



Cap Salon



إعداد طلاب ماجستير إدارة المشاريع - ٢٠٢٢م

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

إشراف د. وليد صديق



الفصل الدراسي الثالث

١٤٤٣هـ - ٢٠٢٢م



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ





فهرس المحتويات

٧	فهرس الأشكال
٨	فهرس الجداول
١٠	الفصل الأول

١٠	١,١ الاستراتيجية:
١٠	١,١,١ الرؤية
١٠	١,١,٢ الرسالة
١١	١,١,٣ تطوير وتحديد الأهداف بنموذج Smart
١٢	١,١,٤ تطوير وتحديد مؤشرات قياس الأداء Lead/Lag
١٣	١,١,٥ تطوير وإعداد نموذج ميثاق المشروع
١٤	١,٢ الحوكمة والهيكل والعمليات
١٤	١,٢,١ الهيكل التنظيمي لوحدة وفرق عمل المشروع
١٥	١,٢,٢ الأسس العلمية والعملية التي تم اعتمادها في تطوير الهيكل التنظيمي
١٦	١,٢,٣ نموذج مكتب المشاريع المتبع (PMO)

١٧ الفصل الثاني

١٧	٢,١ الامتثال والمعايير واللوائح
١٧	٢,١,١ تصميم نموذج امتثال للتحقق قبل استلام مخرجات المشروع
١٩	٢,١,٢ تطوير نموذج التحقق Checklist لكل مرحلة من مراحل المشروع (البداية, التخطيط, التنفيذ والإغلاق)
٢٠	٢,٢ السلطة والاهتمام
٢٠	٢,٢,١ تطوير سجل المعنيين وتشكيل المجموعات لهم
٢١	٢,٢,٢ تطوير شبكة (القوة/الاهتمام) وشبكة (التأثير/القوة)
٢١	٢,٢,٣ استخدام النماذج الشبكية مع سجل أصحاب المصلحة
٢٢	٢,٣ ثقافة المنظمة وقيمتها
٢٢	٢,٣,١ تعريف لثقافة المنظمة
٢٣	٢,٣,٢ تقديم مقترحات لقيم المنظمات يمكن للمنظمة تبنيها من خلال المشروع

٢٦ الفصل الثالث

٢٦	٣,١ النقد وإدارة الذات
٢٦	٣,١,١ ثلاث سلوكيات شخصية للطلاب يمكن أن تؤثر على المشروع



- ٣١,٢ دراسة السلوكيات السابقة وتحديد أسبابها وكيفية التخلص منها ٢٧
- ٣١,٣ إجراء تقييم ذاتي باستخدام نموذج SWOT ٢٨
- ٣,٢ النزاهة الشخصية والموثوقية ٢٩
- ٣,٢,١ تقديم "٣" سلوكيات تتعارض مع النزاهة الأخلاقية ٢٩
- ٣,٢,٢ تحليل الأثر المالي والاجتماعي والفني ان وجد لهذه السلوكيات على أعمال المشروع والعلاقات ٣٠
- ٣,٣ الاتصالات الشخصية ٣١
- ٣,٣,١ اعداد سجل المعنيين بالمشروع وأصحاب المصلحة ٣١
- ٣,٣,٢ تعريف التواصل الشخصي والتواصل الفعال ٣٢
- ٣,٣,٣ تعريف أشكال ونماذج وقنوات التواصل الشخصي ٣٣
- ٣,٣,٤ بناء مصفوفة الاتصال ٣٤
- ٣,٣,٥ عرض ٣ سيناريوات لنماذج خاطئة من التواصل ٣٥
- ٣,٣,٦ تطوير وإعداد مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين ٣٦

الفصل الرابع ٣٧

- ٤,١ القيادة ٣٧
- ٤,١,١ وصف وتعريف نموذج القيادة المفضلة لقيادة المشروع ٣٧
- ٤,١,٢ أسباب تفضيل نموذج القيادة "Visionary Leader" ٣٧
- ٤,١,٣ تقديم عدد ٥ مقترحات لطرق التحفيز التي تتناسب مع طبيعة المشروع ٣٨
- ٤,٢ العمل الجماعي ٣٨
- ٤,٢,١ تصميم نموذج RACI لعدد ٣ إجراءات إدارية بالمشروع ٣٨
- ٤,٣ الصراعات والنزاعات ٣٩
- ٤,٣,١ تعريف الصراع والأزمات ٣٩
- ٤,٣,٢ تقديم ٣ سيناريوهات متوقعة لأحداث الصراع في المشروع ٣٩
- ٤,٣,٣ تحديد الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع كل صراع وتحديد سبب الأفضلية ٤٠
- ٤,٣,٤ عرض تحليل الأسباب الجذرية ٤١

الفصل الخامس ٤٤

- ٥,١ الحنكة ٤٤
- ٥,١,١ توزيع الموارد البشرية على المهام ٤٤
- ٥,١,٢ تحليل إجراء عملية (Crashing/Fast Tracking) على الجدول الزمني وتمثيل الجدول ٤٦
- ٥,٢ التفاوض ٤٨
- ٥,٢,١ تطوير قواعد عامة لعملية التفاوض ٤٨
- ٥,٢,٢ إعداد ٣ خطط للتفاوض ٤٩



الفصل السادس ٥٢

- ٥٢ ٦,١ تصميم المشروع.....
- ٥٢ ٦,١,١ تعريف مثلث القيود للمشروع Triple constraint.....
- ٥٣ ٦,١,٢ إعداد قائمة عوامل نجاح المشروع.....
- ٥٤ ٦,١,٣ تطوير وتعريف هيكل تقسيم الأعمال WBS و إعداد دليل شرحه.....
- ٥٦ ٦,٢ المتطلبات والأهداف.....
- ٥٦ ٦,٢,١ تعريف مصفوفة تتبع المتطلبات Requirement Traceability Matrix.....
- ٥٨ ٦,٢,٢ تحديد الطرق المستخدمة في جمع المتطلبات.....
- ٥٩ ٦,٢,٣ تطوير الهيكل الهرمي لأهداف المشروع.....

الفصل السابع ٦٠

- ٦٠ ٧,١ النطاق.....
- ٦٠ ٧,١,١ تطوير وتعريف وإعداد بيان النطاق.....
- ٦٣ ٧,١,٢ تطوير وتعريف وشرح مفاهيم زحف النطاق وإعطاء مثال.....
- ٦٤ ٧,١,٢ توضيح إدارة تحليل المنتج.....
- ٦٨ ٧,٢ الوقت.....
- ٦٨ ٧,٢,١ تطوير قائمة المهام والأنشطة المتضمنة تحت كل حزمة عمل في WBS.....
- ٦٩ ٧,٢,٢ شرح العلاقات بين الأنشطة.....
- ٧١ ٧,٢,٢ تطوير المخطط الشبكي (Logical Diagram) لأنشطة المشروع, وتحديد المسار الحرج.....
- ٧٢ ٧,٢,٤ إعداد مخطط جاننت (Gantt Chart) مع مخطط الأحداث الرئيسية.....
- ٧٣ ٧,٣ الجودة.....
- ٧٣ ٧,٣,١ تطوير نموذج Deming.....
- ٧٤ ٧,٣,٢ تطوير نموذج Ishikawa & SIPOC لإحدى مشاكل مخرجات المشروع.....

الفصل الثامن ٧٥

- ٧٥ ٨,١ المالية.....
- ٧٥ ٨,١,١ إعداد هيكل تقسيم التكاليف وميزانية المشروع بما يتوافق مع WBS.....

الفصل التاسع ٧٧

- ٧٧ ٩,١ الموارد.....
- ٧٧ ٩,١,١ شرح مفهوم موازنة الموارد Resource Leveling and Smoothing.....



٧٩	المشتريات ٩,٢
٧٩	٩,٢,١ تطوير إجراء عملية تنفيذ التوريدات واختيار المقاولين
٨٠	٩,٢,٣ التخطيط والتحكم
٨٠	٩,٣,١ إعداد أجندة وصيغة دعوة ومحضر لاجتماع افتراضي
٨٢	٩,٣,٢ تحديد مقاييس الأداء
٨٣	٩,٣,٣ تطوير نموذج طلب التغيير

الفصل العاشر ٨٥

٨٥	١٠,١ المخاطر والفرص
٨٥	١٠,١,١ تعريف المخاطر والفرص وعرض أمثلة
٨٦	١٠,١,٢ إعداد سجل المخاطر
٨٧	١٠,١,٣ تحليل المخاطر النوعي
٩٠	١٠,١,٤ تحديد استراتيجيات الاستجابة للمخاطر
٩١	١٠,٢ المعنيين
٩١	١٠,٢,١ إعداد مصفوفة تقييم مشاركة أصحاب المصلحة

التوصيات ٩٣

الملخص ٩٥

الملحقات ٩٦

المراجع ٩٧



فهرس الأشكال

١٤	شكل 1 الهيكل التنظيمي لوحدات وفرق عمل المشروع.....
٢١	شكل 2 النموذج الشبكي لسجل المعنيين.....
٤١	شكل 3 السيناريو الأول.....
٤٢	شكل 4 السيناريو الثاني.....
٤٣	شكل 5 السيناريو الثالث.....
٤٦	شكل ٦ المخطط الزمني للمشروع دون وجود ((Fast Tracking/Crashing.....
٤٧	شكل ٧ المخطط الزمني للمشروع مع تطبيق ((Fast Tracking.....
٤٩	شكل 8 خطة التفاوض الأولى.....
٥٠	شكل ٩ خطة التفاوض الثانية.....
٥١	شكل 10 خطة التفاوض الثالثة.....
٥٢	شكل ١١ مثلث القيود الثلاثي لمشروع Cap Salon.....
٥٤	شكل ١٢ هيكل تقسيم الأعمال WBS.....
٥٩	شكل 13 الهيكل الهرمي لأهداف المشروع.....
٦٤	شكل ١٤ إدارة تحليل المنتج.....
٦٧	شكل ١٥ تصميم المنتج.....
٧٠	شكل 16 شرح العلاقات بين الأنشطة.....
٧١	شكل 17 المخطط الشبكي (Logical Diagram) لأنشطة المشروع.....
٧٢	شكل 18 مخطط جانت (Gantt Chart) مع مخطط الأحداث الرئيسية.....
٧٣	شكل 19 نموذج Deming.....
٧٤	شكل ٢٠ نموذج SIPOC.....
٧٤	شكل 21 نموذج Ishikawa.....
٧٥	شكل 22 هيكل تقسيم التكاليف وميزانية المشروع بما يتوافق مع.....
٧٦	شكل ٢٣ توزيع الميزانية على هيكل WBS لمشروع Cap Salon.....
٨٣	شكل ٢٤ نموذج عمليات طلب التغيير.....
٩٢	شكل ٢٥ مصفوفة تقييم مشاركة أصحاب المصلحة.....



فهرس الجداول

١٢	جدول ١ الأهداف الاستراتيجية.....
١٣	جدول ٢ ميثاق المشروع.....
١٧	جدول ٣ نموذج الامتثال.....
١٩	جدول ٤ نموذج التحقق من مهام المشروع.....
٢٠	جدول ٥ سجل المعنيين في Cap Salon.....
٢١	جدول ٦ شبكة القوة/الاهتمام/التأثير.....
٢٨	جدول ٧ نموذج SWOT.....
٣٠	جدول ٨ تحليل الأثر المالي والاجتماعي والفني ان وجد لهذه السلوكيات على أعمال المشروع والعلاقات.....
٣١	جدول ٩ عداد سجل المعنيين بالمشروع وأصحاب المصلحة.....
٣٣	جدول ١٠ تعريف أشكال ونماذج وقنوات التواصل الشخصي.....
٣٤	جدول ١١ مصفوفة الاتصال.....
٣٦	جدول ١٢ مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين.....
٣٨	جدول ١٣ نموذج RACI.....
٤٠	جدول ١٤ تستراتيجيات التعامل مع الصراعات.....
٤٤	جدول ١٥ توزيع الموارد على المهام الوظيفية.....
٥٥	جدول ١٦ هيكل تقسيم الأعمال WBS.....
٥٦	جدول ١٧ مصفوفة تتبع المتطلبات.....
٦٠	جدول ١٨ بيان النطاق.....
٦٨	جدول ١٩ تطوير قائمة المهام.....
٦٩	جدول ٢٠ شرح العلاقات بين الأنشطة.....
٧٩	جدول ٢١ تطوير إجراء عملية تنفيذ التوريدات واختيار المقاولين.....
٨٠	جدول ٢٢ أجندة اجتماع افتراضية.....
٨١	جدول ٢٣ محضر اجتماع افتراضي.....
٨٢	جدول ٢٤ نموذج تحديد مقاييس الأداء.....
٨٤	جدول ٢٥ نموذج طلب التغيير.....
٨٦	جدول ٢٦ سجل المخاطر.....
٨٧	جدول ٢٧ تحليل المخاطر النوعي.....
٨٨	جدول ٢٨ تقييم الأثر والاحتمالية.....



- جدول ٢٩ مصفوفة الاحتمالية والأثر لتقييم الخطر..... ٨٩
- جدول ٣٠ استراتيجيات الاستجابة للمخاطر..... ٩٠
- جدول ٣١ مصفوفة تقييم مشاركة أصحاب المصلحة..... ٩١



الفصل الأول

١.١ الاستراتيجية:

• مقدمة

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

١.١.١ الرؤية

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

١.١.٢ الرسالة

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



١.١.٣ تطوير وتحديد الأهداف بنموذج Smart

• مقدمة

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

• الأهداف الإستراتيجية

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



١.١.٤ تطوير وتحديد مؤشرات قياس الأداء Lead/Lag

جدول 1 الأهداف الاستراتيجية

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



١.١.٥ تطوير وإعداد نموذج ميثاق المشروع

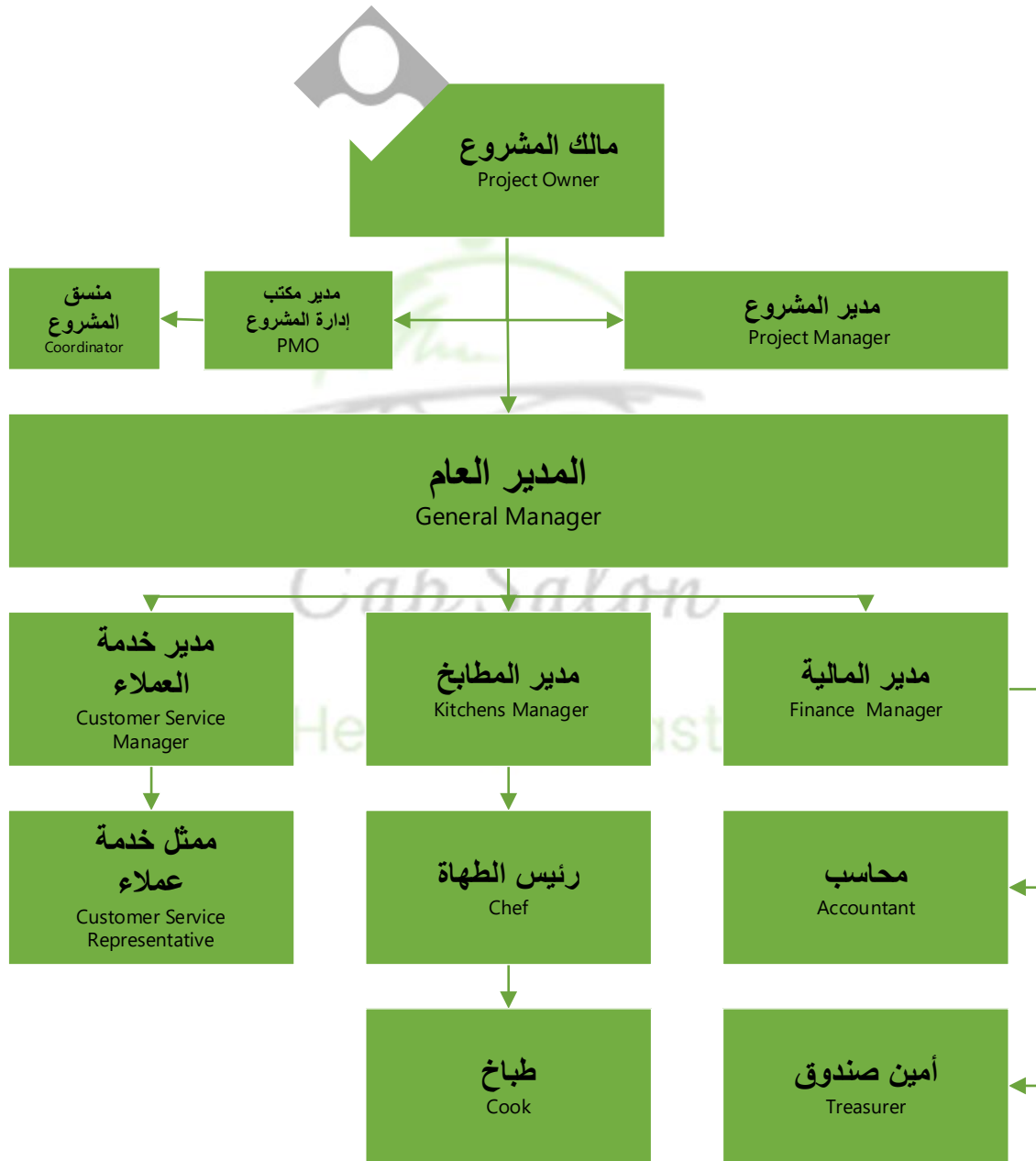
جدول ٢ ميثاق المشروع

ميثاق المشروع			
اسم المشروع		Cap Salon	
مالك المشروع		فريق مشروع التخرج	
مدير المشروع		سامي الجرجو	
التاريخ بدء تنفيذ المشروع		٢٩-يناير-٢٠٢٢م	
تاريخ المتوقع لنهاية المشروع		٢٢-أبريل-٢٠٢٢م	
أصحاب المصلحة		- فريق المشروع ويتضمن مالك المشروع، مدير المشروع وأعضاء الفريق للمشروع. - الجهات الحكومية وتتضمن الأمانة، وزارة الصحة، وزارة التجارة، الغرفة التجارية، وزارة الموارد البشرية، مصلحة الضريبة والزكاة والدخل والدفاع المدني. - الجهات الخاصة وتتضمن مالك العقار (الأرض)، شركة التصميم الهندسي والبناء للكشك، شركات الخدمات اللوجستية، الجهات المالية والموردين. - العملاء.	
وصف المشروع		مطعم يقدم وجبات صحية متنوعة سريعة تناسب جميع فئات العملاء والمجتمع وبأسعار مناسبة	
الغاية من المشروع		إنشاء سلسلة مطاعم (كشكات) توفر وجبات صحية و تساهم في المحافظة على الصحة العامة للمجتمع.	
اهداف المشروع		- إنشاء و افتتاح فرع (كشك-سفري) لمطعم Cap Salon في نهاية شهر أبريل ٢٠٢٢م. - التعاقد مع موردين متخصصين لتوفير المواد الغذائية الصحية والعضوية بأسعار مناسبة وجودة عالية. - توفير وجبات صحية لذيذة وذات تنوع غذائي تناسب جميع أنواع العملاء. - الانتشار و الوصول إلى أكبر شريحة من العملاء من خلال التواجد في تطبيقات توصيل الطعام.	
الإجراءات والمتطلبات		- البحث وإيجاد موقع مناسب لتنفيذ المشروع في المنطقة المستهدفة، كذلك إيجاد موقع مناسب لحفظ الأطعمة وتجهيز الأغذية وطبخها لتكون جاهزة للطلب والتسليم بشكل سريع من خلال الفروع (الكشك). - الحصول على الرخص والتصاريح اللازمة للبدء في تنفيذ المشروع. - تصميم وبناء (الكشك) وتوريد الأدوات والمعدات عن طريق شركة المقاولات و التصميم الهندسي التي تم الاتفاق معها مسبقا وبالتصميم الخاص بالمطعم. - توظيف الموارد البشرية للمشروع حسب الهيكل التنظيمي. - بدء تشغيل المشروع.	
القيود الخاصة بالمشروع .		زمن تنفيذ المشروع	٨٣ يوم عمل
		الميزانية	التكلفة المتوقعة ١٠٠٠,٠٠٠ ريال
		النطاق	المملكة العربية السعودية
		الجودة	أكل صحي متنوع وسريع
الصعوبات والمخاطر		المخاطر	
		تغير الموردين الخاصين بالطعام	الاتفاق مع ٢ موردين كحد أدنى
		مخالفات صحية بسبب العاملين	توفير دليل إرشادي وإجراءات صارمة للالتزام بالمعايير الصحية بشكل كامل
		ارتفاع تكاليف العقارات	إنشاء عقود طويلة المدى تصل إلى ١٠ سنوات.
		تأخر تسليم الطلبات الخارجية للتطبيقات بسبب الازدحام الداخلي لدينا	عند الحاجة، يتم تخصيص موظف خاص لطلبات التطبيقات.
		حدوث طارئ (حادث/تعطل) في المركبة الخاصة بنقل الطعام من المستودع/المطبخ إلى الفروع	التعاقد مع شركة إيجار يتم إلزامها بتوفير مركبة بديلة في حال حدوث أي طارئ (حادث/تعطل).
إعداد		هاديا الشيبان	سامي الجرجو
المراجعة والموافقة			



١.٢ الحوكمة والهياكل والعمليات

١.٢.١ الهيكل التنظيمي لوحدات وفرق عمل المشروع



شكل 1 الهيكل التنظيمي لوحدات وفرق عمل المشروع



١.٢.٢ الأسس العلمية والعملية التي تم اعتمادها في تطوير الهيكل التنظيمي

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

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

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

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

وهذا بهدف إيجاد مركزية التنسيق والتخصص في المهام.



١.٢.٣ نموذج مكتب المشاريع المتبع (PMO)

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

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

مهام مكتب المشاريع

إن مهام مكتب إدارة المشروع في مطعم *Cap Salon* تتمثل في:

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



الفصل الثاني

٢.١ الامتثال والمعايير واللوائح

٢.١.١ تصميم نموذج امتثال للتحقق قبل استلام مخرجات المشروع

جدول 3 نموذج الامتثال

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



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



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

جدول ٤ نموذج التحقق من مهام المشروع

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



٢.٢ السلطة والاهتمام

٢.٢.١ تطوير سجل المعنيين وتشكيل المجموعات لهم

جدول 5 سجل المعنيين في Cap Salon

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



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

جدول ٦ شبكة القوة/الاهتمام/التأثير

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

٢.٢.٣ استخدام النماذج الشبكية مع سجل أصحاب المصلحة



النموذج الشبكي لسجل المعنيين 2 شكل



٢.٣ ثقافة المنظمة وقيمها

٢.٣.١ تعريف لثقافة المنظمة

• الرؤية الأولى لثقافة Cap Salon

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

• القيم والسلوكيات المتوقعة في ثقافة Cap Salon

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

• الأولويات في Cap Salon

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



٢.٣.٢ تقديم مقترحات لقيم المنظمات يمكن للمنظمة تبنيها من خلال المشروع

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

• المبادرة والابتكارية

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

• التميز والتجديد

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

• الاحترافية

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



• الالتزام

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

• التعاون و العمل الجماعي

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

• الشفافية

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



• الاستمرارية

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





الفصل الثالث

٣.١ النقد وإدارة الذات

٣.١.١ ثلاث سلوكيات شخصية للطلاب يمكن أن تؤثر على المشروع

١. انخفاض مستوى التعاون

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

٢. انخفاض مستوى التواصل والتفاعل

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

٣. عدم تحمل المسؤولية

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

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



٣.١.٢ دراسة السلوكيات السابقة وتحديد أسبابها وكيفية التخلص منها.

١. انخفاض مستوى التعاون

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

٢. انخفاض مستوى التواصل والتفاعل

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

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

٣. عدم تحمل المسؤولية

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



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

٣.١.٣ إجراء تقييم ذاتي باستخدام نموذج SWOT

جدول ٧ نموذج SWOT

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



٣.٢ النزاهة الشخصية والموثوقية

٣.٢.١ تقديم "٣" سلوكيات تتعارض مع النزاهة الأخلاقية

١. الكذب، الغش والتضليل

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

٢. الظلم والاستغلال

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

٣. الاتكالية واللامبالاة

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

CapSalon
Healthy & Fast



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

جدول ٨ تحليل الأثر المالي والاجتماعي والفني ان وجد لهذه السلوكيات على أعمال المشروع والعلاقات

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



٣.٣ الاتصالات الشخصية

٣.٣.١ اعداد سجل المعنيين بالمشروع وأصحاب المصلحة

جدول ٩ اعداد سجل المعنيين بالمشروع وأصحاب المصلحة

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



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

٣.٣.٢ تعريف التواصل الشخصي والتواصل الفعال.

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

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



٣.٣.٣ تعريف أشكال ونماذج وقنوات التواصل الشخصي

جدول ١٠ تعريف أشكال ونماذج وقنوات التواصل الشخصي

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



٣.٣.٤ بناء مصفوفة الاتصال

جدول ١١ مصفوفة الاتصال

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



٣.٣.٥ عرض ٣ سيناريوات لنماذج خاطئة من التواصل

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

السيناريو الأول: التواصل العدواني السلبي

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

السيناريو الثاني: التهريب في مكان العمل

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



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

السيناريو الثالث: لعبة اللوم

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

٣.٣.٦ تطوير وإعداد مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين

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

جدول ١٢ مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين

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



الفصل الرابع

٤.١ القيادة

٤.١.١ وصف وتعريف نموذج القيادة المفضلة لقيادة المشروع

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

٤.١.٢ أسباب تفضيل نموذج القيادة "Visionary Leader"

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



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

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

٤.٢ العمل الجماعي

٤.٢.١ تصميم نموذج RACI لعدد ٣ إجراءات إدارية بالمشروع

تحديد المسؤوليات والأدوار والعلاقات من خلال مصفوفة RACI

جدول ١٣ نموذج RACI

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



٤.٣ الصراعات والنزاعات

٤.٣.١ تعريف الصراع والأزمات

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

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

٤.٣.٢ تقديم ٣ سيناريوهات متوقعة لأحداث الصراع في المشروع

- السيناريو الأول

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

- السيناريو الثاني

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

- السيناريو الثالث

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



٤.٣.٣ تحديد الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع كل صراع وتحديد سبب الأفضلية

جدول ١٤ - استراتيجيات التعامل مع الصراعات

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



٤.٣.٤ عرض تحليل الأسباب الجذرية

• السيناريو الأول

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





• السيناريو الثاني

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



Cap Salon
Healthy & Fast



• السيناريو الثالث

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



شكل 5 السيناريو الثالث



الفصل الخامس

٥.١ الحنكة

٥.١.١ توزيع الموارد البشرية على المهام

جدول ١٥ توزيع الموارد على المهام الوظيفية

المسمى الوظيفي	مدير المشروع	الارتباط الوظيفي	مالك المشروع
١	الوصف الوظيفي	إدارة وتخطيط المشاريع والإشراف على عمليات سيرها وذلك لضمان انتهاءها في الوقت المحدد وبما يتناسب مع الميزانية المرصودة بالجودة المطلوبة.	مالك المشروع
٢	الوصف الوظيفي	الإشراف على عملية إعداد وتطوير منهجية متكاملة بإدارة المشاريع والعمل على وضع الآليات المعتمدة لتنفيذها وتقييمها من خلال المخرجات بالإضافة إلى متابعة جميع مراحل المشروع وضمان التزامه بالموصفات المطلوبة.	مدير مكتب إدارة المشاريع
٣	الوصف الوظيفي	تنسيق جداول المشروع والموارد والمعدات والمعلومات الضرورية والقيام بالاتصال بأصحاب المصلحة لتحديد متطلبات المشروع وكذلك ضمان تلبية احتياجاتهم مع تطور المشروع.	مدير مكتب إدارة المشاريع
٤	الوصف الوظيفي	المحافظة على إيرادات المطعم وتقديم جودة عالية من خلال ضمان التشغيل بالشكل الصحيح مع تطبيق معايير الجودة، وكذلك العمل على إدارة الفريق والتعامل مع شكاوى العملاء بهدف تقديم أفضل خدمة لهم.	مالك المشروع
٥	الوصف الوظيفي	رئيس الطهاة	مدير المطابخ

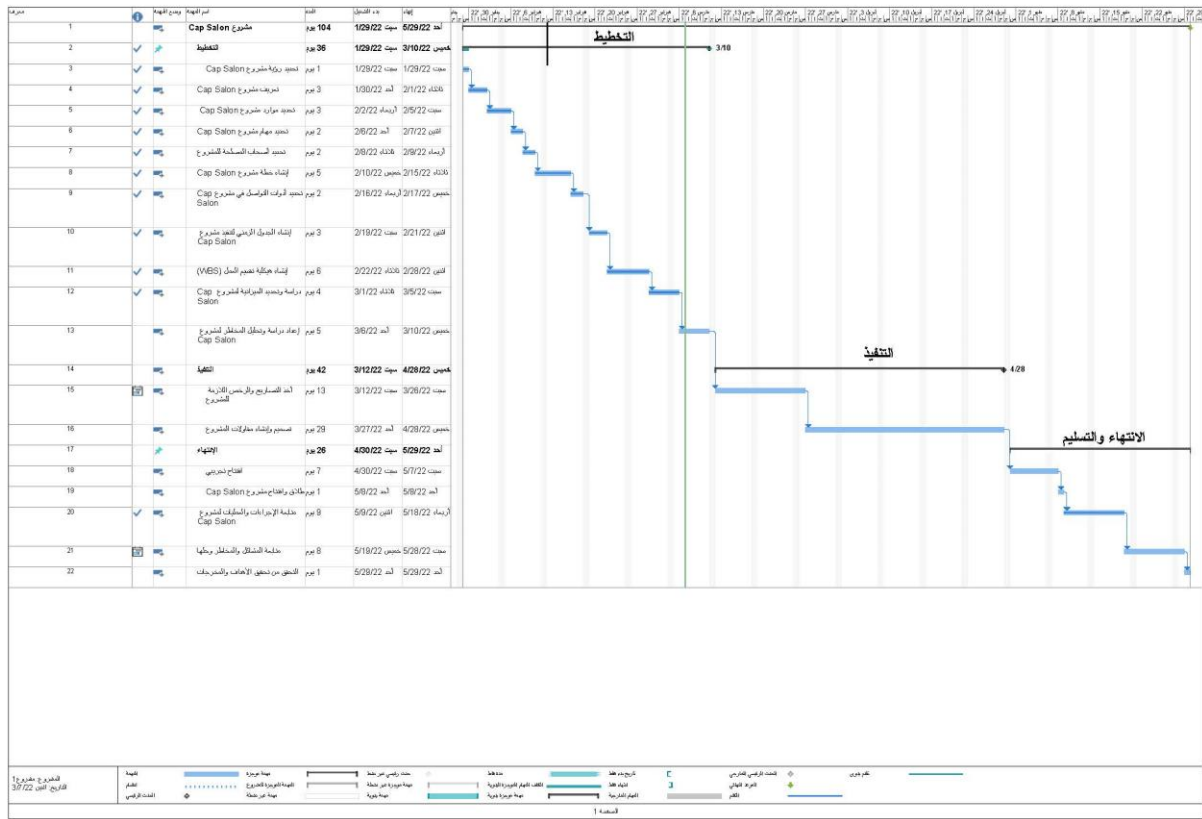


تطوير قوائم الطعام وتحديد مواصفات شراء المواد الغذائية وضمان توفرها بالكميات المناسبة، بالإضافة إلى الإشراف على الطباخين والتأكد من إتقان الوصفات وتقديمها للعميل بجودة عالية مع تطبيق معايير الصحة الغذائية.	الوصف الوظيفي	
رئيس الطهاة	الارتباط الوظيفي	طباخ
إعداد القوائم والأطباق المختلفة للعملاء في الوقت المناسب وبالجودة المطلوبة مع القيام بالتأكد من جاهزية المطعم وتوفير الأدوات اللازمة.	الوصف الوظيفي	٦
قسم المالية	الارتباط الوظيفي	محاسب
إعداد التقارير المالية للمطعم وكذلك العمل على إعداد الميزانيات العامة والخاصة وقوائم الدخل وتقارير الأرباح والخسائر والإيرادات والمصروفات، بالإضافة إلى إعداد وصرف مسيرات الرواتب للعاملين.	الوصف الوظيفي	٧
مدير المالية	الارتباط الوظيفي	أمين صندوق
	الوصف الوظيفي	٨
مدير خدمة العملاء	الارتباط الوظيفي	ممثّل خدمة عملاء
تلبية احتياجات العملاء بشكل يتوافق مع توقعاتهم عبر تقديم خدمات ذات جودة عالية والعمل على جذب واستقطاب المزيد من العملاء الجدد.	الوصف الوظيفي	٩



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

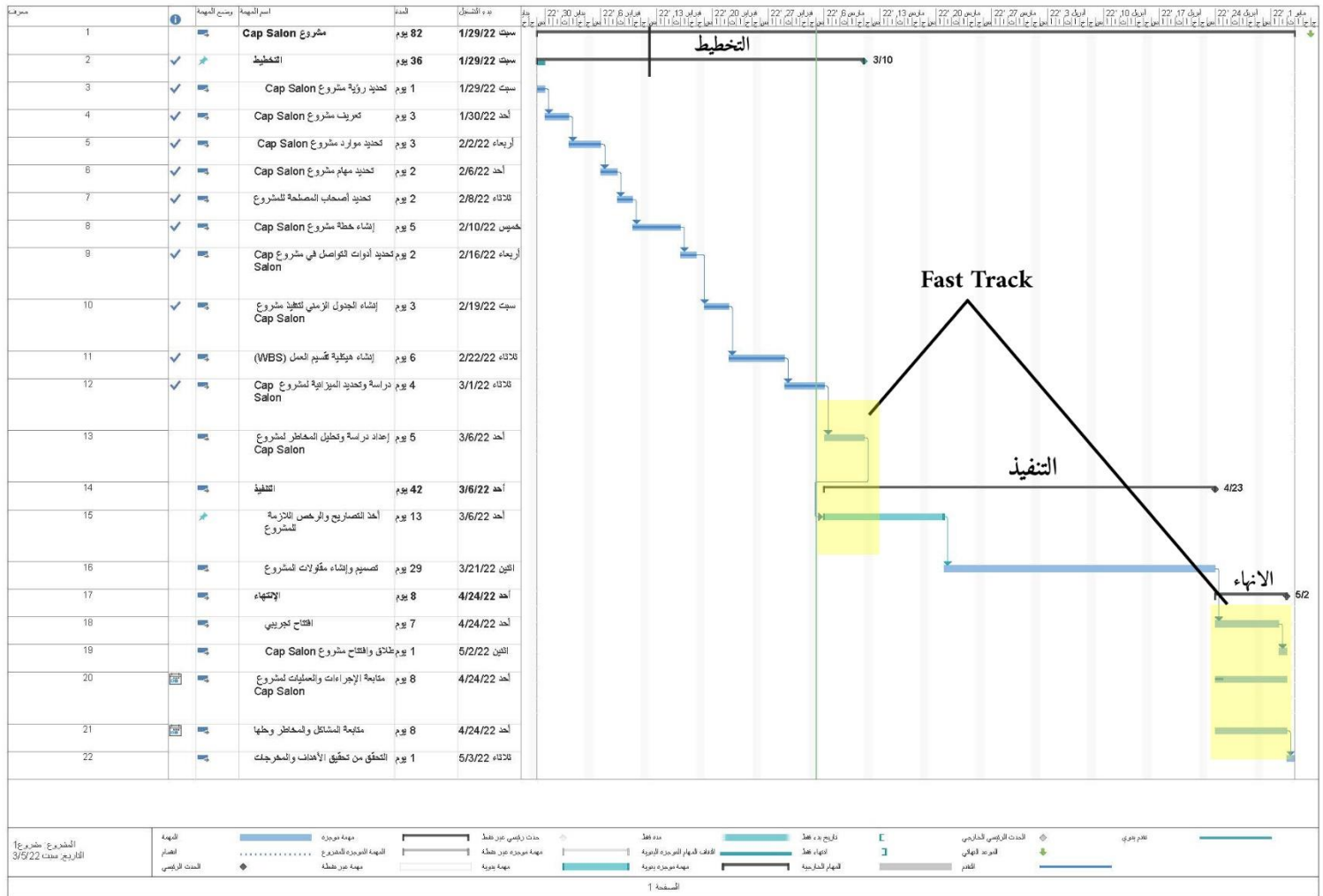
المخطط الزمني للمشروع دون وجود (Fast Tracking/Crashing)، وهو الجدول الزمني الاعتيادي والمتطلب لتنفيذ مشروع Cap Salon دون اللجوء إلى الحاجة لزيادة التكاليف/الموارد/الأدوات أو دمج أكثر من مهمة عمل لتصبح في ضمن إطار زمني مشترك لتنفيذه بنفس الموارد المتوفرة في المشروع. وهنا كان تاريخ التسليم هو ٢٩-مايو-٢٠٢٢م.



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



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



شكل ٧ المخطط الزمني للمشروع مع تطبيق (Fast Tracking)



٥.٢ التفاوض

٥.٢.١ تطوير قواعد عامة لعملية التفاوض

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

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

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



٥.٢.٢ إعداد ٣ خطط للتفاوض

خطة التفاوض الأولى:



شكل 8 خطة التفاوض الأولى



خطة التفاوض الثانية:



شكل ٩ خطة التفاوض الثانية



خطة التفاوض الثالثة:



شكل 10 خطة التفاوض الثالثة



الفصل السادس

٦.١ تصميم المشروع

٦.١.١ تعريف مثلث القيود للمشروع Triple constraint

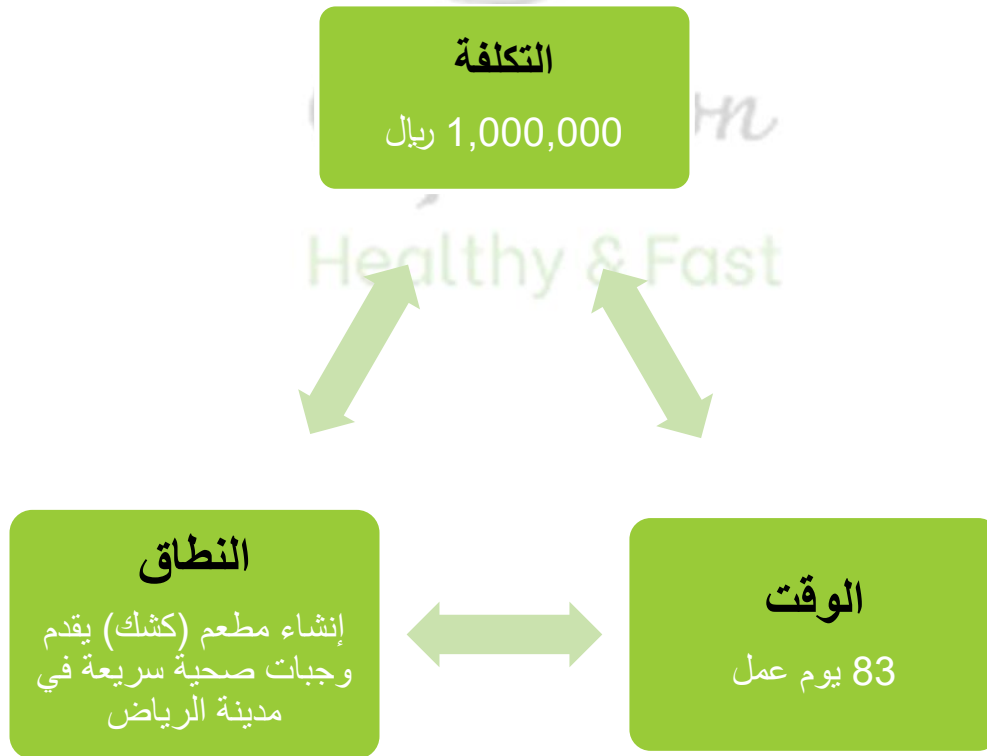
مثلث القيود الثلاثي لمشروع Cap Salon سيساعد المشروع في الحفاظ على العناصر الثلاثة للقيود الثلاثي يعتبر التغيير أمراً ضرورياً في مشروع Cap Salon، والاستعداد بشكل كافٍ يضمن أن التغييرات لا تعرض المشروع بأكمله والعلاقات المعنية للخطر.

مثلث القيود الثلاثي لمشروع Cap Salon يتكون من:

١- وقت تنفيذ المشروع: ٨٣ يوم عمل .

٢- تكلفة تنفيذ Cap Salon: ١,٠٠٠,٠٠٠ ريال سعودي.

٣- النطاق: إنشاء مطعم (كشك) يقدم وجبات صحية سريعة في مدينة الرياض.



شكل ١١ مثلث القيود الثلاثي لمشروع Cap Salon



٦.١.٢ إعداد قائمة عوامل نجاح المشروع

في مشروع Cap Salon تم دراسة عدة عوامل لنجاح المشروع وهي كالتالي:

١. الموقع الجيد لكشك Cap Salon.
٢. تحديد الاهداف وخطة العمل بشكل متقن ومتابعة تحقيقها بشكل مستمر.
٣. الدراسة الجيدة للمنافسين.
٤. الالتزام بهوية المطعم الموحدة.
٥. اختيار الديكور المناسب للمطعم بجودة عالية.
٦. نفس الطعم والنكهة كل وقت وكل فرع.
٧. الحرص على جودة ومذاق الطعام.
٨. كفاءة مستوى الخدمة للعملاء.
٩. الحرص على وضع قائمة أسعار مناسبة للعملاء مقابل الخدمة.





٦.١.٣ تطوير وتعريف هيكل تقسيم الأعمال WBS و إعداد دليل شرحه.

إن هدف هيكل تقسيم العمل أو **WBS** هو تسهيل إدارة المشاريع، وتقسيمها إلى أجزاء يعمل عليها أفراد مختلفين في الفريق في وقت متزامن، مما يؤدي إلى تحسين إنتاجية الفريق، وتسهيل إدارة المشروع، ولذلك قمنا في مشروع Cap Salon بإنشاء هيكل تقسيم أعمال يتوافق مع المجال الذي نعمل فيه، وبالتالي تسهيل توزيع المهام بشكل فعال على أعضاء الفريق وتسليمها بالوقت المطلوب



شكل ١٢ هيكل تقسيم الأعمال WBS

Cap Salon
Healthy & Fast



ولتطوير هيكل تقسيم الأعمال والاستفادة القصوى من هدف وجوده في المشروع، قمنا باستخدام التقنية ن طريق إدخال المعلومات في برنامج (Microsoft Project) والحصول على المخرجات المثلى للهيكل عن طريق جدول يوضح كالم المهام والمسؤولين عن كل مهمة وكذلك الفترات الزمنية لتنفيذ كل مهمة وكل مرحلة بشكل عام أيضا.

جدول 16 هيكل تقسيم الأعمال WBS

WBS	المهمة	مسؤول WBS	المدة	بدء التشغيل	إنهاء
A	مشروع - Cap Salon	مالك المشروع	104 يوم	سبت 1/29/22	أحد 5/29/22
A.1	مرحلة البدء	مالك المشروع , أصحاب المصلحة , مدير المشروع , PMO	36 يوم	سبت 1/29/22	خميس 3/10/22
A.1.1	تحديد فكرة المشروع والميزانية	مالك المشروع , مدير المشروع PMO	12 يوم	سبت 1/29/22	خميس 2/10/22
A.1.2	تجهيز الوثائق المطلوبة للمشروع	مدير المشروع	10 يوم	جمعة 2/11/22	اثنين 2/21/22
A.1.3	اعتماد الموقع والتصميم	مالك المشروع , مدير المشروع , PMO , أصحاب المصلحة	9 يوم	ثلاثاء 2/22/22	خميس 3/3/22
A.1.4	اعتماد الموردين	مدير المشروع	8 يوم	أربعاء 3/2/22	خميس 3/10/22
A.2	مرحلة البناء	مدير المشروع	43 يوم	جمعة 3/11/22	خميس 4/28/22
A.2.1	بناء المطبخ ومكان تعبئة الأطعمة	مدير المشروع	28 يوم	جمعة 3/11/22	اثنين 4/11/22
A.2.2	بناء الكشك لتسليم الأطعمة	مدير المشروع	25 يوم	خميس 3/31/22	خميس 4/28/22
A.2.3	تجهيز قائمة الطعام	مدير المشروع , أصحاب المصلحة	9 يوم	جمعة 4/1/22	أحد 4/10/22
A.3	مرحلة التوظيف والتدريب	المدير العام, رئيس الطباخين	39 يوم	ثلاثاء 3/15/22	خميس 4/28/22
A.3.1	توظيف الطباخين والعاملين في الكشك	المدير العام	28 يوم	ثلاثاء 3/15/22	جمعة 4/15/22
A.3.2	تحديد مهمات الموظفين	المدير العام	13 يوم	ثلاثاء 3/15/22	ثلاثاء 3/29/22
A.3.3	تدريب الموظفين	المدير العام, رئيس الطباخين	26 يوم	أربعاء 3/30/22	خميس 4/28/22
A.4	مرحلة التشغيل	مدير المشروع , فريق المشروع	9 يوم	جمعة 4/29/22	أحد 5/8/22
A.4.1	التأكد أن المطعم جاهز للتشغيل	مدير المشروع , فريق المشروع	8 يوم	جمعة 4/29/22	سبت 5/7/22
A.4.2	التشغيل التجريبي	مدير المشروع , الموظفين	2 يوم	سبت 5/7/22	أحد 5/8/22
A.4.3	الإفتتاح واستقبال العملاء	مالك المشروع , مدير المشروع , موظفين المطعم	1 يوم	أحد 5/8/22	أحد 5/8/22
A.5	مرحلة الإغلاق	مدير المشروع	18 يوم	اثنين 5/9/22	أحد 5/29/22
A.5.1	التأكد من سير العمل	مدير المشروع, المدير العام	18 يوم	اثنين 5/9/22	أحد 5/29/22
A.5.2	تسليم المشروع	مدير المشروع, مالك المشروع	1 يوم	أحد 5/29/22	أحد 5/29/22



٦.٢ المتطلبات والأهداف

٦.٢.١ تعريف مصفوفة تتبع المتطلبات Requirement Traceability Matrix

لتوثيق هذه الروابط المعقدة بوضوح ، قام فريق العمل باستخدام مصفوفة تتبع المتطلبات وذلك لرسم خرائط دقيقة للعلاقات بين المتطلبات

جدول ١٧ مصفوفة تتبع المتطلبات

قابلية العلاقة		معلومات المتطلبات			
#	المتطلب	الأولوية	التصنيف	المسؤول	الهدف
١	يجب أن تكون جميع مكونات الطعام صحية وطبيعية	مرتفع	الجودة	المدير العام	تقديم وجبات صحية طبيعية
٢	أن تكون أجهزة إعداد الطعام ذات جودة عالية	مرتفع	الجودة	مدير المشروع	- تخفيض تكاليف الصيانة الدورية للأجهزة. - تقليل احتمالية الأعطال أثناء فترات الذروة والمواسم.
٣	يجب أن تكون أجهزة الحفاظ على حرارة الطعام موفرة للطاقة الكهربائية	مرتفع	تقني	مدير المشروع	خفض تكاليف فواتير الكهرباء



يجب أن تكون ٤ مواقع نقاط البيع الاستراتيجية	مرتفع	تقني	مالك المشروع • رفع معدل المبيعات اليومية للمشروع. • مدير المشروع • انتشار أسرع.
دفع الالتزامات ٥ المالية في وقتها	مرتفع	تقني	مالك المشروع • رفع ثقة المعنيين الخارجيين (مقاول/مصمم/مورد) • بإدارة المشروع وبالتالي رفع الحد الائتماني في المستقبل.
استلام تقرير ٦ شهري عن أداء المشروع	مرتفع	إداري	المدير العام • التأكد من التزام المشروع بالأهداف المالية والتقنية. • مكتب إدارة • التأكد من التزام المشروع بالأنظمة والقوانين الحكومية.
التسجيل في ٧ تطبيقات توصيل الطعام	مرتفع	تقني	المدير العام • زيادة نسبة المبيعات بنسبة ٧٪.
تصميم موحد ٨ وجذاب لنقاط البيع	مرتفع	تقني	مالك المشروع • زيادة نسبة المبيعات بنسبة ٧٪. • مدير المشروع • انتشار أسرع.
التسويق الإلكتروني ٩ لمشروع Cap Salon	مرتفع	إداري	المدير العام • نجاح مشروع Cap Salon. • زيادة نسبة المبيعات بنسبة ٧٪. • انتشار أسرع.



أنظمة إطفاء				
الحريق داخل				
المطبخ ونقاط				
البيع				
١٠	مرتفع	تقني	مدير المشروع	الحفاظ على بيئة عمل آمنة للجميع
توظيف فريق				
١١	مرتفع	إداري	مالك المشروع	لتشغيل وإدارة مشروع Cap Salon
العمل			المدير العام	

٦.٢.٢ تحديد الطرق المستخدمة في جمع المتطلبات

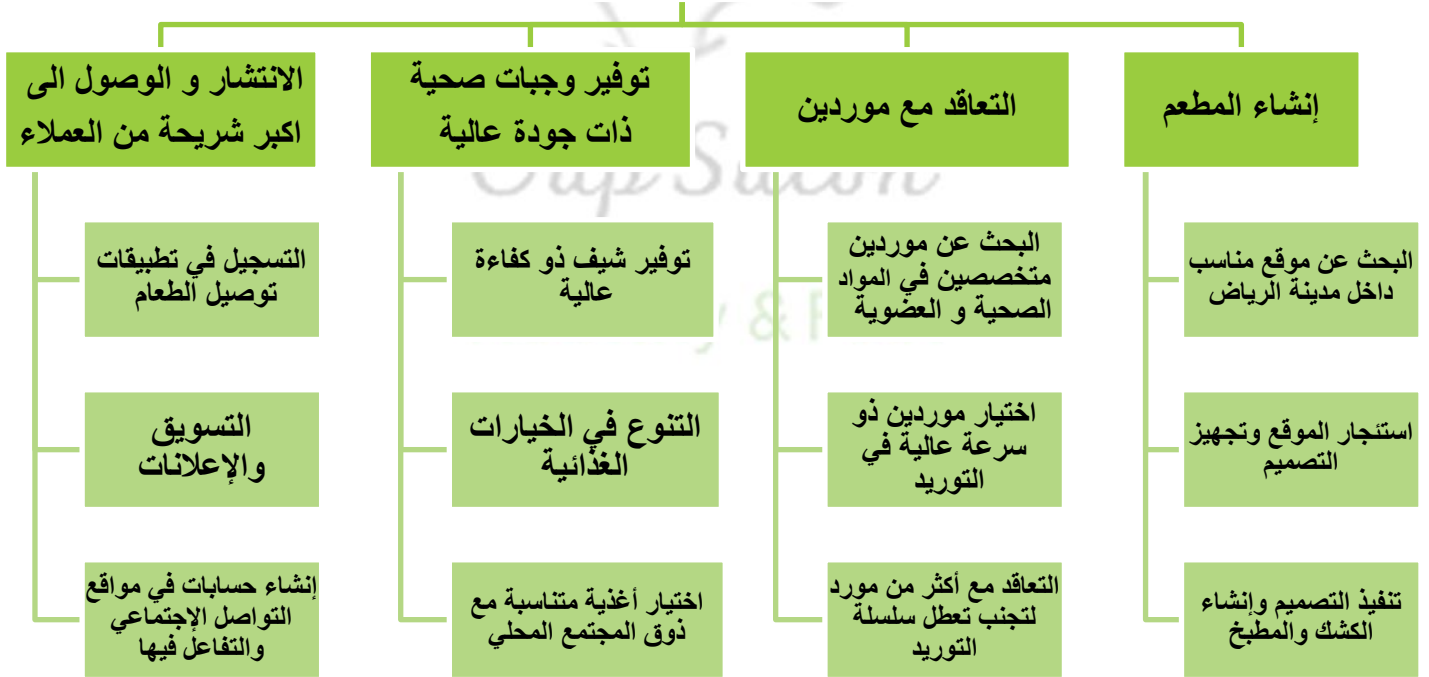
في مشروع Cap Salon, تم جمع المتطلبات بطريقة العصف الذهني, والتي قد تكون هي الطريقة الأنسب في مثل هذا المشروع حيث أنه من السهل اجتماع ملاك المشروع بأوقات مناسبة وحصر جميع متطلبات المشروع وتحليلها ودراساتها بشكل فعال.



٦.٢.٣ تطوير الهيكل الهرمي لأهداف المشروع

يهدف الهيكل الهرمي في مشروع Cap Salon إلى تحديد الأهداف بدقة ورسم الهيكل الهرمي لتحقيق كل منها، وذلك عن طريق سرد الأهداف والسبل الفرعية التي يمكن عن طريقها تحقيق الهدف النهائي، والشكل التالي يوضح آلية الهيكل التنظيمي المتبع في المشروع.

مطعم Cap Salon



شكل 13 الهيكل الهرمي لأهداف المشروع



الفصل السابع

٧.١ النطاق

٧.١.١ تطوير وتعريف وإعداد بيان النطاق

إن لوثيقة بيان النطاق دور وأهمية كبيرة في تحديد حدود المشروع، أهدافه، افتراضاته، معاييرهِ وكذلك المخرجات المتوقعة من المشروع، ولذلك كان لا بد من إعداد وثيقة بيان النطاق الخاصة بمشروع Cap Salon والتي تم بيانها في الوثيقة التالية.

جدول ١٨ بيان النطاق

بيان نطاق مشروع			
تفاصيل عامة عن المشروع			
اسم المشروع	Cap Salon	مدير المشروع	سامي الجوجو
تاريخ بدء المشروع	٢٠٢٢/١/٢٩	تاريخ نهاية المشروع	٢٠٢٢/٤/٢٢
ميزانية المشروع	١,٠٠٠,٠٠٠ ريال	عدد أعضاء الفريق	١٠
مستوى خطورة المشروع	متوسطة	تاريخ إعداد النطاق	٢٠٢٢/٣/٢٢
الهدف العام من المشروع		يهدف هذا المشروع إلى إنشاء مطعم (كشك) للوجبات السريعة الصحية في أحد المواقع المميزة في مدينة الرياض كمرحلة أولى، على أن يتبع ذلك عدد إنشاء عدة فروع موزعة في مناطق المملكة الرئيسية في مراحل قادمة.	
أهداف المشروع			
1 - إنشاء وافتتاح فرع (كشك- سفري) للمطعم في نهاية أبريل ٢٠٢٢م.			
2 - التعاقد مع موردين متخصصين لتوفير المواد الغذائية الصحية والعضوية بأسعار مناسبة وجودة عالية.			
3 - توفير وجبات لذيذة ومتنوعة تناسب جميع أذواق العملاء.			
4 - الوصول إلى أكبر شريحة من العملاء من خلال التواجد في تطبيقات توصيل الطعام.			



معلومات عن المشروع	
• ميزانية المشروع هي. • مدة تنفيذ المشروع هي ٨٣ يوم عمل فقط. • عدد أعضاء فريق المشروع هو ١٠ أعضاء. • يجب استخراج جميع التصاريح الحكومية اللازمة. • يجب التعاقد مع موردين ذوي كفاءة عالية بأسعار مناسبة.	قيود المشروع
• يفترض أن يتم تسليم المشروع وفق ما تم التخطيط له. • يفترض ألا تزيد التكلفة الإجمالية للمشروع وتظل الظروف الاقتصادية العامة طبيعية بدون تغيير. • يفترض أن تكون جميع الموارد اللازمة لإتمام المشروع متوفرة بالكمية والتوقيت المناسب لذلك. • يفترض تحديد كافة الزبائن المستهدفين من المطعم. • يفترض ارتفاع الوعي الصحي للعملاء. • يفترض تقديم وجبات صحية ذات جودة عالية تنافس ما هو متوفر بالسوق. • يفترض أن العوامل السياسية والقانونية للبلاد مستقرة دون تغيير.	افتراضات المشروع
• استخراج كافة التصاريح الخاصة بعمل المطعم. • اختيار الموقع المناسب للمطعم. • الانتهاء من تصميم وأعمال إنشاءات المطعم بشكل مكتمل. • اختيار طاقم العمل المناسب للمطعم. • توفر كافة التجهيزات اللازمة لتشغيل المطعم على النحو الأمثل. • نجاح الافتتاح التجريبي للمطعم بلا مشاكل إدارية أو فنية.	معايير قبول المشروع



• نجاح الحملات التسويقية للمطعم.	
• دراسة جدوى المشروع. • خطة المشروع. • تصاريح المشروع. • مخططات التصميم والبناء للمطعم. • قائمة أسماء ومواصفات طاقم عمل المطعم. • التجهيزات اللازمة لتشغيل المطعم. • خطة الحملات التسويقية والدعائية للمطعم. • قائمة ومواصفات الوجبات الصحية. • سجل الدوس المستفادة من المشروع.	مخرجات المشروع
تشغيل المشروع وتطويره وافتتاح أفرع لمطاعم أخرى في مدن أخرى.	خارج نطاق المشروع



٧.١.٢ تطوير وتعريف وشرح مفاهيم زحف النطاق وإعطاء مثال

في مشروع Cap Salon تم تطبيق Scope Creep ما يعرف بزحف النطاق على مرحلة ما قبل التسليم كمثال وذلك لتعريف زحف النطاق في المشروع وتجنبه في المستقبل.

زحف النطاق في مشروع Cap Salon هو تسليم او عمل شيء اثناء بناء المشروع ليس مطابق لنطاق فكرة Cap Salon حيث ان مشروع مطعم (كشك) Cap Salon نطاقه هو عبارة عن وجبات سريعة صحية تتناسب مع جودة وسرعة الحياه بحيث يستطيع العميل استلام الوجبة من الكشك في وقت سريع واكل صحي في موقع يتوافد عليه كثير من العملاء.

يوجد عدة أسباب لزحف النطاق في مشروع Cap Salon تم تلخيصها كما يلي:

١- ضعف التواصل بين فريق Cap Salon , مثال: مدير المشروع لم يتواصل او يجتمع مع مالك المشروع لمدة طويلة.

٢- فريق المشروع ليس على دراية تامة لأهداف المشروع.

هذه أسباب كافية تؤدي الى زحف نطاق المشروع ولتمثيل ذلك في مشروع Cap Salon لنفترض أن مدير المشروع قام بتسليم التصميم لشركة مقاولات لبناء المشروع وكان هناك مشكلة في التصميم ليست مطابقة لما يريده مالك المشروع، وهو انه تم عمل التصميم بحيث يستطيع العميل بالدخول الى المطعم والانتظار لأخذ الوجبات، ولكن فكرة مالك المشروع هو أن العميل يطلب الطلب ويستلمه وهو خارج المطعم بمدة قياسية سريعة.

قامت شركة المقاولات بالبدا في البناء وبعد الانتهاء زار مالك المشروع المطعم ووجد ان فكرة مشروعه لا تتطابق مع تصميم الكشك. هنا حدث ما يسمى بزحف المشروع حيث قام مدير المشروع بإعادة تصميم الكشك وسلمة مرة أخرى لشركة المقاولات لتغيير التصميم وفقا لما طلبه مالك المشروع وكلف ذلك من ميزانية المشروع إعادة التصميم للكشك، وتكاليف عمل ووقت لإعادة تعديله وفقا لطلب مالك المشروع. كان يمكن تجنب ذلك بحيث ان مدير المشروع قبل التصميم اجتمع مع مالك المشروع وتواصل معه.



٧.١.٢ توضيح إدارة تحليل المنتج

نسعى في Cap Salon جاهدين للحصول على أفضل المنتجات في مجال الطعام الصحي السريع، ومن هنا جرى تحليل المنتج بشكل كامل ومن جميع الأبعاد التي ستساهم في إنشاء منتج متميز ذو جودة عالية وينافس بقوة في السوق المحلي.

المشكلة التي يحلها المنتج عدم توفر وجبات صحية و سريعة

1- توفير وجبات صحية

1.1

ساندوتشات صحية
طازجة تحتوي على
عناصر غذائية مرتفعة

يمكن توفيرها عن طريق
توفير قائمة طعام تم
دراستها مسبقاً من
أخصائيين في التغذية

1.2

عصيرات طازجة صحية
تحتوي على قيم غذائية
مرتفعة

يمكن توفيرها عن طريق
توفير قائمة طعام تم
دراستها مسبقاً من
أخصائيين في التغذية

2.1

موقع سهل الوصول إليه
وقريب من الطرق
الرئيسية

يمكن توفيرها عن طريق
اختيار موقع محاط
بالعديد من مكاتب
الشركات والخدمات
التعليمية والصحية

2.2

يتم استلام الطلب خلال
5 دقائق من وصول
العميل

يمكن توفيرها عن طريق
توفير تطبيق خاص
بالمطعم، بحيث يمكن
للعامل إنشاء طلب
مسبق واستلام الطلب
فور وصوله لموقع
المطعم

شكل ١٤ إدارة تحليل المنتج



• إدارة الأفكار

في هذه المرحلة تم الاجتماع بأعضاء الفريق (ملاك المشروع) والقيام بالعصف الذهني لتوليد فكرة منتج متميز، صحي ومطلوب في السوق المحلي وبشده، ومن هنا نشأت فكرة منتج الطعام الصحي السريع.

• رسم خارطة الطريق للمنتج

- ماهي المشكلة التي يحلها المنتج؟

عدم توفر وجبات صحية و سريعة في السوق المحلي.

- ما هو الوضع الحالي للمنتج؟

المنتج الحالي هو عبارة عن مجموعة من الساندويتشات الصحية التي يتم اعدادها بشكل سريع.

- أين يجب أن يصل المنتج في المستقبل؟

منتجاتنا المستقبلية ستشمل العديد من الأطباق الصحية لوجبات الفطور، الغداء والعشاء بالإضافة إلى القائمة السابقة من الساندويتشات الصحية السريعة الإعداد.

- ما يجب القيام به للوصول للمنتج المستقبلي؟

خلال الفترة القادمة سيتم الأخذ بعين الاعتبار ملاحظات العملاء وآرائهم على الوجبات المقدمة، والبحث المستمر عن القيم الغذائية للأغذية بهدف إضافة الأطعمة الصحية سريعة التحضير في قائمة أطعمتنا والتطوير فيها بشكل مستمر.

• تحديد الأولويات

الأولويات لدينا في قائمة المنتجات الخاصة بنا هي أن تكون الأغذية (صحية، ذات طعم مميز مطلوب وأن تكون سريعة التحضير).



• اختيار المنتج

الأكل الصحي ذو نطاق واسع جدا، ولكن بعد الدراسة الدقيقة والاستشارة من قبل أخصائيين التغذية، تم اختيار عدة مكونات

لتكون جزء رئيسي من منتج Cap Salon ، المكونات الرئيسية لجميع منتجاتنا هي:

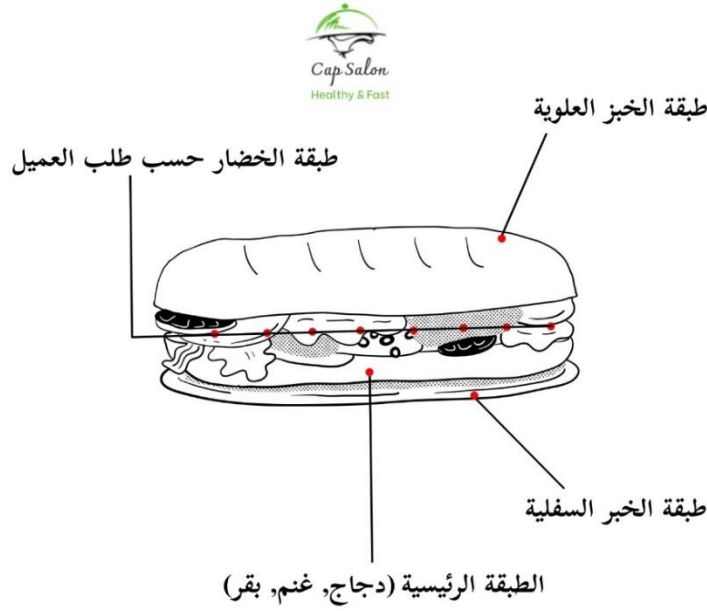
- القمح الكامل لصناعة الخبز (الأبيض/الأسمر) .
- الخضار (البصل، الطماطم، الخس، الخيار، الزيتون، البصل الأخضر، الفلفل الرومي، الفلفل الأخضر، الجزر).
- الفواكه الطازجة (فراولة، موز، أناناس، كيوي، تفاح، برتقال، أفوكادو، البابايا).
- اللحوم الطبيعية الطازجة (لحم الدجاج الطازج، لحم الغنم الطازج و لحم البقر الطازج).
- الملح الطبيعي الغير معدل.
- البهارات الطبيعية ١٠٠٪.
- العصائر الطازجة (من قائمة الفواكه المدرجة مسبقا).

• تصميم المنتج

تم أخذ الاعتبار أثناء تصميم المنتج أن يكون الشكل العام جذابا، وأن يكون الطعام ذو حرارة مناسبة لبدء الأكل بشكل فوري دون الحاجة للانتظار لأن يبرد الطعام.

النموذج التالي هو النموذج العام للساندويتش لمنتج Cap Salon الحالي، والذي سيتم تعبئته بالمكونات المتوفرة بناء على طلب العميل.

Cap Salon
Healthy & Fast



شكل ١٥ • تصميم المنتج

• تسويق المنتج

سيتم التسويق للمنتج عبر اتباع سياسات فعالة في ذلك, أهمها:

- ١- اختيار الموقع الأفضل للكشك بحيث يكون في طريق ذا حركة سير مرتفعة.
- ٢- الاتفاق مع شركة تسويق رقمي لتسويق المنتج عبر وسائل الإعلان الرقمية وأهمها (سناب شات, انستجرام).
- ٣- إنشاء حسابات في مواقع التواصل الاجتماعي المشاركة فيها بشكل فعال مع العملاء.

• أراء العملاء

بالتأكيد سيكون للعملاء دور كبير وفعال في تحسين المنتج الخاص بنا, وذلك عن طريق تحفيز العملاء بالمشاركة بأرائهم حول وجباتنا وكيفية تطويرها وتحسينها. يمكن تطبيق هذا التحفيز عن طريق عرض وجبات مجانية في الزيارة القادمة للعميل عند رفعه للاستبيان الموجود خلف الفاتورة وبشكل الكتروني.

٧.٢ الوقت

٧.٢.١ تطوير قائمة المهام والأنشطة المتضمنة تحت كل حزمة عمل في WBS

نظرا لأهمية تفصيل الأنشطة لكل حزمة في WBS لمشروع Cap Salon فقد تم إدراج هذه التفاصيل في ملف المشروع عن طريق برنامج (Microsoft Project), وذلك للحصول على أفضل طريقة للمخرجات والمساعدة على تسهيل الرجوع لها وقت التنفيذ.

جدول 19 تطوير قائمة المهام

WBS	اسم المهمة	وصف WBS	مسؤول WBS	البدء	الوقت	الإنهاء
A	مشروع - Cap Salon	المشروع	مالك المشروع	سبت 1/29/22	104 يوم	أحد 5/29/22
A.1	مرحلة البدء	يتم فيها تحديد الميزانية وتخطيط وبداية المشروع	مالك المشروع , أصحاب المصلحة , مدير المشروع , PMO	سبت 1/29/22	36 يوم	خميس 3/10/22
A.1.1	تحديد فكرة المشروع والميزانية	تحديد الرؤية والرسالة وفكرة المشروع	مالك المشروع , مدير المشروع PMO	سبت 1/29/22	12 يوم	خميس 2/10/22
A.1.2	تجهيز الوثائق المطلوبة للمشروع	تجهيز جميع الأوراق الحكومية والوثائق المطلوبة لافتتاح المشروع	مدير المشروع	جمعة 2/11/22	10 يوم	اثنين 2/21/22
A.1.3	اعتماد الموقع والتصميم	إيجاد موقع مناسب لفكرة المشروع وتصميم عن طريق المكاتب الاستشارية	مالك المشروع , مدير المشروع , PMO , أصحاب المصلحة	ثلاثاء 2/22/22	9 يوم	خميس 3/3/22
A.1.4	اعتماد الموردين	البحث عن موردين الأدوات والأطعمة المستخدمة في المطعم	مدير المشروع	أربعاء 3/2/22	8 يوم	خميس 3/10/22
A.2	مرحلة البناء	بناء الكشك والمطبخ بناء على التصميم والديكور المتفق عليه	مدير المشروع	جمعة 3/11/22	43 يوم	خميس 4/28/22
A.2.1	بناء المطبخ ومكان تعبئة الأطعمة	استأجر مطبخ مقارب لكشك تسليم الأطعمة ووضع جميع الأدوات اللازمة فيه	مدير المشروع	جمعة 3/11/22	28 يوم	اثنين 4/11/22
A.2.2	بناء الكشك لتسليم الأطعمة	استأجر المكان المناسب في مكان حيوي وبدئ التصميم	مدير المشروع	خميس 3/31/22	25 يوم	خميس 4/28/22
A.2.3	تجهيز قائمة الطعام	تجهيز قائمة الطعام المطلوبة بناء على فكرة المشروع مع الطباخ	مدير المشروع , أصحاب المصلحة	جمعة 4/1/22	9 يوم	أحد 4/10/22
A.3	مرحلة التوظيف والتدريب	فتح باب التوظيف وعمل المقابلات واختيار الموظفين	المدير العام, رئيس الطباخين	ثلاثاء 3/15/22	39 يوم	خميس 4/28/22
A.3.1	توظيف الطباخين والماملين في الكشك	تحديد الموظفين	المدير العام	ثلاثاء 3/15/22	28 يوم	جمعة 4/15/22
A.3.2	تحديد مهمات الموظفين	تحديد مهمة كل موظف في المطعم والتأكد انه تم تدريبه عليها بشكل واضح	المدير العام	ثلاثاء 3/15/22	13 يوم	ثلاثاء 3/29/22
A.3.3	تدريب الموظفين	تدريب الموظفين على كيفية استلام الأطعمة وطبخها وتزيينها ونظفها الى الكشك وتسليمها للعملاء	المدير العام, رئيس الطباخين	أربعاء 3/30/22	26 يوم	خميس 4/28/22
A.4	مرحلة التشغيل	البدء في تشغيل الجزئي وعمل اختبار للمطابخ والأجهزة	مدير المشروع , فريق المشروع	جمعة 4/29/22	9 يوم	أحد 5/8/22
A.4.1	التأكد أن المطعم جاهز للتشغيل	اعداد المهام وتشغيل المطابخ والأجهزة	مدير المشروع , فريق المشروع	جمعة 4/29/22	8 يوم	سبت 5/7/22
A.4.2	التشغيل التجريبي	بدء اعداد الوجبات وتجربتها والتأكد من سلامة الوجبات	مدير المشروع , الموظفين	سبت 5/7/22	2 يوم	أحد 5/8/22
A.4.3	الإفتتاح واستقبال العملاء	افتتاح المطعم بشكل رسمي واستقبال العملاء	مالك المشروع , مدير المشروع , موظفين المطعم	أحد 5/8/22	1 يوم	أحد 5/8/22
A.5	مرحلة الإغلاق	متابعة الإجراءات والمبيعات لمشروع, متابعة المشاكل وحلها والتحقق من تحقيق الأهداف والمخرجات	مدير المشروع	اثنين 5/9/22	18 يوم	أحد 5/29/22
A.5.1	التأكد من سير العمل	متابعة الإجراءات والمبيعات لمشروع, متابعة المشاكل وحلها والتحقق من تحقيق الأهداف والمخرجات	مدير المشروع, المدير العام	اثنين 5/9/22	18 يوم	أحد 5/29/22
A.5.2	تسليم المشروع	تسليم المشروع بشكل نهائي مع تسجيل الدروس التي تم تعلمها من مشروع	مدير المشروع, مالك المشروع	أحد 5/29/22	1 يوم	أحد 5/29/22



٧.٢.٢ شرح العلاقات بين الأنشطة

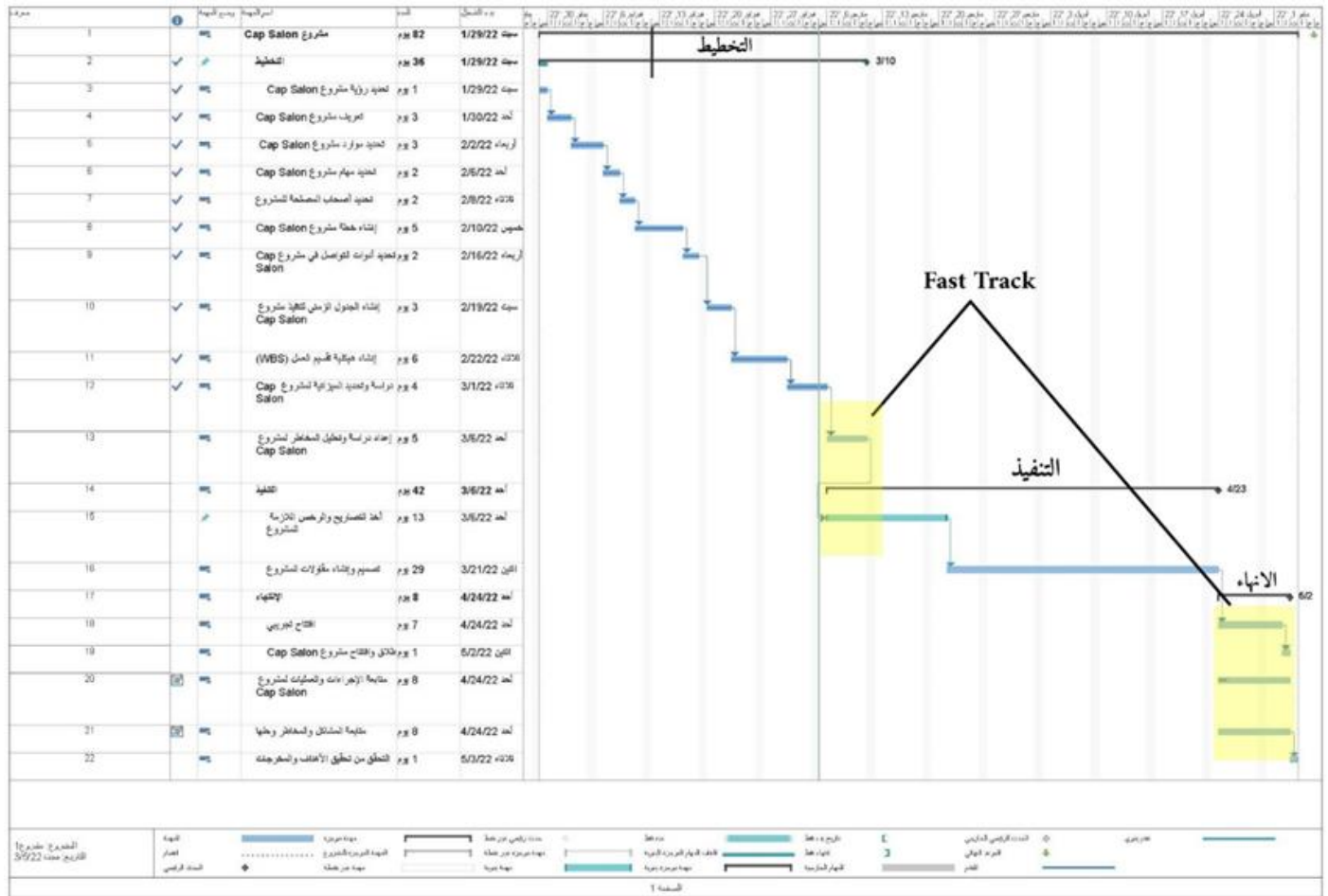
من أساسيات نجاح مشروع Cap Salon هو شرح العلاقات بين الأنشطة خلال جميع مراحل المشروع ولذلك تم إنشاء جدول العلاقة بين الأنشطة، و الجدول التالي يوضح الأنشطة والمتطلبات، وعلاقة الأنشطة ببعضها البعض.

جدول 20 شرح العلاقات بين الأنشطة

العلاقة بالأنشطة السابق	الأنشطة والمتطلبات
Start	تحديد رؤية المشروع
Finish to Start	تعريف المشروع
Finish to Start	تحديد موارد المشروع
Finish to Start	تحديد مهام المشروع
Finish to Start	تحديد أصحاب المصلحة
Finish to Start	انشاء الخطة
Finish to Start	أدوات التواصل في المشروع
Finish to Start	انشاء الجدول الزمني لتنفيذ المشروع
Finish to Start	انشاء هيكلية تقسيم العمل
Finish to Start	دراسة وتحديد الميزانية
Start to Start	اعداد دراسة وتحليل المخاطر للمشروع
Finish to Start	اخذ التصاريح والرخص اللازمة للمشروع
Finish to Start	تصميم وانشاء مقاولات المشروع
Finish to Start	الافتتاح التجريبي
Start to Start	اطلاق وافتتاح المشروع
Start to Start	متابعة المشاكل والمخاطر وحلها
Finish to Start	التحقق من الأهداف والمخرجات



بالإضافة إلى الجدول السابق، تم توضيح العلاقة المهام في مشروع Cap Salon عن طريق برنامج ميكروسوفت (MS) حيث أنه تم مسبقاً تغيير تواريخ بعض المهام لكي تبدأ في نفس التوقيت وذلك لتحقيق مبدأ (Fast Tracking)

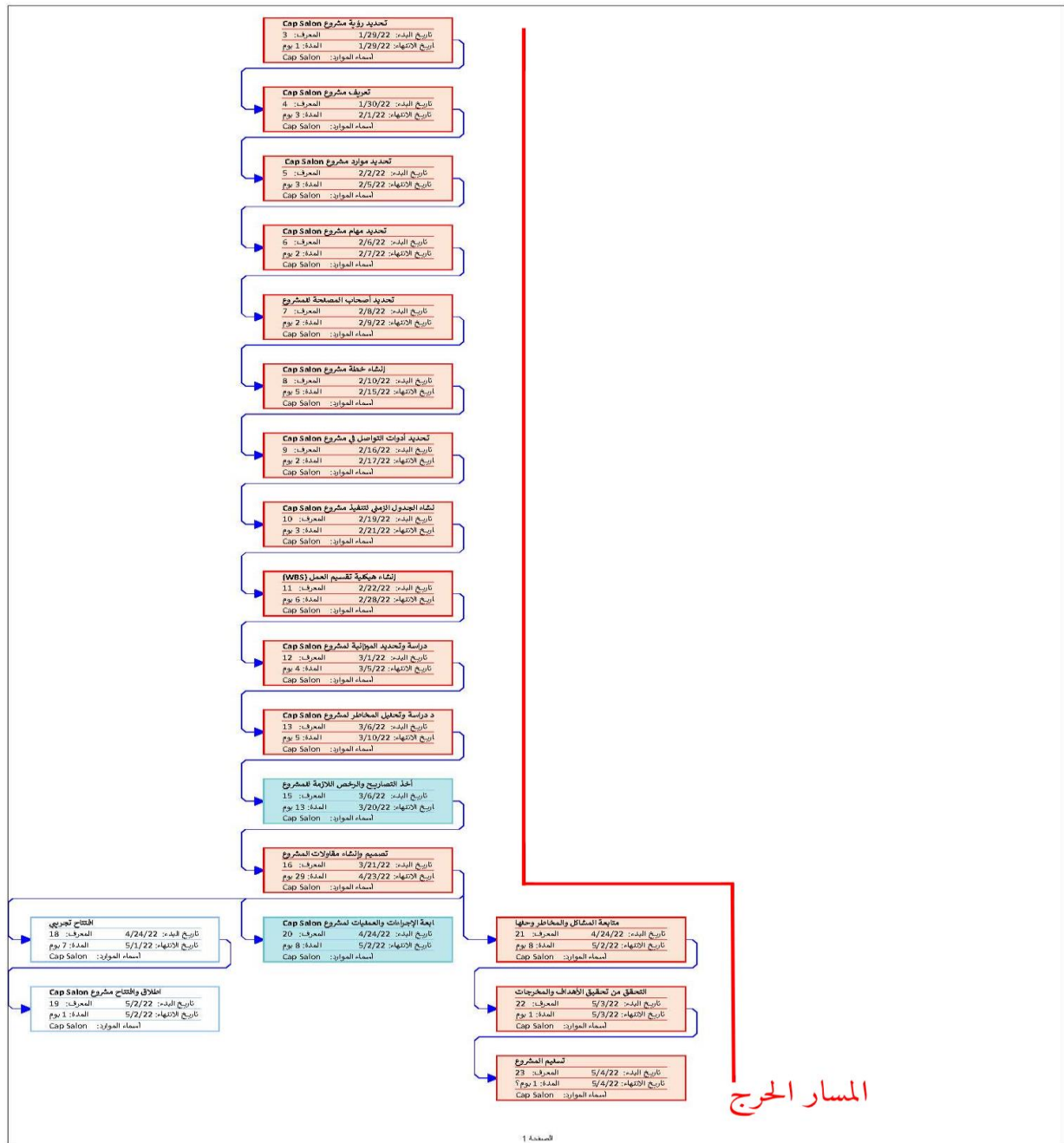


شكل 16 شرح العلاقات بين الأنشطة



٧.٢.٢ تطوير المخطط الشبكي (Logical Diagram) لأنشطة المشروع، وتحديد المسار الحرج

تم إنشاء وتطوير المخطط الشبكي لأنشطة مشروع Cap Salon عن طريق (Microsoft Project) و الرسم التالي يوضح المخطط الشبكي لأنشطة المشروع مع بيان المسار الحرج لمشروع Cap Salon.



شكل 17 المخطط الشبكي (Logical Diagram) لأنشطة المشروع

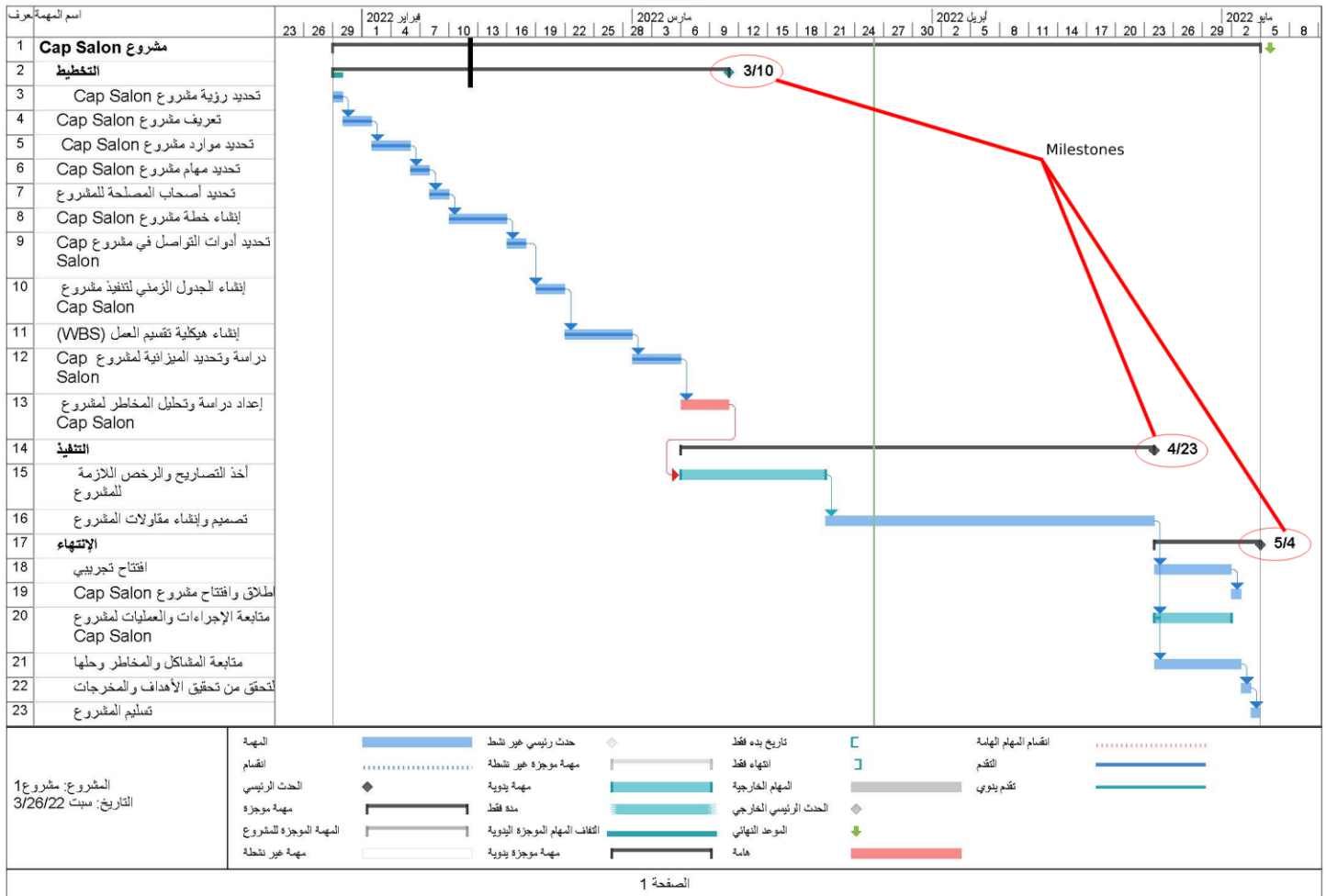


٧.٢.٤ إعداد مخطط جانت (Gantt Chart) مع مخطط الأحداث الرئيسية

بناء على مخطط الأنشطة الخاص بمشروع Cap Salon وبعد بناء مخطط جانت، ظهرت الأحداث الرئيسية (Milestones) في ٣ مراحل:

- ١- مرحلة التخطيط يوم ١٠-مارس-٢٠٢٢م.
- ٢- مرحلة التنفيذ يوم ٢٣-أبريل-٢٠٢٢م.
- ٣- مرحلة الإنهاء يوم ٠٤-مايو-٢٠٢٢م.

ويوضح الرسم التالي كلا من مخطط الأنشطة بطريقة جانت، بالإضافة إلى الأحداث الرئيسية الثلاثة لمشروع Cap Salon.



شكل 18 مخطط جانت (Gantt Chart) مع مخطط الأحداث الرئيسية



٧.٣ الجودة

٧.٣.١ تطوير نموذج Deming

لزيادة فرص النجاح في مشروع Cap Salon تم اعتماد نموذج Deming في آلية التطوير الداخلية، بحيث يتم من خلال الخطوات التالية:

- نبدأ بإيجاد الفرص وتدوينها.
- من ثم يتم تطبيق هذه الحلول والأفكار.
- بعد ذلك يتم دراسة الملاحظات من مرحلة الاختبار.
- بعد ذلك يتم تطبيقها على أرض الواقع.
- ثم يتم العودة إلى مرحلة إيجاد الفرص وتدوينها من جديد.



شكل 19 نموذج Deming



٧.٣.٢ تطوير نموذج Ishikawa & SIPOC لإحدى مشاكل مخرجات المشروع

• تطوير نموذج SIPOC

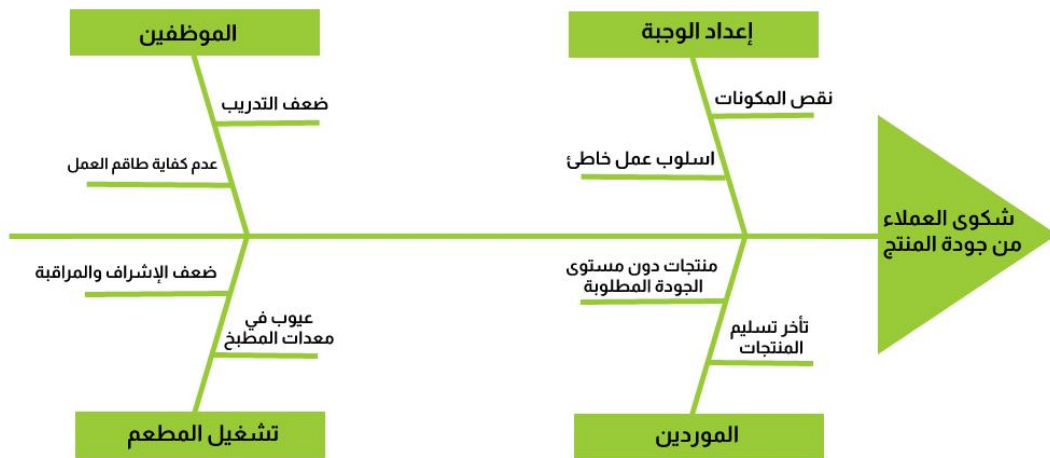
تم الاستعانة باستخدام نموذج SIPOC في تحليل مشكلات مخرجات المشروع، التي بدوها ستساهم في رفع الجودة في Cap Salon.



شكل ٢٠ نموذج SIPOC

• تطوير نموذج Ishikawa

إن مدير المشروع الناجح يقوم بدراسة وتحليل جميع المشكلات التي تواجه أثناء تنفيذ وتشغيل المشروع، ولذلك في Cap Salon قيمنا بدراسة حالة "شكوى العملاء من جودة المنتج"، ونفصيلها بطريقة Ishikawa من خلال الرسم التوضيحي التالي.



شكل 21 نموذج Ishikawa



الفصل الثامن

٨.١ المالية

٨.١.١ إعداد هيكل تقسيم التكاليف وميزانية المشروع بما يتوافق مع WBS

يساعد هيكل تقسيم التكاليف في مشروع Cap Salon في تحديد مواقع صرف الميزانية للمشروع وبالتالي معرفة وتقييم مصروفات كل قسم في المشروع خلال جميع مراحل المشروع , ولذلك تم إنشاء هيكل التقسيم التالي للمشروع:



شكل 22 هيكل تقسيم التكاليف وميزانية المشروع بما يتوافق مع

لمشروع Cap Salon بشكل تفصيلي بالإضافة إلى الخط الزمني الذي سيتم صرف هذه الميزانية من خلاله.





الفصل التاسع

٩.١ الموارد

٩.١.١ شرح مفهوم موازنة الموارد Resource Leveling and Smoothing

تسوية الموارد Leveling

تسوية الموارد هي تقنية يتم من خلالها تعديل تواريخ بدء المشروع وانتهائه وفقاً للقيود المفروضة على الموارد من أجل موازنة الطلب على الموارد مع العرض المتاح، ينطبق هذا على أي نوع من المشاريع ، سواء كان على مستوى المشروع أو مستوى المشروع الفرعي ، أو حتى بيئة أكثر تعقيداً على مستوى البرنامج.[]

هذا يعني أنه يمكن استخدام تكتيكات تسوية الموارد سواء كانت مجمعة للمكاتب أو برنامجاً تدريبياً على الويب. وحجم المشروع ليس عاملاً ، ولكن عليك أن تكون قادراً على الحصول على جدول زمني واضح للمشروع يمكنك متابعته وتعديله بسرعة وبدقة ، كلما لزم الأمر.

إذا وضعنا في عين الاعتبار أن المشاريع ليست مضمونة ، وهناك العديد من الحالات التي فشلت فيها المشاريع بسبب مجموعة متنوعة من الأسباب.

على سبيل المثال ، تفشل بعض المشاريع بسبب مشاكل مثل:

- تصاعد التكاليف
- التأخيرات التي حدثت أثناء المشروع
- الجودة لم تتحقق
- نطاق المشروع يتغير بشكل كبير

أي من هذه الأسباب كافٍ لإخراج المشروع عن مساره ، بغض النظر عن المرحلة التي يمر بها (تخطيط المشروع ، التنفيذ ، إلخ.) ولكن مع تسوية الموارد ، يمكن تجنب كل هذه المشكلات.



يتم استخدام تقنية "Leveling" لحل مشاكل المورد / الوقت المحدود حيث تكون الخطوات كما يلي:

1. تقييم حدود الموارد المتاحة والموارد المطلوبة حسب الجدول الزمني النشاط الأول ونموذج الشبكة للمشروعات.
2. معرفة القمم والقيعان من الموارد المحدودة المعنية ، وكذلك العوامات في الشبكة.
3. إعادة جدولة الأنشطة التي تنتظر في العموم ، بحيث لا يتم تمديد المدة النهائية للمشروع ، أو حتى عندما يكون التأخير هو الأقل.
4. إعادة تخصيص الموارد المحدودة حسب الأنشطة التي تم تغييرها حديثاً ، مع إعادة جدولتها ومعرفة أن حمولة الموارد المخصصة حديثاً هي ضمن الحد المتاح.

تجانس الموارد Smoothing

1. هي أداة في إدارة المشروع لتحسين موارد المشروع، و تعزز الأنشطة في الجدول الزمني للمشروع من خلال تعديل الموارد لتلائم الحدود المحددة مسبقاً خلال مرحلة التخطيط.
2. غالباً ما يتم إجراؤه بعد تسوية الموارد ويستخدم للحد من استخدام الموارد أو الاستخدام غير المتكافئ للموارد.
3. سيحتاج مشروع مثل Cap Salon ، ولا سيما القسم ٥.٢ الخاص بتحليل الجدول الزمني للمشروع ، إلى اعتماد تجانس الموارد للقيود المالية المتأثرة بعوامل خارجية. يهدف تجانس الموارد إلى تحقيق استخدام موحد للموارد أثناء تنفيذ المشروع لتحقيق تاريخ انتهاء المشروع، كما تُعرف عملية تخصيص الموارد في المشروع لإكمالها بكفاءة باسم إدارة الموارد.
4. تجانس الموارد هو تقنية جدولة محدودة الوقت. يمكنك استخدام أي منهما في بناء المشاريع بناء على متطلبات المنظمة.
5. يستخدم تجانس الموارد عندما يأخذ القيد الزمني الأولوية، و الهدف هو إكمال العمل حسب التاريخ المطلوب مع تجنب القمم والقيعان في توزيع الموارد.
6. تجانس الموارد يعمل على مقارنة الفترات الزمنية للمشروع،



٩.٢ المشتريات

٩.٢.١ تطوير إجراء عملية تنفيذ التوريدات واختيار المقاولين

في هذا الجزء من مشروع Cap Salon تم اعتماد طريقة النقاط الموزونة Weighted Scoring Model في عملية تنفيذ التوريدات واختيار المقاولين وتم اختيار عدة معايير يتم من خلالها المفاضلة بين المقاولين في عملية بناء Cap Salon وتجهيز الكشك [8]

جدول ٢١ تطوير إجراء عملية تنفيذ التوريدات واختيار المقاولين

النقاط الموزونة للمقاول (ج)	المقاول (ج)	النقاط الموزونة للمقاول (ب)	المقاول (ب)	النقاط الموزونة للمقاول (أ)	المقاول (أ)	الوزن	المعيار
$6 = 30 \times 20\%$	30	$10 = 50 \times 20\%$	50	$16 = 80 \times 20\%$	80	20%	قوة شركة المقاولات وسمعتها
$12 = 80 \times 15\%$	80	$11,25 = 75 \times 15\%$	75	$7,5 = 50 \times 15\%$	50	15%	السعر
$1,5 = 10 \times 15\%$	10	$6 = 40 \times 15\%$	40	$10,5 = 70 \times 15\%$	70	15%	سرعة العمل
$7 = 35 \times 20\%$	35	$4 = 20 \times 20\%$	20	$6 = 30 \times 20\%$	30	20%	الضمانات
$1 = 10 \times 10\%$	10	$3 = 30 \times 10\%$	30	$2 = 20 \times 10\%$	20	10%	الأخطار
$8 = 40 \times 20\%$	40	$6 = 30 \times 20\%$	30	$16 = 80 \times 20\%$	80	20%	الجودة في العمل
35,5		40,25		58		100%	إجمالي النقاط الموزونة

بعد عمل تحليل في طريقة النقاط الموزونة للاختيار بين الشركات تم اعتماد المقاول (أ) حيث أنه الأعلى نقاطا في المعايير المطلوبة للمقارنة بين المقاولين.



٩.٣ التخطيط والتحكم

٩.٣.١ إعداد أجنحة وصيغة دعوة ومحضر لاجتماع افتراضي

تم تصميم أجنحة وصيغة دعوة لاجتماع افتراضي داخل Cap Salon بحيث تبين طريقة إعداد صيغ الاجتماعات الداخلية التي يتم إرسالها ومشاركتها مع أعضاء الفريق في حال رغبة الإدارة بذلك.

جنول 22 دعوة اجتماع افتراضية

دعوة اجتماع	
موعد الاجتماع	١٢-أبريل-٢٠٢٢م من الساعة ١٠:٠٠ ص - ١١:٠٠ ص
عنوان الاجتماع	مناقشة التحديات في Cap Salon
أعضاء الاجتماع	سامي الجوجو، وسام عز الدين، مهند العصيمي، تركي العنزي، عبدالله الجهني، منيره العرجاني، هاديا الشيبان، صادق العلي، دلال الغامدي، يزيد العنزي
منسق الاجتماع	وسام عز الدين
متطلبات قبل الاجتماع	• تجهيز قائمة بأكثر التحديات الداخلية والخارجية أهمية في المنظمة. • إعداد مقترحات لكل تحدي إن وجد. • مراجعة القائمة من المدير المباشر قبل طرحها في الاجتماع.
موقع الاجتماع	برنامج ميكروسوفت MS Teams رابط الاجتماع https://ms.teams.stvfwe52
محاور الاجتماع	التحديات الداخلية والخارجية: • عرض قائمة أهم ١٠ تحديات داخلية وخارجية في Cap Salon. • عرض الحلول والأفكار المقترحة. • تفويض المسؤولين عن تنفيذ الحلول. تطوير آلية مصفوفة تصعيد المشكلات داخل المنظمة: • تحديد المعنيين في حل التحديات التي تواجه المنظمة من كل الأقسام الداخلية. • مناقشة إنشاء وتطوير مصفوفة تصعيد هرمي يتناسب مع المنظمة. • تفويض مهمة إنشاء مصفوفة التصعيد للمعنيين.



أيضا تم إنشاء نموذج لمحضر اجتماع افتراضي والذي يتم إنشاؤه بعد اجراء الاجتماع وتلخيص النقاط والمحاور الرئيسية التي تم الاتفاق عليها خلال الاجتماع، وذلك لكي تتحقق الأهداف الرئيسية من اجراء الاجتماع.

جدول ٢٣ محضر اجتماع افتراضي

محضر اجتماع			
موعد الاجتماع		١٢-أبريل-٢٠٢٢م من الساعة ١٠:٠٠ ص - ١١:٠٠ ص	
عنوان الاجتماع		مناقشة التحديات في Cap Salon	
الحضور		سامي الجوجو، وسام عز الدين، مهند العصيمي، تركي العنزي، عبدالله الجهني، منيره العرجاني، هاديا الشيبان، صادق العلي، دلال الغامدي، يزيد العنزي	
منسق الاجتماع		وسام عز الدين	
الموضوع	المسؤول	تاريخ التسليم	المتطلبات
استقالة بعض العاملين	مهند العصيمي دلال الغامدي	١٢-مايو-٢٠٢٢م	التحقيق في استقالة بعض العاملين و إعداد تقرير بذلك ومشاركته مع مجلس الإدارة لمعرفة مدى رضى العاملين عن بيئة العمل في Cap Salon
تأخر توريد الأطعمة من المورد المعتمد	تركي العنزي	١٧-أبريل-٢٠٢٢م	التواصل مع المورد المعتمد لمعرفة الأسباب وحل المشكلة بشكل جذري وبشكل فوري
شكاوى العملاء عن بعض الخدمات	هاديا الشيبان يزيد العنزي	٣٠-مايو-٢٠٢٢م	إعداد استبيان لتقييم رضى العملاء فيما يخص الطعم وسرعة تقديم الخدمة، وإرسال تقرير الاستبيان في الفترة الزمنية المحددة
مصفوفة التصعيد داخل Cap Salon	صادق العلي عبدالله الجهني منيرة العرجان	١٥-مايو-٢٠٢٢م	إنشاء وتطوير مصفوفة تصعيد الشكاوى حسب فئاتها بما يتناسب مع طبيعة العمل دخل Cap Salon، بحيث يتم مراجعة المصفوفة واعتمادها في الاجتماع القادم.



٩.٣.٢ تحديد مقاييس الأداء

تم تصميم نموذج تحديد مقاييس الأداء بشكل خاص لمشروع Cap Salon, وذلك بشكل دوري و بناء على طبيعة المشروع وسياسة العمل الداخلية لدى المنظمة.

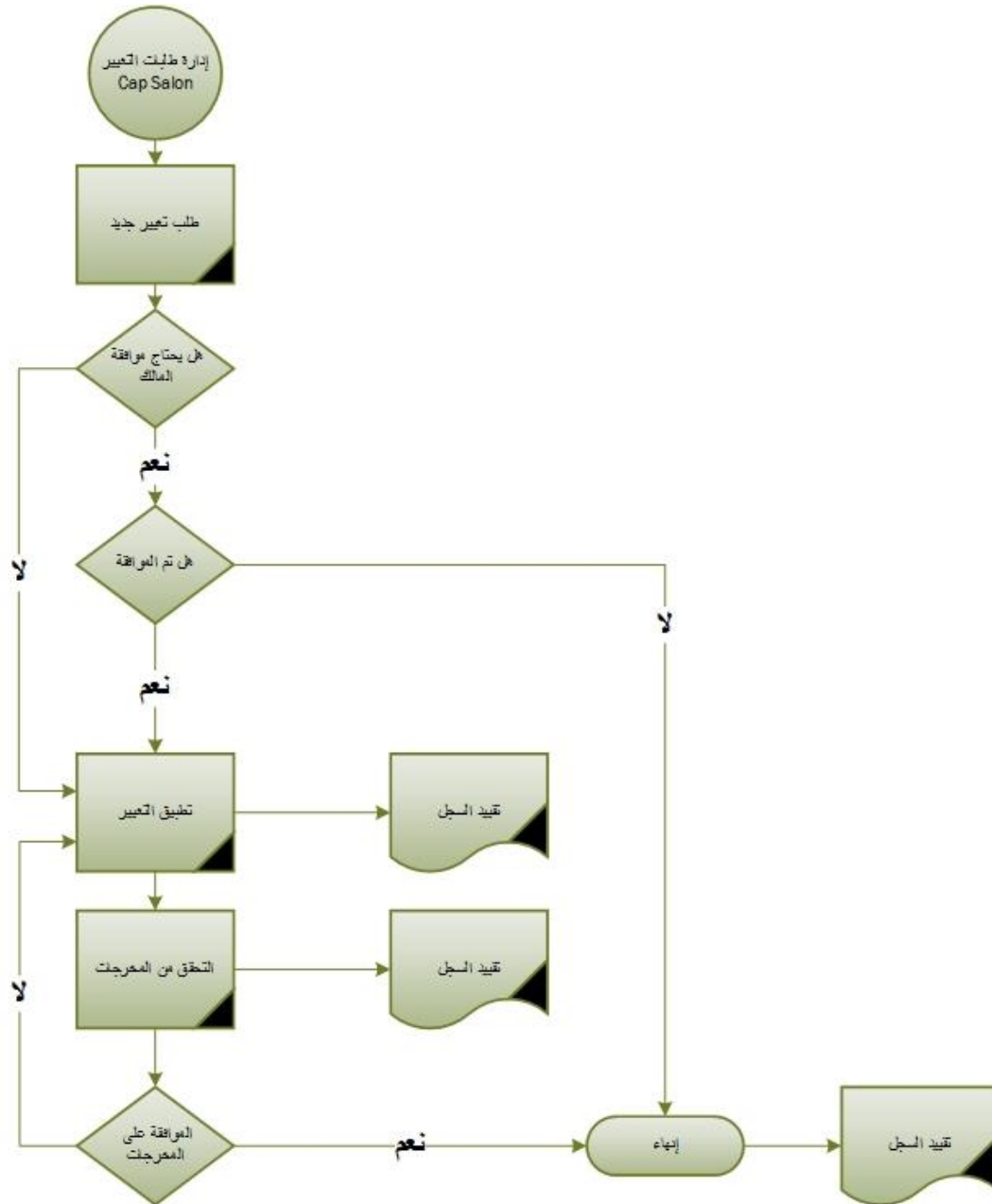
جدول ٢٤ نموذج تحديد مقاييس الأداء

معلومات أساسية						
اسم المشروع		Cap Salon		تاريخ إعداد النموذج		
مدة تنفيذ المشروع		٨٣ يوم عمل		تاريخ آخر تعديل		
مدير المشروع		سامي الجوجو				
فترة التقرير		من ٠١-أبريل-٢٠٢٢م إلى ٢٠-أبريل-٢٠٢٢م				
الهدف من التقرير		قياس أداء بناء المطعم (الكشك)				
بيان المعالم/الأهداف		- بناء المطبخ ومكان تعبئة الأطعمة، بتكاليف لا تتجاوز ٢٢٠,٠٠٠ ريال سعودي، وقبل تاريخ ١١-أبريل-٢٠٢٢م - بناء الكشك لتسليم الأطعمة، بتكاليف لا تتجاوز ١٨٠,٠٠٠ ريال سعودي، وقبل تاريخ ٢٨-أبريل-٢٠٢٢م - تجهيز قائمة الطعام، بتكاليف لا تتجاوز ٤٠,٠٠٠ ريال سعودي، وقبل تاريخ ١٠-أبريل-٢٠٢٢م				
المسلسل	/المعالم الأهداف	المخطط التاريخ	التاريخ الفعلي	التكلفة المخططة	التكلفة الفعلية	الحالة (مخطط/تحت التنفيذ/اكتمل.)
1	بناء المطبخ ومكان تعبئة الأطعمة	١١-أبريل-٢٠٢٢م	١١-أبريل-٢٠٢٢م	٢٢٠,٠٠٠ ريال	٢٢٠,٠٠٠ ريال	اكتمل
2	بناء الكشك لتسليم الأطعمة	٢٨-أبريل-٢٠٢٢م	٢٠-أبريل-٢٠٢٢م	١٨٠,٠٠٠ ريال	١٨٠,٠٠٠ ريال	اكتمل
3	تجهيز قائمة الطعام	١٠-أبريل-٢٠٢٢م	١٠-أبريل-٢٠٢٢م	٤٠,٠٠٠ ريال	٤٠,٠٠٠ ريال	اكتمل
بيان الأخطاء						
المسلسل	البيانات		العدد			
1	الأخطاء المفتوحة		0			
2	الأخطاء المعلقة		3			
بيان طلبات التغيير						
المسلسل	البيانات		العدد			
1	الطلبات المفتوحة		0			
2	الطلبات المعلقة		4			
المشاكل المرفوعة						
المسلسل	وصف المشكلة		تاريخ التسجيل	الحالة	التاريخ المتوقع لحل المشكلة	تاريخ إنهاء المشكلة
١	تغيير نوع المواد الخام في البناء		١٠-أبريل-٢٠٢٢م	اكتمل	١٢-أبريل-٢٠٢٢م	١٢-أبريل-٢٠٢٢م
الاعتماد						
الاسم	الوظيفة		التاريخ		التوقيع	
سامي الجوجو	مدير المشروع		٢٠-أبريل-٢٠٢٢م			



٩.٣.٣ تطوير نموذج طلب التغيير

نظرا لأهمية التغيير في المشاريع ودورها الفعال في نجاح المشاريع، فقد قمنا في Cap Salon بإنشاء آلية طلب التغيير داخل المنظمة، وتحديد الإجراءات التي يجب اتباعها في أي تغيير قد يطرأ في أي مرحلة من مراحل المشروع. والتالي هو نموذج لآلية إجراءات طلب التغيير داخل Cap Salon.



شكل ٢٤ نموذج عمليات طلب التغيير



في Cap Salon أخذنا بعين الاعتبار أهمية التغيير في إجراءات المشروع، وأن كل مشروع يحتاج لإنشاء نموذج واضح لطلب التغيير داخل المنظمة، ومن هنا تم إنشاء النموذج التالي للتغيير، مع الأخذ بعين الاعتبار تناسبه الكامل مع هيكل المشروع وطبيعة تخصصه.

جدول 25 نموذج طلب التغيير

نموذج طلب تغيير (Change Request)			
Cap Salon			اسم المشروع
١٠-مارس-٢٠٢٢م	تاريخ التقديم	المقاول	مقدم الطلب
25414	رقم الطلب	تغيير تاريخ التسليم النهائي للكشك	عنوان الطلب
تغيير تاريخ التسليم النهائي للكشك من تاريخ ٢٨-أبريل-٢٠٢٢م إلى تاريخ ٢٠-أبريل-٢٠٢٢م			وصف التغيير المطلوب
رغبة المقاول في إنجاز وتسليم المشروع قبل الوقت المحدد، وذلك لالتزامه بمشاريع أخرى			سبب طلب التغيير
لا يوجد	على النطاق	أثار التغيير	
لا يوجد	على الميزانية		
يقلل الوقت	على الوقت		
لا يوجد	على الموارد		
لا ينطبق	على خدمة العملاء		
لا ينطبق	على العاملين		
0			تكلفة التغيير
١٥-أبريل-٢٠٢٢م	تاريخ الموافقة	مدير المشروع	تم الموافقة من



الفصل العاشر

١٠.١ المخاطر والفرص

١٠.١.١ تعريف المخاطر والفرص وعرض أمثلة

تعددت المعايير في تعريف الخطر ولعل أحدثها ما عرفه معيار: "ISO 31000:2018"

الخطر هو :

تأثير حالة عدم اليقين على تحقيق الأهداف ويقصد بالتأثير بأنه الانحراف الإيجابي / أو السلبي عن التوقعات. ويقصد بحالة عدم اليقين الافتقار إلى المعلومات المتعلقة بفهم أو معرفة حدث ما، واحتمالية حدوثه، ونتائجه .

والخطر أما أن يكون إيجابي ويسمى (فرصة) أو سلبي ويسمى (تهديد)، لذلك فإن الهدف الرئيسي من إدارة المخاطر لمشروع Cap Salon هو زيادة احتمال وأثر الأحداث الإيجابية وتقليل احتمال وأثر الأحداث السلبية التي يمكن أن يواجهها مشروع Cap Salon.

الفرص: هي حالة عدم اليقين من تحقيق الأهداف الإيجابية للمشروع (أو احتمالية التأثير الإيجابي على أهداف المشروع) ومن أمثلة الفرص في المشروع ما يلي:

- أنخفاض أسعار مواد البناء والتنفيذ للمشروع.
- الانتهاء من تنفيذ المشروع قبل المدة المنقطة عليها.
- تطبيق أساليب إبداعية أو طرق عمل جديدة بالتنفيذ.

التهديدات: هي حالة عدم اليقين من تحقيق الأهداف السلبية (أو احتمالية التأثير السلبي على أهداف المشروع) ومن أمثلة التهديدات في المشروع ما يلي[9]:

- الانحراف السلبي في الميزانية عن الموازنة .
- القيود القانونية وقواعد العمل الجديدة على المنشآت التجارية.
- ارتفاع تكاليف العقارات.



١٠.١.٢ إعداد سجل المخاطر

يعتبر سجل المخاطر من أهم مخرجات عملية تحديد المخاطر وهو عبارة عن سجل موحد يحدث باستمرار وتسجل فيه كافة المخاطر التي يمكن أن تواجه مشروع Cap Salon مع كافة البيانات المتعلقة بها، حيث تم وضع مثال لكل تصنيف للمخاطر : مالي، قانوني، تقني، إداري، حوادث. ويمثل التهديد رقم (١) بنما تمثل الفرصة رقم (٢).

جدول ٢٦ سجل المخاطر

الرمز	تصنيف الخطر	وصف الخطر	المصدر	المسبب	مالك الخطر	الاحتمالية	الأثر	المستوى
A1	مالي	ارتفاع تكاليف العقارات.	خارجي	بيئي	راعي المشروع	ضئيل	مرتفع جداً	متوسط
A2	مالي	أنخفاض أسعار مواد البناء لتنفيذ المشروع.	خارجي	بيئي	مدير المشروع	ضئيل جداً	مرتفع جداً	منخفض
B1	قانوني	القيود القانونية وقواعد العمل الجديدة على المنشآت التجارية.	خارجي	بيئي	مدير المشروع	محتمل	مرتفع	متوسط
B2	قانوني	رواج سمعة المشروع أثناء التنفيذ وتناقل أخباره بين أفراد المجتمع	خارجي	بيئي	راعي المشروع	ضئيل	مرتفع	منخفض
C1	تقني	أخطاء في التنفيذ	داخلي	بشري	فريق المشروع	غالباً	متوسط	متوسط
C2	تقني	تطبيق أساليب إبداعية أو طرق عمل جديدة بالتنفيذ.	داخلي	تقني	فريق المشروع	محتمل	مرتفع جداً	مرتفع
D1	إداري	نشوب خلاف مع أحد الأطراف المختلفة التي لها علاقة بالمشروع.	داخلي	بشري	مدير المشروع	محتمل	مرتفع جداً	مرتفع
D2	إداري	الانتهاء من تنفيذ المشروع قبل المدة المتفق عليها.	داخلي	بشري	مدير المشروع	ضئيل	مرتفع جداً	متوسط
E1	حوادث	إصابة أحد العاملين في تنفيذ المشروع	داخلي	بشري	مدير المشروع	محتمل	مرتفع جداً	مرتفع
E2	حوادث	انقطاع الكهرباء عن موقع تنفيذ المشروع	خارجي	بيئي	راعي المشروع	محتمل	مرتفع	متوسط



١٠.١.٣ تحليل المخاطر النوعي

يعتبر تحديد أولويات المخاطر التي قد يتعرض لها مشروع Cap Salon أمر بالغ الأهمية، ويتم ذلك من خلال تقييم احتمال حدوثها والآثار المترتبة على حدوث كل منها، وذلك يساعد مدير المشروع للقيام بمزيد من التحليلات وتحديد الإجراءات اللازمة للتعامل مع تلك المخاطر بهدف خفض مستوى عدم اليقين والتركيز على المخاطر ذات الأولوية العالية.

جدول ٢٧ تحليل المخاطر النوعي

الأثر		الاحتمالية	
الوصف	القيمة	شرح الأثر	الوصف
مرتفع جداً	٥	مخاطر ذات تأثير جسيم على المشروع وقد تصل الى كارثة	من المؤكد جداً وقوع الخطر في معظم الظروف
مرتفع	٤	مخاطر ذات تأثير عالي، ويمكن أن تتسبب بخلل رئيسي	هناك احتمال كبير لوقوع الخطر
متوسط	٣	مخاطر ذات تأثير متوسط وسلبى، ولكن الضرر محدود	قد يحدث في بعض الأحيان
منخفض	٢	مخاطر ذات تأثير منخفض وطفيف على اهداف المشروع	غير محتمل الحدوث، ولكن قد يحدث
منخفض جداً	١	مخاطر ذات تأثير منخفض جداً، ولا يوجد تأثير على المشروع	شبه مستحيل، وغير متوقع



جدول ٢٨ تقييم الأثر والاحتمالية

مستويات قيمة الخطر حجم الأثر * الاحتمالية		تقييم الاحتمالية		تقييم الأثر			
الرمز الخطر	الخطر	الوصف	القيمة	الوصف	القيمة	قيمة الخطر	المستوى
A1	ارتفاع تكاليف العقارات.	مرتفع جداً	٥	ضئيل	٢	١٠	متوسط
A2	أنخفاض أسعار مواد البناء لتنفيذ المشروع.	مرتفع جداً	5	ضئيل جداً	1	5	منخفض
B1	القيود القانونية وقواعد العمل الجديدة على المنشآت التجارية.	مرتفع	٤	محتمل	٣	١٢	متوسط
B2	رواج سمعة المشروع أثناء التنفيذ وتناقل أخباره بين أفراد المجتمع.	مرتفع	٤	ضئيل	2	٨	منخفض
C1	أخطاء في التنفيذ	متوسط	3	غالباً	4	12	متوسط
C2	تطبيق أساليب إبداعية أو طرق عمل جديدة بالتنفيذ.	مرتفع جداً	5	محتمل	3	15	مرتفع
D1	نشوب خلاف مع أحد الأطراف المختلفة التي لها علاقة بالمشروع.	مرتفع جداً	5	محتمل	3	15	مرتفع
D2	الانتهاء من تنفيذ المشروع قبل المدة المتفق عليها.	مرتفع جداً	٥	ضئيل	٢	١٠	متوسط
E1	إصابة أحد العاملين في تنفيذ المشروع	مرتفع جداً	٥	محتمل	٣	١٥	مرتفع
E2	انقطاع الكهرباء عن موقع تنفيذ المشروع	مرتفع	٤	محتمل	٣	١٢	متوسط



مصفوفة الاحتمالية والأثر لتقييم الخطر

جدول ٢٩ مصفوفة الاحتمالية والأثر لتقييم الخطر

25	20	12	10	5	5	مرتفع جداً	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جداً	حجم الأثر
20	16	12	8	4	4						
15	12	9	6	3	3						
10	8	6	4	2	2						
5	4	3	2	1	1						
5	4	3	2	1		Impact ↑					
				←							
				Likelihood							
٥	٤	٣	٢	١							
مؤكد	غالباً	محتمل	ضئيل	ضئيل جداً							
الاحتمالية											

مرتفع جداً		مرتفع		متوسط		منخفض	
------------	--	-------	--	-------	--	-------	--

CapSalon
Healthy & Fast



١٠.١.٤ تحديد استراتيجيات الاستجابة للمخاطر

- الاستراتيجيات الخاصة بالتعامل مع التهديدات هي: التصعيد، التجنب، التحويل، التخفيف، القبول .

- الاستراتيجيات الخاصة بالتعامل مع الفرص هي: التصعيد، الاستغلال، المشاركة، التعزيز، القبول.

جدول ٣٠ استراتيجيات الاستجابة للمخاطر

المخاطر	استراتيجيات التعامل معها
A1	- ارتفاع تكاليف العقارات. - توقيع عقود استئجار طويلة المدى لا تقل عن ١٠ سنوات. - طلب تمويل مالي إضافي. - التوفير في تكاليف تشغيل المطعم.
A2	- أنخفاض أسعار مواد البناء لتنفيذ المشروع. - وضع إجراءات خاصة بالتعديلات المحتملة والتخطيط وتقدير التكاليف الجديدة.
B1	- القيود القانونية وقواعد العمل الجديدة على المنشآت التجارية. - دراسة الجدوى ووضع خطة محكمة للمشروع. - تبني مفهوم الإدارة الرشيدة في إدارة المشاريع. - نشر ثقافة التغيير.
B2	- رواج سمعة المشروع أثناء التنفيذ وتناقل أخباره بين أفراد المجتمع. - تكثيف الحملات التسويقية والدعائية للمشروع. - إنشاء قاعدة بيانات للعملاء المستهدفين.
C1	- أخطاء في التنفيذ - الالتزام بالتصاميم والمخططات المتفق عليها . - تقييم أداء العاملين بالمشروع بشكل دوري. - تقديم الدورات التدريبية للعاملين لتحسين كفاءتهم.
C2	- تطبيق أساليب إبداعية أو طرق عمل جديدة بالتنفيذ. - استقطاب الكفاءات المتميزة في تنفيذ مشاريع مشابهة لطبيعة المشروع. - تدريب العاملين في المشروع على التقنيات والأساليب الحديثة في تنفيذ المشاريع. - توفير جميع التجهيزات والمعدات اللازمة لتنفيذ المشروع.
D1	- نشوب خلاف مع أحد الأطراف المختلفة التي لها علاقة بالمشروع. - توفير مناخ عمل صحي و إرساء معايير وقيم تعزز ثقافة المنظمة ،تنمي روح فريق العمل الواحد. - وجود خطة اتصالات جيدة (داخلية وخارجية) وضمان تكاملها بما يحقق أهداف المشروع.. - تبني استراتيجية حل النزاع المناسبة وبما يتوافق مع طبيعة الخلاف ويحقق أهداف المشروع.



D2	الانتهاء من تنفيذ المشروع قبل المدة المتفق عليها.	- زيادة عدد العاملين المؤهلين لتنفيذ المشروع. - تقدير سليم لكميات المواد الضرورية لتنفيذ المشروع. - العمل على تسوية الموارد وذلك لموازنة الطلب عليها مع توافرها.
E1	إصابة أحد العاملين في تنفيذ المشروع	- توفير جميع وسائل الأمن والسلامة في موقع تنفيذ المشروع. - عقد الدورات التدريبية في الأمن والسلامة.
E2	انقطاع الكهرباء عن موقع تنفيذ المشروع	- التأكد من عمل مولد الطاقة البديل (UPS). - التنسيق مع شركة الكهرباء لمعالجة الانقطاع. - توعية العاملين بأهمية ترشيد الكهرباء.

١٠.٢ المعنيين

١٠.٢.١ إعداد مصفوفة تقييم مشاركة أصحاب المصلحة

من المهم جدا معرفة موقع كل معني ودوره في المشروع بشكل حقيق, كما أنه من الضروري وضع الموقع الذي نرغب في الوصول إليه لكل صاحب مصلحة, وذلك للمساعدة في نجاح المشروع.

جدول ٣١ مصفوفة تقييم مشاركة أصحاب المصلحة

أصحاب المصلحة	غير مدرك	مقاوم	محايد	داعم	قيادي
الملاك				ح	م
مدير المشروع				ح	م
فريق المشروع				م ح	
الزبائن	ح			م	
شركات التوصيل			ح	م	
المصمم/المقاول		ح		م	
الموردين		ح		م	
الجهات الحكومية ذات العلاقة (الأمانة, وزارة الصحة, وزارة التجارة, الغرفة التجارية, وزارة الموارد البشرية, مصلحة الزكاة والدخل, الدفاع المدني)			ح	م	

ح = المشاركة الحالية
م = المشاركة المطلوبة



وبناء على المصفوفة التي تم إنشائها في الجدول أعلاه، فقد تم إنشاء الرسم البياني التالي والذي يوضح دور كل صاحب مصلحة والمرحلة التي نرغب الوصول إليها مع كل منهم.

أصحاب المصلحة	غير مدرك	مقاوم	محايد	داعم	قيادي
الملاك					
مدير المشروع					
فريق المشروع					
الزبائن					
شركات التوصيل					
المصمم/المقاول					
الموردين					
الجهات الحكومية ذات العلاقة (الأمانة، وزارة الصحة، وزارة التجارة، الغرفة التجارية، وزارة الموارد البشرية، مصلحة الزكاة والدخل، الدفاع المدني)					

شكل ٢٥ مصفوفة تقييم مشاركة أصحاب المصلحة



التوصيات

بعد إتمام البحث في متطلبات مشروع Cap Salon ، والذي طبق فريق المشروع من خلاله اهم ما تم دراسته خلال مرحلة الماجستير من معلومات ونماذج وممارسات تهدف إلى تحقيق المشروع لأهدافه وفق ما جاء في متطلبات مشروع التخرج، حيث استفاد فريق العمل من ذلك استفادة كبيرة تؤهله لتنفيذ المشروع وجعله واقعاً ملموساً ، وهذه بعض التوصيات التي خرج فيها فريق العمل لتحقيق هذا الهدف :

١ - ضرورة إعطاء المشروع مزيد من البحث والدراسة الإضافية لتغطية بعض المواضيع التي لم يتم التطرق لها خلال هذا التقرير مثل وثيقة مسوغ المشروع Business Case وخطة إدارة منافع المشروع (Benefit Management Plan)

٢ - ينبغي تخصيص سجل للافتراضات (Assumption Log) تسجل فيه كافة التقديرات والمعلومات الغير قطعية والتي من الممكن لها التأثير على المشروع سلباً أو إيجاباً .

٣ - قد يواجه مدير المشروع بعض المشاكل أو النزاعات بشكل غير متوقع مما يستلزم إعداد سجل للإشكالات (Issue Log) لتوثيق كافة المشاكل التي وقعت بالمشروع و تتطلب المتابعة .

٤ - يجب وضع سجل للدروس المستفادة (Lessons Learned) لتدوين وتوثيق كافة الدروس المستفادة والنتائج المتعلقة بالأحداث المهمة بالمشروع لتجنب تكرار الأخطاء بالمستقبل .

٥ - يجب التأكد من ان المشروع تم قبوله واستلامه من العميل مع ضرورة اكمال كافة الوثائق اللازمة وتجهيز التقارير النهائية .

٧ - التحول من خطة المشروع الى مرحلة التنفيذ وتطبيق المشروع على أرض الواقع .

حيث مع انتهاء أعمال المشروع واكمال مخرجاته وإغلاقه تتحول مخرجاته إلى المرحلة التشغيلية والتي عادة ما تكون مسؤولية فريق آخر يكون مسؤولاً عن الصيانة والتشغيل والدعم لمخرجات المشروع طوال حياته، وهنا يقدم فريق المشروع بعض التوصيات المتعلقة بمرحلة التشغيل للمشروع وهي على النحو التالي :



١ - استقطاب الكفاءات المتميزة في إعداد قوائم الطعام مع الحرص على تلقيهم التدريب المستمر .

٢ - اختيار مكونات الطعام الطبيعية والطازجة من خلال التعاقد مع موردين أكفاء وتطبيق جميع معايير الجودة عليهم .

٣- المشروع يعيش في بيئة تنافسية شديدة تستوجب دراسة سلوك المنافسين وظروف الأسواق لابتكار خدمات ومنتجات تضيف قيمة للعميل .

٤ - الاهتمام بالعمل وجعله محور الاهتمام الأول للمطعم من خلال وضع الخطط لجذب العملاء والاحتفاظ بهم ومواكبة رغباتهم المتغيرة باستمرار .

٥ - افتتاح فروع إضافية تغطي باقي مدن المملكة .





المخلص

في هذا الملف تم دراسة مشروع Cap Salon بشكل كامل وذلك حسب المنهجية المطروحة من قبل جامعة الجميع الذكية للفصل الدراسي الثالث ٢٠٢٢.

إن مشروع Cap Salon مشروع له أهداف ربحية وكذلك أهداف مجتمعية، تهدف إلى تزويد المجتمع بأنواع متنوعة من الأطعمة الصحية التي يتم تقديمها بشكل سريع للعملاء، مما يتوافق مع سرعة الحياة التي يعيشها العالم الحالي، وأيضاً تساهم في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ من خلال دعم المجتمع على تحقيق بيئة حياة صحية متوازنة، وكذلك دعم عجلة التنمية في قطاع المطاعم الصحية.

نهدف في Cap Salon إلى تحقيق أهدافنا الاستراتيجية والنمو في السوق المحلي بشكل مستمر والتواجد على منصات التواصل الاجتماعي بشكل فعال مما يزيد من التوعية الصحية في عالم الأطعمة السريعة في المملكة العربية السعودية.

Cap Salon
Healthy & Fast



الملحقات

(١) نموذج النقاط الموزونة:

هو نموذج كمي بسيط، يتم استخدامه للمفاضلة بين المشروعات باتباع الخطوات التالية:

1. تحديد معايير المفاضلة بين المشروعات المطروحة، مثل: هامش الربح، وسهولة التسويق، وسهولة الإنتاج، وتوفر المواد الخام، وغيرها من معايير المفاضلة.
2. تحديد الوزن النسبي لكل معيار، على أن يكون مجموع الأوزان النسبية = واحد صحيح.
3. تحديد النقاط التي حصل عليها كل مشروع من المشروعات المطروحة باستخدام أدوات جمع البيانات المعروفة والمناسبة لذلك.
4. حساب النقاط الموزونة لكل مشروع في كل معيار عن طريق ضرب: الوزن النسبي لكل معيار $\times$ النقاط التي حصل عليها المشروع في هذا المعيار.
5. حساب مجموع نقاط المشروع عن طريق جمع النقاط الموزونة لكل معايير المشروع الواحد.
6. يتم اختيار المشروع الذي يحقق أعلى مجموع في النقاط الموزونة.





المراجع

- جينجر ليفن, كتاب Program management: A life cycle approach, سي آر سي للنشر ٢٠١٦.....[1]
- شرح السلوك التنظيمي. سان فرانسيسكو: جوسي باس لنشر - ١٩٨٢.....[2]
- Frimpong, M., 2003. Project Management for Non-Profit Organizations: A Practical Guide for Managing
- [3].....Johannesburg. Developmental Projects. Repro Centre.
- ٣ أبريل ٢٠١٩، البوابة العربية للأخبار ٢٠٢٢، أبرز ٥ أسباب تؤدي إلى فشل فرق العمل رابط الموقع www.aitnews.com.....[4]
- د. محمد العامري، (١٤٣٢/١١/٢٨هـ)، إدارة الأزمات، مهارات النجاح، تم الاطلاع عليه في ٢٠/٧/١٤٣١هـ، رابط الموقع: <https://www.sst5.com>.....[5]
- د. ياسر فاروق حسين، (٢٩/٠٢/٢٠١٦)، الصراع داخل الفريق، البلاغ، تم الاطلاع عليه في ٢٠/٧/١٤٤٣هـ، رابط الموقع: <https://www.balagh.com>.....[6]
- د. حسن خليفة، (٢٥/٠٥/٢٠١٨)، تعريف التواصل الشخصي والتواصل الفعال، تم الاطلاع عليه في ٢٨/٧/١٤٤٣هـ، رابط الموقع: [https:// www.caseinpointco.com](https://www.caseinpointco.com).....[7]
- المحميد، ناصر بن إبراهيم، إدارة المشاريع الاحترافية وفق منهجية PMI، الطبعة الأولى ١٤٣٧ هـ، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر.....[8]
- دليل المعيار الدولي لإدارة المخاطر ٣١٠٠٠:٢٠٠٩ - ISO - المبادئ والإرشادات "التوجيهات ISO 31000:2009 Risk
- [9].....management – Principles and guidelines