



6016

اعضاء المجموعة	
2021204300	عبداللطيف نديم
2021204175	العنود كعيد
2021204200	ابراهيم العطاس
2021204160	بشاير الشمراني
2021204206	حمزة العطاس
2021204059	صلاح باشنيني
2021202741	محمد الزهراني
2021204092	محمد مهندس
2021204102	وليد الامير
2021204232	نمي المدني

بإشراف/ د. وليد سليمان

1443هـ - 2022 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	المحتويات
8	قائمة الجداول
11	قائمة الأشكال
13	الفصل الأول
13	<u>1.1 الإستراتيجية</u>
13	1.1.1 الرؤية
13	1.1.2 الرسالة
13	1.1.3 الأهداف
	SMART
13	1.1.4 تطوير وتحديد مؤشرات القياس للإداء والفرق بين المؤشر الرائد والمتأخر
	Lead & Lag
18	1.1.5 تطوير وإعداد نموذج ميثاق المشروع
20	<u>2. الحوكمة والهياكل والعمليات</u>
20	1.2.1 تطوير هيكل تنظيمي لفرق ووحدات عمل المشروع
20	1.2.2 تحديد الأسس العلمية والعملية التي تم اعتمادها في تطوير المشروع
21	1.2.3 تحديد نموذج مكتب المشاريع الأنسب لإدارة المشروع مع تحديد السبب
22	<u>3. الامتثال والمعايير واللوائح</u>
22	2.1.1 تصميم نموذج امتثال للتحقق قبل استلام مخرجات المشروع
23	2.1.2 تطوير نموذج التحقق لكل مرحلة من مراحل المشروع (بدأ وتخطيط-تنفيذ-إغلاق)
	Checklist
25	<u>4. السلطة والإهتمام</u>

25	2.2.1 تطوير سجل المعنيين وتسجيل المجموعات لهم.
28	2.2.2 تطوير شبكة (القوة/الإهتمام) وشبكة (التأثير/القوة).
30	2.2.3 استخدام النماذج الشبكية مع سجل أصحاب المصلحة.
32	<u>5.ثقافة المنظمة وقيمتها:</u>
32	2.3.1 تعريف لثقافة المنظمة.
32	2.3.2 تقديم مقترحات لقيم المنظمات يمكن للمنظمة تبنيها من خلال المشروع.
32	<u>6.نقد وإدارة الذات:</u>
32	3.1.1 سرد 3 عادات وسلوكيات شخصية يفعلها الطالب يمكن أن تؤثر على المشروع.
32	3.1.2 دراسة تلك السلوكيات وتحديد أسبابها وكيفية التخلص منها.
33	3.1.3 إجراء تقييم مهني ذاتي باستخدام نموذج SWOT:
33	<u>7.النزاهة الشخصية والمصادقية:</u>
33	3.2.1 تقديم 3 سلوكيات تتعارض مع النزاهة الاخلاقية
34	3.2.2 تحليل الأثر المالي، الإجتماعي، الفني إن وجد لهذه السلوكيات على أعمال المشروع والعلاقات.
35	<u>8.الإتصالات الشخصية:</u>
35	3.3.1 إعداد سجل المعنيين بالمشروع وأصحاب المصلحة.
35	3.3.2 تعريف التواصل الشخصي والتواصل الفعال.
37	<u>9.العلاقات والإرتباط:</u>
37	3.3.3 تعريف أشكال ونماذج وقنوات التواصل الشخصي.
39	3.3.4: بناء مصفوفة الإتصال.
40	3.3.5 تقديم 3 أحداث خاطئة في التواصل.
41	3.3.6 إنشاء وتقديم مصفوفة لتقييم أصحاب المنفعة.
43	<u>10.القيادة:</u>

43	4.1.1 وصف وتعريف نموذج القيادة المفضل لقيادة المشروع.
44	4.1.2 تحديد أسباب التفضيل لذلك النموذج.
45	4.1.3 تقديم 5 مقترحات لطرق التحفيز التي تتناسب مع طبيعة المشروع.
46	<u>11. العمل الجماعي.</u>
46	4.2.1 إنشاء نموذج RACI لعدد 3 إجراءات إدارية بالمشروع.
46	<u>12. الصراع والأزمات:</u>
46	4.3.1 تعريف الصراع والأزمات.
47	4.3.2 تقديم 3 أحداث متوقعة لأحداث الصراع بالمشروع.
47	4.3.3 تحديد الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع كل صراع وتحديد سبب الأفضلية
49	4.3.4 عرض تحليل الاسباب الجذرية Root Cause Analysis
49	<u>13. الحنكة</u>
49	5.1.1 توزيع الموارد البشرية على المهام
51	5.1.2 Fast-Tracking على الجدول الزمني وعملية التقسيم
51	<u>14. التفاوض</u>
51	5.2.1 وضع القواعد العامة لعملية التفاوض
52	5.2.2 قم بإعداد خطتين تفاوض
56	<u>الفصل الثاني</u>
56	<u>15. تصميم المشروع</u>
56	6.1.1 تعريف مثلث القيود للمشروع
58	6.1.2 اعداد قائمة عوامل نجاح المشروع
59	6.1.3 تطوير وتعريف هيكل تقسيم الاعمال WBS
60	<u>16. المتطلبات والأهداف</u>

60	6.2.1 تعريف مصفوفة تتبع الطلبات
61	6.2.2 تحديد اساليب جمع المتطلبات التي تم استخدامها بجمع المتطلبات
64	6.2.3 تطوير الهيكل الهرمي لاهداف المشروع المتصل بالاستراتيجية
65	<u>17.النطاق</u>
65	7.1.1 تطوير وتعريف واعداد بيان النطاق
67	7.1.2 تطوير وتعريف وشرح مفاهيم زحف النطاق
68	7.1.3 شرح ادارة تحليل المنتج
70	<u>18.الوقت</u>
70	7.2.1 تطوير قائمة المهام والانشطة تحت WBS
72	7.2.2 شرح العلاقات بين الأنشطة
73	7.2.3 تطوير النموذج الشبكي Logic Diagram للأنشطة وتحديد المسار الحرج
74	7.2.4 اعداد نموذج جاننت شارث ونموذج الخطوات والتقسيم
75	<u>19.الجودة</u>
75	7.3.1 شرح نموذج ديمنج للجودة
78-77	7.3.2 تطوير نموذج Ishikawa & SIPOC لمشكلة في المشروع
78	<u>20.المالية</u>
79	WBS اعداد هيكل تقسيم التكاليف والميزانية مع 8.1.1
81	<u>21.الموارد</u>
81	9.1.1 شرح مفهوم موائمة الموارد
82	<u>22.التوريد والتخطيط</u>
82	9.2.1 تطوير اجراء عملية تنفيذ التوريدات واختيار المقاولين
86	<u>23.التخطيط والتحكم</u>

86	9.3.1 تحضير مذكرة وصيغة دعوة ومحضر الاجتماعات
89	9.3.2 تحديد مؤشرات قياس الاداء
90	9.3.3 تطوير نموذج طلب التغيير
92	<u>24. المخاطرة والفرص</u>
92	10.1.1 تعريف المخاطر والتهديدات والعرض مع ذكر أمثلة
93	10.1.2 اعداد سجل المخاطر
94	10.1.3 تحليل المخاطر النوعية
96	10.1.4 تحديد استراتجية الرد على المخاطر
98	<u>25. اصحاب المصلحة/المعنيين</u>
98	10.2.1 اعداد مصفوفة تقييم الارتباط بالمعنيين
99	التوصيات
100	الخلاصة
101	المراجع
103	المرفقات

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
1	قائمة الاشكال	7
2	تطوير وتحديد مؤشرات القياس للاداء	9
3	نموذج ميثاق المشروع	13
4	قائمة مراجعة لاعداد الامتثال	19
5	بدء المشروع	20
6	تخطيط المشروع	21
7	تنفيذ المشروع	21
8	اغلاق المشروع	22
9	اصحاب المنفعة الداخليين	22
10	اصحاب المنفعة الخارجيين	23
11	تحليل الاثر المالي , الفني , المجتمعي	31
12	التواصل الشخصي والفعال	32
13	مصفوفة الاتصالات	36
14	مصفوفة اصحاب المصلحة الداخليين	39
15	مصفوفة اصحاب المصلحة الخارجيين	39
16	توزيع المسؤوليات والمهام RACI	42
17	استراتيجيات حل النزاع	44
18	توزيع الموارد البشرية	46
19	التعاقب والانهياء	47
20	WBS	56

57	مصفوفة تتبع الطلبات	21
61	الهيكل الهرمي للأهداف	22
64	اعداد بيان النطاق	23
68	Detailed WBS	24
69	العلاقة بين الأنشطة	25
72	مخطط جاننت	26
76	الميزانية WBS	27
77	تقسيم التكلفة WBS	28
79	تسوية وتجانس المصادر	29
79	اجندة عرض مناقصة داخلية	30
80	وثائق المناقصة	31
81	مواصفات الأجهزة والمواد الموردة	32
82	اجندة مناقصة	33
83	معايير التقييم	34
83	الوزن النسبي	35
84	اجندة دعوة اجتماع	36
85	اتفاقية الاجتماع	37
87	المجهود والتأثير	38
88	نموذج طلب تغيير	39
89	تعريف المخاطر	40
89	المخاطر	41
90	سجل المخاطر	42

91	تحليل المخاطر	43
91	درجة المخاطر	44
92	تقييم المخاطر	45
93	استراتيجية التعامل مع المخاطر	46
94	استراتيجية الرد على المخاطر	47
95	مصفوفة تقييم الارتباط	48

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
12	تدفق إنشاء مؤشر الأداء الرئيسي	1
13	مؤشرات الأداء الرئيسية المتتالية	2
15	الهيكل التنظيمي لفرق ووحدات المشروع	3
16	مكاتب المشاريع	4
17	نموذج الامتثال	5
18	دورة حياة الامتثال	6
24	تطوير شبكة القوة/الاهتمام لاصحاب المنفعة الداخليين	7
24	تطوير شبكة القوة/التأثير لاصحاب المنفعة الداخليين	8
25	تطوير شبكة القوة/الاهتمام لاصحاب المنفعة الخارجيين	9
25	تطوير شبكة القوة/التأثير لاصحاب المنفعة الخارجيين	10
26	نموذج شبكي لاصحاب المنفعة الداخليين	11
26	نموذج شبكي لاصحاب المنفعة الخارجيين	12
29	التقييم المهني الذاتي SWOT	13
45	تحليل الاسباب الجذرية	14
55	نظرية القيد الثلاثي	15
67	تطوير قائمة المهام	16
70	Logic Diagram	17
71	نموذج التقسيم	18
73	نموذج ديمنج	19
74	Ishikawa	20

75	SIPOC	21
78	موائمة الموارد	22
86	تحديد مؤشرات القياس	23
93	استراتيجية الرد على المخاطر	24

الجدول 1: قائمة الأشكال

الفصل الأول

1. الإستراتيجية

1.1.1 الرؤية:

نطمح أن نكون من أوائل الشركات التي تقدم حلول التخزين للأفراد بعقود طويلة وقصيرة الأجل وأن نكون الشريك المختار والمستمر الذي يساهم في توفير حلول وخدمات مبتكرة وآمنة تتناسب مع احتياجات عملائنا.

1.1.2 الرسالة:

نعمل في مشروعنا على توفير مساحات مختلفة للتخزين تتناسب مع احتياجات العملاء المختلفة سواء عند الانتقال إلى منزل جديد أو عند الحاجة إلى مكان ما للتخزين، حيث نقوم بتقديم أفضل الخدمات وبأفضل الأسعار، متميزين بتدابير وإجراءات أمنية صارمة، توفر لكل عميل في وحدة التخزين الخاصة به نظام مراقبة أمني على مدار الساعة مع إمكانية الوصول لها بأي وقت وبكل سهولة.

1.1.3 الأهداف:

S توفير مخازن بمساحات تناسب احتياجات العملاء تمكنهم من الإحتفاظ بمخزونهم الشخصي حيث تراعى المسافة وقربها من النطاق العمراني و الخدمات.

M يقارن هدف المشروع بالخطط والدراسات المنصوص عليها و التي تعنى بتوسع الرقعة العمرانية و المشاريع التجارية بالمدن الرئيسية و المحافظات التابعة لها.

A تمويل المشروع عن طريق اخذ قروض بنكية او شركة مساهمة تحت مظلة الدولة.

R تقديم حلول ومساحات تغطي احتياجات العملاء في التخزين لمواكبة التوسع العمراني و النمو التجاري.

T يتم انجاز المشروع بحلول عام 2023.

توفير مخازن تغطي احتياجات العملاء عن طريق اخذ تمويل بمساحات 2025 متر مربع بحلول عام 2023

1.1.4 تطوير وتحديد مؤشرات القياس للاداء و الفرق بين المؤشر الرائد والمتأخر:

المهام الذكية - المهارات الفنية - (1 يوليو 2022 إلى 30 يونيو 2023)

الموقع: *****

الاسم: حلول مخازن مصغرة للأفراد

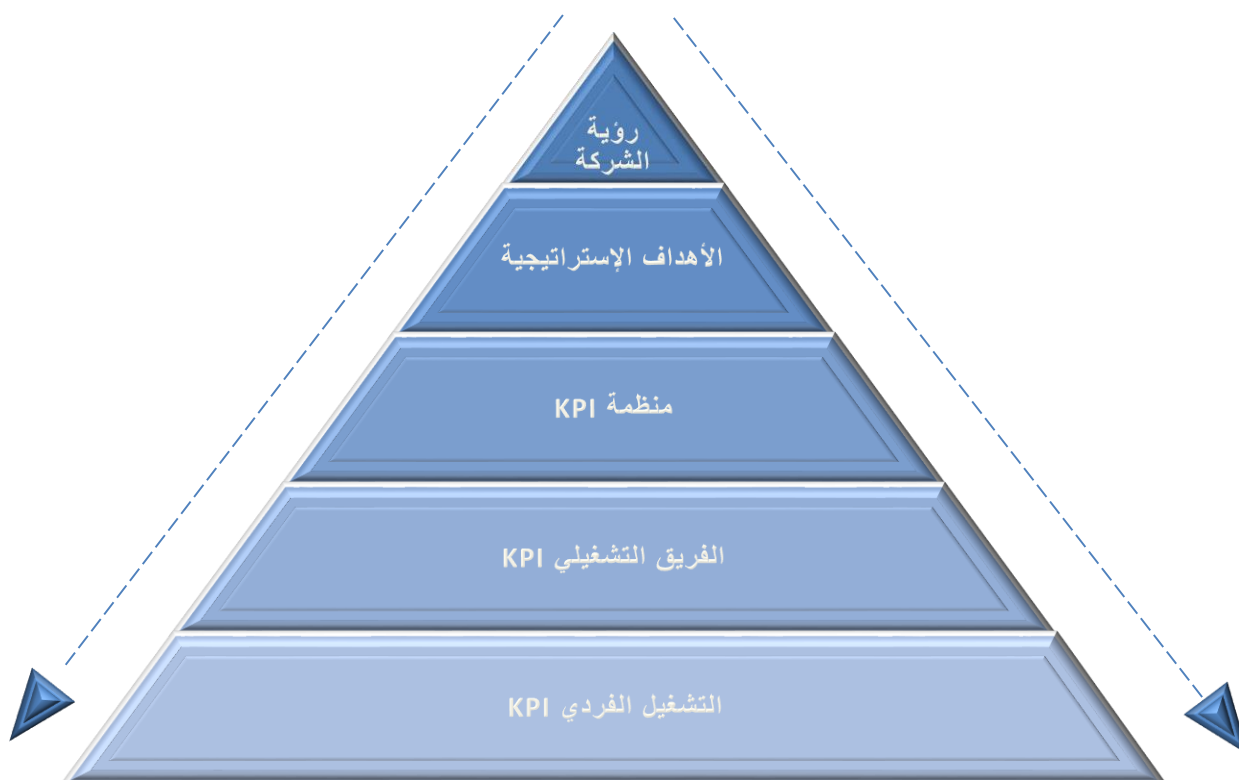
المقاييس	عمر الوزن	اتفق واقعي توقيت			التدابير (المعايير والبارامترات)	الأنشطة الرئيسية
		(بدء / إنهاء)	(فعلاً؟)	(فعلاً؟)		
إجمالي الوقت / العناصر التي تم انتقاؤها وتعبئتها	15		نعم	نعم	دقائق / ساعات	حزم واختيار وقت الدورة
						يركز مؤشر الأداء الرئيسي على تقييم الوقت المستغرق من التعبئة إلى اختيار العناصر من موقع العملاء
تمت معالجة الطلبات في الوقت المحدد / إجمالي الطلبات	15		نعم	نعم	دقائق / ساعات	وقت الحركة (نقل العناصر من مكانك إلى التخزين الآمن)
عدد الطلبات ضمن المهلة الزمنية / خارج الحد الزمني (سيتم قياس متوسط الحد الزمني من خلال مراعاة المسافة من والى الموقع)						يركز مؤشر الأداء الرئيسي على تقييم الوقت المستغرق من اختيار العناصر من موقع العملاء إلى التخزين الآمن. سيقاس مؤشر الأداء الرئيسي هذا أداء الخدمات اللوجستية ويساعد في تحديد المشكلات المحتملة في تنفيذ عملية الطلب الشاملة
الشكاوى الواردة من العملاء حول أخطاء في الطلبات /	15		نعم	نعم		يتم انتقاء الطلبات ومعالجتها بدون أخطاء

الإجراءات المالية	يركز مؤشر الأداء الرئيسي هذا على تحليل أداء الطلبات الخالية من الأخطاء التي تمت معالجتها ، كما أنه سيحلل أي حادث في حالة حدوثه أثناء تنفيذ الطلبات. علاوة على ذلك ، سيعطي لمحة عامة عن مستوى رضا العملاء	نسبة الشكاوى الواردة			إجمالي الطلبات التي تمت معالجتها
	متوسط وقت التسليم	ساعات التسليم حسب مجموعة المعيار	نعم	نعم	التسليم في غضون الوقت المتعاقد عليه أو التسليم المتأخر وفقًا للجدول الزمني المتعاقد عليه
	متوسط وقت التسليم المطلوب لاختيار النقل ، وإفلات العناصر في مكان التخزين أو العكس	متوسط عدد الطلبات التي تم تسليمها بشكل خاطئ	نعم	نعم	عدد الطلبات التي تم تسليمها بشكل خاطئ / إجمالي الطلبات
	دقة التوصيل وتسليم الطلبات بشكل خاطئ	يركز مؤشر الأداء الرئيسي هذا على تقييم الطلبات التي تم تسليمها بشكل خاطئ ، لأنها مرتبطة بدقة انتقاء الطلبات وتسليمها	نعم	نعم	عدد الطلبات التي تم تسليمها بشكل خاطئ / إجمالي الطلبات
الإجراءات المالية	عدد العملاء العائدين	نسبة العملاء العائدين	نعم	نعم	عدد العملاء العائدين / إجمالي العملاء
	سيحدد ذلك معدل الإحتفاظ بالعملاء الذي تم الاحتفاظ به في فترة زمنية معينة.	تكلفة النقل والتعبئة	نعم	نعم	15

					النسبة المئوية لكل تكلفة في المجموع	سيتم تقييم تكلفة كل طلب مقابل الإيرادات الناتجة عن كل طلب. سيشير هذا أيضًا إلى أي منطقة في العملية الإجمالية ذات تكلفة عالية.
						هامش الربح
						سيساعد مؤشر الأداء الرئيسي هذا في قياس تكلفة العملاء ويساعد في قياس هامش الربح خلال الفترة لكل عميل
						هامش ربح لكل طلب
	15		نعم	نعم		(إجمالي الإيرادات لكل طلب ناقصًا تكلفة معالجة الطلب لكل طلب) / الإيرادات لكل طلب
						عدد العملاء الجدد
						نسبة العملاء الجدد
						يقيس مؤشر الأداء الرئيسي هذا نمو المشروع من حيث الحجم والوصول إلى الخدمات للجمهور الجديد
	5		نعم	نعم		عدد العملاء / إجمالي العملاء
						هامش الربح الإجمالي
						من أجل الحصول على فكرة واضحة عن الأرباح كنسبة مئوية من إجمالي إيرادات المبيعات المتولدة. هامش صافي الربح هو بديل آخر.
						هامش الربح الإجمالي لشهر / ربع
	15		نعم	نعم		إجمالي الربح / إجمالي الإيرادات
						خصومات الإحالة المتاحة
						النسبة المئوية لكوبونات الإحالة المتاحة
						تعني خصومات الإحالة إعطاء خصومات للعملاء لإحالة عملاء جدد ، وهذا سيساعد في قياس مدى الوصول إلى العملاء الجدد باستخدام كوبونات الإحالة
	10		نعم	نعم		عدد الخصومات المقدمة / إجمالي العملاء
						التسويق والمبيعات

5		نعم	نعم	نسبة العملاء عبر الإنترنت	حملات التواصل الاجتماعي
					سيقيس مؤشر الأداء الرئيسي هذا مقدار ما تم تقديمه للعملاء الجدد باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي

الجدول 2: تطوير وتحديد مؤشرات القياس للأداء



الشكل 1: تدفق إنشاء مؤشر الأداء الرئيسي



الشكل 2: مؤشرات الأداء الرئيسية المتتالية

1.1.5 تطوير اعداد نموذج ميثاق المشروع:

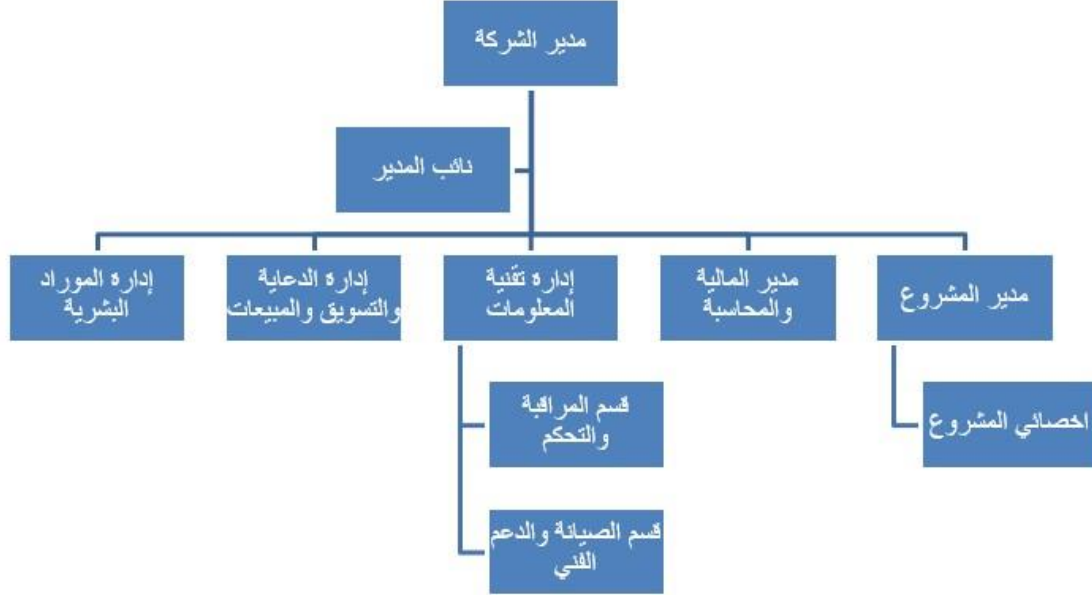
اسم المشروع	حلول مخازن مصغرة للأفراد.	تاريخ بدء المشروع *
		رقم المشروع *
نطاق المشروع (Scope)	تبلغ مساحة المشروع X وسيتم توفير الخدمات اللازمة من الكهرباء والمياه ومناطق التخزين المراقب على مدار الساعة بأنظمة المراقبة الحديثة	
مبررات المشروع (Justification)	انشاء مخازن وتأجيرها على العملاء. وذلك يخدم العملاء لتخزين مواردهم في مكان امن.	
وصف المشروع	تأجير مخازن للأفراد بعقود قصيرة وطويلة المدى للتخزين ، بحيث نقوم بشراء او استئجار ارض نقوم فيها ببناء مستودعات صغيرة.	
اهداف المشروع	1. توفير اماكن امنة مخصصة للتخزين 2. تلبية رغبات العميل بناء على احتياج المساحات المختلفة.	

كيف يعتبر المشروع ناجح		عد جني عوائد مالية تغطي تكلفة المشروع وتكلفة تشغيل المشروع ونسبة ارباح.	
دراسة جدوى		"تحدد لاحقاً"	
أصحاب المنفعة		الداخليين والخارجيين مثل: الملاك، الممولين، العملاء، وزارة التجارة، التأمينات الاجتماعية، البلدية، الدفاع المدني، الموظفون، المقاول المنفذ.	
اعضاء المشروع	العنوان	الاسم	
	مدير المشروع		
	مدير التصميم		
	مدير المالية		
الموارد المتاحة		"تحدد لاحقاً"	
المخطط الصوري (milestone)	الحالة	البداية	النهاية
	1. تخطيط المخازن.		
	2. بناء المخازن.		
	3. تسليم المشروع وبدء تشغيله.		
قيود المشروع		"تحدد لاحقاً"	
المخاطر المحتملة		1- عدم انجاز المشروع في الوقت المحدد او الميزانية المحددة. 2- عدم وجود اقبال على المشروع وعدم وجود عائد ربحي. 3- تغيير التنظيمات والاشتراطات الحكومية.	
الموافقة	العنوان والاسم	التاريخ	
	المستثمر:		
	مدير المشروع:		
	مدير المالية:		

الجدول 3: نموذج ميثاق
المشروع

1.2.1 تطوير هيكل تنظيمي لفرق ووحدات عمل المشروع:

2. الحوكمة والهياكل والعمليات



الشكل 3: الهيكل التنظيمي لفرق ووحدات المشروع

1.2.2 تحديد الاسس العلمية والعملية التي تم اعتمادها لتطوير المشروع:

اعتمدنا الهيكل الوظيفي لتقسيم الشركة إلى أقسام تتكون من إدارة المشروع وإدارة المالية والمحاسبة وإدارة تقنية المعلومات وإدارة الدعاية والتسويق والمبيعات وإدارة الموارد البشرية حيث تم تقسيم المنشأة إلى مجموعة ذات مهام محدده وجميع الأنشطة والتخصصات في مكان واحد.

ونظرًا لأن شركتنا متعددة الجنسيات ومتنوعة الاقسام، لذا يجب أن يكون هيكلنا يستخدم لجميع الأغراض المختلفة وفقًا لذلك ستختلف الخبرات العملية والقاعدة العلمية من قسم إلى آخر. ولكن هناك إجراء معين يجب ملؤه بالكامل قبل الترقية أو استيفاء التوظيف الشاغر وسيكون هناك ما يلي:

أولاً: يجب أن يتمتع الموظفون الذين يرغبون في الانضمام إلى شركتنا بسمعة طيبة، ويتصرفون بشكل جيد، ويجب أن يتمتعوا بروح العمل الجماعي.

ثانياً: يجب أن يوافق مدير القسم على أي ترقية.

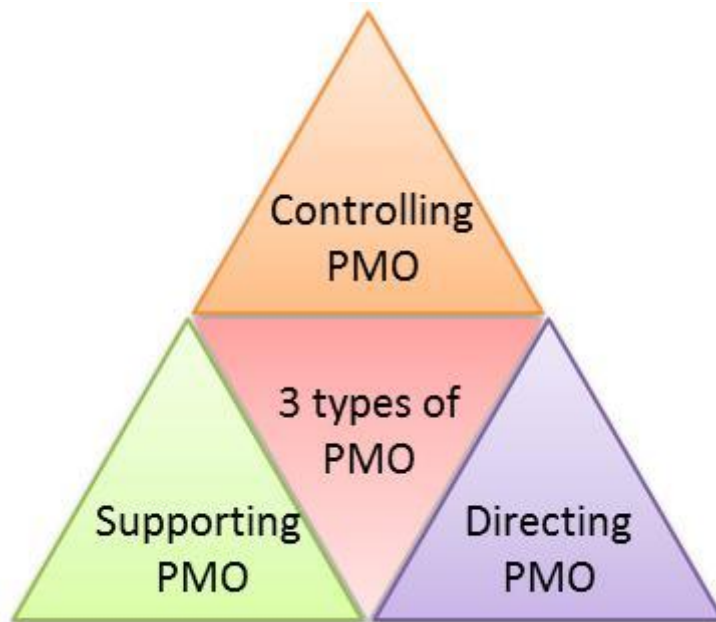
ثالثًا: يجب أن يكون للمنصب الرفيع خبرة سابقة لا تقل عن ثلاث سنوات مع وجود درجة البكالوريوس للترقية.

رابعًا: يجب أن يتمتع منصب المشرف بخبرة لا تقل عن ثماني سنوات مع وجود درجة البكالوريوس.

خامسًا: يجب أن يتمتع منصب المدير بخبرة لا تقل عن 10 عامًا مع وجود درجة الماجستير.

1.2.3 تحديد نموذج مكتب المشاريع الأنسب لإدارة المشروع مع تحديد السبب:

يستخدم مكتب إدارة المشاريع PMO في المشاريع التي توجد فيها الأنشطة والعمليات والإجراءات باستخدام القوالب والنماذج وغيرها. كما تحتاج مكاتب المشاريع إلى مراجعات منتظمة من قبل مكتب PMO وأيضا يقوم بتطوير وتحسين المشاريع وفق ضوابط مكتب إدارة المشاريع.



الشكل 4: مكاتب المشاريع

- يوجد لدى بعض المنظمات رغبة لكبح الأنشطة والعمليات والإجراءات (بإمكان مكتب إدارة المشاريع تحقيق ذلك).
- المنظمة تقدم الدعم وأيضا بإمكانها استخدامه.
- قد تشمل المتطلبات اعتماد منهجيات محددة وقوالب ونماذج وأيضا التوافق مع الحوكمة.
- يحتاج مكتب المشروع إلى مراجعة منظمة من قبل إدارة مكتب المشروع المسيطر وهذا قد يكون خطر على المشروع في حالة:

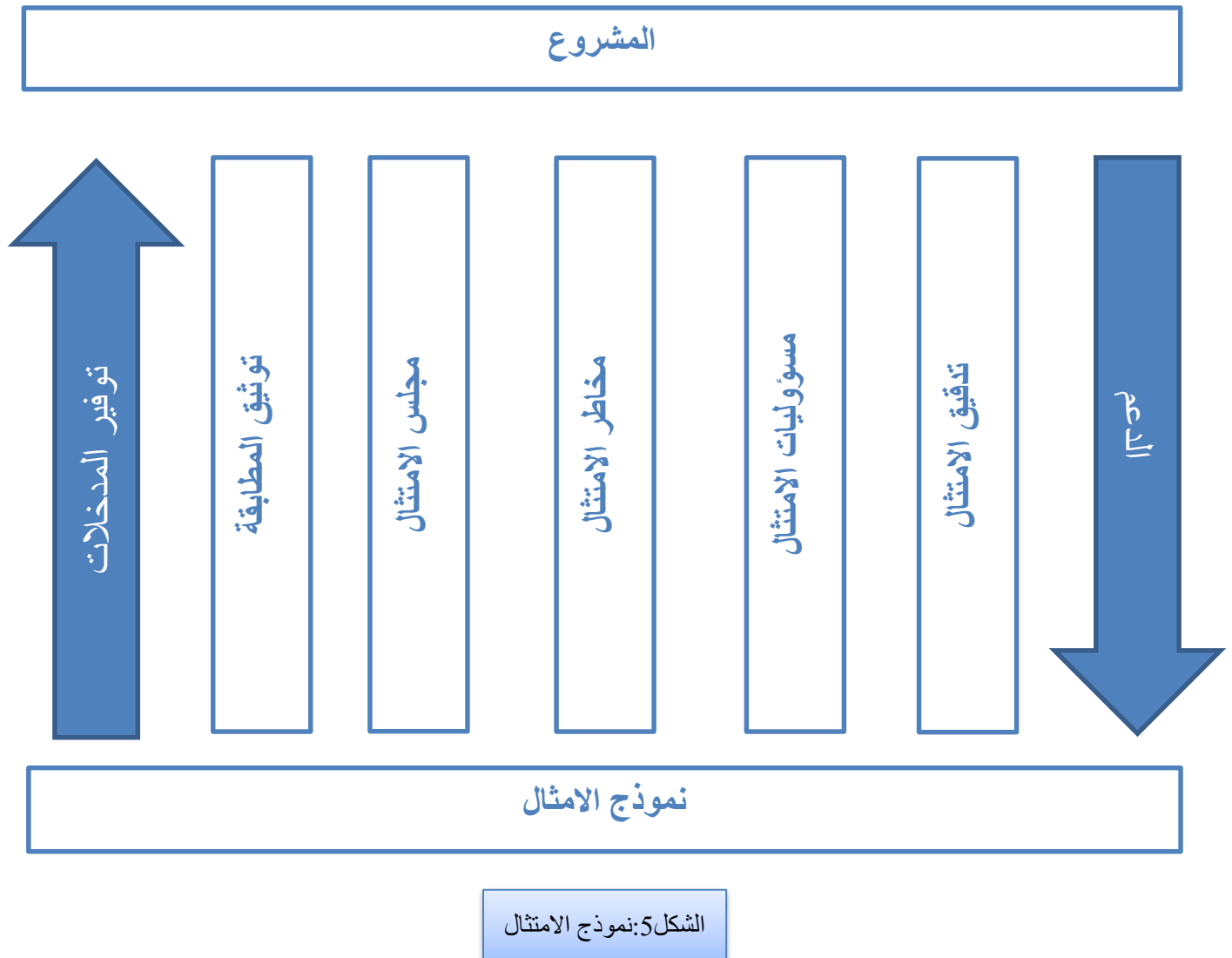
أ) كانت هناك حالة واضحة مفادها أن الامتثال لعروض تنظيم إدارة المشروع سيؤدي إلى تحسينات في المنظمة وكيفية تنفيذها على المشاريع .

ب) يمتلك مكتب إدارة المشاريع دعمًا تنفيذيًا كافيًا للوقوف وراء الضوابط التي يضعها مكتب إدارة المشاريع.

3. الامتثال والمعايير واللوائح:

2.1.1 تصميم نموذج امتثال للتحقق قبل استلام مخرجات المشروع:

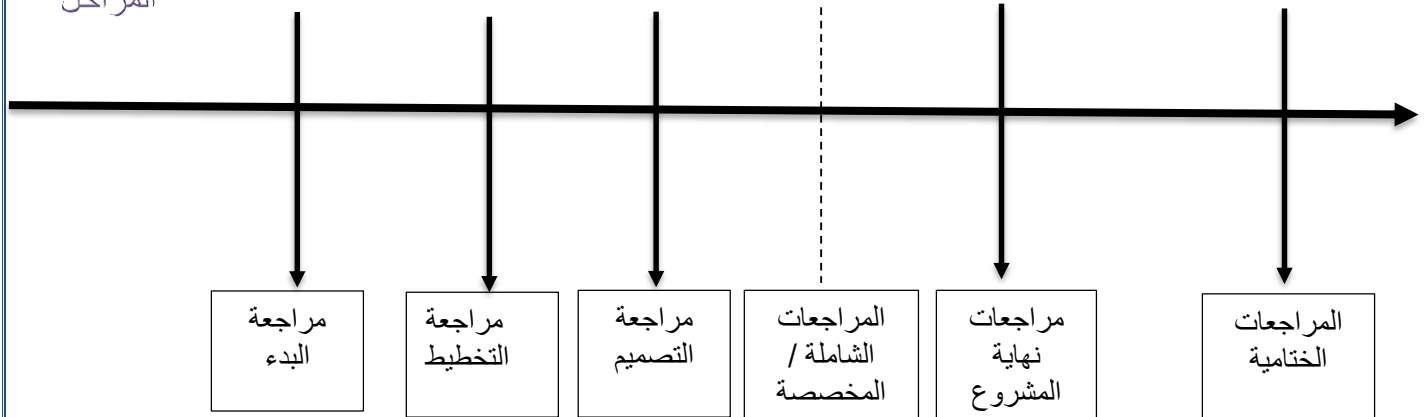
الامتثال لرغبة أو طلب أو اقتراح من العميل أو بطريقة أخرى سد الفجوة بين أحد متطلبات المشروع والحاجة إلى الشركة أو المنظمة لإيجاد تطابق بين المشروع والاحتياجات التنظيمية.



دورة حياة الامتثال



المراحل



المراجعات

أهداف الامتثال	التخطيط	تضمين في التصميم / النطاق	تشمل المكونات	تحقق	تدقيق
----------------	---------	---------------------------	---------------	------	-------

امتثال

الشكل 6: دورة حياة الامتثال

قائمة مراجعة إعداد الامتثال

وصف الامتثال	المسؤول	الحالة
إستراتيجية	منظمة / مدير المشروع	☒
متطلبات	مدير المشروع	☒
توثيق	مدير المشروع / فريق المشروع	☒
WBS	مدير المشروع / فريق المشروع	☒
تصميم	التصميم / مدير المشروع / فريق المشروع	☒
تواصل	مدير المشروع / فريق المشروع	☒
إدارة الوقت	مدير المشروع / فريق المشروع	☒
مخاطرة	مدير المشروع / فريق المشروع	☒
مراجعة	مدير المشروع / فريق المشروع	☒
المسؤوليات	مدير المشروع / فريق المشروع	☒
يراقب	مدير المشروع / فريق المشروع	☒
مالي	مدير المشروع / فريق المشروع	☒
إغلاق	مدير المشروع / فريق المشروع	☒

الجدول 4: قائمة مراجعة
لإعداد الامتثال

2.1.2 تطوير نموذج التحقق لكل مرحلة من مراحل المشروع (بدأ وتخطيط-تنفيذ-إغلاق):

المرحلة الأولى: بدء المشروع:

يتم تحديد اسم مدير المشروع وأهداف المشروع واحتياجاته، وإيضاً يتم توثيق مدى الاستجابة لمتطلبات المشروع مع تقديم خيارات الحلول، وبناءً على طبيعة المشروع يتم إجراء دراسة جدوى لمعرفة ما إذا كان كل خيار يتناول هدف المشروع. يبدأ بعد ذلك فريق المشروع في التشكل وجمع المتطلبات لإكمال ميثاق المشروع، ومن ثم الانتقال إلى مرحلة التخطيط التفصيلي .

#	النشاط	نعم	لا	الملاحظات
1	اختيار مدير المشروع وتحديد صلاحياته			
2	تحديد استراتيجية وثقافة الشركة والأنظمة المعمول بها			
3	عمل دراسة جدوى			
4	تحديد عمق واتساع المشروع			
5	تحديد المنتج أو الخدمة المراد تقديمها			
6	تحديد أصحاب المصلحة			
7	تطوير نطاق العمل			
8	مقارنة التكاليف والفوائد المحتملة للمشروع			

الجدول 5: بدء المشروع

المرحلة الثانية: تخطيط المشروع:

في مرحلة التخطيط، يتم التخطيط للخطوات اللازمة لتحقيق هدف المشروع ويحدد الفريق جميع الأعمال التي يتعين القيام بها. يتم تحديد الموارد سواء البشرية أو المادية، إلى جانب إدارة النطاق وتحدد الأنشطة والمهام والتبعيات والإطار الزمني.

في هذه المرحلة، يقوم مدير المشروع بإعداد ميزانية المشروع من خلال تقديم تقديرات التكلفة لتكاليف الأيدي العاملة

والمعدات والمواد، والتي يتم استخدامها لرصد ومراقبة نفقات التكلفة أثناء تنفيذ المشروع.

ايضاً يقوم فريق العمل بمحاولة التعامل مع أي شيء قد يشكل تهديدا لإنهاء المشروع وهذا ما يسمى بإدارة المخاطر والتي

من خلالها يتم تحديد المشكلات المحتملة وتحليلها وتخطيط الاستجابة لها.

بمجرد تحديد فريق المشروع للعمل، وإعداد الجدول الزمني، وتقدير التكاليف، تكتمل العناصر الأساسية الثلاثة لعملية

التخطيط. وبهذا يمكن القول أنه قد تم التخطيط للمشروع بالتفصيل وأصبح بدوره جاهزاً للتنفيذ.

#	النشاط	نعم	لا	الملاحظات
1	إنشاء الجدول الزمني للمشروع			
2	إنشاء WBS			
3	تحديد جدول الكميات			
4	جمع الموارد وبناء الفريق			
5	إنشاء موازنة تنفيذ المشروع			
6	إنشاء خطة التدفقات المالية			
7	توقع المخاطر			

الجدول 6: تخطيط
المشروع

المرحلة الثالثة: تنفيذ المشروع:

نجاح هذه المرحلة يعتمد على التخطيط الجيد، من قبل المجموعة وإشراف مدير المشروع بخلق بيئة مناسبة لسير عمل المشروع والمتابعة بشكل دوري ضرورية لضمان توافر المهارات والعمل من أجل تسليم المهام في الوقت الزمني المحدد.

#	النشاط	نعم	لا	الملاحظات
1	اللقاء مع أصحاب المصلحة.			
2	توزيع المهام للفريق بناء على الهيكل التنظيمي والجدول الزمني.			
3	تحديد طريقه التواصل بين فريق المشروع.			
4	مراقبة تقدم المشروع وأدائه.			
5	العمل في إطار الميزانية.			
6	متابعة قائمة المراجعة الخاصة بالمشروع.			
7	شراء المواد والخدمات.			
8	إدارة مشاكل ومخاطر المشروع.			
9	حل المشكلات والعقبات.			

الجدول 7: تنفيذ المشروع

المرحلة الرابعة: اغلاق المشروع:

هي مرحلة انتهاء المشروع بصفة رسمية، واتمام جميع العمليات وتسليمها تحت اشراف مدير المشروع، وتلبية أهدافه كما يقوم بالنظر في كافة سجلات المشروع ومخرجاته وتدقيقها لمعرفة مدى نجاح الشروع وفشله وتجميع الدروس المستفادة.

#	النشاط	نعم	لا	الملاحظات
1	كتابة التقرير النهائي.			
2	تسليم الوثائق والمخططات.			
3	تقييم المشروع واخذ مستوى رضى أصحاب المصلحة.			
4	التخلص من الموارد المتبقية وإعادة توجيهها.			
5	إعادة تعيين فريق العمل النهائي.			
6	تسليم المشروع.			
7	الدروس المستفادة.			

الجدول 8: اغلاق المشروع

4. السلطة والاهتمام:

2.2.1 تطوير سجل المعنيين وتسجيل المجموعات لهم:

1- أصحاب المنفعة الداخليين:

الاسم	المنصب	التواصل	القوة (H/L)	المصلحة (H/L)	التأثير (H/L)	المتطلبات	المخاوف
عبداللطيف	مدير الشركة	xxxxxxx	H	L	H	زيادة الأرباح السنوية بنسبة لا تقل عن 3%	عدم تحقيق زيادة الأرباح المطلوبة

العنود	مديرة المشروع	xxxxxxx	H	H	H	إدارة المشروع والتأكد من انجاز المهام في الوقت المطلوب	عدم انجاز المشروع في الوقت الزمني المحدد
محمد	مدير التسويق	xxxxxxx	L	H	H	تنظيم الحملات الاعلانية	ارتفاع أسعار حملات الدعاية او فشلها
حمزة	مدير الموارد البشرية	xxxxxxx	H	L	H	توظيف الايدي العاملة	عدم كفاءة الايدي العاملة ونقص العاملين
صلاح	مدير المالية	xxxxxxx	L	L	L	إدارة جميع المدخلات والمخرجات المالية	التأخير في الحسابات
إبراهيم	مدير تقنية المعلومات	xxxxxxx	L	L	L	انشاء نظام مراقبة وحماية في المخازن	فشل النظام واختراقه

الجدول 9: اصحاب المنفعة الداخليين

2- أصحاب المنفعة الخارجيين:

الاسم	المنصب	التواصل	القوة (H/L)	المصلحة (H/L)	التأثير (H/L)	المتطلبات	المخاوف
بشاير	ممولي المشروع	xxxxxxxxx	H	H	H	تمويل المشروع حسب الجدول الزمني المحدد	فشل المشروع

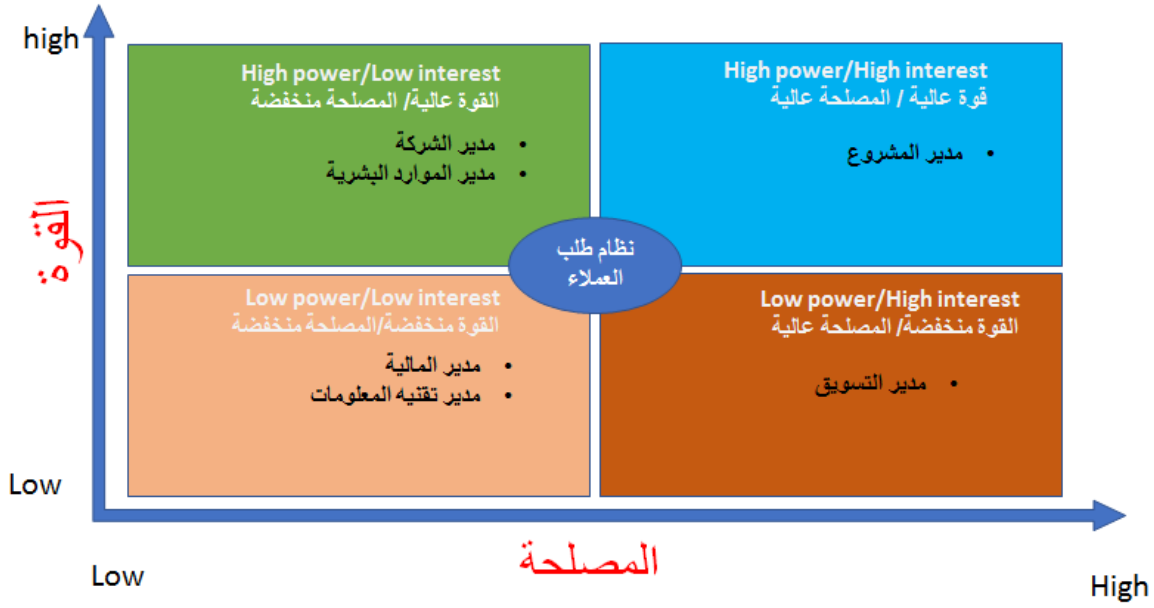
احمد	المدير التنفيذي	XXXXXXXXXX	H	H	L	تأكد من سير العمل حسب العقد المتفق عليه	عدم الالتزام بالعقد المتفق عليه
خالد	مدير المشروع	XXXXXXXXXX	H	L	L	العمل المباشر مع مدير المشروع والالتزام بالخطة المحدد	التأخير في المهام المطلوبة
امل	مديرة التشغيل	XXXXXXXXXX	H	L	H	مراقبة سير العمل	حدوث مخاطر في المشروع
X	البلدية	XXXXXXXXXX	H	L	H	الموافقة على المشروع والتصاريح	عدم الالتزام بالشروط
X	وزارة التجارة	XXXXXXXXXX	H	L	H	الموافقة على المشروع والتصاريح	عدم الالتزام بالشروط
X	الدفاع المدني	XXXXXXXXXX	H	L	H	الموافقة على المشروع والتصاريح	عدم الالتزام بالشروط
X	التأمينات الاجتماعية	XXXXXXXXXX	H	L	H	الموافقة على المشروع والتصاريح	عدم الالتزام بالشروط
X	العملاء	XXXXXXXXXX	H	H	H	تنفيذ المشروع بأعلى جودة وفي الوقت المحدد	عدم تحقيق طلبات العميل

L=Low H=High

الجدول 10: اصحاب المنفعة
الخارجيين

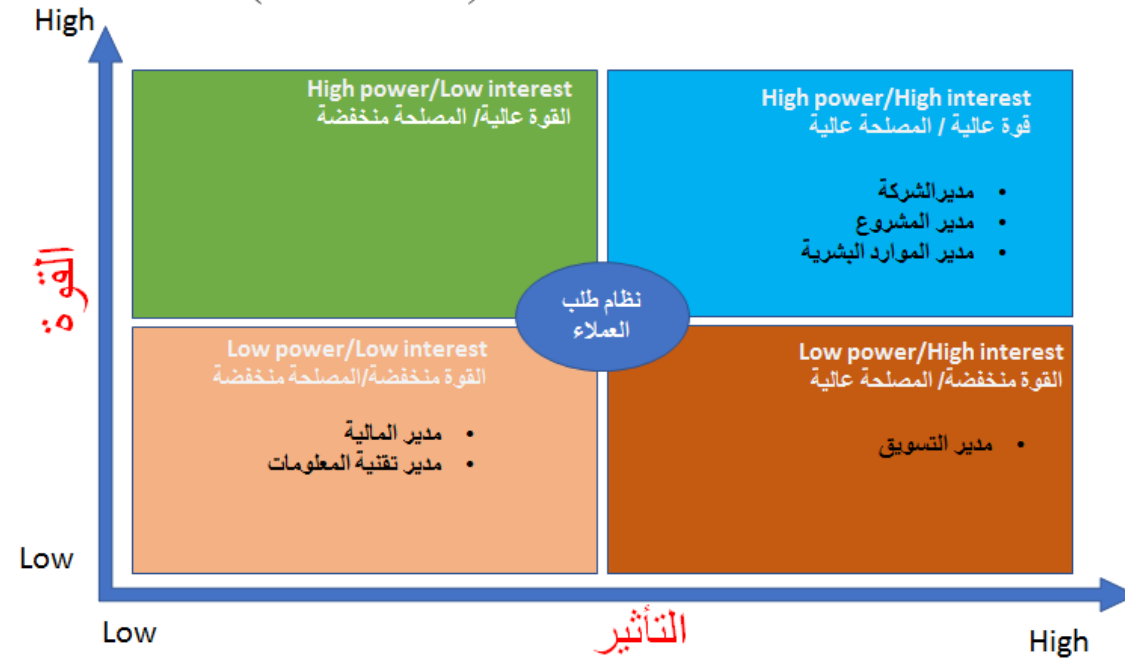
2.2.2 تطوير شبكة (القوة/الاهتمام) وشبكة (التأثير/القوة):

أصحاب المنفعة الداخلية (القوة/المصلحة)



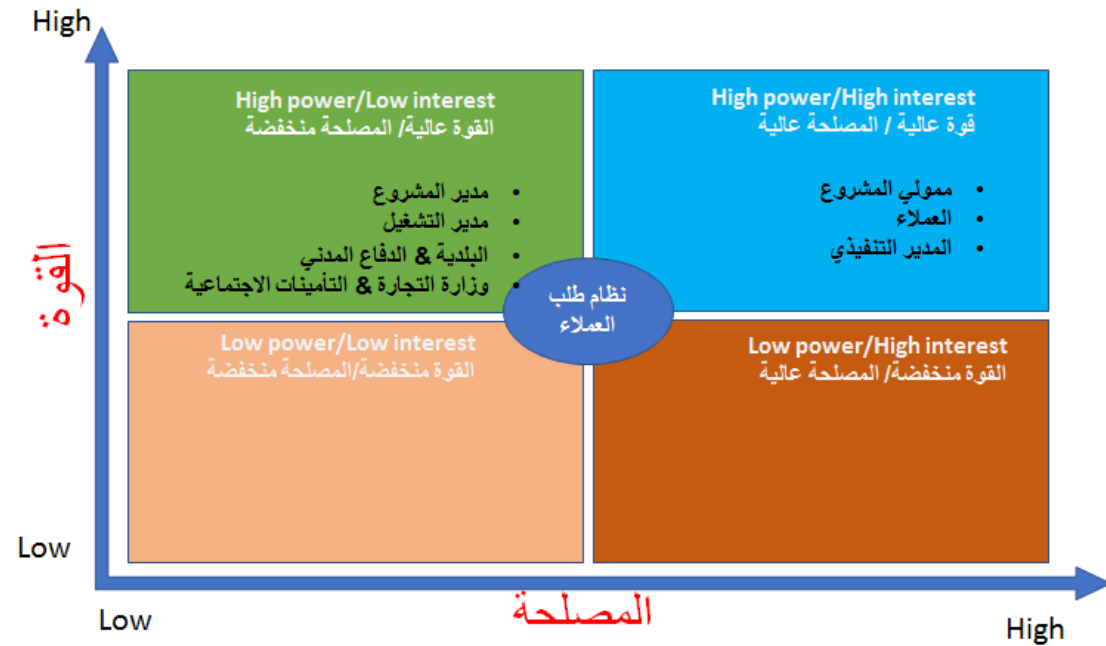
الشكل 7: تطوير شبكة القوة/الاهتمام
لاصحاب المنفعة الداخليين

أصحاب المنفعة الداخلية (القوة/التأثير)



الشكل 8: تطوير شبكة القوة/التأثير
لاصحاب المنفعة الداخليين

أصحاب المنفعة الخارجية (القوة/المصلحة)



الشكل 9: تطوير شبكة القوة/المصلحة لأصحاب المنفعة

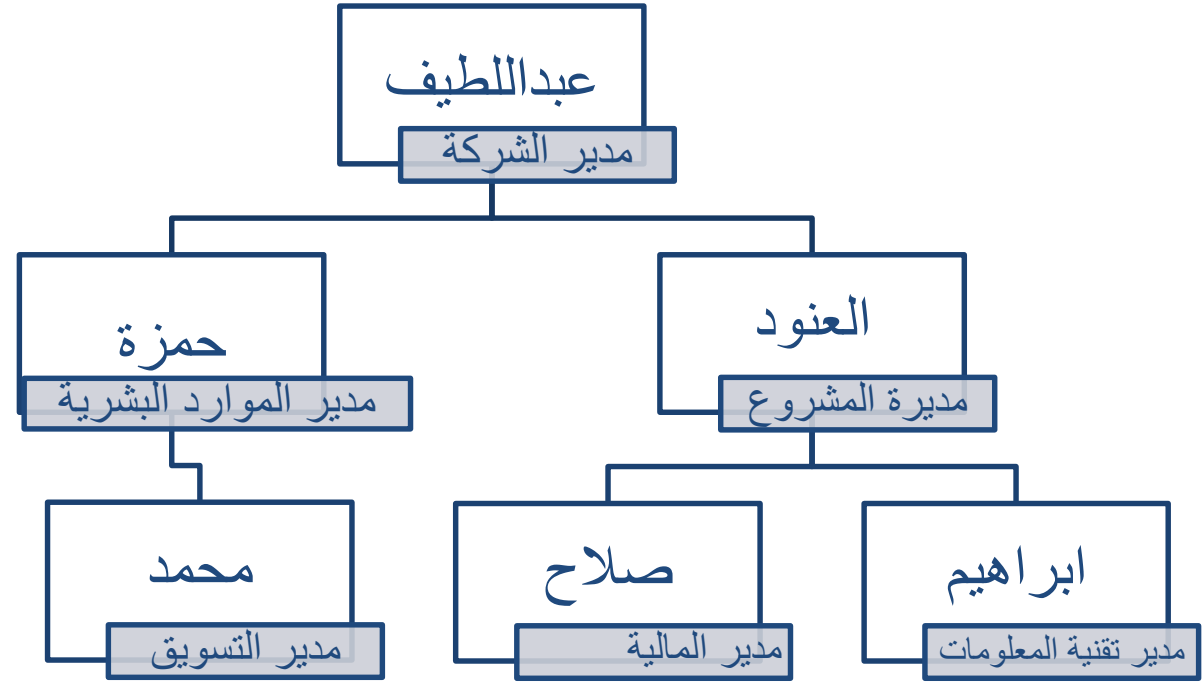
أصحاب المنفعة الخارجية (القوة/التأثير)



الشكل 10: تطوير شبكة القوة/التأثير لأصحاب المنفعة الخارجيين

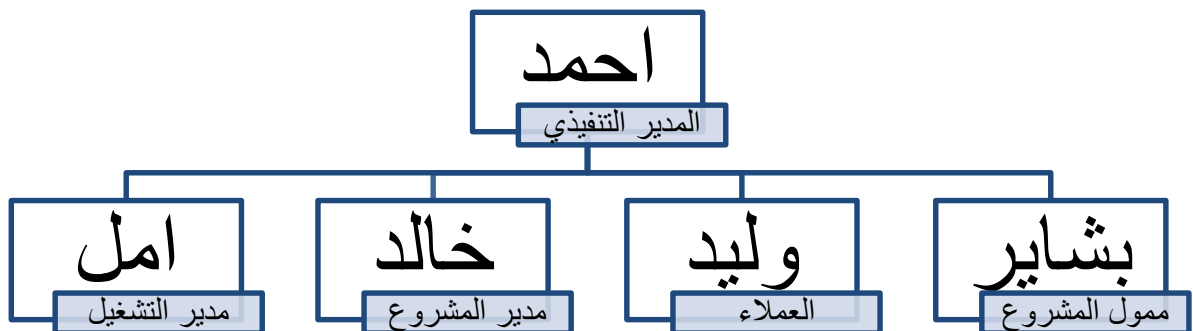
2.2.3 استخدام النماذج الشبكية مع سجل اصحاب المصلحة:

أصحاب المنفعة الداخلية:



الشكل 11: نموذج شبكي لأصحاب
المنفعة الداخليين

أصحاب المنفعة الخارجيين:



الشكل 12: نموذج شبكي لأصحاب
المنفعة الخارجيين

5. ثقافة المنظمة وقيمتها:

2.3.1 تعريف لثقافة المنظمة:

العمل الجماعي المتسق بالثقة وجودة الاداء العالية هيا ثقافتنا في منظماتنا وعليها يجب ان يتمتع الموظفون بالتعاون والتواصل المستمر ليدعم افراد الفريق بعضهم البعض ، مع الثقة التامة في قدرتهم على الاعتماد على باقي اعضاء الفريق لتحفيزهم ودعمهم عندما يقومون بأعمال جديدة تمكنهم من انجاز وتسليم الاعمال بأعلى جودة وأفضل اداء .

2.3.2 تقديم مقترحات لقيم المنظمات يمكن للمنظمة تبنيها من خلال المشروع:

النزاهة في العمل و الشفافية و التنافس بين الموظفين والإبداع الوظيفي و الابتكار في العمل و التميز و تحقيق الأمان الوظيفي و العمل كفريق واحد و تقديم الدعم لكل فرد بالفريق مع الثقة التامة بقدراتهم وتنميتها من خلال دورات وورش عمل و تمكينهم من العمل والإنجاز بالوقت المناسب والجودة العالية.

6.نقد وإدارة الذات:

3.1.1 سرد 3 عادات وسلوكيات شخصية يفعلها الطالب يمكن ان تؤثر على المشروع:

1. الاعتماد المطلق على اعضاء الفريق الاخرين
2. عدم الاستفادة من المراجع وذوي الخبرة عند العجز في فهم المهام المطلوبة
3. اللامبالاة في العمل من حيث عدم الالتزام بالجدول الزمني وعدم المرونة في الافكار

3.1.2 دراسة تلك السلوكيات وتحديد اسبابها وكيفية التخلص منها:

هناك العديد من السلوكيات التي تؤثر على سير نجاح المشروع سواء التأثير السلبي أو الايجابي. وفيما يلي نسرد لكم بعض السلوكيات السلبية ذات التأثير المطلق سلبيا على سير نجاح المشروع و التي يمكن أن تواجه فريق المشروع أثناء التنفيذ وبالتالي يجب على مدير المشروع الناجح الأخذ بعين الاعتبار تجاهها و عمل اللازم لازالتها من حيث دراستها و دراسة اسبابها مقدما قبيل حدوثها و دراسة طرق تجنب حدوثها او التقليل من اثارها السلبية على نجاح المشروع. ومن هذه الاسباب:

1. الإعتماد المطلق على اعضاء الفريق الاخرين ومن أسبابها:

- ضعف الرقابة والمسائلة من إدارة الفريق وقائده على الاعضاء المنتسبين للفريق
- عدم المصادقية في تقييم أداء اعضاء الفريق من قبل إدارة الفريق وقائده
- تهاون إدارة الفريق في تنفيذ العقوبات الرادعة ضد الاهمال المتسبب من قبل احد اعضاء الفريق

كيفية علاجها:

- إجراء نظام الرقابة بحيث يكون يوميا أو أسبوعيا أو شهريا ووضعها في تقرير بحيث يتم مسائلة الاعضاء
- إجراء تقييم أسبوعي يتم بناءً عليه التقييم العام للاعضاء. بحيث يتم التأكد بأنه من يقوم بعملية التقييم يكون بعيد عن أي مؤثرات خارجية مثل صلة القرابة أو الصداقهالخ
- التأكد بأن جميع أعضاء الفريق على علم تام بلائحة العقوبات التي وضعت في بداية المشروع. والتأكد بأنها ستنفذ على الجميع بحذافيرها و سواسية دون النظر إلى مكانة الاعضاء في الفريق او تأثيره على المشروع.

2. عدم الاستفادة من المراجع وذوي الخبرة عند العجز في فهم المهام المطلوبة ومن اسبابها:

- ظن أعضاء الفريق بأنهم وصلوا درجة الكمال في مجالهم أو في تخصصاتهم أو المهام الموكلة اليهم.
- ظن بعض أحد أعضاء الفريق بأن الاخذ برأيي ذوي الخبرة قد يهز صورتهم أمام بقية أعضاء الفريق.
- الإنغلاق والتعصب لرأي محدد و معين دون التفكير في نسبة فشله او مجانبته للصواب.

كيفية علاجها:

- الطلب من كل عضو من أعضاء الفريق في اجتماع أسبوعي ان يقوم بعرض الجزئية الموكلة اليه و الزامه بعرض المراجع التي تدعم جزئيته او المهمة الموكلة اليه... او عرض رأي خبير يعتقد العضو بأنه قد يفيد في تحسين مهمته.
- الطلب من كل عضو في الفريق بشكل أسبوعي بأن يعرض ما أنجزه من مهمة على خبير من خارج الفريق.
- إظهار المشاكل والعيوب وكيفية حلها في اجتماع أسبوعي حول الرأي الذي يتفق عليه الجميع ونقده بشفافيه وفتح باب الحوار بين الاعضاء.

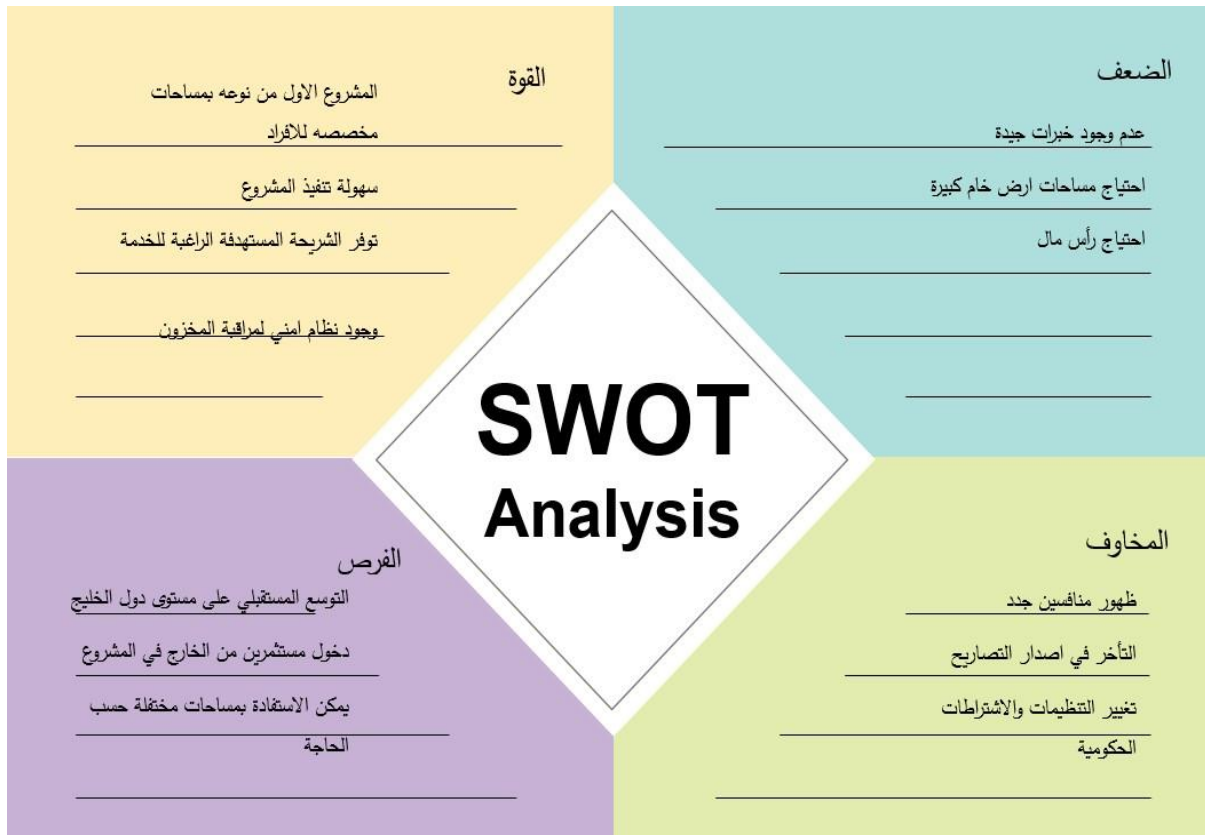
3. اللامبالاة في العمل من حيث عدم الالتزام بالجدول الزمني ومن اسبابها:

- عدم الثقة في كفاءة و انجازات أعضاء الفريق مما يؤدي الى تهاون العضو و اهماله في اتمام المهمة الموكلة اليه.
- ضعف نظام المحفزات والروادع.
- عدم تحديد و تقسيم المدة الزمنية للمهام المطلوبة من الاعضاء بحيث يكون هناك مراجعات دورية لما تم إنجازه من مهام.

كيفية علاجها:

- مشاركة اعضاء الفريق بالمهام و فتح باب تقبل الاراء من قبل الاعضاء.
- وضع نظام و لائحة واضحة تبين نظام الحوافز والعقوبات وعدم التهاون في تطبيقها مع او ضد اي عضو.
- وضع جدول زمني محدد لجميع المهام المطلوبة و التأكد من ان جميع اعضاء الفريق على دراية كافية بالمهام الموكلة اليهم قبيل البدء بالمهام.

3.1.3 اجراء تقييم مهني ذاتي باستخدام نموذج SWOT:



الشكل 13: تقييم مهني
SWOT

7. النزاهة الشخصية والمصادقية:

3.2.1 تقديم 3 سلوكيات تتعارض مع النزاهة الاخلاقية:

1. النزاهة في اتخاذ قرارات عادلة، وعدم المفاضلة بين الأعضاء على اختلاف العرق.
2. تضارب المصالح.

3. الرشوة.

3.2.2 تحليل الاثر المالي والاجتماعي, الفني ان وجد لهذه السلوكيات على اعمال المشروع والعلاقات:

الرقم	السلوكيات	التأثير المالي	التأثير الفني	التأثير المجتمعي
1	النزاهة في اتخاذ القرارات وعدم المفاضلة بين الأعضاء بناء على العرق	لا يوجد	سوف يؤدي ذلك الى وجود اختلاف كبير وجوهري في الوصول إلى قرارات فنية مؤثرة على سبيل المثال لا الحصر (موقع المشروع المقترح، التصميم المعمارية والهندسية وكذلك التصميم الفنية للمشروع)	وجود نعرات قبلية غير محببة مما سوف تؤثر سلباً على ربحية المشروع ومدى تقبل المجتمع لمشروع نوعي بهذا الشكل
2	تضارب المصالح	تأثير قوي وفعال من حيث الأعتبارات المالية والمصالح المشتركة لأعضاء الفريق	تأثير محدود من الناحية الفنية	عدم ظهور مخرجات المشروع بشكل لائق ومفيد للمجتمع
3	الرشوة	لا يوجد	تأثير قوي وفعال يؤدي الى لا سمح الله في حدوث أخطاء في اختيار التصميم الفنية مما قد تؤدي إلى فشل المشروع	تأثير قوي وفعال يؤدي إلى حدوث سمعة مجتمعية سيئة وينتهي بفشل المشروع

الجدول 11: تحليل الاثر المالي , الفني , المجتمعي

8.الاتصالات الشخصية:

3.3.1 اعداد سجل المعنيين بالمشروع واصحاب المصلحة:

سجل أصحاب المصلحة في المشروع هو وثيقة متعلقة بالمشروع تتضمن جميع المعلومات حول أصحاب المصلحة في المشروع. تحدد هذه الوثيقة الأشخاص والمجموعات والمنظمات التي لها مصلحة في العمل والمشروع ونتائجه. ومن الضروري إنشاء سجل لأصحاب المصلحة عندما توقع الجهة الراعية على ورقة المشروع، وفي هذه المرحلة، يتم تحديد أصحاب المصلحة وتحليلهم، وبالتالي، يمكن وضع استراتيجية لإدارتها. ستساعد هذه الوثيقة مدير المشروع على إكمال المشروع بسلاسة.

3.3.2 تعريف التواصل الشخصي والتواصل الفعال:

عناصر المستند	الوصف
متطلبات اتصالات المعنيين	المحتاجين لإستقبال معلومات المشروع و متطلباته الخاصة
معلومات	وصف المعلومات المنقولة وتفاصيلها
الطريقة أو الوسائط	وصف كيف توصيل المعلومة بأي طريقة
الإطار الزمني و الترددي	أطار الوقت لتوصيل المعلومة
المرسل	المرسل للرسالة أو المعلومة
قيود أو افتراضات الاتصالات	وصف للقيود و الافتراضات مع تفاصيل خاصه به
سرد المصطلحات الشائعه	قائمة بالمصطلحات الفريدة

خطة إدارة الاتصالات				
عنوان المشروع: حلول مخازن مصغرة للأفراد		1/1/2022		
المعنيين	المعلومات	الطريقة	الوقت أو الاستجابة	المرسل
مدير الشركة	تحديثات المشروع	ايميل و اجتماع فيديو	مرة اسبوعياً	مدير المشروع و جميع مدراء الأقسام المعنيين بالمشروع
مدير المشروع	تحديثات المشروع	ايميل و اجتماع فيديو	حالياً	المدير التنفيذي و المعنيين الخارجيين

مدير الدعاية و التسويق	دعاية بخصوص المشروع	اتصال أو ايميل أو عن طريق وسائل التواصل الاجتماعية	حالا	مدير المشروع و العملاء
مدير الموارد البشرية	استمرارية العمل للموظفين و رواتبهم و حوافزهم	ايميل	مرة شهرياً	السكرتير
مدير المالية	الصرف المالي	ايميل	حالا	المدير التنفيذي و مدير المشروع
مدير تقنية المعلومات	الدعم التقني للمشروع	ايميل	حالا	مدير المشروع
ممولي المشروع	تحديثات المشروع المالية	ايميل وخطابات رسمية	مرة شهرياً	المدير التنفيذي و مدير المالية
المدير التنفيذي	تأكد من سير العمل حسب العقد المتفق عليه	ايميل و اجتماع فيديو	مرة اسبوعياً	مدير الشركة والمعنيين
مدير المشروع	العمل المباشر مع مدير المشروع والالتزام بالخطوة المحدد	اتصال أو ايميل	حالا	مدير المشروع و المعنيين
مدير التشغيل	مراقبة سير العمل	اتصال أو ايميل	حالا	مدير المشروع والمعنيين
البلدية	تصريح عمل	خطاب رسمي	حالا	الاتصالات الإدارية
الدفاع المدني	أجازة موقع	خطاب رسمي	حالا	الاتصالات الإدارية
وزارة التجارة	تسجيل منشأة	موقع انترنت	حالا	الاتصالات الإدارية
التأمينات الاجتماعية	تسجيل منشأة	موقع انترنت	حالا	الاتصالات الإدارية

العملاء	عمل الدعاية التسويقية	وسائل التواصل الاجتماعي	على مدار المشروع	إدارة الدعاية و التسويق و مدير المشروع
---------	--------------------------	----------------------------	------------------	---

القيود و الشروط	الافتراضات
لزوم توفر الدعم الفني وبدائل لوسائل الاتصال	عدم توفر وسيلة الاتصال
لزوم تحديث معلومات المشروع و المنتج مع المعنيين	عدم تحديث المعلومات من المرسل للمعنيين
لزوم الاستجابة بالفعل أو المعلومه	لا توجد استجابة راجعه من المعنيين

الجدول 12: التواصل الشخصي
والفعال

9. العلاقات والارتباطات:

3.3.3 تعريف اشكال ونماذج وقنوات التواصل الشخصي:

أنواع التواصل الشخصي:

- تواصل لفظي: هي عملية ارسال واستقبال رسائل كلامية. يكون شفهيًا، باستخدام الكلمات المنطوقة او غير شفهيًا، باستخدام الكلمات المكتوبة.
- تواصل غير لفظي: هي عملية ارسال واستقبال رسائل غير كلامية. يكون شفهيًا، باستخدام نبرة الصوت او غير شفهيًا، باستخدام لغة الجسد او الصور.
- تواصل مرئي: هي عملية تمثيل المعلومات بيانًا، باستخدام الرسومات البيانية او الرسومات المتحركة.
- تواصل كتابي: هي عملية إرسال رسائل أو تعليمات كتابية، باستخدام الرسائل والكتيبات والتقارير والنشرات وما إلى ذلك.

نماذج التواصل الشخصي:

- النماذج الخطية: يصف هذا النموذج الاتصال بأنه عملية خطية، كما يصف كيفية نقل المرسل أو المتحدث رسالة إلى جهاز استقبال حيث يكون المرسل هو مصدر الرسالة، كما قد تتكون الرسالة من الأصوات أو الكلمات أو السلوكيات في تفاعل الاتصال.

- النماذج التفاعلية: تتبع النماذج التفاعلية قناتين يتدفق فيهما الاتصال وردود الفعل بين المرسل والمستقبل، والتعليقات هي مجرد رد يقدمه المستلم إلى المرسل حيث تكون التعليقات لفظية (أي "نعم") أو غير لفظية (إيماءة أو ابتسامة).
- نماذج المعاملات: هي أكثر نماذج الاتصال ديناميكية، وتتمثل إحدى السمات البارزة لهذا النموذج في الانتقال من الإشارة إلى الأشخاص على أنهم مرسلون ومستقبلون إلى الإشارة إلى الأشخاص كمتصلين، وهذا يعني أنَّ الاتصال يتحقق عندما يرسل الناس الرسائل ويستقبلونها.

قنوات التواصل الشخصي:

قنوات التواصل الشخصي هي المسار الذي يجب ان ينتقل الاتصال من خلاله. يختار المصدر اما قناة رسمية او غير رسمية تنتقل الرسالة من خلالها.

هناك العديد من قنوات الاتصال المتاحة في اي وقت منها:

1. وجها لوجه

2. وسائل التواصل الاجتماعي

3. الرسائل النصية

4. البريد الإلكتروني

5. مؤتمر بالفيديو

6. بريد عادي

7. التلفاز

8. الإعلانات

3.3.4: بناء مصفوفة الاتصال:

مصفوفة الاتصالات						
التواصل	السبب	طريقة التواصل	الزمن	الحضور	الملاك	الإنجازات
الاجتماع الافتتاحي	تقديم المشروع. مراجعة الأهداف والغايات.	شخصيًا / وجهًا لوجه	مرة واحدة	فريق المشروع راعي المشروع أصحاب المصلحة	مدير المشروع	أجندة أعمال
اجتماعات فريق المشروع	مراجعة حالة المشروع	وجهًا لوجه / مكالمة جماعية	اسبوعيًا	فريق المشروع	مدير المشروع	أجندة أعمال أجندة الجدول الزمني للمشروع
اجتماعات التصميم الفني والإبداعي	مناقشة ومراجعة المشاكل الفنية والتصميم والحلول.	شخصيًا / وجهًا لوجه	عند الاحتياج	الفريق التقني فريق التصميم	الفريق التقني فريق التصميم	أجندة أعمال
اجتماع لمتابعة حالة المشروع	تحديث القيادة في حالة المشروع.	وجهًا لوجه / مكالمة جماعية	اسبوعيًا	مدير المشروع أصحاب المصلحة	مدير المشروع	عرض الشرائح أجندة الجدول الزمني للمشروع

تقارير حالة المشروع	تقرير مفصل عن حالة المشروع بما في ذلك التقدم والتكاليف والمشاكل.	بريد الالكتروني	يوميًا	مدير المشروع أصحاب المصلحة	مدير المشروع	تقرير حالة المشروع الجدول الزمني للمشروع
الاجتماعات الطارئة	في حال وجود اي ظرف طارئ او تغييرات مفاجئة	وجها لوجه أو مكالمة جماعية	عند الاحتياج	أي فرد معني بالحضور	مدير المشروع	تقرير حالة المشروع الجدول الزمني للمشروع

الجدول 13: مصفوفة الاتصالات

3.3.5 تقديم 3 احداث خاطئة في التواصل:

التواصل السلبي العدواني:

هو ممارسة سيئة لها تأثير سلبي مباشر على شعور الناس تجاه أنفسهم والآخرين في مكان العمل. يعتبر السلوك أو الاتصال العدواني السلبي مشكلة صعبة، لأن الأشياء السلبية التي تقال أو تُفعل غالبًا ما تكون دقيقة وقد لا يُنظر إليها على أنها عدوانية أو هجومية أو تصادمية بشكل صريح. ومع ذلك، يشعر الشخص الموجود على الطرف المتلقي للاتصال بشكل متكرر بالإهمال أو المعاملة السيئة وإلى درجة تلف العلاقة.

على سبيل المثال، الموظفون أو القادة الذين يرفضون التحدث مباشرة إلى زميل في العمل يتصرفون بسلبية عدوانية. إن تجنب مشروع أو العمل مع شخص ما في مهمة محددة عن عمد دون تقديم المنطق هو أيضًا شكل من أشكال السلوك العدواني السلبي في مكان العمل.

التخويف في مكان العمل:

التخويف هو شكل من أشكال التواصل السلبي الذي يخلق بسرعة بيئة عمل سامة ومليئة بالخوف. يمكن أن يحدث التخويف أيضًا بين زملاء العمل المتنافسين على نفس الترقية. غالبًا ما يكون هذا النوع من السلوك المثير للقلق في شكل لغة لفظية مباشرة أو أفعال. تشمل أمثلة الترهيب الكلام بصوت عالٍ للتسبب في عدم الراحة.

عدم الاستماع:

هناك أوقات لتشق طريقًا إلى الأمام في مجال الأعمال، لكن القادة والموظفين الذين يعملون كأفراد منفصلين ويفشلون في الاستماع إلى من حولهم يخرطون في اتصالات سيئة. هناك العديد من الأمثلة على عدم الاستماع، من بينها عدم الاستماع إلى قاعدة عملائك. إذا تلقى منتج أو خدمة تعليقات سلبية متكررة ولم تستمع إلى المشكلة وحلها، فسيصبح عملاؤك غير راضين بسرعة ويشترتون من مكان آخر. قد يفوز أيضًا المنافس الذي يستمع ويلبي الحاجة بأعمال عملائك. في بيئة المكتب، يعد عدم الاستماع إلى زملاء العمل مشكلة أيضًا. إنه يخلق نظامًا بيئيًا من التجاهل للمشاعر الفردية، ويقلل من قيمة العلاقات الشخصية في مكان العمل. على سبيل المثال، إذا أعرب الموظفون عن قلقهم بشأن مشكلة يرونها في مكان العمل، لكن المدير لم يطلب منهم شرح المشكلة بمزيد من التفصيل أو النظر في المشكلة، فقد تمر المشكلة دون رادع وسيشعر الموظفون على الأرجح بعدم الأمان. يريد العمال أن يشعروا بأن أفكارهم لها قيمة وأنهم يعرفون أنهم معترف بهم كمساهمين قيمين في مهمة الشركة.

3.3.6 إنشاء وتقديم مصفوفة لتقييم أصحاب المنفعة:

الهدف من تقييم أصحاب المصلحة في مختلف مراحل المشروع تحقيق غايات متنوعة منها التأكد من مستويات المشاركة الفعلية المطلوبة، ولتوفير معلومات حول المخاطر المحتملة للمشروع، واستخدام التقييم لتحديد الجهات الشريكة والداعمة المحتملة للمشروع، ووضع خارطة لجميع الأطراف المعنية التي ينبغي إبلاغها بالمشروع والأطراف التي بإمكانها تقييم نتائجه/آثاره، وبالتالي فهو مفيد للتطوير المؤسسي مثل إنشاء هيئة أو فريق عمل معين على أساس التقييم، بالنظر لمكونات البيئة المؤسسية اللازمة لذلك.

وتم توزيع المصفوفة الى فئتين من الأشخاص المعنيين (أصحاب المصلحة الداخليين - أصحاب المصلحة الخارجيين) ومن ثم تقسيمهم الى (المدركين - المقاومين - المحايدين - الداعمين - الرئيسيين) وتقييمهم على أساس مستوى المشاركة (الراغبين - الحاليين).

أصحاب المصلحة الداخليين	غير مدرك	المقاومين	محايدين	داعمين	رئيسيين
1 مدير الشركة				C	D
2 مدير المشروع				C	D
3 مدير التسويق	C			D	
4 مدير الموارد البشرية		C		D	
5 مدير المالية			C	D	
6 مدير تقنية المعلومات				DC	

الجدول 14: مصفوفة اصحاب المصلحة الداخليين

أصحاب المصلحة الخارجيين	غير مدرك	المقاومين	محايدين	داعمين	رئيسيين
1 ممولي المشروع	C			D	
2 المدير التنفيذي			C	D	
3 مدير المشروع			C	D	
4 مدير التشغيل	C		D		
5 وزارة الشؤون القروية		C	D		
6 الدفاع المدني		C	D		
7 الغرفة التجارية		C	D		
8 التأمينات الاجتماعية		C	D		

C=Current D=Direct

10. القيادة

4.1.1 وصف وتعريف نموذج القيادة المفضل لقيادة المشروع:

تصنف القيادة انها مهارة و تارة نصف انها علم. و نحن في مشروعنا هذا لسنا مع او ضد التصنيف حيث تعتبر نمط

القيادة احد الركائز الهامة التي لا يحيد عنها قائد اي مشروع.

ولكننا و من خلال دراستنا لانواع القيادة نذكر فيما يلي بعض من انواع القيادة و مفهوما و ايجابياتها و سلبياتها وهي:

القيادة الأوتوقراطية

العبارة الأكثر توضيحاً لأسلوب القيادة الإستبدادي هي إفعل كما أقول. بشكل عام، يعتقد القائد الإستبدادي أنه أذكى

شخص على الطاولة ويعرف أكثر من غيره. يتخذون جميع القرارات مع القليل من المداخلات من أعضاء الفريق.

يعتبر نهج القيادة والتحكم هذا نموذجياً لأساليب القيادة في الماضي، ولكنه لا يحمل الكثير من المواهب مع موهبة اليوم

وهذا لا يعني أن الأسلوب قد لا يكون مناسباً في مواقف معينة...على سبيل المثال، يمكنك الإنغماس في أسلوب القيادة

الإستبدادي عندما يلزم اتخاذ قرارات حاسمة على الفور، ولديك أكبر قدر من المعرفة حول الموقف، أو عندما تتعامل مع

أعضاء فريق جدد وعديمي الخبرة وليس هناك وقت للانتظار لإكتساب أعضاء الفريق الإلمام بدورهم

الإيجابيات

- يمكن أن تكون فعالة، خاصة عندما يتعلق الأمر باتخاذ القرار
- يبقي الفرق متماسكة ومتسقة لأن شخصاً واحداً يتولى المسؤولية
- قد يجعل الأدوار الفردية لكل شخص أكثر وضوحاً حيث سيتم تفويضهم بواجبات محددة ولن يتم تشجيعهم على

الخروج من هذا الدور

السلبيات

- يمكن أن تخنق الإبداع والتعاون والإبتكار
- لا يؤدي إلى التنوع في الفكر
- قد يؤدي إلى أفراد و فرق غير مندمجين يشعرون بأنهم ليس لديهم صوت

- لا يسمح بأي مجال للإرشاد أو النمو المهني

قيادة التدريب

هي أسلوب يتم تحديده من خلال التعاون والدعم والتوجيه. يركز قادة التدريب على إخراج الأفضل في فرقهم عن طريق توجيههم من خلال الأهداف والعقبات .

القائد الذي يدرب ينظر إلى الناس على أنهم مخزون من المواهب التي يجب تطويرها. يسعى القائد الذي يستخدم نهج المدرب إلى إطلاق العنان لإمكانات الناس. قد يساعد المدير بأسلوب القيادة هذا الموظفين على تحسين نقاط قوتهم من خلال منحهم مهام جديدة لتجربتها، أو تقديم التوجيه لهم، أو الاجتماع لمناقشة التعليقات البناءة. قد يشجعون أيضًا عضوًا واحدًا أو أكثر من أعضاء الفريق لتوسيع نقاط قوتهم من خلال تعلم مهارات جديدة من زملائهم في الفريق.

الإيجابيات:

- يشجع التواصل والتعاون ثنائي الاتجاه
- يسهل التطور الشخصي والمهني للأفراد
- يركز على كونه داعماً وليس حكماً
- يخلق فرصاً للنمو والتفكير الإبداعي

السلبيات:

- كثيفة الموارد لأنها تتطلب الكثير من الوقت والطاقة
- لا يؤدي دائماً إلى أسرع النتائج وأكثرها فعالية
- قد لا يكون الخيار الأمثل للشركات ذات الضغط العالي أو الشركات التي تعتمد على النتائج بشكل صارم

4.1.2 تحديد اسباب التفضيل لذلك النموذج:

نمط الإدارة المقترح:

- هو مزيج من نمطي القيادة الأوتوقراطية و قيادة التدريب بسبب:
- مع بداية مشروع ذو فكرة جديده اننا نحتاج الى بداية قوية تميل الى التنفيذ المباشر من قبل قائد مركزي لديه مهاره عالية في توزيع المهام لكل فرد بالمشروع
 - فعالية الادارة اكبر من حيث التقليل من الاخطاء خاصة في بداية المشروع

- بشكل مبدئي: لا نحتاج الى التنوع من حيث الاراء و الافكار
 - من حيث الجانب التدريبي و التقني: نحتاج الى قائد ذو خبرة يقوم بتدريب اعضاء الفريق على المهام التقنية
- التشجيع على التواصل والتعاون ثنائي الإتجاه بإدارة التدريب

4.1.3 تقديم 5 مقترحات لطرق التحفيز التي تتناسب مع طبيعة المشروع:

1. الرواتب: اتباع نظام يضمن حصول الموظفين على رواتبهم ومكافآتهم في الوقت المحدد.
2. بيئة العمل: إنشاء بيئة عمل ودودة وملهمة تساعد الموظفين على تطوير المهارات والكفاءات الشخصية.
3. التواصل الفعال: إنشاء نظام تواصل فعال، يجعل الموظفين قادرين على مشاركة أفكارهم، آرائهم، مهاراتهم، ومعرفتهم مع المدراء بشكل صحيح.
4. المكافآت بناء على الأداء: يتم منح الموظف مكافأة مادية وغير مادية بناء على الأداء وساعات العمل الإضافية، فذلك يساعد في رفع الإنتاجية وجودة عمل الموظفين داخل الشركة.
5. الترقية: وضع سلم وظيفي يتيح للموظف الانتقال من منصب لآخر

11. العمل الجماعي:

4.2.1 انشاء نموذج RACI لعدد 3 اجراءات ادارية بالمشروع:

توزيع المسؤوليات والمهام						
المهام/الاشخاص	مدير الشركة	مدير التشغيل	مدير المشروع	ممول المشروع	مدير التسويق	مدير المالية
اصدار اوامر الشراء	Accountable	Consultant	Informed	Informed	Informed	Response
متابعة توريد المواد	Informed	Informed	Response	Informed	Informed	Informed
متابعة تنفيذ الاعمال في الموقع	Informed	Informed	Response	Informed	Informed	Informed
عمل تقارير المشروع	Informed	Informed	Response	Informed	Informed	Informed
تسويق المشروع	Accountable	Consultant	Informed	Informed	Response	Informed
متابعة اغلاق المشروع	Informed	Consultant	Response	Informed	Informed	Informed
استقبال طلبات التأجير	Consultant	Accountable	Informed	Informed	Response	Response
صيانة الانتقال	Informed	Response	Consultant	Informed	Informed	Informed
متابعة وخدمة العملاء	Informed	Response	Informed	Informed	Informed	Informed
التسوية الحسابية	Accountable	Consultant	Informed	Informed	Informed	Response

Response Accountable Consultant Informed

الجدول 16: توزيع المسؤوليات والمهام

12. الصراعات والازمات:

4.3.1 تعريف الصراع والازمات:

الصراعات:

ظاهرة اجتماعية تتضمن حالة من الضغط النفسي بين ارادتين او اكثر .
هو التعارض الحقيقي للمصالح والقيم والاحتياجات وقد يكون صراعا داخليا في نفس الشخص او صراع خارجي بين شخصين واكثر ويفسر العديد من جوانب الحياة الاجتماعية مثل التعارض بالمصالح والاختلاف الاجتماعي.

الازمات:

هي نمط معين من المشكلات أو المواقف التي يتعرض لها فرد أو أسرة أو جماعة أو مُجتمع ومن أنواعها:
الأول: المصائب العامة التي تصيب الأرض والناس كالكوارث.

الثاني: مصائب عامة تصيب الناس دون الأرض.

الثالث: مصائب خاصة تصيب أفرادا دون آخرين.

4.3.2 تقديم 3 احداث متوقعة لأحداث الصراع بالمشروع:

1. الصراع على السلطة

2. الصراع على موارد المشروع

3. الصراعات الخارجية بين الجهات المسؤولة و مدير المشروع

4.3.3 تحديد الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع كل صراع وتحديد سبب الأفضلية:

1. الصراع على السلطة: نستخدم أسلوب التنافس نظرا لعدد محدود من السلطة و ضرورة تحقيق مطالب محدودة فقط .

2. الصراع على موارد المشروع: أسلوب التسوية حيث يقدم كل طرف تنازل ليتم مشاركة الموارد بين أقسام المنظمة حسب الإحتياج.

3. الصراعات الخارجية بين الجهات المسؤولة و مدير المشروع: أسلوب الإستيعاب حيث نحافظ فيه على علاقتنا مع الآخرين ونعزز علاقتنا معهم مع بعض التنازلات من قبلنا.

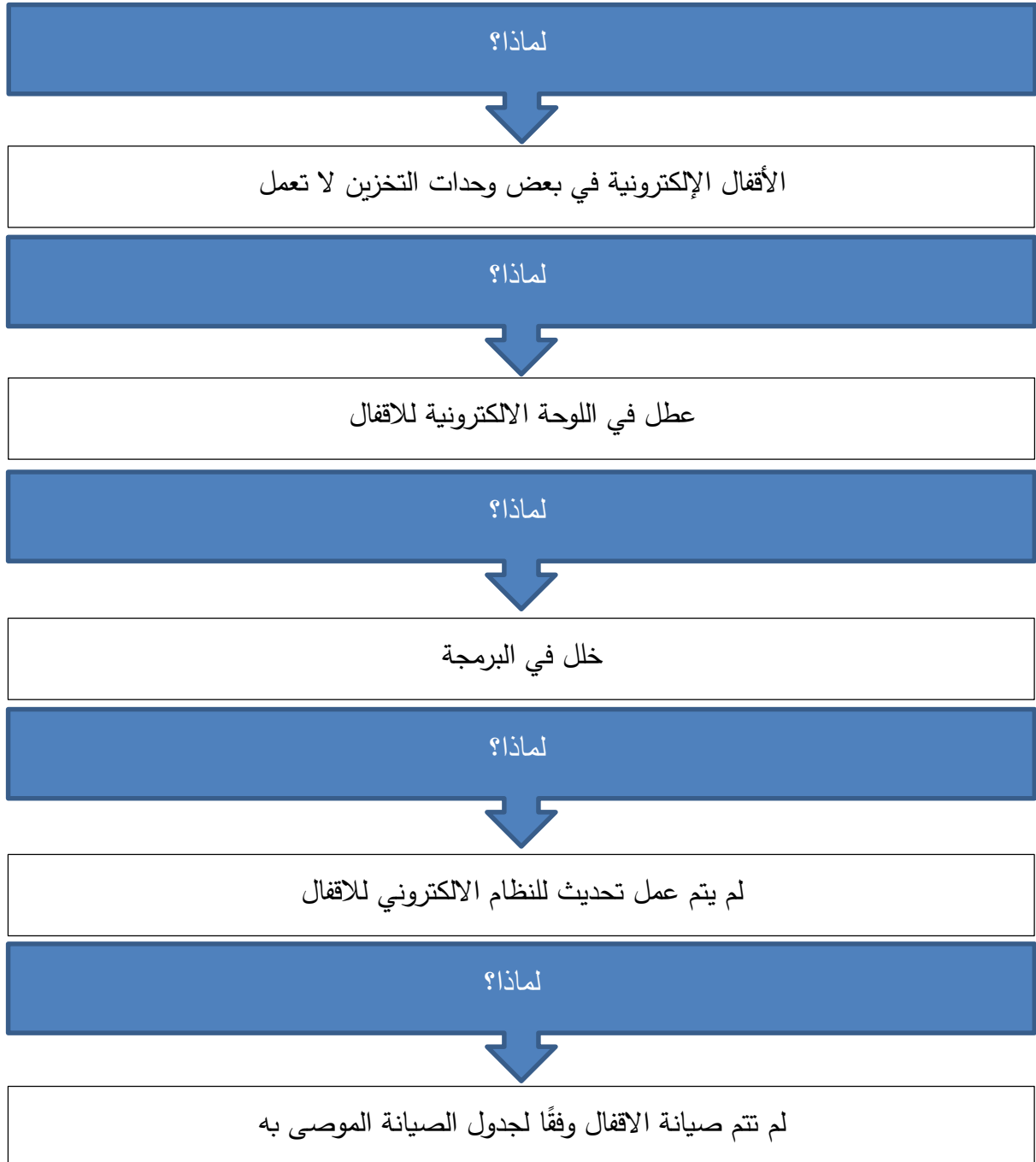
الإستراتيجيات الخمس لحل النزاعات بالشركات	
الإستراتيجية	التوضيح
1- التجنب	- إستراتيجية تهدف إلى تجنب الصراع لأجل غير مسمى، بتأجيله أو تجاهله. - يأمل الشخص الذي يلجأ إليها، أن تُحل المشكلة من تلقاء نفسها دون مواجهة. - تصبح هذه الإستراتيجية فعالة، حين لا يكون الموقف مؤثرًا تأثيرًا كبيرًا على العلاقة، وحين تكون المهمة قصيرة الأجل، وليست ذات أهمية لأي من الطرفين. - تكون هذه الإستراتيجية فعالة كثيرًا في بعض المواقف، فعلى سبيل المثال إذا تم فصل موظف يتمتع بشعبية لكنه غير منتج، فحينها يُجنب تعيين موظف بديل أكثر إنتاجية الكثير من النزاع.
2- الاستيعاب	- تهدف إلى الحفاظ على العلاقة بين الأطراف، حيث يقوم أحدهم بتقديم تنازلات للآخر على أمل تعزيز العلاقات. - طريقة فعالة حين تكون العلاقات طويلة المدى مهمة، بينما مهمة العمل قصيرة الأجل غير .
3- التسوية	- عندما يقدم كل طرف من أطراف النزاع تنازلات، من أجل الوصول إلى حل مقبول. - تُستخدم في معظم الأحيان عندما يكون للأطراف محل النزاع سلطات متكافئة.
4- التعاون	- يحرص فيها جميع الأطراف على إرضاء كافة الأطراف الأخرى. - يتم ذلك من خلال دمج أفكار عدة أشخاص، للوصول إلى حل إبداعي مقبول للجميع. - رغم أنها إستراتيجية مفيدة، إلا أنها تتطلب التزامًا كبيرًا في الوقت، لا يصلح لمنع جميع الصراعات. - تكون فعالة حين تكون العلاقات طويلة الأجل مهمة، ومهمة العمل قصيرة الأجل ذات أهمية.
5- التنافس	- يفوز خلالها أحد الأطراف بتحقيق مطالبه أو أهدافه، بصرف النظر عن رضا الطرف الآخر من عدمه. - تعمل هذه الإستراتيجية بشكل أفضل حين يكون هناك عدد محدود من النزاعات. - وبوجه عام يستفيد أصحاب الشركات من وضع إستراتيجية تنافسية، وقت الأزمات أو القرارات الصعبة، مثل تسريح العمالة أو خفض الأجور . - تكون فعالة حين تكون العلاقات طويلة الأجل غير مهمة، والمهمة قصيرة الأجل مهمة.

الجدول 17: استراتيجيات حل النزاع

:Root Cause Analysis

4.3.4 عرض تحليل الاسباب الجذرية

(عدم تأجير بعض وحدات التخزين)



الشكل 14: تحليل الاسباب الجذرية

13. الحنكة:

5.1.1 توزيع الموارد البشرية على المهام:

المنصب	القسم	وصف الوظيفة
مدير المشروع	الإدارة	التأكد من سير العمل واعداد التقارير.
مدير الموارد البشرية	الموارد البشرية	توظيف الموارد البشرية. التأكد من التزام الموظفين ومتابعة الرواتب.
المحاسب	المحاسبة والمالية	التأكد من الحسابات داخل وخارج الشركة. مراقبة العمليات الحسابية.
مسؤول المخازن	اللوجستية	متابعة المخازن المتاحة.
مندوب المبيعات	التسويق والمبيعات	التسويق للمشروع والبحث عن عملاء.
فني الصيانة	الصيانة	اصلاح الأعطال الفنية.
خدمة العملاء	اللوجستية	الرد على مكالمات العملاء والاجابة على استفساراتهم.
استقبال	اللوجستية	استقبال العميل وتلبية احتياجاته. توضيح سياسة التخزين للعميل.
رجل امن	الامن	مراقبة كاميرات المراقبة. التأكد من الامن داخل المنشئة.
عمالة	اللوجستية	ضيافة الموظفين والعملاء. تنظيف المرافق للمنشئة.
عامل مساعد	اللوجستية	مساعد العميل في ادخال وإخراج الأغراض.

5.1.2 تحليل Fast-Tracking & Crashing على الجدول الزمني وعملية التقسيم:

هي أسلوبين لتقليل المدة الزمنية لجدولة المشروع وتتم حسب الآتي:

في التعاقب السريع: ستتداخل الأنشطة على التوازي بدل أن تكن متتالية فسأعمل بطقمين مثلاً كل منهم يعمل على مهمه بنفس الوقت أو بفترة زمنية مداخله بداية بداية أو تأخر يومين مثلاً، ستم متوازية بدلاً من الانتظار حتى تكتمل كل مهمة على حدة.

في الانهيار: بدل من الموارد المحددة مسبقاً التي تستخدم لإنهاء المشروع سأستخدم ضعف أو أضعاف من الموارد.

متى تستخدم أسلوب التعاقب السريع أو الانهيار:

في حالة BASELINE أو التحديث قبل المشروع أو أثناؤه عندما أكتشف أن مشروعى سيكون متأخر يمكنني استخدام أسلوبين لضغط المشروع:

بالطريقتين أعلاه سأسرع إنهاء المشروع ولكن سيكون له عدة مخاطر منها:

- في التعاقب السريع: ستزيد المخاطر خاصة الجودة.
- في الانهيار: ستزيد تكلفة المشروع.

معلومات هامة:

- يتيح لك التتبع السريع ضغط الجدول الزمني للمشروع وتقصير مدة المشروع وأدائه للأنشطة بالمسار الحرج.
 - التتبع السريع والانهيار طريقتان للضغط على جدولة المشروع بدون تأثير على النطاق.
- مثال: في مرحلة baseline تم ملاحظة أن وقت البناء عند تقسيم المستودع سيكلف وقت أطول من المدة المحددة لهذه المهمة، لذا سنقوم بعمل زيادة للمصادر (توفير عمال أكثر) وهذا أسلوب الانهيار، و سنعمل بأسلوب التتابع السريع فنعمل على أكثر من جهة في البناء بنفس الوقت توازياً.

عدد الأسابيع	1	2	3	4	5	6	7	8	9
الوضع العادي	عامل	عامل	عامل	عامل	عامل	عامل	عامل	عامل	عامل
أسلوب التتبع السريع	عامل	عامل	عامل	عامل	عامل				
				عامل	عامل	عامل			
أسلوب الانهيار	عاملين	عاملين	ثلاث عمال	ثلاث عمال	ثلاث عمال	عاملين			

الجدول 19: التعاقب والانهيار

14. التفاوض:

5.2.1 وضع القواعد العامة لعملية التفاوض:

- المفاوضات الفعالة وحل النزاعات: قبل البدء في أي مفاوضات او التوصل الى حل النزاع ،يجب فهم مصالح ومواقف الجانب الآخر بالنسبة لمصالحك ومواقفك الخاصة. ضع هذه النقاط في قائمة و قم بقضاء بعض الوقت مقدما في رؤية الأشياء من الجانب الآخر.
- خلال عملية التفاوض: لا تتفاوض ضد نفسك بشكل خاص إذا كنت لا تعرف تماما موقف الجانب الآخر.حيث انه قد تعلمنا الكثير عما يريده الجانب الآخر أثناء عملية التفاوض الفعلية. البقاء حازما على مجموعتك الأولية من المواقف وشرح الأساس المنطقي الخاص بك ولكن لا تستسلم في وقت مبكر جدا على النقاط. انتظر حتى تفهم بشكل أفضل النقاط الأكثر أهمية بالنسبة للجانب الآخر.
- الجمود: كثيرا ما تأتي نقطة في المفاوضات، حيث يبدو أنه لا مجال لأي من الجانبين للترشح. ويتمسك الجانبان بموقفيهما وربما فقدوا رؤية الأهداف العامة للتفاوض. حيث العاطفة قد تجاوزت المنطق في هذه المرحلة. إذا كنت تدرك أنك وصلت إلى هذه النقطة ، فتأكد مما إذا كان بإمكانك التنازل او التنازل الجزئي للجانب الآخر بشأن قضيتهم مقابل نقطة غير أساسية بالنسبة لك.
- الإغلاق أو عدم الإغلاق: القاعدة الذهبية للتفاوض هو السماح دائما لشخص آخر. وتقديم العرض الذي تريده والسماح للجانب الآخر بإبداء رأيه و اخذ فرصة.

5.2.2 قم بإعداد خطتين تفاوض:

خطة التفاوض الأولى:

نركز أثناء التفاوض في استراتيجياتنا على الإقناع بأهمية مشروعنا وناقش القيمة التي ستجلب المزيد من العملاء للاستفادة من المخازن. وإثبات دليل الاستدامة في رؤيتنا مع الأخذ في الاعتبار على أهمية المدة الزمنية للمفاوضات حيث أن هناك مواعيد نهائية قد تفرض، إما للتوصل إلى اتفاق أو خرقه. قد يتم تقديم العروض ذات تواريخ انتهاء الصلاحية. النقطة التي يجب تذكرها هي أنه كلما طالقت فترة المفاوضات ، سيؤثر الوقت سلبا على النتيجة النهائية.

خطة التفاوض الثانية:

- عند إبرام اتفاق بعد النتيجة التي تم التوصل إليها من عملية التفاوض يتطلب موافقة أو تصديقا رسميا قبل أن يصبح الاتفاق رسميا. بمجرد توصل الإدارة التفاوضية وأعضاء النقابة إلى اتفاق، قد يحتاج أعضاء النقابة إلى التصويت قبل قبول الاتفاق.
- قد يحتاج مجلس الإدارة، أو الرئيس التنفيذي، أو أصحاب المصلحة أو المكونات الخارجية الأخرى أيضا إلى مراجعة الاتفاقية والتصديق عليها قبل أن تدخل الاتفاقية حيز التنفيذ.
- استخدام BATNA (أفضل بديل لاتفاق متفاوض عليه) عند إنهيار المفاوضات.

الفصل الثاني

15. تصميم المشروع:

6.1.1 تعريف مثلث القيود للمشروع:

كل مشروع سيتضمن ثلاثة قيود: الميزانية / التكلفة والوقت والنطاق. وهذه القيود مرتبطة ببعضها البعض. أي تغيير يتم إجراؤه على أحد القيود الثلاثة سيكون له تأثير على التقيد الآخرين.

الفكرة وراء القيود الثلاثة لإدارة المشروع هي أن نجاح أو فشل كل مشروع مرتبط بميزانيته وجدوله الزمني ونطاقه. دور مدير المشروع في إيجاد توازن بين القيود الثلاثة لإبقاء مشروعك على المسار الصحيح.

النطاق: تعريف للعمل الذي يجب القيام به. يوثق المميزات والمهام التي سيتضمنها المشروع كما يجب أن توضح وثائق النطاق لجميع المعنيين و ما سيتم تضمينه أو عدم تضمينه في المنتج النهائي. قد تفكر في استخدام مخطط هيكل تقسيم العمل (WBS) لتقسيم النطاق إلى مهام قابلة للتنفيذ.

الوقت: تحديد مقدار الوقت المستغرق لإكمال المهام في النطاق وتعيين مخطط زمني لكل مهمة في كل تكرار. بناءً على الجداول الزمنية ، نحدد موعدًا للإصدار النهائي للمنتج. والتأكد من أن الجداول الزمنية واقعية ، خاصًة إذا كان الوقت هو أقل القيود مرونة في المشروع. يمكننا الاستفادة من مخطط PERT في تحديد الوقت المطلوب لكل مهمة.

الميزانية / التكلفة: يمكن الاستفادة من المشاريع السابقة المشابهة لمساعدتنا في تقدير تكلفة الميزانية. النظر إلى التكاليف التالية مهم في تحديد الميزانية الإجمالية:

1. الموارد: ما هي تكلفة الدفع للأشخاص العاملين في المشروع؟ وضع التكاليف على أساس الساعات المقدرة التي يستغرقها لإكمال المهام.

2. المواد: الدراسة والتفكير في تكاليف المواد الخام وسلسلة التوريد.

3. المعدات: هل سيتطلب هذا المشروع أجهزة أو برامج جديدة؟ الوضع في الاعتبار تكاليف التطوير مقابل العمل مع المعدات الموجودة.

بعض الخطوات التي يمكن أن تساعد على جعل نظرية القيد الثلاثي تعمل بنجاح:

الخطوة 1: العمل مع العميل

سواء كان داخلياً أو خارجياً ، فنحن بحاجة إلى معرفة ما يريده العميل ويتوقعه من المشروع. مع الاخذ بالاعتبار ما إذا كان لديه ميزانية ونطاق وجدول زمني محدد.

الخطوة 2: توضيح نطاق المشروع

لكي ينجح المشروع ، يحتاج الافراد المعنيين إلى معرفة النطاق وما هي أدوارهم ومسؤولياتهم. هم بحاجة إلى فهم كل مهمة فردية او جماعية من عناصر الخطة والنتائج المتوقعة. يساعد النطاق كل شخص معني في الاتفاق على ما يتم تسليمه. سواء أراد العملاء أو أعضاء الفريق إجراء تغيير ، فهم بحاجة إلى فهم تأثير ذلك على المثلث. أيضاً ، يجب تضمين أي تغييرات في المستندات الرسمية للمشروع لضمان معرفة الجميع بما يجري.

الخطوة 3: تحديد المواعيد النهائية

من المهم إبقاء المشروع على المسار الصحيح وفي الوقت المحدد. إنشاء مخطط زمني يسهل قراءته ومشاركته في منطقة مرئية للجميع حيث يمكن لأعضاء الفريق الرجوع إليه حسب الحاجة.

الخطوة 4: تخصيص الموارد

تخصيص الموارد بكفاءة حسب الاحتياج ونقوم بتعيين الأشخاص ذوي المهارات المناسبة للمهام الصحيحة.

الخطوة 5: مراقبة المشروع والقيام بإجراء المفاضلات والتعديلات حسب الحاجة

من المهم أن يكون هناك خطة محددة جيداً لأي مشروع. مع الالتزام بمراقبة تطور المشروع لان في حال فشل المراقبة فلن نفيد الخطة كثيراً. نتيح لنا المراقبة إجراء تعديلات طفيفة مع الحفاظ على توازن القيود الثلاثة. في حال قمنا بإجراء تغيير على أحد القيود الثلاثة ، فسيلزمنا التعويض في أحد العائقين الآخرين أو كليهما. يجب إبلاغ أي تعديلات فوراً مع أعضاء الفريق للتأكد من أن الجميع يسير في الاتجاه الصحيح.

*في مشروعنا نحن ملتزمين بالوقت المحدد من قبل العميل والشركاء والمعنيين فبالتالي يجب تسليم المشروع في الوقت الزمني المتفق عليه بنطاق مفتوح يلبي احتياجات العملاء مع الاخذ بالاعتبار الميزانية بحيث لا تتجاوز السقف الاعلى المحدد من قبل الممولين كما تم الاتفاق معهم في مرونة تمويل المشروع حسب حجم نطاق المشروع وتلبية رغبات العميل مع الالتزام التام بجودة مخرجات المشروع.



الشكل 15: نظرية القيد الثلاثي

6.1.2 اعداد قائمة عوامل نجاح المشروع:

1. اختيار اعضاء فريق المشروع اكفاء ولديهم القدرة على التفكير الغير محدود لانجاز المهام لإنجاح مشروع ما ، تحتاج إلى أشخاص أكفاء في فريقك. يمكن أن يخرج المشروع عن مساره في أي وقت. لهذا ، يجب على موظفي المشروع وجميع أصحاب المصلحة في المشروع مشاركة حماسهم والتزامهم مع المجموعة.

2. التخطيط الشامل والدقيق

يجب أن يعرف الفريق وأصحاب المصلحة في المشروع دائماً منذ البداية في أي اتجاه يسير المشروع. يمكن أن يساعد التخطيط الشامل الفريق على الوفاء بالمواعيد النهائية الحاسمة والبقاء منظمًا جيدًا.

3. التواصل المستمر والمفتوح لاعضاء الفريق وابداء الاراء والمقترحات

تعد قناة الاتصال المفتوحة مهمة جدًا في المشروع حتى يكون ناجحًا. عندما يعمل الفريق وفقًا لجدول زمني محدد ، من المهم أن يظل الفريق على اطلاع جيد بكل جانب من جوانب المشروع.

4. ادارة ودراسة المخاطر بدقة عالية

من المعروف أن المشاريع لا تسير كما هو مخطط لها بالضبط. بعض المشاريع تفشل والبعض الآخر يفشل بشكل مذهل بسبب المخاطر التي تنشأ أثناء المشروع. بصفتك مدير مشروع ، يجب التأكد من أن جميع أصحاب المصلحة على علم بسجل المخاطر الخاص بك وأين يمكنهم العثور عليه. حتى في حالة حدوث شيء ما ، يمكن للفريق حل المشكلة بطريقة

فعالة مع الخطة الموضوعة بالفعل. يمنح هذا الفريق الثقة عند مواجهة مخاطر المشروع ويساعد العملاء على الشعور بالأمان مع تقدم مشروعهم.

5. تنفيذ واغلاق وتسليم المشروع بدقة عالية لتلبية الاحتياجات ورغبة العملاء

مدير المشروع يجب أن يكون حازماً ويتفق مع العميل على تلبية جميع عوامل النجاح الحاسمة. يجب الموافقة على تسليم المشروع وتأكيده الإصدار والتوقيع عليه من قبل الاطراف المعنية.

6.1.3 تطوير وتعريف هيكل تقسيم الاعمال WBS:

هيكل تجزئة العمل			
المعالم الأساسية والتسليمات			
1	شراء الأرض	1-1	تحديد موقع الأرض
		1-2	اختيار مساحة الأرض
		1-3	الاتفاق على سعر الأرض
		1-4	الحصول على موافقة الجهات المختصة على الميزانية
2	إصدار التصاريح	2-1	مخطط معتمد من مكتب هندسي
		2-2	اصدار التصاريح اللازمة من البلديات والأمانات
		2-3	اصدار التصاريح اللازمة من وزارة التجارة
		2-4	اصدار التصاريح اللازمة من الدفاع المدني
3	التصميم الهندسي للمستودعات	3-1	تصميم مخطط مهندسي للمستودع
		3-2	اعتماد التصميم التخطيطية للمستودع
		3-3	تجهيز التصميم الهيكلي/ الإنشائي
		3-4	الموافقة على التصميم الهيكلي/ الإنشائي
4	إعداد المستودع	4-1	تسوير الأرض وتجهيزها للبناء
		4-2	تحديد المصادر وترتيب الأماكن المخصصة للرفع
5	المشتريات	5-1	الاجتماع مع أصحاب الحصص
		5-2	شراء معدات وأدوات المخازن مثل رافعات التحميل والأرصنة والرافعات الشوكية ، إلخ.
		5-3	شراء الأجهزة وأنظمة البرمجيات
		5-4	شراء أنظمة المراقبة
		5-5	شراء معدات السلامة
6	اختيار المقاول	6-1	تحديد الشروط الفنية والمالية
		6-2	إرسال دعوات لدخول العطاء للمقاولين
		6-3	استلام طلبات المتقدمين
		6-4	فرز الطلبات والتحقق من استيفاء الشروط المطلوبة
		6-5	اختيار المقاول النهائي وتوقيع العقد
7	التنفيذ	7-1	تسليم الأرض للمقاول
		7-2	البدء في اجراءات نقل العمالة و المعدات للموقع
		7-3	بدء الأعمال المدنية والحفر والتنفيذ
		7-4	تركيب الأجهزة والبرمجيات لنظام إدارة المخزون
		7-5	تركيب كاميرات مراقبة
		7-6	تركيب الأرفف
8	إدارة الموارد البشرية والتدريب	8-1	تحديد الهيكل الإداري والإشراف على المستودعات وإدارتها
		8-2	تحديد الوظائف الشاغرة
		8-3	البدء في التوظيف
		8-4	تدريب وتوجيه القوى العاملة
9	السياسات والبروتوكولات	9-1	وضع مبادئ توجيهية وسياسات للتكديس والتخزين
		9-2	استلام وإرسال النماذج إلى العميل وفقاً لبروتوكولات معروفة أو معايير محددة.
		9-3	تطوير سياسات لحماية البيئة والسلامة والمخاطر الصحية
10	استلام المشروع	10-1	الموافقة على المواصفات والمعايير
		10-2	اختبارات ما قبل التشغيل
		10-3	التشغيل وبدء التسويق

الجدول 20: WBS

هيكل تقسيم العمل هو وثيقة تساعد على تقسيم المشروع إلى عدة مكونات موجهة نحو التسليم. يوجه هيكل تقسيم العمل لإدارة أنشطة المشروع في ما يمكن استخدامه لتحديد نواتج المشروع الرئيسية وأقسامه.

سيضمن WBS لمشروعنا أنشطة رئيسية في إيجاد حل لحلول مخازن مصغرة للأفراد. ومن بين الأنشطة التي ستشمل مرحلة التخطيط والتصميم والبناء والتفتيش والإغلاق. وستشمل كل مرحلة من المراحل الأربع أنشطة أخرى أصغر حجماً.

16. المتطلبات والأهداف:

6.2.1 تعريف مصفوفة تتبع الطلبات:

متطلبات مصفوفة التتبع								
المدير المشروع	العنود	PROJECT ID:	6016					
ممول المشروع	بشاير	المشروع	مخازن للأفراد					
علاقة التتبع				المعلومات المطلوبة				
ID	التصنيف	المتطلبات	الأولية	المصدر	الهدف	قابلية التسليم	الاثبات	التصديق
REQ-001	أساسي	قدرة العملاء على الحصول على معلومات عن آلية وحلول التخزين	عالي	الإعلانات ووسائل التواصل الاجتماعي	زيادة العملاء بنسبة 7%	وحدة قاعدة المعرفة	تحقيق الهدف خلال سنة من بداية المشروع	تلبية رغبات العميل
REQ-002	من الأفضل	حسابات خاصة للعملاء لدى خدمة العملاء لتسهيل عمليات ومتابعة التخزين	متوسط	خدمة العملاء	زيادة حسابات العملاء بنسبة 15%	قاعدة بيانات للمنتجات	تحقيق الهدف خلال سنتين من بداية المشروع	تلبية رغبات العميل
REQ-003	من الجيد	قدرة العميل على متابعة المخزون عن طريق الانترنت	منخفض	التقنية المعلوماتية	زيادة الثقة العملاء	تطبيق على الهواتف الذكية	زيادة ولاء العملاء	تلبية رغبات العميل

الجدول 21: مصفوفة تتبع الطلبات

6.2.2 تحديد اساليب جمع المتطلبات التي تم استخدامها بجمع المتطلبات:

المقابلات والمقائات مع أصحاب المصلحة:

المقابلات هي أحد الطرق لجمع المتطلبات و معرفة مشاكل واحتياجات العملاء و أصحاب المصلحة ذوي الصلة سواء كانت هذه اللقاءات رسمية أو غير رسمية، كما يجب أن تغطي مجموعة كبيرة و متنوعة منهم ، ويجب أن يتم طرح أسئلة مفتوحة لإستخلاص معلومات أوفر و أشمل ويتم طرح الأسئلة فردية شخص لشخص أو لمجموعة من الأشخاص.

المجموعة المكثفة (أو مجموعة المستخدمين):

يتم فيها الجمع بين المؤهلين المعنيين بالمشروع مثل كبار المدراء و الخبراء و الموظفين القدامى و المتخصصين في كل جزئية من المشروع لمعرفة توقعاتهم حول المخرجات

- قدم ملاحظاتك على منتجك.
- التعبير عن احتياجاتهم.
- مساعدة في توجيه تطوير البرامج الخاصة بك.
- كما يمكن دعوة مجموعات التركيز إما إلى جمع المعلومات لتطوير المتطلبات ، أو الحصول على ردود الفعل التي تهدف إلى التحقق من صحة المتطلبات التي تم الحصول عليها مسبقاً.
- كما أنه سيشرف مدرب مختص لتنسيق وضبط اللقاء و التفاعل و النقاش حتى لا يتحول لحوار فردي.
- تختلف مجموعات التركيز عن العصف الذهني . فالعصف الذهني هو عملية مدارة تتضمن عموماً أصحاب المصلحة الداخليين . عادة ما تضم مجموعات التركيز أصحاب المصلحة الخارجيين.(مقتبس).

ورشة العمل:

هي اجتماعات مكثفة للمعنيين بالمشروع ويتم فيها تحديد متطلبات المنتج، ورشة العمل تستخدم لحل النزاعات و التضاربات في الآراء و الأفكار الناتجة عن العصف الذهني وهي طريقة لإيجاد حلول أفضل.

تقنيات المجموعات المبتكرة:

اجتماعات العصف الذهني: يمكن إجراء العصف الذهني أما في مجموعات صغيرة أو كبيرة وبعد ذلك يتم تبادل الأفكار ونشرها.

المجموعات المصغرة: طريقة مساعدة لأجتماعات العصف الذهني لعمل تصويت بغرض ترتيب أولويات أفكار الناتجة عن العصف الذهني.

الخرائط الذهنية: ويتم في هذه التقنية جمع كافة الأفكار الناتجة من الأفراد مباشرة أو من خلال اجتماعات العصف الذهني في خريطة واحدة توضح القواسم المشتركة و الاختلافات بين المشاركين لتوليد أفكار جديدة.

المخطط المتآلف: مخطط يجمع فيه عدد كبير من الأفكار ليتم مراجعتها و تحليلها.

تحليل القرار بواسطة المعايير المتعددة: ونستخدم هذه الطريقة من خلال الاستفادة من مصفوفة القرار التي تدعم عملية التحليل للأفكار.

تقنية فريق صنع القرار:

- الأجماع: إتفاق بنسبة 100%
- الأغلبية: إتفاق بنسبة أكبر من 50%
- التعدد: إتفاق بنسبة أقل من 50% لكنها تمثل النسبة الأكبر.
- الدكتاتورية

استبينات وإستطلاعات الرأي:

المقابلات الفردية قد تواجه العديد من التحديات فليس كل المتحاورين قادرين على الإجابة بنفس التوقيت وتعد الاستبينات بديل ذلك حتى تتوافق مع الجدولة، و تكون مفيدة أيضاً عندما يكون المعنيين متباعدين وهناك حاجة للعمل بشكل سريع. المشاهدات المباشرة:

تتيح إمكانية مباشرة من لديه علاقة بالمشروع بشكل منفرد في بيئة عمله الحقيقية و معرفة كيفية قيامهم بمهامهم، وهذه الطريقة مفيدة ودقيقة.

النماذج الأولية :

هي طريقة لتطبيق المنتج الذي سيتم تنفيذه قبل البدء فيه وتمنح النماذج الأولية المستخدمين فرصة لتجربة أفكار حول الشكل الذي يمكن أن يبدو عليه الحل التالي. تسمح أدوات النمذجة الأولية السريعة اليوم للمطورين بتجميع أي عدد من النماذج التفاعلية التفاعلية ليتمكن المستخدمون من تجربتها بسهولة.

- تكون العملية تكرارية بمجرد إنشاء النموذج.
- يمكن تجربة النموذج الأولي من قبل المستخدمين.
- يمكن معرفة ردود الفعل من المستخدمين.

- يسهل أدوات النماذج على المطورين تعديل النموذج الأولي بسرعة.

المقارنة:

وتتم مقارنة التطبيق الفعلي مع ما هو مخطط له مع ما يعمل به في المنشآت الأخرى للحصول على أفضل الأفكار و أفضل ممارسة أداء. وتعمل المؤسسة مقارنتها الداخلية بين أداراتها و خارجياً مع المؤسسات الأخرى

مخططات السياق:

هو تمثيل بالرسم يعكس نطاق المنتج وأنظمة العمل وتفاعل مكوناته الداخلية أو الخارجية بعضها مع بعض (مقتبس).

تحليل الوثائق:

من الطرق المهمة استخدام تحليل مستندات متطلبات النظام لإستخراج متطلبات النظام، كما أنه لا ينبغي إهمال أي إجراء من المعلومات بالمستندات خاصة المواصفات وغيرها.

مراقبة المستخدم:

مراقبة المستخدم قد تكون إما سلبية أو نشطة ، فالملاحظة النشطة مع طرح أسئلة على المستخدمين أثناء مراقبتهم هي أفضل طريقة لفهم العملية..

عند مراقبة المستخدمين ، سجل الإجراءات والأنشطة التي تحدث. ما الذي يعمل بالفعل بشكل جيد؟ ما الذي يسبب صعوبة المستخدمين؟ لاحظ العقبات التي يجب على المستخدمين التغلب عليها بشكل روتيني (مقتبس).

تقنيات لعب الأدوار:

في جلسة لعب الأدوار يقوم الأشخاص بلعب أدوار مختلفة وهي أسلوب إضافي من أساليب العصف الذهني حيث تظهر أفكار جديدة.

تقنيات استخدام السيناريوهات و الحالات:

كمسؤول رفيع المستوى قد يتعين عليك استخدام سيناريوهات وحالات لوصف كيف تنفذ العمل وهل سيتم بالطريقة المخطط لها وبنفس الميزات، وهذه السيناريوهات تصف كل من:

المهام التي يؤديها المستخدمون-المعلومات التي يراها المستخدمون-كيف يتفاعل المستخدمون مع النظام

*في مشروعنا هذا استخدمنا طريقتين (تقنيتين) لجمع معلومات و متطلبات المعنيين ومنها قد نقوم بتحديث في سجل

المخاطر أو أصحاب المصلحة.

6.2.3 تطوير الهيكل الهرمي لأهداف المشروع المتصل بالاستراتيجية:

التسلسل الهرمي للأهداف هو أداة تساعد في تحليل وتوضيح أهداف المشروع. وتنظم هذه الأهداف تبعاً لمستويات مختلفة من بناء التسلسل الهرمي. لذلك تستخدم المنظمات والمنشآت أسماء مختلفة للمستويات باختلاف أهدافها وأنواع الأهداف في كل مستوى.

ينظم نهج الأهداف إلى ثلاثة مستويات:

1. السياسة

2. الاستراتيجية

3. التشغيل

سياسة الأهداف	• الاستفادة من الرقعة العمرانية وزيادة التطوير العقاري والنمو التجاري
استراتيجية الأهداف	• توفير مساحة حوالي 4050 متر مربع بحلول 2025
أهداف المشروع	• بناء وتوفير مخازن مصغرة
أهداف المدخلات	• المبلغ المخصص للتطوير 2,000,000 ملايين ريال، ومخزن مستأجر، والعمالة اللازمة، مقاول لبناء الوحدات، نظام أمنى ومستلزماته

الجدول 22: الهيكل الهرمي للأهداف

التسلسل الهرمي للأهداف اعلاه "حلول مخازن مصغرة للأفراد" يوضح أربعة أنواع من الأهداف: السياسة والاستراتيجية

والمشروع والمدخلات ويتم تجميعها في ثلاثة مستويات: السياسة والاستراتيجية والتشغيل

الهدف السياسي: هو "الاستفادة من الرقعة العمرانية وزيادة التطوير العقاري والنمو التجاري". ثم نسأل: كيف يتم ذلك؟

وهذا يقودنا إلى الهدف الاستراتيجي.

الهدف الاستراتيجي: يتمثل في بناء وتوفير وحدات تخزين داخل المدينة. هذا هو الهدف الاستراتيجي للمشروع. بالطبع قد

تكون هناك أهداف إستراتيجية أخرى ومشاريع إضافية تدعم الهدف العام للسياسة. مرة أخرى نسأل: "توفير مساحة حوالي

4050 متر مربع بحلول 2025؟" تأخذنا الإجابة إلى الهدف في التسلسل الهرمي، أي هدف المشروع.

هدف المشروع: في معظم الحالات لا يتغير هدف المشروع الاساسي. وهدفنا هنا هو "بناء وتوفير مخازن مصغرة".

السؤال: "كيف يتم بناء المخازن المصغرة للأفراد؟" وكيفية توفير المخازن المصغرة تتضح في مستوى المدخلات.

هدف المدخلات: تتعلق أهداف المدخلات في المقام الأول بالموارد والظروف المطلوبة لإنجاز المشروع. بالنسبة

لمشروعنا، فهي تتألف من "راس مال بقيمة 2,000,000 ملايين ريال مخزن مستأجر، العمالة اللازمة، مقاول لبناء

المخازن، نظام أمني ومستلزماته " بالإضافة إلى الخبرة.

17.النطاق:

7.1.1 تطوير وتعريف واعداد بيان النطاق:

المشروع	حلول مخازن مصغرة للأفراد	
المنصب	مدير الشركة	
الأهداف	S	توفير مخازن بمساحات تناسب احتياجات العملاء تمكنهم من الاحتفاظ بمخزونهم الشخصي حيث تراعى المسافة وقربها من النطاق العمراني والخدمات.
	M	يقارن هدف المشروع بالخطط والدراسات المنصوص عليها والتي تعنى بتوسع الرقعة العمرانية والمشاريع التجارية بالمدن الرئيسية والمحافظات التابعة لها.
	A	تمويل المشروع عن طريق اخذ قروض بنكية او شركة مساهمة تحت مظلة الدولة
	R	تقديم حلول ومساحات تغطي احتياجات العملاء في التخزين لمواكبة التوسع العمراني والنمو التجاري
	T	يتم انجاز المشروع بحلول عام 2023.
	SMART	توفير مخازن تغطي احتياجات العملاء عن طريق اخذ تمويل بمساحات 2025 متر مربع بحلول عام 2023
الرسالة	نعمل في مشروعنا على توفير مساحات مختلفة للتخزين تتناسب مع احتياجات العملاء المختلفة سواء عند الانتقال إلى منزل جديد أو عند الحاجة إلى مكان ما للتخزين، حيث نقوم بتقديم أفضل الخدمات وبأفضل الأسعار، متميزين بتدابير وإجراءات أمنية صارمة، توفر لكل عميل في وحدة التخزين الخاصة به نظام مراقبة أمني على مدار الساعة مع إمكانية الوصول لها بأي وقت وبكل سهولة.	
الغاية	نطمح أن نكون من أوائل الشركات التي تقدم حلول التخزين للأفراد بعقود طويلة وقصيرة الأجل وأن نكون الشريك المختار والمستمر الذي يساهم في توفير حلول وخدمات مبتكرة وآمنة تتناسب مع احتياجات عملائنا.	

مراحل المشروع	1. التخطيط	✓ إنشاء الجدول الزمني للمشروع. ✓ إنشاء WBS. ✓ تحديد جدول الكميات. ✓ جمع الموارد وبناء الفريق. ✓ إنشاء موازنة تنفيذ المشروع. ✓ إنشاء خطة التدفقات المالية. ✓ توقع المخاطر.
	2. التحكم والتطوير	✓ الإشراف والمتابعة. ✓ تحديد KPIs ✓ مقارنة نتائج ال KPIs بالمعايير والأهداف. ✓ تطوير نطاق العمل ✓ مقارنة التكاليف والفوائد المحتملة للمشروع ومحاولة تطويرها. ✓ التسويق الجيد لزيادة العملاء ✓ التدريب الدائم للعاملين والموظفين
	3. الإغلاق	✓ كتابة التقرير النهائي. ✓ تسليم الوثائق والمخططات. ✓ تقييم المشروع واخذ مستوى رضى أصحاب المصلحة. ✓ التخلص من الموارد المتبقية وإعادة توجيهها. ✓ إعادة تعيين فريق العمل النهائي. ✓ تسليم المشروع.
المخرجات والمهام الخاصة للمشروع		توزيع المهام للأعضاء ومراقبة نتائج أعمالهم.
المخاطر	1. عدم انجاز المشروع في الوقت المحدد او الميزانية المحددة. 2. عدم وجود اقبال على المشروع وعدم وجود عائد ربحي. 3. تغيير التنظيمات والاشتراطات الحكومية.	
المعوقات	1. عدم القدرة على الالتزام التام بالخطة. 2. لاعتماد على الخبرة مع اهمال باقي العناصر المهمة التي تساعد في التخطيط. 3. سرعة التغيير في سوق العمل. 4. عدم او صعوبة المرونة لمواكبة التغييرات في السوق.	
أصحاب المصلحة	أصحاب المصلحة الداخلية:	• مدير الشركة. • مدير المشروع. • مدير الموارد البشرية. • مدير تقنية المعلومات. • مدير المالية.

• مدير التسويق. • المدير التنفيذي. • ممول المشروع. • العملاء. • مدير المشروع. • مدير التشغيل.	أصحاب المصلحة الخارجية:	
--	--------------------------------	--

الجدول 23: اعداد بيان النطاق

7.1.2 تطوير وتعريف وشرح مفاهيم زحف النطاق:

نطاق المشروع لدينا هو:

تبلغ مساحة المشروع 2025 متر مربع ويتم انجازه بحلول عام 2023 وسيتم توفير الخدمات اللازمة من الكهرباء والمياه ومناطق التخزين المراقب على مدار الساعة بأنظمة المراقبة الحديثة **ماهو تمدد النطاق وماهو اسبابه وماهي سلبياته وكيفية تجنبه؟**

يعبر عن تمدد النطاق بالزيادات المستمرة لمتطلبات واحتياجات العميل من المشروع، وتمثل زيادة في نطاق المشروع وفي الغالب يؤدي إلى زيادة في الجدول الزمني و التكلفة إلا أنه يجب على مدير المشروع أن يتحكم في التغييرات بحيث لا تكون بشكل كبير مما يؤدي إلى تغير في النطاق ومن ثم تمدد النطاق والذي يمكن في الأخير أن يتسبب في فشل المشروع.

وأيضاً يشير إلى التغييرات الغير ممكن تجنبها في نطاق المشروع أو المنتج والتي ممكن أن تؤثر سلباً ولو غير مباشرة قد يحدث تمدد في النطاق بمشروعنا بسبب تأخير لإصدار التصاريح والفسوحات من الجهات المعنية و تأخر توريد الأرفف من المورد.

اسبابه:

1. التخطيط الغير فعال وعدم حصر جميع متطلبات العميل في البداية
2. إصرار العميل على الوصول لدرجات الكمال لمتطلباته
3. تطور طبيعة العمل نتيجة تغير بيئة العمل المحيطة بالمشروع كاللوائح الحكومية
4. وجود ضغوط لتنفيذ المشروع في وقت قياسي الأمر الذي يصعب عملية تحليل المتطلبات بشكل كافي
5. بيان نطاق عمل المشروع غير كامل
6. عدم إشراك اصحاب المصلحة في المشروع
7. مشكلة في الاتصالات والتواصل بين الأعضاء في المشروع
8. طول مدة انجاز المشروع
9. عملية غير متناسقة لجلب المتطلبات
10. التطور التقني

وقت حدوثه: قد يحدث في أي مرحلة من مراحل المشروع فليس له وقت محدد.

طرق حل تمدد المشروع:

1. على المقاول أن يدرك أنها حاصلة لامحالة ويعد لها العدة.
 2. كما يجب أن يعرف متطلبات العمل جيداً وهذا سيكسبه مهارات في تحليل الأعمال.
 3. دراسة وتحليل اثر التغيير المطلوب وتبعاته على المشروع
 4. اشراك العميل في تحديد نطاق المشروع في وقت مبكر
 5. المرونة في اعداد نطاق المشروع
 6. معرفة من يملك السلطة من قبل العميل وقبول التغييرات منه فقط
 7. Making Fast Tracking and crashing
- بصورة عامة هو سيء للمشروع بسبب وجود تغييرات دون المرور بالتغييرات اللازم بإتباعها مما يخلق مشكلة اخرى.
- يمكن تجنب تمدد النطاق والمشاكل التابعة له بواسطة:**

1. اعداد نطاق عمل مناسب للمشروع بكامل المواصفات والمتطلبات
 2. اعداد وانشاء نظام قوي لمراقبة التغييرات
 3. تشجيع التواصل الجيد مع المعنيين واعضاء الفريق
 4. الحفاظ على التواصل المستمر مع العميل
 5. مراجعة التغييرات والموافقة عليها من قبل لجنة التغيير
 6. المراقبة المستمرة لتقديم المشروع
- ملاحظة:** عند حدوث تمدد للمشروع فإما أن يحل ودياً أو يتم الرجوع للعقد إن كان متضمناً أي من التغييرات المحتملة أو أن يلجأ إلى أطراف تحكيمية لحل المسألة وفي حال عجز ذلك عن حل الخلاف فيتم الرجوع للقضاء كحل أخير.

7.1.3 شرح ادارة تحليل المنتج:

يسعى تحليل المنتج او الخدمة إلى تحديد كل جزء منها حتى تتمكن الشركات من فهم كيفية إدارة ربحيتها واستمراريتها وجذب العملاء بشكل أفضل.

ما هي خطوات تحليل الخدمة او المنتج:

1- تعلم المنافسة:

تحتاج الشركات إلى فهم منافستها قبل أن تبدأ في البحث، يمكن أن يكون المنافسون داخل وخارج السوق المستهدف والمعروف باسم المنافسة المباشرة وغير المباشرة.

يجب أن تفكر المؤسسات في أي شخص يقدم منتجات وخدمات مماثلة، موجود في نفس المنطقة، ويجذب نفس العملاء.

2- إجراء البحوث.

بمجرد تحديد المنافسين يمكن للإدارة إجراء تحليل تنافسي للمنتج من خلال دراسة تاريخ سوق الشركات، من خلال تفصيل نماذج الشركات يمكن للمالكين التمييز بين نهجهم الخاص لتحسين الوصول إلى العملاء وتحققهم.

يمكن للإدارة أن تبدأ بما يلي:

- بتحديد المنافسين
- تحديد استراتيجيات التسعير
- تحديد الثقافة والتركيب السكانية للعملاء
- تحديد السبلات
- تحديد تقنيات التسويق
- تحديد التوسع على مر السنين

3- تحليل معلومات المنتج.

للحصول على مظهر أفضل لمنتجات المنافسين، يجب على مديري المشاريع التفكير في قراءة النشرات التسويقية والكتيبات ورسائل البريد الإلكتروني ومواقع المنتجات والتقارير السنوية العامة. لأنها تساعد هذه الموارد المالكين على قياس إستراتيجيات التسعير والتسويق والمبيعات للشركات الأخرى. من خلال مزيد من التقييم يمكن للشركات تحديد أهداف المنافسين والأداء مقابل المنظمات الأخرى، والوضع الحالي في السوق و قد تحاول الشركات المحيطة زيادة حصصها وأرباحها طويلة الأجل ونمو السوق.

4- إنشاء استراتيجية تنافسية:

من خلال فهم أهداف واستراتيجيات المنافسين يمكننا تحديد ما يميزهم عن بعضهم البعض وكيف يمكننا إنشاء ميزة جديدة. بناءً على تحليل المنافسين قد يدرك المالكون أنهم بحاجة إلى تعديل ما يلي:

- استراتيجيات التسعير
- جودة التسعير
- مناهج التسويق
- دعم العملاء
- قنوات المبيعات
- وصف المنتج

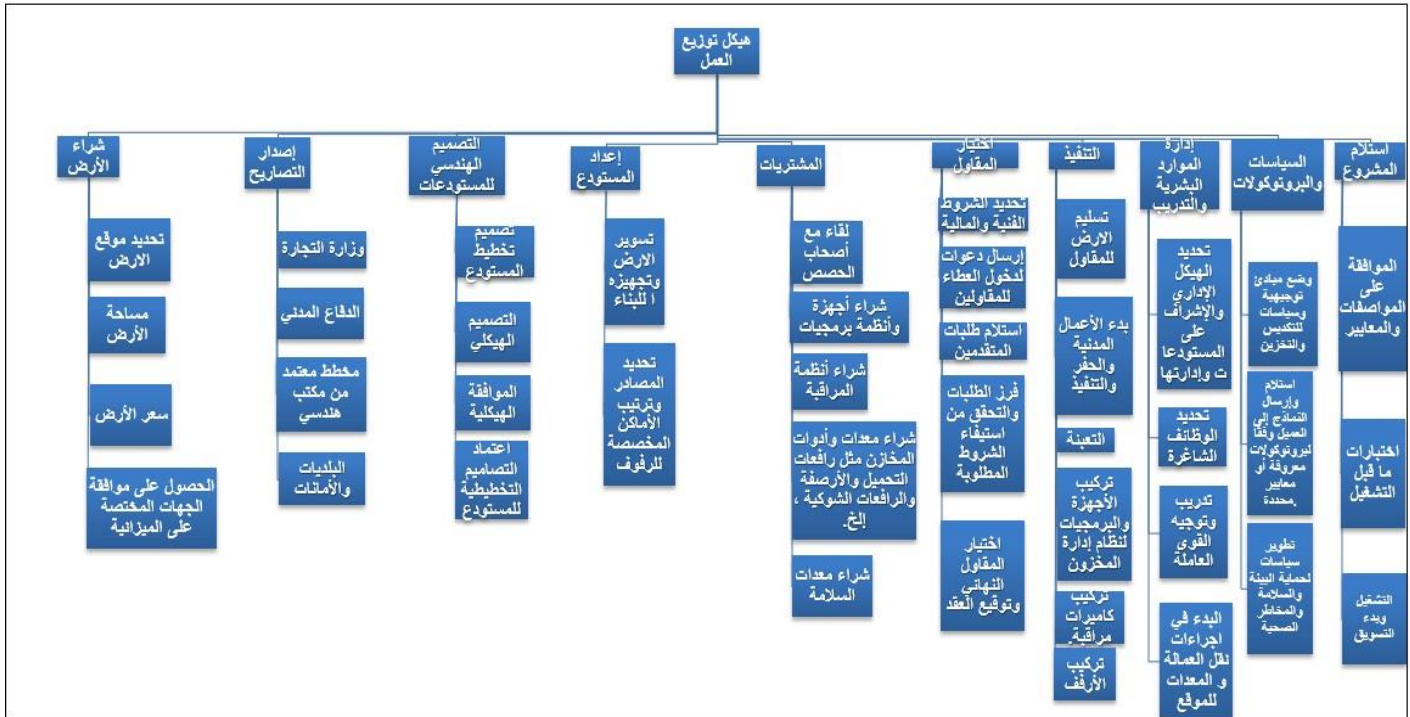
توفر هذه البيانات نظرة ثاقبة على أداء الشركة وكيف يمكنها تحقيق الأهداف، مثل المبيعات والأهداف المالية. على سبيل المثال، إذا أهمل المنافسون تسويق المبيعات عبر الإنترنت، فيمكن للشركة استخدام هذا الضعف لصالحها من خلال إنشاء موطئ قدم في سوق التجارة الإلكترونية.

5- البحث المستمر:

قد تجد بعض الشركات أن تحليل منتج تنافسي واحد لا يوفر رؤية كافية. في هذه الحالة يجب على المدراء تحديث تقييماتهم بشكل منتظم لمراقبة تغيرات السوق. وهذا يمنح المنظمات أيضًا إمكانية تكييف استراتيجيات أعمالها وفقًا للاتجاهات الناشئة والمنافسة.

18. الوقت:

7.2.1 تطوير قائمة المهام والأنشطة تحت WBS:



الشكل 16: تطوير قائمة المهام

المعلم الإرشادية	المسؤول	الأنشطة	تاريخ البدء	تاريخ الانتهاء	الفترة
المعلم الاساسى 1	ادارة مشروع	تحديد موقع الارض	١ يناير ٢٠٢٢	٦ يناير ٢٠٢٢	5
		مساحة الأرض	٦ يناير ٢٠٢٢	٢١ يناير ٢٠٢٢	15
		سعر الأرض	٢١ يناير ٢٠٢٢	٥ فبراير ٢٠٢٢	15
		الحصول على موافقة الجهات على الميزانية	٥ فبراير ٢٠٢٢	١٠ فبراير ٢٠٢٢	5
		مخطط معتمد من مكتب هندسي	١٠ فبراير ٢٠٢٢	٢٠ فبراير ٢٠٢٢	10
المعلم الاساسى 2	قسم المشتريات / المشاريع / الهندسة والتصميم	البلديات والأمانات	٢٠ فبراير ٢٠٢٢	١٢ مارس ٢٠٢٢	20
		وزارة التجارة	١٢ مارس ٢٠٢٢	٢٨ مارس ٢٠٢٢	16
		الدفاع المدني	٢٨ مارس ٢٠٢٢	١٧ أبريل ٢٠٢٢	20
		تصميم تخطيط المستودع	١٧ أبريل ٢٠٢٢	٢٧ أبريل ٢٠٢٢	10
		اعتماد التصميم التخطيطية للمستودع	٢٧ أبريل ٢٠٢٢	٢ مايو ٢٠٢٢	5
المعلم الاساسى 3	قسم المشتريات / المقاول	تجهيز التصميم الهيكلي / الإنشائي	٢ مايو ٢٠٢٢	١٧ مايو ٢٠٢٢	15
		الموافقة على التصميم الهيكلية / الإنشائية	١٧ مايو ٢٠٢٢	٢٢ مايو ٢٠٢٢	5
		تسوير الأرض وتجهيزها للبناء	٢٢ مايو ٢٠٢٢	٢ يونيو ٢٠٢٢	11
		تحديد المصادر وترتيب الأماكن المخصصة للوقوف	٢٧ أبريل ٢٠٢٢	١٢ مايو ٢٠٢٢	15
		لقاء مع أصحاب المصلحة مثل البائعين	٢٧ أبريل ٢٠٢٢	٧ مايو ٢٠٢٢	10
		شراء معدات وأدوات المخازن مثل إرفاعات التحميل والأرصعة والرافعات الشوكية ، إلخ.	٢٨ أبريل ٢٠٢٢	٥ مايو ٢٠٢٢	7
		شراء أجهزة وأنظمة برمجيات	٢٨ أبريل ٢٠٢٢	٢٨ مايو ٢٠٢٢	30
		شراء أنظمة المراقبة	٢٨ أبريل ٢٠٢٢	٢٨ مايو ٢٠٢٢	30
		شراء معدات السلامة	٢٨ أبريل ٢٠٢٢	٢٨ مايو ٢٠٢٢	30
		تحديد الشروط الفنية والمالية	١٨ مايو ٢٠٢٢	٢٨ مايو ٢٠٢٢	10
المعلم الاساسى 4	المقاول / إدارة المشروع	إرسال دعوات لدخول العطاء للمقاولين	٢٩ مايو ٢٠٢٢	٣ يونيو ٢٠٢٢	5
		استلام طلبات المتقدمين	٣ يونيو ٢٠٢٢	٣ يوليو ٢٠٢٢	30
		قرز الطلبات والتحقق من استيفاء الشروط المطلوبة	٣ يوليو ٢٠٢٢	٨ يوليو ٢٠٢٢	5
		اختيار المقاول النهائي وتوقيع العقد	٨ يوليو ٢٠٢٢	١٨ يوليو ٢٠٢٢	10
		تسليم الأرض للمقاول	١٨ يوليو ٢٠٢٢	٢٣ يوليو ٢٠٢٢	5
المعلم الاساسى 5	المقاول / إدارة المشروع	البدء في اجراءات نقل العمالة و المعدات للموقع	٢٣ يوليو ٢٠٢٢	٧ أغسطس ٢٠٢٢	15
		بدء الأعمال المدنية والحفر والتنفيذ	٧ أغسطس ٢٠٢٢	٦ أكتوبر ٢٠٢٢	60
		تركيب الأجهزة والبرمجيات لنظام إدارة المخزون	٦ أكتوبر ٢٠٢٢	٥ ديسمبر ٢٠٢٢	60
		تركيب كاميرات مراقبة.	٦ أكتوبر ٢٠٢٢	٥ ديسمبر ٢٠٢٢	60
		تركيب الأرفف	٦ أكتوبر ٢٠٢٢	٥ ديسمبر ٢٠٢٢	60
المعلم الاساسى 6	المقاول / إدارة المشروع	تحديد الهيكل الإداري والإشراف على المستودعات وإدارتها	٣ مايو ٢٠٢٢	١٣ مايو ٢٠٢٢	10
		تحديد الوظائف الشاغرة	١٣ مايو ٢٠٢٢	١٨ مايو ٢٠٢٢	5
		البدء بالتوظيف	١٨ مايو ٢٠٢٢	١٧ يونيو ٢٠٢٢	30
		تدريب وتوجيه القوى العاملة.	١٧ يونيو ٢٠٢٢	١٦ أغسطس ٢٠٢٢	60
		وضع مبادئ توجيهية وسياسات للتكدس والتخزين	٣ مايو ٢٠٢٢	١٨ مايو ٢٠٢٢	15
المعلم الاساسى 7	الموارد البشرية	استلام النموذج وإرساله إلى العميل وفقًا لبروتوكولات معروفة أو معايير محددة.	٣ مايو ٢٠٢٢	١٨ مايو ٢٠٢٢	15
		وضع سياسات لحماية البيئة والسلامة والمخاطر الصحية.	٣ مايو ٢٠٢٢	٨ مايو ٢٠٢٢	5
		الموافقة على المواصفات والمعايير	١٨ مايو ٢٠٢٢	٢٣ مايو ٢٠٢٢	5
		اختبارات ما قبل التشغيل	٥ ديسمبر ٢٠٢٢	٤ يناير ٢٠٢٣	30
		التشغيل والبدء في التسويق	٤ يناير ٢٠٢٣	٣ فبراير ٢٠٢٣	30

الجدول 24: Detailed WBS

7.2.2 شرح العلاقات بين الأنشطة:

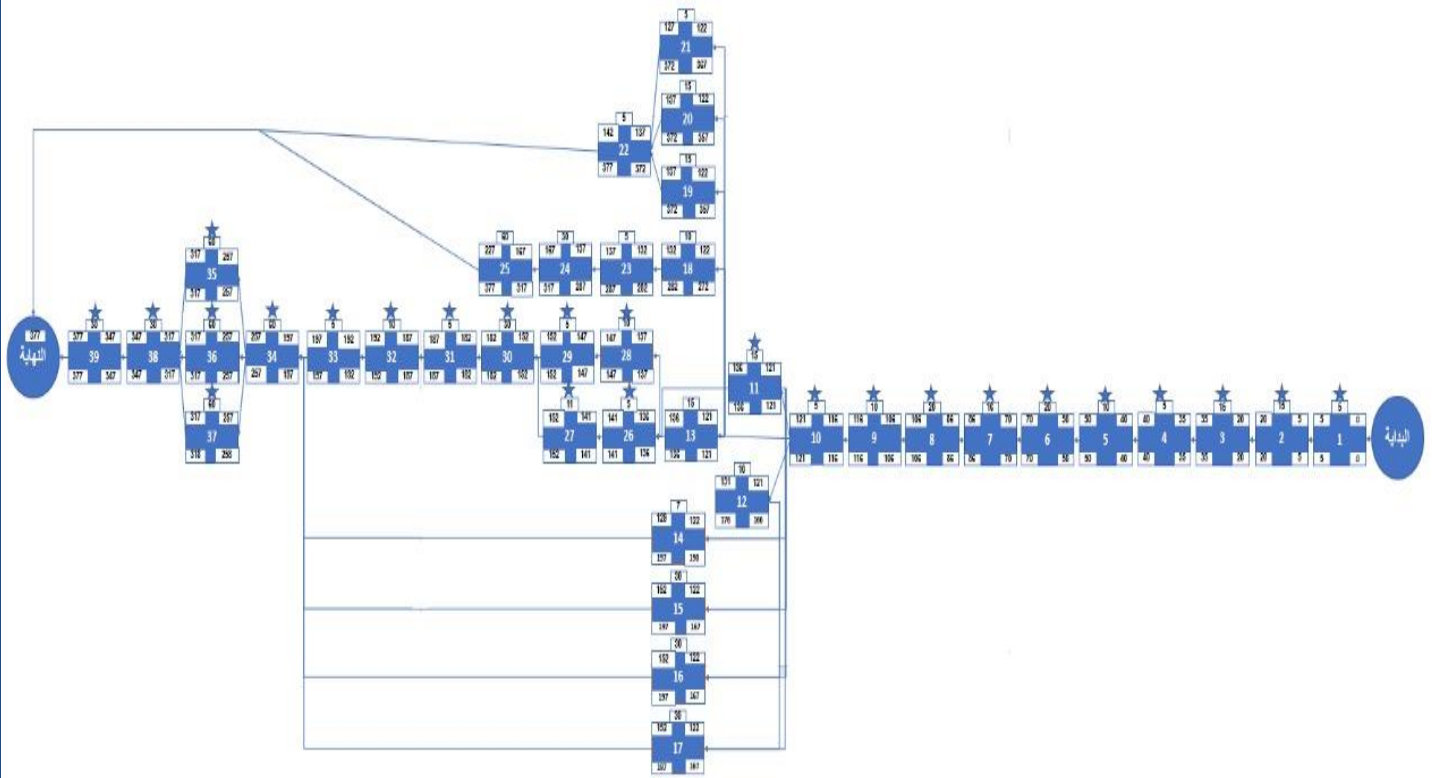
اسم المهمة	رمزها	تعتمد	العلاقة	الفترة
تحديد موقع الأرض	1	-		5
مساحة الأرض	2	1	FS	15
سعر الأرض	3	2	FS	15
الحصول على الميزانية	4	3	FS	5
مخطط معتمد من مكتب هندسي	5	4	FS	10
البلديات والأمانات	6	5	FS	20
وزارة التجارة	7	6	FS	16
الدفاع المدني	8	7	FS	20
تصميم تخطيط المستودع	9	8	FS	10
اعتماد التصميمات التخطيطية للمستودع	10	9	FS	5
تحديد المصادر وترتيب الأماكن	11	10	FS	15
لقاء مع أصحاب المنفعة مثل البائع	12	10	FS	10
تجهيز التصميم الهيكلي	13	10	FS	15
شراء المعدات	14	11,12	SS	7
شراء معدات السلامة	15	11,12	SS	30
شراء أجهزة المراقبة	16	11,12	SS	30
شراء أجهزة وأنظمة البرمجيات	17	11,12	SS	30
تحديد الهيكل الإداري	18	13	SS	5

15	SS	13	19	وضع مبادئ توجيهية
15	SS	13	20	استلام النموذج وإرساله إلى العميل
10	SS	13	21	وضع سياسات الحماية
5	FS	19,20,21	22	الموافق على المواصفات والمعايير
5	FS	18	23	تحديد الوظائف الشاغرة
30	FS	23	24	البدء بالتوظيف
60	FS	24	25	تدريب وتوجيه القوى العاملة
5	FS	11,13	26	الموافقة على التصاميم الهيكلية
11	FS	26	27	تسوير الأرض وتجهيزها للبناء
10	SS	26	28	تحديد الشروط المالية والفنية
5	FS	28	29	إرسال دعوات لدخول العطاء للمقاولين
30	FS	27,29	30	استلام طلبات المتقدمين
5	FS	30	31	فرز الطلبات والتحقق
10	FS	31	32	اختيار المقاول
5	FS	32	33	تسليم الأرض للمقاول
60	FS	14,15,16,33	34	البدء في الأعمال المدنية
60	FS	34	35	تركيب الأجهزة والبرمجيات
60	FS	34	36	تركيب كمرات المراقبة
60	FS	34	37	تركيب الارتفاع
30	FS	35,36,37	38	اختبارات ما قبل التشغيل
30	FS	38	39	التشغيل والبدا في التسويق

الجدول 25: العلاقة بين الأنشطة

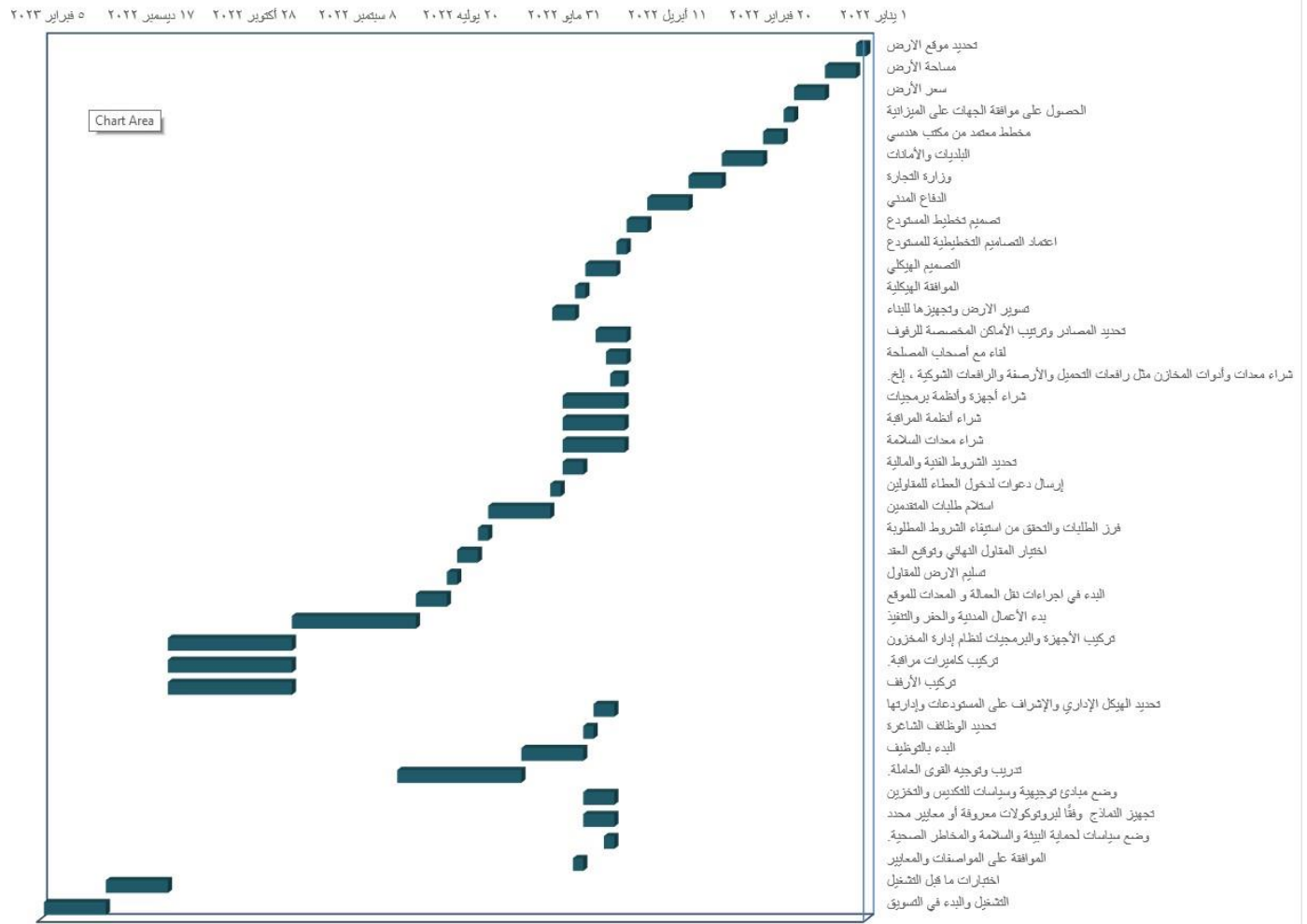
7.2.3 تطوير النموذج الشبكي Logical Diagram للأنشطة وتحديد المسار الحرج:

هي اداء تقوم بتوضيح المهام في المشروع من بدايته الى نهايته، ويمكن باستخدامها معرفة زمن بدأ Logical diagram المهمة وانتهائها واقصى مده يمكن تأخير المهمة بحيث لا تؤثر سلبا على المشروع. وأيضا يتم تحديد المسار الحرج للمشروع وهو المسار الذي لا يكون فيه أي مرونة لتأخير المهمة لانجاز المشروع في الوقت المحدد. كما هو موضح (★) تدل على الأنشطة الحرجة في المشروع وهي التي يتم التركيز عليها اكثر من غيرها. والزمني الموضح للمشروع 377 يوم عمل.



الشكل 17: Logic Diagram

7.2.4 اعداد نموذج جانت شارت ونموذج الخطوات والتقسيم:



الشكل 18: نموذج التقسيم

المعالم الإرشادية	المسؤول	اللائحة	تاريخ البدء	تاريخ الانتهاء	الفترة
المعلم الاساسي 1	ادارة مشروع	تحديد موقع الارض مساحة الارض سعر الارض الحصول على موافقة الجهات على الميزانية مخطط معتمد من مكتب هندسي البيدات والأمانات وزارة التجارة الدفاع المدني تصميم تخطيط المستودع اعتماد التصميم التخطيطية للمستودع تجهيز التصميم الهيكل / الإنشائي	١ يناير ٢٠٢٢	٦ يناير ٢٠٢٢	5
المعلم الاساسي 2	قسم المشتريات / المشاريع / الهندسة والتصميم	الموافقة على التصميم الهيكلية / الإنشائية تسوير الارض وتجهيزها للبناء تحديد المصادر وترتيب الأماكن المخصصة للرفوف لقاء مع اصحاب المصلحة مثل البائعين شراء معدات وأدوات المخازن مثل رافعات التحميل والأرصقة والرافعات الشوكية ، إلخ.	٦ يناير ٢٠٢٢	٢١ يناير ٢٠٢٢	15
المعلم الاساسي 3	قسم المشتريات / المقاول	شراء أجهزة وأنظمة برمجيات شراء أنظمة المراقبة شراء معدات السلامة تحديد الشروط الفنية والمالية إرسال دعوات لدخول العطاء للمقاولين استلام طلبات المتقدمين فرز الطلبات والتحقق من استيفاء الشروط المطلوبة اختيار المقاول النهائي وتوقيع العقد تسليم الارض للمقاول	٢١ يناير ٢٠٢٢	٥ فبراير ٢٠٢٢	15
المعلم الاساسي 4	المقاول / إدارة المشروع	البدء في اجراءات نقل العمالة و المعدات للموقع بدء الأعمال المدنية والحفر والتنفيذ تركيب الأجهزة والبرمجيات لنظام إدارة المخزون تركيب كاميرات مراقبة. تركيب الأرصفة تحديد الهيكل الإداري والإشراف على المستودعات وإدارتها تحديد الوظائف الشاغرة البدء بالتوظيف	٥ فبراير ٢٠٢٢	١٠ فبراير ٢٠٢٢	5
المعلم الاساسي 5	المقاول / إدارة المشروع	تدريب وتوجيه القوى العاملة. وضع مبادئ توجيهية وسياسات للتكديس والتخزين استلام النموذج وإرساله إلى العميل وفقاً لبروتوكولات معروفة أو معايير محددة. وضع سياسات لحماية البيئة والسلامة والمخاطر الصحية.	١٠ فبراير ٢٠٢٢	٢٠ فبراير ٢٠٢٢	10
المعلم الاساسي 6	المقاول / إدارة المشروع	الموافقة على المواصفات والمعايير اختبارات ما قبل التشغيل التشغيل والبدء في التسويق	٢٠ فبراير ٢٠٢٢	١٢ مارس ٢٠٢٢	20
المعلم الاساسي 7	الموارد البشرية		١٢ مارس ٢٠٢٢	٢٨ مارس ٢٠٢٢	16
المعلم الاساسي 8	قسم التدقيق والامتثال		٢٨ مارس ٢٠٢٢	١٧ أبريل ٢٠٢٢	20
المعلم الاساسي 9	قسم التدقيق والامتثال		١٧ أبريل ٢٠٢٢	٢٧ أبريل ٢٠٢٢	10
المعلم الاساسي 10	قسم التسويق		٢٧ أبريل ٢٠٢٢	٢ مايو ٢٠٢٢	5

الجدول 26: مخطط جانب

19. الجودة:

7.3.1 شرح نموذج ديمينج للجودة:

يعد ديمينج المهندس المؤسس لجودة الإنتاج ورقابة الجودة.

ابتكر ديمينج ما يسمى بدائرة الجودة التي تتضمن أربع مراحل للتحسين تتضمن: خطط، اعمل، دقق، نفذ.

أ- خطط (plan)

ضع خطة لعملية التحسين.

ب- اعمل (Do)

ضع هذه الخطة موضع التنفيذ.

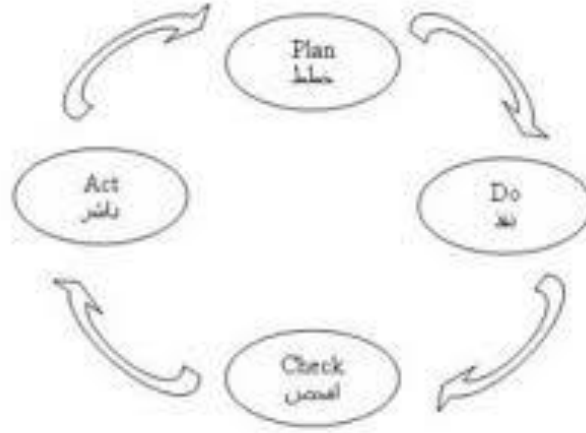
ج- دقق (Check)

تأكد من ان تنفيذ الخطة يسير على ما يرام وانعكس ايجابياً على عملية التحسين من خلال قياس النتائج المتحققة. وإذا

كانت هناك امور بحاجة إلى تصحيح او تعديل او تحويل فاحرص على إجراء ذلك.

د - نفذ (Act)

نفذ الخطة بعد إجراء تلك التعديلات الضرورية، ثم ابدأ من جديد بوضع خطة لعملية تحسين لاحقة، وهكذا.

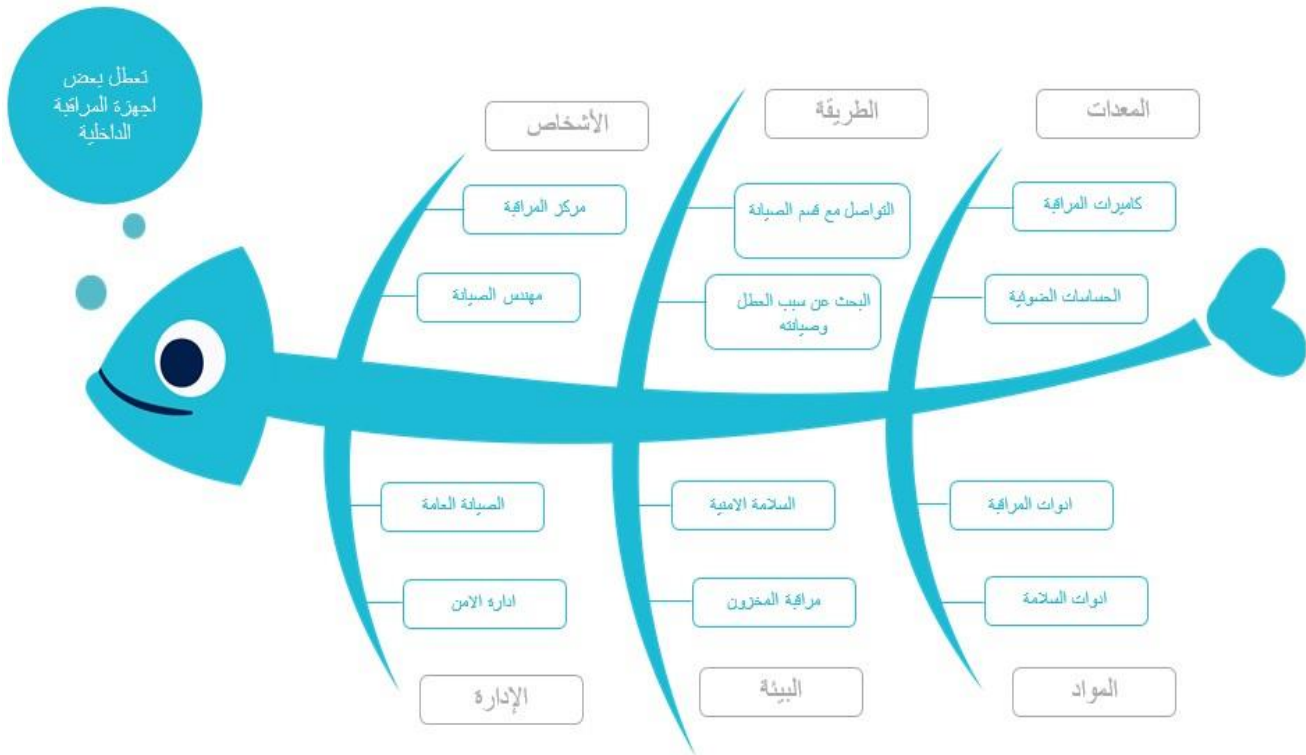


الشكل 19: نموذج ديمينج

ركز ديمينج على فلسفة الإدارة، وكان يؤمن بأن إدارة الجودة يجب أن تكون موجودة في جذور الفكر لدى أي مؤسسة، ولذلك ابتكر نظريته للجودة المؤلفة من 14 نقطة:

1. إيجاد هدف واضح وثابت للعمل على تحسين المنتجات أو الخدمات.
2. توفير المناخ الملائم الذي يعمل على تحفيز العاملين؛ لإبعاد الخوف عن المرؤوسين والموظفين ليعمل الجميع بفاعلية من أجل المنظّمة.
3. العمل على تبني فلسفة التطوير والتحسين؛ حتى تكون قادرة على مواجهة التحديات والصعوبات.
4. العمل على التخلص من كل العوائق والخلافات التي بين الأقسام.
5. الابتعاد عن استخدام أسلوب التفتيش والفحص الكامل ليتم تحقيق الجودة.
6. البعد عن الشعارات والتحذيرات الموجهة للموظفين التي تطلب منهم تحقيق مستوى جيد وعالي، من دون تقديم وسائل تساعد في تحقيق الجودة.
7. الابتعاد عن اختيار الموردين بناءً على السعر فقط، إنّما على جودة المنتج.
8. إزالة العوائق التي تحرم الموظفين من الافتخار بالعمل والتخلص من نظام التقويم السنوي.
9. العمل على التحسين المستمر لكل الأنشطة والعمليات التي لها علاقة بالتخطيط والإنتاج والخدمات، التي تساعد في تطوير وتحسين الجودة والعمل على تخفيض التكاليف.
10. العمل على تأسيس برامج تدريب قوية للتعليم والتدريب والتطوير الذاتي لكل أفراد المنظّمة؛ ليتم مواجهة كل التقدم التكنولوجي وكل ما هو جديد.
11. التدريب في العمل بناءً على أحدث طرق التدريب.
12. وضع كل موظف في المكان المناسب له ولكفاءته وخبرته؛ ليخصص جهده من أجل التطوير المستمر.
13. الوصول إلى تحقيق التنسيق بين الإشراف والقيادة.
14. عدم وضع أرقام قياسية للإنتاج دون ربطها بالجودة.

7.3.2 تطوير نموذجي SIPOC & Ishikawa لأحد مشاكل المشروع:



الشكل 20: Ishikawa

S	I	P	O	C	
الموردين	المدخلات	الاجراءات	المخرجات	العملاء	
مقدمين الخدمات/الم وزعين	المصادر المقدمة من الموردين لتأسيس العملية	الخطوات المتخذة لتحويل المدخلات إلى مخرجات	الموارد الناتجة عن العملية	المستفيدين من مخرجات المشروع	
اصلاح بعض اجهزة المراقبة الداخلية					عنوان العملية:
الموردين	المدخلات	الاجراءات	المخرجات	العملاء	اصحاب المنفعة
					توثيق عمليات المراقبة والصيانة
					عمل النظام الامني بطريقة فعالة
					مراقبة العمليات والمخزون
مركز الامن	المدخلات	الاجراءات	المخرجات	العملاء	التواصل مع مسؤول الامن في الموقع
					التواصل مع الصيانة العامة
					رفع تقرير بتعطيل النظام
					التواصل مع
مركز الامن	المدخلات	الاجراءات	المخرجات	العملاء	التواصل مع
					الامن للتأكد من سلامة المنشأة
					ايجاد سبب المشكلة وطريقة اصلاحها
					اصلاح المشكلة ورفع التقرير
مركز الامن	المدخلات	الاجراءات	المخرجات	العملاء	التأكد من عودة عمل النظام
					وضع النظام تحت المراقبة لمدة 24 ساعة
					التأكد من استقرار عمل النظام

الشكل 21: SIPOC

20. المالية:

WBS: اعداد هيكل تقسيم التكاليف والميزانية مع 8.1.1

هيكل توزيع العمل				
المعالم الأساسية والتسليمات				
التكلفة ريال سعودي				
2000000	1	شراء الأرض	1-1	تحديد موقع الارض
			1-2	اختيار مساحة الأرض
			1-3	الاتفاق على سعر الأرض
			1-4	الحصول على موافقة الجهات المختصة على الميزانية
30000	2	إصدار التصاريح	2-1	مخطط معتمد من مكتب هندسي
			2-2	اصدار التصاريح اللازمة من البلديات والأمانات
			2-3	اصدار التصاريح اللازمة من وزارة التجارة
			2-4	اصدار التصاريح اللازمة من الدفاع المدني
70000	3	التصميم الهندسي للمستودعات	3-1	تصميم مخطط مهندسي للمستودع
			3-2	اعتماد التصميم التخطيطية للمستودع
			3-3	تجهيز التصميم الهيكلي/ الإنشائي
			3-4	الموافقة على التصميم الهيكلي/ الإنشائية
70000	4	إعداد المستودع	4-1	تسوير الارض وتجهيزها للبناء
			4-2	تحديد المصادر وترتيب الأماكن المخصصة للرفوف
300000	5	المشتريات	5-1	الاجتماع مع أصحاب الحصص
			5-2	شراء معدات وأدوات المخازن مثل رافعات التحميل والأرصفة والرافعات الشوكية ، إلخ.
			5-3	شراء الأجهزة وأنظمة البرمجيات
			5-4	شراء أنظمة المراقبة
			5-5	شراء معدات السلامة
30000	6	اختيار المقاول	6-1	تحديد الشروط الفنية والمالية
			6-2	إرسال دعوات لدخول العطاء للمقاولين
			6-3	استلام طلبات المتقدمين
			6-4	فرز الطلبات والتحقق من استيفاء الشروط المطلوبة
			6-5	اختيار المقاول النهائي وتوقيع العقد
750000	7	التنفيذ	7-1	تسليم الارض للمقاول
			7-2	البدء في اجراءات نقل العمالة و المعدات للموقع
			7-3	بدء الأعمال المدنية والحفر والتنفيذ
			7-4	تركيب الأجهزة والبرمجيات لنظام إدارة المخزون
			7-5	تركيب كاميرات مراقبة.
			7-6	تركيب الأرفف
320000	8	إدارة الموارد البشرية والتدريب	8-1	تحديد الهيكل الإداري والإشراف على المستودعات وإدارتها
			8-2	تحديد الوظائف الشاغرة
			8-3	البدء في التوظيف
			8-4	تدريب وتوجيه القوى العاملة
30000	9	السياسات والبروتوكولات	9-1	وضع مبادئ توجيهية وسياسات للتكديس والتخزين
			9-2	استلام وإرسال النماذج إلى العميل وفقاً لبروتوكولات معروفة أو معايير محددة.
			9-3	تطوير سياسات لحماية البيئة والسلامة والمخاطر الصحية
40000	10	استلام المشروع	-1 10	الموافقة على المواصفات والمعايير
			-2 10	اختبارات ما قبل التشغيل
			-3 10	التشغيل وبدء التسويق
3,640,000	الإجمالي			

الجدول 28: WBS الميزانية

مراحل هيكل تجزئة العمل	التفاصيل	مراحل النتيجة (خارجية / داخلية) WBS	المسؤول	الموارد	النسبة المئوية لإكمال المهمة	التكلفة المخططة	التكلفة القطعية	تاريخ البدء في المخطط
1.1	تحديد موقع الأرض	خارجي	بشار	المشتريات/المالية	100%	2,000,000	2,000,000	١ يناير ٢٠٢٢
1.2	اختيار مساحة الأرض	خارجي						٦ يناير ٢٠٢٢
1.3	الاتفاق على سعر الأرض	خارجي						٢١ يناير ٢٠٢٢
1.4	الحصول على موافقة الجهات المختصة على الميزانية	خارجي						٥ فبراير ٢٠٢٢
2.1	مخطط معتمد من مكتب هندسي	خارجي	العنود	إدارة المشاريع	100%	30,000	30,000	١٠ فبراير ٢٠٢٢
2.2	اصدار التصاريح اللازمة من البلديات والأمانات	خارجي						٢٠ فبراير ٢٠٢٢
2.3	اصدار التصاريح اللازمة من وزارة التجارة	خارجي						١٢ مارس ٢٠٢٢
2.4	اصدار التصاريح اللازمة من الدفاع المدني	خارجي						٢٨ مارس ٢٠٢٢
3.1	تصميم مخطط مهندسي للمستودع	خارجي	العنود	إدارة المشاريع	10%	7000	70000	١٧ أبريل ٢٠٢٢
3.2	اعتماد التصميم التخطيطي للمستودع	خارجي						٢٧ أبريل ٢٠٢٢
3.3	تجهيز التصميم الهيكلي / الإنشائي	خارجي						٢ مايو ٢٠٢٢
3.4	الموافقة على التصميم الهيكلي/ الإنشائي	خارجي						١٧ مايو ٢٠٢٢
4.1	تسوير الأرض وتجهيزها للبناء	خارجي	العنود/بشار	إدارة المشاريع/المشتريات	0%	0.00	70000	٢٢ مايو ٢٠٢٢
4.2	تحديد المصادر وترتيب الأماكن المخصصة للرفوف	داخلي						٢٧ أبريل ٢٠٢٢
5.1	الاجتماع مع أصحاب المصص	داخلي	أحمد/بشار	المدير التنفيذي/المشتريات	0%	0.00	300000	٢٧ أبريل ٢٠٢٢
5.2	شراء معدات وأدوات المخازن مثل رفافات التحميل والأرصعة والرافعات الشوكية ، إلخ.	خارجي						٢٨ أبريل ٢٠٢٢
5.3	شراء الأجهزة وأنظمة البرمجيات	خارجي						٢٨ أبريل ٢٠٢٢
5.4	شراء أنظمة المراقبة	خارجي						٢٨ أبريل ٢٠٢٢
5.5	شراء معدات السلامة	خارجي	خالد	المشتريات	0%	0.00	30000	٢٨ أبريل ٢٠٢٢
6.1	تحديد الشروط الفنية والمالية	داخلي						١٨ مايو ٢٠٢٢
6.2	إرسال دعوات لدخول الحطاء للمقاولين	داخلي						٢٩ مايو ٢٠٢٢
6.3	استلام طلبات المتقدمين	داخلي						٣ يونيو ٢٠٢٢
6.4	فرز الطلبات والتحقق من استيفاء الشروط المطلوبة	داخلي	حمزة	الموارد البشرية	0%	0.00	320000	٣ يوليو ٢٠٢٢
8.1	تحديد الهيكل الإداري والإشراف على المستودعات وإدارتها	داخلي						٣ مايو ٢٠٢٢
8.2	تحديد الوظائف الشاغرة	داخلي						١٣ مايو ٢٠٢٢
8.3	البدء في التوظيف	داخلي						١٨ مايو ٢٠٢٢
8.4	تدريب وتوجيه القوى العاملة	داخلي	صلاح/عبداللطيف	الرئيس التنفيذي/المالية	0%	0.00	30000	١٧ يونيو ٢٠٢٢
9.1	وضع مبادئ توجيهية وسياسات للتكديس والتخزين	داخلي						٣ مايو ٢٠٢٢
9.2	استلام وإرسال النماذج إلى العميل وفقاً لبروتوكولات معروفة أو معايير محددة.	داخلي						٣ مايو ٢٠٢٢
9.3	تطوير سياسات لحماية البيئة والسلامة والمخاطر الصحية	داخلي						٣ مايو ٢٠٢٢
10.1	الموافقة على المواصفات والمعايير	داخلي	خالد/العنود/محمد	المشاريع/	0%	0.00	40000	١٨ مايو ٢٠٢٢
10.2	اختبارات ما قبل التشغيل	داخلي						٥ ديسمبر ٢٠٢٢
10.3	التشغيل وبدء التسويق	داخلي						٤ يناير ٢٠٢٣
						2,037,000	3,640,000	56%

الجدول 29: WBS تقسيم التكلفة

21.الموارد:

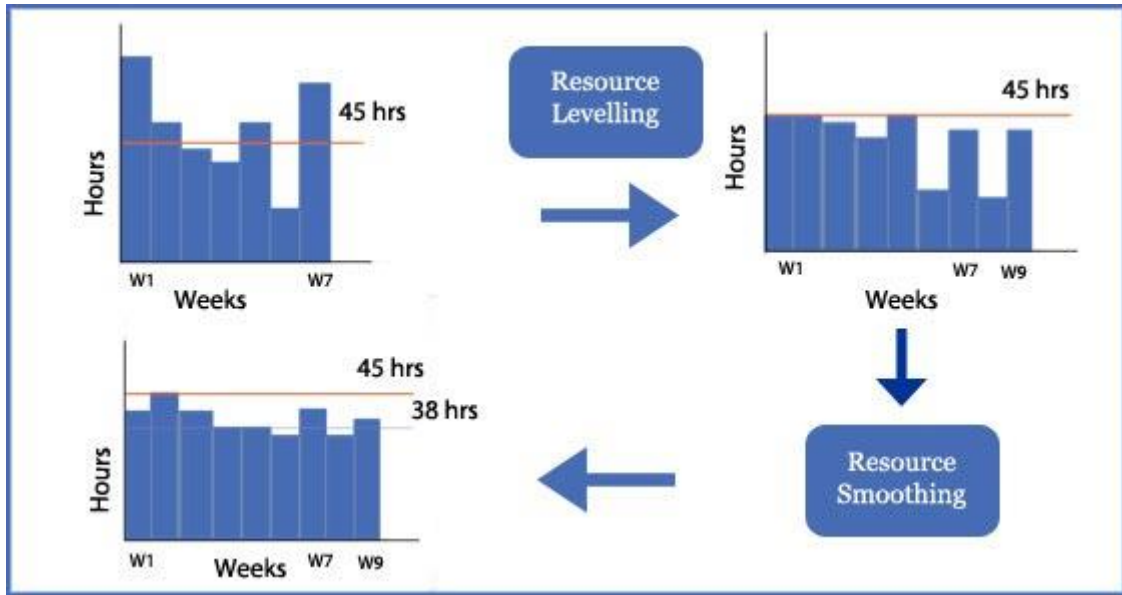
9.1.1 شرح مفهوم موازنة الموارد:

تسوية المصادر:

"أسلوب يتم فيه تعديل تواريخ البدء والانتهاء بناءً على قيود الموارد بهدف موازنة الطلب على الموارد مع العرض المتاح". هو أسلوب نقوم به بغرض تسوية موارد المشروع البشرية والمادية ونحتاج هذه التقنية عند وجود موارد مشتركة او حرجة من ناحية الوقت او الكمية. كما انه يتم زيادة وقت المشروع بسبب نقص الموارد المتوفرة في تنفيذ المشروع. كما هو موضح في الشكل ادناه.

تجانس المصادر:

"أسلوب يعدل أنشطة نموذج جدول بحيث لا تتجاوز متطلبات الموارد في المشروع حدود موارد محددة مسبقاً". بعد تنفيذ تسوية المصادر يصبح لدينا جدول زمني محدد لموارد المشروع، ولكن قد يكون متذبذب ويحتاج الى تنظيم مما يكون هناك مرونة في العمل وتقليل الأنشطة والموارد الحرجة وهذا الأسلوب لا ياثّر على زمن المشروع المحدد ولكن يكون هناك بعض التغيير في المسار الحرج. كما هو موضح في الشكل ادناه.



الشكل 22: موازنة الموارد

الفرق بين تسوية المصادر وتجانس المصادر:

تسوية المصادر	تجانس المصادر
قيود في المصادر وقد يتم تمديد مده المشروع	يستخدم بعد تسوية المصادر ولا يغير مده المشروع
عند تغيير مده المشروع قد يتغير المسار الحرج	لا يغير المسار الحرج ويحقق أقصى استفادة من الركود

الجدول 30: تسوية وتجانس المصادر

22.التوريد والتخطيط:

9.2.1 تطوير اجراء عملية تنفيذ التوريدات واختيار المقاولين:

مناقصة تقسيم مستودع كبير مساحة 2025 متر مربع لعدة مستودعات صغيرة و تركيب أنظمة مراقبة وتوفير مواد وأدوات السلامة

دليل الشراء			
يجب على المدراء التأكد من أن الموظفين المعنيين على دراية بمحتويات هذه الوثيقة والسياسات والإجراءات المرتبطة بها والتزامهم الصارم بها. يجب أن يكون المديرون وقادة الفريق متاحين للحصول على المشورة والدعم والتدريب فيما يتعلق بهذه الوثيقة.			
رقم المرجع	رقم المراجعة		
تاريخ الإصدار الأول	تاريخ آخر مراجعة		
أعدت بواسطة		العنود مدير المشروع	التوقيع: تاريخ:
تمت مراجعته من قبل		صلاح مدير المالية	التوقيع: تاريخ:
تمت الموافقة عليه من قبل		عبد اللطيف مدير الشركة	التوقيع: تاريخ:
الجمهور المستهدف			
المستثمرين وبقية العملاء			
نوع الوثيقة			
☒ التداول الداخلي ☐ تداول مفتوح ☐ سري للغاية			

الجدول 31: اجندة مناقصة داخلية

دعوة للتسجيل في مناقصة

اسم شركات التوريد..

نوع الدعوة: دعوة مفتوحة..

المشروع: نرغب بتقسيم المستودع لعدة مستودعات صغيرة و تركيب أنظمة مراقبة وتوفير مواد وأدوات السلامة.

الى من يهمله الامر،

نحن حلول مخازن مصغرة للأفراد ندعوك للتقديم على المناقصة من أجل رغبتنا بتقسيم المستودع لعدة مستودعات صغيرة و تركيب أنظمة مراقبة وتوفير مواد وأدوات السلامة العقد (1-2022) للمشروع أعلاه.

نطاق عمل المقاولين الرئيسيين (تقسم المستودع الرئيسي لعدة مستودعات مع كامل أعمال البناء والمواد وأنظمة المراقبة والسلامة). نطاق عمل المقاولين من الباطن (توفير المواد وتركيب أنظمة المراقبة والسلامة).

سيُطلب من العارض الناجح الدخول في (عقد تركيب وتشغيل) ، وتقع على عاتق المناقص مسؤولية فحص هذه الاتفاقية ، والتي تكون متاحة ويمكن طلبها.

لن تلتزم شركة حلول مخازن مصغرة للأفراد بقبول أدنى سعر أو أي مناقصة مقدمة ويمكن دعوة مناقصات جديدة في الأوقات التي يتم تحديدها.

1. وثائق المناقصة

المستندات المرفقة مع هذه الدعوة لتقديم المناقصات هي:

#	الوثيقة	طريقة التقديم	الحالة
1	سجل تجاري ساري	تقدم بمظروف	ساري المفعول
2	سجل تسجيل بالتأمينات الاجتماعية	تقدم بمظروف	ساري المفعول
3	شهادة هيئة الزكاة والضريبة والدخل	تقدم بمظروف	سارية المفعول
4	سجل موقع ومختوم من إدارة الشركة المقاول بأسماء موظفيهم وعمالهم العمالين بالمشروع	تقدم بمظروف	مع صور إقامات سارية وبمهن مناسبة
5	أستمارات و التأمين على المعدات والسيارات العاملة بالمشروع	تقدم بمظروف	سارية المفعول

الجدول 32: وثائق المناقصة

2. برنامج العمل

تاريخ البدء المتوقع للأعمال هو: (أدخل التاريخ)

تاريخ الانتهاء المتوقع للأعمال هو: (أدخل التاريخ)

تاريخ في حالة التعديل أو التحديث للأعمال: (أدخل التاريخ)

3. التسعيره

يجب أن تكون عروض المناقصات على أساس حدد سعر ثابت / أو مع نسبة اختلاف + -

4. الشروط الرئيسية للعقد:

- 1- يلتزم المقاول بالجودة و الزمن المحدد ويتحمل كافة الغرامات عند مخالفتها
- 2- يحق للمقاول الإستعانة بشركات من الباطن.
- 3- لا يحق للمقاول بيع المناقصه لأي شركة أخرى.

العقد الرئيسي هو (بناء وتقسم مستودع لعدة مستودعات صغيرة مع تركيب أجهزة المراقبة والسلامة) مع الشروط الخاصة / المعدلة المرتبطة به.

مواصفات الأجهزة والمواد المورد :

م	الوصف	الوحدة	الكمية التقديرية
1	تقسيم المستودع لوحداث شامل البناء والمواد	الكمية	1
2	نظام حلول مراقبة أمنية وسلامة شامل الأجهزة وملحقاتها على أن تكن كاميرات 8 ميقا بكسل فريم سرعة 25 التخزين لكل مستودع بسعة 1 تيرا قبل للزيادة وجهاز كمبيوتر لكل مستودع نوع ديل 2021 Dell Vostro (3888 Desktop – Intel Core i7 10th Gen – i7-10700 – Eight Core 4.8Ghz – 512GB SSD – 8GB RAM – Windows 10 Pro) مع امكانية المراقبة عبر الجوال لكل مستودع	الكمية	1

الجدول 33: مواصفات الأجهزة والمواد المورد

محتوى المناقصة			
تقسيم المستودع لوحداث شامل البناء والمواد. نظام حلول مراقبة أمنية وسلامة شامل الأجهزة وملحقاتها على أن تكن كاميرات 8 ميكا بكسل فريم سرعة 25 التخزين لكل مستودع بسعة 1 تيرا قبال للزيادة وجهاز كمبيوتر لكل مستودع نوع ديل (2021 Dell Vostro 3888 Desktop – Intel Core i7 10th Gen – i7-10700 – Eight Core 4.8Ghz – 512GB SSD – 8GB RAM – Windows 10 Pro) مع امكانية المراقبة عبر الجوال لكل مستودع. وتوفير متطلبات السلامة.			
رقم المناقصة		قيمة ضمان المناقصة	
مدة صلاحية المناقصة		صلاحية ضمان المناقصة	
رسوم المناقصة		موعد فتح المظاريف	
تمت الموافقة عليه من قبل	أعدت بواسطة	مقاول 1	التوقيع: تاريخ:
	تمت مراجعته من قبل	مهندس المشروع	التوقيع: تاريخ:
	تمت الموافقة عليه من قبل	مدير الشركة	التوقيع: تاريخ:
اخرى			
☐ التداول الداخلي ☒ تداول مفتوح ☐ سري للغاية			
نوع الوثيقة			

الجدول 34: اجندة مناقصة

معايير التقييم في العروض الفنية والمالية: يوضع من قبل أعضاء الفريق:

النسبة	المعيار
20%	1 الخبرات الفنية
30%	2 الجودة
20%	3 السعر و التكلفة
15%	4 الإلتزام بالوقت
15%	5 خدمات بعد الشراء

الجدول 35: معايير التقييم

الوزن النسبي للمعايير: يحدد من قبل أعضاء الفريق

نقاط المقارنة				
المعيار	الوزن	مقاول 1	مقاول 2	مقاول 3
الخبرات الفنية	20%	50	80	60
الجودة	30%	80	65	95
السعر و التكلفة	20%	65	40	70
الإلتزام بالوقت	15%	90	70	65
خدمات بعد الشراء	15%	50	50	20
وزن النقاط	100%	68%	61.5%	67.25%

الجدول 36: الوزن النسبي

إستناداً على الجدول أعلاه فإن مقاول 1 هو المرشح للفوز بالمنقصة ويتم الإجتماع مع مسؤوليه وعمل الآتي:

توقيع العقد وتحديد خطة العمل بناء على:

بيان العمل: العمل يشمل تقسيم المستودع إلى مستودعات صغيرة مع كافة الأعمال الملحق بها من مراقبة وسلامة.

الجدول الزمني: يتم إنجاز العمل خلال فترة ستة أشهر بدء من تاريخ تسليم الموقع.

التسعير: يجب أن يقدم المقاول تسعيرته لكل بند ووحدة عمل.

التقارير عن المواد مع التأمين عليها: من كتيبات وضمانات وفواتير.

الجزاءات: في حال عدم الانضباط يتم خصم ما قيمته 2.5% عن كل اسبوع من قيمة العقد الأساسية.

معايير الجودة: يلتزم المقاول بمعايير الجودة في العمل وجودة المواد المطلوب إستخدامها في العمل.

2.3. التخطيط والتحكم:

9.3.1 تحضير مذكرة وصيغة دعوة ومحضر الاجتماعات:

موضوع الاجتماع					
مناقشة مشروع حلول مخازن مصغرة للأفراد					
10:30 PM	وقت بداية الاجتماع	04 April الاثنين 2022	تاريخ الاجتماع	Microsoft Teams	مكان الاجتماع
الاسم					المشاركون
عبد اللطيف					1
العنود					2
وليد					3
حمزة					4
صلاح					5
مناقشة النظام الأمني مع مدير الشبكات					1
تحديد كيفية تطوير طريقة العمل					2
لفريق التسويق لتطوير KPI					1
مناقشة جولات ميدانية دورية واعداد تقارير أسبوعية عن حركة المخازن.					2
تقديم دورات لتطوير الموظفين					3
تحديد فرق عمل جديد مختص فقط لمتابعة مشاكل العملاء واستفساراتهم.					4
زيادة الاجتماعات لتبادل الاقتراحات					1
مراقبة العمال					2
2020-4-1	تاريخ إعداد المحضر	بشاير الشمراني			اعداد
	توقيع المعد	11:30			وقت انتهاء الاجتماع
التاريخ	التوقيع	الاسم	المنصب		
2022-4-4		عبد اللطيف	مدير المشروع		
2022-4-4		صلاح	مدير الصيانة		
2022-4-4		احمد	مدير شركة التعاقد		
2022-4-4		عبدالله	المهندس المسؤول عن المشروع		

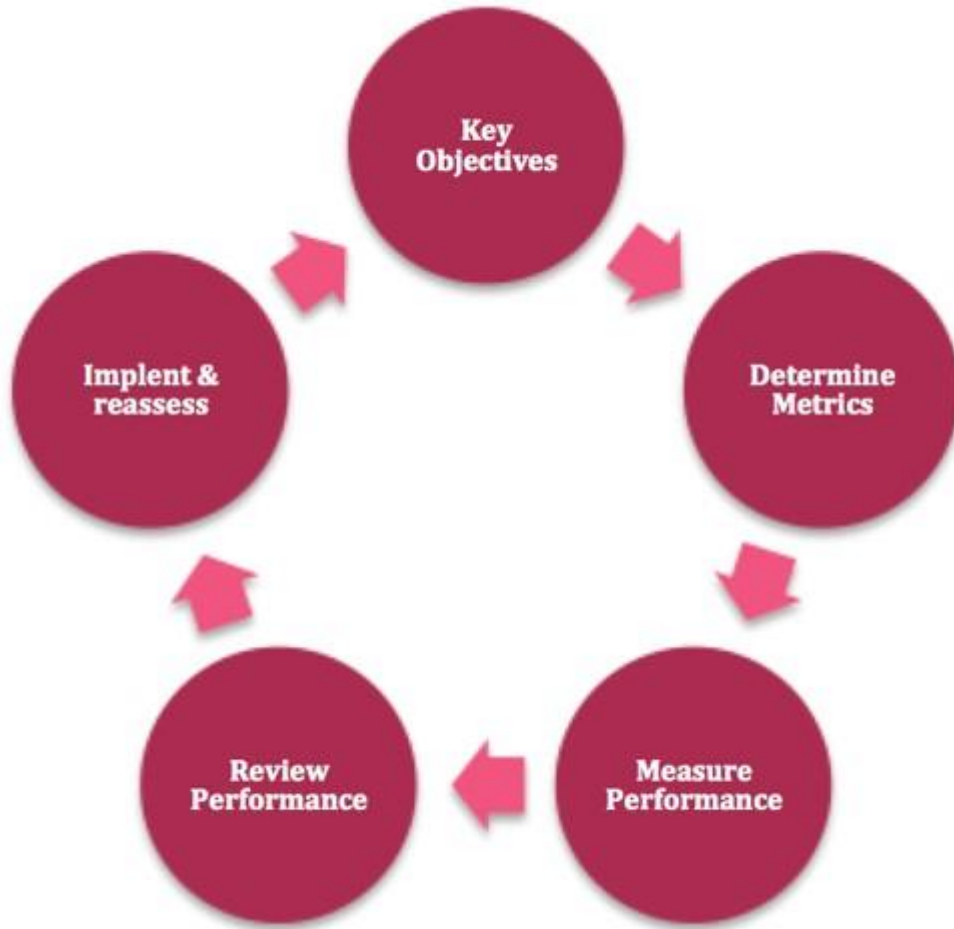
الجدول 37: اجندة دعوة اجتماع

#	الموضوع	الحالة
1	شرح مفهوم تسوية الموارد والتسوية.	تم شرح الفكرة على الجميع
2	تطوير عملية تنفيذ المشتريات واختيار المقاول	تمت الموافقة
3	تعريف مؤشرات قياس الأداء	تمت الموافقة
4	تطوير نموذج طلب التغيير	جاري تطوير النموذج وسيتم اعتماده بعد الاطلاع عليه
5	جمع وتنظيم البيانات	سيتم اتخاذ الاجراء اللازم بجمع البيانات وتنظيمها
توثيق	الاسم	التاريخ
محتوى	1.	التوقيع
الاجتماع	2.	
المتفق	3.	
عليه	4.	
	5.	

الجدول 38: اتفاقية الاجتماع

9.3.2 تحديد مؤشرات قياس الاداء :

1. هادف و واضح ومفهوم على نطاق واسع
2. مملوكة ومدارة من قبل الفرق داخل المنظمة
3. استناد إلى مستوى عالٍ من البيانات الكاملة
4. يتم تضمين جميع البيانات ضمن الإجراءات العادية
5. قدرة على قيادة التحسين
6. مرتبطة بالأهداف الحاسمة والمحركات الرئيسية



الشكل 23: تحديد مؤشرات القياس

ماذا ومن يجب ان نقيس ادائهم؟

1. متوسط عدد العاملين وخطط الحالة لكل مجموعة تعمل في النظام
2. متوسط عدد المهام التي يجب على الموظفين انجازها
3. متوسط عدد تغييرات المهام المطلوبة للموظفين للوصول إلى المهام المطلوبة

#	كمية	جودة
المجهود	• ماذا فعلنا؟ • ما مقدار الخدمة التي قدمناها؟	• كيف جيداً فعلنا ذلك؟ • ما مدى جودة تقديمنا للخدمة؟
التأثير	• هل من احد افضل حالاً؟ • ما مقدار التغيير للأفضل الذي أنتجناه؟	• هل من احد افضل حالاً؟ • ما نوعية التغيير للأفضل الذي قمنا بإنتاجه؟

الجدول 39: المجهود والتأثير

9.3.3 تطوير نموذج طلب التغيير:

طلب التغيير:

هو مقترح رسمي لتعديل أي وثيقة أو نتيجة نهائية أو خط مرجعي. ويؤدي طلب التغيير المعتمد إما إلى إجراء تعديل أو تحديث على العنصر الذي قُدم بخصوصه طلب التغيير، أو قد يتم استبدال ذلك العنصر بشكل كلي. ويتم تقديم ذلك الطلب عادةً عند مواجهة فريق العمل بعض المشاكل أثناء تنفيذ أعمال المشروع، بحيث يتم بعدها تقديم طلبات التغيير التي قد تؤدي إلى تعديل سياسات المشروع أو إجراءاته أو نطاقه أو تكلفته أو ميزانيته أو جدول الزماني أو جودة مخرجاته.

وقد تكون طلبات التغيير مباشرة أو غير مباشرة، وقد يتم تقديمها من داخل فريق المشروع أو من خارجه، كما قد تكون اختيارية أو إلزامية بموجب القانون أو بموجب العقود المرتبطة بالمشروع، وقد تشمل تلك التغييرات: الإجراءات التصحيحية والإجراءات الوقائية وإصلاح القصور وإجراء التعديلات أو التحديثات.

التغيير المطلوب:

هي وثيقة رسمية يتم من خلالها تحديد التغيير المطلوب تنفيذه سواءً في وثيقة محددة أو منتج أو خدمة نهائية أو حتى في خطة مرجعية، ليتم بعد ذلك معالجة ذلك الطلب من خلال البدء في عملية مراقبة التغيير والتي يتم من خلالها تحديد أو توثيق ذلك التعديل أو التغيير ومن ثم مراجعته ودراسته بعناية ليتم بعد ذلك الموافقة عليه أو رفضه.

نموذج طلب تغيير المشروع

1- تغيير معلومات الطلب

مشروع	حلول مخازن مصغرة للأفراد	تغيير العنوان	زيادة مساحة المخزن
بمبادرة من	مدير الشركة	L,M,H أولوية	M
تاريخ	1/7/2022	تغيير الرقم	[Enter change request id]

2- تغيير تفاصيل الطلب

وصف الحالة

يقع المخزن في نطاق عمراني كبير جدا وعدد السكان يتزايد في تلك المنطقة حسب إحصاءات الهيئة العامة للإحصاء. يقوم مدير التشغيل بزيادة مساحة المخزن لاستكمال طلبات الممولين وأصحاب المصلحة ومكتب التصميم الهندسية

تبرير

في خلال تصميم المخازن قبل اعتماد طلب مهندس المكتب الهندسي بزيادة المساحة لإكمال التصميم لشمول جميع طلبات ومواصفات الدفاع المدني

3- التأثير

نطاق المشروع	إذا لم تتم زيادة المساحة سيتم تقليص مساحة وحدات التخزين أو الاستغناء عن بعضها
الميزانية	+ 150,000
الجدول الزمني	أربعة أسابيع
الموارد	يمكن توفيرها عن طريق الممولين
الاتصالات	إدارة المشتريات
أخرى	

4 - موافقة الإدارة

تاريخ الموافقة	الإسم	القرار
####	مدير المشروع	مقبول

الجدول 40: نموذج طلب
تغيير

24. المخاطرة والفرص:

10.1.1 تعريف المخاطر والتهديدات والعرض مع ذكر أمثلة:

تعريف المخاطر:

احتمالية حدوث أو وقوع حدث غير متوقع قد يكون سلبي (تهديد) ويحدث ضرر على المشروع أو يكون إيجابي (فرصة) مما يؤدي إلى خلق فرص أفضل للمشروع. وهنا بعض الأمثلة على أنواع المخاطر:

مخاطر سلبية (التهديدات)	مخاطر إيجابية (الفرص)
ظهور منافسين جدد	التوسع المستقبلي على مستوى الخليج
التأخير في إصدار التصاريح	دخول مستثمرين من الخارج في المشروع
تغيير التنظيمات والاشتراطات الحكومية	إمكانية الاستفادة بمساحات مختلفة حسب الحاجة

الجدول 41: تعريف المخاطر

أهم المخاطر السلبية التي قد تتم مواجهتها في المشروع:

نوع الخطر	تفاصيل الخطر
عدم اليقين المالي	ارتفاع أسعار الموارد المفاجئ
الالتزامات القانونية	التأخير في إصدار التصاريح إصدار أوامر إزالة أو إخلاء
المشاكل التقنية	عدم عمل أنظمة الحماية والبرامج الحاسوبية كما يجب
خطأ إداري استراتيجي	بدء تشغيل المشروع قبل الانتهاء والتأكد من جاهزيته
الكوارث الطبيعية	الزلازل و البراكين

الجدول 42: المخاطر

تحمل المخاطر: القدرة على تحمل المخاطر الذي يشعر المستثمر بالراحة في تحملها والتعامل معها.
الرغبة في المخاطرة: مقدار المخاطر ونوع المخاطر التي تكون المنظمة مستعدة لتحملها بغرض تحقيق الأهداف ذات القيمة. وايضا أقصى مقدار من المخاطر المتبقية بعد عمليات الضبط.
إدارة المخاطر: هي عملية تحديد وتقييم المخاطر والسيطرة عليها وتقوم هذه المخاطر بتهديدات على رأس المال وموارد المنظمة.

عتبة المخاطر: اداه لقياس درجة عدم اليقين ومستوى التأثير الذي يحدث لأصحاب المنفعة والمنظمة.
سجل المخاطر: هي مستندات يسجل فيها جميع المخاطر المحددة في المنظمة واحتمالية حدوثها وعواقبها والإجراءات والعملية التي تقوم بالحد منها.

التعرض للمخاطر: الخسارة المحتملة والمقدرة من الأنشطة التجارية الجارية والمخططة.

كيف حساب التعرض للمخاطر: هو مستوى التعرض للمخاطر (التأثير = المخاطر * الاحتمال).

لماذا مهمة؟ تصنيف الأعمال وتحديد الخسائر اذا كانت مقبولة او غير مقبولة.
اكثر الأنواع تعرض للمخاطر: تلف العلامة التجارية وفشلها ، الانتهاكات الأمنية وقضايا المسؤولية.

10.1.2 اعداد سجل المخاطر:

هو أداة في إدارة المخاطر وإدارة المشاريع. يتم استخدامه لتحديد المخاطر المحتملة في المشروع أو المنظمة، وأحياناً لتحقيق الامتثال التنظيمي، وضع خطة استجابة لتلك المخاطر المذكورة في السجل.
على الرغم من أن سجل المخاطر يستخدم في الغالب أثناء تنفيذ المشروع ، إلا أنه جزء من خطة إدارة المخاطر الخاصة بك ، والتي يجب أن ينظر فيها مدراء المشاريع بجدية خلال مرحلة تخطيط المشروع. ليس هناك وقت مبكر جداً للبدء في التفكير في تحليل المخاطر في مشروعك. لذلك ، فإن وجود سجل مخاطر المشروع في متناول اليد وجاهزته أمر ضروري في إدارة المخاطر.

#	نوع الخطر	احتمالية حدوث الخطر	نسبة التأثير حالة وقوع الخطر	المسؤول	تفاصيل الخطر	خطة الحد من وقوع الخطر	الاجراء المتخذ في حال وقوع الخطر
1	عدم اليقين المالي	ممكن	رئيسي	المدير المالي/المشتريات	ارتفاع أسعار الموارد المفاجئ	متابعة و تحديث الميزانية المالية والالتزام مع الموردين بفترة كافية للالتزام المالي بالقيمة المتفق عليها. عمل اتفاقية مع المورد لتثبيت السعر لمدة متفق عليها من الطرفين.	- تفعيل فريق مراجعة مالية داخلية بالمنشأة. - تعليق عقود الشراء و التوريد بما يضمن وجود تدفقات مالية. - البحث عن خيارات اخرى بأسعار مدافسة للمشتريات و التوريد في حالة تعذر الوصول لاتفاق مع الموردين الحاليين. - الاستعانة بشركة استشارات مالية لاعاده مراجعة الشئون المالية ان استلزم الامر.
2	الالتزامات القانونية	محتمل	رئيسي	مدير الشركة	التأخير في اصدار التصاريح. اصدار أوامر إزالة أو إخلاء	الاستعانة بمستشار قانوني	- تفعيل اعضاء الفريق بالقسم القانوني بالمنشأة. - عمل خطة مراجعة مع المستشار القانوني. - ضمان تنفيذ التوصيات المقدمة من المستشار القانوني و مراجعتها.
3	المشاكل التقنية	ممكن	رئيسي	مدير تقنية المعلومات	عدم عمل أنظمة الحماية والبرامج الحاسوبية كما يجب	مراجعة نطاق العمل مع استشاري مختص في الأنظمة والبرمجيات	- تعليق النظام الداخلي لضمان عدم تسرب المعلومات الخاصة بالمنشأة (كمتال) . - تفعيل فريق داخلي من قسم ادارة المعلومات لاعداد تقرير مفصل عن المشكلة للشركة الاستشارية - التواصل مع شركة استشارية مختصة في الأنظمة و البرمجيات للدعم الفني و إيجاد الحلول اللازمة.
4	الاعطاء الإدارية الاستراتيجية	نادر	رئيسي	مدير الشركة	بدا تشغيل المشروع قبل الانتهاء والتأكد من جاهزيته	عمل خطة مراجعة لالية واجراءات تنفيذ الاعمال.	- تفعيل فريق خاص بالتشغيل لمراجعة الخلل. - تعيين طرف ثالث (الخبراء) للتحقيق و التدقيق لمعرفة مكن الخطأ. - مراجعة التوصيات المقدمة من الطرف الثالث (الخبراء) وضمان تنفيذ التوصيات المقدمة منهم.
5	الكوارث الطبيعية	نادر	كارثة	مدير المشروع	الزلازل والبراكين	عمل سيناريو و خطة مستقبلية لادارة المخاطر والازامات	- عمل حرفة عمليات ادارة المخاطر والازامات. - تحديد قائد للفريق لتوزيع مهام :- الاخلاء، الطوارئ... الخ - التواصل مع الجهات الحكومية المختصة لضمان تنظيم توزيع المهام بين فرق الطوارئ.

الجدول 43: سجل
المخاطر

10.1.3 تحليل المخاطر النوعية:

عملية تقييم اليقين من المخاطر التي تحدث من خلال تحديد أولويات المخاطر المختلفة والتنبؤ باحتمال حدوث نفس المخاطر أثناء الانتهاء من المشروع.

احتمال							
5	4	3	2	1			
شبه مؤكد	محتمل	ممکن	مرجح	نادر			
25	20	15	10	5	كارثة	5	العمق
20	16	12	8	4	رئيسي	4	
15	12	9	6	3	معتدل	3	
10	8	6	4	2	منخفض	2	
5	4	3	2	1	مهمل	1	

الجدول 44: تحليل
المخاطر

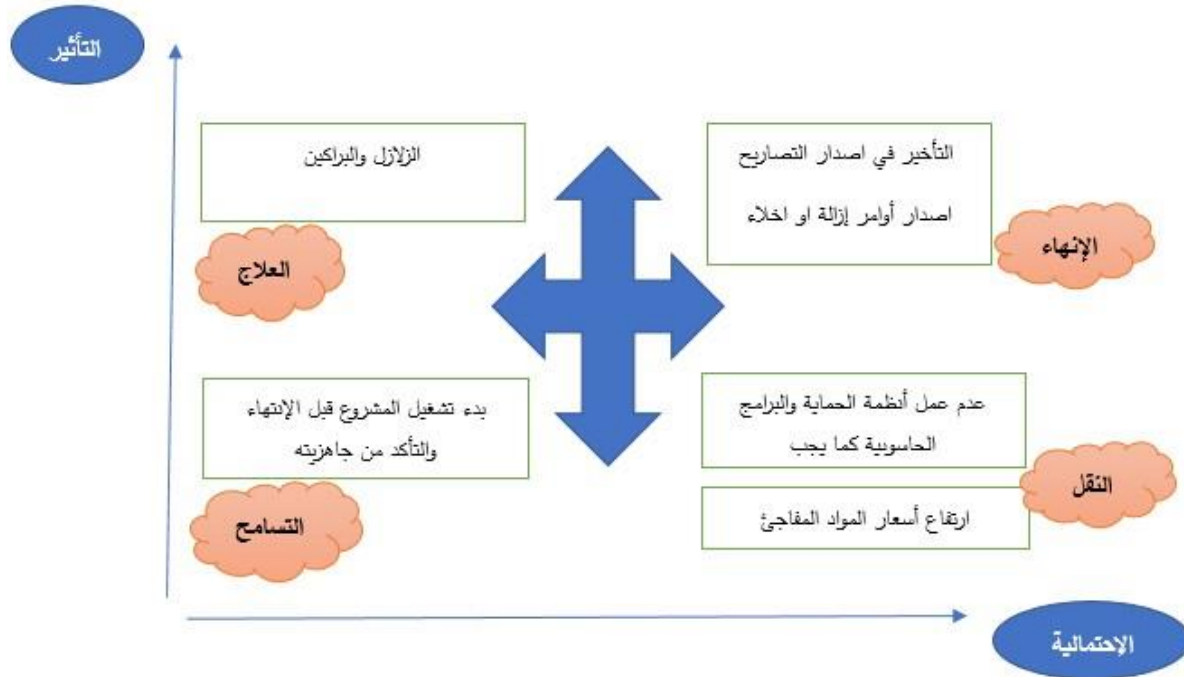
الطريقة الاستراتيجية	حالة الخطورة	درجة الخطورة
قبول المخاطر	خطورة منخفضة	من 1 إلى 3
إدارة خطة الطوارئ	خطورة متوسطة	من 4 إلى 6
تقليل / أو نقل المخاطر	خطورة عالية	من 7 إلى 12
تجنب المخاطر	خطورة مبالغة	من 13 إلى 25

الجدول 45: درجة
المخاطر

ترقيم الخطر	تصنيف المخاطر	سبب الخطر	نقاط الخطر
1	عدم اليقين المالي	ارتفاع أسعار الموارد المفاجئ	12
2	الالتزامات القانونية	التأخير في اصدار التصاريح. اصدار أوامر إزالة او اخلاء	16
3	المشاكل التقنية	عدم عمل أنظمة الحماية والبرامج الحاسوبية كما يجب	12
4	خطا اداري استراتيجي	بدا تشغيل المشروع قبل الانتهاء والتأكد من جاهزيته	4
5	الكوارث الطبيعية	الزلازل والبراكين	5

الجدول 46: تقييم المخاطر

10.1.4 تحديد استراتيجية الرد على المخاطر:



الشكل 24: استراتيجية الرد على المخاطر

اهم المخاطر السلبية التي قد تتم مواجهتها في المشروع وطرق التعامل معها:

نوع الخطر	تفاصيل الخطر	طريقة التعامل
عدم اليقين المالي	ارتفاع أسعار المواد المفاجئ	النقل
الالتزامات القانونية	التأخير في اصدار التصاريح اصدار أوامر إزالة او اخلاء	الإنهاء
المشاكل التقنية	عدم عمل أنظمة الحماية والبرامج الحاسوبية كما يجب	النقل
خطا اداري استراتيجي	بدء تشغيل المشروع قبل الانتهاء والتأكد من جاهزيته	التسامح
الكوارث الطبيعية	الزلازل والبراكين	العلاج

الجدول 47: استراتيجية التعامل مع المخاطر

خطءة الحد من وقوع الخطر	الاجراء المتخذ في حال وقوع الخطر
متابعة و تحديث الميزانية المالية والالتزام مع الموردين بفترة كافية للالتزام المالي بالقيمة المتفق عليها. عمل اتفاقية مع المورد لتثبيت السعر لمدة متفق عليها من الطرفين.	- تفعيل فريق مراجعة مالية داخلية بالمنشأة. - تعليق عقود الشراء و التوريد بما يضمن وجود تدفقات مالية. - البحث عن خيارات اخرى باسعار منافسة للمشتريات و التوريد في حالة تعذر الوصول لاتفاق مع الموردين الحاليين. - الاستعانة بشركة استشارات مالية لاعادة مراجعة الشئون المالية ان استلزم الامر.
الاستعانة بمستشار قانوني	- تفعيل اعضاء الفريق بالقسم القانوني بالمنشأة. - عمل خطة مراجعة مع المستشار القانوني. - ضمان تنفيذ التوصيات المقدمة من المستشار القانوني و مراجعتها.
مراجعة نطاق العمل مع استشاري مختص في الانظمة والبرمجيات	- تعليق النظام الداخلي لضمان عدم تسرب المعلومات الخاصة بالمنشأة (كمثل) . - تفعيل فريق داخلي من قسم ادارة المعلومات لاعداد تقرير مفصل عن المشكلة للشركة الاستشارية - التواصل مع شركة استشارية مختصة في الأنظمة و البرمجيات للدعم الفني و ايجاد الحلول اللازمة.
عمل خطة مراجعة لالية واجراءات تنفيذ الاعمال.	- تفعيل فريق خاص بالتشغيل لمراجعة الخلل. - تعيين طرف ثالث (الخبراء) للتحقيق و التدقيق لمعرفة مكن الخطأ. - مراجعة التوصيات المقدمة من الطرف الثالث (الخبراء) وضمان تنفيذ التوصيات المقدمة منهم.
عمل سيناريو و خطة مستقبلية لادارة المخاطر والازمات	- عمل غرفة عمليات ادارة المخاطر والازمات. - تحديد قائد للفريق لتوزيع مهام :- الاخلاء , الطوارئ...الخ - التواصل مع الجهات الحكومية المختصة لضمان تنظيم توزيع المهام بين فرق الطوارئ.

الجدول 48: استراتيجية
الرد على المخاطر

25. اصحاب المصلحة/المعنيين:

10.2.1 اعداد مصفوفة تقييم الارتباط بالمعنيين:

D= DESIRED LVL C= CURRNT LVL

قائد	داعمين	المحايدين	المقاومين	غير مدركين	اصحاب المصلحة
DC					مدير الشركة
DC					مدير المشروع
	DC				مدير التسويق
	DC				مدير الموارد البشرية
	DC				مدير المالية
	DC				مدير تقنية المعلومات
	DC				ممولي المشروع
	DC				المدير التنفيذي
	DC				مدير التشغيل
		D	C		وزارة الشؤون القروية
		DC			الدفاع المدني
		D	C		الغرفة التجارية
		D	C		التأمينات الاجتماعية

الجدول 49: مصفوفة تقييم
الارتباط

التوصيات:

1. تركيز الاستثمار التجاري على المدن الرئيسية/الصناعية
2. دراسة احتياجات المنطقة من خلال العرض والطلب
3. البحث عن مقاولين ذوي خبرة
4. وضع ميزانية احتياطية في حال تعثر المشروع
5. الاعلان عبر وسائل التواصل الاجتماعي لتغطية فئات المجتمع المختلفة
6. الاتفاق مع شركات نقل بأسعار مخفضة خدمة للعملاء
7. تقليل التكاليف بإستجار مستودع جاهز وتقسيمه حسب الخطة الموضوعة بعقد طويل الاجل
8. ايجاد شريك ذو خبرة لتقليل المخاطر وزيادة نسبة إنجاح المشروع
9. توقيع عقود شراكة طويلة الاجل مع شركات ناشئة
10. عمل خطط لتوسيع نطاق المشروع في مناطق مختلفة من المملكة
11. عدم اهمال ادارة المخزون من ناحية رقابة وسلامة المخزون
12. المرونة في المدة الزمنية للعقود مع العملاء
13. التوزيع الجيد للمساحات بناء على رسم هندسي
14. البحث عن موردين مختصين في تصميم المخازن
15. تقديم الخدمات اللازمة (الحراسة الامنية , أجهزة المراقبة , المعدات اللازمة للتحميل والتخزين)
16. الالتزام بالميزانية المحددة
17. عدم الخروج عن نطاق المشروع المحدد
18. توظيف كوادر بشرية مؤهلة

الخلاصة:

فكرة استثمارية رائدة وفريدة من نوعها في السوق المحلي تهدف إلى خلق فرص استثمارية قابلة للتوسع المحلي والخارجي تهدف إلى تلبية احتياجات العملاء بمختلف شرائح المجتمع واحتياجاتهم ونطمح أن نكون شركة تقدم حلول واعدة لفترات زمنية مختلفة مع تقديم كافة الخدمات اللازمة للعملاء . حيث نقوم بتقديم أفضل خدمات التخزين وبأفضل الأسعار لكافة العملاء ، متميزين بتدابير وإجراءات أمنية دقيقة، توفر لكل عميل في وحدة التخزين الخاصة به نظام مراقبة أمني على مدار الساعة مع إمكانية الوصول لها بأي وقت وبكل سهولة.

المراجع:

- Project Documentation Template Excel. 2022. 6+ STAKEHOLDER REGISTER TEMPLATE PMP (2021). Retrieved from <https://bit.ly/3hUczuZ>
- Bell, M., 2022. What is a Stakeholder Register? – Project Management Academy Resources. Retrieved from <https://bit.ly/35F5P1M>
- Kissflow. 2022. Project Management Checklist (9 Points) to Quick Start Your Project. Retrieved from <https://bit.ly/3Csx2AD>
- Rose, K., 2001. Book Review: A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – 2000 Edition. Project Management Journal,
- Donosova. M. 2020. ‘How To’s for Effective Stakeholder Management: Stakeholder Register. Retrieved from <https://bit.ly/35F6eRQ>
- Negotiations.com. 2022. Negotiation Strategy Plan and CheckList | Negotiation Experts. Retrieved from <https://bit.ly/3sQWUmw>
- Communication Channels.Types & Importance. Retrieved from <https://bit.ly/34qle4k>
- أنماط القيادة. 2022. تم الاسترجاع من الرابط <https://bit.ly/3tBOyOZ>
- كيف تحدد سير العمل في مؤسستك من خلال الهيكل التنظيمي. 2022. تم الاسترجاع من الرابط <https://bit.ly/3vJZGvX>
- الإداري، المتميز. 2018. كل شيء عن الهياكل التنظيمية المسطحة. تم الاسترجاع من الرابط <https://bit.ly/35YL2G4>
- دورة حياة ومراحل المشروع. 2020. تم الاسترجاع من الرابط <https://bit.ly/3tFkyBD>
- الحصان، آية. 2021. نماذج الاتصال ‘Communication Models’. تم الاسترجاع من الرابط <https://bit.ly/35YLHHR>
- The Triple Constraint Theory in Project Management. Lucidspark. (2022). Retrieved from <https://shorturl.ae/MJDEU>

- Requirements Gathering Techniques for Agile Product Teams. Jama Software. Retrieved from <https://shorturl.ae/wy02i>
- Organizational structures Introduce the aims and objectives for. Slidetodoc.com. (2022). Retrieved from <https://shorturl.ae/651cl>
- Expert Project Management Defining the Hierarchy of Project Objectives Linking Organizational Strategy Programs and Projects. (2022). Retrieved from <https://shorturl.ae/WQx1C>
- Expert Project Management – Defining the Hierarchy of Project Objectives – Linking Organizational Strategy, Programs and Projects. Maxwideman.com. (2022). Retrieved from <https://shorturl.ae/l2LLW>
- Expert Project Management – Defining the Hierarchy of Project Objectives – Linking Organizational Strategy, Programs and Projects. Maxwideman.com. (2022). Retrieved from <https://shorturl.ae/OzsRc>
- Proventuresindia.com. (2022). Retrieved from <https://shorturl.ae/GZJBI>
- Differences between Resource Leveling and Resource Smoothing... iZenBridge. (2022). Retrieved from <https://shorturl.ae/rGf0Z>
- Meemapps.com. (2022). Retrieved from <https://shorturl.ae/Ofhal>

المرفقات:

Complete this table			1 Month	Month 2	month 3	month 4	5 months	Month 6	month 7	Month 8	month 9	10th month	month 11	Month 12	
Type of the job	salaries	allowanc	Number of employees during each month (first year)												
Warehouse opt	\$ 2,000	\$ 200	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
Warehouse wo	\$ 1,800	\$ 180	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
Office assissta	\$ 1,500	\$ 150	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Warehouse pic	\$ 900	\$ 90	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
Supervisor	\$ 3,500	\$ 350	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Administrator	\$ 2,500	\$ 250	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Finance officer	\$ 4,000	\$ 400	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Number of Employees			11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	
Complete this table			1 Month	Month 2	month 3	month 4	5 months	Month 6	month 7	Month 8	month 9	10th month	month 11	Month 12	Total annual salary
Type of the job	Monthly employee salaries value (first year)														
Warehouse operative	6,600	6,600	6,600	6,600	6,600	6,600	6,600	6,600	6,600	6,600	6,600	6,600	6,600	6,600	\$ 79,200
Warehouse worker	3,960	3,960	3,960	3,960	3,960	3,960	3,960	3,960	3,960	3,960	3,960	3,960	3,960	3,960	\$ 47,520
Office assistant	1,650	1,650	1,650	1,650	1,650	1,650	1,650	1,650	1,650	1,650	1,650	1,650	1,650	1,650	\$ 19,800
Warehouse picker	1,980	1,980	1,980	1,980	1,980	1,980	1,980	1,980	1,980	1,980	1,980	1,980	1,980	1,980	\$ 23,760
Supervisor	3,850	3,850	3,850	3,850	3,850	3,850	3,850	3,850	3,850	3,850	3,850	3,850	3,850	3,850	\$ 46,200
Administrator	2,750	2,750	2,750	2,750	2,750	2,750	2,750	2,750	2,750	2,750	2,750	2,750	2,750	2,750	\$ 33,000
Finance officer	4,400	4,400	4,400	4,400	4,400	4,400	4,400	4,400	4,400	4,400	4,400	4,400	4,400	4,400	\$ 52,800
total employee salaries			\$ 25,190	\$ 25,190	\$ 25,190	\$ 25,190	\$ 25,190	\$ 25,190	\$ 25,190	\$ 25,190	\$ 25,190	\$ 25,190	\$ 25,190	\$ 25,190	\$ 302,280
Complete this table			1 Month	Month 2	month 3	month 4	5 months	Month 6	month 7	Month 8	month 9	10th month	month 11	Month 12	
Type of the job	salaries	allowanc	Number of employees per month (second year)												
Warehouse opt	2300	230	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
Warehouse wo	2070	207	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
Office assissta	1725	172.5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Warehouse pic	1035	103.5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
Supervisor	4025	402.5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Administrator	2875	287.5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Finance officer	4600	460	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Number of Employees			13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	
Complete this table			1 Month	Month 2	month 3	month 4	5 months	Month 6	month 7	Month 8	month 9	10th month	month 11	Month 12	Total annual salary
Type of the job	Employee salaries for each month (second year)														
Warehouse operative	10,120	10,120	10,120	10,120	10,120	10,120	10,120	10,120	10,120	10,120	10,120	10,120	10,120	10,120	\$ 121,440
Warehouse worker	6,831	6,831	6,831	6,831	6,831	6,831	6,831	6,831	6,831	6,831	6,831	6,831	6,831	6,831	\$ 81,972
Office assistant	1,898	1,898	1,898	1,898	1,898	1,898	1,898	1,898	1,898	1,898	1,898	1,898	1,898	1,898	\$ 22,770
Warehouse picker	2,277	2,277	2,277	2,277	2,277	2,277	2,277	2,277	2,277	2,277	2,277	2,277	2,277	2,277	\$ 27,324
Supervisor	4,428	4,428	4,428	4,428	4,428	4,428	4,428	4,428	4,428	4,428	4,428	4,428	4,428	4,428	\$ 53,130
Administrator	3,163	3,163	3,163	3,163	3,163	3,163	3,163	3,163	3,163	3,163	3,163	3,163	3,163	3,163	\$ 37,950
Finance officer	5,060	5,060	5,060	5,060	5,060	5,060	5,060	5,060	5,060	5,060	5,060	5,060	5,060	5,060	\$ 60,720.00
total employee salaries			\$ 33,776	\$ 33,776	\$ 33,776	\$ 33,776	\$ 33,776	\$ 33,776	\$ 33,776	\$ 33,776	\$ 33,776	\$ 33,776	\$ 33,776	\$ 33,776	\$ 405,306
Complete this table			1 Month	Month 2	month 3	month 4	5 months	Month 6	month 7	Month 8	month 9	10th month	month 11	Month 12	Total annual salary
Type of the job	Employee salaries for each month (second year)														
Warehouse operative	10,120	10,120	10,120	10,120	10,120	10,120	10,120	10,120	10,120	10,120	10,120	10,120	10,120	10,120	\$ 121,440
Warehouse worker	6,831	6,831	6,831	6,831	6,831	6,831	6,831	6,831	6,831	6,831	6,831	6,831	6,831	6,831	\$ 81,972
Office assistant	1,898	1,898	1,898	1,898	1,898	1,898	1,898	1,898	1,898	1,898	1,898	1,898	1,898	1,898	\$ 22,770
Warehouse picker	2,277	2,277	2,277	2,277	2,277	2,277	2,277	2,277	2,277	2,277	2,277	2,277	2,277	2,277	\$ 27,324
Supervisor	4,428	4,428	4,428	4,428	4,428	4,428	4,428	4,428	4,428	4,428	4,428	4,428	4,428	4,428	\$ 53,130
Administrator	3,163	3,163	3,163	3,163	3,163	3,163	3,163	3,163	3,163	3,163	3,163	3,163	3,163	3,163	\$ 37,950
Finance officer	5,060	5,060	5,060	5,060	5,060	5,060	5,060	5,060	5,060	5,060	5,060	5,060	5,060	5,060	\$ 60,720.00
total employee salaries			\$ 33,776	\$ 33,776	\$ 33,776	\$ 33,776	\$ 33,776	\$ 33,776	\$ 33,776	\$ 33,776	\$ 33,776	\$ 33,776	\$ 33,776	\$ 33,776	\$ 405,306
Complete this table			1 Month	Month 2	month 3	month 4	5 months	Month 6	month 7	Month 8	month 9	10th month	month 11	Month 12	
Type of the job	salaries	allowanc	Number of employees during each month (third year)												
Warehouse opt	2645	264.5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
Warehouse wo	2381	238.05	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
Office assissta	1984	198.375	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Warehouse pic	1190	119.025	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
Supervisor	4629	462.875	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Administrator	3306	330.625	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Finance officer	5290	529	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Number of Employees			14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	
Complete this table			1 Month	Month 2	month 3	month 4	5 months	Month 6	month 7	Month 8	month 9	10th month	month 11	Month 12	Total annual salary
Type of the job	The value of employee salaries for each month (third year)														
Warehouse operative	14,548	14,548	14,548	14,548	14,548	14,548	14,548	14,548	14,548	14,548	14,548	14,548	14,548	14,548	\$ 174,570
Warehouse worker	7,856	7,856	7,856	7,856	7,856	7,856	7,856	7,856	7,856	7,856	7,856	7,856	7,856	7,856	\$ 94,268
Office assistant	2,182	2,182	2,182	2,182	2,182	2,182	2,182	2,182	2,182	2,182	2,182	2,182	2,182	2,182	\$ 26,186
Warehouse picker	2,619	2,619	2,619	2,619	2,619	2,619	2,619	2,619	2,619	2,619	2,619	2,619	2,619	2,619	\$ 31,423
Supervisor	5,092	5,092	5,092	5,092	5,092	5,092	5,092	5,092	5,092	5,092	5,092	5,092	5,092	5,092	\$ 61,100
Administrator	3,637	3,637	3,637	3,637	3,637	3,637	3,637	3,637	3,637	3,637	3,637	3,637	3,637	3,637	\$ 43,643
Finance officer	5,819	5,819	5,819	5,819	5,819	5,819	5,819	5,819	5,819	5,819	5,819	5,819	5,819	5,819	\$ 69,828
total employee salaries			41,751	41,751	41,751	41,751	41,751	41,751	41,751	41,751	41,751	41,751	41,751	41,751	\$ 501,016

	1 Month	Month 2	month 3	month 4	5 months	Month 6	month 7	Month 8	month 9	10th month	month 11	Month 12	
Expense name	Expenses per month (first year)												Total expenses for the first year
Utilities	20,000	20,000	20,000	21,000	21,000	21,000	22,050	22,050	22,050	23,153	23,153	23,153	\$ 258,608
Maintenance	10,000	10,000	10,000	10,500	10,500	10,500	11,025	11,025	11,025	11,576	11,576	11,576	\$ 129,304
Supplies	15,000	15,000	15,000	15,750	15,750	15,750	16,538	16,538	16,538	17,364	17,364	17,364	\$ 193,956
Advertisement	15,000	15,000	15,000	15,750	15,750	15,750	16,538	16,538	16,538	17,364	17,364	17,364	\$ 193,956
Administrative cost	9,000	9,000	9,000	9,450	9,450	9,450	9,923	9,923	9,923	10,419	10,419	10,419	\$ 116,373
License fee	1,000	1,000	1,000	1,050	1,050	1,050	1,103	1,103	1,103	1,158	1,158	1,158	\$ 12,930
Other	10,000	10,000	10,000	10,500	10,500	10,500	11,025	11,025	11,025	11,576	11,576	11,576	\$ 129,304
Total monthly expense:	\$ 80,000	\$ 80,000	\$ 80,000	\$ 84,000	\$ 84,000	\$ 84,000	\$ 88,200	\$ 88,200	\$ 88,200	\$ 92,610	\$ 92,610	\$ 92,610	\$ 1,034,430
	1 Month	Month 2	month 3	month 4	5 months	Month 6	month 7	Month 8	month 9	10th month	month 11	Month 12	
Expense name	Expenses per month (second year)												Total expenses for the second year
Utilities	25,468	25,468	25,468	26,741	26,741	26,741	28,078	28,078	28,078	29,482	29,482	29,482	\$ 329,308
Maintenance	12,734	12,734	12,734	13,371	13,371	13,371	14,039	14,039	14,039	14,741	14,741	14,741	\$ 164,654
Supplies	19,101	19,101	19,101	20,056	20,056	20,056	21,059	21,059	21,059	22,112	22,112	22,112	\$ 246,981
Advertisement	19,101	19,101	19,101	20,056	20,056	20,056	21,059	21,059	21,059	22,112	22,112	22,112	\$ 246,981
Administrative cost	11,460	11,460	11,460	12,034	12,034	12,034	12,635	12,635	12,635	13,267	13,267	13,267	\$ 148,188
License fee	1,273	1,273	1,273	1,337	1,337	1,337	1,404	1,404	1,404	1,474	1,474	1,474	\$ 16,465
Other	12,734	12,734	12,734	13,371	13,371	13,371	14,039	14,039	14,039	14,741	14,741	14,741	\$ 164,654
Total monthly expense:	\$ 101,871	\$ 101,871	\$ 101,871	\$ 106,965	\$ 106,965	\$ 106,965	\$ 112,313	\$ 112,313	\$ 112,313	\$ 117,928	#####	\$ 117,928	\$ 1,317,230
	1 Month	Month 2	month 3	month 4	5 months	Month 6	month 7	Month 8	month 9	10th month	month 11	Month 12	
Expense name	Expenses per month (third year)												Total expenses for the third year
Utilities	35,379	35,379	35,379	40,685	40,685	40,685	46,788	46,788	46,788	49,128	49,128	49,128	\$ 515,938
Maintenance	17,689	17,689	17,689	20,343	20,343	20,343	23,394	23,394	23,394	24,564	24,564	24,564	\$ 257,969
Supplies	26,534	26,534	26,534	30,514	30,514	30,514	35,091	35,091	35,091	36,846	36,846	36,846	\$ 386,954
Advertisement	26,534	26,534	26,534	30,514	30,514	30,514	35,091	35,091	35,091	36,846	36,846	36,846	\$ 386,954
Administrative cost	15,920	15,920	15,920	18,308	18,308	18,308	21,055	21,055	21,055	22,107	22,107	22,107	\$ 232,172
License fee	1,769	1,769	1,769	2,034	2,034	2,034	2,339	2,339	2,339	2,456	2,456	2,456	\$ 25,797
Other	17,689	17,689	17,689	20,343	20,343	20,343	23,394	23,394	23,394	24,564	24,564	24,564	\$ 257,969
Total monthly expense:	\$ 141,514	\$ 141,514	\$ 141,514	\$ 162,741	\$ 162,741	\$ 162,741	\$ 187,152	\$ 187,152	\$ 187,152	\$ 196,510	#####	\$ 196,510	\$ 2,063,753

	First year	Second Year	Third Year
the sales			
Total sales	3,064,047	5,502,588	6,066,603
Cost of goods sold	-	-	-
gross profit margin	3,064,047	5,502,588	6,066,603
% gross profit margin	85%	85%	85%
Operating expenses			
Total operating expenses	2,056,710	1,722,536	2,238,323
Other expenses			
Total other expenses	554,229	658,750	716,065
Profits or losses			
net profit or loss	453,108	2,295,913	2,202,224
net profit margin %	0%	42%	36%

Profit and loss for the second year													
	1 Month	Month 2	month 3	month 4	5 months	Month 6	month 7	Month 8	month 9	10th month	month 11	Month 12	Annual total
the sales													
Plan 1	6,285	6,600	6,930	7,276	7,640	8,022	8,423	8,844	9,287	9,751	10,238	10,750	\$ 100,047
Plan 2	12,571	13,200	13,860	14,552	15,280	16,044	16,846	17,689	18,573	19,502	20,477	21,501	\$ 200,094
Plan 3	18,856	19,799	20,789	21,829	22,920	24,066	25,270	26,533	27,860	29,253	30,715	32,251	\$ 300,141
Plan 4	25,142	26,399	27,719	29,105	30,560	32,088	33,693	35,377	37,146	39,003	40,954	43,001	\$ 400,188
Plan 5	31,427	32,999	34,649	36,381	38,200	40,110	42,116	44,222	46,433	48,754	51,192	53,752	\$ 500,235
Plan 6	37,713	39,599	41,579	43,657	45,840	48,132	50,539	53,066	55,719	58,505	61,430	64,502	\$ 600,282
Plan 7	43,998	46,198	48,508	50,934	53,480	56,154	58,962	61,910	65,006	68,256	71,669	75,252	\$ 700,329
Plan 8	50,284	52,798	55,438	58,210	61,120	64,177	67,385	70,755	74,292	78,007	81,907	86,003	\$ 800,376
Plan 9	56,569	59,398	62,368	65,486	68,761	72,199	75,809	79,599	83,579	87,758	92,146	96,753	\$ 900,423
Plan 10	62,855	65,998	69,298	72,762	76,401	80,221	84,232	88,443	92,865	97,509	102,384	107,503	\$ 1,000,471
Total sales	345,702	362,987	381,137	400,194	420,203	441,214	463,274	486,438	510,760	536,298	563,113	591,268	\$ 5,502,588
VAT	51,855	54,448	57,171	60,029	63,031	66,182	69,491	72,966	76,614	80,445	84,467	88,690	
Cost of goods sold													\$ -
gross profit margin	\$ 293,847	\$ 308,539	\$ 323,966	\$ 340,165	\$ 357,173	\$ 375,031	\$ 393,783	\$ 413,472	\$ 434,146	\$ 455,853	\$ 478,646	\$ 502,578	\$ 4,677,200
% Profit margin	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%
Operating expenses													
salaries	\$ 33,776	\$ 33,776	\$ 33,776	\$ 33,776	\$ 33,776	\$ 33,776	\$ 33,776	\$ 33,776	\$ 33,776	\$ 33,776	\$ 33,776	\$ 33,776	\$ 405,306
Utilities	25,468	25,468	25,468	26,741	26,741	26,741	28,078	28,078	28,078	29,482	29,482	29,482	329,308
Maintenance	12,734	12,734	12,734	13,371	13,371	13,371	14,039	14,039	14,039	14,741	14,741	14,741	164,654
Supplies	19,101	19,101	19,101	20,056	20,056	20,056	21,059	21,059	21,059	22,112	22,112	22,112	246,981
Advertisement	19,101	19,101	19,101	20,056	20,056	20,056	21,059	21,059	21,059	22,112	22,112	22,112	246,981
Administrative cost	11,460	11,460	11,460	12,034	12,034	12,034	12,635	12,635	12,635	13,267	13,267	13,267	148,188
License fee	1,273	1,273	1,273	1,337	1,337	1,337	1,404	1,404	1,404	1,474	1,474	1,474	16,465
Other	12,734	12,734	12,734	13,371	13,371	13,371	14,039	14,039	14,039	14,741	14,741	14,741	164,654
Total operating exp	\$ 135,647	\$ 135,647	\$ 135,647	\$ 140,740	\$ 140,740	\$ 140,740	\$ 146,088	\$ 146,088	\$ 146,088	\$ 151,704	\$ 151,704	\$ 151,704	\$ 1,722,536
Other expenses													
depreciation	4,988	4,988	4,988	4,988	4,988	4,988	4,988	4,988	4,988	4,988	4,988	4,988	\$ 59,857
bank loan benefits	673	660	646	633	619	606	592	578	565	551	537	524	\$ 7,184
Interest on loans and other	337	330	323	316	310	303	296	289	282	276	269	262	\$ 3,592
Bad debt	34,570	36,299	38,114	40,019	42,020	44,121	46,327	48,644	51,076	53,630	56,311	59,127	\$ 550,259
zakat	2,378	2,497	2,622	2,753	2,891	3,036	3,187	3,347	3,514	3,690	3,874	4,068	\$ 37,858
Total other expense	42,947	44,774	46,693	48,710	50,828	53,053	55,391	57,846	60,425	63,134	65,980	68,968	\$ 658,750
Profits or losses													
net profit or loss	\$ 115,254	\$ 128,119	\$ 141,626	\$ 150,715	\$ 165,605	\$ 181,238	\$ 192,304	\$ 209,538	\$ 227,632	\$ 241,015	\$ 260,962	\$ 281,906	\$ 2,295,913
net profit margin %	33%	35%	37%	38%	39%	41%	42%	43%	45%	45%	46%	48%	42%

Profit and loss for the first year													
	1 Month	Month 2	month 3	month 4	5 months	Month 6	month 7	Month 8	month 9	10th month	month 11	Month 12	Annual total
the sales													
Plan 1	3,500	3,675	3,859	4,052	4,254	4,467	4,690	4,925	5,171	5,430	5,701	5,986	\$ 55,710
Plan 2	7,000	7,350	7,718	8,103	8,509	8,934	9,381	9,850	10,342	10,859	11,402	11,972	\$ 111,420
Plan 3	10,500	11,025	11,576	12,155	12,763	13,401	14,071	14,775	15,513	16,289	17,103	17,959	\$ 167,130
Plan 4	14,000	14,700	15,435	16,207	17,017	17,868	18,761	19,699	20,684	21,719	22,805	23,945	\$ 228,840
Plan 5	17,500	18,375	19,294	20,258	21,271	22,335	23,452	24,624	25,855	27,148	28,506	29,931	\$ 278,550
Plan 6	21,000	22,050	23,153	24,310	25,526	26,802	28,142	29,549	31,027	32,578	34,207	35,917	\$ 334,260
Plan 7	24,500	25,725	27,011	28,362	29,780	31,269	32,832	34,474	36,198	38,008	39,908	41,903	\$ 389,970
Plan 8	28,000	29,400	30,870	32,414	34,034	35,736	37,523	39,399	41,369	43,437	45,609	47,890	\$ 445,680
Plan 9	31,500	33,075	34,729	36,465	38,288	40,203	42,213	44,324	46,540	48,867	51,310	53,876	\$ 501,389
Plan 10	35,000	36,750	38,588	40,517	42,543	44,670	46,903	49,249	51,711	54,296	57,011	59,862	\$ 557,099
Total sales	\$ 192,500	\$ 202,125	\$ 212,231	\$ 222,843	\$ 233,985	\$ 245,684	\$ 257,968	\$ 270,867	\$ 284,410	\$ 298,631	\$ 313,562	\$ 329,240	\$ 3,064,047
VAT	28,875	30,319	31,835	33,426	35,098	36,853	38,695	40,630	42,662	44,795	47,034	49,386	
Cost of goods sold	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
gross profit margin	\$ 163,625	\$ 171,806	\$ 180,397	\$ 189,416	\$ 198,887	\$ 208,832	\$ 219,273	\$ 230,237	\$ 241,749	\$ 253,836	\$ 266,528	\$ 279,854	\$ 2,604,440
% gross profit margin	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%
Operating expenses													
Total operating expenses before	720,000												\$ 720,000
salaries	25,190	25,190	25,190	25,190	25,190	25,190	25,190	25,190	25,190	25,190	25,190	25,190	\$ 302,280
Utilities	20,000	20,000	20,000	21,000	21,000	21,000	22,050	22,050	22,050	23,153	23,153	23,153	\$ 258,608
Maintenance	10,000	10,000	10,000	10,500	10,500	10,500	11,025	11,025	11,025	11,576	11,576	11,576	\$ 129,304
Supplies	15,000	15,000	15,000	15,750	15,750	15,750	16,538	16,538	16,538	17,364	17,364	17,364	\$ 193,956
Advertisement	15,000	15,000	15,000	15,750	15,750	15,750	16,538	16,538	16,538	17,364	17,364	17,364	\$ 193,956
Administrative cost	9,000	9,000	9,000	9,450	9,450	9,450	9,923	9,923	9,923	10,419	10,419	10,419	\$ 116,373
License fee	1,000	1,000	1,000	1,050	1,050	1,050	1,103	1,103	1,103	1,158	1,158	1,158	\$ 12,930
Other	10,000	10,000	10,000	10,500	10,500	10,500	11,025	11,025	11,025	11,576	11,576	11,576	\$ 129,304
Total operating exp	\$ 825,190	\$ 105,190	\$ 105,190	\$ 109,190	\$ 109,190	\$ 109,190	\$ 113,390	\$ 113,390	\$ 113,390	\$ 117,800	\$ 117,800	\$ 117,800	\$ 2,056,710
Other expenses													
depreciation	4,988	4,988	4,988	4,988	4,988	4,988	4,988	4,988	4,988	4,988	4,988	4,988	\$ 59,857
bank loan benefits	833	820	807	794	780	767	754	740	727	714	700	687	\$ 9,123
Interest on loans and other	417	410	403	397	390	384	377	370	363	357	350	343	\$ 4,561
Bad debt	28,875	30,319	31,835	33,426	35,098	36,853	38,695	40,630	42,662	44,795	47,034	49,386	\$ -
zakat	\$ 1,324	\$ 1,391	\$ 1,460	\$ 1,533	\$ 1,610	\$ 1,690	\$ 1,775	\$ 1,864	\$ 1,957	\$ 2,055	\$ 2,157	\$ 2,265	\$ 21,081
Total other expense	\$ 36,437	\$ 37,928	\$ 39,493	\$ 41,138	\$ 42,866	\$ 44,682	\$ 46,589	\$ 48,592	\$ 50,697	\$ 52,908	\$ 55,230	\$ 57,669	\$ 554,229
Profits or losses													
Net profit	\$ (698,002)	\$ 28,689	\$ 35,713	\$ 39,088	\$ 46,831	\$ 54,960	\$ 59,294	\$ 68,255	\$ 77,662	\$ 83,128	\$ 93,498	\$ 104,385	\$ (6,499)
net profit margin %	-363%	14%	17%	18%	20%	22%	23%	25%	27%	28%	30%	32%	0%

Profit and loss for the third year													
	1 Month	Month 2	month 3	month 4	5 months	Month 6	month 7	Month 8	month 9	10th month	month 11	Month 12	Annual total
the sales													
Plan 1	6,930	7,276	7,640	8,022	8,423	8,844	9,287	9,751	10,238	10,750	11,288	11,852	\$ 110,302
Plan 2	13,860	14,552	15,280	16,044	16,846	17,689	18,573	19,502	20,477	21,501	22,576	23,704	\$ 220,604
Plan 3	20,789	21,829	22,920	24,066	25,270	26,533	27,860	29,253	30,715	32,251	33,864	35,557	\$ 330,906
Plan 4	27,719	29,105	30,560	32,088	33,693	35,377	37,146	39,003	40,954	43,001	45,151	47,409	\$ 441,208
Plan 5	34,649	36,381	38,200	40,110	42,116	44,222	46,433	48,754	51,192	53,752	56,439	59,261	\$ 551,509
Plan 6	41,579	43,657	45,840	48,132	50,539	53,066	55,719	58,505	61,430	64,502	67,727	71,113	\$ 661,811
Plan 7	48,508	50,934	53,480	56,154	58,962	61,910	65,006	68,256	71,669	75,252	79,015	82,966	\$ 772,113
Plan 8	55,438	58,210	61,120	64,177	67,385	70,755	74,292	78,007	81,907	86,003	90,303	94,818	\$ 882,415
Plan 9	62,368	65,486	68,761	72,199	75,809	79,599	83,579	87,758	92,146	96,753	101,591	106,670	\$ 992,717
Plan 10	69,298	72,762	76,401	80,221	84,232	88,443	92,865	97,509	102,384	107,503	112,878	118,522	\$ 1,103,019
Total sales	381,137	400,194	420,203	441,214	463,274	486,438	510,760	536,298	563,113	591,268	620,832	651,873	6,066,603
VAT	57,171	60,029	63,031	66,182	69,491	72,966	76,614	80,445	84,467	88,690	93,125	97,781	12,022,905
Cost of goods sold	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
gross profit margin	\$ 323,966	\$ 340,165	\$ 357,173	\$ 375,031	\$ 393,783	\$ 413,472	\$ 434,146	\$ 455,853	\$ 478,646	\$ 502,578	\$ 527,707	\$ 554,092	\$ 5,156,613
gross profit margin %	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%
Operating expenses													
salaries	14,548	14,548	14,548	14,548	14,548	14,548	14,548	14,548	14,548	14,548	14,548	14,548	\$ 174,570
Utilities	35,379	35,379	35,379	40,685	40,685	40,685	46,788	46,788	46,788	49,128	49,128	49,128	\$ 515,938
Maintenance	17,689	17,689	17,689	20,343	20,343	20,343	23,394	23,394	23,394	24,564	24,564	24,564	\$ 257,969
Supplies	26,534	26,534	26,534	30,514	30,514	30,514	35,091	35,091	35,091	36,846	36,846	36,846	\$ 386,954
Advertisement	26,534	26,534	26,534	30,514	30,514	30,514	35,091	35,091	35,091	36,846	36,846	36,846	\$ 386,954
Administrative cost	15,920	15,920	15,920	18,308	18,308	18,308	21,055	21,055	21,055	22,107	22,107	22,107	\$ 232,172
License fee	1,769	1,769	1,769	2,034	2,034	2,034	2,339	2,339	2,339	2,456	2,456	2,456	\$ 25,797
Other	17,689	17,689	17,689	20,343	20,343	20,343	23,394	23,394	23,394	24,564	24,564	24,564	\$ 257,969
Total operating expenses	\$ 156,062	\$ 156,062	\$ 156,062	\$ 177,289	\$ 177,289	\$ 177,289	\$ 201,700	\$ 201,700	\$ 201,700	\$ 211,058	\$ 211,058	\$ 211,058	\$ 2,238,323
Other expenses													
depreciation	4,988	4,988	4,988	4,988	4,988	4,988	4,988	4,988	4,988	4,988	4,988	4,988	\$ 59,857
bank loan benefits	510	496	482	469	455	441	427	413	399	385	371	357	\$ 5,206
Interest on loans and other	255	248	241	234	227	220	214	207	200	193	186	179	\$ 2,603
Bad debt	38,114	40,019	42,020	44,121	46,327	48,644	51,076	53,630	56,311	59,127	62,083	65,187	\$ 606,660
zakat	2622	2753	2891	3036	3187	3347	3514	3690	3874	4068	4271	4485	\$ 41,738
Total other expenses	46,489	48,505	50,623	52,848	55,185	57,640	60,219	62,927	65,772	68,761	71,900	75,196	\$ 716,065
Profits or losses													
net profit or loss	\$ 121,416	\$ 135,598	\$ 150,488	\$ 144,895	\$ 161,309	\$ 178,544	\$ 172,227	\$ 191,226	\$ 211,173	\$ 222,760	\$ 244,750	\$ 267,838	\$ 2,202,224
net profit margin %	32%	34%	36%	33%	35%	37%	34%	36%	38%	38%	39%	41%	36%

bank loan													
loan amount	\$	500,000											
interest rate		2.00%	Changed to 2% based on market										
Payment term (months)		60											
monthly payment		\$8,764											
	1 Month	Month 2	month 3	month 4	5 months	Month 6	month 7	Month 8	month 9	10th month	month 11	Month 12	Total
First year													
Benefit		833	820	807	794	780	767	754	740	727	714	700	9,123
primary		7,931	7,944	7,957	7,970	7,984	7,997	8,010	8,024	8,037	8,050	8,064	96,044
Remaining loan balance		492,069	484,126	476,169	468,198	460,215	452,218	444,208	436,184	428,147	420,097	412,033	403,956
Second Year													
Benefit		673	660	646	633	619	606	592	578	565	551	537	\$ 7,184
primary		8,091	8,104	8,118	8,131	8,145	8,158	8,172	8,185	8,199	8,213	8,226	\$ 97,982
Remaining loan balance		395,866	387,761	379,644	371,513	363,368	355,210	347,038	338,852	330,653	322,441	314,214	305,974
Third Year													
Benefit		510	496	482	469	455	441	427	413	399	385	371	\$ 5,206
primary		8,254	8,268	8,281	8,295	8,309	8,323	8,337	8,351	8,365	8,379	8,393	\$ 99,960
Remaining loan balance		297,720	289,452	281,171	272,876	264,566	256,243	247,907	239,556	231,191	222,813	214,420	206,014
													Remaining loan balance

other loans or debts													
The amount of the loan	\$	250,000											
interest rate		2%											
Payment term (months)		60											
monthly payment		\$4,382											
	1 Month	Month 2	month 3	month 4	5 months	Month 6	month 7	Month 8	month 9	10th month	month 11	Month 12	Total
First year													
Benefit	417	410	403	397	390	384	377	370	363	357	350	343	4,561
primary	3,965	3,972	3,979	3,985	3,992	3,998	4,005	4,012	4,018	4,025	4,032	4,039	48,022
Remaining loan balance	246,035	242,063	238,084	234,099	230,107	226,109	222,104	218,092	214,074	210,049	206,017	201,978	-
Second Year													
Benefit	337	330	323	316	310	303	296	289	282	276	269	262	\$ 3,592
primary	4,045	4,052	4,059	4,066	4,072	4,079	4,086	4,093	4,100	4,106	4,113	4,120	\$ 48,991
Remaining loan balance	197,933	193,881	189,822	185,756	181,684	177,605	173,519	169,426	165,327	161,220	157,107	152,987	-
Third Year													
Benefit	255	248	241	234	227	220	214	207	200	193	186	179	\$ 2,603
primary	4,127	4,134	4,141	4,148	4,155	4,161	4,168	4,175	4,182	4,189	4,196	4,203	\$ 49,980
Remaining loan balance	148,860	144,726	140,585	136,438	132,283	128,122	123,953	119,778	115,596	111,406	107,210	103,007	-

other loans or debts													
The amount of the loan	\$	250,000											
interest rate		2%											
Payment term (months)		60											
monthly payment		\$4,382											
	1 Month	Month 2	month 3	month 4	5 months	Month 6	month 7	Month 8	month 9	10th month	month 11	Month 12	Total
First year													
Benefit	417	410	403	397	390	384	377	370	363	357	350	343	4,561
primary	3,965	3,972	3,979	3,985	3,992	3,998	4,005	4,012	4,018	4,025	4,032	4,039	48,022
Remaining loan balance	246,035	242,063	238,084	234,099	230,107	226,109	222,104	218,092	214,074	210,049	206,017	201,978	-
Second Year													
Benefit	337	330	323	316	310	303	296	289	282	276	269	262	\$ 3,592
primary	4,045	4,052	4,059	4,066	4,072	4,079	4,086	4,093	4,100	4,106	4,113	4,120	\$ 48,991
Remaining loan balance	197,933	193,881	189,822	185,756	181,684	177,605	173,519	169,426	165,327	161,220	157,107	152,987	-
Third Year													
Benefit	255	248	241	234	227	220	214	207	200	193	186	179	\$ 2,603
primary	4,127	4,134	4,141	4,148	4,155	4,161	4,168	4,175	4,182	4,189	4,196	4,203	\$ 49,980
Remaining loan balance	148,860	144,726	140,585	136,438	132,283	128,122	123,953	119,778	115,596	111,406	107,210	103,007	-

depreciation													
buildings		-											
Renovation of a rented building		70,000											
The machines and the equipment		370,000											
Furniture		-											
the cars		-											
Other fixed assets		160,000											
	1 Month	Month 2	month 3	month 4	5 months	Month 6	month 7	Month 8	month 9	10th month	month 11	Month 12	Total
year 1													
depreciation start	4,988	4,988	4,988	4,988	4,988	4,988	4,988	4,988	4,988	4,988	4,988	4,988	\$ 59,857
Additional depreciation		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
end of depreciation	4,988	4,988	4,988	4,988	4,988	4,988	4,988	4,988	4,988	4,988	4,988	4,988	\$ 59,857
year 2													
depreciation start	4,988	4,988	4,988	4,988	4,988	4,988	4,988	4,988	4,988	4,988	4,988	4,988	\$ 54,869
Additional depreciation	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
end of depreciation	4,988	4,988	4,988	4,988	4,988	4,988	4,988	4,988	4,988	4,988	4,988	4,988	\$ 59,857
year 3													
depreciation start	4,988	4,988	4,988	4,988	4,988	4,988	4,988	4,988	4,988	4,988	4,988	4,988	\$ 54,869
Additional depreciation	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
end of depreciation	4,988	4,988	4,988	4,988	4,988	4,988	4,988	4,988	4,988	4,988	4,988	4,988	\$ 59,857

First year cash flow													
	1 Month	Month 2	month 3	month 4	5 months	Month 6	month 7	Month 8	month 9	10th month	month 11	Month 12	Total
The cash that entered the project													
cash sales	134,750	141,488	148,562	155,990	163,789	171,979	180,578	189,607	199,087	209,041	219,494	230,468	\$ 2,144,833
forward sales		19,250	29,838	31,329	32,896	34,541	36,268	38,081	39,985	41,984	44,084	46,288	\$ 394,543
Value Added Tax (VAT)	28,875	30,319	31,835	33,426	35,098	36,853	38,695	40,630	42,662	44,795	47,034	49,386	\$ 459,607
Total cash entered into	\$ 163,625	\$ 191,056	\$ 210,234	\$ 220,746	\$ 231,783	\$ 243,372	\$ 255,541	\$ 268,318	\$ 281,734	\$ 295,820	\$ 310,611	\$ 326,142	\$ 2,998,983
The cash that came out of the project													
Fixed assets	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$ -
Cost of goods sold	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$ -
Extra stock													\$ -
operating banks	825,190	105,190	105,190	109,190	109,190	109,190	113,390	113,390	113,390	117,800	117,800	117,800	\$ 2,056,710
Zakat + Tax (VAT)				91,028			105,377			121,987			\$ 318,392
loan repayments	13,146	13,146	13,146	13,146	13,146	13,146	13,146	13,146	13,146	13,146	13,146	13,146	\$ 157,750
Total cash out from the	\$ 838,336	\$ 118,336	\$ 118,336	\$ 213,364	\$ 122,336	\$ 122,336	\$ 231,913	\$ 126,536	\$ 126,536	\$ 252,933	\$ 130,946	\$ 130,946	\$ 2,532,852
Total cash in the bank													
The cash that enters th	\$ (674,711)	\$ 72,720	\$ 91,898	\$ 7,382	\$ 109,447	\$ 121,036	\$ 23,628	\$ 141,782	\$ 155,198	\$ 42,888	\$ 179,666	\$ 195,196	
Financial additions from the project owner													
Cash balance in the bank	(354,711)	(281,990)	(190,092)	(182,711)	(73,263)	47,773	71,401	213,183	368,381	411,269	590,935	786,131	786,131
Bank balance at the beginning of the year													
Bank balance at the end of the year													

	1 Month	Month 2	month 3	month 4	5 months	Month 6	month 7	Month 8	month 9	10th month	month 11	Month 12	Total
The cash that entered the project													
cash sales	224,707	235,942	247,739	260,126	273,132	286,789	301,128	316,185	331,994	348,594	366,023	384,324	\$ 3,576,682
forward sales		51,855	89,018	93,469	98,143	103,050	108,202	113,612	119,293	125,258	131,521	138,097	\$ 1,171,519
Value Added Tax (VAT)	51,855	54,448	57,171	60,029	63,031	66,182	69,491	72,966	76,614	80,445	84,467	88,690	\$ 825,388
Total cash entered into	\$ 276,562	\$ 342,245	\$ 393,928	\$ 413,624	\$ 434,305	\$ 456,021	\$ 478,822	\$ 502,763	\$ 527,901	\$ 554,296	\$ 582,011	\$ 611,111	\$ 5,573,589
The cash that came out of the project													
Fixed assets	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cost of goods sold	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$ -
Extra stock													\$ -
operating banks	135,647	135,647	135,647	140,740	140,740	140,740	146,088	146,088	146,088	151,704	151,704	151,704	\$ 1,722,536
Zakat + Tax (VAT)	179,073			163,474			189,242			219,071			\$ 750,859
Loan Payments + Interest	13,146	13,146	13,146	13,146	13,146	13,146	13,146	13,146	13,146	13,146	13,146	13,146	\$ 157,750
Total cash out from the	\$ 327,865	\$ 148,792	\$ 148,792	\$ 317,360	\$ 153,886	\$ 153,886	\$ 348,476	\$ 159,234	\$ 159,234	\$ 383,921	\$ 164,850	\$ 164,850	\$ 2,631,145
Total cash in the bank													
The cash that enters th	\$ (51,303)	\$ 193,453	\$ 245,135	\$ 96,264	\$ 280,420	\$ 302,135	\$ 130,346	\$ 343,529	\$ 368,667	\$ 170,375	\$ 417,161	\$ 446,262	
Financial additions from the project owner													
Cash balance in the bank	734,828	928,281	1,173,416	1,269,680	1,550,100	1,852,235	1,982,581	2,326,110	2,694,776	2,865,152	3,282,313	3,728,575	3,728,575
Bank balance at the beginning of the year													
Bank balance at the end of the year													

3rd year cash flow													
	1 Month	Month 2	month 3	month 4	5 months	Month 6	month 7	Month 8	month 9	10th month	month 11	Month 12	Total
The cash that entered the project													
cash sales	228,682	240,116	252,122	264,728	277,965	291,863	306,456	321,779	337,868	354,761	372,499	391,124	\$ 3,639,962
forward sales		76,227	137,209	144,070	151,273	158,837	166,779	175,118	183,874	193,067	202,721	212,857	\$ 1,802,031
Value Added Tax (VAT)	57,171	60,029	63,031	66,182	69,491	72,966	76,614	80,445	84,467	88,690	93,125	97,781	\$ 909,990
Total cash entered into	\$ 285,853	\$ 376,373	\$ 452,362	\$ 474,980	\$ 498,729	\$ 523,665	\$ 549,849	\$ 577,341	\$ 606,208	\$ 636,518	\$ 668,344	\$ 701,762	\$ 6,351,983
The cash that came out of the project													
Fixed assets	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cost of goods sold	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$ -
Extra stock													\$ -
operating banks	156,062	156,062	156,062	177,289	177,289	177,289	201,700	201,700	201,700	211,058	211,058	211,058	\$ 2,238,323
Zakat + Tax (VAT)	295,340			180,230			208,639			241,526			\$ 925,735
Loan Payments + Interest	13,146	13,146	13,146	13,146	13,146	13,146	13,146	13,146	13,146	13,146	13,146	13,146	\$ 157,750
Total cash out from the	\$ 464,547	\$ 169,207	\$ 169,207	\$ 370,665	\$ 190,435	\$ 190,435	\$ 423,485	\$ 214,846	\$ 214,846	\$ 465,729	\$ 224,203	\$ 224,203	\$ 3,321,808
Total cash in the bank													
The cash that enters th	\$ (178,695)	\$ 207,165	\$ 283,154	\$ 104,315	\$ 308,294	\$ 333,231	\$ 126,364	\$ 362,495	\$ 391,362	\$ 170,790	\$ 444,141	\$ 477,558	
Financial additions from the project owner													
Cash balance in the bank	3,549,880	3,757,045	4,040,199	4,144,515	4,452,809	4,786,040	4,912,404	5,274,899	5,666,261	5,837,051	6,281,192	6,758,750	6,758,750
Bank balance at the beginning of the year													
Bank balance at the end of the year													