

# دليل عمل إدارة المشروعات والبرامج والأداء



# المحتويات

٤	<b>مقدمة</b>
٤	الغرض من هذا الدليل
٦	كيفية استخدام هذا الدليل
٨	المصطلحات الرئيسية
١٢	<b>الإطار التنظيمي لإدارة المشروعات والبرامج والأداء</b>
١٣	الغرض من الإدارة
١٤	<b>مهام ومخرجات إدارة المشروعات والبرامج والأداء</b>
١٤	المهام الرئيسية لإدارة المشروعات والبرامج والأداء:
١٦	المخرجات الرئيسية لإدارة المشروعات والبرامج والأداء:
١٧	<b>العوامل الرئيسية المؤثرة لنجاح الإدارة في تحقيق الغرض منها</b>
١٧	<b>الهيكل التنظيمي لإدارة المشروعات والبرامج والأداء</b>
١٨	الأدوار والمسؤوليات:
٢٢	<b>معايير التميز في إدارة البرامج والمشروعات:</b>
٢٣	<b>علاقات عمل إدارة المشروعات والبرامج والأداء</b>
٢٣	والتقسيمات التنظيمية الأخرى في الإدارة الاستراتيجية
٢٣	<b>أهم مؤشرات الأداء لإدارة المشروعات والبرامج والأداء</b>
٢٤	<b>عمليات إدارة البرامج والمشروعات</b>
٢٥	<b>العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي على مستوى الدولة</b>
٢٧	<b>واستراتيجية الوحدة والمشروعات والبرامج</b>
٢٧	<b>دورة عمل إدارة المشروعات والبرامج والأداء وتوقيتاتها</b>
٢٩	<b>عمليات إدارة البرامج والأداء</b>
٢٩	تعريف البرنامج والفرق بين البرنامج والمشروع
٢٩	دورة حياة البرنامج:
٣٠	عمليات تعريف البرنامج
٣٧	عمليات تسليم البرنامج
٤٤	عمليات إغلاق البرنامج
٤٦	<b>عمليات إدارة المشروعات</b>
٤٧	عمليات بدء المشروع
٥٠	عمليات تخطيط المشروع
٧٢	عمليات تنفيذ المشروع
٧٩	عمليات المتابعة والتحكم في المشروع
٩٠	عمليات إغلاق المشروع

# المحتويات

٩٢	حوكمة عمليات إدارة المشروعات والبرامج
٩٢	إطار حوكمة إدارة البرامج والمشروعات والأداء
٩٣	إطار حوكمة المشروعات والبرامج
٩٣	اللجنة التوجيهية للمشروع أو للبرنامج
٩٣	البوابات المرئية
٩٤	المراجعات الدورية للمشروعات/البرامج
٩٤	مراجعة ما بعد انتهاء المشروع/البرنامج
٩٤	نظام إدارة المشروعات المؤسسي (EPM)
٩٦	نماذج إدارة المشروعات والبرامج
٩٧	مثال توضيحي
٩٧	مقدمة
٩٨	دراسة الأعمال
٩٩	بطاقة المشروع
١٠٠	عمليات بدء المشروع
١٠٠	وضع ميثاق المشروع
١٠٥	تحديد المعنيين
١٠٦	عمليات تخطيط المشروع
١١٠	تحديد نطاق المشروع
١١٤	وضع الجدول الزمني للمشروع
١١٥	تحديد ميزانية المشروع
١١٦	وضع خطة جودة المشروع
١١٧	تحديد موارد المشروع
١١٩	وضع خطة الاستجابة لمخاطر المشروع المحتملة
١٢١	إدارة التعاقدات في المشروع
١٢٢	وضع خطة إشراك المعنيين بالمشروع
١٢٤	وضع خطة التواصل بالمشروع
١٢٦	عمليات تنفيذ المشروع
١٢٦	توجيه وإدارة والمتابعة والتحكم في أعمال المشروع
١٣٠	تقرير موقف المشروع
١٣٢	عمليات إغلاق المشروع
١٣٢	إغلاق المشروع أو المرحلة

# مقدمة الغرض من هذا الدليل



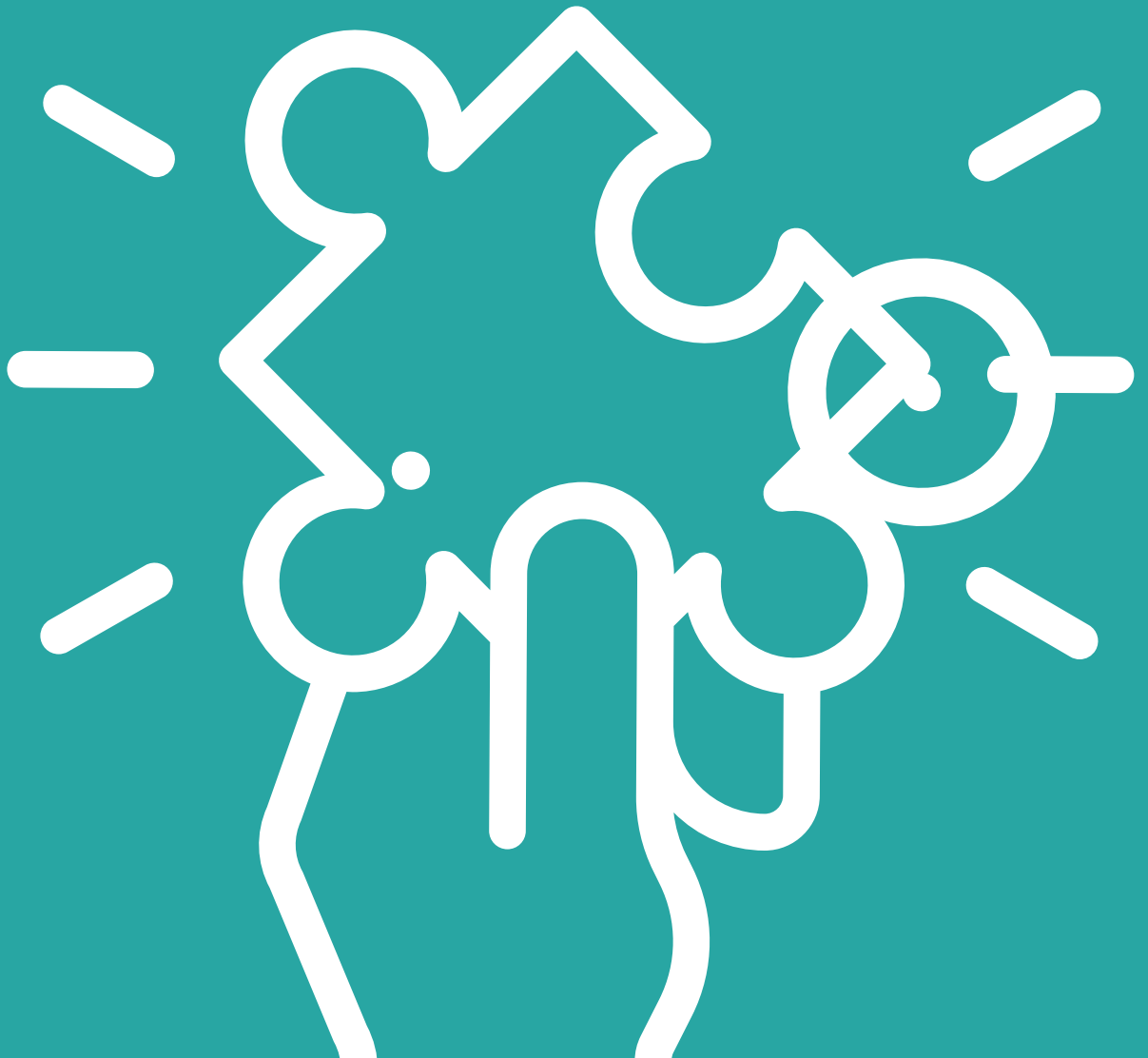
كما يساعد الدليل المؤسسات في تنفيذ خطتها الاستراتيجية وتحقيق الغايات والأهداف الاستراتيجية، المدرجة ضمن الخطة الاستراتيجية، لأن التنفيذ الفعال للمشروعات والبرامج ومحافظ المشروعات الاستراتيجية يساعد على تحقيق الأهداف والمنافع المرجوة وإنجاز العمل في حدود المدد والموازنات والنطاق والموارد ومتطلبات الجودة المحددين للمشروع أو البرنامج، كما يضمن وضع الأولويات التي تساعد في اختيار وتنفيذ المشروعات والبرامج الصحيحة المتوائمة مع الخطة الاستراتيجية مما يعظم العائد من تنفيذها، ويضمن تحقق الغايات الاستراتيجية التي من شأنها أن تنعكس على نجاح الدولة في القيام بدورها بتحسين مستوى معيشة الفرد.

لذلك يجب على مسؤولي إدارة المشروعات والبرامج والأداء بالتقسيم التنظيمي للإدارة الاستراتيجية بالوحدات المختلفة للجهاز الإداري للدولة إتباع الخطوات والأساليب الموضحة في هذا الدليل، والأدوات والنماذج المرفقة به أثناء تنفيذ المراحل المختلفة لعملية إدارة المشروعات والبرامج والالتزام بنظام الحوكمة الموضح مع مراعاة الانتهاء من إعداد المخرجات المختلفة طبقاً للأطر الزمنية المطروحة.

في إطار سعي الدولة المصرية لتحسين قدرات الجهاز الإداري بوزاراته ووحداته المختلفة لتطوير أساليب وإجراءات العمل، وتماشياً مع الأجندة الوطنية للتنمية المستدامة ورؤية مصر ٢٠٣٠، وقرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١١٤٦ لسنة ٢٠١٨ والخاص باستحداث ستة تقسيمات تنظيمية جديدة في وحدات الجهاز الإداري للدولة، وقرار رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة رقم ٨٦ لسنة ٢٠١٩ باستحداث تقسيم تنظيمي للإدارة الاستراتيجية بالجهاز الإداري للدولة وما يتضمنه من تقسيمات تنظيمية فرعية أخرى من ضمنها : إدارة المشروعات والبرامج والأداء، ووفقاً لهذا القرار توفر وزارة التخطيط الدعم الفني اللازم لكافة وحدات الجهاز الإداري للدولة في مجال إدارة المشروعات والبرامج والأداء.

بناء عليه تم إعداد هذا الدليل " دليل عمل إدارة المشروعات والبرامج والأداء" بناء على المنهجيات العملية وأفضل الممارسات العالمية ليشكل المرجعية الأساسية لعملية إدارة المشروعات والبرامج والأداء بالجهاز الإداري للدولة المصرية، حيث يضع الدليل الآليات والمنهجيات والإجراءات لبدء وتخطيط وتنفيذ والمتابعة والتحكم وإغلاق المشروعات والبرامج بشكل فعال ويوضح المراحل والعمليات والخطوات والنماذج المختلفة اللازمة لإدارة المشروعات والبرامج ويبين الأدوار والمسؤوليات والتوقيتات، ويضع منهجية موحدة لجميع وحدات الجهاز الإداري مما يحقق التكامل بين تلك الوحدات ويساعد على توحيد الجهود وتحقيق نتائج أفضل وأكثر فاعلية.

# كيفية استخدام هذا الدليل



يتناول دليل عمل إدارة المشروعات والبرامج والأداء الإطار المؤسسي لعمل التقسيم التنظيمي الفرعي لإدارة المشروعات والبرامج والأداء من حيث المهام الرئيسية والاختصاصات والمخرجات المتوقعة كما يوضح العمليات والخطوات التي يجب اتباعها والأدوات والنماذج المستخدمة لتحقيق الإدارة الفعّالة للمشروعات والبرامج والأداء.

يحتوي هذا الدليل على الأجزاء التالية:



الوحدة	الوصف	الاستخدام
١	مقدمة توضح أهمية إدارة المشروعات والبرامج والأداء وعلاقتهم بتحقيق غايات وأهداف الخطة الاستراتيجية.	يستخدم كمرجع من قبل القائمين على إدارة المشروعات والبرامج والأداء في الوحدة عند إنشاء الإدارة ووضع الهيكل التنظيمي لها وتحديد الأدوار والمسؤوليات بها والعلاقات مع الإدارات الأخرى.
٢	شرح للغرض من الإدارة وهيكلها التنظيمي ومهامها ومخرجاتها وعلاقتها بالإدارة الاستراتيجية وكذلك أهم عوامل النجاح ومؤشرات الأداء	يستخدم كمرجع من قبل القائمين على إدارة المشروعات والبرامج والأداء في الوحدة عند إنشاء الإدارة ووضع الهيكل التنظيمي لها وتحديد الأدوار والمسؤوليات بها والعلاقات مع الإدارات الأخرى.
٣	شرح مفصل للمراحل والخطوات والعمليات والنماذج التي يجب اتباعها لإدارة المشروعات والبرامج. تشمل كل عملية الغرض ووصف العملية وخريطة تدفق العملية والأدوار المختلفة والأدوات والنماذج المستخدمة والزمن المقترح لتنفيذها.	يستخدم كمرجع للعمليات والخطوات والنماذج التي يجب إتباعها في كافة مراحل المشروع والبرنامج منذ البدء حتى الانتهاء. يتم استخدامه من قبل: <ol style="list-style-type: none"> <li>إدارة المشروعات والبرامج والأداء عند بناء محفظة المشروعات والبرامج.</li> <li>مديرو المشروعات والبرامج (سواء كانوا من داخل إدارة المشروعات والبرامج والأداء أو من خارجها) في كافة مراحل المشروع والبرنامج من البدء حتى الانتهاء كدليل للعمليات والخطوات والنماذج التي يجب اتباعها.</li> <li>الأطراف المعنية الرئيسية مثل راعي المشروع أو البرنامج واللجنة التوجيهية للمشروع أو البرنامج كمرجع.</li> <li>إدارة المشروعات والبرامج والأداء في الوحدة عند مراجعة البرامج والمشروعات للتأكد من التزامها بالعمليات.</li> </ol>
٤	شرح لإطار حوكمة المشروعات والبرامج وآليات اتخاذ القرارات وتوضيح للأدوار والمسؤوليات المختلفة في إدارة المشروعات والبرامج وتوقيتاتها.	يستخدم من قبل القائمين على إدارة المشروعات والبرامج والأداء وكذلك مديرو المشروعات والبرامج والراعي واللجنة التوجيهية للمشروع أو البرنامج كمرجع ل: <ul style="list-style-type: none"> <li>وضع إطار لحوكمة المشروع أو البرنامج، لمعرفة الدوار والمسؤوليات</li> <li>معرفة متطلبات عبور المشروع من البوابات المرورية والتأكد من استيفاء متطلبات كل مرحلة.</li> <li>إجراء المراجعات الدورية أو مراجعات ما بعد الانتهاء للمشروع أو البرنامج.</li> </ul>

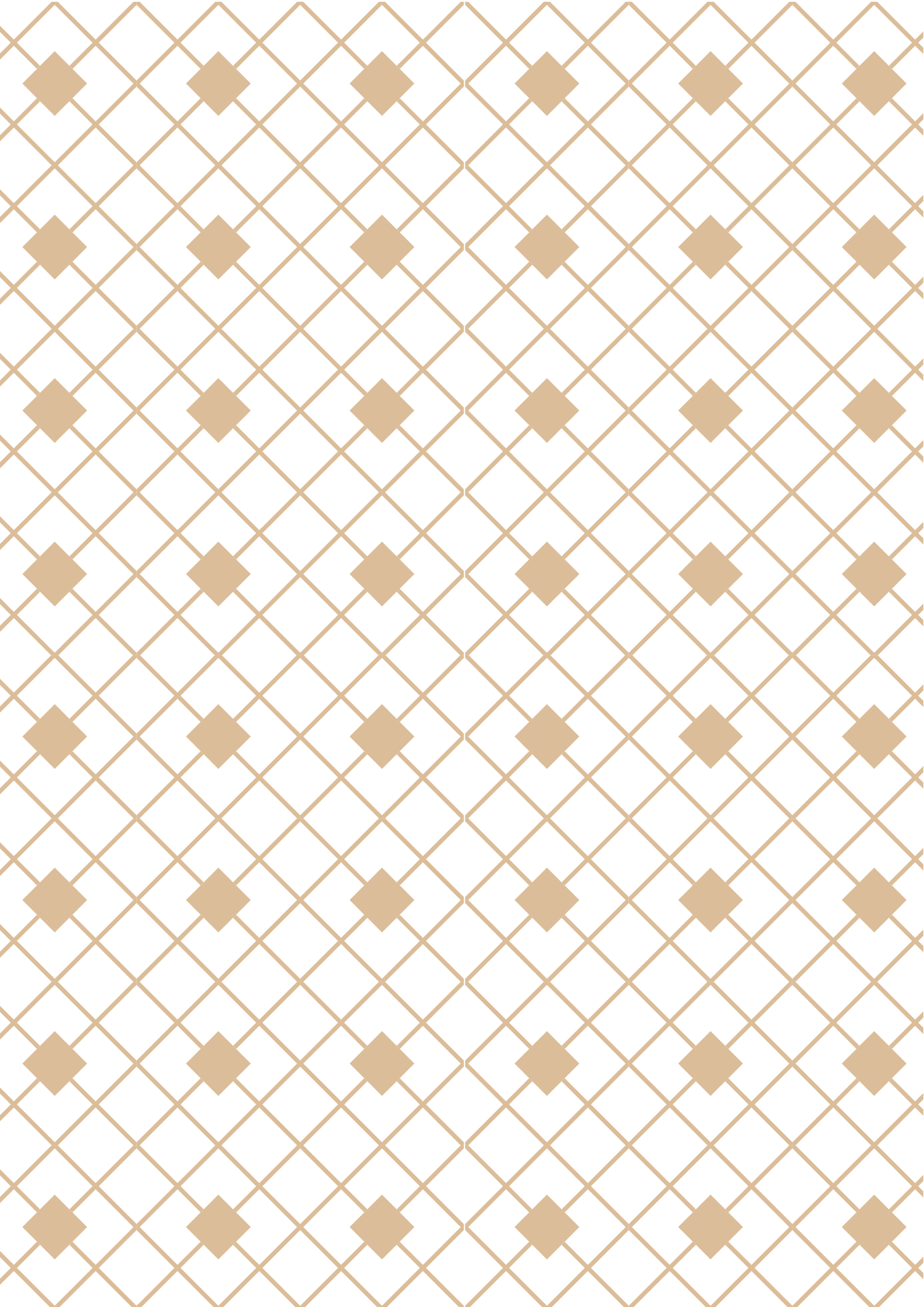
# المصطلحات الرئيسية



مصطلح التعديل هي اللائحة ليؤرر لهذا الـ يوتحر  
ة يال التاحا

المصطلح	التعريف
<b>الوحدة</b>	يستخدم هذا المصطلح للتعبير عن كل كيان تابع للجهاز الإداري للدولة بما تشمله من وزارة، أو مصلحة أو جهاز حكومي أو هيئة عامة أو وحدة محلية.
<b>الخطة الاستراتيجية</b>	تتكون الخطة الاستراتيجية من عدة عناصر مثل: الرؤية والرسالة والقيم المؤسسية، الغايات والأهداف الاستراتيجية، مؤشرات قياس الأداء والمستهدفات الكمية، المشروعات والبرامج، والأهداف الفرعية.
<b>دراسة الأعمال</b>	هي دراسة جدوى اقتصادية موثقة تحدد أسباب وبدائل وتكلفة ومناخ المشروع أو البرنامج وتستخدم كأساس لاعتماد المشروع والموافقة على تنفيذه وقياس مدى نجاح المشروع عند نهايته.
<b>محفظة المشروعات</b>	هي المشروعات والبرامج والمحافظ الفرعية والعمليات والتي تدار كمجموعة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
<b>المشروع</b>	المشروع هو مسعى مؤقت يتخذ من أجل الوصول لمنتج أو خدمة أو نتيجة متفردة.
<b>البرنامج</b>	مجموعة من المشروعات ذات الصلة وغيرها من البرامج الفرعية والأنشطة والتي تدار بطريقة منسقة للحصول على منافع لا تتحقق من إدارتهم على نحو فردي.
<b>الراعي</b>	هو الشخص أو المجموعة التي توفر الموارد والدعم للمشروع أو البرنامج وتكون مسؤولة عن التمكين من النجاح وعادة ما تكون من الإدارة التنفيذية بالوحدة.
<b>الجهات ذات العلاقة أو الأطراف المعنيين</b>	هم أي شخص، أو مجموعة، أو إدارة، أو جهة قد تؤثر أو تتأثر بأي من قرارات، أو أنشطة، أو مخرجات المشروع، أو البرنامج.
<b>ميثاق المشروع</b>	هو وثيقة تصدرها الجهة الراعية للمشروع لاعتماد المشروع رسمياً وتزويد مدير المشروع بالصلاحيات اللازمة لاستخدام موارد المؤسسة في أنشطة المشروع.
<b>خطة المشروع المتكاملة</b>	تتكون خطة المشروع المتكاملة من مجموعة من الخطط الفرعية لإدارة النطاق، الجدول الزمني، التكلفة، الموارد، المخاطر، الجودة، المشتريات، الأطراف المعنية والتواصل بشكل متكامل لإدارة المشروع.
<b>حوكمة المشروع أو البرنامج</b>	هي إطار اتخاذ القرارات في المشروع وتوضيح الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات للأطراف الرئيسية في المشروع وكيفية اتخاذ القرارات وأهم نقاط مراجعة المشروع.
<b>اللجنة التوجيهية للمشروع أو البرنامج</b>	تتكون من راعي المشروع ومدير المشروع والأطراف الرئيسية المعنية للمشروع مثل ممثلي القطاعات المعنية كالمالية والتعاقدات والمخاطر وتكنولوجيا المعلومات على سبيل المثال لغرض العمل على دعم المشروع وإنجاحه وتجتمع بشكل دوري لمراجعة موقف المشروع واتخاذ القرارات الهامة (مثل اعتماد طلبات التغيير المقدمة) لدعم المشروع.

المصطلح	التعريف
الخطر	هو أي حدث غير مؤكد (خارج عن نطاق تحكم مدير المشروع والأطراف المعنية) قد يؤثر على أي من أنشطة ومخرجات ونتائج المشروع. من أمثلة المخاطر جائحة كورونا، الظروف المناخية غير المتوقعة، أسعار الصرف، استخدام تكنولوجيا جديدة.
مدير المشروع أو البرنامج	هو الشخص المكلف بإدارة المشروع أو البرنامج ويعمل على تحقيق أهداف المشروع أو البرنامج من خلال تطبيق منهجية وعمليات إدارة المشروعات والبرامج.
الاحتياطي	الاحتياطي هو مبلغ مالي أو وقت يتم تخصيصه لمواجهة أحد المخاطر التي تم تحديدها وتكون قيمته مرتبطة باحتمالية حدوث الخطر وأثره. يكون الاحتياطي ضمن موازنة المشروع الكلية.
خط الأساس	هناك ثلاث خطوط أسس رئيسية للمشروع وهي الجدول الزمني، التكلفة والنطاق. يتم تحديدهم عند وضع خطة المشروع المتكاملة ويستخدمون عند مقارنة الأداء الفعلي للمشروع كأساس للمقارنة ولا يمكن تغييرهم بعد اعتماد الخطة إلا عن طريق عمل طلب تغيير واعتماده ضمن الإدارة المتكاملة للتغيير بالمشروع.
المسار الحرج	يمثل المسار الحرج مجموعة الأنشطة المتسلسلة (من بدء المشروع حتى انتهائه) والتي يؤدي تأخر أي منها إلى تأخر المشروع بأكمله، لذلك يجب على مدير المشروع إعطاء أهمية خاصة للأنشطة الموجودة على المسار الحرج للمشروع.
المخرجات والمنافع	المخرجات هي تسليمات المشروع المرئية والنهائية مثل التصميم ونتائج الاختبار والمنتج النهائي للمشروع، أما المنافع فهي نتائج دخول منتج أو تسليم المشروع النهائي حيز التشغيل والأثر الذي تحديه مثل تحسين رضاء المواطنين، خفض زمن تنفيذ عملية من تطبيق برنامج جديد.
جودة المشروع	هي مدى التزام عمليات ومخرجات وتسليمات المشروع بمعايير الجودة التي تم تحديدها في خطة إدارة الجودة بناء على معايير عالمية، مواصفات قياسية، أو متطلبات المستخدمين.
إدارة التغيير	هي العمليات والأنشطة التي تساعد الأطراف المعنية على تقبل أنشطة ونتائج المشروع وتبنيها ودعمها مما يقلل من المقاومة ويعزز من فرض نجاح المشروع. تشمل هذه الأنشطة التدريب والتواصل على سبيل المثال.
نطاق المشروع	وهو وصف تفصيلي لما يشمله المشروع والتسليمات الرئيسية والأعمال التي ستنفذ في المشروع وتحديد ما لا يندرج ضمن أعمال المشروع (خارج نطاق المشروع). ويشمل بيان النطاق مواصفات منتج، أو خدمة، أو نتيجة المشروع وأهم الأعمال التي يجب أداؤها للوصول للمنتج أو النتيجة النهائية.



# إلى إطّيت را انتلظيمي لإدارة المشروعات وابلراج م والى أداء

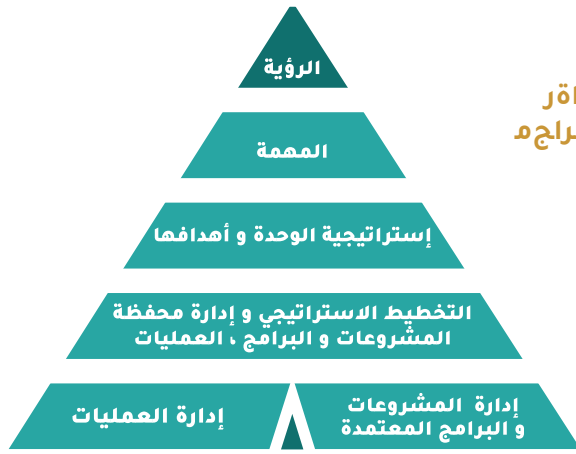




## الغرض من الإدارة

الغرض من التقسيم التنظيمي لانتظيمي لإدارة التالت مشروعات وابلراجم والأداء المتابع لإدارة الإستراتيجية هو وعرض وتطبيقه من قجبة لإدارة المبادرات والمشروعات وابلراجم الرئيسية وبالأخص المجرية ضمن الخطة الإستراتيجية وللحدات الملتخفة بللجهاز للإدخال رولة، وإدارة المشروعات وابلراجم وابلماهتة واحتكم به وإغ لأضاهقمن الحدود اببلا تم تديدهنمن اطقا عمل ودجول زبم وتكلفة معالأمن كتحقيقلاهممع فاند المرجوة منهابدء المهتنلها، حيث ان إدارة المشروعات وابلراجم تساعد على تحقيق قردود وامن حضابلراجم والمشروعات بمدياقق لتسغل ال أمثل لموارد لدولة وترشيد ال اتقبا تحقيقا رقبة أفضل على وموارد لدولة.

كما يعد التقسيم التنظيمي الخاص بالمشروعات والبرامج والأداء تنفيذ ويقدم الغايات والأهداف الإستراتيجية المجرية ضمن الخطة الإستراتيجية في الوحدات المخفلة بالجهز الإداري لدولة ضمن لإدارة فمظمة المشروعات الإستراتيجية والمشروعات والبرامج والعميات كمومهو اضح بالشكل التالي



تساعد إدارة المشروعات والبرامج والأداء، من خلال عملياتها وإجراءاتها، قادة الوحدات المختلفة بالجهاز الإداري للدولة على تنفيذ ما تم وضعه ضمن الخطة الاستراتيجية من رؤية مستقبلية وغايات وأهداف إستراتيجية وتحقيق تلك الرؤية بما يحقق مهام الوحدة في إطار الرؤية العامة للدولة (مصر ٢٠٣٠) وبرنامج عمل الحكومة، من خلال تطبيق أفضل المنهجيات والممارسات لإدارة ومتابعة المبادرات والمشروعات والبرامج، والتي تضع أساساً سليماً لوحدات الجهاز الإداري للدولة لتحقيق الغايات والأهداف الإستراتيجية وقيادة التغيير والتحول المرتبط بهم من خلال:



- تقييم المبادرات والمشروعات والبرامج المقترحة بناء على التوافق الإستراتيجي والمردود ودرجة المخاطر، واختيار أفضلها مما يعظم من العوائد الإستراتيجية.
- التخطيط المتكامل للمشروعات والبرامج المعتمدة بشكل يحقق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة ويسهم في إنجاز العمل المطلوب خلال المدد الزمنية المطلوبة والميزانية المتاحة.
- وضع خطط تفصيلية لإدارة المخاطر والجودة ومشاركة الأطراف المعنية والتواصل معهم مما يزيد من فرص نجاح المشروعات والبرامج.
- وضع وتنفيذ آليات للمتابعة والتحكم في المشروعات والبرامج للتأكد من توافقهم مع الخطة الموضوعية واتخاذ الإجراءات التصحيحية بشكل استباقي.
- إدارة انتقال مخرجات المشروعات والبرامج إلى حيز التشغيل لتحقيق المنافع المرجوة منها.
- المرونة في التعامل مع المتغيرات في بيئة الأعمال من خلال المتابعة والتقييم المستمرين واتخاذ الإجراءات اللازمة لمحافظة المشروعات للتأكد من استمرار توافقها مع الأهداف الإستراتيجية للوحدة.

## مهام ومخرجات إدارة المشروعات والبرامج والأداء

المهام الرئيسية لإدارة  
المشروعات والبرامج والأداء

1 دراسة مشروعات وإعداد لوائح قاطنات يوء أولوضي فق سانتمو ل مكاتم لشكبة حولا دراوملا فيظوت ل ضاف قحقيا مبو قيجيتار تسلا

2 نشر وتطور منهجية إدارة المشروعات والبرامج ضمن أساليب العمل بالوحدة وبناء الكوادر المؤهلة والمحترفة.

3 وضع الآليات الحديثة اللازمة لإدارة المشروعات والبرامج موضع التنفيذ بما يحقق الترابط بين المشروعات والبرامج وتوليها وكفاءة وفعالية توجيه الموارد المشتركة بين المشروعات والبرامج المختلفة.

4 القيام بكافة المهام التخطيطية والتنفيذية وتلك المتعلقة بحوكمة المشروعات والبرامج ومهام إنهاء وإغلاق المشروعات والبرامج وانتقالها إلى حيز التشغيل والعمليات.

5 وضع معايير معلنة لكيفية تسلم المشروعات والبرامج عند انتهائها وتوثيق كافة المراحل التي مر بها وحفظها.

6 الحفاظ على وثائق كافة المشروعات المنفذة بالوحدة في صورة ورقية وأخرى إلكترونية.

7 وضع وتطوير خطة عمل واضحة ومعلنة لكافة المبادرات والمشروعات والبرامج التي تقوم بها الوحدة والتأكد من اتساقها مع الخطة الاستراتيجية.

8 كل من مشكبة قلعتملا ات مولعملا قافك عمدة وحوال بخفنيج مرنابو عشروم ريوطو، ج مرنابو عشروم حلة من رماحل كل قملقيا ريقتو عشروم قاطد نحدثعمل ديدحتها ونم لشكبة سبتكملا كل لشكبة صاخلا قفلكتلاها ونم رمل لك قينملا ل ولحجلا رمالا قافكي فل معلا قدم ت قعباتم ل سهيث حيرها نماحل. يا فهينفنت مزلالا قطلأنشا

9 تقدير الموارد اللازمة لكل مشروع وبرنامج وتقدير النفقات الكلية للمشروع والبرنامج من البداية حتى النهاية مع توزيعها على المراحل المختلفة وربطها بالإنجاز المتحقق، مع وضع خطة لتدبير المطلوبة لكل مشروع وبرنامج.

**10** إدارة عمليات التواصل الخاصة بالمشروع والبرنامج سواء الداخلية منها بين التقسيمات التنظيمية المختلفة داخل الوحدة، وكذلك عمليات التواصل الخارجية مع مختلف الأطراف بناء على توجيهات السلطة المختصة.

**11** المتابعة والتدقيق مع كل الجهات ذات العلاقة بالمشروع أو البرنامج لضمان توفير كل ما يتطلبه سير العمل في المشروع أو البرنامج في مراحل المختلفة.

**12** التنسيق مع التقسيم التنظيمي الخاص بالمخاطر لتحديد المخاطر المحتملة بكل مشروع أو برنامج وتقييم احتمالية حدوثها وأثرها وتحديد خطة الاستجابة لها والمسؤول عنها، ومتابعة المخاطر أثناء كافة مراحل المشروع أو البرنامج.

**13** تحديد معايير الجودة التي يجب استيفائها في المشروع أو البرنامج ووضع خطة لكيفية تنفيذ ضمان الجودة واختبار المخرجات ومعايير قبولها واعتمادها وتحديد المسؤولين.

**14** التنسيق مع التخطيط التنظيمي الخاص بالتخطيط الاستراتيجي والسياسات في تحديد أولويات المبادرات والمشروعات والبرامج ومدى اتساقها مع الخطة والأهداف الاستراتيجية للجهة.

**15** التنسيق مع التقسيم التنظيمي الخاص بالمتابعة لربط مؤشرات الأداء بالتقدم الفعلي للمشروعات والبرامج على الأرض من خلال المتابعة الميدانية والمستندة لتنفيذ المشروعات والبرامج.

**16** وضع التصورات البديلة للخطط المرحلية بالمشروعات والبرامج وتحديد أولوياتها وتحديد مدة كل مرحلة وأهدافها وطبيعة العمل فيها وتكاليفها ومصادر تمويلها وعرضها ومناقشتها مع جهات الاختصاص داخل الوحدة وخارجها تمهيداً لإقرارها.

**17** ج مابدلاو تاعورمشلاو تدرابلملةةلعللا تاذ فارطالأ فللتبخدمن يبرمتسملق ايسنتلا ت.تاوبلوالأ بباتض مدعن يضمالة بمفلتمذلا

**18** التأكد من الالتزام بالضوابط المالية والإدارية ومعايير الجودة في تنفيذ المشروعات.

**19** توثيق مشروعات الوحدة بمنهجية علمية تحقق الاستدامة وإمكانية تحقيق الفائدة التراكمية من المشروعات والبرامج المنفذة على مراحل أو المرتبطة.

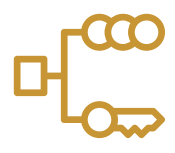
**20** إعداد وتقديم التقارير الدورية عن تقدم الإنجاز في المشروعات والبرامج المختلفة وصفيًا وكميًا مقابل المستهدف مع تحليل الأداء وتحديد الدروس المستفادة أو التدخل المطلوب لمعالجة وتصحيح أي حيود عن المستهدف. إلخ

**21** التدخل عند اللزوم للإسراع بمعدلات أداء بعض المشروعات والبرامج أو إزالة العقبات التي تتعارض مع بعضها البعض.

**22** انهاء المشروع والتأكد من تحقيق المستهدف وتوثيق انهاء وغلق المشروع

**23** التأكد من وجود خطة للاستدامة (تمويل - موارد بشرية..)

## المخرجات الرئيسية لإدارة المشروعات والبرامج والأداء



1 منهجية إدارة المشروعات والبرامج ودورة عمل المشروعات والبرامج والنماذج المستخدمة والموجودة في هذا الدليل التشغيلي.

2 ورش عمل لتدريب كافة المعنيين بالمشروعات والبرامج ونشر ثقافة إدارة المشروعات والبرامج في الجهة.

3 لياقة ايموكايفه وصفلختمالج والبرام تالمشروعما الي الا مقدرتنة وعمجة ميرود ريرباقت. يةجيتتراسالا فداهلاا محقيقهت ومدى فستهدمال

4 تقارير دورية مفصلة عن تقدم الإنجاز في كل مشروع وبرنامج وصفيًا وكميًا مقابل المستهدف مع تحليل الأداء والمخاطر وتحديد الدروس المستفادة أو التدخل المطلوب لمعالجة وتصحيح أي حيود عن المستهدف. إلخ

5 ميثاق لكل مشروع وبرنامج يتضمن الأهداف الاستراتيجية المرجوة ومؤشرات الأداء الرئيسية ووصف المشروع ومحدداته الرئيسية من نطاق جدول زمني وموازنة وتحديد راعي المشروع ومدير المشروع وصلاحياتهم.

6 خطط تفصيلية لكل مشروع وبرنامج تتضمن كافة الخطط الفرعية مثل إدارة النطاق والجدول الزمني والتكلفة والجودة والمخاطر والتواصل والتعاقدات والأطراف المعنية.

7 تقرير إنهاء معتمد لكل مشروع وبرنامج يتم انتهاؤه يتضمن أهم ما تم تسليمه وملاحظات عن التسليمات ومدى تطابقها مع المتطلبات واستيفاء متطلبات الاستدامة وأي اعتبارات تشغيلية أخرى وتحليل لأداء المشروع وكذلك الدروس المستفادة.

8 تقرير مراجعة ما بعد الانتهاء لكل مشروع وبرنامج لقياس مدى تحقيق كل مشروع وبرنامج لأهدافه الاستراتيجية.

9 تقرير مراجعة دوري عن مدى التزام كافة المشروعات والبرامج بالدليل التشغيلي لإدارة المشروعات والبرامج وأي مقترحات لتحسين أداء المشروعات والبرامج.

10 حفظ كافة مستندات ووثائق وسجلات المشروعات والبرامج والدروس المستفادة منها وإتاحتها لكافة الأطراف المعنية بالمشروعات والبرامج للاستفادة منها في المشروعات المستقبلية.



## العوامل الرئيسية المؤثرة لنجاح الإدارة في تحقيق الغرض منها

يعتمد نجاح التقسيم التنظيمي لإدارة المشروعات والبرامج والأداء في تحقيق أهدافه والغرض منه على عدة عوامل أهمها:



## الهيكل التنظيمي لإدارة المشروعات والبرامج والأداء

- تستخدم إدارة المشروعات والبرامج والأداء هيكل تنظيمي مسطح Flat Organization Structure نظراً لطبيعة العمل بها والقائمة على المشروعات والبرامج التي تكون مؤقتة وتختلف طبيعتها وعدد الموارد لإدارتها باختلاف طبيعة وحجم كل مشروع أو برنامج. تعتمد الإدارة على وجود مجموعة من الموارد مقسمة إلى أدوار رئيسية (مدير برنامج، مدير مشروع، منسق مشروع ومسؤول متابعة وتقارير ومعلومات) كما هو موضح في الشكل والتي يتم تخصيصها بناء على المشروعات والبرامج التي سيتم تنفيذها.
- يختلف عدد موظفي إدارة المشروعات والبرامج والأداء من وحدة إلى أخرى بناءً على:
  - عدد المشروعات والبرامج المنفذة
  - حجم المشروعات والبرامج المنفذة من حيث
- نظراً لطبيعة المشروعات المختلفة في كل وحدة، واختلاف متطلباتها الفنية وتخصصات الموارد فيها، يكون أغلب أعضاء فرق العمل بالمشروعات والبرامج من إدارات فنية أخرى، ولكن يتبعون مدير المشروع أو البرنامج فيما يخص أنشطة المشروع في تنظيم مصفوفي Matrix Organization.



## الأدوار والمسؤوليات



## مدير البرنامج

## تيسير التمويل

- العمل على توفير (هبة فلامكلا) (جمرابلا) (جمانبلا) (إراد) قسانتموفي لابلاب يذمزا لودجلاوا قاطنلا تابلطم لظ. جمانبلا عفانمو فادها ققيحة وتنازوملوا
- جمرابلاوا تامشروعلا (إراد) تايلاجية وعمهزم قيبط. قحضورملا في. والمأداء جمرابلاوا تامشروعلا (ريل عمل إدالد
- نمر بيتمسلا قسينتلا مختلف جمانبلا ينعما فراطالاً (إراد). تايولال أو براضة مدع من مضربام
- ارهثا واهثوية حلما تحن مل لقيابم جمانبلا اطاخم. دكأتلوا عضومن (دوجلير ايعبم منزلال في جمانبلا يذ انذ
- تجلسوق أثو ظوحف (نافتمسلا) س ورد لتسجيل ا
- قدأفلا ققيحية تناكمة وإمحدثن المضمن جمانبلا
- مية كراتلا
- احطة. إمبرتلوا أ راحل ملء عفنملا جمرابلاوا تامشروعلا يهيجوهل
- انجلوا جمانبلا يراعة (يرودلر ايراقنلا) م يدوتق هتانوكم جمانبلا. ن والمأداء جمرابلاوا تامشروعلا (إراد) ديدحيل المأداء وتلحز تا جنال المديقي بل اقمأميكو أفيصو فدهتمسلا مع (نافتمسلا) س وردلا
- خا... بولمط لخل احتلو أ
- (م لازلية احيصنلا) تراء اجل إناخوات موزلا حنخل عدتلا وأ جمانبلا أ ت ليعبم عراس لإلأي من (إراد) هتانوكم. هضرتعتي تلا تايقولا
- رفلهجوتتق طاهريق تحقيق قنولستقويلا أولج هاتويلا سهل بعلا
- القيام بما يسند إليه من أعمال إضافية.

المدير المباشر: مدير المشروعات والبرامج والأداء

## الأدوار والمسؤوليات



## مدير المشروع

## المهام والمسؤوليات الرئيسية

- إدارة المشروع (المشروعات) المكلف به(ها) بشكل متكامل ومتناسق في ظل متطلبات النطاق والجدول الزمني والموازنة وتحقيق أهداف المشروع.
- تطبيق منهجية وعمليات إدارة المشروعات الموضحة في دليل عمل إدارة المشروعات والبرامج والأداء.
- التنسيق المستمر بين مختلف الأطراف المعنية للمشروع بما يضمن عدم تضارب الأولويات.
- إدارة مخاطر المشروع بما يقلل من احتمالية حدوثها وأثرها.
- وضع والتأكد من الالتزام بمعايير الجودة في تنفيذ المشروعات.
- تسجيل الدروس المستفادة وحفظ وثائق وسجلات المشروع لضمان الاستدامة وإمكانية تحقيق الفائدة التراكمية من المشروعات المنفذة على مراحل أو المرتبطة.
- إعداد وتقديم التقارير الدورية لراعي المشروع واللجنة التوجيهية وإدارة المشروعات والبرامج والأداء عن تقدم الانجاز في المشروع وصفيًا وكميًا مقابل المستهدف مع تحليل الأداء وتحديد الدروس المستفادة أو التدخل المطلوب...إلخ
- التدخل عند اللزوم واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة للإسراع بمعدلات أداء المشروع أو إزالة العقبات التي تعترضه.
- قيادة وتوجيه فريق العمل بالمشروع والتحفيز والتطوير المستمر لهم لتحقيق مستويات أداء متميزة.
- القيام بما يسند إليه من أعمال إضافية.

المدير المباشر: مدير المشروعات والبرامج والأداء

## الأدوار والمسؤوليات



## منسق المشروع

## المهمما والمسبلاؤوليات الرئيسية

- انتلسيق المستمر بيمختلف بنالأطراف المنعية بانء على تجويدم تاهر المشروع بمضريامن عمد تبراض الأوتايول.
- الالزام بتطبيهنمقجية وعمليتا إءاقر المشروعتا وانلجنا المحضوة فيءليل عمل إءاقر المشروعتا وابلراجم والأءاء.
- تثويضاحمقر الالءجماعتا واتمبعة الالءراءات المءءمعة فاكة الالأطراف المنعية بلالمشروع .
- جمع اءليتااا وتيءء واثئق المشروع وتسجينفي اهلظم إءاقر المشروعتا المؤسسي • تسجيل ارءلوس المسءفاة وءفظ واثئق وسجلات المشروءل عمان الالءءسامة وإمءناية ءءقيق الفائءء الالراكمية من المشروعتا المنفءة على مراحل أو المرءبءة. • المساهمة في إءءاء وءقميء الالءقيرار الءلوية لراعي المشروع واللمءنة اءوءليهنة وإءاقر المشروعتا وابلراجم والأءاء عن ءقمء الالءجاز في المشروع وءفياً وكميمءاقابل المسفءهء.
- وذلك ءء إءراف مءير المشروع القيام بما يسند إليه من أعمال إضافية.

المءير المءاشر: مءير المشروعتا والبرامج والأءاء

## الأدوار والمسؤوليات



مسؤول متابعة  
وتقارير ومعلومات

## المهام والمسؤوليات الرئيسية

- بناء ومتابعة محفظة المشروعات والبرامج بما يتوافق مع استراتيجية الجهة.
- جمع بيانات وتقارير الأداء دورياً عن كافة البرامج والمشروعات وإعداد تقارير دورية مجمعة عن موقف محفظة المشروعات.
- التنسيق مع التقسيمات التنظيمية الفرعية داخل الإدارة الاستراتيجية والإدارات والجهات الأخرى فيما يتعلق بمحفظة المشروعات والبرامج ومؤشرات الأداء.
- نشر منهجية وعمليات إدارة المشروعات والنماذج الموضحة في دليل عمل إدارة المشروعات والبرامج والأداء بين مديرو البرامج والمشروعات والأطراف المعنية الأخرى.
- تحديث منهجية وعمليات إدارة المشروعات والنماذج الموضحة في دليل عمل إدارة المشروعات والبرامج والأداء عندما تتطلب الحاجة لذلك.
- إجراء مراجعات دورية للبرامج والمشروعات للتأكد من التزامها بتطبيق منهجية وعمليات إدارة المشروعات والنماذج الموضحة في دليل عمل إدارة المشروعات والبرامج والأداء وإعداد تقارير وتوصيات لزيادة الالتزام ورفع كفاءة الأداء.
- إجراء مراجعات ما بعد الانتهاء للبرامج والمشروعات للتأكد من تحقيقها للأهداف والمنافع المرجوة منها وإعداد تقارير وتوصيات لزيادة الالتزام ورفع كفاءة الأداء.
- إدارة نظام معلومات إدارة المشروعات المؤسسي.
- بناء وإدارة قاعدة بيانات للدروس المستفادة والمعرفة المكتسبة من المشروعات والبرامج والوصائق والسجلات إتاحتها لكافة الأطراف المعنية لتحديثها والاستفادة منها.
- القيام بما يسند إليه من أعمال إضافية.

المدير المباشر: مدير المشروعات والبرامج والأداء

## معايير التميز في إدارة البرامج والمشروعات



تم تحديد معايير التميز في إدارة وتطبيق المشاريع/المبادرات/البرامج في دليل المؤسسة الحكومية المتميزة (٢٠٢٠) كالتالي:

### أ قدرات إدارة وتطبيق المشاريع / المبادرات / البرامج، وتشمل العناصر التالية

تحديد أهداف ومجال عمل المشروع/المبادرة/البرنامج والمخرجات المتوقعة، ومدى الارتباط باستراتيجية الجهة الحكومية وبما يحقق الرضا والإيجابية في المجتمع في المجالات ذات العلاقة بعمل الجهة.

إعداد خطة عمل زمنية لإدارة المشروع/المبادرة/البرنامج تشمل مرحلة التخطيط والتنفيذ والتقييم والمراجعة وكيفية اختيار

أعضاء فريق عمل المشروع / المبادرة / البرنامج، وتحديد مهامهم، ومسؤولياتهم، وصلاحياتهم.

إدارة عملية التغيير وتحديد الأطراف المتأثرة بالمشروع/المبادرة/البرنامج وتحليل كيفية تأثيرهم لضمان تحقيق الأهداف المخطط لها.

التخطيط المالي للمشروع/المبادرة/البرنامج وتحليل الفوائد والتكاليف وبما يحقق الكفاءة والفعالية في التنفيذ.

إدارة وتحليل التحديات والمخاطر المرتبطة بتطبيق المشروع/المبادرة/البرنامج ووضع الآليات الملائمة لتجاوزها وأسباب اعتمادها أو استبعادها.

المراجعة الدورية لنتائج المشروع/المبادرة/البرنامج وعرضها على متخذي القرار لاتخاذ الإجراءات التصحيحية المباشرة

### ب الإنجازات والنتائج الخاصة بإدارة وتطبيق المشاريع / المبادرات / البرامج، وتشمل العناصر التالية

الإنجازات والنتائج الملموسة التي حققها المشروع/المبادرة/البرنامج والقيمة المضافة لها وانعكاساتها المادية وغير المادية.

مدى مساهمة نتائج وأهداف المشروع/المبادرة/البرنامج في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجهة الحكومية/الجهات المساهمة.

مدى الالتزام بتطبيق خطة العمل الزمنية للمشروع/المبادرة/البرنامج ضمن الميزانية المعتمدة.

التأكد من الالتزام بالضوابط المالية والإدارية ومعايير الجودة في تنفيذ المشروعات.

## علاقات عمل إدارة المشروعات والبرامج والأداء والتقسيمات التنظيمية الأخرى في الإدارة الاستراتيجية



يوضح الجدول التالي أهم علاقات العمل المتبادلة بين التقسيم التنظيمي الفرعي الخاص بإدارة المشروعات والبرامج والأداء والتقسيمات التنظيمية الفرعية الأخرى في الإدارة الاستراتيجية:

الإدارة	المطلوب منها	أهمية تميزها
التخطيط الاستراتيجي والسياسات	<ul style="list-style-type: none"> <li>الاستراتيجية وتشمل الرؤية والمهمة والغايات والمحاور والأهداف الاستراتيجية ومستهدفاتها والبرامج والمبادرات الاستراتيجية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مدى تلبية المشروعات والبرامج للأهداف الاستراتيجية</li> <li>أولويات المشروعات والبرامج</li> </ul>
المتابعة والتقييم	<ul style="list-style-type: none"> <li>موقف مؤشرات الأداء الاستراتيجية دورياً</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تقارير دورية عن موقف المشروعات والبرامج</li> <li>مؤشرات أداء المشروعات والبرامج</li> <li>مؤشرات الأداء الاستراتيجية من واقع تنفيذ المشروعات والبرامج</li> </ul>
إدارة الأزمات والكوارث والحد من المخاطر	<ul style="list-style-type: none"> <li>معايير تحديد وتحليل المخاطر</li> <li>مراجعة خطط إدارة المخاطر للمشروعات والبرامج وتقديم التوصيات بشأنها</li> <li>تحليل المخاطر الاستراتيجية والنخاطر الكلية</li> <li>لمحافظة المشروعات والبرامج</li> <li>مشاركة أفضل الممارسات في إدارة المخاطر</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>خطط إدارة مخاطر المشروعات والبرامج</li> <li>تحديثات سجل المخاطر بشكل دوري بما يستجد من مخاطر أثناء تنفيذ المشروعات والبرامج</li> </ul>

## أهم مؤشرات الأداء لإدارة المشروعات والبرامج والأداء

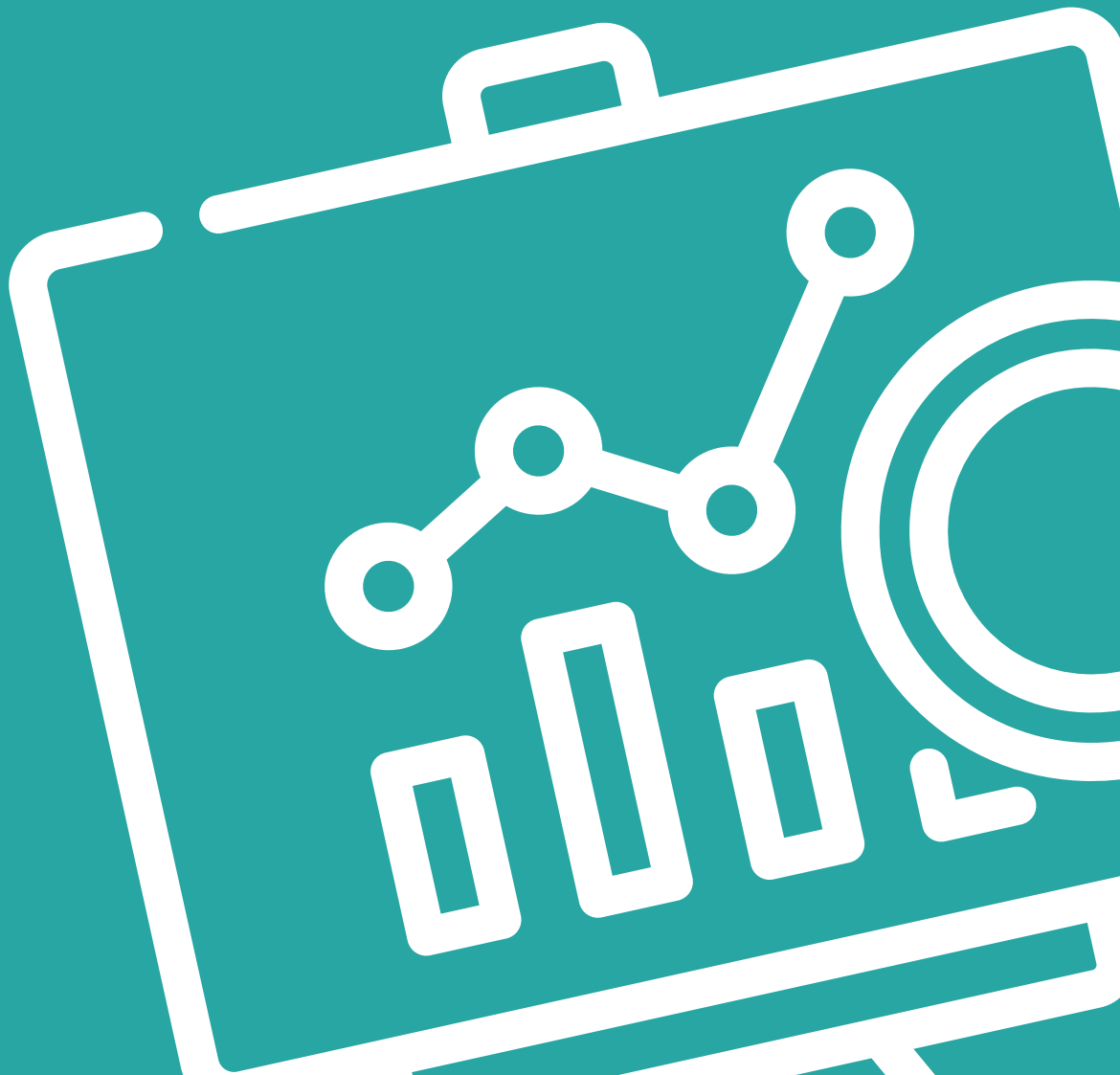


هناك العديد من مؤشرات الأداء لإدارة المشروعات والبرامج والأداء والتي يمكن تصنيفها إلي:

مؤشرات أداء الاستراتيجية • مؤشرات أداء النتائج • مؤشرات أداء العمليات والموارد

تصنيف مؤشر الأداء	مؤشر الأداء	المستهدف المقترح
استراتيجية	نسبة تحقق الأهداف الاستراتيجية للجهة	100%
	نسبة تحقق المنافع من المشروعات والبرامج المنتهية	100%
	نسبة رضا المستفيدين	80%
أداء	نسبة المشروعات والبرامج المنتهية في الوقت المحدد في الخطة	100%
	نسبة المشروعات والبرامج المنتهية في حدود الميزانية المعتمدة	100%
	نسبة المشروعات والبرامج التي أنهت 100% من نطاق عملها	100%
	نسبة المخاطر في المشروعات والبرامج التي تم تحديدها وإدارتها	100%
	نسبة الخفض في متوسط زمن تنفيذ المشروعات والبرامج عن العام السابق	30%
تشغيلية وموارد	نسبة الخفض في مشكلات الجودة بعد الانتهاء من التنفيذ	40%
	نسبة موظفي الإدارة الحاصلين على شهادات معتمدة في إدارة المشروعات والبرامج (بناء على متطلبات مستوهم الوظيفي)	100%
	نسبة العمليات الممكنة	100%
	نسبة المشروعات والبرامج التي تتبع المنهجية الموضوعية	100%
	نتائج المراجعة الداخلية/الخارجية على الوحدة	عدد صفر ملاحظات ذات خطورة عالية

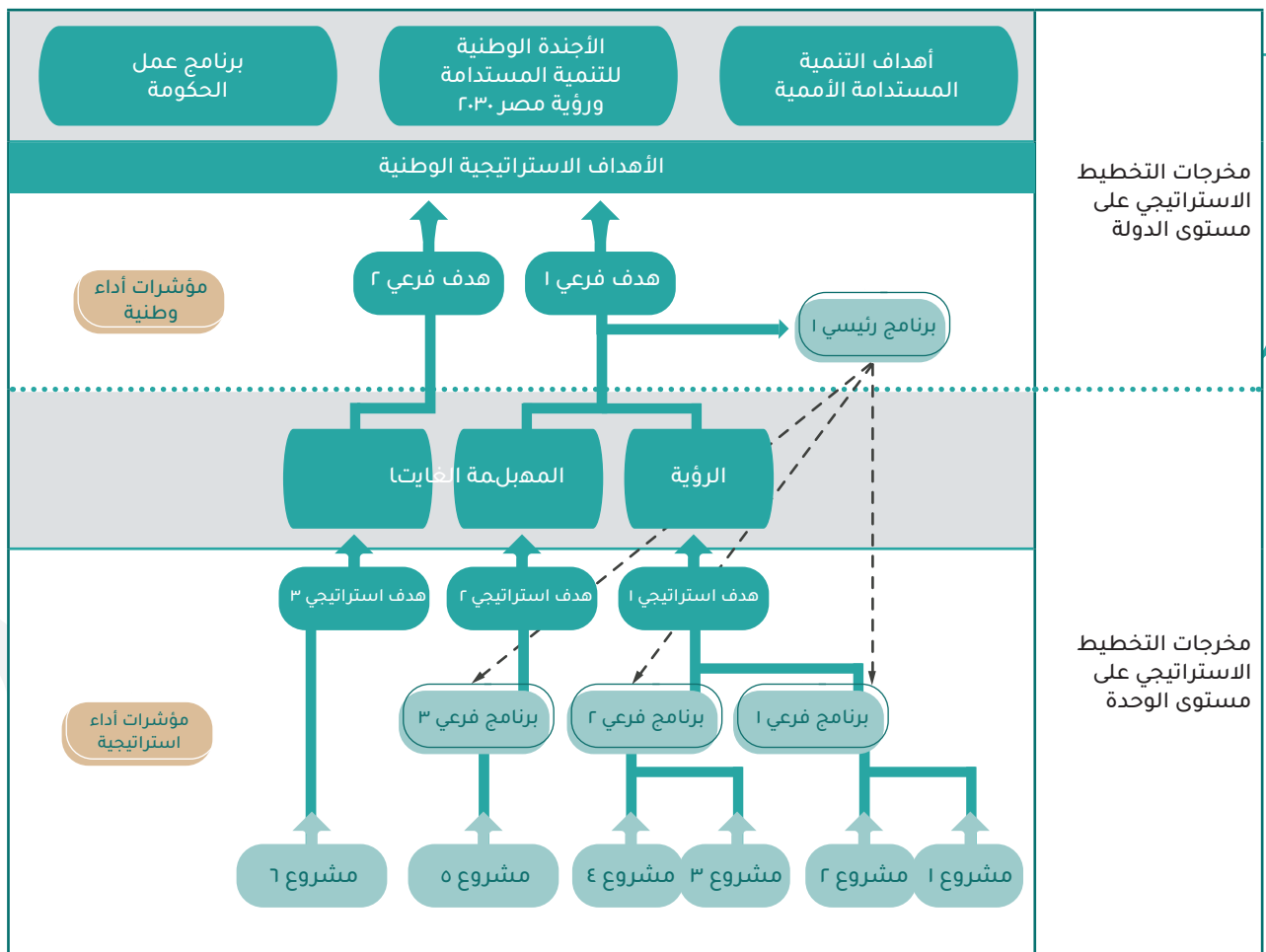
# عمليات إدارة البرامج والمشروعات



## العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي على مستوى الدولة واستراتيجية الوحدة والمشروعات والبرامج



- يتم وضع الخطة الاستراتيجية لوحدات الجهاز الإداري بالدولة بالاتساق والتكامل مع مخرجات التخطيط الاستراتيجي على مستوى الدولة والحكومة والتي تركز على:
  - أهداف التنمية المستدامة الأممية
  - الأجندة الوطنية للتنمية المستدامة ورؤية مصر ٢٠٣٠
  - برنامج عمل الحكومة
- يوضح الشكل التالي العلاقة بين مخرجات التخطيط الاستراتيجي على مستوى الدولة ومخرجات التخطيط الاستراتيجي على مستوى الوحدة:



- تعتبر المراكز الاستراتيجية الثلاثة من أهم المدخلات لتحديد الأهداف الاستراتيجية الوطنية والأهداف الفرعية ومؤشرات الأداء لقياس التقدم في تحقيق الأهداف على مستوى الدولة.
- يتم تنفيذ هذه الأهداف الاستراتيجية من خلال برامج رئيسية وبرامج فرعية ومشروعات وعمليات تشغيلية.
- يتكون البرنامج من عدة مشروعات و/أو برامج فرعية ومن الممكن أن يضم أنشطة أو عمليات.
- يتم تحديد البرامج الرئيسية على مستوى الدولة والبرامج الفرعية والمشروعات على مستوى الوحدات المختلفة بالجهاز الإداري بالدولة.

## تتكون الخطة الاستراتيجية للوحدة من ستة مكونات رئيسية، وهي:



عجورلا بجير، فادهأو اتهاياغو اهتهممو اهتيؤر ديدحتو قيجياترتلاسا اهتخذ بعضبو قدحو لك مايقعدن قيجياترتلاسا طيخطلا تايعملو ل احرمح ضيو يذلاو قيجياترتلاسا طيخطلة ايملعلي أنرالماجل يلدلى الإ **وكيفية** ربط الأهداف الاستراتيجية للوحدة بأهداف وتوجهات الدولة الاستراتيجية. كما يجب التأكد من:

- اتساق الخطة الاستراتيجية للوحدة مع الخطة الاستراتيجية الوطنية وتوجهات الدولة.
- وضع الرؤية والمهمة والقيم المؤسسية بشكل يلبي الغرض من الوحدة والدور المنوط بها ويدعم استراتيجية الدولة.

○ ارتباط كل هدف استراتيجي للوحدة بأحد أهداف الاستراتيجية الوطنية وأهدافها الفرعية بما يضمن تغطية الدور المنوط للوحدة لتحقيق توجهات الدولة.

- تحديد مؤشرات قياس الأداء لكل هدف بالاتساق مع مؤشرات قياس الأداء المستخدم لأهداف الاستراتيجية الوطنية، وتحديد مستهدفات كمية لكل هدف.

○ تحديد البرامج والمشروعات التي تحقق كل هدف من الأهداف الاستراتيجية للوحدة.

○ الربط بين البرامج الرئيسية على مستوى الدولة والبرامج الفرعية والمشروعات على مستوى الوحدة،

مع ملاحظة أنه من الممكن وجود أحد البرامج الفرعية أو المشروعات التي تدعم تنفيذ هدف استراتيجي للوحدة فقط ولا تدعم تنفيذ أحد البرامج الرئيسية.

○ دعم البرامج الفرعية والمشروعات للأهداف الاستراتيجية وبالتالي دعم تحقيق مؤشرات الأداء الاستراتيجية للوحدة.

○ يجب عدم إدراج أي برنامج أو مشروع لا يدعم أي من الأهداف الاستراتيجية للوحدة ضمن الخطة الاستراتيجية للوحدة.

١ الرؤية والرسالة والقيم المؤسسية

٢ الغايات والأهداف الاستراتيجية

٣ مؤشرات قياس الأداء

٤ المستهدفات الكمية

٥ البرامج والمشروعات

٦ الأهداف الفرعية

- يتم اعتماد الخطة الاستراتيجية بكافة مكوناتها والتي تشمل البرامج والمشروعات من الإدارة العليا للوحدة.
- خلال مراحل تنفيذ الخطة الاستراتيجية، يتم التنسيق مع الجهات المختصة فيما يخص:
  - الأهداف الاستراتيجية للوحدة ومؤشرات الأداء والمستهدفات مع الجهات المسؤولة عن الأهداف الاستراتيجية الوطنية وأهدافها الفرعية ومؤشرات الأداء الاستراتيجية.
  - البرامج الفرعية والمشروعات للوحدة وعلاقتها وارتباطها بالبرامج الرئيسية على مستوى الاستراتيجية الوطنية.
- خلال مراحل تنفيذ الخطة الاستراتيجية للوحدة، يتم متابعة أداء الخطة الاستراتيجية من خلال:
  - متابعة تحقق الأهداف ومؤشرات الأداء على مستوى الوحدة.
  - متابعة أداء البرامج والمشروعات خلال مراحل تنفيذهم على مستوى الوحدة.
  - يتم ارسال تقارير دورية لموقف أداء الأهداف الاستراتيجية ومؤشرات الأداء والبرامج والمشروعات المرتبطة بها للجهات المسؤولة عن متابعة تحقق الأداء الاستراتيجي على مستوى الدولة.



تدير وتشرف إدارة المشروعات والبرامج والأداء على محافظة المشروعات والبرامج للتأكد من:

- 
- 
- 

يشمل نموذج محافظة المشروعات البيانات الأساسية لكل مشروع أو برنامج، وكذلك تحديثات لموقف المشروعات والبرامج لكي يتم متابعتها بشكل دوري.

### فيما يلي مثال لنموذج لمحافظة المشروعات والبرامج

ملاحظات	الموقف الحالي	المرحلة الحالية	الميزانية	تاريخ الانتهاء	تاريخ البدء	مدير المشروع / البرنامج	راعي المشروع / البرنامج	المدف الاستراتيجي الذي يحققه	اسم المشروع / البرنامج	رقم المشروع / البرنامج
	ينفذ حسب الخطة									
	مشكلات به									
	هناك بعض المخاوف والمشكلات									



# عملية



تتكون من أنشطة البرنامج التي يجري تنفيذها لاعتماد البرنامج ووضع خارطة طريق البرنامج اللازمة لتحقيق النتائج المتوقعة، وتشمل هذه العمليات صياغة دراسة أعمال البرنامج وميثاق البرنامج وإعداد خطة إدارة البرنامج.



## صياغة البرنامج:

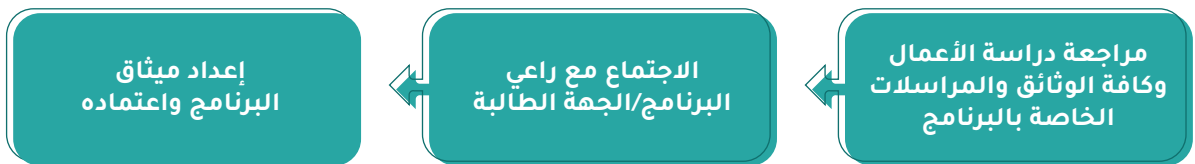
### التعريف:

- تشمل عملية صياغة البرنامج:
  - وضع دراسة أعمال البرنامج التي توضح الفوائد والمنافع الكلية المتوقعة منه.
  - تعيين راعي البرنامج عن طريق الإدارة التنفيذية بالوحدة ومدير البرنامج، وتعريف أدوارهم، ومسؤولياتهم، وصلاحياتهم.
- يتم إعداد ميثاق البرنامج ليكون هو الوثيقة التي تمنح الصلاحية رسمياً للبرنامج وتمدد مدير البرنامج بصلاحية استغلال موارد المؤسسة في أنشطة البرنامج.

### المسؤول عن العملية: مدير البرنامج

**التوقيت:** عند اعتماد البرنامج وتخصيص موازنة له

### الاجراءات اللازمة لاستكمال العملية:



- يقوم مدير البرنامج المعين بمراجعة دراسة الأعمال / دراسة الجدوى الخاصة بالبرنامج وأي مستندات أو وثائق أو مراسلات خاصة بالبرنامج لكي يتعرف على الغرض من البرنامج وأهم أهدافه ومنافعه.
- قد يحتاج مدير البرنامج إلى الاجتماع مع راعي البرنامج، أو الجهة الطالبة لاستيضاح البيانات الخاصة بالبرنامج والاتفاق على المحددات الرئيسية كمكونات البرنامج، نطاق العمل، المدة الزمنية و/أو الميزانية.

- بناء على ما تم مراجعته ومناقشته، يقوم مدير البرنامج بإعداد وثيقة ميثاق البرنامج والتي تتضمن البيانات التالية:

- مبررات البرنامج
- رؤية البرنامج
- التوافق الاستراتيجي للبرنامج
- منافع البرنامج
- نطاق البرنامج
- مكونات البرنامج
- أهداف البرنامج
- استراتيجية تحقق المنافع
- الإطار الزمني للبرنامج
- الموارد المطلوبة للبرنامج
- افتراضات وقيود البرنامج
- أهم مخاطر البرنامج الأولية
- أهم الأطراف المعنية بالبرنامج
- هيكل حوكمة البرنامج
- سلطة وصلاحيات مدير البرنامج فيما يتعلق بتخصيص واستخدام الموارد المالية والمادية والبشرية بالبرنامج

- كما يقوم مدير البرنامج بوضع خارطة طريق للبرنامج تحدد المكونات الرئيسية للبرنامج والعلاقات بينها وتسلسلها في شكل مخطط زمني.
- يجب على مدير البرنامج اعتماد ميثاق البرنامج من راعي البرنامج/اللجنة التوجيهية.

#### المخرجات:

1. نموذج ميثاق البرنامج (مُعتمد)
2. خارطة طريق البرنامج

### قائمة التحقق

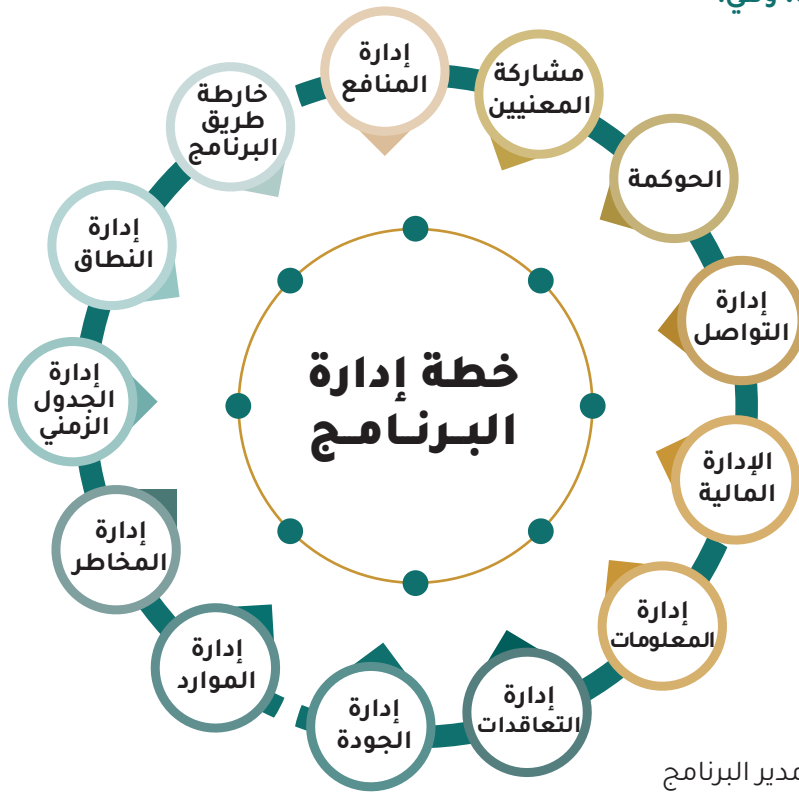


فيما يلي قائمة بالنقاط التي يجب مراجعتها للتأكد من استكمال هذه المرحلة، قم بوضع علامة (✓) أمام الخطوات التي تمت بشكل فعال.

	هل تم مراجعة دراسة الجدوى للبرنامج؟
	هل تم تحديد أهداف البرنامج في الميثاق بشكل ذكي SMART؟
	هل تم تحديد محددات البرنامج الأساسية مثل المكونات والجدول الزمني والموارد المطلوبة؟
	هل تم تحديد سلطات مدير البرنامج من حيث تخصيص واستغلال الموارد البشرية والمادية والمالية؟
	هل تم وضع خارطة طريق للبرنامج تبين المكونات الأولية للبرنامج وارتباطاتها وتسلسلها؟
	هل تم اعتماد ميثاق البرنامج من راعي البرنامج/اللجنة التوجيهية؟

**التعريف:**

- الغرض من تخطيط البرنامج هو وضع الإطار الذي من خلاله سيتم إدارة البرنامج ومتابعة تسليمه والتحكم به عبر جميع مجالات أدائه.
- تختص خطة إدارة البرنامج بكيفية إدارة أداء البرنامج ككل ويتم تحديد كيفية إدارة المخاطر والتغيير والإدارة المالية والنطاق والجدول الزمني والجودة والتعاقدات والتواصل على مستوى البرنامج، بينما تشمل خطط إدارة مكونات البرنامج من مشاريع وبرامج فرعية إدارة المخاطر والتغيير والميزانية والنطاق والجدول الزمني والجودة والتعاقدات على مستوى المكون.
- تتكون خطة إدارة البرنامج المتكاملة من عدة خطط فرعية تشمل عدة جوانب ومجالات أداء للبرنامج وتتكامل مع بعضها، وهي:



المسؤول عن العملية: مدير البرنامج

التوقيت: بعد اعتماد ميثاق البرنامج

الاجراءات اللازمة لاستكمال العملية:

- يقوم مدير البرنامج عند البدء بالتخطيط بوضع خطة توضح كيفية إدارة البرنامج. موضحاً:
  - o كيفية إدارة وتكامل المكونات الفردية للبرنامج.
  - o كيفية ضمان التوافق المستمر للبرنامج ومكوناته مع الأولويات الاستراتيجية للوحدة.
  - o الأساليب والأدوات والعمليات التي ستستخدم لإدارة البرنامج وأي اعتبارات أخرى خاصة بإدارة البرنامج
- عند الانتهاء من الخطة وجميع الخطط الفرعية المرتبطة بها، يقوم مدير البرنامج باعتماد خطة إدارة البرنامج المتكاملة من راعي البرنامج/ اللجنة التوجيهية للبرنامج.
- قد يحتاج مدير البرنامج أثناء مراحل التسليم إلى مراجعة خطة إدارة البرنامج المتكاملة والخطط الفرعية وتحديثها واعتمادها نتيجة للمتغيرات في أولويات المؤسسة الاستراتيجية وأهدافها، نتائج تسليم المكونات، قيود الميزانية والتوقيت.

## الخطط الفرعية:

## • خطة إدارة المنافع:

- o تشمل خطة إدارة المنافع تحديد وتحليل وتخطيط منافع البرنامج وكيفية متابعة تحققها واستدامتها
- o تتحقق المنافع على مدار مرحلة تسليم البرنامج عن طريق تكامل نتائج ومخرجات مكونات البرنامج من مشروعات وبرامج فرعية
- o يقوم مدير البرنامج بتحديد مقاييس كمية للمنافع وكيفية قياسها ودورية قياسها، كما يحدد كيفية نقلها للتشغيل واستدامتها.

## المخرجات:

## 1. سجل المنافع

## • خطة الحوكمة:

- o تضمن خطة الحوكمة اتفاق البرنامج وتسليماته ونتائجه مع الأهداف الاستراتيجية للوحدة في ظل الموارد المالية والتشغيلية المتاحة، كما توضح أسس اتخاذ قرارات البرنامج والأدوار والمسؤوليات.
- o تشمل خطة إدارة حوكمة البرنامج ما يلي:
  - 1. تعريف الأدوار والمسؤوليات
  - 2. تعريف الصلاحيات وأسس اتخاذ القرار
  - 3. جدول زمني واجتماعات اللجنة التوجيهية
  - 4. كيفية متابعة التغيير والمخاطر وتحقق
  - 5. معايير إجازة والبدء في المكونات
  - 6. كيفية متابعة البرنامج والتحكم به

## المخرجات:

## 1. خطة الحوكمة

## • خطة إدارة مشاركة المعنيين:

- o يتم تحديد الأطراف المعنية بالبرنامج ونتائجه ككل وليس بتفصيل كل مشروع أو برنامج فرعي من مكونات البرنامج.
- o تشمل الأطراف المعنية بالبرنامج العديد من الجهات الداخلية والخارجية للوحدة والمستويات التنفيذية بالوحدة والخطة الاستراتيجية وكذلك مديرو المشروعات والبرامج الفرعية المكونة للبرنامج.
- o يقوم مدير البرنامج بتحديد المعنيين وتحليلهم بناء على نفوذهم واهتمامهم وتحديد توقعاتهم واحتياجاتهم ومستويات المشاركة المطلوبة لهم ووضع خطة لإشراكهم مستخدماً نفس عمليات ونماذج إشراك المعنيين في إدارة المشروعات.
- o يقوم مدير البرنامج بتحديد مقاييس كمية للمنافع وكيفية قياسها ودورية قياسها، كما يحدد كيفية نقلها للتشغيل واستدامتها.

## المخرجات:

## 2. خطة إدارة الأطراف المعنية

## 1. سجل المعنيين

## • خطة إدارة التواصل:

- o تتطلب إدارة البرنامج تدفق المعلومات بين العديد من الأطراف المعنية طوال دورة حياة البرنامج لضمان التوافق، فعلى سبيل المثال يقوم مديرو مكونات البرنامج بإرسال معلومات وتقارير لمدير البرنامج عن موقف المكونات، بينما يقوم مدير البرنامج بإرسال أي تغييرات في البرنامج وأهدافه وخطته إلى مديرو المكونات لتحديث المكونات بناء على تلك التغييرات.
- o يقوم مدير البرنامج وفريق عمل البرنامج بجمع متطلبات التواصل لكل فرد أو مجموعة من الأطراف المعنية من خلال الاجتماعات الفردية أو الجماعية معهم.
- o يقوم مدير البرنامج وفريق عمل البرنامج بوضع خطة إدارة التواصل للبرنامج والتي تحدد متطلبات التواصل وكيفية تنفيذها.

## المخرجات:

## 1. خطة إدارة التواصل

### • خطة إدارة جودة البرنامج:

- o يتم عمل خطط إدارة الجودة للمخرجات والتسليمات على مستوى المكونات، وتركز إدارة البرنامج على وضع السياسات والمعايير الأساسية للجودة وحوكمتها للتأكد من التزام كافة فرق مكونات البرنامج بها ومعايير جودة أنشطة البرنامج وتحقق المنافع.
- o يقوم مدير البرنامج وفريق عمل البرنامج بوضع خطة لإدارة جودة البرنامج توضح كيفية تنفيذ أنشطة جودة البرنامج والأدوار والمسؤوليات بها، بما يتوافق مع سياسات الجودة بالوحدة ومتطلبات البرنامج والأطراف المعنيين من خلال الاجتماعات الفردية أو الجماعية معهم.
- o تشمل خطة إدارة جودة البرنامج العناصر التالية:
  1. سياسة جودة البرنامج
  2. معايير جودة البرنامج
  3. تقديرات التكلفة لجودة البرنامج
  4. اتفاقيات الجودة ومستوى الخدمة للبرنامج
  5. كيفية ضمان ومراقبة الجودة

### المخرجات:

#### 1. خطة إدارة الجودة

### • خطة إدارة التعاقدات:

- o شمل خطة إدارة التعاقدات بالبرنامج الأنشطة اللازمة للحصول على احتياجات البرنامج من المنتجات والخدمات التي تخص البرنامج ككل ومكونات البرنامج.
- o يقوم مدير البرنامج بمراجعة احتياجات مكونات البرنامج والبرنامج ككل ويقوم بتحديد فرص تحسين التعاقدات للاستفادة من حجم البرنامج واحتياجاته في الوصول لأفضل الاتفاقيات والتعاقدات للبرنامج والوحدة، وذلك من خلال:
  1. تحديد إذا كان من الممكن إجراء تعاقد على مستوى 4. اختيار الأفضل من بين اختيار موردين البرنامج بدلاً من عدة تعاقدات منفصلة لكل مكون. متعدد من أم التعاقد مع مورد واحد
  2. اختيار نوع العقود الذي يتناسب مع البرنامج ككل. 5. تحديد أثر التعاقدات على ميزانية البرنامج
  3. اختيار أسلوب الطرح الأنسب لتعاقدات البرنامج
- o يقوم مدير البرنامج وفريق عمل البرنامج بوضع خطة إدارة التعاقدات للبرنامج.

### المخرجات:

#### 1. خطة إدارة التعاقدات

### • خطة إدارة الموارد:

- o تتأكد خطة إدارة الموارد من توافر جميع الموارد المطلوبة (أشخاص، معدات، مواد) لمديري المكونات في الوقت المحدد لدعم تسليم المنافع الخاصة بالبرنامج
- o يقوم مدير البرنامج وفريق عمل البرنامج بتحديد الموارد الحالية والحاجة إلى موارد إضافية وإمكانية إعادة تخصيص الموارد بين مكونات البرنامج بناء على توقيتاتها واحتياجاتها بهدف تعظيم تحقق المنافع وتحقيق أهداف البرنامج.
- o ترتبط خطة إدارة موارد البرنامج بالجدول الزمني للبرنامج حيث إنها تحدد العجز والتعارض في الموارد بناء على جدول مكونات البرنامج وبالتالي تحديد الأولويات بين المكونات.
- o وبناء على تحديد وتحليل الموارد، يقوم مدير البرنامج وفريق عمل البرنامج بوضع خطة إدارة الموارد للبرنامج.

### المخرجات:

#### 1. خطة إدارة الموارد

### • خطة إدارة النطاق:

- o تشمل خطة إدارة نطاق البرنامج تحليل العمل إلى مكونات يمكن تسليمها وتحقيق منافع وأهداف البرنامج ووضع خطة لكيفية إدارة نطاق عمل البرنامج.
- o يقوم مدير البرنامج وفريق عمل البرنامج بعمل هيكل تجزئة العمل للبرنامج والذي يوضح الأنشطة والنتائج والتسليمات التي تكون مخرجات ومنافع البرنامج، ويكون هيكل تجزئة العمل هو الأساس لوضع الجدول الزمني الرئيسي للبرنامج.
- o يقوم مدير البرنامج وفريق عمل البرنامج بوضع خطة إدارة النطاق للبرنامج والتي تشمل:
  1. بيان نطاق البرنامج
  2. هيكل تجزئة العمل للبرنامج
  3. كيفية إدارة ومتابعة نطاق البرنامج

### المخرجات:

#### 1. خطة إدارة نطاق البرنامج

### • خطة إدارة الجدول الزمني:

- o تحديد خطة إدارة الجدول الزمني للبرنامج ترتيب وتوقيت المكونات اللازمة لإنتاج منافع البرنامج وتقدير حجم الوقت المطلوب لإنجاز كل منها، وتحديد المعالم الرئيسية للبرنامج.
- o يوضع الجدول الزمني للبرنامج بالتكامل مع الجدول الزمني للمكونات من مشاريع وبرامج فرعية، يضع مدير البرنامج الجدول الزمني الرئيسي المبدئي للبرنامج قبل وضع الجداول التفصيلية للمكونات، لذلك قد يحتاج مدير البرنامج إلى تحديث الجدول الزمني بناء على إجازة المكونات ووضع الجداول الزمنية لها.
- o يوضح الجدول الزمني الرئيسي للبرنامج الجداول الزمنية للمكونات من مشاريع وبرامج فرعية وأنشطة خاصة بالبرنامج وتوقيتاتها والعلاقات والاعتماديات بينهم.
- o تعتبر التواريخ التي يضم وضعها للمشروعات والبرامج الفرعية المكونة للبرنامج هي أحد القيود المفروضة على هذه المكونات التي يحاول مديرو المكونات الالتزام بها نظراً لأهمية هذه التواريخ لتحقيق أهداف البرنامج.

### المخرجات:

#### 3. تحديث خارطة طريق البرنامج

#### 2. الجدول الزمني الرئيسي للبرنامج

#### 1. خطة إدارة الجدول الزمني

### • خطة الإدارة المالية:

- o تشمل خطة الإدارة المالية للبرنامج تقدير تكلفة البرنامج ومكوناته وتحديد إطار التمويل للبرنامج وشرائح التمويل.
- o عادة ما يتم وضع ميزانية مبدئية للبرنامج مرحلياً وتعاد مراجعتها مع تقدم البرنامج.
- o تشمل ميزانية البرنامج تكاليف المكونات والأنشطة الخاصة بالبرنامج وكذلك تكاليف نقل واستدام المنافع والتكاليف التشغيلية الخاصة بالبرنامج.
- o يقوم مدير البرنامج وفريق عمل البرنامج بوضع خطة الإدارة المالية للبرنامج والتي تشمل:
  1. الميزانية المبدئية للبرنامج
  2. مؤشرات وقياسات البرنامج المالية
  3. تقديرات تكلفة البرنامج والمكونات
  4. التكاليف التشغيلية للبرنامج
  5. الجدول الزمني لتمويل البرنامج
  6. الجدول الزمني لدفعات المكونات
  7. كيفية متابعة الإدارة المالية للبرنامج

### المخرجات:

#### 1. خطة الإدارة المالية للبرنامج

## • خطة إدارة المخاطر:

- o تشمل خطة إدارة المخاطر للبرنامج تحديد المخاطر وتحليلها ووضع خطط الاستجابة لها وتحديد كيفية متابعة المخاطر وإدارتها طوال دورة حياة البرنامج
- o يقوم مدير البرنامج وفريق عمل البرنامج بالاجتماع مع الأطراف المعنية لتحديد المخاطر المرتبطة بالبرنامج ككل وتحليلها بناء على نموذج الاحتمالية والأثر ووضع خطط الاستجابة لها مثلما تم شرحه في إدارة مخاطر المشروع في هذا الدليل.

## المخرجات:

2. تحليل الاحتمالية والأثر

1. سجل المخاطر

## • خطة إدارة المعلومات:

- o توضح خطة إدارة معلومات البرنامج كيفية إعداد أصول معلومات البرنامج، وجمعها، وتنظيمها، وتأمينها.
- o تتكون أصول معلومات البرنامج من:
  1. سياسات إدارة المعلومات
  2. النماذج والقوالب المستخدمة
  3. نماذج التقارير
- o يقوم مدير البرنامج وفريق عمل البرنامج بوضع خطة إدارة المعلومات للبرنامج والتي توضح كيفية حفظ واسترجاع وتوزيع المعلومات والأدوات المستخدمة في ذلك

## المخرجات:

1. خطة إدارة معلومات البرنامج

## المخرجات:

2. خطة إدارة البرنامج الفرعية (معتمدة)

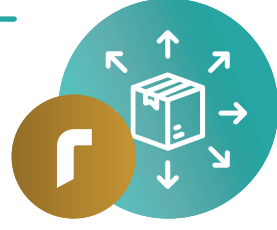
1. خطة إدارة البرنامج المتكاملة (معتمدة)

## قائمة التحقق:

فيما يلي قائمة بالنقاط التي يجب مراجعتها للتأكد من استكمال هذه المرحلة، قم بوضع علامة (✓) أمام الخطوات التي تمت بشكل فعال

	هل تم تحديد مكونات البرنامج من مشروعات، برامج فرعية، وأنشطة؟
	هل تم اختيار العمليات والأساليب والأدوات التي سيتم استخدامها في إدارة المشروع؟
	هل تم تحديد كيفية تحديد وإدارة ومتابعة كل خطة من الخطط الفرعية؟
	هل تم تحديد كيفية التحقق من تحقق منافع البرنامج؟
	هل تم وضع جميع الخطط الفرعية لكافة مجالات أداء البرنامج؟
	هل تم التكامل بين جميع الخطط الفرعية؟
	هل تم اعتماد خطة البرنامج المتكاملة من راعي البرنامج/اللجنة التوجيهية للبرنامج؟

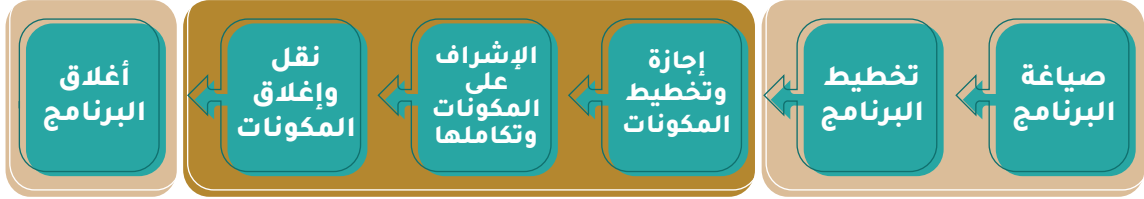
# عمليات تسليم البرنامج



## إغلاق البرنامج

## تسليم البرنامج

## تعريف البرنامج



### التعريف:

- تشمل هذه العمليات الأنشطة التي تؤدي لإنجاز النتائج المستهدفة من كل مكون في البرنامج وفقاً لخطة إدارة البرنامج. وطوال هذه المرحلة يجري البدء في المكونات الفردية وتخطيطها وتنفيذها ونقلها وأغلاقها وكذلك تحقق المنافع ونقلها واستدامتها.
- يشمل العمل في هذه المرحلة البرنامج ككل وكذلك الإشراف على وإدارة التكامل بين المكونات المختلفة للبرنامج. ثم يتم تكاملها على مستوى البرنامج ككل للحفاظ على التوافق وتوجيه البرنامج لتحقيق المنافع المتوقعة.
- يقوم مدير البرنامج وفريق العمل بالبرنامج بالإشراف على ومتابعة وإدارة تكامل وإغلاق وانتقال مكونات البرنامج من مشروعات وبرامج فرعية وأنشطة بالتنسيق الكامل مع مديرو المشروعات والبرامج الفرعية وكذلك رعاة المشروعات وراعي البرنامج واللجنة التوجيهية للبرنامج.

### المسؤول عن العملية: مدير البرنامج

**التوقيت:** بعد اعتماد خطة البرنامج المتكاملة وتستمر طوال مدة البرنامج

### الاجراءات اللازمة لاستكمال العملية:



وتدار التفاعلات بين المكونات لتحقيق الأهداف وإدارة التغييرات وحل المشكلات من خلال البرنامج

### ١- إجازة وتخطيط المكونات:

- تشمل هذه العملية البدء في مكونات البرنامج من مشروعات وبرامج فرعية وأنشطة بعد اعتمادها من قبل اللجنة التوجيهية للبرنامج وإعطائها الموافقة بالبدء ووضع الخطط التنفيذية لكل مكون.
- تتم هذه العملية طوال مرحلة عمليات تسليم البرنامج بناء على التواريخ المحددة لاعتماد أو الموافقة على البدء في أحد مكونات البرنامج الموثقة في ميثاق البرنامج وخارطة طريق البرنامج.
- تتبع المشروعات المكونة للبرنامج العمليات المذكورة في هذا الدليل من حيث ضرورة وجود دراسة جدوى واعتماد المشروع ووضع ميثاق والتخطيط للمشروع.
- يكون مدير المشروع هو المسؤول عن عملية التخطيط للمشروع داخل البرنامج ويقوم بالتنسيق الكامل مع مدير البرنامج وفريق عمل البرنامج للتأكد من توافق وتكامل المشروع مع أهداف البرنامج ومنافعه.
- يجب أن يعتمد مدير البرنامج ميثاق وخطط المشروعات المكونة للبرنامج وذلك بالإضافة لاعتمادهم من راعي المشروع/اللجنة التوجيهية للمشروع.

## ٢- الإشراف على المكونات وتكاملها:

- تشمل هذه العملية الإشراف على تنفيذ مكونات البرنامج من مشروعات وبرامج فرعية وأنشطة للتأكد من اتساقها مع أهداف البرنامج وأن مخرجاتها يتم تكاملها مع المكونات الأخرى للبرنامج لتحقيق المنافع، كما يتم جمع الملاحظات والتغذية المرتدة من المكونات كمدخل لتحديث خطة إدارة البرنامج نتيجة التغييرات في المكونات.
- يقوم مدير البرنامج خلال هذه العملية بمتابعة ومراجعة وإعداد تقرير عن موقف البرنامج وتقديمه نحو تحقيق أهدافه، واتخاذ إجراءات تصحيحية لمعالجة أي انحرافات أو حيود عن خطة إدارة البرنامج المتكاملة، مما يتيح للمعنيين فهم موقف البرنامج وما تم اتخاذه من إجراءات لتحقيق أهداف و منافع البرنامج وتكوين رؤية مستقبلية عن موقف البرنامج ومكوناته من الانتهاء وتحقيق أهدافه. تتم هذه العملية طوال مرحلة تسليم البرنامج بشكل دوري يتم تحديده في خطة إدارة البرنامج.
- تختص المتابعة والتحكم في عمل البرنامج بالتالي:
  - o مقارنة أداء البرنامج ومكوناته الفعلي بما هو مخطط
  - o تقييم الأداء دورياً لتحديد إذا كان هناك حاجة لاتخاذ إجراءات تصحيحية
  - o توفير التقارير حول موقف البرنامج الفعلي وتوقعاته
  - o مراقبة تنفيذ كافة خطط ومكونات البرنامج
- يقوم مدير البرنامج بالمتابعة والتحكم في عمل البرنامج بشكل مستمر طوال دورة حياة البرنامج مستخدماً العديد من الأساليب والأدوات مثل:
  - o اجتماعات مع مديرو البرامج الفرعية والمشروعات وفريق عمل البرنامج الدورية
  - o الاجتماعات الدورية مع راعي البرنامج والأطراف المعنية
  - o المحادثات الرسمية وغير رسمية مع فريق عمل البرنامج
  - o التوجيهات المكتوبة والشفهية لفريق عمل البرنامج
  - o المراسلات والاجتماعات بين مدير البرنامج والأطراف المعنية بالبرنامج
  - o نظام معلومات إدارة المشروع/البرنامج

## الخطوات

إعداد تقرير  
موقف البرنامجتحليل أداء البرنامج  
والتحكم بهجمع بيانات أداء  
البرنامج

## ١- جمع بيانات أداء البرنامج

- يقوم مدير البرنامج بجمع بيانات أداء مكونات البرنامج من مشروعات وبرامج فرعية وأنشطة وما تم إنجازه من مديري المشروعات والبرامج الفرعية وفريق عمل البرنامج بشكل دوري كما تم تحديده في خطة إدارة البرنامج (كل أسبوع أو كل شهر على سبيل المثال).
- تشمل بيانات الأداء موقف جميع مكونات البرنامج التفصيلي وأداء جميع الخطط الفرعية للبرنامج من النطاق والجدول الزمني والميزانية والموارد والمخاطر والمعنيين، والتواصل، والتعاقدات، والجودة.
- يساعد نظام معلومات إدارة المشروع/البرنامج مدير البرنامج وفريق العمل في تسهيل عملية جمع البيانات وتوفير التقارير اللازمة عن الأداء والمقارنة بين المحقق الفعلي والخطة لحظياً.

## ٢- تحليل أداء البرنامج والتحكم به

- تتم عملية تحليل أداء البرنامج والتحكم به عادة من خلال اجتماع دوري لمدير البرنامج مع فريق عمل المشروع، وقد يشمل مديرو المشروعات والبرامج الفرعية المكونة للبرنامج.
- تشمل عملية تحليل أداء البرنامج والتحكم به المجالات التالية:
  - متابعة وتحليل أداء مكونات البرنامج
  - متابعة وتحليل أداء النطاق والجدول الزمني للبرنامج
  - متابعة وتحليل الإدارة المالية للبرنامج
  - متابعة وتحليل إدارة الموارد بالبرنامج
  - متابعة وتحليل إدارة التواصل
  - متابعة المخاطر
  - متابعة تحليل إدارة التعاقدات في البرنامج
  - متابعة وتحليل إدارة معلومات البرنامج



- يقوم مدير البرنامج بتحليل أداء البرنامج لكل خطة فرعية من خلال:
  - مقارنة الأداء الفعلي لكل خطة فرعية بالأداء المخطط للوقوف على موقف البرنامج
  - تحديد إذا ما كان هناك أي حيود عن الخطة
  - اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لإعادة البرنامج إلى مساره الصحيح لتحقيق أهدافه.
- بناء على نتائج ومخرجات هذه العملية، قد يحتاج مدير البرنامج إلى القيام بأي من التالي:
  - إعداد تقارير عن موقف البرنامج
  - تسجيل مشكلة في سجل المشكلات
  - اتخاذ قرارات يتم تسجيلها في سجل قرارات البرنامج
  - تحديث خطة فرعية أو خطة البرنامج المتكاملة بناء على الإجراءات التصحيحية
  - عمل طلب تغيير لمعايير الجودة، الجدول الزمني للبرنامج، ميزانية البرنامج
  - أو نطاق عمل البرنامج بناء على الإجراءات التصحيحية المطلوبة
  - تسجيل أحد الدروس المستفادة في البرنامج

## ٣- إعداد تقرير موقف البرنامج

- بناء على التحليلات السابقة، يقوم مدير البرنامج بمساعدة فريق العمل بإعداد تقرير مفصل عن موقف البرنامج وذلك للعرض على راعي البرنامج واللجنة التوجيهية للبرنامج لتزويدهم بموقف البرنامج وأهم المشكلات والإجراءات التصحيحية التي تم اتخاذها.
- يشتمل تقرير موقف البرنامج على البيانات التالية:
  - تقييم عام لموقف وأداء البرنامج إجمالي من حيث تحقق المنافع والأهداف، النطاق، الجدول الزمني، الميزانية، الجودة
  - موقف مختصر لمكونات البرنامج من مشروعات وبرامج فرعية وأنشطة
  - مؤشرات أداء البرنامج مثل: نسب الإنجاز وتحقيق الأهداف والمنافع
  - ما تم إنجازه خلال الفترة السابقة (منذ آخر تقرير)
  - ما سيتم إنجازه خلال الفترة المقبلة
  - أهم المشكلات وما تم بشأنها
  - أهم المخاطر التي تحققت والمخاطر الجديدة
  - طلبات التغيير الجديدة التي تم قبولها والموافقة عليها

## المخرجات:

٣- سجل المخاطر

٢- سجل المشكلات

١- تقرير موقف البرنامج

٦- طلبات التغيير

٥- سجل الدروس المستفادة

٤- سجل القرارات

٧- تحديثات لخطة إدارة البرنامج والخطط الفرعية الأخرى

## قائمة التحقق



فيما يلي قائمة بالنقاط التي يجب مراجعتها بشكل دوري للتأكد من تنفيذ هذه المرحلة، قم بوضع علامة (✓) أمام الخطوات التي تمت بشكل فعال

	هل تم جمع كافة البيانات المتعلقة بتنفيذ البرنامج ومكوناته؟
	هل تم مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط وتحديد الانحرافات أو الحيود لكل خطة فرعية؟
	هل تم إشراك فريق العمل في تحليل موقف البرنامج؟
	هل تم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لتعديل أي حيود عن الخطة؟
	هل تم إبلاغ الأطراف المعنية اللازمة بالإجراءات التصحيحية؟
	هل تم إعداد تقرير موقف البرنامج؟
	هل تم عرض تقرير موقف البرنامج على راعي البرنامج واللجنة التوجيهية للبرنامج؟

## التحكم المتكامل بالتغيير في البرنامج:

### التعريف:

- الغرض من هذه العملية هو ضمان إدارة التغييرات في البرنامج بشكل فعال من خلال مراجعة جميع طلبات التغيير واعتماد التغييرات وإدارة التغييرات التي تطرأ على البرنامج ومكوناته ووثائقه وخطته وإبلاغ القرارات لكافة الأطراف المعنية.
- تتم هذه العملية طوال مرحلة تسليم البرنامج عند الحاجة وكما هو موضح في خطة إدارة البرنامج.
- يتم عمل طلب تغيير عندما تكون هناك إلى تغيير أحد المعايير الأساسية للبرنامج مثل:
  - o أهداف البرنامج
  - o نطاق عمل البرنامج
  - o الجدول الزمني للبرنامج
  - o ميزانية البرنامج
  - o معايير جودة البرنامج
- تكون سلطة اعتماد أو رفض طلبات التغيير لدى اللجنة التوجيهية للبرنامج المكونة ضمن خطة حوكمة البرنامج لمتابعة البرنامج واتخاذ الإجراءات لدعم تحقيق أهداف البرنامج ومنافعه.
- يمكن أن يقوم أي من فريق العمل أو الأطراف المعنية بطلب التغيير ويقوم مدير البرنامج بدراسته وتقييمه وتقديم التوصيات وعرضه على اللجنة التوجيهية للبرنامج لقبوله أو رفضه.

### المسؤول عن العملية: مدير البرنامج

**التوقيت:** بعد اعتماد ميثاق البرنامج وتنفيذ عند الحاجة إلى إجراء تغيير في البرنامج وتستمر طوال مدة تنفيذ البرنامج

### الاجراءات اللازمة لاستكمال العملية:



### ١- إنشاء طلب التغيير

- تظهر الحاجة للتغيير أثناء أي من عمليات تنفيذ ومتابعة والتحكم في البرنامج ومن خلال أي من فريق العمل أو الأطراف المعنية.
- يقوم طالب التغيير بإنشاء طلب التغيير وملء بياناته كالتالي:
  - o اسم طالب التغيير
  - o نوع التغيير
  - o وصف التغيير المطلوب
  - o مبررات التغيير المطلوب
  - o أثر التغيير المطلوب على أهداف ونطاق البرنامج وجدوله الزمني وميزانيته وموارده والجودة
  - o الوثائق - ارفاق أي وثائق مساندة
  - o
- يتم إرسال طلب التغيير إلي مدير البرنامج.

## ٢- مراجعة وتحليل طلب التغيير

- يقوم مدير البرنامج بمراجعة ودراسة وتحليل طلب التغيير والتأكد من استكمال بياناته.
- يقوم مدير البرنامج بملء خانات:
  - الملاحظات - ويكتب فيها توصياته
  - تعديل أثر التغيير المطلوب في حالة الحاجة لذلك
- يقوم مدير البرنامج (أو أحد أفراد فريق العمل) بتسجيل طلب التغيير في سجل التغييرات كالتالي:
- رقم طلب التغيير
  - حزمة العمل - أي مكون في البرنامج يؤثر فيه التغيير المطلوب
  - وصف التغيير المطلوب ومبرراته
  - اسم طالب التغيير
  - تاريخ طلب التغيير
  - الأثر على النطاق
  - الأثر على الجدول الزمني
  - الأثر على التكلفة
  - الأثر على الجودة
  - توصيات مدير البرنامج
- 1. يتم إدراج طلب التغيير للعرض على اللجنة التوجيهية للبرنامج في اجتماعها القادم.

## ٣- عرض طلب التغيير على اللجنة التوجيهية للبرنامج

- تجتمع اللجنة التوجيهية للبرنامج بشكل دوري ويكون من ضمن جدول الأعمال النظر في طلبات التغيير المقدمة من مدير البرنامج.
- يقوم مدير البرنامج بعرض التغيير المطلوب ووصفه ومبرراته وأثره وتوصياته على اللجنة.
- تقوم اللجنة باتخاذ القرار بشأن طلب التغيير مع توضيح المبررات من بين:
  - اعتماد (موافقة)
  - تأجيل
  - رفض
- يقوم مدير البرنامج بتحديث الخانات التالية في سجل التغييرات:
  - القرار
  - تاريخ القرار
  - المسؤول عن التنفيذ
- يقوم مدير البرنامج (أو أحد أفراد فريق العمل) بتحديث طلب التغيير كالتالي:
  - القرار
  - المبررات
- في حالة الموافقة على طلب التغيير، يقوم مدير البرنامج وفريق العمل بتحديث خطط ووثائق البرنامج بناء على متطلبات التغيير من وقت، وتكاليف، وموارد، ومخاطر، وتكون الخطط المحدثة هي الخط المرجعي الجديد لمقارنة أداء البرنامج ومكوناته.
- يتم إبلاغ القرار لطالب التغيير والأطراف المعنية المتأثرة به.

### المخرجات:

٣- تحديثات خطط إدارة البرنامج

٢- سجل التغييرات

١- تطلب التغيير

٤- عرض طلب التغيير

## قائمة التحقق



فيما يلي قائمة بالنقاط التي يجب مراجعتها بشكل دوري للتأكد من تنفيذ هذه المرحلة، قم بوضع علامة (✓) أمام الخطوات التي تمت بشكل فعال

	هل قام مدير البرنامج بالتأكد من استكمال بيانات طلب التغيير؟
	هل تمت دراسة أثر التغيير المطلوب على نطاق وجدول وميزانية وجودة وموارد البرنامج ومكوناته بشكل تفصيلي وكمي؟
	هل قام مدير البرنامج بوضع توصياته بخصوص طلب التغيير
	هل تم تسجيل طلب التغيير في سجل التغييرات؟
	هل تم عرض طلب التغيير على اللجنة التوجيهية للبرنامج؟
	هل تم تسجيل قرار اللجنة بشأن طلب التغيير في سجل التغييرات؟
	في حالة الموافقة على طلب التغيير، هل تم تحديث جميع خطط البرنامج بناء على متطلبات التغيير؟
	هل تم إبلاغ طالب التغيير والأطراف المعنية بالتغيير بقرار اللجنة؟
	هل تم إبلاغ الأطراف المعنية بالخطط الجديدة؟
	هل تم اعتبار الخطط الجديدة هي خط الأساس والمرجع عند مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط؟

# عمليات إغلاق البرنامج



## التعريف:

- الغرض من عمليات إغلاق البرنامج هو الانتهاء بشكل رسمي من كافة الأنشطة الخاصة بالبرنامج واعتماد انتهائه بشكل رسمي.
- تشمل هذه العمليات أنشطة البرنامج اللازمة لنقل منافع البرنامج إلى الجهة المستفيدة وإغلاق البرنامج رسمياً.
- تتم هذه العملية عادة مرة واحدة عند نهاية البرنامج من خلال انتهاء تسليم جميع مكونات البرنامج وتحقيق جميع أهدافه، أو في حالة انتهائه أثناء التنفيذ لأي سبب من الأسباب مثل تغير التوجه الاستراتيجي للوحدة.
- تشمل عملية إغلاق البرنامج العمليات التالية:

## المسؤول عن العملية: مدير البرنامج

**التوقيت:** عند الانتهاء من كافة مكونات البرنامج من مشروعات وبرامج وفرعية وأنشطة ومنافع

## الاجراءات اللازمة لاستكمال العملية:

- يقوم مدير البرنامج بالتأكد من انتهاء كافة مكونات البرنامج من مشروعات وبرامج فرعية وأنشطة.
- يتم التأكد من انتهاء كافة التعاقدات بشكل رسمي وانتهاء كافة الالتزامات المادية للتعاقد.
- يتأكد مدير البرنامج من تسريح أعضاء الفريق الذين لا يزالون على قوة البرنامج، لكي يعودوا إلى إداراتهم أو يتم تكليفهم ببرامج أو مشروعات أخرى.
- يتم رد كافة المعدات والأجهزة فالتى كانت في عهدة البرنامج ورد أي مواد أو خامات متبقية.
- يتم نقل مسؤولية إدارة أي مخاطر تؤثر على تحقق أهداف ومنافع البرنامج؛
- يقوم مدير البرنامج بالتأكد من اكتمال مستندات ووثائق البرنامج وأرشفتها وتسليمها إلى إدارة المشروعات والبرامج والأداء لتكون جزء من قاعدة البيانات التاريخية للمشروعات والبرامج ويمكن الاستفادة بها في التعلم المؤسسي والمشروعات والبرامج الأخرى.
- يقوم مدير البرنامج بعمل تقرير مفصل عن البرنامج يشمل الأقسام التالية:
  - خلفية البرنامج وأهدافه
  - أسباب انتهاء البرنامج (اكتماله أو عدم الحاجة إليه نتيجة التغير الاستراتيجي)
  - التقييمات المالية وتقييمات الأداء
  - الدروس المستفادة من البرنامج
  - مجالات التحسين في المستقبل
  - نتائج إدارة المخاطر والمخاطر غير المتوقعة
  - خطوات ما بعد انتهاء البرنامج مثل الانتقال إلى التشغيل الفعلي والاستدامة
  - توصيات مدير البرنامج
- يقوم مدير البرنامج بعرض التقرير على راعي البرنامج واللجنة التوجيهية للبرنامج ومناقشتهم فيه والحصول على اعتمادهم وتوقيعهم لإعلان البرنامج منتهي رسمياً.
- يقوم مدير البرنامج بعرض التقرير المعتمد على الأطراف المعنية ومديرو المشروعات والبرامج الفرعية المكونة للبرنامج وفريق عمل البرنامج وذلك لمشاركة الدروس المستفادة.

## المخرجات:

## ١- تقرير إنهاء البرنامج المعتمد

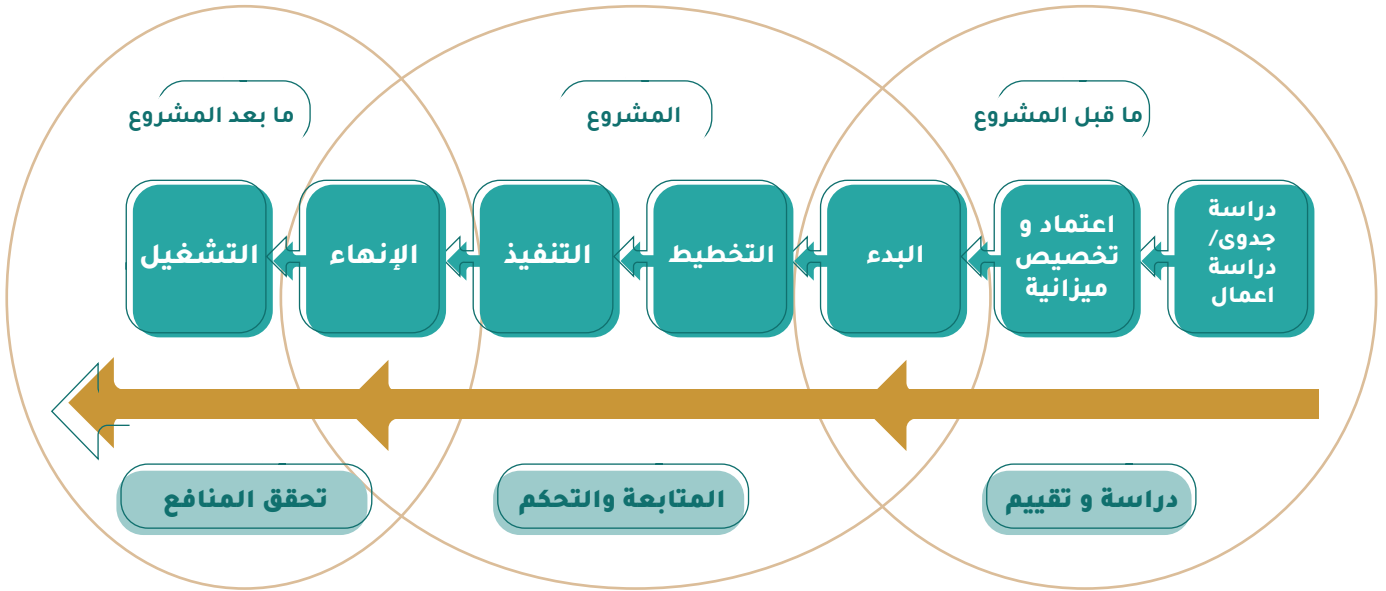
## قائمة التحقق



فيما يلي قائمة بالنقاط التي يجب مراجعتها بشكل دوري للتأكد من تنفيذ هذه المرحلة، قم بوضع علامة (✓) أمام الخطوات التي تمت بشكل فعال

	هل تم جمع التأكيد من انتهاء كافة مكونات البرنامج من مشروعات وبرامج فرعية وأنشطة البرنامج؟
	هل تم إنهاء التعاقدات بشكل رسمي؟
	هل تم رد المواد والمعدات والأجهزة في عهدة البرنامج؟
	هل تم تسريح فريق العمل إلى مواقعهم؟
	هل تم تحديث وأرشفة كافة مستندات البرنامج؟
	هل تم إعداد تقرير إنهاء البرنامج المفصل؟
	هل تم اعتماد التقرير من راعي البرنامج/اللجنة التوجيهية للبرنامج؟
	هل تم مشاركة الدروس المستفادة مع الأطراف المعنية وفريق العمل؟

## عمليات إدارة المشروعات



- يتم البدء بالمشروع بعد اعتماده من قبل الجهات المختصة وتخصيص الموازنة اللازمة له.
- يمر أي مشروع (أو مرحلة من مشروع) بخمسة مراحل رئيسية، هي:

**1. البدء:** يتم في هذه المرحلة تحديد مدير المشروع ووضع ميثاق للمشروع يوضح أهم أهداف ومؤشرات أداء المشروع ومخرجاته والمعالم الرئيسية للجدول الزمني وتكلفته وأي قيود أخرى على المشروع وتحديد سلطات وصلاحيات مدير المشروع.

**2. التخطيط:** يقوم مدير المشروع (بالتعاون مع فريق العمل بالمشروع) في هذه المرحلة بوضع خطة متكاملة لإدارة المشروع تغطي جميع جوانب المشروع وتشمل تحديد وتحليل ووضع خطة لإدارة النطاق والجدول الزمني والتكلفة والمخاطر والموارد والتعاقدات والجودة والأطراف المعنية والتواصل بالمشروع.

**3. التنفيذ:** يقوم مدير المشروع خلال هذه المرحلة بتوجيه وإدارة الأنشطة الموجودة ضمن الخطة المتكاملة مثل إجراء التعاقدات، جلب الموارد، تنفيذ أنشطة المشروع، التواصل مع الأطراف المعنية، ويتخذ الإجراءات المطلوبة للإبقاء على المشروع ضمن مساره.

**4. المتابعة والتحكم:** يقوم مدير المشروع خلال هذه المرحلة والتي تستمر طوال مدة تنفيذ المشروع بمتابعة الأداء الفعلي مقارنة بالمخطط، وتحديد أسباب أي انحرافات عن الخطة واتخاذ الإجراءات التصحيحية لإبقاء المشروع ضمن مساره الصحيح، كما يتم في هذه المرحلة التأكد من جودة المخرجات والتسليمات وقبولها وتقييم فاعلية وكفاءة الخطط الموضوعية وعمل أي طلبات تغيير مطلوبة للمشروع.

**5. الإنهاء:** يتم خلال هذه المرحلة اعتماد قبول مخرجات المشروع النهائية (وعادة ما تدخل مخرجات المشروع حيز التشغيل الفعلي في هذه المرحلة) واعتماد إنهاء المشروع بشكل رسمي والتأكد من حفظ كافة مستندات المشروع وإغلاق التعاقدات وإعادة أي موارد لا تزال على عهدة المشروع.

- قد تتداخل هذه المراحل مع بعضها ومع المراحل السابقة و/أو اللاحقة للمشروع، على سبيل المثال من الممكن البدء في التشغيل (تجريبي، مرحلي) قبل انتهاء المشروع، أو البدء في التنفيذ (مثل عمل تصميم مبنى) قبل تخطيط كل المشروع (مثل مرحلة البناء)

**ملحوظة:** تختلف المدة الزمنية اللازمة لاستكمال كل عملية حسب حجم وطبيعة مدة ومستوى صعوبة المشروع

# عمليات بدء المشروع



- يتم البدء بالمشروع بعد الموافقة على فكرة أو مقترح المشروع بناء على دراسة الأعمال المعدة واعتماده وتخصيص ميزانية له من الجهات المسؤولة. يقوم صاحب الفكرة /الجهة الطالبة للمشروع بتحديد مدير المشروع.
- تعتمد بعض المشروعات ضمن الخطة الاستراتيجية للوحدة ويطلق عليها المبادرات/المشروعات الاستراتيجية ويتم دراستها ضمن خطوات إعداد الخطة الاستراتيجية وبكون لها أهداف واضحة وذكية SMART وتكون مرتبطة بأهداف الخطة الاستراتيجية بشكل مباشر.
- عمليات بدء المشروع هي مجموعة العمليات الخاصة بمنح الصلاحية الرسمية للمشروع حيث يتم وضع البيانات الأساسية في ميثاق المشروع وتحديد الأطراف المعنية به.

## وضع ميثاق المشروع

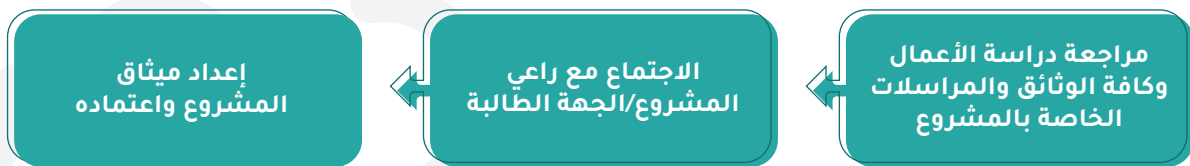
### التعريف:

- يتم إعداد ميثاق المشروع ليكون هو الوثيقة التي تمنح الصلاحية رسمياً بوجود مشروع وتمدد مدير المشروع بصلاحية استغلال موارد المؤسسة في أنشطة المشروع.

**المسؤول عن العملية:** مدير المشروع وراعي المشروع

**التوقيت:** بعد اعتماد المشروع وتخصيص موازنة له

### الاجراءات اللازمة لاستكمال العملية:



- يقوم مدير المشروع بمراجعة دراسة الأعمال / دراسة الجدوى الخاصة بالمشروع وأي مستندات أو وثائق أو مراسلات خاصة بالمشروع لكي يتعرف على الغرض من المشروع وأهم أهدافه.
- قد يحتاج مدير المشروع إلى الاجتماع مع راعي المشروع، أو الجهة الطالبة لاستيضاح البيانات الخاصة بالمشروع والاتفاق على المحددات الرئيسية للمشروع ك نطاق العمل، المدة الزمنية و/أو الميزانية.
- بناء على ما تم مراجعته ومناقشته، يقوم مدير المشروع بإعداد وثيقة ميثاق المشروع والتي تتضمن البيانات التالية:
  - بيانات تعريف المشروع
  - وصف المشروع والغرض منه
  - أهداف المشروع الكمية والذكية SMART
  - مؤشرات أداء المشروع
  - نطاق عمل المشروع
  - المعالم الرئيسية للجدول الزمني للمشروع
  - ميزانية المشروع
  - افتراضات وقيود المشروع
  - أهم مخاطر المشروع
  - أهم الأطراف المعنية بالمشروع
  - سلطة وصلاحيات مدير المشروع فيما يتعلق بتخصيص واستخدام الموارد المالية والمادية والبشرية بالمشروع
- يجب على مدير المشروع اعتماد ميثاق المشروع من راعي المشروع/الجهة الطالبة.
- في حالة تبعية المشروع لبرنامج، يجب اعتماد ميثاق المشروع من مدير البرنامج أيضاً.

### المخرجات:

#### 1. نموذج ميثاق المشروع (مُعتمد)

#### قائمة التحقق:

- فيما يلي قائمة بالنقاط التي يجب مراجعتها للتأكد من استكمال هذه المرحلة، قم بوضع علامة (✓) أمام الخطوات التي تمت بشكل فعال

	هل تم مراجعة دراسة الجدوى للمشروع؟
	هل تم تحديد أهداف المشروع في الميثاق بشكل ذكي SMART؟
	هل تم تحديد محددات المشروع الأساسية مثل الجدول الزمني والميزانية؟
	هل تم تحديد سلطات مدير المشروع من حيث تخصيص واستغلال الموارد البشرية والمادية والمالية؟
	هل تم اعتماد ميثاق المشروع من راعي المشروع؟

## تحديد المعنيين

## الفرض:

- الأطراف المعنية (أو أصحاب المصلحة أو الأطراف ذات العلاقة) بالمشروع، هم أي شخص، أو مجموعة، أو إدارة، أو جهة، قد تؤثر أو تتأثر بأي من قرارات، أو أنشطة، أو مخرجات المشروع، أو البرنامج.
- تتم عملية تحديد المعنيين وتسجيل بياناتهم في سجل المعنيين عند بدء المشروع، وعادة ما يحتاج مدير المشروع وفريق العمل بالمشروع للرجوع إلى سجل المعنيين خلال المشروع لإضافة/حذف/تعديل المعنيين وبياناتهم وفقاً لمستجدات ومتغيرات المشروع.
- من أمثلة الأطراف المعنية:

## الخطوات:

- بناء على ما قام به مدير المشروع في الخطوة السابقة من مراجعة لدراسة الأعمال والوثائق والمستندات والمراسلات الخاصة بالمشروع، والاجتماع مع راعي المشروع، يقوم مدير بتحديد الأطراف المعنية بالمشروع وتسجيل بياناتهم الأساسية في سجل المعنيين كالتالي:
  - م: الرقم المسلسل
  - الاسم
  - الوظيفة
  - الدور في المشروع
  - الجهة
  - النوع (داخلي/خارجي)
  - بيانات التواصل (رقم الهاتف والبريد الإلكتروني)

**ملحوظة: البيانات الأخرى في سجل المعنيين سيتم تحديدها لاحقاً عند إجراء تحليل المعنيين.**

## المخرجات:

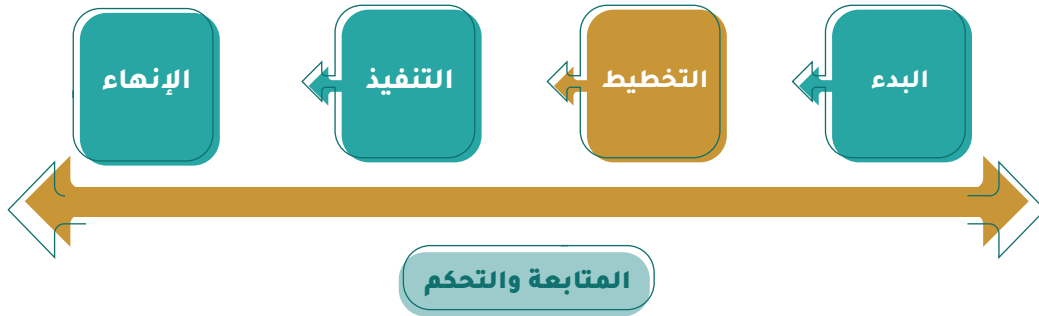
## ١- سجل المعنيين

## قائمة التحقق:

فيما يلي قائمة بالنقاط التي يجب مراجعتها للتأكد من استكمال هذه المرحلة، قم بوضع علامة (✓) أمام الخطوات التي تمت بشكل فعال

هل تم إدراج الجمهور، العميل، المواطن، المستخدم النهائي ضمن الأطراف المعنية؟	
هل تم إدراج الموردين، مقدمي الخدمة، المقاولين ضمن الأطراف المعنية؟	
هل تم إدراج فريق عمل المشروع ضمن الأطراف المعنية؟	
هل تم إدراج راعي المشروع ضمن الأطراف المعنية؟	
هل تم إدراج الجهات الرقابية مثل المراجعة، التفتيش ضمن الأطراف المعنية؟	
هل تم إدراج الوحدات الخارجية المرتبطة بالمشروع ضمن الأطراف المعنية؟	
هل تم توضيح دور كل طرف معني بالمشروع؟	
هل تم استيفاء بيانات كل طرف معني؟	

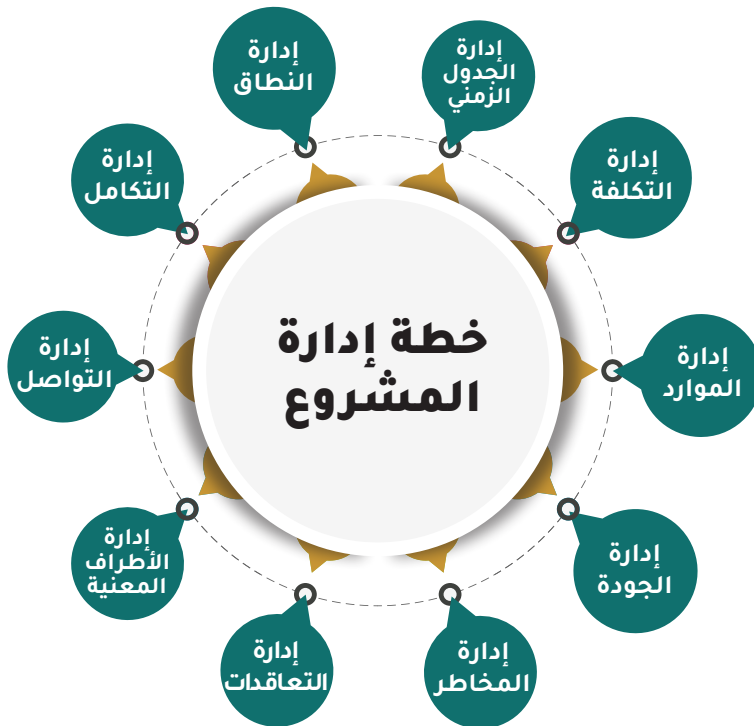
# عمليات تخطيط المشروع



## وضع خطة إدارة المشروع

### التعريف:

- تتكون خطة إدارة المشروع المتكاملة من عدة خطط فرعية تشمل عدة جوانب ومجالات معرفية للمشروع وتتكامل مع بعضها، وهي:



### المسؤول عن العملية: مدير المشروع

**التوقيت:** بعد اعتماد ميثاق المشروع وخلال مرحلة التخطيط للمشروع

**الاجراءات اللازمة لاستكمال العملية:**

- يقوم مدير المشروع عند البدء بالتخطيط بوضع خطة توضح كيفية إدارة المشروع. موضحاً:
  - o المراحل الرئيسية للمشروع وتسليماتها وتوقيت المراجعات لكل مرحلة، ومعايير بدء وانتهاء كل مرحلة.
  - o الأساليب والأدوات والعمليات التي ستستخدم لإدارة المشروع وأي اعتبارات أخرى خاصة بإدارة المشروع
  - o الحدود المقبولة لتباين خطوط الأساس الرئيسية للمشروع مثل النطاق، الجدول الزمني، الميزانية والجودة
  - o يقوم مدير المشروع بوضع خطة توضح كيفية تحديد وإدارة ومتابعة كل من الجوانب العشرة للمشروع. تشمل تلك الخطة:
    - مستوى التفصيل المطلوب في هذا الجانب، مثال: يتم تحديد التكلفة على مستوى كل نشاط أو كل حزمة عمل.
    - الأساليب والتقنيات والمعايير المستخدمة في هذا الجانب، مثال: يتم استخدام أسلوب ثلاثي النقاط لتقدير مدد الأنشطة عند وضع الجدول الزمني، ويتم اتباع معايير ISO9001 في الجودة.
    - دورية المتابعة والتحكم لهذا الجانب، مثال: يتم متابعة الجدول الزمني أسبوعياً ومتابعة التعاقدات كل شهر.
    - الأدوار والمسؤوليات في هذا الجانب، مثال: تكون إدارة العلاقات العامة مسؤولة عن الحملة الإعلانية في خطة التواصل، أو يقوم المستخدم النهائي باختبار النظام.
- عند الانتهاء من الخطة وجميع الخطط الفرعية المرتبطة بها، يقوم مدير المشروع باعتماد خطة المشروع المتكاملة من راعي المشروع

**(المخرجات:**

2. خطط إدارة المشروع الفرعية (معتمدة)

1. خطة إدارة المشروع المتكاملة (معتمدة)

**قائمة التحقق:**

فيما يلي قائمة بالنقاط التي يجب مراجعتها للتأكد من استكمال هذه المرحلة، قم بوضع علامة (✓) أمام الخطوات التي تمت بشكل فعال

هل تم تحديد مراحل المشروع؟	
هل تم اختيار العمليات والأساليب والأدوات التي سيتم استخدامها في إدارة المشروع؟	
هل تم تحديد كيفية تحديد وإدارة ومتابعة كل خطة من الخطط الفرعية؟	
هل تم تحديد حدود التباين لكل خط أساس في المشروع؟	
هل تم وضع جميع الخطط الفرعية لكافة مجالات المشروع؟	
هل تم التكامل بين جميع الخطط الفرعية؟	
هل تم اعتماد خطة المشروع المتكاملة من راعي المشروع؟	

## تحديد نطاق المشروع

## التعريف:

- هي عملية تحديد نطاق المشروع، للتأكد من أن المشروع يشمل جميع الأعمال المطلوبة لإكمال المشروع بنجاح، وكيفية التحقق من النطاق وضبطه أثناء التنفيذ.
- عادة ما تتم عملية وضع نطاق المشروع في بداية مرحلة التخطيط، ويتم خلالها إشراك كافة المعنيين لمعرفة متطلباتهم واحتياجاتهم وتوثيقها.

**المسؤول عن العملية:** مدير المشروع

**التوقيت:** بعد اعتماد ميثاق المشروع وخلال مرحلة التخطيط للمشروع

**الاجراءات اللازمة لاستكمال العملية:**



## ١- جمع وتوثيق المتطلبات

- جمع وتوثيق المتطلبات هي خطوة أساسية يتم بناء عليها تحديد ووضع نطاق المنتج والمشروع.
- يقوم مدير المشروع بتحديد طريقة جمع المتطلبات وتوثيقها بناء على عدة عوامل منها:
  - عدد الأطراف المعنية (المحدد في سجل المعنيين)
  - الموقع الجغرافي للأطراف المعنية
  - مدي تعقيد المتطلبات
  - الوقت والموارد المتاحة لجمع المتطلبات
- وبناء على ذلك يختار أفضل أسلوب يتناسب مع تلك العوامل من بين:
  - الاجتماعات وورش العمل التي تضم عدة أطراف معنية
  - المقابلات الفردية مع كل طرف معني.
  - الاستبيانات والاستقصاءات
  - مراجعة وتحليل الوثائق المتاحة لتحديد الاحتياجات.
- قد يستعين مدير المشروع بأعضاء فريق العمل (مثل محلي الأعمال) لجمع المتطلبات من الأطراف المعنية.
- يتم جمع المتطلبات وتصنيفها بناء على عدة عوامل مثل:
  - متطلبات الأعمال: توضح أسباب ومنافع المشروع للمؤسسة
  - متطلبات المعنيين: توضح احتياجات أحد المعنيين أو مجموعة منهم
  - متطلبات المنتج أو الخدمة أو النتيجة: توضح سمات ومزايا منتج أو خدمة أو نتيجة المشروع
  - متطلبات الانتقال: توضح متطلبات الانتقال إلى الوضع النهائي بعد المشروع كتنقل البيانات أو التدريب
  - متطلبات المشروع: توضح الجدول الزمني، والتكلفة وأي قيود أخرى على المشروع
  - متطلبات الجودة: توضح معايير الجودة المطلوب الالتزام بها خلال المشروع وتسليماته.
- كما يراعى تحديد أولويات للمتطلبات (ضروري، هام، يمكن الاستغناء عنه).
- يجب مراعاة ربط المتطلبات بتسليمات المشروع (في مصفوفة تتبع المتطلبات) لتمكين عملية التحقق من الوفاء بالمتطلبات.
- يتم توثيق جميع المتطلبات ضمن محاضر اجتماعات و/أو مستند متطلبات المشروع مع مراعاة اعتماد المعنيين لمتطلباتهم.

## فيما يلي مثال لنموذج لمحفظة المشروعات والبرامج



م	المتطلبات	الطرف المعني	التصنيف	الأولوية	معايير القبول	أسلوب الاختبار/ التحقق	المرحلة
REQ0002	سرعة البرنامج والتطبيقات	تكنولوجيا المعلومات	متطلبات المنتج	هام	زمن تنفيذ العملية أقل من دقيقة	اختبارات عن طريق المستخدم النهائي للتطبيق	لاختبار
REQ0003	وجود مكان لفريق العمل	الشؤون الإدارية	متطلبات المشروع	ضروري	وجود مكان مهياً لـ ١٠ أفراد به مكاتب وأجهزة	الفحص	التخطيط
REQ0004							
REQ0005							

### ٢- وضع نطاق المشروع:

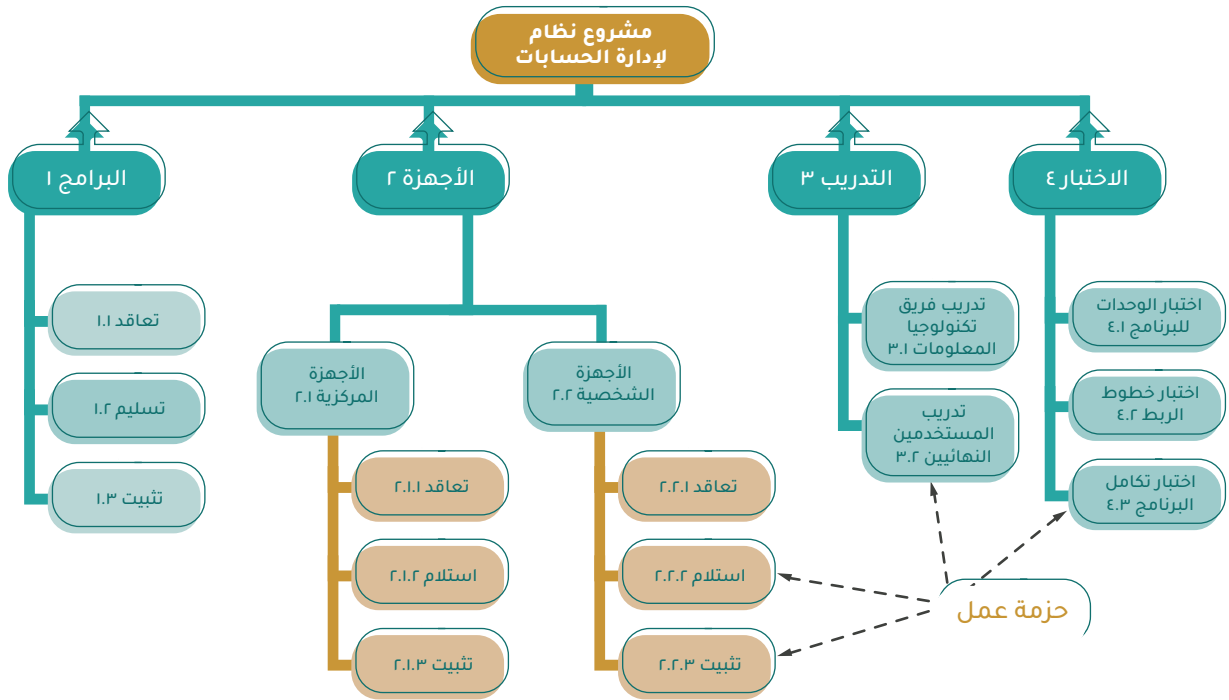
- يتم خلال هذه الخطوة وضع وصف مفصل للمشروع والمنتج أو الخدمة أو النتيجة مع تحديد معايير القبول بناء على ما تم جمعه من متطلبات في الخطوة السابقة، وكذلك تحديد ما يشمل المشروع (داخل نطاق العمل) وما لا يشمل المشروع (خارج نطاق العمل) مما يساعد على وجود فهم كامل وإدارة توقعات كافة الأطراف المعنية. ويكون نطاق المشروع تفصيلياً بدرجة أكبر مما تم وضعه في ميثاق المشروع.
- يشمل نطاق المشروع البيانات التالية

- o بيان نطاق المشروع: وهو وصف مفصل لنطاق المشروع والتسليمات الرئيسية والأعمال التي ستنفذ داخل نطاق المشروع وما هو خارج نطاق المشروع. ويشمل بيان النطاق مواصفات منتج، أو خدمة، أو نتيجة المشروع.
- o تسليمات المشروع: وتشمل التسليمات المرحلية والنهائية ومعايير قبولها وكيفية قبولها والمسؤول عن اختبارها وقبولها.
- o قيود المشروع: أي قيود مفروضة على الجدول الزمني، الميزانية، أو جودة المشروع.
- o افتراضات المشروع: أي افتراضات تم اعتبارها موجودة لتحقيق نتائج المشروع.

## ٣- وضع هيكل تجزئة العمل

- يقوم مدير المشروع (بالاستعانة بفريق عمل المشروع) بإعداد هيكل تجزئة العمل للمشروع وهو عملية تقسيم لتسليمات وأعمال المشروع إلى مكونات أصغر تكون أكثر قابلية للإدارة، ويمكن تقدير وقت وتكلفة تنفيذها بشكل أكثر دقة.
- يتكون هيكل تجزئة العمل من أكثر من مستوى حسب طبيعة وحجم وتعقيد المشروع، ففي المشروعات الصغيرة والمتوسطة عادة ما يكون هناك من ٣-١٠ مستويات، وفي المشروعات الكبيرة قد يزيد عدد المستويات عن ذلك.
- يمكن تقسيم هيكل تجزئة العمل بناء على عدة طرق حسب نوع وطبيعة المشروع، مثل:
  - التسليمات (مثل منتج أ، منتج ب)
  - المراحل (مثل تصميم، تنفيذ، اختبار)
  - المكونات (برامج، أجهزة، شبكات)
- يسمى أدنى مستوى في هيكل تجزئة العمل "حزمة عمل" وتكون هي أساس تكليف العمل، ووضع الجدول الزمني حيث تقسم كل حزمة عمل إلى أنشطة ويتم وضع تقديرات الفترات والتكلفة على مستواها.
- يرفق بهيكل تجزئة العمل جدول به كود كل مكون ووصف لما يشمله يسمى دليل هيكل تجزئة العمل.

## فيما يلي مثال: هيكل تجزئة العمل



## المخرجات:

٢. مصفوفة تتبع المتطلبات

١. مستند متطلبات المشروع

٤. هيكل تجزئة العمل

٣. نطاق المشروع

**قائمة التحقق:**

فيما يلي قائمة بالنقاط التي يجب مراجعتها للتأكد من استكمال هذه المرحلة، قم بوضع علامة (✓) أمام الخطوات التي تمت بشكل فعال

هل تم إشراك كافة المعنيين الضروريين لتحديد متطلبات المشروع؟	
هل تم اختيار الأسلوب المناسب لجمع المتطلبات بناء على عدد وموقع المعنيين وطبيعة المشروع؟	
هل تم ربط المتطلبات بتسليمات ومخرجات المشروع؟	
هل تم وضع وصف نطاق العمل بشكل تفصيلي مناسب؟	
هل تم وضع جميع الخطط الفرعية لكافة مجالات المشروع؟	

**وضع الجدول الزمني للمشروع****التعريف:**

هي عملية إعداد خطة مفصلة تعرض طريقة وتوقيت تسليم المشروع للمنتجات والخدمات والنتائج الموضحة في نطاق المشروع عن طريق تحديد الأنشطة اللازمة لإنجاز المشروع وتسلسلها وفتراتها الزمنية ودمجها في جدول زمني للمشروع أخذاً في الاعتبار متطلبات موارد المشروع والقيود المفروضة عليه.

**المسؤول عن العملية:** مدير المشروع

**التوقيت:** بعد اعتماد ميثاق المشروع وخلال مرحلة التخطيط للمشروع

**الاجراءات اللازمة لاستكمال العملية:**

**1- تحديد الأنشطة**

• يقوم مدير المشروع (بمساعدة فريق عمل المشروع) بتقسيم كل حزمة عمل إلى مجموعة من الأنشطة الأصغر التي تمثل أنشطة المشروع.

• يبدأ مدير المشروع وفريق العمل ببناء الجدول الزمني عن طريق ملء البيانات التالية في نموذج الجدول الزمني:

- o مسلسل تعريف النشاط ويكون عادة مرتبطاً بكود حزمة العمل التي يتبعها النشاط.
- o اسم النشاط
- o وصف النشاط

## ٢- ترتيب تسلسل الأنشطة

- يبدأ فريق العمل بتحديد اعتماديات الأنشطة على بعضها لتحديد تسلسلها، وهناك أربعة أنواع من الاعتماديات:
  - نهاية إلى بداية (FS) وتعني أن النشاط الأول يجب أن ينتهي ليبدأ النشاط التالي، وتعتبر أكثر أنواع الاعتماديات شيوعاً.
  - نهاية إلى نهاية (FF) وتعني أن النشاط الأول يجب أن ينتهي لكي ينتهي النشاط الثاني.
  - بداية إلى بداية (SS) وتعني أن النشاط الأول يجب أن يبدأ لكي يبدأ النشاط الثاني.
  - بداية إلى نهاية (SF) وتعني أن النشاط الثاني يجب أن يبدأ لكي ينتهي النشاط الأول.
- قد تكون بعض الاعتماديات إجبارية (مثل الحصول على تصريح قبل البدء في البناء) وهناك اعتماديات تقديرية (مثل بدء تطوير برنامج يعتمد على انتهاء كافة أعمال التصميم)، وقد تكون هناك اعتماديات خارجة عن نطاق المشروع وتحكم فريق العمل، واعتماديات داخلية يمكن لفريق عمل المشروع التحكم بها.
- يتم ملء خانة الاعتماديات بكل نشاط، بالأنشطة التي يعتمد عليها ونوع الاعتمادية.
- عادة ما يتم رسم الاعتماديات في مخطط يسمى (مخطط شبكة الجدول الزمني) لتوضيح تسلسل الأنشطة، وتقوم معظم أنظمة إدارة المشروعات برسم هذا المخطط بناء على الاعتماديات المعطاة في جدول الأنشطة.
- مثال لمخطط شبكة الجدول الزمني

## ٣- تقدير فترة كل نشاط

- هي عملية تقدير الفترات الزمنية اللازمة لإنجاز الأنشطة باستخدام الموارد المتاحة.
- يعتمد نجاح الجدول الزمني بشكل كبير على قدرة مدير المشروع وفريق العمل معه على وضع تقديرات دقيقة للفترات الزمنية المطلوبة لإنجاز كل نشاط.
- يتطلب تقدير الفترات الزمنية تقدير الموارد المطلوبة للمشروع، لذلك لابد من تكامل الجدول الزمني مع إدارة موارد المشروع.
- هناك العديد من الأساليب والمصادر التي يمكن استخدامها لتقدير الفترات الزمنية لكل نشاط، مثل:
  - استشارة الخبراء: من بهم سابق خبرة ومعرفة بهذا النشاط والوقت المناسب له مثل الخبراء في مجال النشاط، الاستشاريون، الموردين، مديرو وفرق عمل المشروعات السابقة الذين نفذوا أنشطة شبيهة)
  - التقدير التناظري: بالمقارنة بمشروعات شبيهة سابقة
  - التقدير باستخدام المعدلات: باستخدام معدلات إنتاجية الأفراد والمعدلات
  - التقدير ثلاثي النقاط: بوضع ثلاث سيناريوهات وهي الأرجح، والتفاؤلي والتشاؤمي واستخدام متوسط جمع هذه التقديرات في الجدول الزمني.
- يتم تحديث نموذج الجدول الزمني للمشروع بالمدة الزمنية وتوثيق أساس التقدير.
- يجب مراعاة مشاركة فريق العمل والأشخاص الذين يقومون بالأنشطة في تقدير الفترات الزمنية اللازمة لكل نشاط.
- يتم تحديد المعالم الزمنية للرئيسية للمشروع كنشاط على الجدول الزمني وتكون مدته صفر.
- من أفضل الممارسات عند وضع الجدول الزمني هو ألا تتعدى مدة أي نشاط أكثر من المدة الدورية المحددة لمراجعة المشروع، فمثلاً لو كانت مراجعة المشروع تتم أسبوعياً يجب ألا تتعدى مدة أي نشاط أسبوع.

مثال: التقدير ثلاثي النقاط.

### النشاط: تثبيت وتهيئة البرنامج

التفاؤلي: ٦ أيام

التشاؤمي: ٢٠ يوم

الأرجح: ١٠ أيام

ما يتم وضعه في الجدول الزمني هو  $(١٠+٢٠+٦) \div ٣ = ١٢$  يوم

### ٤- وضع الجدول الزمني للمشروع وتحديد المسار الحرج

- بعد الانتهاء من عمليات تسلسل الأنشطة وتقدير المدد والفترات الزمنية لكل نشاط، يقوم مدير المشروع بإدخال التالي في نموذج الجدول الزمني للمشروع:
  - تاريخ بدء كل نشاط وتاريخ انتهاء النشاط وتسلسل الأنشطة
  - المسؤول عن هذا النشاط من فريق العمل أو الأطراف المعنية
- بذلك يكون لدى مدير المشروع تاريخ بدء المشروع وتاريخ انتهائه بناء على تسلسل الأنشطة ومدتها الزمنية.
- يقوم مدير المشروع بمراجعة التواريخ بناء على محددات وقيود المشروع وفي حالة زيادة المدة الزمنية للمشروع عن الوقت المحدد، يقوم مدير المشروع بأي من الحلول التالية للوصول بالجدول الزمني إلى التواريخ المطلوبة:
  - مراجعة فترات الأنشطة لمحاولة خفضها
  - إضافة موارد للأنشطة لخفض زمن تنفيذها
  - مراجعة تسلسل الأنشطة للتأكد من صحتها وضرورتها ومحاولة إضافة فترات سبق للأنشطة المتتالية، على سبيل المثال: يتم عمل دليل المستخدم بعد انتهاء البرنامج، قد يقوم مدير المشروع بإضافة فترة سبق ١٥ يوم بحيث يبدأ عمل دليل المستخدم قبل أسبوعين من انتهاء البرنامج.
- كما يقوم مدير المشروع بمراجعة استغلال الموارد بناء على المسؤول المحدد لكل نشاط، فإذا وجد هناك أنشطة مكلف بها أحد أفراد فريق العمل تفوق قدرته في فترة ما، يقوم بعمل مساواة للموارد من خلال إما تعديل الشخص المكلف ببعض المهام، أو زيادة الممد الزمنية لهذه الأنشطة وتنفيذها على التالي بدلاً من التوازي.
- يقوم مدير المشروع بعرض الجدول الزمني للمشروع عادة في صورة مخطط شريطي GANTT CHART
- يقوم مدير المشروع بتحديد المسار الحرج للمشروع، وهو يمثل أقصر مدة زمنية ممكن أن ينتهي فيها المشروع ويؤدي أي تأخير في أنشطة المسار الحرج إلى تأخير المشروع ككل.
- تقوم نظم إدارة المشروعات بتسهيل عملية تحديد تاريخ البدء والانتهاء بناء على تاريخ بدء المشروع والمدد الزمنية للأنشطة، وكذلك في تحديد المسار الحرج ورسم المخطط الشريطي للمشروع، كما تسهل عمليات مراجعة وتعديل المدد والاعتماديات.

### المخرجات:

#### ١- الجدول الزمني للمشروع

#### قائمة التحقق:

فيما يلي قائمة بالنقاط التي يجب مراجعتها للتأكد من استكمال هذه المرحلة، قم بوضع علامة (✓) أمام الخطوات التي تمت بشكل فعال

هل تم تحديد كافة أنشطة المشروع من خلال تقسيم حزم العمل؟	
هل تم تحديد العلاقات بين الأنشطة وتسلسلها بشكل سليم؟	
هل تم تقدير المدد الزمنية لكل نشاط ووضع أسس التقدير له؟	
هل تم تحديد مسؤول عن كل نشاط؟	
هل تم مراجعة استغلال الموارد بحيث لا تتخطى قدرات الأشخاص؟	
هل الجدول الزمني وتاريخ بدء وانتهاء المشروع يتوافقون مع المحدد في ميثاق المشروع وقيود المشروع؟	
هل تم تحديد المسار الحرج؟	
هل تم تحديد المعالم الرئيسية للجدول الزمني	
هل تم رسم المخطط الشريطي للمشروع؟	

## تحديد ميزانية المشروع

## التعريف:

- الغرض من هذه العملية هو تخطيط تكاليف المشروع وتقديرها ووضع الميزانية وجدول التمويل للمشروع لإتمام المشروع ضمن الميزانية المحددة له.

المسؤول عن العملية: مدير المشروع

التوقيت: بعد اعتماد ميثاق المشروع وخلال مرحلة التخطيط للمشروع

الاجراءات اللازمة لاستكمال العملية:



## ١- تقدير تكلفة الأنشطة

- بناء على ما تم عمله عند وضع الجدول الزمني من تقسيم كل حزمة عمل إلى مجموعة من الأنشطة الأصغر التي تمثل أنشطة المشروع، يبدأ مدير المشروع وفريق العمل ببناء ميزانية المشروع عن طريق تقدير تكلفة كل نشاط.
- يستخدم مدير المشروع وفريق العمل نفس الأساليب والمصادر التي يمكن استخدامها لتقدير الفترات الزمنية لكل نشاط، مثل:
  - o استشارة الخبراء: من بهم سابق خبرة ومعرفة بهذا النشاط والوقت المناسب له مثل الخبراء في مجال النشاط، الاستشاريون، الموردين، مديرو وفرق عمل المشروعات السابقة الذين نفذوا أنشطة شبيهة)
  - o التقدير التناظري: بالمقارنة بمشروعات شبيهة سابقة
  - o التقدير باستخدام المعدلات: باستخدام معدلات إنتاجية الأفراد والمعدلات
  - o التقدير ثلاثي النقاط: بوضع ثلاث سيناريوهات وهي الأرجح، والتفاؤلي والتشاؤمي واستخدام متوسط جمع هذه التقديرات في تكلفة النشاط.
- يتم ملء نموذج ميزانية المشروع بالبيانات التالية:
  - o مسلسل النشاط (من الجدول الزمني)
  - o اسم النشاط (من الجدول الزمني)
  - o وصف النشاط (من الجدول الزمني)
  - o الموارد المطلوبة من معدات وموارد بشرية (من الجدول الزمني)
  - o تكلفة النشاط وتوثيق أساس التقدير.
  - o الافتراضات والقيود
  - o احتياطي النشاط وهو مبلغ يمكن إضافته على تكلفة النشاط لمواجهة الأخطار التي تم تحديدها وبناء على متطلباتها.
- يجب مراعاة مشاركة فريق العمل والأشخاص الذين يقومون بالأنشطة في تقدير الفترات الزمنية اللازمة لكل نشاط.
- في بعض المشروعات الكبيرة وبناء على ما تم تحديده في خطة إدارة المشروع، يمكن وضع التكاليف على مستوى حزمة العمل وليس النشاط.
- يجب مراعاة مشاركة فريق العمل والأشخاص الذين يقومون بالأنشطة في تقدير التكلفة اللازمة لكل نشاط.

## ٢- تحديد الاحتماليات:

- يقوم مدير المشروع بوضع أي احتماليات بناء على المخاطر المحددة واحتمالية حدوثها وأثرها.
- يمكن إضافة الاحتمالي كمبرغ ثابت أو كنسبة من تكلفة النشاط/المشروع.
- يتم احتساب احتمالي المخاطر عن طريق المعادلة التالية:

## الاحتمالي = احتمالية حدوث الخطر X أثر حدوث الخطر X التكلفة

- مثال احتمالية ١٠%، أثر ٣٠%، لنشاط تكلفته ١٠٠٠٠٠
- الاحتمالي = ١٠٠٠٠٠ x ٠.٣ x ٠.١ = ٣٠٠٠٠
- يمكن تحديد الاحتماليات على مستوى النشاط، أو حزمة العمل، أو المشروع ككل.

## ٣- تحديد ميزانية المشروع:

- بعد وضع تكلفة كل الأنشطة والاحتماليات الخاصة بالأنشطة وحزم العمل والمشروع ككل، يكون مجموعهم يساوي خط أساس التكلفة للمشروع.
- يعتبر خط أساس التكلفة هو ما يستطيع مدير المشروع التحكم به والتصرف في الاحتماليات الخاصة به بناء على المخاطر المحددة.
- يمكن للإدارة في الوحدة إضافة احتمالي إداري لتغطية أي مخاطر لم يتم تحديدها، ويكون هذا الاحتمالي تحت تصرف الإدارة فقط ولا يستطيع مدير المشروع التصرف فيه إلا بعد موافقة راعي المشروع والإدارة.
- في المشروعات الكبيرة ذات الميزانية الضخمة والتي قد تستمر لعدة أعوام مالية، يجب عمل جدول للتمويل لتحديد التوقيتات المطلوب فيها تمويل المشروع والمبالغ الخاصة بكل حزمة تمويل.
- تكون ميزانية المشروع هي مجموع خط أساس التكلفة والاحتمالي الإداري.
- يقوم مدير المشروع بملء البيانات التالية في جدول التمويل:
  - الربع المالي المطلوب فيه التمويل
  - مبلغ التمويل المطلوب في هذا الربع
  - أي ملاحظات عن التمويل مثل أوجه الصرف.

## المخرجات:

## ١- الجدول الزمني للمشروع

## قائمة التحقق:

- فيما يلي قائمة بالنقاط التي يجب مراجعتها للتأكد من استكمال هذه المرحلة، قم بوضع علامة (✓) أمام الخطوات التي تمت بشكل فعال

هل تم تقدير تكلفة كل نشاط ووضع أسس التقدير لها؟	
هل تم تحديد الاحتماليات المطلوبة بناء على مخاطر المشروع المحددة؟	
هل تم احتساب خط أساس المشروع؟	
هل نحتاج الإدارة إلى وضع احتمالي إداري؟	
هل تتفق ميزانية المشروع المحتسبة مع ما تم تحديده كميزانية في ميثاق وقيود المشروع؟	
هل تم وضع جدول تمويلي للمشروع؟	

## وضع خطة جودة المشروع

## التعريف:

• اتحدد خطة جودة المشروع عمليات إدارة الجودة خلال مراحل المشروع المختلفة وكيفية تنفيذها. كما تحدد السياسات والإجراءات ومعايير الجودة للمشروع والأدوار والمسؤوليات الخاصة بالجودة.

## تشمل خطة إدارة الجودة ما يلي:

- منهجية ومعايير الجودة المتبعة في المشروع
- عمليات ضمان الجودة والتحكم في جودة المشروع
- سجلات الجودة
- جميع الوثائق والمخرجات والمنجزات التي يجب أن تتوافق مع معايير الجودة المعمول بها.

• تشمل خطة جودة المشروع كيفية اختبار والتحقق من تلبية مخرجات المشروع وتسليماته أيضاً كان نوعها، وسواء كانت تسليمات مرحلية أو نهائية، لمعايير الجودة ومستهدفاتها الموضوعية، وتشمل على سبيل المثال:

- وثائق: مثل التصميم، دليل عمل، دليل مستخدم
- معدات وأجهزة
- تطبيقات وأنظمة
- شبكات وخطوط ربط
- مباني، تشطيبات، أثاث

المسؤول عن العملية: مدير المشروع

التوقيت: بعد اعتماد ميثاق المشروع وخلال مرحلة التخطيط للمشروع

الإجراءات اللازمة لاستكمال العملية:

## ١- وضع خطة جودة المشروع

- يقوم مدير المشروع بوضع خطة للتحقق من الجودة والتي تحدد كيف سيتم مراجعة واختبار كل مخرج، منتج، خدمة، أو نتيجة للمشروع للتأكد من تحقيقها لمتطلبات الجودة الموضوعية وتحديد كيف سيتم الاختبار.
- قد يستعين مدير المشروع بأعضاء فريق العمل (مثل أخصائي الجودة أو إدارة الجودة) لوضع معايير واختبارات الجودة.
- تشمل مؤشرات الجودة التالي:
  - رقم التسليم
  - وصف التسليم
  - نوع التسليم:
    - تصميم
    - وثيقة
    - جهاز
    - مبنى
    - برنامج
  - معايير قبول التسليم
  - طريقة الاختبار
  - نوع المستند الذي سيوضح نتيجة الاختبار
  - توقيت الاختبار ودوريته
  - حجم عينة الاختبار
  - المسؤول عن تنفيذ الاختبار

## فيما يلي مثال: سجل جودة المشروع



شراء ١٠٠ جهاز حاسب آلي: كيف سيتم التحقق من جودتهم؟

رقم	اسم التسليم	نوع التسليم	المسؤول عن تحديد معايير القبول	معايير القبول	نوع الاختبار	نوع مستند نتيجة الاختبار	دورية وتوقيت إجراء الاختبار	حجم عينة الاختبار	المسؤول عن تنفيذ الاختبار
١	١٠٠ جهاز حاسب آلي	جهاز	لجنة استلام	مطابقة الأجهزة لمواصفات التعاقد	فحص	تقرير لجنة الاستلام	مرة واحدة عند الاستلام	١٠ أجهزة	لجنة الاستلام

### المخرجات:

#### ١- سجل جودة المشروع

#### قائمة التحقق:

فيما يلي قائمة بالنقاط التي يجب مراجعتها للتأكد من استكمال هذه المرحلة، قم بوضع علامة (✓) أمام الخطوات التي تمت بشكل فعال

هل تم إشراك كافة المعنيين الضروريين لتحديد متطلبات جودة المشروع؟	
هل تم تحديد جميع عمليات وتسليمات المشروع التي يجب التحقق من جودتها؟	
هل تم تحديد معايير قبول كل تسليم للمشروع؟	
هل تم تحديد نوع كل اختبار وتوقيته والمسؤول عنه وحجم عينة الاختبار؟	
هل تم تحديد كيفية توثيق نتيجة الاختبار؟	

## تحديد موارد المشروع

## التعريف:

- الغرض من هذه العملية هو تحديد الموارد البشرية والمادية المطلوبة لإنجاز المشروع، وكذلك تحديد كيفية جلب هذه الموارد.
- كما تشمل هذه العملية تحديد الهيكل التنظيمي للمشروع وأدوار ومسؤوليات فريق العمل، والاحتياجات التدريبية لهم وكيفية تقييمهم ومكافأتهم.

**المسؤول عن العملية:** مدير المشروع

**التوقيت:** بعد اعتماد ميثاق المشروع وخلال مرحلة التخطيط للمشروع

## الاجراءات اللازمة لاستكمال العملية:



## ١- تحديد موارد المشروع

- يقوم مدير المشروع بتحديد جميع الموارد البشرية المطلوبة في المشروع سواء كانت داخلية أو خارجية، ودور كل واحد والمهارات المطلوبة لديه لإنجاز دوره في المشروع، ويحدد كيفية جلي هذه الموارد من داخل أو خارج الإدارة أو الوحدة.
- يقوم مدير المشروع بوضع الهيكل التنظيمي للمشروع الذي يوضح التبعيات الإدارية لكل دور والعلاقات التنظيمية بينهم.
- يقوم مدير المشروع بكتابة وصف مفصل لكل دور في المشروع، موضحاً السلطات الممنوحة والمسؤوليات.

## ٢- تحديد كيفية إدارة فريق المشروع

- يقوم مدير المشروع بتحديد كيفية إدارة فريق المشروع، على سبيل المثال: كيفية تكليفهم بالعمل ومتابعة تنفيذه، تبعيتهم الإدارة، من هم أعضاء الفريق المتفرغون للمشروع ومن يعمل بعض الوقت به،....
- يحدد مدير المشروع أي احتياجات تدريبية مطلوبة لإنجاز المهام والدور المكلفين به في المشروع بنجاح، قد يشمل هذا التدريب على المهارات الفنية، أو الحصول على شهادات مهنية، أو تطوير المهارات الشخصية مثل التواصل والتفاوض، وكيف يتم هذا التدريب.
- من الضروري أن يحدد مدير المشروع كيفية تقييم فريق العمل بالمشروع من خلال وضع أهداف محددة لكل فرد من الفريق وتقييمه بناء على تحقيقها عند نهاية المشروع، مع مراعاة تقديم الملاحظات عن أدائه خلال مراحل المشروع المختلفة.
- ثم يحدد مدير المشروع أساليب التقدير والمكافآت لفريق العمل بناء على الأهداف الموضوعية ومعايير الأداء لأفراد فريق العمل.
- من العناصر الهامة لفعالية الفريق أن يقوم مدير المشروع بأنشطة وفعاليات لبناء الفريق وتشجيعهم على التعاون والعمل الجماعي.

## ٣- تحديد مصفوفة المسؤوليات

- يقوم مدير المشروع بمراجعة الجدول الزمني الموضوع وذلك لتحديد المسؤول عن كل نشاط بناء على الموارد المحددة للمشروع.
- ثم يقوم مدير المشروع بوضع مصفوفة المسؤوليات RACI Matrix، والتي تحدد بوضوح دور ومسؤوليات كل فرد متداخل أو حزمة عمل.
- يتم تحديد الأدوار التالية لكل نشاط أو حزمة عمل في المشروع:

R	Responsible المسؤول	الشخص الذي يقوم بالعمل
A	Accountable مسؤول	الشخص المسؤول عن العمل
C	Consult يستشار	شخص الذي تتم استشارته أو طلب مدخلات منه قبل أو أثناء العمل
I	Inform إطلاع	الشخص الذي يجب اطلاعه على العمل أثناء التنفيذ أو عند الانتهاء

## ٤- تحديد المعدات والموارد المادية الأخرى المطلوبة في المشروع

- يحدد مدير المشروع أي مواد أو معدات أو موارد مادية أخرى مطلوبة للمشروع وكيفية جلبها سواء عن طريق طلبها داخليا من المؤسسة أو شراؤها أو استئجارها.
- تشمل المواد والمعدات والكوادر المادية، على سبيل المثال:
  - الأجهزة المطلوبة لأداء عمل المشروع
  - المعدات
  - المواد التي سيتم استهلاكها خلال المشروع
  - أي أصول سيتم استخدامها أثناء المشروع مثل مباني، حجرات، سيارات، ...

## المخرجات:

2. تحديث الجدول الزمني بالموارد التي تم تحديدها

1. نموذج إدارة موارد المشروع

## قائمة التحقق:

فيما يلي قائمة بالنقاط التي يجب مراجعتها للتأكد من استكمال هذه المرحلة، قم بوضع علامة (✓) أمام الخطوات التي تمت بشكل فعال

هل تم تحديد الموارد البشرية المطلوبة في المشروع ودورها والمهارات المطلوبة لديها، وكيفية جلبها للعمل في المشروع؟	
هل تم وضع الهيكل التنظيمي للمشروع وتوضيح وظيفة كل دور بالمشروع؟	
هل تم تحديد كيفية إدارة فريق العمل، وتقييمه، وأساليب التقدير والمكافآت المستخدمة في المشروع؟	
هل تم تحديد أي أنشطة لبناء فريق العمل؟	
هل تم تحديد الاحتياجات التدريبية لكل فرد من فريق العمل؟	
هل تم تحديث الجدول الزمني بالموارد المحددة؟	
هل تم وضع مصفوفة تحديد المسؤوليات لكل نشاط أو حزمة عمل؟	
هل تم تحديد المواد والمعدات والموارد المادية المطلوبة في المشروع؟	

## وضع خطة الاستجابة لمخاطر المشروع المحتملة

## التعريف:

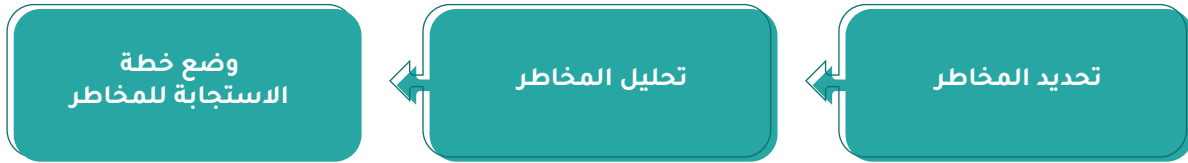
- الغرض من هذه العملية هو تحديد المخاطر المحتملة أثناء تنفيذ المشروع وتحليلها ووضع أولويات لها ثم وضع خطة للاستجابة لهذه المخاطر حال حدوثها لتقليل أثرها وزيادة فرص نجاح المشروع.
- يعرف الخطر على أنه أي حدث غير مؤكد (قد يحدث أو لا يحدث) قد يؤثر سلباً (أو إيجاباً) على أي من مخرجات ونتائج المشروع، وتسمى المخاطر السلبية بالتهديدات، والإيجابية بالفرص.
- تهدف إدارة المخاطر أن تزيد من احتمالية وخطر المخاطر الإيجابية وتقلل من احتمالية وأثر المخاطر السلبية.
- تنقسم أنواع المخاطر إلى فئات عدة مثل:

- مخاطر فنية
- مخاطر إدارية
- مخاطر تجارية
- مخاطر خارجية

المسؤول عن العملية: مدير المشروع

التوقيت: بعد اعتماد ميثاق المشروع وخلال مرحلة التخطيط للمشروع

الاجراءات اللازمة لاستكمال العملية:



## ١- تحديد المخاطر

- يقوم مدير المشروع بالاجتماع مع راعي المشروع، فريق عمل المشروع، المعنيين الرئيسيين، وذوي الخبرة في مجال عمل المشروع أو المخاطر (مثل إدارة المخاطر) وذلك بهدف تحديد المخاطر المحتملة التي قد يتعرض لها المشروع خلال جميع مراحلها.
- قد يتم عقد هذه الاجتماعات ضمن جمع متطلبات المشروع أو اجتماعات منفصلة، كما قد تكون هذه الاجتماعات تضم كافة المعنيين أو تتم في اجتماعات منفردة.
- يتم خلال هذه الاجتماعات تقدير احتمالية وأثر الأخطار المحددة بناء على الجدول التالي:

عالي	متوسط	منخفض	
$\leq 40\%$	$< 20\%$ وأقل من $40\%$	$\geq 20\%$	احتمالية حدوث الخطر
$\leq 20\%$	$< 10\%$ وأقل من $20\%$	$\geq 10\%$	أثر الخطر على أي من نطاق، أو الجدول الزمني، أو ميزانية، أو جودة المشروع

- يقوم مدير المشروع وفريق عمل المشروع بتسجيل البيانات الرئيسية للمخاطر في سجل مخاطر المشروع كالتالي:

- كود الخطر
- وصف الخطر
- الاحتمالية
- الأثر
- مؤشر الخطر

## ٢- تحليل الاحتمالية والأثر للمخاطر

- يقوم مدير المشروع وفريق العمل بالمشروع بتحليل الأخطار المحددة لتحديد أهميتها وترتيب أولويتها.
- يستخدم تحليل الاحتمالية والأثر كأحد أهم أدوات تحليل المخاطر، حيث يتم وضع المخاطر في أحد المربعات بناء على احتمالية حدوثها وأثر حدوثها.
- توضح مصفوفة الاحتمالية والأثر أهمية وأولوية الخطر بناء على لون المربع في المصفوفة كالتالي:
  - اللون الأحمر: شديد الأهمية
  - اللون الأصفر: متوسط الأهمية
  - اللون الأخضر: قليل الأهمية
- وبالتالي يكون لدى مدير المشروع وفريق المشروع أولويات المخاطر المحددة، ويقومون بتحديث سجل المخاطر كالتالي:
  - تقييم الخطر (شديد الأهمية، متوسط الأهمية، قليل الأهمية).

## ٣- وضع خطة الاستجابة للمخاطر

- بناء على أولويات وتقييم المخاطر، يقوم مدير المشروع وفريق العمل بالمشروع بتحديد نوع الاستجابة لكل خطر كالتالي:
  1. تجنب: أي تغيير خطة المشروع بحيث يصبح الخطر غير قائم، مثال: في حالة تخزين مواد في مكان مفتوح، يكون الخطر هو هطول أمطار، وبالتالي يتم تجنبه عن طريق تخزين المواد في مكان مغلق.
  2. تخفيف: بمعنى تقليل احتمالية حدوث الخطر أو أثره إذا حدث، مثال: في حالة وجود خطر زيادة أسعار شراء أجهزة مخطط شراؤها أثناء المشروع بعد ٦ أشهر، يتم شراء جزء من الأجهزة في بداية المشروع.
  3. تحويل: أي تحويل مسؤولية التعامل مع الخطر وآثاره إلى جهة أخرى مثل مورد أو شركة تأمين.
  4. قبول: أي تقبل الخطر والتعامل معه بخطة طوارئ، وعادة ما يتم هذا في المخاطر قليلة الأهمية.
  5. تصعيد: في حالة تجاوز الخطر سلطة مدير المشروع أو كونه خارج نطاق المشروع، يتم تصعيد الخطر.
  6. إلي شخص لديه الصلاحية اللازمة للتعامل معه بشكل فعال.
- ثم يقوم مدير المشروع وفريق المشروع بوضع الخطوات التفصيلية التي توضح كيفية الاستجابة للخطر.
- يتم تحديد مسؤول عن كل خطر تكون مهمته هي متابعة حدوث الخطر وتفعيل خطة الاستجابة للخطر عند وقوعه.
- ثم يتم تحديث سجل المخاطر بخطة الاستجابة كالتالي:
  1. نوع الاستجابة للخطر
  2. خطة الاستجابة للخطر
  3. المسؤول عن الخطر
- يقوم مدير المشروع بمراجعة الخطط الفرعية الأخرى لتحديثها بناء على ما تم وضعه في خطة الاستجابة للمخاطر، مثل زيادة متطلبات الموارد لتقليل الخطر، أو زيادة ميزانية المشروع لمواجهة خطر معين.

## المخرجات:

٣- تحديثات لخطط المشروع الفرعية الأخرى

٢- نموذج تحليل الاحتمالية والأثر

١- سجل المخاطر

## قائمة التحقق:

فيما يلي قائمة بالنقاط التي يجب مراجعتها للتأكد من استكمال هذه المرحلة، قم بوضع علامة (✓) أمام الخطوات التي تمت بشكل فعال

هل تم إشراك راعي المشروع والمعنيين الرئيسيين وذوي الخبرة في تحديد مخاطر المشروع؟	
هل تم تحديد مؤشر حدوث كل خطر، وهو أي حدث ينبئ بقرب حدوث الخطر أو حدوثه فعلياً؟	
هل تم تحديد احتمالية حدوث الخطر وأثره بمشاركة المعنيين واتباع الجدول الخاص بحدود الاحتمالية والأثر؟	
هل تم وضع المخاطر في مصفوفة الاحتمالية والأثر لتحديد أولويات التعامل بها؟	
هل تم وضع خطة استجابة لكل خطر؟	
هل تم تحديد مسؤول عن متابعة كل خطر؟	

## إدارة التعاقدات في المشروع

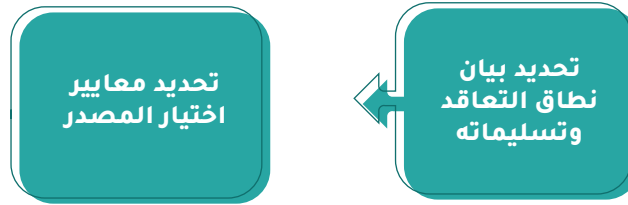
## التعريف:

- الغرض من هذه العملية هو تحديد نوع التعاقد في المشروع وما يندرج ضمن نطاق التعاقد وأهم تسليمات التعاقد ومعايير قبولها، وكذلك تحديد معايير الاختيار بين الموردين المختلفين.
- عادة ما تتبع إدارة التعاقدات في المشروع المعايير والإجراءات المتبعة في الوحدة في التعاقدات.
- تعتبر إدارة التعاقدات من المجالات الهامة والمؤثرة في المشروعات لما لها من أثر على نطاق وجوده والجدول الزمني وميزانية ومخاطر المشروع، لذلك لابد لمدير المشروع أن يفهم دورة التعاقدات في الوحدة وأن تساعد تداخلاته على تحقيق أهداف المشروع والوحدة بشأن التعاقد المطلوب.
- قد يشمل المشروع تعاقد واحد أو عدة تعاقدات تخص أجزاء مختلفة في المشروع.

## المسؤول عن العملية: مدير المشروع

التوقيت: بعد اعتماد ميثاق المشروع وخلال مرحلة التخطيط للمشروع

## الإجراءات اللازمة لاستكمال العملية:



## ١- تحديد موارد المشروع

- بناء على استراتيجية التعاقدات الموضوعية ضمن خطة إدارة المشروع والتي تشمل ما سيتم التعاقد عليه وشراؤه من منتجات وخدمات، يقوم مدير المشروع بتحديد نوع التعاقد المناسب للمشروع من بين عقود التكلفة الثابتة، أو عقود التكلفة والوقت، أو عقود التكلفة زائد الحافز/ الأتعاب، كما يحدد بناء على مبلغ التعاقد وطبيعته الدورة التعاقدية التي سيمر فيها المشروع بناء على المعايير واللوائح الخاصة بالوحدة، وأي مستندات سيتم استخدامها في هذا التعاقد.
- يقوم مدير المشروع بكتابة بيان نطاق عمل التعاقد للمشروع، والذي يشمل وصف لما يندرج ضمن نطاق التعاقد وعادة ما يتم وضعه بناء على بيان نطاق المشروع فيما يخص هذا التعاقد.
- ويحدد مدير المشروع وفريق عمل المشروع أهم التسليمات في هذا التعاقد ومعايير قبولها والمسؤول عن قبولها وكذلك كيفية التحقق منها ويوثق أي افتراضات أو قيود خاصة بالتعاقد (مثل تواريخ التسليم كأحد القيود).

## ٢- تحديد معايير اختيار المصدر

- يقوم مدير المشروع وفريق العمل بالمشروع بتحديد المعايير والعناصر التي سيتم بناء عليها اختيار المورد الأفضل من بين الموردين المحتملين.
- عادة ما تستخدم الوحدات نوعين من التقييم، الفني والمالي، ويكون لمدير المشروع دور في تحديد المعايير الفنية التي سيتم التقييم بناء عليها.
- يمكن تحديد أكثر من عنصر للتقييم وإعطائه وزن نسبي على أن يكون مجموع الأوزان النسبية 100%.
- قد تشمل معايير وعناصر التقييم على سبيل المثال:
  - الخبرات السابقة
  - مؤهلات الموارد البشرية للمورد
  - أسلوب التنفيذ الفني
  - الاستقرار المالي للمورد
  - تواريخ التسليم
  - خبرة الإدارة للمورد
- يقوم مدير المشروع بمراجعة الخطط الفرعية للجدول الزمني، والمخاطر، والموارد، الجودة والنطاق ليحثهم بأي متغيرات بناء على ما تم تحديده في إدارة التعاقدات.

## المخرجات:

2. تحديثات لخطط المشروع الفرعية الأخرى

1. نموذج إدارة تعاقدات المشروع

## قائمة التحقق:

فيما يلي قائمة بالنقاط التي يجب مراجعتها للتأكد من استكمال هذه المرحلة، قم بوضع علامة (✓) أمام الخطوات التي تمت بشكل فعال

	هل تم تحديد نوع التعاقد ودورة الحياة التعاقدية والنماذج المستخدمة للتعاقد؟
	هل تم وضع بيان نطاق العمل للتعاقد بناء على نطاق المشروع وبشكل تفصيلي؟
	هل تم تحديد أهم التسليمات في التعاقد ومعايير قبولها وكيفية التحقق والمسؤول عن ذلك؟
	هل تم تحديد المعايير والعناصر التي سيتم تقييم الموردين والعروض المقدمة بناء عليها؟
	هل تم تحديد أثر الدورة التعاقدية على الجدول الزمني والجودة والمخاطر والنطاق، والميزانية، ومراجعتهم، وتحديثهم؟

## وضع خطة إشراك المعنيين بالمشروع

## التعريف:

- الغرض من هذه العملية هو تحديد جميع الأطراف المعنية بالمشروع والتي قد تؤثر أو تتأثر بأي مهامه ومخرجاته ونتائجه، وتحديد توقعاتهم واحتياجاتهم، وتحليل مستوى اهتمامهم بالمشروع وتأثيرهم عليه، ومن ثم وضع خطة لإشراكهم خلال جميع مراحل المشروع.

**المسؤول عن العملية:** مدير المشروع

**التوقيت:** بعد اعتماد ميثاق المشروع وخلال مرحلة التخطيط للمشروع

**الاجراءات اللازمة لاستكمال العملية:**

وضع خطة إدارة  
الأطراف المعنية

تحليل  
الأطراف  
المعنية



## ١- تحليل الأطراف المعنية

- يقوم مدير المشروع بالاشتراك مع فريق عمل المشروع بعمل تحليل للأطراف المعنية بالمشروع، الذين تم تعريفهم وتسجيلهم في سجل المعنيين، للوقوف على مستوى اهتمامهم ونفوذهم على المشروع واحتياجاتهم وتوقعاتهم.
- يتم هذا التحليل عادة من خلال الاجتماع مع الأطراف المعنية وراعي المشروع، قد يتم عقد هذه الاجتماعات ضمن جمع متطلبات المشروع أو اجتماعات منفصلة، كما قد تكون هذه الاجتماعات تضم كافة المعنيين أو تتم في اجتماعات منفردة.
- يقوم مدير المشروع بعقد ورشة عمل لفريق عمل المشروع يتم فيها إجراء وتوثيق التحليل.
- يتم تحليل المعنيين بناء على نفوذهم واهتمامهم بالمشروع كما في الجدول التالي:

Q4	Q3	مرتفع	النفوذ
Q2	Q1	منخفض	
مرتفع	منخفض		
الاهتمام			

- يحدد الجدول السابق الاستراتيجيات التي يجب اتباعها مع كل مجموعة من المعنيين حسب المربع المتواجدين فيه كالتالي:

المربع	الاستراتيجية
Q1	متابعهم
Q2	اطلاعهم باستمرار
Q3	إرضائهم
Q4	إدارتهم

- يتم توثيق نتائج التحليل في سجل المعنيين كالتالي:
  - المتطلبات
  - التوقعات
  - مستوى النفوذ
  - مستوى الاهتمام

## ٢- وضع خطة إدارة الأطراف المعنية

- يتم تقسيم مستويات مشاركة الأطراف المعنية كالتالي:
  - غير مدرك لأهداف المشروع
  - معارض للمشروع
  - محايد بشأن المشروع
  - مساند للمشروع
  - قيادي في المشروع
- يقوم مدير المشروع وفريق العمل بالعمل بالمشروع بتحديد مستوى المشاركة الحالي عند بدء المشروع لكل طرف معني ثم تحديد مستوى المشاركة المطلوب له أثناء المشروع، وبناء على ذلك يتم تحديد الخطوات التي سيتم اتباعها لإشراك المعني.
- يتم تسجيل خطة الإشراك في نموذج خطة إدارة المعنيين كالتالي:
  - وضع C (الحالي Current) تحت مستوى المشاركة الحالي
  - وضع D (المطلوب Desired) تحت مستوى المشاركة المطلوب
  - تحديد خطوات الإشراك تحت أسلوب الإشراك
- قد يحتاج مدير المشروع إلى مراجعة الخطط الفرعية الأخرى لتحديثها بناء على ما تم وضعه في خطة إشراك المعنيين، مثل زيادة متطلبات الموارد، أو زيادة ميزانية المشروع أو إضافة خطوات للجدول الزمني ومدة المشروع.

## المخرجات:

٢- خطة إدارة المعنيين

١- سجل المعنيين (بعد تحديثه)

٣- تحديثات لخطط المشروع الفرعية الأخرى

## قائمة التحقق:

فيما يلي قائمة بالنقاط التي يجب مراجعتها للتأكد من استكمال هذه المرحلة، قم بوضع علامة (✓) أمام الخطوات التي تمت بشكل فعال

	هل تم تحديد متطلبات وتوقعات ومستوى نفوذ واهتمام كل طرف معني تم تحديده؟
	هل تم عمل تحليل المعنيين بناء على مستوى نفوذهم واهتمامهم؟
	هل تم تحديد مستوى المشاركة الحالي ومستوى المشاركة المطلوب لكل طرف معني؟
	هل تم وضع الخطوات التي سيتم من خلالها إشراك المعنيين خلال مراحل المشروع؟

## وضع خطة التواصل بالمشروع

## التعريف:

- الغرض من هذه العملية هو تحديد أسلوب وخطة لأنشطة التواصل بالمشروع لتلبية احتياجات كل فرد أو مجموعة من المعنيين للمعلومات.
- يتم تحديد متطلبات التواصل والمعلومات للأطراف المعنية عن طريق مدير المشروع وفريق العمل بالمشروع عادة خلال الاجتماعات التي تتم مع الأطراف المعنية لتحديد الاحتياجات.

## المسؤول عن العملية: مدير المشروع

التوقيت: بعد اعتماد ميثاق المشروع وخلال مرحلة التخطيط للمشروع

## الإجراءات اللازمة لاستكمال العملية:

- يقوم مدير المشروع وفريق عمل المشروع بجمع متطلبات التواصل لكل فرد أو مجموعة من الأطراف المعنية من خلال الاجتماعات الفردية أو الجماعية معهم.
- يقوم مدير المشروع وفريق عمل المشروع بوضع خطة إدارة التواصل بالمشروع والتي تحدد متطلبات التواصل بالمشروع وكيفية تنفيذها.
- يقوم مدير المشروع وفريق عمل المشروع من خلال ورشة عمل بتحديد وتسجيل البيانات الرئيسية لخطة إدارة التواصل بالمشروع كالتالي:
  - o مسلسل: رقم مسلسل للتواصل
  - o الوثيقة: اسم الوثيقة أو المستند التي سيتم ارسالها.
  - o المحتوى: وصف تفصيلي لمحتوى الوثيقة/المستند
  - o الجمهور المستهدف: الأطراف المعنية المستهدفة بهذه الوثيقة/المستند
  - o وسيلة التواصل: بريد إلكتروني، مذكرة، عرض، اجتماع، ...
  - o اللغة: لغة الوثيقة/المستند
  - o التوقيت/الدورية: التوقيت الذي سترسل فيه الوثيقة/المستند ودورتها (مرة واحدة، أسبوعية، شهرية، ...)
  - o المرسل: الشخص المسؤول عن إعداد وإرسال الوثيقة/المستند
  - o النموذج: اسم نموذج الوثيقة/المستند الذي سيتم استخدامه
  - o مكان النموذج، موقع نموذج الوثيقة/المستند في ملف المشروع
- يقوم مدير المشروع بمراجعة الخطط الفرعية الأخرى لتحديثها بناء على ما تم وضعه في خطة التواصل، مثل زيادة متطلبات الموارد لتنفيذ أنشطة التواصل، أو زيادة ميزانية المشروع أو إضافة مدد زمنية لأنشطة التواصل في الجدول الزمني للمشروع.

## المخرجات:

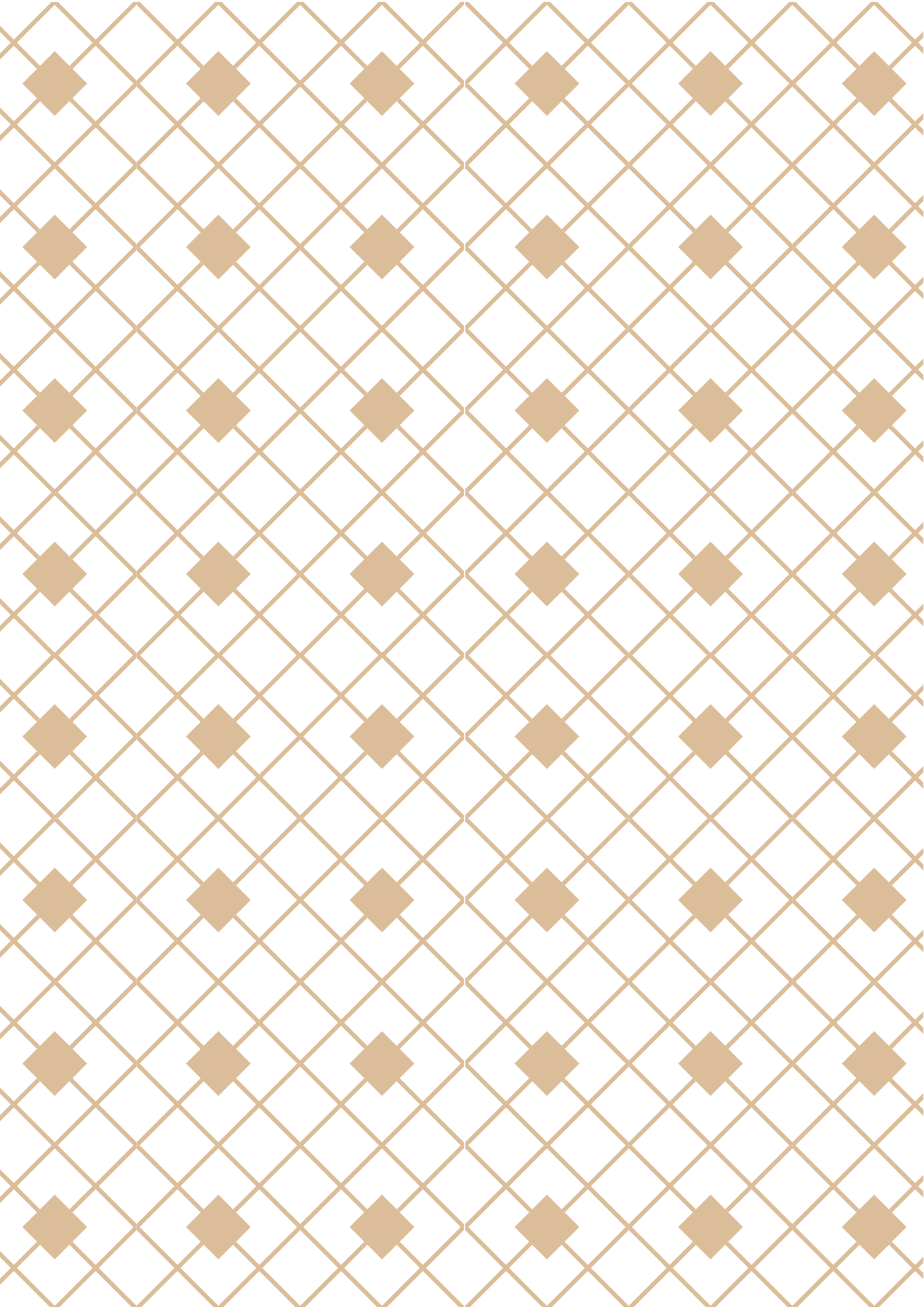
2. تحديثات لخطط المشروع الفرعية الأخرى

1. نموذج إدارة التواصل بالمشروع

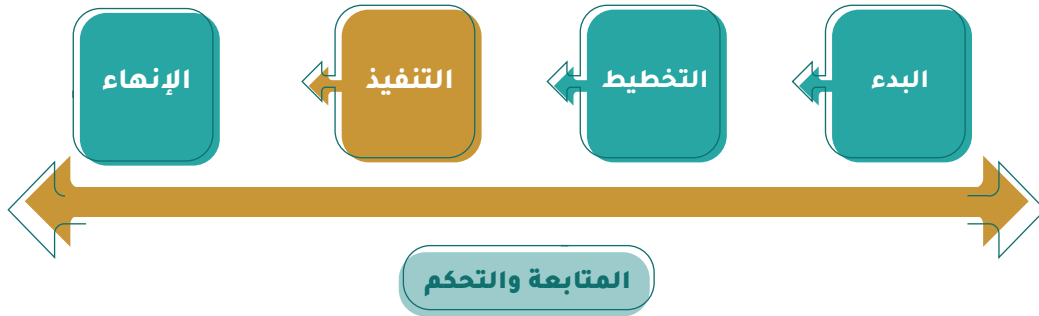
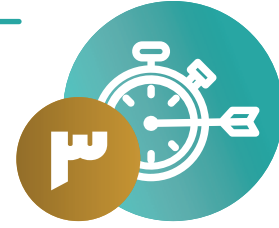
## قائمة التحقق:

فيما يلي قائمة بالنقاط التي يجب مراجعتها للتأكد من استكمال هذه المرحلة، قم بوضع علامة (✓) أمام الخطوات التي تمت بشكل فعال

	هل تم تحديد متطلبات التواصل لكافة الأطراف المعنية؟
	هل تم دراسة متطلبات التواصل بالتفصيل لتحديد المحتوى والجمهور المستفيد واللغة ووسيلة التواصل ودورية/توقيت التواصل؟
	هل تم تحديد المسؤول عن إعداد كل وثيقة التواصل وارسالها إلى الجمهور المستهدف؟
	هل تم تحديد النماذج التي سيتم استخدامها في التواصل؟



# عمليات تنفيذ المشروع



## توجيه وإدارة أعمال المشروع

### التعريف:

- الغرض من هذه العملية هو توفير إدارة شاملة للعمل والتسليمات في المشروع مما يحسن من فرص نجاح المشروع من خلال عملية قيادة وتنفيذ أنشطة المشروع وإنجاز العمل المحدد في خطة إدارة المشروع المتكاملة شاملة الخطط الفرعية وتطبيق التغييرات المعتمدة.
- يقوم مدير المشروع بتوجيه وإدارة أعمال المشروع بشكل يومي طوال دورة حياة المشروع مستخدماً العديد من الأساليب والأدوات مثل:
  - اجتماعات فريق عمل المشروع الدورية
  - الاجتماعات الدورية مع راعي المشروع والأطراف المعنية
  - المحادثات الرسمية والغير رسمية مع فريق عمل المشروع
  - التوجيهات المكتوبة والشفهية لفريق عمل المشروع
  - المراسلات والاجتماعات بين مدير المشروع والأطراف المعنية بالمشروع
  - نظام معلومات إدارة المشروع
- تتطلب هذه الأعمال توافر المهارات القيادية والشخصية لمدير المشروع مثل:
  - التواصل
  - التأثير
  - القيادة
  - التحفيز
  - حل المشكلات والنزاعات
  - اتخاذ القرارات

### المسؤول عن العملية: مدير المشروع

**التوقيت:** بعد اعتماد خطة المشروع المتكاملة وطوال مرحلة تنفيذ المشروع

**الاجراءات اللازمة لاستكمال العملية:**

- تشمل عملية توجيه وإدارة أعمال المشروع العمليات التالية والتي يتم تنفيذها بشكل مستمر وعلى التوازي طوال مدة تنفيذ المشروع:
  - o تنفيذ أنشطة المشروع وإكمال التسليمات
  - o إدارة الجودة
  - o إدارة موارد المشروع
  - o إدارة التواصل بالمشروع
  - o إدارة مشاركة المعنيين بالمشروع
  - o إجراء التعاقدات
  - o تطبيق استجابات المخاطر
  - o إدارة معرفة المشروع

**١- تنفيذ أنشطة المشروع وإكمال التسليمات**

- من خلال الاجتماعات والمحادثات والمراسلات ونظام معلومات إدارة المشروع، يقوم مدير المشروع بتكليف المسؤولين من فريق العمل والأطراف المعنية بتنفيذ الأنشطة والمهام المكلفين بها بناءً في المواعيد المحددة على ما تم وضعه في الجدول الزمني للمشروع واستخدام الموارد المادية والمالية والبشرية كما هو موضح في ميزانية المشروع وخطة موارد المشروع. تتم هذه العملية بشكل دوري خلال مدة تنفيذ المشروع (على سبيل المثال كل يوم أو كل أسبوع) حسب طبيعة ومدة ومستوى تعقيد المشروع.
- ينتج عن هذه العملية إكمال تسليمات المشروع المرحلية والنهائية والمحددة في خطة إدارة النطاق.
- كما ينتج عن هذه العملية تقارير وبيانات من فريق عمل المشروع أو عن طريق نظام معلومات إدارة المشروع عما تم إنجازه من أعمال وتواريخها وتسليماتها وما تم صرفه من ميزانية المشروع لأدائها.
- بناء على نتائج ومخرجات هذه العملية، قد يحتاج مدير المشروع إلى القيام بأي من التالي:
  - o غير إعداد تقارير عن الجودة في المشروع
  - o تسجيل مشكلة تخص الجودة في سجل المشكلات
  - o اتخاذ قرارات يتم تسجيلها في سجل قرارات المشروع
  - o تحديث خطة جودة المشروع لتحسين مخرجات الجودة
  - o عمل طلب تغيير لمعايير الجودة، الجدول الزمني للمشروع، ميزانية المشروع أو نطاق عمل المشروع
  - o تسجيل أحد الدروس المستفادة في المشروع

## 2- إدارة الجودة

- يقوم مدير المشروع بالتأكد من تنفيذ أنشطة الجودة المحددة ضمن خطة إدارة الجودة في المشروع.
- تشمل هذه العملية أيضاً مراجعة نتائج الجودة للتأكد من فعاليتها وتحليل البيانات للوقوف على أسباب أي مشكلات في جودة مخرجات المشروع.
- يستخدم مدير المشروع العديد من الأساليب والأدوات لإدارة الجودة في المشروع، مثل:
  - o الفحص والتدقيق والمراجعات للتأكد من اتباع أعمال المشروع لخطة ومعايير الجودة الموضوعية
  - o تحليل بيانات اختبارات الجودة لتحديد مستوى جودة المخرجات وتحديد الأسباب الرئيسية لمشكلات الجودة
- بناء على نتائج ومخرجات هذه العملية، قد يحتاج مدير المشروع إلى القيام بأي من التالي:
  - o إعداد تقارير عن الجودة في المشروع
  - o تسجيل مشكلة تخص الجودة في سجل المشكلات
  - o اتخاذ قرارات يتم تسجيلها في سجل قرارات المشروع
  - o تحديث خطة جودة المشروع لتحسين مخرجات الجودة
  - o عمل طلب تغيير لمعايير الجودة، الجدول الزمني للمشروع، ميزانية المشروع أو نطاق عمل المشروع
  - o تسجيل أحد الدروس المستفادة في المشروع

## 3- إدارة موارد المشروع

- يقوم مدير المشروع خلال هذه العملية بالتالي:
  1. **حيازة الموارد:**
    - أو الحصول على أعضاء الفريق والمعدات والمواد والمرافق وأي موارد أخرى مطلوبة في المشروع بناء على ما تم تحديده في خطة إدارة موارد المشروع.
    - قد تتم هذه العملية أكثر من مرة على مدار المشروع حيث إنه من الأفضل الحصول على الموارد المطلوبة قبل وقت الاحتياج إليها بفترة قصيرة وليس الحصول عليها كلها عند بدء المشروع.
    - قد تكون الموارد داخل الوحدة أو خارجها، وقد يتم تعيينها أو استقدامها أو تعهدها عن طريق موردين.
    - يحتاج مدير المشروع إلى استخدام مهارة التفاوض مع المسؤولين عن هذه الموارد للتأكد من حصوله على الموارد المطلوبة بالكفاءات أو المعايير أو الكميات المطلوبة في الوقت المطلوب.
    - يقوم مدير المشروع بتحديث قائمة أعضاء الفريق والموارد بمن أو ما تم أصول عليه من موارد والتأكد من تحديث تكاليفات الأنشطة والمهام بأسماء أعضاء الفريق.
  2. **تطوير الفريق:**
    - هي عملية تحسين كفاءات فريق العمل بناء على الاحتياجات التدريبية المحددة في خطة إدارة موارد المشروع، وكذلك تحسين بيئة العمل التفاعل والتعاون والتحفيز بين أعضاء الفريق من خلال تنفيذ أنشطة بناء الفريق المحددة في خطة إدارة موارد المشروع.
    - تتم هذه العملية على مدار المشروع بشكل دوري وعند الحاجة.
    - يقوم مدير المشروع بالتأكد من تنفيذ الخطة التدريبية المحددة لتطوير مهارات وكفاءات أعضاء الفريق لأداء مهام وأنشطة المشروع.
    - يحتاج مدير المشروع إلى بناء بيئة عمل تساعد الفريق على العمل الجماعي لتحسين أداء المشروع ككل من خلال:
      - o التواصل المنفتح والمستمر
      - o بناء الثقة بين أفراد الفريق
      - o تشجيع حل المشكلات الإبداعي
      - o تشجيع اتخاذ القرارات بشكل جماعي
      - o تشجيع حل النزاعات بشكل تعاوني وبناء
    - ينتج عن هذه العملية تقييمات أداء أفراد الفريق والفريق ككل بناء على الأهداف والمعايير الموضوعية لكل فرد من أفراد الفريق.

## 3. إدارة الفريق:

- تشمل هذه العملية متابعة وتقديم الملاحظات لأفراد الفريق، وتحفيزهم وتقديرهم ومكافأتهم وحل النزاعات واتخاذ القرارات بناء على ما هو محدد في خطة إدارة موارد المشروع وذلك طوال مرحلة تنفيذ المشروع.
- بناء على نتائج ومخرجات هذه العمليات، قد يحتاج مدير المشروع إلى القيام بأي من التالي:
  - إعداد تقارير عن حيازة الموارد في المشروع
  - تسجيل مشكلة تخص حيازة الموارد في سجل المشكلات
  - اتخاذ قرارات يتم تسجيلها في سجل قرارات المشروع
  - تحديث خطة إدارة موارد المشروع نتيجة لمخرجات حيازة الموارد
  - عمل طلب تغيير للجدول الزمني للمشروع، ميزانية المشروع أو نطاق عمل المشروع
  - تسجيل أحد الدروس المستفادة في المشروع

## 4- إدارة التواصل بالمشروع

- يقضي مدير المشروع حوالي 90% من وقته في فعاليات تواصل على مدار دورة حياة المشروع.
- تشمل هذه العملية تأكيد مدير المشروع من أن أنشطة التواصل التي تم تحديدها في خطة إدارة التواصل بما تشمله من جمع وتحليل وإعداد تقارير وحفظ وتوزيع المعلومات والتقارير يتم تنفيذها بالأساليب المحددة وفي التوقيتات المحددة مما يتيح تدفق المعلومات بكفاءة وفعالية بين فريق المشروع والأطراف المعنية بالمشروع.
- ينتج عن هذه العملية مراسلات وتقارير ومعلومات ومذكرات وعروض تقديمية واجتماعات بين جميع الأطراف المعنية بالمشروع.
- بناء على نتائج ومخرجات هذه العملية، قد يحتاج مدير المشروع إلى القيام بأي من التالي:
  - o تسجيل مشكلة تخص التواصل في سجل المشكلات
  - o اتخاذ قرارات يتم تسجيلها في سجل قرارات المشروع
  - o تحديث خطة التواصل بالمشروع لتحسين كفاءة وفعالية التواصل
  - o عمل طلب تغيير للجدول الزمني للمشروع، ميزانية المشروع أو نطاق عمل المشروع
  - o تسجيل أحد الدروس المستفادة في المشروع

## 5- إدارة مشاركة المعنيين بالمشروع

- يقوم مدير المشروع وفريق عمل المشروع بالتواصل مع الأطراف المعنية بالمشروع والتعاون معهم لتلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم ورصد المشكلات وتعزيز مشاركتهم في أنشطة المشروع مما يقلل من مقاومتهم ويزيد من دعمهم للمشروع، وتتم هذه العملية طوال فترة تنفيذ المشروع وبناء على ما تم وضعه ضمن خطة إشراك المعنيين.
- يستخدم مدير المشروع العديد من المهارات لإدارة مشاركة المعنيين في المشروع، مثل:
  - o التفاوض والتأثير والتحفيز والتواصل والقيادة
  - o إدارة وحل النزاعات والمشكلات
  - o الوعي بثقافة المعنيين ومتطلباتهم وتوقعاتهم ومستويات نفوذهم وتأثيرهم
  - o الذكاء الاجتماعي وبناء العلاقات الناجحة
- وتتم هذه العملية عادة من خلال الاجتماعات والمقابلات الفردية والمراسلات والتواصل، والمؤتمرات، وورش العمل، والفعاليات.
- بناء على نتائج ومخرجات هذه العملية، قد يحتاج مدير المشروع إلى القيام بأي من التالي:
  - o إعداد تقارير عن الجودة في المشروع
  - o تسجيل مشكلة تخص الجودة في سجل المشكلات
  - o اتخاذ قرارات يتم تسجيلها في سجل قرارات المشروع
  - o تحديث خطة التواصل و/أو خطة مشاركة المعنيين بالمشروع لزيادة مشاركة ودعم المعنيين بالمشروع
  - o عمل طلب تغيير لمعايير الجودة، الجدول الزمني للمشروع، ميزانية المشروع أو نطاق عمل المشروع
  - o تسجيل أحد الدروس المستفادة في المشروع

### ٦- إجراء التعاقدات

- الغرض من هذه العملية هو تنفيذ عمليات الحصول علي العروض من الموردين وتقييم واختيار المورد وتوقيع الاتفاقيات والعقود بناء على ما تم وضعه في خطة إدارة التعاقدات.
- يقوم مدير المشروع وفريق عمل المشروع بالمشاركة مع إدارة التعاقدات والأطراف المعنية الأخرى بالمشروع في فعاليات وأنشطة التعاقد من وضع بيان نطاق التعاقد ومتطلباته والمشاركة الفنية في تقييم العروض المقدمة واجتماعات وعروض الموردين.
- تتم هذه العملية مرة واحدة خلال تنفيذ المشروع، أو أكثر من مرة في حالة وجود أكثر من تعاقد في المشروع.
- الناتج النهائي من هذه العملية هو العقد أو الاتفاقية الرسمية الملزمة للمورد لتنفيذ بيان الأعمال المطلوب.
- بناء على نتائج ومخرجات هذه العملية، قد يحتاج مدير المشروع إلى القيام بأي من التالي:
  - إعداد تقارير عن التعاقدات في المشروع
  - تسجيل مشكلة تخص التعاقدات في سجل المشكلات
  - اتخاذ قرارات يتم تسجيلها في سجل قرارات المشروع
  - تحديث خطة التعاقدات بالمشروع
  - عمل طلب تغيير لمعايير الجودة، الجدول الزمني للمشروع، ميزانية المشروع أو نطاق عمل المشروع
  - تسجيل أحد الدروس المستفادة في المشروع

### ٧- تطبيق استجابات المخاطر

- هي عملية تطبيق خطط الاستجابة للمخاطر المحددة لكل خطر ضمن خطة إدارة وسجل المخاطر لخفض التهديدات وزيادة الفرص للمشروع.
- تتم هذه العملية بشكل دوري ومستمر خلال مرحلة تنفيذ المشروع.
- يقوم مدير المشروع بالإشراف المستمر على تطبيق خطة الاستجابة للمخاطر حال حدوثها (أو قرب حدوثها) مع المسؤول المحدد عن متابعة كل خطر في خطة إدارة المخاطر.
- عادة ما يتم تسجيل أي خطر تحقق ضمن سجل مشكلات المشروع للتعامل معه بناء على خطة إدارة المخاطر.
- بناء على نتائج ومخرجات هذه العملية، قد يحتاج مدير المشروع إلى القيام بأي من التالي:
  - إعداد تقارير عن المخاطر في المشروع
  - تسجيل مشكلة تخص المخاطر في سجل المشكلات
  - اتخاذ قرارات يتم تسجيلها في سجل قرارات المشروع
  - تحديث خطة إدارة مخاطر المشروع
  - عمل طلب تغيير لمعايير الجودة، الجدول الزمني للمشروع، ميزانية المشروع أو نطاق عمل المشروع
  - تسجيل أحد الدروس المستفادة في المشروع

### ٨- إدارة معرفة المشروع

- يقوم مدير المشروع بالإشراف على والتأكد من توثيق الدروس المستفادة خلال كافة مراحل دورة حياة المشروع في سجل الدروس المستفادة وذلك لمشاركتها والاستفادة منها في المشروع وفي المشاريع الأخرى.
- تقوم إدارة المشروعات والبرامج والأداء بالإشراف على والتأكد من أنه يتم توثيق الدروس المستفادة في كافة المشروعات والبرامج لدعم التعلم والتطوير المؤسسي وذلك من خلال إطار حوكمة المشروعات والبرامج.
- تتم هذه العملية بشكل دوري ومستمر خلال مرحلة تنفيذ المشروع.
- تشمل الدروس المستفادة ما تم تنفيذه بشكل جيد (دروس إيجابية)، وكذلك ما يمكن تحسينه في المستقبل (دروس سلبية).
- من خلال اجتماعات المشروع الدورية، يقوم مدير المشروع بالتعاون مع فريق عمل المشروع بتحديد الدروس المستفادة في المشروع وتسجيلها في سجل الدروس المستفادة كالتالي:
  - كود الدرس المستفاد
  - تاريخ التسجيل
  - الدرس المستفاد - وصف للدرس المستفاد
  - ملاحظات - ملاحظات على الدرس المستفاد وأسبابه وكيفية الاستفادة منه في المستقبل
  - مرحلة المشروع - في أي مرحلة تحقق الدرس المستفاد
  - المجال المعرفي - نطاق، جدول زمني، ميزانية، مخاطر...

## حل المشكلات واتخاذ القرارات بالمشروع

• قد ينتج عن أو أثناء أي من عمليات توجيه وإدارة أعمال المشروع ظهور بعض المشكلات التي قد تؤثر على المشروع، فيقوم مدير المشروع (أو أحد أفراد فريق العمل) بتسجيل المشكلة في سجل المشكلات لمتابعتها والتحقق من حلها كالتالي:

- o رقم المشكلة
- o تاريخ التسجيل
- o تسجيل المشكلة بواسطة - الشخص الذي قام بتحديد أو بتسجيل المشكلة
- o وصف المشكلة
- o خطة العمل لحل المشكلة
- o المسؤول عن حل المشكلة
- o تاريخ مراجعة المشكلة - تاريخ مراجعة موقف المشكلة
- o تاريخ حل المشكلة - التاريخ المخطط لحل المشكلة
- o مستوى خطورة المشكلة - عالي، متوسط، ضعيف
- o تم الحل؟ - يتم كتابة تاريخ حل المشكلة وإغلاقها
- o رقم الخطر - يتم كتابة رقم الخطر في حال إذا نتجت المشكلة عن تحقق أحد أخطار المشروع المعروفة
- o ملاحظات - أي ملاحظات عن المشكلة أو حلها

• كما قد ينتج أيضاً عن أو أثناء أي من عمليات توجيه وإدارة أعمال المشروع الحاجة إلى اتخاذ القرارات عن طريق راعي المشروع أو مدير المشروع بناء على صلاحياتهم المحددة ضمن ميثاق المشروع، فيقوم مدير المشروع (أو أحد أفراد فريق العمل) بتسجيل القرار في سجل القرارات لمتابعتها والتحقق من تنفيذها كالتالي:

- o رقم القرار
- o تاريخ التسجيل
- o وصف القرار
- o ملاحظات
- o المسؤول عن متابعة القرار
- o تاريخ الاستحقاق - تاريخ بدء تنفيذ/سريان القرار

• يساعد تسجيل المشكلات في سجل المشكلات مدير المشروع وفريق عمل المشروع على متابعة موقف المشكلات في أي لحظة للوقوف على المشكلات التي لا تزال مفتوحة أو التي تأخرت عن ميعاد حلها.

• كما يساعد تسجيل القرارات في سجل القرارات مدير المشروع وفريق عمل المشروع على متابعة تنفيذ ما تم اتخاذه من قرارات.

• تتم متابعة المشكلات وتنفيذ القرارات من خلال أعمال توجيه وإدارة أعمال المشروع وكذلك خلال أعمال المتابعة والتحكم في المشروع.

## المخرجات:

٢- سجل المشكلات

١- بيانات وتقارير العمل

٤- سجل القرارات

٣- سجل المخاطر

٦- طلبات التغيير

٥- سجل الدروس المستفادة

٧- تحديثات لخطط المشروع الفرعية الأخرى

## قائمة التحقق:

فيما يلي قائمة بالنقاط التي يجب مراجعتها للتأكد من استكمال هذه المرحلة، قم بوضع علامة (✓) أمام الخطوات التي تمت بشكل فعال

	هل يتم متابعة تنفيذ أنشطة المشروع؟
	هل يتم متابعة والإشراف على تنفيذ خطط الاستجابة للمخاطر؟
	هل يتم متابعة وتحليل مخرجات الجودة للوقوف على مستوى جودة المشروع وتحديد الأسباب لأي مشكلات جودة؟
	هل يتم التأكد من أن أنشطة خطة جودة المشروع يتم تنفيذها؟
	هل يتم التأكد من أن خطة التواصل يتم تنفيذها؟
	هل يتم الإشراف على ومتابعة مشاركة المعنيين في المشروع؟
	هل تم حيازة موارد المشروع المطلوبة؟
	هل تم تطوير فريق العمل كمهارات فنية وجدارات وكذلك تشجيع العمل الجماعي؟
	هل يتم تقديم الملاحظات لفريق عمل المشروع بشكل دوري؟
	هل يوجد نظام معلومات إدارة مشروعات يساعد فريق العمل ومدير المشروع على التكليف بالأعمال ومتابعتها؟
	هل تم تنفيذ إجراءات التعاقدات في المشروع؟
	هل يتم توثيق الدروس المستفادة في المشروع بشكل دوري ومستمر؟
	هل يتم تسجيل أي مشكلة تظهر أو قرار يتخذ في سجلات المشكلات والقرارات لسهولة متابعتها بعد ذلك؟

# عمليات

## المتابعة والتحكم في المشروع



### المتابعة والتحكم في عمل المشروع

#### التعريف:

- الغرض من هذه العملية هو متابعة ومراجعة وإعداد تقرير عن موقف المشروع وتقديمه نحو تحقيق أهدافه، واتخاذ إجراءات تصحيحية لمعالجة أي انحرافات أو حيود عن خطة إدارة المشروع المتكاملة، مما يتيح للمعنيين فهم موقف المشروع وما تم اتخاذه من إجراءات لتحقيق أهداف المشروع وتكوين رؤية مستقبلية عن موقف المشروع من الانتهاء وتحقيق أهدافه.
- تتم هذه العملية طوال دورة حياة المشروع بشكل دوري يتم تحديده في خطة إدارة المشروع.
- تختص المتابعة والتحكم في عمل المشروع بالتالي:
  - o مقارنة أداء المشروع الفعلي بما هو مخطط
  - o تقييم الأداء دورياً لتحديد إذا كان هناك حاجة لاتخاذ إجراءات تصحيحية
  - o توفير التقارير حول موقف المشروع الفعلي وتوقعاته
  - o مراقبة تنفيذ كافة خطط المشروع
- يقوم مدير المشروع بالمتابعة والتحكم في عمل المشروع بشكل مستمر طوال دورة حياة المشروع مستخدماً العديد من الأساليب والأدوات مثل:
  - o اجتماعات فريق عمل المشروع الدورية
  - o الاجتماعات الدورية مع راعي المشروع والأطراف المعنية
  - o المحادثات الرسمية وغير رسمية مع فريق عمل المشروع
  - o التوجيهات المكتوبة والشفهية لفريق عمل المشروع
  - o المراسلات والاجتماعات بين مدير المشروع والأطراف المعنية بالمشروع
  - o نظام معلومات إدارة المشروع

#### المسؤول عن العملية: مدير المشروع

**التوقيت:** بعد اعتماد خطة المشروع المتكاملة وطوال مرحلة تنفيذ المشروع بناء على ما تم تحديده في خطة إدارة المشروع

#### الاجراءات اللازمة لاستكمال العملية:



## ١- جمع بيانات المشروع

- يقوم مدير المشروع بجمع بيانات أداء المشروع وما تم إنجازه من فريق عمل المشروع بشكل دوري كما تم تحديده في خطة إدارة المشروع (كل أسبوع أو كل شهر على سبيل المثال).
- تشمل بيانات الأداء جميع الخطط الفرعية من تسليمات النطاق والجدول الزمني والميزانية والموارد والمخاطر والمعنيين، والتواصل، والتعاقدات، والجودة.
- يساعد نظام معلومات إدارة المشروع مدير المشروع وفريق العمل في تسهيل عملية جمع البيانات وتوفير التقارير اللازمة عن الأداء والمقارنة بين المحقق الفعلي والخطة لحظياً لمدير المشروع.

## ٢- تحليل أداء المشروع والتحكم به

- تتم عملية تحليل أداء المشروع والتحكم به عادة من خلال اجتماع دوري لمدير المشروع مع فريق عمل المشروع.
- تشمل عملية تحليل أداء المشروع والتحكم به العمليات التالية

- ضبط النطاق
- التحكم بالجدول الزمني
- ضبط التكاليف
- ضبط الجودة
- متابعة مشاركة المعنيين
- التحكم بالموارد
- متابعة التواصل
- متابعة المخاطر
- التحكم في التعاقدات



- يقوم مدير المشروع بتحليل أداء المشروع لكل خطة فرعية من خلال:
  - مقارنة الأداء الفعلي لكل خطة فرعية بالأداء المخطط للوقوف على موقف المشروع
  - تحديد إذا ما كان هناك أي حيود عن الخطة
  - اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لإعادة المشروع إلى مساره الصحيح لتحقيق أهدافه.
- بناء على نتائج ومخرجات هذه العملية، قد يحتاج مدير المشروع إلى القيام بأي من التالي:
  - إعداد تقارير عن موقف المشروع
  - تسجيل مشكلة في سجل المشكلات
  - اتخاذ قرارات يتم تسجيلها في سجل قرارات المشروع
  - تحديث خطة فرعية أو خطة المشروع المتكاملة بناء على الإجراءات التصحيحية
  - عمل طلب تغيير لمعايير الجودة، الجدول الزمني للمشروع، ميزانية المشروع أو نطاق عمل المشروع بناء على الإجراءات التصحيحية المطلوبة
  - تسجيل أحد الدروس المستفادة في المشروع

## ١.٢ - ضبط النطاق:

- هي عملية مراقبة حالة نطاق المشروع والمنتج الذي يسلمه للتحقق من أن المشروع يقوم بتسليم المخرجات المدرجة في نطاق المشروع وفقاً لما هو محدد في نطاق المشروع.
- تضمن هذه العملية أيضاً التحقق من أنه لا توجد إضافات للنطاق لم يتم إدارتها عن طريق إدارة التغيير بالمشروع (ما يسمى عادةً بتسبب النطاق).
- في حالة وجود اختلاف أو حيود عن نطاق المشروع قد يحتاج مدير المشروع إلى اتخاذ إجراءات تصحيحية مثل:
  - عمل طلب تغيير لتعديل نطاق المشروع أو جدولته الزمني أو الميزانية
  - إضافة موارد بشرية أو تعديل توزيعها على الأنشطة لتحقيق النطاق
  - اتخاذ إجراءات وقرارات لتصحيح المسار وتسجيلها في سجل القرارات

## ٢.٢ - التحكم بالجدول الزمني:

- يقوم مدير المشروع بمتابعة حالة الجدول الزمني للوقوف على موقف المشروع. تشمل المتابعة ما تم إنجازه من أنشطة ومهام مقابل ما كان مخطط في الجدول الزمني لتلك الفترة.
- من المهم لمدير المشروع أن يكون على دراية بالمسار الحرج للمشروع وهو مجموعة الأنشطة المتتالية التي يؤدي تأخير أي منها إلى تأخر المشروع ككل، وذلك حتى يتخذ الإجراءات التصحيحية.
- يقوم مدير المشروع باحتساب مؤشر أداء الجدول الزمني (SPI) Schedule Performance Index لمعرفة الموقف الحقيقي للجدول الزمني للمشروع وذلك باستخدام المعادلة التالية:
  - مؤشر أداء الجدول الزمني: المخرجات المنتهية / المخرجات المخططة
  - إذا كانت قيمة المؤشر أقل من 1 فذلك يعني تأخير الإنجاز عن الجدول الزمني المخطط
  - إذا كانت قيمة المؤشر أكبر من 1 فذلك يعني تقدم الإنجاز عن الجدول الزمني
  - ويتم مقارنة ذلك بنطاق المشروع المنتهي لتحديد السبب
- في حالة وجود اختلاف أو حيود عن الجدول الزمني للمشروع قد يحتاج مدير المشروع إلى اتخاذ إجراءات تصحيحية مثل:
  - عمل طلب تغيير لتعديل نطاق المشروع أو جدولته الزمني أو الميزانية
  - إضافة موارد بشرية أو تعديل توزيعها على الأنشطة لتصحيح مسار الجدول الزمني
  - اتخاذ إجراءات وقرارات لتصحيح المسار وتسجيلها في سجل القرارات
  - ضغط الجدول الزمني
  - تعديل الجدول الزمني بحيث يتم تنفيذ بعض المهام على التوازي بدلاً من التالي

## ٣.٢ - ضبط التكاليف:

- يقوم مدير المشروع بمتابعة حالة الجدول الزمني للوقوف على موقف المشروع. تشمل المتابعة ما تم إنجازه من أنشطة ومهام مقابل ما كان مخطط في الجدول الزمني لتلك الفترة.
- من المهم لمدير المشروع أن يكون على دراية بالمسار الحرج للمشروع وهو مجموعة الأنشطة المتتالية التي يؤدي تأخير أي منها إلى تأخر المشروع ككل، وذلك حتى يتخذ الإجراءات التصحيحية.
- يقوم مدير المشروع باحتساب مؤشر أداء الجدول الزمني (SPI) Schedule Performance Index لمعرفة الموقف الحقيقي للجدول الزمني للمشروع وذلك باستخدام المعادلة التالية:
  - مؤشر أداء الجدول الزمني: المخرجات المنتهية / المخرجات المخططة
  - إذا كانت قيمة المؤشر أقل من 1 فذلك يعني تأخير الإنجاز عن الجدول الزمني المخطط
  - إذا كانت قيمة المؤشر أكبر من 1 فذلك يعني تقدم الإنجاز عن الجدول الزمني
  - ويتم مقارنة ذلك بنطاق المشروع المنتهي لتحديد السبب
- في حالة وجود اختلاف أو حيود عن الجدول الزمني للمشروع قد يحتاج مدير المشروع إلى اتخاذ إجراءات تصحيحية مثل:
  - عمل طلب تغيير لتعديل نطاق المشروع أو جدولته الزمني أو الميزانية
  - إضافة موارد بشرية أو تعديل توزيعها على الأنشطة لتصحيح مسار الجدول الزمني
  - اتخاذ إجراءات وقرارات لتصحيح المسار وتسجيلها في سجل القرارات
  - ضغط الجدول الزمني
  - تعديل الجدول الزمني بحيث يتم تنفيذ بعض المهام على التوازي بدلاً من التالي

**٤.٢ - ضبط الجودة:**

- هي عملية مراقبة وتسجيل نتائج أنشطة واختبارات خطة إدارة الجودة للمشروع للتأكد من أن مخرجات وتسليمات المشروعة كاملة وصحيحة ومطابقة للمواصفات والمعايير التي تم تحديدها.
- ينتج عن هذه العملية تقارير تبين التسليمات والمخرجات التي تم اعتبارها مكتملة ومطابقة للمواصفات والمعايير قبل قبولها من الأطراف المعنية خلال عملية التحقق من النطاق، وما تم رفضه من المخرجات والتسليمات.
- يقوم مدير المشروع بمراقبة النتائج لكي يتعرف على مستوى تحقيق المشروع لمعايير الجودة المطلوبة ويتخذ الإجراءات التصحيحية إذا لزم الأمر لتحسين جودة مخرجات وتسليمات المشروع.
- في حالة وجود اختلاف أو حيود عن معايير جودة المشروع قد يحتاج مدير المشروع إلى اتخاذ إجراءات تصحيحية مثل:
  - o عمل طلب تغيير لتعديل معايير الجودة، أو نطاق المشروع، أو جدول الزمني، أو الميزانية
  - o إضافة موارد بشرية أو تعديل توزيعها على الأنشطة لتصحيح مسار الجودة
  - o اتخاذ إجراءات وقرارات لتصحيح المسار وتسجيلها في سجل القرارات

**٥.٢ - التحكم بالموارد:**

- يقوم مدير المشروع بمتابعة تنفيذ خطة إدارة الموارد بالمشروع للتأكد من أن الموارد المطلوبة لتنفيذ المشروع متوفرة في التوقيت المناسب وأنه يتم استغلالها بالشكل السليم وأنه يتم تحريرها عند انتهاء الحاجة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة وجود أي حيود عن الخطة.
- تشمل الموارد المطلوبة للمشروع:
  - o الموارد البشرية
  - o الموارد المادية مثل الأجهزة والمعدات والمواد والخامات
  - o الموارد المالية
- في حالة وجود اختلاف أو حيود عن خطة إدارة موارد المشروع قد يحتاج مدير المشروع إلى اتخاذ إجراءات تصحيحية مثل:
  - o عمل طلب تغيير لتعديل معايير الجودة، أو نطاق المشروع، أو جدول الزمني، أو الميزانية
  - o إضافة موارد بشرية أو تعديل توزيعها على الأنشطة لتصحيح المسار
  - o اتخاذ إجراءات وقرارات لتصحيح المسار وتسجيلها في سجل القرارات
  - o تسجيل مشكلة في سجل المشكلات ومتابعة حلها

**٦.٢ - متابعة التواصل:**

- الغرض من هذه العملية هو متابعة تنفيذ أنشطة خطة إدارة التواصل لضمان توفير البيانات والمعلومات اللازمة للأطراف المعنية في الوقت المناسب مما يساهم في تحسين فعالية الأداء واتخاذ القرارات، والوقوف على فعالية أساليب التواصل المستخدمة واتخاذ الإجراءات التصحيحية لرفع كفاءة وفعالية التواصل بالمشروع.
- في حالة وجود اختلاف أو حيود عن خطة إدارة التواصل قد يحتاج مدير المشروع إلى اتخاذ إجراءات تصحيحية مثل:
  - o عمل طلب تغيير لتعديل نطاق المشروع أو جدول الزمني أو الميزانية
  - o إضافة موارد بشرية أو تعديل توزيعها على أنشطة التواصل لتصحيح المسار
  - o تعديل أساليب التواصل في خطة إدارة التواصل لزيادة فعاليته
  - o اتخاذ إجراءات وقرارات لتصحيح المسار وتسجيلها في سجل القرارات
  - o تسجيل مشكلة في سجل المشكلات ومتابعة حلها

**٧.٢ - متابعة المخاطر:**

- يقوم مدير المشروع بمتابعة تنفيذ خطط الاستجابة للمخاطر ومدى فاعليتها في مواجهة المخاطر التي تحققت، وتحديد أي مخاطر جديدة وتحليلها، والوقوف على مستوى فاعلية المشروع في مواجهة المخاطر واتخاذ أي إجراءات تصحيحية.
- في حالة وجود اختلاف أو حيود عن خطة الاستجابة للمخاطر قد يحتاج مدير المشروع إلى اتخاذ إجراءات تصحيحية مثل:
  - عمل طلب تغيير لتعديل نطاق المشروع أو جدول الزمني أو الميزانية
  - إضافة موارد بشرية أو تعديل توزيعها على أنشطة التواصل لتصحيح المسار
  - تعديل خطط الاستجابة للمخاطر في خطة الاستجابة للمخاطر لزيادة فعاليتها
  - إضافة أي مخاطر جديدة إلى سجل المخاطر وتحديد خطط الاستجابة لها
  - اتخاذ إجراءات وقرارات لتصحيح المسار وتسجيلها في سجل القرارات
  - تسجيل مشكلة في سجل المشكلات ومتابعة حلها

**٨.٢ - التحكم في التعاقدات:**

- الغرض من هذه العملية هو إدارة علاقات التعاقدات ومتابعة تنفيذ العقود ومدى التزام المورد بها وانهاد العقد عند اكتمال اعمالها واتخاذ أي إجراءات تصحيحية.
- يقوم مدير المشروع بصورة دورية بتحليل أداء العقود ومدى التزام المورد بالتسليمات والجدول الزمني ومعايير الجودة ومستوى تقدم العمل بناء على المراجعات المقابلات والاجتماعات والتقارير الدورية وتقييم موقف التعاقدات في المشروع.
- في حالة وجود اختلاف أو حيود عن خطة التعاقدات قد يحتاج مدير المشروع إلى اتخاذ إجراءات تصحيحية مثل:
  - عمل طلب تغيير لتعديل نطاق المشروع أو جدول الزمني أو الميزانية
  - طلب تعديل بنود العقد
  - إخطار المورد بالمشكلات ومتابعة حلها
  - تعديل خطط التعاقدات لزيادة فعاليتها
  - اتخاذ إجراءات وقرارات لتصحيح المسار وتسجيلها في سجل القرارات
  - تسجيل مشكلة في سجل المشكلات ومتابعة حلها

**٩.٢ - متابعة مشاركة المعنيين:**

- الغرض من هذه العملية هو مراقبة علاقات المعنيين بالمشروع والوقوف على مدى فاعلية الخطة في الوصول لمستويات المشاركة المطلوبة للمعنيين والمحددة في خطة إشراك المعنيين واتخاذ الإجراءات التصحيحية لرفع كفاءة وفعالية إشراك المعنيين بالمشروع.
- في حالة وجود اختلاف أو حيود عن خطة إشراك المعنيين قد يحتاج مدير المشروع إلى اتخاذ إجراءات تصحيحية مثل:
  - مل طلب تغيير لتعديل نطاق المشروع أو جدول الزمني أو الميزانية
  - إضافة موارد بشرية أو تعديل توزيعها على أنشطة التواصل وإشراك المعنيين لتصحيح المسار
  - تعديل أساليب الإشراك والتواصل في خطة إشراك المعنيين وخطة إدارة التواصل لزيادة فعاليتهم
  - اتخاذ إجراءات وقرارات لتصحيح المسار وتسجيلها في سجل القرارات
  - تسجيل مشكلة في سجل المشكلات ومتابعة حلها

## ١٠.٢ - إعداد تقرير موقف المشروع:

- بناء على التحليلات السابقة، يقوم مدير المشروع بمساعدة فريق عمل المشروع بإعداد تقرير مفصل عن موقف المشروع وذلك للعرض على راعي المشروع واللجنة التوجيهية للمشروع لتزويدهم بموقف المشروع وأهم المشكلات والإجراءات التصحيحية التي تم اتخاذها.
- يشتمل تقرير موقف المشروع على البيانات التالية:
  - o تقييم عام لموقف وأداء المشروع إجمالي ومن حيث النطاق، الجدول الزمني، التكلفة، الجودة، مؤشرات أداء المشروع مثل: مؤشر أداء الجدول الزمني ومؤشر أداء التكلفة ونسب الإنجاز وتحقق الأهداف
  - o ما تم إنجازه خلال الفترة السابقة (منذ آخر تقرير)
  - o ما سيتم إنجازه خلال الفترة المقبلة
  - o أهم المشكلات وما تم بشأنها
  - o أهم المخاطر التي تحققت
  - o طلبات التغيير الجديدة التي تم قبولها والموافقة عليها

## (المخرجات)



## قائمة التحقق:

فيما يلي قائمة بالنقاط التي يجب مراجعتها للتأكد من استكمال هذه المرحلة، قم بوضع علامة (✓) أمام الخطوات التي تمت بشكل فعال

	هل تم جمع كافة البيانات المتعلقة بتنفيذ المشروع؟
	ل تم مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط وتحديد الانحرافات أو الحيود لكل خطة فرعية؟
	هل تم إشراك فريق العمل في تحليل موقف المشروع؟
	هل تم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لتعديل أي حيود عن الخطة؟
	هل تم إبلاغ الأطراف المعنية اللازمة بالإجراءات التصحيحية؟
	هل تم إعداد تقرير موقف المشروع؟
	هل تم عرض تقرير موقف المشروع على راعي المشروع واللجنة التوجيهية للمشروع؟

## التحكم المتكامل بالتغيير في المشروع

### التعريف:

- الغرض من هذه العملية هو ضمان إدارة التغييرات في المشروع بشكل فعال من خلال مراجعة جميع طلبات التغيير واعتماد التغييرات وإدارة التغييرات التي تطرأ على التسليمات ووثائق وخطط المشروع وإبلاغ القرارات لكافة الأطراف المعنية.
- تتم هذه العملية طوال خلال تنفيذ ومتابعة والتحكم في المشروع عند الحاجة وكما هو موضح في خطة إدارة المشروع.
- يتم عمل طلب تغيير عندما تكون هناك إلى تغيير أحد خطوط الأساس الرئيسية للمشروع وهي:
  - o نطاق المشروع
  - o الجدول الزمني للمشروع
  - o ميزانية المشروع
  - o معايير جودة. المشروع
- تكون سلطة اعتماد أو رفض طلبات التغيير لدى اللجنة التوجيهية للمشروع المكونة ضمن خطة حوكمة المشروع لمتابعة المشروع واتخاذ الإجراءات لدعم تحقيق أهداف المشروع.
- يمكن أن يقوم أي من فريق العمل أو الأطراف المعنية بطلب التغيير ويقوم مدير المشروع بدراسته وتقييمه وتقديم التوصيات وعرضه على اللجنة التوجيهية للمشروع لقبوله أو رفضه.

### المسؤول عن العملية: مدير المشروع

**التوقيت:** بعد اعتماد خطة المشروع المتكاملة وطوال مرحلة تنفيذ المشروع عند الحاجة إلى إجراء تغيير في المشروع

### الاجراءات اللازمة لاستكمال العملية:



### ١- إنشاء طلب التغيير

- تظهر الحاجة للتغيير أثناء أي من عمليات تنفيذ ومتابعة والتحكم في المشروع ومن خلال أي من فريق العمل أو الأطراف المعنية.
- يقوم طالب التغيير بإنشاء طلب التغيير وملء بياناته كالتالي:
  - o اسم طالب التغيير
  - o نوع التغيير
  - o وصف التغيير المطلوب
  - o مبررات التغيير المطلوب
  - o أثر التغيير المطلوب على نطاق المشروع وجدوله الزمني وميزانيته وموارده والجودة
  - o الوثائق - ارفاق أي وثائق مساندة
- يتم إرسال طلب التغيير إلي مدير المشروع.

## ٢- مراجعة وتحليل طلب التغيير

- يقوم مدير المشروع بمراجعة ودراسة وتحليل طلب التغيير والتأكد من استكمال بياناته.
- يقوم مدير المشروع بملء خانات:
  - الملاحظات - ويكتب فيها توصياته
  - تعديل أثر التغيير المطلوب في حالة الحاجة لذلك
- يقوم مدير المشروع (أو أحد أفراد فريق العمل) بتسجيل طلب التغيير في سجل التغييرات كالتالي:
  - حزمة العمل - أي حزمة عمل أو مكون في المشروع يؤثر فيه التغيير المطلوب
  - وصف التغيير المطلوب ومبرراته
  - اسم طالب التغيير
  - تاريخ طلب التغيير
  - الأثر على النطاق
  - الأثر على الجدول الزمني
  - الأثر على التكلفة
  - الأثر على الجودة
  - توصيات مدير المشروع
- يتم إدراج طلب التغيير للعرض على اللجنة التوجيهية للمشروع في اجتماعها القادم.

## ٣- عرض طلب التغيير على اللجنة التوجيهية للمشروع

- تجتمع اللجنة التوجيهية للمشروع بشكل دوري ويكون من ضمن جدول الأعمال النظر في طلبات التغيير المقدمة من مدير المشروع.
- يقوم مدير المشروع بعرض التغيير المطلوب ووصفه ومبرراته وأثره وتوصياته على اللجنة.
- تقوم اللجنة باتخاذ القرار بشأن طلب التغيير مع توضيح المبررات من بين:
  - اعتماد (موافقة)
  - تأجيل
  - رفض
- يقوم مدير المشروع بتحديث الخانات التالية في سجل التغييرات:
  - القرار
  - تاريخ القرار
  - المسؤول عن التنفيذ
- يقوم مدير المشروع (أو أحد أفراد فريق العمل) بتحديث طلب التغيير كالتالي:
  - القرار
  - المبررات
- في حالة الموافقة على طلب التغيير، يقوم مدير المشروع وفريق عمل المشروع بتحديث خطط ووثائق المشروع بناء على متطلبات التغيير من وقت، وتكاليف، وموارد، ومخاطر، وتكون الخطط المحدثة هي الخط المرجعي الجديد لمقارنة أداء المشروع.
- يتم إبلاغ القرار لطالب التغيير والأطراف المعنية المتأثرة به.

## المخرجات:

٢- سجل التغييرات

١- طلب التغيير

٧- تحديثات خطط إدارة المشروع

## قائمة التحقق:

فيما يلي قائمة بالنقاط التي يجب مراجعتها للتأكد من استكمال هذه المرحلة، قم بوضع علامة (✓) أمام الخطوات التي تمت بشكل فعال

	هل قام مدير المشروع بالتأكد من استكمال بيانات طلب التغيير؟
	هل تمت دراسة أثر التغيير المطلوب على نطاق وجدول وميزانية وجودة وموارد المشروع بشكل تفصيلي وكمي؟
	هل قام مدير المشروع بوضع توصياته بخصوص طلب التغيير
	هل تم تسجيل طلب التغيير في سجل التغييرات؟
	هل تم عرض طلب التغيير على اللجنة التوجيهية للمشروع؟
	هل تم تسجيل قرار اللجنة بشأن طلب التغيير في سجل التغييرات؟
	في حالة الموافقة على طلب التغيير، هل تم تحديث جميع خطط المشروع بناء على متطلبات التغيير؟
	هل تم إبلاغ طالب التغيير والأطراف المعنية بالتغيير بقرار اللجنة؟
	هل تم إبلاغ الأطراف المعنية بالخطط الجديدة؟
	هل تم اعتبار الخطط الجديدة هي خط الأساس والمرجع عند مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط؟

## التحقق من النطاق

## التعريف:

- الغرض من التحقق من النطاق هو قبول مخرجات وتسليمات المشروع بشكل رسمي من قبل الأشخاص المسؤولين المحددين في نطاق عمل المشروع وذلك بعد الانتهاء من التأكد من جودة تلك التسليمات والمخرجات.
- تتم هذه العملية بشكل دوري خلال مراحل تنفيذ المشروع بناء على ما تم تحديده في خطة إدارة النطاق.

**المسؤول عن العملية:** مدير المشروع

**التوقيت:** بعد اعتماد خطة المشروع المتكاملة وطوال مرحلة تنفيذ المشروع

## الاجراءات اللازمة لاستكمال العملية:

- يقوم مدير المشروع وفريق عمل المشروع بجمع بيانات إدارة الجودة والخاصة بالتسليمات والمخرجات التي تم قبولها واعتبارها سليمة ومكتملة ووضعها في قوائم للقبول.
- يتم عرض القوائم (وأي بيانات أو عروض أخرى للتسليم أو المخرج) على الأطراف المعنية بقبول كل تسليم ومخرج كما هو محدد في نطاق عمل المشروع.
- يقوم الطرف المعني المحدد لقبول المخرج أو التسليم واعتباره مقبولاً بشكل رسمي.
- في حالة حدوث أي خلاف بشأن القبول رغم صحة اختبارات الجودة بقبول المنتج أو المخرج أو التسليم، يقوم مدير المشروع أو أخذ أفراد فريق عمل المشروع بتسجيل مشكلة في سجل المشكلات.

## المخرجات:

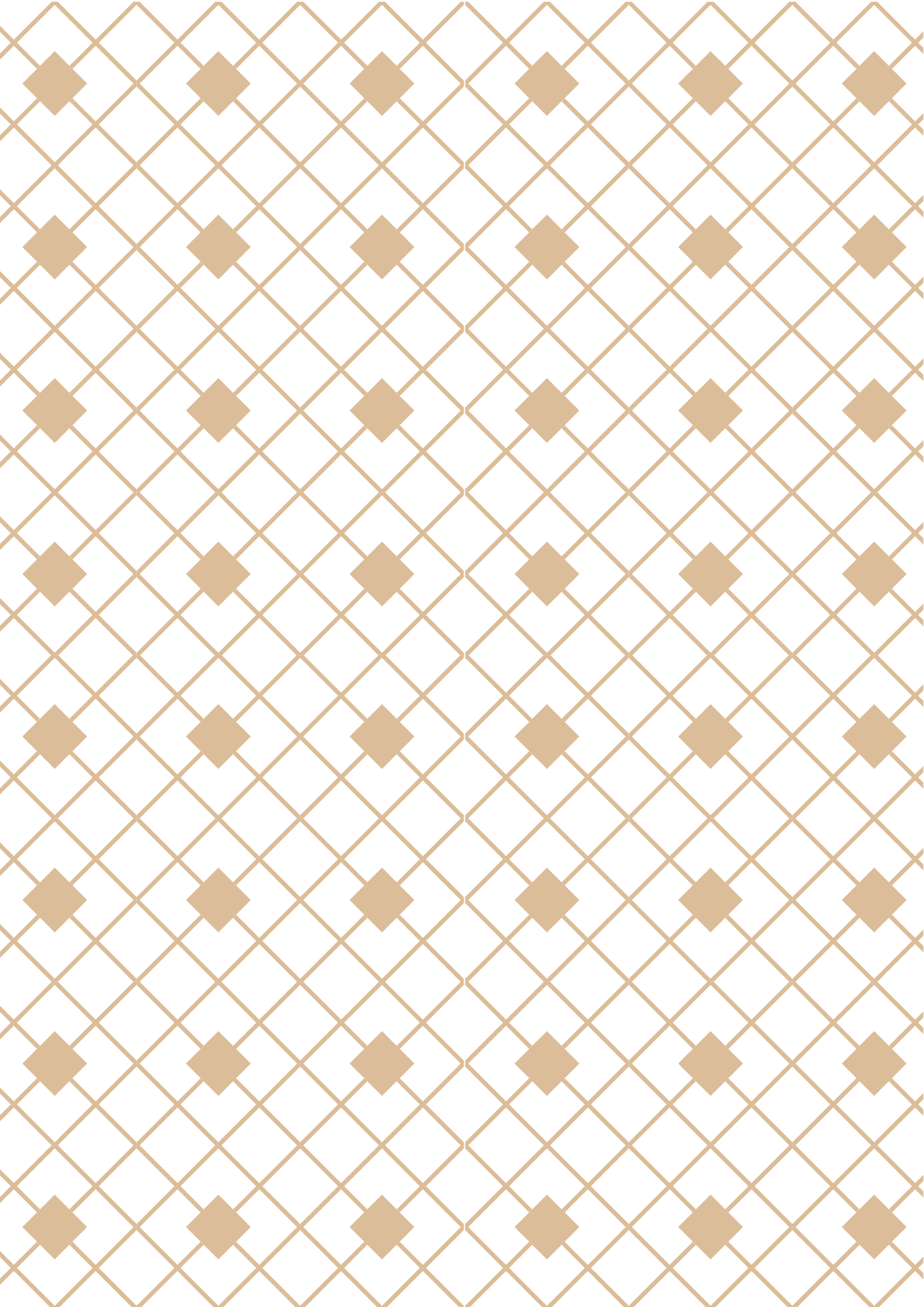
2. سجل المشكلات

1. قائمة التسليمات والمخرجات معتمدة

## قائمة التحقق:

فيما يلي قائمة بالنقاط التي يجب مراجعتها للتأكد من استكمال هذه المرحلة، قم بوضع علامة (✓) أمام الخطوات التي تمت بشكل فعال

	هل تم جمع بيانات إدارة الجودة الخاصة بالتسليمات والمخرجات التي تم اعتبارها مكتملة وسليمة؟
	ل تم تحديد الطرف المعني بقبول كل مخرج أو تسليم بناء على نطاق عمل المشروع؟
	هل تم اعتماد المخرج أو التسليم من قبل الطرف المعني؟
	هل يتم الإشراف على ومتابعة مشاركة المعنيين في المشروع؟
	هل تم حيازة موارد المشروع المطلوبة؟



# عمليات إغلاق المشروع



## إغلاق المشروع أو المرحلة

### التعريف:

- فالغرض من إغلاق المشروع أو المرحلة هو الانتهاء بشكل رسمي من كافة الأنشطة الخاصة بالمشروع واعتماد انتهائه بشكل رسمي.
- تتم هذه العملية عادة مرة واحدة عند نهاية المشروع، أو في حالة انتهائه أثناء التنفيذ لأي سبب من الأسباب مثل تغير التوجه الاستراتيجي للوحدة.
- عندما يتم تنفيذ المشروع على عدة مراحل، تتم عملية الإغلاق لكل مرحلة على حدة.
- تشمل عملية إغلاق المشروع أو المرحلة العمليات التالية:
  - o إنهاء كافة أنشطة المشروع
  - o إنهاء كافة التعاقدات بالمشروع
  - o تسريح فريق العمل بالمشروع ليعودوا إلى وظائفهم
  - o إرجاع كافة المعدات والأدوات في عهدة المشروع
  - o أرشفة مستندات ووثائق المشروع
  - o اعتماد إغلاق المشروع من الراعي

### المسؤول عن العملية: مدير المشروع

**التوقيت:** بعد الانتهاء من كافة أنشطة المشروع وتسليم كافة المخرجات.

**الاجراءات اللازمة لاستكمال العملية:**

- يقوم مدير المشروع بالتأكد من انتهاء كافة أنشطة المشروع.
- يتم التأكد من انتهاء كافة التعاقدات بشكل رسمي وانهاء كافة الالتزامات المادية للتعاقد.
- يتأكد مدير المشروع من تسريح أعضاء الفريق الذين لا يزالون على قوة المشروع، لكي يعودوا إلى إداراتهم أو يتم تكليفهم بمشروعات أخرى.
- يتم رد كافة المعدات والأجهزة فالتى كانت في عهدة المشروع ورد أي مواد أو خامات متبقية.
- يقوم مدير المشروع بالتأكد من اكتمال مستندات ووثائق المشروع وأرشفتها وتسليمها إلى إدارة المشروعات والبرامج والأداء لتكون جزء من قاعدة البيانات التاريخية للمشروعات ويمكن الاستفادة بها في التعلم المؤسسي والمشروعات الأخرى.
- يقوم مدير المشروع بعمل تقرير مفصل عن المشروع يشمل الأقسام التالية:
  - o خلفية المشروع وأهدافه
  - o أسباب انهاء المشروع (اكتماله أو عدم الحاجة إليه نتيجة التغيير الاستراتيجي)
  - o أداء المشروع من حيث:
    - تحقيق الأهداف
    - معايير النجاح
    - أداء نطاق المشروع
    - أداء الجدول الزمني
    - أداء الميزانية
    - أداء الموارد
    - أداء المخاطر
    - ...

- o خطوات ما بعد انتهاء المشروع مثل كيفية الانتقال إلى التشغيل الفعلي
- o أهم الدروس المستفادة في المشروع
- o توصيات مدير المشروع
- يقوم مدير المشروع بعرض التقرير على راعي المشروع ومناقشته فيه والحصول على اعتماده وتوقيعه لإعلان المشروع منتهي رسمياً.
- يقوم مدير المشروع بعرض التقرير المعتمد على الأطراف المعنية وفريق عمل المشروع وذلك لمشاركة الدروس المستفادة.

**المخرجات:****١- تقرير إنهاء المشروع المعتمد****قائمة التحقق:**

فيما يلي قائمة بالنقاط التي يجب مراجعتها للتأكد من استكمال هذه المرحلة، قم بوضع علامة (✓) أمام الخطوات التي تمت بشكل فعال

هل تم جمع التأكد من انتهاء كافة أنشطة المشروع؟	
هل تم إنهاء التعاقدات بشكل رسمي؟	
هل تم رد المواد والمعدات والأجهزة في عهدة المشروع؟	
هل تم تسريح فريق العمل إلى مواقعهم؟	
هل تم تحديث وأرشفة كافة مستندات المشروع؟	
هل تم إعداد تقرير إنهاء المشروع المفصل؟	
هل تم اعتماد التقرير من راعي المشروع؟	
هل تم مشاركة الدروس المستفادة مع الأطراف المعنية وفريق العمل؟	

## حوكمة عمليات إدارة المشروعات والبرامج



### إطار حوكمة إدارة البرامج والمشروعات والأداء

- لإدارة المشروعات والبرامج والأداء دور رئيسي في اعتماد المشروعات والبرامج التي ستنفذ خلال السنة المالية وذلك للتأكد من اتساقها مع الأهداف الاستراتيجية للوحدة.
- تقوم إدارة المشروعات والبرامج والأداء بدور رئيسي وففعال في التأكد من أن جميع المشروعات والبرامج المنفذة تتبع العمليات التي تم وضعها في هذا الدليل التشغيلي.
- تقوم إدارة المشروعات والبرامج والأداء باعتماد انتقال المشروعات والبرامج عبر البوابات المرحلية للتأكد من استيفائها لكل العمليات المطلوبة كما هو موضح في هذا الدليل.
- تقوم إدارة المشروعات والبرامج والأداء بإجراء مراجعات دورية للمشروعات والبرامج للتأكد من اتباع التعليمات والنماذج المدرجة في هذا الدليل التشغيلي والوقوف على مستوى أداء المشروعات والبرامج الفعلي.
- تقوم إدارة المشروعات والبرامج والأداء بإجراء مراجعات ما بعد الانتهاء وذلك لمراجعة تحقق منافع المشروعات والبرامج المدرجة ضمن دراسة الأعمال وخطة تحقق المنافع لكل مشروع أو برنامج.
- يتم وضع إطار حوكمة المشروع أو البرنامج ضمن إطار حوكمة إدارة المشروعات والبرامج والأداء والذي بدوره جزء من إطار حوكمة الوحدة/المؤسسة.



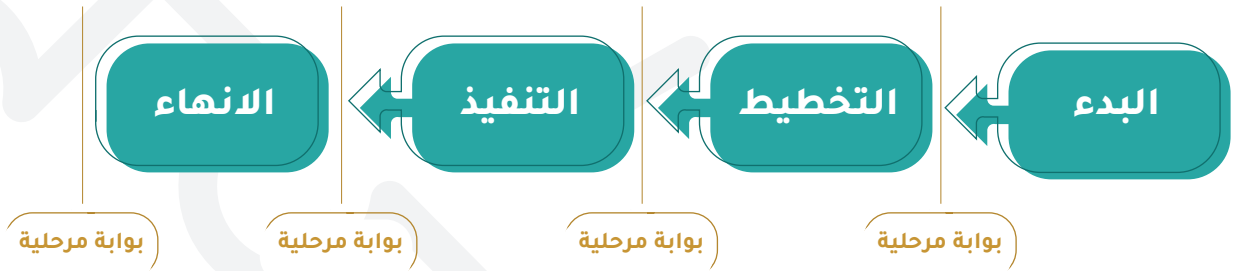
## إطار حوكمة المشروعات والبرامج

- يعتبر إطار حوكمة المشروعات والبرامج هو الإطار الذي يحدد مستويات وصلاحيات اتخاذ القرارات في المشروعات والبرامج.
- يتم تحديد إطار حوكمة المشروع أو البرنامج من خلال خطة حوكمة المشروع أو البرنامج التي يقوم بأعدادها مدير كل مشروع وبرنامج.
- يجب أن تعتمد خطة حوكمة المشروع أو البرنامج عن طريق راعي المشروع، وإدارة المشروعات، والبرامج، والأداء.
- تشتمل خطة حوكمة المشروع أو البرنامج على المكونات التالية:
  - اللجنة التوجيهية للمشروع أو للبرنامج
  - البوابات المرحلية للمشروع أو للبرنامج
  - مراجعات المشروع أو البرنامج
  - مستويات اتخاذ القرار في المشروع أو البرنامج

## اللجنة التوجيهية للمشروع أو للبرنامج

- يتم تشكيل لجنة لتوجيه المشروع أو البرنامج تكون برئاسة راعي المشروع وتضم مدير المشروع والأطراف المعنية الرئيسية للمشروع.
- تكون الأهداف الرئيسية للجنة التوجيهية للمشروع/البرنامج كالتالي:
  - العمل على تحقيق أهداف المشروع/البرنامج
  - دعم المشروع من خلال تمكين مدير المشروع/البرنامج وفريق العمل وتوفير الموارد وتذليل العقبات
  - متابعة موقف المشروع بشكل دوري للوقوف على موقف المشروع/البرنامج ومستوى الأداء والعمل على تحسين الأداء.
  - اتخاذ القرارات الرئيسية في المشروع/البرنامج والتي تتجاوز السلطات الممنوحة لمدير المشروع/البرنامج
  - مراجعة طلبات التغيير في المشروع/البرنامج والتي تؤثر على أهداف، منافع، نطاق، الجدول الزمني، الميزانية أو الميزانية أو جودة المشروع/البرنامج والبت فيها

## البوابات المرحلية



- يمر كل مشروع بأربعة بوابات مرحلية في نهاية مراحله الرئيسية كالتالي:
  - البدء
  - التخطيط
  - التنفيذ
  - الإغلاق
- الهدف من هذه البوابات هو التأكد من استيفاء كافة متطلبات المرحلة وبناء على ذلك السماح للمشروع بالتقدم للمرحلة التالية أو طلب استيفاء بعض المتطلبات قبل السماح بالانتقال.
- تكون الإدارة العامة للمشروعات والبرامج والأداء هي المسؤولة عن القيام بمراجعات البوابات المرحلية وتحديد لكل مشروع أي من التالي:
  - التقدم للمرحلة التالية
  - طلب استيفاء متطلبات المرحلة قبل التقدم للمرحلة التالية
  - وقف أعمال المشروع
  - إنهاء المشروع بناء على المستجدات الاستراتيجية

## المراجعات الدورية للمشروعات/البرامج

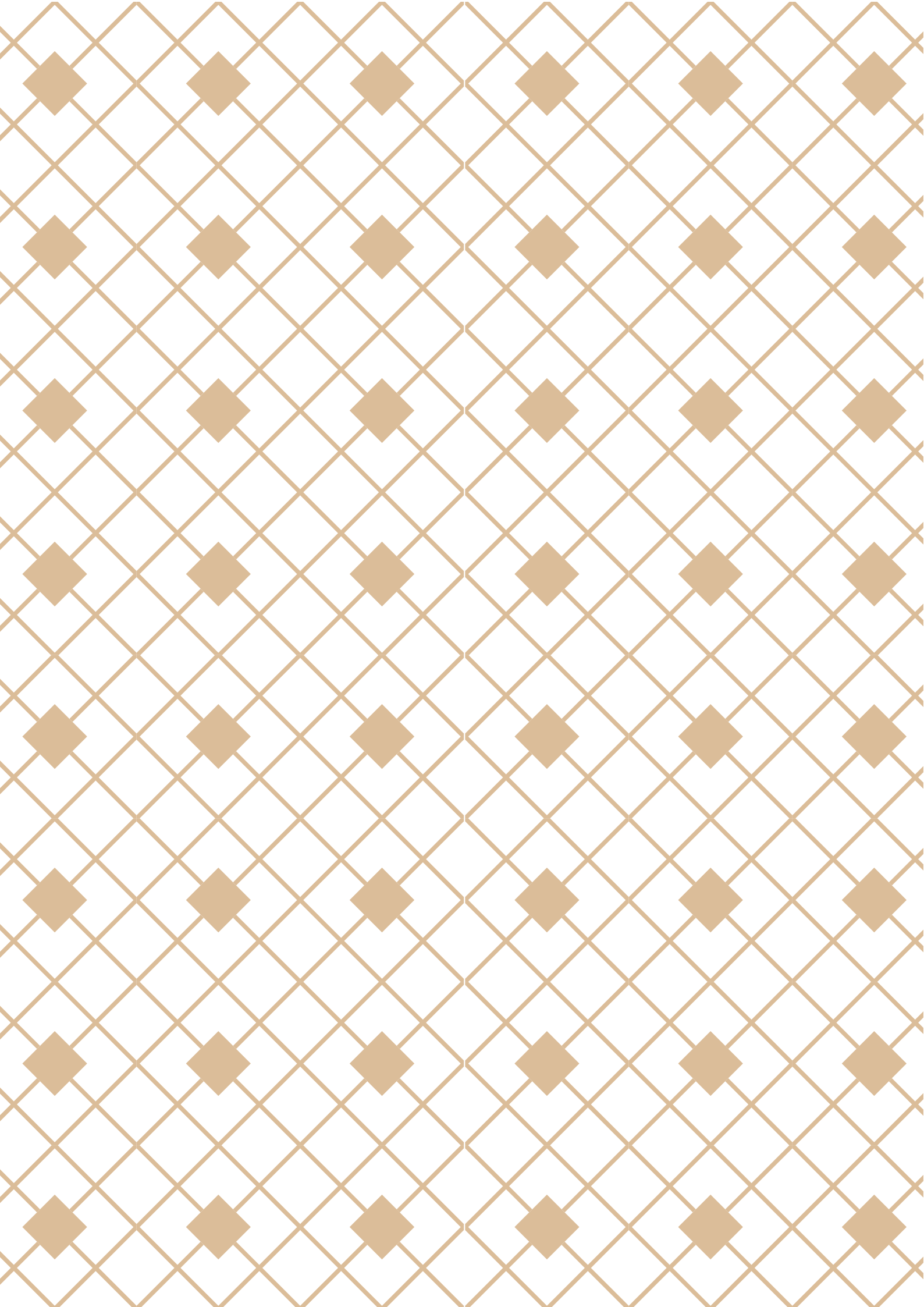
- قوم الإدارة العامة للمشروعات والبرامج والأداء بمراجعات دورية للمشروعات والبرامج وذلك للتأكد من التزام مدير المشروع/البرنامج وفريق العمل بالتعليمات والإجراءات الخاصة بإدارة المشروع أو البرنامج الموضحة في هذا الدليل التشغيلي، وكذلك الوقوف على موقف المشروع الفعلي.
- يتم وضع خطة بهذه المراجعات كل عام بحيث تغطي كافة المشروعات والبرامج المعتمدة ضمن محفظة المشروعات والبرامج.
- يتم توثيق نتائج تلك المراجعات ورفع توصيات بها إلى راعي المشروع واللجنة التوجيهية للمشروع لاتخاذ أي إجراءات تصحيحية لازمة ومعالجة أي أوجه قصور.
- تشمل المراجعات الدورية للمشروعات والبرامج ما يلي:
  - موقف أداء المشروع/البرنامج الكلي
  - موقف تحقق أهداف ومنافع المشروع/البرنامج
  - موقف تفصيلي لكل من مجالات أداء المشروع/البرنامج من حيث النطاق، الجدول الزمني، الميزانية، الجودة، المخاطر، التعاقدات، التواصل، إشراك المعنيين والموارد.
  - التزام مدير المشروع/البرنامج وفريق العمل بالتعليمات والعمليات والنماذج المدرجة في هذا الدليل
  - اكتمال جميع نماذج ووثائق وخطط المشروع/البرنامج
  - الالتزام بعمليات إدارة التغيير في المشروع/البرنامج
  - تقييم أداء اللجنة التوجيهية للمشروع/البرنامج
  - مدى الالتزام بمعايير وضوابط حوكمة المشروع/البرنامج
  - تقييم المشروع بناء على مراجعة ما سبق
  - توصيات باتخاذ أي إجراءات تصحيحية لمعالجة أي قصور

## مراجعة ما بعد انتهاء المشروع/البرنامج

- تقوم الإدارة العامة للمشروعات والبرامج والأداء بمراجعة ما بعد الانتهاء للمشروعات والبرامج المنتهية وذلك للتحقق من مدى تحقيقها للمنافع المحددة في دراسة الأعمال وخطة إدارة المنافع للمشروع/البرنامج واستدامتها.
- يتم توثيق نتائج تلك المراجعات ورفع توصيات بها إلى الإدارة العليا بالوحدة لاتخاذ أي إجراءات تصحيحية لازمة ومعالجة أي أوجه قصور في المشروعات والبرامج المستقبلية.

## نظام إدارة المشروعات المؤسسي (EPM)

- يعتبر نظام إدارة المشروعات المؤسسي بمثابة البنية الأساسية لإدارة المشروعات والبرامج بشكل فعال فهو يساعد إدارة المشروعات والبرامج والأداء في عملية إدارة محفظة المشروعات والبرامج والوقوف بشكل لحظي على موقف كل المشروعات والبرامج وتنسيقهم وإدارتهم بشكل فعال.
- كما يساعد مديرو المشروعات والبرامج في عملية التخطيط وإدارة ومتابعة المشروع أو البرنامج.
- كما يعتبر نظام إدارة المشروعات المؤسسي بمثابة قاعدة البيانات التي تحفظ جميع المستندات والوثائق والمعرفة للمشروعات والبرامج ليسهل مشاركتها عبر جميع العاملين في البرامج والمشروعات.
- يتم تهيئة النظام بحيث يتم اعتماد الدورة المستندية للمشروعات والبرامج عليه مما يساعد على ميكنة نظام العمل وتهيئة المعلومات لمتخذ القرار بشكل لحظي.
- يساعد نظام إدارة المشروعات والبرامج مديرو المشروعات والبرامج وفرق العمل فيما يلي:
  - التخطيط وتحديثات الخطط
  - جمع بيانات الأداء
  - تكاليفات العمل لأعضاء الفريق
  - تحديد المسار الحرج للمشروع ونسب استغلال الموارد المتاحة
  - احتساب القيمة المكتسبة
  - ضغط الجدول الزمني
  - تسجيل المخاطر والمشكلات
  - إدارة الاعتماديات بين الأنشطة والمكونات
  - ميكنة دورة العمل.
  - استخراج المعلومات والتقارير عن موقف المشروع أو البرنامج



# نماذج إدارة المشروعات والبرامج



## مثال توضيحي

يوفر هذا الملحق مثال توضيحي للتطبيق العملي لكيفية اتباع العمليات والخطوات المدرجة في هذا الدليل بشكل تسلسلي وكيفية تعبئة النماذج الخاصة بالمشروع/البرنامج.

تم اختيار مشروع بسيط وعام (غير متخصص في طبيعة عمل الوحدة) ويتم تطبيقه في أغلب الوحدات، وهو مشروع إعداد وتجهيز قاعة اجتماعات. يتم عرض العمليات بشكل تسلسلي لطبيعة العمل في المشروع ونستعرض في كل عملية مثال على المخرجات والنماذج الرئيسية وكيفية إعدادها.

**ملحوظة:** البيانات والمدد الزمنية والاعتماديات والمبالغ والموارد والأطراف المعنية والمخاطر المدرجة في النماذج هي بغرض الإيضاح فقط ولا تمثل كافة الأعمال/البيانات الخاصة بالمشروع والهدف منها إعطاء مثال توضيحي فقط لكيفية تعبئة كل نموذج.

## دراسة الأعمال

يقوم راعي المشروع بإعداد دراسة أعمال للمشروع توضح المنافع المتوقعة من المشروع وعلاقته بتحقيق الأهداف الاستراتيجية للوحدة، وأهم معالم التنفيذ مثل المدة الزمنية والموازنة والمخاطر. ويتم مراجعة دراسة الأعمال من قبل الجهة المسؤولة للوحدة وتقييم المشروع واتخاذ القرار بشأن اعتماده/تأجيله/إلغاؤه.

## مثال توضيحي: نموذج دراسة الأعمال

اسم المشروع:	مشروع تجهيز وإعداد قاعة اجتماعات وتدريب	كود المشروع:	PROJ001
القطاع:	الموارد البشرية	الوزارة/الجهة:	وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية
الهدف الاستراتيجي	بيئة عمل حديثة	اسم البرنامج	تطوير المقر الرئيسي
راعي المشروع	مدير عام الموارد البشرية	مدير المشروع	م/ أحمد إبراهيم الإدارة الهندسية

<b>المساهمة في الأعمال الاستراتيجية</b>	<b>كيف سيساهم هذا المشروع في استراتيجية الوحدة؟</b> يساهم المشروع في تحقيق الهدف الاستراتيجي: "تطوير البنية التحتية والمعلوماتية والتكنولوجية لبيئة العمل" والمدرج ضمن محور الكوادر البشرية وتكنولوجيا المعلومات.
<b>فوائد</b>	<b>اكتب الفوائد المتوقعة من هذا المشروع.</b> ١- زيادة القدرة الاستيعابية من ١٠ إلى ٢٠ شخص مما يساعد في زيادة عدد المستفيدين من الاجتماعات والتدريبات ٢- رفع كفاءة أجهزة العرض مما يساعد على امكانية عقد مؤتمرات فيديو و عرض على عدة شاشات ٣- تحديث البنية التحتية بأثاث حديث يوفر بيئة عمل حديثة ومريحة
<b>الجدول الزمني</b>	<b>اكتب الجدول الزمني لهذا المشروع.</b> تاريخ البدء: 1/1/2022 تاريخ الانتهاء: 30/6/22
<b>التكاليف</b>	<b>اكتب تكاليف هذا المشروع.</b> اثنان مليون جم
<b>العائد المتوقع على الاستثمار</b>	<b>ما هو العائد المتوقع من الاستثمار لهذا المشروع؟</b> زيادة القدرة الاستيعابية إلي الضعف يساهم في زيادة أعداد المتدربين مما يساهم في خفض تكلفة التدريب (لكل متدرب) بنسبة ٢٠%. زيادة المستفيدين من القاعة في الاجتماعات وإمكانية عقد اجتماعات ومؤتمرات عن بعد تساهم في رفع كفاءة التواصل والربط والتكامل بين الإدارات مما يساهم في زيادة نسبة تحقق الأهداف ب ٥%.
<b>المخاطر</b>	<b>ما هي مخاطر هذا المشروع؟</b> تأخر وصول الأثاث و/أو أجهزة العرض مما يأخر الجدول الزمني للمشروع سوء جودة المواد المستخدمة مما قد يسبب عيوب في الدهانات/الأرضيات تعطل العمل نتيجة عدم القدرة على تنفيذ الأعمال أثناء أوقات العمل مما قد يأخر الجدول الزمني زيادة أسعار المواد والأثاث أثناء التنفيذ. عدم تواءم الأجهزة الحديثة للعرض مع التكنولوجيا المستخدمة في الوحدة

## بطاقة المشروع

عند اعتماد المشروع، يتم إدراجه ضمن الخطة الاستراتيجية، ثم يتم عمل بطاقة للمشروع تحتوي على البيانات الرئيسية لكل مشروع كما هو موضح في نموذج بطاقة المشروع التالي:

## مثال توضيحي: نموذج بطاقة المشروع

اسم المشروع:	مشروع تجهيز وإعداد قاعة اجتماعات وتدريب	كود المشروع:	PROJ001
القطاع:	الموارد البشرية	الوزارة/الجهة:	وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية
الهدف الاستراتيجي	بيئة عمل حديثة	اسم البرنامج	تطوير المقر الرئيسي
وصف المشروع	تجهيز وإعداد قاعة اجتماعات وتدريب تسع ل ٢٠ شخص ويشمل ذلك أعمال الدهانات والأرضيات والستائر والأثاث والتجهيزات الخاصة بالشبكة وأجهزة عرض حديثة تسمح بعقد مؤتمرات عبر تقنية الفيديو.		
راعي المشروع	مدير عام الموارد البشرية	مدير المشروع	م/ أحمد إبراهيم الإدارة الهندسية
تاريخ الانتهاء:	30/6/22	نوع المشروع	بنية تحتية
تاريخ البدء:	1/1/22	نوع المشروع	بنية تحتية

## عمليات بدء المشروع

- يتم خلال هذه المرحلة:
  - وضع ميثاق المشروع
  - تحديد المعنيين

## وضع ميثاق المشروع

يقوم مدير المشروع بإعداد ميثاق المشروع لتوثيق اعتماد المشروع وأهدافه ومحدداته ويمنح الصلاحية لاستخدام موارد المشروع ويحدد صلاحيات مدير المشروع، ثم يقوم مدير المشروع باعتماد الميثاق من راعي المشروع إيداناً ببدء المشروع.

## مثال توضيحي: نموذج ميثاق المشروع

اسم المشروع:	مشروع تجهيز وإعداد قاعة اجتماعات وتدريب	كود المشروع:	PROJ001
القطاع:	الموارد البشرية	الوزارة/الجهة:	وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية
الهدف الاستراتيجي:	بيئة عمل حديثة	اسم البرنامج:	تطوير المقر الرئيسي
راعي المشروع:	مدير عام الموارد البشرية	مدير المشروع:	م/ أحمد إبراهيم الإدارة الهندسية

## وصف المشروع

نبذة عن المشروع توضح لماذا تم إنشاء المشروع، علاقته بالخطة الاستراتيجية، العوائد المتوقعة منه....

في ضوء خطة برنامج تجديد المقر الرئيسي للوزارة، تم اعتماد مشروع تجهيز وإعداد قاعة اجتماعات وتدريب تسع ل ٢٠ شخص لعقد الاجتماعات الدورية وبرامج التدريب للقطاعات والإدارات بها، ويشمل ذلك أعمال الدهانات والأرضيات و الإضاءة والستائر والأثاث والتجهيزات الخاصة بالشبكة وأجهزة عرض حديثة تسمح بعقد مؤتمرات عبر تقنية الفيديو.

## أهداف المشروع

يتم وضع أهداف المشروع بشكل كمي وذكي (SMART) (محددة، قابلة للقياس، ممكن تحقيقها، واقعية، ومحددة بزمن)

م	الهدف	مؤشر الأداء	الوزن النسبي	المستهدف	تاريخ تحقيقه
1	زيادة القدرة الاستيعابية من ١٠ إلى ٢٠ شخص	القدرة الاستيعابية للقاعة	%٢٥	٢٠	30/6/22
2	رفع كفاءة أجهزة العرض	امكانية عقد مؤتمرات فيديو، عرض على عدة شاشات	%٢٥	عقد مؤتمرات فيديو، ٣ شاشات عرض	30/6/22
3	قاعة متعددة الاستخدامات	الوقت اللازم لإعادة إعداد القاعة لاجتماع أو تدريب	%٢٥	١٥ دقيقة	30/6/22
4	أثاث حديث ومريح	نسبة رضاء المستفيدين بناء على استطلاع رأي	%٢٥	%٨٠	30/6/22

## مؤشرات أداء المشروع

هي المؤشرات على نجاح المشروع في تحقيق أهدافه، وهي تجيب على السؤال التالي: كيف يمكن تقييم نجاح المشروع؟ يجب استخدام المؤشرات الموضوعية التي تتبع نموذج ( سمارت ) وهي : محددة، يمكن قياسها ، يمكن الحصول عليها، ذات علاقة بالمشروع وبالوقت المحدد.

م	مؤشر الأداء	المستهدف	تاريخ تحقيقه
1	لابد ان تتسع القاعة ل 20 شخص بعد تسليم المشروع	٢٠	30/6/22
2	نسبة الإنجاز في الوقت المحدد: ما إذا كان قد تم إكمال مهمة أو مهمة بحلول الموعد النهائي	%٩٠	كل شهر
3	نسبة ما تم إنجازه من أعمال النطاق	%١٠٠	30/6/22
4	رضا العملاء : سواء كان المستفيدين راضيين أم لا	%٨٠	31/7/22

## ملخص لنطاق عمل المشروع

ملخص يصف نطاق عمل المشروع يوضح ما يشتمل عليه المشروع لتحقيق الهدف وما هو خارج نطاق عمل المشروع

## داخل نطاق عمل المشروع:

- أعمال الدهانات - أعمال الأرضيات
- أعمال الإضاءة - أعمال الستائر
- أعمال تجهيزات تكنولوجيا المعلومات
- الأثاث (مقاعد، طاولات....)
- أجهزة عرض حديثة تشمل مؤتمرات الفيديو وعقد المؤتمرات عن بعد

## خارج نطاق عمل المشروع

- أعمال إخلاء القاعة من الأثاث الموجودة حالياً

## ملخص الجدول الزمني للمشروع

يتم تحديد المعالم الرئيسية للجدول الزمني للمشروع

م	المرحلة / النشاط	تاريخ البدء	تاريخ الانتهاء	المخرجات
1	أعمال التشطيبات (دهانات، أرضيات، كهرباء)	1/1/22	31/3/22	تسليم القاعة بعد انتهاء أعمال التشطيبات الانشائية
2	أعمال البنية التكنولوجية	1/1/22	30/4/22	إمكانية الدخول على شبكة الجهة والشبكة الخارجية من خلال الواي فاي
3	الأثاث والستائر	1/2/22	31/5/22	تسليم الطاولات والمقاعد والستائر لعدد ٢٠ شخص
4	تهيئة أجهزة العرض	1/5/22	30/6/22	تسليم أجهزة العرض من شاشات و بروجكتور، مؤتمرات الفيديو، الميكروفونات جاهزين للاستخدام

## ملخص موازنة المشروع

يتم تحديد موازنة المشروع والبنود التي تشملها

م	البند	المبلغ	التاريخ المتوقع
1	الأعمال الانشائية والكهرباء	٥٠ ألف جم	1/1/22
2	أعمال البنية التكنولوجية	٢٠ ألف جم	1/1/22
3	الأثاثات	٥٠ ألف جم	1/2/22
4	أجهزة العرض	٣٠ ألف جم	1/3/22
إجمالي الموازنة		٢ مليون جم	

أهم مخاطر المشروع				
يتم تحديد المعالم الرئيسية للجدول الزمني للمشروع				
م	الخطر	احتمالية الحدوث (منخفض، متوسط، عالي)	أثر حدوث الخطر (منخفض، متوسط، عالي)	المرحلة التي يؤثر فيها الخطر
1	تأخر وصول الأثاث و/أو أجهزة العرض مما يأخر الجدول الزمني للمشروع	متوسط	متوسط	التنفيذ
2	سوء جودة المواد المستخدمة مما قد يسبب عيوب في الدهانات/الأرضيات	متوسط	عالي	التنفيذ
3	تعطل العمل نتيجة عدم القدرة على تنفيذ الأعمال أثناء أوقات العمل مما قد يأخر الجدول الزمني	متوسط	عالي	التنفيذ
4	زيادة أسعار المواد والأثاث أثناء التنفيذ.	متوسط	عالي	التنفيذ
5	عدم تواءم الأجهزة الحديثة للعرض مع التكنولوجيا المستخدمة في الوحدة	عالي	متوسط	التنفيذ

الأطراف المعنية بالمشروع				
يتم تحديد أهم الأطراف المعنية بالمشروع				
م	الاسم	الوظيفة	الدور في المشروع	متطلباته
1	أ/ محمد علي	مدير عام الموارد البشرية	راعي المشروع	تحديث وتطوير بيئة العمل في حدود الوقت المحدد
2	جميع الإدارات	الموظفين	عملاء أو مستفيدين	غرفة اجتماعات حديثة، مريحة
3	م/ إبراهيم ناصف	مدير الإدارة الهندسية	طرف معني	الالتزام بالمعايير الفنية الموضوعة للتجهيزات
4	م/ باسم شريف	مهندس تكنولوجيا معلومات	طرف معني	وجود تجهيزات البنية التكنولوجية التحتية
5	جميع الإدارات	مدير الإدارة الهندسية	عملاء أو مستفيدين	غرفة اجتماعات حديثة، مريحة
6	شركة المقاولات	مورد	مسؤول كافة الأعمال الإنشائية والكهربائية، والتجهيزات	خلو الحجرة من أي متعلقات وإتاحتها طوال أيام الأسبوع للعمل
7	رامي عبد المجيد	مورد أثاث	توريد الأثاث اللازم (طرابيزة الاجتماعات، كراسي، الخ)	لا يوجد
8	شركة تكنولوجيا	مورد الأجهزة	توريد البروجكتور وشاشات العرض ونظام الفيديو	وصلات كهرباء وشبكة في الأماكن المراد تركيب الأجهزة بها
9	أحمد إبراهيم	مدير المشروع	مدير المشروع	إنجاز العمل في الوقت المحدد والتكلفة المحددة.

## افتراضات المشروع

ما هي الافتراضات الخارجية (المتعلقة بالبيئية أو بالتنظيم أو بمتلقي الخدمة أو بالمورد أو بالموارد البشرية والمادية) ( الافتراضات هي أشياء يتم اعتبارها على أنها حقيقة لغرض التخطيط للمشروع) التي يتم افتراضها؟.

م	الافتراض	الوصف
1	توريد الخامات قبل بدء التشطيبات	سيتم الحصول على جميع المواد والمعدات اللازمة وإتاحتها لاستخدامها عند تنفيذ المشروع
2	جميع عمال المقاولين لديهم كل المهارات المطلوبة	جميع الموارد المطلوبة موجودة ولديها المهارات الكافية لتنفيذ المشروع
3	الغرفة متاحة للعمل	خلو الغرفة من أي أثاث ومعدات سابقة وجاهزيتها للعمل بها طوال أيام الأسبوع من ٩ ص إلى ٥ م
4	تكلفة الخامات و الأجهزة و الاثاث	ستبقى تكلفة الخامات و الأجهزة و الاثاث ثابتة طوال مدة المشروع

## قيود المشروع

ما هي القيود الخارجية ( المتعلقة بالبيئية أو بالتنظيم أو بالزبائن أو بالمورد أو بالسوق) ( القيود هي محددات أو معيقات توضع على المشروع ويمكن أن يكون لها علاقة بالوقت أو الموارد او الموقع المادي ...الخ) الموجودة والتي من الممكن أن تؤثر على المشروع؟

م	القيود	الوصف
1	وقت تسليم قاعة الاجتماعات	لا بد من تسليم القاعة قبل ٣٠ يونيو 2022
2	ميزانية المشروع	لا بد ان لا تتعدى الميزانية اكثر من اثنين مليون جم

## صلاحيات مدير المشروع

ما هي صلاحيات مدير المشروع حتي يستطيع إنجاز المشروع بنجاح فيما يخص الموارد البشرية والمادية، والقرارات، والنزاعات

م	البند	صلاحيات مدير المشروع
1	الموارد البشرية	لمدير المشروع كافة الصلاحيات لتحديد واختيار الموارد البشرية وتقييمها أدائها في المشروع
2	موازنة المشروع	لمدير المشروع كافة الصلاحيات لتحديد طرق انفاق ميزانية المشروع مما يهدف لإنجاح المشروع
3	اتخاذ القرارات	لمدير المشروع كافة الصلاحيات لاتخاذ كافة القرارات اللازمة لإتمام المشروع في حدود الوقت والنطاق والموازنة المحددة
4	حل النزاعات	-
	أخرى	-

كما يقوم مدير المشروع بتحديد جميع افتراضات وقيود المشروع ويسجلها في سجل الافتراضات والقيود، ويحرص على مراجعته وتحديثه باستمرار كما في المثال التالي:

### مثال توضيحي: نموذج سجل الافتراضات والقيود



م	افتراض أو قيد	وصف الافتراض أو القيد	المسؤول	تاريخ الإدخال	أضيف بواسطة	قائم؟
		وصف للافتراض أو القيد	المسؤول عن متابعة الافتراض والقيد والتأكد من تحقق الافتراضات	تاريخ ادخال الافتراض أو القيد في السجل	الشخص المسؤول عن (أو من طلب) إضافة الافتراض أو القيد	هل لا يزال الافتراض أو القيد قائم (نعم أو لا)
1	توريد الخامات قبل بدء التشطيبات	سيتم الحصول على جميع المواد والمعدات اللازمة وإتاحتها لاستخدامها عند تنفيذ المشروع	إدارة التعاقدات والمشتريات	1/1/22	مدير المشروع	نعم
2	جميع عمال المقاولين لديهم كل المهارات المطلوبة	جميع الموارد المطلوبة موجودة ولديها المهارات الكافية لتنفيذ المشروع	إدارة التعاقدات والمشتريات	1/1/22	مدير المشروع	نعم
3	القاعة متاحة للعمل	خلو القاعة من أي أثاث ومعدات سابقة وجاهزيتها للعمل بها طوال أيام الأسبوع من ٩ ص إلى ٥ م	إدارة الموارد البشرية	1/1/22	شركة المقاولات	نعم
4	تكلفة الخامات والأجهزة والأثاث	ستبقى تكلفة الخامات والأجهزة والأثاث ثابتة طوال مدة المشروع	إدارة التعاقدات والمشتريات	1/1/22	مدير المشروع	نعم
5	وقت تسليم قاعة الاجتماعات	لا بد من تسليم القاعة قبل ٣٠ يونيو 2022	مدير المشروع	1/1/22	راعي المشروع	نعم
6	ميزانية المشروع	لا بد ان لا تتعدى الميزانية أكثر من اثنين مليون جم	مدير المشروع	1/1/22	راعي المشروع	نعم

## تحديد المعنيين

يقوم مدير المشروع بتحديد جميع الأطراف المعنية بالمشروع ويسجلها في سجل المعنيين كالتالي:

## مثال توضيحي: نموذج سجل المعنيين

م	الاسم	الوظيفة	الدور في المشروع	اسم الجهة	النوع	بيانات التواصل		المتطلبات
						الهاتف	البريد الإلكتروني	
كود متفرد للطرف المعني	اسم الطرف المعني	المسمى الوظيفي للطرف المعني	دور الطرف المعني في المشروع، على سبيل المثال راعي المشروع، عضو فريق المشروع، محلل نظم....	اسم الجهة التابع لها الطرف المعني	نوع الطرف المعني (جهة داخلية/ خارجية)	رقم الهاتف	البريد الإلكتروني	اكتب متطلبات الطرف المعني من المشروع
ST0001	أ/ محمد علي	مدير عام الموارد البشرية	راعي المشروع	اسم الوحدة	داخلي	01234567	-	تحديث وتطوير بيئة العمل في حدود الوقت المحدد
ST0002	جميع الإدارات	الموظفين	عملاء أو مستفيدين	اسم الوحدة	داخلي	01234567	-	غرفة اجتماعات حديثة، مريحة
ST0003	م/ إبراهيم ناصف	مدير الإدارة الهندسية	طرف معني	اسم الوحدة	داخلي	01234567	-	الالتزام بالمعايير الفنية الموضوعة للتجهيزات
ST0004	م/ باسم شريف	مهندس تكنولوجيا معلومات	طرف معني	اسم الوحدة	داخلي	01234567	-	وجود تجهيزات البنية التكنولوجية التحتية
ST0005	شركة المقاولات	مورد	مسؤول كافة الأعمال الإنشائية والكهربائية، والتجهيزات	شركة المقاولات	خارجي	01234567	-	خلو الحجرة من أي متعلقات وإتاحتها طوال أيام الأسبوع للعمل
ST0006	رامي عبد المجيد	مورد أثاث	توريد الأثاث اللازم (طرايبزة، كراسي، الخ)	شركة الأثاث	خارجي	01234567	-	لا يوجد
ST0007	شركة تكنولوجيا	مورد الأجهزة	توريد البروجكتور وشاشات العرض ونظام الفيديو	شركة التكنولوجيا	خارجي	01234567	-	وصلات كهرباء وشبكة في الأماكن المراد تركيب الأجهزة بها
ST0008	أحمد إبراهيم	مدير المشروع	مدير المشروع	اسم الوحدة	داخلي	01234567	-	إنجاز العمل في الوقت المحدد والتكلفة المحددة.
ST0009	هاني المصري	مساعد مدير مشروع	دعم مدير المشروع	اسم الوحدة	داخلي	01234567	-	-
ST0010	فريق عمل الموردين	فريق العمل	تنفيذ أعمال المشروع	شركات الموردين	خارجي	01234567	-	لا يوجد
ST0011	أ/علي الجندي	إدارة التعاقدات والمشتريات	إجراء تعاقدات المشروع	اسم الوحدة	داخلي	01234567	-	استيفاء نموذج طلب تعاقد/شراء

## عمليات تخطيط المشروع

بعد اعتماد ميثاق المشروع، يبدأ مدير المشروع بوضع خطة المشروع المتكاملة والتي تشمل عدة مكونات وخطط فرعية. يقوم مدير المشروع بوضع خطة لإدارة المشروع تحدد المعايير الرئيسية لكيفية إدارة المشروع وخطة لحوكمة المشروع كما هو موضح في النماذج التالية:

## مثال توضيحي: نموذج خطة إدارة المشروع



اسم المرحلة	الأنشطة الرئيسية	التسليمات الرئيسية	توقيت المراجعات	متطلبات بدء المرحلة	متطلبات انتهاء المرحلة
الأعمال الانشائية والكهرباء	اختيار الخامات التعاقد التوريد العمل	توريد الخامات اللازمة لبدء اعمال التشطيبات وإنهاء أعمال التشطيبات	15/1/22 31/1/22 15/2/22 28/2/22 15/3/22 31/3/22	إنهاء نقل محتويات القاعة توفير غرفة لتخزين المعدات والخامات	انتهاء معايير قبول واستلام أعمال التشطيبات
أعمال البنية التكنولوجية	تحديد المتطلبات التعاقد التوريد التركيب	توريد الخامات اللازمة لبدء اعمال البنية التكنولوجية وإنهاء أعمال البنية التكنولوجية	15/1/22 31/1/22 15/2/22 28/2/22 15/3/22 31/3/22 15/4/22 30/4/22	إنهاء نقل محتويات القاعة توفير غرفة لتخزين المعدات والخامات	انتهاء اختبارات قبول واستلام أعمال البنية التكنولوجية
الأثاث والستائر	تحديد المتطلبات التعاقد التوريد التركيب	توريد الأثاث والستائر اللازمة لبدء اعمال الأثاث والستائر وإنهاء أعمال الأثاث والستائر	15/3/22 31/3/22 15/4/22 30/4/22 15/5/22 31/5/22	انتهاء أعمال التشطيبات	انتهاء معايير قبول واستلام أعمال الأثاث والستائر
تهيئة أجهزة العرض	تحديد المتطلبات التعاقد التوريد التركيب	توريد أجهزة العرض وتهيئة أجهزة العرض	15/5/22 31/5/22 15/6/22 22/6/22 30/6/22	انتهاء أعمال التشطيبات	انتهاء اختبارات قبول واستلام أعمال تهيئة أجهزة العرض

## الاعتبارات الخاصة بالمشروع

يتم توثيق أي اعتبارات خاصة بالمشروع ومراحلها والعمليات والأدوات والأساليب التي سوف تستخدم في إدارته

لا يوجد

### خطط إدارة المشروع الفرعية

- لكل مجال من مجالات المشروع التالية وضح كيفية تحديد ومتابعة وإدارة هذا المجال من حيث:
- مستوى التفصيل المطلوب في هذا الجانب، مثال: يتم تحديد التكلفة على مستوى كل نشاط أو كل حزمة عمل.
  - الأساليب والتقنيات والمعايير والنماذج المستخدمة في هذا الجانب، مثال: يتم استخدام أسلوب ثلاثي النقاط لتقدير مدد الأنشطة عند وضع الجدول الزمني، ويتم اتباع معايير ISO9001 في الجودة.
  - دورية المتابعة والتحكم لهذا الجانب، مثال: يتم متابعة الجدول الزمني أسبوعياً ومتابعة التعاقدات كل شهر.
  - الأدوار والمسؤوليات في هذا الجانب، مثال: تكون إدارة العلاقات العامة مسؤولة عن الحملة الإعلامية في خطة التواصل، أو يقوم المستخدم النهائي باختبار النظام.

### خطة إدارة النطاق

يتم تحديد متطلبات المشروع عن طريق عقد اجتماعات مع كافة الأطراف المعنية وتوثيق متطلباتهم في سجل المتطلبات يتم وضع النطاق بشكل تفصيلي يشمل مواصفات المواد والخامات والكود أو الماركة والموديل يتم متابعة النطاق كل أسبوعين يقوم مدير المشروع بالتحقق من التسليمات بعد اختبارات الجودة ويعتمدها من راعي المشروع

### خطة إدارة الجدول الزمني

يتم وضع أنشطة الجدول الزمني بشكل تفصيلي بناء على تقسيم هيئة تجزئة العمل إلى أنشطة لا تتجاوز مدة كل منها ٥ أيام عمل تكون وحدة القياس هي اليوم يتم إعداد الجدول الزمني على برنامج مايكروسوفت بروجكت يتم متابعة الجدول الزمني كل أسبوعين يقوم كل مورد أو فرد في فريق العمل بإرسال ما تم عمله خلال الأسبوع عن طريق البريد الإلكتروني إلي مدير المشروع ومساعد مدير المشروع يقوم مساعد مدير المشروع بتحديث الخطة بما تم إنجازه في نهاية كل أسبوع

### خطة إدارة التكلفة

يتم وضع الميزانية على مستوى حزم عمل هيئة تجزئة العمل لكل بند تكون وحدة القياس هي جنيه مصري يتم إضافة ١٠% احتياطي للمخاطر على الموازنة يتم متابعة تكلفة المشروع كل أسبوعين يقوم مساعد مدير المشروع بتجميع كافة مصروفات المشروع وتحديث موقف التكلفة كل أسبوع

### خطة إدارة الجودة

يتم تحديد معايير الجودة لكل مخرج أو توريد أو تسليم بالمشروع بناء على المعايير الموضوعية من الإدارة الهندسية وإدارة تكنولوجيا المعلومات يتم تحديد طريقة الاختبار لكل تسليم سواء كانت عن طريق فحص، معاينة أو اختبار يقوم مساعد مدير المشروع بإجراء اختبارات الإنشاءات والأثاث والستائر يقوم مهندس تكنولوجيا المعلومات بإجراء اختبارات البنية التكنولوجية وتهيئة أجهزة العرض يقوم مدير المشروع بإجراء الاختبار النهائي لاستلام القاعة يتم إعداد تقرير بنتائج كل اختبار يتم ويرسل إلى مدير المشروع للحفظ في ملف المشروع

### خطة إدارة موارد المشروع

يتم تحديد موارد المشروع البشرية والمادية عن طريق الموردين نظراً لأن العمل بالمشروع يتم تنفيذه من خلالهم يقوم مدير المشروع بتحديد الموارد البشرية الداخلية المطلوبة فقط يتم التأكد من مهارات العاملين لدي الموردين من خلال سابقة الأعمال المدرجة ضمن التعاقد يتم متابعة موقف موارد المشروع كل أسبوعين

### خطة إدارة التعاقدات

يتم اتباع إجراءات التعاقد المحددة من إدارة التعاقدات والمشتريات في الوحدة يتم التعاقد مع مورد واحد لكل الأعمال الانشائية (دهانات، أرضيات، أعمال كهرباء) يتم التعاقد مع مورد للأثاث، ومورد للستائر ومورد للأجهزة والمعدات ومورد للبنية التكنولوجية يكون التعاقد بأسلوب السعر الثابت لضمان عدم تغير السعر خلال التنفيذ يتم التقييم بناء على سابقة الأعمال، السعر، مدة التنفيذ، جودة الخامات والمعدات، والقدرة المالية للمورد تقوم إدارة التعاقدات والمشتريات والإدارة القانونية بإعداد العقود وإدارة أسلوب طرح التعاقد يلتزم كل مورد بتقديم تقرير أسبوعي عن تقدم العمل طوال مدة التنفيذ الخاصة به يقوم مدير المشروع ومساعد مدير المشروع بمتابعة العمل والمرور يومياً للتأكد من سير العمل

خطة إدارة المخاطر
<p>يتم تحديد المخاطر من خلال الاجتماعات مع الأطراف المعنية لتجميع المتطلبات يتم تقسيم المخاطر إلى: مخاطر تكنولوجيا، مخاطر إنشائية، مخاطر موردين تعتبر احتمالية الخطر منخفضة إذا كانت أقل من ٢٠%، متوسطة إذا كانت بين ٢٠% و ٤٠%، وعالية إذا كانت أكبر من ٤٠% يعتبر أثر الخطر منخفض إذا كان أقل من ١٠%، متوسط إذا كان بين ١٠% و ٣٠%، وعالي إذا كان أكبر من ٣٠% على أي من الجدول الزمني، نطاق العمل، موازنة أو جودة المشروع</p> <p>يتم تحديد مسؤول عن متابعة تحقق كل خطر وتفعيل خطة الاستجابة للخطر يتم متابعة المخاطر في المشروع كل أسبوعين</p> <p>يقوم مساعد مدير المشروع بتحديث سجل المخاطر عن طريق التواصل مع المسؤولين عن كل خطر</p> <p>يقوم مساعد مدير المشروع بتحديث سجل المخاطر في حالة ظهور أي أخطار جديدة وبعد موافقة مدير المشروع</p>
خطة إدارة المعنيين والتواصل
<p>يقوم مدير المشروع ومساعد مدير المشروع بتنفيذ أنشطة إشراك المعنيين وخطة التواصل بالتنسيق مع أي طرف معني</p> <p>يقوم مساعد مدير المشروع بتحديث موقف خطة إشراك المعنيين وخطة التواصل أسبوعياً بناء على ما تم إنجازه خلال الأسبوع</p> <p>يتم متابعة موقف خطة إشراك المعنيين وخطة التواصل كل أسبوعين</p>
خطة إدارة تكامل المشروع
<p>قو مدير المشروع بمراجعة الخطط الفرعية والتأكد من اكتمالها وتكاملها مع بعضها</p> <p>قبل عرض الخطة المتكاملة واعتمادها من الراعي</p>
خطة إدارة التغيير في المشروع
<p>يمكن عمل طلب تغيير من قبل أي شخص من فريق المشروع</p> <p>يقوم مدير المشروع بمراجعة طلب التغيير وتقييم أثره على جدول، نطاق، موازنة، جودة، و موارد المشروع ووضع توصيته</p> <p>يتم عرض طلب التغيير على راعي المشروع واللجنة التوجيهية لاعتماده أو رفضه</p> <p>يقوم مدير المشروع بتعديل الخطة ومتابعة تنفيذ طلبات التغيير التي تم اعتمادها</p>
حدود خطوط أساس المشروع
حد تباين نطاق المشروع
الحد المقبول دون الحاجة إلى إجراء طلب تغيير +/- ٥% من نطاق العمل
حد تباين الجدول الزمني للمشروع
الحد المقبول لتباين أي بند عن الموازنة المحددة له +/- ١٠% من قيمة البند
حد تباين موازنة المشروع
الحد المقبول لتباين أي بند عن الموازنة المحددة له +/- ١٠% من قيمة البند
حد تباين جودة المشروع
الحد المقبول لتباين أي تسليم عن المعايير المحددة له ٠%

## مثال توضيحي: نموذج خطة حوكمة المشروع



اللجنة التوجيهية للمشروع	
الأعضاء	
الوظيفة	اسم العضو
مدير عام الموارد البشرية وراعي المشروع	أ/ محمد علي
مدير الإدارة الهندسية	م/ إبراهيم ناصف
مدير تكنولوجيا المعلومات	م/ سامر مصطفى
مدير التعاقد والمشتريات	أ/ مجدي السيد
مدير المشروع	م / أحمد إبراهيم
هيكل	
توجيهات القرار والأولويات	
يتخذ مدير المشروع كافة القرارات الخاصة بالمشروع في حدود موازنة المشروع وجدوله الزمني المحدد	
كافة قرارات التعاقدات هي من مسؤولية إدارة التعاقدات والمشتريات ويكون مدير المشروع عضو في لجنة التقييم الفني	
كافة القرارات الفنية الخاصة بتكنولوجيا المعلومات هي من مسؤولية إدارة تكنولوجيا المعلومات	
يتم عرض كل طلبات التغيير على اللجنة التوجيهية للمشروع	
تجتمع اللجنة التوجيهية للمشروع كل أسبوعين	
عملية توثيق القرارات	
يتم عمل محضر لكل اجتماعات اللجنة التوجيهية	
يوثق مدير المشروع كل القرارات في سجل القرارات	
يوثق مدير المشروع كل طلبات التغيير وقراراتها في سجل التغيير	
عملية توصيل القرارات	
يكون مدير المشروع مسؤولاً عن توصيل كافة قرارات اللجنة التوجيهية لكافة الأطراف المعنية في خلال يومين عمل من تاريخ القرار	

المراجعات		
مراجعات بوابة المرحلة		
وقت تطبيق المراجعات	ما سيتم مراجعته	مؤشر بدء المراجعة
عند انتهاء مرحلة التخطيط	مكونات الخطة والخطط الفرعية وتكاملها	عرض الخطة على راعي المشروع لاعتمادها
عند انتهاء مرحلة التنفيذ	التزام مدير المشروع وفريق العمل بالمشروع بالخطة ومتابعتها بشكل مستمر	تسليم كافة المخرجات
مراجعة ما بعد انهاء المشروع	ملف المشروع الكامل وتحقق الفوائد المرجوة	خلال شهر من انتهاء المشروع
مراجعات أداء المشروع		
تواريخ مراجعة أداء المشروع	بيانات الدعم المطلوبة	
كل أسبوعين بداية من بدء المشروع	تقرير موقف المشروع	
طلبات تغيير المشروع والمكونات		
عملية إدارة التغيير	عملية تغيير نطاق المشروع	عملية بدء أو إنهاء مكونات المشروع
يمكن عمل طلب تغيير من قبل أي شخص من فريق المشروع يقوم مدير المشروع بمراجعة طلب التغيير وتقييم أثره على جدول، نطاق، موازنة، جودة، و موارد المشروع ووضع توصيته	تتبع عمليات إدارة التغيير	-
يتم عرض طلب التغيير على راعي المشروع واللجنة التوجيهية لاعتماده أو رفضه يقوم مدير المشروع بتعديل الخطة ومتابعة تنفيذ طلبات التغيير التي تم اعتمادها		

## تحديد نطاق المشروع

يقوم مدير المشروع بجمع متطلبات المشروع من كافة الأطراف المعنية وتوثيقها في سجل متطلبات المشروع كما في المثال التالي:

## مثال توضيحي: نموذج مستند المتطلبات



م	المتطلبات	الطرف المعني	التصنيف	الأولية	معايير القبول	أسلوب الاختبار/التحقق	المرحلة
	المتطلب الذي يجب أن يستوفيه المشروع أو أن يكون موجود في المنتج أو الخدمة أو النتيجة لتلبية حاجة أو توقع الطرف المعني.	اسم الطرف المعني أو الوحدة أو الإدارة	تصنيف المتطلب مثل ( متطلبات الأعمال، متطلبات المعنيين، منتج أو الخدمة أو النتيجة، متطلبات الانتقال، متطلبات المشروع، متطلبات الجودة)	ضروري هام يمكن الاستغناء عنه	المعايير التي يجب استيفائها حتى يتم تحقيق و قبول المتطلب من قبل الطرف المعني	الأسلوب الذي سيستخدم للتحقق من أن المتطلب تم تحقيقه	المرحلة التي سيتم فيها تحقيق المتطلب
REQ0001	خامات الكهرباء (اسلاك)	الإدارة الهندسية	متطلبات الأعمال	ضروري	خامات عالية الجودة سمك ٨مم	خامات حاصلة علي شهادة جودة	المرحلة الاولى الأعمال الانشائية والكهرباء
REQ0002	أجهزه كهربائية (شاشة عرض، جهاز عرض، بروجكتور)	إدارة تكنولوجيا المعلومات	متطلبات تكنولوجيا	ضروري	جهاز عرض ماركة ، موديل ، ABT500، يعمل بنظام ويندوز	أجهزة عالية الكفاءة من ماركات عالمية	المرحلة الثانية أعمال البنية التكنولوجية
REQ0003	ستائر	الإدارة الهندسية	متطلبات الأعمال	ضروري	خامات عالية الجودة، لون أبيض، يحجب الضوء بنسبة ١٠٠% ذات محرك للغلق والفتح	خامات حاصلة علي شهادة جودة	المرحلة الاولى الأعمال الانشائية والكهرباء
REQ0004	اثاث مكتبي (مقاعد، طاولات)	الإدارة الهندسية	متطلبات المنتج	ضروري	خامات عالية الجودة، مقاعد إرجونوميك، ذات عجل	خامات حاصلة علي شهادة جودة	المرحلة الثالثة الأثاثات
REQ0005	مقاعد وطاولات للتدريب يمكن إعادة تشكيلها بسهولة لأنواع التدريب المختلفة	إدارة التدريب	متطلبات المنتج	ضروري	طاولات تسع ٢-٤ أشخاص، يمكن ضمها لعمل طاولة اجتماعات كبيرة أو توزيعها في الغرفة حسب متطلبات التدريب	خامات حاصلة علي شهادة جودة	المرحلة الثالثة الأثاثات
REQ0006	حجرة لتخزين المعدات والخامات أثناء العمل بالمشروع	شركة المقاولات	متطلبات المشروع	هام	حجرة يمكن غلقها بمساحة لا تقل عن ٢٠م <sup>٢</sup>	جيدة التهوية	المرحلة الاولى الأعمال الانشائية والكهرباء

ثم يقوم مدير المشروع بربط متطلبات المشروع بالمخرجات التي تحققها مما يساعد في عملية التأكد من تلبية المخرجات لمتطلبات المشروع، كما هو موضح في المثال التالي:

### مثال توضيحي: نموذج مصفوفة تتبع المتطلبات



تتبع المتطلبات				بيانات المتطلبات				
م	المتطلبات	اسم الطرف المعني	الأولية	التصنيف	الهدف	التسليم	المؤشر	التحقق
من مستند المتطلبات	من مستند المتطلبات	من مستند المتطلبات	من مستند المتطلبات	من مستند المتطلبات	حدد الهدف المرتبط به هذا المتطلب من ميثاق المشروع	حدد أي تسليم يحقق هذا المتطلب	اوصف المؤشر الذي يستخدم لقياس تحقق المتطلب	اوصف أسلوب التحقق من أن المتطلب يلي احتياجات الطرف المعني
REQ0001	خامات الكهرباء (اسلاك)	الإدارة الهندسية	متطلبات الأعمال	ضروري	تأسيس الكهرباء في قاعة الاجتماعات	استلام الأعمال الإنشائية	اسمك الأسلاك ٨ مم	مستند التوريد + تحقق من الأسلاك
REQ0002	أجهزه كهربائية (شاشة عرض، جهاز عرض، بروجكتور)	إدارة تكنولوجيا المعلومات	متطلبات تكنولوجيا	ضروري	تشغيل اجهزة العرض و التواصل	الاستلام النهائي لقاعة الاجتماعات	جاهزية الأنظمة للعرض	اختبار الأجهزة
REQ0003	ستائر	الإدارة الهندسية	متطلبات الأعمال	ضروري	توريد و تركيب الستائر	استلام أعمال الأثاث	جاهزية الستائر	اختبار أنظمة الغلق والفتح و التحقق من اللون و حجب الضوء
REQ0004	اثاث مكتبي (مقعد، طاولات)	الإدارة الهندسية	متطلبات المنتج	ضروري	توريد و تركيب المقاعد والطاولات	استلام أعمال الأثاث	المواصفات والعدد	التحقق من العدد والمواصفات
REQ0005	مقاعد وطاولات للتدريب يمكن إعادة تشكيلها بسهولة لأنواع التدريب المختلفة	إدارة التدريب	متطلبات المنتج	ضروري	سهولة إعادة تهيئة الطاولات	استلام أعمال الأثاث	زمن إعادة التهيئة أقل من ١٥ دقيقة	اختبار إعادة تهيئة الطاولات والمقاعد
REQ0006	حجرة لتخزين المعدات والخامات أثناء العمل بالمشروع	شركة المقاولات	متطلبات المشروع	هام	-	توريد المعدات والخامات	حجم الغرفة لا يقل عن ١٢ م <sup>٢</sup>	التحقق من حجم الغرفة وتهويتها

ثم يقوم بتحديد نطاق المشروع وهيكل تجزئة العمل كما يلي:

### مثال توضيحي: نموذج نطاق العمل

#### بيان نطاق المشروع

وصف الغرض من المشروع (مفصل من وصف المشروع والمتطلبات في ميثاق المشروع).  
ما يجب أن يحققه المشروع ، وأهداف المشروع ، والمخرجات الرئيسية ، وما هو في النطاق ، وما هو خارج النطاق

في ضوء خطة برنامج تجديد المقر الرئيسي للوزارة، تم اعتماد مشروع تجهيز وإعداد قاعة اجتماعات وتدريب مساحتها ٨٠ م<sup>٢</sup> وارتفاعها ٣ م تسع ل ٢٠ شخص لعقد الاجتماعات الدورية والتدريب للقطاعات والإدارات بها، ويشمل ذلك أعمال الدهانات والأرضيات والستائر والأثاث والتجهيزات الخاصة بالشبكة وأجهزة عرض حديثة تسمح بعقد مؤتمرات عبر تقنية الفيديو.  
المرحلة الأولى: الأعمال الانشائية والكهرباء  
المرحلة الثانية: أعمال البنية التكنولوجية  
المرحلة الثالثة: الأثاثات  
المرحلة الرابعة: أجهزة العرض

خارج نطاق المشروع	داخل نطاق المشروع
أعمال إخلاء القاعة من الأثاث الموجودة حالياً	أعمال الدهانات
	أعمال الأرضيات
	أعمال الإضاءة
	أعمال تجهيزات تكنولوجيا المعلومات
	الأثاث (مقاعد، طاولات...)
	أجهزة ومعدات العرض والمؤتمرات والفيديو

#### تسليمات المشروع الرئيسية

حدد كيف سيتم التحقق من التسليمات لقبول العميل وقم بتضمين أي اختبارات أو وثائق ستكون مطلوبة للتوقيع.

المسؤول عن التسليم	المسؤول عن التحقق	مستند اثبات التحقق	مطلوب التحقق من المخرج (نعم/لا)	معايير القبول	وصف التسليم	كود التسليم
مدير المشروع	مساعد مدير المشروع	معاينة الدهانات	نعم	دهانات بلاستيك أبيض (ماركة --- كود اللون ---) عالية الجودة	دهانات بلاستيك أبيض لحوائط الغرفة (مساحة ٢م٨٠ وارتفاع ٣م)	1
مدير المشروع	مساعد مدير المشروع	معاينة الارضيات	نعم	رخام ----- لون ----- فرز اول	أعمال الأرضيات بمساحة ٢م٨٠	2
مدير المشروع	مساعد مدير المشروع	معاينة واختبار	نعم	عدد ٢٠ مخرج كهرباء نوع- عدد ٢٠ مخرج شبكة نوع- ٤ مفاتيح إضاءة نوع ---- ٤٠ لمبة LED 400 موزعين بشكل متناسق	أعمال الإضاءة ٢٠ مخرج كهرباء، ٢٠ مخرج شبكة، ٤ مفاتيح إضاءة، لمبات LED موفرة بقوة ٤٠٠ ليومن، موزعة في الغرفة	3
مدير المشروع	مساعد مدير المشروع	معاينة	نعم	II طاولات بيضاء ذات عجل ماركة -----	II طاولات بيضاء ذات عجل بمواصفات عالية	4
مدير المشروع	مساعد مدير المشروع	معاينة	نعم	٢١ مقعد ارجونوميك بعجل ماركة -----	٢١ مقعد ارجونوميك بعجل	5
مدير المشروع	مهندس تكنولوجيا المعلومات	اختبار	نعم	نظام فيديو ومؤتمرات	نظام فيديو ومؤتمرات	6
مدير المشروع	مهندس تكنولوجيا المعلومات	اختبار	نعم	3 شاشات عرض ماركة ---- موديل ---- وبروجكتور ماركة ---- موديل ----	3 شاشات عرض وبروجكتور	7
راعي المشروع	مدير المشروع	معاينة	نعم	الاستلام النهائي للقاعة بعد انتهاء كافة التسليمات	استلام القاعة	8

## قيود المشروع

الجدول الزمني	حدد المواعيد النهائية والقيود الزمنية للمعالم الرئيسية والتسليمات التي ستؤثر على تسليم المشروع.
	لا يمكن تسليم قاعة الاجتماعات بعد تاريخ 30/6/22
الموازنة	حدد قيود الموازنة مثل: إجمالي موازنة المشروع ، والحد الأقصى للموازنة للنواتج الرئيسية ، وما إلى ذلك.
	ميزانية المشروع لا يمكن أن تتخطى مبلغ اثنان مليون جنية مصري
الجودة	حدد أي قيود جودة أو أداء من شأنها أن تؤثر على جودة المشروع.
	خامات عالية الجودة مطابقة للمعايير الدولية

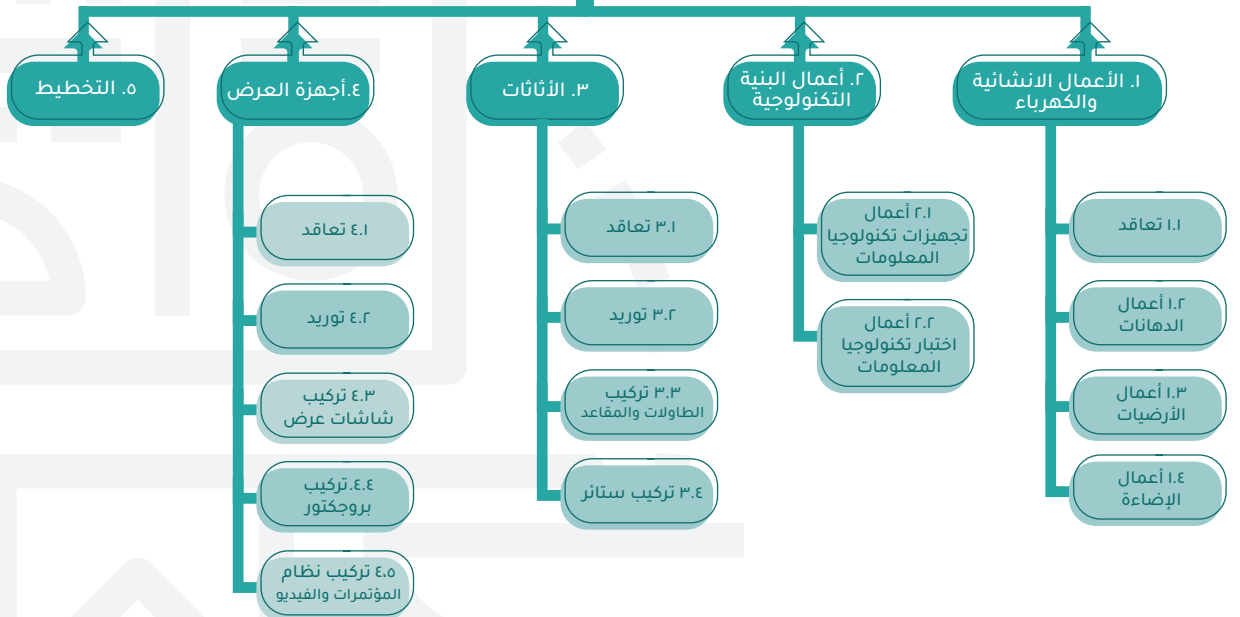
## افتراضات المشروع

م	الافتراض	الوصف
ASSU001	توريد الخامات قبل بدء التشطيبات	سيتم الحصول على جميع المواد والمعدات اللازمة وإتاحتها لاستخدامها عند تنفيذ المشروع
ASSU002	جميع عمال المقاولين لديهم كل المهارات المطلوبة	جميع الموارد المطلوبة موجودة ولديها المهارات الكافية لتنفيذ المشروع
ASSU003	الغرفة متاحة للعمل	خلو الغرفة من أي أثاث ومعدات سابقة وجاهزيتها للعمل بها طوال أيام الأسبوع من ٩ ص إلى ٥ م
ASSU004	تكلفة الخامات والأجهزة والأثاث	ستبقى تكلفة الخامات والأجهزة والأثاث ثابتة طوال مدة المشروع

## فيما يلي مثال: نموذج هيكل تجزئة العمل



## مشروع تجهيز وإعداد قاعة اجتماعات وتدريب



## وضع الجدول الزمني للمشروع

يقوم مدير المشروع بتحديد أنشطة المشروع وتسلسلها، وتقدير مددها ويضع الجدول الزمني للمشروع كما هو موضح في المثال التالي لجزء من الجدول الزمني للمشروع:

## مثال توضيحي: نموذج الجدول الزمني للمشروع



م	النشاط	وصف النشاط	الاعتماديات	الموارد المطلوبة	المدة الزمنية	أساس التقدير	المسؤول	تاريخ البدء	تاريخ الانتهاء	
	رقم تعريفي للنشاط	اسم النشاط	وصف تفصيلي للنشاط	حدد الأنشطة التي يعتمد بدء هذا النشاط عليها	حدد الموارد المطلوبة لهذا النشاط، سواء كانت موارد بشرية بمهارات معينة أو موارد مادية كمعدات وأجهزة	حدد المدة الزمنية اللازمة لإنجاز هذا النشاط	وضح أساس أو مرجعية لتقدير المدة الزمنية للنشاط	الشخص المسؤول عن إنجاز هذا النشاط	تاريخ بدء النشاط	تاريخ انتهاء النشاط
١	التخطيط للمشروع	وضع خطة تفصيلية متكاملة للمشروع تشمل جميع الفرعية	-	مدير المشروع و مساعد مدير المشروع	٥ أيام	تقدير بناء على المشروعات السابقة	مدير المشروع	1/1/22	5/1/22	
٢	الأعمال الانشائية والكهرباء	الأعمال الانشائية والكهرباء			٧٠ يوم			5/1/22	16/3/22	
٢.١.١	تحديد متطلبات التعاقد	تحديد متطلبات التعاقد			١ يوم	تقدير بناء على المشروعات السابقة	مدير المشروع	5/1/22	6/1/22	
٢.١.٢	إجراء التعاقد	إجراء التعاقد	٢.١.١		١٠ أيام	تقدير بناء على المشروعات السابقة	إدارة التعاقدات والمشتريات	6/1/22	16/1/22	
٢.١.٣	توريد الخامات	توريد الخامات	٢.١.٢		٤ أيام	بناء على المورد	شركة المقاولات	16/1/22	20/1/22	
٢.٢.١	أعمال التأسيس للدهانات	أعمال التأسيس للدهانات	٢.١.٣	2 عمال	٣ أيام	٤٠ م في اليوم لعاملين وإجمالي المساحة ٢١١٠ م	شركة المقاولات	21/1/22	23/1/22	
٢.٢.٢	دهانات مرحلة أولى	دهانات مرحلة أولى	٢.٢.١	2 عمال	٢ يوم	٦٠ م في اليوم لعاملين والمساحة ٢١٢٠ م	شركة المقاولات	24/1/22	25/1/22	
٢.٢.٣	دهانات مرحلة ثانية	دهانات مرحلة ثانية	٢.٢.٢	2 عمال	٢ يوم	٦٠ م في اليوم لعاملين والمساحة ٢١٢٠ م	شركة المقاولات	26/1/22	27/1/22	
٢.٢.٤	معاينة واستلام الدهانات	معاينة واستلام الدهانات	٢.٢.٣	-	١ يوم	تقدير بناء على المشروعات السابقة	مساعد مدير المشروع	28/1/22	28/1/22	
٢.٣.١	أعمال تسوية الأرضيات	أعمال تسوية الأرضيات	٢.٢.٤	2 عمال	٤ أيام	٢٠ م في اليوم لعاملين، مساحة ٢٨٠ م	شركة المقاولات	29/1/22	2/2/22	
٢.٣.٢	أعمال الأرضيات	أعمال الأرضيات	٢.٣.١	2 عمال	٨ يوم	١٠ م في اليوم لعاملين والمساحة ٢٨٠ م	شركة المقاولات	3/2/22	11/2/22	
٢.٣.٣	معاينة واستلام الأرضيات	معاينة واستلام الأرضيات	٢.٣.٢	-	١ يوم	تقدير بناء على المشروعات السابقة	مساعد مدير المشروع	12/2/22	12/2/22	
٢.٤.١	أعمال تأسيس الكهرباء	أعمال تأسيس الكهرباء	٢.١.٣	١ عامل	١٠ أيام	تقدير بناء على المشروعات السابقة	شركة المقاولات	24/1/22	4/2/22	
٢.٤.٢	أعمال الكهرباء	أعمال الكهرباء	٢.٣.٣	١ عامل	٢٠ يوم	تقدير بناء على المشروعات السابقة	شركة المقاولات	13/2/22	3/3/22	
٢.٤.٣	أعمال تشطيبات الكهرباء	أعمال تشطيبات الكهرباء	٢.٤.٢	١ عامل	١٠ أيام	تقدير بناء على المشروعات السابقة	شركة المقاولات	4/3/22	14/3/22	
٢.٤.٤	معاينة واستلام الكهرباء	معاينة واستلام الكهرباء	٢.٣.٢	-	١ يوم	تقدير بناء على المشروعات السابقة	مساعد مدير المشروع	15/3/22	15/3/22	
٢.٥	انتهاء الأعمال الانشائية والكهرباء	انتهاء الأعمال الانشائية والكهرباء	٢.٣.٢		٠ يوم		مساعد مدير المشروع	16/3/22	16/3/22	

## تحديد ميزانية المشروع

يقوم مدير المشروع بتقدير تكلفة أنشطة ومكونات المشروع وتحديد الاحتياطات المالية اللازمة للمشروع وكذلك جدول التمويل كما هو موضح في المثال التالي لجزء من موازنة للمشروع:

## مثال توضيحي: نموذج موازنة للمشروع

م	النشاط	وصف النشاط	الموارد المطلوبة	التكلفة	أساس التقدير	الاحتياطي	الافتراضات والقيود
			حدد الموارد المطلوبة لهذا النشاط. سواء كانت موارد بشرية أو مهارات معينة أو موارد مادية كمعدات وأجهزة - من الجدول الزمني للمشروع	تكلفة إنجاز هذا النشاط	وضح أساس أو مرجعية تقدير تكلفة النشاط	الاحتياطي المخصص لهذا النشاط	حدد أي افتراضات أو قيود لهذا النشاط
٢	الأعمال الإنشائية والكهرباء	الأعمال الإنشائية والكهرباء		388,000		٧٧,٦٠٠ = %٢٠	-
٢.١	المواد والخامات للدهان	المواد والخامات للدهان		44,000	١١ م <sup>٢</sup> بسعر ٤٠٠ جم للمتر		-
٢.٢	أعمال الدهانات	أعمال الدهانات	٢ عمال	44,000	١١ م <sup>٢</sup> بسعر ٤٠٠ جم للمتر		-
٢.٣	المواد والخامات للأرضيات	المواد والخامات للأرضيات		160,000	٨٠ م <sup>٢</sup> بسعر ٢٠٠٠ جم للمتر		-
٢.٤	أعمال الأرضيات	أعمال الأرضيات	٢ عمال	40,000	٨٠ م <sup>٢</sup> بسعر ٥٠٠ جم للمتر		-
٢.٥	المواد والخامات للكهرباء	المواد والخامات للكهرباء		60,000	عرض المورد		-
٢.٦	أعمال الكهرباء	أعمال الكهرباء	١ عامل	40,000	عرض المورد		-
٣	أعمال البنية التكنولوجية	أعمال البنية التكنولوجية		200,000		٤٠٠٠٠ = %٢٠	-
٣.١	المواد والخامات للبنية التكنولوجية	المواد والخامات للبنية التكنولوجية		120,000	عرض المورد		-
٣.٢	أعمال تجيز واختبار البنية التكنولوجية	أعمال تجيز واختبار البنية التكنولوجية		80,000	عرض المورد		-
٤	الأثاثات	الأثاثات		500,000		١٠٠,٠٠٠ = %٢٠	-
٤.١	الطاولات والمقاعد	الطاولات والمقاعد	١١ طاولة و ٢٢ مقعد	330,000	١١ * ٢٠٠٠ و ٢٢ * ٥٠٠٠		-
٤.٢	الستائر	الستائر		20,000	عرض المورد		-
٤.٣	أعمال تركيب الطاولات والمقاعد والستائر	أعمال تركيب الطاولات والمقاعد والستائر		150,000	عرض المورد		-
٥	أجهزة العرض	أجهزة العرض		420,000			-
٥.١	الشاشات والبروجكتور	الشاشات والبروجكتور		100,000	٣ شاشات و بروجكتور		-
٥.٢	نظام المؤتمرات والفيديو	نظام المؤتمرات والفيديو		200,000	عرض المورد		-
٥.٣	أعمال تهيئة وتركيب الشاشات والبرمجكتور	أعمال تهيئة وتركيب الشاشات والبرمجكتور		20,000	عرض المورد		-
٥.٤	أعمال تهيئة وتركيب نظام المؤتمرات والفيديو	أعمال تهيئة وتركيب نظام المؤتمرات والفيديو		100,000	عرض المورد		-
				<b>1,725,600</b>			
				<b>274,400</b>			
				<b>2,000,000</b>			

جدول التمويل		
ملاحظات	المبلغ	تاريخ التمويل
	1,000,000	٢٢/١/١
	500,000	٢٢/٠٣/١
	500,000	٢٢/٠٥/١
	<b>2,000,000</b>	<b>الإجمالي</b>

## وضع خطة جودة المشروع

يقوم مدير المشروع بتحديد كيفية أداء الجودة في المشروع للتسليمات التي تم تحديدها في نطاق المشروع من ناحية نوع الاختبار وطبيعته ودوريته والمسؤول عنه كما هو موضح في المثال التالي لجزء من موازنة للمشروع:

## مثال توضيحي: نموذج سجل جودة المشروع



رقم التسليم	اسم التسليم	نوع التسليم	المسؤول عن تحديد معايير القبول	معايير القبول	نوع الاختبار	نوع مستند نتيجة الاختبار	دورية وتوقيت إجراء الاختبار	حجم عينة الاختبار	المسؤول عن تنفيذ الاختبار
	اسم ما سيتم تسليمه	تصميم وثيقة جهاز مبنى برنامج عمليات...	الشخص المسؤول عن تحديد كيف سيتم قبول التسليم	معايير قبول التسليم	اختبار فحص مراجعة تدقيق ...	الوثيقة التي تحتوي على نتيجة الاختبار ونوعها (تقرير، محضر استلام، ...)	هل سيتم الاختبار مرة واحدة، أم سيتكرر عدة مرات، ومتي سيتم تنفيذه	حجم عينة الاختبار من إجمالي التسليم، مثال %١٠ من إجمالي الأجهزة المستلمة سيتم اختبارها	الشخص المسؤول عن تنفيذ الاختبار
1	دهانات بلاستيك أبيض لحوائط الغرفة (مساحة ٢٨٠م <sup>٢</sup> وارتفاع ٣ م)	أعمال انشائية	مدير المشروع	دهانات بلاستيك أبيض (ماركة --- كود اللون ---) عالية الجودة	معاينة الدهانات	تقرير	عند الانتهاء من أعمال الدهانات	معاينة ٣٠ منطقة للدهانات	مساعد مدير المشروع
2	أعمال الأرضيات بمساحة ٢٨٠م <sup>٢</sup>	أعمال انشائية	مدير المشروع	رخام ---- لون ---- فرز اول	معاينة الارضيات	تقرير	عند الانتهاء من أعمال الأرضيات	معاينة ما لا يقل عن ٢٠% من مساحة القاعة	مساعد مدير المشروع
3	أعمال الإضاءة ٢٠ مخرج كهرباء، ٢٠ مخرج شبكة، ٤ مفاتيح إضاءة، لمبات LED موفرة بقوة ٤٠٠ ليومن، موزعة في الغرفة	أعمال كهربائية	مدير المشروع	عدد ٢٠ مخرج كهرباء نوع -- عدد ٢٠ مخرج شبكة نوع -- ٤ مفاتيح إضاءة نوع ---- ٤٠ لمبة LED 400 موزعين بشكل متناسق	معاينة واختبار	تقرير	عند الانتهاء من أعمال الكهرباء	معاينة ما لا يقل عن ٢٠% من حجم أعمال الكهرباء	مساعد مدير المشروع
4	١١ طاولات بيضاء ذات عجل بمواصفات عالية		مدير المشروع	١١ طاولات بيضاء ذات عجل ماركة ----	معاينة	محضر استلام	عند استلام الطاولات	معاينة ٣ طاولات	مساعد مدير المشروع
5	٢١ مقعد ارجونوميك بعجل			٢١ مقعد ارجونوميك بعجل ماركة ----	معاينة	محضر استلام	عند استلام المقاعد	معاينة ه كراسي	مساعد مدير المشروع
6	نظام فيديو ومؤتمرات		مهندس تكنولوجيا المعلومات	نظام فيديو ومؤتمرات	اختبار	تقرير	عند الانتهاء من تهيئة النظام	اختبار كل خصائص النظام	مهندس تكنولوجيا المعلومات
7	3 شاشات عرض وبروجكتور		مهندس تكنولوجيا المعلومات	3 شاشات عرض ماركة ---- موديل ---- وبروجكتور ماركة ---- موديل ----	اختبار	تقرير	عند استلام الأجهزة	معاينة كل الأجهزة واختبارها	مهندس تكنولوجيا المعلومات
8	استلام القاعة	دهانات مرحلة ثانية	مدير المشروع	الاستلام النهائي للقاعة بعد انتهاء كافة التسليمات	معاينة	محضر استلام	عند الانتهاء من كافة الأعمال	معاينة لكل بنود العمل	مدير المشروع

## تحديد موارد المشروع

ة بمطلوب لتحديد ال ا ب ع و ر م ش ل ا ب د ي م م ي ق و ف ي م ط ل و ب ل ا ب ت د ر ي ل ا و ا ر ه و د و ا ه ب ة ج ل ي ف ي ك و ع و ر م ش ل ا ل ه ا ح و و م ه و ا ع ك م و ر ل م ش ل ي م ي ط ن ت ل ا ل ك ي ه ل ا و ا ه م ي ق ة ا س ل و ب و ف ي ن خ ط ة م ز ع ج ل ي ل ل ت ل ا ل ا م ث ل ا ع و ر م ش ل ا د و ا ر م ة ا ر د ا

## مثال توضيحي: نموذج إدارة موارد المشروع



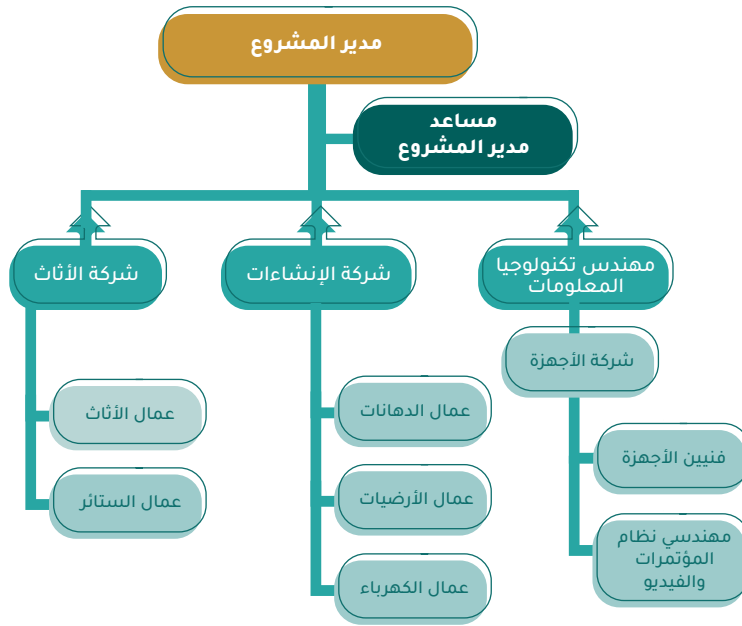
فريق عمل المشروع		
حدد الموارد البشرية المطلوبة للعمل بالمشروع		
الشخص	المهارات المطلوبة	مجال العمل في المشروع
مساعد مدير المشروع	خبرة في الأعمال الانشائية، خبرة في أساسيات إدارة المشروعات	مساعدة مدير المشروع في جميع المهام
مهندس تكنولوجيا المعلومات	خبرة في تجهيزات البنية التحتية وأنظم العرض والمؤتمرات	تنفيذ مهام مراجعة البنية التكنولوجية واختبار نظم العرض
فريق عمل الإنشاءات	خبرة لا تقل عن 5 سنوات في أعمال الإنشاءات	تنفيذ مهام الدهانات والأرضيات والكهرباء
فريق عمل الأثاث	خبرة لا تقل عن 5 سنوات في أعمال الإنشاءات	تركيب الأثاث والستائر

جلب فريق العمل		
كيف سيتم استقدام/تعيين فريق العمل		
المصدر	الشخص	الدور
الموردين	فريق عمل الإنشاءات والأثاث	
تكنولوجيا المعلومات	فريق عمل إعداد وهيئة أنظمة العرض	مهندس تكنولوجيا معلومات
الإدارة الهندسية	مساعد مدير المشروع	مساعد مدير المشروع

إدارة فريق العمل	
حدد كيف سيتم إدارة فريق العمل خلال المشروع وكيف سيتم تقييمهم.	
<p>يقوم مسؤول كل مورد بإدارة فريق العمل الخاص به، بينما يدير مدير المشروع الموردين جميعاً  يقوم مدير المشروع بمتابعة العمل بشكل يومي وعمل تقارير تقييم لكل مورد وفريق عمله عند انتهاء المشروع وإرساله إلى إدارة التعاقدات والمشتريات  يقوم مدير المشروع بتقييم عمل مساعد مدير المشروع  يقوم مدير المشروع بتقييم أداء مهندس تكنولوجيا المعلومات وإرسال تقرير إلى إدارة تكنولوجيا المعلومات عند انتهاء المشروع</p>	

## الهيكل التنظيمي للمشروع

ارسم الهيكل التنظيمي للمشروع شاملاً الأدوار والعلاقات التنظيمية.



## الاحتياجات التدريبية

حدد الاحتياجات التدريبية لفريق عمل المشروع. على سبيل المثال، قد تحتاج بعض المشروعات إلي شهادات مهنية أو تدريب على المهارات الشخصية

الشخص	التدريب المطلوب	أسلوب التدريب
جميع أعضاء فريق العمل	الأمن والسلامة	تدريب عن بعد

## مصفوفة المسؤوليات

موظف هـ	موظف ٤	موظف ٣	موظف ٢	موظف ١	حزمة العمل / النشاط
I		C		R	
		I	A		
A	R		C		
R		A		I	

## وضع خطة الاستجابة لمخاطر المشروع المحتملة

يقوم مدير المشروع بتحديد المخاطر التي قد تواجه المشروع ويقوم بتحليلها بناء على الاحتمالية والأثر لتحديد أولوياتها ثم يقوم بوضع خطة استجابة لتلك المخاطر، ويسجل كل ذلك في سجل المخاطر كما هو موضح في المثال التالي:

## مثال توضيحي: نموذج تحليل الاحتمالية والأثر



	تأخر وصول الأثاث و/أو أجهزة العرض مما يآخر الجدول الزمني للمشروع		مرتفع	الأثر
	تعطل العمل نتيجة عدم القدرة على تنفيذ الأعمال أثناء أوقات العمل مما قد يآخر الجدول الزمني			
	زيادة أسعار المواد والأثاث أثناء التنفيذ.			
عدم تواءم الأجهزة الحديثة للعرض مع التكنولوجيا المستخدمة في الوحدة	ضربا لأجهزة و/أو ثلاثا ر دأآ مشربلا ينملزال وندجلا رآيماموع		متوسط	
مرتفع	متوسط	منخفض		
الاحتمالية				

## مثال توضيحي: نموذج سجل المخاطر



كود الخطر	وصف الخطر	الاحتمالية	الأثر	تقييم الخطر	نوع الاستجابة للخطر	خطة الاستجابة للخطر	المسؤول عن الخطر	مؤشرات الخطر	قائم؟
كود متفرد للخطر	وصف لما هو الخطر؟	احتمالية حدوث الخطر (منخفض، متوسط، مرتفع)	أثر حدوث الخطر (منخفض، متوسط، مرتفع)	شدة الخطر معرفة بحاصل ضرب الاحتمالية والأثر	نوع الاستجابة للخطر من (تجنب، تخفيف، تحويل، قبول، أو تصعيد)	تحديد الخطوات وما سيتم عمله عند تحقق الخطر أو لمنع حدوثه أو تخفيف أثره	الشخص المسؤول عن متابعة الخطر وتفعيل خطة الاستجابة في حالة تحقق الخطر	ما هي المؤشرات التي تنبئ بقرب حدوث الخطر؟	هل لا يزال الافتراض أو القيد قائم (نعم أو لا)
R001	تأخر وصول الأثاث و/أو أجهزة العرض مما يأخر الجدول الزمني للمشروع	متوسط	متوسط	متوسط	تخفيف	تحديد غرامات مالية على المورد في حالة التأخير	إدارة التعاقد والمشتريات	-	نعم
R002	سوء جودة المواد المستخدمة مما قد يسبب عيوب في الدهانات/ الأرضيات	متوسط	مرتفع	مرتفع	تجنب	تحديد المواصفات المطلوبة بدقة شمن نطاق العمل والتعاقد	مدير المشروع	-	نعم
R003	تعطل العمل نتيجة عدم القدرة على تنفيذ الأعمال أثناء أوقات العمل مما قد يأخر الجدول الزمني	متوسط	مرتفع	مرتفع	تخفيف	العمل بعد ساعات الدوام وفي العطلات	مدير المشروع	اعتراض الموظفين نتيجة العمل في القاعة	نعم
R004	زيادة أسعار المواد والأثاث أثناء التنفيذ.	متوسط	مرتفع	مرتفع	تحويل	التعاقد مع الموردين بطريقة السعر الثابت	إدارة التعاقد والمشتريات	-	نعم
R005	عدم توائم الأجهزة الحديثة للعرض مع التكنولوجيا المستخدمة في الوحدة	مرتفع	متوسط	مرتفع	تجنب	عمل تجربة قبل الشراء للتأكد من توائم الأجهزة	مهندس تكنولوجيا المعلومات	-	نعم

## إدارة التعاقدات في المشروع

يقوم مدير المشروع بتحديد أهم استراتيجيات وخطط التعاقد للمشروع وتسجيلها في نموذج إدارة تعاقدات المشروع كما في المثال التالي:

## مثال توضيحي: نموذج إدارة تعاقدات المشروع



## بيان نطاق عمل التعاقد

وصف لما سيتم شراؤه أو التعاقد عليه، يشمل نطاق العمل، المنتجات و/أو الخدمات وأي معايير أخرى. عادة ما يتم الرجوع إلي نطاق عمل المشروع لملء بيانات نطاق عمل التعاقد فيما يخصه

في ضوء خطة برنامج تجديد المقر الرئيسي للوزارة، تم اعتماد مشروع تجهيز وإعداد قاعة اجتماعات وتدريب مساحتها ٨٠ م<sup>٢</sup> وارتفاعها ٣ م تتسع لـ ٢٠ شخص لعقد الاجتماعات الدورية والتدريب للقطاعات والإدارات بها، ويشمل ذلك أعمال الدهانات والأرضيات و الستائر والأثاث والتجهيزات الخاصة بالشبكة وأجهزة عرض حديثة تسمح بعقد مؤتمرات عبر تقنية الفيديو. المرحلة الاولى: الأعمال الانشائية والكهرباء المرحلة الثانية: أعمال البنية التكنولوجية المرحلة الثالثة : الأثاثات المرحلة الرابعة : أجهزة العرض

## تسليمات التعاقد الرئيسية

توضح أهم التسليمات ومعايير وكيفية قبولها.

م	اسم التسليم	معايير القبول	كيف سيتم التحقق من معايير القبول	مستند القبول	المسؤول عن القبول
١	دهانات بلاستيك أبيض لحوائط الغرفة (مساحة ٢٨٠م <sup>٢</sup> وارتفاع ٣ م)	دهانات بلاستيك أبيض (ماركة ---، كود اللون ---) عالية الجودة	معاينة الدهانات	تقرير	مساعد مدير المشروع
٢	أعمال الأرضيات بمساحة ٢٨٠م <sup>٢</sup>	رخام ----- لون ----- فرز اول	معاينة الارضيات	تقرير	مساعد مدير المشروع
٣	أعمال الإضاءة ٢٠ مخرج كهرباء، ٢٠ مخرج شبكة، ٤ مفاتيح إضاءة، لمبات LED موفرة بقوة ٤٠٠ ليومن، موزعة في الغرفة	عدد ٢٠ مخرج كهرباء نوع ----- عدد ٢٠ مخرج شبكة نوع ----- ٤ مفاتيح إضاءة نوع ----- ٤٠ لمبة 400 LED موزعين بشكل متناسق	معاينة واختبار	تقرير	مساعد مدير المشروع
٤	١١ طاولات بيضاء ذات عجل بمواصفات عالية	١١ طاولات بيضاء ذات عجل ماركة -----	معاينة	محضر استلام	مساعد مدير المشروع
٥	٢١ مقعد ارجونوميك بعجل	٢١ مقعد ارجونوميك بعجل ماركة -----	معاينة	محضر استلام	مساعد مدير المشروع
٦	نظام فيديو ومؤتمرات	نظام فيديو ومؤتمرات	اختبار	تقرير	مهندس تكنولوجيا المعلومات
٧	3 شاشات عرض وبروجكتور	3 شاشات عرض ماركة ----- موديل ----- وبروجكتور ماركة ----- موديل -----	اختبار	تقرير	مهندس تكنولوجيا المعلومات
٨	استلام القاعة	الاستلام النهائي للقاعة بعد انتهاء كافة التسليمات	معاينة	محضر استلام	مدير المشروع

## نوع العقد

حدد ما هو نوع العقد المستخدم (عقد تكلفة ثابت، عقد تكلفة+نسبة...)

عقد تكلفة ثابتة لكل مورد

## افتراضات وقيود التعاقد

حدد أي افتراضات أو قيود خاصة بالتعاقد

يتم التوريد خلال عشرة أيام من تاريخ التعاقد

معايير اختيار المصدر							
#	معايير التقييم	الوزن النسبي %	تقييم ١	تقييم ٢	تقييم ٣	تقييم ٤	تقييم ٥
رقم مسلسل	وصف لمعيار تقييم المصدر/المورد	الوزن النسبي لمعيار التقييم	وصف لمتي سيتم إعطاء تقييم ١	وصف لمتي يتم إعطاء تقييم ٢	وصف لمتي يتم إعطاء تقييم ٣	وصف لمتي يتم إعطاء تقييم ٤	وصف لمتي يتم إعطاء تقييم ٥
١	السعر	٣٠%	مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	قليل	قليل جدا
٢	جودة الخامات والمعدات	٢٠%	قليل جدا	قليل	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا
٣	مدة التنفيذ	٢٠%	مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	قليل	قليل جدا
٤	سابقة الأعمال	٢٠%	لا يوجد	قليلة	متوسط	جيدة	ممتازة
٥	القدرة المالية	١٠%	لا يوجد	قليلة	متوسط	جيدة	ممتازة
	المجموع	100%					

### وضع خطة إشراك المعنيين بالمشروع

يقوم مدير المشروع بتحليل كافة الأطراف المعنية بناء على نفوذهم واهتمامهم ويسجل هذا في نموذج الأطراف المعنية ويحدد مستوى مشاركتهم الحالي والمستهدف، يقوم بعمل خطة لإشراكهم ويسجلها في سجل المعنيين كما في المثال التالي:

### مثال توضيحي: نموذج إدارة الأطراف المعنية



Q4	Q3	مرتفع	النفوذ
مدير عام الموارد البشرية			
مدير الإدارة الهندسية			
مدير المشروع			
مساعد مدير المشروع	الموظفين	منخفض	
Q2	Q1		
شركة المقاولات	إدارة التعاقدات والمشتريات		
مورد الأثاث	مهندس تكنولوجيا المعلومات		
شركة التكنولوجيا	فريق عمل الموردين		
مرتفع	منخفض		
الاهتمام			

## مثال توضيحي: نموذج سجل المعنيين

م	الاسم	الوظيفة	الدور في المشروع	اسم الجهة	المتطلبات	النفوذ	الاهتمام	مستوى المشاركة الحالي	مستوى المشاركة المطلوب	خطة الإشراك	ملاحظات	تاريخ الإضافة	تاريخ التحديث
	اسم الطرف المعني	المسمى الوظيفي للطرف المعني	دور الطرف المعني في المشروع، على سبيل المثال، راعي المشروع، عضو فريق المشروع، محل نظم...	اسم الجهة	اكتب متطلبات الطرف المعني من المشروع	مستوى نفوذ الطرف المعني على المشروع (منخفض، متوسط، عالي)	مستوى اهتمام الطرف المعني بالمشروع (منخفض، متوسط، عالي)	حدد مستوى مشاركة الطرف المعني في بداية المشروع ( )	حدد مستوى مشاركة الطرف المعني المطلوب أثناء المشروع ( )	اكتب الخطوات المتوقعة للوصول إلى مستوى المشاركة المطلوب	اكتب أي ملاحظات تود ذكرها عن الطرف المعني	تاريخ إضافة الطرف المعني للسجل	تاريخ تحديث الطرف المعني في السجل
ST0001	أ/ محمد علي	مدير عام الموارد البشرية	راعي المشروع	اسم الوحدة	تحديث بيئة العمل في حدود الوقت المحدد	عالي	عالي	داعم	قيادي	توضيح أهمية دور الراعي والمطلوب منه خلال عمر المشروع	-	1/1/22	-
ST0002	جميع الإدارات	الموظفين	مستخدمين أو مستفيدين	اسم الوحدة	غرفة اجتماعات حديثة، مريحة	منخفض	متوسط	محايد	داعم	التعريف بالفوائد المرجوة من المشروع	-	1/1/22	-
ST0003	م/ إبراهيم ناصف	مدير الإدارة الهندسية	طرف معني	اسم الوحدة	الالتزام بالمعايير الفنية الموضوعية للتجهيزات	عالي	متوسط	داعم	قيادي	توضيح أهمية دوره خلال عمر المشروع	-	1/1/22	-
ST0004	م/ باسم شريف	مهندس تكنولوجيا معلومات	طرف معني	اسم الوحدة	وجود تجهيزات البنية التكنولوجية التحتية	منخفض	منخفض	محايد	داعم	الاتفاق على ما يجب عمله وتوقيتاته مع مراعاة طبيعة عمله والتزاماته	-	1/1/22	-
ST0005	شركة المقاولات	مورد	مسؤول كافة الأعمال الإنشائية والكهربائية، والتجهيزات	شركة المقاولات	خلو الحجرة من أي متعلقات وتاحتها طوال أيام الأسبوع للعمل	منخفض	عالي	داعم	داعم	تحفيز	-	1/1/22	-
ST0006	رامي عبد المجيد	مورد أثاث	توريد الأثاث اللازم (طرايز، كراسي، الخ)	شركة الأثاث	لا يوجد	منخفض	عالي	داعم	داعم	تحفيز	-	1/1/22	-
ST0007	شركة تكنولوجيا	مورد الأجهزة	توريد البروجكتور وشاشات العرض ونظام الفيديو	شركة التكنولوجيا	وصلات كهرباء وشبكة في الأماكن المراد تركيب الأجهزة بها	منخفض	عالي	داعم	داعم	تحفيز	-	1/1/22	-
ST0008	إبراهيم أحمد	مدير المشروع	مدير المشروع	اسم الوحدة	إجاز العمل في الوقت المحدد والتكلفة المحددة.	متوسط	عالي	قيادي	قيادي	-	-	1/1/22	-
ST0009	هاني المصري	مساعد مدير مشروع	دعم مدير المشروع	اسم الوحدة	-	منخفض	متوسط	داعم	داعم	-	-	1/1/22	-
ST00010	فريق عمل الموارد	فريق العمل	تنفيذ أعمال المشروع	شركات المورد	لا يوجد	منخفض	متوسط	محايد	داعم	تحفيز لإنهاء المهام بدقة في الموعد	-	1/1/22	-
ST00011	أ/علي الجدي	إدارة التعاقدات والمشتريات	إجراء تعاقدات المشروع	اسم الوحدة	استيفاء نموذج طلب تعاقد/شراء	متوسط	منخفض	محايد	داعم	الاتفاق على ما يجب عمله وتوقيتاته مع مراعاة طبيعة عمله والتزاماته	-	1/1/22	-

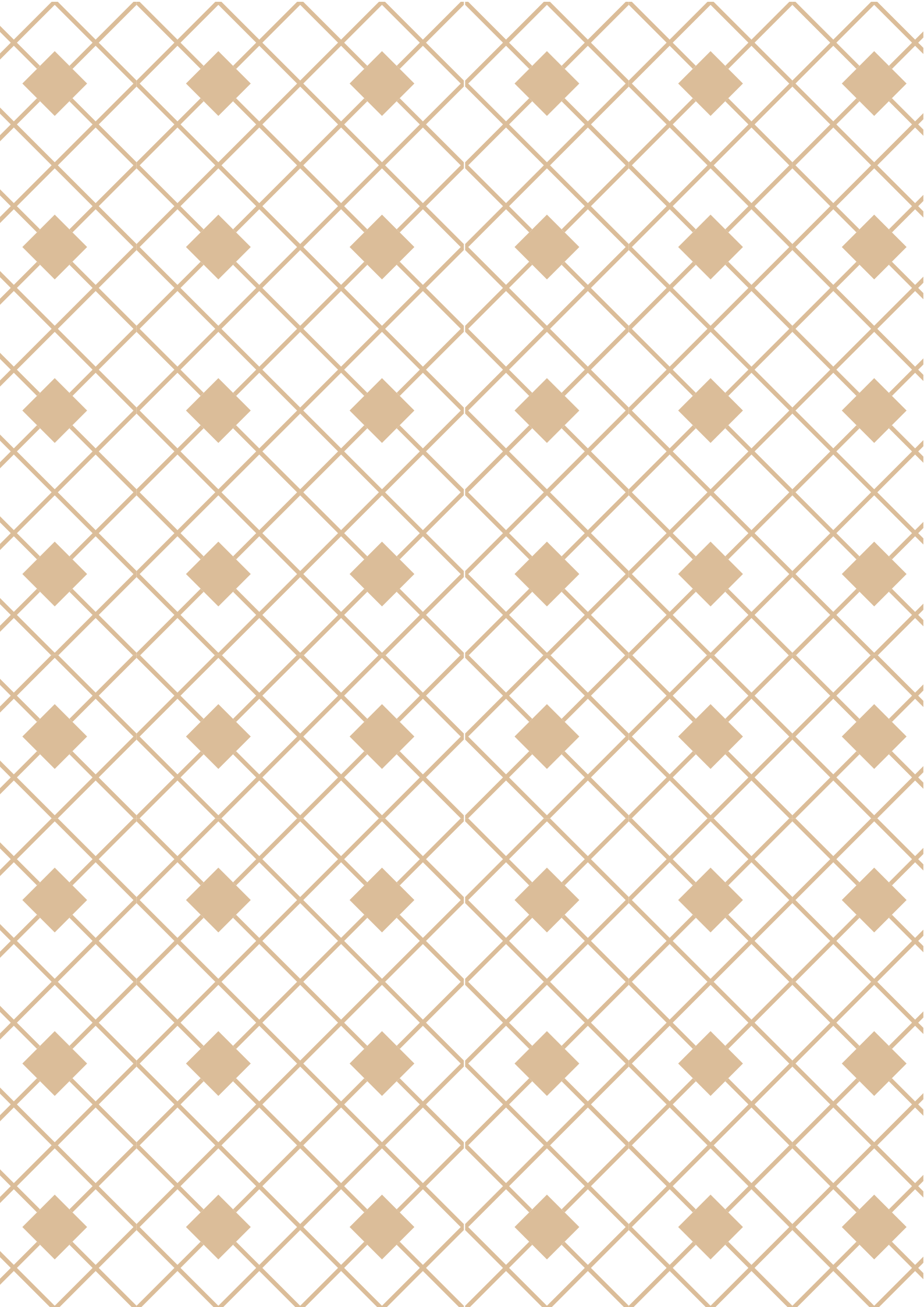
## وضع خطة التواصل بالمشروع

يقوم مدير المشروع بتحديد أهم متطلبات التواصل مع الأطراف المعنية ويقوم بتسجيلها في خطة التواصل محدداً محتوى التواصل والمستهدفين ووسيلة التواصل واللغة ودورية التواصل كما هو موضح في نموذج خطة التواصل كما في المثال التالي:

## مثال توضيحي: نموذج إدارة التواصل بالمشروع



م	الوثيقة	المحتوى	الجمهور المستهدف	الوسيلة	اللغة	التوقيت / الدورية	المرسل	اسم النموذج
	اسم الوثيقة/ سيتم ارسالها	وصف تفصيلي لمحتوى الوثيقة/المستند	الأطراف المعنية المستهدفة بهذه الوثيقة/المستند	وسيلة التواصل: بريد إلكتروني، مذكرة، عرض، اجتماع....	لغة الوثيقة/المستند	التوقيت الذي ستُرسل فيه الوثيقة/المستند (مرة واحدة، أسبوعية، شهرية، ...)	الشخص المسؤول عن إعداد وإرسال الوثيقة/المستند	اسم نموذج الوثيقة/المستند
١	تقرير موقف المشروع	ملخص موقف المشروع موقف الجدول الزمني موازنة ما تم إنجازه الفترة السابقة ما سيتم إنجازه الفترة القادمة أهم المشكلات أهم المخاطر أهم التغييرات المعتمدة	- راعي المشروع - إدارة المشاريع والبرامج والأداء	عرض	عربي	كل أسبوعين - يوم الخميس - طوال مدة المشروع	مدير المشروع	نموذج تقرير المشروع
٢	طلب شراء/ تعاقد	بيان نطاق عمل المشروع المطلوب شراؤه، والكمية تواريخ التسليم المطلوبة ملاحظات عن التعاقد المطلوب	إدارة التعاقدات والمشتريات	بريد إلكتروني	عربي	عند الانتهاء من خطة إدارة التعاقدات	مدير المشروع	نموذج طلب شراء
٣	تقرير الموقف المالي للمشروع	موازنة المشروع مقسمة على بنود المشروع تفاصيل ما تم صرفه في كل بند من البنود	الإدارة المالية	بريد إلكتروني	عربي	أول يوم كل شهر طوال مدة تنفيذ المشروع	مدير المشروع	نموذج تقرير الموقف المالي
٤	ما تم إنجازه خلال الأسبوع	الأعمال المكلف بها خلال الأسبوع ما تم إنجازه المشكلات المخاطر	مدير المشروع	بريد إلكتروني	عربي	نهاية عمل كل يوم خميس طوال مدة تنفيذ المشروع	المسؤول من كل شركة موردة	نموذج أعمال منجزة
٥	نموذج استلام	أما تم استلامه من أعمال ومواد وكمياتها	- إدارة التعاقدات والمشتريات - الإدارة المالية	مذكرة	عربي	عند استلام أي من مخرجات وتسليمات المشروع	مدير المشروع	نموذج استلام
٦	موقف مخاطر المشروع	مخاطر المشروع المخاطر الجديدة المخاطر التي تحققت نتيجة تنفيذ خطة الاستجابة للمخاطر	إدارة المخاطر	مذكرة	عربي	خامس يوم عمل من كل شهر طوال مدة تنفيذ المشروع	مساعد مدير المشروع	نموذج موقف المخاطر
٧	تنويه عن العمل بالمشروع	الغرض من المشروع تاريخ البدء والانتهاء الأعمال الي سيتم إنجازها وتوقيتاتها	جميع الموظفين	بريد إلكتروني	عربي	عند الانتهاء من إعداد خطة المشروع واعتمادها	مدير الموارد البشرية	نموذج بريد إلكتروني



## عمليات تنفيذ المشروع

## توجيه وإدارة والمتابعة والتحكم في أعمال المشروع

## سجل المشكلات

قد تظهر خلال مراحل التنفيذ والمتابعة والتحكم مشكلات قد تؤثر على المشروع. يقوم مدير المشروع بتسجيل هذه المشكلات في سجل المشكلات محدداً تاريخ تسجيلها والتاريخ المتوقع لحلها والمسؤول عن حلها، مما يسهل عملية متابعة المشكلات. كما هو موضح في المثال التالي:

## مثال توضيحي: نموذج إدارة تعاقدات المشروع



ملاحظات	رقم الخطر	تم الحل؟ (التاريخ، إذا كانت الإجابة بنعم)	مستوى خطورة المشكلة	تاريخ حل المشكلة	تاريخ المراجعة	المسؤول	خطة العمل	وصف المشكلة	تسجيل المشكلة بواسطة	تاريخ التسجيل	رقم المشكلة
هل لا يزال الافتراض أو القيد قائم (نعم أو لا)	رقم الخطر (في حالة عدم صلاحية الخطر بعد الآن، حيث يجب أن ينعكس في سجلات المشكلات)	تاريخ حل المشكلة	عالية - متوسط - منخفض	متى يجب إغلاق هذه المشكلة دون التأثير على المشروع؟	ما هي المرة القادمة التي ستتم فيها مراجعة المشكلة؟	من المسؤول عن التأكد من حل المشكلة؟	ما هي الإجراءات المطلوبة لإغلاق هذه المشكلة؟	ما هي المشكلة وما هو تأثيرها؟	من الذي اكتشف هذه المشكلة؟	تاريخ ظهور المشكلة	رقم متفرد للمهمة
-	-	نعم 8/2/22	متوسط	12/2/22	10/2/22	مساعد مدير المشروع	التواصل مع الإدارة المعنية لسرعة نقل الأثاث والمتعلقات	التواصل مع الإدارة المعنية لسرعة نقل الأثاث والمتعلقات	شركة المقاولات	5/2/22	P0001
-	-	لا	منخفض	30/3/22	22/3/22	مساعد مدير المشروع	التواصل مع شركة المقاولات لإصلاح المشكلة	وجود تشققات في الأرضيات	مساعد مدير المشروع	17/3/22	P0002
-	-	لا	عالي	5/5/22	30/4/22	مساعد مدير المشروع	مراجعة الدعم الفني للشركة الموردة لحل المشكلة	عدم توافق الأجهزة مع الأنظمة الموجودة في الوحدة	مهندس تكنولوجيا المعلومات	25/4/22	P0003

## سجل القرارات

قد تظهر خلال مراحل التنفيذ والمتابعة والتحكم الحاجة إلى اتخاذ قرارات لمنع المشكلات أو تحسين الأداء في المشروع. يقوم مدير المشروع بتسجيل هذه القرارات في سجل القرارات محددًا تاريخ تسجيلها والتاريخ الذي يطبق فيه القرار والمسؤول عن التنفيذ، مما يسهل عملية متابعة القرارات كما هو موضح في المثال التالي:

## مثال توضيحي: نموذج سجل القرارات

رقم القرار	التسجيل	وصف القرار	ملاحظات	المسؤول	تاريخ الاستحقاق
رقم متفرد لتعريف القرار	تاريخ الدخول في السجل	ما هو القرار المتخذ	ماذا يحدث للقرار وما الخطوات التي تم اتخاذها؟ هل هناك معوقات أخرى؟ ما هي النتيجة النهائية؟	من هو المسؤول عن تأمين القرار أو ضمان تنفيذ القرار	من المسؤول عن التأكد من حل المشكلة؟
D0001	15/1/22	إلغاء أعمال الإنشاءات أثناء فترة العمل على أن تعمل من هم إلي ١٠م بالإضافة إلى العطلات	سببت أعمال الإنشاءات إزعاج للموظفين مما أثر على أداء عملهم	مساعد مدير المشروع	16/1/22
D0002	20/2/22	يقوم مدير المشروع بعمل مرور يومي لتفقد العمل	ظهرت بعض المشكلات عند الاستلام، لذلك وجد من الأفضل تفقد العمل بصورة يومية لتصحيحي أي سوء فهم بشكل استباقي	مدير المشروع	16/3/22
D0003	20/4/22	إعداد دورة تدريبية لمدة يوم تنفذ ضمن خطة اختبار القاعة	تم اختيار البرنامج ودعوة ١٠ متدربين لحضوره	إدارة الموارد البشرية	15/6/22

## سجل الدروس المستفادة

عندما لا تستنكمة بيباجيا س ورد تناك اعوس، دافتسم س ورد مكحة والتعباتمد واليفنالتل مراد لبر ذلا هظا لهنم في اهديافتنكمة بيبلس س وراخرى، أو د تاعمشرو في ليجستب عشرومير الدم موقيا لبققسما ل في نبالل لالممال س وردذه اله في شدحبية التلرحمره والثوامة وسببسمال س وردال لرجس فيها لاجموال صباذال ي فرعمال به كما هو حضوم

## مثال توضيحي: نموذج سجل القرارات

كود الدرس المستفاد	التسجيل	الدرس المستفاد	ملاحظات	المرحلة	المجال المعرفي
رقم متفرد لتعريف الدرس المستفاد	تاريخ الدخول في السجل	ما هو الدرس المستفاد	ملاحظات على الدرس المستفاد وأسبابه وكيفية الاستفادة منه في المستقبل	في أي مرحلة تحقق الدرس المستفاد	نطاق، جدول زمني، موازنة، مخاطر...
L0001	15/3/22	تحديد كيفية إجراء الاختبارات والمعاينات تفصيلياً خلال تخطيط الجودة	كانت نتائج الجودة جيدة من أول مرة نتيجة معرفة كل الأطراف بمعايير القبول وكيفية اختبارها مما أزال أي سوء فهم	التخطيط والتنفيذ	الجودة
L0002	16/6/22	أهمية جمع المتطلبات من كافة الأطراف المعنية	ظهرت متطلبات لبعض المعنيين أثناء التنفيذ نتيجة لعدم الاجتماع معهم في البداية مما أدى إلى عمل طلبات تغيير	التخطيط	النطاق
L0003	30/6/22	تحفيز الموردين هام	تم تحفيز الموردون لإنهاء العمل مبكراً عن طريق حوافز تعاقدية مما أدى إلى إنهاء المشروع قبل مواعده بأسبوع	التخطيط والتنفيذ	التعاقدات

## التحكم المتكامل في التغيير

قد يحدث خلال أي من مراحل التنفيذ والمتابعة والتحكم احتياج إلى إجراء تغيير في نطاق، موازنة، الجدول الزمني، أو جودة المشروع نتيجة للمتغيرات التي قد تطرأ في بيئة عمل المشروع.

عند حدوث ذلك، يقوم مدير المشروع باستيفاء طلب التغيير مبيئاً التغيير ومبرراته وأهميته وأثره على المشروع من حيث النطاق والموارد والموازنة والجودة والجدول الزمني، كما يقوم بتسجيله في سجل التغييرات وإضافة توصياته للجنة ويقوم بعرضه على راعي المشروع واللجنة التوجيهية للمشروع للبت في اعتماده أو رفضه أو تأجيله.

يوضح المثال التالي نموذج طلب تغيير نتيجة لتغير القواعد المنظمة للأمن والسلامة أثناء تنفيذ المشروع مما يتطلب التوافق معها.

## مثال توضيحي: نموذج طلب تغيير



مدير الإدارة الهندسية		اسم طالب التغيير	
الموارد	الجودة	نطاق	نوع التغيير
الوثائق	الجدول الزمني	التكلفة	
وصف مفصل للتغيير المطلوب			
إضافة ه طفايات حريق لقاعة الاجتماعات والتدريب			
مبررات التغيير المطلوب			
نظراً لحدوث تغيير في القواعد المنظمة لمتطلبات الأمن والسلامة أثناء تنفيذ المشروع، يتطلب ذلك تزويد القاعة ب ه طفايات حريق و هو غير القواعد السابقة التي كانت تتطلب وجود الطفايات في الممرات الخارجية فقط			
أثر التغيير المطلوب علي			
نطاق المشروع	زيادة	تقليل	تعديل
الوصف			
زيادة أعمال التعاقد والتوريد والتركيب والاختبار ل ه طفايات حريق			
الجودة	زيادة	تقليل	تعديل
الوصف			
لا يوجد			
الموارد	زيادة	تقليل	تعديل
الوصف			
إضافة مورد لتوريد وتركيب ه طفايات حريق			
الموازنة	زيادة	تقليل	تعديل
الوصف			
زيادة مبلغ يقدر ب ١٠٠ ألف جم قيمة أعمال توريد وتركيب ه طفايات حريق			
الجدول الزمني	زيادة	تقليل	تعديل
الوصف			
لا يوجد، حيث سيتم استيعاب الأعمال الإضافية ضمن الجدول الزمني للمشروع			
الوثائق			
ملاحظات			
يعتبر هذا التغيير ضروري لاستيفاء متطلبات الأمن والسلامة			
القرار	اعتماد	تأجيل	رفض
مبررات القرار			
تم الاعتماد للتوافق مع أعلى معايير الأمن والسلامة لكافة العاملين والتأكد من توفير بيئة عمل آمنة			

## مثال توضيحي: نموذج سجل القرارات



رقم طلب التغيير	حزمة العمل	وصف للتغيير المطلوب ومبرراته	اسم طالب التغيير	تاريخ طلب التغيير	الأثر على النطاق	الأثر على الجدول الزمني	الأثر على التكلفة	الأثر على الجودة	توصيات مدير المشروع	قرار لجنة المشروع بشأن طلب التغيير	تاريخ القرار	مخصص الى
رقم متفرد طلب التغيير	أي حزمة عمل يؤثر عليها التغيير المطلوب	ما هو التغيير المطلوب وأسبابه ولماذا نحتاج إليه	الشخص الذي طلب التغيير	تاريخ طلب التغيير	أثر التغيير على نطاق المشروع	أثر التغيير على الجدول الزمني للمشروع	أثر التغيير على التكلفة موازنة وتكلفة المشروع	أثر التغيير على جودة المشروع	توصية مدير المشروع (موافقة، تعديل، رفض)	قرار لجنة المشروع بشأن طلب التغيير (موافقة، رفض، تأجيل)	تاريخ قرار لجنة المشروع	الشخص المسؤول عن تنفيذ التغيير بعد الموافقة عليه
١	الأجهزة	تغيير موديل جهاز العرض نظرا لعدم توافره	الشركة المورد	1/2/22	تغيير موديل لثلاثة أجهزة عرض	لا يوجد	خفض التكلفة ب ١٠%	رفع الجودة نظرا لارتفاع معايير الجودة في الأجهزة الحديثة	موافقة	موافقة	10/2/22	الشركة المورد
٢	الأثاث	إضافة طاولات ومقاعد إضافية لاستيعاب مزيد من الحضور	إدارة الأعمال	20/3/22	إضافة طاولات ومقاعد إضافية	لا يوجد	زيادة التكلفة ب ١٠%	-	رفض	رفض	25/3/22	-
٣	الأجهزة	تزويد القاعة ب ه طفايات حريق	الإدارة الهندسية	20/5/22	التعاقد على وتوريد وتركيب ه طفايات حريق بالقاعة	لا يوجد	زيادة التكلفة ب ٥%	عالي	موافقة	موافقة	1/6/22	مدير المشروع

## تقرير موقف المشروع

يقوم مدير المشروع بشكل دوري بإعداد تقرير عن موقف المشروع و إرساله للراعي والأطراف المعنية الأخرى بناء على ما تم وضعه في خطة التواصل، كما هو موضح في المثال التالي لتقرير موقف المشروع في ٢٠٢٢/٢/٢٨ :

## مثال توضيحي: نموذج تقرير موقف المشروع



المرحلة الحالية للمشروع		
٢٢/٢/٢٨		
المراحل	حاله المشروع	أداء المشروع
الأعمال الإنشائية والكهرباء	70	التقييم العام لمشروع
	60	نطاق المشروع
	40	الوقت
	100	التكلفة
	50	الجودة

مؤشر أداء الجدول الزمني ٠.٩٧

مؤشر أداء التكلفة ١.

مؤشرات تحقق أهداف المشروع تأخر المواد والخامات

نسبة انتهاء المرحلة			
تاريخ الانتهاء المستهدف	30/6/22	تاريخ الانتهاء المقدر	15/7/22
موازنة المشروع		2,000,000 ن يبي التحة قلافانم تام	400,000

## خطة المشروع في كل مراحل تنفيذه والمخطط تسليمه في كل مرحلة

## الانجازات خلال المرحلة السابقة

النشاط/المرحلة	تاريخ الانتهاء	المسؤول
تحديد متطلبات التعاقد	16/1/22	مدير المشروع
إجراء التعاقد	20/1/22	إدارة التعاقدات والمشتريات
توريد الخامات	5/2/22	شركة المقاولات
أعمال التأسيس للدهانات	7/2/22	شركة المقاولات
دهانات مرحلة أولى	9/2/22	شركة المقاولات
دهانات مرحلة ثانية	11/2/22	شركة المقاولات
معاينة واستلام الدهانات	14/2/22	مساعد مدير المشروع
أعمال تسوية الأرضيات	15/2/22	شركة المقاولات
أعمال الأرضيات	25/2/22	شركة المقاولات
معاينة واستلام الأرضيات	26/2/22	مساعد مدير المشروع

## المشاكل الحالية

المشاكل	المسؤول	الحلول المتوقعة	تاريخ الانتهاء
تأخر أعمال البنية الكهربائية	مساعد مدير المشروع	إضافة موارد بشرية لضغط الجدول الزمني	18/3/22

## المخاطر التي تحققت

الخطر	المسؤول	خطة الاستجابة	الموقف
زيادة أسعار المواد والأثاث أثناء التنفيذ	إدارة التعاقد والمشتريات	تم تحويله عن طريق التعاقد بتكلفة ثابتة مع الموردين	غير فعال

## الخطوات القادمة

النشاط/المرحلة	المسؤول	تاريخ الانتهاء
أعمال الكهرباء	شركة المقاولات	3/3/22
أعمال تشطيبات الكهرباء	شركة المقاولات	14/3/22
معاينة واستلام الكهرباء	مساعد مدير المشروع	15/3/22
انتهاء الأعمال الانشائية والكهرباء	مساعد مدير المشروع	16/3/22

## عمليات إغلاق المشروع

## إغلاق المشروع أو

عند انتهاء كافة أنشطة المشروع وتسليماته، أو في حالة إلغاء المشروع، يقوم مدير المشروع بإنهاء أعمال كافة التعاقدات بشكل رسمي، كما يقوم برد المواد والمعدات على قوة المشروع، إنهاء انتداب أي أعضاء فريق متبقيين، وتسجيل كافة الدروس المستفادة، وحفظ وأرشفة كل مستندات المشروع، يقوم مدير المشروع بإعداد تقرير تفصيلي لإنهاء المشروع بشكل رسمي كما هو موضح بالمثال التالي، ويعرضه على راعي المشروع لمراجعته واعتماده وإعلان انتهاء المشروع رسمياً.

## مثال توضيحي: نموذج تقرير إنهاء المشروع



## نظرة عامة علي خلفية المشروع

في ضوء خطة برنامج تجديد المقر الرئيسي للوزارة، تم اعتماد مشروع تجهيز وإعداد قاعة اجتماعات وتدريب تسع ل ٢٠ شخص لعقد الاجتماعات الدورية وبرامج التدريب للقطاعات والإدارات بها، ويشمل ذلك أعمال الدهانات والأرضيات و الإضاءة والستائر والأثاث والتجهيزات الخاصة بالشبكة وأجهزة عرض حديثة تسمح بعقد مؤتمرات عبر تقنية الفيديو.

## أهم النقاط التي تم التركيز عليها وأفضل الممارسات التي تمت

١. التعاقد بتكلفة ثابتة مع الموردين لضمان تثبيت أسعار المواد والخامات
٢. تدريب فريق العمل على معايير الأمن والسلامة قبل البدء
٣. تأخر التوريد نتيجة نقص بعض الخامات وتم استيعابه من خلال إضافة موارد بشرية وضغط الجدول الزمني

## أسباب إنهاء المشروع

الانتهاء بنجاح من كافة أعمال وتسليمات المشروع

## أداء المشروع

## أداء الأهداف

تم تحقيق كافة الأهداف المدرجة ضمن ميثاق المشروع، وهي:  
زيادة القدرة الاستيعابية من ١٠ إلى ٢٠ شخص  
رفع كفاءة أجهزة العرض  
قاعة متعددة الاستخدامات  
أثاث حديث ومريح

## معايير النجاح

تم عمل استبيان لقياس رضا المستفيدين من القاعة وكانت النتيجة ٩٠% وهي أعلى من المطلوب ٨٠%

## أداء نطاق العمل

تم تحقيق كافة متطلبات النطاق  
تم عمل طلب تغيير لتعديل معايير الأمن والسلامة بإضافة ه طفايات حريق، وذلك نتيجة لتغيير معايير الأمن والسلامة أثناء تنفيذ المشروع وضرورة التوافق معها

## إداء ال

تم تسليم القاعة في ٢٠٢٢/٧/١٠ بتأخير ١٠ أيام عن الجدول الزمني المحدد وطلب نتيجة لتأخير توريد المعدات بسبب تقص الخامات وهو ما كان يجب إدراجه ضمن مخاطر المشروع وتجنبه

## أداء الموازنة

تم إنهاء المشروع في حدود موازنته وذلك نتيجة تنفيذ التعاقدات بطريقة التكلفة الثابتة

## إدارة الموارد

تم تدريب الموارد البشرية على معايير الأمن والسلامة  
لم توجد مشكلات في توافر الموارد البشرية أو مهاراتها

## إدارة المشاكل

تمت إدارة المشكلات بشكل جيد خلال المشروع

## إدارة المخاطر

تحققت مخاطر زيادة الأسعار وتم النجاح في تجنبها عن طريق عقود التكلفة الثابتة  
كان يجب إدراج خطر تأخير المواد ضمن مخاطر المشروع

## إدارة عملية الاتصال

كانت خطة التواصل فعّالة وساعدت في تفهم العاملين للمشروع وتبنيه

## إدارة أصول المشروع

لا يوجد

سورالذ  
ةاستفمال

تحديد كيفية إجراء الاختبارات والمعاينات تفصيلياً خلال تخطيط الجودة  
أهمية جمع المتطلبات من كافة الأطراف المعنية  
تحفيز الموردين هام

## خطوات ما بعد الانتهاء من المشروع

## توصيات

ضرورة الحفاظ على صيانة القاعة بشكل مستمر  
ممكن أن تستوعب القاعة حتى ٣٠ في حال إضافة مقاعد وطاولات لها

دليل عمل إدارة المشروعات  
والبرامج والأداء



التعاون  
الألماني

DEUTSCHE ZUSAMMENARBEIT

giz Deutsche Gesellschaft  
für Internationale  
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

تنفيذ