

مشروع (protein cafe)



رقم المجموعة (6031)

|            |                      |
|------------|----------------------|
| 2021203851 | لمى المحمود          |
| 2021203923 | احمد خالد عامودي     |
| 2021204216 | نوره ال حسين         |
| 2021204043 | عبد العزيز الكومان   |
| 2021203892 | عبد الله احمد مباركي |
| 2021204166 | سلمان الرجيعي        |
| 2021204025 | علي المالكي          |
| 2021204307 | عبد الله الكومان     |
| 2021203858 | فاطمة الكومان        |
| 2021204068 | عمار محمد عبد الله   |

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## مقدمة

يعتبر تناول البروتين ضروريًا لنمو الخلايا وإصلاحها وتجديدها، حيث يحتاج جسمنا إلى 0.8 جرام من البروتين لكل كيلوجرام من وزن الجسم يوميًا، وتزداد الحاجة للبروتين عند ممارسة الرياضة ومحاولة بناء العضلات، حيث يعتبر تناول البروتين أمرًا بعد جلسة التمرين لإصلاح التآكل في العضلات، بالإضافة إلى ذلك، فإن تناول البروتين قد يجعلك تشعر بالشبع لفترة أطول. من ناحية أخرى، يمكن أن توفر القهوة قدرًا أكبر من القوة والقدرة على التحمل أثناء التمرين، يمكن أن يساعد الاستيقاظ بعد التمرين على إعادة تزويد العضلات بالطاقة والتعافي سريعًا خاصة مع التمارين القاسية.

وكما يوحي الاسم، فإن قهوة البروتين "Protein" تعني استبدال الحليب من فجان القهوة بمسحوق البروتين، ويقترح أنها واحدة من أكثر الطرق الصحية لإضافة القهوة والبروتين إلى روتينك الصباحي لجني العديد من الفوائد.

لا توجد وصفة قياسية يجب اتباعها عند إعداد قهوة البروتين، يمكنك إما إضافة الإسبريسو إلى مخفوق البروتين أو خلط القليل من مسحوق البروتين النباتي عند تحضير القهوة، وهناك بديل رائع آخر هو إضافة الحليب النباتي، وهو مصدر للبروتين النباتي بدلاً من حليب البقر لتحضير القهوة.

حددت دراسة جديدة بروتينات معينة يتفاعل معها الكافيين في القهوة، والتي تساعد الكبد على إزالة الكوليسترول السيء من مجرى الدم، وبالتالي الحماية من أمراض القلب والأوعية الدموية.

ووجد الباحثون في جامعة "ماكماستر" الكندية أن استهلاك الكافيين المنتظم مرتبط بانخفاض مستويات بروتين يسمى PCSK9 في مجرى الدم.

وتعزز المستويات المنخفضة من هذا البروتين من قدرة الكبد على تكسير كوليسترول LDL، وهو النوع "الضار" الذي يمكن أن يسد الشرايين ويؤدي إلى الإصابة بأمراض القلب والأوعية الدموية.

كذلك توصل الباحثون في الدراسة التي نشرت نتائجها في مجلة "نيتشر كومونيكيشنز" إلى أن الكافيين يمنع أيضا تنشيط بروتين آخر يسمى SREBP2، والذي بدوره يقلل أيضا من مستويات PCSK9 في الدم.

وأشار كبير مؤلفي الدراسة ريتشارد أوستن إلى أن: "نتائج الدراسة كشفت الآلية الأساسية التي يمكن من خلالها للكافيين ومشتقاته التخفيف من مستويات PCSK9 في الدم، وبالتالي تقليل مخاطر الإصابة بأمراض القلب والأوعية الدموية".

### 1.1.1- الرسالة:

- 1/ تقديم القهوة الصحية والمفيدة عن طريق اضافة البروتين بكافة انواعه الى القهوة.
- 2/ تقديم خدمة القهوة المضافة اليها البروتين الى العديد من فئات المجتمع.
- 3/ تحسين الصحة العامة للوظائف الجسم.
- 4/ حسن الضيافة والتنويع والإبتكار وخلق أجواء قهوة صباحية ومسائية هادئة متميزة وصحية محفزة.
- 5/ الثقة مستدامة من خلال حبوب البن عالية الجودة وتقنيات حمص مميزة مضاف اليها اجود انواع البروتين الصحي بأيد سعودية موهوبة.

## 1.1.2- الرؤية:

- 1/ ان نكون المكان الاكثر تميزا وتفردا في تقديم القهوة ذات المواصفات الخاصة بعد اضافة البروتين لها.
- 2/ الوجهة الأولى لشرب القهوة في المدينة
- 3/ صناعة مزايا غير قابلة للتكرار، متغيرة في تطورها، ثابتة في تفردها.
- 4/ تحقيق الانتشار في كافة مناطق المملكة العربية السعودية.
- 5/ التميز والتفرد في العلامة التجارية.
- 6/ تحقيق الصورة الذهنية لأعلى المستويات التجارية عند العملاء.
- 7/ ابتكار المزيد من الافكار الإبداعية في اضافة البروتين للقهوة.

## الاهداف:

- 1/ توفير منتجات أو خدمات بجودة عالية.
- 2/ توفير خدمات أو منتجات بسعر مناسب.
- 3/ دعم التوظيف والمساهمة في الحد من البطالة.
- 4/ توفير مصدر دخل لمؤسسي المشروع.
- 5/ دعم القطاع الخاص والاقتصاد الوطني.

## 1.1.3- تطوير و تحديد الاهداف بنموذج.(SMART)

الاهتمام بالعميل وتقديم خدمة مميزة والابتكار في تقديم الخدمات وأن تكون الوجهة الأولى للقهوة داخل المدينة.

يستخدم فريق العمل الخاص بالمشروع أهداف SMART لصياغة وتوضيح الأفكار حول ما يجب إنجازه وذلك عن طريق تحديد الأولويات وتركيز الجهود وتتبع التقدم وإدارة الوقت والموارد بشكل منتج وفعال والعمل على زيادة فرص نجاح المشروع من خلال تعظيم فرص معينة ومحددة وقابلة للقياس ويمكن تحقيقها وذات ترابط ومحددة زمنياً وذلك من خلال:

1/ ضمان التواجد بنسبة 100% والحصول على خدمة مميزة من خلال تقديم القهوة المضافة اليها بروتين ذات مواصفات صحية عالية.

2/ تقديم مجموعة من الخدمات الاخرى المصاحبة لتقديم القهوة المضافة اليها بروتين مثل المعجنات والفطائر والعصائر التي تقدمها مراكز ونقاط تقديم القهوة بالبروتين.

3/ في غضون 6 أشهر يجب أن نكون قادرين على تحقيق النسبة المطلوبة من المبيعات.

4/ الحصول على مستوى عالٍ من الرضا من العملاء عن طريق اجراء استبيانات الكترونية وتحليل نتائج هذه الاستبيانات للتأكد من الوصول الى المعدل المطلوب من نسبة الرضا بين العملاء.

5/ العمل على رفع المبيعات وزيادة الأرباح بنسبة 15% شهريا وبصفة دورية.

6/ تطوير الخطط التسويقية عن طريق استخدام المزيح الترويجي والذي يستهدف الوصول الى العملاء والمستهلكين.

7/ إنشاء مواقع للمنتج على تطبيقات التواصل الاجتماعي والتطبيقات المختلفة في خلال 15 يوما من بدأ المشروع.

8/ بحلول نهاية العام الاول يجب أن نكون قادرين على رفع الأرباح لنسبة 150%.

9/ في غضون شهرين، سوف نعمل على إعداد وإطلاق مدونة على الإنترنت، وسأقوم بترويج عملي وبناء علاقات مع الزبائن من خلال إعلانات تجارية على مواقع التواصل التي تم انشاؤها بهدف اضافة زبائن إضافيين وزيادة الأرباح بنسبة 30%.

#### 1.1.4- تطوير وتحديد مؤشرات القياس للأداء Lead أو Lag

تدور المؤشرات الرئيسية أو الرائدة حول محاولة التنبؤ بالمستقبل يتم تعريفه كعامل اقتصادي قابل للقياس يتغير قبل أن يبدأ الاقتصاد في اتباع نمط أو اتجاه معين. يمكن أن يتنبأ عدد حالات التخلف عن سداد الرهن العقاري، على سبيل المثال، بالتغيرات السلبية في الاقتصاد.

وفي مجال الأعمال التجارية، يعتبر التعرف على العلامة التجارية، وخط أنابيب المنتج الجديد، والنمو في أسواق جديدة أو قنوات المبيعات، كلها أمثلة على مؤشرات تطلعيه، تشير إلى اتجاهات يمكنها التنبؤ بالأداء المستقبلي، ويمكن أن يكون رضا العملاء مؤشرا على ولاء العملاء (وبالتالي، الإيرادات المستقبلية)، في حين أن رضا الموظفين يمكن أن يكون مؤشرا على الاحتفاظ بالموظفين (وبالتالي، الأداء والإنتاجية)

#### مؤشرات القياس للأداء (Lag)

- وصول عدد المبادرات التي تنفذ عبر الانترنت الى 20 مبادرة في خلال الشهر الاول للمشروع.
- زيادة حصة المبيعات من منتج القهوة البروتينية بنسبة 15 % شهريا.
- تنفيذ قائمة بالمناسبات الاجتماعية المتفق على عقدها مستقبلاً (الاتفاق على تاريخ محدد لحضور فعالية رياضية أو غداء أو حفل بموسم الرياض)
- لمتابعة فعاليات العلاقات العامة التي تم الإعداد لها لتُنَفَّذَ في الشهور القادمة (1-3، 4-6، 7-9)
- تقدير وتكريم الموظفين، من خلال رصد عدد التكريمات الرسمية التي خطط لها لتُنَفَّذَ في الأسبوع أو الأسبوعين القادمين بواسطة المدير التنفيذي وكبار المديرين.
- اعداد تقارير أسبوعية عن جميع مقاييس المستقبل وتسلم إلى المدير التنفيذي. وعلى الرغم من أن المدراء التنفيذيين قد يمكثون أسبوعين بدون مناقشة هذه الثغرات، لكنهم سرعان ما يبدوا في المساءلة، لذا فإن الإدارة لابد أن تتخذ إجراء قبل الاجتماع القادم للبدء في غلق هذه الثغرات لتجنب المساءلة غير المريحة مستقبلاً.
- عدد الوحدات الجديدة المتوقعة لكل فترة زمنية.
- عدد العملاء المؤهلين في مسار المبيعات.
- ساعات الموارد المتوقعة على متابعة المبيعات.
- نمو الإيرادات بمعدل يومي واسبوعي وشهري وسنوي.
- معدل نمو هامش صافي الربح.

- معدل نمو هامش الربح الإجمالي.
- التدفق النقدي التشغيلي.
- حسابات القبض خلال العام القادم.
- عدد العملاء المحتفظ بهم.
- نسبة الحصة السوقية خلال الشهر القادم.
- صافي نقاط المروج في خلال عام قادم.
- تقييم رضا الموظفين بصفة شهرية.
- معدل قلق الموظف.

## 1.2.1- تطوير وإعداد نموذج ميثاق المشروع

### وصف عام للمشروع:

| اسم المشروع             | مشروع القهوة بالبروتين                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| تعريف مختصر عن المشروع  | يقوم المشروع على بيع منتج جديد وفريد من نوعه وهو بيع القهوة المضافة اليها انواع البروتينات، حيث ان المشروع يهدف الى الانتشار في البداية في مجنية الرياض وتحقيق اعلى ربح من خلال بيع المنتج المميز.                                                              |
| أهداف المشروع           | 1/ توفير منتجات أو خدمات بجودة عالية.<br>2/ توفير خدمات أو منتجات بسعر مناسب.<br>3/ دعم التوظيف والمساهمة في الحد من البطالة.<br>4/ توفير مصدر دخل لمؤسسي المشروع.<br>5/ دعم القطاع الخاص والاقتصاد الوطني.                                                     |
| مخرجات المشروع المتوقعة | 1/ ارتفاع نسبة العملاء المتكررين على منتجات المشروع.<br>2/ تحقيق اعلى ربح مادي متوقع.<br>3/ توظيف عدد من الشباب<br>4 / الانتشار والتوسع في فروع المشروع.<br>5/ الحصول على علامة تجارية مميزة للمشروع.<br>6/ القضاء على الاضرار التي تسببها انواع القهوة الاخرى. |

|                       |                               |
|-----------------------|-------------------------------|
| 1- مدير المشروع       | فريق العمل المقترح<br>للمشروع |
| 2- اخصائي علاقات عامة |                               |
| 3- اخصائي موارد بشرية |                               |
| 4- اخصائي تسويق       |                               |
| 5- محاسب              |                               |
| 6- العمال والفنيين    |                               |

## 1.2.2- تخطيط الجوانب الفنية والتمويلية للمشروع

### أولاً - احتياجات المشروع من مصاريف التأسيس:

#### مصروفات التأسيس:

| البيان                                | القيمة بالريال |
|---------------------------------------|----------------|
| دراسات فنية واقتصادية                 | 2500 ريال      |
| أعمال تشطيبات وترميمات للمبنى (إنوجد) | 6000 ريال      |
| أعمال ديكورات                         | 12.000 ريال    |
| رسوم اللوحة ورخصة البلدية             | 2800 ريال      |
| السجل التجاري واشتراك الغرفة التجارية | 100 + 800 ريال |
| المجموع                               | 24200          |

### ثالثاً - تقدير احتياجات المشروع من تكاليف التشغيل النقدية:

#### الإيجارات السنوية:

| البيان         | التكلفة السنوية   |
|----------------|-------------------|
| إيجار المبنى   | 40000 ريال سنوياً |
| إيجار المستودع | 5000 ريال سنوياً  |
| المجموع        | 45000 ريال سنوياً |

#### احتياجات المشروع من الكوادر البشرية

| الوظيفة                      | العدد | الراتب الشهري | إجمالي الرواتب الشهرية | إجمالي الرواتب السنوية |
|------------------------------|-------|---------------|------------------------|------------------------|
| الريادي (فني تشغيل)          | 1     | 1800          | 1800                   | 21.600                 |
| عمالة فنية مساعدة            | 1     | 2000          | 2000                   | 24000                  |
| عمالة عادية (للمناولة)       | 3     | 1500          | 4500                   | 54000                  |
| المجموع                      |       | 5300          | 8300                   | 99.600                 |
| بدلات مختلفة                 |       | %20           |                        |                        |
| إجمالي تكلفة الرواتب والأجور |       |               |                        |                        |
|                              |       |               |                        | 19.520ريال سعودي       |

### احتياجات المشروع من المنافع العامة

| البيان                    | التكلفة السنوية  |
|---------------------------|------------------|
| الكهرباء                  | 8000 ريال        |
| المياه                    | 10000 ريال       |
| أخرى (الوقود، الغاز، الخ) | 2000 ريال        |
| الإجمالي                  | 20000 ريال سنويا |

### التكلفة التقديرية لمصروفات التسويق

| البيان                 | التكلفة السنوية |
|------------------------|-----------------|
| مصروفات دعائية وإعلان  | 4800            |
| مطبوعات ونشرات         | لا يوجد         |
| موقع الإنترنت          | لا يوجد         |
| مصروفات تسويقية متنوعة | لا يوجد         |
| الإجمالي               | 4800 ريال       |

### 1. نتائج المراجعة الفنية لوثيقة المشروع

| ملاحظات                                | بنود المراجعة الفنية     |              |                          |          |
|----------------------------------------|--------------------------|--------------|--------------------------|----------|
|                                        | <input type="checkbox"/> | غير مكتمل    | <input type="checkbox"/> | مكتمل    |
| التعريف بالمشروع                       | <input type="checkbox"/> | غير متوائم   | <input type="checkbox"/> | متوائم   |
| المواءمة مع الخطة الاستراتيجية للجامعة | <input type="checkbox"/> | غير مكتمل    | <input type="checkbox"/> | مكتمل    |
| وصف المشروع                            | <input type="checkbox"/> | غير مكتمل    | <input type="checkbox"/> | مكتمل    |
| الإطار الزمني لتنفيذ المشروع           | <input type="checkbox"/> | غير مكتمل    | <input type="checkbox"/> | مكتمل    |
| الرأي الفني                            | <input type="checkbox"/> | عدم الموافقة | <input type="checkbox"/> | الموافقة |
| (تذكر أسباب عدم الموافقة)              |                          |              |                          |          |

## تطوير هيكل تنظيم لفرق ووحدات عمل المشروع

### احتياجات المشروع من الكوادر البشرية

| الوظيفة                   | العدد |
|---------------------------|-------|
| الريادي (فني تشغيل)       | 3     |
| عمالة فنية مساعدة         | 5     |
| عمالة عادية (للمناولة)    | 8     |
| المحاسب                   | 1     |
| اخصائي تسويق وعلاقات عامة | 2     |
| المجموع                   | 16    |

### مالك المقهى:

صاحب المقهى هو الفرد الذي يملك ويشرف على تشغيل المنشأة. ستكون واجبات المالك الأولية هي الحصول على الترخيص والتأمين؛ وكذلك طلب جميع مستلزمات المطعم. ومع ذلك، فإن المهام اليومية متغيرة. المالك مسؤول بشكل عام عن تعيين الموظفين وفصلهم. وبالمثل، عادة ما يتم تحديد القواعد الخاصة بالموظفين والعملاء من قبل المالك أيضًا.

### مدير:

ستعتمد مهامهم على حجم المقهى، وقد يتم تفويض بعض المسؤوليات إلى المديرين المساعدين أو بعض أعضاء الفريق الآخر، وتضمن منصب المدير عددًا كبيرًا من المهام والالتزامات؛ في المقهى، يمكن للمديرين العمل أكثر من 60 ساعة في الأسبوع. بالنسبة للعملاء والموردين، فإن المدير هو في الأساس وجه العمل. عادةً ما يتم توجيه جميع الشكاوى المتعلقة بجودة الطعام أو خدمة العملاء أو الصيانة إلى هذا الشخص. يعمل مقدمو القهوة والخدمات مباشرة مع المدير لتلقي الطلبات والمنتجات والخدمات، عادة ما يقوم المدير بجرد الإمدادات وحساب الطلبات.

بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يكون المدير قادرًا أيضًا على أداء أي عمل لموظف غائب أو غير موجود، وعادة ما يكون المديرون موظفين تمت ترقيتهم لأنهم على دراية بعملية المقهى بالكامل.

### 1.2.3 أقسام الإدارة:

#### مدير الخدمة:

بشكل عام هم المسؤولون عن الإشراف على كل ما يحدث أمام المقهى وعادة ما يكونون مسؤولين عن العمل مع أعضاء الفريق مثل مقدمي القهوة والمضيفين.

#### مساعد مدير:

في مناسبات عديدة يمكنهم تعيين أو فصل الموظفين؛ يمكنهم أيضًا المشاركة في تدريبهم ويمكنهم الإشراف على عملهم، ومن الممكن ان يكون المدير المساعد مسؤولاً أيضًا عن مراجعات الموظفين وجدول مواعيد العمل والعمل كحلقة وصل بين الموظفين وأعلى مستوى من الإدارة أو مع المالكين.

#### مدير المشروبات:

إنه مسؤول عن المقهى بأكمله وعادة ما يقوم أيضًا بتدريب المضيفين في سياسات المقاهي مثل التعامل المفضل مع المال والمقهى بشكل عام.

وهو مسؤول عن مراقبة المخزون وحسابه وشرائه؛ جنبًا إلى جنب مع المضيف، يراجع جرد منتجات المقهى. عادة ما يكون هذا الشخص مسؤولاً عن تلقي الطلبات، لذلك فهو على اتصال دائم بممثلي شركات القهوة وأنواع البروتينات المختلفة.

#### رئيس المضيفين:

هو المضيف الرئيسي وهو مسؤول عن المنطقة المفتوحة في المقهى بأكملها ويقدم تقاريره إلى مدير المشروبات، ويُطلب منهم أيضًا طلب المخزون وإدارة موظفي المقهى الآخرين.

### المستقبلين في المقهى:

إنهم مسؤولون عن الترحيب بالعملاء، ونقلهم إلى مائدتهم، وتوفير أدوات المائدة وتقديم القائمة وبرصودون تناوب الجداول ويتأكدون من أن كل عضو في الفريق يحضر عددًا معينًا من الجداول.

#### المضيفون:

إنهم يهتمون بإعداد القهوة، والتأكد من جميع المهام التحضيرية ويجب أن تكون محدثة مع القائمة والعروض الخاصة وكافة عناصر القائمة.

### تحديد الاسس العملية والعلمية التي تم اعتمادها في تطوير الهيكل التنظيمي

#### مراحل إعداد الهيكل التنظيمي

#### 1. تحديد الأهداف الأساسية للمنشأة:

إن الخطوة الأولى في عملية التنظيم هو معرفة الأهداف الرئيسية والفرعية الخاصة بوحدة. حيث إن عملية تحديد الأهداف تساعد في تحديد الاحتياجات التنظيمية وفي إعداد الهيكل التنظيمي المناسب.

## 2. تحديد ما يجب عمله:

الخطوة التالية في عملية التنظيم هي دراسة المهمة الخاصة بوحدة. فهذه المهام هي بمثابة الوسائل التي تؤدي إلى تحقيق الهدف. فمثلا قد يعرف مدير التسويق أنه لكي ينجح، يتعين على قسم التسويق القيام بالوظائف التالية: الترويج، وإدارة رجال البيع، والقيام ببحوث التسويق وهكذا.

## 3. تخصيص وتوزيع الأعمال:

إن الخطوة التالية هي تقرير كيف سيتم تقسيم الأعمال الواجب القيام بها، وتجميع الأنشطة في وحدات تنظيمية مناسبة لموارد المنشأة وإمكاناتها وظروفها. مثال على ذلك، قيام شركة الشرق للمشروبات الغازية بإيجاد أقسام للإنتاج، والتمويل والتسويق، وشؤون الموظفين. إن إنشاء التقسيمات الإدارية يجب أن يتناسب مع حجم المهام والأعباء المنوطة بها. فمثلا، إن مدير التسويق قد يضع شخصا واحدا مسئولا عن الإعلان وبحث التسويق، وقد يقرر أن يشرف بنفسه على العاملين بقسم المبيعات.

## 4. تحديد اختصاص كل وحدة تنظيمية والقيام بإعداد الوصف الوظيفي لكل وظيفة في الوحدة التنظيمية:

وهذا يتطلب تحديد المهام والواجبات والمسؤوليات المنوطة بكل وظيفة، وكذلك نطاق الرقابة لكل مركز إداري، أي عدد الأشخاص الذين يرتبطون مباشرة بالمدير، فإذا كان عدد المرؤوسين التابعين للمدير غير كاف، يعني ذلك أن وقت المدير غير مستغل بشكل فعال، وقد يكون العكس بحيث لا يتوفر للمدير الوقت الكافي للقيام بالمهام المنوطة به على أكمل وجه.

## 5. تقرير السلطة اللازمة:

في هذه الخطوة يتم تحديد حجم السلطة التي ستفوضها لمرؤوسيك فمثلا، قد يقرر مدير التسويق أن يعطي لمسئول المبيعات صلاحية البيع على الحساب بما لا يتجاوز \$1000، وما زاد على ذلك فلا بد من الاتصال ومراجعة المدير في ذلك. كذلك يجب تحديد علاقات السلطة والمسؤولية بين مختلف الوحدات التنظيمية بشكل ملائم، وتقرير يتحقق التنسيق بين مختلف الأقسام والإدارات، من أجل تركيز الجهود والقضاء على التداخل والازدواجية في العمل.

## 6. تم اعداد الهيكل التنظيمي للمقهى على أساس الوظائف:

يقوم هذا التقسيم على أساس التخصيص في تقسيم العمل، ويعتبر فردريك تايلور أول من اقترح التنظيم الوظيفي في عام 1903. حيث طلب فردريك تايلور بأن يعين لكل منشأة عدد من المديرين الفنيين يتخصص كل منهم في عمل فني متميز. وعند تصميم الهيكل التنظيمي وفقا لهذا المعيار يتم تجمع جميع العاملين الذين يؤدون وظيفة واحدة أو وظائف متشابهة في وحدة واحدة. ووفقا لهذا المعيار يمكن أن تجد المنظمة تملك إدارة إنتاج، إدارة تسويق، إدارة تمويل، إدارة أفراد. وبناء عليه فإن مدير مندوبي المبيعات، ومدير بحوث التسويق، ومديري الإعلان تضمهم جميعا إدارة التسويق. وبالمثل فإن إدارة الإنتاج تضم مديري العمليات، ومديري الرقابة على الجودة، ومديري المصانع..

ويرتبط بهذا الشكل من التقسيم ارتباطا وثيقا، التقسيم على أساس الوظائف الإدارية، والتقسيم على أساس الوظائف التقنية. والتقسيم الإداري يقوم حول الوظائف الإدارية وهي التخطيط، والتنظيم، والتوجيه والرقابة. بينما التقسيم التقني يتعلق بتجميع الأنشطة اعتمادا على الوظائف التقنية مثل النقطيع، أو اللحام، أو التجميع .

### مزايا التقسيم الوظيفي:

- يساعد في تحقيق وفورات الحجم الكبير في نطاق الإدارات الوظيفية وذلك لقلة الازدواجية في الجهود.
- يساهم في تنمية المهارات الإدارية.
- يعتبر من أبسط التنظيمات والأكثر انتشاراً.
- من أنسب التنظيمات للمشاريع الصغيرة والمتوسطة.
- يعتبر الأفضل للمنظمات التي يقتصر نشاطها على سلعة واحدة أو سلعتين.

## 2.1.1 تحديد نموذج مكتب المشاريع الانسب لإدارة المشروع مع تحديد السبب

### الداعم PMO Supportive

تقدم تلك المكتب الدعم من خلال تقديم الاستشارة عند الطلب والحاجة مع تقديم النماذج والمعلومات والدعم للفرق الفنية وتقديم التدريب لفريق المشروع دون فرض سيطرة الكاملة عليهم أو تحكم في المشاريع التي ينفذوها وكذلك الأنشطة. والسبب في تختيار هذا النوع لأنه يعتبر من أفضل المؤسسات التي تتميز بنجاح مشاريعها دون بذل جهد كبير، وأنه يوفر مركز معلومات، كما يتميز هذا المكتب بأن مستوى التحكم والسيطرة على الفرق والمشاريع منخفضة وقد تكون معدومة نسبية، كما يوجد معايير محددة مسبقا يتم اتباعها كل فرد موجود في الشركة وتتبع في كل المشاريع. فضلا على انه نموذج إداري ويدعم وحدات أعمال أو أقسام محددة، خاص بمشاريع محددة ويشرف على نجاح مشروع محدد، استراتيجي ويشرف على عملية تغيير مؤسسي رئيسية لدعم المشروع ويعالج مهام إدارية لتسريع إنهاء المشروع، ومركز التميز ويعنى بالتدريب والتطوير لمدراء المشاريع. ويعتمد على إدارة المشروع الأساسية وتعتمد على دور مدير المشروع الذي يمتلك السلطة في تطبيق الوظائف الإدارية للمشروع، وتشمل التوجيه، والتنظيم، والرقابة، والتخطيط والتنظيم، ويستطيع مدير المشروع العمل بشكل مباشر مع أي مستوى في المنشأة؛ من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف الخاصة في المشروع.

## تصميم نموذج امتثال للتحقق قبل استلام مخرجات المشروع.

### 2.1.2 تطوير نموذج التحقق Check List لكل مرحلة من مراحل المشروع الثلاث (بدء - وتخطيط - تنفيذ - إغلاق).

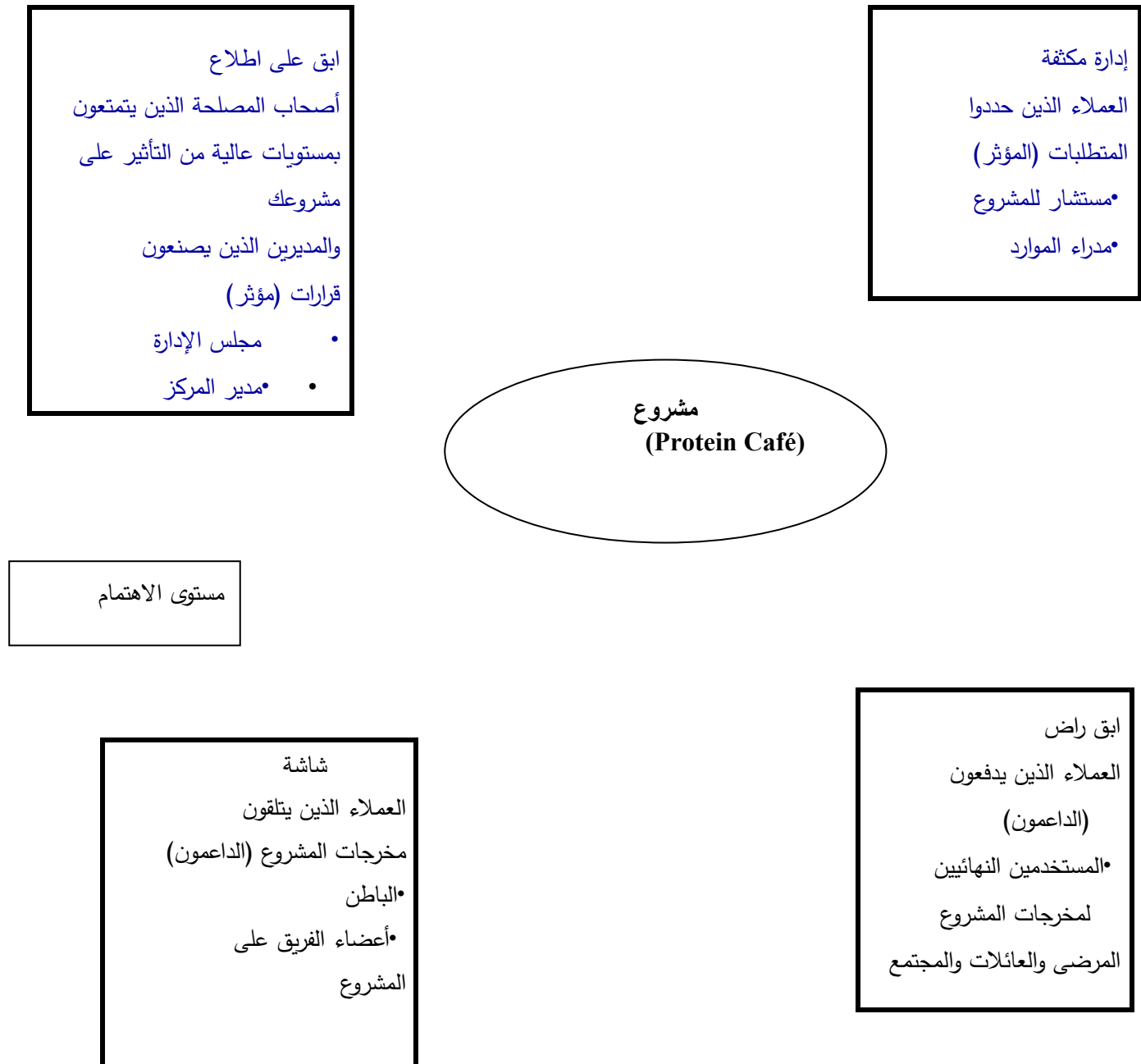
|                           |           |                     |
|---------------------------|-----------|---------------------|
| اسم المشروع: protein cafe | المالك:   | المنفذ الرئيسي:     |
| التاريخ:                  | اليوم:    | المرجعية والمتابعة: |
| المتطلبات:                | الامتثال: |                     |

| رقم الهدف            | انجازات الاهداف                                            | المسؤولية          | تفاصيل الانجازات                  | تفاصيل الاهداف                                             | متوافق / لا / غير متاح | ملاحظات |
|----------------------|------------------------------------------------------------|--------------------|-----------------------------------|------------------------------------------------------------|------------------------|---------|
| مبادرات المشروع      | تحديد المشكلة والفرص المركزية الرئيسية.                    | الموافقات الادارية | المشاكل والفرص                    | التوصل الى افكار وحلول للمشاكل.                            |                        |         |
|                      | اهداف مشروع protein coffee                                 | الموافقات الادارية | الاهداف والغايات                  | لصياغة وتطوير المشروع الهدف / الأهداف                      |                        |         |
|                      | قائمة أصحاب المصلحة النطاق والمخاطر والعوائق               | الموافقات الادارية | النطاق والمخاطر والعوائق          | للتعرف على النطاق والمخاطر والعقبات                        |                        |         |
| تخطيط المشروع        | جمع وتقدير الموارد والمتطلبات                              | الموافقات الادارية | المصادر والمواد                   | ضرورة الحصول على الموارد والمصادر                          |                        |         |
|                      | بناء مخطط انسيابي لعمليات المركز                           | الموافقات الادارية | المخطط                            | وصف العمليات في المشروع                                    |                        |         |
|                      | اعداد عرض للمشروع                                          | الموافقات الادارية | مقترح مشروع                       | وجود مقترحات تفصيلية عن الميزانية و الموارد والجدول الزمني |                        |         |
| تنفيذ المشروع        | اختيار مكان للإدارة المقهى.                                | الموافقات الادارية | الاعضاء                           | يجب اكمال قائمة الاعضاء                                    |                        |         |
|                      | إنشاء فريق التشغيل وتنظيم القواعد / والإرشادات والاتصالات. | الموافقات الادارية | القواعد والارشادات وخطة الاتصالات | يجب وضع القواعد والتعليمات                                 |                        |         |
|                      | الجدول الزمني / التنفيذ خطة عمل                            | الموافقات الادارية | خطة العمل                         | ضرورة تنفيذ الخطة كما وضعت                                 |                        |         |
|                      | اعداد وثيقة لجودة العمل في المشروع                         | الموافقات الادارية | التقرير عن الوضع الحالي           | اعداد تقرير شامل عن جودة المشروع                           |                        |         |
|                      | مراجعة المشروع بصفة دورية                                  | الموافقات الادارية | خطة مشروع المقهى                  | اجراء المراجعات للوقوف على التعديلات الضرورية              |                        |         |
|                      |                                                            |                    |                                   |                                                            |                        |         |
| إغلاق وتقييم المشروع | التحليلات المركزية للمشروع                                 | الموافقات الادارية | التقييم                           | تحليل النتائج من اجل الوصول الى تقييم مناسب                |                        |         |
|                      | حساب الميزانية المستخدمة والمرتبعة                         | الموافقات الادارية | الميزانية                         | من اجل حساب المواد المالية للمشروع                         |                        |         |
|                      | مراجعة اجراءات ما بعد التنفيذ                              | الموافقات الادارية | النتائج                           | لاستنتاج مدى تحقيق التنفيذ                                 |                        |         |
|                      | اكمال التقرير النهائي عن مشروع المقهى                      | الموافقات الادارية | التقرير النهائي                   | لتقديم تقرير نهائي مفصل                                    |                        |         |

## 2.2.1 تطوير الكفاءات وتعيين سجلات المعنيين

| المستوى |        | طريقة القياس                                                        | طريقة الاتصال                                            | القسم | المسؤول                       |                |
|---------|--------|---------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|-------|-------------------------------|----------------|
| مرتفع   | المؤثر | نجاح تجاري قابل للقياس،<br>التسليم في الوقت المحدد<br>متطلبات واضحة | الاجتماعات اليومية،<br>الشيك الأسبوعي، شهريا<br>التقارير | داخلي | الادارة                       | مدير المشروع   |
| مرتفع   | المؤثر | نجاح تجاري قابل للقياس،<br>التسليم في الوقت المحدد<br>متطلبات واضحة | الاجتماعات اليومية،<br>الشيك الأسبوعي، شهريا<br>التقارير | داخلي | مدير التشغيل<br>والمدير الفني | مجلس الادارة   |
| متوسط   | المؤثر | في الوقت المحدد، عند<br>تسليم الميزانية<br>متطلبات واضحة            | الاجتماعات اليومية،<br>الشيك الأسبوعي، شهريا<br>التقارير | داخلي | مدير المشروع                  | مستشار المشروع |
| متوسط   | المؤثر | في الوقت المحدد، عند<br>تسليم الميزانية                             | الاجتماعات اليومية،<br>الشيك الأسبوعي، شهريا<br>التقارير | داخلي | سلسلة المشتريات<br>والتوريد   | مدير الموارد   |

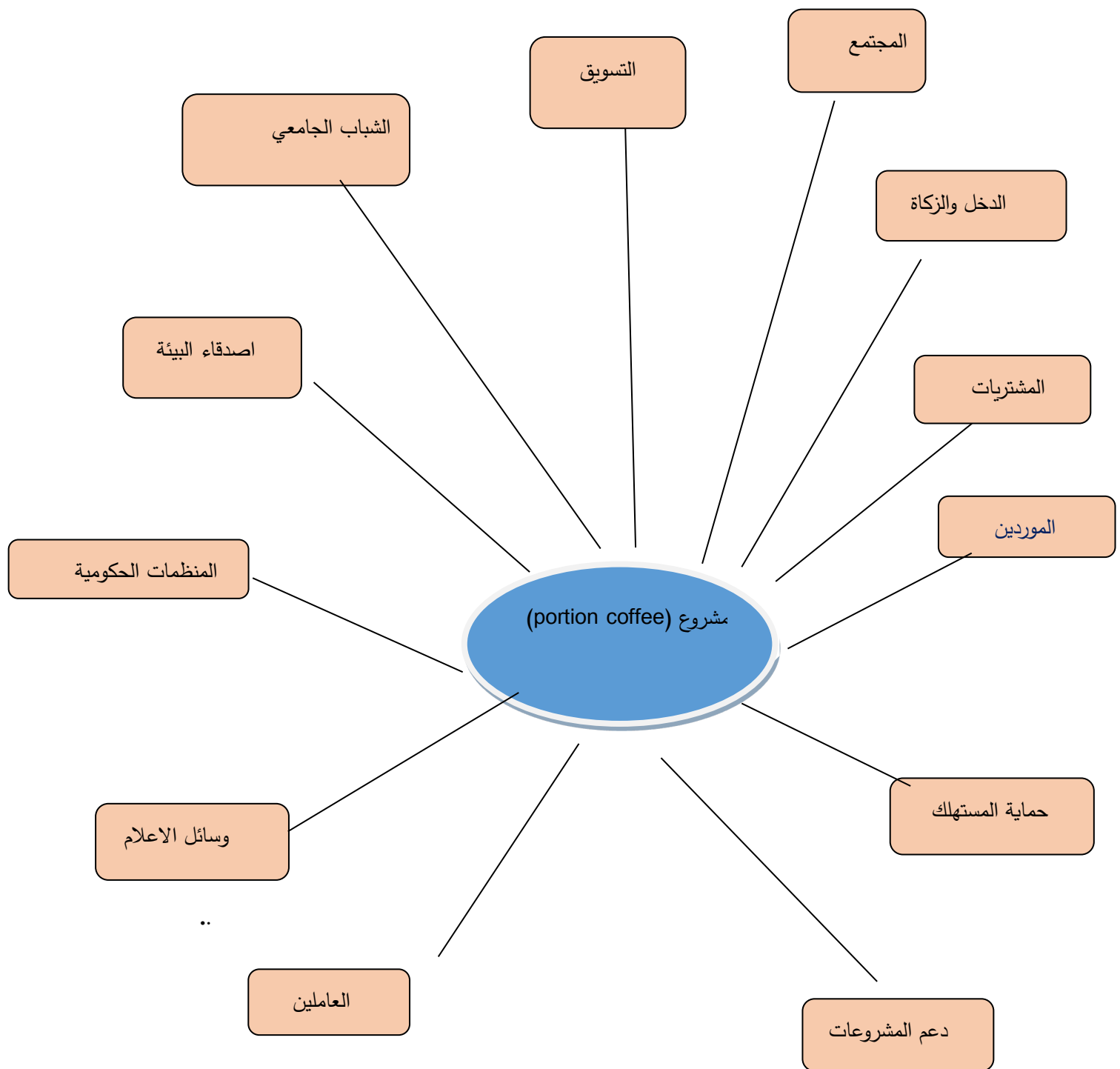
## تطوير شبكة القوة والاهتمام



### 2.2.3 تأثير النماذج الشكلية مع اصحاب المصلحة

#### مصفوفة النفوذ والمصلحة/تحليل أسهم الملاك

وهذا ينطوي على تحديد أدوار أصحاب المصلحة وتوقعاتهم. لم يتم إنشاء جميع أصحاب المصلحة على قدم المساواة. لدى البعض القدرة على إحداث تأثير أكبر بكثير على المشروع من البعض الآخر. أفضل طريقة للتقييم هي اتباع عملية منطقية. يسمح استخدام مصفوفة تحدد أصحاب المصلحة وفقًا لتأثيرهم واهتماماتهم لمدير المشروع برسم صورة لمستوى مشاركة أصحاب المصلحة وبالتالي نوع المشاركة التي يجب أن تكون معهم. يجب أن يفهم مدير المشروع ما الذي يحفز أصحاب المصلحة وكيفية كسبهم من خلال تصنيف أصحاب المصلحة وإنشاء خريطة وتصنيفهم إلى مستويات مشاركة مناسبة - سيحدد مدير المشروع ما إذا كانت هناك حاجة إلى إدارتهم عن كثب، أو إبقائهم راضين، أو إبقائهم على اطلاع، أو ببساطة مراقبتهم. يمكن أن تتغير حالة أصحاب المصلحة أثناء سير المشروع، لذا يجب تحديث التحليل وتحديد الأولويات بانتظام.



## استخدام ثقافة المنظمة وقيمتها

### 2.3.1 تعريف بالمنظمة وقيمتها

### 2.3.2 تقديم مقترحات لقيم المنظمات يمكن للمنظمات تبنيها أثناء المشروع

#### الرؤية:

- 1/ ان نكون المكان الاكثر تميزا وتقدرا في تقديم القهوة ذات المواصفات الخاصة بعد اضافة البروتين لها.
- 2/ الوجهة الأولى لشرب القهوة في المدينة
- 3/ صناعة مزايا غير قابلة للتكرار، متغيرة في تطورها، ثابتة في تفرداها.
- 4/ تحقيق الانتشار في كافة مناطق المملكة العربية السعودية
- 5/ التميز والتفرد في العلامة التجارية.
- 6/ تحقيق الصورة الذهنية لأعلى المستويات التجارية عند العملاء.
- 7/ ابتكار المزيد من الافكار الإبداعية في اضافة البروتين للقهوة.

#### الاهداف:

- 1/ توفير منتجات أو خدمات بجودة عالية.
- 2/ توفير خدمات أو منتجات بسعر مناسب.
- 3/ دعم التوظيف والمساهمة في الحد من البطالة.
- 4/ توفير مصدر دخل لمؤسسي المشروع.
- 5/ دعم القطاع الخاص والاقتصاد الوطني.

#### ثقافة المنظمة

#### الرسالة

- 1/ تقديم القهوة الصحية والمفيدة عن طريق اضافة البروتين بكافة انواعه الى القهوة.
- 2/ تقديم خدمة القهوة المضافة اليها البروتين الى العديد من فئات المجتمع.
- 3/ تحسين الصحة العامة للوظائف الجسم.
- 4/ حسن الضيافة والتتويج والابتكار وخلق أجواء قهوة صباحية ومسائية هادئة متميزة وصحية محفزة.
- 5/ الثقة مستدامة من خلال حبوب البن عالية الجودة وتقنيات حمص مميزة مضاف اليها اجود انواع البروتين الصحي بأيد سعودية موهوبة.

## ثقافة المشروع

يوضح الشكل أعلاه الثقافة التنظيمية لمشروع القهوة البروتين المكونة من:

البيئة والجو العام للمشروع والتعويضات والسياسات والإجراءات والأفراد والقيادة والتنظيم التي يتم إنشاؤها حول الشغف والالتزام بمهمة المنظمة ورؤيتها وقيمتها الأساسية.

بالإضافة إلى ما سبق ذكره، فإن المسؤولية والتوقعات الأخلاقية والمعنوية التي تشمل تقديم أفضل خدمة للمنظمة مضمنة في ثقافة المنظمة.

يوضح الشكل أيضًا أهمية التحديات الاستراتيجية والمزايا والفرص والأهداف في تحقيق الرؤية التنظيمية وأهمية الابتكار والمخاطرة الذكية في تلك العملية.

## تتكون القيم الأساسية التنظيمية لمشروع (قهوة البروتين) مما يلي:

### إمكانية الوصول إلى الهدف:

حيث يتمتع كل فرد بإمكانية الوصول إلى نوع القهوة المطلوبة مع وقت انتظار أقل أمام المقهى وضمان توفر جميع متطلبات مشروع قهوة البروتين.

### التفاعل المجتمعي والشراسة:

يملك الأفراد والعائلات الوسائل والفرصة لاتخاذ الخيارات التي تؤدي إلى تقديم أفضل خدمة لقهوة البروتين. أيضًا، يعمل رجال الأعمال والحكومة والأفراد والمنظمات معًا لبناء مجتمعات وأسلوب حياة صحيين. والأهم من ذلك، أن مشروع (قهوة البروتين) يشكل حلقة وصل مع المجتمع يهدف إلى اكتساب الخبرة، وتعزيز التعليم والتدريب، وتوفير الوصول إلى الموارد التشغيلية ورأس المال، وزيادة تأثيره مع أصحاب المصلحة وزيادة الكفاءة المعززة للعمليات الداخلية، واحتواء التكاليف، وزيادة الإنتاجية والجودة والربحية وتحسين الأداء المالي وتنمية التفكير الذاتي والإدارة الذاتية.

### التأمل الذاتي:

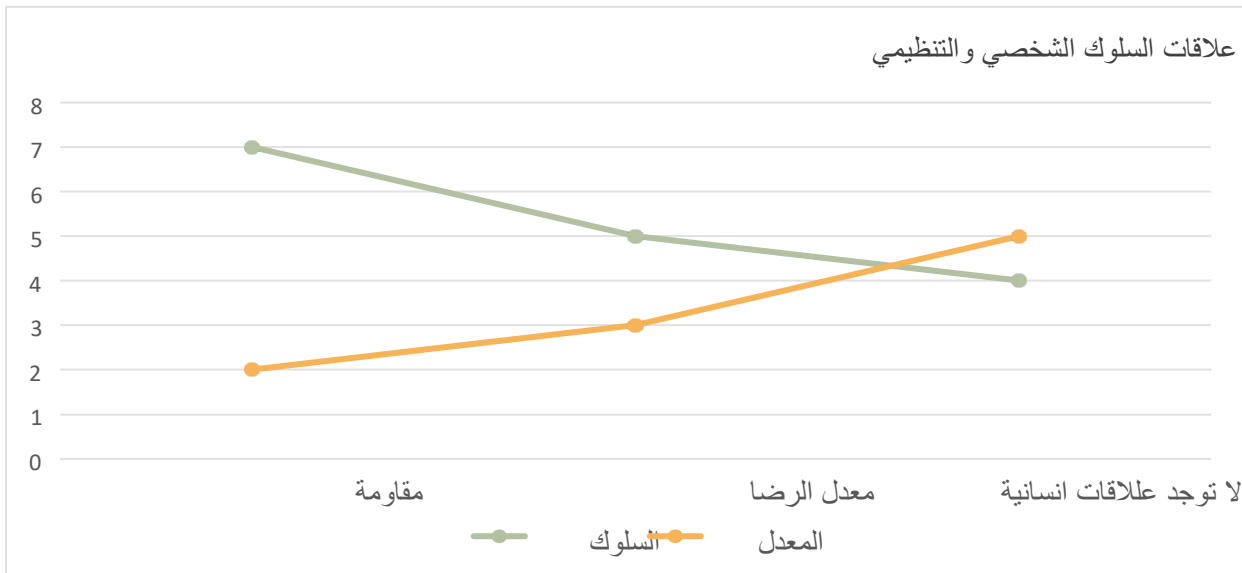
هو القدرة على إدراك وتقييم المعرفة والعواطف والسلوكيات وتحليل الأسباب التي أدت إلى ذلك. التأمل الذاتي يمكنك استخدامه لفهم هويتك ودوافع قيمك وراء السلوك والمشاعر والأفكار. عندما تفكر في نفسك تصبح أكثر وعياً بما يحفزك. يمكنك بسهولة إجراء التغييرات التي ستساعدك على تطوير نفسك وتحسين حياتك. يساعد التأمل الذاتي في أن تصبح أكثر واقعية وأن تعرف من أنت كذلك، يمكنك فهم نفسك ومتابعة أهدافك بسهولة.

### الإدارة الذاتية مهمة للإنسان:

فهي تؤدي إلى تنمية القدرات والمهارات للنجاح في مختلف المجالات. الإدارة الذاتية هي أن يلتزم الشخص بالعديد من القواعد والخطط التي قام بوضعها. كما يجب على الشخص مراقبة نفسه والتحكم فيه. تعتبر الإدارة الذاتية من أهم الطرق التي تساعد الشخص على تحقيق أهدافه بشكل سريع. لأنها تعلمه العديد من المهارات التي من شأنها أن تساعد في تحقيق الأهداف. تمنح إدارة الذات الناس الثقة التي تساعدكم على الاستفادة من الفرص وعدم الشعور بأن هناك فرصًا ضائعة

### 3.1.1 سرد ثلاث عادات سلوكية والتي تؤثر على المشروع

| السلوك الشخصي                    | السبب                                                                                                                                                                                                                      | التأثير | كيفية التخلص منه                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| مقاومة التغيير                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• الرضا عن الوضع القائم أو الوضع الحالي.</li> <li>• قلة الوعي بفوائد</li> <li>• تنفيذ التغيير</li> </ul>                                                                            | مرتفع   | تطبيق نهج إدارة التغيير من خلال تحديد الأهداف، وتقديم سبب التغيير، وتغيير الثقافة                                                                                                                                                  |
| عدم الرضا عن العاملين            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• سوء الإدارة</li> <li>• عدم وجود مسار وظيفي واضح للترقية وتحقيق الذات.</li> <li>• آفاق النمو الوظيفي المحدودة</li> <li>• عدم التقدير</li> <li>• الاجهاد الناجم عن العمل</li> </ul> | مرتفع   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• التقييمات والحوافز والمكافآت والتقدير</li> <li>• خيارات التدريب والتطوير</li> <li>• تحسين العلاقة في مكان العمل</li> <li>• التغييرات في أسلوب الإدارة وتحسين الثقافة التنظيمية</li> </ul> |
| عدم وجود علاقات انسانية في العمل | <ul style="list-style-type: none"> <li>• التعب والعمل</li> <li>• الإجهاد المرتبط بالعمل</li> <li>• عدم وجود توازن بين العمل والحياة</li> </ul>                                                                             | منخفض   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• إجراء ورش العمل والدورات التدريبية على الآتي: العمل</li> <li>• الخدمة، التعامل مع الضغوط، حل الشكاوى،</li> <li>• مراقبة الاداء، الاتصالات وآداب العمل</li> <li>• فريق البناء</li> </ul>   |



### 3.1.2 السلوكيات الشخصية والنزاهة التنظيمية

يوضح الرسم البياني أعلاه تأثير السلوك على النزاهة. كلما ارتفع السلوك الشخصي السلبي لأصحاب المصلحة، انخفضت نزاهة المنظمة. تم تصميم التصنيف والمعادل الوصفي (منخفض، مهم، مرتفع) للسلوك والنزاهة باستخدام مصفوفة المخاطر. حيث ان التصنيف المنخفض يشمل 1 و 2، نطاقات كبيرة من 3-5 ويتراوح تصنيف عالي من 6-9.

### تقديم مقترحات لقيم المنظمات يمكن تبنيها من خلال المشروع

#### مقاومة للتغيير:

تعني مقاومة التغيير امتناع الموظفين عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون الى الأوضاع القديمة القائمة.

قد تأخذ المقاومة شكلا اخر كأن يقوم الافراد بإجراءات مناقضة أو مناهضة لعملية التغيير.

قد تكون المقاومة ايجابية عندما يكون التغيير المقترح سلبيا، أي عندما تكون الفوائد المحققة منه اقل من التكاليف المدفوعة.

وتكون المقاومة سلبية عندما تكون نتائج التغيير ايجابية ومردودها على الافراد والمنظمة كبير مقارنة بتكاليفها.

## دراسة السلوكيات وكيفية التخلص منها

### استياء الموظفين

يعد الافتقار إلى التقدم الوظيفي وسوء الإدارة والشعور بالراتب المنخفض أو الشعور بأجور متدنية ثلاثة أسباب رئيسية لعدم رضا الموظف.

يعتبر التأثير مرتفعًا بسبب الآثار السلبية التي تتراوح بين ارتفاع معدل الخطأ وانخفاض الكفاءة والإنتاجية بسبب انخفاض الجهد وتأثيره على حضور العمل مثل التأخير أو التغيب المعتاد وخطر دوران الموظفين يمكن حل الافتقار إلى التقدم الوظيفي وسوء الإدارة من خلال ممارسات القيادة الجيدة، والتزام المنظمة والتفاني في النمو والتطوير الوظيفي للموظف، وتحسين العلاقة بين الرئيس والمؤوس وإنشاء نظام التغذية الراجعة والدعم وتعزز التعليقات الإيجابية والبناءة معنويات الموظف وتساعد على العمل بالمستوى المطلوب وفي الاتجاه المطلوب.

من ناحية أخرى، بصرف النظر عن تنفيذ آلية المكافأة للموظفين المستحقين، يجب دمج المكافآت العادلة في سياسات الموارد البشرية والشركة وخطط الاحتفاظ. هذا لتحسين الرضا وتقليل ميل الموظفين للعثور على وظيفة أخرى. كما أن السياسات والإجراءات التي تتسم بالشفافية والنزاهة والمطبقة بالتساوي على جميع الموظفين ستقلل من عدم الرضا.

### غير ودود / ودود

إن كونك غير ودود أو غير مقبول له تأثير ضئيل على النزاهة التنظيمية، ولكن لا ينبغي تجاهل ذلك لأنه يعكس أيضًا ثقافة المنظمة ويمكن أن يعزى ذلك إلى عدة عوامل مثل الإجهاد المرتبط بالعمل وظروف العمل السيئة يمكن تحسين موقف الموظف من خلال السماح له / لها بالمشاركة في ورش العمل والتدريب على خدمة العملاء، والتعامل مع الإجهاد وما إلى ذلك. علاوة على ذلك، فإن الأنشطة التحفيزية للفريق وتشجيع الموظفين على تطوير جانب اجتماعي لعمليهم قد يزيد من الرضا وكذلك تطوير الشعور من العمل الجماعي.. أخيرًا، يمكن القضاء على هذا من خلال تحسين ظروف العمل مثل ترقية المرافق والمعدات وضمان حصول الموظفين على مساحة عمل شخصية كافية وتنفيذ ساعات عمل مرنة وخيارات العمل من المنزل.

## 3.1.3 اجراء تقييم مهني ذاتي بتحليل SWOT

### ما هو تحليل SWOT ؟

من أهم ميزات المشاريع الناجحة بحثها المستمر عما يدعم قوتها ويظهر لها نقاط القوة والفرص المتاحة لتعزيز ذلك، ومن الطرق التي يمكن أن تساعد في التحليل الاستراتيجي أو كما يسمى "تحليل". SOWT تعتبر من أدوات التحليل الاستراتيجي التي تعتمد عليها الشركات والمؤسسات للمساعدة في تحديد أربع نقاط. المبادئ الأساسية التي بنيت عليها هذه الاستراتيجية هي نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، من خلال معرفة نقاط القوة والضعف في المشروع داخليًا، وكذلك معرفة ما يهدده وما يمكن استغلاله على أنه فرصة، فإنه سيساهم في خلق بيئة قوية وناجحة ومسيطر على وضعها وقوتها.

وبما أن مشروعنا وثيق الصلة بصحة الإنسان، وهو مصدر لإعادة إعمار الدول، فيجب علينا اتباع تلك الاستراتيجية التي تساهم في مساعدتنا على النجاح وقيادة السفينة إلى القمة ومن خلال التحليل أدناه، يمكنك أن ترى كيف تمت صياغة هذه النقاط لتعكس في المشروع.

### 3.1.3 تحليل SWOT:

| البيئة الداخلية للمشروع | (W)<br>مواطن الضعف الداخلية                                                    | (S)<br>مواطن القوة الداخلية                                               |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
|                         | قله التدريب وعدم تطوير الجوانب التي تحتاج للتحسين في الأداء المهني لفريق العمل | وجود معلم ماهر متمكن في صنع البقلاوة وإخراج منتج جديد بتكلفه معتدلة       |
|                         | ضيق المكان نسبياً                                                              | وجود تقنيات عالية وصيانتها خدمات متميزة ومتكاملة                          |
|                         | .....                                                                          | تميز المحل بمساحة كافية وموقع تجاري                                       |
|                         | .....                                                                          | عدم وجود منافسين قريبين                                                   |
| البيئة الخارجية للمشروع | .....                                                                          | وجود عدد كبير من الإداريين القادرين على استخدام التقنية والتواصل والانجاز |
|                         | (O) الفرص الخارجية                                                             | (SO) المبادرات المبنية على مواطن القوة الداخلية وعلى الفرص الخارجية       |
|                         | ارتفاع أسعار بيع المنافسين                                                     | اعداد أصناف مبتكرة غير متواجدة في السوق بذوق رفيع                         |
|                         | يبدأ دوام المنافسين بعد الظهر                                                  | عدد العاملين في المحل متوائم مع احتياجات المحل                            |
|                         | عدم وجود أماكن لدى المنافسين لتقديم الخدمة داخل المحل                          | وجود نظام معتمد لتقويم أداء فريق العمل ومستواهم                           |
| (T) التهديدات الخارجية  | .....                                                                          | التزام العاملين بمواعيد العمل وحرصهم على الجودة في العمل                  |
|                         | (WT) المبادرات المبنية على مواطن الضعف الداخلية وعلى التهديدات الخارجية        | (ST) المبادرات المبنية على مواطن القوة الداخلية وعلى التهديدات الخارجية   |
|                         | عمل الديكورات الكافية للظهور بمستوى لائق                                       | التركيز على الجودة                                                        |
|                         | توصيل الطلبات الكبيرة للزبائن في محال                                          | عمل الاعلام الكافي عن المشروع واتباع                                      |
|                         | الشهرة الواسعة للمنافسين استحواذ المنافسين على                                 |                                                                           |

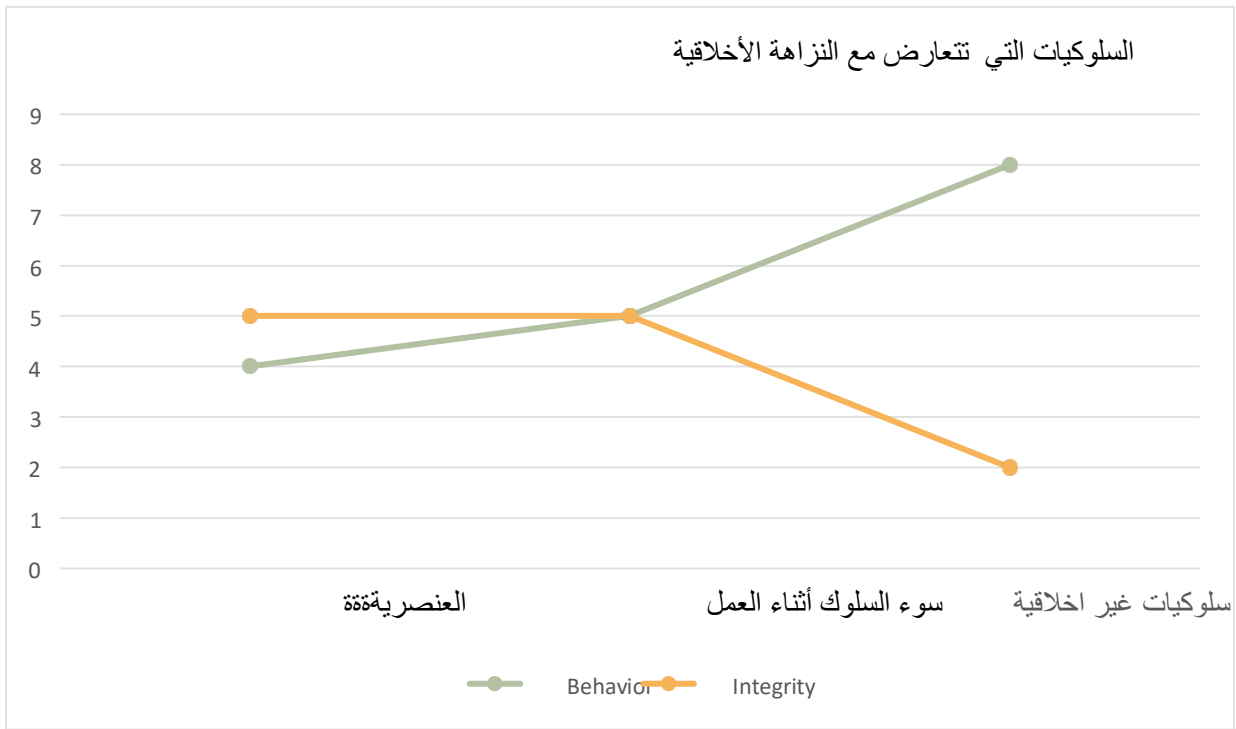
|                     |                                         |                                  |
|---------------------|-----------------------------------------|----------------------------------|
| عدد كبير من الزبائن | اقامتهم                                 | أساليب ترويج فريدة               |
| .....               | التركيز على تخفيض الجودة بالسعر المعتدل | الانتظام في مواعيد تسليم الطلبات |

### 3.2.1 تقديم (3) سلوكيات تتعارض مع النزاهة الاخلاقية

### 3.2.2 تحليل الآلات الفني والاجتماعي لهذه السلوكيات

#### سلوكيات تتعارض مع النزاهة الأخلاقية

| السلوكيات                    | التعريف                                                                                                                                            | التأثير | كيفية التخلص من هذه السلوكيات                                                                                                                                        |
|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| العنصرية والتمييز            | العنصري هو الشخص الذي يتخذ قرارًا بممارسة السلطة بناءً على معتقداته الدين والجنس والأصل القومي البيئة حيث تتجاهل القيادة و / أو تشجع هذا السلوك .  | مرتفع   | القيادة والالتزام الفردي الذي يهدف إلى عدم التسامح مع وجود العنصرية في المنظمة                                                                                       |
| الاتجاهات السيئة اثناء العمل | سوء السلوك المهني هو سلوك غير أخلاقي أو غير مهني لا يرقى إلى المعايير الأخلاقية، أو المهنية، أو الأدلة، أو قواعد السلوك                            | مرتفع   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• صياغة وتطوير قواعد السلوك</li> <li>• مراجعة الأداء</li> <li>• نموذجة الدور</li> </ul>                                       |
| صراعات اخلاقية وقيمة         | خرق المعايير والقيم الأخلاقية من أجل المصلحة الخاصة أو الكسب الذاتي بما يتعارض مع القيم التنظيمية والمعتقدات والأنظمة الأخلاقية والأخلاقية القائمة | مرتفع   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• إجراءات الرقابة الداخلية، التدقيق</li> <li>• ثقافة المساءلة</li> <li>• الشفافية والإبلاغ الاستبتيان عن المخالفات</li> </ul> |



### السلوكيات المتعارضة مع النزاهة الأخلاقية

يوضح الرسم البياني أعلاه الأمثلة الثلاثة (3) للسلوكيات التي تتعارض مع النزاهة الأخلاقية والتأثير على النزاهة. كلما ارتفعت قيمة السلوك الذي يتعارض مع النزاهة الأخلاقية، انخفضت نزاهة المنظمة. تم تكييف التصنيف والمعادل الوصفي (منخفض، مهم، مرتفع) للسلوك والنزاهة باستخدام مصفوفة المخاطر. التصنيف المنخفض يشمل 1 و2، نطاقات كبيرة من 3-5 ويتراوح تصنيف عالي من 6-9.

### العصرية والتمييز

نظرًا لأن المنظمة تتكون من أفراد مختلفين، فهناك وجود تنوع في الخبرة والخلفية والفكر وميل للعصرية في الحدوث. يجب أن تقدر المنظمة قدرة الأفراد والأنظمة على التغيير بطرق تجعل العدالة العرقية ممكنة. يجب ضمان تكافؤ الفرص واحترام الأصوات والتجارب والثقافات والفكر والأبعاد المتعددة للأشخاص بغض النظر عن اللون والمعتقدات والجنسية. تشكل العصرية، إذا لم يتم استئصالها أو معالجتها، تأثيرًا كبيرًا على نزاهة المنظمة.

### سوء السلوك أثناء الخدمة

هناك فرق كبير بين سوء السلوك البسيط وسوء السلوك الجسيم. عدم اتباع الإجراءات بشكل صحيح، والتأخير المستمر، وعدم إكمال جزء من العمل في الوقت المحدد يقع ضمن سوء السلوك البسيط أو البسيط. يمكن معالجة ذلك من خلال تطوير سياسة وإجراءات تأديبية قوية. يجب أن تحدد السياسة ما يجب فعله بالضبط في حالات سوء السلوك البسيط والجسيم بما في ذلك العقوبات المقابلة. يجب على أصحاب العمل توثيق حالات سوء السلوك العام في ملف الموظف وتزويد الموظف بتحذير كتابي يكون بمثابة دليل على الإخطار في حالة تصعيد الموقف إلى ما بعد حالة واحدة. علاوة على ذلك، فإن تقديم مثال جيد أو نموذجة من شأنه أن يشجع الموظفين على

الالتزام بالقواعد واللوائح. هناك العديد من الدراسات التي تفيد بأن النزاهة السلوكية للمديرين تؤثر على النزاهة السلوكية للموظفين مما يؤدي إلى انتهاكات أقل للنزاهة يرتكبها الموظفون

### الصراعات الأخلاقية والأخلاقية

هناك العديد من أشكال النزاعات. على سبيل المثال، قد ينشأ تضارب المصالح (الخاصة والعامة) نتيجة لتقديم الهدايا أو تلقيها؛ يحدث تضارب المصالح أيضًا نتيجة للوظائف والأنشطة خارج المنظمة. ينتج عن هذه الصراعات الأخلاقية أو الأخلاقية أو كليهما مع تأثير سلبي للغاية على النزاهة التنظيمية. لمنع ذلك، يجب دمج مجموعة من ضوابط التشغيل (مراقبة الامتثال وتقييمه، وظائف الرقابة والتدقيق) مع أنظمة قياس الأداء. كما أن منع استخدام ساعات العمل والموارد التنظيمية للأغراض الخاصة قد يمنع حدوث هذا السلوك السلبي. علاوة على ذلك، يجب إنفاذ الشفافية التي تربط التفاعلات والمعاملات الجيدة معًا بحيث يعرف الآخرون دائمًا أين تقف المنظمة وتضمن إجراء الأعمال بوضوح ومباشرة وبالتالي تقليل مساحة حدوث انتهاك أخلاقي ومعنوي.

### 3.3.3 الاتصالات الشخصية

#### اعداد سجل المعينين واصحاب المصلحة

| المستوى | طريقة القياس                                                                  | طريقة الاتصال                                            | القسم | المسؤول                                          |
|---------|-------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|-------|--------------------------------------------------|
| مرتفع   | المؤثر<br>نجاح تجاري قابل للقياس،<br>التسليم في الوقت المحدد<br>متطلبات واضحة | الاجتماعات اليومية،<br>الشيك الأسبوعي، شهريا<br>التقارير | داخلي | ادارة<br>مدير<br>المشروع                         |
| مرتفع   | المؤثر<br>نجاح تجاري قابل للقياس،<br>التسليم في الوقت المحدد<br>متطلبات واضحة | الاجتماعات اليومية،<br>الشيك الأسبوعي، شهريا<br>التقارير | داخلي | مدير التشغيل<br>والمدير الفني<br>مجلس<br>الإدارة |
| متوسط   | المؤثر<br>في الوقت المحدد، عند<br>تسليم الميزانية<br>متطلبات واضحة            | الاجتماعات اليومية،<br>الشيك الأسبوعي، شهريا<br>التقارير | خارجي | مدير المشروع<br>مستشار<br>للمشروع                |
| متوسط   | المؤثر<br>في الوقت المحدد، عند<br>تسليم الميزانية                             | الاجتماعات اليومية،<br>الشيك الأسبوعي، شهريا<br>التقارير | داخلي | سلسلة المشتريات<br>والتوريد<br>مدير موارد        |

## تعريف التواصل الشخصي والتواصل الفعال

### التواصل بين الأشخاص

في السنوات الأخيرة، تم التأكيد مرارًا وتكرارًا على التواصل بين الأشخاص كضرورة حاسمة لتحقيق أداء وظيفي ناجح في المنظمات. من المعقول أن نستنتج أن أحد أهم العوائق أمام الكفاءة التنظيمية هو الافتقار إلى التواصل الجيد. علاوة على ذلك، تعد مهارات الاتصال الفعال بين الأشخاص ضرورية للموظفين للمساهمة في منظمة ناجحة وتعزيز الالتزام التنظيمي.

يتم تعريف الاتصال الشخصي على أنه تبادل المعلومات والأفكار والمشاعر بين شخصين أو أكثر، والتي تشمل أشكال الاتصال الشفوية والمكتوبة وغير اللفظية. يسلط هذا التعريف الضوء على الجانب الحرج الذي يتعلق بالاتصال الشخصي ليس فقط بـ "ما" يتم نطقه، أي اللغة المستخدمة، ولكن "كيف" يتم نطقها، على سبيل المثال، الرسائل غير اللفظية المرسلة، مثل نبرة الصوت والوجه التعبيرات.

بالإضافة إلى ذلك، غالبًا ما يتضمن الاتصال الشخصي التواصل وجهًا لوجه باستخدام الصوت ومشاعر الوجه ولغة الجسد والإيماءات (مثل الرسائل الخاصة والمذكرات ورسائل البريد الإلكتروني والمقابلات الشخصية والمحادثات الهاتفية) والموارد المماثلة. يتم استخدام فعالية نقل الرسائل للآخرين لتقييم مهارات الاتصال الشخصية للفرد.

### التواصل الفعال

عادةً ما يقضي الأشخاص في الشركات أكثر من 75٪ من وقتهم في التعامل مع الآخرين؛ وفقًا لذلك، فلا عجب أن نكتشف أن سبب وجود عدد هائل من المشكلات التنظيمية يرجع إلى ضعف الاتصالات. تعتبر المحادثة الفعالة عاملاً حاسماً للوفاء التنظيمي سواء أكان بعيداً أم لا على المستويات الشخصية، أو بين المجموعات، أو داخل المجموعة، أو التنظيم، أو الخارج.

الاتصال الفعال هو الاتصال بين شخصين أو أكثر يتم فيه نقل الرسالة المطلوبة واستلامها وفهمها بنجاح

بعبارة بديلة، يُزعم أن الاتصال فعال بمجرد قيام جميع الأطراف (المرسل والمستقبل) في الاتصال بتعيين معاني مماثلة للرسالة والاستماع بدقة إلى ما يقال جميعًا وجعل المرسل يشعر بأنه تم اكتشافه وفهمه. وضمن سياق الأعمال، يكون الاتصال فعالاً إذا كانت البيانات المشتركة بين موظفي الشركة تساهم في النجاح الصناعي للمؤسسة.

علاوة على ذلك، يعد الاتصال الفعال أمرًا بالغ الأهمية في أي عمل تجاري، ولكنه مهم بشكل خاص في مجال الخدمات مثل المقاهي وبيع القهوة يمكن أن يكون لضعف التواصل في صناعة الرعاية الصحية آثار وخيمة. يقلل التواصل الضعيف الربحية في القطاعات الأخرى، ولكن له أيضًا تأثير ضار على نتائج المرضى في الرعاية الصحية. تأتي التشخيصات الخاطئة والأخطاء الطبية الأخرى من نقص التواصل، مما قد يؤدي بسهولة إلى مشاكل تتعلق بهروب العملاء.

قد يؤدي ضعف التواصل إلى حصول العملاء على خدمات غير مرغوبة، أو عدم التجاوب مقترحاتهم وعادة ما يكون لفشل الاتصال تأثير سلبي على رضا المريض والموظفين.

### تعريف واشكال وقنوات التواصل الشخصي

| قنوات الاتصال الشخصي                                             | متى يتم استخدامها       |
|------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| بين الموظفين والعملاء                                            | وجه لوجه                |
| بين العملاء والموظفين                                            | الهاتف                  |
| التواصل المنتظم، الأمور السرية، المستندات والصور الممسوحة ضوئياً | المذكرات                |
| تقارير تتطلب تفصيلاً مع الرسوم التوضيحية الرسومية                | الحضور الشخصي           |
| التواصل الرسمي بين الموظفين                                      | البريد الإلكتروني       |
| بين العملاء والموظفين لتحديد طلبات القهوة                        | الجوال                  |
| لمراسلة الجهات الحكومية                                          | الفاكس                  |
| بين الموظفين أو دخول العملاء لأبداء المقترحات                    | الاجتماعات الإلكترونية  |
| لتلقي والجابة على مقترحات وطلبات العملاء                         | وسائل التواصل الاجتماعي |

### 3.3.4 بناء مصفوفة الاتصال

| ملاحظات                                                        | طريقة التوصيل المفضلة                                             | أفضلية                                            | المالك        | معدل التكرار                    | التوصيل                                                 | المعنيين               |
|----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|---------------|---------------------------------|---------------------------------------------------------|------------------------|
| قم بتضمين مخطط جانتي ولاحظ سبب عدم الالتزام بالمواعيد النهائية | مستندات العرض التقديمية للاجتماع أو المؤتمر عبر البريد الإلكتروني | أولوية متوسطة في غضون 10 أيام من إكمال مهمة رئيسي | مجموعة مديرين | أسبوعية ومعالم تم الانتهاء منها | تحديث الجدول الزمني، الحالة الأسبوعية نقل تقرير الإنجاز | المدير التنفيذي للمقهى |

|                                             |                                                                                                        |       |                                    |                                                      |                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|------------------------------------|------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الموظفين<br>والعمال                         | الاختبارات<br>والمقابلات للعمال<br>والموظفين وصانعي<br>القهوة                                          | يومية | رئيس<br>الموظفين                   | يجب أن تقدم<br>الأولوية<br>العالية تقريراً<br>يوميًا | شخصيًا اجتماعات<br>الوحدة / الفريق<br>معلومات الرعاية<br>الصحية النظام<br>الإداري بوابة التعليم | الاتصالات المتعلقة<br>بالإلزامية والمتعلقة بالقسم<br>تدريبات لكل موظف                                                                                                                                                                         |
| موظف<br>المشتريات                           | تقرير التقدم اليومي<br>العقود وأوامر الشراء<br>طلب المخزون<br>التدريبات وامتحانات<br>الكفاءة           | يومي  | مدير المشتريات<br>وسلسلة التوريد   | متوسط                                                | اجتماعات الفريق بريد<br>الالكتروني بوابة طلب<br>الشراء                                          | يطلب من جميع أعضاء<br>الفريق ورؤساء الأقسام<br>التقديم يوميًا التحديث إلى<br>العمليات مدير بشكل<br>رئيسي على حالة كل<br>مهمة والجدول الزمني<br>إلزامي وقسم محدد<br>تدريبات لكل موظف                                                           |
| مركز<br>الاتصال<br>والاستقبال               | طلب موعد سجلات<br>الفواتير تقرير التقدم<br>اليومي التدريبات<br>وامتحانات الكفاءة                       | يومي  | مدير مركز<br>الاتصال<br>والاستقبال | متوسط                                                | اجتماعات الفريق بريد<br>الالكتروني نظام إدارة<br>المعلومات                                      | اجتماعات الفريق بريد<br>الالكتروني نظام إدارة<br>المعلومات جميع أعضاء<br>الفريق ورؤساء الأقسام هم<br>مطلوب لتقديم التحديث<br>اليومي للمكالمة مركز<br>مدير بشكل رئيسي على<br>حالة كل مهمة والجدول<br>الزمني والإداري تدريبات<br>محددة لكل موظف |
| الموارد<br>البشرية<br>والعلاقات<br>الحكومية | تقرير التقدم اليومي،<br>طلب بيانات تأهيل<br>المتقدمين للعمل<br>الإضافي، وتدريبات<br>الإجازة والاستقالة | يومية | مدير المارد<br>البشرية             | متوسط                                                | البريد الإلكتروني<br>لاجتماعات الفريق<br>بوابة الموارد البشرية                                  | مطلوب موظف موارد<br>بشرية لتقديم التحديث<br>اليومي إلى الموارد البشرية<br>مدير بشكل أساسي على<br>حالة كل مهمة والجدول<br>الزمني التدريبات الإلزامية<br>والقسمية المحددة لكل<br>موظف                                                           |

### 3.3.5 ثلاثة سيناريوهات للتواصل الخاطئ

#### 1/ المعوقات الشخصية:

هي مجموعة المؤثرات، والعوامل التي تعود إلى المرسل والمستقبل، وتحدث فيها أثراً عكسياً، ومنطلق هذه المعوقات هو مدارك الطرفين العقلية، نتيجة وجود الفروق الفردية، التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم على الأمور، وفي عواطفهم، ومدى فهمهم للاتصال والاستجابة له، وعدم وجود القدرة على التعبير السليم، واختيار ألفاظ غامضة، ومدى توفر الثقة بين الأفراد، حيث يؤدي ضعف الثقة بينهم إلى عدم التعاون، وبهذا يحدث هناك حجب للمعلومات عن بعضهم البعض، مما يجعل من عملية الاتصالات عملية معقدة. قنوات الاتصال يُسبب سوء اختيار قناة الاتصال المناسبة في إعاقة وصول الرسالة، على سبيل المثال، الرسالة التي تتعلق بالآراء، والمشاعر، والميول يُفضل أن تكون شفوية، ووجهاً لوجه، ومنها إظهار التقدير، أو عدم الرضا، وغيرها، وفي المقابل، الرسالة التي تحتوي التعليمات والإرشادات يُفضل أن تكون مكتوبة، أو مكتوبة وشفوية معاً، إذا كانت هناك تغذية فورية للتوضيح.

#### 2/ اللغة والألفاظ:

تتمثل مشكلة اللغة والألفاظ بسوء تفسير الكلمات، والتي تسبب مشكلات عديدة عند نقل الرسالة، وهذا يحدث نتيجة لاختلاف الخلفيات الثقافية، والخبرات عند الطرفين، لذلك على المرسل أن يتأكد من أن الرسالة قد وصلت بالمعنى المطلوب، وذلك عن طريق التغذية الراجعة؛ لأن الكلمات الشائعة لها أكثر من تفسير، مثال على ذلك، أعلن أحد المسؤولين في إحدى الشركات ضرورة العمل بأقصى كفاءة إنتاجية، وقد فسرها البعض بضرورة زيادة الإنتاج، مهما كانت التكلفة، آخرون قد فسروها على ضرورة ضغط نفقات الإنتاج، في حين فسرها البعض الآخر، بضرورة زيادة عدد العاملين، لزيادة فرص الإنتاج.

#### 3/ معوقات بيئية:

هي مجموعة العوامل التي توجد في المجتمع، الذي يعيش فيه الفرد، وتؤثر عليه، وهذه العوامل هي: اللغة المستخدمة، والتفسير لمعاني بعض الكلمات في ضوء القيم، والعادات والتقاليد. عدم كفاءة أدوات الاتصال المستخدمة. درجة الحرارة، والإضاءة وسوء التهوية، ووجود الضوضاء، جميعها عوامل تحد من عملية الاتصال الفاعلة. الحيز المكاني الضيق، يعرقل الاتصال الفعال ويؤدي للتوتر أحياناً.

### 3.3.6 مصفوفة تحليل ارتباط بالمعنيين

| أصحاب المصلحة         |              | القيادة | المستوى الطبيعي | المستوى الطبيعي من الوعي | حضور الوعي | إهمال التفضيل والاهتمامات |
|-----------------------|--------------|---------|-----------------|--------------------------|------------|---------------------------|
| مجلس الإدارة (الراعي) | مرتفع /مرتفع |         |                 |                          | C          | D                         |
| مدير التنفيذ          | مرتفع /مرتفع |         |                 |                          | C          | D                         |
| مدير المضيفين         | مرتفع /مرتفع |         |                 | C                        |            | D                         |
| مدير العمليات         | مرتفع/منخفض  |         | C               |                          | D          |                           |
| مدير التسويق          | مرتفع/منخفض  | C       |                 |                          | D          |                           |
| مدير الموارد البشرية  | مرتفع /مرتفع |         | C               |                          |            | D                         |
| مدير سلاسل التوريد    | مرتفع/منخفض  | C       |                 |                          | D          |                           |
| التدقيق الداخلي       | مرتفع /مرتفع |         |                 | C                        | D          |                           |
| التدقيق الخارجي       | منخفض/منخفض  | C       |                 |                          | D          |                           |

### 4.1.1 القيادة:

#### نموذج القيادة الأوتوقراطية

القيادة الأوتوقراطية هي النموذج الأنسب لمشروعنا، والذي يتعلق في قهوة البروتين هذا نموذج القيادة الذي يعمل بشكل أفضل في المواقف التي تتطلب أداءً خاليًا من الأخطاء أو قرارات عاجلة ومشاكل ذات قيود زمنية أو تهديدات محتملة. يتولى القائد الأوتوقراطي المسؤولية عن المجموعة، ويتوقع المشاكل مقدمًا، ويحقق بشكل أفضل أي عواقب إجراء، ويعين المهام لأعضاء مختلفين، ويضع مواعيد نهائية ثابتة للمشاريع التي سيتم الانتهاء منها.

#### 4.1.2 خصائص وأسباب تفضيل النموذج الأوتوقراطي

تستلزم القيادة الأوتوقراطية سلطة مطلقة وسلطوية على مجموعة ما، ويجب اتخاذ القرارات بسرعة دون التشاور مع مجموعة كبيرة من الناس. هذا النوع من القيادة هو أحد أكثر الأنواع فاعلية ويؤدي إلى إنتاجية أعلى لأن الفريق موجه للغاية نحو الهدف وذاتي الدافع حقًا لتحقيق النجاح. هذه المجموعة النموذجية مناسبة للمشاريع وتميل إلى العمل بشكل أفضل عندما يتم تكليف شخص واحد بدور القائد أو ببساطة يتولى الوظيفة بمفرده. على الرغم من أن التعليقات ليست مطلوبة دائمًا، فقد يستخدم هذا الأسلوب أيضًا مجموعة مختارة من المستشارين الموثوق بهم للمساعدة. من خلال تحديد الأدوار الواضحة، وتعيين المهام، وتحديد المواعيد النهائية، من المرجح أن تنتهي

المجموعة المشروع في الوقت المحدد مع تقديم الجميع مساهمات متساوية. من الضروري أن يكون لكل شخص مهمة محددة بوضوح، وموعد نهائي، وقواعد يجب اتباعها.

### من بين المزايا ما يلي:

يسمح باتخاذ القرار السريع (ضغط الوقت) خاصة في المواقف المليئة بالتوتر. يتطلب المشروع الذي نظوره قيادة لإنجاز الأمور بسرعة وكفاءة، كما هو الحال من المواقف التي تتطلب اتخاذ قرارات فورية. تعمل القيادة الأوتوقراطية عندما يقبل أعضاء الفريق التسلسل الهرمي داخل المنظمة. كل عضو لديه مهمة معينة، وإرشادات لمتابعة.

يقدم هيكلًا واضحًا أو تسلسلاً للقيادة أو إشرافًا. وبالتالي، لا بد من وضع القواعد التي تم تحديدها بشكل واضح والإبلاغ عنه.

حيث تكون هناك حاجة إلى قيادة قوية وتوجيهية. في المجموعة التي تكون فيها المساءلة مفقودة، قد يتحكم القائد القوي الذي يستخدم أسلوبًا استبداديًا في المجموعة في مثل هذه الظروف، ويفوض المهام إلى أعضاء مختلفين، ويضع مواعيد نهائية واضحة لاستكمال المشاريع.

تستخدم القيادة الأوتوقراطية عادةً عندما يكون هناك مجال ضئيل للخطأ في أداء المهام. يميل القادة الأوتوقراطيون إلى العمل بشكل جيد في هذه البيئات لأنهم يضمنون إنهاء المشاريع في الوقت المحدد وأن العمال يتبعون قواعد. القيادة الأوتوقراطية تخفف الضغط على أعضاء المجموعة العاديين حيث إن قائد المشروع هو المسؤول. يتيح ذلك لأعضاء المجموعة التركيز على أداء مهام محددة دون القلق بشأن اتخاذ قرارات معقدة. وبالتالي، يصبح أعضاء المجموعة على درجة عالية من المهارة في أداء واجبات معينة، وهو أمر مفيد في النهاية لنجاح المجموعة بأكملها سيؤدي تطبيق هذا النمط إلى تحقيق نتائج أفضل من فرق المشروع دون التسبب في آثار عكسية حيث إن هذا النمط له تأثير إيجابي بشكل عام في المنظمة.

### 4.1.3 خمس طرق تحفيز

#### 1- استمع لأعضاء الفريق

من خلال الاستماع إلى آراء الآخرين، يعترف القائد بوجهات نظر الآخرين. يكون الناس عمومًا أكثر سعادة وإنتاجية عندما يشعرون بأن مساهماتهم تجاه هدف ما مهمة أو يقدمون مساهمة مهمة في مهمة المجموعة.

#### 2- وضع قواعد واضحة

من أجل توقع اتباع أعضاء الفريق للقواعد، يجب تحديد الإرشادات بوضوح وأن يكون كل شخص في الفريق على دراية كاملة بها. القائد يطبق نهجًا أكثر تنسيقًا نحو تحقيق الأهداف التنظيمية. ينطبق هذا بشكل كبير عندما يكون المتابعون جددًا أو عديمي الخبرة، أو يفتقرون إلى المؤهلات أو المهارات أو المواهب للاستجابة لأي أنماط قيادة تشاركية، أو يظنون غير متحمسين وغير ملتزمين.

#### 3- توفير الأدوات

كمحفز للتغيير، يجب على القائد الاستبدادي التأكد من أن مرؤوسيه يفهمون القواعد. يجب أن يتأكد من حصوله على التعليم والقدرات لأداء المهام المحددة أمامه. إذا كانوا بحاجة إلى مساعدة إضافية، يجب على القائد تقديم الإشراف والتدريب لسد هذه الفجوة المعرفية. أيضًا، يجب توفير المواد والمعدات اللازمة لهم لزيادة الإنتاجية والوفاء بالمهمة بكفاءة.

#### 4- كن موثوقًا وقيادة بالقدوة

يمكن للقادة غير المتناسقين أن يفقدوا احترام فرقهم بسرعة. هناك حاجة لمتابعة وتنفيذ القواعد التي تم وضعها. من خلال إنشاء قائد موثوق به، من المرجح أن يتبع الفريق التوجيهات لأنهم بنوا الثقة مع القائد الأوتوقراطي. يمكن تحقيق ذلك من خلال التواصل الواضح، لذلك لا يشعر الموظفون أبدًا بعدم اليقين فيما إذا كانوا يقومون بعملهم بشكل صحيح، والتأكد من أن أعضاء الفريق يمكن أن يعتمدوا على بعضهم البعض داخل الفريق، وما إلى ذلك. إذا كان القائد قويًا وقادرًا ومختصًا وعادلًا، فإن المنظمة تعمل بسلاسة.

#### 5- التعرف على النجاحات

من المهم الاعتراف بأن الأشخاص يعملون بمكافآت. قد يفقد الفريق الدافع سريعًا إذا تم انتقادهم فقط عندما يرتكبون أخطاء ولكنهم لا يكافئون أبدًا على نجاحاتهم. من المهم للغاية التعرف على النجاح أكثر من الإشارة إلى الأخطاء. من خلال القيام بذلك، سيستجيب الفريق بشكل أكثر إيجابية لأي تصحيح. التعليقات الإيجابية هي جزء من جعل عضو الفريق يشعر بالأمان. غالبًا ما يكون الأعضاء الأكثر مساهمة في المشروع هم أولئك الذين يحتاجون إلى التغذية الراجعة أكثر من غيره.

### 4.2.1 RACI نموذج

#### العمل بروح الفريق الواحد:

المنظمات عبارة عن مجموعة من الأشخاص الذين يعملون معًا لتحقيق هدف واحد، لأن هؤلاء الأشخاص لديهم مزاجيات وميول مختلفة؛ كان من الضروري أن يكون لديك تنظيم يساعد على فهم تلك الاختلافات بينهم. من أجل ضمان تحقيق مستوى عالٍ من التفاهم والاتساق بين عملهم كفرد واحد. من الضروري التعرف على أنماط ودوافع السلوك الشخصي في المنظمات وآليات التعامل معها، بحيث ترفع الفاعلية في المنظمة، وستساعد المنظمة على التنبؤ مسبقًا بسلوك الفرد ومحاولة توجيهه. لتحقيق أهدافها إن معرفة الإدارة بمستوى وعي الموظفين وشخصياتهم ومدى ثقافتهم أو ميولهم النفسية ستؤدي بالمنظمة إلى توقع سلوك الفرد ومحاولة توجيه هذا السلوك لتحقيق أهدافها. كما يمكن توجيه الصراع بين الموظفين وتحويله إلى منافسة تحفزهم على زيادة الإنتاجية وجعلهم متعاونين، وهذا سيعم تطوير المنظمة.

#### نموذج RACI

من أهم أهداف المنظمات والشركات لضمان نجاح مشاريعها وأعمالها تحديد مسؤوليات أفرادها، حيث يساهم ذلك ويعزز معرفة كل شخص بمهامه / مسؤولياتها والمسؤوليات التي يتعين القيام به.

إحدى طرق المساعدة في هذا هو نموذج RAC ، أو كما يسمى نموذج المسؤوليات. إنه نموذج يحدد المهام ويوزعها بين الفريق لمنع أي تداخل أو ارتباك بينهم وهو يقوم على أربع كلمات:

(أ) المسؤول: الشخص المسؤول عن تنفيذ العمل

(ب) مسؤول: من يتخذ القرار، ويوافق عليه، ويتأكد من إنجاز العمل

(ج) استشير: المستشار الذي يؤخذ رأيه يشبه الخبير.

(ح) من يجب إبلاغه بالقرارات والتحديثات

لذلك، تم استخدام هذا النموذج لدعم المشروع وتوزيعه على المهام للوصول إلى أفضل نموذج مصفوفة

| المهام                                                 | المسؤول<br>الموارد<br>البشرية | مدير<br>المشروع | مسؤول<br>العلاقات<br>العامة | مسؤول<br>المشتريات | مدير<br>المضيفين | مدير صانعي<br>القهوة | المحاسب<br>المالي |
|--------------------------------------------------------|-------------------------------|-----------------|-----------------------------|--------------------|------------------|----------------------|-------------------|
| توفير التمويل<br>للمشروع                               | س                             | م               | س                           | ت                  | ص                | ص                    | ت                 |
| الحصول على<br>التصاريح<br>والرخص                       | س                             | م               | ت                           | س                  | ص                | ص                    | س                 |
| التعاقد على أجهزة<br>ومكونات القهوة<br>بالروتين        | ص                             | ت               | س                           | م                  | س                | س                    | ص                 |
| شرح كيفية<br>استخدام أجهزة<br>صناعة القهوة<br>بالروتين | ص                             | ص               | ص                           | ت                  | ت                | س                    | ص                 |
| التأكد من النزاهة<br>والاخلاص في<br>العمل              | م                             | ت               | م                           | م                  | س                | ص                    | س                 |

(م) : مسؤول (س) : مستشار (ت) : من يتخذ القرار (ص) : تم تبليغه بالازمة

### 4.3.1 تعريف الصراع والازمات

الصراع في إدارة المشروع أمر لا مفر منه. يصبح الصراع أمرًا لا مفر منه إلى حد كبير لأن أعضاء الفريق يأتون من تخصصات متنوعة ولديهم توقعات وأهداف وقاعدة معرفية مختلفة. يتضمن أفرادًا من خلفيات وتوجهات مختلفة يعملون معًا لإكمال مهمة معقدة. يمكن أن يكون سبب الصراع في مشاريع الفريق مرتبطًا بالاختلافات في القيم والمواقف والاحتياجات والتوقعات، والتصورات، والموارد، والشخصيات. يتمتع مدير المشروع بطبيعته بالسلطة التي يمكن أن تجمع الأطراف المتنازعة معًا لحل النزاعات. في بعض الأحيان يمكن حلها عن طريق اتخاذ القرارات شخصيًا. وبالتالي، يمكن لمدير المشروع استخدام المعرفة والمهارات الإدارية للتأثير على بعض حالات الصراع من خلال فهم مصادر الصراع واستخدام القوة المتاحة للتعامل مع هذه المواقف غير المرغوب فيها.

### 4.3.2 سيناريوهات الصراع في المشروع

### 4.3.3 وتحديد الاستراتيجيات المثلى للتعامل معها

#### 1. النزاعات الناجمة عن الفروق الفردية في الشخصيات

قد تتسبب الشخصيات المختلفة في توقعات متباينة من الطرف الآخر ، مما قد يؤدي إلى خلافات وصراعات ، في بعض الأحيان يكون لكل فرد أو حتى قسم شخصية قوية وهوية ثقافية ، حيث ان المكونات الثقافية للمشروع تقوم بدور كبير في التأثير على سري المشروع فقد تؤدي الصراعات البينية في العمل الناتجة عن الخلفيات الثقافية في المشروع الى التأثير السلبي على العمل فمثلا اذا كان المضيف او مقدم القهوة من خلفية ثقافية تختلف عن الاداري او الكاشير سيؤدي هذا الى صراعات وظيفية ومن ثم فلابد للمدير ان يقوم بوضع لائحة عمل لمنع نشوء هذه الصراعات مستقبلا .

يعتمد نجاح المشروع بشكل كبير على سلوك الأشخاص في فريق المشروع، قد تؤدي تضارب الشخصية إلى أداء غير منتج وانقسام نهائي للفريق، وبصفتك مدير مشروع، يمكن تطبيق العديد من حلول النزاع لمعالجة الموقف، ومع ذلك، فإن حل المشكلات أو المواجهة التي تؤدي إلى حل مربح للطرفين هو الأكثر ملاءمة وعمليًا في هذا النوع من الصراع.

تم وصف استراتيجية المواجهة أيضًا على أنها أسلوب حل المشكلات، أو التكامل، أو التعاون، أو الفوز، وهو ينطوي على اجتماع الأطراف المتصارعة وجهًا لوجه والتعاون للتوصل إلى اتفاق يرضي مخاوف الطرفين، يتضمن هذا الأسلوب الأمثل التواصل المفتوح والمباشر الذي يجب أن يقود الطريق لحل المشكلة. يمكن استخدام هذا في الحالات التالية:

- كلا الطرفين بحاجة للفوز .
- تريد خفض التكلفة.
- تريد إنشاء قاعدة قوة مشتركة.

- المهارات مكتملة.
- الوقت كافٍ.
- الثقة موجودة.
- التعلم هو الهدف النهائي.

**سبب التفضيل:** تستخدم هذه الطريقة نهجًا تكامليًا ويبحث قائد المشروع عن معلومات حول الحقائق والاهتمامات، ويستخدم هذه المعلومات بشكل خلاق لتوليد اتفاق مرضٍ للطرفين. يجب أن ينتبه إلى أداء الفريق والتفاعل، عن طريق استخدام آليات التغذية الراجعة مثل الاجتماعات الفردية هي أيضًا طريقة مفيدة لتحديد أي توترات أو قضايا. السبب الأساسي: العوامل المساهمة هي الأولويات المختلفة واهتمامات وحكم أعضاء الفريق والاختلافات الثقافية.

## 2. المتعارضات بسبب التسلسل الهرمي غير المحدد في تنظيم المشروع

عدم وجود تسلسل هرمي محدد في المشروع يعني أنه لا يوجد نظام يتم من خلاله تبادل المعلومات. قد يكون تقديم الملاحظات وتلقي الملاحظات في مثل هذا السيناريو مهمة ومعقدة. على سبيل المثال، هناك عدد كبير جدًا من الأشخاص من الإدارة (الموارد البشرية، المدير المالي، مدير المشتريات) الذي يحتاج الموظف العادي إلى تقديم تقرير إليه، مما يؤدي إلى حدوث نزاع نظرًا لوجود تكرار في العمليات وسلسلة العمل لوضع الموظف. عندما يصبح أعضاء الفريق مرتبكين بشأن عملهم، والمهام ذات الأولوية، والغرض العام للمشروع، هناك حاجة لاستخدام حل وسط لمعالجة المشكلة وتحقيق درجة معينة من الرضا لكلا الطرفين. توصف الاستراتيجية الوسطية أيضًا بأسلوب "الأخذ والعطاء". يجب استخدام المساومة في الحالات التالية:

- كلا الطرفين بحاجة للفوز.
- أنت في طريق مسدود.
- الوقت ليس كافياً.
- تريد الحفاظ على العلاقة بين الأطراف المعنية.
- لن تحصل على أي شيء إذا لم تتنازل.
- الرهانات معتدلة.

من أجل تقليل المتعارضات في هذا النوع من المواقف، يجب على مديري المشروع أو قادة الفريق تحفيز فريق المشروع وتطويره باستمرار لقيادتهم إلى تحقيق أهداف المشروع. يمكنه إنشاء أهداف محددة وقابلة للقياس وواقعية ولا تتعارض مع الأهداف الأخرى. ويجب على مدير المشروع تحديد المسؤوليات بوضوح وتجنب تداخل المهام. بالإضافة إلى ذلك، يجب عليه إدارة تطوير المشروع، وتوزيع العمل، وتبسيط عملية الأقسام المختلفة (الموارد البشرية،

المشتريات ، المضيفين) بشكل جيد للغاية والتأكد من تكليف الأشخاص بمهام مرتبطة بمهاراتهم وخبراتهم السابقة ،و علاوة على ذلك ، القيام بإجراء اجتماع لاستعادة النظام والتأكد من تسوية فريقك للأمور قريباً ،و هناك حاجة للحصول على رؤية واضحة لما كان الجميع على وشك القيام به ومن كانوا يجيبون عليه مؤخرًا ،مع تحديد عمليات صنع القرار والأدوار والمسؤوليات والتوقعات المتعلقة بالتعاون في المشروع أخيرًا ، قم بتوثيق هذه المبادئ للرجوع إليها بسهولة لاحقًا ولتدريب أعضاء فريق المشروع الجدد

**سبب التفضيل:** نظرًا لأنه لا يمكن حل بعض المتعارضات، فإن اتباع هذا النهج يعني أنه يجب عليك فهم احتياجات جميع المعنيين بوضوح وأنت على استعداد لإجراء تغييرات على المشروع لاستيعاب الحل.

السبب الأساسي: تضارب الأدوار، وعدم وجود فهم واضح للاستراتيجية والأهداف والتوجهات والأولويات؛ نقص القيادة قضايا التوجيه وملكية المشروع ويفتقر أعضاء الفريق إلى الخبرة والمعرفة المشتركة حول مسؤوليات بعضهم البعض، مما يؤدي إلى نقص التعاون والطلبات غير المعقولة بسبب الجهل. يسبب الإحباط والإحباط وعدم الكفاءة. ويجعل من الصعب إجراء المفاوضات وتفسير اختلاف وجهات النظر.

### 3. النزاعات الناتجة عن سوء سلوك الموظف وسلوكه السيئ أزمات الموظفين

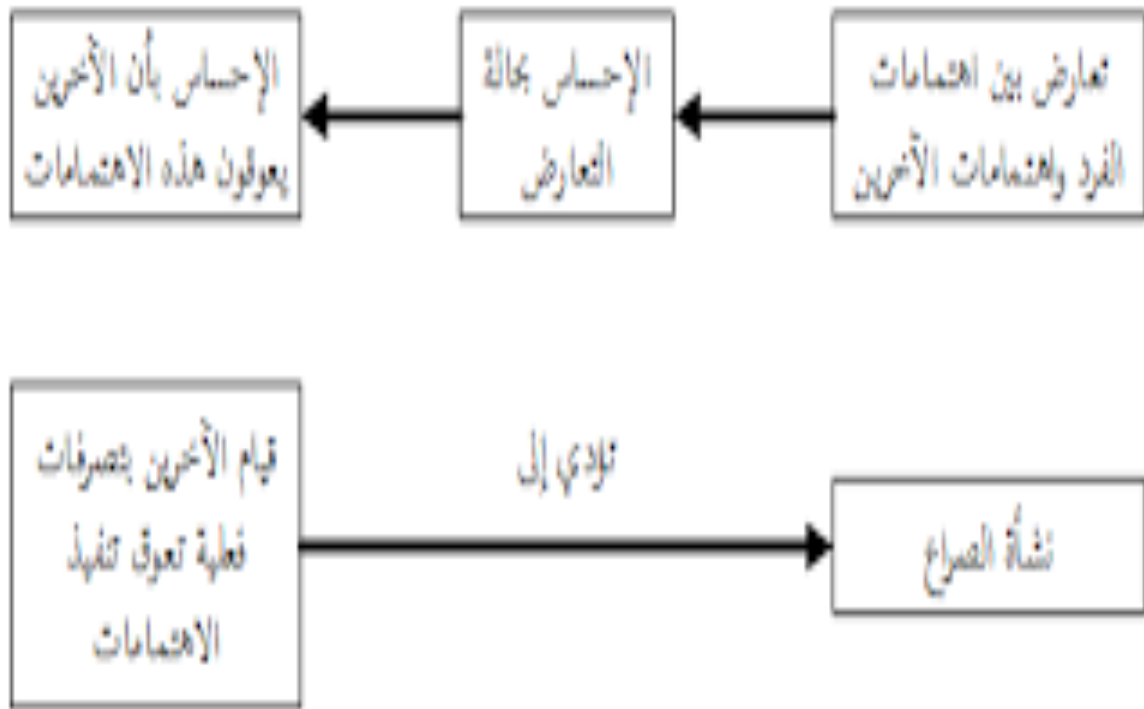
تحدث أزمات الموظفين عندما يتورط موظف أو فرد مرتبط بالشركة في سلوك غير أخلاقي أو غير قانوني. يحدث هذا إما في مكان العمل أو في الحياة الشخصية للموظف. يمكن أن تؤدي هذه المواقف إلى رد فعل عنيف خطير ضد المنظمة. نظرًا لأن المنظمة وظفت أو دعمت هذا الفرد، فإن افتقارها إلى الحكم ينعكس على سمعة الشركة. في هذه المناسبة، قد تحتاج إلى استخدام منصبك كمدير أو قائد لفرض حل ومنع تكرار سوء السلوك. استراتيجية فرض. يُعرف التأثير أيضًا بالأسلوب المتنافس أو المسيطر أو المسيطر. يحدث الإجبار عندما يبذل أحد الطرفين قصارى جهده للفوز بموقفه بينما يتجاهل احتياجات ومخاوف الطرف الآخر. مع زيادة شدة الصراع، يكون الميل إلى الصراع القسري أكثر احتمالًا. ينتج عن هذا وضع خاسر حيث يفوز أحد الطرفين على حساب الطرف الآخر. يجب استخدام التأثير عندما:

- وجود حالة "افعل أو مت".
- الرهانات عالية.
- مبادئ مهمة على المحك.
- العلاقة بين الأطراف ليست مهمة.
- يجب اتخاذ قرار سريع

**سبب التفضيل:** في هذه الحالات، تحتاج كمدير مشروع إلى تحديد نطاق الموقف، وتحديد الإجراء التأديبي المناسب، وإذا لزم الأمر، تقديم بيان مكتوب أو شفهي. من المهم أولاً إجراء تقييم كامل للموقف وتحديد مدى خطورة انتهاك الفرد لقيم شركتك. سيساعد هذا في تحديد الإجراء المستجيب الصحيح الذي يجب اتخاذه ضد الشخص المدان. يجب على مدير المشروع البحث عن الخلاف ومعالجته قبل ظهور موقف صعب والتدخل فوراً إذا لزم الأمر. يمكن أن تساعد المهارات المناسبة في التعامل مع مثل هذا الصراع مديري المشاريع وأعضاء المنظمة الآخرين على التعامل مع النزاعات وحلها بشكل فعال، مما قد يؤدي إلى منظمة أكثر إنتاجية.

#### 4.3.4 تحليل السبب الجذري:

عدم تحديد السلوك المقبول والوعي بالسياسات والإجراءات القائمة، وعدم التنفيذ الصارم. تأكد من أن الجميع يفهم ثقافة الشركة، وما يجب فعله وما يجب فعله، ويجب تحديد السلوكيات المناسبة لفريقك في القواعد واللوائح من خلال إدارة الموارد البشرية. ويجب أيضاً إبلاغ جميع أعضاء المشروع والموظفين بالغرامات والعقوبات المقابلة لمنع الأعمال الضارة بمصالح المنظمة.



شكل 7-7 كيف ينشأ الصراع؟



### 5.1.1 توزيع مهام الموارد البشرية

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• إدارة العمليات اليومية للمقهى.</li> <li>• توظيف واختيار الكفاءات المناسبة لاحتياجات الكافية.</li> <li>• تدريب الموظفين على إعداد المشروبات والاستخدام السليم لأجهزة ومعدات والقهوة.</li> <li>• التنسيق مع الموردين والتعاقد لتوفير الخامات والمعدات اللازمة في الوقت المناسب.</li> <li>• التسجيل والاحتفاظ بسجلات الإيرادات، والنفقات اليومية، والأسبوعية، والشهرية.</li> <li>• متابعة تفضيلات العملاء وإضافة عناصر جديدة تتناسب مع الاحتفالات الموسمية.</li> <li>• تقديم المشورة للموظفين حول أفضل الطرق لحل المشكلات مع العملاء وتقديم خدمة عملاء ممتازة.</li> <li>• التأكد من أن جميع مناطق المقاهي نظيفة ومرتبطة.</li> <li>• تعزيز العلاقات الودية مع العملاء لزيادة الولاء وتعزيز الصورة الذهنية لدى العملاء</li> </ul>                                                                                                                                                       | <p><b>وظيفة مدير كافية</b></p>     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• إعداد الموازنات</li> <li>• صرف الرواتب</li> <li>• إعداد التقارير ورفعها</li> <li>• التوقيع على إجازات الموظفين</li> <li>• توفير الخدمات الإدارية على أكمل وجه</li> <li>• تقييم نقاط الضعف والعمل على إصلاحها</li> <li>• إدارة التطوير والتغيير في المؤسسة</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <p><b>مدير الموارد البشرية</b></p> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• إجراء الأبحاث التسويقية لمعرفة حلول لمتطلبات المستهلك وسلوكياته وعاداته.</li> <li>• تقديم الأفكار لتطوير الحملات التسويقية بشكل إبداعي.</li> <li>• المشاركة في الأنشطة التسويقية المختلفة من خلال تقديم اقتراحات على تطوير المحتوى وإعداد الخطط الاعلانية.</li> <li>• التخطيط للتسويق في الأحداث والمناسبات الهامة.</li> <li>• التواصل مع وكالات الإعلان لتنفيذ الحملات الترويجية.</li> <li>• التعاون مع قسم التسويق والأقسام المختلفة لتقديم علامة تجارية متناسقة.</li> <li>• التخطيط والتنفيذ للحملات الاعلانية من خلال تحديد قنوات التسويق المناسبة (شبكات التواصل الاجتماعي والإعلانات التلفزيون والبريد الإلكتروني) وغيرها من قنوات التسويق.</li> <li>• المشاركة في تحليل بيانات التسويق (نتائج الحملات، معدلات التحويل، حركة الزيارات) وغيرها للمساعدة على تحسين استراتيجيات التسويق المستقبلية</li> <li>• الاطلاع على أحدث تقنيات التسويق وتحسين الخطط التسويقية</li> </ul> | <p><b>إحصائي تسويق</b></p>         |

## 5.1.2 تحليل تشر اجراء عملية

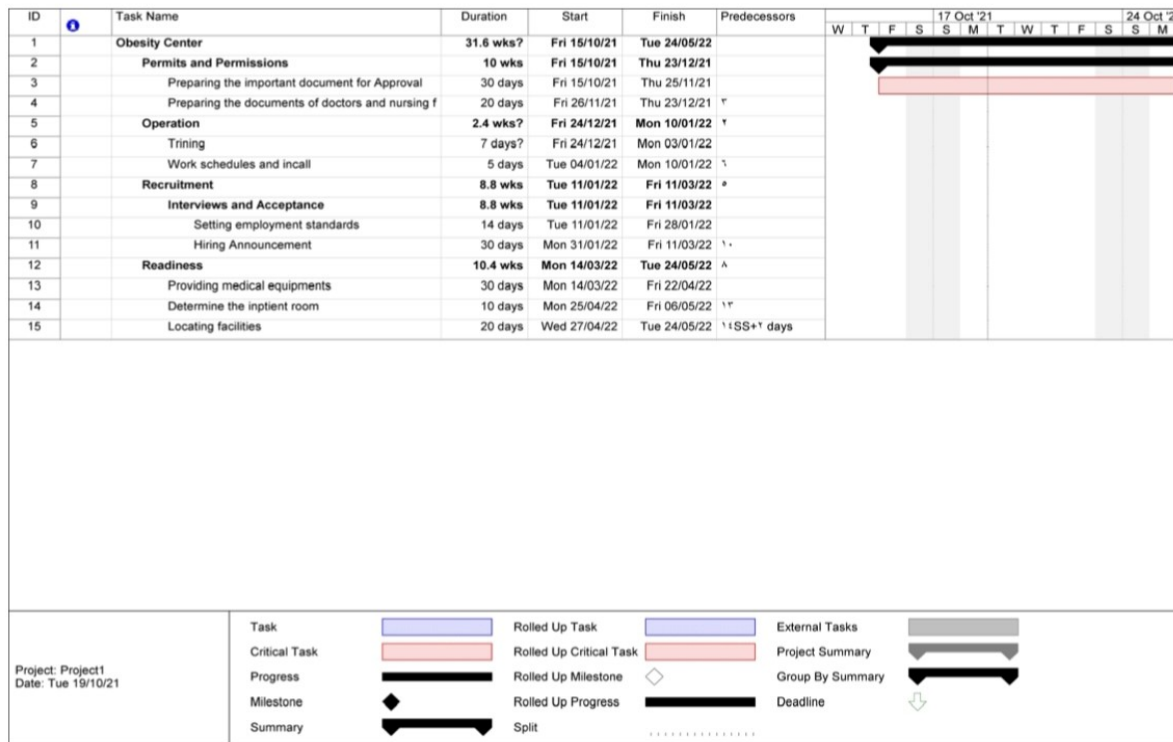
### CRASHING, FAST TRACKING

#### Crashing

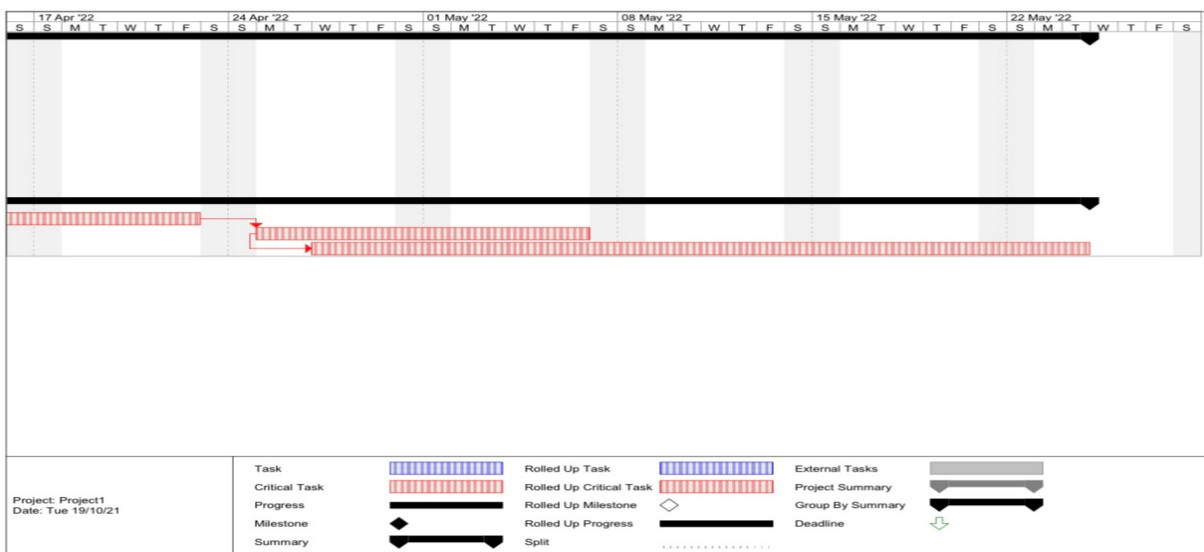
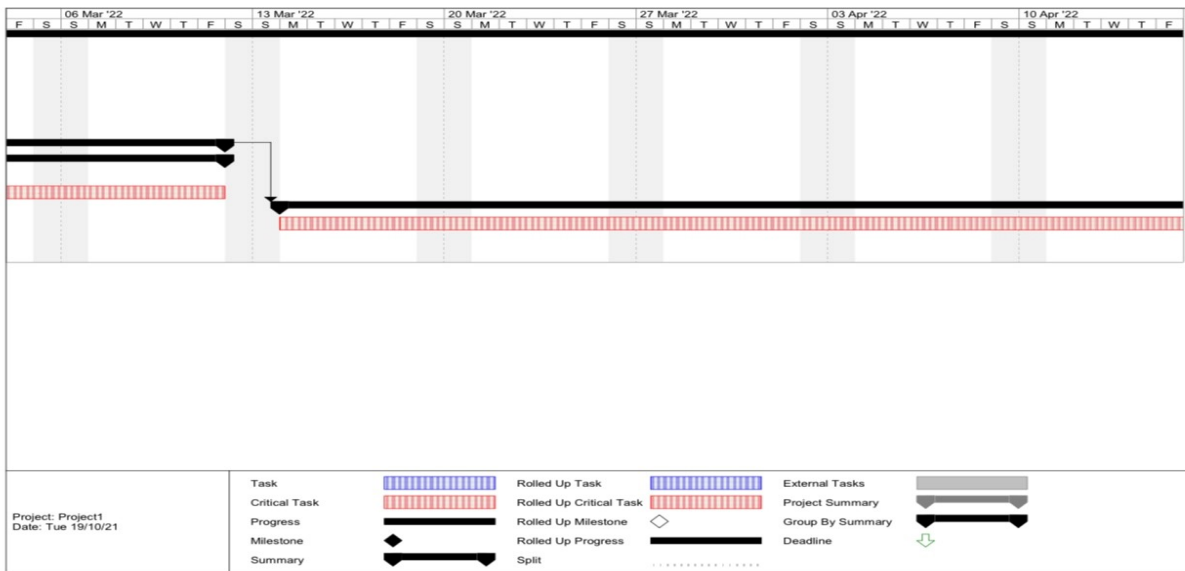
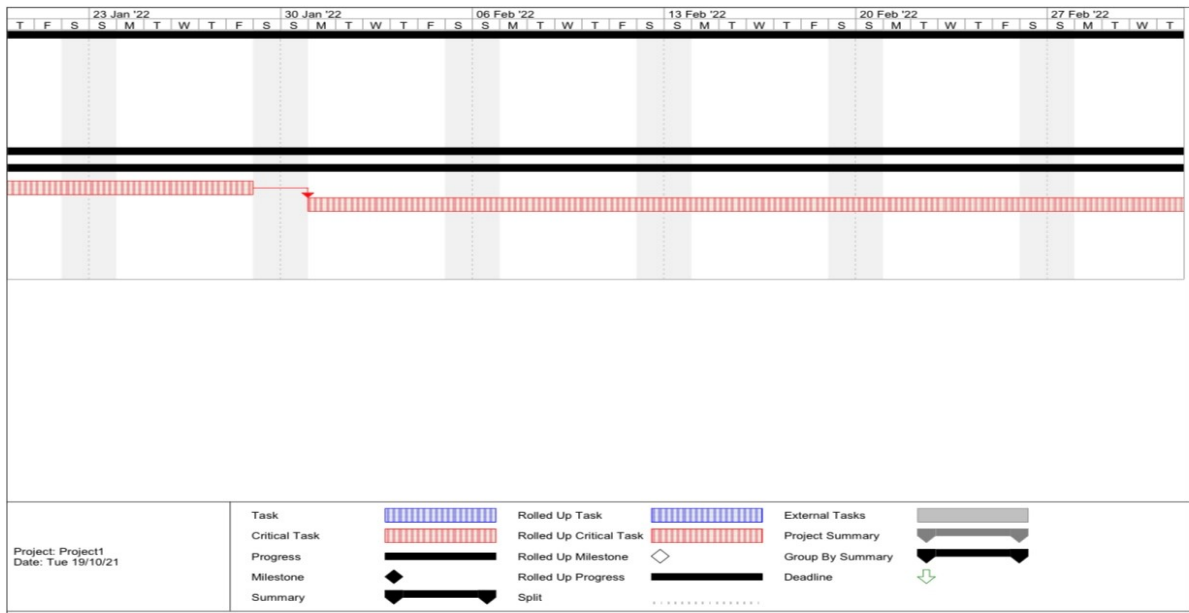
هو أسلوب لضغط الجدول الزمني الذي يستلزم تحديد نهج ينتج عنه أكبر انخفاض في مدة المشروع مع تكبد أقل تكلفة ومخاطر إضافية ودون تغيير النطاق يعمل Crashing على ضغط جدول المشروع عن طريق إضافة المزيد من الموارد إلى المشروع أو العمل الإضافي في أنشطة المسار الحرج. عبارة "أنشطة المسار الحرج" مهمة هنا. الموارد الإضافية المطبقة على أنشطة المسار غير الحرجة لن ينتج عنها جدول مضغوط.

#### Fast tracking

يعد التتبع السريع أسلوبًا شائعًا لضغط جدول المشروع يعيد معالجة مهام المشروع بحيث يتم إكمال مهام معينة بشكل متوازٍ، وليس بالتتابع. لا يمكن إجراء التتبع السريع للمشروع إلا في حالة عدم وجود تبعيات بين المهام المطروحة. يضغط التتبع السريع على الجدول الزمني عن طريق تنفيذ الإجراءات التي يتم إكمالها عادةً بالتسلسل في وقت واحد في مشروعنا، نستخدم هذه التقنيات لتقصير عمليتنا مع الحفاظ على نطاق المشروع في وقت واحد



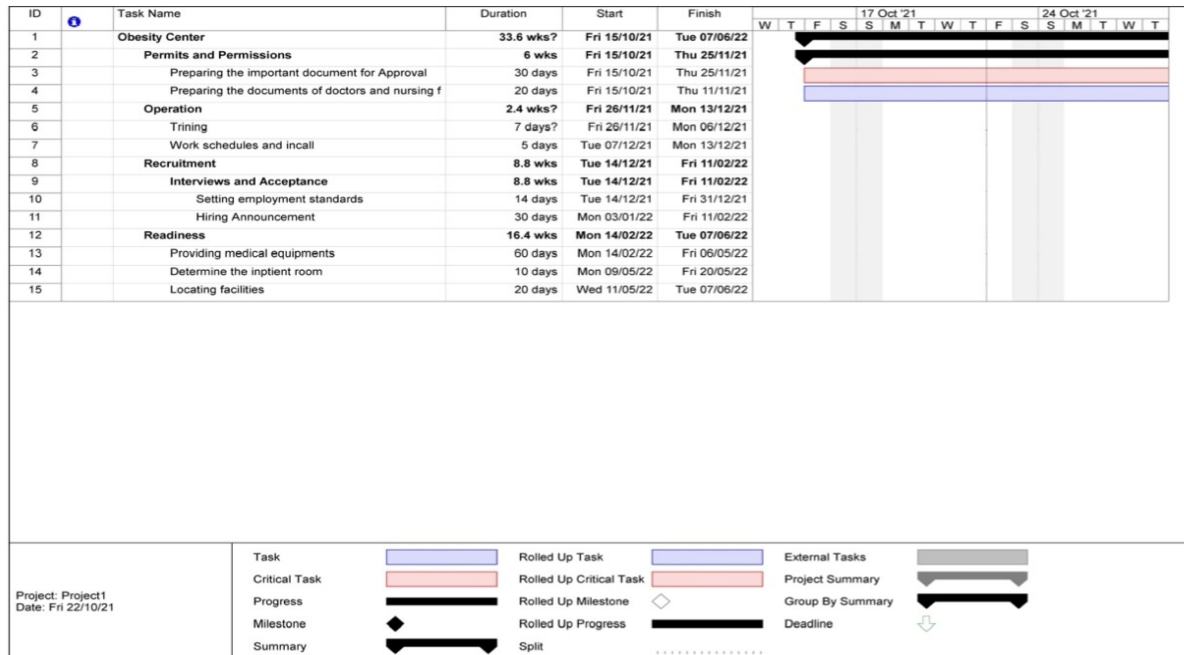


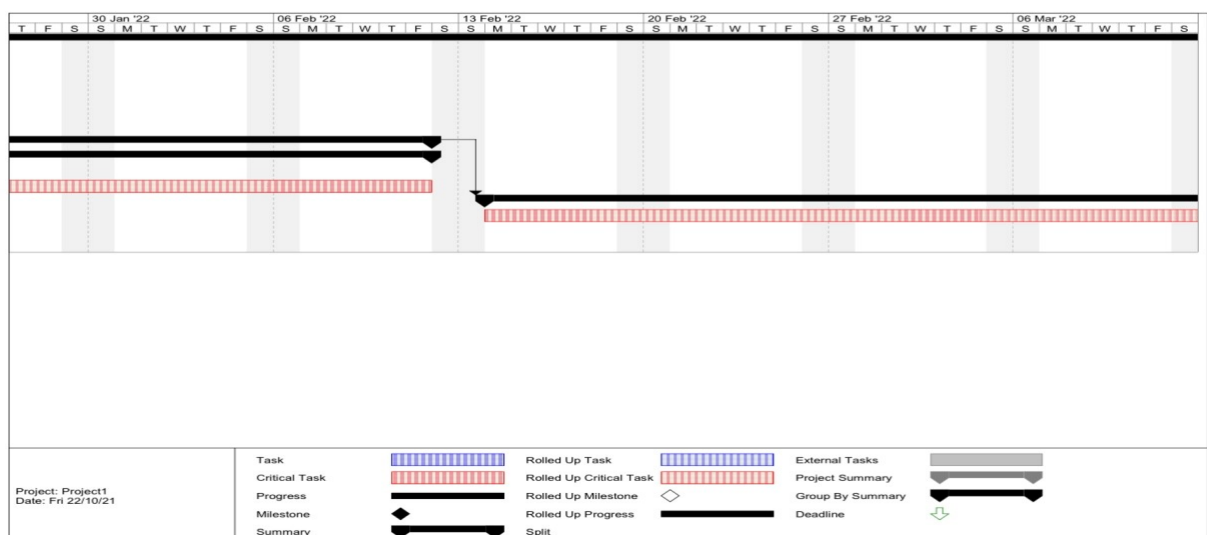
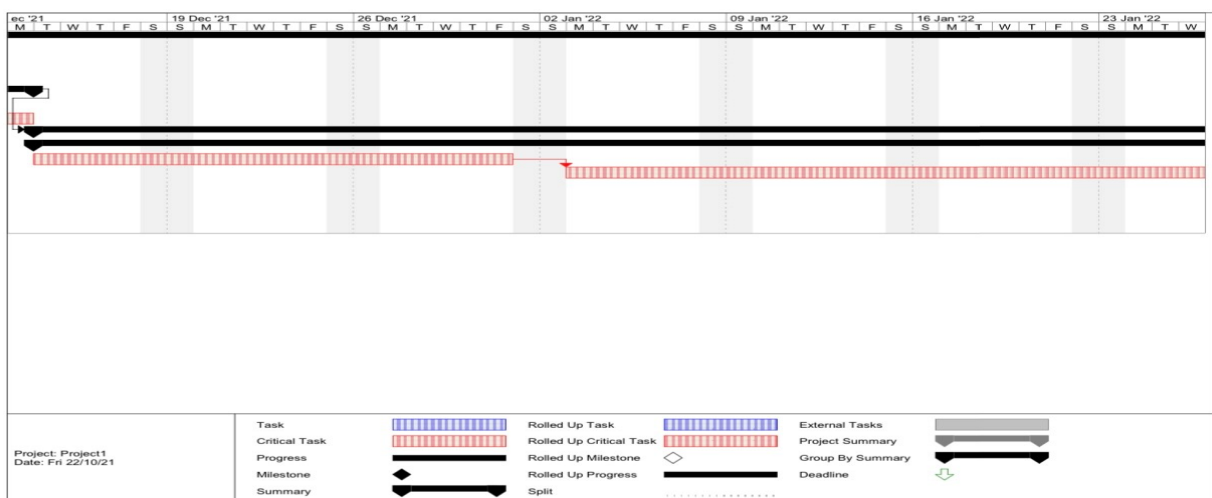
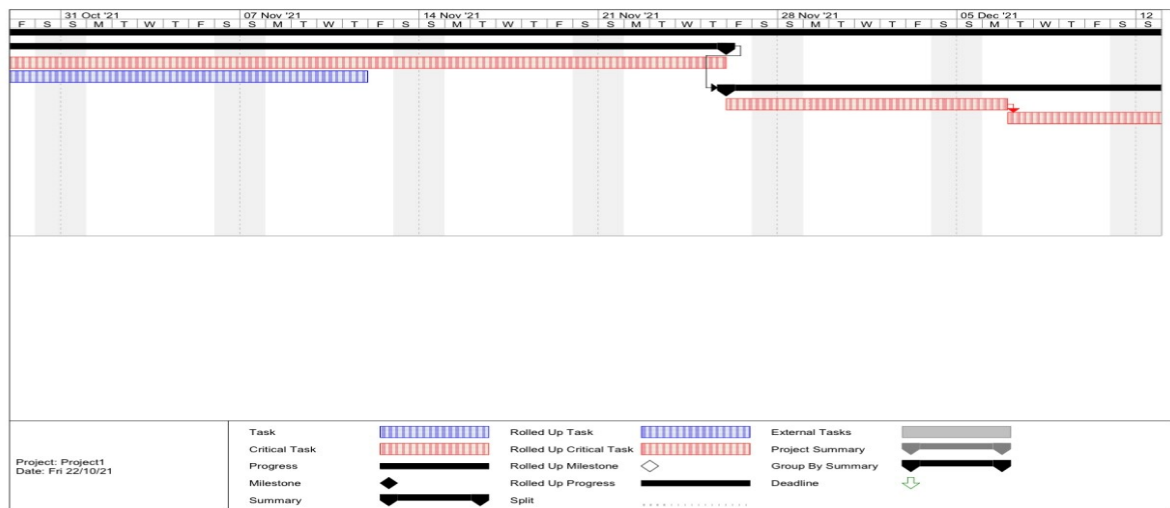


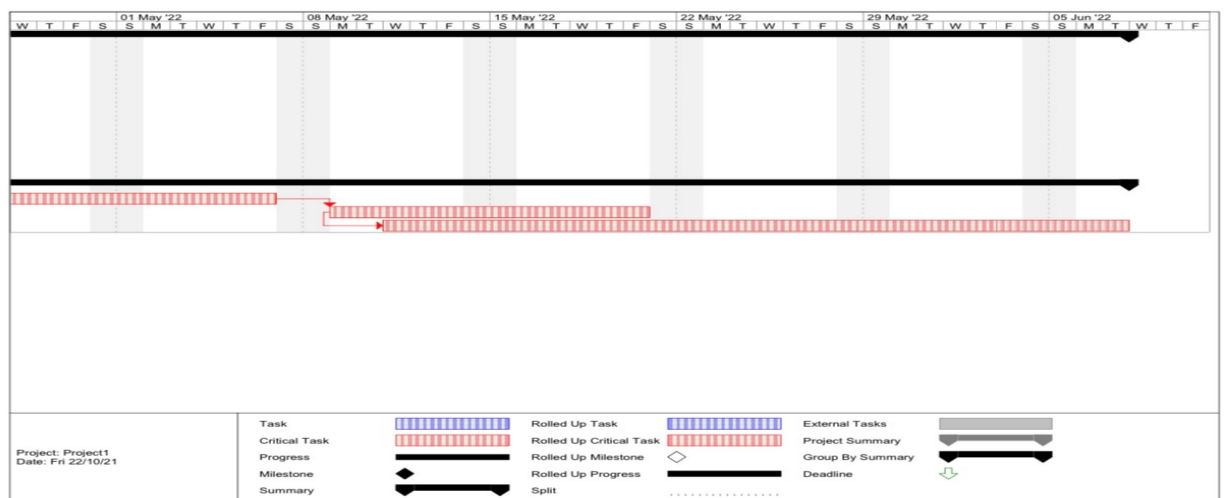
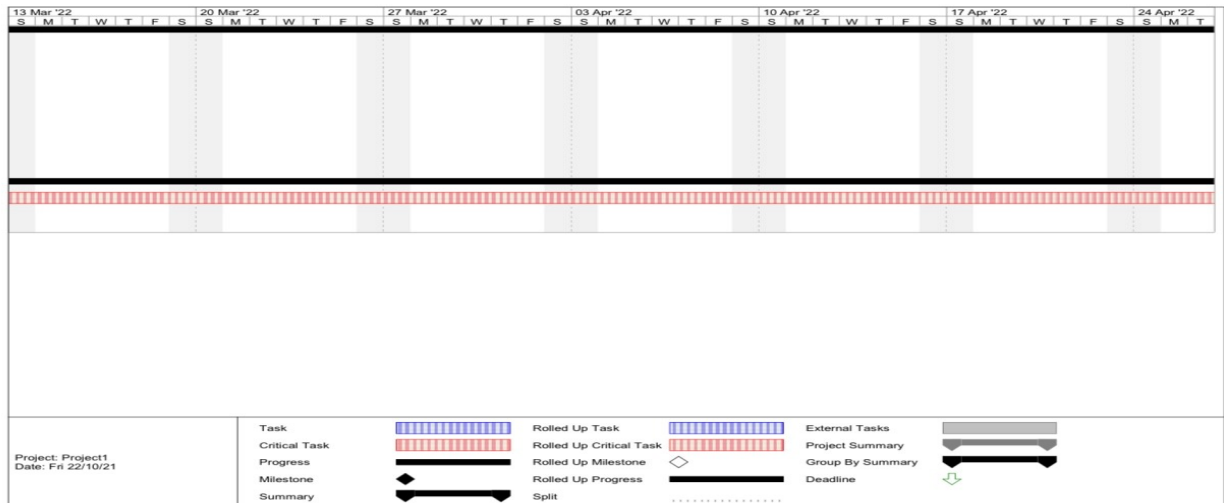
## Crashingتحليل

هو أسلوب لضغط الجدول الزمني الذي يستلزم تحديد نهج ينتج عنه أكبر انخفاض في مدة المشروع مع تكبد أقل تكلفة ومخاطر إضافية ودون تغيير النطاق يعمل Crashing على ضغط جدول المشروع عن طريق إضافة المزيد من الموارد إلى المشروع أو العمل الإضافي في أنشطة المسار الحرج. عبارة "أنشطة المسار الحرج" مهمة هنا والموارد الإضافية المطبقة على أنشطة المسار غير الحرجة لن ينتج عنها جدول مضغوط.

وهي تقنية شائعة كما هو موضح في الشكل أعلاه، لاحظنا في المسار الحرج أن مرحلة تجهيز المعدات الطبية ستستغرق وقتاً طويلاً. حيث كان من المفترض أن تستغرق هذه المهمة 60 يوماً بسبب وقت إجراءات استيراد المعدات من الخارج بالطريقة التقليدية، مقارنة بالعروض المتاحة في السوق، وطلب العروض، ثم اختيار الأفضل منها من حيث الجودة والتكلفة، لذلك تم إعادة جدولتها وتقليص المهمة لإنهائها في 30 يوم بتاريخ 22/5 بدلاً من إنهائها في 60 يوم بتاريخ 22/7 بتقنية التعطّل وذلك بشراء المعدات الطبية من الشراء المباشر. بعد القيام بذلك، يتعين علينا إضافة تكلفة تلك المعدات الطبية إلى التكلفة المالية (حوالي 5%) من التكلفة الإجمالية للمشروع لضغط جدول المشروع الذي يعيد معالجة مهام المشروع بحيث يتم إكمال مهام معينة بشكل متوازٍ، وليس بالتتابع. لا يمكن إجراء التتبع السريع للمشروع إلا في حالة عدم وجود تبعيات بين المهام المطروحة. يضغط التتبع السريع على الجدول الزمني عن طريق تنفيذ الإجراءات التي يتم إكمالها عادةً بالتسلسل في وقت واحد في مشروعنا، نستخدم هذه التقنيات لتقصير عمليتنا مع الحفاظ على نطاق المشروع.







## Fast Tracking تحليل

كما هو موضح في الشكل أعلاه، بالنظر إلى الجدول الزمني، فقد استوعبنا أن هناك مهمتين على المسار الحرج، ولتجنب التأخيرات غير المرغوب فيها في المشروع، قررنا القيام بتقنية التتبع السريع في إنهاء التراخيص والموافقات وجعل ذلك اثنين تعمل المهام بالتوازي عن طريق تحويلها من البداية - البداية إلى البداية - لتسريع المشروع وإبقائه على المسار الصحيح. فبدلاً من إنهاء هذه المرحلة في 22/7 فإنها ستنتهي في يوم 2/6

الإجراءات التي اتخذناها لتسريع الجدول الزمني هي إعادة النظر في الموظفين في فريق الإدارة للعثور على الأفضل لهذه المهمة. واحد منهم من ذوي الخبرة في الإجراءات الحكومية. وقد تم تأهيله لإنهاء التراخيص والموافقات لضمان عدم حدوث تأخير ضمنت الإدارة الصحيحة فيما يتعلق بهاذين الإجراءين تدفق مهام المشروع وفقاً للجدول الزمني والأهداف.

## 5.2.1 تطوير قواعد لعملية التفاوض

التفاوض هو عملية تتطوي على الأنشطة اللازمة لحل أنواع مختلفة من النزاعات من خلال إجراء مشاورات بين الأطراف المعنية للتوصل إلى توافق في الآراء. يمكن أن تحدث المفاوضات في أي وقت خلال دورة حياة إدارة المشروع ويمكن أن تكون إما رسمية أو غير رسمية. تتضمن المفاوضات الرسمية قضايا تتعلق بالاتفاق مع العقود بينما تتضمن مفاوضات المعلومات مناقشات لحل النزاع بين أعضاء الفريق.

يحتاج مدير المشروع الجيد إلى مهارات تفاوض ممتازة. يتم استخدام هذه المهارة في مجالات الإدارة، والتي تشمل إدارة العقود، وإدارة الصراع، وإدارة أصحاب المصلحة، وإدارة المتطلبات..

في إدارة المشروع، يتم تصنيف عملية التفاوض إلى مراحل وتشمل هذه التخطيط، والمناقشة، والاقتراح، والمراجعة. يشير التخطيط إلى إعداد جميع المعلومات ذات الصلة اللازمة للمناقشة. تشير المراحل الثانية إلى تهيئة المشهد للمناقشة. في هذا المشهد، يتم استكشاف القضايا الرئيسية ومناقشتها. تشير مرحلة الاقتراح إلى إنشاء الاقتراح كوسيلة لحل المشكلة المطروحة. وقد يشمل ذلك أيضًا المساومة على الفاضلات قبل التوصل إلى اتفاق ونشر المعلومات في جميع أنحاء المنظمة.

## 5.2.2 اثنين من السيناريوهات القابلة للتطبيق للتفاوض

تقريبًا كل مشروع يتخذه فريق المشروع يتطلب بعض المفاوضات.

من الناحية المثالية، يمكن التوصل إلى القرارات بسهولة مع الجميع بالاتفاق على ما هو أفضل للمشروع وجميع المعنيين، ولكن في بعض الأحيان قد يحاول أحد الطرفين التفوق على الآخر. في هذه الحالات، من المفيد الحصول على فهم كامل لعمليات التفاوض.

في مشروع قهوة البروتين، تشمل القضايا النموذجية التي يجب التفاوض بشأنها أثناء سير المشروع ما يلي:

### 1. شراء المعدات اللازمة لتصنيع القهوة من قبل مدير المشتريات

يحاول مدير المشتريات التفاوض مع المورد بشأن إدراج الصيانة الوقائية الدورية في العقد بين طرفين. سيتم إدراج المخصص الإضافي المذكور، ولكن بنفس السعر الحالي. يجب مراعاة الإرشادات التالية عند التفاوض. وجود تطلعات عالية سيؤدي إلى مفاوضات أكثر نجاحًا. من الضروري وضع خطة مسبقًا لتحسين الأداء أثناء التفاوض. كن حذرًا واكشف فقط عن المعلومات الضرورية في ذلك الوقت. يواجه العملاء أو العملاء تحديات يمكن معالجتها من خلال نتائج مشروعك.

اطرح أسئلة استقصائية حول ما يفعلونه واستمع إلى الإجابات. يجب توصيل المعلومات بوضوح من خلال وسائل وأدوات واضحة. إذا كانت هناك توضيحات، فلا تتردد في السؤال. الاستماع بعناية إلى ما يقوله الشخص الآخر سيجعل التفاوض أسهل.

راجع سجل علاقة الشركة التي تتعامل معها، خاصة إذا ظهرت مشكلات دعم وما إذا كانت قد تمت معالجتها بشكل كافٍ أم لا، حيث يجب أن تخضع هذه الأجهزة للصيانة الوقائية الدورية. ويجب أيضًا مراعاة القدرة على استعادة الجهاز أو إصلاحه أو استبداله على الفور. بصفتك مفاوضًا، يجب عليك أيضًا الحصول على إطار عمل منهجي لتحليل عملية التفاوض وفهمها. يجب أن يكون هناك وعي متزايد بنقاط القوة والضعف من جانب المفاوض حتى يتمكن من الاستفادة منها أو تحسينها.

الترم بالخطة واستمر في التركيز طوال العملية برمتها

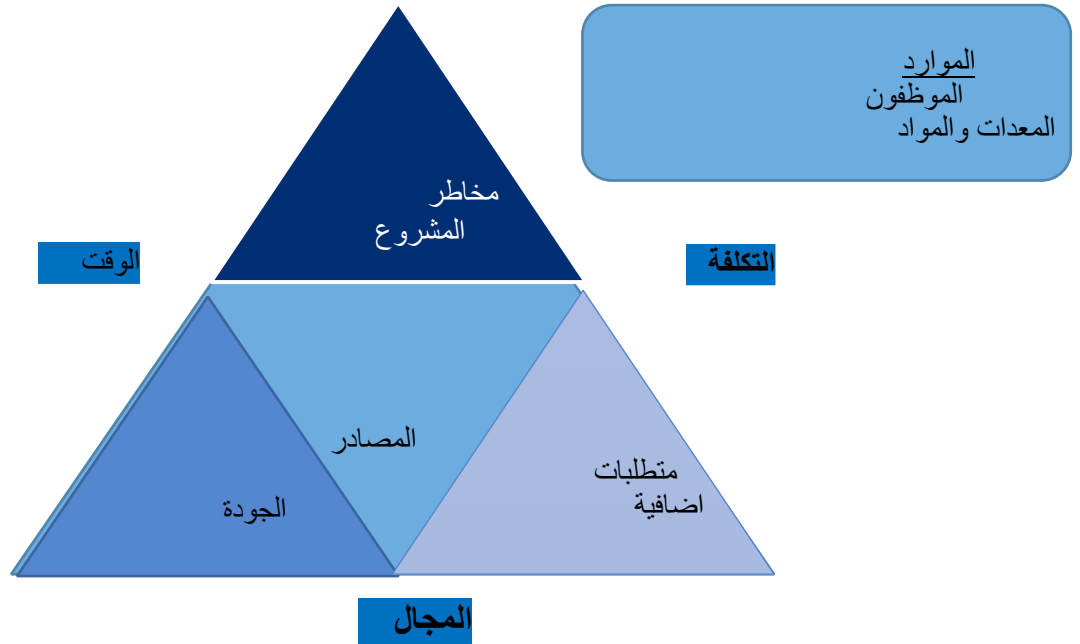
ونتيجة لذلك، تمكنت عملية الشراء من إقفال صفقة الأجهزة الطبية بنفس السعر وبنفس الأحكام الإضافية

## 2.التفاوض عقد إداره النفایات لمدير العمليات

يحاول مدير العمليات التفاوض مع اثنين من المقاولين من الباطن لعقد إدارة النفایات. أحدهما يقدم منتجات وخدمات عالية الجودة، ولكن بسعر أعلى بينما تقدم الشركة الثانية سعرًا أقل للمنتجات والخدمات منخفضة الجودة. من المستحسن عدم الكشف عن موقفك الأولي. اطرح أسئلة لمعرفة المزيد عن موقف الطرف الآخر وناقش شروط وأحكام العقد. التفاوض الفعال ينطوي على فهم احتياجات الطرف الآخر وعدم التركيز على احتياجاتك الخاصة. يعني أيضًا اتخاذ القرارات من الحقائق وليس فقط من مجرد المشاعر. كن مخلصا. يجب مراعاة التواصل اللفظي وغير اللفظي في هذه العملية لإثبات مصداقيتك كمفاوض. يجب أن تعكس كلماتك أفعالك. فكر في التنازلات قبل تقديمها وقدم تنازلات عندما يقدمها الجانب الآخر أيضًا. لا تستسلم لأساليب التخويف وإلا سيستمر الضرب حتى تتحسن الروح المعنوية. تحقق لمعرفة ما إذا كان هناك دليل وراء أي افتراضات يتم إجراؤها. والأهم من ذلك، استخدام القوة بشكل مقتصد أو قد يتبعها الانتقام. التفاوض يعني تعلم كيفية إنشاء وتعظيم الموارد على سبيل المثال يفضل مدير العمليات الشركة "أ" بجودة أفضل من الشركة "ب" بسعر أقل، ولكن جودة المنتج أقل جودة، ومن العملي اكتساب تقنيات حل المشكلات، والحصول على أفضل سيناريو ممكن للمشروع أثناء بناء العلاقات مع الأشخاص الآخرين. خذ وقتك، واعلم ان التسويات السريعة ليست دائمًا الأفضل، وتعرف على الجدول الزمني أو الموعد النهائي، سواء للشراء ثم تنفيذه. الحفاظ على الهدوء بالرغم من الضغط يعتبر نقطة إيجابية أيضًا. إن مبدأ العدالة والسعي وراء المنفعة المتبادلة والحفاظ على علاقة ناجحة هي مفاتيح النتيجة المرجوة. في التفاوض الناجح باحتياجات جميع المشاركين، ولكن عندما تنتهي المفاوضات بشكل سيئ، اعرف متى تتسحب وقل، "لا توجد صفقة. نتيجة لذلك، تمكنت عملية الشراء من إقفال اتفاقية العقد المبرمة مع الشركة "أ"، وهي منتجات وخدمات متفوقة بسعر مخفض أعلى قليلاً من العرض الأصلي المقدم من الشركة "ب" ("

## 6.1.1 تصميم المشروع

القيد الثلاثي



كلما زاد الطلب على الجودة والميزات الإضافية (النطاق) ولكن انخفاض تخصيص الميزانية (التكلفة) سيؤدي إلى مدة أطول لإنهاء المشروع أو أبطأ (الوقت)

كلما كان نطاق الطلب أكبر ولكن مع تخصيص ميزانية أقل (التكلفة) سيؤدي إلى جودة منخفضة.

النطاق يشير إلى المحتوى. كلما زاد المحتوى الذي يتعين علينا تقديمه ، كلما تطلب الأمر المزيد من الجهد والوقت

سيؤدي الوقت الأسرع والطلب الكبير على الجودة والميزات الإضافية (النطاق) إلى ارتفاع التكلفة (النفقات).

إذا كان هناك ما يبرر ذلك ، يمكن لمدير المشروع إطالة الجدول الزمني لاستيعاب تغيير النطاق.

الوقت  
الجدول الزمني ومدة المهمة والدرجة  
الطريقة

المجال  
حجم المشروع والأهداف والمتطلبات

التكلفة  
المال والطوارئ والربح

يمكن في كثير من الأحيان موازنة جميع الأشياء الأربعة (النطاق والجودة والوقت والتكلفة) ومقايضتها مع بعضها البعض في محاولة للعثور على أفضل حل شامل ، ولكن يجب أن يتم ذلك في تعاون شفاف مع العميل أو الراعي.

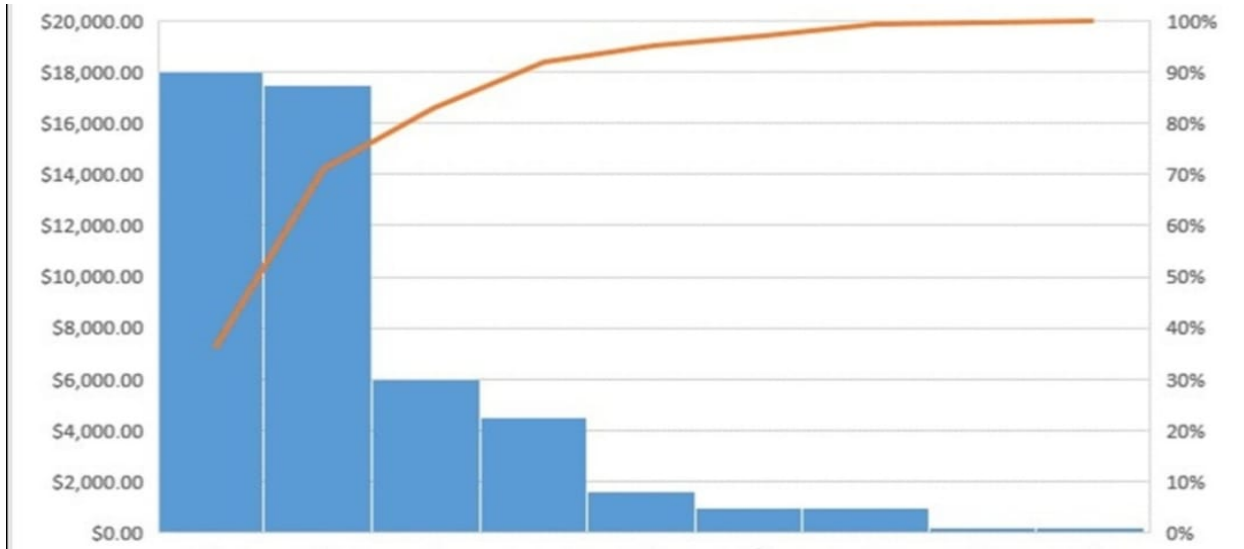
| المهمة الاسم / المجال                | الوقت  | تكلفي الخطه |
|--------------------------------------|--------|-------------|
| التراخيص                             | اكتوبر | 6,000.00    |
| إعلان التوظيف                        | اكتوبر | 200.00      |
| تحديد التوظيف المعايير               | اكتوبر | 200.00      |
| توظيف المضيفين                       | نوفمبر | 17,500.00   |
| تجهيز رخصة عمل للعاملين بالمقهى      | نوفمبر | 4,500.00    |
| فريق التدريب                         | ديسمبر | 1,000.00    |
| تجهيز المقر وشراء اجهزة صناعة القهوة | يناير  | 18,000.00   |
| تجهيز المكان ككل                     | مارس   | 1,000.00    |

## 6.1.2 الشكل تكلفة المشروع

تشير التكلفة عادةً إلى النفقات مثل تكاليف الأجهزة أو المشاريع الطويلة مثل تكاليف الأشخاص والموارد الأخرى.

يبدأ المشروع في وضع التصور في 15 أكتوبر 2021 متبوعًا بمعالجة رخصة البناء ورخصة التشغيل التي يتم الحصول عليها من مختلف المؤسسات الحكومية. بعد أيام قليلة، يتم إعلان التوظيف من خلال وسائل الإعلام المطبوعة ووسائل التواصل الاجتماعي وفي نفس اليوم، تم وضع معايير التوظيف. بعد ذلك، تم تعيين الأطباء (والموظفين الطبيين الآخرين) وبعد ذلك تم إعداد ترخيص العاملين في المقهى. سيتم التدريب والتوجيه في الأسبوع الثالث من شهر ديسمبر. بعد أقل من أسبوعين، سيتم شراء معدات تصنيع القهوة بالبروتين. بعد شهرين، سيتم تحديد أماكن جلوس العملاء وسيتم تحديد موقع المرافق بعد شهر. من المتوقع أن ينتهي المشروع في 24 مايو 2022. تتعقب المخططات التالية جميع المهام والأجزاء المختلفة لمشروع protein coffee لتعرف دائمًا ما هو قيد التقدم، وما الذي لا يزال يتعين القيام به، وما لم يتم القيام به حتى الآن. كما أنه يحدد متى يجب البدء أو الاكتمال.

## خطة تكلفة مشروع protein coffee



يوضح الرسم البياني أعلاه أن أكثر من 70% من تكلفة المشروع بأكمله مخصصة للنفقات الرئيسية: شراء معدات تصنيع القهوة بالإضافة إلى دفع حساب مرتبات العاملين وذلك عن طريق اتباع القيود الثلاثية، سيكون من العملي بدء شراء معدات تصنيع protein coffee والعمل على اعداد رواتب الموظفين والعاملين بالمقهى وسيسمح هذا بمدة مرنة لإجراءات التفاوض، ومراجعة أوراق اعتماد موظفي protein coffee بالإضافة إلى جودة وميزات ومواصفات الأجهزة اللازمة لصناعة protein coffee. تخصيص التكلفة، وتاريخ البدء والانتهاء المخططين، والنسبة المئوية للتكلفة المكتملة والمخططة، يعرض هذا الأشخاص المختلفين المسؤولين عن المهام إلى التبعيات بين المهام المختلفة إلى الوقت الذي يستغرقه المشروع مقارنة بالوقت الذي توقعته للانتهاء. يساعد ذلك في تتبع النطاق والوقت والتكلفة المرتبطة بالمشروع.

### قائمة المهام (النطاق)

يقول القيد الثلاثي، وهو إطار لقياس نجاح المشروع وتقييم الطلبات المتنافسة، أن التكلفة هي دالة على النطاق والوقت أو أن التكلفة والوقت والنطاق مرتبطان بحيث إذا تغير أحدهما، فيجب أيضًا تغيير الآخر بطريقة محددة ويمكن التنبؤ بها. النطاق يشير إلى المحتوى. يمكننا أن نفهم بسهولة أنه كلما زاد المحتوى الذي يتعين علينا تقديمه، كلما تطلب الأمر المزيد من الجهد والوقت.

تسلط القيود الثلاثية الضوء على أهمية تحديد المشروع واختياره. كما يشدد على أهمية تحديد وقياس ومراجعة فائدة المشروع في جميع أنحاء. يتطلب القيد الثلاثي منا تحديد فوائد المشروع والتحقق منها عند اكتمال المشروع. يسمح لمديري المشاريع بإشراك الإدارة والمستخدمين بشكل كامل في العملية وتقديم فوائد أكبر للمؤسسة.

على سبيل المثال، إذا قمنا بتقليل وقت الدورة في عملية التسليم الأساسية الخاصة بنا، فسنخفض تكلفة جدول المشروع، مما سيزيد من القيمة. قد يقلل أيضًا من تكلفة تسليم المشروع.

بصفتك مدير المشروع، تحتاج إلى تحديد وإبلاغ الطرق الممكنة لتقليل تأثير زيادة النطاق. على سبيل المثال، قد تكون قادرًا على استيعاب بعض أو كل التكاليف الإضافية عن طريق تقليل مستوى الجودة في بعض النطاق المقدم. يتطلب فهم القدرة وقياسها مهارات وتقنيات ومنهجيات إدارة العمليات ويحمل أكبر إمكانية لتحسين القيمة المقدمة من خلال المشاريع.

## عوامل نجاح المشروع:

نحن نعتبر أن المشروع هو النجاح إذا تم تحقيق أهداف المشروع SMART من خلال المحدد.

- بيان الموقع.
  - الوقت: الالتزام بالوقت المجدول، لأوقات البدء والانهاء لأنشطة المشروع المجدولة خلال دورة حياة المشروع.
  - التكلفة المخططة.
  - جودة الإنجازات.
  - أيضا نجاح المشروع الذي يقاس من خلال تحقيق هدف مجموعة مؤشرات الأداء الرئيسية.
- عندما يتم تشغيل عناصر المشروع من قبل مديري مشروع مسؤولين وخاضعين للمساءلة وفريق مشروع ماهر وذو كفاءة، فإن ذلك سيزيد من فرص الحصول على النتائج المرجوة.
- يطالب أصحاب المصلحة بتلبية النهج المنظم من خلال تحقيق نطاق المشروع. - سيؤدي تقليل عدم اليقين في المشروع إلى احتمالية كبيرة لتحقيق نطاق المشروع.
- علاوة على ذلك، هناك عوامل خارجية وداخلية.

## عوامل النجاح الخارجية:

1. المنافسون.
2. العوامل البيئية. السكان.
3. "القدرة الشرائية / القوة الشرائية.
4. عوامل النجاح الداخلية:
5. لضمان التوافر بنسبة 100٪ وإمكانية الوصول إلى رعاية وخدمات عالية الجودة وبرامج القهوة الصحية التي يقدمها مشروع protein coffee
6. لتحليل كل من هامش الربح الإجمالي وصافي الربح لفهم مدى ربحية protein coffee في تحقيق المزيد من العائدات.
7. لتحسين منتج protein coffee الذي يتناوله بمعدل 100 عميل كتلة فهرس (BMI) للوصول إلى المستوى المناسب.
8. لتحسين نمط حياة العملاء الذين يقبلون على تناول protein coffee
9. للحصول على مستوى عالٍ من الرضا عن نمط الحياة عملاء protein coffee.
10. لتقليل نسبة الآثار السلبية التي تنتج عن تناول القهوة العادية.

### 6.1.3 الجدول هيكل تقسيم العمل

| شفرة هيكل تقسيم العمل | اسم هيكل تقسيم العمل                          | WBS Level | القاموس / الوصف                                                                                                 | المسؤولية الشخصية                | الحدث الهام    | التكلفة        | الإنجازات               | الحالة       |
|-----------------------|-----------------------------------------------|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|----------------|----------------|-------------------------|--------------|
|                       |                                               |           |                                                                                                                 | تاريخ البدء                      | تاريخ النهاية  |                |                         |              |
| 1.1.1                 | تحضير الاشياء الهامة المستندات للموافقة عليها | 2         | تجهيز كافة المستندات اللازمة الحصول على تصريح من منظمي القطاع التجاري، والحصول على الموافقات استعدادًا للافتتاح | الراعي الرسمي                    | Fri 15-09-2022 | Thu 25-11-2021 | وثيقة معتمدة            | اكتمل        |
| 1.4.2                 | تجهيز غرف العملاء والزبائن في المقهى          | 3         | تحديد غرف الجلسات في المقهى وتجهيزها                                                                            | الادارة الفنية للمقهى            | Thu 12-08-2022 | Mon 25-04-2022 | جلسات الزبائن في المقهى | تحت المعالجة |
| 1.4.3                 | تحديد موقع القسم الفني في المقهى              | 3         | تحديد مواقع اماكن تصنيع القهوة واماكن تقديمها                                                                   | الادارة الفنية للمقهى            | Wed 27-04-2022 | Tue 24-05-2022 | القسم الفني             | تحت المعالجة |
| 1.1.2                 | موافقة هيئة المقاييس والمعايير                | 3         | اعداد المؤهلات اللازمة وشهادات الخبرة للعاملين في المقهى                                                        | الادارة الفنية للمقهى            | Fri 15-04-2022 | Tur 11-11-2021 | موافقة هيئة المقاييس    | مكتمل        |
| 1.4.1                 | توفير اجهزة صناعة القهوة                      | 3         | التجهيزات الفنية لصناعة القهوة وطلبات مرتادي المقهى                                                             | الأمداد الفنية والمشتريات للمقهى | Mon 17-01-2022 | Fri 08-04-2022 | التجهيزات الفنية للموقع | تحت المعالجة |
| 1.2.1                 | التدريب                                       | 3         | تدريب العاملين في المقهى على مهارات الاتصال ومهارات صنع القهوة ومعارف ادراك الوقت للموردين                      | الادارة الفنية للمقهى الموردين   | Fri 26-01-2022 | Thu 02-12-2021 | قسم التدريب             | مكتمل        |

|         |                                       |   |                                                                                            |                          |                    |                    |       |                                            |              |
|---------|---------------------------------------|---|--------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------|--------------------|-------|--------------------------------------------|--------------|
| 1.2.2   | الشغل<br>الجدول الزمنية<br>وعند الطلب | 3 | وضع جدول اعمال<br>للعمل في المقهى                                                          | الادارة الفنية<br>للمقهى | Fri-26-<br>112021  | Tue 30-<br>11-2021 | 4500  | الجدولة                                    | مكتمل        |
| 1.3.1.2 | معايير تجهيز<br>العاملين              | 4 | التحقق من تنفيذ جميع<br>المعايير التي تم وضعها<br>للمقهى                                   | ادارة الجودة             | Fri- 03-<br>122021 | Wed 22-<br>12-2021 | 200   | معايير تقييم<br>الموظفين<br>والتشريعات     | تحت المعالجة |
| 1.3.1.1 | اعلانات التوظيف                       | 4 | نشر اعلانات العمل في<br>القمهى على مواقع<br>التواصل الاجتماعي                              | العلاقات العامة          | Mon 06-<br>12-2021 | Fri 14-<br>01-2022 | 200   | الفرص<br>الوظيفية                          | تحت المعالجة |
| 1.3.1   | المقابلات<br>والموافقات               | 3 | إجراء مقابلات مع<br>المتقدمين<br>حسب الوظيفة<br>الفئات والاختيار حسب<br>المعايير المقبولة. | قسم الموارد<br>البشرية   | Fri 03-<br>122021  | Fri 14-<br>01-2022 | 17500 | الموافقة<br>وقبول<br>الموظفين<br>في المقهى | تحت المعالجة |

## 6.2.1 المتطلبات والأهداف

### الجدول مصفوفة إمكانية التتبع

| مصفوفة تتبع المتطلبات                                    |                                                                      |                                                             |                                     |                         |                      |                                                                                                                          |                   |                       |
|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------------------|
| هوية ورقم المشروع                                        |                                                                      |                                                             | Protein Café-2022-9                 |                         | مدير المشروع:        |                                                                                                                          | مدير التشغيل      |                       |
| عنوان المشروع:                                           |                                                                      |                                                             | Protein Café                        |                         | صاحب المشروع:        |                                                                                                                          | جلس الادارة       |                       |
|                                                          |                                                                      |                                                             |                                     |                         |                      |                                                                                                                          |                   |                       |
| تتبع العلاقة                                             |                                                                      |                                                             |                                     |                         | المعلومات والمتطلبات |                                                                                                                          |                   |                       |
| التحقق من المصادقة                                       | التحقق من المصادقة                                                   | الإنجازات                                                   | اهداف العمل                         | الموارد                 | التميز               | المتطلبات                                                                                                                | الفئة             | بطاقة تعريف           |
| معدلات الشكوى                                            | تحقيق هدف العمل في غضون عام واحد من بدء التشغيل.                     | السياسات وإجراءات المبادئ التوجيهية وقوالب و وحدة التحليلات | زيادة الوعي بمعدل 75%               | مدير البيانات           | مرتفعة               | قدرة طاقم الموارد البشرية على الوصول إلى بيانات المركز إدارة ليكون على علم بالسياسات الحالية والإجراءات وطرق حل المشكلات | إلزامي            | Protein Café-2022-001 |
| امتحانات الحضور والكفاءات                                | تحقيق هدف التعليم التدريبي                                           | توزيعات، كشف حضور، محاضرات، مكان                            | زيادة وعي العاملين بالتدريب 80%     | موقع المشروع            | متوسطة               | القدرة على الوصول لموظفي المركز مركز التدريب والتعليم لتحسين الكفاءة والمهارات                                           | ينبغي ان يكون     | Protein Café-2022-02  |
| معدل الموافقة على العناصر المطلوبة والمدة التي كان عليها | تحقيق هدف الكفاءة، زيادة شراء تجهيزات القهوة معدات واللوازم المختلفة | طلب الشراء مع الأسباب والتكلفة والجدول الزمني               | زيادة الوعي منذ بدء تنفيذ بمعدل 70% | الإجراءات وموقع الادارة | متوسط                | القدرة على الإدارة لرؤية ومراجعة واعتماد المواد المطلوبة مؤخرًا عبر الإنترنت ليتم شراؤها                                 | من الافضل ان يكون | Protein Café-2022-04  |

|                            |                  |                                                                                                                                   |       |                                                    |                                                        |                                                  |                                      |                                        |
|----------------------------|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------------|
|                            |                  |                                                                                                                                   |       |                                                    |                                                        |                                                  |                                      | العنصر<br>تم شراؤها<br>وتسليمها        |
| Protein<br>Café-<br>2022-5 | ينبغي ان<br>يكون | معدلات التردد لي المقهى                                                                                                           | مرتفع | مكتب<br>رئيس<br>العاملين                           | زيادة معدلات<br>العملاء الذين<br>يترددوا على<br>المقهى | عدد العملاء /<br>العملاء الجدد                   | تحسن النمط<br>العام للحياة<br>لعملاء | تحسين<br>العادات<br>في تناول<br>القهوة |
| Protein<br>Café-<br>2022-6 | الزامي           | القدرة على تحليل هامش<br>الربح الإجمالي وصافي<br>الربح لفهم مدى ربحية<br>للمقهى في تحقيق المزيد<br>من العوائد في غضون<br>عام واحد | مرتفع | قسم الادارة                                        | زيادة العملاء<br>بنسبة 80%                             | ارتفاع معدلات<br>النمو العام<br>للمقهى           | تحقيق الاهداف<br>المالية             | التقارير<br>المالية                    |
| Protein<br>Café-<br>2022-7 | ينبغي ان<br>يكون | القدرة على تحديد<br>الوصول و<br>التوفر لعملاء المشروع<br>مركز<br>(تعيينات<br>جدول،<br>استقبال)                                    | متوسط | الفواتير<br>الاستقبال و<br>القبول، مركز<br>الاتصال | عدد مرات<br>تردد العملاء<br>على المقهى                 | المواعيد كثافة<br>تردد العملاء<br>وازدحام المكان | تحقيق الاهداف<br>بكفاءة              | الشكاوي،<br>مدة<br>الانتظار<br>والرضى  |

## 6.2.2 الأساليب المستخدمة في جمع المتطلبات

عندما يتعلق الأمر بأي نوع من المشاريع، تؤدي مجموعة المتطلبات دورًا رئيسيًا. إنه ليس مهمًا فقط للمشروع، ولكنه مهم أيضًا لوظيفة إدارة المشروع. جمع متطلبات المشروع هو جزء مهم. في الواقع، تساعد عملية جمع المتطلبات على تحديد نطاق المشروع من خلال إدارة النطاق.

لنحدد أولاً المتطلبات في المشروع. المطلب هو توقع أصحاب المصلحة في المشروع فيما يتعلق بنتائج المشروع. وفقًا للتعريف الذي قدمه معهد إدارة المشاريع، "تجميع المتطلبات هي عملية تحديد وتوثيق وإدارة احتياجات ومتطلبات أصحاب المصلحة لتحقيق أهداف المشروع."

لذلك، فإن الخطوة الأولى في عملية جمع المتطلبات هي تحديد احتياجات أصحاب المصلحة. ثانيًا، قم بتوثيق هذه الاحتياجات والمتطلبات ثم إدارتها أثناء المشروع لتحقيق أهداف المشروع. تشكل هذه العملية الأساس لتحديد نطاق المشروع وتسهم في نجاح أو فشل المشروع. وفقًا لمعهد إدارة المشاريع PMI، يمكن إرجاع حوالي 70٪ من أخطاء المشروع إلى تسجيل المتطلبات. كما أن هذا الخطأ يتراوح بين 50٪ و 70٪ حسب الصناعة ونوع المشروع. مما يعني أن أعدادًا أكبر من المشاريع الفاشلة فشلت بسبب ضعف أو عدم كفاية متطلبات التحصيل.

تختلف احتياجات ومتطلبات أصحاب المصلحة في المشروع بشكل متكرر. لذلك، تقع على عاتق مدير المشروع مسؤولية التأكد من شغل جميع المتطلبات. يحتاج مديرو المشاريع إلى أن يكونوا رشيقين للغاية عند جمع متطلبات المشروع. للقيام بذلك، يجب على مديري المشروع استخدام الأدوات المناسبة لجمع المتطلبات طوال دورة حياة المشروع ويجب أن يكونوا حذرين عند اختيار الأدوات المطلوبة لضمان عدم التغاضي عن متطلبات نتائج المشروع لأنه في النهاية هو المسؤول عن نجاح المشروع.

هناك عدة طرق في جمع المتطلبات. وفقًا للإصدار السادس من PMBOK يحدد التقنيات التالية بموجب القسم 5.2 جمع المتطلبات:

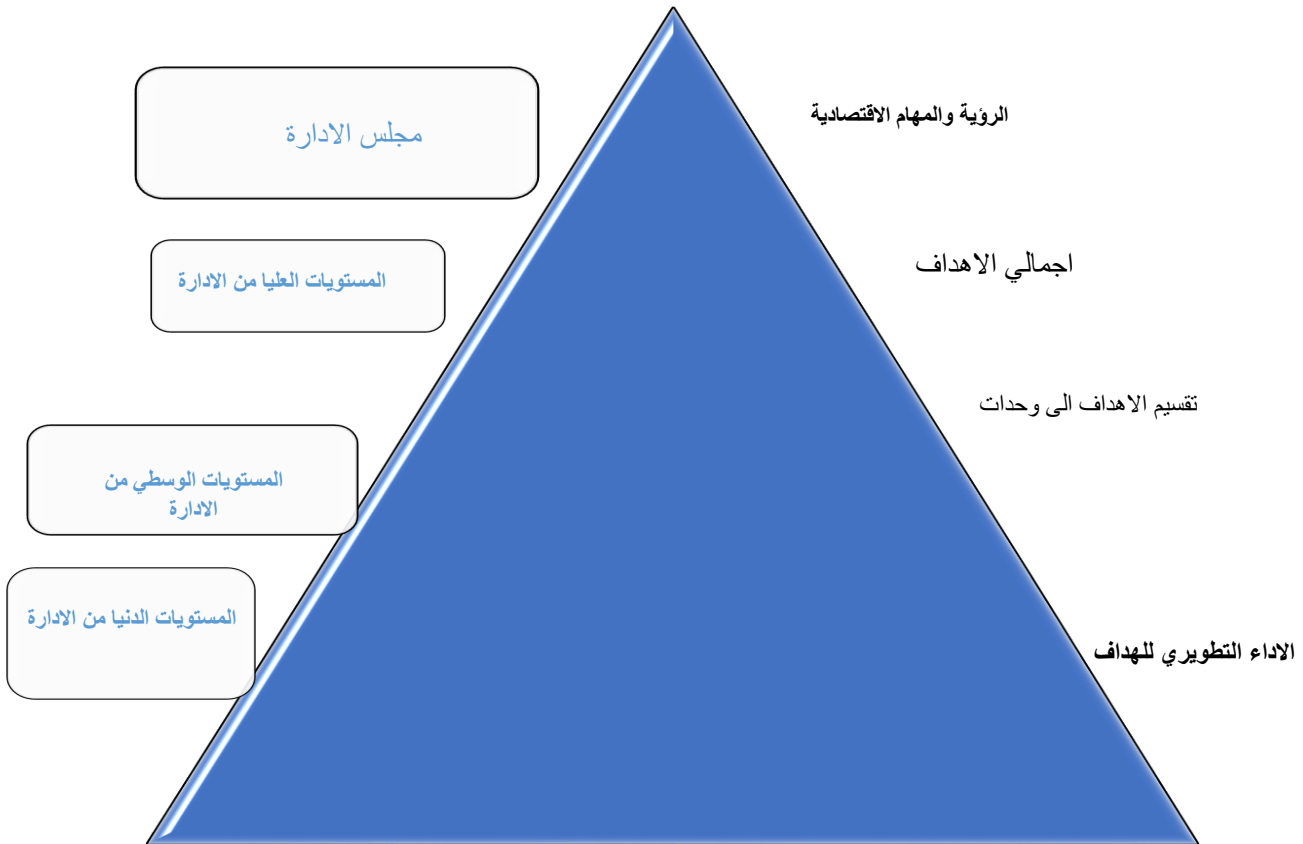
1. حكم خبير
2. جمع البيانات
3. تحليل البيانات
4. صنع القرار
5. تمثيل البيانات
6. المهارات الشخصية والفريق
7. مخطط السياق
8. النماذج

في مشروعنا، نستخدم ثلاث طرق من الطرق المذكورة أعلاه للتجميع:  
العصف الذهني هو طريقة قررنا استخدامها لجمع الأفكار في مجموعة. غالبًا ما يتم استخدامه في المرحلة المبكرة من المشروع، عندما لا تكون قدرات المشروع مفهومة أو محددة بوضوح. يوفر طريقة سريعة لتسخير إبداع عدد محدود من الأشخاص لعدد كبير من الأفكار. تشجع بيئة العصف الذهني انفجارًا غير محدود وغير متحيز للأفكار والمفاهيم، والسياسات، والقرارات، والاستراتيجيات. أثناء العصف الذهني، كل مساهمة مهمة، ومفتاح الجلسة الناجحة هو مشاركة أكبر عدد ممكن من الأفكار دون الحكم عليها.

أيضًا، نطبق طريقة أخرى هي نوع من تقنية اتخاذ القرار تسمى المعايير المتعددة تحليل القرار. صنع القرار متعدد المعايير (MCDM)، المعروف أيضًا باسم تحليل القرار متعدد المعايير (MCDA)، يتعلق الأمر بالطرق (بما في ذلك البرامج) لاتخاذ القرارات التي تتطلب معايير (أو أهداف) متعددة ليتم النظر فيها معًا من أجل الترتيب أو اتخاذ اختيار من بين البدائل المقيمة. تم تطبيق هذه الطريقة على اتخاذ قرارات رعاية العميل، والتي حظيت باهتمام كبير في السنوات الأخيرة.

الأداة الثالثة هي مخطط التقارب، وهي إحدى أدوات تقنية تمثيل البيانات. يتم استخدامه عندما يكون لدينا عدد كبير من متطلبات أصحاب المصلحة. يمكن تجميع المتطلبات المماثلة في عنوان واحد. لذلك، حدد عدد المتطلبات لبعض الفئات الممكنة. يؤدي هذا إلى توسيع نطاق الاستهداف إلى فئات قليلة بدلاً من أخذها جميعًا مرة واحدة.

### 6.2.3 الهيكل الهرمي:



### 7.1.1 وصف المشروع والغرض الاجتماعي والاقتصادي

مشروع Protein Café مدفوع من احتياجات العملاء . خلال الأشهر القليلة الماضية، زادت نسبة المطالبة بإيجاد بديل صحي للقهوة العادية إذ ان هناك اقبال كبير على تناول القهوة.

مهمة

ان يكون لدينا مقهى كبير ومشهور يلبي احتياجات العملاء من Protein Café

الأهداف العامة

- ضمان توافر الرعاية والخدمات عالية الجودة من منتجات Protein Café
- لتحليل كل من هامش الربح الإجمالي والصافي لفهم مدى ربحية Protein Café في تحقيق المزيد من العوائد في غضون عام واحد
- ترسيخ سمعة Protein Café وزيادتها من خلال الإحالات والكلام الشفهي من العملاء الراضين بعد عام من بدء المشروع

### أهداف القسم والوحدة

- الوصول والتوافر الى العملاء (جدول المواعيد، الاستقبال)
- تحسين نمط حياة العملاء من خلال ايجاد بديل صحي للقهوة العادية.
- الحصول على مستوى عالٍ من الرضا عن نمط الحياة من العملاء بعد 6 أشهر من عمليات المشروع

### الأهداف الفردية (العروض وأهداف التنمية الشخصية)

- تحسين المعرفة بأنواع القهوة
- أسلوب حياة محسّن
- معدل رضا مرتفع
- تقليل أوقات الانتظار

### 7.1.2 تعريف نطاق المشروع

يتم إنشاء نطاق المشروع أثناء مرحلة التخطيط ويحدد أهداف المشروع والأهداف والتسليمات والمهام والموارد والتكاليف والمواعيد النهائية.

من المهم، بمجرد الموافقة عليه، أن يصبح نقطة مرجعية ثابتة وإرشادًا للمشروع، وإبلاغ أصحاب المصلحة والحفاظ على تركيز فرق المشروع.

علاوة على ذلك، فهو ملخص متفق عليه لجميع المعايير الرئيسية للمشروع بأكمله. عادةً ما يوفر نطاق المشروع المكتوب جيدًا حدود المشروع والمسؤوليات ومعايير النجاح وإجراءات الموافقة على العمل. يصف أصحاب المصلحة الرئيسيين والافتراضات والقيود. ومن المهم شرح المشروع بطريقة يمكن لجميع أصحاب المصلحة والمعنيين فهمه.

أيضًا، يساعد نطاق المشروع على ضمان أن يكون لدى العملاء وأصحاب المصلحة الرئيسيين وفريق المشروع نفس الفهم للمشروع. هذا يسمح للفريق بإنجاز العمل ومنع المشروع من التوسع إلى ما بعد الرؤية المعلنة. يوفر إطارًا عندما تكون تغييرات النطاق ضرورية ويوفر إرشادات الفريق في اتخاذ القرارات بشأن طلبات التغيير أثناء سير المشروع.

يشار إلى نطاق المشروع أحيانًا على أنه بيان العمل أو بيان النطاق أو وثيقة الاختصاصات. يتم تضمينه بشكل عام في خطة إدارة المشروع الشاملة.

تشير إدارة نطاق المشروع إلى تنفيذ العمليات التي تحدد وتخطط وجدولة وتتحكم في تنفيذ العمل المطلوب في المشروع؛ في الواقع، تعد إدارة النطاق بمثابة تبرير لمقدار عمل المشروع المطلوب لضمان إكمال المشروع المخطط له بنجاح. هذا لأن إدارة النطاق هي تبرير لمقدار العمل المطلوب لضمان نجاح المشروع المخطط له. من ناحية أخرى، يمكن أن يؤدي عدم كفاية حجم العمل إلى تعقيد إدارتها، وفقدان كفاءة الإدارة. من ناحية أخرى، تتطلب الكثير من التفاصيل الكثير من المال والوقت لتخطيط كل مهمة ومراقبة تنفيذها. لذلك، يحدد نطاق إدارة المشروع عدد وكمية أعمال المشروع اللازمة والكافية للتنفيذ الناجح لأعمال المشروع.

### 7.1.3 الجدول بيان نطاق المشروع

| بيان المشروع              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| اسم المشروع: Protein Café |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 1- الغرض من المشروع ووصفه | يقوم المشروع على بيع منتج جديد وفريد من نوعه وهو بيع القهوة المضافة إليها أنواع البروتينات، حيث ان المشروع يهدف الى الانتشار في البداية في مجانية الرياض وتحقيق اعلى ربح من خلال بيع المنتج المميز .                                                                                                                                                                             |
| 2/ اهداف المشروع          | <p>1- لضمان التوافر بنسبة 100٪ والوصول إلى رعاية وخدمات عالية الجودة لعملاء Protein Café.</p> <p>2- لتقليل نسبة الاعتماد على القهوة العادية بنهاية السنة أشهر الأولين تشغيل مشروع Protein Café</p> <p>3- لتحسين الحالة العامة لمرتادي مشروع Protein Café</p> <p>4- لتحسين نمط حياة محبي القهوة.</p> <p>5- للحصول على مستوى عالٍ من الرضا عن نمط الحياة من عملاء Protein Café</p> |
| 3- وصف نطاق المشروع:      | <p>1- في النطاق:</p> <p>شمل نطاق المشروع جميع Protein Café</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

|                 |                                                                      |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------|
| 2- خارج النطاق: | لا يشمل المشروع العملاء الذين يتناولون مشروبات اخرى غير Protein Café |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------|

|                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>4-معايير النجاح:</p>                                                                                                                                                                                        | <p>1. استكمال المشروع بما يلي:</p> <p>2. الإطار الزمني المحدد.</p> <p>3. تعيين الميزانية.</p> <p>4. المواصفات.</p> <p>5. نجاح الإنجازات.</p>                                                               |
| <p>5 / المتطلبات</p>                                                                                                                                                                                           | <p>1. مستندات الموافقة.</p> <p>2. التمويل.</p> <p>3. مدير المشروع.</p> <p>4. فريق</p>                                                                                                                      |
| <p>6-قائمة أصحاب المصلحة:</p> <p>* يجب أن يكون هناك سجل لأصحاب المصلحة يحتوي على- (تفاصيل الاتصال. الرقم أو البريد الإلكتروني عنوانها وتصنيفها). يجب ان يكون متاح ويتم تحديثه في بداية دورة حياة المشروع.*</p> | <p>1. مدير المركز</p> <p>2. مجلس الإدارة</p> <p>3. استشاري المشروع 6.4 استشاري المشروع.</p> <p>5. مدير الموارد</p> <p>6. المقاول من الباطن</p> <p>7. عملاء المشروع.</p> <p>8. أعضاء الفريق في المشروع.</p> |

|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>7- مخاطر عالية:</p> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. المخاطر القانونية:</li> <li>2. مخاطر الانتظام.</li> <li>3. مخاطر الامتثال.</li> <li>4. مخاطر الالتزامات غير التعاقدية.</li> <li>5. مخاطر السمعة.</li> <li>6. المخاطر السياسية:</li> <li>7. مخاطر اللوائح البيئية</li> <li>8. مخاطر الاستثمار</li> <li>9. مخاطر ضريبة القيمة المضافة 7.3 المخاطر التنظيمية:</li> <li>10. مخاطر سياسات وإجراءات المشروع غير الواضحة.</li> <li>11. عدم الاتفاق مع مخاطر أطراف المشروع.</li> <li>12. سوء تقدير مخاطر الإطار الزمني المحددة</li> </ol> |
|                        | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. المخاطر المالية:</li> <li>2. نفاد مخاطر الميزانية المحددة.</li> <li>3. مخاطر الاستثمار.</li> <li>4. المخاطر المصاحبة للعملاء :</li> <li>5. شكاوى العملاء الناتجة عن دعوى قضائية</li> <li>6. حدوث حالات تسمم</li> <li>7. مخاطر السلامة</li> <li>8. الامتثال للوائح</li> <li>9. تلبية احتياجات العملاء</li> <li>10. المنافسة من المقاهي الاخرى</li> <li>11. نظام جديد في نظم مدفوعات التأمين</li> <li>12. التكنولوجيا المتطورة في معدات صنع القهوة</li> </ol>                       |

|                                              |                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>8-مخرجات المشروع:</p>                     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. تشييد المباني وتخطيطها وتصميمها وميزانيتها وتصاريحها</li> <li>2. رخصة التشغيل.</li> <li>3. شراكة التأمين أو الضامن</li> <li>4. تعيين الموظفين</li> <li>5. المعدات تصنيع القهوة</li> </ol> |
| <p>9- معالم المشروع:</p>                     | <p>6 اشهر</p> <p>بداية المشروع: 15 أكتوبر 2022</p> <p>نهاية المشروع: 24 مايو 2022</p>                                                                                                                                               |
| <p>10- الميزانية المتوقعة:</p>               | <p><b><u>100.000</u></b></p>                                                                                                                                                                                                        |
| <p>11- التوقيع: راعي المشروع: 2022 /4/10</p> |                                                                                                                                                                                                                                     |

## 7.2.1 تعريف استحواذ النطاق:

حلم كل مدير مشروع هو أن يعمل المشروع بسلاسة من البداية إلى النهاية، من فضلك، دون تأخير أو تجاوز الميزانية. لكن هذا نادرًا ما يحدث في الممارسة. حتى إذا تمت مناقشة جميع التفاصيل والتخطيط لها مسبقًا مع جميع أصحاب المصلحة في المشروع، فهناك دائمًا تغيير في حجم المشروع أثناء العملية. في الواقع، يعد زحف المجارف مصدر قلق كبير لمديري المشاريع، حيث يؤثر على 52 ٪ من المشاريع. من خلال إدارة نطاق المشروع، يمكنك توثيق كل ما هو مطلوب لتحقيق هدف المشروع وتجنب أي مشاكل مثل زحف النطاق.

يحدث استحواذ النطاق عندما يتوسع نطاق المشروع أو مخرجاته أو ميزاته عما تم تحديده في الأصل، دون احتسابه في وقت إضافي أو موارد أو ميزانية. سيكون لها تأثير على أي مشروع ذو نطاق ثابت. هذا شيء شائع جدًا، حيث يمكن أن يحدث عن قصد وغير مقصود، مما يؤدي إلى مشاركة أي عدد من الأشخاص في المشروع.

عادة ما يستخدم مصطلح زحف النطاق لوصف التوسع المستمر لنطاق المشروع بسبب سوء التخطيط أو سوء التواصل أو التحكم في التغيير غير المناسب. أيضًا، يمكن أن يؤدي إلى نتائج سيئة مثل تجاوز الميزانية، وعدم الالتزام بالمواعيد النهائية، وضعف تنفيذ أهداف المشروع الأساسية. بشكل عام، يُنظر إلى هذا على أنه شيء يجب تجنبه بالتأكيد، ولكن مع الإدارة الفعالة لنطاق المشروع، فإن التطوير الإضافي لـ RifleScope ليس سيئًا للغاية.

من الأفضل توثيق النطاق عالي المستوى في ميثاق المشروع وتحسينه ضمن بيان النطاق. هذه العروض عالية المستوى غير كافية لفهم النطاق حتى يتم إنشاء هيكل تقسيم العمل المتحلل المستند إلى التسليم (WBS). بدون تفاصيل WBS الكامل، ستكون هناك فجوة في التفاهم. سوف تتسع الفجوة إذا لم يتم توضيح نطاق المستوى العالي بشكل أكبر من خلال تحليل المتطلبات التفصيلي والتحقق من صحتها.

يحدث زحف النطاق عندما لا تتم إدارة النطاق أو المتطلبات بشكل صحيح. يجب أن تتبع تغييرات النطاق عملية محددة جيدًا لمنع أي تغييرات عرضية.

هذا لأن معظم المشاريع لديها العديد من المتطلبات التي تزداد مع تقدم المشروع. في التحديد اليومي وصقل المتطلبات يجعل من السهل إضافة متطلبات "تقريبية" حتى بدون معرفة ذلك. بدون سلطة واضحة لاتخاذ القرار، سيكون من الصعب تحديد ما إذا كانت المتطلبات الجديدة ضمن النطاق أم لا. قد تحدث مشكلات مختلفة بسبب ذلك، وأحد الأمثلة هو Gold Plating "حيث قد يضيف المطورون عن قصد ميزات أو وظائف إضافية للمنتجات التي لم يتم تضمينها وتحديدها في النطاق الأصلي ويعتقدون أنها مفيدة أو مثيرة للاهتمام. سواء أكانت التغييرات تضيف قيمة أم لا، لا ينبغي للمطورين أو الشركات الصغيرة والمتوسطة اتخاذ قرارات بشأن الوظيفة التي على وشك إضافتها. يجب أن يكون الأشخاص المخولون لاتخاذ القرارات هم الوحيدون الذين يتخذون القرارات. لذلك، يجب تجنب طلاء الذهب لتحقيق اكتمال ناجح.

يمكن أن يحدث العكس أيضًا إذا تمكن فريق المشروع أيضًا من فرض نطاق صارم ومنع التغيير من خلال القيام بما يسمى "قتل النطاق".

• أمثلة على نطاق الزحف

- (1) لا يدخل تقديم مشروبات أخرى مع Protein Café في القرار ضمن النطاق بينما يمكن أن تكون مخططة ومدارة لتحسين المشروع.
- (2) قسم المأكولات زحف نطاق آخر على المشروع.

## 7.2.2 الجدول طريقة اختيار المنتج

|                      |                                                             |                                                         |
|----------------------|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| اسم المنتج           | De'Longh EC685                                              | De'Longh Scultura ECZ351.W                              |
| اسم الشركة           | De'Longh EC685                                              | De'Longh Scultura ECZ351.W                              |
| الجدوى<br>20%        | تحضير قهوة متنوعة<br>إسبرسو وكابتشينو رائحة<br>تحضير الذاتي | ثلاثة أجهزة قابلة للتبديل لرغوة الحليب<br>تسخين الأكواب |
| الاستعجال 20%        | تحضير الذاتي بجودة وسرعة عالية                              | تسخين ماء في 30 ثانية                                   |
| مخاطر السلامة 15%    | مخاطر بسبب الكهرباء                                         | مخاطر بسبب تسرب الماء المغلي                            |
| التكلفة<br>15%       | تكلفة استثمارية عالية ومع ذلك تتسم بالجودة                  | رخيص نسبيا                                              |
| نسبة النجاح 10%      | جودة عالية في تصنيع Protein Café                            | جودة متوسطة نسبيا                                       |
| الامتثال للبيئة 10%  | لا تسبب اي تلوث للبيئة                                      | تتساعد منها الابخرة بمعدلات عالية                       |
| متاعب الاستخدام 10 % | لا يستخدم هذه الالة الا المتخصصين                           | سهولة الاستخدام                                         |

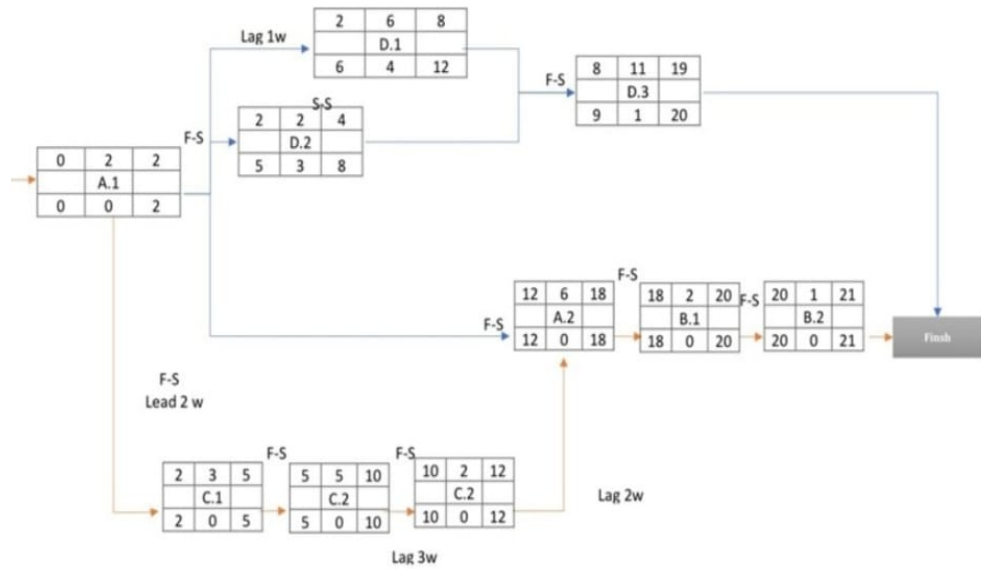
### 7.2.3 الشكل تطوير قائمة الوظائف / الأنشطة المضمنة في كل حزمة عمل في WBSTable 18.1

#### تطوير قائمة الوظائف / الأنشطة المضمنة في كل حزمة عمل في WBSpace

|              |              |                       |  |
|--------------|--------------|-----------------------|--|
| اسم المشروع  | Protein Café | التاريخ               |  |
| رقم المشروع  |              | رقم الوثيقة           |  |
| مدير المشروع |              | مالك المشروع / العميل |  |

| رقم النشاط | اسم النشاط                                                                                                 | وصف تفصيلي للنشاط                                                                                                 | مخصص ل                     | الحالة / التعليقات |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|--------------------|
|            | التصاريح والتصاريح                                                                                         |                                                                                                                   | المالك                     |                    |
|            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• تجهيز المستندات المهمة للاعتماد</li> </ul>                        | تجهيز كافة المستندات اللازمة للحصول على تصريح من منظمي القطاع الاستهلاكي، والحصول على الموافقات تمهيداً للافتتاح. | مالك مشروع<br>Protein Café |                    |
|            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• تكليف قسم الموارد البشرية بإعداد مؤهلات العمل للعاملين</li> </ul> |                                                                                                                   | قسم الموارد البشرية        |                    |
|            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• تكليف إدارة الموارد البشرية بإعداد مؤهلات العمل للعمال</li> </ul> |                                                                                                                   | قسم الموارد البشرية        |                    |
| رقم النشاط | اسم النشاط                                                                                                 | الوصف التفصيلي للنشاط                                                                                             | مرسل الى                   | الحالة والتعليقات  |
|            | العمليات                                                                                                   | تزويد الموظفين بالمعلومات اللازمة عن سياسات وإجراءات العمل والتعامل مع العملاء                                    |                            |                    |
|            | التدريب                                                                                                    | تدريب العاملين على أحدث طرق صناعة Protein Café                                                                    | قسم الموارد البشرية        |                    |

## Protein Café



#### 7.2.4 شكل مخطط منطقي ومسار حرج

| الرقم | الرمز | الأنشطة                                                           | الاعتماد        | المدة           |
|-------|-------|-------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------|
| 1.1.1 | A.1   | تجهيز المستندات المهمة للاعتماد                                   | ..              | اسبوعين         |
| 1.1.2 | A.2   | اعداد مؤهلات وشهادات الخبرة لعاملين لاعتمادها<br>من هيئة المقاييس | <b>A.1, C.3</b> | ست اسابيع       |
| 1.2.1 | B.1   | التدريب                                                           | <b>A.2</b>      | اسبوعين         |
| 1.2.2 | B.2   | جدولة العمل                                                       | <b>B.1</b>      | اسبوع           |
| 1.3.1 | C.1   | تجهيز معايير العاملين                                             | <b>A.1</b>      | ثلاثة اسابيع    |
| 1.3.2 | C.2   | إعلان التوظيف                                                     | <b>C.1</b>      | خمسة<br>اسبابيع |
| 1.3.3 | C.3   | المقابلات والموافقات                                              | <b>C.2</b>      | اسبوع           |
| 1.4.1 | D.1   | تحديد موقع المشروع                                                | <b>A.1</b>      | 6 اسابيع        |
| 1.4.2 | D.2   | تجهيز اماكن المقهى والجلسات                                       | <b>A.1</b>      | اسبوعين         |
| 1.4.3 | D.3   | توفير معدات صناعة <b>Protein Café</b>                             | <b>D.1,D.2</b>  | 11 اسبوع        |

### 7.3.1 الجدول الأنشطة والتوابع

#### العلاقة بين الأنشطة

في إدارة الوقت، بعد تحديد عملية الأنشطة، يتم تحديد الأنشطة التي يجب القيام بها لإكمال نطاق المشروع. ومع ذلك، يجب أن يتم تنفيذ هذه الأنشطة بالتتابع. ما هو سبب تشغيل عملية مهام التسلسل هذه؟ نظرًا لأن بعض المهام ستعتمد على أخرى، لذلك يتعين عليهم الانتظار قبل انتهاء المهام التابعة، وستبدأ بعض المهام معًا وستنتهي بعض المهام معًا. لذلك، يجب تشكيل تسلسل مهام المشروع. يتم ذلك بشكل أساسي من خلال مساعدة عملية تسلسل الأنشطة.

يميل مديرو المشاريع إلى الخلط بسهولة عند بدء المشروع. الارتباك الرئيسي يكمن في تحديد أولويات الأنشطة. بصفته مديرًا للمشروع، من الأهمية بمكان إنشاء علاقة منطقية بين الأنشطة بحيث يمكن لجميع المعنيين فهم طبيعة وترتيب الأنشطة في المشروع. من المهم أيضًا لفريق المشروع الأساسي تحديد التبعية بين الأنشطة حتى يتمكنوا من العمل على النحو الأمثل لتحقيق أهداف المشروع. يجب أن يكون هناك تخطيط خاص في تحديد التبعية بين الأنشطة.

إدارة المشروع مجال واسع يتطلب أدوات متعددة. من بين هذه الأدوات المختلفة مخطط شبكة جدول المشروع. يُظهر الرسم التخطيطي لشبكة جدول المشروع الترتيب الذي يجب أن تتم فيه جدولة أنشطة المشروع لمعالجة العلاقات المنطقية.

مخطط الشبكة هو رسم توضيحي بياني للمشروع ويتسق مع سلسلة من الأسهم والمربعات المرتبطة لوصف العلاقة المتبادلة بين الأنشطة المتضمنة في المشروع. توضح المربعات أو العقد وصف الأنشطة وتمثل الأسهم العلاقة بين الأنشطة. يجب أن يكون هناك بداية ونهاية للنشاط، وجميع الأنشطة الأخرى تندرج ضمن هذين النشاطين.

أيضًا، يوضح مخطط الشبكة المسار الحرج للمشروع بالإضافة إلى نطاق المشروع. سيكون مخطط الشبكة الرائع عبارة عن تمثيل رسومي واضح وموجز للمشروع. من المفيد لفرق إدارة المشروع وضع تصور للتخطيط الذي وضعوا فيه الوقت والجهد. يوفر الرسم التخطيطي نظرة عامة سريعة على المشروع. كما يوضح من هو المسؤول عن أي مهام.

علاوة على ذلك، يعتمد مخطط الشبكة على معلومات حول نوع العلاقة المنطقية بين الأنشطة وغالبًا ما يتم إثراؤها بها. بشكل عام، هناك أربعة أنواع من التبعية المنطقية:

- علاقة الإنهاء إلى البداية (FS): هي شكل شائع من التبعية بين الأنشطة. وهذا يعني أنه يجب عليك الانتظار حتى يكتمل نشاط سلفه قبل البدء في النشاط اللاحق.
- علاقة النهاية إلى النهاية (FF): يجب أن يكتمل نشاط السلف قبل انتهاء نشاط الوريث. نادرًا ما تستخدم في إدارة المشاريع.
- علاقة البدء بالبدء (SS): يمكن أن يبدأ نشاط السلف، وبعد مرور بعض الوقت يمكن أن يبدأ نشاط الوريث دون الحاجة إلى انتظار انتهاء نشاط السلف.

علاقة البدء والانهاء (SF): سيبدأ النشاط السابق عند اكتمال نشاط الخلف.

يوضح الشكل أعلاه (18.2) مخطط الشبكة نتيجة لتسلسل عملية الأنشطة الخاصة بالمشروع:

كما نرى:

- يجب أن يبدأ النشاط 1.1.1 "إعداد المستندات المهمة للموافقة" أولاً.
- انتهاء النشاط 1.1.1 "إعداد المستندات المهمة للموافقة". سيبدأ النشاط 1.1.2 "موافقة هيئة الموصفات والمقاييس"، والنشاط 1.4.2 "تحديد العميل لمشروع Protein Café"، والنشاط 1.4.3 "تحديد موقع العميل" والنشاط 1.3.1.2 "تحديد معايير التوظيف".
- يعتمد النشاط 1.4.1 "توفير أجهزة صنع القهوة" على النشاط 1.4.2 "تحديد الجلسات" والنشاط 1.4.3 "تحديد موقع المرافق (جلسات تناول Protein Café)، مما يعني أنه سيبدأ فقط بعد اكتمال هذين النشاطين.
- النشاط 1.3.1.1 "إعلان التوظيف" سيبدأ بعد اكتمال النشاط 1.3.1.2 "تحديد معايير التوظيف".
- لا يمكن أن يبدأ النشاط 1.3.1 "المقابلات والقبول" إلا بعد الانتهاء من النشاط 1.3.1.1 "إعلان التوظيف"
- النشاط 1.1.2 "اعتماد هيئة الموصفات والمقاييس" لا يمكن أن يبدأ حتى انتهاء النشاط 1.3.1 "المقابلات والقبول"
- النشاط 1.2.1 "التدريب" يمكن أن يبدأ بعد اكتمال النشاط 1.1.2 "موافقة هيئة الموصفات والمقاييس".
- والنشاط الأخير، النشاط 1.2.2 "جداول العمل و In call" يمكن أن يبدأ فقط إذا اكتمل النشاط 1.2.1 "التدريب".
- بعد اكتمال النشاط 1.2.2 "جداول العمل وإدراج"، سينتهي المشروع.

## العملاء المتوقعون والتأخيرات:

الريادة والتأخر هما أسلوبان مرتبطان بالعلاقات التي يمكن أن تحدث بين العديد من الأنشطة المجدولة.

تعريف "العميل المتوقع" هو أن النشاط اللاحق يبدأ قبل اكتمال النشاط السابق. بالنسبة لمديري المشاريع لاستخدام العميل المتوقع، يجب أن تكون العلاقة المنطقية بين هذه الأنشطة عبارة عن تبعية تقديرية من البداية إلى البداية أو من البداية إلى البداية.

معنى التقديرية هو أن النهاية إلى البداية قد تكون تفضيلية، لكنها ليست تبعية منطقية صعبة. وبكلمات مختلفة، لا توجد قيود أو قيود مادية يجب على السلف أن يكتمل قبل أن يبدأ النشاط اللاحق.

على سبيل المثال، كما هو موضح في (الشكل 18.2). يمكننا أن نرى بوضوح أن هناك مهلة زمنية، حيث يبدأ النشاط 1.3.1.2 "تحديد معايير التوظيف" قبل أسبوعين من انتهاء النشاط 1.1.1 "إعداد المستندات المهمة للموافقة".

يمكن وصف التأخر بأنه تأخير مطلوب في بداية النشاط اللاحق. وقت التأخير هو تنوع الساعات أو الأيام أو الأسابيع (أو أي وحدة زمنية أخرى) التي يجب أن تمر بينما لا توجد أي موارد متعلقة بالنشاط اللاحق طوال ذلك الوقت.

هناك عدة أسباب لضرورة جدولة التأخر، على سبيل المثال بسبب القيود المادية أو الموارد التي تنتظر حتى يكتمل نشاط آخر جزئيًا أو كليًا، أو لتأخير وحدث معين.

على سبيل المثال، كما هو موضح في (الشكل 18.2)، هناك تأخر في ثلاثة أنشطة، الأول هو حيث يمكن أن يبدأ النشاط 1.4.2 "تحديد جلسات تناول Protein Café" بعد أسبوع واحد حتى 1.4.3 تحديد المرافق (قسم العاملين).

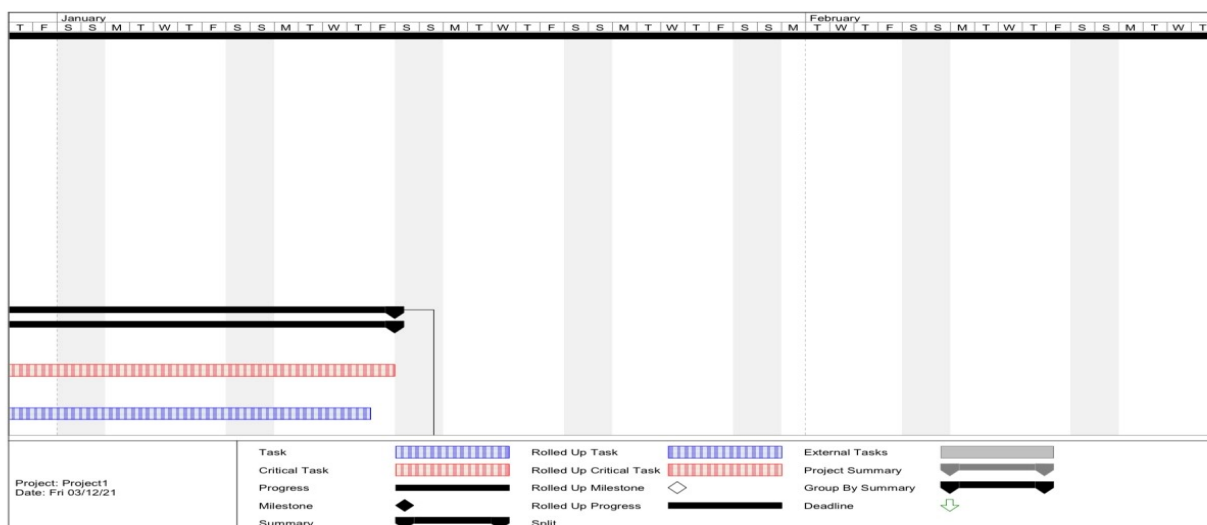
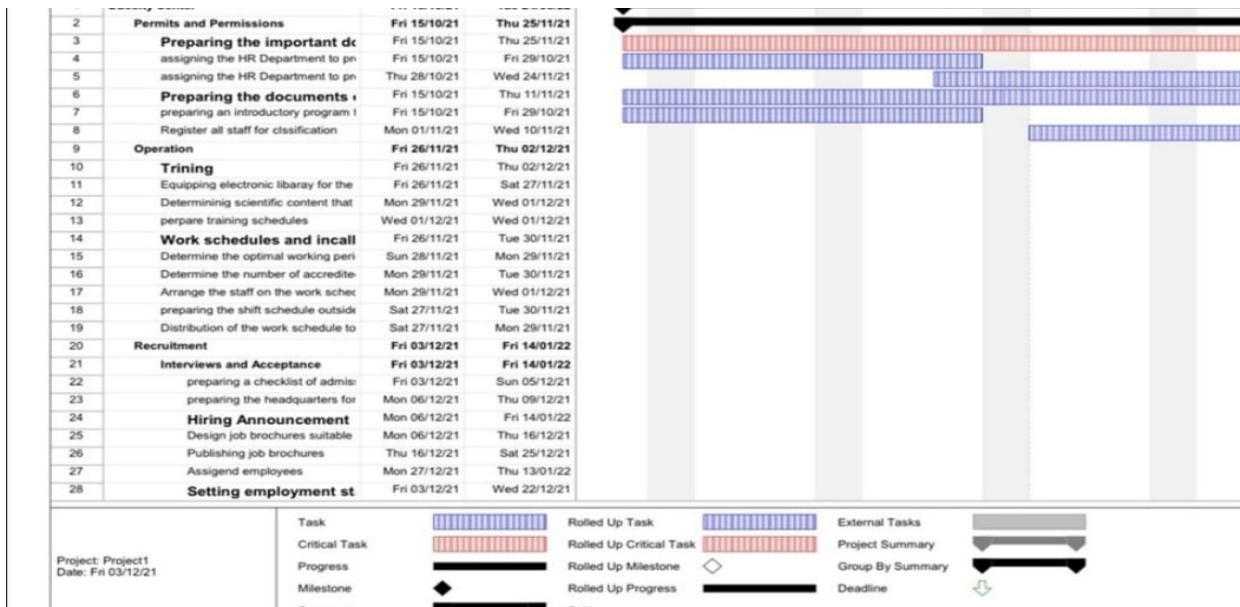
التأخر الثاني هو عندما يمكن أن يبدأ النشاط 1.3.1 المقابلات والقبول "بعد 3 أسابيع، لأنه سينتظر النشاط 1.3.1.1 "إعلان التوظيف" انتهى أما التأخر الثالث فهو نشاط 1.1.2 "موافقة هيئة الموافقات والمقاييس"

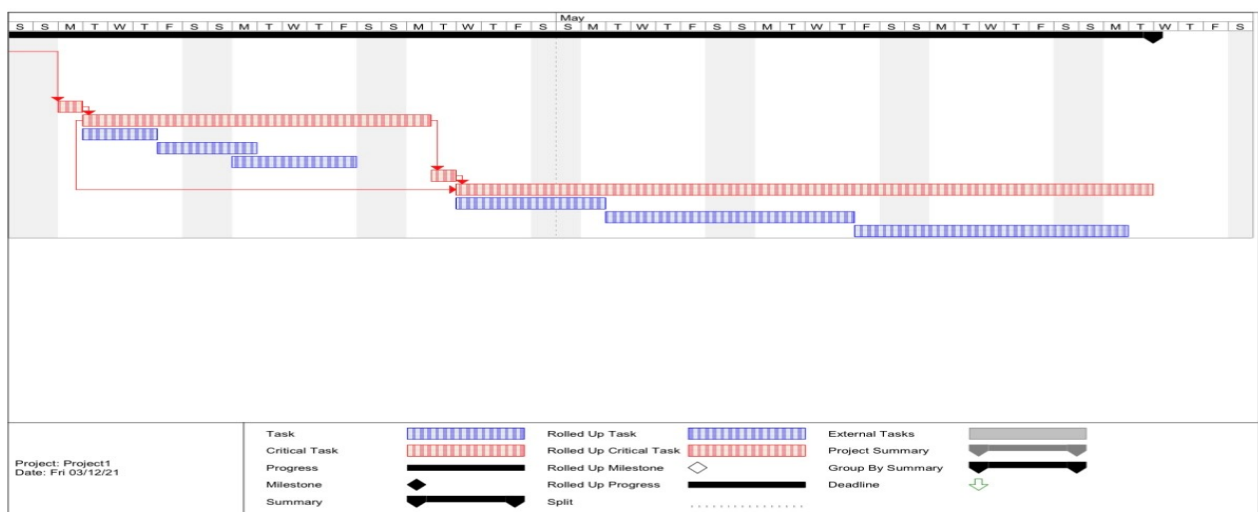
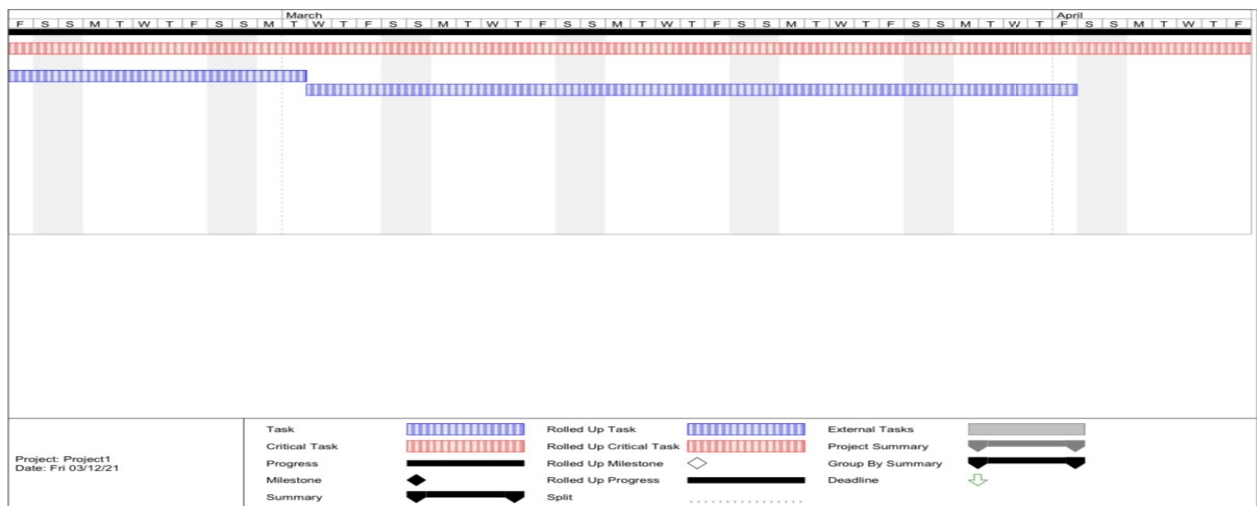
يمكن أن تبدأ التخصصات بعد أسبوعين حتى اكتمال 1.3.1 "المقابلات والقبول".

## المسار الحرج

علاوة على ذلك، في الرسم البياني المنطقي (الشكل 18.2) يمكن ملاحظة أن الخط الأحمر يشير بوضوح إلى المسار الحرج. في الأنشطة

A.1 و C.1 و C.2 و C.3 و A.2 و B.1 و B.2





## الجدول نموذج المعالم

| الموقع | الحالة         | ميلستون              | التاريخ    |
|--------|----------------|----------------------|------------|
| 20     | بدأ            | بداية المشروع        | 15/10/2022 |
| 10     | مكتمل          | التراخيص             | 15/10/2022 |
| ---10  | مكتمل          | العمليات             | 26/11/2022 |
| 25     | في تقدم / تأخر | التجهيز والحشد       | 3/12/22    |
| ---15  | في تقدم / تأخر | المقابلات والموافقات | 3/12/22    |
| 15     | بدأ / لم يبدأ  | الاستعداد            | 17/01/2023 |
| ---15  | بدأ / لم يبدأ  | نهاية المشروع        | 24/05/2023 |

## جودة

إن تطبيق الجودة والحفاظ عليها في أي مؤسسة ليس بالأمر السهل، بل هو نتيجة جهود مستمرة ومنظمة تلبي وتتجاوز توقعات جميع أصحاب المصلحة. لا تخلق إدارة الجودة الفعالة ثقة العملاء وولائهم فحسب، بل إنها تدفع أيضاً إلى التحسين المستمر والابتكار. على مر السنين، خضعت عمليات إدارة الجودة للتحسين والتطوير لمطابقة متطلبات تقديم الخدمة في أي منظمة بشمولية ونزاهة تضمن كفاءة الرعاية وفعاليتها وشمولها.

**في مشروعنا نمر بطريقتين من عمليات التحسين لذلك:**

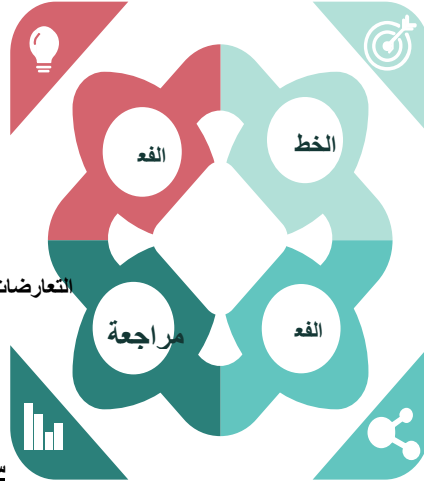
تطبيق بعض الأساليب في تحسين العمليات، يمكننا المرور بالعديد منها وأول نهج رسمي هو أداة Deming ، وهي أداة أساسية للتحسين المستمر. تم تطبيق نهج SIPOC أيضاً للقبض على المستوى العالي من الجزء الحاسم من العملية.

## نموذج (ديمينغ)

- استخدم المقياس لمرات عديدة  
تم تحديد العقوبات
- ارتفاع معدل الرضا
- شارك في استطلاع رأي

- تم تطبيق إيشيكافا لحل المشكلة  
هذه المشاكل  
التعارضات الناتجة عن التسلسل الهرمي غير المحدد-  
منظمة المشروع  
تضارب بسبب سوء سلوك الموظف-  
الصراعات بسبب الفروق الفردية-

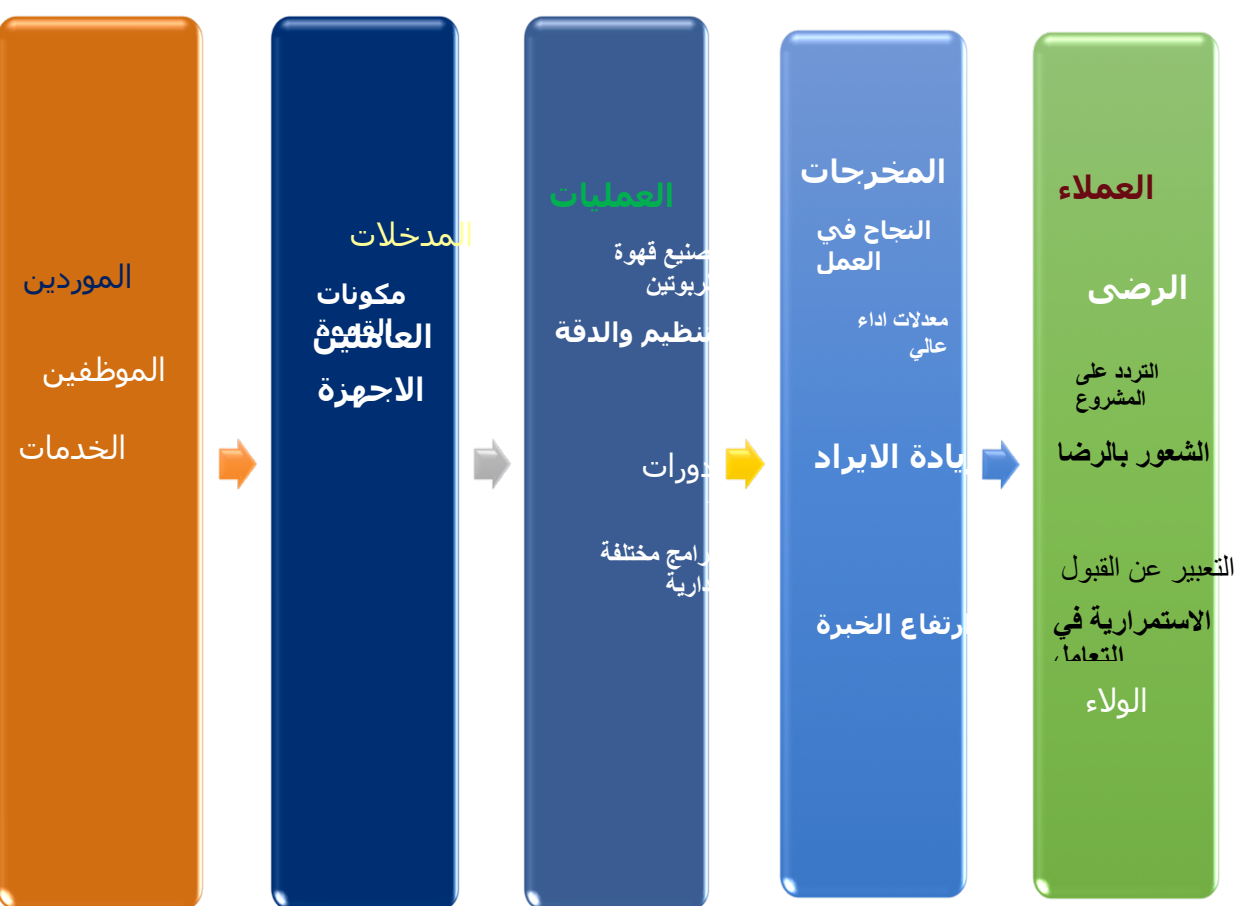
- ساعدت SIPOC في التحقق من هذه النقاط
- تحسين الصناعة
- رفع مستوى الرضا
- 



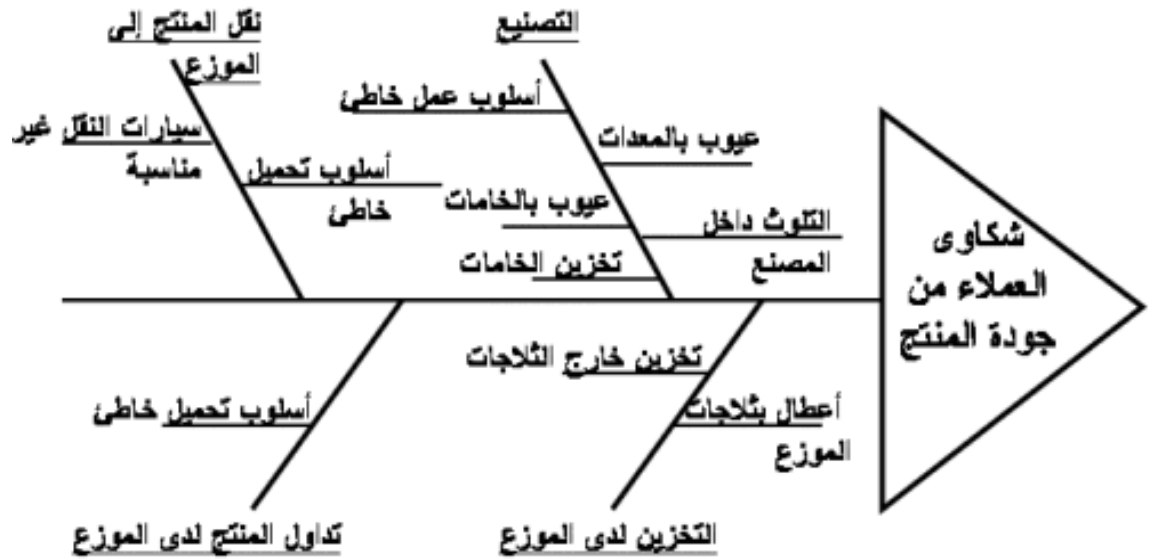
- تنفيذ الخطة الاستراتيجية
- تحديد خطة التشغيل
- تم الانتهاء من عمل المثانة
- تم تنفيذ الاهداف
- 
- 
- تنفيذ الهيكل التنظيمي
- يتم إعداد خطة
- موافقة الهيئة السعودية
- تم اختيار الموقع
- 
- تم وضع معايير التوظيف
- يتم إجراء التدريب
- 

## الشكل نموذج ديمينغ

### مخطط سيپوك



Figure, Ishikawa 7.3.2 نموذج



## المالية

تعتبر الإدارة المالية من أهم عناصر نجاح المشروع. يساعد مدير المشروع على مراقبة النتائج من حيث تحقيق الأهداف حسب الميزانية المحددة. لذلك يجب أن يكون صاحب المشروع على دراية بمفهوم الإدارة المالية والأدوات المستخدمة فيها، وذلك من خلال:

- وضع خطة لإدارة التكاليف
- تقدير التكلفة
- تحديد الميزانية
- مراقبة الكلفة

يوجد أدناه شرح لهيكل توزيع التكلفة وميزانية المشروع، بالإضافة إلى عملنا على حساب القيمة المكتسبة من المشروع.

## يتم تقسيم هذا الجزء من الدراسة علي النحو التالي :-

### أولاً :- جداول تحليل لبنود التكاليف المتوقعة المشروع.

1. تحليل بنود التكلفة .
2. جدول تحليل تكلفة رأس المال الثابت .
3. رأس المال العامل .
4. جدول تحليل تكلفة التشغيل .

### ثانياً:- الإيرادات المتوقعة من المشروع .

1. جدول الإيرادات المتوقعة .
2. بيان فرضيات الحساب .

### ثالثاً:- التحليل المالي للمشروع .

1. القوائم المالية التقديرية لخمس سنوات متوقعة (دخل - مركز مالي - تدفق نقدي).
2. تحليل نسب الربحية للمشروع وبيان دلالة المؤشرات المالية المستخرجة من القوائم .

#### أولاً :- جداول تحليل لبند التكاليف المتوقعة المشروع:-

1. تحليل بنود التكلفة .

### **1- الموقع والمباني :-**

سيتم الحصول عليه عن طريق التملك وعن طريق البحث عن أفضل الخيارات وفقاً للمتطلبات المحددة سلفة في الدراسة السوقية وحيث قدرنا المساحة المطلوبة بـ 150 متر مربع يمكن حساب التكلفة لهذا البند علي النحو التالي :-

$$\text{قيمة الأرض } 150.00 \text{ متر مربع} \times 200.00 \text{ ريال} = 37500.00 \text{ ريال}$$

$$\text{قيمة المبني } 150.00 \text{ متر مربع} \times 900 \text{ ريال} = 135000.00 \text{ ريال}$$

### **2- بيان تكلفة الأثاث والتجهيزات اللازمة :-**

| القيمة            | بيان التجهيزات والأثاثات                                                        |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| 600 ريال          | مكتب مدير / مشرف + صندوق نقدية .                                                |
| 550 ريال          | طاوولات خدمه وتجهيز مزوده بادراج داخل البوفيه .                                 |
| 5000 ريال         | طاوولات لخدمة العملاء ( 250 ريال * 20 طاولة ) .                                 |
| 2400 ريال         | كراسي للطاوولات .                                                               |
| 25000 ريال        | تجهيز الموقع بأرفف ودواليب ( الومنيوم ) وكاونتر خلفي لوضع الاجهزه والمعدات عليه |
| <b>33550 ريال</b> | <b>إجمالي تكلفة التجهيزات والأثاثات</b>                                         |

### **3- بيان تكلفة الماكينات والأجهزة الفنية اللازمة :-**

| القيمة    | بيان الماكينات والأجهزة الفنية المستخدمة           |
|-----------|----------------------------------------------------|
| 9500 ريال | مكيينة Protein Café ( نصف اوتوماتيكيه )            |
| 1500 ريال | مكيينة Protein Café.                               |
| 5300 ريال | مكيينة سلاش 2 عين.                                 |
| 3200 ريال | مكيينة Protein Café ( 3شلال ) .                    |
| 1400 ريال | مكيينة تحميلص .                                    |
| 3200 ريال | مكيينة صنع ثلج ( صغيره 20 كيلو في اليوم ) .        |
| 2000 ريال | سخان سندوتش مكبس ( جهتين ) .                       |
| 1100 ريال | سخان شاي 40 لتر عدد 2 ( 550 ريال * 2 ) .           |
| 2000 ريال | صاج كهربائي 35*50 لتجهيز ( همبرقر ، كبده ، مفروم ) |
| 1500 ريال | فرن ميكرويف حجم كبير                               |
| 240 ريال  | مركب غاز ( عينيين أو ثلاثة عيون ) مع تجهيزاته .    |
| 800 ريال  | ماكينة مزج القهوة .                                |
| 850 ريال  | حافظه حراريه ( 8 صحن ) .                           |
| 5500 ريال | ثلاجة تبريد و عرض ( عصيرات ، فواكه ، ماء ) .       |

|                                            |            |
|--------------------------------------------|------------|
| إجمالي الماكينات والأجهزة الفنية المستخدمة | 32590 ريال |
|--------------------------------------------|------------|

#### 4- بيان تكلفة المهمات والأدوات اللازمة :-

| القيمة    | بيان المهمات والأدوات المستخدمة                                                                       |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 800 ريال  | مجموعة صواني استانلسستيل .                                                                            |
| 500 ريال  | مجموعات ورقيه وبلاستيكيه: {{ كاسات ورقيه ( ثلاثة أحجام ) [ عسير ، كباتشينو ،قهوه ، شاي ] طلبيه مبدئيه |
| 500 ريال  | مجموعات ملاعق وشوك وسكاكين وعصي تحريك مصاصات بلاستيكيه.                                               |
| 500 ريال  | صحون ورقيه وبلاستيكيه يفضل ( الشفاهه )                                                                |
| 1500 ريال | مجموعة اكواب وفناجين صيني :- Protein Café للطلبات الخاصه                                              |
| 150 ريال  | مجموعة ( كنكات) لاعداد Protein Café.                                                                  |
| 500 ريال  | مجموعة ملاعق ، شوك ، سكاكين استانلسستيل.                                                              |
| 2500 ريال | صحون تقديم بلاستيك مقوى خاصه بالمطاعم ( حجمين ) [ كبير ، وسط ]                                        |
| 150 ريال  | مجموعة مقاشط وملاعق تجهيز ( خاصه بالصاج الكهربائي).                                                   |
| 7100 ريال | إجمالي المهمات والأدوات المستخدمة                                                                     |

#### ملاحظات هامة على التجهيزات:

- الاسعار المشار اليها هي متوسط اسعار لعدة موردين (ولم تحسب قيمة الخصم النهائي لها لان معظم الشركات لاتمنحه الا للمشتري الفعلي وضمن الفاتوره النهائيه).
- معظم هذه الاسعار لمنتجات اوربيه (ايطاليه تحديدا)، يابانيه ، امريكيه .
- التجهيزات روعي فيها ان تكون معهه للاستخدام المتواصل والذي يتحمل فترات تشغيل طويله دون الحاجة لصيانتها.
- هذه الاسعار تشمل التوصيل، التركيب، التدريب. وتم الحصول عليها نم موقع Sptech.com .
- تزود الشركات المصنعه والموزعه لكثير من المشروبات الغازيه والمياه مثل هذه المواقع بثلاجات خاصه لها.

#### 5- بيان تكلفة مصروفات تأسيس المشروع :-

| البيان               | القيمة        |
|----------------------|---------------|
| مصروفات التراخيص     | 1000.00 ريال  |
| مصروفات تسويق ودعاية | 2000.00 ريال  |
| مصروفات ديكورات      | 5000.00 ريال  |
| مصروفات اخرى         | 5000.00 ريال  |
| الإجمالي             | 13000.00 ريال |

#### 6- بيان تكلفة العمالة اللازمة :-

| الوظيفة                        | البيان      | القيمة        |
|--------------------------------|-------------|---------------|
| مدير                           | 1800.00 X 1 | 1800.00 ريال  |
| شيف مشروبات                    | 1400.00 X 2 | 2800.00 ريال  |
| شيف وجبات                      | 1500.00 X 2 | 3000.00 ريال  |
| عاملات                         | 1200.00 X 5 | 6000.00 ريال  |
| إجمالي التكلفة الشهرية للعمالة |             | 13600.00 ريال |

#### جدول تحليل التكلفة لرأس المال الثابت :-

|                                    |                       |                |
|------------------------------------|-----------------------|----------------|
| الأرض                              | تحليل بند تكلفة رقم 1 | 37500.00 ريال  |
| المبني                             | تحليل بند تكلفة رقم 1 | 135000.00 ريال |
| أصول ثابتة للصالة (أثاث وتجهيزات ) | تحليل بند تكلفة رقم 2 | 33550.00 ريال  |
| أصول ثابتة للمطبخ ( ماكينات )      | تحليل بند تكلفة رقم 3 | 32590.00 ريال  |
| أصول ثابتة للمطبخ ( أدوات )        | تحليل بند تكلفة رقم 4 | 7100.00 ريال   |
| مصروفات التأسيس                    | تحليل بند تكلفة رقم 5 | 13000.00 ريال  |
| إجمالي تكلفة رأس المال الثابت      |                       | 258740.00 ريال |

#### رأس المال العامل :-

ويحتاج المشروع لضخ مبلغ من رأس المال لاستثماره في العملية التشغيلية لحين توليد التدفقات لانقضية من المشروع بما يسمح باستخدامها في الاستثمار وهو ما يعرف برأس المال العامل وأعتقد في كفاية قيمة تكلفة تشغيل دورة لمدة شهر ونصف وبذلك يكون رأس المال العامل علي النحو التالي :-

|          |                  |
|----------|------------------|
| 39765.00 | مستلزمات التشغيل |
| 13600.00 | الإيجور          |
| 17560.00 | مصاريف اخري      |
| 70925.00 | الإجمالي         |

#### وعليه يكون رأس المال المطلوب للمشروع

|                |                  |
|----------------|------------------|
| 258740.00 ريال | رأس المال الثابت |
| 70925.00 ريال  | رأس المال العامل |
| 329665.00 ريال | الإجمالي         |

#### جدول تحليل تكلفة التشغيل

| مستلزمات التشغيل |           |                                             |                              |  |
|------------------|-----------|---------------------------------------------|------------------------------|--|
|                  | 92160     | 256 طلب * 30يوم* 8شهور* 5ريال* 30%<br>تكلفة | خامات مشروبات                |  |
|                  | 55440     | 308 طلب * 30يوم* 8شهور* 5ريال* 30%<br>تكلفة |                              |  |
|                  | 107520    | 64 طلب * 30يوم* 8شهور* 20ريال* 35%<br>تكلفة | خدمات وجبات                  |  |
|                  | 36000     | 75 طلب * 30يوم* 8شهور* 20ريال* 35%<br>تكلفة |                              |  |
| 318120.00        |           | إجمالي مستلزمات التشغيل                     |                              |  |
| إجور العمالة     |           |                                             |                              |  |
|                  | 21600.00  | 1 * 1800.00 ريال * 12 شهر                   | الإدارة                      |  |
|                  | 33600.00  | 2 * 1500.00 ريال * 12 شهر                   | مطبخ الوجبات                 |  |
|                  | 36000.00  | 2 * 1400.00 ريال * 12 شهر                   | مطبخ مشروبات<br>Protein Café |  |
|                  | 72000.00  | 5 * 1200.00 ريال * 12 شهر                   | عمالة مباشرة                 |  |
| 163200.00        |           | إجمالي تكلفة العمالة                        |                              |  |
| مصاريف أخرى      |           |                                             |                              |  |
|                  | 27417.00  | بنسبة 2.5 % من جملة الإيراد                 | مياه وكهرباء                 |  |
|                  | 16450.00  | بنسبة 1.5 % من جملة الإيراد                 | صيانة                        |  |
|                  | 49351.00  | بنسبة 4.5 % من جملة الإيراد                 | نثریات وم أخرى               |  |
|                  | 93218.00  |                                             |                              |  |
|                  | 5875.20   | 5 % مكافأة إدارة                            | توزيع نسبة 12%               |  |
|                  | 23500.80  | 20 % بدل كسر وهالك                          |                              |  |
|                  | 29376.00  | 25 % إجور إضافية للعمالة لامتصلة بالعملاء   |                              |  |
|                  | 58752.00  | 50 % توزيع علي العمال بقسمة الغرباء         |                              |  |
|                  | 117504.00 |                                             |                              |  |
| 210722.00        |           | إجمالي المصروفات الأخرى                     |                              |  |
| الإهلاكات        |           |                                             |                              |  |
|                  | 0.00      | لا يتم احتساب اهلاک للاراضي                 | الارض                        |  |
|                  | 6750.00   | 135000.00 * 5 %                             | المبنى                       |  |
|                  | 3355.00   | 33550.00 * 10 %                             | أثاث                         |  |
|                  | 3259.00   | 32590.00 * 10 %                             | ماكينات                      |  |
|                  | 1065.00   | 7100.00 * 15 % (لمقابلة سرعة اهلاک الأدوات) | أدوات                        |  |
|                  | 2600.00   | 13000.00 * 20 % (تهلك علي خمسة سنوات )      | مصاريف التأسيس               |  |
| 17029.00         |           | إجمالي الإهلاكات                            |                              |  |

## جدول إجمالي التكاليف

|                  |                  |
|------------------|------------------|
| 318120.00        | مستلزمات التشغيل |
| 163200.00        | أجور العمالة     |
| 210722.00        | مصاريف أخرى      |
| 17029.00         | الإهلاكات        |
| <b>709071.00</b> | <b>الإجمالي</b>  |

## ثانيا : - الإيرادات المتوقعة:-

### جدول الإيرادات المتوقعة

|                 |                                            |                            |                     |
|-----------------|--------------------------------------------|----------------------------|---------------------|
| إيراد المشروبات |                                            |                            |                     |
|                 | 307200.00                                  | 256 طلب *30يوم*8شهور*5ريال |                     |
|                 | 184800.00                                  | 308 طلب *30يوم*8شهور*5ريال |                     |
| 492000.00       | إجمالي ايراد المشروبات                     |                            |                     |
| إيراد الوجبات   |                                            |                            |                     |
|                 | 307200.00                                  | 64 طلب *30يوم*8شهور*20ريال |                     |
|                 | 180000.00                                  | 75 طلب *30يوم*8شهور*20ريال |                     |
| 487200.00       | إجمالي ايراد الوجبات                       |                            |                     |
| 117504.00       |                                            |                            | إيراد نسبة الـ 12 % |
| 1096704.00      | إجمالي الإيرادات المتوقعة خلال العام الأول |                            |                     |

## فرضيات حساب الطاقة الإشغالية والإيراد المحقق والتكاليف المستنفدة للمشروع :-

- عدد الطاولات 20 طاولة تتسع لعدد 80 كرسي بمايساوي طاقة اشغاليه كاملة لعدد 80 فرد.
- بفرض اشغال الطاولة الواحدة (4 كراسي) بنسبة 50 % للسنة الأولى تزيد للسنوات التالية..، وبفرض ان مدة اشغال الطاولة الواحدة 30 دقيقة وعليه يتم اشغال الطاولة في السنة الأولى بنسبة اشغال 100% في الساعة الواحدة (أي عدد 4 أفراد في الساعة على الطاولة).
- بفرض عدد ساعات عمل 8 ساعات.
- بفرض نسبة الإشغال في السنة الأولى للكوفي شوب 50 % للسنة الأولى تزيد للسنوات التالية (استجابة للتطور الطبيعي للطلب على خدمات الكوفي شوب).
- وعليه يمكن حساب الاشغال للكوفي شوب في اليوم الواحد كالتالي: 20 (عدد طاولة) x 4 (عدد كراسي الطاولة) x 50% (نسبة الإشغال) x 2 (لحساب اشغال الساعة) x 50% = نسبة إشغال الكوفي شوب للسنة الأولى x 8 ساعات (عمل ليوم) = 320 فرد في اليوم الواحد.
- بفرض أن كل الافراد بالكوفي شوب (320 في اليوم) لديها طلبات بنسبة 80 % من الطلب مشروبات، 20 % وجبات (إذا اجمالي طلبات المشروبات لـ Protein Café فقط 256 طلب..، وطلبات الوجبات 64 طلب).

- بفرض وجود 4 شهور ذروة (لمقابلة ايام الصيف الحارة وزيادة المشروبات وكذا ايام الامتحانات للطلبة ومقابلة انتظارهم قبل لامتحانات ..... ) تزيد نسبة الطلب بواقع 20 % لتصبح قيمة الطلب اليومي 384 طلب يومي.
- متوسط سعر الطلبات للمشروبات Protein Café (5.00 ريال) وللوجبات (20.00 ريال). وتمثل التكلفة 30 % من قيمة البيع للمشروبات و35 % من سعر البيع بالنسبة لباقي المشروبات

### ثالثا:- التحليل المالي :-

#### أولا :- القوائم المالية التقديرية لخمس سنوات :-

#### أولا قائمة الدخل التقديرية لخمس سنوات:-

| بيان             | السنة الأولى | السنة الثانية | السنة الثالثة | السنة الرابعة | السنة الخامسة |
|------------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
|                  | إشغال 25 %   | إشغال 35 %    | إشغال 45 %    | إشغال 55 %    | إشغال 70 %    |
| إجمالي الإيراد   | 1096704      | 1535386       | 1974067       | 2412749       | 3070771       |
| المصروفات        |              |               |               |               |               |
| المستلزمات       | 318120       | 445368        | 572616        | 699864        | 89736         |
| الاجور           | 163200       | 163200        | 163200        | 163200        | 163200        |
| م أخرى           | 210722       | 295011        | 379300        | 463588        | 590022        |
| الإهلاكات        | 17029        | 17029         | 17029         | 17029         | 17029         |
| جملة المصاريف    | 709071       | 920608        | 1132145       | 1343681       | 1660987       |
| الربح قبل الزكاة | 387633       | 614778        | 841923        | 1069067       | 409785        |
| يطرح الزكاة      | 9691         | 15369         | 21048         | 26727         | 35245         |
| صافي الربح       | 377942       | 599408        | 820875        | 1042341       | 1374540       |

#### ثانيا :- قائمة المالي التقديرية لخمس سنوات :-

| البيان                          | السنة الأولى  | السنة الثانية  | السنة الثالثة  | السنة الرابعة  | السنة الخامسة  |
|---------------------------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>أصول ثابتة</b>               |               |                |                |                |                |
| إجمالي الأصول الثابتة           | 258740        | 258740         | 258740         | 258740         | 258740         |
| الاهلاك                         | 17029         | 17029          | 17029          | 17029          | 17029          |
| مجمع الاهلاك                    | 17029         | 34058          | 51087          | 68116          | 85145          |
| <b>الإصول الثابتة بالصافي</b>   | <b>241711</b> | <b>224682</b>  | <b>207653</b>  | <b>190624</b>  | <b>173595</b>  |
| <b>أصول متداولة</b>             |               |                |                |                |                |
| النقدية                         | 465896        | 1082334        | 1920237        | 2979607        | 4371176        |
| <b>جملة الأصول</b>              | <b>707607</b> | <b>1307016</b> | <b>2127890</b> | <b>3170231</b> | <b>4544771</b> |
| راس المال                       | 329665        | 329665         | 329665         | 329665         | 329665         |
| ارباح العام                     | 377942        | 599408         | 820875         | 1042341        | 1374540        |
| ارباح محتجزة                    | 377942        | 977351         | 1798225        | 2840566        | 4215106        |
| <b>الالتزامات وحقوق الملكية</b> | <b>707607</b> | <b>1307016</b> | <b>2127890</b> | <b>3170231</b> | <b>4544771</b> |

### ثالثاً قائمة التدفق النقدي التقديرية لخمس سنوات :-

| بيان            | السنة الأولى | السنة الثانية | السنة الثالثة | السنة الرابعة | السنة الخامسة |
|-----------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| تدفقات داخلية   |              |               |               |               |               |
| إيراد خدمات     | 1096704      | 1535386       | 1974067       | 2412749       | 3070771       |
| تدفقات خارجة    |              |               |               |               |               |
| المستلزمات      | 318120       | 445368        | 572616        | 699864        | 89736         |
| الإيجور         | 163200       | 163200        | 163200        | 163200        | 163200        |
| م أخرى          | 210722       | 295011        | 379300        | 463588        | 590022        |
| الزكاة          | 9691         | 15369         | 21048         | 26727         | 35245         |
| الإجمالي        | 701733       | 918948        | 1136164       | 1353379       | 1679202       |
| صافي التدفق     | 394971       | 616437        | 837904        | 1059370       | 1391569       |
| التدفق التراكمي | 394971       | 1011409       | 1849312       | 2908682       | 4300251       |

### نسب الربحية Profitability Ratios :-

وهي النسب التي تقيس كفاءة الإدارة في استغلال الموارد استغلالاً أمثل لتحقيق الأرباح وتعطي صورة واضحة للمؤشرات المالية للمشروع وفي التالي تجهيز البيانات المطلوبة للتحليل :-

| بيان             | السنة الأولى | السنة الثانية | السنة الثالثة | السنة الرابعة | السنة الخامسة |
|------------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| صافي المبيعات    | 1096704      | 1535386       | 1974067       | 2412749       | 3070771       |
| صافي لربح        | 377942       | 599408        | 820875        | 1042341       | 1374540       |
| حقوق الملكية     | 707607       | 1307016       | 2127890       | 3170231       | 4544771       |
| إجمالي الإستثمار | 329665       | 329665        | 329665        | 329665        | 329665        |
| الإصول           | 241711       | 224682        | 207653        | 190624        | 173595        |

### وفي التالي المؤشرات المالية للمشروع :-

| بيان                         | السنة الأولى | السنة الثانية | السنة الثالثة | السنة الرابعة | السنة الخامسة |
|------------------------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| معدل العائد علي المبيعات     | 34.46%       | 39.04%        | 41.58%        | 43.20%        | 44.76%        |
| معدل العائد علي حقوق الملكية | 53.41%       | 45.86%        | 38.58%        | 32.88%        | 30.24%        |
| معدل العائد علي الإستثمار    | 114.64%      | 181.82%       | 249.00%       | 316.18%       | 416.95%       |
| معدل العائد علي الأصول       | 156.36%      | 266.78%       | 395.31%       | 546.80%       | 791.81%       |

### 8.1.1 هامش مجمل الربح (Gross Profit Margin) :-

هامش مجمل الربح = مجمل الربح ÷ صافي المبيعات

وتوضح هذه النسبة العلاقة بين صافي إيرادات المبيعات وتكلفة البضاعة المباعة ، ويجب مقارنة هذه النسبة بمتوسط النسب المحققة في القطاع ، حيث يمكن أن يعكس انخفاض النسبة ارتفاع مبالغ فيه في تكلفة الخامات المستخدمة في الإنتاج أو في العمالة المباشرة أو خلافة.

### معدل العائد على المبيعات "هامش صافي الربح" (Net Profit Margin) :-

هامش صافي الربح = صافي الربح ÷ صافي المبيعات

وتقيس هذه النسبة صافي الربح المحقق على كل جنيه من المبيعات ، وهي تشير إلى نسبة ما تحققه المبيعات من أرباح بعد تغطية تكلفة المبيعات وكافة المصروفات الأخرى من مصاريف إدارية وعمومية ومصاريف تمويلية وخلافة. وكلما ارتفعت هذه النسبة كان ذلك جيداً ، ويجب مقارنة هذه النسبة بمتوسط النسب المحققة في القطاع ، كما يجب عدم استخدام هذه النسبة وحدها فربما بالرغم من ارتفاع النسبة في الكثير من الأحيان لا تحقق الشركة معدلاً مناسباً للعائد على حقوق الملكية.

### معدل العائد على حقوق الملكية (Return on Equity) :-

معدل العائد على حقوق الملكية = صافي الربح ÷ حقوق الملكية

وتعبر هذه النسبة عن العائد الذي يحققه الملاك على استثمار أموالهم بالشركة ، وهي تعتبر من أهم نسب الربحية المستخدمة حيث أنه بناءً على هذه النسبة قد يقرر الملاك الاستثمار في النشاط أو تحويل الأموال إلى استثمارات أخرى تحقق عائداً مناسباً.

### معدل العائد على الاستثمار (Return on Investment) :-

معدل العائد على الاستثمار = صافي الربح ÷ إجمالي الاستثمار

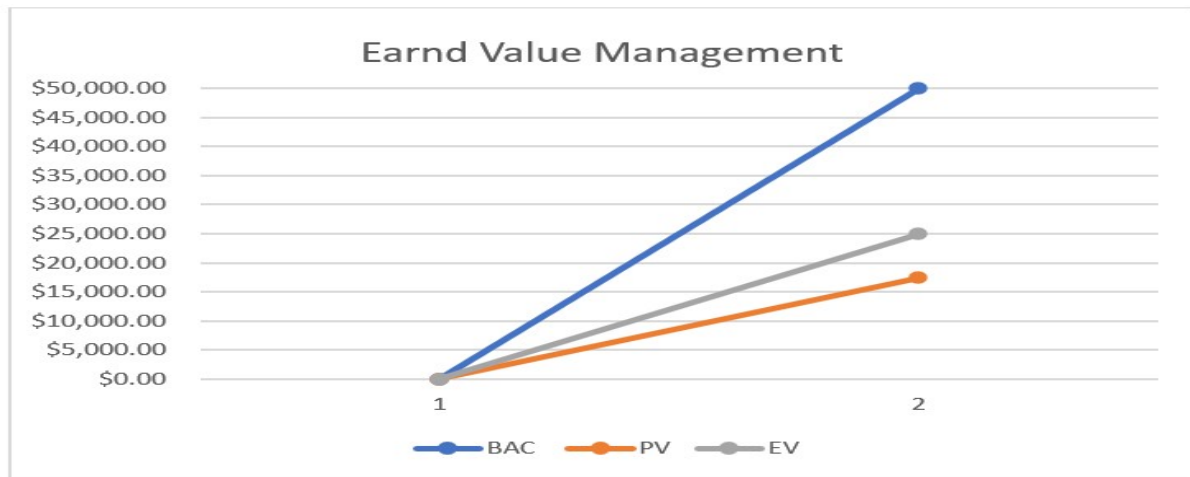
ويتكون إجمالي الاستثمار من (رأس المال العامل + إجمالي الأصول طويلة الأجل) ، أو من (مجموع حقوق الملكية + القروض طويلة الأجل).

وتعبر النسبة عن مدى كفاءة الشركة في استخدام وإدارة كل الأموال المتاحة لديها من المساهمين والأموال المقترضه في تحقيق عائد على تلك الأموال حيث أن الفرض الأساسي هو وجود تكلفة لتلك الأموال وهي العائد المطلوب على حقوق المساهمين والفوائد المدفوعة على القروض ، وينتظر تحقيق معدل عائد على الاستثمار يوازي تكلفة الأموال على أقل تقدير .

### معدل العائد على إجمالي الأصول (Return on Total Assets) :-

معدل العائد على إجمالي الأصول = صافي الربح ÷ إجمالي الأصول

وتعبر هذه النسبة عن قدرة المنشأة على استخدام أصولها في توليد الربح ، وكلما ارتفعت هذه النسبة كلما دل ذلك على كفاءة المنشأة في استغلال أصولها ، ويتم استخدام متوسط إجمالي الأصول عند حساب هذه النسبة (أصول أول المدة + أصول آخر المدة) ÷ 2 ، ويجب مقارنة هذه النسبة مع متوسط النسب المحققة في القطاع.



## المصادر

### تسوية الموارد والتسوية

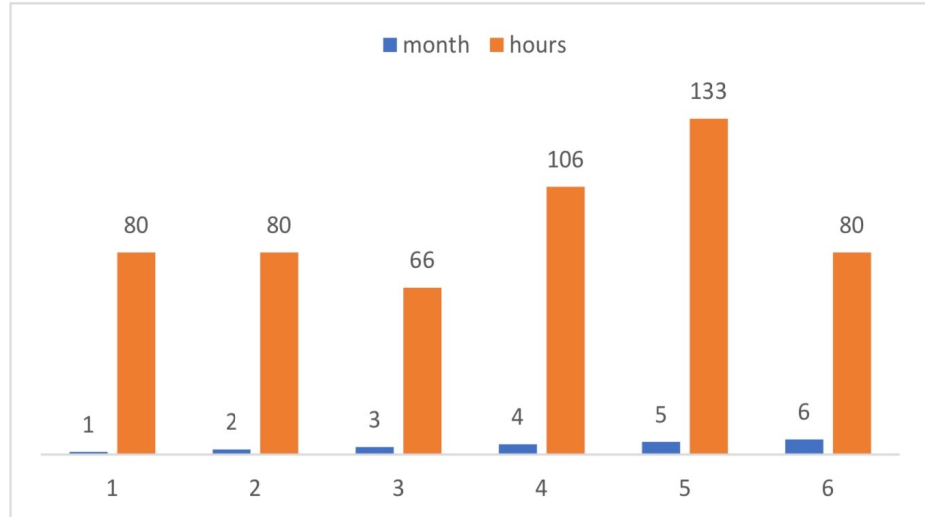
تعتبر إدارة الموارد من أهم النقاط في تحديد موارد النشاط والموارد البشرية المناسبة لمشروع معين. من العوامل المهمة التي تحدد نجاح المشروع، حيث يجب إدارته بشكل جيد من حيث التتبع والتسوية

حيث يتم تعريف تجانس الموارد على أنه الطريقة المثلى لاستغلال الموارد، حيث يتم استخدام الفائض دون التأثير على المسار الحرج

يتم تعريف تسوية الموارد على أنها تقنية يتم فيها تعديل تواريخ البدء والانتهاج بناءً على الطلب على الموارد من أجل موازنة الطلب على الموارد مع العرض المتاح.

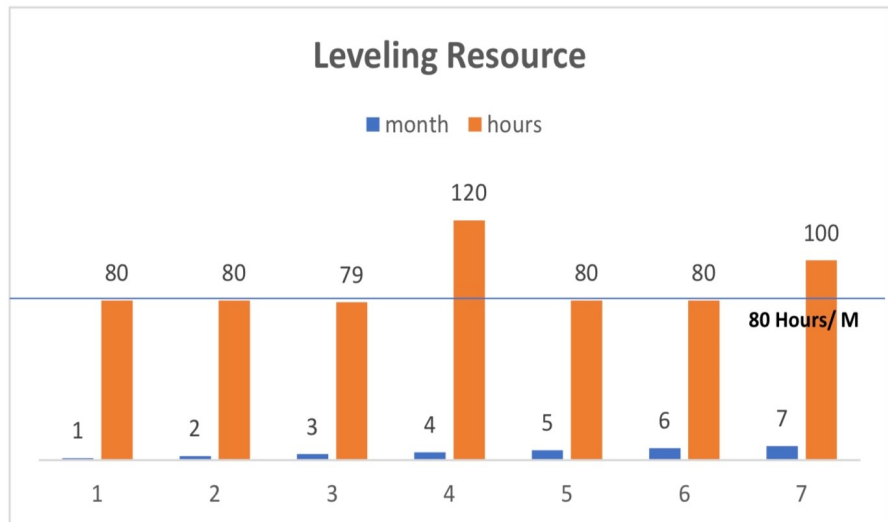
لذلك، يمكن اعتبار أن أحد الاختلافات الأساسية بين تسوية الموارد وتنعيم الموارد هو أنه بينما تستخدم تسوية الموارد الفائض وبالتالي قد تؤثر على أحد المسارات الحرجة، فإن تجانس الموارد يستخدم الفائض، ولكن دون التأثير على أي من المسارات الحرجة. لذلك يجب تحقيق التوازن بينهما لضمان نجاح المشاريع.

| الشهور | الساعات |
|--------|---------|
| 1      | 80      |
| 2      | 80      |
| 3      | 66      |
| 4      | 106     |
| 5      | 133     |
| 6      | 80      |



الشكل 21.1 مورد المشروع قبل تطبيق تقنية التسوية والتسوية

| الشهور | الساعات |
|--------|---------|
| 1      | 80      |
| 2      | 80      |
| 3      | 79      |
| 4      | 120     |
| 5      | 80      |
| 6      | 80      |
| 7      | 100     |



الشكل 21.2 مورد المشروع بعد تطبيق تقنية التسوية

### 9.1.1 الشكل مورد المشروع بعد تطبيق تقنية التنعيم

#### جدول موارد المشروع لتوزيع المعدات والأدوات

| الامن | الادارة | قسم المالية | الموارد البشرية | المضيفين | العاملين | الموظفين /التجهيزات والادوات  |
|-------|---------|-------------|-----------------|----------|----------|-------------------------------|
|       | ✓       |             | ✓               |          | ✓        | التدريب                       |
|       |         |             |                 | ✓        |          | الاجهزة                       |
| ✓     |         |             | ✓               |          |          | السلامة والامن                |
|       | ✓       |             |                 | ✓        | ✓        | قسم التجهيز<br>protein coffee |

#### التحصيل

تطوير تنفيذ المشتريات وعملية اختيار المقاولين:

يتم اتباع ترتيب منطقي عند إنشاء خطة من قبل إدارة المشتريات في مشروع protein coffee على النحو التالي:

1) إعداد جميع المستندات المطلوبة (نطاق العمل، الشروط والأحكام، فاتورة الكمية) نطاق العمل:

يطلب شروع protein coffee اجهزة عالية الجودة لصنع القهوة البروتين مواصفات الجهاز هي:

- مضخة ماء ١٥ بار

جهازه للاستخدام في خلال 35 ثانية- صانع رغاوى يدوي

وزن الماكينة: ٤ كجم

أبعاد المنتج: ١٤,٩ X ٣٣ X ٣٠,٥ سم

الطاقة الكهربائية: ١٤٥٠ وات

الخامة: ستانل ستيل

اللون: أحمر

• الحجم: عادي.

البنود والظروف:

• يجب على المورد تسليم الآلات حسب نطاق العمل.

• يجب أن يقوم المورد بالتسليم في غضون 30 يومًا بعد إصدار أمر الشراء والموافقة عليه.

• يجب على المورد أن يضمن أن الآلات صالحة للاستخدام وليس بها عيوب

### Bill of Quantity:

| اسم الآلة                                   | العدد | التكلفة      | المجموع     |
|---------------------------------------------|-------|--------------|-------------|
| ماكينة صنع القهوة<br>من EC680.R<br>DeLonghi | 10    | 10 الاف ريال | 50 الف ريال |

### أفضل سعر

- 1) تحديد واختيار إحدى طرق الشراء بناءً على أفضل الطرق المتاحة (مصدر واحد، منافسة، شراء مباشر) نحن في مشروع protein coffee نختار دائماً طريقة المنافسة لأنها تضمن العدالة والمساواة لجميع الموردين.
- 2) إرسال طلب عروض الأسعار إلى الموردين المؤهلين والمعتمدين فقط.  
لقد أرسلنا طلب عروض الأسعار للموردين أدناه:  
الشركة الفرنسية لصنع أجهزة القهوة.  
الشركة التركية لصنع أجهزة القهوة
- 3) اختيار أفضل عرض بناءً على ثلاثة أشياء رئيسية: (القيمة المضافة، الجودة الممتازة)

| المورد الأول                         | المورد الثاني                       | الوحدة      | الكمية |
|--------------------------------------|-------------------------------------|-------------|--------|
| الشركة الفرنسية لصنع<br>أجهزة القهوة | الشركة التركية لصنع<br>أجهزة القهوة | الكل        | 10     |
| السعر: 20 ألف ريال                   | السعر: 30 ألف ريال                  | 50 ألف ريال | 10     |

- تم اختيار الشركة الفرنسية لصنع أجهزة القهوة بناءً على أفضل الأسعار والجودة.
- 5) اختيار النهج الاستراتيجي لإنجاز هذه الخطوة. (التواصل والتفاوض مع المورد المختار لضمان الحصول على القيمة المضافة والجودة الممتازة وأفضل الأسعار)
  - البريد الإلكتروني هو الطريقة الرسمية الرئيسية للتواصل مع المورد والتفاوض أيضاً على السعر والجودة.
  - 6) إصدار أمر شراء للمورد المختار ليتمكن من بدء العمل.

## 9.2.1 الجدول نموذج التسجيل المرجح

| المعايير                | درجة الشرط     |                            |
|-------------------------|----------------|----------------------------|
| اسم المنتج              | De'Longh EC685 | De'Longh Scultura ECZ351.W |
| جدوى 20%                | 85             | 50                         |
|                         | 17             | 10                         |
| الاستعجال 20%           | 70             | 40 8                       |
|                         | 14             |                            |
| مخاطر السلامة 15%       | 75             | 70                         |
|                         | 11.25          | 10.5                       |
| التكلفة 15%             | 60 9           | 80                         |
|                         |                | 12                         |
| النجاح 10%              | 85 8.5         | 60 6                       |
| الامتثال للبيئة 10%     | 80 8           | 60 6                       |
| صعوبات الاستخدام 10 %   | 80             | 75 7.5                     |
|                         | 8              |                            |
| النتائج المرجحة الشاملة | 75.75          | 60                         |

يتم الحصول على الدرجة المرجحة بضرب درجة المتطلبات لكل ماركة من أجهزة الأشعة السينية وفقاً للمعايير (مع نسبة مرجحة محددة) الموضحة على الجانب الأيسر من الجدول.

النتيجة المرجحة الإجمالية هي مجموع كل الدرجات لكل ماركة من أجهزة الأشعة السينية. بصفتك مدير مشروع، سيكون من العملي اختيار العلامة التجارية الرقمية لآلة De'Longh EC685 على العلامتين التجاريتين الآخرين نظراً لأعلى الدرجات المرجحة الإجمالية التي تم الحصول عليها بعد النظر في المعايير والنتائج.

### 9.3.1 جدول أعمال الاجتماع

اسم القسم: اللجنة التوجيهية لمشروع protein coffee

رقم المقابلة: 2122253

نوع المقابلة :

موعد المقابلة : 2022/11/21

وقت المقابلة : 11 صباحا

المدة : ساعة

المكان : مكتب المدير

الحضور : اعضاء مجلس الادارة

| No. | الموضوع                                                                                                                                                                | الحضور / المناقش                  | الوقت المخصص |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|--------------|
| 1   | مراجعة الطلب                                                                                                                                                           |                                   | خمس دقائق    |
| 2   | مراجعة واعتماد المحاضر السابقة                                                                                                                                         | المدير الفني                      | خمس دقائق    |
| 3   | خبرات سابقة                                                                                                                                                            | المدير الفني                      | خمس دقائق    |
| 4   | جدول أعمال:<br>مناقشة مشاريع التحسين المعتمدة لمشروع protein coffee<br>استبيان رضا الموظفين<br>استبيان رضا العملاء<br>صياغة وتطوير<br>لوحات القيادة (الربع الأول 2023) | المير الفني ومدير الموارد البشرية | 40 دقيقة     |
| 5   | اعمال اخرى                                                                                                                                                             | المدير الفني                      | 3 دقائق      |
| 6   | اعمال مؤجلة                                                                                                                                                            | المدير الفني                      | دقيقتين      |

أعدت بواسطة:

السيد. \_\_\_\_\_

مدير العمليات

سكرتير اللجنة التوجيهية لمشروع protein coffee

تمت مراجعته من قبل:

السيد. \_\_\_\_\_

مدير المشروع

سكرتير اللجنة التوجيهية لمشروع protein coffee

تمت الموافقة عليه من قبل:

\_\_\_\_\_

/ الاستاذ

رئيس اللجنة التوجيهية لمشروع protein coffee.

### 9.3.2 نوع الاجتماع: اجتماع اللجنة التوجيهية لمشروع protein coffee

التاريخ / الوقت: 21/11/22

المكان: غرفة اجتماعات CMO، الطابق 1

الرئيس: السيد عبد العزيز

مراقب الدقيقة: السيد.

الحضور: المدير التنفيذي ، مدير المشروع ، مدير الموارد البشرية ، تكنولوجيا المعلومات مدير ، مدير مركز الاتصال ، مدير المشتريات ،

اعتذار: لا شيء

الغائب: لا يوجد

| الرقم | الوقت المسموح | المادة                                                                                  | المناقشة                                                                               | التوصيات / الاستنتاج                          | الاجراءات                              | الشخص المسؤول      | التاريخ | الحالة (مفتوح / مغلق) |
|-------|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|----------------------------------------|--------------------|---------|-----------------------|
| 1.0   | 10 دقائق      | اتصل للطلب:<br>في<br>11:00 صباحاً<br>للسيد عبد<br>العزيز<br>حيا كل من<br>حضر الاجتماع . | الغرض من الاجتماع<br>كما صرح به عبد<br>العزيز<br>من أجل تقديم إحاطة<br>للحضور .        |                                               |                                        |                    |         |                       |
| 2.0   | 20 دقيقة      | مقدمة لكل<br>عضو                                                                        | تم إعطاء كل عضو<br>الوقت الكافي لتقديم<br>أنفسهم موضحين<br>منصب أو مجال<br>خبرة / تخصص |                                               | لمناقشة<br>مشاريع<br>protein<br>coffee |                    |         | مغلق                  |
| 3.0   | 20 دقيقة      | مناقشة<br>المسؤوليات                                                                    | ناقش السيد عبد<br>العزيز أعضاء<br>الفريق بعد المقدمة                                   | تم تحديد الأدوار<br>وإعطائها<br>لأعضاء اللجنة |                                        | كل أعضاء<br>اللجنة |         | مغلق                  |

### 9.3.3 استثمار تقييم مشروع protein coffee

| م             | فئة التقييم       | عناصر التقييم                                                               | الدرجة |
|---------------|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------|--------|
| ١             | الهدف والرؤية     | بيان وأهمية الهدف أو المشكلة المراد حلها أو المهمة المراد إنجازها           | ١٠     |
|               |                   | وضوح الرؤية ومراجعة الأدبيات ذات الصلة والتجارب الشبيهة ونتائجها            | ١٠     |
|               |                   | الأصالة والتميز وقابلية الهدف والرؤية للتطبيق العملي                        | ١٠     |
| ٢             | الملاءمة والتوافق | ملاءمة الأهداف للاحتياجات التنموية الملحة في المجتمع                        | ١٠     |
|               |                   | توافق الأهداف مع الخصائص والسمات المميزة للمجتمع                            | ١٠     |
|               |                   | تقديم أدلة للملاءمة والتوافق مبنية على أسس علمية                            | ١٠     |
| ٣             | التعاون والتكامل  | هل يوجد تعاون أو تكامل بين المشروع ومشروعات أخرى في المجتمع                 | ١٠     |
|               |                   | هل يوجد تعاون أو تكامل بين المؤسسة ومؤسسات أخرى في المجتمع                  | ١٠     |
| ٤             | سلامة المنهجية    | تقديم وصف تفصيلي للمنهجية المستخدمة في المشروع                              | ١٠     |
|               |                   | تقديم أدلة مبنية على أسس البحث العلمي تفيد بأن المنهجية ستحل المشكلة        | ١٠     |
| ٥             | خطة التشغيل       | تقديم معلومات مفصلة عن خطة تشغيل المشروع                                    | ١٠     |
|               |                   | اتساق خطة التشغيل مع المنهجية المتبعة ومع الأبحاث التي تدعم المنهجية        | ١٠     |
|               |                   | واقعية خطة التشغيل والتحديات التي تواجهها وسبل تخطيها                       | ١٠     |
| ٦             | القدرة التنظيمية  | تقديم أدلة على أن المؤسسة لديها القدرات اللازمة لتنفيذ المشروع بنجاح        | ١٠     |
|               |                   | وجود خبرات تنظيمية تطبيقية للمؤسسة في تنفيذ مشروعات سابقة                   | ١٠     |
| ٧             | كفاءة الموظفين    | نوعية وكفاءة الموظفين الرئيسيين في المشروع ومناسبتهم له                     | ١٠     |
|               |                   | التفرغ التام للموظفين الرئيسيين المشاركين في المشروع                        | ١٠     |
|               |                   | وجود خطط وبرامج تدريب وتطوير للموظفين في المشروع                            | ١٠     |
| ٨             | كفاية الموارد     | تقديم أدلة على كفاية الموارد المطلوبة من أجل تنفيذ المشروع وتحقيق الهدف منه | ١٠     |
|               |                   | ملاءمة وتوافق الموارد المطلوبة مع الظروف المحيطة والإطار الزمني للمشروع     | ١٠     |
| ٩             | التقييم والتقويم  | وجود خطة للتقييم الدوري لسير المشروع وتقييم النتائج والفعالية               | ١٠     |
|               |                   | وجود آلية لرفع تقارير التقييم الدورية إلى مقدم الدعم للمشروع                | ١٠     |
|               |                   | وجود خطة لتقويم وتطوير المشروع وفقاً لنتائج التقييم الدوري                  | ١٠     |
| ١٠            | مدى التأثير       | الأثر المباشر الذي سينتج عن إكمال المشروع بنجاح                             | ١٠     |
|               |                   | الآثار غير المباشرة التي ستنتج عن إكمال المشروع بنجاح، الآن وفي المستقبل    | ١٠     |
|               |                   | وجود وصف تفصيلي لبنود الميزانية الخاصة بالمشروع                             | ١٠     |
| ١١            | الميزانية         | وجود دراسة جدوى تفصيلية للمشروع مبنية على أسس علمية                         | ١٠     |
|               |                   | وجود خطة للإدارة المالية والتدقيق المالي للمشروع                            | ١٠     |
| ١٢            | الإطار الزمني     | وجود إطار زمني محدد للمشروع                                                 | ١٠     |
|               |                   | ملاءمة الإطار الزمني للمشروع مع المنهجية وخطة التشغيل                       | ١٠     |
| مجموع الدرجات |                   |                                                                             | ٣٠٠    |

### 10.1.1 المخاطر والفرص الهدف من إدارة المخاطر في مشروع protein coffee

كمدير للمشروع، من المهم جدًا تحديد المخاطر وإدارتها بشكل فعال، وتوقع أحداث المخاطر المحتملة للاستعداد واتخاذ الإجراءات المناسبة عند حدوث المخاطر. القيام بهذه الخطوات يزيل أو يخفف الآثار السلبية على مشروع protein coffee. أيضًا، يؤثر التطبيق العملي لإدارة أخطار المشروع بشكل إيجابي على نتائج المشروع حيث يمكن أن تؤثر المخاطر على الأشخاص والعمليات والتكنولوجيا والموارد المشاركة في المشروع.

#### المنهجية

يستخدم المشروع أساليب وتقنيات مختلفة تتراوح من RS8 و TS4 لتحديد احتمالات المخاطر ومصفوفة المخاطر وتقييم تأثيرها. كما تطلب استخدام مخطط انسيابي للعصف الذهني وتقنيات التصويت المتعدد. تم استخدام قائمة التحقق لجمع البيانات. تم تطوير القيمة النقدية المتوقعة (EMV) والجداول وخطة العمل لعرض أكثر تفصيلاً للمشروع.

#### تحديد المخاطر المحتملة:

الغرض من تحديد المخاطر هو تقليل التأثير السلبي لأخطاء المشروع والتهديدات وزيادة التأثير الإيجابي لفرص المشروع. تم أخذ قائمة بمصادر المخاطر في الاعتبار عند تحديد المخاطر مثل:

1. خطر السلامة
  2. المضاعفات الجراحية
  3. الامتثال للوائح
  4. إرضاء العملاء لاحتياجاته
  5. شكاوى العملاء
  6. المنافسة من مشروعات القهوة الأخرى
  7. نظام جديد في نظم مدفوعات التأمين
  8. تطور التكنولوجيا في المعدات
- انهيار المخاطر. تحديد أولويات المخاطر والتأكد من إيلاء الاهتمام المناسب للمخاطر الناشئة.
- من قائمة المخاطر هذه، اخترنا مجموعة ذات أولوية باستخدام أسلوب التصويت المتعدد وصنفناها باستخدام تقنيات العصف الذهني.

## 10.1.2 سجل المخاطر

| إجراءات التخفيف                                                                                                             | المالك         | الخطورة | تأثير الخطر<br>إذا حدث | احتمالي حدوث<br>الخطر | اسم الخطر                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|---------|------------------------|-----------------------|----------------------------|
| التأكد من تركيب أنظمة مكافحة الحرائق وإجراء الاختبارات عليها.<br>التدريبات الفصلية وتعليم السلامة من الحرائق لجميع الموظفين | الاجراءات      | مرتفع   | الحد الاقصى            | الحد الاقصى           | خطر الحريق                 |
| لمراجعة رضا العملاء على أساس يومي وتحديد أولويات جميع القضايا واتخاذ الإجراءات اللازمة لتطوير جميع مجالات الأسبوع           | الاجراءات      | قليل    | مرتفع                  | مرتفع                 | شكوى العملاء               |
| لمراجعة جميع اللوائح الحكومية والتأكد من الامتثال لأية معلومات محدثة بشأن اللوائح                                           | الاجراءات      | قليل    | مرتفع                  | مرتفع                 | الشكوى من قواعد العمل      |
| دراسة المنافسين والبيئة بشكل متكرر فيما يتعلق بأي خدمات جديدة يمكن أن يقدمها protein coffee                                 | المدير الفني   | قليل    | مرتفع                  | مرتفع                 | المنافسة من المقاهي الاخرى |
| لتحديث العقود مع شركات التأمين دائما للتأكد من تأمين الأسعار                                                                | مدير المشتريات | قليل    | معتدل                  | معتدل                 | نظام جديد في الدفع         |

### 10.1.3 الجدول التحليل النوعي للمخاطر

| احتمالية                                                                                                                                       | النتائج                                                |                            |                                                   |                                                 |                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|----------------------------|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                | كارثية 0.8                                             | رئيسي 0.4                  | معتدل 0.2                                         | صغير 0.1                                        | تافهة 0.05                                               |
| تقريباً (0.9) حدث على أساس سنوي في هذه المنظمة في الماضي أو ستؤدي الظروف إلى حدوثه في السنوات القليلة القادمة                                  | الحد الأقصى<br><b>0.72</b>                             | الحد الأقصى<br><b>0.36</b> | الحد الأقصى<br><b>0.18</b>                        | مرتفعة 0.09<br>شكاوي العملاء                    | معتدل <b>0.45</b>                                        |
| احتمال (0.7) حدث في السنوات القليلة الماضية في هذه المنظمة أو حدث مؤخراً في منظمة أخرى في الماضي أو سيتسبب في حدوثه في السنوات القليلة المقبلة | الحد الأقصى<br><b>0.56</b><br>معدلات السلامة من الحريق | الحد الأقصى<br><b>0.28</b> | مرتفعة<br><b>0.14</b>                             | مرتفعة 0.06<br>شكاوى من مشروع المقهى            | معتدل<br><b>0.037</b>                                    |
| معتدل (0.5)<br>حدث مرة واحدة على الأقل في هذه المنظمة أو لديه فرصة 5% لحدوثه في السنوات القليلة القادمة                                        | الحد الأقصى<br><b>0.4</b>                              | مرتفع<br><b>0.2</b>        | مرتفع<br><b>0.1</b><br>الشكاوى من قواعد العمل     | معتدل 0.05<br>مستوى رضى العملاء                 | منخفض<br><b>0.024</b>                                    |
| احتمالية (0.3)<br>لم يحدث أبداً في هذه المنظمة ولكنه حدث بشكل غير متكرر في منظمة مماثلة.                                                       | مرتفع 0.24                                             | مرتفع<br><b>0.012</b>      | معتدل<br><b>0.06</b><br>شكاوى من طريقة صنع القهوة | معتدل 0.03<br>لا توجد شكاوي من طريقة التعامل    | منخفض<br><b>0.015</b><br>التكنولوجيا المتطورة في المعدات |
| نادر (0.1)<br>ممكن ولكنه لم يحدث حتى الآن في أي منظمة مماثلة.                                                                                  | معتدل 0.08                                             | معتدل 0.04                 | منخفض<br><b>0.02</b>                              | منخفض 0.01<br>هيكل المبنى ، والتجهيزات القياسية | منخفض<br><b>0.005</b>                                    |

تم تصنيف المخاطر بشكل صحيح لإدارة المخاطر بشكل فعال

### الجدول تكلفة EMV

| الخطر                    | الاحتمالية               | تأثير التكلفة | EMV        |
|--------------------------|--------------------------|---------------|------------|
| حوادث الحريق             | 0.56                     | 50,000 SAR    | 28,000 SAR |
| شكاوي العملاء            | 0.09                     | 40,000 SAR    | 3,600 SAR  |
| الشكوى من قواعد العمل    | 0.1                      | 30,000 SAR    | 3,000 SAR  |
| منافسة من المقاهي الأخرى | 0.06                     | 35,000 SAR    | 2,100 SAR  |
| قوانين جديدة في الدفع    | EMV = الاحتمال × التكلفة |               | 36,700 SAR |

## الفرص

- الترخيص والامتحانات والشهادة
- برامج التدريب والتطوير للموظفين
- الاعتماد من مختلف مؤسسات الجودة
- الاتجاهات في صناعة protein coffee
- مسار وظيفي واضح للاستبقاء والترقية
- إعادة المهارات لتلبية احتياجات صناعة protein coffee
- تطوير الذات.

## استراتيجيات الاستجابة للمخاطر:

المشاريع عبارة عن سلسلة من العمليات المتعددة، والتي تكون دائماً محفوفة بالمخاطر والتي لا تكون دائماً سلبية بالنسبة للمشروع، عندما تكون إدارة المخاطر قد أعدت خطة واستراتيجية للتعامل مع أي مخاطر قد تواجه المشروع. من المعروف في إدارة المشاريع أن أهم أربع استراتيجيات للاستجابة للمخاطر هي: إما بتجنبها، أو نقلها، أو التخفيف منها أو قبولها نهائياً. تجنبه: بوقف العمل الذي يؤدي إلى هذا الخطر. نقلها عن طريق نقل المسؤولية عن الخطر إلى شخص آخر.

## النتيجة والمناقشة

تم تحديد جميع المخاطر الحقيقية التي يمكن أن تؤثر على هدف أو أكثر من أهداف المشروع، وتعريفها وتصنيفها وإدارتها باستخدام تحليل مفصل. استغرق الأمر الكثير من التخطيط والإعداد والحصول على النتائج والتقييم لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات للمشروع. مكنت إدارة المخاطر التي تم الاضطلاع بها مشروع protein coffee منظمات المشروع من تحقيق الأداء والربحية؛ عودة الاستثمار وفي نفس الوقت يمنع فقدان الموارد.

(Table 25.1 Stakeholder Assessment Matrix)

## 10.2.1 أصحاب المصلحة

| أصحاب المصلحة            | المقاومة                                     |         |           |                                                                     | القيادة والدعم<br>الوعي<br>على دراية بالمشروع<br>والمشروع<br>والآثار والتأثيرات المحتملة<br>وداعماً نشطاً يشارك في التغيير<br>النجاح |   |
|--------------------------|----------------------------------------------|---------|-----------|---------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
|                          | محايد                                        | الوعي ب | عدم الوعي | التأثير<br>القدرة<br>الاهتمامات<br>التأثيرات والإمكانات<br>المقاومة |                                                                                                                                      |   |
| أصحاب المصلحة            | عدم الوعي المشروع حتى الآن<br>لا هذا ولا ذاك | التغيير | المقاومة  |                                                                     |                                                                                                                                      |   |
| مجلس الإدارة<br>(الراعي) | مرتفع / مرتفع                                |         |           |                                                                     | C                                                                                                                                    | D |
| المدير الفني             | مرتفع / مرتفع                                |         |           |                                                                     | C                                                                                                                                    | D |
| رئيس العاملين            | مرتفع / مرتفع                                |         |           | C                                                                   |                                                                                                                                      | D |
| مدير العمليات            | مرتفع / منخفض                                |         | C         |                                                                     | D                                                                                                                                    |   |
| مدير المقهى              | منخفض مرتفع                                  | C       |           |                                                                     | D                                                                                                                                    |   |
| مدير الموارد<br>البشرية  | مرتفع / مرتفع                                |         | C         |                                                                     |                                                                                                                                      | D |
| مدير سلاسل<br>التوريد    | مرتفع منخفض                                  | C       |           |                                                                     | D                                                                                                                                    |   |
| العوامل الداخلية         | مرتفع / مرتفع                                |         |           | C                                                                   | D                                                                                                                                    |   |
| العوامل الخارجية         | منخفض /<br>منخفض                             | C       |           |                                                                     | D                                                                                                                                    |   |

## C = مستوى المشاركة الحالي D = الملخص التنفيذي والتوصية على مستوى الارتباط المطلوب

مشروع protein coffee مدفوع من احتياجات العملاء. خلال الأشهر القليلة الماضية كان هناك حاجة للبحث عن بديل صحي لمشروبات القهوة العادية.

خلال عملية إدارة المشروع، كشف الفريق عن التحديات وطور الحلول والبدائل الممكنة. تم تنفيذ تحديد المخاطر وإدارة المخاطر للتحضير واتخاذ الإجراءات المناسبة عند حدوث المخاطر واتخاذ هذه الخطوات لإزالة أو تخفيف الآثار السلبية على مشروع protein coffee، تشمل المخاطر المحددة مخاطر السلامة، والمضاعفات الجراحية، والامتثال للوائح، وإرضاء احتياجات العملاء، وشكاوى العملاء، والمنافسة من مراكز القهوة الأخرى، واللوائح الجديدة في خطط دفع التأمين، والتكنولوجيا المتطورة في المعدات الطبية. من ناحية أخرى، تشمل فرص المشروع الترخيص، والامتحانات والشهادات، وبرامج التدريب والتطوير للموظفين، والاتجاهات الحديثة في صناعة القهوة، والمسار الوظيفي الواضح للاحتفاظ والترقية، وإعادة الصقل لتلبية احتياجات رعاية العميل الصناعة والتنمية الشخصية. تم تحديد جميع المخاطر الحقيقية التي يمكن أن تؤثر على هدف أو أكثر من أهداف المشروع، وتعريفها وتصنيفها وإدارتها باستخدام تحليل مفصل. استغرق الأمر الكثير من التخطيط والإعداد والحصول على النتائج والتقييم لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات للمشروع. مكنت إدارة المخاطر التي تم الاطلاع بها مشروع protein coffee منظمات المشروع من تحقيق الأداء والربحية؛ عودة الاستثمار وفي نفس الوقت يمنع فقدان الموارد.

### سياق المشروع وأهدافه

الهدف هو أن يكون مشروع protein coffee يعمل بكامل طاقته مع مرافق حديثة لخدمة جميع احتياجات protein coffee للعملاء ولتحقيق ذلك، يلتزم protein coffee بالقواعد واللوائح الحالية الخاصة بتشغيل المركز لتحقيق سلامة العملاء وتقليل المخاطر والحصول على مستوى عالٍ من رضا العملاء؛ والامتثال للمعايير الدولية والممارسات القائمة على الأدلة للوصول إلى معدل الرضا المطلوب. تنص رؤية المشروع على أن مشروع protein coffee سيكون نموذجاً للوصول إلى خدمات تقديم protein coffee وتوافرها وتميزها في المنطقة بأكملها

يشمل نطاق المشروع جميع العملاء الذين يأتون إلى المشروع لتناول protein coffee وهذا يشمل جميع العمليات من التعيين والقبول حتى الخروج.

يستخدم الفريق أهداف SMART لصياغة وتوضيح الأفكار حول ما يجب إنجازه، وتحديد الأولويات، وتركيز الجهود، وتتبع التقدم، وإدارة الوقت والموارد بشكل منتج، وزيادة فرص تحقيق نجاح المشروع من خلال تعظيم الفرص (محددة، قابلة للقياس، قابلة للتحقيق وذات صلة ومحددة زمنياً):

لضمان توافر الرعاية والخدمات عالية الجودة وبرامج النظام الغذائي التي يقدمها مشروع protein coffee كل ثلاثة أشهر وإمكانية الوصول إليها؛ لتحليل كل من هامش الربح الإجمالي والصافي لفهم مدى ربحية مشروع protein coffee في تحقيق المزيد من العوائد في غضون عام واحد؛ لتحسين مشتريات الرضا لـ 100 عميل يرغبون في تحسين الأداء العام للجسم من خلال تناول protein coffee وذلك للوصول إلى مستوى الرضا العام في خلال عام واحد؛ لتحسين مستوى الرضا العام عن الخدمات التي يقدمها مشروع protein coffee والأنشطة ذات الصلة في غضون عام واحد؛ للحصول على مستوى عالٍ من الرضا عن نمط الحياة من العملاء الذين يرغبون في

تحسين الاداء العام عن طريق تناول protein coffee بعد 6 أشهر من خدمات المشروع ؛ وترسيخ سمعة المشروع وتعزيزها من خلال الإحالات والكلمات الشفهية من العملاء الراضين بعد عام من بدء المشروع.

تتكون الثقافة التنظيمية للمركز من البيئة والغلاف الجوي والتعويضات والسياسات والإجراءات والأفراد والقيادة والتنظيم التي تم إنشاؤها حول الشغف والالتزام بمهمة المنظمة ورؤيتها وقيمها الأساسية. إلى جانب ما سبق ذكره، فإن المسؤولية والتوقعات الأخلاقية والمعنوية التي تشمل حماية خصوصية العملاء وسرية المعلومات (البيانات والوثائق والسجلات) مضمنة أيضًا في ثقافة المنظمة.

يتألف مشروع protein coffee من 63 موظفًا من أقسام مختلفة مثل العمليات والمشتريات وسلسلة التوريد والموارد البشرية ومركز الاتصال والاستقبال وخدمات الضيافة ويستخدم مشروع protein coffee الهيكل التنظيمي الوظيفي لأن المهام مقسمة إلى وظائف محددة ويتم تنفيذها من قبل موظفين مختلفين يتم تعيينهم في وحدات منفصلة.

## **REFERENCES:**

- 1] Project Management Institute. (2017). A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide) (6th ed.). Project Management Institute.**
- 2] Project Management Institute. (2021). A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide) (7th ed.). Project Management Institute.**
- 3] Nguyen, Q. D., Fernandez, N., Karsenti, T., & Charlin, B. (2014). What is reflection? A conceptual analysis of major definitions and a proposal of a five---component model. Medical education, 48(12), 1176–1189.**
- 4] Kanfer, F. H., & Gaelick–Buys, L. (1991). Self–management methods**
- 5] Bambacas, M., & Patrickson, M. (2008). Interpersonal communication skills that enhance organisational commitment. Journal of Communication Management.**
- 5] Training, M. T. D. (2012). Effective communication skills. Bookboon.**
- 7] Fiaz, M., Su, Q., & Saqib, A. (2017). Leadership styles and employees' motivation: Perspective from an emerging economy. The Journal of Developing Areas, 51(4), 143–156.**

- 3] Khoshnevis, H., & Tahmasebi, A. (2016). The motivation system in a governmental organization. *Procedia–Social and Behavioral Sciences*, 230, 212–218.
- 9] Project Management Institute. (2017). *A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide) (6th ed.)*. Project Management Institute.
- 10] Project Management Institute. (2017). *A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide) (6th ed.)*. Project Management Institute.
- 11] Project Management Institute. (2017). *A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide) (6th ed.)*. Project Management Institute.
- 12] Project Management Institute. (2021). *A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide) (7th ed.)*. Project Management Institute

