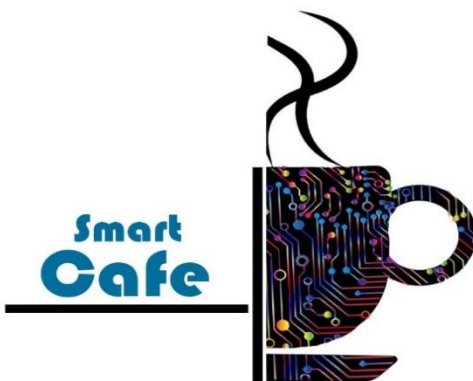




رقم المجموعة: 6022	
2021204164	منى عبدالعزيز الغشام (قائد الفريق)
2021204255	عبدالمانع حجي البريه
2021204072	علاء عبدالرحمن السواعي
2021204142	حمد علي ال سليمان
2021204154	ملاك عبدالله بافيل
2021204113	عمر محمد باحسن
2021204135	طارق زياد السلطان
2021204011	دلال سعد البيشي
2021204167	عبدالرحمن سليم الله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

بإشراف/ د. وليد سليمان

المستوى الدراسي الثالث

1443هـ - 2022 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فهرس المحتويات

المحتويات	رقم الصفحة
الفهرس	3
قائمة الجداول	6
قائمة الأشكال	8
المقدمة	9
الاستراتيجية – STRATEGY	
1.1.1 الرؤية	9
1.1.2 الرسالة	9
1.1.3 تطوير وتحديث الأهداف في نموذج SMART	9
1.1.4 مؤشرات القياس للأداء KPI LAG-LEAD	10
1.1.5 تطوير وإعداد ميثاق المشروع	11
الحوكمة والهيكل والعمليات GOVERNANCE ,STRUCTURES & PROCESSES	
1.2.1 تطوير الهيكل التنظيمي لفرق ووحدات المشروع	16
1.2.2 الأسس العملية والعلمية في تطوير الهيكل	17
1.2.3 نموذج مكتب المشاريع مع تحديد السبب	17
الامتثال والمعايير واللوائح Compliance, standards, and regulations	
2.1.1 تصميم نموذج امتثال للتحقق قبل استلام مخرجات المشروع	18
2.1.2 تطوير نموذج قائمة التحقق لكل مراحل المشروع الثلاث	20
السلطة والاهتمام Power And Interest	
2.2.1 سجل أصحاب المصلحة وتشكيل المجموعات لهم	23
2.2.2 تطوير الشبكتين: (القوة/الاهتمام) و (التأثير/القوة)	23
2.2.3 الرسوم التخطيطية المنطقية لسجل أصحاب المصلحة	25
ثقافة المنظمة وقيمتها Culture and Values	
2.3.1 تحديد ثقافة المنظمة	26
2.3.2 تقديم مقترحات لقيم المنظمة	26

نقد وإدارة الذات self-reflection-self management	
27	3.1.1 تحديد 3 سلوكيات شخصية للطالب تؤثر على المشروع
27	3.1.2 دراسة تلك السلوكيات وتحديد أسبابها وكيفية التخلص منها
29	3.1.3 اجراء تقييم مهني باستخدام نموذج swot
النزاهة الشخصية والموثوقية personal integrity-reliability	
30	3.2.1 توفير 3 سلوكيات تتعارض مع النزاهة الأخلاقية
30	3.2.2 تحليل التأثير المالي والاجتماعي والتقني ان وجد

الاتصالات الشخصية personal communication	
32	3.3.1 اعداد سجل أصحاب المصلحة
33	3.3.2 تحديد التواصل الشخصي والتواصل الفعال
34	3.3.3 تحديد اشكال الاتصال الشخصي ونماذجه وقنواته
34	3.3.4 انشاء مصفوفة الاتصال
35	3.3.5 توفير 3 سيناريوهات خاطئة للاتصال
37	3.3.6 تطوير واعداد مصفوفة تقييم أصحاب المصلحة
القيادة Leadership	
38	4.1.1 وصف وتحديد نموذج القيادة للمشروع
38	4.1.2 تحديد أسباب اختيار النموذج المفضل
40	4.1.3 وضع 5 مقترحات لأساليب التحفيز المتوافقة مع المشروع
العمل الجماعي Teamwork	
41	4.2.1 تصميم نموذج RACI ل 3 تدابير إدارية للمشروع
الصراع والأزمات Conflict and crisis	
43	4.3.1 تحديد الصراع والازمة
43	4.3.2 توفير 3 سيناريوهات متوقعة للصراع في المشروع
43	4.3.3 تعيين الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع كل تعارض وتحديد سبب التفضيل
44	4.3.4 تطوير تحليل السبب الجذري
الحكمة Resourcefulness	

47	5.1.1 توزيع الموارد البشرية على الوظائف
49	5.1.2 تحليل تأثير اجراء عملية التحطم والتتبع السريع
التفاوض Negotiations	
52	5.2.1 وضع قواعد عامة لعملية التفاوض
53	5.2.2 اعداد خطتين للتفاوض
تصميم المشروع Project design	
55	6.1.1 تحديد القيد الثلاثي للمشروع
56	6.1.2 إعداد قائمة بعوامل نجاح المشروع
57	6.1.3 تطوير وتحديد هيكل تنظيم العمل
المتطلبات والأهداف Requirements and objectives	
58	6.2.1 تحديد مصفوفة تتبع المتطلبات
59	6.2.2 تحديد الطرق المستخدمة في جمع المتطلبات
60	6.2.3 تطوير الهيكل الهرمي لأهداف المشروع
النطاق Scope	
62	7.1.1 تطوير وتحديد وإعداد بيان النطاق
65	7.1.2 تطوير وتحديد وشرح النطاق الزاحف
66	7.1.3 توضيح إدارة تحليل المنتجات
الوقت Time	
68	7.2.1 تطوير قائمة الوظائف أو الأنشطة المدرجة في كل حزمة عمل في WBS
70	7.2.2 توضيح العلاقات بين الأنشطة
72	7.2.3 وضع الرسم التخطيطي المنطقي لأنشطة المشروع وتحديد المسار الحرج
73	7.2.4 اعداد مخطط جانث ونموذج المعالم
الجودة Quality	
74	7.3.1 توضيح نموذج ديمينج للجودة
75	7.3.2 تطوير نموذج SIPOC و Ishikawa لإحدى قضايا مخرجات المشروع
المالية Finance	

76	8.1.1 إنشاء هيكل توزيع التكلفة ، ورصيد المشروع بواسطة WBS
	الموارد Resources
78	9.1.1 شرح مفهوم تسوية الموارد وتنظيمها
	المشتريات Procurement
81	9.2.1 تطوير عملية تنفيذ المشتريات واختيار المقاول
	التخطيط والتحكم Plan and control
87	9.3.1 إعداد جدول الأعمال - دعوة وسجل افتراضي لاجتماع افتراضي
88	9.3.2 تحديد قياس الأداء
92	9.3.3 تطوير نموذج طلب التغيير
	المخاطر والفرص Risk and opportunities
94	10.1.1 تحديد المخاطر (التهديدات) والفرص وإعطاء أمثلة
95	10.1.2 إعداد سجل المخاطر
101	10.1.3 التحليل النوعي للمخاطر
102	10.1.3 تحديد استراتيجيات الاستجابة للمخاطر
	أصحاب المصلحة Stakeholder
103	10.2.1 إعداد مصفوفة تقييم مشاركة أصحاب المصلحة
104	التوصيات
106	الخلاصة
107	المراجع
108	المرفقات

قائمة الجداول

الرقم	اسم الجدول	رقم الصفحة
1	قياس المؤشرات	10
2	ميثاق المشروع	11
3	نموذج امتثال للتحقق قبل استلام مخرجات المشروع	18
4	جدول قائمة التحقق لكل مراحل المشروع الثلاث	20

23	سجل أصحاب المصلحة وتشكيل مجموعات لهم وتطوير الشبكتين	5
29	تقييم مهني باستخدام نموذج SWOT	6
32	سجل أصحاب المصلحة	7
34	مصفوفة الاتصال	8
37	مصفوفة تقييم أصحاب المصلحة	9
41	نموذج RACI	10
47	توزيع الموارد البشرية	11
53	خطتين للتفاوض	12
58	مصفوفة تتبع المتطلبات	13
59	الطرق المستخدمة في جمع المتطلبات	14
60	تطوير الهيكل الهرمي للأهداف	15
62	النطاق	16
68	قائمة الوظائف أو الأنشطة المدرجة في كل حزمة عمل	17
70	العلاقات بين الأنشطة	18
75	تطوير نموذج SIPOC	19
76	المالية	20
84	مثال لتقديم موردين لمناقشة توريد المشروع	21
87	جدول الأعمال - دعوة وسجل افتراضي لاجتماع افتراضي	22
92	نموذج طلب تغيير	23
94	تحديد المخاطر (التهديدات) والفرص	24
95	سجل المخاطر	25
101	التحليل النوعي للمخاطر	26
102	استراتيجيات الاستجابة للمخاطر	27
103	مصفوفة تقييم مشاركة أصحاب المصلحة	28

قائمة الاشكال

رقم الشكل	اسم الشكل	رقم الصفحة
1	الهيكل التنظيمي	16
2	أنواع مكاتب المشروع	17
3	هيكل مكتب المشروع	17
4	نموذج تخطيطي لأصحاب المصلحة	25
5	أساليب إدارة الصراع -توماس كيلمان	43
6	الشجرة المنطقية	44
7	عظم السمكة	44
8	الجدول الزمني	50
9	crashing	51
10	Fast tracking	51
11	مثلث المشروع	55
12	هيكل تنظيم العمل	57
13	الرسم التخطيطي المنطقي لأنشطة المشروع وتحديد المسار الحرج	72
14	مخطط جاننت	73
15	دائرة ديمينج للجودة	74
16	تطوير نموذج Ishikawa	75

المقدمة

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

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

1- الاستراتيجية STRATEGY

1.1.1 تطوير بيان الرؤية

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

1.1.2 تطوير بيان الرسالة

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

1.1.3 تطوير وتحديد الأهداف في نموذج smart

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

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

3. رفع النسبة السوقية 20% خلال الخمس سنوات الأولى

4. تحقيق نمو في المبيعات بنسبة 5% شهريا.

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

1.1.4 تطوير مؤشرات قياس الأداء (السابق ، اللاحق)

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

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

جدول (1) قياس المؤشرات

1.1.5 تطوير واعداد نموذج ميثاق المشروع

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

مبررات المشروع	يهدف المقهى الى أن يكون مكانا للتجمعات العائلات والأصدقاء واجتماعات الأعمال ويقدم خدمات متنوعة ومساحات خاصة للعمل وأنشطة مختلفة ويتم إعطاء امتيازات خاصة للعملاء وعقود متنوعة لجذب قاعدة عملاء كبيرة
وصف المشروع	المقهى يقدم المشروبات والأطعمة عالية الجودة ويخدم العملاء الذين يرغبون بتجربة استخدام الخدمات الذكية والتقنية من اختيار مكان الجلوس والطلب حتى الدفع ويوفر تجهيزات وخدمات متنوعة مثل الواي -فاي المجاني ومساحات عمل وفعاليات وامتيازات مختلفة
معايير النجاح	البدء بتشغيل المشروع في التاريخ المحدد وفق المطلوب للاستعداد في تجهيزات احتفالات الأعياد واجازة نهاية العام الدراسي
نطاق المشروع	سيتم في المشروع استئجار مبنى من طابقين بمساحة كلية (130متر مربع) ويشمل منطقة المطبخ ومنطقة الجلوس، وكما سيكون هناك مساحات عمل لعقد الاجتماعات والاحتفالات الخاصة ويضم مساحة خارجية. الطاقة الاستيعابية للمقهى تبلغ (56) شخص بعدد (14) طاولة وعدد (56) كرسي لكل طاولة (4) كراسي وعدد (5) جلسات فردية وتوفير كافة التجهيزات لراحة العملاء بالتصاميم الجذابة والخدمات الميسرة، لهذا تم التعاقد مع شركة تصميم وتنفيذ (المقاول) الذي سيقوم بالتصاميم اللازمة لجذب العملاء مثل توفير مساحات خضراء داخليا وخارجيا والسماح للضوء بالدخول وتصاميم للردهة تسمح للانتظار دون ملل، واستخدام الأسلوب العصري الذي يتناسب مع توجهات المقهى في مواكبة التقنية . وسيتم توفير عدد من الوظائف القيادية والموظفين من نادل وعامل نظافة وغيره بعدد (16) وظيفة.
أهداف المشروع	- تحقيق قاعدة عملاء واسعة خلال السنة الأولى. - تنفيذ أنشطة وبرامج وفعاليات مختلفة. - الحفاظ على هوامش الربح أعلى من 75% سنويا. - تحقيق أرباح من الشهر الثالث . - توفير بيئة عمل جاذبة ومحفزة .

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

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

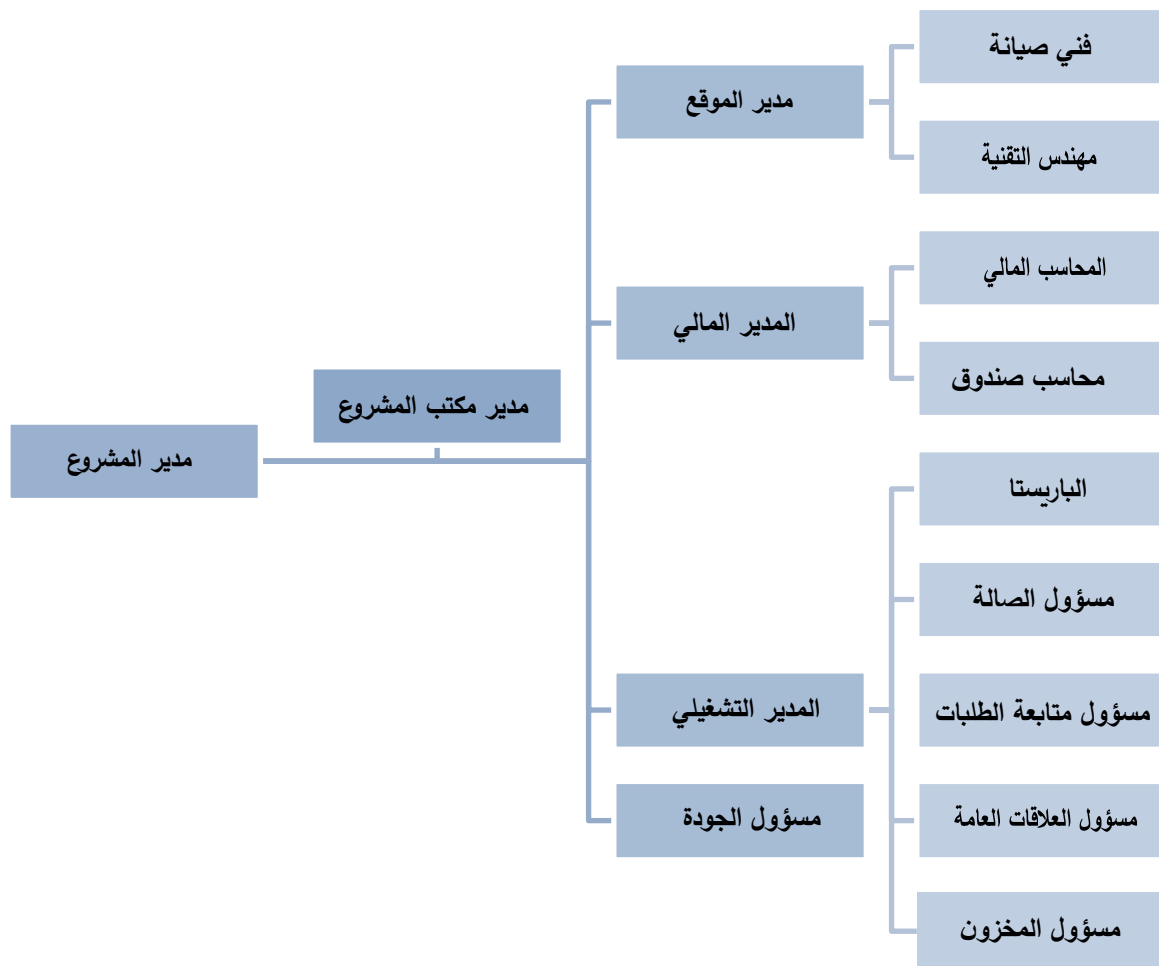
	منى الغشام	مدير المشروع
	عبد المانع البريه	مدير مكتب المشروع
	علاء السواعي	المدير المالي
	عمر باحسن	مدير الموقع
	دلال البيشي	المدير التشغيلي
	شركه الجميع المحدودة	المالكين والمستثمرين

جدول (2) ميثاق المشروع

GOVERNANCE ,STRUCTURES & PROCESSES

1.2.1 تطوير هيكل تنظيمي لفرق ووحدات المشروع

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



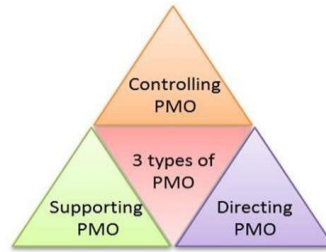
شكل (1) الهيكل التنظيمي

1.2.2 تحديد الأسس العملية والعلمية المعتمدة في تطوير الهيكل

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

1.2.3 تحديد نموذج مكتب المشروع المناسب لإدارة المشروع مع ذكر السبب

حسب تصنيف PMO، هناك ثلاث أنواع المكاتب:



شكل (2) أنواع مكاتب المشروع

ما نراه مناسب للمشروع هو: مكتب إدارة المشاريع الموجه.

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



شكل (3) هيكل مكتب المشروع

الامتثال والمعايير واللوائح Compliance, standards, and regulations

2.1.1 تصميم نموذج مطابقة للتحقق قبل تسليم مخرجات المشروع

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

	• نسبة الإيرادات من كل عقد تم تنفيذه	
01/02/27	تاريخ الانجاز	
رفع النسبة السوقية 20% خلال الخمس سنوات الأولى	الهدف	
• الاهتمام بخدمة توصيل الطلبات واستخدام التسويق الالكتروني (مثل تطبيق طلبات) • التقييم الدوري للخطة التسويقية وإدخال التغييرات والتحسينات اللازمة وقياس النتائج في كل مرة • عمل تحليل للمقهى لمعرفة نقاط الضعف والقوة والفرص والتهديدات وعمل تحليل للمبيعات من حيث الأصناف ومن حيث المبيعات وعمل دعاية مستمرة • القيام بأنشطة مجتمعية ترفع من سمعة المقهى.	الفعاليات	
• تعزيز التسويق والرفع من فعاليته • اكتشاف ما يرغب فيه الناس وما يحتاجونه • فتح مناطق خدمات والتجديد المستمر في قائمة المشروبات والاطعمة	المخرجات المتوقعة	
• نسبة الزيادة في المبيعات لا تقل عن المستهدف 5% • نسبة رضا العملاء . • ترتيب المقهى ضمن أفضل 5 مقاهي في جدة	مقاييس الانجاز	
23/02/01	تاريخ الإنجاز	
تحقيق نمو في المبيعات بنسبة 5% شهرياً .	الهدف	
• رفع معدلات الجودة في الخدمات والتعاملات . • المشاركة في المعارض والفعاليات المقامة في جدة . • التسويق الالكتروني . • وضع وتحديث استراتيجيات التسعير .	الفعاليات	
• اكتشاف احتياجات عملاء المقهى واهتماماتهم وأذواقهم لرفع نسبة المبيعات . • تحسين جودة الخدمات والتعرف على الجمهور واختبار المنتجات .	المخرجات المتوقعة	

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

جدول (3) نموذج امتثال للتحقق قبل استلام مخرجات المشروع

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

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

مرحلة البدء والتخطيط				
ملاحظات	غير مكتمل	مكتمل	الوصف	م
		√	تحديد نطاق المشروع	1
			تحديد جميع أصحاب المصلحة	2
			تحديد راعي المشروع	3

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

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

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

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

جدول (4) قائمة التحقق

السلطة والاهتمام Power And Interest

2.2.1 تطوير سجل لأصحاب المصلحة وتشكيل مجموعات لهم .

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

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

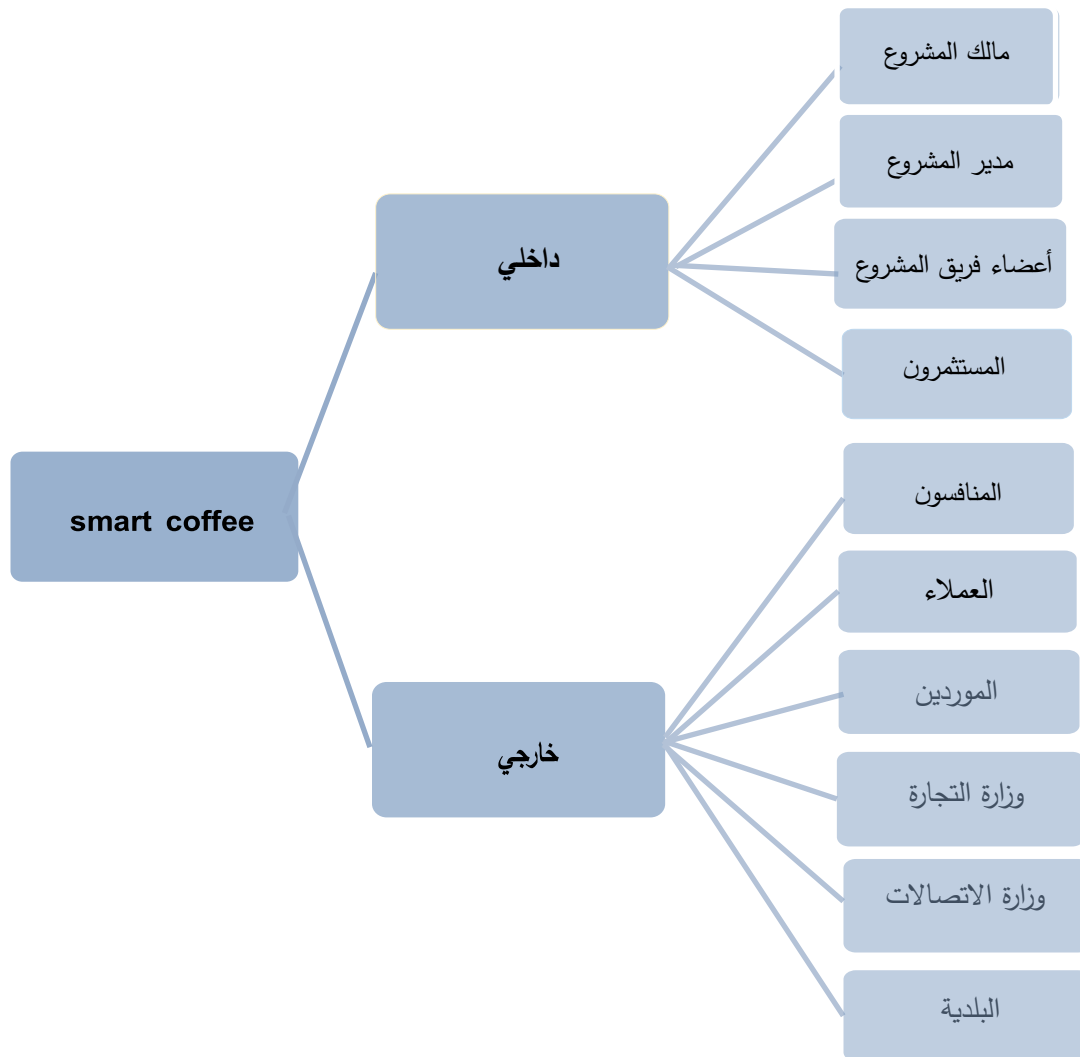
الاسم	أصحاب المصلحة	المجموعة	التصنيف	التأثير	الاهتمام	الدور	التوقع
حمد ال سليمان	مالك المشروع	المالك وممثليه	داخلي	عالي	داعم	اعطاء التوجيه اللازم والتأكد من تطبيق الالتزامات والتعاون مع مدير المشروع لتحقيق الأهداف	الموافقة على ميثاق المشروع
مجموعة الوحدة للاستثمار	المستثمرين		داخلي	عالي	داعم	تقديم التمويل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

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

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

2.2.3 استخدام الرسومات التخطيطية المنطقية لسجل

أصحاب المصلحة



شكل (4) رسم تخطيطي لأصحاب المصلحة

الثقافة والقيم Culture and Values

2.3.1 تحديد ثقافة المنظمة

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

2.3.2 تقديم مقترحات بقيم المنظمة التي يمكن اعتمادها

الابتكار:

تفعيل التقنية في تقديم الخدمة للعملاء

التحسين:

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

خدمة العملاء:

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

الجودة:

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

self-reflection-self management نقد وإدارة الذات

3.1.1 تحديد 3 من السلوكيات الشخصية للطالب

3.1.2 دراسة هذه السلوكيات وتحديد أسبابها وكيف يمكن القضاء عليها

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

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

غير مباشر، معالجتها بشكل مباشر، والخروج من العلاقة *

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

1-ضعف في تقبل النقد من قبل البعض

الأسباب:

عدم التعارف المسبق بين أعضاء الفريق والتعرف على المهارات والخبرات والميزات بين أعضاء الفريق وكذلك ثقافة تقبل النقد ليست دارجة في المجتمع بشكل عام فهي ثقافة تحتاج 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 يتم من خلاله إضافة التعليقات من قبل كافة أفراد الفريق على المهام المنجزة بشكل فردي ومستقل وبهذا يتم تجنب رد الفعل الأولي، وأيضا مشاركة كافة الأفكار والآراء واعتماد المهام بشكل جماعي عن طريق

برامج مثل zoom و google meet

2- مهارات التواصل و الحوار الفعال

الأسباب:

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

أساليب تم اتباعها للقضاء عليها:

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

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

الأسباب:

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

أساليب تم اتباعها للقضاء عليها:

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

3.1.3 اجراء تقييم مهني ذاتي باستخدام نموذج SWOT

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

جدول (6) تقييم مهني باستخدام نموذج swot

Personal integrity and reliability النزاهة الشخصية والموثوقية

3.2.1 توفير 3 سلوكيات تتعارض مع النزاهة الأخلاقية

3.2.2 تحليل التأثير المالي والاجتماعي والتقني ان وجد

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

الأثر المالي: الامتناع عن قبول الهدايا ونحوها من الأشياء ذات القيمة التي ليس لها سند قانوني أو لا يصح قبولها قد يؤثر على سمعة المكان في سوق العمل ويؤدي الى مسائلات قانونية

الأثر الاجتماعي: عندما تتداخل المصالح الخاصة لأي عضو من أعضاء الفريق مع مصلحة مكان العمل، قد يترتب على هذا الموقف ان يقوم المدير باتخاذ إجراءات تجعل من الصعب على فريق العمل أداء دورهم بفعالية وكفاءة كما أنها من الممكن أن تساعد على نشر الأخلاقيات والسلوكيات المغلوطة .

الأثر التقني: الاستخدام الشخصي لأنظمة العمل والأجهزة في الدخول لمواقع مشبوهة أو مخالفة الأمر الذي يؤدي الى تعرض المقهى للمساءلة، كما أن يتم استخدام الذاكرة التخزينية الخاصة والتي قد تحتوي على فيروسات تؤدي الى تعطيل النظام .

2- الالتزام بالأمانة والنزاهة : يجب أن تنجز كل جوانب عملنا بطريقة أخلاقية تعكس التزامنا بمبادئ النزاهة والأمانة والإنصاف، كما يجب عليك تقديم معلومات دقيقة عن نفسك، وذلك فيما يتعلق بكل أمور العمل .

الأثر المالي: المطالبة أو القيام بالحصول على أية رسوم أو أموال أو عمولات من أي شخص فيما يتعلق بالأمور الخاصة بمهام أعمالهم ومسؤولياتهم قد يؤدي الى مسائلات قانونية .

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

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

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

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

الأثر المالي: الإهمال و التسبب في إداء المهام أو استخدام الأجهزة والمعدات بطريقة خاطئة أو عدم العمل وفق إجراءات الأمن والسلامة يؤدي الى خسائر مالية قد تضر في ميزانية المقهى .

الأثر الاجتماعي: الإهمال سلوك يتجاوز تأثيره صاحبه، ولا يقتصر عليه، فالإنسان المهمل هو إنسان "فوضوي" غير مبال، يتأثر محيطه الشخصي بإهماله بقصد أو بدون قصد.

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

الاتصالات الشخصية Personal communication

3.3.1 اعداد سجل أصحاب المصلحة

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

أصحاب المصلحة	نوع الاتصال	معلومات التواصل
مالك المشروع	اجتماعات فعلية أو افتراضية - الاتصال الهاتفي - البريد الإلكتروني - الزيارة	• هاتف • بريد إلكتروني
مدير المشروع	اجتماعات فعلية أو افتراضية - الاتصال الهاتفي - البريد الإلكتروني - الزيارة	• هاتف • بريد إلكتروني
أعضاء فريق المشروع	اجتماعات فعلية أو افتراضية - الاتصال الهاتفي - البريد الإلكتروني - استطلاعات رضاء الموظفين	• هاتف • بريد إلكتروني
المستثمرين	اجتماعات فعلية أو افتراضية الاتصال الهاتفي - البريد الإلكتروني - التقارير - الزيارة	• هاتف • بريد إلكتروني
الموردين	اجتماعات فعلية أو افتراضية - الاتصال الهاتفي - البريد الإلكتروني - الموقع الإلكتروني - الزيارات	• هاتف • بريد إلكتروني
البلدية	اجتماعات فعلية أو افتراضية - البريد الإلكتروني - الاتصال الهاتفي - الموقع الإلكتروني - زيارت التفتيش	• 012 (6149999) • / https://services.jeddah.gov.sa
وزارة التجارة	اجتماعات فعلية أو افتراضية - البريد الإلكتروني - الاتصال الهاتفي - الموقع الإلكتروني - زيارات التفتيش	• CS@mc.gov.sa . 2944444 • https://mci.gov.sa/ar/eservices/Pages/default.aspx

• هاتف • بريد إلكتروني	اجتماعات فعلية أو افتراضية - البريد الإلكتروني - الاتصال الهاتفي - الموقع الإلكتروني - الزيارات - التقارير	وزارة الاتصالات
• هاتف • بريد إلكتروني	استطلاعات رضا العملاء - برامج التواصل الاجتماعية - لقاء العملاء المباشر - الاتصال الهاتفي - البريد الإلكتروني	العملاء
• هاتف • بريد إلكتروني	برامج التواصل الاجتماعية - الاتصال الهاتفي - البريد الإلكتروني	المنافسين

جدول (7) سجل أصحاب المصلحة

3.3.2 تحديد التواصل الشخصي والتواصل الفعال

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

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

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

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

3.3.3 تحديد اشكال الاتصال الشخصي ونماذجه وقنواته

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

1 -نموذج الارسال والاستقبال حسب شانون .

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

3 -نموذج جبل الجليد حسب نظرية بول .

4- نموذج اتصال بسيط بين شخصين حسب Berlo.

3.3.4 انشاء مصفوفة الاتصال

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

المعلومات	المرسل	المتلقي	طريقة الاتصال	توقيت الاتصالات
الوثائق والمسودات	المدير التشغيلي	مدير مشروع	البريد الإلكتروني والملفات المشتركة	كل شهر
اعتماد المستندات	قادة فرق المشروع	مدير مشروع	البريد الإلكتروني والملفات المشتركة والاجتماعات	كل شهر
مراجعة حالة المشروع	مدير المشروع	فريق العمل، مالك المشروع ، المستثمرين	الاجتماع حضوري / أونلاين	كل شهر
تغيير حالة الفريق	أعضاء الفريق	مدير المشروع	الهاتف أو الاجتماع	كل شهر
الموافقة على المصاريف	مدير المشروع	فريق المشروع	البريد الإلكتروني أو الاجتماع	كل شهر

طلبات العمل	مدير المشروع	الموظفين	البريد الإلكتروني	يومية
الطلبات المرجعة	مدير المشروع أو فريق المشروع	فريق المشروع	البريد الإلكتروني أو الاجتماع	يومية
تقرير حالة	مدير المشروع	الموردين	البريد الإلكتروني	وفقا للوضع
تقرير الحالة الشهري	مدير المشروع أو فريق المشروع	العملاء	وسائل التواصل	نهاية كل شهر
مناقشة ومراجعة التقنية	مهندس التقنية	مدير المشروع	حضور	وفقا للوضع
تقدم المشروع ومراجعة الأهداف وتحقق المؤشرات	مدير المشروع	فريق العمل، مالك المشروع، المستثمرين	اجتماع حضوري	كل ربع من السنة
تقرير مفصل عن المشروع والتكاليف والمشاكل	مدير المشروع	مالك المشروع، المستثمرين، فريق العمل	البريد الإلكتروني	شهريا
استطلاعات رضا العملاء والموظفين	مسؤول الجودة	العملاء، الموظفين	البريد الإلكتروني - باركود - وسائل التواصل الاجتماعي	شهريا

جدول (8) مصفوفة الاتصال

3.3.5 توفير 3 سيناريوهات خاطئة للاتصال

1-الاتصال العدواني السلبي:

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

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

2-التخويف في مكان العمل:

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

3-عدم الاستماع:

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

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

3.3.6 تطوير واعداد مصفوفة تقييم أصحاب المصلحة

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

جدول (9) مصفوفة تقييم أصحاب المصلحة

تقييمات أصحاب المصلحة :

C = الوضع الحالي D = الوضع المطلوب

القيادة Leadership

4.1.1 وصف وتحديد نموذج القيادة للمشروع

القيادة المفضلة لقيادة المشروع هي: القيادة الخدمية

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

4.1.2 تحديد أسباب اختيار النموذج المفضل للقيادة

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

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

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

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

4.1.3 وضع 5 مقترحات لأساليب التحفيز المتوافقة مع المشروع

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

Teamwork العمل الجماعي

4.2.1 تصميم نموذج RACI لـ 3 تدابير إدارية للمشروع

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

مرحلة البدء والتخطيط

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

جدول (10) نموذج RACI

مستشار	C	المسؤول	R
مطلع	I	متخذ القرار	A

الصراع والأزمات Conflict and crisis

4.3.1 تحديد الصراع والازمة

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

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

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

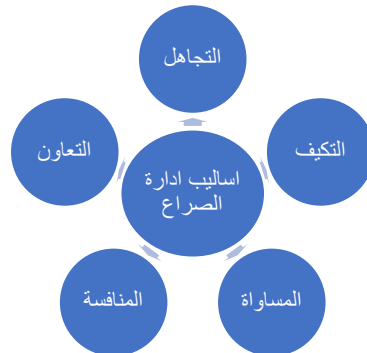
ما هي إدارة الصراع؟ بشكل عام فإن إدارة الصراع هي القدرة على التنبؤ وتحديد ومعالجة الصراعات في العمل بشكل عادل وفعال وذلك من أجل تقليل الآثار السلبية للخلافات وتحويلها إلى طاقة لتقوية روابط العمل ضمن الفريق ودفعه نحو النجاح.

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

4.3.2 توفير 3 سيناريوهات لأحداث التعارض في المشروع

4.3.3 تعيين الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع كل تعارض وتحديد السبب

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



شكل (5) أساليب إدارة الصراع - توماس

سيناريوهات متوقعة لأحداث الصراع بالمشروع:

السيناريو الأول: قد يظهر الصراع بسبب عدم تنظيم ساعات العمل الفعلية وساعات العمل الإضافي فقد تضطر بعض المجموعات للعمل

الإضافي مما يؤدي الى الإرهاق الجسدي والنفسي للعاملين وفي هذا اخلال بحقوق الموظف

ففي السيناريو الأول: الأفضل اتباع أسلوب المساومة مع النهج الوسط سوف يتم مشاركة جميع الآراء بالتساوي وسيتخلى كل شخص عن

شيء يسهم في حل النزاع، اما إذا تم اختيار أسلوب التجنب سيؤدي الى التغاضي عن الصراع ويجعله يستمر

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

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

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

وأفضل

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

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

في السيناريو الثالث: اتباع أسلوب التعاون يشجع أعضاء الفريق على تبادل الأفكار والثقافات وجهات النظر، وهو ما قد يساعد كل فرد منهم

على اكتساب معرفة او مهارة جديدة من الآخر *

4.3.4 تطوير تحليل السبب الجذري

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

تطبيقها.

1. ال Why5

تستخدم الأداة بشكل بسيط في ظاهرها، لكن في جوهرها تؤدي إلى تحقيق نتائج عظيمة دائماً، وتعتمد على السؤال عن السبب وراء حدوث

الشيء خمس مرات كلما واجهتنا مشكلة، حيث يؤدي هذا التكرار إلى البحث حتى الوصول إلى جميع الأسباب المتعلقة بالمشكلة، ومن هنا

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

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

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

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

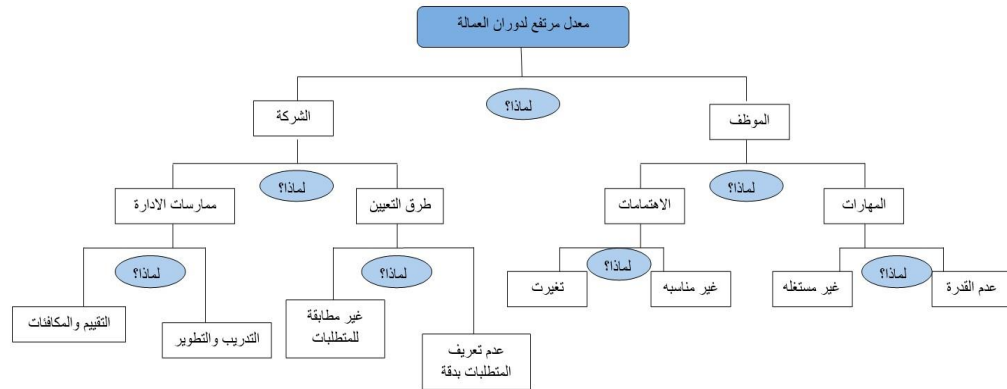
وهلم جرى وإذا احتاج المشكل ان نسأل أكثر من خمسة اسئلة نقوم بذلك حتى نصل الى السبب الرئيسي

2. طريقة الشجرة المنطقية (Logic tree)

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

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

مثال معدل مرتفع لدوران العمالة

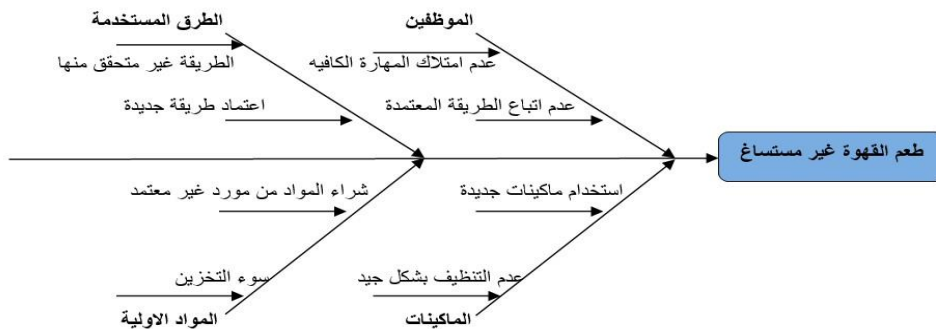


شكل (6) الشجرة المنطقية

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

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

مثال طعم القهوة غير مستساغ



شكل (7) عظم السمكة

الحكمة Resourcefulness

5.1.1 توزيع الموارد البشرية على الوظائف

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

	مسؤول الجودة	- الاشراف على المخزون والتحقق من تطبيق كافة الإجراءات الصحيحة للتخزين .
		- وضع بنود وسياسات وإجراءات الجودة وتسليمها للعاملين والتحقق من العمل بها
		- الرقابة والتحقق من اتباع الإجراءات الصحية
		- فحص كافة الموارد الخام والتحقق من جودتها وتطابق المواصفات .
تنفيذية	فني صيانة	- استقبال الشكاوي والمشكلات والعمل على حلها
		- استطلاع رضى العملاء والموظفين والعمل على المشكلات ان وجدت
		- التحقق من كفاءة وجودة الآلات والمعدات وصيانتها .
	مهندس التقنية	- تجهيز وتثبيت وتركيب المعدات .
		- رفع التقارير اللازمة عن أعمال الصيانة
		- تخطيط وتصميم هيكل التكنولوجيا
		- تقييم وتحديد البرامج والأجهزة المناسبة
		- مراقبة الأنظمة والتأكد من تلبية احتياجات العميل وأهداف المقهى
	محاسب مالي	- تقديم الحلول والأفكار التقنية وتحديثها والعمل على حل المشكلات التقنية
		- اعداد الميزانيات العمومية والايرادات
		- تحديد وتحليل المخاطر المالية للمقهى
	محاسب صندوق	- حصر التكاليف المتوقعة والايرادات
		- أتمتة كافة البيانات والوثائق المالية
		- اعداد التقارير حول عمليا البيع الدائنة والمدينة
	البارستا	- رفع التقارير حول عمليات الصندوق
		- اعداد الموازنات النقدية والجرد الشهري
		- تطبيق قواعد الصحة والسلامة وضمان نظافة منطقة وآلات العمل .
	مسؤول الصالة	- استقبال طلبات العملاء والعمل على تنفيذ التفضيلات والتفاصيل المطلوبة
		- اعداد وتنفيذ الطلبات وتجهيزها .

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

جدول (11) توزيع الموارد البشرية

5.1.2 تحليل تأثير اجراء عملية crashing والتتبع السريع

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

عملية Crashing :

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

1. قد يحفظ ويقلل من مدة جدول المشروع ، ولكنه يؤدي دائماً إلى زيادة التكاليف بسبب زيادة عدد الموارد.

2. قد يتضمن موارد مثل العمل في عطلة نهاية الأسبوع ، بمرور الوقت لتلبية قيود الجدول الزمني للمشروع .ينتج عن هذا إرهاق الفريق.

3. قد يتسبب في زيادة المخاطر.

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

المتابعة السريع :

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

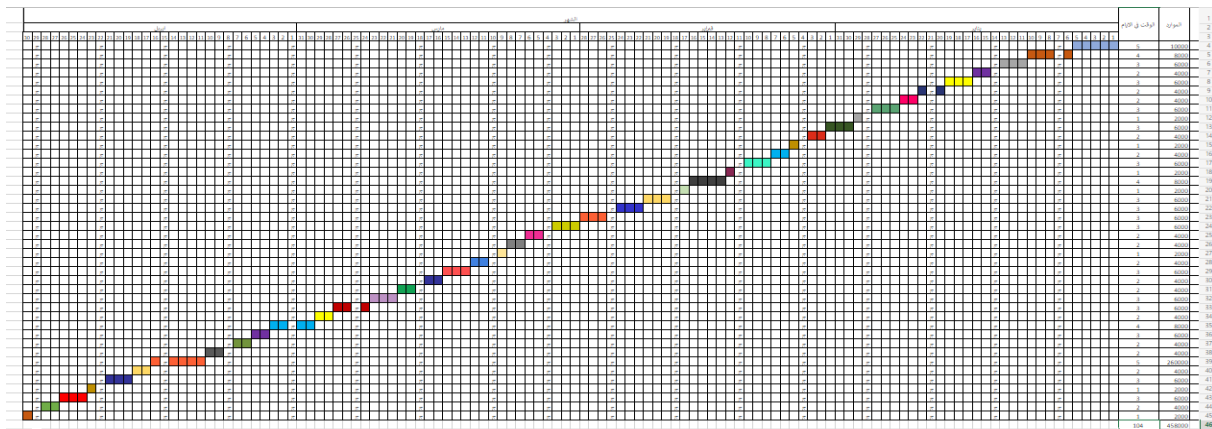
1. يوفر الوقت ولكن في كثير من الأحيان ينتج عنه إعادة العمل ، ويزيد من تكلفة المشروع والمخاطر ، كما يتطلب مزيدًا من الاهتمام بالتواصل بين الفريق للقيام بالعمل.

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

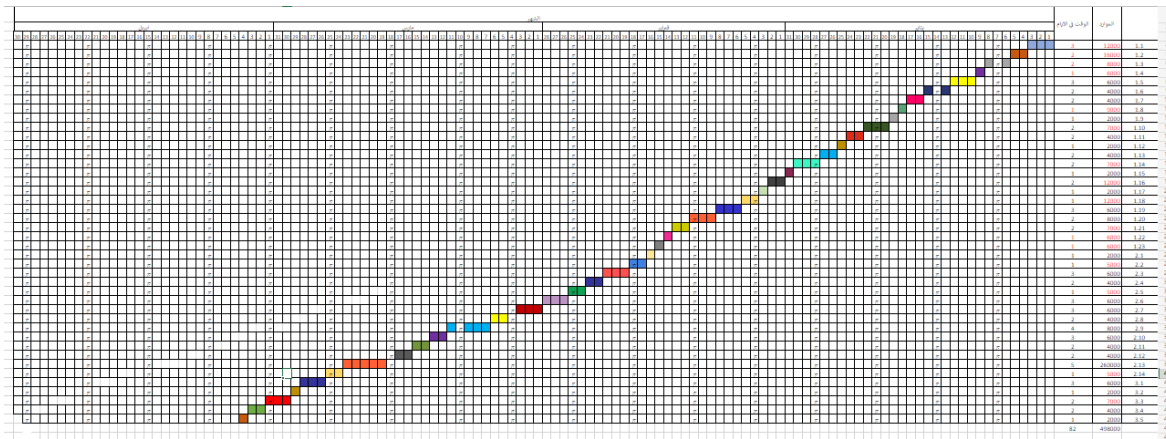
3. يجب إدارة الترابطات بين المراحل بشكل صحيح لتجنب المخاطر وإعادة العمل.

4. يستخدم الموارد المخطط لها بالفعل.

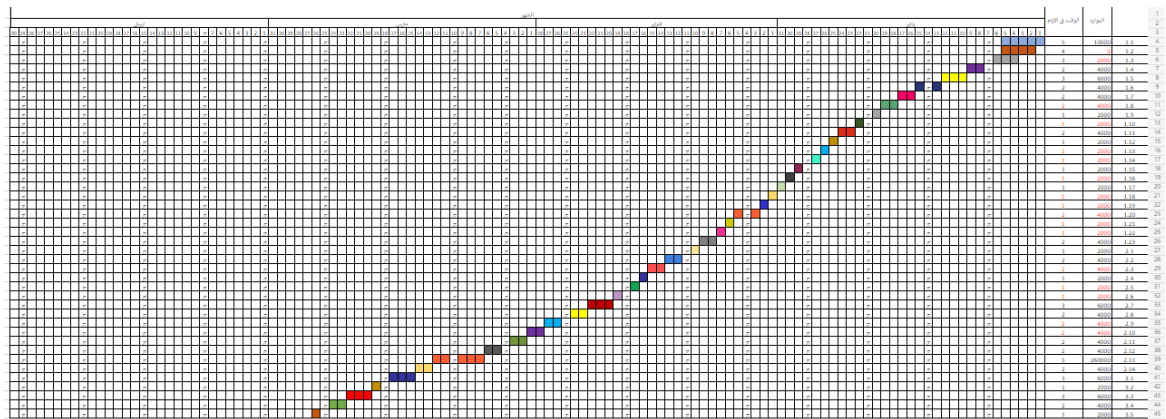
5. يتسبب في زيادة تحميل الموارد إذا تم استخدام نفس الموارد في نشاط والأنشطة المتتالية المباشرة .



شكل (8) الجدول الزمني



شكل (9) Crashing



شكل (10) fast trackin

التفاوض Negotiations

1,2,5 وضع قواعد عامة لعملية التفاوض

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

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

5.2.2 اعداد خطتين للتفاوض

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

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

جدول (12) خطتين للتفاوض

تصميم المشروع Project design

6.1.1 تحديد القيد الثلاثي للمشروع

تُسمى أيضاً مثلث إدارة المشاريع (The Project Management Triangle) أو مثلث الحديد (Iron Triangle) أو مثلث

المشروع (Project Triangle) أو مثلث ديمبستر (Dempster's Triangle)، وهو نموذج يحدد قيود إدارة المشاريع، ويؤكد على أن

جودة العمل مقيدة بثلاثة قيود هي: ميزانية المشروع والتكاليف، والمدة الزمنية والمواعيد النهائية، والنطاق.



1-النطاق (Scope): يحدد نطاق المشروع أهدافه ونتائجه ومهامه ومواعيده النهائية.

2-الوقت (Time): ويسمى أيضاً الجدول أو الإطار الزمني للمشروع

شكل (11) مثلث المشروع

3-التكلفة (Cost): وتشمل الميزانية التي يتم وضعها للمشروع بصورة عملية،

وهي أساس التحكم بالكلفة التي يتم تقديرها عموماً باستخدام عدد من المتغيرات ، وعلى الرغم من أن النظرية تتكون بشكل رئيسي من ثلاثة قيود، إلا أن الجودة غالباً ما تكون مشمولة أيضاً. والجودة شبيهة بالنطاق، لكنها تركز على ميزات النتائج. إن هذه العناصر جميعها تشارك في معادلة متوازنة، وأي تغيير بطراً على أحدها سيؤثر على البقية حتماً. لذلك، فهي تساعد على معرفة التغييرات التي يجب إجراؤها لاستعادة التوازن في حال طرأ أي تعديل على الميزانية أو النطاق أو الجدول الزمني، كتخفيض الميزانية أو تأجيل موعد التسليم أو إضافة منتج إضافي إلى قائمة النتائج. *

وعند تطبيقه في المشروع

طلب المواد واستلامها تستلزم المهمة تكلفة قدرها 26000 ريال خلال مدة مقدرة بخمس أيام عمل

فأي تغيير في الموعد من إزالة للمهام الفرعية أو تقصير مدة انجاز المهمة او زيادة في المدة ستؤثر على بشكل مباشر على واحد او أكثر من القيود بحيث قد يتطلب التغيير تغيير في التكلفة من زيادة أو نقص وأيضا اجراء تعديلات على النطاق من إضافة أو حذف للمهام وبالتالي لابد من مراعات معايير وبنود الجودة عند اجراء أي تغيير في القيود الثلاثية .

6.1.2 إعداد قائمة بعوامل نجاح المشروع

يرتبط نجاح المشروع مع التحليل الشامل له والمتطلبات مع تحقيقها من خلال نتائج المشروع التي تم التخطيط لها وكذلك سوف تختلف عوامل نجاح المشروع من مرحلة الى أخرى وسوف يكون من مهام فريق المشروع ضمان اكتمال كل مرحلة ضمن المهلة الزمنية والنطاق والتكلفة.

1- التخطيط السليم لإدارة المشروع والمراقبة والتحكم : التخطيط من الخطوات الأولية للمشروع ويبنى عليه بشكل كبير نجاح المشروع او فشله وتتأثر كل جوانب المشروع بالتخطيط حيث انه يتم تحديد كل احتياجات ووسائل كيفية سير العمل وتقليل المخاطر الى اقل ما

يمكن وضع مؤشرات قياس الاداء لفهم ما اذا كان المشروع على المسار الصحيح وتنفيذ العمل وفقا لأسس معينة وبتنظيم محدد

2- اختيار فريق عمل متدرب وملتزم : يجعلنا متأكدين من ان الفريق يتألف من اعضاء لهم خصائص تؤهلهم للقيام بالأدوار التي تمكنهم من الحصول على النتائج المتوقعة منهم

3- تطوير الإنتاج : بابتكار طرق عملية وغير مكلفة في الإنتاج والإدارة ورؤية المشروع الى ماذا سيصل في المستقبل القريب والبعيد

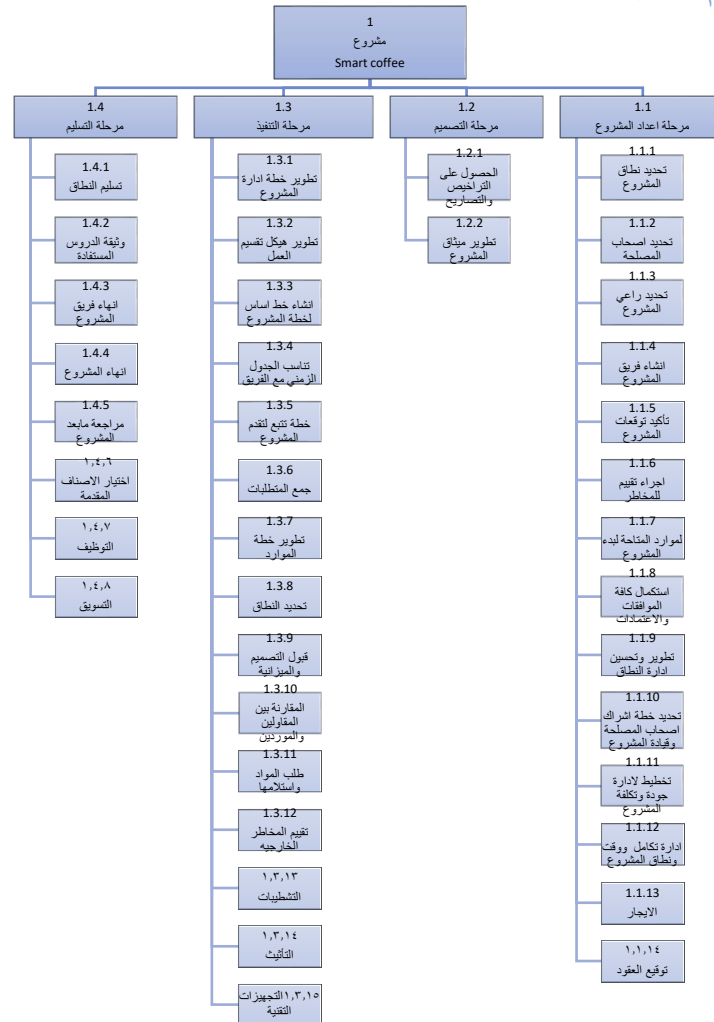
4- تحديد الميزانية المطلوبة للمشروع : تحديد الميزانية شاملة على الأجور والنفقات وكلف الشراء والإنتاج والتنفيذ والنقل ويتم مراجعتها دوريا خلال عملية التنفيذ

5- إدارة مدروسة للمخاطر : اعدد سجل مخاطر وخطة عمل لها أثناء عملية التخطيط والتأكد من اطلاع أصحاب المصلحة الرئيسيين بحيث يمكن الفريق من حل المشكلات وإدارة المخاطر بسهولة الأمر الذي ينمي ثقة عالية في الفريق ويساعد العملاء على الشعور بالراحة مع تقدم المشروع

6- الاعلاق الجيد للمشروع : وذلك عن طريق استيفاء جميع عوامل نجاح المشروع والتحقق من الاستبانات القبلية للمشروع والموافقة والتوقيع على تسليم المشروع واختياره واطلاقه

7- استخدام برامج تقنية محترفة للمشروع : تقلل البرامج الاحترافية من الأخطاء وسوء التقدير ويوفر جميع مؤشرات الأداء الرئيسية ذات الصلة ويعرض بيانات مهمة على جميع الأجهزة المرتبطة ويسهل الوصول الى المعلومات التي يحتاجها كل عضو

6.1.3 تطوير وتحديد هيكل تنظيم العمل



شكل (12) هيكل تنظيم العمل

Requirements and objectives المتطلبات والأهداف

6.2.1 تحديد مصفوفة تتبع المتطلبات

مصفوفات تتبع الطلبات								
اسم المشروع: المقهى الذكي								
الترميز	اسم المتطلب / وصف	طلب / اعتمد من قبل	نطاق التسليم	رقم النطاق رقم مميز	وصف العمل	مسؤولية العمل	فحص العمل	الوضع الحالي
1.1.1	تحديد نطاق المشروع							
1.1.2	تحديد اصحاب المصلحة							
1.1.3	تحديد راعي المشروع							
1.1.4	انشاء فريق المشروع							
1.1.5	تأكيد توقعات المشروع							
1.1.6	اجراء تقييم للمخاطر							
1.1.7	لموارد المتاحة لبدء المشروع							
1.1.8	استكمال كافة الموافقات والاعتمادات							
1.1.9	تطوير وتحسين ادارة النطاق							
1.1.10	اجتماع أصحاب المصلحة							
1.1.11	تخطيط لادارة جودة وتكلفة المشروع							
1.1.12	ادارة تكامل ووقت ونطاق المشروع							
1.2.1	الحصول على التصاريح والتراخيص							
1.2.2	تطوير ميثاق المشروع							
1.3.1	تطوير خطة ادارة المشروع							
1.3.2	تطوير هيكل تقسيم العمل							
1.3.3	انشاء خط اساس لخطة المشروع							

							تناسب الجدول الزمني مع الفريق	1.3.4
							خطة تتبع لتقدم المشروع	1.3.5
							جمع المتطلبات	1.3.6
							تطوير خطة الموارد	1.3.7
							تحديد النطاق	1.3.8
							قبول تصميم المشروع و الميزانية	1.3.9
							اختيار المقاولين	1.3.10
							طلب المواد واستلامها	1.3.11
							اكتمال تقييم المخاطر الخارجية	1.3.12
							تسليم النطاق	1.4.1
							وثيقة الدروس المستفادة	1.4.2
							انهاء فريق المشروع	1.4.3
							انهاء المشروع	1.4.4
							مراجعة ما بعد المشروع	1.4.5

جدول (13) مصفوفة تتبع المتطلبات

6.2.2 تحديد الطرق المستخدمة في جمع المتطلبات

الطريقة	الوصف
الملاحظة	من مزايا الملاحظة كأسلوب لجمع المتطلبات يعتمد على دراسة سلوك الزبائن داخل المقهى والتعرف على ردود افعالهم بالتعبير الحركي اما بالرضا او عدم الرضا وهي تعطينا معلومات لا يمكن ان نحصل عليها باستخدام الادوات الاخرى كالاستبيانات مثلا
العصف الذهني	تبادل الأفكار مع أصحاب المصلحة في المشروع وأخذ الآراء .
تحليل المستندات	أسلوب فعال للغاية لجمع المتطلبات من خلال الاستبيانات وملاحظة العميل .
مجموعات التركيز	مناقشة خاضعة للإشراف مع مجموعة من أصحاب المصلحة الذين ينتمون إلى مجموعة أو وظيفة معينة ووضع اللمسات الأخيرة على المتطلبات معهم.

الاستبيانات والاستطلاعات	تستخدم لجمع المدخلات من مجموعة كبيرة من أصحاب المصلحة ومن مزاياها قلة التكلفة ولا يحتاج لمهارة كبيره وتغطية عدد كبير من الحالات في نفس الوقت
المرجعية	أثناء تطوير منتج جديد ، في كثير من الأحيان يمكننا البدء ببعض المنتجات والأفكار المعيارية وبناء متطلبات جديدة .

جدول (14) الطرق المستخدمة في جمع المتطلبات

6.2.3 تطوير الهيكل الهرمي لأهداف المشروع

اهداف استراتيجية	أهداف تنفيذية	أهداف تشغيلية
تحقيق نسبة ٩٠ % في رضا العملاء خلال 5 سنوات	تحقيق تطوير بمعدل 2 لأي من المنتجات والخدمات المقدمة سنويا	ابتكار نوع قهوة جديدة تلبي ذائقة العملاء خلال السنة الأولى
	توظيف الكفاءة بنسبة 50% خلال السنة الأولى	تحسين من خدمة شبكة الانترنت مرة كل سنة
		وضع معايير للترشيح والتوظيف لكافة الوظائف خلال فترة التوظيف
		تأهيل وتدريب الموظفين على مهارات خدمة العملاء خلال الثلاث شهور الأولى
القيام بعشرة تعاقدات خلال السنة الأولى لتنمية مصادر التمويل	القيام ب 5 تعاقدات مع مؤسسات للاستفادة من تجهيزات المقهى خلال السنة الأولى	عقد اتفاقية مع مؤسسة (....) لاستئجار صالة الاجتماعات في الشهر الثالث
	القيام ب 5 تعاقدات للتدريب خلال السنة الأولى	عقد اتفاقية مع شركة (....) لتقديم خدمات القهوة في فعاليات الشركة خلال الشهر السادس
		عقد اتفاقية مع مركز تدريب لتنفيذ دورات في خدمات البارستا خلال الشهر 9
		عقد اتفاقية مع مقاهي لتدريب البارستا لديهم خلال الشهر 10
رفع النسبة السوقية 20% خلال الخمس سنوات الأولى	تقديم ميزة تنافسية مرة كل سنة	استخدام أسلوب تقني وتكنولوجيا جديدة مره كل سنتين
		اعداد قاعدة معلومات للعملاء والمنافسين وتجديدها كل شهرين
	الاسهام في المسؤولية المجتمعية نشاط كل 3 شهور	تنفيذ برنامج تأهيل للشباب في مهنة البارستا خلال الشهر التاسع من افتتاح المقهى
		تقديم مبادرة إفطار 100 صائم في شهر رمضان

تقديم العروض والكوبونات كل شهرين للعملاء	وضع استراتيجيات وأساليب جديدة للبيع كل 6 شهور	تحقيق نمو في المبيعات بنسبة 5% شهريا
تقديم عينه مجانية لكل عميل عند نزول منتج جديد		
منح الزبائن المستمرين بطاقة عضوية للحصول على خصم شهريا	استخدام 4 اساليب تسويق مختلفة شهريا	
التسويق عبر منصات التواصل الاجتماعي كل 4 شهور		
تطوير 2 من المزايا والخدمات المقدمة للموظفين سنويا	تحسين المناخ التنظيمي بنسبة 90% سنويا	الوصول الى نسبة 95% في رضا الموظفين عن بيئة العمل خلال الخمس سنوات الأولى
تحفيز واحد من المميزين والمبدعين شهريا		
اقامة برنامج تدريبي لتطوير القيادات كل ثلاث شهور	إقامة برامج تطوير وتدريب لكل مستوى وظيفي كل 3 شهور	
اقامة برنامج تدريبي للموظفين (التنفيذيين) كل ثلاث شهور		

جدول (15) تطوير الهيكل الهرمي للأهداف

Scope النطاق

7.1.1 تطوير وتحديد وإعداد بيان النطاق

تعريف النطاق: هو مجموعة الحدود التي تحدد نطاق المشروع. يصف النطاق ما سيتم تسليمه للعميل نتيجة لمبادرة المشروع. يتيح فهم النطاق لمدير المشروع وفريق المشروع فهم ما يقع داخل او خارج حدود المشروع.

نطاق المشروع:

معلومات المشروع	
عنوان المشروع	مقهى يقدم المشروبات والأطعمة باستخدام التقنية والتطبيقات الذكية
الوقت	6 اشهر
تكلفة المشروع	ريال سعودي 458000
موارد المشروع	الأيدي العاملة - المعدات - الأصناف
مبررات المشروع	يهدف المقهى الى أن يكون مكانا للتجمعات العائلات والأصدقاء واجتماعات الأعمال ويقدم خدمات متنوعة ومساحات خاصة للعمل وأنشطة مختلفة ويتم إعطاء امتيازات خاصة للعملاء وعقود متنوعة لجذب قاعدة عملاء كبيرة
نطاق المشروع	سيتم في المشروع استئجار مبنى من طابقين بمساحة كلية 130 متر مربع ويشمل منطقة المطبخ والجلوس وكما سيكون هناك مساحات عمل لعقد الاجتماعات والاحتفالات الخاصة ويضم مساحة خارجية. الطاقة الاستيعابية للمقهى تبلغ 56 شخص بعدد 14 طاولة وعدد 56 كرسي لكل طاولة 4 كراسي وعدد 5 جلسات فردية وتوفير كافة التجهيزات لراحة العملاء بالتصاميم الجذابة والخدمات الميسرة لهذا تم التعاقد مع شركة تصميم وتنفيذ المقاول الذي سيقوم بالتصاميم اللازمة لجذب العملاء مثل توفير مساحات خضراء داخليا وخارجيا والسماح للضوء بالدخول وتصاميم للردهة تسمح للانتظار دون ملل واستخدام الأسلوب العصري الذي يتناسب مع توجيهات المقهى في مواكبة التقنية.
اهداف المشروع	1- تحقيق نسبة ٩٠% في رضا العملاء خلال 5 سنوات . 2- القيام بعشرة تعاقدات خلال السنة الأولى لتنمية مصادر التمويل . 3- رفع النسبة السوقية 20% خلال الخمس سنوات الأولى 4- تحقيق نمو في المبيعات بنسبة 5% شهريا. 5- الوصول الى نسبة 95% في رضا الموظفين عن بيئة العمل خلال الخمس سنوات الأولى .
مراحل المشروع الرئيسية	

مرحلة اعداد المشروع		تصميم نموذج البناء – توقيع العقود
مرحلة التصميم		الحصول على التراخيص والتصاريح – تطوير ميثاق المشروع
مرحلة التنفيذ		التشطيبات – التأثيث – التجهيزات التقنية توفير المعدات والأجهزة والأدوات
مرحلة التسليم		اختبار الأصناف المقدمة – التوظيف
مؤشرات الأداء		
الهدف	المؤشر السابق	المؤشر اللاحق
منظور العمليات الداخلية		
تحقيق نسبة 90% في رضا العملاء خلال 5 سنوات	نسبة جودة الخدمة الذكية المقدمة خلال السنة الأولى	معدل رضا العملاء عن الخدمات الذكية خلال السنة الأولى
	- عدد الخدمات المقدمة خلال الشهر - عدد المنتجات الجديدة المقدمة خلال الشهر - مدة الاستجابة لاستلام الطلب	معدل رضا العملاء عن الخدمات خلال شهر
		نسبة رضا العملاء من المكان خلال السنة الأولى
	المنظور المالي	
القيام بعشرة تعاقدات خلال السنة الأولى لتتمية مصادر التمويل	عدد العقود والاتفاقيات التي تمت خلال 6 شهور	مبلغ الإيرادات من الاتفاقيات المفعله خلال 3 شهور
تحقيق نمو في المبيعات بنسبة 5% شهريا	مبلغ الإيرادات خلال شهر نسبة الزيادة من الإيرادات خلال شهر نسبة المصروفات خلال شهر نسبة المبيعات خلال الشهر	نسبة الأرباح خلال الشهر
منظور العميل		
رفع النسبة السوقية 20% خلال الخمس سنوات الأولى	اجمالي المبيعات خلال 5 سنوات	القيمة السوقية للمقهى خلال 5 سنوات عدد المقاهي التي افتتحت خلال 5 سنوات
تحقيق نمو في المبيعات بنسبة 5% سنويا	نسبة العملاء الجدد خلال الشهر معدل تكرار زيارة العميل خلال الشهر	معدل الزيادة السنوية من العملاء
منظور التعلم والنمو		
تحقيق (95%) من رضا الموظفين عن بيئة العمل خلال الخمس سنوات الأولى	نسبة التسرب الوظيفي خلال السنة نسبة رضى الموظفين عن المناخ التنظيمي خلال السنة	معدل الرضا الوظيفي خلال السنة عدد الشكاوى المقدمة على الادارة خلال السنة
متطلبات الجودة		
1- اعداد كافة إجراءات العمل التنظيمية وسياساتها المطلوبة في مختلف العمليات داخل المقهى .		

2- اعداد معايير لمتطلبات المنتجات التي يتم استيرادها . 3- اعداد قوائم بمتطلبات العمل لكل وظيفة ووضع معايير التميز الوظيفي . 4- تحديد المواصفات والمقاييس والشروط المطلوبة سواء للمبنى أو المنتجات أو الموظفين أو التجهيزات (التأثيث ، التقنية) 5- وضع مؤشرات الأداء ومستهدفاتها 6- وضع آليات محددة وواضحة للشكاوي		
عوامل نجاح المشروع		
- مقال مرخص من البلدية. - مواد غذائية مطابقة لشروط ومواصفات هيئة الغذاء والدواء. - الاختيار والتعاقد مع افضل شبكة مزود للإنترنت (ألياف بصرية). - الاشتراك في خدمة Serverlesspresso من أمازون يتيح طلب القهوة من الهاتف - تصميم المقهى الفريد والجاذب - موظفين مدربين ومؤهلين لغرض تقديم أفضل خدمة للعملاء - امتلاك قاعدة بيانات كبية للعملاء والمنافسين - حملات ترويجية وتسويقية		
المخاطر		
تثبيت أنظمة للأمن السيبراني	عالي	اختراقات أنظمة وبيانات موقع الويب وبوابات الدفع
وضع خطة تسويق مدروسة	عالي	عدم جدوى الجهود الترويجية
توفير المواد من موردين آخرين	متوسط	تأخر الموردين في تسليم المواد
الحصول على تمويل مالي	عالي	تجاوز التكاليف المخططة
وضع خطة محددة للاتصال	عالي	ضعف شبكة الاتصال الداخلي والخارجي
الافتراضات		
سيوفي المقهى بكافة معايير سلامة الأغذية المقهى يلبي حاجات العملاء الذين يرغبون بتوفير التقنية والتجهيزات الذكية بشدة افتراضات الوضع الراهن النسبي فيما يتعلق بالتكنولوجيا والاتجاهات في صناعة القهوة اعمال الامن والحراسة خلال فترة تجهيز المكان اعمال النظافة اختيار نظام الدفع والنظام المحاسبي		
القيود		
- الميزانية محددة - الوقت المخصص لإنجاز المشروع محدود - الضغط لمحاولة الانهاء من المشروع وفق المطلوب والزمن المحدد		

التسليمات النهائية للمشروع
هي مخرجات يحتاجها العملاء وأصحاب المصلحة من أجل تقييم التقدم أو الانتهاء من المشروع
العقود الموقعة
تقارير المصاريف النهائية
تقارير المشروع التي توضح كيفية سير العمل مقابل تقديرات خطة المشروع

جدول (16) النطاق

7.1.2 تطوير وتحديد وشرح النطاق الزاحف

تسيب النطاق أو تمدد النطاق أو زحف النطاق (يسمى أيضًا تسيب المتطلبات) في إدارة المشاريع يشير إلى التغييرات أو النمو المستمر أو غير المنضبط في نطاق المشروع

. يمكن أن يحدث هذا لأحد الأسباب التالية :

- عدم تحديد نطاق المشروع بدقة
- غموض في تحديد مسؤوليات كل طرف مساهم في انجاز المشروع
- اعتماد فريق العمل على نظام اتصال غير فعال
- عدم تمتع مدير المشروع بالكفاءة اللازمة

مثال على زحف النطاق:

عدم وضوح المتطلبات في نطاق المشروع تؤدي الى زحف النطاق من امثلتها عدم تحديد المواصفات المطلوبة في اختيار الديكور والأثاث وأنواع الإضاءة واختيار أنواع المساحات الخضراء .

7.1.3 توضيح إدارة تحليل المنتجات

يتضمن تحليل المنتج فحص ميزات المنتج، والتكاليف، والتوافر، والجودة، والمظهر، وغيرها من الجوانب. يتم إجراء تحليل المنتج من قبل المشتريين المحتملين، ومن قبل المدير التشغيلي ومسؤول الجودة الذين يحاولون فهم المنافسين. وبحكم ان المنتج الذي نقوم بتطويره منتج غذائي فيجب التركيز على النقاط التالية:

-التوافق مع معايير الجهات المختصة مثل البلدية ووزارة التجارة.

-ان يكون المنتج متوافق مع متطلبات واحتياجات العملاء.

- جودة مواد الخام المصنعة للقهوة

وللقيام بهذه الأمور يجب التمعن وتحليل العناصر التالية:

-عمل استبيان للأخذ بأراء العملاء المستهدفين.

-ان يكون المنتج متوافق مع الميزانية والارباح المرجوة.

وبنا على تحليل المنتج ستكون عملية التسويق والاقناع أكثر وضوحا ونفاذا الى العملاء لأن عملية تحليل المنتج تعتبر جزء من نطاق التسويق في نموذج سوستاك الذي وضعه سميث حيث يقع تحليل المنتج في عملية تحليل الوضع الحالي. وللوصول الى النتيجة الخاصة بتحليل المنتج سنجيب عن الأسئلة التالية:

ماهي القيمة المضافة التي سأقدمها من خلال هذا المنتج؟

-أسعار مناسبة تلبي رغبة العملاء مقابل قهوة بجودة عالية .

-نكهات متنوعة ومتجددة ترضي جميع الانواع مستورده من بلدان مختلفة.

- سرعة الحصول على القهوة للعميل

كيف سيتم تنفيذ هذه الأمور؟

- من خلال رفع معدل الجودة والتركيز عليها كمطلب أساسي لا يمكن التنازل عنه.
- من خلال التعامل مع موردين مختلفين من بلدان تشتهر بجودة القهوة .
- من خلال الاستعانة بأحدث وأفضل أجهزة اعداد القهوة بمختلف أنواعها
- من خلال أفضل أنواع البن والنكهات والحليب وغيرها المستخدمة في اعداد القهوة
- من خلال توثيق نسب ومقادير اعداد كل نوع قهوة لضمان الحفاظ على ذات المذاق
- وضع الوقت المحدد من بداية طلب القهوة حتى استلامها لتأكيد وصولها بحرارة مناسبة
- استخدام افضل أنواع الأكواب وخاصة الورقية
- بعد عملية التحليل سيكون المنتج بالمواصفات التالية:
- ستوفر أفضل وأقوى أنواع القهوة مذاقا ومبيعاً.
- المنتجات ذات جودة عالية.
- أسعار تنافسيه تكون تحت متناول الجميع.

الوقت Time

7.2.1 تطوير قائمة الوظائف أو الأنشطة المدرجة في كل حزمة عمل في WBS

م	وصف النشاط	المسؤولية	المدة	البداء	الانتهاء	التكلفة
1.1	تحديد نطاق المشروع	أعضاء الفريق	7	2022/01/01	2022/01/07	10000
1.2	تحديد جميع أصحاب المصلحة	أعضاء الفريق	4	2022/01/06	2022/01/10	8000
1.3	تحديد راعي المشروع	مالك المشروع	3	2022/01/11	2022/01/13	6000
1.4	انشاء فريق المشروع	مدير المشروع	2	2022/01/15	2022/01/16	4000
1.5	تأكيد توقعات تسليم المشروع	مدير المشروع	3	2022/01/17	2022/01/19	6000
1.6	تطوير ميثاق المشروع	أعضاء الفريق	2	2022/01/20	2022/01/22	4000
1.7	إجراء تقييم للمخاطر	أعضاء الفريق	2	2022/01/23	2022/01/24	4000
1.8	الموارد المتاحة لبدء المش روع	الموردون	3	2022/01/25	2022/01/27	6000
1.9	حالة بدء العمل تمت الموافقة عليها	أعضاء الفريق	1	2022/01/29		2000
1.10	تغطية حالة العمل الافتراضات والتبعية والقيود	أعضاء الفريق	3	2022/01/30	2022/02/1	6000
1.11	استكمال كافة الموافقات والاعتمادات المطلوبة	مدير المشروع	2	2022/02/2	2022/02/3	4000
1.12	تطوير وتحسين إدارة النطاق	أعضاء الفريق	1	2022/02/5		2000
1.13	تحديد خطط إشراك أصحاب المصلحة	أعضاء الفريق	2	2022/02/6	2022/02/7	4000
1.14	خطة قيادة المشروع	مدير المشروع	3	2022/02/8	2022/02/10	6000

2000		2022/02/12	1	أعضاء الفريق	تخطيط لأداره جودة المشروع	1.15
8000	2022/02/16	2022/02/13	4	أعضاء الفريق	تخطيط إدارة تكلفة المشروع	1.16
2000		2022/02/17	1	أعضاء الفريق	تخطيط إدارة مشتريات المشروع	1.17
6000	2022/02/21	2022/02/19	3	مدير المشروع	تخطيط إدارة مخاطر المشروع	1.18
6000	2022/02/24	2022/02/22	3	أعضاء الفريق	خطة إدارة الاتصال	1.19
6000	2022/02/28	2022/02/26	3	أعضاء الفريق	خطة إدارة الموارد البشرية للمشروع	1.20
6000	2022/03/3	2022/03/1	3	أعضاء الفريق	إدارة تكامل المشروع	1.21
4000	2022/03/6	2022/03/5	2	أعضاء الفريق	إدارة وقت المشروع	1.22
4000	2022/03/8	2022/03/7	2	أعضاء الفريق	إدارة نطاق المشروع	1.23
2000		2022/03/9	1	أعضاء الفريق	تطوير خطة إدارة المشروع	2.1
4000	2022/03/12	2022/03/11	2	مدير المشروع	تطوير هيكل تقسيم العمل	2.2
6000	2022/03/15	2022/03/13	3	مدير المشروع	قم بإنشاء خط أساس لخطة المشروع	2.3
4000	2022/03/17	2022/03/16	2	أعضاء الفريق	تناسب الجدول الزمني للمشروع مع الفريق	2.4
4000	2022/03/20	2022/03/19	2	أعضاء الفريق	تحديد معالم المشروع	2.5
6000	2022/03/23	2022/03/21	3	أعضاء الفريق	خطة لتتبع تقدم المشروع والمراقبة والتحكم	2.6
6000	2022/03/27	2022/03/24	3	أعضاء الفريق	جمع المتطلبات	2.7
4000	2022/03/29	2022/03/28	2	أعضاء الفريق	تطوير خطة الموارد طوال مدة المشروع	2.8
8000	2022/04/3	2022/03/30	4	مدير المشروع	تحديد النطاق	2.9
6000	2022/04/5	2022/04/4	3	أعضاء الفريق	قبول تصميم المشروع	2.10
4000	2022/04/7	2022/04/6	2	أعضاء الفريق	قبول الميزانية	2.11

4000	2022/04/10	2022/04/9	2	أعضاء الفريق	المقارنة بين المقاولين والموردين وعقد الاتفاقيات	2.12
260000	2022/04/16	2022/04/11	5	أعضاء الفريق	طلب المواد واستلامها	2.13
4000	2022/04/18	2022/04/17	2	أعضاء الفريق	تقييم المخاطر الخارجية	2.14
6000	2022/04/21	2022/04/19	3	أعضاء الفريق	تسليم النطاق	3.1
2000		2022/04/23	1	أعضاء الفريق	وثيقة الدروس المستفادة	3.2
6000	2022/04/26	2022/04/24	3	أعضاء الفريق	انتهاء فريق المشروع	3.3
4000	2022/04/28	2022/04/27	2	مدير المشروع	انتهاء المشروع	3.4
2000		2022/04/30	1	مدير المشروع	مراجعة ما بعد المشروع	3.5

جدول (17) الوظائف أو الأنشطة المدرجة في كل حزمة عمل

7.2.2 توضيح العلاقات بين الأنشطة

يوضح هذا الجزء تصور تدفق الأنشطة التي يجب القيام بها من أجل اكمال المشروع ويتم توضيح الأنشطة التي يتم تنفيذها بشكل متعاقب بعد ان يكون قد تم اكمال النشاط السابق وأيها التي يمكن القيام بها بنفس الوقت وتحديد الفترة الزمنية لكل نشاط.

النشاط	وصف النشاط	النشاط السابق	المدة
A	تحديد نطاق المشروع	البداية	أسبوع
B	تحديد أصحاب المصلحة و تحديد راعي المشروع و انشاء فريق المشروع	A	اسبوعين
C	تأكيد توقعات المشروع و اجراء تقييم المخاطر و الموارد المتاحة لبدء المشروع	B	اسبوع
D	استكمال كافة الموافقات والاعتمادات و تطوير وتحسين إدارة النطاق	C	اسبوع

اسبوع	D	تحديد خطة أصحاب المصلحة وإشراكهم وقيادة المشروع و تخطيط لإدارة الجودة وتكلفة المشروع و إدارة تكامل ووقت نطاق المشروع والابجار وتوقيع العقود	E
اسبوع	E	الحصول على التصاريح والترخيص و تطوير ميثاق المشروع	F
اسبوع	F	تطوير خطة إدارة المشروع وهيكل تقسيم العمل وإنشاء خط أساس لخطة المشروع	G
اسبوع	D,G	تناسب الجدول الزمني مع الفريق وخطة تتبع تقدم المشروع	H
اسبوع	C	جمع المتطلبات وتطوير خطة الموارد وتحديد النطاق	I
اسبوع	D	قبول التصميم والميزانية والمقارنة بين المقاولين والموردين	J
اسبوع	I,J,H	طلب المواد واستلامها وتقييم المخاطر الخارجية	K
اسبوع	K	تسليم النطاق ووثيقة الدروس المستفادة وانتهاء فريق المشروع	L
اسبوع	L	مراجعة ما بعد المشروع	M
اسبوع	M	اختيار الأصناف المقدمة	N
اسبوع	N	التوظيف	O
اسبوع	O	التسويق	P

جدول (18) العلاقات بين الأنشطة

7.2.3 وضع الرسم التخطيطي المنطقي لأنشطة المشروع وتحديد المسار الحرج

المسار الحرج هو أطول سلسلة من الأنشطة والأحداث التي يجب إكمالها للمشروع من البداية إلى مرحلة الانتهاء ويصف هذا المسار أطول وقت يستغرقه فريق المشروع للتنفيذ ويكون المسار الحرج هو كما موضح في الشكل التالي :

Edge	Node1 → Node2
A	1 → 2
B	2 → 3
C	3 → 4
D	4 → 5
I	4 → 9
E	5 → 6
J	5 → 9
F	6 → 7
G	7 → 8
H	8 → 9
K	9 → 10
L	10 → 11
M	11 → 12
N	12 → 13
O	13 → 14
P	14 → 15

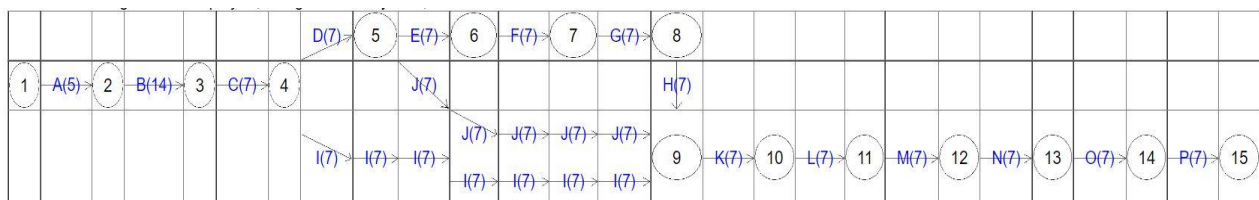
Forward Pass Method

$$E_1 = 0$$

$$E_2 = E_1 + t_{1,2} [t_{1,2} = A = 5] = 0 + 5 = 5$$

$$E_3 = E_2 + t_{2,3} [t_{2,3} = B = 14] = 5 + 14 = 19$$

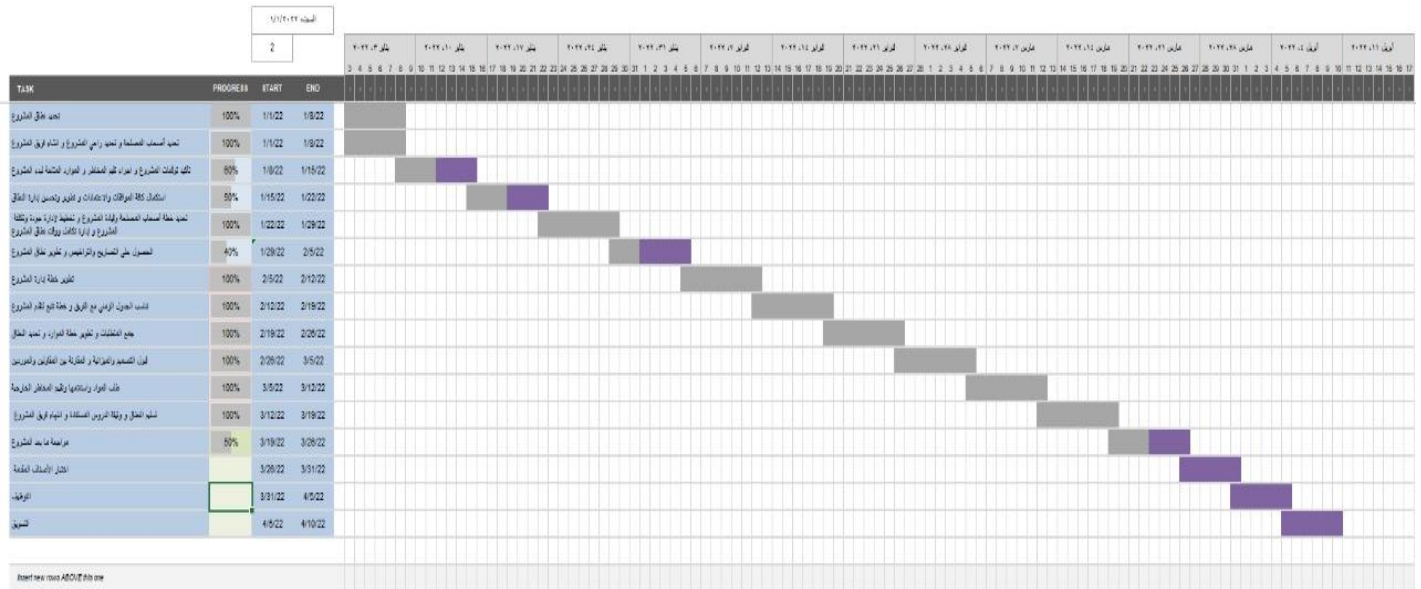
$$E_4 = E_3 + t_{3,4} [t_{3,4} = C = 7] = 19 + 7 = 26$$



شكل (13) الرسم التخطيطي لأنشطة المشروع وتحديد المسار الحرج

7.2.4 اعداد مخطط جانت ونموذج المعالم

Smart Coffee



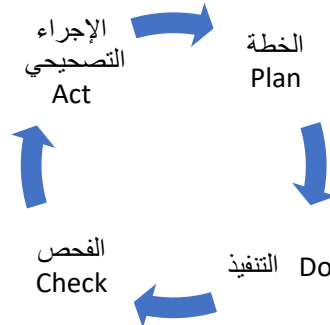
شكل (14) مخطط جانت

الجودة Quality

7.3.1 توضيح نموذج ديمينج للجودة

1. **مرحلة التخطيط** : تعد مرحلة التخطيط للمشروع من اهم المراحل وذلك لأنه تحدد جميع الخطوات المستقبلية التي سوف تتخذ ، لعملية دائرة ديمينج والتي ستساعد بمراجعة الخطة بمرور الوقت . تشمل العناصر التي نحتاجه هي إنشاء خطة عمل سليمة ، وإنشاء قائمة بالمواقع المحتملة ، وتصميم تخطيط شريط القهوة الخاص بك ، ، وإنشاء خطط التنبؤ ، وتطوير القائمة.
2. **مرحلة التنفيذ** : تشمل المرحلة اختيار الموقع النهائي وشراء معدات المقهى وتوريد القهوة و تصميم الشعار والتوزيع للمقهى عبر مواقع التواصل الاجتماعي
3. **مرحلة الفحص** : بعد الانتهاء من مرحلة التنفيذ ، يتوجب التحقق من النتائج مقابل الأهداف التي تم اعدادها . ويتم ذلك من تسجيل الاهداف والمقاييس والنتائج الفعلية في جداول بيانات
4. **مرحلة الاجراء التصحيحي** : في هذا المرحلة يتم تقييم الاعمال التي لم تتحقق وعليه يتم تحليل الأسباب الجذرية لأوجه القصور لكي

يتم متابعة الدورة مرة اخرى في مرحلة الخطة للحصول على افضل النتائج المحسنة

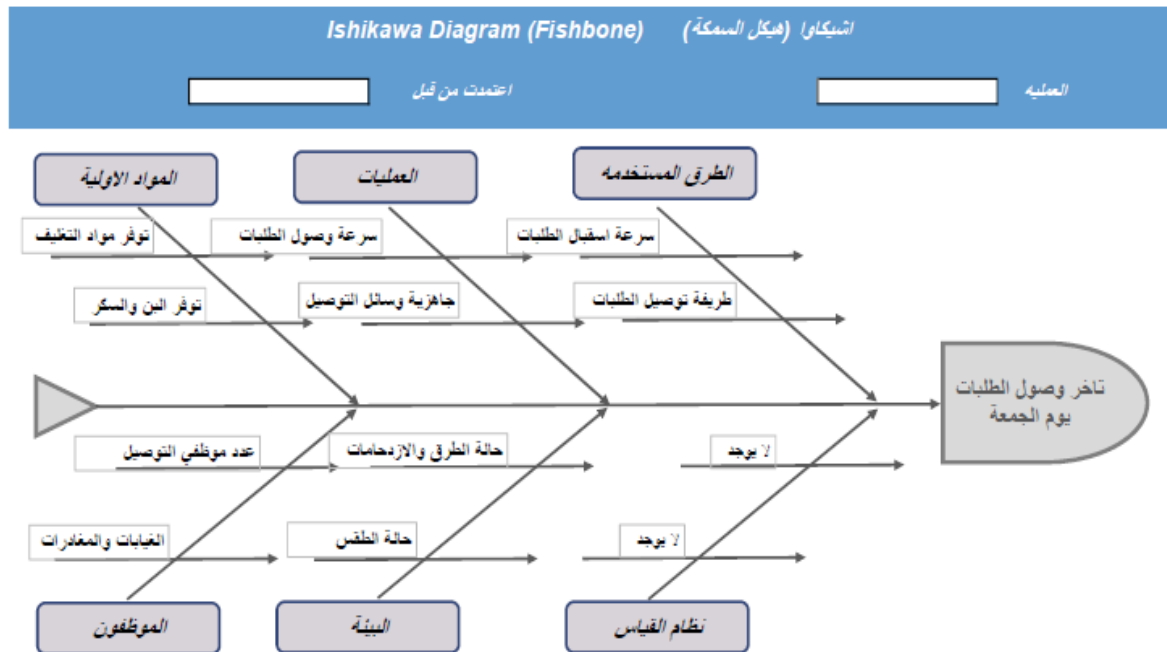


شكل (15) دائرة ديمينج للجودة

7.3.2 تطوير نموذج SIPOC و Ishikawa لإحدى قضايا مخرجات المشروع

المورد	المدخلات	العملية	المخرجات	العملاء
1- مورد البن 2- مورد السكر 3- مورد الأكواب والملاعق 4- مورد المناديل 5- محاسب الصندوق	1- الأدوات : النظام الذكي المطحنة ، آلة القهوة ، مقياس وزن أو كمية ومقياس حرارة 2- الطاقة : الكهرباء 3- البشر : صانع القهوة 4- المعلومات : الطلب	1- استلام الطلب 2- تعبئة المكنة بالماء 3- طحن البن 4- تشغيل المكنة وسكب القهوة في الكوب 5- تقديم القهوة	1- كوب قهوة اسبريسو بدون إضافات 2- سكر 3- منديل 4- ملعقة	1- محاسب الصندوق 2- العميل النهائي 3- البارستا

جدول (19) تطوير نموذج SIPOC



شكل (16) تطوير نموذج Ishikawa

المالية Finance

8.1.1 إنشاء هيكل توزيع التكلفة ، ورصيد المشروع بواسطة WBS

تم إعداد ميزانية المشروع طبقاً للعناصر المذكورة في هيكل تقسيم الأعمال . Cost Break down Structure .

ترميز هيكل تقسيم التكاليف WBS Code	هيكل تقسيم التكاليف CBS Name	المدة Duration	التكلفة التقديرية Estimated Budget
	مشروع smart coffee مقهى يقدم المشروبات والأطعمة باستخدام التقنية والتطبيقات الذكية	4 اشهر	458000
1.1	مرحلة اعداد المشروع		
1.1.13	الإيجار	اسبوعين	95000
1.2	مرحلة التصميم		
1.2.1	الحصول على التراخيص والتصاريح	3 اسابيع	5000
1.3	مرحلة التنفيذ		
1.3.13	التشطيبات	3 اسابيع	6250
1.3.14	التأثيث	3 اسابيع	18750
1.3.15	التجهيزات التقنية توفير المعدات والأجهزة والأدوات	اسبوعين	150000
1.4	مرحلة التسليم		
1.4.7	التوظيف - رواتب الموظفين	اسبوع	150000
1.4.8	التسويق	اسبوع	100000

جدول (20) المالية

حساب القيمة المكتسبة **Management Value Earned** للمشروع بعد انقضاء 20 % من مدته وبعد اكتمال 50 % من مخرجاته

بحسب الخطة المعتمدة تم رصد مبلغ 6250 الف لإنجاز التشطيبات فإذا أنجزت التشطيبات و 50% من التأثيث الذي وضعنا له مبلغ

18750 الف تكون القيمة المكتسبة **EV**

$$EV=6250+0.5*18750=15625$$

$$AC=14000$$

$$PV=25000$$

Cost Variance (CV = EV – AC) 15625–14000=1625

Cost Performance Index (CPI = EV/AC) 15625/14000=1.116

Schedule Variance (SV = EV – PV) 15625–25000=–9375

Schedule Performance Index (SPI = EV/PV) 15625/25000=0.625

Resources الموارد

9.1.1 شرح مفهوم تسوية الموارد وتجانس الموارد

تسوية الموارد هي تقنية في إدارة المشاريع تتضمن حل التجميع الكلي أو تضارب الجدولة لضمان إكمال المشروع بالموارد المتاحة . تشمل الموارد الوقت أو المواد أو الأدوات اللازمة لإكمال المشروع.

الغرض من تسوية الموارد هو تحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة أثناء العمل ضمن قيود وقت المشروع وتكلفته ونطاقه .

ويمكن أن يمثل ضبط مستوى الموارد تحدياً لأنه يتطلب موازنة الطلب على الموارد

- إذا كان الهدف هو الحفاظ على الموعد النهائي للمشروع الحالي فقد يلزم توفير المزيد من الموارد .
- إذا كان الهدف هو تشغيل المشروع بالموارد المتاحة حالياً ، فقد يتم تمديد الموعد النهائي للمشروع .

تجانس الموارد يستخدم عندما تكون قيود الوقت هي العامل الأكبر الذي يعوق الإنتاج ، إنهاء المشروع في الوقت المحدد مع تجنب فترات الذروة والانخفاضات في الطلب على الموارد .

من أسباب الاستفادة من تسوية الموارد

تحسين الموارد الخاصة بالمشروع : يتيح ضبط مستوى الموارد تحقيق أقصى استفادة من الموارد المتوفرة و يساعد على تقييم المشاريع التي يجب أن تتلقى موارد إضافية .

لتقليل العجز : يمنع ضبط مستوى الموارد التأخيرات الكبيرة في المشروع ، وبالتالي تقليل الخسائر في التكاليف والعمالة و تتيح هذه التقنية إدارة الطلب على الموارد دون تجاوز قدرة المقهى الحالية ومواردها المالية .

لمنع الحمل الزائد : يؤدي تجميع الموارد بشكل عام إلى تراكم العمل ، والذي يمكن أن يكون مربكاً لأعضاء الفريق تمنع تسوية الموارد عن طريق حل مشكلات التحميل الكلي وتعديل المواعيد النهائية لضمان عدم وجود الكثير من التأخيرات لدى أعضاء الفريق.

لضمان جودة مخرجات المشروع : يتيح لك التسوية إدارة كل من الموارد وتوقعات العميل من خلال الحفاظ على نفس مستوى الجودة لمخرجات المقهى بشكل عام ، يمكن أن يكون ضبط مستوى الموارد أسلوبًا مفيدًا لحل مشكلات الميزانية ، وتخصيص الموارد بشكل زائد ، وتأخيرات المشروع.

مثال (الحصول على موارد إضافية) : استجابة مهندس التقنية لعدد كبير من المتطلبات التقنية للتعامل مع فيروس أصاب أجهزة الحاسب للمقهى ونظرا لعدم كفاية وجدوى برنامج مكافحة الفيروسات الحالي للتعامل مع الفيروس قرر مهندس التقنية في الاستثمار في برنامج مكافحة فيروسات جديد لإصلاح الخلل .

ومن الاستراتيجيات المعمول بها في تسوية الموارد (طريقة المسار الحرج ، التتبع السريع ، التحطم ، طريقة السلسلة الحرجة) كمثل للتتبع السريع هناك أوقات يتوجب فيها التسليم في الموعد النهائي أو قبله لتلبية متطلبات العميل نستخدم هذه الاستراتيجية لتشغيل مهام متوازية متعددة لتسريع المشروع . لا يمكن أن تعمل تقنية ضغط الجدول إلا إذا كان من الممكن تداخل الأنشطة مع بعضها البعض إلى حد معين. ويمكن أن تكون الأنشطة ذات التبعيات متداخلة ويمكن أن تحدث الأنشطة بدون تبعيات بشكل متوازٍ .

فمثلا (في مهمة انشاء موقع الكتروني للمقهى بالتعاقد مع شركة برمجيات) عندما يبدأ فريق تطوير البرمجيات في بناء النهاية الخلفية لموقع الويب للمقهى بينما ينهي فريق التصميم نموذج الموقع الإلكتروني . باستخدام تقنية التتبع السريع ، يتم إنجاز العمل في الوقت المحدد ووفقًا للميزانية ، ولكن هناك أيضًا احتمال أكبر لإعادة العمل

النصائح والأدوات التي يمكنك استخدامها

- استخدام مخططات جانت هو مخطط شريطي يصور جدول المشروع ويمكن أن يكون مثاليًا لتحديد المسار الحرج وتخطيطه .يمكنك بسهولة الحصول على نظرة عامة عالية المستوى حول تبعيات المهام وتواريخ البدء والانتهاؤ ومدة المشروع
- الاستعانة ببرامج إدارة المشروع : تأتي بعض البرامج مع خوارزميات تسوية الموارد التي يمكن أن تساعد في حل تعارضات التحميل الزائد .ويوفر رؤية أكبر لجدول أعضاء الفريق ، مما سيساعد في منع تضارب المواعيد والحجز المزدوج في وقت مبكر .

- رسم مخططات الشبكة : يتم عرضه على شكل مخطط مع تسلسل المربعات والسهام لتصوير التسلسل الزمني للمهام .يمكن استخدامه لتخطيط الجدول الزمني وكذلك لتتبع تقدم المشروع .عندما تقوم بتوصيل سلسلة المربعات ، كل منها يمثل مهمة مع مدتها ، ستتمكن من تحديد المسارات غير الحرجة والدرجة .
- استخدام المشاريع السابقة كمرجع :احتفظ بأرشيف لخطط المشاريع السابقة والجدول الزمنية بحيث يمكنك الرجوع إليها عند القيام بمشروع مماثل للتوصل الى خطة مشروع أكثر دقة يمنحك النظر إلى المشاريع السابقة فكرة أفضل عن مقدار المساحة المتاحة لإعطاء كل مهمة وتقريب الموارد المطلوبة حتى تتمكن من قياس توفر الموارد قبل بدء المشروع .
- قم بعمل تقديرات واقعية للاحتياجات من الموارد :تتمتع جهود تسوية الموارد بفرصة أفضل للنجاح إذا حددت بوضوح نطاق المشروع مقدماً وقمت بتقديرات واقعية للاحتياجات الموارد.

المشتريات Procurement

9.2.1 تطوير عملية تنفيذ المشتريات واختيار المقاول

تعريف العملية : إجراء المشتريات هو عملية جمع ردود الموردين ، واختيار مصدر المورد ، ومن ثم منح هذا المصدر عقدًا لتوفير الموارد البشرية أو المواد اللازمة. الفائدة الرئيسية لهذه العملية هي أنها تساعد على ضمان فهم أصحاب المصلحة للتوقعات من إدارة المشروع.

تقييم العملية : لكي تتجح هذه العملية ، يجب إكمال خطة إدارة المشتريات وتوفير التوجيه اللازم لكيفية حصول فريق المشروع على السلع والخدمات من خارج الموارد التنظيمية. قبل أن يتم اختيار المورد ، يجب على كل منهم تقديم عرضه ، أو عطاءه ، للخدمات أو المواد التي يرغبون في تقديمها. بمجرد جمع العطاءات ، سيتم تقييم كل منها وفقًا لمعايير المشروع وخطة إدارة المشتريات. عندها فقط يمكن اتخاذ القرار.

خطة المشتريات: يطور الموظفون و المدير التشغيلي بالتعاون مع مسؤول الجودة ومدير المشروع والمدير المالي خطة المشتريات لتحديد أفضل نهج الذي يجب استخدامه عند إجراء المشتريات. تساعد الخطة في تحديد أنواع العقود والمواد والطرق التي سيتم استخدامها في شراء القوى المواد المطلوبة.

مفاوضات المشتريات: أهمية المفاوضات في المشتريات كأداة وتقنية ، سيساعد فهم وإنشاء استراتيجية تفاوض على ضمان فوز جميع الأطراف المعنية.

تغيير الطلبات: عند الحاجة لطلب التغيير في المشروع الحالي. كانت هناك حاجة إلى قوى عاملة ومواد إضافية لإكمال تغيير نطاق العمل . هذا يتطلب تغيير في عملية إجراء المشتريات.

معايير	النسبة
السعر	100%

اختيار المقاول

يعد اختيار المقاول من أصعب جوانب إدارة المشروع. للتأكد من كفاءة الأداء والعمل وفق المطلوب دون أي تأثير سلبي على المشروع هناك ست طرق لاختيار المقاول أو المورد أو البائع:

1. **أقل تكلفة** باستخدام السعر كمعيار يجب أن يقتصر على الحالات التي يكون فيها العمل محددًا ومفهومًا جيدًا نسبيًا من قبل المقاولين. وإلا فمن المحتمل أن يقوموا بفحص مستندات العقد والتأكد من أن سعرها يعالج مخاطر تغييرات المشروع. يجب أن تتضمن المجالات المحتملة للعمل الإضافي (المال) الذي قد يكون مطلوبًا ولكن لم يتم تناوله على وجه التحديد في العقد. يعتمد العقد على مبلغ مقطوع فقط ، على النحو التالي:

2. **المؤهلات** : يمكن اختيار المقاول على أساس مؤهلاته فقط ، دون أي اعتبار للتكلفة. يمكن أن تشمل المؤهلات ما يلي:

- منهجية المشروع : يطلب من المقاولين تقديم معلومات عن منهجيتهم لأداء العمل ، بما في ذلك الجدولة وطرق ضمان جودة المشروع.
- فريق المشروع : يُطلب من المقاولين توفير فريق المشروع الخاص بهم ، بما في ذلك السير الذاتية المهنية وقائمة بخبرات العمل ذات الصلة. يمكن تقييمها لتوفير درجة لفريق المشروع.
- المشاريع السابقة: يمكن أن توفر المعلومات الخاصة بالمشاريع السابقة التي قامت بها الشركة أو فريق المشروع الثقة في العمل الذي سينتجه المقاول. يمكن تقديم هذه المعلومات بأي تنسيق يفضله المقاول ، طالما تم تقديم المعلومات ذات الصلة. يمكن طلب عناصر مثل الموقع والتكلفة والحجم وتاريخ الانتهاء والمدة ووصف موجز للمشروع للحصول على السياق.

النسبة	المعايير
35%	منهجية المشروع
20 %	فريق المشروع
45 %	المشاريع السابقة
100%	المجموع

3. على أساس الجودة والتكلفة : في هذه الطريقة ، يُنظر إلى السعر على قدم المساواة مع المعايير الأخرى المستندة إلى المؤهلات (منهجية المشروع ، وفريق المشروع ، والمشاريع السابقة). يتم إعطاء جميع المعايير الأربعة ترجيحاً محدداً مسبقاً وتحتوي العطاءات على جميع المعلومات ، بما في ذلك السعر. تُستخدم هذه الطريقة عندما تكون التكلفة عاملاً رئيسياً ولكن الجودة مهمة أيضاً.

المعايير	النسبة
منهجية المشروع	25%
فريق المشروع	20%
المشاريع السابقة	30%
السعر	25%
المجموع	100%

4. على أساس الجودة : في هذه الطريقة ، يُطلب من المقاولين تقديم مناقشتين منفصلتين:

عرض تقني (مناقضه) يحتوي على مقاييس الجودة الثلاثة (منهجية المشروع وفريق المشروع والمشاريع السابقة) عرض السعر تتم مراجعة العرض الفني وتقييمه أولاً ، مما يؤدي إلى الحصول على درجة فنية. بعد العرض الفني ، فتح مناقضة السعر. وهذا يسمح بمراجعة المؤهلات الفنية دون عوائق بسبب التحيز السعري. ثم يتم احتساب السعر في النتيجة الفنية للوصول إلى النتيجة النهائية. تتطلب هذه الطريقة عملية محددة مسبقاً لحساب النتيجة الفنية ودرجة السعر. يتم إعطاء كل فئة من فئات المؤهلات الرئيسية الثلاث (منهجية المشروع ، وفريق المشروع ، والمشاريع السابقة) والمتغير الرابع (السعر) نسبة ترجيح قبل تقديم المناقصات. يستخدم هذا النوع عندما تكون الجودة أكثر أهمية من السعر ، يقدم المقاول طلبين منفصلين ، إما مغلفات مختومة أو ملفات pdf منفصلة.

المعايير	النسبة
منهجية المشروع	25%
فريق المشروع	20%
المشاريع السابقة	30%
المجموع	75%

التقديم الأول :

التقديم الثاني:

النسبة	المعايير
25%	السعر

5. **المصدر الوحيد** : المصدر الوحيد هو طريقة خيالية للقول بعدم وجود منافسة. يُطلب من أحد المقاولين تقديم مناقصه ويتم اختيارهم دون أي استفسارات من الآخرين. يمكن استخدام هذه الطريقة بقصد التماس المزيد من المناقصات إذا كان السعر غير مقبول ، ومع ذلك ، فمن المهم أن يدرك المقاولون ما إذا كان لديهم منافسة أم لا. من الناحية النظرية ، لا ينبغي أن يتغير سعر المقاول بناءً على ما إذا كانت هناك منافسة أم لا ، ولكن هناك فرق - في سيناريو المصدر الوحيد ، يمكن أن تكون تكلفة إعداد المناقصة أقل بكثير لأنها لا تتضمن تقارير طويلة عن العروض و التدقيق الشديد في الكميات ، قد تتمثل استراتيجية عمل المقاول في نقل هذه المدخرات إلى العميل

6. **الميزانية الثابتة**: يحدد المالك السعر ويقوم المقاول بتعديل نطاق عمله عليها. بالطبع ، قد يقومون بإزالة العناصر التي يعتبرها المالك مهمة للمشروع. نادرًا ما يتم استخدام هذه الطريقة ، ولكن عندما ترغب في أداء أي عمل ممكن ضمن الميزانية ، فهو متاح كخيار. على عكس الطرق الأخرى ، يقوم المقاول بكتابة نطاق العمل بدلاً من تحديد السعر. ومن ثم ، ينبغي مراجعة الوثيقة والتفاوض بشأنها للتأكد من أن جميع أصحاب المصلحة واضعون بشأن العمل الذي يتم تضمينه

مثال تقديم موردين لمناقصة توريد للمشروع :

معايير	الوزن		
منهجية المشروع =	25		
السعر =	25		
فريق المشروع =	20		
المشاريع السابقة =	30		
	المجموع	100	
	المورد 1		

النتيجة المرجحة				
الوزن *	الدرجة	درجة	الوزن	معايير
22.50	0.90	25	منهجية المشروع =	
		9	التوافق مع الشروع =	
		10	Total Lots =	
25.00	1.00	25	السعر =	
		12.50	أقل سعر =	
		12.50	تقديم المورد 1 =	
20.00	1.00	20	فريق المشروع =	
		10	تقديم الفريق =	
		10	المجموع =	
24.00	0.80	30	المشاريع السابقة =	
		8	الخبرات =	
		10	المجموع =	
91.50				
		المورد 2		
النتيجة المرجحة				
الوزن *	الدرجة	درجة	الوزن	معايير
20.00	0.80	25	منهجية المشروع =	
		8	التوافق مع الشروع =	
		10	Total Lots =	
23.15	0.93	25	السعر =	
		12.50	أقل سعر =	
		13.50	تقديم المورد 1 =	
16.00	0.80	20	فريق المشروع =	
		8	تقديم الفريق =	
		10	المجموع =	

المشاريع السابقة =	30	0.80		24.00
الخبرات =	8			
المجموع =	10			
				83.15

جدول (21) مثال لتقديم موردين لمناقصة توريد المشروع

التخطيط والتحكم Plan and control

9.3.1 إعداد جدول الأعمال - دعوة وسجل افتراضي لاجتماع افتراضي

دعوة لحضور اجتماع افتراضي			
خطة عمل مشروع المقهى الذكي			عنوان الاجتماع
2022/4 /25	التاريخ	Microsoft Teams	الموقع
دلال البيشي	منسق الاجتماع	10 صباحا	الوقت
أجندة الاجتماع			
م	الموضوع	المسؤول	الزمن
1	افتتاح	مدير المشروع	15 دقيقة
2	مهام المشروع	المدير التشغيلي	25 دقيقة
3	قياس المؤشرات	مسؤول الجودة	25 دقيقة
4	عرض ميثاق ونطاق المشروع	مدير المشروع	30 دقيقة
5	المناقشة	مدير المشروع	30 دقيقة
المدعوون لحضور الاجتماع			
• مدراء الإدارات (المدير المالي ، مدير الموقع ، المدير التشغيلي ، مسؤول الجودة ، مدير مكتب المشروع) • مالك المشروع • المستثمرين			
جدول الأعمال			
am10:00] الى [10:15]	أجندة الاجتماع وأمين اللجنة (ملاك)		Microsoft Teams
[10:15] الى [10:30]	الافتتاحية مدير المشروع (منى)		Microsoft Teams
[10:30] الى [11:55]	استعراض مهام المشروع (عمر)		Microsoft Teams
[11:55] الى [12:20]	مؤشرات الأداء ومستهدفاتها (علاء)		Microsoft Teams
[12:20] الى [12:50]	عرض ميثاق ونطاق المشروع (منى)		Microsoft Teams
[12:50] الى [1:20]	المناقشة (المتحدثين)		Microsoft Teams
قرارات وتوصيات الاجتماع			
• تحديد دورة قياس الأداء وتقديم تقرير مع التوضيح • تطوير نموذج طلب التغيير بما في ذلك التقييم يوصى بإجراء تحليل بديل			

• تحديد المخاطر والفرص • إعداد مصفوفة تقييم مشاركة أصحاب المصلحة		
2022 / 6 / 25		موعد الاجتماع القادم
كشف الحضور والتغيب		
التوقيع	الاسم	المسمى الوظيفي
		مالك المشروع
		المستثمر
		مسؤول الجودة
		المدير التشغيلي
		المدير المالي
		مدير الموقع

جدول (22) جدول الأعمال - دعوة وسجل افتراضي لاجتماع افتراضي

9.3.2 تحديد قياس الأداء

ادارة المقاهي الناجحة عملية معقدة للغاية ما بين محاولة الحفاظ على معدلات أرباح مرتفعة وتقليل معدلات دوران الموظفين، وما بين سوق شديد المنافسة، واتجاهات عملاء متغيره يصعب دائماً تقييم أداء ادارة المقاهي ومستوى الجودة الموجودة بدون توافر مؤشرات أداء رئيسية يتم متابعتها والقياس عليها ، وبالتالي لابد من تحديد أهم مؤشرات الأداء الرئيسية لكل منهم على حدا حتى نتمكن من تقييم الأداء والوصول إلى نقاط الضعف والعمل على حلها، وتعزيز نجاحك بصورة أكبر عن الماضي.

أهمية مؤشرات قياس الأداء :

- الرقابة والمتابعة المستمرة للنتائج المحققة من الأهداف.
- تقييم أداء العاملين داخل المؤسسة.
- تقييم أداء العمليات بشكل مستمر .
- التأكد من فعالية الخطة وفعالية الأهداف والمهام الموضوع.
- التأكد من تحقيق المعدلات المستهدفة مثل معدل الرضا - الجودة - الإنتاجية.
- تحسين وتطوير كافة العمليات الداخلية والخارجية للمؤسسة.

- وضع أنظمة للمساءلة لكافة العاملين على مستوى كافة المستويات.
- الجدية في التعامل من التحذيرات والمؤشرات ومتابعة كافة الخطوات.

أهداف المشروع :

- 1- تحقيق نسبة ٩٠% في رضا العملاء خلال 5 سنوات .
- 2- القيام بعشرة تعاقدات خلال السنة الأولى لتنمية مصادر التمويل .
- 3- رفع النسبة السوقية خلال الخمس سنوات الأولى
- 4- تحقيق نمو في المبيعات بنسبة 5% شهريا.
- 5- الوصول الى نسبة 95% في رضا الموظفين عن بيئة العمل خلال الخمس سنوات الأولى .

مؤشرات الأداء الرئيسية للمقهى:

تحديد الأهداف : تحقيق نسبة ٩٠% في رضا العملاء خلال ٥ سنوات ، القيام بعشره تعاقدات خلال السنه الأولى لتنمية مصادر التمويل ، رفع النسبة السوقية ٢٠% خلال الخمس سنوات الاولى ، الوصول الي نسبة ٩٥% في رضا الموظفين عن بيئة العمل خلال الخمس سنوات الاولى .

تكلفة البضاعة المباعة: والهدف منه هو معرفة تكلفة كل عنصر من عناصر القائمة على حدا، وبالتالي الوصول للتسعير الافضل لهذه العناصر وتحديد هامش الربح الذي يمكن تحقيقه ، وبالتالي يساعدك ذلك في معرفة عناصر القائمة الأكثر مبيعاً والأعلى ربحية، وبالتالي تتمكن من اتخاذ قرارات التسعير والترويج الأفضل .

هامش صافي الربح: هو الربح المحقق بعد خصم جميع التكاليف من إيجار وكهرباء ورواتب، وغيرهم، مع العلم أن الغالبية العظمى من المقاهي تستغرق بضع أشهر حتى تبدأ في تحقيق هوامش ربح فعلية .

متوسط الإشغال : وهو يعني عدد عملاء المقهى الفعليين خلال فترة زمنية محددة، ويساعد في تحديد أوقات الذروة وأوقات الركود، وبالتالي تحديد الأوقات المناسبة للعروض الترويجية لجذب مزيد من العملاء .

المبيعات لكل عميل : وهو ما يعني مقدار الأموال التي ينفقها العميل في المتوسط خلال تواجده بالمقهى، وبالتالي ستمكن من تحديد أكثر الأوقات والعناصر ربحية سواء كانت أطعمة او مشروبات، وبالتالي يمكنك توقع حجم المبيعات .

معدل دوران الموظفين : وهي متوسط مدة بقاء العامل لدى المقهى، وبالتالي العمل على معالجة مشاكل الموظفين، وتوفير تكاليف التوظيف والتدريب غير الضرورية لاستبدال الموظفين الغير ملائمين .

مؤشرات الأداء الرئيسية للمقهى والمخزون : KPIs

وقت الإنتاج : لابد من معرفة المدة الزمنية التي يحتاج إليها إعداد كل كوب قهوه وبالأخص الأكثر والاقل طلباً، وذلك حتى تتمكن من إيجاد طرق لتقليل هذه الأوقات وجعل الخدمة المقدمة أسرع .

نسبة دوران المخزون: عدد المرات التي يتم فيها بيع المخزون خلال فترة زمنية محددة، وبالتالي ادارة المخزون بصورة أفضل والتأكد من عدم نقص أو زيادة مخزون المنتجات والتحكم فيها .

مؤشرات الأداء الرئيسية لرضا العملاء :

العميل هو الملك وهو من يعمل الجميع لأجله وبالتالي الحفاظ على رضا العملاء هو الضامن الأول لبقاء المقهى في السوق على المدى الطويل، ومن أهم مؤشرات أداء تتبع رضا العملاء الآتي:

شكاوي العملاء وسرعه حلها : يمكن في أغلب الأحيان حل المشكلة قبل أن تتحول إلى شكوى رسمية، وتعتمد شدة المشكلة على طريقة التصرف معها. احصل على اسم العميل وعنوانه ورقم هاتفه وأي معلومات قد تحتاجها مثل رقم الحساب أو اسم المستخدم ، أهم ما في الأمر هو أن تتصرف بسرعة ومهنية. اترك مجالاً للعميل أن يعبر عن استيائه في أسرع وقت ممكن وبإدراك بالبحث عن حل لمشكلته

معدل الاحتفاظ بالعملاء : وهو يوضح مدى ولاء العملاء لمقاهك ومعدل عودتهم إليك مرة أخرى، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تنفيذ برامج ولاء وحوافز تضمن استمرارهم في العودة من جديد .

المراجعات عبر الإنترنت: وهو ما يقوله عنك العملاء عبر الإنترنت، لذا راقب جيداً مراجعات عملائك عبر الإنترنت وبالأخص مواقع التواصل الاجتماعي وتفهّم آرائهم جيداً وأعمل على تحسين مستوى الخدمة لديك بشكل مستمر وتقديم الافضل دائماً .

مديري الأقسام الرئيسيين :

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

9.3.3 تطوير نموذج طلب التغيير

اسم المشروع	المقهى الذكي	أعدت بواسطة	فريق المشروع
التاريخ	2022/4/14	رقم التغيير	001
معلومات الطلب			
مجال التغيير	نظام العمل	البرنامج	الميزانية
هل هذا التغيير نتيجة إجراء إدارة المخاطر	نعم	لا	معرض للخطر
وصف التغيير المقترح	رفع الطاقة الاستيعابية للمقهى بمعدل 10%		
شرح التغيير	زيادة المساحة الخارجية وزيادة في عدد الجلسات الخارجية والداخلية دون التغيير في التصميم أو التسبب في زيادة الازدحام .		
أثر عدم اجراء التغيير المقترح	التسبب في فقد بعض العملاء والذي يؤدي الى خفض في المبيعات وانتقال العميل الى مقهى منافس		
الحل البديل	زيادة في مساحة المبنى (بناء دور إضافي) شراء مساحة بجانب المقهى للتوسعة		
نتائج المراجعة الأولية لطلب التغيير			
الشخص المسند له	دلال البيشي	تاريخ المراجعة الأولية	2022/4/10
تقييم الأثر			
التأثير على الأساس	زيادة في نسبة العملاء ورفع نسبة المبيعات		
مواصفات المنتج	زيادة في الطاقة الاستيعابية المعتمدة في أساس المشروع		
يتطلب تحليل التكلفة والتأثير على الجدول الزمني؟	نعم		
هل يلزم إعادة العمل ؟ يرجى الوصف	لا يلزم		
التأثير على التكلفة	نعم		
التأثير على الجدول الزمني	لا يوجد		
التأثير على الجودة	نعم (تأثير على جودة الخدمة)		
التأثير على الموارد	نعم (احتمالية الاحتياج لتوظيف عدد 1 باريستا ، وزيادة في المواد)		
المخاطر المرتبطة بتنفيذ التغيير	لا يوجد		
المخاطر المرتبطة بعدم تنفيذ التغيير	فقد بعض العملاء والذي يؤدي الى خفض في المبيعات وانتقال العميل الى مقهى منافس		

التأثير على قيمة الأعمال		لا يوجد
التأثير على المشاريع التابعة		لا يوجد
نتائج المراجعة النهائية		
الأفضلية		عالي ☐ متوسط ☐ منخفض ☐
نتائج تقييم الأثر		
تعريف المتطلبات المحددة		طاوولات ، كراسي
متطلبات الموارد		أيام العمل
2 طاولة		1
6 كراسي		1
المجموع		12000 ريال
التوصية النهائية		
لا مانع من زيادة الطاقة الاستيعابية وذلك بعد مناسبتها مع مساحة المقهى دون التسبب في الازدحام		
الاعتماد على قرار التوصية		
التاريخ	التوقيع	الاسم
		منى الغشام
		حمد ال سليمان
		مالك المشروع

جدول (23) نموذج طلب تغيير

المخاطر والفرص Risk and opportunities

10.1.1 تحديد المخاطر (التهديدات) والفرص وإعطاء أمثلة

النوع (تهديد ، فرصة)	الخطر	مجال الخطر
تهديد	الحفاظ على التدفق النقدي	المخاطر المالية
تهديد	الحساسية العالية للسعر من قبل العملاء	
تهديد	خفض المنافسين للأسعار أو تقديم عروض خاصة	
فرص	توسيع خط الانتاج بتقديم منتجات اضافية للعملاء	مخاطر تشغيلية
فرص	تلبية احتياجات العملاء الخاصة مثل المهتمين بالأطعمة الصحية	
فرص	الاشتراك في التطبيقات وخدمات التوصيل	
تهديد	مخاطر نسخ الخدمات والمنتجات من قبل المنافسين	مخاطر السوق
تهديد	تغير اذواق المستهلكين بسرعة	
تهديد	تأثير الوضع المالي للعميل	
فرص	النمو الديموغرافي السريع	
تهديد	ارتفاع الضرائب والرسوم	مخاطر الامتثال
تهديد	انتشار الأمراض والأوبئة أو تأثير البيئة مثل الفيضان والذي يؤدي الى اغلاق المقهى	المخاطر الطبيعية
تهديد	اختراق الأنظمة والبرامج.	مخاطر تقنية
فرص	مواكبة التطور التقني المستمر في خدمات المقهى	
فرص	التواجد في المهرجانات والحملات والمعارض مما يساعد على توسيع المنطقة الجغرافية	مخاطر السمعة
فرص	زيادة قاعدة العملاء من خلال العملاء المستمرين ولهم ولاء عالي للمقهى	

جدول (24) تحديد المخاطر (التهديدات) والفرص

10.1.2 إعداد سجل المخاطر

	الخطر	احتمال الحدوث	تأثير الخطر	شدة الخطر	مالك الخطر	معالجة ومنع المخاطر وتخفيفها
المخاطر المالية						
1.1	عدم القدرة على الحفاظ على التدفق النقدي	منخفض	عالي	عالي	المدير المالي	- رفع معدل العائد المالي الداخل - زيادة لمبيعات - تأجيل الدفع للموردين - صحة وجودة العمليات للمصروفات والايادات - استخدام المؤشرات المالية لتحليل قائمة التدفقات النقدية وإدراجها - بتقارير متابعة تنفيذ الخطة وتقويم الأداء
1.2	الحساسية العالية للسعر من قبل العملاء	متوسط	عالي	عالي	المدير التشغيلي	- توضيح جودة المنتجات الخام المستخدمة - تحليل أسعار القهوة لدى المنافسين ومقارنتها - تعديل في استراتيجيات التسعير - وضع معايير أخرى جاذبة للعميل
1.3	خفض المنافسين للأسعار أو تقديم عروض خاصة	متوسط	متوسط	ضعيف	المدير التشغيلي	- الاطلاع المسبق على كافة المواسم والاحتفالات والأيام الوطنية وجدولتها - معرفة ودراسة حركة المنافسين - اجراء العروض او التخفيض المناسب
- مخاطر تشغيلية						
2.1	ضعف في الاتصالات الجيدة (داخلية أو خارجية) أو عدم تكامل خطة الاتصالات	ضعيف	متوسط	متوسط	مدير المشروع	- تقييم جودة وسائل الاتصال ومدى فاعليتها - مراجعة وتحديث مصفوفة الاتصال

2.2	عدم دقة أو عدم اكتمال التقديرات الزمنية المختلفة لأجزاء المشروع.	ضعيف	عالي	عالي	مدير المشروع	- مراجعة تقدم المشروع مع الجدول الزمني - اجراء التعديلات اللازمة في الجدول الزمني - احتساب تكلفة التغييرات ان وجدت وتعديل الميزانية
2.3	عدم توسيع خط الانتاج بتقديم منتجات اضافية للعملاء	متوسط	متوسط	ضعيف	المدير التشغيلي	- دراسة السوق والمنتجات المقدمة والمواد الخام - اعتماد الاستمرارية والاستدامة - بوضع خطة التوسع في المنتجات - قياس مدى رضى العملاء عن جودة المنتجات
2.4	منازعات أو خلافات مع صاحب المكان المؤجر.	ضعيف	متوسط	عالي	المدير التشغيلي	- الحفاظ على علاقة ودية مع مالك البناء من خلال استخدام البناء بشكل صحيح والحفاظ عليه ودفع الإيجار في الوقت المحدد.
2.5	عدم تلبية احتياجات العملاء الخاصة مثل المهتمين بالأطعمة الصحية	ضعيف	ضعيف	ضعيف	المدير التشغيلي	- دراسة كافة احتياجات العملاء - العمل على وضع منتجات تلبي احتياجات العملاء مع ضمان المحافظة على الجودة - قياس مدى رضا العملاء عن المنتجات
2.6	عدم الوفاء من قبل الموردين بالالتزامات في التسليم	ضعيف	عالي	عالي	مدير المشروع	- اعداد عقود واتفاقيات تتضمن زمن التسليم ومعايير المنتجات ووضع الشروط الجزائية - اعداد قائمة بالموردين لكل منتج - اعتماد المنتجات البديلة
2.7	عدم كفاءة معايير ومؤشرات واجراءات الجودة في جزء من العمليات	متوسط	عالي	متوسط	مسؤول الجودة	- تقييم سير العمل ومدى مناسبتها مع المؤشرات والمعايير والإجراءات المعدة - العمل على تحديث المعايير والإجراءات والمؤشرات عند الحاجة

استحداث معايير ومؤشرات وإجراءات الجودة عند استحداث عملية أو منتج أو مطلب	-					
دراسة كافة التطبيقات وخدمات التوصيل المتوفرة العمل على الاشتراك في الخدمات والتطبيقات المناسبة	-	المدير التشغيلي	ضعيف	ضعيف	متوسط	2.8
- مخاطر السوق						
ضمان حقوق المنتج المبكرة عدم مشاركة آلية الخدمات والية العمل ضمان سرية المعلومات محاسبة مسربي المعلومات السرية من الموظفين ووضع العقوبات اللازمة	-	المدير التشغيلي	ضعيف	ضعيف	متوسط	3.1
عمل استفتاء حول مدى رضا العملاء عن المنتجات مواكبة التطور في المنتجات الخام والأجهزة المتخصصة لإعداد القهوة متابعة المنافسين والمستهلكين ومدى التقدم في المنتجات والذائقة	-	المدير التشغيلي	ضعيف	ضعيف	متوسط	3.2
الاطلاع على كافة التغيرات الخارجية المؤثرة لسلوك المستهلك تحليل التغيرات المالية للعمليات وعمل خطط تسعير جديدة او خط منتج جديد تقديم العروض لفترات محددة	-	المدير التشغيلي	متوسط	متوسط	متوسط	3.3
الحفاظ على علاقات جيدة مع الموردين على المدى الطويل. التأكد من وضع خطة بديله B في حالة تغيير الموردين للشروط والأحكام.	-	المدير التشغيلي	متوسط	متوسط	متوسط	3.4

- مخاطر الامتثال						
4.1	ارتفاع الضرائب والرسوم	متوسط	عالي	عالي	مدير المشروع	- اجراء التعديلات في الميزانية - إعادة احتساب التسعيرة الجديدة للمنتجات - اطلاع كافة الموظفين بها
4.2	الاخلال بالإجراءات التي تتعلق بالأماكن العامة	ضعيف	ضعيف	ضعيف	مدير المشروع	- الاطلاع المسبق على كافة الشروط والقوانين المتعلقة في الأماكن العامة - العمل على الالتزام بها من قبل كافة العاملين
4.3	نظافة المشروبات و الطعام غير مضمونة أو أن الطعام والشراب يسبب التسمم	ضعيف	عالي	عالي	المدير التشغيلي	- استخدم دائماً المكونات الأكثر جودة - تأكد من نظافة إعداد الطعام من خلال توفير التدريب للموظفين. - إدارة تاريخ انتهاء صلاحية المخزون في الوقت المناسب.
- مخاطر طبيعية						
5.1	انتشار الأمراض والأوبئة أو تأثير البيئة مثل الفيضان والذي يؤدي الى اغلاق المقهى	ضعيف	متوسط	عالي	مدير الموقع	- وضع اللوائح والسياسات الخاصة بإجراءات السلامة والصحة وتعميمها على الموظفين - العمل على التجهيزات اللازمة للحد من انتشار المخاطر او وقوعها مثل التجهيزات قبل موسم الأمطار - البرامج التدريبية للموظفين حول التعامل مع المخاطر الطبيعية - متابعة أثار المخاطر بعد الانتهاء والعمل على حلها
5.2	احترق المقهى بسبب تماس كهربائي	ضعيف	عالي	عالي	مدير الموقع	- التامين على الممتلكات - دائما التأكد من عمل اذار الحريق ومرشات المياه وطففايات الحريق

						- توفر تدريب مناسب للموظفين في حالات الحريق بما في ذلك كيفية الإخلاء
- مخاطر تقنية						
6.1	اختراق الأنظمة والبرامج	ضعيف	عالي	عالي	مهندس التقنية	- تركيب جدار حماية - فصل الجهاز المخترق والتأكد من حماية الأجهزة الأخرى - البحث والتدقيق وتحديد أسباب الاختراق وتحديد مقدار الضرر وإيجاد حلول بديلة
6.2	التأخر في مواكبة التطور التقني المستمر في خدمات المقهى	ضعيف	ضعيف	ضعيف	مهندس التقنية	- وضع خطة لاستشراف المستقبل في مجال التقنية - البحث والاطلاع المستمر على التحديثات المستمرة في خدمات المقهى - تأهيل وتدريب الموظفين على مهارات البحث
- مخاطر السمعة						
7.1	ضعف قاعدة العملاء وعدم استثمار العملاء المستثمرين الذين لديهم ولاء عالي	ضعيف	ضعيف	ضعيف	مسؤول العلاقات العامة	- اعداد قاعدة للعملاء المستثمرين - توفير خدمات خاصة وميزات للعملاء لجذب عملاء جدد - احتساب نسبة الزيادة شهرياً
7.2	ضعف العلامة التجارية أو استخدامها من قبل الغير	ضعيف	عالي	عالي	مسؤول العلاقات العامة	- التسويق للعلامة التجارية جيداً - وضع خطط تسويقية جديدة - اجراء حفظ للحقوق للعلامة التجارية - رفع الدعوى القضائية لمن يستخدم العلامة بدون موافقة
- المخاطر القانونية						
8.1	تقديم دعاوي قضائية	ضعيف	عالي	عالي	مدير المشروع	- التأكد من أن القرارات المتخذة قانونية

- محاولة التفاهم مع رافع القضية لحل الأمر - دراسة الدعوى من قبل المحامي التابع للمشروع - اعداد الرد والاتفاق عليه قبل المرافعة - الاعتراض في حال كان ضد المشروع في وجود الاثباتات						
- صياغة العقود والاتفاقيات من قبل المحامي التابع للمشروع - مراعات كافة بنود العقود والعمل عليها - مراعات الشروط الجزائية ان وجدت عند الاخلال بالبنود	مدير المشروع	متوسط	متوسط	ضعيف	الاخلال ببنود العقود المبرمة	8.2
- مخاطر الموارد البشرية						
- وضع شروط جزائية في العقد - تأمين بديل لكل وظيفة وتأهيل الكادر - توفير بيئة جاذبة ووسائل تدعم الاستبقاء - تأهيل وتدريب الموظفين	مدير المشروع	متوسط	متوسط	متوسط	استقالة الموظفين الرئيسيين	9.1

جدول (25) سجل المخاطر

10.1.3 التحليل النوعي للمخاطر

قيمة مؤشر الترتيب					قيمة مقياس الاحتمال	تصنيف الاحتمالية
80	40	20	10	5	5	مؤكد تقريباً
64	32	16	8	4	4	محتمل
48	24	12	6	3	3	ممكن
32	16	8	4	2	2	من غير المرجح
16	8	4	2	1	1	نادر

16	8	4	2	1	قيمة مقياس التأثير
عالي جداً	عالي	متوسط	ضعيف	غير مؤثر	تصنيف التأثير

جدول (26) التحليل النوعي للمخاطر

10.1.3 تحديد استراتيجيات الاستجابة للمخاطر

تسلسل	الخطر	التأثير	الاستراتيجية	الاجراء المتخذ	مالك الخطر
1	خفض المنافسين للأسعار أو تقديم عروض خاصة	متوسط توجه العملاء الى المنافسين وينتج عنه خفض المبيعات	قبول الخطر	دراسة حرجة السوق ومعرفة أسباب تقديم العروض والتخفيض وضع دراسة مسبقة لتحديد الأوقات المناسبة للعروض	المدير التشغيلي
2	الحساسية العالية للسعر من قبل العملاء	عالي تردد العميل في الشراء ويؤدي الى قلة العملاء الدائمين	تخفيف الخطر	وضع استراتيجية للتسعير مدروسة ومحدثة توضيح للعميل من خلال التسويق عن جودة المنتجات والمواد الخام	المدير التشغيلي
3	ارتفاع الضرائب والرسوم	عالي تغير في الميزانية والذي يؤدي الى رفع سعر المنتج	قبول الخطر	تعديل في ميزانية المقهى واحتساب الرسوم والضرائب الجديدة دراسة تغير في التسعيرة وتحديد السعر الجديد	مدير المشروع
4	احترق المقهى بسبب تماس كهربائي	عالي تأثر في ميزانية المشروع وفقد الممتلكات وتأخر في المشروع	تجنب الخطر	التعاقد مع شركات التأمين التحقق المستمر من جودة إجراءات وتجهيزات الأمن والسلامة وموافقتها للمعايير اعداد التدريب لكافة العاملين على إجراءات الأمن والسلامة وتمكينهم اعداد خطط الاخلاء بشكل مدروس	مدير الموقع

جدول (27) استراتيجيات الاستجابة للمخاطر

أصحاب المصلحة Stakeholder

10.2.1 إعداد مصفوفة تقييم مشاركة أصحاب المصلحة

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

جدول (28) مصفوفة تقييم مشاركة أصحاب المصلحة

التوصيات

يمكن تحسين أداء المشروع من خلال مجموعة من المهارات الإدارية والأدوات والبرامج . في البداية لابد من التأكد من أن الفريق يفهم هدف المشروع ، ولديه امكانية وصول إلى قنوات اتصال مفتوحة ، ويفهم أولويات المهام ، يمكن أيضًا تعزيز أداء المشروع من خلال الاستفادة من برامج إدارة المشروع لإنشاء خطط مشروع متسقة وأتمتة تتبع الوقت والفواتير مع الأخذ بالاعتبار النقاط التالية :

1- الاستمرار في التركيز على الأهداف الرئيسية :

الأخذ في الاعتبار دائمًا الصورة الكبيرة والغرض من المشروع. اسأل كل عضو في الفريق بشكل دوري عن كيفية مساهمة ما يفعلونه في تحقيق الأهداف الرئيسية و وضع معيارًا موضوعيًا لقياس التقدم نحو كل هدف ، بحيث يمكن للجميع أيضًا تقييم مساهمتهم

2- تحسين تخطيط المشروع والجودة :

يضمن التخطيط بعناية للمشروع قبل بدء العمل أنه قد أخذت في الحسبان كل عامل ومورد محتمل. تبدأ خطة المشروع الفعالة بموجز للأسئلة التي يجب طرحها دائمًا في بداية كل مشروع ؛ تساعد في العثور على أهداف تنفيذية وتشغيلية محددة وقابلة للقياس للمشروع والتأكد من أن جميع الأعضاء يعرفون أدوارهم الدقيقة في المشروع. ومن الممكن وضع أنظمة تسمح لأعضاء الفريق بالإبلاغ عن تقدمهم وتسمح للإدارة العليا بمعرفة التقدم المحرز في المشروع بأكمله ، ووضع مؤشرات قياس ليتم التحقق من كفاءة الأداء وفق المطلوب

3- البقاء على اتصال مع كافة أصحاب المصلحة :

لا بد من تحقيق التواصل مع الفريق بأكمله والتفاعل معه باستمرار و يمكن استخدام أداة تعاون أو تطبيق اتصال مما يجعل الفريق على مستويات المسائلة وضمان تحقيق إنتاجية ذات جودة عالية . كما لا تقل أهمية التواصل مع العملاء باستمرار عن طريق أكثر من وسيلة على فترات محددة لضمان تحقيق رضا العملاء وحل المشكلات ان وجدت

ولابد من ضمان التواصل مع كافة أصحاب المصلحة وفق المصفوفة المعدة ويتم تحديثها اذا دعت الحاجة

4- استخدام التقنية لاحتساب الوقت والنفقات :

توفير نظامًا لفريق العمل لتسجيل وقت المشروع: طرق عرض مخصصة لأدوار مختلفة ، والقدرة على إدخال الوقت للمهام القياسية بنقرة واحدة ويتم تعبئة الجداول الزمنية تلقائيًا من جداول المشروع ، مما يقلل بشكل كبير من فرصة الخطأ في تسجيل الزمن للمهام

5- التواصل المستمر مع الإدارة العليا :

ارسال تقارير أسبوعية للإدارة العليا عن حالة المشروع ومن الممكن الاستفادة من برامج إدارة المشاريع لسحب البيانات والتقارير السريعة التي يمكن ارسالها

6- مناقشة الدروس المستفادة من منتصف المشروع :

مراجعة درسين أو ثلاثة دروس قصيرة مستفادة خلال المشروع لمعرفة مدى نجاح وكفاءة التقدم ومراجعة نقاط الضعف والمشكلات والعمل على حلها ، ومساعدة أعضاء الفريق على تغيير المسار عند الحاجة. كما تعمل هذه التصحيحات على تحسين جودة المشروع ، مما يؤدي إلى تحسين رضا العملاء أثناء القيام بتحديث حالة العملاء

7- أتمتة الفواتير :

لا بد من الفوترة الدقيقة في الوقت المناسب لضمان ربحية أكثر ومن الممكن إنشاء تنبيهات للفوترة في المشروع أثناء مرحلة التخطيط ومن الممكن استخدام برامج لأتمتة الفواتير

الخلاصة

مقهى متخصص في محافظة جدة يقدم أجود أنواع مشروبات القهوة بالإضافة المتنوعة والتي تلبي ذائقة العملاء ، وتتم خدمة الطلب عن طريق تطبيق من قبل شركة أمازون (خدمة serverlesspresso) وبها يقوم العميل بمسح الباركود لتقديم الطلب والتحقق من مراحل صنع القهوة وتلقي اشعار في الهاتف الذكي عند جاهزية القهوة . وبدورها تخلق تجربة فريدة من نوعها في خدمة العملاء من خلال فريق عمل مبدع ومؤهل وتحقيق أعلى معايير الجودة والسلامة والصحة . تم صياغة وبناء الاستراتيجية للمشروع ووضع الأساس لتحقيق هوية المشروع في ربط الخدمات الذكية والتقنية الممكنة ، كما تم التوجه في التصميمات الداخلية والخارجية الحديثة العصرية في مساحة 130 متر مربع والذي يحقق جو فريد من نوعه في جذب العملاء . برأس مالي يبلغ 458000 ريال يغطي جميع تكاليف ومعدات بدء التشغيل ، بالإضافة إلى أي عجز في التدفق النقدي خلال مراحل المشروع

ولضمان تحقيق الاستراتيجية وفق المخطط له

- تم الاهتمام بأصحاب المصلحة ووضع اليات وقنوات التواصل الممكنة وقياس تقييماتهم وتحديد مسؤولياتهم
- وتم تحديد القيود الثلاثية للمشروع من الوقت والنطاق والتكلفة
- بناء هيكل هرمي للأهداف يحقق الأهداف الاستراتيجية وفق الميزانية والموارد المتاحة
- تحديد الموارد للمشروع وكيف يتم تحقيق الجدول الزمني وفقاً لها
- وضع آلية لاختيار المقاول وتنفيذ المشتريات من الموردين
- توضيح قياس الأداء المتبع وطلب اجراء تغييرات على المشروع
- اعداد المخاطر وتحديد الاستراتيجيات لها والية معالجتها ومنعها وتخفيفها

المراجع References

- HBR Guide to Dealing with Conflict By Amy Gallo section One/ 2. Your Options for Handling Conflict.
<http://www.bawiki.com/wiki/Stakeholder-Communications-Matrix.html>
- <https://smallbusiness.chron.com/examples-bad-communication-work-24256.html>
- <https://www.bizlibrary.com/blog/leadership/servant-leadership>
- Different Types Of Conflict In The Workplace – HR Search & Rescue (hrsearchandrescue.com)
January 11, 2021, by [HR Search & Rescue](http://hrsearchandrescue.com)
- <https://www.bizlibrary.com/blog/leadership/servant-leadership> /
- An Expert Guide to Problem Solving with Practical Examples by ADITI AGARWAL, Chapter 2. 2016 <https://www.arrajol.com/content/206321/%D8%A7%D9%84%D8%B1%D8%AC%D9%84-%D8%A7%D9%84%D9%86%D8%A7%D8%AC%D8%AD/%D9%83%D9%8A%D9%81-%D8%AA%D8%B3%D8%AA%D8%AE%D8%AF%D9%85-%D8%A3%D8%AF%D8%A7%D8%A9-5-whys-%D9%81%D9%8A-%D8%AA%D8%AD%D9%84%D9%8A%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B3%D8%A8%D8%A7%D8%A8-%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%B0%D8%B1%D9%8A%D8%A9-%D9%84%D9%84%D9%85%D8%B4%D9%83%D9%84%D8%A7%D8%AA%D8%9F>
- <https://twitter.com/YousefAlnamlah/status/1081261548654473216?t=aJE11pvuagrPHvKPLd3BFA&s=19>
- يناير ، د.يوسف النملة 4 2019
- القيد الثلاثي <https://www.meemapps.com/term/triple-constraints>

المرفقات

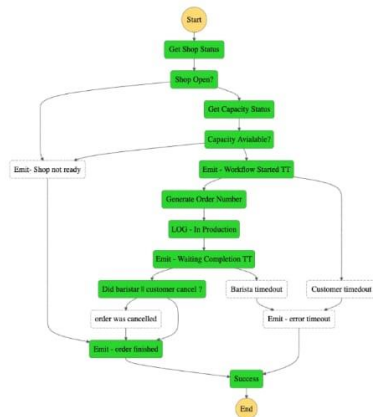
خدمة أمازون

<https://serverlessland.com/reinvent2021/serverlesspresso>



serverlesspresso

Your order was orchestrated by this AWS Step Functions workflow:



Events:

These are the events that choreographed the order:



NewOrder

A POST request to API Gateway invokes a Lambda function. The Lambda function validates the token ID from the QR code scan against the valid token IDs stored in a DynamoDB table. If valid, a new Step Functions workflow is started. This workflow orchestrates various AWS services to move the order along to completion.



Amazon
DynamoDB



بناء فريق العمل واختيار المشروع

الإحداثيات
27
الأسئلة

٢٧ ردًا

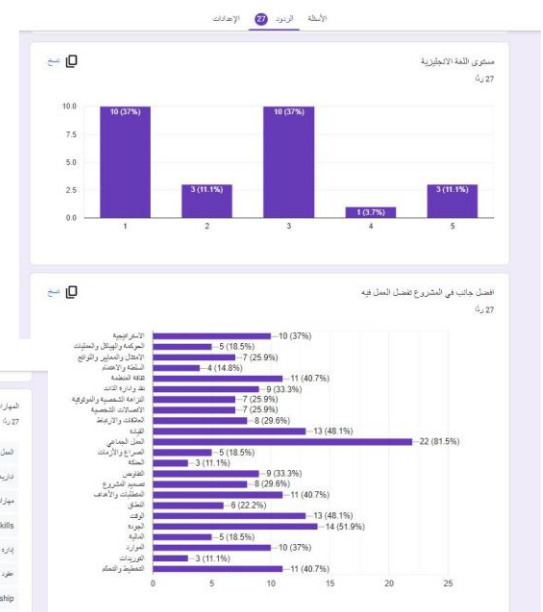
ابنك الزمرد

ملخص

السؤال

فردى

#	الإجابة
	منى العشار
	خالد غريب العربي
	عباد عازي
	Malak Abdullah Bafial
	محمد عوض عطوبه
	حمد الشليمان
	Tariq Ziyad Alsultan
	عبدالمنازع الدريمه
	عمرو عبدالقادر باحسن

[illegible][illegible]

الأبجدة	الرقم	الإحداثيات
المهارات	27	٢٦
المحل ضمن فريق - إدارة الوقت - التفكير - الابتكار - التخطيط		
قائمة		
مبادئ التماسك وحل المشكلات وتنظيم الوقت		
flexibility, time management, computer skills		
إدارة وتطوير المشاريع البيئية		
نظم ومشاريع - مشاريع التحول الخضراء		
leadership		
إدارة المشاريع - تطبيق الأعمال - القيادة - التنمية - الحوار البيئية - تصميم الاستراتيجيات		
management		
المهارات	27	٢٦
إدارة - جودة إدارة - تنمية المشاريع ١٣ سنة		
15		
خبرة في مشاريع الأبناء والتدريب في الإسكان		
Advertising and public relations director		
خبرة ١٦ سنة في مجال الأعمال منذ ٢٠١٤ سنة في المجال البيئي الحكومي والعسكري		
١٦ سنة		
11		

عينات من توزيع المهام على أعضاء الفريق

المحاضرة	المهمة	المسؤولية	زمن التسليم
Self-reflection and self-management	Specify "3" personal behaviors of the student that can influence the project. تحديد "3" السلوكيات الشخصية للطلاب التي يمكن أن تؤثر على المشروع.	علاء البواوي - دلال البيشي - منى الجنيبي	آخر موعد للتسليم يوم الثلاثاء الساعة 9 مساء
Personal integrity and reliability	Study such behaviors, identify their reasons, and how they can be eliminated دراسة مثل هذه السلوكيات، وتحديد أسبابها، وكيف يمكن القضاء عليها	ملاك باقيل - عبدالرحمن الرحيلي	
Personal Communication	Conduct a self-professional assessment by using the SWOT model إجراء تقييم مهني ذاتي باستخدام نموذج SWOT		
	Provide "3" behaviors that contradict moral integrity توفير "3" السلوكيات التي تتعارض مع النزاهة الأخلاقية.		
	Analyze the financial, social, and technical influence, if any, of such behaviors on the works of the project and the relationships تحليل التأثير المالي والاجتماعي والتقني؛ إن وجد ، لمثل هذه السلوكيات على أعمال المشروع والعلاقات		
	Prepare the register of the stakeholder إعداد سجل أصحاب المصلحة		
	Identify the personal communication and the effective communication تحديد التواصل الشخصي والتواصل الفعال		
	Identify the shapes, models, and channels of personal communication. تحديد أشكال الاتصال الشخصي ونماذج وقنواته.		
	Establish the communication matrix. إنشاء مصفوفة الاتصال.		
Provide 3 wrong scenarios of communication توفير 3 سيناريوهات خاطئة للاتصال	عبدالرحيم الدرية - طارق السلطان		
Develop and prepare stakeholder assessment matrix تطوير وإعداد مصفوفة تقييم أصحاب المصلحة			
المحاضرة	المهمة	المسؤولية	زمن التسليم
Scope النطاق	7.1.1 Develop, identify and prepare the scope statement. تطوير وتحديد وإعداد بيان النطاق	عمر باجيبي - عبدالرحمن الرحيلي - ملك باقيل	آخر موعد للتسليم يوم الأربعاء القادم الساعة 5 مساء
	7.1.2 Develop, identify and explain Scope creeping تطوير وتحديد وشرح نطاق الزحف		
7.1.3 Illustrate product analysis management توضيح إدارة تحليل المنتجات			
Time الوقت	7.2.1 Develop the functions list or the activities included in each work package in WBS تطوير قائمة الوظائف أو الأنشطة المضمنة في كل حزمة عمل في هيكل تقسيم العمل	دلال البيشي - حمد ال سليمان - طارق السلطان	
	7.2.2 Illustrate the relationships between the activities توضيح العلاقات بين الأنشطة		
	7.2.3 Develop the logical diagram of the project activities, and identify the critical path تطوير الرسم الهيكلي المنطقي لأنشطة المشروع ، وتحديد المسار الحرج		
	7.2.4 Prepare Gantt chart and Milestones model إعداد مخطط جانت ونموذج المعالم		
Quality الجودة	7.3.1 Clarify Deming model for quality توضيح نموذج ديمينج للجودة	علاء البواوي - عبدالرحيم الدرية	
	7.3.2 Develop the SIPOC model and Ishikawa for one of the issues of the project outputs تطوير نموذج SIPOC وإحدى قضايا مخرجات المشروع		

مهام الأسبوع السابع :

المحاضرة	المهمة	المسؤولية	زمن التسليم	المراجعة	زمن التسليم
Project design تصميم المشروع	6.1.1 Identify the Triple constraint of the project تحديد القيد الثلاثي للمشروع	طارق السلطان - عبدالرحمن الرحيلي - ملك باقيل	آخر موعد للتسليم يوم الاثنين القادم الساعة 9 مساءً	عبدالمنعم الدرية - منى العشاء	ينتهي من المراجعة لكافة المهام يوم الأربعاء
	6.1.2 Set up a list of the project success factors إعداد قائمة عوامل نجاح المشروع				
	6.1.3 Develop and identify work breakdown structure تطوير وتحديد هيكل تقسيم العمل				
Requirements and objectives المتطلبات والأهداف	6.2.1 Identify Requirement traceability matrix تحديد مصفوفة تتبع المتطلبات	دلال البيشي - حمد باحسن			
	6.2.2 Specify the methods used in requirement collection تحديد الأساليب المستخدمة في جمع المتطلبات				
	6.2.3 Develop the hierarchical structure of the objectives of the project تطوير الهيكل الهرمي لأهداف المشروع				

ملف أكسل للجدول الزمني : [الرابط](#)

ملف أكسل Fast Tracking : [الرابط](#)

ملف أكسل Crashing : [الرابط](#)

ملف أكسل مخطط جانتي : [الرابط](#)

ملف أكسل تقييم الموردين : [الرابط](#)

مصفوفة تتبع المتطلبات : [الرابط](#)