

م

M E D I A

6020

اعداد

الرقم الأكاديمي	أسماء الطلاب
2021203852	علي حسن الأنصاري (قائد الفريق)
2021204210	منيرة حسن الأنصاري
2021204332	عبدالله فالح العصيمي
2021204290	منال عبدالرحمن الأنصاري
2021204259	نورة حسن الأنصاري
2021204009	بشاير طلال الحويطي
2021204260	عبدالعزیز حسن الأنصاري
2021204291	يزيد عبدالرحمن الأنصاري
2021204193	عبدالله حسن الأنصاري
2021204077	معن محمد الحازمي

بإشراف/ د. وليد سليمان

الفصل الدراسي الثاني

1443هـ - 2022 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فهرس المحتويات

1.....	المقدمة
2.....	الفصل الأول.....
3.....	1.1.1 الرؤية
3.....	1.1.2 الرسالة
3.....	1.1.3 الأهداف
4.....	1.1.4 مؤشرات القياس للأداء (Lead)
6.....	1.1.5 ميثاق المشروع
9.....	1.2.1 الهيكل التنظيمي
9.....	1.2.2 الأسس العلمية والعملية لوحدة تطوير العمليات
10.....	1.2.3 تحديد نموذج مكتب المشاريع الأنسب مع الأسباب
12.....	الفصل الثاني
13.....	2.1.1 نموذج امتثال للتحقق قبل استلام مخرجات المشروع
19.....	2.1.2 نموذج التحقق لكل مرحلة من مراحل المشروع الأربع (البدء - التخطيط- التنفيذ-الاعلاق)
20.....	2.2.1 تطوير سجل المعنيين وتشكيل المجموعات لهم
25.....	2.2.2 شبكة القوة والاهتمام وشبكة التأثير والقوة
27.....	2.2.3 النماذج الشبكية مع أصحاب المصلحة
27.....	2.3.1 ثقافة المنظمة
27.....	2.3.2 قيم المنظمة
28.....	الفصل الثالث
29.....	3.1.1 سلوكيات شخصية يفعلها الطالب يمكن ان تؤثر على المشروع

3.1.2	دراسة السلوكيات وتحديد أسبابها وكيفية التخلص منها	29
3.1.3	تقييم مهني ذاتي باستخدام نموذج SOWT	30
3.2.1	سلوكيات تتعارض مع النزاهة الأخلاقية	30
3.2.2	الأثر المالي والاجتماعي والفني لهذه السلوكيات على أعمال المشروع والعلاقات	30
3.3.1	سجل المعنيين بالمشروع وأصحاب المصلحة	31
3.3.2	التواصل الشخصي والتواصل الفعال	32
3.3.3	اشكال ونماذج وقنوات التواصل الشخصي	32
3.3.4	بناء مصفوفة الاتصال	34
3.3.5	سيناريوهات لنماذج خاطئة من التواصل	35
3.3.6	تطوير واعداد مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين	35
37	الفصل الرابع	
4.1.1	نموذج القيادة المفضلة لقيادة المشروع	38
4.1.2	أسباب التفضيل لذلك النموذج	38
4.1.3	مقترحات لطرق التحفيز التي تتناسب مع طبيعة المشروع	38
4.2.1	نموذج RACI لعدد 3 إجراءات إدارية بالمشروع	39
4.3.1	الصراع والأزمات	39
4.3.2	سيناريوهات متوقعة لأحداث الصراع بالمشروع	39
4.3.3	الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع كل صراع وتحديد سبب الأفضلية	40
4.3.4	تحليل الأسباب الجذرية	40
41	الفصل الخامس	
5.1.1	توزيع الموارد البشرية على المهام	42

44.....	5.1.2 أثر إجراء عملية Crashing وعملية Fast-tracking على الجدول الزمني
45.....	5.2.1 تطوير قواعد عامة لعملية التفاوض
45.....	5.2.2 اعداد عدد 2 خطة للتفاوض
47.....	الفصل السادس
48.....	6.1.1 القيد الثلاثي للمشروع
48.....	6.1.2 عوامل نجاح المشروع
49.....	6.1.3 هيكل تنظيم العمل
50.....	6.2.1 مصفوفة تتبع المتطلبات
51.....	6.2.2 الطرق المستخدمة في جمع المتطلبات
52.....	6.2.3 الهيكل الهرمي لأهداف المشروع
53.....	الفصل السابع
54.....	7.1.1 بيان النطاق
55.....	7.1.2 زحف النطاق
56.....	7.1.3 إدارة تحليل المنتج
57.....	7.2.1 قائمة الوظائف أو الأنشطة المضمنة في كل حزمة عمل في WBS
61.....	7.2.2 العلاقات بين الأنشطة
62.....	7.2.3 الرسم التخطيطي المنطقي لأنشطة المشروع، والمسار الحرج
62.....	7.2.4 مخطط جانت ونموذج المعالم
66.....	7.3.1 وضع نموذج Deming للجودة
67.....	7.3.2 نموذج SIPOC و Ishikawa لإحدى قضايا مخرجات المشروع
71.....	الفصل الثامن

72.....	8.1.1 هيكل توزيع التكلفة، ورصيد المشروع بواسطة WBS
73.....	الفصل التاسع.....
74.....	9.1.1 تنعيم الموارد و تسويتها.....
75.....	9.2.1 عملية تنفيذ المشتريات واختيار المقاول.....
79.....	9.3.1 جدول الأعمال - دعوة وسجل افتراضي لاجتماع افتراضي.....
81.....	9.3.2 طرق قياس الأداء.....
83.....	9.3.3 آلية طلب التغيير.....
84.....	الفصل العاشر.....
85.....	10.1.1 المخاطر و الفرص مع ذكر أمثلة.....
87.....	10.1.2 سجل المخاطر.....
90.....	10.1.3 المخاطر النوعية.....
91.....	10.1.4 استراتيجيات الرد على المخاطر.....
91.....	10.2.1 مصفوفة تقييم الارتباط بالمعنيين.....
93.....	الخاتمة.....
94.....	التوصيات.....
95.....	الخلاصة.....
96.....	المراجع.....

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
1	مؤشرات القياس	4
2	ميثاق المشروع	6
3	وحدة تطوير العمليات	9
4	نموذج الامتثال للتحقق	13
5	تطوير سجل المعنيين	20
6	التأثير والاهتمام	26
7	دراسة السلوكيات وتحديد أسبابها وكيفية التخلص منها	29
8	الأثر المالي والاجتماعي والفني	30
9	سجل المعنيين وأصحاب المصلحة	31
10	مصفوفة الاتصال	34
11	مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين	35
12	نموذج RACI	39
13	استراتيجيات الصراع	40
14	الوصف الوظيفي	42
15	عوامل نجاح المشروع	
16	مصفوفة تتبع المتطلبات	
17	بيان النطاق	
18	قائمة الأنشطة والوظائف الخاصة بإنشاء المنظمة وإطلاق المشروع	
19	العلاقات بين الأنشطة	

20	مخطط جاننت لقائمة الأنشطة والوظائف الخاصة بإنشاء المنظمة وإطلاق المشروع
21	مخطط جاننت قائمة الوظائف والأنشطة لمباشرة اعمال المشروع
22	نموذج SIPOC لإحدى قضايا مخرجات المشروع
23	نموذج ISHIKAWA لإحدى قضايا مخرجات المشروع
24	الفرق بين تنعيم الموارد وتسويتها
25	معايير اختيار المورد للأثاث المكتبي
26	معايير اختيار المورد لأجهزة الحاسوب
27	محضر اجتماع
28	طرق قياس الأداء
29	نموذج طلب تعديل مهمة (أمر تغيير)
30	التحديات والفرص
31	سجل المخاطر
32	اجراءات تخفيف المخاطر
33	تحليل المخاطر النوعية
34	مصفوفة تقييم الارتباط بالمعنيين

قائمة الاشكال

رقم الشكل	اسم الشكل	رقم الصفحة
1	الهيكل التنظيمي	9
2	DMAIC	9
3	نموذج التحقق لكل مرحلة من مراحل المشروع	19
4	مصفوفة القوة والتأثير	26
5	مصفوفة القوة والاهتمام	26
6	النماذج الشبكية مع أصحاب المصلحة	27
7	تحليل SWAT	30
8	نموذج روس للاتصال الشخصي	33
9	نموذج ديفيد يرلو للاتصال الشخصي	33
10	نموذج شانون و ويفر للاتصال الشخصي	33
11	نموذج كاتز للاتصال الشخصي	34
12	RACI	39
13	تحليل الأسباب الجذرية بطريقة Ishikawa	40
14	المسار الطبيعي للجدول الزمني	44
15	الجدول الزمني بعد عملية التسريع	44
16	الجدول الزمني بعد عملية التتبع السريع	45
17	القيد الثلاثي	
18	هيكل تنظيم المشروع	
19	زحف النطاق	

20	امثلة على العلاقات بين الانشطة
21	مخطط الرسم التخطيطي لأنشطة المشروع
22	مخطط نموذج المعالم (Milestones model)
23	الاية التسليمات التكرارية
24	نموذج ISHIKAWA لإحدى قضايا مخرجات المشروع
25	مخطط تنعيم الموارد وتسويتها

مقدمة

يعتبر مجال الإعلام والإنتاج الفني أحد أهم الأنشطة التي تخدم كافة القطاعات الاقتصادية والاجتماعية والتجارية والثقافية ويعتبر القوة الناعمة الهادئة صاحبة الأثر في التوجيه وتغيير الأفكار وغيرها بالإضافة لكونه مجال لا غنى عنه حيث أنه المسوق والمحرك الرئيس لتوجهات القطاع الحكومي والخاص والقطاع الثالث لاسيما تلك المشاريع التي يكون الإعلام فيها هو الوسيلة المثلى لإبرازها تماشياً مع الأهداف والخطط المرسومة ، وصولاً لمرحلة حصاد الأرباح، ومن زاوية أخرى تنطلق المنشآت الإعلامية لتغطية الطلب تماشياً مع النمو الأكبر على مستوى العالم الذي حققته رؤية المملكة 2030، وبما يملكون من أدوات تقنية وخبرات فنية تنافسية بجودة عالية ، إلا أن المحتوى الركيك في قيمته وأصالته يحرف بوصلة التوجيه ، حيث أن المستهدف في الإعلام (الرسالة الاتصالية) ببيئات مختلفة وثقافات متنوعة وعادات اجتماعية أصيلة كونت فجوة في الرسالة الاتصالية منعت تحقيق الأهداف المرجوة من الإعلام بأغلب صوره الركيكة.

ومن هنا انبثقت الفكرة لإنشاء شركة إعلامية سعودية 100% متخصصة في صناعة المحتوى لتكون رائدة فيه حيث المحتوى البليغ، الأصيل والإبداعي، يُقدم لإنتاج المواد الإعلامية والإعلانية، نركز بذلك لغلق الفجوة بخدمة السوق المحلي والإقليمي ونطمح بتجاوز السوق العربي والوصول إلى العالمية مع الحفاظ على خصوصية كل مجتمع وعاداته وتقاليده، بمعايير مهنية ويساعدنا على ذلك فريق عمل احترافي مهني شغوف بالمبادرة.

يقود الشركة فريق عمل يمتلك الخبرات اللازمة في مختلف التخصصات حيث عمل وتواجد أعضاء الفريق المؤسس في السوق السعودي منذ سنوات وإضافة لشهادات أكاديمية ومهنية في إدارة المشاريع، ونسعى سويًا مع فريقنا لتوسيع خبراتنا مع الحفاظ على أخلاقيات العمل وأعلى معايير الجودة لصناعة شركتنا مع عملائنا لتكون تقّتهم فينا عاملاً مهماً للنجاح وبناء السمعة الجيدة وترك الأثر والبصمة التي لا تمحى..

ويرتكز مشروعنا على اقتناء المصادر الذكية الواعية لإنتاج محتوى ذكي وسهل الوصول إلى المستهدف الأول والأخير، وكان ذلك سبباً في اختيار الاسم "حُجَى" وإنشاء الهوية البصرية للمشروع.

الفصل الأول

الرمز	المحتويات	رقم الصفحة
	الاستراتيجية	
1.1.1	الرؤية	3
1.1.2	الرسالة	3
1.1.3	الأهداف	3
1.1.4	مؤشرات القياس للأداء (Lead)	4
1.1.5	ميثاق المشروع	6
	الحوكمة والهياكل والعمليات	
1.2.1	الهيكل التنظيمي	9
1.2.2	الأسس العلمية والعملية لوحدة تطوير العمليات	9
1.2.3	تحديد نموذج مكتب المشاريع الأنسب مع الأسباب	10

1.1.1 الرؤية:

أن نكون شركة إعلامية رائدة في مجال صناعة المحتوى وإثرائه لغويا وثقافياً.

1.1.2 الرسالة:

حجى ملتزمون بصناعة محتوى إعلامي أصيل يلبي الحاجة إلى الإبداع.

1.1.3 الأهداف:

١. البراعة في صناعة وتحرير المحتوى الإعلامي الابداعي المتوافق مع قواعد اللغة الأصيلة بنسبة 100% خلال عام.
٢. تطوير 70% من الموارد البشرية للوصول إلى التميز العلمي والمعرفي خلال عام.
٣. تحقيق الريادة والتميز من خلال عقد 5 شراكات نوعية على الأقل خلال ثلاث أعوام.

1.1.4 مؤشرات القياس للأداء (Lead)

جدول رقم (1) مؤشرات القياس

المبادرات الاستراتيجية	دورة القياس			القيمة الحالية	وحدة القياس دورية القياس	مؤشر قياس الاداء	الهدف الاستراتيجي	الرمز	المنظور
	3	2	1						
- تفعيل التسويق الرقمي - تحسين خدمات ما بعد البيع - تنوع المنتجات والخدمات	90%	70%	50%	---	نسبة نصف سنوي	متوسط رضى العملاء	رفع مستوى رضى العملاء	C1	أصحاب المصلحة
- تقديم الشركة لبعض المنتجات والخدمات بأسعار منافسة - إعداد دراسة جدوى للتوسع والانتشار في مناطق جديدة	زيادة عدد العملاء 10 % سنويًا			---	نسبة سنوي	الوصول لمناطق جديدة	بناء علامة تجارية رائدة	C2	أصحاب المصلحة
- التحديث المستمر وتوفير البرامج والأجهزة والمعدات	صفر	25%	50%	75%	نسبة ربع سنوي	عدد الخدمات الجديدة للعملاء التي لم يتم توفيرها	مواكبة تطور واحتياجات سوق العمل	B1	العمليات الداخلية
- تدوير الموظفين على أقسام الشركة - تنظيم ورش تدريبية لرفع الكفاءة	2	2	2	صفر	عدد نصف سنوي	عدد مرات إجراء التقييم للعاملين بالشركة	رفع كفاءة التشغيل والعمليات الداخلية	B2	العمليات الداخلية
- عمل عقود طويلة الأجل - المرونة في أوقات العمل	60%	40%	20%	0%	نسبة سنوي	- قلة الدوران الوظيفي - استبيان الموظفين	رفع مستوى رضى الموظفين واندماجهم	A1	التعلم والنمو

A2	تطوير الأنظمة الإدارية والرقابية	عدد مرات مراجعة الأنظمة الإدارية والخطط الاستراتيجية والتنفيذية	نظام	سنوي	صفر	1	1	1	- متابعة الخطط والأهداف الاستراتيجية والتنفيذية لمراجعة ما تم تحقيقه - تواجد شخص مسؤول عن المتابعة والتقييم
C3	تعزيز المركز المالي	معدل العائد على الأصول	نسبة	سنوي	---	زيادة المعدل بنسبة 3% سنويًا ويجب ألا تقل النسبة عن 25% في السنة الثالثة	-	زيادة خدمات الشركة	
المستوى العالي		هامش الربح الإجمالي	ربح	سنوي	---	زيادة بنسبة 2 % سنويًا	-	الدخول في أسواق جديدة - تدريب وتطوير موظفي التسويق والعلاقات العامة وخدمة العملاء	

المؤشر	أسلوب جمع القيم الفعلية للمؤشر
متوسط رضا العملاء	يرسل استبيان على هاتف العميل بعد إتمام كل عملية بيع أو إتمام خدمة من قبل الشركة
قياس متوسط رضا الموظفين	يتم توزيع استبيان على جميع الموظفين لتحديد مدى رضاهم تجاه عملهم وما هي مواطن القوة والضعف في بيئة العمل داخل الشركة
هامش الربح الإجمالي	القوائم المالية السنوية المعتمدة
معدل العائد على الأصول	القوائم المالية السنوية المعتمدة
معدل زوار الموقع الإلكتروني	Google analytics

1.1.5 ميثاق المشروع

جدول رقم (2) ميثاق المشروع

اسم المشروع	اسم مدير المشروع	تصنيف المشروع	اسم مالك المشروع	مدة المشروع	ميزانية المشروع	الجهة الممولة
حجى الاعلامية	أ. علي الانصاري	خدمي	عميل محتمل (ميديا ID)	سنة	540,000	العميل – بنوك
أهداف المشروع			رابط مع الأهداف الاستراتيجية			
- تقديم حلول للعميل لتوصيل رسالته وتحقيق هدفه. - ضمان استدامة وتطوير الأعمال. - إضفاء عائد مادي وثقافي للمنشأة. - تحقيق الرصانة الإعلامية في الرسالة الاتصالية لكافة شرائح المجتمع عبر الوسائل والمنصات الإعلامية.			تحقيق شراكات نوعية متميزة			
			متطلبات المشروع			
			وصف المشروع			
			تاريخ بداية الشروع			
8 Jan 2023			تقديم خدمات إعلامية تتمثل في صناعة وصياغة المحتوى الإبداعي الأصلي، وتحرير النصوص، والتدقيق اللغوي			
تاريخ النهاية المتوقع						
31 Dec 2023			الموارد البشرية (المهنيين)			
المحددات			الافتراضات			
			- الفئة المستهدفة: سيكون تفاعلهم مع المحتوى إيجابي			
			- التمويل: استلام الدفعات المجدولة حسب ما خطط له أساس لتنفيذ المشروع			
زيادة أعداد المبيعات			- نطاق العمل: قد يتم تطويره خلال التنفيذ			

نطاق المشروع

خطة نشر لمدة 264 يوم في السنة

صناعة محتوى عدد 16 تغريدات (نصية - تصميم)، 4 محتوى تصميم إنفو جرافيك، 2 محتوى تصميم موشن جرافيك ، 2 محتوى تصميم فيديو ،
المراكز الإعلامية (شهرياً)

وصف المخاطر	الأثر	الاحتمالية
نقص المعرفة التقنية في القطاع	متوسط	متوسط
جودة الارتباط بالإنترنت	مرتفع	منخفض
عدم تقبل تكاليف الاستخدام	مرتفع	متوسط

معالم الإنجاز	الحالة	تاريخ الاستحقاق	تاريخ الاكمال
توقيع عقد المشروع	تم	1-8- 2023	00-00- 2023
توقيع ميثاق المشروع	تم	1-8- 2023	00-00- 2023
المركز الاعلامي	تم	1-12- 2023	00-00- 2023
صناعة المحتوى	تم	1-16- 2023	00-00- 2023
تحرير الافكار	تم	1-26- 2023	00-00- 2023
التدقيق اللغوي	تم	2-1- 2023	00-00- 2023
مطابقة الجودة	تم	2-5- 2023	00-00- 2023

الشركاء	الصفة	الأثر والأهمية	الشركاء	الصفة	الأثر والأهمية
شركة ميديا ID (محتمل)	عميل	مرتفع - مرتفع	الشركات الإعلامية	منافسون	مرتفع - متوسط
حُجى	المنفذ	متوسط - مرتفع	الموردين	عملاء	مرتفع - مرتفع
وزارة الإعلام، وزارة الثقافة	جهات حكومية (رقابية)	مرتفع - مرتفع	الجمهور	مستهدف	منخفض - مرتفع

أعضاء الفريق الأساسيين

الاسم	الوظيفة	الاسم	الوظيفة
مدير المشروع	مدير الشؤون الفنية	مدير الشؤون المالية والادارية	مدير التطوير والجودة
مدير التقنية			
الاسم	الوظيفة	الاسم	الوظيفة
سكرتير	صانع محتوى	محرر	مدقق لغوي
			المراكز الاعلامية

المخرجات

محتوى نصي تغريدات عدد: 8، وسائل التواصل الاجتماعي : يحدد

محتوى سيناريو فيديو عدد: 2، مدة الفيديو :120 ثانية

محتوى وسائل متعددة عدد: 8، حجم الوسائط: 2000 كيلوبايت

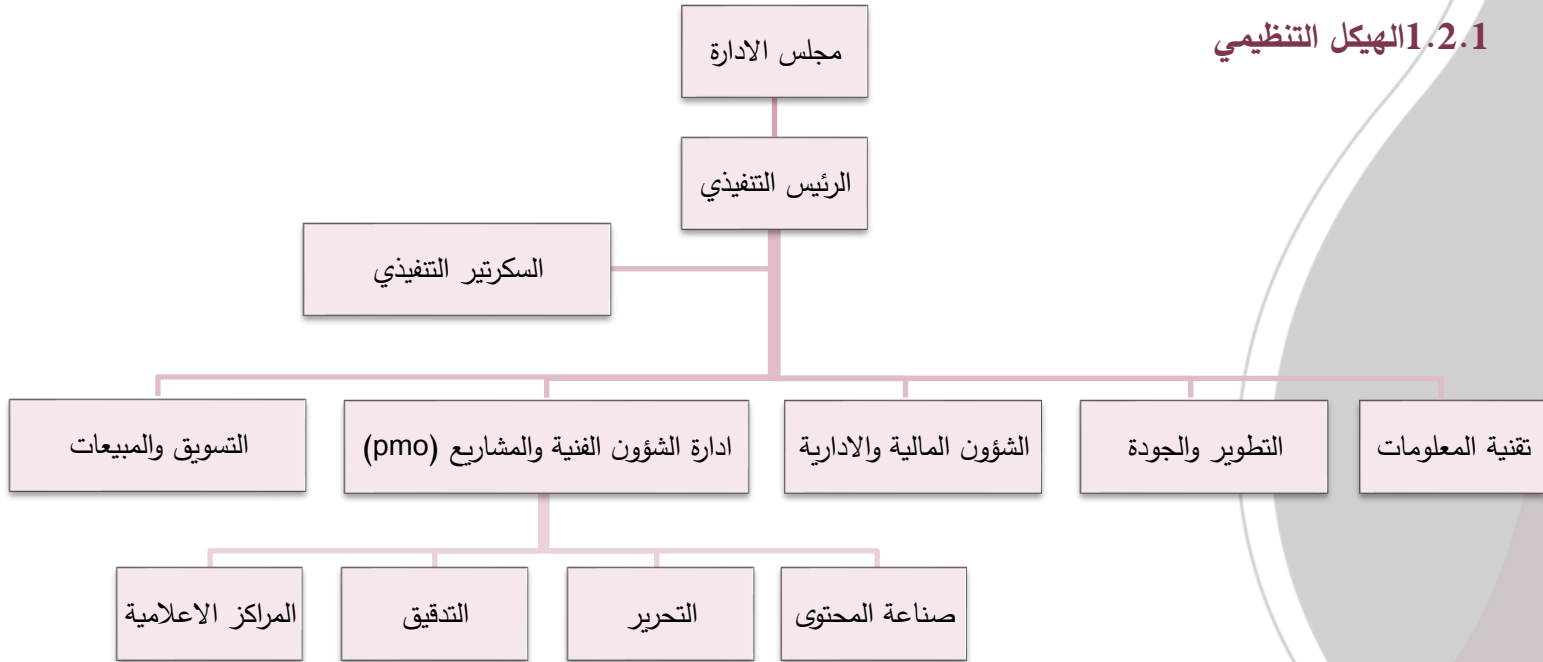
محتوى موشن جرافيك عدد: 2، المدة: 120 ثانية

محتوى منشور إعلاني (انفوجرافيك) عدد: 4

الموافقات والاعتماد

الاسم	شركة حُجَى الإعلامية	شركة ميديا ID	علي الأنصاري
الصفة	رئيس الشركة	العميل	مدير المشروع
التوقيع			

1.2.1 الهيكل التنظيمي



شكل رقم (1) الهيكل التنظيمي

1.1.2 الأسس العلمية والعملية لوحدة تطوير العمليات (DMAIC)

يعمل فريق التطوير والجودة على نهج LEAN SIX SIGMA-DMAIC وهو اختصار لخطوات التحسين الخمس التي يشتمل عليها: التحديد والقياس، والتحليل، والتحسين، والتحكم. جميع خطوات عملية DMAIC مطلوبة ويتم المتابعة دائماً بالترتيب المحدد.



شكل رقم (2) DMAIC

جدول رقم (3) وحدة تطوير العمليات

تحديد مشكلة العمل والهدف والموارد المحتملة ونطاق المشروع والجدول الزمني للمشروع ونطاق التسليم.	D
تحديد احتياجات الإدارة من الموارد البشرية ومؤهلاتهم واحتياجاتهم	التحديد
قياس المشكلة / الهدف. هذه خطوة لجمع البيانات، والغرض منها هو إنشاء خطوط أساس لأداء العملية.	M
قياس ومقارنة خطوط قياس الأداء من مرحلة القياس بمقياس الأداء في المشروع لتحديد ما إذا كان قد تم إجراء تحسين كبير بشكل موضوعي.	القياس

• يقرر مدير التطوير والجودة ما يجب قياسه وكيفية قياسه. • البيانات الجيدة هي في صميم عملية	
• تحديد عدد كبير من الأسباب الجذرية المحتملة (مدخلات العملية، (X لمشكلة المشروع من خلال تحليل السبب الجذري (على سبيل المثال مخطط هيكل السمكة) • اختيار أهم 3-4 أسباب جذرية محتملة باستخدام تصويت متعدد أو أداة إجماع أخرى لمزيد من التحقق. • يتم جمع البيانات لتحديد المساهمة النسبية لكل الأسباب الجذرية في مقياس المشروع، • من المقبول استخدام الأدوات الأساسية إذا كانت مناسبة. من بين الأسباب الجذرية "التي تم التحقق من صحتها"، يمكن أن تكون جميعها أو بعضها. • وضع قائمة بالأسباب المحتملة للمشكلة وتحدد أولوياتها	A التحليل
• التحسين باستخدام العصف الذهني أو تقنيات مشابهة • التركيز على الحلول الواضحة والبسيطة والسهلة. • يمكن أن يكون الغرض من هذه الخطوة أيضًا هو إيجاد حلول دون تنفيذها. • اختبار الحلول باستخدام دورة (PDCA) Plan-Do-Check-Act • استنادًا إلى نتائج PDCA ، حاول توقع أي مخاطر يمكن تجنبها مرتبطة بـ "التحسين" باستخدام وضع الفشل وتحليل التأثيرات (FMEA) • وضع خطة تنفيذ مفصلة • نشر التحسينات	I التحسين

- الحصول على الموافقة من المسؤول.
- تضمين التغييرات وضمان الاستدامة.
- التحكم والسيطرة هي المرحلة النهائية.
- تحديد الفوائد وتوقعها
- تشمل تقرير تحسين المسار إغلاق المشروع رسميًا.
- مراقبة استقرار التحسينات على مر الزمن من خلال: 1. دليل على مواصلة رصد العملية. 2. تقديم خطة استجابة لكل من التدابير التي يجري رصدها في حالة تصبح العملية غير مستقرة
- إجراءات التشغيل القياسية (SOP) والعمل القياسي
- تأكيد العملية * خطط التنمية * خطط الانتقال * خطط التحكم * خطط التسليم.

C

المراقبة
والتحكم

1.2.3 تحديد نموذج مكتب المشاريع الأنسب مع الأسباب

مشروع حجي من المشاريع التي تتطلب النموذج الداعم لإدارة المشاريع **Supportive**

وتم اختيار هذا النوع للأسباب التالية:

- حاجة المنظمة لإعداد النماذج الإدارية وتطويرها.
- لوجود الخبرة الفنية والإدارية لدى أعضاء الإدارة العليا ورؤساء الأقسام.
- إمكانية تقديم الدعم الفني والإداري لموظفي المشروع والتدريب عند الحاجة.
- للتأكد من تطبيق معايير إدارة المشاريع وسياساتها وإجراءاتها.
- الرقابة على الامتثال لمعايير إدارة المشاريع وسياساتها وإجراءاتها، وقولها عن طريق فحص المشاريع.
- تنسيق الاتصال بين المشاريع وأصحاب المصلحة.

الفصل الثاني

الرمز	المحتويات	رقم الصفحة
	الامتثال والمعايير واللوائح	
2.1.1	نموذج امتثال للتحقق قبل استلام مخرجات المشروع	13
2.1.2	نموذج التحقق لكل مرحلة من مراحل المشروع الأربع (البداية - التخطيط - التنفيذ - الإغلاق)	19
	السلطة والاهتمام	
2.2.1	تطوير سجل المعنيين وتشكيل المجموعات لهم	20
2.2.2	شبكة القوة والاهتمام وشبكة التأثير والقوة	25
2.2.3	النماذج الشبكية مع أصحاب المصلحة	27
	ثقافة المنظمة وقيمتها	
2.3.1	ثقافة المنظمة	27
2.3.2	قيم المنظمة	27

2.2.1 نموذج امتثال للتحقق قبل استلام مخرجات المشروع

جدول رقم (4) نموذج الامتثال للتحقق

المرحلة	المهمة	المسؤول	البداية	النهاية	مقبول	مرفوض	حالة الإجراء
البداية	اختيار أعضاء الفريق وعرض خبراتهم	منال	01-15	01-15	نعم		
	اختيار قائد الفريق	بالتصويت	01-15	01-15	نعم		
	عصف ذهني للمشاريع المحتملة والتصويت على ثلاث منها	منيرة	01-16	01-23	نعم		
	جدوى تطبيق الثلاث مشاريع وملائمتها للواقع وللفريق	منيرة	01-23	01-26	نعم		
	اختيار المشروع بالاتفاق		01-26	01-29	نعم		
التخطيط	اختيار اسم وشعار المشروع	نورة	01-26	01-29	نعم		
	صياغة الرؤية	بشاير	01-29	01-30	نعم		
	صياغة الرسالة	عبدالله فالح	01-29	01-30	نعم		
	تطوير وتحديد الاهداف بنموذج SMART	نورة	01-29	02-12	نعم		

إعادة تنفيذ المهمة بالطريقة الصحيحة	نعم	02-12	01-29	يزيد	تطوير وتحديد مؤشرات القياس للأداء Lag & Lead
	نعم	02-12	01-29	معن	تطوير واعداد نموذج ميثاق المشروع
	نعم	02-12	01-29	عبدالعزیز	تطوير هيكل تنظيمي لفرق ووحدات عمل المشروع
إعادة تنفيذ المهمة بالطريقة الصحيحة	نعم	02-12	01-29	منال	تحديد الأسس العملية والعلمية التي تم اعتمادها في تطوير الهيكل
	نعم	02-12	01-29	منيرة	تحديد نموذج مكتب المشاريع الأنسب مع تحديد السبب
	نعم	02-22	02-12	عبدالعزیز	تصميم نموذج امتثال للتحقق قبل استلام مخرجات المشروع
	نعم	02-22	02-12	يزيد	تطوير نموذج التحقق لكل مرحلة من مراحل المشروع الأربع (البدء - التخطيط - التنفيذ والاعلاق)
	نعم	02-22	02-12	نورة	تطوير سجل المعنيين وتشكيل المجموعات لهم
	نعم	02-22	02-12	عبدالله حسن	تطوير شبكة القوة والاهتمام وشبكة التأثير والقوة
	نعم	02-22	02-12	بشاير	تحديد استخدام النماذج الشبكية مع أصحاب المصلحة

التنفيذ

		نعم	02-22	02-12	منيرة	تعريف لثقافة المنظمة
		نعم	02-22	02-12	نورة	تقديم مقترحات لقيم المنظمات يمكن للمنظمة تبنيها من خلال المشروع
		نعم	02-26	02-22	منيرة	سرد 3 عادات سلوكية شخصية يفعلها الطالب يمكن ان تؤثر على المشروع
		نعم	02-26	02-22	عبدالعزیز	دراسة تلك السلوكيات وتحديد أسبابها وكيفية التخلص منها
		نعم	02-26	02-22	عبدالله	اجراء تقييم مهني ذاتي باستخدام نموذج SOWT
		نعم	02-26	02-22	نورة	تقديم 3 سلوكيات تتعارض مع النزاهة الأخلاقية
		نعم	02-26	02-22	يزيد	تحليل الأثر المالي والاجتماعي والفني ان وجد لهذه السلوكيات على أعمال المشروع والعلاقات
		نعم	02-26	02-22	منال	اعداد سجل المعنيين بالمشروع وأصحاب المصلحة
		نعم	02-26	02-22	معن	تعريف التواصل الشخصي والتواصل الفعال
		نعم	02-26	02-22	عبدالله حسن	تعريف اشكال ونماذج وقنوات التواصل الشخصي
		نعم	02-26	02-22	معن	بناء مصفوفة الاتصال
		نعم	02-26	02-22	عبدالله فالح	عرض 3 سيناريوهات لنماذج خاطئة من التواصل

التنفيذ

التنفيذ

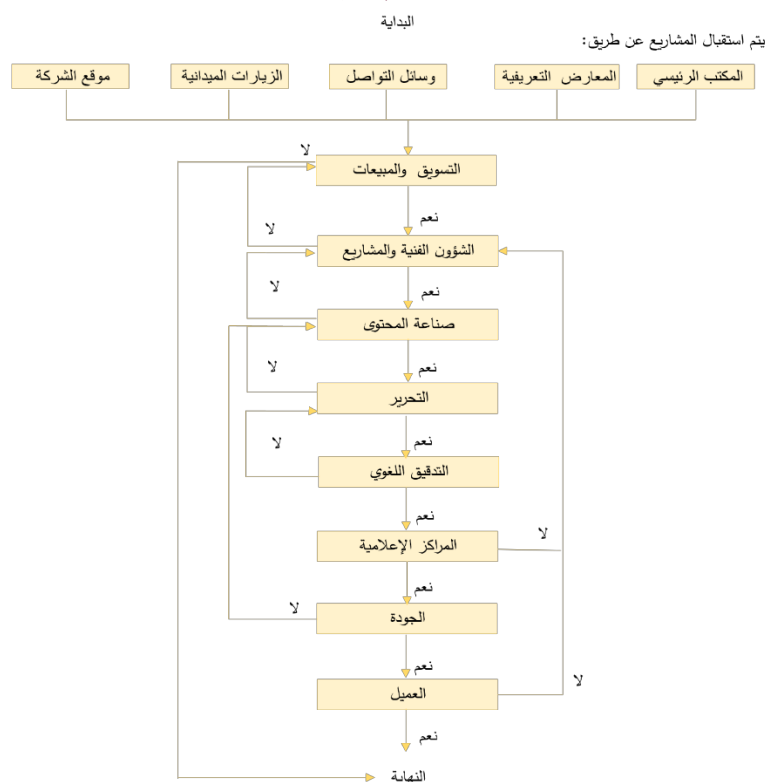
		نعم	02-26	02-22	بشاير	تطوير واعداد مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين
		نعم	03-01	02-26	بشاير	وصف وتعريف نموذج القيادة المفضلة لقيادة المشروع
		نعم	03-01	02-26	منال	تحديد أسباب التفضيل لذلك النموذج
		نعم	03-01	02-26	نورة	تقديم عدد 5 مقترحات لطرق التحفيز التي تتناسب مع طبيعة المشروع
		نعم	03-01	02-26	منيرة	تصميم نموذج RACI لعدد 3 إجراءات إدارية بالمشروع
		نعم	03-01	02-26	عبدالله فالح	تعريف الصراع والأزمات
		نعم	03-01	02-26	عبدالله حسن	تقديم 3 سيناريوهات متوقعة لأحداث الصراع بالمشروع
إعادة تنفيذ المهمة بالطريقة الصحيحة	نعم		03-01	02-26	معن	تحديد الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع كل صراع وتحديد سبب الأفضلية
		نعم	03-01	02-26	يزيد	عرض تحديد الأسباب الجذرية
		نعم	03-03	03-01	منيرة	توزيع الموارد البشرية على المهام

		نعم	03-03	03-01	بشاير	تحليل اثر اجراء Crashing وعملية Fast-tracking على الجدول الزمني وتمثيل الجدول بعد تنفيذ هذان الاجراءان	التنفيذ
		نعم	03-03	03-01	عبدالله فالح	تطوير قواعد عامة لعملية التفاوض	
		نعم	03-03	03-01	معن	اعداد عدد 2 خطة التفاوض	
		نعم	03-19	03-12	منال	تعريف مثلث القيود للمشروع.	
		نعم	03-19	03-12	بشاير	اعداد قائمة عوامل نجاح المشروع	
		نعم	03-19	03-12	نورة	تطوير وتعريف هيكل تقسيم الاعمال WBS	
		نعم	03-19	03-12	معن	تعريف مصفوفة تتبع المتطلبات matrix traceability requirement	
		نعم	03-19	03-12	معن	تحديد أساليب جمع المتطلبات التي تم استخدامها بجمع المتطلبات	
		نعم	03-19	03-12	معن	تطوير الهيكل الهرمي لأهداف المشروع	
		نعم	03-19	03-19	نورة	تطوير وتعريف وإعداد بيان النطاق	
		نعم	03-26	03-19	عبدالله حسن	تطوير وتعريف وشرح مفاهيم زحف النطاق، وإعطاء مثال.	
		نعم	03-26	03-19	بشاير	شرح إدارة تحليل المنتج.	

تطوير قائمة المهام او الانشطة المضمنة تحت كل حزمة عمل في WBS	منيرة	03-19	03-26	نعم	
شرح العلاقات بين الانشطة	عبدالعزیز	03-19	03-26	نعم	
تطوير النموذج الشبكي diagram logical لأنشطة المشروع وتحديد المسار الحرج	عبدالله حسن	03-19	03-26	نعم	
إعداد نموذج جانت تشارت ونموذج العلامات الفارقة	منال	03-19	03-26	نعم	
شرح نموذج Deming للجودة	عبدالله فالج	03-19	03-26	نعم	
تطوير نموذج-SIPOC ونموذج Ishikawa لاحد مشاكل المخرجات للمشروع.	عبدالله فالج	03-19	03-26	نعم	إعادة تنفيذ المهمة بالطريقة الصحيحة
إعداد هيكل تقسيم التكاليف وميزانية المشروع بتوافق مع WBS	يزيد	03-26	04-05	نعم	إعادة تنفيذ المهمة بالطريقة الصحيحة
شرح مفهوم موائمة الموارد	معن	04-05	04-09	نعم	
تطوير اجراء عملية تنفيذ التوريدات واختيار المقاولين.	بشاير	04-05	04-09	نعم	
اعداد أجندة - وصيغة دعوة ومحضر افتراضي لاجتماع افتراضي	منيرة	04-05	04-09	نعم	

		نعم	04-09	04-05	منال	تحدي دورة قياس الاداء
		نعم	04-09	04-05	نورة	تطوير نموذج طلب التغيير
		نعم	04-16	04-09	عبدالله فالح	تعريف المخاطر (التهديدات) والفرص وعرض أمثلة.
		نعم	04-16	04-09	يزيد	إعداد سجل المخاطر
		نعم	04-16	04-09	يزيد	تحليل المخاطر النوعي
		نعم	04-16	04-09	عبدالله فالح	تحديد استراتيجيات الرد على المخاطر
		نعم	04-16	04-09	عبدالعزیز	اعداد مصفوفة تقييم الارتباط بالمعنيين

2.1.2 نموذج التحقق لكل مرحلة من مراحل المشروع الأربع (البداية - التخطيط - التنفيذ - الإغلاق)



شكل رقم (3) نموذج التحقق لكل مرحلة من مراحل المشروع

2.2.1 تطوير سجل المعنيين وتشكيل المجموعات لهم

جدول رقم (5) تطوير سجل المعنيين

الدور	التصنيف لأصحاب المصلحة	تحليل أصحاب المصلحة	الهدف الأساسي	المساهمة	أفضل طريقة للإدارة	بيانات التواصل	أفضل طريقة للتواصل
وزارة الإعلام	خارجي	تنفيذ	الاطلاع على التشريعات والأنظمة	الحصول على التشريعات والأنظمة	متابعة الأنظمة والتشريعات وتحديثاتها	0114068888 info@media.gov.sa	البريد الإلكتروني، الهاتف
هيئة الإعلام المرئي والمسموع	خارجي	تنفيذ	أخذ التراخيص للنشاط	إدارة الرخص	متابعة الأنظمة والتشريعات وتحديثاتها	920004242 contact.us@gcam.gov.sa	البريد الإلكتروني، الهاتف
هيئة الأدب والنشر والترجمة	خارجي	تنفيذ	مراعاة الأنظمة واللوائح	الحصول على التشريعات والأنظمة	متابعة الأنظمة والتشريعات وتحديثاتها	800 118 9999	الهاتف
الهيئة السعودية للملكية الفكرية	خارجي	تنفيذ	مراعاة الأنظمة واللوائح	الحصول على التشريعات والأنظمة	متابعة الأنظمة والتشريعات وتحديثاتها	920021421 saip@saip.gov.sa	البريد الإلكتروني، الهاتف
رئيس مجلس الإدارة	داخلي	تنفيذ	حوكمة اعمال الشركة والقيادة والدعم للإدارة التنفيذية	متابعة تنفيذ قرارات مجلس الادارة	متابعة توصيات مجلس الادارة	@hmedia.com	البريد الإلكتروني، الهاتف

الشركاء	داخلي	تنفيذ	المساهمة في قرارات مجلس الإدارة والدعم والتمويل	المشاركة في تنفيذ قرارات مجلس الادارة	حضور اجتماعات مجلس الإدارة والتصويت على القرارات	@hmedia.com	البريد الإلكتروني، الهاتف
الممولين	داخلي	تنفيذ	الدعم المالي	توفير التمويل المالي	متابعة عمليات التمويل	05*****	البريد الإلكتروني، الهاتف
مدير الشركة	داخلي	تنفيذ	الإدارة التنفيذية للشركة	اصدار القرارات التنفيذية	متابعة القرارات التنفيذية	@hmedia.com	البريد الإلكتروني، الهاتف
مدير المشاريع	داخلي	تنفيذ	التأكد من سير المشروع على النحو المخطط له وضمن الوقت المحدد لكل مرحلة	المتابعة اليومية لمجريات تنفيذ المشروع	تقارير دورية واتخاذ القرارات لضمان سير مراحل المشروع	@hmedia.com	البريد الإلكتروني، الهاتف
المدير المالي	داخلي	تنفيذ	الإدارة المالية	ادارة موارد الشركة المالية	متابعة الأنشطة المالية	fi@hmedia.com	البريد الإلكتروني

مدير تقني	داخلي	تنفيذ	امتة العمل وإدارة المواقع والمنصات الالكترونية للمنشة	التميز تقنياً	تنفيذ المتطلبات التقنية لإدارات الشركة ومنصاتها الالكترونية	البريد الإلكتروني	it@hmedia.com
وسائل الاعلام	خارجي	تنفيذ	استهدافهم كعملاء للحصول على المشاريع المختلفة	استقطابهم كعملاء	التواصل عن طريق التسويق والمبيعات	البريد الإلكتروني، الهاتف	05*****
العملاء	داخلي	تنفيذ	صناعة شراكة دائمة مع العملاء	استقطاب العملاء لبناء شراكات دائمة	التواصل عن طريق التسويق والمبيعات	البريد الإلكتروني، الهاتف	05*****
وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان	خارجي	رضا	الالتزام بالأنظمة والتشريعات	الحصول على التشريعات والأنظمة	متابعة الأنظمة والتشريعات وتحديثاتها	البريد الإلكتروني، الهاتف	+966114569999 CS@momra.gov.sa
الدفاع المدني	خارجي	رضا	الالتزام بالأنظمة والتشريعات	الحصول على التشريعات والأنظمة	متابعة الأنظمة والتشريعات وتحديثاتها	البريد الإلكتروني، الهاتف	0114925033 gov.sa.998@998
وزارة التجارة	خارجي	رضا	الالتزام بالأنظمة والتشريعات	الحصول على التشريعات والأنظمة	متابعة الأنظمة والتشريعات وتحديثاتها	البريد الإلكتروني، الهاتف	920000667 CS@mc.gov.sa

البريد الإلكتروني، الهاتف	1910@zatca.gov.sa 966114208417+	متابعة الأنظمة والتشريعات وتحديثاتها	الحصول على التشريعات والأنظمة	الالتزام بالأنظمة والتشريعات	رضا	خارجي	هيئة الزكاة والضريبة والجمارك
الهاتف	+966112668999	متابعة الأنظمة والتشريعات وتحديثاتها	الحصول على التشريعات والأنظمة	الالتزام بالأنظمة والتشريعات	رضا	خارجي	التأمينات الاجتماعية
البريد الإلكتروني	info@hrs.gov.sa	متابعة الأنظمة والتشريعات وتحديثاتها	الحصول على التشريعات والأنظمة	الالتزام بالأنظمة والتشريعات	رضا	خارجي	وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية
البريد الإلكتروني، الهاتف	05*****	التواصل عن طريق التسويق والمبيعات	استقطابهم كعملاء	استهداف القطاع كعملاء	اطلاع	خارجي	القطاع الخاص
البريد الإلكتروني، الهاتف	05*****	التواصل عن طريق التسويق والمبيعات	استقطابهم كعملاء	استهداف القطاع كعملاء	اطلاع	خارجي	القطاع الحكومي
البريد الإلكتروني، الهاتف	05*****	التواصل عن طريق التسويق والمبيعات	استقطابهم كعملاء	استهداف القطاع كعملاء	اطلاع	خارجي	القطاع الغير ربحي

المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني	خارجي	اطلاع	استهدافهم لاستقطاب المهنيين وتدريبهم والشراكات	استقطاب المهنيين وتدريبهم والشراكات	التواصل عن طريق التسويق والمبيعات	011-2896664	الهاتف
وزارة الثقافة	خارجي	مراقبة	الاطلاع على الأنظمة والتشريعات	الحصول على التشريعات والأنظمة	متابعة الأنظمة والتشريعات وتحديثاتها	009668001189999 info@moc.gov.sa	البريد الإلكتروني، الهاتف
هيئة الفنون	خارجي	مراقبة	الاطلاع على الأنظمة والتشريعات	الحصول على التشريعات والأنظمة	متابعة الأنظمة والتشريعات وتحديثاتها	8001189999	البريد الإلكتروني، الهاتف
وزارة التعليم	خارجي	مراقبة	التعليم الأكاديمي والتهيئة لسوق العمل	الطلاب وتدريبهم وتهئتهم لسوق العمل	التواصل عن طريق التسويق والمبيعات	19996	البريد الإلكتروني، الهاتف
الموردين	خارجي	مراقبة	استهداف كموردين	استقطابهم كموردين	التواصل عن طريق التسويق والمبيعات	05*****	البريد الإلكتروني، الهاتف

2.2.2 شبكة القوة والاهتمام وشبكة التأثير والقوة

1- التنفيذ (تأثير مرتفع، اهتمام مرتفع)

- هؤلاء أصحاب المصلحة الرئيسيين، إذ أن لديهم تأثير كبير واهتمام كبير بالشركة ونتائج أعمالها.
- من الضروري الاهتمام بإدارة أصحاب المصلحة الواقعون في هذه المنطقة، وذلك لضمان بناء علاقات جيدة معهم، والحصول على دعمهم بشكل مستمر، كما يمكن إشراكهم في عمليات صنع القرار.
- أمثلة على أصحاب المصلحة، الوزارات والهيئات المشرفة والمرخصة للنشاط، الإدارة العليا، ورعاة المشروع

2- الرضا (تأثير مرتفع، اهتمام منخفض)

- أصحاب المصلحة الواقعون ضمن هذا النطاق هم مؤثرون للغاية، لكن ليس لديهم أي اهتمام تجاه الشركة أو المشروع ولا يرغبون بالمشاركة
- من الضروري التمسك بهم، وجعل مستوى الرضا مرتفع دائما لديهم، فهم من أهم الداعمين والمناصرين للشركة
- تعد وزارة التجارة، والتأمينات الاجتماعية من أبرز الأمثلة على أصحاب المصلحة هنا

3- الاطلاع / الاخبار (تأثير منخفض، اهتمام مرتفع)

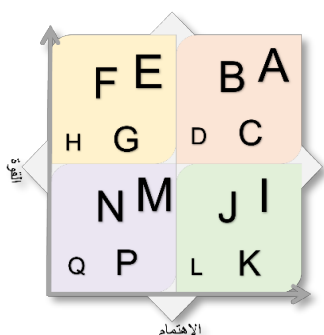
- أصحاب المصلحة في هذا النطاق ليس لديهم القدرة الكبيرة على التأثير في أعمال الشركة لكن لديهم اهتمام كبير بنتائج أعمالها
- لابد من معرفة احتياجاتهم وإطلاعهم على نتائج الأعمال، لضمان استمرارية دعمهم.
- يمكن الاستفادة من اهتماماتهم واستخدامها كمدخلات لضمان نجاح الأعمال
- المستخدمون النهائيون أعضاء المجتمع المحلي، شراكات التعليم والتدريب المهني من الأمثلة على أصحاب المصلحة

4- المراقبة (تأثير منخفض، اهتمام منخفض)

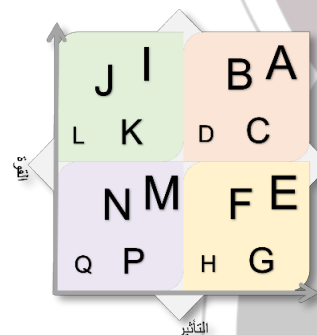
- أصحاب المصلحة هنا ليسوا مهتمين بالشركة وليس لهم أي تأثير فيها.
- يجب مراقبتهم من وقت لآخر، لضمان إطلاعهم على أعمال الشركة، ومشاركتهم بها، فمن الممكن أن تتغير اهتماماتهم.
- تعد خدمات الدعم التكميلية مثال على أصحاب المصلحة في هذه المنطقة

جدول رقم (6) التأثير والاهتمام

التنفيذ		الرضا	
أصحاب المصلحة هم:		أصحاب المصلحة هم:	
وزارة الإعلام	A	وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية	E
هيئة الإعلام المرئي والمسموع	B	التأمينات الاجتماعية	F
مجلس الإدارة - الشركاء	C	وزارة التجارة	G
مدير الشركة - مدير المشاريع	D	وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان	H
الاطلاع / الاخبار		المراقبة	
أصحاب المصلحة هم:		أصحاب المصلحة هم:	
القطاع الحكومي	I	وزارة الثقافة	M
القطاع الخاص	J	هيئة الفنون	N
القطاع الغير ربحي	K	وزارة التعليم	P
المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني	L	الموردين	Q

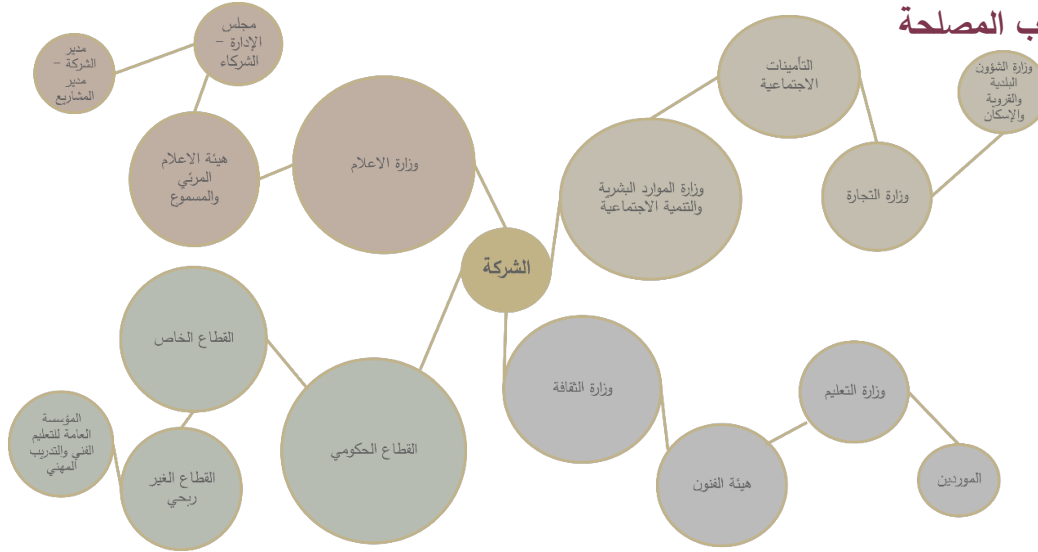


شكل رقم (5) مصفوفة القوة والاهتمام



شكل رقم (4) مصفوفة القوة والتأثير

2.2.3 النماذج الشبكية مع أصحاب المصلحة



شكل رقم (6) النماذج الشبكية مع أصحاب المصلحة

2.3.1 ثقافة المنظمة

يشكل الاعتزاز بالثقافة والتي تمثل اللغة أحد أهم مرتكزاته أهم عوامل ثقافة المنظمة لدينا حيث نسعى في حجب إلى تأصيل اللغة و البعد عن الابتذال من خلال استقطاب موظفين يمتلكون المهارات اللغوية والأفكار الإبداعية لصناعة المحتوى الأصيل في أبسط صوره، و من خلال التركيز على هذه الثقافة الأصيلة ونشرها بين موظفينا حتى تصبح سمة بارزة تميز منظمنا و تسير بها بخطى ثابتة لتحقيق رؤيتنا ، في حجب نحن نؤمن بأهمية الجودة في تنفيذ الاعمال لأنها الطريق الوحيد لضمان ولاء عملائنا، و لا تقتصر استراتيجية حجب على اكتساب عملاء جدد فحسب بل تتعداها لتطوير العلاقة معهم إلى شراكات مستمرة

2.3.2 قيم المنظمة

- الابداع: نشر ثقافة الابداع في كل ما نقدمه من خدمات وأعمال.
- الأصالة: ننطلق من أصالة اللغة والفكرة ونعرضها بما يتناسب مع ايصالها بأبسط شكل.
- تحمل المسؤولية: نهتم بسلوكنا الشخصي والمهني وتأثيرنا على المجتمع ونسعى لوضع بصمتنا الإيجابية.
- الاحترام والالتزام: تكمن قوتنا في احترامنا للعمل والمجتمع الذي يقدم له العمل.
- التميز والجودة: نههدف دائماً لتقديم عمل متميز ونطور موظفينا لتلبية الاحتياجات المتطورة لعملائنا.
- العميل أولاً: نولي الأهمية القصوى لتلبية رغباتهم الحالية والمستقبلية.
- المرونة: نعمل بفكر Ajail للوصول لنتائج مرضية في أقصر وقت.

الفصل الثالث

الرمز	المحتويات	رقم الصفحة
	نقد وإدارة الذات	
3.1.1	سلوكيات شخصية يفعلها الطالب يمكن ان تؤثر على المشروع	29
3.1.2	دراسة السلوكيات وتحديد أسبابها وكيفية التخلص منها	29
3.1.3	تقييم مهني ذاتي باستخدام نموذج SOWT	30
	النزاهة الشخصية والموثوقية	
3.2.1	سلوكيات تتعارض مع النزاهة الأخلاقية	30
3.2.2	الأثر المالي والاجتماعي والفني لهذه السلوكيات على أعمال المشروع والعلاقات	30
	الاتصالات الشخصية	
3.3.1	سجل المعنيين بالمشروع وأصحاب المصلحة	31
3.3.2	التواصل الشخصي والتواصل الفعال	32
3.3.3	اشكال ونماذج وقنوات التواصل الشخصي	32
3.3.4	بناء مصفوفة الاتصال	34
3.3.5	سيناريوهات لنماذج خاطئة من التواصل	35
3.3.6	تطوير واعداد مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين	35

3.1.1 سلوكيات شخصية يفعلها الطالب يمكن ان تؤثر على المشروع

بعض العادات السلوكية التي يفعلها الطلاب يمكن أن تؤثر على المشروع:

١. عدم الالتزام بمواعيد الاجتماعات الدورية
٢. تأخير تسليم بعض المهام
٣. عدم التحقق من صحة المهام المنفذة.

3.2.1 دراسة السلوكيات وتحديد أسبابها وكيفية التخلص منها

جدول رقم (7) دراسة السلوكيات وتحديد أسبابها وكيفية التخلص

السلوكيات	أسبابها	كيفية العلاج
١. عدم الالتزام بمواعيد الاجتماعات الدورية	اختلاف مواعيد عمل أعضاء الفريق عدم ادارة وتنظيم الوقت	تحديد مواعيد الاجتماعات خلال الاجازات الاسبوعية غالبا عمل تصويت مسبق لتحديد موعد الاجتماع المناسب عقد بعض الاجتماعات بحضور نصف أعضاء الفريق (ممثل لكل مهمة) توجيه أعضاء الفريق لتنظيم الوقت وتصنيف المهام حسب مصفوفة المهام (ايزنهاور)
٢. تأخير تسليم بعض المهام	تأخر تسليم المهام السابقة المرتبطة معها، أو عدم مناقشة أفراد المهام المترابطة	عمل اجتماعات مصغرة لمنفذي المهام المترابطة قبل بدء التنفيذ - تحديد مواعيد أولية ومواعيد نهائية.
٣. عدم التحقق من صحة المهام المنفذة.	عدم حضور المحاضرات المباشرة والاستفسار من الدكتور المشرف على المشروع.	الالتزام بحضور المناقشة المباشرة والمسجلة للدكتور المشرف على المشروع. البحث للمراجع والكتب العلمية، استشارة أعضاء الفريق ومراسلة مشرف المشروع.

3.1.3 تقييم مهني ذاتي باستخدام نموذج SOWT



شكل رقم (7) تحليل سوات

1.2.3 سلوكيات تتعارض مع النزاهة الأخلاقية

- 1- تعارض المصالح. 2- عدم الشفافية. 3- التمييز

3.2.2 الأثر المالي والاجتماعي والفني ان وجد للسلوكيات على أعمال المشروع والعلاقات

جدول رقم (8) الأثر المالي والاجتماعي والفني

التميز	عدم الشفافية	تعارض المصالح	الإجراءات الإدارية
عدم جدية الموظفين في العمل وبذلك يقلل من الإنتاجية	عدم وجود ثقته في المنشأة التي يعمل فيها الموظف بذلك يقلل من الإنتاجية	في حالة ظهور التعارض بالمصالح يمكن أن يقوض هذا الظهور نزاهة العملية فقد يبدو أننا غير موضوعيين	الأثر المالي
عدم الألفة والترابط بين الموظفين	يسبب التشكيك في المبادرات ويزيد دوران الموظفين	عدم الإفصاح عن العلاقة له اثر سلبي وكبير على الثقة بين الموظفين انفسهم وثقة العميل بهم	الأثر الاجتماعي
اختلاف في تناسق المشروع او جودته	خروج عدد كبير من الموظفين مما يتسبب بخساره ماليه اكبر	يزيد من الوقت المستغرق من انجاز المشروع	الأثر الفني على المشروع

3.3.1 سجل المعنيين بالمشروع وأصحاب المصلحة

جدول رقم (9) سجل المعنيين وأصحاب المصلحة

الدور	التأثير	الاهتمام	تحليل أصحاب المصلحة
وزارة الإعلام	مرتفع	مرتفع	خارجي
هيئة الإعلام المرئي والمسموع	مرتفع	مرتفع	خارجي
هيئة الأدب والنشر والترجمة	مرتفع	مرتفع	خارجي
الهيئة السعودية للملكية الفكرية	مرتفع	مرتفع	خارجي
رئيس مجلس الإدارة	مرتفع	مرتفع	داخلي
الشركاء	مرتفع	مرتفع	داخلي
الممولين	مرتفع	مرتفع	داخلي
مدير الشركة	مرتفع	مرتفع	داخلي
مدير المشاريع	مرتفع	مرتفع	داخلي
المدير المالي	مرتفع	مرتفع	داخلي
مدير تقني	مرتفع	مرتفع	داخلي
وسائل الاعلام	مرتفع	مرتفع	خارجي
العملاء	مرتفع	مرتفع	داخلي
وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان	مرتفع	منخفض	خارجي
الدفاع المدني	مرتفع	منخفض	خارجي
وزارة التجارة	مرتفع	منخفض	خارجي
هيئة الزكاة والضريبة والجمارك	مرتفع	منخفض	خارجي
التأمينات الاجتماعية	مرتفع	منخفض	خارجي

خارجي	منخفض	مرتفع	وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية
خارجي	مرتفع	منخفض	القطاع الخاص
خارجي	مرتفع	منخفض	القطاع الحكومي
خارجي	مرتفع	منخفض	القطاع الغير ربحي
خارجي	مرتفع	منخفض	المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني
خارجي	منخفض	منخفض	وزارة الثقافة
خارجي	منخفض	منخفض	هيئة الفنون البصرية
خارجي	منخفض	منخفض	وزارة التعليم
خارجي	منخفض	منخفض	الموردين

3.3.2 التواصل الشخصي والتواصل الفعال

التواصل الشخصي: هي عبارة عن رسائل خاصة، أو إشعارات، أو اجتماعات فردية، أو مناقشات هاتفية تتم الإشارة فيها فقط إلى المراسلات الفردية ويتم استبعادها من قائمة المراجع، حيث لا يمكن للآخرين استرجاع البيانات.

التواصل الفعال: يتميز الاتصال الفعال بأنه هو القدرة على نقل البيانات إلى شخص آخر بشكل حقيقي وفعال مما يساعد مشرفو الأعمال الذين يتمتعون بقدرات لفظية وغير لفظية في العمل على تقسيم المهام بين أعضاء الفريق مما يساهم في تحسين مخرجات المشروع

3.3.3 اشكال ونماذج وقنوات التواصل الشخصي

تتعدد أشكال الاتصال الشخصي، وتتعدد بتعدد المواقف الاتصالية الإنسانية وبتنوع العلاقات التي تربط الأفراد في البيئة الاجتماعية التي يعيشون فيها وتلك التي يحتكون بها، ويمكن حصر أشكال الاتصال الشخصي في المؤسسة كالاتي:

- المقابلات الشخصية الممهدة في إحدى الوظائف بالمؤسسة.
- المقابلات الخاصة بالتدريب والتنمية المهنية في العمل داخل المؤسسة.
- مناقشة التقارير أمام الرؤساء في العمل، أو في الاجتماعات.
- معالجة المشكلات والنزاعات الخاصة بالعاملين، والمؤسسة ككل.

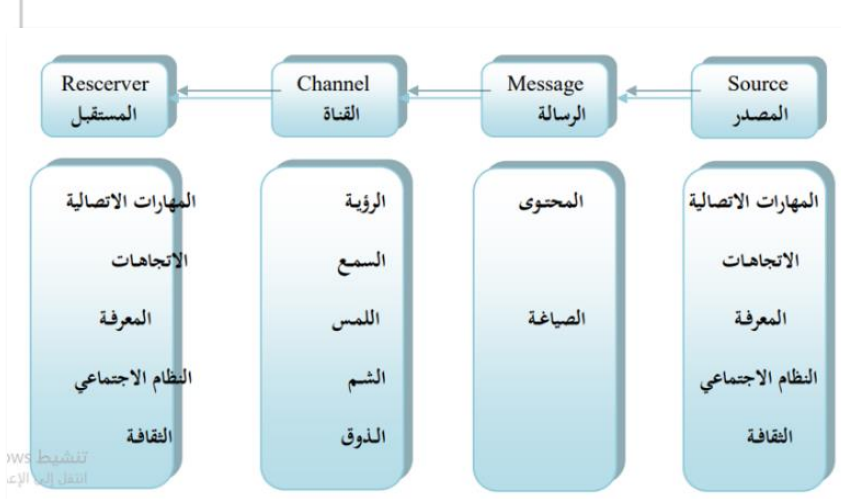
- تقديم الأفكار والاقتراحات للأخريين كالمشاركة في اتخاذ القرارات.

- المفاوضات والاستشارات الشفوية داخل المؤسسة.

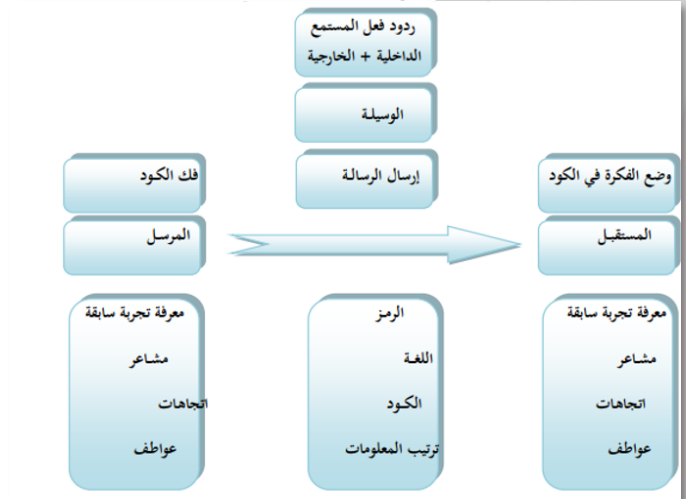
نماذج الاتصال الشخصي في المؤسسة:

كما تتعدد نماذج الاتصال الشخصي وتختلف باختلاف واضعيها من حيث الخلفية المعرفية، والتكوينية، ومن أبرز النماذج التي تشرح

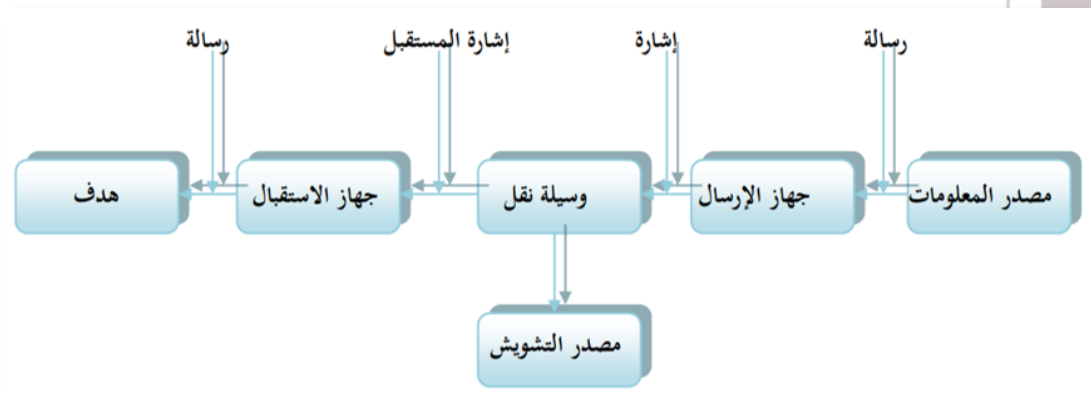
عملية الاتصال الشخصي ما يلي: نموذج روس، ونموذج ديفيد يرلو، ونموذج "شانون" و"ويفر"، ونموذج "كاتز".



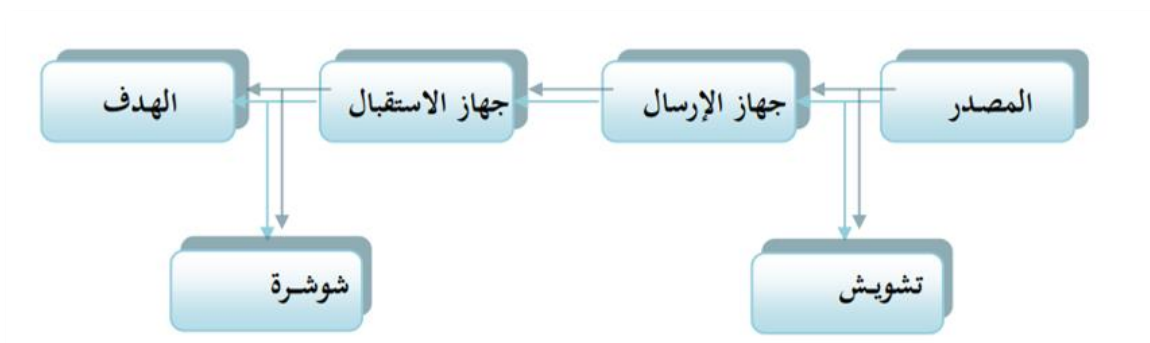
شكل رقم (9) نموذج ديفيد يرلو للاتصال الشخصي



شكل رقم (8) نموذج روس للاتصال الشخصي



شكل رقم (10) نموذج شانون و ويفر للاتصال الشخصي



شكل رقم (11) نموذج كاتز للاتصال الشخصي

3.3.4 بناء مصفوفة الاتصال

جدول رقم (10) مصفوفة الاتصال

نوع الاجتماع	الغرض	طريقة الحضور	الوقت المقترح	الحضور	الشخص المسؤول	التسليمات
الاجتماع الافتتاحي	تقديم عرض مبسط عما تم في المشروع	اجتماع هاتفي - حضوري	مرة واحدة	أصحاب المصلحة	مدير المشروع	جدول الاعمال
اجتماع فريق المشروع	مراجعة اعمال المشروع	اجتماع هاتفي - حضوري	يومي	فريق المشروع	مدير المشروع	جدول اعمال المشروع
اجتماع (فني - تقني)	مناقشة ومراجعة المهام التقنية والمالية (المشاكل والحلول)	اجتماع هاتفي - حضوري	عند الحاجة	فريق المشروع	المسؤول التقني	الحلول التقنية المقترحة
اجتماع خطة سير المشروع	تحديث حالة المشروع	اجتماع هاتفي - حضوري	أسبوعي	أصحاب المصلحة	مدير المشروع	عرضي تقديمي عن سير الاعمال في المشروع
اجتماع تقارير عن حالة المشروع	تقارير تفصيلية (تقنية - مالية)	البريد الالكتروني	أسبوعي	أصحاب المصلحة	مدير المشروع	تقرير تفصيلي

3.3.5 سيناريوهات لنماذج خاطئة من التواصل

- عدم تحديد التوقيت والطريقة المناسبة للجميع
- عدم تحديد المهام بطريقة صحيحة
- عدم وصول المعلومات لجميع المعنيين

3.3.6 تطوير واعداد مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين

جدول رقم (11) مصفوفة تحليل الارتباط بالمعنيين

غير مدرك	معارض	حيادي	داعم	قيادي	أصحاب المصلحة
			C, D		وزارة الإعلام
		C	D		هيئة الإعلام المرئي والمسموع
		C	D		هيئة الأدب والنشر والترجمة
		C	D		الهيئة السعودية للملكية الفكرية
				C, D	رئيس مجلس الإدارة
				C, D	الشركاء
		C	D		الممولين
				C, D	مدير الشركة
				C, D	مدير المشاريع
			C, D		المدير المالي
			C, D		مدير تقني
C			D		وسائل الاعلام

C			D	العملاء
C		D		وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان
C		D		الدفاع المدني
C		D		وزارة التجارة
C		D		هيئة الزكاة والضريبة والجمارك
C		D		التأمينات الاجتماعية
C		D		وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية
C			D	القطاع الخاص
C			D	القطاع الحكومي
C			D	القطاع الغير ربحي
C			D	المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني
C		D		وزارة الثقافة
C		D		هيئة الفنون البصرية
C			D	وزارة التعليم
C		D		الموردين

الفصل الرابع

الرمز	المحتويات	رقم الصفحة
	القيادة	
4.1.1	نموذج القيادة المفضلة لقيادة المشروع	38
4.1.2	أسباب التقصير لذلك النموذج	38
4.1.3	مقترحات لطرق التحفيز التي تتناسب مع طبيعة المشروع	38
	العمل الجماعي	
4.2.1	نموذج RACI لعدد 3 إجراءات إدارية بالمشروع	39
	الصراع والأزمات	
4.3.1	الصراع والأزمات	39
4.3.2	سيناريوهات متوقعة لأحداث الصراع بالمشروع	39
4.3.3	الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع كل صراع وتحديد سبب الأفضلية	40
4.3.4	تحليل الأسباب الجذرية	40

4.1.1 نموذج القيادة المفضلة لقيادة المشروع

القيادة التحويلية من أكثر الأساليب التي يتم تنفيذها تتمتع بالنزاهة، وأهدافها واضحة محددة، وتشجع على الخطوات الواضحة للتواصل والتعبير ويلهم هذا النوع من القادة فريقهم للعمل معًا نحو هدف مشترك ويجمع القادة التحويليون بين أفضل الممارسات وهم قادة موثوق بهم ويمكنهم تحفيز الآخرين يتطلب النمط التحويلي عددًا من المهارات المختلفة وينصب تركيزها الأساسي على إحداث التغيير في أنفسنا والآخرين والمجموعات والمنظمات ويركز القائد على وضع رؤية إيجابية للمستقبل.

4.1.2 أسباب التفضيل للنموذج

- أعضاء الفريق يشعرون بالهدف والاهتمام
- القادة يحفزون ويلهمون
- يحولون الأتباع لتحقيق نتائج غير عادية

4.1.3 مقترحات لطرق التحفيز التي تتناسب مع طبيعة المشروع

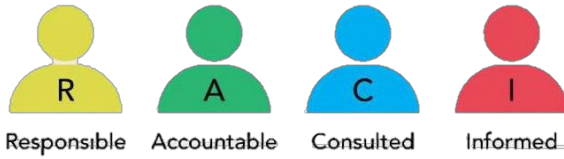
ادارة الهدف للموظف: هي عملية تقوم بوضع أهداف على الموظف تحقيقها يتم تطويرها والتقدم بها كل فترة، ومقابل تحقيق هذه الأهداف لا بد من تشجيع ونظام واضح للتطور في السلم الوظيفي

زرع روح الفريق: فالعمل بروح الفريق يعني تفاعلا وتقيما أكثر بين الموظفين، مما يقلل الأخطاء وحدة النقد بين الموظفين، كما انه يزيد من معدل سرعة التعلم في الفريق.

تعزيز الرقابة الذاتية: اجعل الموظفين يختارون المهام وكيف ينجزونها، فهذا يجعلهم يشعرون بالوحدة مع الشركة وينمي الاحساس بالمسؤولية لديهم.

التشجيع اللفظي: يشمل اظهار الاعجاب المنطقي في عمل الموظفين وكذلك المدح الذي يستحقونه اضافة الى تجنب النقد السلبي للغاية.

محاربة الروتين: المبدعين لا يتم اكتشافهم الا إذا اعطيهم الحرية في التفكير والتنفيذ بشكل يضمن تحقيق أهداف الشركة، لذلك كان لابد من محاربة الروتين قبل انتشاره في روح الموظفين ومن أمثلة المحاربة ، وضع مسابقات بين الموظفين للأفكار المنتجة مثلا وغيرها حسب طبيعة العمل.



4.2.1 تصميم نموذج RACI لعدد 3 إجراءات إدارية بالمشروع

شكل رقم (12) RACI

جدول رقم (12) نموذج RACI

الإجراءات الإدارية	مدير الشؤون الفنية	صانع المحتوى	المحرر	المدقق
صناعة المحتوى	I	A	R	C
التدقيق اللغوي	I	A	C	R
مطابقة المحتوى للأهداف الإعلامية	A	R	I	C

4.3.1 تعريف الصراع والأزمات

الصراع هو حالة سببها تعارض حقيقي أو متخيل للاحتياجات والقيم والمصالح. يمكن أن يكون الصراع داخليا (في الشخص نفسه) أو خارجيا (بين اثنين أو أكثر من الافراد). يساعد الصراع كمفهوم على تفسير الكثير من جوانب الحياة الاجتماعية، مثل الاختلاف الاجتماعي وتعارض المصالح والحروب بين الأفراد والجماعات أو المنظمات وهو عامل طبيعي وحيوي في كل منظمه

4.3.2 سيناريوهات متوقعة لأحداث الصراع بالمشروع

- 1 صراع اختيار اسم المشروع اجتمع الفريق لاختيار اسم مناسب للمشروع كان البعض يرى اختيار اسم له علاقة بنوع المشروع والبعض أراد اختيار اسم رنان أو بلغة مختلفة وخلال الصراع تم البحث عن عدد من الأسماء والتصويت عليها
- 2 صراع اختيار الهيكل التنظيمي للمشروع تم تجهيز الهيكل التنظيمي في البداية بشكل تفصيلي وتشعبي يناسب الشركات كبيرة الحجم وعدد كادر وظيفي ضخم وبمناقشة الهيكل مع القائد ومناقشة أصحاب الخبرة من الفريق تم اختيار الهيكل المناسب
- 3 صراع اختيار اسم الصراع أو صياغة السيناريو بشكل مفصل قام احد أعضاء الفريق بمناقشة اختيار اسم السيناريو بدايةً واراد العضو الأول كتابة تفاصيل السيناريو كاملة وبالمناقشة مع أعضاء الفريق تم وضع الصراع القائم كأحد الصراعات القائمة في المشروع

4.3.3 الإستراتيجيات المثلى للتعامل مع كل صراع وسبب الأفضلية

جدول رقم (13) استراتيجيات الصراع

الصراع	الاستراتيجية	السبب
اختيار اسم المشروع	التعاون	لوضع اليه يتم العمل بها طوال مدة المشروع (الاجتماع والتصويت)
اختيار الهيكل التنظيمي المناسب	التسوية	تتأزل الطرفين عن آرائهم للوصول لاختيار الهيكل المناسب
صياغة سيناريو الصراع بشكل مفصل	الاجبار من قبل قائد المشروع	لحفاظ على وقت إنجاز المهمة

4.3.4 تحليل الأسباب الجذرية

خطوات تحليل مشكلة تأخر التسليمات الأسبوعية:

(أ) مشاركة جميع فريق العمل في وضع وتحديد الأسباب الرئيسية للمشكلة (تأخر التسليمات الأسبوعية)

(ب) تسجيل ودراسة الأسباب الرئيسية وهي (1-الموارد البشرية 2- تقنية المعلومات 3- العميل 4 - إدارة الجودة) .

(ج) تدوين التساؤل ما الذي ادي لحدوث هذا السبب ثم تسجل الإجابات كأسباب فرعية وهي

1/الموارد البشرية (حجم العمل يحتاج زيادة عدد الكادر، عدم تقييم الأداء وفق الإنجاز وإلغاء وقت ساعات العمل، عدم مكافئة الإنجازات)

2/ تقنية المعلومات (البرامج قديمة، الإنترنت متقطع، لا يوجد دعم تقني مستمر)

3/العميل (تعدد أوامر التغير، تأخر الرد، عدم الاستجابة لمتطلبات تسريع العمل)

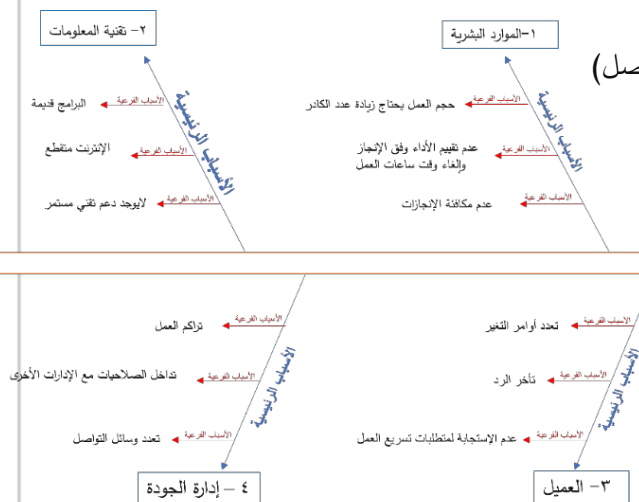
4/ إدارة الجودة (تراكم العمل، تداخل الصلاحيات مع الإدارات الأخرى، تعدد وسائل التواصل)

- ثم يتم اجتماع المعنيين وبعد العصف الذهني يتم حذف العناصر غير المؤثرة

او الأسباب التي يري الفريق انها ليست متعلقة بشكل مباشر بالمشكلة

وتبقي الأسباب التي يقتنع بها الفريق انها هي سبب حدوث المشكلة.

- ثم يتم صياغة الحلول والبدائل لحل المشكلة.



شكل رقم (13) الأسباب الجذرية بطريقة Ishikawa

الفصل الخامس

الرمز	المحتويات	رقم الصفحة
	الحنكة	
5.1.1	توزيع الموارد البشرية على المهام	42
5.1.2	أثر إجراء عملية Crashing وعملية Fast-tracking على الجدول الزمني	44
	التفاوض	
5.2.1	تطوير قواعد عامة لعملية التفاوض	45
5.2.2	اعداد عدد 2 خطة للتفاوض	46

5.1.1 توزيع الموارد البشرية على المهام

جدول رقم (14) الوصف الوظيفي

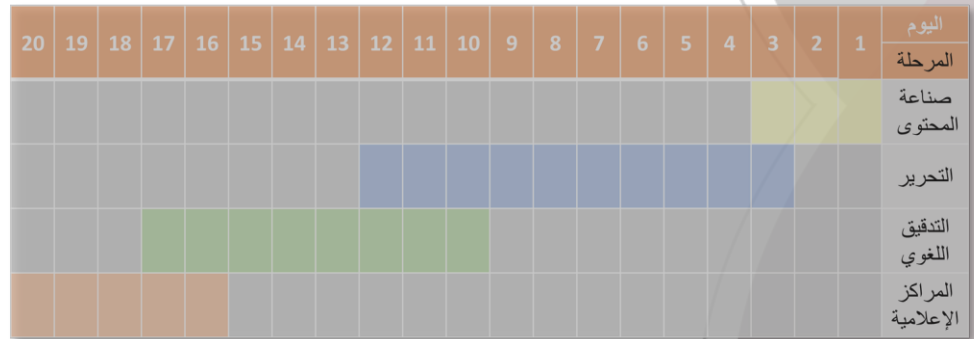
المستوى الوظيفي	المسمى الوظيفي	أبرز المهام
الإدارة العليا	رئيس مجلس الإدارة	- استدعاء الشركاء - تعيين الرئيس التنفيذي - وضع الرؤية والرسالة والأهداف
	الرئيس التنفيذي	- وضع السياسات والأهداف الاستراتيجية - تخطيط وإدارة الأنشطة المختلفة والتنسيق بين الإدارات - مراقبة ومتابعة أداء الإدارات المختلفة - توضيح السياسات الفنية والإدارية - مراجعة وتحليل التقارير الدورية المقدمة من الأقسام
الإدارة المتوسطة	مدير الشؤون الفنية والمشاريع	- وضع الخطط السنوية لإدارة المشاريع - تقديم الموازنات التقديرية للمشاريع - الإشراف على عمل التصاميم الفنية التنفيذية - تزويد رئيس مجلس الإدارة بتقارير دورية عن المشاريع - الإشراف على كافة المشاريع
	الشؤون المالية والإدارية	- إدارة الموارد البشرية - إعداد التقارير الدورية عن الأداء - إدارة الموارد المالية للمنظمة بالتنسيق مع الإدارات المعنية - توجيه موارد الشركاء نحو الأنشطة التي تحقق أفضل عائد - تحديد استراتيجيات وأهداف المنظمة المالية

مدير الجودة والتطوير	• التأكد من مطابقة المشاريع للأهداف الاستراتيجية • مراجعة السياسات والاجراءات بالتنسيق مع الاقسام الاخرى • التأكد من تسليم المشاريع حسب ما هو مخطط له • تطوير سياسات واجراءات العمل • متابعة مؤشرات الأداء والتأكد من موافقتها للأهداف والمبادرات والمشاريع
	• حصر الشركاء والتعرف على مدى استعدادهم لطرح المشاريع • وضع الخطط والبرامج لاستقطاب الشركاء • الاشراف على عمليات البحث عن مصادر التمويل
	• وضع بروتوكولات استخدام تكنولوجيا المعلومات • تقديم الدعم الفني أو التدريب على البرامج المستخدمة • تحديد متطلبات التطوير التقنية • متابعة كفاءة عمل الأجهزة وتحديثها • الاشراف على أداء مواقع التواصل الخاصة بالمنظمة
	• الرد على المكالمات • كتابة التقارير والخطابات • جدولة مواعيد الرئيس التنفيذي • جدولة الاجتماعات الخاصة بالرئيس التنفيذي • كتابة الايميلات والرد عليها
صانع محتوى	• صناعة فكرة المحتوى المكتوب والمسموع والمرئي • ابتكار الطرق الإبداعية والحديثة للمحتوى

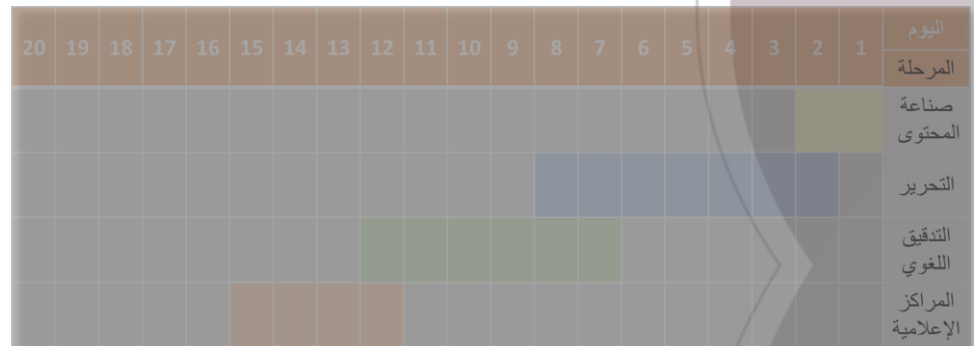
• تحويل الأفكار إلى نصوص • تحرير المحتوى بشكل إعلامي يتناسب مع الوسائط المراد نشره من خلالها	محرر
• تدقيق المحتوى بجميع أنواعه • التأكد من موافقته لقواعد اللغة الأصيلة • التأكد من المعنى في الرسالة الاتصالية المراد إيصالها لمستقبل الرسالة	مدقق لغوي
• التحقق من مناسبة المحتوى للقناة المرسل من خلالها • التحقق ان القناة المرسل من خلالها المحتوى تتناسب مع الجمهور المستهدف • التحقق مطابقة المعايير الإعلامية في القناة المرسل من خلالها	المراكز الإعلامية

5.1.2 أثر إجراء عملية Crashing وعملية Fast-tracking على الجدول الزمني

- لا يوجد تكاليف اضافية
- أوقات العمل 8 ساعات
- أيام العمل 5 أيام في الأسبوع
- التسليم حسب العقد (شهري)
- مدة الإنجاز 20 يوم عمل



شكل رقم (14) المسار الطبيعي للجدول الزمني



شكل رقم (15) الجدول الزمني بعد عملية التسريع

- تم تقليل مدة العمل وتسريع العمل بناء على طلب العميل مع تحمل تكاليف اضافية
- أيام العمل 5 أيام في الأسبوع
- أوقات العمل 8 ساعات
- + 4 ساعات اضافية
- التسليم حسب العقد (شهري)
- التسليم مع التسريع خلال 15 يوم عمل

عملية التسريع حال الانحراف عن الوقت الزمني أو رغبة العميل بتقصير فترات التسليم مع

الحفاظ على الجودة وبدون مخاطرة مؤقتاً

- أوقات العمل 8 ساعات
- أيام العمل 5 أيام في الأسبوع
- لا توجد تكاليف اضافيه
- التسليم حسب العقد دوري شهري
- التسليم مع التتبع السريع خلال 16 يوم عمل

اليوم	20	19	18	17	16	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
المرحلة																				
صناعة المحتوى																				
التحرير																				
التدقيق اللغوي																				
المراكز الإعلامية																				

شكل رقم (16) الجدول الزمني بعد عملية التتبع السريع

تم تقليل النطاق الزمني بناء على طلب العميل بدون تكلفة اضافيه مع تحمل المخاطر العالية

5.2.1 قواعد عامة لعملية التفاوض

- تشخيص القضية التفاوضية وتحديد لها (القضية محور التفاوض).
- تهيئة المناخ للتفاوض.
- قبول الأطراف المتنازعة للتفاوض.
- بدء عملية التفاوض.
- التوصل الى اتفاق.
- تقييم ومتابعة النتائج.

5.2.2 اعداد عدد 2 خطة التفاوض

التفاوض على تسليم الاعمال والدفعات

- تحديد وقت ومكان جيد للتفاوض تحديد مبلغ مناسب لتيسير العمل يناسب الطرفين وبذلك تم التوصل لتفاهق نهائي لاستلام الدفعات
- منح خصم لعدد المبكر ميزه في العمل القادم إذا تم تسليم كامل المبلغ مقدما يتم عمل خصم 10 % على المهمة القادمة مع منح ضمان جودة عالية
- تسليم جزء مقدما من الدفعات قبل العمل ثم يتم تسليم الأجزاء المتبقية من الدفعات كامله قبل تسليم اخر جزء من العمل

التفاوض عند خروج أحد الطرفين من العمل

- تحديد وقت ومكان للتفاوض يناسب الأطراف المتنازعة في حال تم كسر أحد الطرفين العقد يتحمل تبعات او تكاليف العمل حتى وقت كسر العقد حسب نسبة الإنجاز
- التفاوض على مبلغ كسر العقد
- دفع أحد الطرفين مبلغ 10 % في حال تم وقوف العمل زائد تحمل تكاليف العمل حتي وقت توقفه

التفاوض مع العميل للتنوع في طلب الخدمات

- عمل كل خدمة مقابل دفعة من المستحقات المالية
- مقابل كل خدمة اضافية تأخذ خصم على الخدمة القادمة
- إذا تم اخذ أكثر من 3 خدمات تكون الخدمة اللاحقة مجاناً

الفصل السادس

الرمز	المحتويات	رقم الصفحة
	تصميم المشروع	
6.1.1	القيد الثلاثي للمشروع	48
6.1.2	عوامل نجاح المشروع.	48
6.1.3	هيكل تنظيم العمل.	49
	الأهداف والمتطلبات	
6.2.1	مصفوفة تتبع المتطلبات	50
6.2.2	الطرق المستخدمة في جمع المتطلبات.	51
6.2.3	الهيكل الهرمي لأهداف المشروع	52

6.1.1 القيد الثلاثي للمشروع

يمثل القيد الثلاثي العلاقة بين نطاق المشروع والوقت والتكلفة يسمى بـ "مثلث إدارة المشروع" أو "المثلث الحديدي" والحفاظ على العناصر الثلاثة للقيد الثلاثي أثناء إدارة المشروع يساعد على التكيف مع الظروف المتغيرة مع الاستمرار في تسليم المشروع في الوقت المحدد وفي حدود الميزانية والنطاق كما يفرض مفهوم القيد الثلاثي انه إذا تم اجراء أي تغيير على أي جانب واحد من المثلث، فسيكون هناك تأثير على الجوانب الأخرى للمثلث.



الوقت: 264 يوم

التكلفة: 540,000

النطاق: عدد 16 تغريدات (نصية - تصميم)، 4 محتوى تصميم إنفو جرافيك، 2 محتوى تصميم

موشن جرافيك، 2 محتوى تصميم مونتاج فيديو

شكل رقم (17) القيد الثلاثي

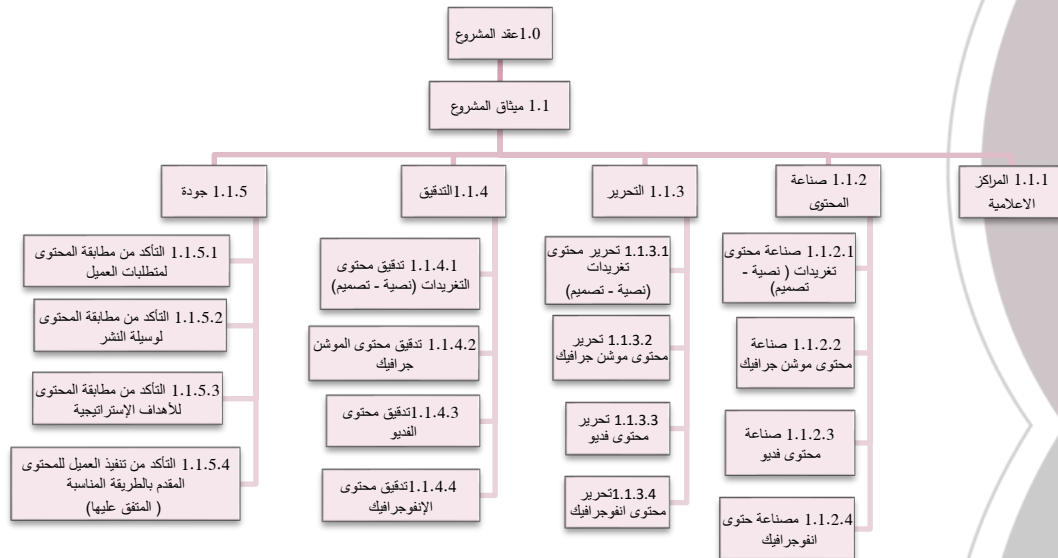
6.1.2 عوامل نجاح المشروع.

جدول رقم (15) عوامل نجاح المشروع

عوامل نجاح المشروع	
احترافية فريق عمل المشروع	العامة
استخدام منهجية إدارة المشاريع	
التخطيط السليم	
الالتزام بأفضل الممارسات	
المراقبة والتحكم	
استخدام برامج احترافية لإدارة المشاريع	
التواصل الفعال	
إدارة دقيقة للمخاطر	
الاهتمام بالتواصل بين مختلف أصحاب المصلحة في المشروع	
تحديد وترتيب أولويات الأهداف والمهام	

إزالة التحديات في تدفقات تبادل المعرفة
تحديد أهداف المشروع بوضوح
دعم الإدارة العليا
المراقبة والتحكم من الإدارة العليا
إدارة دقيقه و احترافية للمخاطر
تدفقات نقديه بطريقه سليمة
مدير مشروع ذو خبره عالية واحترافيه في إدارة المشروع
فريق عمل ذو مهارات عالية
التعاقد مع صانعي محتوى على مستوى عالي من التأهيل
الخاصة التواجد الفعال والنشط على جميع وسائل التواصل الاجتماعي
إمكانية استخدام سياسة العمل عن بعد لتقليل التكاليف واستقطاب المواهب

6.1.3 هيكل تنظيم العمل.



شكل رقم (18) هيكل تنظيم المشروع

6.2.1 مصفوفة تتبع المتطلبات

جدول رقم (16) مصفوفة تتبع المتطلبات

مصفوفة تتبع المتطلبات			
اسم المشروع	مركز التكلفة	وصف المشروع	
حجى		شركة إعلامية سعودية رائدة في صناعة المحتوى الإبداعي الأصيل لغويا وثقافيا، وتقديم المواد الإعلامية والإعلانية المميزة وإثراء السوق المحلي والإقليمي بها مع الحفاظ على خصوصية المجتمع وعاداته وتقاليده، بمعايير مهنية عالية	
الرقم	المتطلب	مالك المتطلب	الهدف
1	البحث عن مقر مناسب للشركة واستجاره	الرئيس التنفيذي	إيجاد كيان للشركة
2	تأثيث و تجهيز مقر الشركة و شراء مستلزمات العمل	الرئيس التنفيذي	تهيئة مكان العمل ومرافقه
3	استقطاب و اختيار وتعيين مدراء الأقسام	الرئيس التنفيذي	الإشراف والادارة
4	استقطاب و تعيين موظفي الأقسام	مدير الشؤون الإدارية	مباشرة العمل وتقديم الخدمات
5	انشاء حسابات التواصل وتنصيب البرامج الخاصة بالعمل	مدير تقنية المعلومات	- للتعريف بالشركة والتواصل مع العملاء - مزاوله العمل وانتاج الخدمات

6.2.2 الطرق المستخدمة في جمع المتطلبات.

أدوات جمع المتطلبات:

1. المقابلات في الامتحان تسمى أيضاً " مقابلات الخبراء ". مدير المشروع وأعضاء الفريق يقابلون أصحاب المصلحة أو الخبراء في الموضوع بشأن تحديد احتياجات المنتج أو العملية. يمكن إجراء هذه المقابلات وجهاً لوجه، أو عبر مؤتمرات الفيديو، أو عن طريق الهاتف، أو بواسطة البريد الإلكتروني، أو أي وسيلة أخرى متاحة.
 2. مجموعات التركيز تتم إدارة مجموعة التركيز عموماً بواسطة ميسر (مدير للمجموعة) وهو يركز على مجال موضوع محدد. وعادة يتم اختيار أعضاء فريق التركيز على أساس الاهتمامات المتماثلة أو معايير غيرها يتم تحديدها وتبنيها.
 3. ورش العمل الميسرة يتم تجمع مختلف أصحاب المصلحة من الذين قد يكون لهم وجهات نظر مختلفة حول منتج المشروع. وبوجود وسيط (مدير للجلسة) لورشة العمل من قبل مشرف يشارك فريق أصحاب المصلحة في الحديث عن المشروع والتوصل إلى توافق في الآراء حول متطلبات مختلف أصحاب المصلحة.
 4. تقنيات المجموعات الإبداعية
- أ - العصف الذهني هي تقنية للمجموعة الإبداعية الغرض منها توليد الأفكار والتركيز على مشكلة معينة. باستخدام هذا النهج كأسلوب لجمع المتطلبات فالفكرة ليست في النقاط كل فكرة من كل مشارك، ولكن لتحويل تلك الأفكار إلى خطة للتنفيذ
- ب - أسلوب المجموعة الاسمية.
- ت - خرائط العقل
- ث - مخطط القرابة
- ج - تقنية دلفي
5. تقنيات صنع القرار الجماعي
- أ - عملية التحليل الهرمي
- ب - أساليب التصويت

6. الاستبيانات والدراسات الاستقصائية - تستخدم عادة عندما نحتاج إلى آراء مجموعة كبيرة من الأفراد للأخذ بمدخلاتهم.
7. الملاحظات الميدانية (المشاهدات) - واحدة من أكثر الطرق فعالية من تقنيات عملية جمع المتطلبات تم استخدامها لسنوات عديدة في تويوتا وشركات يابانية أخرى وتسمى - Gemba وتسمى هذه العملية "الذهاب الى جيما".

اختيار الطريقة الأنسب لجمع المتطلبات

لكل طريقة من اختيار وتحديد المتطلبات السلبية والايجابية. لا توجد طريقة محددة افضل من أخرى. وقد تعتمد فرق البرمجة أكثر من طريقة. حرفة المحلل مفصل مهم ولم يتم مناقشة دورها في تلك التقنيات، ولكن بشكل عام، في تحليل الوثائق والمراقبة تتطلب خبرة قليلة بينما تكون الـ JAD لمتطلبات لخبرة عالية جدا في التحليل

6.2.3 الهيكل الهرمي لأهداف المشروع

- الهدف الأساسي

أن نكون شركة إعلامية رائدة في مجال صناعة المحتوى واثراء لغويًا وثقافيًا

- الهدف الاستراتيجي

تحقيق الريادة والتميز من خلال البراعة في صناعة وتحرير المحتوى الاعلامي الابداعي المتوافق مع قواعد اللغة الاصلية بنسبة ١٠٠٪ والوصول للتميز العلمي والمعرفي

- الهدف التشغيلي

تقديم حلول للعملاء لتوصيل رسالتهم وتحقيق أهدافهم ، إضفاء عائد مادي وثقافي ، وضمان استدامة وتطوير الاعمال مواكبة تطور واحتياجات سوق العمل بالإضافة الى رفع كفاءة التشغيل والعمليات الداخلية

الفصل السابع

الرمز	المحتويات	رقم الصفحة
النطاق		
7.1.1	بيان النطاق.	54
7.1.2	زحف النطاق	55
7.1.3	إدارة تحليل المنتج.	56
الوقت		
7.2.1	قائمة الوظائف أو الأنشطة المضمنة في كل حزمة عمل في WBS	57
7.2.2	العلاقات بين الأنشطة	61
7.2.3	الرسم التخطيطي المنطقي لأنشطة المشروع، والمسار الحرج	62
7.2.4	مخطط جانتي ونموذج المعالم.	62
الجودة		
7.3.1	نموذج Deming للجودة.	66
7.3.2	نموذج SIPOC و Ishikawa لإحدى قضايا مخرجات المشروع.	67

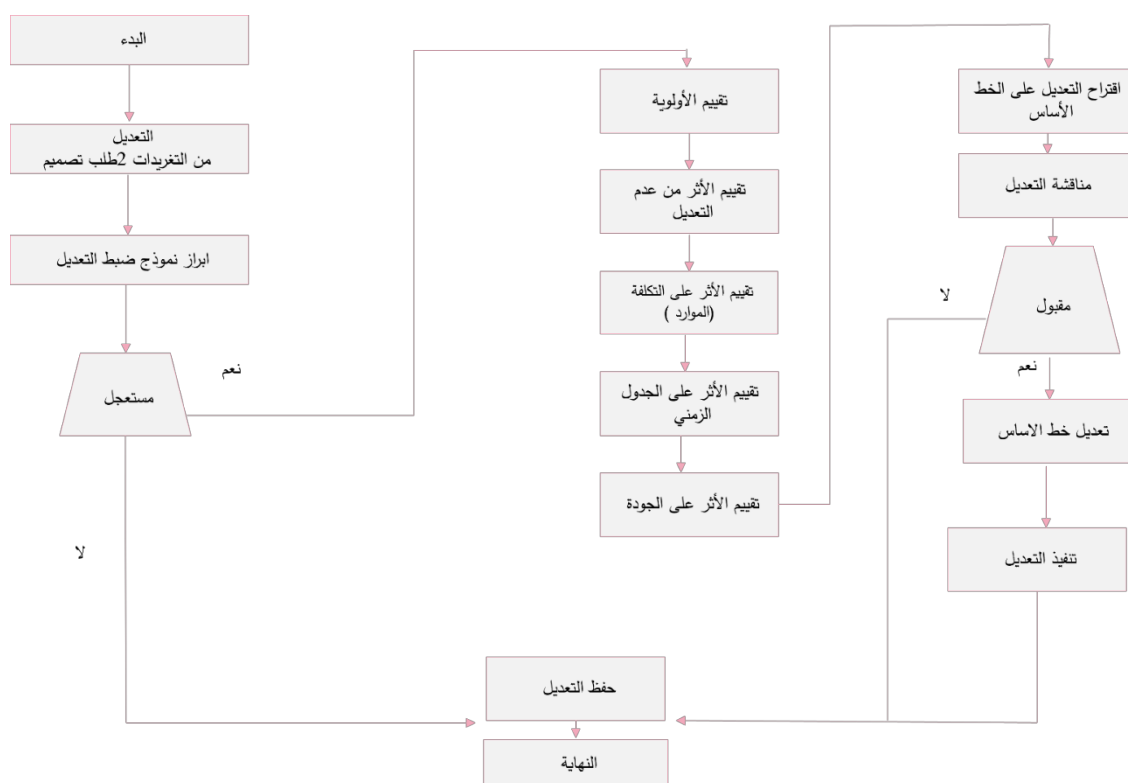
7.1.1 بيان النطاق

جدول رقم (17) بيان النطاق

- تقديم حلول للعميل لتوصيل رسالته وتحقيق هدفه. - ضمان استدامة وتطوير الأعمال. - إضفاء عائد مادي وثقافي للمنشأة. تحقيق الرصانة الإعلامية في الرسالة الاتصالية لكافة شرائح المجتمع عبر الوسائل والمنصات الإعلامية	اهداف المشروع
خطة نشر لمدة 264 يوم في السنة عدد 16 تغريدات (نصية - تصميم)، 4 محتوى تصميم إنفو جرافيك، 2 محتوى تصميم صناعة المحتوى للتالي: التقارير، الموشن جرافيك، الفيديو، الإعلانات الدعائية، الأفلام الوثائقية	وصف نطاق المشروع
البحث عن مقر مناسب للشركة واستجاره تأثيث و تجهيز مقر الشركة و شراء مستلزمات العمل استقطاب و اختيار وتعيين مدراء الأقسام استقطاب و تعيين موظفي الأقسام انشاء حسابات التواصل وتنصيب البرامج الخاصة بالعمل	متطلبات المشروع
سير العمل بدءً من الصياغة الى التنفيذ وصولاً الى الجودة	حدود المشروع
اسبوعي - شهري - نصف سنوي - سنوي	تسليمات المشروع
الوقت - التكلفة - النطاق	قيود المشروع
التغذية الراجعة حول الخدمة - زيادة أعداد المبيعات	معايير قبول الخدمة
- الفئة المستهدفة: سيكون تفاعلهم مع المحتوى إيجابي - التمويل: استلام الدفعات المجدولة حسب ما خطط له أساساً لتنفيذ المشروع - نطاق العمل: قد يتم تطويره خلال التنفيذ	افتراضات المشروع
تنظيم ورش تدريبية لرفع الكفاءة وحل المشكلات	التنظيم الاولي للمشروع

مخاطر الامتثال وخطر تجاوز التكلفة او تجاوز الوقت	المخاطر البدائية المحددة
- لا يوجد تكاليف اضافيه - أوقات العمل 8 ساعات - أيام العمل 5 أيام في الأسبوع	الجدول الزمني للمعالم
- التسليم حسب العقد (شهري) - مدة الإنجاز 20 يوم عمل	حدود التمويل
البنوك - العميل	تقدير التكلفة
540,000	متطلبات إدارة تكوين المشروع
كل وثيقة شاملة تشمل تفاصيل المشروع وخططه وادارته وجودة تنفيذه واستراتيجيات وتكوينات المشروع ومخططات	مواصفات المشروع
تقديم خدمات إعلامية تتمثل في صناعة وصياغة المحتوى الإبداعي الأصيل، وتحرير النصوص، والتدقيق اللغوي	متطلبات الموافقة
السجلات والتراخيص النظامية	

7.1.2 زحف النطاق



شكل رقم (19) زحف النطاق

7.1.3 إدارة تحليل المنتج

ادارة تحليل المنتج بالمشروع

يتمتع فريقنا بخبره عالية ومتنوعة في إدارة المشاريع والاعلام والتعليم والتدريب مما يجعل لديه استراتيجيه خدميه تتوافق مع متطلبات العميل ومع سرعة تطوير الخدمة لزيادة القدرة التنافسية وحيث اننا اخترنا فريق عمل ذو مهارات مطلوبة برز فيه كل قائد في مجال تخصصه مما أدى الى إدارة التدفقات النقدية بطريقه سليمة وساهم فالتخطيط الجيد والإدارة الفعالة وكل هذا واكثر صنع لنا محتوى جيد يتوافق مع معايير الجودة المحددة لدينا

المعلومات تتطلب جميع الخدمات تبادل المعلومات بين العملاء ومقدم الخدمة

يجب أن تكون المعلومات التي يتم تقديمها للعملاء مصممة بشكل جميل و جذاب

يجب أن تكون بالشكل والكمية المناسبين

نقاط الاتصال: اظهار نقاط الاتصال البشرية مثل موظفي الخدمة، سلوكًا رائعًا عند تقديم الخدمة للعملاء

حيث تتميز هذه النقاط بطابع الترحيب والثقة في النفس وأن تشعّ بالإيجابية وتُظهر الرعاية الحقيقية للعملاء

خدمة جذابة عاطفياً انشاء خدمة ممتعة وجذابة تجعل العميل يشعر بإحساس متميز يخلق ذكريات جميله مما يجعله يكرر الزيارات

لحظات ممتعة تمكين العملاء من المشاركة في إنشاء أجزاء من تجربتهم

عناصر جديدة للخدمة نبحت باستمرار عن أشياء وتجارب جديدة للعملاء حيث نسعى بشكل حثيث للحدثة والأصالة.

إضفاء طابع الحداثه على الخدمة يمكنها تلبية احتياجات العميل أو حل مشكلة يواجهها بطريقة ابتكارية جديدة

تجربة الخدمة المتسقة تبعث الخدمة شعور الكمال في نفس العميل حيث تبدو بأنها خدمة واحدة طوال رحلة العميل

مدروسة وألا تتجاهل أي تفاصيل الخدمة الجميلة هي الخدمة التي تكون مدروسة جيدًا حتى آخر التفاصيل؛ حيث لا يتم حذف أي تفاصيل

أو فروق صغيرة، ويكون تصميم جميع السيناريوهات المحتملة المتعلقة باحتياجات العملاء قد تم مسبقاً 12ضش

خلق ميزة تنافسية حيث يصعب على المنافسين تكرار تجارب الخدمة الجميلة

التخصيص القدرة على تصميم الخدمة حسب تفضيلات ومتطلبات العميل

الشكل والمظهر ضمان تقديم الخدمة بشكل سريع وموثوق قدر الإمكان

7.2.1 قائمة الوظائف أو الأنشطة المضمنة في كل حزمة عمل في WBS

جدول رقم (18) قائمة الأنشطة والوظائف الخاصة بإنشاء المنظمة وإطلاق المشروع

الوظائف	وصف النشاط	المسؤول عن التنفيذ	مدة التنفيذ	بداية المهمة	نهاية المهمة
إجراءات التأسيس	استخراج التراخيص والإجراءات المرتبطة	رئيس مجلس الإدارة	شهرين	02/08/22	05/01/23
هيكل رأس المال	تقسيم حصص الشركاء و تسمية المدير العام	رئيس مجلس الإدارة	1	02/08/22	02/08/22
توقيع عقد الشركة	توقيع عقد تأسيس الشركة	رئيس مجلس الإدارة	1	03/08/22	03/08/22
حجز الاسم	حجز اسم المنشأة (حَجَى) لدى وزارة التجارة	الرئيس التنفيذي	1	04/08/22	04/08/22
تحديد مقر الشركة	البحث عن مقر مناسب للشركة و استجاره	الرئيس التنفيذي	10	07/08/22	18/08/22
انشاء سجل تجاري	استخراج رخصة مزاولة نشاط تجاري	الرئيس التنفيذي	1	21/08/22	21/08/22
استخراج رخصة البلدية	العمل على استخراج رخص البلدية	الرئيس التنفيذي	2	22/08/22	23/08/22
الاشتراك في عضوية الغرفة التجارية	دفع رسوم العضوية ورسوم تصديق الخطابات	الرئيس التنفيذي	1	24/08/22	24/08/22
رخصة مزاولة نشاط إعلامي	تقديم المستندات التي توضح أهلية المنشأة لمزاولة النشاط الإعلامي	الرئيس التنفيذي	30	25/08/22	05/10/22
التسجيل في منصة اعتماد	تعبئة بيانات الشركة لدى منصة اعتماد ودفع الرسوم	الرئيس التنفيذي	1	05/10/22	05/10/22

06/01/23	06/10/22	3 أشهر	الرئيس التنفيذي	اجراءات تجهيز الموقع ، والتوظيف ، وإطلاق العمل	اجراءات التجهيز الانطلاق
26/10/22	06/10/22	15	الرئيس التنفيذي	تأثيث و تجهيز مقر الشركة و شراء مستلزمات العمل	تجهيز المقر
16/11/22	27/10/22	15	الرئيس التنفيذي	استقطاب و اختيار وتعيين مدراء الأقسام	اختيار مدراء الأقسام
23/11/22	17/11/22	5	مدير تقنية المعلومات	انشاء حسابات التواصل و تنصيب البرامج الخاصة بالعمل	تجهيز البنية التقنية
14/12/22	24/11/22	15	مدير الشؤون الإدارية	استقطاب و تعيين موظفي الأقسام	اختيار الموظفين
28/12/22	15/12/22	10	الشؤون الإدارية	إعداد الهيكل التنظيمي و اعتماد الإجراءات و السياسات الخاصة بالعمل	اعداد لائحة تنظيم العمل
02/01/23	29/12/22	3	الرئيس التنفيذي	إعداد العقد و ميثاق العمل	إعداد عقد العمل
03/01/23	03/01/23	1	مدير المشروع	اجتماع لمناقشة جدول أعمال اجتماع المشروع (kick-off)	مناقشة جدول أعمال اجتماع بدء العمل
05/01/23	04/01/23	2	مدير الشؤون الفنية والمشاريع	استلام متطلبات العمل والدفعة المقدمة من العميل	اجتماع بدء العمل (kick-off)
مستمر	05/01/23	مستمر	مدير الشؤون الفنية والمشاريع	تجهيز إدارة العلاقات العامة والإعلام	تجهيز المركز الإعلامي

جدول رقم (18) قائمة الوظائف والأنشطة لمباشرة أعمال المشروع

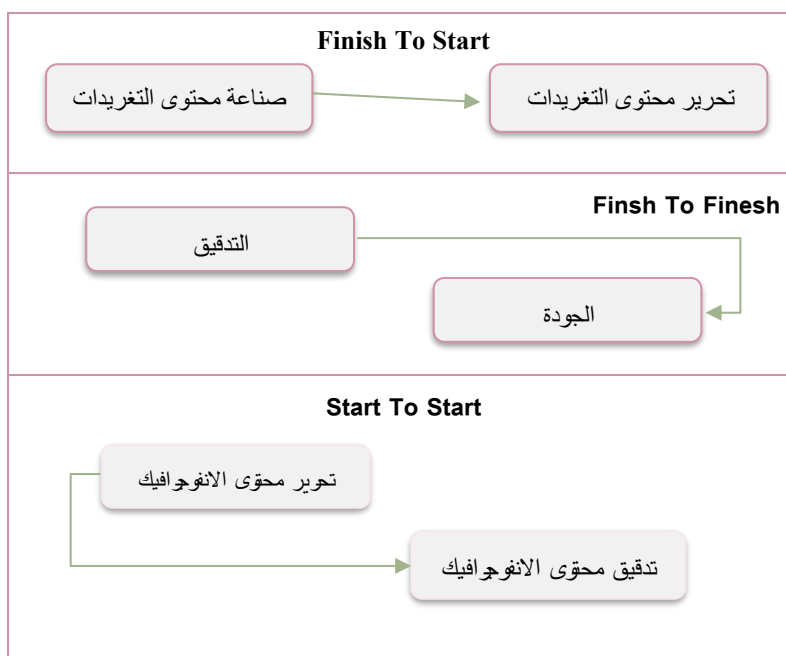
رقم النشاط	النشاط	وصف النشاط	المسؤول عن التنفيذ	مدة التنفيذ	بداية المهمة	نهاية المهمة
1.0	توقيع عقد المشروع	توقيع العقد مع العميل	الرئيس التنفيذي	1	08/01/23	05/02/23
1.1	توقيع ميثاق المشروع	توقيع ميثاق المشروع مع العميل والفريق الأساسي للمشروع	مدير المشروع	1	08/01/23	12/01/23
1.1.1	المركز الإعلامي	حصر الأنشطة و الفعاليات الخاصة بالعمل طوال مدة العقد	المركز الإعلامي	5	08/01/23	16/01/23
1.1.2	صناعة المحتوى	كتابة الأفكار المراد تحريرها	صانع المحتوى	7	08/01/23	12/01/23
1.1.2.2	محتوى موشن جرافيك	صناعة محتوى موشن جرافيك	صانع المحتوى	5	08/01/23	12/01/23
1.1.2.3	محتوى فيديو	صناعة محتوى فيديو	صانع المحتوى	5	08/01/23	16/01/23
1.1.2.4	محتوى انفوجرافيك	صناعة محتوى انفوجرافيك	صانع المحتوى	7	08/01/23	16/01/23
1.1.2.1	محتوى تغريدات	صناعة محتوى تغريدات (نصية - تصميم)	صانع المحتوى	7	15/01/23	26/01/23
1.1.3	التحرير	تحرير الأفكار و صياغتها مع الالتزام بقواعد اللغة العربية الأصيلة	المحرر	10	15/01/23	22/01/23
1.1.3.2	محتوى موشن جرافيك	تحرير محتوى موشن جرافيك	المحرر	6	15/01/23	22/01/23
1.1.3.3	محتوى فيديو	تحرير محتوى فيديو	المحرر	6	17/01/23	26/01/23
1.1.3.1	محتوى تغريدات	تحرير محتوى تغريدات (نصية - تصميم)	المحرر	8	17/01/23	26/01/23
1.1.3.4	محتوى انفوجرافيك	تحرير محتوى انفوجرافيك	المحرر	8	23/01/23	01/02/23

24/01/23	23/01/23	6	المدقق	التأكد من صحة الكتابة الإملائية و اللغوية	التدقيق	1.1.4
24/01/23	23/01/23	2	المدقق	تدقيق محتوى الموشن جرافيك	محتوى موشن جرافيك	1.1.4.2
01/02/23	29/01/23	2	المدقق	تدقيق محتوى الفيديو	محتوى فيديو	1.1.4.3
01/02/23	29/01/23	4	المدقق	تدقيق محتوى التغريدات (نصية - تصميم)	محتوى تغريدات	1.1.4.1
05/02/23	01/02/23	4	المدقق	تدقيق محتوى الإنفو جرافيك	محتوى انفوجرافيك	1.1.4.4
01/02/23	01/02/23	3	موظف الجودة	مطابقة المحتوى للأهداف الاستراتيجية ومتطلبات العميل	الجودة	1.1.5
01/02/23	01/02/23	1	موظف الجودة	التأكد من مطابقة المحتوى لوسيلة النشر	مطابقة وسيلة النشر	1.1.5.2
02/02/23	01/02/23	1	موظف الجودة	التأكد من مطابقة المحتوى للأهداف الإستراتيجية	مطابقة الأهداف الاستراتيجية	1.1.5.3
05/02/23	01/02/23	2	موظف الجودة	التأكد من مطابقة المحتوى لمتطلبات العميل	مطابقة متطلبات العميل	1.1.5.1
05/02/23	04/02/23	3	موظف الجودة	التأكد من تنفيذ العميل للمحتوى المقدم بالطريقة المناسبة (المتفق عليها)	استلام الأعمال المنفذة	1.1.5.4
08/01/23	08/01/23	2	مدير المشروع	بدء تسليم العميل جزئي عن أعمال الشهر الأول	تسليم	1.1.6

جدول رقم (19) العلاقات بين الأنشطة

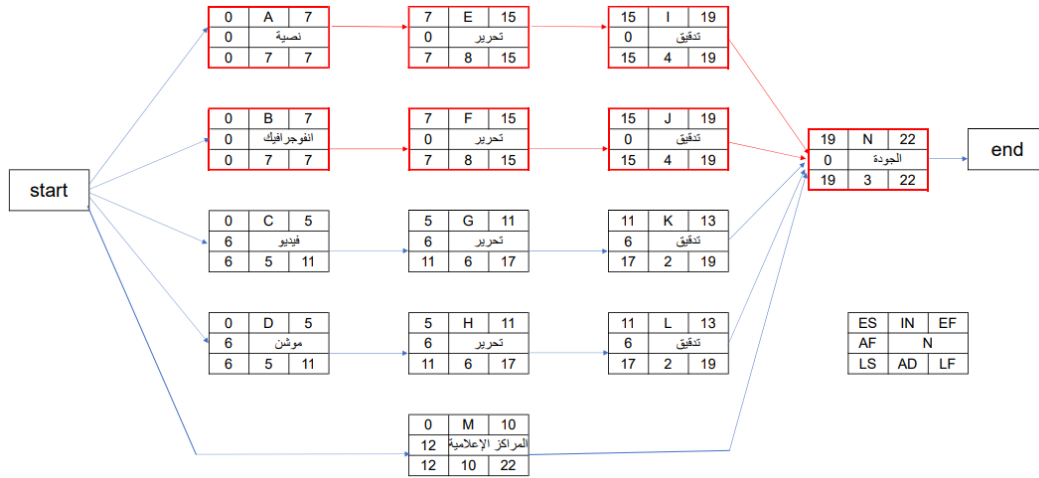
7.2.2 العلاقات بين الأنشطة

النشاط السابق	النشاط	اسم النشاط	النشاط السابق	اسم النشاط	النشاط السابق	النشاط
D	6	تحرير محتوى موشن جرافيك	H	-	7	صناعة محتوى تغريدات (نصية - تصميم)
E	4	تدقيق محتوى التغريدات (نصية - تصميم)	I	-	7	صناعة محتوى انفوجرافيك
F	4	تدقيق محتوى انفوجرافيك	J	-	5	صناعة محتوى فيديو
G	2	تدقيق محتوى فيديو	K	-	5	صناعة محتوى موشن جرافيك
H	2	تدقيق محتوى الموشن جرافيك	L	A	8	تحرير محتوى تغريدات (نصية - تصميم)
-	10	المراكز الإعلامية	M	B	8	تحرير محتوى انفوجرافيك
I,J,K,L	3	الجودة	N	C	6	تحرير محتوى فيديو



شكل رقم (20) امثلة على العلاقات بين الانشطة

7.2.3 الرسم التخطيطي المنطقي لأنشطة المشروع، والمسار الحرج



المسارات الحرجة:

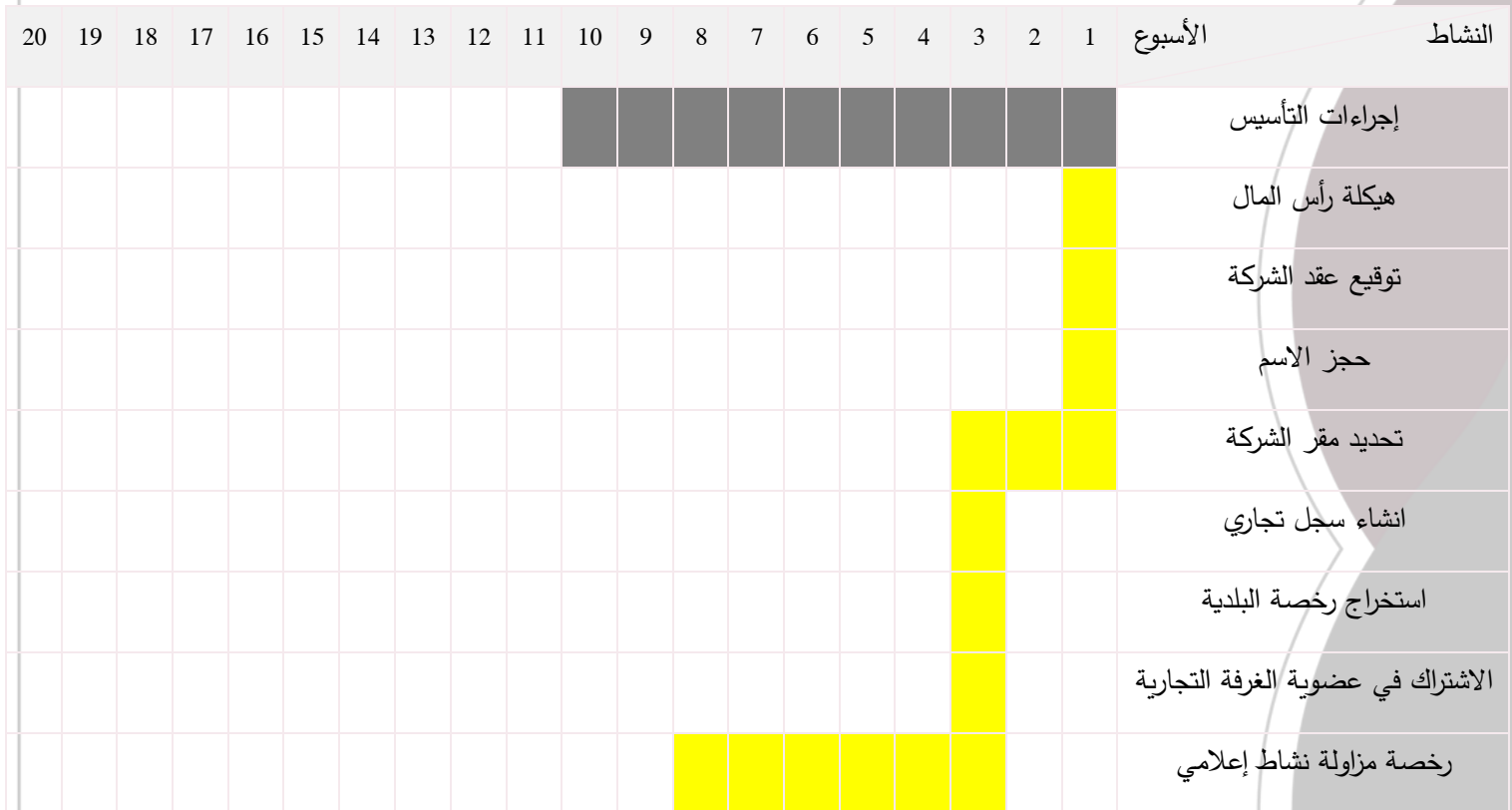
A-E-I-N

B-F-J-N

شكل رقم (21) مخطط الرسم التخطيطي لأنشطة المشروع

7.2.4 مخطط جانتي ونموذج المعالم.

جدول رقم (20) مخطط جانتي قائمة الأنشطة والوظائف الخاصة بإنشاء المنظمة وإطلاق المشروع



[illegible]

جدول رقم (21) مخطط جانث قائمة الوظائف والأنشطة لمباشرة أعمال المشروع

رقم النشاط	النشاط	الأسبوع الأول	الاسبوع الثاني	الاسبوع الثالث	الأسبوع الرابع
		1	2	3	4
1.0	توقيع عقد المشروع				
1.1	توقيع ميثاق المشروع				
1.1.1	المركز الإعلامي				
1.1.2	صناعة المحتوى				
1.1.2.2	محتوى موشن جرافيك				
1.1.2.3	محتوى فديو				

[illegible]



شكل رقم (22) مخطط نموذج المعالم



آلية العمل للتسليمات التكرارية الداخلية

شكل رقم (23) آلية التسليمات التكرارية

7.3.1 نموذج Deming للجودة

فلسفتنا في الجودة هي فهم متطلبات العمل وصناعة محتويات مميزة وفريدة ذات قيمة و جودة بنفس الوقت فالجودة تعد ركن أساسي في عملياتنا التشغيلية والإدارية أيضا وتكمن أهميتها بتطبيق امثل طرق التصنيع الجيدة وإيقاف الهدر وممارسة التحسين المستمر للأفراد والعمليات من خلال تطبيق دورة P-D-C-A والتي أصبحت اطار واسع للتحسين في مختلف الإدارات والمجالات وتعد هذه الدائرة طريقة تمكن العاملين من تجنب الأخطاء وتحسين العمليات وترشيد الموارد بشكل امثل. و لفهم دورة P-D-C-A بشكل أوضح نذكر انها عبارة عن عملية تكرارية لا منتهية للتحسين المستمر للأفراد والمنتجات وحتى الخدمات فقد أصبحت جزء من لا يتجزأ مما يعرف باسم الإدارة الخالية من العيوب او الهدر. مع نموذج PLAN-Do-Check-Act Deming الذي يتضمن اختبار الطول وتحليل النتائج وتحسين العملية. لنفترض مثلا ان لدينا الكثير من شكاوى العملاء حول معدل الاستجابة البطيء لفريق اعداد المحتوى بالشركة! فربما نحتاج الى تحسين نطاق العمل الجماعي من اجل الحفاظ على رضا العملاء، فهذه هي القطة التي يبدأ فيها تطبيق نموذج PLAN-Do- Deming Check-Act لنلقي نظرة فاحصة على المراحل الأربعة من الخطوة.

المرحلة الأولى لعملية PDCA خطط: سنعمل بالتأكد ما يجب القيام به اعتمادا على حجم تخطيط العمل الذي يمكن ان يأخذ جزءا كبيرا من جهد فريق العمل وعادة ما يتكون من خطوات أصغر حتى نتكمن من بناء خطة مناسبة مع احتمالات الإخفاق قبل الانتقال الى المرحلة الثانية التي نحتاجها وللتأكد من خلال البحث عن أسباب المشكلات ذات الصلة، ماهي المشكلة الأساسية التي نحتاجها لحل مشكلة الاستجابة البطيئة هل هناك عجز بالموارد او الأدوات او الخبرات وما هو أفضل حل لإصلاح المشكلة بالموارد المتاحة في أي ظرف ستعتبر الخطة ناجحة. في هذه الحالة، من المناسب استخدام تقنية لأنشاء اجتماع مفتوح مع الفريق ونقوم بعصفهم ذهنيا والاستماع الفعال لهم و تسجيل كل ما يذكرونه من حلول خلال الجلسة فهنا سنتمكن من جمع معلومات كافية قبل ان نقرر الانتقال للمرحلة الثانية من دائرة Deming.

المرحلة الثانية لعملية PDCA نفذ او أفع: سيتم هنا مراجعة جميع الحلول المتفق عليها من جلسة الاجتماع المفتوح بالموظفين في مرحلة الخطة ويتم تصنيف كل الحلول ومراجعتها وتطبيق ما يتناسب مع الموقف والتوقيت و لابد من تبسيط التغيير لتنفيذ الخطة والتأكد من أن الجميع يعرف أدواره ومسؤولياته.

المرحلة الثالثة لعملية PDCA تحقق: أهم مرحلة في دورة P-D-C-A Deming إذا كنا نرغب في التوضيح للفريق لتجنب تسجيل الأخطاء وتطبيق التحسين المستمر بنجاح، فإننا بحاجة إلى إيلاء اهتمام كاف لمخرجات الأعمال التي يحتاجونها لطلب تنفيذ العمل أو المنتج النهائي ومعرفة ما إذا الخطوة الأولى التي عملت بالفعل للفريق كانت ناجحة وقادرة على تحديد الجزء الإشكالي من العملية الحالية والقضاء عليها في المستقبل. فإذا حدث خطأ ما أثناء العملية فإنها ستحتاج إلى تحليلها والعثور على السبب الجذري للمشكلات.

المرحلة الرابعة لعملية PDCA طبق أو التطبيق: تكمن المرحلة الأخيرة من دائرة P-D-C-A Deming التي من المفترض أننا طورناها في تحسين وتسريع استجابة الفريق و خدمة العميل. والتحقق من أن الخطط متاحة للتطبيق على أرض الواقع وإدارة الفريق هو الخطوة الأساسية ومن ثم المتابعة وتطبيق الخطط الأولى ، سيصبح نموذج P-D-C-A هو خط الأساس والمعياري الجديد ولكن في كل مرة نكرر فيها خطة موحدة ، سنذكر الفريق بمتابعة الخطوات بعناية مرة أخرى في محاولة لتحسين دورة PDCA في ظل إطار عمل قوي لإيجاد الحلول للمشكلات على أي مستوى من المنظمة، حيث سيساعد النهج المتكرر في العثور على الحلول واختبارها وتحسينها من خلال دورة تقليل الهدر، تتضمن عملية PDCA التزاما الزاميا باستمرار التحسين ويمكن أن يكون له تأثير إيجابي على الإنتاجية والكفاءة وتتطلب قدرا من الزمن ولا ننسى ميزه هامة في هذه الأداة فهي تتيح للعاملين التحفيز في التحسين حيث تجعل الكل يشارك في التفكير في افضل الحلول الممكنة على نطاق صغير وفي بيئة خاضعة للرقابة تقل فيها الأخطاء قدر الإمكان.

7.3.2 نموذج SIPOC و Ishikawa لإحدى قضايا مخرجات المشروع

مخطط او نموذج SIPOC هو أداة تُستخدم لتوثيق عملية او مجموعة لعدة عمليات. وتشير كلمة SIPOC إلى الموردين والمدخلات والعملية والمخرجات والعملاء الذين يشكلون أعمدة الرسم التخطيطي. يوثق مخطط SIPOC بصرياً عملية الأعمال من البداية إلى النهاية. نظراً لأن الرسم التخطيطي لا يحتوي على الكثير من التفاصيل حول العملية، فإنه يُسمى غالباً خريطة انسياب العمليات.

يستخدم مخطط SIPOC أيضاً لبدء حل المشكلات في عملية الأعمال. يكون الرسم التخطيطي مفيداً إذا احتاج الفريق إلى الاتفاق على لغة مشتركة وفهم العملية. ثانياً، يمكن أن يكون مخطط SIPOC خطوتك الأولى في إنشاء خريطة عملية. تمنحك هذه الأداة أول عرض متماسك لعمليتك وتضع الأساس (تُستخدم عادةً أثناء مرحلة "التعريف" من DMAIC). أخيراً، يمكن أن يوضح مخطط SIPOC بعض الأشياء للفريق، بما في ذلك: من هم موردي هذه العملية؟ وما هي المتطلبات التي يجب أن تلي المدخلات؟ ومن هم عملاؤك الحقيقيون؟ وما هي المواصفات التي يريدها العملاء للمنتج النهائي؟

لبناء النموذج فعلياً ان نبدأ من حيث الترتيب التالي:

جدول رقم (22) نموذج SIPOC لإحدى قضايا مخرجات المشروع

تاريخ الاكمال:	وصف العملية: صناعة محتوى للموشن جرافيك (فكرة، نص إبداعي، تدقيق لغوي للنص، تدقيق لغوي بعد التسجيل الصوتي)			
2023/00/00				
أكملت بواسطة: قسم الشؤون الفنية والمشاريع				
SIPOC				
العملاء	المخرجات	العملاء	المخرجات	العملاء
قسم صناعة المحتوى	فكرة مكتوبة	قسم صناعة المحتوى	فكرة مكتوبة	قسم صناعة المحتوى
قسم التحرير	نص محرر	قسم التحرير	نص محرر	قسم التحرير
قسم التدقيق اللغوي	نص مدقق	قسم التدقيق اللغوي	نص مدقق	قسم التدقيق اللغوي
قسم الجودة	نص مراجع	قسم الجودة	نص مراجع	قسم الجودة
ميديا ID العميل	سيناريو نهائي	ميديا ID العميل	سيناريو نهائي	ميديا ID العميل

أولاً: العملية: تحتوي على قائمة بالأنشطة من خمس الى سبع كحد اقصى. والغرض منها تحديد بداية النشاط ونهايته

ثانياً: المخرجات: هي نواتج ذات قيمة مضافة التي تنتجها العملية ويمكن قد تكون في بعض الأحيان مدخلات في عملية أخرى.

ثالثاً: العملاء: سرد وتدوين أسماء الأفراد او الجهات المستفيدة من نواتج العمليات. قد يكونوا عملاء من داخل او خارج المنظمة.

رابعاً: المدخلات: تدوين كل المدخلات المطلوبة لإنجاز العملية. قد يكون شي تم تحويله او استهلاكه او معالجته وقد يكون نتيجة لعملية أخرى.

خامساً: موردو المدخلات: نكتب الموردين بناءً على المدخلات التي تستخدمها العملية. والتأكد من ذكر أي موردين محددين يكون لمدخلاتهم تأثير مباشر على المخرجات.

نموذج Ishikawa: يعرف بمخطط السبب والأثر أو مخطط عظم السمكة ويستعمل لحصر كافة الأسباب المحتملة، لأثر مشكلة معينة ولإيجاد العلاقة بين الاثر وأسبابه. و يظهر العيب على شكل رأس السمكة باتجاه اليمين، وتمتد الأسباب إلى اليسار مثل عظام السمك؛ تتفرع الأضلاع من العمود الفقري لأسباب رئيسية، مع وجود فروع فرعية للأسباب الجذرية، إلى العديد من المستويات المطلوبة. وتتكون الاسباب من ست فئات: المواد، الآلة ، الأسلوب , القوى العاملة، البيئة، القياس.

أولاً: المواد: تتعلق بالمواد الخام والمكونات والامدادات المستخدمة في الإنتاج

ثانياً: الآلة: تتعلق الامر بالتحقق من استقرار المرافق ووظائفها.

ثالثاً: الأسلوب: أسلوب وطرق الانتاج، وعمليات الدعم، والبحث، والتطوير.

رابعاً: القوى العاملة: وتتعلق بقلة الايدي العاملة.

خامساً: البيئة: كل ما يتعلق بالطقس والاحداث الطبيعية الأخرى وكل الأمور التي لا يمكن السيطرة عليها.

سادساً: القياس: تشمل القياس المادي وقراءات الأجهزة وعمليات التفتيش.

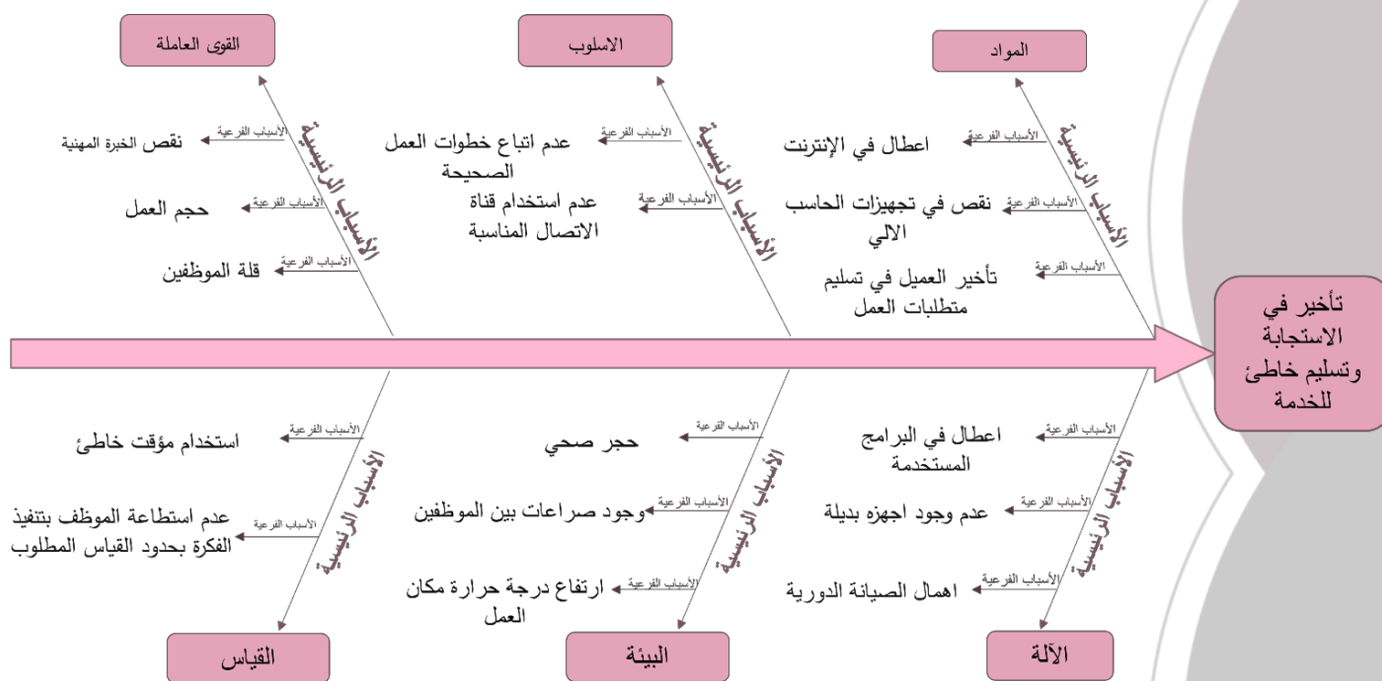
هنا سأصيغ كيفية التفكير واستخدام نموذج Ishikawa في تحليل مشكلة بدأت تظهر في تأخر استجابة فريق التصميم لطلب العميل وتسليم خاطئ لإحدى الخدمات في شهر مارس 2023. فلقد اجتمع مدير المشروع مع المهندس المشرف على هذا الجزء ومهندس الجودة واثنان من موظفي القسم وبعد النقاش توصلوا الى النتائج التالية:

جدول رقم (23) نموذج Ishikawa لإحدى قضايا مخرجات المشروع

وصف المشكلة: تأخير في استجابة فريق التصميم لطلب العميل وتسليم خاطئ لإحدى الخدمات (اسم الطالب)

تاريخ الطلب: 1\03\2023

السبب الرئيسي المرتبط ب	الأثر المحتمل
المواد	اعطال في الانترنت
الأسلوب	عدم استخدام قناة التواصل المناسبة
الآلة	اهمال الصيانة الدورية
القوى العاملة	قلة الموظفين
البيئة	حجر صحي
القياس	عدم استطاعة الموظف تنفيذ الفكرة بحدود القياس المطلوب



شكل رقم (24) نموذج Ishikawa لإحدى مشكلات المشروع

الفصل الثامن

الرمز	المحتويات	رقم الصفحة
	المالية	
8.1.1	هيكل توزيع التكلفة، ورصيد المشروع بواسطة WBS	72

8.1.1 هيكل توزيع التكلفة، ورصيد المشروع بواسطة WBS

مرفق جداول البيانات المالية بنهاية الملف

الفصل التاسع

الرمز	المحتويات	رقم الصفحة
	الموارد	
9.1.1	تتبع الموارد و تسويتها	74
	التوريدات	
9.2.1	تنفيذ المشتريات واختيار المقاول	75
	التخطيط والتحكم	
9.3.1	جدول الأعمال - دعوة وسجل افتراضي لاجتماع افتراضي	79
9.3.2	طرق قياس الأداء	81
9.3.3	آلية طلب التغيير	83

9.1.1 تنعيم الموارد و تسويتها

تنعيم الموارد (Resource Smoothing) هو الأسلوب الذي يضبط أنشطة نموذج جدول زمني ما بحيث لا تتعدى الاحتياجات إلى الموارد في المشروع قيود معينة مفروضة على الموارد مسبقاً. فيتم تمهيد الموارد، كمقابل للمساواة بين الموارد. وبعبارة أخرى، يجوز فقط تأخير الأنشطة في إطار فائضها الحر والكلي. وقد لا يكون تمهيد الموارد قادراً على الاستغلال الأمثل لجميع الموارد

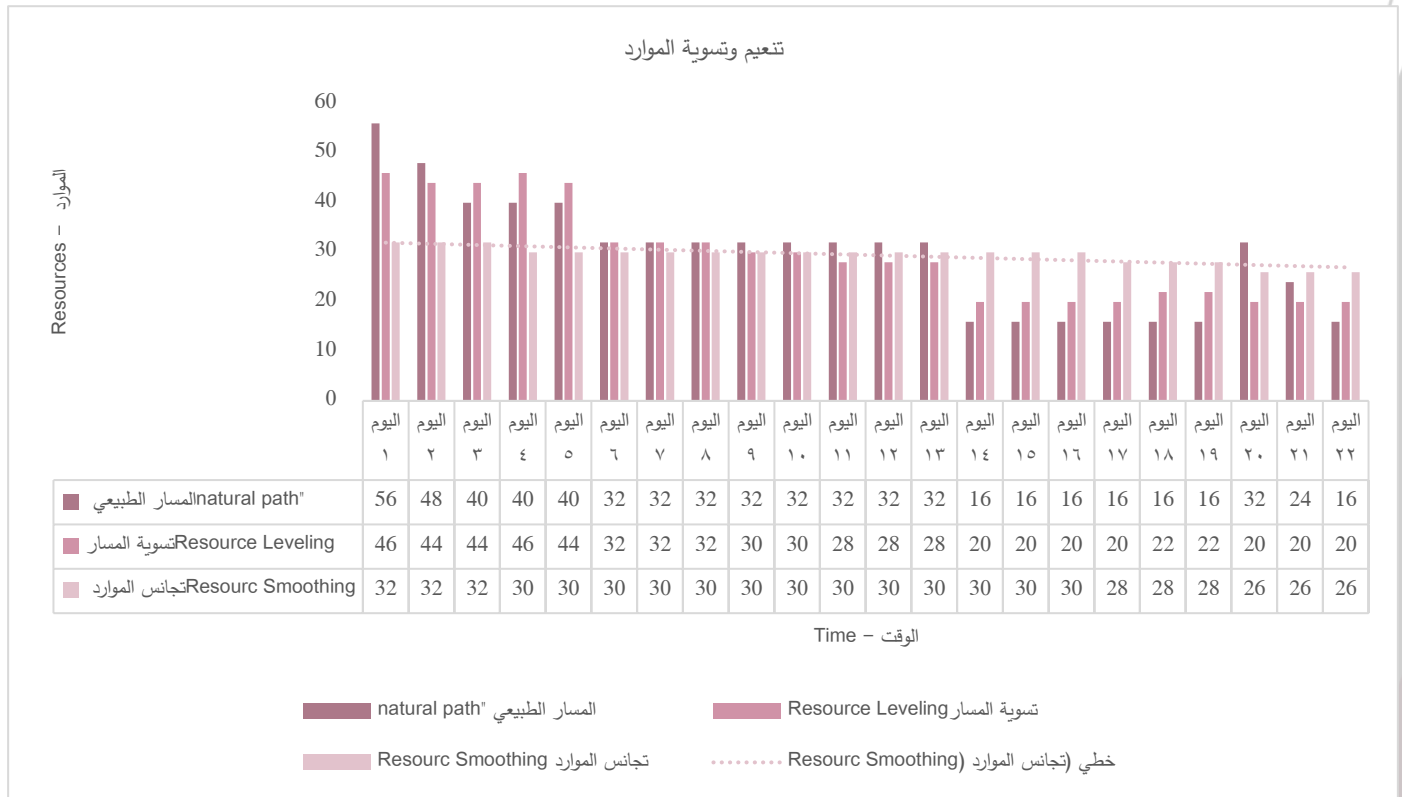
المساواة بين الموارد (Resource Leveling) هو أسلوب يتم فيه تعديل تواريخ البدء والنهاية حسب القيود المتعلقة بمورد ما بهدف تحقيق التوازن بين الطلب على الموارد والمتاح منها.

المساواة بين الموارد يمكن استخدامها عندما يكون هناك موارد مشتركة أو مطلوبة بشكل حرج متوفرة فقط في أوقات معينة، أو بكميات محدودة، أو تم الإفراط في تخصيصها، كما هو الحال عندما يتم تعيين مورد لنشاطين أو أكثر خلال نفس الفترة الزمنية، أو يكون هناك حاجة للحفاظ على استخدام الموارد عند مستوى ثابت.

كما أن المساواة بين الموارد يمكن أن تتسبب في كثير من الأحيان تغيير المسار الحرج الأصلي. ويستخدم الفائض المتاح للمساواة بين الموارد. وتبعاً لذلك، يمكن تغيير المسار الحرج خلال الجدول الزمني للمشروع

تنعيم الموارد Resource smoothing	تسوية الموارد Resource leveling
العائق الأساسي هو الوقت	العائق الأساسي هو توفر الموارد
لا يمكن تعديل وقت نهاية المشروع	يمكن تعديل بداية المشروع ونهايته
لا يمكن تأخير المهام الا خلال فترة التعويم	يمكن تأخير المهام الى ما بعد فترة التعويم
المسار الحرج في العموم لا يتغير	المسار الحرج ممكن ان يتغير
تستخدم عندما يكون هناك تخصيص متفاوت للموارد	تستخدم عندما يكون هناك تخصيص مفرط للموارد
تستخدم بعد اكتمال تسوية الموارد	تستخدم في بداية عملية تحسين الموارد

جدول رقم (24) الفرق بين تنعيم الموارد تسويتها



شكل رقم (25) مخطط تنعيم الموارد وتسويتها

تجانس المسار

هو الأسلوب الذي يضبط أنشطة نموذج جدول زمني ما بحيث لا تتعدي الاحتياجات إلى الموارد في المشروع قيود معينة مفروضة على الموارد مسبقاً. فيتم تمهيد الموارد، كمقابل للمساواة بين الموارد

تسوية المسار

هو أسلوب يتم فيه تعديل تواريخ البدء والنهاية حسب القيود المتعلقة بمورد ما بهدف تحقيق التوازن بين الطلب على الموارد والمتاح منها.

المسار الطبيعي

هو المسار المخطط له قبل البدء في العمل

9.2.1 عملية تنفيذ المشتريات واختيار المقاول

لاختيار الموردين لابد أن نتبع نهج إدارة المشتريات حسب الخطوات التالية:

- حصر الاحتياجات (المشتريات) التي نحتاج التعاقد عليها
- نخطط كيف ستفعل ذلك.

- نقوم بإرسال متطلباتنا إلى البائعين.
 - تختار الأفضل بينهم ، لتوقيع العقد معهم .
 - بمجرد بدء العمل ،نقوم بالمراقبة و المتابعة للتأكد من اتباع العقد .
 - عند الانتهاء من العمل ، نقوم بإغلاق العقد وملء جميع الأوراق.
- اختيار نهج العقد والمقاول عادةً ما تقوم الفرق الفنية بوضع وصف للعمل الذي سيتم فيه الاستعانة بمصادر خارجية.
- من هذه المعلومات ، يجب فريق إدارة المشروع على الأسئلة التالية:
- هل العمل أو المواد المطلوبة سلعة ، أو منتج أو خدمة مخصصة ، أو مهارة أو علاقة فريدة؟
 - ما نوع العلاقة المطلوبة: مورد أم بائع أم شراكة؟
 - كيف يجب الاتصال بالمورد أو البائع أو الشريك المحتمل وما المطلوب منه **RFQ** : أو **RFP** ؟
 - ما هي المخاطر وأي طرف يجب أن يتحمل أي أنواع من المخاطر؟
 - هل يؤثر شراء الخدمة أو البضائع على الأنشطة على المسار الحرج لجدول المشروع ومقدار التعويم في هذه الأنشطة؟
 - ما مدى أهمية التأكد من التكلفة مقدماً؟
- يستخدم فريق المشتريات إجابات الأسئلة الثلاثة الأولى المذكورة أعلاه لتحديد نهج الحصول على السلع أو الخدمات والأسئلة المتبقية لتحديد نوع العقد الأكثر ملاءمة والعامل الرئيسي في اختيار نهج العقد هو تحديد الطرف الذي سيتحمل أكبر قدر من المخاطرة ويحدد الفريق مستوى المخاطر التي سيديرها المشروع والمخاطر التي سيتم نقلها إلى المقاول.
- عادةً ما يرغب فريق إدارة المشروع في إدارة مخاطر المشروع ، ولكن في بعض الحالات ، يكون للمقاولين المزيد من الخبرة أو السيطرة التي تمكنهم من إدارة المخاطر المرتبطة بالعمل المتعاقد عليه بشكل أفضل بحكم اختصاصهم بالعمل المنوط بهم، و للمفاضلة بين عدد من الموردين نقوم باتباع الخطوات التالية:
- الخطوة 1: ضع قائمة بخياراتك
- كل ما عليك فعله هو سرد كافة الخيارات التي تريدها في مشروعك أو منتجك
- بغض النظر عن الصعوبة أو الأولوية أو أي عامل آخر. يمكن أن تشمل هذه الخيارات:
- مواصفات المنتج
 - خطوات المشروع

• خيارات البرامج • المرشحين المحتملين للتوظيف

الخطوة 2: قم بالعصف الذهني للمعايير الخاصة بك:

-اكتشف المعايير التي ستؤثر على وزن كل خيار. تشمل هذه المعايير حسب مشروعنا:

-التكلفة - الجودة

-مواعيد التسليم - خدمات ما بعد البيع

-إمكانية الدفع الآجل

الخطوة 3: نقوم بتعيين قيم الوزن وفقاً للمعايير التي تم اختيارها لكل معيار في شكل نسبة مئوية. بحيث لا يوجد معياران لهما نفس

الأهمية

-نبدأ بنسبة 100% ثم نقوم بتعيين نسب مرجحة بناءً على أولوياتنا الخاصة ، مثل:

-العائد على الاستثمار: 20% - المخاطرة 10%

-التكلفة 30% - الجودة 20%

-مواعيد التسليم 20% - خدمات ما بعد البيع 10%

-إمكانية الدفع الآجل 20%

الخطوة 4: نقوم بإنشاء مخطط النتائج المرجح:

-الآن بعد أن أصبح لدينا خيارات ومعايير وأوزان ، يمكننا البدء في إنشاء المصفوفة الموزونة الخاصة بنا

-بمجرد إنشاء المخطط الخاص نحدد الأولويات ، ثم نقيم كل خيار بقيمة من 1 إلى 5 ، أو أي نطاق ترغب في استخدامه (تم التقييم

من 100)

-الآن بعد أن سجلنا كل خيار ، نقوم بضرب كل درجة في الوزن ، ثم نحسب متوسط الدرجات الإجمالية لكل مورد

-بعد الانتهاء من هذه الحسابات ، سيتضح لدينا الخيار الأفضل بين الموردين و نقوم باختياره. كما تم في الجداول الموضحة أدناه.

جدول رقم (25) معايير اختيار المورد للأثاث

معايير اختيار المورد	وزن المعيار	اثاث مكتبي		
		المورد (أ)	المورد (ب)	المورد (ج)
التكلفة	30%	85	80	75
الجودة	20%	95	90	85
مواعيد التسليم	20%	35	30	25
خدمات ما بعد البيع	10%	70	85	95
إمكانية الدفع بالآجل	20%	20	50	100
المجموع	100%	62.5	66.5	74

جدول رقم (26) معايير اختيار المورد لأجهزة الحاسوب

معايير اختيار المورد	وزن المعيار	أجهزة حاسوب		
		المورد (أ)	المورد (ب)	المورد (ج)
التكلفة	20%	65	60	75
المواصفات	30%	70	85	75
مواعيد التسليم	10%	50	75	90
خدمات ما بعد البيع	20%	85	80	65
إمكانية الدفع بالأجل	20%	70	80	60
المجموع	100%	70	77	71.5

9.3.1 جدول الأعمال - دعوة اجتماع وسجل افتراضي لاجتماع افتراضي

دعوة اجتماع

السادة/ في قسم الشؤون الفنية والمشاريع المحترمين
الموضوع/ دعوة لعقد اجتماع لمناقشة جدول أعمال اجتماع اطلاق المشروع kick off

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد
يسرنا دعوتكم لحضور اجتماع والمقرر عقده يوم الثلاثاء الموافق: 3\01\2023 م عند الساعة 7:00 مساءً وذلك في قاعة الاجتماعات الخاصة بالشركة، حيث سيتم مناقشة جدول أعمال اجتماع إطلاق المشروع (kick off) آملين الالتزام بالحضور في الوقت المحدد، ولكم وافر التقدير،،

بنود الاجتماع:

- مناقشة جدول أعمال اجتماع اطلاق المشروع kick off meeting
- مناقشة و تحديد مواعيد التسليمات
- مناقشة و تحديد إجراءات خطة الاتصال

مدير المشروع
علي حسن

المدعوين للاجتماع

مدير الشؤون الفنية والمشاريع
مدير الشؤون المالية والإدارية
مدير التسويق و المبيعات
مدير التطوير والجودة
مدير المشروع
موظف تقنية المعلومات IT

جدول رقم (27) محضر اجتماع

اليوم	التاريخ	المكان	الساعة	
الثلاثاء	3\01\2023	قاعة الاجتماعات	7:00 مساءً ا	
مدة الاجتماع		ساعة		
الرقم	الموضوع Subject	ملاحظات	جهة التنفيذ	التاريخ
1	مناقشة جدول أعمال اجتماع اطلاق المشروع kick off meeting			
1-1	تم التحقق من أهداف المشروع	تزويد الرئيس التنفيذي بنسخة من قائمة الأهداف	مدير	3\01\2023
1-2	تم الاتفاق على بنود ميثاق المشروع	توزيع ميثاق المشروع على جميع	المشروع	3\01\2023
1-3	تم تحديد نطاق المشروع	الأقسام		
2	مناقشة و تحديد مواعيد التسليمات			
1-2	مواعيد التسليمات للعميل تكون شهرية	أقصى مدة لأوامر التغيير 5 أيام عمل		
2-2	مواعيد التسليمات تبدأ من بعد استلام متطلبات العمل	يتحمل العميل تأخير		
3	مناقشة و تحديد إجراءات خطة الاتصال			
1-3	تحديد طرق التواصل مع العميل	توزيع قائمة التواصل على جميع أعضاء المشروع		
2-3	تحديد قنوات التواصل			
3-3	تحديد أوقات التواصل من خلال مصفوفة الاتصال			

القسم	الحضور	التوقيع	القسم	الحضور	التوقيع
الشؤون الفنية والمشاريع			التطوير والجودة		
الشؤون المالية والإدارية			تقنية المعلومات IT		
التسويق و المبيعات			مدير المشروع		

9.3.2 طرق قياس الأداء

تكمُن أهمية مؤشرات قياس الأداء KPIs في مساعدتها المشروع للوصول إلى أهدافه الرئيسية، وتجنب الوقوع في المشاكل.

من أنواع مؤشرات قياس الاداء

- 1- **المؤشرات المالية:** تقوم مؤشرات KPIs المالية بقياس النجاح المالي للمشروع، وذلك من خلال قياس العائد والدخل الصافي للمشروع، وتدفق الأموال وسلامة جداول الموازنة، وخاصة إذا تواجد دين لمشروعك فيمكنك تتبعه من خلال مؤشرات KPIs المالية.
- 2- **المؤشرات التشغيلية:** تقيس فاعلية العمليات في المشروع، حيث يتضمن قياس السرعة التي تنقل بها المنتجات والخدمات للزبائن، كما تقيس المدة الزمنية التي تبقى فيها المنتجات في المستودعات قبل بيعها أو تسليمها.
- 3- **مؤشرات النمو:** وهي المؤشرات الخاصة بالعملاء الجدد، وكيفية جذبهم للمشاريع، وبالتالي تساعد هذه المؤشرات في الحصول على الاستثمارات المالية للمشروع، مع ضمان أفضل خدمة للعملاء الجدد، ويمكن لمؤشرات KPIs النمو قياس وتتبع تسجيل دخول العملاء الجدد، وعائد النمو الإجمالي.
- 4- **مؤشرات الزبائن:** هي المؤشرات الخاصة بالمحافظة على سعادة ورضا الزبائن الجدد، وذلك من خلال مسح منتظم للزبائن والعملاء، بشكل أكثر دقة وفاعلية من قياس عدد مرات الشراء المتكرر، كما تقيس مستويات ارتباط الزبائن مع المنتجات، والتفاعل على منصات التواصل الاجتماعي المختلفة.
- 5- **المؤشرات الخاصة بالتقدم / التأخر:** مؤشرات KPIs الخاصة بالتقدم هي التي تتنبأ بما سيحدث مستقبلاً للمشروع، بينما مؤشرات KPIs الخاصة بالتأخر تقيس ما حدث للمشروع سابقاً، ولكن لا تستطيع مؤشرات KPIs الخاصة بالتقدم/التأخر قياس مستقبل المشروع بالضبط.

جدول رقم (28) طرق قياس الاداء

العنصر المطلوب قياسه	نوع مؤشر القياس	طريقة قياس الأداء
رضى العميل	مؤشرات الزبائن	يرسل استبيان على هاتف العميل بعد إتمام كل عملية بيع او خدمة من قبل الشركة
الإدارة الداخلية (التشغيل)	المؤشرات التشغيلية	يتم توزيع استبيان على جميع الموظفين لتحديد مدى رضاهم تجاه عملهم وما هي مواطن القوة والضعف في بيئة العمل داخل الشركة
المبيعات	المؤشرات المالية	القوائم المالية السنوية المعتمدة
التسويق	مؤشرات النمو	معدل زوار الموقع الإلكتروني
الجودة	المؤشرات التشغيلية	التغذية الراجعة، زيادة الطلب من العميل
الموارد البشرية	مؤشرات التقدم و التأخر	حجم الإنتاج، معدل الدوران الوظيفي

9.3.3 آلية طلب التغيير

جدول رقم (29) نموذج طلب تعديل مهمة (امر تغيير)

1- تغيير معلومات الطلب

مشروع	[أدخل عنوان المشروع]	تغيير العنوان	[أدخل عنوان طلب التغيير]
مبادرة من	[أدخل طالب التغيير]	الأولية	[أدخل منخفض أو متوسط أو مرتفع]
التاريخ	[أدخل تاريخ تسجيل التغيير]	تغيير الرقم	[أدخل معرف طلب التغيير]

2- تغيير تفاصيل الطلب

الوصف	[أدخل وصف طلب التغيير]
-------	------------------------

السبب	[أدخل سبباً لطلب التغيير]
-------	---------------------------

3- التأثير

التكلفة	[أدخل تأثير التكلفة]
الجدول الزمني	[أدخل تأثير الجدول الزمني]
الموارد	[أدخل الموارد المطلوبة]
أخرى	[أدخل أي اعتبارات تأثير أخرى]

4- موافقة الإدارة

تاريخ الموافقة	الاسم	[أدخل اسم المعتمد]	القرار	☐ مقبول ☐ مرفوض
التعليقات	[أدخل تعليقات إضافية]			

الفصل العاشر

الرمز	المحتويات	رقم الصفحة
	المخاطرة والفرص	
10.1.1	المخاطر و الفرص مع ذكر أمثلة	85
10.1.2	سجل المخاطر	87
10.1.3	المخاطر النوعية	90
10.1.3	استراتيجيات الرد على المخاطر	91
	أصحاب المصلحة	
10.2.1	مصفوفة تقييم الارتباط بالمعنيين	91

10.1.1 المخاطر و الفرص مع ذكر أمثلة

تشمل إدارة المخاطر بالمشروع العمليات اللازمة للتعامل مع المخاطر من حيث التخطيط لها وأيضا تحديد المخاطر وتحليل المخاطر وعمل خطط استجابة وتطبيق خطط الاستجابة وأخيرا متابعه المخاطر .

المفاهيم الأساسية لإدارة المخاطر بالمشروع:

تعريف المخاطر ومستويات المخاطر: يوجد مستويان للخطر بالمشروع 1- مخاطر المشروع الفردية 2- مخاطر المشروع الكلية.

1- مخاطر المشروع الفردية: هو حدث او ظرف غير مؤكد الحدوث وإذا حدث له تأثير إيجابي او سلبي على هدف واحد او أكثر من المشروع، وحاله الشك او عدم اليقين يجب ان تكون محل اهتمام فليس كل حاله شك او عدم يقين تكون خطر طالما لا تؤثر على المشروع. وبذلك عدم اليقين في جزء في المشروع مثل النطاق، أو الجدول الزمني، أو التكلفة، أو الجودة، أو جزء اخر فهذا بالضرورة يعرضنا للدخول مباشره بمنطقة الخطر. الخطر الذي له تأثير سلبي يسمى تهديد مثل احتمال اندلاع حريق بالمكاتب والخطر الذي له تأثير إيجابي يسمى فرصة مثل انخفاض الرسوم والمواد الأولية أو الاعفاء من التكلفة المضافة.

الهدف من إدارة المخاطر بالمشروع هو زيادة احتمال التأثيرات الإيجابية للفرص وتقليل احتمال التأثيرات السلبية

2- مخاطر المشروع الكلية: هي تأثير حاله الشك او عدم اليقين، ولكن على المشروع ككل وقد يكون التأثير إيجابيا او سلبيا ويشمل عدم اليقين انحراف وابتعاد المشروع عن تحقيق النتائج المطلوبة منه والذي يعرض أصحاب المصلحة بالمشروع لنتائج سلبية والهدف من اداره مخاطر المشروع الكلية هو الحفاظ على مستوى مقبول من المخاطر ومثال المخاطر الكلية السلبية للمشروع هو احتمال الغاء المشروع بالكامل من راع المشروع. ومثال المخاطر الكلية الإيجابية للمشروع هو زيادة خطوط الإنتاج وإضافة مميزات جديدة تتفرد بها الشركة عن منافسيها.

اتجاه المنظمات تجاه المخاطر: مثل كاره للمخاطر، لديها شهية للمخاطرة وعتبات المخاطر .

متجنبو المخاطر: هم من لا يرغبون بالتأثير السلبي للمخاطر ويقومون بتجنبها.

الراغبة للمخاطرة: منظمات لديها شهية للمخاطرة وترغب في تحقيق فوائد او عوائد من المخاطرة.

المستوى المقبول من المخاطر: المنظمات التي تحدد المدى او الحد الفاصل الذي من الممكن قبول المخاطر به.

جدول رقم (30) التهديدات والفرص

التصنيف	التهديدات	الفرص
السياسية	الحروب القرارات السياسية للحكومة تجاه الصناعة والتجارة التوسع بدول أخرى ومدى قبول المنتج بدون وكيل الضرائب والمحاسبة الضريبية وعملية تسعير المنتجات	العدالة والنزاهة، الدعم الحكومي تحفيز صناعة محتوى معزز للإعلام الحربي والعسكري والاستقرار السياسي وعدم التدخل الحكومي للمستثمر
البيئية	الزلازل والفيضانات والسيول والجوائح مثل كورونا	نشر منشورات توعيه للمجتمع وصديقة للبيئة
تقنية وتكنولوجية	الهجمات الالكترونية والاختراق اصدار أنظمة أكثر حدائه التغييرات المستمرة ظهور منتجات جديدة	تطوير وتحديث أنظمة امن المعلومات والخصوصية البنية التحتية للاتصالات والشبكات تطوير معايير الجودة واتباع إجراءات العمل القياسية ابتكار خطوط جديدة وازافة مميزات
الاقتصادية	معدل البطالة نمط الانفاق الكساد والأزمات معدل التضخم	دعم البطالة والعاطلين عن العمل (ساند - حافز) أجواء المنطقة مشجعه للنمو الاقتصادي زيادة الطلب ضمن رؤية المملكة توفر المواد وانفتاح الأسواق وثبات العملة
الاجتماعية والثقافية	التعرض للعادات الاجتماعية وفقدان السمعة	النمو السكاني ومستوى الدخل الفردي توافق مخرجات الاعمال مع الذوق العام وثقافة البلد سرعة التغيير ومواكبة سلوك ومتطلبات المجتمع
القانونية	الضرائب، و الاحتكار العش وتقليد العلامة التجارية	الدعم الحكومي للكوادر الوطنية دعم التأمينات، وقوانين العمل

10.1.2 سجل المخاطر

سجل المخاطر هو أداة لإدارة مخاطر المشروع يتم استخدامها لتحديد المخاطر المحتملة في المشروع أو المنظمة للوفاء بالامتثال التنظيمي، كما يتضمن سجل المخاطر جميع المعلومات حول جوانب كل خطر تم تحديده، مثل طبيعة تلك المخاطر، ومستوى المخاطر، ومن يملكها، وما هي تدابير المعامل بها للاستجابة.

جدول رقم (31) سجل المخاطر

رقم الخطر	الخطير	الخطر	محركات الخطر	الأثر	تأثير الخطر	الاحتمالية	المستوى	إجراءات تخفيف المخاطرة	صاحب الخطر
R001	تكنولوجي	فقد الشبكة الإلكترونية وأنظمة المعلومات	هجمات الكترونية	ضياح المعلومات تعطل الأجهزة والبرامج خسارة الشبكات المعلومات	C2	L4	كبير	تطبيق الامن السيبراني وبرامج الجدار الناري والدعم	م. معن
R002	تكنولوجي	فقدان قاعدة البيانات ونظام إدارة الإنذار ومؤرخ بيانات العملية	مشكلة الخادم ومشاكل الطاقة	عدم وجود اتجاهات العملية عدم وجود تقارير أحداث منبهات التشغيل. عدم وجود تقارير تخطيط الأعمال في الوقت المناسب فقدان اتجاهات العمليات	C3	L4	صغير	أدوات داعمة للتجربة، نسخ احتياطية دون اتصال بالإنترنت.	م. معن

عبد الله فالج	توفير العمل الإضافي، والتغطية الاحتياطية، والاتصال بالدورة التحول التالية.	كثير	L3	C3	تأخير التسليمات، زيادة الحمل الاضافي، تأخر العمليات	النقل والطوارئ والاستقالة والمرض	عدم تواجد المختصين والخبراء في مقر العمليات والإنتاج	عبد الله فالج	R003
عبد الله فالج	معدات الدعم. برنامج الصيانة الوقائية، الدعم الخارجي	كثير	L4	C2	تأخير التسليمات، تأخر العمليات	خارج المعايير والصيانة، تلف الأجزاء، عدم توفر قطع الغيار.	فقد الأدوات والأجهزة ذات الصلة بالعمليات التشغيلية	عبد الله فالج	R004
	التغطية الاحتياطية	معتدلة	L4	C4	تأخير النشاط المطلوب خسارة الإنتاج القصوى	عدم توفر قوة بشرية كافية للقيام بالنشاط	عدم توفر مفتش ثابت أو مهندس تفتيش	عبد الله فالج	R005
	العمل مع الجهات ذات الصلة والتحديث المستمر وتطبيق الأنظمة بشكل امثل وبفاعليه	كثير جدا	L2	C2	دفع جزاءات او اغلاق للمنشئة ووقف النشاط	عدم متابعة اللوائح والتحديثات	عدم الامتثال للوائح الحكومية	عبد الله فالج	R006
	فهم طبيعة افراد المجتمع وثقافته وعاداته	كثير	L3	C2	عزوف المستهلك وفقدان السمعة	عدم دراسة سلوك افراد وتكوينات المجتمع	نشر محتوى مخالف لعادات وثقافة البلد	عبد الله فالج	R007
	فتح حساب طوارئ ورفع تصنيف الشركة لدى الممولين	كثير جدا	L2	C2	أعباء الميزانية وزيادة الخصوم	ارتفاع نسبة الفائدة	انعدام الموارد المالية	عبد الله فالج	R008
		معتدلة	L4	C3	انخفاض الأرباح	تغير القرارات	ارتفاع الضرائب	عبد الله فالج	R009

جدول رقم (32) إجراءات تخفيف المخاطر

ترقيم الخلايا	طبيعة إجراءات التخفيف	رمز الخطر ومسماه	مستوى الخطر
C1-L1, C1-L2, C1-L3 C2-L1, C2-L2 C3-L1	يجب أن يكون للمخاطر ضوابط محددة على المدى القصير ويجب تخفيضها إلى مستوى المخاطرة 2 أو أقل في أقرب وقت ممكن	Major كبير جدا	1 مستوى الخطر
C1-L4, C1-L5 C2-L3, C2-L4 C3-L2, C3-L3 C4-L1, C4-L2	يجب تقليل المخاطر ما لم تكن كذلك "ممكن عمليًا" للقيام بذلك. مصطلح "عملي معقول" يشمل كلا من الجدوى التقنية والاقتصادية	Significant كبير	2 مستوى الخطر
C2-L5 C3-L4 C4-L3 C5-L1, C5-L2	يجب تقليل المخاطر إذا وجدت خيارات "أقل تكلفة" للقيام بذلك	Minor طفيف	3 مستوى الخطر
C3-L5 C4-L4, C4-L5 C5-L3, C5-L4, C5-L5	يُتوقع أن تدار المخاطر بشكل فعال، وبالتالي تتطلب عادةً "عدم اتخاذ إجراء إضافي" بخلاف المراقبة. يجب الاستمرار في إجراءات تخفيف المخاطر المعمول بها والتي تدير المخاطر عند مستوى المخاطرة 4	Insignificant ضئيل	4 مستوى الخطر

10.1.3 المخاطر النوعية

في أداء التحليل النوعي للمخاطر، فإن تحديد أولويات المخاطر تعد ضرورة لاتخاذ أي إجراء أو تحليل إضافي؛ حيث يُستخدم التحليل النوعي للمخاطر لتقييم احتمالية حدوثها وتأثيرها المحتمل مما يمكن مديري المشاريع من تحديد أولويات المخاطر وأصحابها فيتم تنفيذ العملية في بداية المشروع وبداية كل تحول غير متوقع أو فجائي، و الميزة الرئيسية للتحليل النوعي للمخاطر هي أنه يسمح لمدرء المشاريع بالتركيز على المخاطر ذات الأولوية العالية، مما يضع الأساس لمزيد من التحليل الكمي للمخاطر المتعمقة، يعتمد التسجيل على مقياس منخفض - متوسط - مرتفع، ومع ذلك، فإن التحليل النوعي ذاتي، ويعتمد على فريق المشروع وتصورات أصحاب المصلحة للمخاطر، مما يسمح بالتحيز الذي يجب تحديده وتصحيحه، و تعتمد النتائج على خبرة الاشخاص الذين يقومون بتقييم المخاطر يمكن أن يكون استخدام الخبراء الخارجيين مفيداً لتجنب التحيز

ويعد التحليل النوعي للمخاطر مناسباً لجميع الشركات والمشاريع، بغض النظر عن الحجم أو التعقيد أو دورة الحياة، لأنه يحدد المخاطر ذات الأولوية، ويعتبر التحليل النوعي مرن وسريع التطبيق ومناسب للاستخدام في حصر التهديدات و الفرص و الطريقة الشائعة هي مصفوفة الاحتمال / التأثير حيث يتم استخدام هذه التقنية ثنائية الأبعاد لتقييم الاحتمالات والأثر، ويمثل الاحتمال احتمال حدوث الخطر و التأثير يعبر عن تأثير ذلك الخطر على المشروع و المنظمة حال حدوثه.

جدول رقم (33) تحليل المخاطر النوعية

	L 5 Very unlikely من المستبعد جدا	L 4 Unlikely من المستبعد	L 3 Possible ممکن	L 2 Likely المحتمل أن	L 1 Very likely من المرجح جدا
C1 Very High عالي جدا	2	2	1	1	1
C2 High عالي	3	2	2	1	1
C3 moderate معتدل	4	3	2	2	1
C4 Low منخفض	4	4	3	2	2
C5 Very Low منخفض جدا	4	4	4	3	3

10.1.4 استراتيجيات الرد على المخاطر

هناك عدد من الاستراتيجيات للرد على المخاطر المختلفة بالمشروع وهي:

إزالة المخاطر وتجنبها مثل 1- عمل اختبار لعينه مع العميل قبل الاتفاق على العقد

2- يتضمن داخل العقد فتره يحق للطرفين فسخ العقد خلال مده أقصاها 15 يوم

التقليل من المخاطر مثل توفير أجهزة احتياطية تستخدم عند تعذر عمل الأجهزة الرئيسية أو قصورها

المشاركة في المخاطر باستخدام تعاقد القسم الفني مع جهة تقنية

قبول المخاطر البسيطة تقبل أوامر التغير خلال أسبوع من تسليمها

10.2.1 مصفوفة تقييم الارتباط بالمعنيين

جدول رقم (34) مصفوفة تقييم الارتباط بالمعنيين

غير مدرك	معارض	حيادي	داعم	قيادي	
			C, D		وزارة الإعلام
		C	D		هيئة الإعلام المرئي والمسموع
		C	D		هيئة الأدب والنشر والترجمة
		C	D		الهيئة السعودية للملكية الفكرية
				C, D	رئيس مجلس الإدارة
				C, D	الشركاء
		C	D		الممولين
				C, D	مدير الشركة
				C, D	مدير المشاريع
			C	D	المدير المالي

			C	D	مدير تقني
C			D		وسائل الاعلام
C			D		العملاء
C		D			وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان
C		D			الدفاع المدني
C		D			وزارة التجارة
C		D			هيئة الزكاة والضريبة والجمارك
C		D			التأمينات الاجتماعية
C		D			وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية
C			D		القطاع الخاص
C			D		القطاع الحكومي
C			D		القطاع الغير ربحي
C			D		المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني
C		D			وزارة الثقافة
C		D			هيئة الفنون البصرية
C			D		وزارة التعليم
C		D			الموردين

الخاتمة

وختام ذلك الجهد المتواضع والرحلة الشاقة طوال فترة دراستنا لماجستير إدارة المشاريع نصل إلى نهاية فكرتنا و ثمرة دراستنا و قد رسمناها بأحرف الطلب و السهر و تناقل الخبرة مع فريق البحث الرائع و متخصصي الإعلام و التسويق و اللغة و الإدارة المالية و التقنية و الجودة و إدارة المخاطر ضمن فريقنا لتقديم أحدث التصورات و أروع المفاهيم لصناعة المحتوى للمواد الإعلامية من خلال والبحث والاستقصاء عبر منهجيات إدارة المشاريع ؛ و لا ننسى أن نشكر جامعتنا الواعدة جامعة الجميع الذكية و المشرف المميز الدكتور/ وليد سليمان على جهودهم و متابعتهم و حثهم و تشجيعهم وفي النهاية نحمد الله على ما تم و نسأله العلم والهدى و ما كان من صواب فمن الله و ما كان من خطأ فمن أنفسنا، و الله نسأل أن يوفق الجميع.

التوصيات

بعد الانتهاء من جميع مراحل المشروع من التخطيط إلى التنفيذ و المراقبة وحتى الإغلاق فإننا كفريق حجي خرجنا بالتوصيات التالية:

- يفرض الإعلام في وسائل التواصل سيطرته على سوق الدعاية والإعلان لذا نوصي بتركيز العمل على منصات التواصل الإعلامي.
- إمكانية إطلاق المشروع كمنشئة افتراضية يعمل أغلب موظفيه بنظام العمل عن بعد و هذا من شأنه تقليل التكاليف للحد الأدنى و زيادة الأرباح.
- المشروع مناسب لاستقطاب الكفاءات الدولية نظراً لإمكانية العمل عن بعد كما ذكرنا سابقاً.
- من القيمة المضافة للمشروع ان يتم التدرج في التسويق من خلال منصة تويتر ومنصة أخرى على الأكثر .
- التقليل من الدوران الوظيفي خلال السنتين الأولى على الأقل.
- إمكانية التكامل مع شركات إعلامية لتسهيل مهمتها.

الخلاصة

المشروع عبارة عن شركة إعلامية سعودية متخصصة في صناعة المحتوى الإبداعي الأصلي، وتقديم المواد الإعلامية والإعلانية المميزة لخدمة السوق المحلي والإقليمي مع الحفاظ على خصوصية كل مجتمع وعاداته وتقاليده ، بمعايير مهنية عالية فالإعلام بشكل عام هو السلطة الرابعة و صورة الدولة ولسان الجماهير و وعاء العلم و آلة إيصال المعرفة .

المراجع

١. الثقافة التنظيمية والقيم الإدارية وصراع الحضارات، المجلة العربية للإدارة. مج 39، ع1- مارس (آذار) 2019 (الثقافة التنظيمية)
٢. الدليل الاسترشادي لقواعد اخلاقيات العمل (وزارة العمل والتنمية الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية)
٣. إدارة المشاريع المعاصرة للدكتور، موسى احمد خير الدين. دار وائل للنشر والتوزيع، 2011
٤. الدليل المعرفي للمشروعات ، الاصدار السادس ، معهد ادارة المشاريع 2017
٥. محترف إدارة المشاريع PMP، ناصر المحميد
٦. القاموس المحيط مرتب ترتيباً ألفبائياً وفق أوائل الحروف ، مجد الدين محمد بن يعقوب الفيروز أبادي ، دار الحديث (القاهرة)

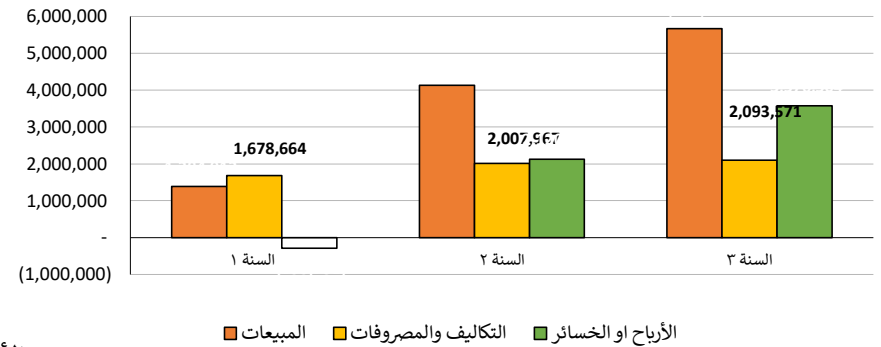
ص:335

7. Pmbok Guide (Aguide to The Project Management Body of Knowledge Sixth Edition
8. Project Team Leadership and Communication by Samuel Malachowsky, 2018
9. Project Management: The Managerial Process by Larson, E. W., & Gray, C. F.
10. Project Control: Integrating Cost and Schedule in Construction By: Wayne J. Del Pico, CPE

تكاليف التأسيس						
الأصول الثابتة		المبلغ	الإجمالي	الاهلاك		
				بالسنوات		
	الأراضي	\$ -		0		
	المباني	\$ -		50		
	ترميم مبنى مستأجر	\$ 28,000.00		10		
	الآلات والمعدات	\$ 100,000.00		7		
	الأثاث	\$ 125,000.00		5		
	السيارات	\$ -		5		
	أصول ثابتة أخرى	\$ -		5		
اجمالي الأصول الثابتة			253,000.00		\$	
مصاريف التشغيل قبل الافتتاح						
	رواتب الموظفين ما قبل الافتتاح ٣ أشهر	\$ 24,000				
	دفع رسوم التأمين الصحي (مقدم سنة)	16000				
	المخزون	0				
	المصاريف القانونية والمحاسبية	20000				
	مبلغ الأيجار (مقدم ٦ اشهر)	20000				
	تأسيس الخدمات (كهرباء، انترنت، ماء)	2000				
	الموردين	5000				
	مصاريف التسويق قبل الافتتاح	\$ 200,000				
	الرخص الحكومية	\$ 10,000				
	مصاريف تأسيس أخرى					
اجمالي مصاريف التشغيل قبل الافتتاح			297,000		\$	
رأس المال العامل		\$ 550,000				
اجمالي رأس المال لبدأ المشروع			1,100,000		\$	
مصادر رأس المال لبدأ المشروع						
مدخرات شخصية للملاك	700000	55%	600,000		\$	
مستثمر خارجي	500000	45%	500,000		\$	
قروض او ديون إضافية						
قرض بنك		0%		60	-	\$
قروض او ديون أخرى		0%		12	-	\$
الخلية H 41 لازم تساوي خلية H 30			1,100,000		\$	
تم تغطية رأس المال بالكامل (متوازن)			-		\$	
اجمالي مبلغ رأس المال						

الأرباح والخسائر

السنة الثالثة	السنة الثانية	السنة الأولى	
المبيعات			
اجمالي المبيعات	4,128,750	1,384,913	5,670,075
تكلفة البضاعة المباعة	-	-	-
اجمالي هامش الربح	4,128,750	1,384,913	5,670,075
اجمالي هامش الربح %	100%	100%	100%
مصاريف التشغيل			
اجمالي مصاريف التشغيل	1,937,475	1,627,050	2,012,475
مصرفوات أخرى			
اجمالي المصاريف الأخرى	70,492	51,614	81,096
الأرباح او الخسائر			
صافي الربح او الخسارة	2,120,783	(293,751)	3,576,504
هامش صافي الربح %	51%	-21%	63%



الأرباح والخسائر للسنة الأولى

الإجمالي السنوي	شهر ١٢	شهر ١١	شهر ١٠	شهر ٩	شهر ٨	شهر ٧	شهر ٦	شهر ٥	شهر ٤	شهر ٣	شهر ٢	شهر ١	
المبيعات													
\$ 365,625	50,625	50,625	50,625	33,750	33,750	33,750	22,500	22,500	22,500	15,000	15,000	15,000	محتوى تغريدات (صناعة) تحرير (تنقيح)
\$ 109,688	15,188	15,188	15,188	10,125	10,125	10,125	6,750	6,750	6,750	4,500	4,500	4,500	محتوى موشن جرافيك (صناعة)
\$ 243,750	33,750	33,750	33,750	22,500	22,500	22,500	15,000	15,000	15,000	10,000	10,000	10,000	محتوى فيديو (صناعة)
\$ 275,850	38,250	38,250	38,250	25,500	25,500	25,500	16,950	16,950	16,950	11,250	11,250	11,250	محتوى انفوجرافيك (صناعة)
\$ 390,000	50,000	50,000	50,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	20,000	20,000	20,000	خدمة مركز إعلامي
\$ 1,384,913	\$ 187,813	\$ 187,813	\$ 187,813	\$ 121,875	\$ 121,875	\$ 121,875	\$ 91,200	\$ 91,200	\$ 91,200	\$ 60,750	\$ 60,750	\$ 60,750	اجمالي المبيعات
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	تكلفة البضاعة المباعة
\$ 1,384,913	\$ 187,813	\$ 187,813	\$ 187,813	\$ 121,875	\$ 121,875	\$ 121,875	\$ 91,200	\$ 91,200	\$ 91,200	\$ 60,750	\$ 60,750	\$ 60,750	اجمالي هامش الربح
100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	اجمالي هامش الربح %
مصاريف التشغيل													
\$ 297,000												297,000	مصاريف التشغيل قبل الافتتاح
\$ 1,301,250	141,875	141,875	141,875	129,375	129,375	129,375	87,500	87,500	87,500	75,000	75,000	75,000	الرواتب
\$ 6,000	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	ضيافة
\$ 12,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	فواتير كهرباء
\$ 6,000	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	فواتير انترنت وهاتف
\$ 2,400	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	احبار وطابعات
\$ 2,400	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	دوات نظافة
\$ 1,627,050	\$ 144,275	\$ 144,275	\$ 144,275	\$ 131,775	\$ 131,775	\$ 131,775	\$ 89,900	\$ 89,900	\$ 89,900	\$ 77,400	\$ 77,400	\$ 77,400	اجمالي مصاريف التشغيل
مصرفات أخرى													
\$ 42,086	3,507	3,507	3,507	3,507	3,507	3,507	3,507	3,507	3,507	3,507	3,507	3,507	الإهلاك
\$ -	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	فوائد قرض البنك
\$ -	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	فوائد قروض وديون أخرى
\$ -	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	الديون المدعومة
\$ 9,528	\$ 1,292	\$ 1,292	\$ 1,292	\$ 839	\$ 839	\$ 839	\$ 627	\$ 627	\$ 627	\$ 418	\$ 418	\$ 418	الزكاة
\$ 51,614	\$ 4,799	\$ 4,799	\$ 4,799	\$ 4,346	\$ 4,346	\$ 4,346	\$ 4,135	\$ 4,135	\$ 4,135	\$ 3,925	\$ 3,925	\$ 3,925	اجمالي مصرفات أخرى
الأرباح او الخسائر													
\$ (293,751)	\$ 38,738	\$ 38,738	\$ 38,738	\$ (14,246)	\$ (14,246)	\$ (14,246)	\$ (2,835)	\$ (2,835)	\$ (2,835)	\$ (20,575)	\$ (20,575)	\$ (317,575)	صافي الربح
-21%	21%	21%	21%	-12%	-12%	-12%	-3%	-3%	-3%	-34%	-34%	-523%	هامش صافي الربح %

الأرباح والخسائر للسنة الثانية

الإجمالي السنوي	شهر ١٢	شهر ١١	شهر ١٠	شهر ٩	شهر ٨	شهر ٧	شهر ٦	شهر ٥	شهر ٤	شهر ٣	شهر ٢	شهر ١	
المبيعات													
محتوى تغريدات(صناعة)تحرير(تدقيق	114,000	114,000	114,000	114,000	114,000	114,000	76,000	76,000	76,000	76,000	76,000	76,000	\$ 1,140,000
محتوى موشن جرافيك(صناعة)	34,200	34,200	34,200	34,200	34,200	34,200	22,800	22,800	22,800	22,800	22,800	22,800	\$ 342,000
محتوى فيديو (صناعة)	76,500	76,500	76,500	76,500	76,500	76,500	51,000	51,000	51,000	51,000	51,000	51,000	\$ 765,000
محتوى انفوجرافيك(صناعة)	86,175	86,175	86,175	86,175	86,175	86,175	57,450	57,450	57,450	57,450	57,450	57,450	\$ 861,750
خدمة مركز إعلامي	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	\$ 1,020,000
اجمالي المبيعات	410,875	410,875	410,875	410,875	410,875	410,875	277,250	277,250	277,250	277,250	277,250	277,250	4,128,750
تكلفة البضاعة المباعة	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
اجمالي هامش الربح	410,875	410,875	410,875	410,875	410,875	410,875	277,250	277,250	277,250	277,250	277,250	277,250	4,128,750
هامش الربح %	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
مصاريف التشغيل													
الرواتب	159,006	159,006	159,006	159,006	159,006	159,006	159,006	159,006	159,006	159,006	159,006	159,006	\$ 1,908,075
ضيافة	510	510	510	510	510	510	510	510	510	510	510	510	\$ 6,120
فواتير كهرباء	1,010	1,010	1,010	1,010	1,010	1,010	1,010	1,010	1,010	1,010	1,010	1,010	\$ 12,120
فواتير انترنت وهاتف	510	510	510	510	510	510	510	510	510	510	510	510	\$ 6,120
احبار وطابعات	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	\$ 2,520
دوات نظافة	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	\$ 2,520
اجمالي مصاريف التشغيل	161,456	161,456	161,456	161,456	161,456	161,456	161,456	161,456	161,456	161,456	161,456	161,456	\$ 1,937,475
مصروفات أخرى													
الاهلاك	3,507	3,507	3,507	3,507	3,507	3,507	3,507	3,507	3,507	3,507	3,507	3,507	\$ 42,086
فوائد قرض البنك	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$ -
فوائد قروض وديون أخرى	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$ -
الديون المعدومة	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$ -
الزكاة	2,827	2,827	2,827	2,827	2,827	2,827	1,907	1,907	1,907	1,907	1,907	1,907	\$ 28,406
اجمالي مصروفات أخرى	6,334	6,334	6,334	6,334	6,334	6,334	5,415	5,415	5,415	5,415	5,415	5,415	\$ 70,492
الأرباح او الخسائر													
صافي الربح او الخسارة	243,085	243,085	243,085	243,085	243,085	243,085	110,379	110,379	110,379	110,379	110,379	110,379	\$ 2,120,783
هامش صافي الربح %	59%	59%	59%	59%	59%	59%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	51%

الأرباح والخسائر للسنة الثالثة

الإجمالي السنوى	شهر ١٢	شهر ١١	شهر ١٠	شهر ٩	شهر ٨	شهر ٧	شهر ٦	شهر ٥	شهر ٤	شهر ٣	شهر ٢	شهر ١	
المبيعات													
محتوى تغريدات(صناعة)تحرير(تدقيق	148,200	148,200	148,200	114,000	114,000	114,000	148,200	148,200	148,200	114,000	114,000	114,000	\$ 1,573,200
محتوى موشن جرافيك(صناعة)	44,460	44,460	44,460	34,200	34,200	34,200	44,460	44,460	44,460	34,200	34,200	34,200	\$ 471,960
محتوى فيديو (صناعة)	99,450	99,450	99,450	76,500	76,500	76,500	99,450	99,450	99,450	76,500	76,500	76,500	\$ 1,055,700
محتوى انفوجرافيك(صناعة)	112,028	112,028	112,028	86,175	86,175	86,175	112,028	112,028	112,028	86,175	86,175	86,175	\$ 1,189,215
خدمة مركز إعلامي	130,000	130,000	130,000	100,000	100,000	100,000	130,000	130,000	130,000	100,000	100,000	100,000	\$ 1,380,000
اجمالي المبيعات	534,138	534,138	534,138	410,875	410,875	410,875	534,138	534,138	534,138	410,875	410,875	410,875	5,670,075
تكلفة البضاعة المباعة	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
اجمالي هامش الربح	\$ 534,138	\$ 534,138	\$ 534,138	\$ 410,875	\$ 410,875	\$ 410,875	\$ 534,138	\$ 534,138	\$ 534,138	\$ 410,875	\$ 410,875	\$ 410,875	\$ 5,670,075
هامش اجمالي الربح %	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
مصاريف التشغيل													
الرواتب	165,181	165,181	165,181	165,181	165,181	165,181	165,181	165,181	165,181	165,181	165,181	165,181	\$ 1,982,175
ضيافة	525	525	525	525	525	525	525	525	525	525	525	525	\$ 6,300
فواتير كهرباء	1,025	1,025	1,025	1,025	1,025	1,025	1,025	1,025	1,025	1,025	1,025	1,025	\$ 12,300
فواتير انترنت وهاتف	525	525	525	525	525	525	525	525	525	525	525	525	\$ 6,300
احبار وطابعات	225	225	225	225	225	225	225	225	225	225	225	225	\$ 2,700
دوات نظافة	225	225	225	225	225	225	225	225	225	225	225	225	\$ 2,700
اجمالي مصاريف التشغيل	\$ 167,706	\$ 167,706	\$ 167,706	\$ 167,706	\$ 167,706	\$ 167,706	\$ 167,706	\$ 167,706	\$ 167,706	\$ 167,706	\$ 167,706	\$ 167,706	\$ 2,012,475
مصروفات أخرى													
الاهلاك	3,507	3,507	3,507	3,507	3,507	3,507	3,507	3,507	3,507	3,507	3,507	3,507	\$ 42,086
فوائد قرض البنك	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$ -
فوائد قروض وديون أخرى	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$ -
الديون المعدومة	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$ -
الزكاة	2827	2827	2827	3675	3675	3675	2827	2827	2827	3675	3675	3675	\$ 39,010
اجمالي مصروفات أخرى	6,334	6,334	6,334	7,182	7,182	7,182	6,334	6,334	6,334	7,182	7,182	7,182	\$ 81,096
الأرباح او الخسائر													
صافي الربح او الخسارة	\$ 236,835	\$ 236,835	\$ 236,835	\$ 359,249	\$ 359,249	\$ 359,249	\$ 236,835	\$ 236,835	\$ 236,835	\$ 359,249	\$ 359,249	\$ 359,249	\$ 3,576,504
هامش صافي الربح %	58%	58%	58%	67%	67%	67%	58%	58%	58%	67%	67%	67%	63%

التدفقات النقدية للسنة الأولى

الإجمالي	شهر ١٢	شهر ١١	شهر ١٠	شهر ٩	شهر ٨	شهر ٧	شهر ٦	شهر ٥	شهر ٤	شهر ٣	شهر ٢	شهر ١	
الكاش اللي دخل للمشروع													
\$ 1,384,913	187,813	187,813	187,813	121,875	121,875	121,875	91,200	91,200	91,200	60,750	60,750	60,750	المبيعات بالنقد
\$ -	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	المبيعات بالأجل
\$ 207,737	28,172	28,172	28,172	18,281	18,281	13,680	13,680	13,680	13,680	9,113	9,113	9,113	ضريبة القيمة المضافة (VAT)
\$ 1,592,649	\$ 215,984	\$ 215,984	\$ 215,984	\$ 140,156	\$ 140,156	\$ 104,880	\$ 104,880	\$ 104,880	\$ 104,880	\$ 69,863	\$ 69,863	\$ 69,863	اجمالي الكاش اللي دخل المشروع
الكاش اللي طلع من المشروع													
\$ 253,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	253,000	الأصول الثابتة
\$ -	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	تكلفة البضاعة المباعة
\$ -													مخزون إضافي
\$ 1,627,050	144,275	144,275	144,275	131,775	131,775	89,900	89,900	89,900	89,900	77,400	77,400	374,400	مصارف التشغيل
\$ 123,221						41,040							الزكاة + الضريبة (VAT)
\$ -	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	دفعات سداد القروض
\$ 2,003,271	\$ 144,275	\$ 144,275	\$ 199,119	\$ 131,775	\$ 131,775	\$ 172,815	\$ 89,900	\$ 89,900	\$ 117,238	\$ 77,400	\$ 77,400	\$ 627,400	اجمالي الكاش الخارج من المشروع
اجمالي الكاش في البنك													
	\$ 71,709	\$ 71,709	\$ 16,866	\$ 8,381	\$ 8,381	\$ (32,659)	\$ 14,980	\$ 14,980	\$ (12,358)	\$ (7,538)	\$ (7,538)	\$ (557,538)	الكاش اللي يدخل البنك شهريا
						2,699			12,357	7,538	7,075	108,000	إضافات مالية من صاحب المشروع
277,047	277,047	205,338	133,628	116,763	108,382	100,000	129,960	114,980	100,000	100,001	100,000	100,463	رصيد الكاش في البنك

رصيد البنك بداية السنة

رصيد البنك نهاية السنة

التدفقات النقدية للسنة الثانية

الإجمالي	شهر ١٢	شهر ١١	شهر ١٠	شهر ٩	شهر ٨	شهر ٧	شهر ٦	شهر ٥	شهر ٤	شهر ٣	شهر ٢	شهر ١	
الكاش اللي دخل للمشروع													
\$ 4,128,750	410,875	410,875	410,875	410,875	410,875	410,875	277,250	277,250	277,250	277,250	277,250	277,250	المبيعات بالنقد
\$ -	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	المبيعات بالأجل
\$ 619,313	61,631	61,631	61,631	61,631	61,631	61,631	41,588	41,588	41,588	41,588	41,588	41,588	ضريبة القيمة المضافة (VAT)
\$ 4,748,063	\$ 472,506	\$ 472,506	\$ 472,506	\$ 472,506	\$ 472,506	\$ 472,506	\$ 318,838	\$ 318,838	\$ 318,838	\$ 318,838	\$ 318,838	\$ 318,838	اجمالي الكاش اللي دخل المشروع
الكاش اللي طلع من المشروع													
\$ -	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	الأصول الثابتة
\$ -	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	تكلفة البضاعة المباعة
\$ -													مخزون إضافي
\$ 1,937,475	161,456	161,456	161,456	161,456	161,456	161,456	161,456	161,456	161,456	161,456	161,456	161,456	مصارف التشغيل
\$ 547,340			184,894			124,763			124,763			112,921	الزكاة + الضريبة (VAT)
\$ -	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	دفعات القروض+ الفوائد
\$ 2,484,815	\$ 161,456	\$ 161,456	\$ 346,350	\$ 161,456	\$ 161,456	\$ 286,219	\$ 161,456	\$ 161,456	\$ 286,219	\$ 161,456	\$ 161,456	\$ 274,378	اجمالي الكاش الخارج من المشروع
اجمالي الكاش في البنك													
	\$ 311,050	\$ 311,050	\$ 126,156	\$ 311,050	\$ 311,050	\$ 186,288	\$ 157,381	\$ 157,381	\$ 32,619	\$ 157,381	\$ 157,381	\$ 44,460	الكاش اللي يدخل البنك شهريا
													إضافات مالية من صاحب المشروع
2,540,294	2,540,294	2,229,244	1,918,194	1,792,038	1,480,988	1,169,938	983,651	826,269	668,888	636,269	478,888	321,507	رصيد الكاش في البنك

رصيد البنك بداية السنة

رصيد البنك نهاية السنة

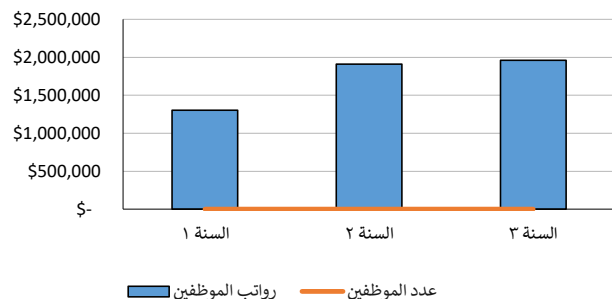
التدفقات النقدية للسنة الثالثة

الإجمالي	شهر ١٢	شهر ١١	شهر ١٠	شهر ٩	شهر ٨	شهر ٧	شهر ٦	شهر ٥	شهر ٤	شهر ٣	شهر ٢	شهر ١	
الكاش اللي دخل للمشروع													
المبيعات بالنقد	534,138	534,138	534,138	410,875	410,875	410,875	534,138	534,138	534,138	410,875	410,875	410,875	\$ 5,670,075
المبيعات بالأجل	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$ -
ضريبة القيمة المضافة (VAT)	80,121	80,121	80,121	61,631	61,631	61,631	80,121	80,121	80,121	61,631	61,631	61,631	\$ 850,511
اجمالي الكاش اللي دخل المشروع	\$ 614,258	\$ 614,258	\$ 614,258	\$ 472,506	\$ 472,506	\$ 472,506	\$ 614,258	\$ 614,258	\$ 614,258	\$ 472,506	\$ 472,506	\$ 472,506	\$ 6,520,586
الكاش اللي طلع من المشروع													
الأصول الثابتة	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$ -
تكلفة البضاعة المباعة	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$ -
مخزون إضافي													\$ -
مصارف التشغيل	167,706	167,706	167,706	167,706	167,706	167,706	167,706	167,706	167,706	167,706	167,706	167,706	\$ 2,012,475
الزكاة + الضريبة (VAT)				184,894		240,362							\$ 834,053
دفعات القروض + القوائد	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$ -
اجمالي الكاش الخارج من المشروع	\$ 167,706	\$ 167,706	\$ 167,706	\$ 352,600	\$ 167,706	\$ 167,706	\$ 408,068	\$ 167,706	\$ 167,706	\$ 167,706	\$ 167,706	\$ 167,706	\$ 2,846,528
اجمالي الكاش في البنك													
الكاش اللي يدخل البنك شهريا	\$ 446,552	\$ 446,552	\$ 261,658	\$ 304,800	\$ 304,800	\$ 64,438	\$ 446,552	\$ 446,552	\$ 304,800	\$ 304,800	\$ 304,800	\$ 80,896	\$ -
إضافات مالية من صاحب المشروع													
رصيد الكاش في البنك	6,214,352	5,767,801	5,321,249	5,059,591	4,754,791	4,449,991	4,385,552	3,939,001	3,492,449	3,230,791	2,925,991	2,621,191	6,214,352

رصيد البنك نهاية السنة

رصيد البنك بداية السنة

الموظفين



عدد الموظفين	رواتب الموظفين
١٦	\$ 1,301,250 السنة ١
٢٣	\$ 1,908,075 السنة ٢
٢٣	\$ 1,958,100 السنة ٣

اكمل هذا الجدول			شهر ١	شهر ٢	شهر ٣	شهر ٤	شهر ٥	شهر ٦	شهر ٧	شهر ٨	شهر ٩	شهر ١٠	شهر ١١	شهر ١٢
نوع الوظيفة	الرواتب	البدلات	عدد الموظفين خلال كل شهر (السنة الأولى)											
صناعة محتوى	\$ 5,000	\$ 1,250	1	1	1	2	2	2	2	2	2	3	3	3
محرر	\$ 5,000	\$ 1,250	1	1	1	2	2	2	2	2	2	3	3	3
تدقيق	\$ 4,000	\$ 1,000	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2
المراكز الاعلامية	\$ 5,500	\$ 1,375	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2
مدير الجودة	\$ 6,500	\$ 1,625	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
مدير المشاريع	\$ 7,500	\$ 1,875	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1
سكرتير تنفيذي	\$ 5,000	\$ 1,250	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
محاسب	\$ 5,000	\$ 1,250	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
مدير مالي	\$ 7,000	\$ 1,750	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1
تقنية معلومات	\$ 5,000	\$ 1,250	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2
مبيعات وتسويق	\$ 4,500	\$ 1,125	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2
الرئيس التنفيذي	\$ 13,000	\$ 3,250	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
عامل	\$ 1,500	\$ 375	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
عدد الموظفين			11	11	11	13	13	13	19	19	19	21	21	21

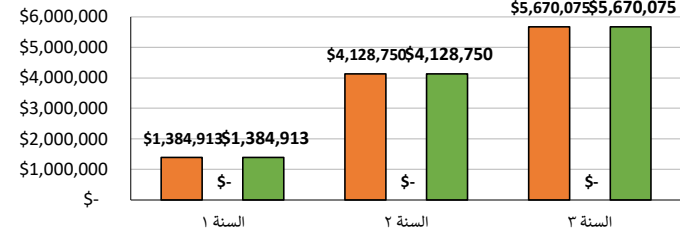
نوع الوظيفة	قيمة الرواتب الموظفين الشهرية (السنة الأولى)												اجمالي الرواتب السنوية
صناعة محتوى	6,250	6,250	6,250	12,500	12,500	12,500	12,500	12,500	12,500	12,500	18,750	18,750	\$ 150,000
محرر	6,250	6,250	6,250	12,500	12,500	12,500	12,500	12,500	12,500	12,500	18,750	18,750	\$ 150,000
تدقيق	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	\$ 90,000
المراكز الاعلامية	6,875	6,875	6,875	6,875	6,875	6,875	13,750	13,750	13,750	13,750	13,750	13,750	\$ 123,750
مدير الجودة	8,125	8,125	8,125	8,125	8,125	8,125	8,125	8,125	8,125	8,125	8,125	8,125	\$ 97,500
مدير المشاريع	-	-	-	-	-	-	9,375	9,375	9,375	9,375	9,375	9,375	\$ 56,250
سكرتير تنفيذي	6,250	6,250	6,250	6,250	6,250	6,250	6,250	6,250	6,250	6,250	6,250	6,250	\$ 75,000
محاسب	6,250	6,250	6,250	6,250	6,250	6,250	6,250	6,250	6,250	6,250	6,250	6,250	\$ 75,000
مدير مالي	-	-	-	-	-	-	8,750	8,750	8,750	8,750	8,750	8,750	\$ 52,500
تقنية معلومات	6,250	6,250	6,250	6,250	6,250	6,250	12,500	12,500	12,500	12,500	12,500	12,500	\$ 112,500
مبيعات وتسويق	5,625	5,625	5,625	5,625	5,625	5,625	11,250	11,250	11,250	11,250	11,250	11,250	\$ 101,250
الرئيس التنفيذي	16,250	16,250	16,250	16,250	16,250	16,250	16,250	16,250	16,250	16,250	16,250	16,250	\$ 195,000
عامل	1,875	1,875	1,875	1,875	1,875	1,875	1,875	1,875	1,875	1,875	1,875	1,875	\$ 22,500
اجمالي رواتب الموظفين	\$ 75,000	\$ 75,000	\$ 75,000	\$ 87,500	\$ 87,500	\$ 87,500	\$ 129,375	\$ 129,375	\$ 129,375	\$ 141,875	\$ 141,875	\$ 141,875	\$ 1,301,250

[illegible][illegible]

[illegible][illegible]

المبيعات

	هامش الربح	تكلفة البضاعة المباعة	المبيعات
١ السنة	\$ 1,384,913	\$ -	\$ 1,384,913
٢ السنة	\$ 4,128,750	\$ -	\$ 4,128,750
٣ السنة	\$ 5,670,075	\$ -	\$ 5,670,075



المبيعات تكلفة البضاعة المباعة هامش الربح

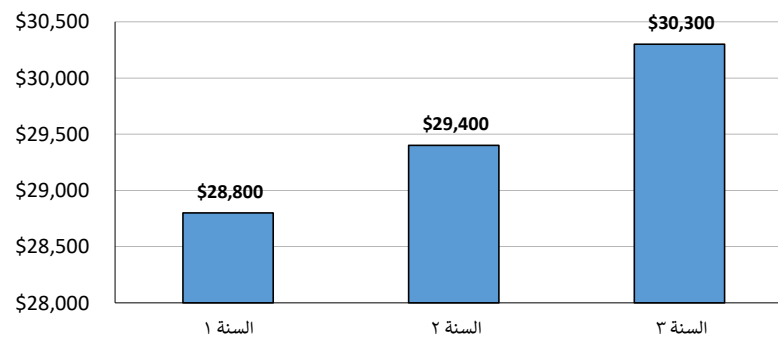
اكمل هذا الجدول			شهر ١	شهر ٢	شهر ٣	شهر ٤	شهر ٥	شهر ٦	شهر ٧	شهر ٨	شهر ٩	شهر ١٠	شهر ١١	شهر ١٢	اجمالي عدد الوحدات لسنة الأولى
اسم المنتج او الخدمة	سعر البيع للوحدة	تكلفة البضاعة المباعة	عدد الوحدات المباعة لكل شهر (السنة الأولى)												
محتوى تفريدات(صناعة)محرر اندنبيق	\$ 100.00		150	150	150	225	225	225	337.5	337.5	337.5	506.25	506.25	506.25	3656.25
محتوى موشن جرافيك(صناعة)	\$ 300.00		15	15	15	22.5	22.5	22.5	33.75	33.75	33.75	50.625	50.625	50.625	365.625
محتوى فيديو (صناعة)	\$ 500.00		20	20	20	30	30	30	45	45	45	67.5	67.5	67.5	487.5
محتوى انفوجرافيك(صناعة)	\$ 150.00		75	75	75	113	113	113	170	170	170	255	255	255	1839
خدمة مركز إعلامي	\$ 10,000.00		2	2	2	3	3	3	3	3	3	5	5	5	39
عدد الوحدات المباعة لكل شهر			262	262	262	393.5	393.5	393.5	589.25	589.25	589.25	884.375	884.375	884.375	6387.375

اسم المنتج او الخدمة	شهر ١	شهر ٢	شهر ٣	شهر ٤	شهر ٥	شهر ٦	شهر ٧	شهر ٨	شهر ٩	شهر ١٠	شهر ١١	شهر ١٢	المبيعات لسنة الأولى	
قيمة المبيعات المتوقعة لكل شهر (السنة الأولى)														
محتوى تغريدات(صناعة)اتحرير انديق	15,000	15,000	15,000	22,500	22,500	22,500	33,750	33,750	33,750	50,625	50,625	50,625	\$	365,625
محتوى موشن جرافيك(صناعة)	4,500	4,500	4,500	6,750	6,750	6,750	10,125	10,125	10,125	15,188	15,188	15,188	\$	109,688
محتوى فيديو (صناعة)	10,000	10,000	10,000	15,000	15,000	15,000	22,500	22,500	22,500	33,750	33,750	33,750	\$	243,750
محتوى انفوجرافيك(صناعة)	11,250	11,250	11,250	16,950	16,950	16,950	25,500	25,500	25,500	38,250	38,250	38,250	\$	275,850
خدمة مركز إعلامي	20,000	20,000	20,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	50,000	50,000	50,000	\$	390,000
اجمالي المبيعات	\$ 60,750	\$ 60,750	\$ 60,750	\$ 91,200	\$ 91,200	\$ 91,200	\$ 121,875	\$ 121,875	\$ 121,875	\$ 187,813	\$ 187,813	\$ 187,813	\$	1,384,913
اجمالي تكلفة البضاعة المباعة	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$	-
اجمالي هامش الربح	\$ 60,750	\$ 60,750	\$ 60,750	\$ 91,200	\$ 91,200	\$ 91,200	\$ 121,875	\$ 121,875	\$ 121,875	\$ 187,813	\$ 187,813	\$ 187,813	\$	1,384,913

اكمل هذا الجدول			شهر ١	شهر ٢	شهر ٣	شهر ٤	شهر ٥	شهر ٦	شهر ٧	شهر ٨	شهر ٩	شهر ١٠	شهر ١١	شهر ١٢	اجمالي عدد الوحدات لسنة الثانية
اسم المنتج او الخدمة	سعر البيع للوحدة	تكلفة البضاعة المباعة	عدد الوحدات المباعة لكل شهر (السنة الثانية)												
محتوى تغريدات(صناعة)تحرير اتدقيق	\$ 100		760	760	760	760	760	760	1140	1140	1140	1140	1140	1140	11400
محتوى موشن جرافيك(صناعة)	\$ 300.00		76	76	76	76	76	76	76	114	114	114	114	114	1140
محتوى فيديو (صناعة)	\$ 500.00		102	102	102	102	102	102	102	153	153	153	153	153	1530
محتوى انفوجرافيك(صناعة)	\$ 150.00		383	383	383	383	383	383	383	574.5	574.5	574.5	574.5	574.5	5745
خدمة مركز إعلامي	\$ 10,000.00		7	7	7	7	7	7	7	10	10	10	10	10	102
عدد الوحدات المباعة لكل شهر			1328	1328	1328	1328	1328	1328	1991.5	1991.5	1991.5	1991.5	1991.5	1991.5	19917
اسم المنتج او الخدمة			شهر ١	شهر ٢	شهر ٣	شهر ٤	شهر ٥	شهر ٦	شهر ٧	شهر ٨	شهر ٩	شهر ١٠	شهر ١١	شهر ١٢	المبيعات لسنة الثانية
محتوى تغريدات(صناعة)تحرير اتدقيق			76,000	76,000	76,000	76,000	76,000	76,000	114,000	114,000	114,000	114,000	114,000	114,000	\$ 1,140,000
محتوى موشن جرافيك(صناعة)			22,800	22,800	22,800	22,800	22,800	22,800	34,200	34,200	34,200	34,200	34,200	34,200	\$ 342,000
محتوى فيديو (صناعة)			51,000	51,000	51,000	51,000	51,000	51,000	76,500	76,500	76,500	76,500	76,500	76,500	\$ 765,000
محتوى انفوجرافيك(صناعة)			57,450	57,450	57,450	57,450	57,450	57,450	86,175	86,175	86,175	86,175	86,175	86,175	\$ 861,750
خدمة مركز إعلامي			70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	\$ 1,020,000
اجمالي المبيعات			\$ 277,250	\$ 277,250	\$ 277,250	\$ 277,250	\$ 277,250	\$ 277,250	\$ 410,875	\$ 410,875	\$ 410,875	\$ 410,875	\$ 410,875	\$ 410,875	\$ 4,128,750
اجمالي تكلفة البضاعة المباعة			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
اجمالي هامش الربح			\$ 277,250	\$ 277,250	\$ 277,250	\$ 277,250	\$ 277,250	\$ 277,250	\$ 410,875	\$ 410,875	\$ 410,875	\$ 410,875	\$ 410,875	\$ 410,875	\$ 4,128,750

اكمل هذا الجدول			شهر ١	شهر ٢	شهر ٣	شهر ٤	شهر ٥	شهر ٦	شهر ٧	شهر ٨	شهر ٩	شهر ١٠	شهر ١١	شهر ١٢	اجمالي عدد الوحدات لسنة الثالثة
اسم المنتج او الخدمة	سعر البيع للوحدة	تكلفة البضاعة	عدد الوحدات المباعة لكل شهر (السنة الثالثة)												
		المباعة													
محتوى تغريدات(صناعة)تحرير اتدقيق	\$ 100		1140	1140	1140	1482	1482	1482	1140	1140	1140	1482	1482	1482	15732
محتوى موشن جرافيك(صناعة)	\$ 300.00		114	114	114	148.2	148.2	148.2	114	114	114	148.2	148.2	148.2	1573.2
محتوى فيديو (صناعة)	\$ 500.00		153	153	153	198.9	198.9	198.9	153	153	153	198.9	198.9	198.9	2111.4
محتوى انفوجرافيك(صناعة)	\$ 150.00		574.5	574.5	574.5	746.85	746.85	746.85	574.5	574.5	574.5	746.85	746.85	746.85	7928.1
خدمة مركز إعلامي	\$ 10,000.00		10	10	10	13	13	13	10	10	10	13	13	13	138
عدد الوحدات المباعة لكل شهر			1991.5	1991.5	1991.5	2588.95	2588.95	2588.95	1991.5	1991.5	1991.5	2588.95	2588.95	2588.95	27482.7

	شهر ١	شهر ٢	شهر ٣	شهر ٤	شهر ٥	شهر ٦	شهر ٧	شهر ٨	شهر ٩	شهر ١٠	شهر ١١	شهر ١٢	المبيعات لسنة الثالثة
اسم المنتج او الخدمة	قيمة المبيعات المتوقعة لكل شهر (السنة الثالثة)												
محتوى تغريدات(صناعة)تحرير اتدقيق	114,000	114,000	114,000	148,200	148,200	148,200	114,000	114,000	114,000	148,200	148,200	148,200	\$ 1,573,200
محتوى موشن جرافيك(صناعة)	34,200	34,200	34,200	44,460	44,460	44,460	34,200	34,200	34,200	44,460	44,460	44,460	\$ 471,960
محتوى فيديو (صناعة)	76,500	76,500	76,500	99,450	99,450	99,450	76,500	76,500	76,500	99,450	99,450	99,450	\$ 1,055,700
محتوى انفوجرافيك(صناعة)	86,175	86,175	86,175	112,028	112,028	112,028	86,175	86,175	86,175	112,028	112,028	112,028	\$ 1,189,215
خدمة مركز إعلامي	100,000	100,000	100,000	130,000	130,000	130,000	100,000	100,000	100,000	130,000	130,000	130,000	\$ 1,380,000
اجمالي المبيعات	410,875	\$ 410,875	410,875	534,138	534,138	534,138	410,875	410,875	410,875	534,138	534,138	534,138	\$ 5,670,075
اجمالي تكلفة البضاعة المباعة	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
اجمالي هامش الربح	\$ 410,875	\$ 410,875	\$ 410,875	\$ 534,138	\$ 534,138	\$ 534,138	\$ 410,875	\$ 410,875	\$ 410,875	\$ 534,138	\$ 534,138	\$ 534,138	\$ 5,670,075



المصروفات	
السنة ١	\$ 28,800
السنة ٢	\$ 29,400
السنة ٣	\$ 30,300

[illegible]

[illegible][illegible]

قرض بنك						
مبلغ القرض	\$	-				
نسبة الفائدة		4.00%				
مدة سداد (الأشهر)		60				
الدفعة الشهرية		\$0				
	شهر ١	شهر ٢	شهر ٣	شهر ٤	شهر ٥	شهر ٦
السنة الأولى						
الفائدة	-	-	-	-	-	-
الأساسي	-	-	-	-	-	-
رصيد القرض المتبقي	-	-	-	-	-	-
السنة الثانية						
الفائدة	-	-	-	-	-	-
الأساسي	-	-	-	-	-	-
رصيد القرض المتبقي	-	-	-	-	-	-
السنة الثالثة						
الفائدة	-	-	-	-	-	-
الأساسي	-	-	-	-	-	-
رصيد القرض المتبقي	-	-	-	-	-	-

قروض او ديون أخرى						
مبلغ القرض او السلفة	\$	-				
نسبة الفائدة		0%				
مدة سداد (الأشهر)		12				
الدفعة الشهرية		\$0				
	شهر ١	شهر ٢	شهر ٣	شهر ٤	شهر ٥	شهر ٦
السنة الأولى						
الفائدة	-	-	-	-	-	-
الأساسي	-	-	-	-	-	-
رصيد القرض المتبقي	-	-	-	-	-	-
السنة الثانية						
الفائدة	-	-	-	-	-	-
الأساسي	-	-	-	-	-	-
رصيد القرض المتبقي	-	-	-	-	-	-
السنة الثالثة						
الفائدة	-	-	-	-	-	-
الأساسي	-	-	-	-	-	-
رصيد القرض المتبقي	-	-	-	-	-	-

الاهلاك	
المباني	50
ترميم مبنى مستأجر	10
الألات والمعدات	7
الأثاث	5
السيارات	5
أصول ثابتة أخرى	5

	شهر ١	شهر ٢	شهر ٣	شهر ٤	شهر ٥	شهر ٦
بداية الاهلاك	3,507	3,507	3,507	3,507	3,507	3,507
الاهلاك الإضافي		0	0	0	0	0
نهاية الاهلاك	3,507	3,507	3,507	3,507	3,507	3,507
السنة ٢						
بداية الاهلاك	3,507	3,507	3,507	3,507	3,507	3,507
الاهلاك الإضافي	-	-	-	-	-	-
نهاية الاهلاك	3,507	3,507	3,507	3,507	3,507	3,507
السنة ٣						
بداية الاهلاك	3,507	3,507	3,507	3,507	3,507	3,507
الاهلاك الإضافي	-	-	-	-	-	-
نهاية الاهلاك	3,507	3,507	3,507	3,507	3,507	3,507

الأجمالي	شهر ١٢	شهر ١١	شهر ١٠	شهر ٩	شهر ٨	شهر ٧
-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-
\$ -	-	-	-	-	-	-
\$ -	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-
\$ -	-	-	-	-	-	-
\$ -	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-
رصيد القرض المتبقى						

الأجمالي	شهر ١٢	شهر ١١	شهر ١٠	شهر ٩	شهر ٨	شهر ٧
-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-
-	\$	-	-	-	-	-
-	\$	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-
-	\$	-	-	-	-	-
-	\$	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-

[illegible]

الزكاة والضرائب	
ضريبة القيمة المضافة (VAT)	15%
الزكاة	2.5%

السنة الأولىالسنة الثانية

السنة الثالثة

[illegible]