



جامعة الجميع الذكية
EVERYONE'S SMART UNIVERSITY

Everyone's Smart University

Project (Spring 2021)

Student Name	محمد بن سعود بن عبد السلام غالي	اسم الطالب
Students I. D	2021202381	الرقم الجامعي

Section

Master

Date

Thursday

18 / 03 / 2021.

Course Code

(PMG506)

Advanced project Management

إستراتيجيات إدارة الاتصالات في مشروع تنفيذ اعمال البنية التحتية لتوسعة السعودية الثالثة في الحرم المكي

المقدمة:

مشروع التوسعة السعودية الثالثة للحرم المكي نظرا لأنها تعد التوسعة الاضخم في تاريخ الحرم تم تقسيمها إلى ثلاث تشمل المرحلة الأولى مبنى التوسعة والثانية الساحات الخارجية التي تضم دورات المياه وممرات وأنفاقا وغيرها من المرافق، ويهدف القسم الثالث من التوسعة إلى تطوير منطقة الخدمات التي تعد أحد أهم المرافق المساندة، التي تشمل محطات التكيف ومحطات الكهرباء، إضافة إلى محطات المياه وغيرها من المحطات التي تقدم الدعم لمنطقة الحرم، حيث وفر مشروع التوسعة منظومة متكاملة من عناصر الحركة الرأسية متمثلة في سلالم متحركة وثابتة، ومساعد نفذت باتتبع أدق معايير الاستدامة عبر توفير استهلاك الطاقة والموارد الطبيعية، بحيث اعتمدت أفضل أنظمة التكيف والإضاءة وأسهمت في تنفيذ أكبر توسعة لصحن المطاف، التي يسرت للحجاج والمعتمرين أداء شعيرة الطواف وحقق قفزة ونقلة نوعية في مستوى منظومة الخدمات التي تقدمها الدولة وفقها الله، للمسجد الحرام وقاصديه.

ولم يقتصر على استيعاب مضاعفة أعداد الطائفين، بل تجاوز ذلك إلى جودة وتنوع الخدمات التي وفرها المشروع المبارك، فضلاً عن تلبية الفراغات الداخلية ومسارات الطواف لكل المتطلبات الوظيفية والتشغيلية لجميع المستخدمين.

وتحتوي البنية التحتية على عدة عبارات (Culverts) منها ما هو مخصص للأنظمة الكهربائية، للأنظمة الاتصالات، الصرف الصحي وأخيراً أنظمة التبريد والتكيف.

تعتبر عملية التواصل وتبادل المعلومات بين أعضاء الفريق والمعنيين بالمشروع سواء كانوا من داخل المنظمة او من خارجها من اهم النشاطات التي يتم ممارستها بشكل كبير طوال حياة المشروع، والتي توفر مستويات مختلفة من الخبرة ووجهات النظر التي تؤثر على عملية تنفيذ المشروع ونتائجه.

البحث سوف يتناول وصف استراتيجيات التواصل التي سوف يتبعها أصحاب المصلحة لتأكد من جودة اعمال تشطيبات العبارات والتسليم النهائي لها ممثل بإدارة الجودة من قبلي كمهندس اول جودة لإعمال التشطيبات بالعبارات الخدمية للمشروع.

دراسات علمية سابقة Literature Review:

هناك عدد من الدراسات السابقة التي توثق الإستراتيجيات المؤثرة للحفاظ على التواصل بين أعضاء الفريق:

اجري استطلاع للرأي أجرته (Coopers, 2012) حول الوضع الحالي لإدارة المشاريع حيث تبين اننا هناك 17% زيادة في انهاء المشروعات ضمن الميزانية كانت مرتبطة بالتواصل الفعال.

وضح الباحث (Naqvi,2011) تأثير تواصل أصحاب المصلحة على نتائج المشروع حيث استنتج التقرير ان ادارة المشروع تظل فعالة فقط عندما يكون هناك:

- تواصل فعال في إدارة الفريق.
- طريقة جيدة التنظيم في تدفق المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب.
- انشاء تسلسل هرمي للتقارير بين أعضاء الفريق.

طرح (Bilczynska-Wojcik,2014) في دراستها عدة ممارسات فعالة لإدارة الاتصالات منها:

- تبادل المعرفة عن طريق انشاء مساحة افتراضية مشتركة حيث يمكن للفرق تبادل المعلومات بسهولة في أي وقت مثل (برنامج المراسلة الداخلي، برنامج تتبع المشاريع)
- استراتيجيات إدارة الاتصال
- 1. تحديد المسؤوليات والمهام داخل الفريق مسبقا
- 2. عقد اجتماعات دورية مع أعضاء الفريق عن طريق (مؤتمرات الفيديو)
- 3. إقامة علاقات بين أعضاء الفريق بهدف بناء الثقة

في بحث اخر تم من قبل (Xiao et al,2014) وجد عدة ممارسات لاتصالات فعالة ومطبقة ومنها:

- التواصل الشخصي وجها لوجه مما يعزز التفاعل في المناقشات
- استخدام البريد الالكتروني ارسال الاعمال ومتابعتها واشراك الأشخاص المعنيين في المشروع
- اجتماعات الفريق المنتظمة

يوضح (Ho,2013) في دراسته على ضرورة الحفاظ على آليات الاتصال الرسمية وغير الرسمية في:

- نظام اتصالات المنظمة
- يجب انشاء قنوات اتصال مناسبة

طريقة البحث :Methodology

من خلال اتباع عمليات إدارة الاتصالات حسب منظور إدارة المشاريع فيما يلي ذكر لأهم الأدوات والتقنيات التي تساعد في مرونة التواصل والاتصال بين جميع الأطراف:

وضع خطة إدارة الاتصالات: Plan communications Management

1. سجل أصحاب المصلحة (المقاول، الاستشاري، مقاولين الباطن) وهذا حسب ما يخص دوري الوظيفي في المشروع.
2. تحليل متطلبات الاتصالات:

 - تحديد المعلومات والاحتياجات لأصحاب المصلحة ومسؤولياتهم مما يساهم في تنظيم تسليم الاعمال بدقة بين أصحاب المصلحة والتزام في المدة الزمنية للمشروع.
 - تحديد قنوات التواصل المحتملة
 - هيكل معلومات (لمن تذهب وكيف ومتى وطرق الوصول لها)
 - عقد الاجتماعات

إدارة الاتصالات : Manage communications

- توزيع المعلومات:
على مدير المشروع ضمان آلية للحصول على المعلومات الصحيحة للأشخاص المناسبين في الوقت المناسب
1. استخدام التكنولوجيا المناسبة وتوضيح العوامل المؤثرة في اختيار الأمثل منها
وهذه نقطة مهمة حيث انه غالبا ما يوجد صعوبة تواصل بين مهندسي الجودة ومهندسي الموقع ومهندسي الاستشاري حيث ان نطاق العمل يكمن في القبو (Basement) وأيضا في (Sub-basement)
 2. استخدام الأدوات للتواصل مثل البريد الإلكتروني او الهاتف المحمول او أحد برامج التواصل مثل (الواتس اب, WhatsApp)
 3. استخدام الأساليب
نهج إدارة الصراعات عن طريق التوسط (التفاوض)، التحكم، السيطرة عليه، قبوله، القضاء عليه
مبادئ التفاوض عن طريق التركيز على المشكلة، التركيز على المصالح، الابتكار، استخدام المعايير الموضوعية
 4. إقامة الاجتماعات وتوضيح الإجراءات لضمان فاعليتها
 5. اعداد تقرير الأداء الجودة وتوزيعها: تُبقي أصحاب المصلحة على علم بكيفية استخدام الموارد لتحقيق اهداف المشروع
 6. سجل الإشكاليات Issue Log : يوضح المشكلات المتعلقة بالاتصالات ليتم حلها

التحكم بالاتصالات :Monitor communications

- تحديث خطة إدارة الاتصالات
- تحديث وثائق المشروع التي تخص (قسم الجودة)
- الاشراف على اجتماعات مراجعة حالة التقرير
- مصفوفة تحليل المعنيين Stakeholder engagement assessment matrix

النتائج والمناقشة :Results and Discussion

خطة إدارة الاتصالات Plan communications Management

المسؤول Owner	المستهدفون Audience	مدى التكرارية Frequency	الوسيط المستخدم Medium	الهدف Objective	نوع الاتصالات Communications Type
مدير المشروع	فريق المشروع	اسبوعيا	الاجتماعات وجها لوجه او مكالمات فيديو	متابعة تقدم المشروع ومناقشة الإشكاليات لحلها او تحويلها	الاجتماع الأسبوعي مع فريق الجودة المختص بالعبارات Culvert
مدير المشروع	الإدارة العليا	شهريا	الايمل او خطابات	لإبلاغ دارة الجودة ما تم تحقيقه خلال الشهر	التقرير الشهري
مدير المشروع	فريق المشروع	يوميا	الايملات	اكمال تنفيذ اعمال التشطيبات والتأكد من جودتها	رفع طلبات الفحص الجديد
مدير المشروع	فريق المشروع	يوميا	الايملات	إعادة تنفيذ التعديلات المطلوبة والتأكد من جودتها	رفع طلبات فحص قديمة
مدراء الجهات العليا المختصة بالمشروع	كل أطراف المشروع	موسميا	الايملات الخطابات الاجتماعات	التأكد من تنفيذ الإجراءات التشغيلية وخطة الامن السلامة	تنفيذ الخطة التشغيلية لموسم الحج العمرة

سجل المعنيين Stakeholder register

المعنيون	الدور	القوة	الاهتمام	المتطلبات
وزارة المالية	مالك المشروع	عال	عال	إنجاز المشروع
المقاول (فريق العمل)	منفذ المشروع	متوسط	عال	الالتزام بتنفيذ المشروع حسب المتفق عليه
الاستشاري	المشرف على المشروع	عال	عال	التأكد من تطبيق معايير الجودة في التنفيذ

تم مناقشة الاستراتيجيات المتبعة للحفاظ على الاتصال بين أعضاء الفريق لنجاح المشروع كالتالي:

1. التكنولوجيا والأنظمة لها تأثير إيجابي على المشروع حيث أن التكنولوجيا المناسبة يمكن أن تحسن الاتصال بين أفراد الفريق واستخدام الأنظمة المناسبة يساعد الأشخاص في المنظمات على التواصل بشكل فعال، داخليًا وخارجيًا، من أجل تحسين التواصل داخل المنظمة.
 2. وضع خطة الاتصال للمشروع واضحة والموجزة وانشاء هيكل تنظيمي يساهمان في تسهيل تدفق المعلومات وتلبية الاحتياجات داخل وخارج المشروع. أنه من خلال تنفيذ خطة اتصال وتشجيع ثقافة التواصل المفتوح والصادق، يمكن أن تتوقع المنظمة حدوث تحسن في المنظمة.
- أن نجاح المشروع يعتمد على عوامل إدارة الاتصال لتعزيز فعالية الاتصال لنجاح المشروع. تقترح الدراسة ما يلي: استخدام التكنولوجيا والأنظمة المناسبة، تعزيز مهارات الاتصال والعمل الجماعي والتعاون، الهياكل التنظيمية الواضحة الفعالة لإدارة الاتصالات لتسليم المشروع بنجاح.

المراجع Reference

Karolina Muszynska (2015). COMMUNICATION MANAGEMENT IN PROJECT TEAMS – PRACTICES AND PATTERNS (University of Szczecin, Poland).

Coopers P W (2012) Insights and Trends: Current Portfolio, Programme and Project Management Practices. Price Waterhouse Coopers. A report retrieved from: http://www.pmi.org/~media/PDF/RCP/PwC_PPPM_Trends_2012.ashx

Naqvi, I., Aziz, S. and Rehman, R. (2011). The Impact of Stakeholder communication on project outcome, Available from: <http://www.academicjournal.org/AJBM>

Bilczynska-Wojcik, A. (2014). Communication management within virtual teams in global projects (Doctoral dissertation, Dublin Business School).

Xiao, L., Martin, J., Buchel, O., & Huang, D. (2014). The Role of Team's Communication Practices in Between-Team Decision Making Activities. Retrieved from <http://hdl.handle.net/2142/47280>

Ho, C. 2013. communication makes corporate code of ethics effective: lessons from Hong Kong

PMBOK (2019)

أ / أشرف محمد عثمان (2021). كتاب PMP من الآخر (الرياض)