

Raising the quality of the private sector work environment

رفع جودة بيئة عمل القطاع الخاص

اعداد

القائد اسيل خالد العدوي رقم الجامعي: 20223006410

أكرم محمود السعدي رقم الجامعي: 20223006556

بإشراف الدكتور وليد سليمان

العام الدراسي ٢٠٢٣

جامعه الجميع الذكية

كلية ادارہ الاعمال

تخصص ادارہ مشاريع





جامعة الجميع الذكية

Everyone's Smart University

مقدمة

لطالما كان القطاع الخاص هو الشريك الاستراتيجي للدولة والمحرك للاقتصاد في جميع الدول، ولطالما ركزت العديد من الشركات على الاستثمار في البنية التحتية وغفلت عن الاستثمار في العنصر البشري الذي هو أساس عمل هذه الشركات، وكما قال سيدي سمو ولي العهد الأمير محمد بن سلمان طموحنا أن نبني وطناً أكثر ازدهاراً يجد فيه كل مواطن ما يتمناه، فمستقبل وطننا الذي نبنيه معا لن نقبل إلا أن نجعله في مقدمة دول العالم، بالتعليم والتأهيل، بالفرص التي تتاح للجميع، والخدمات المتطورة، في التوظيف والرعاية الصحية والسكن والترفيه وغيره في عام ٢٠٢٠ أثرت جائحة كورونا على العالم كله وغيّرت من مفاهيم العمل وطريقة تنفيذ العمل في كل دول العالم، أصبح هناك تغيير كبير على عمل الموظفين، فهناك من فقد وظيفته وهناك من أصعب ح يعمل من المنزل مما أدى على فجوة كبيرة في بيئة العمل في الشركات. أتت فكرة شركة جودة الحياة للاستشارات لكي تساهم وبشكل فعال في تحقيق رؤية المملكة لعام ٢٠٣٠ في العديد من النقاط مثل بيئة عامرة واقتصاد مزدهر. تتبنى الشركة تحسين بيئة العمل وتحسين جودة حياة الموظفين في القطاع الخاص من حيث تحسين بيئة العمل الداخلية، تحفيز الموظفين لكي يقدموا أفضل أداء لهم، عمل مسابقات وفعاليات داخلية وخارجية للموظفين، توفير خصومات للموظفين في المحلات ومراكز التسوق والعديد من الأمور الأخرى لكي يتحسن أداء الشركة وأداء الموظف، ولكي تصبح الشركة هي شركة يختارها الموظف للعمل فيها وذات بيئة جاذبة مع رفع جودة حياة الموظفين وسعادتهم بما ينسجم مع رؤية المملكة مما ينعكس بشكل إيجابي على تنافسية الشركة واستقرارها ونمو أرباحها.

الإستراتيجية

رؤيتنا

نعزز السعادة والراحة وزيادة الانتاجية للشركات والموظفين

رسالتنا

رفع كفاءة الموظفين من خلال رفع مستوى جودة بيئة العمل وذلك من خلال أهداف وبرامج مصممة خصيصا للشركات تهدف لتعزيز راحة وسعادة الموظفين وزيادة انتاجيت

أهدافنا

1. توقيع شركات مع ٢٠ شركة داخل المملكة بنهاية السنة الميلادية الحالية وذلك بمعدل ٥ شركات في كل ربع

من السنة.

2. التحالف مع شركة واحدة على الأقل في كل مجال من المجالات التالية: (تقديم خصومات للأفراد، إدارة

الفعاليات والمناسبات، شهادة أفضل بيئة عمل، شركات توفير منتجات، صناديق الادخار) لتحقيق المصالح

المشتركة وكسب الخبرة وتحقيق الغايات بحد أقصى الربع الأول من العام الحالي.

3. بناء فريق عمل متكامل وتغطية كامل الوظائف الشاغرة التي مهمة لأداء الشركة وذلك بحد أقصى نهاية

الربع الأول من العام الحالي

4. العمل على تحقيق صافي ربح لا يقل عن ١٠ % من مبيعات الشركة وذلك بنهاية العام الحالي

5. العمل على ابراز سمعة الشركة في مواقع التواصل الاجتماعي وذلك بالوصول إلى ١٠٠ ألف متابع بنهاية العام الحالي

6. الوصول إلى خدمة ١٠ الاف موظف في القطاع الخاص بالمملكة بنهاية العام الحالي

مؤشرات قياس الأداء lead

١. توقيع شراكة مع ٥ شركات في كل ربع من السنة الحالية

٢. تعيين مستشار بخبرة عالية بدوام جزئي فيما يخص بيئة العمل مع نهاية الربع الأول

٣. تعيين الوظائف الشاغرة والبدء بالوظائف المهمة بنهاية الربع الأول

٤. تعيين شركة لإدارة حسابات التواصل الاجتماعي خصوصا لنكدن بنهاية الربع الأول

٥. توقيع شراكة مع شركة ولاء او شركة الخصم الذهبي بنهاية او التكافل العربية الربع الأول

٦. الوصول إلى عدد ٤ موظفين مبيعات و ٢ موظفي خدمات موظف بنهاية الربع الأول

٧. عمل احتفالية بالشركات الأفضل في بيئة العمل للعام الحالي وذلك في نهاية شهر ديسمبر من العام الحالي

مؤشرات قياس الأداء lag

١- الوصول إلى ١٠٠ ألف متابع في منصة لنكدن بنهاية السنة المالية

٢- الوصول إلى ٢٠ ألف متابع في تويتر بنهاية السنة المالي ة

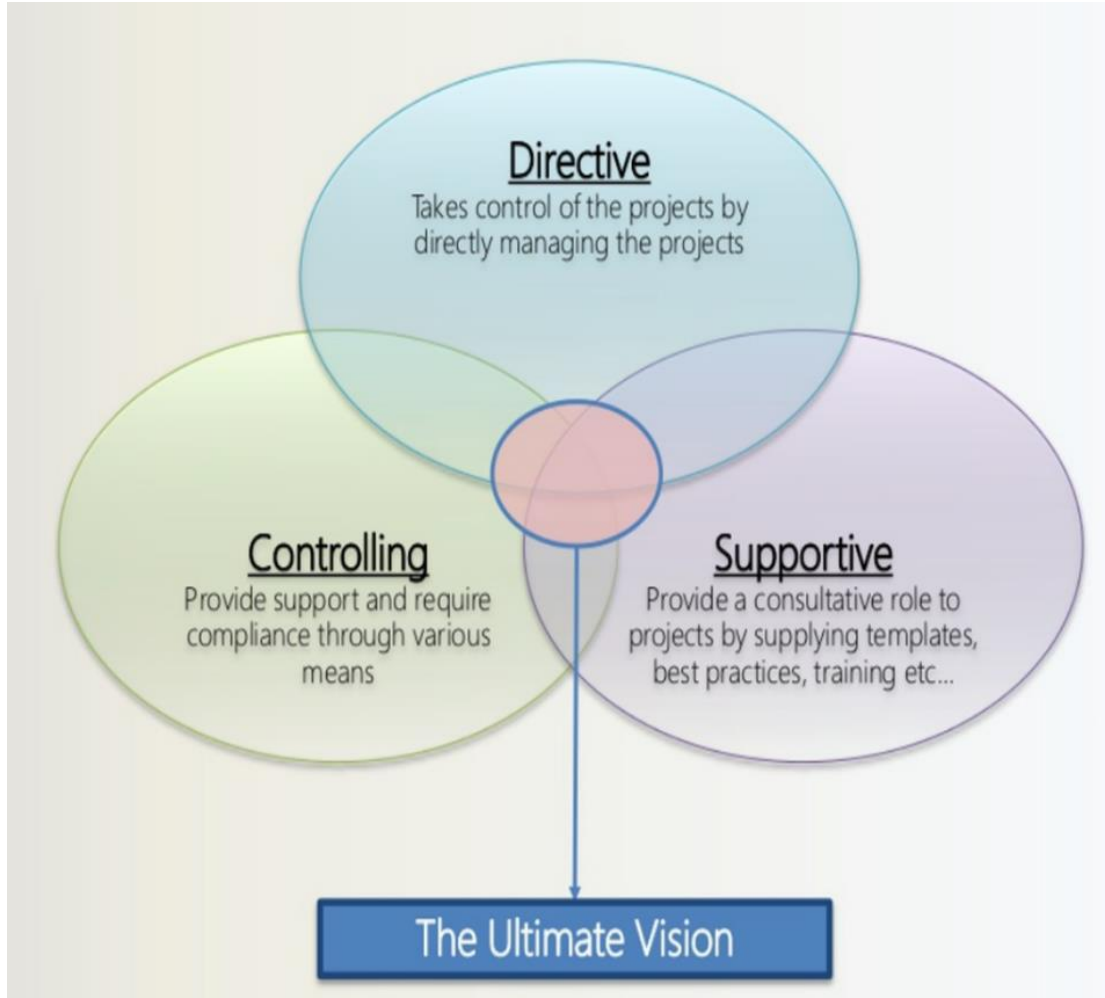
٣- تحقيق صافي ربح ٨ % بنهاية السنة

٤- الوصول إلى ٥ الاف موظف في القطاع الخاص بالمملكة بنهاية العام الحالي

ميثاق المشروع

البند	التوصية
اسم المشروع	رفع جودة بيئة عمل القطاع الخاص
وصف المشروع	شركة متخصصة في الاستشارات لتحسين جودة حياة الموظفين في القطاع الخاص

الحاجة من المشروع	تحسين بيئة العمل الداخلية في الشركات والعمل على رفع جودة حياة الموظفين ورفع إنتاجية الموظف وربحية الشركة
أهداف المشروع القابلة للقياس ومعايير النجاح	دراسة بيئة العمل الداخلية في الشركات المتعاقد معها وتحسينها دراسة أهداف الموظفين وتحفيزهم توقيع شركات مع جهات عدة وشركات متعددة لكي تخدم المشروع
المتطلبات العامة للمشروع	مكانية : مكتب لفريق المشروع قاعات تدريب غرف استشارات إلكترونية : صفحة خاصة بالمشروع حسابات تواصل اجتماعي موارد بشرية : كادر إداري كادر استشاري كادر تدريبي
المخرجات	تقديم الخدمات الاستشارية وتحسين بيئة العمل ورفع جودة حياة الموظفين في الشركات المتعاقد معها
الاطار العامة للمشروع	عدم تحسن بيئة العمل عدم رفع جودة حياة الموظف الفشل في التوقيع مع الشركاء الاستراتيجيين لنجاح المشروع
الميزانية العامة	٢ مليون ريال سعودي
مدة المشروع	٣٠ سنة تبدأ في يناير ٢٠٢٤ وتنتهي في ديسمبر ٢٠٥٤
صاحب المشروع	اسيل العدوي و أكرم السعدي
مدير المشروع <u>المعين</u>	عمر محمود
موقع العمل	الرياض السعودية
رقم التواصل الايميل	٠٥٩٩٥١٤٤٠٥ Sacompes@saco.com



ينقسم مكتب إدارة المشروع إلى ٣ اقسام :

أولاً: داعمة SUPPORTIVE :

هو مكتب ذو مستوى منخفض من التحكم، يمثل استشاري لمشاريع المنظمة .

يوفر القوالب وأفضل الممارسات والتدريب والمعلومات والدروس المستفادة من مشاريع أخرى.

* يعد هذا النوع من مكاتب إدارة المشاريع كمستودع للمشاريع .

ثانياً: متحكمة CONTROLLING :

تكون درجة التحكم التي يقدمها هذا النوع من مكاتب إدارة المشاريع معتدلة وذلك من خلال تقديم الدعم الإداري

والفني للمشاريع .

ثالثاً: موجهة DIRECTIVE :

يمارس هذا النوع درجة مرتفعة من التحكم من خلال الإدارة المباشرة للمشاريع، ويُعين مدراء المشاريع من خلاله ويقدمون تقاريرهم إليه.

وتم اختيار المشروع المتحكم في إدارة المشروع وذلك للكفاءة والخبرة الإدارية والفنية لمدير المشروع والمصممين والمطورين بالمشروع، سيقدم المكتب الموارد والتدريب والمعلومات ويتأكد من المعايير التي من خلالها يضبط فيها عمل المشروع تقييم الأداء

الامتثال والمعايير واللوائح

نموذج

1 هل يقع موقع مقر الشركة على شارع عام او داخل أحد الأبراج
2 هل يوجد عماله غير نظامية او ليست على كفالة صاحب العمل
أو في مهنة غير المهنة التي
استقدم المقيم للعمل فيها

3 هل نسبة الموظفين السعوديين داخل الشركة تشكل النسبة الأكبر
4 هل تم تشغيل المقيمين في الأنشطة المقصور العمل فيها على
السعوديين فقط

5 هل وسائل الأمن والسلامة متوفرة بالمقر طبقاً لتعليمات الدفاع المدني

- 6 هل تم تركيب جميع التمديدات والتجهيزات الكهربائية بمعرفة
جهة فنية متخصصة، كما
- يجب المرور عليها، وإجراء الصيانة اللازمة بصفة دورية للتأكد
من صلاحيتها وسلامتها
- من قبل المختصين
- 7 هل الإضاءة كافية في مرافق الشركة
- 8 هل تم توفير التوصيلات الأرضية والأجهزة والتركيبات والدوائر
الكهربائية طبقاً للمواصفات القياسية
- 9 هل تم تأريض أساسات الشركة
- 10 هل كافة العاملين والموظفين محصنون
- 11 هل تم اقتصار الدخول على الأفراد المحصنين فقط
- 12 هل يطبق نظام التباعد داخل مقر الشركة بين الموظفين
- 13 هل تم عمل نقطة فحص عند مدخل الشركة تتضمن قياس درجة
الحرارة
- 14 هل يلتزم جميع الموظفين بالشركة بلبس الكمامة
- 15 هل تم توفير بيئة مناسبة للعمل

مصفوفة السلطة والاهتمام

هي المصفوفة التي تصنف أصحاب المصلحة وفقاً لقوتهم ومدى
احتمال اظهار اهتمامهم بأعمال المنظمة .

بعد تحديد هوية أصحاب المصلحة، الخطوة التالية هي تحليل مدى
أهمية إشراك جماعة ما من أصحاب المصلحة،

ودرجة النفوذ والقوة التي يمتلكها صاحب المصلحة للتأثير على نتائج مشروع ما .

المزايا :

- يحقق فهما حول كيفية التعاون مع أصحاب المصلحة المهمين والحساسين وبذلك، يمكن تجنب الخلافات.
- يعطي للمخطط نظرة أولية حول أهمية مجموعات أصحاب المصلحة المهمة والمشاكل التي قد تواجهه .
- يُسهل عملية التخطيط.

العيوب :

- ليس نموذجيا وبالتالي قد يؤدي لتفسيرات خاطئة .
- قد يجعلك تأخذ أصحاب المصلحة ذوي التأثير البالغ بعين الاعتبار دوناً عن غيرهم.
- Manage closely : ستتطلب هذه المجموعة مبادراتٍ خاصةً لحماية مصالحها (العمل / الإدارة العليا) .
- Keep satisfied : يجب خلق علاقة عمل قوية مع هذه المجموعة (وزارة العمل).
- Monitor : قد تكون هذه المجموعة مصدر خطر، و ستحتاج مراقبة و إدارة يقظة (أصحاب الأعمال / الهيئات الحكومية) .
- Keep informed : قد تكون هذه المجموعة محدودة المشاركة في التقييم، لكن أولويتها محدودة نسبياً (فريق المشروع) .

مصفوفة السُّلطة والتأثير

تعد شبكة الطاقة والتأثير والتي تُعرف أيضاً باسم مصفوفة القوة / التأثير في إدارة أصحاب المصلحة، أداة بسيطة

تساعدك على تصنيف أصحاب المصلحة في المشروع من خلال القوة والتأثير الذي يتمتعون به على المشروع.

هذه الأداة تشبه إلى حد بعيد شبكة الطاقة / الاهتمام. تساعدك شبكة Power / Influence على التركيز على

أصحاب المصلحة الرئيسيين في المشروع الذين يمكنهم إنشاء مشروعك أو كسره وهذا بدوره يساعدك في تحدي د أولويات أصحاب المصلحة.

بحكم التعريف، القوة هي مستوى السلطة التي يتمتع بها أصحاب المصلحة في المشروع. بينما، التأثير هو مستوى مشاركة الشخص.

ثقافة المنظمة وقيمها

الثقافة التنظيمية للمنظمة

تسعى المنظمات لتحديد القيم والثقافة التي تريد تعميمها على جميع أجزاء المنظمة، والتي بدورها تسهم بشكل كبير في

تحقيق أهداف المنظمة ورؤيتها، فالثقافة التنظيمية كما عرفها (

(lussier,2005; kinicki & Williams,2008)

أنها "القيم والافتراضات المشتركة المحددة للكيفية التي سوف يتصرف بموجبها الأعضاء" (جلاب، ٢٠١٦ .)

وتهدف منظمتنا لتعزيز القيم التالية :

• التنافسية والتفوق على الموجود.

- الجودة من خلال تقديم الخدمة على أعلى مستوى .
- التكاملية والشمول حيث تضمن الاهتمام بتقديم مجموعة متكاملة من الخدمات المتفق عليها بين المنظمة والعميل .

- التعاونية حيث تهتم المنظمة بالعمل جميعا كفريق واحد يدا بيد.
- الابتكارية حيث تسعى المنظمة لتقديم كل ما هو جديد في عالم الشراكة بين المنظمات بما يحقق أعلى مستوى من الرفاهية والتحسين جودة بيئة العمل والعاملين

قيم المشروع

تستند منظمه المشروع على عدة قيم مهمة لاستمرارية فريق المشروع بالعمل في وجود مبادئ أخلاقية قوية منها :

الأمانة، النزاهة، الثقة، الابتكار، التعاون، الشفافية، المصداقية

تحتل هذه المبادئ مقاما عاليا في منظومة القيم الأخلاقية لأنها هي المسؤولة عن ظهور مجموعة من سلوكيات الانسان السوية التي تعزز السلوك الشريف وتشجع الممارسات السليمة أخلاقيا انطلاقا من الرقابة الذاتية. وهو ما

التنافسية

الجودة

التكاملية التعاونية

الابتكارية

يسعى اليه أصحاب العمل الى توظيف تلك القيم الى الموظفين فهي الأساس الذي يقوم عليه زملاؤنا في بناء الثقة

والعلاقات الشخصية الفعالة والمثابرة في التعاملات مع العملاء وأصحاب المصلحة .

أهميتها في نطاق العمل :

سمعة اقوى، رضا الموظف، الجودة، التوقعات على المدى الطويل، التركيز بشكل أفضل، مبيعات اقوى، أفضل ثقافه للشركة

نقد وإدارة الذات

نقاط سلوك الطالب

هناك الكثير من السلوكيات والتصرفات الخاطئة التي يقوم بها البعض والتي قد تؤثر على المشروع علينا تجنبها منها:

عدم الانضباط وإدارة الوقت بفعالية يؤدي الفشل في ادارة الوقت الى مشاكل عدة في المشروع أهمها فقدان

المصداقية والاحترام والاجهاد والتوتر وضعف الأداء فالأشخاص المنضبطون بالوقت يمكنهم إنجاز عدد أكبر من

المهام والتقليل من مخاطر تأخير التسليم الذي يترتب عليه مشاكل كبيرة وربما فشل المشروع. فالانضباط والالتزام

بالمواعيد يظهر احترام الشخص للناس وللوقت.. كما يدل على التنظيم، والمصداقية، والاستعداد، والإنتاجية.

عدم القدرة على العمل ضمن فريق يتميز أفضل فريق مشروع بقدرتهم على التعاون مع بعضهم البعض والعمل

بشكل متناسق لتحقيق أهداف مشتركة، فهم يقدمون يد العون لزملائهم كلما دعت الحاجة لذلك، ويشاركون آرائهم

وأفكارهم بفعالية مع غيرهم ويساهمون في رفع معنويات فريق العمل.

انعدام الأخلاق المهنية تُظهر ممارسة عمل خاص خلال تأدية الواجب الوظيفي أو أية نشاطات جانبية أخرى قلة

احترام لوقت العمل وتُعتبر تصرف غير أخلاقي وغير مهني. وتشمل التصرفات غير الأخلاقية الأمور التالية:

الثرثرة خلال تأدية العمل، والمشاركة في أحاديث النسيمة، والكذب بشأن الأمور المهنية المهمة والغش، بالإضافة إلى

الطعن بسمعة مدير المشروع، وإفشاء أسرار وأفكار وخطوات المشروع.

دراسة سلوك الطالب

السلوك	اسبابه	طرق التخلص منه
عدم الانضباط وإدارة الوقت بفعالية	عدم وجود القيادة المناسبة: يجب أن يكون الناس محفزين، ومستلهمين ومستعدين للتوافق مع القواعد والأنظمة وأن يتصرفوا وفقا لذلك. يمكن أن يتم ذلك بفعالية من قبل القادة، تؤدي القيادة غير الفعالة إلى عدم الانضباط لأنها تفشل في تحفيز ومراقبة سلوك الموظفين. لا يمكنهم السعي إلى تعاونهم في تحقيق الأهداف التنظيمية. نقص الإشراف: يمكن أن يؤدي غياب	يجب صياغة القواعد واللوائح الخاصة بالمحافظة على النظام بالتشاور مع ممثلي الموظفين . يجب إعطاء الموظفين فرصة لتحسين سلوكهم والتغاضي عن المخالفات السابقة بعد مرور بعض الوقت. لا ينبغي أن تكون القواعد جامدة، ولكن يجب أن تتغير مع الوقت والتغيرات في ظروف العمل. يجب أن يكون هناك توحيد في تطبيق القواعد ويجب التعامل مع الجميع بالتساوي قبل القواعد .

يجب أن نتذكر أن الهدف من القواعد هو منع عدم الانضباط وعدم التسبب في مضايقة الموظفين .	الإشراف المناسب إلى حدوث مشكلات. الحفاظ على الانضباط والسيطرة على سلوك الموظفين وإجبارهم على اتباع القواعد واللوائح هي مسؤولية الإشراف. سيعزز غياب الإشراف الفعال عدم الانضباط. غياب آلية تسوية التظلمات: يجب معالجة شكاوى الموظفين بسرعة عند أدنى مستوى ممكن. لا ينبغي تأجيل التسوية ويجب إنشاء آلية فعالة لتسوية المظالم لحل النزاعات التي قد تنجم عن عدم الانضباط. التمييز: يؤدي تمييز الناس على أساس الدين، والطوائف، والجنس، واللغة، وغيرها من أشكال المحسوبية في مسائل التوظيف ونقل التوظيف والترقية إلى عدم الانضباط بين الموظفين	
اعرف دورك كقائد للفريق: تحتاج استراتيجية إدارة الفريق الناجحة إلى أن تعرف دورك كقائد. دور القائد حيوي ومتغير بحسب الظروف، لذا اعرف تماما متى تفقد الفريق ومتى تنتحي جانبا وتراقب ما يحصل من	عتماد بعض المدراء على أساليب التهديد، والتحذير، وهذا خطأ لأن هذه الأساليب تثير الخوف، والقلق في نفوس العاملين، وعليهم أن يعتمدوا على التشجيع والتحفيز حتى يقوموا بأداء المهام المطلوبة بنجاح .	عدم القدرة على العمل ضمن فريق

بعيد . بناء الثقة والحفاظ عليها: الثقة عنصر أساسي في بناء الفريق الناجح وإدارته وكذلك لنجاح جميع العلاقات سواء كانت شخصية أو مهنية . تحديد دور كل فرد في الفريق: لكل شخص سماته الخاصة وشخصيته المميزة التي تختلف عن غيره. فالبعض قد يكون بارعا في رفع المعنويات وحشد الطاقات، في حين يستطيع الآخرون البقاء منظمين ومرتبين على الدوام. البعض بارع في التواصل في حين يفتقر آخرون لهذه المهارة برغم براعتهم في أداء أعمال أخرى. لذا من المهم تحديد الدور الأمثل لكل شخص في الفريق بناء على شخصيته ومهاراته .	الاعتماد على قادة غير مؤهلين، وهذا ما يدفعهم لسوء معاملة أعضاء الفريق مما يزيد شعورهم باليأس، وذلك لأن قائد الفريق هو المرشد الذي يعتمدون عليه بشكل جوهري في الحصول على المعلومة المناسبة، وفي حالة إذا كان هذا القائد لا يملك مهارات مميزة، وغي ر قادر على توصيل المعلومة بالطبع سيؤثر ذلك بالسلب على الأعضاء . زيادة عدد أعضاء المجموعة أو الفرقة الواحدة، وغياب الانسجام، والتعاون بينهم، وعدم قيام القادة بتوزيع المهام، والأدوار وفقا لقدرات، ومهارات كل شخص هذا كله يؤثر على سير العمل	
تطبيق جميع القواعد والقوانين بطريقة مناسبة لجميع، بسبب الالتزام بجميع الأخلاقيات المهنية اللازمة للترابط مع العملية المهنية وجود القدوة الحسنة في جميع مستويات الموظفين، من حيث احترام الموظف الجديد للموظف القديم والمتقدم بالعمر والخبرة المهنية، ومن حيث توجيه الموظف ذو الخبرة والكفاءة المهنية العالية للموظفين الجدد. تنمية وتحسين العلاقات المهنية بين الموظفين	التساهل في تنفيذ العقوبات: من الجيد عدم التهاون مع أي موظف سيء ويقوم باختلاق المشاكل والكراهية بين الم وظفين في العمل المهني، لأن التساهل معه سوف يقود للانحراف في سلوكيات الموظفين الآخرين . انعدام القدوة الحسنة: من أكبر الكوارث المهنية أن يكون كل موظف غير مقتنع بسلوكيات غيره من زملاء العمل أو المسؤولين، مما يؤدي إلى عدم الاقتداء بأي	انعدام تطبيق الأخلاق المهنية

أحد والعمل والتصرف بالقيم التي يراها هو مناسبة. سوء التفاعل بين الإدارة المهنية والموظفين: تتمثل بأساليب الإدارة المهنية السيئة والمسيطرة التي تمنع الموظفين من إبداء آرائهم في العمل المهني.	وبين الإدارة المهنية، من حيث التفاعل فيما بينهم وتقديم الاحترام المتبادل والثقة ببعضهم البعض. وجود ما يسمى بالرقابة المهنية الذاتية للموظفين في العمل المهني
---	--

النزاهة الشخصية والموثوقية

السلوكيات التي تتعارض مع النزاهة الأخلاقية

عدم ادارة الوقت بفعالية:

يؤدي الفشل في ادارة الوقت الى مشاكل عدة في العمل أهمها فقدان المصداقية والاحترام المهني، فعدم الالتزام

بالمواعيد المحددة، وتفويت المواعيد النهائية لتأدية المهام والوصول المتأخر الى اجتماعات العمل يؤثر سلبا على

مسيرتك المهنية.

في الواقع، يحصل الموظفون الذين يتمتعون بمهارات جيدة في ادارة الوقت على فرص عمل أفضل، حيث يمكنهم

إنجاز عدد أكبر من المهام، وتحقيق توازن أفضل بين حياتهم المهنية والشخصية، هذا بالإضافة الى عيش حياة سعيدة

تخلو من التوتر والقلق.

انعدام روح المسؤولية

أصبح التحلي بروح المسؤولية من أهم الصفات التي يجب أن يتمتع بها الموظف في العمل، إذ يتعين عليه تحمل

مسؤولية الأخطاء التي يرتكبها والاعتراف بها، إن التمتع بروح المسؤولية يساعد بشكل كبير على تجنب الوقوع في

المشاكل وكسب ثقة الآخرين واحترامهم.

-تنافر فريق العمل المكلف بتنظيم العمل، يؤدي الى الكثير من النتائج السلبية

وعدم وضوح المسؤوليات، وتوزيع الأدوار يكلف المؤسسة الكثير من الموارد.

الحرص على إثارة المشاكل

يميل بعض الأشخاص على إثارة المشاكل في بيئة العمل دوماً وعلى جعل الفريق والإدارة في مشاكل طوال الوقت

وهذا الامر يؤثر بشكل كبير على أداء العمل وعلى راحة الفريق وعلى سمعة الشركة امام الجهات الأخرى

تحليل الأثر المالي والاجتماعي والفني للسلوكيات الخاطئة على أعمال المشروع والعلاقات

- 1 الأثر المالي:

زيادة تكاليف المشروع.

التعرض لغرامات التأخير المنصوصة مع العميل في العقد.

ضياع الحقوق المالية للأطراف المعنية.

إساءة استخدام الموارد المالية للأغراض الشخصية.

- 2 الأثر الاجتماعي:

نشوء بيئة غير صحية لعمل المشروع.

اثارة النزاعات بين المعنيين.

فقد المصداقية والثقة بين الجميع.

خلق تضارب مصالح.

- 3 الأثر الفني:

تأخر الجدول الزمني للمشروع.

تأثير سلبي على تحقيق جودة المشروع.

تشويه سمعة الشركة.

التأثير على امن معلومات المشروع والمنظمة

تعريف التواصل الشخصي والتواصل الفعال

التواصل الفعال مع الفريق من المهارات الضرورية التي يجب اكتسابها بشكل صحيح حتى يصبح الفرد قادراً على

توصيل أفكاره وآراءه المختلفة إلى مجموعة من الأفراد من خلال بعض المناقشات والحوارات المتنوعة في مكان

العمل أو في مكان الدراسة أو في المنزل، وذلك بطريقة صحيحة حتى لا يحدث مشكلات متعددة نتيجة الفهم الخاطئ

مهارات التواصل الفعال مع الفريق :

- ١ اختيار الوقت المناسب
 - ٢ اختيار المكان المناسب
 ٣. البعد عن مصادر التشويش
 ٤. يجب التحضير الجيد للطرفين قبل التواصل
 ٥. يجب استخدام لغة الجسد في التواصل الفعال بين الأطراف
 ٦. مهارة الإيجاز والوضوح في التواصل الفعال
 - ٧ التحدث بطريقة واضحة وواقعية
 ٨. عدم استخدام عبارات معقدة
 ٩. التحدث بطريقة وديه ولطيفة بين الأطراف
 ١٠. الثقة في عمليه التواصل الفعال
- اهداف عملية الاتصال الفعال :
١. يعزز الاتصال الفعال بين الأطراف إلى نجاح الشخص في حياته، وذلك يرتبط بتمكن الفرد من مهارات ومقومات الاتصال الفعال .
 ٢. يؤدي إلى تصحيح سلوك الأفراد مع توجيهها إلى الأمور الحسنة المرغوب فيها .
 ٣. يساعد الاتصال الفعال على توحيد أساليب العمل المختلفة، بالإضافة إلى التقريب بين وجهات النظر المختلفة
 ٤. مما يساعد على مواءمة المفاهيم ووجهات النظر داخل منظومة العمل الواحدة.
 - ٤ . يهدف التواصل الفعال داخل مؤسسة العمل إلى الوصول للمعلومات والبيانات المطلوبة مما يسهل اتخاذ القرارات.
 - ٥ . يحقق المشاركة والانسجام بين أفراد العمل الواحد من خلال الربط بين الأفكار ووجهات النظر المختلفة بين جميع الأطراف.
 - ٦ . يساعد التواصل الفعال على منح الفرد صفة الهدوء وسعة الصدر، مما يجعله شخصاً حكيماً في أفعاله وتصرفاته .
 - ٧ . يؤدي التواصل الفعال إلى إطلاق الأحكام السليمة واتخاذ القرارات الصحيحة دون تعصب أو إجبار في الرأي.
 - ٨ . يساعد بشكل قوي وفعال في نجاح العلاقات سواء علاقات عائلية أو علاقات الأصدقاء أو علاقات العمل المختلفة .

٩ . يمنح الفرد العديد من المهارات المختلفة التي تجعل منه شخص ناضج وقائد وناجح بين الناس.

١٠ . يساعد الاتصال الفعال على تقليل الخلافات والمشاكل، وذلك لأن سوء الاتصال هو ما قد يسبب المشكلات

والخلافات بشكل كبير بين الناس .

قنوات ونماذج الاتصال

عملية الاتصال هي عملية التي تنقل فيها الأفكار والمعلومات والمشاعر، في رسالة أو مجموعة من الرسائل

massages من مرسل أو مصدر إلى مستقبل (فرد- جمهور) بواسطة وسيلة media بالإضافة لكونها تهدف إلى

تحقيق استجابة التي يعكسها المستقبل، فإن العملية بحد ذاتها تعتبر مقصودة وهادفة للتأثير وتحقيق المشاركة والتفاعل

بين طرفي الاتصال .

وعلينا أن نفرق ونميز بين عملية الاتصال المباشر، التي يحدث بصورة متبادلة بين الأفراد، و Inter Personal Face to Face وعملية الاتصال الجماهيري التي تحدث من خلال الوسائل الجماهيرية المختلفة، Mass media Communication وهذه الوسائل لها خصائص مميزة من أهمها سعة الانتشار، التي تساعد المرسل أو المصدر في

الوصول برسائله إلى الجمهور الكبير Audience ، ومن مميزاته أنه ينتشر في مناطق واسعة .

المنظمة أو المؤسسة في معظم الحالات تقوم على ثلاث معلومات أساسية :

١ - هدف تسعى لتحقيقه بكل الوسائل والإمكانيات .

٢ - اقتناع الأفراد وإقبالهم على تحقيق هذا الهدف.

٣ - وجود الاتصالات الفعالة التي تقوم بتحريك الأفراد في اتجاه الهدف، وتبقي وتدعم غاياتهم في الوصول إليه وإنجازه .

والهدف يجب أن يكون معلومات ومعروفا ومحددا بصورة واضحة لكي يتم تحقيقه، ولكي يكون الهدف معلوما وواضحا

يجب أن نقوم بشرحه بصورة واضحة، وعملية الاتصالات هي بمثابة وسيلة للتعريف بالأهداف، ووسيلة لتوضيحها،

وشرحها لجميع العاملين في المنظمات أو المؤسسات، بالإضافة لذلك هي ضرورية لعملية اتخاذ القرارات السليمة

والصحيحة، التي تتعلق بالتنفيذ، وعملية تحديد الاختصاصات وتوزيع العمل وحل مشكلاته، والوقوف على مدى

تقدمه وتقويم نتائجه، وتتبع الجهود التي تبذل من أجل الوصول إلى الهدف الذي تعمل من أجله سيناريوهات لنماذج خاطئة من التواصل

سيناريو (١) - تحديث خطة إدارة المشروع.

تم إجراء تحديثات في الجدول الزمني والتدفق النقدي للمشروع بدون موافقة العميل، ثم تم إبلاغه بذلك شفويًا، ويعد

هذا النمط خاطئ حيث يتطلب هذا التحديث تواصل رسمي مكتوب formal Written وذلك لكونه تحديث في ركن

أساسي بالمشروع وهي خطة إدارته، لأن هذا التحديث سوف يؤثر على كافة جوانب المشروع.

سيناريو (٢) - إجراء تغيير في عقد المشروع.

تم طلب تغيير من استشاري المشروع شفويًا بشكل غير رسمي ، بخصوص تغيير جزء من نطاق المشروع ، وتم

تنفيذ التغيير من قبل الجهة المنفذة دون إجراء تقييم شامل للتغيير على الجدول الزمني وميزانية المشروع ، ثم تبين

الأثر السلبي للتغيير على تكاليف المشروع ومدته ، ولكن استشاري المشروع رفض أن يتحمل العميل هذه المدة

الإضافية و التكاليف الإضافية نظرًا لعدم توثيق التغيير رسميًا بموافقة رسمية من العميل ، ويعد هذا النمط خاطئ

حيث يتطلب أي تغيير بالمشروع تواصل رسمي مكتوب formal Written وذلك لحفظ حقوق جميع أطراف

المشروع.

سيناريو (٣) - إبلاغ عضو في فريق المشروع عن سوء أدائه الفني لأول مره.

تم رفض طلب لاستلام أعمال من استشاري المشروع، بسبب سوء أداء عضو في فريق المشروع، وتم إبلاغ هذا

العضو رسميًا وكتابيًا formal Written عن سوء أدائه الفني، ويعد هذا النمط خاطئ وذلك لأنها المرة الأولى لسوء

أداء هذا العضو خلال المشروع، وكان ينبغي التنبيه عليه بطريقة لفظية غير رسمية Informal Verbal ويستخدم

النمط الكتابي الرسمي عند تكرار سوء الأداء

القيادة

نموذج القيادة الأفضل للمشروع

القيادة هي عملية يؤثر بها الشخص على الآخرين لإنجاز هدف وتوجيه المنظمة بطريقة تجعلها أكثر تنظيماً ومعنى

منطقي، حيث يؤثر الفرد على مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك، ينفذ القادة هذه العملية من خلال تطبيق

معارفهم ومهاراتهم القيادية

أنواع القيادة

• القيادة الديكتاتورية:

يتمتع القائد بالسلطة المطلقة ، وإجبار الأفراد وتهديهم .

• القائد الأوتوقراطي (المتسلط) :

يقوم بالتفرد بعملية صنع القرار ووضع السياسات والخطط دون مشاركة المرؤوسين، وتتميز بالحزم الشديد وتحديد

دقيق للواجبات الممنوحة لكل فرد، ويختلف القائد الديكتاتوري بأنه نشيط وفعال .

• القائد الديمقراطي :

يتميز بأسلوب مشاركة العاملين في عملية صنع القرار والتخطيط ووضع السياسات.

• القيادة الشخصية :

الاتصال عن طريق المباشر بين القائد والأفراد.

• القيادة الأبوية :

العلاقة المباشرة بين القائد والأفراد ومدى اهتمام القائد براحة ورفاهية الأفراد التابعين له، ويؤخذ على هذا النوع

صعوبة التنمية واستقلال الجماعة واعتمادهم على أنفسهم.

• القيادة غير الرسمية :

تكون داخل مجموعات التنظيم الاجتماعي غير الرسمي دون أن ترتبط بوظيفة رسمية في الهيكل التنظيمي .

نموذج القيادة الأفضل لقيادة المشروع: هو النموذج الديمقراطي.

أسباب اختيار النموذج

• لأنه يتفاعل مع العاملين ويصبح واحد منهم، قريب منهم، يحاورهم، ويناقشهم.

• يختار أفضل الحلول ويدعم أفكارهم، ويشجع على الإبداع والابتكار بقبوله مناقشه الأفكار الجديدة

للعاملين معه وتنفيذ الجيد منها مما يكون حافز قوى لتقدم العمل وينمي روح الانتماء لديهم.

• يتواصل بفاعلية مع فريق العمل.

طرق التحفيز التي تناسب المشروع

• الحرص على الحفاظ على التواصل الفاعل مع الموظفين وإبقائهم على اطلاع بما هو جديد ومشاركة

الخطط والاستراتيجيات الجديدة معهم

• استثمر في فريقك لكي يتمكن الموظفون من تأدية مهامهم على أكمل وجه وبكفاءة عالية، يتوجب على

المدراء إلحاق الموظفين بدورات وبرامج تدريبية مهنية وشخصية لتعزيز قدراته م

• الفريق المتعاون يستحق المكافأة، ايضاً يجب وضع خطة للمكافآت أو منح إجازات إضافية لأولئك الذين

يتجاوزون أهداف ه

• بيئة العمل المريحة تصنف بيئة العمل كعامل اساسي في تحفيز الموظفين حتى يتمكنوا من التركيز في

عملهم وإخراج كل طاقاتهم .

• تشجيع العمل الجماعي لدعم روح الفريق حيث ان العمل الجماعي هو اسال العمل وتعاون الافراد مع

بعضهم البعض سوف يحقق النجاح المطلوب

العمل الجماعي

تصميم نموذج RACI

الحرف الأول R هو الحرف الأول من كلمة Responsible بمعنى منفذ، وهو الشخص المكلف بأداء العمل.

وباختصار المسؤول (R) الذي كلف لإكمال المهمة

الحرف الثاني A هو الحرف الأول من كلمة Accountable بمعنى المسائل، وهو الشخص المسؤول عن التأكد من

أداء العمل بشكل كافي.

وباختصار المسائل (A) من يتخذ القرارات والتدابير داخل المشروع .

الحرف الثالث C هو الحرف الأول من كلمة Consulted بمعنى يستشار وهو الشخص (أو الأشخاص) الذي يطلب مدخلاته لإتمام العمل .

وباختصار المشاور (C) من الذي يجري التشاور فيما يتعلق بالقرارات الحرف الرابع والأخير I وهو الحرف الأول من كلمة Informed بمعنى يخطر وهو الشخص (أو الأشخاص) الذي يجب أن يخطر بشأن هذا العمل الصراع والأزمات

مفهوم الصراع والأزمات

إن بقاء المنظمات واستمرار نجاحها مرهون بمدى قدرتها على حل الصراعات والمنافسات وتوحيد الجهود لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة فالصراع والمواقف السلبية تأخذ الكثير من الجهود والاتصالات لحله والقضاء عليه.

الصراع: هو العملية أو الموقف الذي يدرك من خلاله شخص أو مجموعة أشخاص أنهم مهددون من قبل طرف آخر،

سلبا على مصالحهم الذاتية وتحقيق أهدافهم التنظيمية. (جلاب، ٢٠١٦ : ص ٣٦٦)

الأزمة: تشير إلى حدث أكثر خطورة من المشكلة، كونها حدثا غير متوقع من الممكن أن يؤثر بشكل سلبي على سمعة

المنظمة ومكانتها، وقد عرفتها كاتلين فيرن بأنها "حدث رئيسي له نتيجة سلبية من المحتمل أن يؤثر على المنظمة أو

الصناعة فضلا عن الجمهور والمنتجات والخدمات أو الاسم الجيد" بمعنى أنه مجموعة مواقف تمثل سيناريوهات

سيئة على المنظمة. (الصيفي والدهمشي؛ ٢٠٢١ : ص ٦٢)

سيناريوهات لنماذج الصراع في المشروع

١ مدير المشروع أخبر جميع أعضاء الفريق باختيار مهمة محددة عن طريق أحد الاجتماعات الحضورية

بطريقه شفهي، ترتب على ذلك أن أحد الأعضاء لم يقم بمهمته بسبب عدم معرفته بالتفاصيل المطلوبة، وآخر

قد نسي أن يقوم بالمهمة المسندة اليه بسبب عدم وجود ملاحظات مدونه، لذلك مدير المشروع أخطأ بإبلاغ

أعضاء الفريق شفهيًا لوجود تفاصيل دقيقة يجب على الجميع الاطلاع عليها .

٢ عدم اكمال المشروع في الوقت المحدد وبالمواصفات المتفق عليها سابقا، فيحدث الصراع على الجدول

الزمني أثناء العمل على المشروع فعندما يواجه أح د الأعضاء صعوبة في إكمال أح د الأنشطة فيترتب عليه

تأخير كل مهمه تعتمد على هذا النشاط المتأخر وعدم استكمالها .

٣ تغير الشراكة أثناء سير المشروع بسبب مصالح متضاربة فيكون لكلا الطرفين أفكار مختلفة الى حد ما عن

طبيعة التسليم نفسه، تدفع كلا الطرفين الى العمل في جو من الشك والعداء المتبادلين.

استراتيجيات للتعامل مع الصراع

ان الأداة الأساسية لحل النزاعات والحد منها هي التفاوض، فإن أسلوب التفاوض الذي يعتمد عليه مدير المشروع أمر بالغ الأهمية.

١ الاستراتيجية الأولى لحل الصراع رقم ١

يجب على مدير المشروع أن يتواصل عن طريق البريد الالكتروني او ارسال رسالة نصيه مع شرح

التفاصيل الدقيقة لكل مهمة ولكل شخص من أعضاء الفريق.

٢ . استراتيجية الثانية لحل صراع رقم ٢

يجب على مدير المشروع إعادة الجدول الزمني الى المسار الصحيح، كما يجب أن يتحد المدير وفريق

المشروع معا للقيام بما هو ضروري لإكمال المشروع في الوقت المحدد بالمواصفات المطلوبة.

٣ . الاستراتيجية الثالثة لحل الصراع رقم ٣

تتطلب الشراكة دعما قويا من الادارة العليا لجميع المشاركين، وتتطلب دعما مستمرا لأهداف المشروع

واتفاقات الشراكة كما تتطلب التواصل المفتوح والصادق بين الشركاء.

• يجب على كلا الطرفين الالتزام بكافة بنود العقد والمشاركة في بناء فريق مشترك ووضع ميثاق

للمشروع

• التقييم المشترك للتقدم المحرز في المشروع

• قبول هدف التحسين المستمر

• الدعم المستمر لعملية الشراكة من الإدارة العليا لكلا الطرفين

تحليل السبب الجذري

هو عملية تنقيب واكتشاف الأسباب الجذرية لمشكلات معينة من أجل تحديد الحلول والإجراءات المناسبة للحيلولة

دون تكرار المشكلة .

المبادئ الأساسية

- يجب التركيز على تصحيح الأسباب الجذرية وعلاجها بدلاً من الاعراض فقط .
- لا يجب تجاهل أهمية علاج الاعراض السطحية من اجل الحصول على راحة قصيرة المدى.
- يجب أن نفترض دائماً انه لا يوجد سبب وحيد للمشكلة، بل يمكن ان تكون متعددة الأسباب.
- يجب العمل بمنهجية والقيام ببحث عن أدلة ملموسة للأسباب والنتائج وذلك من اجل دعم أفضل لفرضيات السبب

الجذري.

- يجب تقديم معلومات كافية وموثوقة لتفادي الخروج من مسار العمل التصحيحي .
- يجب الاخذ بعين الاعتبار كيفية منع ظهور السبب الجذري او تكرار في المستقبل .

الأهداف والفوائد

- تحليل الأسباب الجذرية للمشكلة هو اكتشاف الأسباب الفعلية لهذه المشكلة.
- الفهم العميق والكامل للكيفية التي سيتم بها الإصلاح أو التعويض أو التعلم من دروس يمكن استنباطها من هذا

التحليل .

- تطبيق ما تعلمناه من هذا التحليل لمنع مشاكل مستقبلية بشكل منهجي ومدرّس .

خطوات إجراء التحليل

- تعريف وتحديد المشكلة واعراضها.
- جمع البيانات حول المشكلة.
- تحديد العوامل السببية المحتملة وتتابع احداث المشكلة والظروف التي أدت لحدوث المشكلة.
- تحديد الأسباب الجذرية للمشكلة.
- وضع الحلول وتنفيذها .

الحكمة

توزيع الموارد البشرية للأقسام

يشير مفهوم الموارد البشرية الى الكادر الإداري في المنظمة حيث يقومون بإدارة وتوجيه العاملين في المنظمة استنادا

الى استراتيجيات معينه تعمل على رفع كفاءة ومهارات العاملين فيها وتحفيزهم بشكل مستمر للوصول الى أعلى

مستوى ممكن من الانتاجية

أهمية الموارد البشرية :

- توفير البيئة المناسبة للعمل
- تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة
- إدارة الموظفين وحل المشاكل بينهم
- تدري ب الموظفين ودعمهم معنويا

تحليل أثر إجراء عملية Crashing وعملية Fast-tracking

هو أسلوب يستخدم لتقصير فترة الجدول الزمني دون تقليل نطاق المشروع لتلبية القيود المفروضة على المشروع.

• ضغط زمن المشروع :

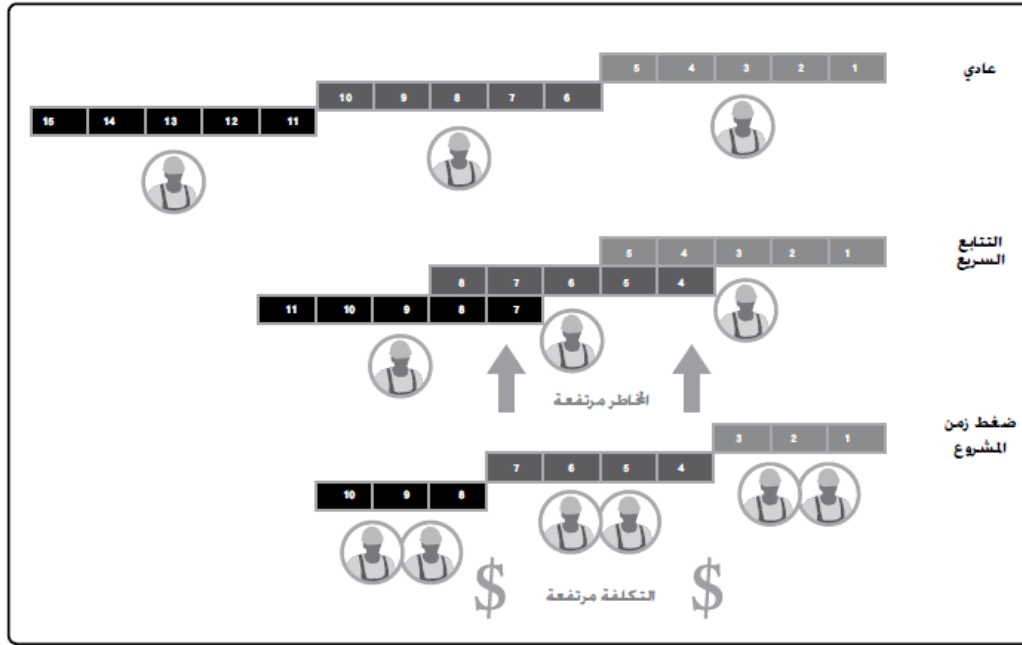
أسلوب يستخدم لاختصار مدة الجدول الزمني بأقل تكلفة إضافية من خلال زيادة الموارد.

• التتابع السريع :

• تقنية لضغط الجدول الزمني تُنفذ بها الأنشطة والمراحل باستخدام الأسلوب المتوازي بدل الأسلوب المتعاقب.

الأثر على تطبيق هذه الأساليب:

- زيادة مخاطر المشروع.
- زيادة التكلفة .
- قد تؤدي إلى إعادة العمل من جديد



نموذج للتتابع السريع وضغط زمن المشروع

التفاوض

قواعد عامة لعملية التفاوض

هو عملية غالبا ما تحدث بين طرفين يحاول أي منهما أو كليهما الوصول إلى تسوية بشأن موقف أو مشكلة معقدة،

بقصد الوصول إلى حل يرضي الطرفين؛ وذلك بالاستفادة من عملية توضيح وجهات النظر وتقديم بعض التنازلات

(المشتركة). (جلاّب، ٢٠١٦ : ٣٩١ .)

خطوات عملية التفاوض :

تمر عملية التفاوض بأربعة مراحل حسب وجهة نظر (slocum & hellraiser (: (جلاّب، ٢٠١٦ : ٣٩١)

١ -تقييم الموقف لمعرفة ما إذا كان مناسب لإجراء مفاوضات والاستعداد لها، وتحديد الأسباب التي تدعو الطرف

المقابل لإجراء المفاوضة .

٢ -تحديد العملية التي سوف تجري بموجبها عملية التفاوض، ثم الاتفاق بشأنها .

٣ -القيام بعملية التفاوض

٤٩

٤ -تنفيذ الاتفاق .

ولزيادة فاعلية التفاوض وتحقيق النتائج المرجوة للطرفين، هناك أربع نشاطات ينبغي التركيز عليها: (جلاّب، ٢٠١٦ :

(٣٩٨

١ -لابد من التركيز على ما يتم التفاوض لأجله والمسائل الجوهرية للحصول على نتائج مرضية وواقعية للطرفين .

٢ -الوصول لتغيير متوازن في القوى يكون من خلال الاقناع واستخدام الحقائق والخبرة، وليس عن طريق الهيمنة أو التنازل .

٣ -لابد من إيجاد مناخ بناء للتفاوض من خلال التصرف بطريقة واضحة وجادة، احترام جميع الأطراف التحلي بروح الفكاهة، خفض التوتر والعداء بين الأطراف.

٤ -تحقيق المرونة من خلال زيادة نوع وعدد الخيارات المتاحة للآخرين؛ مما يؤدي لزيادة فرصة الوصول للنتائج المرجوة.

إعداد خطتين لتنفيذ التفاوض

• حدد الأهداف بوضوح

ضع وثيقة تكون بمثابة نقطة الانطلاق ثم حدد النقطة التالية وحاول أن تضع خطة B في حال لم تسير الخطة الأولى

لما مخطط لها. هكذا ستكون مستعد للمواقف الأخرى التي قد تنتج عن التفاوض .

• تعلم كسب الرأي

احدى التقنيات الفعالة في التفاوض هي القدرة على جلب الآراء وأن ينتهي الطرفان بالاتفاق والرضا فمن الطبيعي أن

تقوم بتعديل رأيك نوعا ما أو تعديل الشروط لتلبي ما يحتاج له الآخر بحيث تجعله يشعر بالفعل أنك تنوي كسبه في

التفاوض بطريقة لا تجعلك تتجاوز البديل الأفضل للاتفاق الجاري التفاوض علي ه

٥٠

تصميم المشروع

مثلث القيود

عبارة عن موازنة ما بين الوقت والتكلفة والنطاق الخاص بالمشاريع ولا تستطيع ان تغير في أي امر بدون التأثير

على الأمور الأخرى، ووظيفة مدير المشاريع هو التأكد من موازنة هذه النقاط الثلاث ومن المهم جداً معرفة الشيء

الذي تستطيع تغييره والشيء الذي لا يمكن تغييره. مثال ذلك:

- مشروع ذو الجودة العالية ويتم تنفيذه بسرعة يتطلب تكلفة عالية
 - مشروع بسرعة عالية وتكلفة منخفضة فتكون جودة التنفيذ منخفضة
 - مشروع ذو جودة عالية وتكلفة منخفضة فقد يأخذ وقتاً طويلاً للتنفيذ
- وقد يختصر مثلث القيود في بعض الحالات بالمعادلة التالية :

الوقت + التكلفة + النطاق = الجودة

قائمة عوامل نجاح المشروع

- نظراً لما يشهده عالم الأعمال اليوم من كثرة الشراكات بين موفري خدمات التحسين والتطوير والترفيه

لتحسين جودة بيئة العمل والعاملين وتعدد مصادرها الأمر الذي يرهق المنظمات، تهدف منظمة (جودة الحياة

للاستشارات) على توحيد مصادر الشراكات والعمل كجوبة وحلقة وصل بين المنظمات الراغبة بالتحسين

والمنظمات المقدمة لخدمات التحسين.

- توقيت اطلاق المنظمة حيث يوائم مع رؤية المملكة في التحول لمجتمع عمل جاذب للطاقات والإمكانات

البشرية، الأمر الذي يحتم على الشركات التنافس في تقديم أفضل خدمات التحسين والترفيه لجذب العاملين

وتحقيق ال ولاء الوظيفي لديهم.

- انطلاق المسابقات العالمية والمحلية حول أفضل بيئة عمل جاذبة، الأمر الذي سيسهم إسهام كبير في نجاح

فكرة المنظمة.

- تغيير رؤية مجتمع الأعمال من حيث الصرامة والتركيز على جودة مخرجات العمل فقط دون مراعاة لنفسية

العاملين وطرق جذبهم ورفع مستوى ولائهم، حيث أصبح الاهتمام الأكبر في المنظمات الحديثة ينصب على

العنصر البشري .

- التنافس الشديد بين منظمات اليوم لجذب أفضل العقول والإمكانات البشرية، أمر يحتم عليها البحث عن أفضل

الطرق لتحسين جودة حياة العاملين واستقرارهم في المنظمة.

- العمل على دراسة أهداف الموظفين واحتياجاتهم لفهم الطريقة المناسبة لتحفيزهم .
- التنوع الكبير والخيارات الواسعة لمصادر التحسين والترفيه (الداخلية والخارجية) المقدمة من خلال

المنظمة، بما يشمل (خصومات، منتجات، خدمات،).

تطوير وتعريف هيكل تقسيم الأعمال WBS

هيكل تقسيم العمل هي عملية تجزئة هرمية لنطاق الأعمال بالمشروع إلى مكونات أصغر وأكثر قابلية للإدارة، حيث

يتم التقسيم حتي الوصول لأقل مستوي والذي يسمى حزم العمل Work Packages ، حيث إمكانية وسهولة التحكم

في تسليمات المشروع والقدرة علي حساب التكاليف والمدة الزمنية للأنشطة المنبثقة تحت كل حزمة عمل.

(PMBOK , ٢٠١٧)

ولإعداد هيكل تقسيم الأعمال يتم استخدام أسلوب التجزئة Decomposition ، وهو أسلوب تقني يستخدم في التقسيم

والتقسيم الفرعي لنطاق المشروع وتقسيمه إلى أجزاء أصغر وأجزاء أكثر قابلية للإدارة تسمى حزم العمل، بناء علي

الخطوات التالية :

١ . تحديد وتحليل التسليمات بناء على بيان نطاق الأعمال المُعد مسبقا.

٥٢

٢ . تشكيل وتنظيم هيكل تجزئة العمل، واتباع النظام الهرمي للتجزئة .

٣ . تجزئة مستويات هيكل تجزئة العمل العليا إلى مكونات مفصلة أصغر، حتى حزم العمل.

٤ . وضع أكواد تعريف لمكونات هيكل تجزئة العمل من المستوي الأول لحزم العمل.

٥ . التحقق من ملائمة درجة تجزئة التسليمات، بتطبيق قاعدة مائة بالمائة 100% rule .

يتم استخدام طريقة التقسيم من أعلى إلى أسفل، حيث يمثل المستوي الأول نطاق المشروع ككل، ثم التسليمات

الرئيسية المتواجدة في بيان نطاق الأعمال PROJECT SCOPE STATEMENT في المستوى الثاني، ثم

تقسيمها لنقاط أصغر خلال المستوي الثالث، وهكذا حتى الوصول لحزم العمل، والتي يمكن عندها إدارة نطاق

المشروع.

ويجب أن يشمل هيكل تقسيم العمل جميع نطاق منتج المشروع وكذلك أعمال إدارة المشروع. مع تطبيق قاعدة مائة

بالمائة 100% rule من مستوى حزم العمل صعودا للمستوى الأعلى وهكذا حتى المستوى الأول وذلك لضمان عدم

نفاذ أي أعمال، حيث إن هيكل تقسيم العمل يجب أن يشتمل علي كل نطاق المشروع.

المتطلبات والاهداف

تعريف مصفوفة تتبع الأهداف

مصفوفه تتبع الاهداف هي أداة تستخدم لتحديد حاله متطلبات المشروع والمحافظة عليها. تستخدم لضمان بقاء نطاق

المشروع ومتطلباته داخل خط الأساس المحدد فهو توثيق الروابط بين متطلبات المستخدم التي يقترحها العميل والنظام

الجاري بناؤه .

يتم تتبع كل مطلب مع حاله اختبار لضمان تحقيق مستوى مناسب من الاختبار .

تسمى عملية مراجعه حالات الاختبار لكل مطلب امكانيه التتبع هذه العملية بدورها تمكن المنظمة من تحديد العيوب

والاخطاء فتساعد في معالجه نقاط ضعف العملية والعقبات المستقبلية .

تحديد أساليب جمع المتطلبات

قد يتم تجميع المتطلبات بطرق عدة مثل :

- استشارة الخبير وذلك عن طريق سؤال الخبراء او الاستشاريين عن رأيهم في هذا الأمر
- العصف الذهني وذلك عن طريق الجلوس مع فريق وطرح جميع الأفكار ومناقشتها دون ان يتم التدقيق في

الفكرة قبل طرحه ا

- المقابلات وذلك عن طريق عمل مقابلات مع فريق العمل او الشركات الأخرى والجلوس معهم لمعرفة

المتطلبات

- الاستبيانات والاستقصاءات وذلك عن عمل استبيان يرسل لمجموعة محددة لمعرفة مرئياتهم ومتطلباته م

- مقارنات الأداء وتحليل البيانات بين الطلبات الحالية والطلبات المتوقعة والبيانات الموجودة في بنك

المعلومات

ومن المهم جداً الجلوس مع أصحاب المنفعة او ممثلي الشركات وذلك لمعرفة المتطلبات لإنجاح أي عمل.

تطوير الهيكل الهرمي لأهداف المشروع

الرسالة:

رفع كفاءة الموظفين من خلال رفع مستوى جودة بيئة العمل وذلك من خلال أهداف وبرامج مصممة خصيصا

للشركات تهدف لتعزيز راحة وسعادة الموظفين وزيادة انتاجيته م

الأهداف :

توقيع شركات مع ٢٠ شركة داخل المملكة بنهاية السنة الميلادية الحالية وذلك بمعدل ٥ شركات في كل ربع من السنة.

التحالف مع شركة واحدة على الأقل في كل مجال من المجالات التالية: (تقديم خصومات للأفرا د، إدارة الفعاليات

والمنا سبات، شهادة افضل بيئة عمل، شركات توفير منتجات، صناديق الادخار) لتحقيق المصالح المشتركة وكسب

الخبرة وتحقيق الغايات بحد أقصى الربع الأول من العام الحالي.

بناء فريق عمل متكامل وتغطية كامل الوظائف الشاغرة التي مهمة لأداء الشركة وذلك بحد أقصى نهاية الربع الأول

من العام الحالي

العمل على تحقيق صافي ربح لا يقل عن ٨ % من مبيعات الشركة وذلك بنهاية العام الحالي

العمل على ابراز سمعة الشركة في مواقع التواصل الاجتماعي وذلك بالوصول إلى ١٠٠ الف متابع بنهاية العام

الحالي

الوصول إلى خدمة ١٠ الاف موظف في القطاع الخاص بالمملكة بنهاية العام الحالي

الأهداف الاستراتيجية :

تحسين إنتاجية الموظفين بنسبة ٩٠ % خلال العام المقبل

الاهتمام بالتدريب والتطوير ورفع مستوى جودة بيئة العمل

تحسين سمعة الشركة في السوق

تطوير برامج جديدة باستمرار

تقليل التكاليف

زيادة أرباح الشركة

الحرص على رفع مستوى جودة بيئة العمل وسعادة الموظفين

مفهوم زحف النطاق

هو التوسع غير المنضبط على نطاق المنتج أو المشروع دون تعديلات على الوقت والتكلفة والموارد، بمعنى زيادة

النطاق أو تفاوته عما كان مخطط في المشروع مع عدم التحكم الجيد في هذه التغيرات ويتسبب ضعف إدارة زحف

النطاق في تجاوز الميزانية والتأخيرات للجدول الزمني وقد يؤدي لفشل المشروع وقد يحدث في أي مرحلة من

مراحل المشروع.

مثال على زحف نطاق المشروع :

بعد مرحلة تحديد اطلاق المشروع وتحديد تاريخ الاطلاق والحصول على موقع مميز لإقامة المشروع يتم تأجيله لمدة

غير محددة بسبب عدم الحصول على التراخيص اللازمة من الجهات الحكومية لإنشاء المشروع .

إدارة تحليل المنتج

تستخدم أساليب تحليل منتج للمشروع لتحديد نطاق المنتج لما سيتم إنجازه خلال مرحلة إنشاء المشروع. ويتم استخدام

تحليل المنتج لتحديد مواصفات منتج المشروع. ويتضمن التحليل طرح أسئلة حول المنتج والأهداف المرتبطة به ثم

جمع هذه الإجابات لتحديد الخصائص والملامح والمزايا والجوانب الأخرى ذات الصلة لما سيتم تسليمه .

حيث يتم تحليل المتطلبات من مستوى عالٍ إلى مستوى التفاصيل اللازمة لتصميم المنتج النهائي. وتتضمن أمثلة

تقنيات تحليل المنتج الآتي :

تجزئة المنتج :

هي أداة لتحليل وتوثيق وإيصال نتائج المشروع، ويتم تحليل منتج المشروع بشكل هرمي لإنشاء هيكل تقسيم المنتج،

ويوفر هذا التمثيل البياني لمخرجات المشروع بياناً واضحاً لما يجب أن يقدمه المشروع .

تحليل المتطلبات :

يتم تحليل وتوثيق متطلبات المنتج بناء على تحليل متطلبات الاستخدام للعميل وأهدافه الاستراتيجية من المشروع .

ويجب أن تكون المتطلبات قابلة للتنفيذ، وقابلة للقياس، وقابلة للاختيار، وقابلة للتتبع .

تحليل النظم :

يتم تحليل النظام أجزاء مكونة لدراسة مدى جودة عمل هذه الأجزاء المكونة وتفاعلها لتحقيق الغرض منها، لمساعدة

العميل على تحديد المسار الأفضل واتخاذ القرار الصائب بشأن منتج المشروع .

هندسة النظم :

تتعامل هندسة النظم مع عمليات العمل وطرق التحسين وأدوات إدارة المخاطر، حيث التركيز على كيفية تصميم

وإدارة النظام خلال دورة حياته .

تحليل القيمة :

حيث تحليل البدائل المتاحة، ثم اختيار أفضل البدائل ذات القيمة للتصميم والمواد والعمليات والأنظمة، مع الاهتمام

بجوانب تقليل التكاليف، دون تقليل الفعالية أو الجودة المطلوبة، أو إرضاء العميل.

الهندسة القيمية :

هندسة القيمة هي طريقة منهجية لتحسين قيمة المنتج عن طريق تحليل وظائف المنتج، وتعرف القيمة بأنها النسبة بين

الوظيفة والتكلفة، حيث يتم دراسة العلاقة بين الوظيفة والتكلفة لاختيار أفضل البدائل مع السعي لتقليل التكلفة، ومع

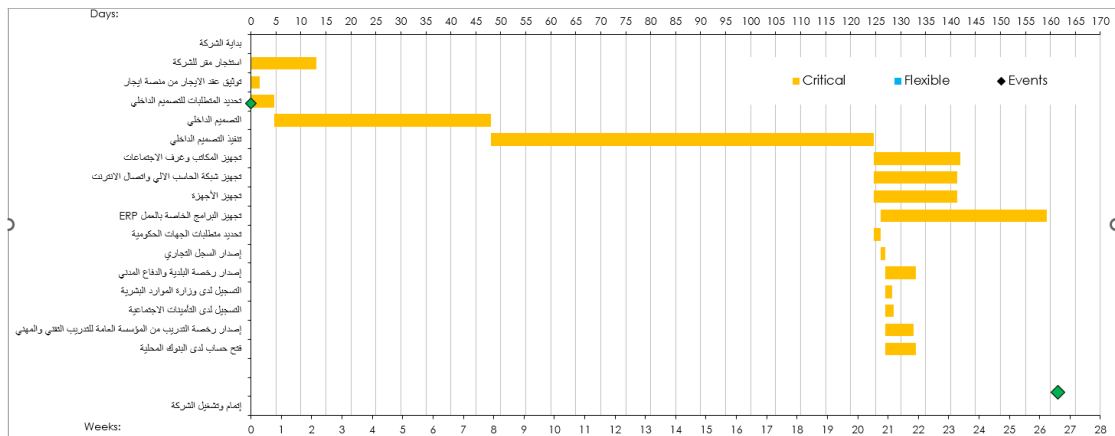
ذلك فإن من المبادئ الأساسية للهندسة القيمية الحفاظ على الوظائف الأساسية وعدم تقليصها من أجل تقليل التكلفة.

نموذج جانث تشارت ونموذج العلامات الفارقة

حيث ان المشروع في بداية متعلق في بعضه البعض فإن جميع المهام الأولية تعتبر حرجة ولا بد من تنفيذها .

- CRITICAL ACTIVITIES							DURATION in days		
ID	ACTIVITY DESCRIPTION	PREDECESSOR ACTIVITIES					OPTIMISTIC	MOST LIKELY	PESSIMISTIC
		PA – enter separately in columns					MIN	AVG	MAX
1	بداية الحركة								
2	استئجار مقر للشركة						9	10	20
3	توثيق عقد الإيجار من منصة إيجار	1					1	1	3
4	تحديد المتطلبات للتصميم الداخلي	1					3	4	7
5	التصميم الداخلي	4					30	40	60
6	تنفيذ التصميم الداخلي	5					60	70	100
7	تجهيز المكاتب وغرف الاجتماعات	6					15	16	21
8	تجهيز شبكة الحاسب الآلي واتصال الانترنت	6					15	15	20
9	تجهيز الأجهزة	6					15	15	20
10	تجهيز البرامج الخاصة بالعمل ERP	11					30	30	40
11	تحديد متطلبات الجهات الحكومية	6					1	1	2
12	إصدار السجل التجاري	11					1	1	1
13	إصدار رخصة البلدية والدفاع المدني	12					5	5	8
14	التسجيل لدى وزارة الموارد البشرية	12					1	1	2
15	التسجيل لدى التأمينات الاجتماعية	12					1	1	3
16	إصدار رخصة التدريب من المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني	12					5	5	7
17	فتح حساب لدى البنوك المحلية	12					5	5	8
20	إنهاء وتشغيل الشركة	17							

نموذج النقاط الأساسية لتنفيذ المشروع



نموذج جانث تشارت للبدائية تنفيذ المشروع وحتى تشغيل الشركة

الجودة

نموذج ديمينغ للجودة

نموذج Deming للجودة (مرهج، ٢٠١٤ :)

يعتبر العالم إدوار ديمينج الأب الروحي لمفهوم الجودة الشاملة والتحسين المستمر، وقد ابتكر عجلة التحسين المستمر

أو ما يسمى برباعية دمنج ١٩٨٦ أو دورة PDCA (، وتتم هذه العجلة بأربعة مراحل يتم شرحها كالتالي :

-التخطيط (plan) : يتم في هذه الخطوة دراسة العملية الحالية وتوثيقها، تجميع البيانات لتحديد المشكلة، تحليل

البيانات وتصميم خطة للتحسين ثم تحديد معايير لتقويم النقطة .

٢ - التنفيذ (Do) : يتم تنفيذ الخطة التيتم تصميمها على نطاق ضيق كلما كان ممكنا، وتوثيق التغييرات التي تجري

خلال هذه الخطوة، ثم تجميع وترتيب البيانات على نحو منهجي لأغراض التقويم.

٣ -التقويم (Check) : يتم في هذه المرحلة تقويم البيانات التي تم تجميعها، ثم يتم اختبار مدى تطابق النتائج للأهداف

التي حددت في مرحلة التخطيط .

٤ -التحسين بناء على نتائج التقويم (Act) : إذا كانت نتائج التقويم جيدة يتم توثيق العملية المحسنة وتبليغها لكل العاملين

وتدريبهم على تنفيذها، أما إذا كانت النتائج غير جيدة يتم تعديل الخطة وإعادة دورة (PCDA) من جديد.

نموذج SIPOC ونموذج Ishikawa

مخطط SIPOC : هو أداة تستخدم من قبل فريق المشروع لتحديد جميع العناصر ذات الصلة في المشروع لتحسين

العمليات قبل بدء العمل

المالية

هيكل تقسيم التكاليف وميزانية المشروع

في بداية تنفيذ المشروع وحتى يتم الانتهاء من التصاريح الحكومية وخلافة فستكون القيمة المخططة هي مبلغ

١٠٠٧٥٠ ريال سعودي

وستكون التكلفة الفعلية حسب ما هو مخطط له بعد إتمام ال ١٠٠ يوم الأولى من المشروع والتي تشمل على تجهيز

المقر والديكورات هي مبلغ ٨٠٧٥٠ ريال

بعد انقضاء ١٠٠ يوم تم اكتشاف بانه تم صرف مبلغ إضافي لتنفيذ التصميم حيث انه واجهتنا العديد من المشاكل في

المبنى المستأجر وعليه فإن القيمة المكتسبة هي ٩٠ الف ريال سعودي

وعليه فإن حساب القيمة المكتسبة للمشروع بعد انقضاء ٢٠ % من المشروع هي كالتالي

القيمة المكتسبة = إجمالي تكلفة بداية المشروع ١٠٠٧٥٠ ريال * نسبة التنفيذ من العمل الفعلي
 ٢٣ = ٢٣١٧٢,٥ %

ريال

وحساب القيمة المكتسبة للمشروع بعد انقضاء ٥٠ % من بداية المشروع ستكون في مرحلة تنفيذ التصميم الداخلي

للشركة بمبلغ ٦٠٤٥٠ ريال

المبلغ		الإجمالي
الأصول الثابتة		
	المباني	\$ 60,000.00
	الدبورات والتصاميم للمبنى	\$ 50,000.00
	الآلات والمعدات	\$ 45,000.00
	الأثاث	\$ 30,000.00
اجمالي الأصول الثابتة		\$ 185,000.00
مصاريف التشغيل قبل الافتتاح		
	رواتب الموظفين ما قبل الافتتاح	\$ 100,000
	دفع رسوم التأمين الصحي (مقدم سنة)	\$ 40,000
	المخزون	\$ -
	المصاريف القانونية والمحاسبية	\$ 32,500
	مبلغ الأيجار (مقدم 6 اشهر)	\$ 30,000
	تأسيس الخدمات (كهرباء، انترنت، ماء)	\$ 7,500
	مصاريف التسويق قبل الافتتاح	\$ 80,000
	الرخص الحكومية	\$ 10,000
	مصاريف تأسيس أخرى	\$ 15,000
اجمالي مصاريف التشغيل قبل الافتتاح		\$ 315,000
	رأس المال العامل	\$ 500,000
اجمالي رأس المال لبدء المشروع		\$ 1,000,000

تكاليف تأسيس المشروع

سوف يكون التمويل لبدء المشروع مقدم من قبل المدير التنفيذي وهو احد الملاك بمبلغ ٣٠٠ ألف ريال ونسبة ٣٠ %

من رأس المال لبدء المشروع

وستكون ال ٧٠ % الأخرى والتي تبلغ قيمتها ٧٠٠ ألف ريال سعودي مقسمة على الشركاء الثلاث في المشروع.

عدد الموظفين خلال كل شهر (السنة الأولى)													البداية	الرواتب	نوع الوظيفة
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	\$ 5,000	\$25,000	مدير تنفيذي
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	\$ 2,000	\$10,000	مدير موارد بشرية
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	\$ 3,000	\$13,000	مدير مالي
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	\$ 6,000	\$11,500	مدير مبيعات
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	\$ 1,000.00	\$ 8,000	مدير حساب عملاء اول
3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	\$ 500	\$ 4,500	موظف اداري
8	8	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	8			عدد الموظفين
شهر 12	شهر 11	شهر 10	شهر 9	شهر 8	شهر 7	شهر 6	شهر 5	شهر 4	شهر 3	شهر 2	شهر 1				نوع الوظيفة
30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000				مدير تنفيذي
12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000				مدير موارد بشرية
16,000	16,000	16,000	16,000	16,000	16,000	16,000	16,000	16,000	16,000	16,000	16,000				مدير مالي
17,500	17,500	17,500	17,500	17,500	17,500	17,500	17,500	17,500	17,500	17,500	17,500				مدير مبيعات
9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000				مدير حساب عملاء اول
15,000	15,000	15,000	15,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	5,000	5,000	5,000				موظف اداري
\$ 99,500	\$ 99,500	\$ 99,500	\$ 94,500	\$ 94,500	\$ 94,500	\$ 94,500	\$ 94,500	\$ 94,500	\$ 89,500	\$ 75,500	\$ 42,000				اجمالي رواتب الموظفين

عدد الموظفين خلال كل شهر (السنة الثانية)													البداية	الرواتب	نوع الوظيفة
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	\$ 5,000	\$26,250	مدير تنفيذي
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	\$ 2,000	\$10,500	مدير موارد بشرية
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	\$ 3,000	\$13,650	مدير مالي
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	\$ 6,000	\$12,075	مدير مبيعات
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	\$ 1,000	\$ 8,400	مدير حساب عملاء اول
5	5	5	5	4	4	4	4	4	3	3	3	3	\$ 500	\$ 4,725	موظفين اداريين
11	11	11	11	10	10	10	10	10	9	9	9				عدد الموظفين
شهر 12	شهر 11	شهر 10	شهر 9	شهر 8	شهر 7	شهر 6	شهر 5	شهر 4	شهر 3	شهر 2	شهر 1				نوع الوظيفة
31,250	31,250	31,250	31,250	31,250	31,250	31,250	31,250	31,250	31,250	31,250	31,250				مدير تنفيذي
12,500	12,500	12,500	12,500	12,500	12,500	12,500	12,500	12,500	12,500	12,500	12,500				مدير موارد بشرية
16,650	16,650	16,650	16,650	16,650	16,650	16,650	16,650	16,650	16,650	16,650	16,650				مدير مالي
18,075	18,075	18,075	18,075	18,075	18,075	18,075	18,075	18,075	18,075	18,075	18,075				مدير مبيعات
18,800	18,800	18,800	18,800	18,800	18,800	18,800	18,800	18,800	18,800	18,800	18,800				مدير حساب عملاء اول
26,125	26,125	26,125	26,125	20,900	20,900	20,900	20,900	20,900	15,675	15,675	15,675				موظفين اداريين
\$ 123,400	\$ 123,400	\$ 123,400	\$ 123,400	\$ 118,175	\$ 118,175	\$ 118,175	\$ 118,175	\$ 118,175	\$ 112,950	\$ 112,950	\$ 112,950				اجمالي رواتب الموظفين

عدد الموظفين خلال كل شهر (السنة الثالثة)													البداية	الرواتب	نوع الوظيفة
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	\$ 5,000	\$27,563	مدير تنفيذي
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	\$ 2,000	\$11,025	مدير موارد بشرية
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	\$ 3,000	\$14,333	مدير مالي
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	\$ 6,000	\$12,679	مدير مبيعات
3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	\$ 1,000	\$ 8,820	مدير حساب عملاء اول
8	8	8	8	8	8	8	8	8	7	7	7	7	\$ 500	\$ 4,500	موظف اداري
15	15	15	15	15	15	15	15	14	14	14	13				عدد الموظفين
شهر 12	شهر 11	شهر 10	شهر 9	شهر 8	شهر 7	شهر 6	شهر 5	شهر 4	شهر 3	شهر 2	شهر 1				نوع الوظيفة
32,563	32,563	32,563	32,563	32,563	32,563	32,563	32,563	32,563	32,563	32,563	32,563				مدير تنفيذي
13,025	13,025	13,025	13,025	13,025	13,025	13,025	13,025	13,025	13,025	13,025	13,025				مدير موارد بشرية
17,333	17,333	17,333	17,333	17,333	17,333	17,333	17,333	17,333	17,333	17,333	17,333				مدير مالي
18,679	18,679	18,679	18,679	18,679	18,679	18,679	18,679	18,679	18,679	18,679	18,679				مدير مبيعات
29,460	29,460	29,460	29,460	29,460	29,460	29,460	29,460	29,460	19,640	19,640	19,640				مدير حساب عملاء اول
40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	35,000	35,000	35,000				موظف اداري
\$ 151,059	\$ 151,059	\$ 151,059	\$ 151,059	\$ 151,059	\$ 151,059	\$ 151,059	\$ 151,059	\$ 141,239	\$ 141,239	\$ 141,239	\$ 136,239				اجمالي رواتب الموظفين

الرواتب المتوقعة للسنوات الثلاث الاولى

شهر 1	شهر 2	شهر 3	شهر 4	شهر 5	شهر 6	شهر 7	شهر 8	شهر 9	شهر 10	شهر 11	شهر 12	المبيعات لسنة أولى	اسم المنتج او الخدمة
قيمة المبيعات المتوقعة لكل شهر (السنة الأولى)													
			25,000		40,000		25,000		25,000	50,000	50,000	\$ 175,000	استشارات فنية لشركات خاصة
				40,000		40,000			40,000		80,000	\$ 200,000	استشارات فنية لجهات حكومية
			1,000	5,000	5,000	5,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	\$ 56,000	منتجات أجهزة نقل بيع شركات خاصة
			1,500	10,500	10,500	10,500	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	\$ 123,000	منتجات أجهزة نقل بيع جهات حكومية
					30,000			30,000			90,000	\$ 150,000	التسويق رحلات استجماعية
					50,000			75,000	25,000	25,000	125,000	\$ 300,000	التسويق برامج فعاليات صناعية جهات خاصة
					90,000			120,000			210,000	\$ 420,000	التسويق برامج فعاليات صناعية جهات حكومية
			2,400	3,200	4,000	8,000	9,600	10,400	12,000	16,000	20,000	\$ 85,600	منتجات نقل بيعية أخرى
				15,000	15,000		15,000	75,000	75,000	60,000	45,000	\$ 295,000	برامج التدريب جهات خاصة
					60,000	20,000		140,000	40,000		100,000	\$ 360,000	برامج التدريب جهات حكومية
اجمالي المبيعات	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 29,900	\$ 58,700	\$ 264,500	\$ 83,500	\$ 75,600	\$ 476,400	\$ 213,000	\$ 746,000	\$ 2,124,600	
اجمالي نفقة البضاعة المبيعة	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3,930	\$ 14,090	\$ 163,650	\$ 29,450	\$ 34,420	\$ 292,480	\$ 94,100	\$ 81,400	\$ 1,099,720	
اجمالي هامش الربح	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 25,970	\$ 44,610	\$ 100,850	\$ 54,050	\$ 41,180	\$ 183,920	\$ 118,900	\$ 95,600	\$ 1,024,880	

قيمة المبيعات المتوقعة لكل شهر (السنة الثانية)														شهر 1	شهر 2	شهر 3	شهر 4	شهر 5	شهر 6	شهر 7	شهر 8	شهر 9	شهر 10	شهر 11	شهر 12	المبيعات كسلة الثانية	
اسم المنتج او الخدمة														شهر 1	شهر 2	شهر 3	شهر 4	شهر 5	شهر 6	شهر 7	شهر 8	شهر 9	شهر 10	شهر 11	شهر 12		
استشارات فنية لشركات خاصة														27,500	27,500	55,000	27,500	27,500	55,000	27,500	27,500	27,500	27,500	27,500	27,500	\$	247,500
استشارات فنية لجهات حكومية														44,000	44,000	44,000	44,000	44,000	88,000	44,000	44,000	44,000	132,000	44,000	88,000	\$	572,000
منتجات أجهزة نقل بيع شركات خاصة														8,800	8,800	8,800	11,000	11,000	11,000	11,000	12,100	12,100	12,100	12,100	12,100	\$	130,900
منتجات أجهزة نقل بيع جهات حكومية														19,800	19,800	19,800	24,750	24,750	24,750	24,750	24,750	24,750	24,750	24,750	24,750	\$	282,150
التسويق رحلات استجماعية														-	33,000	-	33,000	-	33,000	-	-	33,000	-	-	-	\$	132,000
التسويق برامج فعاليات صناعية جهات خاصة														-	137,500	-	-	-	165,000	-	-	82,500	-	-	137,500	\$	660,000
التسويق برامج فعاليات صناعية جهات حكومية														-	231,000	-	-	-	264,000	-	-	165,000	-	-	297,000	\$	1,188,000.00
منتجات نقل بيعية أخرى														-	22,000	22,000	26,400	26,400	22,000	30,800	30,800	30,800	30,800	30,800	30,800	\$	319,440.00
برامج تدريب جهات خاصة														16,500	-	33,000	-	16,500	16,500	16,500	82,500	49,500	66,000	49,500	\$	346,500.00	
برامج تدريب جهات حكومية														-	44,000	-	44,000	-	66,000	22,000	-	154,000	44,000	22,000	110,000	\$	484,000.00
المجموع المبيعات														\$177,100	\$479,600	\$149,600	COGS Per Unit	\$53,150	\$263,890	\$195,250	\$359,150	\$469,550	\$323,650	\$551,650	\$339,850	\$	1,963,000
المجموع تكلفة المبيعات														\$60,520	\$280,120	\$172,480	\$113,300	\$301,940	\$116,875	\$50,525	\$206,275	\$215,355	\$104,895	\$285,405	\$200,745	\$	2,742,740
إجمالي ارباح التشغيل														\$116,580	\$199,480	\$37,120	INVALE	\$235,245	\$147,015	\$125,725	\$158,875	\$253,795	\$179,295	\$225,895	\$139,105	\$	1,462,000
إجمالي ارباح الربح																											

المبيعات لسنة الثالثة	شهر 12	شهر 11	شهر 10	شهر 9	شهر 8	شهر 7	شهر 6	شهر 5	شهر 4	شهر 3	شهر 2	شهر 1	اسم المنتج أو الخدمة
							قيمة المبيعات المتوقعة لكل شهر	السنة الثالثة					
\$ 302,500	-	\$ 30,250	30,250	-	30,250	60,500	30,250	-	30,250	60,500	30,250	-	إشتراكات خدمة الاتصالات خاصة
\$ 726,000	-	\$ 48,400	145,200	48,400	96,800	48,400	-	48,400	145,200	48,400	-	96,800	إشتراكات خدمة المبيعات الحكومية
\$ 199,650	\$ 19,360	\$ 18,150	\$ 19,360	\$ 18,150	\$ 18,150	\$ 16,940	\$ 18,150	\$ 15,730	\$ 14,520	\$ 13,310	\$ 13,310	\$ 13,310	مبيعات أجهزة نقل بيع شركات خاصة
\$ 382,965	\$ 36,300	\$ 36,300	\$ 32,670	\$ 36,300	\$ 34,485	\$ 29,040	\$ 30,855	\$ 32,670	\$ 32,670	\$ 27,225	\$ 27,225	\$ 27,225	مبيعات أجهزة نقل بيع جهات حكومية
\$ 435,600	\$ 36,300	\$ 108,900	\$ 36,300	-	\$ 36,300	\$ 108,900	-	\$ 36,300	\$ 36,300	-	\$ 36,300	-	للتدقيق رحلات انجاسية
\$ 726,000	\$ 151,250	\$ 151,250	-	-	\$ 90,750	-	-	\$ 181,500	-	-	\$ 151,250	-	للتدقيق برامج خدمات فضائية جهات خاصة
\$ 1,306,800	\$ 326,700	\$ 254,100	-	-	\$ 181,500	-	-	\$ 290,400	-	-	\$ 254,100	-	للتدقيق برامج خدمات فضائية جهات حكومية
\$ 554,664	\$ 77,440	\$ 72,800	\$ 58,080	\$ 48,400	\$ 40,656	\$ 39,688	\$ 38,720	\$ 37,752	\$ 36,784	\$ 35,816	\$ 34,848	\$ 33,880	مبيعات نقل خدمة أخرى
\$ 508,200	\$ 127,050	\$ 108,900	\$ 54,450	\$ 90,750	\$ 18,150	\$ 18,150	\$ 18,150	-	\$ 36,300	\$ 18,150	-	\$ 18,150	برامج تدريب جهات خاصة
\$ 701,800	\$ 121,000	\$ 121,000	\$ 48,400	\$ 169,400	\$ 72,600	\$ 24,200	\$ 72,600	\$ 48,400	\$ 48,400	-	-	\$ 24,200	برامج تدريب جهات حكومية
\$ 5,844,179	\$ 943,800	\$ 1,046,650	\$ 327,910	\$ 399,300	\$ 583,341	\$ 345,818	\$ 245,025	\$ 606,452	\$ 380,424	\$ 204,611	\$ 554,728	\$ 213,565	اجمالي المبيعات
\$ 3,066,695	\$ 555,180	\$ 549,815	\$ 165,697	\$ 253,495	\$ 285,604	\$ 163,608	\$ 141,768	\$ 344,446	\$ 138,512	\$ 67,183	\$ 321,888	\$ 79,501	اجمالي تكلفة البضاعة المباعة
\$ 2,777,484	\$ 388,620	\$ 496,835	\$ 162,213	\$ 145,805	\$ 297,737	\$ 182,210	\$ 103,258	\$ 262,006	\$ 241,912	\$ 137,428	\$ 225,395	\$ 134,065	اجمالي هامش الربح

المبيعات المتوقعة للثلاث سنوات الأولى

من المتوقع ان يتم استرداد رأس المال المدفوع خلال الثلاث سنوات الأولى من تأسيس الشركة

الموارد

مفهوم موازنة الموارد

Resource leveling

يتم استخدامها عندما تكون القيود المفروضة على توافر الموارد ذات اهمية قصوى. فهو أسلوب يتم فيه تعديل

التواريخ بناء على قيود الموارد بهدف موازنة الطلب على الموارد مع العرض المتاح.

يؤثر على مدة المشروع وبالتالي على المسار الحرج.

Resource smoothing

يتم استخدامها عندما يكون الوقت هو الأولوية. الهدف هو اكمال العمل في التاريخ المطلوب مع تجنب فترات الذروة

والانخفاضات في الطلب على الموارد.

نستخدمها بعد تطبيق تسوية الموارد.

يركز على تخصيص الموارد وليس تغيير مدة او زمن المشروع ولن يؤثر على المسار الحرج.

عمليات تنفيذ التوريدات واختيار المقاولين

اولاً / تشتمل عملية تطوير المشتريات وفق التالي :

١ وضع خطة إدارة المشتريات :

ويتم ذلك خلال مرحلة تخطيط المشروع وبعد تحليل نطاق المشروع وهيكل تقسيم العمل، حيث يتم تحديد ما سيتم

شراؤه من مصادر خارجية وما يتم توريده من أصول الشركة.

٢ إجراء المشتريات :

خلال هذه العملية يتم استقبال عروض البائعين وتطبيق معايير الاختيار المحددة مسبقا والتي تتضمن ما يلي :

• بيان العمل الخاص

• الجدول الزمني

• قيمة العقد وطريقة ومراحل السداد

• الضمانات المطلوبة واحكامها والشروط المتعلقة بها

• الغرامات

• طريقة إدارة المتغيرات

• آلية فسخ التعاقد

• آلية حل النزاعات

٣ التحكم في المشتريات :

وتتم هذه العملية خلال مرحلة المراقبة حيث متابعة التنفيذ وقياس وتقييم الأداء والتأكد من الوفاء بالمتطلبات ومن ثم

إنهاء الفاتورة النهائية .

من أجل اختيار مقاول مناسب يجب أن نحدد النسبة المقدرة ومستوى أهمية كل نقطه من المعايير

اجندة الاجتماعات والدعوات

ترسل الدعوات عبر البريد الإلكتروني باستخدام برنامج outlook وتكون الاجتماعات إما حضورية او عن بعد،

وتكون مسئولية مرسل الدعوى التأكد من ان الأشخاص متوفرين في وقت الاجتماع وان مكان الاجتماع خالي في

نفس الوقت)اذا كان الاجتماع حضوري(ويتم تجهيز مكان الاجتماع بكل الوسائل اللازمة لنجاح الاجتماع، ويستخدم

النموذج التالي في تسجيل محضر اجتماع والنقاط التي تمت التحدث عنها مع تحديد مسئولية المهام .

المخاطر والفرص

الخطر

الخطر وباللغة الإنجليزية (Risk)، لا يوجد تعريف ثابت أو مفهوم محدد لمصطلح الخطر، ولكن من الممكن تعريفه

بأنه: شعور، أو حالة تصيب الشخص عندما يواجه شيء ما يهدده، وقد يحدث له عند سماعه، أو رؤيته، أو شمه،

وترتبط فكرة الخطر، مع العديد من المفاهيم الأخرى، ومن أهمها: الخوف، والشك، وعدم القدرة على التأكد، وغيرها،

وتختلف درجة تأثير الخطر حسب طبيعته، وكيفية تعامل الشخص معه، والأسباب التي أدت إليه.

تُصنّف المخاطر عموماً بأنها أحداث مفاجئة، أغلبها غير متوقع مسبقاً، وتكون خارجة عن سيطرة الأفراد، وخصوصاً أنواع الخطر التي تتصل بحادث ثابت، أو مؤقت، بعكس بعض المخاطر الأخرى، والتي من الممكن التخطيط لها، أو

تدارك وقوعها، مثل: الخطر الاقتصادي، والذي يُعالج عن طريق اللجوء إلى التفكير السليم، ووضع الحلول التي تساعد

في الحد من تأثيره السلبي على الفرد، أو الأفراد الذين يتعرضون له .

الرغبة في المخاطرة

الرغبة في المخاطرة (Risk appetite) هي مستوى المخاطر المحدد على نطاق واسع الذي ترغب المنظمة في

قبوله سعياً وراء القيمة. تسعى كل منظمة إلى تحقيق أهداف مختلفة لإضافة قيمة ويجب أن تفهم المخاطر التي هي

على استعداد للقيام بها.

تعتمد قدرة المؤسسة الفردية على قبول المخاطر على :

١

. توقعات مختلف أصحاب المصلحة (expectations of its various stakeholders) .

٢

. ومتطلباتها التنظيمية والتعاقدية (its regulatory and contractual requirements) .

٣

. وقدرات موظفيها (capabilities of its people) .

٧٤

٤

٤ . والتكنولوجيا (technology) .

٥

٥ . ورأس المال (capital)

أنواع المخاطر

هناك من المخاطر ما قد يسبب مشاكل وتحديات للشركة وهناك من المخاطر ما هو فرصة للشركة وقد تكون

المخاطر بنفسها تسبب مشاكل لكن إذا تمت معالجتها بالشكل الصحيح فسوف تصبح فرصة كبيرة للشركة .

مثلاً دخول شركة عالمية في نفس مجال الشركة في السوق، فهذا الدخول قد يعني مخاطرة كبيرة لاستمرار الشركة

وعملائها، ومن ناحية أخرى قد يكون هذا الدخول فرصة كبيرة للشركة من ناحية عمل علاقات مع الشركة العالمية

لكي تكون الشركة هي الممثلة لهم في المملكة.

انواع المخاطر

تحديات	فرص
السعي لكسب ثقة العملاء بالشركة كون الشركة بادئة في مجال جديد وشامل	قلة الشركات العاملة في هذا المجال بالخدمات الشاملة التي توفرها المنظمة
التعقيدات التي من الممكن ان تواجه انتشار الشركة في مجال الشراكات التي ستقدمها وصعوبة بعض القوانين المحلية والعالمية	توجه المؤسسات والحكومات للتطوير والبحث عن سبل الرفاهيه والترفيه المقدمة للعاملين لكسب ولاءهم وانتماءهم لمنظمتهم

مثال للمخاطر

مصفوفة حساب مستوى الخطر

هي مصفوفة تساعد في معرفة مستوى الخطر وحسابه ويجب مراجعة وتحديث مصفوفة الخطر بشكل دوري

SEVERITY مدى\مستوى الخطورة						احتمالية الحدوث LIKELIHOOD
لا يوجد (1)	ضعيف (2)	متوسط (3)	عالي (4)	خطير جداً (5)		
5 مقبول Risk acceptable	10 مراجعة في الوقت المناسب Review at appropriate time	15 أولوية عالية High priority	20 غير مسموح بالعمل Operation not permissible	25 غير مسموح بالعمل Operation not permissible	شبه مؤكد Almost Certain (5)	
4 مقبول Risk acceptable	8 مراجعة في الوقت المناسب Review at appropriate time	12 أولوية عالية High priority	16 غير مسموح بالعمل Operation not permissible	20 غير مسموح بالعمل Operation not permissible	مرجح Likely (4)	
3 مقبول Risk acceptable	6 مقبول Risk acceptable	9 مراجعة في الوقت المناسب Review at appropriate time	12 أولوية عالية High priority	15 أولوية عالية High priority	محتمل Possible (3)	
2 مقبول Risk acceptable	4 مقبول Risk acceptable	6 مقبول Risk acceptable	8 مراجعة في الوقت المناسب Review at appropriate time	10 مراجعة في الوقت المناسب Review at appropriate time	بعد الاحتمال Unlikely (2)	
1 مقبول Risk acceptable	2 مقبول Risk acceptable	3 مقبول Risk acceptable	4 مقبول Risk acceptable	5 مقبول Risk acceptable	نادر الحدوث Rarely (1)	

نموذج لمصفوفة حساب الخطر (hrsd.gov.sa)

سجل المخاطر

سجل المخاطر هو وثيقة تضم المخاطر المحتملة خلال مرحلة تنفيذ المشروع، سواء المخاطر ذات التأثير الإيجابي (الفرص)

أو المخاطر ذات التأثير السلبي (التهديدات) مع بيان سبب وتأثير المخاطرة في حالة حدوثها ووضع استجابة لها.

بعد ان يتم تقسيم المخاطر حسب فئتها يتم انشاء جدول تقييم المخاطر والذي يحتوي على الخطر وتقييمه في فئة الشدة

حسب المعيار التالي :

الدرجة	مستوى الخطورة	الناس	الممتلكات والبيئة	الاقتصاد	القدرات	السمعة
5	خطير جداً Very High	وفيات متعددة	تدمير كبير جداً وخسارة مالا يقبل عن 50% من قيمة الأصول التي تأثرت	خسارة ما لا يقل عن 20% من الميزانية السنوية للإصلاح للمنشأة	تأثير حرج يؤدي إلى إيقاف قدرات المنشأة التشغيلية بما لا يقل عن 25%	ضرر كبير على السمعة محلياً أو دولياً، قد يؤدي إلى إجراء تحقيق حوادث كبير جداً
4	عالي High	إعاقة دائمة ووفية واحدة	ضرر عالي وخسارة ما بين 25% إلى 50% من قيمة الأصول التي تأثرت	خسارة ما بين 10% إلى 20% من الميزانية السنوية للإصلاح للمنشأة	تعطلات في الأنشطة الرئيسية قد تؤدي إلى خسارة إيرادات أو عدم رضاء العملاء (نسبة معينة)	تأثير عالي على السمعة إعلامياً محلياً أو دولياً
3	متوسط Moderate	إصابة كبيرة وقد تتطلب دخول المستشفى للعلاج	ضرر متوسط وخسارة ما بين 10% إلى 25% من قيمة الأصول التي تأثرت	خسارة ما بين 5% إلى 10% من الميزانية السنوية للإصلاح للمنشأة	تأثير على بعض الأنشطة الرئيسية قد يؤدي إلى انخفاض عام في الانتاجية (ممكن تحمله)	تأثير متوسط على السمعة إعلامياً محلياً أو دولياً
2	ضعيف Low	إصابة تتطلب إسعافات أولية أو تنخل طبيب واستمادة الصحة سريعاً	ضرر بسيط وخسارة أقل من 10% من قيمة الأصول التي تأثرت	خسارة ما بين 2% إلى 5% من الميزانية السنوية للإصلاح للمنشأة	تأثير على بعض الأنشطة الرئيسية قد يؤدي إلى انخفاض عام في الانتاجية (ممكن تغطيته)	تأثير منخفض جداً، يتم تسيقه مع الوقت قصير الأمد
1	لا يوجد Nill	إصابة بسيطة جداً ولا تحتاج أي إسعافات أولية	ضرر بسيط جداً أو غير هام	بسيطة جداً أو غير هامة، أقل من 2% من الميزانية السنوية للاصلاح للمنشأة	تأثير بسيط جداً بالإمكان علاجه فوراً ولا يؤثر على قدرات المنشأة	لا يوجد تأثير على السمعة أو تأثير مهملاً جداً

جدول مستوى الخطورة (hrsd.gov.sa)

واما فيما يخص احتمالية الحدوث فيتم التقييم حسب الجدول التالي :

الدرجة	مستوى احتمالية الحدوث	شرح معايير الدرجات
5	شبه مؤكد Almost Certain	في حالة استمرارية العمل بدون وجود تدابير تحكم، سوف تحدث حادثة بشكل شبه مؤكد If the activity continues without control measure, it is almost certain that the accident will occur
4	مرجح Likely	في حالة استمرارية العمل بدون وجود تدابير تحكم، غالباً سوف تحدث حادثة If the activity continues without introducing control measures an accident is likely to happen
3	محتمل Possible	ممكن تحدث حادثة في حالة وجود عوامل أخرى مترسبة تساهم في ذلك An accident may happen if other factors precipitate
2	بعيد الاحتمال Unlikely	ممكن تحدث حادثة ولكن بإحتمالية منخفضة Any incident where the probability is low
1	نادر الحدوث Rarely	لا يوجد احتمالية وإن وجدت فهي ضئيلة جداً There is no risk present, and if there is possibility; it is very rare

جدول احتمالية الحدوث (hrsd.gov)

تحديد استراتيجيات الرد على المخاطر

في هذه العملية نتبع خيارات وإجراءات لتقليل تأثير المخاطر على أهداف المشروع، مع الأخذ في الاعتبار أهمية

المخاطر وأولوياتها وتعيين شخص Risk owner مسؤولاً عن أداء هذه الاستجابة المعدة مسبقاً في حالة حدوث

المخاطر.

التعامل مع المخاطر

ويقصد به إنشاء خطط لمواجهة المخاطر وتنفيذها لاحتواء أو تقليل مستوى الخطر .

كما هي ترجمة عملية للخطوات السابقة من تحديد وتحليل وتقييم المخاطر من خلال تطبيق الخطط الاستراتيجية

- تجنب الخطر: هي اسهل طريقة للتعامل مع المخاطر هو تجنب الخطر ونتائجه .
- تخفيف الخطر: في حال عدم القدرة على تجنب الخطر، لابد من اتخاذ بعض القرارات لتخفيف الخطر .
- نقل الخطر: في حال عدم القدرة على تجنب الخطر أو تخفيفه يتم نقله لجهة أخرى تتعامل معه بأسلوب محترف .
- قبول الخطر: الحل الأخير هو تحمل وقبول الخطر والخسائر عند حدوثها مصفوفة أصحاب المصلحة
- يتم عمل المصفوفة بطريقة توضح درجه اهتمام كل شخص من أصحاب المصلحة بالمشروع والأولوية المعطاة
- لتحقيق احتياجات واهتمامات أصحاب المصلحة التي دفعتهم للانخراط في تصميم المشروع والتأثير في نجاحه او فشله.
- هذه المصفوفة تعطي نظرة اوليه حول اهميه ومدى تأثي ر أصحاب المصلحة على مسار المشروع وتعكس مدى التزام كل فرد بمهامه

١

with-workflow-your-control-to-- -
<https://www.baianat.com/ar/articles/howstructure-organizational>

٢

A guide to the project management body of knowledge, sixth edition, -
 page 64

٣

A guide to the project management guidebook, fourth edition, page -
 249

٤

<https://www.digitalage.blog/2019/11/demystifying-5-phases-project-management.html>

٥

- جلاب، إحسان دهش. (٢٠١٦)، إدارة السلوك الإنساني في المنظمات، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع،
ص ٥٩٥ .

٦

--

https://www.tathwir.com/2021/10/Disciplinefeed&utm_campaign=Fee+d:benefits.html?utm_source=feedburner&utm_medium=tathwir/phdi

٧

<https://arabic.cnn.com/business/2014/12/19/behavior-avoid-your-work>

٨

team-the-with-communication-<https://www.almaal.org/effective> -

٩

center-<https://bakkah.com/ar/knowledge> -

١٠

- جلاب، إحسان دهش. (٢٠١٦)، إدارة السلوك الإنساني في المنظمات. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع .

١١

- الصيفي، حسن نيازي والدهمشي، فلاح عامر. (٢٠٢١)، اتصال الصراعات والأزمات: المبادئ والتطبيق.

الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية .

١٢

<https://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/369597> -

١٣

/ analysis-causes-<https://constructionsafetyprof.com/root> -

١٤

<https://sway.com/s/zeDVv4TlqMDR4Lj2/embed> -

d761-8c892e06-triangle-project-e/theus/offic-- - ١٥

<https://support.microsoft.com/en17b33fdcf810-8e1f-4d40>

١٦ - مرهج، ماهر محسن. (٢٠١٤ ، يوليو)، التحسين المستمر Kaizen . ورقة عمل مقدمة إلى ورشة عمل إدارة

الجودة الشاملة كمدخل للتنمية الإدارية بكلية الاقتصاد جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.

١٧ - between-resource/difference-a--
<https://www.levelling-resource-and-smoothing-resource.apm.org.uk/resources/find>

١٨ - Risk-and-Appetite--
<https://www.accountingwithahmedsamir.com/2020/06/RiskTolerance.html>

١٩ -
https://mawdoo3.com/%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%8A%D9%81_%D8%A7%D9%84%D8%AE%D8%B7%D8%

٢٠ -
https://hrsd.gov.sa/sites/default/files/2%29%20%D9%88%D8%A7%D8%AF%D9%B0%D8%AC%20%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%B4%D8%8A%20%D9%84%D8%AA%D9%82%D9%8A%D9%8A%D9%85%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AE%D8%A7%D8%B7%D8%B1_0.pdf