



Cap Salon



إعداد طلاب ماجستير إدارة المشاريع - ٢٠٢٢م

#	اسم الطالب	الرقم الأكاديمي
١	سامي محمد الجوجو	2021203693
٢	وسام كامل عز الدين	2021202154
٣	مهند عوض العصيمي	2021203866
٤	يزيد مجول سريان العنزي	2021204205
٥	عبدالله عبدالرحمن الجهني	2021204008
٦	منيره عبدالله العرجاني	2021204133
٧	هاديا سالم الشيبان	2021204145
٨	صادق علي العلي	2021203980
٩	دلال عبدالعزيز الغامدي	2021203805
١٠	تركي فهد العنزي	2021203671

إشراف د. وليد صديق



الفصل الدراسي الثالث

١٤٤٣هـ - ٢٠٢٢م



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ





فهرس المحتويات

الفصل الأول ٥

- ١,١ الاستراتيجية: ٥
- ١,١,١ الرؤية ٥
- ١,١,٢ الرسالة ٥
- ١,١,٣ تطوير وتحديد الأهداف بنموذج Smart ٦
- ١,١,٤ تطوير وتحديد مؤشرات قياس الأداء Lead/Lag ٧
- ١,١,٥ تطوير وإعداد نموذج ميثاق المشروع ٨
- ١,٢ الحوكمة والهياكل والعمليات ٩
- ١,٢,١ الهيكل التنظيمي لوحات وفرق عمل المشروع ٩
- ١,٢,٢ الأسس العلمية والعملية التي تم اعتمادها في تطوير الهيكل التنظيمي ١٠
- ١,٢,٣ نموذج مكتب المشاريع المتبع (PMO) ١١

الفصل الثاني ١٢

- ٢,١ الامتثال والمعايير واللوائح ١٢
- ٢,١,١ تصميم نموذج امتثال للتحقق قبل استلام مخرجات المشروع ١٢
- ٢,١,٢ تطوير نموذج التحقق Checklist لكل مرحلة من مراحل المشروع (البداية, التخطيط, التنفيذ والإغلاق) ١٤
- ٢,٢ السلطة والاهتمام ١٥
- ٢,٢,١ تطوير سجل المعنيين وتشكيل المجموعات لهم ١٥
- ٢,٢,٢ تطوير شبكة (القوة/الاهتمام) وشبكة (التأثير/القوة) ١٦
- ٢,٢,٣ استخدام النماذج الشبكية مع سجل أصحاب المصلحة ١٦
- ٢,٣ ثقافة المنظمة وقيمتها ١٧
- ٢,٣,١ تعريف لثقافة المنظمة ١٧
- ٢,٣,٢ تقديم مقترحات لقيم المنظمات يمكن للمنظمة تبنيها من خلال المشروع ١٨

الفصل الثالث ٢١

- ٣,١ النقد وإدارة الذات ٢١
- ٣,١,١ ثلاث سلوكيات شخصية للطلاب يمكن أن تؤثر على المشروع ٢١
- ٣,١,٢ دراسة السلوكيات السابقة وتحديد أسبابها وكيفية التخلص منها ٢٢
- ٣,١,٣ إجراء تقييم ذاتي باستخدام نموذج SWOT ٢٣
- ٣,٢ النزاهة الشخصية والموثوقية ٢٤



- ٣,٢,١ تقديم "٣" سلوكيات تتعارض مع النزاهة الأخلاقية ٢٤
- ٣,٢,٢ تحليل الأثر المالي والاجتماعي والفني ان وجد لهذه السلوكيات على أعمال المشروع والعلاقات ٢٥
- ٣,٣ الاتصالات الشخصية ٢٦
- ٣,٣,١ اعداد سجل المعنيين بالمشروع وأصحاب المصلحة ٢٦
- ٣,٣,٢ تعريف التواصل الشخصي والتواصل الفعال ٢٧
- ٣,٣,٣ تعريف أشكال ونماذج وقنوات التواصل الشخصي ٢٨
- ٣,٣,٤ بناء مصفوفة الاتصال ٢٩
- ٣,٣,٥ عرض ٣ سيناريوات لنماذج خاطئة من التواصل ٣٠
- ٣,٣,٦ تطوير وإعداد مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين ٣١

الفصل الرابع ٣٢

- ٤,١ القيادة ٣٢
- ٤,١,١ وصف وتعريف نموذج القيادة المفضلة لقيادة المشروع ٣٢
- ٤,١,٢ أسباب تفضيل نموذج القيادة "Visionary Leader" ٣٢
- ٤,١,٣ تقديم عدد ٥ مقترحات لطرق التحفيز التي تتناسب مع طبيعة المشروع ٣٣
- ٤,٢ العمل الجماعي ٣٣
- ٤,٢,١ تصميم نموذج RACI لعدد ٣ إجراءات إدارية بالمشروع ٣٣
- ٤,٣ الصراعات والنزاعات ٣٤
- ٤,٣,١ تعريف الصراع والأزمات ٣٤
- ٤,٣,٢ تقديم ٣ سيناريوهات متوقعة لأحداث الصراع في المشروع ٣٤
- ٤,٣,٣ تحديد الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع كل صراع وتحديد سبب الأفضلية ٣٥
- ٤,٣,٤ عرض تحليل الأسباب الجذرية ٣٦

الفصل الخامس ٣٩

- ٥,١ الحنكة ٣٩
- ٥,١,١ توزيع الموارد البشرية على المهام ٣٩
- ٥,١,٢ تحليل إجراء عملية (Crashing/Fast Tracking) على الجدول الزمني وتمثيل الجدول ٤٠
- ٥,٢ التفاوض ٤٢
- ٥,٢,١ تطوير قواعد عامة لعملية التفاوض ٤٢
- ٥,٢,٢ إعداد ٣ خطط للتفاوض ٤٣



الفصل الأول

١.١ الاستراتيجية:

• مقدمة

لدينا في *CapSalon* رؤية قوية ورسالة سامية ستكون لها مساهمة فاعلة في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠. في ظل نمط الحياة المتسارع للمجتمع وانتشار مطاعم الوجبات السريعة الضارة للصحة والتي تؤثر سلبا على الصحة العامة للمجتمع، نشأت فكرة الحاجة إلى إيجاد فكرة مطعم يوفر وجبات صحية ذات قيمة غذائية مرتفعة بهدف المساهمة في تحسين مستويات الصحة العامة للمجتمع وكذلك إرضاء رغبات العملاء المختلفة.

١.١.١ الرؤية

رؤيتنا في *CapSalon* هي الريادة في إنشاء سلسلة مطاعم (كشكات) توفر وجبات صحية و تساهم في المحافظة على الصحة العامة للمجتمع.

١.١.٢ الرسالة

رسالتنا في *CapSalon* هي استخدام مصادر أغذية صحية وطبيعية في صنع جميع أنواع الوجبات ذات الجودة العالية، وتقديمها بطريقة عصرية وسريعة تواكب تسارع الحياة اليومي الذي نعيش فيه.



١.١.٣ تطوير وتحديد الأهداف بنموذج Smart

• مقدمة

تعتبر تحديد الأهداف بطريقة ذكية واحدة من أساليب الإدارة عند تحديد الأهداف وذلك عن طريق استخدام عناوين كل حرف من كلمة SMART ويرمز كل حرف من الحروف الى شروط تحديد الأهداف [1].

• الأهداف الإستراتيجية

- إنشاء و افتتاح فرع (كشك-سفري) لمطعم Cap Salon في نهاية شهر أبريل ٢٠٢٢م.
- التعاقد مع موردين متخصصين لتوفير المواد الغذائية الصحية والعضوية بأسعار مناسبة وجودة عالية.
- توفير وجبات صحية لذيذة وذات تنوع غذائي تناسب جميع أنواع العملاء.
- الانتشار و الوصول إلى أكبر شريحة من العملاء من خلال التواجد في تطبيقات توصيل الطعام.



١.١.٤ تطوير وتحديد مؤشرات قياس الأداء Lead/Lag

جدول ١ الأهداف الاستراتيجية

#	الأهداف الاستراتيجية	Lead Measure	Lag Measure
١	إنشاء و افتتاح فرع (كشك-سفري) لمطعم Cap Salon في نهاية شهر أبريل ٢٠٢٢م	نسبة الامتثال للأنظمة واللوائح الحكومية ١٠٠٪ توفير المستلزمات التشغيلية لمطعم Cap Salon ذات جودة عالية بضمنان ١٠ سنوات على الأقل	فحص و متابعة التصاريح والرخص الحكومية للمشروع بشكل دوري (شهريا). الحفاظ على المستلزمات التشغيلية واختبار الأدوات المستخدمة بشكل يومي ومراجعة العقود والضمانات وأرشفتها للرجوع لها وقت الحاجة
٢	التعاقد مع موردين متخصصين لتوفير المواد الغذائية الصحية والعضوية بأسعار مناسبة وجودة عالية.	مدى كفاءة المورد وموثوقيته من خلال معرفة آراء المتعاملين معه سابقاً بحيث لا يقل تقييم المورد عن ٩٠٪	استئجار موقع استراتيجي بمعدل تدفق زوار لا يقل عن ١٥٠ شخص في اليوم الواحد استئجار الموقع في مدينة الرياض - شارع التحلية و توقيع عقود لمدة لا تقل عن ٥ سنوات لضمان عدم ارتفاع سعر التكلفة للإيجارات
٣	توفير وجبات صحية لذيدة وذات تنوع غذائي تناسب جميع أذواق العملاء .	سرعة المورد في تلبية الطلبات بالإضافة إلى مدى كفاءة التواصل والتنسيق مع الموردين بما لا يزيد عن ٧ ساعات لتوفير الطلب.	فحص الموارد الغذائية يوميا والتعاقد مع المورد بعدم رفع الأسعار على الموارد لمدة سنة كاملة على الأقل متابعة استلام المواد اللازمة للمشروع وسرعة توفرها بشكل يومي
٤	الانتشار و الوصول إلى أكبر شريحة من العملاء من خلال التواجد في تطبيقات توصيل الطعام.	مواد ذات قيمة غذائية وصحية بتوفير نسبة ٩٥٪ من المواد الأساسية للتغذية توفير طهارة متخصصين من ذوي الخبرة في التنوع الغذائي الصحي بخبرة لا تقل عن ١٠ سنوات.	التعاقد مع عدد ٢ استشاريين متخصصين في التغذية الصحية عمل استطلاعات لقياس مدى رضى العملاء عن الوجبات المقدمة والتي يجب ألا تقل عن نسبة ٨٠٪. مراجعة تعليقات العملاء عبر مواقع التواصل الاجتماعي ومعرفة آرائهم والتي في غالبيتها يجب أن تكون أكثر من نسبة ٤ من ٥.
		• التعاقد مع (٥) تطبيقات توصيل للطعام تغطي كافة المدن الرئيسية بالمملكة. • عدد الطلبات التي تمت بواسطة العميل من خلال كافة التطبيقات خلال اليوم الواحد.	• عمل تحليل شهري للطلبات المنجزة من قبل المطعم والالتزام بتوفيرها خلال الوقت المحدد. • يجب أن يتم تجهيز الطلب وتوصيله للعميل في مدة لا تتجاوز (٤٥) دقيقة كحد أقصى.



١.١.٥ تطوير وإعداد نموذج ميثاق المشروع

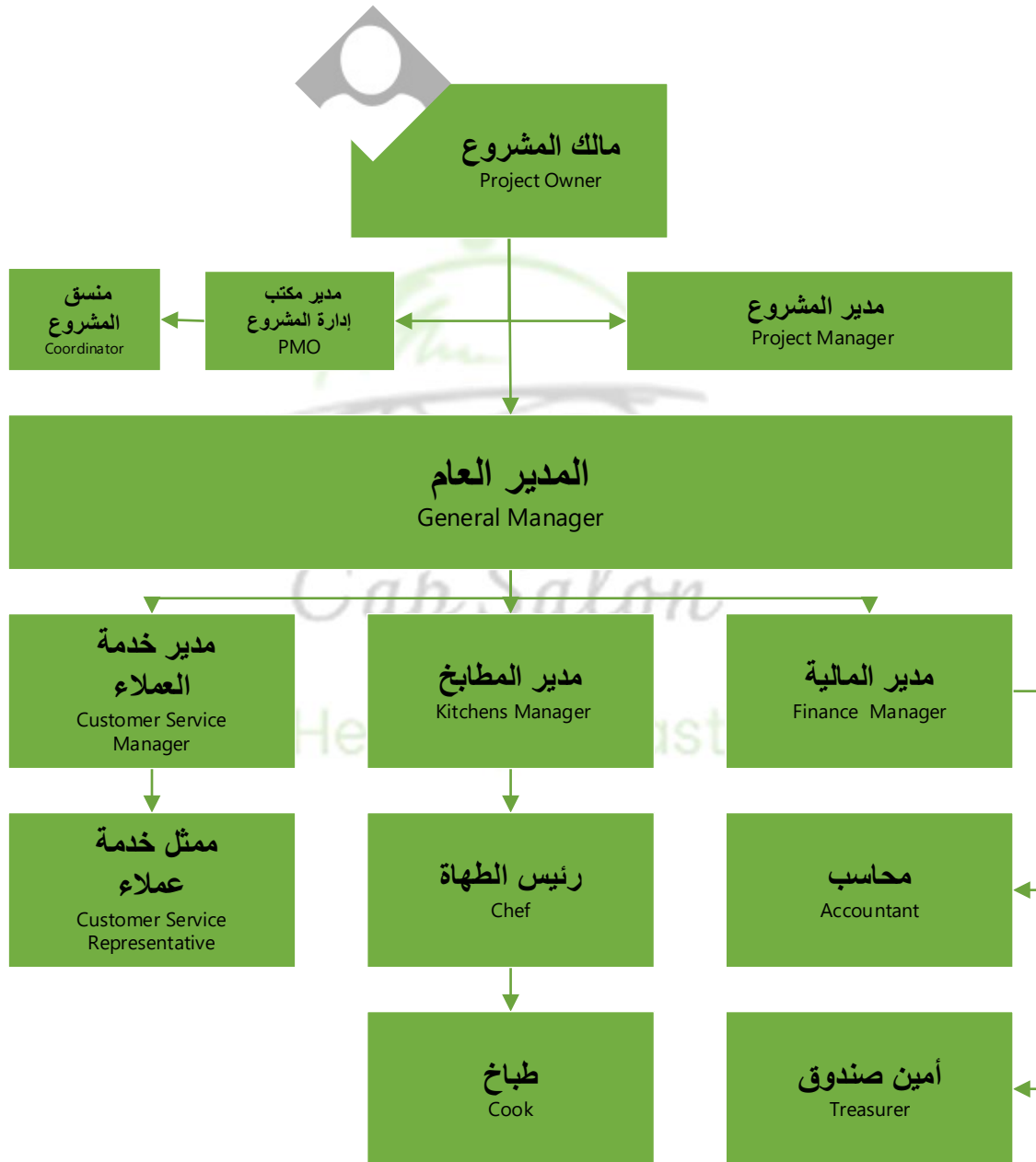
جدول ٢ ميثاق المشروع

ميثاق المشروع		
اسم المشروع	Cap Salon	
مالك المشروع	فريق مشروع التخرج	
مدير المشروع	سامي الجوجو	
التاريخ بدء تنفيذ المشروع	٢٩-يناير-٢٠٢٢م	
تاريخ المتوقع لنهاية المشروع	٢٢-أبريل-٢٠٢٢م	
أصحاب المصلحة	- فريق المشروع ويتضمن مالك المشروع، مدير المشروع وأعضاء الفريق للمشروع. - الجهات الحكومية وتتضمن الأمانة، وزارة الصحة، وزارة التجارة، الغرفة التجارية، وزارة الموارد البشرية، مصلحة الضريبة والزكاة والدخل والدفاع المدني. - الجهات الخاصة وتتضمن مالك العقار (الأرض)، شركة التصميم الهندسي والبناء للكشك، شركات الخدمات اللوجستية، الجهات المالية والموردين. - العملاء.	
وصف المشروع	مطعم يقدم وجبات صحية متنوعة سريعة تناسب جميع فئات العملاء والمجتمع وبأسعار مناسبة	
الغاية من المشروع	إنشاء سلسلة مطاعم (كشكات) توفر وجبات صحية و تساهم في المحافظة على الصحة العامة للمجتمع.	
اهداف المشروع	- إنشاء و افتتاح فرع (كشك-سفري) لمطعم Cap Salon في نهاية شهر أبريل ٢٠٢٢م. - التعاقد مع موردين متخصصين لتوفير المواد الغذائية الصحية والعضوية بأسعار مناسبة وجودة عالية. - توفير وجبات صحية لذيذة وذات تنوع غذائي تناسب جميع أذواق العملاء. - الانتشار و الوصول إلى أكبر شريحة من العملاء من خلال التواجد في تطبيقات توصيل الطعام.	
الإجراءات والمتطلبات	- البحث وإيجاد موقع مناسب لتنفيذ المشروع في المنطقة المستهدفة، كذلك إيجاد موقع مناسب لحفظ الأطعمة وتجهيز الأغذية وطبخها لتكون جاهزة للطلب والتسليم بشكل سريع من خلال الفروع (الكشك). - الحصول على الرخص والتصاريح اللازمة للبدء في تنفيذ المشروع. - تصميم وبناء (الكشك) وتوريد الأدوات والمعدات عن طريق شركة المقاولات و التصميم الهندسي التي تم الاتفاق معها مسبقا وبالتصميم الخاص بالمطعم. - توظيف الموارد البشرية للمشروع حسب الهيكل التنظيمي. - بدء تشغيل المشروع.	
القيود الخاصة بالمشروع .	زمن تنفيذ المشروع	٨٣ يوم عمل
	الميزانية	التكلفة المتوقعة ١٠٠٠,٠٠٠ ريال
	النطاق	المملكة العربية السعودية
	الجودة	أكل صحي متنوع وسريع
الصعوبات والمخاطر	المخاطر	
	تغير الموردين الخاصين بالطعام	
	مخالفات صحية بسبب العاملين	
	ارتفاع تكاليف العقارات	
	تأخر تسليم الطلبات الخارجية للتطبيقات بسبب الازدحام الداخلي لدينا	
	حدوث طوارئ (حادث/تعطل) في المركبة الخاصة بنقل الطعام من المستودع/المطبخ إلى الفروع	
إعداد	هاديا الشيبان	المراجعة والموافقة
	سامي الجوجو	



١.٢ الحوكمة والهياكل والعمليات

١.٢.١ الهيكل التنظيمي لوحدات وفرق عمل المشروع



رسم توضيحي ١ الهيكل التنظيمي للمنظمة



١.٢.٢ الأسس العلمية والعملية التي تم اعتمادها في تطوير الهيكل التنظيمي

النظام المؤسسي أو الهيكل التنظيمي لمؤسسة ما، يتكون عادةً من الأنشطة والمهام التي يتم توزيعها بين العاملين بالمؤسسة والقيام بعمليات التنسيق والإشراف، وهو بالضرورة مُوجه نحو تحقيق أهداف المؤسسة والتنظيم. كما يُمكن اعتبارها أيضاً بكونها منظار للأفراد اتجاه مؤسستهم والبيئة المحيطة. يمكن هيكلة منظمة أو مؤسسة بطرق عديدة ومختلفة بحسب أهدافها. لذلك فإن هيكلة التنظيم يحدد أسلوب عملها ونتائجها[2].

في هذا الهيكل التنظيمي تم اعتماد عدة عوامل في التكوين، ومن هذه العوامل ما يلي:

- هيكل العامل البشري : الذي يحدد دور ومجال وعلاقات أعضاء المؤسسة.
- هيكل العامل المادي : الذي يحدد مكونات المؤسسة المادية و توزيعها داخل الوحدات التنظيمية.
- هيكل العامل القانوني: الذي يحدد الشكل القانوني للمؤسسة، شركة أسهم، شركات قابضة أو فروع.
- هيكل العامل المالي : الذي يحدد مصدر رؤوس الأموال للمؤسسة وتوزيعها.

كما تم إنشاء الهيكل التنظيمي بمبدأ الهيكل الوظيفي، و تم استخدام الرسم المسطح أو الأفقي، في رسم هيكل المنظمة التنظيمي، حيث يهدف هذا النوع من الهيكلة إلى توجيه الموظفين في الاقسام الوظيفية بأداء مجموعة من المهام المتخصصة (الإدارية، الإشرافية، المالية والتشغيلية)

وهذا بهدف إيجاد مركزية التنسيق والتخصص في المهام.



١.٢.٣ نموذج مكتب المشاريع المتبع (PMO)

يوجد عدة أنواع من مكاتب إدارة المشاريع تتنوع في درجة التحكم والتأثير على المشاريع في المؤسسة، ويختلف دورها من تقديم الدعم للمشاريع إلى الإدارة المباشرة للمشاريع نفسها [1].

تم إتباع النموذج المسيطر **Controlling PMO** بحيث يوفر مستوى تحكم متوسط، والذي يمكن من ضبط الأنشطة، العمليات والإجراءات داخل المنظمة.

مهام مكتب المشاريع

إن مهام مكتب إدارة المشروع في مطعم *CapSalon* تتمثل في:

- تفعيل دور الرؤية والرسالة حتى تصبح عقلية لجميع أعضاء المنظمة.
- تدريب وتأهيل أعضاء المنظمة وتحسين كفاءة التواصل الداخلي بينهم.
- وضع الخطط الاستراتيجية وحوكمة إجراءات المشاريع.
- محاولة تحسين المعدل العام لنجاح المشروع.
- العمل على تحسين الشفافية والتواصل، وإعداد التقارير الخاصة بالمبيعات والخسائر.
- الأخذ بعين الاعتبار مدى مواءمة المشروع مع استراتيجية العمل في Cap Salon.
- المحافظة على سير المشروع في المسار الصحيح والتنبيه في حال وجود أي تهديدات أو أخطاء.
- إدارة جميع الموارد في المشروع ومن ضمنها الموارد المشتركة.
- إنشاء قاعدة بيانات لما تم الوصول إليه أو تحقيقه.
- تحديد معايير وضوابط وقوانين مشتركة للأفراد والإدارات داخل المشروع للعمل بموجبها.



الفصل الثاني

٢.١ الامتثال والمعايير واللوائح

٢.١.١ تصميم نموذج امتثال للتحقق قبل استلام مخرجات المشروع

جدول 3 نموذج الامتثال

الامتثال (نعم/لا)	ملاحظات	الأهداف/المخرجات	مالك المهمة	تفاصيل المخرجات
نعم		تحليل وتصميم المشروع	المالك مكتب إدارة المشروع PMO	• جمع كامل المعلومات والمتطلبات عن Cap Salon وتحليلها. • عمل دراسة جدوى للمشروع. • تحديد الحاجة المجتمعية لمطعم يقدم وجبات صحية سريعة. • تحديد رؤية، رسالة وأهداف Cap Salon الاستراتيجية. • إنشاء ميثاق المشروع. • دراسة ووضع ميزانية مشروع Cap Salon. • تحديد وتحليل المخاطر والحلول الممكنة. • إنشاء الهيكل التنظيمي لإدارة Cap Salon.
نعم		الإنشاءات/البناء	مدير المشروع الموردين المقاول/الاستشاري المصمم	• تصميم وبناء الكشك بشكل كامل. • تصميم وبناء المطبخ ومستودع الأغذية. • توريد الأجهزة، الأدوات والمعدات. • توصيل الخدمات العامة من كهرباء ومياه للمشروع.
نعم		التوظيف والتدريب	المدير العام	• استقطاب و تعيين أعضاء فريق مشروع Cap Salon. • تدريب أعضاء الفريق.



		• مناقشة الخطة مع أعضاء المشروع المعنيين. • وضع برامج تحفيزية للفريق.		
		• إنشاء عقود مع شركات تسويق و إعلانات. • إنشاء حسابات في مواقع التواصل الاجتماعي والاشتراك مع شركة لإدارة الحسابات. • الاشتراك مع تطبيقات توصيل الطعام.	المدير العام منسق مكتب المشاريع	التسويق/الإعلانات/الاشتراكات مع تطبيقات التوصيل
		• التأكد من اتمام جميع الأعمال المتعلقة في مرحلة التنفيذ. • إعداد التقرير النهائي لتنفيذ مشروع Cap Salon. • تقييم المشروع والتأكد من مطابقته للخطة والتكلفة. • التخلص من نفايات تنفيذ المشروع وتنظيم جميع الأدوات. • توثيق الدروس المستفادة • إعادة توجيه فريق العمل للمهام بشكل نهائي.	المالك مدير المشروع المدير العام	التسليم/الإنهاء



٢.١.٢ تطوير نموذج التحقق Checklist لكل مرحلة من مراحل المشروع (البداية , التخطيط , التنفيذ , والإغلاق).

جدول ٤ : نموذج التحقق من مهام المشروع

المهام	الحالة	تاريخ التسليم
(لم يتم البدء , قيد الإجراء , مكتمل)		
تخطيط المشروع		
١. تحديد رؤية مشروع Cap Salon	مكتمل	٢٩-يناير-٢٠٢٢م
٢. تعريف مشروع Cap Salon	مكتمل	٠١-فبراير-٢٠٢٢م
٣. تحديد موارد مشروع Cap Salon	مكتمل	٠٥-فبراير-٢٠٢٢م
٤. تحديد مهام مشروع Cap Salon	مكتمل	٠٧-فبراير-٢٠٢٢م
٥. تحديد أصحاب المصلحة للمشروع	مكتمل	٠٩-فبراير-٢٠٢٢م
١. إنشاء خطة مشروع Cap Salon	مكتمل	١٥-فبراير-٢٠٢٢م
٢. تحديد أدوات التواصل في مشروع Cap Salon	مكتمل	١٧-فبراير-٢٠٢٢م
٣. إنشاء الجدول الزمني لتنفيذ مشروع Cap Salon	مكتمل	٢١-فبراير-٢٠٢٢م
٤. إنشاء هيكلية تقسيم العمل (WBS)	مكتمل	٢٨-فبراير-٢٠٢٢م
٥. دراسة وتحديد الميزانية لمشروع Cap Salon	مكتمل	٠٥-مارس-٢٠٢٢م
٦. إعداد دراسة وتحليل المخاطر لمشروع Cap Salon	مكتمل	١٠-مارس-٢٠٢٢م
تنفيذ المشروع		
١. أخذ التصاريح والرخص اللازمة للمشروع	لم يتم البدء	٢٦-مارس-٢٠٢٢م
٢. تصميم وإنشاء مقاولات المشروع	لم يتم البدء	٢٨-أبريل-٢٠٢٢م
إنهاء المشروع		
١. افتتاح تجريبي	لم يتم البدء	٠٧-مايو-٢٠٢٢م
١. إطلاق وافتتاح مشروع Cap Salon	لم يتم البدء	٠٨-مايو-٢٠٢٢م
٢. متابعة الإجراءات والعمليات لمشروع Cap Salon	لم يتم البدء	١٨-مايو-٢٠٢٢م
٣. متابعة المشاكل والمخاطر وحلها	لم يتم البدء	٢٨-مايو-٢٠٢٢م
٤. التحقق من تحقيق الأهداف والمخرجات	لم يتم البدء	٢٩-مايو-٢٠٢٢م
٥. الدروس التي تم تعلمها من مشروع Cap Salon	لم يتم البدء	٢٩-مايو-٢٠٢٢م



٢.٢ السلطة والاهتمام

٢.٢.١ تطوير سجل المعنيين وتشكيل المجموعات لهم

جدول 5 سجل المعنيين في Cap Salon

المعنيين	المهمة	نوع التأثير داخلي/خارجي	التوقعات	المتطلبات	التخوف
الملاك	تحديد الرؤيا وتوفير راس المال لبدء المشروع	داخلي	تحقيق الارباح من المشروع والتوسع في المستقبل	نجاح المشروع والخطة المستقبلية لتحقيق الرؤية	عدم القدرة على تحقيق الارباح والنجاح
مدير المشروع	تحقيق الأهداف، متابعة التنفيذ ورفع التقارير للملاك	داخلي	تحقيق اهداف الملاك بالتخطيط والاشراف على المشروع	توفر جميع الموارد لتحقيق الاهداف	توقعات عالية من الملاك لا يمكن تطبيقها على ارض الواقع
فريق المشروع	تصميم وتنفيذ وتشغيل المشروع	داخلي	القدرة على تقديم منتج عالي الجودة مرضي العملاء	توفر جميع الموارد لتحقيق الاهداف	عدم وجود فريق ذو مهاره عالية
الزبائن	وجبات صحية ذات جودة عالية وسعر منافس	خارجي	تناسب قيمة الوجبات التكلفة	غذاء صحي بسرعة عالية	عدم رضی العميل عن محتوى الوجبة
الموردين	توفير مواد غذائية صحية بالوقت المناسب	خارجي	أن تكون المنتجات صحية ومتوفرة بشكل دائم	الالتزام بمعايير Cap Salon	توريد أغذية غير صالحة أو التأخير في التوريد
الجهات الحكومية ذات العلاقة (الأمانة، وزارة الصحة، وزارة التجارة، الغرفة التجارية، وزارة الموارد البشرية، مصلحة الزكاة والدخل، الدفاع المدني)	توفير جميع الرخص والتصاريح اللازمة	خارجي	اتباع جميع الأنظمة والقوانين	توفير المعايير المطلوبة	الغرامات او عدم الحصول على الرخص والتصاريح



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

جدول ٦ شبكة القوة/الاهتمام/التأثير

أصحاب المصلحة	القوة (مرتفع/منخفض)	الفائدة (مرتفع/منخفض)	التأثير (مرتفع/منخفض)
الملاك	مرتفع	مرتفع	مرتفع
مدير المشروع	مرتفع	مرتفع	مرتفع
فريق المشروع	مرتفع	مرتفع	مرتفع
الزبائن	منخفض	منخفض	مرتفع
المصمم/المقاول	منخفض	مرتفع	منخفض
الموردين	منخفض	مرتفع	منخفض
الأمانة	مرتفع	منخفض	مرتفع
وزارة الصحة	مرتفع	منخفض	مرتفع
وزارة التجارة	مرتفع	منخفض	مرتفع
الغرفة التجارية	مرتفع	منخفض	مرتفع
وزارة الموارد البشرية	مرتفع	منخفض	مرتفع
مصلحة الضريبة والزكاة والدخل	مرتفع	منخفض	مرتفع
الدفاع المدني	مرتفع	منخفض	مرتفع

٢.٢.٣ استخدام النماذج الشبكية مع سجل أصحاب المصلحة



رسم توضيحي 2 النموذج الشبكي لسجل المعنيين



٢.٣ ثقافة المنظمة وقيمها

٢.٣.١ تعريف لثقافة المنظمة

• الرؤية الأولى لثقافة Cap Salon

تتمثل ثقافة Cap Salon في توفير بيئة عمل مناسبة لجميع موظفيها، تتمحور حول الاحترام المتبادل والدور الفعال لجميع أعضاء الفريق، بالإضافة إلى ذلك وجود تدريب تخصصي مستمر يحافظ على رفع مستوى الأداء المهني للموظفين والإداريين.

• القيم والسلوكيات المتوقعة في ثقافة Cap Salon

- المساعدة في الحفاظ على الصحة العامة.
- كل شخص لديه شيء يقدمه.
- الاهتمام بالتفاصيل.
- التأكيد على النتيجة.
- الإبداع والابتكار والمساهمة في تطوير المنظمة.

• الأولويات في Cap Salon

- تقديم الأداء بشكل مستمر.
- المحافظة على العملاء الحاليين واستقطاب عملاء جدد.
- العمل على تركيز الولاء لمطعم Cap Salon.



٢.٣.٢ تقديم مقترحات لقيم المنظمات يمكن للمنظمة تبنيها من خلال المشروع

تلتزم إدارة Cap Salon بالمبادرات والمشروعات التطويرية بالمنظومة ، في جميع أنشطتها بترسيخ مجموعة من القيم الجوهرية تتمثل في:

• المبادرة والابتكارية

- دعم روح المبادرة والابتكار.
- العمل على حل المشكلات.
- الإصغاء والاستجابة لحاجات العملاء.
- سرعة الاستجابة للطلبات في المنظومة من مختلف وحدات برامج التوصيل .
- الانفتاح والتفاعل مع العملاء والمحيط.

• التميز والتجديد

- الإبداع والتميز في تقديم الوجبات الصحية وإنشاء اشتركات شهرية للمستفيدين .
- التميز في إيجاد الحلول التطويرية و التنمية المتكاملة والمتنوعة

• الاحترافية

- الاحترافية والمهنية في تنفيذ الأنشطة .
- احترام الوقت وإنجاز الأعمال بمستويات مقبولة من الجودة .
- المصداقية في التعاملات والاتفاقات والبروتوكولات .
- المهنية في التعامل مع العملاء المستفيدين الداخليين والخارجيين و الموردين.



• الالتزام

- الولاء لقيمتنا الدينية والوطنية والهوية السعودية.
- الانتماء والانضباط في السلوك التنظيمي.
- الالتزام والانضباط في تقديم الخدمة وفقاً لمواصفات الجودة العالمية .
- الالتزام بالمصلحة العامة والمسئولية تجاه المجتمع.

• التعاون و العمل الجماعي

- دعم العمل الفريقي المتعاون.
- احترام مشاركة ومساهمة الآخرين بالأفكار والآراء.
- إعلاء المصلحة العامة في مقدمة الاهتمامات والأولويات.
- تشجيع مشاركات ومساهمات مختلف منسوبي المشروع في القضايا التتموية والمبادرات.

• الشفافية

- الشفافية في إنجاز العمل.
- الشفافية في اتخاذ القرارات و موضوعيتها.
- الشفافية في التعامل مع الموظفين والمستفيدين من الخدمات.
- الشفافية في تداول المعلومات والبيانات، وفي ضوء توجهات الإدارة العليا.
- الشفافية في إصدار القرارات و موضوعيتها.



• الاستمرارية

- استمرارية الأداء المتميز والمحترف في تقديم الخدمات.
- استمرارية التحسين والجودة.
- استمرارية تطوير آليات العمل ومؤشرات الأداء.
- استمرارية الدعم والمساندة والتوجيه والمتابعة.
- استمرارية تطوير الخطط والبرامج والمشروعات.





الفصل الثالث

٣.١ النقد وإدارة الذات

٣.١.١ ثلاث سلوكيات شخصية للطلاب يمكن أن تؤثر على المشروع

١. انخفاض مستوى التعاون

يتطلب الأمر وقتًا طويلاً لإنشاء بيئة عمل قائمة على التعاون بين أفراد فرق العمل التقليدية التي تعمل داخل مقر المؤسسة، ويزداد الأمر صعوبة في حالة فرق العمل الافتراضية، حيث لا يتقابل أعضاء هذه الفرق بشكل دوري مما قد يقلل من فرص التعاون بينهم، وبالطبع يكون التواصل ومستوى التعاون أكبر بكثير في حالة الفرق التقليدية؛ لوجودهم في المكان نفسه.

٢. انخفاض مستوى التواصل والتفاعل

عند قيادة فرق العمل الافتراضية فإنه من الصعب تقييم مستوى التواصل والتفاعل بين أعضائها؛ لبعدهم عن بعضهم البعض، وندرة النقائهم وجهًا لوجه.

٣. عدم تحمل المسؤولية

عندما لا يقوم أعضاء الفريق بتحمل المسؤولية الكاملة تجاه المهام الموكلة إليهم يصبح هناك بطئ عام وأخطاء كثيرة في

إجراءات المشروع الداخلية وبالتالي يتوقف عمل المشروع مع مرور الوقت . [4]



٣.١.٢ دراسة السلوكيات السابقة وتحديد أسبابها وكيفية التخلص منها.

١. انخفاض مستوى التعاون

في حين يواجه قادة هذه الفرق الافتراضية العديد من التحديات في إدارة المجموعات عن بُعد، فإن أهم المسببات هي عدم اختيار قائد ناجح للفريق وذو كفاءة للتعرف على قدرات أعضاء الفريق، وقادرًا على استخلاص الأفكار الإبداعية التي تدعم الفريق في تحقيق أهدافه. لذلك فإن التعاون وروح الفريق لا يتمان إلا بالقوة والتدريب. وحسن اختيار قائد لديه إلمام تام بمهام الفريق قادر على دعم الفريق بما يساهم في إنجاز مهامهم، ويكون لديه القدرة على حل المشكلات الخلافات ومهارات التواصل الفعال وبث روح التفاؤل والحماس والايجابية بين أعضاء الفريق لرفع مستوى التعاون بينهم.

٢. انخفاض مستوى التواصل والتفاعل

مع وجود العديد من الفرق الافتراضية التي تعمل في مهام متزامنة تعتمد على النتائج التي يتم تمريرها بين أعضاء الفريق، فإن أي انقطاع في التواصل قد يؤدي إلى تعطيل جهود الفريق بالكامل يمكن أن تؤدي الفجوات في التواصل إلى توقعات غير واضحة، ونقص في الفهم، والارتباك العام فيما يتعلق بالمشروع بسبب بعدهم عن بعض وندرة التقائهم.

لذا يجب عليهم التأكد من طلب التوجيه والإيضاح عندما يواجهون صعوبات، الحفاظ على خطوط اتصال ثابتة مع قائد الفريق، ويمكن لأعضاء الفريق ضمان أن القادة قادرون على تقديم المساعدة من خلال عقد الاجتماعات الافتراضية في الأوقات اللازمة للحفاظ استمرار تنفيذ المشاريع المهمة في المسار الصحيح.

٣. عدم تحمل المسؤولية

في الوقت الذي يواجه فيه قادة الفرق الافتراضية تحدي تحمل المسؤولية وبناء الثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق فعندما لا يثق أعضاء الفريق في بعضهم البعض فإن إنتاجيتهم ستميل إلى الانخفاض وسيصبحون أقل مشاركة والتزام لتحقيق الهدف المشترك. كما أن حل النزاعات سيصبح أكثر صعوبة، مما يؤدي إلى نتائج سلبية يمكن أن تؤدي إلى الإضرار بروحهم المعنوية، لذا اتخاذ المبادرة للتعرف على فريق المشروع وفهم قيمهم ودوافعهم إلى تحسين الثقة وعلاقات العمل بشكل كبير داخل الفريق وتخصيص وقت لجدولة اللقاءات



الاقتصادية لمعرفة المزيد عن مهامهم ودور كل واحد منهم وهذا ما يساهم أيضاً في تبادل المعارف والخبرات، وتنمية المهارات والقدرات والاستفادة منها بشكل إيجابي.

٣.١.٣ إجراء تقييم ذاتي باستخدام نموذج SWOT

جدول ٧ نموذج SWOT

مفيدة	ضارة	
نقاط القوة (S) العناصر الداخلية التي يتميز بها Cap Salon - المهارات والقدرات الشخصية التي يتميز بها فريق العمل. - ثقافة المنظمة وهيكلها وحوكمتها. - التعاون بين أعضاء فريق العمل. - نمط القيادة المتبع لقيادة الفريق. - أسلوب التحفيز المتبع من قائد الفريق. - منتجات ذات جودة وقيمة عالية.	نقاط الضعف (W) العناصر الداخلية التي تؤثر سلباً على فريق Cap Salon - قدرة المطعم على الاستجابة السريعة للمتغيرات في بيئة العمل. - نقص الكادر الوظيفي. - ارتفاع التكلفة التشغيلية. - قلة تنوع الأصناف. - الامتثال للأنظمة واللوائح التنظيمية.	داخلية
الفرص (O) العناصر الخارجية التي يمكن استغلالها لمصلحة Cap Salon - اقتصاد قوي ومتنامي للدولة. - إقبال المجتمع المتزايد على مطاعم الوجبات السريعة. - الاستفادة من تجارب وخبرات المشاريع السابقة المماثلة. - زيادة الوعي الصحي للمجتمع. - التعاقد مع موردين ذوي كفاءة عالية.	التحديات (T) العناصر الخارجية التي قد تسبب بعض الصعوبات في Cap Salon - وضع السوق المحلي الذي يعمل فيه المطعم والتنافسية والحصص التسويقية والأسماء والعلامات التجارية. - القيود القانونية وقواعد العمل على المنشآت التجارية. - المؤثرات الاجتماعية والثقافية والسياسية في المجتمع. - انتشار مطاعم الوجبات السريعة الغير صحية.	خارجية
هل نقاط القوة أكبر من نقاط الضعف؟ هل إشارة (+) لنقاط القوة أكثر منها لنقاط الضعف؟ هل الفرص أكثر من التحديات؟ هل إشارة (+) لنقاط الفرص أكثر منها للتحديات؟ كيف أستطيع معالجة نقاط الضعف والتحديات؟	نعم ☐ لا ☐ نعم ☐ لا ☐ نعم ☐ لا ☐ نعم ☐ لا ☐	التقييم
١. وضع سياسة محجمة للتغيير. ٢. اختبار كوادرات كفاءة مرتفعة. ٣. التنوع الصحي في الأصناف. ٤. عمل عملات تسويقية لرفع الحصة السوقية. ٥. عمل مبادرات اجتماعية.		



٣.٢ النزاهة الشخصية والموثوقية

٣.٢.١ تقديم "٣" سلوكيات تتعارض مع النزاهة الأخلاقية

١. الكذب، الغش والتضليل

بالتأكيد يتعارض الكذب، الغش والتضليل مع النزاهة الأخلاقية وقد يكون إما داخليا مع الموظفين و فريق العمل، أو قد يكون خارجيا مع العملاء والمعينين الآخرين، وهذا بالتأكيد سيساهم بعدم تحقيق رؤية وأهداف المشروع المرجوة.

٢. الظلم والاستغلال

أيضا يتعارض الظلم والاستغلال بشكل رئيسي مع النزاهة الأخلاقية ولذلك لابد أن يكون هناك عدل ومساواة بين جميع أعضاء الفريق بعيدا عن مناصبهم، مهامهم أو دورهم في المشروع، وذلك لتحقيق نجاح المشروع.

٣. الاتكالية واللامبالاة

يعتبر سلوك الاتكالية واللامبالاة من السلوكيات الغير أخلاقية والغير نزيهة، فهي بدورها تلعب دور سلبي رئيسي في فتك الثقة الممنوحة من المنظمة لأعضاء الفريق، كما أنها تؤثر وبشكل مباشر على تحقيق أهداف المشروع.

CapSalon
Healthy & Fast



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

جدول 8 تحليل الأثر المالي والاجتماعي والفني ان وجد لهذه السلوكيات على أعمال المشروع والعلاقات

السلوك / التأثير	التأثير المالي	التأثير الاجتماعي	التأثير الفني
الكذب، الغش والتضليل	• انخفاض بمستوى تدفق العملاء وبالتالي تحقق خسائر مالية. • الغرامات والمخالفات المالية الحكومية.	• انعدام الثقة في إدارة المشروع. • عدم الشعور بالأمان من قبل أعضاء الفريق.	• انخفاض حاد في مستوى الجودة. • ضعف المصداقية في بيئة العمل وبالتالي عدم إتباع الإجراءات الداخلية.
الظلم والاستغلال	• خسارة الأيدي العاملة المحترفة وبالتالي تحقيق خسائر مالية. • رفع القضايا على المنظمة من قبل العاملين وبالتالي صدور غرامات مالية من الجهات الحكومية.	• كره بيئة العمل داخل المنظمة جراء الظلم والاستغلال. • السمعة السيئة للمنظمة داخليا وخارجيا.	• ارتفاع عدد الشكاوى ضد المنظمة وبالتالي تأثر سيرها نحو الأهداف. • نشوء خلافات ونزاعات جراء الظلم وبالتالي ضعف جودة العمل وعدم اتباع التعليمات والاجراءات الداخلية.
الانتكالية واللامبالاة	• انخفاض في مستوى الإنتاجية وبالتالي تحقيق خسائر مالية. • الحاجة لتوفير عدد أكبر من الأيدي العاملة وبالتالي زيادة التكاليف التشغيلية.	• ضعف الحافز الوظيفي داخل بيئة العمل. • التأثير السلبي على الآخرين داخل المنظمة.	• انعدام قابلية العمل و التطور لدى العاملين وبالتالي عدم تحقيق أهداف المنظمة. • عدم القيام بالمهام الوظيفية المحددة من قبل المنظمة.



٣.٣ الاتصالات الشخصية

٣.٣.١ اعداد سجل المعنيين بالمشروع وأصحاب المصلحة

جدول 9 اعداد سجل المعنيين بالمشروع وأصحاب المصلحة

المعنيين	المهمة	نوع التأثير داخلي/خارجي	التوقعات	المتطلبات	التخوف
الملاك	تحديد الرؤيا وتوفير راس المال لبدء المشروع	داخلي	تحقيق الارباح من المشروع والتوسع في المستقبل	نجاح المشروع والخطة المستقبلية لتحقيق الرؤية	عدم القدرة على تحقيق الارباح والنجاح
مدير المشروع	تحقيق الأهداف، متابعة التنفيذ ورفع التقارير للملاك	داخلي	تحقيق اهداف الملاك بالتخطيط والاشراف على المشروع	توفر جميع الموارد لتحقيق الاهداف	توقعات عالية من الملاك لا يمكن تطبيقها على ارض الواقع
فريق المشروع	تصميم وتنفيذ وتشغيل المشروع	داخلي	القدرة على تقديم منتج عالي الجودة مرضي العملاء	توفر جميع الموارد لتحقيق الاهداف	عدم وجود فريق ذو مهاره عالية
الزبائن	وجبات صحية ذات جودة عالية وسعر منافس	خارجي	تناسب قيمة الوجبات التكلفة	غذاء صحي بسرعة عالية	عدم رضی العميل عن محتوى الوجبة
شركات التوصيل	توصيل وجبات الطعام	خارجي	سرعة التوصيل	الالتزام بمعايير Cap Salon	عدم رضی العميل عن سرعة التوصيل أو التعامل
المصمم/المقاول	تصميم وبناء الكشك	خارجي	تصميم موحد وبناء عالي الجودة	الالتزام بمعايير Cap Salon	عدم مطابقة التصميم/سوء جودة الإنشاء



الموردين	توفير مواد غذائية صحية بالوقت المناسب	خارجي	أن تكون المنتجات صحية ومتوفرة بشكل دائم	الالتزام بمعايير Cap Salon	توريد أغذية غير صالحة أو التأخير في التوريد
الجهات الحكومية ذات العلاقة (الأمانة، وزارة الصحة، وزارة التجارة، الغرفة التجارية، وزارة الموارد البشرية، مصلحة الزكاة والدخل، الدفاع المدني)	توفير جميع الرخص والتصاريح اللازمة	خارجي	اتباع جميع الأنظمة والقوانين	توفير المعايير المطلوبة	الغرامات او عدم الحصول على الرخص والتصاريح

٣.٣.٢ تعريف التواصل الشخصي والتواصل الفعال.

يعد التواصل الفعال من أهم عناصر ومتطلبات نجاح أي مشروع على اختلاف أهدافه أو المجال الذي يعمل فيه، حيث إن طرق وأدوات الاتصال الفعالة من شأنها أن تعزز التعاون بين أعضاء الفريق وبالتالي تسهيل إيصال المعلومة وتوفير الوقت والجهد في تصحيح الأخطاء الناجمة عن سوء الفهم أو عدم وصول المعلومات بالشكل الصحيح والمطلوب، ويمكن تعريف الاتصال على أنه تبادل المعلومات بين الأطراف المعنية من خلال نظام تواصل مشترك، قد تكون على شكل صور أو صوت أو كلمات أو مادة مصورة أو رموز. [7]

وتتأثر عملية التواصل الفعالة بالكثير من العوامل والمؤثرات المحيطة، فاستقبال المعلومة وفهمها مبني على شخصية المتلقي ومدى استيعابه أو قدرته على معالجة المعلومات وتعتمد أيضاً على قدرة المرسل والأدوات المستخدمة، لذلك فإن مهمتك كمدير للمشروع أن تحرص على اعداد خطة اتصال فعالة، تعمل على إيصال المعلومة للشخص المستهدف بالشكل والوقت الملائم، ويتم من خلال خطة الاتصال تحديد الشخص المسؤول عن الاتصالات والأدوات التي سيتم استخدامها، ويحدد بالتفصيل كيف سيتم مشاركة المعلومات ونوعها، مما سيقال من احتمالية انتشار الشائعات والمفاهيم المغلوطة والمعلومات الخاطئة والتي من شأنها أن تساهم في فشل تحقيق أهداف المشروع. [7]



٣.٣.٣ تعريف أشكال ونماذج وقنوات التواصل الشخصي

جدول ١٠ تعريف أشكال ونماذج وقنوات التواصل الشخصي

الاسم	قنوات الاتصال المفضلة	معدل دورة التواصل
مالك المشروع, مدير المشروع ومكتب إدارة المشروع	اجتماع مكتبي/عن بعد	شهري
فريق المشروع	الهاتف/البريد الإلكتروني	يومي
المصمم و المقاول	اجتماع مكتبي/عن بعد	اسبوعي
	الهاتف/البريد الإلكتروني	يومي
الموردين	البريد الإلكتروني	يومي
	اجتماع ميداني في موقع التنفيذ	اسبوعي
	الهاتف	يومي
العملاء	البريد الإلكتروني	يومي
الأمانة	وجه لوجه/بريد إلكتروني/هاتف	يومي
	البريد الإلكتروني/مكتب الخدمات/الخطابات	حسب الحاجة
وزارة الصحة	الهاتف/الموقع الإلكتروني	حسب الحاجة
وزارة التجارة	الموقع الإلكتروني	حسب الحاجة
الغرفة التجارية	الموقع الإلكتروني	حسب الحاجة
وزارة الموارد البشرية	الموقع الإلكتروني	حسب الحاجة
مصلحة الضريبة والزكاة والدخل	الموقع الإلكتروني	حسب الحاجة
الدفاع المدني	الموقع الإلكتروني/مكتب الخدمات	حسب الحاجة



٣.٣.٤ بناء مصفوفة الاتصال

جدول 11 مصفوفة الاتصال

مخرجات الاتصال	الوسيلة	مرات التكرار	راعي المشروع	مدير المشروع	فريق المشروع	العملاء	الموردين	الجهات الحكومية	مقاولي المشروع	شركات التوصيل
ميثاق المشروع	وثيقة مطبوعة	مرة واحدة	App	Pre	Rev	N/A	N/A	N/A	Info	N/A
خطة المشروع	وثيقة مطبوعة	مرة واحدة	App	Pre	Rev	N/A	N/A	N/A	Rev	N/A
جدولة المشروع	اجتماع	شهرياً	Rev	Pre	Part	N/A	N/A	N/A	Info	N/A
تقارير حالة المشروع	بريد إلكتروني	أسبوعياً	Info	Pre & App	Part	P/Info	N/A	Req	App	N/A
سجل القضايا	اجتماع	حسب الحاجة	Info	Pre	Part	N/A	N/A	Req	Info	Req
إدارة تغيير النطاق	اجتماع	حسب الحاجة	Info	Pre	Part	N/A	N/A	Req	Info & App	Req
النماذج والقوالب	وثيقة	مرة واحدة	Req	Pre & App	& Info Part	N/A	N/A	N/A	Info	N/A
مراجعة ما بعد التنفيذ	اجتماع	مرة واحدة	Info & App	Part & Rev	Part	N/A	N/A	Req	Part & Rev	N/A
الدروس المستفادة	اجتماع	مرة واحدة	Req	Part & Rev	& Info Part	N/A	Req	Req	Info	Req
التقارير الإعلامية	بريد إلكتروني	حسب الحاجة	App	Part & Rev	Pre & Part	Info	Info	Info	N/A	Req
الدلائل	App Approve									
	Info Informed									
	Part Participation									
	Req As Requested,									
	Rev Review									
	Pre Prepare									
	N/A Not Applicable									



٣.٣.٥ عرض ٣ سيناريوات لنماذج خاطئة من التواصل

لا يوجد عمل يعمل بشكل مثالي ولكن الطريقة التي يتواصل بها الناس ويعملون من خلال المشاكل يمكن أن تكون علامة على الرفاه العام للمؤسسة. التواصل الصحي في مكان العمل أمر بالغ الأهمية لتحقيق النتائج مع خلق بيئة عمل إيجابية أيضا. ومع ذلك، يمكن أن يبدأ التواصل السيئ في شل المنظمة ويكون له تأثير سلبي على جميع الموظفين. سيكون لتعلم اكتشاف عادات الاتصال السيئة واستبدالها بعادات صحية تأثير إيجابي على الإنتاجية وحتى النجاح المالي.

السيناريو الأول: التواصل العدواني السلبي

التواصل السلبي العدواني هو ممارسة سيئة لها تأثير سلبي مباشر على شعور الناس تجاه أنفسهم والآخرين في مكان العمل. السلوك السلبي العدواني أو التواصل هو قضية صعبة، لأن الأشياء السلبية التي يتم قولها أو القيام بها غالبا ما تكون خفية وقد لا ينظر إليها على أنها عدوانية أو مسيئة أو مواجهة بشكل علني. ومع ذلك، فإن الشخص الموجود على الطرف المتلقي للاتصال يشعر مرارا وتكرارا بالإهمال أو المعاملة السيئة وإلى الحد الذي تتلف فيه العلاقة. على سبيل المثال، الموظفون أو القادة الذين يرفضون التحدث مباشرة إلى زميل في العمل سلبيين عدوانيين. يعد الاستخدام العمد للبريد الإلكتروني والمذكرات للتواصل حصريا دون التحدث وجها لوجه مع شخص ما في المكتب شكلا من أشكال المشكلة. تجنب مشروع عمدا أو العمل مع شخص ما في مهمة محددة دون تقديم المنطق هو أيضا شكل من أشكال السلوك السلبي العدواني في مكان العمل.

السيناريو الثاني: التهريب في مكان العمل

تكتيكات التهريب هي شكل من أشكال التواصل السلبي الذي يخلق بسرعة بيئة عمل سامة وغالبا ما تكون مليئة بالخوف. من المرجح أن يواجه الرئيس الذي يتتمر على موظفيه لإنجاز الأمور معدلات دوران عالية. يمكن أن يحدث التهريب أيضا بين زملاء العمل الذين يتنافسون على نفس الترقية. غالبا ما يكون هذا النوع من السلوك المزعج في شكل لغة لفظية مباشرة أو إجراءات تهديد



جسديا. تشمل أمثلة الترهيب الكلام الصاخب أو الاستيلاء الجسدي على مساحة العمل أو الوقوف على مقربة جسدية للتسبب في عدم الراحة.

السيناريو الثالث: لعبة اللوم

يرتبط مثال آخر على ضعف التواصل ارتباطا وثيقا بالأخلاقيات والمسؤولية. يظهر الفشل في امتلاك خطأ أو قبول المسؤولية عن الموعد النهائي الفائت عدم وجود مسؤولية. ومع ذلك، فإن إلقاء اللوم على الآخرين يؤدي إلى نتائج عكسية ولا يعمل من أجل التوصل إلى حل للصالح العام. تعلم قبول المسؤولية والمضي قدما هو أحد الحلول الإيجابية. ومع ذلك، فإن أولئك الذين يستمرون في إلقاء اللوم على الآخرين بسبب أخطائهم سيضرون بعلاقات العمل وقد يجدون أنفسهم منبوذين.

٣.٣.٦ تطوير وإعداد مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين

يستخدم أسلوب العرض الأكثر شيوعاً مصفوفة ثنائية الأبعاد. تُرى القوة والتأثير بشكل شائع مع بُعد ثالث يظهر من خلال لون أو حجم الرمز الذي يمثل أصحاب المصلحة الأفراد تحليل أصحاب المصلحة بين الشبكتين (القوة/الفائدة) و (التأثير/القوة) يساعد على تحديد مواطن القوة والفائدة والتأثير لدى أصحاب المصلحة كما أنه يولد العديد من الرؤى ووجهات النظر التي تساعد على إدارة المشروع بشكل جيد وتلبي احتياجات أصحاب المصلحة وأصحاب المصلحة.

جدول ١٢ مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين

أصحاب المصلحة	القوة (مرتفع/منخفض)	الفائدة (مرتفع/منخفض)	التأثير (مرتفع/منخفض)
الملاك	مرتفع	مرتفع	مرتفع
مدير المشروع	مرتفع	مرتفع	مرتفع
فريق المشروع	مرتفع	مرتفع	مرتفع
الزبائن	منخفض	منخفض	مرتفع
المصمم/المقاول	منخفض	مرتفع	منخفض
الموردين	منخفض	مرتفع	منخفض
الجهات الحكومية ذات العلاقة (الأمانة، وزارة الصحة، وزارة التجارة، الغرفة التجارية، وزارة الموارد البشرية، مصلحة الزكاة والدخل، الدفاع المدني)	مرتفع	منخفض	مرتفع



الفصل الرابع

٤.١ القيادة

٤.١.١ وصف وتعريف نموذج القيادة المفضلة لقيادة المشروع

- الأسلوب القيادي: هو مجموعة من التصرفات التي يبيدها القائد داخل التنظيم نتيجة لضغوط داخلية وخارجية، ومن ثم يترك آثار مباشرة على سلوك العاملين في التنظيم سلباً أو ايجاباً (الإدارة العامة الأسس والوظائف، سعود بن محمد وأخرون مكتبة الشقيري الطبعة الخامسة ٢٠٠١م، ص ٢٠٧).
- في مشروع Cap Salon تم اتباع اسلوب القيادة "Visionary Leader" بحيث يقوم القائد بوضع وتعريف أهداف واضحة للمشروع، بالإضافة إلى تشجيع وإلهام أعضاء فريق Cap Salon للعمل بتناغم مع بعضهم البعض وذلك لتحقيق هدف مشترك واضح للجميع.

٤.١.٢ أسباب تفضيل نموذج القيادة "Visionary Leader"

- اسلوب قيادة "Visionary Leader"، وتكون بالإدارة عن طريق الإلهام والثقة. وتم اختيار هذا الأسلوب لعدة أسباب من أهمها التالي:
- القائد "Visionary Leader" ذو رؤية بعيدة النظر، ويحفز فريق العمل على الانسجام مع رؤية المؤسسة الواضحة والمشاركة مع الجميع . وحيث ترغب إدارة تغيير سلوكيات المجتمع في التحول من الإغذية السريعة الضارة إلى الإغذية الصحية مما يؤثر في نمط الحياة الصحية على المجتمع وجودة الحياة الموضوعة لرؤية المملكة ٢٠٣٠. وهنا تحتاج المؤسسة إلى قائد يساهم في هذه الرؤية.
 - يهتم هذا الاسلوب من القيادة بدعم وتحفز الفريق بشكل فعال، وبالتالي يتم الوصول إلى الأهداف بشكل سلس عن طريق الاعتراف بمجهودات كل عضو من أعضاء الفريق ومكافئتهم على انجازاتهم.



٤.١.٣ تقديم عدد ٥ مقترحات لطرق التحفيز التي تتناسب مع طبيعة المشروع

١. تواجد الإدارة الدائم إما مكانياً في مقر العمل التجاري، أو إلكترونياً في إحدى مواقع التواصل الاجتماعي، لتوجيه وإرشاد الفريق.
٢. وضع جائزة شهرية لأفضل موظف في المؤسسة، بحيث لا يتم تكرار نفس اسم الموظف لأكثر من مرة خلال ٦ أشهر.
٣. عمل لقاءات واجتماعات دورية غير رسمية خارج إطار العمل، وتناول وجبة الغذاء أو العشاء.
٤. الاستماع الفعال لاقتراحات أعضاء الفريق و تطبيق ما يتناسب منها مع المشروع.
٥. تقديم دورات تدريبية تخصصية لجميع أعضاء الفريق بما يتناسب ويطور مهارات الفريق في مشروع Cap Salon.

٤.٢ العمل الجماعي

٤.٢.١ تصميم نموذج RACI لعدد ٣ إجراءات إدارية بالمشروع

تحديد المسؤوليات والأدوار والعلاقات من خلال مصفوفة RACI

جدول ١٣ نموذج RACI

الخطوة	المهام	مالك المشروع	مدير المشروع	فريق المشروع	منسقي المشروع
١	تطوير خطة المشروع	C	R	A	I
٢	الحصول على الموارد	C	R	I	A
٣	تطبيق الاستجابات للمخاطر	I	R	A	C
الدلالات	R	Responsible			
	A	Accountable			
	C	Consulted			
	I	Informed			



٤.٣ الصراعات والنزاعات

٤.٣.١ تعريف الصراع والأزمات

أورد (العامري، ١٤٣٢) مفهوماً للأزمة بأنها: " تعني تهديداً خطراً متوقعاً أو غير متوقع لأهداف وقيم ومعتقدات وممتلكات الأفراد والمنظمات والدول والتي تحد من عملية اتخاذ القرار". [5]

أما الصراع فهو "عدم اتفاق ينشأ عن اختلاف أو تصادم في الآراء والمصالح بين طرفين أو أكثر (فردين أو مجموعتين أو أكثر)" (حسين، ٢٠١٦). [6]

٤.٣.٢ تقديم ٣ سيناريوهات متوقعة لأحداث الصراع في المشروع

• السيناريو الأول

إجراء اجتماع بشكل يومي لفترة طويلة تضر بأداء الموظفين وتشعرهم بالتحكم الوظيفي الغير مرغوب به وتقدهم الثقة في أدائهم، وبالتالي تضر بالمشروع وأهدافه.

• السيناريو الثاني

التواصل مع جميع أعضاء الفريق بنفس قناة التواصل ونفس المستوى رغم اختلاف ثقافات الفريق ومهامه وقدراته التقنية وكفاءاتهم، على سبيل المثال: اجبار جميع أعضاء الفريق على استخدام البريد الالكتروني في التواصل باللغة العربية، علماً أن هناك في الفريق من لا يستطيع تحدث هذه اللغة.

• السيناريو الثالث

استخدام قنوات التواصل الخاطئة مع المعنيين الخارجيين، مثل استخدام الخطابات الورقية للتواصل مع وزارة التجارة، علماً أن جميع معاملاتهم أصبحت إلكترونية ولا يمكنهم استقبال معاملات ورقية.



٤.٣.٣ تحديد الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع كل صراع وتحديد سبب الأفضلية

جدول ١٤: تستراتيجيات التعامل مع الصراعات

الصراع	الاستراتيجية المثلى للتعامل مع الصراع	سبب الأفضلية
إجراء اجتماع بشكل يومي لفترة طويلة تضر بأداء الموظفين وتشعرهم بالتحكم الوظيفي الغير مرغوب به وتفقد الثقة في أدائهم، وبالتالي تضر بالمشروع وأهدافه.	التواصل الفعال من خلال البريد الإلكتروني واللوحات الإرشادية ووسائل التواصل الاجتماعي لإيصال الرسالة المهمة بشكل سريع وفعال	التخلص من الاجتماعات اليومية الغير فعالة والتي تهدر وقت فريق العمل وتعطل مهامهم
التواصل مع جميع أعضاء الفريق بنفس قناة التواصل ونفس المستوى رغم اختلاف ثقافات الفريق ومهامهم وقدراته التقنية وكفاءاتهم، على سبيل المثال: اجبار جميع أعضاء الفريق على استخدام البريد الإلكتروني في التواصل باللغة العربية، علما أن هناك في الفريق من لا يستطيع تحدث هذه اللغة.	توحيد قنوات التواصل الرسمية المنظمة في Cap Salon وهي كالتالي: ١- استخدام برنامج ASANA وهو برنامج لتوزيع ومتابعة المهام من قائد الفريق بشكل الكتروني. ٢- استخدام برنامج الواتس أب للتواصل الفوري الفعال. ٣- اعتماد اللغة العربية والانجليزية كلغتين رئيسية في التواصل داخل المشروع.	• برامج تواصل احترافية سهلة الاستخدام من قبل جميع أعضاء الفريق، وذات انتشار واسع. • استخدام اللغتين الرئيسيتين الدارجتين في المملكة العربية السعودية.
استخدام قنوات التواصل الخاطئة مع المعنيين الخارجيين، مثل استخدام الخطابات الورقية للتواصل مع وزارة التجارة، علما أن جميع معاملاتهم أصبحت إلكترونية ولا يمكنهم استقبال معاملات ورقية.	تطوير نموذج قنوات التواصل المستخدم في Cap Salon والذي يكون فيه جميع قنوات التواصل المخصصة مع جميع الجهات الحكومية	يعتبر نموذج قنوات التواصل هو المرجع الرئيسي لتحديد طريقة التواصل مع المعنيين



٤.٣.٤ عرض تحليل الأسباب الجذرية

• السيناريو الأول

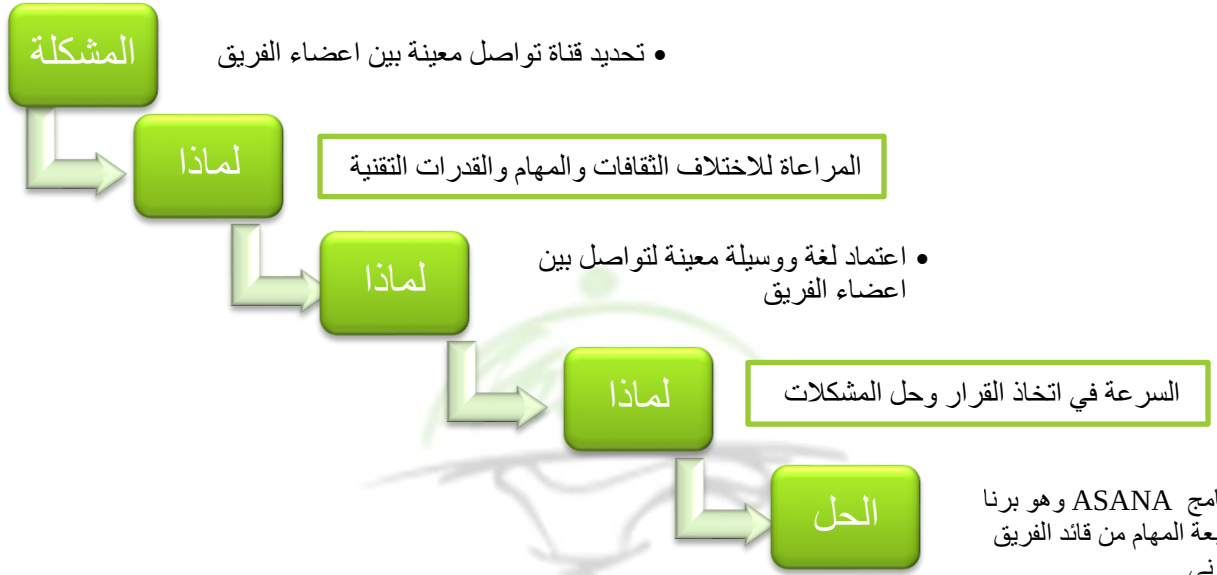
إجراء اجتماع بشكل يومي لفترة طويلة تضر بأداء الموظفين وتشعرهم بالتحكم الوظيفي الغير مرغوب به وتفقدتهم الثقة في أدائهم، وبالتالي تضر بالمشروع وأهدافه.





• السيناريو الثاني

التواصل مع جميع أعضاء الفريق بنفس قناة التواصل ونفس المستوى رغم اختلاف ثقافات الفريق ومهامه وقدراته التقنية وكفاءاتهم، على سبيل المثال: اجبار جميع أعضاء الفريق على استخدام البريد الالكتروني في التواصل باللغة العربية، علماً أن هناك في الفريق من لا يستطيع تحدث هذه اللغة.



رسم توضيحي 4 السيناريو الثاني

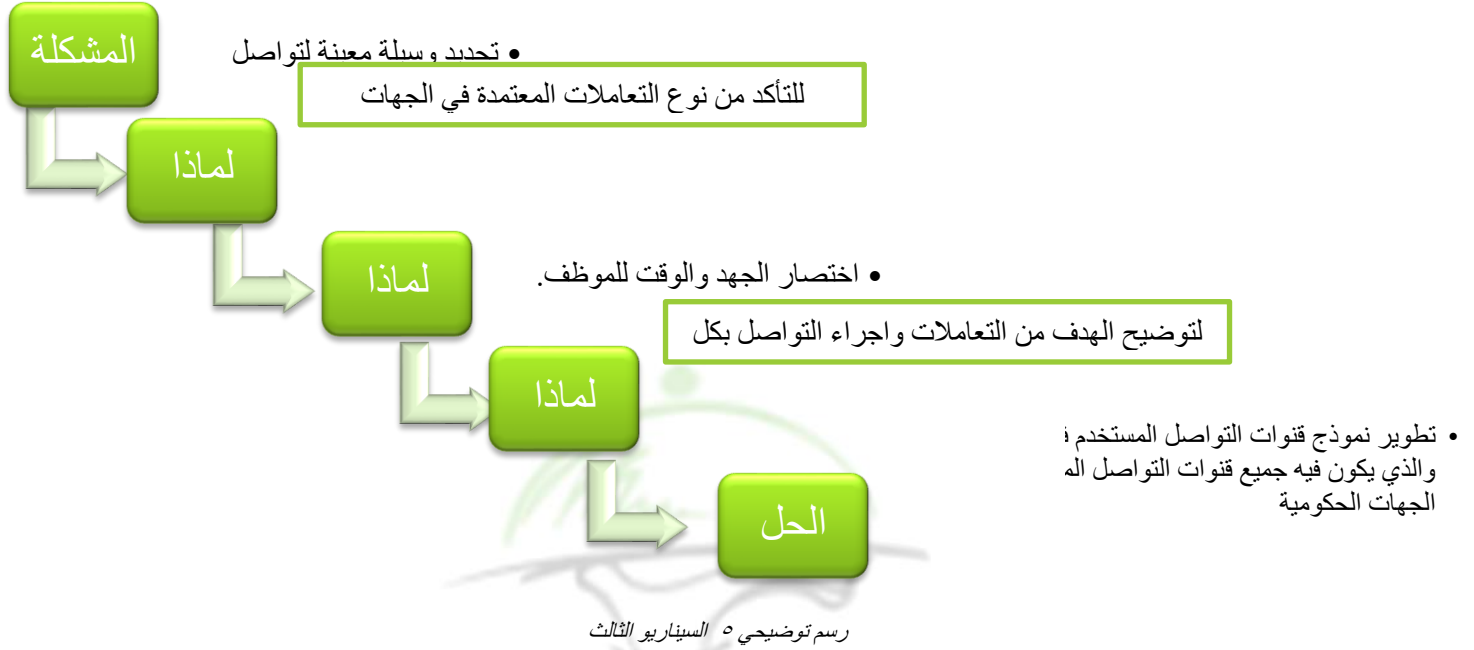
- استخدام برنامج ASANA وهو برنا لتوزيع ومتابعة المهام من قائد الفريق بشكل الكتروني.
- استخدام برنامج الواتس أب للتواصل الفوري الفعال.

Cap Salon
Healthy & Fast



• السيناريو الثالث

استخدام قنوات التواصل الخاطئة مع المعنيين الخارجيين, مثل استخدام الخطابات الورقية للتواصل مع وزارة التجارة, علما أن جميع معاملاتهم أصبحت إلكترونية ولا يمكنهم استقبال معاملات ورقية.



Cap Salon
Healthy & Fast



الفصل الخامس

٥.١ الحنكة

٥.١.١ توزيع الموارد البشرية على المهام

جدول ١٥ توزيع الموارد على المهام الوظيفية

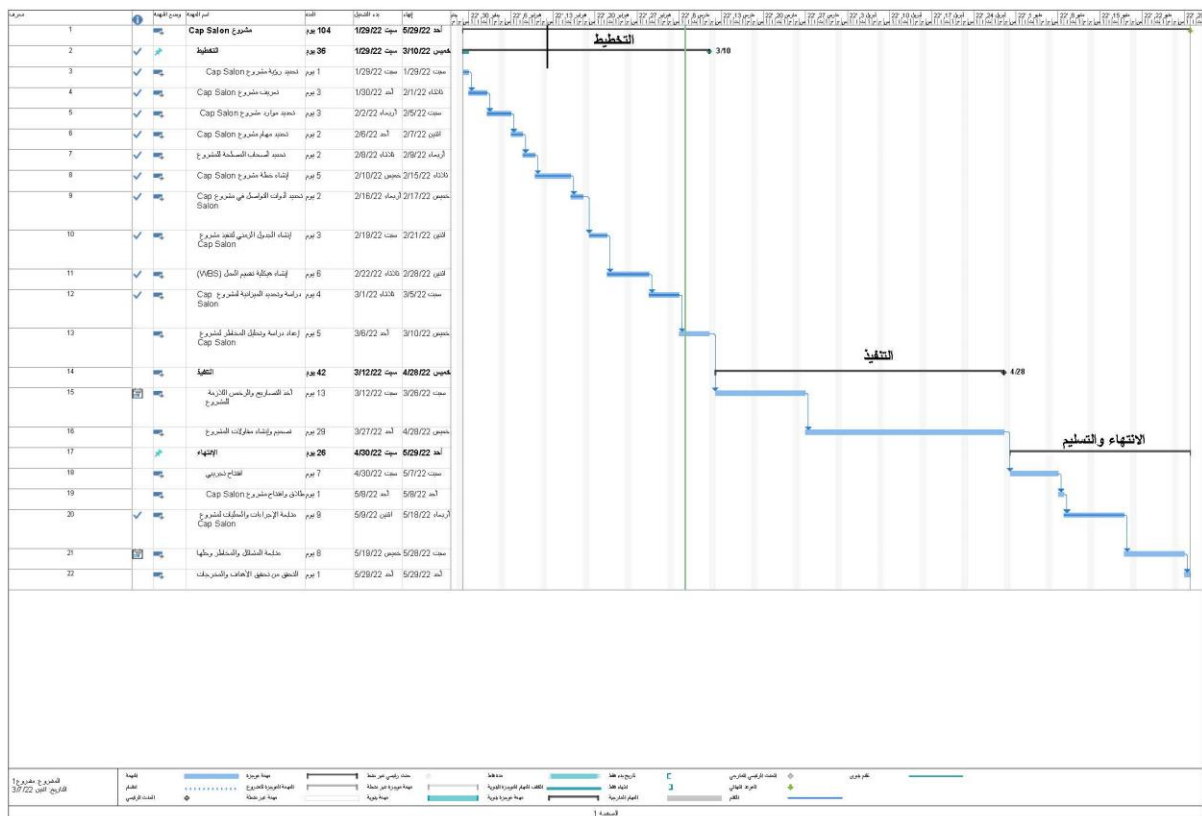
المسمى الوظيفي	مدير المشروع	الارتباط الوظيفي	مالك المشروع
١	الوصف الوظيفي	إدارة وتخطيط المشاريع والإشراف على عمليات سيرها وذلك لضمان انتهاءها في الوقت المحدد وبما يتناسب مع الميزانية المرصودة بالجودة المطلوبة.	مالك المشروع
٢	الوصف الوظيفي	الإشراف على عملية إعداد وتطوير منهجية متكاملة بإدارة المشاريع والعمل على وضع الآليات المعتمدة لتنفيذها وتقييمها من خلال المخرجات بالإضافة إلى متابعة جميع مراحل المشروع وضمان التزامه بالموصفات المطلوبة.	مالك المشروع
٣	الوصف الوظيفي	تنسيق جداول المشروع والموارد والمعدات والمعلومات الضرورية والقيام بالاتصال بأصحاب المصلحة لتحديد متطلبات المشروع وكذلك ضمان تلبية احتياجاتهم مع تطور المشروع.	مدير مكتب إدارة المشاريع
٤	الوصف الوظيفي	المحافظة على إيرادات المطعم وتقديم جودة عالية من خلال ضمان التشغيل بالشكل الصحيح مع تطبيق معايير الجودة، وكذلك العمل على إدارة الفريق والتعامل مع شكاوى العملاء بهدف تقديم أفضل خدمة لهم.	مالك المشروع
٥	الوصف الوظيفي	تطوير قوائم الطعام وتحديد مواصفات شراء المواد الغذائية وضمان توفرها بالكميات المناسبة، بالإضافة إلى الإشراف على الطباخين والتأكد من إتقان الوصفات وتقديمها للعميل بجودة عالية مع تطبيق معايير الصحة الغذائية.	مدير المطابخ
٦	الوصف الوظيفي	إعداد القوائم والأطباق المختلفة للعملاء في الوقت المناسب وبالجودة المطلوبة مع القيام بالتأكد من جاهزية المطعم وتوفير الأدوات اللازمة.	رئيس الطهاة
٧	الوصف الوظيفي	إعداد التقارير المالية للمطعم وكذلك العمل على إعداد الميزانيات العامة والخاصة وقوائم الدخل وتقارير الأرباح والخسائر والإيرادات والمصروفات، بالإضافة إلى إعداد وصرف مسيرات الرواتب للعاملين.	قسم المالية
٨	الوصف الوظيفي	أمين صندوق	مدير المالية



الوصف الوظيفي	إدارة التعاملات المالية مع العملاء من خلال التواجد في نقاط البيع.
المسمى الوظيفي	ممثل خدمة عملاء
الوصف الوظيفي	تلبية احتياجات العملاء بشكل يتوافق مع توقعاتهم عبر تقديم خدمات ذات جودة عالية والعمل على جذب واستقطاب المزيد من العملاء الجدد.

٥.١.٢ تحليل إجراء عملية (Crashing/Fast Tracking) على الجدول الزمني وتمثيل الجدول

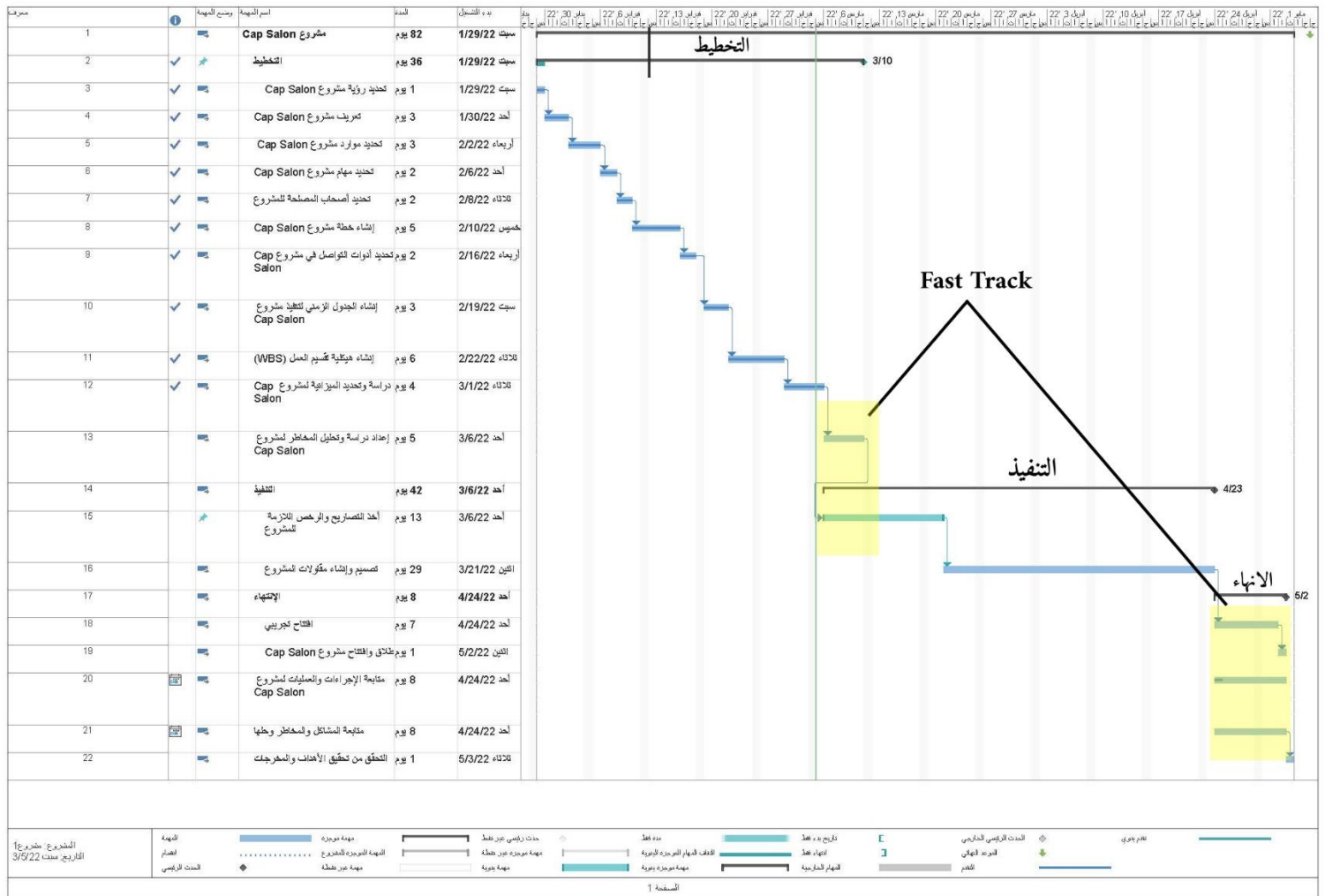
المخطط الزمني للمشروع دون وجود (Fast Tracking/Crashing)، وهو الجدول الزمني الاعتيادي والمتطلب لتنفيذ مشروع Cap Salon دون اللجوء إلى الحاجة لزيادة التكاليف/الموارد/الأدوات أو دمج أكثر من مهمة عمل لتصبح في ضمن إطار زمني مشترك لتنفيذه بنفس الموارد المتوفرة في المشروع. وهنا كان تاريخ التسليم هو ٢٩-مايو-٢٠٢٢م.



رسم توضيحي ٦ المخطط الزمني للمشروع دون وجود (Fast Tracking/Crashing)



المخطط الزمني للمشروع مع تطبيق (Fast Tracking)، وهو الجدول الزمني لتنفيذ المشروع والمتطلب لتنفيذ مشروع Cap Salon دون اللجوء إلى الحاجة لزيادة التكاليف/الموارد/الأدوات أو دمج أكثر من مهمة عمل لتصبح في ضمن إطار زمني مشترك لتنفيذه بنفس الموارد المتوفرة في المشروع. وهنا كان تاريخ التسليم هو ٢٩-مايو-٢٠٢٢م.



رسم توضيحي ٧ المخطط الزمني للمشروع مع تطبيق (Fast Tracking)



٥.٢ التفاوض

٥.٢.١ تطوير قواعد عامة لعملية التفاوض

تعتبر عملية التفاوض من العمليات التي تكون بين مجموعة من الأشخاص ويتم فيها مناقشة الافكار والموضوعات وتبادل الآراء فيما بينهم ، وتعتبر عملية التفاوض من العمليات التي تساهم في حل العديد من المشكلات. حيث تمر عملية التفاوض بعدة مراحل وهي مرحلة التجهيزات، مرحلة النقاش ، مرحلة توضيح الاهداف ، مرحلة التفاوض، مرحلة الوصول الى اتفاق بين الطرفين ، ومن ثم المرحلة الاخيرة مرحلة تنفيذ الاتفاقية.

● القواعد العامة لعملية التفاوض (الداخلي/الخارجي) بين فريق Cap Salon التي تضمن عملية تفاوض ناجحة:

١. الموضوعية في طرح الموضوع، وتحديد الأسباب الجذرية للتفاوض، والاستعداد التام لبدء التفاوض وقبول النتيجة.
٢. الهدوء، الصبر والايجابية أثناء عملية التفاوض، وعدم الانفعال بشكل سلبي يؤثر على إتمام عملية التفاوض بالشكل المطلوب.
٣. الاحترام المتبادل بين أطراف التفاوض، مما يضمن عدم نشوء خلافات شخصية بين أعضاء الفريق وبالتالي زعزعة التماسك الداخلي له.
٤. الانصات بشكل فعال لرأي الطرف الآخر والوسيط للوصول لعملية تفاوض ناجحة.
٥. التركيز على التوصل إلى حل مناسب دون خسارة أحد الأطراف بحيث تكون نتيجة التفاوض Win-win.
٦. عدم إفشاء أي معلومات سرية تخص المنظمة أثناء عملية التفاوض الخارجي.
٧. العرض الأول يحدد مسار التفاوض.
٨. تقديم التنازلات بحذر.
٩. توثيق نتيجة التفاوض بشكل رسمي يضمن عدم تغيير مسار التفاوض مستقبلا.



٥.٢.٢ إعداد ٣ خطط للتفاوض

خطة التفاوض الأولى:

تحديد وتعريف الموضوع بدقة ووضوح

كن واقعيًا في وصف الأحداث والتبعات المتعلقة بالموضوع

كن صادقًا في تحديد وتعريف أسباب التفاوض بشكل يساعد على الوصول إلى نتائج مرضية لجميع الأطراف

تحديد جهات التفاوض

اختيار الوسيط المناسب الذي يستطيع المساعدة والتوجيه في نجاح التفاوض

تحديد الأشخاص المطلوب التفاوض معهم

إنهاء التفاوض بمبدأ Win-Win

توثيق نتيجة التفاوض بشكل رسمي

الإنفاق بين جميع الأطراف دون خسارة أي طرف

رسم توضيحي ٨ خطة التفاوض الأولى



خطة التفاوض الثانية:



رسم توضيحي ٩ خطة التفاوض الثانية



خطة التفاوض الثالثة:



رسم توضيحي ١٠ خطة التفاوض الثالثة



المراجع

- جينجر ليفن, كتاب Program management: A life cycle approach, سي آر سي للنشر ٢٠١٦.....[1]
- شرح السلوك التنظيمي. سان فرانسيسكو: جوسي باس لنشر - ١٩٨٢.....[2]
- Frimpong, M., 2003. Project Management for Non-Profit Organizations: A Practical Guide for Managing Developmental Projects. Repro Centre. Johannesburg.....[3]
- ٣ أبريل ٢٠١٩، البوابة العربية للأخبار ٢٠٢٢، أبرز ٥ أسباب تؤدي إلى فشل فرق العمل رابط الموقع www.aitnews.com.....[4]
- د. محمد العامري، (١٤٣٢/١١/٢٨هـ)، إدارة الأزمات، مهارات النجاح، تم الاطلاع عليه في ٢٠/٧/١٤٣١هـ، رابط الموقع: <https://www.sst5.com>.....[5]
- د. ياسر فاروق حسين، (٢٩/٠٢/٢٠١٦)، الصراع داخل الفريق، البلاغ، تم الاطلاع عليه في ٢٠/٧/١٤٤٣هـ، رابط الموقع: <https://www.balagh.com>.....[6]
- د. حسن خليفة، (٢٥/٠٥/٢٠١٨)، تعريف التواصل الشخصي والتواصل الفعال، تم الاطلاع عليه في ٢٨/٧/١٤٤٣هـ، رابط الموقع: [https:// www.caseinpointco.com](https://www.caseinpointco.com).....[7]

Cap Salon
Healthy & Fast