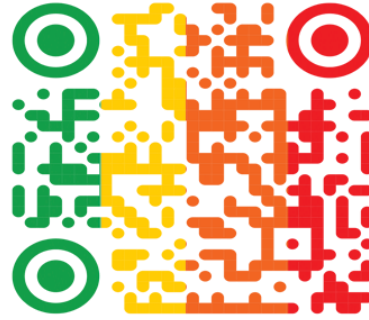


## Nutri-Code



## Nutri-Code

رقم المجموعة ٢٨٤

|            |                  |
|------------|------------------|
| ٢٠٢١٢٠٦٤٥٦ | طه قاري (القائد) |
| ٢٠٢١٢٠٦٥٥١ | مالك العصيمي     |
| ٢٠٢١٢٠٠٢٠٧ | أحمد البعيجي     |
| ٢٠٢١٢٠٦٣٠٦ | خالد الزهراني    |
| ٢٠٢١٢٠٦٢٦٤ | ضيف الله العتيبي |
| ٢٠٢١٢٠٧٤٥٥ | فاطمة باحمدان    |
| ٢٠٢١٢٠٦٢٦٤ | أسماء أفهيدة     |
| ٢٠٢١٢٠٦٣٨٦ | لينا عليوه       |
| ٢٠٢١٢٠٦٤٨٢ | غفران الجحدلي    |
| ٢٠٢١٢٠١٥٩٥ | عهد القحطاني     |

إشراف: د/ وليد سليمان

المستوى الدراسي الثالث

٢٠٢٢ م – ١٤٤٣ هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

| الفهرس |                            |
|--------|----------------------------|
| ٧      | المقدمة                    |
| ٧      | من نحن                     |
| ٧      | تصنيف درجة الجودة الغذائية |

### مهام الأسبوع الثاني

| الاستراتيجية              |                                                                 |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| ٨                         | ١.١.١ الرسالة                                                   |
| ٨                         | ١.١.٢ الرؤية                                                    |
| ٨                         | ١.١.٣ الأهداف                                                   |
| ٨                         | ١.١.٤ مؤشرات قياس الأداء                                        |
| ٩                         | ١.١.٥ ميثاق المشروع                                             |
| الحوكمة والهيكل والعمليات |                                                                 |
| ١٣                        | ١.٢.١ الهيكل التنظيمي لفرق ووحدات عمل المشروع                   |
| ١٤                        | ١.٢.٢ الأسس العملية والعلمية لتطوير الهيكل                      |
| ١٥                        | ١.٢.٣ نموذج مكتب المشاريع الأنسب لإدارة المشاريع مع تحديد السبب |

### مهام الأسبوع الثالث

| الامتثال والمعايير واللوائح |                                                                                        |
|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| ١٦                          | ٢.١.١ الامتثال للتحقق قبل استلام مخرجات المشروع                                        |
| ١٧                          | ٢.١.٢ نموذج التحقق Check List لكل مرحلة من مراحل المشروع (بدء – تخطيط – تنفيذ – إغلاق) |
| السلطة والاهتمام والعمليات  |                                                                                        |
| ١٩                          | ٢.٢.١ سجل أصحاب المصلحة وتشكيل المجموعات لهم                                           |
| ١٩                          | ٢.٢.٢ تطوير الشبكتين: (القوة/الاهتمام) و (التأثير/القوة)                               |
| ٢٠                          | ٢.٢.٣ مخطط أصحاب المصلحة                                                               |
| الثقافة والقيم              |                                                                                        |
| ٢١                          | ٢.٣.١ تعريف ثقافة المنظمة                                                              |
| ٢٢                          | ٢.٣.٢ قيم المنظمات التي يمكن للمنظمة تبنيها خلال المشروع                               |

### مهام الأسبوع الرابع

| نقد وإدارة الذات           |                                                                                              |
|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| ٢٣                         | ٣.١.١ ثلاث سلوكيات شخصية للطالب يمكن ان تؤثر على المشروع                                     |
| ٢٣                         | ٣.١.٢ دراسة هذه السلوكيات وتحديد أسبابها وكيف يمكن القضاء عليها                              |
| ٢٤                         | ٣.١.٣ إجراء تقييم مهني ذاتي باستخدام نموذج SWOT                                              |
| النزاهة الشخصية والموثوقية |                                                                                              |
| ٢٥                         | ٣.٢.١ سلوكيات تتعارض مع النزاهة الأخلاقية                                                    |
| ٢٦                         | ٣.٢.٢ تحليل الأثر المالي والاجتماعي والفني ان وجد لهذه السلوكيات على اعمال المشروع والعلاقات |
| الاتصالات الشخصية          |                                                                                              |
| ٢٧                         | ٣.٣.١ إعداد سجل المعنيين بالمشروع وأصحاب المصلحة Stakeholder Register                        |
| ٢٨                         | ٣.٣.٢ تحديد التواصل الشخصي والتواصل الفعال                                                   |
| ٢٩                         | ٣.٣.٣ تعريف أشكال ونماذج وقنوات التواصل الشخصي                                               |
| ٢٩                         | ٣.٣.٤ إنشاء مصفوفة الاتصال                                                                   |
| ٣٠                         | ٣.٣.٥ ثلاث سيناريوهات خاطئة للاتصال                                                          |
| ٣٠                         | ٣.٣.٦ تطوير واعداد مصفوفة تقييم أصحاب المصلحة                                                |

### مهام الأسبوع الخامس

| القيادة       |                                                        |
|---------------|--------------------------------------------------------|
| ٣١            | ٤.١.١ وصف وتعريف نموذج القيادة للمشروع                 |
| ٣١            | ٤.١.٢ أسباب اختيار النموذج المفضل للقيادة              |
| ٣٢            | ٤.١.٣ خمس مقترحات لأساليب التحفيز المتوافقة مع المشروع |
| العمل الجماعي |                                                        |
| ٣٣            | ٤.٢.١ تصميم نموذج (RACI) لثلاثة إجراءات إدارية للمشروع |

| الصراع والأزمات |                                                                     |
|-----------------|---------------------------------------------------------------------|
| ٣٤              | ٤.٣.١ تحديد الصراع والأزمات                                         |
| ٣٥              | ٤.٣.٢ تقديم ثلاثة سيناريوهات لأحداث التعارض في المشروع              |
| ٣٥              | ٤.٣.٣ تعيين الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع كل تعارض مع تحديد السبب |
| ٣٦              | ٤.٣.٤ تطوير تحليل السبب الجذري                                      |
| ٣٨              | المراجع                                                             |

## قائمة الجداول

| الرقم | اسم الجدول                                         | رقم الصفحة |
|-------|----------------------------------------------------|------------|
| ١     | تصنيف درجة الجودة الغذائية                         | ٧          |
| ٢     | مؤشر الأداء رقم (1) تعزيز نمط الحياة               | ٨          |
| ٣     | مؤشر الأداء رقم (2) رفع معدل المنتجات              | ٩          |
| ٤     | ميثاق المشروع                                      | ١٠         |
| ٥     | الأسس العملية والعلمية لتطوير هيكل المشروع         | ١٤         |
| ٦     | نموذج امتثال للتحقق قبل استلام مخرجات المشروع      | ١٦         |
| ٧     | مرحلة البدء والتخطيط                               | ١٧         |
| ٨     | مرحلة التنفيذ                                      | ١٨         |
| ٩     | مرحلة الإغلاق                                      | ١٨         |
| ١٠    | سجل أصحاب المصلحة وتشكيل المجموعات لهم             | ١٩         |
| ١١    | قيم المنظمات التي يمكن للمنظمة تبنيها خلال المشروع | ٢٢         |
| ١٢    | سلوكيات تتعارض مع النزاهة الأخلاقية                | ٢٥         |
| ١٣    | تحليل الأثر المالي والاجتماعي والفني للسلوكيات     | ٢٦         |
| ١٤    | سجل أصحاب المصلحة                                  | ٢٧         |
| ١٥    | مصفوفة الاتصال                                     | ٢٩         |
| ١٦    | مصفوفة تقييم أصحاب المصلحة                         | ٣٠         |
| ١٧    | نموذج (RACI)                                       | ٣٣         |
| ١٨    | الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع كل تعارض           | ٣٥         |
| ١٩    | تطوير تحليل السبب الجذري                           | ٣٦         |

## قائمة الأشكال

| الرقم | اسم الشكل                               | رقم الصفحة |
|-------|-----------------------------------------|------------|
| ١     | مراحل المشروع الرئيسية                  | ١١         |
| ٢     | مدى تأثير أصحاب المصلحة                 | ١١         |
| ٣     | الهيكل التنظيمي لفرق ووحدات عمل المشروع | ١٣         |
| ٤     | مخطط أصحاب المصلحة                      | ٢١         |
| ٥     | تقييم مهني ذاتي باستخدام نموذج SWOT     | ٢٤         |
| ٦     | أسلوب القيادة                           | ٣٢         |
| ٧     | طريقة السبب والأثر (عظم السمكة)         | ٣٧         |

## المقدمة

الطعام هو مصدر أساسي لتغذية الجسم وتقويته، وهناك الكثير من الأطعمة التي نتناولها لا تحتوي على أي جودة غذائية، بل قد تؤدي الى زيادة الوزن والسمنة، لذا يجب على الإنسان الحرص على اختيار الأطعمة الصحية المفيدة للجسم. الغذاء الصحي المتوازن يحتوي على كميات من الكربوهيدرات المتوفرة في الحبوب والبقوليات، والفيتامينات والألياف الموجودة في الخضراوات والفواكه، والبروتينات المتوفرة في اللحوم الحمراء والبيض والقليل من الدهون الصحية المفيدة داخل الأسماك الدهنية وبذور الكتان المطحونة وزيت الطهي النباتية السائلة (الافوكادو، الزيتون والفول السوداني) فعند تناول الإنسان قدر كافي من الطعام المتوازن سيؤثر ذلك إيجاباً على صحته.

## من نحن

مؤسسة غير ربحية تقدم خدمة مجتمعية عبر فرز وتصنيف درجة جودة الغذاء للمواد الغذائية الجاهزة والمعلبة بناء على المكونات والجودة الغذائية المدرجة من قبل الشركة المصنعة من خلال وضع كود ملون على يحدد درجة جودة المنتج.

## تصنيف درجة الجودة الغذائية

|                 |                                            |
|-----------------|--------------------------------------------|
| اللون الأخضر    | يرمز إلى منتج ذو جودة غذائية عالية         |
| اللون الأصفر    | يرمز إلى منتج ذو جودة غذائية متوسطة        |
| اللون البرتقالي | يرمز إلى منتج ذو جودة غذائية أقل من متوسطة |
| اللون الأحمر    | يرمز إلى منتج ذو جودة غذائية قليلة         |

### جدول (1) تصنيف درجة الجودة الغذائية

## مهام الأسبوع الثاني

### الاستراتيجية:

#### ١.١.١ الرسالة

نحرص على رفع مستوى الوعي للمجتمع ولتعزيز جودة الغذاء الصحية من خلال وضع كود ملون توضح مدى جودة المنتج بما يواءم أهداف ورؤية المملكة ٢٠٣٠.

#### ١.١.٢ الرؤية

أن نكون أول كيان داعم ورائد في مجال تحديد جودة المنتجات الغذائية.

#### ١.١.٣ الأهداف

- ١ توعية نسبة ٧٥% من المجتمع على اختيار النظام الغذائي الجيد خلال ٣ أعوام.
- ٢ تعريف المستهلك بنسبة الأغذية الصحية والغير صحية بفرز ٨٠٠ منتج خلال عام.
- ٣ المساهمة بتقليل نسبة الإصابة بالأمراض ذات العلاقة بالتغذية بنسبة ٢٠% خلال ٣ أعوام.
- ٤ زيادة استهلاك الأغذية ذات الجودة العالية بنسبة ٨٠%.
- ٥ رفع نسبة التنمية الاقتصادية بالحفاظ على ثقة المستهلك في المنتجات الغذائية.

#### ١.١.٤ مؤشرات قياس الأداء

##### ١ تعزيز نمط الحياة لدى أفراد المجتمع:

| المؤشر السابق                                                                                                                                                    | المؤشر اللاحق                                                                                                                  | الهدف                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ٥٥% من المستهلكين لا يهتمون بقراءة معلومات المنتج.                                                                                                               | تقليل نسبة المستهلكين الذين لا يهتمون بقراءة معلومات المنتج الى ١٥% خلال الفترة الزمنية الموضحة ١٣% لكل سنة.                   | زيادة نسبة المستهلكين وتوعية ٧٥% من المجتمع على اختيار نظام غذائي صحي وجيد خلال مده زمني ثلاث سنوات. |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>٧٥% من المستهلكين يعانون من السمنة وزيادة في الوزن.</li> <li>٢٥% من المستهلكين فوق سن ٣٠ يعانون من مرض السكري.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>انخفاض نسبة زيادة الوزن والسمنة دون ٢٠% خلال فترة زمنية ٣ سنوات ١٨% لكل سنة.</li> </ul> | المساهمة في تقليل نسبة الإصابة بالأمراض ذات العلاقة بالتغذية بنسبة ٢٠% خلال فتره زمني ثلاث سنوات     |

#### جدول (٢) مؤشر الحياة رقم (١) تعزيز نمط الحياة

## ٢ رفع معدل المنتجات ذات الجودة العالية:

| المؤشر السابق                                                                                                                                                                                                           | المؤشر اللاحق                                                                                                                                                                                                     | الهدف                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• ١٢٪ من المستهلكين يهتمون بالقيمة الغذائية للمنتج.</li> <li>• ٣٪ يهتمون بالسعرات الحرارية فقط.</li> <li>• ٢.٣٪ يهتمون إذا كان المنتج يحتوي على عناصر مسببة للحساسية.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• زيادة النسبة الى ٥٠٪ خلال فترة زمنية ٣ سنوات.</li> <li>• ١٢٪ لكل سنة.</li> <li>• الغاء فكرة الاهتمام بالسعرات الحرارية فقط وانما الاهتمام بجودة المنتج ايضاً.</li> </ul> | <p>تعريف المستهلك بنسبة الاغذية الصحية من غير الصحية ونسعى لفرز ٨٠٠ منتج خلال عام رفع نسبة التنمية الاقتصادية بالحفاظ على ثقة المستهلك بالمنتجات</p> |
| لا يوجد                                                                                                                                                                                                                 | مؤسسة غير ربحية تسهم في مراقبة وتصنيف السلع والمنتجات                                                                                                                                                             | بناء فريق مؤهل وفعال                                                                                                                                 |

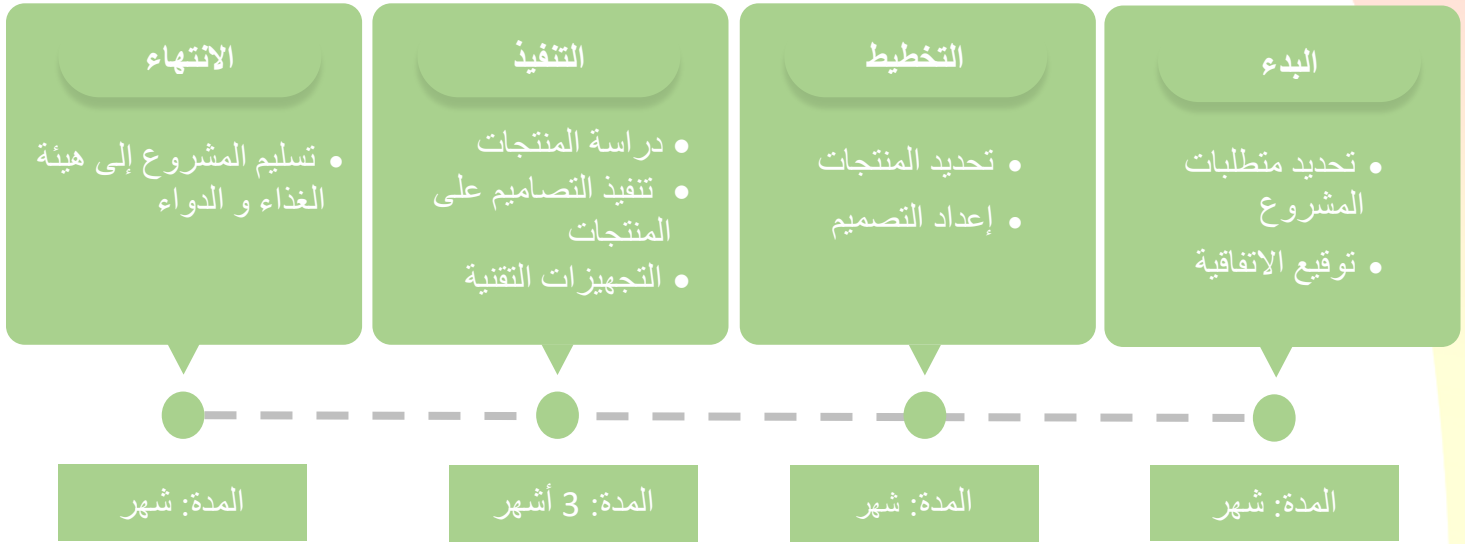
جدول (٣) مؤشر الحياة رقم (٢) رفع معدل المنتجات

## ١.١.٥ ميثاق المشروع

| معلومات المشروع                                                                                                                                                                                              |                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| Nutri-Code                                                                                                                                                                                                   | عنوان المشروع            |
| مالك العصيمي                                                                                                                                                                                                 | مدير المشروع             |
| أسماء أفهيد                                                                                                                                                                                                  | مدير مكتب المشروع        |
| ١-٦-٢٠٢٢م                                                                                                                                                                                                    | تاريخ بدء المشروع        |
| ١-١-٢٠٢٣م                                                                                                                                                                                                    | التاريخ المتوقع للانتهاء |
| الهدف من المشروع                                                                                                                                                                                             |                          |
| الإسهام في توعية المجتمع وتشجيعه على اختيار النظام الغذائي المناسب.                                                                                                                                          |                          |
| <p>وجد أن المؤشر الغذائي مرتبط في الاتجاه المتوقع (سلبياً) فيما يتعلق باستهلاك الفرد للفواكه والخضروات والبقوليات والأسماك، و (إيجابياً) مع استهلاك الوجبات الخفيفة السكرية والمالحة والمشروبات الغازية.</p> |                          |
| مبررات المشروع                                                                                                                                                                                               |                          |

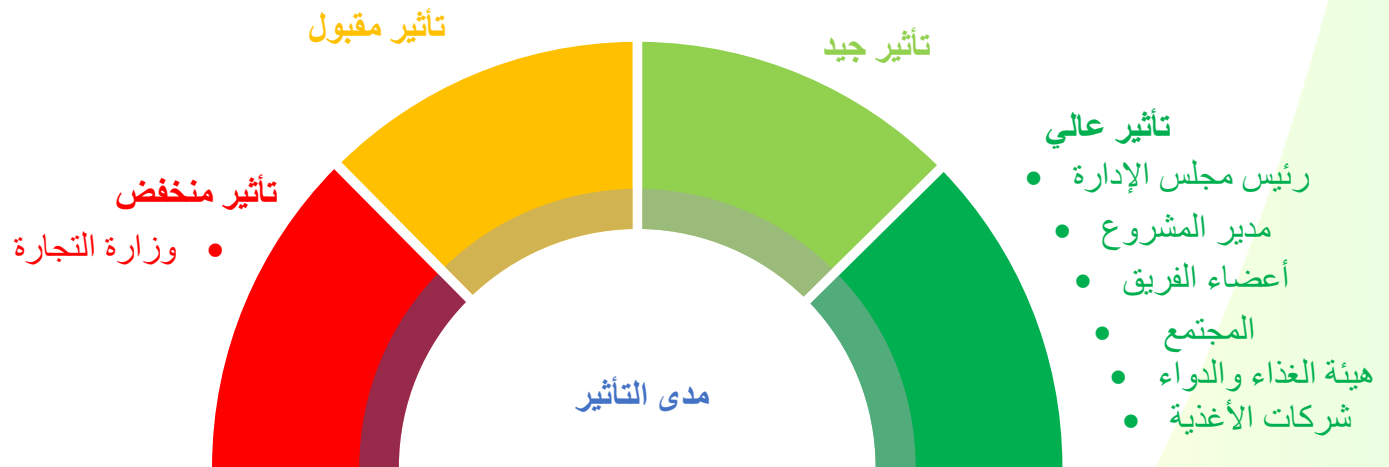
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| <p>يُعمل Nutri-Code على المستوى الفردي وعلى المستوى البيئي من خلال إعادة صياغة تصنيف المنتجات، مما قد يؤدي إلى تحسين مستمر وشامل لعرض الطعام.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <p><b>وصف المشروع</b></p>   |
| <p>إمكانية المجتمع أن يقرروا لصالحهم ما هو النظام الغذائي المتوازن وكيفية أن يكون لديهم إطار يُمكنهم ويُساعدهم في الحفاظ على نمط حياة صحي بمفردهم بغض النظر عن مستوى ثقافتهم أو وضعهم الاجتماعي والاقتصادي أو أعمارهم.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <p><b>معايير النجاح</b></p> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• نشر التوصيات للهيئة العامة للغذاء و الدواء على الأغذية واعتماد معايير الجودة في التغذية والاستدامة في المشتريات العامة من مراكز التسوق.</li> <li>• تقديم التوعية للمستهلك عن جودة الأغذية المقدمة له بالتصاميم الواضحة والبسيطة التي تصنف أنواع الأغذية الصحية والغير صحية بالألوان تتدرج من اللون الأخضر الى اللون الأحمر الذي سيتم تنفيذها من قبلنا.</li> <li>• تحديد أنواع المنتجات وتصنيفها التي سوف يتم تنفيذها من قبل الهيئة العامة للغذاء والدواء.</li> </ul> | <p><b>نطاق المشروع</b></p>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• توعية نسبة ٧٥% من المجتمع على اختيار النظام الغذائي الجيد خلال ٣ أعوام.</li> <li>• تعريف المستهلك بنسبة الأغذية الصحية والغير صحية بفرز ٨٠٠ منتج خلال عام.</li> <li>• المساهمة بتقليل نسبة الإصابة بالأمراض ذات العلاقة بالتغذية بنسبة ٢٠% خلال ٣ أعوام.</li> <li>• زيادة استهلاك الأغذية ذات الجودة العالية بنسبة ٨٠%.</li> <li>• رفع نسبة التنمية الاقتصادية بالحفاظ على ثقة المستهلك في المنتجات الغذائية.</li> </ul>                                             | <p><b>أهداف المشروع</b></p> |

## مراحل المشروع الرئيسية



شكل (١) مراحل المشروع الرئيسية

## أصحاب المصلحة



شكل (٢) مدى تأثير أصحاب المصلحة

## تقدير الميزانية

| تقدير الميزانية         |             |
|-------------------------|-------------|
| تكاليف الاجتماعات       | ٢٠.٠٠٠ ريال |
| رسوم التراخيص والتسجيل  | ٥.٠٠٠ ريال  |
| الأجهزة والأدوات        | ٣٠.٠٠٠ ريال |
| الطباعة والتجهيزات      | ٢٠.٠٠٠ ريال |
| مجموع الميزانية المقدرة | ٧٥.٠٠٠ ريال |

|                                                                                                                                                                             |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• سيوفي المشروع بكافة جودة الطعام المقدم.</li> <li>• المشروع يلبي حاجات المستهلكين الذين يرغبون معرفة جودة الطعام المقدم.</li> </ul> | الافتراضات |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• الميزانية محددة.</li> <li>• الوقت المخصص لإنجاز المشروع محدود.</li> </ul>                                                          | القيود     |

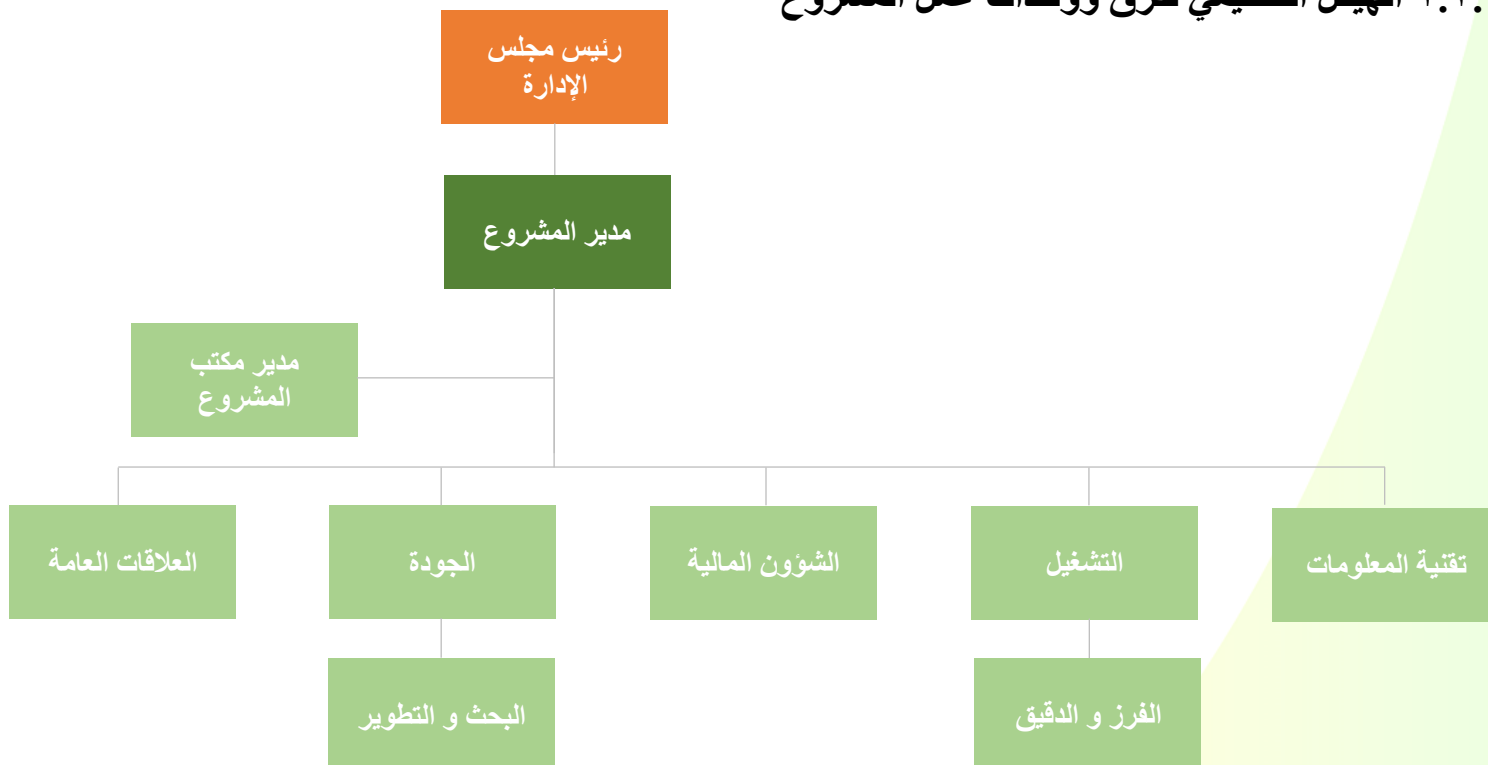
| المخاطر                        |         |                                           |
|--------------------------------|---------|-------------------------------------------|
| الوصف                          | المستوى | الاستجابة                                 |
| عدم موافقة هيئة الغذاء والدواء | متوسط   | وضع خطة بديلة                             |
| عدم جدوى الجهود التوعوية       | منخفضة  | وضع حملات توعوية للمستهلكين               |
| تجاوز التكاليف المخططة         | منخفض   | زيادة راس المال                           |
| تأخر شركات الأغذية في الالتزام | متوسط   | توعية أصحاب المصلحة بأهمية تصنيف المنتجات |

| قائمة الموافقة       |                              |
|----------------------|------------------------------|
| رئيس مجلس الإدارة    | طه قاري                      |
| مدير المشروع         | مالك العصيمي                 |
| المدير المالي        | خالد الزهراني                |
| المالكين والمستهدفين | الهيئة العامة للغذاء والدواء |

### جدول (٤) ميثاق المشروع

## الحوكمة والهياكل والعمليات:

### ١.٢.١ الهيكل التنظيمي لفرق ووحدات عمل المشروع



### شكل (٣) الهيكل التنظيمي لفرق ووحدات عمل المشروع

## ١.٢.٢ الأسس العملية والعلمية لتطوير الهيكل

من مهام فريق التطوير والجودة العمل على نهج Define, Measure, Analyze, Improve and Control (DMAIC) وهو من إحدى خطوات التحسين المستمر:

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديد مشكلة العمل والهدف والموارد المحتملة ونطاق المشروع والجدول الزمني للمشروع ونطاق التسليم.</li> <li>• تحديد احتياجات الإدارة من الموارد البشرية ومؤهلاتهم واحتياجاتهم.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>Define</b><br>التحديد  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• قياس المشكلة / الهدف، هذه خطوة لجمع البيانات، والغرض منها هو إنشاء خطوط أساس لقياس أداء العملية.</li> <li>• قياس ومقارنة خطوط قياس الأداء من مرحلة القياس بمقياس الأداء في المشروع لتحديد ما إذا كان قد تم إجراءه.</li> <li>• تحسين كبير بشكل موضوعي.</li> <li>• يقرر مدير التطوير والجودة ما يجب قياسه وكيفية قياسه.</li> <li>• البيانات الجيدة هي في صميم العملية.</li> </ul>                                                                                                                                                            | <b>Measure</b><br>القياس  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديد عدد كبير من الأسباب الجذرية المحتملة مدخلات العملية لمشكلة المشروع من خلال مخطط هيكل السمكة.</li> <li>• اختيار أهم ٣ - ٤ أسباب جذرية محتملة باستخدام تصويت متعدد أو أداة إجماع أخرى لمزيد من التحقق.</li> <li>• يتم جمع البيانات لتحديد المساهمة النسبية لكل الأسباب الجذرية في مقياس المشروع.</li> <li>• من المقبول استخدام الأدوات الأساسية إذا كانت مناسبة، من بين الأسباب الجذرية "التي تم التحقق من صحتها".</li> <li>• يمكن أن تكون جميعها أو بعضها.</li> <li>• وضع قائمة بالأسباب المحتملة للمشكلة وتحدد أولوياتها.</li> </ul> | <b>Analyze</b><br>التحليل |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• التحسين باستخدام العصف الذهني أو تقنيات مشابهة.</li> <li>• التركيز على الحلول الواضحة والبسيطة والسهلة.</li> <li>• يمكن أن يكون الغرض من هذه الخطوة أيضاً هو إيجاد حلول دون تنفيذها.</li> <li>• اختبار الحلول باستخدام دورة (PDCA) Plan-Do-Check-Act</li> <li>• استناداً إلى نتائج PDCA ، لمحاولة توقع أي مخاطر يمكن تجنبها مرتبطة بـ "التحسين"</li> </ul>                                                                                                                                                                                 | <b>Improve</b><br>التحسين |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| <p>باستخدام وضع الفشل وتحليل التأثيرات.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• وضع خطة تنفيذ مفصلة.</li> <li>• نشر التحسينات.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• الحصول على الموافقة من المسؤول.</li> <li>• تضمين التغييرات وضمن الاستدامة.</li> <li>• التحكم والسيطرة هي المرحلة النهائية.</li> <li>• تحديد الفوائد وتوقعها.</li> <li>• تشمل تقرير تحسين المسار إغلاق المشروع رسمياً.</li> <li>• مراقبة استقرار التحسينات على مرور الزمن من خلال:</li> <li>- دليل على مواصلة رصد العملية.</li> <li>- تقديم خطة استجابة.</li> <li>• لكل من التدابير التي يجري رصدها في حالة تصبح العملية غير مستقرة.</li> <li>• إجراءات التشغيل القياسية (SOP) والعمل القياسي.</li> <li>• تأكيد العملية خطط التنمية • خطط الانتقال • خطط التحكم • خطط التسليم.</li> </ul> | <p><b>Control</b><br/><b>المراقبة</b><br/><b>والتحكم</b></p> |

### جدول (٥) الأسس العملية والعلمية لتطوير هيكل المشروع

#### ١.٢.٣ نموذج مكتب المشاريع الأنسب لإدارة المشاريع مع تحديد السبب

حسب تصنيف PMO هناك ثلاث انواع لمكاتب إدارة المشاريع:

- ١ الداعم Supportive PMO (مستوى تحكم منخفض - low control)
- ٢ المسيطر Controlling PMO (مستوى تحكم متوسط - moderate control)
- ٣ الموجه Directive PMO (مستوى تحكم مرتفع - high control)

ما نراه مناسب للمشروع هو مكتب المشاريع الداعم **Supportive**

بناءً على فكرة المشروع التي تهدف لرفع كفاءة وتوعية المجتمع على اختيار النظام الغذائي الجيد يقوم هذا المكتب لتقديم الاستشارة عند الطلب ويقدم النماذج والمعلومات والدعم والتدريب لفريق المشروع دون فرض سيطرة أو تحكم على المشاريع وأنشطتها.

## الأسبوع الثالث

### الامتثال والمعايير واللوائح

#### ٢.١.١ الامتثال للتحقق قبل استلام مخرجات المشروع

تصميم نموذج مطابقة للتحقق قبل تسليم المشروع

| ٢٠٢٣-١-١                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | تاريخ الإنجاز     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>تحقيق نسبته ٧٥٪ من المجتمع وتشجيعه على اختيار النظام الغذائي الصحي وزيادة النسبة تدريجياً خلال ٣ سنوات.</li> <li>المساهمة في تقليل نسبة الإصابة بالأمراض ذات العلاقة التغذوية بنسبة ٢٠٪ خلال فترة زمنية ثلاث سنوات.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                         | الهدف             |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>إعداد استبيان لقياس رضا المستهلك يتم نشرها بشكل مستمر.</li> <li>العمل وفق معايير الصحة.</li> <li>حث الناس على التقليل من استخدام الأطعمة التي تساعد في زيادة الوزن ورفع نسبة السكر والأطعمة التي تسبب الأمراض عند كثرة استخدامها.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                           | الفعاليات         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>معرفة احتياجات المستهلك من الاكل الصحي.</li> <li>زيادة الوعي لدى المستهلك في حسن الاختيار.</li> <li>سهولة وصول المستهلك الى متطلباته من الأغذية.</li> <li>تحسين جودة المنتجات.</li> <li>إضافة إرشادات على المنتجات التي تحتوي على مواد تتسبب في زيادة الوزن وحدوث بعض الأمراض.</li> </ul>                                                                                                                                                                              | المخرجات المتوقعة |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>الوصول الى الهدف بواسطة استخدام المُستهلك المنتج الصحي خلال السنة الأولى ٧٠٪ ومن ثم رفع المستهدف كل سنة.</li> <li>نسبة عدد المستهلكين إلى المنتج الصحي على حسب الفئة الذين أجروا الاستبانة</li> <li>نسبة الرضا المستهلكين عن جودة المنتج.</li> <li>نسبة المستهلكين الذين يعانون من السمنة ٧٥٪ ونسعى لتقليل النسبة خلال الفترة الزمنية ٣ سنوات إلى ٢٠٪.</li> <li>نسبة المستهلكين الذي يعانون مرض السكري ٢٣.٧٪ ونسعى إلى تقليل النسبة إلى ٥٪ خلال ثلاث سنوات.</li> </ul> | مقاييس الانجاز    |

جدول (٦) نموذج امتثال للتحقق قبل استلام مخرجات المشروع

## ٢.١.٢ نموذج التحقق Check List لكل مرحلة من مراحل المشروع (بدء - تخطيط - تنفيذ - إغلاق)

لتطوير برنامج جودة المنتج الغذائية سيمر بمراحل وهي كالتالي:

| مرحلة البدء والتخطيط |                                             |       |           |         |
|----------------------|---------------------------------------------|-------|-----------|---------|
| الرقم                | الوصف                                       | مكتمل | غير مكتمل | ملاحظات |
| ١                    | تحديد نطاق المشروع                          | ✓     |           |         |
| ٢                    | تحديد جميع أصحاب المصلحة                    |       |           |         |
| ٣                    | تحديد راعي المشروع                          |       |           |         |
| ٤                    | انشاء فريق المشروع                          |       |           |         |
| ٥                    | تأكيد توقعات تسليم المشروع                  |       |           |         |
| ٦                    | تطوير ميثاق المشروع                         |       |           |         |
| ٧                    | اجراء تقييم للمخاطر                         |       |           |         |
| ٨                    | توفير الموارد المتاحة لبدء المشروع          |       |           |         |
| ٩                    | حالة بدء العمل بعد الموافقة عليها           |       |           |         |
| ١٠                   | تغطية حالة العمل الافتراضي والتبعية والقيود |       |           |         |
| ١١                   | استكمال كافة الموافقات والاعتمادات المطلوبة |       |           |         |
| ١٢                   | تطوير وتحسين إدارة النطاق                   |       |           |         |
| ١٣                   | تحديد خطط إشراك أصحاب المصلحة               |       |           |         |
| ١٤                   | خطة قيادة المشروع                           |       |           |         |
| ١٥                   | تخطيط لإدارة جودة المشروع                   |       |           |         |
| ١٦                   | تخطيط لإدارة تكلفة المشروع                  |       |           |         |
| ١٧                   | تخطيط لإدارة مخاطر المشروع                  |       |           |         |
| ١٨                   | خطة لإدارة الاتصال الداخلي والخارجي         |       |           |         |
| ١٩                   | خطة لإدارة الموارد البشرية للمشروع          |       |           |         |

|    |                     |  |  |
|----|---------------------|--|--|
| ٢٠ | إدارة تكامل المشروع |  |  |
| ٢١ | إدارة وقت المشروع   |  |  |
| ٢٢ | إدارة نطاق المشروع  |  |  |

### جدول (٧) مرحلة البدء والتخطيط

| مرحلة التنفيذ |                                            |       |           |
|---------------|--------------------------------------------|-------|-----------|
| الرقم         | الوصف                                      | مكتمل | غير مكتمل |
| ١             | تطوير خطة إدارة المشروع                    | ✓     |           |
| ٢             | تطوير هيكل تقسيم العمل                     |       |           |
| ٣             | انشاء خط تأسيس لخطة المشروع                |       |           |
| ٤             | تناسب الجدول الزمني للمشروع مع الفريق      |       |           |
| ٥             | تحديد معالم المشروع                        |       |           |
| ٦             | خطة لمتابعة تقدم المشروع والمراقبة والتحكم |       |           |
| ٧             | جمع المتطلبات                              |       |           |
| ٨             | تطوير خطة الموارد طوال مدة المشروع         |       |           |
| ٩             | تحديد النطاق                               |       |           |
| ١٠            | تقييم المخاطر الخارجية                     |       |           |
| ١١            | الفحص والجودة                              |       |           |

### جدول (٨) مرحلة التنفيذ

| مرحلة الإغلاق |                        |       |           |
|---------------|------------------------|-------|-----------|
| الرقم         | الوصف                  | مكتمل | غير مكتمل |
| ١             | تسليم النطاق           | ✓     |           |
| ٢             | وثيقة الدروس المستفادة |       |           |
| ٣             | انتهاء فريق المشروع    |       |           |
| ٤             | انتهاء المشروع         |       |           |
| ٥             | مراجعة ما بعد المشروع  |       |           |

### جدول (٩) مرحلة الإغلاق

## السلطة والاهتمام والعمليات

### ٢.٢.١ سجل أصحاب المصلحة وتشكيل المجموعات لهم

### ٢.٢.٢ تطوير الشبكتين: (القوة/الاهتمام) و (التأثير/القوة)

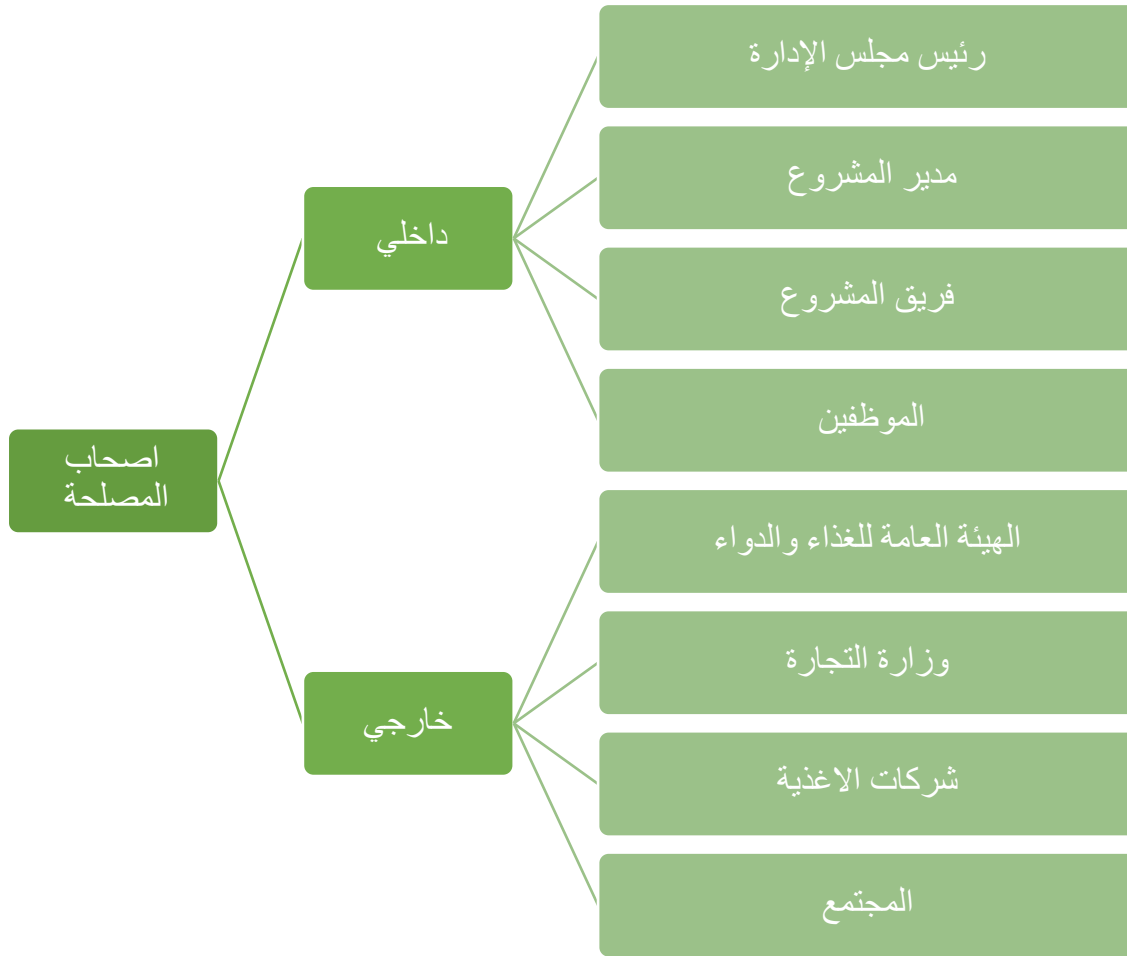
كل مشروع يحتوي على العديد من أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين الذين يمكن أن يكون للمشروع تأثير كبير عليهم أو يمكن أن يؤثروا عليه سواء كان إيجابيا أو سلبيا.

| المجموعة                 | الاسم                                 | أصحاب المصلحة      | التصنيف | الاهتمام | التأثير | الدور                                                                                   | التوقع                                            |
|--------------------------|---------------------------------------|--------------------|---------|----------|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| رئيس مجلس الإدارة وممثلة | طه قاري                               | رئيس مجلس الإدارة  | داخلي   | داعم     | عالي    | اعطاء التوجيه اللازم والتأكد من تطبيق الالتزامات والتعاون مع مدير المشروع لتحقيق أهدافه | الموافقة على ميثاق المشروع                        |
|                          | مالك العصيمي                          | مدير المشروع       | داخلي   | داعم     | عالي    | الإشراف على المشروع                                                                     | الإشراف وتنفيذ كافة متطلبات المشروع حسب المخطط له |
|                          | أعضاء فريق المشروع                    | أعضاء فريق المشروع | داخلي   | داعم     | عالي    | تقديم التمويل المالي                                                                    | تمويل المشروع الموافقة مخطط المشروع               |
| أعضاء فريق المشروع       | كافة الوظائف المدرجة بالهيكل التنظيمي | أعضاء فريق المشروع | داخلي   | داعم     | عالي    | موظفين                                                                                  | تنفيذ كل مهمة موكلة لهم حسب المطلوب               |

| المجتمع                      | كافة أفراد المجتمع بمختلف الفئات | المجتمع                      | خارجي | داعم  | متوسط | المجتمع المحلي المستفيد من الخدمات     | الاستفادة من العمل المقدم     |
|------------------------------|----------------------------------|------------------------------|-------|-------|-------|----------------------------------------|-------------------------------|
| شركات الأغذية                | شركات الأغذية                    | شركات الأغذية                | خارجي | مقاوم | عالي  | مستفيد من الخدمات                      | الاستفادة من العمل المقدم     |
| الجهات الحكومية              | وزارة التجارة                    | وزارة التجارة                | خارجي | محايد | متوسط | مصدر خارجي مصرح للمشروع                | إصدار التصاريح اللازمة        |
| الهيئة العامة للغذاء والدواء | الهيئة العامة للغذاء والدواء     | الهيئة العامة للغذاء والدواء | خارجي | داعم  | عالي  | مصدر خارجي يقدم الدعم في تنفيذ المشروع | الموافقة والمساهمة في التنفيذ |

### جدول (١٠) سجل أصحاب المصلحة وتشكيل المجموعات لهم

## ٢.٢.٣ مخطط أصحاب المصلحة:



شكل (٤) مخطط أصحاب المصلحة

## الثقافة والقيم

## ٢.٣.١ تعريف ثقافة المنظمة

علامة غذائية يتم وضعها على المنتجات الغذائية بغرض قياس المنتج بناءً على معايير الجودة الغذائية وإعطائه تصنيف ملون حيث تكون العلامة باللون الأخضر للمنتج ذو الأعلى جودة والعلامة باللون الأحمر للمنتج ذو الأقل جودة وبهذا قد يحث على الحد من الاستهلاك المرتفع في المنتجات غير الصحية.

تطوير ثقافة المجتمع في الجودة الغذائية والاستهلاك المرتفع في المنتجات غير الصحية، مثل ارتفاع استهلاك المشروبات الغازية والمأكولات المحلاة وانخفاض في استهلاك الفواكه والخضراوات.

## ٢.٣.٢ قيم المنظمات التي يمكن للمنظمة تبنيها خلال المشروع

|                                                                |                |  |
|----------------------------------------------------------------|----------------|--|
| تفعيل التقنية في تقديم الخدمة للمستهلك                         | الابتكار       |  |
| تقييم الخدمة المقدمة باستمرار واستخراج المعلومات ودراساتها     | التحسين        |  |
| ينصب تركيزنا على المستهلك لضمان وصول المعرفة بالمنتج المقدم له | توعية المستهلك |  |
| تطبيق أعلى معايير الجودة في كافة المنتجات الغذائية المقدمة     | الجودة         |  |

جدول (١١) قيم المنظمات التي يمكن للمنظمة تبنيها خلال المشروع

## الأسبوع الرابع

### نقد وإدارة الذات

#### ٣.١.١ ثلاث سلوكيات شخصية للطالب يمكن ان تؤثر على المشروع

#### ٣.١.٢ دراسة هذه السلوكيات وتحديد أسبابها وكيف يمكن القضاء عليها:

العمل الجماعي له فوائد، ومكاسب متعددة التي يمكن للمشروع أن يحققها نتيجة للاعتماد على العمل الجماعي، ويمكن تعريفه بأنه عبارة عن قيام مجموعة من الأشخاص بأداء مهمة محددة، ويلعب كل فرد من أفراد هذه المجموعة دور معين، وبالطبع تكامل الأدوار بينهم يؤدي في النهاية إلى إنجاز المهمة المطلوبة بنجاح، ومن أبرز الفوائد، والمكاسب الناتجة عن العمل الجماعي.. توفير الوقت، والجهد، وتشجيع على التعاون، وتوطيد العلاقات الطيبة بينهم، وتحقيق الأهداف ومشاركة الخبرات، والوصول لحلول، ومقترحات مبتكرة مفيدة لمصلحة المشروع، وبالطبع كل ذلك يقود المشروع للتقدم، والتفوق على غيره من المشاريع الأخرى.

بالرغم من الفوائد المتعددة للعمل الجماعي إلا إن هناك مجموعة من السلوكيات الفردية التي تعوقه عن تحقيق الأهداف المنشودة، وتؤدي إلى فشله، ومن أبرز هذه السلوكيات ما يلي:

١ **عدم الالتزام:** عند تكوين فريق، من المهم جدًا الحصول على دعم من الأشخاص الذين تختارهم، هناك حاجة إلى التزام 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.

**الأسباب:** يرجع بعض أسباب عدم الالتزام والتقصير فيه إلى عدم إدارة الوقت بشكل فعال (تنظيم الوقت) ، كذلك كثرة المهام والارتباطات التي تؤدي بشكل أو بآخر إلى الكسل والتراخي.

**الأساليب للقضاء عليها:** يتعين على قائد الفريق أن يأخذ بعض الوقت ليتم الشرح لكل عضو عن أهمية دوره لنجاح الفريق كذلك مساعدة أعضاء الفريق تذكيرهم بأهمية استخدام التذكير والإشعارات، زيادة مهاراتهم في الجدولة المهام وتحديد اجتماع اسبوعي لمناقشة هذه المهام.

٢ **الافتقار إلى مهارات التواصل والحوار الفعال:** تعتبر مهارات التواصل مع الآخرين من أهم عناصر النجاح بين فرق العمل الجماعي، سواء الاتصال بواسطة التكنولوجيا الحديثة المتطورة، أو الاتصال بين الشخصي بين الأفراد، لكن قد تحدث عرقلة لعملية الاتصال الفعال في أي مرحلة منها، وقد ينتج عن هذه المعوقات تشويه الرسالة، ما يسبب إضاعة الجهد والفهم الخاطئ.

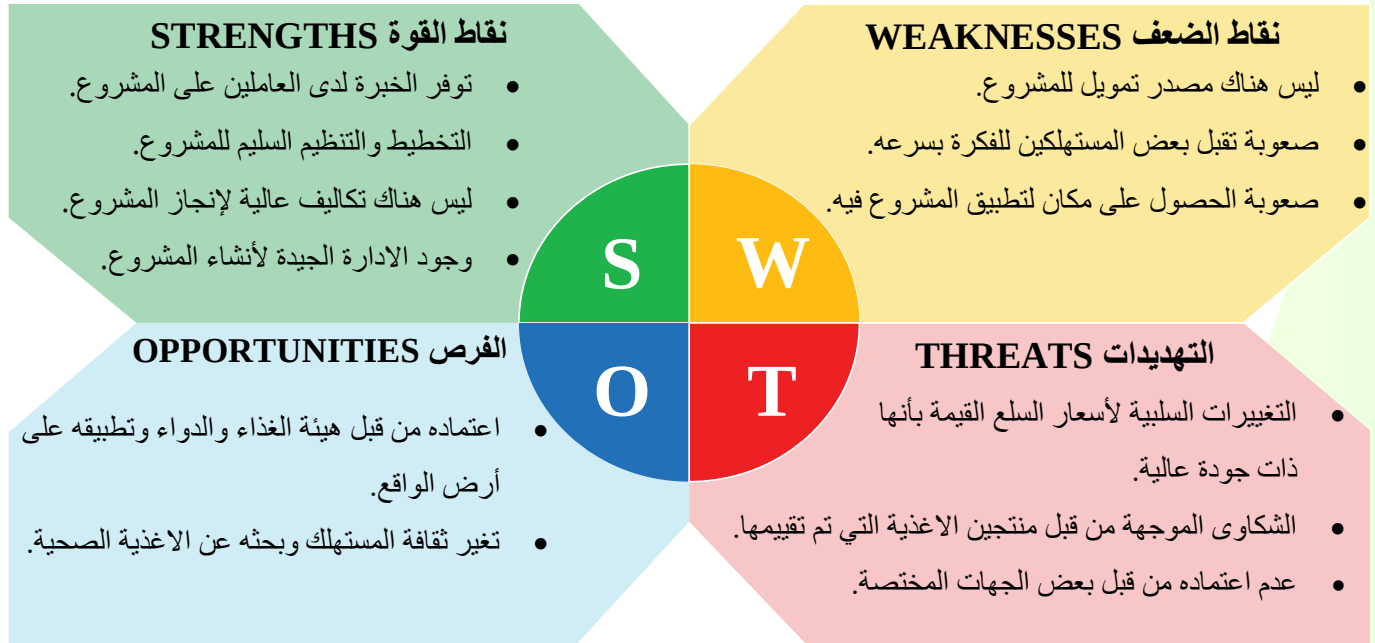
**الأسباب:** ترجع هذه الأسباب إلى الفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم على الأشياء وفي مدى فهمهم للتواصل والاستجابة له، كذلك القصور في مهارة الإصغاء، أيضا الاختلاف في اللهجات، فهي تؤثر في فهم طرفي الاتصال وإدراكهم للمعنى المقصود من الكلام، حيث إنّ كلّ منهما يفهم العبارة بشكل مختلف.

أساليب تم اتباعها للقضاء عليها: نحو تواصل أكثر فعالية قمنا بإعداد اجندة خاصة قبل اللقاء الأسبوعي المحدد، كذلك فتح المجال للأعضاء بطرح أي تساؤلات أو استفسارات حول المهام المطلوبة، كذلك التحدث باللغة واضحة يفهمها الجميع.

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

أساليب تم اتباعها للقضاء عليها: تم اعتماد بموافقة كافة أعضاء الفريق بإدراج كافة المهام برابط درايف ( Shared Folder ) يتم من خلاله إضافة التعليقات من قبل كافة أفراد الفريق على المهام المنجزة بشكل فردي ومستقل وبهذا يتم تجنب رد الفعل الأولي، وأيضا مشاركة كافة الأفكار والآراء واعتماد المهام بشكل جماعي عن طريق برامج مثل zoom و google meet.

### ٣.١.٣ إجراء تقييم مهني ذاتي باستخدام نموذج SWOT :



شكل (٥) تقييم مهني ذاتي باستخدام نموذج SWOT

## النزاهة الشخصية والموثوقية

## ٣.٢.١ سلوكيات تتعارض مع النزاهة الأخلاقية:

| السلوكيات | أسبابها                                                                                                                                               | كيفية العلاج                                                                                                                                                 |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ١         | انعدام التنظيم ومجريات العمل والتواصل                                                                                                                 | توضيح التنسيق والوصف الوظيفي والشارات التنظيمي للمنظمة والقسم                                                                                                |
| ٢         | <ul style="list-style-type: none"> <li>عدم الالتزام بقواعد التسليم النهائية</li> <li>عدم الفهم الكامل للمهام</li> <li>ضعف التواصل بالمنظمة</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>كثرة التواصل خاصة بالإيميل والاتصال الهاتفي.</li> <li>وضع وقت محدد لإنهاء المهام.</li> </ul>                          |
| ٣         | <ul style="list-style-type: none"> <li>اللامبالاة لأهمية العمل ونوعه المهمة.</li> <li>عدم التدقيق في مخرجات العمل.</li> </ul>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>المراجعة أكثر من مره.</li> <li>السؤال والتواصل المباشر لفهم المتطلبات.</li> <li>عمل اجتماعات لتوضيح العمل.</li> </ul> |

جدول (١٢) سلوكيات تتعارض مع النزاهة الأخلاقية

### ٣.٢.٢ تحليل الأثر المالي والاجتماعي والفني ان وجد لهذه السلوكيات على اعمال المشروع والعلاقات:

| تحليل الآثار السلوكية            |                                                                         |                                                                                   | السلوكيات                                                                  |
|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| الأثر الفني                      | الأثر الاجتماعي                                                         | الأثر المالي                                                                      |                                                                            |
| أثر مباشر للموظفين وعنصر الإدارة | لا يوجد أثر مباشر ولكن يؤدي ذلك إلى التأخير وعدم الالتزام بمجريات العمل | لا يوجد                                                                           | انعدام او تجاوز التراتبية (تجاوز التسلسل الاداري).                         |
| أثر كبير قائم على نجاح المشروع   | لا يوجد أثر                                                             | يسبب ضرر على أصحاب المشروع بسبب تعارض السلوكيات وتأخير التسليمات عن المتفق عليها. | عدم إنجاز المهام بالوقت المحدد والشكل المطلوب (اللامبالاة).                |
| لا يوجد                          | يوجد أثر سلبي كبير قد يسبب ضرر على صحة وسلامة المجتمع                   | لا يوجد                                                                           | تسليم الاعمال دون التأكد منها ومن صحة محتواها. ( انعدام الرقابة الداخلية). |

**جدول (١٣) تحليل الأثر المالي والاجتماعي والفني للسلوكيات**



|                                                                                        |                                                                                                                                                      |                                  |       |                                              |                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|-------|----------------------------------------------|------------------------------------|
| هاتف: ٢٩٤٤٤٤٤٤<br>للاتصال: ١٩٠٠<br><a href="mailto:CS@mc.gov.sa">CS@mc.gov.sa</a>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• زيارة شخصية</li> <li>• البريد الإلكتروني</li> <li>• الاتصال الهاتفي</li> <li>• البريد الإلكتروني</li> </ul> | اصدار التصاريح<br>اللازمة        | خارجي | مصدر خارجي<br>مصرح للمشروع                   | وزارة التجارة                      |
| هاتف: ٠١١٨٨٠٦٠٠٠<br><a href="mailto:webmaster@sfdag.gov.sa">webmaster@sfdag.gov.sa</a> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• زيارة شخصية</li> <li>• البريد الإلكتروني</li> <li>• الاتصال الهاتفي</li> <li>• البريد الإلكتروني</li> </ul> | الموافقة والمساهمة<br>في التنفيذ | خارجي | مصدر خارجي يقدم<br>الدعم في تنفيذ<br>المشروع | الهيئة العامة<br>للغذاء<br>والدواء |

### جدول (١٤) سجل أصحاب المصلحة

## ٣.٣.٢ تحديد التواصل الشخصي والتواصل الفعال:

التواصل فن من الفنون فهو بمثابة الجسر الذي تعبر عليه الأفكار بين العقول وهو موهبة لا يملكها جميع الناس بنفس القدر.

**التواصل الشخصي:** هو عملية تفاعل مستمرة ومباشرة بين أعضاء الفريق يتم من خلالها تبادل المعلومات والآراء والاتجاهات مما تؤدي الى التأثير على الأهداف وطريقة تحقيقها في المستقبل.

هناك أنواع عديدة للتواصل منها المباشرة وهو سهل الإقناع والفهم والآخر التواصل غير المباشر عن طريق الهاتف أو البريد الإلكتروني.

**التواصل الفعال:** هو مجموعة من الاستراتيجيات والطرق الخاصة التي يتم اتباعها أثناء عملية التواصل لضمان تحقيق الأهداف المرجوة من عملية التواصل.

### من أهم مهارات التواصل الفعال:

اختيار المكان والوقت المناسب، التحضير الجيد، لغة الجسد، الإيجاز والوضوح.

## ٣.٣.٣ تعريف أشكال ونماذج وقنوات التواصل الشخصي:

الاتصال هو العملية التي تنقل فيها الأفكار والمعلومات في رسالة أو مجموعة من الرسائل من مرسل أو مصدر إلى فرد. وتهدف إلى تحقيق الاستجابة التي يعكسها المستقبل.

### أنواع الاتصال:

- الاتصال الذاتي: هو العملية الاتصالية التي تتفاعل وتأخذ مكانها ولا يحتاج إلى شخصين مرسل ومستقبل.
- الاتصال الشخصي: يكون بين شخصين أو فرد وآخر أو يكون بين مجموعة قليلة الأفراد.
- الاتصال الوسيط: يتم بين نوعين من الاتصال المواجه والاتصال الجماهيري.
- الاتصال العام: وجود فرد مع مجموعة من الأفراد.
- الاتصال الجمعي: يكون بين مجموعة من الناس.

### نماذج الاتصال الشخصي:

- نموذج لاسويل للاتصال.
- النموذج الدائري.
- نموذج شانون وويفر.
- نموذج روس.

**قنوات الاتصال الشخصي:** هي القنوات التي يتجه الاتصال من خلالها إلى الأفراد أو المجموعات المستهدفة بطريقة مباشرة.

كما هو موضح أن أصحاب المصلحة وقنوات الاتصال بيننا حيث قنوات الاتصال المستخدمة رسمياً من خلال قنوات الاتصال الشخصية لها الأثر الأكبر في جعل الاتصال أكثر فعالية ونجاحاً.

### ٣.٣.٤ إنشاء مصفوفة الاتصال:

مصفوفة الاتصال هي مجرد طريقة سهلة لإبقاء أصحاب المصلحة الرئيسيين في الحلقة. تحتوي على تفاصيل مهمة لمالكي المشروع، والمواعيد النهائية، وحالة المشروع، والأهداف، وما إلى ذلك.

| المرسل                           | المستقبل                        | المعلومات                              | طريقة الاتصال                                                                                   | توقيت الاتصال |
|----------------------------------|---------------------------------|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| مدير المشروع                     | رئيس مجلس الإدارة، فريق المشروع | تقديم المشروع، مراجعة الغايات والأهداف | اجتماع أونلاين                                                                                  | مرة واحدة     |
| مدير المشروع                     | الموظفين                        | طلبات العمل                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• البريد الإلكتروني</li> <li>• اجتماع أونلاين</li> </ul> | يومي - اسبوعي |
| مدير المشروع، فريق المشروع       | مدير المشروع، فريق المشروع      | الطلبات المرتجعة                       | البريد الإلكتروني                                                                               | يومي - اسبوعي |
| المدير التشغيلي                  | الموظفين                        | الوثائق والمسودات                      | البريد الإلكتروني                                                                               | يومي - اسبوعي |
| المدير التشغيلي                  | مدير المشروع                    | اعتماد المستندات                       | البريد الإلكتروني                                                                               | اسبوعي - شهري |
| مدير المشروع                     | رئيس مجلس الإدارة، فريق المشروع | مراجعة حالة المشروع                    | اجتماع أونلاين                                                                                  | اسبوعي - شهري |
| رئيس مجلس الإدارة و مدير المشروع | الهيئة العامة للغذاء والدواء    | تقديم العمل المنجز                     | اجتماع حضوري                                                                                    | شهري          |

### جدول (١٥) مصفوفة الاتصال

### ٣.٣.٥ ثلاث سيناريوهات خاطئة للاتصال:

- ١ عدم تحديد الاتصال والطريقة المناسبة للجميع
- ٢ عدم تحديد المهام بطريقة صحيحة
- ٣ عدم وصول المعلومات لجميع المعنيين.

### ٣.٣.٦ تطوير واعداد مصفوفة تقييم أصحاب المصلحة:

| أصحاب المصلحة                | لا يعلم | مقاوم | محايد | مساند | راند  |
|------------------------------|---------|-------|-------|-------|-------|
| رئيس مجلس الإدارة            |         |       |       | C     | D     |
| مدير المشروع                 |         |       |       |       | C - D |
| أعضاء فريق المشروع           |         |       |       |       | C - D |
| المجتمع                      | C       |       |       |       | D     |
| شركات الغذاء                 | C       | D     |       |       |       |
| وزارة التجارة                |         |       | C - D |       |       |
| الهيئة العامة للغذاء والدواء | C       |       |       |       | D     |

جدول (١٦) مصفوفة تقييم أصحاب المصلحة

### تقييمات أصحاب المصلحة:

C = الوضع الحالي

D = الوضع المطلوب

## مهام الأسبوع الخامس

### ٤.١.١ وصف وتعريف نموذج القيادة للمشروع:

هنا نستطيع أن نعرف قائد المشروع بأنه القائد الذي يمتلك مهارات قيادية يوظفها في إدارة الموارد المالية والبشرية بطريقة تفاعلية وتكيفية مع المشروع وأهدافه.

قائد المشروع لا يتخذ النهج الإداري فقط وإنما يكون ملهم ومحفز ومهمته تكمن في الجانب البشري ومواءمته مع خطط المشروع وأن تكون لديه رؤيه واسعة ولا يكتفي بالجانب التنسيقي فقط.

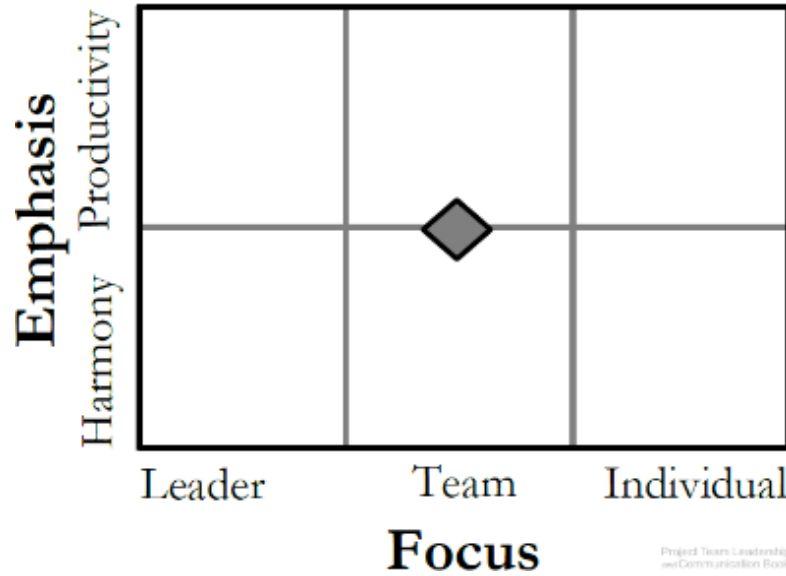
قائد المشروع دائماً يتمتع بمهارات عديدة من أهمها مهارة الاتصال، ولكي تكون قائد ناجح يجب أن تكون مهارة الاتصال لديك مع الآخرين عالية وتكون في سياق المشروع وهي التي تعتمد عليها في المقام الأول على التواصل بين القائد وفريق المشروع.

نموذج القيادة المفضلة لقيادة المشروع: القائد الديمقراطي.

### ٤.١.٢ تحديد أسباب اختيار النموذج المفضل للقيادة:

أسباب تفضيل نموذج القيادة الديمقراطي:

- **الإقناع:** تشجيع العاملين على تحسين وتطوير المهارات الإدارية والفنية. ويؤمن بأن الدوافع نحو العمل تأتي من خلال تحقيق الحاجات ذات المستوى العالي.
- **المشاركة:** يشارك المرؤوسين في اتخاذ القرارات لإشغال روح التعاون ما بين أفراد المنظمة والعاملون بها من أجل تحقيق الهدف المراد به.
- **تحقيق الذات:** يفعل الحوافز الإيجابية وبخاصة المعنوية منها بشكل كبير كدافع نحو تحقيق الأهداف وذلك يعتمد على مهارات ومعرفة أعضاء الفريق.
- **الأفكار الإبداعية:** حل النزاعات والخروج منها بالفكر الإبداعي الذي يرضي جميع الأطراف لتنفيذ المشروع المستهدف.
- **تعزيز الثقة:** يشعر المرؤوسين بالقدرة على فعل الأعمال دون إشراف.
- **قوة الفريق:** نظراً لعمل الموظفين معاً في مهمة محددة، فسوف يقضون الكثير من الوقت مع بعضهم البعض، مما يجعل منهم فريقاً أقوى ويكتسب الثقة والإعجاب بالاحترام المتبادل. وهذا يعني يتم إجراء الاختيارات بناءً على أفضل النتائج المقدمة من قبل الأعضاء.



شكل (٦) أسلوب القيادة

### ٤.١.٣ خمس مقترحات لأساليب التحفيز المتوافقة مع المشروع:

- ١ إبداء التقدير والامتنان لأعضاء الفريق المجتهدين مثلاً منح شهادة شكر وتقدير للأداء الجيد أو تكريم العضو الفعال (عضو الشهر).
- ٢ الحفاظ على الاتصال المنتظم لتحسين العلاقات بين أعضاء الفريق.
- ٣ خلق بيئة مريحة وعملية التي تساعد على تحسين الروح المعنوية وتعزيز التعاون والتواصل وذلك على سبيل المثال مساعدة الأعضاء الذين لديهم ضغط العمل.
- ٤ تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس والسماح لأعضاء الفريق بالتعامل مع الأهداف من خلال أساليبهم الخاصة والتشجيع على ذلك.
- ٥ تقديم ملاحظات منتظمة وبناءة للموظفين وأعضاء الفريق ومساعدتهم في تحديد اهتماماتهم أو تفضيلاتهم فيما يتعلق بمهام معينة.

## ٤.٢.١ تصميم نموذج (RACI) لثلاثة إجراءات إدارية للمشروع:

| المسؤولية         |              |              |                      |          |                                |               |              | المهام                                      |               |
|-------------------|--------------|--------------|----------------------|----------|--------------------------------|---------------|--------------|---------------------------------------------|---------------|
| رئيس مجلس الإدارة | مدير المشروع | فريق المشروع | مدير التشغيل والجودة | الموظفين | الهيئة السعودية للغذاء والدواء | وزارة التجارة | شركات الغذاء |                                             |               |
| C - I             | A            |              | R                    |          |                                |               |              | تحديد نطاق المشروع                          | مرحلة البدء   |
| I                 | A            | C            | R                    | C        |                                |               |              | انشاء فريق المشروع                          |               |
| I                 | A            | C            | R                    | I        |                                |               |              | توفير الموارد المتاحة لبدء المشروع          |               |
|                   | A            | C            |                      |          |                                | I             |              | حالة بدء العمل بعد الموافقة عليها           |               |
| C                 | R            |              | C                    |          | A                              | I             |              | استكمال كافة الموافقات والاعتمادات المطلوبة |               |
|                   | A            | C/I          | R                    | I        |                                |               |              | تخطيط لإدارة مخاطر المشروع                  | مرحلة التخطيط |
| I                 | A            | R            | C                    |          |                                |               |              | خطة لإدارة الاتصال الداخلي والخارجي         |               |
| I                 | A/C          | R            | C                    | I        |                                |               |              | خطة لإدارة الموارد البشرية للمشروع          |               |
| C                 | A            | I            | R                    |          |                                |               |              | إدارة وقت المشروع                           |               |
| I                 | A            | C            | R                    |          |                                |               |              | إدارة نطاق المشروع                          |               |
|                   | A            | C - I        | C - R                |          |                                |               |              | تطوير خطة إدارة المشروع                     | مرحلة التنفيذ |
| I                 | A            | C            | R                    |          |                                |               |              | تطوير هيكل تقسيم العمل                      |               |
|                   | A            | C - I        | R                    | I        |                                |               |              | تناسب الجدول الزمني للمشروع مع الفريق       |               |
|                   | R            | C - I        | A                    |          |                                |               |              | تحديد معالم المشروع                         |               |
|                   | C            | R            | A                    | I        | I                              | I             | I            | تقييم المخاطر الخارجية                      |               |
| I                 | A            |              | C - R                |          |                                |               |              | الفحص والجودة                               | مرحلة الإغلاق |
|                   | A            | C            | R                    | I        |                                |               |              | تسليم النطاق                                |               |
|                   | A - C        | C - I        | R                    |          |                                |               |              | وثيقة الدروس المستفادة                      |               |
| I                 | A            | C            | R                    |          |                                |               |              | انهاء فريق المشروع                          |               |
| I                 | A - R        | I            | C - I                |          |                                |               |              | انهاء المشروع                               |               |
| I                 | A            | C - I        | C - R                |          |                                |               |              | مراجعة ما بعد المشروع                       |               |

جدول (١٧) نموذج (RACI)

|         |   |             |   |
|---------|---|-------------|---|
| المسؤول | R | متخذ القرار | A |
| مستشار  | C | مطلع        | I |

### ٤.٣.١ تحديد الصراع والأزمات:

**مفهوم الصراع:** عرف بوندي الصراع بأنه تعطل أو انهيار في سبل وسائل صنع القرار المعياري مما يجعل الفرد يعيش صعوبة اختيار بدائل الفعل أو الأداء.

عرف بولدينج الصراع بأنه موقف يتصل بالمنافسة تصبح فيه الأطراف المتصارعة على وعي يتناقض ويسعى كل طرف فيها إلى تحقيق غايته على حساب الآخر.

**مفهوم الأزمة:** عبارة عن خلل يؤثر تأثيرا ماديا على النظام للمنشئة ويهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم بها النظام. إدارة الصراع هي القدرة على التنبؤ وتحديد ومعالجة الصراعات بشكل عادل وفعال من أجل تقليل الآثار السلبية وتحويلها إلى طاقة وتقوية روابط العمل ضمن الفريق ودفعه نحو النجاح.

**إدارة الأزمة:** كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها والتكيف مع المتغيرات المختلفة.

#### أنواع الصراع:

- **الصراع الفردي:** أثناء اتخاذ الفرد القرار لتعدد البدائل المتاحة.
- **الصراع بين الأفراد:** عدم الاتفاق على الأهداف والخطط.
- **الصراع بين النظم والجماعات:** يكون بين مستويات السلطة، الإدارة الوظيفية، الوظائف التنفيذية والوظائف الاستشارية.

### ٤.٣.٢ ثلاث سيناريوهات لأحداث التعارض في المشروع:

- ١ **كتابة المهام الأسبوعية وتسليمها في الوقت المحدد:** صراع عدم التقيد بكتابة المهام وترتيبها وعدم تجهيزها بالشكل المطلوب لتسليمها في الوقت المحدد يؤدي إلى تأخر الأعضاء المتبقين في تسليم مهامهم لوجود مهام مشتركة.
- ٢ **اختلاف الآراء في اختيار شعار المشروع:** كما هو معروف بأن شعار المشروع هو هويته فاختيار الشعار وتصميمه يجب أن يعمل بطريقة احترافية، والصراع هنا يعتبر في اختلاف وجهات النظر بين الأعضاء.
- ٣ **اختلاف التخصصات العلمية والخبرات العملية:** أعضاء الفريق الذين يشتركون في انجاز المشروع ومهامه يحملون قناعات واختلاف في الخبرات في مجالات العمل فالصراع يكون عند طرح فكره أو موضوع خلال المشروع.

### ٤.٣.٣ تعيين الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع كل تعارض مع تحديد السبب:

| الصراع                                               | الاستراتيجية              | السبب                                             |
|------------------------------------------------------|---------------------------|---------------------------------------------------|
| كتابة المهام الأسبوع وتسليمها في الوقت المحدد        | الضغط من قبل قائد المشروع | للتأكد من إتمام المهام في الوقت المحدد            |
| اختلاف الآراء في اختيار شعار المشروع                 | المنافسة                  | لطرح عدة تصاميم والتصويت من قبل الأعضاء           |
| اختلاف التخصصات العلمية والخبرات العملية بين الأعضاء | التعاون                   | لتشجيع الأعضاء على تبادل المعرفة وكسب مهارة جديدة |

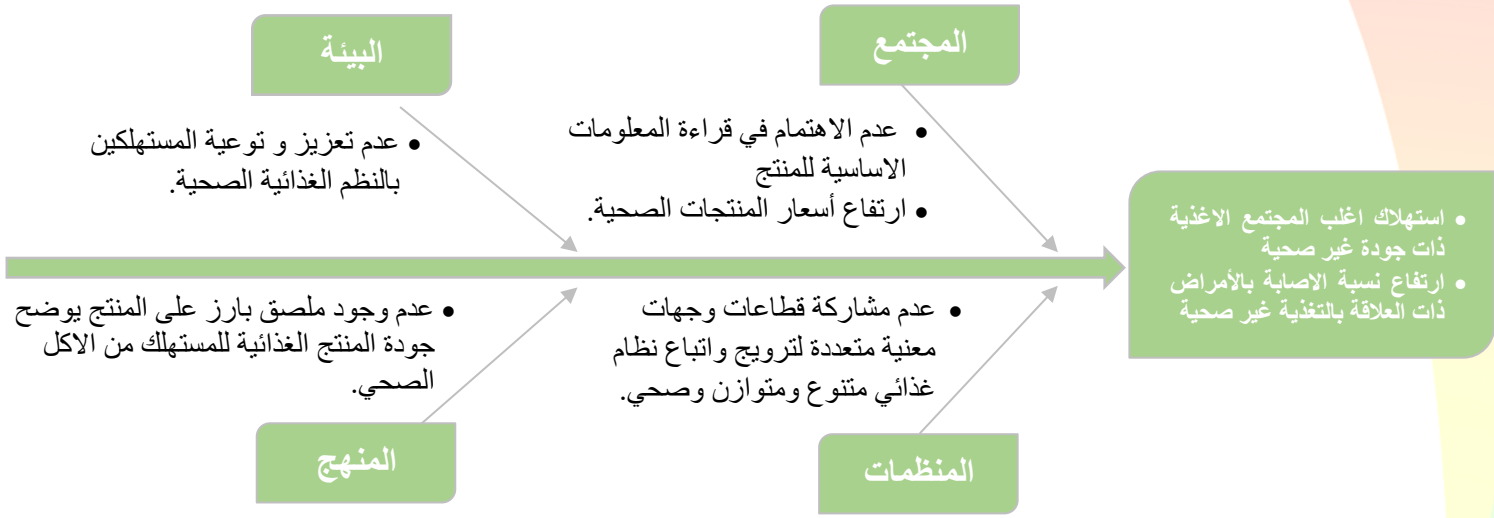
#### جدول (١٨) الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع كل تعارض

## ٤.٣.٤ تطوير تحليل السبب الجذري:

أهمية تحليل السبب الجذري للمشكلات هو الوصول الى المشكلة الاساسية بهدف القضاء عليها من أصولها وليس الاكتفاء بمعالجة جانب من المشكلة وبالتالي يضمن عدم تكرار المشكلة او التقليل من تكرارها. البحث لتحديد السبب الجذري للمشكلات ضروري للمشروع لتحسين المستمر لحث المجتمع على استخدام الاكل ذات الجودة العالية و المفيد صحيا.

| تعريف المشكلة                                              | جمع البيانات المتعلقة بالمسألة                                     | تحديد سبب المشكلة                                                    | تحديد السبب الجذري                                                                                  | تحديد الحلول للمشكلة الأساسية و تنفيذها                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| لماذا أغلب المجتمع يميل لاستهلاك الاغذية ذات جودة غير صحية | ٥٥% من المستهلكين للأغذية لا يهتمون بقراءة معلومات الأساسية للمنتج | عدم تعزيز و توعية المستهلكين بالنظم الغذائية الصحية                  | يتطلب مشاركة قطاعات وجهات معنية متعددة لترويج واتباع نظام غذائي متنوع ومتوازن وصحي                  | وضع ملصق بارز على المنتج يوضح جودة المنتجات الغذائية للمستهلك من الاكل الصحي                                                                                             |
| ارتفاع نسبة الاصابة بالأمراض ذات العلاقة بالتغذية غير صحية | يزيد سوء التغذية غير الصحي الى زيادة الوزن و السمنة و الامراض      | عدم اتباع نظام غذائي صحي طوال مسار الحياة على الوقاية من سوء التغذية | زيادة انتاج الاغذية المصنعة و التوسع الحضري السريع وتغير أنماط الحياة                               | وضع السياسات اللازمة لإنتاج الاغذية الصحية الخالية من المنتجة صناعيا                                                                                                     |
| ارتفاع اسعار الاغذية الصحية                                | عدم توافر الاغذية الصحية بشكل كافية و القدرة على تحمل تكلفتها      | عوامل الدخل واسعار الغذاء و التقاليد الثقافية                        | عدم خلق تجانس في السياسات و خطط الاستثمار الوطنية بما في ذلك السياسات التجارية و الغذائية والزراعية | تشجيع اعادة صياغة المنتجات الغذائية للحد من محتويات الدهون المشبعة والمتحولة , و السكريات الحرة و الملح ايضا , تقليل الحوافز التي تشجع على مواصلة صناعة الاغذية المصنعة. |

جدول (١٩) تطوير تحليل السبب الجذري



شكل (٧) طريقة السبب والأثر (عظم السمكة)

## المراجع

- ١ مصيقر ، عبد الرحمن عبيد . ( 2011م) المرجع الشامل في صحة وسلامة الغذاء، الدار العربية للعلوم ناشرون .
- ٢ معهد إدارة المشاريع . (2013م) الدليل المعرفي لإدارة المشاريع، الناشر معهد إدارة المشاريع
- ٣ الشهراني ، سعيد . ( 2017 م 19 مارس) ، 60 % - 80% من الأمراض بالمملكة مرتبطة بالغذاء . صحيفة الوطن.
- ٤ روبسون ، ديفيد . (2019م 12 نوفمبر) ما أسباب تقاعسنا عن إنجاز أعمالنا في الموعد المحدد؟ . بي بي سي نيوز
- ٥ الغذاء والدواء ، (2018م 20 يونيو) 55 % من المستهلكين في السعودية لا ينظرون إلى معلومات المنتج الغذائي . صحيفة الجزيرة
- ٦ FastCapital Team (2020, 18 March) You will never be late, there are 15 tips to help you punctualize. FastCapital
- ٧ Indeed Editorial Team (2020, 22 may) 35 Examples of Motivation in the Workplace . Indeed Editorial
- ٨ ESU. Project leadership