحسين جودة الخدمات والتعرف على الجمهور واختبار المنتجات . الوصول لتأسيس فرع آخر من خلال المبيعات . نسبة الإيرادات خلال الشهر تحقق المستهدف ويتم رفع المستهدف شهرياً . نسبة المبيعات خلال الشهر .	مقاييس الإنجاز
26/02/1	تاريخ الانجاز
الوصول الى نسبة 95% في رضا الموظفين عن بيئة العمل خلال الخمس سنوات الأولى	الهدف
. تقديم ميزات خاصة للموظفين . تدريب وتأهيل الموظفين واكسابهم الخبرة اللازمة لذلك . اشراك الموظفين في اتخاذ القرار ومشاركتهم في اخبار المقهى . توفير مساحة خاصة للموظفين للراحة	الفعاليات
. رفع نسبة الولاء الوظيفي . . زيادة إيرادات المقهى . التسويق للمنتجات بالشكل الصحيح . نسبة رضا الموظفين عن المناخ التنظيمي خلال السنة . عدد حالات التسرب الوظيفي خلال السنة	المخرجات المتوقعة مقاييس الإنجاز

جدول (3) نموذج امتثال للتحقق قبل استلام مخرجات المشروع

2.1.1 تطوير نموذج قائمة التحقق من المراحل الثلاث للمشروع (البدء - الخطة - تحقيق - اغلاق)

قوائم فحص المشروع هي أداة بسيطة ولكنها أساسية، وغالباً ما يتم تطويرها وتوزيعها من قبل مكتب إدارة المشروع PMO، يساعد مديري المشاريع في اتباع عمليات حوكمة المشروع والتأكد من جودته.

مرحلة البدء والتخطيط				
ملاحظات	غير مكتمل	مكتمل	الوصف	م
		√	تحديد نطاق المشروع	1
			تحديد جميع أصحاب المصلحة	2

3	تحديد راعي المشروع		
4	انشاء فريق المشروع		
5	تأكيد توقعات تسليم المشروع		
6	تطوير ميثاق المشروع		
7	اجراء تقييم للمخاطر		
8	الموارد المتاحة لبدء المشروع		
9	حالة بدء العمل تمت الموافقة عليها		
10	تغطية حالة العمل الافتراضات والتبعية والقيود		
11	استكمال كافة الموافقات والاعتمادات المطلوبة		
12	تطوير وتحسين إدارة النطاق		
13	تحديد خطط إشراك أصحاب المصلحة		
14	خطة قيادة المشروع		
15	تخطيط لأداره جودة المشروع		
16	تخطيط إدارة تكلفة المشروع		
17	تخطيط إدارة مشتريات المشروع		
18	تخطيط إدارة مخاطر المشروع		
19	خطة إدارة الاتصال		
20	خطة إدارة الموارد البشرية للمشروع		
21	إدارة تكامل المشروع		
22	إدارة وقت المشروع		
23	إدارة نطاق المشروع		

مرحلة التنفيذ				
	الوصف	مكتمل	غير مكتمل	ملاحظات
1	تطوير خطة إدارة المشروع	√		
2	تطوير هيكل تقسيم العمل			

3	انشاء خط أساس لخطة المشروع		
4	تناسب الجدول الزمني للمشروع مع الفريق		
5	تحديد معالم المشروع		
6	خطة لتتبع تقدم المشروع والمراقبة والتحكم		
7	جمع المتطلبات		
8	تطوير خطة الموارد طوال مدة المشروع		
9	تحديد النطاق		
10	قبول تصميم المشروع		
11	قبول الميزانية		
12	المقارنة بين المقاولين والموردين وعقد الاتفاقيات		
13	طلب المواد واستلامها		
14	تقييم المخاطر الخارجية		

مرحلة الإغلاق			
1	تسليم النطاق	√	
2	وثيقة الدروس المستفادة		
3	انهاء فريق المشروع		
4	انهاء المشروع		
5	مراجعة ما بعد المشروع		

جدول (4) قائمة التحقق

السلطة والاهتمام Power And Interest

2.2.1 تطوير سجل لأصحاب المصلحة وتشكيل مجموعات لهم .

2.2.2 تطوير الشبكتين : (القوة /الاهتمام) و (التأثير / القوة)

يحتوي كل مشروع على العديد من أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين الذين يمكن أن يكون للمشروع تأثير كبير عليهم أو يمكن أن يؤثروا على أدائه، سواء كان إيجابيا أو سلبيا.

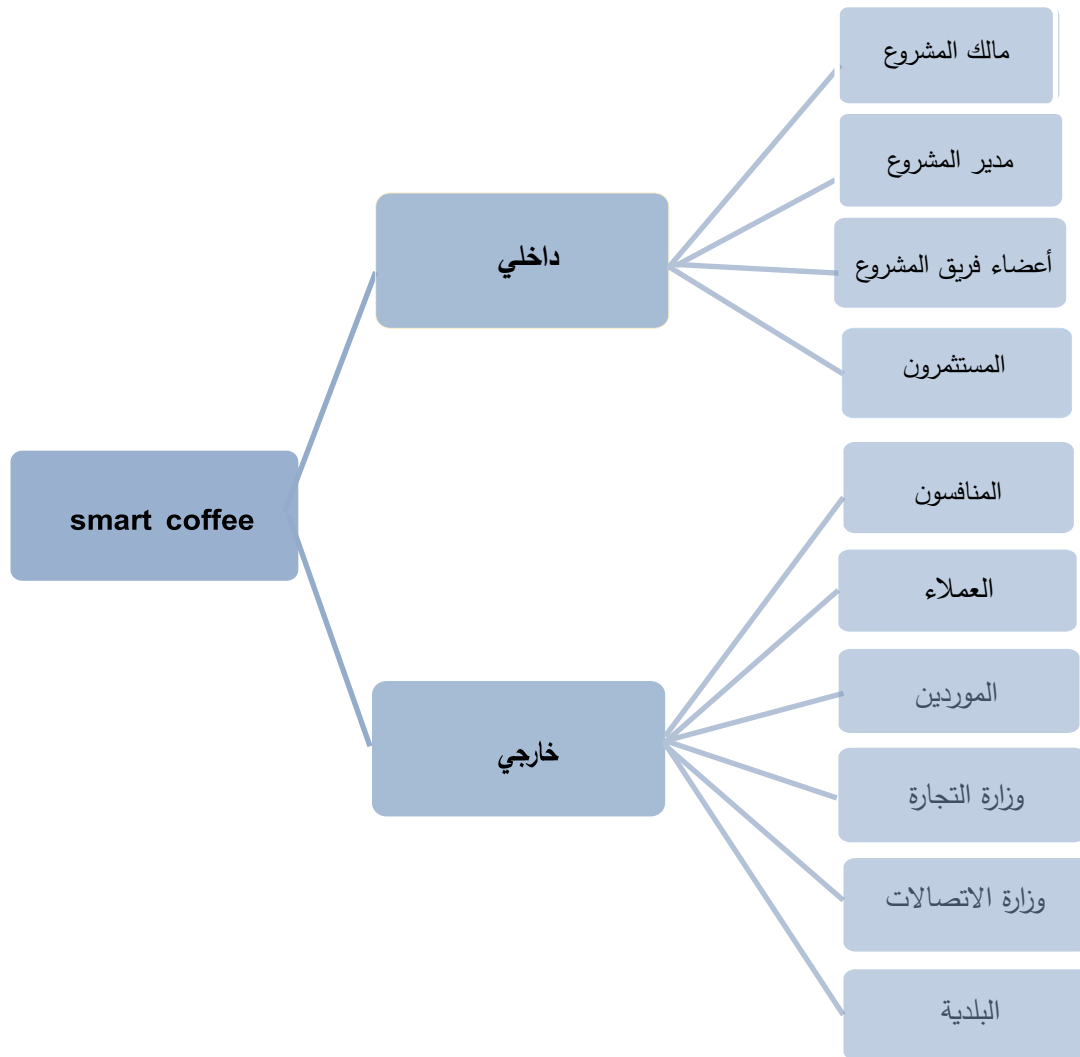
الاسم	أصحاب المصلحة	التصنيف	التأثير	الاهتمام	الدور	التوقع
حمد ال سليمان	مالك المشروع	داخلي	عالي	داعم	اعطاء التوجيه اللازم والتأكد من تطبيق الالتزامات والتعاون مع مدير المشروع لتحقيق الأهداف	الموافقة على ميثاق المشروع
مجموعة الوحدة للاستثمار	المستثمرين	داخلي	عالي	داعم	تقديم التمويل المالي	تمويل المشروع الموافقة مخطط المشروع.
منى الغشام	مدير المشروع	داخلي	عالي	داعم	مشرف على المشروع	الإشراف وتنفيذ كافة متطلبات المشروع حسب المتفق
كافة الوظائف المدرجة بالهيكل التنظيمي	أعضاء فريق المشروع	داخلي	عالي	داعم	موظف	تنفيذ كل مهمة موكلة لهم حسب المطلوب
كافة أفراد المجتمع بمختلف الفئات	العملاء	خارجي	عالي	محايد	المجتمع المحلي المستفيدين من الخدمات	الاستفادة من الخدمة المقدمة
3 موردين قهوه 3 موردين للحلويات 3 موردين للأجهزة	الموردين	خارجي	عالي	محايد	مصادر خارجية لتمويل المشروع	توريد المنتجات المطلوبة بجودة عالية

3 موردين للمستلزمات الأخرى						
وزارة التجارة	وزارة التجارة	خارجي	متوسط	محايد	مصدر خارجي مصرح للمشروع	اصدار التصاريح اللازمة
وزارة الاتصالات	وزارة الاتصالات	خارجي	منخفض	محايد	مصدر خارجي يقدم الدعم اللازم في الاتصالات والانترنت	دعم في الاتصالات
بلدية محافظة جدة	البلدية	خارجي	عالي	محايد	مصدر خارجي للرقابة	اشراف و اصدار التصاريح اللازمة
كافة المقاهي الموجودة والقريبة من المقهى والمقاهي الأخرى	المنافسون	خارجي	منخفض	مقاوم	تنافس في تقديم الخدمات والمشروبات	اعتماد الممارسات التنافسية العادلة

جدول (5) سجل أصحاب المصلحة وتشكيل مجموعات لهم وتطوير الشبكتين

2.2.3 استخدام الرسومات التخطيطية المنطقية لسجل

أصحاب المصلحة



شكل (4) رسم تخطيطي لأصحاب المصلحة

الثقافة والقيم Culture and Values

2.3.1 تحديد ثقافة المنظمة

ثقافة المقهى هي مجموعة التقاليد والسلوكيات الاجتماعية التي تشكل جزءاً كبيراً من أي مدينة يتواجد فيها كل من يبحث عن كوب من القهوة ليشير دهشتهم، يتميز المقهى ببصمة خاصة تختلف عن أي مشروع آخر وذلك في جلب التقنية الغربية والشرقية بمختلف أنواع الآلات والمعدات وأنظمتها ووظائفها، يساعد المقهى أيضاً إلى الانتشار الثقافي واعتماد القهوة كمنشط يتم استهلاكه على نطاق واسع. لذلك نجد المقاهي هي صميم حياة المدينة.

2.3.2 تقديم مقترحات بقيم المنظمة التي يمكن اعتمادها

الابتكار:

تفعيل التقنية في تقديم الخدمة للعملاء

التحسين:

تقييم خدماتنا باستمرار واستخراج المعلومات ودراستها والتصرف بناءً عليها من أجل التحسين المستمر.

خدمة العملاء:

ينصب تركيزنا على عملائنا، داخلياً وخارجياً وضمان الخصوصية وحصول جميع عملائنا على اتصال إيجابي ومثمر.

الجودة:

تطبيق أعلى معايير الجودة في كافة الخدمات والمواد الأولية والعمليات والتجهيزات المقدمة.

نقد وإدارة الذات self-reflection-self management

3.1.1 تحديد 3 من السلوكيات الشخصية للطالب

3.1.2 دراسة هذه السلوكيات وتحديد أسبابها وكيف يمكن القضاء عليها

قد يخبرك بعض الناس أن الطريقة الوحيدة لإدارة خلافات العمل هي الغوص في الأمور وتصويبها، هذا ليس صحيحاً، في حين أن التعامل مع الصراع بشكل مباشر يمكن أن يكون أكثر الطرق فاعلية، فإنه ليس الطريق الوحيد.

وفقاً لـ Harvard Business Review (التعامل مع الصراع بقلم إيمي جالو) لدينا أربعة خيارات: لا تفعل شيئاً، معالجتها بشكل

غير مباشر، معالجتها بشكل مباشر، والخروج من العلاقة *

ومن هنا لدينا ثلاث حالات للخلافات بين أعضاء الفريق سيتم دراستها وإيجاد أسبابها ومقترحات لحلولها بناء على الأربعة خيارات المذكورة آنفاً:

1-ضعف في تقبل النقد من قبل البعض

الأسباب:

عدم التعارف المسبق بين أعضاء الفريق والتعرف على المهارات والخبرات والميزات بين أعضاء الفريق وكذلك ثقافة تقبل النقد ليست دارجة في المجتمع بشكل عام فهي ثقافة تحتاج إلى ممارسة، وقد يكون من الأسباب قلة المتمكنين من مهارات اعداد المشروع لذلك يكون هناك تخوف من العمل المنجز في أن يكون هناك أي قصور

أساليب تم اتباعها للقضاء عليها:

تم اعتماد بموافقة كافة أعضاء الفريق بإدراج كافة المهام برابط درايف يتم من خلاله إضافة التعليقات من قبل كافة أفراد الفريق على المهام المنجزة بشكل فردي ومستقل وبهذا يتم تجنب رد الفعل الأولي، وأيضا مشاركة كافة الأفكار والآراء واعتماد المهام بشكل جماعي عن طريق

برامج مثل zoom و google meet

2- مهارات التواصل و الحوار الفعال

الأسباب:

كون فريق العمل مختلف من حيث تعدد المناطق والثقافات يغلب هناك أن يكون ضعف التواصل والحوار الفعال وخاصة في بداية العمل كفريق وأيضا تغلب هذه المشاكل في العمل الافتراضي .

أساليب تم اتباعها للقضاء عليها:

يتم تحديد المواضيع التي سيتم مناقشتها قبل الاجتماع ليكون هناك تجهيز مسبق ومعرفة بما سيتم النقاش فيه وأيضا اعتماد أخذ مشاركات كافة الأعضاء مع الاستماع والانصات الجيد من الجميع، وتم تقسيم المهام كفريق عمل مصغر من 2 الى 4 أعضاء، وعدم فرض أي قرار أو رأي دون الرجوع للرأي الجماعي.

3-عدم مطابقة ما تم إنجازه من مهام حسب المتطلبات.

الأسباب:

عدم التصور الواضح في كيفية انجاز المهمة والمطلوب بشكل واضح وذلك لقلة الخبرة في كتابة المشاريع وخاصة في بداية العمل.

أساليب تم اتباعها للقضاء عليها:

تشكيل لجنة للمراجعة والتدقيق لمتابعة كافة الإنجازات من مهام فريق العمل وأيضا الاستعانة والاستشارة بمستشارين خارجيين لضمان كفاءة وجودة المخرجات كما أنه يتم التعاون من كافة الفريق في مشاركة المحتويات المفيدة في مجموعات التواصل الخاصة بالفريق.

3.1.3 اجراء تقييم مهني ذاتي باستخدام نموذج SWOT

نقاط القوة الداخلية	نقاط الضعف الداخلية
- الجودة في تقديم الخدمات وجودة المنتجات المقدمة. - الميزة التنافسية في استخدام الأنظمة الذكية في تقديم الطلب مثل خدمة serverless espresso - فريق عمل مدرب ومؤهل على خدمة العملاء والأنظمة وكافة المعدات. - موقع المقهى والتصميم الداخلي والخدمات المقدمة من Wi-fi تساعد في جذب العملاء - التخطيط والتنظيم السليم والقدرة على التوسع المستقبلي - التعاقد مع أكثر من مورد للمادة الخام المطلوب توريدها - (قهوة - حلوى - أجهزة ...) - القدرة الابتكارية لدى فريق العمل	- صعوبة جمع وتحليل البيانات عن السوق للتحقق من الأرقام والمستهدفات. - الحاجة المستمرة لصيانة المعدات والآلات. - حداثة المشروع وصناعة الاسم في السوق تحتاج الى وقت - تأخير الطلبات في أوقات الذروة - المعدل المرتفع لدوران العمالة
التحديات الخارجية	الفرص الخارجية
- الحفاظ على التدفق النقدي. - الحساسية العالية للسعر من قبل العملاء. - خفض المنافسين للأسعار أو تقديم عروض خاصة. - انتشار الأمراض والأوبئة أو تأثير البيئة مثل الفيضان والذي يؤدي الى اغلاق المقهى - مخاطر نسخ الخدمات والمنتجات من قبل المنافسين. - تأثير الوضع المالي للعميل - ارتفاع الضرائب والرسوم. - اختراق الأنظمة والبرامج. - تغير اذواق المستهلكين بسرعة	- توسيع خط الانتاج بتقديم منتجات اضافية للعملاء - مواكبة التطور التقني المستمر في خدمات المقهى - الاشتراك في التطبيقات وخدمات التوصيل. - التواجد في المهرجانات والحملات والمعارض مما يساعد على توسيع المنطقة الجغرافية - زيادة قاعدة العملاء من خلال العملاء المستمرين ولهم ولاء عالي للمقهى - تلبية احتياجات العملاء الخاصة مثل المهتمين بالأطعمة الصحية - النمو الديموغرافي السريع

جدول (6) تقييم مهني باستخدام نموذج swot

النزاهة الشخصية والموثوقية Personal integrity and reliability

3.2.1 توفير 3 سلوكيات تتعارض مع النزاهة الأخلاقية

3.2.2 تحليل التأثير المالي والاجتماعي والتقني ان وجد

1- تجنب تضارب المصالح: يحدث تضارب المصالح حينما تتداخل مصالحك الشخصية أو تتضارب مع مصالح مكان العمل .

الأثر المالي: الامتناع عن قبول الهدايا ونحوها من الأشياء ذات القيمة التي ليس لها سند قانوني او لا يصح قبولها قد يؤثر على سمعة

المكان في سوق العمل ويؤدي الى مسائلات قانونية

الأثر الاجتماعي: عندما تتداخل المصالح الخاصة لأي عضو من أعضاء الفريق مع مصلحة مكان العمل، قد يترتب على هذا الموقف ان

يقوم المدير باتخاذ إجراءات تجعل من الصعب على فريق العمل أداء دورهم بفعالية وكفاءة كما أنها من الممكن أن تساعد على نشر

الأخلاقيات والسلوكيات المغلوطة .

الأثر التقني: الاستخدام الشخصي لأنظمة العمل والأجهزة في الدخول لمواقع مشبوهة أو مخالفة الأمر الذي يؤدي الى تعرض المقهى

للمساءلة، كما أن يتم استخدام الذاكرة التخزينية الخاصة والتي قد تحتوي على فيروسات تؤدي الى تعطيل النظام .

2- الالتزام بالأمانة والنزاهة : يجب أن تنجز كل جوانب عملنا بطريقة أخلاقية تعكس التزامنا بمبادئ النزاهة والأمانة والإنصاف، كما

يجب عليك تقديم معلومات دقيقة عن نفسك، وذلك فيما يتعلق بكل أمور العمل .

الأثر المالي: المطالبة أو القيام بالحصول على أية رسوم أو أموال أو عمولات من أي شخص فيما يتعلق بالأمور الخاصة بمهام أعمالهم

ومسؤولياتهم قد يؤدي الى مسائلات قانونية .

الأثر الاجتماعي: يجب المحافظة على سرية كافة المعلومات غير المخصصة للنشر، مما سيؤدي الى اتخاذ قرارات غير عادلة تؤثر على

جميع أعضاء الفريق .

الأثر التقني: عدم مراعات الأمانة وتقديم نصائح تقنية في ظل عدم وجود معلومات كافية او خبرة يؤدي الى تعقيدات في المشروع .

3-الإهمال: ينبغي على الجميع التحسين من إدائهم والعمل بكفاءة وأمانة عالية وفق الإجراءات والمهام المعتمدة وغير ذلك يعتبر خرقا

وخروجاً واضحاً عن مبادئ القيم والأخلاقيات التي يجب أن يتحلى بها أي شخص

الأثر المالي: الإهمال و التسبب في إداء المهام أو استخدام الأجهزة والمعدات بطريقة خاطئة أو عدم العمل وفق اجراءات الأمن والسلامة

يؤدي الى خسائر مالية قد تضر في ميزانية المقهى .

الأثر الاجتماعي: الإهمال سلوك يتجاوز تأثيره صاحبه، ولا يقتصر عليه، فالإنسان المهمل هو إنسان "فوضوي" غير مبال، يتأثر محيطه

الشخصي بإهماله بقصد أو بدون قصد.

الأثر التقني: عند أداء خدمات غير مدروسة او مبنية على طرق علمية صحيحة نتيجة الاهمال يتأثر الجانب التقني مما يؤثر على. مستوى

الخدمات التقنية.

الاتصالات الشخصية Personal communication

3.3.1 اعداد سجل أصحاب المصلحة

يعد سجل أصحاب المصلحة أحد المستندات الأساسية لإدارة المشروع، ويحتوي على معلومات مهمة عن صاحب المشروع الخاص بك كم هو موضح أدناه:

أصحاب المصلحة	نوع الاتصال	معلومات التواصل
مالك المشروع	اجتماعات فعلية أو افتراضية - الاتصال الهاتفي - البريد الإلكتروني - الزيارة	• هاتف • بريد إلكتروني
مدير المشروع	اجتماعات فعلية أو افتراضية - الاتصال الهاتفي - البريد الإلكتروني - الزيارة	• هاتف • بريد إلكتروني
أعضاء فريق المشروع	اجتماعات فعلية أو افتراضية - الاتصال الهاتفي - البريد الإلكتروني - استطلاعات رضاء الموظفين	• هاتف • بريد إلكتروني
المستثمرين	اجتماعات فعلية أو افتراضية الاتصال الهاتفي - البريد الإلكتروني - التقارير - الزيارة	• هاتف • بريد إلكتروني
الموردين	اجتماعات فعلية أو افتراضية - الاتصال الهاتفي - البريد الإلكتروني - الموقع الإلكتروني - الزيارات	• هاتف • بريد إلكتروني

البلدية	اجتماعات فعلية أو افتراضية - البريد الإلكتروني - الاتصال الهاتفي - الموقع الإلكتروني - زيارت التفتيش	• 6149999 (012) • https://services.jeddah.gov.sa
وزارة التجارة	اجتماعات فعلية أو افتراضية - البريد الإلكتروني - الاتصال الهاتفي - الموقع الإلكتروني - زيارات التفتيش	• CS@mc.gov.sa . 2944444 • https://mci.gov.sa/ar/eservices/Pages/default.aspx
وزارة الاتصالات	اجتماعات فعلية أو افتراضية - البريد الإلكتروني - الاتصال الهاتفي - الموقع الإلكتروني - الزيارات - التقارير	• هاتف • بريد إلكتروني
العملاء	استطلاعات رضا العملاء - برامج التواصل الاجتماعية - لقاء العملاء المباشر - الاتصال الهاتفي - البريد الإلكتروني	• هاتف • بريد إلكتروني
المنافسين	برامج التواصل الاجتماعية - الاتصال الهاتفي - البريد الإلكتروني	• هاتف • بريد إلكتروني

جدول (7) سجل أصحاب المصلحة

3.3.2 تحديد التواصل الشخصي والتواصل الفعال

يمثل التواصل أساس كل جانب من جوانب الأعمال والحياة. إنها عملية مشاركة المعلومات بين أعضاء الفريق بطريقة تضع في الاعتبار ما تريد قوله، وما تقوله، وما يفسره جمهورك. هناك تصنيفان للاتصال الشخصي، رسمي وغير رسمي. في مجال العمل والأعمال الرسمية، يجب استخدام الاتصالات الرسمية لمشاركة المعلومات الرسمية، والتي تكون إما اجتماعًا (فعليًا وافتراضيًا) موثقًا بمحاضر اجتماعات .

الطريقة الثانية هي من خلال البريد الإلكتروني، يجب أن تكون واضحاً في رسالتك والتزامك واكتمالها ولطفك بشأن هدفك أو غرضك، ولا تترك جملك غير مكتملة. يمكن استخدام الهاتف للمساعدة في التنسيق البسيطة، ويمكن استخدامه بطريقة رسمية أو غير رسمية لذلك يعتمد ذلك على وعي الشخص، حيث يجب توثيق جميع أنواع الاتصالات الشخصية المتعلقة بالعمل .

الطريقة الثالثة عن طريق استطلاعات الرأي سواء للعملاء أو الموظفين ويتم من خلالها تحديدي بنود معينة تساعد على تقديم تغذية راجعة وتسهم في التحسين .

هناك فرق بين القدرة على التواصل والتواصل بشكل فعال، فالتواصل الفعال هو التواصل بين شخصين أو أكثر بغرض إيصال الرسالة واستلامها وفهمها بنجاح، ويعتمد التسليم الناجح للرسالة على عدة مؤثرات ، بما في ذلك : الوضوح والشفافية في إيصال الرسالة والالتزام والمهارات الشخصية للمرسل وفهمها من خلال المتلقي.

3.3.3 تحديد اشكال الاتصال الشخصي ونماذجه وقنواته

كما هو مبين في الجدول يوضح أصحاب المصلحة وقنوات الاتصال بيننا، حيث إن قنوات الاتصال المستخدمة رسمياً من خلال قنوات الاتصال الشخصية لها الأثر الأكبر في جعل الاتصال الشخصي فعالاً وناجحاً. ولتقليل قنوات الاتصال، سنكون متحدثاً رسمياً لكل قسم من أقسام المشروع ، مما يجعله أكثر نجاحاً. أشهر نماذج الاتصال هي :

1 -نموذج الارسال والاستقبال حسب شانون .

2 -النموذج رباعي الجوانب (المعروف أيضاً باسم مربع الاتصال أو نموذج أربعة آذان) حسب Schulz von Thun .

3 -نموذج جبل الجليد حسب نظرية بول .

4- نموذج اتصال بسيط بين شخصين حسب Berlo.

3.3.4 إنشاء مصفوفة الاتصال

الاتصال في الأساس، هو الإرسال الفعال للمعلومات وتلقيها من أجل مشاركة المعلومات الصحيحة حول المشروع مع الأشخاص المناسبين بطريقة فعالة وفي الوقت المناسب.

المعلومات	المرسل	المتلقي	طريقة الاتصال	توقيت الاتصالات
الوثائق والمسودات	المدير التشغيلي	مدير مشروع	البريد الإلكتروني والملفات المشتركة	كل شهر
اعتماد المستندات	قادة فرق المشروع	مدير مشروع	البريد الإلكتروني والملفات المشتركة والاجتماعات	كل شهر
مراجعة حالة المشروع	مدير المشروع	فريق العمل، مالك المشروع، المستثمرين	الاجتماع حضوري / أونلاين	كل شهر
تغيير حالة الفريق	أعضاء الفريق	مدير المشروع	الهاتف أو الاجتماع	كل شهر
الموافقة على المصاريف	مدير المشروع	فريق المشروع	البريد الإلكتروني أو الاجتماع	كل شهر
طلبات العمل	مدير المشروع	الموظفين	البريد الإلكتروني	يوميًا
الطلبات المرجعة	مدير المشروع أو فريق المشروع	فريق المشروع	البريد الإلكتروني أو الاجتماع	يوميًا
تقرير حالة	مدير المشروع	الموردين	البريد الإلكتروني	وفقا للوضع
تقرير الحالة الشهري	مدير المشروع أو فريق المشروع	العملاء	وسائل التواصل	نهاية كل شهر
مناقشة ومراجعة التقنية	مهندس التقنية	مدير المشروع	حضور	وفقا للوضع
تقدم المشروع ومراجعة الأهداف وتحقق المؤشرات	مدير المشروع	فريق العمل، مالك المشروع، المستثمرين	اجتماع حضوري	كل ربع من السنة

شهرية	البريد الالكتروني	مالك المشروع، المستثمرين، فريق العمل	مدير المشروع	تقرير مفصل عن المشروع والتكاليف والمشاكل
شهرية	البريد الالكتروني - باركود - وسائل التواصل الاجتماعي	العملاء، الموظفين	مسؤول الجودة	استطلاعات رضا العملاء والموظفين

جدول (8) مصفوفة الاتصال

3.3.5 توفير 3 سيناريوهات خاطئة للاتصال

1-الاتصال العدواني السلبي:

التواصل السلبي العدواني هو ممارسة سيئة لها تأثير سلبي مباشر على شعور الناس تجاه أنفسهم والآخرين في مكان العمل. يعتبر السلوك أو الاتصال العدواني-السلبي مشكلة صعبة، لأن الأشياء السلبية التي تقال أو تفعل غالبًا ما تكون دقيقة وقد لا ينظر إليها على أنها عدوانية أو هجومية أو تصادمية بشكل صريح. ومع ذلك، يشعر الشخص الموجود على الطرف المتلقي للاتصال بشكل متكرر بالإهمال أو المعاملة السيئة وإلى درجة تلف العلاقة .

على سبيل المثال، الموظفون أو القادة الذين يرفضون التحدث مباشرة إلى زميل في العمل يتصرفون بسلبيّة عدوانية. يعد استخدام البريد الإلكتروني والمذكرات عمدًا للتواصل حصريًا دون التحدث وجهًا لوجه مع شخص ما في المكتب شكلاً من أشكال المشكلة. إن تجنب مشروع أو العمل مع شخص ما في مهمة محددة عن عمد دون تقديم المنطق هو أيضًا شكل من أشكال السلوك العدواني السلبي في مكان العمل .

2-التخويف في مكان العمل:

تكتيكات التخويف هي شكل من أشكال التواصل السلبي الذي يخلق بسرعة بيئة عمل سامة وملينة بالخوف. من المرجح أن يواجه المدير الذي يتتمر على موظفيه لإنجاز المهام معدلات دوران عالية. يمكن أن يحدث التخويف أيضًا بين زملاء العمل المتنافسين على نفس الترقية. غالبًا ما يكون هذا النوع من السلوك المثير للقلق في شكل لغة لفظية مباشرة أو أفعال تهديد جسدي. تشمل أمثلة التهيب الكلام بصوت عالٍ، أو الاستيلاء على مساحة العمل جسديًا، أو الوقوف على مقربة جسدية شديدة للتسبب في عدم الراحة .

3-عدم الاستماع:

هناك أوقات لتشق طريقًا إلى الأمام في مجال الأعمال، لكن القادة والموظفين الذين يعملون كأفراد منفصلين ويفشلون في الاستماع إلى من حولهم ينخرطون في اتصالات سيئة. هناك العديد من الأمثلة على عدم الاستماع، من بينها عدم الاستماع إلى قاعدة عملائك. إذا تلقى منتج أو خدمة تعليقات سلبية متكررة ولم تستمع إلى المشكلة وحلها، فسيصبح عملاؤك غير ارضين بسرعة ويشترون من مكان آخر. قد يفوز أيضًا المنافس الذي يستمع ويلبي الحاجة بأعمال عملائك .

في بيئة المكتب، يعد عدم الاستماع إلى زملاء العمل مشكلة أيضًا. إنه يخلق نظامًا بيئيًا من التجاهل للمشاعر الفردية، ويقلل من قيمة العلاقات الشخصية في مكان العمل. على سبيل المثال، إذا أعرب الموظفون عن قلقهم بشأن مشكلة يرونها في مكان العمل، لكن المدير لم يطلب منهم شرح المشكلة بمزيد من التفصيل أو النظر في المشكلة، فقد تمر المشكلة دون رادع وسيشعر الموظفون على الأرجح بأن لا يهم المدخلات. يريد الموظفون أن يشعروا بأن أفكارهم لها قيمة وأنهم يعرفون أنهم معترف بهم كمساهمين قيمين في مهمة الشركة* .

3.3.6 تطوير واعداد مصفوفة تقييم أصحاب المصلحة

أصحاب المصلحة	لا يعلم	مقاوم	محايد	مساند	رائد
مالك المشروع				D	
المستثمرين				D	
مدير المشروع					C-D
أعضاء الفريق					C-D
العملاء			D		
الموردين				D	
وزارة التجارة			D		
وزارة الاتصالات				C-D	
البلدية			D		
المنافسين		D			

جدول (9) مصفوفة تقييم أصحاب المصلحة

تقييمات أصحاب المصلحة :

C = الوضع الحالي B = الوضع المطلوب

القيادة Leadership

4.1.1 وصف وتحديد نموذج القيادة للمشروع

القيادة المفضلة لقيادة المشروع هي: القيادة الخدمية

تركز القيادة التقليدية على مساعدة المنظمة على الازدهار، يضع القادة احتياجات موظفيهم أولاً. يركزون على تطوير الأفراد الذين يؤدون أفضل ما لديهم. ومن الأمثلة على القادة الخدم أبراهام لنكولن، ومارتن لوتر كينغ جونيور، والأم تريزا .

4.1.2 تحديد أسباب اختيار النموذج المفضل للقيادة

أهم الأسباب لتفضيل هذا النموذج من القيادة في المشروع ما يلي:

- **مهارات الاستماع الجيدة :** غالبًا ما يتم تقدير القادة من خلال قوتهم وحسمهم ومها ارتهم في الاتصال. لكن الاستماع الفعال هو أكثر أهمية للقائد الخادم. يفهمون احتياجات المجموعة ككل ويستمعون أكثر مما يتحدثون.
- **تعاطف :** هذا جزء أساسي من التواصل مع الآخرين. يمكن للقادة الخادمين النظر في الموقف من وجهة نظر الآخرين. إنهم يشعرون حقًا بالتأثير الذي يحدثه شيء ما ويفهمونه، وهذا يقود القرارات والإجراءات التي يتخذونها.
- **وعي :** يتم ضبط هذا النوع من القادة مع ما يجري من حولهم. إنهم على دراية بالمواقف، من حيث فهم القضايا التي تتطوي على الأخلاق والقيم ، ومدركون استراتيجيًا لكيفية تأثير الإجراءات الفردية على الصورة الكبيرة. هم أيضًا أكثر وعيًا بأنفسهم، من وجهة نظر الذكاء العاطفي EQ ويفهمون نقاط قوتهم وضعفهم.
- **نكران الذات :** يضع القادة الخدم الآخرين في المقام الأول لأنهم يدركون أن الأمر لا يتعلق بجدول أعمالهم وشكلهم، ولكن بدلاً من ذلك حول قيادة الآخرين للنجاح. إذا نجح الآخرون ، فإن الشركة بأكملها تكون ناجحة.
- **تشجيع :** من المهم أن نفهم أنه من المرجح أن يكون أداء الأشخاص أفضل إذا كان يقودهم شخص يرضى ويشجع. المديح والتشجيع يمكن أن يقطع شوطًا طويلاً ويكون أكثر فعالية بكثير من العقاب وردود الفعل السلبية.
- **الانفتاح على الأفكار الجديدة :** القائد الخادم يقدر الآراء المختلفة ولا يعاقب الناس على الاختلاف أو مشاركة آرائهم. إنهم يشجعون الجميع على التحلي بالصلواحة والتركيز على ما يقوله الناس ثم يقومون بتقييم ذلك.

- **القيادة بالقُدوة :** لا يعتبر القادة الخدم أنفسهم رؤساء، بل يرون بدلاً من ذلك أدوارهم كوكلاء. إنهم يوجهون السفينة ويركزون على رفاحية موظفيهم، بما في ذلك فرق الموارد التي يجب أن تكون ناجحة. كما أنهم لا يخشون القيام بالعمل جنباً إلى جنب مع موظفيهم. يتحملون المسؤولية عن الأشياء التي تحدث داخل الشركة. يقود القائد بالقُدوة من خلال إظهار القيم والسلوكيات التي يريدون رؤيتها في الآخرين والتحدث إلى أولئك الذين لا يتماشون مع تلك القيم.
- **تنمية الثقة :** ما يجعل الاتصال المفتوح ينجح في شركة يديرها القادة الخدم هو أن هناك ثقة قوية مبنية بين الجميع. الثقة تعني أن تصرفات القائد ستستند إلى مبادئ الخادم وستكون هي نفسها في كل مرة.
- **تعاون :** القادة الخدم رائعون في جعل فرقهم تشعر بأنهم مهمون. إن تشجيع فرقهم على العمل معاً والابتكار ومشاركة آرائهم يوضح لهم أنه يتم سماعهم وتقديرهم. يمكن أن يحفز هذا الفرق على بذل قصارى جهدهم، وغالباً ما يؤدي إلى عمل بجودة أعلى. ويعد الجلوس مع مجموعات مركزة صغيرة من الموظفين من جميع أنحاء الشركة والاستماع إلى أفكارهم طريقة رائعة لتسهيل الملاحظات والسماح لجميع الفرق بالتعبير عن آرائهم والشعور بأنهم يصنعون فرقاً جماعياً.
- **التفكير إلى الأمام :** القائد الخادم هو مفكر إلى الأمام. إنهم ينظرون إلى ما تعلموه في الماضي وكيف أثر ذلك على الحاضر ويمكن أن يؤثر في المستقبل. يساعد التفكير على المدى الطويل في النظر إلى ما يمكن أن تصبح عليه الشركة ويسمح باتخاذ القرار بشأن التغييرات في المستقبل.
- **مسؤولية :** القادة الخدم مسؤولون أمام الجميع في المنظمة. إنهم يرحبون بالتعليقات على أدائهم ويريدون تحسين قيادتهم.
- **تحسن مستمر :** القادة الخدم ملتزمون بنمو كل موظف. إنهم يريدون الأفضل لهم وهذا يشمل تطوير قادة خدم آخرين. إنهم يحاسبون الموظفين (بطريقة رعاية) على أدائهم وتطورهم. يفترض القادة النموذجيون أن الناس يعرفون تلقائياً كيفية القيام بعملهم بمجرد تعيينهم. ينظر القادة الخدم إلى الناس على أنهم مورد مهم يجب الاستثمار فيه ويزودون الناس بالمعرفة والمهارات والأدوات ليكونوا فعالين ويحققون إمكاناتهم. التدريب والتعلم المستمر هما جزءان أساسيان من ذلك. ويأخذون خطوة إلى الأمام وغالباً ما يساعدون الموظفين في حل المشكلات خارج مكان العمل.

- أهمية القيادة الخادمة : تعتبر القيادة الخادمة مهمة لأنها تخلق بيئة رعاية يشعر فيها الموظفون بأنهم رؤساء، ويتم تقديرهم واحترامهم *

4.1.3 وضع 5 مقترحات لأساليب التحفيز المتوافقة مع المشروع

- 1- اظهار التقدير والتعزيز والامتنان المناسب بإنجازاتهم.
- 2- تأهيل فريق العمل على التطور والتقدم والنمو.
- 3- توفير بيئة عمل مريحة وجاذبة وخلق جو اجتماعي وتوفير ميزات خاصة لهم.
- 4- الأخذ بآرائهم ومقترحاتهم عند اتخاذ القرارات أو التطور أو اعداد الخطط.
- 5- توفير المعلومات عن مستوى الإنجاز وتحقيق المستهدفات والاحتفال بها.
- 6- تقديم الحوافز والمكافآت للمتميزين.
- 7- مشاركتهم مناسباتهم الاجتماعية.
- 8- أن يكون مدير المشروع قدوة حسنة.

العمل الجماعي Teamwork

4.2.1 تصميم نموذج RACI لـ 3 تدابير إدارية للمشروع

المسؤولية								المهام
مالك المشروع	مدير المشروع	المستثمرون	أعضاء الفريق	العملاء	الموردون	الحكومة	الجهات	
								تحديد نطاق المشروع
								تحديد جميع أصحاب المصلحة
								تحديد راعي المشروع
								إنشاء فريق المشروع
								تأكيد توقعات تسليم المشروع
								تطوير ميثاق المشروع
								إجراء تقييم للمخاطر
								الموارد المتاحة لبدء المشروع
								حالة بدء العمل تمت الموافقة عليها
								تغطية حالة العمل الافتراضات والتبعية والقيود
								استكمال كافة الموافقات والاعتمادات المطلوبة
								تطوير وتحسين إدارة النطاق
								تحديد خطط إشراك أصحاب المصلحة
								خطة قيادة المشروع
								تخطيط لأدائه جودة المشروع
								تخطيط إدارة تكلفة المشروع
								تخطيط إدارة مشتريات المشروع
								تخطيط إدارة مخاطر المشروع
								خطة إدارة الاتصال

مرحلة البدء والتخطيط

	C			R/C		A	I	خطة إدارة الموارد البشرية للمشروع	
				R/C	I	A	I	إدارة تكامل المشروع	
		I		R/C	I	A	C	إدارة وقت المشروع	
				R/C	I	A	I	إدارة نطاق المشروع	
				R/C		A	I	تطوير خطة إدارة المشروع	مرحلة التنفيذ
				A/C		R	I	تطوير هيكل تقسيم العمل	
				A		R/C	I	إنشاء خط أساس لخطة المشروع	
				R/C		A/I		تناسب الجدول الزمني للمشروع مع الفريق	
				R/C	I	A	I	تحديد معالم المشروع	
				R/I	I	A/C	I	خطة لتتبع تقدم المشروع والمراقبة والتحكم	
				A/R		C		جمع المتطلبات	
		C		R		A	I	تطوير خطة الموارد طوال مدة المشروع	
				A/C		R	I	تحديد النطاق	
				R/I		A	C	قبول تصميم المشروع	
				I		C	R / A	قبول الميزانية	
				R		A	C / I	المقارنة بين المقاولين والموردين وعقد الاتفاقيات	
		C		R/C		A	I	طلب المواد واستلامها	
I	I	I	I	R/C		A		تقييم المخاطر الخارجية	
				R/C	I	A	C	تسليم النطاق	مرحلة الإغلاق
				R/I		A/C		وثيقة الدروس المستفادة	
				R/C	I	A	C	إنهاء فريق المشروع	
				C	I	R/A	I	إنهاء المشروع	
				C/I		A/R	I	مراجعة ما بعد المشروع	

جدول (10) نموذج RACI

المسؤول	C	مستشار
متخذ القرار	I	مطلع

الصراع والأزمات Conflict and crisis

4.3.1 تحديد الصراع والازمة

مفهوم الصراع: عرف بولدينج الصراع بأنه موقف يتصل بالمنافسة تصبح فيه الأطراف المتصارعة على وعي يتناقص ويسعى كل طرف فيها الى تحقيق غايته على حساب الآخر.

مفهوم الأزمة : عبارة عن خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام للمنشئة ويهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها النظام ويتطلب وجود شرطين

الأول أن يتعرض النظام للتأثير الشديد و الثاني : تصبح الافتراضات والمسلمات التي يؤمن بها أفراد المنشئة موضع للتحدي

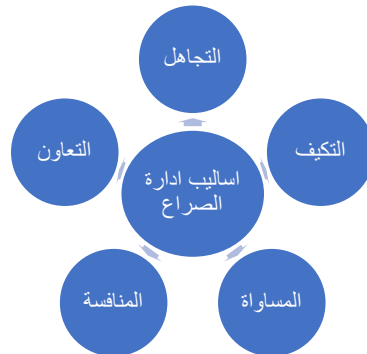
ما هي إدارة الصراع؟ بشكل عام فإن إدارة الصراع هي القدرة على التنبؤ وتحديد ومعالجة الصراعات في العمل بشكل عادل وفعال وذلك من أجل تقليل الآثار السلبية للخلافات وتحويلها إلى طاقة لتقوية روابط العمل ضمن الفريق ودفعه نحو النجاح.

ماهي إدارة الأزمة : كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من ايجابياتها وإدارة التوازنات والتكيف مع المتغيرات المختلفة وبحث أثارها في كافة المجالات

4.3.2 توفير 3 سيناريوهات لأحداث التعارض في المشروع

4.3.3 تعيين الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع كل تعارض وتحديد السبب

يوجد خمس أساليب لإدارة الصراع بحسب نموذج توماس كيلمان الذي يستخدمه المختصون في الموارد البشرية :



شكل (5) أساليب إدارة الصراع - توماس

سيناريوهات متوقعة لأحداث الصراع بالمشروع:

السيناريو الأول: قد يظهر الصراع بسبب عدم تنظيم ساعات العمل الفعلية وساعات العمل الإضافي فقد تضطر بعض المجموعات للعمل الإضافي مما يؤدي الى الإرهاق الجسدي والنفسي للعاملين وفي هذا اخلال بحقوق الموظف

ففي السيناريو الأول: الأفضل اتباع أسلوب المساومة مع النهج الوسط سوف يتم مشاركة جميع الآراء بالتساوي وسيتخلى كل شخص عن شيء يسهم في حل النزاع، اما إذا تم اختيار أسلوب التجنب سيؤدي الى التغاضي عن الصراع ويجعله يستمر

السيناريو الثاني: عدم الوضوح في الوظائف المخصصة قد يحدث صراع ومشاكل عندما لا يتم التعريف والتوضيح بمهام المناصب

الوظيفية للموظفين. حيث يفشل بعض الموظفين في الحصول على صورة واضحة لمسؤولياتهم

في السيناريو الثاني: اتباع أسلوب المنافسة يؤدي الى زيادة المشاركة والابداع والنظر الى مجموعة من الأفكار مما يؤدي الى فكرة اقوى وأفضل

السيناريو الثالث: الاختلافات الثقافية فقد أصبح التنوع امراً مفروغا منه في مكان العمل. وعلى الرغم من حقيقة أن الموظفين لديهم أوجه

تشابه أكثر من الاختلافات فلا يزال من الممكن ظهور مشكلات تتعلق بنقص فهم الاختلافات

في السيناريو الثالث: اتباع أسلوب التعاون يشجع أعضاء الفريق على تبادل الأفكار والثقافات ووجهات النظر، وهو ما قد يساعد كل فرد منهم على اكتساب معرفة او مهارة جديدة من الاخر *

4.3.4 تطوير تحليل السبب الجذري

هناك عدة طرق لتحليل وتحديد السبب الجذري للمشاكل وفيما يلي ثلاث طرق مع ضرب امثلة واقعية ممكن ان تواجه المشروع وكيفية تطبيقها.

1.1 ال Why5

تستخدم الأداة بشكل بسيط في ظاهرها، لكن في جوهرها تؤدي إلى تحقيق نتائج عظيمة دائماً، وتعتمد على السؤال عن السبب وراء حدوث الشيء خمس مرات كلما واجهتنا مشكلة، حيث يؤدي هذا التكرار إلى البحث حتى الوصول إلى جميع الأسباب المتعلقة بالمشكلة، ومن هنا

يزداد فهم المشكلة وإمكانية إيجاد حلول واضحة لها. على الرغم من بساطة الأداة إلا أنها تتطلب وجود أشخاص أو موارد متعلقة بالمشكلة فعلاً وعلى دراية كاملة بها، فيمكن من خلالها الحصول على المعلومات التي تسهل تحديد الأسباب الفعلية لا مجرد الافتراضات أو التصورات الشخصية التي تدور في أذهان الأفراد. عند تطبيق الأداة فإنك ستجد في الكثير من الأحيان أن مصدر المشكلة غير متوقع تماماً بالنسبة لك، فإن المشاكل التي اعتقدت بأنها فنية، قد تكتشف أنها بشرية لا علاقة لها بالنظام، وبالتالي بدلاً من تنفيذ حل مؤقت، سيكون بإمكانك القضاء على السبب الرئيس للمشكلة .

سنقوم بطرح مثال على الخمس لماذا لمعرفة كيفية الوصول الى السبب الجذري للمشكلة وهذا بدوره يؤدي الى وضع حلول فعالة ومناسبة وبذلك نظمن عدم تكرار المشكلة مرة اخرى

مثال تم وصول شكوى من الزبائن على تأخر وصول قهوتهم نصف ساعة عن الموعد المحدد

1. لماذا لم تصل القهوة في الوقت المحدد؟ لان الطلب يصل متأخراً
2. لماذا يصل الطلب متأخراً ؟ لان هنالك تحديث على النظام لم ينتهي بعد
3. لماذا لم ينتهي التحديث على النظام؟ لان المطورين لازالوا يعملون على التطبيقات الجديدة
4. لماذا كان المطورون لا يزالون يعملون على التطبيقات الجديدة؟ أحد المطورين الجدد لا يعرف الإجراءات
5. لماذا لا يعرف الاجراءات؟ لأنه لم يتم تدريبه جيداً

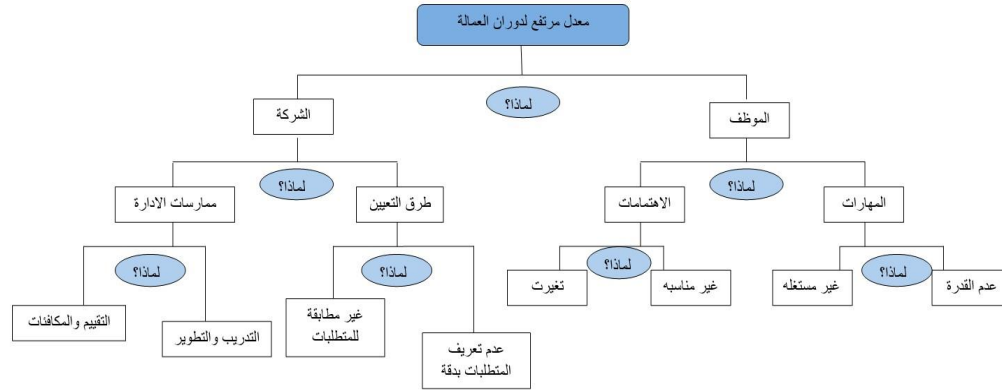
وهلم جرى وإذا احتاج المشكل ان نسأل أكثر من خمسة اسئلة نقوم بذلك حتى نصل الى السبب الرئيسي

2. طريقة الشجرة المنطقية (Logic tree)

الأداة شبيهة للخمس لماذا ولكن هنا نضع أكثر من احتمال للإجابة على "لماذا؟"

وهذه الشجرة تعطينا تصوراً شاملاً وتحليلاً كاملاً لجميع الأسباب وبالتالي الكيفية المناسبة لطرق حلها وكذلك تكشف لنا كل العواقب التي يمكن أن تنجم من هذه المشكلة أو القضية وبالرسم ادناه شرح وافي لكيفية استخدامها في أحد المشاكل التي قد تواجهنا في مشروعنا

مثال معدل مرتفع لدوران العمالة



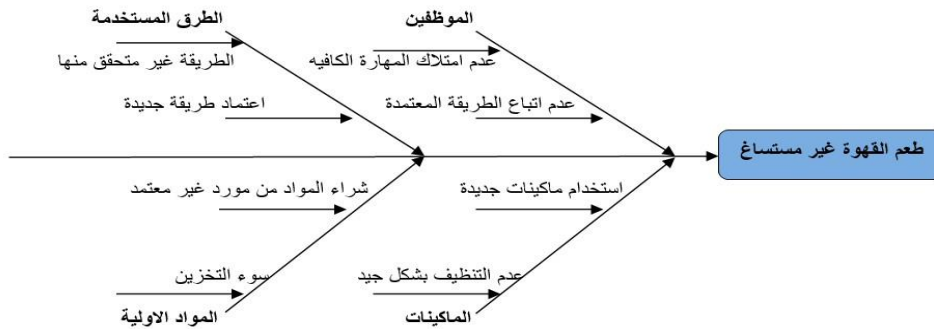
شكل (6) الشجرة المنطقية

3. طريقة السبب والأثر (اشيكاوا) او بما يعرف بعظم السمكة.

مخطط عظم السمكة هو تمثيل تصويري وتصنيف للأسباب المحتملة لمشكلة ما، وعادة ما يتم جمعها أثناء العصف الذهني.

العصف الذهني هو أسلوب إبداعي حيث تجتمع مجموعة من الأشخاص معاً وتكوين قائمة بالأفكار لحل مشكلة ما. يمكنك تطبيق طريقة مخطط عظم السمكة في حل المشكلات اليومية أيضاً. يمكن استخدام هذه التقنية عندما يكون هناك العديد من الأسباب المحتملة لمشكلة ما أو عندما تكون هناك حاجة لتحديد أسباب مشكلة معقدة .

مثال طعم القهوة غير مستساغ



شكل (7) عظم السمكة

Resourcefulness الحنكة

5.1.1 توزيع الموارد البشرية على الوظائف

الإدارة	المسمى الوظيفي	المهام
عليا	مدير مشروع	- اعداد جدول العمل والخطة التفصيلية ومتابعة تقدم العمل - التنسيق مع الأطراف الخارجية للمشروع (الموردين ، وزارة التجارة ، البلدية ، وزارة الاتصالات) - اعداد الميزانيات وفقاً لنطاق العمل . - تنظيم وإدارة كافة العقود . - اعداد التقارير اللازمة للمشروع وتزويد أصحاب المصلحة بالمعلومات اللازمة حول الاستراتيجيات والتعديلات اللازمة كلن فيما يخصه . - قياس مدى فاعلية الأداء - إدارة المخاطر ووضع الخطط اللازمة لها . - التحقق من توافر كافة الموارد اللازمة . - تأهيل وتدريب واستقطاب الموظفين
	مدير مكتب المشروع	- المساهمة في صياغة الإستراتيجية المؤسسية. - قيادة تطوير وتنفيذ استراتيجية مكتب إدارة المشاريع بما يتماشى مع استراتيجية الشركة. - تطوير ومراقبة تنفيذ سياسات مكتب إدارة المشاريع والعمليات والإجراءات. - العمل مع رؤساء الأقسام لتحديد أولويات وجدولة تنفيذ البرامج.
متوسطة	مدير الموقع	- الاشراف على اعمال الصيانة وأعمال المقاول - التحقق من تطبيق إجراءات الأمن والسلامة - ضمان تنفيذ البنية التحتية وفق المطلوب . - تحديد ومعرفة المتطلبات التقنية الضرورية للمشروع
	مدير مالي	- تقديم التقارير المالية والموازنات . - اعداد الخطط المالية المستقبلية - الاشراف على مجمل الإيرادات والمصروفات والتحقق منها - الحفاظ على المستوى المالي . - التواصل مع البنوك وإدارة الحسابات والإدارات المالية الخارجية
	المدير التشغيلي	- تقديم التقارير اللازمة عن سير العمل . - متابعة سير العمل والتحقق من أداء العاملين . - ضبط العلاقات العامة ووضع الأسس المطلوبة للعمل - التحقق من رضى العملاء واستقبال الشكاوي والعمل على حلها

تنفيذية	ممسؤول الجودة	- الاشراف على المخزون والتحقق من تطبيق كافة الإجراءات الصحيحة للتخزين . - وضع بنود وسياسات وإجراءات الجودة وتسليمها للعاملين والتحقق من العمل بها - الرقابة والتحقق من اتباع الإجراءات الصحية - فحص كافة الموارد الخام والتحقق من جودتها وتطابق المواصفات . - استقبال الشكاوي والمشكلات والعمل على حلها - استطلاع رضى العملاء والموظفين والعمل على المشكلات ان وجدت
	فني صيانة	- التحقق من كفاءة وجودة الآلات والمعدات وصيانتها . - تجهيز وتثبيت وتركيب المعدات . - رفع التقارير اللازمة عن أعمال الصيانة
	مهندس التقنية	- تخطيط وتصميم هيكل التكنولوجيا - تقييم وتحديد البرامج والأجهزة المناسبة - مراقبة الأنظمة والتأكد من تلبية احتياجات العميل وأهداف المقهى - تقديم الحلول والأفكار التقنية وتحديثها والعمل على حل المشكلات التقنية
	محاسب مالي	- اعداد الميزانيات العمومية والايرادات - تحديد وتحليل المخاطر المالية للمقهى - حصر التكاليف المتوقعة والايرادات - أتمتة كافة البيانات والوثائق المالية
	محاسب صندوق	- اعداد التقارير حول عمليا البيع الدائنة والمدينة - رفع التقارير حول عمليات الصندوق - اعداد الموازنات النقدية والجرد الشهري
	البارستا	- تطبيق قواعد الصحة والسلامة وضمان نظافة منطقة وآلات العمل . - استقبال طلبات العملاء والعمل على تنفيذ التفضيلات والتفاصيل المطلوبة - اعداد وتنفيذ الطلبات وتجهيزها . - الإبلاغ عن احتياجات الصيانة . - تقديم مقترحات وابتكار منتجات جديدة .
	مسؤول الصالة	- يُشرف على منطقة تناول المشروبات، ويشرف على موظفي خدمة المشروبات وفقاً لسياسات التشغيل التي قد يساعد في إنشائها. - الاحتفاظ بسجلات الموظفين بطريقة دورية، ومتابعة تكاليف التشغيل. - التعامل مع شكاوى الضيوف في المطاعم بأسلوب ودي وهادئ. - ترتيب صيانة وإصلاح المعدات والأدوات الخاصة بمناطق تقديم المشروبات.
	مسؤول متابعة الطلبات	- استلام وترتيب وتنظيم طلبات العملاء . - تأكد من إعداد الطلبات بالترتيب المناسب.

		- المساعدة في التحضير النهائي للأطباق. - تطبيق معايير الجودة والصحة والسلامة. - التأكد من تقديم الخدمة في الوقت المناسب.
	مسؤول العلاقات العامة	- التخطيط وتطوير وتنفيذ استراتيجيات العلاقات العامة. - البحث والكتابة وتوزيع البيانات الصحفية على وسائل الإعلام المستهدفة. - الحفاظ على تحديث المعلومات على موقع المنظمة وإدارة وسائل التواصل الاجتماعية. - الإشراف على صناعة وتقديم مقاطع الفيديو الترويجية والصور والأفلام وبرامج الوسائط المتعددة.
	مسؤول المخزون	- إدارة المستودع بشكل استراتيجي وفقًا لسياسات الشركة ورؤيتها. - الإشراف على عمليات الاستلام والتخزين والتوزيع والصيانة. - تخطيط الإعداد وضمان الاستخدام الأمثل للمساحات المتاحة. - التنسيق والمتابعة على تنفيذ السياسات التشغيلية بشكل جيد. - التأكد من تهوية المستودعات للبضائع التي تلزم ذلك. - التأكد من سلامة التخزين في المستودعات ووجود وسائل السلامة ضد الحريق. - إدارة وتنظيم وقت عمال المستودعات وتدريبهم.

جدول (11) توزيع الموارد البشرية

5.1.2 تحليل تأثير اجراء عملية crashing والتتبع السريع

في إدارة المشاريع عندما يقترب الموعد النهائي لتسليم المشروع وبعد التحليل من قبل مدير المشروع على الوضع الحالي وعند اليقين أن الفريق لن يتمكن من تحقيق أهداف المشروع وفق الجدول الزمني الحالي .ولذا هناك بعض تقنيات المستخدمة وهي Crashing والتتبع السريع

عملية Crashing :

يتضمن إضافة المزيد من الموارد المادية والبشرية أو تعديلها إلى أنشطة المسار الحرج لتقصير مدة المشروع دون تغيير نطاق المشروع الأصلي

1. قد يحفظ ويقلل من مدة جدول المشروع ، ولكنه يؤدي دائماً إلى زيادة التكاليف بسبب زيادة عدد الموارد.
2. قد يتضمن موارد مثل العمل في عطلة نهاية الأسبوع ، بمرور الوقت لتلبية قيود الجدول الزمني للمشروع .ينتج عن هذا إرهاق الفريق.
3. قد يتسبب في زيادة المخاطر.

4. قد يتضمن أيضًا استخدام الموارد من أنشطة المسار غير الحرج ، ولكن يجب الحذر من أن هذا قد يتسبب في أن تصبح الأنشطة المهجورة حرجة بهدوء .

المتتبع السريع :

يتضمن ضغط جدول المشروع عن طريق إعادة ترتيب مخطط شبكة جدول المشروع وتغيير علاقة الأنشطة على المسار الحرج من النهاية إلى البداية إلى البداية أو عن طريق إضافة مهلة إلى الأنشطة لأداء الأنشطة بالتوازي

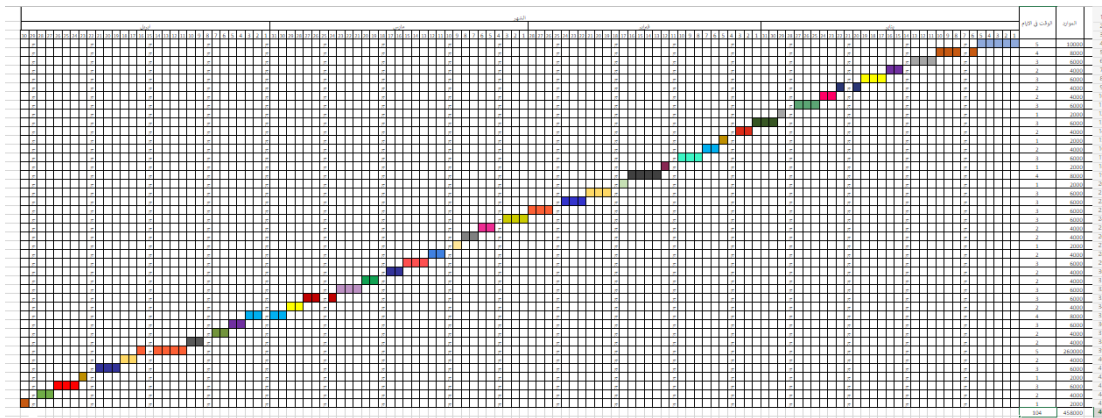
1. يوفر الوقت ولكن في كثير من الأحيان ينتج عنه إعادة العمل ، ويزيد من تكلفة المشروع والمخاطر ، كما يتطلب مزيدًا من الاهتمام بالتواصل بين الفريق للقيام بالعمل.

2. تتداخل مع مراحل المشروع ؛ على سبيل المثال ، يمكن أن تبدأ المرحلة 2 قبل اكتمال المرحلة 1.

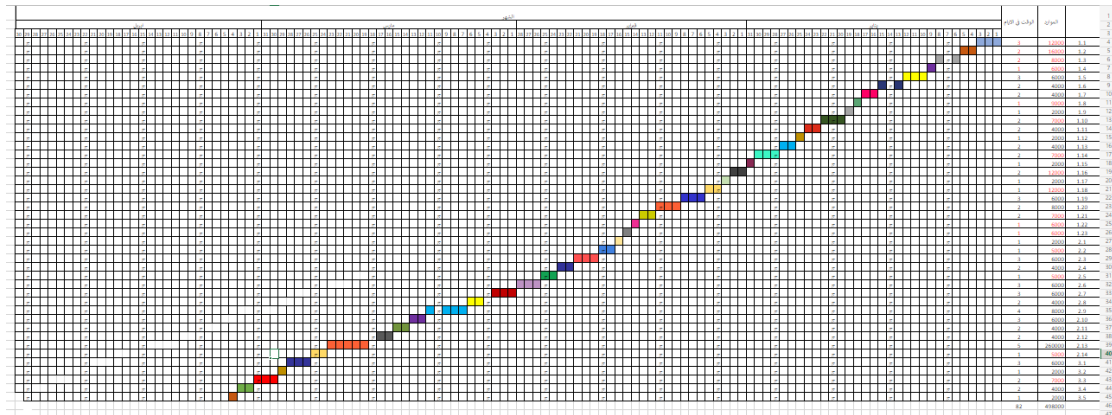
3. يجب إدارة الترابطات بين المراحل بشكل صحيح لتجنب المخاطر وإعادة العمل.

4. يستخدم الموارد المخطط لها بالفعل.

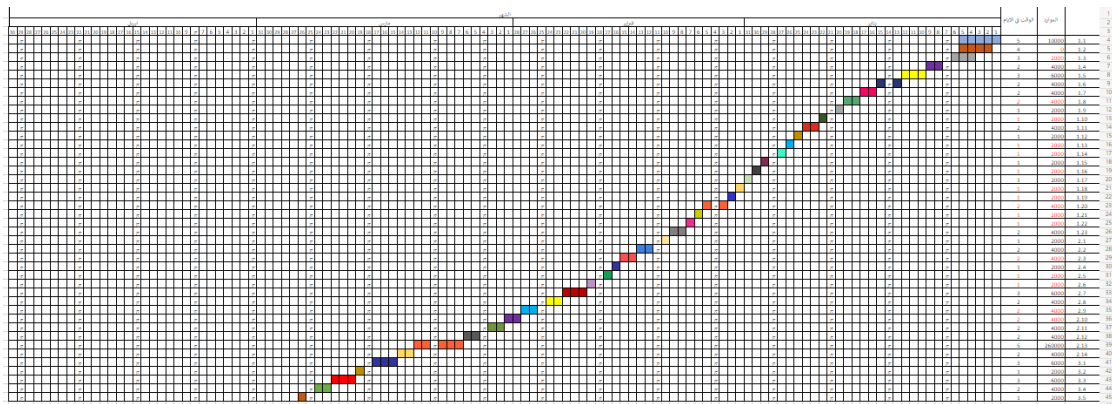
5. يتسبب في زيادة تحميل الموارد إذا تم استخدام نفس الموارد في نشاط والأنشطة المتتالية المباشرة .



شكل (8) الجدول الزمني



شكل (9) Crashing



شكل (10) fast tracking

التفاوض Negotiations

5,2,1 وضع قواعد عامة لعملية التفاوض

هناك عدد من القواعد التي يجب الأخذ بها عند أي عملية تفاوض وهي على النحو التالي :

- 1- شكل ونوع الاتصال : من المهم تحديد الشكل الذي سيتخذه الاتصال قد تتم عملية الاتصال شخصيًا أو عبر الهاتف أو عبر الإنترنت ويرجع ذلك على نوع وطبيعة التفاوض.
- 2- مراعات المصالح : المقترحات لحل المفاوضات المشروعة والعادلة يمكن أن تتجح ، وإذا طرح أحد الأطراف مقترحات تقتصر إلى الشرعية والعادلة ، فإنها تخاطر بالرفض . من الأهمية فهم مصالح النظراء لقيادة مفاوضات ناجحة مرضية للطرفين .
- 3- تنمية العلاقات : إدارة العلاقات بشكل جيد مع الطرف الآخر أثناء عملية التفاوض. تؤدي الى بناء علاقات تشاركية جنبًا إلى جنب مع الالتزام بالمعايير الأخلاقية الأمر الذي يؤدي ثماره على المدى الطويل ويؤسس قاعدة للمعاملات التجارية المستقبلية.
- 4- الخيارات والالتزامات : الخيارات هي خيارات يأخذها الطرفان في الاعتبار لتلبية مصالحهما. تشمل الخيارات الصفقات والحالات الطارئة والظروف وتخلق قيمة في التفاوض. الالتزامات هي الاتفاقات أو المطالب أو الوعود التي يقدمها أحد الطرفين للطرف الآخر. يمكن أن يكون في شكل عرض أو حتى اقتراح رسمي أو عقد موقع.
- 5- التحليل وإيجاد البدائل : التحليل يجب أن يسبق المفاوضات للتخطيط للبدائل في حالة عدم إجراء المفاوضات على النحو المنشود.

5.2.2 اعداد خطتين للتفاوض

البنود	الخطه 1	الخطه 2
وصف عام لموضوع التفاوض	التفاوض على العقود من حيث السعر والوقت والموارد مع الموردين	التفاوض مع المقاول حول التأخر في العمل وفق الجدول الزمني .
أهداف التفاوض	- الحصول على سعر عادل ومقبول - الاتفاق على زمن التوريد ومواصفات المواد - تكوين علاقات جيدة مع الموردين	- الاتفاق على اجراء تعديل في الجدول الزمني دون إضافات في التكلفة . - البحث عن أسباب التأخير . - تكوين علاقات جيدة مع المقاول
النتيجة المتوقعة من التفاوض والأكثر قبولاً	- أن يتم الاتفاق على حل وسط يرضي الطرفين في تأمين منتج بديل بمواصفات أفضل بسعر مرضي وتسليمه وفق الزمن المحدد - التوصية بمورد آخر لضمان وصول المنتج وفق المطلوب وتحقيق الجدول الزمني .	- الاتفاق على الجدول الزمني والتعديلات اللازمة واحتساب القيمة الإضافية . - توظيف عمال إضافيين للعمل على المشروع . - شراء المستلزمات بدل المقاول لتوفير الوقت والمال
النتيجة المتوقعة من التفاوض والأقل قبولاً	- تمديد الجدول الزمني في تسليم المنتج لضمان تحقيق المواصفات المطلوبة - توفير منتج بديل بمواصفات أقل بسعر أقل بنفس الجدول الزمني	- الاستعانة بمقاولين من الباطن .
الاتفاق المحتمل	- الرضا بمنتج بديل بمواصفات أعلى وتسليمه وفق الزمن المتفق	- الاتفاق على الجدول الزمني والتعديلات اللازمة واحتساب القيمة الإضافية .
الأدوار والمسؤوليات	- مدير المشروع : اتخاذ القرار - المدير التشغيلي : دراسة المنتج ومدى مناسبته - المدير المالي : وضع نطاق محدد للسعر - مدير الجودة : دراسة مواصفات المنتجات ومطابقتها مع المعايير المعمول بها .	- مدير المشروع : اتخاذ القرار - المدير المالي : وضع نطاق محدد للسعر - مدير الجودة : التحقق العمل وفق معايير الجودة والسلامة

- مدير الموقع : التحقق من أعمال البنية التحتية والتشطيبات في كافة المشروع وإجراءات الأمن والسلامة . - تعاقد مع مستشار قانوني لدراسة العقود والاتفاقيات .		
--	--	--

جدول (12) خطتين للتفاوض

المراجع References

- HBR Guide to Dealing with Conflict By Amy Gallo section One/ 2. Your Options for Handling Conflict.
- <http://www.bawiki.com/wiki/Stakeholder-Communications-Matrix.html>
- <https://smallbusiness.chron.com/examples-bad-communication-work-24256.html>
- <https://www.bizlibrary.com/blog/leadership/servant-leadership>
- [Different Types Of Conflict In The Workplace – HR Search & Rescue \(hrsearchandrescue.com\)](http://hrsearchandrescue.com)
January 11, 2021, by [HR Search & Rescue](http://hrsearchandrescue.com)
- [https://www.bizlibrary.com/blog/leadership/servant-leadership /](https://www.bizlibrary.com/blog/leadership/servant-leadership/)
- An Expert Guide to Problem Solving with Practical Examples by ADITI AGARWAL,

Chapter 2. 2016 <https://www.arrajol.com/content/206321/%D8%A7%D9%84%D8%B1%D8%AC%D9%84-%D8%A7%D9%84%D9%86%D8%A7%D8%AC%D8%AD/%D9%83%D9%8A%D9%81-%D8%AA%D8%B3%D8%AA%D8%AE%D8%AF%D9%85-%D8%A3%D8%AF%D8%A7%D8%A9-5-whys-%D9%81%D9%8A-%D8%AA%D8%AD%D9%84%D9%8A%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B3%D8%A8%D8%A7%D8%A8-%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%B0%D8%B1%D9%8A%D8%A9-%D9%84%D9%84%D9%85%D8%B4%D9%83%D9%84%D8%A7%D8%AA%D8%9F>

- <https://twitter.com/YousefAlnamlah/status/1081261548654473216?t=aJE11pvuagrPHvKPLd3BFA&s=19>

• 2019 4 يناير ، د.يوسف النمלה