



جامعة الجميع الذكية  
EVERYONE'S SMART UNIVERSITY

## Everyone's Smart University

### Project (Spring 2021)

|              |                    |               |
|--------------|--------------------|---------------|
| Student Name | عواد مساعد المرشدي | اسم الطالب    |
| Students I.D | 2021200806         | الرقم الجامعي |

Section

Master

Date

Thursday

18 / 03 / 2021.

Course Code

(PMG506)

## Advanced project Management

---

---

## تطوير ميثاق مشروع معالجة المنازل المتضررة

### Develop a project charter

#### مقدمة Introduction

يهدف برنامج الإسكان التنموي أحد برامج وزارة الإسكان المنبثقة من الرؤية الطموحة للمملكة ٢٠٣٠م لتلبية احتياج الأسر السعودية الأشد حاجة في المجتمع من المساكن وتمكينهم من تملك المسكن المناسب وفق احتياجاتهم، ويوفر الإسكان التنموي منتجات متنوعة من الوحدات السكنية عن طريق مسارات متعددة كمشاريع البناء بتقنية البناء الحديثة على الأراضي الحكومية ومشاريع البيع على الخارطة وبعض المشاريع الخاصة الصادر بها أوامر ملكية أو سامية ومنها على سبيل المثال لا الحصر مشروع معالجة المنازل المتضررة والقديمة.

ويعنى مشروع معالجة المنازل المتضررة بتوفير السكن الملائم للأسر المحتاجة والتي تقطن في منازل غير صالحة للسكن من خلال إعادة تأهيلها أو إزالتها وإعادة إنشاء وحدات سكنية عصرية بدلاً منها.

وتلعب إدارة المشاريع دوراً مهماً في نجاح كل منظومة وتحقيق النتائج والمستهدفات المرجوة سواء كانت من القطاع الخاص الذي يصب جل اهتمامه في تحقيق العوائد المالية وتطوير منتجات الأسواق أو القطاع العام المعنى بتوفير الخدمات الأساسية للأفراد والمجتمعات.

وحيث يعتبر تطوير ميثاق المشروع هو أحد المتطلبات الأساسية التي يجب اتمامها قبل بدء المرحلة الأولى ويعتبر التصريح الرسمي بوجود المشروع كما يخول لمدير المشروع البدء في العمل واستخدام موارد المنظمة لصالحه مشروعاً، فقد تم تكلفي من قبل صاحب الصلاحية بمهمة إدارة تطوير ميثاق المشروع المشار له، ومن خلال مشروع هذا البحث سيتم دراسة وتحليل عدد من الدراسات السابقة وتحديد أحدث المنهجيات المتبعة وكذلك الأدوات والتقنيات المناسبة التي سيتم من خلالها العمل على تطوير الميثاق وتحديد غرض المشروع وأهدافه.

ميثاق المشروع هو وثيقة رسمية تربط مخرجات المشروع بالإستراتيجية، وعادة ما تكون قصيرة تصف مشروعك بأكمله بما في ذلك أهداف المشروع، نطاق الأعمال، الأدوار والمسؤوليات وأصحاب المصلحة، وهو عنصر حاسم في التخطيط للمشروع لأنه يستخدم طوال دورة حياة المشروع.

## الدراسات العلمية LITERATURE REVIEW

### أهمية ميثاق المشروع The importance of the project charter

يعد ميثاق المشروع ضروريًا لأنه يلخص المتطلبات والقيود الأساسية ويحدد المخطط التفصيلي لتطوير خطة أساسية مفصلة للأداء (Gido et al. ، ٢٠١٨)، كما ذكر Swarnakar and Vinodh (٢٠١٦) أن ميثاق المشروع عبارة عن بيان يمثل خطة العمل بأكملها في شكل جدول.

ميثاق المشروع أداة التخطيط الفعالة المستخدمة في بدء المشروع وهي أداة اتصال يمكن الرجوع لها باستمرار وهي دليل مرجعي لما سيدور حوله المشروع ولماذا يتم القيام به، ومن سيشترك في تنفيذه وماهي أدوار أصحاب المصلحة ومسؤولياتهم كما انه يساعد أعضاء الفريق الجدد في التعرف على المشروع بسرعة أكبر.

كما يصف PMBOK ميثاق المشروع بأنه "المستند الذي يصرح رسميًا لبدء المشروع" ويصف الجوانب المهمة فيه ويمكن أن يرتبط بجميع مجالات المعرفة التسعة المدرجة في PMBOK.

في عملية إدارة مجموعة جنرال موتورز Powertrain Group التي استندت إلى نماذج وقوائم مراجعة وأنظمة مشتركة، احتل "الميثاق" المركز الأول المهيمن في هذه العملية خلال التسعينيات من القرن الماضي (Kerzner ، ٢٠٠٤ ، ص ١٠١).

تم وضع ميثاق المشروع أولاً في القائمة وتم استخدامه لتطوير مقترحات المشاريع في منهجية سلسلة أنظمة Navigator التي طورتها شركة Young & Ernst، وتم إثبات التخصيص والتنفيذ الناجح لهذه المنهجية من خلال Antares Management Solutions وساهمت في تحقيق أكثر من عقد من الازدهار والنمو في بيئة تحديد تكنولوجيا المعلومات الصعبة (Kerzner, 2004, p. 137).

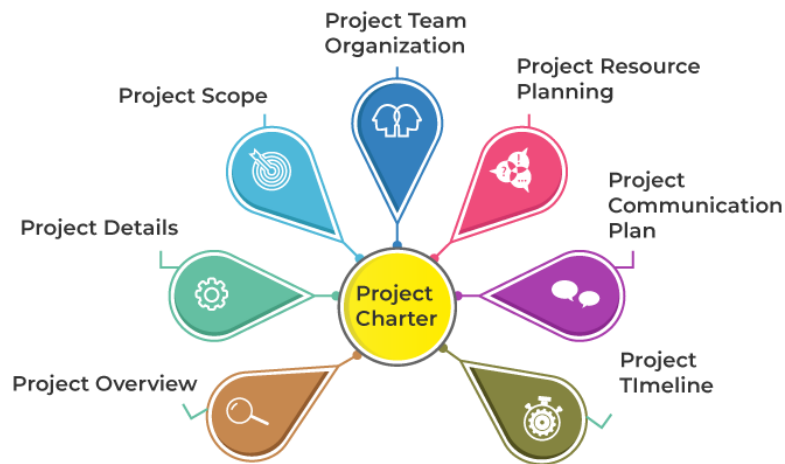
### عناصر ميثاق المشروع Project Charters elements

تعتبر تقييمات محتويات عناصر ميثاق المشروع تحديًا نظرًا لأن تعريفاتها أو أوصافها التفصيلية من مصادر مختلفة لا يتم تحديدها دائمًا أو تختلف بين المؤلفين، تم تحديد هذه المشكلة بالفعل من قبل Hayes (١٩٩٩، ص ٣) الذي ذكر أنه "كان هناك تفاوت بين المؤلفين في المصطلحات المستخدمة لوصف المكونات المختلفة لبدء المشروع.

يحتوي نموذج ميثاق مشروع Mahlik (غير مؤرخ) على ثمانية عناصر (حالة العمل، بيان المشكلة، وصف الأهداف، نطاق المشروع، التأثير على أصحاب المصلحة، دور مدير المشروع، أدوار أعضاء الفريق ورؤية المشروع) التي تشبه تلك الموجودة في النماذج السابقة مع ثلاثة نماذج جديدة: معالم المشروع، الفوائد المالية المتوقعة وعوامل النجاح الحاسمة.

في الغالب تحدد أغلب المنهجيات المتبعة في إدارة المشاريع عناصر ميثاق المشروع كما يصفها PMBOK بالتالي:

- نظرة عامة عن المشروع Overview
- الغرض من المشروع Purpose of The project
- أهداف المشروع القابلة للقياس ومعايير النجاح Measurable Project Objectives and Related Success Area
- المتطلبات العامة للمشروع كالميزانية الأولية High-level Requirements
- اسم مدير وراعي المشروع وصلاحيات والأطراف الرئيسية المعنية بالمشروع
- متطلبات الموافقة على المشروع Project Approval Requirements
- الإطار الزمني العام للمشروع Summary Milestone Schedule



## أدوت وتقنيات ميثاق المشروع Project Charter tools

حدد PMBOK 6th Edition وهو المرجع الأكثر وضوحاً أبرز أدوات وتقنيات تطوير ميثاق المشروع على النحو التالي:

- استشارة بعض الخبراء Expert Judgment
- جمع البيانات Data Gathering
- المهارات الشخصية ومهارات فريق العمل Interpersonal And Team Skills
- الاجتماعات Meetings

## طريقة البحث METHODOLOGY

من خلال البحث في لمنهجيات المنظمات الأشهر في إدارة المشاريع مثل IPMA, PMI, AXELOS نلاحظ على تنوع عمليات وأدوات إدارة المشاريع أنها متقاربة في وظائف تلك الأدوات ولكن تعتبر منهجية معهد إدارة المشاريع الأمريكي هي الأكثر دقة وتحقيقاً للنتائج.

لذا تم في هذا البحث تحديد منهجية PMI الممثلة في PMBOK 6th Edition ودراسة مدى فاعلية الأدوات التي حددها في عملية تطوير الميثاق.

يعتبر معهد إدارة المشاريع PMI من أقدم المؤسسات التي تعمل على تطوير علم إدارة المشاريع وأكثرها شهرة، حيث تأسس عام ١٩٦٨ في بنسلفانيا أمريكا ووضع المعيار الخاص بإدارة المشاريع المشروح والمفصل في كتابه المعتمد الدليل المعرفي لإدارة المشاريع PMBoK Guide والذي يتم تطويره باستمرار بما يواكب التطورات العالمية .

تم في هذا البحث تحليل المدخلات Inputs كاللوائح والأنظمة التشريعية لتوفير الوحدات السكنية Business Case وكذلك القرارات والاتفاقيات الملزمة لتنفيذ المشروع Agreements لتحديد الأهداف المبدئية للمشروع ونوع الخدمة المطلوبة بالإضافة إلى تحديد أصاب المصلحة الرئيسيين.

تم استخدام الأدوات والتقنيات التي سيتم استخدامها لتطوير الميثاق على النحو التالي:

### ١. استشارة الخبراء Expert Judgment

تم أخذ مرئيات بعض خبراء الإستراتيجيات في المنظمة بالإضافة إلى الإدارات المختصة في تحديد عناصر ميثاق المشروع من خلال بعض الاستبيانات والطلبات الرسمية.

## ٢. جمع البيانات Data Gathering

تم جمع البيانات اللازمة من خلال:

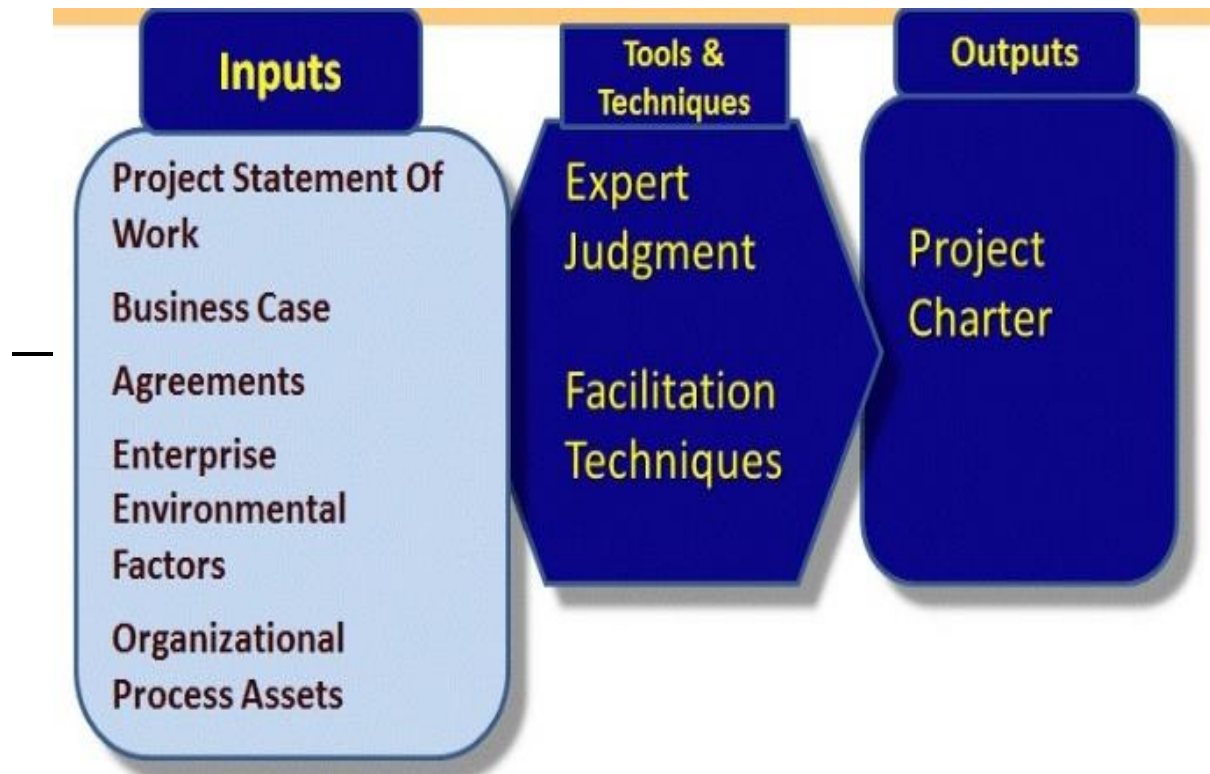
- العصف الذهني: Brainstorming مع أعضاء الفريق للخروج بأكبر من الأفكار والحلول المقترحة.
- المجموعات المركزة Focus Group: حيث تم جمع عدد من المختصين والنقاش معهم للتعرف على مخاطر المشروع ومعايير نجاحه وغيرها من الموضوعات ذات العلاقة.
- المقابلات: Interviews تم أخذ عدة مقابلات ميدانية مع بعض طالبي الخدمة لتحديد المواصفات للوحدات السكنية.

## ٣. المهارات الشخصية ومهارات فريق العمل Interpersonal And Team Skills

من خلال هذه الأداة تم تحديد معالم المشروع والمعايير الفنية التي يمكن إتباعها وموائمة المتطلبات العامة للمشروع مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

## ٤. الاجتماعات Meetings

تم عقد عدة اجتماعات مع الأطراف الرئيسيين Main parties في المشروع لمراجعة الأهداف الموضوعية للمشروع والآليات والمعايير التي سيتم العمل وفقها.



تم تحليل ومراجعة جميع نتائج الأدوات السابقة وتحديد مخرجاتها Outputs لإتمام تطوير ميثاق المشروع وفق البيانات

التالية:

Templet 1

| ميثاق المشروعProject Charter         |                                                                                                                                                                                |                                        |                                                                |                                  |                             |
|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------|----------------------------------|-----------------------------|
| اسم المشروعProject name              | معالجة المنازل الانلثة للسقوط                                                                                                                                                  | مدير المشروعProject Momager            | م.عواد المرشدي                                                 | Impact level<br>مستوى الأثر      | عالي                        |
| الهدف الاستراتيجيStrategic objective | توفير وحدات سكنية ملائمة                                                                                                                                                       | Project need                           | ماسة                                                           |                                  |                             |
| مالك المشروعProject owner            | الإسكان التنموي                                                                                                                                                                | Project executor<br>منفذ المشروع       | وزارة الإسكان                                                  | عدد المشاريع<br>Projects Numbers | متعددة حسب الحالات المختلفة |
| المستفيد:                            | مستفيدي الضمان الاجتماعي والإسكان التنموي                                                                                                                                      | مدة المشروع<br>Duration of the project | سنتان                                                          | حجم المشروع<br>Project Size      | ٣٠٠ وحدة                    |
| ميزانية المشروع<br>Budget            | الميزانية التنفيذية                                                                                                                                                            |                                        | الميزانية التشغيلية                                            |                                  |                             |
|                                      | تقدر ميزانية البرنامج التنفيذية مبلغ ٢٧٨,٤٤٤,٢٥٠ ريال سعودي                                                                                                                    |                                        | تقدر ميزانية البرنامج التشغيلية بمبلغ ٤١,٧٦٦,٦٣٧,٥٠ ريال سعودي |                                  |                             |
| إجمالي الميزانية<br>Total Budget     | ٣٢٠,٢١٠,٨٨٧,٥٠ ريال سعودي                                                                                                                                                      |                                        |                                                                |                                  |                             |
| Project goals<br>أهداف المشروع       | ١- إيجاد وحدات سكنية توفر الحياة الكريمة للمواطنين.<br>٢-المساهمة في التنظيم والتطوير العمراني.<br>٣-رفع النمو الاقتصادي خلال إتاحة الفرص للشركات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. |                                        |                                                                |                                  |                             |
| Project partners<br>شركاء المشروع    | الشريك                                                                                                                                                                         |                                        | الدور                                                          |                                  |                             |
|                                      | وزارة العمل والتنمية الاجتماعية                                                                                                                                                |                                        | دراسة وبحث الأسر المستفيدة                                     |                                  |                             |

|                               |                                |
|-------------------------------|--------------------------------|
| وزارة الشؤون البلدية والقروية | الدراسة الفنية للمنازل         |
| الشركة الوطنية للإسكان        | تنفيذ الوحدات السكنية بالإسناد |

| نطاق عمل المشروع Project scope of work                                                                                                                                  |                                                              |                                      |                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| مراجعة حالات المستفيدين المرشحين واختيار الحلول السكنية المناسبة سواء ترميم أو إنشاء أو شراء مروراً بجميع مراحل البرنامج المختلفة من الإيواء حتى تسليم الوحدة للمستفيد. |                                                              | داخل النطاق<br>SCOPE (IN BOUNDS)     |                                                                                                  |
| ١- تحديد المستفيدين لخدمات البرنامج.<br>٢- الدراسة الفنية لمنازل المستفيدين الأيلة للسقوط.                                                                              |                                                              | خارج النطاق<br>SCOPE (OUT OF BOUNDS) |                                                                                                  |
| المخاطر RISKS                                                                                                                                                           |                                                              |                                      |                                                                                                  |
| المسؤول<br>responsible                                                                                                                                                  | خطة الحد من الخطر<br>Risk Plan                               | درجة التأثير<br>Impact               | الخطر Risk                                                                                       |
| الجهات ذات العلاقة                                                                                                                                                      | مشاركة الجهات ذات العلاقة بدراسة حلول الملكية للمستفيد       | عالي                                 | وثائق ملكية الأرض للمستفيد (لعدم وجود وثائق تثبت ملكية المستفيد للمنزل)                          |
| وزارة العمل والتنمية الاجتماعية                                                                                                                                         | الدراسة الاجتماعية للمنطقة، والبحث الاجتماعي الكامل للمستفيد | متوسط                                | إيواء المستفيد (لشح دور الإيواء في بعض المستفيدين، وارتباط المستفيدين بعوامل اجتماعية في منطقته) |
| وزارة الشؤون البلدية والقروية/وزارة الإسكان                                                                                                                             | البناء له على اراضي الوزارة                                  | متوسط                                | صعوبة البناء على ارض المستفيد (للطبيعة الفنية للأرض او بسبب تلاصق منزل المستفيد مع منازل مجاورة) |

## النتائج والمناقشة RESULTS AND DISCUSSION

بمراجعة النتائج تبين فاعلية الأدوات المستخدمة بشكل عام مع ملاحظة أن أداة استشارة الخبراء Expert Judgment كانت ذو فاعلية أقل على عكس أداة مهارات مدير المشروع وفريق العمل Interpersonal And Team Skills فكان ذو فاعلية عالية في تطوير مختلف عناصر المشروع.

يلاحظ أن بعض عناصر ميثاق المشروع اقتصر تطويرها بشكل كبير على أداتين كالغرض من المشروع Purpose، خطط المخاطر العامة Risk Management Plans، ملخص معالم المشروع والجدول Summary Milestone .Schedule.

حدد النتائج أهمية الأدوات المستخدمة ودورها في تطوير الميثاق حسب الترتيب التالي:

١. مهارات مدير المشروع وفريق العمل Interpersonal And Team Skills.
٢. جمع البيانات Data Gathering.
٣. الاجتماعات Meetings.
٤. استشارة الخبراء Expert Judgment.

ويمكن تلخيص نتائج البحث بأن الأدوات المستخدمة كانت مناسبة وداعمة لعملية تطوير ميثاق المشروع وتعتبر من أهم الأدوات كما حدد PMBOK 6th Edition.

## المراجع References

- ماكيفر ، تشاك. ميثاق المشروع - مخطط للنجاح: CrossTalk. مجلة هندسة برمجيات الدفاع ١٩ (2006).
- ستارنز ، ف.أ. (٢٠١٩). استكشاف استراتيجيات مديري المشاريع الحاجة إلى وضع ميثاق مشروع لبدء مشروع (أطروحة دكتوراه ، جامعة كولورادو التقنية).
- كيسي وريوناتش وكريس ألين. "مديرو الإسكان الاجتماعي وروح الأداء: نحو" مشروع مهني للذات ". العمل والتوظيف والمجتمع ١٨,٢ (٢٠٠٤): ٣٩٥-٤١٢.
- إدارة مشروع البناء: مقدمة كاملة من أليسون ديكترا
- إدارة المشروع: نهج نظم للتخطيط والجدولة والتحكم بواسطة Kerzner ، H.
- إدارة المشروع ، نهج إداري ، جاك آر ميريديث ، وصامويل ج.

