



Car Wash Cafe

مركز مقهى غسيل السيارات



Car Wash cafe

مقهى غسيل سيارات

فريق العمل :

- | | |
|---------------------------------|---|
| عادل باحزر
2021206554 |  |
| عبدالله الزهراني
2021206403 |  |
| العنود الغسلان
2021206246 |  |
| محمد بالخيور
2021206402 |  |
| عبدالهادي العتيبي
2021206469 |  |
| إبراهيم سحاقي
2021203967 |  |
| مها القريني
2021206291 |  |
| بشار الجوهري
2021203887 |  |
| أيمن القاسم
2021200955 |  |

د. وليد سليمان
2022

• الفصل الاول:

- المقدمة 7
- 1.1.1 الرؤية 8
- 2.1.1 المهام 8
- 3.1.1 الاهداف 9
- 4.1.1 تطوير وتحديد مؤشرات قياس الأداء ، أو التأخر 10
- 5.1.1 تطوير و إعداد ميثاق المشروع 12
- 1.2.1 وضعه هيكل تنظيمي لفريق ووحدات المشروع 14
- 2.2.1 تحديد الاسس العلمية و العملية المعتمدة في تطوير الهيكل 15
- 3.2.1 تحديد النموذج المكتبي للمشروع الانسب لادارة المشروع مع ذكر الاسباب 16

• الفصل الثاني:

- 1.1.2 تصميم فحص الامتثال النموذج من قبل تسليم مخرجات المشروع..... 17
- 2.1.2 تطوير نموذج قائمة المراجعة للمراحل الثلاث من المشروع (بدء - خطة - تحقيق - إغلاق)..... 19
- 1.2.2 تطوير سجل أصحاب المصلحة وتشكيل المجموعات بالنسبة لهم. 22
- 2.2.2 تطوير الشبكتين (القوة / الاهتمام) و (التأثير / القوة)..... 24
- 3.2.2 استخدم المخططات المنطقية لتسجيل أصحاب المصلحة..... 25

• الفصل الثاني:

- 1.3.2 التعرف على ثقافة المنظمة.....26
- 2.3.2 تقديم مقترحات لقيم المنظمة التي يمكن اعتمادها.....29

• الفصل الثالث:

- 1.13 حدد "3" سلوكيات شخصية للطالب يمكن أن تؤثر على المشروع.....30
- 2.1.3 دراسة مثل هذه السلوكيات ، وتحديد أسبابها ، وكيف يمكن القضاء عليها.....30
- 3.1.3 إجراء تقييم ذاتي المهنية باستخدام نموذج.....31
- 1.2.3 SWOT تقديم "3" السلوكيات التي تتعارض مع النزاهة الأخلاقية.....32
- 2.2.3 تحليل التأثير المالي والاجتماعي والتقني لمثل هذه السلوكيات على أعمال المشروع والعلاقات.....34
- 1.3.3 إعداد سجل أصحاب المصلحة.....44
- 2.3.3 تحديد الاتصال الشخصي والتواصل الفعال.....47
- 3.3.3 تحديد أشكال ونماذج وقنوات الاتصال الشخصي.....51

• الفصل الثالث:

- 4.3.3 إنشاء مصفوفة الاتصالات.....52
- 5.3.3 تقديم 3 سيناريوهات خاطئة للتواصل.....54
- 6.3.3 تطوير وإعداد تقييم أصحاب المصلحة.....55

• الفصل الرابع:

- 1.1.4 وصف وتحديد نموذج القيادة المفضل لقيادة المشروع.....57
- 2.1.4 حدد الأسباب التي من أجلها يفضل هذا النموذج.....57
- 3.1.4 تقديم مقترحات "5" لطرق التحفيز التي تتوافق مع طبيعة المشروع.....58
- 1.2.4 تصميم نموذج RACI لثلاثة تدابير إدارية للمشروع.....62
- 1.3.4 تحديد الصراع والأزمة.....67
- 2.3.4 تقديم 3 سيناريوهات متوقعة لأحداث الصراع في المشروع.....68
- 3.3.4 حدد الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع كل تضارب ، وحدد سبب التفضيل.....69
- 4.3.4 تطوير تحليل السبب الجذري.....70

• الفصل الخامس:

- 1.1.5 توزيع الموارد البشرية على الوظائف. 71
- 2.1.5 تحليل تأثير إجراء عملية التعطيل والتتبع السريع 73
- 1.2.5 تطوير القواعد العامة لعملية التفاوض. 76
- 2.2.5 قم بإعداد خطتي تفاوض. 81

المقدمة

- لقد لاحظ الجميع ممن يتواجدون في مملكتنا الغالية, المملكة العربية السعودية تغيرات كثيره بعد السماح للمراة بقيادة المركبات و من هذه التغيرات تناقص عدد السائقين في المملكة من بدء قيادة المراة للسيارة في شهر شوال من عام 1439 للهجرة الموافق لشهر يونيو لعام 2018 ميلادي و حسب الاحصائيات الواردة من الهيئة العامة للإحصاء تراجع عدد السائقين الخصوصيين بنحو 200 ألف سائق في الربع الثالث من عام 2021 و ازدياد واضح جدا في الطلب على شراء السيارات حيث شهدت المعارض و توكيلات السيارات اقبالا ملحوظ على الشراء السيارات و انتعاش سوق السيارات و دخول ماركات جديدة للسوق السعودي. و من هنا انتت فكرة الاحتياج الكبير على مغاسل السيارات حيث تفتقر هذه الايام البيوت و خاص الطبقة الوسطى الذين هم الشريحة الاكبر في المملكة من السائقين الخصوصيين الذين كانوا يقومون بغسيل السيارات الخاصة و ايضا من واقع الحياة اليوم حيث تذهب المرأة او الشاب لتنظيف و غسيل السيارة او حتى لتلميعها. و لا يجدون مكاناً للجلوس و الاسترخاء بشكل مريح. و خاصة ان اغلب مغاسلنا اليوم تفتقد التنظيم و الترتيب و تلبية الخدمات للعملاء. و كثير من الاحيان يقف العميل بانتظار الانتهاء من غسيل مركبته او يحضر معه صديق او تحضر معها صديقه ليذهبوا الى اقرب مقهى او يبدؤون في الدوران بالمركبة حتى تنتهي فترة غسيل السيارة. و هنا قررت ان اضع فكرة الاستثمار في **Car Wash Café** مركز مقهى غسيل السيارات مما يتناسب مع إحتياج لطلبات السوق الحالي.

- **1.1.1 الرؤية :** وضع مركز خدمات للعملاء لغسيل المركبات و التلميع و منطقتين للمقاهي بدورين و ذات طابع مختلف تحت سقف واحد في منطقة الرياض عاصمة المملكة العربية السعودية. ونظرة مستقبلية للتطوير و تغطية مناطق بأحياء مختلفة داخل مدينة الرياض و مدن مختلفة داخل المملكة. ووضع مزايا و خدمات و جودة خاصة تلبي راحة و رضى العميل و كسب ثقته في تلبية الخدمات و تعزيز انتمائه للمكان و تعامله المستمر مع مراكزنا . علاوة على ذلك ، نريد أن نكون خدمة غسيل السيارات الفريدة و الوحيدة القادرة على تزويد العميل بما يريده و التأكد من رضاه عن خدمتنا ، و ان نقدم افضل خدمه لعملائنا حتى يستمتعوا بخدماتنا و سيساعدنا في المقابل على الترويج لخدمتنا لأصدقائهم ..
- **2.1.1 المهمة :** اختيار الموقع و الخدمة التي تجذب و ترضي جميع العملاء من الجنسين. وتكوين مركز يكون تحت سقف واحد من منطقة غسيل و منطقة تلميع و مقاهي بذوقين و طابعين مختلفين في طوابق مطلة بنوافذ زجاجيه على منطقة غسيل و تنظيف السيارات بحيث يستطيع كل صاحب او صاحبة مركبه متابعة المركبة الخاصة به او بها و التمتع بالنظر الى كيفية الغسيل و التلميع و في نفس الوقت الاسترخاء و احتساء الشاي او القهوة مع ما يريد من مأكولات خفيفة و حلى او شوكولاتة اضافه الى وجود شاشات للإشراف على غسيل المركبات و يخدم المركز تطبيق لحجز موعد لغسيل السيارة ليتمكن العميل من ترتيب وتنظيم وقته. ووجود جزء من منطقة الدور الاول للمقهى بارضية زجاجية تغطي شفافية و مطلة على منطقة غسيل السيارات تساعد على جذب العميل لهذه التجربة الجديدة.

• 3.1.1 الأهداف

- تحقيق تنظيم الوقت بحيث امكانيت الحجز الالكتروني المسبق لمنطقة غسيل السيارات
- الإنجاز السريع يكون باستمرار العمل
- الموقع الجيد ، يكون قريب في فئة متوسطي الدخل
- خدمات الغسيل مميزة
- توفير السعر المناسب ، النظافة الجيدة ،متابعة العميل عن بعد ،التغليف والتلميع والتعطير
- تتحقق من خلال تقييم العملاء و الحجوزات و المبيعات للخدمة و الزمن في تقديم الخدمة ، جهاز قياس رضا العملاء
- خدمات المقهى الفريدة بدورين و طابعين مختلفين
- أصناف متميزة وخدمة جيدة وجلسة مريحة ومتابعة لغسيل السيارة
- تتحقق من خلال تقييم العملاء من خرائط قوقل ، ونسبة المبيعات ،جهاز قياس رضا العملاء
- تصاميم معمارية بطابع جديد
- تحقيق متعة بصرية ،إضافة قيمة للخدمة ، اثراء معماري بصري ،استدامة ، تنوع التصميم الداخلي للمقهى

• 4.1.1 تطوير وتحديد مؤشرات قياس الأداء ، أو التأخر؛

- من الضروري وجود قائمة تحقق العناية الواجبة في كل الأماكن المخصصة لغسيل السيارات وفي المقهى كذلك، للتأكد من أن الموظفين المعيّنين يمارسون واجباتهم على أساس الجودة والتنظيم.
- وجود مشرفين و مراقبين على الجودة اليومية وفي كل زيارة يجب أن تُحدد القواعد للزيارة وذلك للقيام بأنشطة محددة، والتي يتعين القيام بها من قبل الموظفين المعيّنين سواء في منطقة غسيل السيارات او منطقتي المقهى.
- كما يجب أن يضمن الموظفون المنتشرون في مواقع مختلفة أن الأنشطة التي يتم تنفيذها تكون مذكورة حسب المكتوب في "بطاقة النشاط اليومي" المعلقة في كل مساحة مخصصة لغسيل السيارات وفي المقهى. فيما يلي مؤشرات الأداء لضمان التدفق السلس للعمليات المركز عبر جميع السيارات والمقاهي:

• مؤشرات الأداء الرائدة:

- التفثيش اليومي المستمر لأماكن غسيل السيارات والمقهى.
- نشر وتواجد الموظفين المتميزين على أساس دائم.
- الاحتفاظ / مراجعة عقد الخدمة السنوية القابلة للتجديد.
- الحفاظ على المخزون لعناصر الاستخدام المنتظم لغرض الاستبدال (مثل/ معدات التنظيف وغيرها من مستلزمات) و ايضا مستلزمات المقاهي.

• مؤشرات الأداء المتأخرة:

- الفحص اليومي لمعدات غسيل السيارات ومعدات المقهى للتأكد من أن جميعها تعمل بشكل جيد.
- ضمان توافر المكونات الضرورية في كل وقت.
- المراجعة الشهرية لقائمة أصناف المواد لغرض الشراء و التوريد اوالتجديد.
- توافر الموظفين في الأماكن المخصصة.
- مشاركة تقرير الأداء مع المكتب الرئيسي على أساس اسبوعي و متابعة استحسنان رضى العميل.

من مهام التطوير في المشروع ما يلي :-

1. الإشراف على جودة الغسيل في قسم نظافة السيارات والإشراف على جودة وخدمة المقهى
2. الإشراف على الكميات من المواد المستخدمة في غسيل السيارات
3. الإشراف على تلبية الزبون بشكل سريع
4. مراجعة الاصناف المفضله للعملاء لغرض توفيرها الدائم
5. التحقق من وصول طلب تعبئة مؤنة (بن القهوة و الشاي والاكل وغيرها
6. التحقق في ضبط الوقت من بدء دخول المركبة وحتى الانتهاء من غسيل السيارة
7. التحقق بنظافة آلات القهوة والقطع المستخدمة في غسيل السيارات
8. التحقق في وقت بدء عمل الطاقم التشغيلي وانصرافهم
9. الضبط والإشراف على المخزون وكميات المخزون والمحافظة على نسبة المخزون
10. ضبط دورة العمل والفرق والهيكل الإداري ودورة المستندات للمشروع
11. ضبط العمليات الحسابية والمالية والإشراف والرقابة عليها
12. التأكد من ان التطبيق الالكتروني للمواعيد يعمل بشكل مناسب و ان اوقات الحجز و الانتهاء من الغسيل منتظمة.
13. كميرات و شاشات العرض تعمل بشكل مرضي
14. نظافة المكان بعد الانتهاء من الخدمة لكل عميل سواء للمغسله او للمقهى
15. توفير خدمات دورات المياه و مغاسل للجنسين
16. نظافة الزجاج المطل على منطقة السيارات بشكل يومي

• 5.1.1 تطوير و إعداد نموذج ميثاق المشروع

اسم المشروع	الرقم التعريفي للمشروع
مركز مقهى غسيل السيارات	1001
معد التقرير / مدير المشروع	توقيع المسؤول عن المشروع/ مالك المشروع
بشار الجوهر / عادل احمد باحزر	
تاريخ بدء المشروع	تاريخ إنجاز المشروع
01-12-22	15-05-23

المشروع عبارة عن مغسلة سيارات مع دورين من المقاهي المطله على المغسله مباشره .. على منطقه الغسيل بحيث يتابع العميل خطوات واجراءات النظافة لسيارته مع توفير شاشات يعرض فيها مراحل الغسيل و التلميع ... وذلك بتوفير بيئه مناسبه ومريحه لرواد مغاسل السيارات و محفز لأستغلال زوار المقهى في العناية بسياراتهم اثناء فترة جلوسهم في المقهى

رسالة المشروع

خدمات مغاسل سيارات و مقاهي متنوعه وراقيه في موقع واحد يخدم كلا الجنسين ..

أهداف المشروع

المساهمة في توفير موقع متميز لخدمات غسيل السيارات ومقهى للأستمتاع واستغلال الوقت اثناء غسيل و تلميع سياراتهم

منجزات نرتقي لتحقيقها

دراسة كل الاحتياجات والمخرجات الخاصه بنا من اجل الوصول الى أهداف المشروع والسعي في التطوير والتوسعه بما يحتاجه العميل وعلى مستوى ادارة المشروع وتوزيع المهام وذلك بالالتزام بالجوده في سياستنا واهدافنا دائما

معايير نجاح المشروع

تحقيق الهدف من التكاملية بين النشاطات داخل المشروع
تقديم خدمات متميزه عن النشاطات المشابهه
رضى العملاء
الزيارات المتكرره من العملاء

• 1.2.1 وضع هيكل تنظيمي لفريق ووحدات المشروع

الهيكل التنظيمي لمشروع مقهى غسيل السيارات



2.2.1 تحديد الأسس العلمية والعملية المعتمدة في تطوير الهيكل

أولاً : الهيكل الإداري الخاص با Car wash cafe المتكون من الإدارة العليا (المالكة للمشروع) التي ستقود دفعة المشروع من الفرع الرئيسي.

الإدارة الوسطى بما تحتويه من أقسام المحاسبة والتسويق و المالية و حلول التطوير

الإدارة المباشرة في مكان العمل لتذليل أي صعوبات تواجه العمال ومقدمي الخدمات لرفعها الى الإدارة الأعلى .

ثانياً: الأنشطة الرئيسية والفرعية.

حيث يشتمل مشروع Car wash cafe بشكل مباشر على غسيل وتلميع السيارات بأنواعها مع ملحق به مقاهي لتقديم المشروبات الساخنة والمثلجات و المأكولات الخفيفة.

الأنشطة الفرعية يتم دراستها مع اجتماعات الإدارة العليا.

محددات الهيكل التنظيمي:

من المحددات المؤثرة في تطوير الهيكل التنظيمي

١ – الاستراتيجية: وهي من أهداف الوحدة الإدارية ولا بد من مواءمته مع مشروع Car wash cafe برؤية استراتيجيه و تطوير في الخدمة.

٢ – يتكون الوحدة الإدارية بداية من الفرع الرئيسي مقارنة و يتم تطوير النهج لوصول الى فروع تغطي اغلب مناطق المملكة في المدن الرئيسية.

٣- التقنية وهي عنصر أساسي في علاقه بين الاداره العاملين والعملاء وتطويرها لخدمة العمل التشغيلي في المقهى و مركز الغسيل .

٣- البيئة يجب ان يكون للوحدة الإدارية علم بالبيئة المحيطة بمقر مشروع Car wash cafe سواء الداخلية او الخارجية لضمان الاستقرار و التطور .

٤ - القوة و السيطرة : سياسات الإدارة العليا في مشروع Car wash cafe تمتلك السلطة و القوة حتى يكون الأثر الأكبر في الهيكل التنظيمي للوحدة الإدارية و توزيع مهام العمل في جميع الاقسام.

• 3.2.1 تحديد النموذج المكتبي للمشروع الانسب لادارة المشروع مع ذكر الاسباب

• النموذج المكتبي المناسب للمشروع (controlling)

• اسباب اختيار المشروع هي:

1. -المشروع صغير وناشئ.
2. - يتطلب المشروع لوضع إطار عملي بشكل كامل بداية من الرؤية ووضع الأهداف والمؤشرات ونماذج وأنشطة العمل كاملة
3. - يتطلب المشروع التنفيذ والإشراف
4. - يحتاج المشروع ضبط العمليات والأنشطة والأجراءات والتأكد من صحة تطبيقها
5. -توزيع العمل بين قسمي المقاهي و غسيل السيارات يحتاج الى تحكم اكبر لضبط العمليات التشغيليه لجميع اقسام المشروع.

• الفصل الثاني

• 1.1.2 تصميم فحص الامتثال النموذج من قبل تسليم مخرجات المشروع.

اسم المشروع : مركز مقهى غسيل سيارات				
الافتراضات	مصادر وأدوات التحقق	مؤشرات انجاز يمكن التحقق منها بموضوعية	وصف المشروع	
تحقيق الهدف تقديم خدمات مميزة رضى العملاء الزياره المتكرره	تحقق من دقة الحجز الالكتروني المسبق و الإنجاز السريع و الموقع المناسب	دراسة كل احتياجات ومخرجات المشروع والوصول الى التطوير والسعي في التوسع	المساهمة في توفير خدمات مميزة اثناء غسيل السيارة والاستمتاع بالجلوس في المقهى وذلك لاستغلال	الهدف
دراسة احتياجات ومخرجات المشروع	التأكد من مناسبة المساحة للمشروع قياس نسبة رضى العملاء تكرار و ريادة مواقع المقهى التصميم الهندسي و قياساته المعماريه مراجعة الاسعار بشكل دوري	السعة الكافية لموقع المشروع خدمات الغسيل مميزة خدمات المقهى الفريدة تصاميم معمارية بطابع جديد توفير السعر المناسب	إستحسان و رضى العملاء	الغايه
الوصول الى الهدف والسعي في تطوير	تحديد الأنشطة تقدير مدة النشاط تسلسل النشاط	رضى العملاء كسب الولاء للعملاء	التصور الخاص المتوقع لتحقيق الهدف	المخرجات
رضى العملاء والخدمات المناسبة و مقارنة الدخل	تحديد الميزانية تقدير التكاليف خطة إدارة التكلفة	اداره جودة المشروع	غسيل السيارات والتلميع والمقهى	الأنشطة

الجدول الزمني للمشروع			
التاريخ	العنصر	ملاحظات	
1/12/22	البدء في المشروع		
1/12/22	اختيار الموقع للمشروع		
5/12/22	البدء في اعمال التصميم	يمكن البدء قبل هذا التاريخ	
16/12/22	استخراج التصاريح	يمكن البدء قبل هذا التاريخ	
26/12/22	البدء في اعمال الحفر	يمكن البدء قبل هذا التاريخ	
1/1/23	صب الارضيات		
3/1/23	البدء في اعمال الخرسانات		
16/2/23	البدء في اعمال التشطيبات	يمكن البدء قبل هذا التاريخ	
16/4/23	البدء في توريد وتركيب المعدات	يمكن البدء قبل هذا التاريخ	
15/5/23	الانتهاء من المشروع		

• 2.1.2 تطوير نموذج قائمة المراجعة للمراحل الاربعة من المشروع (بدء - خطة - التنفيذ-المراقبة و التحكم - إغلاق)

المنطقة	البداية	التخطيط	التنفيذ	المراقبة و التحكم	الإغلاق
ادارة تكامل المشروع	2022\12\1	2022\12\6	تطوير خطة ادارة المشروع يبدأ من 2022\12\25	- مراقبة عمل المشروع و التحكم فيه . - اجراء التحكم المتكامل في التغيير يبدأ من 2022\12\25	اغلاق المشروع او المرحلة 2023\5\15
ادارة نطاق المشروع		-ادارة نطاق الخطة - جمع المتطلبات - تعريف النطاق - انشاء هيكل تنظيم العمل		- التحقق من النطاق - نطاق التحكم	
ادارة وقت المشروع		- خطة ادارة الجدول - تحديد الأنشطة - تسلسل الأنشطة - تقدير موارد النشاط - تقدير مدة النشاط - وضع الجدول الزمني		جدول المراقبة	
ادارة كلفة المشروع		- خطة ادارة التكاليف - تقدير التكاليف - تحديد الميزانية		مراقبة التكاليف	

المنطقة	البداية	التخطيط	التنفيذ	المراقبة و التحكم	الاعلاق
ادارة جودة المشروع		خطة ادارة الجودة	اداء ضمان الجودة	مراقبة الجودة	
ادارة الموارد البشرية		تخطيط ادارة الموارد البشرية	- اكتساب فريق المشروع - تطوير فريق المشروع - ادارة فريق المشروع		
ادارة اتصالات المشروع		خطة ادارة الاتصالات	ادارة الاتصالات	التحكم في الاتصالات	
ادارة مخاطر المشروع		- وضع خطة لإدارة المخاطر - تحديد المخاطر - اجراء التحليل النوعي للمخاطر - اجراء التحليل الكمي للمخاطر - وضع خطة للاستجابات للمخاطر		التحكم في المخاطر	

المنطقة	البداية	التخطيط	التنفيذ	المراقبة و التحكم	الاعلاق
ادارة مشتريات المشروع		تخطيط ادارة لمشتريات	اجراء الشراء	مراقبة المشتريات	اغلاق لمشتريات
ادارة أصحاب المصلحة في المشروع	تحديد أصحاب المصلحة	خطة ادارة اصحاب المصلحة	ادارة ادارة أصحاب المصلحة	مراقبة ادارة اصحاب المصلحة	

• 1.2.2. تطوير سجل أصحاب المصلحة وتشكيل المجموعات بالنسبة لهم.

• أصحاب المصلحة أو الأطراف ذات العلاقة في المشروع هم كالآتي :

• مدير المشروع أعضاء فريق المشروع :

• عادل باحزر

1. عبدالله الزهراني

2. مها القريني

3. العنود الغسلان

4. ابراهيم سحاقي

5. عبدالهادي العتيبي

6. بشار الجواهر

7. محمد باخيور

8. أيمن القاسم

• 1.2.2. تطوير سجل أصحاب المصلحة وتشكيل المجموعات بالنسبة لهم.

• أساسيين :

• التنفيذيين : اليد العاملة + عمال النظافة + عمال مغسلة السيارات

• ثانويين : الشركاء المشروع

• داخليين : المدير + موظفين الاستقبال + البارتسا + عمال المغسلة

• خارجيين : التأمينات + الجوازات + الضرائب + وزارة التجارة + مشاهير السحاب + التواصل الاجتماعي + التلفاز + الموردون + عملاء

المقهى و عملاء المغسلة

• الدائنون : البنك الذي تم أخذ منه قرض لتكملت مركز مقهى غسيل السيارات

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

التسلسل	أصحاب المصلحة	دور	المتطلبات أو التوقعات	التصنيف	أهتمام (L/H)	قوة (L/H)
1	وزارة التجارة والصناعة	اصدار التراخيص اللازمة	اصدار السجل التجاري	خارجي	L	H
2	وزارة البلدية والقروية والأسكان	اصدار التراخيص اللازمة	اصدار رخص البناء	خارجي	L	H
3	المكاتب الهندسية والاستشارية	منفذ	عمل التصاميم الهندسية	خارجي	H	H
4	المستهلكين او العملاء	عميل	الاستفادة من المنتجات والخدمات	خارجي	H	H
5	راعي المشروع	المالك	المتابعة والتوجيه	داخلي	H	H
6	مدير المشروع	مسؤول	متابعة وتنظيم المشروع	داخلي	H	H
7	فريق عمل المشروع	فريق بناء المشروع	تنفيذ بناء المشروع و المتابعه	داخلي	H	H
8	العمال و الموظفين	موظفين	تنفيذ العمل	داخلي	H	L
9	الموردون	توريد البضائع	توفير البضائع في وقتها	خارجي	L	L

• 3.2.2. استخدم المخططات المنطقية لتسجيل أصحاب المصلحة.

ذو نفوذ منخفض	ذو نفوذ مرتفع	
العمال و الموظفين , الجهات الاستشارية و الهندسية	العملاء , فريق عمل المشروع , راعي المشروع	ذو أهمية مرتفعة
الموردون والمنافسون	الجهات المنظمة و اصدار التصاريح من وزارات و بلديات	ذو أهمية منخفضة

• 1.3.2 التعرف على ثقافة المنظمة

• تعريف ثقافة المنظمة:

• مجموعة القيم والمعايير والسلوك والمواقف تجاه المتغيرات الطارئة واتجاهات الأفراد وجماعات العمل ، والعلاقات بين الأفراد وبين جماعات العمل والتفاعل الإنساني بين الأفراد والجماعات في المنظمة . ولكل منظمة ثقافتها التنظيمية التي تميزها عن غيرها .

• يمكن ملاحظة الثقافة في كيفية اتخاذ القرارات - من أعلى إلى أسفل أو من أسفل إلى أعلى ؛ وما إذا كان الموظفون واثقون من التعبير عن أفكارهم ومشاعرهم المستقلة دون خوف من الرفض. يتجسد من خلال خطط المزايا الخاصة به وما إذا كان الموظفون يتم تقديرهم ومكافأتهم على التميز في عملهم.

•

• أنواع ثقافات المنظمة :

• • ثقافة الأدهوقراطية - ديناميكية ، وريادة الأعمال خلق الثقافة.

• • ثقافة العشيرة - ثقافة تعاون ودية وموجهة نحو الناس .

• • ثقافة التسلسل الهرمي - ثقافة التحكم المهيكل والموجهة نحو العملية.

• • ثقافة السوق - الثقافة التنافسية الموجهة نحو النتائج- ديناميكية ، وريادة الأعمال خلق الثقافة.

• 1.3.2 التعرف على ثقافة المنظمة



- لأن Car Wash Café تنطلق من ثقافة تنافسية ريادية ، فإننا في الشركة نتبنى ثقافة السوق Market Culture/ Competitive culture لتوجهها ناحية العميل ، يحركها النتائج، الموجهة لتحقيق تنافسية عالية. الإدارة لديها توقعات عالية جدا من فرق العمل . يتم إعطاء الموظفين أهدافا بدرجة عالية من التحدي والذين بدورهم يسعون جاهدين لتحقيقها. تتم مراقبة الأداء عن كثب ، ببساطة ، "إنجاز المهمة " هو الأولوية الأولى.

• مجموعة قيم و موجهات الشركة :

تركيز موجه ناحية العميل بالدرجة الأولى

بيئة موجهة بالنتائج وعمل المطلوب بدقة

بيئة متحدية تظهر أفضل ما يملكه الموظفون

تنافسية عالية تجاه السوق والمنافسين

إدارة ملهمة وواضحة الرؤية والأهداف والنتائج
المطلوبة

• 2.3.2 تقديم مقترحات لقيم المنظمة التي يمكن اعتمادها.

- المقترحات التي سنقدمها لمشروع car wash cafe project الخاصة بالقيم
- أولا القيم الأساسية الخاصة بالإدارة وهي القوة والصفوة والمكافأة.
- قيم تخص الحفاظ على رضى العميل عن الخدمات المقدمة في المقهى و ايضا غسيل و تلميع السيارات
- القيم الخاصة بإدارة مهمة العمل واداءه وهي الفعالية في العمل
- والكفاية و الاقتصاد.
- ايضا من ضمن الاقتراحات التي نقدمها في هذا المشروع
- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية – الاهتمام بالجوانب النفسية – دراسة ضغوط العمل
- مع التركيز في مركز مقهى غسيل السيارات على قيم أساسية تقود الي النجاح في العمل:
- التحفيز المستمر للموظفين و العاملين
- العمل الجاد يقود الي النجاح
- استغلال الفرص
- المسؤولية الذاتية.
- أيضا يجب ان لا نغفل بعض القيم وهي العمل الموسسي والمبادرة و الشفافية و الابتكار والتميز والمنافسة و العدالة .

الفصل الثالث:

• 1.1.3 حدد "3" سلوكيات شخصية للطلاب يمكن أن تؤثر على المشروع.

- ١ – تأخر تسليم أحد النقاط من الطالب .
- ٢ - عدم تنفيذ الطالب احد النقاط بشكل صحيح
- ٣ – عدم تجاوب الطالب مع المجموعة أو عدم القيام بأي عمل.

• 2.1.3 دراسة مثل هذه السلوكيات ، وتحديد أسبابها ، وكيف يمكن القضاء عليها

- هذه السلوكيات الثلاث ولكن لدينا في مشروع Car Wash Café محاولة دراسة هذه السلوكيات والقضاء عليها
- أولاً : تأخر الطالب في تسليم احد النقاط. ويتم دراسة هذا الامر عن سبب التأخير هل هو خارج عن ارادته والمحاولة في المساعدة كفريق واحد .
- ثانياً : حل احدى النقاط بشكل خاطئ وهو ناتج عن فهم النقطة بشكل خاطئ وإعطاء الطالب الطريقة الصحيحة في الحل مع التركيز على إبلاغه قائد المجموعة بالامر اول بأول .لتفادي الوقوع في رصد البيانات بالشكل الصحيح.
- ثالثاً: سلوكيات عدم تجاوب الطالب مع المجموعه وعدم القيام بأي عمل
- وهذه السلوك يجب ان يتم جلوس قائد المجموعه والتفاهم على عمل يتم بالتراضي والعمل الذي يتقنه بالمشروع و في حال استمرار عدم التجاوب يصعد الامر الى ادارة الجامعه ليتخذ الاجراء المناسب لهذه الحالة.

3.1.3 إجراء تقييم ذاتي المهنية باستخدام نموذج

التحليل الرباعي SWOT

أسم المشروع

مركز مقهى غسيل السيارات

فكرة المشروع

مركز لخدمات غسيل المركبات و التلميع و منطقتين للمقاهي

داخل المشروع

نقاط القوة

نقاط الضعف

وضع مزايا و خدمات غير متواجده تحت سقف واحد و وضع جودة خاصة تلبي راحة و رضى العميل
تسهيل عملية خدمة السيارات و توفير الوقت والجهد.
وضع موعيد مسبقه و و جود اماكن استرخاء المنطقة تخدم الجنسين

التأخير في انجاز العمل في الوقت المحدد
المشاكل بسبب القصور في الخدمه في المقهى
نقص في العمال المتواجدين
عدم اعداد الميزانيه او مراجعتها بالشكل الصحيح

خارج المشروع

الفرص

التهديدات

مشروع جديد من نوعه تحت سقف واحد
حلول معاناه مرتادي مراكز خدمة غسيل السيارات
استغلال وقت التواجد في المقهى
قيادة المرأة بحيث توفير مركز لائق
زيادة النمو في المشاريع في ظل رؤية المملكة 2030

ظهور منافسين في السوق
زيادة المصروفات التشغيلية
قلة الدعم
اضطراب اسعار المواد الخام يزيد في التكلفة
ارتفاع اسعار فواتير الكهرباء و الماء

• 1.2.3 SWOT تقديم "3" السلوكيات التي تتعارض مع النزاهة الأخلاقية.

- إن لكل مهنة ووظيفة أخلاقياتٍ يجب أن تكون حاضرة في ثقافتها ونظامها، بحيث يدرك الجميع في ميادين العمل أنهم لا يذهبون إلى العمل من أجل الحصول على المال، أو الجاه، بل لكي يعيش الحياة المهنية، ملتزماً بمواثيقها، ومتحلياً بأخلاقها، ومراعياً لجانبها الإنساني المتجاوز لحدود المادة والمكاسب الدنيوية.
- إن نظرية الالتزام بالنظام واحترام اللوائح من الأمور التي تتكرر في بيئة العمل، إما لأجل الضبط ومنع التسبب، أو لمواجهة التهرب وعدم تحمل المسؤولية.
- يمكن التعبير عن السلوكيات التي تتعارض مع النزاهة الأخلاقية في مكان العمل بطرق مختلفة يمكن للموظفين الانخراط في سلوك طفيف أو متطرف أو غير عنيف أو عنيف ، مما يؤدي في النهاية إلى تراجع إنتاجية المنظمة.

• الخداع و إلقاء اللوم :

- يحدث الطعن بالظهر لزملاء العمل إلى حد ما في العديد من أماكن العمل. وهي تتكون من قيام الموظف بشيء ما لموظف آخر للحصول على "دعم" للموظف الآخر. تشمل الاستراتيجيات المستخدمة في الطعن بالظهر خداع الأمانة أو إلقاء اللوم (أو الاتهام الكاذب) وتشويه سمعة الآخرين والاعتماد على عمل شخص آخر. تشمل دوافع الطعن بالظهر تجاهل حقوق الآخرين لصالح مكاسب المرء ، وإدارة الصورة الذاتية ، والانتقام ، والغيرة ، والأسباب الشخصية.

• التسكع السيبراني :

- ظهر شكل جديد من أشكال الانحراف في مكان العمل في السنوات الأخيرة ، حيث أصبحت التكنولوجيا جزءًا أكبر من حياة الناس العملية. أصبح الانحراف في مكان العمل على الإنترنت (أو "التسلل عبر الإنترنت") طريقة أخرى للموظفين لتجنب المهام التي يقومون بها. يتضمن ذلك تصفح الويب والقيام بمهام غير متعلقة بالعمل على الإنترنت مثل الدردشة على مواقع التواصل الاجتماعي والتسوق عبر الإنترنت وأنشطة أخرى .

• انحراف الملكية :

- الحالات الأكثر خطورة من السلوك المنحرف الضار بالمنظمة تتعلق بانحراف الملكية. انحراف الملكية هو "حيث يقوم الموظفون إما بإتلاف أو الحصول على أصول ملموسة ... دون إذن". عادةً ما يتضمن هذا النوع من الانحراف السرقة ولكنه قد يشمل "التخريب ، والأخطاء المتعمدة في العمل ، وإساءة استخدام حسابات النفقات" ، من بين أمثلة أخرى.

• 2.2.3 تحليل التأثير المالي والاجتماعي والتقني لمثل هذه السلوكيات على أعمال المشروع والعلاقات.

- إن النفس البشرية يعترئها الخطأ والنسيان، واتباع الشهوات والوقوع في الشبهات والزلل والانحراف عن الطريق المستقيم. ولذلك حذرنا المولى عز وجل من الوقوع في مزالق الانحراف واتباع الهوى وطريق الضلالة.
- والوظيفة سواء كانت حكومية أو قطاع خاص هي أمانة قد أؤتمن عليها المسلم، ووجب عليه أن يؤدي حقها ويراعي واجباتها، لكن الواقع المشهود لحال الناس يظهر التورع البسيط والاهتمام الضعيف بحقوق الوظيفة العامة والخاصة، مما ينشأ معه أشكال الانحرافات المتعددة، وهنا نلقي الضوء على أبرز التأثيرات المالية والاجتماعية والتقنية لمثل هذه السلوكيات التي يغفل عنها الموظفون، وقد يقع في فخها الكثيرون جهلاً وغفلة واتباع هوى .

• التأثيرات المالية :

- تحكم كل منظمة إدارية مجموعة من القواعد والأحكام المالية التي تتوافق مع طبيعة عملها، وتتفق مع القواعد والأحكام المالية التي نص عليها القانون، وعندما يخل الموظف أو الفرد بهذه القواعد والأحكام المالية فإنه يكون بذلك ارتكب انحرافاً ويحاسب عليه إدارياً وقانونياً، مثال تلك الأحكام المالية التي تنظم عمليات المخازن والمشتريات وقواعد المزايدات والمناقصات وترسيه العقود والتزوير واختلاس المال العام وغيرها.

• التأثيرات الاجتماعية :

- عدم إبداء الرأي واللامبالاة، ولا يميل للتجديد والتطور والابتكار ، ويعزف عن المشاركة في اتخاذ القرارات، الأمر الذي يصل بالموظف إلى حد القناعة بتلقي التعليمات من غيره دون مناقشة، ومن ذلك أيضاً الانعزالية، وهي عدم رغبة بعض الموظفين في التعاون مع زملائهم في العمل، وعدم تشجيعهم للعمل الجماعي ويتجنبون الاتصال بالأفراد الآخرين، ولا يريد الفرد منهم الارتباط بأي شخص آخر .

• التأثيرات التقنية :

- على حياتنا أصبح الإنسان أكثر ارتباطًا بالتكنولوجيا أكثر من أي وقت مضى، ويعود ذلك للتطور السريع لها، وبالفعل عادت بالكثير من الآثار الإيجابية على حياة الإنسان إلا أنها أيضًا عادت بالآثر السلبي؛ نتيجة الإفراط في استخدامها، ويمكن أن يتضح ذلك بالآتي:

• التأثير السلبي على الصحة النفسية :

- يزيد استخدام التكنولوجيا بكثرة من خطر إصابة الانسان بالأمراض النفسية ويتضح فيما يلي:

• الاكتئاب والقلق :

- تؤدي التفاعلات الاجتماعية السلبية عبر الشبكة العنكبوتية إلى حدوث الاكتئاب والقلق لدى الأفراد بمستوى عالٍ، وتؤدي التفاعلات الإيجابية إلى مستوى أقل من الاكتئاب والتوتر، بالتالي هنالك تأثير لنوعية التفاعلات عبر وسائل التكنولوجيا المختلفة في الصحة النفسية. والشعور بالوحدة يقضي العديد من الناس الكثير من الوقت في استخدام التكنولوجيا الحديثة، وشبكات التواصل الاجتماعية، وغيرها من التطبيقات، مما يدفعهم إلى إهمال حياتهم الحقيقية وزيادة معدلات العزلة الاجتماعية، بحيث يميل الكثير ممن يتواجدون في المطاعم أو النوادي أو التجمعات العائلية إلى الانشغال بهواتفهم أكثر من الاهتمام بالتحدث مع بعضهم البعض.

• التأثير السلبي على عملية التعليم :

- إلى جانب إيجابيات استخدام التكنولوجيا في التعليم إلا أنّ لها بعض السلبيات، مثل: تدني مستويات الطالب في المهارات الأساسية؛ كالكتابة اليدوية، ودفع الطلاب للانقطاع عن العالم الحقيقي، والحصول على معلومات مُضللة حيث إنّ العديد من المواقع الإلكترونية تُزوّد الأشخاص بمعلومات لم يتمّ التأكد من مدى دقتها، وتزيد من معدل النفقات اللازمة لتوفير الموارد الضرورية؛ كأجهزة الحاسوب وغيرها.

- **التأثير السلبي على صحة الإنسان :**

- على الرغم من أنّ التقنيات التكنولوجية المختلفة جعلت حياة الإنسان مريحة، إلاّ أنّها أثّرت بشكل سلبي على أمور أخرى، فالهواء والماء الملوثان بسبب النفايات الناتجة عن التكنولوجيا يُشكّلان خطراً على صحة الإنسان.
- كما أنّ الضجيج العالي للمصانع والمركبات يُؤثّر سلباً على حاسة السمع، بالإضافة إلى سلبيات الاستخدام المفرط للهواتف الذكية الذي يُسبّب الإجهاد والكثير من الأضرار الصحية.

- **التأثير السلبي على البيئة :**

- **تؤثر التكنولوجيا بشكل سلبي على البيئة من حولنا، ومن أكثر المجالات التي تسبب فيها الضرر الآتي:**

- **تلوث الهواء :**

- تنبعث الغازات السامة من المصانع والمركبات التي تعتمد على التكنولوجيا، وتسبب تلوث الهواء في الغلاف الجوي، وإصابة الانسان بالأمراض التنفسية مثل الربو.

- **الضوضاء :**

- تصدر الأصوات المزعجة من الآلات الثقيلة، والمصانع، والمركبات، والطائرات، والتي تستخدم تطبيقات التكنولوجيا الحديثة، وهذه الضوضاء تضر بالكائنات الحية في البيئة.

- **تلوث المياه :**

- تتسرب المخلفات الكيميائية الناتجة من المصانع والمطاحن إلى مصادر المياه المتعددة؛ مما يتسبب في تلوث مياه الشرب، وإصابة الكائنات الحية بالأمراض

• 2.2.3 تحليل التأثير المالي والاجتماعي والتقني لمثل هذه السلوكيات على أعمال المشروع والعلاقات. (تابع)

• قواعد وأخلاقيات العمل

- يتعين على جميع الموظفين التصرف بشكل أخلاقي، والالتزام بالممارسة المهنية الأخلاقية والتي تشتمل على المبادئ العامة التي تعبر عن قيمنا، والمعايير الأخلاقية
- المبادئ وتشمل المبادئ الأخلاقية الشاملة في: الصدق والنزاهة والموضوعية والمسؤولية، ويجب ان يتصرف الموظفون وفقا لهذه المبادئ وتشجيع الآخرين داخل المجموعة للتمسك بها.

المعايير

- فشل الموظف في الامتثال للمعايير الآتي ذكرها قد يؤدي إلى اتخاذ إجراءات تأديبية.

• المهارات

1. الحفاظ على مستوى مناسب من الخبرة المهنية من خلال تطوير المعارف والمهارات باستمرار.
2. أداء الواجبات المهنية وفقا للقوانين واللوائح ذات الصلة، والمعايير الفنية
3. توفير المعلومات لدعم اتخاذ القرارات والتوصيات التي هي دقيقة وواضحة وموجزة، وفي الوقت المناسب.
4. التعرف والتوصل للقيود والعوائق المهنية أو غيرها التي تحول دون اتخاذ قرارات مناسبة أو الأداء الناجح.

• السرية

1. الحفاظ على سرية المعلومات إلا عندما يطلب منه الكشف عنها من قبل المفوض.
2. إبلاغ جميع الأطراف المعنية بشأن الاستخدام الملائم للمعلومات السرية ومراقبة أنشطة المرؤوسين لضمان الامتثال.
3. الامتناع عن استخدام معلومات سرية لتحقيق مكاسب غير أخلاقية أو غير قانونية.

• النزاهة

1. تخفيف الاختلافات الفعلية للمصالح الشخصية، بانتظام التواصل مع الزملاء والمديرين لتجنب الاختلافات المثيرة للمصالح الشخصية، وننصح جميع الأطراف لتجنب أي صراعات محتملة.
2. الامتناع عن الانخراط في أي سلوك من شأنه أن يمس قيامه بالواجبات الأخلاقية.
3. الامتناع عن الانخراط أو دعم أي نشاط قد يسيء إلى سمعة المهنة والشركة.

• المصداقية

1. توصيل المعلومات إلى حد ما وبموضوعية.
2. الإفصاح عن جميع المعلومات ذات الصلة التي يمكن أن تؤثر لفهم المستخدم للتقارير والتحليلات أو التوصيات.
3. الكشف عن التأخير أو القصور في المعلومات في الوقت المناسب، أو التجهيز، أو الرقابة الداخلية في التوافق مع سياسة الشركة أو القانون المعمول به.

• قواعد وأخلاقيات العمل

1. الامتثال بلوائح القوانين والتنظيمات والتراخيص

- الامتثال بالقوانين نصاً وروحاً على حد سواء هو الأساس الذي تبنى عليه المعايير الأخلاقية للشركة.

2. تضارب المصالح

- يظهر "تضارب المصالح" عندما تتعارض مصلحة الفرد الشخصية بأي طريقة كانت أو ظهرت وكأنها تتعارض مع مصالح الشركة. ومثل هذا التضارب قد ينشأ في حال قام موظف في الشركة باتخاذ إجراءات أو أنشطة أو كان له مصالح قد تجعل أدائه لعمله في الشركة على نحو موضوعي وفعال أمراً صعباً قد تنشأ تضاربات المصالح أيضاً في حال حصول الموظف (أو أحد أفراد عائلته) على منافع شخصية غير ملائمة نتيجة موقعه ووظيفته في الشركة، القروض أو الضمانات في الالتزامات من الشركة إلى موظفيها وأفراد عائلاتهم قد تنتج تضارباً في المصالح وقد يحظرها القانون في بعض الحالات.

كما يعتبر عمل الموظف لدى أحد الشركات المنافسة أو العملاء أو الموردين تضارباً في المصالح على الموظف تجنب أي اتصال في أنشطة العمل سواء كان مباشراً أم غير مباشر مع عملاء الشركة أو الموردين أو المنافسين باستثناء ما يلزم كممثل عن الشركة.

منع التضارب في المصالح كجزء من سياسة الشركة باستثناء ما يسمح به مجلس الإدارة، التضارب في المصالح قد لا يكون دائماً واضحاً ويسهل تحديده، لذا إن كان لدى الموظف أية أسئلة عليه استشارة الإدارة العليا أو اتباع الإجراءات المنصوص عليها يجب على أي موظف يشعر بوجود تضارباً فعلياً أو محتملاً في المصالح أن يبلغ المشرف أو المدير أو أحد أفراد الإدارة العليا.

3. الانتهازية في العمل

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

4. المنافسة والتعامل العادل

- نسعى للتفوق على منافسينا بطرق منصفة وعادلة نسعى دائماً للتمتع بمزايا تنافسية من خلال الأداء المتفوق وبعيداً عن ممارسات العمل غير الأخلاقية وغير القانونية يحظر سرقة معلومات العمل السرية أو حيازتها دون موافقة مالكها أو إجبار أي موظف سابق أو حالي لشركة منافسة على البوح بها. على جميع موظفي الشركة احترام الحقوق والسعي المستمر للتعامل بنزاهة مع عملاء الشركة و مورديها ومنافسيها لا ينبغي لأي موظف انتهاز أي شخص بطريقة غير مشروعة من خلال التلاعب أو الإخفاء أو إساءة استخدام المعلومات السرية، أو تحريف الحقائق أو أي من ممارسات العمل الأخرى غير المشروعة . للحفاظ على سمعة الشركة القيّمة، فإن الامتثال لإجراءات الجودة ومتطلبات السلامة أمر هام وضروري. يجب التعامل مع جميع الوثائق وفقاً لجميع المواصفات والمتطلبات المعمول بها . الغرض من وسائل الترفيه والهدايا ضمن إطار بيئة العمل هو تأكيد النية الحسنة وعلاقات العمل السليمة، وليس بهدف اكتساب مزايا غير عادلة مع العملاء والموردين يمنع قبول أو إعطاء أي هدية من/ إلى الشركة أو أي من موظفيها أو أفراد عائلاتهم أو ممثليها ما لم تكن:

- هدية غير نقدية محفزه.
- متناسبة مع إطار وممارسات العمل المعهودة والمتعارف عليها.
- معقوله من حيث قيمتها.
- لا تفسر على أنها رشوة أو إغراء مادي.
- لا تنتهك أية قوانين أو أنظمة أو سياسات معمول بها للطرف الآخر.

5. التمييز والتحيز

- نعتبر التنوع في طاقم العمل من ممتلكات الشركة القيّمة، نحن ملتزمون التزاماً راسخاً بتوفير الفرص المتكافئة في جميع جوانب العمل ولا نتسامح بأي شكل مع أي تمييز أو تحيز غير قانوني سواء كان قائماً على العرق أو اللون أو الجنس أو الأصل القومي أو أي فئة أخرى يحميها القانون

6. الصحة والسلامة

- تسعى الشركة جاهدة لتوفير بيئة عمل آمنة وصحية لموظفيها، و يقع على عاتق كل موظف في الشركة المحافظة على مكان عمل صحي وآمن لجميع الموظفين من خلال اتباع أسس وقواعد وممارسات السلامة العامة والصحة ومن خلال الإبلاغ عن الحوادث والإصابات ، والأدوات والممارسات والأوضاع غير الآمنة لا يسمح بالعنف أو السلوك التهديد ، يتوقع من كافة الموظفين أداء أعمالهم ومسؤولياتهم للشركة بطريقة آمنة بعيداً عن تأثير الكحول والأدوية والعقارات المؤثرة في سلامة الأداء والعقل ، لن يتم التهاون بأي استخدام لعقارات غير مشروعة في مكان العمل.

7. الحفاظ على البيئة

- يتوقع من جميع موظفي الشركة اتباع القواعد والتنظيمات البيئية المعمول بها. إذا لم تكن متأكداً من مسؤوليتك والتزامك، عليك التماس المشورة والإرشاد من المدير أو الإدارة العليا.

8. 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، المعلومات الخاصة بالملكية هي تلك غير المعلنة للعامة وقد تكون مفيدة للمنافسين أو تسبب الضرر للشركة أو عملائها أو الموردين عند الإفصاح عنها وهي تتضمن المعلومات الموكلة لنا من قبل العملاء الموردين. مسؤولية المحافظة على معلومات ملكية الشركة تستمر حتى بعد انتهاء خدمة الموظف.

9. الحماية والاستخدام السليم لممتلكات الشركة

- على جميع الموظفين الحفاظ على ممتلكات الشركة وضمان استخدامها بكفاءة، السرقة والإهمال وهدر الممتلكات لها تأثير مباشر على ربحية الشركة. يجب استخدام جميع ممتلكات الشركة لأغراض العمل المشروعة، يجب الإبلاغ عن أي اشتباه في سرقة أو تزوير فوراً ليتم التحقيق به، لا يجب استخدام ممتلكات الشركة أي أغراض سوى تلك المرتبطة بالعمل. واجب الموظفين في حماية ممتلكات الشركة يتضمن الحفاظ على المعلومات الخاصة بها كحقوق الملكية الفكرية وأسرار العمل التجارية وبراءات الاختراع وحقوق النشر والتوزيع، بالإضافة إلى خطط الخدمات والتسويق وأفكار العمل والتصاميم وقواعد البيانات ومعلومات الرواتب، وأية معلومات مالية أو تقارير غير معلن عنها للعامة الاستخدام أو التوزيع غير المشروع لمثل هذه المعلومات يعتبر مخالفة لسياسة الشركة، وقد يعتبر خرقاً للقانون ويترتب عليه عقوبات مدنية أو جنائية.

10. التعديل في قواعد وأخلاقيات العمل

- يمكن تعديل أو تغيير قواعد وأخلاقيات العمل هذه للموظفين الإداريين والمدراء من قبل الرئيس التنفيذي أو مجلس الإدارة، ويتم الإعلان عنها وقت تعديلها كما تتطلب القوانين واللوائح المعمول بها.

11. الإبلاغ عن أي سلوك غير قانوني أو أخلاقي

- يشجع الموظفون على التحدث مع مدراءهم أو كادر العمل المختص فيما يتعلق بالسلوكيات التي قد يلاحظونها ويعتقدون أنها قد تكون غير قانونية أو تعتبر انتهاكاً لقواعد السلوك أو لسياسة الشركة أو في حالة عدم التيقن حول أفضل مسار للعمل في وضع ما، يعتبر عدم التهاون في التقارير المقدمة بحسن نية من الموظفين حول إساءة السلوكيات من قبل الآخرين جزءاً من سياسة الشركة. يتوقع من جميع الموظفين التعاون في التحقيقات الداخلية حول الإساءة في السلوكيات.

12. حل النزاع الأخلاقي

- في تطبيق معايير الممارسة المهنية الأخلاقية، قد تواجه مشاكل سلوك غير أخلاقي أو حل النزاع الأخلاقي. عندما تتواجه مع القضايا الأخلاقية، يجب عليك اتباع سياسات الشركة التي أنشئت في حل هذا الصراع (تقديم شكوى لإدارة الموارد البشرية أو الرئيس التنفيذي أو مجلس الإدارة، استخدام صندوق الشكاوى والمقترحات)، يجب عليك أن تنظر في مسارات العمل التالية:

- مناقشة هذه المسألة مع المدير المباشر، أما عندما يبدو أن المدير مشارك في هذه المسألة في هذه الحالة تقديم القضية الى المستوى التالي إذا لم تتمكن من تحقيق نتيجة مرضية، وتقديم القضية الى مستوى الإدارة المقبل، الاتصال مع مستويات أعلى من المدير المباشر ولكن احترام التسلسل الوظيفي بداية على افتراض انه لا يشارك في تلك المسألة.
- توضيح القضايا الأخلاقية ذات الصلة عن طريق الشروع في مناقشة سرية مع مدير الموارد البشرية أو الرئيس التنفيذي للحصول على فهم أفضل لمسارات العمل الممكنة.
- استشارة الإدارة القانونية لالتزامات وحقوق قانونية بشأن الصراع الأخلاقي.

• 1.3.3 إعداد سجل أصحاب المصلحة.

• سجل أصحاب المصلحة :

• أسم

• المسمى الوظيفي أو الوصف

• داخلية أو خارجية

• دور المشروع

• الاتصال المفضل

• التأثير على المشروع

• الاستراتيجيات

• تحديد الاتصال الشخصي والتواصل الفعال :

- يعتبر الاتصال الفعال للمشروع من العوامل المهمة ليحقق النجاح من خلاله تصل المعلومات في الوقت والفرد المناسب بطريقة واضحة وهذا الشيء يقوم بتوضيح التفاصيل الشاملة للمشروع لكل الأطراف تكون الأهداف محددة .

• الاتصال الشخصي :

- 1-من هم الجمهور أو أصحاب المصلحة لمركز مقهى غسيل السيارات:
- الموردين – التأمينات – وزارة التجارة – مشاهير السناپ -الجوازات – الضرائب -الداخليين – التنفيذيين – شركاء المشروع-الموردين-الموظفين و العاملين - الاداريين
- 2- نوع المعلومات التي سيتم إرسالها :
- تجديد اقامات – استفسار عن البضائع – دفع ضرائب – تنظيم عمل – تحديد اولويات – تلبية طلبات - تنسيق متبادل
- 3-أدوات الاتصال :
- بريد إلكتروني – واتس اب (متوفرة عند الكل) – المراقبة و الاجتماعات سواء عن بعد او وجه لوجه
- 4- وقت الاتصال :
- تحديد جدول للاتصالات والتحضير للاجتماعات والتقارير المهمة بشكل مسبق .

• التواصل الفعال :

- 1-تحديد احتياجات الاتصال للمشروع:
- تتطلب المشاريع المختلفة خطط اتصال مختلفة، وعليك أن تحدد ما الذي يحتاجه مشروعك وأن يكون لديك تصور واضح لأهداف وغايات المشروع وما الذي يتطلبه المشروع لتحقيق النجاح، كما عليك أن تأخذ بعين الاعتبار جميع المهام والأنشطة والموارد اللازمة من البداية إلى النهاية، وعليه ستتمكن من تحديد أصحاب المصلحة في المشروع الذين تحتاج إلى التواصل معهم.

• 2- تحديد الغرض والهدف من الاتصال :

- يجب أن يكون هناك هدف لكل عملية اتصال وتواصل بحيث ألا تعمل على تعطيل أفراد الفريق وألا تكون مضيعة للوقت، حيث إن تحديد الهدف من شأنه أن يساعدك على استغلال أفضل للوقت والموارد وتحديد الرسالة، فعلى سبيل المثال قد يكون هدفك الرئيسي هو تأمين التمويل للمرحلة الثانية من مشروعك، وعليه ستكون اتصالاتك موجهة وتركز على الأشخاص الذين يرتبط عملهم في هذه الجزئية

• 3-أختر طريقة و أداة ووسائل الاتصال والتواصل :

- تحدد خطة الاتصال أيضاً طرق أو أنماط الاتصال التي يجب استخدامها وموعد استخدامها، فعليك استخدام الوسيلة التي تلائم هدفك والمعلومات التي تريد إرسالها، ان كان يمكن ايصالها من خلال اجتماع وجاهي أو بريد الكتروني وخذ بعين الاعتبار أن تكون هذه الوسيلة ملائمة للطرف الآخر ومتناسبة معهم.
- إن وجود خطة للاتصال من شأنه أن يعزز دعم وتأييد أصحاب المصلحة، كما يُمكنك من تحديد توقعات جميع الأطراف المعنية وتحسين عملية صنع القرار، بالإضافة إلى جعل الفريق على اطلاع دائم بالمهام الحالية والمستقبلية

• 2.3.3 تحديد الاتصال الشخصي والتواصل الفعال

• *تعريف التواصل الشخصي :

• عملية التفاعل بين القائم بالاتصال والمستقبل، يتم من خلالها تبادل المعلومات والآراء والاتجاهات بين طرفي الاتصال، مما يؤدي في النهاية إلى التأثير على المستقبل لتحقيق هدف

• ما ، وينقسم إلى :

أ- اتصال شخصي مباشر : يتم بين شخصين أو أكثر دون وسيط .

ب- اتصال شخصي غير مباشر : يتم من خلال وسيط (التواصل عن طريق وسائل التقنية الحديثة)

• *خصائص التواصل الشخصي :

1. التفاعلية : التواصل نتيجة الحاجة لتلبية الاحتياجات المباشرة وبشكل تفاعلي .

2. ثنائية الاتجاه

3. إمكانية السيطرة والتحكم في عملية الاتصال (التجاوب أو التوقف عن التواصل)

4. العفوية : غالبا ما يكون التواصل الشخصي عفويا

- *تعريف التواصل الفعال : هو عملية تواصل بين شخصين أو أكثر، بهدف إيصال رسالة معينة، وفهمها فهماً صحيحاً بنجاح. يتعدى مفهوم الاتصال الفعال مجرد تبادل المعلومات بين الأشخاص ونقل الرسائل فقط، بل يشمل التواصل الفعال فهم مشاعر الآخرين وفهم نواياهم الكامنة والرسائل الضمنية

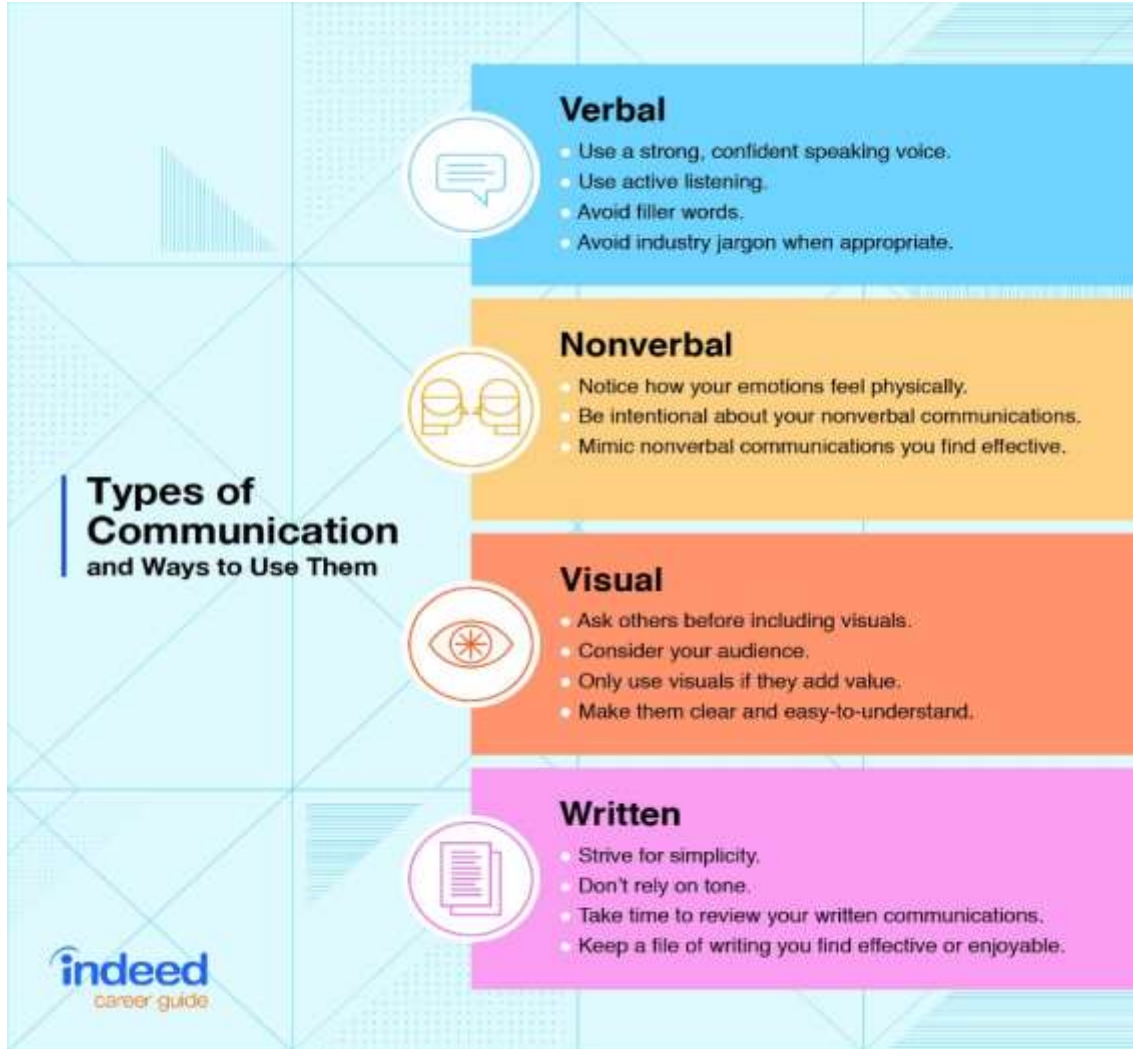
- *خصائص الاتصال الفعال :

- الانتباه – التوجه ناحية فهم الآخر - وضوح اللغة بين الطرفين - امتصاص الغضب واستخدام الأسلوب الإقناع الأنسب وفقاً للطرف الآخر - الأدب والسلوك - الانتظام والالتزام

• أنواع الاتصال :

- هناك 4 أنواع للاتصال :

1. التواصل اللفظي : وهو استخدام اللغة لنقل المعلومات من خلال التحدث ، ويعتبر أحد أكثر الأنواع شيوعاً، وغالباً ما يستخدم أثناء العروض التقديمية ومؤتمرات الفيديو والمكالمات الهاتفية والاجتماعات والمحادثات الفردية.
2. التواصل غير اللفظي : هو استخدام لغة الجسد والإيماءات وتعبيرات الوجه، لنقل المعلومات للآخرين، يمكن استخدامه سواء عن قصد أو عن غير قصد. على سبيل المثال: الإيماءات ولغة الجسد.
3. الاتصال الكتابي وهو عملية كتابة أو طباعة الرموز مثل الأحرف والأرقام لنقل المعلومات، إنه مفيد لأنه يوفر سجلاً للمعلومات للرجوع إليه.
4. الاتصال المرئي وهو فعل استخدام الصور الفوتوغرافية والفنون والرسومات والمخططات والرسوم البيانية، لنقل المعلومات.



لاتصالات التي نستخدمها في محيط العمل تنقسم إلى الأنواع التالية :

1. الاتصالات الرسمية الاتصالات الرسمية هي الاتصالات التي تتم وفق خطوط

السلطة الرسمية، وتُطبق بناءً على

قواعد وإجراءات محددة رسمياً، مع العلم أن الاتصالات

الرسمية تسلك المسارات التالية:

أ- الاتصالات الهابطة: وهي الاتصالات التي تكون من الرئيس إلى

المرؤوسين، وتأخذ أسلوب التوجيهات أو التعليمات أو القرارات أو الأوامر.

ب- الاتصالات الصاعدة: هي الاتصالات التي تكون من المرؤوسين

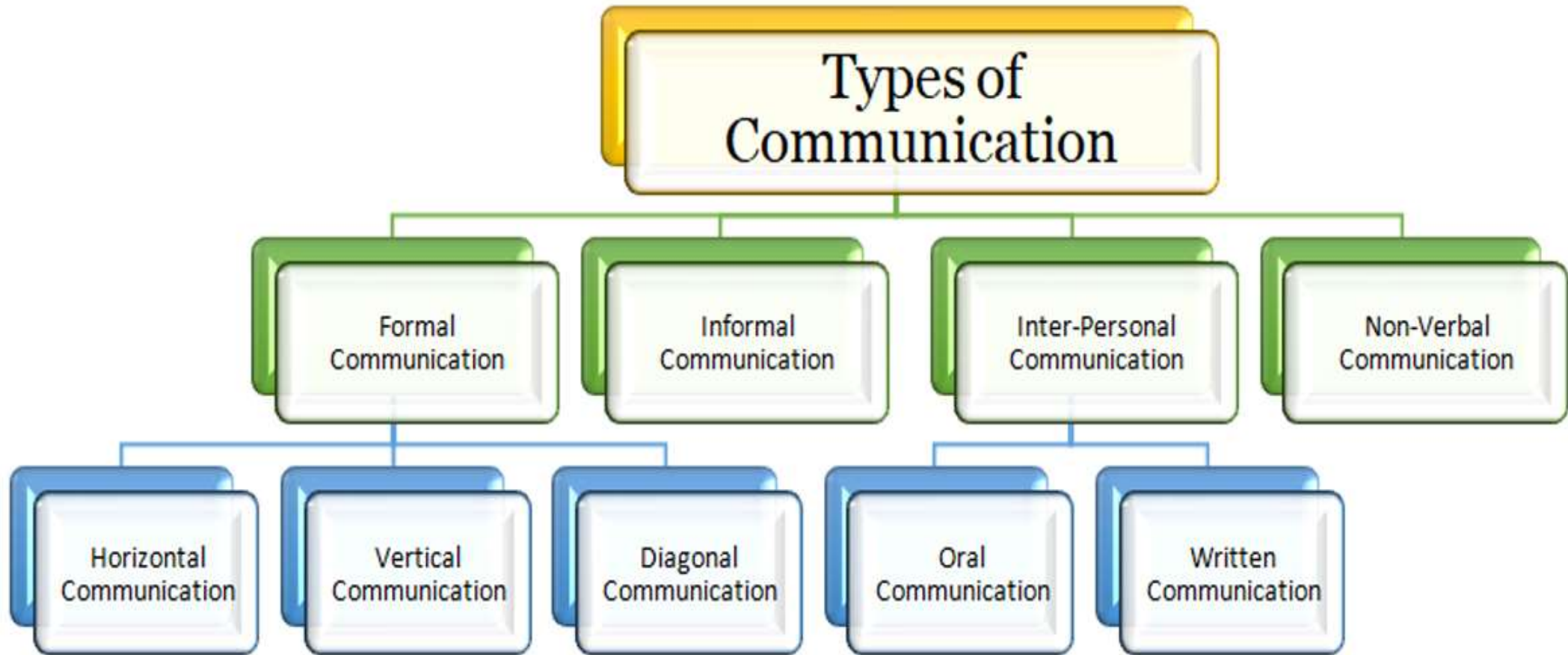
إلى الرئيس، وتأخذ شكل الآراء أو التقارير أو البحوث أو الشكاوى والاقتراحات.

ج- الاتصالات الأفقية: هي الاتصالات التي تتم بين الإدارات المختلفة في المؤسسة

الإدارية الواحدة، وتأخذ شكل المشورة، والحوار، وتبادل الآراء، والاستماع إلى

وجهات النظر المختلفة لتنسيق العمل.

2- الاتصالات غير الرسمية الاتصالات غير الرسمية هي الاتصالات التي تتم داخل البناء التنظيمي في مختلف الاتجاهات بطريقة خارجة عن القنوات الرسمية .



• 3.3.3 تحديد أشكال ونماذج وقنوات الاتصال الشخصي.

• قنوات الاتصال :

1. وجهها لوجه
2. اجتماعات الفيديو (مثال : زوم)
3. المكالمات الهاتفية
4. الإيميل
5. الرسائل والمذكرات المكتوبة
6. الخطابات والوثائق الرسمية
7. الجداول والبيانات التشاركية

Information Channel	Information Richness
Face-to-face conversation	High
Videoconferencing	High
Telephone conversation	High
E-mails	Medium
Handheld devices	Medium
Blogs	Medium
Written letters and memos	Medium
Formal written documents	Low
Spreadsheets	Low

• 4.3.3 إنشاء مصفوفة الاتصالات.

مصفوفة الاتصال مع أصحاب المصلحة

Communication Palm Situation	Urgency Level	Stakeholder DRI	Objectives and Goals	Required Actions	Frequency
الجهات المنظمة للنشاط (خارجية حاكمة)	درجة عالية قصوى	مدير المشروع	1- تحقيق درجة الالتزام المطلوبة تجاه الجهات التنظيمية 2- الحصول على التراخيص اللازمة في وقتها لضمان عدم تأثر سير العمل والجداول الزمنية	1- التأكد من وجود كامل المتطلبات للجهات التنظيمية مع الأشخاص المعنيين 2- التأكد من الاستجابة والرد على الملاحظات الواردة فوراً إن وجدت 3- التأكد من العناوين وقنوات التواصل للجهات التنظيمية ووضع حالتها كأهمية قصوى 4- التأكد من رفع المتطلبات وفق التواريخ والشكل المطلوبين	ربع سنوي
راعي المشروع	درجة عالية قصوى	مدير المشروع	ضمان التزام راعي المشروع بالدعم الكامل للمشروع	الحرص على جعل راعي المشروع مطلعاً ومهما لضمان التزامه بدعم المشروع وتقديم التفاصيل التي تهمه	شهري
المكاتب الاستشارية والهندسية	درجة عالية قصوى	مدير وأعضاء المشروع المعنيين (قسم التخطيط، الجودة، التشغيل)	التواصل لوضع التصميم المناسب الذي يحقق السعة والراحة	التحقق من إنشاء مبنى مميز بسعة مناسبة لاستيعاب السيارات و ضمان المسافه الكافية و التصريف السليم للمياه و منطقة تركيب المعدات التحقق من إنشاء مقاهي من دورين منفصلين بطابع مختلف لارضاء جميع الاذواق و الشعور بالراحة في المكان و المخزن و دورات المياه	اسبوعي

مصفوفة الاتصال مع أصحاب المصلحة:

Communication Plan Situation	Urgency Level	Stakeholder DRI	Objectives and Goals	Required Actions	Frequency
العملاء	درجة عالية قصوى	مدير وأعضاء المشروع المعنيين (قسم التخطيط، الجودة، خدمة العملاء)	ضمان أعلى درجات رضى العملاء وولائهم والقرب من توقعاتهم	1- وجود دراسات استقصائية واستطلاعات رأي دورية للعملاء المستهدفين 2- ضمان وجود قنوات اتصال سهلة الوصول لإيصال صوت العميل (تطبيقات الهاتف محمول) 3- برنامج تدريبي للتواصل الفعال مع الزبائن والعملاء	يومي
فريق عمل المشروع	درجة عالية قصوى	مدير المشروع / الموارد البشرية	ضمان تنفيذ المشروع وفق النطاقات المحددة والمخطط لها	1. وجود خطة عمل واضحة الصياغة والتحديد من قبل مدير المشروع 2- وجود تواصل فعال وحل للمشكلات الفنية حسب تقييم المخاطر والنزاعات فور حدوثها 3- وجود التدريب والدعم الكافيين 4- ثقافة التحفيز والابتكار والالتزام	يومي
الموردين	درجة متوسطة	مدير المشروع	اختيار الموردين الأنسب لمصلحة المشروع والتأكد من التزامهم بما يضمن سير المشروع وفق الخطة	تفعيل التفاوض الفعّال مع الموردين بما يحقق المصلحة المشتركة للطرفين (ثقافة الشراكة)	شهري

• 5.3.3 تقديم 3 سيناريوهات خاطئة للتواصل

• * أمثلة لسيناريوهات خاطئة للتواصل في مركز Car Wash Cafe

1. متلقي الطلبات لم يحافظ على لغة الجسد المناسبة الترحيبية (الابتسامة والتحية والاتصال الفعال) ، مما قد يوصل رسالة للعميل بأنه غير مرحب به أو غير مهتم بطلبه ، وقد يأخذ ذلك بشكل شخصي و يؤثر في كسب العميل و تأثير على صورة المركز.
2. الفروقات الثقافية بين الموظفين السعوديين وغير السعوديين حول موضوع ما دون وجود ثقافة معززة للانتباه لفكرة الفروقات الثقافية
3. الموظف لا يقوم بإخطار مديره المباشر بظرف طارئ يحتاج معه للاستئذان ويكتفي بإبلاغ زميله لعمل التغطية لحين العودة ، مما قد ينقل رسالة خاطئة للمدير المباشر بقلة الاحترام وعدم الالتزام.

• 6.3.3 تطوير وإعداد تقييم أصحاب المصلحة

قيادي	داعم	محايد	مقاوم	غير مدرك	
	D	C			الجهات التنظيمية
	D			C	راعي المشروع
	D	C			المكاتب والهندسية الاستشارية
	D			C	العملاء
D	D		C	C	فريق عمل المشروع
	D	C		C	الموردين

• الحالي = C

• المطلوب = D

6.3.3 تطوير وإعداد تقييم أصحاب المصلحة

الوضع الحالي	الوضع المأمول	خطة العمل للتحويل من الوضع الحالي للمأمول
الجهات التنظيمية	محايد	داعم
راعي المشروع	غير مدرك لبعض التحديات والمتطلبات ، وداعم للبعض الآخر	داعم بدرجة أعلى
المكاتب الاستشارية والهندسية	محايد (يهتم بتقديم خدمة مقابل الأجر فقط)	داعم
العملاء	غير مدركين	داعم
فريق عمل المشروع	جزء : غير مدرك جزء : مقاوم	داعم قيادي
الموردين	غير مدرك محايد	داعم

الفصل الرابع

• 1.1.4 وصف وتحديد نموذج القيادة المفضل لقيادة المشروع.

القيادة التحولية و قيادة الرؤية المتبصرة :

- دائما يحرك القائد المتبصر الموظفين وبما ان مشروعنا car wash café من المشاريع الناشئة فانموذج القيادة المتبصرة تنطبق عليه لعلم الموظفين بما يفعلها القائد المتبصر لهدف واحد وهو نجاح المشروع الذي يقدم باسمهم . حيث يتحلى القائد في مشروع مركز مقهى غسيل السيارات بالشجاعة لاخت زمام المبادرة والنجاح . أيضا وحيث ان القائد المتبصر لا يبحث إيجابيات لوحدة ولكن بكامل الفريق ويحفزهم لذلك . وأسلوب هذا النموذج يثبت نجاحه في بيئات العمل الصغيرة والمبتدئه و خاصة ان المشروع يتكون من طابعين مختلفين من الخدمات. خدمات تخص غسيل و تلميع السيارات و خدمات تخص المقهى و راحة مرتاديه.

• 2.1.4 حدد الأسباب التي من أجلها يفضل هذا النموذج.

1. نموذج هذا الأسلوب يمكن الموظفين من البحث والمشاركة مع القائد المتبصر
2. بيئة العمل الصغيرة و الفريق المبتدئة التي تسعى للنمو و القيادة نحو تحقيق الهدف.
3. امتلاك النماذج المتبصرة صفات المثابرة والابتكار لنجاح المشروع
4. يمتلكون القدرة على التخطيط .
5. طبيعة المشروع و تكوينه من اكثر من طابع مما يجعل هذا النموذج الامثل للمشروع.



• 3.1.4 تقديم مقترحات "5" لطرق التحفيز التي تتوافق مع طبيعة المشروع.

- في البداية يعتبر التحفيز الوظيفي دافعاً رئيسياً للفرد لتحسين أدائه مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ورفع الكفاءة وتحقيق أكبر قدر من العائد، فإذا لاحظت بأن أداء الموظفين قد بدأ بالتراجع عما كان عليه من قبل، فهذا يعني أنهم بحاجة للتحفيز. فيما يلي 5 طرق مقترحة للتحفيز للموظفين لبذل قصارى جهدهم .

• 1. حدد الأهداف واعترف بالنجاح :

- موظفوك يريدون التحدي ، إنه طبيعة بشرية إذا ظهروا كل يوم مع نفس المهام للعمل عليها مع عدم وجود هدف في الأفق ، فمن السهل أن تصبح غير متحمس , يتيح تحديد أهداف قابلة للتحقيق لموظفيك العمل من أجل شيء ملموس وسيمنحك أيضاً كمدير شيئاً لقياس أدائهم على أساسه.
- إذا لم يحقق الموظفون الأهداف ، فستعرف أن الوقت قد حان للسماح لهم بالذهاب أو العمل على أدائهم , عندما تتحقق الأهداف تأكد من الاحتفال بها أو على الأقل الاعتراف بها لا يجب أن يكون هذا مبالغاً فيه ، ولكن حافزاً بسيطاً مثل غداء الفريق أو البريد الإلكتروني الداخلي للاعتراف بالنجاح سيبقي الموظفين يتجهون نحو أهدافهم التالية.

• 2. إنشاء بيئة عمل رشيقة :

- هناك طريقة أخرى قوية للغاية لدعم تحفيز الموظفين ومشاركتهم وهي إنشاء بيئة عمل مرنة تشير "بيئة العمل الرشيقة" إلى تقنيات إدارة المشاريع سريعة الخطى التي تضع قيمة على التغيير المستمر والتعديل على الالتزام بهيكل صلب بينما تُستخدم هذه التقنية عادةً في تطوير البرمجيات ، إلا أن المبادئ الكامنة وراءها فعالة بشكل واضح في أي صناعة.

• زد السرعة :

- في علم النفس ، هناك مفهوم يُعرف باسم "مبدأ المتعة" ، والذي يجعلنا كبشر نرغب في الإشباع الفوري على المكافآت طويلة المدى ، في بيئات العمل الرشيقة يمكن للمديرين استغلال هذا الجانب من الطبيعة البشرية من خلال جعل الموظفين يعملون في مشاريع بهدف تقديم النتائج بأسرع ما يمكن وكفاءة ، تعد البيئة سريعة الخطى مثيرة وملهمة ، وسيكون الموظفون بطبيعة الحال أكثر انخراطاً في مشروع من شأنه أن يلبي هذه الرغبة النفسية للإرضاء عاجلاً وليس آجلاً.

• تشجيع الابتكار :

- في بيئة عمل رشيقة ، يتطلب إنتاج كمية عالية الجودة من العمل و قدراً كبيراً من التفكير الإبداعي. من المهم أن تحفز موظفيك على المخاطرة وأن يكونوا مبتكرين ، حتى لو كان ذلك يعني أنهم سيرتكبون خطأ بين الحين والآخر تتمثل إحدى مزايا بيئة العمل الرشيقة في أنه عندما لا يخشى موظفوك الفشل ، فإنهم سيصبحون أكثر جرأة مما يجعلهم أكثر استعداداً لتوليد عمل يمكن أن يميز مؤسستك عن المنافسة.

• 3. الشعور بالتقدير:

- للحفاظ على كبار الموظفين لديك، سيتعين عليك دفع رواتب تنافسية لهم , امنحهم زيادة ، فهذا سيجعلهم يعرفون أنهم موضع تقدير إذا كنت لا تستطيع تحمل رواتب تنافسية أو زيادات، ففكر في المكافآت القائمة على الأداء للموظفين الفرديين أو الفرق.
- عن طريق المكافآت المتناسبة مع الأداء الاستثنائي للموظف، والاحتفاء بإنجازاته. ويمكن وضع خطة للمكافآت أو منح إجازات إضافية لأولئك الذين يتجاوزون أهدافهم قد يلجأ المدراء إلى الترقية لمناصب أعلى كأسلوب مساعد في تحفيز الموظفين المجتهدين، فهي تدفع الموظف لإخراج كل طاقاته والعمل بجد لتحقيق النجاح للشركة، ولا بد من الإشارة إلى أنَّ الترقية إلى منصب أعلى من حق كل موظف في الشركة وعادةً ما تعطى عندما ينجح الموظف في تحقيق إنجازات ونجاحات متتالية في مدة زمنية قصيرة.

• 4. استثمار في فريقك :

- لكي يتمكن الموظفون من تأدية مهامهم على أكمل وجه وبكفاءة عالية، يتوجب على المدراء إلحاق الموظفين بدورات وبرامج تدريبية مهنية وشخصية لتعزيز قُدراتهم والاهتمام بالتطور على الصعيد المهني لكل موظف وبشكلٍ مدروسٍ جداً، حيث يسهم ذلك في تحفيز الموظفين وجعل الموظف يشعر بالتقدير والرعاية، وصقل قاعدة معارفهم وتعزيز سيرتهم الذاتية.
- اعقد اجتماعات مع موظفيك وقم بإعداد خطط التطوير المهني الفردية لكل موظف بما يتناسب مع مهامه ووظيفته، كما أن إشراكهم في وضع برامج وخطط للعمل يعد من أبرز الطرق التي تساهم في تحفيز الموظفين وذلك عبر مناقشة أهم الأمور المتعلقة بالعمل، والاستماع للاقتراحات والأفكار المتعلقة بمستقبل الشركة، والعمل على تنفيذها وتحقيقها من خلال قيام كل موظف بالمهام الموكلة إليه، وبذلك ستحصل على أفضل النتائج .

• 5. خلق ثقافة جيدة :

- تأكد من أن شركتك هي مكان لائق. لا يقتصر الأمر على تقديم رواتب ومزايا تنافسية فحسب ، بل يستمتع الناس حقًا بالعمل هناك. إذا كانت ثقافتك سلبية وقاسية ، فلماذا يرغب الموظفون في العمل الجاد إذا لم يستمتعوا بما يفعلونه؟ فمجرد دمج الامتيازات البسيطة مثل وجبات الغداء وأنشطة بناء الفريق والساعات السعيدة يمكن أن يكون دافعًا كافيًا.
-
- إن الحفاظ على تحفيز موظفيك للعمل الجاد وبذل قصارى جهدهم هو مفتاح عمل ناجح وصحي. هناك بعض الموظفين الذين قد يحتاجون إلى القليل من التنبيه للعمل بجدية أكبر والبعض الآخر يفعل ذلك بمفردهم ولكن في النهاية ، يلعب المديرون دورًا محوريًا في التحفيز .

• 1.2.4 تصميم نموذج RACI لثلاثة تدابير إدارية للمشروع.

- مصفوفة RACI ، هي مخطط تمثيلي يحدد الأدوار والمسؤوليات الرئيسية لجميع أعضاء الفريق المعينين لأي مهمة رئيسية.
- مصفوفة الأدوار والمسؤوليات RACI Matrix تهدف لتجنب الارتباك حول الأدوار أثناء العمل في المنظمات والمشاريع، وتفيد في توزيع مهام العمل على الفريق وعدم تداخل المهام بينهم، ويتم ذلك من خلال قائمة بالأنشطة، ومعلومات عن دور كل فرد فيما يتعلق بهذه الأنشطة في تنفيذ الأعمال.

• ترميز مصفوفة المسؤوليات والأدوار RACI MATRIX :

- الاختصاص : Responsible (R)
- وهو المكلف بتنفيذ المهمة والقيام بالعمل .
- المسؤول : Accountable (A)
- المُساءل الذي يتخذ القرار ، ومن يوافق علي العمل ، ويجب أن يكون مسؤولا واحدا فقط
- استشاري : Consulted (C)
- المُستشار الذي يؤخذ رأيه، وهم الخبراء في الموضوع .
- الاطلاع : Informed (I)
- المُخبر بالقرارات والتحديثات، من يتأثرون بالنتائج .

مصفوفة الصلاحيات Authority Matrix

RACI Matrix

	Responsible المسؤولية/ الإعداد	Accountable / Approval المسائلة/ الاعتماد	Consulted التوصية	Informed الإشعار
القرار				
إعتماد الميزانية السنوية للمنظمة	المدير المالي	المدير العام	مدير التشغيل	مدير التحكم بالتكاليف
وضع الخطة الاستراتيجية للمنظمة	مدير إدارة الأداء	المدير العام		
اعتماد الأوصاف الوظيفية	أخصائي التوظيف	مدير إدارة الموارد البشرية	رئيس قسم التوظيف	

*أهم فوائد مصفوفة RACI :

- توضيح المسؤوليات وتوزيع المهام
- إزالة ازدواجية الجهود
- تحديد الأدوار
- وضع التوقعات
- تسريع عملية اتخاذ القرار
- تعزيز رؤية المخاطر وأثرها على الوقت والتكلفة
- التواصل بشكل أفضل

	فريق المشروع	Project Manager	مدير المالية	مدير التشغيل	مدير الموارد البشرية	المدير التنفيذي	Sponsor	عملية تصميم الخدمة المقدمة والمنتج	
								Deliverable or Task	#
	R	AR	I	I	I	I C	I C	محاذاة الرؤية والرسالة بالخدمة المقدمة	1
		AR	I	I	I	I C	I C	دراسة الجدوى , واتجاه السوق	2
	R	A	I	C	C			إعداد و تحليل النظائر في السوق	4
	R	A	I	C	C			إعداد و تحليل البدائل	5
	R	A	C			I	I	استطلاع توجهات السوق والعملاء	6
	R	A				I	I	قياس وتحليل تجربة المستهلك	7
	R	A	C			I	I	تحليل سعر الخدمة والمنتج والربحية المتوقعة	8

	فريق المشروع	Project Manager	مدير المالية	مدير التشغيل	مدير الموارد البشرية	المدير التنفيذي	Sponsor	عملية تخطيط المشروع Car wash café	
								Deliverable or Task	#
	R	A R	I C	I C	I C	I	I	تحديد المتطلبات التفصيلية ونطاق المشروع	1
	R	A R	C	I	C			إنشاء قائمة الأنشطة والـ WBS	2
	R	A R	I	C	C	I	I	إنشاء جدول المشروع الزمني	3
	R	A R	I	C				تحديد فريق العمل ، الأدوار ، المسؤوليات	4
	R	A R	C					إعداد خطة التواصل ، المخاطر ، الجودة	5
	R	A R	C	C	C	I C	I C	تحديد بدء إطلاق المشروع	6
	R	A R	C	C	C	I C	I C	تقدير الميزانية تغطية المخاطر	7

66

• 1.3.4 تحديد الصراع والأزمة

• **الصراعات والنزاعات:** هو خلل و حالة عدم استقرار و تكون تعارض في القيم والمصالح أو تعارض في الرأي أو تعارض في ابداء السلطة و النفوذ و يؤثر مادياً او معنوياً على الاشخاص اجتماعياً او كامل المنظمة و المشروع، ويهدد ركائز المشروع وكذلك يخلق الخلافات الداخلية أو الخارجية، مما يترتب عليه تعرض الأشخاص او هيكل المشروع لتحدي لمقاومة هذه الصراعات و الازمات ،وما يؤدي إلى المواجهه او وضع قرارات لتخطي هذه الازمات و الصراعات.

• **مفهوم الصراع والأزمات** من قبل العديد من العلماء والمديرين في الممارسة العملية كواحدة من الظواهر المستوطنة التي تلتزم كل منظمة بتجربتها والاستجابة لها في أي مرحلة من مراحل دورة حياتها نتيجة لتفاعلها المستمر وترابطها. مع البيئة. ومع ذلك ، فإن عمليات تشكيل الصراع والأزمة تختلف بشكل كبير في حين ان الصراع قد ينشأ من الاختلافات الشخصية و عدم توافق الأهداف , تحدث الأزمة نتيجة لكل من الفعل الطبيعي و البشري , كما أن الأزمة تحدث بشكل رئيسي كنتيجة للأخطاء الادارية الناشئة عن نهج القيادة و صنع القرار لدى صانعي القرار .

• بعض نقاط الصراع و الازمات داخل المشروع:-

- الغموض في القرارات. - عدم اتصال المعلومات سواء من الموظف للإدارة او العكس. - اختلاف الرأي بين فريق العمل
- عدم احترام الرأي و تقبله - ثقل العمل الموجه على عاتق بعض الموظفين دون البعض الاخر. - عدم التنسيق بين العمال ووضوح المطلوب من كل شخص
- الاهمال المتعمد - التأخر في صرف الرواتب و الاجور. - عدم الالتزام بالميزانية
- التغييرات المفاجئة في القرارات - الاخفاقات في مستوى خدمته المقدمة - عدم وضوح الهدف و الرؤيه للجميع

• 2.3.4 تقديم 3 سيناريوهات متوقعة لأحداث الصراع في المشروع.

• الصراع مع المدير المباشر اثناء مراجعة الأداء:

يدير عادل فريق خدمة عملاء. يشرف على 16 موظفًا ، وهذا أول دور قيادي له. لديه عضو واحد في الفريق اسمه صالح، بدرجة منخفضة في رضا العملاء.في اجتماع سابق، عادل أخبر صالح أنه يود أن يرفع النتيجة، لكن مر شهر دون تحسن ممدا دفع عادل الى تصنيفه في التقويم السنوي تحت الاداء الضعيف مما اغضب صالح ورفض التوقيع على الأداء السنوي.

• الصراع الشخصي بين الزملاء و فرض الراي:

يتحدث عبد الله في اجتماع عندما قاطعه زميله محمد. عبدالله توقع أن محمد قاطعه عن طريق الخطأ ولا يقصد، ومن الأفضل التركيز على الإيجابيات في علاقته بـمحمد. في الاجتماع التالي ، لاحظ أن محمد يقاطعه عدة مرات ولا يمكنه التعبير عن أفكاره بشكل كامل وهنا بدأ الصراع الشخصي بينهم في جميع متطلبات العمل حيث أصبحوا يخالفون بعضهم البعض متناسين المصلحة العامة للعمل و محاولة فرض الراي.

• الصراع القائم على طبيعة العمل في الموقع :

أيمن هو مدير مشروع ، وهو يدرك أن إحدى أعضاء فريقه الجدد ، عبير ، نادرًا ما تشارك مدخلاتها خلال مناقشات المجموعة و تم توجيهها بالعمل في قسم استقبال العملاء مع زميلتها رغد. يتوقع أيمن أن يساهم جميع أعضاء الفريق في العمل الجماعي و الاقتراحات لرفع مستوى الاداء في العمل. الا ان عبير لا تود ان تواجه العملاء و بداء الصراع بين رغد و عبير في ان العمل يتضاعف على رغد بينما عبير تنهرب من استقبال العملاء.

• 3.3.4 حدد الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع كل تضارب ، وحدد سبب التفضيل

- إستراتيجية التنافس ..

- سبب تفضيل هذه الاستراتيجية .. قد تكون هذه الاستراتيجية من الاستراتيجيات المثلى في تفادي النزاعات في حال تم التعامل معها بطريقة ايجابية بخلق روع المنافسه اللتي تساهم التركيز على المساهمه في التنافس على الظهور بالافضل

- أستراتيجية القوة والسيطرة ..

- سبب تفضيل هذه الاستراتيجية لكونها تعبر عن قدرة الإدارة في ايجاد حل سريع ونهائي للصراعات بين الأفراد . وتقوم على استثمار قوة الادارة وقدرتها في التحكم في جميع الأطراف على قبول الحلول حتى وان كان على حساب طرف معين سواء كان باتخاذ الاجراءات بالقوة الجبريه من حساب وعقاب
- وهذا النوع من الاستراتيجيات يستوجب من الادارة توضيح وتقدير التداعيات للنزاعات

- أستراتيجية الانسحاب ..

- سبب تفضيل هذه الاستراتيجية .. لكونها احد قرارات مدير المشروع التي يتخذها في حال وجد ان هذا من الحلول المفضله لكي لا يتطور الصراع و الاكتفاء بالانسحاب كاستراتيجيه مفضله لهذا النوع من النزاعات

• 4.3.4 تطوير تحليل السبب الجذري

• تحليل السبب الجذري

• Root Cause Analysis (RCA)

- أحد طرق حل المشكلات يهدف إلى تحديد الأسباب الجذرية للمشكلات، ومحاولة تصحيحها أو إزالتها بدلاً من مجرد معالجة الأعراض الظاهرة من خلال توجيه الإجراءات التصحيحية إلى الأسباب الجذرية حيث يتم تقليل احتمالية تكرار المشكلة
- في البداية يكون تحليل السبب الجذري طريقة تفاعلية لاكتشاف المشكلات وحلها، بمعنى أن التحليل يتم بعد وقوع الحادث، لكن من خلال اكتساب الخبرة في تحليل الأسباب الجذرية يتحول إلى طريقة استباقية. ويصبح تحليل السبب الجذري قادر على التنبؤ باحتمالية وقوع حادث حتى قبل وقوعه

❖ خطوات تحليل السبب الجذري

- حدد المشكلة
- اجمع البيانات / الأدلة
- اسأل لماذا وحدد السبب الجذري الحقيقي المرتبط بالمشكلة المحددة عن طريق تتبع أحداث المشكله للوصول للاسباب الرئيسيـه المسببه للمشكله.
- حدد الإجراء (الإجراءات) التصحيحية التي ستمنع تكرار المشكلة (وضع الحلول و مراجعتها)
- نفذ الحلول
- تحقق من فعالية الحلول
- المتابعة و المراقبة

• 1.1.5 توزيع الموارد البشرية على الوظائف.

الوظيفة	المستوى الإداري	الوصف الوظيفي
مدير المنشأة	عليا	تنسيق الاعمال الداخلية والخارجية إعداد جداول الاعمال للمشروع وخطط الأعمال أخذ القرارات العليا
منسق المنشأة	متوسطه	متابعة جميع الأنشطة لإدارة المشروع والموارد التحقق من اتباع وتأكيد الجودة في الاعمال التدقيق ومتابعة ساعات العمل والمصروفات
مدير المنشأة	متوسطه	الإشراف على تأسيس المنشأة التعامل مع الموردين ومقدمين الخدمات متابعة كافة المشاكل الإشراف والمتابعة للطلبات اليومية
المحاسب	وسطى	مراجعة العمليات المالية وحفظها تدقيق العمليات المالية الإشراف على المستندات المالية مراجعة الكشوفات للواردات وتقيدها

الوظيفة	المستوى الإداري	الوصف الوظيفي
مشرف	وسطى	متابعة الأعمال اليومية ودخول وانصراف العمال للمغسلة والمقهى رفع الطلبات للإدارة العليا حل المشاكل اليومية للعملاء و الموظفين
محضر قهوة	صغرى	أعداد القهوة متابعة الطلبات ورفعها للمشرف
مراقب جودة	صغرى	متابعة جودة الأعمال في المقهى التحقق من تحقيق مستوى جودة للخدمات
مسؤول مشتريات	صغرى	شراء كافة الاحتياجات من الاسواق للمشروع
عامل غسيل	صغرى	القيام بأعمال الغسيل للسيارات والتلميع
عامل نظافة	صغرى	القيام بكافة أعمال النظافة في المنشأة الخاصة بالمشروع

• 2.1.5 تحليل تأثير إجراء عملية الاقتحام او التحطيم (تخفيض وقت إتمام المشروع (Crashing)) والتتبع السريع:

- يعد التتبع السريع و الاقتحام او التحطيم أو تخفيض وقت اتمام المشروع (crashing) من الأساليب المهمة لإدارة المشروع لتقصير / ضغط جدول المشروع. هذه التقنيات على الرغم من أنها ليست شائعة الاستخدام ، ولكن لها تطبيقات مهمة في إدارة المشاريع.
- - قد تكون هناك أسباب عمل مختلفة للقيام بها ، عندما يتأخر المشروع بالفعل بسبب ظروف غير متوقعة مختلفة مثل أزمة القوى العاملة والموارد الأخرى. قد يتم طرحها أيضًا في حالة وجود ضغوط داخلية وخارجية من مختلف أصحاب المصلحة في المنظمة للإسراع بالمشروع والانتهاه قبل الموعد النهائي.

• التتبع السريع :

- -التتبع السريع هو تقنية تكون عادة خط العمل الأول ، عندما يكون ضغط المشروع مضمونا. إنه يشمل القيام بأنشطة متعددة بالتوازي ، على الرغم من أنه قد يكون هناك درجة معينة من الإنهاء لبدء التبعيات لكلا النشاطين.
- - من أفضل الأمثلة - البدء في العمل على تطوير المنتج ، عندما لا يكتمل تصميم المنتج ، ولكن يتم إنجاز جزء من تصميم المنتج. بينما كانت الخطوة السابقة هي الشروع في تطوير المنتج في نهاية تصميم المنتج الكامل.

• الأمثلة الأخرى ذات الصلة هي:

- - البدء في وضع أسس البناء ، حتى لو لم يتم الانتهاء من الرسومات / التصميم المعمارية بشكل كامل.
- - إنشاء جزء مختلف من الطريق السريع في وقت واحد مع جزء آخر تم البدء فيه

- - نحتاج إلى تحليل تبعيات الأنشطة ، إذا كانت إلزامية حقًا أو مفترضة فقط. إذا كان الأمر تقديرًا فقط ، فيمكننا التلاعب بجدول الأنشطة ، بحيث يتم تقصير الوقت الإجمالي. على سبيل المثال - النشاط 1 والنشاط 2 لهما تبعيات أساسية من البداية إلى البداية ، مع طول كل نشاط 5 أيام والمدة الإجمالية هي عشرة أيام. لنفترض أن مدير المشروع حصل على موعد نهائي من راعي المشروع لإنهاء المشروع في 8 أيام. إذا بدأنا النشاط الثاني بنهاية اليوم الثالث أو بداية اليوم الرابع ، فسنكون قادرين على قطع يومين وإنهاء كلا النشاطين في 8 أيام



• أكبر عيوب التتبع السريع هي:

- - لا يمكن القيام به ، عندما يكون هناك ترابط كامل أو إنهاء لبدء علاقات العمليات.
- - يؤدي إلى إعادة العمل وتمديد المشروع وفشل المشروع عدة مرات.
- - القاعدة العامة التي تنطبق في التتبع السريع هي أنه يمكن بدء النشاط الثاني عندما يكون النشاط الأول على الأقل 2 / 3 أو حوالي 66٪ مكتمل. عادة ما يكون هذا مناسباً جيداً ويتم ممارسته بشكل شائع.

• الاقتحام او التحطيم (crashing) تخفيض وقت إتمام المشروع:

- الاقتحام او التحطيم هو تخفيض وقت إتمام المشروع وهو أسلوب يستلزم استخدام موارد إضافية ، على سبيل المثال - العمل الإضافي والقوى العاملة والمواد والمعدات الإضافية. يتمثل الشعار في إنهاء الأنشطة أو الوصول إلى الموعد النهائي للمشروع في أقرب وقت ممكن ، قبل الموعد النهائي المتوقع .
- - يعمل الاقتحام او التحطيم بشكل جيد للغاية في سيناريوهات معينة مثل صناعة البناء - ينهي المزيد من العمال المهمة في وقت مبكر مقارنة بعدد أقل من العمال. وقد شوهد أفضل مثال على الانهيار في المشاريع ، عندما قامت العديد من الشركات بتسريع المشروع للوفاء بالموعد النهائي لاستكمال المشاريع بحلول نهاية عام معين مثلاً.

- 1.2.5 تطوير القواعد العامة لعملية التفاوض.
- مفاهيم هامة :

• (BATNA) Best Alternative To a Negotiation Agreement

- والتي تعني أفضل بديل للعملية التفاوضية بمعنى آخر هي الخطة ب أو المسار الذي سيتخذه الطرف المفاوض إذا لم يتوصل إلى اتفاق مرضي.
- الفائدة من هذه الاستراتيجية
- كلما امتلكت البدائل التي تجعل قدرتك على الخروج من العملية التفاوضية أكبر؛ زادت قوتك على التأثير على نتائجها
- إذا كانت بدائلك كثيرة وقوية يُنصح بأن تكشف عنها حتى تُبين قوة موقفك، أما إذا كانت بدائلك محدودة أو معدومة يُفضل أن تلزم الكتمان
- إن لم تملك البديل، لابد أن تجمع أكبر قدر من المعلومات عن باتنا الطرف الآخر ومن ثم تقوم بتحليلها وتوقع الحد الأدنى الذي سيقبل به

• (ZOPA) Zone Of Possible Agreement

- منطقة التوافق والاتفاق المحتملة
- منطقة الاتفاق المحتمل (ZOPA) هي نطاق تفاوضي في منطقة قد يجد فيها طرفان أو أكثر من الأطراف المتفاوضة أرضية مشتركة.
- لا يمكن أن توجد ZOPA إلا عندما يكون هناك بعض التداخل بين توقعات كل طرف فيما يتعلق بالاتفاق.
- إذا لم تتمكن الأطراف المتفاوضة من التوصل إلى زوبا ، فهي في منطقة مساومة سلبية.



Negotiation Lifecycle

**Decide to
Negotiate**

- Identify the issue
- Define the problem
- Decide whether to negotiate, dominate, acquiesce or avoid

Prepare

- Understand the problem
- Define goals
- Build relationships
- People/roles
- Use standards
- Define your BATNA & improve it
- Define their BATNA & worsen it

Negotiate

- Generate alternatives
- Evaluate alternatives
- Select
- Reiterate agreements
- Capture agreements in writing
- Create an action plan & timeline

Execute

- Congratulate the other parties (never gloat)
- Follow up to assure the action plan is implemented
- Carry out the agreed upon solution

**Follow
Up**

- Nurture relationships
- Check compliance (build this into the agreement!).

القاعدة	المثال
كن صبورا	قد يكون التعامل مع أحد أعضاء الفريق الذي يعاني من ضعف الأداء – ويتخذ الموقف الدفاعي - غير مريح لمدير المشروع ، فيرغب في إنهاء اللقاء في أسرع وقت ممكن. النهج الأفضل هو تطوير علاقة مع هذا الشخص ، وطلب الإذن لتقديم ملاحظات أو اقتراحات ، والإجابة بعناية على أي أسئلة قد تطرأ ، وأخذ الوقت الكافي للتوصل إلى اتفاق مرض .
كن إيجابيا	مبدأ التأثير المقنع يقوم على مفهوم التعامل مع الأشخاص الذين تستلطفهم . يساعد الموقف الإيجابي من رعاة المشروع على بناء الثقة والمصداقية في أذهانهم . وهذا يعني أنهم يشاركون عن طيب خاطر مع مدير المشروع في دعم المشروع والحفاظ على هذا الدعم طوال دورة حياة المشروع.
اجمع قدر ما تستطيع من المعلومات	يواجه العملاء أو الزبائن تحديات قد يتم معالجتها من خلال نتائج المشروع . اطرح أسئلة استقصائية حول ما يفعلونه ، والاستماع إلى الإجابات. راجع تاريخ العلاقة القائمة ، خاصة إذا ظهرت مشكلات في الدعم وما إذا كانت قد تمت معالجتها بشكل كاف أم لا . تعرف على جدولهم الزمني أو الموعد النهائي ، سواء للشراء أو لتنفيذ الحلول .
اختبر أثر ما تطرحه على الطاولة (بالونات الاختبار)	اسأل " ماذا لو استطعنا توفير الميزات الرئيسية في المرحلة 1 ومعالجة الرغبات الأخرى في المراحل اللاحقة ؟ " هذه الأسئلة لا تقدم أي التزامات ولكنها تستكشف ردود الفعل من الطرف الآخر حول الاحتمالات التي قد يكونون على استعداد للنظر فيها .

القاعدة	المثال
اعرف وضعك التفاوضي بدقة على طاولة المفاوضات	مديرو المشاريع هم الأقرب إلى العمل في معظم المشاريع ولديهم مكانة كبيرة تعزى إلى المعلومات التي يمتلكونها . أصحاب المصلحة هم الآخرون لديهم وضعهم الاعتباري من خلال السلطة التي لديهم في تخصيص الموارد أو صلاحية الصرف . والفرصة الحقيقية لتحقيق نتائج أفضل هي عندما يكون أحد الجانبين حريصا على التوصل إلى اتفاق ؛ ويكون هناك حاجة إلى مزيد من الجهد بعد ذلك للحصول على تنازلات إضافية ، مثل تمديد وقت المورد في المشروع أو تقليل الميزات من أجل تلبية ضغوط التكلفة أو الوقت.
قم بالتجهيز لعرضك الافتتاحي الأول	قد تقدر أن المشروع سيستغرق ما بين 4 إلى 6 أشهر . اسأل العميل أولا متى يريد ذلك ، وقد يرد في غضون 8 أشهر ، وفي هذه الحالة لديك متسع من الوقت . إذا قرر مدير المشروع ، قائلًا 4 أشهر من البداية دون الاستماع لتوقع العميل ، فلن يوجد ما يتم التفاوض حوله . إذا لم يكن لدى العميل أي فكرة وطلب إنهاء المشروع خلال شهرين ، فيمكن حينها أن يطرح مدير المشروع عرضه الأول : 6 أشهر (حافة المظروف) ليكون لديه مجال للتفاوض على شيء بينهما .
رتب شكل سلطتك التفاوضية	حاول التفاوض مع صانع القرار مباشرة لتحصل على اتفاق سريع . عندما تكون أنت صانع القرار ، اطلب من شخص آخر التفاوض نيابة عنك ، هذا يوفر فرصة لممارسة الصبر والتروي قبل اتخاذ القرار ، ومراجعة الاقتراح بشكل أكثر شمولاً (بدلا من اللحظة العاطفية) ، والعودة لاحقا بمقترحات مضادة إن لزم الأمر .

القاعدة	المثال
كن واعيا بالحد الذي لا تستطيع بعده القبول وتقديم التنازل	اثنين من الموردين لديهما منتجات متماثلة ، أحدهما لديه ميزة طفيفة ولكن تكلفته أكثر . يريد مدير المشروع المنتج الأفضل ولكن لديه حد صارم للميزانية يبلغ 10 آلاف ريال . تستمر المفاوضات مع البائع الأعلى سعرا من أجل الحصول على سعر أقل أو ترتيب شروط تقع ضمن حدود الميزانية. استخدم الحد النهائي للوقوف بحزم ، والتفاوض بحزم ، والعودة إلى البائع الآخر إذا لم ينجح ذلك . معرفة هذه الحدود تحدد ما إذا كان يجب الاستمرار أو الابتعاد.
كن مستعدا	ليكن لديك خطة لإدارة المخاطر توفر توقعا مسبقا بالمهام التي تستغرق وقتا أطول من المخطط لها. انتبه لمحفزات الخطر الواضحة بخطط طوارئ تدعو إلى إجراء مفاوضات بشأن إيجابيات وسلبيات مختلف الخيارات، مما يؤدي إلى حلول سريعة . التحضير الجيد يمنع الوقوع على حين غرة في المشكلة والاضطرار إلى اختراع خيارات وحلول في وقت ضيق .
لا تقبل الموقف التهديدي والمحاصرة	مدير المشروع الذي لا يقاوم النطاق أو الجداول الزمنية أو الموارد غير المعقولة المفروضة عليه يسمح للرعاة بمحاصرته والضغط عليه . بدلا من ذلك ، حدد التوقعات من خلال التفاوض على القيود الثلاثية عند بدء المشروع وعند حدوث التغييرات. تقديم تنازلات يكون عندما يقدمها الجانب الآخر أيضا . لا تستسلم لتكتيكات الترهيب والمحاصرة .

• 2.2.5 قم بإعداد خطتي تفاوض

• مفهوم التفاوض :

- التفاوض هو عملية مباحثات تدور بين طرفين أو أكثر، وتستخدم فيها كل مهارات التواصل لتحقيق مكاسب مشتركة بين الأطراف، وهي عملية ديناميكية قائمة على مهارات سلوكية وفنية، بالإضافة لاعتمادها في بعض الأحيان على التنازل والتوصل إلى تسوية ترضي كل الأطراف لصالح العلاقة المشتركة

أساليب التفاوض :

• هناك خمس أساليب أو خطط للتفاوض وهي كالتالي :

- التعاون :** هو حجر الأساس في التفاوض ولا ينجح أي حوار بلا تعاون الطرفين لإنجاح العملية وإنجازها على أكبر وجه
 - المنافسة :** استخدام السلطة لتحقيق النجاح والنصر في التفاوض، ويكون المفاوضون الذين يتبعون هذا الأسلوب حازمين وواثقين بأنفسهم
 - الاستيعاب :** يعتبر هذا الأسلوب عكس أسلوب المنافسة، ويسعى فيه المفاوضون للحفاظ على العلاقات مع الأطراف الأخرى، ويميلون للتخفيف من حدة التوترات التي تنشأ في هذه العلاقات
 - المساومة :** يدخل أطراف المفاوضات عملية المفاوضة للحصول على صفقة يقبلها الأطراف كافة، وذلك من خلال تقديم التنازلات من كلا الطرفين، والبحث عن حل وسط، يعمل على إرضاء كلا الطرفين بشكلٍ نسبي مع الحفاظ على العلاقة بين الطرفين
 - التجنب :** يكون المفاوضون في هذا الأسلوب أقل حزمًا وتوترًا بشأن عملية التفاوض، وذلك بسبب تفضيلهم لتجنب أي فرصة لخلق التوتر والصراع، ويكونون محايدين وموضوعيين، ولا يسعون لتحقيق سريعٍ للمصالح الشخصية لأي من أطراف التفاوض
- و يتم اختيار خطتي التعاون و الاستيعاب في منظمة Car Wash Cafe.

التعاون : يتيح هذا الاسلوب المحافظة على المكاسب لكل الاطراف في المنظمة و خارجها مما يساعد في خلق الاستمرارية لمركز مقهى غسيل السيارات.

الاستيعاب: و هذا النوع الاخر المختار لدى المنظمه لتخفيف حدة التوتر و الابقاء على الرضى المطلوب للجميع.

نصائح لنجاح التفاوض :

لا تتفاوض إذا كان أسلوبك غير مجد وغير مناسب وأنت تعلم ذلك جيداً، ويجب في هذه الحالة ترك مهمة التفاوض لشخص آخر من الفريق من أجل تجنب الخسارة.

لا تتفاوض قبل أن تدرس جميع جوانب الموضوع الذي تدور حوله المفاوضات، وتؤكد من اطلاعك عليها جميعها

يفضل بلغتك الأساسية حيث لا يجب على المفاوض التكلم بلغة أخرى، فهذا ليس الوقت المناسب لمحاولة إظهار المواهب والقدرات

أنصت أكثر من أن تتكلم، واحرص على تجنب تقديم وعود نهائية خلال عملية التفاوض

تأكد من ان عملية التفاوض الناجحه و ان يربح كلا الطرفين، ولا توجد خاسره.

