



أنشطة التقىيس ممكّنات لاستدامة التطوير الجامعي

مشروع رصد وجمع أنظمة، لواائح، أدلة ونماذج الجامعة

أ.د. أبتسام بنت محمد المثال
جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل
البريد الإلكتروني:
ealmathal@uod.edu.sa





بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



جدول المحتويات

1	المقدمة
2	المستخلص
5	اهداف ورقة العمل
6	دور انظمة القياس و الحوكمة والجودة في رفع الأداء الإداري بالمؤسسات الحكومية
8	اهداف المشروع
9	مراحل تنفيذ المشروع
12	مخرجات المشروع
14	اهم انجازات المشروع
15	التحديات
16	النوصيات
17	المراجع

المقدمة

إن تعريفاً مقبولاً عالمياً للاستدامة هو أمر بعيد المنال وذلك لكثره الأمور المتوقعة منها . فمن ناحية لا بد من الواقعية والعلمية، وبيان واضح محدد لمعنى "وجهة". وهناك تعريف بسيط للاستدامة، بأنها "تحسين نوعية الحياة البشرية حين نعيش ضمن الطاقة الاستيعابية للنظم البيئية الداعمة ، ومع غموضه، إى أنه يعطي لفكرة الاستدامة حدوداً قابلة للقياس الكمي.

وقد عرفت المجتمعات البشرية العديد من الأنظمة الاجتماعية قبل أن تصل هذه المرحلة من التطور . كما إن القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة يعتبران نبراساً في تعزيز مفهوم التنمية المستدامة من خلال التشريعات والدستور التي تعد من أرقى الدساتير والأنظمة العالمية في شؤون الرعاية الإنسانية إن لم تكن ارقاها في حفظ وحماية الكيان الانساني.

في هذا العصر الذي تحدد فيه التكنولوجيات القدرات التنافسية، تستطيع تقنية المعلومات أن تلعب دوراً مهماً في التنمية المستدامة، إذ يمكن تسخير الإمكانيات اللاد متناهية التي توفرها تقنية المعلومات من أجل إحلال تنمية مستدامة اقتصادية واجتماعية وبيئية . وتعد بالطبع المعرف والمعلومات عنصراً أساسياً لنجاح التنمية المستدامة.

يرتبط نجاح العمل المؤسسي بالجانب التنظيمي والنظامي الذي يشكل محوراً أساسياً لبناء شبكة اتصالات تفاعلية بين جميع الأطراف . وعليه فإن هناك اتجاه متناهي لدى واضعي السياسات والاستراتيجيات في قطاع الأعمال وذلك بتطوير الانظمة الإدارية بحيث تتواكب مع مفهوم الاستدامة وترسيخ مفهوم التنمية القابلة للاستمرار .



فوجود مرجع نظامي واضح ومحدد للأنظمة يساعد على تحقيق الغايات والأهداف، والمساعدة في توزيع المسؤوليات وتفعيل الأدوار المنوطة بمنسوبي المؤسسة الأكاديمية، ورفع مستوى قدراتهم في تحقيق رؤيتها ورسالتها . كما ان وجود توصيف وظيفي الذي يشمل على وصف كامل ودقيق عن مسؤوليات وواجبات العمل والمؤهلات والمهارات المطلوبة لأدائه، يعتبر أساساً لوضع نظام سليم لاختيار وتعيين الأفراد وتحديد الاحتياجات الدقيقة من الموارد البشرية الحالية والمتواعدة. ان التراجع في نمو وتطوير الادارة في العقود الماضية في الدول العربية عامة والمملكة العربية السعودية خاصة ادى الى ظهور نظام عرفي غير مكتوب قائم على اعناق القوانين والأنظمة القائمة والتحايل على كثير من التشريعات البيروقراطية العقيمة للوصول الى غايات قد تكون مشروعة او غير مشروعة .

ومن العناصر التي تساهم في نجاح العمل المؤسسي هو وجود موحد شامل واضح لجميع الأنظمة، اللوائح، الأدلة والنماذج وهي عبارة عن مجموعة القواعد القانونية العامة المجردة التي تصدر عن جهة ادارية حيث انها تتضمن قواعد تخاطب الأفراد بصفاتهم ووظائفهم لا بأسمائهم وذواتهم حتى يسهل على المستخدمين الرجوع اليها وقت الحاجة اليها .

وهذا ما سعت وكلة الجامعة للدراسات و التطوير وخدمة المجتمع ممثلة بوكالة التطوير الإداري الى عمله وتطويره لخدمة منسوبي الجامعة والمجتمع.

المستخلص

نستعرض في هذه الورقة بيان أهمية أنشطة التوثيق والجودة كمكانت لتحقيق مجموعة من الأهداف لإيجاد بيئه ذات خدمات مستدامة للتطوير الإداري في مؤسسات التعليم (الجامعات)، توضح أثراها على المجتمع، لما يترتب على هذه المنظومة من دور كبير في استدامة وتطوير الإعمال ترتكز على الموصفات القياسية لحفظ الوثائق والإجراءات في بيئه عمل امنه يمكن من خلالها رفع كفاءة الأداء الإداري لضمان استمرارية التوازن بين التطور الإداري وتوثيق وإدارة المعلومات والبيانات وفق موصفات قياسية ومعايير الجودة بأفضل الممارسات العالمية في أنشطة التقييس كما نصت على ذلك معايير الجودة التابعة للهيئة الوطنية للتقويم و الدعتماد الكاديمي ISO 9001 و NCAAA .

لذلك نحتاج إلى خرائط الأدلة، من أجل طيف واسع من الموضوعات المركزية التي تتعلق بالتنمية المستدامة كمثال (مشروع رصد وجمع أنظمة، لوائح، أدلة ونماذج الجامعة)، ومع توفر أدلة جديدة ستحتاج الخرائط إلى تحديث ويفضل . بشكل مثالى . أن يتم ذلك من خلال قيّم مركزي، إتاحة الفرصة للباحثين لمتابعة التطور في سد الثغرات المعرفية في هذا المجال .

وقد يلعب (مشروع الجامعة للرصد دوراً مهماً في الدفع إلى تطوير مصادر الخرائط التفاعلية المماثلة، عبر إتاحة وصول أكبر للوثائق، وتشجيع الباحثين على استخدام مصطلحات بحث ومقاربات معيارية في الدراسات المختلفة . ويجب وضع (الأنظمة واللوائح والدراسات ونماذج الجامعة (في حافظة أدلة مفتوحة شرطاً للتطوير والتحسين، على غرار وكالات التمويل العامة، مثل معاهد الصحة الوطنية الأمريكية التي تشترط على متلقّي المنحة أن يجعل بحثه متاحاً للعموم عبر قاعدة البيانات المجانية (ببمد سنترال..PubMed Central)أطلقت الأمم المتحدة أهداف التنمية المستدامة . أو الأهداف العالمية . في سبتمبر الماضي . ومن بين السبع عشرة أولوية للحكومات والشركات وسواها): التعليم (والصحة والتصدي للتغير المناخي، وتحفيظ الفقر وسوء التغذية، وحماية الموارد الطبيعية للكوكب . وستكون للمعلومات حول أنواع الإجراءات وفعاليتها في مساعدة العالم لبلوغ هذه الأهداف وتخليق سواها من التحديات، وتحت أي ظروف، أهمية بالغة في توجيه السياسات، وتتابع التقدم.



ويمكن أن يساعد وجود (مشروع رصد وجمع أنظمة، لواحة، أدلة ونماذج الجامعة) حول التنمية المستدامة للتطوير الإداري في تحويل العمل على مواجهة التحديات إلى علم بالغ الدقة، على أن يخضع (مشروع الجامعة) لتحديث وتطوير مستمرّين. أن مفاهيم وتطبيقات الاستدامة في تطوير بيئة الأعمال الإدارية بالجامعة ليس ترفاً علمياً وإنما هي أسلوب عملٍ جديٍ للممارسة المهنية الهادفة ، وعليه نقدم تجربة جيدة لجامعة الأمام عبد الرحمن بن فيصل (جامعة الدمام سابقاً) (التحقيق رؤية 2030 للاستدامة من خلال تطبيق التعاملات الالكترونية لمنظومة التعليم بالمملكة العربية السعودية) (مشروع رصد وجمع أنظمة، لواحة، أدلة ونماذج الجامعة)، وأيضاً كنموذج لجامعة لديها العديد من التحديات للوصول إلى تطوير البيئة المؤسسية المستدامة، مرتكزة على أنشطة التقييس والجودة والحكومة لتعمل على تطبيق هذه التوجهات عبر تحقيق عدد من السياسات والأهداف الاستراتيجية التنظيمية، منها على سبيل المثال :

- إيجاد قاعدة بيانات تفاعلية متكاملة وفق سياسات وإجراءات الجامعة .
- ادارة هذه القاعدة والبيانات ونشرها لتلبي متطلبات واحتياجات المستفيدين من داخل وخارج الجامعة وسهولة الوصول لها.
- تعزيز مبادئ الحكومة والشفافية في إدارة البيانات والمعلومات ومصادرها لاستخدامها وأتاحتها للباحثين وفق معايير ذات جودة عالية .
- استدامة بيئة التطوير الإداري المرتكز على منظومة إدارية وأنشطة التقييس والجودة لمراجعتها وتحديثها وفق مواصفات قياسية تضمن جودة المعلومة وكفاءة الأداء واستدامة الأعمال في بيئة آمنة .

تطوير هذه الأنشطة تشجع على وجود الأفكار والابتكار والبحوث للاستدامة المؤسسية لتركز على الاهتمام بالتقنيات والخدمات الإلكترونية والتطبيقات الذكية بوصفها العنصر الأساسي وراء تنامي الجودة في التطوير الإداري واستدامة الإجراءات وحفظ الوثائق والمحفوظات



تتيح المراجعات المنهجية لعدة دراسات . مثل المراجعات المذكورة بالمشروع . للباحثين تقييم جودة الأدلة المتوفرة، ووضع توقعات أوسع حول فعالية المشروع . ورغم ذلك .. فإنه يتذرع الوصول إلى الوثائق، بسبب اختلافها خلف حاجز الدفع مقابل الوصول، أو لأنها مدفونة في أقراص التخزين الصلبة، أو في أدراج المكاتب، مما يجعل من الحصول على (الأنظمة -أدلة -لوائح -نماذج) المنشورات والتقارير اللازمة لإجراء مراجعات كهذه أمرًا يستهلك الكثير من الوقت والمال في بيئة العمل المؤسسية .

في المتوسط، تبلغ نسبة الموارد المخصصة حالياً للمراقبة والتقييم أقل من 5% من ميزانية مشروع يهدف إلى الحفاظ على البيئة، وهي لا ترقى إلى ما هو مطلوب تخصيصه لتلبية حاجة صانعي القرار المتزايدة، للحصول على أدلة أكثر كماً، وأعلى كيفاً، حول الأثر الذي تتركه إجراءات الحفاظ على البيئة المؤسسية والتنمية المستدامة في التطوير الإداري .

الكلمات المفتاحية :التقييس، التطوير الإداري ، استدامة الحفاظ على الموارد، حماية البيئة المؤسسية ، التطبيقات الذكية، المواصفات القياسية ، الجودة، الحكومة .



اهداف ورقة العمل

1. بيان أهمية المعاصفة القياسية وأنشطة الجودة والدوكرة لتحقيق مجموعة من الأهداف لرفع كفاءة التطوير الإداري بالجامعات وتحسين الأداء.
2. توفير خدمات مرجعية معرفية موثوقة وآمنه وحديثة لسياسات الجامعة من "أنظمة، لوائح، أدلة ونماذج " وفق معاصفات قياسية والجودة .
3. بيان اثر توحيد الأساليب المتبعة في رصد وجمع أنظمة ،لوائح، أدلة ونماذج الجامعة على المعاصفة القياسية ونظم الجودة وأهميتها لإدارة الوثائق والمحفوظات .
4. إبراز دور مؤسسات التعليم بدعم أنشطة التقييس والجودة والدوكرة لاستدامة إدارة التطوير الإداري (لأنظمة، لوائح، أدلة ونماذج) وفق معايير ومتطلبات الجودة .
5. نقدم أيضاً مفهوم "المسارات الإلكترونية المتعددة " أو الأساليب المختلفة التي يمكن أن تتبعها تجارب قطاعات مختلفة في أنحاء مختلفة من العالم . هذا العمل هو بالتعاون مع هيئة التدريس والباحثين الذين يشكلون "فريق التطوير الإداري بوكالة الجامعة للدراسات والتطوير وخدمة المجتمع " في جامعة الدمام عبد الرحمن بن فيصل .
6. إيجاد الحلول للتحديات التي يواجهها النمو السريع في مجالات إدارة وحفظ الوثائق والمحفوظات وخصوصاً الجامعات ، و الحاجة لتلبية طلبات البنية التحتية المادية بطريقة مستدامة . تحقق رؤية 2030 من أجل الاستدامة الوطنية ، تتركز على أنشطة التقييس كمكannات لاستدامة التطوير الجامعي ، مما يسهم في تحسين الإدارة والتخطيط وصنع القرار في سياق النمو السريع للتطوير الإداري الجامعي وعلى وجه التحديد مشروع (رصد وجمع أنظمة، لوائح، أدلة ونماذج الجامعة).

أنشطة التقييس والجودة وحوكمتها لرفع الأداء الإداري بالمؤسسات الحكومية

مع التطور المستمر الحاصل في الأجهزة الحكومية و السعي نحو مواكبة التطلعات و كان لزاماً على الجهات الحكومية السعي في تكوين بيئة عمل تطبق افضل الممارسات وبالتالي بدورها تتوافق مع أعلى معايير الجودة وتتسم بنسبة عالية من الشفافية والحكومة، لكونها تتبع في منهجيه عملها اسس ذات قواعد وسياسات وإجراءات واضحة لترابع وتحدد بشكل مستمر (الاستدامة)، مما تساهم في تطوير و رفع الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية، وذلك لتحقيق ما يلي:

1. رؤية المملكة العربية السعودية 2030 ومشروع التحول الوطني 2020 لاستدامة والتوازن في الأداء وتطوير الإجراءات وتحسين العمليات بحيث يهدف مشروع رصد وجمع انظمة، لواائح، ادلة و نماذج للجامعة الى توفر مرجع الكتروني (ذاكرة مؤسسية) يحوي جميع الوثائق المهمة التي تخدم المستفيدين والمجتمع على حد سواء، كما يساهم في رفع مستوى جودة العمل ويساهم في زيادة الشفافية و الحكومة لما يحويه من بيانات ووثائق مما يسهم في تحقيق اهداف الرؤية التالية:
 - وجود قواعد بيانات تفاعلية وأمنه لذاكرة مؤسسية مستدامة للوثائق والإجراءات والمحفوظات (كمثال مركز الوثائق والمحفوظات بالديوان الملكي) .
 - تعزيز التفاعل بين الأجهزة المختلفة والمواطنين لتطبيق أفضل الممارسات بتضييق الفجوة بين المعرفة وتنفيذها في عملية حل مشكلة معينة في البيئة المؤسسية بالجامعات.
 - التوسيع في خصخصة وتقديم الخدمات الحكومية.
 - تحقيق أعلى مستويات الشفافية والحكومة الرشيدة في جميع القطاعات.
 - الدرقاء بمستوى أداء الإنتاجية ومرنة الأجهزة الحكومية في إدارة البيانات والمعلومات وتبادلها .
 - ترسیخ منهج الاتقان والانضباط بالأداء في العمل .
 - توفر مصادر للمعلومات والبيانات التي تهم وتزودهم بالمعلومات اللازمة لخدم سوق العمل المستقبلية.
 - نقطة وصل بين الجامعة والمركز الوطني للوثائق والمحفوظات.

2. معايير الجودة التابعة للهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الكاديمي NCAAA وذلك بتحقيق المعيار 6-2 والذي ينص على يجب ان تكون لدى المؤسسة مجموعة شاملة من السياسات واللواح التنظيمية وتكون متاحة بشكل واسع، تحدد بوضوح نطاق الصلاحيات وإجراءات العمل للجان الرئيسية او الدائمة، وللوحدات الإدارية، وللوظائف القيادية في المؤسسة.



مراحل تنفيذ المشروع

١. المرحلة الأولى: الدراسة المسيحية:

تحصي كل الملفات المرفقة وتتيحها إن احتاج ذلك، ورفعها على رابط برنامج dropbox.



2. المرحلة الثانية : المراجعة: وفق المعايير التالية:

مراجعة صحة الروابط المرسلة وعملها.

- مراجعة المصدر مع الأخذ بالاعتبار استخدام آخر نسخة تم تحريرها في المصدر. ومن أهم المصادر التي تم اعتمادها: ديوان المراقبة العامة، وزارة التعليم، وزارة الخدمة المدنية، وزارة العمل، وزارة المالية، جامعة الدمام عبدالرحمن بن فيصل (الدمام سابقاً)، وزارة الاقتصاد والتخطيط، وزارة الشؤون الاجتماعية، وزارة التجارة والصناعة، مجلس الجامعة، وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي ومعهد الإدارة العامة.

مراجعة لائحة كل نظام على حده ورقم القرار الخاص به، مثلاً على ذلك :تم التواصل مع الإدارة العامة للتجهيزات لتوفير قائمة بالأنظمة واللوائح المتبعة لديهم، وتم توفير رابط لنظام المنافسات العامة وقواعد الشراء المباشر من مصدر خارجي وتم التحقق من مصدره وايجاد المصدر الأساسي له (وزارة التجارة والصناعة).

اللغة الإنجليزية		اللغة العربية	
اسم الجهة الادارية في الجامعة	الجهة المختصة	اسم النظم	الادارة العامة للتجهيزات
نوع	نوع	نوع	نوع
S	الرابطة	الرابطة	الرابطة
1	نعم	نعم	نعم
2	نعم	نعم	نعم
3	نعم	نعم	نعم
4	نعم	نعم	نعم
5	نعم	نعم	نعم
6	نعم	نعم	نعم
7	نعم	نعم	نعم
8	نعم	نعم	نعم
9	نعم	نعم	نعم
10	نعم	نعم	نعم
11	نعم	نعم	نعم
12	نعم	نعم	نعم

3. المرحلة الثالثة: التدقيق.

- تحدث بعض الروابط من مصدرها بسبب تغيير امتداد الرابط على موقعها الرسمي.

4. المرحلة الرابعة: الاعتماد والنشر في موقع الجامعة.

- نشر الأنظمة واللوائح والأدلة والنماذج على موقع الجامعة.

5. المرحلة الخامسة: عمل دليل استخدام الخدمة.

6. المرحلة السادسة: التحديث المستمر والتواصل مع الجهات المعنية.



مخرجات المشروع

تبرز أهم مخرجات المشروع باللتي:

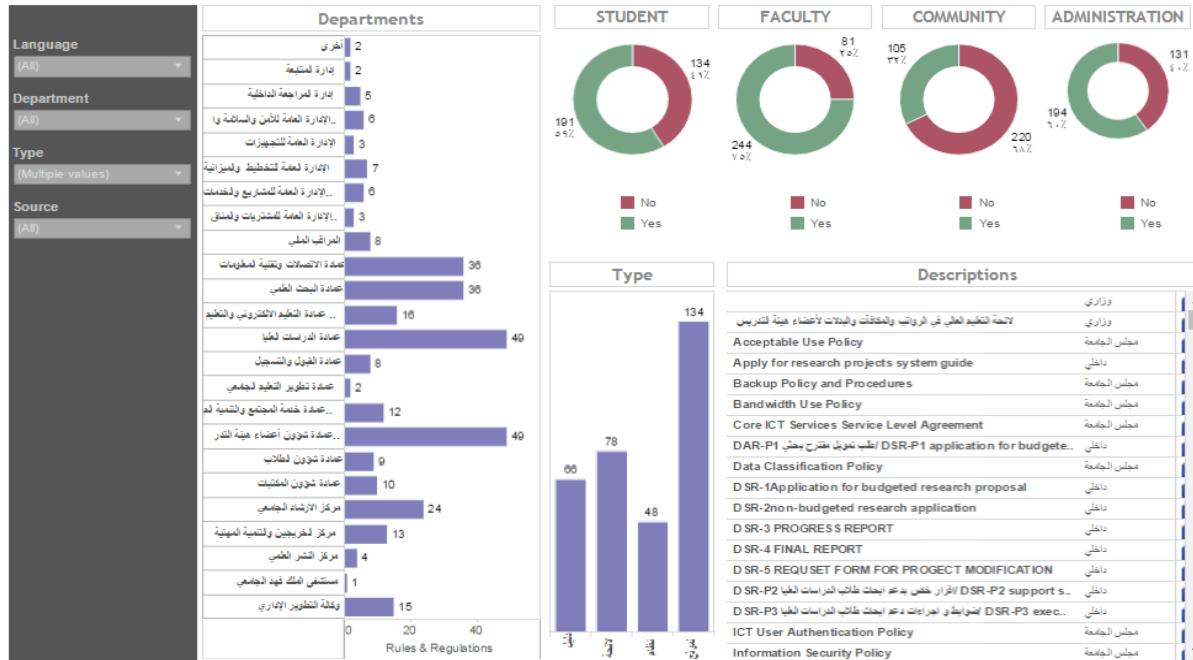
- لائحة بجميع الأنظمة، اللوائح، الأدلة والنماذج في جامعة الدمام عبد الرحمن بن فيصل (الدمام سابقاً)، حيث تم حصر
اللائي:

18ادارات	عدد الجهات
11عمادة	
1وكالة عمادة مستقلة	
3مراكز	
48نظام	عدد الأنظمة
70لائحة	عدد اللوائح
69دليل	عدد الأدلة
123نموذج	عدد النماذج

- اطلاق صفحة الكترونية في موقع الجامعة حتى يسهل الوصول اليها من قبل المستفيدين.

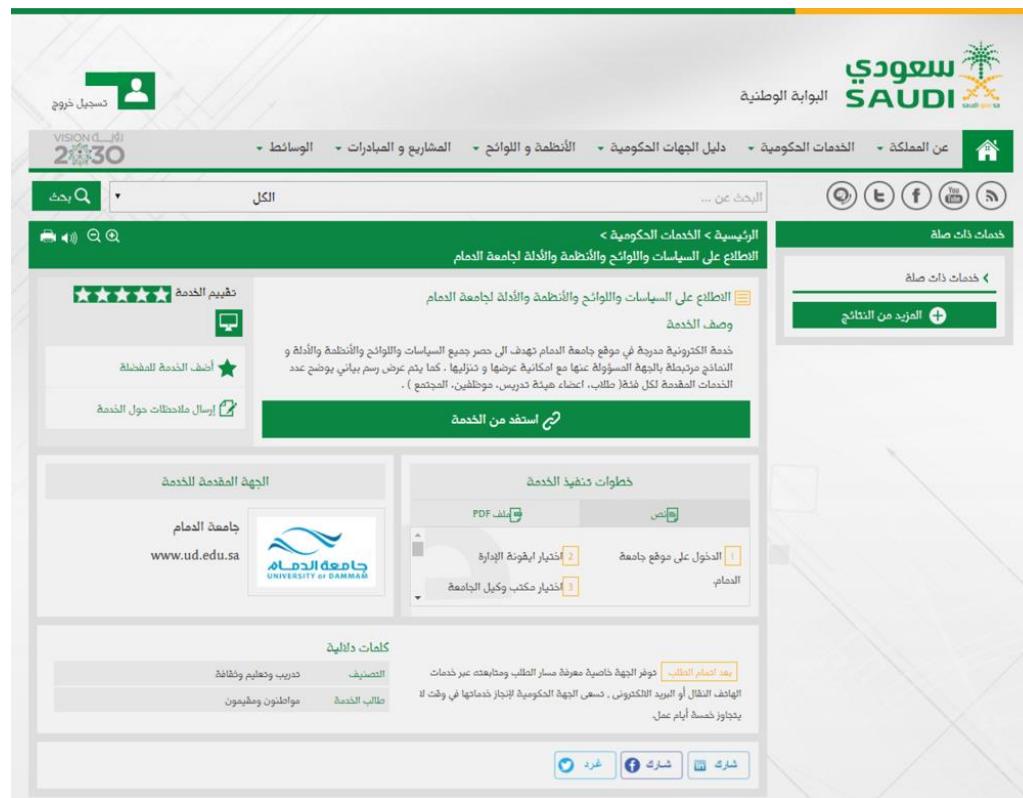


اللوائح والأنظمة



أهم إنجازات المشروع

تم ادراج مشروع رصد وجمع أنظمة، لواچ، أدلة، ونماذج الجامعة في نظام التعاملات الالكترونية (نظام يسر)، وتمت الموافقة عليها كخدمة ومن ثم نشرها على موقع البوابة الوطنية (سعودي) لتكون اول خدمة يتم نشرها لجامعة الدمام عبد الرحمن بن فيصل (جامعة الدمام سابقاً) لعام 1438هـ وأول خدمة من نوعها على مستوى الجامعات لجميع أنظمة الجامعة في وعاء واحد يخدم منسوبي الجامعة و المجتمع على حد سواء



التحديات

واجهت وكالة التطوير الإداري بعض المعوقات في سبيل اطلاق هذا المشروع ومن اهمها :

- صعوبة التواصل مع الجهات وسرعة استجابتهم.
- التغيير المستمر في الروابط الالكترونية للوائح وأنظمة الجهات الخارجية.
- استحداث نماذج و أدلة و أنظمة جديدة لا يتم الاعلان عنها و تعميمها بالشكل المطلوب.
- عدم وجود قواعد بيانات موحدة و مرجعية في هذا المجال .

الوصيات

- .1 تتطلع وكالة التطوير الإداري إلى الاستدامة عن طريق إنشاء نظام الكتروني يتيح لممثل كل جهة إدخال ما يستجد لديهم من أنظمة، لواائح، أدلة ، ونماذج ثم يتم تدقيقها من قبل الجهة ذاتها وترتبط مباشرةً بالوزارات المعنية ونشرها على موقع الجامعة.
- .2 تبني توصية سرعة ربط قواعد البيانات لدى الجهات المختلفة مع المركز الوثائق والمحفوظات بالديوان الملكي والمركز الوطني للمعلومات، لتيسير تبادل البيانات والمعلومات الخاصة (بالأنظمة و اللواائح و النماذج والأدلة) في المملكة العربية السعودية في مرجعٍ واحد يخدم جميع المستفيدين على اختلاف احتياجاتهم.
- .3 تحقيق الاستدامة في حفظ الوثائق والأدلة في الجامعات والتعليم والوزارات عامةً بإنشاء مركز موحد لها.

المراجع

- قرار مجلس الوزراء الموقر رقم (٩) وتاريخ ١٤٣٨/١/٢٠١٩هـ ، والخاص بـ (مشروع الترتيبات التنظيمية لمراكز الوثائق والمحفوظات في الأجهزة الحكومية .
- المواصفات القياسية السعودية والدولية في الخاصة بالوثائق والمحفوظات.
- الخطة الموحدة للتصنيف والتزمير (فهرس) .
- الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي، معايير ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العالي، المملكة العربية السعودية، ١٤٣٣هـ..
- رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٦ .
<https://www.mcs.gov.sa/ArchivingLibrary/Regulations/Pages/default.aspx>، اللوائح،
- وزارة الخدمة المدنية، الانظمة، [اللوائح](https://www.mcs.gov.sa/ArchivingLibrary/Decisions/Pages/default.aspx) .
<https://www.mcs.gov.sa/ArchivingLibrary/Directory/Pages/default.aspx>
- وزارة الخدمة المدنية، الادلة، [اللوائح](https://sd.mlsd.gov.sa/ar/policies) .
<https://sd.mlsd.gov.sa/ar/policies>
- وزارة العمل والتنمية الاجتماعية، الانظمة واللوائح، [التعليمات](https://www.mof.gov.sa/doclibrary/RegulationsInstructions/Pages/default.aspx) .
<https://www.mof.gov.sa/doclibrary/RegulationsInstructions/Pages/default.aspx>
- البوابة الوطنية Saudi، الانظمة واللوائح، [اللوائح](https://www.saudi.gov.sa/wps/portal/saudi/RulesandRegulations) .
<https://www.saudi.gov.sa/wps/portal/saudi/RulesandRegulations>
- Nature الطبعة العربية، الاستدامة: إعداد خرائط الأدلة، <http://arabic.edition.nature.com/journal/2016/02/528185a>
- النظام العالمي للتنمية المستدامة، تكنولوجيا المعلومات والتنمية المستدامة، <https://gssd.mit.edu/ar%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%A8%D8%AD%D8%A7%D8%AB-%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AA%D9%82%D8%A7%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%A7%D8%AF%D8%B1%D8%AA-%D8%A8%D8%AD%D8%AB-gssd%D8%AA%D9%83%D9%86%D9%88%D9%84%D9%88%D8%AC%D9%8A%D8%A7-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D9%88%D8%AA-%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D9%85%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B3%D8%AA%D8%AF%D8%A7%D9%85%D8%A9>