

الغذاء الصحي للجميع



إعداد طلاب مجموعة رقم : ٥١٦٦

الاسم	الرقم الاكاديمي
معتز محمد زكي إبراهيم تركستاني	٢٠٢١٢٠١٩٥٢
أسماء طائر عبدالله الاحمري	٢٠٢١٢٠٢٧٨٩
مهند سعود عيد الأحمد	٢٠٢١٢٠٠٩٦٠
إمتنان حسن موسى النعمي	٢٠٢١٢٠٢٨٠٨
أحمد جعبل محمد السعيد	٢٠٢١٢٠٢٨٢٤
منال محمد عبدالله الحربي	٢٠٢١٢٠٢١٨٥
أروى طائر عبدالله الاحمري	٢٠٢١٢٠٢٩٣٦
احمد عبدالله احمد الغامدي	٢٠٢١٢٠٠١٥٧
محسن علي حبيب الابيض	٢٠٢١٢٠٢٢٦٤
عامر سعيد سالم الزهراني	٢٠٢١٢٠٢٤٣٨

بإشراف/ د. وليد سليمان
الفصل الدراسي الثالث
١٤٤٢هـ - ٢٠٢١ م



فهرس المحتويات

٤	الاستراتيجية
٦	الحوكمة والهياكل والعمليات
٧	الامتثال والمعايير واللوائح
١٠	السلطة والاهتمام
١٤	ثقافة المنظمة وقيمها
١٦	النقد وإدارة الذات
١٨	النزاهة الشخصية والموثوقية
٢٢	الاتصالات الشخصية
٢٩	العلاقات والارتباط
٣٧	القيادة
٤٠	العمل الجماعي
٤٥	الصراع والأزمات
٤٨	الحنكة
٥٠	التفاوض
٥٥	تصميم المشروع
٦٥	المتطلبات والأهداف
٧٣	النطاق
٧٧	الوقت
٩٠	الجودة
٩٤	المالية
٩٥	الموارد
٩٩	التوريدات
١٠١	التخطيط والتحكم
١٠٣	المخاطر والفرص
١٠٥	أصحاب المصلحة / المعنيين

فهرس الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
١	مؤشرات الأداء	٨
٢	نموذج الامتثال	١٤،١٥،١٦
٣	نموذج التحقق Checklist	١٧،١٨،١٩،٢٠
٤	سجل أصحاب المصلحة – الأدوار والمسؤوليات	٢٢،٢٣
٥	الاتصالات الشخصية	٣٢،٣٣،٣٤،٣٥،٣٦،٣٧
٦	مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين	٤٠
٧	مصفوفة تحديد المسؤوليات والأدوار	٥٣
٨	الصراع	٥٦
٩	عوامل نجاح المشروع	٥٨
١٠	هيكل توزيع العمل WBS	٦٢-٥٩
١١	قاموس هيكل توزيع العمل	٦٤-٦٣
١٢	مصفوفة تتبع المتطلبات	٧٠-٦٦
١٣	هيكل تجزئة العمل:	٧٦
١٤	قائمة المهام او الأنشطة المضمنة تحت كل حزمة	٨٦-٧٧
١٥	تطوير النموذج الشبكي لأنشطة المشروع	٧٨
١٦	نموذج جانث شارث ونموذج	٨٨
١٧	هيكل تقسيم التكاليف وميزانية المشروع بتوافق مع WBS	٩٨-٩٤
١٨	نموذج (Scoring Model)	١٠١
١٩	مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين	١١٠

قائمة الاشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
١٣	الهيكل الوظيفي	١
٢٦	الهيكل التنظيمي	٢
٣٠	تحليل SWOT	٣
٣٨	تعريف اشكال ونماذج وقنوات التواصل الشخصي	٤
٤٧	هرم ماسلو	٥
٨٥	ضغط الجدول الزمني	٦
٥٥	مثلث ادارة المشاريع	٧
٧١	أهداف المشروع	٨
٧٨	المسار الحرج	٩
٩٠	ديمنج	١٠
٩٢	نموذج SIPOC	١١
٩٣	نموذج Ishikawa	١٢
١٠٧	مصفوفة الإحتمال والتأثير	١٣

مقدمة

التحول الى الأغذية الصحية مستقبلا سيحتاج الى نقلة غذائية كبيرة لذلك إنشاء مشروع مطعم صحي من المشاريع التي أثبتت نجاحها بشكل كبير جدا في السنوات الأخيرة، نظرا للإقبال الشديد عليها من الناس الذين يريدون تغيير نمط حياتهم بدءاً بما يتناولونه فمرتادوا مطاعم الوجبات السريعة يدفعون ضريبة باهضة الثمن وغير مرئية ، لأن تحضير الطعام بشكل سريع يستدعي استخدام مواد حافظة وكيمائيات بغض النظر عن أن أسعارها غير مكلفة ، لذلك فكرتنا هي إنشاء مشروع مطعم صحي يتميز بجودة عالمية ولكن محلية الصنع ومنخفضة التكلفة في نفس الوقت في متناول الجميع.

الرؤية

أن نكون الخيار الأول، المزود الأبرز؛ والشريك الغذائي الصحي الأوثق، لكل من يسعى لصحة أفضل من أفراد ومؤسسات ومجتمعات في المملكة العربية السعودية، بتكلفة مناسبة وجودة ومذاق لا يتأثران بطابع الخيارات.

الرسالة

نسعى لتوفير الغذاء الصحي بجودة عالية، ومعايير قياسية، تكلفة مقدورة، وبنكهات إبداعية عبر تسخير الادراك الصحي، الذائقة الإبداعية، الانتشار العلمي، وسلاسل الامدادات الفعالة والتي تساهم في استدامة توفر المواد الخام وكذلك إدارة وتقليص التكلفة وبالتالي تعظيم الربح وتلبية احتياجات العميل.

القيم

- ❖ العميل أولاً: الحرص على تلبية متطلبات العميل وتحقيق تطلعاته
- ❖ سرعة الخدمة: تسليم الوجبة للعميل في وقت قياسي
- ❖ جودة المنتج: جلب مواد أولية عالية الجودة لتجهيز الوجبات

الأهداف

- ❖ توفير وجبات ومشروبات صحية بنسبة ٩٧٪
- ❖ زيادة المبيعات السنوية بنسبة ٢٠٪
- ❖ تحسين إنتاجية الموظفين بنسبة ٣٠٪ خلال العام المقبل
- ❖ زيادة متابعي حسابات المطعم بنسبة ٧٠٪ خلال ٦ أشهر القادمة

أهمية المشروع

- ❖ مصدر للدخل كون أحد أعضاء فريق المشروع سيعمل بتطبيقه على أرض الواقع.
- ❖ التطبيق العملي لما تم تعلمه خلال المرحلة الدراسية بالجامعة
- ❖ المساهمة في تكوين عادات واتجاهات سليمة لترسيخ ثقافة الوجبات الصحية في المجتمع

مؤشرات الأداء

المعيار	الرمز	مؤشرات الأداء الرئيسية	الوصف
المالية	Kpl-p-01	- الربحية لكل وجبة - نسبة التكاليف التشغيلية الى الإيرادات	- إجمالي الإيرادات / عدد الوجبات - إجمالي النفقات التشغيلية/عدد الزبائن
العميل	Kpl-p-02	- نسبة العملاء المتكررين - معدل رضا العملاء \متوسط الوقت اللازم للاستجابة لطلبات العملاء	يقاس بمتوسط رضا العملاء عن الخدمات المقدمة على مقياس ربع سنوي في مسح سنوي من حيث سرعة الاستجابة لطلبات العملاء (بالاستبيان)
العمليات الداخلية	Kpl-p-03	- عدد العمليات التي تتم بشكل آلي - نسبة الخطأ في العمليات - نسبة الهدر في الإنتاج	- مجموع تقييمات الموظفين للعمليات /مجموع العمليات * ١٠٠ - مجموع متوسط تقدير الطلبات /عدد الطلبات * ١٠٠ - يقاس عن طريق بيانات وتحليلات إحصائية
التطور والتجديد	Kpl-p-04	- معدل رضا الموظفين - عدد المنتجات الجديدة \معدل اقتراحات التطوير لكل موظف	يشير الى متوسط تقدير رضا الموظفين عن إدارة المطعم ويقاس عن طريقة (الاستبيان)

مؤشرات الأداء

ميثاق المشروع :

١. أهداف المشروع:

- تحقيق صافي أرباح ١٠٪ شهرياً.
- تحقيق معدل مبيعات ٢٠٠ وجبة يومياً.
- تحقيق معدل ٤ من ٥ على مقياس قوئل.
- التعاقد مع كيانيين حكومي أو خاص وأخذ امتيازات تقديم الخدمات الغذائية.

٢. معايير النجاح:

- تعظيم الربح بزيادة الطلبات.
- قياس مستوى الإقبال من قبل الزبائن (رضا العملاء).
- الاحتراف في الأداء وبنسبة هدر أقل.
- زيادة الطلب لافتتاح فروع أخرى.
- كفاءة الموظفين وقدرتهم على التعامل مع الزبائن.

٣. المتطلبات الرئيسية:

- الموافقات والتصاريح.
- التمويل.
- الموقع.
- الموظفين ذوي الخبرة.
- تأمين التوريدات والمواد الأولية.
- تأمين الأجهزة والمعدات للمطبخ.

٤. وصف عام للمشروع وحدوده ومخرجاته الرئيسية:

a. وصف عام لمراحل المشروع

- مرحلة التحضير.
- مرحلة التعاقدات.
- مرحلة التنفيذ.
- مرحلة التسليم.

b. المخرجات الرئيسية

- التصاريح.
- الوجبات الصحية.
- التقرير الختامي للمشروع.

٥. قيود المشروع:

- صعوبة توفير المنتجات الأولية محليا بشكل كامل وتذبذب أسعارها حسب المواسم.
- تأخر الحصول على التصاريح والموافقات نتيجة البيروقراطية لبعض الإدارات الحكومية.
- صعوبة إيجاد الموقع المناسب للمطعم.

٦. ملخص الجدول الزمني للمراحل الرئيسية:

- مرحلة التحضير: شهرين.
- مرحلة التعاقدات: شهر.
- مرحلة التنفيذ: شهر.
- مرحلة التسليم: أسبوعين.

٧. الموارد المالية المعتمدة للمشروع

٣٠٠,٠٠٠ ريال (ثلاثمائة ألف ريال فقط)

٨. قائمة المعنيين في المشروع

- بلدية المطار - الدفاع المدني - الدفاع المدني - وزارة التجارة - وزارة الصحة - بنك البلاد - أمانة جده
راعي المشروع - مدير المشروع - شركة الكهرباء - فريق المشروع - مكتب هندسي للإشراف على تأثيث المطعم على نمط معين.

٩. متطلبات قبول المشروع

الحصول على الموافقة لجميع مخرجات المشروع من قبل الجهات التالية:

- البلدية.
- الدفاع المدني.
- وزارة التجارة.
- وزارة الصحة.
- مدير المشروع أو راعي المشروع.

١٠. معايير إغلاق وإنهاء المشروع:

- أرشفة جميع سجلات ومعلومات المطعم.
- التدقيق على جميع مخرجات وعقود المطعم.
- تحرير جميع الموارد.
- إعداد التقرير الختامي للمطعم.
- توثيق الدروس المستفادة.

الهيكل الوظيفي Functional Structure

الهيكل الوظيفي هو التنظيم الشائع في غالبية الشركات وذلك لعدة أسباب، أهمها أنه الأوضح والأبسط، وينقسم هذا التنظيم إلى رئيس (تنفيذي، مجلس إدارة، إلخ) ومن بعده تأتي الأقسام المختلفة مثل المالية (المحاسبة)، القانونية، التسويق، المبيعات، تقنية المعلومات، إدارة المشاريع، والموارد البشرية، إلخ. فتتقسم المؤسسة إلى مجموعات حسب الوظائف أو الأدوار أو التخصصات. ويكون لكل قسم مدير يشرف على الموظفين فيه ويرفع التقارير إلى مجلس الإدارة ويتلقى التقييمات ويتحمل مسؤولية الإدارة واتخاذ القرارات. ومن أهم مزايا الهيكل الوظيفي أن أقسامه تخصصية، لا يوجد لبس في مفاهيمها وتعليماتها، فكل قسم يعرف الدور المنوط به جيداً وهو مسؤول عنه ولا يمكنه إلقاء اللوم على أي قسم آخر في حال عدم الإيفاء به. العمل الجماعي في هذه الهيكلية يضمن سرعة تنفيذ المهمات وتضافر الجهود والأفكار من موظفي القسم الواحد للوصول إلى الطرق الأفضل والنتائج الأمثل. فعندما يتم تجميع الموظفين ذوي المهارات والخبرات المشابهة والاهتمامات المشتركة، فسيصبح الإنتاج أكثر كفاءة وجودة.

الاستقرار أيضاً يعتبر أحد سمات وفوائد هذه الهيكلية. فالأدوار والمهام غالباً ما تكون ثابتة وإن تطورت الأدوات والإجراءات. كذلك فإن التسلسل الهرمي بسيط وواضح جداً، الموظفين يعرفون مديرهم أو قائدهم الذي يجب أن يستجيبوا لتوجيهاته وملاحظاته. ومن ملامح الاستقرار المشهود في هذه الهيكلية أن الموظفين أكثر قابلية للشعور بالولاء للكيان، كما أن هذا التنظيم في العمل يعزز الشعور بالأمان الوظيفي، ويجعل ملامح التطور الوظيفي والارتقاء أوضح. كما يوفر هذا الهيكل التنظيمي بيئة عمل جيدة للموظفين الجدد ليتعلموا تخصصهم بدقة وبالتفاصيل.

الهيكل الوظيفي هو بنية تقسيمية هرمية، إما أفقية أو عمودية. يوجد نوعان رئيسيان من الهيكل الرأسي (العمودي): وظيفي وقسمي. يقسم الهيكل الوظيفي العمل والموظفين حسب التخصص، وعادة ما تكون متكاملة رأسياً. ويركز هذا الهيكل على التوحيد القياسي في التنظيم والعمليات للموظفين المتخصصين وللقسم عموماً. قد يوصف الشكل أو التصميم التوضيحي الرئيسي للهيكل الوظيفي كالاتي:

(وجود الرئيس أو القائد في الأعلى ثم سطر واحد تحته يوضح الإدارات والأقسام المنبثقة المختلفة)

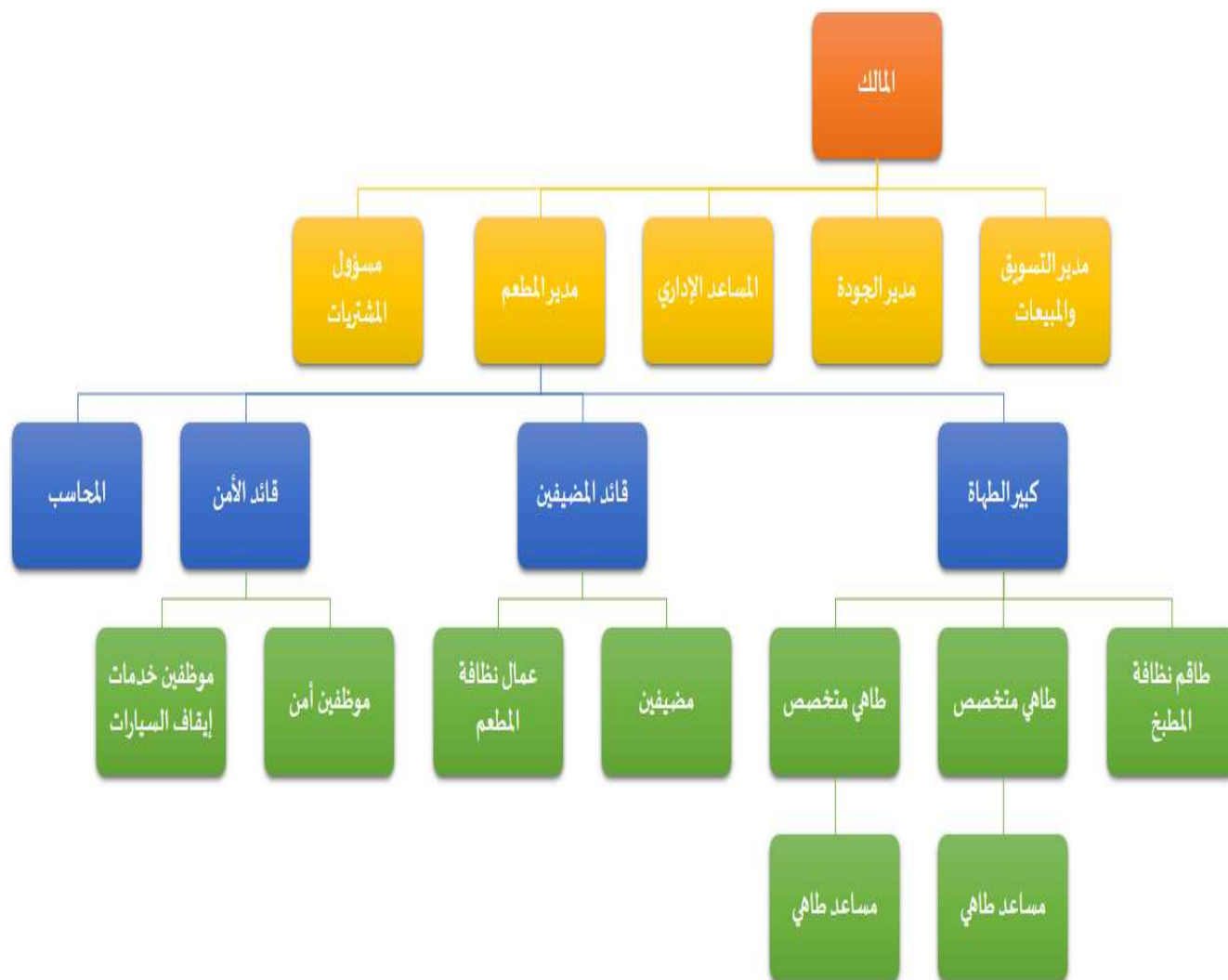
في الهياكل الوظيفية، يقدم الموظفون تقاريرهم مباشرة إلى القادة والمدراء داخل مجالاتهم وأقسامهم الوظيفية والذين بدورهم يقدمون ويرفعون تقاريرهم إلى المسؤول الأول في المؤسسة. وفي كل الأحوال فإن الإدارة العليا تدير التنسيق المركزي بين الأقسام بعضها البعض، وكذلك بينهم وبين الإدارة العليا. يؤلف هذا النمط التقليدي من التنظيم أقساماً مثل الإنتاج، العمليات، التسويق، المبيعات، تقنية المعلومات، إدارة المشاريع، البحث والتطوير، المحاسبة والموارد البشرية. لكل قسم دور متخصص مستقل في مجاله. على سبيل المثال، يعد جميع متخصصي تقنية المعلومات جزءاً من نفس الوظيفة أو الدور ويقدمون تقاريرهم إلى أحد كبار قادة أو مدراء تقنية المعلومات. ستكون عملية رفع التقارير والمرجعية منسوخة في جميع الأقسام الأخرى، فكل موظف يقدم تقاريره لمرجعه المحدد من قادة ومدراء قسمه.

بعض من مزايا الهيكل الوظيفي تشمل ما يلي:

- الهيكل الوظيفي منطقي وسهل الفهم.
- تطوير وتنمية مهارات الأفراد أو الخبرات ليكونوا خبراء في مجالاتهم وتخصصاتهم.
- يؤدي الأفراد المهام التي يكونون فيها أكثر كفاءة فقط.
- وضوح المسار المهني للأفراد.
- وضوح تخصص كل فريق وحدود مسؤولياته ودوره، وكذلك التوقعات منه.
- تحديد الأدوار والتوقعات المحددة بوضوح.
- سهولة ضبط مكان العمل، وبالتالي تحسين الأداء والإنتاجية.

بعض من عيوب الهيكل الوظيفي تشمل ما يلي:

- قلة التنسيق "أو عدمه".
- الناس في "صوامع" متخصصة وغالبًا ما يفشلون في التنسيق أو التواصل مع الإدارات أو الأقسام الأخرى.
- صعوبة إيجاد وتعزيز تعدد الوظائف أو المهام.
- يميل الهيكل إلى مقاومة التغيير.
- يعمل هذا الهيكل بشكل أفضل مع المنظمات التي تميل أو تعزز المركزية (صناعة القرار من الإدارة العليا غالباً) فالاهتمامات والأهداف المشتركة بين الأقسام قليلة ومحدودة. بالنظر إلى عملية صنع القرار المركزية، يمكن للمؤسسة الاستفادة من وفورات الحجم حيث من المحتمل أن تكون هناك وظائف شراء مركزية
- ضرورة إيجاد نظام اتصال مؤسسي مناسب للتنسيق بين الأقسام، سواء بتنظيم التواصل أو الاستفادة من الموارد الإلكترونية التفاعلية



الهيكل التنظيمي

نموذج الامتثال

لا	نعم	الالتزامات التجارية
		هل يقع المطعم على شارع تجاري، أو في المراكز التجارية، أو في الأماكن المخصصة لذلك في المخططات المعتمدة.
		هل يبعد الموقع عن محلات بيع الغاز مسافة لا تقل عن ٢٥ مترًا.
		هل يبعد الموقع عن محطات الوقود مسافة لا تقل عن ٣٠ مترًا.
		هل تقل المساحة عن ٦٥ مترًا مربعًا.
		هل يضم المطعم مستودعًا وألا تقل مساحة المستودع عن ٩ أمتار مربعة.
		هل تهوية غرف التحضير والإعداد والغسيل ودورات المياه بمعدل لا يقل عن تغير هوائها ١٥ مرة في الساعة.
		هل تهوية غرف الطبخ بمعدل لا يقل عن ٣٥ مرة في الساعة، ويلزم تركيب هوية لسحب الهواء من فوقها مباشرة.
		هل تهوية المستودعات بمعدل لا يقل عن ٦ مرات في الساعة.
		هل يوجد عمالة غير نظامية أو ليست على كفالة صاحب العمل أو في مهنة غير المهنة التي أستخدم المقيم للعمل فيها.
		هل تم تغيير النشاط أو تعديل مساحة المحل بالزيادة أو النقصان إلا بعد أخذ موافقة الجهة المختصة.
		هل وضع ترخيص النشاط في مكان بارز، ويمنع استخدامه لغير الغرض الذي خصص من أجله.
		هل وسائل الأمن والسلامة متوفرة بالمحل طبقاً لتعليمات الدفاع المدني.
		هل تم تشغيل المقيمين في الأنشطة المقصور العمل فيها على السعوديين فقط.

		هل تم تركيب جميع التمديدات والتجهيزات الكهربائية بمعرفة جهة فنية متخصصة، كما يجب المرور عليها، وإجراء الصيانة اللازمة بصفة دورية للتأكد من صلاحيتها وسلامتها من قبل المختصين.
		هل الإضاءة كافية في جميع مرافق المطعم، ويجب أن تكون المصابيح من الأنواع المثبتة وغير القابلة للانفجار، بحيث تكون المصابيح داخل حافظ مناسب ويمنع استخدام المصابيح المدلاة بسلك.
		هل تم توفير قواطع التيار الكهربائي المناسبة والأمانة ضد أخطار التسرب الأرضي للتيار في الأماكن المبتلة.
		هل تم توفير التوصيلات الأرضية للأجهزة والتركيبات والدوائر الكهربائية طبقاً للمواصفات القياسية السعودية.
		هل المعدات والأجهزة الكهربائية المستخدمة في المطعم تشمل موافد الطهي والأفران، الثلاجات، مكيفات الهواء، وغيرها من المعدات من الأنواع المعتمدة ومأمونة الاستخدام، ويشترط مطابقتها للمواصفات العالمية.
		هل الكابلات والأسلاك من الأنواع والأقطار المناسبة، وتكون معزولة تمامًا، وممددة داخل مواسير، كما يلزم مراعاة تطبيق المواصفات القياسية الخاصة بألوان الأسلاك، وأن يتم تأريض جميع الدوائر بدون استثناء.
		هل تم تأريض أساسات المطعم

لا	نعم	الالتزامات الصحية
		هل كافة العاملين والموظفين محصنين
		هل تم اقتصار الدخول على الأفراد المحصنين
		هل يسمح بالأكل داخل المطاعم مع تطبيق التباعد
		هل تم عمل نقطة فحص عند جميع المداخل تتضمن قياس درجة الحرارة بجهاز معتمد من الهيئة العامة للغذاء والدواء
		هل يرتدي العملاء كمادة قماشية أو ما يغطي الأنف والفم في أي وقت داخل مرافق تقديم الأطعمة والمشروبات، إلا إذا كان الشخص يتناول الطعام أو الشراب في المكان المخصص لذلك.
		هل يلتزم جميع الموظفين في المطاعم بتغطية الأنف والفم بالكمادة طوال الوقت.
		هل تم توفير مطهرات اليد الكحولية في أي مكان مخصص لتقديم الطعام على مرأى واضح ويكون سهل الوصول لها.
		هل تم استخدام قوائم الأطعمة متعددة الاستخدام (سواء البلاستيكية أو الورقية أو شاشات اللمس الإلكترونية) ويجب فقط استخدام مساحات الباركود عن طريق الهواتف المحمولة في القائمة للحصول على قوائم الطلبات لتقليل لمسها من قبل العملاء.
		هل تم تعقيم الأشياء التي يكثر لمسها من الأشخاص (مثل مقابض الأبواب، وصنابير المياه، والمقاعد العامة، وما إلى ذلك)، ثم تبني حلول تحد من التلامس قدر الإمكان (كجعلها تعمل عن طريق الاستشعار أو استبدالها بطرق لا يتطلب فيها تلامس مباشر).
		هل تم استخدام الأغذية القماشية على الطاولات مع التأكيد على تغييرها وتنظيفها بعد كل استخدام.
		يجب الالتزام بتطهير الأسطح البيئية بشكل متكرر بمطهرات معتمدة من الهيئة العامة للغذاء والدواء (هيبوكلوريت الصوديوم ومطهر الكلور أو ما شابه).
		هل تم تطبيق التباعد الاجتماعي في المطعم في أماكن استلام الطلبات وأماكن الانتظار بما يضمن مسافة متر ونصف بين الأفراد ويعامل أفراد الأسرة الواحدة كفرد واحد ولا يلزم التباعد الاجتماعي بينهم.

نموذج الامتثال

نموذج التحقق Check List

مرحلة البدء والتخطيط:

الرقم	المهمة	اكتمل	لم يكتمل	ملاحظات
١	الحصول على متطلبات وتصاريح وسجل تجاري من وزارة التجارة والبلدية للمطعم			
٢	تحديد المواقع المحتملة لتقدير التكاليف			
٣	تحديد التكاليف المقدرة لبدء التشغيل والتمويل اللازم، بما في ذلك رأس المال العام			
٤	تحديد مصادر التمويل الممكنة			
٥	تعيين محاسب ومحامي للمساعدة في تطوير خطة العمل			
٦	تحديد موقع العمل والتفاوض على الإيجار			
٧	تحديد اسم النشاط التجاري والتأكد ما إذا كان متوفرا			
٨	إعداد حساب بنكي باسم الأعمال			
٩	تحديد الكيان القانوني للأعمال			
١٠	وضع خطة عمل كاملة وتوقعات مالية			
١١	وضع وتطوير خطة تسويق كاملة			
١٢	تطوير خطة لقواعد سلامة الموقع والموظفين			
١٣	تقديم خطة عمل للمقرضين والمستثمرين المحتملين			
١٤	مناقشة أمثلة عن الظروف غير الآمنة المحتملة وتصحيح و/أو الإبلاغ عنها			
١٥	استعراض متطلبات الإبلاغ عن الحوادث			
١٦	تطوير خطة لإجراءات الطوارئ			
١٧	استعراض موقع مواد الإسعافات الأولية في حالات الطوارئ			
١٨	استعراض الزي الموحد للعاملين			

الرقم	المهمة	اكتمل	لم يكتمل	ملاحظات
١٩	وضع كاميرات داخلية وخارجية لمراقبة الجودة والأمان			
٢٠	توكيل مصمم داخلي بتوفير الشكل النهائي يشمل الأثاث الداخلي والأجهزة الكهربائية المناسبة			
٢١	إنشاء الهيكل القانوني للأعمال التجارية			
٢٢	تحديد ومناقشة مجالات "عدم التدخين" والمخاطر المحتملة للحرق والوقاية منها			
٢٣	تحديد المواد الخطرة المستخدمة في مجال العمل			
٢٤	مناقشة متطلبات المعيار المطلوب للجودة			
٢٥	إعداد نظام الرواتب			
٢٦	تصميم قائمة طعام تتماشى مع أهداف المطعم			
٢٧	تحديد معالج بطاقة الانتماء			
٢٨	إعداد نظام محاسبي لتضمين نقاط البيع			
٢٩	الحصول على التأمين اللازم لتضمين العاملين			
٣٠	تحديد مكان وقوف السيارات			

مرحلة التنفيذ:

الرقم	المهمة	اكتمل	لم يكتمل	ملاحظات
١	إنهاء توقيع عقد الإيجار مع المالك			
٢	الحصول على الأموال من التمويل وإيداعها في حساب الأعمال			
٣	إعداد الهاتف والمرافق العامة وبدء تحسينات التأجير			
٤	تصميم الشعار، بطاقات العمل المطبوعة، أوراق الفواتير، والكتيبات			
٥	بدء خطة العمل، خطة التسويق، التوقعات المالية			
٦	الحصول على تأكيد قرض الأعمال والحصول على رأس المال اللازم			
٧	توفير مناطق تبريد لتخزين المواد الغذائية بشكل آمن			
٨	شراء المعدات اللازمة للطهي			
٩	الحصول على ترخيص الأعمال والتسجيل لأي ضرائب محلية			
١٠	استعراض ومناقشة إجراءات الإبلاغ عن الحوادث			
١١	التسجيل لدى وزارة الزكاة والدخل			
١٢	تجهيز موقع طفايات الحريق الأمثل وأجهزة إنذار الحريق			
١٣	التدريب على الاستخدام السليم للسكاكين والتعامل السليم مع تنظيفها			
١٤	توفير/مراجعة قواعد سلامة السائق والعمل على إجراءات تفتيش مركبات التوصيل للتأكد من جاهزيتها			
١٥	تصميم موقع ويب لتلبية احتياجات العملاء من الخارج			
١٦	التعاقد مع موردين محليين للمواد الغذائية اللازمة			
١٧	التنسيق مع شركة لتوفير الزي الموحد للعاملين بمتطلبات معينة			
١٨	التعاقد مع شركة لتوريد مستلزمات التقديم من بلاستيك قفازات وأوراق خبز			

الرقم	المهمة	اكتمل	لم يكتمل	ملاحظات
١٩	تصميم اللوحة الخارجية مع الشعار الخاص بالمطعم			
٢٠	تقديم نسخة من قواعد السلامة العامة وسلامة المنطقة وإجراءات الانضباط			
٢١	تحديد الموقع واستخدام أرقام هواتف الطوارئ ومراجعة إجراءات العلاج الطبي اللازم			
٢٢	تحقق لمعرفة ما إذا كان عنوان URL متوفرا لاسم النشاط التجاري			
٢٣	تنفيذ التصميم المتفق عليه مع المصمم الداخلي وتحديد وقت التسليم			
٢٤	ترشيح عاملين والتواصل المبدئي معهم			
٢٥	تدريب الموظفين - وإكمال جميع أوراق التوظيف اللازمة			
٢٥	تطوير إجراءات التخلص من صناديق القمامة			
٢٦	تخصيص منطقة آمنة للتخلص السليم من الزجاج المكسور / ليس في سلة المهملات			
٢٧	إجراء توجيه لسيارة السائق مرتبط مع الموقع الإلكتروني			

مرحلة الإغلاق:

الرقم	المهمة	اكتمل	لم يكتمل	ملاحظات
١	تسجيل أي علامات تجارية أو علامات خدمة			
٢	التأكد أن المعدات والأجهزة الكهربائية في أماكنها المحددة مسبقا			
٣	استعراض الخطة التسويقية المسبقة للافتتاح والتنفيذ			
٤	تحديد الجدول الزمني للافتتاح الكبير			
٥	إرسال بيان صحفي والإعلان بمواقع التواصل الاجتماعي حول الافتتاح			
٦	الافتتاح لبدء الأعمال التجريبية			

نموذج التحقق Check List

٤- سجل أصحاب المصلحة - الأدوار والمسؤوليات

❖ قائمة مراجعة لتحديد مستوى الاهتمام لأصحاب المصلحة:

- ماهي توقعات أصحاب المصلحة؟
- ماهي الفائدة العائدة على أصحاب المصلحة؟
- هل يوجد أي مصالح إضافية لأصحاب المصلحة تتعارض مع المشروع؟

المنصب والدور	المتطلبات	التوقعات	داخلي / خارجي	مستوى التأثير	مستوى القوة	مرحلة التأثير
الراعي / أصحاب المصلحة	أن يتم تنفيذ المشروع وفقا لخطة المشروع المتفق عليها	يستعرض ويوافق على ميثاق المشروع والخطة والتسليمات، صانع القرار بشأن التغييرات في المشروع، يجب أن يكون على علم بجميع التغييرات	خارجي	عالي	عالي	جميع المراحل
الاستشاري	أن المشروع مخطط له بشكل مناسب، بما في ذلك جدول المشروع والمعاليم البارزة	يجب أن يكون على اطلاع دائم بالمشروع، حتى يمكنه تحديث المشروع الراعي، أي تغييرات رئيسية يجب أن يشارك فيها مدير المشروع، مراجعة واعتماد ميزانية المشروع ونفقاته، ينسق بين مدير المشروع والراعي.	داخلي	عالي	عالي	جميع المراحل
مدير المشروع	أن يتم تنفيذ الحدث وفقا للمواصفات وخطة المشروع وخطة العمل المتفق عليها	يتطلب تحديثات يومية واتصالات حول المشروع، وأي مشاكل قد تطرأ.	داخلي	عالي	عالي	جميع المراحل
موظف ميزانية المشروع والمالية	أن جميع التكاليف المقدمة قبل إعداد الميزانية	تقارير حالة المشروع والأفراد، تنفيذ كافة أنشطة المشروع حسب الحاجة، تطوير متطلبات ميزانية المشروع.	داخلي	عالي	عالي	جميع المراحل
مسؤول تخطيط المشاريع والمناسبات	أن يتم تقديم جميع التفاصيل المتعلقة بالمشروع قبل إعداد خطة الحدث، تقديم تقرير فردي بحالة المشروع إلى مدير المشروع	تنفيذ كافة أنشطة المشروع حسب الحاجة. تطوير متطلبات الجدولة، ينقل التواريخ والمواعيد النهائية الرئيسية إلى مسؤول عمليات الحدث وأعضاء الفريق الآخرين حسب الحاجة، يتفاعل مع موظفي الدعم حسب الحاجة	داخلي	عالي	متوسط	جميع المراحل
مسؤول عمليات الحدث	يتم توفير جميع التفاصيل من قبل مسؤول تخطيط المشروع والحدث ضمن الإطار الزمني المحدد. يتم إعداد الحدث كما هو مجدول. تقديم تقارير عن حالة الأفراد والمشروع إلى مدير المشروع، التنسيق في الموقع بين موظفي الحدث والمواد وما إلى ذلك.	تنفيذ كافة أنشطة المشروع حسب الحاجة، مسؤول عن إعداد الحدث.	داخلي	عالي	متوسط	جميع المراحل
منسق المشروع	ضمان تسليم المواد في الوقت المحدد. تقارير حالة الأفراد والمشروع إلى مدير المشروع	تنفيذ كافة أنشطة المشروع حسب الحاجة، يساعد مسؤول عمليات الحدث في موقع الحدث، إعداد التقارير ووثائق الحدث والمواد.	داخلي	عالي	منخفض	جميع المراحل
الشؤون الإدارية	ضمان الحفاظ على جميع المساحات المكتبية وتخزينها وفقا لاحتياجات فريق المشروع.	تنفيذ كافة أنشطة المشروع حسب الحاجة، تنسيق وجدولة جميع اجتماعات المشاريع الداخلية والخارجية. يساعد في إنتاج المشروع والحدث مثل الوثائق والمواد. يساعد موظف الميزانية والمالية في الدفع والفواتير والإيداع وما إلى ذلك.	داخلي	عالي	منخفض	جميع المراحل

العلاقة	مرحلة التأثير	مستوى القوة	مستوى الاهتمام	التصنيف	المنصب والدور
إدارة	جميع المراحل	عالي	عالي	خارجي/داخلي	الراعي/ أصحاب المصلحة
إدارة	جميع المراحل	عالي	عالي	داخلي	الاستشاري
إدارة	جميع المراحل	عالي	عالي	داخلي	مدير المشروع
إدارة	مرحلة التخطيط /التنفيذ	عالي	عالي	داخلي	مسؤول المالية
استشارة	مرحلة التخطيط /التنفيذ	متوسط	عالي	داخلي	مسؤول تخطيط المشاريع
استشارة	مرحلة التنفيذ	متوسط	عالي	داخلي	مسؤول عمليات الحدث
إطلاع مستمر	مرحلة التنفيذ	منخفض	عالي	داخلي	منسق المشروع
إطلاع مستمر	جميع المراحل	منخفض	عالي	داخلي	الشؤون الإدارية

سجل أصحاب المصلحة - الأدوار والمسؤوليات

❖ تشير مصفوفة تحليل أصحاب المصلحة إلى أربع نطاقات، حيث يتم التعامل مع المعنيين بداخل كل نطاق على حدة كالتالي:

مستوى القوة/التأثير	عالي	D إدارة (Manage Closely)	A إرضاء (Keep Satisfied)
		C إطلاع مستمر (Keep Informed)	B متابعة (Monitor)
	منخفض	منخفض	عالي
مستوى الاهتمام			

تحليل أصحاب المصلحة

❖ النطاق (A):

- المشاركة والاستشارة في حدود مستوى الاهتمام.
- العمل على تغيير أفكارهم وزيادة مستوى اهتمامهم ودعمهم للمشروع.
- إرسال معلومات عامة عن المشروع، ليس بشكل مستمر.
- التأكد من مستوى دعمهم للمشروع.

❖ النطاق (B):

- المحافظة على علاقة إيجابية.
- الاستعانة بأطراف خارجية للتأثير عليهم ومحاولة إقناعهم.
- فهم السبب الجذري وراء عدم أو قلة الاهتمام.
- إشعارهم بأهمية الأفكار المطروحة من قبلهم.
- استخدام وسائل اتصال عامة لاطلاعهم بالمنجزات.

❖ النطاق (C):

- استشارتهم والتحاور معهم.
- المحافظة على الاتصال المستمر معهم.

٣. الاستماع إلى آرائهم ونصائحهم وتطبيق ما يخدم مصالح المشروع منها.

٤. تمكينهم وحماية اهتماماتهم ومصالحهم.

❖ النطاق (D):

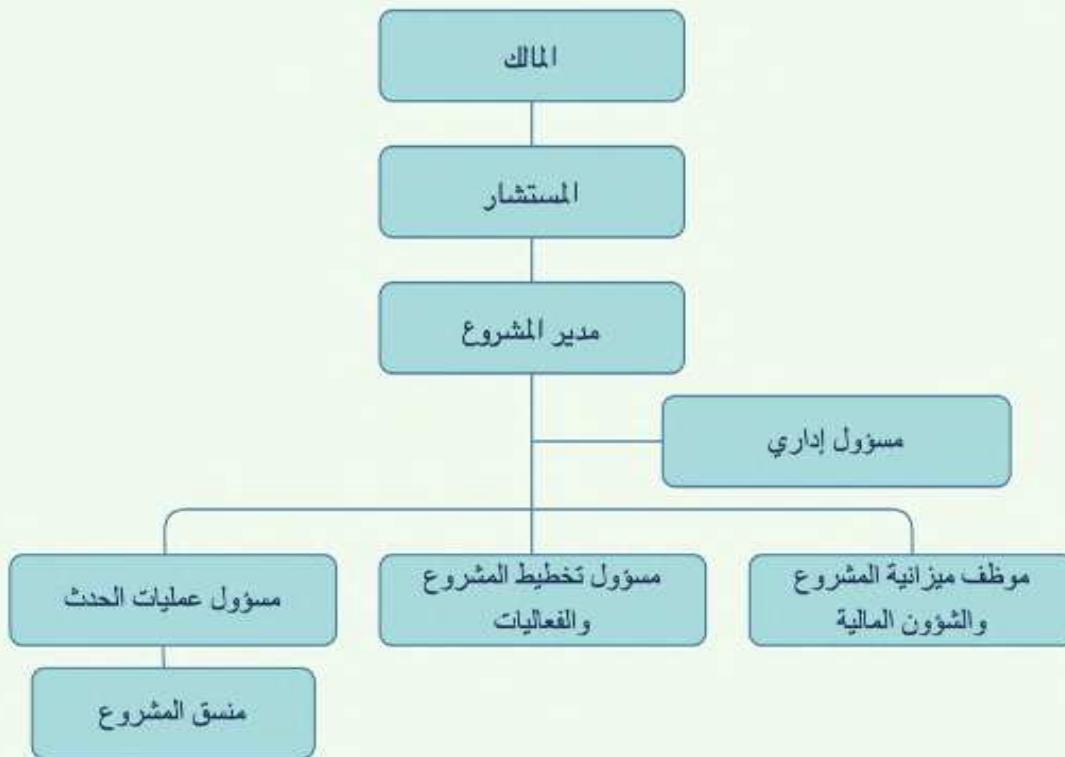
١. الاتصال الدائم والتواصل الفعال والعمل معهم.

٢. الاستفادة من تأثيرهم.

٣. الحفاظ على دعمهم.

٤. ضمهم لفريق المشروع.

الهيكل التنظيمي



٥- ثقافة المنظمة

الاعتراف والمكافآت:

نظرًا لحجم المشاريع (صغير إلى متوسط) وتواترها، فإن مطعم الطعام الصحي قادر على تقديم حوافز مشاركة ومكافأة لموظفيها بانتظام لمكافأتهم على عملهم الشاق من وقت لآخر، خلال الاجتماع الختامي للمشروع، يتم اختيار الشخص الأكثر قيمة في المشروع من قبل مدير المشروع ليتم تكريمه على جهوده المثالية في تحقيق نجاح المشروع. لا يوجد معيار محدد لهذا الاعتراف، ولكنه مصمم لإبراز الجهد أو الحماس أو رضا العملاء فوق المستوى المتوقع. يتكون هذا التكريم والمكافأة عادةً من لوحة تذكارية، ومكافأة مالية صغيرة نيابة عن مطعم الطعام الصحي، وأحيانًا مكافأة إضافية يقدمها الراعي/أصحاب المصلحة. وتجدر الإشارة إلى أن مالكي مطعم الطعام الصحي قد التزموا بمكافأة الشخص الأكثر قيمة في المشروع عن مشروعهم بلوحة تذكارية داخل المتجر، بالإضافة إلى بطاقة هدايا بقيمة ٥٠٠ ريال.

الفوائد:

جزء من المساعدة في خلق بيئة عمل إيجابية وشاملة ومجزية لموظفيها، يقدم مطعم الطعام الصحي أيضًا برنامج مزايا مرئيًا لجميع الموظفين بدوام كامل. يتيح هذا البرنامج للموظفين تخصيص مستوى التغطية المطلوب لتلبية احتياجاتهم الشخصية أو العائلية. يساهم مطعم الطعام الصحي بقيمة نقدية معينة لكل موظف، والتي سوف تمثل مجموعة تنافسية من الفوائد الصحية (مثل التأمين الصحي، والأسنان، والتأمين على الرؤية). إذا كان الموظف سيحتاج إلى تغطية إضافية لتلبية متطلباته الشخصية أو العائلية، فيمكن اختيار التغطية المتزايدة بتكلفة إضافية.

التدريب:

يستثمر مطعم الطعام الصحي في تنمية مهارات ومواهب موظفيه. يتم توفير اختيارات شاملة من دورات التدريب والتطوير الشخصي لموظفي الشركة بدوام كامل. حتى لا تتداخل مع الجداول الزمنية للمشروع، يتم تشجيع الموظفين على جدولة دورات التطوير الشخصي للفترة الزمنية بين الانتهاء من المشروع وتكثيف مبادرة جديدة.

يتم تقديم دورات التدريب والتطوير الشخصي بالشراكة مع العملاء السابقين لمطعم الطعام الصحي وكذلك من خلال العديد من الجامعات الكبرى ومقدمي التدريب المهني الخاص. لا يوجد حاليًا أي تدريب محدد مجدول لمطعم الطعام الصحي للموظفين. تمتلك الشركة عددًا كبيرًا من الموظفين ذوي المهارات المطلوبة في كل مجال وهو أمر ضروري لإطلاق مطعم للأطعمة الصحية. إذا كان بعض الأفراد طوال فترة المشروع يفتقرون إلى المهارات، فسيتم توفير التمويل من الصندوق الاحتياطي للمشروع. سيكون هناك اجتماع لاستخلاص المعلومات في بداية مرحلة التنفيذ.

بناء الفريق:

من أجل تعزيز بيئة عمل إيجابية وشاملة ومجزية، ينظم مطعم الطعام الصحي فعاليات بناء الفريق والأمسيات الاجتماعية لتعزيز علاقة العمل بين موظفيه.

هذه الأحداث فعالة بشكل خاص كجزء من المرحلة النهائية من المشروع، لإنهاء إغلاق المشروع والإنهاء بشكل إيجابي. اعتمادًا على طبيعة عمل المشروع، سيتم أحيانًا تضمين رعاة المشروع/أصحاب المصلحة في أحداث بناء الفريق وتقديم منتجاتهم و/أو خدماتهم كعربون تقدير للعمل الذي تم إنجازه بشكل جيد. على الرغم من أن مطعم الطعام الصحي يمتص تكلفة هذه الأحداث بشكل مباشر، إلا أن القيمة التي يمثلونها ويعودون بها في شكل معنويات محسنة وتحفيز تستحق التكلفة.

٦- النقد وإدارة الذات:

هناك عدة سلوكيات إيجابية وسلبية وسوف يتم سرد بعض منها وهي مهمة جدًا في أي مشروع يقام ومن تلك السلوكيات:

١- الصدق

الصدق في التجارة شيء مهم جدًا لجميع العملاء المستهدفين في التجارة المرغوبة أو المشروع المراد عمله لأنه سبب لجلب العملاء وضمان استمرارهم وضمان ولائهم ليصبحوا عملاء دائمين.

ولكن في حال وجد عدم الصدق في التجارة سوف تسبب مشاكل وخيمة في التجارة وأهم تلك الأسباب:

A. خسارة العملاء.

B. عدم وجود الثقة من قبل العملاء وعدم التعامل مع صاحب التجارة.

C. كسب المال الحرام وبطريقة غير مشروعة.

ولكن يمكن التخلص من هذه العادة وهي بأن يكون التاجر أو صاحب المشروع صادق في تجارته مع عملاءه وأن يتحلى بالصبر والإيمان وأن يعلم أن الرزق بيد الله سبحانه وتعالى.

٢- الغش

الغش في التجارة من السلوكيات السلبية في التجارة والغير محبذة للمستهلك حيث إنها من أهم الأسباب لعدم استمرارية العملاء والولاء وهو من ناحية الشرع محرم لأنه يدخل فيه كسب المال بطريقة غير مشروع أو عن طريق الكذب على المستهلك فالغش سبب رئيسي للخسارة في التجارة أو المشروع القائم لفقدانه المصادقية مع المستهلك أو العميل.

ومن أهم الأسباب التي تؤدي الى الغش في التجارة هي كالتالي:

- A. ضعف الإيمان بالله.
- B. جهل المسلم بحرمة الغش.
- C. الحرص على جمع الأموال بأي طريقة كانت.
- D. الجهل بطرق الغش الموجودة في التعامل والأخذ بأنها من الذكاء.

وكيفية التخلص من الغش وطرقه في التجارة كالتالي:

- A. إخلاص العمل لله سبحانه وتعالى.
- B. تعليم الناس خطر الغش وعواقبه.
- C. معاقبة مرتكبي الغش.
- D. القناعة والرضا برزق الله سبحانه وتعالى.
- E. تقديم النصح لمرتكبي الغش في التجارة وتعليمهم خطر الغش في التجارة وعواقبه الوخيمة.

٣- التعامل مع العملاء:

التعامل المميز القائم على احترام المستهلك أو العميل من أهم أسباب استمرارية ولاء المستهلك والعميل فهو عامل أساسي ورئيسي يشعر العميل بميزة فريدة ونوعية تشعر المستهلك بالارتياح للقدوم عدة مرات إلى نفس المكان.

وفي حال انعدام التعامل الحسن والمميز لدى العميل سوف تكون خسارة لدى التاجر أو صاحب المشروع لأن عميلا واحد قد يؤثر على سمعة ذلك التاجر.

وهناك طرق للتخلص من التعامل السيء مع العملاء وهي كالتالي:

- A. التعامل بالطريقة السليمة والمحترمة.
- B. الصدق وعدم الكذب.
- C. عدم المجادلة مع العميل وإعطائه الحق في الحديث وهي طريقة مميزة لإرضائه.
- D. أن كان لديك عميل صغيرا استثمره فسيصبح يوما ما عميلا مميزا.

تحليل SWOT



٧- النزاهة الشخصية والموثوقية

- ❖ عرض رشوة لتسهيل إعطاء قروض مالية (يسبب هذا النوع من الفساد الإداري تكلفة مالية إضافية على المشروع ويضعف الثقة في طاقم العمل خاصة مع محدودية الموارد)
- ❖ التزوير في فواتير العقود (يعد مساساً بالثقة العامة بين العاملين وبالتالي فهو اعتداء على سلطة الدولة من جهة فيما يخص تعاملاتها بالمحركات مع الأفراد، ومن جهة أخرى فهو اعتداء على حقوق ومصالح المشروع مما يستوجب معه التجريم والعقاب)
- ❖ تزوير الفواتير أو سندات القبض والاستلام وكشوف الحسابات (تعد هذه السندات والكشوفات إقرار رسمي يمثل إثباتاً لاستلام السلع أو الخدمات وأي خلل بها يؤثر على موازنة الإيرادات والأرصدة النقدية)
- ❖ تغيير العمر الافتراضي الاستهلاكي لأصل جوهري أو تغيير سياسة محاسبة المخزون (تقوم هذه التغييرات بالتلاعب على العامل الزمني وتنعكس آثارها على توقيت تسجيل الأثر ورصده في القوائم المالية، ما يغير في النهاية واقع الأرقام ليستفيد المسؤول عنها على حساب المستخدم الذي تم تضليله)

٨- الاتصالات الشخصية

سجل المعنيين بالمشروع واصحاب المصلحة:

المنصب والدور	التصنيف	مستوى الاهتمام	مستوى القوة	مرحلة التأثير	العلاقة	استراتيجية التواصل	متطلبات التواصل
الراعي/المالك	داخلي	عالي	عالي	جميع المراحل	إدارة	تقارير أسبوعية، توثيق/ مراجعة الخطة، اعتماد خطة وميثاق المشروع طلبات التسليم، تقارير الاستلام	أن تقدم جميع التقارير، الخطط، المراجعات والوثائق طبقاً للجدول الزمني للمشروع
الاستشاري	داخلي	عالي	عالي	جميع المراحل	إدارة	توثيق/الموافقات عل الخطط الموافقات على خطة المشروع الدروس المستفادة	المراجعة والتوقيع على المستندات عالية الأهمية، انطلاق المشروع، وثائق خطة المشروع، خاصة الميزانية، النطاق والجدول الزمني
مدير المشروع	داخلي	عالي	عالي	جميع المراحل	إدارة	تقارير أسبوعية، توثيق/مراجعة الخطة، اعتماد خطة المشروع طلبات التسليم تقارير الاستلام	إعداد ميزانية المشروع وتزويد مدير المشروع بالتقارير والخطط ووثائق المشروع والتسليمات وفقاً للمشروع للجدول الزمني للمشروع
مسؤول المالية	داخلي	عالي	عالي	مرحلة التخطيط/التنفيذ	إدارة	مرحلة التخطيط/التنفيذ، تقارير الاستلام	إعداد الجدول الزمني للمشروع وتزويد مدير المشروع بالتقارير والخطط ووثائق المشروع والتسليمات وفقاً للمشروع للجدول الزمني للمشروع
مسؤول تخطيط المشاريع	داخلي	عالي	متوسط	مرحلة التخطيط/التنفيذ	استشارة	تقارير أسبوعية وتوثيق لجدول المشروع/ الموافقات على الخطط، طلبات التسليم تقارير الاستلام	أن تقدم لمدير المشروع مع جميع التقارير والخطط ووثائق المشروع والتسليمات وفقاً للمشروع للجدول الزمني للمشروع

مسؤول عمليات الحدث	داخلي	عالي	متوسط	مرحلة التنفيذ	استشارة	تقارير أسبوعية، توثيق/ الموافقات على الخطط، طلبات التسليم تقارير الاستلام	مساعدة مدير المشروع في إعداد جميع التقارير والخطط ووثائق المشروع والتسليمات وفقا للجدول الزمني للمشروع
منسق المشروع	داخلي	عالي	منخفض	مرحلة التنفيذ	إطلاع مستمر	لا يوجد	مساعدة مدير المشروع في إعداد جميع التقارير والخطط ووثائق المشروع والتسليمات وفقا للجدول الزمني للمشروع
الشؤون الإدارية	داخلي	عالي	منخفض	جميع المراحل	إطلاع مستمر	لا يوجد	مساعدة مدير المشروع في إعداد جميع التقارير والخطط ووثائق المشروع والتسليمات وفقا للجدول الزمني للمشروع

عنوان المستند (يمكن تسليمه)	الشكل / الوسيط (الطريقة)	مستوى التفاصيل	المنتج (الجمهور المستهدف)	متلقي	مستوى التردد
تقرير التقدم الأسبوعي	وثيقة / تقرير	متوسط	مدير المشروع	رعاية المشروع	أسبوعي
اجتماع الفريق الأسبوعي	وثيقة / تقرير	متوسط	مدير المشروع (الرئيسي)	فريق المشروع	أسبوعي
اجتماع انطلاق المشروع	وثيقة / تقرير	متوسط	مدير المشروع (الرئيسي)	رعاية المشروع والمدير والفريق	مرة واحدة

دراسة جدوى المشروع	وثيقة / تقرير	قليل	مدير المشروع	رعاة المشروع	مرة واحدة
معرف أصحاب المصلحة في المشروع	وثيقة / تقرير	قليل	مدير المشروع	رعاة المشروع	مرة واحدة
ميثاق المشروع	وثيقة / تقرير	قليل	مدير المشروع والمدير والفريق	رعاة المشروع	مرة واحدة
مطلوب. خطة إدارة	وثيقة / تقرير	عالي	مدير المشروع	رعاة المشروع	مرة واحدة
نطاق خط الأساس	وثيقة / تقرير	عالي	مدير المشروع	رعاة المشروع	مرة واحدة
خط الأساس للميزانية	وثيقة / تقرير	عالي	موظف الميزانية والشؤون المالية	رعاة المشروع	مرة واحدة
جدولة خط الأساس	مخطط / مستند جانت	عالي	مسؤول تخطيط المشاريع والفعاليات	رعاة المشروع	مرة واحدة
خطة الموارد البشرية	وثيقة / تقرير	عالي	مدير المشروع	رعاة المشروع	مرة واحدة

مرة واحدة	رعاة المشروع	مدير المشروع	عالي	وثيقة / تقرير	خطة تواصل
مرة واحدة	رعاة المشروع	مدير المشروع	عالي	وثيقة / تقرير	خطة إدارة الخطر
مرة واحدة	رعاة المشروع	مدير المشروع	عالي	وثيقة / تقرير	خطة تحسين العملية
مرة واحدة	رعاة المشروع	مدير المشروع	عالي	وثيقة / تقرير	خطة إدارة الجودة
مرة واحدة	رعاة المشروع	موظف الميزانية والشؤون المالية	عالي	وثيقة / تقرير	خطة إدارة المشتريات
مرة واحدة	رعاة المشروع والمدير والفريق	مسؤول عمليات الحدث	متوسط	تقرير المشتريات	تسليمات المنتج جاهزة ومجهزة
مرة واحدة	رعاة المشروع والمدير والفريق	مسؤول عمليات الحدث	متوسط	تقرير المشتريات	طاقم إضافي جاهز ومجهز
مرة واحدة	رعاة المشروع والمدير والفريق	مسؤول عمليات الحدث	متوسط	تقرير المشتريات	الشراء كامل

استلام تسليمات المنتج	تقرير المشتريات	متوسط	مسؤول عمليات الحدث	رعاة المشروع والمدير والفريق	مرة واحدة
أكد موظفون إضافيون	تقرير المشتريات	متوسط	مسؤول عمليات الحدث	رعاة المشروع والمدير والفريق	مرة واحدة
تم طلب تسليمات المنتج	تقرير المشتريات	متوسط	مسؤول عمليات الحدث	رعاة المشروع والمدير والفريق	مرة واحدة
طاقم إضافي محجوز	تقرير المشتريات	متوسط	مسؤول عمليات الحدث	رعاة المشروع والمدير والفريق	مرة واحدة
الاجتماع الختامي للمشروع	لقاء	متوسط	مدير المشروع	رعاة المشروع والمدير والفريق	مرة واحدة
تقرير ما بعد الحدث	وثيقة / تقرير	عالي	مدير المشروع	رعاة المشروع	مرة واحدة
دروس مستفادة	وثيقة / تقرير	عالي	مدير المشروع	رعاة المشروع	مرة واحدة

سجل المعنيين بالمشروع واصحاب المصلحة

• تعريف التواصل الشخصي والتواصل الفعال

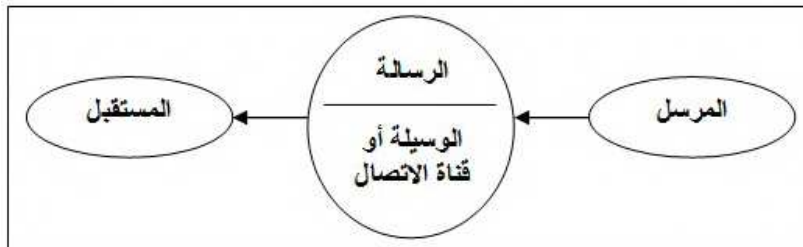
بدايةً وحتى نستطيع فهم عملية التواصل بشكل عام وتحديدًا بشكله الشخصي والفعال لا بد من توضيح ماهية الاتصالات وما هو التواصل؟ الحقيقة عمل التواصل هي عملية تسمح للأشخاص سواء مرسل أو مستقبل وتفتح المجال بأن يدع شخصاً آخر بأن يتعرف على افكاره ومشاعره. كما ان عملية التواصل تكون بعدة طرق منها التواصل اللفظي وذلك عن طريق استخدام اللغة المنطوقة والتحدث، ويمكن ان يكون بالطريقة المكتوبة كالنص على الورق أو الرسائل القصيرة بالهاتف أو البريد، او قد يكون التواصل عن طريق لغة الجسد والاتصال العيني. حيث ان الغرض الاساسي من التواصل هو التبادل في الآراء والافكار للوصول الى نقطة التقاء. إن تبادل المعلومات واستخدام اللغة لإقناع الآخرين هي جوهر التواصل. مهارات الاتصال مهمة جدا حيث انها حجر الاساس في علاقتنا الشخصية والعملية. في الواقع نجاحنا في كل مساعي الحياة يعتمد بشكل كبير على مدى التواصل مع الآخرين.

التواصل الشخصي: هو عملية تبادل بين عدة اشخاص بحيث يكون هناك شخص مرسل وشخص مستقبل كما يمكن التواصل الشخصي بطرق مباشرة وطرق غير مباشرة حيث ان التواصل الشخصي يعتبر ناجح في حالة فهم الرسالة من المرسل والمستقبل لها.

التواصل الفعال: هو المفهوم الذي يؤكد على أن زيادة الانتاجية والكفاءة عند الاستماع والانصات الى رسالة المرسل ونستجيب لها بعد تلقيها وفهمها بالطريقة الصحيحة التي يقصدها المرسل. بل في الحقيقة هو المفهوم الذي يساهم بالارتقاء في الحياة سواء في مجال الاعمال التجارية او في المنظمات، يحتاج الشخص الى التواصل بشكل ممتاز وفعال مع الزملاء والرؤساء والادارات. كل شخص لديه وجهات نظر مختلفة للعالم وينظر إلى الأشياء والقضايا بطريقة وزاوية اخرى ومختلفة عن بقية الناس. وهذا ما يجعل التواصل الفعال تحديا كبيرا ومهما لأبعد حد. سياق التواصل مهم جدا في زيادة فعاليته، حيث ان طريقة التواصل وكيفية التحدث مع طفل صغير تختلف عن طريقة التواصل والتحدث عندما يتم التواصل مع معلمك أو رئيسك. لغة الجسد العلم الكبير يقول بأن الكثير من تصرفاتنا وتواصلنا تحدث اثناء وجود الاتصال. وحتى يكون التواصل الفعال يجب على المستمع أو المستلم الحصول على نفس الرسالة من المحتوى بالإضافة إلى لغة الجسد تعبر عن ذلك بكل صدق.

• تعريف اشكال ونماذج وقنوات التواصل الشخصي

نموذج الاتصال التقليدي:



نموذج الاتصال التقليدي

إن الاتصال الشخصي له عدة خصائص يمكننا أن نلخصها ب ٧ نقاط (٣,٣):

١. الاتصال كنتيجة للاحتياجات الطبيعية: هذا يعني أن اللقاءات التفاعلية بين الناس تولّد داخلهم الحاجة الى التواصل بطريقة أو بأخرى، أحد هذه الطرق هي الاتصال الشخصي بواسطة تبادل رسائل.
٢. ثنائية الاتجاه: الاتصال الشخصي يتميز بأنه المعلومات تمرّ في اتجاهين، وأن المستقبل هو مرسل في نفس الوقت والعكس صحيح. عملية تبادل معلومات، أي نموذج دائري يتحوّل فيه المرسل الى متلقٍ بشكل متكرّر.
٣. رد فعل فوري: الاتصال الشخصي يمكن المرسل من استقبال رد فعل فوري من المتلقّي، أي ليس هناك وجود للفجوات الجغرافية والزمنية.
٤. امكانية السيطرة على عملية الاتصال: إن أهمية خاصية رد الفعل الفوري تكمن في انها تساهم في السيطرة على العملية، وذلك بأن المتلقّي يمكنه أن يتحكّم باتجاه الحديث عن طريق تجاوبه. يمكنه مثلاً أن يقرر إيقاف العملية (المحادثة) او تغيير موضوعها بواسطة ردود افعاله وطريقة تجاوبه مع ما يتلقّاه.
٥. الرسائل الصورية المرافقة للمعلومة الأساسية المراد إيصالها، والتي تعتبر كـ"الديكور" الذي يخدم مشهد معيّن، فهي تقوّي المعلومة الأصلية ووجودها يسهّل على المتلقّي استيعاب المعنى وتدوينه. مثال: تحذيرات الخبراء من اضرار مساحيق التجميل له معنى أقوى عندما يكون الخبير جزء من منظمة أكبر لمكافحة السرطان مثلاً، وأن يكون شعار المنظمة حاضراً في الوقت الذي يقدّم فيه الخبير هذه التحذيرات.
٦. الاتصال الغير لفظي: وهذا نوع يشمل عدة نواحي: لغة الجسد، وضعية الجسم، نبذة، وتيرة الصوت وجودته، التلثم، الإكسسوار، الملابس.
٧. العفوية: يتسم الاتصال الشخصي بالعفوية، غالباً ما يتم التعامل بحسب الأعراف والتقاليد الاجتماعية النمطية. مثلاً: في الوضع الطبيعي، لا يأكل المتقدمّ لوظيفة معينه خلال مقابلة العمل او خلال اجتماع مهم مع ربّ العمل، الامتناع عن هذا التصرف يتم بشكل عفوي.

● بناء مصفوفة الاتصال

انت على حق وانا على حق	انا لست على حق وانت على حق
○ تمثل حالة النضوج والثقة المتبادلة بين المرسل والمستقبل	○ المرسل غير واثق من قدراته ويعتقد ان الآخرين أفضل منه
○ انا على حق وانت لست على حق	○ انا لست على حق وانت لست على حق
○ المرسل لا يثق في الآخرين	

● عرض ٣ سيناريوات لنماذج خاطئة من التواصل :

○ كثرة المعلومات :

نقل عدد كبير من المعلومات مما يسبب الإفراط في نقلها وجعلها صعبة وطويلة.

○ عدم الاهتمام باختلاف الثقافات :

المعنى والتفسير تختلف باختلاف الثقافات حيث أنها من الأمور التي تنعكس سلباً في حال إهمالها في المشاريع العملية والمشاركة.

○ سوء المناخ التنظيمي:

عدم تقليل الصعوبات المترافقة مع مكانة الشخص والأنانية وعدم خلق جو من الانفتاح بالتحدث الى الأشخاص والنظر إليهم من فوق.

مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين stakeholder assessment matrix

المنصب والدور	غير مدرك	مقاومة	حيادي	يدعم	قيادة
الراعي/المالك	C			D	
الاستشاري			C	D	
مدير المشروع					C, D
مسؤول المالية				C	D
مسؤول تخطيط المشاريع				C	D
مسؤول عمليات الحدث				C	D
منسق المشروع				C	D
الشؤون الإدارية				C, D	

مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين

غير مدرك: لا يعرف عن المشروع أو فوائده وآثاره الأخرى.

مقاومة: مدركة للمشروع وتأثيراته، لكنها مقاومة للتغيير.

حيادي: علم بالمشروع لا مقاوم ولا داعم.

يدعم: مدرك للمشروع، ويدعم التغيير والآثار المحتملة.

قيادة: على دراية بالمشروع والآثار المحتملة، وضمن نجاحه بشكل فعال.

٩- العلاقات والإرتباط

- ❖ الثقة: العامل الأهم على الإطلاق للحفاظ على علاقة جيدة مع العملاء هو أن يكون منتجك وخدماتك جديرة بالثقة، تذكر دائماً أن العميل يتطلع إلى الأفضل فكن عند ظنه.
- ❖ الجودة: الاهتمام بجودة المنتج وتقديم خدمة مميزة، مهما أنفقت في الديكورات والإعلانات، لجعل العميل يكرر الزيارة لا أحد سيشتري منتجاً رديئاً مرتين، الحرص على جودة المنتج وأضف إلى ذلك التميز في طرق التقديم بدمج الجودة مع اللمسات الفنية الخاصة يجذب العملاء.
- ❖ الدقة في التوقيت: لا نضع عملاء في موقف محرج، ونحرص على الدقة في توصيل الخدمة على الموعد، لكسب احترام وود العميل. محدداً ودقيقاً في توقيت توصيل الخدمة سواء داخل المطعم أو خارجه لتبني الثقة والسمعة الطيبة وترك انطباع جيد لدى العملاء .
- ❖ إعادة استهداف العملاء القدامى: لا يتوقف التسويق على جذب عملاء جدد فحسب، بل نراعي عملاء المطعم المتكررين وتقديم عروض خاصة بهم فقط، لجعل العميل يشعر أنه مميز، وعندما يصل العميل الى هذه المرحلة يتحول الى أداة تسويقية حيث يبدأ تلقائياً في ترشيح المكان أو المنتج إلى أصدقائه وعائلته.
- ❖ الاهتمام بالجانب العاطفي لدى العميل: أحياناً رغبة العميل تجعلك تغير من شكل المنتج المقدم، ك بعض التعديلات والإضافات على أحد اطباق، وكلما اتى يقوم بطلب نفس الشيء بنفس التعديلات، سنحرص على مفاجئة مرة بأننا على علم باحتياجه دون الإفصاح عن ذلك، لجعله يشعر أن المكان يحتويه ويفهمه، وهنا يأتي دور تدوين رغبات العملاء وتدوين كل البيانات عن كل عميل في نظام CRM لجعل مراعاة رغباتهم أسهل.

١٠- التأثير والتحفيز في نمط القيادة الموجهة

نبذة عامة عن القيادة:

تعرف القيادة بأنها القدرة على التأثير في الأفراد للوصول الى أهداف محددة مسبقا، و أستطيع أن أعيد تعريف مفهوم القيادة بشكل أدق بأنها القوة الناعمة التي يمتلكها فرد معين للتأثير على مجموعة الأفراد للتأثير في مشاعرهم لزرع رغبة الإنجاز في الوصول إلى الأهداف المنشودة، تساعد القيادة في إدارة و تنظيم مجموعات الناس المختلفة ذات الأنماط البشرية المتنوعة وتأسيس رؤية موحدة لديهم لرسم طريق و مسار نقطة الالتقاء (الهدف)، وتساهم القيادة الناجحة في توفير جميع الوسائل و الأدوات التي تساهم في تمكين الفريق من العمل بوتيرة متناغمة للإنجاز المتوالي وحتى تحقيق الأهداف التي تم الاتفاق للوصول إليها.

تختلف مهارات القوة الناعمة من قائد لآخر ومن نمط لنمط حيث أنها في حال تمكن القائد من إدارة قواه الناعمة والسيطرة عليها وتطويرها واستغلالها بذكاء ناجح فسوف يتمكن من توجيه سلوك أفراد الفريق للاتجاه المرغوب مع إحداث تغييرات إيجابية تساهم في سير العمل للنتائج المرجوة ككل.

نبذة عن أسلوب التدريب في القيادة (Coaching Leadership style):

يعتبر نمط وأسلوب القيادة الموجهة بالتدريب أحد أنماط القيادة المتعددة وبحسب تصنيف عالم النفس الأمريكي (دانييل غولمان) " بأن أسلوب القيادة الموجه أحد الأنواع الستة لأساليب القيادة " (١،١)، حيث أن القادة ذوات نمط القيادة الموجهة يسعون إلى تطوير الموظفين وذلك بتحديد نقاط القوة والضعف لديهم ومعالجة الضعف وتطوير القوة واستغلال تلك المكامن لجعل الموظف أكثر انسيابية ومرونة في تحقيق الأهداف المشتركة والشخصية والمهنية حيث أن التحفيز والتدريب يساعدهم على النمو الذي يساهم في تطور المؤسسة والمنشأة، كذلك يساهم هذا الأسلوب في حصول الموظف على ثقته بنفسه وبأدائه وذلك لأن القادة الحاملين لهذا الأسلوب يجيدون استخدام أسلوب التفويض في جميع الأعمال وهذا قد يسبب بعض التأخر في تسليم الأعمال والمشاريع بالإضافة إلى قوة القائد في تحمل جميع صفعات الفشل التي قد تحدث نتيجة هذا الأسلوب والذي سوف يساهم في نضج الموظف وتسليحه بـ أسس عميقة وراسخة والتي تزيد بمرور التجارب.

كما أود أن أفيد بأن هذا النمط من أساليب القيادة قد لا ينجح مع الكثير حيث أنه يتطلب مهارات خاصة في فن التعامل مع الموظفين أو المرؤوسين في الصبر عليهم وفي بذل وقت أكبر وجهد أكثر وتوجيه دقيق للحصول على التأثير المنتظر.

• التحفيز والتأثير:

" التحفيز هو الوسائل المختلفة التي تستعملها الإدارة لحث العمال وتشجيعهم على زيادة الإنتاج بشكل أو بآخر، والوصول بمعدلاته وأرقامه إلى ما هو مخطط له، مما يدفع بعجلة الإنتاج إلى الأمام نحو تحقيق كفاية إنتاجية للمؤسسة " (٢٠١)

يعتبر التحفيز المحور الأساسي والركيزة التي تعتمد عليها حياة البشر في تحقيق نجاحات وتميز على الصعيد الشخصي والعملي، حيث أن لكل حدث دوافع تنتج عن طريقة تعامل الشخص مع العوامل المحيطة واستغلال الموارد لتحقيق الإنجاز والتقدم وحيث أن التحفيز المولد للقوة الدافعة في تجسيد الرغبة لركب التقدم و التطور المستمر.

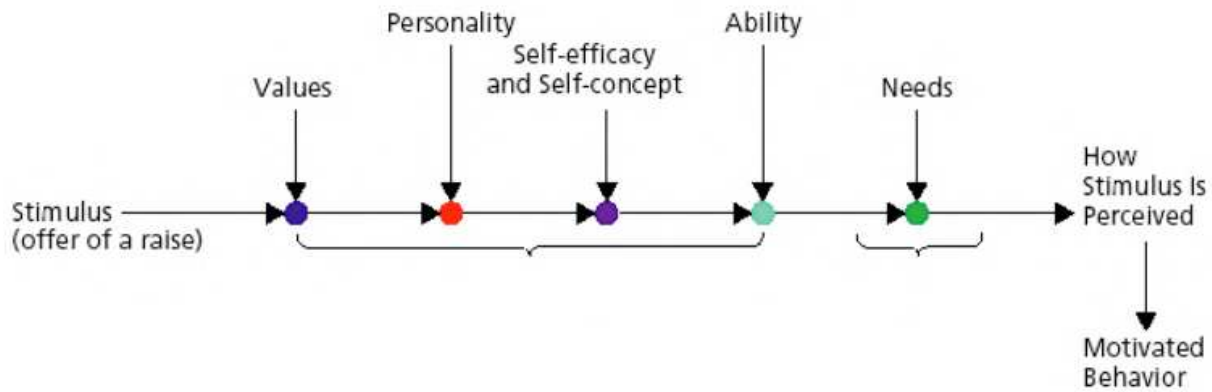
" التأثير هو القدرة التي يمكن أن يمتلكها شخص معين أو مجموعة أو موقف معين، في حالة تأثير عواقبه على غالبية كبيرة من الناس، لممارسة سلطة محددة على شخص أو بقية الناس. "

يمكن القول بأن التأثير هو القدرة والقوة الناعمة التي تساهم في إحداث تغيير على شخص أو مجموعة بطريقة ديناميكية لأهداف واضحة بشكل مقصود أو العكس.

يقول أحمد أسعد خليل: " المعيار الحقيقي لنجاح الإنسان بشكل عام والقائد بشكل خاص هو التأثير، مهما خلفت الصور التي نراها في الأشخاص الناجحين فإنهم يتركون الأثر الجيد فيمن حولهم، ومن لا يمتلك قوة التأثير على الآخرين فلن يكون قادراً على قيادتهم مهما بلغ من علمه ومكانته. غالباً ما يسيء الناس فهم القيادة، فعندما يسمع الناس أن شخصاً ما يمتلك لقباً مثيراً للإعجاب أو منصباً قيادياً رسمياً يفترضون أن هذا الشخص قائد بطبيعته، وأحياناً يكون هذا صحيحاً، ولكن الألقاب وحدها ليست كافية وليس لها قيمة كبيرة عندما يتعلق الأمر بالقيادة، لأن القيادة الحقيقية لا يمكن منحها أو تفويضها، بل أنها تنبع من التأثير وحده، ولا بد من اكتساب القدرة على القيادة، الشيء الوحيد الذي يمكن أن يشترطه اللقب هو بعض الوقت، إما لزيادة تأثيرك على الآخرين أو تقليله. بعض الناس لديهم بعض الأفكار الخاطئة عن مفهوم القائد مثل أن القيادة والإدارة هما وجهان لعملة واحدة، ولكن الفرق بينهما أن القيادة تُعنى بالتأثير في الناس وإقناعهم بالاتباع، في حين أن الإدارة تركز على الحفاظ على النظم والعمليات، وأفضل الطرق للتأكد من ذلك أن القائد يصنع التغيير الإيجابي، وكذلك مفهوم أن رجال الأعمال قادة، وهذا ليس صحيحاً دائماً، رجال الأعمال بارعون في رؤية الفرص المتاحة واستغلالها جيداً، ولكنهم ليسوا دائماً بارعين في التعامل مع الناس، وأيضاً مفهوم أن المعرفة قوة وهي جوهر القيادة، وهذا ليس بالضرورة، فكم من عالم متخصص في علمه ونجاح فيه ولكن قدرته على قيادة الآخرين منخفضة أو حتى منعدمة، وكذلك مفهوم الريادة في أن أي شخص يسبق الآخرين إلى عمل ما فهو قائد حقيقي، وليس كونه الأول يعني أنه قائد، وأخيراً مفهوم خاطئ عن المنصب الذي يعتقد البعض بأن القيادة تعتمد على المنصب ولكن الحقيقة أن القائد هو الذي يصنع المنصب بقوة التأثير . ليست قوة القائد في إخبار الناس بأنه هو القائد دائماً، ولكن التفاعلات التي تحدث وقوة التأثير فيمن حولك هي المؤشر والدليل الواقعي والحقيقي لإثبات أنك قائد حقيقي. إقناع الآخرين بالمشاركة في العمل وفق

الأهداف والخطط الاستراتيجية هو الجوهر الحقيقي للقائد. إذا كنت لا تستطيع التأثير في الناس، فإنهم لن يتبعوك، وإذا لم يتبعك الناس فإنك لست قائداً، وتذكر دائماً بأن القيادة هي التأثير لا أكثر ولا أقل، إن كنت حياً أو ميتاً. " (٢،٢)

العوامل المؤثرة في تحديد السلوك

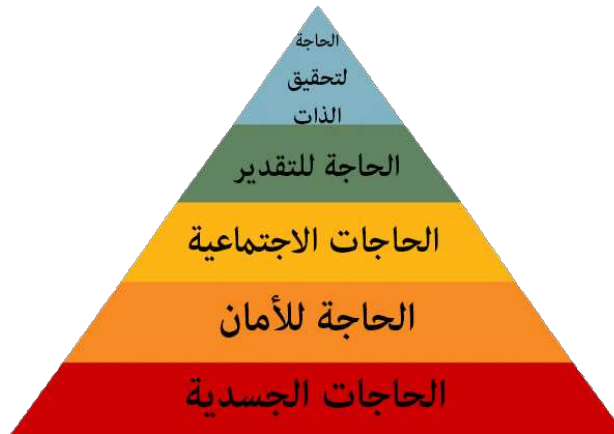


• الأهداف:

لماذا التحفيز والتأثير يعتبر من أهم المهارات القيادية وتحديدا في نمط (Coaching Leadership style)؟

نظرية ماسلو : هي نظرية نفسية قدمها العالم أبراهام ماسلو في ورقته البحثية "نظرية الدافع البشري" عام ١٩٤٣ في دورية "المراجعة النفسية" العلمية. (٣،١)

من خلال هرم ماسلو يتضح لنا بأن مشاعر الحصول على التقدير تساهم في زيادة الثقة الشخصية والحصول على ثقة الآخرين يساهم في إحساس علو المكانة، هذه الحاجة تشعر الفرد بأهميته وقيمة ما لديه من إمكانيات ليساهم في تحقيق أهداف المشروع لهذا تعتبر من وظائف القائد، لذلك إن القادة الذين يركزون على حاجات التقدير المحرك لدوافع العاملين في تحقيق أهداف مشاريعهم على عكس من يقلل من إمكانيات الفرد في التنظيم هذا ويجعل الاستفادة منه محدودة ويخلق مشكلات بين الفرد والتنظيم.



" قام أبراهام ماسلو بصياغة نظريته الفريدة بالتركيز على الجوانب الدافعية للشخصية الإنسانية

(Human motivation) ، وقدم ماسلو نظريته هذه التي حاول فيها أن يصيغ نسقاً مترابطاً يفسر من خلاله طبيعة الدوافع أو الحاجات التي تحرك السلوك الإنساني وتشكله.

في هذه النظرية يفترض ماسلو: أنّ الحاجات أو الدوافع الإنسانية تنتظم في تدرج أو نظام متصاعد (Hierarchy) من حيث الأولوية أو شدة التأثير (Prepotency) ، فعندما تشبع الحاجات الأكثر أولوية أو الأعظم قوةً وإلحاحاً فإنّ الحاجات التالية في التدرج الهرمي تبرز وتطلب الإشباع هي الأخرى، وعندما تشبع نكون قد صعدنا درجة أعلى على سلم الدوافع.. وهكذا حتى نصل إلى قمته. هذه الحاجات والدوافع وفقاً لأولوياتها في النظام المتصاعد كما وصفه ماسلو هي كما يلي:

- ١- الحاجات الفسيولوجية: (Physiological Needs)
- ٢- حاجات الأمان: (Safety Needs)
- ٣- حاجات الحب والانتماء: (Belonging Needs & Love)
- ٤- حاجات التقدير: (Esteem Needs) هذا النوع من الحاجات كما يراه ماسلو له جانبان).

أ- جانب متعلق باحترام النفس.. أو الإحساس الداخلي بالقيمة الذاتية.
ب- والآخر متعلق بالحاجة إلى اكتساب الاحترام والتقدير من الخارج.. ويشمل الحاجة إلى اكتساب احترام الآخرين.. السمعة الحسنة.. النجاح والوضع الاجتماعي المرموق.. الشهرة.. المجد... إلخ.

ويرى ماسلو: أنه بتطور السن والنضج الشخصي يصبح الجانب الأول أكثر قيمة وأهمية للإنسان من الجانب الثاني.

٥- حاجات تحقيق الذات (Self – actualization) والحاجات العليا: (Meta needs) تحقيق الذات يصفه ماسلو بأنه مجموعة من الحاجات أو الدوافع العليا التي لا يصل إليها الإنسان إلا بعد تحقيق إشباع كافٍ لما يسبقها من الحاجات الأدنى. وتحقيق الذات هنا يشير إلى حاجة الإنسان إلى استخدام كل قدراته ومواهبه، وتحقيق كل إمكاناته الكامنة وتنميتها إلى أقصى مدى يمكن أن تصل إليه. وهذا التحقيق للذات لا يجب أن يفهم في حدود الحاجة إلى تحقيق أقصى قدرة أو مهارة أو نجاح بالمعنى الشخصي المحدود.. وإنما هو يشمل تحقيق حاجة الذات إلى السعي نحو قيم وغاياتٍ عليا؛ مثل: الكشف عن الحقيقة.. والإبداع.. وتحقيق النظام.. وتأكيد العدل... إلخ.

مثل هذه القيم والغايات تمثل في رأي ماسلو: حاجات، أو دوافع أصيلة وكامنة في الإنسان بشكلٍ طبيعي، مثلها في ذلك مثل الحاجات الأدنى إلى الطعام.. والأمان.. والحب.. والتقدير.. هي جزء لا يتجزأ من الإمكانات الكامنة في الشخصية الإنسانية، والتي تلح من أجل أن تتحقق لكي يصل الإنسان إلى مرتبة تحقيق ذاته، والوفاء بكل دوافعها أو حاجاتها. بعد تحقيق الذات يتبقى نوعان من الحاجات أو الدوافع، هما: الحاجات المعرفية، والحاجات الجمالية، ورغم تأكيد ماسلو على وجود وأهميته هذين النوعين ضمن نسق الحاجات الإنسانية،

• أسباب تفضيل هذا النموذج بإيجاز:

- أسلوب القيادة الإدارية الصحيح يلعب دورا محوريا وجوهريا في نجاح المنظومة.
- القائد الإداري الذي يستخدم نمط التدريب في القيادة كان له أثر بارز في تطوير الرؤوسين إلى مناجم من ذهب للعمل المهني الفعال.
- التحفيز من أهم الدوافع على مستوى الحياة بشكل عام وعلى المستوى العملي بشكل خاص مما كان له دور كبير في إشعال شمعة الأمل المتواصلة لتحقيق الاهداف.
- الممارسات القيادية الفعالة باستخدام مهارة التحفيز المتنوعة كالمعنوية والمادية والتدريبية والتقديرية ولو كانت بأبسط الاعمال الإدارية البسيطة كالترشيح للترقيات أو في العلاوة السنوية أو في تحسين الأجر للمجتهدين من العاملين والمميزين منهم، كان لها الأثر الكبير على أفراد المنشأة بثقة، وشغف، وتحد، وحب.
- العلاقة الجيدة بين القائد ومروسيه التي بنيت على التآخي والشكر والمودة والاحترام والتقدير المتبادل بينهم والذي أدى بدوره إلى وجود روح الفريق الواحد تميز بالتعاون الدائم للوصول إلى الأهداف المشتركة والمنشودة.

• وبناء على القيمة المتوصل إليها تم اقتراح التوصيات التالية لطرق التحفيز :

- يجب تطوير القادة الإداريين وترسيخ مبدأ التحفيز في منهجية الإدارة لما لها من نتائج إيجابية ملموسة.
- يجب الأخذ بعين الاعتبار بمهارات التحفيز وتحديد النماط الإداري في التوجيه والتدريب لتجديد رغبة الموظفين للعمل والتحدى الدائم والمستمر فهو أحد الحوافز المهمة للتطوير المعرفي والعملي والبحث عن الحلول في الصعاب التي تواجه المنشأة.
- المساحة المفتوحة دون حدود أو قيود في الإطار العملي مطلب لبيئة فعالة تعتمد على المشاركة في اتخاذ القرارات وتعزز من الثقة في النفس والدافعية الكبير ولتحقيق الافضل.
- إعطاء الصلاحيات للقادة في تقديم الحوافز الملانمة لكل فرد من مروسيه وخصوصا المادية كالترقيات وزيادة في المرتبات والبدلات فهي من ضمن الأمور التي تساهم في تشجيع الموظفين في الإتقان وإنجاز الأعمال بأفضلية ومستويات راقية ومميزة.
- انساب النجاحات للفريق مع تسمية الإنجاز لكل منهم.
- بيئة عمل المطاعم تكون أكثر توترا بسبب طبيعة العمل والمهام والمسؤوليات الصعبة لذلك لابد من تعزيز العلاقات بين أعضاء الفريق وذلك بتنظيم أوقات نزهة ترفيهية لجميع موظفي المطعم حيث إن هذا الأسلوب سوف يساهم ويساعد على تعريفهم بأنفسهم في بيئة ترفيهية مرحلة مختلفة. الأنشطة الترفيهية بعد مجهود عمل كبير تكون في موضع ترحيب كبير من الجميع وهذا بكل تأكيد من شأنه أن يساعد في إقامة علاقة مع الزملاء العاملين بطريقة أخرى تنعكس إيجابيا في مقر العمل وتقديم أعلى الجهود لإنجاح المنظومة

١١- العمل الجماعي

فريق المشروع - تعيينات الأدوار والمسؤوليات الاستحواذ:

أدوار ومسؤوليات أعضاء الفريق وأصحاب المصلحة محددة بوضوح أدناه:

- الدور - وصف جزء المشروع الذي يكون العضو مسؤولاً عنه.
- السلطة - المستوى الذي قد يتخذ فيه العضو القرارات أو يستخدم موارد المشروع أو يصنع الموافقات.
- المسؤولية - العمل الذي يجب أن يقوم به عضو الفريق لإكمال أنشطة العمل المعينة.
- المستشار - يتم استشارته قبل اتخاذ أي قرارات.

تعتبر الأدوار والمسؤوليات الخاصة بمشروع المطعم الصحي ضرورية لنجاح المشروع. يجب على جميع أعضاء الفريق فهم أدوارهم ومسؤولياتهم بوضوح من أجل أداء الجزء الخاص بهم من المشروع بنجاح. بالنسبة لمشروع المطعم الصحي، تم تحديد الأدوار والمسؤوليات التالية لفريق المشروع:

○ مستشار المشروع، (منصب واحد):

مسؤول عن النجاح الشامل لمشروع المطعم الصحي. يجب على مدير المشروع أن يأذن ويوافق على جميع نفقات المشروع. مدير المشروع مسؤول أيضًا عن الموافقة على أنشطة العمل التي تفي بمعايير القبول المحددة وتندرج ضمن الفروق المقبولة. سيكون مدير المشروع مسؤولاً عن الإبلاغ عن حالة المشروع وفقًا لخطة إدارة الاتصالات. سيقوم مدير المشروع بتقييم أداء جميع أعضاء فريق المشروع وإبلاغ أدائهم للمديرين الوظيفيين. يجب أن يمتلك مدير المشروع المهارات التالية: القيادة / الإدارة، وإعداد الميزانية، والجدولة، والتواصل الفعال.

○ مدير المشروع / مدير التغيير (وظيفة واحدة):

مسؤول عن جمع متطلبات المشروع لجميع المراحل، وخلق أهداف مشروع واضحة وقابلة للتحقيق، وبناء متطلبات المشروع، وإدارة القيود الرباعية لإدارة المشروع، وهي التكلفة، والوقت، والنطاق، والجودة. يتحكم في تغيير المشروع بأكمله من خلال بدء وتنفيذ طلب التغيير.

○ موظف ميزانية المشروع والشؤون المالية (وظيفة واحدة):

تقارير حالة الفرد والمشروع. يقوم بجميع أنشطة المشروع حسب الحاجة. يطور متطلبات ميزانية المشروع.

○ مسؤول تخطيط المشروع والفعاليات (وظيفة واحدة):

تتمثل المسؤوليات الرئيسية في تخطيط وتصميم وإنتاج الأحداث أثناء إدارة جميع عناصر تسليم المشروع في حدود زمنية. مسؤول تخطيط المشروع والفعاليات مسؤول عن توزيع وتنفيذ ومراقبة جميع أقسام المشروع. ينظم مسؤول تخطيط المشروع والفعاليات المرافق ويدير جميع تفاصيل الأحداث مثل الديكور والترفيه والنقل والمعدات والمواد الترويجية. سيقوم مسؤول تخطيط المشروع والفعاليات بإبلاغ مدير المشروع بالحالة وفقاً لخطة إدارة اتصالات المشروع.

○ مسؤول عمليات الحدث (وظيفة واحدة):

تتمثل مسؤوليات مسؤول عمليات الحدث في ضمان الامتثال لالتزامات التأمين، والقانون، والصحة، والسلامة. سيحدد مسؤول عمليات الحدث متطلبات الموظفين وينسق أنشطتهم، ويتعاون مع التسويق والعلاقات العامة للترويج للحدث والدعاية له. تعامل بشكل استباقي مع أي مشاكل ناشئة واستكشف أي مشاكل ناشئة في يوم الحدث وحلها، ويقوم بإجراء تقييمات ما قبل الحدث وبعده وتقديم تقرير عن النتائج.

○ منسق المشروع (وظيفة واحدة):

ضمان تسليم المواد في الوقت المحدد. تقارير حالة الفرد والمشروع إلى مدير المشروع. يقوم بجميع أنشطة المشروع حسب الحاجة. يساعد مسؤول عمليات الحدث مع دعم الحدث في الموقع. يقوم بإعداد التقارير والوثائق والمواد الخاصة بالحدث.

○ المسؤول الإداري (وظيفة واحدة):

يؤدي جميع أنشطة المشروع حسب الحاجة. ينسق ويجدول جميع اجتماعات المشروع الداخلية والخارجية. يساعد في إنتاج المشروع وتوثيق الحدث والمواد. يساعد موظف الميزانية والشؤون المالية في الدفع والفواتير والإيداع وما إلى ذلك.

• مصفوفة تحديد المسؤوليات والأدوار:

يوضح المخطط التالي المسؤوليات والعلاقة بين مهام المشروع وأعضاء الفريق يجب مراجعة أي تغييرات مقترحة على مسؤوليات المشروع والموافقة عليها من قبل مدير المشروع. سيتم إقرار التغييرات وفقاً لعملية التحكم في تغيير المشروع.

صاحب المصلحة	مسؤول إدارة المشروع	منسق المشروع	مسؤول ميزانية المشروع	مسؤول عمليات المشروع	مسؤول تخطيط المشروع	مدير المشروع	المستشار	
I	I	I	I	I	A	A	C	جمع المتطلبات
C	I	I	I	I	R	A/R	C/I	إدارة مخرجات المشروع
I	I	I	I	I	I	R/A	C	متطلبات أصحاب المصلحة
I	I	I	I	R	R	A	C	مراقبة الجودة
C	I	I	I	R	R	A	I	مواد "ترويج الحدث"
C	I	I	I	I	I	R	A	طلب تعديل
C	I	I	I	R	R	A	I	الديكور والمعدات والمواد
C	I	R	C	R	R	R	A	تنفيذ المشروع
C	I	I	I	I	I	R/A	A	ميزانية المشروع
I	I	R	I	R	R	A	C	إعداد الحدث / "الخلاصة"
C	I	I	I	I	I	A/R	I	اجتماع المشروع "الجدول الزمني"

المكلف	Responsible	هو الشخص المعني بإنجاز المهمة أو النشاط الموكل إليه
المسؤول	Accountable	هو الشخص المساءل الذي تقع عليه كامل المسؤولية عن إتمام المهمة والمسؤول أيضا عن اتخاذ القرارات داخل المشروع
المستشار	Consulted	هو الشخص الذي يقدم النصيحة والإرشاد عن كيفية أداء المهمة بكفاءة عالية سواء من مصدر داخلي أو خارجي
الإطلاع/الإحاطة	Informed	هو الشخص الذي يتم إبلاغه أو إخطاره بالقرارات والإجراءات خلال المشروع

١٢- الصراع والأزمات

الصراع (conflict)

فالصراع هو نتيجة حتمية عندما يحدث عدم الانسجام في الأنشطة فأى نشاط لا ينسجم مع غيره سيعيق أو يمنع أو يتدخل أو يعتدي على غيره من الأنشطة بالشكل الذي يجعلها من المحتمل أن تكون غير فعالة ويمكن أن تشمل الأنشطة غير المنسجمة على شخصية أو أكثر كما يمكن أن تكون داخل/بين الجماعات أو داخل/بين المنتظمات.

ومن أهم الصراعات في البيئة التنظيمية الصراع الذاتي أو صراع الدور كأن يطلب من الموظف أعمالاً تتعارض مع قيمه أو آرائه أو رغباته أو تتعارض مع قيم وآراء ورغبات الآخرين. فقد يكلف الموظف بأعمال بسيطة أو غير ضرورية أو يطلب منه أن يؤدي أعمالاً متناقضة من عدة مديرين أو عند تعارض مطالب العمل من حيث الأولويات، أما المديرون فقد يواجهون صراع الدور عند تخطي خطوط السلطة أو عند تعارض مطالب الإدارة مع طلبات الموظفين الذين يشرفون عليهم.

عرف أيضا – (٣٥٧) P,2004,Robbinson. الصراع بأنه " اختلاف واضح يظهر بشكل ارباك او مقاومة"

- مفهوم الأزمة (crisis)

عبارة عن خلل يؤثر تأثيرا ماديا على النظام ككل، كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم بها النظام، وعليه يتطلب الأمر وجود شرطين على الأقل لوجود الأزمة:

الأول: أن يتعرض النظام كله للتأثير الشديد

ثانيا: تصبح الافتراضات والمسلّمات التي يؤمن بها أعضاء المنظمة موضعاً للتحدي.

● سيناريوهات متوقعة للصراع بالمطعم

الرقم	مستوى الصراع	شرحه	مثال	الاستراتيجيات المثلى وأسباب اختيارها
١	صراع فردي (intrapersonal)	الصراع الذي يحدث داخل الفرد لعدم تقبله التعامل مع دوره بنجاح (ضغوط الدور)	موظف يحمل مؤهل جامعي ويطلب منه أداء مهمة الأمن وهي غير متوافقة مع أهدافه وطموحه، ولكنه مضطر للحصول على المرتب	نستخدم استراتيجية التجنب avoiding أو تأجيل النقاش بخصوص هذا الصراع مع الموظف والسبب: لأن الصراع ثانوي فيؤجل لحين إيجاد الوظيفة البديلة التي تتناسب مع مؤهلة
٢	صراع بين الموظفين (inter personal)	صراع يحدث بين إثنين أو أكثر من الموظفين بنفس المستوى الوظيفي أو مستويات مختلفة	صراع ينشأ بين الشيف ومدير صالة المطعم للاستجابة السريعة لطلبات الزبائن مما يزيد الضغط على الطباخ	نستخدم استراتيجية التفاوض لتحقيق الانسجام وتأمين حل مناسب بين المجموعات والسبب: لأنها الاستراتيجية الأكثر فعالية وتعقيدا بالوقت نفسه لأنها تتطلب من المدير امتلاك مهارة إدارة التوازن
٣	صراع داخل المجموعة الواحدة (Intra group)	صراع يحدث بين أفراد المجموعة الواحدة	مثل الصراع بين المشرف على صالة الطعام والعمال بنفس الصالة	نستخدم استراتيجية التعاون لمعالجة أسباب الصراع بالحوار الموضوعي بين الأطراف المعنية وسبب اختيارها لاعتراف المشرف بوجود الخلاف ولا امتلاك مدير المطعم السلطة لحل المشكلة بفعالية

سيناريوهات متوقعة للصراع بالمطعم

١٣- الحنكة :

تقديم أفضل المأكولات والمشروبات بأسعار تناسب العملاء والمتذوقين والزبائن، وتوفير خدمة مميزة لتجربة فريدة من نوعها للحفاظ عليهم وجذب المزيد منهم وصنع الاعتماد على خدمات المنشأة أو المؤسسة لضمان هامش ربح عالي وتغطية تكاليف خدماته بفعالية؛ وهما قائمة الطعام وتكاليف الأغذية وكميات المخلفات المنتجة وكيفية الموازنة بين رواتب الموظفين ومصاريف الدعاية والتكاليف الأخرى بدون التقليل من هامش الربح.

○ ضغط الجدول الزمني

أسلوب يستخدم لتقصير فترة الجدول الزمني دون تقليل نطاق المشروع. من أجل تلبية القيود المفروضة على الجدول الزمني والتواريخ المفروضة، أو غيرها من أهداف الجدول الزمني.

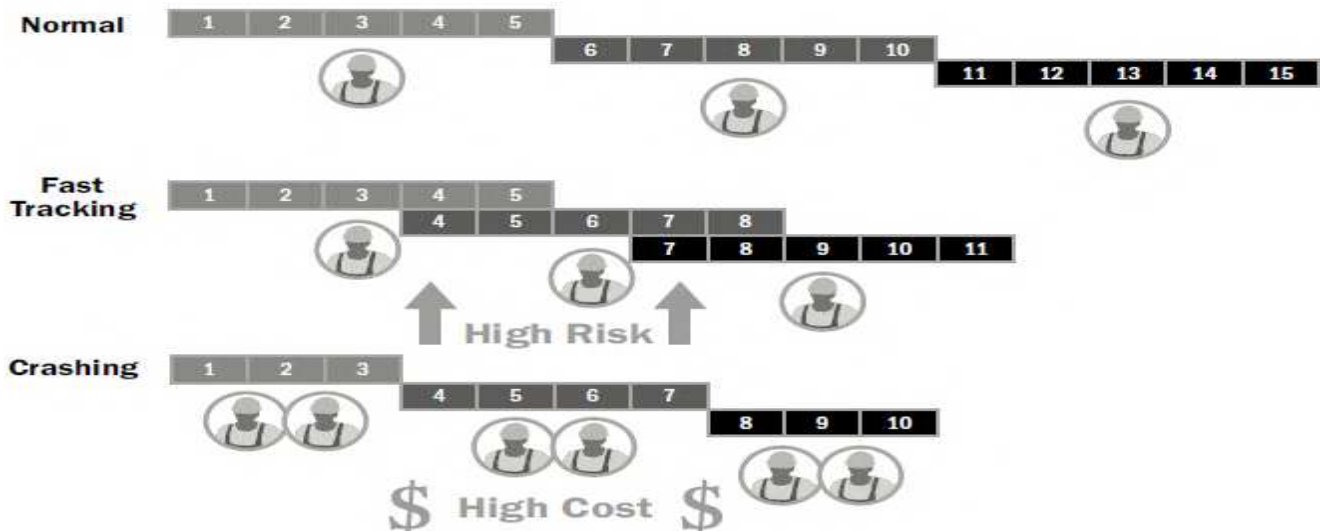
○ ضغط زمن المشروع:

أسلوب يستخدم لاختصار مدة الجدول الزمني بأقل تكلفة إضافية من خلال زيادة الموارد.

○ التتابع السريع:

تقنية لضغط الجدول الزمني تُنفَّذ بها الأنشطة أو المراحل التي تُنجز عادةً على نحو متعاقب لتُنجز بالتوازي.

نظام معلومات إدارة المشاريع (PMIS)



٤١- التفاوض:

هو موقف تعبيرى حركى قائم بين طرفين أو أكثر حول قضية من القضايا يتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب ومواءمة وتكييف وجهات النظر واستخدام كافة أساليب الإقناع للحفاظ على المصالح القائمة أو للحصول على منفعة جديدة بإجبار الخصم بالقيام بعمل معين أو الامتناع عن عمل معين في إطار علاقة الارتباط بين أطراف العملية التفاوضية تجاه أنفسهم أو الغير.

○ مهارات التفاوض:

مجموعة من المهارات أو السمات التي تساعد الطرفين أو أكثر للوصول للتسوية حول اختلاف ما في المشروع، وتتضمن هذه المهارات على مجموعة داعمة مثل:

■ التواصل

■ الإقناع

■ التخطيط

■ التفكير الاستراتيجي

أيضاً مهارة الإقناع وهي من أهم المهارات التي تساعد على التأثير على الآخرين وهي مهارة مهمة لمدير المشاريع في عملية التفاوض، حيث تساعدك في طرح الأسباب التي تراها تصف لماذا حلك أو رأيك هو الأنسب للمشكلة ولجميع الأطراف، وبهذه الطريقة تكسب تأييد الجموع والفريق بدون السماح لأي مشاحنات أو خلافات أن تنشأ بين الأطراف الآخرين. وكمفاوض تحتاج لمهارة التخطيط حتى تستطيع ترتيب عملية الطرح التي ستستخدمها والتي بشأنها ستساعدك على استماله الآخرين، أيضاً الأخذ بعين الاعتبار ما لذي يترتب على اقتراحك للفريق على المدى القريب والبعيد، ومن هنا نعرف أن التخطيط مهارة مهمة جداً وتعتمد عليها عملية اتخاذ القرار. ولا ننسى مهارة التفكير الاستراتيجي حيث تساعدك كمفاوض وكمدير مشاريع لأن تأخذ جميع السيناريوهات والخيارات والنتائج وتدرسها جيداً. ومن هنا نفهم مدى أهمية التفاوض كأداة أساسية ومهارة حاسمة في معظم المواقف.

وأنواع التفاوض أو أنواع النتائج غالباً تصب في شقين

Win-Win

وهي نتيجة مربحة لجميع الأطراف

Win-lose

وهي نتيجة مربحة لأحد الأطراف وخاسرة لطرف آخر

Lose-lose

وهي نتيجة لا يخرج بها جميع الأطراف بنتيجة مرضية

وكل مشروع يسعى لتحقيق المكاسب والأرباح على اختلاف أنواعها، وهذا ما يوجب عليك كمدير مشروع أن تكون على دراية كافية وخبرة كبيرة بكيفية التفاوض في العديد من المواقف الحساسة أو الدقيقة، ومن ضمن المشاريع الدقيقة التي تحتاج الكثير من المهارات بجانب مهارة التفاوض هي مشاريع المطاعم التي تقدم الأطعمة بحيث يجب الحرص على جودة الخدمات المقدمة والأطعمة وجميع ما يحتاج له العميل. فسيكون عليك التفاوض حول الشروط والأسعار

الموضوعة مع الموردين، والبائعين الذين معك والعملاء، وأصحاب المصلحة الذين ترجع لهم، لضمان أفضل وضع مربح لجميع الأطراف. وستحتاج إلى مهارة التفاوض مع فريقك الخاص في المشروع للتأكد من أن الجميع قد وضحت له الأهداف المحددة ويسعى لها، وفض النزاعات بين أفراد الفريق التي قد تحدث في بعض المواقف. وإتقان مهارة التفاوض يتطلب جهداً ووقتاً حتى يتحقق، ويجب على مدير المشروع التركيز على شيء ما ليصبح مفاوضاً بارعاً. وهو التدريب المستمر غير المنقطع والتطوير، في أي عملية بيع أو تبادل مصلحة، أو تفاوض وتحليل التجربة للعميل، للتعرف على الأخطاء والسعي لإصلاحها ولتفاديها في المستقبل. وكمدبر مشاريع يقع على عاتقك الإلمام بمهارات عدة، ومن ضمنها من تم ذكره بالأعلى، وأن العمل متجدد وفي حركة مستمرة بحيث أنه يجب علينا جميعاً مواكبة التغيرات ومن ضمنها الحاجات الجديدة لمهارات مختلفة.

سيتألف هذا المشروع من فعالية للتخطيط والتوعية تبدأ في ١ أبريل ٢٠٢٢ لحدث لمدة يوم واحد يوم الخميس ٩ يونيو ٢٠٢٢ (٧ صباحاً - ٧ مساءً) بميزانية إجمالية قدرها ٥٠ ألف ريال سعودي لزيادة الوعي بصحة الجميع. موقع مطعم فود في جدة، تاريخ الانتهاء المستهدف للمشروع هو ٣٠ يونيو ٢٠٢٢.

سيشمل الحدث عيّنات من مطعم الطعام الصحي للجميع، والعروض الخاصة، والقسائم (التي سيقدمها الراعي / صاحب المصلحة)، بالإضافة إلى مواد ترويجية مطبوعة قبل الحدث ومواد في الحدث. سيكون الحدث وسيلة للمستهلكين المحليين لاختبار وتجربة منتجات مطعم الطعام الصحي للجميع وكوسيلة لتحفيز المستهلكين على زيارة المطعم والتسوق فيه.

راعي المشروع ومدير المشروع وأصحاب المصلحة الآخرون مسؤولون عن إنشاء واعتماد المستندات لقياس نطاق المشروع. وسيشمل ذلك قوائم الجودة القابلة للتسليم وأي قياسات للأداء. مع تحرك المشروع طوال دورة حياته واكتمال النطاق المخطط له ، سيكون مديرو أهداف المشروع وأصحاب المصلحة / الرعاية على دراية بما يتم إنجازه فيما يتعلق بالموارد المصروفة وتلبية توقعات أصحاب المصلحة / الراعي.

١٥- مثلث إدارة المشاريع

مثلث إدارة المشاريع هو نموذج يصف أهم ثلاثة قيود على أي مشروع : النطاق والجدول الزمني والتكلفة وقد أُستُخدِم منذ الخمسينيات على الأقل ويؤكد المثلث على أن:

١. جودة العمل مقيدة بميزانية المشروع ومواعيد تسليمه ونطاقه.
٢. يمكن لمدير المشروع أن يبادل بين القيود.
٣. تتطلب التغييرات في أحد القيود تغييراتٍ في القيود الأخرى من أجل الموازنة، وإلا سيُضِرّ ذلك بالجودة.



يعتبر النطاق والجدول الزمني والتكلفة من القيود التي تشكل جوانب المثلث، مع الجودة كموضوع مركزي. (بديل للمثلث، ماسة إدارة المشروع، يضيف الجودة كالجانب الرابع من النموذج ويغير السمة المركزية لتوقعات العملاء.)

القيود الثلاثة مترابطة: لا يمكن تغيير أي منها دون التأثير على أحدهما أو كليهما. على سبيل المثال، إذا تم زيادة نطاق المشروع، فمن المحتمل أن يستغرق وقتًا أطول و / أو يكلف أكثر. وبالمثل، من شبه المؤكد أن الموعد النهائي المبكر إما أن يتطلب المزيد من المال أو نطاقًا أقل طموحًا.

على سبيل المثال، يمكن إكمال المشروع في وقتٍ أسرع عن طريق زيادة الميزانية أو تقليص النطاق. وبالمثل، قد يتطلب توسيع النطاق زيادات مكافئة في الميزانية والجدول الزمني. كما سيؤدي تقليل الميزانية دون تعديل الجدول الزمني أو النطاق إلى تدني الجودة.

ومع ذلك، فإن المبادلة بين القيود ليست ممكنة على الدوام من الناحية العملية. مثلاً، قد يؤدي زج الأموال (والأشخاص) في مشروع مكتمل الموظفين إلى إبطائه. بالإضافة إلى ذلك، غالباً ما يستحيل في المشاريع رديئة الإدارة تحسين أيًا من الميزانية أو الجدول الزمني أو النطاق دون تضرر الجودة.

- **ضيق الوقت: المشاريع لها وقت أو جدول محدد.** كم من الأيام، أو الأسابيع، أو الأشهر، أو السنوات التي سيستغرقها المشروع؟ تحتاج المشاريع إلى بداية ونهاية محددين. الانتهاء في الوقت المحدد هو نجاح.
- **قيد التكلفة: للمشاريع قيود على الميزانية.** كم من المال سوف تتفق على المشروع؟ تمثل ميزانية المشروع للأجور والعمولات وتكلفة المواد الخام والمعدات والبرامج، من بين أشياء أخرى.
- **قيد النطاق: المشاريع لها نطاق محدد.** صف مخرجات المشروع. حدد العمليات المتضمنة. هذه وغيرها تشكل نطاق عمل المشروع [13].

○ الوقت:

يقدر الوقت اللازم لإنتاج التسليمات (وهي مكونات ملموسة مكتملة تدعم تحقيق أهداف المشروع فقد تكون منتج أو نتيجة أو خدمة مطلوب إنجازها لإكمال عملية أو مرحلة أو مشروع باستخدام عدة تقنيات لمقاصد تحليلية تُحدّد إحدى الطرق المهام اللازمة لإنتاج التسليمات الموثقة في هيكلية تجزئة العمل أو) WBS اختصاراً لـ (Work Breakdown Structure) .

يُقدّر مجهود العمل لكل مهمة، وتُدرج هذه التقديرات في تقدير التسليم النهائي .

تُرتب المهام أيضاً حسب الأولوية، وتحدد الاعتماديات بين المهام (الاعتمادية هي أن النشاط لا يمكن إنجازه إلا بتحقيق علاقة معينة [14]، بمعنى آخر اعتماد إنجاز المهمة على تنفيذ مهمة أخرى)، وتوثق هذه المعلومات في الجدول الزمني للمشروع. ويمكن أن تؤثر الاعتماديات بين المهام على طول المشروع الإجمالي، كما يمكن أن تؤثر على توافر الموارد. ويختلف الوقت عن جميع الموارد وفئات التكلفة الأخرى. اغتناماً للوقت، تستخدم التكلفة الفعلية لمشاريع سابقة ماثلة كأساس لتقدير تكلفة المشروع الحالي.

وفقاً للدليل المعرفي لإدارة المشاريع (PMBOK) ، تشمل عمليات إدارة وقت المشروع ما يلي:

١. تخطيط الجدول الزمني
٢. تعريف الأنشطة
٣. ترتيب الأنشطة
٤. تقدير موارد الأنشطة
٥. تقدير مدد الأنشطة
٦. تطوير الجدول الزمني
٧. التحكم في الجدول الزمني

○ التكلفة:

تضع التكلفة تقديرًا تقريبيًا لتكلفة مشروع يعتمد على عدة متغيرات بما في ذلك: الموارد وحزم العمل مثل معدلات العمالة والتخفيف أو التحكم في العوامل المؤثرة التي تُحدث فروق التكلفة. الأدوات المستخدمة في التكلفة هي: إدارة المخاطر والتكلفة الطارئة وتساعد التكاليف والتكاليف غير المباشرة. ولكن إذا نظرنا إلى ما هو أبعد من هذا النهج المحاسبي الأساسي للتكاليف الثابتة والمتغيرة، فإن التكلفة الاقتصادية التي يجب مراعاتها تشمل مهارة العامل والإنتاجية التي تُحسب باستخدام أدوات تقدير تكلفة المشروع المختلفة. يُعتبر هذا أمرًا مهمًا حينما تعين الشركات موظفين مؤقتين أو متعاقدين أو عندما تستعين بمصادر خارجية.

- مجالات عملية التكلفة

- تقدير التكلفة هو تقدير تقريبي لتكلفة جميع الموارد اللازمة لإكمال الأنشطة.
- ميزانية التكلفة وهي التي تجمع التكاليف المقدرة للموارد وحزم العمل والأنشطة لإنشاء خط أساسي للتكلفة.
- التحكم في التكلفة - حيث يمكن التأثير والتحكم في العوامل التي تُنشئ تقلبًا وتفاوتًا في التكلفة باستخدام أدوات إدارة التكلفة المختلفة.

○ النطاق:

هو المتطلبات المحددة لتحقيق النتيجة النهائية. وذلك بالتعريف العام لما يُفترض من المشروع تحقيقه، ووصف محدد لما يجب أن تحققه أو تكون عليه النتيجة النهائية. أحد المكونات الرئيسية للنطاق هو جودة المنتج النهائي. يحدد مقدار الوقت المخصص للمهام الفردية الجودة الإجمالية للمشروع. قد تتطلب بعض المهام قدرًا معينًا من الوقت لإنجازها بشكل كافٍ، ولكن إعطاؤها مزيدًا من الوقت يُمكن من إنجازها بشكل استثنائي. وعلى امتداد مشروع كبير، يمكن أن تؤثر الجودة تأثيرًا بارزًا على الوقت والتكلفة أو العكس. أدت هذه القيود الثلاثة معًا إلى ظهور عبارة "وفقًا للوقت، وفقًا للمواصفات، وفقًا للميزانية". في هذه الحالة، أُستبدل مصطلح "النطاق" بـ "المواصفات".

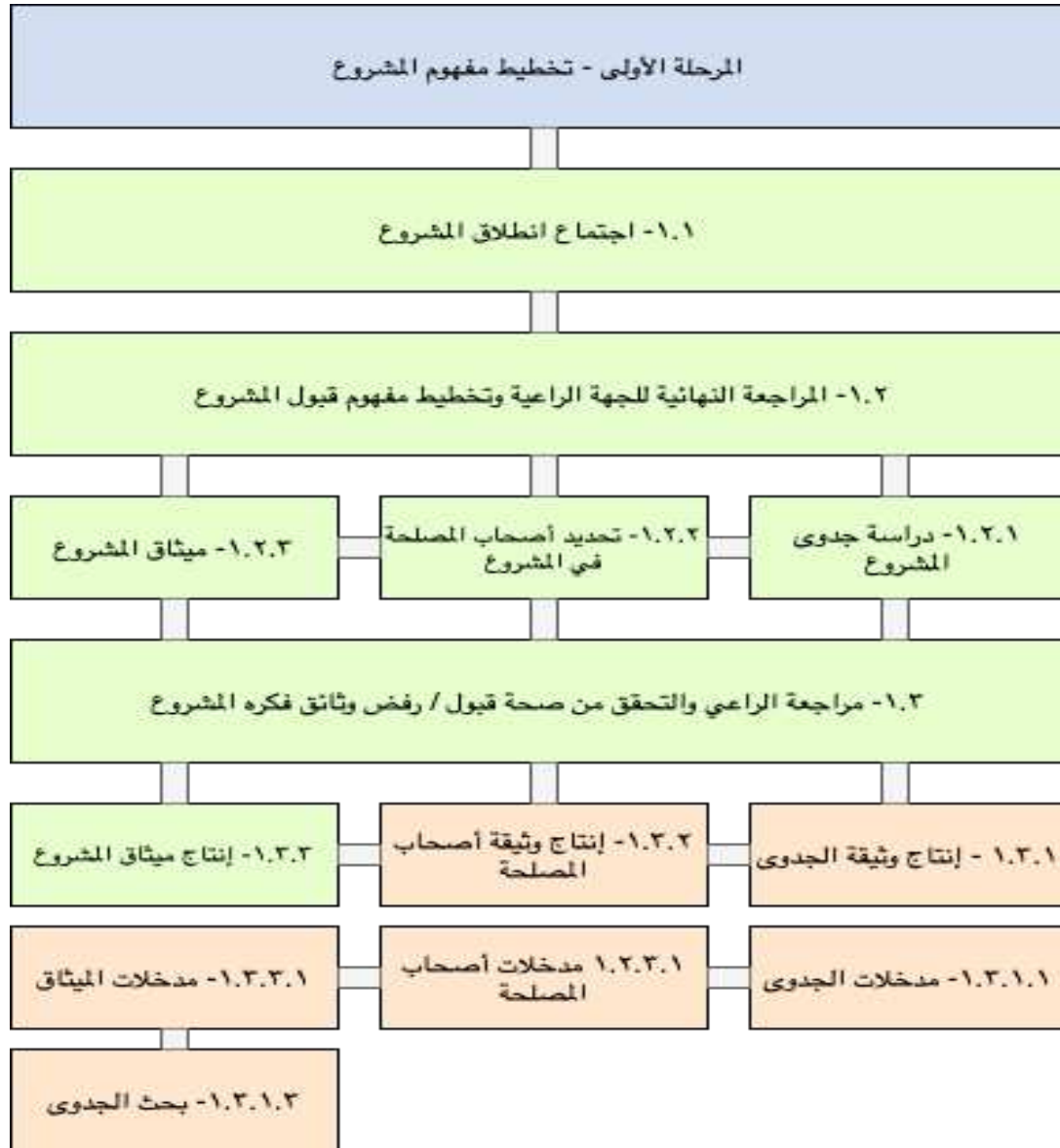
• عوامل نجاح المشروع:

الرقم	عوامل نجاح المشروع
١	مدير مشروع ذو خبرة وقادة محترفين لفرق المشروع
٢	التخطيط الشامل
٣	الإلتزام بأفضل الممارسات
٤	المراقبة الجيدة والتحكم
٥	إستخدام نظام تقني محترف لإدارة المشروع
٦	التواصل الفعال
٧	الإدارة الدقيقة للمخاطر
٨	رضا أصحاب المصلحة
٩	الإلتزام بالجودة والموارد والتكاليف والوقت المحدد لإنهاء المشروع
١٠	تحليل العملاء
١١	تنظيم الوقت
١٢	تحليل الأعمال
١٣	التميز
١٤	المواءمة مع الخطة الإستراتيجية
١٥	الإلتزام بنطاق المشروع وإتباع إجراءات التغيير النظامية

عوامل نجاح المشروع

هيكل توزيع العمل WBS :

سيتم استخدام هيكل تقسيم العمل التالي بواسطة سدن الوطنية المحدودة لتسهيل توصيل مطعم الطعام الصحي للجميع بنجاح يستخدم هيكل تنظيم العمل هذا نهجًا مرحليًا من أعلى إلى أسفل.



المرحلة الأولى

المرحلة الثانية - تطوير وثائق المشروع

٢.١- مراجعة نهائية للمشروع وقبول خطة المشروع

٢.٢- خطة المشروع

٢.٢.١- خطة إدارة المتطلبات	٢.٢.٢- خط الأساس لنطاق المشروع	٢.٢.٣- خط الأساس لميزانية المشروع	٢.٢.٤- خط الأساس لجدول المشروع	٢.٢.٥- خطة الموارد البشرية
----------------------------	--------------------------------	-----------------------------------	--------------------------------	----------------------------

٢.٢.٦- خطة التواصل	٢.٢.٧- خطة إدارة المخاطر	٢.٢.٨- خطة تحسين العمليات	٢.٢.٩- خطة إدارة الجودة
--------------------	--------------------------	---------------------------	-------------------------

٢.٣- مراجعة راعي المشروع والتحقق من صحة قبول / رفض وثائق خطة المشروع

٢.٣.١- متطلبات إنتاج الوثائق	٢.٣.٢- إنتاج وثيقة النطاق	٢.٣.٣- إنتاج الميزانية	٢.٣.٤- الجدول الزمني للإنتاج	٢.٣.٩- إنتاج وثائق الجودة
------------------------------	---------------------------	------------------------	------------------------------	---------------------------

٢.٣.١.١- جمع مدخلات المتطلبات	٢.٣.٢.١- جمع مدخلات النطاق	٢.٣.٣.١- جمع مدخلات الميزانية	٢.٣.٤.١- الجدول الزمني لجمع المدخلات	٢.٣.٩.١- جمع مدخلات الجودة
-------------------------------	----------------------------	-------------------------------	--------------------------------------	----------------------------

٢.٣.٥- إنتاج وثائق الموارد البشرية	٢.٣.٦- إنتاج وثيقة الاتصال	٢.٣.٧- إنتاج وثيقة المخاطر	٢.٣.٨- إنتاج وثيقة العمليات
------------------------------------	----------------------------	----------------------------	-----------------------------

٢.٣.٥.١- جمع مدخلات الموارد البشرية	٢.٣.٦.١- جمع مدخلات الاتصالات	٢.٣.٧.١- جمع مدخلات المخاطر	٢.٣.٨.١- جمع مدخلات العمليات
-------------------------------------	-------------------------------	-----------------------------	------------------------------

المرحلة الثانية

المرحلة الثالثة - إعداد الحدث وتنفيذه

٣.١- تنفيذ الحدث

٣.٢- اكتمال إعداد الحدث

٣.٣ - إعداد العرض والموافقة عليه من قبل الراعي على الموقع وبدء الحدث

٣.٣.٢- طاقم عمل إضافي جاهز

٣.٣.١- تسليمات المنتج جاهزه ومُعده

٣.٣.٢.٢- تجهيز معدات التصوير	٣.٣.٢.١- فريق العمل الترويجي جاهز للاعداد	٣.٣.١.٤- نظام المولد الكهربائي جاهز	٣.٣.١.٣- المطبوعات- جاهزة	٣.٣.١.٢- لوازم المطعم الخارجية	٣.٣.١.١- الديكور جاهز ومؤسس
------------------------------	---	-------------------------------------	---------------------------	--------------------------------	-----------------------------

٣.٤- اكتمال عملية الشراء

٣.٥- مراجعة الراعي النهائية والموافقة على تسليمات المنتج

٣.٥.٢- التأكد من جاهزية فرق العمل

٣.٥.١- استلام المنتجات

٣.٥.٢.٢- التأكد من فريق التصوير	٣.٥.٢.١- التأكد من فريق الترويج	٣.٥.١.٤- تم استلام المولد الكهربائي	٣.٥.١.٣- تم استلام المطبوعات	٣.٥.١.٢- تم استلام اللوازم الخارجية	٣.٥.١.١- تم استلام الديكور
---------------------------------	---------------------------------	-------------------------------------	------------------------------	-------------------------------------	----------------------------

٣.٦- مراجعة الراعي والموافقة على الطلبات المقدمة

٣.٦.٢- حجز فريق عمل إضافيين

٣.٦.١- طلبات تسليم المنتجات

٣.٦.٢.٢- حجز المصور	٣.٦.٢.١- حجز فريق الترويج	٣.٦.١.٤- طلب المولد الكهربائي	٣.٦.١.٣- طلبات المطبوعات	٣.٦.١.٢- طلبات اللوازم الخارجية	٣.٦.١.١- طلبات مواد الديكور
---------------------	---------------------------	-------------------------------	--------------------------	---------------------------------	-----------------------------

٣.٧- مراجعة الراعي واعتماد الموردين والتحقق من عرض الأسعار

٣.٧.٦.١- وضع اللمسات الأخيرة على الاتفاقية	٣.٧.٥.١- وضع اللمسات الأخيرة على الاتفاقية	٣.٧.٤.١- إنهاء اتفاقية المولد	٣.٧.٣.١- إنهاء اتفاقية المطبوعات	٣.٧.١.١- إنهاء اتفاقية مواد الديكور	٣.٧.٢.١- إنهاء اتفاقية اللوازم الخارجية
٣.٧.٦.٢- التفاوض على الأسعار	٣.٧.٥.٢- التفاوض على الأسعار	٣.٧.٤.٢- التفاوض على أسعار المولدات	٣.٧.٣.٢- التفاوض على أسعار مواد المطبوعات	٣.٧.١.٢- التفاوض على أسعار مواد الديكور	٣.٧.٢.٢- التفاوض على أسعار اللوازم
٣.٧.٦.٣- تحديد الموردين	٣.٧.٥.٣- تحديد الموردين	٣.٧.٤.٢- تحديد موردي المولدات	٣.٧.٣.٣- تحديد موردي المطبوعات	٣.٧.١.٣- تحديد موردي مواد الديكور	٣.٧.٢.٣- تحديد موردي اللوازم

المرحلة الثالثة

المرحلة الرابعة - إغلاق المشروع

٤.١- اجتماع إغلاق المشروع

٤.٢- المراجعة النهائية لراعي المشروع والموافقة على إغلاق المشروع نجاح المشروع والدروس المستفادة

٤.٢.٢- الدروس المستفادة

٤.٢.١- تقرير ما بعد الحدث

٤.٣- مقارنة تحليل نتائج الأحداث مقابل خطة المشروع

٤.٣.٣- جمع وتحليل بيانات الحركة والمبيعات

٤.٣.٢- جمع وتحليل تعليق راعي المشروع

٤.٣.١- جمع وتحليل تعليقات العملاء

٤.٤- مراجعة الراعي والتغذية الراجعة

المرحلة الرابعة

- قاموس هيكل توزيع العمل :
يتضمن القسم التالي معلومات إضافية استنادا إلى WBS لتوضيح النطاق والعمل على كل مهمة .

معرف WBS	اسم النشاط WBS	تعريف أنشطة هيكل توزيع العمل
١.١	اجتماع انطلاق المشروع	ميثاق المشروع وبدء العمل رسميًا على تسليمات المشروع
١.٢	المراجعة النهائية للجهة الراعية وتخطيط مفهوم قبول المشروع	الفرصة الأخيرة للرعاة لمراجعة وثائق المفاهيم قبل بدء الاجتماع
١.٢.١	دراسة جدوى المشروع	اكتمل إنشاء المستند
١.٢.٢	تحديد أصحاب المصلحة في المشروع	اكتمل إنشاء المستند
١.٢.٣	ميثاق المشروع	اكتمل إنشاء المستند
١.٣	مراجعة الراعي والتحقق من صحة قبول / رفض وثائق فكره المشروع	يراجع الرعاة وثائق المفاهيم، ويقدمون التعليقات، ويقبلون أو يرفضون المستندات رسميًا
١.٣.١-١.٣.٣	إنتاج الوثائق	إنتاج الوثائق
١.٣.١.١-١.٣.٣.١	جمع المدخلات	جمع المدخلات
١.٣.١.٢	البحث	بحوث
٢.١	مراجعة نهائية للمشروع وقبول خطة المشروع	الفرصة الأخيرة للرعاة لمراجعة وثائق خطة المشروع قبل الانتهاء والإنجاز الرسمي للمرحلة الثانية
٢.٢	خطة المشروع	استكمال جميع وثائق خطة المشروع
٢.٢.١-٢.٢.٩	وثائق خطة المشروع	استكمال وثائق خطة المشروع الفردية
٢.٣	مراجعة راعي المشروع والتحقق من صحة قبول / رفض وثائق خطة المشروع	يقوم الرعاة بمراجعة خطة المشروع وتقديم الملاحظات وقبول أو رفض المستندات رسميًا
٢.٣.١-٢.٣.٩	إنتاج الوثائق	إنتاج الوثائق
٢.٣.١.١-٢.٣.٩.١	جمع المدخلات	جمع المدخلات
٣.١	تنفيذ الحدث	الفعالية التوعوية لمطعم الطعام الصحي للجميع
٣.٢	اكتمال إعداد الحدث	إقرار رسمي بأن جميع المواد والموظفين الإضافيين جاهزون ومُعَدَّين ومن ثم يمكن بدء الحدث
٣.٣	إعداد العرض والموافقة عليه من قبل الراعي على الموقع وبدء الحدث	الفرصة الأخيرة للجهات الراعية لمراجعة تسليم المنتج وإعداد الموظفين الإضافيين قبل إعطاء الضوء الأخضر لتنفيذ الحدث وإكمال وإنجاز المرحلة ٣ رسميًا
٣.٣.١	تسليمات المنتج جاهزة ومُعده	جميع تسليمات المنتج جاهزة وتم إعدادها
٣.٣.٢	طاقم عمل إضافي جاهز ومُنشأ	جميع الموظفين الإضافيين جاهزون
٣.٣.١.١-٣.٣.١.٤	المجموعات الفرعية لتسليم المنتجات جاهزة	المجموعات الفرعية لتسليم المنتج الفردي جاهزة
٣.٣.٢.١-٣.٣.٢.٣	المجموعات الفرعية للموظفين الإضافيين جاهزة	مجموعات فرعية إضافية من الموظفين جاهزة

معرف WBS	اسم النشاط WBS	تعريف أنشطة هيكل توزيع العمل
٣.٤	اكتمال عملية الشراء	جميع أنشطة المشتريات كاملة
٣.٥	مراجعة الراعي النهائية والموافقة على تسليمات المنتج	المراجعة النهائية للراعي والموافقة عليها - تسليم المنتج + استلام موظفين إضافيين للحدث
٣.٥.١	استلام المنتجات	تم استلام جميع مخرجات المنتج
٣.٥.٢	التأكد من جاهزية فرق العمل	تم تأكيد جميع الموظفين الإضافيين
٣.٥.١.١-٣.٥.١.٤	استلام المنتجات من المجموعات الفرعية	تم استلام تسليمات المنتجات من المجموعات
٣.٥.٢.١-٣.٥.٢.٣	التأكد من الموظفين الفرعيين	تم تأكيد المجموعات الفرعية الإضافية للموظفين
٣.٦	مراجعة الراعي والموافقة على الطلبات المقدمة	الفرصة الأخيرة للراعي لمراجعة الطلبات لكل منتج يتم تسليمه ومجموعة فرعية إضافية من الموظفين لضمان عدم تفويت أي شيء
٣.٦.١	تم طلب تسليم المنتجات	تم طلب جميع تسليمات المنتج.
٣.٦.٢	تم حجز فرق العمل الإضافيين	تم حجز جميع الموظفين الإضافيين
٣.٦.١.١-٣.٦.١.٤	طلب تسليم المنتجات من المجموعات الفرعية	تم طلب تسليمات المنتجات من المجموعات
٣.٦.٢.١-٣.٦.٢.٣	حجز جميع فرق العمل	تم حجز المجموعات الفرعية الإضافية للموظفين
٣.٧	مراجعة الراعي واعتماد الموردين والتحقق من عرض الأسعار	الفرصة الأخيرة للراعي لمراجعة الاتفاقيات الخاصة بكل منتج يتم تسليمه ومجموعة فرعية إضافية من الموظفين قبل الحجز / الطلب
٣.٧.١.١-٣.٧.٧.١	إنهاء الاتفاقية	تم الانتهاء من الاتفاقيات الخاصة بكل منتج يمكن تسليمه من الموظفين
٣.٧.١.٢-٣.٧.٧.٢	التفاوض على عروض الأسعار	تم التفاوض على عروض الأسعار لكل منتج يمكن تسليمه من الموظفين
٣.٧.١.٣-٣.٧.٧.٣	تحديد مواقع الإمدادات	تم تحديد الموردين لكل منتج يتم تسليمه من الموظفين
٤.١	اجتماع إغلاق المشروع	يُعقد الاجتماع الختامي للمشروع مع الرعاية وفريق المشروع لمشاركة النتائج وعرض الدروس المستفادة وبيان ما إذا كان المشروع ناجحاً قبل الاجتماع الختامي للمشروع
٤.٢	المراجعة النهائية لراعي المشروع والموافقة على إغلاق المشروع نجاح المشروع والدروس المستفادة	الفرصة الأخيرة للراعي لتقديم التغذية الراجعة بناءً على الحدث، وتقرير ما بعد الحدث ، والدروس المستفادة ، وبيان ما إذا كان المشروع ناجحاً قبل الاجتماع الختامي للمشروع
٤.٢.١	تقرير ما بعد الحدث	يتم إنتاج تقرير ما بعد الحدث بناءً على البيانات والتعليقات التي تم جمعها
٤.٢.٢	الدروس المستفادة	يتم إنتاج وثيقة الدروس المستفادة بناءً على مقارنة البيانات والتعليقات التي تم جمعها لخطة المشروع.
٤.٣	قارنة تحليل نتائج الأحداث مقابل خطة المشروع	تتم مقارنة البيانات والتعليقات مع خطة المشروع لتقييم ما إذا كانت النواتج والمتطلبات قد تمت تلبيتها
٤.٣.١-٤.٣.٣	جمع وتحليل البيانات والتعليقات	يتم جمع البيانات والتعليقات من مصادر متعددة
٤.٤	مراجعة الراعي والتغذية الراجعة	الراعي لديه فرصة لتقديم ملاحظات ما بعد الحدث

قاموس هيكل توزيع العمل

١٦- المتطلبات والأهداف

• مصفوفة تتبع المتطلبات:

هي وثيقة تربط بين أي وثيقتين أساسيتين تتطلبان مقارنة العلاقة بين العديد من المهام للتحقق من اكتمال العلاقة بينهم ومعرفة ما إذا كانت المتطلبات موثقة بالكامل لتتبع توافق النتائج النهائية بالمتطلبات الأساسية وتستخدم مصفوفة تتبع المتطلبات في كافة المراحل بما يضمن بقاء المشروع ضمن إطار المتطلبات المرجوة منه لربط متطلبات المشروع المحددة والموثقة بتلك العناصر داخل النطاق و WBS التي ستضمن تلبية المتطلبات والوفاء بها.

• المتطلبات الرئيسية :

الموافقات والتصاريح، التمويل، الموقع، الموظفين ذوي الخبرة، تأمين التوريدات والمواد الأولية، تأمين الأجهزة والمعدات للمطبخ. متطلبات قبول المشروع الحصول على الموافقة لجميع مخرجات المشروع من قبل الجهات التالية: البلدية، الدفاع المدني، وزارة التجارة، وزارة الصحة، مدير المشروع أو راعي المشروع.

• أنواع مصفوفة تتبع المتطلبات :

- إمكانية التتبع للأمام: تستخدم هذه المصفوفة للتحقق مما إذا كان المشروع يتقدم في الاتجاه المطلوب والمنتج المناسب. فإنه يتأكد من أن يتم تطبيق كل شرط على المنتج، وأنه يتم اختبار كل شرط بدقة. وهو يرسم خرائط لمتطلبات اختبار الحالات.

- التتبع للخلف أو العكس :

يتم استخدامه لضمان بقاء المنتج الحالي على المسار الصحيح. الغرض من هذا النوع من التتبع هو التحقق من أنه ليس هناك توسيع نطاق للمشروع عن طريق إضافة التعليمات البرمجية أو عناصر التصميم أو غيرها من الأعمال التي لم يتم تحديدها في المتطلبات.

- التتبع ثنائي الاتجاه (الأمام + الخلف): تضمن مصفوفة التتبع هذه تغطية جميع المتطلبات بحالات الاختبار. وتحلل تأثير التغيير في المتطلبات المتأثرة بالعيوب في منتج العمل والعكس.

• ميزة مصفوفة تتبع المتطلبات:

- تؤكد تغطية المهمة ١٠٠٪

- وتسلط الضوء على أي متطلبات مفقودة أو عدم اتساق الوثيقة.

- تظهر العيوب الإجمالية أو حالة التنفيذ مع التركيز على متطلبات العمل.

- تساعد في تحليل أو تقدير التأثير على عمل فريق ضمان الجودة فيما يتعلق بإعادة النظر في حالات الاختبار أو إعادة العمل عليها.

مصفوفة تتبع المتطلبات				
غذاء صحي للجميع			اسم المشروع:	
مدير المشروع			الموافقة / المعاينة:	
الشخص المسؤول	مصدر الطلب	الطلب المرتبط (احتياجات وأهداف المشروع)	وصف المتطلب	معرف العنصر
متطلبات المشروع / التسليمات				1
رئيس المشروع	مشترك	تسهيل انطلاق المشروع، سيتم تحديد هيكل المشروع رفيع المستوى بوضوح، بما في ذلك المتطلبات والنطاق والاستثناءات والمخاطر والقيود والمعوقات والميزانية، إلخ.	ميثاق المشروع	1.1
متطلبات المشروع				1.2
مدير المشروع	مشترك	أخذ جميع متطلبات المشروع بوضوح ويمكن تتبعها إلى كيفية تلبية هذه المتطلبات من خلال دورة حياة المشروع.	خطة إدارة المتطلبات	1.2.1
الميزانية				1.3
موظف ميزانية المشروع والمالية	سदन للإستشارات المحدودة	يوجد خط أساس لرصد ومراقبة نفقات المشروع من خلال دورة المشروع.	تكلفة الأداء الأساسية	1.3.1
موظف ميزانية المشروع والمالية	مطعم الغذاء الصحي للجميع	تحديد الخطط والعمليات التي سوف نستخدمها وشركة الاستشارات للتحكم ومراقبة نفقات المشروع من خلال دورة حياة المشروع بوضوح.	خطة إدارة التكلفة	1.3.2
الجدولة				1.4

1.4.1	جدولة الأساس	وجود خط أساسي للتحكم ومراقبة إنجاز مراحل المشروع والتقدم خلال دورة حياة المشروع.	سदन للإستشارات المحدودة	مدير المشروع
1.4.2	خطة إدارة الجدولة	تحديد الخطط والعمليات واستخدام الرصد والمراقبة لتحقيق معالم المشروع والتقدم من خلال دورة حياة المشروع وسيتم تحديده بوضوح.	مطعم الغذاء الصحي للجميع	مدير المشروع
1.5	الموارد			
1.5.1	مخططات المسؤولية/تعيينات	تحديد قيادة المشروع وهيكله ومسؤوليته بوضوح وإتاحته بشكل سريع للجميع.	مطعم الغذاء الصحي للجميع	مدير المشروع
1.5.2	خطة الموارد البشرية	تحديد تعيين أعضاء فريق المشروع بشكل واضح.	مطعم الغذاء الصحي للجميع	مدير المشروع
1.5.3	خطة إدارة التواصل	استخدامها للتواصل ومعرفة تقدم المشروع وقضاياها سواء داخليا أو خارجيا أو بشكل كبير وواضح.	مطعم الغذاء الصحي للجميع	مدير المشروع
1.6	النطاق			
1.6.1	بيان النطاق	ملخص للنطاق وماينوي تسليمه خلال دورة حياة المشروع بوضوح.	مطعم الغذاء الصحي للجميع	مدير المشروع
1.6.2	شرح معنى "هيكلية تقسيم العمل"	كل حزمة عمل من النطاق المستخدم لتسهيل تنفيذ المشروع وسيتم تحديدها بوضوح وإتاحتها.	مطعم الغذاء الصحي للجميع	مدير المشروع

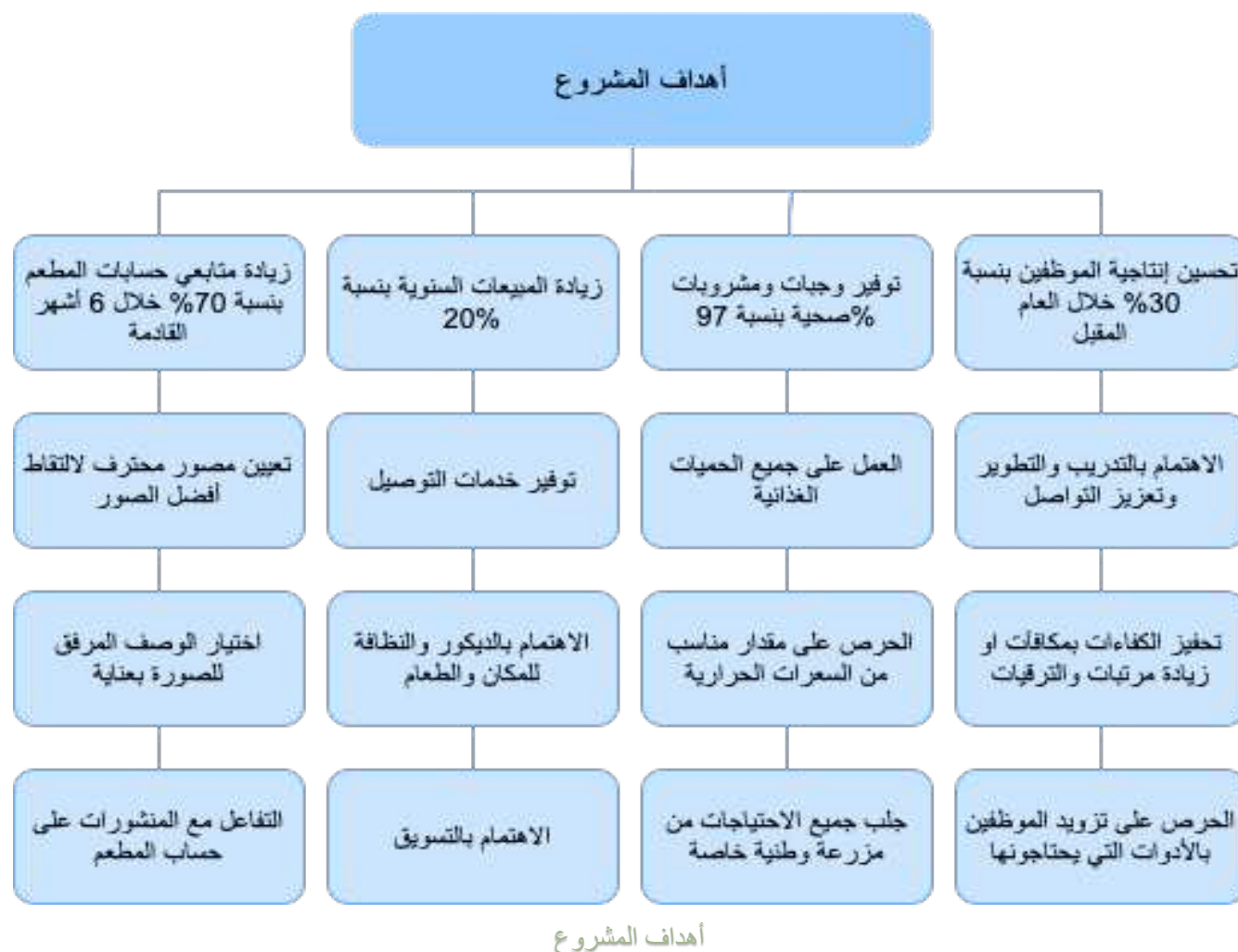
1.6.3	أساس النطاق	وجود خط أساسي لمراقبة نطاق التحكم خلال دورة حياة المشروع.	سदन للإستشارات المحدودة	مدير المشروع
1.6.4	خطة إدارة النطاق	تحديد الخطط والعمليات التي ستستخدم لمراقبة النطاق والتحكم فيه من خلال دورة حياة المشروع بوضوح.	مطعم الغذاء الصحي للجميع	مدير المشروع
1.7	تقييم المخاطر			
1.7.1	خطة إدارة المخاطر	تحديد الخطط والعمليات التي ستستخدم لرصد ومراقبة جميع المخاطر المرتبطة بدورة حياة المشروع بوضوح.	مطعم الغذاء الصحي للجميع	مدير المشروع
1.8	خطط وتقارير إدارية أخرى			
1.8.1	خطة تحسين العمليات	تحديد الخطط والعمليات التي ستستخدم لتحسين العمليات الداخلية من خلال دورة حياة المشروع بوضوح.	مطعم الغذاء الصحي للجميع	مدير المشروع
1.8.2	خطة إدارة الجودة	تحديد الخطط والعمليات التي ستستخدم لضمان جودة جميع عمليات التسليم القابلة للتطبيق من خلال دورة حياة المشروع بوضوح.	مطعم الغذاء الصحي للجميع	مدير المشروع
1.8.3	خطة إدارة المشتريات	تحديد الخطط والعمليات التي ستستخدم لشراء جميع المتطلبات والاحتياجات القابلة للتطبيق من خلال دورة حياة المشروع بوضوح.	مطعم الغذاء الصحي للجميع	مدير المشروع

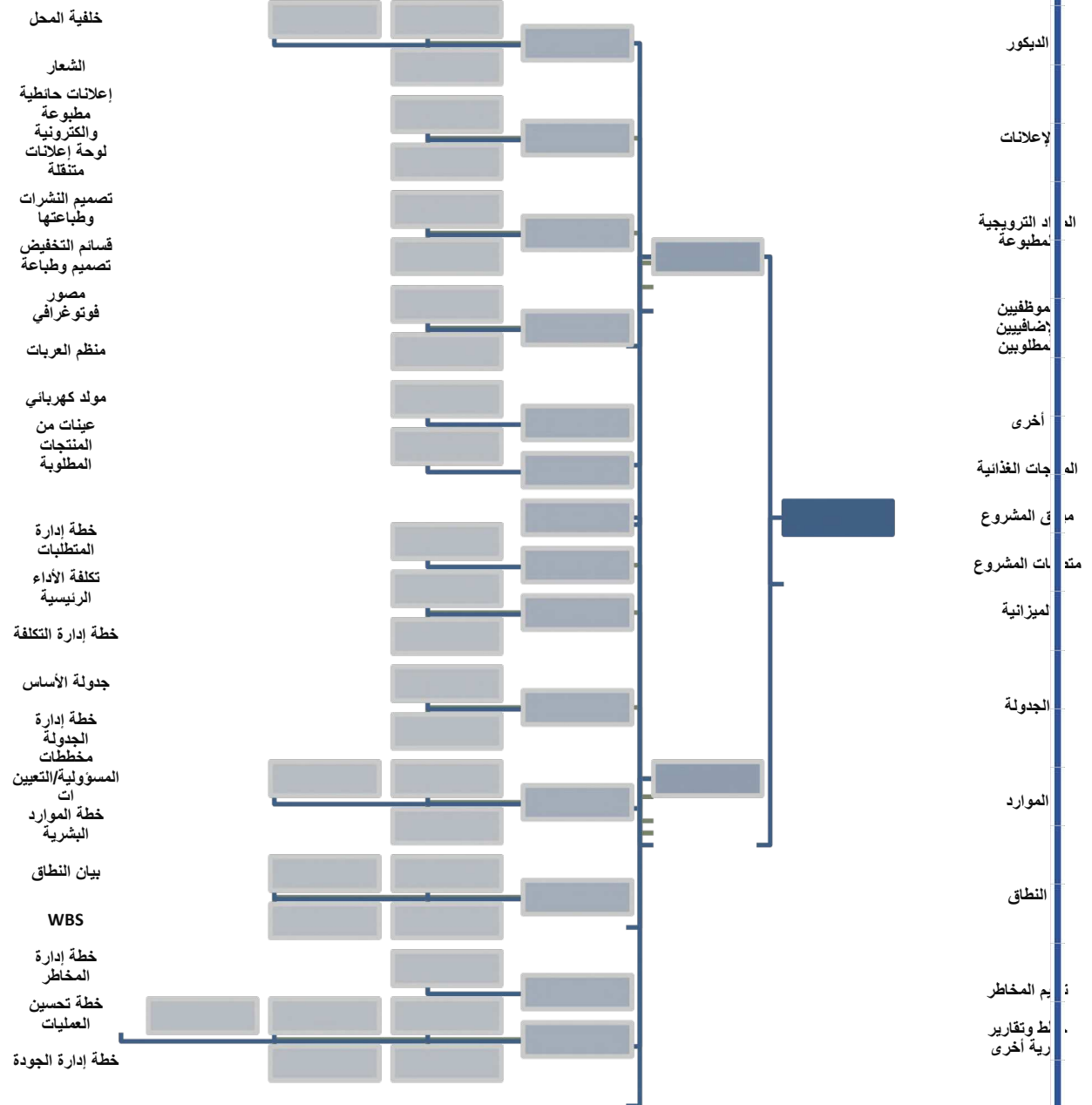
1.8.4	تقارير العمليات الأسبوعية	يتم تتبع أداء المشروع مرة أخرى على جميع خطوط الأساس المطبقة من خلال دورة حياة المشروع و تحديدها بوضوح وتقديم التحديثات إلى الرعاة / أصحاب المصلحة.	مطعم الغذاء الصحي للجميع	مدير المشروع
1.8.5	الدروس المستفادة / تقارير موجز مابعد الحدث	تلخيص نتائج ونجاح المشروع مباشرة بعد تنفيذ الحدث من أجل تسهيل إغلاق المشروع.	مطعم الغذاء الصحي للجميع	مدير المشروع
2	متطلبات المنتج / التسليمات			
2.1	الديكور			
2.1.1	الشعار (التصميم والطباعة)	تنفيذ تجربة الحدث لرؤية النتيجة النهائية لأعمال الديكور ومواقع الحواجز لتنظيم الصفوف بالإضافة إلى زيادة الوعي بالأعمال والموقع الجديد.	مطعم الغذاء الصحي للجميع	مسؤول عمليات الحدث
2.1.2	خلفية المحل الهيكل والتصميم والطباعة والتركييب		مطعم الغذاء الصحي للجميع	مسؤول عمليات الحدث
2.1.3	حواجز قابلة للسحب (إيجار)		مطعم الغذاء الصحي للجميع	مسؤول عمليات الحدث
2.2	الإعلانات			
2.2.1	لوحة إعلانات متنقلة (الكمية ١ . مساحة إعلانية، تصميم وتركيب وتوصيل)	إعلام العملاء بأنواع المنتجات المتوفرة وخلق بيئة تنافسية وكسب ثقة المستهلكين وجعلها تتمتع بمستوى مصداقية عالي وعدم المبالغة.	مطعم الغذاء الصحي للجميع	مسؤول عمليات الحدث
2.2.2	إعلانات حائطية مطبوعه والكترونية (الكمية ٥ تصميم وتوزيع وتركيب)		مطعم الغذاء الصحي للجميع	مسؤول عمليات الحدث
2.3	المواد الترويجية المطبوعة			
2.3.1	تصميم النشرات وطباعتها (الكمية ١٠٠٠)	السعي لتقديم أفضل المزايا	مطعم الغذاء الصحي للجميع	مسؤول تخطيط المشروع والمناسبات

مسؤول تخطيط المشروع والمناسبات	مطعم الغذاء الصحي للجميع	لكسب وجذب أكبر عدد من المستهلكين وزيادة المبيعات وتكوين قاعدة بيانات لعملاء محتملين	قسائم تخفيض تصميم وطباعة (الكمية ١٠٠٠)	2.3.2
الموظفين الإضافيين المطلوبين				2.4
مسؤول تخطيط المشروع والمناسبات	مطعم الغذاء الصحي للجميع	لتوثيق الحدث بمهنية وإحترافية وتصوير المنتجات	مصور فوتوغرافي ١ ومعداته (٦ ساعات)	2.4.1
مسؤول تخطيط المشروع والمناسبات	مطعم الغذاء الصحي للجميع	بمهارة لزيادة المبيعات وتنظيم أول أيام الافتتاح.	منظم العربات أمام المحل (يوم واحد)	2.4.2
أخرى				2.5
مسؤول تخطيط المشروع والمناسبات	مطعم الغذاء الصحي للجميع	في حالة حدوث فشل في الكهرباء المحلية بسبب ظروف خارج نطاق السيطرة تنفيذ الحدث لن يكون في خطر.	مولد كهربائي	2.5.1
المنتجات الغذائية				2.6
مسؤول تخطيط المشروع والمناسبات	مطعم الغذاء الصحي للجميع	تنفيذ تجربة الحدث للمشاركة في تذوق الأطعمة والمشروبات في المطعم والتأكد من جودتها والتزامها بالمعايير.	عينات من المنتجات المطلوبة	2.6.1

مصفوفة تتبع المتطلبات

• أهداف المشروع :





١٧- نطاق المشروع

بيان نطاق المشروع بالإنجليزية (Project Scope Statement) : هو وثيقة تستخدم لتنمية وتعزيز فهم عام لنطاق المشروع بين المهتمين بالمشروع، وهذه آلية مناسبة للحيلولة دون حدوث ما يدعى وهو ميل نطاق المشروع للاستمرار في التوسع. التفصيل والوضوح هما أمران، (Project Scope Creep) بزحف نطاق المشروع جوهريان في هذه الوثيقة، من المفيد أن يجري بناء وثيقة أولية أو تمهيدية لنطاق المشروع خلال مرحلة إطلاق المشروع، ومن ثم بناء وثيقة أكثر تفصيلاً لا مع تقدم العمل في هذا المشروع. بعد وضع هذه الوثيقة، لا يمكن إجراء أي تعديل أو تغيير عليها بدون تقييم عواقب هذا التعديل ومصادقة النطاق الجديد. يجب كتابة بيان النطاق قبل بيان العمل ويجب أن يتم تسجيله، بعبارات عامة جداً، يحدد نطاق المشروع حدود مشروعك، يحدد ما سيفعله المشروع لإنجاز هدفه المذكور. يمثل مشروعك فرصه أفضل من النجاح إذا كان لديك، بإمكان مدير المشروع الاحتفاظ بالنظام المطلوب للاحتفاظ بالمشروع ضمن حدود نطاقه المحدد.

○ محتويات البيان التمهيدي لنطاق المشروع:

- غايات المشروع
- حدود المشروع
- متطلبات ومزايا المنتج أو الخدم
- وصف لمتطلبات المصادقة
- المخرجات المتوقعة
- قيود واقتراضات تتعلق بالمشروع
- البنية التنظيمية للمشروع
- قائمة أولية بالمخاطر
- ملخص الجدولة الزمنية للمشروع
- متطلبات إدارة التوصيف

○ إجرائية تطوير بيان تمهيدي لنطاق المشروع:

- الدخل : - عقد المشروع - بيان عمل المشروع - العوامل المتعلقة ببيئة المؤسسة - إجراءات تنظيم الموجودات.
- الأدوات والتقنيات: - منهجية إدارة المشروع - نظام معلومات إدارة المشروع - أحكام وآراء الخبراء.
- الخرج: - بيان تمهيدي لنطاق المشروع.

○ نطاق عمل المشروع:

يهدف المشروع الى انتاج طعام صحي ويكون داعماً للأشخاص الذي يريدون الحفاظ على صحتهم بشكل جيد وأصبح هذا المشروع مطلوب نظراً للإقبال الملحوظ على الطعام الصحي، وخاصةً بعد توجه الناس للاهتمام بلياقتهم البدنية والتغذية السليمة، بالإضافة إلى أنه يمثل مشاريع الطعام في جميع أنحاء المملكة بالنظر إلى حجم السكان والذي وصل إلى ٣٣,٢ مليون نسمة وتدعم حكومة المملكة لإنشاء مثل هذه المشاريع.

○ يركز نطاق عمل المشروع على الآتي:

يركز المشروع على اختيار المكان المناسب له؛ بحيث يجد الشريحة المستهدفة من العملاء، مثلاً بوضع خطه استراتيجية تسويقية تعتمد مثلاً على إقامة المشروع أمام المستشفيات والعيادات، وكذلك إرسال الوجبات الصحية للكافيات والمحلات وكذلك مراكز التدريب واللياقة البدنية.

وايضاً يركز على انتاج وتنوع وتجربة الوجبات الصحية المختلف للعميل تجعله يعود إليك مرة أخرى، ويمكنك التعامل مع موردين لتوصيل الطعام الصحي الطازج بأسعار مناسبة وجودة ممتازة، حتى تستطيع إرضاء عميلك.

ويركز المشروع على تقديم وجبات صحية للزبائن تحتوي على مقدار مناسب من السعرات الحرارية غير الدسمة، و أيضاً توفير المشروبات الصحية التي تناسب مختلف الحميات الغذائية والريجيم، حتى لا يقتصر المشروع على الطعام الصحي فقط.

● مالا يشمل المشروع:

على الرغم من ان المشروع يعتمد على المنتجات الصحية والطبيعية فإنه لم يشمل على منطقه لزراعه المنتجات العضوية من ضمن نطاق موقع المشروع.

● زحف المشروع:

نطاق المشروع ، هو كل ما يجب تحقيقه في المشروع، إنها قائمة بكل ما ستنتجه بنهاية المشروع والعمل الذي ستقوم به في هذه العملية. الأهم من ذلك أن يعرف نطاق ما لن يفعله في المشروع، إذا كان النطاق هو إنشاء موقع ويب ، فستقوم بإنشاء موقع ويب فقط وليس تطبيقاً مصاحباً.

ولكن ماذا لو طلب العميل في منتصف الطريق خلال المشروع ميزات إضافية تحول موقع الويب في النهاية إلى تطبيق كامل؟ سيؤدي ذلك إلى زيادة نطاق المشروع إلى ما بعد الموجز الأصلي، وبالتالي ، يمكنك أن تسمي هذا الطلب مثلاً على "زحف النطاق". وهذا يعني أن زحف النطاق هو عندما تعمل الطلبات الصغيرة المستمرة على توسيع المشروع خارج نطاقه المحدد في الأصل، نظراً لأن طلبات التغيير هذه غالباً ما تكون صغيرة ، فإنها تميل إلى "التسلل" إلى النطاق، ومن هنا المصطلح - "نطاق الزحف".

إذا مفهوم زحف نطاق عمل المشروع:

هي عملية الزيادة المستمرة لمتطلبات واحتياجات العميل من المشروع ومخرجاته, وتعتبر من أكثر التحديات التي تواجه مدراء المشاريع لأنها تمثل نمو لنطاق المشروع والذي يؤدي في الغالب الى نمو طردي في المدة الزمنية والتكلفة للمشروع (نفس مبدأ كرة الثلج). وقد يحدث في أي مرحلة من مراحل المشروع من البداية وحتى الإنهاء للمشروع , توسع نطاق عمل المشروع هو حدث طبيعي ومتوقع مع أي مشروع لذلك لابد أن يقبل مدراء المشاريع حقيقة أنه سيحدث ويستعدوا له.

• مثال على زحف النطاق في المشروع:

بعد تحديد اطلاق المشروع بتاريخ معين والحصول على موقع مميز لإقامة المشروع وخدمة فئات المعنيين بالمشروع تم تأجيله لمدة غير محدودة بسبب عدم الحصول على الترخيص للموقع المناسب لإقامة المشروع لخدمة المعنيين به.

• تحليل المنتج Product Analysis:

هو مصطلح يُستخدم في إدارة المشاريع ويشير إلى الأداة التي يتم استخدامها لتحديد نطاق المنتج والذي يشمل تحديد مواصفاته وخصائصه والوظيفة التي سيؤديها وأي معلومات أخرى تتعلق بالمنتج. وعادةً ما يتم استخدام هذه الطريقة في المشاريع التي تتضمن مخرجاتها إنتاج أو تصنيع منتج محدد.

يُعتبر تحليل المنتج من الأدوات الفعالة في إدارة المشروع بحيث يتم استخدامه لمعرفة إن كان المنتج الذي سيتم تسليمه مطابقاً لمتطلبات العميل واحتياجاته أم لا.

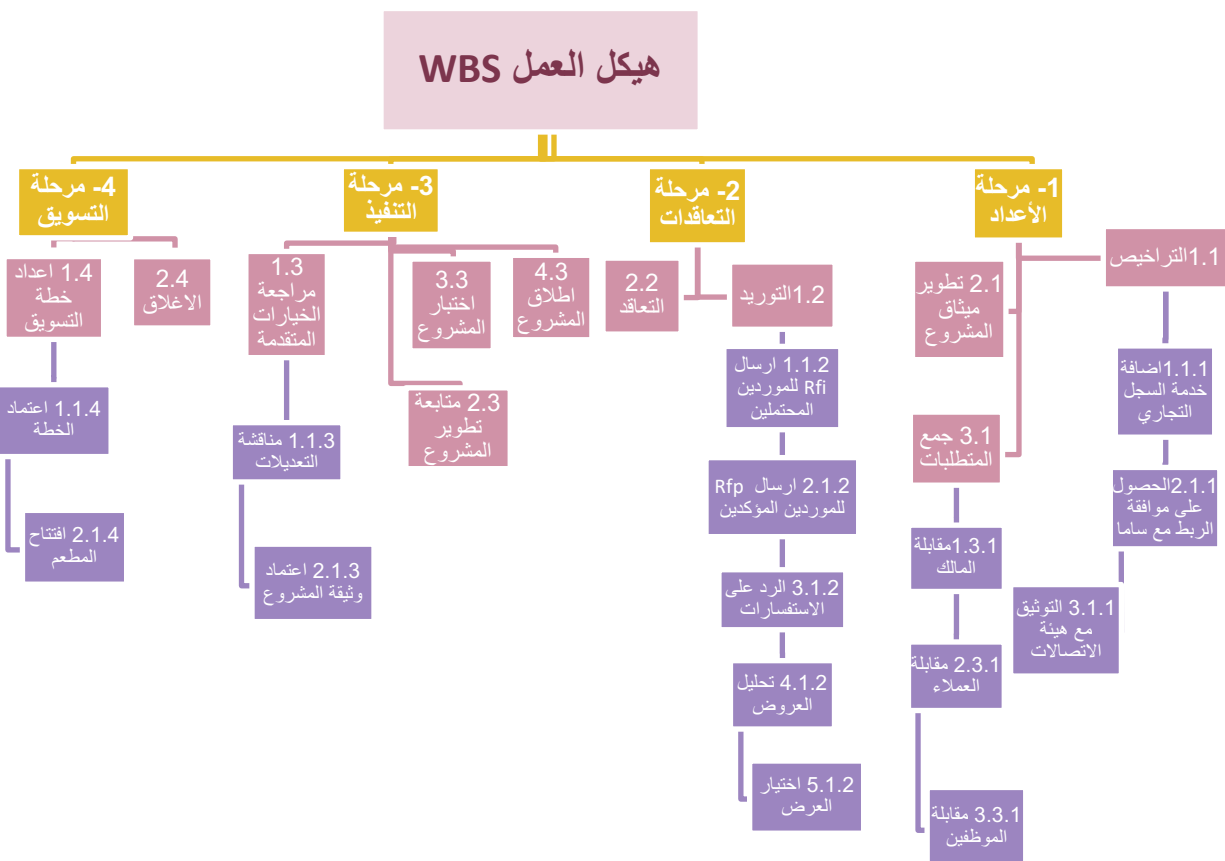
ويتضمن تحليل المنتج استخدام العديد من الأساليب والتقنيات التي تساعد في تحديد مواصفات وخصائص المنتج ومدى مطابقته لاحتياجات العميل ومنها تحليل النظم (Systems Analysis) وهندسة النظام (System Engineering) وتحليل المتطلبات (Requirement Analysis) وتحليل القيمة (Value Analysis) وهندسة القيمة (Value Engineering).

• هيكل تجزئة العمل:

هو جزء من هيكل تجزئة العمل (Work Breakdown Structure):

ويُشكّل أصغر وحدة عمل، ويتم من خلاله تعريف الخطوات اللازمة لإنجاز العمل في ذلك المُكوّن كما يمكن تقييمه وإدارة تكلفته ومدته، ويمكن اعتبار كل مُكوّن من مكونات هيكل تجزئة العمل بمثابة مشروع صغير منفصل، يُشكل عند تنفيذه ودمجه مع باقي المكونات الأخرى المُنفذة المشروع كاملاً.

وتتمثل الفائدة من استخدام حُرْم العمل في أنها تسمح للعديد من الأجزاء المختلفة من المشروع العمل في نفس الوقت، وعادةً ما يكون ذلك من قبل مجموعات مختلفة من الأفراد.



١٨- الوقت

• قائمة المهام او الأنشطة المضمنة تحت كل حزمة عمل في الهيكل التنظيمي :

المستوى	النشاط	المدة	البداية	النهاية
المرحلة الأساسية (الفكرة)				
١	بحوث دراسة الجدوى	٣ أيام	الجمعة ٢٠٢٢/٠٤/١	الاثنين ٢٠٢٢/٠٤/٤
١.١	إعداد اجتماع مع ملاك مطعم الغذاء الصحي للجميع	يوم	الجمعة ٢٠٢٢/٠٤/١	الجمعة ٢٠٢٢/٠٤/١
١.٢	زيارة ملاك مطعم الغذاء الصحي للجميع	يوم	الاثنين ٢٠٢٢/٠٤/٤	الاثنين ٢٠٢٢/٠٤/٤
١.٢.١	تسجيل النقاط المهمة بالاجتماع	يوم	الاثنين ٢٠٢٢/٠٤/٤	الاثنين ٢٠٢٢/٠٤/٤
١.٢.٢	إعداد اجتماع مع مدير المشروع	يوم	الثلاثاء ٢٠٢٢/٠٤/٥	الثلاثاء ٢٠٢٢/٠٤/٥
٢	تحليل أصحاب المصلحة	يومين	الأربعاء ٢٠٢٢/٠٤/٦	الأربعاء ٢٠٢٢/٠٤/٦
٢.١	إعداد اجتماع مع أصحاب المطعم	يوم	الخميس ٢٠٢٢/٠٤/٧	الخميس ٢٠٢٢/٠٤/٧
٢.٢	زيارة مالك المطعم	يوم	الجمعة ٢٠٢٢/٠٤/٨	الجمعة ٢٠٢٢/٠٤/٨
٢.٢.١	جمع المتطلبات	يوم	الجمعة ٢٠٢٢/٠٤/٨	الجمعة ٢٠٢٢/٠٤/٨
٢.٢.٢	جمع بيانات النطاق المبدئية	يوم	الجمعة ٢٠٢٢/٠٤/٨	الجمعة ٢٠٢٢/٠٤/٨
٢.٢.٣	جمع بيانات الميزانية التقريبية للمشروع	يوم	الجمعة ٢٠٢٢/٠٤/٨	الجمعة ٢٠٢٢/٠٤/٨
٢.٣	إعداد اجتماع مع مدير المشروع	يوم	الجمعة ٢٠٢٢/٠٤/٨	الجمعة ٢٠٢٢/٠٤/٨
٢.٣.١	جميع وإعداد قائمة لأعضاء الفريق	يوم	الجمعة ٢٠٢٢/٠٤/٨	الجمعة ٢٠٢٢/٠٤/٨
٣	إنشاء ميثاق المشروع	٤ أيام	الجمعة ٢٠٢٢/٠٤/٨	الأربعاء ٢٠٢٢/٠٤/١٣
٣.١	تحديد هدف المشروع	يوم	الجمعة ٢٠٢٢/٠٤/٨	الجمعة ٢٠٢٢/٠٤/٨
٣.٢	تحديد نطاق المشروع التضمينات والاستثناءات	يوم	الجمعة ٢٠٢٢/٠٤/٨	الجمعة ٢٠٢٢/٠٤/٨
٣.٣	تحديد تسليمات المشروع	يوم	الجمعة ٢٠٢٢/٠٤/٨	الجمعة ٢٠٢٢/٠٤/٨
٣.٤	تحديد فوائد المشروع	يوم	السبت ٢٠٢٢/٠٤/٩	السبت ٢٠٢٢/٠٤/٩
٣.٥	تحديد الافتراضات	يوم	السبت ٢٠٢٢/٠٤/٩	السبت ٢٠٢٢/٠٤/٩
٣.٦	تحديد المخاطر والإجراءات المضادة	يوم	الأحد ٢٠٢٢/٠٤/١٠	الأحد ٢٠٢٢/٠٤/١٠
٣.٧	تحديد القيود	يوم	الاثنين ٢٠٢٢/٠٤/١١	الاثنين ٢٠٢٢/٠٤/١١

المستوى	النشاط	المدة	البداية	النهاية
المرحلة الأساسية (الفكرة)				
٣.٨	عوامل النجاح الأساسية	يوم	الثلاثاء ٢٢/٠٤/١٢	الثلاثاء ٢٢/٠٤/١٢
٣.٩	تحديد التبعيات	يوم	الثلاثاء ٢٢/٠٤/١٢	الثلاثاء ٢٢/٠٤/١٢
٣.١٠	تحديد فريق المشروع ومعلومات الإتصال	يوم	الأربعاء ٢٠٢٢/٠٤/١٣	الأربعاء ٢٠٢٢/٠٤/١٣
٣.١١	تحديد التكلفة	يوم	الأربعاء ٢٠٢٢/٠٤/١٣	الأربعاء ٢٠٢٢/٠٤/١٣
٣.١٢	خطة إدارة المشروع المبدئية	يوم	الأربعاء ٢٠٢٢/٠٤/١٣	الأربعاء ٢٠٢٢/٠٤/١٣
٤	عقد المقابلات لأعضاء الفريق	يوم	الأربعاء ٢٠٢٢/٠٤/١٣	الأربعاء ٢٠٢٢/٠٤/١٣
٤.٢	إنهاء إجراءات جمع الفريق	يوم	الخميس ٢٠٢٢/٠٤/١٤	الخميس ٢٠٢٢/٠٤/١٤
٥	مراجعة الراعي النهائية مع القبول	يوم	الخميس ٢٠٢٢/٠٤/١٤	الخميس ٢٠٢٢/٠٤/١٤
٥.١	إعداد اجتماع مع مدير المشروع	يوم	الخميس ٢٠٢٢/٠٤/١٤	الخميس ٢٠٢٢/٠٤/١٤
٥.٢	التوقيع والموافقة على مستند ميثاق المشروع	يوم	الخميس ٢٠٢٢/٠٤/١٤	الخميس ٢٠٢٢/٠٤/١٤
٦	خطة اجتماع إطلاق المشروع	يوم	الخميس ٢٠٢٢/٠٤/١٤	الخميس ٢٠٢٢/٠٤/١٤
٦.٢	إعداد أجنده الاجتماع	يوم	الخميس ٢٠٢٢/٠٤/١٤	الخميس ٢٠٢٢/٠٤/١٤
٦.٣	إرسال دعوة اجتماع لجميع أصحاب المصلحة في المشروع مع أجنده الاجتماع	يوم	الخميس ٢٠٢٢/٠٤/١٤	الخميس ٢٠٢٢/٠٤/١٤
٧	اجتماع إطلاق المشروع S1	يوم	الجمعة ٢٠٢٢/٠٤/١٥	الجمعة ٢٠٢٢/٠٤/١٥
٧.١	ترحيب الفريق	يوم	الجمعة ٢٠٢٢/٠٤/١٥	الجمعة ٢٠٢٢/٠٤/١٥
٧.٢	تقديم أعضاء الفريق	يوم	الجمعة ٢٠٢٢/٠٤/١٥	الجمعة ٢٠٢٢/٠٤/١٥
٧.٣	إطلاع الفريق على الأجنده	يوم	الجمعة ٢٠٢٢/٠٤/١٥	الجمعة ٢٠٢٢/٠٤/١٥
٧.٤	تقديم ميثاق المشروع لأعضاء الفريق	يوم	الجمعة ٢٠٢٢/٠٤/١٥	الجمعة ٢٠٢٢/٠٤/١٥
٧.٥	تقديم خطة الاتصالات	يوم	الجمعة ٢٠٢٢/٠٤/١٥	الجمعة ٢٠٢٢/٠٤/١٥
٧.٦	إعداد توقعات أعضاء الفريق	يوم	الجمعة ٢٠٢٢/٠٤/١٥	الجمعة ٢٠٢٢/٠٤/١٥
٧.٧	الحصول على التغذية الراجعة من أعضاء الفريق	يوم	الجمعة ٢٠٢٢/٠٤/١٥	الجمعة ٢٠٢٢/٠٤/١٥

المستوى	النشاط	المدة	البداية	النهاية
مرحلة التطوير				
٨	وثيقة المتطلبات	٤ أيام	السبت ٢٠٢٢/٠٤/١٦	الخميس ٢٠٢٢/٠٤/٢٠
٨.١	إعداد إجتماع مع ملاك المطعم	يوم	السبت ٢٠٢٢/٠٤/١٦	السبت ٢٠٢٢/٠٤/١٦
٨.٢	عقد مقابلة مع ملاك المطعم	يوم	الاثنين ٢٢/٠٤/١٨	الاثنين ٢٢/٠٤/١٨
٨.٤	عقد مقابلة مع مسؤول تخطيط المشاريع والفعاليات لجمع المتطلبات	يوم	الثلاثاء ٢٠٢٢/٠٤/١٩	الثلاثاء ٢٠٢٢/٠٤/١٩
٨.٥	عقد جلسة للعصف الذهني مع أصحاب المصلحة	يوم	الثلاثاء ٢٢/٠٤/١٩	الثلاثاء ٢٢/٠٤/١٩
٨.٧	عمل إستبيانات لإستطلاع الرأي مع ٧٠ شخص	يومان	الاربعاء ٢٠٢٢/٠٤/٢٠	الخميس ٢٠٢٢/٠٤/٢١
٩	إنتاج وثيقة النطاق	٥ أيام	الجمعة ٢٠٢٢/٠٤/٢٢	الأربعاء ٢٠٢٢/٠٤/٢٧
٩.١	إنشاء وصف النطاق	يوم	الجمعة ٢٠٢٢/٠٤/٢٢	الجمعة ٢٠٢٢/٠٤/٢٢
٩.٢	إنشاء معايير القبول	يوم	الجمعة ٢٠٢٢/٠٤/٢٢	الجمعة ٢٠٢٢/٠٤/٢٢
٩.٣	إضافة المخرجات	يوم	الجمعة ٢٠٢٢/٠٤/٢٢	الجمعة ٢٠٢٢/٠٤/٢٢
٩.٤	تقديم إستثناءات المشروع	يوم	السبت ٢٠٢٢/٠٤/٢٣	السبت ٢٠٢٢/٠٤/٢٣
٩.٥	إضافة القيود	يوم	الأحد ٢٠٢٢/٠٤/٢٤	الأحد ٢٠٢٢/٠٤/٢٤
٩.٦	إضافة الافتراضات	يوم	الأحد ٢٠٢٢/٠٤/٢٤	الأحد ٢٠٢٢/٠٤/٢٤
٩.٧	إنشاء هيكل تقسيم الأعمال	يومان	الاثنين ٢٠٢٢/٠٤/٢٥	الثلاثاء ٢٠٢٢/٠٤/٢٦
٩.٨	إنشاء مستند التحقق من النطاق	يوم	الأربعاء ٢٠٢٢/٠٤/٢٧	الأربعاء ٢٠٢٢/٠٤/٢٧
٩.٩	إنشاء مستند التحكم بالنطاق	يوم	الأربعاء ٢٢/٠٤/٢٧	الأربعاء ٢٢/٠٤/٢٧
١٠	إنشاء خطة إدارة الجدول الزمني	٤ أيام	الخميس ٢٢/٠٤/٢٨	الثلاثاء ٢٠٢٢/٠٥/٠٣
١٠.١	تحديد وتعريف جميع أنشطة المشروع	يومان	الخميس ٢٢/٠٤/٢٨	الجمعة ٢٢/٠٤/٢٩
١٠.٢	تحديد التسلسل جميع أنشطة المشروع	يوم	الجمعة ٢٠٢٢/٢٩/٤	الجمعة ٢٠٢٢/٢٩/٤
١٠.٣	تقدير موارد النشاط	يوم	السبت ٢٠٢٢/٠٤/٣٠	السبت ٢٠٢٢/٠٤/٣٠
١٠.٤	تقدير فترات النشاط	يوم	السبت ٢٠٢٢/٠٤/٣٠	السبت ٢٠٢٢/٠٤/٣٠
١٠.٥	تطوير الجدول الزمني	يومان	الأحد ٢٠٢٢/٥/١	الاثنين ٢٠٢٢/٥/٢

المستوى	النشاط	المدة	البداية	النهاية
مرحلة التطوير				
١٠.٦	التحكم بالجدول الزمني	يوم	الثلاثاء ٢٠٢٢/٥/٣	الثلاثاء ٢٠٢٢/٥/٣
١١	إنشاء خطة إدارة التكاليف	يوم	الأربعاء ٢٠٢٢/٥/٤	الأربعاء ٢٠٢٢/٥/٤
١١.١	تقدير جميع الأنشطة	يوم	الأربعاء ٢٠٢٢/٥/٤	الأربعاء ٢٠٢٢/٥/٤
١١.٢	إنشاء الميزانية على أساس الأنشطة	يوم	الأربعاء ٢٠٢٢/٥/٤	الأربعاء ٢٠٢٢/٥/٤
١١.٣	إنشاء وثيقة تتبع التكلفة	يوم	الأربعاء ٢٠٢٢/٥/٤	الأربعاء ٢٠٢٢/٥/٤
١٢	إنشاء وثيقة خطة إدارة الموارد البشرية	٣ أيام	الخميس ٢٠٢٢/٥/٥	الاثنين ٢٠٢٢/٥/٩
١٢.١	تحديد وتوثيق الأدوار بالمشروع	يوم	الخميس ٢٠٢٢/٥/٥	الخميس ٢٠٢٢/٥/٥
١٢.٢	توثيق المسؤوليات المرتبطة بالأدوار	يوم	الخميس ٢٠٢٢/٥/٥	الخميس ٢٠٢٢/٥/٥
١٢.٣	توثيق علاقات التقارير	يوم	الجمعة ٢٠٢٢/٦/٥	الجمعة ٢٠٢٢/٦/٥
١٢.٤	تحديد أنواع شخصية فريق المشروع	يوم	الجمعة ٢٠٢٢/٦/٥	الجمعة ٢٠٢٢/٦/٥
١٢.٥	توثيق طرق وأنواع تحفيز الفريق	يوم	السبت ٢٠٢٢/٧/٥	السبت ٢٠٢٢/٧/٥
١٢.٦	إنشاء مصفوفة تعيين المسؤولية	يوم	الأحد ٢٠٢٢/٨/٥	الأحد ٢٠٢٢/٨/٥
١٢.٧	إنشاء خطة لإدارة التوظيف	يوم	الاثنين ٢٠٢٢/٥/٩	الاثنين ٢٠٢٢/٥/٩
١٢.٨	إنشاء رسم بياني للموارد	يوم	الاثنين ٢٠٢٢/٥/٩	الاثنين ٢٠٢٢/٥/٩
١٣	إنشاء خطة إدارة الاتصالات	يوم	الثلاثاء ٢٢/٥/١٠	الأربعاء ٢٢/٥/١١
١٣.١	توثيق متطلبات الإتصال لأصحاب المصلحة	يوم	الثلاثاء ٢٢/٥/١٠	الثلاثاء ٢٢/٥/١٠
١٣.٢	توثيق المعلومات التي يتعين مشاركتها	يوم	الثلاثاء ٢٢/٥/١٠	الثلاثاء ٢٢/٥/١٠
١٣.٣	يحدث فيه الاتصال	يوم	الثلاثاء ٢٢/٥/١٠	الثلاثاء ٢٢/٥/١٠
١٣.٤	تحديد من سيحصل على المعلومات ومن سينتجها	يوم	الثلاثاء ٢٢/٥/١٠	الثلاثاء ٢٢/٥/١٠
١٣.٥	توثيق التقنية المستخدمة في طريقة الإتصال	يوم	الثلاثاء ٢٢/٥/١٠	الثلاثاء ٢٢/٥/١٠
١٣.٦	تحديد وتيرة الاتصالات	يوم	الأربعاء ٢٢/٥/١١	الأربعاء ٢٢/٥/١١
١٣.٧	تحديد إجراءات التصعيد	يوم	الأربعاء ٢٢/٥/١١	الأربعاء ٢٢/٥/١١

المستوى	النشاط	المدة	البداية	النهاية
مرحلة التطوير				
١٣.٨	مراجعة الإجراءات	يوم	الأربعاء ٢٢/٠٥/١١	الأربعاء ٢٢/٠٥/١١
١٣.٩	قاموس للمصطلحات المشتركة	يوم	الأربعاء ٢٢/٠٥/١١	الأربعاء ٢٢/٠٥/١١
١٤	تطوير خطة إدارة المخاطر	يومان	الخميس ٢٢/٠٥/١٢	الجمعة ٢٠٢٢/١٣/٥
١٤.١	توثيق المخاطر المحتملة	يومان	الخميس ٢٢/٠٥/١٢	الجمعة ٢٠٢٢/١٣/٥
١٤.٢	تحديد أولويات المخاطر المحتملة	يومان	الخميس ٢٢/٠٥/١٢	الجمعة ٢٠٢٢/١٣/٥
١٤.٣	توثيق تحليل المخاطر	يومان	الخميس ٢٢/٠٥/١٢	الجمعة ٢٠٢٢/١٣/٥
١٤.٤	توثيق خطط الإستجابة للمخاطر	يومان	الخميس ٢٢/٠٥/١٢	الجمعة ٢٠٢٢/١٣/٥
١٤.٥	توثيق إجراءات مراقبة المخاطر	يومان	الخميس ٢٢/٠٥/١٢	الجمعة ٢٠٢٢/٠٥/١٣
١٥	تطوير خطة إدارة الجودة	يوم	السبت ٢٠٢٢/٠٥/١٤	السبت ٢٠٢٢/٠٥/١٤
١٥.١	توثيق جوانب الجودة القابلة للقياس للحدث	يوم	السبت ٢٠٢٢/١٤/٥	السبت ٢٠٢٢/١٤/٥
١٥.٢	إنشاء وثائق التحكم بالجودة	يوم	السبت ٢٠٢٢/١٤/٥	السبت ٢٠٢٢/١٤/٥
١٦	تطوير خطة إدارة المشتريات	يوم	الأحد ٢٢/٠٥/١٥	الأحد ٢٢/٠٥/١٥
١٦.١	توثيق الخدمات التي يجب شراؤها من الخارج	يوم	الأحد ٢٢/٠٥/١٥	الأحد ٢٢/٠٥/١٥

المستوى	النشاط	المدة	البداية	النهاية
مرحلة التنفيذ				
١٧	تصريح الحدث	يوم	الاثنين ٢٢/٠٥/١٦	الاثنين ٢٢/٠٥/١٦
١٧.١	التواصل مع السلطات المحلية لمعرفة خطوات الحصول على التصريح	يوم	الاثنين ٢٢/٠٥/١٦	الاثنين ٢٢/٠٥/١٦
١٧.٢	إكمال النماذج وتقديم طلب الحصول على التصريح	يوم	الاثنين ٢٢/٠٥/١٦	الاثنين ٢٢/٠٥/١٦
١٧.٢	إملاك تصريح الحدث	يوم	الاثنين ٢٢/٠٥/١٦	الاثنين ٢٢/٠٥/١٦
١٨	تقارير التقدم الأسبوعية	٣٤ يوم	الاثنين ٢٢/٠٥/١٦	الثلاثاء ٢٢/٠٦/٣٠
١٩	المواد المطبوعة (النشرات)	٧ أيام	الاثنين ٢٢/٠٥/٢٣	الأربعاء ٢٢/٠٦/٠١
١٩.١	تصميم النشرات	يوم	الاثنين ٢٢/٠٥/٢٣	الاثنين ٢٢/٠٥/٢٣
١٩.٢	تحديد المورد لطباعة النشرات	يوم	الاثنين ٢٢/٠٥/٢٣	الاثنين ٢٢/٠٥/٢٣
١٩.٣	طلب عرض الأسعار لطباعة النشرات (الكمية ١٠٠٠)	يوم	الاثنين ٢٢/٠٥/٢٣	الاثنين ٢٢/٠٥/٢٣
١٩.٤	الحصول على عرض الأسعار لطباعة النشرات	يوم	الثلاثاء ٢٢/٠٥/٢٤	الثلاثاء ٢٢/٠٥/٢٤
١٩.٥	إرسال التصميم والعرض إلى أصحاب المصلحة للموافقة عليه	يوم	الثلاثاء ٢٢/٠٥/٢٤	الثلاثاء ٢٢/٠٥/٢٤
١٩.٦	الحصول على تعليقات أصحاب المصلحة	يوم	الأربعاء ٢٠٢٢/٢٥/٥	الأربعاء ٢٠٢٢/٢٥/٥
١٩.٧	وضع الطلب للنشرات المطبوعة	يوم	الخميس ٢٢/٠٥/٢٦	الخميس ٢٢/٠٥/٢٦
١٩.٨	تسليم النشرات المطبوعة لأصحاب المصلحة	يوم	الأربعاء ٢٢/٠٦/٠١	الأربعاء ٢٢/٠٦/٠١
٢٠	المواد المطبوعة (الكوبونات)	٧ أيام	الاثنين ٢٢/٠٥/٢٣	الأربعاء ٢٢/٠٦/٠١
٢٠.١	تصميم الكوبونات	يوم	الاثنين ٢٢/٠٥/٢٣	الاثنين ٢٢/٠٥/٢٣
٢٠.٢	تحديد المورد لطباعة الكوبونات	يوم	الاثنين ٢٢/٠٥/٢٣	الاثنين ٢٢/٠٥/٢٣
٢٠.٣	طلب عرض الأسعار لطباعة الكوبونات (الكمية ١٠٠٠)	يوم	الاثنين ٢٢/٠٥/٢٣	الاثنين ٢٢/٠٥/٢٣
٢٠.٤	الحصول على عرض الأسعار لطباعة الكوبونات	يوم	الثلاثاء ٢٢/٠٥/٢٤	الثلاثاء ٢٢/٠٥/٢٤

٢٠.٥	إرسال التصميم والعرض إلى أصحاب المصلحة للموافقة عليه	يوم	الثلاثاء ٢٢/٠٥/٢٤	الثلاثاء ٢٢/٠٥/٢٤
٢٠.٦	الحصول على تعليقات أصحاب المصلحة	يوم	الأربعاء ٢٠.٢٢/٠٥/٢٥	الأربعاء ٢٠.٢٢/٠٥/٢٥
٢٠.٧	وضع الطلب للكوبونات المطبوعة	يوم	الخميس ٢٢/٠٥/٢٦	الخميس ٢٢/٠٥/٢٦
٢٠.٨	تسليم الكوبونات المطبوعة لأصحاب المصلحة	يوم	الأربعاء ٢٢/٠٦/٠١	الأربعاء ٢٢/٠٦/٠١
٢١	المواد المطبوعة (البريد المباشر)	٧ أيام	الأربعاء ٢٢/٠٦/٠١	الاثنين ٢٢/٠٥/٢٣
٢١.١-	تصميم البريد المباشر	يوم	الاثنين ٢٢/٠٥/٢٣	الاثنين ٢٢/٠٥/٢٣
٢١.٢	تحديد المورد لطباعة البريد المباشر	يوم	الاثنين ٢٢/٠٥/٢٣	الاثنين ٢٢/٠٥/٢٣
٢١.٣	طلب عرض الأسعار لطباعة البريد المباشر (الكمية ٢٠٠٠)	يوم	الاثنين ٢٢/٠٥/٢٣	الاثنين ٢٢/٠٥/٢٣
٢١.٤	الحصول على عرض الأسعار لطباعة البريد المباشر	يوم	الثلاثاء ٢٢/٠٥/٢٤	الثلاثاء ٢٢/٠٥/٢٤
٢١.٥	إرسال التصميم والعرض إلى أصحاب المصلحة للموافقة عليه	يوم	الثلاثاء ٢٢/٠٥/٢٤	الثلاثاء ٢٢/٠٥/٢٤
٢١.٦	الحصول على تعليقات أصحاب المصلحة	يوم	الأربعاء ٢٠.٢٢/٠٥/٢٥	الأربعاء ٢٠.٢٢/٠٥/٢٥
٢١.٧	وضع الطلب لمطبوعات البريد المباشر	يوم	الخميس ٢٢/٠٥/٢٦	الخميس ٢٢/٠٥/٢٦
٢١.٨	موقع الرمز البريدي و بدء التوزيع للبريد المباشر	يوم	الأربعاء ٢٢/٠٦/٠١	الأربعاء ٢٢/٠٦/٠١
٢٢	المواد الخارجية لوحة إعلانات متنقلة، منشورات خارجية	١١ يوم	الأحد ٢٢/٠٦/٠٥	الاثنين ٢٢/٠٥/٢٣
٢٢.١	تصميم لوحة الإعلانات المتنقلة والمنشورات الخارجية	يومان	الثلاثاء ٢٢/٠٥/٢٤	الاثنين ٢٢/٠٥/٢٣
٢٢.٣	تحديد موردي الإعلانات وطلب عرض الأسعار	يوم	الثلاثاء ٢٢/٠٥/٢٤	الثلاثاء ٢٢/٠٥/٢٤
٢٢.٢	إرسال العرض والتصميم للعميل للموافقة عليه	يوم	الأربعاء ٢٢/٠٥/٢٥	الأربعاء ٢٢/٠٥/٢٥
٢٢.٣	الحصول على تعليقات أصحاب المصلحة	يوم	الخميس ٢٢/٠٥/٢٦	الخميس ٢٢/٠٥/٢٦
٢٢.٤	الطباعة، التركيب ومكان الوسائط	٨ أيام	الأحد ٢٢/٠٦/٠٥	الخميس ٢٢/٠٥/٢٦
٢٣	مواد الديكور بالونات، سجاد، طاولات، دعامات، لافتة، بداية المشروع أدوات أخرى	١٢ يوم	الخميس ٢٢/٠٦/٠٩	الأربعاء ٢٢/٠٥/٢٥

٢٣.١	تحديد موردي المواد	يوم	الأربعاء ٢٢/٠٥/٢٥	الأربعاء ٢٢/٠٥/٢٥
٢٣.٢	البحث عن موردي مواد الديكور من الإنترنت	يومان	الجمعة ٢٠٢٢/٢٧/٥	الخميس ٢٢/٠٥/٢٦
٢٣.٣	التواصل مع الموردين خلال ساعات العمل	يومان	الجمعة ٢٠٢٢/٢٧/٥	الخميس ٢٢/٠٥/٢٦
٢٣.٤	الحصول على عينات المنتج مع أسعار العرض	يوم	الاثنين ٢٢/٠٥/٣٠	الاثنين ٢٢/٠٥/٣٠
٢٣.٥	تصميم اللافتة وملحقاتها	يوم	الثلاثاء ٢٠٢٢/٠٥/٣١	الثلاثاء ٢٠٢٢/٠٥/٣١
٢٣.٥-	تجميع العروض المتحصلة وإرسالها إلى العميل للموافقة عليها	يوم	الأربعاء ٢٢/٠٦/٠١	الأربعاء ٢٢/٠٥/٣١
٢٣.٦	موافقة أصحاب المصلحة	يوم	الخميس ٢٠٢٢/٢/٦	الخميس ٢٠٢٢/٢/٦
٢٣.٧	الحصول على تعليقات أصحاب المصلحة	يوم	الجمعة ٢٠٢٢/٣/٦	الجمعة ٢٠٢٢/٣/٦
٢٣.٨	طلب الديكور وتحديد مكان التوصيل	يوم	الجمعة ٢٠٢٢/٣/٦	الجمعة ٢٠٢٢/٣/٦
٢٤	فريق العمل الميداني	١٤ يوم	الاثنين ٢٢/٠٥/٢٣	الخميس ٢٢/٠٦/٠٩
٢٤.١	البحث عن الوكالات التي تزود الأحداث بالموظفين	يوم	الاثنين ٢٢/٠٥/٢٣	الاثنين ٢٢/٠٥/٢٣
٢٤.٢	الحصول على عروض الأسعار للشخص الواحد	يوم	الثلاثاء ٢٢/٠٥/٢٤	الثلاثاء ٢٢/٠٥/٢٤
٢٤.٣	التفاوض على أفضل سعر ممكن	يوم	الأربعاء ٢٢/٠٥/٢٥	الأربعاء ٢٢/٠٥/٢٥
٢٤.٥	إتمام الاتفاق	يوم	الأربعاء ٢٢/٠٥/٢٥	الأربعاء ٢٢/٠٥/٢٥
٢٤.٦	تأكيد الموعد مع فريق العمل الميداني ليوم الحدث	١١ يوم	الخميس ٢٢/٠٥/٢٦	الخميس ٢٢/٠٦/٠٩
٢٥	مصور فوتوغرافي	١٢ يوم	السبت ٢٠٢٢/٠٦/٢٥	السبت ٢٠٢٢/٠٧/٠٩
٢٥.١	البحث عن الوكالات التي تزود الأحداث بالمصورين	يوم	الخميس ٢٢/٠٦/٠٢	الخميس ٢٢/٠٦/٠٢
٢٥.٢	الحصول على عروض الأسعار	يوم	الجمعة ٢٢/٠٦/٠٣	الجمعة ٢٢/٠٦/٠٣
٢٥.٣	التفاوض على أفضل سعر ممكن	يوم	السبت ٢٢/٠٦/٠٤	السبت ٢٠٢٢/٤/٦
٢٥.٤	إتمام الاتفاق	يوم	الأحد ٢٢/٠٦/٠٥	الأحد ٢٢/٠٦/٠٥
٢٥.٥	تأكيد الموعد مع المصورين ليوم الحدث	يوم	الاثنين ٢٢/٠٦/٠٦	الاثنين ٢٢/٠٦/٠٦

الجمعة ٢٢/٠٥/٢٠	الجمعة ٢٢/٠٥/٢٠	يوم	مولد كهربائي	٢٦
الجمعة ١٦/٠٥/٢٠	الجمعة ٢٢/٠٥/٢٠	يوم	البحث عن مولدي مولد كهربائي من الانترنت	٢٦.١
الجمعة ٢٢/٠٥/٢٠	الجمعة ٢٢/٠٥/٢٠	يوم	الإتصال بالموردين خلال ساعات العمل	٢٦.٢
الجمعة ٢٢/٠٥/٢٠	الجمعة ٢٢/٠٥/٢٠	يوم	التفاوض على السعر	٢٦.٣
الجمعة ٢٢/٠٥/٢٠	الجمعة ٢٢/٠٥/٢٠	يوم	الحصول على العروض للعينات المعتمدة من أصحاب المصلحة	٢٦.٤
الجمعة ٢٢/٠٥/٢٠	الجمعة ٢٢/٠٥/٢٠	يوم	الحصول على أفضل سعر	٢٦.٥
السبت ٢٢/٠٥/٢١	السبت ٢٢/٠٥/٢١	يوم	إتمام الإتفاق على المواد	٢٦.٦
السبت ٢٢/٠٥/٢١	السبت ٢٢/٠٥/٢١	يوم	الإتفاق على المنتج والسعر المرتبط به	٢٦.٧
السبت ٢٢/٠٥/٢١	السبت ٢٢/٠٥/٢١	يوم	الحصول على موافقة أصحاب المصلحة	٢٦.٨
الخميس ٢٢/٠٦/٠٩	الخميس ٢٢/٠٦/٠٩	يوم	يوم الحدث	٢٧
الخميس ٢٢/٠٦/٠٩	الخميس ٢٢/٠٦/٠٩	يوم	الوصول للموقع في وقت مبكر	٢٧.١
الخميس ٢٢/٠٦/٠٩	الخميس ٢٢/٠٦/٠٩	يوم	إعداد أدوات الديكور	٢٧.٢
الخميس ٢٢/٠٦/٠٩	الخميس ٢٢/٠٦/٠٩	يوم	إعداد المواد الخارجية	٢٧.٣
الخميس ٢٢/٠٦/٠٩	الخميس ٢٢/٠٦/٠٩	يوم	إعداد المواد المطبوعة	٢٧.٤
الخميس ٢٢/٠٦/٠٩	الخميس ٢٢/٠٦/٠٩	يوم	إعداد مولد الكهرباء	٢٧.٥
الخميس ٢٢/٠٦/٠٩	الخميس ٢٢/٠٦/٠٩	يوم	وصول فريق العمل الميداني والإستعداد	٢٧.٦
الخميس ٢٢/٠٦/٠٩	الخميس ٢٢/٠٦/٠٩	يوم	جاهزية المصور	٢٧.٧
الخميس ٢٢/٠٦/٠٩	الخميس ٢٢/٠٦/٠٩	يوم	توزيع الفريق الميداني للمنشورات وعينات المنتج طوال اليوم للحدث	٢٧.٨
الخميس ٢٢/٠٦/٠٩	الخميس ٢٢/٠٦/٠٩	يوم	عملة التنظيف بعد الحدث	٢٨
الخميس ٢٢/٠٦/٠٩	الخميس ٢٢/٠٦/٠٩	يوم	حزم وتجميع جميع الأدوات	٢٨.١
الخميس ٢٢/٠٦/٠٩	الخميس ٢٢/٠٦/٠٩	يوم	التخلص من المواد غير مستعملة	٢٨.٢

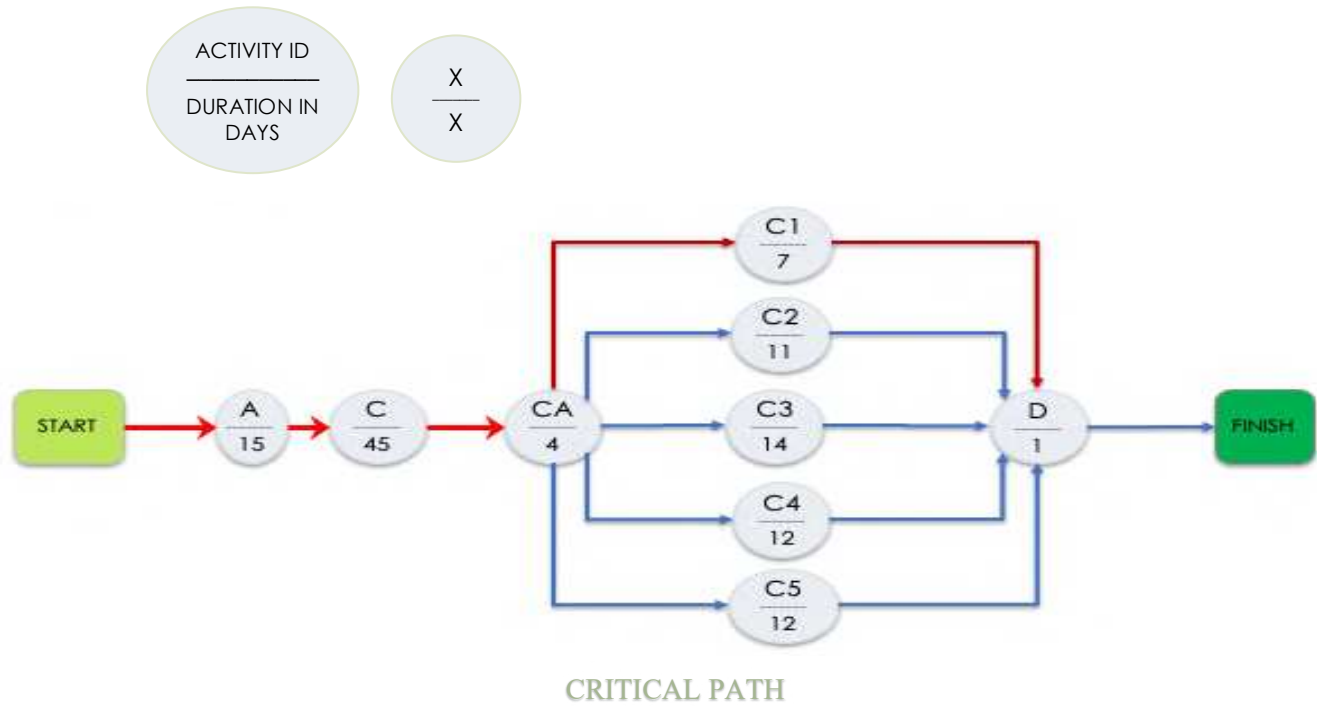
٢٩	ملاحظات أصحاب المصلحة - تحليل نتائج الحدث	٤ أيام	الاثنين ٢٢/٠٦/١٣	الخميس ٢٢/٠٦/١٦
٢٩.١	الحصول على ملاحظات فريق المشروع	يوم	الاثنين ٢٢/٠٦/١٣	الاثنين ٢٢/٠٦/١٣
٢٩.٢	إعداد إجتماع مع فريق المشروع	يوم	الثلاثاء ٢٢/٠٦/١٤	الثلاثاء ٢٢/٠٦/١٤
٢٩.٣	الحصول على ملاحظات العملاء والزبائن	يوم	الثلاثاء ٢٢/٠٦/١٤	الثلاثاء ٢٢/٠٦/١٤
٢٩.٤	إعداد إجتماع مع العملاء	يوم	الأربعاء ٢٢/٠٦/١٥	الأربعاء ٢٢/٠٦/١٥
٢٩.٥	الحصول على ملاحظات راعي المشروع	يوم	الأربعاء ٢٢/٠٦/١٥	الأربعاء ٢٢/٠٦/١٥
٢٩.٦	إعداد إجتماع مع راعي المشروع	يومان	الخميس ٢٢/٠٦/١٦	الخميس ٢٢/٠٦/١٧
٢٩.٧	الحصول على تفاصيل المبيعات	يومان	الخميس ٢٢/٠٦/١٦	الخميس ٢٢/٠٦/١٧
٢٩.٨	إعداد اجتماع مع أصحاب المطعم	يومان	الخميس ٢٢/٠٦/١٦	الخميس ٢٢/٠٦/١٧
٣٠	إجتماع إغلاق المشروع	يومان	الأربعاء ٢٠٢٢/٢٩/٦	الخميس ٢٠٢٢/٣٠/٦
٣٠.١	إرسال دعوة الاجتماع	يوم	الأربعاء ٢٠٢٢/٢٩/٦	الأربعاء ٢٠٢٢/٢٩/٦
٣٠.٣	إغلاق الاجتماع والاحتفال	يوم	الخميس ٢٠٢٢/٣٠/٦	الخميس ٢٠٢٢/٣٠/٦
	تقديم وثيقة الدروس المستفادة		الخميس ٢٠٢٢/٣٠/٦	الخميس ٢٠٢٢/٣٠/٦

قائمة المهام أو الأنشطة المضمنة تحت كل حزمة عمل في الهيكل التنظيمي

- تطوير النموذج الشبكي لأنشطة المشروع وتحديد المسار الحرج logical diagram

Activities Description النشاط	المدة الزمنية in days	النشاط ACTIVITIES			ID
بداية المشروع	١٥	-	-	-	A
التطوير	٢٦			A	B
التنفيذ	٤٥			B	C
التصاريح	١			C	CA
المطبوعات	٧			CA	C1
مواد خارج المطعم	١١			CA	C2
الترويج	١٤			CA	C3
الديكور	١٢			CA	C4
المصور	١٢			CA	C5
افتتاح المشروع	١	C	B	A	D
أغلاق المشروع	٢٠				F

تطوير النموذج الشبكي لأنشطة المشروع



إعداد نموذج جانب شارت ونموذج العلامات الفارقة:

اسم المورد	قائد الفريق	تاريخ البدء	تاريخ الانتهاء	التوقيع
١. المفهوم	مستشار المشروع	Apr-01	Apr-15	
ميثاق المشروع	مستشار المشروع	Apr-01	Apr-15	
٢. التطوير	مدير المشروع	Apr-16	May-15	
خطة المشروع	مدير المشروع	Apr-16	May-15	
٣. التنفيذ	مدير المشروع	May-16	Jun-30	
المواد المطبوعة	مسؤول تخطيط المشاريع والفعاليات	May-23	Jun-01	
مواد خارج المطعم	مسؤول عمليات الحدث	May-23	Jun-05	
فريق الترويج	مسؤول عمليات الحدث	May-23	Jun-09	
المصور	مسؤول عمليات الحدث	May-25	Jun-09	
الديكور	مسؤول عمليات الحدث	May-23	Jun-09	
٤. إغلاق المشروع	مدير المشروع	Jun-10	Jun-30	
الدروس المستفادة	مدير المشروع	Jun-10	Jun-30	

Jun-22							May-22							Apr-22					مدة المخطط	بدء المخط ط	النشاط
٢٠	١٥	١٠	٩	٥	٤	١	٢٥	٢٣	١٦	١٥	١٠	٥	١	١٦	١٥	١٠	٥	١			
																			١٥	١	١. المفهوم و إنشاء ميثاق المشروع
																			٢٩	١٦	٢. التطوير خطة المشروع
																			٤٥	٣١	٣. التنفيذ
																			٨	٣٢	٤. المواد المطبوعة
																			١٣	٣٣	٥. مواد خارج المطعم
																			١٤	٣٣	٦. فريق الترويج
																			١٣	٣٤	٧. المصور
																			١٦	٣٣	٨. الديكور
																			٢٠	٣٩	٩. إغلاق المشروع

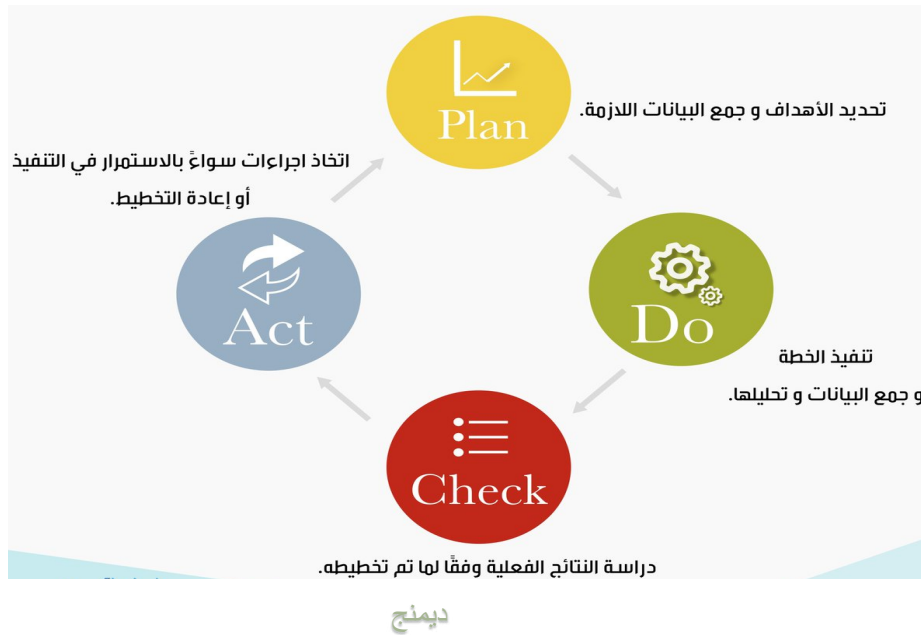
عداد نموذج جانت شارت

١٩- الجودة :

يعود الفضل في استخدام الجودة الشاملة في المشاريع الى مساهمات العديد من العلماء ومنهم:

- ادوارد ديمينج Edward Deming : هو مهندس امريكي ويعتبر الاب الروحي لإدارة الجودة حيث ركز على ضرورة قيام المؤسسات بتقليل الانحرافات التي تحصل اثناء العمل ، وأشار في كتاباته عن فلسفته واساليبه ذات الأثر الفعال في تطوير إدارة الجودة الشاملة ، حيث اعتبر التصميم والمثابرة من عناصر النجاح الضرورية لتحسين المنتجات والخدمات ، وذكر ان الموظفين يتحكمون بالفعل في عملية الإنتاج ولم تقتصر إسهاماته على المؤسسات الصناعية والتجارية فقط وأبتكر ما يسمى بدائرة ديمينج (pdca cycle) :

- **خطط (plan):** لتقديم الخطط اللازمة لتحسين الجودة، ضمن كل نشاطات المطعم بناء على تحديد المشكلات والمعوقات المعرقة وجمع البيانات الضرورية، وتحليلها استنادا الى معايير عالمية معمول بها.
- **افعل (Do):** تنفيذ خطة التحسين السابقة والتعاون على التطبيق الصحيح.
- **افحص (Check):** يتم القيام بقياس النتائج وتقييمها باستمرار بقصد استدراك الخطأ وتصحيحه.
- **تصرف (Act):** اذا كانت النتائج ناجحة اعتمد خطة التحسين وطبقها على المجالات الأخرى وإذا كانت غير ناجحة قم بالتعديل.



○ وهذا كان بمنصف الخمسينات وقد أتى بالمبادئ الأربعة عشر التي بنا عليها نظريته:

- وضع هدف دائم يتمثل في تحسين الإنتاج والخدمات (غاية) بالتركيز على الجودة أولاً ويكون الربح مجرد نتيجة لتحقيق هذه الجودة :
- إنتاج فلسفة جديدة (TQM) يجب ان تمثل هذه الفلسفة قراراً يشترك فيه ويتحمل مسؤولية كل فرد في المشروع (وليس فقط اللجنة التنفيذية او رئيس مجلس الإدارة).
- التخلص من الاعتماد على التفويض الشامل لتحقيق الجودة وذلك ببناء الجودة من الأساس وهي المرتكز.
- الغاء تقييم العمل على أساس السعر فقط (التخلي عن فلسفة الشراء اعتماداً على السعر فقط) .
- وجود تطوير مستمر في طرق اختبار جودة الإنتاج والخدمات.
- انشاء مراكز للتدريب الفعال على أداء الاعمال .
- وجود قيادة فعالة يكون التحول بالتركيز على الجودة أكثر من الكمية .
- إزالة الخوف فيشعر الموظف بالأمان داخل المؤسسة .
- إزالة الحواجز بين الإدارات بالقضاء على الحواجز التنظيمية بين الأقسام والجودة هي الهدف وليس المنافسة بينهم
- التخلص من الشعارات والنصائح لأنها تدمر الجودة بتركيزها على الرغبة في عمل شيء أكثر من كيفية عمله..
- استبعاد الحصص العددية (تخلص من النسب العددية لتحديد الأهداف) التي تجعل الموظف يركز عليها وليس على الجودة .
- إزالة العوائق التي تحرم العاملين من التباهي ببراعة عملهم.
- إيجاد برنامج قوي للتعليم والتحسين للتنمية الذاتية لكل موظف.
- إيجاد هيكل في الإدارة العامة يركز على متابعة الخطوات السابقة.

نموذج SIPOC

مخطط (sipoc): هو أداة تستخدم لتحديد جميع العناصر ذات الصلة في مشروع تحسين العملية قبل بدء العمل

مثال: ترشيد كفاءة الانفاق بترشيد استهلاك الطاقة كاختيار افران اقل استهلاك للطاقة وأكثر كفاءة.

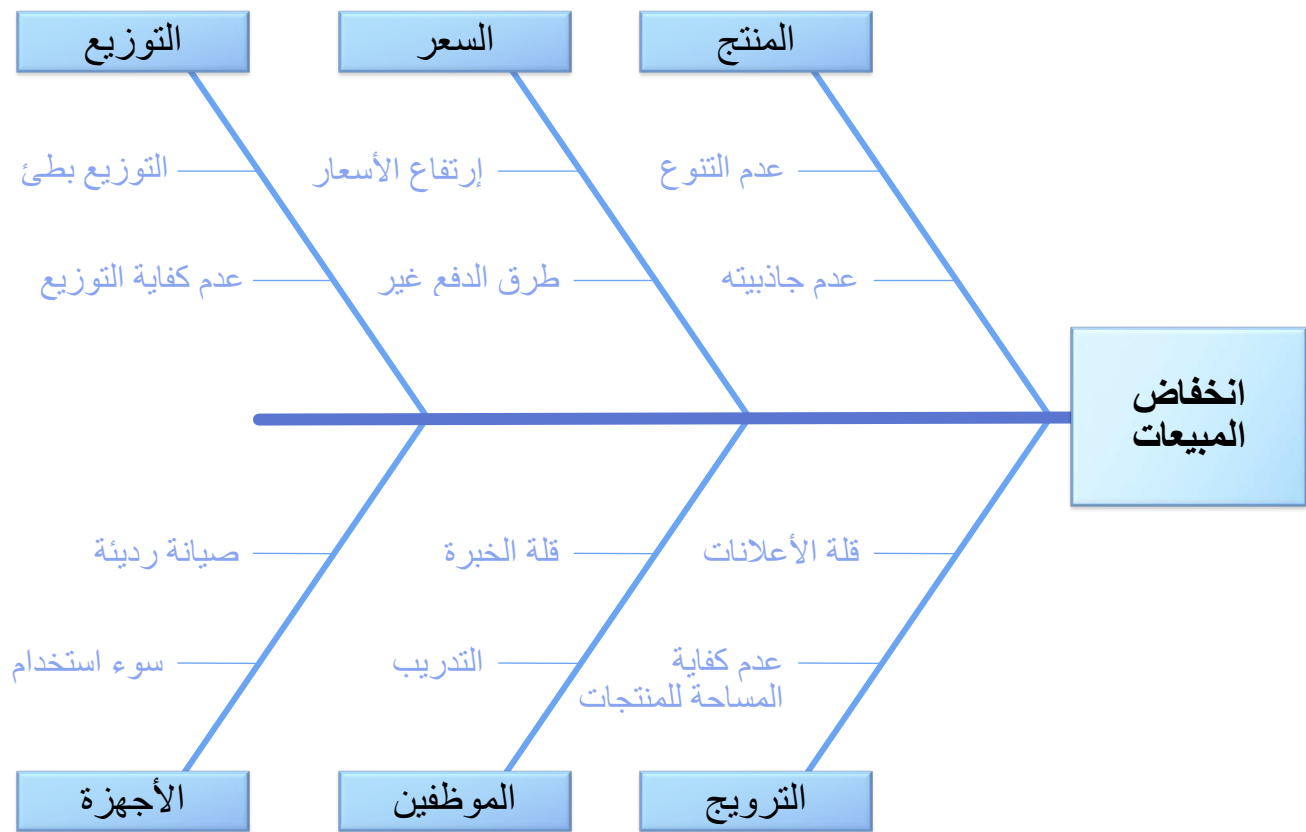
S الموردين	I المدخلات	P العمليات	O مخرجات	C العملاء
الفنيين	المواصفات وعروض الأسعار	مواعيد التشغيل والعمل	وصول الافران للمطعم والبدء باستخدامها	الزبائن
الشركة الموردة	الآلات والافران	خطوات وإجراءات تغيير الافران	تحديث الأنظمة والمعلومات	الطباخين
الشركاء بسلسلة التوريد	حسابات القياسات والاحمال	فهم احتياجات المطعم	تقارير العمل	العاملين بالمطعم
مراقبة الجودة	طلبات الشراء	اختباراتها بالمصنع والمطعم و تقييم الآلات	تجهيز الطلبات	

نموذج SIPOC

● مخطط السبب والنتيجة

في عام ١٩٤٣ قام اشيكواوا باستنباط فكرة خريطة عظمة السمكة، او ما يطلق عليها خريطة تحليل العلاقة بين السبب والنتيجة، فمن خلال الخريطة تستطيع الإدارة تحديد مشكلة معينة ومن ثم دراسة الأسباب الرئيسية والفرعية.

مثال



نموذج Ishikawa

٢٠- المالية (تقدير التكلفة) : إعداد هيكل تقسيم التكاليف وميزانية المشروع بتوافق مع WBS :

من إعداد: مسؤول ميزانية المشروع والشؤون المالية ومدير المشروع

اسم المورد	الوصف	قائد الفريق
١. المفهوم		
١.١ مشروع بدء الاجتماع	الغرض من اجتماع البدء هو إخطار جميع أعضاء الفريق والعملاء وأصحاب المصلحة رسمياً بأن المشروع قد بدأ. معالجة جدوى المشروع وتقديمه لأصحاب المصلحة	مستشار المشروع
١.٣ ميثاق المشروع	وثيقة ميثاق المشروع - إضفاء الطابع الرسمي على وجود المشروع	مستشار المشروع
٢. التطور		
٢.١ جمع المتطلبات	تحديد وتوثيق احتياجات أصحاب المصلحة لتحقيق أهداف المشروع. تشمل الاحتياجات الكمية والموثقة وتوقعات الراعي والعميل وأصحاب المصلحة الآخرين	مدير المشروع
٢.٢ خطة المشروع	تخطيط الاستشارات والعمليات، وصقل وإعداد ودمج جميع الخطط الفرعية من متطلبات المشروع، التكلفة، الجدول الزمني، إعادة التنظيم، النطاق، تقييم المخاطر، الجودة، الموارد البشرية، الاتصالات، المشتريات	مدير المشروع
٣. التنفيذ		
٣.١ تقارير المرحلة الأسبوعية	تقارير الحالة الأسبوعية إلى أصحاب المصلحة/الراعي	مدير المشروع
٣.٢ تسليم المنتجات المطلوبة	طلب وإدارة المنتجات القابلة للتسليم	مسؤول تخطيط المشاريع والمناسبات
المواد المطبوعة		
٣.٣ النشرات الإعلانية (٨,٥ بوصة × ١١ بوصة) - التصميم، إعداد النوع، كتابة الإعلانات والأعمال الفنية	إصدار التصميم، إعداد النوع والأعمال الفنية والملفات النهائية جاهزة وتسليمها إلى الطباعة	مسؤول تخطيط المشاريع والمناسبات
٣.٤ النشرات الإعلانية (٨,٥ بوصة × ١١ بوصة) - طباعة وتسليم	طباعتها وتسليمها إلى مطعم الغذاء الصحي للجميع	مسؤول تخطيط المشاريع والمناسبات
٣.٥ كوبونات (٤" × ٢") - التصميم، إعداد النوع، كتابة النسخ والأعمال الفنية	إصدار التصميم، إعداد النوع والأعمال الفنية والملفات النهائية جاهزة وتسليمها إلى الطباعة	مسؤول تخطيط المشاريع والمناسبات
٣.٦ كوبونات (٤" × ٢") - طباعة وتسليم	طباعتها وتسليمها إلى مطعم الغذاء الصحي للجميع	مسؤول تخطيط المشاريع والمناسبات

مسؤول تخطيط المشاريع والمناسبات	إصدار التصميم، إعداد النوع والأعمال الفنية والملفات النهائية جاهزة وتسليمها إلى الطباعة	٣,٧ البريد المباشر (٥ × ٦") - إعداد نوع التصميم ، كتابة النسخ والأعمال الفنية
مسؤول عمليات الحدث	إصدار التصميم، إعداد النوع والأعمال الفنية والملفات النهائية جاهزة وتسليمها إلى الطباعة	٣,٨ لوحة الإعلانات المحمولة (٢٢٨ بوصة × ٩٦ بوصة) - التصميم، إعداد النوع، كتابة الإعلانات والأعمال الفنية
مسؤول عمليات الحدث	يشمل ١٠ ساعات لمدة ٥ أيام - ٥ يونيو في السوق. يتضمن مساحة الوسائط والإنتاج والتركيب والسائق	٣,٩ لوحة الإعلانات المحمولة (٢٢٨ بوصة × ٩٦ بوصة) - مساحة الطباعة والتركيب والإعلام
الفريق الخارجي		
مسؤول تخطيط المشاريع والمناسبات	الموظفون للفعالية الترويجية ١٣ ساعة	٣,١٠ أعضاء الفريق الخارجي
مسؤول تخطيط المشاريع والمناسبات	القمصان ذات العلامة التجارية للمطعم (ارتداء البناتيل السوداء الخاصة والأحذية)	٣,١١ زي الفريق الخارجي
مسؤول تخطيط المشاريع والمناسبات	تأجير ٤ أجهزة ايباد وبيانات	٣,١٢ أجهزة ايباد وبيانات الفريق
التصوير		
مسؤول تخطيط المشاريع والمناسبات	١ مصور، معدات، إضاءة واستخدام ٣٠٠ صورة تم التقاطها خلال ١٣ ساعة من الحدث	٣,١٣ المصور
الديكور		
مسؤول عمليات الحدث	تصميم وطباعة وهيك - لافتات مزدوجة الجانب	٣,١٤ راية الإعلان (٣٢,٥ بوصة × ٨٠ بوصة)
مسؤول عمليات الحدث	استئجار ويشمل التسليم	٣,١٥ حواجز قابلة للسحب (طول ٥ أقدام)
مسؤول عمليات الحدث	استئجار ويشمل التسليم	٣,١٦ السجادة الحمراء (١٠ × ١٣')
مسؤول عمليات الحدث	استئجار ويشمل التسليم	٣,١٧ طاولة الضيافة
مسؤول عمليات الحدث	استئجار ويشمل التسليم	٣,١٨ مولد كهربائي
مسؤول عمليات الحدث	رسوم إدارة عملية التطوير	٣,١٩ رسوم التطوير لمدير المشروع
مسؤول عمليات الحدث	رسوم فريق المشروع في عملية التطوير	٣,٢٠ رسوم التطوير لفريق المشروع
مسؤول عمليات الحدث	تغطية جميع المنتجات الشحن والتوصيل والتسليم	٣,٢١ تكاليف التوصيل
٤. إغلاق المشروع		
مدير المشروع	الوثيقة الختامية التي تلخص الخطة والحدث والدروس المستفادة	٤,١ الدروس المستفادة ووثيقة تقرير ما بعد الحدث
مدير المشروع	تحليل الرؤى الرئيسية	٤,٢ تحليل نتائج الحدث
مدير المشروع	الاجتماع مع مدير المشروع وفريق المشروع وأصحاب المصلحة لإغلاق المشروع ووضع اللمسات الأخيرة عليه	٤,٣ إغلاق اجتماع المشروع
٥. الاحتماليات (٢٠٪ من إجمالي التقدير)		
إجمالي تقدير تكلفة المشروع		

هيكل تقسيم التكاليف

● تقدير التكلفة

المورد/ اسم المورد	تاريخ البدء	تاريخ الإنتهاء	الوحدات /الساعات	التكلفة/الوحدة/الساعة	المجموع الفرعي	النسبة المئوية
سदन الوطنية المحدودة	Apr-01	Apr-15	٢٥٠,٠٠٠ ر.س.	8 (hr)	٢,٠٠٠,٠٠٠ ر.س.	٢٩%
سदन الوطنية المحدودة	Apr-01	Apr-15	٢٥٠,٠٠٠ ر.س.	10 (hr)	٢,٥٠٠,٠٠٠ ر.س.	٨٧%
سदन الوطنية المحدودة	Apr-16	Apr-30	٢٠٠,٠٠٠ ر.س.	25 (hr)	٥,٠٠٠,٠٠٠ ر.س.	٧٣%
سदन الوطنية المحدودة	Apr-16	May-15	٢٠٠,٠٠٠ ر.س.	50 (hr)	١٠,٠٠٠,٠٠٠ ر.س.	٤٧%
سदन الوطنية المحدودة	May-16	Jun-30	٢٠٠,٠٠٠ ر.س.	30 (hr)	٦,٠٠٠,٠٠٠ ر.س.	٨٨%
سदन الوطنية المحدودة	May-23	May-27	١٥٠,٠٠٠ ر.س.	15 (hr)	٢,٢٥٠,٠٠٠ ر.س.	٥٨%
سदन الوطنية المحدودة	May-23	May-25	١٥٠,٠٠٠ ر.س.	3 (hr)	٤٥٠,٠٠٠ ر.س.	٥٢%
دار الطباعة	May-26	Jun-01	\$0.50(pp)	1000 (qty)	٥٠٠,٠٠٠ ر.س.	٥٧%
سदन الوطنية المحدودة	May-23	May-25	١٥٠,٠٠٠ ر.س.	3 (hr)	٤٥٠,٠٠٠ ر.س.	٥٢%
دار الطباعة	May-26	Jun-01	\$0.65 (pp)	1000 (qty)	٦٥٠,٠٠٠ ر.س.	٧٥%
دار الطباعة	May-23	May-25	١٥٠,٠٠٠ ر.س.	4 (hr)	٦٠٠,٠٠٠ ر.س.	٦٩%
دار الطباعة	May-26	Jun-01	\$2.50 (pp)	2000 (qty)	٨٠٠,٠٠٠ ر.س.	٩٢%
سदन الوطنية المحدودة	May-23	May-25	١٥٠,٠٠٠ ر.س.	5 (hr)	٧٥٠,٠٠٠ ر.س.	٨٦%
شركة سمارت تاتش للإعلان	May-26	Jun-05	٥٠٠,٠٠٠ ر.س.	5 (days)	٢,٥٠٠,٠٠٠ ر.س.	٨٧%
شركة سمارت تاتش للإعلان	Jun-01	Jun-03	٥٠٠,٠٠٠ ر.س.	7 (days)	٣,٥٠٠,٠٠٠ ر.س.	٠١%
سदन الوطنية المحدودة	May-23	May-25	١٥٠,٠٠٠ ر.س.	3 (hr)	٤٥٠,٠٠٠ ر.س.	٥٢%
شركة سمارت تاتش للإعلان	Jun-01	Jun-03	٢٠٠,٠٠٠ ر.س.	5 (qty)	١,٠٠٠,٠٠٠ ر.س.	١٥%
شركة هاي تيس لتنظيم الفعاليات	May-23	Jun-09	٢٢٥,٠٠٠ ر.س.	4 (qty)	٩٠٠,٠٠٠ ر.س.	٠٣%
المواد الترويجية	May-25	Jun-01	١٠٠,٠٠٠ ر.س.	4 (qty)	٤٠٠,٠٠٠ ر.س.	٤٦%

%,٤٦	٤٠٠,٠٠ ر.س.	4 (qty)	١٠٠,٠٠ ر.س.	Jun-09	May-25	المواد الترويجية
%,١٥	١,٠٠٠,٠٠ ر.س.	1 (qty)	١,٠٠٠,٠٠ ر.س.	Jun-09	May-25	دي جي
%,٧٢	١,٥٠٠,٠٠ ر.س.	1 (qty)	١,٥٠٠,٠٠ ر.س.	Jun-09	May-25	الشاشة الخضراء
%,٠٧	٦٠,٠٠ ر.س.	20 (qty)	٣,٠٠ ر.س.	Jun-09	May-25	بالونات (قوس)
%,٥٧	٥٠٠,٠٠ ر.س.	1	٥٠٠,٠٠ ر.س.	Jun-09	May-25	شركة هاييتس لتنظيم الفعاليات
%,٥٢	٤٥٠,٠٠ ر.س.	3 (qty)	١٥٠,٠٠ ر.س.	Jun-09	May-25	دار الطباعة
%,٦٩	٦٠٠,٠٠ ر.س.	1 (qty)	٦٠٠,٠٠ ر.س.	Jun-09	May-25	دار الطباعة
%,١٨	١٦٠,٠٠ ر.س.	8 (qty)	٢٠,٠٠ ر.س.	Jun-09	May-26	شركة هاييتس لتنظيم الحفلات
%,٠٦	٥٠,٠٠ ر.س.	1 (qty)	٥٠,٠٠ ر.س.	Jun-09	May-26	شركة هاييتس لتنظيم الحفلات
%,٣٤	٣٠٠,٠٠ ر.س.	10 (qty)	٣٠,٠٠ ر.س.	Jun-09	May-26	شركة هاييتس لتنظيم الحفلات
%,٢٣	٢٠٠,٠٠ ر.س.	20 (qty)	١٠,٠٠ ر.س.	Jun-09	May-26	شركة هاييتس لتنظيم الحفلات
%,٥٧	٥٠٠,٠٠ ر.س.	1 (qty)	٥٠٠,٠٠ ر.س.	Jun-09	May-26	شركة هاييتس لتنظيم الحفلات
%,٨٨	٦,٠٠٠,٠٠ ر.س.	30 (hrs)	٢٠٠,٠٠ ر.س.	Jun-09	May-23	سदन الوطنية المحدودة
%,٣٢	٩,٠٠٠,٠٠ ر.س.	60 (hrs)	١٥٠,٠٠ ر.س.	Jun-09	May-23	سदन الوطنية المحدودة
%,٧٣	٥,٠٠٠,٠٠ ر.س.	20 (hrs)	٥,٠٠٠,٠٠ ر.س.	Jun-30	Jun-10	سदन الوطنية المحدودة
%,٢٩	٢,٠٠٠,٠٠ ر.س.	8 (hrs)	٢,٠٠٠,٠٠ ر.س.	Jun-30	Jun-10	سदन الوطنية المحدودة
%,٣٠	٣,٧٥٠,٠٠ ر.س.	15 (hrs)	٢٥٠,٠٠ ر.س.	Jun-30	Jun-30	سदन الوطنية المحدودة
%,٣٣	٧,٣٣٠,٠٠ ر.س.					
100%	SAR 300,000					

هيكل تقسيم التكاليف وميزانية المشروع بتوافق مع WBS

القيمة المكتسبة بعد تنفيذ ٢٠٪ من المشروع

SAR 300,000	BAC
SAR 150000	PV
SAR 162,1575	AC
SAR 150000	EV

SAR 300,000	BAC
SAR 60000	PV
SAR 188604	AC
SAR 60000	EV
SAR 6225	Cost Variance (CV = EV - AC)
1.1	Cost Performance Index (CPI = EV/AC)
SAR 0	Schedule Variance (SV = EV - PV)
1	Schedule Performance Index (SPI = EV/PV)

● القيمة المكتسبة بعد تنفيذ ٥٠٪

SAR 3,242	Cost Variance (CV = EV - AC)
0.93	Cost Performance Index (CPI = EV/AC)
SAR 0	Schedule Variance (SV = EV - PV)
1	Schedule Performance Index (SPI = EV/PV)

٢١- ما هو مفهوم مواعمة الموارد:

مواعمة الموارد تنقسم إلى تسوية الموارد و تجانس الموارد.

- تسوية الموارد:

تقنية يتم فيها تعديل تواريخ البدء والانتهاج بناءً على قيود الموارد بهدف موازنة الطلب على الموارد مع العرض المتاح.

- تجانس الموارد:

يعد تجانس الموارد إحدى أدوات إدارة المشروع المستخدمة في تقنيات تحسين الموارد. يتم تعريفه على أنه أسلوب يعدل أنشطة نموذج الجدول بحيث لا تتجاوز جميع متطلبات الموارد حدود الموارد المحددة مسبقاً أثناء التخطيط.

• توزيع موارد المشروع من معدات و أدوات:

الأدوات				المعدات				الموارد
طاولة كمبيوتر	جهاز شبكة دفع الي	إنترنت	كمبيوتر	القطاعات	الغاز	الشوايات	الثلاجات	حزم العمل
*	*	*	*	*	*	*	*	جمع المتطلبات
	*	*	*	*	*	*		التدريب على إستخدام المعدات والأدوات
*	*	*	*					تدريب موظف الكاشير
*	*	*	*	*	*	*	*	الفحص والتدقيق
*	*			*	*	*	*	نظافة المعدات
*	*	*	*					تحديث برنامج الكمبيوتر والدفع

٢٢- تطوير إجراء عملية تنفيذ التوريدات واختيار المقاولين:

يعد الحفاظ على تطوير إجراء عملية تنفيذ التوريدات أحد أهم التحديات التي تقابل إدارة المطعم، حيث ان مجال المطاعم الصحية مجال يتسم بالتنافسية الشديدة، فوجود تطوير إجراء عملية تنفيذ التوريدات وبناء ميزة تنافسية حقيقية هو أحد علامات نجاح إدارة المطعم. ومع التغير المستمر الذي تشهده صناعة المطاعم نتيجة تغير اتجاهات المستهلكين دائماً؛ تأتي أهمية مراقبة وتحليل هذه الإتجاهات وتحليل أداء سلسلة التوريد الخاصة بكل مطعم والعمل على تحسينها حسب متطلبات السوق هي أولوية إدارة المطعم.

ونظراً لأهمية هذه الجزئية والتي تعتبر أحد عوامل نجاح إدارة المطعم على المدى الطويل؛ يتطلب الأمر العمل دائماً على بناء وتطوير إجراء عملية تنفيذ التوريدات فعالة باستخدام العديد من الحلول الرئيسية، في السطور القادمة نقدم لكم مجموعة نصائح تساعدك في الحفاظ على تطوير إجراء عملية تنفيذ التوريدات الخاصة بالطعم وتحسين كفاءتها [17][16].

• إجراء عملية تنفيذ التوريدات في المطعم:

١	المنافسة وإبقاء المطعم داخل السوق، وأوضحنا أنها أحد أسباب نجاحه؛ يستلزم على إدارة المطعم مراعاة الحفاظ على علاقتهم جيدة مع الموردين الرئيسيين، وإلى جانب ذلك يستلزم عليهم أيضاً توسيع شبكة الموردين وتأسيس علاقات جيدة مع الموردين الجدد والبائعين التكميليين.
٢	الحرص الدائم على توافر خطط بديلة بوجود مورد احتياطي يمكنه تحمل أعباء العمل معك في حالة نفذت البضائع عند موردك الرئيسي وذلك لتقليل حجم الخسائر المحتملة في هذه الحالة.
٣	الحرص الدائم على توافر خطط بديلة بوجود مورد احتياطي يمكنه تحمل أعباء العمل معك في حالة نفذت البضائع عند موردك الرئيسي وذلك لتقليل حجم الخسائر المحتملة في هذه الحالة.
٤	البقاء على تواصل مستمر مع الموردين التكميليين للحفاظ على نمو واستقرار العلاقة بينكما في المستقبل وجعلها أكثر فاعلية، خاصة مع احتمالية زيادة حجم الطلب لديك، ووجود احتمالية فتح فروع أخرى لمطعمك في مناطق مختلفة ستكون بحاجة دائمة لموردين يمكنهم دعم نموك وتوفير كافة احتياجاتك.
٥	التركيز بشدة على هندسة القائمة بشكل يضمن لك عدم نفاذ مكوناتك الرئيسية دائماً، ويمكنك تحقيق ذلك من خلال تصميم قائمة مطعمك عن طريق نمذجة الصفات التي ستمنحك معرفة المكونات الأساسية لكل طبق، وبالتالي بإمكانك طلبها بكميات كبيرة بسعر مخفض، وبشكل عام سيجعل إدارة التوريد لديك أكثر كفاءة وفاعلية.
٦	الاهتمام بجعل عملية إدارة المخزون في المطعم ذات أولوية قصوى، فكل مطعم لديه مخزونه الخاص من كل احتياجاته الأساسية داخل المطعم أو خارجه للتسهيل على موظفيه أداء مهامهم بشكل أفضل وتوفير حاجات الضيوف بشكل أسرع، والأهم أن ذلك يساعدك في الحفاظ على سلسلة التوريد فعالة بدرجة كبيرة.
٧	الإستعانة بدمج نقاط البيع الشامل والحديثة للمطعم فهي توفر الكثير من الأموال في الواجهة الأمامية وكذلك العمليات الخلفية، وذلك إذا تمت أتمتة العديد من العمليات مثل المدفوعات والطلب في المطعم، فبإمكانه أيضاً المساعدة في إدارة الدفع لدى سلسلة التوريد الخاصة بك، وبالتالي دمج أنظمة البيع يحقق لإدارة المطعم العديد من المميزات المفيدة له في خطته نحو النمو بالاختصاص طالما كان يرغب في المزيد من المدخرات المالية.
٨	الاستثمار الوقت والجهد في استشعار الطلب على أصناف معينة في قائمتك ومدى الإقبال عليها؛ يساعد ذلك الأمر في تحسين سلسلة التوريد الخاصة بالمطعم وتقليل الهدر المالي لأدنى حد ممكن، بإمكانك الاستفادة من تقارير برامج إدارة المخزون وكذلك نقاط البيع الخاصة بك وتحليلها لاستشعار حجم الطلب على مختلف أنواع السلع لديك وبالتالي الاحتفاظ بميزتك التنافسية في السوق.

نموذج المقارنة بين الموردين

#	المقارنة بين الموردين من ٥	المورد الأول	المورد الثاني	المورد الثالث
١	الجدارة Competency	٤	٥	٤
٢	القدرة Capacity	٥	٤	٤
٣	الإلتزام بالتعهدات Commitment	٥	٥	٥
٤	الرقابة Control	٤	٥	٢

٢	٤	٥	Cash النقدية	٥
٤	٥	٤	Cost التكلفة	٦
٤	٥	٣	Consistency الثبات	٧
٥	٤	٣	Culture الثقافة	٨
٤	٤	٥	Clean السمعة	٩
٥	٥	٤	Communication التواصل	١٠

نموذج المقارنة بين الموردين

• نموذج (Scoring Model)

المورد الثالث	المورد الثاني	المورد الأول	(عالي - متوسط - منخفض)	الحالات
منخفض	عالي	متوسط	التأثيرات	الحالة المطلوبة
عالي	منخفض	عالي	النتائج	
منخفض	عالي	منخفض	الاسباب	الحالة الراهنة
منخفض	عالي	عالي	الأعراض	

نموذج (Scoring Model)

٢٣- التخطيط والتحكم

رقم	رمز النشاط	الوقت (يوم)	وصف النشاط	النشاطات السابقة
١	أ	١٠	اختيار موقع المشروع والقيام بإجراءات الاستملاك	-
٢	ب	٥	طرح عطاء توريد الآلات للمشروع	
٣	ج	٨	الاتفاق مع شركة استشارية للإشراف على تنفيذ المشروع	ب
٤	د	٤	طرح عطاء القيام بالأعمال الإنشائية اللازمة	أ ، ب
٥	هـ	١٤	ورود عروض توريد الآلات	ب
٦	و	١٤	ورود عروض القيام بالأعمال الإنشائية	ج ، د
٧	ز	٦	دراسة عروض توريد الآلات واختيار العرض المناسب	هـ
٨	ح	٧	دراسة عروض القيام بالأعمال الإنشائية واختيار العرض المناسب	و ، ز
٩	ط	٤	مراسلة الشركة الموردة للآلات صاحبة العرض المناسب للاتفاق النهائي وتلقي رد الشركة	ز
١٠	ي	٨	فتح اعتماد مستندي لتوريد الآلات	ط

رمز النشاط	وصف النشاط	الوقت (أشهر)	النشاطات السابقة
أ	دراسة الإمكانيات الفنية لتصنيع منتج جديد	١	-
ب	البدء بإجراء الجدوى الاقتصادية للمنتج الجديد	٤	-
ج	تقديم التقرير الفني للإدارة	٥	أ
د	تقديم تقرير بنتائج الجدوى الاقتصادية إلى الإدارة	٢	ب
هـ	وضع تصميم ومواصفات المنتج الجديد	٤	أ
و	حملة إعلانية للترويج للمنتج الجديد قبل طرحه السوق	٢	ج ، د
ز	التحضير لتصنيع المنتج الجديد	٢	ج ، د ، هـ
ح	الإنتاج التجريبي و البدء بتخزين وتسويق المنتج الجديد	١	ج ، د ، هـ
ط	فترة إنتاج تجريبي	٢	ز ، ح
ي	طرح الإنتاج الجديد في الأسواق والقيام بحملة إعلانية	٢	ط

- تحديد الية التوريد و الموردين " المنتجات الغذائية "
- تحديد الية توريد و الموردين " المعدات التشغيلية "

مثال : تم الاجتماع مع مؤسسة القوس الفضي لتوريد المنتجات الغذائية
الاجندة :

عقد الاجتماع في مقر الشركة بحضور كلا من أصحاب المصلحة :

- مالك المشروع
- مدير المشروع
- مدير المشتريات
- مدير المبيعات (المورد)
- مدير المنتجات (المورد)

مدير الائتمان و المشتريات (المورد)

• الاجندة :

المطلوب	المسؤول	التاريخ	موعد التسليم
تحديد الية الاتفاق التعاقدية	المورد		
اعداد عقد تقاقدى بيع اجل	المورد		
اعداد امر توريد (شراء)	مدير المشروع – مدير المشتريات		
دراسة إمكانية منح خصم كلي	المورد		
دراسة الكميات و المنتجات	مدير المشروع		

- ولقياس الأداء و التقارير حسب الأهداف ادناه لغرض التقييم :

الهدف	الموعد النهائي	النتائج المحققة	تقييم
- تطوير الموقع - فتح الحسابات الاجتماعية للمتجر - شراء الاستضافة واسم النطاق	منتصف الشهر الأول	منتهي	تم
- افتتاح المتجر - إطلاق حملة تسويقية	نهاية الشهر الأول	منتهي	تم
- اكتساب 20 عميلًا جديدًا - بيع 60 منتجًا يوميًا - استقطاب 200 زيارة إلى المتجر	الشهر الثاني	اكتساب 15 عميلًا بيع 30 منتجًا يوميًا استقطاب 100 زيارة يومية إلى المتجر	25%- 50%- 50%-
- اكتساب 50 عميلًا جديدًا - بيع 150 منتجًا يوميًا - استقطاب 600 زيارة يومية إلى المتجر	الشهر الثالث	اكتساب 45 عميلًا جديدًا بيع 100 منتجًا يوميًا استقطاب 400 زيارة يومية إلى المتجر	10%- 33%- 33%-
- اكتساب 100 عميل جديد - بيع 300 منتج يوميًا 1200 زيارة إلى المتجر	الشهر الرابع	اكتساب 70 عميلًا بيع 200 منتجًا يوميًا 900 زيارة يومية إلى المتجر	30%- 33%- 25%-
- اكتساب 500 عميل جديد - بيع 1500 منتج يوميًا 6000 زيارة إلى المتجر يوميًا	الشهر السادس	اكتساب 450 عميلًا جديدًا بيع 1400 منتجًا يوميًا 5500 زيارة يومية إلى المتجر	10%- 7%- 9%-

• تطوير نموذج طلب التغيير:

CR نموذج طلب تغيير

تفاصيل عامة عن المشروع:

اسم المشروع:	[أدخل اسم المشروع]	رقم المشروع:	[أدخل رقم المشروع]
مدير المشروع:	[أدخل اسم مدير أو قائد المشروع]	مكان المشروع:	[أدخل مكان إقامة المشروع]
رقم عقد المشروع:	[أدخل رقم عقد المشروع]	رقم أمر التغيير:	[أدخل رقم أمر التغيير]
التاريخ:	[أدخل تاريخ تقديم الأمر]		

التغييرات المتوقعة:

[أدخل كافة التفاصيل المتعلقة بالتغييرات المتوقعة إضافتها على المشروع خلاله وبشكل مفصل ودقيق للغاية، مثلاً يرغب صاحب المنزل الذي يتم بناؤه حالياً تغيير مكان شبك غرفة الجلوس من الجهة الغربية إلى الجهة الشرقية]

الإطار الزمني للتغييرات وتأثيرها على جدول تنفيذ المشروع:

[أدخل الإطار الزمني الذي ستسير عليه التغييرات، ومدى تأثيرها على الإطار الزمني العام الذي تسير عليه مراحل المشروع]
[كما المثال السابق: - إزالة الشباك من الجهة الغربية 1 يوم عمل، - إغلاق فتحة الشباك بالإسمنت والطوب 1 يوم عمل، فتح مكان للشباك من الجهة الشرقية 1 يوم عمل، إعداد مكان للشباك نصف يوم، تركيب الشباك والتأكد منه نصف يوم عمل]

تكلفة التغييرات:

تكلفة التغييرات المتوقعة	[أدخل التكلفة المتوقعة مع العملة، مثلاً \$2000]
مبلغ العقد الأساسي	[أدخل تكلفة المشروع الأساسية، مثلاً \$50000]
السعر الصافي لأوامر التغيير المُوافق عليها مُسبقاً	[أدخل السعر الصافي لأوامر التغيير السابقة، لا يوجد]
تكلفة العقد الجديد في حالة الموافقة على أمر التغيير الحالي	[مجموع المبالغ السابقة، \$52000]

حالة أمر التغيير:

☐ موافق عليه ☐ غير موافق عليه

اسم مُقدّم أمر التغيير:

الشركة:

عنوان الشركة:

رقم هاتف مُقدم أمر التغيير:

رقم هاتف الشركة:

التاريخ:

التوقيع:

٢٤- خطة إدارة المخاطر

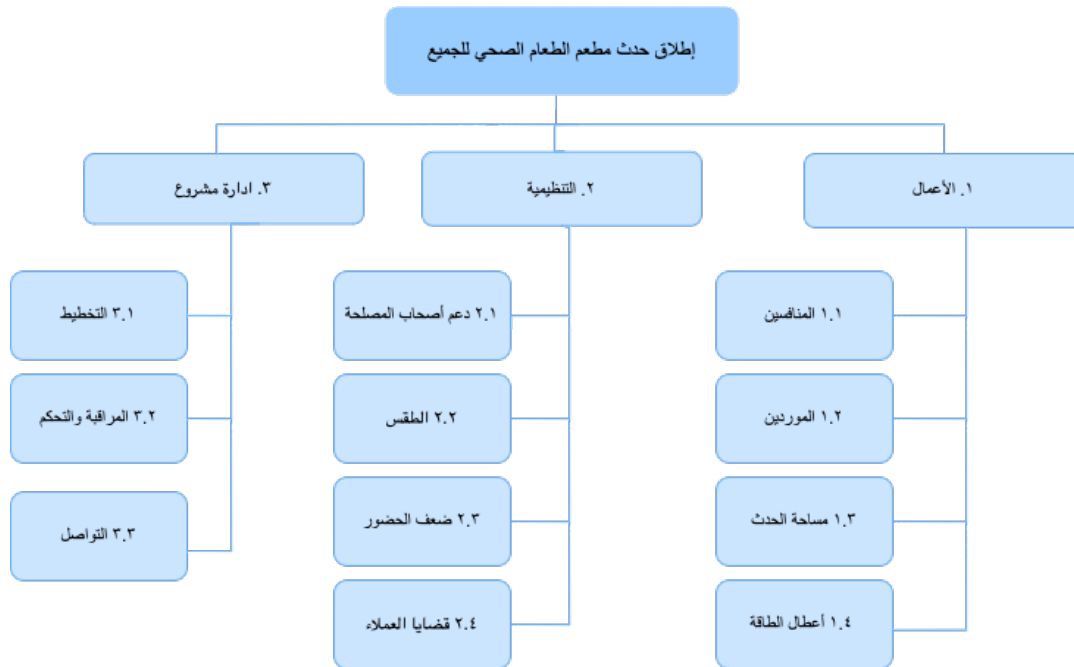
- هدف إدارة المخاطر

الغرض من خطة إدارة المخاطر هو تحديد المخاطر التي من الممكن أن يتعرض لها مشروع مطعم الغذاء الصحي للجميع، ووضع استراتيجيات للتخفيف من حدة وتجنب القضايا التي تم تحديدها.

• نهج المخاطر

تضمن نهج إطلاق مطعم الغذاء الصحي للجميع التحدث إلى أصحاب المصلحة (إجراء المقابلات) استناداً إلى إطلاق الموقع الأول، وطرح الأفكار، ومناقشة الموظفين في سدن الاستشارات المحدودة لتحديد المخاطر العليا التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند الانتهاء من خطة المشروع. ويتم تحديد وتعريف جميع المخاطر، وتحديد تدبير مضاد لكل خطر. وسيبذل موظفو شركة سدن الاستشارات المحدودة قصارى جهدهم لضمان اتخاذ الخطوات اللازمة للتخفيف من المخاطر، في حالة ظهورها. وبما أن جميع المخاطر قد حددت في يوم الحدث، فقد تم إطلاع جميع الموظفين على النهج الواجب اتباعه، وينبغي أن يتم ذلك في الوقت المناسب. مدير المشروع سيكون في الموقع، وجميع الموظفين سوف يقدم تقريراً لهم وسيتم نقل المعلومات إلى أصحاب المصلحة.

• هيكل تحليل المخاطر:



هيكل تحليل المخاطر

• تحليل المخاطر النوعي

- مصفوفة تأثير الاحتمال

ويبين الجدول أدناه كيف يتم تحديد المخاطر على أساس الاحتمال والتأثير، والفئات المختلفة. يحدد الجدول أدناه مصداقية إجراء عملية تحليل المخاطر الكمية.

تعريف مقاييس التأثير لأربعة أهداف للمشروع

عالي جدا 0,80	عالي 0,40	متوسط 0,20	منخفض 0,10	منخفض جدا 0,05	هدف المشروع
زيادة التكلفة أكبر من 40%	زيادة التكلفة من 20-40%	زيادة التكلفة من 10- 20%	زيادة تكلفة أقل من 10%	زيادة ضئيلة في التكلفة	التكلفة
زيادة الوقت أكبر من 40%	زيادة الوقت من 10-20%	زيادة الوقت من 5-10%	زيادة الوقت أقل من 5%	زيادة الوقت ضئيلة	الوقت
عنصر نهاية المشروع عديمة الفائدة	تخفيض النطاق غير مقبول للرعاة	المناطق الرئيسية ذات النطاق المتأثر	المناطق الصغيرة ذات النطاق المتأثر	انخفاض النطاق بالكاد ملحوظ	النطاق
عنصر نهاية المشروع عديمة الفائدة	تخفيض الجودة غير مقبول للرعاة	تخفيض الجودة يتطلب موافقة الرعاة	تتأثر فقط المتطلبات الصعبة للغاية	قضايا الجودة بالكاد ملحوظة	الجودة

مقاييس التأثير لأربعة أهداف للمشروع

• مصفوفة تأثير الاحتمال

وقد أخذ كل خطر مبين أدناه من هيكل تحليل المخاطر وحدد باحتمال حدوثه. تمثل المنطقة الحمراء مخاطر عالية، وتمثل المنطقة الصفراء مخاطر معتدلة، ويمثل اللون الأخضر مخاطر منخفضة.

مصفوفة الإحتمال والتأثير					
التهديدات					الإحتمالية
0.72	0.36	0.18 R2.4	0.09	0.05	0.90
0.56	0.28	0.14	0.07	0.04	0.70
0.40	0.20 R1.4, 2.2, 2.3, 3.3	0.10 R1.2, 3.2	0.05	0.03	0.50
0.24	0.12 R2.1, 3.1	0.06 R1.3	0.03	0.02	0.30
0.08	0.04	0.02	0.01	0.01	0.10
	0.05	0.10	0.20	0.40	0.80

مصفوفة الإحتمال والتأثير

• التحليل الكمي

كما تم جمع البيانات المنخفضة (المتفائلة) والعالية (المتشائمة) خلال عملية المقابلة مع أصحاب المصلحة بناء على تجربتهم السابقة مع أول إطلاق بيانات في سدن للاستشارات المحدودة من مختلف المشاريع الصغيرة الأخرى التي قامت بها الشركة ضمن نفس جدول الميزانية.

• سجل المخاطر

وقد قام مدير المشروع وفريق المشروع بإنتاج خيارات مضادة لكل خطر مرتبط بالحدث. ومع استمرار التخطيط للحدث وتحديد المزيد من المخاطر، سيتم تحليل المخاطر وتحديد التدابير المضادة. سيتم إدارة المخاطر للمشروع والسيطرة عليها ضمن القيود الثلاثية (الوقت والنطاق والتكلفة). والقيود الرئيسية التي يمكن أن ترتبط بها المخاطر الأربعة المحددة هي الوقت. مع فريق المشروع، سيتم النظر في

كل خطر على أساس كل حالة على حدة عند ظهورها لتحديد والتأكد من أن التدبير المضاد لا يزال الخيار الأفضل في ذلك الوقت. سيتم إطلاع مدير المشروع على جميع المخاطر وإبلاغ أصحاب المصلحة عند ظهورها.

عالية (متشائمة)	احتمالية عالية	منخفضة (متفائلة)	خطة التكلفة
6000\$	4,500\$	3000\$	المفهوم
17,500\$	15000\$	12,500\$	التطور
46,340\$	42,420\$	38,500\$	التنفيذ
13,500\$	10,750\$	8000\$	إغلاق المشروع
16,668\$	14,534\$	12,400\$	الإحتياطيات
100,008\$	87,704\$	74,400\$	إجمالي المشروع

التحليل الكمي

• المخاطر المحددة
هناك خمس مخاطر رئيسية لإطلاق مشروع مطعم الغذاء الصحي للجميع:

ر.م	الوصف / أثر المخاطر	الدرجة	تاريخ المعاينة	إجراءات التخفيف	الموظفون المسؤولون	هيكل توزيع العمل	القيمة
1.3	بسبب مساحة إطلاق الحدث هناك خطر متزايد على قضايا المسؤولية والسلامة إذا كان هناك إقبال كبير	C	16-Apr-22	سند للاستشارات المحدودة سوف تضمن أن خطة الحدث يلبي جميع المتطلبات القانونية. راجع قانون الحريق والسلامة، لتحديد الحد الأقصى القانوني للإشغال للحدث. كما ستتوفر مساحة في الهواء الطلق لاستيعاب الحشود الكبيرة. وسيكون الموظفون على استعداد لمعالجة المسائل عند ظهورها.	مدير المشروع	غير متاح	3750
1.4	فرصة محتملة للعطل الكهربائي والميكانيكي في الموقع	D	20-May-22	سيتم الإعداد الأولي لمطعم الغذاء الصحي للجميع وعلى أهبة الاستعداد في حالة الحاجة إلى الموقع لخبز السلع الطازجة لموقع قرية ليبرتي. كما سيكون لدى أصحاب المصلحة مولد احتياطي متاح ليوم الحدث.	مدير المشروع	3.5.1.4	3750
2.2	الطقس غير مؤكد ويمكن أن يحدث تغيرات في يوم الحدث	B	17-May-22	سند للاستشارات المحدودة سوف تكون على أهبة الاستعداد لتغطية جميع متطلبات الأنشطة الخارجية. وتوفر الإحتياجات لفريق الخارج وموظفي مطعم الغذاء الصحي للجميع.	مدير عمليات الأحداث	3.6.1.1	1875
2.3	اعتمادا على الوقت من اليوم الذي يقام الحدث، قد يكون هناك حضور ضعيف	A	15-Apr-22	سيقام هذا الحدث خلال ساعات العمل القصوى خلال أسبوع العمل. وهذا من شأنه تعزيز الحدث وخلق حركة من الموظفين والشركات في المنطقة المجاورة للحدث.	مستشار المشروع	غير متاح	1875
2.4	قد يعاني العملاء من الحساسية الغذائية	B	09-Jun-22	سند للاستشارات المحدودة الموظفين سوف تضمن أن هناك علامات تحذير على جميع الأطعمة التي قد تحتوي على مكونات معينة. كما سيتم رؤية علامات في جميع أنحاء المكان حول الطعام تحدد أن هناك مسببات الحساسية المحتملة في الطعام. سيتم إعداد الموظفين وإطلاعهم على إخطار المستهلكين بتنبيه الحساسية قبل تقديم أي عينات.	مدير المشروع	3.6.1.1	غير متاح

الإجراءات الموصى بها لدرجات المخاطر	
الدرجة	إجراءات التخفيف من المخاطر
A	إجراءات التخفيف، للحد من الاحتمال والخطورة، ليتم تحديدها وتنفيذها بمجرد بدء المشروع كأولوية
B	إجراءات التخفيف، للحد من الاحتمال والجدية، ليتم تحديدها وتنفيذ الإجراءات المناسبة أثناء تنفيذ المشروع
C	إجراءات التخفيف، للحد من احتمال وجدية، ليتم تحديدها وتكلفتها لاتخاذ إجراءات ممكنة إذا سمحت الأموال بذلك
D	وتجدر الإشارة إلى أنه لا حاجة إلى اتخاذ أي إجراء ما لم يزداد الدرجات بمرور الوقت.

٢٥- مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين stakeholder assessment matrix

المنصب والدور	غير مدرك	مقاومة	حيادي	يدعم	قيادة
الراعي/المالك	C			D	
الاستشاري			C	D	
مدير المشروع					C, D
مسؤول المالية				C	D
مسؤول تخطيط المشاريع				C	D
مسؤول عمليات الحدث				C	D
منسق المشروع				C	D
الشؤون الإدارية				C, D	

مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين

غير مدرك: لا يعرف عن المشروع أو فوائده وآثاره الأخرى.
مقاومة: مدركة المشروع وتأثيراته، لكنها مقاومة للتغيير.
حيادي: علم بالمشروع لا مقاوم ولا داعم.
يدعم: مدرك للمشروع، ويدعم التغيير والآثار المحتملة.
قيادة: على دراية بالمشروع والآثار المحتملة، وضمان نجاحه بشكل فعال.

المراجع:

١. البياتي، هلال والكيلاني، عثمان، (٢٠١٢) "اساسيات نظم المعلومات الادارية" الطبعة الرابعة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
٢. حسن، بشرى عبد الوهاب محمد (٢٠١٢)، دليل مقترح لتفعيل لجنة التدقيق لدعم تنفيذ حكومة الشركات والياتها، الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، العدد ٢٢.
٣. الخزاعي، اسعد غني جهاد، (٢٠٠٨)، إطار مقترح لحكومة الشركات الممولة ذاتيا وانعكاسها على مهنة التدقيق الخارجي في العراق-دراسة ميدانية في بعض الشركات الحكومية-التمويل الذاتي، شهادة المحاسبة القانونية، المعهد العالي للدراسات المالية والمحاسبية، جامعة بغداد.
٤. مقال Trudi Griffin "كيف تضع الأهداف الذكية؟"، منشور في [wikihow.com](http://www.wikihow.com).
٥. مقال "ما هي خطة الأهداف الذكية سمارت"، منشور في [corporatefinanceinstitute.com](http://www.corporatefinanceinstitute.com).
٦. مقال "تحديد الأهداف الشخصية"، منشور في [mindtools.com](http://www.mindtools.com).
٧. درويش، عدنان بن حيدر (٢٠٠٧)، حوكمة الشركات ودور مجلس الادارة، اتحاد المصارف العربية، ط ١.
٨. محمد رفيق الطيب مدخل للتسيير، الجزء ٢، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ١٩٩٥، ص ١٨٠.
٩. أحمد اسعد خليل، صحيفة الرياض السعودية نشر في 31 ديسمبر ٢٠١٩.
١٠. أبراهام ماسلو- "A theory of human motivation". Psychological Review. 50 (4): 370-396. 1943).
96. معرف الوثيقة الرقمي psychclassics.yorku.ca – 10.1037/h0054346 :نسخة محفوظة 22 يناير 2018 على موقع واي باك مشين.
١١. سهير عدنان الدلال، كتاب أنت ونفسك رحلة التغيير، صفحة ١١٣.
١٢. مي خلف، مجلة نقطة، ١٨ مارس، ٢٠١١.
١٣. Atkinson, Roger (December 1999). "Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria". *International Journal of Project Management*. 17 (6): 337–342. doi:10.1016/S0263-7863(98)00069-6
١٤. <https://www.affde.com/ar/project-management-resource-constraints.html>.
١٥. ناصر بن إبراهيم المحميد محترف إدارة مشاريع <https://www.projectchampions.org/>. الرياض :
- Project Champions. روابط خارجية في |عمل| =مساعدة)
16. <http://dr-ama.com/?p=4131>
17. <https://taker.io/ar/>

