



جامعة الجميع الذكية
EVERYONE'S SMART UNIVERSITY

Everyone's Smart University

Project (Spring 2021)

Student Name	ندي أحمد القحطاني	اسم الطالب
Students I.D	2021203245	الرقم الجامعي

Section

Master

Date

Thursday

18 / 03 / 2021.

Course Code

(PMG506)

Advanced project Management

مقدمة : Introduction

دورة حياة المشروع

يمر أي مشروع مهما كانت طبيعته وحجم أنشطته بدورة حياة، حيث أنها تتمثل في:

1. التفكير بالمشروع

تعتبر هذه المرحلة هي المرحلة التي تقوم بها بابتكار فكرة المشروع نفسه، والبحث من خلالها عن أولوية هذه الفكرة.

2. التخطيط للمشروع

هذه المرحلة ينتقل بها المشروع من فكرة محددة إلى خطة تبرز أهدافه وجميع أنشطته وخدماته بالإضافة إلى الفئات المستهدفة وطرق استخدامهم.

3. رصد الموارد

أما عن هذه المرحلة يتم بها تحديد الموارد البشرية والمالية الذي يحتاجها المشروع لتنفيذه، بالإضافة إلى تعيين الأفراد وفرق العمل وتوزيع المسؤوليات عليهم.

4. تنفيذ المشروع

يتم بها تطبيق المشروع والعمل على اداراته بشكل جيد، إضافة إلى التأكد من أنه يسير وفقاً إلى ما هو تم التخطيط إليه بالاتجاه السليم.

كيفية التخطيط للمشروع

تأتي هذه المرحلة لتقوم بترجمة فكرة مشروعك إلى مجموعة من الأنشطة والأهداف المراد تنفيذها حيث يتم تنفيذ مهارات التخطيط الاعتيادية بهذه المرحلة.

ومهم جداً أن تعمل على ربط خطة مشروعك بالخطة الاستراتيجية الخاصة به، لأن المشروع هو جزء من الخطة الاستراتيجية، علماً أنه يمكنك إعداد خطة مشروعك بالاعتماد على العناصر الآتية:

1- تحديد اسم المشروع

قم بابتكار اسم للمشروع الخاص بك وفقاً إلى أهدافه المراد تحقيقها، مع تصميم شعار لها.

2- تحديد استراتيجية المشروع

يتم تحديد الاستراتيجية التي يسير عليها المشروع ليتم تنفيذه بنجاح.

3- تحديد أهداف المشروع

في هذه المرحلة توضح أهداف المشروع الخاص بك المراد تحقيقها، ويجب أن تكون مؤدية إلى استراتيجية مشروعك.

إعداد وصياغة الأهداف للمشاريع المختلفة

1-يجب أن تكون محددة.

2-قابلة للقياس.

3-قابلة للتنفيذ.

4-أهداف واقعية.

ملخص – Summary:

إنشاء مصنع بلاستيك لانتاج العبوات والأكياس البلاستيكية بأنواعها المختلفة بهدف تطوير منتجات البلاستيك متمثلة في (الأكياس ، العبوات ، العبوات الطبية ، ومنتجات أخرى متنوعة) بحيث يشمل المشروع عملية الإنشاء للمصنع والتجهيزات وتوفير المعدات والعمالة والمواد الخام وبداء عمليات الإنتاج بحيث لا تتجاوز التكلفة مبلغ (10,500,000) فقط عشره مليون وخمسمائة ألف ريال سعودي لا غير ومدة زمنية لا تتجاوز إثنا عشر شهر من تاريخ (2020/01/01) حتي تاريخ (2021/01/01) .

بيانات المشروع - Project information :

اسم المشروع : إنشاء مصنع بلاستيك لانتاج العبوات والأكياس البلاستيكية بأنواعها المختلفة

الهدف : تطوير منتجات البلاستيك متمثلة في (الأكياس ، العبوات ، العبوات الطبية ، ومنتجات أخرى متنوعة)

المجال : يشمل المشروع عملية الإنشاء للمصنع والتجهيزات وتوفير المعدات والعمالة والمواد الخام وبداء عمليات الإنتاج بحيث لا تتجاوز التكلفة مبلغ (10,500,000) فقط عشره مليون وخمسمائة ألف ريال سعودي لا غير ومدة زمنية لا تتجاوز إثنا عشر شهر من تاريخ (2020/01/01) حتي تاريخ (2021/01/01) .

العملية الأولى وهي وضع ميثاق المشروع Develop Project Charter :

ويمكن تعريفها بأنها عملية وضع وثيقة تعطي الإذن الرسمي بإطلاق المشروع وتعطي مدير المشروع أيضا الصلاحية بالبداية في استخدام موارد المشروع.

ويشمل ميثاق المشروع علي عدد من العناصر الرئيسية وهي :

• الحاجة من المشروع Business Case

• أهداف المشروع القابلة للقياس ومعايير النجاح Measurable Project Objectives and

Related Success Area

- المتطلبات العامة للمشروع High-level Requirements
- وصف عام للمشروع High level project description
- المخاطر العامة للمشروع High Level Risks
- الإطار الزمني العام للمشروع Summary Milestone Schedule
- الميزانية العامة Summary Budget
- مدير المشروع المعين Assigned Project Manager
- اسم وصلاحيات راعي المشروع Name and Authority of Sponsor

ويتم إعطاء فريق العمل علي المشروع مخططاً تفصيلياً للمشروع عن طريق عرض ميثاق المشروع (Project Charter) ويستخدم طوال دورة حياة المشروع كما يعرف دليل (PMBOK) ميثاق المشروع بأنه مستند رسمي صادر في بداية المشروع والذي يصرح رسمياً بوجود المشروع ويمنح مدير المشروع السلطة لتطبيق الموارد التنظيمية علي أنشطة المشروع .

التواصل مع أعضاء الفريق - Communicate with team members

العمل ضمن فريق على مشروع هو عبارة عن أداء مهام معينة تكون لها بداية ومنتصف وعادةً نهاية .أي أن المشاريع لها حدود بداية ونهاية ومنتصف .ولذلك يندر أن يعمل الفريق بكامل طاقته الإنتاجية في جميع مراحل المشروع ، وإنما سيبدأ بالتدرج في مراحل م عينة حتى يصل في النهاية إلى مرحلة الإنتاجية العالية.

مراحل التطور للفريق تحتاج إلى بعض الوقت حتى يتم اجتيازها ، خاصةً في الفرق التخيلية أو الموزعة جغرافياً .والسبب الأول في هذا هو نوع تقنية التواصل المستخدمة في الفريق ، والسبب الثاني هو أن أعضاء الفريق لن يستطيعوا جميعاً أن يشاركوا في نفس الوقت ، لأن كل عضو له جدول زمني خاص به ومختلف عن العضو الآخر بسبب عدم تفرغ الأعضاء إلى العمل في الفريق.

أثبتت الدراسات بأن جميع فرق العمل تتطور بنفس الشكل ، حيث تمر على نفس مراحل التطور وهي :

المرحلة الأولى :البناء Forming –

مرحلة البناء هي مرحلة هامة وحاسمة في الفريق .

خصائصها:

- يحاول الأعضاء أن يتعرفون على بعضهم البعض. وفي الفرق المتواجدة في نفس المكان ، يتم هذا عادةً عن طريق عمل ورشة عمل مع بعض الأنشطة التي من شأنها أن تساعد في كسر الحواجز بين الأعضاء.
- يحاول الفريق أن يفهم المهمة أو المشروع التي سيقوم به.
- يقوم الفريق بوضع بعض القوانين التي سيعمل الفريق وفقاً لها.

المرحلة الثانية: العصف - Storming

هذه أكثر المراحل حسماً في عملية تطور الفريق ، لأن بعض الفرق تتفكك في هذه المرحلة ، والبعض الآخر يعاني فيها وقتاً ليس بالقصير ، وبعض الفرق الذكية ستستطيع تجاوزها بل أيضاً الاستفادة منها في تطوير الفريق.

خصائصها:

- عندما يقترب التاريخ المحدد لأول مهمة ، سيبدأ الضغط النفسي على الأعضاء وسيتسبب في زوال اللطف والأدب في الحديث والكلام الذي كان موجوداً بين الأعضاء.
- ستظهر اختلافات في الآراء حول بعض المهام ، وسيقوم بعض الأعضاء بالدفاع عن آرائهم بكل قوة.
- غالباً لن يكون هنالك تطوراً في إنتاجية الفريق.

المرحلة الثالثة: الاستقرار - Norming

خصائصها:

- تبدأ شخصية الفريق بالظهور ، وأغلب الاختلافات بين الأعضاء يكون قد تم حلها.
- الفريق يكون قد اتفق على طرق وأساليب العمل بين الأعضاء (قوانين الفريق). (بالإضافة إلى اتفاق الأعضاء على المهام المطلوبة منهم في الفريق) (أدوار الفريق).
- يتفق الفريق على فهمهم للمهمة وكيف سيقومون بإنجازها.
- تبدأ الإنتاجية بالظهور.

المرحلة الرابعة: الإنتاجية - Performing

خصائصها:

- تركز الفريق انتقل من التركيز على نمو الفريق إلى التركيز على المهمة أو المشروع المطلوب من الفريق.
- كل عضو في الفريق يعرف كيف يعمل مع الآخر ويعرف أيضاً كيف يعمل الفريق ككل.

- الفريق يكون في وضع قوي لمواجهة المشكلات وحلها.
- يكون هنالك نمو قوي في الإنتاجية باتجاه الهدف النهائي للمشروع .

المرحلة الخامسة: النهائية Adjourning or Mourning –

خصائصها:

- بعض الفرق تزيد إنتاجيتها في هذه المرحلة.
- هنالك احتمالية أن تقل فعالية الفريق بسبب شعور الأعضاء بالحزن لأن العلاقات التي بناؤها قاربت نهايتها.
- المهمة تكون اكتملت في هذه المرحلة ، والمشروع يصل إلى نهايته ، ويتم حل الفريق.



بعض الملاحظات على نموذج مراحل تطوّر فرق العمل التابع للفيلسوف تكمان:

- الإنتاجية لا تبدأ في الظهور إلا في مرحلة الاستقرار “Norming”.
- المدة التي سيقضيها الفريق في مرحلة معينة ستكون مختلفة عن المراحل الأخرى.
- بعض الفرق تنخفض إنتاجيتها في مرحلة العصف “Storming”.
- يجب على الفرق عادةً أن تمر بالتدريج على المراحل حتى تصل إلى مرحلة الإنتاجية. لذلك لا تشعر بالإحباط إذا لم يعمل فريقك بشكل جيد في البداية.
- من المحتمل أن يعود الفريق إلى مرحلة سابقة. وهذا يحدث عادةً في حالة حصول تغيير أو حدوث عارض جديد ، مثل انضمام عضو جديد أو انسحاب عضو من الفريق.
- يمكن أن تتداخل المراحل في بعضها البعض ، أي أنه ليس بالضرورة أن تحدث بشكل تسلسلي متقطع.

المهام والمسئوليات، والموارد - Roles and responsibilities And resources

هياكل توزيع العمل Work Breakdown Structure

مصطلح هيكل توزيع العمل " WBS " عادة يطلق على جميع المخططات الهرمية لنطاق العمل بالمشروع، إلا أنه هناك عدة أنواع لهذا الهيكل عندما نأتي للممارسة، بخلاف الهياكل التي تعتمد على "المخرجات".

ما هو تجزئة هيكل العمل ؟

تجزئة هيكل العمل هي نموذج العمل الذي يجب إنجازه في المشروع المنظم في بنية هرمية... تجزئة هيكل العمل هو عبارة عن أداة هامة حيث تساعدك علي تكوين لمحة عامة عن المشروع :

فهو يشكل الأساس لتنظيم وتنسيق المشروع .

وهو يبين مقدار العمل، والوقت المطلوب، والتكاليف التي ينطوي عليها هذا المشروع.....

تجزئة هيكل العمل هو أساس لمزيد من الخطوات في مجال تخطيط المشاريع ، على سبيل المثال ، تكلفة التخطيط والجدولة والقدرة على التخطيط ، وكذلك السيطرة علي المشروع .

ويمكن أن يتحدد هيكل المشروع وفقا لمعايير مختلفة :

• وفقا لمراحل المشروع .

• وفقا لمهام المشروع .

• وفقا لمكونات المشروع .

ما هو شكل تجزئتها هيكل المشروع ؟

إن تجزئته العمل، تمكنك من وصف المهام الفردية والأنشطة في المشروع وأيضا العناصر الفردية في التسلسل الهرمي .

اعتماداً على مرحلة من مراحل المشروع الخاص بك، يمكنك الاستمرار في تقسيم المهام والأنشطة في المشروع خطوة بخطوة، حتى تصل إلى مستوى التفاصيل اللازمة لتنفيذه .

العملية :

المدخلات	• ميثاق المشروع الموافق عليه. • نموذج هيكل تجزئة العمل (وثيقة) . • نموذج قاموس (هيكل تجزئة العمل).
-----------------	--

المخرجات	• هيكل تجزئة العمل. • قاموس (هيكل تجزئة العمل).
الطريقة	1. تحليل (ميثاق المشروع) وبخاصة الأقسام المتعلقة بنطاق المشروع. 2. تعريف (التسليمات) والأعمال المتعلقة بها. 3. دراسة نموذج هيكل تجزئة العمل المتعلق بالمشروع وتحديد ما إذا كان هناك حاجة لمكونات إضافية ، أو إذا كان هناك حاجة لإزالة بعض المكونات الموجودة. ثم القيام باستشارة الخبراء الفنيين و خبراء الأعمال للمساعدة في هيكل تجزئة العمل. 4. تقييم مستوى وضوح النطاق لكل مرحلة من مراحل المشروع و من الطبيعي أن تكون المراحل اللاحقة أقل وضوحا في المشاريع كثيرة التعقيد. 5. تعريف النشاطات المهمة المطلوبة لإكمال كل حزمة عمل على الأقل للمرحلة الأولى والثانية. 6. إذا لم يكن بالإمكان تفصيل المراحل اللاحقة، فيجب تقديم شرح عما يجب أن يحدث قبل أن يتم تفصيل المراحل اللاحقة وما هو الإطار الزمني المتوقع لها. 7. تعيين رموز لحزم (هيكل تجزئة العمل) بناءا على خطة الترميز الموضوعة في نموذج (هيكل تجزئة العمل). 8. التأكد من أن النشاطات وحزم العمل تكفي للقيام بالتسليمات المتعلقة بها. 9. التأكد من أنه لا يوجد أي نشاط من الأنشطة المعرفة يزيد من حيث المدة عن أسبوعين وأنه من الممكن تعيينه إلى وحدة تنظيمية واحدة وطرف واحد مسؤول. 10. القيام بتعبئة صفحة قاموس (هيكل تجزئة العمل) لكل حزمة عمل.
المالك	• مدير المشروع .
الموارد	• مدير المشروع. • قادة الفرق. • أعضاء الفرق. • الخبراء في المواضيع ذات العلاقة.
نصائح عملية	• إن (هيكل تجزئة العمل) هو الوثيقة الأساسية لنطاق المشروع ويجب التأكد من أن كافة الأعمال التي يتضمنها النطاق هي معرفة في هيكل تجزئة العمل. • استخدام (هيكل تجزئة العمل) لإيصال نطاق المشروع لكافة (الجهات المعنية) في المشروع. استخدام نموذج التسلسل الهرمي البياني لتحديد مستوى التفصيل الواجب إيصاله إلى (الجهات المعنية) ويجب التنبيه إلى أن المدير يحتاج إلى تفاصيل أقل بينما يحتاج أعضاء الفريق إلى تفاصيل أكثر.

• نموذج (هيكل تجزئة العمل). • نموذج قاموس (هيكل تجزئة العمل). • (هيكل تجزئة العمل) الأولي . • قاموس (هيكل تجزئة العمل) الأولي.	مرجعيات المراقبة
(سوف تقوم مؤسسة مهارات النجاح للتنمية البشرية بشكل ربع سنوي بإضافة إقتراحات لتحسين العمل في هذا الجزء. وسوف تكون مبنية على مدخلات من المستخدمين مثلكم. الرجاء التواصل معنا عبر <u>نموذج اتصل بنا</u> في حال وجود مقترحات لديكم للتطوير .	أمر ممكن تطويرها

عند الانتهاء ، يجب على كل عنصر من عناصر هيكل توزيع العمل WBS أن يحتوي كل عنصر واحد من العناصر الأربعة التالية:

- نطاق العمل ، بما في ذلك جميع “المخرجات”.
- تواريخ بداية ونهاية نطاق العمل.
- ميزانية نطاق العمل.
- اسم الشخص المسؤول عن نطاق العمل.

بهذه الطريقة، يمكن لمدير المشروع أن يتعاطى مع مشروع معقد وتحويله إلى أجزاء قابلة للإدارة وقابلة للتخصيص، كما أن استخدام هذه التقنية يمكن أن يساعد في خفض الارتباك بين أعضاء المشروع.

بالإضافة إلى قاعدة الـ 100٪ ، من الأهمية بمكان تجنب التداخل في تعريف النطاق بين عنصرين من هيكل توزيع العمل، يمكن أن يؤدي هذا الغموض إلى ازدواجية العمل أو سوء التواصل حول المسؤولية والصلاحيات، والمحتمل أيضاً أن يؤدي هذا التداخل إلى الارتباك فيما يتعلق بحساب تكاليف المشروع، إذا كانت أسماء عناصر الهيكل ملتبسة ، يمكن للمعنيين استخدام قاموس هيكل توزيع العمل WBS لفهم التمييز بين العناصر.

• التكاليف الاستثمارية للمشروع :

م	البيان	القيمة بالآلاف	النسبة (%)
1	اراضي	800	7.43
2	مباني وإنشاءات وتجهيزات	8,000	73.34
3	الالات ومعدات	1,100	10.22
4	أثاث وتجهيزات	20	0.19
5	وسائل نقل وانتقال	530	4.93
6	احتياطي	261	2.43
7	مصروفات ما قبل التشغيل	50	0.46
	إجمالي رأس المال الثابت	10,761	100

• تكاليف التشغيل السنوية :

م	البيان	القيمة بالآلاف	النسبة (%)
1	الإيجار	20	0.25
2	التأمين	201	2.55
3	المواد الخام	6000	76.02
4	الرواتب والأجور	1,200	15.20
5	الكهرباء والمياه والمحروقات	233	2.95
6	مصروفات التسويق	25	0.32
7	المصروفات الإدارية والعمومية	38	0.48
8	مصروفات الصيانة	175	2.22
	إجمالي رأس المال الثابت	7,892	100

اجمالي رأس المال اللازم للمشروع :

م	البيان	القيمة	النسبة (%)
1	رأس المال الثابت	10,761	80.33
2	رأس المكال العامل	2,634	19.66
	الإجمالي	13,395	100

الإيرادات المتوقعة للمشروع :

م	البيان	القيمة	النسبة (%)
1	الأكياس البلاستيك	800	44.64
2	العبوات البلاستيكية	2,500	22.32
3	العبوات الطبية	5,000	7.14
24	منتجات أخرى	2,900	25.89
	الإجمالي	11,200	100

• رصد استخدام المؤشرات لقياس التقدم والأداء

المُلخص التنفيذي

يجب قياس الأداء و التقدم لإظهار التطور في المشروع طويل الأمد، وذلك بواسطة عدد قليل من المؤشرات المنتقاه بعناية، ويمكن الحصول على استعراض جيد عن الأداء والتقدم. كما يمكن استخدام المؤشرات في العديد من المجالات المختلفة بما في ذلك مجال المياه والصرف الصحي. وهنا، سوف تكتشف كيفية عمل المؤشرات وكيف يتم تطويرها.

المقدمة

"كيف لنا أن نعرف أنه تم إنجاز عملية ما؟ كيف يُمكننا أن نعرف إذا ما كان تدخُل ما سيجعل نظام المياه والصرف الصحي المحلي لدينا أكثر استدامة؟"

هذه الأسئلة مهمة جدًا إزاء المشاريع أو البرامج المتخصصة في مجال المياه والصرف الصحي. وبالتالي، لا بد من وجود طريقة ملائمة لجعل التنمية واضحة و لقياس مدى التقدم .

المؤشرات هي إحدى الطرق لقياس التقدم الذي يتم إحرازه. ويستخدم مصطلح "مؤشرات الحد الأدنى" في إدراك أن :

- من الأفضل البدء بمجموعة صغيرة من المؤشرات ذات الجدوى لمراقبتها وتحسينها بمرور الوقت.
- هناك العديد من المؤشرات الأخرى التي يمكن أن تستخدم لقياس التقدم إلى ما أبعد من هذا المستوى الأساسي.

وتُوفّر المؤشرات أداة فعالة لقياس الأداء والتقدم، فالمؤشر يمثل تتبُّع التغيير الملموس في نظام ما عبر الزمن. ويركز المؤشر - عمومًا - على مجموعة صغيرة من المعلومات التي يسهل التحكم فيها والتي تعطي إدراكًا بالصورة الكاملة،

وبالتالي فإنه يمكن أن نرى أنه لا داعي لقياس كل شيء. وعلاوة على ذلك، فاختيار المؤشرات مهم فيما إذا كان يعطي "الشعور بالصورة الكاملة" بشكل كاف.

تساعد المؤشرات المختارة بعناية في التركيز على مجالات العمل المهمة واتخاذ قرارات استراتيجية لتحديد نقاط المشكلات. وهذا يجعل المشروع مستداماً ويتيح للأشخاص المسؤولين العمل بفعالية.

استخدام المؤشرات

المؤشرات مفيدة لـ:

- قياس التقدم عبر الزمن مقابل الأهداف المختلفة المتعلقة بالمياه والصرف الصحي لتوفير المعلومات ذات الصلة بسياسة العمل.
- قياس الأداء مقابل الهدف لتقييم تأثير خطط سياسة العمل وإجراءاتها.
- تقديم معلومات للجمهور أو الجهات المعنية بطريقة مبسطة.
- تحديد المجالات التي تحتاج إلى مزيد من الاهتمام من قبل المنظمة.

المؤشرات لديها وظيفتين جوهريتين وهما:

- توفير نظام معلومات لإبلاغ فريق المشروع - أو المنظمة المسؤولة - والجمهور وصانعي السياسات.
- ترجمة البيانات إلى معلومات ذات صلة بالسياسات. بمعنى آخر، أنها تصف وتعرض وتنقل نتائج الأهداف التي تم تنفيذها.

ملاحظة: المؤشرات هي أدوات مفيدة لقياس التقدم وتحفيز العمل في مجالات محددة. وينبغي أن تقتصر تلك المجالات على المؤشرات التي يمكن قياسها باعتدال. ابدأ صغيراً، وابنِ تدريجياً.

إدارة سجلات المشروع

تعد السجلات والوثائق من أهم مكونات أي مشروع. سيتم إنشاء معلومات هائلة عن المشروع وعدد من السجلات والمستندات المختلفة خلال دورة حياة المشروع. السجلات هي الآلية الوحيدة للحفاظ على إمكانية تتبع الأنشطة المختلفة والقرارات المتخذة أثناء سير المشروع. كجزء من إدارة المشروع ، من المهم جداً إدارة سجلات ووثائق المشروع هذه.

هذه السجلات ذات أهمية قصوى للمرجعية الحالية والمستقبلية ، وفي كثير من الحالات ، مهمة حتى من وجهة نظر قانونية بنظام إدارة السجلات (RMS) هو نهج منظم يتم اعتماده لإنشاء مثل هذه السجلات ، والحفاظ على هذه السجلات ، وتخزين السجلات والتخلص النهائي من هذه السجلات .

أنواع المعلومات والوثائق

خلال دورة حياة المشروع ، يتم إنشاء قدر هائل من المعلومات المتعلقة بالمشروع واتخاذ عدد من القرارات .يجب توثيق كل هذه المعلومات والقرارات .ستتضمن بعض معلومات المشروع المهمة ما يلي:

- خطط إدارة المشروع - تشمل جميع الخطط الفرعية لنطاق المشروع ، والجدول الزمني ، والتكلفة ، والجودة ، والموارد ، والاتصالات ، والمخاطر ، والمشتريات ، وإشراك أصحاب المصلحة ، وخطط إدارة التغيير .يشمل أيضاً الخطوط الأساسية للنطاق والوقت والتكلفة.
- مستندات المشروع - عدد المستندات التي يتم إنشاؤها أثناء بدء المشروع والتخطيط والتنفيذ ومراحل الإغلاق للمشروع. تتضمن بعض المستندات ميثاق المشروع ، وسجل أصحاب المصلحة ، ووثيقة متطلبات المشروع ، ووثيقة تتبع المتطلبات ، وبيان نطاق المشروع ، و WBS ، وقائمة النشاط ، وسمات النشاط ، وقوائم المعالم ، ومخطط الشبكة ، ووثيقة تقدير المدة ، والجدول الزمني للمشروع ، ورقة تقدير التكلفة ، المورد ورقة التقدير ، سجل المخاطر ، بيانات العمل ، مستندات العطاء ، سجل المشكلات ، سجل الافتراضات ، سجل الدروس المستفادة ، سجلات طلبات التغيير ، نماذج طلب التغيير ، تقارير الحالة ، تقارير التقدم ، تقارير الإغلاق النهائي للمشروع وغيرها الكثير.
- عقود واتفاقيات المشروع - تشمل العقود والاتفاقيات المختلفة مع العملاء الخارجيين وكذلك مع موردي المشروع

إدارة سجلات المشروع

يجب إدارة سجلات المشروع المذكورة أعلاه .ليست كل مستندات المشروع عبارة عن سجلات .ومن ثم يجب أن يكون هناك دليل واضح لتحديد أي من الوثائق المذكورة أعلاه سيتم التعامل معها كسجلات للمشروع وتحتاج إلى إدارتها بفعالية .ستخضع جميع هذه السجلات لمراحل الإدارة التالية:

- خلق
- الصيانة والتخزين والاسترجاع
- الأرشفة والتصرف

تقوم المؤسسات بإنشاء سياساتها الداخلية وإرشاداتها لإدارة السجلات .يتم التأكد من أن جميع الموظفين على دراية بهذه السياسات والإرشادات .يمكن استخدام تقنية المعلومات بشكل فعال لإدارة السجلات .لإدارة سجلات المشروع ، يمكن إنشاء

هياكل ملفات مناسبة حيث سيتم تخزين السجلات .يمكن توفير التحكم المناسب في الوصول إلى مختلف أصحاب المصلحة بناءً على أدوارهم في المشروع.

استنتاج

يعد نظام إدارة سجلات المشروع جزءًا لا يتجزأ من نظام معلومات إدارة المشروع العام .يعد الاحتفاظ بالسجلات والتأكد من توفر هذه السجلات بسهولة عند الحاجة أمرًا مهمًا للغاية .السجلات بمثابة دليل للرجوع إليها في المستقبل.

إجراءات إنهاء المشاريع :

تقع على مدير المشروع المسؤوليات التالية المتعلقة بإنهاء المشروع:-

أولاً :التخطيط والجدولة والمتابعة لإنجاز الفعاليات المتعلقة بإنهاء المشروع من خلال ما يلي:-

- 1- الحصول على خطط الإنهاء والتصديق عليها من قبل مدراء الوظائف الإدارية ذات العلاقة.
- 2- تهيئة خطط الإنهاء والجدولة والتنسيق ما بينهما.
- 3- التخطيط لغرض إعادة تنسيق فريق المشروع وتحويل الموارد إلى مشروع آخر.
- 4- مراقبة فعاليات عملية الإنهاء والإنجاز لجميع المقاولات المعقودة.
- 5- متابعة بقايا المواد والمعدات الخاصة وإخلائها.

ثانيًا :الفعاليات الختامية لإنهاء المشروع وتشمل على ما يلي:

- 1- إغلاق جميع أوامر العمل والمصادقة على إنجاز جميع الأعمال المتعاقد عليها مع المقاولين.
- 2- إشعار جميع الأقسام والوحدات الوظيفية الإدارية بنهاية المشروع.
- 3- إغلاق مكتب المشروع (إدارة المشروع) وجميع الفعاليات ذات العلاقة التي تعود إلى منظمة المشروع.
- 4- التأكد من أن جميع ملفات المشروع قد تم استلامها من قبل المدراء المسؤولين.

التشريعات التي قد تؤثر على المشروع :

- 1- مشكلة تعدد الجهات الاشرافية علي المنشآت الفندقية والتي قد تصل إلي 20 جهة منها وزارة السياحة وشرطة السياحة والآداب ومصلحة الضرائب «ضريبة الدخل والملاهي والمبيعات وغيرها» ووزارة الصحة والحكم المحلي وغيرها.

- 2- ربيبة لأن مصلحة الضرائب تطالب الفنادق والقرى السياحية بسداد ضريبة المبيعات فور أداء الخدمة رغم أن سداد فاتورة البيع من شركات السياحة للمجموعات قد يتأخر لمدة ثلاثة أشهر ولما كانت الفنادق تتعامل مع وكالات السفر والسياحة للمجموعات الأجنبية بنسبة تصل أحيانا إلي 95% من تعاملاتها فإنه يكون من المهرق للشركات أن تطالب بسداد ضريبة المبيعات قبل تحصيل فاتورة الخدمة أي عن دخل لم يتحقق بعد.

3- وجد تشريعات خاصة بالقطاع السياحي صدرت من اعوام سابقة ولا تتماشى مع العمل السياحي الآن

الدراسات السابقة :

- إدارة-المخاطر- وإدارة-الأزمات-في-المنظمة-السياحية-تطبيقات-ومقترحات-على-المستوى-العربي-م.-إلهام-خضير- شنبّر
- أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع على جودة مشاريع المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي
من اعداد : زيد حسن خلف درويش الجبوري
- إدارة المشاريع وتطبيقها للمعايير الدولية لتحسين جودة المشاريع الصناعية
من اعداد : سعد أحمد خليفة الدليمي
- دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة
من اعداد : هشام محمود عنبر
- مدى تطبيق شركات المقاولات العاملة في مجال المشاريع الإنشائية لأسلوب الإدارة بالأهداف وأثرها على أداء المشاريع
من اعداد : محمود يحيى رمضان الخطيب
- أثر القدرات التكنولوجية على نجاح المشاريع في شركات الاتصالات الخلوية في المملكة الأردنية الهاشمية
من اعداد : عفراء عبد الوهاب عبدالستار السامرائي

المراجع :

- Blue Ocean Strategy
- The Lean Startup
- PMBOK_6th_edition
- Agile Practice Guide
- PMI Lexicon of Project Management Terms
- الدليل المعرفي لغدارة المشروعات