

مشروع مطعم "تيو شاورما"



المجموعة رقم 8	
فريق العمل	
2021201109	عبد الله بسام الخراشي
2021203939	صالح عبد العزيز الطعيمي
2021204115	ريان فهد العوفي
2021204194	محمد حمد الكثيري
2021203880	منتصر حيدر عوض
2021204228	فادي علي الغامدي
2021204270	المهند محمد الحربي (قائد المجموعة)

بإشراف/ د. وليد صديق

الفصل الدراسي الثالث

1443هـ - 2022 م



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات	3
قائمة الجداول	8
قائمة الاشكال	9
تمهيد:-	10
مقدمة:-	10
1- الاستراتيجية:-	10
1.1.1 الرؤية:	10
1.2.1 الرسالة:	10
1.3.1 تطوير وتحديد الأهداف بطريقة SMART:-	10
1.4.1 مؤشرات الأداء الرئيسية:-	11
1.5.1 ميثاق المشروع:-	12
2- الحوكمة والهيكل والعمليات:-	14
2.1.1 الهيكل تنظيمي:-	14
2.2.1 الهيكل التنظيمي ووصف الادوار الوظيفية:-	14
2.3.1 نموذج المكتب المتبع لإدارة المشاريع:-	16
3- الامتثال والمعايير والأنظمة:-	16

- 3.1.1 قائمة الامتثال:- 16
- 3.2.1 تطوير نموذج التحقق لكل مرحلة من مراحل المشروع الأربع (البداء - الخطيط - التنفيذ - الاغلاق):- 17
- 4- القوى والاهتمامات:- 18
- 4.1.1 سجل أصحاب المصلحة:- 18
- 4.2.1 شبكتي (القوة / الاهتمام) و (التأثير / القوة):- 28
- 4.2.1.1 نقاط القوة والفائدة فيما يلي بعض نقاط القوة في صناعة الأغذية والمشروبات:..... 28
- 4.2.1.2 نقاط ضعف صناعة الأغذية والمشروبات فيما يلي بعض نقاط الضعف في صناعة الأغذية والمشروبات:..... 29
- 4.2.1.3 فرص في صناعة الأغذية والمشروبات:- 30
- 4.2.1.4 التهديدات التي تتعرض لها صناعة الأغذية والمشروبات:- 32
- 4.2.1.5 الخاتمة:- 32
- 4.3.1 استخدام النماذج الشبكية مع سجل أصحاب المصلحة:- 33
- 5- ثقافة المنظمة وقيمتها:- 33
- 5.1.1 تعريف ثقافة المنظمة:- 33
- 5.2.1 تقديم مقترحات لقيم المنظمات يمكن للمنظمة تبنيها من خلال المشروع:- 33
- 6- التأمل الذاتي والإدارة الذاتية:- 34
- 6.1.1 أبرز ثلاث سلوكيات شخصية يفعلها الطالب يمكن أن تؤثر على المشروع:- 34
- 6.2.1 دراسة هذه السلوكيات وتحديد أسبابها وكيفية التخلص منها:- 34
- أولاً: الاتكالية: - 34

35	ثانياً: التسويق: -
35	ثالثاً: الفردية المطلقة: -
36	6.3.1 تقييم بإجراء تقييم ذاتي احترافي باستخدام نموذج SWOT:-
37	7- النزاهة الشخصية والموثوقية:-
37	7.1.1 تقديم ثلاث سلوكيات تتعارض مع النزاهة والأخلاق:-
37	7.2.1 تحليل الجوانب المالية والاجتماعية والتقنية وتأثير هذه السلوكيات على أعمال المشروع والعلاقات:-
38	8- الاتصالات الشخصية:-
38	8.1.1 إعداد سجل أصحاب المصلحة:-
38	8.2.1 التعرف على التواصل الشخصي والتواصل الفعال:-
38	أولاً: التواصل الشخصي: -
39	ثانياً: التواصل الفعال: -
40	8.3.1 تحديد أشكال ونماذج وقنوات التواصل الشخصي:-
40	أولاً: أشكال ونماذج التواصل الشخصي: -
41	ثانياً: قنوات التواصل الشخصي: -
42	8.4.1 إنشاء مصفوفة الاتصال:-
43	8.5.1 تقديم ثلاث سيناريوهات اتصال خاطئة:-
44	8.6.1 تطوير وإعداد وتقييم أصحاب المصلحة:-
44	9- القيادة:-

44	9.1.1 نموذج القيادة للمشروع:-
44	9.2.1 أسباب اختيار نموذج القيادة للمشروع:-
45	9.3.1 طرق التحفيز للمشروع:-
46	10- فريق العمل:-
46	10.1.1 نموذج RACI للمشروع:-
46	11- الصراع والأزمات:-
46	11.1.1 الأزمات التي قد تواجه المشروع:-
47	11.2.1 السيناريوهات الثلاثة المتوقعة لأحداث الصراع التي تواجه المشروع:-
47	11.3.1 الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع هذه الصراعات:-
47	الصراع الأول: مشاكل التوريد:
48	الصراع الثاني: سوء إدارة المخزون ومشاكل التخزين:
48	الصراع الثالث: سلاسل الأمداد والتكاليف العالية:
48	11.4.1 تطوير تحليل السبب الجذري:-
49	12- الحنكة:-
49	12.1.1 توزيع الموارد البشرية على الوظائف:-
50	12.1.1.2 جدول المهام لكل مسؤول في الإدارة:-
55	12.2.1 الضغط الجدول الزمني:-
56	12.3.1 تطوير قواعد عامة لعملية التفاوض:-

57 الخلاصة:

57 12.3.1 إعداد خطتين تفاوض:-

60 المصادر:

قائمة الجداول

رقم الصفحة	المحتويات
11	مؤشرات الأداء الرئيسية
12	ميثاق المشروع
14	الهيكل التنظيمي ووصف الادوار الوظيفية
16	قائمة الامتثال
17	تطوير نموذج التحقق لكل مرحلة من مراحل المشروع الأربع (البدا - الخطيط - التنفيذ - الاغلاق)
18	سجل أصحاب المصلحة
36	تقييم بإجراء تقييم ذاتي احترافي باستخدام نموذج SWOT
38	إعداد سجل أصحاب المصلحة
42	إنشاء مصفوفة الاتصال
44	تطوير وإعداد وتقييم أصحاب المصلحة
46	نموذج RACI للمشروع
50	جدول المهام لكل مسؤول في الإدارة

قائمة الاشكال

رقم الشكل	اسم الشكل	رقم الصفحة
1	الهيكل تنظيمي	14
2	مخططات لسجل أصحاب المصلحة	33
3	هيكل الموارد البشرية	50

تمهيد:-

تشهد المملكة العربية السعودية نشاطا كبيرا في مجال تقديم الوجبات السريعة مما أدى الى وجود تنافس كبير في هذا المجال.

مقدمة:-

مشروع "نيو شاورما" هو عبارة عن مطعم يقدم الوجبات السريعة ومتخصص في مجال الشاورما.

1 - الاستراتيجية:-

1.1.1 الرؤية:

ان يكون مطعم نيو شاورما العلامة التجارية الأشهر على مستوى المملكة في مجال تقديم الوجبات السريعة.

1.2.1 الرسالة:

ملتزمون بتقديم وجباتنا بنفس الجودة والطعم في جميع الأوقات و بأعلى المعايير وذلك من خلال اختيار اجود أنواع مكونات منتجاتنا وتقديمها بالطريقة التي ترضي عملائنا.

1.3.1 تطوير وتحديد الأهداف بطريقة SMART:-

- الهدف الأول: زيادة شهرة نيو شاورما العلامة التجارية بالمملكة العربية السعودية من خلال دراسة دورية للسوق و دراسة المنافسين.
- الهدف الثاني: تحسين تجربة العميل والوصول إلى أعلى رضا العميل من خلال استبيان دوري للآراء العملاء في الخدمة المقدمة وإيجاد حلول لمقترحاتهم ليتم تطبيق ما يخدم مصلحة المطعم.
- الهدف الثالث: تأييد العملاء للمنتجات المقدمة.
- الهدف الرابع: تقديم المنتجات ذو طعم وجودة عالية و مراقبتها بتقارير عن الجودة و متابعة المبيعات.

1.4.1 مؤشرات الأداء الرئيسية:-

المؤشر	الهدف	Lead or Lag
تجهيز وتحضير مكونات الشاورما - قبل الطهي	ساعة ونصف	Lead
تجهيز وتحضير المقبلات	ساعتين	Lead
المدة الزمنية لاستلام طلب العميل لدى المحاسب	دقيقة	Lead
المدة الزمنية لتجهيز وتسليم طلب العميل	خمسة دقائق	Lead
المدة الزمنية لتوصيل الطلبات الخارجية	نصف ساعة* *: بواسطة مقاول باطن - وحسب الظروف الجغرافية وذروة الوقت.	Lead
مؤشر عدد شكاوى العملاء	لا تزيد عن خمسة بالشهر	Lag
مؤشر الربحية للمطعم	10% من رأس المال سنوياً	Lag
مؤشر عدد الطلبات في الساعة	100 طلب	Lag

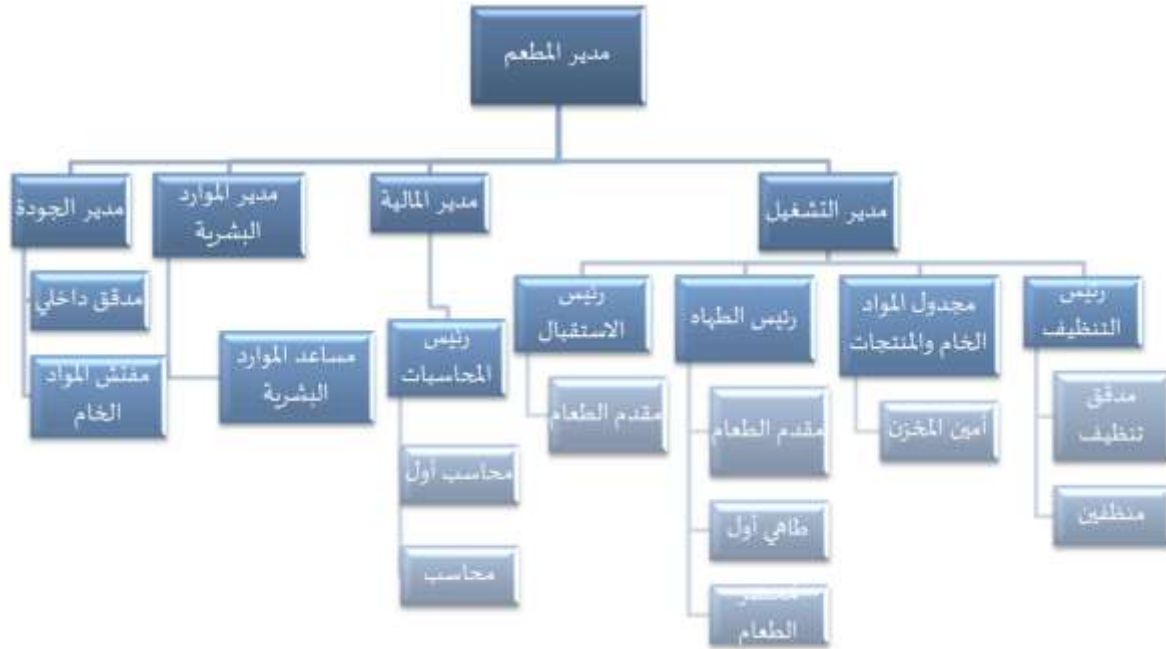
1.5.1 ميثاق المشروع:-

المشروع	انشاء مطعم نيو شاورما
الوصف	هو مطعم متخصص في تقديم شاورما ذو جودة عالية وطعم جديد، يوجد بالمطعم تقديم الطلبات الداخلية والخارجية للعائلات والافراد، و خدمة التوصيل أيضاً.
المعنيين (الرئيسيين)	• العملاء. • الموظفين. • الموردين. • شؤون البلدية. • الغرفة التجارية. - او وزارة التجارة. • الدفاع المدني. • الأمن العام. • الشركاء. • المقاول. • مالک الموقع.
التكلفة التقديرية	1,000,000 ريال
المخاطر	• حدوث حريق. والإصابات البدنية. • فقدان عملاء لأسباب أخرى. • انقطاع توريد المواد الخام. • فقدان عملاء بسبب تجاوز الطاقة الاستيعابية باليوم. • اختلاف أو تغيير بالوصفة. • ظروف القاهرة - غياب أيدي العاملة.

1-يناير-2024	تاريخ البدء
31-يناير-2026	تاريخ الانتهاء
مدة المخرجات	مخرجات المشروع
شهرين	تحديد قائمة الطعام
شهرين	تحديد المساحة والموقع
شهرين	تصميم المطعم
18 شهر	البحث واختيار المقاول المطلوب والبناء
6 أشهر	البحث والتأهيل وإنشاء عقود مع الموردين للمواد الخام
6 أشهر	بحث وتوظيف وتدريب الأيدي العاملة
فبراير-2026	افتتاح المطعم
• مساحة المطعم الكلي: 250 م² • مساحة المطبخ: 70 م² • مساحة التحضير: 30 م² • مساحة صالة الأفراد: 50 م² • مساحة صالة العوائل: 30 م² • مساحة دورات المياه: 20 م² • مساحة المستودع: 50 م²	مساحة المشروع

2- الحوكمة والهياكل والعمليات:-

2.1.1 الهيكل تنظيمي:-



2.2.1 الهيكل التنظيمي ووصف الادوار الوظيفية:-

الهيكل تنظيمي	
الدور الوظيفي	المهام الوظيفي
• مدير المطعم	إدارة المطعم و تحقيق الرؤيا.
• مدير الجودة	الإشراف والدعم في أعمال الجودة والتطوير ومتابعة الاجراءات والمتطلبات الداخلية والخارجية.

• مدقق داخلي	مدقق للمنتجات بحيث ان تكون ضمن المواصفة المرغوبة، والعمل على شكوى العملاء وتقييم رضائهم.
• مفتش المواد الخام	فحص وتفتيش المواد الخام عند وصولها حسب المواصفة المطلوبة.
• مدير الموارد البشرية	الاشراف والدعم في اعمال الموارد البشرية ومتابعة اجراءاتها وصرف الرواتب.
• مساعد الموارد البشرية	تقييم ومتابعة الموظفين وتطويرهم.
• مدير المالية	الاشراف والدعم في أعمال المالية الداخلية والخارجية.
• رئيس الحسابات	حصد المبيعات وسداد الموردين.
• محاسب أول	مسؤول المبيعات بالطلبات الداخلية والخارجية.
• محاسب	كاشير
• مدير التشغيل	الاشراف والدعم والمتابعة في اعمال تشغيل.
• رئيس الاستقبال	استقبال العوائل والافراد وأخذ الطلبات.
• مقدم الطعام	تقديم الطعام بالجلسات الداخلية.
• رئيس الطهاة	تقييم وتوزيع مهام المطبخ والطبخ.
• طاهي أول	مساعد أول لرئيس الطهاة في المطبخ والطبخ.
• مُحضر الطعام	محضر الطعام للعملاء واعداد وتحضير الوصفة ومساعدة رئيس الطهاة والطاهي الأول.

متابعة وطلب احتياجات المطعم من المواد الخام والتواصل مع الموردين حسب الكمية المطلوبة، وإصدار أمر إنتاج الى رئيس الطهاة حسب دراسة السوق.	• جدول المواد الخام والمنتجات
جرد المواد الخام ورفع تقرير يومي الى جدول المواد الخام، وجرد المنتجات المتبقية بنهاية اليوم التي لم تباع مع رفع التقرير.	• أمين المخزن
تقسيم المهام وتوفير الادوات اللازمة للتنظيف.	• رئيس التنظيف
الاشراف والمتابعة على أعمال التنظيف.	• مدقق تنظيف
منظفين ادوات الطبخ والمطعم والجلسات ودورات المياه.	• منظفين

2.3.1 نموذج المكتب المتبع لإدارة المشاريع:-

تم إنشاء مكتب إدارة مشاريع توجيهي ليقوم بالتنفيذ وضبط الإجراءات من الناحية الزمنية والكلفة المالية ومعايير نطاق عمل المشروع.

3- الامتثال والمعايير والأنظمة:-

3.1.1 قائمة الامتثال:-

قائمة التحقق	مخاطر عدم الامتثال والرد	الإدارة المسؤولة
• التأكد من سيولة التدفق النقدي للمشروع	في حالة نقص السيولة يتم الاقتراض من البنك	الإدارة المالية

إدارة الموارد البشرية	في حالة تم رصد ان المطعم غير نظيف يتم مخالفة مدير المطعم	• التأكد من تعقيم المطعم
إدارة الموارد البشرية	في حالة تم رصد ان الموظف لا يرتدي الكمامة يتم مخالفته وخصم من الراتب	• التأكد من أن الموظفين يرتدون الكمامة أثناء اعداد الطعام

3.2.1 تطوير نموذج التحقق لكل مرحلة من مراحل المشروع الأربع (البداء - التخطيط - التنفيذ - الاغلاق):-

المرحلة	النشاط	نعم	لا
البداء	• تطوير ميثاق المشروع • تحديد المعنيين		
التخطيط	• جمع المتطلبات لتنفيذ المشروع • البحث عن موقع مناسب في منطقة جغرافية تخدم المشروع • تحديد قائمة بالمقاولين والمفاضلة بينهم لتنفيذ المشروع • تحديد مكتب إدارة المشاريع واختياره • انتهاء التصميم الخاصة بالمطعم		
التنفيذ	• التأكد من ان العمل يتم حسب الوقت والتكلفة وضمن النطاق • من خلال تقارير دورية يقدمها مكتب إدارة المشروع		
الاغلاق	• اغلاق جميع حسابات المشروع المالية. • ارسال دعوات خاصة قبل يوم الافتتاح. • التسويق ليوم الافتتاح		

		• جاهزية المطعم ليوم الافتتاح • افتتاح الفرع	
--	--	---	--

4- القوى والاهتمامات:-

4.1.1 سجل أصحاب المصلحة:-

الاسم	اللقب	الوصف	المهام
خالد	مدير الموارد البشرية	المسؤول عن تحديد الأهداف لفريق الموارد البشرية وتتبع الإنجازات التي تتم بشكل دورية وتصميم وتنفيذ سياسات المؤسسة للمساعدة على تحسين بيئة العمل وكذلك تطوير خطط الأجور والمزايا وتحتاج الوظيفة إلى القدرة على استخدام تقنيات وانظمة الموارد البشرية بما في ذلك أنظمة الرواتب وأنظمة متابعة المتقدمين على الوظائف المتاحة بما يساعد المؤسسة على جذب الموظفين المؤهلين وأصحاب المهارات وتقوم بتطويرها.	• تحديد أهداف فريق الموارد البشرية ومتابعة الإنجازات بشكل دوري. • تصميم وتنفيذ سياسات المؤسسة بما يساعد على تحسين بيئة العمل. • تطوير خطط الأجور والمزايا المختلفة. • دعم واقتراح التحسينات في إجراءات التوظيف بأكملها. • التخطيط لاستضافة أحداث التوظيف والمشاركة في مناسبات التوظيف المختلفة. • مناقشة مسارات التطوير الوظيفي للموظفين مع المديرين.

• مراقبة مقاييس الموارد البشرية مثل معدلات نسبة التوظيف وتكلفة عمليات التوظيف. • مراجعة ميزانيات الإدارات. • تنظيم برامج التعلم والتطوير للأقسام المختلفة. • التأكد من أن موظفي الموارد البشرية يلبي طلبات الموظفين وتطلعاتهم في الوقت المناسب. • متابعة إجراءات الموارد البشرية بحيث تتوافق مع قانون العمل.			
• استخدام استراتيجيات مناسبة لشراء احتياجات المؤسسة بأسعار مناسبة. • اكتشاف الموردين وبدء التعاقد وعمل شراكات تجارية وتنظيمية. • التفاوض مع البائعين لتأمين شروط جودة وسعر مناسب. • الموافقة على طلب السلع والخدمات اللازمة من الأقسام المختلفة.	المسؤول عن إمداد المؤسسة بالمنتجات والخدمات بما يناسب ميزانية المؤسسة ويقوم بوضع استراتيجيات مختلفة لإيجاد فرص شراء بأسعار مناسبة وجودة مناسبة كما يقوم بالتواصل مع الموردين للوصول إلى أفضل الأسعار فهو المسؤول الأول عن خفض نفقات المشتريات في المؤسسة بما يساعد على نمو المؤسسة وتقديم جودة عالية في الخدمات والمنتجات.	مدير المشتريات	سلطان

• وضع اللمسات الأخيرة على تفاصيل شراء الطلبات والتسليم. • فحص واختبار العقود الحالية والتأكد من مواعيد تجديد العقود. • متابعة المتطلبات وتقديم التقارير الخاصة بالمشتريات والمتطلبات. • التعاون مع الإدارات المختلفة لضمان وضوح المتطلبات والميزانيات. • بناء وتطوير قسم المشتريات ووضع خطط الشراء ورسم السياسات والإجراءات. • تقديم احتياجات كل قسم من المواد الأولية ووضع الموازنة الملائمة. • بناء وتطوير خطة سنوية الاحتياجات من المواد الأولية اللازمة. • البحث الدائم عن موردين جدد للمواد الأولية المستخدمة في التصنيع أو التشغيل. • بناء وتطوير علاقات متينة من الموردين والحفاظ عليها.		
---	--	--

• عمل خطة دورية مع نهاية كل عام وتحديث السياسات والإجراءات. • بناء الهياكل والنماذج المختلفة المستخدمة في دائرة المشتريات. • الاحتفاظ بملفات طلبات الشراء الداخلية والخارجية، وعروض الأسعار والعقود. • التواصل الدائم مع إدارة المستودعات بشأن نقص المخزون ومدى استيعاب المخازن وحركة معدل دوران المخزون. • إعداد الطلبات الواردة من الأقسام المختلفة وإرسالها إلى الموردين المعتمدين ومتابعتها حتى استلامها. • مراجعة عروض الموردين والرد عليها بالإيجاب أو الرفض. • متابعة التغيرات التي تظهر على أسعار المواد الخام بشكل دوري.			
---	--	--	--

الاتصال مع الجهة الطالبة للبضاعة والمتابعة المواد المطلوبة في الوقت المناسب والطريقة المناسبة.			
- الحرص على توفير المعلومات المالية وتفسيرها. - متابعة كافة التغيرات الخاصة بالتشريعات واللوائح المالية. - رصد كافة التدفقات النقدية والمساهمة بتوقع الاتجاهات المستقبلية وتحليل التغيرات وتقديم المشورة. - متابعة الفرص المناسبة لتقليل التكاليف المالية. - الاهتمام بإدارة النظم الخاصة بالمحاسبة المالية. - إعداد خطط العملية الاستراتيجية ذات الأجل الطويل. - الإبلاغ عن المؤثرات المؤثرة في طبيعة أداء العمل.	المسؤول عن ضمان استخدام رأس المال والموارد الخاصة بالمؤسسة بشكل صحيح وكذلك الإشراف على إنشاء نماذج للتنبؤ وتقييم المخاطر في الاستثمارات وضمان تحقيق اللوائح القانونية لقسم المحاسبة ولكي يتميز المدير المالي في وظيفته يجب ان يكون لديه الخبرة الكافية في صياغة الاستراتيجيات المالية وإدارة فريق المحاسبة داخل المؤسسة لتحقيق زيادة في الأرباح	المدير المالي	حمد

• الاهتمام بدراسة اتجاهات السوق وتحليل المنشآت المنافسة. • الحرص على تطوير وتحسين الآليات المطبقة بالإدارة المالية؛ مما يساهم بتقليل المخاطر. • التواصل مع كافة مدققي الحسابات؛ بهدف رصد الوضع المالي السنوي للمؤسسة. • تطوير وتحسين العلاقات الخارجية بالاعتماد على تفعيل دور الاتصالات، مع المصرفيين والمدققين الماليين. • إدارة الميزانية المالية وتقديم تقارير مالية دورية. • البحث عن مصادر جديدة للتمويل المالي بهدف تسهيل سداد الديون المترتبة على الشركة.			
• تنسيق العمل داخل المطعم في الجزء الخارجي والداخلي للمطعم بشكل يومي.	المسؤول عن الحفاظ على إيرادات المطعم وتقديم جودة عالية من خلال التشغيل بشكل سليم والحفاظ على معايير الجودة	مدير المطعم	عمر

• الإشراف على تقديم خدمة مميزة وزيادة رضا العملاء • التعامل بدقة مع شكاوى العملاء وتقديم الحلول المناسبة. • المراجعة المنتظمة لجودة الإنتاج وتحسين حجم المبيعات. • الإشراف على مواعيد الموظفين وجدولة فترات الراحة والإجازات. • تقييم أداء الموظفين وتقديم الملاحظات لتحسين الانتاجية. • متابعة الاحتياجات من الأدوات والمنتجات الخاصة بعمليات التشغيل والإبلاغ عن الطلبات بشكل دوري. • الإشراف على تطبيق قواعد الصحة والسلامة والإجراءات الوقائية. • تحسين الصورة الذهنية لدى العملاء وتقديم الاقتراحات لتطوير الخدمات واكتساب ولاء العملاء.	وتحتاج الوظيفة إلى مهارات وخبرات إدارية قوية والقدرة على إدارة فريق العمل من جانب التقديم وكذلك التجهيزات الخاصة بالمطعم كما يقوم مدير المطعم بتوظيف الكفاءات المناسبة مع وضع جداول العمل والتأكيد على الالتزام بقواعد الصحة والسلامة والقدرة على التعامل مع شكاوى العملاء كما يقوم بتحفيز الموظفين لتقديم افضل خدمة للعملاء .		
--	---	--	--

• إدارة الميزانيات التشغيلية وتحديد إجراءات تساعد على تخفيض المصروفات. • إنشاء تقارير مفصلة بشكل دوري عن الإيرادات والمصروفات. • الإشراف على عمليات الترويج للمطعم وتحضير المناسبات المختلفة. • تقديم اقتراحات لطرق التسويق المختلفة مثل عروض الخصومات والاعلانات على شبكات التواصل الاجتماعي. • تدريب الموظفين الجدد والحاليين على تحسين خدمة العملاء. • تنفيذ الخطط والسياسات التي تحافظ على سمعة المطعم وتزيد من ولاء العملاء.			
• إعداد المطبخ والإشراف على استخدام الأواني والمعدات مثل	الإشراف على جميع مراحل إعداد الطعام من خلال دراسة الوصفات وإعداد القوائم والاطباق المختلفة وتحتاج الوظيفة القدرة	الشيف	فهد

السكاكين والمقالي وموازين المطبخ الخ. • دراسة كل وصفة وجمع كل المكونات اللازمة لتحضير الوجبات. • طهي الطعام والتأكد من التقديم في الوقت المناسب. • تفويض المهام لفريق العمل الخاص بالمطبخ. • إبلاغ فريق العمل الأطباق اليومية وتحديد قوائم الطعام اليومية. • الإشراف على تقديم أطباق جذابة بشكل دوري. • الإشراف على الطهارة وتقديم المساعدة عند الحاجة. • تعديل الوصفات لتلبية احتياجات العملاء وطلباتهم. • مراقبة مخزون المواد الغذائية والإبلاغ عن الاحتياجات بشكل دوري.	على تفويض المهام الي فريق العمل الخاص بالمطبخ لضمان إعداد وجبات الطعام في الوقت المناسب ويجب ان يكون الشيف على دراية بإجراءات إعداد الطعام بشكل صحي والخبرة في استخدام تقنيات الطهي المتقدمة والمكونات الغير تقليدية لتحضير وتقديم قائمة طعام تساعد على كسب رضا وثقة العملاء.		
--	--	--	--

• التأكد والمراجعة على تقديم الطعام في حالة طازجة. • مراجعة الوصفات والتأكد من المكونات والطعم المناسب وتقديم الاقتراحات لتحسين المذاق. • الإشراف على تطبيق لوائح الصحة والسلامة المهنية لفريق العمل داخل المطبخ.			
• متابعة إجراءات التنظيف وتخزين أدوات ومواد التنظيف. • رصد أداء وتوثيق أنشطة التنظيف والصيانة الروتينية. • توزيع مهام التطهير والتنظيف للعاملين داخل المؤسسة. • إخطار الإدارة بحدوث قصور أو احتياجات للإصلاحات. • إجراء التعديلات والإصلاحات الخفيفة. • متابعة المخازن وتقديم الطلبات للاحتياجات.	الإشراف على فريق عمل التنظيف ومتابعة إجراءات النظافة ورصد احتياجات المناطق المختلفة داخل المؤسسة والحفاظ على استخدام الأدوات المختلفة مثل المكنسة الكهربائية ومواد التطهير ومتابعة تنظيف فتحات تهوية السقف وغيرها وكذلك يقوم بإجراء وتوثيق أنشطة التنظيف والصيانة الروتينية.	مشرف العمال	فيصل

• تحديد الورديات وترتيب الإجازات. • تطبيق قواعد الصحة والسلامة المهنية.			
--	--	--	--

4.2.1 شبكتي (القوة / الاهتمام) و (التأثير / القوة):-

4.2.1.1 نقاط القوة والفائدة فيما يلي بعض نقاط القوة في صناعة الأغذية والمشروبات:

- شبكة توزيع قوية: الفنادق والمطاعم التي تقدم أطعمة ومشروبات محددة عادة ما يكون لها سلاسل وشبكات من الفنادق في جميع أنحاء البلاد. تعمل بعض العلامات التجارية على مستوى عالمي. ومع ذلك ، لديهم نظام توزيع جيد جدًا ، مما يجعل المنتجات متاحة للعملاء بغض النظر عن موقعهم.
- التكلفة: نظرًا لأن منتجات صناعة الأغذية والمشروبات يتم إنتاجها وفقًا لاقصاديات الحجم ، فإن أسعارها منخفضة. الأسعار الرخيصة تجعل المنتجات في متناول العملاء.
- العلاقات مع الموردين: العلاقة بين صناعة الأغذية والمشروبات مع مورديها ليست علاقة مؤقتة. في الواقع ، تستمر لسنوات في توفير نفس المنتجات يوميًا بعد يوم. عندما يكون لديك موردين موثوقين ، فلن تواجه نقصًا وتأخيرًا في تسليم المنتجات.
- فترة العائد على الاستثمار: تتطلب الفنادق والمطاعم في صناعة الأغذية والمشروبات استثمارًا ضخمًا للبدء ، وتتكون فترة الربح الدنيا من 5 سنوات. ستغطي السنوات الأولية جميع التكاليف والنفقات الأساسية ، وستظل الميزانية العمومية متساوية في البداية. بمجرد أن تبدأ في الربح ، ستكسب الكثير على المدى الطويل.
- قوى عاملة ذات مهارات عالية: طاهٍ، وطباخ، ونادل، وغيرهم من الموظفين، قد تبدو وظائف بسيطة. لكنهم يحتاجون إلى إتقان كبير في المهارة، وعندها فقط سيكونون قادرين على إنتاج وتقديم خدمة عالية الجودة.

- **تنوع:** الشيء المثير للاهتمام في صناعة الأغذية والمشروبات هو التنوع. عادة ما تكون قوتها العاملة من خلفيات اجتماعية وثقافية وعرقية وإقليمية وأيديولوجية مختلفة ، لكنهم يعملون كفريق واحد تحت سقف واحد. التنوع ليس جيدًا للابتكار والإبداع ، ولكنه يعزز أيضًا روح الفريق.
- **التوسع في السوق:** عندما يكون لديك فريق قوي متنوع ، وكذلك مجموعة متنوعة من المنتجات ، يمكنك بسهولة توسيع نطاق عملك في مجالات مختلفة. هذه هي الطريقة التي أنشأت بها مكدونالدز شبكة من الفنادق في جميع أنحاء العالم.
- **تأثير وسائل التواصل الاجتماعي:** نحن نعيش في عالم وسائل التواصل الاجتماعي (Facebook و Instagram و Whatsapp و Twitter وما إلى ذلك) إذا كانت صناعة الأغذية والمشروبات تستخدم هذه المنصات بشكل فعال. ثم يمكنهم الوصول إلى جمهور أكبر بكثير وجذب العديد من العملاء الجدد.

4.2.1.2 نقاط ضعف صناعة الأغذية والمشروبات فيما يلي بعض نقاط الضعف في صناعة الأغذية والمشروبات:

- **قلة البحث والتطوير:** لا تخصص صناعة الأغذية والمشروبات عادةً ميزانية محددة للبحث والتطوير. يتبع الشيف والطهي أسلوب الطهي المحدد والمنتج نفسه مرارًا وتكرارًا. شيء واحد نعلمه جميعًا أن العملاء عادة ما يتعبون من نفس الذوق. إذا لم تقم بتغيير أو تحديث أذواق منتجاتك ، فسيذهبون إلى العلامة التجارية الأخرى.
- **تكلفة المخزون:** يجب أن يكون هناك هامش ضيق بين توريد المنتجات الخام والطهي والاستهلاك. سيكون ذلك ممكنًا فقط إذا كان لديك مورد دقيق. إذا لم تتمكن من العثور على واحد ، فسيتمتع عليك دفع تكلفة المخزون غير الضرورية. إذا كان عمك كبيرًا ، فسيكون مرتفعًا.
- **مصاريف إيجار عالية:** ستحتاج إلى موقع عام مزدحم لجذب عملاء جدد. عادة ما تكون الإيجارات مرتفعة للغاية في مثل هذه الأماكن. يذهب جزء كبير من أرباح عمك إلى دفع الإيجارات.
- **ربح أقل:** بعد أن ناقشنا سابقًا أن الفنادق والمطاعم في صناعة الأغذية والمشروبات تتطلب عادةً استثمارات ضخمة ، وهامش ربحها منخفض جدًا في البداية. لذلك ، لا يجب أن تعتمد بشكل كامل على مصدر واحد للكسب.

- **التدفق النقدي المحدود:** إذا كنت قد بدأت العمل في صناعة الأغذية والمشروبات دون القيام بالتخطيط الكافي من حيث فترة الربح وتكلفة المخزون والمصروفات المتنوعة الأخرى. من المحتمل جدًا أن ينتهي عملك بتدفق نقدي محدود والاقتراض من وكالات القروض الأخرى
- **تنوع القوة العاملة:** المتنوعة هي أحد الأصول التي تتمتع بها الشركة إذا كان الناس متعلمين ومتسامحين وصبورين. إذا لم يكن الأمر كذلك، فإن التنوع سيخلق صراعًا بين العمال من شأنه أن يؤثر على أدائهم.
- **ارتفاع بدوره:** عادة ما يعتمد الموظفون العاملون في صناعة الأغذية والمشروبات على نصائح العملاء ، لأن أجورهم بالساعة منخفضة للغاية. هم من ديموغرافية الطلاب والعمال بدوام جزئي. كلما سنحت لهم فرصة أفضل ، يتركونها على الفور .
- **حصة سوقية عالية لبعض المنتجات** عندما يكون لديك مجموعة متنوعة من الأطعمة والمشروبات ، فلن تجذب جميع العناصر الموجودة في قائمة القائمة حصة سوقية ضخمة. فقط بعض العناصر الموجودة في القائمة ستجذب. في النهاية ، سيعتمد عملك على العناصر القليلة لتغطية جميع النفقات.
- **نظام مركزي:** إن نظام الوظائف واتخاذ القرار في صناعة الأغذية والمشروبات مركزي. تقرر الإدارة ويجب على الموظفين اتباعها. لا يشارك الموظفون في عملية صنع القرار. تظل الإدارة غير مدركة للمصلحة العامة وقلة أداء الموظف.

4.2.1.3 فرص في صناعة الأغذية والمشروبات:-

- **المتجر الإلكتروني والتسليم:** تقوم معظم العلامات التجارية الرائدة عالميًا في صناعة الأغذية والمشروبات بتحويل أعمالها عبر الإنترنت. حيث يكون للناس خيار اختيار أي من المواد الغذائية المفضلة لديهم وتقديم طلباتهم للتسليم. سيتلقى متجرك الطلب عبر الإنترنت ومعالجته وتسليم المواد الغذائية المطلوبة على عنوان العميل.
- **تقنية لتقليل التكلفة:** إذا كانت صناعة الأغذية والمشروبات تعتمد التكنولوجيا في صيانة التسجيلات ، فزوج وأفران ذكية في المطبخ ، ونظام الطلب عبر الإنترنت. بعد ذلك يصبح العمل بأكمله فعالاً ، ولن يكون هناك أي تأخير في

التكلفة أو حوادث تتعلق بالسلامة المتعلقة بالمطبخ. على الرغم من أن هذه الأحداث نادرا ما تحدث ؛ ولكن عندما يفعلون ذلك ، فإنهم يكلفون عملك كثيرا.

- **الدخل المرتفع:** دخل الطبقة العاملة العادية في تزايد خلال السنوات القليلة الماضية ، وذلك بسبب قوانين الأجور. عندما يكون لدى الناس أموال إضافية ، فإنهم سينفقون من خلال تناول الطعام بشكل جيد. المزيد من المبيعات يعني المزيد من الربح.
- **ارتفاع عدد السكان:** كان عدد السكان في جميع أنحاء العالم يتزايد. على الرغم من أن لها العديد من العيوب ، إلا أنها مفيدة لصناعة الأغذية والمشروبات. ذلك لأن زيادة عدد السكان تعني إطعام المزيد من الأشخاص ، وزيادة عدد الأشخاص يعني زيادة المبيعات.
- **التضخم وسعر الفائدة:** أدى التصنيع والإنتاج الضخم ووفورات الحجم إلى خفض تكلفة كل عنصر. تتكاثر المزيد من الشركات بسبب انخفاض معدل الفائدة. وبالتالي ، يحصل الناس على رواتب أعلى والمنتجات تصبح أرخص. إنه وضع مربح للجانبين في صناعة الأغذية والمشروبات.
- **السياحة:** ترتبط صناعة السياحة ارتباطاً مباشراً بالفنادق والمطاعم ، وتقدم الفنادق المأكولات والمشروبات. عندما تزايد صناعة السياحة ، يزور المزيد من السياح أجزاء مختلفة من العالم ، ويققيمون في الفنادق ، ويستمتعون بأنواع مختلفة من الأطعمة والمشروبات المحلية.
- **تدريب الموظفين:** قد يبدو تدريب موظفيك مضيعة للوقت ومصاريف. ولكنه يوفر على عملك الكثير من التكاليف الأخرى مثل ؛ إتقان الخدمة ، وقلة الحوادث ، وانخفاض معدل دوران الموظفين. عندما تدرب موظفيك على أداء أفضل ، فأنت في الواقع تستثمر ذلك في مستقبل عملك.

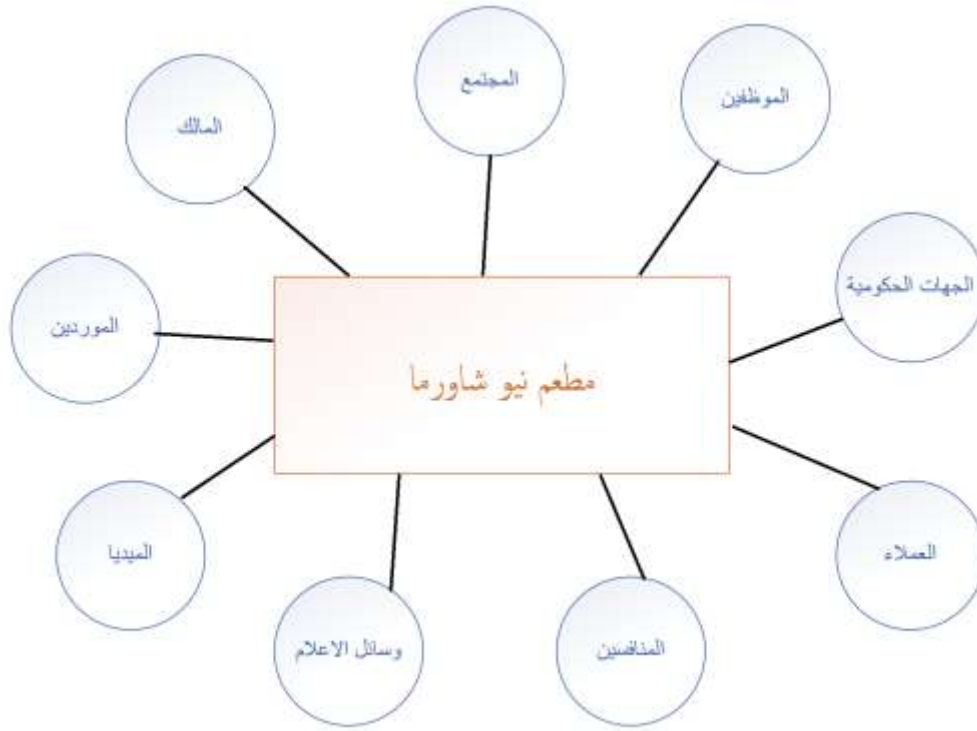
4.2.1.4 التهديدات التي تتعرض لها صناعة الأغذية والمشروبات:-

- **منافسة:** جعلت التكنولوجيا والتسوق عبر الإنترنت الدخول إلى هذه الصناعة أسهل بكثير. ونتيجة لذلك ، أصبحت صناعة الأغذية والمشروبات تنافسية للغاية. الآن ، لدى العملاء عدد كبير من الخيارات لطلب منتج واحد. هناك العديد من العلامات التجارية التي تقدم نفس المنتج.
- **عدد أقل من الموردين:** نظرًا لأن السوق تنافسي للغاية ، إلا أن مصادر توريد المواد الخام محدودة. تعتمد وظيفة عمالك على العلاقات الجيدة مع مورديك. إذا قاموا بتزويدك بالمنتجات الخام في الوقت المناسب، عندها فقط ستتمكن من إكمال الطلبات في الوقت المحدد.
- **أنواق العملاء المتغيرة:** نظرًا لأن السوق مزدحم بالعديد من المنافسين والعملاء لديهم العديد من الخيارات لطلب نفس المنتج. في مثل هذه البيئة ، عليك أن تكون فريدًا من حيث مذاق الطعام. عندها فقط ستكون قادرًا على الحصول على حصة السوق. الآن ، لا يريد العملاء الطعام فحسب ، بل يريدون مذاقًا فريدًا ومختلفًا.
- **كوفيد -19:** تسببت الموجة الأخيرة من فيروس كورونا (COVID-19) في الإغلاق في كل مكان. الفنادق والمطاعم والسياحة تتأثر بشدة به. تسير صناعة الأغذية والمشروبات جنبًا إلى جنب. تلك الفنادق التي كانت تقدم خدمات عبر الإنترنت لا تزال تعمل ، والبعض الآخر يجب أن يفعل الشيء نفسه من أجل البقاء.

4.2.1.5 الخاتمة:-

بعد دراسة تحليل SWOT لصناعة الأغذية والمشروبات بعناية ، استنتجنا أن صناعة الأغذية والمشروبات هي صناعة مربحة للغاية. على الرغم من أنها تنافسية للغاية وتتطلب استثمارات ضخمة للبدء. لكن الموجة الحالية من COVID-19 أثرت عليها بشكل سيء للغاية. تعتبر الطلبات عبر الإنترنت والتوصيل إلى المنازل خيارًا جيدًا جدًا للقادمين الجدد وأيضًا لأولئك الذين لم يبدؤوا بذلك بعد.

4.3.1 استخدام النماذج الشبكية مع سجل أصحاب المصلحة:-



5- ثقافة المنظمة وقيمتها:-

5.1.1 تعريف ثقافة المنظمة:-

تتبنى المنظمة ثقافة العمل بروح الفريق وتحقيق رضا العميل.

5.2.1 تقديم مقترحات لقيم المنظمات يمكن للمنظمة تبنيها من خلال المشروع:-

بعض القيم الممكن تبنيها:

- انشاء جائزة موظف الشهر.
- مكافئ الموظف المميز بيوم راحة مدفوع الاجر.

6- التأمل الذاتي والإدارة الذاتية:-

6.1.1 أبرز ثلاث سلوكيات شخصية يفعلها الطالب يمكن أن تؤثر على المشروع:-

يمكن أن نلخص تلك السلوكيات على النحو التالي: -

(1) الاتكالية.

(2) التسويف.

(3) الفردية المطلقة.

6.2.1 دراسة هذه السلوكيات وتحديد أسبابها وكيفية التخلص منها:-

أولاً: الاتكالية: -

وهي عمل بعض الأعضاء على المشروع دون بقية أفراد المجموعة عند تقسيم المهام وعدم متابعة المستجدات أو المشاركة في النقاشات التي سببها عليها المشروع إما بسبب عزوف العضو أو عدم توزيع المهام بشكل صحيح من قبل مدير المشروع ومن أبرز الأسباب المؤدية لذلك: -

• عدم الاهتمام بالمتابعة والتحكم:

○ عدم حث مدير المشروع كافة الأعضاء على التفاعل والمشاركة وإبداء الرأي.

○ عدم قدرة بعض الأعضاء على إنجاز المهام الجماعية.

- ويمكن مواجهة هذه الأسباب ومعالجتها وفقاً للآتي:

○ تفعيل أهمية المتابعة والتحكم والتي تعد أهم ممارسات إدارة المشاريع.

○ تفعيل دور الأعضاء بالمشاركة في وضع جدول العمل وخطة المتابعة.

• تفضيل بعض الأعضاء عن بقية أعضاء فريق العمل:

○ وجود علاقات سابقة بين مدير المشروع وبعض أعضاء الفريق.

○ انطوائية بعض أعضاء فريق العمل.

- ويمكن مواجهة هذه الأسباب ومعالجتها وفقاً للآتي:

- خلق روح عمل الفريق الواحد وتفعيل المشاركة للاستماع لكافة الأعضاء.

ثانياً: التسويف: -

عادة ما تظهر في تأخر الطالب في البدء في المهام المنوطة أو تأخير إنجازها أو تأخير تسليمها وهي أحد أكثر العادات سلبية ومن أبرز الأسباب المؤدية لذلك: -

- الاعتقاد بسهولة المهمة:

- الاعتقاد بضعف احتمالية صعوبة المهمة عليه.

- الثقة العالية لصاحب المهمة بقدراته الشخصية.

- ويمكن مواجهة هذه الأسباب ومعالجتها وفقاً للآتي:

- وضع معايير مناسبة وواضحة لضمان جودة العمل وتسهيل من عملية المراجعة.

- عمل مقارنات معيارية وذلك بالأقران المساوين أو الأفضل في مجال المهمة.

- التخوف من صعوبة المهمة:

- ضعف الثقة من صاحب المهمة بقدراته الشخصية.

- تعظيم حجم المهمة وذلك بالمبالغة من قبل مدير المشروع أو أحد أفراد المشروع.

- ويمكن مواجهة هذه الأسباب ومعالجتها وفقاً للآتي:

- تنمية وتشجيع المهارات الإيجابية لدى كل فرد مع الأخذ في الاعتبار إسناد المهمة

المناسبة وفقاً لإمكانيات كل عضو في فريق العمل.

- النظر للنجاحات السابقة للمشاريع المشابهة وحث النفس على تكرار هذه النجاحات.

ثالثاً: الفردية المطلقة: -

وهي الاعتماد على الذات والتمسك بالرأي عند أي اختلاف ورفض التعاون مع بقية الأعضاء ومن أبرز الأسباب

المؤدية لذلك: -

• الطبع المتأصل لدى الفرد:

○ صفة أصيلة لدى هذا العضو.

○ محابة أعضاء الفريق لهذا العضو.

- ويمكن مواجهة هذه الأسباب ومعالجتها وفقاً للآتي:

○ تنبيه العضو بأن هذا السلوك ذو طابع سلبي وله تأثير على عمل ومخرجات الفريق.

○ تنبيه قائد الفريق بأن مثل هذه الممارسات ذات نتائج العكسية.

• ضعف التواصل الجماعي:

○ قلة الأدوات التقنية اللازمة التي تضمن استدامة التواصل.

○ عدم توفر الخبرة الكافية لدى قيادة المشروع في تنمية الروح الجماعية.

- ويمكن مواجهة هذه الأسباب ومعالجتها وفقاً للآتي:

○ الحرص الدائم على توفر التقنية اللازمة لضمان استمرار التواصل حسب الخطة.

○ تفعيل جلسات نقاش العصف الذهني لكسر الحواجز بين فريق العمل.

6.3.1 تقييم بإجراء تقييم ذاتي احترافي باستخدام نموذج SWOT:-

عناصر القوة	التحديات
• وجود الخبرة المسبقة في نفس مجال المشروع • تفعيل التواصل الأسبوعي بين أعضاء الفريق.	• وجود منافسة قوية في السوق • تحديات تنظيمية متوقعة لتسويق المنتج النهائي.
عناصر الضعف	الفرص
• انعدام الخبرة التسويقية.	• الاحتياج متزايد في السوق المحلي. • تكاليف المشروع منخفضة.

7- النزاهة الشخصية والموثوقية:-

7.1.1 تقديم ثلاث سلوكيات تتعارض مع النزاهة والأخلاق:-

تعد النزاهة الشخصية والموثوقية من أهم عوامل نجاح المشاريع لأنه عندما يسود شعور فقدان النزاهة لا يمكن أن تبنا الثقة بين أفراد المشروع ويتم إعاقة التقدم نحو إنشاء فرق العمل التي هدفها الوصول بالمشاريع الى بر الأمان كما أن خلق بيئة مشاريع ناجحة وأمنة ليس بالشيء الصعب من خلال تطبيق الممارسات الجيدة لدى المعنيين في المشاريع، كما أن النزاهة لا تعني الأمور المالية بالذات، بل لها عدة أوجه، ومن أهم مفاهيم النزاهة " الصدق وامتلاك مبادئ أخلاقية قوية"، أي أن الشخص الذي يتسم بالنزاهة يتصرف بشكل أخلاقي ويفعل الشيء الصحيح، حتى خلف الأبواب المغلقة وتعد النزاهة في إدارة المشاريع أمراً حيويًا لصنع القرار وخدمة العملاء وإدارة الفريق. من الأهمية بمكان أيضًا تقليل الأخطاء المكلفة، وتجنب النشاط غير القانوني، والحفاظ على القيم الأساسية للمؤسسة في المقدمة.

7.2.1 تحليل الجوانب المالية والاجتماعية والتقنية وتأثير هذه السلوكيات على أعمال المشروع

والعلاقات:-

عندما يسود شعور فقدان النزاهة لا يمكن أن تتطور الثقة بين المعنيين في المشاريع ويتم إعاقة التقدم نحو إنشاء فرق العمل التي هدفها الوصول بالمشاريع الى بر الأمان، ان خلق بيئة مشاريع ناجحة وأمنة ليس بالشيء الصعب من خلال تطبيق الممارسات الجيدة لدى المعنيين في المشاريع كما أنه قد تؤدي الأخطاء في الموثوقية الى انخفاض الإنتاجية بشكل كبير، على وجه التحديد تشير الموثوقية إلى احتمالية أداء منتج معين بالطريقة التي كان من المفترض أن يؤديها في الجهود التي تم اعتبارها مطلوبة من هذا المنتج المعين خلال أو خلال فترة زمنية محددة مطلوبة. دائما ما يفضل العملاء المنتجات التي تتمتع بمستويات عالية من الموثوقية مفضلة لعدد كبير ومتنوع من الأسباب، أحد أهم أسباب ذلك هو أنه عندما تكون موثوقية المنتج أعلى أو أكبر، فإنها تسمح بهدر أقل للطاقة وتكرار أقل، وتسمح لمزيد من أعضاء فريق المشروع بالتركيز على جوانب إضافية من المشروع في وقت أقرب، كما ستسبب المنتجات ذات الموثوقية المنخفضة في إهدار المزيد من الطاقة وزيادة التكرار.

8- الاتصالات الشخصية:-

8.1.1 إعداد سجل أصحاب المصلحة:-

م	الاسم	دور العضو في المشروع	رقم الجوال	معلومات التواصل
1	عبدالله بسام الخراشي	مدير المشروع	05xxxxxxxx	ab.alkharashi@gmail.com
2	ريان فهد العوفي	مسؤول الجودة	05xxxxxxxx	eng.rayan.alovi@gmail.com
3	صالح عبدالعزيز الطعيمي	مسؤول الموارد البشرية	05xxxxxxxx	saleh_at1@hotmail.com
4	محمد حمد الكثيري	المسؤول المالي	05xxxxxxxx	alkathery.m@hotmail.com
5	المهند الحربي	مسؤول العلاقات	05xxxxxxxx	almohanad@almohanad.com
6	منتصر حيدر عوض	مسؤول التسويق	05xxxxxxxx	montaser@montaser.com
7	فادي الغامدي	مسؤول المخاطر	05xxxxxxxx	fadi@fadi.com

8.2.1 التعرف على التواصل الشخصي والتواصل الفعال:-

أولاً: التواصل الشخصي: -

التواصل بمعناه العام هو المشاركة والنقل مع الآخرين ولا غنى عنه لأي نشاط تنظيمي فردي أو جماعي ويعتبر التواصل في أي منظمة من المنظمات همزة الوصل الرابطة لهذه المنظمات لما تقوم به من مهام ووظائف لتيسر العمل الإداري والفني فالتواصل الشخصي أساسيا في أي منظمة مهما كان حجمها وأي قصور في نظام التواصل من شأنه أن يعطل أو يؤخر سير الإدارات الأخرى، فهو عبارة عن تبادل الأفكار والآراء والمعلومات بين الأفراد بواسطة الوسائل الشفهية وغير الشفهية وذلك للتأثير على السلوك وتحقيق النتائج المطلوبة، وعادة ما يكون طرفي الاتصال المؤسسة والعملاء أو إدارة منظمة ما وأي من الأفراد المتعاملين معها ويعود هذا التأثير على المنظمة

بنتائج إيجابية أو سلبية، فمثلاً إذا تراتب على اتصال قسم التسويق بالعملاء زيادة حجم المبيعات فإن التأثير يكون إيجابياً وإذا ترتب مثلاً على اتصال قسم المشتريات بالمورد بهدف تخفيض قيمة المواد الخام الموردة، فنتج عن ذلك نقص جودة المواد المستخدمة في الإنتاج، فإن النتيجة هنا تكون سلبية ويلزم تعديلها رعاية لمصلحة المنظمة.

• ماهي أهمية التواصل الشخصي: -

إذا كان الاتصال هاماً في حياة الفرد العادي فإن أهميته تزداد في حياة المنظمات صغيرها وكبيرها ولأن الاتصال هنا يتعلق بعمل هذه المنظمات ويتم ترجمته إلى نتائج زيادة أرباح أو زيادة خسائر ويمكن قياس مدى أهمية التواصل الفعال عندما يتضح لنا أن التجارب أثبتت أن عدالة الإدارة في معاملة موظفيها ليس كافياً في حد ذاته إذا لم يصحب ذلك شرح وافي وتفسير كامل لتوجهاتها وذلك لتحقيق القدرة على تحقيق اتصال فعال مواكبة للتطور والنمو الكبير في المنظمات واتساع أنشطتها وتزايد أحجامها وبالتالي ابتعاد قيادات الإدارات العليا عن الإدارات التنفيذية أسهم بشكل كبير في زيادة الاهتمام بالاتصالات وعليه يتضح لنا بأنه لا يمكن أن يتم تنظيم أو إدارة دون اتصال وبدون اتصال لا يوجد تنظيم فإن للاتصال دور في جميع العمليات الإدارية من تنظيم وتخطيط ورقابة وتنسيق واتخاذ قرار ولا عجب أن تعود أغلب المشكلات في المنظمات إلى سوء ممارسة الاتصالات الشخصية بين الإدارة والعاملين، أو بين الإدارة والعملاء كما أنه يجب وضع قوانين ومبادئ تحكم الاتصال لتسييره بفعالية في الاتجاه الصحيح وتحقيق فاعليته حيث أنه متى كان الاتصال واضحاً ويسهل انسياب المعلومات داخل قنوات التنظيم، فإن ذلك يساعد على رفع كفاءة الأداء في التنظيم.

ثانياً: التواصل الفعال: -

يعرف التواصل الفعال بأنه أي تفاعل بين شخصين أو جهتين مختلفتين لأجل إيصال معلومات أو أفكار أو عواطف محددة أو لتغيير المواقف وتحريك الجهات الأخرى تجاه تنفيذ حاجة ما فالتواصل الفعال هو التواصل القادر على إيصال أي رسالة أو معلومة أو طلب أو أمر ذي هدف وغاية بشكل سلس وبسيط، بحيث يتمكن كلا الطرفين من استيعاب الرسالة وتقبل كل ما يصدر عن الطرف الآخر من أفعال أو أقوال لأجل الهدف الذي جاء لأجله هذا

الاتصال وهو تواصل يتميز بأنه مريح ومجد لكل من الطرفين ويساهم في تقويض جميع العقبات والحواجز بينهما، لكونه لا يتم إلا في أجواء من التصالح والتفاهم ويتطلب جهد كل من الطرفين في إنجاحه.

• ماهي أهمية التواصل الشخصي: -

للاتصال الفعال أهمية كبيرة ومن أبرزها توصيل أفكار ووجهات نظر الأفراد إلى جهات اتخاذ القرارات مما يؤدي إلى الربط بين أفكار الأفراد ومراكز صنع السياسات والقرارات والتي ينتج عنها تحقيق المشاركة والانسجام كما أن التواصل الشخصي يؤدي إلى اكتساب الفرد صفة الهدوء والتأني وسعة الصدر، مما يقوده إلى أن يكون حكيماً في إطلاق قراراته وأحكامه وكذلك يؤدي إلى اتخاذ قرارات صحيحة وإطلاق أحكام ملائمة وسليمة دون أن يكون هناك تعصب أو إجبار في الرأي وغالباً ما يعزى النجاح بحسب بعض الدراسات بنسبة 75% منه إلى مهارات الاتصال والتواصل، و25% إلى إتقان مهارات العمل، ولأجل ذلك ارتبط نجاح المرء في حياته بمقدار تمكنه من مهارات الاتصال الفعال وللتواصل الشخصي أهمية في العمل على تقليل الخلافات والمشاكل وزيادة الصداقات في بيئة الفرد، لأن سوء الاتصال مع الناس هو ما يسبب الخلافات، والاتصال الفعال هو ما ينجح العلاقات.

8.3.1 تحديد أشكال ونماذج وقنوات التواصل الشخصي:-

أولاً: أشكال ونماذج التواصل الشخصي: -

أ- التواصل الشفهي:

وهو الاتصال الذي يستخدم الألفاظ المنطوقة والمشتمة على كلمات أو جمل أو عبارات دالة على معنى مفيد وتتكون منها الفكرة أو الموضوع الذي يريد المدير نقله للسامعين. ومن صور هذا الاتصال المحادثات والندوات والاجتماعات والمقابلات والبرامج التدريبية وعادة تلجأ المنظمات إلى هذا النوع من الاتصال الذي يتسم بالسرعة عندما تتطلب الرسالة توضيحاً خاصاً للتأكد من إيصال المعنى الصحيح. ونرى أن فائدة هذا النوع من الاتصال أنه يعطي ردود فعل مباشرة ويسهل التفاعل الذي يسمح بتبادل جيد للأفكار وبالتالي اتصال فعال.

ب- التواصل الكتابي:

اتصال يستخدم كتابة الأفكار والمعلومات إما باستخدام الكلمات أو الرموز وتوزيعها للعاملين في المنظمة والاتصال الكتابي سلاح ذو حدين فقد يكون إيجابياً إذا اتسم بالدقة التعبيرية والوضوح وبالتالي يمكن اعتماده كوثيقة رسمية قانونية وقد يكون سلبياً إذا لم يكن بالدقة المطلوبة ويكون عبء على المنظمة لحفظه وتكديسه في المخازن ومن صور هذا النوع من الاتصال التقارير والأوامر والتعليمات وكتيبات المنظمة وسياسات ولوائح المنظمة ودليل قوانين العاملين وغيره.

ت- التواصل الإلكتروني:

هو القرارات أو المعلومات التي تصل للعاملين عن طريق التقنيات الحديثة الانترنت أو الانترنت أو الفاكس فالاتصالات الإلكترونية من الممكن أن تعزز نمو وفعالية الاتصال بين العاملين إلا أنها من الممكن أن تحاط بعدم الفهم الصحيح إذا لم تكتب بطريقة واضحة مثل الاتصالات الكتابية كما أنه وفقاً للمعطيات الراهنة يتضح بأن الاتصالات الإلكترونية هي المستقبل في مجال التواصل خصوصاً في ظل تطبيق أغلب دول العالم المتقدم لمبادئ الحكومة الإلكترونية والتحول الرقمي لجميع القطاعات الخاصة والعامة.

ثانياً: قنوات التواصل الشخصي: -

أ- التواصل من أعلى لأسفل:

وهو التواصل الذي يتم من الإدارة العليا للعالم حيث تصل التوجيهات والقرارات والمعلومات من المدير إلى المرؤوسين وغالباً ما تتم عبر الاجتماعات الرسمية والقرارات المفاجئة وهو من القنوات الرئيسية في الاتصالات الشخصية وأساسي في أي تنظيم.

ب- التواصل من أسفل لأعلى:

وهو الاتصال الذي يتم من الإدارة الدنيا للعالم ومن أبرز وسائله هي تقارير الأداء التي يكتبها المشرفين إلى الإدارة العليا ويهدف هذا الاتصال إلى زيادة فرصة مشاركة العاملين مع الإدارة وإعطائهم فرصة لتوصيل صوتهم للإدارات العليا.

ت- التواصل الأفقي:

وعادة هذا التواصل ما يتم بين العاملين في الإدارات والأقسام داخل المنظمة التي لها نفس المستوى.

ث- التواصل المحوري:

وهو النوع المستخدم للاتصالات القائمة بين المدراء والعاملين في إدارات أخرى غير تابعة تنظيمياً لهم وغالباً

هذا النوع من الاتصال يأخذ شكلاً غير رسمي.

ولنجاح عملية التواصل الشخصي يجب أن تتوفر عدة عناصر أساسية من أبرزها ما يلي: -

(1) المرسل أو المصدر.

(2) الرسالة.

(3) قناة الاتصال.

(4) المستقبل.

8.4.1 إنشاء مصفوفة الاتصال:-

م	نوع التواصل	الغرض	طريقة التواصل	التكرار	الحضور	المسؤول	المخرجات
1	اجتماع بداية المشروع	التعرف على أعضاء الفريق تحديد اسم المشروع	اجتماع عن بعد	مرة واحدة	فريق المشروع	مدير المشروع	نوع واسم المشروع
2	اجتماع فريق المشروع	توزيع ومناقشة المهام والنقد في المشروع	اجتماع عن بعد	أسبوعي	فريق المشروع	مدير المشروع	جدول أعمال المشروع
3	تقديم المهام	تسليم المهام	البريد الإلكتروني	أسبوعي	فريق المشروع	فريق المشروع	مهام المشروع الأسبوعية
4	تقرير أسبوعي	تحديث المهام الموزعة لأعضاء الفريق	اجتماع عن بعد	أسبوعي	فريق المشروع	مدير المشروع	الجدول الزمني للمشروع

5	مراحل المشروع الرئيسية	مناقشة مراحل المشروع	اجتماع عن بعد	مرتين	فريق العمل	مدير المشروع	مستندات المشروع
---	------------------------------	----------------------	---------------	-------	------------	-----------------	--------------------

8.5.1 تقديم ثلاث سيناريوهات اتصال خاطئة:-

(1) عدم الاستعداد على الوجه المطلوب: -

إن عدم الاستعداد والتحضير المناسب للاجتماعات أو مناقشة التقارير يؤدي إلى الإحباط بين أفراد فريق العمل وعليه يجب على اعضاء الفريق الاستعداد الجيد وقراءة التقارير ومناقشتها بصورة لائقة.

(2) عدم الانفتاح على الآخرين: -

في مجالات العمل الحديثة يوجد الكثير من الاختلافات بين اعراق العاملين وجنسياتهم ومختلف دياناتهم مما يجعل هناك بيئة ابداعية في العمل، إن عدم تفهم اختلافات الآخرين والمحاولة من الاستفادة منها يؤدي الى تواصل غير فعال بالمنظمة وعليه يجب على اعضاء فريق العمل حسن ادارة الاختلافات الثقافية وتقبلها والتعامل معها بذكاء اجتماعي.

(3) عدم إيضاح الفكرة: -

خلال التواصل مع المعنيين في المشروع يجب أن تكون فكرتك واضحة ودقيقة وعدم اجتزاء الكلام او تعميمه، عدم تحديد الفكرة او المهمة يؤدي إلى ضياع وقت وجهد فريق العمل ومن الافضل ان تكون الأفكار والمهام واضحة ودقيقة فمثلا عند نهاية الاجتماع يتم سؤال الحضور هل يوجد شيء غير مفهوم وتوضيحه إن وجد والاتفاق عليه في محضر الاجتماع.

8.6.1 تطوير وإعداد وتقييم أصحاب المصلحة:-

م	المعنيين	غير مهتم	مقاوم	طبيعي	داعم	قائد
1	وزارة التجارة				C , D	
2	الغرفة التجارية				C , D	
3	الدفاع المدني	C		D		
4	أمانة المنطقة	C		D		
5	وزارة العمل	C			D	
6	فريق المشروع					C , D

• حيث ان C تعني "الوضع الحالي" و D تعني "المأمول مستقبلا"

9- القيادة:-

9.1.1 نموذج القيادة للمشروع:-

سوف يتم استخدام نموذج القيادة الديمقراطية وذلك لقيادة المشروع حيث أن مثل هذا المشروع يحتاج للقيادة

الديمقراطية التي يمكن من خلالها تبادل الآراء ووجهات النظر بين القائد وموظفيه.

9.2.1 أسباب اختيار نموذج القيادة للمشروع:-

ويفضل هذا النموذج من القيادة للأسباب التالية:

1. تشجيع الموظفين والاعتراف بإنجازاتهم.
2. القدرة على تقييم أداء الموظفين ودعم الموظفين للنمو والترقيات.
3. القدرة على التكيف والمرونة مع الصعوبات التي قد تواجه المشروع.

4. خلق بيئة عمل مليئة بالحماس وعالية الإنتاجية وبناء فريق عمل قوي.

9.3.1 طرق التحفيز للمشروع:-

فيما يلي خمس مقترحات لطريقة التحفيز المتوافقة مع طبيعة المشروع:

1. إشعال الحماس والدافعية لدى العاملين في المشروع وذلك من خلال مثل الحوافز المادية من المبيعات أو الحوافز المعنوية.
2. توفير بيئة عمل توجد بها منافسة حيث يتنافس العاملين فيما بينهم للعمل بأفضل مستوى ومكافئتهم على ذلك وفقاً لما يراه قائد المشروع نثلاً إعطاء العامل يوم راحة وغيره.
3. استغلال انخفاض التكلفة في مثل هذا المشروع بالقيام بالعديد من العروض لتحفيز المبيعات وبالتالي سهولة التسويق للمشروع.
4. القيام على عمل تطبيق على الأجهزة الحديثة يتم من خلالها إضافة ميزة تنافسية عن غيره من المشاريع في هذا المجال يمكن من خلال هذا التطبيق تقديم العروض وسرعة إنجاز المتطلبات بسرعة كبيرة وغيرها.
5. قيام المشروع بإستضافة بعض الفعاليات العامة أو المشاركة فيها في الأماكن العامة حيث يمكن الوصول لشريحة كبيرة من الناس وبالتالي تحفيز المشروع.

10- فريق العمل:-

10.1.1 نموذج RACI للمشروع:-

يستخدم هذا الجدول لتوضيح الأدوار والمسؤوليات في المشروع حيث يوضع أمام كل نشاط اسم الفرد المختص و دور

كل فرد فيما يتعلق بالأنشطة ، ويتم الاتفاق مع العاملين في المشروع حول مسؤوليات ومهام كل شخص في المشروع وفقاً

لحاجات العمل و ما يراه قائد المشروع.

النشاط	بناء المطعم	تقديم الطعام	التنظيف	وفرة المكونات
إدارة المشروع	منفذ			
الجودة		مسئول	مسئول	يستشار
المبيعات والمحاسبة		مسئول		
رئيس الطهاة		منفذ	يستشار	مسئول
الأستقبال		منفذ	يستشار	
النظافة			منفذ	
إدارة المخزون				منفذ

11- الصراع والأزمات:-

11.1.1 الأزمات التي قد تواجه المشروع:-

1. قلة الموردين في مثل مجال المشروع.
2. التضخم السريع للأسعار للمواد الخام المستخدمة في المشروع.
3. عدم الدقة في تسديد الالتزامات المالية وتراكمها.

4. قلة الأيدي العاملة في هذا المجال وارتفاع تكلفتهم.

5. صعوبة اختيار موقع المشروع.

6. مخاطر التلوث في مجال صناعة الأغذية وأثناء نقل المواد الخام.

7. مشاكل الآلات والمعدات المستخدمة في المشروع.

8. صعوبة التسويق للمشروع نظراً لكثرة المنافسين في المجال.

11.2.1 السيناريوهات الثلاثة المتوقعة لأحداث الصراع التي تواجه المشروع:-

أولاً: مشاكل التوريد التي تواجه المشروع وذلك نظراً لكثرة الطلب على المواد الأساسية للمشروع.

ثانياً: سوء إدارة المخزون ومشاكل التخزين التي تسبب إهدار أو تلف المواد.

ثالثاً: سلاسل الأمداد والتكاليف العالية لها لما تحتاجه المواد من الحفاظ على درجات حرارة معينة وسرعة التعامل

معها وتأثير عامل الوقت على ذلك.

11.3.1 الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع هذه الصراعات:-

الصراع الأول: مشاكل التوريد:

فإن الاستراتيجية المثلى للتعامل مع ذلك هي توسيع قاعدة الموردين واختيار ما يميز كل مورد بحسب احتياجات

المشروع حيث في حال تعثر مورد واحد قد يؤثر على المشروع لذلك من الأفضل من التوسع مع الموردين والعمل على وجود

خطة احتياطية لكافة المواد تساعد على الاستمرار في تدفق المخزون والمحافظة عليه حيث أن هذه الاستراتيجية المناسبة للتعامل مع مثل ذلك لكون المواد الخام هي أساس نجاح المشروع.

الصراع الثاني: سوء إدارة المخزون ومشاكل التخزين:

يسبب سوء إدارة المخزون ومشاكل التخزين إلى ارتفاع التكاليف على المشروع مع أنه يمكن إدارة ذلك بنجاح من خلال استراتيجية كامل تبنى على الاعتماد على نظام آلي يمكن من خلاله مراقبة المخزون والقيام بعمل جدول لاستخدام المواد وفقاً لحاجة المشروع والتركيز على محور الجودة في التخزين والقيام بجدولة الطلبات مع الموردين بشكل مجدول يضمن ذلك وسبب الأفضلية لهذه الاستراتيجية هو الاعتماد على التكنولوجيا لتقليل نسبة الخطأ في ذلك

الصراع الثالث: سلاسل الأمداد والتكاليف العالية:

نظراً لأهمية الجودة وسلامة المواد الخام لتقديم أفضل منتج في هذا المشروع فإن التدقيق في سلسلة الإمداد يعتبر أحد الأمور الهامة للتركيز على الجودة ويمكن اتباع استراتيجية ثابتة لها الأفضلية في مثل ذلك من خلال ترتيب وجدولة الاحتياجات للمشروع والتركيز على سلامة الأغذية وأخذ الوقت في الحسبان عند نقل المواد الخام وذلك سيؤثر على التكلفة لأنه عندما يتم معرفة الاحتياجات من المواد الخام بشكل دوري سيقبل ذلك من تكلفة النقل العالية وبالتالي ارتفاع الأرباح.

11.4.1 تطوير تحليل السبب الجذري:-

الهدف من تحليل السبب الجذري هو التغلب على المشكلات التي تواجه المشروع وتمنعنا من تحقيق الأهداف المرجوة فمثلاً عندما تتخفف المبيعات في مشروع ما يتم دراسة السبب من ذلك والعمل على حله ورفع المبيعات وفقاً للأسباب التي قامت لخفض المبيعات بمعنى أنه بمجرد إزالة هذا السبب فإنه يمنع التأثير غير المرغوب فيه نهائياً.

سوف يتم التركيز هنا على معالجة الأسباب الجذرية بدلاً من الأعراض قصيرة المدى ومن المشاكل التي قد تواجه مشروع نيو شاورما هي إهدار المواد الخام والمنتج المقدم بسبب عدم بيع كامل الكمية في اليوم وحيث يمكننا معرفة السبب في ذلك فسوف يتم مراجعة الكمية اليومية والحد الأدنى منها حتى لا يتم الهدر وبالتالي زيادة التكاليف على المشروع حيث يتم عمل تقرير يومي للكميات التي تعد ومعرفة الحد الأدنى حتى يتم السيطرة والموازنة والحد من زيادة التكلفة ومن الحلول كذلك ربط المكافآت للعاملين في المشروع بتكلفة الطعام ونسبة الهدر وكذلك بعد بداية المشروع بفترة يمكن تقسيم إعداد المنتج النهائي على فترات متباعدة حتى يتسنى للعاملين الاستفادة من المواد الخام لأطول فترة ممكنة.

أيضا من المشاكل التي يجب الانتباه لها بشكل دائم ومنع حدوثها هي انخفاض المبيعات ويمكن ذلك من خلال متابعة السوق والمنافسين بحيث يسعى قائد المشروع على الحفاظ على حصته السوقية وأيضا الحرص على التجديد والابتكار في المنتج المقدم بحيث يمكن أن يميز المنتج المقدم وتحفيز العاملين على ذلك للحفاظ على مبيعات جيدة وبالإضافة إلى عنصر التسويق للمشروع ومراجعة الأسعار بشكل دوري.

12- الحنكة:-

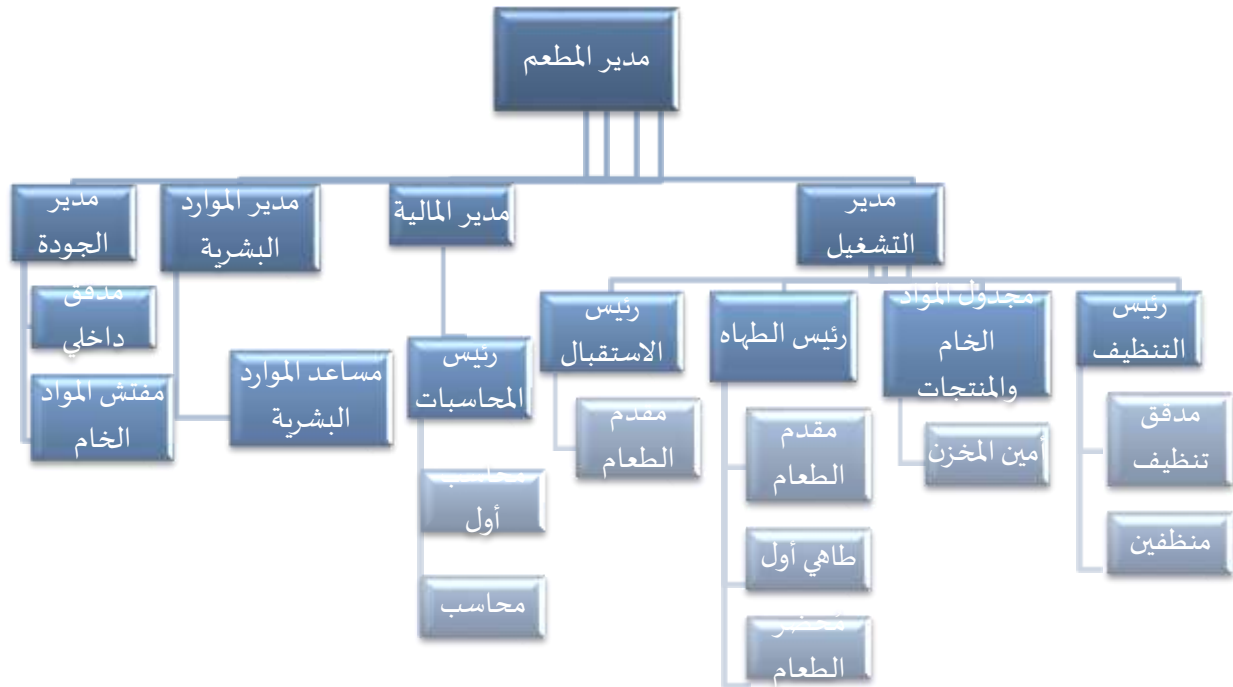
12.1.1 توزيع الموارد البشرية على الوظائف:-

الموارد البشرية هي الإدارة الإستراتيجية للقوى العاملة في المنظمة. يعني ذلك، في أبسط صوره، إدارة جميع مراحل دورة حياة كل موظف: تعيينه وتوظيفه وتجهيزه وتدريبه، ثم نقله في النهاية إلى خارج المنظمة. يتم تكليف الموارد البشرية أيضًا بتعزيز التطوير المهني لكل موظف وسلامته ومعنوياته أثناء العمل. للقيام بذلك، لدى قسم الموارد البشرية العديد من الأدوات تحت تصرفه، بما في ذلك خطة مزايا الشركة، وكشوف المرتبات، والتطوير الوظيفي، ومبادرات تنوع القوى العاملة.

عند القيام بعملها، تخدم الموارد البشرية عدة مكونات:

- الموظفون الذين يسعون لتحقيق العدالة في مكان العمل والحماية والموارد.

- القادة، الذين يسعون إلى سياسات وهيكلية لتوجيه قراراتهم الإدارية.
- المساهمون الذين يعتمدون على الموارد البشرية في الإنفاق بحكمة وكسب عائد على استثماراتهم.
- هيكل الموارد البشرية



12.1.1.2 جدول المهام لكل مسؤول في الإدارة:-

المهام	المسؤول	الإدارة
• المتابعة والتنسيق مع الإدارة العليا لمعرفة جديد أولويات المنظمة. • تحديد المسؤوليات للأفراد العاملين تحت إشرافه. • تنفيذ مهام القسم وتحقيق الخطط الاستراتيجية للمنظمة.	رئيس المحاسبات	المالية

• الإشراف المباشر على طقم لعاملين في قسم الحسابات. • توزيع المهام على أقسام الحسابات. • التقييم المستمر للعاملين، وبيان مدى قدرتهم على تحقيق أهداف المنظمة. • تحديد كوادرات طاقم العمل، اللذين يجب تطويرهم وتدريبهم بصورة أكبر من باقي الطاقم. مراجعة واعتماد القيود المحاسبية قبل عرضها على الإدارة العليا للمنظمة. • الإشراف على تنفيذ التقارير المحاسبية الشهرية بصورة صحيحة ومنظمة. • الإشراف على متابعة حركة النقد والتدفقات النقدية للمنظمة.		
• تشكيل حلقة وصل بين إدارة الشركة والموظفين فيها، وحلّ المشكلات التي تقع بينهما. • تقييم أداء الموظفين ورفع التقارير إلى إدارة الشركة. • الإشراف على مقابلات الأفراد المرشحين للقبول في الشركة. • تدريب الموظفين وتطوير مهاراتهم من خلال إنشاء البرامج التدريبية. • دعم الموظفين وتحفيزهم على التطور وتحسين الأداء. • تطوير وتوجيه الاستراتيجيات والخدمات الإدارية في الشركة. • نشر الإعلانات الوظيفية في الشركة. • صرف الرواتب للموظفين ومراجعة ميزانية الرواتب.	مدير الموارد البشرية	الموارد البشرية

• مراقبة الالتزام بالقوانين والأنظمة في جميع أقسام الشركة. • إدارة برامج التعويضات والمكافآت في الشركة. • الإشراف على قبول المغادرات والإجازات أو رفضها. • مراقبة عمل قسم الموارد البشرية.		
• - الإشراف والمتابعة على سير العمل والعاملين في جميع المطاعم، ومراقبة الأداء، والإسهام بكل جدية في حل المشاكل التي تعترض سير العمل • - مراقبة التكاليف وجودة الغذاء وإرضاء العميل وسرعة الخدمة والعمل على زيادة الربحية • - المتابعة المستمرة لمستجدات الجودة في مجال أنشطة ومخرجات المطاعم بما يواكب التطور المستمر في هذا المجال بالتنسيق المستمر مع الإدارة • - اقتراح السبل المؤدية إلى زيادة القدرة التنافسية ورفع مستوى سمعتها المهنية، وتحقيق الكفاءة للقضاء على العيوب • - قوة الشخصية في إدارة فريق العمل	مدير التشغيل	التشغيل

• مسؤول عن كافة أعمال الجودة وسلامة الغذاء والتقييم بالمطاعم الخاصة بالشركة وإعداد تقارير شهرية وأسبوعية عنها. • وضع معايير الجودة والإشراف على تنفيذها وفحصها واختبارها وتطوير السياسات والإجراءات والتدابير، بالإضافة إلى التأكد من الالتزام بمعايير الجودة وخاصة لدى منظمة المقاييس والمواصفات العالمية 9001,22000 (ISO)، وإدارة عمليات تدقيق الجودة في داخل وخارج الشركة، بالإضافة الى تقديم النصح والمقترحات لتحسين الجودة. • يتولى مهام ممثل الإدارة لدى الجهات الرقابية والتنظيمية مثل هيئة الغذاء والدواء والهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة SASO وغيرها من الجهات ذات الصلة، بالإضافة الى مراجعة التقدم مع إدارة الشركة. • عمل تدريب كامل لكافة العاملين داخل المطابخ في مجال السلامة الغذائية. • مراقبة نوعية المواد المستخدمة وتاريخ صلاحيتها قبل استخدامها. • اعداد خطه تطويريه قصيره المدى (3 شهور) وطويلة المدى (أكثر من عام) موضحا فيها اهداف القسم وتطلعاته وخطوات العمل التطويري بجوده وكفاءه. • اعداد التقارير المطلوبة (اسبوعيه، شهريه، سنويه) لمعاونة الادارات الاخرى لسرعة اتخاذ القرار المناسب من جهة أعمال الجودة.	مدير الجودة	الجودة
---	--------------------	---------------

• مسؤول عن توافر كل المواد اللازمة للعمليات التشغيلية بكميات تتناسب مع حجم وطبيعة العمل لكل قسم، ومراقبة المستهلك والتالف وإعدامه حسب الأنظمة المتبعة. • مسؤول عن مراقبة الجودة ورضا العميل وسرعة الخدمة ومراقبة المنافسين المحليين وعمليات التشغيل لديهم وعمل المقارنات وعرضها للإدارة المباشرة. • تحديد متطلبات الجودة وتحديد المواد الخام مع الموردين. • مراقبة مواد التعبئة والتغليف الغذائية والتأكد من سلامتها الصحية ومطابقتها لمتطلبات الجودة من هيئة الغذاء والدواء.		
• يتحقق من نوعية المواد الأولية المستعملة في الطبخ أو من جودة الطعام المطهو ليتأكد من مطابقتها للمعايير الصحية والغذائية المطلوبة. • يراقب التدابير الصحية المتخذة في المطبخ ويتحقق من التزام العاملين بقواعد النظافة والسلامة. • يشرف على الأعمال التي يقوم بها المساعدون ويوزع المهام على كافة العاملين في المطبخ. • يشرف على قياس، خلط، وطبخ المكونات الخاصة بكل وصفة باستعمال الأدوات المطبخية الملائمة. • يخطط للوصفات التي ستدرج على قائمة الطعام ويضع الأسعار لكل طبق.	رئيس الطهارة	الطهارة

• يحدد الأطباق التي سيتم إعدادها بحسب المواسم أو المناسبات. • يقترح شكل التزيين والتقديم لكافة الأطباق ويشرف على حسن التنفيذ. • يتحقق من نظافة الأواني والأدوات المستعملة في عملية الطهي. • يحدد الكلفة العامة والتفصيلية للأطباق ويعد الميزانية العمومية للمطبخ. • يتعاون مع المعنيين في المؤسسة التي يعمل فيها بهدف التخطيط لتطوير الصفات وتوائم الطعام.		
--	--	--

12.2.1 الضغط الجدول الزمني:-

تستخدم أساليب ضغط الجدول الزمني لتقصير أو تعجيل مدة الجدول الزمني دون التقليل من نطاق المشروع، من أجل تحقيق الأهداف المفروضة على الجدول الزمني ومقابلة التواريخ المفروضة، أو غيرها من أهداف الجدول الزمني.

أحد الأساليب المفيدة هو تحليل الفائض السلبي (Negative float)، ويعتبر المسار الحرج هو أحد الأساليب بأقل فائض وعادة ما يكون صفراً ، ونتيجة للإخلال بأحد البنود أو التواريخ المفروضة لتحقيق أحد الأنشطة قد يُصبح هذا الفائض سالباً.

فيما يلي مقارنة بين طرق الجدول الزمني وأثر تطبيق كل منهما.

1- ضغط زمن المشروع (Crashing of Project duration):

أسلوب يستخدم لاختصار مدة الجدول الزمني بأقل تكلفة إضافية من خلال زيادة الموارد. وتشمل الأمثلة على ضغط زمن المشروع الموافقة على العمل الإضافي، أو جلب موارد إضافية، أو الدفع لتعجيل التسليم للأنشطة على المسار الحرج.

يعمل ضغط زمن المشروع فقط للأنشطة على المسار الحرج حيث الموارد الإضافية سوف تقصر مدة النشاط. ولا ينتج ضغط زمن المشروع دائماً بديلاً عملياً ويمكن أن يؤدي إلى زيادة الخطر و/أو التكلفة.

2- التتابع السريع (Fast tracking):

تقنية لضغط الجدول الزمني تنفذ بها الأنشطة أو المراحل التي تنجز عادة بالتوالي أو على نحو متعاقب لتتجز بالتوازي وذلك لجزء من مدتها على الأقل. مثال ذلك بناء الأساس لمبنى قبل إتمام كافة الرسومات المعمارية. التتابع السريع قد يؤدي إلى إعادة تنفيذ العمل وزيادة المخاطر. يعمل التتابع السريع فقط حينما يمكن أن تتداخل الأنشطة لتقصير مدة المشروع على المسار الحرج. وعادةً ما يرفع استخدام

فترات السبق (Leads) في حالة تعجيل الجدول الزمني من جهود التنسيق بين الأنشطة المرتبطة ويرفع مخاطر الجودة. كما يمكن للتتابع السريع أن يؤدي إلى زيادة تكاليف المشروع أيضاً.

12.3.1 تطوير قواعد عامة لعملية التفاوض:-

يمكن أن نلخص تطوير قواعد عامة للتفاوض وفقاً للمراحل المبينة النحو التالي:

- أ- **تشكل الوعي** وهو بناء نوع من الفهم أو الاستيعاب من قبل الأطراف المعنية لمتطلبات كل منها للآخر على أرضية مشتركة للوصول إلى نوع معين بالإحساس المشترك حسب نوع الاتفاق على حدة بحيث يتم الاتفاق عليه بشكل مبدئي وبعد ذلك تبدأ بواحد ظهور اتجاهات متقاطعة بين الأطراف المعنية وكلما زاد الإدراك والتعرف على القضايا التي ينبغي الاستقرار عليها في مرحلة المساومة لاحقاً كلما بدأت ملامح الصفقة المتوقعة تدريجياً في الظهور.
- ب- **التقديم** يتم تقديم العروض والمقترحات من قبل أحد الأطراف المعنية أو كلا الطرفين معاً بالنسبة للصفقة محل النظر.
- ت- **المساومة** وهو الوصول لميزة نسبية لكل الأطراف حيث تبدأ عملية المفاوضات بين الأطراف المعنية بالصفقة وتعتمد هذه المرحلة على مدى نضج الأشخاص الممثلين لكل طرف من الفريقين.

- ث- التسوية والوصول لهذه المرحلة يتضح كلما زاد النضوج وعندما تقترب اللحظة التي يتم فيها الإدراك بأن الاتفاق النهائي قد أصبح وشيكاً وفي متناول الجميع وتكون هناك مهلة الاستقرار على اتفاق التسوية أو الوصول الى الصفقة المنشودة بحيث تتم في أسرع وقت ممكن بعيداً عن أي إمكانات لتشويه ما تم الوصول اليه من اتفاق.
- ج- الاتفاق وهنا تتم صياغة إقرار الاتفاق كتابياً بحيث يكون متضمناً على تفاصيل قانونية تحفظ حقوق جميع الأطراف المعنية بشأن الصفقة المطروحة.

الخلاصة:

يجدر التنبيه بأن الطريقة التي تمت تتضمن تناول هذه المراحل أو القواعد تختلف من موقف تفاوضي الى اخر حسب الصفقة، توقيتها ومدى أهميتها بالنسبة للمشروع. لا يمكن القول أن هذه المراحل يمكن أن تسير بشكل تتابع منطقي حيث أنه لا يمكن التنبؤ بأي تحرك أو ردة فعل مفاجئ أماماً أو الى الخلف تبعاً بل من الممكن أن يسير أحد الأطراف المعنية بالتفاوض في أحد الجوانب سيراً منطقياً بدون العودة الى الخلف الى نهاية الصفقة والعكس بالعكس أخيراً والرقابة الفعالة على عملية التفاوض يجب أن تبدأ من الوعي والفهم التام للمراحل سابقة الذكر من أجل عملية تفاوض سلسلة وفعالة.

12.3.1 إعداد خطتين تفاوض:-

في الخطتين أدناه سيتم إيضاح خطة التفاوض على النحو التالي: -

أ- الخطة الأولى: -

بعد عملية ترسية المشروع سواء كجزء من مشروع ضخم في حالة البرامج أو المحافظ، أو كجزء فرعي من مشروع على المقاول صاحب أفضل عرض يتم فحص عروض الأسعار مقابل متوسط الأسعار السائدة في المنطقة أو أقرب منطقة الى مشروع مشابه ومن ثم يطلب منه الإيضاح بمستند أو تقرير موجز يحتوي على تبريرات أو مسوغات ارتفاع سعره عما هو موجود في السوق المحلي خلال مدة لا تتجاوز ٤٨ ساعة وبعد ذلك يتم النظر في المسوغات وعمل بطاقة درجات أو تقييم لكل مسوغ من ناحية قانونية وتشغيلية واقتصادية أو أي معيار مناسب لطبيعة المشروع ويتم مناقشته مع صاحب العرض في

اليوم الذي يليه ومن هنا تبدأ عملية التفاوض بناءً على ما تم الاتفاق أو التوصل اليه من مناقشة بطاقة التقييم التي تم عملها من قبل لجنة العروض في حال لم يتم الاتفاق أو التسوية على سعر محدد أقل من المعروض في السوق من قبل المقاول يتم إخطاره كتابياً أو إلكترونياً بعدم جدوى عرضه والتأسف له على عدم المضي قدماً مع عرض السعر الذي تم التفاوض عليه بعد التخفيض ومن ثم يتم عمل نفس الخطوات السابقة مع صاحب العرض الذي يليه حتى يتم الوصول الى السعر المحدد أو السعر السائد في السوق المحلي و في حال عدم الوصول الى السعر المحدد يتم إعادة النظر الى أقرب سعر للأسعار السائدة أو ما تم التوصل اليه وتتم مفاوضة الطرف المعني أو صاحب صلاحية لتغيير السعر والايضاح له بضرورة رفع سقف السعر وذلك عن طريق عرض تقارير المسوغات وبطاقات التقييم بالنسبة لآخر عرض سعر في حال عدم الموافقة تُلغى المنافسة لعدم جدوى المفاوضات بين الأطراف المعنية بالموضوع.

ب- الخطوة الثانية: -

بعد عملية ترسية المشروع سواء كجزء من مشروع ضخم في حالة البرامج أو المحافظ أو كجزء فرعي من مشروع على المقاول صاحب أفضل عرض وكانت قيمته تتجاوز المبالغ المعتمدة للمشروع يطلب منه الإيضاح بمستند أو تقرير موجز يحتوي على تبريرات أو مسوغات ارتفاع سعره عما هو موجود في كراسة المشروع خلال مدة لا تتجاوز ٧٢ ساعة يتم بعدها النظر في المسوغات وعمل بطاقة درجات أو تقييم لكل مسوغ من ناحية قانونية وتشغيلية واقتصادية أو أي معيار تراه مناسباً لطبيعة المشروع ويتم مناقشتها مع صاحب العرض في اليوم الذي يليه ومن هنا تبدأ عملية التفاوض بناءً على ما تم الاتفاق أو التوصل اليه من مناقشة بطاقة التقييم التي تم عملها من قبل لجنة العروض و عند عدم الاتفاق أو التسوية على سعر محدد أقل أو مساوٍ للمبالغ المعتمدة للمشروع من قبل المقاول يتم إخطاره كتابياً أو إلكترونياً بعدم جدوى عرضه والتأسف له على عدم المضي قدماً مع عرض السعر الذي تم التفاوض عليه بعد التخفيض يتم عمل نفس الخطوات السابقة مع صاحب العرض الذي يليه حتى يتم الوصول الى السعر المحدد أو المساوي للمبالغ المعتمدة للمشروع و في حال عدم الوصول الى السعر المساوي للمبالغ المعتمدة للمشروع يتم النظر الى أقل سعر يتجاوز المبالغ المعتمدة وتتم مفاوضة الطرف المعني أو صاحب صلاحية تغيير السعر بضرورة رفع سقف السعر أو البند المعني بالزيادة وذلك عن طريق عرض تقارير المسوغات وبطاقات

التقييم بالنسبة لآخر عرض سعر في حال عدم الموافقة على الأقل الغاء البند المراد رفع سعره و تلغى المنافسة لعدم جدوى المفاوضات بين الأطراف المعنية بالموضوع.

المصادر:

1. منصة رائد الأعمال العربي.
2. كتاب الدليل الكامل لإدارة المشروعات للمؤلف / ريك موريس.
3. موقع الدكتور عبدالرحمن الجاموس للإستشارات الإدارية.
4. منتدى إدارة الموارد البشرية.
5. كتاب الدليل المعرفي لإدارة المشروعات (PMBOK® GUIDE) ، الإصدار السادس.