

الغذاء الصحي للجميع



إعداد طلاب مجموعة رقم : 5166

الاسم	الرقم الاكاديمي
معتز محمد زكي إبراهيم تركستاني	2021201952
أسماء طائر عبدالله الاحمري	2021202789
مهند سعود عيد الأحمدى	2021200960
إمتنان حسن موسى النعمي	2021202808
أحمد جعبل محمد السعيدى	2021202824
منال محمد عبدالله الحربي	2021202185
أروى طائر عبدالله الاحمري	2021202936
احمد عبدالله احمد الغامدي	2021200157
محسن علي حبيب الابيض	2021202264
عامر سعيد سالم الزهراني	2021202438



فهرس المحتويات

4	الاستراتيجية
8	الحوكمة والهياكل والعمليات
10	الامتثال والمعايير واللوائح
13	السلطة والاهتمام
16	ثقافة المنظمة وقيمها
18	النقد وإدارة الذات
20	النزاهة الشخصية والموثوقية
21	الاتصالات الشخصية
22	العلاقات والارتباط
23	القيادة
29	العمل الجماعي
31	الصراع والأزمات
31	الحنكة
32	التفاوض

فهرس الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
١	مؤشرات الأداء	٧
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

قائمة الاشكال

رقم الشكل	اسم الشكل	رقم الصفحة
١	الهيكل الوظيفي	١٣
٢	الهيكل التنظيمي	٢٦
٣	تحليل SWOT	٣٠
٤	تعريف اشكال ونماذج وقنوات التواصل الشخصي	٣٨
٥	هرم ماسلو	٤٧
٦	ضغط الجدول الزمني	٨٥

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 وبجودة 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 97%
- ❖ زيادة المبيعات السنوية بنسبة 20%
- ❖ تحسين إنتاجية الموظفين بنسبة 30% خلال العام المقبل
- ❖ زيادة متابعي حسابات المطعم بنسبة 70% خلال 6 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 *100 - مجموع متوسط تقدير الطلبات /عدد الطلبات *100 - 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)

ميثاق المشروع

1. أهداف المشروع:

- تحقيق صافي أرباح 10% شهرياً.
- تحقيق معدل مبيعات 200 وجبة يومياً.
- تحقيق معدل 4 من 5 على مقياس قوئل.
- التعاقد مع كيانيين حكومي أو خاص وأخذ امتيازات تقديم الخدمات الغذائية.

2. 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.

3. المتطلبات الرئيسية:

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

4. 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.

5. 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.

6. ملخص الجدول الزمني للمراحل الرئيسية:

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

7. الموارد المالية المعتمدة للمشروع

300,000 ريال (ثلاثمائة ألف ريال فقط)

8. 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.

9. 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.

10. 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 وتظافر 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، الموظفون يعرفون مديرهم أو قائدهم الذي يجب أن يستجيبوا لتوجيهاته وملاحظاته. ومن ملامح الاستقرار المشهود في هذه الهيكلية أن الموظفون 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 كالآتي:

(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 مكانم الخلل، وبالتالي تحسين الأداء والإنتاجية.

بعض من عيوب الهيكل الوظيفي تشمل ما يلي:

- قلة التنسيق "أو عدمه".
- الناس في "صوامع" متخصصة وغالباً ما يفشلون في التنسيق أو التواصل مع الإدارات أو الأقسام الأخرى.

-
- ```

graph TD
 A[المالك] --> B[مسؤول المشتريات]
 A --> C[مدير المطعم]
 A --> D[المساعد الإداري]
 A --> E[مدير الجودة]
 A --> F[مدير التسويق والبيع]
 C --> G[المحاسب]
 C --> H[قائد الأمن]
 C --> I[قائد المضيفين]
 C --> J[كبير الطهارة]
 H --> K[موظفين خدمات إيقاف السيارات]
 H --> L[موظفين أمن]
 I --> M[عمال نظافة المطعم]
 I --> N[مضيفين]
 J --> O[طاهي متخصص]
 J --> P[طاهي متخصص]
 J --> Q[طاهي متخصص]
 O --> R[مساعد طاهي]
 P --> S[مساعد طاهي]

```

## 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 25 مترًا.                                                |
|    | ✓   | هل يبعد الموقع عن محطات الوقود مسافة لا تقل عن 30 مترًا.                                                   |
| ✓  |     | هل تقل المساحة عن 65 مترًا مربعًا.                                                                         |
| ▪  | ✓   | هل يضم المطعم مستودعًا وألا تقل مساحة المستودع عن 9 أمتار مربعة.                                           |
| ▪  | ✓   | هل تهوية غرف التحضير والإعداد والغسيل ودورات المياه بمعدل لا يقل عن تغيير هوائها 15 مرة في الساعة.         |
| ▪  | ✓   | هل تهوية غرف الطبخ بمعدل لا يقل عن 35 مرة في الساعة، ويلزم تركيب هوية لسحب الهواء من فوقها مباشرة.         |
| ▪  | ✓   | هل تهوية المستودعات بمعدل لا يقل عن 6 مرات في الساعة.                                                      |
| ✓  |     | هل يوجد عمالة غير نظامية أو ليست على كفالة صاحب العمل أو في مهنة غير المهنة التي أستاذت للمقيم 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 والأمنة 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 مواعيد الطهي والأفران، التلاجات، مكيفات الهواء، وغيرها من المعدات من الأنواع المعتمدة ومأمونة الاستخدام، ويشترط مطابقتها للمواصفات العالمية. |
| ✓ | هل الكابلات والأسلاك من الأنواع والأقطار المناسبة، وتكون معزولة تماماً، 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 بالكمامة 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 ماسحات 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 التحقق Check List

### مرحلة البدء والتخطيط:

| الرقم | المهمة                                                                          | اكتمل | لم يكتمل | ملاحظات |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------|-------|----------|---------|
| 1     | الحصول على متطلبات وتصاريح وسجل تجاري من وزارة التجارة والبلدية للمطعم          |       |          |         |
| 2     | تحديد المواقع المحتملة لتقدير التكاليف                                          |       |          |         |
| 3     | تحديد التكاليف المقدرة لبدء التشغيل والتمويل اللازم، بما في ذلك رأس المال العام |       |          |         |
| 4     | تحديد مصادر التمويل الممكنة                                                     |       |          |         |
| 5     | تعيين محاسب ومحامي للمساعدة في تطوير خطة العمل                                  |       |          |         |
| 6     | تحديد موقع العمل والتفاوض على الإيجار                                           |       |          |         |
| 7     | تحديد اسم النشاط التجاري والتأكد ما إذا كان متوفرا                              |       |          |         |
| 8     | إعداد حساب بنكي باسم الأعمال                                                    |       |          |         |
| 9     | تحديد الكيان القانوني للأعمال                                                   |       |          |         |
| 10    | وضع خطة عمل كاملة وتوقعات مالية                                                 |       |          |         |
| 11    | وضع وتطوير خطة تسويق كاملة                                                      |       |          |         |
| 12    | تطوير خطة لقواعد سلامة الموقع والموظفين                                         |       |          |         |
| 13    | تقديم خطة عمل للمقرضين والمستثمرين المحتملين                                    |       |          |         |
| 14    | مناقشة أمثلة عن الظروف غير الآمنة المحتملة وتصحيح و/أو الإبلاغ عنها             |       |          |         |
| 15    | استعراض متطلبات الإبلاغ عن الحوادث                                              |       |          |         |
| 16    | تطوير خطة لإجراءات الطوارئ                                                      |       |          |         |
| 17    | استعراض موقع مواد الإسعافات الأولية في حالات الطوارئ                            |       |          |         |
| 18    | استعراض الزي الموحد للعاملين                                                    |       |          |         |

| الرقم | المهمة                                                                                 | اكتمل | لم يكتمل | ملاحظات |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------|-------|----------|---------|
| 19    | وضع كاميرات داخلية وخارجية لمراقبة الجودة والأمان                                      |       |          |         |
| 20    | توكيل مصمم داخلي بتوفير الشكل النهائي يشمل الأثاث الداخلي والأجهزة الكهربائية المناسبة |       |          |         |
| 21    | إنشاء الهيكل القانوني للأعمال التجارية                                                 |       |          |         |
| 22    | تحديد ومناقشة مجالات "عدم التدخين" والمخاطر المحتملة للحرق والوقاية منها               |       |          |         |
| 23    | تحديد المواد الخطرة المستخدمة في مجال العمل                                            |       |          |         |
| 24    | مناقشة متطلبات المعيار المطلوب للجودة                                                  |       |          |         |
| 25    | إعداد نظام الرواتب                                                                     |       |          |         |
| 26    | تصميم قائمة طعام تتماشى مع أهداف المطعم                                                |       |          |         |
| 27    | تحديد معالج بطاقة الائتمان                                                             |       |          |         |
| 28    | إعداد نظام محاسبي لتضمين نقاط البيع                                                    |       |          |         |
| 29    | الحصول على التأمين اللازم لتضمين العاملين                                              |       |          |         |
| 30    | تحديد مكان وقوف السيارات                                                               |       |          |         |

## مرحلة التنفيذ:

| الرقم | المهمة                                                                                     | اكتمل | لم يكتمل | ملاحظات |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------|----------|---------|
| 1     | إنهاء توقيع عقد الإيجار مع المالك                                                          |       |          |         |
| 2     | الحصول على الأموال من التمويل وإيداعها في حساب الأعمال                                     |       |          |         |
| 3     | إعداد الهاتف والمرافق العامة وبدء تحسينات التأجير                                          |       |          |         |
| 4     | تصميم الشعار، بطاقات العمل المطبوعة، أوراق الفواتير، والكتيبات                             |       |          |         |
| 5     | بدء خطة العمل، خطة التسويق، التوقعات المالية                                               |       |          |         |
| 6     | الحصول على تأكيد قرض الأعمال والحصول على رأس المال اللازم                                  |       |          |         |
| 7     | توفير مناطق تبريد لتخزين المواد الغذائية بشكل آمن                                          |       |          |         |
| 8     | شراء المعدات اللازمة للطهي                                                                 |       |          |         |
| 9     | الحصول على ترخيص الأعمال والتسجيل لأي ضرائب محلية                                          |       |          |         |
| 10    | استعراض ومناقشة إجراءات الإبلاغ عن الحوادث                                                 |       |          |         |
| 11    | التسجيل لدى وزارة الزكاة والدخل                                                            |       |          |         |
| 12    | تجهيز موقع طفايات الحريق الأمثل وأجهزة إنذار الحريق                                        |       |          |         |
| 13    | التدريب على الاستخدام السليم للسكاكين والتعامل السليم مع تنظيفها                           |       |          |         |
| 14    | توفير/مراجعة قواعد سلامة السائق والعمل على إجراءات تفتيش مركبات التوصيل للتأكد من جاهزيتها |       |          |         |
| 15    | تصميم موقع ويب لتلبية احتياجات العملاء من الخارج                                           |       |          |         |
| 16    | التعاقد مع موردين محليين للمواد الغذائية اللازمة                                           |       |          |         |
| 17    | التنسيق مع شركة لتوفير الزي الموحد للعاملين بمتطلبات معينة                                 |       |          |         |
| 18    | التعاقد مع شركة لتوريد مستلزمات التقديم من بلاستيكات 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                                            |       |          |         |
|       | 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 الالكتروني                          |       |          |         |

### مرحلة الإغلاق:

| الرقم | المهمة                                                         | اكتمل | لم يكتمل | ملاحظات |
|-------|----------------------------------------------------------------|-------|----------|---------|
| 1     | تسجيل أي علامات تجارية أو علامات خدمة                          |       |          |         |
| 2     | التأكد أن المعدات والأجهزة الكهربائية في أماكنها المحددة مسبقا |       |          |         |
| 3     | استعراض الخطة التسويقية المسبقة للافتتاح والتنفيذ              |       |          |         |
| 4     | تحديد الجدول الزمني للافتتاح الكبير                            |       |          |         |
| 5     | إرسال بيان صحفي والإعلان بمواقع التواصل الاجتماعي حول الافتتاح |       |          |         |
| 6     | الافتتاح لبدء الأعمال التجريبية                                |       |          |         |

## 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                   | المطلوبات                                                                                                                                                                                                                       | 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 والمعالم 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 مجول. 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/<br>أصحاب المصلحة |
| إدارة       | جميع المراحل              | عالي        | عالي           | داخلي       | الاستشاري                |
| إدارة       | جميع المراحل              | عالي        | عالي           | داخلي       | مدير المشروع             |
| إدارة       | مرحلة التخطيط<br>/التنفيذ | عالي        | عالي           | داخلي       | مسؤول المالية            |
| استشارة     | مرحلة التخطيط<br>/التنفيذ | متوسط       | عالي           | داخلي       | مسؤول تخطيط<br>المشاريع  |
| استشارة     | مرحلة التنفيذ             | متوسط       | عالي           | داخلي       | مسؤول عمليات<br>الحدث    |
| إطلاع مستمر | مرحلة التنفيذ             | منخفض       | عالي           | داخلي       | منسق المشروع             |
| إطلاع مستمر | جميع المراحل              | منخفض       | عالي           | داخلي       | الشؤون الإدارية          |

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

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

### ❖ النطاق (A):

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

### ❖ النطاق (B):

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

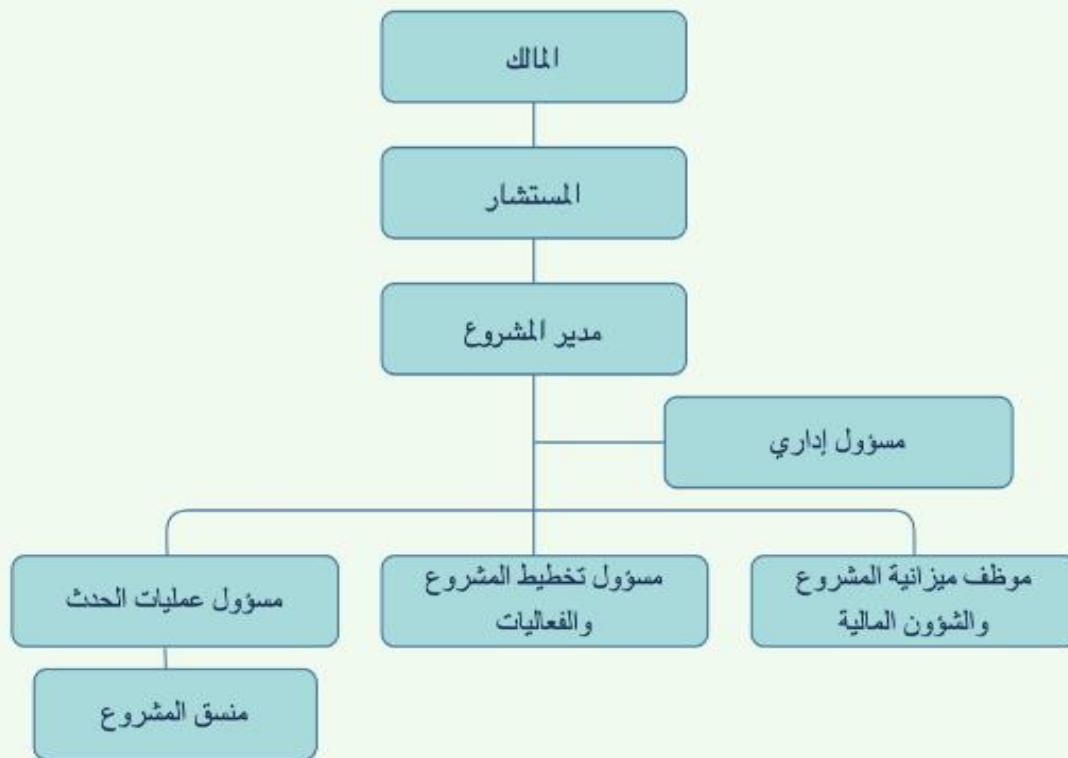
### ❖ النطاق (C):

1. استشارتهم والتحاور معهم.
2. المحافظة على الاتصال المستمر معهم.
3. الاستماع إلى آرائهم ونصائحهم وتطبيق ما يخدم مصالح المشروع منها.
4. تمكينهم وحماية اهتماماتهم ومصالحهم.

### ❖ النطاق (D):

1. الاتصال الدائم والتواصل الفعال والعمل معهم.
2. الاستفادة من تأثيرهم.
3. الحفاظ على دعمهم.
4. ضمهم لفريق المشروع.

### الهيكل التنظيمي



## 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:

كجزء 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.

## النقد وإدارة الذات:

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

## 1- الصدق

الصدق في التجارة شيء مهم جداً لجميع العملاء المستهدفون في التجارة المرغوبة أو المشروع المراد عمله لأنه سبب لجلب العملاء وضمان استمرارهم وضمان ولائهم ليصبحوا عملاء دائمون.

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.

## 2- 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 مشروعة أو عن طريق الكذب على المستهلك فالغش سبب رئيسي للخسارة في التجارة أو المشروع القائم لفقدانه المصداقية مع المستهلك أو العميل.

ومن أهم الأسباب التي تؤدي إلى 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.

### 3- 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 وإعطاءه الحق في الحديث وهي طريقة مميزة لإرضائه.
- D. أن كان لديك عميل صغيرا استثمره فسيصبح يوما ما عميلا مميزا.

## تحليل SWOT



## 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 أساساً 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)

## 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 على 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 للجدول الزمني للمشروع        |

|                                                                                                                       |                                                                                         |             |                       |       |      |       |                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------------------|-------|------|-------|----------------------|
| إعداد الجدول الزمني للمشروع وتزويد مدير المشروع بالتقارير والخطط ووثائق المشروع والتسليمات وفقا للجدول الزمني للمشروع | مرحلة التخطيط/التنفيذ، تقارير الاستلام                                                  | إدارة       | مرحلة التخطيط/التنفيذ | عالي  | عالي | داخلي | مسؤول المالية        |
| أن تقدم لمدير المشروع مع جميع التقارير والخطط ووثائق المشروع والتسليمات وفقا للجدول الزمني للمشروع                    | تقارير أسبوعية وتوثيق لجدول المشروع/ الموافقات على الخطط، طلبات التسليم تقارير الاستلام | استشارة     | مرحلة التخطيط/التنفيذ | متوسط | عالي | داخلي | مسؤول تخطيط المشاريع |
| مساعدة مدير المشروع في إعداد جميع التقارير والخطط ووثائق المشروع والتسليمات وفقا للجدول الزمني للمشروع                | تقارير أسبوعية، توثيق/ الموافقات على الخطط، طلبات التسليم تقارير الاستلام               | استشارة     | مرحلة التنفيذ         | متوسط | عالي | داخلي | مسؤول عمليات الحدث   |
| مساعدة مدير المشروع في إعداد جميع التقارير والخطط ووثائق المشروع والتسليمات وفقا للجدول الزمني للمشروع                | لا يوجد                                                                                 | إطلاع مستمر | مرحلة التنفيذ         | منخفض | عالي | داخلي | منسق المشروع         |
| مساعدة مدير المشروع في إعداد جميع التقارير والخطط ووثائق المشروع والتسليمات وفقا للجدول الزمني للمشروع                | لا يوجد                                                                                 | إطلاع مستمر | جميع المراحل          | منخفض | عالي | داخلي | الشؤون الإدارية      |

| عنوان المستند<br>(يمكن تسليمه)      | الشكل /<br>الوسيط<br>(الطريقة) | مستوى<br>التفاصيل | المنتج<br>(الجمهور<br>المستهدف) | متلقي                           | مستوى التردد |
|-------------------------------------|--------------------------------|-------------------|---------------------------------|---------------------------------|--------------|
| تقرير التقدم<br>الأسبوعي            | وثيقة / تقرير                  | متوسط             | مدير المشروع                    | رعاة المشروع                    | أسبوعي       |
| اجتماع الفريق<br>الأسبوعي           | وثيقة / تقرير                  | متوسط             | مدير المشروع<br>(الرئيسي)       | فريق المشروع                    | أسبوعي       |
| اجتماع انطلاق<br>المشروع            | وثيقة / تقرير                  | متوسط             | مدير المشروع<br>(الرئيسي)       | رعاة المشروع<br>والمدير والفريق | مرة واحدة    |
| دراسة جدوى<br>المشروع               | وثيقة / تقرير                  | قليل              | مدير المشروع                    | رعاة المشروع                    | مرة واحدة    |
| معرف أصحاب<br>المصلحة في<br>المشروع | وثيقة / تقرير                  | قليل              | مدير المشروع                    | رعاة المشروع                    | مرة واحدة    |
| ميثاق المشروع                       | وثيقة / تقرير                  | قليل              | مدير المشروع                    | رعاة المشروع<br>والمدير والفريق | مرة واحدة    |

|           |              |                                       |      |                      |                        |
|-----------|--------------|---------------------------------------|------|----------------------|------------------------|
| مرة واحدة | رعاة المشروع | مدير المشروع                          | عالي | وثيقة / تقرير        | مطلوب. خطة إدارة       |
| مرة واحدة | رعاة المشروع | مدير المشروع                          | عالي | وثيقة / تقرير        | نطاق خط الأساس         |
| مرة واحدة | رعاة المشروع | موظف الميزانية<br>والشؤون المالية     | عالي | وثيقة / تقرير        | خط الأساس<br>للميزانية |
| مرة واحدة | رعاة المشروع | مسؤول تخطيط<br>المشاريع<br>والفعاليات | عالي | مخطط / مستند<br>جانت | جدولة خط الأساس        |
| مرة واحدة | رعاة المشروع | مدير المشروع                          | عالي | وثيقة / تقرير        | خطة الموارد<br>البشرية |
| 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<br>والشؤون المالية | عالي  | وثيقة / تقرير   | خطة إدارة<br>المشتريات         |
| مرة واحدة | رعاة المشروع<br>والمدير والفريق | مسؤول عمليات<br>الحدث             | متوسط | تقرير المشتريات | تسليمات المنتج<br>جاهزة ومجهزة |
| مرة واحدة | رعاة المشروع<br>والمدير والفريق | مسؤول عمليات<br>الحدث             | متوسط | تقرير المشتريات | طاقم إضافي جاهز<br>ومجهز       |
| مرة واحدة | رعاة المشروع<br>والمدير والفريق | مسؤول عمليات<br>الحدث             | متوسط | تقرير المشتريات | الشراء كامل                    |
| مرة واحدة | رعاة المشروع<br>والمدير والفريق | مسؤول عمليات<br>الحدث             | متوسط | تقرير المشتريات | استلام تسليمات<br>المنتج       |
| مرة واحدة | رعاة المشروع<br>والمدير والفريق | مسؤول عمليات<br>الحدث             | متوسط | تقرير المشتريات | أكد موظفون<br>إضافيون          |
| مرة واحدة | رعاة المشروع<br>والمدير والفريق | مسؤول عمليات<br>الحدث             | متوسط | تقرير المشتريات | تم طلب تسليمات<br>المنتج       |
| مرة واحدة | رعاة المشروع<br>والمدير والفريق | مسؤول عمليات<br>الحدث             | متوسط | تقرير المشتريات | طاقم إضافي محجوز               |

|            |                                 |              |       |               |                             |
|------------|---------------------------------|--------------|-------|---------------|-----------------------------|
| مررة واحدة | رعاة المشروع<br>والمدير والفريق | مدير المشروع | متوسط | لقاء          | الاجتماع الختامي<br>للمشروع |
| مررة واحدة | رعاة المشروع                    | مدير المشروع | عالي  | وثيقة / تقرير | تقرير ما بعد الحدث          |
| مررة واحدة | رعاة المشروع                    | مدير المشروع | عالي  | وثيقة / تقرير | دروس مستفادة                |

## تعريف التواصل الشخصي والتواصل الفعال

**بدايةً** وحتى نستطيع فهم عملية التواصل بشكل عام وتحديدًا بشكله الشخصي والفعال لا بد من توضيح ماهية الاتصالات وماهوا التواصل؟ الحقيقة عمل التواصل هي عملية تسمح للأشخاص سواء مرسل أو مستقبل وتفتح المجال بأن يدع شخصاً آخر بأن يتعرف على أفكاره 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 علاقاتنا الشخصية والعملية. في الواقع نجاحنا في كل مساعي الحياة يعتمد بشكل كبير على مدى التواصل مع الآخرين.

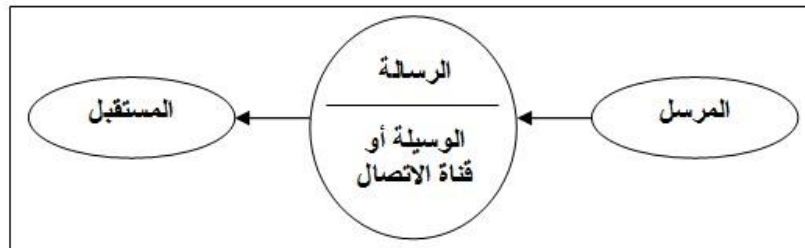
**التواصل الشخصي:** هو عملية تبادل بين عدة اشخاص بحيث يكون هناك شخص مرسل وشخص مستقبل كما يمكن التواصل الشخصي بطرق مباشرة وطرق غير مباشرة حيث ان التواصل الشخصي يعتبر ناجح في حالة فهم الرسالة من المرسل والمستقبل لها.

**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:



### إن الاتصال الشخصي له عدة خصائص يمكننا أن نلخصها ب 7 نقاط (3.3):

1. 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.
2. ثنائية الاتجاه: الاتصال الشخصي يتميز بانه المعلومات تمرّ في اتجاهين، وأن المستقبل هو مرسل في نفس الوقت والعكس صحيح. عملية تبادل معلومات، أي نموذج دائري يتحوّل فيه المرسل الى متلقّي بشكل متكرّر.
3. رد فعل فوري: الاتصال الشخصي يمكّن المرسل من استقبال رد فعل فوري من المتلقّي، أي ليس هناك وجود للفجوات الجغرافية والزمنية.
4. امكانية السيطرة على عملية الاتصال: إن اهمية خاصيّة رد الفعل الفوري تكمن في انها تساهم في السيطرة على العملية، وذلك بأن المتلقي يمكنه أن يتحكّم باتجاه الحديث عن طريق تجاوبه. يمكنه مثلاً ان يقرر إيقاف العملية (المحادثة) او تغيير موضوعها بواسطة ردود افعاله وطريقة تجاوبه مع ما يتلقّاه.

5. الرسائل الصورية المرافقة للمعلومة الأساسية المراد إيصالها، والتي تعتبر كـ"الديكور" الذي يخدم مشهد معين، فهي تقوّي المعلومة الأصلية ووجودها يسهّل على المتلقّي استيعاب المعنى وتذويته. 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.
6. الاتصال الغير لفظي: وهذا نوع يشمل عدّة نواحي: لغة الجسد، وضعية الجسم، نبذة، وتيرة الصوت وجودته، التلعثم، الإكسسوار، الملابس.
7. العفوية: يتّسم الاتصال الشخصي بالعفوية، غالباً ما يتم التعامل بحسب الأعراف والتقاليد الاجتماعية النمطية. مثلاً: في الوضع الطبيعي، لا يأكل المتقدم 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                                                                             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>تمثل حالة النضوج والثقة المتبادلة بين المرسل والمستقبل</li> </ul>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>المرسل غير واثق من قدراته ويعتقد ان الاخرون أفضل منه</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>انا على حق وانت لست على حق</li> <li>المرسل لا يثق في الاخرين</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>انا لست على حق وانت لست على حق</li> </ul>                       |

## عرض 3 سيناريوات لنماذج خاطئة من التواصل

- كثرة المعلومات :
- نقل عدد كبير من المعلومات مما يسبب الافراط في نقلها وجعلها صعبة وطويلة.
- عدم الاهتمام باختلاف الثقافات :
- المعنى والتفسير تختلف باختلاف الثقافات حيث انها من الامور التي تنعكس سلبا في حال اهمالها 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 |       |

**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.

## العلاقات والإرتباط

❖ الثقة: العامل الأهم على الإطلاق للحفاظ على علاقة جيدة مع العملاء هو أن يكون منتجك وخدماتك جديدة 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 سيشترى 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. محددًا ودقيقًا 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 وتقدم عروض خاصة بهم فقط، لجعل العميل يشعر أنه مميز، وعندما يصل العميل الى هذه المرحلة يتحول الى أداة تسويقية حيث يبدأ تلقائيًا في ترشيح المكان أو المنتج إلى أصدقائه وعائلته.

❖ الاهتمام بالجانب العاطفي لدى العميل: أحيانًا رغبة العميل تجعلك تغير من شكل المنتج المقدم، كبعض 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.

## 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 " (1.1)، 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 " (2.1)

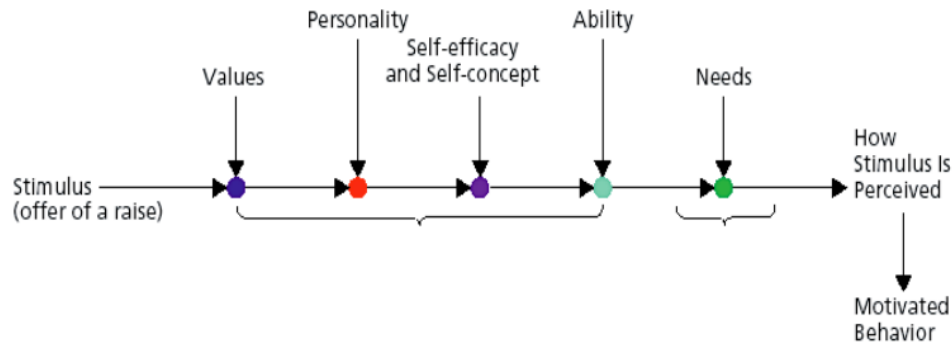
يعتبر التحفيز المحور الأساسي والركيزة التي تعتمد عليها حياة البشر في تحقيق نجاحات وتميز على الصعيد الشخصي والعملية، حيث أن لكل حدث دوافع تنتج عن طريقة تعامل الشخص مع العوامل المحيطة واستغلال الموارد لتحقيق الإنجاز والتقدم وحيث أن التحفيز المولد للقوة الدافعة في تجسيد الرغبة لركب التقدم و التطور المستمر.

" 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 قائدٌ 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 يشتريه 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 التغير 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 وناجح 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. " (2.2)

## العوامل المؤثرة في تحديد السلوك

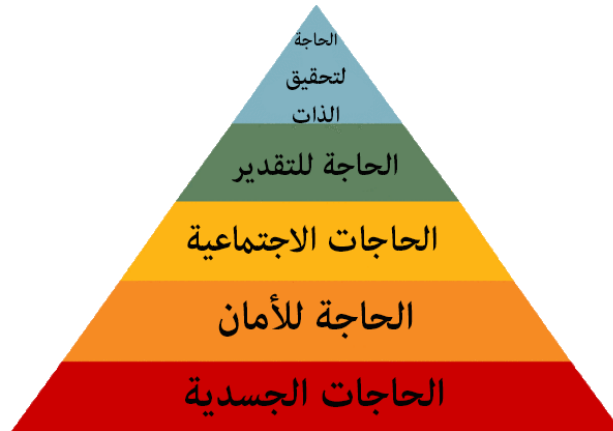


### الأهداف:

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

**نظرية ماسلو :** هي نظرية نفسية قدّمها العالم أبراهام ماسلو في ورقته البحثية "نظرية الدافع البشري" عام 1943 في دورية "المراجعة النفسية" العلمية. ( 3.1 )

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:

- 1- الحاجات الفسيولوجية: (Physiological Needs)
- 2- حاجات الأمان: (Safety Needs)
- 3- حاجات الحب والانتماء: (Belonging Needs & Love)
- 4- 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.

5- 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 وتتميتها 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 دوراً محورياً وجوهرياً في نجاح المنظومة.
- القائد الإداري الذي يستخدم نمط التدريب في القيادة كان له أثر بارز في تطوير الرؤوسيين 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 وتحديدًا للنمط الإداري في التوجيه والتدريب لتجديد رغبة الموظفين للعمل والتحدي 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 الملائمة لكل فرد من مروسيه وخصوصا المادية كالترقيات وزيادة في المرتبات والبدلات فهي من ضمن الأمور التي تساهم في تشجيع الموظفين في الإلتقان 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 مرحة 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.

## خطة الموارد البشرية

### 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 أيضاً عن الموافقة على أنشطة العمل التي تفي بمعايير القبول المحددة وتندرج ضمن الفروق المقبولة. سيكون مدير المشروع مسؤولاً عن الإبلاغ عن حالة المشروع وفقاً لخطة إدارة الاتصالات. سيقوم مدير المشروع بتقييم أداء جميع أعضاء فريق المشروع وإبلاغ أدائهم للمديرين الموظفين. 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 إقتراح 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        | "إجتماع 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 و المسؤول أيضا عن إتخاذ القرارات داخل المشروع |
| المستشار        | Consulted   | هو الشخص الذي يقدم النصيح 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                                        |

## 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 المنظمات. 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 – (357)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 والمسلمات التي يؤمن بها أعضاء المنظمة موضعاً للتحدي.

## سيناريوهات متوقعة للصراع بالمطعم

| الرقم | مستوى الصراع                          | شرحه                                                                           | مثال                                                                                                          | الاستراتيجيات المثلى وأسباب اختيارها                                                                                                                        |
|-------|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | صراع فردي<br>(intrapersonal)          | الصراع الذي يحدث داخل الفرد لعدم تقبله التعامل مع دوره بنجاح (ضغوط الدور)      | موظف يحمل مؤهل جامعي ويطلب منه أداء مهمه 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 مؤهله |
| 2     | صراع بين الموظفين<br>(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                                                                                                                                            |                                                           |                                      |                                          |   |
| نستخدم استراتيجية التعاون لمعالجة أسباب الصراع بالحوار الموضوعي بين الأطراف المعنية وسبب اختيارها لاعتراض المشرف بوجود الخلاف ولا امتلاك مدير المطعم السلطة لحل المشكلة بفعالية | مثل الصراع بين المشرف على صالة الطعام والعمال بنفس الصالة | صراع يحدث بين أفراد المجموعة الواحدة | صراع داخل المجموعة الواحدة (Intra group) | 3 |

## 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.

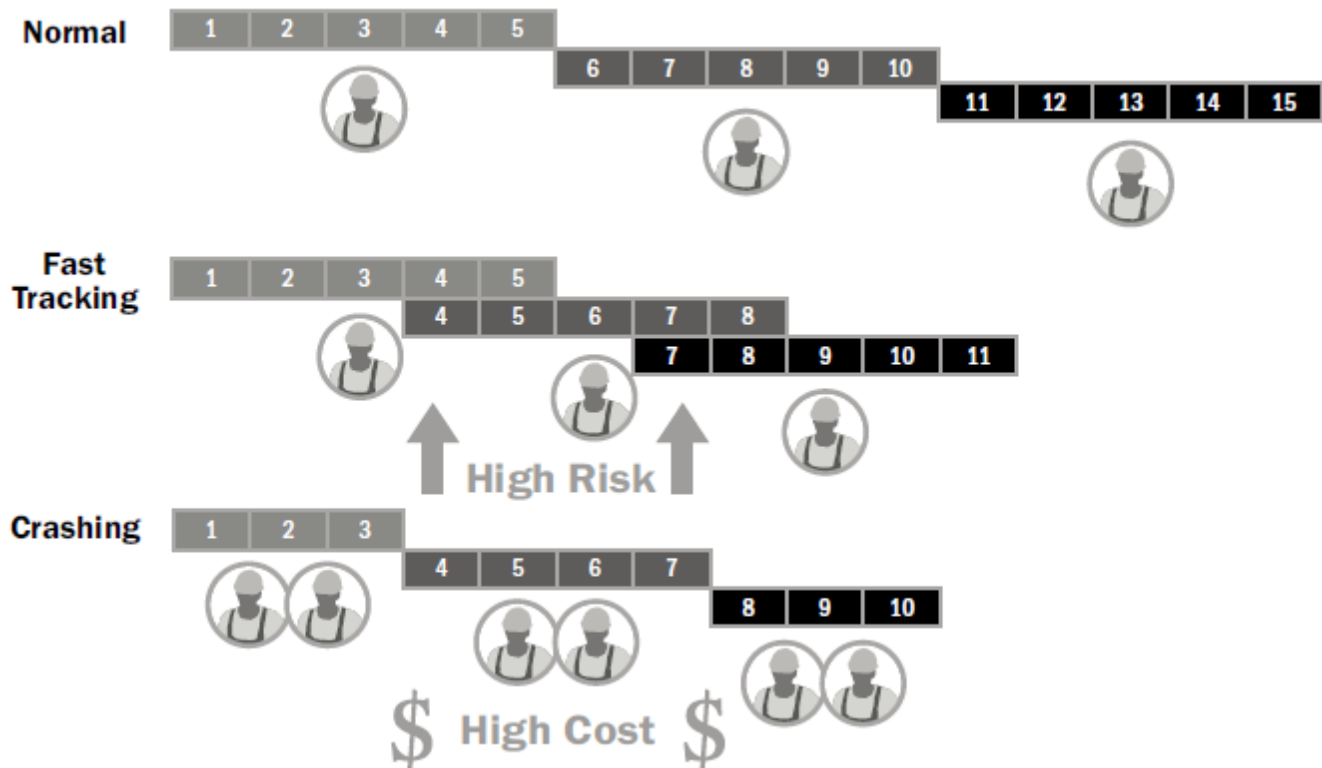
### ❖ ضغط زمن المشروع:

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 لتتجز بالتوازي.

نظام معلومات إدارة المشاريع (PMIS)



### 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. وكفاوض 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 وكمدبر مشاريع لأن تأخذ جميع السيناريوهات والخيارات والنتائج وتدرسها جيداً. ومن هنا نفهم مدى أهمية التفاوض كأداة أساسية ومهارة حاسمة في معظم المواقف.

## أنواع 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.

## المراجع:

1. البياتي، هلال والكيلاني، عثمان، (2012) "اساسيات نظم المعلومات الادارية" الطبعة الرابعة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
2. حسن، بشرى عبد الوهاب محمد (2012)، دليل مقترح لتفعيل لجنة التدقيق لدعم تنفيذ حكومة الشركات والياتها، الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، العدد 22.
3. الخزاعي، اسعد غني جهاد، (2008)، 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.
4. مقال Trudi Griffin "كيف تضع الأهداف الذكية؟"، منشور في [wikihow.com](http://www.wikihow.com).
5. مقال "ما هي خطة الأهداف الذكية سمارت"، منشور في [corporatefinanceinstitute.com](http://www.corporatefinanceinstitute.com).
6. مقال "تحديد الأهداف الشخصية"، منشور في [mindtools.com](http://www.mindtools.com).
7. درويش، عدنان بن حيدر (2007)، حوكمة الشركات ودور مجلس الادارة، اتحاد المصارف العربية، ط 1.
8. محمد رفيق الطيب مدخل للتسيير، الجزء 2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 180
9. أحمد اسعد خليل، صحيفة الرياض السعودية نشر في 31 ديسمبر 2019،
10. أبراهام ماسلو. "A theory of human motivation". Psychological Review. 50 (4): 370–96. (1943) معرف الوثيقة الرقمي 10.1037/h0054346 – via psychclassics.yorku.ca نسخة محفوظة 22 يناير 2018 على موقع واي باك مشين.
11. سهير عدنان الدلال، كتاب أنت ونفسك رحلة التغيير، صفحة 113
12. مي خلف، مجلة نقطة , 18 مارس, 2011