

## 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

### Contents

|    |                                                                                            |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3  | فهرس المحتويات                                                                             |
| 9  | قائمة الجداول                                                                              |
| 9  | مؤشرات الأداء الرئيسية                                                                     |
| 9  | ميثاق المشروع                                                                              |
| 9  | الهيكل التنظيمي ووصف الادوار الوظيفية                                                      |
| 9  | قائمة الامتثال                                                                             |
| 9  | تطوير نموذج التحقق لكل مرحلة من مراحل المشروع الأربع (البداء - الخطيط - التنفيذ - الاغلاق) |
| 9  | سجل أصحاب المصلحة                                                                          |
| 9  | تقييم بإجراء تقييم ذاتي احترافي باستخدام نموذج SWOT                                        |
| 9  | إعداد سجل أصحاب المصلحة                                                                    |
| 9  | إنشاء مصفوفة الاتصال                                                                       |
| 9  | تطوير وإعداد وتقييم أصحاب المصلحة                                                          |
| 9  | نموذج RACI للمشروع                                                                         |
| 9  | جدول المهام لكل مسؤول في الإدارة                                                           |
| 11 | قائمة الاشكال                                                                              |
| 11 | الهيكل تنظيمي                                                                              |
| 11 | مخططات لسجل أصحاب المصلحة                                                                  |
| 11 | هيكل الموارد البشرية                                                                       |
| 12 | تمهيد:-                                                                                    |
| 12 | مقدمة:-                                                                                    |
| 12 | 1- الاستراتيجية:-                                                                          |
| 12 | 1.1.1 الرؤية:                                                                              |
| 12 | 1.2.1 الرسالة:                                                                             |

|    |                                                                                                      |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 12 | 1.3.1 تطوير وتحديد الأهداف بطريقة SMART:-                                                            |
| 13 | 1.4.1 مؤشرات الأداء الرئيسية:-                                                                       |
| 14 | 1.5.1 ميثاق المشروع:-                                                                                |
| 16 | 2- الحوكمة والهياكل والعمليات:-                                                                      |
| 16 | 2.1.1 الهيكل التنظيمي:-                                                                              |
| 16 | 2.2.1 الهيكل التنظيمي ووصف الادوار الوظيفية:-                                                        |
| 18 | 2.3.1 نموذج المكتب المتبع لإدارة المشاريع:-                                                          |
| 19 | 3- الامتثال والمعايير والأنظمة:-                                                                     |
| 19 | 3.1.1 قائمة الامتثال:-                                                                               |
| 19 | 3.2.1 تطوير نموذج التحقق لكل مرحلة من مراحل المشروع الأربع (البداية - التخطيط - التنفيذ - الإغلاق):- |
| 20 | 4- القوى والاهتمامات:-                                                                               |
| 20 | 4.1.1 سجل أصحاب المصلحة:-                                                                            |
| 30 | 4.2.1 شبكتي (القوة / الاهتمام) و (التأثير / القوة):-                                                 |
| 30 | 4.2.1.1 نقاط القوة والفائدة فيما يلي بعض نقاط القوة في صناعة الأغذية والمشروبات:                     |
| 31 | 4.2.1.2 نقاط ضعف صناعة الأغذية والمشروبات فيما يلي بعض نقاط الضعف في صناعة الأغذية والمشروبات:       |
| 33 | 4.2.1.3 فرص في صناعة الأغذية والمشروبات:-                                                            |
| 34 | 4.2.1.4 التهديدات التي تتعرض لها صناعة الأغذية والمشروبات:-                                          |
| 34 | 4.2.1.5 الخاتمة:-                                                                                    |
| 35 | 4.3.1 استخدام النماذج الشبكية مع سجل أصحاب المصلحة:-                                                 |
| 35 |                                                                                                      |
| 35 | 5- ثقافة المنظمة وقيمتها:-                                                                           |
| 35 | 5.1.1 تعريف ثقافة المنظمة:-                                                                          |
| 35 | 5.2.1 تقديم مقترحات لقيم المنظمات يمكن للمنظمة تبنيها من خلال المشروع:-                              |
| 36 | 6- التأمل الذاتي والإدارة الذاتية:-                                                                  |
| 36 | 6.1.1 أبرز ثلاث سلوكيات شخصية يفعلها الطالب يمكن أن تؤثر على المشروع:-                               |

- 6.2.1 دراسة هذه السلوكيات وتحديد أسبابها وكيفية التخلص منها:- ..... 36
- أولاً: الاتكالية:- ..... 36
- ثانياً: التسويف:- ..... 37
- ثالثاً: الفردية المطلقة:- ..... 37
- 6.3.1 تقييم بإجراء تقييم ذاتي احترافي باستخدام نموذج SWOT:- ..... 38
- 7- النزاهة الشخصية والموثوقية:- ..... 39
- 7.1.1 تقديم ثلاث سلوكيات تتعارض مع النزاهة والأخلاق:- ..... 39
- 7.2.1 تحليل الجوانب المالية والاجتماعية والتقنية وتأثير هذه السلوكيات على أعمال المشروع والعلاقات:- ..... 39
- 8- الاتصالات الشخصية:- ..... 40
- 8.1.1 إعداد سجل أصحاب المصلحة:- ..... 40
- 8.2.1 التعرف على التواصل الشخصي والتواصل الفعال:- ..... 41
- أولاً: التواصل الشخصي:- ..... 41
- ثانياً: التواصل الفعال:- ..... 42
- 8.3.1 تحديد أشكال ونماذج وقنوات التواصل الشخصي:- ..... 43
- أولاً: أشكال ونماذج التواصل الشخصي:- ..... 43
- ثانياً: قنوات التواصل الشخصي:- ..... 43
- 8.4.1 إنشاء مصفوفة الاتصال:- ..... 45
- 8.5.1 تقديم ثلاث سيناريوهات اتصال خاطئة:- ..... 45
- 8.6.1 تطوير وإعداد وتقييم أصحاب المصلحة:- ..... 46
- 9- القيادة:- ..... 47
- 9.1.1 نموذج القيادة للمشروع:- ..... 47
- 9.2.1 أسباب اختيار نموذج القيادة للمشروع:- ..... 47
- 9.3.1 طرق التحفيز للمشروع:- ..... 47
- 10- فريق العمل:- ..... 48
- 10.1.1 نموذج RACI للمشروع:- ..... 48

|    |                                                                         |
|----|-------------------------------------------------------------------------|
| 49 | 11- الصراع والأزمات:-                                                   |
| 49 | 11.1.1 الأزمات التي قد تواجه المشروع:-                                  |
| 49 | 11.2.1 السيناريوهات الثلاثة المتوقعة لأحداث الصراع التي تواجه المشروع:- |
| 49 | 11.3.1 الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع هذه الصراعات:-                   |
| 49 | الصراع الأول: مشاكل التوريد:                                            |
| 50 | الصراع الثاني: سوء إدارة المخزون ومشاكل التخزين:                        |
| 50 | الصراع الثالث: سلاسل الأمداد والتكاليف العالية:                         |
| 50 | 11.4.1 تطوير تحليل السبب الجذري:-                                       |
| 51 | 12- الحنكة:-                                                            |
| 51 | 12.1.1 توزيع الموارد البشرية على الوظائف:-                              |
| 52 | 12.1.1.2 جدول المهام لكل مسؤول في الإدارة:-                             |
| 57 | 12.2.1 الضغط الجدول الزمني:-                                            |
| 58 | 12.3.1 تطوير قواعد عامة لعملية التفاوض:-                                |
| 59 | الخلاصة:                                                                |
| 59 | 12.3.1 إعداد خطتين تفاوض:-                                              |
| 61 | 13- تصميم المشروع                                                       |
| 61 | 13.1.1 تحديد القيد الثلاثي للمشروع                                      |
| 62 | 13.1.2 قائمة عوامل نجاح مشروع نيو شاورما:                               |
| 62 | 13.1.3 هيكل تنظيم الأعمال (Work Breakdown Structure) :-                 |
| 63 | 14- المتطلبات والأهداف:                                                 |
| 63 | 14.1.1 تعريف وتحديد مصفوفة تتبع المتطلبات                               |
| 64 | 14.1.2 الأساليب المستخدمة في جمع المتطلبات (Requirement Collection):    |
| 66 | 15- النطاق:                                                             |
| 66 | 15.1.1 تطوير وتحديد واعداد بيان نطاق المشروع:                           |
| 66 | 15.1.2 تطوير وتحديد وشرح نطاق الزحف للمشروع:                            |

|    |                                                                      |
|----|----------------------------------------------------------------------|
| 66 | 15.1.3 إدارة تحليل المنتج:                                           |
| 67 | 16- الزمن:                                                           |
| 67 | 16.1.1 قائمة الوظائف والأنشطة وفقاً لـ (Work Breakdown Structure) -: |
| 68 | 16.1.2 العلاقات بين الأنشطة والوظائف:-                               |
| 72 | 16.1.4 نموذج جانت شارت (Gantt Chart):                                |
| 73 | 17- الجودة:                                                          |
| 73 | 17.1.1 دورة ديمينغ (Deming Cycle, PDCA, PDSA):                       |
| 74 | 17.1.2 مخطط سايبوك (SIPOC Diagram):                                  |
| 76 | 18- المالية:                                                         |
| 76 | 18.1.1 إنشاء هيكل توزيع التكلفة، ورصيد المشروع بواسطة WBS:           |
| 78 | 19- الموارد:                                                         |
| 78 | 19.1.1 شرح مفهوم مؤامة الموارد:                                      |
| 80 | 20- المشتريات:                                                       |
| 80 | 20.1.1 تطوير عملية تنفيذ المشتريات واختيار المقاول:                  |
| 82 | 21- التخطيط والتحكم:                                                 |
| 82 | 21.1.1 إعداد جدول أعمال وسجل افتراضي لاجتماع افتراضي:                |
| 85 | 21.1.2 التعرف على قياس الإداء:                                       |
| 85 | 21.1.3 تطوير نموذج طلب تغيير:                                        |
| 87 | 22- المخاطر والعمليات:                                               |
| 87 | 22.1.1 تحديد المخاطر والفرص (Risks & Opportunities):                 |
| 88 | 22.1.2 سجل المخاطر والفرص:                                           |
| 89 | 22.1.3 التحليل النوعي للمخاطر:                                       |
| 89 | 22.1.4 استراتيجيات الاستجابة للخطر:                                  |
| 90 | 23- أصحاب المصلحة:                                                   |
| 90 | 23.1.1 إعداد مصفوفة تقييم مشاركة أصحاب المصلحة:                      |

91 ..... 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         | SWOTتقييم بإجراء تقييم ذاتي احترافي باستخدام نموذج                                        |
| 38         | إعداد سجل أصحاب المصلحة                                                                   |
| 42         | إنشاء مصفوفة الاتصال                                                                      |
| 44         | تطوير وإعداد وتقييم أصحاب المصلحة                                                         |
| 46         | للمشروعRACIنموذج                                                                          |
| 52         | جدول المهام لكل مسؤول في الإدارة                                                          |
| 63         | مصفوفة التتبع لمتطلبات للمشروع                                                            |
| 67         | (Work Breakdown Structure)قائمة الوظائف والأنشطة وفقاً لـ                                 |
| 68         | العلاقات بين الأنشطة والوظائف                                                             |
| 72         | جانث شارث نموذج                                                                           |
| 75         | مخطط سايبوك                                                                               |

|    |                                             |
|----|---------------------------------------------|
| 77 | WBS توزيع التكلفة، ورصيد المشروع بواسطة     |
| 81 | نموذج معلومات عن كل مقال                    |
| 82 | نموذج وضع معايير تقييم دقيقة                |
| 83 | نموذج محضر الاجتماع الافتراضي               |
| 85 | نموذج طلب تغيير                             |
| 87 | المخاطر (الإيجابية أو السلبية) التي قد تؤثر |
| 88 | سجل المخاطر والفرص                          |
| 90 | إعداد مصفوفة تقييم مشاركة أصحاب المصلحة     |

## قائمة الاشكال

| رقم الشكل | اسم الشكل                              | رقم الصفحة |
|-----------|----------------------------------------|------------|
| 1         | الهيكل تنظيمي                          | 14         |
| 2         | مخططات لسجل أصحاب المصلحة              | 33         |
| 3         | هيكل الموارد البشرية                   | 50         |
| 4         | تحديد القيد الثلاثي للمشروع            | 61         |
| 5         | هيكل تنظيم الأعمال                     | 62         |
| 6         | Logical Diagram                        | 70         |
| 7         | المسار الحرج للمشروع                   | 71         |
| 8         | حلقة ديمينغ للجودة                     | 73         |
| 9         | مخطط السبب والتأثير (Ishikawa Diagram) | 75         |
| 10        | هيكل توزيع التكلفة                     | 76         |

## 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*<br>*: 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         |

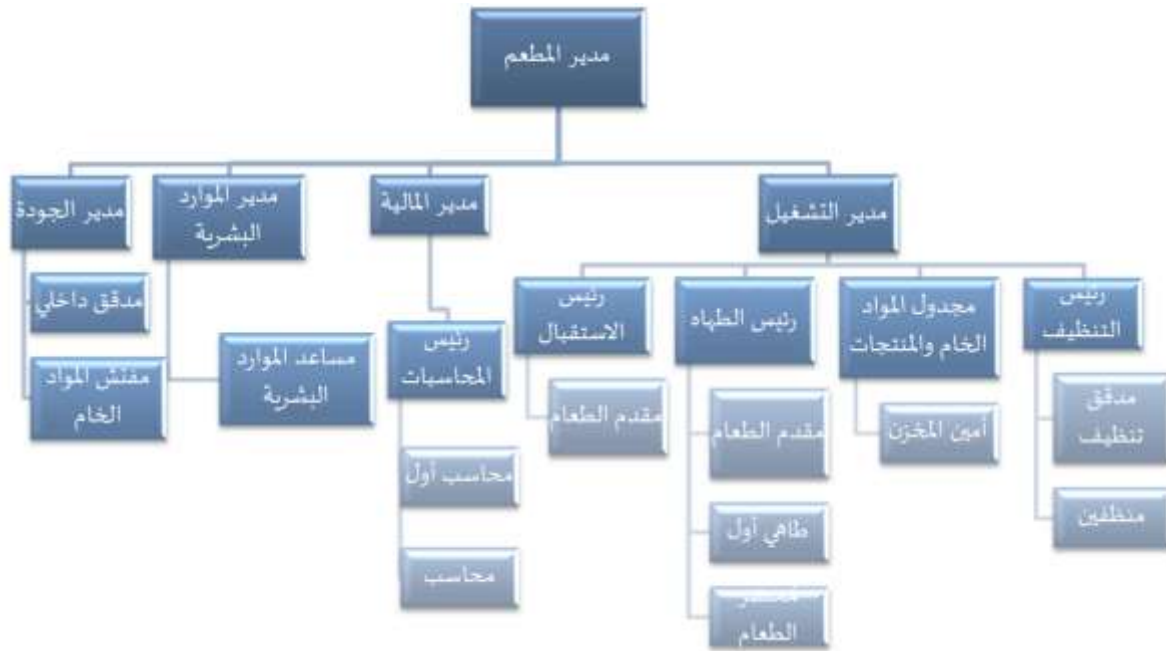
### 1.5.1 ميثاق المشروع:-

|                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 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<br>(الرئيسيين) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• العملاء.</li> <li>• الموظفين.</li> <li>• الموردين.</li> <li>• شؤون البلدية.</li> <li>• الغرفة التجارية. - او وزارة التجارة.</li> <li>• الدفاع المدني.</li> <li>• الأمن العام.</li> <li>• الشركاء.</li> <li>• المقاول.</li> <li>• مالک الموقع.</li> </ul>         |
| التكلفة التقديرية       | 1,000,000 ريال                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| المخاطر                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• حدوث حريق. والإصابات البدنية.</li> <li>• فقدان عملاء لأسباب أخرى.</li> <li>• انقطاع توريد المواد الخام.</li> <li>• فقدان عملاء بسبب تجاوز الطاقة الاستيعابية باليوم.</li> <li>• اختلاف أو تغيير بالوصفة.</li> <li>• ظروف القاهرة - غياب أيدي العاملة.</li> </ul> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| 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                                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• مساحة المطعم الكلي: 250 م<sup>2</sup></li> <li>• مساحة المطبخ: 70 م<sup>2</sup></li> <li>• مساحة التحضير: 30 م<sup>2</sup></li> <li>• مساحة صالة الأفراد: 50 م<sup>2</sup></li> <li>• مساحة صالة العوائل: 30 م<sup>2</sup></li> <li>• مساحة دورات المياه: 20 م<sup>2</sup></li> <li>• مساحة المستودع: 50 م<sup>2</sup></li> </ul> | 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 | الاشراف والدعم في أعمال الجودة والتطوير ومتابعة الاجراءات والمتطلبات الداخلية والخارجية. |

|                         |                                                                                           |
|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| • مدقق داخلي            | مدقق للمنتجات بحيث ان تكون ضمن المواصفة المرغوبة، والعمل على شكاوى 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 انتاج الى رئيس الطهاه 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       |
| • التأكد من تعقيم المطعم                                  | في حالة تم رصد ان المطعم غير نظيف يتم مخالفة مدير المطعم             | إدارة الموارد البشرية |
| • التأكد من أن الموظفين يرتدون الكمامة أثناء اعداد الطعام | في حالة تم رصد ان الموظف لا يرتدي الكمامة يتم مخالفته وخصم من الراتب | إدارة الموارد البشرية |

#### 3.2.1 تطوير نموذج التحقق لكل مرحلة من مراحل المشروع الأربع (البدا - الخطي - التنفيذ - الاغلاق):-

| المرحلة | النشاط                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | نعم | لا |
|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|----|
| البدا   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• تطوير ميثاق المشروع</li> <li>• تحديد المعنيين</li> </ul>                                                                                                                                                                                                      |     |    |
| الخطي   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• جمع المتطلبات لتنفيذ المشروع</li> <li>• البحث عن موقع مناسب في منطقة جغرافية تخدم المشروع</li> <li>• تحديد قائمة بالمقاولين والمفاضلة بينهم لتنفيذ المشروع</li> <li>• تحديد مكتب إدارة المشاريع واختياره</li> <li>• انتهاء التصاميم الخاصة بالمطعم</li> </ul> |     |    |

|  |  |                                                                                                                                                                                                                                      |         |
|--|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
|  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• التأكد من ان العمل يتم حسب الوقت والتكلفة وضمن النطاق</li> <li>• من خلال تقارير دورية يقدمها مكتب إدارة المشروع</li> </ul>                                                                  | التنفيذ |
|  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• اغلاق جميع حسابات المشروع المالية.</li> <li>• ارسال دعوات خاصة قبل يوم الافتتاح.</li> <li>• التسويق ليوم الافتتاح</li> <li>• جاهزية المطعم ليوم الافتتاح</li> <li>• افتتاح الفرع</li> </ul> | الاعلاق |

#### 4- القوى والاهتمامات:-

##### 4.1.1 سجل أصحاب المصلحة:-

| الاسم | اللقب                | الوصف                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | المهام                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| خالد  | مدير الموارد البشرية | <p>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 وأنظمة الموارد البشرية بما في ذلك أنظمة الرواتب وأنظمة متابعة المتقدمين على الوظائف المتاحة بما يساعد</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديد أهداف فريق الموارد البشرية ومتابعة الإنجازات بشكل دوري.</li> <li>• تصميم وتنفيذ سياسات المؤسسة بما يساعد على تحسين بيئة العمل.</li> <li>• تطوير خطط الأجور والمزايا المختلفة.</li> <li>• دعم واقتراح التحسينات في إجراءات التوظيف بأكملها.</li> </ul> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                       |                       |              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|--------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• التخطيط لاستضافة أحداث التوظيف والمشاركة في مناسبات التوظيف المختلفة.</li> <li>• مناقشة مسارات التطوير الوظيفي للموظفين مع المديرين.</li> <li>• مراقبة مقاييس الموارد البشرية مثل معدلات نسبة التوظيف وتكلفة عمليات التوظيف.</li> <li>• مراجعة ميزانيات الإدارات.</li> <li>• تنظيم برامج التعلم والتطوير للأقسام المختلفة.</li> <li>• التأكد من أن موظفي الموارد البشرية يلبي طلبات الموظفين وتطلعاتهم في الوقت المناسب.</li> <li>• متابعة إجراءات الموارد البشرية بحيث تتوافق مع قانون العمل.</li> </ul> | <p>المؤسسة على جذب الموظفين المؤهلين وأصحاب المهارات وتقوم بتطويرها.</p>                                                                              |                       |              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• استخدام استراتيجيات مناسبة لشراء احتياجات المؤسسة بأسعار مناسبة.</li> <li>• اكتشاف الموردين وبدء التعاقد وعمل شراكات تجارية وتنظيمية.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <p>المسؤول عن إمداد المؤسسة بالمنتجات والخدمات بما يناسب ميزانية المؤسسة ويقوم بوضع استراتيجيات مختلفة لإيجاد فرص شراء بأسعار مناسبة وجودة مناسبة</p> | <p>مدير المشتريات</p> | <p>سلطان</p> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                    |  |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• التفاوض مع البائعين لتأمين شروط جودة وسعر مناسب.</li> <li>• الموافقة على طلب السلع والخدمات اللازمة من الاقسام المختلفة.</li> <li>• وضع اللمسات الأخيرة على تفاصيل شراء الطلبات والتسليم.</li> <li>• فحص واختبار العقود الحالية والتأكد من مواعيد تجديد العقود.</li> <li>• متابعة المتطلبات وتقديم التقارير الخاصة بالمشتريات والمتطلبات.</li> <li>• التعاون مع الإدارات المختلفة لضمان وضوح المتطلبات والميزانيات.</li> <li>• بناء وتطوير قسم المشتريات ووضع خطط الشراء ورسم السياسات والإجراءات.</li> <li>• تقديم احتياجات كل قسم من المواد الأولية ووضع الموازنة الملائمة.</li> <li>• بناء وتطوير خطة سنوية الاحتياجات من المواد الأولية اللازمة.</li> </ul> | <p>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.</p> |  |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |  |  |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• البحث الدائم عن موردين جدد للمواد الأولية المستخدمة في التصنيع أو التشغيل.</li> <li>• بناء وتطوير علاقات متينة من الموردين والحفاظ عليها.</li> <li>• عمل خطة دورية مع نهاية كل عام وتحديث السياسات والإجراءات.</li> <li>• بناء الهياكل والنماذج المختلفة المستخدمة في دائرة المشتريات.</li> <li>• الاحتفاظ بملفات طلبات الشراء الداخلية والخارجية، وعروض الأسعار والعقود.</li> <li>• التواصل الدائم مع إدارة المستودعات بشأن نقص المخزون ومدى استيعاب المخازن وحركة معدل دوران المخزون.</li> <li>• إعداد الطلبات الواردة من الأقسام المختلفة وإرسالها إلى الموردين المعتمدين ومتابعتها حتى استلامها.</li> </ul> |  |  |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |               |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-----|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• مراجعة عروض الموردين والرد عليها بالإيجاب أو الرفض.</li> <li>• متابعة التغيرات التي تظهر على أسعار المواد الخام بشكل دوري.</li> <li>• الاتصال مع الجهة الطالبة للبضاعة والمتابعة المواد المطلوبة في الوقت المناسب والطريقة المناسبة.</li> </ul>                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |               |     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• الحرص على توفير المعلومات المالية وتفسيرها.</li> <li>• متابعة كافة التغيرات الخاصة بالتشريعات واللوائح المالية.</li> <li>• رصد كافة التدفقات النقدية والمساهمة بتوقع الاتجاهات المستقبلية وتحليل التغيرات وتقديم المشورة.</li> <li>• متابعة الفرص المناسبة لتقليل التكاليف الماليّة.</li> <li>• الاهتمام بإدارة النُظُم الخاصة بالمحاسبة الماليّة.</li> </ul> | <p>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</p> | المدير المالي | حمد |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |  |  |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• إعداد خطط العملية الاستراتيجية ذات الأجل الطويل.</li> <li>• الإبلاغ عن المؤثرات المؤثرة في طبيعة أداء العمل.</li> <li>• الاهتمام بدراسة اتجاهات السوق وتحليل المنشآت المنافسة.</li> <li>• الحرص على تطوير وتحسين الآليات المطبقة بالإدارة المالية؛ مما يساهم بتقليل المخاطر.</li> <li>• التواصل مع كافة مدققي الحسابات؛ بهدف رصد الوضع المالي السنوي للمؤسسة.</li> <li>• تطوير وتحسين العلاقات الخارجية بالاعتماد على تفعيل دور الاتصالات، مع المصرفيين والمدققين الماليين.</li> <li>• إدارة الميزانية المالية وتقديم تقارير مالية دورية.</li> </ul> |  |  |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                    |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• البحث عن مصادر جديدة للتمويل المالي بهدف تسهيل سداد الديون المترتبة على الشركة.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                    |            |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• تنسيق العمل داخل المطعم في الجزء الخارجي والداخلي للمطعم بشكل يومي.</li> <li>• الإشراف على تقديم خدمة مميزة وزيادة رضا العملاء</li> <li>• التعامل بدقة مع شكاوى العملاء وتقديم الحلول المناسبة.</li> <li>• المراجعة المنتظمة لجودة الإنتاج وتحسين حجم المبيعات.</li> <li>• الإشراف على مواعيد الموظفين وجدولة فترات الراحة والإجازات.</li> <li>• تقييم أداء الموظفين وتقديم الملاحظات لتحسين الانتاجية.</li> <li>• متابعة الاحتياجات من الأدوات والمنتجات الخاصة بعمليات التشغيل والإبلاغ عن الطلبات بشكل دوري.</li> </ul> | <p>المسؤول عن الحفاظ على إيرادات المطعم وتقديم جودة عالية من خلال التشغيل بشكل سليم والحفاظ على معايير الجودة وتحتاج الوظيفة إلى مهارات وخبرات ادارية قوية والقدرة على ادارة 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 .</p> | <p>مدير المطعم</p> | <p>عمر</p> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |  |  |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• الإشراف على تطبيق قواعد الصحة والسلامة والإجراءات الوقائية.</li> <li>• تحسين الصورة الذهنية لدى العملاء وتقديم الاقتراحات لتطوير الخدمات واكتساب ولاء العملاء.</li> <li>• إدارة الميزانيات التشغيلية وتحديد إجراءات تساعد على تخفيض المصروفات.</li> <li>• إنشاء تقارير مفصلة بشكل دوري عن الإيرادات والمصروفات.</li> <li>• الإشراف على عمليات الترويج للمطعم وتحضير المناسبات المختلفة.</li> <li>• تقديم اقتراحات لطرق التسويق المختلفة مثل عروض الخصومات والاعلانات على شبكات التواصل الاجتماعي.</li> <li>• تدريب الموظفين الجدد والحاليين على تحسين خدمة العملاء.</li> </ul> |  |  |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |       |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-----|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• تنفيذ الخطط والسياسات التي تحافظ على سمعة المطعم وتزيد من ولاء العملاء.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |       |     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• إعداد المطبخ والإشراف على استخدام الأواني والمعدات مثل السكاكين والمقالي وموازين المطبخ الخ.</li> <li>• دراسة كل وصفة وجمع كل المكونات اللازمة لتحضير الوجبات.</li> <li>• طهي الطعام والتأكد من التقديم في الوقت المناسب.</li> <li>• تفويض المهام لفريق العمل الخاص بالمطبخ.</li> <li>• إبلاغ فريق العمل الأطباق اليومية وتحديد قوائم الطعام اليومية.</li> <li>• الإشراف على تقديم أطباق جذابة بشكل دوري.</li> <li>• الإشراف على الطهارة وتقديم المساعدة عند الحاجة.</li> </ul> | <p>الإشراف على جميع مراحل إعداد الطعام من خلال دراسة الوصفات وإعداد القوائم والأطباق المختلفة وتحتاج الوظيفة القدرة 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.</p> | الشيف | فهد |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                          |             |      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• تعديل الوصفات لتلبية احتياجات العملاء وطلباتهم.</li> <li>• مراقبة مخزون المواد الغذائية والإبلاغ عن الاحتياجات بشكل دوري.</li> <li>• التأكد والمراجعة على تقديم الطعام في حالة طازجة.</li> <li>• مراجعة الوصفات والتأكد من المكونات والطعم المناسب وتقديم الاقتراحات لتحسين المذاق.</li> <li>• الإشراف على تطبيق لوائح الصحة والسلامة المهنية لفريق العمل داخل المطبخ.</li> </ul> |                                                                                                                                                                                                                          |             |      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• متابعة إجراءات التنظيف وتخزين أدوات ومواد التنظيف.</li> <li>• رصد أداء وتوثيق أنشطة التنظيف والصيانة الروتينية.</li> <li>• توزيع مهام التطهير والتنظيف للعاملين داخل المؤسسة.</li> </ul>                                                                                                                                                                                          | <p>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</p> | مشرف العمال | فيصل |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                   |  |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• إخطار الإدارة بحدوث قصور أو احتياجات للإصلاحات.</li> <li>• إجراء التعديلات والإصلاحات الخفيفة.</li> <li>• متابعة المخازن وتقديم الطلبات للاحتياجات.</li> <li>• تحديد الواردات وترتيب الإجازات.</li> <li>• تطبيق قواعد الصحة والسلامة المهنية.</li> </ul> | <p>وكذلك يقوم بإجراء وتوثيق أنشطة التفتيش والصيانة الروتينية.</p> |  |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|--|--|

#### 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 لاقتصاديات 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 موردون موثوقون ، 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 والنققات 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 أنواع منتجاتك ، فسيذهبون إلى العلامة التجارية الأخرى.

- **تكلفة المخزون:** يجب أن يكون هناك هامش ضيق بين توريد المنتجات الخام والطهي والاستهلاك. سيكون ذلك ممكناً فقط إذا كان لديك مورد دقيق. إذا لم تتمكن من العثور على واحد ، فسيتعين عليك دفع تكلفة المخزون غير الضرورية. إذا كان عمك كبيراً ، فسيكون مرتفعاً.
- **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 سابقاً أن الفنادق والمطاعم في صناعة الأغذية والمشروبات تتطلب عادةً استثمارات ضخمة ، وهامش ربحها منخفض جداً 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 جداً أن ينتهي عمك 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 صراعاً 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 والعاملين 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 ستنجح. في النهاية ، سيعتمد عمك 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 عالمياً 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 ، فروج 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 نادرة ما تحدث ؛ ولكن عندما يفعلون ذلك ، فإنهم يكلفون عملك كثيراً.
- **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 تزداد صناعة السياحة ، يزور المزيد من السياح أجزاء مختلفة من العالم ، ويقومون 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.

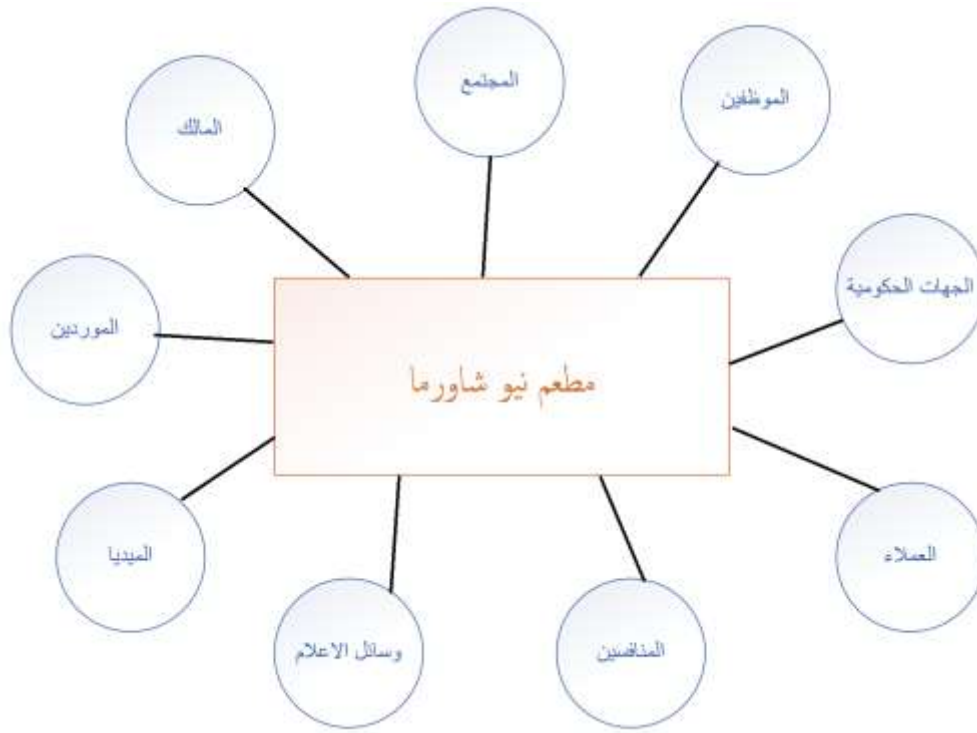
#### 4.2.1.4 التهديدات التي تتعرض لها صناعة الأغذية والمشروبات:-

- **منافسة:** جعلت التكنولوجيا والتسويق 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 عملك على العلاقات الجيدة مع مورديك. إذا قاموا بتزويدك بالمنتجات الخام في الوقت المناسب، عندها فقط ستتمكن من إكمال الطلبات في الوقت المحدد.
- **أنواع 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 سيبنى 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.

• تقضيل 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 الممنوعة 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                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• وجود الخبرة المسبقة في نفس مجال المشروع</li> <li>• تفعيل التواصل الأسبوعي بين أعضاء الفريق.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• وجود منافسة قوية في السوق</li> <li>• تحديات تنظيمية متوقعة لتسويق المنتج النهائي.</li> </ul> |
| عناصر الضعف                                                                                                                                     | الفرص                                                                                                                                 |

|                                                                                                                        |                                                                              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• الاحتياج متزايد في السوق المحلي.</li> <li>• تكاليف المشروع منخفضة.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• انعدام الخبرة التسويقية.</li> </ul> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|

## 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 حيوياً لصنع القرار وخدمة العملاء وإدارة الفريق. من الأهمية بمكان أيضاً 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 ستتسبب المنتجات ذات الموثوقية المنخفضة في إهدار المزيد من الطاقة وزيادة التكرار.

## 8- الاتصالات الشخصية:-

### 8.1.1 إعداد سجل أصحاب المصلحة:-

| م | الأسم                  | 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 الالكتروني:

هو القرارات أو المعلومات التي تصل للعاملين عن طريق التقنيات الحديثة الانترنت أو الانترنت أو الفاكس فالاتصالات الالكترونية 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 الالكترونية هي المستقبل في مجال التواصل خصوصاً في ظل تطبيق أغلب دول العالم المتقدم لمبادئ الحكومة الالكترونية 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 وأساساً 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<br>تحديد اسم المشروع | اجتماع عن بعد     | مرة واحدة | فريق المشروع | مدير المشروع | نوع واسم المشروع       |
| 2 | اجتماع فريق المشروع    | توزيع ومناقشة المهام<br>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<br>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 أعضاء 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 مهم | 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 الطهارة       |             | منفذ         | يستشار  | مسئول         |
| الاستقبال          |             | 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 يآثر 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 تتخفيض 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:-

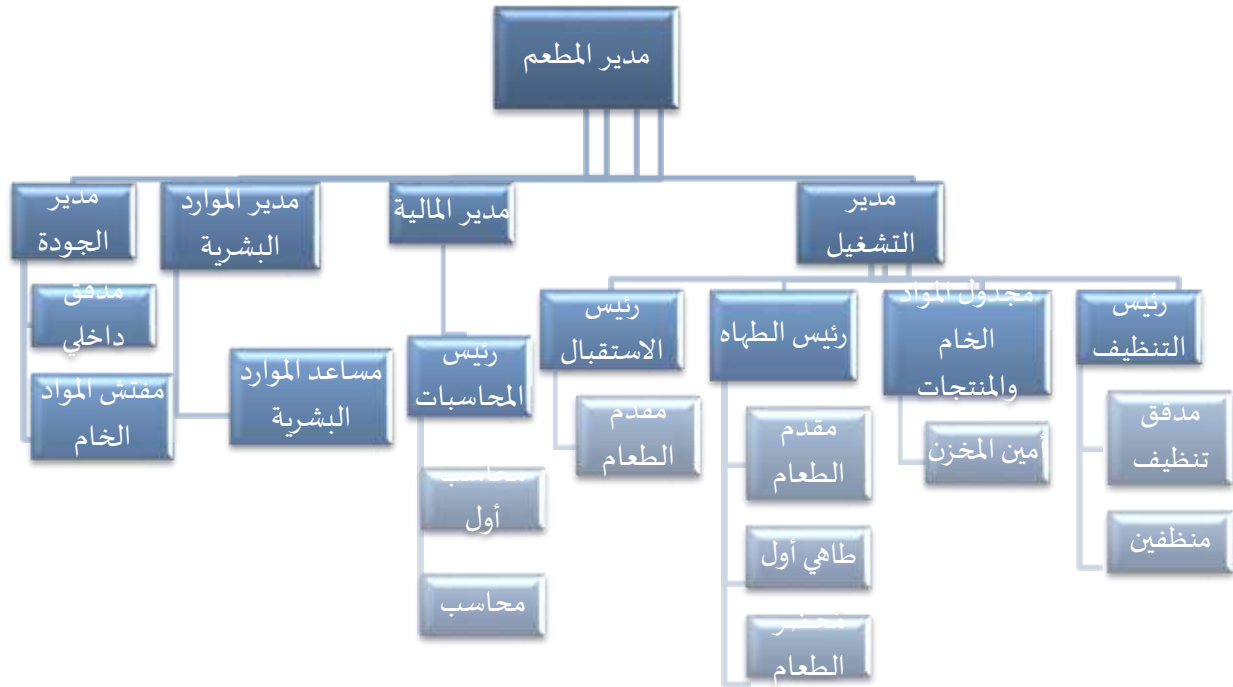
الموارد البشرية هي الإدارة الإستراتيجية للقوى العاملة في المنظمة. يعني ذلك، في أبسط صوره، إدارة جميع مراحل دورة حياة كل موظف: تعيينه وتوظيفه وتجهيزه وتدريبه، ثم نقله في النهاية إلى خارج المنظمة. يتم تكليف الموارد البشرية أيضاً بتعزيز التطوير المهني لكل موظف وسلامته ومعنوياته أثناء العمل. للقيام بذلك، 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 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|---------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• المتابعة والتنسيق مع الإدارة العليا لمعرفة جديد أولويات المنظمة.</li> <li>• تحديد المسؤوليات للأفراد العاملين تحت إشرافه.</li> <li>• تنفيذ مهام القسم وتحقيق الخطط الاستراتيجية للمنظمة.</li> </ul> | رئيس<br>المحاسبات | المالية |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                             |                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• الإشراف المباشر على طقم لعاملين في قسم الحسابات.</li> <li>• توزيع المهام على أقسام الحسابات.</li> <li>• التقييم المستمر للعاملين، وبيان مدى قدرتهم على تحقيق أهداف المنظمة.</li> <li>• تحديد كوادرات طاقم العمل، اللذين يجب تطويرهم وتدريبهم بصورة أكبر من باقي الطاقم. مراجعة واعتماد القيود المحاسبية قبل عرضها على الإدارة العليا للمنظمة.</li> <li>• الإشراف على تنفيذ التقارير المحاسبية الشهرية بصورة صحيحة ومنتظمة.</li> <li>• الإشراف على متابعة حركة النقد والتدفقات النقدية للمنظمة.</li> </ul>                                 |                             |                        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• تشكيل حلقة وصل بين إدارة الشركة والموظفين فيها، وحلّ المشكلات التي تقع بينهما.</li> <li>• تقييم أداء الموظفين ورفع التقارير إلى إدارة الشركة.</li> <li>• الإشراف على مقابلات الأفراد المرشحين للقبول في الشركة.</li> <li>• تدريب الموظفين وتطوير مهاراتهم من خلال إنشاء البرامج التدريبية.</li> <li>• دعم الموظفين وتحفيزهم على التطور وتحسين الأداء.</li> <li>• تطوير وتوجيه الاستراتيجيات والخدمات الإدارية في الشركة.</li> <li>• نشر الإعلانات الوظيفية في الشركة.</li> <li>• صرف الرواتب للموظفين ومراجعة ميزانية الرواتب.</li> </ul> | <p>مدير الموارد البشرية</p> | <p>الموارد البشرية</p> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                     |                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|----------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• مراقبة الالتزام بالقوانين والأنظمة في جميع أقسام الشركة.</li> <li>• إدارة برامج التعويضات والمكافآت في الشركة.</li> <li>• الإشراف على قبول المغادرات والإجازات أو رفضها.</li> <li>• مراقبة عمل قسم الموارد البشرية.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                     |                |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• - الإشراف والمتابعة على سير العمل والعاملين في جميع المطاعم، ومراقبة الأداء، والإسهام بكل جدية في حل المشاكل التي تعترض سير العمل</li> <li>• - مراقبة التكاليف وجودة الغذاء وإرضاء العميل وسرعة الخدمة والعمل على زيادة الربحية</li> <li>• - المتابعة المستمرة لمستجدات الجودة في مجال أنشطة ومخرجات المطاعم بما يواكب التطور المستمر في هذا المجال بالتنسيق المستمر مع الإدارة</li> <li>• - اقتراح السبل المؤدية إلى زيادة القدرة التنافسية ورفع مستوى سمعتها المهنية، وتحقيق الكفاءة للقضاء على العيوب</li> <li>• - قوة الشخصية في إدارة فريق العمل</li> </ul> | <p>مدير التشغيل</p> | <p>التشغيل</p> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                    |               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• مسؤول عن كافة أعمال الجودة وسلامة الغذاء والتقييم بالمطاعم الخاصة بالشركة وإعداد تقارير شهرية واسبوعية عنها.</li> <li>• 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.</li> <li>• 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.</li> <li>• عمل تدريب كامل لكافة العاملين داخل المطابخ في مجال السلامة الغذائية.</li> <li>• مراقبة نوعية المواد المستخدمة وتاريخ صلاحيتها قبل استخدامها.</li> <li>• اعداد خطه تطويريه قصيره المدى (3 شهور) وطويلة المدى (أكثر من عام) موضحا فيها اهداف القسم وتطلعاته وخطوات العمل التطويري بجوده وكفاءه.</li> <li>• اعداد التقارير المطلوبة (اسبوعيه، شهريه، سنويه) لمعاونة الادارات الاخرى لسرعة اتخاذ القرار المناسب من جهة أعمال الجودة.</li> </ul> | <p>مدير الجودة</p> | <p>الجودة</p> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------|

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |              |         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• مسؤول عن توافر كل المواد اللازمة للعمليات التشغيلية بكميات تتناسب مع حجم وطبيعة العمل لكل قسم، ومراقبة المستهلك والتالف وإعدامه حسب الأنظمة المتبعة.</li> <li>• مسؤول عن مراقبة الجودة ورضا العميل وسرعة الخدمة ومراقبة المنافسين المحليين وعمليات التشغيل لديهم وعمل المقارنات وعرضها للإدارة المباشرة.</li> <li>• تحديد متطلبات الجودة وتحديد المواد الخام مع الموردين.</li> <li>• مراقبة مواد التعبئة والتغليف الغذائية والتأكد من سلامتها الصحية ومطابقتها لمتطلبات الجودة من هيئة الغذاء والدواء.</li> </ul>          |              |         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• يتحقق من نوعية المواد الأولية المستعملة في الطبخ أو من جودة الطعام المطهو ليتأكد من مطابقتها للمعايير الصحية والغذائية المطلوبة.</li> <li>• يراقب التدابير الصحية المتخذة في المطبخ ويتحقق من التزام العاملين بقواعد النظافة والسلامة.</li> <li>• يشرف على الأعمال التي يقوم بها المساعدون ويوزع المهام على كافة العاملين في المطبخ.</li> <li>• يشرف على قياس، خلط، وطبخ المكونات الخاصة بكل وصفة باستعمال الأدوات المطبخية الملائمة.</li> <li>• يخطط للوصفات التي ستدرج على قائمة الطعام ويضع الأسعار لكل طبق.</li> </ul> | رئيس الطهارة | الطهارة |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |  |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• يحدد الأطباق التي سيتم إعدادها بحسب المواسم أو المناسبات.</li> <li>• يقترح شكل التزيين والتقديم لكافة الأطباق ويشرف على حسن التنفيذ.</li> <li>• يتحقق من نظافة الأواني والأدوات المستعملة في عملية الطهي.</li> <li>• يحدد الكلفة العامة والتفصيلية للأطباق ويعد الميزانية العمومية للمطبخ.</li> <li>• يتعاون مع المعنيين في المؤسسة التي يعمل فيها بهدف التخطيط لتطوير الصفات وتوائم الطعام.</li> </ul> |  |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|

## 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 يصبح 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 تتجزأ عادة بالتوالي أو على نحو متعاقب لتتجزأ 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 لتشيويه 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.

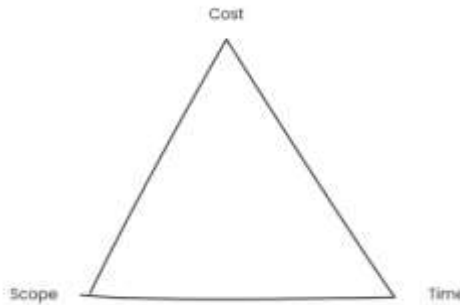
## 13- تصميم المشروع

### 13.1.1 تحديد القيد الثلاثي للمشروع

لا يوجد القيد الثلاثي لمجرد مساعدتنا على تذكر سرد نطاق مشروعنا ووقته وتكلفته. الفرضية الكاملة للقيود الثلاثية لإدارة المشروع هي أن العوامل الثلاثة للنطاق والوقت والتكلفة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً. هناك علاقة أخذ وعطاء بين النطاق والوقت والتكلفة. لذلك، يفرض مفهوم القيد الثلاثي أنه إذا أجريت أي تغييرات على أي جانب من جوانب المثلث، فسيكون لها تأثيرات على الجوانب الأخرى للمثلث. يأخذك مباشرة إلى فصل الهندسة.

النموذج الأكثر شيوعاً يضع "الجودة" في وسط المثلث. هذا ببساطة لتوضيح أن جودة المشروع تعتمد على نطاق المشروع والميزانية والوقت الذي يقضيه في المشروع. الفكرة هي أنه إذا كنت تريد الحفاظ على مستوى ثابت من الجودة (أو، في فئة الهندسة، المنطقة المتسقة داخل المثلث)، عند إجراء تغييرات على أحد جانبي المثلث، يجب ضبط الجوانب الأخرى.

في حين أنه من الصحيح أن القيد الثلاثي هو جزء مهم من أي مشروع ناجح، إلا أنه لا يحدد النجاح. تتكون المشاريع من عدة أجزاء، أكثر من الأجزاء الثلاثة التي تشكل القيد الثلاثي. هذا هو السبب في أن بعض خبراء إدارة المشروع أضافوا ثلاثة قيود أخرى إلى النموذج، لتعكس بشكل أفضل المجالات الأكثر أهمية في المشروع. ها هم:



التوقيت: يحتاج المشروع سنة للاكمال ذلك لتحديد المنطقة والحي المناسب

التكلفة: تكاليف المشروع إجمالاً إلى 100 ألف بما ذلك الموظفين، تكلفة الإيجار، السكن والمواصلات.

### 13.1.2 قائمة عوامل نجاح مشروع نيو شاورما:

- الحرص على الاستمرارية في تقديم نفس الجودة والمحافظة على مستوى واحد والتجديد في قائمة الطعام .
- القيام بشكل دوري بدراسة السوق والمنافسين لمعرفة نقاط القوة والضعف والفشل للاستفادة من ذلك.
- عدم المبالغة بالاسعار حيث يكون هناك دقه في حساب التكلفة واطافة ربح بنسبة 10 إلى 15%.
- الحرص على التسويق حيث انه هو عصب النجاح في المشاريع.
- تقديم خدمات التوصيل لان الكثير من المشاريع تغفل عن هذا العامل حيث انه مهم من حيث رضا العملاء .

### 13.1.3 هيكل تنظيم الأعمال (Work Breakdown Structure) :-

تم تقسيم هيكله المشروع لمطعم نيو شاورما الى خمسة مراحل كما هو موضح بالصورة ادناه:



## 14- المتطلبات والأهداف:

### 14.1.1 تعريف وتحديد مصفوفة تتبع المتطلبات

تعتبر مصفوفة التتبع أداة مهمة للغاية للتحقق مما إذا كان جميع المتطلبات مغطاة أم لا وتمنحها معرفاً فريداً، ثم نضعها لاحقاً في مصفوفة التتبع بحيث يمكن معرفة أي شرط في حالة فقده، وغالباً ما يتم استخدامه مع المتطلبات عالية المستوى (غالباً ما تتكون من متطلبات المشروع) والمتطلبات التفصيلية للمنتج للأجزاء المتطابقة من تصميم عالي المستوى وتصميم تفصيلي وكذلك خطة الاختبار، ويمكن في حالات الاختبار استخدام مصفوفة إمكانية تتبع المتطلبات للتحقق مما إذا كانت متطلبات المشروع الحالية مستوفاة وأيضاً للمساعدة في إنشاء طلب عرض ولمواصفات متطلبات البرنامج وكذلك مستندات مختلفة قابلة للتسليم وأخيراً مهام خطة المشروع، كما أن الاستخدام الشائع هو أخذ المعرف لكل عنصر من عناصر مستند واحد ووضعها في العمود الأيمن ومن ثم يتم وضع معرفات المستند الآخر عبر الصف العلوي وذلك عندما يكون عنصر في العمود الأيمن مرتبطاً بعنصر عبر الجزء العلوي ويتم وضع علامة في الخلية المتقاطعة ليتم إضافة عدد العلاقات لكل صف وكل عمود والتي تشير هذه القيمة إلى تعيين العنصرين.

| م | المتطلبات                                                          | الشهر الاول | الشهر الثاني | الشهر الثالث |
|---|--------------------------------------------------------------------|-------------|--------------|--------------|
| 1 | البحث عن أفضل الممارسات للإجراءات التي تسهل العمل في السوق المحلي. | X           |              |              |
| 2 | اختيار موقع المشروع                                                |             | X            |              |
| 3 | البدء في تجهيز الموقع                                              |             | X            |              |
| 4 | استقطاب الأيدي العاملة                                             |             | X            |              |
| 5 | تجهيز موقع المشروع وتغذيته بالمواد التشغيلية                       |             |              | X            |
| 6 | الحصول على التراخيص النظامية لممارسة النشاط                        |             |              | X            |
| 7 | التشغيل التجريبي لنشاط المشروع                                     |             |              | X            |
| 8 | الانطلاق الفعلي للمشروع                                            |             |              | X            |

جدول يوضح مصفوفة التتبع لمتطلبات المشروع

## 14.1.2 الأساليب المستخدمة في جمع المتطلبات (Requirement Collection):

يلزم أن تكون مجموعة المتطلبات مفصلة وواضحة ودقيقة ومحددة بصورة جيدة. لذلك - بعد جمع قائمة المتطلبات - سيكون لكل متطلب هدف فريد ومحدد بوضوح.

الطرق التي تم استخدامها في جمع المتطلبات هي:

- 1- **العصف الذهني (Brainstorming):** تم عقد جلسات العصف الذهني مع فريق المشروع ومديري المشاريع وأصحاب المصلحة الرئيسيين بغرض تجميع أكبر عدد ممكن من المتطلبات.
- 2- **تحليل الوثائق (Document Analysis):** وذلك من خلال مراجعة وتحليل المتطلبات في الوثائق السابقة المتوفرة لمشاريع مماثلة.
- 3- **مجموعة التركيز (Focus Group):** وتم من خلال هذه الطريقة جمع الأشخاص الذين يمثلون المستخدمين والعملاء (المحتملين) للحصول على ملاحظاتهم وتعليقاتهم (Feedback). وهنا أمكن جمع الملاحظات حول الاحتياجات / الفرص / المشاكل لتحديد المتطلبات وأيضاً للتحقق من صحة وتقييم المتطلبات التي تم الحصول عليها بالفعل.
- 4- **المقابلات الشخصية (Interview):** في هذه الطريقة ومن خلال المقابلات الشخصية مع أصحاب المصلحة تم التعرف على منظور كل منهم الشخصي حتى يتمكن من تقييم مدخلاتهم ومعالجتها بشكل صحيح لإخراج متطلبات المشروع بالطريقة المثلى.
- 5- **الملاحظة (Observation):** من خلال مراقبة المستخدمين لمشاريع مشابهة لتحديد تدفق العمليات والخطوات ونقاط الضعف وفرص التحسين وتقييم المتطلبات.
- 6- **ورش عمل المتطلبات التعاونية (Requirement (Collaborative) Workshops):** وفيها تم التعاون بين فريق المشروع لتوثيق وتسجيل المتطلبات التي تم جمعها وتقييمها.

### 14.1.3 طور الهيكل الهرمي لهدف المشروع:

كل مشروع لديه أهداف ومراحل التنفيذ. ينطوي تنفيذ المشروع على وجود أهداف وأنشطة ومهارات وقدرات معينة. في كل مرحلة، مطلوب مراقبة العملية. هذا هو فن معقد، مبدع في تنسيق جميع الموارد التي ينطوي عليها المشروع: الإنسان والمادية. المفاهيم الأساسية: إدارة المشروع هي عملية بلا حدود إمكانيات. على الرغم من هذا، يمكن توقع جميع أنواع الإجراءات. على مدار دورة حياة المشروع، يتم تطبيق الأساليب والتقنيات الحديثة للإدارة. الغرض: تحقيق نتائج معينة، بناء على التكوين وحجم والتكلفة والجودة وتكاليف الوقت في المشروع. في نهاية المطاف، يجب أن يكون جميع المشاركين في هذه العملية راضون عن النتيجة.

الطريقة التي يتم بها إنشاء هيكل هرمي للأعمال لتحقيق النجاح: تزداد أيضًا قيمة WBS مع زيادة حجم المشكلة. هذا هو واحد من عوامل النجاح الرئيسية. يخدم IRS من أجل:

- مهام المشروع التفصيلية.
- تخطيط المخاطر والموارد والجدول الزمني والتكلفة والجودة.
- توزيع دقيق مع إطار واضح وتعريف مسؤولية المشاركين.
- تنظيم بين المشاركين في مشروع التفاعل.
- تنظيم السيطرة على أداء الأعمال وإدخال التغييرات.
- تنظيم المساءلة.
- إنشاء هيكل للمشروع، والذي يسمى التنظيمية.

**الحزم والقواميس:** عنصر مهم له تسلسل هرمي هيكل العمل عبارة عن حزمة تتضمن قوائم العمليات اللازمة لتحقيق نتيجة المهمة. ونتيجة لذلك، يتم تنفيذ العمل دون الحاجة إلى إضافات.

**عناصر:** يتم تطوير هيكل هرمي للعمل في مشروع من قبل الفريق بأكمله باستخدام طريقة التكامل. يتم تقسيم جميع جوانب المشروع باستمرار: الأهداف، النتائج، المعايير، الإنجازات، المنتجات، المجالات الوظيفية، الأحجام، المتطلبات الفنية.

اقترب: إذا كان تنظيم العمل في المشروع سيحدث على عدة مراحل، يمكنك استخدام النهج القادم من البنية التكميلية للمشروع.

**التحلل:** للحصول على النتيجة بالشكل الذي كانفي البداية، مع الحد الأدنى من الموارد التي يتم إنفاقها، من الضروري التعامل مع المشروع بشكل احترافي. هذا هو الغرض من الهيكل الهرمي للعمل.

## 15- النطاق:

### 15.1.1 تطوير وتحديد واعداد بيان نطاق المشروع:

تتعلق مرحلة إدارة نطاق المشروع بتحديد وضبط العناصر المتضمنة والغير متضمنة في المشروع ، تكون البداية عن طريق جمع وتحديد المتطلبات (متطلبات الخدمة ، متطلبات الجودة ، متطلبات الأداء) وذلك يساعد في دقة تقديرات الوقت والتكلفة والموارد ويمكن معرفة التقديرات من خلال تحليل المنتج والقيام بورش عمل ومراجعة سير العمل داخل المشروع ومعايير قبول المنتج النهائي حتى يصبح بيان نطاق المشروع واضح بشكل مدروس مع المحافظة على الواقعية كعدم جعل اهداف المشروع كبيره ولا يمكن تحديدها.

### 15.1.2 تطوير وتحديد وشرح نطاق الزحف للمشروع:

تشير إلى التغييرات أو النمو الغير منضبط في نطاق المشروع وعادة ما يحدث ذلك بسبب الضعف وعدم القدرة على إدارة التغييرات وعدم استخدامها لصالح المشروع أو يكون ذلك بسبب معرفة أو عدم وضوح أحد أهداف المشروع أو بسبب عدم إعطاء ادارة المشروع كامل الصلاحيات ويحدث كذلك عندما يكون لا يوجد تخطيط فعال وسوء فهم وعدم معرفة متطلبات وتوقعات العميل وعدم جمع المعلومات الكافية عن العميل وعن طبيعة المشروع والمنتج المقدم.

### 15.1.3 إدارة تحليل المنتج:

يكون ذلك من خلال التحليل ومعرفة احتياجات السوق ومتطلبات العملاء ومعرفة موقع المشروع عند بداية دخوله السوق ويجب أن نحرص على التحليل لأهمية حيث نبدأ بالمنتجات والمنافسين المماثلين للمشروع ومعرفة المنافسة بين المشاريع، ودراسة نسبة السعر للمنتج المقدم وجودته حتى نتمكن من معرفة وتوقع حصة المشروع من السوق.

16.1.1 قائمة الوظائف والأنشطة وفقاً لـ (Work Breakdown Structure) :-

| 1.0.0.0 مطعم نيو شاورما          |                                           |                                               |                                   |                         |
|----------------------------------|-------------------------------------------|-----------------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------|
| 1.1.0.0 المرحلة الأولى           | 1.2.0.0 المرحلة الثانية                   | 1.3.0.0 المرحلة الثالثة                       | 1.4.0.0 المرحلة الرابعة           | 1.5.0.0 المرحلة الخامسة |
| 1.1.1.0 تحديد قائمة الطعام       | 1.2.1.0 تقدير تكلفة قائمة اصناف الطعام    | 1.3.1.0 اختيار المقاول لبناء المنشأة          | 1.4.1.0 استلام المنشأة من المقاول | 1.5.1.0 افتتاح المطعم   |
| 1.1.2.0 تحديد المواد الخام       | 1.2.2.0 تقدير تكلفة انشاء وبناء المنشأة   | 1.3.1.1 البدء في بناء المنشأة                 | 1.4.1.1 تلبية متطلبات المعنيين    |                         |
| 1.1.3.0 معرفة متطلبات المعنيين   | 1.2.3.0 تقدير تكلفة المواد الخام          | 1.3.2.0 البحث والاختيار الموردين للمواد الخام | 1.4.2.0 استلام المواد الخام       |                         |
| 1.1.4.0 تحديد مساحة وموقع المطعم | 1.2.4.0 تقدير تكلفة متطلبات المعنيين      | 1.3.2.1 انشاء العقود مع الموردين              | 1.4.3.0 تدريب الأيدي العاملة      |                         |
| 1.1.5.0 تحديد تصميم المطعم       | 1.2.5.0 تقدير تكلفة الأيدي العاملة وعددهم | 1.3.3.0 توظيف الأيدي العاملة                  |                                   |                         |

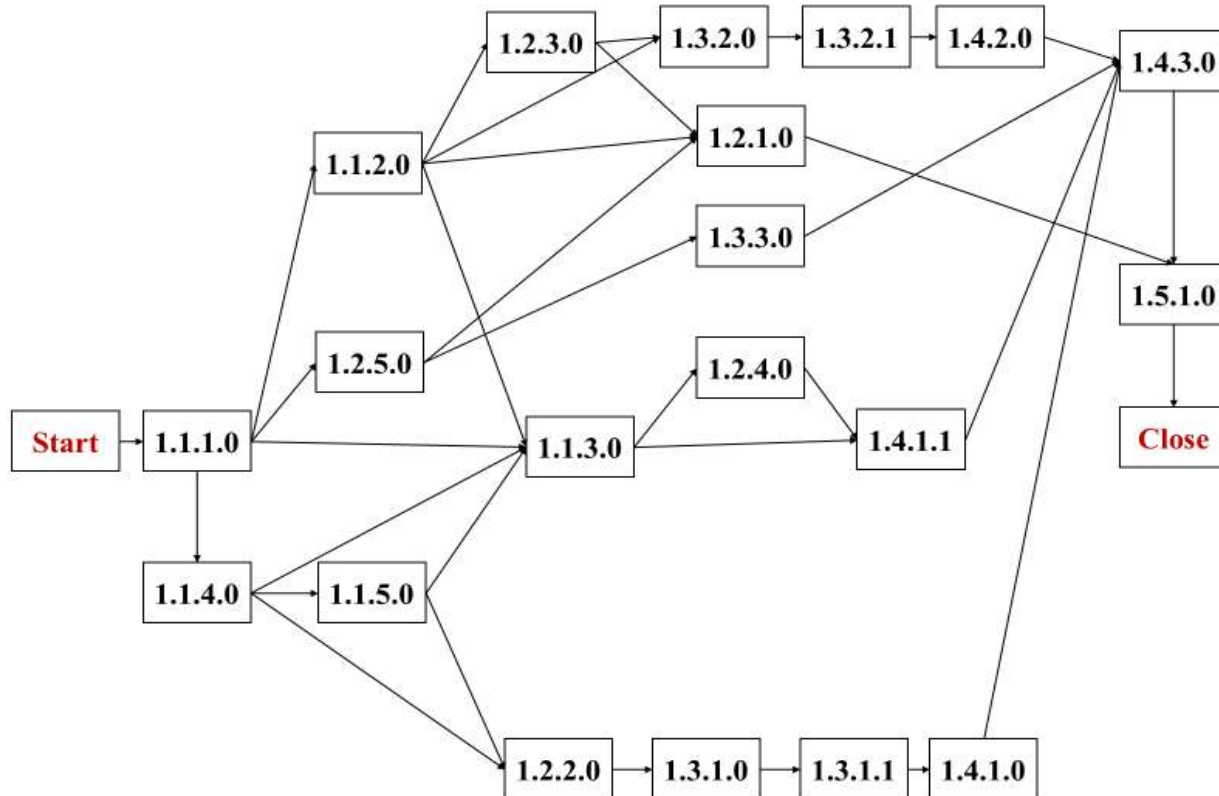
## 16.1.2 العلاقات بين الأنشطة والوظائف:-

| مطعم نيو شاورما |                                   |                                          |
|-----------------|-----------------------------------|------------------------------------------|
| Activity Code   | وصف النشاط                        | Preceding Activity                       |
| 1.1.1.0         | تحديد قائمة الطعام                | None                                     |
| 1.1.2.0         | تحديد المواد الخام                | 1.1.1.0                                  |
| 1.1.3.0         | معرفة متطلبات المعنيين            | 1.1.1.0 , 1.1.2.0 ,<br>1.1.4.0 , 1.1.5.0 |
| 1.1.4.0         | تحديد مساحة وموقع المطعم          | 1.1.1.0                                  |
| 1.1.5.0         | تحديد تصميم المطعم                | 1.1.4.0                                  |
| 1.2.1.0         | تقدير تكلفة قائمة اصناف الطعام    | 1.1.2.0 , 1.2.3.0 ,<br>1.2.5.0           |
| 1.2.2.0         | تقدير تكلفة انشاء وبناء المنشأة   | 1.1.4.0 , 1.1.5.0                        |
| 1.2.3.0         | تقدير تكلفة المواد الخام          | 1.1.2.0                                  |
| 1.2.4.0         | تقدير تكلفة متطلبات المعنيين      | 1.1.3.0                                  |
| 1.2.5.0         | تقدير تكلفة الأيدي العاملة وعددهم | 1.1.1.0                                  |

|         |                                       |                                          |
|---------|---------------------------------------|------------------------------------------|
| 1.3.1.0 | اختيار المقاول لبناء المنشأة          | 1.2.2.0                                  |
| 1.3.1.1 | البدء في بناء المنشأة                 | 1.3.1.0                                  |
| 1.3.2.0 | البحث والاختيار الموردين للمواد الخام | 1.1.2.0 , 1.2.3.0                        |
| 1.3.2.1 | انشاء العقود مع الموردين              | 1.3.2.0                                  |
| 1.3.3.0 | توظيف الأيدي العاملة                  | 1.2.5.0                                  |
| 1.4.1.0 | استلام المنشأة من المقاول             | 1.3.1.1                                  |
| 1.4.1.1 | تلبية متطلبات المعنيين                | 1.1.3.0 , 1.2.4.0                        |
| 1.4.2.0 | استلام المواد الخام                   | 1.3.2.1                                  |
| 1.4.3.0 | تدريب الأيدي العاملة                  | 1.3.3.0 , 1.4.2.0 ,<br>1.4.1.1 , 1.4.1.1 |
| 1.5.1.0 | افتتاح المطعم                         | 1.4.3.0 , 1.2.1.0                        |

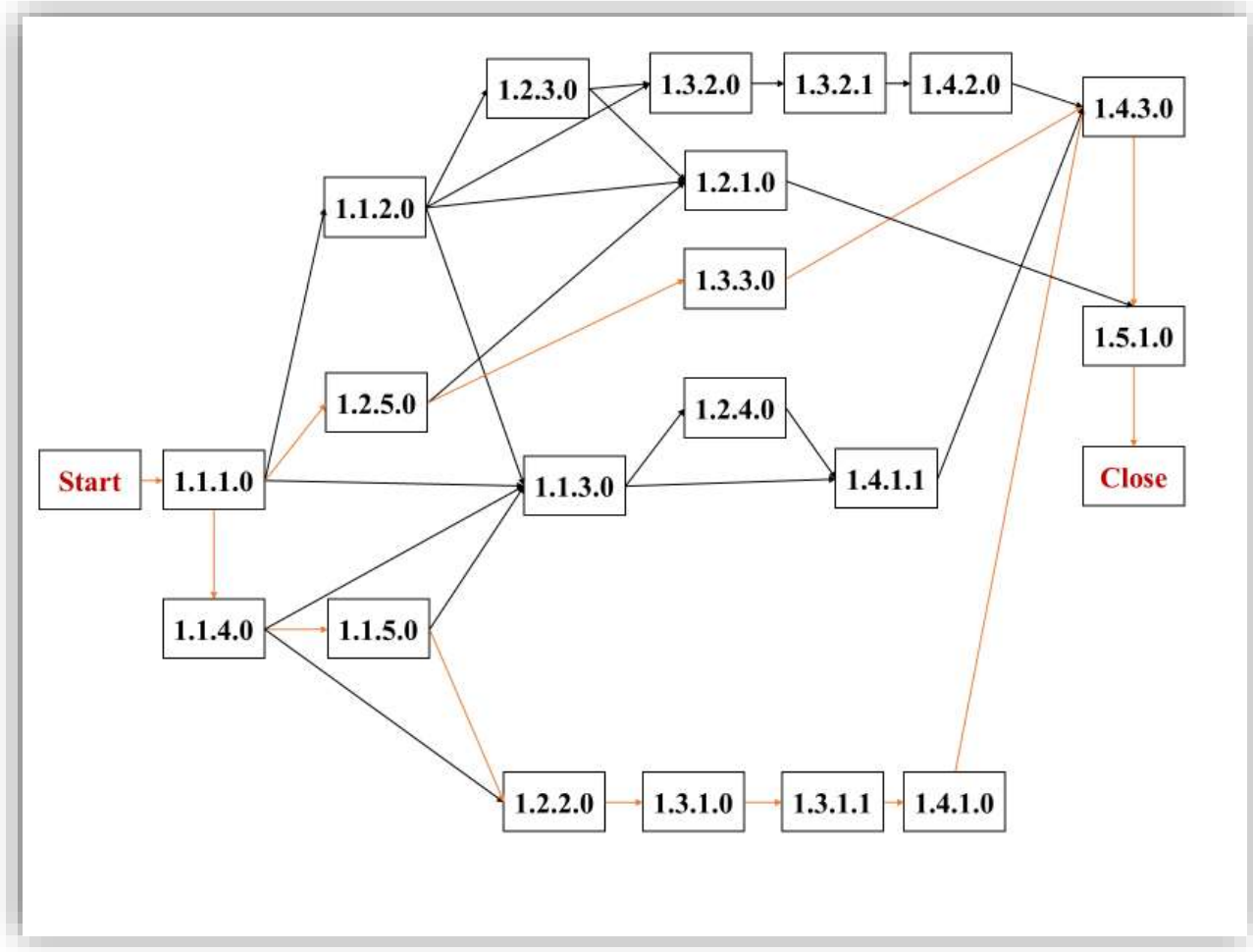
### 16.1.3 النموذج الشبكي لأنشطة المشروع وتحديد المسار الحرج:

• (Logical Diagram) :-

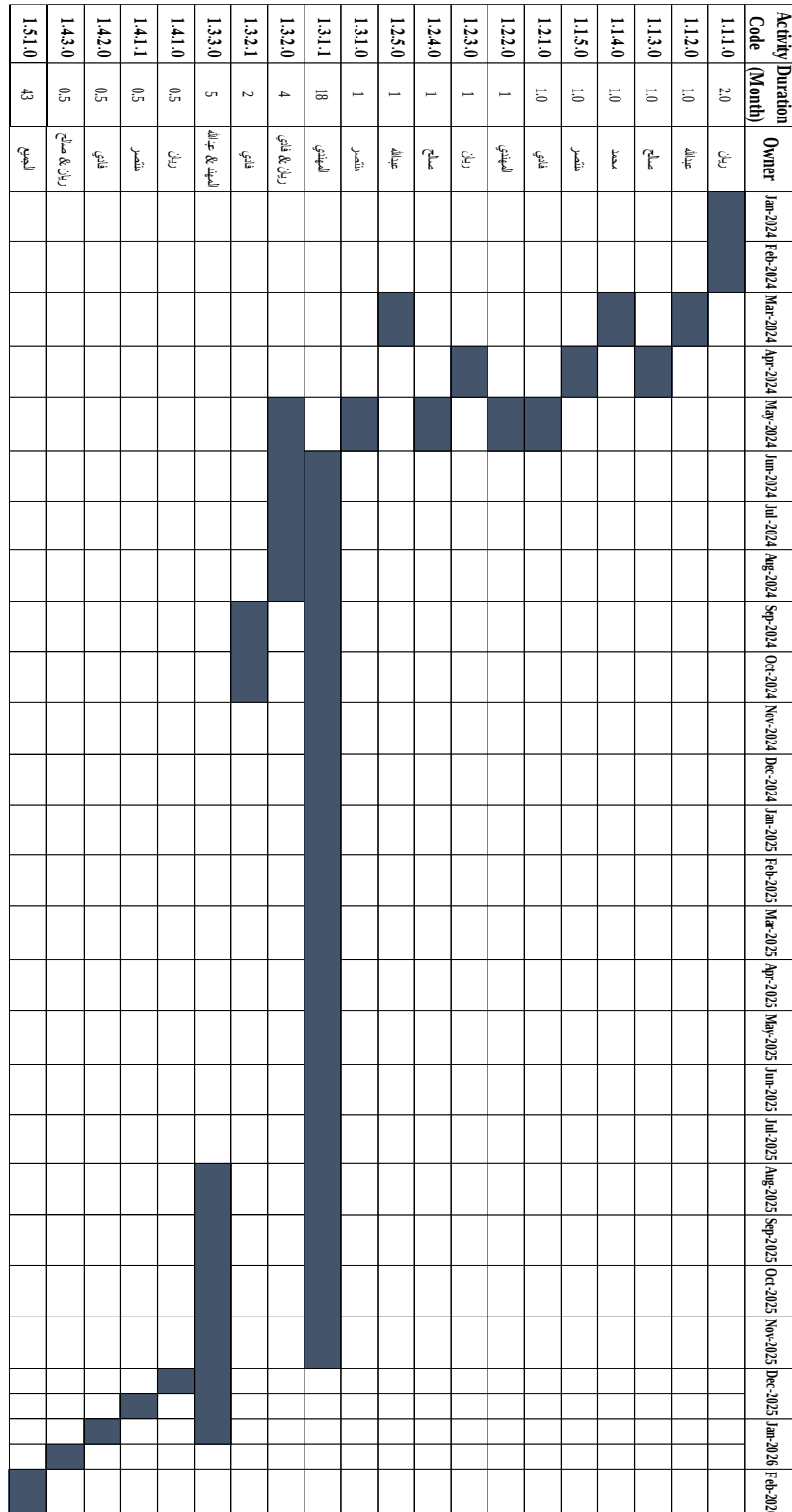


• **Critical Path**

يوجد بالمشروع مطعم نيو شاورما اثنين من المسار الحرج تم تمييزه باللون الاحمر.



## 16.1.4 نموذج جانت شارت (Gantt Chart):



### 17.1.1 دورة ديمينغ (Deming Cycle, PDCA, PDSA) :



وتسمى أيضاً عجلة ديمينغ (Deming Wheel). وهو نهج قام ديمينغ (Deming) بوضعه في الخمسينات لمساعدته على

تحديد سبب فشل المنتجات في تلبية توقعات العملاء.

يتكون هذا النهج من 4 مراحل تُستخدم لتحسين جودة العمليات والمنتجات والخدمات أو لحل المشاكل بشكل منظم ومنهجي،

بحيث يتم تكرار تلك الخطوات لحين الوصول إلى الهدف المطلوب. وتلك المراحل هي:

1- **خَطِّط (Plan):** في هذه المرحلة يتم تحديد وفهم المشكلة ووضع الحلول التي قد تؤدي إلى حل تلك المشكلة ليتم

اختيار حل واحد.

2- **إِعْمَل (Do):** يتم في هذه المرحلة اختبار الحل الذي تم اختياره في المرحلة السابقة ضمن مشروع تجريبي محدود

النطاق، للتحقق من أن تطبيق ذلك الحل سيؤدي إلى حل المشكلة أم لا.

3- **إِفْحَص (Check):** سيتم في هذه المرحلة دراسة وتقييم النتيجة من المرحلة السابقة وقياس مدى فاعلية الحل الذي تم

اختياره وهل ساعد بشكل فعلي بحل المشكلة وتحقيق الهدف المرجو أم لا.

4- **نَفَذ (Act):** اعتمادا على مدى فاعلية الحل الذي تم اختياره واختباره سيتم اخذ القرار المناسب في هذه المرحلة، فإن أثبت الحل فاعلية في حل المشكلة سيتم اعتماده وتطبيقه بشكل فعلي لحل المشكلة، وإن لم يحقق الهدف المرجو من تطبيقه سيتم الرجوع إلى الخطوة الأولى واختيار حل بديل وهكذا.

تم التوافق من قبل المعنيين في إدارة مشروع مطعم نيو شاورما على استخدام هذا الأسلوب الفريد لإدارة الجودة في المشروع.

## 17.1.2 مخطط سايبوك (SIPOC Diagram) :

- تعتبر إحدى أدوات التعريف في منهجية (DMIAC) لفهم وتحديد سير العملية من البداية إلى النهاية قبل البداية بالعمل.
- يتم فيها التأكيد على وضع احتياجات العميل قبل كل شيء.
- مفيدة كأداة لضمان حصول مدير المشروع وراعي المشروع على نفس الفهم للعملية.
- أداة بسيطة توفر نظرة عامة لعملية أو منتج في شكل مرئي ومعرفة ما يجري حاليا بالضبط وما يجب القيام به من منظور إدارة المرافق في التحسين المستمر للعمليات .
- يتكون اختصار مخطط (SIPOC) من:

1- الموردين (Suppliers)

2- المدخلات (Inputs)

3- العمليات (Process)

4- المخرجات (Outputs)

5- العملاء (Customers)

### نماذج لاستخدامات مخطط سايبوك :

- يمكن استخدامها مع مخطط سير العمليات لدراسة ومعرفة الخطوات .
- تعتبر مفيدة جدا عند انضمام عضو جديد إلى الفريق بسبب أنها تحتوي على جميع المعلومات الأساسية وفي أي مرحلة يتم التعرف عليها بسهولة .
- تعتبر مفيدة في تعريف العملية أو المشكلة وتنظيمها لمناقشتها والحصول على اتفاق أثناء الاجتماع.
- تستخدم بعض المنشآت الاختصار المعاكس (COPIS) والذي يضع العميل أولا ويوضح قيمة العميل للمنشأة. وقد تم اقتراح استخدام هذا الاختصار في مشروعنا (مطعم نيو شاورما) .

وفيما يلي تطبيق استخدام مخطط سايبوك على المشروع (مطعم نيو شاورما) لإنتاج ساندويتش صاروخ شاورما دجاج :

| المورد                             | المدخلات           | العملية                    | المخرج                     | العملاء                          |
|------------------------------------|--------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------------|
| 1- شركة المراعي (صدور دجاج اليوم). | 1- صدور الدجاج.    | 1- تقطيع وتجهيز الشاورما.  | ساندويتش شاورما دجاج صاروخ | 1- زبائن صالة المطعم.            |
| 2- شركة طاعم لتوريد الخلطات.       | 2- الخلطة المخصصة. | 2- إضافة الخلطة والسلطات.  |                            | 2- زبائن الطلبات الخارجية.       |
| 3- مخازن الخبز الطازج.             | 3- الفطير المخصص.  | 3- فرد الفطيرة.            |                            | 3- زبائن طلبات التوصيل الخارجية. |
|                                    | 4- السلطات         | 4- تجهيز وتعبئة الساندويتش |                            |                                  |
|                                    |                    | 5- تسخين الفطيرة.          |                            |                                  |

#### مخطط السبب والتأثير (Ishikawa Diagram):

مخطط السبب والتأثير هو أحد الوسائل الجيدة للوصول إلى أسباب مشكلة ما.

ويمكن استخدام هذا المخطط في تحليل أي مشكلة بغض النظر عن طبيعتها بمعنى أنك يمكن أن تستخدمه لتحليل مشكلة

شخصية أو مشكلة في صناعة السيارات أو مشكلة في لعبة كرة السلة.

هذا المخطط يسمى بالإنجليزية Fishbone Diagram أو Cause and Effect Diagram .

هذا المخطط يهدف إلى حصر جميع الأسباب التي قد تؤدي إلى المشكلة المراد حلها. فبدلاً من حصر تفكيرنا في الأسباب

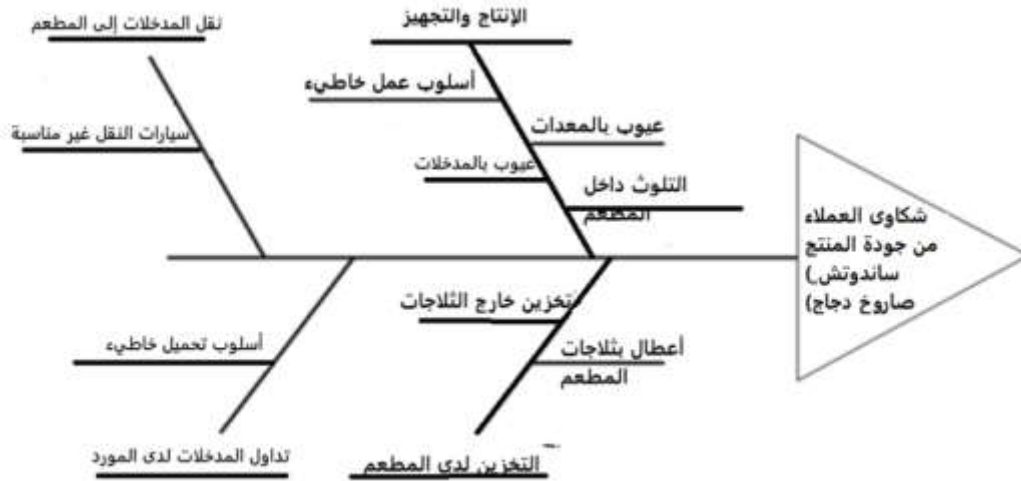
المعتادة فإن هذا المخطط يساعدنا على التفكير في كل الأسباب الممكنة وبالتالي الوصول إلى السبب أو الأسباب الحقيقية

والتي قد تكون غير متوقعة.

هذا المخطط يسهل أيضاً عرض المشكلة وتوضيح الأسلوب الذي اتبع في الوصول إلى الحل. من فوائده أيضاً أنه يجبر

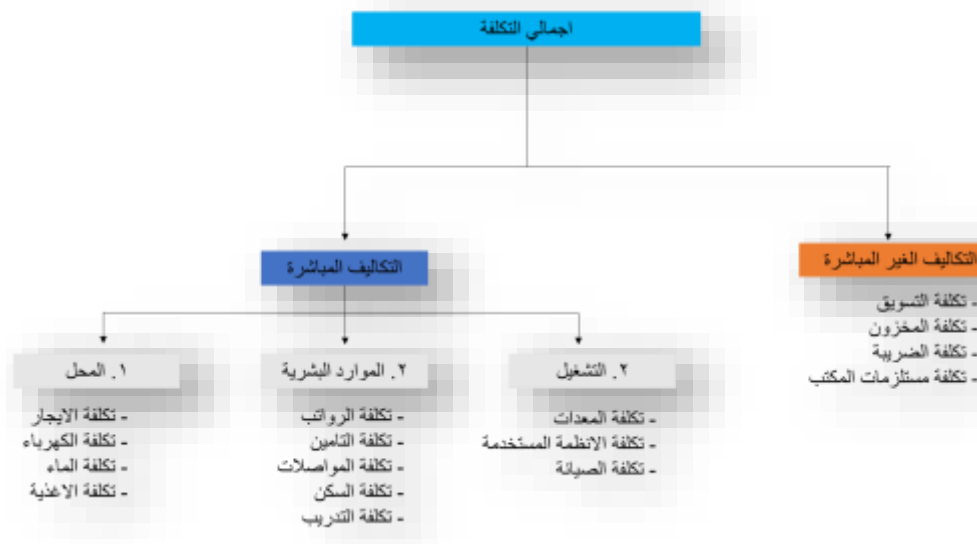
الجميع على التفكير في المشكلة بعمق بدلاً من التسرع في اقتراح الحلول.

فيما يلي تطبيق مبسط لاستخدام هذا المخطط لتتبع السبب المحتمل لشكاوى العملاء من جودة المنتج في مطعم نيو شاورما:



## 18- المالية:

### 18.1.1 إنشاء هيكل توزيع التكلفة، ورصيد المشروع بواسطة WBS:



|       |                                  |                 |          |          |   | COMPLETE |
|-------|----------------------------------|-----------------|----------|----------|---|----------|
| 1     | Project Conception & Initiation  |                 |          |          |   |          |
| 1.1   | Project Charter                  | عبدالله الخراشي | 12/03/22 | 15/03/22 | 3 | 100%     |
| 1.1.1 | Project Charter Revisions        | صلاح الطعيمي    | 15/03/22 | 16/03/22 | 1 | 100%     |
| 1.2   | Research                         | ريان العوفي     | 15/03/22 | 21/03/22 | 6 | 90%      |
| 1.3   | Projections                      | محمد الكثيري    | 16/03/22 | 22/03/22 | 6 | 40%      |
| 1.4   | Stakeholders                     | منتصر عوض       | 17/03/22 | 22/03/22 | 5 | 70%      |
| 1.5   | Guidelines                       | فادي الغامدي    | 18/03/22 | 22/03/22 | 4 | 60%      |
| 1.6   | Project Initiation               | المهند الحربي   | 23/03/22 | 23/03/22 | 0 | 50%      |
| 2     | Project Definition & Planning    |                 |          |          |   |          |
| 2.1   | Scope & Goal Setting             | عبدالله الخراشي | 24/03/22 | 28/03/22 | 4 | 5%       |
| 2.2   | Budget                           | صلاح الطعيمي    | 29/03/22 | 02/04/22 | 4 | 30%      |
| 2.3   | Communication Plan               | ريان العوفي     | 30/03/22 | 03/04/22 | 4 | 44%      |
| 2.4   | Risk Management                  | محمد الكثيري    | 31/03/22 | 04/04/22 | 4 | 57%      |
| 3     | Project Launch & Execution       |                 |          |          |   |          |
| 3.1   | Status & Tracking                | منتصر عوض       | 18/03/22 | 23/03/22 | 5 | 100%     |
| 3.2   | KPIs                             | فادي الغامدي    | 19/03/22 | 24/03/22 | 5 | 55%      |
| 3.2.1 | Monitoring                       | المهند الحربي   | 20/03/22 | 25/03/22 | 5 | 87%      |
| 3.2.2 | Forecasts                        | عبدالله الخراشي | 21/03/22 | 26/03/22 | 5 | 100%     |
| 3.3   | Project Updates                  | صلاح الطعيمي    | 22/03/22 | 27/03/22 | 5 | 100%     |
| 3.3.1 | Chart Updates                    | ريان العوفي     | 23/03/22 | 28/03/22 | 5 | 44%      |
| 4     | Project Performance / Monitoring |                 |          |          |   |          |
| 4.1   | Project Objectives               | صلاح الطعيمي    | 15/03/22 | 22/03/22 | 7 | 100%     |
| 4.2   | Quality Deliverables             | ريان العوفي     | 16/03/22 | 23/03/22 | 7 | 100%     |
| 4.3   | Effort & Cost Tracking           | محمد الكثيري    | 17/03/22 | 24/03/22 | 7 | 100%     |
| 4.4   | Project Performance              | منتصر عوض       | 18/03/22 | 25/03/22 | 7 | 100%     |

|                 |          |          |   | COMPLETE | M | T | W | R | F | M | T | W | R | F | M | T | W | R | F | M | T | W | R | F | M | T | W | R | F |
|-----------------|----------|----------|---|----------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| عبدالله الخراشي | 12/03/22 | 15/03/22 | 3 | 100%     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| صلاح الطعيمي    | 15/03/22 | 16/03/22 | 1 | 100%     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| ريان العوفي     | 15/03/22 | 21/03/22 | 6 | 90%      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| محمد الكثيري    | 16/03/22 | 22/03/22 | 6 | 40%      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| منتصر عوض       | 17/03/22 | 22/03/22 | 5 | 70%      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| فادي الغامدي    | 18/03/22 | 22/03/22 | 4 | 60%      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| المهند الحربي   | 23/03/22 | 23/03/22 | 0 | 50%      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| عبدالله الخراشي | 24/03/22 | 28/03/22 | 4 | 5%       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| صلاح الطعيمي    | 29/03/22 | 02/04/22 | 4 | 30%      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| ريان العوفي     | 30/03/22 | 03/04/22 | 4 | 44%      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| محمد الكثيري    | 31/03/22 | 04/04/22 | 4 | 57%      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| منتصر عوض       | 18/03/22 | 23/03/22 | 5 | 100%     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| فادي الغامدي    | 19/03/22 | 24/03/22 | 5 | 55%      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| المهند الحربي   | 20/03/22 | 25/03/22 | 5 | 87%      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| عبدالله الخراشي | 21/03/22 | 26/03/22 | 5 | 100%     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| صلاح الطعيمي    | 22/03/22 | 27/03/22 | 5 | 100%     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| ريان العوفي     | 23/03/22 | 28/03/22 | 5 | 44%      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| صلاح الطعيمي    | 15/03/22 | 22/03/22 | 7 | 100%     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| ريان العوفي     | 16/03/22 | 23/03/22 | 7 | 100%     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| محمد الكثيري    | 17/03/22 | 24/03/22 | 7 | 100%     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| منتصر عوض       | 18/03/22 | 25/03/22 | 7 | 100%     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |

## 19- الموارد:

### 19.1.1 شرح مفهوم مؤامة الموارد:

مفهوم مؤامة الموارد هو الاستغلال الأمثل للموارد والذي يتم من خلاله ضبط الجدول الزمني للأنشطة بحيث لا يتم تجاوز الموارد المادية أو البشرية للاحتياجات التي تم تحديدها مسبقا في التخطيط وذلك بهدف استكمال أنشطة المشروع في الوقت المحدد لها بدون أي تأخير وبدون طلب أي موارد جديدة أو هدر للموارد و تعد المساواة بين الموارد هي الاستغلال الأمثل للموارد والذي يتم من خلاله تعديل تواريخ البدء والنهاية للأنشطة حسب القيود سواء كانت مالية أو بشرية وذلك بهدف تحقيق التوازن بين الطلب على الموارد والمتاح منها، ويستخدم هذا الأسلوب عادة عندما يكون هناك موارد مشتركة بكميات محدودة وفي أوقات محددة وتتطلب طرق الجدولة المتاحة اليوم من مدير المشروع تصنيف المشروع من نقطتين أساسيتين هما:

#### (1) وقت مقيد:

- أ- يحتوي المشروع على تاريخ تسليم محدد يتم تقويضه بموجب العقد.
- ب- إذا لزم الأمر، يمكن إضافة الموارد لتلبية تاريخ التسليم.

#### (2) موارد محدودة:

- أ- الموارد المتاحة للقيام بالمشروع محدودة أو لا يمكن تجاوزها أو تخصيصها.
- ب- إذا تأخر الإنتاج، يتم تمديد تاريخ التسليم.

#### أولاً: الوقت المقيد:

##### • تعيين موظفين جدد:

- لن يؤدي زيادة عدد الموظفين بالضرورة إلى تقليل معظم الوقت لان زيادة عدد الموظفين يزيد من قنوات التواصل.

- الاستعانة ببرامج أو منصة إلكترونية

- تساعد في تسريع العمل وتقليل طرق التواصل بين الموظفين وتخزين اغلب المعلومات بطريقة فعالة.

- جدولة العمل الإضافي:

- زيادة وقت عمل فريق المشروع وليس زيادة عددهم قد يؤدي الى الارهاق على المدى البعيد لكن يبقي قنوات التواصل كما هي.
- إذا عمل الفريق 50 ساعة في الأسبوع بدلاً من 40، فقد يحقق 20 % أكثر.

- تسريع إنجاز المشروع:

- إعادة العمل أكثر من مرة للتأكد من الجودة
- افعل ذلك مرتين - بسرعة ثم بشكل صحيح

ثانياً: الموارد المحدودة:

- المشروع فريق كفاءة تحسين:

- تحسين تخطيط وتنظيم المشروع أو إزالة الحواجز بين الموظفين وعمل اجتماعات عصف ذهني بشكل دوري

- تتبع سريع:

- إعادة ترتيب منطق شبكة المشروع بحيث تتم الأنشطة الحرجة بالتوازي بشكل متزامن في نفس الوقت وليس بالتتابع

- جعل أغلب المهام start to start

- تقليل نطاق المشروع:

- إعداد ملف يوصف ممارسات مختارة ومدروسة في كيفية إدارة المشاريع بطريقة والاكتفاء بصيغة رقمية فقط، بلغة واحدة وإلغاء الصيغة غير الرقمية واللغة الانجليزية

• التنازل عن الجودة:

- يعد تقليل الجودة دائماً أحد الخيارات، ولكنه نادراً ما يكون مقبواً أو مستخدماً وإذا تم التضحية بالجودة، فقد يكون من الممكن تقليل وقت النشاط على المسار الحرج.

## 20- المشتريات:

### 20.1.1 تطوير عملية تنفيذ المشتريات واختيار المقاول:

- تعد عملية اختيار الموردين واحدة من الأنشطة التنظيمية الهامة التي يديرها قسم المشتريات لذلك يجب على مدير المشتريات تطوير واستخدام عملية فعالة لتحديد الموردين المؤهلين لمنحهم العقود وغالباً ما يكون التكتيك بذل جهداً مكثفاً يتطلب التزاماً كبيراً بالموارد وتتكون عملية تقييم واختيار الموردين من سبع خطوات تتلخص في الآتي:
- (1) الاعتراف بالحاجة إلى اختيار موردين: غالباً ما يتم البدء في التكتيك لدعم توقع متطلبات الشراء في المستقبل. هنا، قد يكون لدى الطاقم الهندسي بعض الموصفات الأولية لنوع المواد أو العمليات أو الخدمات المطلوبة. ومع ذلك، لا تحتوي الموصفات على أي تفاصيل محددة ولكن هذه الموصفات كافية لبدء التكتيك لتحديد مصدر محتمل للإمداد.
  - (2) تحديد متطلبات الموارد الرئيسية: يعد فهم أهمية الموارد المطلوبة للمشروع أمراً بالغ الأهمية بالنسبة للمشتريات، وقد تختلف هذه المتطلبات من عنصر إلى آخر.
  - (3) تحديد استراتيجية التوريد: على سبيل المثال، الموردين المحليين مقابل الموردين الأجانب، مصادر التوريد الفردية مقابل مصادر متعددة، وعقود الشراء قصيرة الأجل مقابل عقود الشراء المستقبل.
  - (4) تحديد مصادر التوريد المحتملة: تعتمد هذه الخطوة على مصادر البيانات لمختلف الموردين.
  - (5) تقليل عدد الموردين في مجموعة الاختيار: غالباً ما يستخدم موظفو المشتريات تقييماً متعمقاً لجميع الموردين المحتملين، لذلك يتم تضيق الكمية إلى قائمة صغيرة يمكن استخدامها لإجراء تقييم رسمي متعمق.

6) تحديد أسلوب تقييم المورد واختياره: يتم تطبيق هذا التكتيك على المورد المتبقي بعد القطع الأساسي في

الخطوة السابقة. غالباً ما يتم إجراء التقييم والاختيار باستخدام العديد من الأساليب بما في ذلك تقييم

المعلومات المقدمة من المورد، أو استخدام قائمة بالموردين المفضلين أو إتمام زيارة رسمية.

7) اختيار المورد والتوصل إلى اتفاق: الخطوة الأخيرة في عملية التقييم والاختيار.

وبالنظر إلى خطوات تقييم المقاولين يمكن تطوير عملية الاختيار ببناء نموذج مقارنة يحتوي على معايير تخدم المنظمة

وتضمن الوصول لأفضل الأسعار وأفضل العروض الفنية المطلوبة وأدناه نموذج لأحد النماذج المقترحة:

أولاً: يتم إعداد نموذج معلومات عن كل مقاول متضمن البنود المراد توريدها وفقاً للنموذج ادناه:

| معلومات عامة عن المورد ١ المقاول              |  |
|-----------------------------------------------|--|
| الاسم:                                        |  |
| العنوان:                                      |  |
| مسؤول التعاقد:                                |  |
| رقم الهاتف:                                   |  |
| البريد الإلكتروني:                            |  |
| المسمى الوظيفي:                               |  |
| كم سنة تم العمل مع هذا المورد ١               |  |
| هل يوجد عقد رسمي حالياً؟                      |  |
| إذا وجد ماهي بنود العقد                       |  |
| مثال : توريد زيت طبخ لمشروع نيو شاورما ...الخ |  |

| وصف موجز لأعمال المورد ١ المقاول المطلوبة الآن       |            |       |
|------------------------------------------------------|------------|-------|
| مثال: توريد منتجات دجاج ولحم لمشروع نيو شاورما...الخ |            |       |
| البند المراد توريدها تفصيلاً                         | الكمية     | السعر |
| مثال: صدور دجاج برازيلي...الخ                        | (100) كيلو |       |
| مثال: لحم عجل استرالي...الخ                          | (100) كيلو |       |

ثانياً: يتم إعداد نموذج متضمن وضع معايير تقييم دقيقة للوصول للمنتج الأفضل جودة والأقل سعراً وفقاً للنموذج أدناه على أن يكون أقل وزن يحصل عليه المورد مشروطاً بحد أدنى للجودة على سبيل المثال أن يحصل على ما نسبته على الأقل 80% من مجموع الأوزان:

| معايير اختيار المورد ١ المقاول | الوزن |
|--------------------------------|-------|
| السعر                          | 25%   |
| عدد السنوات في مجال العمل      | 15%   |
| السمعة في المجال               | 15%   |
| جودة المنتجات ١ الخدمات        | 25%   |
| التسليم في الوقت المحدد        | 20%   |
| معياري آخر قابل للتطبيق        | 0%    |
| المجموع الكلي                  | 100%  |

## 21- التخطيط والتحكم:

### 21.1.1 إعداد جدول أعمال وسجل افتراضي لاجتماع افتراضي:

بداية يتم إعداد صيغة دعوة للاجتماع الافتراضي وعلى الصيغ أدناه مثال على ذلك:

السادة أعضاء مشروع نيو شاورما

السلام عليكم ورحمه الله وبركاته

ندعوكم لحضور الاجتماع الأسبوعي الدوري لمناقشة الأجندة التالية:

- استعراض مواضيع الاجتماع السابق والتأكد من إتمام جميع المهام.
- استعراض هيكل الفريق المقترح واعتماده.
- استعراض مهام الفريق واعتمادها.
- مناقشة تعديل وقت الاجتماعات الدورية.

علما بأن الاجتماع سيكون يوم الخميس بتاريخ 07-04-2022 في تمام الساعة السابعة مساءً.

وتقبلوا وافر التحية..

أدناه نموذج محضر الاجتماع الافتراضي: -

| التاريخ         | 2022-04-07م    | اسم المشروع:   | نيو شاورما                                                                 |
|-----------------|----------------|----------------|----------------------------------------------------------------------------|
| الوقت           | 19:00          | موقع الاجتماع: | Zoom meeting                                                               |
| رئيس الاجتماع   | المهندد الحربي | نوع الاجتماع:  | <input checked="" type="checkbox"/> دوري <input type="checkbox"/> استثنائي |
| الحاضرون        | المعتذرون      | المتغيبون      |                                                                            |
| عبدالله الخراشي |                |                |                                                                            |
| صالح الطعيمي    |                |                |                                                                            |
| ريان العوفي     |                |                |                                                                            |
| محمد الكثيري    |                |                |                                                                            |
| منتصر حيدر      |                |                |                                                                            |

| فادي الغامدي                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                    |              |                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|----------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• استعراض مواضيع الاجتماع السابق والتأكد من إتمام جميع المهام.</li> <li>• استعراض هيكل الفريق المقترح واعتماده.</li> <li>• استعراض مهام الفريق واعتمادها.</li> <li>• مناقشة تعديل وقت الاجتماعات الدورية.</li> </ul> |                                                                                                                                                    |              | اجندة الاجتماع |
| استعراض الاجندة ونسب الإنجاز والتوصيات                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                    |              |                |
| البند                                                                                                                                                                                                                                                       | التوصية                                                                                                                                            | نسبة الإنجاز | موعد التسليم   |
| المقدمة                                                                                                                                                                                                                                                     | رحب مدير المشروع بالحضور واستعرض الاجندة                                                                                                           | -            | -              |
| استعراض مواضيع الاجتماع السابق والتأكد من إتمام جميع المهام                                                                                                                                                                                                 | تم استعراض اجندة الاجتماع السابق وأكد مدير المشروع على ضرورة استكمال جميع الأعمال بالوقت المحدد                                                    | 85%          | 2022-04-15م    |
| استعراض هيكل الفريق المقترح واعتماده                                                                                                                                                                                                                        | تم استعراض هيكل الفريق المقترح على أعضاء الفريق وتم اعتماد الهيكل حسب التعديل كما هو مرفق بالمحضر على                                              | 100%         | مستلم          |
| استعراض مهام الفريق واعتمادها                                                                                                                                                                                                                               | تم استعراض المهام حسب الهيكل المرفق والمعتمد واعتمادها بعد التصويت بالأغلبية بالموافقة                                                             | 100%         | مستلم          |
| مناقشة تعديل وقت الاجتماعات الدورية                                                                                                                                                                                                                         | نظرا لطلب الأعضاء بدراسة أوقات الاجتماع الأسبوعية لعد الحاجة الملحة لذلك وبعد التصويت تم تحديد أول يوم الأحد من كل شهر الساعة السابعة مساء هو موعد | 100%         | مستلم          |
| المعد                                                                                                                                                                                                                                                       | منتصر حيدر                                                                                                                                         | المراجع      | فادي الغامدي   |

### 21.1.2 التعرف على قياس الأداء :

يتم تحديد المدة المرجعية لقياس الأداء بشكل منفصل لكل معيار وذلك لاختلاف الأهمية وطريقة الحساب وفقاً للأسباب التالية:

1. يتضمن المنتج النهائي قياس جودة الطعام من خلال قياس مستوى رضا العملاء .
2. قياس متوسط سرعة تقديم الطلب للعملاء .
3. التأكد من سلامة وتوفر المخزون الغذائي وفقاً لمعايير الجودة.
4. أداء الأيدي العاملة ونسب الإنجاز .

### 21.1.3 تطوير نموذج طلب تغيير :

مرفق نموذج طلب تغيير على مشروع نيو شاورما وفقاً للاحتياج المبني على الطلب المتزايد: -

| طلب أمر تغيير رقم (1)               |                           |
|-------------------------------------|---------------------------|
| المهند الحربي                       | مدير المشروع              |
| نيو شاورما                          | اسم المشروع :             |
| الطلب المتزايد على منتجات الدجاج    | سبب الانشاء :             |
| تاريخ الانتهاء المقرر : 2022-04-08م | تاريخ البدء : 2022-04-05م |
| بيانات طلب التغيير                  |                           |

السادة شركة ..... نرجو التكرم بعمل التغييرات الآتية: -

بناءً على الطلب المتزايد على منتجات الدجاج: -

• البنود المقترح تخفيضها: -

○ لحم العجل الأسترالي بواقع (20) كيلو.

• البنود المقترح اضافتها: -

○ صدور دجاج (25) كيلو.

• التوصيات:

(1) الموافقة على طلب التغيير .

(2) حصر الأسباب التي أدت لعدم احتساب ودراسة الكميات بطريقة صحيحة.

|                                             |                       |
|---------------------------------------------|-----------------------|
| نسبة الإنجاز والالتزام المتوقع:             | 100%                  |
| نسبة الإهمال وعدم الالتزام:                 | 0%                    |
| الفائدة المكتسبة من المذكرة (تحليل الأثر):  | تحديد الاحتياج الفعلي |
| الفائدة المرجوة من المذكرة (تحليل البدائل): | الحصر والدراسة للسوق  |
| نسبة الأخطاء الواردة في تنفيذ المذكرة:      | 0%                    |
| تاريخ التنفيذ المقترح للمذكرة:              | 2022-04-08م           |
| إدارة الإشراف على المشروع                   | مدير ادارة المشروع    |
| الاسم: جامعة الجميع الذكية                  | الاسم: المهندس الحربي |
| التاريخ:                                    | التاريخ:              |
| التوقيع:                                    | التوقيع:              |

## 22- المخاطر والعمليات:

### 22.1.1 تحديد المخاطر والفرص (Risks & Opportunities):

ما هو خطر المشروع؟

هو "حدث أو ظرف غير مؤكد يكون له، في حالة حدوثه، تأثير إيجابي أو سلبي على هدف المشروع. إذن الخطر له سبب (cause)، وفي حالة حدوثه، يكون له تأثير (impact) ". (هيلسون، دي ، 2000).

ونتيجة لذلك، فإن "مخاطر المشروع هي حدث غير مؤكد قد يحدث أو لا يحدث أثناء المشروع. يمكن أن يكون لمخاطر المشروع تأثير سلبي أو إيجابي على التقدم نحو أهداف المشروع ". (مخاطر المشروع، 2021). لذلك، يمكن أن يكون خطر المشروع فرصة (opportunity) أو تهديدًا (threat) نتيجة لحدث إيجابي (positive) أو سلبي (negative). (Hillson، 2014، D.).

فيما يلي أمثلة لبعض المخاطر (الإيجابية أو السلبية) التي قد تؤثر على مشروع مطعم نيو شاورما:

| الفرص                                         | التهديدات                                      |
|-----------------------------------------------|------------------------------------------------|
| عمل قائمة خاصة بالنباتيين                     | ارتفاع أسعار المدخلات والتكاليف الثابتة الأخرى |
| زيادة الخيارات الجانبية (بجانب الطلب الرئيسي) | تقييم سيء بواسطة المراجعين                     |
| زيادة المراجعات (Reviews)                     | خسارة العملاء ذوي القيمة الأعلى (VIPs)         |
| حملات وسائل التواصل الاجتماعي                 | خسارة الموردين المميزين                        |
| نمو الناتج المحلي                             | قلة التنوع في الخيارات المتوفرة للعملاء        |
| الوصول إلى نطاقات جماهيرية واسعة              | قلة / انعدام ثقة العميل                        |
| تقديم قوائم طعام جديدة                        | وجود منافس قوي                                 |
| إثراء تجربة العميل                            | تدهور في حالة الاقتصاد العام في المنطقة        |
| انخفاض أسعار المدخلات                         |                                                |

## 22.1.2 سجل المخاطر والفرص:

| رقم | وصف الخطر/الفرصة                                 | احتمالية حدوثه | أثره | احتمالية حدوثه x أثره | خطة الرد                 | المسؤول                         |
|-----|--------------------------------------------------|----------------|------|-----------------------|--------------------------|---------------------------------|
| 1   | نطاق عمل غير واضح/دقيق                           | 3              | 3    | 9                     | الاجتماع مع المعنيين     | مدير المشروع                    |
| 2   | التأخر في تسليم المخرجات                         | 4              | 5    | 20                    | FAST TRACKING & CRASHING | مدير وفريق المشروع              |
| 3   | تخطي الميزانية المرسودة                          | 3              | 4    | 12                    | الميزانية الاحتياطية     | مدير المشروع والإدارة المالية   |
| 4   | التأخر في الحصول على رخص البناء                  | 1              | 2    | 2                     |                          | العلاقات العامة                 |
| 5   | تغيير في متطلبات/قوانين البلديات                 | 1              | 1    | 1                     | اتباع المتطلبات          | العلاقات العامة                 |
| 6   | تأخر العمل بسبب عواصف رملية                      | 1              | 1    | 1                     | FAST TRACKING & CRASHING | مدير وفريق المشروع              |
| 7   | عدم الالتزام بمعايير البناء                      | 1              | 2    | 2                     |                          | مدير المشروع                    |
| 9   | التأخر في ترسية المناقصات                        | 2              | 3    | 6                     |                          | الإدارة الاستراتيجية والمشتريات |
| 10  | حدوث إصابات أثناء أعمال الكهرباء                 | 1              | 2    | 2                     | اتباع أنظمة السلامة      | إدارة الأمن والسلامة            |
| 11  | النقص في معدات الحفر والبناء                     | 2              | 4    | 8                     | عقود الباطن              | إدارة المشتريات                 |
| 12  | امتلاك برامج محاسبية قوية                        | 3              | 4    | 12                    |                          | إدارة المعلومات                 |
| 13  | قوة الهيكل الإداري بالشركة.                      | 4              | 5    | 20                    |                          | الإدارة العامة                  |
| 14  | علاقة قوية بشركات توريد مواد عالية الجودة        | 3              | 3    | 9                     |                          | إدارة المشتريات                 |
| 15  | علاقة قوية بشركات مقاولات تعمل بدقة وكفاءة عالية | 3              | 3    | 9                     |                          | إدارة المشتريات                 |
| 16  | جودة و خبرة فريق المشروع                         | 4              | 3    | 12                    |                          | مكتب إدارة المشاريع             |

| تقييم الخطر أو الفرصة | المدى        |
|-----------------------|--------------|
| منخفض                 | من 1 إلى 6   |
| متوسط                 | من 7 إلى 14  |
| عالي                  | من 15 إلى 25 |

\* حيث ان الخطر يمثل بالسالب والفرص بالموجب

### 22.1.3 التحليل النوعي للمخاطر:

الميزة الرئيسية للتحليل النوعي للمخاطر هي أنه من خلال تصنيف المخاطر، فإنه يسمح لمدراء المشاريع بالتركيز على المخاطر ذات الأولوية العالية، مما يضع الأساس لمزيد من التحليل الكمي للمخاطر المتعمقة، ومع ذلك، فإن التحليل النوعي ذاتي، ويعتمد على فريق المشروع وتصورات أصحاب المصلحة للمخاطر، مما يسمح بالتحيز الذي يجب تحديده وتصحيحه، وتعتمد النتائج على خبرة أولئك الذين يقومون بتقييم المخاطر.

### 22.1.4 استراتيجيات الاستجابة للخطر:

توجد عدة استراتيجيات معروفة ومجربة للاستجابة للخطر ويجب التأكد من اختيار المناسب منها لمواجهة الخطر بناء على نوع هذا الخطر والظروف المحيطة بالمشروع. وأهم هذه الاستراتيجيات الشائعة لمواجهة المخاطر هي:

- أ- اجتناب المخاطر: إزالة تهديد أو خطر محدد وذلك بإزالة أسباب الخطر.
- ب- قبول المخاطر: قبول العواقب الناتجة عن خطر ما.
- ت- تحويل المخاطر: تحويل الشؤون المتعلقة بالمخاطر ومسؤوليات إدارتها إلى طرف ثالث.
- ث- تخفيف المخاطر: تقليل تأثير المخاطر من خلال تقليل حصولها.

## 23- أصحاب المصلحة:

### 23.1.1 إعداد مصفوفة تقييم مشاركة 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 |
| 7  | راعي المشروع    |          |       |       |       | C , D |
| 8  | العملاء         | C        |       |       | D     |       |
| 9  | الموظفين        |          |       | C     | D     |       |
| 10 | مقاوم المشروع   |          |       | C     | D     |       |
| 11 | الموردين        |          | C     |       | D     |       |
| 12 | شركة التسويق    |          |       | C     | D     |       |
| 13 | الجوازات        | C        |       | D     |       |       |
| 14 | هيئة الزكاة     | C        |       | D     |       |       |

## 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.