



جامعة الجميع الذكية
EVERYONE'S SMART UNIVERSITY

مشروع كافي آفي

مشروع تخرج درجة الماجستير
في إدارة المشاريع

إعداد مجموعة رقم
٦٠٣٣

إشراف/ د. وليد صديق

الفصل الدراسي الأول
١٤٤٣هـ - ٢٠٢٢م





جامعة الجميع الذكية
EVERYONE'S SMART UNIVERSITY

مشروع تخرج درجة الماجستير في إدارة المشاريع
مشروع كافي آفي "AVI"

اقي AVI COFFEE HOUSE

مجموعة رقم: ٦٠٣٣

إعداد:

علي الشهري ٢٠٢١٢٠٣٩٣١	بدر مدخلي ٢٠٢١٢٠٤١٩٩
أحمد حاتم ٢٠٢١٢٠٤١٣١	محمد بوقس ٢٠٢١٢٠٤١٤٩
ربي العامودي ٢٠٢١٢٠٣٩٤٦	ماجدة بن عمير ٢٠٢١٢٠٣٩٦٥
محمد قيسي ٢٠٢١٢٠٣٥٨٥	حسن الجهني ٢٠٢١٢٠٤٢٧٥
محمد الشمري ٢٠٢١٢٠٤١٩١	يوسف العنزي ٢٠٢١٢٠٤١٥٨

إشراف/ د. وليد صديق

الفصل الدراسي الأول

١٤٤٣ هـ - ٢٠٢٢ م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



فهرس المحتويات

١	فهرس المحتويات
٤	فهرس الجداول
٥	فهرس الاشكال
٦	مقدمة
٧	نبذة عن المشروع
٩	١. الاستراتيجية
٩	١,١,١ الرؤية
٩	١,١,٢ الرسالة
٩	١,١,٣ أهداف المشروع
١٢	١,١,٤ مؤشرات قياس الأداء (LAG – LEAD)
١٤	١,١,٥ ميثاق المشروع
١٧	٢. الحوكمة، الهيكلة، والعمليات
١٧	١,٢,١ الهيكل التنظيمي لفرق ووحدات المشروع
١٨	١,٢,٢ الأسس العملية والعلمية المعتمدة في تطوير الهيكل
١٨	١,٢,٣ تحديد نموذج مكتب المشروع الأنسب لإدارة المشروع
١٩	١. الامتثال، المعايير، اللوائح
١٩	٢,١,١ تصميم نموذج مراجعة الامتثال قبل تسليم مخرجات المشروع
٢٠	٢,١,٢ نموذج قائمة المراجعة لمراحل المشروع (البداية – الخطة – الإنجاز – الإغلاق)
٢٤	٢. القوة والفائدة
٢٤	٢,٢,١ سجل أصحاب المصلحة وتكوين المجموعات
٢٤	٢,٢,٢ شبكتين (القوة/الاهتمام) – (التأثير/القوة)
٢٦	٢,٢,٣ استخدام المخططات المنطقية لتسجيل أصحاب المصلحة
٢٨	٣. الثقافة والقيم
٢٨	٢,٣,١ ثقافة المنظمة
٢٨	٢,٣,٢ اقتراحات لقيم المنظمة
٢٩	١. التأمل الذاتي والإدارة الذاتية
٢٩	٣,١,١ ثلاث سلوكيات شخصية مؤثرة على المشروع
٢٩	٣,١,٢ دراسة السلوكيات وتحديد أسبابها وكيفية القضاء عليها
٣٢	٣,١,٣ تقييم احترافي باستخدام نموذج SWOT
٣٣	٢. النزاهة الشخصية والموثوقية
٣٣	٣,٢,١ ثلاث سلوكيات تتعارض مع النزاهة الأخلاقية
٣٤	٣,٢,٢ تحليل التأثير المالي والاجتماعي والتقني
٣٦	٣. الاتصال الشخصي
٣٦	٣,٣,١ إعداد سجل أصحاب المصلحة

٣٧	٣,٣,٢ الاتصال الشخصي والتواصل الفعال
٣٩	٣,٣,٣ أشكال ونماذج وقنوات الاتصال الشخصي:
٤٠	٣,٣,٤ مصفوفة الاتصالات:
٤١	٣,٣,٥ ثلاث سيناريوهات خاطئة للتواصل:
٤١	٣,٣,٦ تطوير واعداد مصفوفة تقييم أصحاب المصلحة:
٤٢	١. القيادة
٤٢	٤,١,١ تحديد نموذج القيادة المفضل للمشروع:
٤٢	٤,١,٢ أسباب اختيار نموذج القيادة للمشروع
٤٢	٤,١,٣ خمس مقترحات لأساليب التحفيز المتوافقة مع طبيعة المشروع:
٤٤	٢. عمل الفريق
٤٤	٤,٢,١ تصميم نموذج RACI
٤٥	٣. الصراع والأزمات
٤٥	٤,٣,١ تحديد الصراع والأزمات:
٤٦	٤,٣,٢ ثلاث سيناريوهات متوقعة لأحداث نزاع في المشروع:
٤٧	٤,٣,٣ الاستراتيجية الأفضل للتعامل مع كل صراع وسبب اختيارها:
٤٨	٤,٣,٤ تحليل للسبب الجذري:
٥٠	١. سعة الموارد
٥٠	٥,١,١ توزيع الموارد البشرية
٥٣	٥,١,٢ تحليل تأثير ضغط المشروع وعملية التتبع السريع
٥٤	٢. المفاوضات
٥٤	٥,٢,١ قواعد عامة لعملية التفاوض:
٥٥	٥,٢,٢ خطتين للتفاوض
٥٦	١. تصميم المشروع
٥٦	٦,١,١ القيد الثلاثي للمشروع
٥٨	٦,١,٢ قائمة عوامل نجاح المشروع
٥٨	٦,١,٣ هيكل تنظيم العمل WBS
٦٠	٢. المتطلبات والأهداف
٦٠	٦,٢,١ مصفوفة تتبع المتطلبات
٦١	٦,٢,٢ الطرق المستخدمة في مجموعة المتطلبات
٦١	٦,٢,٣ الهيكل الهرمي لأهداف المشروع
٦٣	١. النطاق
٦٣	٧,١,١ بيان نطاق المشروع
٦٣	٧,١,٢ زحف النطاق
٦٥	٧,١,٣ تحليل المنتج
٦٨	٢. الوقت
٦٨	٧,٢,١ قائمة الوظائف في حزم عمل WBS
٧١	٧,٢,٢ العلاقات بين الأنشطة

٧٣	الرسم التخطيطي المنطقي والمسار الحرج.....
٧٦	مخطط جانيت ٧,٢,٤.....
٧٧	الجودة.....
٧٧	نموذج Deming للجودة.....
٨١	نموذج SIPOC و ISHIKAWA لمشاكل مخرجات المشروع.....
٨٤	١. التمويل.....
٨٤	٨,١,١ هيكل توزيع التكلفة وحساب المشروع.....
٨٩	١. المصادر.....
٨٩	٩,١,١ مفهوم موازنة الموارد والتسوية.....
٩٠	٢. المشتريات.....
٩٠	٩,٢,١ عملية تنفيذ المشتريات واختيار المقاول.....
٩١	٣. التخطيط والمراقبة.....
٩١	٩,٣,١ جدول أعمال ودعوة وسجل واجتماع افتراضي.....
٩٢	٩,٣,٢ قياس الأداء.....
٩٢	٩,٣,٣ نموذج طلب تغيير.....
٩٤	١. المخاطر والفرص.....
٩٤	١٠,١,١ المخاطر والفرص.....
٩٥	١٠,١,٢ سجل المخاطر.....
٩٦	١٠,١,٣ التحليل النوعي للمخاطر.....
٩٧	١٠,١,٤ استراتيجيات الاستجابة للمخاطر.....
٩٩	٢. أصحاب المصلحة.....
٩٩	١٠,٢,١ مصفوفة تقييم مشاركة أصحاب المصلحة.....
١٠٠	التوصيات.....
١٠١	الخلاصة.....
١٠٢	المراجع.....

فهرس الجداول

١١	جدول ١. نموذج أهداف SMART
١٣	جدول ٢. المؤشرات المستقبلية والماضية
١٤	جدول ٣. ميثاق المشروع
١٩	جدول ٤. التحقق من استلام مخرجات المشروع
٢٠	جدول ٥. قائمة مراجعة مراحل المشروع
٢٤	جدول ٦. تصنيف أصحاب المصلحة
٢٥	جدول ٧. شبكة علاقة أصحاب المصلحة بالقوة/التأثير
٢٥	جدول ٨. شبكة علاقة أصحاب المصلحة بالاهتمام/القوة
٢٧	جدول ٩. شبكتين (القوة/الاهتمام) – (التأثير/القوة)
٣٢	جدول ١٠. نموذج SWOT
٣٩	جدول ١٢. الاتصال الشخصي
٤٠	جدول ١٣. مصفوفة الاتصالات
٤١	جدول ١٤. مصفوفة تقييم أصحاب المصلحة
٤٧	جدول ١٦. الاستراتيجيات المفضلة للصراع
٥١	جدول ١٧. الموارد البشرية
٦٨	جدول ١٨. قائمة وظائف حزم عمل WBS
٨٢	جدول ١٩. نموذج الأهمية والاستجابة للأسباب
٨٦	جدول ٢٠. هيكل تقسيم العمل
٩١	جدول ٢١. أعمال الاجتماع:
٩٤	جدول ٢٢. مخاطر الفرص والتهديدات
٩٥	جدول ٢٣. سجل المخاطر
٩٦	جدول ٢٤. مقياس الاحتمالية
٩٦	جدول ٢٥. مقياس التأثير
٩٧	جدول ٢٦. تصنيف المخاطر
٩٩	جدول ٢٧. مستوى المشاركة

فهرس الاشكال

شكل ١ . التصميم الداخلي لكافي آفي	٧
شكل ٢ . الخامات المعتمدة لكافي آفي	٨
شكل ٣ . اختصار حروف كلمة SMART	٩
شكل ٤ . مؤشرات الأداء الرئيسية	١٢
شكل ٥ . هيكل الفرق ووحدات المشروع	١٧
شكل ٦ . نموذج مراجعة الامتثال	١٩
شكل ٧ . نموذج شبكي لأصحاب المصلحة	٢٦
شكل ٨ . طريقة تحليل هيكل السمكة fish bon ١	٤٨
شكل ٩ . طريقة تحليل هيكل السمكة fish bon ٢	٤٨
شكل ١٠ . طريقة تحليل هيكل السمكة fish bon ٣	٤٩
شكل ١١ . المشروع في الوضع الطبيعي	٥٣
شكل ١٢ . المشروع بعد عملية ضغط المهام	٥٣
شكل ١٣ . المشروع بعد عملية التسريع	٥٤
شكل ١٤ . القيد الثلاثي للمشروع	٥٦
شكل ١٥ . هيكل تنظيم العمل WBS	٥٩
الشكل ١٦ . علاقات الأنشطة	٧٢
الشكل ١٧ . رسم تخطيطي لشبكة طريقة رسم الأسهم	٧٣
الشكل ١٨ . خطوات طريقة المسار الحرج (CPM)	٧٥
الشكل ١٩ . الأنشطة	٧٥
الشكل ٢٠ . مخطط جانيت باستخدام (MS Project)	٧٦
الشكل ٢١ . نموذج المعالم	٧٧
الشكل ٢٢ . دورة Deming	٨٠
الشكل ٢٣ . نموذج SIPOC	٨١
الشكل ٢٤ . نموذج Ishikawa	٨٢
الشكل ٢٥ . توزيع التكلفة وحساب المشروع	٨٥



مقدمة

تحتل القهوة اليوم مكانة غذائية أساسية في حياتنا، إنها بداية اليوم وأساس المزاج السعيد لبدء مهامنا بنشاط ومسؤولية أكثر، ربما هي ليست كذلك عند الكل، ولكن في العموم يرتبط الناس بالقهوة ارتباطاً وثيقاً، كل منهم له سببه الخاص للارتباط بها، إما لبداية الصباح أو حتى للقاءات والاجتماعات، حتى يتناقش المدراء والموظفين على طاولة واحدة يجري فيها الكثير من التغيرات بوجود كوب من القهوة الساخنة.

لذلك يسعى فريق العمل من خلال هذا المشروع بإعادة تعريف ثقافة القهوة، لتتناسب مع المعايير العالمية وتقدم باحترافية وعملية أكثر، مع الحرص على جعلها الاختيار الأول لعشاق القهوة ذوي الاختيارات الفريدة والتميزة وذلك من خلال دمج مختلف أفراد المجتمع، عامة الناس، أصحاب الهمم، أصحاب المشاريع، من خلال خلق بيئة واحدة مريحة، مرحبة بالجميع، ذات معايير جودة عالية، تجمع بين هؤلاء الثلاثة في نفس المكان، والمشارك بينهم تناول قدح من القهوة يقدم بأعلى معايير الجودة من حيث اختيار البن المناسب الذي يبحث عنه عشاق القهوة والذين لا يرضيهم القليل ويبحثون عن الأفضل.

كما ينبغي الحرص على تعيين طاقم عمل يمتلك الخبرة الكافية في التعامل مع أصحاب الهمم من خلال تزويدهم بدورات تعليمية في كيفية التعامل معهم والسعي لخدمتهم وتهيئة بيئة مريحة وتجربة مميزة لتناول القهوة لن ينسوها أبداً، وربما ننال فرصة كبيرة في مجتمع أصحاب الهمم بأننا الخيار الأول لمن يبحث عن الاسترخاء والاندماج بين أفراد المجتمع بلا حرج، كما نسعى أيضاً لجعله الخيار الأول لأصحاب المشاريع، والمدراء، والموظفين، وذلك من خلال توفير منطقة هادئة ومنعزلة تسمح لهم بإجراء الاجتماعات والخوض في النقاشات والمفاوضات بكل هدوء وخصوصية.

وبالتالي نكون لنا اسم مهم لدى التجار وأصحاب الأعمال، يزيد من شعبيتنا ويرفع من اسم العلامة التجارية، نحن نسعى أيضاً لأن يكون "أفي" خيارهم الأمثل من خلال ترويجنا للعلامة التجارية التي يرمز اسمها للتعبير عن التمنيات الطيبة للآخرين عند الاجتماع أو الفراق.

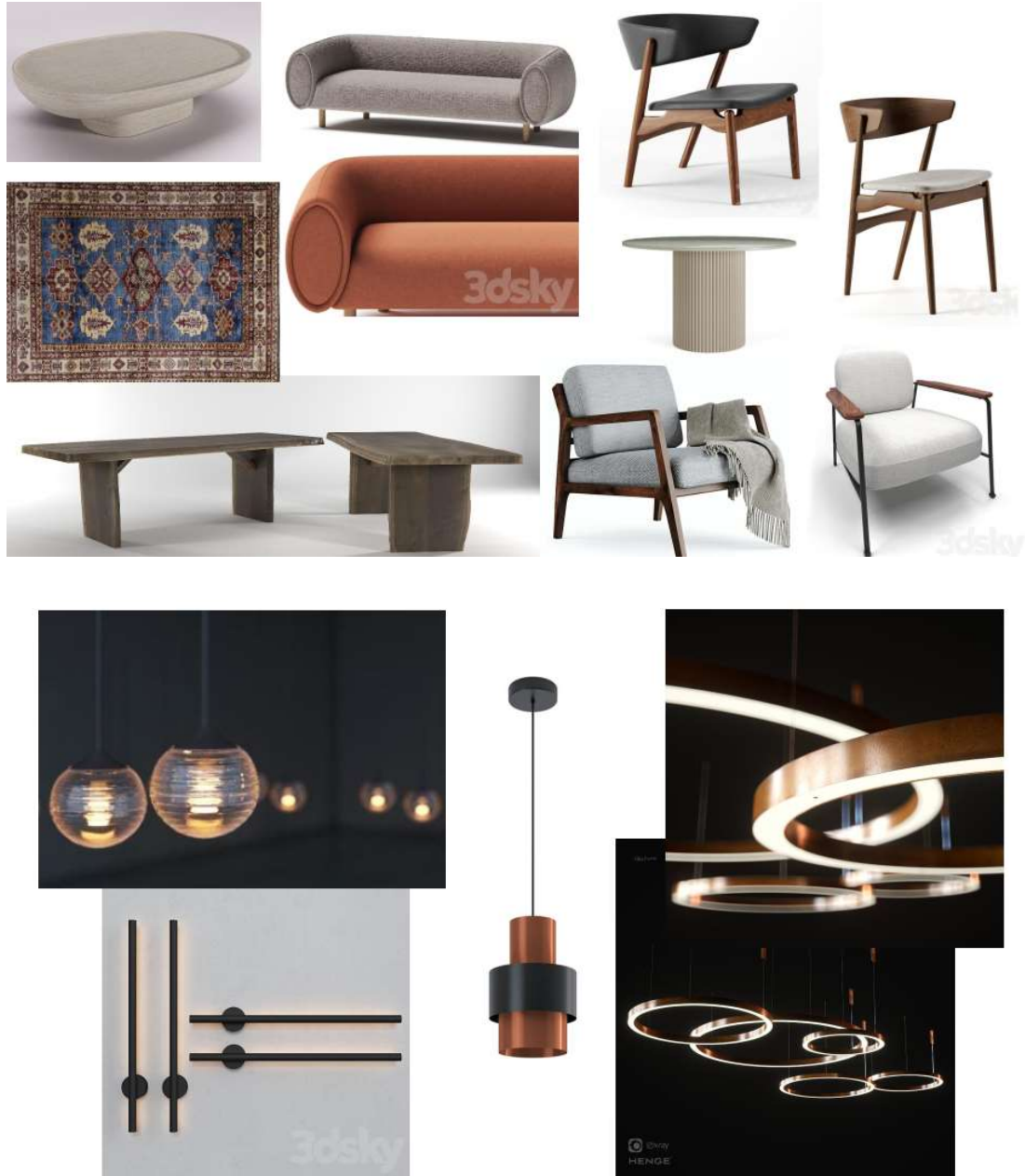
نبذة عن المشروع

إن جميع أعمال مشروع كافي آفي هي فعلياً مهام لمشروع واقعي وهذا المشروع هو فرع آخر للكافي، وكان قيد الدراسة والتنفيذ، وقد تم الانتهاء من تصميم كافة المخططات الهندسية للمشروع (المعمارية – التنفيذية – الميكانيكية) بالإضافة إلى التصميم الداخلي، لكن المشروع واجه أحد المخاطر وهي أن موقعه كان ضمن أحياء جدة المخطط إزالتها وبذلك توقف المشروع جزئياً حتى يتم اختيار موقع آخر.

وبالتالي تم استخدام هذا المشروع للدراسات الأكاديمية لمرحلة الماجستير في تخصص إدارة المشاريع، ونستعرض معاً بعضاً من التصميم الداخلي للمشروع حتى تتكون لدينا صورة عامة عن المشروع وأبعاده المميزة.



شكل ١. التصميم الداخلي لكافي آفي



شكل ٢. الخامات المعتمدة لكافي آفي

كما أننا نسعى في هذا المشروع إلى تقديم بيئة ترفيهية مختلفة حيث تربط بين أفراد المجتمع في مكان ترفيهي واحد ألا وهو كافي "آفي - AVI" وهو مصطلح إنجليزي يرمز إلى التعبير عن التمنيات الطيبة للآخرين عند الاجتماع وعند إنهاء الاجتماع.



المحاور:

١.١.١	الرؤية	
١.١.٢	الرسالة	
١.١.٣	الأهداف	١. الاستراتيجية
١.١.٤	مؤشرات قياس الأداء (LAG-LEAD)	
١.١.٥	ميثاق المشروع	
١.٢.١	الهيكل التنظيمي لفرق ووحدات المشروع	
١.٢.٢	الأسس العلمية والعملية لتطوير الهيكل	٢. الحوكمة، الهيكل، والعمليات
١.٢.٣	نموذج مكتب المشروع	

١. الاستراتيجية

١.١.١ الرؤية

نطمح في هذه البادرة الاجتماعية المختلفة إلى الارتقاء بتجربة تناول كوب قهوة فريدة ومتخصصة بمعايير عالمية في بيئة تسمح بالمزج بين أفراد المجتمع وأصحاب الهمم، وهي تجربة مختلفة لم يسبق لأحد أن تطرق لها من قبل.

١.١.٢ الرسالة

من منطلق تمكين ذوي الهمم اليوم في مختلف القطاعات وعلى مستوى العالم والدول نتقدم بفكرة مقهى يعتبر حلقة وصل بين أفراد المجتمع وأصحاب الهمم ليس من الناحية الترفيهية فحسب، بل ومن الناحية التشغيلية.

١.١.٣ أهداف المشروع

لتحقيق أهداف المشروع، نحتاج إلى معرفة كيفية تحديدها حيث لا يمكننا أن نقول ببساطة "نريد" ونتوقع حدوث ذلك، إن تحديد الهدف هو عملية تبدأ بدراسة متأنية لما تريد تحقيقه، وتنتهي بالكثير من العمل الشاق للقيام بذلك، هناك بعض الخطوات المحددة جيدًا والتي تتجاوز خصوصيات كل هدف، ستسمح لك معرفة هذه الخطوات بصياغة أهداف يمكنك تحقيقها، وفي أهداف هذا المشروع سوف يتم استخدام نموذج SMART وحروف هذه الكلمة هي اختصار لخمس كلمات كما هو موضح بالشكل التالي:

SMART

SPECIFIC ACHIEVABLE TIME
MESURABLE REALISTIC

شكل ٣. اختصار حروف كلمة SMART

١. السعي الدائم لرفع الجودة والكفاءة العالية للمنتجات والقوى العاملة:

- محدد: باستطلاع آراء الزوار.
 - طريقة قياسه: قياس معدل الزوار في الكافيه.
 - يمكن تحقيقه: عن طريق التسويق للكافيه وتقديم الخدمة الجيدة للزبائن.
 - أهمية الهدف للمنظمة: تحقيق النجاح الأساسي للكافيه عن طريق شهرته وانتشاره بين الزبائن.
 - إطار زمني يمكن تحقيقه فيه: في أول ستة أشهر من تاريخ الإفتتاح.
- ## ٢. توفير فرص وظيفية لأصحاب الهمم، ورفع نسبة توظيفهم ٢٪ بعد ٦ أشهر من بداية المشروع:

- محدد: زيادة نسبة الموظفين من أصحاب الهمم في كل شهر.
- طريقة قياسه: تحديد عدد العاملين من أصحاب الهمم.
- يمكن تحقيقه: فتح باب التوظيف والمقابلة وإعطاء الفرص لأصحاب الهمم.
- أهمية الهدف للمنظمة: تمكين أصحاب الهمم في المجتمع ودمجهم في سوق العمل.
- إطار زمني يمكن تحقيقه فيه: في أول ستة أشهر من تاريخ الإفتتاح.

٣. تقسيم المقهى إلى عدة أقسام:

- محدد: بقياس عدد المستخدمين للأقسام.
- طريقة قياسه: قياس معدل الزوار في الأقسام ووضع تقييمات يتم تعبئتها من قبل العملاء.
- يمكن تحقيقه: عن طريق التأكد من فعالية كل قسم وجاهزيته الكاملة لكافة متطلباتهم.
- أهمية الهدف للمنظمة: خلق جو من المتعة والترفيه.
- إطار زمني يمكن تحقيقه فيه: في أول ستة أشهر من تاريخ الافتتاح.

٤. زيادة الدخل بنسبة ٥٪ في السنة الأولى عن طريق الإعلانات والمحتوى التسويقي الإلكتروني على

منصات التواصل الاجتماعي:

- محدد: عمل دراسات مالية مختصة بالتسويق الإلكتروني على منصات التواصل الاجتماعي.
- طريقة قياسه: بأن تصل نسبة زيادة الدخل إلى ٥٪.

- يمكن تحقيقه: العمل على وضع فريق عمل يقوم بدراسة طرق التسويق الإلكتروني وأسباب نجاحه وفشله وتطوير خطط النجاح والحد من أسباب الفشل.
- أهمية الهدف للمنظمة: رفع كفاءة التسويق الإلكتروني للكافيه والتوصل إلى أفضل الخدمات المقدمة.
- إطار زمني يمكن تحقيقه فيه: خلال أول سنة من تاريخ الافتتاح.

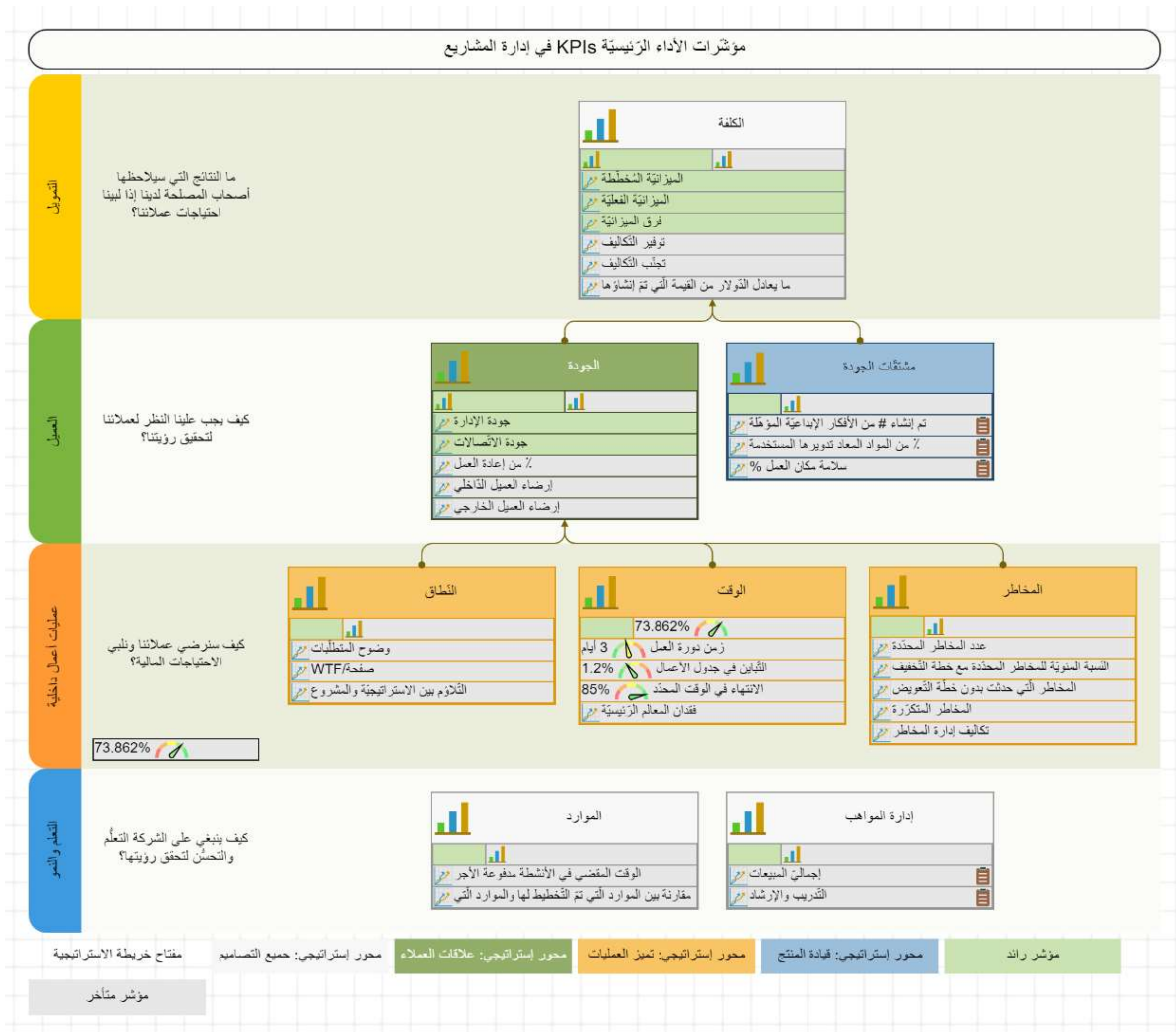
جدول ١. نموذج أهداف SMART

الأهداف	SMART نموذج				
	S	M	A	R	T
السعي الدائم لرفع الجودة والكفاءة العالية للمنتجات والقوى العاملة.	✓	✓	✓	✓	✓
توفير فرص وظيفية لأصحاب الهمم، ورفع نسبة توظيف أصحاب الهمم إلى ٢٪ بعد ٦ أشهر من بداية المشروع.	✓	✓	✓	✓	✓
تقسيم المقهى إلى عدة أقسام.	✓	✓	✓	✓	✓
زيادة الدخل بنسبة ٥٪ في السنة الأولى عن طريق الإعلانات والمحتوى التسويقي الإلكتروني على منصات التواصل الاجتماعي.	✓	✓	✓	✓	✓

١.١.٤ مؤشرات قياس الأداء (LAG – LEAD)

ما هي المؤشرات المستقبلية والماضية؟

تعد مؤشرات الأداء الرئيسية واحدة من أفضل الطرق التي يمكن لإدارة المقاهي استخدامها لتتبع مستوى الجودة في مقاهيهم من خلال تتبع بعض العوامل الرئيسية التي تظهر الحالة المالية للمقهى وما إذا كانت مستقرة أم لا، والأداء الفعلي والجودة ودوران الموظفين وتجارب العملاء ورضاهم عن الخدمة المقدمة لهم، حيث تساعد مؤشرات الأداء الرئيسية في مراقبة وتقييم الأداء العام للدائرة بشكل فعال من أجل تحسين الوضع بشكل عام، وفي مشروع "كافيه آفي" سيتم اتباع مؤشر قياس الأداء تبعاً لنموذج المثلث الكلاسيكي (النطاق والتكلفة والوقت -> الجودة)، ولكن سيتم اتباع النموذج المطور وفقاً لمعايير PMBOK (النطاق والتكلفة والوقت + المخاطر والجودة والموارد).



شكل ٤. مؤشرات الأداء الرئيسية

ويعد تحديد المؤشرات المستقبلية أكثر صعوبة من تحديد المؤشرات الماضية، فهي تنبؤية وبالتالي لا توفر ضمانا للنجاح، وهذا لا يجعل من الصعب تحديد المؤشرات الرئيسية التي يمكن استخدامها فحسب.

إن المؤشر الرئيسي الذي لا يحتوي على مؤشر ماضي قد يجعلك تشعر بالرضا تجاه الانشغال بالكثير من الأنشطة، ولكنه لن يوفر تأكيداً على تحقيق نتيجة الأعمال بالطريقة نفسها تقريباً، يتطلب سجل الأداء المتوازن "توازناً" من التدابير عبر التخصصات التنظيمية، لذلك يلزم وجود "توازن" بين المؤشرات المستقبلية والماضية لضمان وجود الأنشطة المناسبة لضمان النتائج الصحيحة.

هناك سلسلة من الأسباب والنتائج بين المؤشرات المستقبلية والماضية، وكلاهما مهم عند اختيار التدابير للمضي نحو أهداف عملك، تقليدياً نميل إلى تسوية المؤشرات الماضية ومع ذلك، لا نقلل من أهمية المؤشرات الرئيسية كما يقدم الجدول التالي للمؤشرات المستقبلية والماضية المستخدمة في مشروع كافي آفي.

جدول ٢. المؤشرات المستقبلية والماضية

المؤشرات الماضية	المؤشرات المستقبلية	الأهداف الاستراتيجية
رضا العملاء.	تجديد المنتجات وتدريب العاملين على خدمة العملاء.	السعي الدائم لرفع الجودة والكفاءة العالية للمنتجات والقوى العاملة.
ارتفاع رضا العملاء واستقبال جميع أفراد المجتمع.	الدمج بين أصحاب الهمم وبقية أفراد المجتمع وتخصيص منطقة خاصة للقراءة مع توفير كتب بصيغة برايل.	توفير فرص وظيفية لأصحاب الهمم، ورفع نسبة توظيف أصحاب الهمم إلى ٢٪ بعد ٦ أشهر من بداية المشروع.
زيادة معدل الزوار في الأقسام.	يصبح المشروع معروف على نطاق أوسع.	تقسيم المقهى إلى عدة أقسام.
زيادة العملاء.	التعاقد مع شركات تسويق.	زيادة الدخل بنسبة ٥٪ في السنة الأولى عن طريق الإعلانات والمحتوى التسويقي الإلكتروني على منصات التواصل الاجتماعي

١.١.٥ ميثاق المشروع

جدول ٣. ميثاق المشروع

ميثاق المشروع:	
- هي وثيقة يصدرها الراعي للمشروع أو الإدارة العليا، ويوقع عليها مدير المشروع، وتصرح رسميًا بوجوده، وتكون لدى مدير المشروع السلطة لتطبيق الموارد التنظيمية على أنشطة المشروع. - تم في هذا الجزء تقديم ملخص عالي المستوى تتوفر فيه المعلومات الأساسية والبيانات العامة المتعلقة بالمشروع الغرض، والتبرير، والقضايا، والمشكلات التي تم إنشاء المشروع لأجلها.	
اسم المشروع: كافي آفي	التاريخ المتوقع لبدء أعمال المشروع: 01.01.2023
التاريخ المتوقع للافتتاح: 01.06.2023	
١. نبذة عن المشروع:	
يعتبر "آفي" مقهى ذو طابع مختلف من حيث المكان والأجواء حيث يهدف لربط جميع أفراد المجتمع في مكان واحد، ويقدم تجربة تناول القهوة بمعايير جودة عالية.	
سبب تسمية المشروع	
"آفي" يرمز إلى التعبير عن التمنيات الطيبة للآخرين عند الاجتماع أو الفراق، وبذلك سنترك لك أثراً طيباً في حضورك ورحيلك.	
٢. جدوى المشروع (Business Case):	
• المزج بين أفراد المجتمع وأصحاب الهمم تحت سقف ترفيهي واحد. • توفير بيئة آمنة ومريحة لأصحاب الهمم. • توفير بيئة مميزة لاجتماعات رواد الأعمال ومقهي الدورات التدريبية.	
٣. أهداف المشروع:	
١. السعي الدائم لرفع الجودة والكفاءة العالية للمنتجات والقوى العاملة. ٢. توفير فرص وظيفية لأصحاب الهمم، ورفع نسبة توظيف أصحاب الهمم إلى ٢٪ بعد ٦ أشهر من بداية المشروع. ٣. تقسيم المقهى إلى عدة أقسام:	

- قسم المكتبة للقراءة يشتمل على كتب بطبعة برايل لأصحاب الهمم.
- قسم الاجتماعات.
- قسم عام يجمع أفراد المجتمع.
- ٤. زيادة الدخل بنسبة ٥٪ في السنة الأولى عن طريق الإعلانات والمحتوى التسويقي الإلكتروني على منصات التواصل الاجتماعي.

٤. متطلبات المشروع:

١. مساحة استيعابية لا تقل عن ٣٠٠ م^٢، في منطقة حيوية.
٢. مواقف سيارات مناسبة للطاقة الاستيعابية للمقهى.
٣. منضدة مخصصة للكاشير واستلام الطلبات، مرافق لها ثلاجة زجاجية تحتوي على بعض الوجبات الخفيفة المقدمة، تليها منطقة استلام الطلبات.
٤. توفير منضدة أخرى خلف منضدة الكاشير مخصصة لتحضير المشروبات الساخنة والباردة.
٥. توفير منطقة لتخزين المواد الغذائية والأثاث الاحتياطي وغيرها.
٦. دورات مياه مخصصة للرجال والنساء.
٧. منطقة معزولة بزجاج عازل للضوضاء مخصص للمكتبة.
٨. تخصيص منطقتين معزولة للاجتماعات، يمكن استخدامها كمرافق عامة في حالة عدم وجود مواعيد.
٩. وجود مصعد في حالة كان البناء ذو طابقين.

٦. متطلبات أصحاب المصلحة:

٥. أصحاب المصلحة:

- | | | |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • الممول: جميع المستندات اللازمة للحصول على تمويل. • البلدية: إصدار سجل تجاري - إصدار رخصة البلدية - الالتزام بشروط البلدية. • الدوائر الحكومية: إصدار الرخص والتصاريح والالتزام بالاشتراطات. | <ul style="list-style-type: none"> • مقاول المشروع • الدوائر الحكومية • مدير التشغيل • العملاء | <ul style="list-style-type: none"> • مالک المشروع • الممول • مدير المشروع • المؤجر • استشاري المشروع |
|---|--|---|

٧. التكلفة الأولية المقترحة للمشروع

مكونات المشروع	القيمة الأولية المقترحة
إيجار الموقع	١,٠٠٠,٠٠٠ ريال
تكلفة الديكورات	٨٠٠,٠٠٠ ريال
تكلفة الأجهزة	٢٥٠,٠٠٠ ريال
التكلفة الإجمالية	٢,٠٥٠,٠٠٠ ريال

٨. المخاطر:

- بسبب وضع التنافسية السوقية قد تكون هناك أخطار في توريد البن المستخدم للقهوة.
- نقص معرفة الطاقم في التعامل مع أصحاب الهمم ويمكن حل ذلك من خلال أخذ الدورات اللازمة قبل بداية التشغيل.
- الأجواء الحارة في الصيف بالمنطقة لذلك يجب مراعاة توفير أجهزة التكييف لتكون ذات كفاءة عالية.
- توفير الأجواء المناسبة لتخزين المواد.

٩. المعالم المهمة: (Milestone)

المعالم المهمة	التاريخ
توقيع عقد إيجار الموقع	01.01.2023
إصدار التصاريح اللازمة	01.02.2023
الانتهاء من عمل المقاول لديكورات المقهى	01.05.2023
إحضار جميع مستلزمات المقهى (طاولات، كراسي، أدوات المطبخ، أدوات)	15.05.2023
التعاقد مع مورد البن المستخدم في تحضير القهوة	15.05.2023
التعاقد مع مورد الأجهزة المستخدمة لتحضير القهوة	15.05.2023

مدير المشروع

يتم تعيين السيد (م. أحمد بن سميط) مدير طوال مدة استلامه للمشروع، وله المسؤولية في إدارة جميع المهام والجدولة والتواصل، كما سيقوم بتنسيق جميع متطلبات الموارد من خلال المعنيين، فهو مخول بالموافقة على جميع نفقات الميزانية، ويجب عند طلب أي تمويل إضافي من خلال راعي المشروع إرسال تحديثات أسبوعية للإدارة العليا.

الموافقات

الاسم	الدور الوظيفي	التوقيع	التاريخ
م. علي السقاف	المالك	تم	08.03.2022
الرقطان	الاستشاري	تم	08.03.2022
م. علي الحامد	المقاول	تم	08.03.2022

٢. الحوكمة، الهيكل، والعمليات

١.٢.١ الهيكل التنظيمي لفرق ووحدات المشروع:

آلية آفي كافية هي اللامركزية وذلك لمنح الموظفين ومدراء الأقسام الاستقلالية والتعاون في ذات الوقت مما يضمن تحقيق الهدف بأسرع وقت ممكن، لذلك اعتمدنا على الهيكل التنظيمي الوظيفي والذي يعتبر الأنسب للاستخدام في بناء المشاريع الصغيرة والقابلة للتوسع في المستقبل.



شكل ٥. هيكل الفرق ووحدات المشروع

١.٢.٢ الأسس العملية والعلمية المعتمدة في تطوير الهيكل:

تم تطوير الهيكل التنظيمي ليتناسب مع الهدف الرئيسي للمقهى والذي يهدف إلى تمكين أصحاب الهمم وإبراز إنجازاتهم وإمكانياتهم من خلال توفير الفرص التي تسهم في دعمهم وتعزيز توظيفهم واندماجهم المجتمعي.

تم الاعتماد في البناء على الهيكل التنظيمي الوظيفي الذي يمتاز بالآتي:

١. الاستراتيجية: استخدام الاستراتيجية طويلة الأجل هي الأنسب لأفي كافيه لأن التسويق وبناء الأقسام

المتعددة بحاجة إلى فترة طويلة كي يتحقق بالصورة التي تسعى الشركة لتنفيذها.

٢. التنظيم: من خلال التسلسل الهرمي حيث يتواجد في الهيكل التنظيمي المدير العام لاتخاذ القرارات ومن

ثم تتدرج الصلاحية إلى الإدارة المالية ثم مدراء الأقسام.

٣. الاستقرار الوظيفي: حيث يتسم الهيكل التنظيمي الوظيفي بندرة التغيير في الوظائف والمهام الموكلة

للموظف.

٤. خفض التكلفة: من خلال دمج الموظفين والمدراء المتواجدين في التسلسل الأفقي نفسه وبالتالي تقليل

الأقسام وخفض التكلفة خلال عملية زيادة الإنتاج.

١.٢.٣ تحديد نموذج مكتب المشروع الأنسب لإدارة المشروع:

يعتبر نموذج مكتب إدارة المشاريع المعتمد في هذا المشروع هو موجه Directive PMO ويتميز هذا النموذج

بمستوى تحكم عالي بالمشاريع، بل هو من يدير المشاريع وتم اختيار هذا النموذج بناء على أن أعضاء مكتب

إدارة المشاريع لبرنامج اقتصادي هو من يدير المشروع بالكامل.



المحاور:

٢.١.١ نموذج مراجعة الامتثال	١. الامتثال، المعايير، واللوائح
٢.١.٢ نموذج قائمة المراجعة لمراحل المشروع	
٢.٢.١ سجل أصحاب المصلحة وتكوين المجموعات	٢. القوة والفائدة
٢.٢.٢ شبكتين (القوة/الاهتمام) - (التأثير/القوة)	
٢.٢.٣ استخدام المخططات المنطقية لتسجيل أصحاب المصلحة	
٢.٣.١ ثقافة المنظمة	٢ الثقافة والقيم
٢.٣.٢ اقتراح لقيم المنظمة	

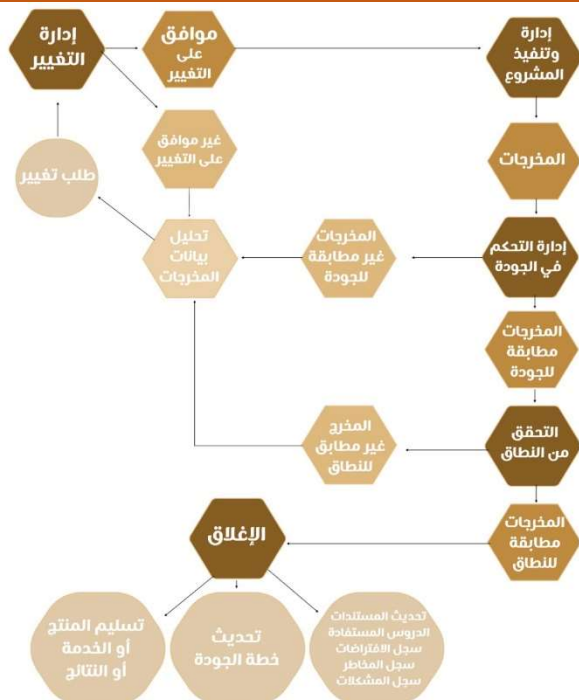
١. الامتثال، المعايير، اللوائح

٢.١.١ تصميم نموذج مراجعة الامتثال قبل تسليم مخرجات المشروع:

تم اعتماد نموذج مصغر من User acceptance test UAT واختبار قبول المستخدم (UAT) هو نوع من الاختبار يتم إجراؤه بواسطة المستخدم النهائي أو العميل للتحقق من / قبول نظام البرنامج قبل نقل تطبيق البرنامج إلى بيئة الإنتاج، يتم إجراء UAT في المرحلة الأخيرة من الاختبار بعد إجراء الاختبار الوظيفي والتكامل والنظام.

جدول ٤. التحقق من استلام مخرجات المشروع

هدف قياس الامتثال	التقييم		
	١ (ممتاز)	٢ (جيد)	٣ (يحتاج إلى تحسين)
إقبال العملاء على المقهى			
مستوى تدريب العاملين (الشباب وأصحاب الهمم)			
نجاح الاقسام المختلفة في المقهى			
نجاح القسم الترفيهي في المقهى			



إن نموذج مراجعة الامتثال مسؤول عن إعداد التقارير الخارجية والداخلية والرقابة، كذلك مراقبة سلامة البيانات، والرصد والتحقيق في عدم الدقة من المراقبين الخارجيين، وتقديم المشورة بشأن التعيينات، وإعادة التكاليف، والفصل، والمكافآت، والشروط والأحكام في إشراك مراقبين خارجيين للتحقق والتدقيق في فعالية الأنشطة الداخلية والرقابة.

شكل ٦. نموذج مراجعة الامتثال

٢.١.٢ نموذج قائمة المراجعة لمراحل المشروع (البداية - الخطة - الإنجاز - الإغلاق)

يتم تقسيم قوائم التحقق إلى أربعة أقسام تبعاً لمراحل نمو المشروع كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول ٥. قائمة مراجعة مراحل المشروع

المرحلة	الإجراء	نعم	لا	المسؤول	تاريخ البداية	تاريخ النهاية	حالة المهمة	ملاحظات
١. عمليات الابتدء Strat - Initiation								
	إجراء تقييم للمشروع بناء على المعلومات المتاحة والدروس المكتسبة من المشاريع السابقة، والاجتماع مع المعنيين من أجل دعم تقييم جدوى المشروع وخدماته ضمن الافتراضات والقيود.							
	تحديد النتائج الرئيسية استناداً لمتطلبات الأعمال من أجل إدارة توقعات العملاء وتوجيه تحقيق أهداف المشروع.							
	تحليل المعنيين بالمشروع للحصول على أعلى دعم ممكن للمشروع.							
	إعداد قائمة المعنيين بالمشروع							
	إجراء تحليل المنافع مع المعنيين بالمشروع للتحقق من صحة الموائمة مع الاستراتيجية التنظيمية وقيمة الأعمال المتوقعة.							
	تخفيف المخاطر والافتراضات والقيود على مستوى عال استناداً إلى البيئة الحالية والعوامل التنظيمية، والبيانات التاريخية، وحكم الخبراء، من أجل اقتراح استراتيجية التنفيذ.							
	تطوير ميثاق المشروع وإشراك المعنيين بالمشروع لضمان الفهم المشترك لتسليمات المعالم الرئيسية، وأدوارهم ومسؤولياتهم.							
	الحصول على موافقة ميثاق المشروع من أجل إضفاء الطابع الرسمي على السلطة المخصصة لمدير المشروع وكسب الالتزام والقبول للمشروع.							
٢. التخطيط Planning								

						استعراض وتقييم متطلبات المشروع التفصيلية، والقيود، والافتراضات مع المعنيين بالمشروع استنادا إلى ميثاق المشروع، والدروس المستفادة، وباستخدام تقنيات جمع المتطلبات من أجل وضع تفاصيل لمخرجات المشروع.	
						وضع خطة لإدارة النطاق استنادا إلى ميثاق المشروع المعتمد وباستخدام تقنيات إدارة النطاق، من أجل وضع خط اساس لنطاق المشروع.	
						وضع خطة إدارة التكاليف استنادا إلى نطاق المشروع، وجدوله الزمني، والموارد، والموافقة على ميثاق المشروع وغيرها من المعلومات، وذلك باستخدام تقنيات التقدير من أجل وضع خط أساس لتكاليف المشروع.	
						وضع خط الأساس للجدول الزمني للمشروع استنادا إلى مخرجات المشروع الموافق عليها والمعالم الرئيسية، والنطاق، وخطط إدارة الموارد من أجل إدارتها والانتهاء بالوقت المناسب للمشروع.	
						وضع خطة لإدارة الموارد من خلال تحديد الأدوار ومسؤوليات أعضاء فريق المشروع من أجل إنشاء الهيكلية التنظيمية للمشروع وتوفير التوجيه بما يتعلق بكيفية إدارة الموظفين وتعيينها.	
						وضع خطة إدارة الاتصالات استنادا إلى الهيكل التنظيمي للمشروع ومتطلبات المعنيين بالمشروع، من أجل تحديد وإدارة تدفق معلومات المشروع.	
						وضع خطة إدارة المشتريات استنادا إلى نطاق المشروع والميزانية، والجدول الزمني، من أجل ضمان توافر موارد المشروع المطلوبة.	
						وضع خطة إدارة الجودة وتحديد معايير الجودة للمشروع، ومنتجاته، استنادا إلى نطاق المشروع، والمخاطر، والمتطلبات، وذلك للتحكم في تكلفة الجودة.	
						وضع خطة إدارة التغيير من خلال تحديد كيفية إجراء التغييرات وتناولها ومراقبتها من أجل تتبع التغيير وإدارته.	
						وضع خطة لإدارة المخاطر وتحديدها، ثم تحليلها، ثم تحديد أولوياتها، وإنشاء سجل المخاطر والتعريف بمدى تقبلنا للمخاطر من أجل إدارة المخاطر المتوقعة والغير متوقعة والفرص.	

						تقديم خطة إدارة المشروع إلى المعنيين بالمشروع وفقا إلى السياسات والإجراءات المعمول بها من أجل الحصول على الموافقة للمضي قدما لتنفيذ المشروع.
						عقد اجتماع انطلاق المشروع، والتواصل لبدء المشروع وإعلام ومشاركة المعنيين بالمشروع وضمان الالتزام منهم.
						وضع خطة إدارة المعنيين بالمشروع من خلال تحليل الاحتياجات والمصالح، والتأثير المحتمل من أجل إدارة توقعات المعنيين بالمشروع بفعالية وإشراكهم في قرارات المشاريع.
٣. التنفيذ – Execution – Achieve						
						الحصول على موارد المشروع وإدارتها باتباع خطط إدارة الموارد البشرية والمشتريات من أجل تلبية متطلبات المشروع.
						إدارة تنفيذ المهام استنادا إلى خطة إدارة المشروع من خلال قيادة وتطوير فريق المشروع من أجل تحقيق مخرجات المشروع.
						تنفيذ خطة إدارة الجودة باستخدام الأدوات والتقنيات المناسبة لضمان تنفيذ العمل وفقا لمعايير الجودة المطلوبة.
						رصد وتقييم المخاطر وتنفيذ الإجراءات الموافق عليها باتباع خطة إدارة المخاطر من أجل تقليل أثر المخاطر والاستفادة من الفرص المتاحة للمشروع.
						إدارة تدفق المعلومات من خلال اتباع خطة الاتصالات من أجل الحفاظ على إشراك المعنيين بالمشروع وإعلامهم.
						إدارة التغييرات وتنفيذها على المشروع باتباع خطة إدارة التغيير لضمان موائمة أهداف المشروع مع احتياجات العمل.
						الحفاظ على علاقات المعنيين بالمشروع من خلال اتباع خطة إدارة المعنيين بالمشروع من أجل الحصول على الدعم المستمر وإدارة توقعاتهم.
						قياس أداء المشروع باستخدام الأدوات والتقنيات المناسبة لتعريف وتحديد أي انحرافات بالإداء وإجراءات تصحيحية.
						التحقق من توافق مخرجات المشروع مع معايير الجودة المحددة في خطة إدارة

						الجودة باستخدام الأدوات والتقنيات المناسبة لتلبية متطلبات المشروع واحتياجات العمل.
						مراجعة سجل المشكلات وتحديثها وتحديد الإجراءات التصحيحية، من أجل تقليل الأثر على المشروع.
						تحديث سجل الدروس المستفادة وتحليلها وإدارتها، من أجل تمكين التحسين المستمر.
٤. الإغلاق Closing						
						الحصول على الموافقة النهائية على مخرجات المشروع من المعنيين بالمشروع للتأكد من أن نطاق المشروع ونواتجه قد تحققت.
						نقل ملكية مخرجات المشروع إلى المعنيين بالمشروع وفقا لخطة المشروع من أجل تسهيل إغلاق المشروع.
						الحصول على الإقفال المالي والقانوني والإداري باستخدام الممارسات والسياسات المقبولة من أجل البدء التواصل اللازم لإغلاق المشروع بشكل رسمي وأيضا لضمان نقل المسؤولية.
						إعداد ومشاركة تقرير المشروع النهائي وفقا لخطة إدارة الاتصالات من أجل توثيق أداء المشروع والمساعدة في تقييم المشروع.
						جمع الدروس المستفادة التي تم توثيقها خلال مراحل المشروع وإجراء مراجعة شاملة للمشروعات من أجل تحديث قاعدة المعرفة الخاصة بالمنظمة.
						أرشفة وثائق ومواد المشروع باستخدام الممارسات المقبولة من أجل الامتثال للمتطلبات القانونية والاستخدام المحتمل لها في المشاريع والتدقيق المستقبلي.
						الحصول على الرأي من المعنيين بالمشروع ذوي الصلة باستخدام الأدوات والتقنيات المناسبة لذلك وبالاعتماد على خطة إدارة المعنيين بالمشروع من أجل تقييم مدى رضاهم.

٢. القوة والفائدة

٢.٢.١ سجل أصحاب المصلحة وتكوين المجموعات:

أصحاب المصلحة في المشروع هم المنظمات الداخلية أو الخارجية التي ترعى المشروع، ولها مصلحة في إتمامه بنجاح، وقد يكون لها تأثير إيجابي أو سلبي على عملية التسليم، كما تتضمن قائمة المشاركين في المشروع العميل ومجموعة المستخدمين، ومدير المشروع، وتطوير الفريق، والمزيد.

جدول ٦. تصنيف أصحاب المصلحة

داخليين	خارجيين على علاقة مباشرة	خارجيين ليس لهم علاقة مباشرة
المالك (الراعي)	الممول	الجهات الحكومية
مدير المشروع	المؤجر	شركات التسويق
الموظفين	الموردين	
مدير الفرع	العملاء (الزبائن)	

٢.٢.٢ شبكتين (القوة/الاهتمام) - (التأثير/القوة)

إن أصحاب المصلحة هم الأشخاص والمنظمات الذين لديهم مصلحة في المشروع ويشاركون في أنشطة المشروع، أو أولئك الذين تؤثر مصالحهم على نتيجة تنفيذ المشروع أو تحقيقه والذين يمكن أن يكون لهم تأثير على الأهداف والنتائج، ويجب على فريق إدارة المشروع تحديد المشاركين في المشروع، وتحديد احتياجاتهم وتوقعاتهم، وإدارة تأثيرهم قدر الإمكان وفقاً للاحتياجات اللازم لضمان نجاح المشروع.

جدول ٧. شبكة علاقة أصحاب المصلحة بالقوة/التأثير

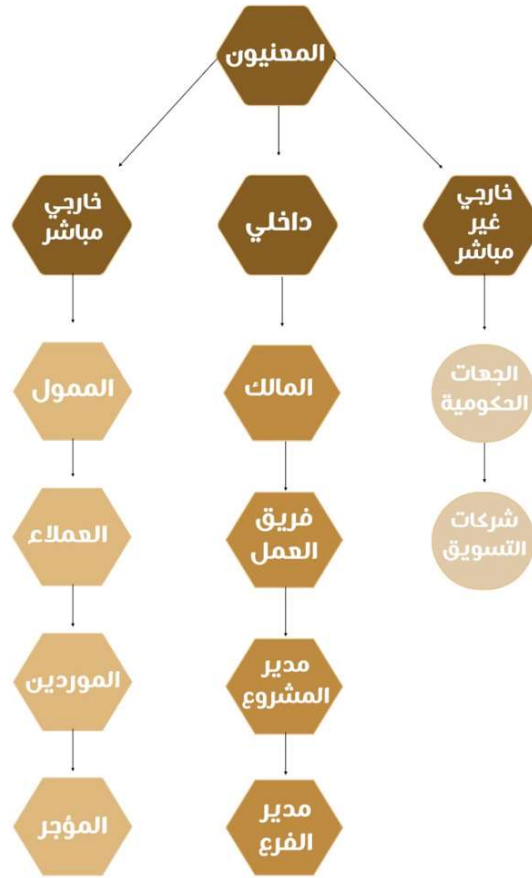
القوة	عالي	Keep Satisfied إبقائه راض	Manage closely إدارة عن كثب
	منخفض	Monitor مراقبة	Keep informed إبقائه على اطلاع
		منخفض	عالي
	التأثير		

جدول ٨. شبكة علاقة أصحاب المصلحة بالاهتمام/القوة

القوة	عالي	Keep Satisfied إبقائه راض	Manage closely إدارة عن كثب
	منخفض	Monitor مراقبة	Keep informed إبقائه على اطلاع
		منخفض	عالي
	الاهتمام		

٢.٢.٣ استخدام المخططات المنطقية لتسجيل أصحاب المصلحة:

يتم تطوير شبكة (القوة / الاهتمام) وشبكة (التأثير / القوة) بناءً على أصحاب المصلحة وهم منظمات أو أعضاء مشاركة بشكل فعال في المشروع، أو أولئك الذين تتأثر مصالحهم كنتيجة لتنفيذ المشروع أو إنجازه، وقد يكون لهم تأثير على أهداف المشروع ونتائجه، وينبغي على فريق إدارة المشروع تحديد أصحاب المصلحة بالمشروع، ويحدد متطلباتهم وتوقعاتهم، وإدارة تأثيرهم، إلى أقصى حد ممكن، فيما يتعلق بالمتطلبات اللازمة لضمان نجاح المشروع.



شكل ٧. نموذج شبكي لأصحاب المصلحة

يتم تحليل درجة أهمية أصحاب المصلحة، عن طريق معرفة درجة الاهتمام والتأثير، فالاهتمام أو الأهمية تعني الأولوية المعطاة لتحقيق احتياجات واهتمامات أصحاب المصلحة التي دفعتهم للانخراط في تصميم المشروع أو المشروع ذاته لضمان نجاحه بمعنى آخر، يتعلق الأمر بأهمية أو ضرورة انخراط أحد أصحاب المصلحة أما التأثير فهو نفوذ أحد أصحاب المصلحة بالتأثير في نجاح أو فشل مبادرة ما، وتعني القوة إمكانية تأثير صاحب المصلحة على تنفيذ المشروع لقدرته أو قوته ويمكن أن تكون السلطة مهمة في دعم أو إعاقة المبادرة على حد سواء.

جدول ٩. شبكتين (القوة/الاهتمام) - (التأثير/القوة)

أصحاب المصلحة	القوة-الاهتمام	التأثير-القوة
المالك	درجة اهتمام عالية - نجاح المشروع من نجاحه.	تأثير عالي بالمشروع - لأنه صاحب اليد العليا بالمشروع.
فريق العمل	درجة اهتمام عالية - استمرار المشروع يعني استمرارهم.	تأثير عالي بالمشروع - هم المحرك الأساسي للمشروع.
الخدمة الاجتماعية	درجة اهتمام متوسطة - انخفاض معدل البطالة لأصحاب الهمم وللمجتمع.	تأثير متوسط بالمشروع - بدونهم سيستمر العمل، ولكن لن تتحقق بعض أهداف المشروع.
العملاء	درجة اهتمام متوسطة - إذا كانت جودة المنتج جيدة سوف يزيد اهتمامهم.	تأثير عالي بالمشروع - بدون عملاء لن ينجح المشروع
الموردون	درجة اهتمام عالية - لأننا نعتبر عملاء ومكسب لهم بالطبع.	تأثير متوسط بالمشروع - يوجد الكثير من الموردين لذلك لن يصعب توريد المنتجات اللازمة.

٣. الثقافة والقيم

٢.٣.١ ثقافة المنظمة:

تسعى ثقافة منظمة مقهى (آفي) إلى تحقيق التميز من خلال تقديم خدمات بجودة عالية ومبتكرة لجميع فئات المجتمع والتشجيع على المبادرات وتطوير موظفيها مهنيًا من خلال التحفيز الوظيفي، والذي يتم عبر تقديم دورات تعليمية مختصة في باريسا القهوة من خلال استضافة أفضل الباريسا محلياً وعالمياً لتقديم الدورات.

٢.٣.٢ اقتراحات لقيم المنظمة:

- تكوين فريق محترف في التعامل مع العملاء بلباقة ولطف.
- تطوير بيئة العمل وجعلها متناسبة مع ذوق العملاء.
- تكوين قاعدة عملاء للتواصل معهم باستمرار وإعداد مسابقة لهم نهاية كل أسبوع مع بث المسابقة.
- تفعيل حس المشاركات الاجتماعية ونشر الوعي والثقافة.



المحاور:

١. التأمل الذاتي والإدارة الذاتية	٣.١.١ ثلاث سلوكيات مؤثرة على المشروع
	٣.١.٢ دراسة السلوكيات وتحديد أسبابها
	٣.١.٣ تقييم احترافي باستخدام نموذج SWOT
٢. النزاهة الشخصية والموثوقية	٣.٢.١ ثلاث سلوكيات تتعارض مع النزاهة الأخلاقية
	٣.٢.٢ تحليل التأثير المالي والاجتماعي والتقني
٣. الاتصال الشخصي	٣.٣.١ إعداد سجل أصحاب المصلحة
	٣.٣.٢ الاتصال الشخصي والتواصل الفعال
	٣.٣.٣ أشكال ونماذج وقنوات الاتصال الشخصي
	٣.٣.٤ مصفوفة الاتصالات
	٣.٣.٥ ثلاث سيناريوهات خاطئة للتواصل
	٣.٣.٦ تطوير وإعداد مصفوفة تقييم أصحاب المصلحة

١. التأمل الذاتي والإدارة الذاتية

٣.١.١ ثلاث سلوكيات شخصية مؤثرة على المشروع:

إن وجود فريق من الموظفين يعمل بشكل جيد معًا لتحقيق هدف مشترك هو أمر أفضل بكثير من وجود مجموعة من الأفراد متضادة ومتناحرة، بالرغم من فوائد العمل الجماعي المتعددة إلا أن هناك مجموعة من الأسباب التي تعوقه عن تحقيق الأهداف المنشودة وتؤدي إلى فشله، ومن أهم هذه السلوكيات هي:

١. عدم التعاون بين الأعضاء.

٢. عدم الالتزام بالوقت.

٣. الجهل بنقاط قوة الفريق.

٣.١.٢ دراسة السلوكيات وتحديد أسبابها وكيفية القضاء عليها

٣.١.٢.١ عدم التعاون بين الأعضاء

- وجود شخصيات مزعجة داخل الفريق: وجود صعوبة في العمل كفريق يحصل بسبب وجود شخصيات سلبية بلا شك سوف تؤثر سلباً عليه؛ عضو واحد فقط بطباع سلبية قادر على أن يتسبب في نزاعات كبيرة داخل الفريق، إذا كان هناك أحد هؤلاء الموظفين المهملين ولم يغير من سلوكياته السلبية، فمن الضروري الاستغناء عن خدماته لكيلا تؤثر على جودة سير مهام باقي الفريق.

- انعدام الثقة: ربما تكون الثقة هي العنصر الوحيد الأكثر أهمية الذي يحتاجه أي فريق للنجاح، عندما تتناقص الثقة من المتوقع أن يتهم أعضاء الفريق بعضهم البعض أو قد لا يفهمون دوافع كل واحد منهم أو يساء فهمهم، لذا فإن الفريق الذي تنقصه الثقة قد لا ينجح أداء عمله، إذا كنت ضمن فريق لديه ثقة منخفضة، فأنت بحاجة إلى قضاء بعض الوقت في محاولة بناء هذه الثقة، أولاً وقبل كل شيء، أود أن أقترح عليك أن تأخذ الوقت الكافي لمحاولة التعرف على زملائك في الفريق هذا يساعد على إضفاء الطابع الإنساني ويظهر أنك تهتم بهم، قد يكون من الصعب أحياناً بناء الثقة خاصةً عند وجود صراعات

شخصية بين الأفراد، كما أنه لا يمكن اكتساب الثقة بين عشية وضحاها، بل يجب بناؤها بمرور الوقت، لذلك يجب أن يعرف القادة الأقوياء كيفية التدخل وبناء الثقة بين أعضاء الفريق.

- **انعدام المساءلة:** غالبًا ما يؤدي عدم وجود تسلسل هرمي وتسلسل قيادي مناسب إلى جعل الموظفين غير مسؤولين تجاه عملهم، سوف يميل تقاني موظفيك والتزامهم ودوافعهم إلى الانخفاض عندما يعلمون أنه لا يوجد أحد للإشراف على أدائهم أو استجوابهم بشأن أي إهمال قد يحدث، لذلك من أجل غرس الشعور بالمساءلة في فريقك تحتاج إلى تحديد تسلسل قيادة واضح.
- **عدم وجود أهداف محددة:** إذا كنت تريد أن تحول مجموعة من الموظفين إلى فريق، فأنت بحاجة إلى منح هذه المجموعة هدفًا، وكذلك إعطاء أهداف فردية لكل عضو في الفريق من خلال تحديد ما هو متوقع منهم بوضوح، وبذلك يمكنك الحفاظ على تركيز موظفيك.
- **عدم الالتزام:** عند تكوين فريق من المهم جدًا الحصول على دعم من الأشخاص الذين تختارهم، هناك حاجة إلى الالتزام من أعضاء الفريق للنجاح في أي مهمة، إذا كان مبدأ الالتزام غائبًا فسوف ينهار الفريق وسيكون من الصعب جدًا إكمال أي مشروع أو إنهاء أي وظيفة، عندما تقود الفريق من المهم أن تأخذ بعض الوقت لتشرح لكل عضو أهمية دوره لنجاح فريقه، إذا تم توضيح هذه الأمور بوضوح لكل عضو، فسوف تزيد نسبة نجاحهم في المهام الموكلة إليهم.

٣.١.٢.٢ عدم الالتزام بالوقت

إن تأخير الأمور يعد أمر سلبي بالنسبة لإنتاجية ومعنويات فريقك ويشير إلى تدني كبير في حس المسؤولية، لذلك لابد من تحديد أسباب هذا التأخير للقضاء عليه من أولى مراحله، ومن أسباب التأخير المتعارف عليها هي:

- **انعدام التنظيم:** الأشخاص المتأخرين بسبب عدم التنظيم يفقدون إحساسهم بالوقت، إما لأنهم سيئين في جدولة المهام أو أنهم متقائلون بدرجة كبيرة فيما يخص تسليم المهام بالوقت المحدد، وأيضا يمكن أن يكون التحمل فوق قدرتهم من أسباب فشل إدارة الوقت، ولحل هذه المشكلة لابد من عمل جدولة لجميع الأعمال ومحاولة إنهاؤها في الوقت المحدد وعدم تحمل الموظف مهام فوق طاقته، ولابد من التوقف عن المماطلة في تنفيذ الأعمال ومكافئة نفسه عند انتهاء أي مهمة يقوم بها.

- **القلق أو التجنب:** قد يكون سبب تأخيرك هو رغبتك في تجنب أمر آخر مثال: " قد تصاب بالقلق مما إذا كان الوقت كافيا لإنهاء أعمالك أما لا ثم يفاجئك مديرك بمهمه أخرى" لذلك يفضل مواجهة مديرك بأنك لن تستطيع إنجازها بالوقت المحدد وتحتاج إلى تمديد الوقت حتى تجد وقت لمكافئة نفسك على مجهودك الأول، لذا لابد أن تكون حازما وصادقا في توقيت تسليمك للمهام.
- **ضعف المهارات الاجتماعية:** بعض الأعضاء لا يهتم أو يجهل مدى تأثير هذا التأخير على بقية الفريق وأنه من الممكن أن يؤدي إلى ضيق الوقت لدى الشخص الآخر لذلك هؤلاء الأشخاص لديهم جهل في مدى تأثير تصرفهم على بقية أعضاء الفريق، إذا أردت معرفة كيف يؤثر تأخيرك على الآخرين فسألهم عن ذلك، قد يكون جوابا لا ترغب حقا بسماعه لكن هذه المحادثات سوف تخبرك بالكثير ومنها سوف تعرف تأثير تأخيرك على الآخرين وأن تكراره قد يلحق الضرر بجميع أفراد الفريق.

٣.١.٢.٣ الجهل بنقاط قوة الفريق:

تعتبر نقاط قوة وضعف الفريق في أي مؤسسة عامل مهم لنجاح الوظائف الموكلة لموظفيها وبالتالي زيادة الإنتاجية فإذا كانت الإدارة والموظفين يجهلون ماهية هذه النقاط سيؤدي ذلك إلى تفاقم بعض الأمور السلبية التي تعود سلبا على المشروع بأكمله ومن أسباب الجهل بنقاط القوة:

- **ضعف التواصل بين الإدارة والموظفين:** التواصل الفعال في أي منظمة هو أساس نجاحها فالقائد الجيد هو الذي ينظم الاجتماعات واللقاءات بينه وبين موظفيه ويستطيع معرفة أبرز نقاط القوة لديهم، يستطيع القائد حل هذه المشكلة بتنظيم عملية التواصل داخل المنظمة وخصوصا عند العمل على المشاريع العالمية التي تتطلب تواصل أكثر.
- **القيادة الأوتوقراطية:** تعتبر من أساليب القيادة الشائعة في المنظمة التي تحتوي على أعضاء فريق ضعيف ينقصه الخبرة والمهارة، وبالتالي يتمركز اتخاذ القرار حول القائد أو الإدارة العليا مع تهميش باقي الإدارات والموظفين مما يؤدي إلى شعورهم بالفشل ونقص الإنتاجية والالتكالية، لذا على القائد أن يغير أسلوبه المتبع ويتعامل مع موظفيه بالأسلوب التدريبي، خصوصا إذا ما كانوا ناقصي الخبرة والمهارة

ومحاولة تدريبهم وتشجيعهم على تحسين مهاراتهم ومنه يستطيع معرفة اهتماماتهم وقدراتهم حتى تصب في مصلحة المشروع بأكمله.

- **عوز في معرفة التوافق الوظيفي:** عندما تعين موظفا ما في منصب أو توكل إليه مهمة لا تتماشى مع شخصيته وإمكانياته سيؤدي ذلك إلى فشله الذريع فيها، والسبب الرئيسي هنا ليس الإدارة، بل الموظف شخصيا فهو يجهل بنقاط القوة والضعف لديه. يمكن حل هذه المعضلة من خلال معرفة الموظف للمبادئ الست للتوافق المهني ومحاولة تطبيقها على الوظيفة التي يتطلع للعمل بها.

٣.١.٣ تقييم احترافي باستخدام نموذج SWOT

هي تقنية تحليل كل من نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، ويتم استخدامها لتحديد المخاطر، فنقوم بتحديد نقاط القوة والضعف في المنظمة أو المشروع، ويتم تركيز نقاط القوة واستغلال الفرص ومحاولة تجنب نقاط الضعف التي تمثل تهديد للمنظمة أو المشروع، وقد نعوض نقاط القوة التنظيمية لمواجهة التهديدات، ونحدد نقاط الضعف التي قد تعيق الفرص.

جدول ١٠. نموذج SWOT

الضعف	القوة
• عدم توفر الخبرات اللازمة للإدارة التشغيلية للمقهى • عدم تجانس بعض الآراء واختلاف الانواق. • نقص الخبرة في التعامل مع أصحاب الهمم.	• الدعم الكامل للمشروع من قبل الممول. • توفير فرص وظيفية لأصحاب الهمم. • توفير التسهيلات لأصحاب الهمم. • البيئات المختلفة داخل المقهى. • تسويق إلكتروني مبتكر لأصحاب الهمم.
التهديدات	الفرص
• عدم توفر المكان المناسب. • تأخر توريد البن المستخدم للقهوة. • مدى توافر المقاهي في المنطقة. • عدم تقبل بعض الزبائن لأصحاب الهمم.	• العمل على أعلى معايير الجودة. • المنطقة الحيوية. • خدمة طلبات السيارات. • توفير منطقة وقوف السيارات.

٢. النزاهة الشخصية والموثوقية

٣.٢.١ ثلاث سلوكيات تتعارض مع النزاهة الأخلاقية

٣.٢.١.١ الرشوة:

لا يوجد تعريف عالمي موحد لمفهوم الرشوة، لكن كل التعريفات تشترك في مضمون واحد وهو " أن شخصاً يشغل منصباً معيناً ويتصرف بطواعيته للحصول على ثقة الآخرين من أجل تحقيق مكاسب معينة" ليست بالضرورة أن تكون مكاسب مالية فقد تأخذ أشكالاً متعددة كالهدايا، والضيافة، وتقديم مساعدات للمعارف والأصدقاء، فمنظمة الشفافية العالمية عرفت الرشوة على أنها (تقديم الوعد بإعطاء القبول) بإقناع أطراف أخرى للقيام بعمل غير شرعي وغير أخلاقي يستغل ثقة الآخرين فتكون على شكل نقود، أو قروض، أو هدايا، أو رسوم ضرائب، أيضا تقديم رشوة لمسؤول من أجل الحصول على عقد معين أو ترخيص لعمل.

٣.٢.١.٢ عدم الحفاظ على السرية والخصوصية:

على جميع الموظفين الحفاظ على سرية المعلومات الخاصة بالملكية والموكلة لهم من قبل الشركة أو عملائها أو مورديها، إلا عند موافقة المفوض! أو بما تتطلب القوانين والأنظمة، وتتضمن المعلومات الخاصة بالملكية المعلومات التي لم يتم الإعلان عنها للعمامة وقد تكون مفيدة للمنافسين أو تسبب الضرر للشركة أو عملائها أو الموردين عند الإفصاح عنها، وهي تتضمن المعلومات الموكلة لنا من قبل العملاء الموردين، كما أن مسؤولية المحافظة على معلومات ملكية الشركة تستمر حتى بعد انتهاء خدمة الموظف.

٣.٢.١.٣ الانتهازية في العمل:

يحظر على أي موظف انتهاز واستغلال الفرص لمصالحه الشخصية والتي قد تأتي من عمله في الشركة واستخدامه لمراقبها وإطلاعه على معلومات خاصة بها دون موافقة مجلس الإدارة، كما يمنع أي موظف من استخدام مرافق الشركة وممتلكاتها ومعلوماتها لمنافعه الشخصية، ويمنع أي موظف من منافسة الشركة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، ويلتزم موظفو الشركة وطاقم عملها بواجبهم نحو الشركة وتقديم مصالحها عندما تسنح الفرصة بذلك.

٣.٢.٢ تحليل التأثير المالي والاجتماعي والتقني:

تحليل التأثير المالي والاجتماعي والتقني سوف يساعد في إيجاد حل لهذه السلوكيات، إن لمثل هذه السلوكيات المذكورة أعلاه في الموضوعين السابقة لها أثر كبير على أعمال المشروع في جميع المراحل سواء في مراحل التخطيط والتنفيذ وكذلك لاحقاً في مرحلة التشغيل، كما تؤثر على العلاقات داخلياً بين أعضاء الفريق وكذلك مع الأطراف الأخرى من أصحاب المصلحة والمجتمع بشكل عام.

٣.٢.٢.١ تحليل التأثيرات للرشوة:

الأثر المالي:

تتسبب الرشوة في العديد من الخسائر المالية على المشروع حيث من الممكن أن تتسبب في اختيار مواد أو قبول أعمال غير مطابقة لمواصفات المشروع وبالتالي ظهور عيوب أو عدم اكتمال بعض الأعمال أو تأخيرها مما يؤدي إلى إعادة هذه الأعمال بتكاليف إضافية أو زيادة تكاليف التشغيل والصيانة وكذلك أرباح تشغيل منخفضة، واستنزاف الموارد المالية للمشروع مما يؤدي في بعض الحالات إلى إيقافه وإغلاقه بشكل دائم وذلك يكون على سبيل المثال في استصدار بعض التصاريح بشكل غير قانوني أو غير ملائم لطبيعة المشروع.

إهدار أموال المشروع: يتم إهدار أموال المشروع عندما يكون هناك فساد في اختيار المشروع أو في عملية تصميمه مما يؤدي إلى مشروع غير قابل للتطبيق أو غير مناسب للغرض المقصود أو غير قابل للاستمرار.

الأثر الاجتماعي:

توقف الخدمات المقدمة من جهة المشروع لبعض الفئات المستهدفة في حال ظهور عيوب أثناء التشغيل، والتسبب في تعزيز سلوكيات غير أخلاقية في المجتمع بالتحايل على القوانين عن طريق الرشوة، ففي كثير من الأحيان يتحمل المستهلك جزء من تكلفة الرشوة في نهاية المطاف.

الأثر الفني:

استخدام مواد سيئة الجودة أو غير مطابقة للمواصفات يؤثر على مخرجات المشروع من ناحية الاستمرارية والجودة.

٣.٢.٢.٢ تحليل تأثيرات عدم الحفاظ على سرية المعلومات:

الأثر المالي:

قد يكون على عدة أشكال، على سبيل المثال تسريب بعض المعلومات الخاصة بالمشروع للمنافسين الرئيسيين مثل الأسعار والمواصفات الفنية، والوصفات السرية أو الخاصة بالمنتجات المقدمة للمستهلك، وكذلك خطط التسويق مما يؤدي إلى خسائر مالية على شكل وجود منافس يقدم نفس المنتج أو استهداف نفس قاعدة العملاء.

الأثر الاجتماعي:

انعدام الثقة بين الموظفين، وفقدان ثقة العملاء وكذلك الموردين، وكذلك غياب مبدأ العدالة.

٣.٢.٢.٣ تحليل تأثيرات الانتهازية في العمل:

الأثر المالي:

استخدام موارد الشركة أو مرافقها لأغراض شخصية يتسبب في إهدار الموارد وزيادة التكاليف وكذلك استخدام السلطة في منح مشروع أو تعيين مورد معين بسبب مصالح شخصية أو عدم تطبيق سياسات الشركة مما يتسبب خسائر مالية.

الأثر الاجتماعي:

وجود أشخاص انتهازيين في بيئة العمل يسبب تكوين بيئة غير صحية ومنفرة.

الأثر الفني:

الانتهازية في العمل تتسبب في عدم اتباع الإجراءات، والمواصفات، والمقاييس، والجودة في اختيار الآتي:

- فريق العمل الكفؤ والمناسب للمشروع.
- الموردين المناسبين.
- المواد المناسبة.
- التسبب في انخفاض مستوى الجودة المقدمة.

٣. الاتصال الشخصي

٣.٣.١ إعداد سجل أصحاب المصلحة

جدول ١١. سجل أصحاب المصلحة

الاسم	الدور الوظيفي	التصنيف	القوة	التأثير	المتطلبات والاحتياجات	الاهتمام	التواصل	ملاحظة
١	الراعي	داخلي	ع	ع	تقارير شهرية	الانضباط		
٢	مدير المشروع	داخلي	ع	ع	تقارير يومية - ومتابعة مستمرة من أعضاء الفريق	دقة البيانات والمخرجات		
٣	مدير الفرع	داخلي	ع	م	الالتزام بأوقات العمل	المظهر العام		
٤	الممول	خارجي	ع	ع	تقارير مالية أسبوعية			
٥	المؤجر	خارجي	م	ع	الالتزام بالتوجيهات الحكومية			
٦	الموردين	خارجي	م	ع	عدم تأخر دفع التكاليف			
٧	المسوقين	خارجي	م	م		السوشيال ميديا		
٨	الجهات الحكومية	خارجي	ع	م	الالتزام بالتوجيهات-عدم التأخر في دفع رسوم التصاريح السنوية			
٩	الموظفين	داخلي	ع	ع	دورات تدريبية			
١٠	العملاء	خارجي	م	م				
١١	الخدمة الاجتماعية	خارجي	م	م				

٣.٣.٢ الاتصال الشخصي والتواصل الفعال

نموذج أساسي للتواصل:

بالرغم من مدى تواصلنا مع الناس، فإننا نادراً ما نحلل عملية التواصل فعلياً، لأن أغلبيتنا لم يتعلم أو يتدرب على استيعاب ما يحدث أثناء تواصله مع الناس، وبالتالي فإن وقوعنا المتكرر في المشكلات ليس مفاجئاً، إن القليل من الأشخاص لديهم خبرة حقيقية في تشخيص مشكلات العلاقات أو التواصل، أو يمتلكون السلطة اللازمة لضبطها، من جهة أخرى، فإنه من السهل تعلم إطار عمل بسيط حول أهداف التواصل -من وجهة نظر مدير المشروع وتطبيقه على الحلول اليومية، يمكنك بهذه المعرفة أن تحدد أين تقش الأمور وأن تكون أكثر قدرة على حل المشكلات لأنك ستحصل على استيعاب أفضل للأمور.

الإرسال: عندما ترسل بريداً إلكترونياً أو تترك بريداً صوتياً، فإنك ترسل جزءاً من المعلومات لشخص ما، إن هذا لا يعني أنك قد قرأته أو سمعته، وإنما يعني فقط أن الرسالة قد غادرتك بنية الوصول إليه، من السهل جداً إرسال المعلومات باستخدام البريد الإلكتروني أو الويب، ولكن لا يوجد أي ضمانات بأنه سوف يقرأها.

الاستقبال: عندما يطلع شخص ما على بريده الإلكتروني أو يوقع على استلام مظروف من شركة نقل، عندها تكون الرسالة قد استلمت، ولكن لا يعني الاستلام أن الرسالة قد فُتحت أو أن المستلم لديه أي نية لقراءتها أو إمضاء الوقت في محاولة استيعاب المحتوى.

الاستيعاب: إن تفسير وتحليل معلومات رسالة ما بشكل صحيح هي قفزة في الجهد من مجرد استلام الرسالة: إن النشاط الفكري الفعلي يجب أن يتم لاستيعاب شيء ما «ماذا يعني هذا؟»، بينما لا يتطلب استلامه ذات النشاط «لدى بريد إلكتروني!». بالاعتماد على الموضوع، فإن فهم الرسالة قد يتطلب تعلم مفهوم جديد أو البحث في المراجع أو اختيار قطعة معقدة من الشيفرة، كما أنه يتطلب غالباً من المتلقي طرح الأسئلة لتوضيح الأمور الغامضة في الرسالة الأصلية، ويتطلب طرح الأسئلة لتوضيح الأمور الغامضة في الرسالة الأصلية، ويتطلب طرح الأسئلة تواصلًا ثنائي الاتجاه، وهو أكثر تدخلاً بالنسبة للفريقين، (إن هذا يعقد إطار العمل البسيط ذو المراحل الخمس، ويشكل شجرة من التواصل المتداخل المتزامن، حيث يبتدى كل سؤال وكل استجابة سلسلته الخاصة من الإرساليات، والاستقبال والاستيعاب، إلخ).

الاتفاق: إن استيعاب شيء ما لا يعني أن الشخص قد وافق عليه، حيث من الممكن استيعاب كل نواحي الطلب الموجه من المدير التنفيذي بشكل كامل، قبل يوم من الإصدار النهائي.

التحول إلى فعل مفيد: على الرغم من مقدار الطاقة اللازمة لاستيعاب شيء ما بشكل مناسب والوصول إلى مستوى من الاتفاق بين الأشخاص، فإن إضافة المزيد من الطاقة يعتبر مطلوباً لجعل الموظفين يقومون بشيء ما تجاهه، وإن صرحت الرسالة عن طلب القيام بإجراء ما من المتلقي فلا يوجد ما يجبره على القيام بهذا، ربما يظن المتلقي أنه بإمكانه تحقيق المتطلب في الأسبوع أو الشهر القادم (بينما ترغب أنت بتحقيقه في الدقائق العشر القادمة) وربما وهو الأسوأ، أن يتم تنفيذ إجراء ما ولكنه إجراء خاطئ، أو أنه إجراء لا يوافق عليه مرسل الرسالة.

يرسل الأشخاص ذوي مهارات التواصل الجيدة الرسائل بهدف أن يتم استيعابها، فبدلاً من إرسال بريد إلكتروني وانتظار ما سيحدث، يفكرون بمدى العمق الذي يجب أن يصلوا إليه في نموذج المراحل الخمس حتى يكونوا فعالين إنهم يستخدمون لغة وأمثلة منطقية لمستلم الرسالة، بدلاً من مجرد استخدام اللغة المناسبة لهم، بالإضافة إلى ذلك فهم يوضحون في رسالة ما نقاط الجدل المحتملة ويعرفون الإجراء الذي يرغبون أن يقوم به المتلقي.

وبالتالي، في كل مرة ترسل فيها رسالة أو تستقبل بريداً إلكترونياً، أو تتوقف في مكتب أحد الأشخاص لتطلب منه أمراً ما سوف يحصل تطور طبيعي للتواصل، استخدم إطار العمل هذا ليساعدك في تشخيص أسباب عدم تنفيذ المهام بالطريقة الصحيحة، يحصل التواصل الجيد عندما يتوفر تتابع طبيعي وعادل من التبادلات بين شخصين للوصول إلى كل مرحلة من هذه المراحل، حتى عندما لا تسير الأمور على ما يرام، فإن إدراك إطار عمل مثل هذا يساعد على تحديد مواضع فشل التواصل.

٣.٣.٣ أشكال ونماذج وقنوات الاتصال الشخصي:

إن قنوات الاتصال هي عملية تفاعل مستمرة بين المرسل والمستقبل يحدث من خلالها تبادل المعلومات والآراء والاقتراحات والشكاوى بين الطرفين، ويجب أن نضع ذلك بعين الاعتبار حيث إن نجاح المنظمات يبدأ من داخلها بتعزيز اتصالها بجمهورها الداخلي، وللتواصل في مكان العمل أهمية تنشئ جسور الثقة والتوافق بين جميع الموظفين في المنظمة، والتواصل في مكان العمل يساعد على الكشف الفوري عن مشاكل تؤثر على بيئة العمل.

جدول ١٢. الاتصال الشخصي

مجموعة داخلية					
نموذج ١	نموذج ٢	نموذج ٣	نموذج ٤	نموذج ٥	
بريد إلكتروني					المالك (الراعي)
بريد إلكتروني	مستندات	اتصال هاتفي	وجه لوجه	اجتماع افتراضي	مدير المشروع
بريد إلكتروني			وجه لوجه		الموظفين
بريد إلكتروني	مستندات	اتصال هاتفي	وجه لوجه		مدير الفرع
مجموعة خارجية					
نموذج ١	نموذج ٢	نموذج ٣	نموذج ٤	نموذج ٥	
الموقع الإلكتروني	مستندات	اتصال هاتفي			الجهات الحكومية
بريد إلكتروني	مستندات				الممول
بريد إلكتروني			وجه لوجه		الموردين
	مستندات	اتصال هاتفي	وجه لوجه		المؤجر
إعلانات مواقع التواصل الاجتماعية	رسائل نصية	رقم موحّد			العملاء

٣.٣.٤ مصفوفة الاتصالات:

إن للتواصل أيضا أهداف متعلقة بالجمهور الخارجي تدعم وتحافظ على سمعة المنظمة كالترويج لنشاط لمنظمة، والوصول إلى الجمهور المستهدف وتحقيق التواصل معه، وخلق شعور الرضا لدى الجمهور، كما تسعى المنظمة بتوفير فرق عمل مختص للتواصل مع جميع فئات أصحاب الهمم حتى يسهل لهم التواصل دون أي صعوبة.

جدول ١٣. مصفوفة الاتصالات

أصحاب المصلحة	الغرض من التواصل	وقت التواصل	المسؤول عن التواصل	طريقة التواصل
المالك (الراعي)	حالة المشروع	شهري	مدير المشروع	بريد إلكتروني
مدير الفرع	خطة إدارة المشروع+ + منظومة العمل	يومي-اسبوعي-شهري	مدير المشروع	اتصال هاتفي – بريد إلكتروني – وجه لوجه-مستندات
الموظفين	حالة حزم العمل	يومي اسبوعي	مدير المشروع	وجه لوجه – بريد إلكتروني
الممول	خطة إدارة المشروع- المصروفات	شهري-سنوي	مدير المشروع	بريد إلكتروني - مستندات
الموردين	خطة التوريد - كشوفات	شهري	مدير المشروع	بريد إلكتروني – وجه لوجه-مستندات
المؤجر	عقد الإيجار	سنوي	مدير المشروع	اتصال هاتفي – وجه لوجه-مستندات
العملاء	دراسة الاحتياج والتوقعات	عند الحاجة	خدمة العملاء	مواقع التواصل الاجتماعي
الجهات الحكومية	اخذ التصاريح والمطالبات	سنوي	مدير المشروع	مستندات-موقع إلكتروني

٣.٣.٥ ثلاث سيناريوهات خاطئة للتواصل:

الأول: تلاشي الدقة في تقديم التقارير والمعلومات الصحيحة لمدير المشروع والمنظمة وعدم الالتزام برفعها في الوقت المحدد لتزويد المدراء وأصحاب المصلحة عن خطة سير العمل.

الثاني: عدم توضيح المهام بالشكل الكامل وعدم فهمها بسبب تأخير في تنفيذها أو التنفيذ بشكل خاطئ مما يؤدي لعرقلة المهام المترتبة على تلك المهمة.

الثالث: تغيير الأهداف وإملاء المهام والأوامر شفهيًا قد يتسبب في نسيان بعضها وربما تعارض بعضها البعض.

٣.٣.٦ تطوير واعداد مصفوفة تقييم أصحاب المصلحة:

مصفوفة الصلاحيات هي وثيقة لتنظيم سير العمل وضمان فاعلية اتخاذ القرارات داخل المنظمة وتحديد الصلاحيات لكل عضو في الهيكل التنظيمي بحيث توفر المرجعية لاتخاذ القرار في المنظمة مما يساعد على تحسين الثقافة التنظيمية.

– 'A' تعني الوضع الحالي لأصحاب المصلحة.

– 'B' تعني الوضع المخطط أن يصلوا له أصحاب المصلحة.

جدول ١٤. مصفوفة تقييم أصحاب المصلحة

أصحاب المصلحة	قيادي	داعم	حيادي	معارض	غير مدرك
راعي المشروع		B	A		
نائب المدير		B	A		
إدارة الصرف الصحي			B		A
مسؤول الموارد البشرية		B		A	
إدارة الدفاع المدني			B		A
مسؤول التسويق الإلكتروني		B		A	
إدارة الشؤون البيئية			B		A
المسؤول العام		B		A	
عمال الخدمة		B		A	
عمال المطبخ		B		A	
العملاء		B			A
المسؤول المالي		B		A	



المحاور:

٤.١.١ تحديد نموذج القيادة المفضل للمشروع	١. القيادة
٤.١.٢ أسباب اختيار نموذج القيادة للمشروع	
٤.١.٣ خمس مقترحات لأساليب التحفيز المتوافقة مع طبيعة المشروع	
٤.٢.١ تصميم نموذج RACI	٢. عمل الفريق
٤.٣.١ تحديد الصراع والأزمات	٣. الصراع والأزمات
٤.٣.٢ ثلاث سيناريوهات متوقعة لأحداث نزاع في المشروع	
٤.٣.٣ الاستراتيجية الأفضل للتعامل مع كل صراع وسبب اختيارها	
٤.٣.٤ تحليل للسبب الجذري	

١. القيادة

٤.١.١ تحديد نموذج القيادة المفضل للمشروع:

إن نموذج أسلوب القيادة المحدد لهذا المشروع هو القيادة التحويلية أو المتبصرة: القائد المتبصر ينقل الموظفين إلى رؤية مشتركة، ولا يتعلق الأمر بكيفية الوصول إلى هناك، بل بجعل الناس يفهمون إلى أين هم متجهون، كما تعد هذه الطريقة أكثر فاعلية في الحالات التي تتطلب إرشادات جديدة.

ينقص العديد من الشركات وجود مهمة واضحة، مما يجعل الموظفين في كثير من الأحيان يشعرون بعدم التحفيز، لذلك من الضروري أن يكون لديك مهمة أو هدف في كل ما تقوم بتنفيذه.

٤.١.٢ أسباب اختيار نموذج القيادة للمشروع

إن الأمر العظيم في هذه الطريقة هو أنها تشجع الاستقلال وتسمح للموظفين بالابتكار والتجربة لتحقيق الهدف، ويمكن للموظفين الشعور بالراحة في تجربة أشياء جديدة تساعدهم على المضي قدمًا في المهمة، ولعل أبرز الأسباب وأهمها لاختيار هذا النموذج هما ما يلي:

- وضع رؤية إيجابية نحو مستقبل المشروع.
- تحفيز العاملين وإلهامهم عن طريق القائد وتعزيز الإبداع والابتكار.

٤.١.٣ خمس مقترحات لأساليب التحفيز المتوافقة مع طبيعة المشروع:

يعد الدافع الوظيفي دافعاً رئيسياً للفرد على العطاء والأداء، لذلك يسعى أصحاب العمل لتحفيز موظفيهم في الرغبة لزيادة إنتاج العمل ورفع الكفاءة وتحقيق أكبر قدر من الربح المالي.. فإذا لاحظت بأن أداء موظفيك أخذ يتراجع عما كان عليه من قبل فهذا يعني أنهم بحاجة للتحفيز ومن أساليب التحفيز الفعالة ما يلي:

الرواتب:

الراتب هو العامل الأول للتحفيز فهو يلعب دوراً مهماً في تحفيز موظفيك، بدون رواتب وبدلات مناسبة، سيكون تحفيز الموظف صعباً على أي منظمة تهدف إلى الوصول إلى أهدافها، ويحصل العكس عندما يتم ضمان رواتب

ثابتة للموظفين وضمان مكافآت وبدلات نقدية، على سبيل المثال "عندما ينجح موظفك في بيع ٤٠ منتج من القهوة باليوم فأنتك سوف تكافئهم بمبلغ مالي تحدده الإدارة المالية لديك ويتم تسليمه لهم في الوقت المحدد" مما يجعلهم يركزون على العمل أكثر دون القلق بشأن المصاريف.

قطعة حلا مع كوب قهوة:

استغل وقت البريك الخاص بموظفك من خلال تجديد نشاطهم وتحفيزهم عن طريق تزويدهم بكوب قهوة وقطعة حلا في وقت الراحة، فهذا سوف يعيد للموظف نشاطه ويحفزه للعودة للعمل بعد انتهاء وقت راحته.

استثمر في فريقك:

لكي يتمكن الموظفون من أداء مهامهم بشكل كامل وفعال، يجب على المدراء تسجيلهم في دورات وبرامج تدريبية مهنية وشخصية لتعزيز قدراتهم والاهتمام بالتطوير المهني لكل موظف بطريقة مدروسة، حيث يساهم ذلك على تحفيزهم وجعلهم يشعرون بالتقدير والاهتمام، وتحسين قاعدة معارفهم وتعزيز سيرتهم الذاتية.

تقدير الإنجاز:

من الطبيعي أن يسعد الموظفون من تقدير إنجازاتهم، يمكن للشركة تحفيز موظفيها من خلال تقدير إنجازاتهم داخلها من خلال زيادة المبيعات، ورضا العملاء، والإنتاجية وما إلى ذلك، أشر إلى إنجازاتهم في الاجتماعات أو أرسل رسالة شكر عبر البريد الإلكتروني للموظفين، أو اختر أفضل موظف في الأسبوع أو الشهر.

كوب قهوة باسم موظف الشهر:

بإمكانك تحفيز موظفك وذلك عن طريق تخصيص طلب في منيو المقهى باسم موظف الشهر، لأنك عندما تفعل ذلك سوف تجعل موظفك متحمسين لرؤية كوب قهوة بأسمائهم وسوف تخلق روح تنافس جميلة في فريقك.

٢. عمل الفريق

٤.٢.١ تصميم نموذج RACI

نموذج RACI عبارة عن شبكة تعرض مسؤولية كل شخص لكل نشاط عمل، نموذج RACI هي طريقة شائعة لإظهار أصحاب المصلحة المسؤولين، أو الخاضعين للمساءلة، أو الاستشارة، أو المطلعين والمرتبطين بأنشطة المشروع والقرارات والمخرجات، وعلى مدير المشروع التحديد بوضوح أدوار ومسؤوليات الإدارة وأعضاء الفريق، وأصحاب المصلحة الآخرين.

جدول ١٥. نموذج RACI

RACI Chart					
الدور الوظيفي					النشاط
الاستشاري	المقاول	المصمم	مدير المشروع	راعي المشروع	
C	I	I	R	A	ميثاق المشروع
R	C	I	A	I	تقييم المخاطر
C	I	R	A	C	التصميم
C	R	I	A	I	إنجاز أعمال المقهى

R = Responsible. A = Accountable. C = Consult. I = Inform.

٣. الصراع والأزمات

٤.٣.١ تحديد الصراع والأزمات:

أصبح وجود الصراعات اليوم أمر إلزامي وليس اختياري وذلك بسبب اختلاف الآراء والأفكار والتصادم من أجل استخدام الموارد المحددة أو حتى طرح أسلوب معين في تنفيذ المشروع.

ما هو الصراع؟

تصادم بين جهتين يختلفوا في سلوكياتهم أو آرائهم أثناء تحقيق هدف مشترك، أو رغبة أحد الطرفين في منع الطرف الآخر من تحقيق هذا الهدف، والصراع ينتج عادة بسبب ضرورة الاشتراك في بعض الموارد المحددة أو أنشطة عملية محددة.

ماهي أسباب الصراع في المشاريع:

- ندرة الموارد.
- ضعف في عملية التواصل.
- ارتفاع نسبة الالاقين في المشروع أو المنظمة.
- الخلافات الشخصية.
- مشاكل إدارية تتضمن ضعف تقسيم المهام بين الإدارات وتوكيل المهام لإدارة أكثر من الأخرى.
- تعارض المصالح والأهداف في المنظمة.

أنواع الصراعات في المشاريع:

- صراعات داخلية (وظيفية): والتي تتسم بالإيجابية وتكون محببة عادة لأنها تخلق جو تنافسي بين الموظفين لإثبات أنفسهم وتقديم أفضل ما لديهم.
- صراعات خارجية (غير وظيفية): والتي عادة تتسم بالسلبية نتيجة للتصادم مع الشركات الأخرى وخلق نوع من التنافس غير الشريف مما يؤدي لإضاعة الموارد والوقت.

مراحل الصراع:

حسب تقسيم البروفسور Gareth R. Jones يوجد خمس مراحل للصراع:

- الصراع الكامن: وفيه لا يوجد صراع أو لا نستطيع تحديده، ولكنه موجود وسوف يظهر في مرحلة معينة، وذلك بسبب طريقة عمل المنظمة أو سوء تنظيم الإدارات.
- الصراع المدرك: وفي هذه المرحلة تدرك المجموعتين التي سوف ينشأ بينها الصراع بأن ثمة خطب ما، وبأن الجهة الأخرى تقوم بعرقلة سير العمل.

- الصراع المحسوس: مرحلة تطور الصراع بين الجهتين ونشوب خلافات واضحة قد تؤدي لمشاكل أكبر إذا لم يتم التدخل.
- الصراع المعلن: ويصبح فيه التعدي واضحاً من جهة على أخرى أمام العلن.
- نتائج الصراع: عند حدوث الصراع وانتهائه لابد من ظهور نتائج قد تكون إيجابية وتظهر مدى التعاون بين الأقسام وكيفية تقادي الصراع في المستقبل، أو سلبية تظهر عدم الاتفاق والتعاون بين الجهتين.
- طرق حل الصراع:** عندما تدرك المنظمة بوجود صراع يجب السعي لحله ويتم ذلك عبر عدة طرق مختلفة منها:
- التفاوض: هو عبارة عن عملية يبحث فيها صاحب السلطة العليا (المدير) عن حل مشترك يرضي الطرفين المتنازعين ولتحقيق ذلك يجب أن يتسم القائد بعدة صفات منها:
 - نيل ثقة الطرفين.
 - الموافقة على الحلول التي لا تتعارض مع أهداف المؤسسة.
 - عدم الميل لحل أحد الأطراف لمجرد أنه يحقق مصلحة شخصية للمدير أو السلطة العليا.
- الشراكة: وتتم عن طريق وضع عقد التزام بين الجهتين، مع المتابعة الدورية للمهام التي تم تنفيذها للتأكد من أن كلا الطرفين ملتزمين بتحقيق الشراكة.
- الوساطة: وفيها يسعى الطرفين للأخذ برأي طرف ثالث (وسيط) ولا يشترط أن يكون ذو منصب عالي.

٤.٣.٢ ثلاث سيناريوهات متوقعة لأحداث نزاع في المشروع:

- صراع بين العاملين بسبب وجود أكثر من فئة من العاملين.
- صراع بين العاملين وبين العملاء بسبب صعوبة التواصل والفهم الخاطئ.
- صراع بين مسؤول الموارد البشرية وبين العاملين من فئة أصحاب الهمم بسبب ضعف التواصل بينهم.

٤.٣.٣ الاستراتيجية الأفضل للتعامل مع كل صراع وسبب اختيارها

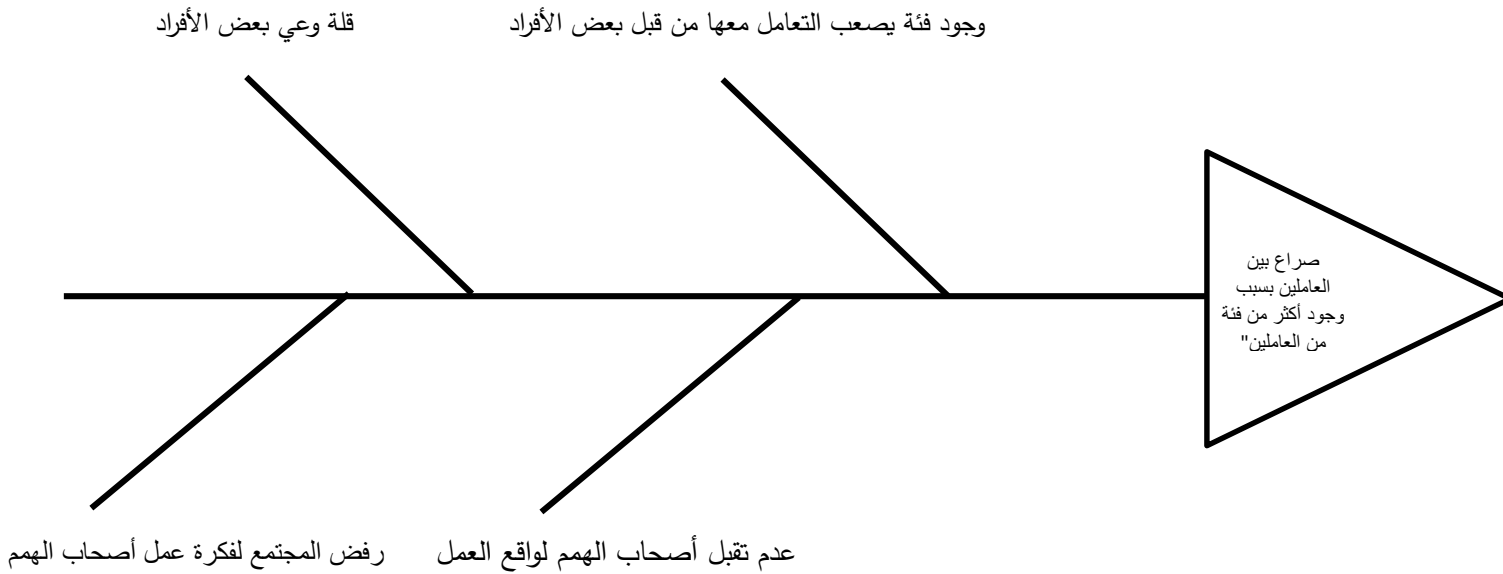
جدول ١٦. الاستراتيجيات المفضلة للصراع

الصراع	الاستراتيجية المستخدمة	سبب الاختيار
صراع بين العاملين بسبب وجود أكثر من فئة من العاملين.	الاستيعاب	بهدف الحفاظ على العلاقة بين الأطراف، حيث يقوم أحد الأطراف بتقديم تنازلات للطرف الآخر على أمل تعزيز العلاقات، وتم اختيارها لأنها علاقة طويلة المدى.
صراع بين العاملين وبين العملاء بسبب صعوبة التواصل والفهم الخاطئ.	التعاون	يحرص فيها جميع الأطراف على إرضاء كافة الأطراف الأخرى وتم اختيارها لأهمية الأطراف المتصارعة حيث لا يجب لاحد أن يكون خاسر.
صراع بين مسؤول الموارد البشرية وبين العاملين من فئة أصحاب الهمم بسبب ضعف التواصل بينهم.	التسوية	عندما يقدم كل طرف من أطراف النزاع تنازلات من أجل الوصول إلى حل مقبول ولا بد من عدم تشتيت أي موظف فسوف تقل بذلك إنتاجيته.

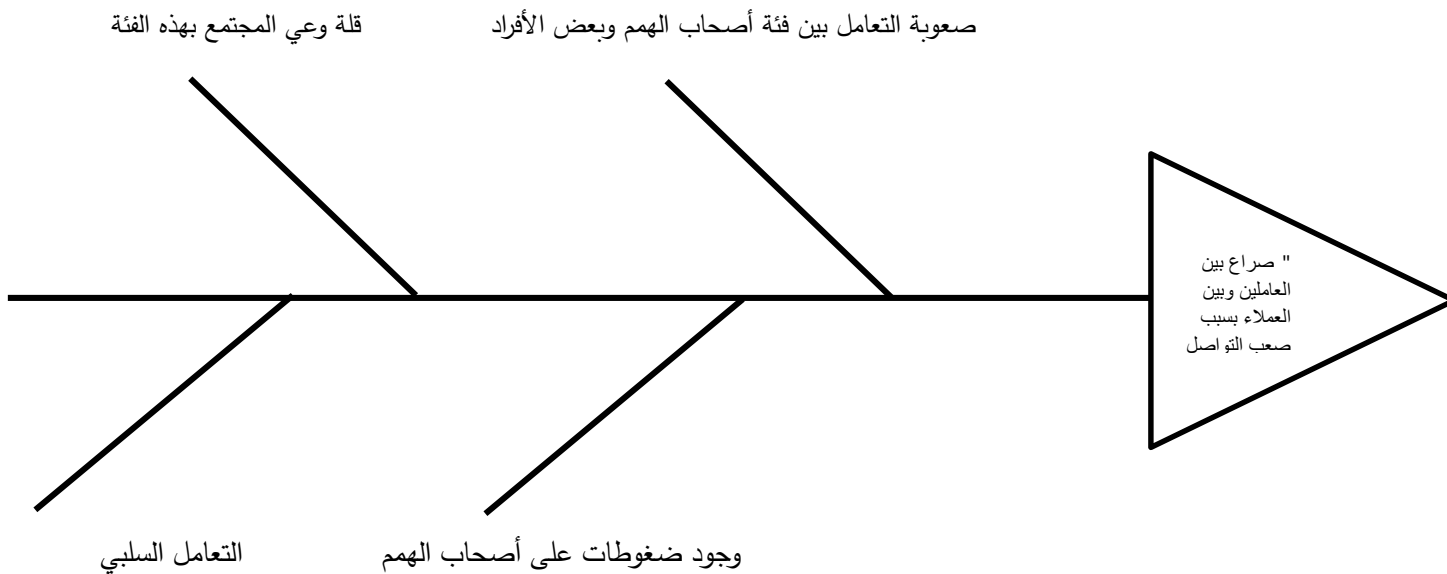
٤.٣.٤ تحليل للسبب الجذري:

سيتم استخدام طريقة تحليل هيكل السمكة fish bon لتحليل السبب الجذري للسيناريوهات الصراعات التي قد تحدث في هذا المشروع.

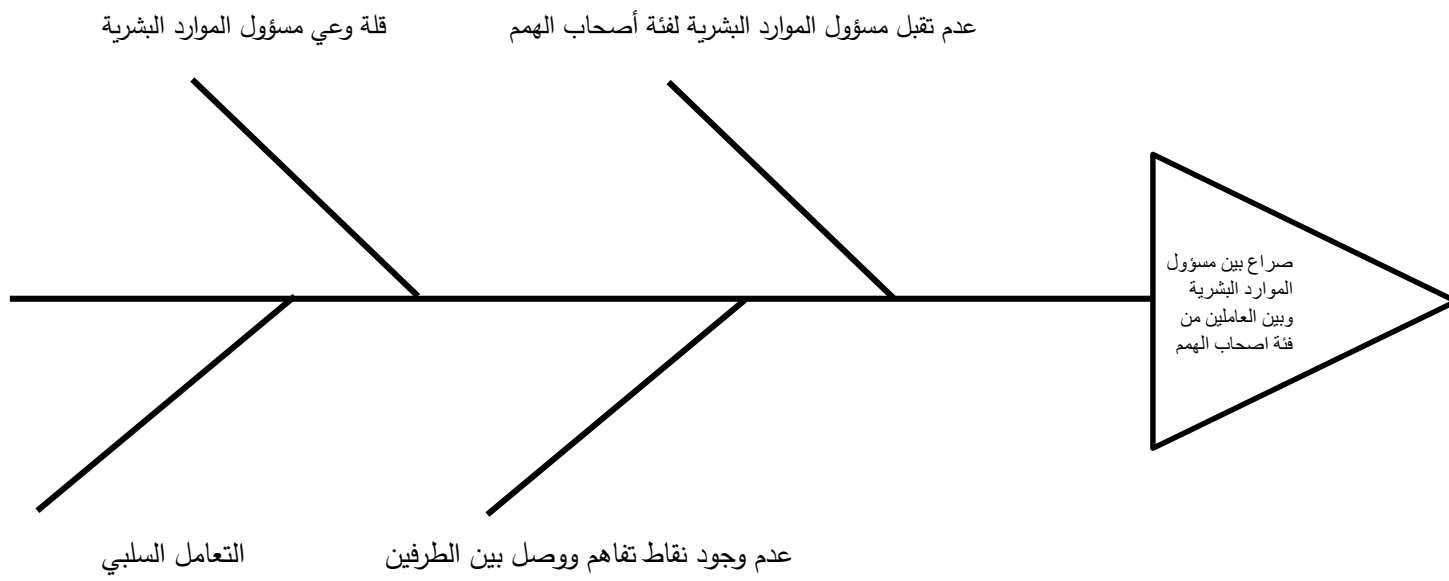
- السيناريو الأول: " صراع بين العاملين بسبب وجود أكثر من فئة من العاملين"



شكل ٨. طريقة تحليل هيكل السمكة fish bon ١



شكل ٩. طريقة تحليل هيكل السمكة fish bon ٢



شكل ١٠. طريقة تحليل هيكل السمكة fish bon ٣



المحاور:

٥.١.١ توزيع الموارد البشرية	١. سعة الموارد
٥.١.٢ تحليل تأثير ضغط المشروع وعملية التتبع السريع	
٥.٢.١ قواعد عامة لعملية التفاوض	٢. المفاوضات
٥.٢.٢ خطتين للتفاوض	

١. سعة الموارد

٥.١.١ توزيع الموارد البشرية

تتدرج الموارد البشرية تحت إدارة موارد المشروع، ويتم وضع خطة الموارد البشرية خلال مرحلة التخطيط للمشروع حيث يجب أن يتم تحديد الوظائف الرئيسية بالمشروع، وتحديد المؤهلات والمهارات المطلوبة لكل وظيفة وكذلك وضع قائمة المسؤوليات والمهام المناطة بكل وظيفة وتحديد الوصف الوظيفي، حيث يساعد تعريف وتحديد متطلبات المهام بدقة ووضوح في المقدرة على الوصول إلى الموظف المناسب وتعينه لضمان الحصول على أفضل النتائج والمخرجات والمساهمة في نجاح المشروع، يأتي بعد ذلك مرحلة تكوين فريق المشروع حيث يتم تكوين واختيار فريق المشروع القادر على تطبيق رؤية وأهداف المشروع بنجاح والقادرين على تنفيذ المهام الموكلة لهم سواء كمجموعات أو أفراد، ولضمان عملية الجودة والتحسين من المهم الوضع في الاعتبار تطوير أعضاء فريق المشروع باستمرار بهدف تطوير وزيادة الخبرات ويمكن تحقيق ذلك بتبادل الخبرات بين أعضاء الفريق وتنمية التعاون بينهم مما يؤدي أيضا إلى زيادة الثقة المتبادلة، من المهم إدارة فريق المشروع وذلك بتتبع أداء الفريق وحل النزاعات والمشاكل من أجل تحسن أداء المشروع، ومن الجدير بالذكر أنه على مدير المشروع الأخذ بنقاط قوة ومهارات الأفراد في الاعتبار أثناء توزيع المهام، حيث يساهم ذلك في سرعة إنجاز المهام وكذلك الحصول على أفضل النتائج، وفيما يلي مهام المشروع وتوزيع الموارد البشرية عليها:

جدول ١٧. الموارد البشرية

المسمى الوظيفي - الإدارة	الوصف الوظيفي	المسؤوليات
المدير العام - الإدارة العليا	مسؤول عن تحسين الكفاءة وزيادة الأرباح من خلال إدارة عمليات الشركة بشكل عام.	تمثيل الشركة والتحدث نيابة عنها، رفع التقارير السنوية لمجلس الإدارة ومناقشتها، الإشراف على سير الأعمال اليومية والروتينية بالشركة، وضع الاستراتيجيات ووضع أهداف للنمو، الحفاظ على الميزانيات وتحسين النفقات، وضع السياسات والعمليات، وضمان عمل الموظفين بشكل منتج.
المدير المالي - الإدارة العليا	مسؤول عن التكاليف والمصاريف والإيرادات ومراجعتها والإشراف على مجمل العمليات والأنشطة المالية في الشركة، تحضير التقارير اللازمة وذلك وفقاً لقوانين، وتعليمات، وسياسات الشركة.	الحرص على توفير المعلومات المالية وتفسيرها، متابعة كافة التغيرات الخاصة بالتشريعات واللوائح المالية، رصد كافة التدفقات النقدية والمساهمة بتوقع الاتجاهات المستقبلية وتحليل التغيرات وتقديم المشورة، متابعة الفرص المناسبة لتقليل التكاليف المالية، الاهتمام بإدارة النظم الخاصة بالمحاسبة المالية، إعداد خطط العملية الاستراتيجية ذات الأجل الطويل، الاهتمام بدراسة اتجاهات السوق وتحليل المنشآت المنافسة، إدارة الميزانية المالية وتقديم تقارير مالية دورية.
مسؤول التسويق - الإدارة المتوسطة	القيام بالأعمال التسويقية تبعاً للخطة المتبعة والمعمدة بما يحقق أفضل انتشار ممكن لمنتجات الشركة وبما يتناسب مع مكانتها.	المساهمة في تنفيذ استراتيجيات التسويق، التعاون وتقديم الدعم للإدارات المختلفة في مجال التسويق، تنظيم وحضور المناسبات والأحداث التسويقية لرفع مستوى الوعي بالعلامة التجارية، التخطيط للحملات الإعلانية والترويجية للمنتجات والخدمات على مجموعة متنوعة من الوسائل الرقمية، إعداد محتوى لنشر المواد التسويقية والإشراف على نشرها، إجراء أبحاث السوق لتحديد فرص النمو المتاحة.
مسؤول الموارد البشرية - الإدارة المتوسطة	المسؤول عن صياغة وتحديث الأوصاف الوظيفية للوظائف الشاغرة في الشركة وإعداد خطابات عرض العمل وكذلك إجراء تحليلات الأجور والمزايا المختلفة المتاحة في سوق العمل وضمان توظيف موظفين ذوي أداء عالٍ يتناسبون مع رؤية وتوجه الشركة والاحتفاظ بهم.	صياغة وتحديث الأوصاف الوظيفية للوظائف الشاغرة، تجهيز وإعداد خطابات عرض العمل للمرشحين للوظائف، إجراء التحليلات على الأجور والمزايا المتاحة في سوق العمل للوظائف المختلفة، إجراء الأبحاث على المرشحين وتحليل ردود الفعل، مراجعة الخبرات السابقة المرجعية الخاصة بالمرشحين للوظائف، تنسيق المقابلات والتواصل مع المتقدمين عند الحاجة، إعداد تقارير حول مقاييس إجراءات التوظيف وإدارة طلبات المكافآت، إعداد وتجهيز جداول الدورات التدريبية للأقسام المختلفة.

- إجراء الدراسات التي تساعد المنظمة على اتخاذ القرار السليم فيما يتعلق بعمليات الشراء . - الاحتفاظ بسجلات/ملفات في الحاسب الآلي عن مشتريات الشركة وعن الموردين والأسعار والأصناف التي يتم التعامل فيها بطريقة تسهل الرجوع إليها عند الحاجة. - وضع السياسات وجميع الشروط اللازمة لإتمام عمليات الشراء . - عمل دراسة جيدة للسوق وتحديد وضع الشركات والمؤسسات المنافسة. - ترتيب وتسجيل كافة البيانات الخاصة بعمليات الشراء وفق السجلات المحددة لذلك. - تنسيق جلب عينات من الأصناف المراد شراؤها من السوق لمعاينتها مع جهة الطلب قبل بدء الشراء . - متابعة وصول الأصناف والتأكد من مطابقتها للمواصفات المدونة في أمر الشراء بالتنسيق مع الأقسام الأخرى. - متابعة التوريد بشأن الطلبات المتأخرة. - إعداد التقارير الدورية عن مشتريات الشركة.	إدارة وتنسيق كافة الجوانب المتعلقة بالمشتريات للشركة بكفاءة وفاعلية، للتأكد من توفر السلع والخدمات اللازمة عند الحاجة إليها بأفضل التكاليف والجودة.	مسؤول المشتريات - الإدارة المتوسطة
- الإشراف على قسم المبيعات، وتطوير خطة عمل شاملة بما في ذلك استراتيجيات المبيعات وأهداف الربح وإجراء تحليلات المنطقة والمبيعات وتقييم النتائج وتعديل الاستراتيجيات وفقاً لذلك. - تشكيل علاقات جديدة مع العملاء المحتملين ومتابعة العملاء المحتملين والحاليين. - قيادة فريق من موظفي المبيعات.	مسؤول عن أداء المبيعات العام للشركة، حيث يقوم بتحديد أهداف المبيعات، وقيادة فريق من المندوبين لتحقيق تلك الأهداف.	مدير المبيعات - الإدارة المتوسطة
- تطوير استراتيجية الشركة وتوضيحها للموظفين والعمال. - تحديد المكافآت والتدريبات اللازمة للعمال بالتعاون مع الموارد البشرية. - وضع خطة لتنظيم احتياجات الموظفين والعمال من أجل سير العملية والإنتاجية. - التخطيط عن طريق تحديد أولويات العملاء، الموظفين، والمتطلبات التنظيمية. - مراقبة الموظفين، مستويات المعرفة، المهارات والتوقعات، والدافع لتحقيق المتطلبات التنظيمية. - قياس مدى فعالية النظام ومسؤولية إعادة النظر فيه وتحديد مدى كفاءته.	مسؤول عن تنظيم الموارد المحدودة لاستخدامات أكثر إنتاجية بهدف تحقيق أقصى استفادة لصالح الشركة، تطوير استراتيجية الشركة وتوضيحها للموظفين والعمال، وتحديد المكافآت والتدريبات اللازمة لهم، ووضع خطة لتنظيم احتياجات الموظفين والعمال من أجل سير العملية الإنتاجية.	مدير العمليات - الإدارة العليا

٥.١.٢ تحليل تأثير ضغط المشروع وعملية التتبع السريع

تُستخدم تقنيات ضغط جدول المشروع وعملية تسريع المشروع، لتقصير مدة جدول المشروع دون التقليل من نطاق المشروع، وذلك من أجل تلبية قيود الجدول الزمني أو التواريخ المفروضة.

المشروع في الوضع الطبيعي:

Week 1	Week 2	Week 3	Week 4	Week 5	Week 6	Week 7	Week 8	Week 9	Week 10	Week 11	Week 12
Initiation											
		Planning									
					Executing						
										Closing	

شكل ١١. المشروع في الوضع الطبيعي

المشروع بعد عملية ضغط المهام:

Week 1	Week 2	Week 3	Week 4	Week 5	Week 6	Week 7	Week 8	Week 9	Week 10	Week 11	Week 12
Initiation											
		Planning									
				Executing							
								Closing			

شكل ١٢. المشروع بعد عملية ضغط المهام

- نجد بعد ضغط الجدول الزمني تقلص مدة المشروع ما يقارب ٣ أسابيع عما هو مخطط له.
- في مرحلة التخطيط أنجزت مهامه في أسبوعين بدلا من ٣ أسابيع وقد تقلصت عملية التنفيذ إلى ٤ أسابيع بدلا من ٥ أسابيع.
- قد لا يكون ضغط الجدول الزمني دائما حلا بديلا قابل للتطبيق، لأنه قد يزيد من تكلفة المشروع وذلك بسبب زيادة الموارد.

المشروع بعد عملية التسريع:

Week 1	Week 2	Week 3	Week 4	Week 5	Week 6	Week 7	Week 8	Week 9	Week 10	Week 11	Week 12
Initiation											
		Planning									
				Executing							
								Closing			

شكل ١٣. المشروع بعد عملية التسريع

- نجد بعد عملية التسريع للجدول الزمني، أنه قد أدى إلى تقليص أسبوعين من مدة المشروع المخططة له.
- كما نجد تداخل أجزاء من بعض المهام وبالتالي أصبحت تعمل بالتوازي، لكن قد تزيد المخاطر وتزيد طلبات التغيير مما يزيد من تكاليف المشروع.

٢. المفاوضات

٥.٢.١ قواعد عامة لعملية التفاوض:

- التفاوض أهم مهارة يجب تعلمها لإنجاح واستدامة أي علاقة أو مشروع، كما أنها أداة مهمة في تسوية المشاكل وحل الخلافات، والعمل على زيادة التفاهم والتفاعل وإقامة التوازن بين المصالح المختلفة وبين الآراء والمصالح المتباينة وبين الحقوق والواجبات.
- يجب أن يعلم الأطراف بأنه ليس هناك صداقة دائمة، ولكن هناك مصالح مشتركة دائمة، لذلك يجب أن يكونوا مستعدين في أي وقت للتفاوض، كما يجب أن يعلموا أن هناك وقت للتفكير وليس من الضروري التسرع في اتخاذ القرارات.
- يجب أن يكون لديك المرونة في تقبل آراء الآخرين لأن ليس كل فوز يعتبر فوز فبعض الفوز يعتبر خسارة.
- لا يستطيع أي كان أن يمتلك موهبة ومهارة التفاوض فمن الضروري تعيين وتقويض الشخص المناسب ذو الكفاءة العالية لهذه المهمة لكسب ثقة الأطراف الآخرين.

٥.٢.٢ خطتين للتفاوض

الأولى:

التفاوض التكاملي: ويشار إليه بالتفاوض المربح لأنه يجعل الجميع مستفيد "فوز - فوز" وعادة ما يستغرق وقتاً أطول لأنه من الضروري الوصول إلى الشعور بالرضى للطرفين قبل الوصول إلى أي اتفاق.

الثانية:

المفاوضات مع زملاء العمل: تحتاج الكثير من الوظائف القدرة على تطبيق مهارات العمل الجماعي مع الفرق، وإذا لم تكن تمتلك مهارات التفاوض فقد تواجه صعوبات في توزيع الأعمال، كما قد تحتاج للتفاوض مع الزملاء لفض الخلافات والنزاعات في العمل.



المحاور:

٦.١.١ القيد الثلاثي للمشروع

٦.١.٢ قائمة عوامل نجاح المشروع

٦.١.٣ هيكل تنظيم العمل WBS

١. تصميم المشروع

٦.٢.١ مصفوفة تتبع المتطلبات

٦.٢.٢ الطرق المستخدمة في مجموعة المتطلبات

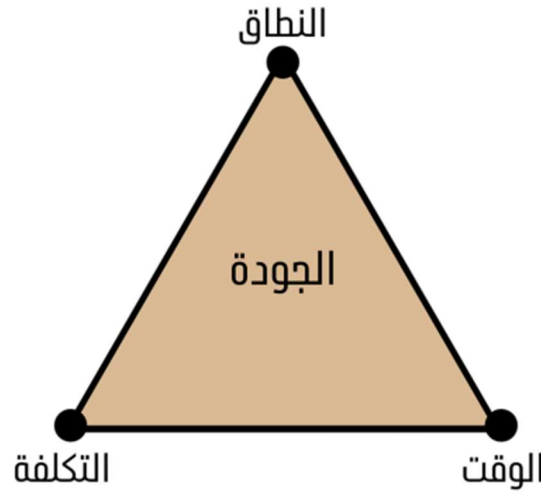
٦.٢.٣ الهيكل الهرمي لأهداف المشروع

٢. المتطلبات والاهداف

١. تصميم المشروع

٦.١.١ القيد الثلاثي للمشروع

في عالم المشاريع من الشائع جداً ألا يتم المشروع على النحو الذي تم التخطيط له، فقد يطرأ أمر يتسبب بانحراف في الخطة وبالتالي قد يتعرض المشروع للخطر، ومشروع الكافية لا يختلف عن باقي المشاريع في العالم، كيف تتأكد من إحكام سيطرتك على المشروع أو على الأقل التحكم بمساره؟ لفعل ذلك يجب عليك السيطرة على القيد الثلاثي وإجادة التحكم به.



شكل ١٤. القيد الثلاثي للمشروع

ما هو القيد الثلاثي؟ هو عبارة عن نموذج للقيود المتأصلة في إدارة المشاريع، ويمكننا تفصيل هذه القيود كالتالي:

التكلفة: ويمكننا اعتبارها القيود المالية على المشروع، وتعرف أيضاً باسم ميزانية المشروع.

النطاق: ويشمل التفاصيل والمهام المطلوبة لتحقيق أهداف المشروع.

الوقت: في إدارة المشاريع يعتبر الوقت الجدول الزمني للمشروع من البداية إلى الوصول إلى مرحلة الاكتمال والإغلاق والتسليم.

لماذا سميت بالقيود؟

لأن مدير المشروع عندما يعطي موعداً محدداً للتسليم، فإنه يقيد المشروع قيداً زمنياً ولو تم تقديم ميزانية محددة للمشروع فإن هذا يعتبر بمثابة القيد على التكلفة وهكذا.

وكما ذكرنا سابقاً لابد وأن يطرأ تغيير بسيط في الخطة وبالتالي فإن أي تغيير في أحد هذه القيود الثلاثة سيكون له تأثير على القيد الآخر، وبما أن هذه القيود قد تتسبب في فشل المشروع فأنها أيضاً قد تكون أحد أسباب نجاحه، وكل ما على مدير المشروع الناجح هو إيجاد طريقة لعمل توازن بين هذه القيود الثلاثة ومن أحد هذه الطرق "القيام بالمقايضات بين هذه القيود الثلاثة"، والآن لنلقي نظرة على بعض من هذه المقايضات:

الوقت والنطاق: يمكن تقليل نطاق المشروع لتقليل المدة أيضاً إذا كان مسار المشروع متأخر عن الجدول الزمني. وعلى العكس من ذلك، يمكن زيادة طول الجدول الزمني للمشروع في حالة أضاف أصحاب المصلحة أنشطة إضافية إلى المشروع.

التكلفة والنطاق: عند التقليل من نطاق المشروع، فإنه من البديهي أن المهام التي ستنفذ ستكون أقل، وهذا بكل تأكيد سيؤدي إلى انخفاض في التكاليف، وهذا يعني أن نطاق المشروع الأكبر ينتج عنه تكاليف أعلى.

التكلفة والوقت: يمكن أن يكون الوقت والتكلفة في بعض المشاريع مرتبطين بشكل مباشر، مثلاً قد تتناسب تكاليف استئجار العمالة أو المعدات مع الوقت الذي تحتاجه فيهما بشكل مباشر.

وعند مراجعة القيود الثلاثة يمكننا التعريف بها كالتالي:

النطاق: هو بمثابة تحديد للعمل الذي يجب القيام به، حيث يتم فيه توثيق المميزات والوظائف التي سيتم تضمينها في هذا المشروع.

الوقت: تحديد الوقت المستغرق لإنهاء المهام في النطاق المحدد، مع وضع مخطط زمني لكل مهمة وبناءً على الجداول الزمنية يتم تحديد موعداً نهائياً للتسليم النهائي للمشروع.

التكلفة: قد يكون من المفيد مراجعة المشاريع السابقة المشابهة للمساعدة في تقدير تكلفة الميزانية، كما أن النظر إلى التكاليف مثل الموارد، والمواد، والمعدات قد تساعد في حساب الميزانية الإجمالية، وقد يكون من الحكمة التواصل مع فريق المشروع لتحديد المتطلبات.

كما أسلفنا أن القيد الثلاثي له دور كبير في نجاح أو فشل أي مشروع وقد يؤثر على مهنة مدير المشروع نفسه فمن المفيد عرض الجدول الزمني بشكل مخطط جانبت ومقارنة الوضع الحالي مع خط الأساس المعتمد للميزانية

والجدول الزمني حيث سيساهمان في تتبع مهام وسير المشروع في الوقت المحدد ووضع التكاليف والنطاق تحت السيطرة عند تحديد الموارد، ومن الأمور الإيجابية حالياً توفر برامج حاسوبية متخصصة بإدارة المشاريع تسمح للمستخدم (مدير المشروع) بتتبع القيد الثلاثي والسيطرة عليه للوصول بالمشروع إلى بر الأمان.

٦.١.٢ قائمة عوامل نجاح المشروع

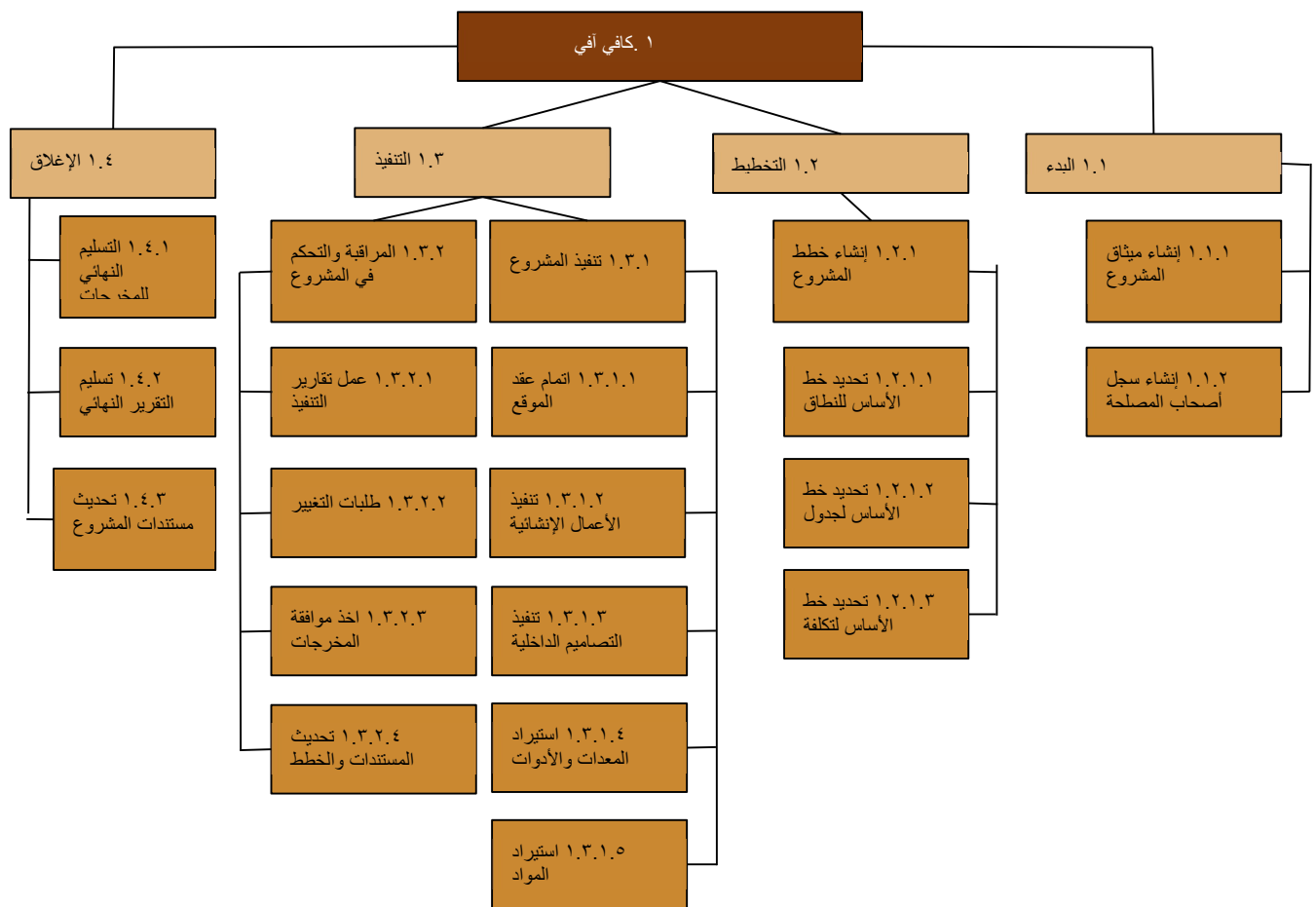
نستطيع قياس نجاح المشروع من عدة أبعاد وذلك حسب رؤية الإدارة العليا، فإذا طبق المشروع خلال مدة زمنية محددة وضمن الموارد التي خطط لها أن تستخدم في المهمات الموكلة للموظفين عندها يمكن القول إن المشروع قد نجح، وربما يرى المدراء النجاح من جهة أخرى مثل تسليم المخرجات بالمواصفات التي تم الاتفاق عليها مع أصحاب المصلحة والعملاء، أو إنجاز المشروع ضمن قيود النطاق الثلاث للحصول على الجودة.

العوامل المؤثرة على نجاح مشروع مقهى آفي:

- وضوح الخطة الاستراتيجية (الأهداف - الرؤية - الرسالة).
- تصميم خطة مشروع متكاملة تضمن حفظ الوقت، والتكلفة، والموارد.
- تصميم وتنفيذ خطة تسويقية تضمن رفع الأرباح.
- كثافة الدورات التدريبية للفريق وطاقم العمل.
- إصدار التصاريح اللازمة.
- إبقاء أصحاب المصلحة والمعنيين بالدرجة الأولى على دراية بسير نجاح المشروع.

٦.١.٣ هيكل تنظيم العمل WBS

هو تحليل هرمي لنطاق المشروع الإجمالي للعمل الذي يتعين على فريق المشروع تنفيذه لإنجاز أهداف المشروع وإنشاء المخرجات المطلوبة، ويمثل كل مستوى لأسفل في التسلسل الهرمي مستوى أعلى من التفاصيل الخاصة بالتسليم والعمل المطلوب لإنتاجه.



شكل ١٥. هيكل تنظيم العمل WBS

٢. المتطلبات والأهداف

٦.٢.١ مصفوفة تتبع المتطلبات

جميع مشاريع البرامج هي في الحقيقة عبارة عن مجموعة من المتطلبات المنفذة، بما في ذلك متطلبات المستخدم ومتطلبات واجهة المستخدم، ومتطلبات العمل، والمتطلبات الفنية، والمتطلبات الوظيفية، والمتطلبات غير الوظيفية وغيرها، في الماضي عندما كانت مشاريع البرمجيات أصغر بكثير وكانت دورات التطوير أطول بكثير لم تكن متطلبات التعقب ضخمة كما هي اليوم.

النقص في تحديد مجموعة من المتطلبات المحددة جيداً، يؤدي إلى بناء مشاريع تحتوي على نسبة مخاطر عالية جداً تؤدي للفشل، ولذلك من المهم توفر طريقة موثوقة لتتبع المتطلبات من خلال المواصفات والتطوير وصولاً إلى نشرها، وتمثل مصفوفة تتبع المتطلبات (RTM) إحدى الطرق المثلى.

لشرح مصفوفة تتبع المتطلبات (RTM) نحتاج أولاً إلى التحدث عن إمكانية تتبع المتطلبات بشكل عام حيث تصف مفردات أنظمة IEEE وهندسة البرمجيات على أنه القدرة على وصف ومتابعة حياة أحد المتطلبات في الاتجاهين الأمامي والخلفي.

على هذا النحو، تتيح لنا إمكانية تتبع المتطلبات تحديد مصدر المتطلبات وكذلك جميع القطع الأثرية الأخرى في دورة الحياة مثل الاختبارات، وحالات الاستخدام، وتخطيط المشروع، ولكي يتم توثيق هذه الروابط المعقدة بوضوح يتم استخدام مستند يسمى مصفوفة تتبع المتطلبات لرسم خرائط دقيقة للعلاقات بين المتطلبات وحالات الاختبار والعيوب.

باستخدام RTM مدروس جيداً، من السهل إجراء تحليل رسومي لإمكانية التتبع والتحقق من استيفاء جميع المتطلبات من خلال التحقق من صحة حالات الاختبار المقابلة.

وفي هذا المشروع سيتم اتباع مصفوفة إمكانية التتبع إلى الأمام RTMs: والغرض من هذه المصفوفة هو ضمان تقدم المشروع في الاتجاه المطلوب من خلال تحديد المتطلبات لاختبار الحالات.

٦.٢.٢ الطرق المستخدمة في مجموعة المتطلبات

هو مصطلح يشير إلى مرحلة رئيسية وأساسية في عملية إدارة المشروع، ويعد فهم النتائج التي ستجتم عن مشروع معين أمر أساسي لنجاح هذا المشروع، إن الشركات أو المؤسسات التي ترغب في إنشاء مجموعة من المشاريع وإنشاء قوائم قصيرة وقوائم بالمتطلبات لن تكون قادرة على تلبية رغبات واحتياجات عملائها بشكل ملائم، ويمكن تجنب مثل هذه المشاكل عن طريق إنشاء قوائم بالمتطلبات ووثيقة متطلبات تحتوي على:

(١) بيان الأهداف الرئيسية "النقاط الرئيسية" أو بيان المواصفات.

(٢) وصف البيئة التي سيعمل فيها المشروع أو النظام.

(٣) معلومات أساسية ومراجع للمواد الأخرى ذات الصلة.

(٤) معلومات عن قيود التصميم الرئيسية.

(٥) يجب أن تكون محتويات قائمة المتطلبات ثابتة أو تتغير ببطء نسبيًا.

٦.٢.٣ الهيكل الهرمي لأهداف المشروع

تتدرج أهداف المشروع تحت مجموعة من المستويات:

مستوى الأهداف الإستراتيجية:

تم وضع أهداف بعيدة المدى لمشروع آفي وهي محددة وغير مكررة، شاملة تغطي الرؤية والرسالة الخاصة بالمشروع، قابلة للتحقق، وضمن حدود الميزانية.

مستوى الأهداف النوعية التكتيكية:

قمنا بوضع أهداف قصيرة المدى وخطة عمل من أجل تحقيق الأهداف طويلة المدى التي تم تحديدها في التخطيط الاستراتيجي في الشركة، وهي من مهمة الإدارة الوسطى في الشركة.

مستوى الأهداف التشغيلية:

هي أهداف قصيرة ومتوسطة الأجل تمت صياغتها وتحديدتها لتنفيذ الأهداف الاستراتيجية والتكتيكية وتحويلها إلى خطة تشغيلية تتضمن مجموعة من الأنشطة لتحقيق الأهداف.



المحاور:

٧.١.١ بيان نطاق المشروع	
٧.١.٢ زحف النطاق	١. النطاق
٧.١.٣ تحليل المنتج	
٧.٢.١ قائمة الوظائف في حزم عمل WBS	
٧.٢.٢ العلاقات بين الأنشطة	٢. الوقت
٧.٢.٣ الرسم التخطيطي المنطقي والمسار الحرج	
٧.٢.٤ مخطط جانيت	
٧.٣.١ نموذج Deming للجودة	
٧.٣.٢ نموذج SIPOC و ISHIKAWA لمشاكل مخرجات المشروع	٣. الجودة

١. النطاق

٧.١.١ بيان نطاق المشروع

تعريف بيان نطاق المشروع:

نطاق المشروع هو تصور شامل لكل المهام التي سيتم تنفيذها في المشروع من دون زيادة أو نقصان، مع تقدير الوقت، والتكلفة، والموارد، ويطلق عليه أحيانا اسم "نطاق المنتج" ويعني بذلك التركيز على المدخلات والمخرجات التي يجب توفرها في المنتج النهائي حتى يكون لدى المدراء وأصحاب المصلحة فهم كامل للمشروع والمنتج، وتمكينهم من إدارته بطريقة فعالة وناجحة.

تتضمن إدارة نطاق المشروع الآتي:

- تخطيط نطاق المشروع: تتضمن عملية إنشاء النطاق المراد من خلاله مراقبة جودة وكفاءة العمل وإنشاء wbs بصورة صحيحة، ويعتمد ذلك على طبيعة المشروع فكلما كان حجمه كبيرا فإنه يتطلب التأكد من أن العمليات والموارد والجهد المبذول يتوازن مع حجم المشروع، وكلما كان بسيطاً ويسهل إنجازه في عدة مهام فإنه لا يتطلب نفس الجهد المبذول في تخطيط النطاق.
- هيكل تجزئة العمل wbs: وهو عبارة عن تجزئة المهام الرئيسية إلى مهام مقسمة حتى يسهل تنفيذها.
- ضبط النطاق: وفيه تتم عملية ضبط أي تعديلات أو تغيرات تطرأ على المهام، مع دراسة وضبط التغيير.

٧.١.٢ زحف النطاق

عندما يمتد المشروع إلى ما هو أبعد عن رؤيته الأصلية يطلق عليه "زحف النطاق"، ويعد أحد أكبر أسباب فشل المشاريع، كما تعد إدارة زحف النطاق واحدة من أصعب الوظائف التي ستؤديها في مجال عملك، عليك السير في الخط الرفيع بين إرضاء العملاء وإبقاء المشاريع على المسار الصحيح، كلما فهمته بشكل أفضل كلما أصبحت أكثر استعداداً للتعامل معه.

تعريفه:

يعرف بالتغيرات التي تطرأ على المشروع بعد عملية البدء أو التخطيط، مثال على ذلك "إذا كان النطاق هو إنشاء موقع ويب فستقوم بإنشاء موقع ويب فقط وليس تطبيقًا مصاحبًا، ولكن إذا طلب العميل ميزات إضافية تحول موقع الويب إلى تطبيق كامل عندها يطلق على هذه الإضافات بزحف النطاق".

الآثار السلبية لزحف النطاق:

- ارتفاع التكلفة والميزانية.
- تقليل الأرباح.
- تغيير تقديرات الموعد النهائي.

الآثار الإيجابية لزحف النطاق:

- سمعة جيدة للمنظمة: كلما زادت طلبات عملائك في التغيير وترافق معها قدرتك على تحقيق هذه المتطلبات وجعلها تقع في النطاق سيؤدي ذلك إلى تحسين سمعة المنظمة، كونها تسعى لرضا العملاء.
- زيادة الإيرادات: إن عملية التغيير المستمر عملية مرهقة ومكلفة، ولكن من الممكن جعلها تصب في مصلحة المنظمة من خلال طلب مبالغ إضافية لهذا التغيير وبالتالي زيادة الإيرادات.
- تحسين العمليات في المستقبل: عملية زحف النطاق فرصة للمنظمة حتى تقوم بدراسة الأسباب التي تؤدي لحصوله وبالتالي تجنبه في المستقبل.

أسباب زحف النطاق:

- المشاريع ذات المدة الزمنية الطويلة والمشاريع المعقدة.
- التقديرات والجدولة سيئة.
- دخول أصحاب مصلحة جدد في مراحل لاحقة بالمشروع.
- نطاق المشروع غير المحدد بشكل جيد: إذا لم يتم تحديد نطاق المشروع بوضوح، فمن المحتمل أن تخرج الأمور عن النطاق في النهاية.

- انعدام وجود إدارة للتغيير: يؤدي عدم فهم متطلبات العميل بشكل واضح إلى زحف النطاق ذلك لأن المدراء والمسؤولين لا يقومون بتدوين جميع المتطلبات بشكل واضح لذلك يجب تواجد إدارة تقوم بإدارة العمليات والمهام التي ترافق هذا التغيير.
- مشاركة أصحاب المصلحة قليلة أو معدومة: إذا لم يتم إشراك أصحاب المصلحة، فإن الكثير من مهام صنع القرار ستقع على عاتق فريق المشروع، قد يطلب صاحب المصلحة تغييرات جذرية في المشروع أو المنتج، ولكن تحديد ما إذا كانت هذه التغييرات تقع ضمن نطاق المشروع هو عملية الموظف والإدارة وليس أصحاب المصلحة.

نصائح لتجنب عملية زحف النطاق:

١. إشراك الرعاة في عملية تخطيط النطاق في وقت التخطيط بدل من وضع تصور شخصي للمشروع دون الرجوع للرعاة وأصحاب المصلحة.
٢. إنشاء إدارة للتغيير ووضع المهام ومراقبتها وجدولتها لضمان البقاء ضمن النطاق.
٣. تبسيط المشاريع المعقدة من خلال تقسيمه لمشاريع فرعية.

٧.١.٣ تحليل المنتج

إدارة تحليل المنتج للمشروع

أكثر الشركات في العالم نجاحاً هي التي تمتلك تصور كامل عما يريده عملائها من خلال إدارة تحليل المنتج، لذلك يجب علينا معرفة الخط الزمني لمنتجاتنا من الفكرة إلى التطوير إلى تسويقه ثم بيعه، إدارة المنتج تعتبر نظام حاسم للغاية أكتسب أهمية كبيرة على مدى السنوات القليلة المنصرمة، كما تعتبر إدارة المنتج دور متعدد التخصصات يتقاطع مع مختلف الفرق في الشركة للحصول على أفضل منتج متوفر في السوق.

تحليل المنتج هو أداة فعالة في إدارة المشاريع ويتضمن مجموعات مختلفة من الأدوات لتحليل المنتج تشمل هذه التقنيات تحليل الأنظمة، وتفكيك المنتج، وهندسة النظام، وتحليل المتطلبات، وتحليل القيمة، وهندسة القيمة.

عناصر إدارة المنتجات في مقهى آفي:

إدارة الأفكار:

هذه المرحلة التي يتم فيها العصف الذهني حول منتج جديد أو مميزات جديدة للمنتج والبحث عنها وتقييمها، ويمكن أن تأتي هذه الأفكار من داخل الشركة وخارجها، كما يتم لاحقاً دمج هذه الأفكار في ملف المنتج لمزيد من التطوير.

رسم خارطة طريق:

خارطة الطريق للمنتج هي أداة نخبرنا عن ماهية المنتج في المستقبل، كما أنها تعطي فكرة عن وضع المنتج حالياً وأين يجب أن يصبح وما يجب القيام به للوصول إلى تلك النقطة، وتعتبر أيضاً عن المسار الذي يجب على المنتج اتباعه لتحقيق الأهداف التي تم تحديدها له، عند تحديد خارطة الطريق للمنتج تؤخذ الاستراتيجية والرؤية طويلة المدى للمنتج بعين الاعتبار.

تحديد الأولويات:

قد تكون الميزات الإضافية التي يتم دمجها في المنتج لاحقاً لا منتهية، ولذلك تحديد الأولويات يعتبر جزء أساسي من إدارة المنتجات، ويجب أن يكون واضحاً فيما يجب بناؤه ومتى يجب أن يتم بناءه للحصول على أقصى قيمة تجارية ممكنة.

تفاصيل المواصفات:

عندما يتم تحويل فكرة المنتج إلى مستند أو ملف يحتوي على جميع متطلبات العملاء بالتفصيل، حينها يصبح المنتج جاهزاً ليتم بناؤه بالفعل، كما يتم أيضاً تحديد التأثير والجهد المطلوب لكل ميزة من مميزات المنتج من خلال ملف مواصفات المنتج، ويتضمن أيضاً ملف المواصفات للمنتج، ومؤشرات الأداء (KPI's) لكل ميزة من مميزات المنتج.

تصميم المنتج:

يتم التعامل مع المشاكل التي تواجه العملاء من خلال إيجاد حلول معينة، وتحتاج هذه الحلول إلى النظر إليها والتصرف معها بطريقة معينة، ويتم إدراج هذا الأمر في تصميم المنتج من خلال إنشاء نماذج ورسوم تخطيطية

تفصيلية له، ويؤخذ في الاعتبار مستخدمى هذا المنتج، وكيف يتعاملون معه، وكيفية تأثيره وتفاعلهم معه، كما يتم التفكير بعناية في المشاكل التقنية التي يمكن أن تحدث أثناء تطوير المنتج وتسليمه ويتم التخطيط للتدابير المتخذة حينها وفقاً لذلك.

إيصال المنتج:

القيادة الناجحة للمنتج تعني إيصاله إلى العميل بطريقة سلسلة وذلك بمساعدة الفرق المختلفة بالشركة من التطوير والتسويق، والتصميم، والمبيعات، والفرق الأخرى، ويراعى أن تكون جودة المنتج عالية طبقاً للمواصفات التي تم تطويرها مسبقاً كما يتم التوريد بدعم ما بعد المبيعات وإدراجه ضمن نطاق إدارة المنتجات.

اختبار المنتج:

يتم إجراء تجارب مثل اختبار A / B لاختبار قيمة ما تم تنفيذه للمستخدمين، وتعتبر عملية مستمرة تساعد على تحسين المنتج، كما تساعد التحليلات والمقاييس في فهم كيفية تفاعل المستخدمين مع المنتج وما إذا كان هناك أي مجالات يمكن تحسينها.

تسويق المنتج:

هناك فريق منفصل لتسويق المنتجات في معظم الشركات، ولكن في كثير من الأحيان هنالك نظرة عامة حول كيفية التعامل مع التسويق، خاصةً التخطيط لكيفية الوصول للسوق وإيصال المنتجات، وتندرج هذه الأمور تحت مهام إدارة المنتجات، ويعتبر تسويق المنتجات أقرب من العملاء والسوق من إدارة المنتجات التي تكون أقرب إلى التعامل مع المنتج أكثر، ولكن بما أن نطاق عمل إدارة المنتج واسع للغاية يتطلب الأمر من مديري المنتجات القيام بالمهمتين معاً.

آراء العملاء:

تعتمد إدارة المنتج بشكل كبير على ملاحظات العملاء في كل مرحلة تقريباً، ويسمح منتج الحد الأدنى القابل للتطبيق (MVP) بالحصول على ملاحظات العملاء الأساسية للمنتج، كما تساعد ملاحظات العملاء في تحسين ميزات المنتج المقترحة والتحقق من صحتها، ويساعد في فهم ما إذا كان النهج المتبع هو حقاً بالفعل مناسب

للمعمل وما إذا كان سيتم الحصول على أقصى قيمة تجارية ممكنة، وتساعد الملاحظات أيضًا في اكتشاف المشكلات الجديدة التي لم يتم العثور عليها سابقًا.

٢. الوقت

٧.٢.١ قائمة الوظائف في حزم عمل WBS

جدول ١٨. قائمة وظائف حزم عمل WBS

رمز WBS	النشاط	وصف النشاط	تاريخ النشاط	مسؤول النشاط	الافتراضات والقيود	معايير قبول النشاط	تاريخ تسليم النشاط	ملاحظات
١	كافي آفي	افتتاح المقهى						
١.١	البدء			الراعي				
١.١.١	إنشاء ميثاق المشروع	التصريح الرسمي لبدء المشروع يحدد فيه الأهداف والمعالم الرئيسية وأصحاب المصلحة وتفويض مدير المشروع لاستخدام الموارد		الراعي		توقيع الراعي وتوقيع مدير المشروع		
١.١.٢	إنشاء سجل أصحاب المصلحة	جمع معلومات لأصحاب المصلحة		مدير المشروع		تحديث السجل بشكل دوري		
١.٢	التخطيط	تبدأ بعد إنشاء ميثاق المشروع						
١.٢.١	إنشاء خطط المشروع	تشمل خطط المشروع خطط النطاق والجدول الزمني والتكلفة والجودة والمخاطر والاتصالات والموارد والتوريدات والمعنيين		مدير المشروع - فريق المشروع		تعتمد من مدير المشروع		
١.٢.١.١	تحديد خط الأساس للنطاق	توصف جميع متطلبات المشروع من		مدير المشروع - فريق المشروع	زحف النطاق	تعتمد من مدير المشروع		

						التصاميم والمواد المستخدمة ويشمل الهيكل التنظيمي للأعمال ووصف الهيكل التنظيمي للأعمال		
١.٢.١.٢	تحديد خط الأساس للجدول الزمني	يصف الجدول الزمني للأعمال والتواريخ والمسارات الحرجة	مدير المشروع - فريق المشروع	تعتمد من مدير المشروع				
١.٢.١.٣	تحديد خط الأساس لتكلفة المشروع	توصف تكاليف الأعمال المدرجة في الهيكل التنظيمي للأعمال والتكاليف الاحتياطية والإدارية	مدير المشروع - فريق المشروع	تعتمد من مدير المشروع				
١.٣	التنفيذ	يكون بعد اجتماع الانطلاق.						
١.٣.١	تنفيذ المشروع	يتم البدء بتنفيذ الأعمال حسب الخطوط الأساسية للنطاق والجدول الزمني والتكلفة.	فريق المشروع	مراقبة الأعمال ضمن الخطوط الأساسية				
١.٣.١.١	اتمام عقد الموقع	إبرام عقد الموقع مع المؤجر	مدير المشروع	إيجاد الموقع المناسب حسب المواصفات.				
١.٣.١.٢	تنفيذ الأعمال الإنشائية	تنفيذ الأعمال الإنشائية حسب الخطوط الأساسية للنطاق والجدول الزمني والتكلفة	المقاول	متابعة الأعمال ومقارنتها بالخطوط الأساسية وإدارة طلبات التغيير	موافقة مدير المشروع			
١.٣.١.٣	تنفيذ التصميم الداخلي	تنفيذ أعمال التصميم الداخلي للمقهى	المقاول	متابعة الأعمال ومقارنتها بالخطوط الأساسية وإدارة طلبات التغيير				
١.٣.١.٤	استيراد المعدات والأدوات	استيراد معدات المقهى:	فريق المشروع والموردين	مطابقتها للمواصفات والمتطلبات المذكورة في نطاق	تعتمد من مدير العمليات (مدير الفرع)			

			المشروع			طاوولات المستلزمات للمقهى كراسي، الأدوات المستخدمة لخدمة العملاء، الأجهزة المستخدمة لتحضير القهوة.		
١.٣.١.٥	استيراد المواد	عمل العقود مع مورد البن المستخدم لتحضير القهوة - عمل العقود مع الموردين للأطعمة	فريق المشروع والموردين	مطابقتها للمواصفات والمطلوبات	تعتمد من مدير العمليات (مدير الفرع)			
١.٣.٢	المراقبة والتحكم في المشروع	مهمة مستمرة طوال فترة المشروع						
١.٣.٢.١	عمل تقارير التنفيذ	عمل التقارير اليومية والشهرية	فريق المشروع	مقارنتها بالخطوط الأساسية سواء كانت للنطاق أو الجدول الزمني والتكلفة				
١.٣.٢.٢	طلبات التغيير	تتم طلبات التغيير في حالة وجود زحف عن النطاق أو الخروج عن الخط الأساسي للجدول الزمني أو التكلفة.	فريق المشروع	تتم مراجعة طلبات التغيير وتحليل البيانات للحصول على الموافقة	بموافقة إدارة التغيير ومدير المشروع			
١.٣.٢.٣	أخذ الموافقة على المخرجات	الموافقة على المخرج والتأكد من مطابقتها للمواصفات والجودة.	مدير المشروع		تعتمد من راعي المشروع			
١.٣.٢.٤	تحديث المستندات وخطط المشروع	يتم تحديث مستندات المشروع سجل المعنيين وسجل المشكلات وسجل المخاطر وتجميع الدروس المستفادة وتغيير الخطط في حالة حصول تغيير	فريق المشروع	التأكد من تحديث المستندات والسجلات بشكل دوري	تعتمد من مدير المشروع			
١.٤	الإغلاق	تسلم المنتج النهائي أو الخدمة أو	مدير المشروع		تعتمد من الراعي			

						النتائج		
١.٤.١		التسليم النهائي للمخرجات	يتم فيها تسليم المخرج للمالك وأخذ التعليقات والملاحظات والتأكد من رضا العميل	مدير المشروع	الإغلاق الرسمي للمشروع - تحويل المسؤولية للمالك	الراعي		
١.٤.٢		تسليم التقرير النهائي	جمع التقارير من بداية المشروع حتى مرحلة الإغلاق	مدير المشروع	التأكد من الإغلاق المالي والقانوني والإداري			
١.٤.٣		تحديث مستندات المشروع	يتم تحديث مستندات المشروع وسجل المعنيين والمشكلات وسجل المخاطر وتجميع الدروس المستفادة وأرشفتها للاستفادة المستقبلية	مدير المشروع	التأكد من جمعها وأرشفتها في الأصول العملية للمنظمة OPA			

٧.٢.٢ العلاقات بين الأنشطة

ترتبط عناصر التخطيط في المشروع أو في تطوير منتج ببعضها البعض مؤقتًا وعمليًا ومنطقيًا، يُطلق على الشكل الملموس لهذه الروابط اسم الترابط بين الأنشطة اعتمادًا على المصطلحات المستخدمة، ويمكن أيضًا تسميته بالعمليات، أو المهام، أو الأنشطة، أو خطوات العمل، أو حزم العمل، أو عناصر العمل.

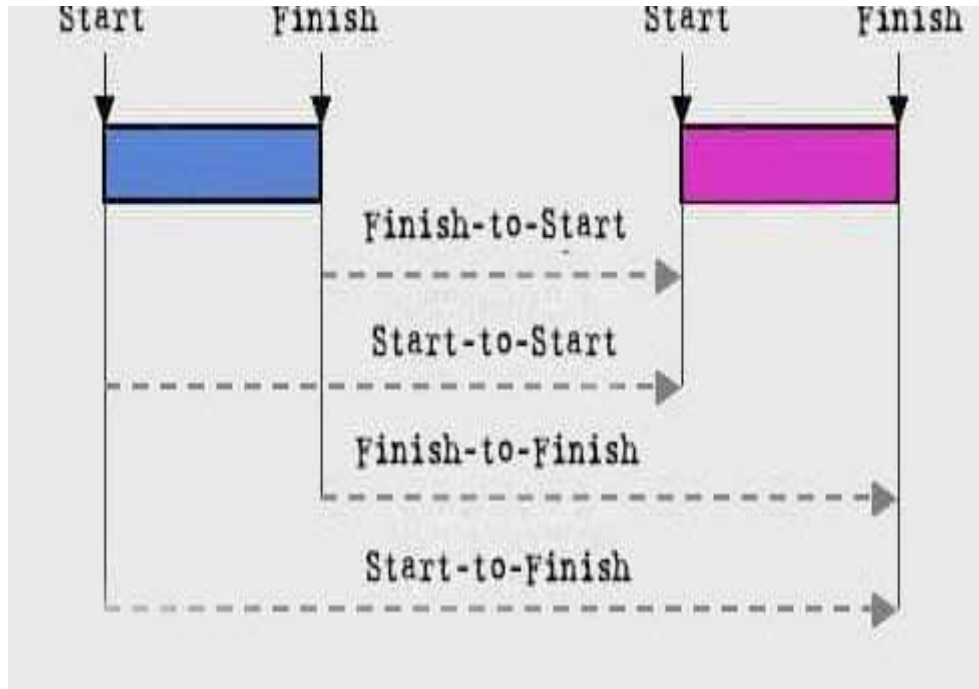
عند تحديد العلاقات المتبادلة يجب مراعاة جانبين:

- العلاقات الملزمة وغير الملزمة: تحدد العلاقات الملزمة نقطة زمنية ثابتة لنشاط ما في بعض الأحيان كتاريخ البدء، وغالبًا ما يكون تاريخ الانتهاء أو علاقة واقعية أو منطقية على سبيل المثال، "صنع قهوة حتى يتم طلب الأجهزة والمكونات بواسطة قسم المشتريات".
- العلاقات الخارجية والداخلية: في حالة العلاقات الخارجية يتم وضع المواصفات الخارجية من قبل العملاء أو الشركاء.

أنواع العلاقات المتبادلة للأنشطة

هناك أربعة أنواع أساسية من العلاقات المستخدمة:

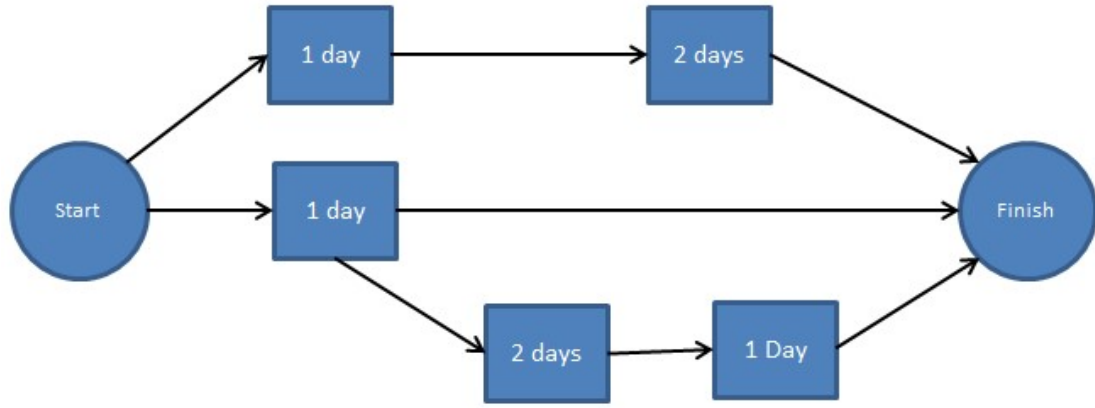
- التسلسل الطبيعي أو علاقة النهاية إلى البدء: يبدأ فيها النشاط اللاحق عند اكتمال النشاط السابق وهي الأكثر شيوعًا في ممارسة إدارة المشاريع، ومن هنا جاء اسم "التسلسل الطبيعي".
- تسلسل البدء أو العلاقة من البداية إلى البداية حيث يبدأ النشاطين بنفس اللحظة.
- تسلسل النهاية أو علاقة النهاية حتى النهاية التي لا يمكن إنهاء النشاط فيها حتى يتم إنهاء السابق.
- تسلسل الانتقال أو علاقة البدء إلى النهاية التي لا يمكن إنهاء النشاط فيها حتى يتم بدء السابق.
- تسلسل القفزة نادر نسبيًا في التخطيط: لا يمكن إكمال الفواتير حتى يتم شحن جهاز الحاسوب.



الشكل ١٦. علاقات الأنشطة

٧.٢.٣ الرسم التخطيطي المنطقي والمسار الحرج

مخططات الشبكة هي تصوير رسومي لأنشطة وأحداث المشروع وتوضح كيف يرتبط كل نشاط بالآخر في المشروع، وتسلسل الأنشطة، والحاجة إلى أداء بعض المهام قبل الأخرى، وتسهل الشبكات أيضًا تحديد تأثير البداية أو النهاية المبكرة أو المتأخرة، وتوفر معلومات حول تخصيص الموارد، وتسمح للمدراء بعمل تحليلات "ماذا لو" باستخدام هذه المعلومات" يمكن للمدراء عرض حالة الخطة وتحليل التقدم وتقييم البدائل.



الشكل ١٧. رسم تخطيطي لشبكة طريقة رسم الأسهم

أنواع مخططات الشبكة

هناك نوعان من مخططات الشبكة المستخدمة:

١. طريقة الرسم التخطيطي للسهم (ADM) "نشاط على السهم".
٢. طريقة الرسم التخطيطي الأسبقية (PDM) "النشاط على العقدة".

فوائد مخطط الشبكة

هناك عدد من الفوائد الناتجة عن استخدام مخطط الشبكة مثل:

- استطاعة مدير المشروع تتبع كل عنصر من عناصر المشروع ومشاركة الحالة.
- تزويد أصحاب المصلحة بتقرير التقدم.
- إنشاء سير عمل المشروع.

- تتبع التبعيات.

- عرض أي اختناقات تشكل خطرًا.

يجب توفر الشروط التالية لتطوير مخطط الشبكة:

- تحديد جميع أنشطة البرنامج بوضوح بما في ذلك نقاط البدء والانهاء.

- تطوير مخطط منطقي يوضح تسلسل الأنشطة والعلاقات المتبادلة.

- تقدير الوقت اللازم لإكمال كل نشاط بأكبر قدر من الدقة.

أدوات مخطط الشبكة

هناك عدد من الأدوات والتقنيات المفيدة في تطوير شبكات ومخططات منطقية تعكس تسلسل النشاط المطلوب وهي تشمل تقنيات جدولة الشبكات المختلفة التي يمكن استخدامها مثل:

- طريقة السلسلة الحرجة (CCM)

- طريقة المسار الحرج (CPM)

- طريقة مخطط الأسبقية (PDM)

- تقنية تقييم ومراجعة البرامج (PERT)

طريقة المسار الحرج (CPM):

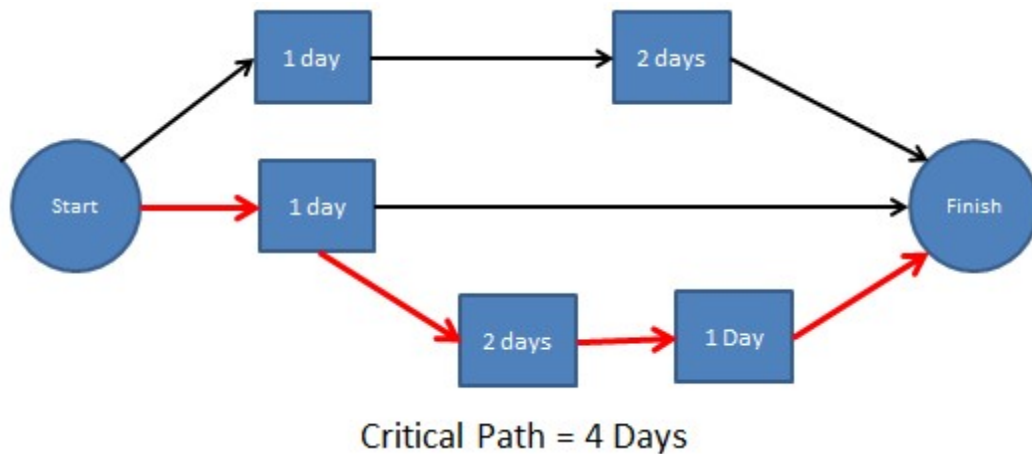
طريقة المسار الحرج (CPM) هي طريقة لتحديد المسار الحرج للجدول الزمني وهو أطول مسار للأنشطة المجدولة التي يجب الوفاء بها لتنفيذ المشروع.

هدف طريقة المسار الحرج (CPM):

الهدف من طريقة المسار الحرج (CPM) هو تحديد المسار الحرج من أجل تركيز الموارد بشكل أكثر كفاءة كي تساعد مدراء المشاريع.

تحديد المسار الحرج:

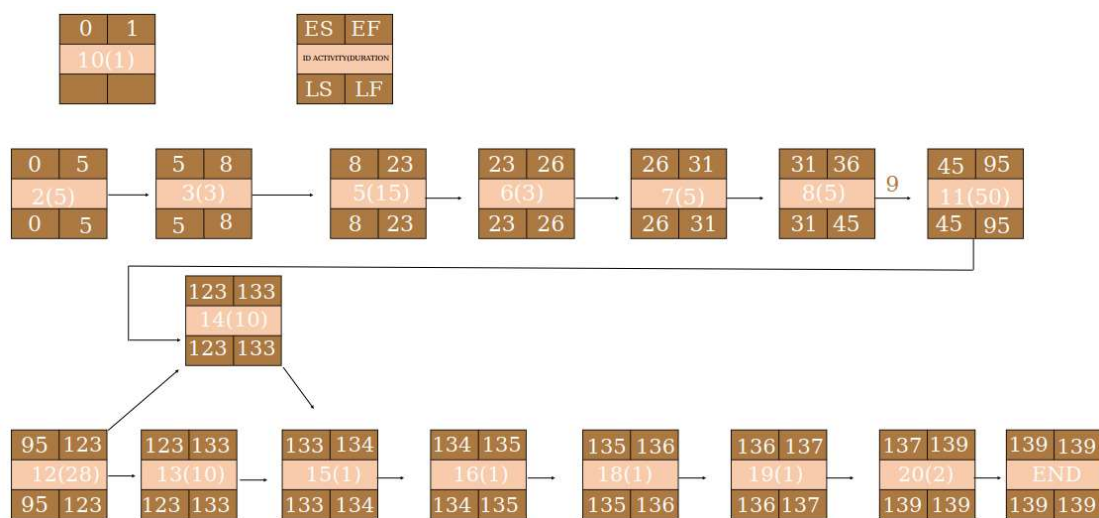
يتم تحديد المسار الحرج عند تحليل الجدول الزمني للمشروع أو الرسم التخطيطي لمنطق الشبكة. استخدام طريقة المسار الحرج (CPM) يوفر عرضًا بيانيًا للمشروع، ويتنبأ بالوقت المطلوب لإنهائه، ويوضح الأنشطة المهمة للحفاظ على الجدول الزمني.



الشكل ١٨. خطوات طريقة المسار الحرج (CPM)

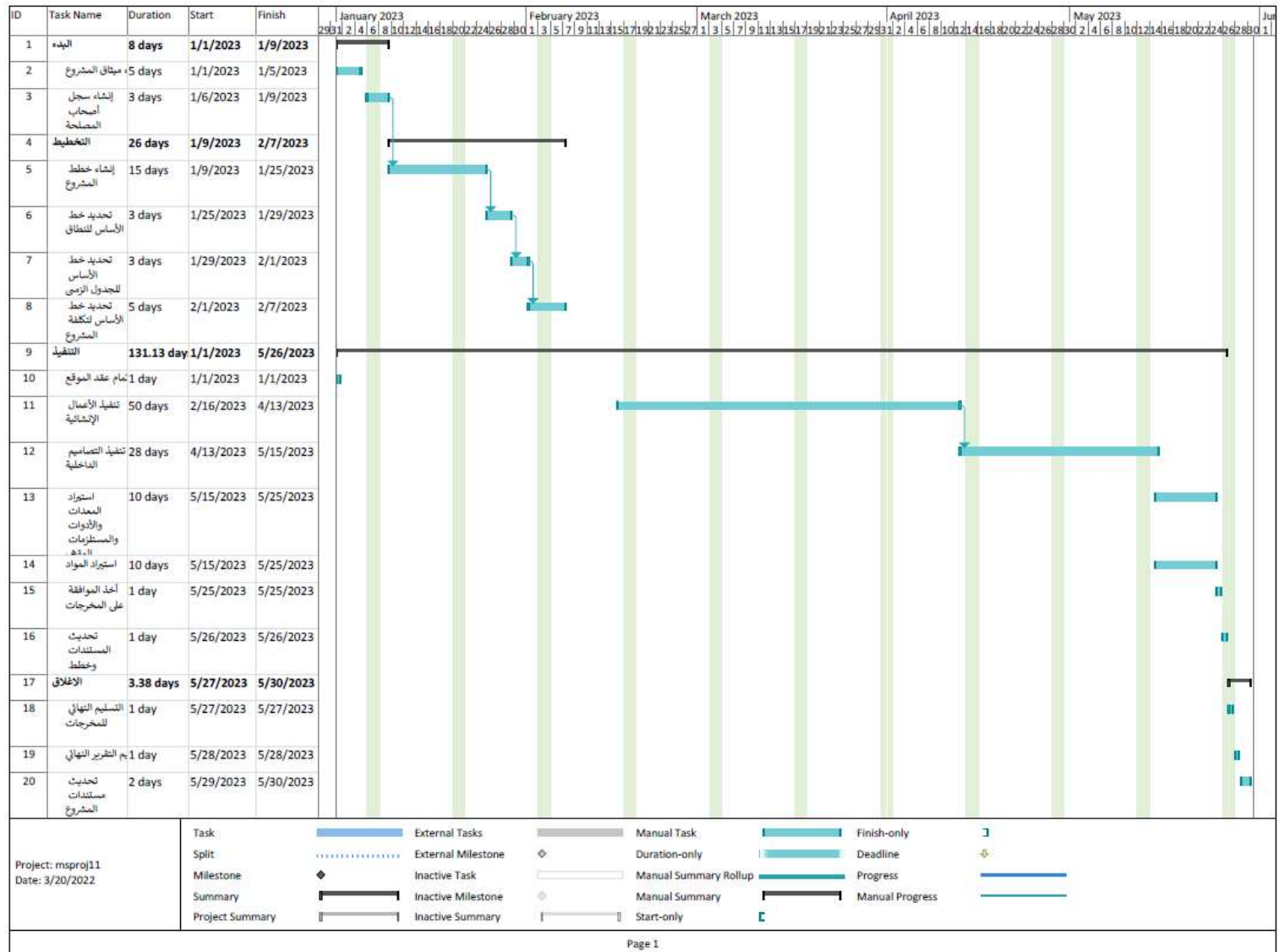
الخطوات السبع (٧) في CPM هي [1] :

- الخطوة ١: اكتب قائمة بجميع الأنشطة المطلوبة لإكمال المشروع.
- الخطوة ٢: حدد تسلسل الأنشطة.
- الخطوة ٣: ارسم مخطط الشبكة.
- الخطوة ٤: حدد الوقت الذي سيستغرقه كل نشاط حتى الانتهاء.
- الخطوة ٥: حدد التبعية بين الأنشطة.
- الخطوة ٦: حدد المسار الحرج.
- الخطوة ٧: قم بتحديث مخطط الشبكة أثناء تقدم المشروع.



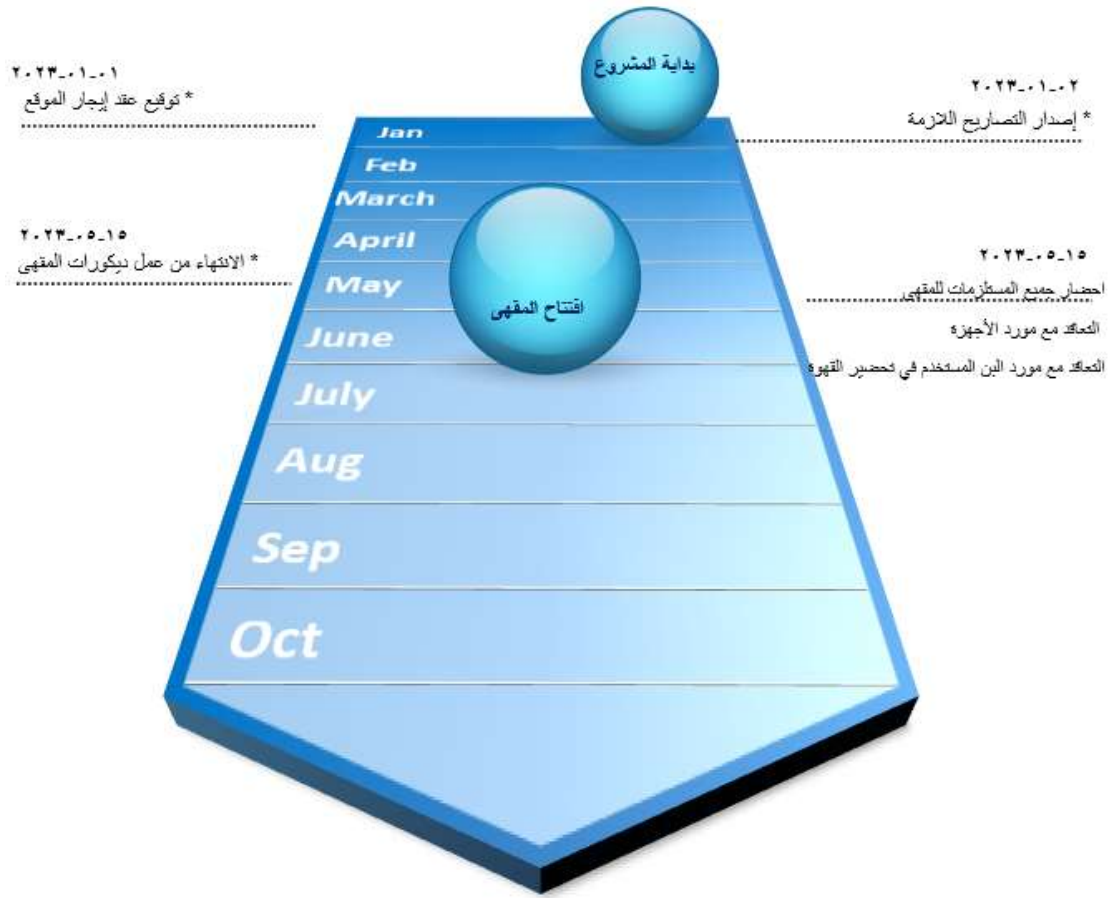
الشكل ١٩. الأنشطة

٧.٢.٤ مخطط جانيت



الشكل ٢٠. مخطط جانيت باستخدام (MS Project)

نموذج المعالم



الشكل ٢١. نموذج المعالم

٣. الجودة

٧.٣.١ نموذج Deming للجودة

ارتكزت فلسفة ديمينج على وضع مفهوم الجودة في إطار إنساني، حيث اعتقد أن التزام القوى العاملة في المصنع بكامل إرادتها في إتقان عملها مع وجود عملية إدارية سليمة، يؤدي للحصول على جودة عالية.

توصل ديمينج إلى قاعدة مفادها أن ٨٥٪ من الأخطاء سببها النظام المتبع من سياسات وأساليب وإجراءات وروتين وأعراف تتبعه ولا يتحمل العنصر البشري إلا نسبة ١٥٪ من هذه الأخطاء وهذه القاعدة سماها (من ١٥٪ إلى ٨٥٪)

% وقال أن البحث في أخطاء النظام هو الأساس وليس التركيز على خطأ العامل، لذلك لا داعي للتسرع في الحكم على الأفراد في حالة الأخطاء لأنهم محكومون بالنظام من العمل ويجب البحث في أخطاء النظام وتصحيحها.

محاور الجودة في نظرية ديمينج

• المحور الأول "إدارة الجودة":

وتتضمن تنفيذ التغيير الجذري للمؤسسة ككل بتبنيها لفلسفة الجودة، مع ضرورة تعميم ذلك على جميع العاملين، وتنمية مهارات القيادة لدى المدراء، واعتماد سياسة التطوير والتحسين المستمر من خلال التدريب والتعليم المستمرين، واعتماد سياسة التقييم القائمة على الاهتمام بالكيف، وجعل هذه الرقابة هدفاً وقائياً، وإلغاء سياسة تحقيق الربح بغض النظر عن الوسيلة لما في ذلك من تأثير سلبي في تحقيق مستوى جودة عالية، وفي رضا المستفيد، كما لا بد من رعاية العاملين بتحقيق أمنهم الوظيفي، وإحلال التعاون بدل الصراع فيما بينهم، ومساعدتهم على تحقيق إنجازاتهم والتفاجر بها، وضرورة بناء علاقات حسنة مع الموردين.

وقد وضع ديمينج أربعة عشر مبدأ عكست فلسفته في بناء منظمة عمل متكاملة ترتقي بجودة الأداء في المنظمة وتشمل على:

١. تحديد أهداف ثابتة للمنظمة من أجل تحسين جودة منتجاتها، وضرورة نشر تلك الأهداف من خلال رسالتها إلى المعنيين كالمستفيدين من الموظفين وأفراد المجتمع المحلي.
٢. تبني فلسفة جديدة للجودة، بحيث يكون التوجه نحو عمل الأشياء بطريقة جديدة مبتكرة وليس عمل الأشياء بطريقة تقليدية.
٣. تبني هدف الرقابة من كشف الخطأ والمحاسبة، إلى رقابة وقائية تستهدف منع وقوع الخطأ وتقديم الدعم لمن يخطئ ليتخطى الأداء الخاطئ ويتابع ويستمر.
٤. عدم بناء قرارات على أساس التكاليف فقط، فليس المهم الحلول السهلة، لأنها قد تكون أكثر تكلفة، ولذا لابد من تغيير فلسفة الشراء التي تعتمد على السعر فقط.
٥. الابتعاد عن فكرة وسياسة تحقيق الربح بأي وسيلة كانت فهذه النظرة قصيرة الأمد.
٦. التدريب المتواصل أثناء الخدمة واعتماد الطرق الحديثة في التدريب وربطها بخطط تحسين الجودة.

٧. تبني وتأسيس القيادة الإدارية، وتفعيل دورها في تحسين النظام ونواتجه وعملياته ومخرجاته باستمرار نحو الأفضل.

٨. إحداث تغيير جذري في الهيكل التنظيمي للمنظمة، وإزالة العوائق والحدود التنظيمية بين موظفي الوحدات التنظيمية المختلفة بالمنظمة.

٩. الاستقرار الوظيفي للعاملين، وتوفير الأمان لهم وإبعاد شبح الخوف.

١٠. تجنب ومقاومة الخوف من التغيير.

١١. التركيز على عملية التطوير الذاتي للعاملين وإكسابهم معارف ومهارات جديدة.

١٢. التوقف عن استخدام سياسة التقييم القائمة على أساس الكم والتوجه إلى سياسة التقييم على أساس الجودة النوعية المحققة واعتبارها المعيار الأساسي للتقييم.

١٣. إزالة العوائق والحواجز التي تمنع العاملين من تحقيق انجازاتهم والتفاخر بها.

١٤. تعزيز العمل بروح الفريق الواحد داخل المنظمة، وذلك لتحقيق التحول إلى نظام الجودة من خلال فرق العمل والمشاركة المستمرة كفلسفة عمل.

المحور الثاني "الآفات المدمرة للجودة":

مثل التغيير المستمر في التخطيط والأهداف، والاهتمام بالأرباح قصيرة المدى، وعدم تشخيص الداء، وعدم وضع حلول واقعية لمشاكل العمل، وعدم تقبل أخطاء العاملين، والتصلب والتعنت بالرأي لدى الإدارة، وعدم تقبل العيوب، واهتمامها بظاهر الأمور، وعدم الاهتمام بالتكلفة الصحية والقانونية التي ترعى مصلحة العاملين.

المحور الثالث: العراقيل أمام تطبيق الجودة:

وتتمثل في التدريب والتعليم الخاطئ على الطرق الإحصائية، والاستخدام السيئ للحاسوب، كذلك البدء ببدايات فاشلة منذ البداية، وعدم توفر الأمثلة والنماذج الصالحة للاقتداء، والافتراض بضرورة مطابقة المنتج للمواصفات فقط، وعدم البحث عن الأسباب الأخرى الكامنة وراء النجاح، والتفرد بالعمل وعدم دعم الإدارة العليا.

المحور الرابع "المناخ الوظيفي الجيد":

أكد ديمينج على ضرورة توفر المناخ الوظيفي الجيد في مجال العمل لما له من أثر إيجابي على الدافعية والشعور بالانتماء والرضا الوظيفي لدى العاملين.

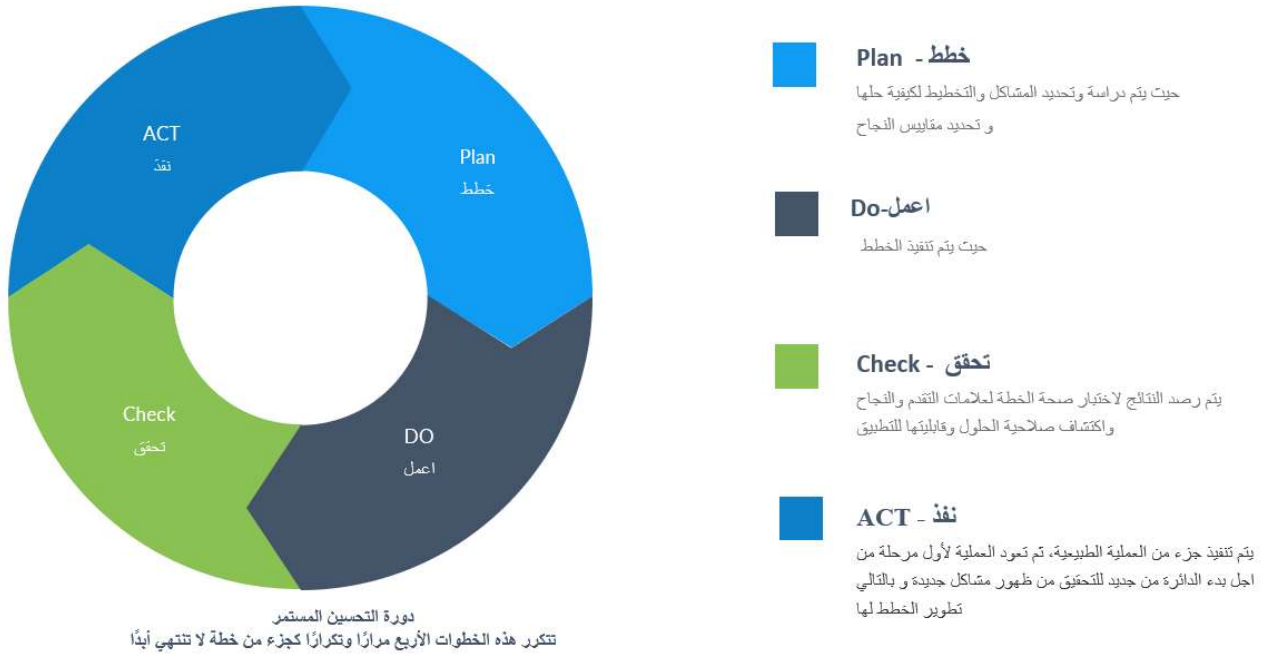
المحور الخامس "نظام المعرفة العميقة":

لا يمكن لأي مشروع أن ينجح إلا بالإلمام الكافي لدى القيادة والأفراد بأسباب النجاح والفشل، وكذلك الإلمام بطرق التخطيط وطرق الأداء الصحيحة وغيرها من المقومات.

المحور السادس: عجلة ديمينج (The PDCA Cycle)

تشتمل عجلة ديمينج المبينة بالشكل في الأسفل على أربع نشاطات يتم القيام بها بشكل دوري دون أي توقف بحيث ترتبط بين المنتج أو الخدمة وبين حاجة المستهلك في ضوء الموارد المتاحة للمنظمة، وهذه النشاطات موضحة بالشكل التالي:

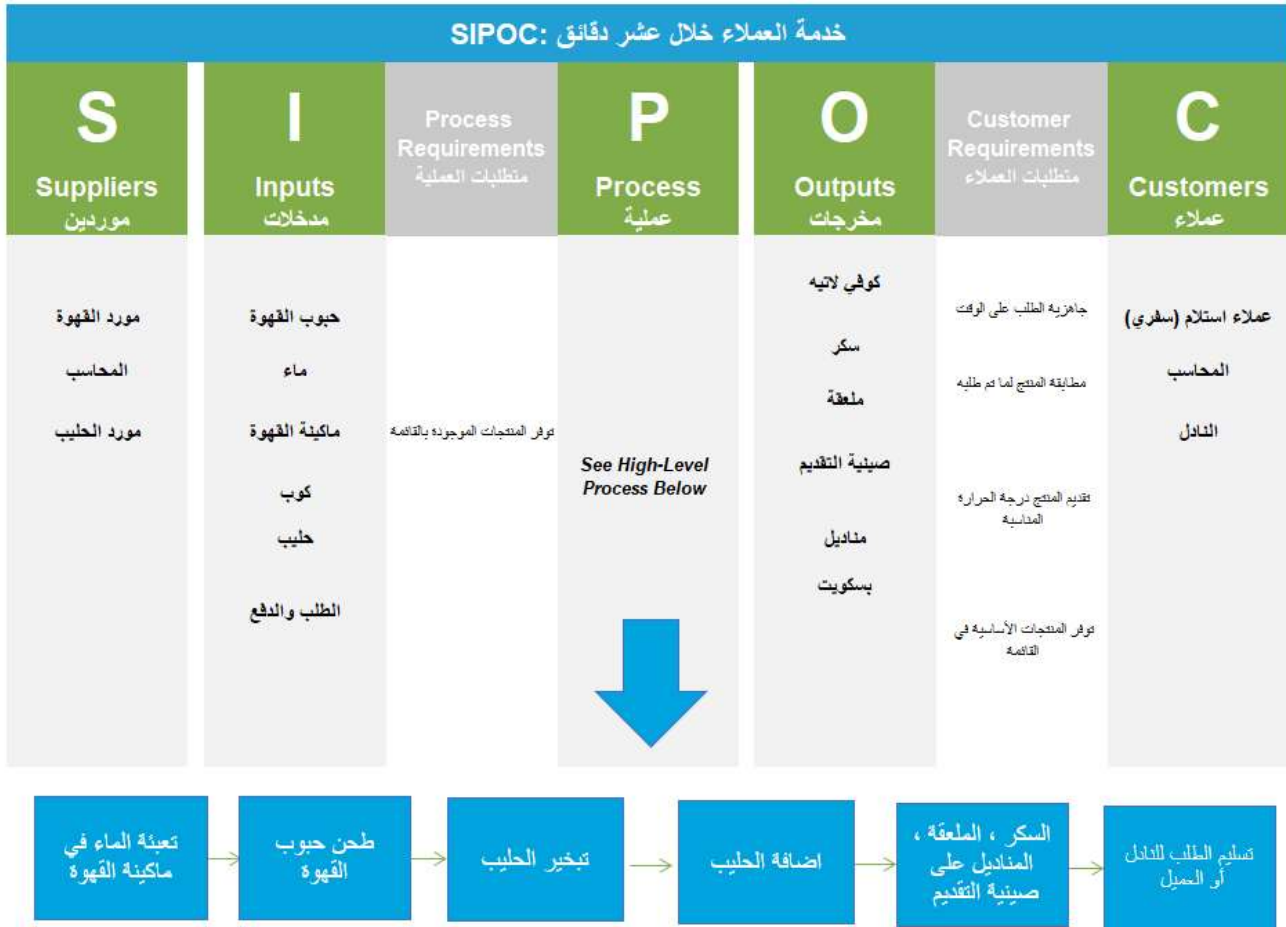
Deming Cycle



الشكل ٢٢. دورة Deming

٧.٣.٢ نموذج SIPOC و ISHIKAWA لمشاكل مخرجات المشروع

تم تطوير نموذج **SIPOC** أدناه للتعامل مع حالة افتراضية لتأخر طلبات العملاء وطول وقت الانتظار حتى يتم أخذ الطلب من قبل النادل أو الاستقبال، حيث أن الهدف هو خدمة العملاء وتلبية احتياجاتهم خلال عشرة دقائق فقط.

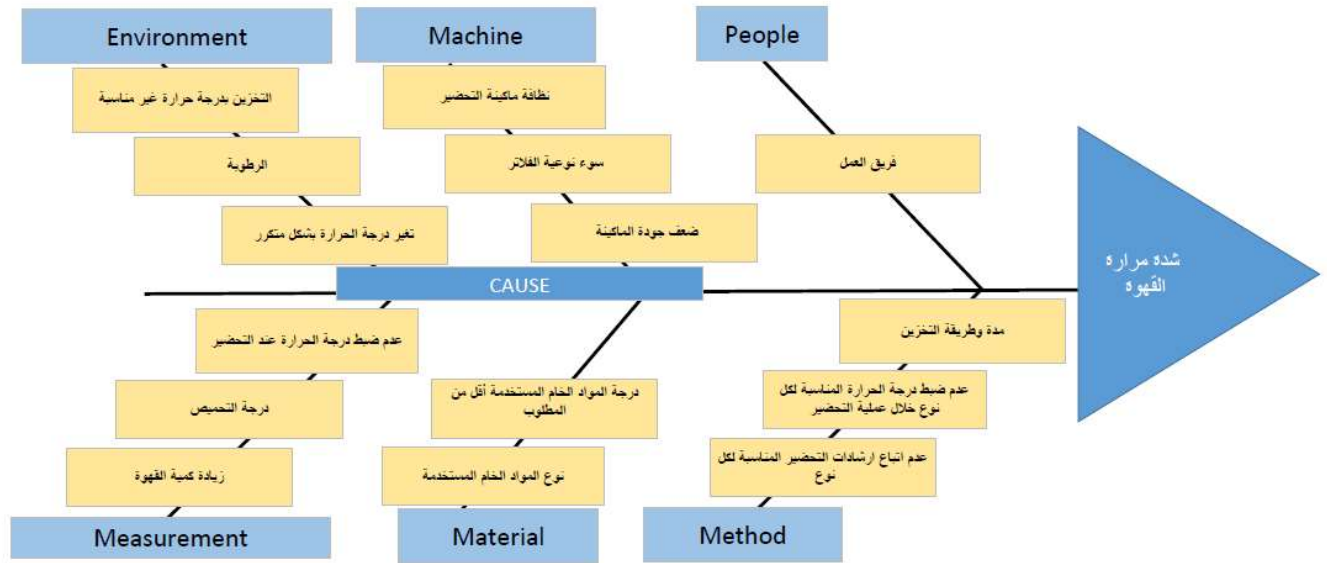


الشكل ٢٣. نموذج SIPOC

ISHIKAWA نموذج

تم تطوير نموذج Ishikawa الموضح أدناه للتعامل مع حالة افتراضية لوجود شدة مرارة زائدة عن الحد المطلوب

خلال تحضير القهوة:



الشكل ٢٤. نموذج Ishikawa

تم عمل القائمة أدناه للتوصل إلى سبب المشكلة ومن ثم اتخاذ الإجراء اللازم لحلها وتفايدي تكرارها بالمستقبل حيث تم التوصل إلى أن درجة تحميص القهوة يجب أن تتم طبقاً لنوع القهوة المستخدمة وكذلك مدة تخزينها حيث تم تطبيق معيار تخزين القهوة لمدة لا تزيد عن ١٥ يوم من تاريخ التحميص.

جدول ١٩. نموذج الأهمية والاستجابة للأسباب

الحالة	المسؤول	الاستجابة / المهمة	الأهمية	السبب الجذري المحتمل
		التأكد من اتباع طريقة التخزين المناسبة حسب معايير الجودة المتبعة	1	التخزين بدرجة حرارة غير مناسبة
		قياس الرطوبة في مكان التخزين	2	الرطوبة
		التأكد من ثبات درجة الحرارة في مكان التخزين وعدم تغييرها بشكل متكرر وبدرجات متفاوتة	3	تغير درجة الحرارة بشكل متكرر
		التأكد من درجة الحرارة عند التحضير	2	عدم ضبط درجة الحرارة عند التحضير

		التأكد من درجة التخميص ومطابقتها للوصفة المطلوبة حسب نوع المنتج	1	درجة التخميص
		التأكد من ضبط كمية القهوة حسب المطلوب	3	زيادة كمية القهوة
		مطابقة نوع المواد المطلوبة مع المستلمة	1	نوع المواد الخام المستخدمة
		التأكد من طلب نوع المواد الخام بالدرجة المتبعة	2	درجة المواد الخام المستخدمة أقل من المطلوب
		فحص الماكينة	2	ضعف جودة الماكينة
		التأكد من تغيير الفلاتر بشكل دوري	2	سوء نوعية الفلاتر
		التأكد من تنظيف الماكينة قبل كل عملية تحضير	2	نظافة ماكينة التحضير
		مراجعة سجل المخزون	1	مدة وطريقة التخزين
		التأكد من مطابقة درجة حرارة التقدير الموصوفة خلال عملية التحضير	3	عدم ضبط درجة الحرارة المناسبة لكل نوع خلال عملية التحضير
		التأكد من اتباع الوصفة المناسبة لكل نوع قهوة	3	عدم اتباع إرشادات التحضير المناسبة لكل نوع
		التأكد من عدم تكرار استخدام نفس المواد للتحضير لأكثر من مرة	3	فريق العمل

الأهمية	الدرجة
مهم جدا	1
مهم	2
أقل أهمية	3



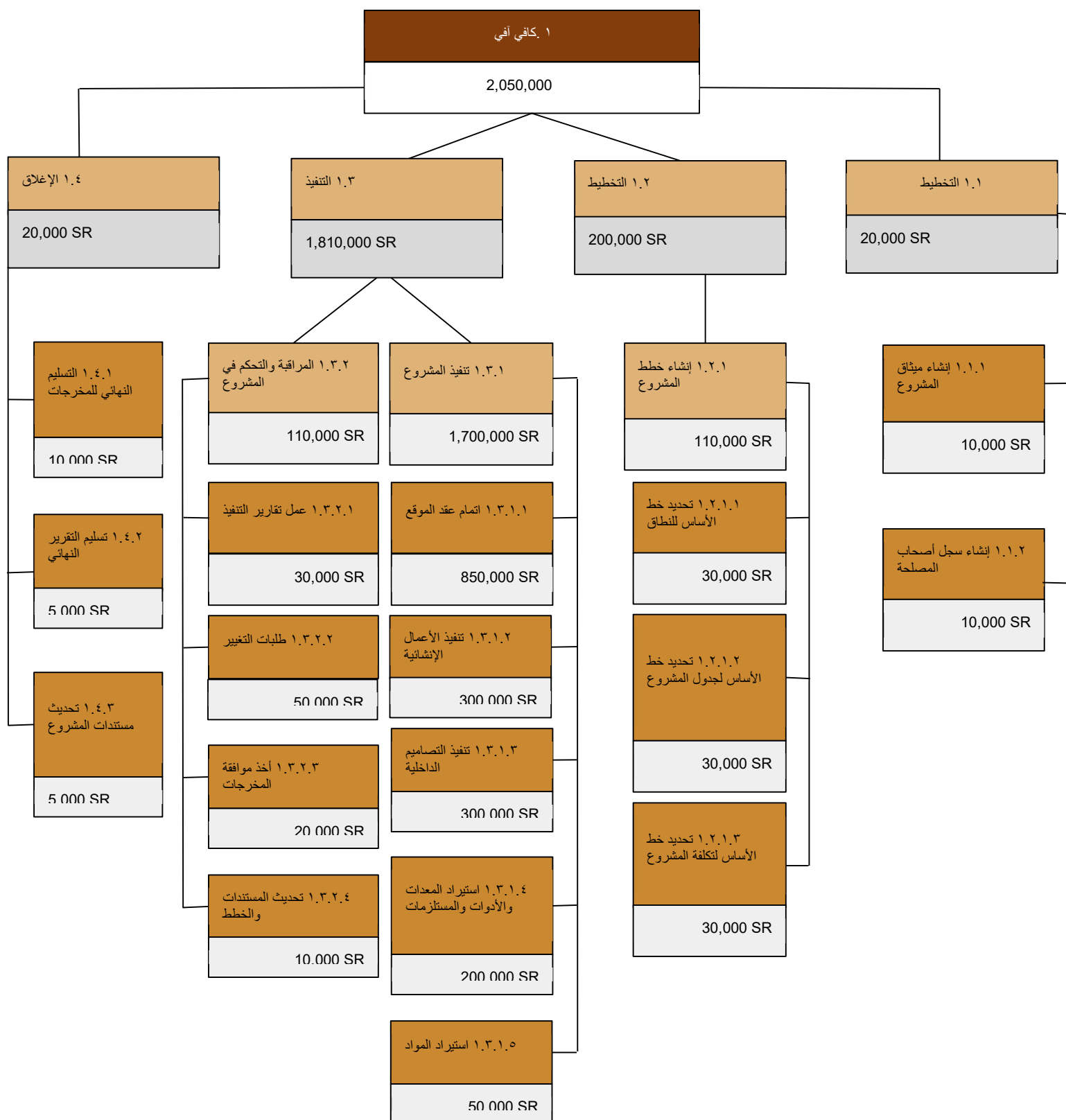
المحاور:

٨.١.١ هيكل توزيع التكلفة وحساب المشروع

١. التمويل

٨.١.١ هيكل توزيع التكلفة وحساب المشروع

يُعد تقسيم العمل إلى مهام أصغر أسلوبًا شائعًا يستخدم لجعل العمل أكثر سهولة ويسر، وبالنسبة للمشاريع يعد هيكل تقسيم العمل (WBS) الأداة التي تستخدم هذه التقنية وهي واحدة من أهم المستندات لإدارة المشروع فهي تدمج النطاق والتكلفة والجدول الزمني الأساسيين لضمان توافق خطوط الأساس للمشروع.



الشكل ٢٥. توزيع التكلفة وحساب المشروع

يوضح الجدول التالي هيكل تقسيم العمل وهو مستند يوضح العلاقة بين نتائج المشروع (المنتجات أو الخدمات أو

النتائج) والنطاق (العمل الذي سيتم تنفيذه).

جدول ٢٠. هيكل تقسيم العمل

رمز WBS	النشاط	وصف النشاط	نوع الحساب	مسؤول النشاط	تاريخ البدء	تاريخ الانتهاء	التكلفة المخططة ر.س	التكلفة الفعلية ر.س
١	كافي آفي	افتتاح المقهى					٢,٠٥٠,٠٠٠	
١.١	البدء		حساب تحكم	الراعي			٢٠,٠٠٠	
١.١.١	إنشاء ميثاق المشروع	التصريح الرسمي لبدء المشروع يحدد فيه الأهداف والمعالم الرئيسية وأصحاب المصلحة وتفويض مدير المشروع لاستخدام الموارد.	حزمة عمل	الراعي			١٠,٠٠٠	
١.١.٢	إنشاء سجل أصحاب المصلحة	جمع معلومات لأصحاب المصلحة	نشاط	مدير المشروع			١٠,٠٠٠	
١.٢	التخطيط	تبدأ بعد إنشاء ميثاق المشروع	حساب تحكم				٢٠٠,٠٠٠	
١.٢.١	إنشاء خطط المشروع	تشمل خطط المشروع خطط النطاق والجدول الزمني والتكلفة والجودة والمخاطر والاتصالات والموارد والتوريدات والمعنيين	حزمة عمل	مدير المشروع - فريق المشروع			١١٠,٠٠٠	
١.٢.١.١	تحديد خط الأساس للنطاق	توصف جميع متطلبات المشروع من التصميم والمواد المستخدمة ويشمل الهيكل التنظيمي للأعمال ووصف الهيكل التنظيمي للأعمال	نشاط	مدير المشروع - فريق المشروع			٣٠,٠٠٠	
١.٢.١.٢	تحديد خط	يصف الجدول الزمني	نشاط	مدير			٣٠,٠٠٠	

				المشروع - فريق المشروع		للأعمال والتواريخ والمسارات الحرجة	الأساس للجدول الزمني	
١.٢.١.٣	٣٠,٠٠٠			مدير المشروع - فريق المشروع	نشاط	توصف تكاليف الأعمال المدرجة في الهيكل التنظيمي للأعمال والتكاليف الاحتياطية والإدارية	تحديد خط الأساس لتكلفة المشروع	
١.٣	١,٨١٠,٠٠٠				حساب تحكم	يكون بعد اجتماع الانطلاق.	التنفيذ	
١.٣.١	١,٧٠٠,٠٠٠			فريق المشروع	حزمة خطط	يتم البدء بتنفيذ الأعمال حسب الخطوط الأساسية للنطاق والجدول الزمني والتكلفة.	تنفيذ المشروع	
١.٣.١.١	٨٥٠,٠٠٠			مدير المشروع	نشاط	إبرام عقد الموقع مع المؤجر	اتمام عقد الموقع	
١.٣.١.٢	٣٠٠,٠٠٠			المقاول	نشاط	تنفيذ الأعمال الإنشائية حسب الخطوط الأساسية للنطاق والجدول الزمني والتكلفة	تنفيذ الأعمال الإنشائية	
١.٣.١.٣	٣٠٠,٠٠٠			المقاول	نشاط	تنفيذ أعمال التصميم الداخلي للمقهى	تنفيذ التصميم الداخلي	
١.٣.١.٤	٢٠٠,٠٠٠			فريق المشروع والموردين	نشاط	استيراد معدات المقهى: طاولات كراسي، الأدوات المستخدمة لخدمة العملاء، الأجهزة المستخدمة لتحضير القهوة.	استيراد المعدات والأدوات والمستلزمات المقهى	
١.٣.١.٥	٥٠,٠٠٠			فريق المشروع والموردين	نشاط	عمل العقود مع مورد البن المستخدم لتحضير القهوة - عمل العقود مع الموردين للأطعمة	استيراد المواد	
١.٣.٢	١١٠,٠٠٠				حزمة خطط	مهمة مستمرة طوال فترة المشروع	المراقبة والتحكم في المشروع	
١.٣.٢.١	٣٠,٠٠٠			فريق المشروع	نشاط	عمل التقارير اليومية والشهرية	عمل تقارير التنفيذ	

١.٣.٢.٢	وطلبات التغيير	تتم طلبات التغيير في حالة وجود زحف عن النطاق أو الخروج عن الخط الأساسي للجدول الزمني أو التكلفة.	نشاط	فريق المشروع			٥٠,٠٠٠
١.٣.٢.٣	أخذ الموافقة على المخرجات	الموافقة على المخرج والتأكد من مطابقتها للمواصفات والجودة.	نشاط	مدير المشروع			٢٠,٠٠٠
١.٣.٢.٤	تحديث المستندات وخطط المشروع	يتم تحديث مستندات المشروع وسجل المعنيين وسجل المشكلات وسجل المخاطر وتجميع الدروس المستفادة وتغيير الخطط في حالة حصول تغيير	نشاط	فريق المشروع			١٠,٠٠٠
١.٤	الاعلاق	تسلم المنتج النهائي أو الخدمة أو النتائج	حساب تحكم	مدير المشروع			٢٠,٠٠٠
١.٤.١	التسليم النهائي للمخرجات	يتم فيها تسليم المخرج للمالك وأخذ التعليقات والملاحظات والتأكد من رضا العميل	نشاط	مدير المشروع			١٠,٠٠٠
١.٤.٢	تسليم التقرير النهائي	جمع التقارير من بداية المشروع حتى مرحلة الإغلاق	نشاط	مدير المشروع			٥,٠٠٠
١.٤.٣	تحديث مستندات المشروع	يتم تحديث مستندات المشروع وسجل المعنيين وسجل المشكلات وسجل المخاطر وتجميع الدروس المستفادة وأرشفتها للاستفادة المستقبلية	نشاط	مدير المشروع			٥,٠٠٠



المحاور:

٩.١.١ مفهوم موازنة الموارد والتسوية	١. المصادر
٩.٢.١ عملية تنفيذ المشتريات واختيار المقاول	٢. المشتريات
٩.٣.١ جدول أعمال ودعوة وسجل واجتماع افتراضي	٣. التخطيط والمراقبة
٩.٣.٢ قياس الأداء	
٩.٣.٣ نموذج طلب تغيير	

١. المصادر

٩.١.١ مفهوم موازنة الموارد والتسوية

تعرف تسوية الموارد على أنها تقنية يتم فيها تعديل تواريخ البدء والانتهاء بناءً على قيود الموارد بهدف موازنة الطلب على الموارد مع العرض المتاح، يمكن صياغة مشكلة تسوية الموارد كمشكلة استمثال يمكن حل المشكلة عن طريق خوارزميات تحسين مختلفة مثل الخوارزميات الدقيقة أو طرق الأدلة العليا تعمل الخوارزميات التحليلية أو الدقيقة بشكل جيد عند حل المشكلات الصغيرة، ولكن عندما يكون حجم المشروع كبيراً، تكون خوارزميات الأدلة العليا أكثر عملية.

يتم استخدام موائمة الموارد عندما يكون لقيد الوقت الأولوية، الهدف هنا هو إكمال العمل في التاريخ المطلوب مع تجنب فترات الذروة والانخفاضات في الطلب على الموارد. يتم استخدام تسوية أو موائمة الموارد عندما تكون القيود المفروضة على توافر الموارد ذات أهمية قصوى إنه يجيب ببساطة على السؤال الآتي "بالموارد المتاحة متى سينتهي العمل؟"

بعض الموارد القابلة لإعادة الاستخدام غير محدودة، لذلك يجب تعديل الجدول الزمني لمراعاة محدودية الموارد المتاحة بمرور الوقت.

هناك طريقتان للتوفيق بين حدود الموارد والقيود الزمنية؛ تجانس الموارد (أو جدولة موارد محدودة الوقت Smoothing) وتسوية الموارد أو (جدولة الموارد المحدود Leveling) فيتم استخدام تجانس المورد عندما يكون لقيد الوقت الأولوية، الهدف هو إكمال العمل في التاريخ المطلوب مع تجنب فترات الذروة والانخفاضات في الطلب على الموارد، سيتم تحقيق ملف تعريف موارد متجانس عن طريق تأخير بعض الأعمال، سيؤدي هذا إلى إزالة بعض المرونة من الجدول الزمني وقدرته على التعامل مع التأخيرات التي لا مفر منها، ولكن الميزة عادةً ما تكون استخدام الموارد بشكل أكثر كفاءة وفعالية من حيث التكلفة. وفي كثير من الحالات، قد يتطلب الأمر مزيجاً من التسوية والتمهيد.

٢. المشتريات

٩.٢.١ عملية تنفيذ المشتريات واختيار المقاول

تم تعريف الشراء على أنه "الحصول على المواد والإمدادات والخدمات وما إلى ذلك من أمور يحتاجها المشروع لكي يعمل بنجاح" وبناء على هذا المعنى، تشير استراتيجية الاستعانة بالمصادر إلى نهج الشركة المخطط الفعال من حيث التكلفة لشراء الإمدادات المطلوبة، مع مراعاة العديد من العناصر والعوامل مثل خطة التوريد والتمويل والميزانية والمخاطر والفرص المتوقعة، وذلك من أجل تطوير إدارة أو استراتيجية فعالة للمشتريات، عليك أولاً أن تجلس لتقييم التفاصيل التي تحتاج إلى العمل معها، تتضمن هذه التفاصيل أهداف العمل أو المشروع، والموارد والمواد المتاحة والحالية، والميزانية والجدول الزمني من خلال تقييم هذه العناصر يمكن للفريق البدء في التخطيط لاستراتيجية مصادر فعالة تكون فريدة من نوعها للمنظمة قدر الإمكان، يعتبر المفتاح هنا هو التأكد من أن كل تفاصيل الخطة تساهم في تحقيق أهداف الشركة المحددة.

يشير مصطلح استراتيجية الشراء إلى خطة طويلة الأجل لشراء الإمدادات الضرورية بشكل فعال من حيث التكلفة من قائمة البائعين المطلعين الذين يقدمون سلعاً عالية الجودة في الوقت المحدد.

امتنالاً لشروط الشراء:

تعتمد استراتيجية الشراء عادة على عدد من العوامل، مثل جدول الشراء والميزانية المتاحة.

التكلفة الإجمالية للملكية والمخاطر المحتملة والمزید:

غالباً ما تركز استراتيجيات الشراء على خيارات مثل خفض التكلفة وتقليل المخاطر والتوسع العضوي.

وفقاً لاستطلاع حديث ٧٩٪ من مكاتب الشراء في جميع أنحاء العالم لديها يحدد خفض التكلفة باعتباره استراتيجية الشراء ذات الأولوية القصوى، ويمكن للمنظمات التركيز على واحدة أو أكثر من الأولويات بناءً على احتياجات العمل.

وفي هذا المشروع سيتم اتباع استراتيجية "إدارة الجودة الكلية" كاستراتيجية الشراء الخاصة بالمشروع

وهي عملية مستمرة لاكتشاف وتقليل أو القضاء على الأخطاء في عملية التصنيع، وتبسيط إدارة سلسلة التوريد،

وتحسين تجربة العملاء، وضمان أن يكون الموظفون على مستوى السرعة المناسب في التدريب.

٣. التخطيط والمراقبة

٩.٣.١ جدول أعمال ودعوة وسجل واجتماع افتراضي

السلام عليكم ورحمة الله وبركته أعضاء الفريق المحترمين:

سيكون هناك اجتماع يوم ---- ***/**/* الموافق ***/**/* الساعة ١٠ صباحاً

الرجاء الاطلاع على جدول أعمال الاجتماع المرفق مع هذه الدعوة.

لحضور الاجتماع اضغط الرابط التالي:

<http://wteyryrtytyLwutyutrw>

شاكر ومقدر تعاونكم

مدير المشروع/ م. أحمد بن سميط

جدول ٢١. أعمال الاجتماع:

المحور	مدته	العناصر
الأهداف	٥ دقائق	مراجعة الأهداف للتذكير وتأكيد تحقيق المشروع للأهداف المحددة مسبقاً
تطورات المشروع	٢٠ دقيقة	الاستماع لإجابات جميع الحاضرين على سؤال: هل تقدم المهام موائمتزامن مع مسار المشروع الرئيسي؟
العوائق والمخاطر المتوقعة	١٠ دقائق	ماهي العوائق والمخاطر المتوقعة على المدى القصير؟ (أسبوع) ماهي العوائق والمخاطر المتوقعة على المدى الطويل؟ (شهر أو شهرين).
المواعيد المهمة والمعالم الرئيسية	١٠ دقائق	١. التأكد من معرفة جميع أفراد الفريق بالتواريخ. ٢. ماهي المهام التي لم تتم؟ ولماذا؟ وما أثر ذلك على المشروع؟ ٣. تحديد العناصر التي يلزم إجراؤها قبل هذه الأحداث الرئيسية. ٤. تعيين خطوات واضحة لإنجازها.
الميزانية	٥ دقائق	تحديد ما إذا كان المشروع تحت أو فوق الميزانية.

٩.٣.٢ قياس الأداء

قياس الأداء من أهم الركائز الرئيسية في الإدارة وتعتبر من الوسائل المهمة التي تضمن لنا تحقيق الهدف وإنجازه وتساعد على التركيز والانتباه.

وهي أيضاً مهمة في قياس أداء الأفراد والمؤسسة ومن خلالها يمكننا أن نعرف معدل التطور والنمو والنجاح للمؤسسة وقياس مدى فعالية الخطة.

حرصنا أن تكون هناك مؤشرات مرتبطة بالخطة التسويقية من ناحية:

- رضا العملاء.
- زيادة الربح ومتابعة معدل نشاط المبيعات.
- المكانة التنافسية للمؤسسة.

ومن ناحية تحقيق المنتج:

- متابعة جودة المنتج

ومن ناحية الموظفين:

- معدل الالتزام
- معدل الإنتاجية والكفاءة
- التطوير والتحقيق واكتساب المهارات الجديدة
- السرعة في أداء المهام

٩.٣.٣ نموذج طلب تغيير

هو مقترح رسمي لتعديل أي وثيقة أو نتيجة نهائية أو خط مرجعي (Baseline). ويؤدي طلب التغيير المعتمد إما إلى إجراء تعديل أو تحديث على العنصر الذي قُدِّم بخصوصه طلب التغيير، أو قد يتم استبدال ذلك العنصر بشكل كلي، ويتم تقديم ذلك الطلب عادةً عند مواجهة فريق العمل بعض المشاكل أثناء تنفيذ أعمال المشروع، بحيث

يتم بعدها تقديم طلبات التغيير التي قد تؤدي إلى تعديل سياسات المشروع، أو إجراءاته، أو نطاقه، أو تكلفته أو ميزانيته أو جدولته الزمني أو جودة مخرجاته، وقد تكون طلبات التغيير مباشرة أو غير مباشرة، وقد يتم تقديمها من داخل فريق المشروع أو من خارجه، كما قد تكون اختيارية أو إلزامية بموجب القانون أو بموجب العقود المرتبطة بالمشروع، وقد تشمل تلك التغييرات: الإجراءات التصحيحية والإجراءات الوقائية وإصلاح القصور وإجراء التعديلات أو التحديثات.

خطوات إدارة طلب التغيير

- تحديد نطاق التغيير (Determine the Scope of the Change)، فلا بد من ضرورة تحديد أسباب التغيير، ونطاقه وإشراك أصحاب المصلحة المتأثرين والراغبين بهذا التغيير، والعمل على تحديد متطلباتهم، وكل ما يمكن استخدامه لدعم عملية التغيير.
- اختيار فريق تنفيذ طلب التغيير، وتوضيح ماهيته وأسبابه، ووضع الخطة المناسبة لتنفيذه والمدة الزمنية لإتمامه، والعمل على تنفيذ المتطلبات وفقاً لأولوياته.
- الحصول على الموافقة أو الرفض لتنفيذ طلب التغيير (Approve or reject the change request).
- في حال تمت الموافقة على طلب التغيير، سيتم تحديد مسار العمل لتنفيذ طلب التغيير (Decide on a course of action). بحيث يتم تحديث مخرجات المشروع، عن طريق تحديد الخطط والجدول الزمني والمستندات ومتطلبات العمل اللازمة لإتمامه.



المحاور:

١٠.١.١ المخاطر والفرص	
١٠.١.٢ سجل المخاطر	
١٠.١.٣ التحليل النوعي للمخاطر	١. المخاطر والفرص
١٠.١.٤ استراتيجيات الاستجابة للمخاطر	
١٠.٢.١ مصفوفة تقييم مشاركة أصحاب المصلحة	٢. أصحاب المصلحة

١. المخاطر والفرص

١.١.١ المخاطر والفرص

الفرص: هي المخاطر التي لها تأثير إيجابي على هدف أو أكثر للمشروع. إدارة الفرص تساعد على تحديد وفهم الطرق الممكنة التي من خلالها يمكن تحقيق الأهداف بشكل أكثر نجاحاً.

التهديدات: هي المخاطر التي قد يكون لها تأثير سلبي على هدف أو أكثر للمشروع، وتتضمن إدارة التهديد استخدام موارد إدارة المخاطر من أجل:

- وصف المخاطر
- تحليل المخاطر
- تقييم احتمالية وقوع المخاطر وتأثيرها
- تنفيذ استراتيجية الاستجابة للمخاطر

فكما ذكرنا سابقاً في (٣.١.٣) عند تحليل نقاط القوة، والضعف، والفرص، والتهديدات. يتمثل في الجدول التالي بعض مخاطر الفرص والتهديدات التي سوف تواجه المشروع.

جدول ٢٢. مخاطر الفرص والتهديدات

الفرص	السبب	التأثير
• العمل على أعلى معايير الجودة • المنطقة الحيوية • خدمة طلبات السيارات • توفر منطقة وقوف السيارات	- كسب ثقة العملاء - زيادة العملاء - سرعة خدمة العملاء - استيعاب عملاء أكثر	- جذب العملاء - وإعادة التجربة - رفع سمعة الكافي - ارتفاع المبيعات - كسب رضا العملاء
التهديدات	السبب	التأثير

● عدم توفر المكان المناسب ● تأخر توريد البن المستخدم للقهوة ● مدى توافر المقاهي في المنطقة ● عدم تقبل بعض الزبائن لأصحاب الهمم	- البحث المبكر والمكثف - عدم إبلاغ المورد بالاحتياجات - يقلل من تجربة العملاء - كاسم جديد في السوق - عدم وجود الخبرات في التعامل مع العملاء	- تأخير الانتهاء من المشروع - نقص الموارد - قلة العملاء المرتادين للمقهى - يقلل من كسب ثقة العميل
---	---	--

١٠.١.٢ سجل المخاطر

جدول ٢٣. سجل المخاطر

تاريخ تسجيل الخطر	وصف الخطر	(+/-) فرصة/ تهديد	مسؤول الخطر	احتمالية حدوث الخطر	تأثير حصول الخطر	تصنيف الخطر	استراتيجية تجنب الخطر	الاستجابة للخطر	حالة الخطر
١	عدم توفر المكان المناسب	-	مالك المشروع	متوسط	مرتفع	مرتفع	البحث المبكر للمكان المناسب	التواصل مع مكاتب متعددة للبحث عن المكان المناسب	أغلق
٢	تأخر توريد البن المستخدم للقهوة	-	مدير المشتريات	متوسط	مرتفع	مرتفع	التواصل المبكر مع المورد وإعلامه بالتحديثات المطلوبة	توفر مورد بديل في حالة التقصير من المورد الرئيسي	مفتوح
٣	مدى توافر المقاهي في المنطقة	-	مدير المشروع	عالي	منخفض	متوسط	البحث المبكر للمكان المناسب	إيجاد منطقة ذات توافر متوسط للمقاهي	أغلق
٤	عدم تقبل بعض الزبائن لأصحاب الهمم	-	مدير الموارد البشرية	متوسط	منخفض	منخفض	تدريب الموظفين وتقديم الدورات اللازمة	تبديل الموظف بموظف آخر لإرضاء العميل في الوقت اللازم	مفتوح
٥	خدمة طلبات السيارات	+	مصمم المشروع	مرتفع	مرتفع	مرتفع	إعلام المقاول الإنشائي عند تنفيذ المشروع	إعادة تنفيذ بعض الأعمال الإنشائية	مغلق

١٠.١.٣ التحليل النوعي للمخاطر

يقيم التحليل النوعي للمخاطر أهمية كل خطر من أجل تصنيفها وتحديد أولوياتها، وتستخدم التقنيات النوعية لاكتساب فهم أفضل للمخاطر، وتأخذ هذه التقنيات النوعية في الاعتبار مجموعة من الخصائص مثل احتمالية الحدوث ودرجة التأثير على أهداف المشروع وإمكانية إدارتها وتوقيت التأثيرات المحتملة وأيضاً علاقتها مع المخاطر الأخرى والأسباب والآثار الناجمة عن هذه المخاطر. يؤدي إجراء التحليل النوعي للمخاطر أيضاً إلى وضع الأساس لإجراء التحليل الكمي للمخاطر إذا كانت هذه العملية مطلوبة. يتم إجراء عملية تحليل المخاطر النوعية بانتظام طوال دورة حياة المشروع، على النحو المحدد في خطة إدارة المخاطر.

توضح الجداول التالية مقياس التأثير ومقياس احتمالية إدارة المخاطر، والتي سيتم استخدامها لاحقاً لتقييم المخاطر.

جدول ٢٤. مقياس الاحتمالية

المقياس	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
الوصف	مستبعد حدوثه	غير محتمل حدوثه		متوسط		محتمل حدوثه		حدوثه مؤكد		

جدول ٢٥. مقياس التأثير

المقياس	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
الوصف	لا يوجد تأثير	منخفض		متوسط		مرتفع		مرتفع جداً		

ومن خلال الجداول السابقة يمكننا تقييم وتصنيف هذه المخاطر على مصفوفة الاحتمالية والخطر ومن خلال كل نتيجة خطر سيتم تصنيف ما إذا كان الخطر مرتفع أو متوسط أو منخفض.

جدول ٢٦. تصنيف المخاطر

										١٠	التأثير
										٩	
										٨	
										٧	
										٦	
										٥	
										٤	
										٣	
										٢	
										١	
١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١		
الاحتمالية											

١٠.١.٤ استراتيجيات الاستجابة للمخاطر

- هناك خمس استراتيجيات بديلة للتعامل مع المخاطر يمكن أخذها بعين الاعتبار وهي على النحو التالي:
- التصعيد: التصعيد مناسب عندما يوافق فريق المشروع أو راعي المشروع على أن التهديد خارج نطاق المشروع أو أن الاستجابة المقترحة ستتجاوز سلطة مدير المشروع، فيحدد مدير المشروع من يجب إخطاره بالمخاطر ويبلغ عن التفاصيل لذلك الشخص أو المنظمة. من المهم أن يتم قبول المخاطر المتصاعدة من قبل الطرف المعني في المنظمة. عادة ما يتم تصعيد التهديدات إلى المستوى الذي يتطابق مع الأهداف التي قد تتأثر إذا

حدث التهديد. لا تتم مراقبة التهديدات المتصاعدة من قبل فريق المشروع بعد التصعيد، على الرغم من أنه يتم تسجيلها في سجل المخاطر للحصول على معلومات.

- التجنب: يتم تجنب المخاطر عندما يعمل فريق المشروع للقضاء على التهديد أو حماية المشروع من تأثيره. قد يكون مناسباً للتهديدات ذات الأولوية العالية مع احتمال كبير لحدوثها وتأثيرها السلبي الكبير. فقد يتضمن التجنب تغيير بعض جوانب خطة إدارة المشروع أو تغيير الهدف المعرض للخطر من أجل القضاء على التهديد تمامًا، وتقليل احتمالية حدوثه إلى الصفر، ومن أمثلة إجراءات التجنب إزالة سبب التهديد، أو تمديد الجدول، أو تغيير استراتيجية المشروع، أو تقليل النطاق. فيمكن تجنب بعض المخاطر من خلال توضيح المتطلبات أو الحصول على المعلومات أو تحسين الاتصالات أو اكتساب الخبرة.

- التحويل: يتضمن التحويل نقل ملكية التهديد إلى طرف ثالث لإدارة المخاطر وتحمل التأثير في حالة حدوث التهديد. غالبًا ما يتضمن تحويل المخاطر دفع علاوة مخاطرة للطرف الذي يتحمل التهديد. يمكن تحقيق التحويل من خلال مجموعة من الإجراءات، والتي تشمل على سبيل المثال لا الحصر استخدام التأمين وسندات حسن الأداء والضمانات وما إلى ذلك. يمكن استخدام الاتفاقيات لنقل الملكية والمسؤولية عن مخاطر محددة إلى طرف آخر.

- التخفيف: في التخفيف من المخاطر، يتم اتخاذ إجراءات لتقليل احتمالية حدوثه أو تقليل تأثيره. وغالبًا ما يكون إجراء التخفيف المبكر أكثر فعالية من محاولة إصلاح الضرر بعد حدوث التهديد. فيتم اعتماد عمليات أقل تعقيدًا أو إجراء المزيد من الاختبارات أو اختيار بائع أكثر استقرارًا. عندما لا يكون من الممكن تقليل الاحتمالية، قد تقلل استجابة التخفيف من التأثير من خلال استهداف العوامل التي تؤدي إلى الخطورة. على سبيل المثال، عدم التفاهم بين الموظفين والعملاء أمرًا غالبًا ما يحدث لكن بوجود رجال أمن للكافي يخفف من حدوث الصراعات بينهم.

- القبول: يُقر قبول المخاطر بوجود تهديد، ولكن لا يتم اتخاذ أي إجراء استباقي. قد تكون هذه الإستراتيجية مناسبة للتهديدات ذات الأولوية المنخفضة، ويمكن أيضًا اعتمادها عندما يكون من غير الممكن أو المجدي من حيث التكلفة معالجة التهديد بأي طريقة أخرى. يمكن أن يكون القبول إما إيجابيًا أو سلبيًا. ومن أكثر استراتيجيات القبول شيوعًا هي إنشاء احتياطي للطوارئ، بما في ذلك مقدار الوقت أو المال أو الموارد للتعامل

مع التهديد في حالة حدوثه. لا ينطوي القبول السلبي على أي إجراء استباقي بصرف النظر عن المراجعة الدورية للتهديد للتأكد من أنه لا يتغير بشكل كبير.

٢. أصحاب المصلحة

١٠.٢.١ مصفوفة تقييم مشاركة أصحاب المصلحة:

تساهم مصفوفة تقييم مشاركة المعنيين في المقارنة بين مستويات المشاركة الحالية للمعنيين ومستويات المشاركة التي نطمح للوصول إليها وذلك لضمان الوصول للتسليم الناجح للمشروع، حيث يمكن تصنيف مشاركة المعنيين على النحو الآتي:

- غير مدرك: مدرك ليس على دراية بالمشروع والآثار المحتملة
- معارض: على دراية بالمشروع والآثار المحتملة، ولكنه يقاوم أي تغييرات يمكن أن تطرأ نتيجة عمل المشروع أو نتائجه، ويعد هؤلاء المعنيين غير مساندين لعمل المشروع أو نتائجه.
- محايد: على دراية بالمشروع، ولكنه غير مساند.
- مساند: على دراية بالمشروع، والآثار المحتملة، ومساند للعمل، ونتائجه.
- قيادي: على دراية بالمشروع والآثار المحتملة ومشارك بفعالية في ضمان نجاح المشروع.

يمثل الجدول التالي مستوى المشاركة الحالي لكل معني (ح) ومستوى المشاركة المنشود (م) حسب تقييم فريق المشروع وذلك للتأكد من نجاح المشروع، يحدد الفرق بين المستوى الحالي لكل معني والمستوى المنشود مستوى التواصل المطلوب للمشاركة الفعالة للمعنيين:

جدول ٢٧. مستوى المشاركة

المعني	غير مدرك	معارض	محايد	مساند	قيادي
الممول			ح		م
العملاء			ح	م	
الموردين				ح - م	
المؤجر					
الجهات الحكومية	ح		م		
المالك				ح	م
فريق العمل				ح	م



التوصيات

١. على الملاك اختيار الموظفين الذين لديهم شهادات دورات (باريسا) ويفضل من لديه خبرة.
٢. التطور الدائم والمستمر للعاملين في كوفي آفي.
٣. إخضاع الموظفين لدورات في أساليب وفن التعامل مع الزبائن.
٤. التأكيد على التعاون بين الموظفين والإدارة وأن يكون هناك تواصل دائم للوقوف على المشاكل التي تحول دون تحقيق الأرباح.
٥. العمل على الأقل في تطوير وصفة واحدة تحقق تميز كافي آفي.
٦. ضرورة عمل دراسات توضح طبيعة العلاقة بين المستهلك العادي والمنتجات الأكثر طلباً.
٧. إضافة عروض وتخفيضات في المواسم والأيام العالمية.
٨. إعادة التقييم بين الحين والآخر للمنتجات الأقل استهلاكاً.
٩. إعادة مراجعة قائمة الطلبات لتناسب كل أنواع المستهلكين.
١٠. الاهتمام بمنتجات المنافسين، كذلك الأفكار الترويجية والاستفادة منها.

الخلاصة

ختاماً، كما ذكرنا سلفاً، يشهد مجال القهوة تنافساً كبيراً لا حصر له، ويعتبر من المجالات التي تحتاج إلى جهد مضاعف للبقاء في السوق.

ومع كل يوم يزداد فيه التنافس تزداد الحاجة إلى المتابعة والتجديد والابتكار في ظل هذا العدد الضخم من المنافسين، ونرجو عن قريب رؤية هذا المقهى على أرض الواقع مساهماً في تحقيق رؤية وارتقاء هذا الوطن. كما نتمنى أن نكون قد وفقنا في إتمام هذا العمل بالشكل المطلوب وعلى أكمل وجه. والله ولي التوفيق.

المراجع

المراجع العربية

١. هيئة التحرير، الأهداف الذكية (SMART): كل ما تحتاج إلى معرفته عنها، ٢٠٢٠م.
٢. وضع الأهداف، وزارة الخدمة المدنية، برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية، إصدار ١.١، السعودية.
٣. م. بدر مدخلي وآخرون، مقدمة في الاخلاقيات والحقوق المهنية، جدة - السعودية، ١٤٤٣ هـ
٤. م. هادي عبد الحسين، إدارة الصراع في المنظمات، جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، ٢٠١٤م.
٥. الدليل المعرفي لإدارة المشروعات، الإصدار السادس، معهد إدارة المشاريع.
٦. د. سعد بحيري، مبادئ الإدارة.

المراجع الأجنبية

1. A Guide to the Project management body of knowledge, sixth edition, PMI.
2. The standard for project management & a guide to the project management body of knowledge, seventh edition, PMI.
3. GIACC (General Infrastructure Anti-Corruption).
4. GLOBAL STANDARD, Governance of portfolios, programs, and projects, PMI.
5. ERIK W. & others, PROJECT MANAGEMENT THE MANAGERIAL PROCESS 7E.
6. Dr. Harold Kerzner, Project Management A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling twelfth edition.
7. Thomas S. Coleman A PRACTICAL GUIDE TO RISK MANAGEMENT Research Foundation of CFA Institute.
8. Paul Hopkin, Fundamentals of Risk Management.
9. John C. Maxwell, the 5 levels of leadership.
10. John C. Maxwell, the 360° leader.
11. Wayne J. Project Control Integrating Cost & Schedule in Construction.
12. Ginger Levin, Program Management A Life Cycle Approach.
13. JEAN BINDER, Global Project Management Communication, Collaboration and Management Across Borders.

نبذة

إن جميع أعمال مشروع كافي آفي هي فعلياً أعمال لمشروع واقعي وهذا المشروع هو فرع آخر للكافي وكان قيد الدراسة والتنفيذ وقد تم الانتهاء من تصميم المشروع لكافة المخططات الهندسية (المعمارية – التنفيذية – الميكانيكية) بالإضافة الى التصاميم الداخلية، لكن المشروع واجه أحد المخاطر وهو أن موقعه كان من ضمن الأحياء المخطط إزالتها وبذلك توقف المشروع جزئياً حتى يتم اختيار موقع آخر، وتم استخدام هذا المشروع للدراسات الأكاديمية لمرحلة الماجستير في تخصص إدارة المشاريع.

تم إنشاء كافية آفي لرفع وإعادة تعريف ثقافة القهوة المتخصصة لجميع الأفراد لتناسب مع المعايير العالمية واكتساب المزيد من الوعي والشعبية، ويسعى القائمون على كافي آفي لأن يكونوا الخيار الأفضل لإرضاء عشاق القهوة المتخصصين المتحمسين والوصول إلى تقديم خدمة عالية الجودة، في مكان احترافي يهتم بأدق التفاصيل ويكون مميز وشاملاً للجميع، وتحويل القهوة المتخصصة إلى معيار، والعمل على خلق جو مريح للزبائن والشعور بالهدوء والراحة والترحيب والرضا عن الخدمة والمنتجات، ونسعى في هذا المشروع لتقديم وجهة فريدة من نوعها تربط بين أفراد المجتمع في مكان ترفيهي وهو مقهى.

الكلمات المفتاحية

مشروع، إدارة، كافي، إدارة مشاريع، تحليل، مخاطر، ثقافة، آفي

