



جامعة الجميع الذكية
EVERYONE'S SMART UNIVERSITY

Everyone's Smart University

Project (Spring 2021)

Student Name	فيصل فهد أحمد آل شامر القحطاني	اسم الطالب
Students I.D	2021202834	الرقم الجامعي

Section

Master

Date

Thursday

18 / 03 / 2021.

Course Code

(PMG506)

Advanced project Management

مقدمة : Introduction

إن إدارة المشاريع هي عملية إعداد وتخطيط وتنفيذ ومراقبة عمل فريق ما، وذلك لتحقيق أهداف معينة والوصول إلى معايير نجاح محددة ضمن إطار زمني محدود. إن التحدي الرئيس في إدارة المشاريع هو تحقيق جميع أهداف المشروع ضمن القيود الموجودة، وتشمل هذه القيود: نطاق المشروع، ومدته الزمنية، والجودة، والميزانية. أما التحدي الآخر – والأكثر صعوبة فيتمثل في توزيع المدخلات على نحو الأمثل واستخدامها لتحقيق الأهداف المحددة مسبقاً. ويتلخص الهدف من إدارة المشاريع في إنتاج مشروع متكامل يحقق أهداف العميل.

أما المشروع ذاته فيُعرّف بأنه جهود مؤقتة لإنتاج منتج أو خدمة فريدة، أو الوصول إلى نتيجة معينة، وذلك ضمن سقف زمني محدد، وفي إطار قيود الميزانية وعدد الأفراد المتوفرين، وذلك لتحقيق أهداف فريدة، وإحداث تغيير إيجابي.

أما من الناحية العملية، فتتطلب الإدارة تطوير طرق إنتاج ومهارات تقنية واستراتيجيات إدارية فريدة. وكانت دراسة قد أشارت في عام 2007 إلى أن نجاح أي مشروع يعتمد على أربعة جوانب أساسية تؤثر على المشروع والتي يُرمز لها اختصاراً بـ "4P" وهي على النحو التالي:

- **الخطة (Plan):** تخطيط وتوقع جميع أنشطة المشروع وسير العمل.
- **العملية (Process):** المنهجية العامة في التعامل مع جميع الأنشطة وطريقة إدارة المشروع.
- **الأشخاص (People):** آليات التعاون والتواصل بين الأفراد.
- **السلطة (Power):** توزيع الصلاحيات، وتحديد أصحاب القرار، وبناء الهياكل الإدارية، وصياغة السياسات، والمراقبة والتحكم، وتحقيق الأهداف ونحو ذلك.

نظرة عامة – Overview :

المشروع هو عبارة عن إنشاء فندق سكني ويتضمن أيضاً مقهى ملحق بالفندق وقد تم اختيار المشروع بناء على تطبيق عدد من النماذج الرقمية مثل (مؤشر الربحية Profitability Index ، التدفقات النقدية المخصومة Discounted Cash Flow) والتي أثبتت كفاءة المشروع في توليد الربحية وكذلك تم اختيار المشروع استناداً إلى الضرورة التنافسية The competitive Necessity وذلك لعدد من الأهداف وهي تنوع مصادر الإيراد والدخل للمؤسسة بدلاً من الاعتماد على مصدر واحد ويقوم المشروع على مدير مشروع ونائب لمدير المشروع واستشاري وعدد من المهندسين المشاركين وكذلك عدد من الإدارة المالية والفنية علي أن يتم الإنتهاء من المشروع في مدة أقصاها (14) أربعة عشر شهر تنتهي في تاريخ (2022/10/31) م ووفقاً للجدول الزمني .

معلومات المشروع - Project information :

اسم المشروع : إنشاء فندق سكني ومقهي ملحق

الهدف : توفير خدمات (الأسكان الفندقية ، الترفيه) للعملاء (تنويع مصادر الدخل للشركة)

المجال : يتضمن إنشاء المباني وأعمال التشطيب وتجهيز كافة الملحقات من (مركز مساج وحمامات السباحة والمطبخ) الخاص بالفندق وكذلك انتهاء كافة التشطيبات للمبنى والمقهي في مدة لا تتجاوز (14) أربعة عشر شهر تبدأ من تاريخ (2020/08/30) وتنتهي في مدة أقصاها (2021/10/31) وفقاً للجدول الزمني الموضوع وبتكلفة لا تتجاوز مبلغ (6,000,000) فقط ستة ملايين ريال سعودي لا غير (وفقاً للموازنة التقديرية الموضوعه .

الإطار الزمني : الفترة من 2020/08/30 م حتي 2021/10/31 م

التنسيق الأولي للمشروع وميثاق المشروع - Initial Project coordination and the project Charter

كلما زاد الوقت الذي نقضيه في التخطيط ، قل الوقت الذي سنقضيه في التنفيذ وهناك عدد كبير من الأبحاث التي تدعم الرأي القائل بأن التخطيط الدقيق يرتبط ارتباطاً وثيقاً بنجاح المشروع لذلك يجب عمل خطة عمل كاملة تتضمن الجداول الزمنية والمالية والتكاليف وكل التفاصيل الأخرى قبل البدء في العمل .

اجتماع الإطلاق - The Project launch meeting :

في اجتماع الإطلاق ، تتم مناقشة المشروع بتفاصيل كافية للمساهمين المحتملين وتطوير فهم عام لما هو مطلوب وكذلك مناقشة المخاطر المحتملة وطرق التغلب عليها وهذا الاجتماع مهم جداً حيث يتم خلاله تحديد الآتي :

1- تحديد النطاق الفني

2- قبول المجالات الأساسية لمسؤولية الأداء من قبل المشاركين .

3- تحديد مواعيد التسليم المؤقتة والميزانيات

4- إنشاء مجموعة ادارة المخاطر

ويتم إعطاء فريق العمل علي المشروع مخططاً تفصيلياً للمشروع عن طريق عرض ميثاق المشروع (Project Charter) وهو عبارته عن مستند رسمي قصير يصف المشروع بالكامل بما في ذلك الأهداف وكيفية تنفيذه واصحاب المصلحه 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 .

ويجب ان يتضمن ميثاق المشروع الآتي :

- 1- نظرة عامة Overview
- 2- الأهداف أو النطاق Objectives or Scope
- 3- النهج العام General Approach
- 4- الجوانب التعاقدية Contractual Aspects
- 5- الجداول Schedules
- 6- الموارد Resources
- 7- الأفراد Personnel
- 8- خطط إدارة المخاطر Risk Management Plans
- 9- طرق التقييم Evaluation Methods

التواصل مع أعضاء الفريق - Communicate with team members :

- 1- تخطيط الاتصالات : تحديد احتياجات المعلومات والاتصالات لأصحاب المصلحة .
 - 2- توزيع المعلومات : إتاحة المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب
 - 3- تقارير الأداء : جمع ونشر معلومات الأداء
 - 4- الأغلق الإداري : إنشاء المعلومات وجمعها ونشرها لإضفاء الطابع الرسمي علي المرحلة أو استكمال المشروع
- يجب ان يتضمن المشروع علي خطة ادارة الاتصالات ، وهي وثيقة توجه اتصالات المشروع كما يساعد تحليل اصحاب المصلحة لاتصالات المشروع ايضاً في تخطيط الاتصالات .

محتويات خطة الاتصالات :

- وصف لهيكل التجميع والملف لجمع وتخزين انواع مختلفة من المعلومات
- هيكل توزيع يصف المعلومات التي تذهب تذهب لمن ومتي وكيف
- تنسيق توصيل معلومات المشروع الرئيسية
- عمل جدول مشروع لانتاج المعلومات
- تحديد طرق الوصول للحصول علي المعلومات
- وضع طرق لتحديث خطط إدارة الاتصالات مع تقدم المشروع وتطوره
- تحليل اتصالات أصحاب المصلحة

المهام والمسؤوليات, والموارد - Roles and responsibilities And resources :

توزيع المهام والمسؤوليات بين أعضاء فريق العمل عن طريق تطبيق استراتيجية (WBS) وهي عبارة عن مخطط أو مستند يستخدم لتنظيم عمل المشروع في قائمة حزم العمل (الأنشطة و المهام) بحيث تظل جميع الأعمال على المسار الصحيح لتحقيق أهداف المشروع وهي أداة لإدارة المشروع وتحدد كل ما يجب أن ينجزه المشروع .

الموازنة التقديرية وتوقعات الدخل :

- ماهي توقعات الميزانية (المركز المالي) - ثلاث سنوات ومصادر التمويل؟

توقعات المركز المالي:			
الأصول		الخصوم	
الأصول المتداولة	1,500,000	خصوم متداولة	1,500,000
الأصول الثابتة	4,500,000	خصوم طويلة الأجل	4,000,000
		حقوق الملكية	500,000
إجمالي الأصول : 6,000,000		إجمالي الخصوم وحقوق الملكية 6,000,000	
توقعات الميزانية ومصادر التمويل للسنوات الثلاث:			
م.	السنة	الميزانية	مصادر التمويل
1	الأولى	6,000,000	راس المال وقرض
2	الثانية	7,000,000	راس المال والإيرادات
3	الثالثة	7,500,000	راس المال والإيرادات
المجموع			

- ماهي توقعات الدخل- السنة الأولى: شهري أو فصلي؛ السنتان الثانية والثالثة: سنوي؟

- كم سيحتاج المشروع من التمويل (رأس المال) و متى؟

م.	التوقيت	المبلغ
1	2021/05/31	2,000,000
2	2021/06/30	1,000,000
3	2021/07/31	1,000,000
المجموع		4,000,000

رصد تقدم العمل وتقييم الأداء - Monitor work progress and evaluate performance :

ويتم ذلك من خلال ثلاثة مراحل مترابطة فيما بينها وهي :

1- وضع معايير الأداء

2- مقارنة هذه المعايير مع الأداء الفعلي المتحقق.

3- اتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية.

ففي المرحلة الأولى، حيث يتم إعداد معايير الأداء وتمثيلها بمفهوم المواصفات الفنية وكلف الموازنة ومواقيت التنفيذ (الأزمة) والمتطلبات من الموارد. وتوضع معايير الأداء في ضوء متطلبات المستفيد (المستخدم) من المشروع ومن خطة المشروع وكشوف الأعمال. وتحدد هذه المعايير بدقة الكلف المتوقعة والجدولة والعوامل الفنية التي تنظم سير الأعمال والفعاليات بالمشروع.

أما في المرحلة الثانية أعلاه، حيث يتم مقارنة المعايير مع الأداء الفعلي المتحقق في المشروع لفترة السيطرة. ويتم مقارنة مواقيت الجدولة والموازنات وكذلك مواصفات الأداء مع النفقات الجارية الفعلية والأعمال المنجزة. أما بالنسبة للأعمال والزمن وكذلك الكلف المتبقية من المشروع، فيتم إجراء التقديرات لها وتستخدم في التنبؤات المتوقعة من حيث الزمن والكلف لإنجاز المشروع نهائياً .

أما المرحلة الثالثة والأخيرة، وبغض النظر ما إذا كانت الانحرافات كبيرة أو هامشية عن معايير الخطة والجدولة والموازنة فلا بد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية في ذلك.

ولغرض المحافظة على بقاء تقدم العمل بالمشروع وفق الخطة لابد من وجود الخطة أولاً والتي تعتبر الخطوة الأولى في عملية السيطرة مما يدل على أن هذين المفهومين -التخطيط والسيطرة على المشروع- توأمين يكمل أحدهما الآخر.

سجل المشروع هو أداة أساسية لعمل المشاريع في عدة مجالات احترافية. ويمكن الاحتفاظ به على ورق أو على شكل الكتروني ولكل مجال مزاياه وعيوبه الخاصة. السجل يجب أن يحتوي على معلومات فعلية (وقائع)، مصادر، خطط، أفكار، ملخصات نقاشات وحوارات، وغيرها من المعلومات التي تتعلق بالمشروع. المدخلات في السجل يجب أن لا يتم تحريرها إلا في نفس وقت كتابتها لتصحيح الأخطاء. (وكل مدخل يجب أن يتم تحديد تاريخ كتابته وأحياناً يجب تحديد الوقت أيضاً).

سجل المشروع يجب أن يحتوي على الأقل على ثلاثة أنواع من المعلومات:

1. معلومات واقعية أو فعلية: Factual information – مثلاً إذا كان المشروع عبارة عن تقييم مواقع إنترنت ،

سيكون عنوان المواقع وعوامل التقييم التي ستستخدمها في تقييمك من ضمن المعلومات الواقعية أو

الفعلية. فالمقصود هنا هو كل المعلومات الأساسية التي يركز عليها المشروع.

2. الأفكار والخطط والتصاميم: Development of ideas, plans and designs – مثلاً في بداية مشروع

يعتمد على فريق ، ماهي الأدوار والمهارات التي تعتقد بأن الفريق سيحتاجها؟ ومن سيشغل هذه الأدوار؟ وكيف

سيواصل أعضاء الفريق مع بعضهم البعض؟ وكيف ستكون آلية العمل؟ وغيرها من الأفكار والخطط للمشروع.

3. التأمل والتفكير في التجارب (ردة الفعل): (كيف تنظر إلى عملك في المرحلة السابقة؟ هل تعتقد بأنك أبلت بلاءً حسناً؟ أم تعتقد بأنه كان بالإمكان أفضل مما كان وكيف؟ أم تعتقد بأنك واجهت بعض المشاكل والتي أعاقتك عن العمل على أتم وجه؟ ماذا تعلمت من تجربتك؟ إذا كنت ستعمل على مشروع مماثل في المستقبل ماذا ستغير؟ وكيف؟ ولماذا؟

اجراءات انهاء 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 تنسيب فريق المشروع وتحويل الموارد إلى مشروع آخر.
- 4- مراقبة فعاليات عملية الإنهاء والإنجاز لجميع المقاولات المعقودة.
- 5- متابعة بقايا المواد والمعدات الخاصة وإخلائها.

ثانياً: 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 على المنشآت الفندقية والتي قد تصل الي 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 إلى 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-شُبْر
- 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