



جامعة الجميع الذكية
EVERYONE'S SMART UNIVERSITY

Everyone's Smart University

Project (Spring 2021)

Student Name	هاني بن فهد بن محمد العثيم	اسم الطالب
Students I.D	2021200745	الرقم الجامعي

Section

Course

(PMG506)

Code

Thursday

Master

Date

18 / 03 / 2021.

Advanced project Management

مقدمة :

نحن مؤسسة مصدر الغذاء المتكامل ، تأسست عام ٢٠٢٠م ، واعمل كمدير للمشروع في المؤسسة ، ويهدف المشروع الى تحقيق عائد مادي و انتشار في السوق حيث ان المنتج المقدم لا يتوفر بالسوق بشكل دائم و سيغير هذا المنتج نمط و سلوك الاستخدام بمنتج البيض ، وقد وضعنا لنا استراتيجية نعمل عليها وهي استراتيجية المحيط الأزرق Blue Ocean Strategy وهي دخول أسواق جديدة بمنتجات جديدة وعند شدة المنافسين يتم تغيير السوق او المنتج او تطويره . والمشروع هو عبارة عن مصنع يتم التعاقد مع مزارع الدواجن لتوفير البيض ونقوم بإعادة بشكل سائل بعد ان تتم بسترته و تنقيته ، ونستخرج من البيض ثلاث منتجات أساسية وهي (صفار البيض ، بياض البيض ، البيض الكامل) ، طبعاً له عده استخدامات حيث ان صفار البيض يستخدم لإنتاج بعض المخبوزات و الحلويات ، اما البياض فيستخدم لبعض المنتجات و الوجبات الصحية ، و البيض الكامل يستخدمه الجميع ، وقد وفرنا احجام مختلفة على جميع المنتجات ، ويمكن تطويرها من خلال إضافة بعض النكهات ، ونحن الان نعمل على طرح المنتج في الأسواق .

وقد اخترت ان أتكلّم عن النقطة الأولى وهي تحديد الغرض و النطاق و الأهداف للمشروع ، ومن هنا اود ان ابدأ بشرح مسبق عن ذلك وهي كيف تم اختيار المشروع ، واستخدمنا في البداية نموذج العمل التجاري ، وهو احد النماذج العالمية المستخدمة لدى اكبر الشركات عند تأسيس مشروع او طرح منتج جديد ، ويعتمد هذا النموذج على تسع احوار مترابطة لإظهار صورة و رؤية مبدئية للمشروع او المنتج ، وهي :

١. شريحة العملاء المستهدفة : وهي الشريحة المستهدفة من عملائنا (افراد ، شركات) .
٢. القيمة المقدمة / القيمة المضافة : وهي القيمة التي تضيف للمنتج (الحداثة ، حل مشكلة ، تسهيل مهام ، تقليل تكاليف ، تحقق مكاسب) .
٣. قنوات التوزيع : تحديد طرق التواصل مع العميل (مركز توزيع خاص بنا ، مراكز المواد الغذائية الكبرى ، مراكز تقديم الأغذية الصحية ، الفنادق ، المستشفيات) .
٤. العلاقة مع العملاء : استخدام انظمته إدارة العملاء CRM ، خدمة و جودة عالية ، منتجات خاصة .
٥. مصادر الإيراد : بيع المنتجات . (صفار البيض ، بياض البيض ، البيض الكامل)
٦. الموارد الرئيسية ، وهي :
 - موارد مادية : مباني ، سيارات ، الآلات
 - موارد فكرية : العلامة التجارية
 - موارد بشرية : فريق العمل ، استشاريين .
 - موارد مالية : النقد ، القروض .
٧. الأنشطة الرئيسية : الإنتاج والتصنيع .

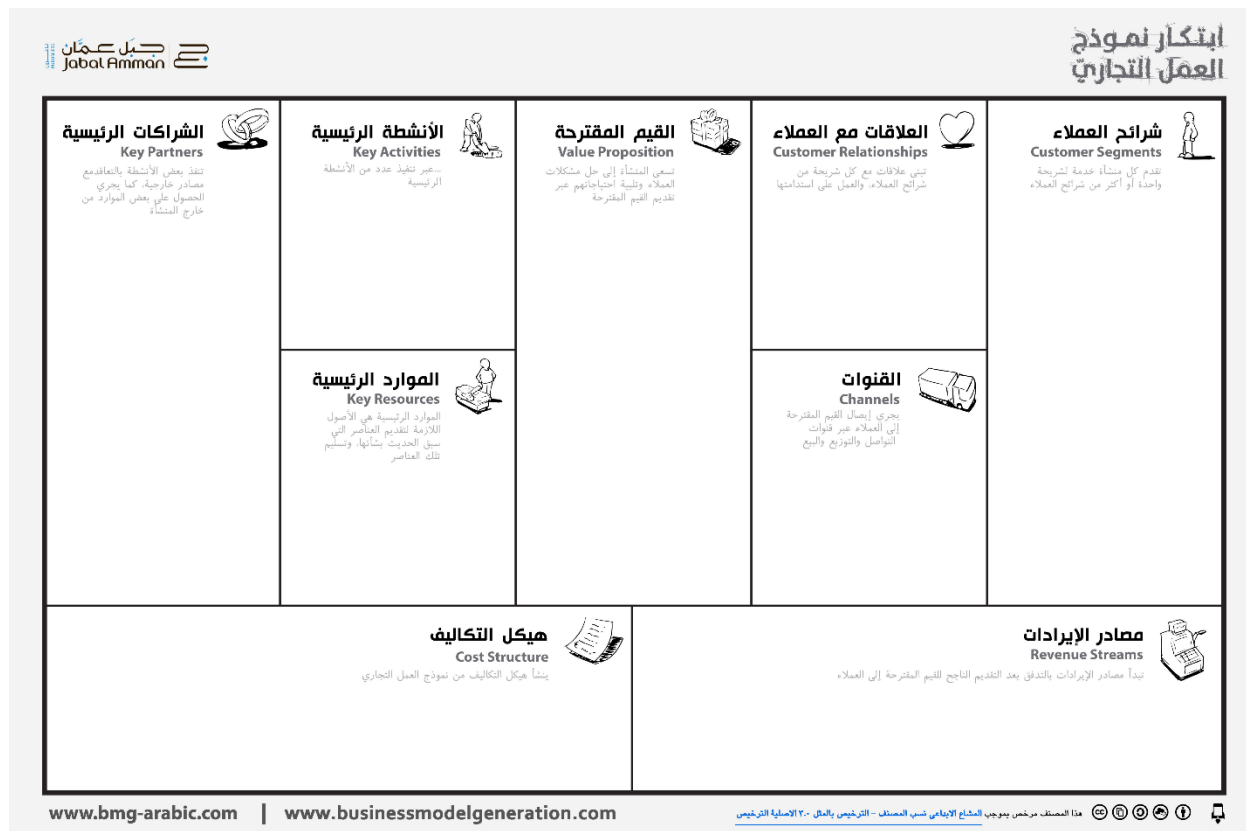
٨. شركاء الاعمال ، أنواع الشراكات منها :

- تحالفات استراتيجية بين منشآت لا تنافس بينها . (هيئة الغذاء و الدواء)
- شراكات استراتيجية بين منشآت متنافسة . (مزارع الدواجن)
- منشآت تسعى الى تأسيس مشاريع مشتركة جديدة . (مستودعات التخزين ، النقل)
- تعاون بين مشترين و موردين لضمان امدادات يعتمد عليها . (مصانع البلاستيك)

٩. هيكل التكاليف ، وهي :

تكاليف ثابتة : وهي التي لا تتأثر بتغير مستوى النشاط او الطاقة الإنتاجية . مثل الايجار .

تكاليف متغيرة : وهي التي تتأثر بتغير مستوى النشاط او الطاقة الإنتاجية . مثل المواد الخام .



هذا الشكل هو نموذج العمل التجاري

تحديد ووصف الغرض من المشروع :

ذكرنا سابقاً وصف للمشروع ، وبعد عمل دراسة الجدوى Business Case ، نود ان نذكر سبب اختيارنا له :

- احتياج السوق له بشكل كبير ، حيث ان البيض سلعه غذائية أساسية .
- الحداثة : الفكرة جديدة في اسواقنا .
- يحل مشكلات : بعض الاستخدامات تحتاج الى جزء من البيضة فنحن نوفر هذا الجزء .
- يوفر من الهدر المالي و الوقت : لأنه سهل الاستخدام : عملية الفصل تحتاج الى موارد بشرية او الآلات للفصل ووقت ، ونحن نوفر ذلك .
- قلة المنافسين . اغلب المنتجات المماثلة في السوق هي منتجات مستوردة و مجمده .
- إمكانية التطوير . إضافة نكهات .

فأن الأسباب السابقة توضح ان الغرض من اختيار المشروع هو العائد المادي و النمو و الاستحواذ على نسبة كبيرة من السوق ، الأسبقية في الدخول بالسوق .

ومن هنا بدأنا باستخدام أداة رئيسية وهي ميثاق المشروع Project Charter والتي ترخص البدء في اعمال المشروع وهي التي تحدد أسم وصلاحيه مدير المشروع وتخوله لاستخدام موارد المنشأة كما انها توضح معالم المشروع وحدوده واعتماده رسمياً من الإدارة العليا ، ومن خلال هذه العملية نقوم بربط المشروع ومواعيده مع الأهداف الاستراتيجية للمنشأة وانشاء سجله الخاص ضمن مشاريع المنشأة .

مدخلات ميثاق المشروع Project Charter :

وتحتوي المدخلات على وثائق الاعمال Business Documents ، وتشمل على الاتي :

- دراسة الجدوى Business Case وهي توضح ان النتائج المتوقعة تستحق الاستثمار او لا . (تم الذكر في البداية نموذج العمل التجاري للتوضيح كمؤشر مبدئي بنينا عليها دراسة الجدوى لمشروعنا والنتائج كانت ان المشروع مجدي اقتصادياً) .
- خطة إدارة المنفعة Benefits Management Plan وهي تحدد متى وكيف يتم تحقيق المنافع من المشروع.

الاتفاقيات Agreements :

تستخدم لتحديد الأهداف المبدئية للمشروع وتأتي على شكل عقود او مذكرات تفاهم او اتفاقيات ، ويمكن ان تكون من خلال البريد الالكتروني . (نحن عملنا هذه العقود و الاتفاقيات مع مزارع الدواجن ، مصانع البلاستيك ، المصممين ، عقد ايجار المحل).

العوامل المؤثرة بالمشروع **Enterprise Environmental Factors (EEF)** ، وهي على سبيل المثال :

- معايير حكومية مثل (معايير المنتج ، السلامة ، الجودة) . احد معايير السلامة وهو تاريخ صلاحية المنتج يتم العمل عليه وفق اشتراطات صادرة من قبل هيئة الغذاء والدواء .
- المتطلبات او القيود القانونية (تم استخراج سجل تجاري) والتنظيمية (فتحنا حساب بنكي) الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للمؤسسة (استراتيجية المحيط الأزرق **Blue Ocean Strategy** وهي دخول أسواق جديدة بمنتجات جديدة وعند شدة المنافسين يتم تغيير السوق او المنتج او تطويره) .

موجودات العمليات للمؤسسة **Organizational Process Assets (OPA)** ، وهي على سبيل المثال :

السياسات و الإجراءات ، اطار الحوكمة ، أساليب المراقبة و الإبلاغ ، وضعنا بعض السياسات التعاقدية وطرق للمراقبة .

الأدوات و الأساليب **Tools And Techniques** ، وتشمل الاتي :

استشارة خبير **Expert Judgment** : من الأساليب والأدوات التي عملنا عليها باستقطاب الخبراء في المهنة و التواصل معهم لأخذ الاستشارات المناسبة . اخذ آراء مختصين في مواضيع معينه مرتبطة بالنشاط . وهي من اهم الأدوات .

جمع البيانات **Data Gathering** ، وهي على سبيل المثال :

- العصف الذهني **Brainstorming** ، وتتكون من :
 - توليد الأفكار ، عملنا جلسات مع المعنيين والمختصين لتوليد الأفكار .
 - تحليل الأفكار ، ومن ثم قمنا بتحليل الأفكار وترتيبها .
- المجموعات المركزة **Focus Groups** : كان لنا اجتماعات مع مختصين في عدة مجالات .

المهارات الشخصية و مهارات فريق العمل **Interpersonal And Team Skills** ، وتشمل على سبيل المثال :

إدارة النزاعات **Conflict Management** ، استخدمنا هذه الأداة لإلزام المعنيين بالأهداف ووصف معالم المشروع ، وايضاً الأداة الأخرى هي إدارة الاجتماعات **Meeting Management** بوضع الأجندة وترتيب الاجتماعات ودعوه المعنيين له .

المخرجات : Outputs

ميثاق المشروع Project Charter ، يذكر فيه المعالم الرئيسية للمشروع مع ذكر اسم المدير وصلاحياته المناطة به وعلى بعض التقديرات الزمنية والمادية ، وتشمل على :

- المقصد الأساسي من المشروع Project Purpose ، انشاء مصنع لإعادة تصنيع البيض وتحويله ليكون سائل .
- أهداف القابلة للقياس ، انتاج ٧٠٠٠ لتر من بياض البيض السائل في السنة الأولى . انتاج ٥٠٠٠ لتر من صفار البيض في السنة الأولى ، انتاج ١٠٠٠٠ لتر من البيض الكامل السائل السنة الأولى . نسبة الربح لا تقل عن ١٥ % للسنة الأولى .
- ميزانية تقديرية . ٧٥٠٠٠٠٠ ريال .
- مدة تقديرية . ١٠ اشهر .
- أسم مدير المشروع وصلاحياته والأطراف الرئيسية ، مدير المشروع / هاني العثيم ، من الصلاحيات التخطيط و التنفيذ والمتابعة على المشروع و اعتماد الصرف . يوجد شركاء في المشروع أ / عبدالعزيز البعيز ، د. فياض المقرن .
- المنتجات ، توفير بياض سائل و مبستر على ثلاث منتجات (بياض البيض ، صفار البيض ، بياض كامل) على احجام مختلفة (لتر ، ٣ لتر ، ٥ لتر ، ١٠ لتر ، ٢٠ لتر) .

النطاق : Scope

هو القاعدة التي يبنى عليها إدارة الوقت والتكلفة والمخاطر وكافة مكونات المشروع ومجالاته المعرفية ، ويوجد ارتباط وثيق بين فشل المشاريع وعدم تحديد نطاقها بالشكل الصحيح و المناسب للتنفيذ .

ويمكن ان نشير الى احد الامرين :

- نطاق المنتج Product Scope : وهو يمثل كافة ملامح وصفات الوظائف الخاصة بالمنتج او الخدمة او النتيجة .
- نطاق المشروع Project Scope : وهو يمثل كافة الاعمال التي ستتم لتسليم منتج او خدمة او نتيجة وفق ملامح ووظائف محددة .

في إدارة نطاق المشروع يجب أن تؤخذ دورة الحياة في الاعتبار . ففي دورة حياة المشروع التنبؤية Predictive Life Cycle يجب ان يكون خط الأساس المرجعي هو الأساس Scope Baseline الذي نعتمد عليه في إجراء المقارنة والتحقق من النطاق ويتم ذلك بواسطة عملية التحقق من النطاق Validate Scope ولا يتم إجراء أي تغيير على ذلك الأساس الا من خلال العمليات والإجراءات المعتمدة ، بينما في دورة حياة المشروع المتكيفة Agile Life Cycle فعلى مدير المشروع دوماً إشراك المعنيين في التغييرات .

ونحن في مشروعنا مزجنا بين دورتي حياة المشروع التنبؤية والمتكيفة ، باعتماد خط أساسي مرجعي مع أشراك المعنيين بالتغيير بشكل دائم .

تحديد النطاق :

توفير بيض سائل و مبستر على ثلاث منتجات (بياض البيض ، صفار البيض ، بيض كامل) على احجام مختلفة (لتر ، ٣ ، ٥ ، ١٠ ، ٢٠ لتر) .

المدخلات : نحتاج بعض العناصر لتحديد المنتج بشكل واضح .

ميثاق المشروع : تم ذكره سابقاً .

خطة إدارة المشروع : وهي تخطيط شامل لجميع مراحل المشروع .

خطة إدارة النطاق : توضح كيف يتم تحديد نطاق المشروع و متابعته و التحكم به .

تم اشراك المعنيين في تسجيل بعض الافتراضات والمتطلبات والمخاطر على المنتج ومثال ذلك عدم وضع الإضافات على المنتج بحيث يكون البيض طازج ، اعتماد الهوية و شكل العلبة لدى الجهات المعنية ، ومن المخاطر دخول منافسين لسوق ، مع مراعاة ثقافة المؤسسة وظروف السوق و السياسات والإجراءات في اتخاذ بعض القرارات .

الأدوات والأساليب :

من اهم الأدوات التي عملنا عليها هي استشارة مختصين في مجال الزراعة والدواجن ، واعتمادنا على مهارة الفريق حيث انهم على كفاءه عالية .

المخرجات :

بيان النطاق :

تم اعتماد المنتج على ان يكون بيض سائل طازج مبستر و منقى لا يحتوي على أي إضافات وتاريخ صلاحيته أسبوعين من تاريخ الإنتاج مع توفر احجام مختلفة (لتر ، ٣ ، ٥ ، ١٠ ، ٢٠ لتر) في عبوات بلاستيكية ، مع العلم اننا لا نوفر منتج يخص الدواجن و البيض الطازج العادي او أي منتج اخر غير ما ذكر ، ويتم تحديث بعض المستندات و الوثائق بناءً على التغيرات ان وجدت . ويمكننا بناءً على البيان ان نعمل هيكل تجزئة للعمل و المشروع Work Breakdown Structure (WBS)، وذلك لتفصيله بشكل اكثر .

الأهداف :

واستخدمنا اهم الأدوات لتحليل وهي أداة التحليل الرباعي SWOT ، لمعرفة نقاط القوة والضعف والفرض و التهديدات ، ومحاكاة هذه المعلومات مع دراسة الجدوى للخروج بأهداف، انشائنا رؤية ورساله و قيم للمؤسسة تعكس اهدافنا ، وتم بناءً استراتيجيتنا على استراتيجية المحيط الأزرق Blue Ocean Strategy وهي من اشهرها في التنوع الاستراتيجي ، وقد حددنا في وضع الأهداف وبنائها على بطاقة الأداء المتوازن ، وركزنا على اربع محاور رئيسية :

- القدرة التنظيمية : حرصنا على المعرفة و تنمية المهارات واستخدام التكنولوجيا في العمليات التنظيمية .
 ١. وضع دورات تدريبية لفريق العمل مما تساعد في جودة المنتج و تقلل من التكاليف نسبة ١٠% في السنة الأولى .
 ٢. استخدام التكنولوجيا بتزويد الآلات التعبئة والتغليف مما يساعد في زياد الإنتاجية و جودتها بنسبة ٢٥% في السنة الأولى .
 - العمليات الداخلية : ركزنا على تقديم منتجات ذات جودة افضل وبأقل تكلفة .

زيادة فعاليات العمليات وزيادة مشاركة المعرفة مع فريق العمل لرفع مستوى الجودة بنسبة ١٠% في السنة الأولى .

خفض الدورة الزمنية من خلال وضع إجراءات التنفيذ لتحقيق نسبة ١٠% في السنة الأولى افضل .
 - العملاء / أصحاب العلاقة : تلبية احتياجاتهم .

زيادة وعي المستهلك بحكم ان المنتج جديد بنسبة ٣٠% للسنة الأولى .

متابعة و تطوير تجربة العميل ١٥% للسنة الأولى .
 - المحور المالي : تطوير القيمة المالية وتخفيض التكاليف التشغيلية .

خفض التكاليف من خلال تحسين الأداء و الجودة ١٠% للسنة الأولى .

زيادة الأرباح من خلال فاعلية العمليات والمبيعات ٢٠% للسنة الأولى .
- جميع الأهداف مرتبطة ببعضها فيجب علينا تنفيذها بالشكل الصحيح و متابعتها لكي يتم تحقيقها .

المراجع :

١. ألكسندر أوسترفالدر وإيف بينور، ابتكار نموذج العمل التجاري ، جبل عمان ، ٢٠١٣م .
٢. ناصر إبراهيم المحيميد ، محترف إدارة المشاريع ، مكتبة الملك فهد الوطنية ، ١٤٤٠ هـ .
٣. معهد إدارة المشاريع ، الدليل المعرفي لإدارة المشروعات ، ٢٠١٧ م .
٤. دبليو تشان كيم و رينية موبورني ، إستراتيجية المحيط الأزرق ، مكتبة جرير ، ٢٠١٦ م .
٥. معهد إدارة المشاريع ، معيار إدارة المخاطر في المحافظ و البرامج و المشاريع .
٦. ماجد سعود ال عوض ، التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن ، ٢٠١١ م .