



المملكة العربية السعودية
جامعة الجميع الذكية
مشروع تخرج مرحلة الماجستير

مشروع شركة اتصالات وتقنية معلومات

2021200872	سلطان إبراهيم شافعي
2021203440	حمزة عبده كاملي
2021202235	حسن يحيى جعامي
2021202784	إبراهيم حسن مقرني
2021203304	وائل عبدالله الدوسري
2021203563	امنه محمد محرق
2021200967	علي يحيى جبل
2021202077	محمد يحيى جبل
2021202745	احمد علي الحازمي

إشراف

د. وليد صديق

فهرس المحتويات

1.	أولاً الاستراتيجية:	6
1.1.	الرسالة:	6
1.2.	الرؤية:	6
1.3.	تطوير وتحديد الأهداف نموذج SMART	6
1.4.	تطوير وتحديد مؤشرات للأداء Lead أو Lag:	7
1.5.	ميثاق المشروع	9
2.	الحوكمة والهياكل والعمليات	11
2.1.	هيكل تنظيمي:	11
2.2.	تحديد الأسس العملية والعلمية التي تم اعتمادها في تطوير الهيكل	13
2.3.	إدارة المشاريع	14
3.	الامتثال واللوائح والعمليات:	15
3.1.	نموذج الامتثال:	15
	مراحل إقامة المشروع	16
	Check List 3.2.	17
4.	السلطة والاهتمام:	18
4.1.	تطوير سجل المعنيين وتشكيل المجموعات لهم.	18
	اعداد سجل المعنيين واصحاب المصلحة للمشروع	18
4.2.	تطوير شبكة (القوة / الاهتمام) وشبكة (التأثير / القوة).	20
4.3.	استخدام النماذج الشبكية مع سجل أصحاب المصلحة.	20
5.	ثقافة المنظمة:	20
5.1.	التعريف:	20
5.2.	تقديم مقترحات لقيم المنظمات يمكن للمنظمة تبنيها من خلال المشروع.	21
6.	نقد وإدارة الذات	21
6.1.	سرد "3" عادات سلوكيات شخصية	21
6.2.	دراسة السلوكيات وتحديد أسبابها والعلاج منها.	21
6.3.	نموذج SWOT	22
7.	النزاهة الشخصية والموثوقية:	25
7.1.	تقديم "3" سلوكيات تتعارض مع النزاهة الأخلاقية.	25
7.2.	الأثر المالي والفني والاجتماعي لهذه السلوكيات:	26
8.	الاتصالات الشخصية:	26
8.1.	إعداد سجل المعنيين بالمشروع وأصحاب المصلحة.	26
8.2.	تعريف التواصل الشخصي:	27
8.3.	التواصل الفعال:	27

28.....	تعريف أشكال ونماذج وقنوات التواصل الشخصي	8.4.
29.....	بناء مصفوفة الاتصال	8.5.
30.....	عرض (3 سيناريوات) لنماذج خاطئة من التواصل	8.6.
31.....	تطوير وإعداد مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين	8.7.
31.....	القيادة	9.
31.....	نموذج القيادة المفضل:	9.1.
32.....	أسباب التفضيل:	9.2.
33.....	مقترحات لطرق التحفيز التي تتناسب مع طبيعة المشروع	9.3.
33.....	القيادة	10.
33.....	تصميم نموذج RACI لعدد 3 إجراءات إدارية بالمشروع	10.1.
34.....	الصراع والأزمات:	11.
34.....	تعريف الصراع	11.1.
35.....	سيناريوهات لصراع من المتوقع ان يحدث بالشركة:	11.2.
36.....	تحديد الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع كل صراع وتحديد سبب الأفضلية	11.3.
37.....	عرض وتحليل الأسباب الجذرية	11.4.
38.....	الحكمة	12.
38.....	توزيع الموارد البشرية	12.1.
42.....	Crashing	12.2.
44.....	Fast- tracking-	
45.....	التفاوض	13.
45.....	قواعد عامة لعملية التفاوض:	13.1.
45.....	خطتان للتفاوض:	13.2.
45.....	تصميم المشروع:	14.
45.....	مثلث قيود المشروع: (28)	14.1.
46.....	إعداد قائمة عوامل نجاح المشروع (15)	14.2.
49.....	تطوير وتعريف هيكل تقسيم الأعمال WBS وإعداد دليل شرحه	14.3.
54.....	المتطلبات والاهداف	15.
54.....	تعريف مصفوفة تتبع المتطلبات:	15.1.
55.....	تطوير الهيكل الهرمي لأهداف المشروع المتصل بالاستراتيجية	15.2.
56.....	النطاق	16.
56.....	تطوير وتعريف وإعداد بيان النطاق (حدوده – وتحديد ما لا يشملها)	16.1.
58.....	السوق المستهدف:	16.2.
59.....	شرح إدارة تحليل المنتج. Product analysis	16.3.
59.....	شرح عمليات تحويل حزم العمل في WBS الى أنشطة	16.4.
62.....	الوقت	17.
62.....	تطوير قائمة المهام او الأنشطة المضمنة تحت كل حزمة عمل في WBS	17.1.

62	17.2 شرح العلاقات بين الأنشطة
63	17.3 تطوير النموذج الشبكي logical diagram لأنشطة المشروع وتحديد المسار الحرج
64	17.4 إعداد نموذج جانث تشارت "Gantt chart ونموذج العلامات الفارقة
66	18. شرح نموذج ديمنغ للجودة
68	18.1 تطوير نموذج SIPOC
71	18.2 ونموذج Ishikawa
72	19. الدراسة المالية:
72	19.1 رأس المال الثابت FIXED CAPITAL
77	دراسة حجم تكاليف التشغيل للمشروع: -
77	دراسة حجم التكاليف الثابتة للمشروع: -
78	القوائم المالية للمشروع
79	قائمة الدخل التقديرية للمشروع: -
80	قائمة المركز المالي للمشروع: -
81	التكلفة الرأسمالية للمشروع
81	الأرض: -
81	المباني والإنشاءات: -
81	الألات والمعدات: -
82	الأثاث والتجهيزات: -
82	اهلاك الاصول الثابتة: -
84	مصروفات التأسيس: -
84	استهلاك مصاريف ما قبل التشغيل: -
85	احتياطي الطوارئ: -
85	19.2 القيمة المكتسبة:
86	20. الموارد
86	20.1 شرح مفهوم موائمة الموارد:
86	20.2 تدريب على توزيع موارد المشروع من معدات وأدوات
87	21. التوريد
87	21.1 تطوير اجراء عملية اختيار المقاولين وتنفيذ التوريدات
88	21.2 تطوير نموذج المقارنة بين الموردين ونموذج المقارنة scoring Model
88	22. التخطيط والتحكم:
88	22.1 نموذج لاجتماع افتراضي لمشروع شركة اتصالات وتقنية معلومات
89	22.2 تحدي دورة قياس الأداء وتقديم التقارير مع شرح السبب
90	22.3 تطوير نموذج طلب
92	23. المخاطرة والفرص:
94	23.1 سجل المخاطر:

95.....	23.2 تحليل المخاطر النوعي
96.....	24. أصحاب المصلحة:

فهرس الجداول

17	جدول 1 Check List
34	جدول 2تصميم نموذج RACI لعدد 3 إجراءات إدارية بالمشروع.
43	جدول 3رأس المال الثابت FIXED CAPITAL
44	جدول 4- أثر Crashing على الجدول الزمني.
46	جدول 5 التكاليف المتغيرة.

فهرس الاشكال

7	الشكل 1نموذج SMART
8	الشكل 2مؤشرات للأداء Lead أو Lag.
14	الشكل 3أنواع الهياكل التنظيمية
16	الشكل 4 مراحل إقامة المشروع.
.....	الشكل 5نموذج SWOT خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
29	الشكل 6- بناء مصفوفة الاتصال
38	الشكل 7أسباب الصراع:
43	الشكل 8التكلفة الإستثمارية الثابتة.
44	رسم توضيحي 9 crashing
46	رسم توضيحي 10مثث قيود المشروع

1. أولاً الاستراتيجية:

1.1. الرسالة:

نسعى ان يكون لنا بصمة واضحة في دعم وتنمية وانماء عدد كبير من الافراد والمستثمرين والشركات التي نتعامل معها في مجال الاتصالات وتقنية المعلومات لأننا في عالم لا يؤمن الا بالقوة والاحترافية وبالتالي نطمح ان تكون لنا بصمة في عالم التقنيات.

1.2. الرؤية:

نبذل قصارى جهدنا المساهمة في توفير الحلول التقنية والرقمية المناسبة والمميزة للعميل وفق أفضل جودة، وتلتزم الشركة بكونها أفضل مشغل لحلول تقديم التجهيزات وتقنية المعلومات من خلال التركيز على خدمة العملاء بشكل احترافي، وجذب الكفاءات المميزة وتعظيم القيمة التي يحصل عليها المساهمين.

هدفنا هو:

- تقديم منتجات تقنية بجودة عالية.
- توفير خدمات أو منتجات بسعر مناسب.
- دعم التوظيف والمساهمة في الحد من البطالة ولكي نكون شغوفين، حيث يكون رضا العملاء أحد أولوياتنا الموحدة. الجودة هي التزامنا بلا منازع. من أجل لمس القلوب وتحريك الأسواق.

1.3. تطوير وتحديد الأهداف نموذج SMART

الهدف: إنشاء شركة اتصالات وشركة معلومات، تطوير الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة في إدارة الموارد البشرية من أجل تحسين أداء العاملين وزيادة جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة من خلال: استراتيجية التعيين والاستقطاب: وضع خطط للتعيين للحصول على أفضل الكوادر البشرية. استراتيجية التدريب والتطوير: تحسين برامج التدريب الوظيفي للعاملين بالمؤسسة خاصة برامج التدريب الإلكتروني ورفع الكفاءة المهنية للعاملين بالمؤسسة

محدد: يهدف المشروع الى انشاء شركة اتصالات الكترونية بميزانية 1000.000 ريال.

قابلية للقياس: بحلول العام المقبل سنكون قادرين على دعم التوظيف والمساهمة في الحد من البطالة بالإضافة الى تحقيق 100 مليون ريال خلال 15 سنة.

قابل للتحقيق: تحسين خطط التسويق والمبيعات له دور كبير في زيادة الأرباح.

الموضوعات ذات الصلة: العمل على زيادة المبيعات وزيادة الأرباح يساعد في نمو وتطور شركة الاتصالات.

المهلة الزمنية: في غضون 15 سنة من المفترض أن نكون قادرين على تحقيق النسبة المطلوبة.

S	Specific	أن يكون المدف دقيقاً ومحدداً
M	Measurable	أن يكون قابلاً للقياس
A	Achievable	أن يكون قابلاً للإنجاز
R	Realistic	أن يكون واقعياً
T	Time	أن يكون له إطار زمني

الشكل 1 نموذج SMART

1.4. تطوير وتحديد مؤشرات للأداء Lead أو Lag:

مؤشرات الأداء المتأخرة:

تخبرنا المؤشرات المتأخرة بما حدث بالفعل، ومن الأمثلة على ذلك نمو الإيرادات والأرباح والعائدات. يسهل تحديدها وقياسها ومقارنتها في أي مكان آخر في نفس الصناعة، مما يجعل المؤشرات المتأخرة مفيدة (1).

ومع ذلك، فإن الجانب السلبي الواضح للمؤشرات السالفة هو أنها قد توفر رؤى متأخرة لفعل أي شيء. عندما تكتشف أن نصف عملائك قد تخلوا عن المنافسة، فقد فات الأوان لمنعهم، ولكنه يساعد في معرفة هل هناك تطور في المبيعات في نفس الصناعة عن طريق مقارنة الأداء ويعتبر مؤشر جيد وهو من المؤشرات المالية التي تحتوي نتائج عن نتائج الأداء الفعلي ودورها يقتصر على كون ان المشروع في الاتجاه الصحيح.

المؤشر الرائد او المستقبلي (1):

تدور المؤشرات الرائدة حول التنبؤ بالمستقبل فهو يتغير قبل ان يبدأ الاقتصاد في اتباع نمط معين مثل التطلع الى خط انابيب جديد لمشروع والنمو في أسواق جديدة كما ان رضا العملاء مؤشر علي ولاء العملاء وبالتالي سوف يؤثر على الإيرادات المستقبلية للمشروع.



الشكل 2 مؤشرات للأداء Lead أو Lag:

الهدف الاستراتيجي	قياس Lead	قياس Lag
منظور العمليات الداخلية القدرة على تحديد كيفية سير العمل وما إذا كانت المنتجات والخدمات تلبي احتياجات عملائها أم لا، وتتماشى مع هدف المؤسسة.		
ابتكار منتجات جديدة	دورة تطوير المنتج	منتج جديد / عائد الخدمة
تحسين قاعدة المعرفة	عدد المقالات التوعوية المنشورة	مكان قاعدة المعرفة
تقليل المشاكل التشغيلية	عدد الساعات مع العملاء	خدمة / معدل الخطأ
تحسين جودة مراقبة الأموال التشغيلية	نسبة التغطية المالية بالوقت المحدد	عدد الايصالات النقدية
تحسين جودة التوظيف	نسبة تلبية احتياجات الموظفين بالوقت المحدد	توفر الموارد البشرية
منظور الموظفين الشركة من وجهة نظر الموظفين، سيبحث الموظفون الغير راضين عن أماكن أخرى لتلبية احتياجاتهم. رضا الموظفين هو في حد ذاته مؤشر رئيسي يمكنه التنبؤ بالخسارة المستقبلية المحتملة.		
إحياء ثقافة الشركة والقيم والأخلاق	نسبة دوران الموظفين	معدل الرضا الموظفين
	مستوى الرضا عن الخدمة	جودة خدمة الإدارة
	تفعيل الحوافز والترقيات	معدل الرضا الوظيفي
تطوير الموظفين	نسبة الوفاء للمؤسسة	عدد الدورات التي تم اتباعها
تقليل استنزاف الموظفين	زيادة خدمة الموظفين	عدد الموظفين
منظور التعلم والنمو المورد الرئيسي في معظم الشركات اليوم هو الموظفين، فهو ضروري خاصة في مناخ تتغير فيه التكنولوجيا بسرعة بحيث ينمون ويتعلمون باستمرار، ويجب أن يكون التركيز على المكان الأفضل لإنفاق ميزانيات متناقصة.		
تنمية المهارات الاستراتيجية	الخدمة/ نسبة تغطية المنتج	رضا الموظفين
تواصل استراتيجي أفضل	توفر المعلومات	
مواءمة الأهداف الشخصية	محاذاة الهدف	الإيرادات لكل موظف

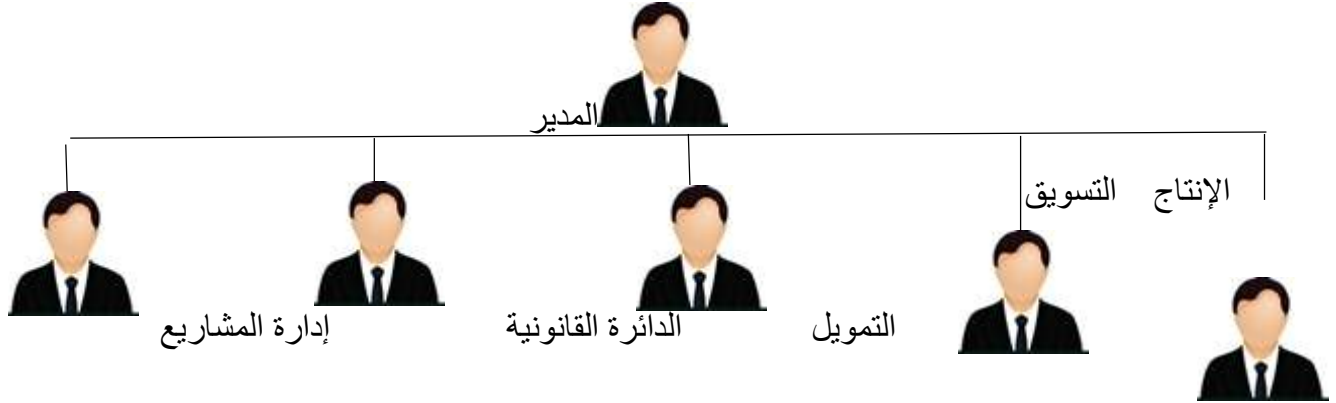
1.5. ميثاق المشروع

ميثاق المشروع	
قام بإعداد الوثيقة:	سلطان إبراهيم شافعي
نوع الوثيقة :	مسودة
تصنيف الوثيقة:	وثيقة عامة
تاريخ الاصدار	اليوم
تاريخ المراجعات	الاستراتيجية: 2021/9/10 الميثاق: 2021/9/10
أعضاء المشروع	سلطان إبراهيم شافعي امنہ محمد محرق محمد يحيى جبل حسن يحيى جعامي إبراهيم حسن مقرني وائل عبد الله الدوسري احمد علي الحازمي علي يحيى جبل حمزة عبده كاملي
تكلفة المشروع ومدته	يتكلف المشروع مليون ريال سعودي في مدة سنة و8 شهور و أسبوعين .
راعي المشروع	موافق
مدير المشروع	موافق
الموافقات	مدير المشروع: 2021/9/10 المستثمر : 2021/9/10

الاسم التجاري المقترح للمشروع / شركة الاتصالات وتقنية المعلومات • نشاط المشروع / شركة لتقديم التجهيزات والخدمات التقنية • مقر المشروع / الرياض • مدير المشروع / سلطان بن إبراهيم شافعي • رقم الجوال / 595707099 • التاريخ المقترح لبدء المشروع / 2022/01/01 • منهج وأسلوب المشروع / خدمي • صفة المشروع القانونية / شركة	فكرة المشروع • تقديم خدمات الاتصالات وتقنية المعلومات وخدمات الشبكات والربط الداخلي والخارجي السلكي واللاسلكي. • بيع وتركيب أنظمة أجهزه الاتصال الداخلي • بيع وتركيب أنظمة شبكات الربط الداخلي • بيع وتركيب وصيانة أنظمة كاميرات المراقبة • بيع وتركيب وبرمجه أنظمة البصمة • بيع وتركيب وصيانة أنظمة الإطفاء والحريق • بيع وتركيب وصيانة المنازل الذكية
---	---

2. الحوكمة والهيكل والعمليات

2.1. هيكل تنظيمي:



3. الوصف الوظيفي للمدير:

تخطيط وتنظيم وتوجيه وإدارة كافة عمليات التشغيل، والاستخدام الفعال للقوى العاملة والمعدات والمرافق والمواد بما يحقق أهداف الشركة، والعمل على ضمان معايير المنتجات من خلال تنفيذ استراتيجيات التشغيل وخطط العمل، والعمل على تخفيض التكاليف حسب الحاجة، مع ضرورة استخدام التقنيات الحديثة والجديدة وتدريب العمال عليها، والمساهمة بتحسين المنتج باستمرار بما يحقق مصالح وأهداف الشركة (2).

المهام والمسؤوليات

- تخطيط وتنظيم وتوجيه عمليات التشغيل التي تضمن معظم العائد الفعلي على الموجودات.
- إعداد خطط المبادرة والعمليات التي تقلل من تكاليف التشغيل وتسهم في تحقيق مصالح الشركة.
- الاستخدام الفعال للقوى العاملة، والمعدات، والمرافق، والمواد، بما يحقق العائد الجيد.
- تحقيق الأهداف والجدول الزمني للتشغيل مع ضمان معايير المنتجات التي من شأنها أن تتجاوز توقعات العملاء.
- المساهمة في حل وخفض التكاليف حسب الحاجة وبما لا يضر بمصالح وأهداف الشركة.

- العمل على استخدام التقنيات المتطورة بما يخدم العمل والمنتج.

4. محاسب

القيام بتسجيل وتصنيف وتلخيص العمليات التجارية ذات الصلة المالية واستخلاص النتائج منها، وتفنيد وتحليل هذه النتائج وتقديمها على شكل تقارير متنوعة تستعملها الإدارة في اتخاذ القرارات.

مهام الوظيفة:

- تسجيل العمليات المالية من واقع المستندات المؤيدة لها يدوياً أو آلياً بحيث يشمل جميع هذه العمليات وفق تسلسل وقوعها ونوعها التاريخي.
- تبويب وتصنيف العمليات المالية في حسابات مستقلة.

5. فنيين التشغيل:

إعداد الخطط اليومية للإنتاج والإشراف المباشر على الإنتاج من حيث العمالة والمعدات والمنتجات والحفاظ على جودة المنتجات والحفاظ على الكلفة والإنتاجية والتأكد من سير الأعمال حسب الخطط والموازنات.

مهام الوظيفة:

- التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على موظفي وعمال الإنتاج والإشراف التام على مدخلات وعمليات ومخرجات العمليات الإنتاجية.
- وضع الخطط اليومية للأصناف المراد إنتاجها بحسب الطلبات الواردة من إدارة المستودعات ودائرة المبيعات.
- الإشراف الكامل على مدخلات ومخرجات العمليات الإنتاجية وتطبيق معايير وإجراءات الجودة المعمول بها في المصنع وتوثيق العمليات الإنتاجية.

6. التمويل:

- تخطيط وتوجيه جهود العاملين في القسم المالي لدى الشركة بهدف توجيه مجمل العمليات والأنشطة التي يقوم بها قسم المالية في الشركة تحضير التقارير اللازمة وذلك وفقاً لقوانين، وتعليمات، وسياسات الشركة تقديم التقارير المالية. القيام بعمل تقييم وتحليل مالي للائتمان والمخاطر وشخصية المقترض والكفالات المقدمة منها التحليل

المالي المعمق والدقيق لمشروع العميل للوصول الى مخاطر المنح، بما في ذلك إعداد طلبات القروض وتقديمها مكتملة مع رفع التوصية لمدير الفرع من أجل المراجعة.

التسويق: المساهمة في تنفيذ استراتيجيات التسويق.

- مساعدة مدير التسويق في الإشراف على عمليات الإدارة.
- تنظيم المناسبات والأحداث التسويقية لرفع مستوى الوعي بالعلامة التجارية.
- التخطيط للحملات الإعلانية والترويجية للمنتجات والخدمات على مجموعة متنوعة من الوسائل الرقمية والمطبوعة.
- العمل على اتباع حملات تسويقية مناسبة للمشروع.

2.2. تحديد الأسس العملية والعلمية التي تم اعتمادها في تطوير الهيكل الاستراتيجية:

الهيكل التنظيمي يجب أن يدعم استراتيجية الشركة ويسير جنباً إلى جنب مع الأهداف التي ترغب في تحقيقها. على سبيل المثال، إذا كان الغرض أن يكون العمل مستقراً وثابتاً وبالتالي يجب زيادة الرسمة والمركزية في القرارات، أما إذا كان الهدف الابتكار والتعاون وبالتالي المزيد من الحرية واللامركزية بعدم وجود ديكتاتورية (3).

الحجم

إدارة الشركات الكبيرة تختلف في الإدارة عن المتوسطة وعن صغيرة الحجم. فكل منها له نمط مختلف في عملية الإدارة لاختلاف الموارد والعمليات التي تقوم بها والميزانية وحجم الفريق. ليس هذا فقط وأيضاً حجم التعاملات مع العملاء والشركات الأخرى ونجد الشركة هنا من الشركات المتوسطة التي يمكن استخدام فيها الهيكل التي يتسم بالتعاون والابتكار والمزيد من الحرية.

من أنواع الهياكل التنظيمية:

الهيكل التنظيمي الوظيفي: من اهم السمات التي تميزه مبادئ التخصص في العمل والإدارات ويتم توفير الخبراء في جميع المجالات.

من اهم السمات التي تميز هذا الهيكل: تدريب الموظفين على أداء المهام وقدرات العمل ومساعدة المشرفين من مراقبة عملهم.

من مساوئ هذا التنظيم: صعوبة التواصل مع بعضهم عن طريق الهياكل التنظيمية.

الهيكل التنفيذي: والذي يعني ان التنفيذ فيه يقتصر على قمة الهرم الوظيفي ويأتي في القمة رئيس واحد مهمته اتخاذ القرار ومن مميزات هذا النوع من الهياكل انه يتسم بالوضوح والشفافية، ولكن من العيوب: عدم وجود تنسيق بين الإدارات، ويتحمل كبار المسؤولين مسؤوليات تتعدي قدراتهم.

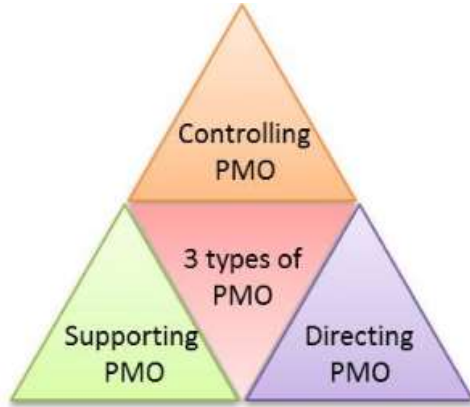
الهيكل التنظيمي الاستشاري: يتميز بأنه يدمج بين الهيكل التنفيذي والوظيفي ومن مميزاته توافر البيانات التي تساعد في اتخاذ القرارات

2.3. إدارة المشاريع

نموذج المشاريع الأنسب للمشروع تم الاعتماد على النموذج الموجه للمشروع

3. النموذج الموجه:

حيث يتميز هذا النموذج بمستوى تحكم كبير بالمشاريع بالإضافة الى ادارتها بشكل كامل مع تقديم ما يلزم من دعم ومصادر. ويقوم المكتب فور تعاقد المؤسسة على المشروع بتحديد مدرين له. يتميز أيضاً هذا النموذج بتقديم احترافية



عالية في إدارة المشاريع، حيث يقوم كل مدير بكتابة تقارير دورية للمكتب مما يضمن مستوى عالي جداً من التناسق في العمل على مستوى كل المشاريع. هذا النموذج مناسب جداً للمؤسسات الكبيرة والمتوسطة التي تحتاج إلى دعم فني في أماكن كثيرة ومتنوعة (5).

الشكل 3 أنواع الهياكل التنظيمية

3. الامتثال واللوائح والعمليات:

3.1. نموذج الامتثال:

نموذج امتثال لمشروع شركة اتصالات وتقنية معلومات			
المشروع	شركة اتصالات وتقنية معلومات		
المستثمر	سلطان بن إبراهيم شافعي		
موقع المشروع	الرياض		
المقاول			
الامتثال		المتطلبات	
الامتثال	الهدف او المخرج	التفاصيل	الهدف او المخرج
لا	بيع وتركيب أنظمة أجهزه الاتصال الداخلي	مثل جهاز الانترنت من اجل حماية الفيلات والمنازل	بيع وتركيب أنظمة أجهزه الاتصال الداخلي
لا	بيع وتركيب أنظمة شبكات الربط الداخلي		بيع وتركيب أنظمة شبكات الربط الداخلي
لا	بيع وتركيب وصيانة أنظمة كاميرات المراقبة		بيع وتركيب وصيانة أنظمة كاميرات المراقبة
لا	بيع وتركيب وبرمجه أنظمة البصمة	صيانة جميع أنظمة كاميرات المراقبة وجميع الأنظمة الالكترونية والأنظمة الصوتية وأنظمة الحضور والانصراف بالكرت والبصمة وأنظمة البوابات الالكترونية وشبكات النت ورك وصيانة الكمبيوتر واللاب توب وشاشات الكمبيوتر والتلفزيون	بيع وتركيب وبرمجه أنظمة البصمة

مراحل إقامة المشروع

- التخطيط وعمل دراسة الجدوى والدراسات اللازمة
- الحصول على الموافقات والتصريحات اللازمة
- البدء في عملية تصميم وتخطيط المباني والانشاءات
- الحصول على الاجهزة والمعدات اللازمة لعملية التشغيل
- مرحلة التشغيل التجريبي للمشروع
- افتتاح المشروع واستقبال العملاء

مراحل إقامة المشروع



الشكل 4 مراحل إقامة المشروع

Check List 3.2.

جدول 1Check List

البند	تم تنفيذه	لم يتم
التخطيط وعمل دراسة الجدوى والدراسات اللازمة	✓	
الحصول على الموافقات والتصريحات اللازمة	✓	
البدء في عملية تصميم وتخطيط المباني والانشاءات	✓	
الحصول على الاجهزة والمعدات اللازمة لعملية التشغيل	✓	
مرحلة التشغيل التجريبي للمشروع	✓	
افتتاح المشروع واستقبال العملاء	✓	

4. السلطة والاهتمام:

4.1. تطوير سجل المعنيين وتشكيل المجموعات لهم.

المعنيين بالمشروع: (مدير المشروع – المعنيين بخدمات المشروع – الموظفين – الموردين – الجهات الحكومية – المكاتب الاستشارية). ويتم تطوير قيادة الفريق من خلال:

- اختيار أفضل أعضاء الفريق للوظائف المحددة في خطة المشروع.
- تدريب أعضاء الفريق على الأداء الأمثل للمهام الوظيفية.
- مرحلة بناء الفريق: يتم تشكيل مجموعة من أعضاء الفريق (سواء من خلال التوظيف، أو الاختيار من بين موظفي منظمة موجودة مسبقاً، أو اتخاذ مجموعة موجودة مسبقاً)، ثم تتحول هذه المجموعة إلى فريق فعلي.

بناء روابط الفريق من خلال:

- ✓ الخطوة: الاجتماع لمدة يوم أو عدة أيام للتعارف والالتزام بالفريق وهدفه.
- ✓ نشاطات توثيق محددة لنجاحات العمل الجماعي.
- ✓ التواصل الاجتماعي بين أعضاء الفريق.
- ✓ وضع قواعد وتقاليد للفريق.

سجل المعنيين:

اعداد سجل المعنيين واصحاب المصلحة للمشروع

المنصب / اصحاب المصلحة	المهام	داخلي / خارجي
الرئيس التنفيذي	يحسن كفاءة إدارة الحساب توظيف واختيار وتوجيه وتدريب واستشارات وتأديب المديرين ونقل القيم والاستراتيجيات والأهداف وتوقيع المسؤوليات وتخطيط ورصد وتقييم نتائج العمل وتطوير الحوافز وتطوير مناخ لتوفير المعلومات والآراء وتوفير الفرص التعليمية. يقوم بإنشاء وتوصيل وتغيير الرؤية والرسالة والتوجيه العام للمؤسسة، أي توجيه تطوير وتنفيذ الاستراتيجية الشاملة للمنظمة.	داخلي
مدير المشروع	إدارة تخطيط المشاريع والتقييمات الاقتصادية، إدارة التقييم والاعتماد لإدارة الجودة يعمل مع دراسات الجدوى، بما في ذلك تقييمات الأثر البيئي والمشاورات المجتمعية	داخلي
المستشار القانوني	يشرف على صياغة العقود والمستندات القانونية الأخرى للشركة، ينتج المعلومات عن طريق فك تشفير وتنسيق وإدخال وتحرير واستخراج ونسخ ونقل النصوص والبيانات والرسومات. تنسيق	داخلي

	إعداد الحالة. تسجيل مناقشات الاجتماع حفظ السجلات توثيق والحفاظ على الأدلة	
داخلي	لمسؤول عن مراقبة التشغيل السلس للموظفين والمهام الإدارية للمؤسسة تطوير توصيف الوظائف باستخدام KPI لإدارة الإنتاجية للعملاء يحدد وظائف التوظيف وإدارة عملية المقابلة، المسؤول عن تدريب الموظفين وتقييمهم. تحديثات المعرفة حول العمل والمشاركة في الفرص التعليمية؛ قراءة المنشورات المهنية؛ الحفاظ على الشبكات الشخصية؛ المشاركة في المنظمات المهنية	المسؤول ومدير الموارد البشرية
داخلي	مسؤولة عن الإشراف على التنفيذ ودعم احتياجات العملاء والتواصل مع العملاء تطوير وتنفيذ وتقييم خطط جديدة لتوسيع نمو المبيعات، توثيق جميع معلومات الاتصال بالعملاء والمعلومات، ساعد في زيادة المبيعات ونمو المؤسسة	رئيس قسم التسويق
داخلي	المسؤول عن إعداد تقارير البيانات المالية، ميزانيات المنظمة والتقارير المالية تزود الإدارة بالتحليل المالي وميزانيات التطوير والتقارير المحاسبية؛ يحلل الجدوى المالية لمعظم المشاريع المقترحة المعقدة؛ تجري أبحاثاً في السوق للتنبؤ بالاتجاهات وظروف العمل، مسؤولة عن التنبؤ المالي وتحليل المخاطر تنفذ إدارة النقد ومحاسبة دفتر الأستاذ العام والتقارير المالية لواحد أو أكثر من العقارات.	مدير الحسابات
داخلي	يضمن أن جميع جهات الاتصال مع العملاء تزويد العميل بتجربة خدمة عملاء مخصصة على أعلى مستوى. تدير المسؤوليات الإدارية المعنية من قبل المدير بفعالية وفي الوقت المناسب، تابع باستمرار أي معلومات جديدة حول منتجات المؤسسة، والحملات الإعلانية، وما إلى ذلك. تأكد من توفير معلومات دقيقة ومفيدة للعملاء عند تقديم طلباتهم	مدير خدمة العملاء
خارجي	استخدام خدمات المؤسسة المقدمة، عن طريق الاستفادة من الاستشارات الإدارية والاستراتيجية المقدمة	العملاء
خارجي	يتم توجيه المؤسسة وإدارتها وفقاً للقواعد واللوائح الحكومية، حيث يتعين عليها دفع الضرائب والرسوم المفروضة على الأعمال	الحكومة
خارجي	يقدمون مدخلات للمنظمة مثل معدات أجهزة الكمبيوتر، ومقدمي خدمات الاتصالات، وكذلك موردون الأدوات المكتبية اللازمة لسير العمل	الموردون
خارجي	هم المنافسون الذين يتنافسون مع المؤسسة على الموارد والسوق أيضاً	المنافسون
خارجي	تتحمل المؤسسة مسؤوليتها تجاه المجتمع أيضاً لأن المؤسسة تستخدم مواردها القيمة.	المجتمع

4.2. تطوير شبكة (القوة / الاهتمام) وشبكة (التأثير / القوة).
جدول أهمية وتأثير أصحاب المصلحة: تحديد فئات أصحاب المصالح

أفراد ذو أهمية مرتفعة للمشروع	أفراد ذو أهمية مرتفعة للمشروع
أفراد ذو أهمية منخفضة للمشروع	أفراد ذو أهمية منخفضة للمشروع

4.3. استخدام النماذج الشبكية مع سجل أصحاب المصلحة.

علاقة عمل قوية إيجابية بين أعضاء فريق المشروع وأصحاب المصلحة	مبادرات خاصة من أصحاب المصلحة (المدير التنفيذي) لحماية مصالحها
محدودية مشاركة أصحاب المصلحة في التقييم	مراقبة أصحاب المصلحة لتفادي خطرها

5. ثقافة المنظمة:

5.1. التعريف: الثقافة ترسم القيم والمبادئ والسلوكيات التي تتعامل بها مع الفريق والعملاء. مثلاً، إذا كانت ثقافة الشركة في الأساس هي منح الموظفين الحرية والإبداع فبالإكيد يتسم بالمزيد من اللامركزية، واللا رسمية (4).

5.2. تقديم مقترحات لقيم المنظمات يمكن للمنظمة تبنيها من خلال المشروع.

- ❖ الأخلاق: امتثال العاملين سلوكيات (الأمانة والنزاهة والمسؤولية والانتماء والاحترام والإخلاص).
- ❖ الخدمة المجتمعية.
- ❖ الإبداع والابتكار.
- ❖ الاستدامة والديناميكية للأداء.

جدول 2 القيم المقترحة للعمل



6. نقد وإدارة الذات

6.1. سرد "3" عادات سلوكيات شخصية

- الفضول: وهي التركيز مع الغير وعدم التركيز على انجاز والتخطيط للمشروع كما ينبغي.
- ان يكون الطالب منطوي على نفسه: وهذا يجعل الطالب لا يكتسب خبرات مرضية عن نفسه في أي مكان ومع أشخاص مختلفين، ويتذكرها بسرور على مر الزمن. (6).
- ان يكون الطالب متسرع حيث أن طلب العلم ليس بالأمر السهل، بحيث يستطيع أن يحصله بدون بذل كل في وسعه من طاقة وتحمل الصعوبات التي تواجهه.

6.2. دراسة السلوكيات وتحديد أسبابها والعلاج منها.

- 7. أسباب الفضول: من أسباب الفضول أوقات الفراغ، وعقدة النقص، والافتقار الى حاجات نفسية كثيرة.

علاج الفضول: العمل علي ملئ الفراغ، والثقة بالنفس انه يمكنك عمل مشروع جيد

8. الانطواء: ويكون سببه عدم الثقة بالنفس وعدم القدرة على التواصل. (7).

9. التسرع: ويكون في الغالب أسبابه وراثيه.

6.3. نموذج SWOT

التحليل الرباعي SWOT Analysis Or IE Matrix هو أسلوب تحليلي لمعرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات لدى الشركة (سواء كانت قائمة فعلاً، أو مجرد فكرة فقط) ووضعها موضع الدراسة والتحليل، حيث يعتمد على فكرة بديهية وهي النظر إلى مصادر القوة والفرص المتاحة لدى الشركة. ومن ثم تفعيلها ودعمها وتطويرها، والنظر إلى نقاط الضعف والتهديدات التي تتعرض لها الشركة، ومن ثم القضاء على نقاط الضعف أو التقليل من تأثيرها أو الابتعاد عن مصادر التهديد إذا لم يكن من الممكن تفاديها كلياً.

يعتبر هذا الأسلوب من أفضل الأساليب لبناء استراتيجيات الأعمال (خطط طويلة المدى، وخطط قصيرة المدى)، وخطط الأعمال؛ للوصول إلى الأهداف المرجوة لنجاح المنظمة، وذلك بتحليل الوضع الداخلي والخارجي من خلال البنود الأربعة (نقاط القوة – نقاط الضعف – الفرص – التهديدات).

دراسة نقاط القوة للمشروع

تتمثل عناصر القوة بصورة جوهرية عن قوة المشروع بما يميزه عن غيره عن طريق الإدارة وكفاءة التنظيم وتراكم الخبرات، والقدرة على تحقيق أفضل الإنجازات للمشروع، أي وجود عناصر قوة في البنية التنظيمية للمشروع. وتتمثل عناصر القوة ن تنتج أيضاً عن تمويل متوفر وسهولة الحصول عليه وامتلاك مستوى عال من والتسهيلات المادية والكفاءة المتميزة في الإدارة وخبرة بالسوق وقوة بالقيادة والإدارة.

- العلاقات العامة
- وجود عملاء سابقين
- خبرة مالك المشروع
- جميع الحقوق محفوظة لمؤسسة مهارات النجاح للتنمية البشرية
- توفر رأس المال
- قوة الطلب على المنتج بناء على بيئة المكان
- تعدد منافذ البيع اون لاين او مباشر

- شبكة توزيع وتوصيل قوية
- وجود سيولة نقدية عالية
- القدرة على ابتكار وتطوير المنتجات
- قيادة المشروع عندها خطة استراتيجية واضحة
- امتلاك المشروع لفريق عمل متمكن
- وجود قاعدة بيانات لعملاء سابقين
- وجود قاعدة بيانات لعملاء محتملين
- خبرة مؤسس المشروع في إدارة مشاريع سابقة مماثلة
- العلاقات العامة لإدارة المشروع
- جودة عالية للمواد الخام المستخدمة
- كفاءة عالية بالمعدات والتجهيزات
- إخراج المنتج النهائي بتصميم مميز وجذاب
- توفر خدمة العناية بالعملاء
- توفر خدمة التوصيل الشحن المجاني

نقاط الضعف:



تتمثل عناصر الضعف في عدم قدرة الإدارة على أخذ القرار المناسب أو ضعف في الموارد البشرية أو المالية المتاحة للمشروع وكذلك ضعف في الإدارية الخاصة بالمشروع أو حدوث أي ظروف بيئية أو اقتصادية تعوق المشروع.

- اتباع سياسة سعرية اقل من اسعار السوق السائدة يقلل من مدي ربحية المشروع
- قاعدة محدودة من العملاء
- وجود منافسين
- اكتفاء المشروع على تقديم منتجات محدودة
- عدم توافر العمالة اللازمة في حالة التوسع.

حل مقترح: يمكن وضع حل مقترح لهذه التهديدات من خلال تدريب الموارد البشرية وعقد ورش عمل والعمل على متابعة السوق وعدم وضع سعر اقل من السوق مما يؤدي الى خسائر وتقليل لربحية الشركة.

🚦 الفرص المتاحة للمشروع

- توجه الحكومة لدعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة
- دعم سعودة قطاع الأعمال
- دعم الحكومة لدخول المرأة لسوق العمل
- زيادة الطلب على منتجات/خدمات المشروع
- وجود منتج/خدمة أخرى تتطلب وجود منتجنا/خدمتنا
- تزايد حجم النمو على المنتج/الخدمة
- القدرة على تنويع الخدمة أو المنتجات
- وجود منتج/خدمة أخرى تتطلب وجود منتجك/خدمتك
- البدء بالتعاقد لمنح الامتياز التجاري لعالمتك التجارية
- امكانية التوسع بالدخول لأسواق جديدة
- ضعف المنافسين في السوق
- وجود الاندماحيات والاستحوادات في القطاع
- نمو عدد السكان في منطقة المشروع
- وجود قوانين وأنظمة تدعم نشاط المشروع
- الاستقرار السياسي والبيئي في منطقة المشروع
- تفعيل الشراكات والعمل بنموذج B2B

■ ثقافة المجتمع حول المنتجات/الخدمات المقدم

المخاطر

التهديدات والمخاطر هي أحداث يتوقع حدوثها في المستقبل قد تؤثر سلباً على المشروع وتتسبب بحدوث خسائر.

مخاطر استراتيجية	مخاطر قانونية	مخاطر تشغيلية	مخاطر مالية
التغييرات الهيكلية وتأثير التطورات الداخلية في الشركة	المخاطر التنظيمية	الأعطال الفنية	ادارة الميزانية
ادارة الصلاحيات	مخاطر الامتثال	جودة المنتج	العمليات المالية
تنفيذ استراتيجيات جديدة	الالتزامات غير التعاقدية	التأخير في تقديم الخدمة للعميل	مخاطر السيولة
	مخاطر النزاع		المخاطر السوقية
	مخاطر السمعة		مخاطر التشغيل

7. النزاهة الشخصية والموثوقية:

7.1. تقديم "3" سلوكيات تتعارض مع النزاهة الأخلاقية.

الرشوة: وهي إعطاء أموال من اجل تسهيل خدمة ما يمكن ان تكون في غير صالح المنظمة مثل إعطاء مسئول الموارد البشرية أموال من اجل توظيف شخص لا يستحق المكانة.

التمييز العنصري: وهو عدم التعامل مع الموظفين على قدم المساواة حيث انها من اهم الأسباب التي تؤدي الي عدم تحقيق رؤية المنظمة.

عدم الالتزام بالمواعيد: حيث ان الالتزام بالمواعيد من اهم القضايا الأخلاقية التي يمكن ان تؤثر على ثقافة الشركة.

7.2. الأثر المالي والفني والاجتماعي لهذه السلوكيات:

المالي	الفني	الاجتماعي
10. انتشار سمعة سيئة مما يؤدي الى ابتعاد المؤسسات المالية عن التعامل مع تلك الشركة.	11. عدم توظيف موظف مناسب لمكان اداري يؤدي الي اتخاذ قرارات خاطئة وبالتالي احتمالية فشل المؤسسة.	12. انتشار السرقة بين الموظفين وتصبح عادة. 13. التشكك في مصداقية الشركة. 14. تصبح الشركة مهددة بالأعمال الغير قانونية واحتمالية اغلاقها. 15. عدم قدرة الشركة على التعامل مع منظمات أكبر منها وتفقده المصداقية.

8. الاتصالات الشخصية:

8.1. إعداد سجل المعنيين بالمشروع وأصحاب المصلحة.

أصحاب المصلحة	الأهمية	النفوذ والسلطة
العائلات	حيث ان العائلات من الممكن ان تقوم بطلب البصمة من الشركة من اجل حماية الفيلا او المنزل	من اكبر المساهمين في الشركة .

الشركات	وهي من كبار المستفيدين من الشركة حيث انها تستعين بها من اجل الحماية ضد هجمات اللصوص والأشخاص الغير مرغوب بهم .	من اكبر المساهمين في الشركة.
التجار	حيث ان التجار يكون لديهم المحلات والتي يقومون بالاستعانة بشركات الاتصالات وتقنية المعلومات من اجل تركيب أجهزة داخلية حماية للمكان .	من اكبر المساهمين في الشركة.

8.2. تعريف التواصل الشخصي:

هو التواصل الذي يحدث داخل الفرد ويستخدم لأغراض مختلفة مثل الحصول على معلومات معينة بالإضافة الى تحليل المواقف وتوضيح والتأمل في الظواهر وهذا النوع من الاتصال يؤدي إلى تحقيق التفاعل الكامل بين أطراف الاتصال، المرسل الذي يبدأ الإرسال والمستقبل الذي يقوم بالاستقبال، لأنه يتم بطريقة مباشرة وجها لوجه ودون وجود وسيط، بالإضافة إلى انه يسير في اتجاهين من المرسل إلى المستقبل وبالعكس، الأمر الذي يعطي فرصة كبيرة للقيام بالمشاركة الفعالة من كلا الطرفين (13).

8.3. التواصل الفعال:

هو إحدى المهارات التي يحصل عليها الفرد بحيث يكون قادراً على توصيل معتقداته وأرائه ورسائله إلى شخص او مجموعة من الأشخاص بطريقة يضمن بها أن يقتنع الشخص المستهدف بما يقوله أو يعبر عنه، وهو أكثر من مجرد تبادل رسائل بين الأفراد؛ فهو يرتبط بالعواطف التي تقع خلف هذه الرسائل، بالإضافة إلى مقدرة الشخص على نقل هذه الرسائل بشكلٍ بسيط، وان يفهم كل ما يقوله الشخص المقابل ويشعره بأنه يستمع له ويفهم ما يقوله.

8.4. تعريف أشكال ونماذج وقنوات التواصل الشخصي

اشكال الاتصال:

- **الاتصال اللفظي:** وهو الاتصال عن طريق الكلام سواء كان منطوق او مكتوب وقد يكون مكتوب عن طريق التقارير والمنشورات والكتب، ويتميز بإمكانية الاحتفاظ به والعودة اليه عند الحاجة، كما انه يمكن الاحتفاظ بهذه البيانات بعيداً عن التحريف، اما عيوبه فهي: المعلومات تصل ببطء، يمكن فهم الكلام بشكل خاطئ.
- **الاتصال الغير لفظي:** ويتم نقل المعلومات هنا من غير خلال الايماءات دون أي لغة واللمس والتعبير.

نماذج الاتصال:

- ✓ وهي النماذج الخطية (أحادية الاتجاه).
- ✓ النماذج التفاعلية (ثنائية الاتجاه).
- النماذج الخطية:

نموذج ارسطو: والذي يري ان الاتصال هو البحث عن وسائل الاقناع الممكنة وقد نظم دراسته تحت العناوين:

- الخطيب (المرسل).
- الخطبة (الرسالة)
- المستمع (المتلقي).

الاتصال الشفهي كان الوسيلة في المدن الاغريقية للاتصال السياسي وبالتالي كان الاتصال الشفهي هو الأقرب بالاتصال المعروف الآن.

نموذج شانون وويفر: تقف هذه النظرية على مفاهيم رياضية والتي تجعل الاتصال اشبه بعمل الآلات التي تنقل المعلومات، المكونات الأساسية لعملية الاتصال هنا:

- مصدر المعلومات.
- عبر جهاز ارسال
- يحدث تشويش
- جهاز استقبال يتلقى إشارات

النماذج التفاعلية (ثنائية الاتجاه):

يتطلب النظر الى الاتصال مراعاة العديد من الاعتبارات مثل: الجماعات، اتجاهات الفرد والظروف الاجتماعية.

● نموذج روس: يعتمد على سنة عناصر أساسية:

المرسل

الرسالة

الوسيلة

المتلقي

رجع الصدى

السياق

8.5. بناء مصفوفة الاتصال



الشكل 6- بناء مصفوفة الاتصال

مصفوفة الاتصال 3 جدول

عنوان الوثيقة	الشكل/الطريقة	مستوى التفاصيل	المرسل	المتلقي	التكرار
تقرير التقدم الاسبوعي	تقرير/مستند	متوسط	مدير المشروع	رئيس مجلس الادارة	اسبوعي
اجتماع الفريق الاسبوعي	اجتماع	متوسط	مدير المشروع (القيادة)	فريق العمل بالمشروع	اسبوعي
خط الأساس للميزانية	تقرير/مستند	عالي	المحاسب (مدير الحسابات)	رئيس مجلس الادارة	مره واحده في بداية المشروع
خطة الموارد البشرية	تقرير/مستند	عالي	مدير الموارد البشرية	رئيس مجلس الادارة	مره واحده في بداية المشروع

8.6. عرض (3 سيناريوات) لنماذج خاطئة من التواصل.

التفسير الخاطئ للعادات في ضوء القيم والعادات والتقاليد: وهو من المؤثرات البيئية التي تحدث نتيجة التفسير الخاطئ للمعاني.

استخدام قنوات اتصال خاطئة: مثل عند نقل رسالة خاصة بالأراء والمشاعر والفضول يُفضل ان تكون شفوية ووجهاً لوجه وبالتالي اظهار التقدير او عدم الرضا.

عدم إدراك وجود فروق فردية بين الافراد في حكمهم على الأمور ونظرتهم اليها وبالتالي عدم وجود القدرة على التعاون.

8.7. تطوير وإعداد مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين.

يتم توثيق المستوى الحالي للمشاركة مع "C". يتم تمثيل المستوى المطلوب بحرف "D".

تطوير اعداد مصفوفة الارتباط بالمعنيين4 جدول

قيادة	يدعم	حيادي	مقاومة	غير مدرك	
D		C			الرئيس التنفيذي / المستشار الرئيسي
D	C				مدير المشروع
		D		C	المستشار القانوني
	D	C			المسؤول ومدير الموارد البشرية
	D			C	رئيس قسم التسويق
	D	C			مدير الحسابات
D		C			مدير خدمة العملاء

9. القيادة

9.1. نموذج القيادة المفضل:

القيادة التبادلية

تقوم نظرية القيادة التبادلية كما تم ذكره لأول مرة على يد العالم (Burns) عام (1978) ويعد تطورها من قبل الباحث (Bass) عام (1985) على انها عملية التبادل بين القائد والمرؤوسين من اجل تحقيق اهداف معينة وعندما يتخذ القائد المبادرة للتواصل مع المرؤوسين بقصد تبادل اشياء ذات قيمة للمنظمة وعليه بعكس نمط القيادة التبادلية علاقة القائد بالمرؤوسين عن طريق مبادلة ادائهم للمهام والواجبات بالمكافآت والعقوبات في ضوء المعاملات التي تجرى من قبله وبالتالي نجد ان العلاقات التبادلية جيدة للمشروع وسوف يتم فيها تبادل المعلومات بين الرئيس والمرؤوس (9).

القيادة طريقة من طرق التوجيه والإشراف، وتلعب دورا أساسيا في التأثير على أوجه النشاط المختلفة في أي مؤسسة " فالقيادة تطلق عادة على الأشخاص الذين يديرون حركة العمل فهم الذين يتصلون اتصالا مباشرا بالأيدي العاملة.

هي الجسر الذي يستعمله المسؤولون ليؤثروا على سلوك وتوجيهات المرؤوسين ليربطوا به بين تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الفرد. وهي في مجملها مسؤولية اتجاه المجموعة. القدرة على التنسيق بين العناصر المختلفة لتصل بالمؤسسة إلى التكامل المنشود بين مدخلات العملية الإدارية، المادية منها والبشرية، وعلى الصعيدين الاقتصادي والتربوي من أجل تحقيق

أهداف المجتمع. كما عرفت القيادة بأنها عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيام بنشاط متعاون.

وبالتالي يجب ان تتوافر بعض السمات في قائد المشروع حتى نضمن قيادة إدارية ناجحة والتي منها

1. السمات الجسمية: حيث يكون المظهر الجسمي متميزاً، وأن القائد أميل إلى أن يكون أكثر حيوية وأوفر نشاطاً من أتباعه.

2. السمات العقلية والمعرفية: يكون القائد أكثر تفوقاً من الأتباع في الذكاء العام (العقلي - الاجتماعي-الوجداني) ويميل القائد إلى أن يكون على ثقافة ومعرفة عالية وأوسع أفقاً وأبعد نظراً وأنفذ بصيرة وعلى مستوى عال من الإدراك والتفكير ويتميز بطلاقة لفظية، والحكم على الأشياء وأسرع في اتخاذ القرارات (11).

3. السمات الانفعالية: يتصف القائد بالثبات الانفعالي والنضج الانفعالي والقدرة على إدارة الذات وضبطها، والوعي الانفعالي وانفعالات أتباعه وقوة الإرادة والثقة بالنفس

4. السمات الاجتماعية: يتسم القائد بالتعاون وتشجيع روح التعاون بين الأعضاء والقدرة على التعامل مع الجماعة، وروح الفكاهة والمرح بين الأتباع، كما أنه أقدر على الاحتفاظ بأعضاء الجماعة مراعاة مشاعرهم، وكسب ثقتهم منه وثقتهم في أنفسهم ويتسم بمهارة اجتماعية، والقدرة على خلق روح معنوية عالية في الجماعة.

9.2. أسباب التفضيل: إن القيادة التبادلية لديها ممارسات تطويرية تسعى إلى قيام المرؤوسين بأعمال تتميز بالكفاءة والفاعلية.

10. تقوم القيادة التبادلية في مختلف القطاعات على تحفيز التابعين ورفع روحهم المعنوية وإثارة تفكيرهم الإبداعي في حل المشكلات وصناعة القرارات وتنفيذ الأهداف بكفاءة وفاعلية.

11. القيادة التبادلية في المنظمات لديها القدرة على إيجاد وتوفير رؤية واضحة وإيصالها للتابعين بوضوح وإثارة دافعيتهم لتحقيق الأهداف المعتمدة.

12. تتبنى القيادة التبادلية سياسة التغيير والتطوير المستمر لتحقيق نقلة نوعية في الأداء عن طريق رؤية مستقبلية واضحة تحرص على قبول التابعين، وتوفير الدعم المادي والمعنوي لإحداث التغيير.

13. القيادات تقوم على تلبية وتوفير الاحتياجات والرغبات عن طريق الهام التابعين وتحفيزهم لتقديم حلول جديدة وخلق بيئة عمل أفضل.
14. القيادات تسعى الى تحقيق التأثير المثالي من خلال تطوير رؤية مشتركة وتحسين العلاقات مع التابعين.
15. القيادات تهتم ببيان الاحتياجات الفردية للتابعين وتمكينهم لبناء مناخ تنظيمي إيجابي وحشد دعمهم لتحقيق الأهداف التنظيمية.

9.3. مقترحات لطرق التحفيز التي تتناسب مع طبيعة المشروع.

- اتساع نطاق البيع
- مجالات التسويق لفئة كبيرة من الأنشطة التجارية
- توافر المواد الخام
- منتجات المشروع استهلاكية ويحتاجها العميل باستمرار
- المنتجات مطلوبة للأفراد والمطاعم والمحال التجارية
- اتباع الاشتراطات الصحية الخاصة بالمنتجات
- الاهتمام بصحة العملاء وطباعة الارشادات على العبوات
- استخدام أفضل الآلات والمعدات للتنفيذ.

10. القيادة

10.1 تصميم نموذج RACI لعدد 3 إجراءات إدارية بالمشروع.

الخطوة	المهمة	دور 1	دور 2	دور 3
1	الحصول علي التراخيص	R	I	A
2	تجهيز المكان والموظفين	I	C	I
3	بدء التشغيل	C	A	C

جدول 5 تصميم نموذج RACI لعدد 3 إجراءات إدارية بالمشروع.

I = ابلغ A = مسئول C = استشاري

المسؤول: سلطان إبراهيم شافعي وهو المكلف عن أداء المهام.

المسؤول الإداري: حمزة عبده كاملي، الشخص المسؤول عن التأكد من أداء العمل بشكل كافي.

المستشار: وهو الشخص الذي يطلب منه بعض التدخلات والمشورة لإتمام العمل، حسن يحيى جعامي، إبراهيم حسن مقرني، وائل عبد الله الدوسري، امه محمد محرق.

الشخص المطلوب منه إتمام العمل: علي يحيى جبل، محمد يحيى جبل، احمد علي الحازمي.

11. الصراع والأزمات:

11.1 تعريف الصراع

- يقصد بالصراع هو العملية التي تبدأ عندما يشعر فرد معين أو جماعة معينة بنوع من الإحباط الذي ينتج عن تجاوز أحد الافراد أو الجماعات الآخرين لحقوق الأول.
 - كما أشار اليه العلماء والباحثون بأنه اختلاف ظاهر يبرز ارباك ومقاومة في المنظمة.
 - كما انه تفاعل متبادل تحاول فيه مجموعة معينة عرقلة أو إعاقة تحقيق اهداف آخرين
- (12).

هناك العديد من أنواع الصراعات التي تدور في المؤسسات و المنظمات، سواء كانت هذه الصراعات بين الوحدات أو الأقسام في المؤسسة الواحدة، و التي قد تنتج عن تشابك المهام، أو اختلاف الأهداف، و ندرة الموارد الأساسية للمنظمة، و لكن تعد هذه الصراعات هي صراعات وظيفية تؤثر على المنظمة بصورة إيجابية، حيث يمكن اعتبارها قوة تحفيزية تشجع افراد المؤسسة على العمل بجهد اكبر، لكن هناك أنواع من الصراعات الغير وظيفية التي قد يكون لها تأثيرا سلبيا على مستوى أداء العاملين، فقد ينتج عنها تعطيل للقرارات و استنفاد للوقت و الموارد الخاصة بالمنظمة، مما ينعكس بصورة سلبية على أداء المنظمة و قوة انتاجها و فاعليتها .

فالصراع في المنظمات و المؤسسات بين افراد العمل هو امر طبيعي، لابد أن يظهر في أي منظمة مهما كانت طبيعة المجال التي تعمل فيه، لذا كان من الضروري على الإدارة في المؤسسات و المنظمات العمل على الاعتراف بطبيعة هذه الظاهرة و حتميتها، و انها سمة ملازمة للأفراد في المنظمات و المؤسسات، و العمل على التعرف على أسبابها و مصادرها للعمل على الحد منها و التصدي لها، و ذلك عن طريق

التوصل الى الأسلوب المناسب الذي يحقق حل مناسب لهذه الظاهرة التي عادة ما تبرز بين العاملين و الموظفين في المؤسسة الواحدة، نتيجة للعديد من الأسباب، و التي يمكن ان يكون منها الاختلاف في الثقافات و القيم و الاتجاهات و المؤهلات و المبركات(11).

الازمات: فهي عبارة عن خلل يؤثر تأثيرا ماديا على النظام كله كما انه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام.

وعليه يجب توافر شرطين لكي يمكن ان نطلق اسم ازمة.

الأول: يجب أن يتعرض النظام كله للتأثير الشديد إلى الحد الذي تختل معه وحدته بالكامل.

الثاني: أن تصبح الافتراضات والبيدييات التي يؤمن بها أعضاء المنظمة موضعاً للتحدي لدرجة انه يظهر لهم بطلان هذه الافتراضات أو تجعلهم يلجؤون إلى استخدام أساليب دفاعية اتجاه هذه الافتراضات ومعنى ذلك أن الأزمات في اساسها تهديد مباشر وصريح لبقاء المنظمة واستمرارها.

11.2 سيناريوهات لصراع من المتوقع ان يحدث بالشركة:

هناك العديد من العوامل التي تسبب ظهور الصراع في العمل بين الموظفين والعاملين في المؤسسات والمنظمات، منها:

1. ندرة الموارد:

تتضمن الموارد بشكل عام الأموال، المعلومات والمستلزمات المادية، فمن الممكن ان يسعى الافراد من اجل تحقيق الاهداف وزيادة مواردهم والذي يدخلهم في الصراع وعندما يتنافس الافراد او فرق العمل على الموارد النادرة يصبح الصراع محتما، ولا مفر منه.

2. عدم وضوح حدود المسؤولية:

يظهر الصراع عندما تكون حدود الوظيفة والمسؤولية غير واضحة، فعندما تكون مسؤولية مهمة معينة واضحة يعرف العاملون واجبه و حدودهم، اما عندما تكون غير واضحة يرفض العاملون او يتقاعسون عن تنفيذ المهمة (10).

3. ضعف عمليات الاتصال:

ان تردي الاتصالات لو تأثير كبير على فرق العمل المحلية والعالمية بسبب كون العاملون هم من بلدان مختلفة وبالتالي من ثقافات متباينة، حيث ينتج عن ضعف

الاتصالات او عدم كفاءتها عدم أدراك وفهم العاملين للرسائل التي ترددهم وربما يؤدي ذلك الى حدوث صراعات بين العاملين داخل المجموعة الواحدة.

11.3. تحديد الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع كل صراع وتحديد سبب الأفضلية

طريقة التعامل مع صراع ندرة الموارد:

العمل على وضع استراتيجية:

يجب ان نستعد قبل ان تبدأ النزاعات ضمن العمل بالظهور، نبدأ بكتابة الخطوط العريضة للاستراتيجيات التي يجب تنفيذها عند وجود قلة موارد في الشركة بوضع كل من الأدوار والالتزامات وتوزيعات الأرباح وحلول الخلافات التي قد تنشأ. ويعتبر عقد اتفاق للمؤسسين أساسياً بالنسبة للملاك عند حدوث أي صراع.

كيف يتم حل الصراع؟ وبمجرد اتفاق مسبق بين الرؤساء والمؤسسين، حتى لا تظهر أي مفاجآت غير متوقعة عندما يحدث أي صراع، وسيكون لدينا خطة بديلة عوضاً عن ذلك خطة عادلة يمكنكم اتباعها. يجب أن تعرف الاتفاقية المتفق عليها للملاك (مثلاً من هو المسؤول عن متابعة السجلات المحاسبية)، ملكية الشركة، التزامات المالكين، توزيعات الأرباح والأساليب المتبعة باتخاذ القرارات، من خلال معالجة هذه الأشياء ستجنب هذه الاتفاقية النزاعات وحلها (8).

سيساعد عقد اتفاقية المؤسسين للشركة بتحديد المواقف والقضايا التي قد تتعرض لها بشكل مسبق قبل وقوعها. ونجد ان ندرة الموارد من الممكن ان تؤدي الى صراعات اخرى مثل الصراع على السلطة والترقي ويمكن حلها من خلال وضع فرص متساوية لكل من الموظفين.

استراتيجية لحل صراع مشكلة عدم وضوح المسؤولية.

العمل على وضع أسس واضحة توضح مسؤولية كل طرف وبالتالي تحديد حدود كل موظف وامكاناته حتى يتحول لا يتحول النزاع في العمل إلى نقاش لا ينتهي أبداً، لا شك أن صاحب المشروع لا يريد ان يتطور الامر، لأن السماح للأمور بالتطور من دون التوصل إلى حل يؤدي بالتأكيد إلى وجود استياء بين الموظفين وبالتالي يجب من البداية وضع الفصل الوظيفي الذي يمكن ان يؤدي الى حل نزاعات كثيرة. تشكل ثقافة الشركة الإيجابية عاملاً بالغ الأهمية لنجاح عامل مهم في نجاح الشركة. اتخاذ قراراً مستتيراً لحل النزاع، ويجب أن تركز بشكل أساسي على منع حدوث هذا الصراع مرة أخرى.

فعندما يتعلق الأمر بحل النزاعات في العمل، قد يستغرق حلها بعض الوقت، ولكن القيام بحلها بشكل صحيح سيفيد صاحب المشروع على المدى الطويل. من الأفضل علاج هذا الصراع من البداية (9).

استراتيجية ضعف عملية الاتصال

تعزيز الشفافية في الشركة من خلال إخبار الموظفين بجديد المنظمة وتوضيح رؤية الإدارة العليا ورسالتها وما الذي تريد ان تحققه الشركة وانجازاتها. وألا يترك العاملين يبحثون عن أخبار الشركة من الخارج.

الاتصال من الأسفل إلى الأعلى من خلال وضع المجال للعاملين للمشاركة بآرائهم من خلال قنوات الردود مثل صناديق الاقتراحات أو البريد الإلكتروني لطرح أفكار تسهم في تطوير الاعمال.

11.4 عرض وتحليل الأسباب الجذرية

الاختلافات الشخصية:

تظهر الاختلافات والنزاعات الشخصية بين العاملين بسبب اختلافات سماتهم الشخصية والاتجاهات والتي تجعل أحيانا من الصعوبة العمل سويا أو مع بعضهم البعض، فان الاختلافات الشخصية بين المتعلمين يمكن التغلب عليها لكن بعض النزاعات الصعبة من الصعوبة إيجاد حلا لها (8).

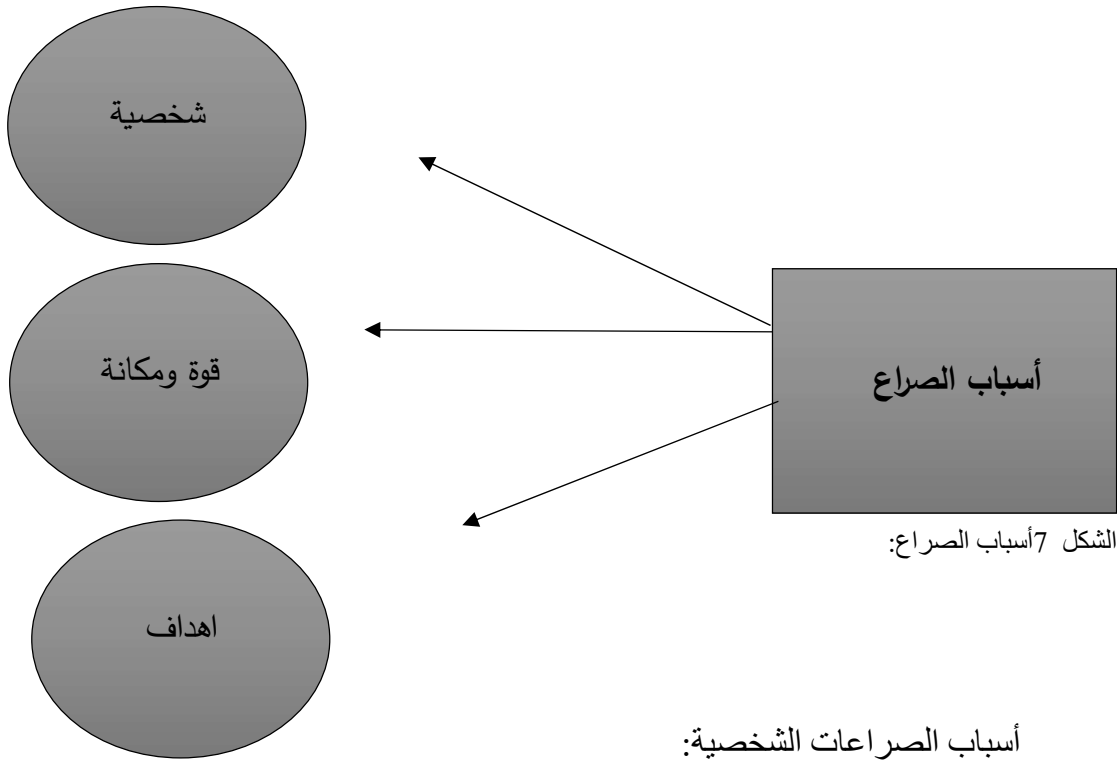
الاختلافات في القوة والمكانة:

تظهر الاختلافات في المكانة والقوة عندما يكون هناك تأثير وحدة أو قسم معين على اخرى فربما ينهمك العاملون في صراع من اجل زيادة قوتهم ومحاولة التأثير على فريق العمل أو عمى المنظمة.

الاختلافات في الأهداف:

يظهر الصراع بسهولة بسبب متابعة الافراد لتحقيق اهداف متباينة. فالاختلاف في الاهداف هي مسألة طبيعية في المنظمات. فربما يقع رجال البيع في صراع مع بعضهم البعض الاخر او مع مدير المبيعات اضافة الى ذلك فان اهداف قسم المبيعات ربما تقع في صراع مع اهداف قسم التصنيع وهكذا.

أسباب الصراع:



أسباب الصراعات الشخصية:
ومن أهم أسباب الصراعات الشخصية هو اختلاف الشخصيات التي تعمل بالمشروع ووجود تداخل وعلاقات اجتماعية بين الموظفين والتي من الممكن ان تؤدي الي إعاقة تحقيق اهداف المنظمة.
القوة والمكانة:
نتيجة للآزمات والصراعات الشخصية من الممكن ان القوة والمكانة تؤدي الي حدوث صراعات مثل استغلال سلطة معينة مثل ان يقوم المدير بوضع جزاء علي الموظف نتيجة لاختلاف في وجهات النظر.
الأهداف:
عدم تقارب الأهداف بين العاملين يؤدي الي وجود آزمات وصراعات من الطبيعي ان تقتزن اهداف الفرد مع اهداف المنظمة ولكن من الممكن ان تختلف وتؤدي الي وجود صراع مثل ان يكون للمنظمة وجهة نظر في ترقية شخص ما ويرى شخص اخر انه أحق بذلك هنا يوجد تعارض.

12. الحنكة

12.1 توزيع الموارد البشرية

المهام

صاحب المشروع وهو المدير:

- المساهمة في حل وخفض التكاليف حسب الحاجة وبما لا يضر بمصالح وأهداف الشركة.
- العمل على استخدام التقنيات المتطورة بما يخدم العمل والمنتج.
- العمل على تحسين استخدام اليد العاملة داخل الشركة، والعمل على إبقاءها مستقرة بما يحقق العائد المطلوب لتحقيق مصالح الشركة.
- العمل على منح الثقة للعاملين ومشاركتهم في عمليات الإنتاج والتطوير.
- الحفاظ على المهارات الفردية لدى العاملين وتشجيعها والعمل على تطويرها وتنميتها.
- العمل على التحسين المستمر للمنتج وتطويره بما يضمن أهداف ومصالح الشركة.
- تخطيط وتنظيم وتوجيه وإدارة كافة عمليات التشغيل، والاستخدام الفعال للقوى العاملة والمعدات والمرافق والمواد بما يحقق أهداف الشركة، والعمل على ضمان معايير المنتجات من خلال تنفيذ استراتيجيات التشغيل وخطط العمل، والعمل على تخفيض التكاليف حسب الحاجة، مع ضرورة استخدام التقنيات الحديثة والجديدة وتدريب العمال عليها، والمساهمة بتحسين المنتج باستمرار بما يحقق مصالح وأهداف الشركة.

الحسابات:

القيام بتسجيل وتصنيف وتلخيص العمليات التجارية ذات الصلة المالية واستخلاص النتائج منها، وتفنيد وتحليل هذه النتائج وتقديمها على شكل تقارير متنوعة تستعملها الإدارة في اتخاذ القرارات

مهام الوظيفة:

- تسجيل العمليات المالية من واقع المستندات المؤيدة لها يدوياً أو آلياً بحيث يشمل جميع هذه العمليات وفق تسلسل وقوعها ونوعها التاريخي.
- تبويب وتصنيف العمليات المالية في حسابات مستقلة تبين: -
- مديونية ودائنة الشركة بالنسبة للمتعاملين معها.
- مصروفات الشركة وإيراداتها.
- موجودات الشركة والتزاماتها.

- استخراج نتائج أعمال الشركة عن المدة المالية المعنية أي تحديد الربح والخسارة.
- بيان الوضع المالي للشركة في تاريخ معين يعرض على شكل ميزانية عمومية.
- تزويد إدارة الشركة بكافة المعلومات اللازمة لها سواء على شكل تقارير محاسبية أو قوائم مالية، دورية أو غير دورية على شكل مذكرات تفسيرية أو إحصاءات من أجل الإشراف على أوجه نشاط الشركة وتوجيه سياستها.
- متابعة شؤون الضريبة، بأقسامها المختلفة (ضريبة القيمة المضافة، ضريبة الدخل).
- متابعة البنوك والمعاملات البنكية.
- محاسبة الموردين والوكلاء.
- متابعة أمور الرواتب والسلف.
- ضبط ومتابعة الصندوق واستصدار الشيكات ومسك الدفاتر.

فنيين الإنتاج

إعداد الخطط اليومية للإنتاج والإشراف المباشر على الإنتاج من حيث العمالة والمعدات والمنتجات والحفاظ على جودة المنتجات والحفاظ على الكلفة والإنتاجية والتأكد من سير الأعمال حسب الخطط والموازنات.

مهام الوظيفة:

- التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على موظفي وعمال الإنتاج والإشراف التام على مدخلات وعمليات ومخرجات العمليات الإنتاجية.
- وضع الخطط اليومية للأصناف المراد إنتاجها بحسب الطلبات الواردة من إدارة المستودعات ودائرة المبيعات.
- الإشراف الكامل على مدخلات ومخرجات العمليات الإنتاجية وتطبيق معايير وإجراءات الجودة المعمول بها في المصنع وتوثيق العمليات الإنتاجية.
- تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية اللازمة للعمل في قسم الإنتاج والمشاركة في اختيار العاملين في القسم وتحديد الاحتياجات التدريبية لكل فرد وتدريبهم وتحفيزهم على العمل، والمشاركة في عملية التقييم للأفراد.
- التأكد من تطبيق معايير الصحة والسلامة المهنية في المصنع.

- متابعة أعمال الصيانة في صالة الإنتاج من قبل المختصين ورفع التقارير بشأن الصيانة أو استبدال المعدات الغير صالحة.
- تقييم سير عمليات الإنتاج وإجراء التغييرات اللازمة التي تهدف إلى تحسين نوعية الإنتاج، وتقليل الوقت والجهد والتكلفة.
- تقديم التقارير بكل ما يتعلق بسير العمليات الإنتاجية والانجازات والاختلافات إلى الإدارة العليا.
- رفع التوصيات فيما يتعلق بالثواب والعقاب بناء على تقييم الأداء للعاملين.

سائق الشاحنة

- قيادة السيارة لإنجاز الأعمال التي يكلف بها.
- المحافظة على السيارة من خلال تنظيفها.
- ناحية التأمين والترخيص والزيت.
- صيانة السيارة وتصليحها عند العطل.
- توزيع البريد اليومي خارج الجامعة.
- تأدية ما يسند إليه من أعمال مماثلة.

التسويق:

- إجراء الأبحاث التسويقية لمعرفة تفضيلات المستهلك.
- تقديم الأفكار لتطوير التسويق بشكل إبداعي.
- المشاركة في الأنشطة التسويقية المختلفة من خلال تقديم اقتراحات على تطوير المحتوى وإعداد الخطط الاعلانية.
- التخطيط للتسويق في الأحداث والمناسبات الهامة من اجل جذب الانتباه.
- التواصل مع وكالات بهدف تنفيذ الإعلانات الترويجية.
- التعاون مع قسم التسويق والأقسام المختلفة لتقديم علامة تجارية متناسقة.
- تخطيط وتنفيذ الحملات الاعلانية من خلال تحديد طرق التسويق المناسبة (شبكات التواصل الاجتماعي والإعلانات التلفزيون وغيره) المشاركة في تحليل بيانات التسويق وغيرها للمساعدة على تحسين استراتيجيات التسويق المستقبلية.

- الاطلاع على أحدث تقنيات التسويق وتحسين الخطط التسويقية.

Crashing12.2

تقنية ضغط الجدولة التي يتم فيها تحليل مفاضلات التكلفة والجدول لتحديد كيفية الحصول على أكبر قدر من الضغط بأقل تكلفة إضافية.

من المعروف ان هذه العملية تؤدي الى ارتفاع التكاليف سواء كانت التكاليف البشرية او التكاليف لثابتة وذلك لان يتم الضغط في الوقت في تلك الفترة ومن المحتمل ان أقوم بشراء تجهيزات شراء الأثاث الخاص بالشركة دون سواء أكثر من مكان وبالتالي لا أستطيع ان اقارن إذا كانت تكلفته اعلي ام لا وبالنسبة للموارد البشرية سيتم الضغط عليها من اجل تحقيق هدف الشركة في فترة اقل مما يعني دفع رواتب اعلي وفيما يلي جدول بالمتوقع لارتفاع التكاليف.

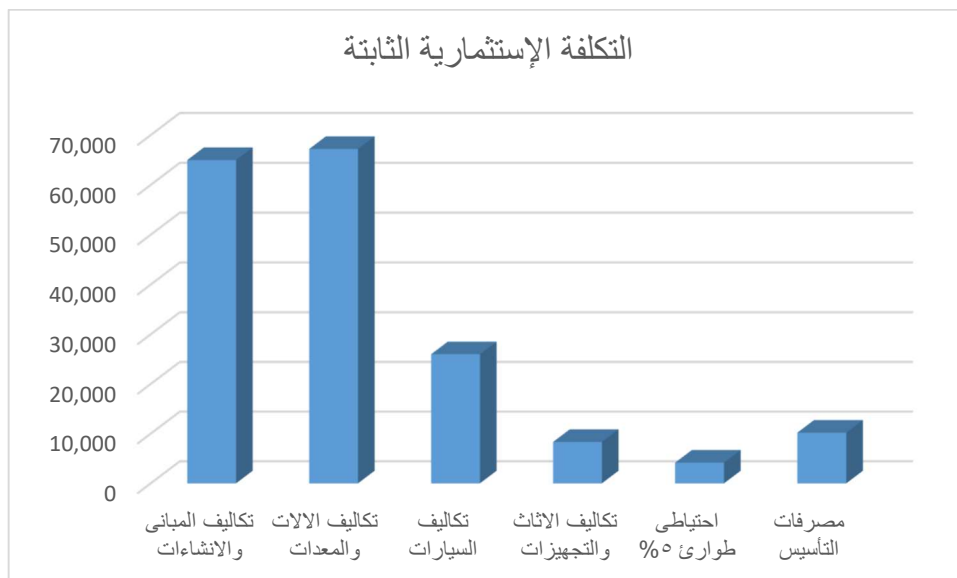
رأس المال الثابت FIXED CAPITAL

هو الجزء من رأس المال الذي يوجد على شكل وسائل أنتاج تشمل الأبنية والمنشآت والآلات، والأجهزة، والطاقة المحركة، والتجهيزات، وغيرها يتم توضيحها في الجدول التالي: -

الاهمية النسبية	القيمة	التكلفة الاستثمارية الثابتة
36%	65,000	تكاليف المباني والانشاءات
37%	67,214	تكاليف الآلات والمعدات
14%	26,000	تكاليف السيارات
5%	8,341	تكاليف الاثاث والتجهيزات
2%	4,164	احتياطي طوارئ 5%

6%	10,206	مصرفات التأسيس
100%	180,925	مجموع

جدول 6 رأس المال الثابت FIXED CAPITAL



الشكل 8 التكلفة الإستثمارية الثابتة

16. أثر Crashing على الجدول الزمني

الفترة الزمنية بعد	الفترة الزمنية قبل العملية	البند
أسبوع	شهر	بناء الأثاث
3 شهور	6 شهور	البناء والتشطيب
3 شهور	6 شهور	شراء الآلات
3 شهور	6 شهور	الموارد البشرية
10 شهور واسبوع	22 شهر	مجموع

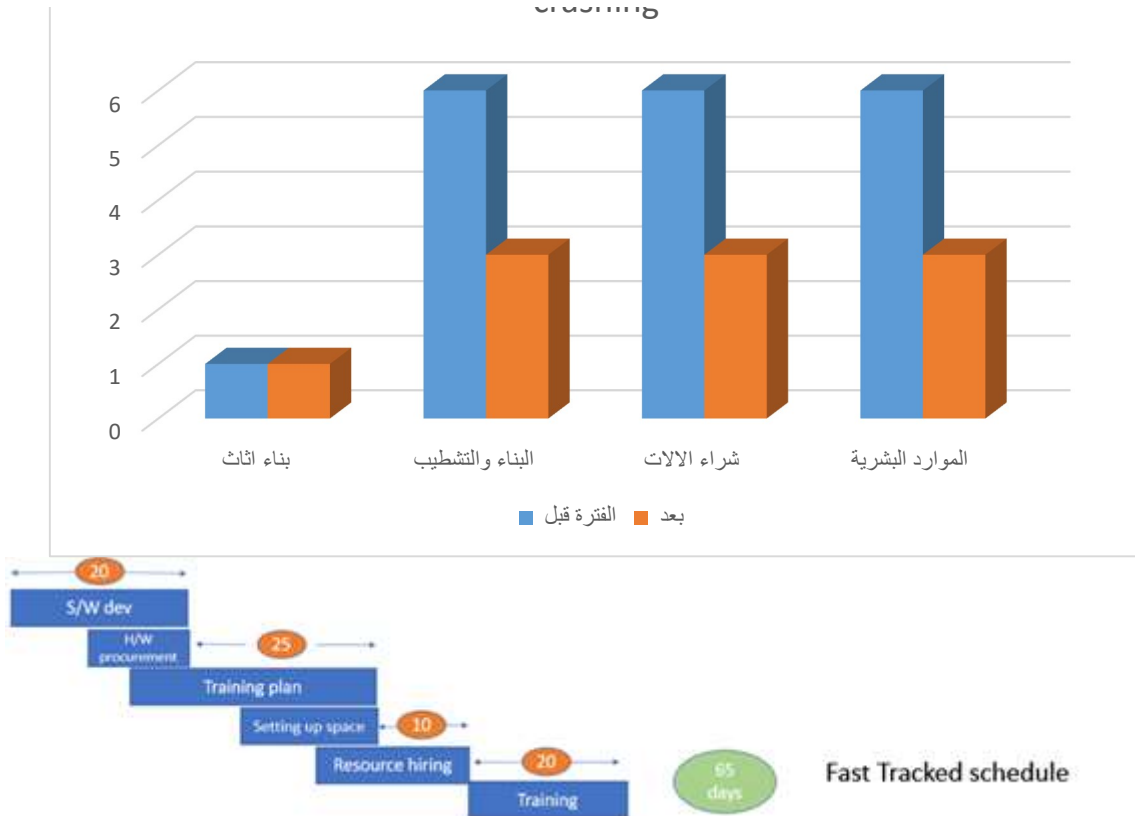
جدول 7- أثر Crashing على الجدول الزمني

Fast-tracking-

أسلوب ضغط الجدول الذي يتم فيه تنفيذ المراحل أو الأنشطة التي عادة ما يتم إجراؤها بالتسلسل بالتوازي. يمكن أن يؤدي التتبع السريع إلى إعادة العمل وزيادة المخاطر. يؤدي ذلك الى انه يمكن العمل قبل انتهاء التصميم وبالتالي يمكن إعادة العمل مرة اخري مما يؤثر علي جودة العمل وبالتالي اهدار للوقت (29).

8 جدول fast tracking

رسم توضيحي 9crashing



13. التفاوض

13.1 قواعد عامة لعملية التفاوض:

- عدم قبول العروض الاولى لأنه يمكن ان تكون هناك عروض اخري.
- تغيير أسلوب التفويض بمعنى عدم استخدام نفس الأسلوب وبالتالي الحرص على ان تكون متغير وليس ثابت.
- ترك نقط الخلاف الي اخر الاجتماع (30)

13.2 خطتان للتفاوض:

الخطوة الاولى:

- تغيير الاتجاهات خلف الطرف الآخر.
- كسب دعم ومساندة الطرف الآخر والقوى المؤثرة عليه.

دفع الطرف الآخر للقيام بسلوك معين وفق خطة معينة.

الثاني

- تهيئة المناخ للتفاوض
- قبول الخصم للتفاوض
- مقدمة للتفاوض

14. تصميم المشروع:

14.1 مثلث قيود المشروع: (28)

هو نموذج قيود إدارة المشاريع ويرتكز على الوقت والتكلفة والجودة
نطاق المشروع: مدينة الرياض

الوقت: سنة



رسم توضيحي 10 مثلث قيود المشروع

التكلفة

الوظيفة	العدد	الراتب
محاسب	2	4000
مسوق	2	4000

جدول 9 التكلفة المتغيرة

تصميم المشروع.

14.2 إعداد قائمة عوامل نجاح المشروع (15)

من اهم عوامل نجاح المشروع هو دراسة ابعاده ويتضح لنا من خلال النظر الي هذه

الابعاد ان عوامل نجاح المشروع تتمثل في الاحتياج للمشروع.

- ✓ المنتج استهلاكي ويحتاجه الافراد بصفة مستمرة.
- ✓ المشروع يستهدف العديد من القطاعات.
- ✓ اتساع السوق التي يمكن التسويق من خلالها.
- ✓ امكانية التصدير.
- ✓ المنتج لا يحتاج الي معدات او الات للتخزين.
- ✓ سهولة نقل المنتج حيث يمتاز بالوزن الخفيف.
- ✓ المنتج يحتاجه الافراد والمحال التجارية والمقاهي والمطاعم.
- ✓ المنتج لا يحتاج الي مصروفات تسويقية عالية فهو فقط يحتاج للتوزيع.
- ✓ المنتج مطلوب لدي التجار.

- ✓ سهولة التوزيع نظراً للطلب على المنتج.
- ✓ اسعار المنتج تنافسية.
- ✓ التعاقد مع تجار الجملة بأسعار خاصة.
- ✓ امكانية فتح اسواق جديدة.
- ✓ الدولة تعمل على تشجيع الاستثمار.
- ✓ تحسين الوضع التنافسي للمشروع في السوق.
- ✓ سيتم الاعتماد على اجهزة ومعدات وامكانيات بتقنيات عالية.
- ✓ المشروع يستهدف العديد من القطاعات
- ✓ اتساع السوق التي يمكن التسويق من خلالها
- ✓ امكانية التصدير
- ✓ المنتج لا يحتاج الي معدات او الات للتخزين
- ✓ سهولة نقل المنتج حيث يمتاز بالوزن الخفيف.

من الناحية التسويقية:

■ المنتج : -(27)

1. تقديم المنتج بأعلى جودة مقارنة بالمنافسين.
2. امكانية تغطية طلبات العملاء دون المساس بجودة المنتج

■ السعر: -

1. تقديم المنتج بسعر أقل من المنافسين.
2. عمل عروض لمنافذ التوزيع والمحال التجارية وتجار الجملة.

■ الترويج : -

1. سوف يتم استخدام القنوات الإعلانية المختلفة.

■ المكان : -

1. يتميز موقع بعدم وجود العديد من المنافسين

2. توافر المرافق اللازمة بموقع المشروع

من ناحية التمويل:

يوضح الهيكل التمويلي للمشروع مصادر التمويل الذي يعتمد عليها المشروع هل يعتمد المشروع على " التمويل الذاتي – قروض البنوك التجارية - ... "

نوع التمويل	قروض البنوك التجارية	الإجمالي
القيمة / ريال	250,000	250,000
النسبة	100%	100%
الفوائد	3%	3%
فترة السماح	1	1
مدة السداد	11	11
إجمالي مدة القرض	12	12

سداد أقساط القرض: -

السنة	قسط القرض	باقي القرض
السنة الاولى	0	250,000
السنة الثانية	22,727	227,273
السنة الثالثة	22,727	204,545
السنة الرابعة	22,727	181,818
السنة الخامسة	22,727	159,091
السنة السادسة	22,727	136,364

السنة السابعة	22,727	113,636
السنة الثامنة	22,727	90,909
السنة التاسعة	22,727	68,182
السنة العاشرة	22,727	45,455
السنة الحادية عشر	22,727	22,727
السنة الثانية عشر	22,727	0

14.3 تطوير وتعريف هيكل تقسيم الأعمال WBS وإعداد دليل شرحه

مخطط تقسيم الاعمال وهو مخطط يقوم على تقسيم خطوات المشروع من خلال رسم

بياني الى مهام جزئية حتى يسهل دراسته ومراقبتها والتحكم بها.

هو التحلل والتمثيل الهرمي لجميع الأعمال اللازمة لإنشاء المشروع. ينقسم المشروع

إلى أجزاء أصغر ويمكن المستخدمين من التركيز على المخرجات بدلاً من المشروع

ككل (26).

يمكن انشاء هيكل تقسيم الاعمال عن طريق تحديد المهام الأساسية.

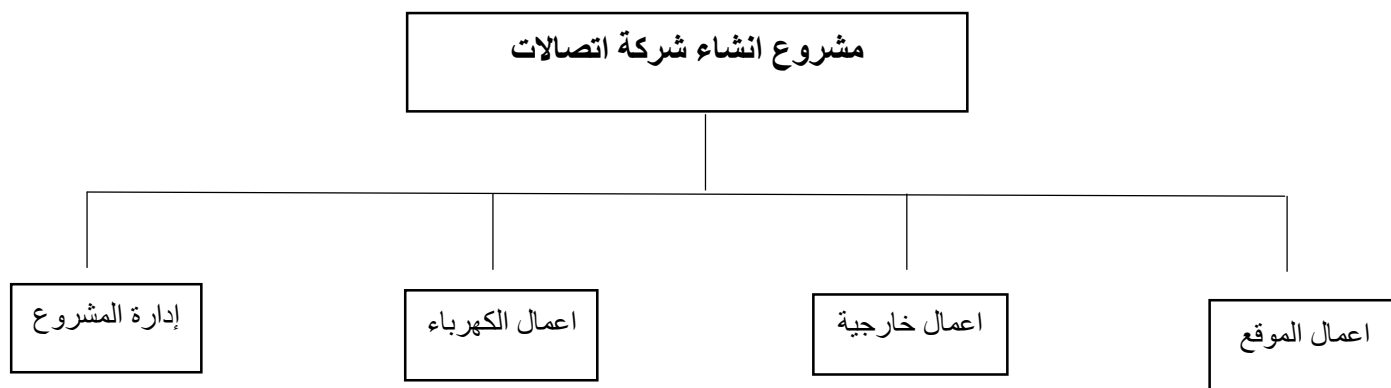
البند	تم تنفيذه	لم يتم
التخطيط وعمل دراسة الجدوى والدراسات اللازمة		✓

✓		الحصول على الموافقات والتصريحات اللازمة
✓		البدء في عملية تصميم وتخطيط المباني والانشاءات
✓		الحصول على الاجهزة والمعدات اللازمة لعملية التشغيل
✓		مرحلة التشغيل التجريبي للمشروع
✓		افتتاح المشروع واستقبال العملاء
✓		العمل علي انشاء عينات من الخدمة وتقديمها للعلماء
✓		استقبال اراء العملاء

17. تحديد الوقت الزمني للمشروع.

الفترة الزمنية	البند

شهر	التخطيط وعمل دراسة الجدوى والدراسات اللازمة
2شهر	الحصول على الموافقات والتصريحات اللازمة
6 أشهر	البدء في عملية تصميم وتخطيط المباني والانشاءات
3 اشهر	الحصول على الاجهزة والمعدات اللازمة لعملية التشغيل
أسبوعين	مرحلة التشغيل التجريبي للمشروع
أسبوع	افتتاح المشروع واستقبال العملاء
أسبوع	العمل علي انشاء عينات من الخدمة وتقديمها للعملاء
طول الوقت	استقبال اراء العملاء



18. من عوامل قوة المشروع (الإيرادات المتوقعة)

نوع المنتج	الوحدة	الطاقة التشغيلية السنوية	متوسط السعر	القيمة
• بيع وتركيب أنظمة أجهزه الاتصال الداخلي	جهاز	448,950	50	22,447,500
• بيع وتركيب أنظمة شبكات الربط الداخلي	جهاز	119,720	60	7,183,200
• بيع وتركيب وصيانة أنظمة كاميرات المراقبة	0	118,750	70	8,312,500

الإيرادات المتوقعة خلال السنوات الخمس الاولى: -

الإيرادات المتوقعة	السنة الأولى	السنة الثانية	السنة الثالثة	السنة الرابعة	السنة الخامسة
--------------------	--------------	---------------	---------------	---------------	---------------

448,950	448,950	448,950	448,950	448,950	الطاقة الانتاجية المتاحة بيع وتركيب أنظمة أجهزه الاتصال الداخلي
60%	50%	40%	30%	20%	معدل نمو المشروع
269,370	224,475	179,580	134,685	89,790	الانتاج الفعلي من بيع وتركيب أنظمة أجهزه الاتصال الداخلي
50	50	50	50	50	متوسط سعر البيع
134,685,00	112,237,50	134,685,00	67,342,50	44,895,00	إجمالي الإيرادات السنوي
119,720	119,720	119,720	119,720	119,720	الطاقة الانتاجية المتاحة من بيع وتركيب أنظمة شبكات الربط الداخلي
60%	50%	40%	30%	20%	معدل نمو المشروع
71,832	59,860	47,888	35,916	23,944	الانتاج الفعلي من بيع وتركيب أنظمة شبكات الربط الداخلي

متوسط سعر البيع	60	60	60	60	60
إجمالي الإيرادات السنوي	143,6640	215,4960	287,3280	359,1600	430,9920
إجمالي الإيرادات السنوي	5,926,140	8,889,210	16,341,780	14,815,350	17,778,420

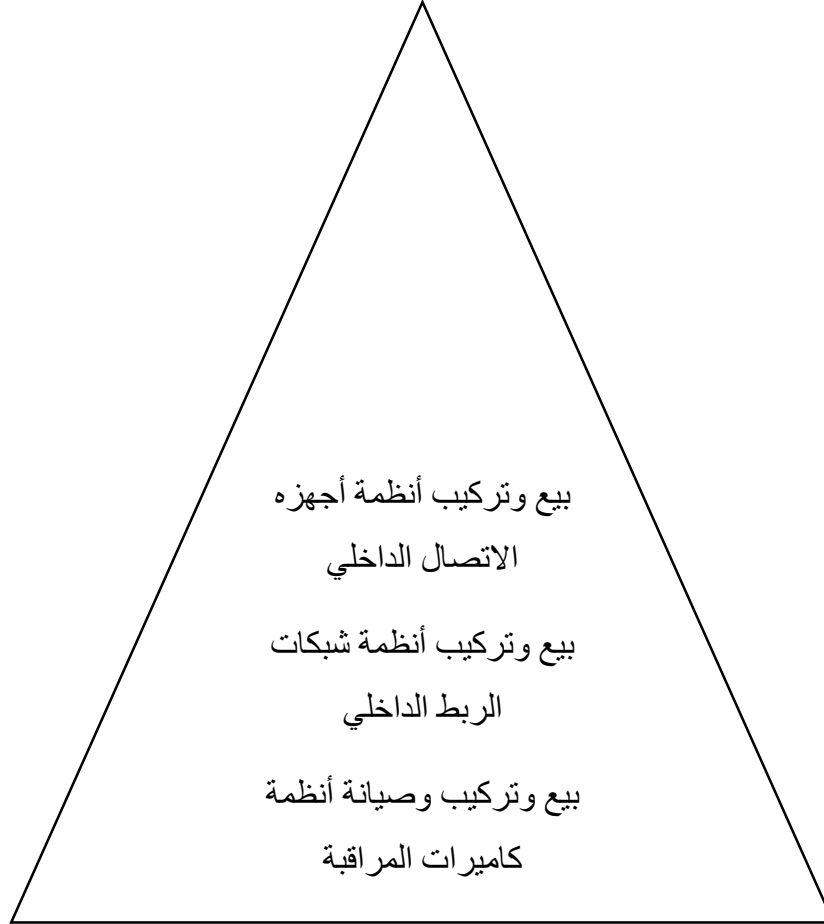
15. المتطلبات والاهداف

15.1 تعريف مصفوفة تتبع المتطلبات:

تتبع المتطلبات هي تقنية يتم استخدامها في مشاريع تطوير البرمجيات لضمان تلبية احتياجات المستخدم بالكامل وتقليل العيوب. وعند استخدام تلك التقنية سوف تحدد احتياجات المستخدم المتطلبات، والتطوير، وضمان الجودة. قد تستخدم التطبيقات الأساسية جداول البيانات لإنشاء مصفوفات، وغالبًا ما تستخدم التطبيقات المعقدة تطبيقات إدارة المتطلبات الخاصة. يلتقي محلل الأعمال أو النظم مع مختلف أصحاب المصلحة لتحديد احتياجات المستخدم لمشروع معين. ويتم توثيق هذه الاحتياجات في كثير من الأحيان في تطبيق لإدارة المتطلبات (17).

وبالتالي فإن مصفوفة تتبع المتطلبات هي أداة يتم استخدامها في إدارة المشاريع لمعرفة توافق النتائج النهائية بالمتطلبات الأساسية ويتطلب ذلك تحديد العناصر الأساسية المراد إدخالها والمعلومات الخاصة بالمشروع.

15.2 تطوير الهيكل الهرمي لأهداف المشروع المتصل بالاستراتيجية



من خلال الشكل السابق نجد ان الهدف الاستراتيجي للمشروع هو بيع وتركيب أجهزة الاتصال الداخلي وبيع أنظمة شبكات الربط الداخلي وصيانة كاميرات المراقبة وهي الأهداف التي يتطلع اليها المشروع في فترة ليس طويلة (25).

ما هو نطاق المشروع:

هي العملية التي يتم من خلالها اتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان تحديد نطاق المشروع وبالتالي يشمل نطاق المشروع جميع المخرجات والمشتقة من متطلبات المشروع بالإضافة الى المنطقة التي سوف يغطيها المشروع وحجم المشروع (24).

نطاق المشروع من حيث المخرجات:

- ✓ بيع وتركيب أنظمة أجهزه الاتصال الداخلي
- ✓ بيع وتركيب أنظمة شبكات الربط الداخلي
- ✓ بيع وتركيب وصيانة أنظمة كاميرات المراقبة

نطاق المشروع من حيث المنطقة:**ملامح الاقتصاد السعودي.**

شهد الاقتصاد السعودي خلال الفترة الأخيرة نموًا على مستوى عدد كبير من القطاعات، مستغلًا بذلك الموارد الطبيعية في المملكة، وموقعها الجغرافي والحضاري بين قارات العالم الثلاث. نتج عن هذا النمو بناء قاعدة اقتصادية قوية، حيث أصبح ضمن أكبر عشرين اقتصاد عالمي وعضوًا فاعلاً في مجموعة العشرين، ومن اللاعبين الرئيسيين في الاقتصاد العالمي وأسواق النفط العالمية، بالإضافة الي نظام مالي قوي وقطاع بنكي فعال، وشركات حكومية عملاقة تستند على كوادر سعودية ذات تأهيل عالٍ (9).

كما شهدت المملكة خلال السنوات الماضية إصلاحات هيكلية على الجانب الاقتصادي والمالي، مما يعزز من رفع معدلات النمو الاقتصادي مع الحفاظ على الاستقرار والاستدامة المالية. ويظهر هذا واضحاً في تحسن بيئة الأعمال في المملكة، والسعي المستمر لتمكين القطاع الخاص في دعم التنويع الاقتصادي عبر تحسين بيئة الأعمال وحل المعوقات لجعلها بيئة أكثر جاذبية بالإضافة إلى الاستثمار في القطاعات غير المستغلة وكذلك تحسين البيئة الاستثمارية وزيادة جاذبيتها للمستثمرين المحليين والأجانب.

وفي سبيل تطوير الاقتصاد وتنويعه وتخفيف الاعتماد على النفط، أطلقت المملكة العربية السعودية رؤية السعودية 2030 بالارتكاز على العديد من الإصلاحات الاقتصادية والمالية، والتي استهدفت تحول هيكل الاقتصاد السعودي إلى اقتصاد متنوع ومستدام مبني على تعزيز الإنتاجية ورفع مساهمة القطاع الخاص، وتمكين القطاع الثالث (18).

ونجحت المملكة منذ إطلاق الرؤية في تنفيذ العديد من المبادرات الداعمة والإصلاحات الهيكلية لتمكين التحول الاقتصادي، وشمل هذا التحول عدة جهود رئيسية متمركزة حول عدة قطاعات يشمل تعزيز المحتوى المحلي والصناعة الوطنية وإطلاق القطاعات الاقتصادية الواعدة وتنميتها، تهدف الرؤية إلى تعظيم دور القطاع الخاص والمنشآت الصغيرة والمتوسطة، وتعزيز استدامة المالية العامة. وأسهمت هذه التحولات الهيكلية في تعزيز قدرة اقتصاد المملكة على تجاوز جائحة كوفيد-19 في عام 2020م بثبات. ويتوقع أن تستمر وتيرة هذا التحول الهيكلي نحو نمو اقتصادي مستدام في السنوات المقبلة، خصوصاً في ظل عدد من المبادرات الاستثمارية والعملقة، تحت مظلة صندوق الاستثمارات العامة، والشركات الرائدة. كما يتوقع أن تتسارع عجلة توطيد المعرفة والتقنيات المبتكرة.

16.2 السوق المستهدف:

السوق المستهدف هو مدينة الرياض وتقع في وسط شبه الجزيرة العربية وعدد سكانها 4,854,000 مليون نسمة ويلعب الاستثمار في الرياض دوراً في غاية الأهمية على كافة الأصعدة الاقتصادية المتنامية، احتلت السلطنة المركز (31) عالمياً وحصلت على المركز (2) عربياً وخليجياً إذ أنها تستمد منه معظم مقوماتها الديناميكية من نمو وتطور وتغيرات هيكلية (23).

الوصف الفني لمبنى المشروع

200 م منطقة التصنيع – مخزن مساحة 100 م - مكاتب إدارية علوية - سيتم إقامة مبنى المشروع على مساحة ارض كافية لتوفير البنية التحتية والمراحل الانتاجية للمشروع مكونات مبنى المشروع:

- منطقة التصنيع
- مخزن
- مكاتب ادارية علوية

منطقة التصنيع:

ستكون منطقة التصنيع الخاصة بالمشروع على مساحة 100 متر وتحتوي مناطق التصنيع على كل الاجهزة والمعدات اللازمة في عملية التصنيع والتي تعتمد عليها المراحل الانتاجية للمشروع كما يجب توافر وسائل الامان اللازمة للحد من المخاطر التي يمكن مواجهتها في منطقة التصنيع في العملية الانتاجية وتوضع الاجهزة والمعدات اللازمة في العملية الانتاجية في مساحة معقولة حسب طريقة عمل الالة او الجهاز المستخدم (10).

مخزن:

سيتم انشاء مخزن للمنتجات والمواد الخام الخاصة بالمشروع وتكون على مساحة 50 متر للمحافظة عليها من العوامل البيئية المختلفة والأجواء المحيطة التي تضر بمنتجات المشروع

مكاتب ادارية علوية:

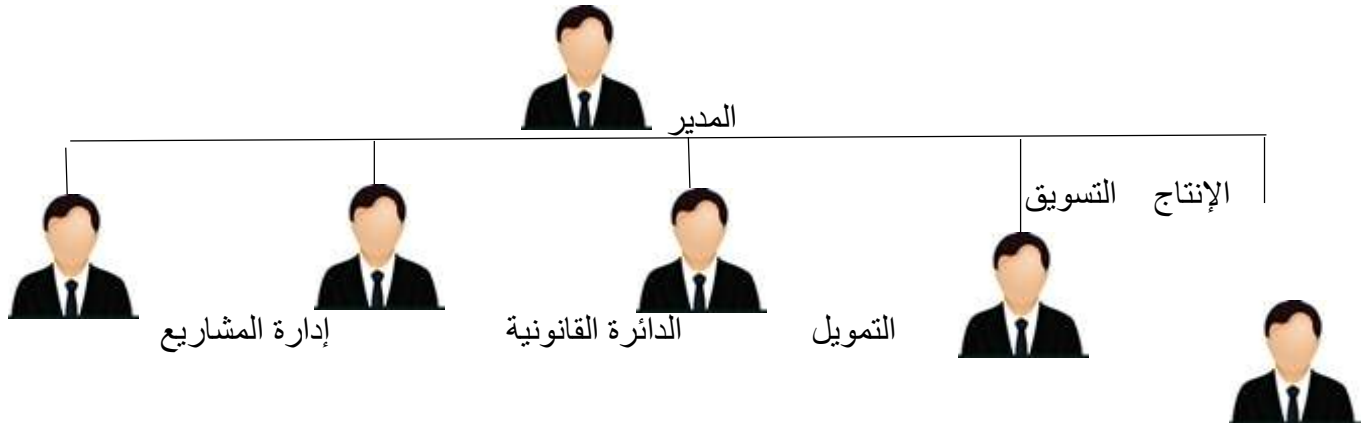
عمل المكاتب الادارية الخاصة بالمشروع حيث يكون لكل عنصر ادارى المكتب الخاص به والاجهزة والادوات التي يحتاج الى استخدامها في الوصف الوظيفي والمهام الوظيفية التي يقوم بها وتنسيق مكاتب الهيئة الادارية تكون على حسب متطلبات المشروع من عدد الافراد في الادارة الواجب توافرها في ادارة المشروع (22).

16.3 شرح إدارة تحليل المنتج. Product analysis

تحليل المنتج يشمل مواصفات المنتج وخصائصه بالإضافة الي أي معلومات تتعلق بالمنتج.

- بيع وتركيب أنظمة أجهزه الاتصال الداخلي
- بيع وتركيب أنظمة شبكات الربط الداخلي
- بيع وتركيب وصيانة أنظمة كاميرات المراقبة

16.4 شرح عمليات تحويل حزم العمل في WBS الى أنشطة



يمكن تصنيف wbs بالنسبة للهيكل التنظيمي على أساس الأنشطة المنوطة لكل فرد في الهيكل التنظيمي ولا يوجد وقت محدد لكل نشاط من أنشطة فريق العمل.

19. ونجد انه من الأنشطة التي يقوم بها المدير من اجل إدارة المشروع:

- المساهمة في حل وخفض التكاليف حسب الحاجة وبما لا يضر بمصالح وأهداف الشركة.

من خلال وضع وقت معين كل شهر بما يحقق اهداف الشركة من الممكن ان تكون كل اخر شهر.

- العمل على استخدام التقنيات المتطورة بما يخدم العمل والمنتج.
من خلال مساعدة العاملين على استخدام أحدث التكنولوجيا وجلب مهندسين لتدريب العاملين بما يخدم اهدف المشروع لتطوير المنتجات.
العمل على تحسين استخدام اليد العاملة داخل الشركة، والعمل على إبقاءها مستقرة بما يحقق العائد المطلوب لتحقيق مصالح الشركة.
تحسين اليد العاملة من خلال تدريبها على استخدام أجهزة متطورة.
- العمل على منح الثقة للعاملين ومشاركتهم في عمليات الإنتاج والتطوير.
مشاركة العاملين من خلال اشراكهم في اتخاذ القرار ومعرفتهم بالتطورات المهمة في الشركة.
- الحفاظ على المهارات الفردية لدى العاملين وتشجيعها والعمل على تطويرها وتنميتها.
- العمل على التحسين المستمر للمنتج وتطويره بما يضمن أهداف ومصالح الشركة.

تخطيط وتنظيم وتوجيه وإدارة كافة عمليات التشغيل، والاستخدام الفعال للقوى العاملة والمعدات والمرافق والمواد بما يحقق أهداف الشركة، والعمل على ضمان معايير المنتجات من خلال تنفيذ استراتيجيات التشغيل وخطط العمل، والعمل على تخفيض التكاليف حسب الحاجة، مع ضرورة استخدام التقنيات الحديثة والجديدة وتدريب العمال عليها، والمساهمة بتحسين المنتج باستمرار بما يحقق مصالح وأهداف الشركة (12).

المهام والمسؤوليات

- تخطيط وتنظيم وتوجيه عمليات التشغيل التي تضمن معظم العائد الفعلي على الموجودات.
- إعداد خطط المبادرة والعمليات التي تقلل من تكاليف التشغيل وتسهم في تحقيق مصالح الشركة.
- الاستخدام الفعال للقوى العاملة، والمعدات، والمرافق، والمواد، بما يحقق العائد الجيد.

- تحقيق الأهداف والجداول الزمنية للتشغيل مع ضمان معايير المنتجات التي من شأنها أن تتجاوز توقعات العملاء.
- المساهمة في حل وخفض التكاليف حسب الحاجة وبما لا يضر بمصالح وأهداف الشركة.
- العمل على استخدام التقنيات المتطورة بما يخدم العمل والمنتج (21).

محاسب

القيام بتسجيل وتصنيف وتلخيص العمليات التجارية ذات الصلة المالية واستخلاص النتائج منها، وتفنيد وتحليل هذه النتائج وتقديمها على شكل تقارير متنوعة تستعملها الإدارة في اتخاذ القرارات.

مهام الوظيفة:

- تسجيل العمليات المالية من واقع المستندات المؤيدة لها يدوياً أو آلياً بحيث يشمل جميع هذه العمليات وفق تسلسل وقوعها ونوعها التاريخي.
- تبويب وتصنيف العمليات المالية في حسابات مستقلة.

فنيين التشغيل:

إعداد الخطط اليومية للإنتاج والإشراف المباشر على الإنتاج من حيث العمالة والمعدات والمنتجات والحفاظ على جودة المنتجات والحفاظ على الكلفة والإنتاجية والتأكد من سير الأعمال حسب الخطط والموازنات.

مهام الوظيفة:

- التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على موظفي وعمال الإنتاج والإشراف التام على مدخلات وعمليات ومخرجات العمليات الإنتاجية.
- وضع الخطط اليومية للأصناف المراد إنتاجها بحسب الطلبات الواردة من إدارة المستودعات ودائرة المبيعات.
- الإشراف الكامل على مدخلات ومخرجات العمليات الإنتاجية وتطبيق معايير وإجراءات الجودة المعمول بها في المصنع وتوثيق العمليات الإنتاجية.

17.1 تطوير قائمة المهام او الأنشطة المضمنة تحت كل حزمة عمل في WBS

المهمة	البداية	الانتهاء	المدة
المهمة الاولى	12/11/202	12/12/202	1
المهمة الثانية	12/12/202	12/1/2022	1
المهمة الثالثة	12/1/2022	12/3/2022	2
المهمة الرابعة	12/3/2022	12/8/2022	5
المهمة الخامسة	12/8/2022	12/9/2022	1
المهمة السادسة	12/9/2022	12/11/202	2

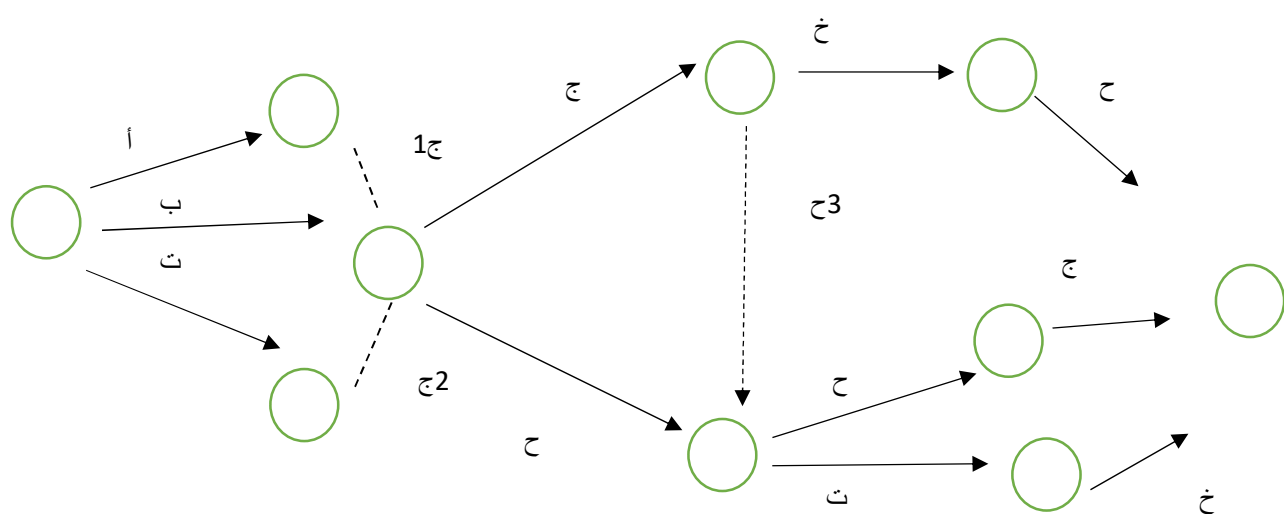
من خلال النظر الي هيكل تجزئة العمل يمكن تقسيم المشروع من حيث الفترة الزمنية الي ستة مهام ونجد ان المهمة الاولى تستغرق شهر والمهمة الثانية تستغرق شهر والثالثة تستغرق شهرين والرابعة تستغرق 5 شهور والمهمة الخامسة تستغرق شهر والمهمة الأخيرة تستغرق شهرين. ونجد ان هذا الهيكل من اهم الهياكل في الإدارة التي لها دور في تنمية المشروعات (20).

17.2 شرح العلاقات بين الأنشطة

يتضمن أي مشروع مجموعة من الأنشطة يجري تنفيذها بهدف تحقيق الغاية من هذا المشروع، على هذه الأنشطة أن تنفذ وفقاً لتسلسل معين وقد يكون هذا التسلسل إجبارياً أو اختيارياً لخدمة منطق معين. هناك عدة عوامل تؤثر على اختيار العلاقة بين الأنشطة وفقاً لسياسة معينة. ونجد في العلاقة بين الأنشطة تقوم على ترتيب معين بمعنى انه لا يمكن تنفيذ الديكورات قبل اختيار مكان الشركة وبالمثل لا يمكن تجهيز الشركة بالآلات قبل القيام بالتنشيطات الأخيرة في مكان الشركة.

17.3 تطوير النموذج الشبكي logical diagram لأنشطة المشروع وتحديد المسار الحرج.

النشاط	سوابق	المدة
1	-	أ
1	-	ب
2	ب, أ	ت
5	ح, ج, ت	ج
1	خ, ج	ح
2	ت	خ



17.4 إعداد نموذج جانت تشارت " Gantt chart ونموذج العلامات الفارقة

النشاط	تاريخ البدء	تاريخ الانتهاء	المدة
التخطيط وعمل دراسة الجدوى والدراسات اللازمة	4/5/2021	5/5/2021	30
الحصول على الموافقات والتصريحات اللازمة	5/5/2021	6/6/2021	32
البدء في عملية تصميم وتخطيط المباني والانشاءات	6/6/2021	9/21/2021	107
الحصول على الاجهزة والمعدات اللازمة لعملية التشغيل	9/21/2021	11/23/2021	63
مرحلة التشغيل التجريبي للمشروع	11/23/2021	1/26/2022	64
افتتاح المشروع واستقبال العملاء	1/26/2022	2/26/2022	31
العمل علي انشاء عينات من الخدمة وتقديمها للعملاء	2/26/2022	3/6/2022	8
استقبال اراء العملاء	3/6/2022	4/7/2022	32
المرحلة النهائية	4/7/2022	4/25/2022	18



يظهر الجدول السابق وهو مخطط جانيت مراحل المشروع والفترة الزمنية اللازمة لعمل تلك الخطوات.

اما عن نموذج العلامات الفارقة فنجد ان انسب نموذج للمشروع الخاص بنا



يمكن أن تتكون العلامة الفارقة على سبيل المثال وليس الحصر من الأسماء أو الرموز أو الأختام أو الكلمات أو الحروف أو السمات أو النقوش البارزة أو الصور أو الأرقام أو الإمضاءات أو الدمغات أو أسماء المحال أو مجموعة الألوان وترتيباتها وتدرجاتها أو أشكال المنتجات أو غلافاتها التي تتخذ شكلا خاصا مميزة، وفي كل الأحوال يجب أن تكون العلامة الفارقة مرئية يمكن رؤيتها بالنظر (19).

18. شرح نموذج ديمينغ للجودة

نموذج ديمينغ من أوائل النماذج التي وضعت قواعد للجودة ولقد أنشأت الحكومة اليابانية جائزة أسمتها جائزة " ديمينغ" وتمنح سنويا لشركة التي تتميز بالابتكار في إدارة الجودة الشاملة.

ونجد ان نموذج ديمينغ ينحصر في 14 قاعدة والتي منها:

- تحسين الإنتاج والخدمات:

المنتج: -

تقديم المنتج بأعلى جودة مقارنة بالمنافسين.

امكانية تغطية طلبات العملاء دون المساس بجودة المنتج

السعر: -

تقديم المنتج بسعر أقل من المنافسين.

عمل عروض لمنافذ التوزيع والمحال التجارية وتجار الجملة

- العمل على انتهاج سياسة جديدة لتحسين الجودة:

تقوم هذه السياسة على استخدام سياسة بهدف تحسين الجودة وزيادة الثقة في

المنتج.

✓ التوزيع الجيد والوصول للعملاء

✓ تحديد اسعار تنافسية مناسبة

✓ تقديم عروض لتجار الجملة

✓ عمل اتفاقات مع المطاعم والمقاهي والمحلات والمدارس والجامعات

✓ جودة الخامات المستخدمة

• عدم الاعتماد على التفتيش الكامل.

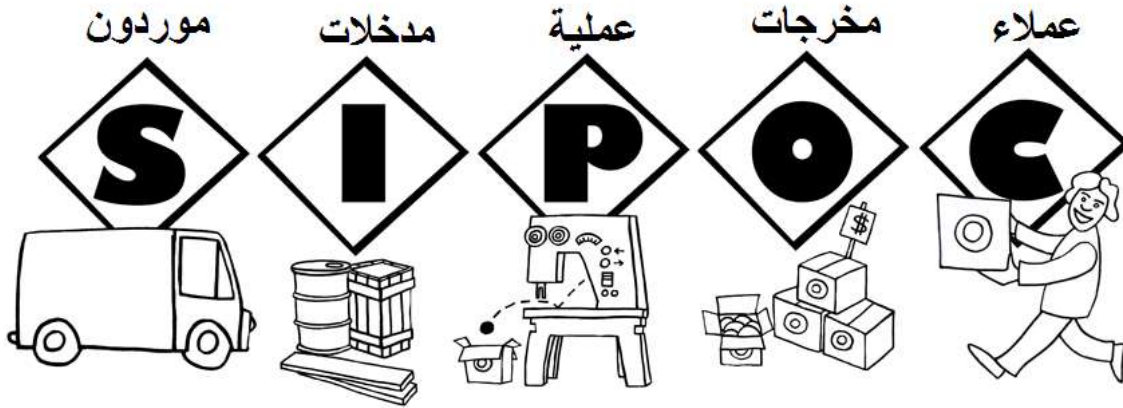
بمعني منح الثقة للعاملين بالعمل على منتجات الشركة وانتظار الرد من العميل والتركيز على المكافآت والحوافز الإيجابية.

- الاعتماد على التدريب المستمر للعاملين في المشروع وعدم الاعتماد على الطرق القديمة مثل التعاقد مع بعض المهندسين المتخصصين في مجال تقنية المعلومات على تدريب الموظفين على الأعطال.
- العمل على تشجيع العمل بروح الفريق من خلال إزالة عوائق الاتصال بين العاملين (16).
- الاشراف على العاملين من خلال الطرق الحديثة ووضع أنظمة خاصة من اجل تقييم أعمالهم ووضع نموذج الحافز الخاص بهم.
- التخلص من المعايير المعتمدة على العدد والاعتماد علي جودة ورضا العميل في المقام الأول.
- الاعتماد على الكيف وليس الكم بمعنى الاعتماد على اتباع أسلوب الإنتاج بالكيف وليس بالكم وبالتالي ضمان جودة العمل يمكن ذلك من خلال الاهتمام بتوفير كاميرات مراقبة على سبيل المثال مناسبة وجودة عالية.
- السعي نحو تحسين الخدمة وعدم الاعتماد على التوقف عند منطقة معينة.



18.1 تطوير نموذج SIPOC

- نموذج SIPOC هو مخطط يستخدم من قبل فريق لتحديد جميع العناصر ذات الصلة في مشروع تحسين العملية قبل بدء العمل. عادة ما يستخدم في مرحلة القياس من مراحل منهجية ستة سيجما DMAIC الخمسة (التعريف والقياس والتحليل والتحسين والتحكم). وهو موازي لمخطط العملية، ولكنه يوفر تفاصيل إضافية.



- الموردون:
- المورد هو الشخص أو الكيان الذي يوفر الموارد اللازمة لعمل منتج للعميل. يمكن أن يكونوا موردي المواد الخام والمواد المصنعة أو المعلومات. يمكن أن يكون هؤلاء الموردين بائعين أو موظفين أو منشآت تصنيع.

في هذا المشروع يكون المورد:

المورد	
فيوتشر فيجن	https://www.facebook.com/samehvisions
سمارت روم	support@homerun.com.eg
الكتريك ورك شوب	support@homerun.com.eg
سكيلز سيكيوريتي سيستمز	support@homerun.com.eg

المدخلات:

وهي المواد الأولية والغير متوافرة في الشركة والتي تساعد في تشغيل المؤسسة والإنتاج مثل تجهيز الشركة بالديكورات اللازمة ووضع وتجهيز المكاتب اللازمة للموظفين والعمل على استيراد المواد الأولية بهدف (17).

- إبراز الجانب التسويقي للمنتجات التي سينتجها المشروع.
- تحديد المقومات الفنية والمادية اللازمة لإقامة المشروع.
- تحديد رأس المال المستثمر بشقيه الثابت والعامل.
- تحديد التكاليف المقدرة لمنتجات المشروع سواء المباشر منها والغير مباشر، وكذلك التكاليف المتغيرة والثابتة والتكاليف الإدارية والإهلاكات
- البرنامج الزمني لتنفيذ المشروع والإحتياجات المالية المطلوبة خلال مدة تنفيذ المشروع.
- تحديد مدى ربحية المشروع وتقدير العوائد المتوقعة ومقارنتها بالتكاليف ثم استخراج تقديرات الربح الصافي لكل سنة من سنوات التشغيل.

عملية:

وهي مرحلة تنفيذ المشروع والتي يتم فيه استخدام المواد الأولية من اجل الحصول على المنتجات النهائية وتسليمها للعميل (19).

- تحضير المادة الخام وتحميلها الى داخل الشركة.
- القيام بعملية الصنيع

مخرجات:

وهي المنتجات النهائية التي يتم العثور عليها من خلال عملية التصنيع

- تقديم خدمات الاتصالات وتقنية المعلومات وخدمات الشبكات والربط الداخلي

والخارجي السلكي

- واللاسلكي.
- بيع وتركيب أنظمة أجهزه الاتصال الداخلي
- بيع وتركيب أنظمة شبكات الربط الداخلي
- بيع وتركيب وصيانة أنظمة كاميرات المراقبة
- بيع وتركيب وبرمجه أنظمة البصمة
- بيع وتركيب وصيانة أنظمة الإطفاء والحريق
- بيع وتركيب وصيانة المنازل الذكية

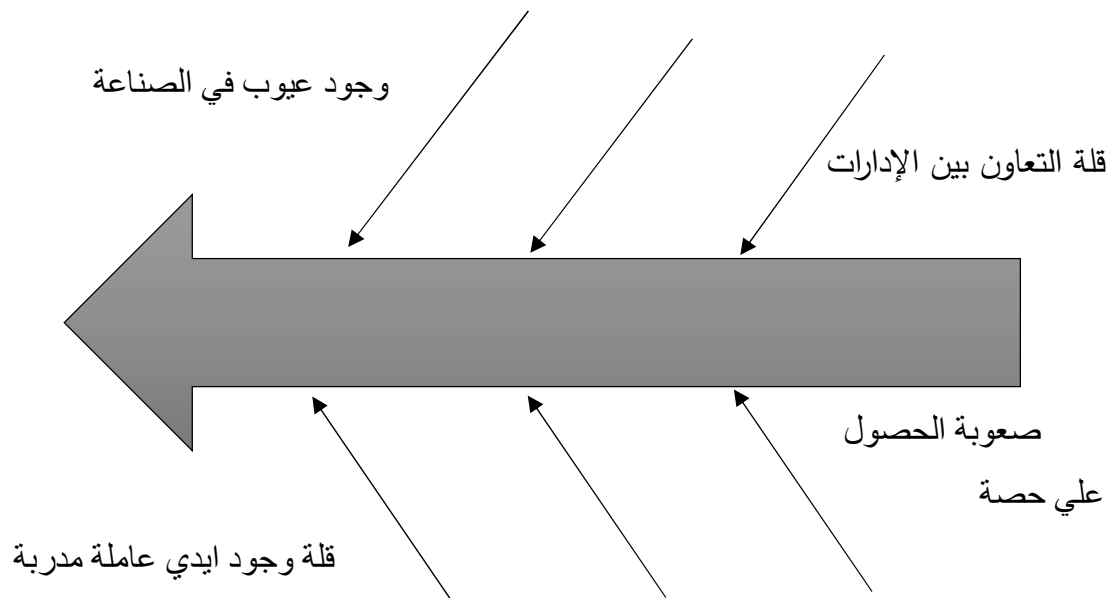
العملاء:

وهم الافراد او المؤسسات التي يهدف المشروع الي تلبية احتياجاتهم وفي هذا المشروع نجد ان عملاء المشروع.

أصحاب المصلحة	الأهمية
العائلات	حيث ان العائلات من الممكن ان تقوم بطلب البصمة من الشركة من اجل حماية الفيلا او المنزل
الشركات	وهي من كبار العملاء للشركة حيث انها تستعين بها من اجل الحماية ضد هجمات اللصوص والأشخاص الغير مرغوب بهم .

التجار	حيث ان التجار يكون لديهم المحلات والتي يقومون بالاستعانة بشركات الاتصالات وتقنية المعلومات من اجل تركيب أجهزة داخلية حماية للمكان .
--------	---

18.2 ونموذج Ishikawa



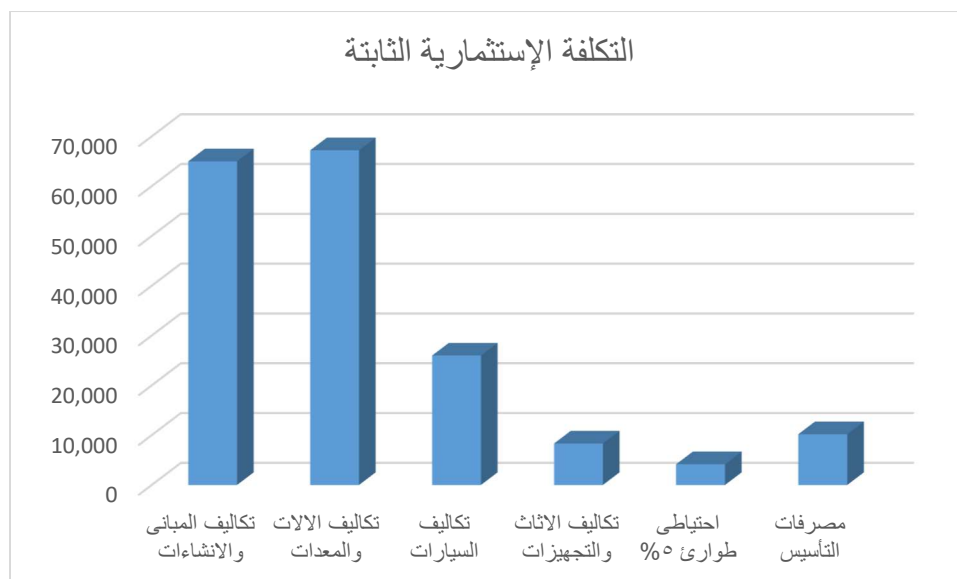
19. الدراسة المالية:

تعد دراسة الجدوى المالية والاقتصادية للمشروع الاستثماري ركن اساسي من دراسة الجدوى الكاملة للمشروع فهي لها شأن اساسي في صناعة القرار الاستثماري الرشيد، ومحددات وضع الهيكل التمويلي الأمثل للمشروع الاستثماري، وكيفية تقدير الايرادات المتوقعة والمصروفات المتوقعة والمقارنة بينهما للحصول على الارباح المتوقعة للمشروع خلال السنوات الاولى من عمر المشروع و البيانات والمعلومات التي يتعين توفيرها لأغراض انجاز دراسة الجدوى المالية وتقييم المشاريع، والتي من أهمها تكلفة الاستثمار المبدئي للمشروع الاستثماري وتقدير التدفقات النقدية للمشروع طوال عمره الاقتصادي، ومن ثم القيام بإعداد مختلف القوائم المالية الخاصة بالمشروع الاستثماري (18) .

19.1 رأس المال الثابت FIXED CAPITAL

هو الجزء من رأس المال الذي يوجد على شكل وسائل إنتاج تشمل الأبنية والمنشآت والآلات، والأجهزة، والطاقة المحركة، والتجهيزات، بالإضافة الي ان ميزانية المشروع هي مليون ريال موزعة على التكاليف الثابتة والمتغيرة وغيرها يتم توضيحها في الجدول التالي: -

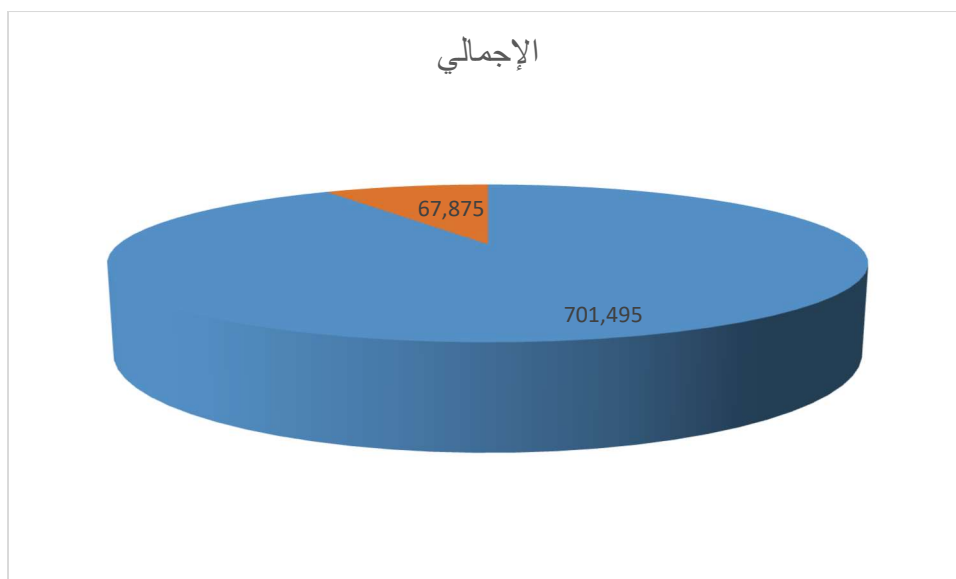
الاهمية النسبية	القيمة	التكلفة الاستثمارية الثابتة
36%	165,000	تكاليف المباني والانشاءات
37%	167,214	تكاليف الآلات والمعدات
14%	26,000	تكاليف السيارات
5%	8,341	تكاليف الاثاث والتجهيزات
2%	4,164	احتياطي طوارئ 5%
6%	10,206	مصرفات التأسيس
100%	380,925	مجموع



رأس المال العامل **WORKING CAPITAL**

عبارة عن الفرق بين الأصول الجارية للمشروع والخصوم الجارية له، ويستخدم في تقدير قدرة المشروع على تمويل عملياته اليومية والوفاء بالتزاماته المالية قصيرة الأجل وهو مبلغ يكفي لعمل المشروع خلال دورة تشغيل كاملة من " الرواتب، المواد الخام، مصروفات التسويق، تكاليف المنافع، وغيرها.. وفيما يلي جدول يوضح رأس المال العامل: --

رأس المال العامل	القيمة /ريال	رأس المال العامل	المدة
أجور ومرتبات التشغيل	36,000	9,000	3 شهور
إجمالي تكلفة مستلزمات التشغيل	644,992	53,749	شهر
تكاليف المنافع والخدمات	4,303	1,076	3 شهور
المصروفات العمومية	4,200	1,050	3 شهور
مصاريف التسويق	12,000	3,000	3 شهور
الإجمالي	701,495	67,875	



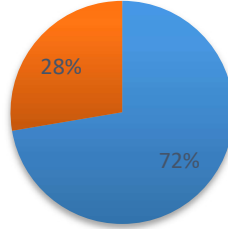
رأس المال المستثمر

يعبر رأس المال المستثمر عن التكلفة الاستثمارية الكلية التي يحتاج إليها المشروع للبدء ويقسم رأس المال المستثمر الي رأس مال ثابت ورأس مال عامل وفيما يلي جدول يوضح رأس المال المستثمر المطلوب لبدء المشروع: -

القيمة	رأس المال المستثمر
380,925	رأس المال الثابت
69,075	رأس المال العامل
450,000	رأس المال المستثمر

راس المال المستثمر

■ رأس المال العامل ■ رأس المال الثابت



دراسة حجم الإيرادات: -

نوع المنتج	الوحدة	الطاقة التشغيلية السنوية	متوسط السعر	القيمة
بيع وتركيب أنظمة أجهزة الاتصال الداخلي	جهاز	448,950	50	224,475.0
بيع وتركيب أنظمة شبكات الربط الداخلي	جهاز	119,720	60	71.832.00
بيع وتركيب وصيانة أنظمة كاميرات المراقبة	0	568,670	70	398.069.00

الإيرادات المتوقعة خلال السنوات الخمس الأولى: -

الإيرادات المتوقعة خلال السنوات الخمس الأولى: -

الإيرادات المتوقعة	السنة الأولى	السنة الثانية	السنة الثالثة	السنة الرابعة	السنة الخامسة
الطاقة الانتاجية المتاحة بيع وتركيب أنظمة أجهزة الاتصال الداخلي	448,950	448,950	448,950	448,950	448,950
معدل نمو المشروع	20%	30%	40%	50%	60%

269,370	224,475	179,580	134,685	89,790	الانتاج الفعلي من بيع وتركيب أنظمة أجهزه الاتصال الداخلي
50	50	50	50	50	متوسط سعر البيع
134,685,00	112,237,50	134,685,00	67,342,50	44,895,00	إجمالي الإيرادات السنوي
119,720	119,720	119,720	119,720	119,720	الطاقة الانتاجية المتاحة من بيع وتركيب أنظمة شبكات الربط الداخلي
60%	50%	40%	30%	20%	معدل نمو المشروع
71,832	59,860	47,888	35,916	23,944	الانتاج الفعلي من بيع وتركيب أنظمة شبكات الربط الداخلي
60	60	60	60	60	متوسط سعر البيع
430,9920	359,1600	287,3280	215,4960	143,6640	إجمالي الإيرادات السنوي
17,778,420	14,815,350	16,341,780	8,889,210	5,926,140	إجمالي الإيرادات السنوي

نسبة المبيعات الآجلة

السنة الخامسة	السنة الرابعة	السنة الثالثة	السنة الثانية	السنة الأولى	المدينون
17,778,420	14,815,350	16,341,780	8,889,210	5,926,140	إجمالي الإيرادات
8%	8%	8%	8%	8%	نسبة البيع الآجل
66,804	55,670	44,536	33,402	22,268	المدينون التجاريون

دراسة حجم تكاليف التشغيل للمشروع: -

البيان	السنة الأولى	السنة الثانية	السنة الثالثة	السنة الرابعة	السنة الخامسة
معدل التحميل السنوي للمشروع	20%	30%	40%	50%	60%
إجمالي تكلفة مستلزمات التشغيل	128,998	193,497	257,997	322,496	386,995
أجور ومرتبات التشغيل "زياده 5% سنويا"	19,800	21,186	22,669	24,256	25,954
تكاليف المنافع والخدمات	861	1,291	1,721	2,151	2,582
المصروفات العمومية	840	1,260	1,680	2,100	2,520
مصاريف التسويق	2,400	3,600	4,800	6,000	7,200
إجمالي التكاليف المتغيرة	152,899	220,834	288,867	357,003	425,250

دراسة حجم التكاليف الثابتة للمشروع: -

التكاليف الثابتة	السنة الأولى	السنة الثانية	السنة الثالثة	السنة الرابعة	السنة الخامسة
رواتب الادارة	16,200	17,334	18,547	19,846	21,235
الاهلاك السنوي	18,463	18,463	18,463	18,463	18,463
فوائد القرض	7,500	6,818	6,136	5,455	4,773
الايجار السنوي	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800
الصيانة "2.5% من الاصول"	4,268	4,268	4,268	4,268	4,268
تأمين على الاصول	1,707	1,707	1,707	1,707	1,707
إجمالي التكاليف الثابتة	52,938	53,390	53,922	54,538	55,246

القوائم المالية للمشروع

يتم إعداد القوائم المالية عن طريق مجموعة من المختصين مع مراعاة كافة المبادئ المحاسبية المتعارف عليها والتي يتم العمل بها دولياً وتلك القوائم هي: -

➤ 1 - قائمة الدخل التقديرية Income statement

○ قائمة توضح نتيجة نشاط المشروع من ربح أو خسارة وذلك بمقابلة الإيرادات بالمصروفات المرتبطة بها خلال الفترة المحاسبية.

➤ 2 - قائمة المركز المالي Balance Statement

○ قائمة توضح الحالة المالية للمشروع خلال سنوات عمر المشروع وتتضمن ملخصاً لجميع الأصول والخصوم وحقوق الملكية للمشروع

➤ 3 - قائمة التدفقات النقدية Cash flow

○ هي قائمة توضح نتيجة النشاط الاقتصادي الفعلية وقيمة التدفقات النقدية الداخلة والتدفقات النقدية الخارجة للوصول لصافي التدفقات النقدية.

الافتراضات والمبادئ المتبعة في إعداد القوائم المالية.

- مراعاة مبدأ المقابلة حيث يتم تحميل الفترة المحاسبية بما يخصها من المصروفات التي ساهمت في تحقيق الإيرادات.
- مبدأ الاستحقاق حيث جميع الإيرادات والمصروفات التي تخص السنة تؤخذ في الاعتبار.
- عدم استبعاد أي بند من بنود الموجودات او المطلوبات وفقاً لمبدأ الاستحقاق

- مبدأ الإفصاح حيث يتم الإفصاح عن كافة المعلومات التي تم التوصل إليها إلى العميل.
- تدرج الطاقة البيعية وفقاً لمعدل النمو للمشروع حيث تبدأ الطاقة الانتاجية بمعدل 60% للسنة الأولى لتصل إلى 75% خلال السنة الثانية و85% خلال السنة الثالثة و95% خلال السنة الرابعة وتصل إلى 100% خلال السنة الخامسة.

الجدول والقوائم المالية للمشروع: -

قائمة الدخل التقديرية للمشروع: -

السنة الخامسة	السنة الرابعة	السنة الثالثة	السنة الثانية	السنة الأولى	قائمة الدخل
835,047	695,873	556,698	417,524	278,349	الإيرادات السنوية
التكاليف المتغيرة والثابتة للمشروع					
386,995	322,496	257,997	193,497	128,998	إجمالي تكلفة مستلزمات التشغيل
25,954	24,256	22,669	21,186	19,800	أجور ورواتب التشغيل
2,582	2,151	1,721	1,291	861	تكاليف المنافع والخدمات
2,520	2,100	1,680	1,260	840	المصروفات العمومية
7,200	6,000	4,800	3,600	2,400	مصاريف التسويق
425,250	357,003	288,867	220,834	152,899	إجمالي التكاليف المتغيرة
409,797	338,869	267,831	196,689	125,450	مجموع الربح
21,235	19,846	18,547	17,334	16,200	رواتب الإدارة
18,463	18,463	18,463	18,463	18,463	الاهلاك السنوي
4,773	5,455	6,136	6,818	7,500	فوائد القرض
4,800	4,800	4,800	4,800	4,800	الإيجار السنوي
4,268	4,268	4,268	4,268	4,268	الصيانة "2.5% من الأصول"
1,707	1,707	1,707	1,707	1,707	تأمين على الأصول
55,246	54,538	53,922	53,390	52,938	إجمالي التكاليف الثابتة
480,496	411,541	342,789	274,225	205,837	إجمالي التكاليف
354,551	284,331	213,909	143,299	72,512	صافي الربح قبل الضرائب
42,546	34,120	25,669	17,196	8,701	الضرائب (12% من الربح)
312,005	250,211	188,240	126,103	63,810	صافي الربح
596,947	359,246	180,418	60,620	0	أرباح متراكمة أول السنة
15,600	12,511	9,412	6,305	3,191	توزيعات الإدارة والعاملين (5% من صافي الربح)
893,351	596,947	359,246	180,418	60,620	أرباح متراكمة آخر السنة

قائمة المركز المالي للمشروع:-

تعكس قائمة المركز المالي للمصنع خلال السنوات الخمس الأولى للتشغيل الموارد والاستخدامات المتوقعة في كل سنة مالية. ويهدف عرض هذه القائمة إلى التوصل إلى صورة كاملة عن ميزانية المصنع خلال الفترة المقدرة للتشغيل بشكل يسمح بتخطيط الموارد والاستخدامات بصورة تضمن سلامة المركز المالي خلال تلك الفترة.

قائمة المركز المالي للمشروع	السنة الأولى	السنة الثانية	السنة الثالثة	السنة الرابعة	السنة الخامسة
الاصول المتداولة					
المدينون	22,268	33,402	44,536	55,670	66,804
النقد	125,890	230,290	393,720	616,022	897,029
إجمالي الاصول المتداولة	148,158	263,692	438,256	671,692	963,832
الاصول طويله الاجل					
تكاليف المباني والانشاءات	61,750	58,500	55,250	52,000	48,750
تكاليف الآلات والمعدات	60,493	53,771	47,050	40,328	33,607
تكاليف السيارات	20,800	15,600	10,400	5,200	0
تكاليف الاثاث والتجهيزات	7,507	6,673	5,839	5,005	4,171
احتياطي طوارئ 5%	3,747	3,331	2,915	2,498	2,082
مصرفوات التأسيس	8,165	6,124	4,082	2,041	0
إجمالي الاصول الثابتة	162,462	143,999	125,536	107,073	88,609
مجموع الموجودات	310,620	407,690	563,791	778,765	1,052,442
الالتزامات قصيره الاجل					
اقساط القرض	22,727	22,727	22,727	22,727	22,727
مجموع الالتزامات قصيره الاجل	22,727	22,727	22,727	22,727	22,727
الالتزامات طويله الاجل					
قروض طويلة الأجل	227,273	204,545	181,818	159,091	136,364
مجموع الالتزامات طويله الاجل	250,000	227,273	204,545	181,818	159,091
حقوق الملكية					
الارباح المجمعة	60,620	180,418	359,246	596,947	893,351
مجموع حقوق الملكية	60,620	180,418	359,246	596,947	893,351

التكلفة الرأسمالية للمشروع

الأرض: -

يقام المشروع على مساحة 400 متر مربع بتكلفة شراء للأرض بسعر 500 ريال للمتر. وبالتالي تكون التكلفة 240.000 ألف ريال

المباني والإنشاءات: -

يحتاج المشروع الى المباني والانشاءات المقسمة على مساحة اجمالية 400 م² ويتم تقسيمها لتشمل منطقة التصنيع والمخزن والإدارة وغيرها من الانشاءات التي يحتاجها المشروع وقد بلغت تكلفة المباني والانشاءات للمشروع مبلغ 61,000 ريال يتم تفصيلها في الجدول التالي: -

تكاليف المباني والانشاءات	المساحة /م ²	تكلفة المتر المربع	إجمالي التكلفة (ريال)
الاسوار	240	12	2,880
منطقة التصنيع	200	90	18,000
مخزن	200	75	15,000
المكاتب الادارية العلوية	150	140	21,000
المواقف الخارجية	50	15	750
مصرفات الاشراف على المخططات			3,370
الإجمالي			61,000

الألات والمعدات: -

يحتاج المشروع الى الألات والمعدات التي تستخدم بشكل اساسي في عملية والتي لا غنى للمشروع عنها ويمكن وضع قيمة 100 ألف ريال لهذه الألات.

وسائل النقل والانتقال

يحتاج المشروع الى استخدام لتسهيل عملية النقل والانتقال للخدمات او المنتجات والافراد العاملين بالمشروع

السيارات	العدد	القيمة	اجمالي القيمة
نيسان بيك اب	1	50,000	50,000
المجموع		-	50,000

الأثاث والتجهيزات: -

يحتاج المشروع الي الاثاث والتجهيزات اللازمة لمتابعة العملية التشغيلية والإنتاجية للمشروع كـ " اجهزة الكمبيوتر والتجهيزات الادارية، المكاتب وغيرها من التجهيزات الأخرى

الاثاث والتجهيزات	العدد	القيمة	اجمالي القيمة
مكاتب ادارية	1	4,000	4,000
اجهزة كمبيوتر	1	1500	1500
نظام حاسب الي	1	500	500
طابعة وفاكس	1	400	400
اجهزة تليفون ونظام بدالة	1	500	500
نظام كاميرات ومراقبة	1	3,000	3,000
نظام حريق وانذار	1	2,000	2,000
موقع الكتروني	1	700	700
مستلزمات اخري	1	91	91
إجمالي التكاليف	9		12,691

اهلاك الاصول الثابتة: -

الإهلاك يمثل تخصيص لتكلفة الأصل التاريخية على الفترات المحاسبية التي يستخدم فيها الأصل وعلى هذا الأساس يعتبر الإهلاك تكلفة من تكاليف الإنتاج

عناصر الاصول	قيمة الاصل	نسبة الاهلاك	قيمة الاهلاك
تكاليف المباني والانشاءات	61,000	5%	3,250
تكاليف الآلات والمعدات	67,214	10%	6,721
تكاليف السيارات	50,000	20%	10,000

صافي الأصول الثابتة	المباني والمنشآت	الآلات والمعدات	وسائل نقل والانتقال	التجهيزات	احتياطي طوارئ	الإجمالي
السنة الأولى	61,750	60,493	20,800	7,507	3,747	154,297
السنة الثانية	58,500	53,771	15,600	6,673	3,331	137,875
السنة الثالثة	55,250	47,050	10,400	5,839	2,915	121,453
السنة الرابعة	52,000	40,328	5,200	5,005	2,498	105,031
السنة الخامسة	48,750	33,607	0	4,171	2,082	88,609
تكاليف الاثاث والتجهيزات						
احتياطي طوارئ 5%						
مجموع						
			8,341	10%	834	
			4,164	10%	416	
			190,719		21,221	

الاهلاك	المباني والمنشآت	الآلات والمعدات	وسائل نقل والانتقال	التجهيزات	احتياطي طوارئ	الإجمالي
السنة الأولى	3,250	6,721	10,000	834	416	16,422
السنة الثانية	3,250	6,721	10,000	834	416	16,422
السنة الثالثة	3,250	6,721	5,200	834	416	16,422
السنة الرابعة	3,250	6,721	5,200	834	416	16,422
السنة الخامسة	3,250	6,721	5,200	834	416	16,422

مصروفات التأسيس: -

وهي التكاليف التي تدفع مرة واحدة ولا تسترد وتكون مرتبطة بالإعداد لبدء العمل (الرسوم القانونية، ورسوم الترخيص والتسجيل، واستشارات ودراسات). وفيما يلي جدول يوضح تكاليف التأسيس للمشروع: -

مصاريف ما قبل التشغيل:	القيمة
التراخيص الحكومية	2,000
الاستشارات الهندسية	2,500
تراخيص الاستقدام	1,806
تأشيرات وبطاقات العمال	500
تذاكر السفر	1,800
تامين المبني	600
اللوحة التجارية	1,000
إجمالي مصاريف ما قبل التشغيل	10,206

استهلاك مصاريف ما قبل التشغيل: -

استهلاك مصاريف ما قبل التشغيل	قيمة مصاريف ما قبل التشغيل:	الاستهلاك	إجمالي الاستهلاك	صافي مصاريف ما قبل التشغيل
السنة الأولى	10,206	2,041	2,041	8,165
السنة الثانية	10,206	2,041	4,082	6,124
السنة الثالثة	10,206	2,041	6,124	4,082
السنة الرابعة	10,206	2,041	8,165	2,041
السنة الخامسة	10,206	2,041	10,206	0

احتياطي الطوارئ: -

احتياطي الطوارئ هو احتياطي يتم وضعه لتجنب الزيادة ويعد احتياطي الطوارئ لتغطية نفقات غير معروفة أو غير المخطط لها للتكاليف المحتملة في الاسعار وقد بلغ احتياطي الطوارئ 5%

احتياطي طوارئ 5%	4,164
------------------	-------

19.2 القيمة المكتسبة:

صيغة حساب القيمة المكتسبة هي ميزانية المشروع مضروبة في نسبة العمل المنجز حتى الآن. ضع في اعتبارك مشروع ميزانية بمبلغ 30 ألف دولار و200 ساعة، على سبيل المثال. بعد 100 ساعة عمل يكون المبلغ المكتسب 30 ألف دولار أو 0.5 ألف دولار. قبل يوم

20. حساب القيمة المكتسبة: ونجد ان القيمة المكتسبة من المشروع هي العمل المنجز الذي

يسمح للمدير بمعرفة الموقف المالي للمشروع ويتم حسابه عن طريق:

$$\text{إجمالي تكلفة المشروع} \times \% \text{ من العمل الفعلي} = 1000000 * 20\% = 200000$$

وتكون القيمة المكتسبة من المشروع بعد انقضاء 50 في المائة من المشروع

$$500000 = 1000000 * 50\% =$$

20.1 شرح مفهوم موانمة الموارد:

موانمة الموارد هي العمل مع وحدات المنظمة والإدارات والفرق والأفراد لربط جهودهم بالأهداف الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة. ويمكن تحقيق ذلك من خلال طريقتين مترابطتين:

التأسيس الأولي لمحفظه المشروع: ويتم بشكل دوري في مواعيد ثابتة، على سبيل المثال أربع مرات في السنة. التوجيه والتعديل المستمر لمحفظه المشروع: عملية مستمرة طوال العام.

ويمكن عمل موانمة الموارد من خلال توجيه الموارد البشرية المتاحة من أجل خدمة اهداف المشروع.

20.2 تدريب على توزيع موارد المشروع من معدات وأدوات

يمكن من خلالها تقسيم المهام والأدوات على الأشخاص المعنيين.

من اهم الأشخاص المعنيين الضروريين لاستمرار الشركة.

أي تي: مهمة علماء البحث في الحاسوب والمعلومات هي البحث عن حلول لمشاكل الحاسوب المعقدة، وابتكار أساليب جديدة في مجال التكنولوجيا.

• مهندس شبكة الحاسوب: يكون المهندس مختص ومسئول عن بناء اتصالات مختلفة بين العديد من الشركات الكبيرة، ويكون الفرق بين نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات في أن نظم المعلومات تركز على ضرورة معرفة الأنظمة وتحليلها، كإعداد التقارير المالية، وإيجاد الحلول المناسبة للتصورات المستقبلية لتسهيل عمل المنشأة.

• مطور برمجيات: ويكون اختصاصه يهتم ببرمجة وتصميم تطبيقات الحاسوب، ويجب أن تتوفر في الموظف مهارات الإبداع في استخدام الحاسوب، بالإضافة إلى مهارات برمجة قوية في معرفة لغات الحاسوب.

• محللو أمن المعلومات: تهدف هذه الوظيفة إلى التأكد من حماية أمن المعلومات والبيانات على مواقع الشركة والخوادم، والحفاظ عليها ضد عمليات السرقة والاحتيال.

• علماء البحث في الحاسوب والمعلومات: مهمة علماء البحث في الحاسوب والمعلومات هي البحث عن حلول لمشاكل الحاسوب المعقدة، وابتكار أساليب جديدة في مجال التكنولوجيا.

• مهندس شبكة الحاسوب: يكون المهندس مسئول عن وجود اتصالات مختلفة بين العديد من الشركات الكبيرة، ويكون الفرق بين نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات

في أن نظم المعلومات تركز على ضرورة معرفة الأنظمة وتحليلها، مثل التقارير المالية، وإيجاد الحلول المناسبة للعمل المستقبلي (19).

أما تكنولوجيا المعلومات فتصب كل اهتمامها على التطبيقات، وتخزين البيانات ومعالجتها واسترجاعها، والعمل على حفظ الملفات من التلف والضياع

متخصص في seo:

- العمل على متابعة موقع الشركة وكتابة محتوى الشركة للتعبير عن المضمون.
- كتابة محتوى يستخدم الكلمات المفتاحية حتى يظهر في محركات البحث.
- تقديم العديد من النصائح لباقي الفريق حو كتابة المحتوى.
- الاستمرار في تحسين موقع البحث.
- العمل على اشاء موقف ويب يجذب العملاء.
- قياس مؤشرات الأداء لقياس النجاح.
- استخدام الروابط بطرق سليمة.
- العمل على تجنب نسخ نصوص من مواقع اخري.
- كتابة التقارير الاستراتيجية الدورية.

21.التوريد

21.1 تطوير اجراء عملية اختيار المقاولين وتنفيذ التوريدات

ونجد ان من اهم إجراءات اختيار المقاولين.

22.من سبق لهم التعامل في نفس المجال.

23.ومن تتناسب اسعارهم مع ميزانية المشروع.

24.التشغيل: يلعب الوسطاء دورًا في العديد من جوانب سلسلة التوريد. طالما لديهم ما

يكفي من الأجهزة لنقلها أو بيعها إلى معالج أو وسيط آخر أو تاجر من أجل تلبية احتياجاتهم، يمكنهم شراء وبيع الأجهزة في أي مرحلة من مراحل التوريد.

25.التجار / السماسرة:

قم بتزويد الشركات بأجهزة المراقبة بالكميات المناسبة وفي الوقت المناسب وبسعر مقبول للمشتري والبائع - أشخاص مثل الشركة الخاصة بنا الذين تتمثل خبرتهم في انهم وسطاء لبيع الأجهزة للعديد من منافذ البيع. "الشركة يوفر أيضًا قيمة للمنتج من خلال أنشطة التسويق والعلامات التجارية والتعبئة والتغليف لتجار التجزئة، والتي تشمل

محلات السوبر ماركت الكبيرة والفنادق ومؤسسات تقديم الطعام، بالإضافة الي المستشفيات.

من اهم الموارد التي يجب ان تتوافر ويجب ان يتم توزيع المعدات اللازمة على العاملين لخدمة الأهداف اللازمة.

21.2 تطوير نموذج المقارنة بين الموردين ونموذج المقارنة scoring Model

عوامل	الوزن	المورد الأول	المورد الثاني
جودة	.30	.20	.40
توصيل	.10	.12	.23
خدمة	.52	.32	.35

22. التخطيط والتحكم:

22.1 نموذج لاجتماع افتراضي لمشروع شركة اتصالات وتقنية معلومات			
وقت الاجتماع	يوم الثلاثاء الساعة 6		
العاملون	جميع العاملون في الشركة		
مكان الاجتماع	غرفة الاجتماعات		
المتطلبات		الامتنال	
الهدف او المخرج	التفاصيل	الهدف او المخرج	الامتنال
زيادة التعاون بين العاملين	مثل جهاز الانترنت من اجل حماية الفيلات والمنازل	زيادة تشغيل الشركة	
حل مشكلات التي تقابل المهندسين من قطع غيار الكاميرات علي سبيل المثال وليس الحصر			

ظهور بعض المشكلات التي يمكن ان تقابل الموظفين في الشركة مثل قطع غيار الكاميرات فتم اعلان عن وجود نية لتغيير الموردين.
زيادة التعاون بين العاملين من خلال عمل رحلات في الشركة وإيجاد نوع من التعاون (17).

22.2. تحدي دورة قياس الأداء وتقديم التقارير مع شرح السبب

هي اختصار "Key Performance Indicator" مؤشرات الأداء الأساسية.

تعتبر مؤشرات الأداء إحدى أساسيات قياس نجاح أداء المنظمات المستخدمة مع برامج الجودة والتطوير التنظيمي للمنشآت الحديثة، ومن خلالها يتم التعرف على كيف يمكن للمنشأة ان تحقق أهدافها المحددة من خلال استراتيجيتها ويتم قياسها بناءً على أساسيات تحددها طبيعة مهام ونشاطات المنشأة سواء كانت تعليمية أو صحية أو خدمية أو صناعية أو زراعية أو تقنية. كما أن قياس هذه المؤشرات تقوم على عدة طرق فنية أو إدارية وتقنية لتحديد هذه المؤشرات في قياس الأداء وأعمال هذه الشركات أو المؤسسات. وتعتبر مؤشرات الأداء الرئيسية في منشآت الأعمال اليوم مؤشرات قيمة لتقييم التقدم المتحقق بشكل سريع باتجاه أهداف يمكن قياسها (16).

ويمكن قياس الأداء هنا من خلال:

هناك أربعة أنواع من مقاييس الأداء

- مؤشرات النتائج الرئيسية (KRIs) Key Result Indicators كم تم إنجازه.
- مؤشرات النتائج (RIs) Result Indicators والتي نخبرنا اهم ما تم إنجازه.
- مؤشرات الأداء (PIs) Performance Indicators والتي نخبرنا بما يجب ان نقوم به من اجل الحصول على النتائج المرغوبة
- مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) Key Performance Indicators والتي تخبرك بما يجب القيام به لزيادة الأداء بشكل كبير

بشكل عام يمكن قياس الأداء بعدة طرق وأفضل طريقة هي الطريقة الكمية التي نعبر عنا بالأرقام (18).

انواع مؤشرات الأداء الرئيسية (KPI)

كما ذكرنا بان مؤشر الاداء هو مقياس إحصائي لمدى نجاح مؤسسة بما تقوم به في مجال معين ، أي لتقييم مدى نجاحها أو نجاح نشاط معين فيها ، وتشمل مؤشرات الأداء ما يلي :

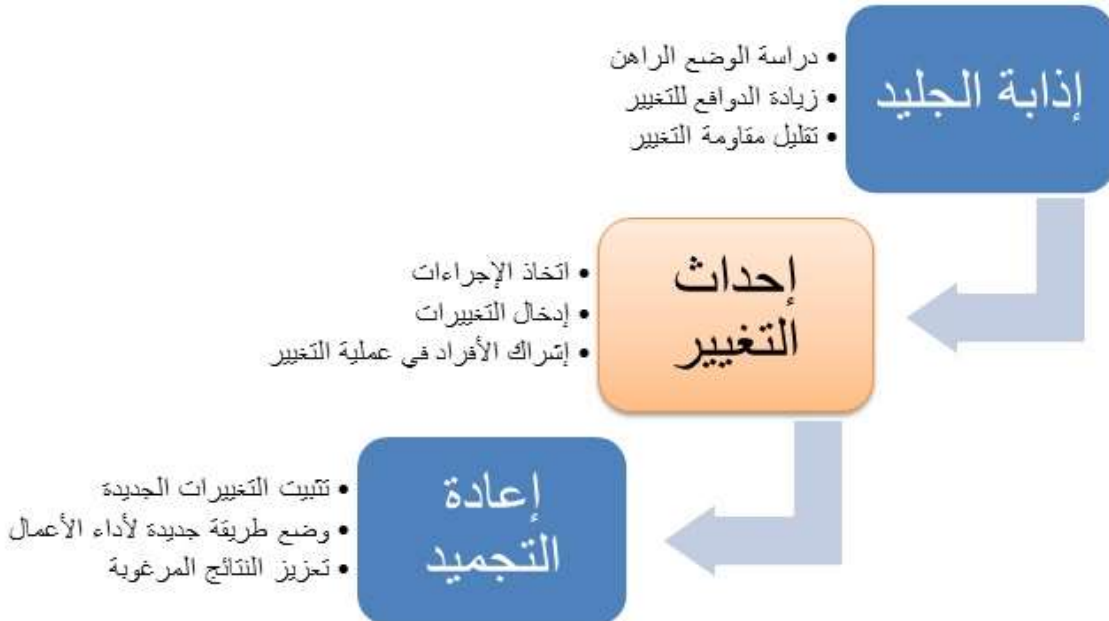
- المؤشرات الكمية Quantitative indicators التي يمكن عرضها كرقم.
- مؤشرات نوعية Qualitative indicators التي تتعرض وصفاً لعمليات المنظمة.
- مؤشرات توجيهية Directional Indicators تشير إلى وضع المنظمة اكان يتحسن ويتقدم.
- المؤشرات المالية Financial Indicators التي تستخدم للمراقبة المالية .
- مؤشرات عملية Actionable indicators تبين مدى رضا الادارة المنظمة عن اساليب التغير الفعلي لديها.
- مؤشرات المدخلات Inputs indicators وتبين كمية الموارد المستخدمة في الانتاج.
- مؤشرات المخرجات Outputs indicators التي توضح نتائج نشاط عملية من العمليات .
- المؤشرات التي يمكن ان تفود الى التنبؤ Expectation بنتائج عملية من العمليات

22.3. تطوير نموذج طلب

التغيير متضمنا (تحليل الأثر- تحليل البدائل - توصية)

نموذج لوين للتغيير

اقترح عالم النفس لوين نموذج للتغيير تم تسميته على اسمه يوضح نموذج لوين للتغيير أن التغيير التنظيمي يتألف من ثلاث مراحل من خلال الشكل التالي:



المرحلة الأولى ويطلق عليها مرحلة اذابة الجليد يجب فيها إخراج الشركة من حالة الاستقرار من خلال تغيير في القواعد الموجودة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال عدة طرق. على سبيل المثال، يمكن إجراء تغييرات على الهياكل التنظيمية، الأمر الذي يؤدي الي اضطراب في النظام الحالي للشركة. وعلى نحو مماثل، يمكن أن يؤدي استخدام تقنية حديثة أو تبني سياسة جديدة إلى "إذابة جليد" المؤسسة. عمومًا، أيًا كانت الطريقة المستخدمة في ذلك، فإن هذه المرحلة توضح الطريق لإحداث التغيير المرغوب.

المرحلة الثانية هي أحد مراحل التغييرات داخل المؤسسة ليصبح النظام في شكل جديد. الطبيعي ان يكون رد فعل الناس تجاه انعدام النظام والاضطرابات هو الانتقال إلى حالة جديدة من النظام. قد يتخذ المديرون أثناء عملية التغيير مجموعة من الإجراءات لمساعدة أفراد المؤسسة على الانسجام مع القواعد والأوضاع الجديدة، مثل أن يطلبوا من الموظفين الخضوع لبرنامج تدريبي، أو أن يعقدوا جلسات مناقشة أو اجتماعات مفتوحة للحديث معهم بشأن التغييرات واستكشاف المشكلات ومحاولة إصلاحها. ان الهدف من هذه المرحلة هو مساعدة أفراد المؤسسة على الاندماج مع التغييرات المرتقبة. (17)

المرحلة الأخيرة يطلق عليها "إعادة التجميد" للمؤسسة؛ ويهدف هذا الي ان مديري المؤسسة سوف يعززون القواعد أو الممارسات الجديدة التي ينبغي أن تصاحب التغيير، وقد يقومون ببعض التعديلات على الموارد والسياسات والإجراءات الروتينية لكي تتوافق مع القواعد الجديدة.

تحليل الأثر:

رفع الوعي بضرورة التغيير: تمرير هذا الشعور للموظفين يُحفزهم أكثر على أهمية التغيير وضرورة البدء الفوري في خطواته.

بناء فريق العمل: اختار فريق يتمتع بمهارات معينة من اجل جعل التغيير أسهل.

الرؤية السليمة: هذه الخطوة تتضمن الأخذ في الحسبان واقعية خطة التغيير والابتكار ومشاعر العاملين والأهداف التي يجب تحقيقها.

التواصل: وهي من اهم الخطوات لأنها التي تجعل التغيير أسهل.

تحقيق التغيير: يتطلب ذلك العمل على إزالة العوائق التي تعيق التغيير.

توجيه التركيز على تحقيق الأهداف قصيرة الاجل: سيجعل الجميع يشعر بالإنجاز بدون الكثير من الضغط. لا يوجد استسلام في نموذج التغيير لان هذا سيجعل الامر فوضوي (16) .

تحليل البدائل:

وهي العملية التي يمكن من خلالها وضع بدائل للسياسات الموضوعة والعمل على تحليلها بهدف خدمة المشروع.

توصيات:

يحتاج مشروع الاتصالات إلى خبرة سابقة في هذا المجال؛ لأن إدارته أمر سهل، ولكن يحتاج إلى تخطيط سليم وواقعي.

يحتاج مشروع شركة الاتصالات إلى عمال لديهم خبرة سابقة في عمل حل المشكلات الخاصة بالتقنيات، ويحتاج عاملين يتحلون بالصدق والبراعة في العمل ويحبون خدمة الآخرين.

يعتبر موقع مشروع شركة الاتصالات من العناصر المهمة والمؤثرة في جذب الأفراد من كلا الجنسين.

23. المخاطرة والفرص:

تعريف المخاطر (التحديات) والفرص وعرض أمثلة:

المخاطر او التهديدات: وهي أبرز التهديدات التي تواجه الشركة اثناء تحقيق اهداف الشركة (15).

تأثير المخاطرة: إن التأثير الذي تتسبب به المخاطرة على المشروع من الممكن أن يأتي في هيئة زيادات في التكاليف أو تأخير في الوقت أو ما إلى ذلك ويمكن ان يكون في التخطيط الخاطئ للمشروع مما يؤدي الى اهدار أموال في غير محلها.

توقيت المخاطرة: من الممكن أن يحدث الأثر المترتب على المخاطرة في أوقات مختلفة أثناء مدة المشروع، فإن المخاطر التي تتعلق بالإنشاءات – مثلاً – يمكن تظهر في المراحل المبكرة من عمر المشروع.

درجة الخطورة: والتي تتمثل في مدى التأثير على المشروع، حيث نجد على سبيل المثال ان درجة الخطورة من الممكن ان تتأثر بالخطر نفسه مثال علي درجة الخطورة (التخطيط الغير كفى للمشروع يؤدي الى اهدار أموال كثيرة ويؤدي الى فشل المشروع)

ويوصى بعقد ورش عمل منفصلة لمناقشة تأثيرات المخاطر وذلك عقب عقد الورش الخاصة بتحديد المخاطر نفسها.

الفرص:

الفرص المتاحة للمشروع هي الظروف او التغيرات التي تحدث فقي البيئة المحيطة بالمشروع في الحاضر او الممكن حدوثها في المستقبل التي يمكن فهمها والاستفادة من خلالها

امثلة

- امكانية تصدير المنتجات للخارج
- امكانية التوزيع على نطاق واسع في وقت قليل
- التعاقد مع تجار الجملة بأسعار خاصة
- امكانية فتح اسواق جديدة
- الدولة تعمل على تشجيع الاستثمار
- تحسين الوضع التنافسي للمشروع في السوق
- سيتم الاعتماد على اجهزة ومعدات وامكانيات بتقنيات عالية
- السلع المشابهة تحقق ارباحاً عالية
- ازدياد الطلب على المنتجات مع ازدياد حركة التجارة.

23.1. سجل المخاطر:

المخاطر المحتملة وتأثيرها (مصفوفة المخاطر).

SEVERITY مدى / مستوى الخطورة						
الاحتمالات						
	لا يوجد Nil	ضعيف Low	متوسط Moderate	عالي High	خطير جداً Very High	
ضعيف Low	-	توافر الخامات	عدم مطابقة الخامات للمواصفات	سوء الإدارة	-	-
متوسط Moderate	ظروف بيئية	-	مخاطر تتعلق بالصحة العامة	-	-	-
عالي High	-	تكلفة المشروع	-	كفاءة العمالة	اتخاذ القرارات في الوقت الغير مناسب	-
خطير جداً Very High	-	مخاطر التسليم	تعطل الأجهزة	-	-	-

23.2 تحليل المخاطر النوعي
المخاطر المحتملة وأثرها:

المخاطر المحتملة (مخاطر خارجية)	تأثير الخطر	استراتيجية
-المخاطر الناتجة عن التكنولوجيا.	يؤدي إلى حدوث الكثير من التعطيل نتيجة تأخيرات في التوريد أو اختلاف في نوعية التوريدات أو سرقة الأجهزة. .	العمل علي وضع اليات للتعامل مع مخاطر التكنولوجيا مثل مراقبة الآلات والمعدات هل تعمل بطريقة صحيحة بشكل دوري
الأخطار الطبيعية أو البيئة.	من الممكن ان تؤدي الزلازل والفيضانات الي عدم القدرة علي استكمال المشروع	وضع استراتيجية للتنبؤ بحدوث تلك الكوارث مثل وضع مواد خاصة عند حدوث فيضانات
المخاطر الداخلية		
مخاطر ناجمة عن التخطيط الخاطئ للمشروع.	يؤدي إلى تعطيل العمل في الموقع وتأخير المشروع.	الاستعانة بذوي الخبرات في إدارة المشاريع والتخطيط لها
مخاطر ناجمة عن سوء إدارة المشروع.	احتمال عدم تطابق التصميم الذي يتم من قبل المصمم مع مواصفات مخرجات المشروع.	وضع إدارة بشرية ذات كفاءة من اجل إدارة المشروع

- القيمة النقدية المتوقعة

الخطر	احتمالية الخطورة	تأثير التكلفة	الخطورة
أ	3.	600	180
ب	5.	8000	400
ج	9.	12000	1080
د	8.	300	2400

24. أصحاب المصلحة:

إعداد مصفوفة تقييم الارتباط بالمعنيين

المعنيين	عدم الادراك	الدعم	محايد	المقاومة
أصحاب المصلحة 1		D		
أصحاب المصلحة 2		C D	C	

C = المشاركة الحالية

D = الرغبة في المشاركة

الخاتمة

قمنا بإعداد دراسة الجدوى الاقتصادية لمشروع شركة اتصالات فقد قمنا بإعداد دراسة الجدوى التسويقية والفنية والمالية للمشروع، حيث يتميز الطلب على منتجات المشروع بالزيادة والاستمرار حيث يعتبر الاستثمار في هذا المشروع من الفرص الاستثمارية الواعدة ذات العائد المجزي على رأس المال المستثمر والذي يسترد في مدة قصيرة إذا قورنت بمشروعات أخرى ولقد تم التوصل في الدراسة إلى التكلفة الاستثمارية للمشروع والأرباح المحققة من هذا المشروع وفترة الاسترداد الخاصة بذلك الاستثمار والمؤشرات المالية التي توضح جدوى المشروع اقتصادياً وفنياً ومالياً .

المراجع:

- 1- فنيط سفيان. (2017). تحليل إدارة المشاريع الاستثمارية العمومية في الجزائر (Doctoral dissertation, جامعة محمد بو ضياف المسيلة، قسم التسيير).
- 2- فقال، & رحمة. (2015). أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة المشاريع.
- 3- الثقافي، & تركي. (2010). دمج الصحة والسلامة المهنية في إدارة المشاريع (Doctoral dissertation).
- 4- حيدر عباس الجنابي، & هدير خيون عاشور. (2019). (إدارة المشاريع العملاقة في العراق بين المحلية والاجنبية (دراسة ميدانية لمشروع بسماية السكني. Warith Journal of Scientific Research, 1(1), 24-34.
- 5- كمال الطيب يس. (2016). دور وتأثير ذوي الارتباط في إدارة المشاريع. Journal of Building and Road Research, 8(1).
- 6- عبد الجليل، إسراء آدم، عبد الغفار، مهاد عثمان، فضل، مودة محمد، ... & الحاج الأمين بابكر. (2016). نظام إدارة مشاريع التخرج (Doctoral dissertation, جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا).
- 7- فنيط، & سفيان. (2017). تحليل إدارة المشاريع الاستثمارية العمومية في الجزائر دراسة حالة: إدارة المشاريع من قبل مدراء المشاريع لدى مقاولات الانجاز (Doctoral dissertation, Université de M'sila).
- 8- الجعافرة، صفاء (2013) أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالأبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم، دراسات العلوم الإدارية، مجلد (40)، العدد (2).
- 9- الجمل، سمير، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من قبل المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل كما يراها الرؤوسون، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (للعلوم الإنسانية)، مجلد (29)، العدد (1).
- 10- القهيوي، ليث، أثر أنماط الصراع على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الادرنية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد (15)، العدد (1)، 2015م.

- 11- الخشالي، شاكر جار الله (2004)، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، وأثرها على إحساس العاملين بفعالية الإدارة وحدة وإيجابية الصراع، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد السابع، العدد الأول، عمان.
- 12- حريم، حسن (2003): إدارة الصراع التنظيمي، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية- الإنسانية، المجلد السادس، العدد الثاني.
- 13- الظاهري، محمد بن شقير، الدعجة، & حسن بن عبد الله. مشرف. (2017). أثر شبكات التواصل الاجتماعي على الأمن الإنساني (Doctoral dissertation, publisher1).
- 14- بحري نبيلة• بن حمودة زهيرة. (2017). التفاوض الجماعي في علاقات العمل (Doctoral dissertation, جامعة محمد بوضياف المسيلة).
- 15- إدارة المخاطر – إدارة مشروعات التشييد والبناء، المراحل التي تمر بها مشروعات التشييد، المجلة العلمية، كلية التجارة، جامعة أسيوط، عدد 60، 2016م، ص10/8.
- 16- سعر التكلفة والمحاسبة التحليلية، الدار الجامعية، باتنة، الجزائر، 1992م، ص16.
- 17- كفسي، & محمد. دور المراقب المالي في تنفيذ النفقات العمومية دراسة حالة المراقبة المالية لولاية المسيلة (Doctoral dissertation, جامعة مسيلة (2018).
- 18- إدارة المشاريع الصغيرة إلى أين؟، حمدي سلمى إبراهيم، مكتبة الأمير للتوزيع، 2005م.
- 19- بوزيدي لمجد، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تحت عنوان إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة ش. ذ. م.م للخدمات والتجارة، DouDAH، جامعة احمد بو قرّة، بو مرداس، 2008-2009.

20. Rojas-Solano, J. R., Ugalde-Gamboa, L., & Machuzak, M. (2018). Robotic bronchoscopy for diagnosis of suspected lung cancer: a feasibility study. *Journal of bronchology & interventional pulmonology*, 25(3), 168.
21. Heijmans, M., Habets, J. G., Herff, C., Aarts, J., Stevens, A., Kuijf, M. L., & Kubben, P. L. (2019). Monitoring Parkinson's disease symptoms during daily life: a feasibility study. *NPJ Parkinson's disease*, 5(1), 1-6.
22. Sheller, M. J., Reina, G. A., Edwards, B., Martin, J., & Bakas, S. (2018, September). Multi-institutional deep learning modeling without sharing patient data: A feasibility study on brain tumor segmentation. In *International MICCAI Brainlesion Workshop* (pp. 92-104). Springer, Cham.
23. Makadok, R., Burton, R., & Barney, J. (2018). A practical guide for making theory contributions in strategic management.
24. Hitt, M., & Duane Ireland, R. (2017). The intersection of entrepreneurship and strategic management research. *The Blackwell handbook of entrepreneurship*, 45-63.
25. Bryson, J., & George, B. (2020). Strategic management in public administration. In *Oxford Research Encyclopedia of Politics*.
26. Barbosa, M., Castañeda-Ayarza, J. A., & Ferreira, D. H. L. (2020). Sustainable strategic management (GES): Sustainability in small business. *Journal of cleaner production*, 258, 120880.
27. AGHAZADEH, H., & AHMADI, I. (2017). Strategic Management Model of Parent (Holding) Organization.
28. Kim, S. H., & Lee, S. A. (2017). Promoting customers' involvement with service brands: evidence from coffee shop customers. *Journal of Services Marketing*.

29. Song, H., Bae, S. Y., & Han, H. (2019). Emotional comprehension of a name-brand coffee shop: focus on lovemarks theory. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
30. Lee, W. S., Moon, J., & Song, M. (2018). Attributes of the coffee shop business related to customer satisfaction. *Journal of Foodservice Business Research*, 21(6), 628-641.
31. Chiang, W. Y. (2018). Applying data mining for online CRM marketing strategy: An empirical case of coffee shop industry in Taiwan. *British Food Journal*.