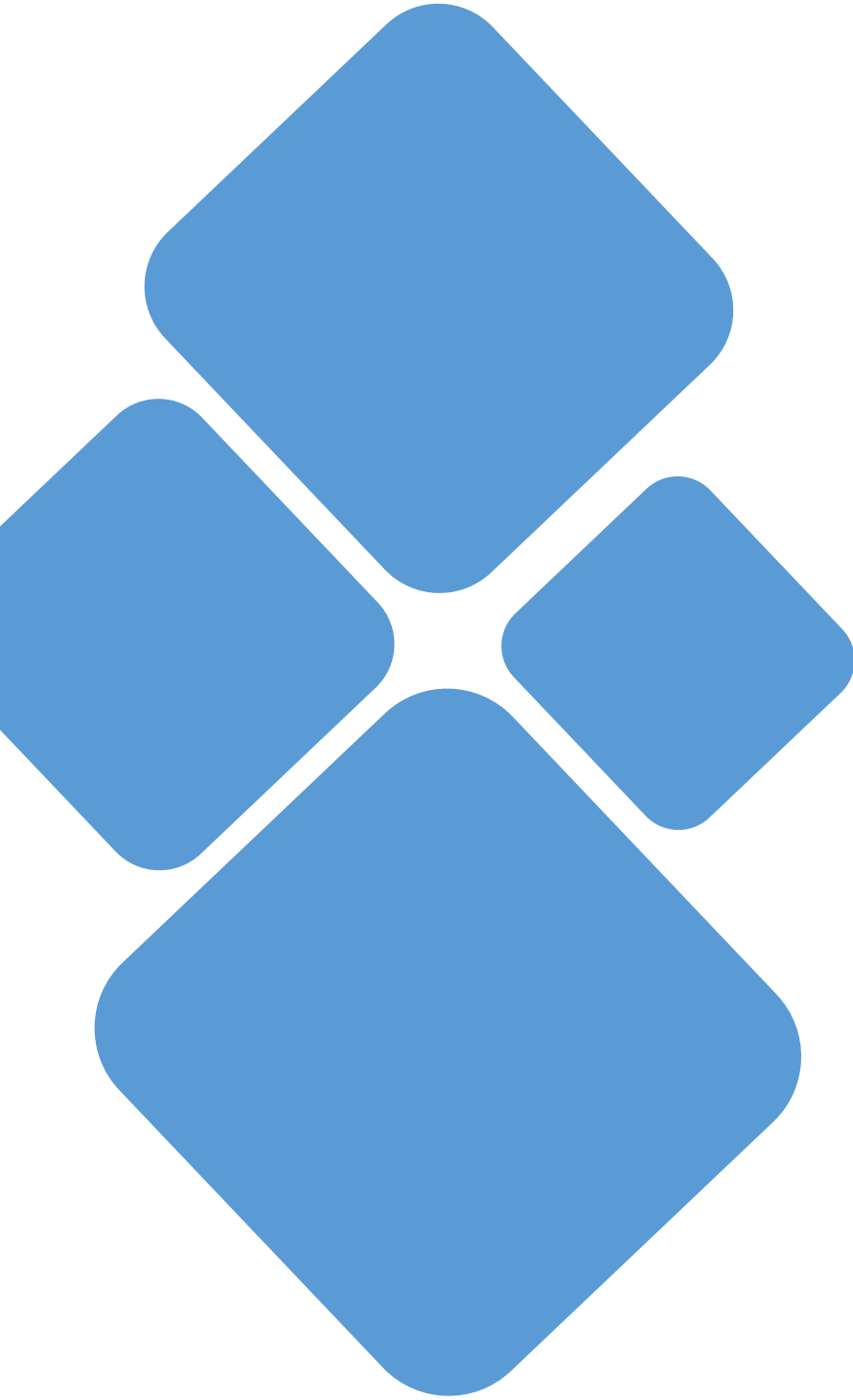




منهجية مكتب إدارة المشاريع المؤسسي (EPMO)

جدول المحتويات

1.	مقدمة	4
2.	سياسات مكتب إدارة المشاريع	5
3.	إدارة المشاريع	8
3.1.	مرحلة البدء للمشروع	13
3.1.1.	السياسات الخاصة بالمرحلة	13
3.1.2.	عملية طرح المنافسة	14
3.1.3.	عملية إعداد ميثاق المشروع	21
3.2.	مرحلة التخطيط للمشروع	30
3.2.1.	السياسات الخاصة بالمرحلة	30
3.2.2.	عملية إعداد خطة إدارة المشروع	31
3.2.3.	عملية إعداد الجدول الزمني للمشروع	38
3.3.	مرحلة التنفيذ للمشروع	48
3.3.1.	السياسات الخاصة بالمرحلة	48
3.3.2.	عملية تنفيذ المشروع	49
3.4.	مرحلة المراقبة والتحكم	56
3.4.1.	السياسات الخاصة بالمرحلة	56
3.4.2.	عملية المراقبة والتحكم	57

63	عملية إدارة مخرجات المشروع.....	3.4.3
70	عملية إدارة المخاطر.....	3.4.4
77	عملية إدارة المعوقات.....	3.4.5
84	عملية إدارة طلب التغيير.....	3.4.6
91	مرحلة الإغلاق للمشروع.....	3.5
91	السياسات الخاصة بالمرحلة.....	3.5.1
92	عملية إغلاق المشروع.....	3.5.2

في ظل تسارع التطورات المؤسسية وما يصاحب ذلك من تنوع واختلاف للأولويات، وبهدف تمكين الإدارة العليا بالمؤسسة من تنفيذ خطتها الاستراتيجية وإدارة أداءها المؤسسي بالمستوى الذي يرقى إلى إنجاز مشاريع الخطة الاستراتيجية بشكل منظم وسلس وبما يضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية المرجوة، يجب إنشاء مكتب إدارة المشاريع المؤسسي والذي سيعمل على تقديم الدعم والمساندة والإشراف على تنفيذ مشاريع المؤسسة الحالية والمستقبلية.

يعزز وجود مكتب إدارة المشاريع المؤسسي قدرة المؤسسة على إدارة مشاريعها من خلال توحيد إطار العمل الخاص بإدارة المشاريع لجميع إدارات المؤسسة. ويعتبر مكتب إدارة المشاريع المؤسسي المصدر الوحيد للمعلومات والمراقبة المهام الخاصة بكل مشروع على مستوى المؤسسة وبهذا يعمل على تحقيق الريادة في إدارة المشاريع بالمؤسسة.

وتشكل عمليات وإجراءات مكتب إدارة المشاريع الخطوات الضرورية التي ستساعد على توفير عناصر الإدارة الناجحة للمشاريع، وتوفير آليات مبسطة لاطلاع الإدارة العليا بالمؤسسة على بيانات المشاريع وحالتها.

على ان يتم تحديث عمليات وإجراءات مكتب إدارة المشاريع بما يراعي المستجدات في مجال إدارة المشاريع، والخبرات العملية التي تتاح لمكتب إدارة المشاريع المؤسسي عبر فرق العمل المختلفة. تعتبر هذه الوثيقة المرجع الرئيسي لجميع فرق عمل المشاريع بالمؤسسة من مرحلة الإعداد للمشروع وحتى إغلاقه.

وتقدم هذه الوثيقة وصفا لإطار عمل ومنهجية إدارة المشاريع، ويوفر هذا الإطار تعريفا لدورة حياة ومراحل المشروع، والعمليات التي يجب تنفيذها في كل مرحلة من هذه المراحل بالتزامن مع "عمليات المراقبة والتحكم". وتنفذ "عمليات المراقبة والتحكم" على امتداد دورة حياة المشروع وذلك لتوفير الدعم والتحكم بالمشاريع. ولقد روعي في تصميم منهجية إدارة المشاريع، القدرة على إدارة المشاريع الداخلية، فضلا عن المشاريع التي تنفذها جهات خارجية (الشركات المنفذة).



وفقاً لإحصائية شملت 297 شركة فإن وجود مكتب إدارة المشاريع أدى إلى:

- تسليم 19% من المشاريع قبل الموعد المحدد
- أظهر تحسن بالإنتاجية بنسبة 21%
- تسليم 30% من المشاريع أقل من الميزانية المخططة

PMI White Paper– State of the PMO

2. سياسات مكتب إدارة المشاريع

اسم السياسة	السياسة
تعريف المشروع	يُعرّف معهد إدارة المشاريع (PMI) المشروع بأنه "عمل مؤقت له خصوصيه لإنتاج مجموعة من المخرجات ضمن قيود واضحة مرتبطة بالمدة الزمنية والتكلفة والجودة". يجب أن تتوافر الشروط الآتية في المشاريع التي تقدم إلى المؤسسة: 1. ذات طبيعة فريدة، ولا يمثل عمليات متكررة. 2. له مواعيد زمنية محددة، (مدة زمنية). 3. له موازنة معتمدة وموارد. 4. له أهداف ونتائج محددة. 5. يحقق تغييراً يعود بالفائدة على المؤسسة.
اعتماد ميزانية المشروع	لا يمكن البدء بإجراءات المشتريات والتعاقد بدون وجود ميزانية معتمدة للمشروع أو موافقة كتابية من اللجنة التوجيهية لإدارة المشاريع أو الجهات ذات الصلاحية.
دعم المشروع	يتعين على مكتب إدارة المشاريع المؤسسي توفير الدعم الكلي لكافة مشاريع المؤسسة.
منهجية إدارة المشاريع	يتعين على مدراء المشاريع ومنفذي مشاريع المؤسسة، تنفيذ المشاريع وفقاً لمنهجية إدارة المشاريع الخاصة بمكتب إدارة المشاريع.
تصنيف المشروع	هناك ثلاث فئات من المشاريع: 1. مشاريع تسند عن طريق الأمر المباشر (تكلفة أقل من 300 ألف ريال) 2. مشاريع تسند عن طريق إجراء المناقصات (تكلفة أعلى من مليون ريال) 3. مشاريع تنفذ داخليا
توعية مدير المشروع	يتعين على مكتب إدارة المشاريع التأكد من توفر كافة المعلومات والمراجع اللازمة لإدارة المشاريع، لكافة مدراء المشاريع في المؤسسة.
نجاح المشروع	يتعين على مدراء المشاريع إنجاز المشاريع في حينها، والبقاء ضمن حدود الموازنة المخصصة، وضمن حدود نطاق العمل ومراعاة المستوى المطلوب من الجودة لضمان نجاح المشروع.

وثائق المشروع	يجب حفظ الوثائق التي تخص كافة المشاريع في مكتبة بيانات مشاريع الإدارة.
سياسات وإجراءات المراحل	يتعين على كل من مدير المشروع من طرف المؤسسة، ومدير المشروع التابع للمورد الالتزام بالسياسات والإجراءات الخاصة بكل مرحلة.
التفويض	ينبغي ألا يتم تنفيذ أية أعمال تتصل بالمشاريع دون تفويض، مثل ميثاق المشروع المعتمد.
ميثاق المشروع	يحدد اسم مدير المشروع من طرف المؤسسة ومدير المشروع من طرف المنفذ، كما يتضمن وصفا لمتطلبات المشروع، والميزانية، والأحداث الرئيسية (Milestones)، والمخاطر والمهام ومسؤوليات فريق العمل. ويجب الالتزام بالنموذج المعد لذلك عند إعداد ميثاق المشروع.
نطاق عمل المشروع	يحدد نطاق عمل المشروع غايات المشروع، ونطاقه التفصيلي، وجدوله الزمني، ومعايير نجاحه، ويعتبر نطاق عمل المشروع القاعدة الأساسية للمشروع بعد اعتماده من الأشخاص المعنيين، ويجب الالتزام بالنموذج المعد لذلك عند إعداد نطاق عمل المشروع.
خطة إدارة المشروع	تحدد كيفية تنفيذ، ومراقبة المشروع والتحكم به. وتحتوي وثيقة خطة إدارة المشروع على عدد من الخطط التفصيلية. والغرض منها هو تحديد الأسلوب الذي سيستخدم لتنفيذ نطاق العمل المتفق عليه للمشروع، ويجب الالتزام بالنموذج المعد لذلك عند إعداد خطة إدارة المشروع.
الجدول الزمني للمشروع	يعتبر الجدول الزمني للمشروع من العناصر المهمة للتحكم بالمشروع وإعداد وتقديم التقارير عن حالة المشروع. ويوفر الجدول الزمني للمشروع رسماً بيانياً للمهام المتوقعة، والمراحل الرئيسية، ومدى اعتماد المشاريع على أطراف أخرى (الاعتمادية على مشاريع أخرى داخل وخارج المؤسسة)، والموارد المطلوبة، والمدة التي تستغرقها المهمة، والمواعيد النهائية لتسليم المهام والمخرجات، ويجب الالتزام بالنموذج المعد لذلك عند إعداد الجدول الزمني للمشروع.
نظام إدارة المشاريع	يعتبر نظام إدارة المشاريع نظاماً تخطيطياً مساعداً لإدارة مشاريع المؤسسة، وفيه تحفظ جميع وثائق المشاريع وبياناتها. ويجب ألا تتعدى فترة تحديث بيانات تقدم سير المشروع على نظام إدارة المشاريع أكثر من أسبوع.

الدفعات إلى منفذي المشاريع	في حالة المشاريع التي تُنفَّذ من قبل موردين، يجب العمل باستمرار على ربط الدفعات المالية للمورد باستيفاء الموافقات اللازمة لقبول مخرجات المشروع وفقا لعملية إدارة مخرجات المشروع.
إجراء التعديلات على المنهجية	أي تعديل يتعلق بمنهجية إدارة المشاريع والعمليات الواردة في وثيقة منهجية إدارة المشاريع، لا يمكن إجراؤه إلا بعد اخذ الموافقات اللازمة من الجهات ذات العلاقة.

جدول 1 - سياسات مكتب إدارة المشاريع

3. إدارة المشاريع

تقدم منهجية إدارة المشاريع إطار عمل متكامل لإدارة المشروع والتحكم به، بدءاً من تعريف المشروع، وصولاً إلى التنفيذ والتشغيل وإغلاقه بشكل كامل.

دورة حياة المشروع

المشروع هو نشاط تستخدم فيه موارد محددة من داخل أو خارج المؤسسة ويتم توفير الميزانية اللازمة للحصول على منافع متوقعة خلال فترة زمنية معينة. تتكون دورة حياة المشروع من خمسة مراحل أساسية هي:



المؤسسات التي تتبنى ممارسات إدارة المشاريع توفر 109 مليون دولار لكل 1 مليار دولار مستثمرة في المشاريع والبرامج

PMI's Pulse of Profession – Capturing the Value of Project Management

1. مرحلة البدء: الموافقة على أهداف ومكونات المشروع بشكل رسمي، وتحديد نطاق العمل بشكل مفصل.

2. مرحلة التخطيط: تطوير خطة شاملة لإدارة المشروع مع وضع جدول زمني مفصل لأنشطة المشروع.

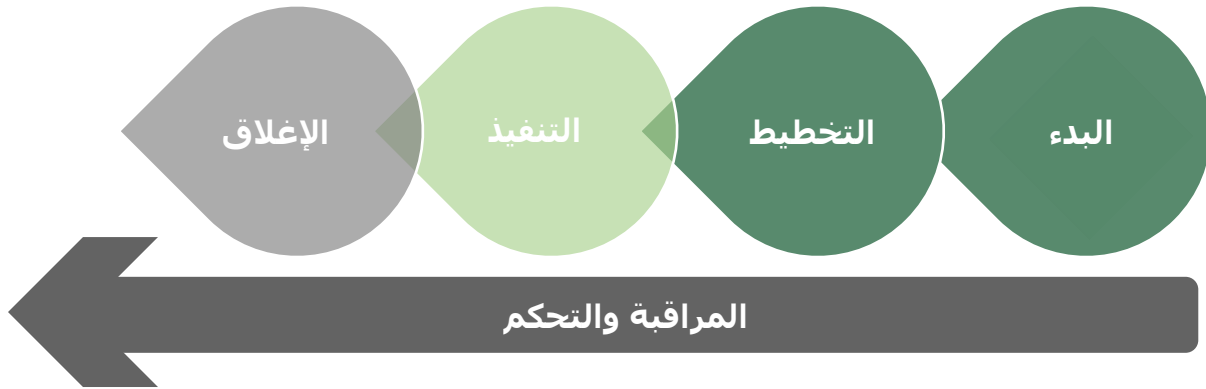
3. مرحلة التنفيذ: مرحلة دمج العناصر البشرية والموارد الأخرى

لتنفيذ خطة المشروع على أرض الواقع، وإدارة تنفيذ أعمال المشروع ومخرجاته والدفعات المالية المرتبطة بهذه المخرجات.

4. مرحلة المراقبة والتحكم: هي مرحلة قياس ومراقبة أي انحراف عن خطة أو نطاق عمل المشروع، واتخاذ إجراءات تصحيحية عند الضرورة، بالإضافة إلى إدارة التواصل الفعال مع كافة المعنيين بالمشروع.

5. مرحلة الإغلاق: هي مرحلة انتهاء العمل بالمشروع وإغلاقه وتحديث وأرشفة كافة الوثائق الخاصة به.

تُنفذ مراحل إدارة المشروع بالتزامن مع مرحلة "المراقبة والتحكم" على امتداد الدورة الكاملة للمشروع بهدف قياس ومراقبة أي انحراف عن خطة أو نطاق عمل المشروع، واتخاذ إجراءات تصحيحية عند الضرورة، بالإضافة إلى إدارة التواصل الفعال مع كافة المعنيين بالمشروع.

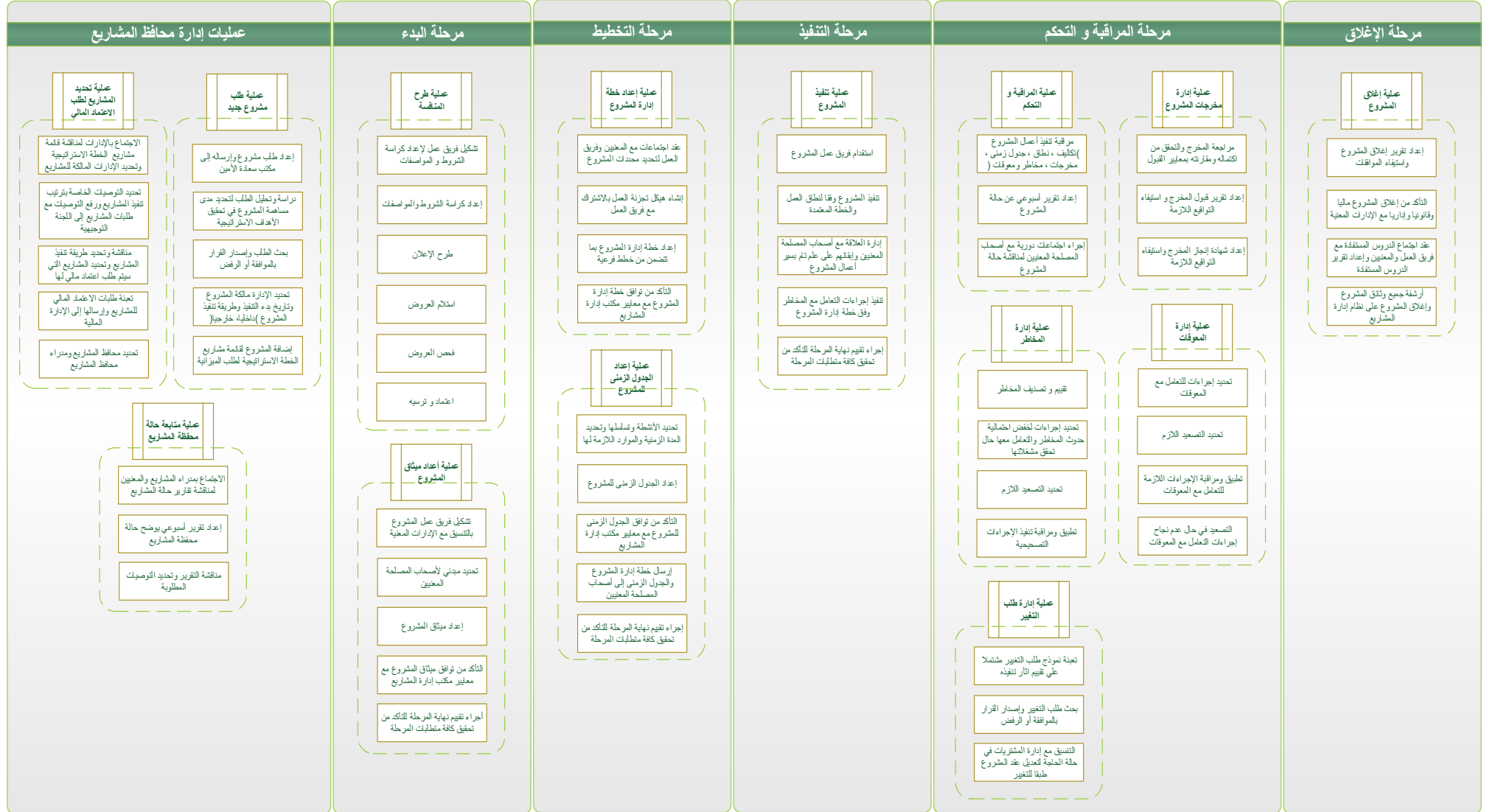


رسم توضيحي 1 - مراحل دورة حياة المشروع من البداية للنهاية

العمليات التي يتم تنفيذها في كل مرحلة من مراحل المشروع تمكن مكتب إدارة المشاريع من:

- 1- ضمان اتباع المنهجية المعتمدة لإدارة كافة المشاريع من قبل إدارات المؤسسة أو فريق العمل من الشركات المنفذة.
- 2- توحيد ممارسات وإجراءات إدارة المشاريع وتوحيد النماذج المستخدمة
- 3- ضمان تنفيذ مشاريع المؤسسة دون أي تأخير ضمن الميزانية المحددة.
- 4- وضع معايير الجودة لضبط مخرجات المشروع.
- 5- تحقيق الفوائد المرجوة من تنفيذ المشاريع

عمليات دورة حياة المشروع من البداية للنهاية



رسم توضيحي 2 - عمليات دورة حياة المشروع من البداية الى النهاية

فيما يلي العمليات الرئيسية لإدارة محافظ المشاريع :

- عملية تحديد المشاريع لطلب الاعتماد المالي
- عملية طلب مشروع جديد
- عملية متابعة حالة محفظة المشاريع



رسم توضيحي 3 - عمليات إدارة محافظ المشاريع

فيما يلي المراحل والعمليات الرئيسية لإدارة المشروع :

1. مرحلة البدء

- عملية طرح المنافسة
- عملية إعداد ميثاق المشروع

2. مرحلة التخطيط

- عملية إعداد خطة إدارة المشروع
- عملية إعداد الجدول الزمني للمشروع

3. مرحلة التنفيذ

- عملية تنفيذ المشروع



رسم توضيحي 4 - عمليات دورة حياة المشروع (البدء، التخطيط، التنفيذ)

4. مرحلة المراقبة والتحكم

- عملية المراقبة والتحكم
- عملية إدارة مخرجات المشروع
- عملية إدارة المخاطر
- عملية إدارة المعوقات
- عملية إدارة طلب التغيير

5. مرحلة الإغلاق

- عملية إغلاق المشروع



رسم توضيحي 5 - عمليات دورة حياة المشروع (المراقبة والتحكم، الإغلاق)

تُنفذ مراحل إدارة المشروع بالتزامن مع مرحلة "المراقبة والتحكم" على امتداد الدورة الكاملة للمشروع، وخصوصاً في مرحلتي التخطيط والتنفيذ من دورة حياة المشروع. وقد تم تعريف كافة المدخلات والمخرجات الرئيسية لكل عملية من العمليات المبينة أعلاه، بالإضافة إلى الأدوات والأساليب التي ستستخدم في تطبيق عمليات إدارة المشاريع لتعزيز فوائدها إلى أقصى حد ممكن.

3.1. مرحلة البدء للمشروع

مرحلة البدء للمشروع توضح الإجراءات الأساسية التي يجب تنفيذها لبدء المشروع. والغرض الرئيسي من هذه المرحلة هو إدراك أن المشروع يجب أن يبدأ وأن تحدد الموارد اللازمة لتنفيذه. وتعتبر مرحلة بدء المشروع مرحلة هامة نظراً لكونها توفر المدخلات الضرورية لمرحلة التخطيط.

3.1.1. السياسات الخاصة بالمرحلة

- يقوم مدير الإدارة المالكة للمشروع بالاشتراك مع مدير مكتب إدارة المشاريع باختيار مدير المشروع وفريق العمل.
- لجنة فحص العروض يجب أن يكون من أعضائها فريق عمل كراسة الشروط ومسئول متابعة العقود والمناقصات
- مدير المشروع هو المسئول عن إدارة المشروع بشكل كامل.
- يجب أن يقوم مدير المشروع بإعداد ميثاق المشروع باستخدام نموذج «ميثاق المشروع» الخاص بمكتب إدارة المشاريع.

3.1.2. عملية طرح المنافسة

الهدف

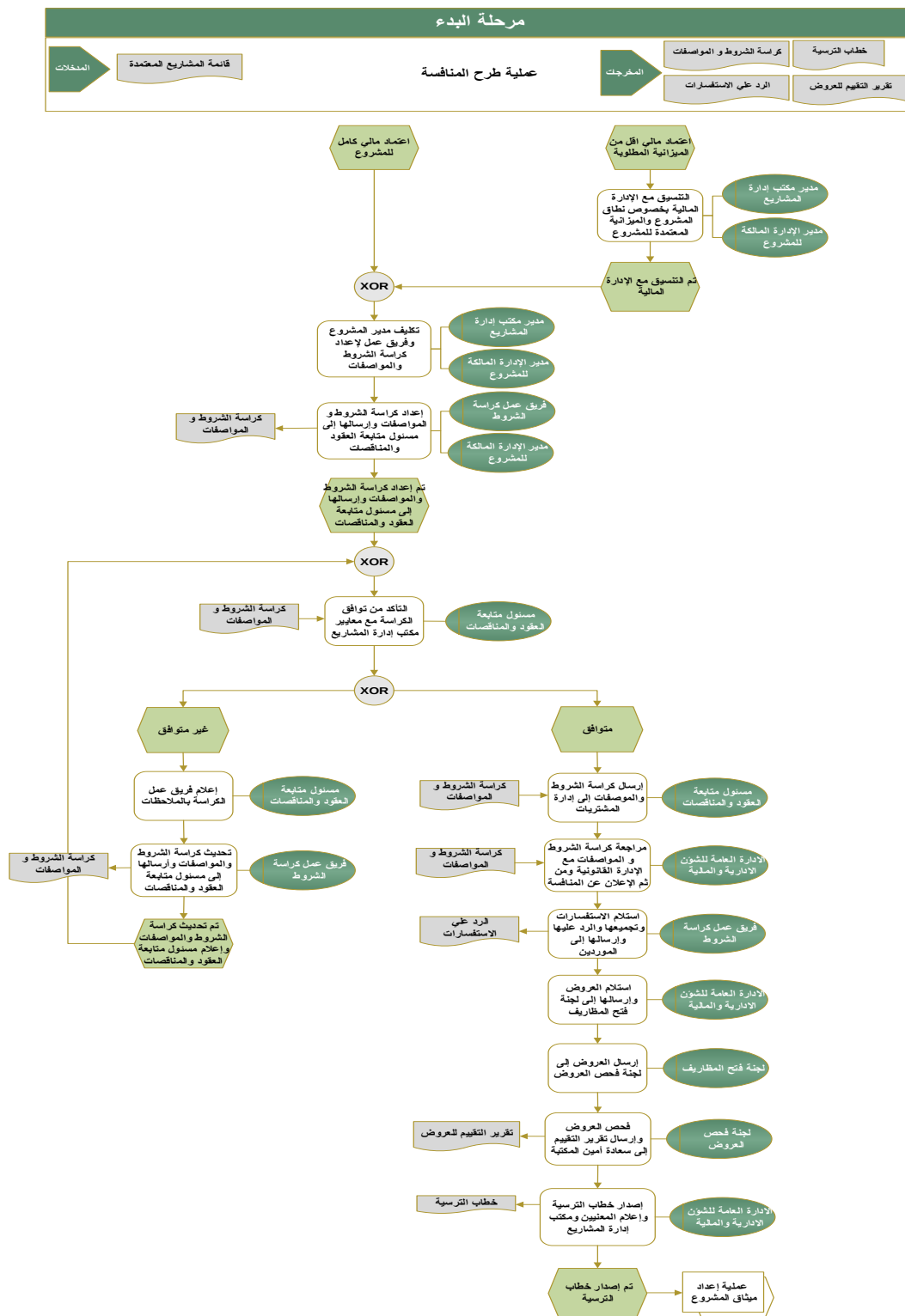
الهدف من هذه العملية تكليف مدير المشروع وفريق العمل لكتابة كراسة الشروط والمواصفات واختيار المورد أو المقاول المناسب للبدء في تنفيذ أعمال المشروع، عملية تبدأ بعد الموافقة على المشروع مع وجود حاجة للتعاقد مع مورد أو مقاول خارجي. لتبدأ بعدها كتابة كراسة الشروط والمواصفات، طرح المنافسة، استلام العروض، تقييم العروض ومن ثم التعاقد.

المسببات

- تخصيص الميزانية للمشاريع المعتمدة
 - الحاجة إلى مورد أو مقاول خارجي لتنفيذ المشروع
- المدخلات، الأدوات والأساليب، والمخرجات



خريطة العملية



خريطة العملية 1 - عملية طرح المنافسة

مصفوفة تحديد المسئوليات

R - مسؤول:		الشخص الذي يقوم بتنفيذ النشاط أو يؤدي العمل.						
A - ذو موضع محاسبة:		الشخص الذي يتحمل المسئولية النهائية وله حق الموافقة/الرفض/النقض.						
C - يستشار:		الشخص الذي يتم إستشارته في أداء النشاط.						
I - يتم إخطاره:		الشخص الذي يجب إخطاره بالقرارات أو الإجراءات التي يتم إتخاذها لتنفيذ النشاط.						
	النشاط	مدير مكتب	فريق عمل كراسة	مدير الإدارة المالكة	مسئول متابعة العقود	لجنة فتح	لجنة فحص	الادارة العامة للشئون
		إدارة المشاريع	الشروط والمواصفات	للمشروع	والمناقصات	المظاريف	العروض	الادارية والمالية
1	التنسيق مع الإدارة المالية بخصوص نطاق المشروع والميزانية المعتمدة للمشروع	R		R/A				
2	تكليف مدير المشروع وفريق عمل لإعداد كراسة الشروط والمواصفات	R/A	I	R/A	I			
3	إعداد كراسة الشروط والمواصفات وإرسالها الى مسئول متابعة العقود والمناقصات		R	C	I			
4	التأكد من توافق الكراسة مع معايير مكتب ادارة المشاريع		I	I	R/A			
5	إعلام فريق عمل الكراسة بالملاحظات		I	I	R			
6	تحديث كراسة الشروط والمواصفات وإرسالها الى مسئول متابعة العقود والمناقصات		R	I	I			
7	إرسال كراسة الشروط والمواصفات الى الادارة العامة للشئون الادارية والمالية		I	I	R			I
8	مراجعة كراسة الشروط والمواصفات مع الادارة القانونية ومن ثم الاعلان عن المنافسة		I	I	I			R
9	استلام الاستفسارات وتجميعها والرد عليها وإرسالها الى الموردين		R	I	I			
10	استلام العروض وإرسالها إلى لجنة فتح المظاريف		I	I	I	I		R
11	إرسال العروض إلى لجنة فحص العروض		I	I	I	R	I	
12	فحص العروض وإرسال تقرير التقييم إلى سعادة أمين المؤسسة	I	I	I	I	I	R/A	
13	إصدار خطاب الترسية وإعلام المعنيين ومكتب ادارة المشاريع	I	I	I	I	I	I	R

جدول 2 - مصفوفة تحديد المسئوليات (عملية طرح المنافسة)

وصف اجراءات العملية

خطوة العملية	المسئول	الوصف	المدخلات/المخرجات
1-التنسيق مع الإدارة المالية بخصوص نطاق المشروع والميزانية المعتمدة للمشروع	- مدير مكتب ادارة المشاريع - مدير الإدارة المالكة للمشروع	في حال كان الاعتماد المالي للمشروع اقل من الميزانية المطلوبة، يقوم مدير مكتب ادارة المشاريع بالاشتراك مع مدير الإدارة المالكة للمشروع بالتنسيق مع الإدارة المالية بالمؤسسة بخصوص نطاق المشروع والميزانية المعتمدة و بحث الحلول المقترحة مع الإدارة المالية بشأن تعديل نطاق المشروع او طلب تعزيز لميزانية المشروع.	المدخلات: - قائمة المشاريع المعتمدة المخرجات: - لا يوجد
2-تكليف مدير المشروع وفريق عمل لأعداد كراسة الشروط والمواصفات	- مدير مكتب ادارة المشاريع - مدير الإدارة المالكة للمشروع	بعد التنسيق مع الإدارة المالية بشأن تعديل نطاق المشروع او طلب تعزيز لميزانية المشروع او كان يوجد اعتماد مالى كامل للمشروع، يقوم مدير مكتب ادارة المشاريع بالاشتراك مع مدير الإدارة المالكة للمشروع بترشيح وتكليف مدير للمشروع وفريق عمل يمتلك افراده الخبرات اللازمة لأعداد كراسة الشروط والمواصفات للمشروع.	المدخلات: - قائمة المشاريع المعتمدة المخرجات: لا يوجد
3-إعداد كراسة الشروط والمواصفات وأرسالها الى مسئول متابعة العقود والمناقصات	- فريق عمل كراسة الشروط والمواصفات - مدير الإدارة المالكة للمشروع	يقوم مدير المشروع وفريق عمل كراسة الشروط والمواصفات بأعداد كراسة الشروط والمواصفات بواسطة النموذج المخصص ويكون مدير الإدارة المالكة للمشروع مشارك رئيسي في اعداد الكراسة ويجب ان يعتمد عليها قبل ارسالها الى مكتب إدارة المشاريع ، وتكون الكراسة متضمنة كل ما يلزم من جوانب فنية لتنفيذ المشروع وايضا وسيلة التواصل من خلال بريد اليكتروني والذي تستطيع الشركات المتقدمة استخدامه لارسال استفساراتها بعد طرح العطاء ، وبعد الانتهاء من اعداد الكراسة يتم ارسالها الى مسئول متابعة العقود والمناقصات لمراجعة تو افق الكراسة مع معايير مكتب ادارة المشاريع.	المدخلات: - لا يوجد المخرجات: - كراسة الشروط والمواصفات
4-التأكد من تو افق الكراسة مع معايير مكتب ادارة المشاريع	- مسئول متابعة العقود والمناقصات	عند ورود الكراسة إلى مكتب إدارة المشاريع، يقوم مسئول متابعة العقود و المناقصات بمراجعة كراسة الشروط والمواصفات للتأكد من تو افقها مع معايير مكتب ادارة المشاريع من حيث استيفاء نموذج الكراسة بكل البيانات المطلوبة ، في حال وجود ملاحظات ترسل الى مدير المشروع وفريق عمل الكراسة لتحديث الكراسة بالملاحظات ، في حال التأكد من اكتمال الكراسة و تو افقها مع معايير مكتب ادارة المشاريع ، يتم ارسال كراسة الشروط والمناقصات الى الادارة العامة للشؤون الادارية والمالية.	المدخلات: - كراسة الشروط والمواصفات المخرجات: - كراسة الشروط والمواصفات (مكتملة و موائمة للمعايير)

وصف اجراءات العملية

خطوة العملية	المستول	الوصف	المدخلات/المخرجات
5-إعلام فريق عمل الكراسة بالملاحظات	- مسئول متابعة العقود والمناقصات	يقوم مسئول متابعة العقود و المناقصات بإعلام فريق عمل الكراسة بالملاحظات الشكلىة او الفنية لتحديث الكراسة.	المدخلات: - كراسة الشروط والمواصفات المخرجات: - ملاحظات على كراسة الشروط والمواصفات
6-تحديث كراسة الشروط والمواصفات وأرسالها الى مسئول متابعة العقود والمناقصات	- فريق عمل كراسة الشروط والمواصفات	يقوم مدير المشروع وفريق عمل كراسة الشروط والمواصفات بتحديث كراسة الشروط والمواصفات بالملاحظات الواردة من مسئول متابعة العقود و المناقصات، ومن ثم إرسال الكراسة إلى مسئول متابعة العقود و المناقصات للمراجعة مرة أخرى.	المدخلات: - ملاحظات على كراسة الشروط والمواصفات المخرجات: - كراسة الشروط والمواصفات (محدثة)
7-إرسال كراسة الشروط و المناقصات الى الادارة العامة للشؤون الادارية والمالية	- مسئول متابعة العقود والمناقصات	في حال التأكد من اكتمال الكراسة و توافقها شكليا و فنيا مع معايير مكتب ادارة المشاريع ، يقوم مسئول متابعة العقود و المناقصات بإرسال كراسة الشروط و المناقصات الى الادارة العامة للشؤون الادارية والمالية للبدء باجراءات الاعلان عن المنافسة. و من ثم متابعة باقى إجراءات عملية التعاقد.	المدخلات: - كراسة الشروط والمواصفات (مكتملة و موائمة للمعايير) المخرجات: - لا يوجد
8-مراجعة كراسة الشروط و المواصفات مع الادارة القانونية و من ثم الاعلان عن المنافسة	- الادارة العامة للشؤون الادارية والمالية	تقوم الادارة العامة للشؤون الادارية والمالية بمراجعة كراسة الشروط و المواصفات مع الادارة القانونية و من ثم الاعلان عن المنافسة.	المدخلات: - كراسة الشروط والمواصفات (مكتملة و موائمة للمعايير) المخرجات: - لا يوجد
9-استلام الاستفسارات و تجميعها و الرد عليها وارسالها الى الموردين	- فريق عمل كراسة الشروط والمواصفات	بعد الاعلان عن المنافسة تقوم الشركات الراغبة في التقدم للمنافسة بإرسال استفساراتها على البريد الالكتروني المرفق بالكراسة ، و يقوم مدير المشروع و فريق عمل كراسة الشروط و المواصفات باستلام هذه الاستفسارات و تجميعها و الرد	المدخلات: - استفسارات الشركات المتنافسة المخرجات: - الرد على الاستفسارات

وصف اجراءات العملية

خطوة العملية	المستول	الوصف	المدخلات/المخرجات
		عليها وارسال الرد الى الشركات المتنافسة بواسطة البريد الالكتروني او عن طريق عقد اجتماع يدعى الية الشركات المتنافسة.	
10-استلام العروض وارسالها الى لجنة فتح المظاريف	- الادارة العامة للشؤون الادارية والمالية	تقوم الادارة العامة للشؤون الادارية والمالية باستلام العروض المالية و الفنية من الشركات ومن ثم ارسالها الى لجنة فتح المظاريف.	المدخلات: - العروض المالية و الفنية المخرجات: - لا يوجد
11-إرسال العروض إلى لجنة فحص العروض	- لجنة فتح المظاريف	تقوم لجنة فتح المظاريف بفتح المظاريف وإرسال العروض إلى لجنة فحص العروض للبدء في التقييم للعروض المقدمة.	المدخلات: - العروض المالية و الفنية المخرجات: - لا يوجد
12-فحص العروض وإرسال تقرير التقييم إلى سعادة أمين المؤسسة	- لجنة فحص العروض	تقوم لجنة فحص العروض باستلام العروض وتقييمها والتنسيق مع مكتب ادارة المشاريع بترسية العقد على افضل العروض المقدمة من خلال الاتفاق اولا مع صاحب افضل عرض مقدم يتم التفاوض مع العرض الذي يليه في الترتيب، ومن ثم اعداد تقرير التقييم للعروض وارسالة بواسطة مسئول متابعة العقود والمناقصات الى سعادة أمين المؤسسة الذى يقوم بدوره بإحالة الامر الى الادارة العامة للشؤون الادارية والمالية لاستكمال إجراءات التعاقد.	المدخلات: - العروض المالية و الفنية المخرجات: - تقرير التقييم للعروض
13-إصدار خطاب الترسية واعلام المعنيين ومكتب ادارة المشاريع	- الادارة العامة للشؤون الادارية والمالية	بعد انتهاء المفاوضات واختيار الشركة التى ستنفذ المشروع ، تقوم الادارة العامة للشؤون الادارية والمالية بإصدار خطاب الترسية واعلام جميع أصحاب المصلحة المعنيين ومكتب ادارة المشاريع.	المدخلات: - تقرير التقييم للعروض المخرجات: - خطاب الترسية

جدول 3 - وصف اجراءات العملية (عملية طرح المنافسة)

مؤشرات أداء العملية (KPIs)

اسم المؤشر	الوصف	القيمة الفعلية	القيمة المستهدفة	وحدة القياس
مدة الانتهاء من إعداد الكراسة	الوقت المستغرق لانتهاء من كتابة كراسة الشروط والمواصفات			أيام
مدة الانتهاء من مراجعة كراسة الشروط والمواصفات	الوقت المستغرق لانتهاء من مراجعة كراسة الشروط والمواصفات من قبل مسئول متابعة العقود والمناقصات -الأيام المنقضية من تاريخ إرسال الكراسة لمسئول متابعة العقود والمناقصات			أيام
مدة طرح المنافسة	الوقت المستغرق لطرح المنافسة منذ استلام الكراسة			أيام
مدة الانتهاء من إعداد تقرير التقييم للعروض	الوقت المستغرق لإعداد تقرير التقييم للعروض			أيام

جدول 4 - مؤشرات أداء العملية (عملية طرح المنافسة)

3.1.3. عملية إعداد ميثاق المشروع

الهدف

الهدف من عملية "البدء وتطوير الميثاق" هو الموافقة رسميا على البدء بالمشروع، وتفويض مدير المشروع بتطبيق العمليات والإجراءات التنظيمية على كل من فريق عمل المشروع التابع للمؤسسة أو الشركات المنفذة، وكذلك يتم تشكيل فريق عمل المشروع والتحديد المبدي لأصحاب المصلحة.

وعند هذه المرحلة يبدأ المشروع بصورة رسمية، وعلى الرغم من عدم تحديد كافة التفاصيل بعد، فإن ميثاق المشروع قد يتضمن وصفا عاما للمتطلبات، والميزانية، والأحداث الرئيسية (Milestones)، والمخاطر والمهام ومسؤوليات فريق العمل.

المسببات

- الانتهاء من اختيار المورد أو المقاول الذي سينفذ المشروع إذا كان المشروع سيتم تنفيذه خارجيا.
- تنفيذ المشروع بواسطة فريق عمل داخلي.



ميثاق المشروع من أهم وثائق المشروع حيث يعتبر بمثابة تفويض للبدء بتنفيذ المشروع وتحديد بعض عناصر المشروع بشكل عام. لذلك على مدير المشروع إشراك الجهات المختصة والاطلاع على نموذج طلب المشروع بالإضافة إلى الاستعانة بأي وثائق متعلقة بالمشروع عند إعداد الميثاق

والمدخلات، الأدوات والأساليب، والمخرجات



المخرجات

- ميثاق المشروع
- تقرير تقييم نهاية المرحلة
- سجل المشروع على نظام إدارة المشاريع
- سجل الدروس المستفادة



الأدوات والأساليب

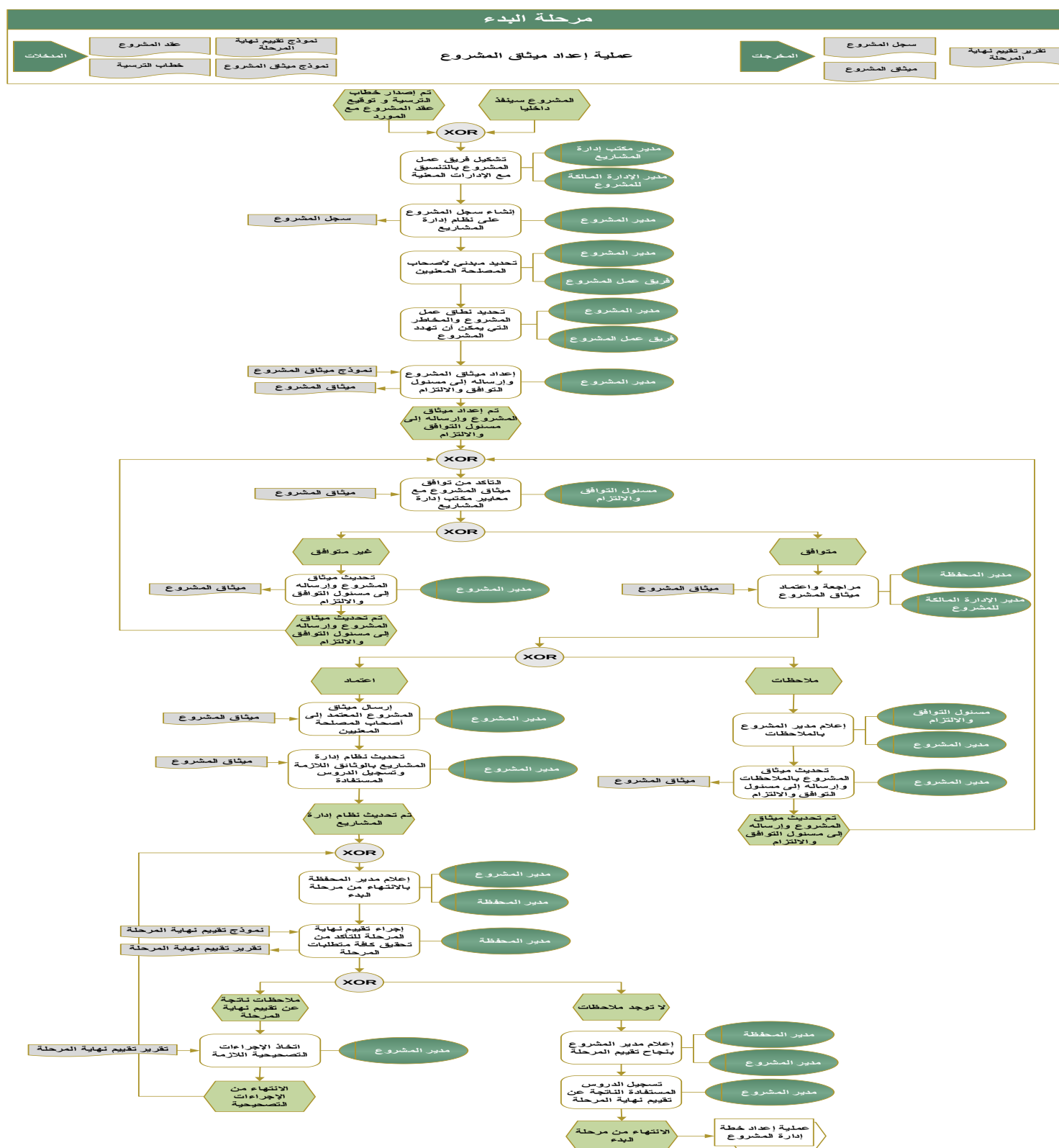
- نموذج "ميثاق المشروع"
- نموذج "تقييم نهاية المرحلة"
- جمع المعلومات
- اجتماع/ إجتماعات لأصحاب المنفعة الرئيسيين
- نظام إدارة المشاريع



المدخلات

- عقد المشروع
- خطاب الترسية

خريطة العملية



خريطة العملية 2 – عملية اعداد ميثاق المشروع

مصفوفة تحديد المسؤوليات

R - مسؤول:							الشخص الذي يقوم بتنفيذ النشاط أو يؤدي العمل.
A - ذوموضع محاسبة:							الشخص الذي يتحمل المسؤولية النهائية وله حق الموافقة/الرفض/النقض.
C - يستشار:							الشخص الذي يتم إستشارته في أداء النشاط.
I - يتم إخطاره:							الشخص الذي يجب إخطاره بالقرارات أو الإجراءات التي يتم إتخاذها لتنفيذ النشاط.
	النشاط	مدير المشروع	فريق عمل المشروع	مسئول التوافق والالتزام	مدير المحفظة	مدير الإدارة المألقة للمشروع	مدير مكتب إدارة المشاريع
1	تشكيل فريق عمل المشروع بالتنسيق مع الإدارات المعنية	I	I			R/A	R/A
2	انشاء سجل المشروع على نظام ادارة المشاريع	R	I	I	I	I	
3	تحديد مبدئي لأصحاب المصلحة المعنيين	R	R	C	C	C	
4	تحديد نطاق عمل المشروع والمخاطر التي يمكن ان تهدد المشروع	R	R	C	C	C	
5	إعداد ميثاق المشروع وإرساله الى مسئول التوافق والالتزام	R		I	I	I	
6	التأكد من توافق ميثاق المشروع مع معايير مكتب ادارة المشاريع	I		R	I	I	
7	تحديث ميثاق المشروع وإرساله الى مسئول التوافق والالتزام	R		I	I	I	
8	مراجعة واعتماد ميثاق المشروع	I		I	R/A	R/A	
9	اعلام مدير المشروع بالملاحظات	I		R			
10	تحديث ميثاق المشروع بالملاحظات وإرساله الى مسئول التوافق والالتزام	R		I	I	I	
11	ارسال ميثاق المشروع المعتمد الى أصحاب المصلحة المعنيين	R	I	I	I	I	
12	تحديث نظام ادارة المشاريع بالوثائق اللازمة و تسجيل الدروس المستفادة	R	I	I			

13	اعلام مدير المحفظة بالانتهاء من مرحلة البدء	R		I	I
14	اجراء تقييم نهاية المرحلة للتأكد من تحقيق كافة متطلبات المرحلة	I		R/A	I
15	اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة	R		I	I
16	اعلام مدير المشروع بنجاح تقييم المرحلة	I	I	R	I
17	تسجيل الدروس المستفادة الناتجة عن تقييم نهاية المرحلة	R	I		

جدول 5 - مصفوفة تحديد المسؤوليات (عملية اعداد ميثاق المشروع)

وصف إجراءات العملية

خطوة العملية	المسئول	الوصف	المدخلات/المخرجات
1- تشكيل فريق عمل المشروع بالتنسيق مع الإدارات المعنية	- مدير مكتب إدارة المشاريع - مدير الإدارة المالكة للمشروع	يقوم كل من مدير مكتب إدارة المشاريع ومدير الإدارة المالكة للمشروع بالاشتراك في اختيار وتشكيل فريق عمل المشروع بالتنسيق مع الإدارات المعنية مع مراعاة أن يمتلك فريق العمل الخبرات اللازمة لمساعدة مدير المشروع في تنفيذ المشروع على النحو الصحيح.	المدخلات : - خطاب الترسية - عقد المشروع المخرجات : - محضر اجتماع
2- انشاء سجل المشروع على نظام ادارة المشاريع	- مدير المشروع	يقوم مدير المشروع بإنشاء سجل المشروع على نظام ادارة المشاريع، ويقوم باعلام مسئول التوافق والالتزام ومدير المحفظة.	المدخلات : - عقد المشروع المخرجات : - سجل المشروع على نظام ادارة المشاريع
3- تحديد مبدي لأصحاب المصلحة المعنيين	- مدير المشروع - فريق عمل المشروع	يقوم مدير المشروع باجراء اجتماع تحضيري للمشروع يدعوله كل من المورد في حالة تنفيذ المشروع خارجيا وفريق العمل لمناقشة التالي : - المستفيدين من المشروع وأدوارهم ومسؤولياتهم	المدخلات : - سجل المشروع على نظام ادارة المشاريع المخرجات : - محضر اجتماع
4- تحديد نطاق عمل المشروع والمخاطر التي يمكن ان تهدد المشروع	- مدير المشروع - فريق عمل المشروع	يقوم مدير المشروع باجراء اجتماع تحضيري للمشروع يدعوله كل من المورد في حالة تنفيذ المشروع خارجيا وفريق العمل لمناقشة التالي : - نطاق عمل المشروع - مخاطر المشروع المتوقعة وكيفية التعامل معها	المدخلات : - سجل المشروع على نظام ادارة المشاريع المخرجات : - محضر اجتماع

وصف إجراءات العملية

خطوة العملية	المسئول	الوصف	المدخلات/المخرجات
5- إعداد ميثاق المشروع وإرساله إلى مسئول التوافق والالتزام	- مدير المشروع	ميثاق المشروع المعتمد هي الوثيقة التي تفوض المشروع رسمياً. وهي التي تزود مدير المشروع بالسلطة لتخصيص موارد المؤسسة للمشروع. يقوم مدير المشروع ببناء على الاجتماعات التي تمت مع فريق العمل بأعداد ميثاق المشروع بواسطة النموذج المخصص، و يكون ميثاق المشروع متضمناً وصفاً عاماً لأهداف المشروع ومتطلباته، والميزانية، والأحداث الرئيسية (Milestones)، والمخاطر والمهام ومسؤوليات فريق العمل، وبعد الانتهاء من ميثاق المشروع يتم إرساله إلى مسئول التوافق والالتزام لمراجعة توافق الميثاق مع معايير مكتب إدارة المشاريع..	المدخلات : - محضر اجتماع المخرجات : - ميثاق المشروع
6- التأكد من توافق ميثاق المشروع مع معايير مكتب إدارة المشاريع	- مسئول التوافق والالتزام	يقوم مسئول التوافق والالتزام بمراجعة ميثاق المشروع للتأكد من توافقه مع معايير مكتب إدارة المشاريع من حيث استيفاء الميثاق لكل البيانات المطلوبة، في حال وجود ملاحظات ترسل إلى مدير المشروع لتحديث الميثاق بالملاحظات، في حال التأكد من اكتمال الميثاق وتوافقه مع معايير مكتب إدارة المشاريع، يتم إرسال الميثاق إلى مدير الإدارة المالكة للمشروع ومدير المحفظة للمراجعة والاعتماد وإبداء الملاحظات إن وجدت.	المدخلات : - ميثاق المشروع المخرجات : - ميثاق المشروع (مكتمل ومطابق للمعايير)
7- تحديث ميثاق المشروع وإرساله إلى مسئول التوافق والالتزام	- مدير المشروع	يقوم مدير المشروع بتحديث ميثاق المشروع بالملاحظات الواردة من مسئول التوافق والالتزام، ومن ثم يقوم بإرسال الميثاق إلى مسئول التوافق والالتزام للمراجعة مرة أخرى.	المدخلات : - ملاحظات على ميثاق المشروع المخرجات : - ميثاق المشروع
8- مراجعة واعتماد ميثاق المشروع	- مدير الإدارة المالكة للمشروع - مدير المحفظة	يقوم مدير الإدارة المالكة للمشروع ومدير المحفظة بمراجعة محتوى ميثاق المشروع، في حال وجود ملاحظات يتم إرسالها إلى مسئول التوافق والالتزام لإجراء اللازم، وفي حال عدم وجود ملاحظات على الميثاق، يتم اعتماد الميثاق تمهيداً لإرساله إلى جميع أصحاب المصلحة المعنيين في المشروع.	المدخلات : - ميثاق المشروع (مكتمل ومطابق للمعايير) المخرجات : - ميثاق المشروع (معتمد)

وصف إجراءات العملية

خطوة العملية	المسئول	الوصف	المدخلات/المخرجات
9- اعلام مدير المشروع بالملاحظات	- مسئول التوافق والالتزام - مدير المشروع	يقوم مسئول التوافق والالتزام باعلام مدير المشروع بالملاحظات الواردة من مدير الإدارة المالكة للمشروع ومدير المحفظة لتحديث الميثاق.	المدخلات : - ميثاق المشروع المخرجات : - ملاحظات على ميثاق المشروع
10- تحديث ميثاق المشروع بالملاحظات وإرساله الى مسئول التوافق والالتزام	- مدير المشروع	يقوم مدير المشروع بتحديث ميثاق المشروع بالملاحظات الواردة من مدير الإدارة المالكة للمشروع ومدير المحفظة ، ومن ثم يقوم بإرسال الميثاق إلى مسئول التوافق والالتزام للمراجعة مرة أخرى.	المدخلات : - ملاحظات على ميثاق المشروع المخرجات : - ميثاق المشروع
11- ارسال ميثاق المشروع المعتمد الى أصحاب المصلحة المعنيين	- مدير المشروع	يقوم مدير المشروع بأرسال ميثاق المشروع المعتمد الى أصحاب المصلحة المعنيين ومن ثم تحديث نظام ادارة المشاريع بالوثائق اللازمة وتسجيل الدروس المستفادة.	المدخلات : - ميثاق المشروع (معتمد) المخرجات : - سجل الدروس المستفادة
12- تحديث نظام ادارة المشاريع بالوثائق اللازمة وتسجيل الدروس المستفادة	- مدير المشروع	يقوم مدير المشروع بمراجعة تسجيل اي دروس مستفادة تم ملاحظتها اثناء عملية اعداد ميثاق المشروع في نظام ادارة المشاريع. ومن ثم يقوم مدير المشروع بتحديث سجل المشروع على نظام ادارة المشاريع بوثائق العملية ومن ثم اعلام مدير المحفظة بالانتهاء من مرحلة البدء.	المدخلات : - ميثاق المشروع المخرجات : - سجل المشروع محدث على نظام ادارة المشاريع
13- اعلام مدير المحفظة بالانتهاء من مرحلة البدء	- مدير المشروع	بعد الانتهاء من تحديث نظام ادارة المشاريع بالوثائق اللازمة وتسجيل الدروس المستفادة، يقوم مدير المشروع باعلام مدير المحفظة بالانتهاء من مرحلة البدء.	المدخلات : - ميثاق المشروع (معتمد) المخرجات : - لا يوجد

وصف إجراءات العملية

خطوة العملية	المسئول	الوصف	المدخلات/المخرجات
14- اجراء تقييم نهاية المرحلة للتأكد من تحقيق كافة متطلبات المرحلة	- مدير المحفظة	بمجرد اخطار مدير المشروع لمدير المحفظة بالانتهاء من مرحلة البدء، يقوم مدير المحفظة باجراء تقييم نهاية المرحلة للتأكد من تحقيق كافة متطلبات المرحلة باستخدام النموذج المخصص لذلك، ومن ثم يقوم مدير المحفظة باستخدام النموذج المخصص لتقرير نهاية المرحلة لإنشاء تقرير نهاية المرحلة. سيقوم التقرير بتسجيل النتائج والإجراءات التصحيحية الخاصة بتقييم نهاية المرحلة . على المشروع ان يتجاوز تقييم نهاية المرحلة والا سيتطلب على مدير المشروع ان يجري تعديلات وتصحيحات من اجل اعادة تقديم المشروع لتقييم نهاية المرحلة مرة اخرى . يجب ان تنتهى وتعتمد عملية التقييم قبل ان يسمح للمشروع بالمضي قدما بالمرحلة المقبلة.	المدخلات : - نموذج تقييم نهاية المرحلة المخرجات : - تقرير تقييم نهاية المرحلة
15- اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة	- مدير المشروع	في حال وجود ملاحظات ناتجة عن تقييم نهاية المرحلة، يتطلب من مدير المشروع إتخاذ الإجراءات التصحيحية المحددة من مدير المحفظة لتصحيح أي مشاكل محددة و إعلام مدير المحفظة مرة اخرى بالانتهاء من مرحلة البدء.	المدخلات : - تقرير تقييم نهاية المرحلة المخرجات : - لا يوجد
16- اعلام مدير المشروع بنجاح تقييم المرحلة	- مدير المحفظة	في حال استيفاء المرحلة لجميع متطلباتها ، يقوم مدير المحفظة بإعلام مدير المشروع بنجاح تقييم المرحلة والانتقال الى المرحلة التالية من المشروع.	المدخلات : - تقرير تقييم نهاية المرحلة المخرجات : - لا يوجد
17- تسجيل الدروس المستفادة الناتجة عن تقييم نهاية المرحلة	- مدير المشروع	يقوم مدير المشروع بتسجيل الدروس المستفادة الناتجة عن تقييم نهاية المرحلة. ومن ثم البدء في اعداد خطة ادارة المشروع والجدول الزمني.	المدخلات : - تقرير تقييم نهاية المرحلة المخرجات : - سجل الدروس المستفادة

جدول 6 وصف اجراءات العملية (عملية اعداد ميثاق المشروع)

مؤشرات أداء العملية (KPIs)

اسم المؤشر	الوصف	القيمة الفعلية	القيمة المستهدفة	وحدة القياس
مدة الانتهاء من إعداد الميثاق	الوقت المستغرق للانتهاء من إعداد الميثاق - الأيام المنقضية من تاريخ البدء وحتى تاريخ الإرسال إلى مسئول التوافق والالتزام			أيام
مدة الانتهاء من مراجعة الميثاق	الوقت المستغرق للانتهاء من مراجعة ميثاق المشروع من قبل مسئول التوافق والالتزام - الأيام المنقضية من تاريخ إرسال الميثاق لمسئول التوافق والالتزام			أيام
فترة اعتماد ميثاق المشروع	الفترة الزمنية اللازمة لاعتماد ميثاق المشروع			أيام
عدد تكرارات العمل على الميثاق	عدد مرات رفض ميثاق المشروع وإرساله لإعادة العمل عليه (عدد نسخ الميثاق قبل الاعتماد)		0	إحصاء
عدد الإجراءات التصحيحية لمراجعة نهاية المرحلة	عدد الإجراءات التصحيحية عند الانتهاء من مراجعة نهاية المرحلة		0	إحصاء

جدول 7 - مؤشرات أداء العملية (عملية اعداد ميثاق المشروع)

3.2. مرحلة التخطيط للمشروع

تعتبر مرحلة التخطيط للمشروع حجر الأساس لإدارة المشروع بنجاح، وتعتبر أكثر المراحل أهمية في إدارة المشاريع نظراً لكونها تنطوي على تحديد مهام وفريق عمل المشروع، وتحديد كيفية إتمام هذه المهام. حيث أن التخطيط الجيد للمشروع، ومعرفة احتياجات المشروع، ووضع الهيكلية المناسبة لتنظيم وإدارة المشاريع، يوفر الوقت والمجهودات في مرحلة التنفيذ.

وفي أعقاب تحديد المشروع وتعيين أعضاء فريق العمل سواءً من داخل المؤسسة أو من شركات خارجية، يكون مدير المشروع جاهزاً للدخول في مرحلة تخطيط المشروع بشكل مفصل. وتتضمن هذه المرحلة إنشاء مجموعة من الخطط لمساعدة فريق العمل طوال مدة المشروع. أما المخرجات الرئيسية لهذه المرحلة فهي خطة إدارة المشروع والتي تتضمن كافة الخطط الثانوية التفصيلية والجدول الزمني لتنفيذ المشروع.

تتضمن أهداف مرحلة التخطيط للمشروع ما يلي:

1. تحديد نطاق عمل المشروع بشكل مفصل.
2. تحديد عملية إدارة المخاطر وطرق الاتصال، في المشروع.
3. تطوير جدول زمني لتنفيذ المشروع (بما في ذلك قائمة بالمخرجات وتواريخ التسليم).
4. تحديد الموارد والمسئوليات المرتبطة بكل منها.
5. توفير إطار ومدخلات لعملية المراجعة والتحكم من قبل الإدارة العليا.

3.2.1. السياسات الخاصة بالمرحلة

- يتم إعداد خطة إدارة المشروع والجدول الزمني وذلك استناداً إلى النموذج المعد لذلك.
- يجب أن يتم الاستعانة بالخبراء في تحديد معايير قبول مخرجات المشروع
- يجب أن يتم عقد اجتماع لبدء تنفيذ المشروع، ويكون مدير المشروع هو المسئول عن التنسيق لعقد هذا الاجتماع.

مدير المشروع الناجح هو مخطط ناجح، وعليه وضع استراتيجية ناجحة لإدارة خطط المشروع المختلفة مثل خطة إدارة التغيير، إدارة أصحاب العلاقة. كما يتوجب على مدير المشروع الرجوع إلى خطة إدارة المشروع والجدول الزمني خلال مراحل المشروع وتحديثهما عند وجود تعديلات

3.2.2. عملية إعداد خطة إدارة المشروع

الهدف

الهدف من هذه العملية هو تطوير خطة مفصلة لإدارة المشروع، خطة إدارة المشروع تقرر كيفية تنفيذ أعمال المشروع. يتم تطويرها عن طريق توثيق كل الإجراءات الضرورية لتحديد وتنسيق وإعداد ودمج جميع الخطط الفرعية. ولذلك فإنها المصدر الرئيسي للمعلومات حول كيفية التخطيط، التنفيذ، المراقبة والتحكم وأخيراً الإغلاق للمشروع، ويجب أن تشمل خطة إدارة المشروع الخطط الفرعية التالية على الأقل: خطة الموارد البشرية، خطة التكاليف، خطة الجودة، خطة الاتصالات، خطة إدارة المخاطر.

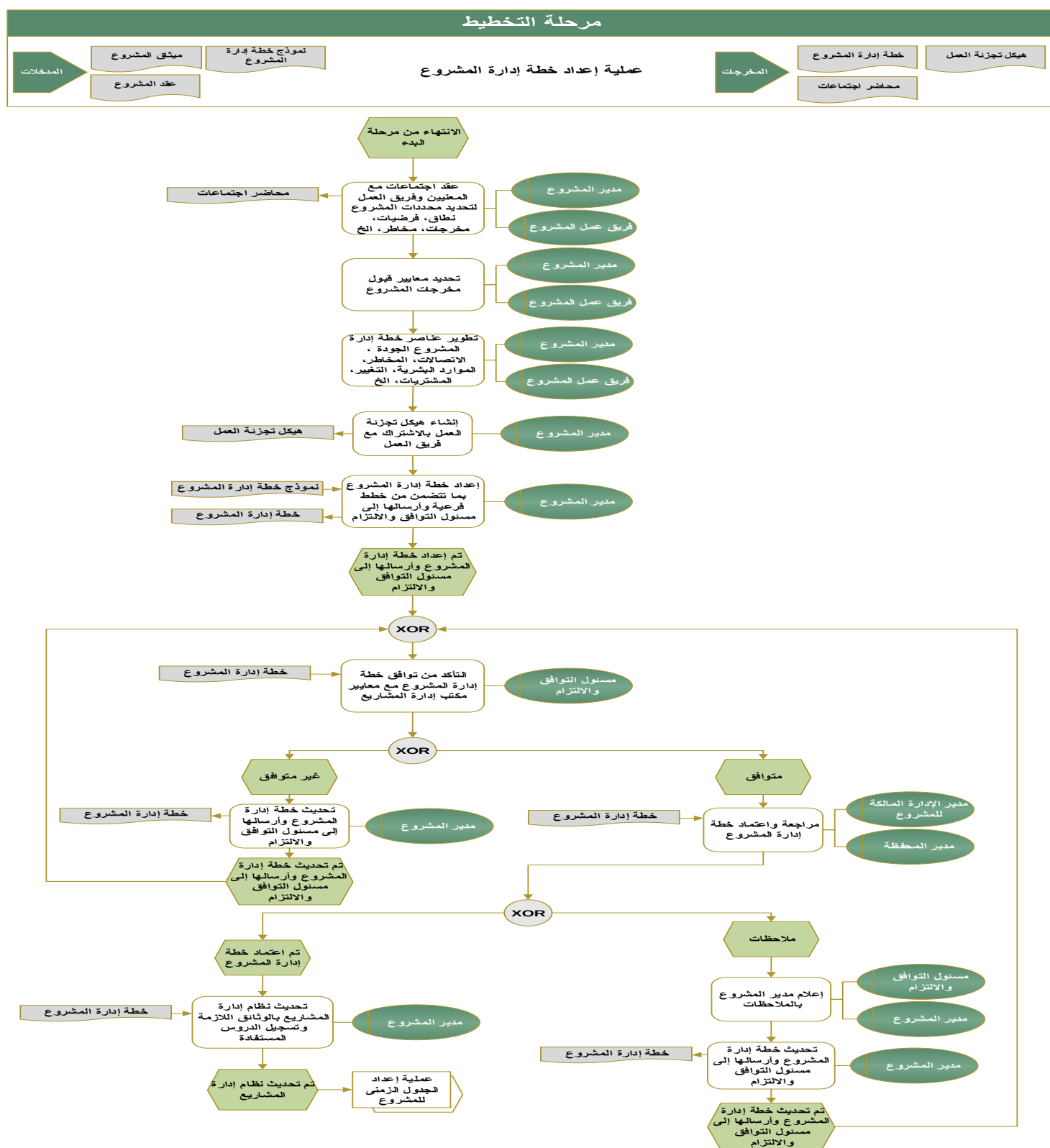
المسببات

الانتهاء من إعداد ميثاق المشروع والموافقة عليه.

المدخلات، الأدوات والأساليب، والمخرجات



خريطة العملية



خريطة العملية 3- عملية اعداد خطة ادارة المشروع

مصفوفة تحديد المسؤوليات

الشخص الذي يقوم بتنفيذ النشاط أو يؤدي العمل.					R - مسؤول:	
الشخص الذي يتحمل المسؤولية النهائية وله حق الموافقة/الرفض/النقض.					A - ذو موضع محاسبة:	
الشخص الذي يتم إستشارته في أداء النشاط.					C - يستشار:	
الشخص الذي يجب إخطاره بالقرارات أو الإجراءات التي يتم إتخاذها لتنفيذ النشاط.					I - يتم إخطاره:	
مدير المشروع	فريق عمل المشروع	مسئول التوافق والالتزام	مدير الإدارة المالكة للمشروع	مدير المحفظة	النشاط	
R	R	C	C	C	عقد اجتماعات مع المعنيين وفريق العمل لتحديد محددات المشروع (نطاق ، فرضيات ، مخرجات ، مخاطر ، الخ)	1
R	R	C	C	C	تحديد معايير قبول مخرجات المشروع	2
R	R	C	C	C	تطوير عناصر خطة إدارة المشروع (الجودة ، الاتصالات ، المخاطر ، الموارد البشرية ، التغيير ، المشتريات ، الخ)	3
R	C	C	I	I	إنشاء هيكل تجزئة العمل بالاشتراك مع فريق العمل	4
R		I	I	I	إعداد خطة إدارة المشروع بما تتضمنه من خطط فرعية وإرسالها الى مسئول التوافق والالتزام	5
I		R	I	I	التأكد من توافق خطة إدارة المشروع مع معايير مكتب إدارة المشاريع	6
R		I	I	I	تحديث خطة إدارة المشروع وإرسالها الى مسئول التوافق والالتزام	7
I		I	R/A	R/A	مراجعة واعتماد خطة إدارة المشروع	8
I		R			إعلام مدير المشروع بالملاحظات	9
R		I	I	I	تحديث خطة إدارة المشروع وإرسالها الى مسئول التوافق والالتزام	10
R	I	I			تحديث نظام إدارة المشاريع بالوثائق اللازمة وتسجيل الدروس المستفادة	11

جدول 8 - مصفوفة تحديد المسؤوليات (عملية اعداد خطة ادارة المشروع)

وصف اجراءات العملية

خطوة العملية	المسئول	الوصف	المدخلات/المخرجات
1- عقد اجتماعات مع المعنيين وفريق العمل لتحديد محددات المشروع (نطاق ، فرضيات ، مخارج ، مخاطر، الخ)	- مدير المشروع - فريق عمل المشروع	بمجرد الانتهاء من توقيع ميثاق المشروع ، يقوم مدير المشروع بالبدء في عقد اجتماعات مع جميع أصحاب المصلحة المعنيين (منفذ المشروع ، فريق العمل) وذلك للعمل على تحديد محددات المشروع (نطاق ، فرضيات ، مخارج ، مخاطر ، الخ).	المدخلات: - ميثاق المشروع - عقد المشروع المخرجات: - محاضر اجتماعات
2- تحديد معايير قبول مخرجات المشروع	- مدير المشروع - فريق عمل المشروع	لضمان الجودة يقوم مدير المشروع بالاشتراك مع فريق العمل بالاجتماع مع المعنيين لتحديد معايير قبول مخرجات المشروع.	المدخلات: - ميثاق المشروع - عقد المشروع المخرجات: - محاضر اجتماعات
3- تطوير عناصر خطة إدارة المشروع (الجودة ، الاتصالات ، المخاطر ، الموارد البشرية ، التغيير ، المشتريات ، الخ)	- مدير المشروع - فريق عمل المشروع	بعد الانتهاء من تحديد محددات المشروع ، يقوم مدير المشروع بالاشتراك مع فريق العمل و منفذ المشروع بالتخطيط لجميع عناصر خطة إدارة المشروع (الجودة ، الاتصالات ، المخاطر ، الموارد البشرية ، التغيير ، المشتريات ، الخ).	المدخلات: - ميثاق المشروع - محاضر اجتماعات المخرجات: - لا يوجد
4- إنشاء هيكل تجزئة العمل بالاشتراك مع فريق العمل	- مدير المشروع	يقوم مدير المشروع بالاشتراك مع فريق العمل و منفذ المشروع بتحديد وانشاء هيكل تجزئة العمل المطلوب لتسليم نطاق المشروع. هيكل تجزئة العمل هو نموذج العمل الذي يجب إنجازه في المشروع المنظم في بنية هرمية. وتعتبر تجزئة هيكل العمل أداة هامة حيث تساعد على تكوين لمحة عامة عن المشروع فهو يشكل الأساس لتنظيم وتنسيق المشروع. يبين مقدار العمل، والوقت المطلوب، والتكاليف التي ينطوي عليها هذا المشروع.	المدخلات: - ميثاق المشروع - محاضر اجتماعات المخرجات: - هيكل تجزئة العمل

وصف اجراءات العملية

خطوة العملية	المسئول	الوصف	المدخلات/المخرجات
5- إعداد خطة إدارة المشروع بما تتضمن من خطط فرعية وإرسالها الى مسئول التوافق والالتزام	- مدير المشروع	يقوم مدير المشروع بإعداد خطة إدارة المشروع بما تتضمن من خطط فرعية وإرسالها الى مسئول التوافق والالتزام لمراجعة توافق الخطة مع معايير مكتب إدارة المشاريع، خطة إدارة المشروع تفرعية تنفيذ أعمال المشروع ويتم تطويرها عن طريق توثيق كل الإجراءات الضرورية لتحديد وتنسيق وإعداد ودمج جميع الخطط الفرعية. ولذلك فإنها المصدر الرئيسي للمعلومات حول كيفية تخطيط، تنفيذ، مراقبة، التحكم وإغلاق المشروع. يجب أن تشمل الخطط الفرعية التالية على الأقل : - هيكل تجزئة العمل - خطة الموارد البشرية - خطة التكاليف (الجدول الزمني للدفعات "حسبما تم الاتفاق عليه بالعقد المبرم) - خطة الجودة (قائمة بالمخرجات ومعايير القبول) - خطة الاتصالات - خطة إدارة المخاطر - خطة إدارة التغيير - الجدول الزمني المبدئي للمخرجات والأحداث الرئيسية. - الهيكل التنظيمي للمشروع.	المدخلات: - ميثاق المشروع - نموذج خطة إدارة المشروع - هيكل تجزئة العمل المخرجات: - خطة إدارة المشروع
6- التأكد من توافق خطة إدارة المشروع مع معايير مكتب إدارة المشاريع	- مسئول التوافق والالتزام	يقوم مسئول التوافق والالتزام بمراجعة الخطة للتأكد من توافقها مع معايير مكتب إدارة المشاريع من حيث استيفاء كل البيانات المطلوبة، في حال وجود ملاحظات يتم إرسالها الى مدير المشروع لتحديث الخطة بالملاحظات، في حال التأكد من اكتمال الخطة والتوافق مع معايير مكتب إدارة المشاريع، يتم إرسالها الى مدير الإدارة المالكة للمشروع ومدير المحفظة للمراجعة وابداء الملاحظات.	المدخلات: - خطة إدارة المشروع المخرجات: - خطة إدارة المشروع (مكتمل و مطابق للمعايير)
7- تحديث خطة إدارة المشروع وإرسالها الى مسئول التوافق والالتزام	- مدير المشروع	يقوم مدير المشروع بتحديث خطة إدارة المشروع بالملاحظات الواردة من مسئول التوافق والالتزام ، ومن ثم إرسال خطة إدارة المشروع الى مسئول التوافق والالتزام للمراجعة مرة أخرى.	المدخلات: - خطة إدارة المشروع (ملاحظات) المخرجات: - خطة إدارة المشروع (محدث)

وصف اجراءات العملية

خطوة العملية	المسئول	الوصف	المدخلات/المخرجات
8-مراجعة واعتماد خطة ادارة المشروع	- مدير الإدارة المالكة للمشروع - مدير المحفظة	يقوم مدير الإدارة المالكة للمشروع ومدير المحفظة بمراجعة محتوى الخطة، إذا كان لديهم أية ملاحظات، يتم إرسال الملاحظات الى مسئول التوافق والالتزام لاتخاذ اللازم، وفي حال عدم وجود ملاحظات على الخطة، يتم اعتماد الخطة ومن ثم يبدأ مدير المشروع باعداد الجدول الزمني للمشروع.	المدخلات: - خطة إدارة المشروع (مكتملة ومطابقة للمعايير) المخرجات: - خطة إدارة المشروع (المعتمدة)
9-إعلام مدير المشروع بالملاحظات	- مسئول التوافق والالتزام	يقوم مسئول التوافق والالتزام باعلام مدير المشروع بالملاحظات الواردة من مدير الإدارة المالكة للمشروع ومدير المحفظة لتحديث الخطة.	المدخلات: - خطة إدارة المشروع المخرجات: - ملاحظات على خطة إدارة المشروع
10-تحديث خطة ادارة المشروع وإرسالها الى مسئول التوافق والالتزام	- مدير المشروع	يقوم مدير المشروع بتحديث خطة ادارة المشروع بالملاحظات الواردة من مدير الإدارة المالكة للمشروع ومدير المحفظة، ومن ثم يقوم بإرسال خطة ادارة المشروع الى مسئول التوافق والالتزام للمراجعة مرة اخرى.	المدخلات: - خطة إدارة المشروع (ملاحظات) المخرجات: - خطة إدارة المشروع (محدثة)
11-التأكد من تحديث نظام ادارة المشاريع بالوثائق اللازمة وتسجيل الدروس المستفادة	- مدير المشروع	بعد اعتماد خطة إدارة المشروع يقوم مدير المشروع بتسجيل اية دروس مستفادة تم ملاحظتها اثناء عملية اعداد خطة إدارة المشروع وادخالها على نظام ادارة المشاريع. ومن ثم يقوم مدير المشروع بتحديث سجل المشروع على نظام ادارة المشاريع بوثائق العملية ومن ثم اعداد الجدول الزمني للمشروع.	المدخلات: - ميثاق المشروع المخرجات: - سجل المشروع محدث على نظام ادارة المشاريع

جدول 9 - وصف اجراءات العملية (عملية اعداد خطة ادارة المشروع)

مؤشرات أداء العملية (KPIs)

اسم المؤشر	الوصف	القيمة الفعلية	القيمة المستهدفة	وحدة القياس
مدة الانتهاء من إعداد خطة المشروع	الوقت المستغرق للانتهاء من إعداد خطة المشروع - الأيام المنقضية من تاريخ البدء وحتى تاريخ الإرسال إلى مسئول التوافق والالتزام			أيام
مدة الانتهاء من مراجعة خطة المشروع	الوقت المستغرق للانتهاء من مراجعة خطة المشروع من قبل مسئول التوافق والالتزام - الأيام المنقضية من تاريخ إرسال خطة المشروع لمسئول التوافق والالتزام			أيام
فترة اعتماد خطة المشروع	الفترة الزمنية اللازمة لاعتماد خطة المشروع			أيام
عدد تكرارات العمل على خطة المشروع	عدد مرات رفض خطة المشروع وإرسالها لإعادة العمل عليها (عدد نسخ الخطة قبل الاعتماد)		0	إحصاء

جدول 10 - مؤشرات أداء العملية (عملية اعداد خطة ادارة المشروع)

3.2.3. عملية إعداد الجدول الزمني للمشروع

الهدف

الهدف من هذه العملية هو إنشاء الجدول الزمني للمشروع والذي سيقاس عليه تقدم المشروع، أيضا يتضمن الجدول الزمني الموارد المخصصة لكل مهمة بالإضافة إلى المدة الزمنية المتوقعة للانتهاء من كل مهمة.

المسببات

الانتهاء من إعداد خطة إدارة المشروع والموافقة عليها.

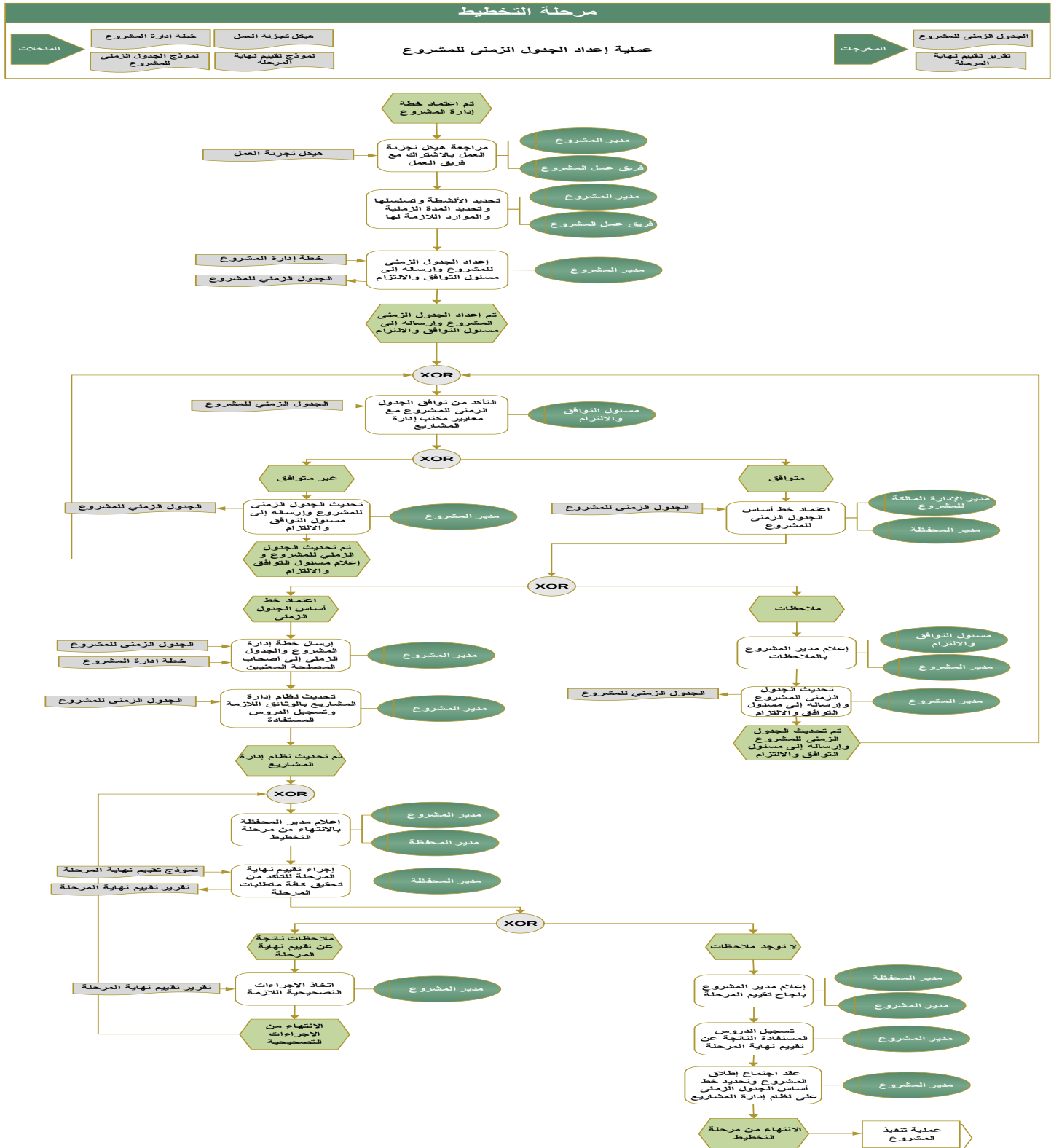
المدة الزمنية

يتوقع إتمام هذه العملية خلال المدة الزمنية المتفق عليها داخل مكتب إدارة المشاريع المؤسسي.

المدخلات، الأدوات والأساليب، والمخرجات



خريطة العملية



خريطة العملية 4 - عملية اعداد الجدول الزمني للمشروع

مصفوفة تحديد المسؤوليات

R - مسؤول:						
الشخص الذي يقوم بتنفيذ النشاط أو يؤدي العمل.						
A - ذو موضع محاسبة:						
الشخص الذي يتحمل المسؤولية النهائية وله حق الموافقة/الرفض/النقض.						
C - يستشار:						
الشخص الذي يتم استشارته في أداء النشاط.						
I - يتم إخطاره:						
الشخص الذي يجب إخطاره بالقرارات أو الإجراءات التي يتم اتخاذها لتنفيذ النشاط.						
النشاط	مدير المشروع	فريق عمل المشروع	مسئول التوافق والالتزام	مدير الإدارة المالكة للمشروع	مدير المحفظة	
1	مراجعة هيكل تجزئة العمل بالاشتراك مع فريق العمل	R	R	C		
2	تحديد الأنشطة وتسلسلها وتحديد المدة الزمنية والموارد اللازمة لها	R	R	C		
3	إعداد الجدول الزمني للمشروع وإرساله إلى مسئول التوافق والالتزام	R	I	I	I	
4	التأكد من توافق الجدول الزمني للمشروع مع معايير مكتب إدارة المشاريع	I	R	I		
5	تحديث الجدول الزمني للمشروع وإرساله إلى مسئول التوافق والالتزام	R	I	I		
6	اعتماد خط أساس الجدول الزمني للمشروع	I		R/A	R/A	
7	إعلام مدير المشروع بالملاحظات	I	R	I		
8	تحديث الجدول الزمني للمشروع وإرساله إلى مسئول التوافق والالتزام	R	I	I	I	
9	إرسال خطة إدارة المشروع والجدول الزمني إلى أصحاب المصلحة المعنيين	R	I	I	I	
10	تحديث نظام إدارة المشاريع بالوثائق اللازمة وتسجيل الدروس المستفادة	R	I	I		
11	إعلام مدير المحفظة بالانتهاء من مرحلة التخطيط	R	I	I	I	
12	إجراء تقييم نهاية المرحلة للتأكد من تحقيق كافة متطلبات المرحلة	I		I	R/A	

13	اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة	R			I	I
14	إعلام مدير المشروع بنجاح تقييم المرحلة	I			I	R
15	تسجيل الدروس المستفادة الناتجة عن تقييم نهاية المرحلة	R	I	I		
16	عقد اجتماع إطلاق المشروع وتحديد خط أساس الجدول الزمني على نظام إدارة المشاريع	R	I	I	I	I

جدول 11- مصفوفة تحديد المسئوليات (عملية اعداد الجدول الزمني للمشروع)

وصف اجراءات العملية

خطوة العملية	المسئول	الوصف	المدخلات/المخرجات
1-مراجعة هيكل تجزئة العمل بالاشتراك مع فريق العمل	- مدير المشروع	بمجرد اعتماد خطة إدارة المشروع يبدأ مدير المشروع باعداد الجدول الزمني للمشروع، و أولى خطوات اعداد الجدول الزمني للمشروع هو مراجعة هيكل تجزئة العمل بالاشتراك مع فريق المشروع و منفذ المشروع متبعاً الإجراءات التالية: - مراجعة (المخرجات) والأعمال المتعلقة بها. - مراجعة نموذج هيكل تجزئة العمل المتعلق بالمشروع وتحديد ما إذا كان هناك حاجة لمكونات إضافية ، أو إذا كان هناك حاجة لإزالة بعض المكونات الموجودة. - تقييم مستوى وضوح النطاق لكل مرحلة من مراحل المشروع ومن الطبيعي أن تكون المراحل اللاحقة أقل وضوحاً في المشاريع كثيرة التعقيد.	المدخلات: - خطة إدارة المشروع - هيكل تجزئة العمل المخرجات: - لا يوجد
2-تحديد الأنشطة وتسلسلها وتحديد المدة الزمنية والموارد اللازمة لها	- مدير المشروع	بناء على مراجعة هيكل تجزئة العمل يقوم مدير المشروع بالاشتراك مع فريق المشروع ومنفذ المشروع بتحديد الأنشطة التفصيلية المطلوبة لتسليم نطاق المشروع وتحديد الأنشطة اللاحقة والسابقة لكل نشاط و تحديد التبعيات بين الأنشطة. و تخصيص الموارد الميدانية المحددة للأنشطة، وتقدير الفترات الزمنية المخصصة لتنفيذ أنشطة المشروع كالآتي: - تعريف النشاطات المهمة المطلوبة لإكمال كل حزمة عمل على الأقل للمرحلة الأولى والثانية. - إذا لم يكن بالإمكان تفصيل المراحل اللاحقة، فيجب تقديم شرح عما يجب أن يحدث قبل أن يتم تفصيل المراحل اللاحقة وما هو الاطار الزمني المتوقع لها. - تعيين رموز لحزم (هيكل تجزئة العمل) بناء على خطة الترميز الموضوعية في نموذج (هيكل تجزئة العمل). - التأكد من أن النشاطات وحزم العمل تكفي للقيام بالمخرجات المتعلقة بها.	المدخلات: - خطة إدارة المشروع - هيكل تجزئة العمل المخرجات: - لا يوجد

وصف اجراءات العملية

خطوة العملية	المسئول	الوصف	المدخلات/المخرجات
3- اعداد الجدول الزمني للمشروع وإرساله الى مسئول التوافق والالتزام	- مدير المشروع	بناء على ما سبق يقوم مدير المشروع بإنشاء الجدول الزمني للمشروع والذي سيقاس عليه تقدم المشروع. وايضاً يتضمن الجدول الزمني الموارد المخصصة لكل مهمة بالإضافة الى المدة الزمنية المتوقعة للإنتهاء من كل مهمة، وبعد الانتهاء من الجدول الزمني يتم إرساله الى مسئول التوافق والالتزام لمراجعة توافق الجدول الزمني مع معايير مكتب ادارة المشاريع .	المدخلات: - خطة إدارة المشروع - هيكل تجزئة العمل المخرجات: - الجدول الزمني للمشروع
4- التأكد من توافق الجدول الزمني للمشروع مع معايير مكتب ادارة المشاريع	- مسئول التوافق والالتزام	يقوم مسئول التوافق والالتزام بمراجعة الجدول الزمني للمشروع للتأكد من توافق مع معايير مكتب ادارة المشاريع من حيث استيفاء الجدول الزمني للمشروع بكل البيانات المطلوبة، في حال وجود ملاحظات ترسل الى مدير المشروع لتحديث الجدول الزمني للمشروع بالملاحظات، في حال التأكد من اكتمال الجدول الزمني للمشروع وتوافق مع معايير مكتب ادارة المشاريع، يتم إرسال الجدول الزمني للمشروع الى مدير الإدارة المالكة للمشروع ومدير المحفظة للاعتماد وايداء الملاحظات.	المدخلات: - الجدول الزمني للمشروع المخرجات: - الجدول الزمني للمشروع (مكتمل و مطابق للمعايير)
5- تحديث الجدول الزمني للمشروع	- مدير المشروع	يقوم مدير المشروع بتحديث الجدول الزمني للمشروع بالملاحظات الواردة من مسئول التوافق والالتزام، ومن ثم إرسال الجدول الزمني للمشروع إلى مسئول التوافق والالتزام للمراجعة مرة أخرى.	المدخلات: - ملاحظات على الجدول الزمني للمشروع المخرجات: - الجدول الزمني للمشروع
6- اعتماد خط أساس الجدول الزمني للمشروع	- مدير الإدارة المالكة للمشروع - مدير المحفظة	يقوم مدير الإدارة المالكة للمشروع ومدير المحفظة بمراجعة محتوى الجدول الزمني للمشروع، يتم إرسال الملاحظات إلى مسئول التوافق والالتزام لاتخاذ اللازم، وفي حال عدم وجود ملاحظات على الجدول الزمني للمشروع، يتم اعتماد الجدول الزمني للمشروع تمهيداً لإرساله مع خطة إدارة المشروع الى جميع أصحاب المصلحة المعنيين في المشروع.	المدخلات: - الجدول الزمني للمشروع (مكتمل و موائم للمعايير) المخرجات: - الجدول الزمني للمشروع (معتمد)
7- إعلام مدير المشروع بالملاحظات	- مسئول التوافق والالتزام	يقوم مسئول التوافق والالتزام بإعلام مدير المشروع بالملاحظات الواردة من مدير الإدارة المالكة للمشروع ومدير المحفظة لتحديث الجدول الزمني.	المدخلات: - الجدول الزمني للمشروع المخرجات: - ملاحظات على الجدول الزمني للمشروع

وصف اجراءات العملية

خطوة العملية	المسئول	الوصف	المدخلات/المخرجات
8-تحديث الجدول الزمني للمشروع وإرساله الى مسئول التوافق والالتزام	- مدير المشروع	يقوم مدير المشروع بتحديث الجدول الزمني للمشروع بالملاحظات الواردة من مدير الإدارة المالكة للمشروع ومدير المحفظة ، ومن ثم يقوم بإرسال الجدول الزمني للمشروع إلى مسئول التوافق والالتزام للمراجعة مرة أخرى.	المدخلات: - ملاحظات على الجدول الزمني للمشروع المخرجات: - الجدول الزمني للمشروع
9-إرسال خطة إدارة المشروع والجدول الزمني الى أصحاب المصلحة المعنيين	- مدير المشروع	يقوم مدير المشروع بإرسال خطة إدارة المشروع والجدول الزمني الى أصحاب المصلحة المعنيين ومن ثم تحديث نظام إدارة المشاريع بالوثائق اللازمة وتسجيل الدروس المستفادة.	المدخلات: - خطة إدارة المشروع (المعتمدة) - الجدول الزمني للمشروع (المعتمد) المخرجات: - لا يوجد
10-تحديث نظام إدارة المشاريع بالوثائق اللازمة وتسجيل الدروس المستفادة	- مدير المشروع	بعد اعتماد الجدول الزمني للمشروع يقوم مدير المشروع بمراجعة تسجيل اي دروس مستفادة تم ملاحظتها اثناء عملية اعداد الجدول الزمني للمشروع في نظام ادارة المشاريع. و من ثم يقوم مدير المشروع بتحديث سجل المشروع على نظام ادارة المشاريع بوثائق العملية و من ثم اعلام مدير المحفظة بالانتهاء من مرحلة التخطيط.	المدخلات: - الجدول الزمني للمشروع (معتمد) المخرجات: - سجل المشروع محدث على نظام ادارة المشاريع
11-إعلام مدير المحفظة بالانتهاء من مرحلة التخطيط	- مدير المشروع	بعد الانتهاء من تحديث نظام ادارة المشاريع بالوثائق اللازمة وتسجيل الدروس المستفادة، يقوم مدير المشروع بإعلام مدير المحفظة بالانتهاء من مرحلة التخطيط.	المدخلات: - خطة إدارة المشروع (معتمد) - الجدول الزمني للمشروع (معتمد) المخرجات: - لا يوجد

وصف اجراءات العملية

خطوة العملية	المسئول	الوصف	المدخلات/المخرجات
12-إجراء تقييم نهاية المرحلة للتأكد من تحقيق كافة متطلبات المرحلة	- مدير المحفظة	بمجرد اخطار مدير المشروع لمدير المحفظة بالانتهاء من مرحلة التخطيط ، يقوم مدير المحفظة باجراء تقييم نهاية المرحلة للتأكد من تحقيق كافة متطلبات المرحلة باستخدام النموذج المخصص لذلك، ومن ثم يقوم مدير المحفظة باستخدام النموذج المخصص لتقرير نهاية المرحلة لإنشاء تقرير نهاية المرحلة. سيقوم التقرير بتسجيل النتائج والإجراءات التصحيحية الخاصة بتقييم نهاية المرحلة . على المشروع ان يتجاوز تقييم نهاية المرحلة والا سيتطلب على مدير المشروع ان يجري تعديلات وتصحيحات من اجل اعادة تقديم المشروع لتقييم نهاية المرحلة مرة اخرى . يجب ان تنتهى وتعتمد عملية التقييم قبل ان يسمح للمشروع بالمضي قدما بالمرحلة المقبلة.	المدخلات: - نموذج تقييم نهاية المرحلة المخرجات: - تقرير تقييم نهاية المرحلة
13-إتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة	- مدير المشروع	في حال وجود ملاحظات ناتجة عن تقييم نهاية المرحلة، يتطلب من مدير المشروع إتخاذ الإجراءات التصحيحية المحددة من مدير المحفظة لتصحيح أي مشاكل محددة وإعلام مدير المحفظة مرة اخرى بالانتهاء من مرحلة التخطيط.	المدخلات: - تقرير تقييم نهاية المرحلة المخرجات: - لا يوجد
14-إعلام مدير المشروع بنجاح تقييم المرحلة	- مدير المحفظة	في حال استيفاء المرحلة لجميع متطلباتها، يقوم مدير المحفظة بإعلام مدير المشروع بنجاح تقييم المرحلة والانتقال الى المرحلة التالية من المشروع.	المدخلات: - تقرير تقييم نهاية المرحلة المخرجات: - لا يوجد
15-تسجيل الدروس المستفادة الناتجة عن تقييم نهاية المرحلة	- مدير المشروع	يقوم مدير المشروع بتسجيل الدروس المستفادة الناتجة عن تقييم نهاية المرحلة. ومن ثم عقد اجتماع إطلاق المشروع وتحديد خط أساس الجدول الزمني على نظام إدارة المشاريع.	المدخلات: - تقرير تقييم نهاية المرحلة المخرجات: - سجل الدروس المستفادة
16-عقد اجتماع إطلاق المشروع وتحديد خط أساس	مدير المشروع	بعد اكتمال واعتماد خطة ادارة المشروع والجدول الزمني يدعو مدير المشروع فريق العمل والمعنيين والمورد (في حالة تنفيذ المشروع خارجيا) الى اجتماع بدء تنفيذ المشروع و	المدخلات: - خطة ادارة المشروع

وصف اجراءات العملية

خطوة العملية	المسئول	الوصف	المدخلات/المخرجات
الجدول الزمني على نظام إدارة المشاريع		يقوم مدير المشروع بتحديد خط أساس الجدول الزمني على نظام إدارة المشاريع ومن ثم تبدأ عملية تنفيذ المشروع.	- الجدول الزمني للمشروع - المخرجات: - لا يوجد

جدول 12 - وصف اجراءات العملية (عملية اعداد الجدول الزمني للمشروع)

مؤشرات أداء العملية (KPIs)

اسم المؤشر	الوصف	القيمة الفعلية	القيمة المستهدفة	وحدة القياس
مدة الانتهاء من إعداد الجدول الزمني للمشروع	الوقت المستغرق لانتهاء من إعداد الجدول الزمني للمشروع - الأيام المنقضية من تاريخ البدء وحتى تاريخ الإرسال إلى مسئول التوافق والالتزام			أيام
مدة الانتهاء من مراجعة الجدول الزمني للمشروع	الوقت المستغرق لانتهاء من مراجعة الجدول الزمني للمشروع من قبل مسئول التوافق والالتزام - الأيام المنقضية من تاريخ إرسال الجدول الزمني للمشروع لمسئول التوافق والالتزام			أيام
فترة اعتماد الجدول الزمني للمشروع	الفترة الزمنية اللازمة لاعتماد الجدول الزمني للمشروع			أيام
عدد تكرارات العمل على الجدول الزمني للمشروع	عدد مرات رفض الجدول الزمني للمشروع وإرساله لإعادة العمل عليه (عدد نسخ الجدول الزمني للمشروع قبل الاعتماد)		0	إحصاء
عدد الإجراءات التصحيحية لمراجعة نهاية المرحلة	عدد الإجراءات التصحيحية عند الانتهاء من مراجعة نهاية المرحلة		0	إحصاء

جدول 13 - مؤشرات أداء العملية (عملية إعداد الجدول الزمني للمشروع)

3.3. مرحلة التنفيذ للمشروع

يبدأ العمل بمرحلة التنفيذ بهدف تطبيق وتطوير خدمة، أو تطوير مخرجات المشروع. وخلال مرحلة تنفيذ المشروع، تتركز الجهود على المشاركة في العمل الذي يجري تنفيذه، ومتابعته، وتحليله. وتهدف مرحلة التنفيذ إلى القيام بتنفيذ الخطط التي تم تطويرها سابقا خلال مرحلة التخطيط للمشروع وتم توثيقها ضمن خطة إدارة المشروع والجدول الزمني، حيث يبدأ فريق عمل المشروع بالعمل لإنجاز مهام المشروع. ويقوم مدير المشروع، خلال هذه المرحلة، بالعمل على تنفيذ المشروع ووضع المعنيين بالمشروع بصورة التطورات الكاملة لمجريات العمل بالمشروع.

3.3.1. السياسات الخاصة بالمرحلة

- يلتزم مدير المشروع بالجدول الزمني المعتمد وبخطة إدارة المشروع ويعتبر الجدول الزمني المعتمد هو خط الأساس ولا يجوز تغييره إلا بموافقة الجهة الطالبة للمشروع ومدير مكتب إدارة المشاريع أو بإيعاز من اللجنة التوجيهية لإدارة المشاريع.
- مدير المشروع مسئول عن إعداد تقرير أسبوعي عن حالة المشروع.
- مدير المشروع مسئول عن تحديث الجدول الزمني للمشروع بشكل أسبوعي.
- مدير المشروع مسئول عن تحديث بيانات المشروع ومكتبة الوثائق الخاصة بالمشروع بشكل أسبوعي.

3.3.2. عملية تنفيذ المشروع

الهدف

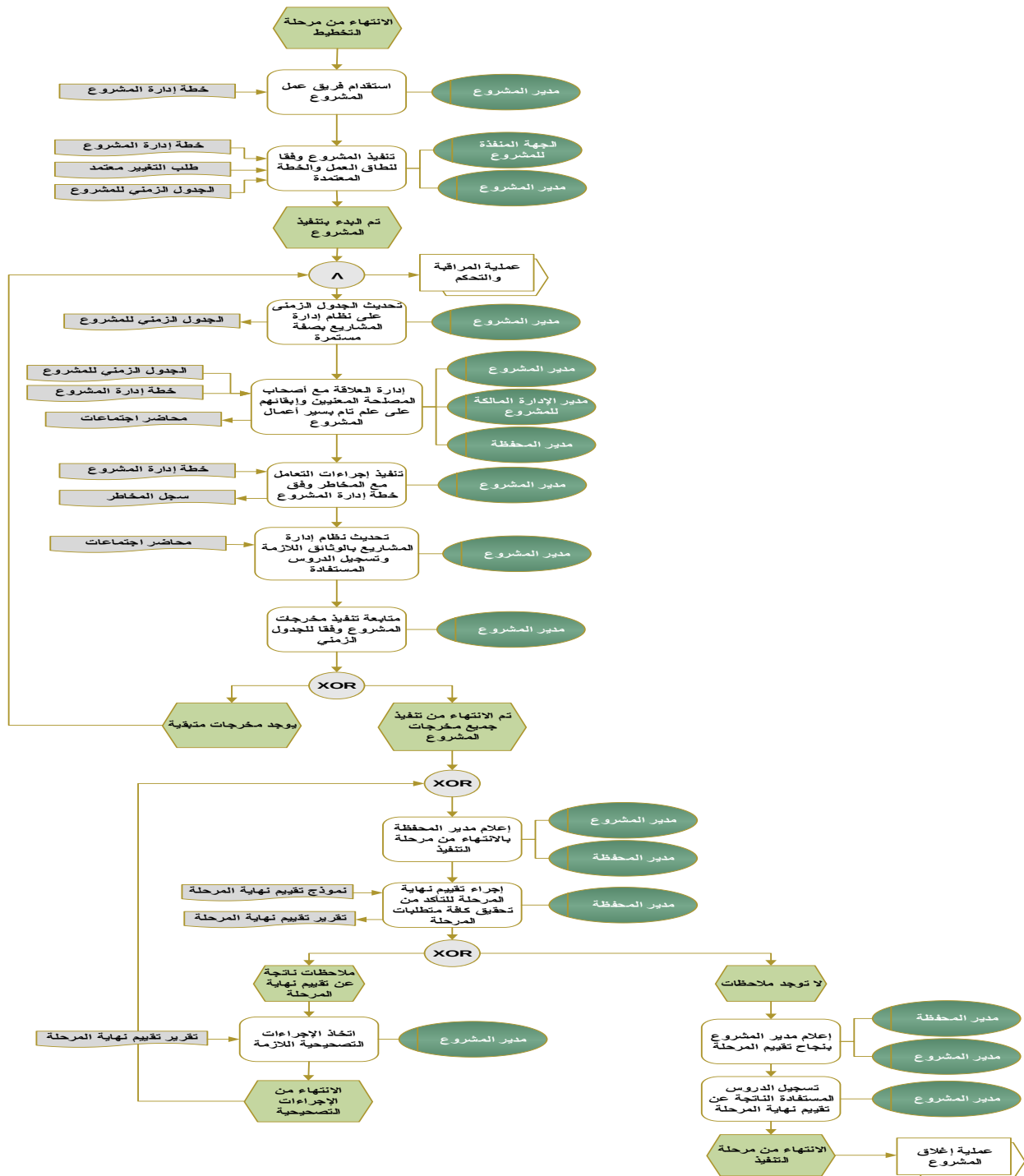
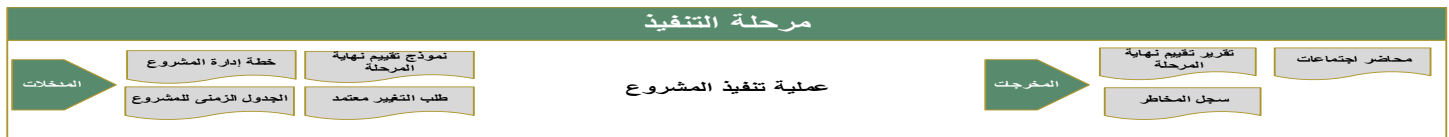
الهدف من هذه العملية هو ضمان تنفيذ المشروع بشكل منظم من خلال تنفيذ خطة إدارة المشروع المعتمدة وفقا للجدول الزمني الذي تم اعتماده كخط أساس لتنفيذ المشروع، وتتضمن العملية استقدام فريق العمل وتوزيع المعلومات وإدارة الأطراف المعنية وتنفيذ إجراءات التعامل مع المخاطر وفق خطة إدارة المشروع، تتم أنشطة عملية التنفيذ بشكل متزامن، وتستمر بشكل تكراري حتى تنتهي مرحلة التنفيذ بالموافقة على كل المخرجات

المسببات

- عقد اجتماع بدء تنفيذ المشروع
 - انتهاء مرحلة التخطيط للمشروع
- المدخلات، الأدوات والأساليب، والمخرجات



خريطة العملية



خريطة العملية 5 - عملية تنفيذ المشاريع

مصفوفة تحديد المسؤوليات

الشخص الذي يقوم بتنفيذ النشاط أو يؤدي العمل.				R - مسؤول:	
الشخص الذي يتحمل المسؤولية النهائية وله حق الموافقة/الرفض/النقض.				A - ذو موضع محاسبة:	
الشخص الذي يتم إستشارته في أداء النشاط.				C - يستشار:	
الشخص الذي يجب إخطاره بالقرارات أو الإجراءات التي يتم إتخاذها لتنفيذ النشاط.				I - يتم إخطاره:	
النشاط	الجهة المنفذة للمشروع	مدير المشروع	مدير الإدارة المالكة للمشروع	مدير المحفظة	
1	إستقدام فريق عمل المشروع	I	R	I	
2	تنفيذ المشروع وفقا لنطاق العمل والخطة المعتمدة	R	A/I	I	
3	تحديث الجدول الزمني على نظام إدارة المشاريع بصفة مستمرة	R	I	I	
4	إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة المعنيين وابقائهم على علم تام بسير اعمال المشروع	R	I	I	
5	تنفيذ إجراءات التعامل مع المخاطر وفق خطة إدارة المشروع	I	R	I	
6	تحديث نظام ادارة المشاريع بالوثائق اللازمة وتسجيل الدروس المستفادة	I	R	I	
7	متابعة تنفيذ مخرجات المشروع وفقا للجدول الزمني	I	R	I	
8	اعلام مدير المحفظة بالانتهاء من مرحلة التنفيذ	R	I	I	
9	اجراء تقييم نهاية المرحلة للتأكد من تحقيق كافة متطلبات المرحلة	I	I	R	
10	اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة	R	I	I	
11	اعلام مدير المشروع بنجاح تقييم المرحلة	I	I	R	
12	تسجيل الدروس المستفادة الناتجة عن تقييم نهاية المرحلة	R	I	I	

جدول 14 - مصفوفة تحديد المسؤوليات (عملية تنفيذ المشروع)

وصف اجراءات العملية

خطوة العملية	المستول	الوصف	المدخلات/المخرجات
1-إستقدام فريق عمل المشروع	- مدير المشروع	بناء على خطة إدارة المشروع ، يقوم مدير المشروع بإستقدام فريق عمل المشروع وذلك لضمان توافر الموارد البشرية والحصول على الفريق الضروري لإستكمال المشروع. إن كانت الموارد غير متوفرة، يجب إستشارة مدير الإدارة المالكة للمشروع وإدارة الموارد البشرية ومكتب إدارة المشاريع لتحديد الحل وتوفير البدائل.	المدخلات: - خطة ادارة المشروع المخرجات: - لا يوجد
2-تنفيذ المشروع وفقا لنطاق العمل و الخطة المعتمدة	- منفذ المشروع - مدير المشروع	تبدأ مرحلة تنفيذ المشروع بعد الانتهاء من مرحلة تخطيط المشروع ويقوم منفذ المشروع / المورد بتنفيذ المشروع وفقا لخطة إدارة المشروع التي تمت الموافقة عليها وايضا الالتزام بالجدول الزمني للمشروع للسيطرة على أي تأخيرات أو انحرافات في المشروع ، ويكون مدير المشروع هو الشخص الذي يتحمل المسؤولية عن المشروع.	المدخلات: - خطة ادارة المشروع - الجدول الزمني للمشروع - طلب التغيير المعتمد المخرجات: - لا يوجد
3-تحديث الجدول الزمني على نظام إدارة المشاريع بصفة مستمرة	- مدير المشروع	يقوم مدير المشروع بتحديث الجدول الزمني للمشروع على نظام إدارة المشاريع بشكل دوري ليتمكن أصحاب المصلحة المعنيين من متابعة حالة المشروع.	المدخلات: - خطة ادارة المشروع - الجدول الزمني للمشروع المخرجات: - الجدول الزمني
4-إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة المعنيين و إبقائهم على علم تام بسير اعمال المشروع	- مدير المشروع - مدير الإدارة المالكة للمشروع - مدير المحفظة	يجب على مدير المشروع إبقاء أصحاب المصلحة المعنيين على اطلاع تام بسير اعمال المشروع بشكل مستمر خلال دورة حياة المشروع، وذلك من خلال عقد اجتماعات دورية معهم والاستماع الى ملاحظاتهم عن سير اعمال المشروع.	المدخلات: - خطة ادارة المشروع - الجدول الزمني المخرجات: - محاضر اجتماعات
5-تنفيذ إجراءات التعامل مع المخاطر وفق خطة إدارة المشروع	- مدير المشروع	من اهم مهام مدير المشروع خلال مرحلة تنفيذ المشروع مراقبة المخاطر وتحديثها والتعامل معها وفق خطة إدارة المشروع في حال كانت مخاطر معرفة مسبقا ، اما بالنسبة الى المخاطر التي يتم تحديدها خلال مرحلة التنفيذ فيتم وضع خطط للتعامل معها بالاشتراك مع فريق عمل المشروع و المورد.	المدخلات: - خطة ادارة المشروع المخرجات: - سجل المخاطر

وصف اجراءات العملية

خطوة العملية	المستول	الوصف	المدخلات/المخرجات
6-تحديث نظام ادارة المشاريع بالوثائق اللازمة وتسجيل الدروس المستفادة	- مدير المشروع	يقوم مدير المشروع خلال عملية التنفيذ بتسجيل اي دروس مستفادة تم ملاحظتها لإضافتها على نظام ادارة المشاريع. ويقوم بتحديث سجل المشروع على نظام ادارة المشاريع بالوثائق.	المدخلات: - محاضرات اجتماعات المخرجات: - سجل المشروع محدث على نظام ادارة المشاريع
7-متابعة تنفيذ مخرجات المشروع وفقا للجدول الزمني	- مدير المشروع	يقوم مدير المشروع بمتابعة تنفيذ مخرجات المشروع وفقا للجدول الزمني، في حال تنفيذ جميع مخرجات المشروع واعتمادها ، يقوم مدير المشروع بإخطار مدير المحفظة بالانتهاء من مرحلة التنفيذ.	المدخلات: - خطة ادارة المشروع - الجدول الزمني للمشروع المخرجات: - لا يوجد
8-اعلام مدير المحفظة بالانتهاء من مرحلة التنفيذ	- مدير المشروع - مدير المحفظة	بعد الانتهاء من تنفيذ جميع مخرجات المشروع واعتمادها، يقوم مدير المشروع بإعلام مدير المحفظة بالانتهاء من مرحلة التنفيذ.	المدخلات: - خطة إدارة المشروع - الجدول الزمني للمشروع المخرجات: - لا يوجد
9-إجراء تقييم نهاية المرحلة للتأكد من تحقيق كافة متطلبات المرحلة	- مدير المحفظة	بمجرد اخطار مدير المشروع لمدير المحفظة بالانتهاء من مرحلة التنفيذ ،يقوم مدير المحفظة بإجراء تقييم نهاية المرحلة للتأكد من تحقيق كافة متطلبات المرحلة باستخدام النموذج المخصص لذلك، و من ثم يقوم مدير المحفظة باستخدام النموذج المخصص لتقرير نهاية المرحلة لإنشاء تقرير نهاية المرحلة. سيقوم التقرير بتسجيل النتائج والإجراءات التصحيحية الخاصة بتقييم نهاية المرحلة . على المشروع ان يتجاوز تقييم نهاية المرحلة وإلا سيترتب على مدير المشروع ان يجري التعديلات والتصحيحات اللازمة من اجل اعادة تقديم المشروع لتقييم نهاية المرحلة مرة اخرى . يجب ان الانتهاء واعتماد عملية التقييم قبل ان ينتقل المشروع الى المرحلة التالية.	المدخلات: - نموذج تقييم نهاية المرحلة المخرجات: - تقرير تقييم نهاية المرحلة

وصف اجراءات العملية

خطوة العملية	المستول	الوصف	المدخلات/المخرجات
10- إتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة	- مدير المشروع	في حال وجود ملاحظات ناتجة عن تقييم نهاية المرحلة، يقوم مدير المشروع بإتخاذ الإجراءات التصحيحية المحددة من مدير المحفظة لتصحيح أي مشاكل محددة، ثم يقوم بإعلام مدير المحفظة مرة أخرى بالانتهاء من مرحلة التنفيذ.	المدخلات: - تقرير تقييم نهاية المرحلة المخرجات: - لا يوجد
11- إعلام مدير المشروع بنجاح تقييم المرحلة	- مدير المحفظة	في حال استيفاء المرحلة لجميع متطلباتها ، يقوم مدير المحفظة بإعلام مدير المشروع بنجاح تقييم المرحلة والانتقال الى المرحلة التالية من المشروع.	المدخلات: - تقرير تقييم نهاية المرحلة المخرجات: - لا يوجد
12- تسجيل الدروس المستفادة الناتجة عن تقييم نهاية المرحلة	- مدير المشروع	يقوم مدير المشروع بتسجيل الدروس المستفادة الناتجة عن تقييم نهاية المرحلة. و من ثم البدء مرحلة الاغلاق.	المدخلات: - تقرير تقييم نهاية المرحلة المخرجات: - سجل الدروس المستفادة

جدول 15 - وصف اجراءات العملية (عملية تنفيذ المشروع)

مؤشرات أداء العملية (KPIs)

اسم المؤشر	الوصف	القيمة الفعلية	القيمة المستهدفة	وحدة القياس
الوقت المستغرق لاستقدام فريق العمل	الوقت المستغرق لاستقدام فريق عمل المشروع ووضعهم في أماكنهم		أسبوع	أيام
تحديث الجدول الزمني للمشروع في الوقت المحدد	تحديث الجدول الزمني للمشروع في الوقت المحدد		أسبوعيا	أيام
عدد الإجراءات التصحيحية لمراجعة نهاية المرحلة	عدد الإجراءات التصحيحية عند الانتهاء من مراجعة نهاية المرحلة		0	إحصاء

جدول 16 - مؤشرات أداء العملية (عملية تنفيذ المشروع)

3.4. مرحلة المراقبة والتحكم

مرحلة المراقبة والتحكم ضرورية لضمان إنهاء مخرجات المشاريع وتحقيق أقصى مستويات الجودة، لذلك فإن عملية المراقبة والتحكم بالمشاريع ينبغي أن تكون شاملة، وأن تتضمن عمليات متعددة وكافية. وتعتبر هذه العمليات أساساً للحفاظ على مستوى أداء متميز للمشاريع طوال دورة حياة المشروع، يتم تنفيذ عمليات المراقبة والتحكم على امتداد المراحل المختلفة للمشروع لدعم ومراقبة مشاريع المؤسسة

3.4.1. السياسات الخاصة بالمرحلة

- أصحاب المصلحة المعنيين لديهم الحق في طلب تغيير على نطاق عمل المشروع.
- لأصحاب المصلحة المعنيين الحق في الإبلاغ عن أي مخاطر أو مشاكل أثناء عملية تنفيذ المشروع.
- مدير المشروع هو المسئول عن تعبئة «طلب التغيير» باستخدام النموذج المعد لذلك.
- اللجنة التوجيهية لإدارة المشاريع هي المسئولة عن مراجعة واعتماد طلبات التغيير.
- مدير المشروع مسئول عن تحديث «الجدول الزمني للمشروع» و «خطة إدارة المشروع» وجميع الوثائق المتعلقة بالتغيير في حال الموافقة على طلب التغيير.
- في حالة حاجة مدير المشروع للدعم للتعامل مع المخاطر والمشاكل فإن هناك درجتان للتصعيد، التصعيد الأول يكون لمدير المحفظة ومدير مكتب إدارة المشاريع التصعيد الثاني يكون للجنة التوجيهية لإدارة المشاريع.
- مدير المشروع مسئول عن متابعة مخرجات المشروع وفي حال اكتمالها يقوم بأعداد نموذج «قبول المخرجات» والحصول على الموافقات اللازمة.
- مسئول متابعة العقود والمناقصات مسئول عن متابعة فواتير المشروع عند اكتمال تنفيذ المخرجات المتعلقة فيها، والحصول على الموافقات اللازمة.

3.4.2. عملية المراقبة والتحكم

الهدف

تعد المراقبة والتحكم في المشروع من أهم أسباب نجاح المشروع وتتم خلال دورة حياة المشروع عن طريق العمليات الخاصة بها. الهدف من هذه العملية هو مراقبة سير العمل بالمشروع والوقت المحدد لتنفيذه ومقارنته بنطاق عمل وخطة إدارة المشروع المعتمدة، وتتضمن كذلك التحقق من مطابقة المخرجات لمتطلبات الجودة، بالإضافة لمؤشرات قياس الأداء المتفق عليها. في حال وجود انحراف عن نطاق العمل أو الجدول الزمني أو مستوى جودة المخرجات يتم تنفيذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، إن التطبيق المستمر لعملية المراقبة والتحكم تمكن فريق المشروع من متابعة حالة المشروع بشكل فعال.

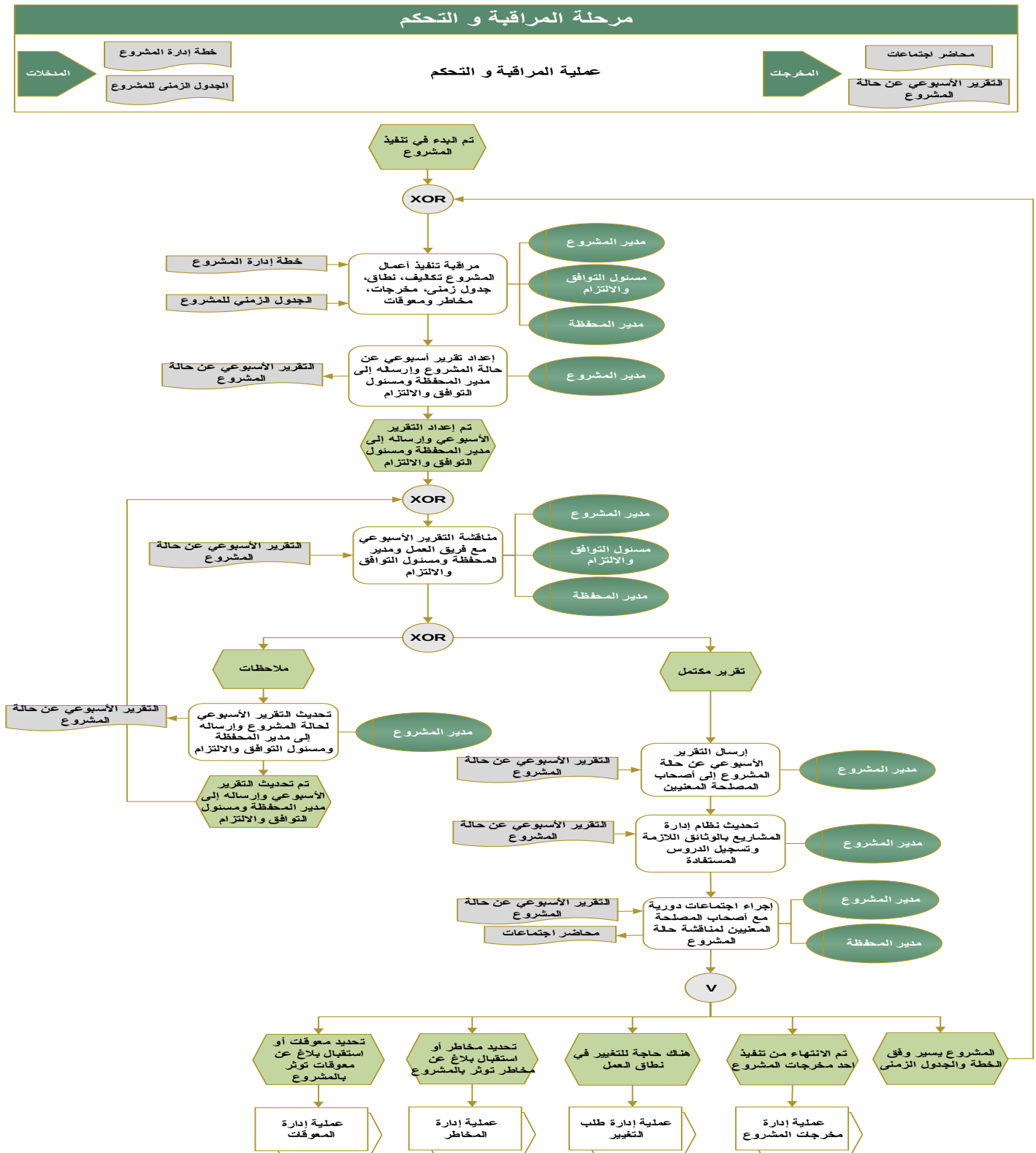
المسببات

بداية تنفيذ المشروع

المدخلات، الأدوات والأساليب، والمخرجات



خريطة العملية



خريطة العملية 6 - عملية المراقبة والتحكم

مصفوفة تحديد المسؤوليات

R - مسؤول:					الشخص الذي يقوم بتنفيذ النشاط أو يؤدي العمل.
A - ذو موضع محاسبة:					الشخص الذي يتحمل المسؤولية النهائية وله حق الموافقة/الرفض/النقض.
C - يستشار:					الشخص الذي يتم إستشارته في أداء النشاط.
I - يتم إخطاره:					الشخص الذي يجب إخطاره بالقرارات أو الإجراءات التي يتم إتخاذها لتنفيذ النشاط.
	النشاط	مدير المشروع	مسئول التوافق والالتزام	مدير المحفظة	
1	مراقبة تنفيذ أعمال المشروع (تكاليف ، نطاق ، جدول زمني ، مخرجات ، مخاطر ومعوقات)	R	R	R	
2	إعداد تقرير أسبوعي عن حالة المشروع وإرساله الى مدير المحفظة ومسئول التوافق والالتزام	R	I	I	
3	مناقشة التقرير الأسبوعي مع فريق العمل ومدير المحفظة ومسئول التوافق والالتزام	R	R/A	R/A	
4	تحديث التقرير الأسبوعي لحالة المشروع وإرساله الى مدير المحفظة ومسئول التوافق والالتزام	R	I	I	
5	إرسال التقرير الأسبوعي عن حالة المشروع الى أصحاب المصلحة المعنيين	R	I	I	
6	تحديث نظام إدارة المشاريع بالوثائق اللازمة وتسجيل الدروس المستفادة	R	I	I	
7	إجراء اجتماعات دورية مع أصحاب المصلحة المعنيين لمناقشة حالة المشروع	R	C	C	

جدول 17 - مصفوفة تحديد المسؤوليات (عملية المراقبة والتحكم)

وصف اجراءات العملية

خطوة العملية	المسئول	الوصف	المدخلات/المخرجات
1-مر اقية تنفيذ اعمال المشروع (تكاليف ، نطاق ، جدول زمني ، مخرجات ، مخاطر و معوقات)	- مدير المشروع - مسئول التوافق والالتزام - مدير المحفظة	يقوم مدير المشروع ومسئول التوافق والالتزام ومدير المحفظة بمتابعة ومراقبة تنفيذ أعمال المشروع من (تكاليف ، نطاق ، جدول زمني ، مخرجات ، مخاطر و معوقات) بناء على خطة إدارة المشروع والجدول الزمني للمشروع كما يقوموا بتحديد أو استقبال بلاغ عن مخاطر او معوقات تؤثر بالمشروع.	المدخلات: - خطة ادارة المشروع - الجدول الزمني للمشروع المخرجات: - طلب تغيير
2-إعداد تقرير أسبوعي عن حالة المشروع وإرساله الى مدير المحفظة ومسئول التوافق والالتزام	- مدير المشروع	يقوم مدير المشروع بالاشتراك مع فريق العمل بإعداد تقرير أسبوعي عن حالة المشروع يوضح الوضع الراهن لما تم تنفيذه من اعمال المشروع، ومن ثم ارسال التقرير الى مدير المحفظة ومسئول التوافق والالتزام.	المدخلات: - خطة ادارة المشروع - الجدول الزمني للمشروع المخرجات: - التقرير الأسبوعي عن حالة المشروع
3-مناقشة التقرير الأسبوعي مع فريق العمل ومدير المحفظة ومسئول التوافق والالتزام	- مدير المشروع - مسئول التوافق والالتزام - مدير المحفظة	يقوم مدير المشروع بإجراء اجتماع اسبوعي يدعو له كل من مدير المحفظة، مسئول التوافق والالتزام وفريق العمل لمناقشة التقرير الأسبوعي.	المدخلات: - التقرير الأسبوعي عن حالة المشروع المخرجات: - محضر الاجتماع
4-تحديث التقرير الأسبوعي لحالة المشروع وإرساله الى مدير المحفظة ومسئول التوافق والالتزام	- مدير المشروع	في حال وجود ملاحظات من مدير المحفظة أو مسئول التوافق والالتزام على التقرير الاسبوعي، يقوم مدير المشروع بتحديث التقرير الأسبوعي لحالة المشروع بالملاحظات وإرساله مرة اخرى للمراجعة.	المدخلات: - التقرير الأسبوعي عن حالة المشروع المخرجات: - التقرير الأسبوعي عن حالة المشروع (محدث)
5-إرسال التقرير الأسبوعي عن حالة المشروع الى أصحاب المصلحة المعنيين	- مدير المشروع	في حال عدم وجود ملاحظات على التقرير الأسبوعي لحالة المشروع ، يقوم مدير المشروع بإرسال التقرير الأسبوعي عن حالة المشروع الى جميع أصحاب المصلحة المعنيين	المدخلات: - التقرير الأسبوعي عن حالة المشروع - خطة التواصل المخرجات: - لا يوجد

وصف اجراءات العملية

خطوة العملية	المسئول	الوصف	المدخلات/المخرجات
6-تحديث نظام ادارة المشاريع بالوثائق اللازمة وتسجيل الدروس المستفادة	- مدير المشروع	يقوم مدير المشروع خلال عملية المراقبة والتحكم بتسجيل اي دروس مستفادة تم ملاحظتها لإضافتها على نظام ادارة المشاريع. ويقوم بتحديث سجل المشروع على نظام ادارة المشاريع بالوثائق.	المدخلات: - التقرير الأسبوعي عن حالة المشروع - محاضر اجتماعات المخرجات: - سجل المشروع محدث على نظام ادارة المشاريع
7-إجراء اجتماعات دورية مع أصحاب المصلحة المعنيين لمناقشة حالة المشروع	- مدير المشروع - مدير المحفظة	يقوم مدير المشروع بإجراء اجتماعات دورية مع أصحاب المصلحة المعنيين لمناقشة حالة المشروع ومناقشة التالي: • الإنجاز في تنفيذ اعمال المشروع طبقا للجدول الزمني والخطة الموضوعية • وجود طلب امر تغيير بنطاق المشروع ومن ثم تبدأ عملية ادارة التغيير • وجود مخاطر او معوقات تهدد سير العمل بالمشروع بحاجة لتصعيد ومن ثم تبدأ عملية إدارة المخاطر او المعوقات.	المدخلات: - خطة ادارة المشروع - الجدول الزمني للمشروع - التقرير الأسبوعي عن حالة المشروع المخرجات: - محاضر اجتماعات

جدول 18 - وصف اجراءات العملية (عملية المراقبة والتحكم)

مؤشرات أداء العملية (KPIs)

اسم المؤشر	الوصف	القيمة الفعلية	القيمة المستهدفة	وحدة القياس
عدد الاجتماعات لمناقشة حالة المشروع	عدد الاجتماعات خلال كل شهر مع أصحاب المصلحة المعنيين لمناقشة حالة المشروع		10	إحصاء
نسبة الالتزام بخطة التوصل الخاصة بالمشروع	نسبة الالتزام بالاجتماعات المحددة بخطة التوصل الخاصة بالمشروع		%100	%

جدول 19 - مؤشرات أداء العملية (عملية المراقبة والتحكم)

3.4.3. عملية إدارة مخرجات المشروع

الهدف

الهدف من هذه العملية هو مراقبة ومراجعة مخرجات المشروع المكتملة وفقا لنطاق عمل المشروع ومطابقتها لمعايير القبول والجودة والتي تم تحديدها سابقا ضمن خطة إدارة الجودة، كجزء من خطة إدارة المشروع.

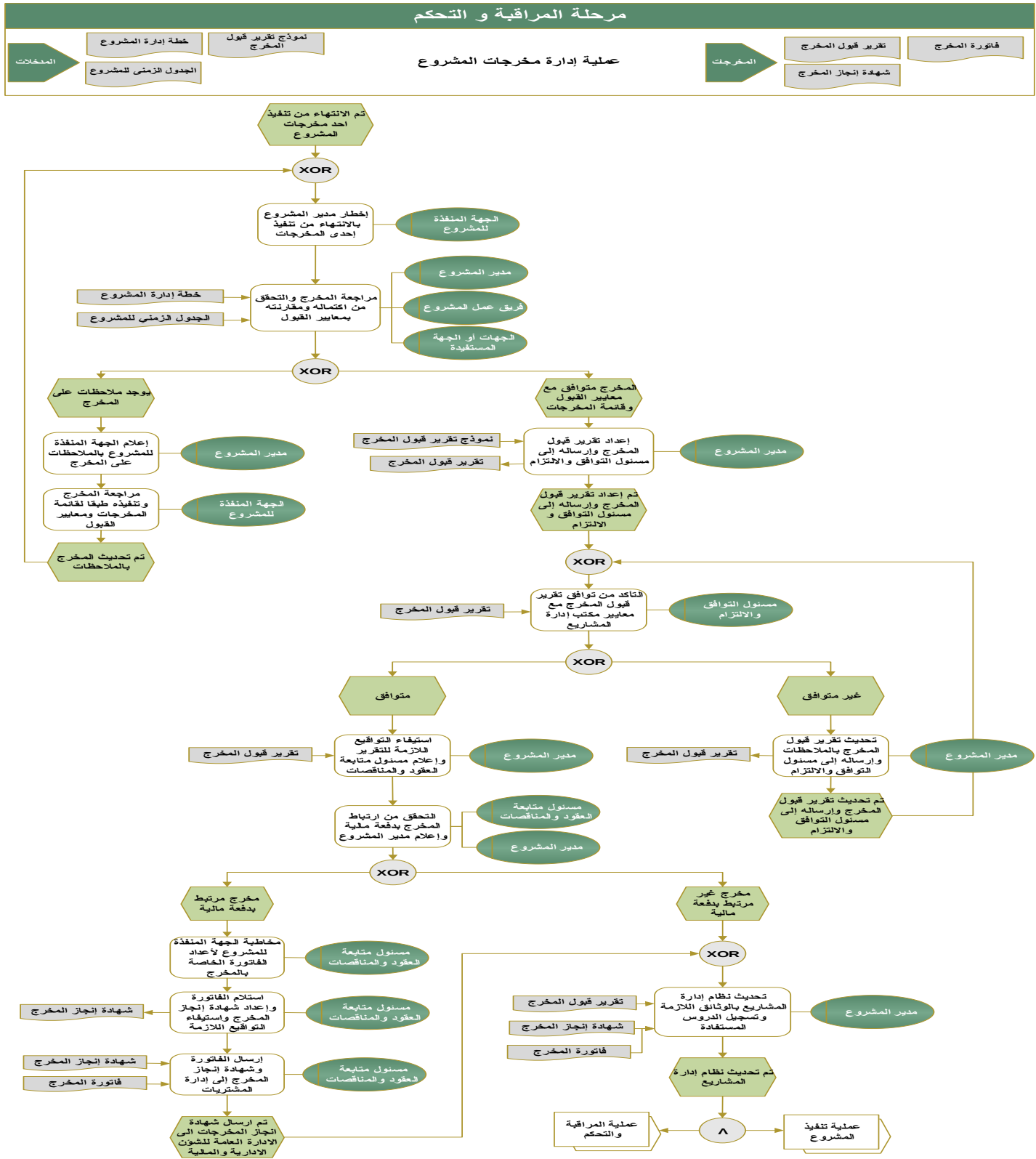
المسببات

الانتهاء من تطوير أحد مخرجات المشروع، بحيث أصبح جاهزا للمراجعة والاستلام النهائي.

المدخلات، الأدوات والأساليب، والمخرجات



خريطة العملية



خريطة العملية 7 - عملية إدارة مخرجات المشروع

مصفوفة تحديد المسؤوليات

R - مسؤول:						
الشخص الذي يقوم بتنفيذ النشاط أو يؤدي العمل.						
A - ذو موضع محاسبة:						
الشخص الذي يتحمل المسؤولية النهائية وله حق الموافقة/الرفض/النقض.						
C - يستشار:						
الشخص الذي يتم إستشارته في أداء النشاط.						
I - يتم إخطاره:						
الشخص الذي يجب إخطاره بالقرارات أو الإجراءات التي يتم إتخاذها لتنفيذ النشاط.						
النشاط	الجهة المنفذة للمشروع	مدير المشروع	فريق عمل المشروع	مسئول متابعة العقود والمناقصات	مسئول التوافق والالتزام	الجهات أو الجهة المستفيدة
1	إخطار مدير المشروع بالانتهاء من تنفيذ إحدى المخرجات	R	I			
2	مراجعة المخرج والتحقق من اكتماله ومقارنته بمعايير القبول		R	R		R/A
3	إعلام الجهة المنفذة للمشروع بالملاحظات على المخرج	I	R			I
4	مراجعة المخرج وتنفيذه طبقا لقائمة المخرجات ومعايير القبول	R	I			
5	إعداد تقرير قبول المخرج وإرساله إلى مسئول التوافق والالتزام		R		I	
6	التأكد من توافق تقرير قبول المخرج مع معايير مكتب إدارة المشاريع	I			R	
7	تحديث تقرير قبول المخرج بالملاحظات وإرساله إلى مسئول التوافق والالتزام		R		I	
8	استيفاء التواقيع اللازمة للتقرير وإعلام مسئول متابعة العقود والمناقصات	R		I	I	I
9	التحقق من ارتباط المخرج بدفعة مالية وإعلام مدير المشروع		I	R		
10	مخاطبة الجهة المنفذة للمشروع لإعداد الفاتورة الخاصة بالمخرج	I		R		
11	استلام الفاتورة وإعداد شهادة إنجاز المخرج واستيفاء التواقيع اللازمة		I	R	I	I
12	إرسال الفاتورة وشهادة إنجاز المخرج إلى الإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية	I		R		
13	تحديث نظام إدارة المشاريع بالوثائق اللازمة وتسجيل الدروس المستفادة		R	I	I	I

جدول 20 - مصفوفة تحديد المسؤوليات (عملية إدارة مخرجات المشروع)

وصف اجراءات العملية

خطوة العملية	المسئول	الوصف	المدخلات/المخرجات
1- إخطار مدير المشروع بالانتهاء من تنفيذ إحدى المخرجات	- الجهة المنفذة للمشروع	يقوم منفذ المشروع / المورد بإخطار مدير المشروع بالانتهاء من تنفيذ إحدى مخرجات المشروع لتبدأ إجراءات مراجعة المخرج.	المدخلات: - مخرج مكتمل المخرجات: - إخطار بتنفيذ المخرج
2- مراجعة المخرج والتحقق من اكتماله ومقارنته بمعايير القبول	- مدير المشروع - فريق عمل المشروع - الجهات أو الجهة المستفيدة	يقوم مدير المشروع بالاشتراك مع فريق عمل المشروع وممثل عن الجهات أو الجهة المستفيدة ويمكن أن يكون اختصاصي الجودة بمراجعة المخرج والتحقق من أن المخرج الذي تم الانتهاء منه موافق لمعايير القبول والجودة التي تم تحديدها في بيان نطاق العمل وخطة إدارة الجودة. وفي حال وجود ملاحظات على اكتمال المخرج يتم إخطار الجهة المنفذة للمشروع بها لاتخاذ اللازم.	المدخلات: - مخرج مكتمل - خطة إدارة المشروع المخرجات: - وجود (أو عدم وجود) ملاحظات على اكتمال المخرج
3- إعلام الجهة المنفذة للمشروع بالملاحظات على المخرج	- مدير المشروع	في حالة عدم موافقة المخرج للمعايير المطلوبة، يطلب مدير المشروع من الجهة المنفذة للمشروع مراجعة المخرج وإعادة العمل عليه لتعديله.	المدخلات: - ملاحظات على المخرج المخرجات: - لا يوجد
4- مراجعة المخرج وتنفيذه طبقاً لقائمة المخرجات ومعايير القبول	- الجهة المنفذة للمشروع	تقوم الجهة المنفذة للمشروع بالعمل على جميع الملاحظات الواردة من قبل مدير المشروع والمتعلقة باستكمال تنفيذ المخرج مع الالتزام بمعايير القبول وقائمة المخرجات، ومن ثم إخطار مدير المشروع مرة أخرى باكتمال تنفيذ المخرج طبقاً للملاحظات.	المدخلات: - ملاحظات على المخرج المخرجات: - مخرج مكتمل
5- إعداد تقرير قبول المخرج وإرساله إلى مسئول التوافق والالتزام	- مدير المشروع	في حال التأكد من اكتمال المخرج ومطابقته لمعايير الجودة، يقوم مدير المشروع بإعداد تقرير قبول المخرج باستخدام النموذج المخصص وإرساله إلى مسئول التوافق والالتزام لمراجعته.	المدخلات: - نموذج تقرير قبول المخرج المخرجات: - تقرير قبول المخرج

وصف اجراءات العملية

خطوة العملية	المسئول	الوصف	المدخلات/المخرجات
6-التأكد من توافق تقرير قبول المخرج مع معايير مكتب إدارة المشاريع	- مسئول التوافق والالتزام	يقوم مسئول التوافق والالتزام بمراجعة تقرير قبول المخرج للتأكد من توافقه مع معايير مكتب إدارة المشاريع من حيث استيفاء التقرير بكل البيانات المطلوبة ، في حال وجود ملاحظات ترسل الى مدير المشروع لتحديث التقرير بالملاحظات.	المدخلات: - تقرير قبول المخرج المخرجات: - تقرير قبول المخرج (مكتمل ومطابق للمعايير)
7-تحديث تقرير قبول المخرج بالملاحظات وإرساله إلى مسئول التوافق والالتزام	- مدير المشروع	يقوم مدير المشروع بتحديث تقرير قبول المخرج بالملاحظات الواردة من مسئول التوافق والالتزام، ومن ثم إرسال تقرير قبول المخرج إلى مسئول التوافق والالتزام للمراجعة مرة أخرى.	المدخلات: - ملاحظات على تقرير قبول المخرج المخرجات: - تقرير قبول المخرج
8-استيفاء التوقيع اللازمة للتقرير وإعلام مسئول متابعة العقود والمناقصات	- مدير المشروع	يقوم مدير المشروع باستيفاء التوقيع اللازمة لتقرير قبول المخرج من أصحاب المصلحة المعنيين (مدير الإدارة المالكة للمشروع، الجهة أو الجهات المستفيدة)، وبعد استيفاء التوقيع اللازمة يقوم مدير المشروع بإعلام مسئول متابعة العقود والمناقصات لمتابعة فاتورة المخرج.	المدخلات: - تقرير قبول المخرج المخرجات: - تقرير قبول المخرج (مكتمل)
9-التحقق من ارتباط المخرج بدفعة مالية وإعلام مدير المشروع	- مسئول متابعة العقود والمناقصات	يقوم مسئول متابعة العقود والمناقصات بناء على تقرير قبول المخرج المعتمد بالتأكد من ارتباط المخرج بدفعة مالية وإعلام مدير المشروع.	المدخلات: - تقرير قبول المخرج - خطة إدارة المشروع المخرجات: - لا يوجد
10-مخاطبة الجهة المنفذة للمشروع لأعداد الفاتورة الخاصة بالمخرج	- مسئول متابعة العقود والمناقصات	في حال كان المخرج مرتبط بدفعة مالية للجهة المنفذة للمشروع يقوم مسئول متابعة العقود والمناقصات بمخاطبة الجهة المنفذة للمشروع لأعداد الفاتورة الخاصة بالمخرج.	المدخلات: - تقرير قبول المخرج - خطة إدارة المشروع المخرجات: - لا يوجد

وصف اجراءات العملية

خطوة العملية	المسئول	الوصف	المدخلات/المخرجات
11-استلام الفاتورة وإعداد شهادة إنجاز المخرج واستيفاء التوقيع اللازمة	- مسئول متابعة العقود والمناقصات	عند استلام الفاتورة من الجهة المنفذة للمشروع يقوم مسئول متابعة العقود والمناقصات بمراجعة الفاتورة واعداد شهادة انجاز المخرج واستيفاء التوقيع اللازمة.	المدخلات: - فاتورة المخرج المخرجات: - شهادة انجاز المخرج
12-ارسال الفاتورة وشهادة إنجاز المخرج إلى الادارة العامة للشؤون الادارية والمالية	- مسئول متابعة العقود والمناقصات	بعد قيام مسئول متابعة العقود والمناقصات باستيفاء التوقيع اللازمة لشهادة انجاز المخرج ، يقوم بارسال الفاتورة وشهادة انجاز المخرج الى الادارة العامة للشؤون الادارية والمالية لصرف المستحقات.	المدخلات: - فاتورة المخرج - شهادة انجاز المخرج المخرجات: - لا يوجد
13-تحديث نظام إدارة المشاريع بالوثائق اللازمة وتسجيل الدروس المستفادة	- مدير المشروع	يقوم مدير المشروع بمراجعة تسجيل اي دروس مستفادة تم ملاحظتها اثناء عملية ادارة مخرجات المشروع في نظام ادارة المشاريع. ومن ثم يقوم مدير المشروع بتحديث سجل المشروع على نظام ادارة المشاريع بوثائق العملية وتستمر باقي اجراءات مرحلة المراقبة والتحكم حتى انتهاء مرحلة التنفيذ.	المدخلات: - تقرير قبول المخرج - فاتورة المخرج - شهادة انجاز المخرج المخرجات: - سجل المشروع محدث على نظام ادارة المشاريع

جدول 21 - وصف اجراءات العملية (عملية إدارة مخرجات المشروع)

مؤشرات أداء العملية (KPIs)

اسم المؤشر	الوصف	القيمة الفعلية	القيمة المستهدفة	وحدة القياس
نسبة الالتزام بمدة مراجعة وقبول المخرج	نسبة الالتزام بالمدة الزمنية لمراجعة المخرج طبقا للمدة الزمنية المخطط لها في الجدول الزمني للمشروع		%100	%

جدول 22 - مؤشرات أداء العملية (عملية ادارة مخرجات المشروع)

3.4.4. عملية إدارة المخاطر

الهدف

الهدف من هذه العملية هو مراقبة المؤشرات المختلفة للمشروع باستمرار لتحديد المخاطر الجديدة أو التغيرات في مؤشرات المخاطر الحالية للمشروع، تطبيق خطة مواجهة المخاطر، تعقب المخاطر المحددة، مراقبة المخاطر المتبقية، تحديد المخاطر الجديدة، وتقييم المخاطر بفعالية خلال المشروع.

المسببات

عملية التخطيط لإدارة المخاطر تتم خلال مرحلة تخطيط المشروع وينبغي إجراؤها أيضا طوال دورة حياة المشروع.

المدخلات، الأدوات والأساليب، والمخرجات



المخرجات

- سجل المخاطر (محدث)



الأدوات والأساليب

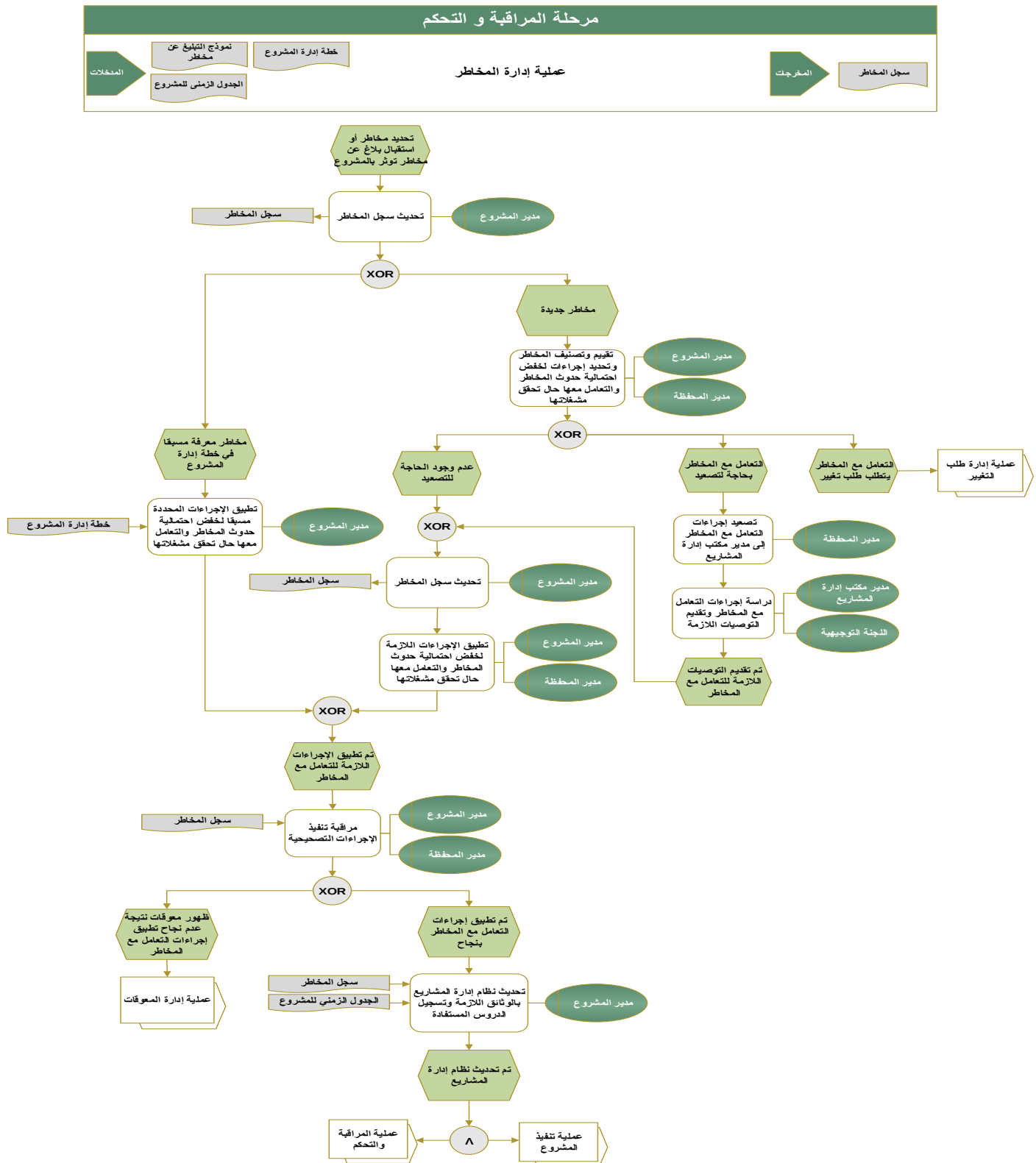
- أساليب إدارة المخاطر
- رأي الخبراء
- اجتماعات مناقشة حالة المشروع
- التصعيد
- نظام إدارة المشاريع



المدخلات

- نموذج التبليغ عن مخاطر
- خطة إدارة المشروع
- الجدول الزمني للمشروع

خريطة العملية



خريطة العملية 8 - عملية إدارة المخاطر

مصفوفة تحديد المسؤوليات

الشخص الذي يقوم بتنفيذ النشاط أو يؤدي العمل.				R - مسؤول:	
الشخص الذي يتحمل المسؤولية النهائية وله حق الموافقة/الرفض/النقض.				A - ذو موضع محاسبة:	
الشخص الذي يتم إستشارته في أداء النشاط.				C - يستشار:	
الشخص الذي يجب إخطاره بالقرارات أو الإجراءات التي يتم إتخاذها لتنفيذ النشاط.				I - يتم إخطاره:	
مدير المشروع	مدير مكتب إدارة المشاريع	مدير المحفظة	اللجنة التوجيهية	النشاط	
R		I		تحديث سجل المخاطر	1
R		I		تطبيق الإجراءات المحددة مسبقا لخفض احتمالية حدوث المخاطر والتعامل معها حال تحقق مشغلاتها	2
R		C		تقييم وتصنيف المخاطر وتحديد إجراءات لخفض احتمالية حدوث المخاطر والتعامل معها حال تحقق مشغلاتها	3
I	I	R		تصعيد إجراءات التعامل مع المخاطر إلى مدير مكتب إدارة المشاريع	4
I	R/A	I	C/A	دراسة إجراءات التعامل مع المخاطر وتقديم التوصيات اللازمة	5
R	I	I		تحديث سجل المخاطر	6
R		I		تطبيق الإجراءات اللازمة لخفض احتمالية حدوث المخاطر والتعامل معها حال تحقق مشغلاتها	7
R		I		مر اقبة تنفيذ الإجراءات التصحيحية	8
R		I		تحديث نظام ادارة المشاريع بالوثائق اللازمة وتسجيل الدروس المستفادة	9

جدول 23 - مصفوفة تحديد المسؤوليات (عملية إدارة المخاطر)

وصف اجراءات العملية

خطوة العملية	المسئول	الوصف	المدخلات/المخرجات
1-تحديث سجل المخاطر	- مدير المشروع	يقوم مدير المشروع بتعريف مخاطر المشروع التي تواجه المشروع من خلال مراقبة تنفيذ المشروع ، وايضا بإمكان اي من المعنيين في المشروع والمحدد مسبقا في ميثاق المشروع تحديد والابلاغ عن خطرا في المشروع عن طريق استخدام نموذج التبليغ عن مخاطر ومناقشة ذلك مع مدير المشروع . وعلى مدير المشروع ان يحدد ما اذا كان الخطر قد تم تعريفه مسبقا في خطة ادارة المشروع ام هو خطر جديد ولم يتم تعريفه مسبقا ، وبناء عليه يقوم مدير المشروع بتحديث بيانات المخاطر في نظام إدارة المشاريع.	المدخلات: - نموذج التبليغ عن مخاطر - خطة إدارة المشروع المخرجات: - سجل المخاطر (محدث)
2-تطبيق الإجراءات المحددة مسبقا لخفض احتمالية حدوث المخاطر والتعامل معها حال تحقق مشغلاتها	- مدير المشروع	في حال كانت المخاطر قد تم تعريفها مسبقا في خطة ادارة المشروع فيقوم مدير المشروع بتطبيق الاجراءات التصحيحية المحددة مسبقا لخفض احتمالية حدوث المخاطر والتعامل معها حال تحقق مشغلاتها.	المدخلات: - سجل المخاطر - خطة ادارة المشروع المخرجات: - لا يوجد
3-تقييم وتصنيف المخاطر وتحديد إجراءات لخفض احتمالية حدوث المخاطر والتعامل معها حال تحقق مشغلاتها	- مدير المشروع - مدير المحفظة	في حال كانت المخاطر لم يتم تعريفها مسبقا في خطة ادارة المشروع ، يقوم مدير المشروع بتقييم وتصنيف المخاطر عن طريق التحليل النوعي للمخاطر وتقييم اثرها على المشروع ومن ثم يقوم بالتشاور مع مدير المحفظة لتحديد الإجراءات اللازمة لخفض احتمالية حدوث المخاطر والتعامل معها حال تحقق مشغلاتها وتحديد إمكانية الحاجة إلى التصعيد من عدمها بما يتناسب مع الصلاحيات المخولة لمدير المحفظة. بعض المخاطر يمكن تقبلها وعدم التعامل معها بناء على تأثيرها المحدود على المشروع، في حال كان التعامل مع المخاطر يتطلب طلب تغيير فتبدا حينها عملية إدارة التغيير.	المدخلات: - سجل المخاطر المخرجات: - تصنيف المخاطر - الإجراءات التصحيحية المحددة
4-تصعيد إجراءات التعامل مع المخاطر إلى مدير مكتب إدارة المشاريع	- مدير المحفظة	في حال كان تنفيذ الإجراءات المحددة لخفض احتمالية حدوث المخاطر والتعامل معها حال تحقق مشغلاتها بحاجة إلى موافقة واعتماد لا تتناسب مع الصلاحيات المخولة لمدير المحفظة يقوم مدير المحفظة بتصعيد إجراءات التعامل مع المخاطر إلى مدير مكتب إدارة المشاريع.	المدخلات: - تصنيف المخاطر - الإجراءات التصحيحية المحددة المخرجات: - لا يوجد

وصف اجراءات العملية

خطوة العملية	المسئول	الوصف	المدخلات/المخرجات
5-دراسة إجراءات التعامل مع المخاطر وتقديم التوصيات اللازمة	- مدير مكتب إدارة المشاريع - اللجنة التوجيهية	يقوم مدير مكتب إدارة المشاريع بدراسة إجراءات التعامل مع المخاطر وتقديم التوصيات والموافقات اللازمة بشأن تنفيذها بما يتناسب مع الصلاحيات المخولة له، في حال احتياج رفع الامر للجنة التوجيهية يقوم مدير مكتب إدارة المشاريع برفع الامر للجنة التوجيهية لاختذ موافقتها وتوصياتها.	المدخلات: - تصنيف المخاطر - الإجراءات التصحيحية المحددة المخرجات: - توصيات وموافقات
6-تحديث سجل المخاطر	- مدير المشروع	سواء كانت إجراءات التعامل مع المخاطر يحتاج تنفيذها إلى التصعيد وقد تم ذلك ونتج عنه توصيات وموافقات أو يمكن تنفيذها بدون الحاجة للتصعيد، يقوم مدير المشروع بتحديث سجل المخاطر بالإجراءات اللازمة لخفض احتمالية حدوث المخاطر والتعامل معها حال تحقق مشغلاتها وذلك تمهيدا لتطبيقها.	المدخلات: - الإجراءات التصحيحية المحددة - توصيات وموافقات المخرجات: سجل المخاطر
7-تطبيق الإجراءات اللازمة لخفض احتمالية حدوث المخاطر والتعامل معها حال تحقق مشغلاتها	- مدير المشروع - مدير المحفظة	يقوم مدير المشروع بتطبيق الإجراءات اللازمة لخفض احتمالية حدوث المخاطر والتعامل معها حال تحقق مشغلاتها، ويجب إخطار مدير المحفظة ببدء التطبيق.	المدخلات: - سجل المخاطر المخرجات: - لا يوجد
8-مراقبة تنفيذ الإجراءات التصحيحية	- مدير المشروع - مدير المحفظة	يقوم مدير المشروع ومدير المحفظة بمراقبة تنفيذ الإجراءات التصحيحية ومتابعة أثرها على المشروع. في حال ظهور معوقات نتيجة عدم نجاح تطبيق إجراءات التعامل مع المخاطر، تبدأ عملية إدارة المعوقات.	المدخلات: - سجل المخاطر المخرجات: - سجل المخاطر

وصف اجراءات العملية

خطوة العملية	المسئول	الوصف	المدخلات/المخرجات
9-تحديث نظام ادارة المشاريع بالوثائق اللازمة وتسجيل الدروس المستفادة	- مدير المشروع	في حال نجاح تطبيق إجراءات التعامل مع المخاطر ، يقوم مدير المشروع بتسجيل اي دروس مستفادة تم ملاحظتها في نظام ادارة المشاريع. وتحديث سجل المشروع على نظام ادارة المشاريع بوثائق العملية. وتستمر باقي اجراءات مرحلة المراقبة والتحكم حتى انتهاء مرحلة التنفيذ.	المدخلات: - سجل المخاطر المخرجات: - سجل المشروع محدث على نظام إدارة المشاريع

جدول 24 - وصف اجراءات العملية (عملية إدارة المخاطر)

مؤشرات أداء العملية (KPIs)

اسم المؤشر	الوصف	القيمة الفعلية	القيمة المستهدفة	وحدة القياس
نسبة المخاطر التي تم التعامل معها بنجاح	عدد المخاطر التي تم حلها بنجاح / عدد المخاطر الكلي x100		%90	%
مدة الانتهاء من مراجعة الإجراءات وتقديم التوصيات	الوقت المستغرق لانتهاء من مراجعة إجراءات التعامل مع المخاطر وتقديم التوصيات بشأنها - الأيام المنقضية من تاريخ التصعيد حتى تقديم التوصيات		2	أيام

جدول 25 - مؤشرات أداء العملية (عملية إدارة المخاطر)

3.4.5. عملية إدارة المعوقات

الهدف

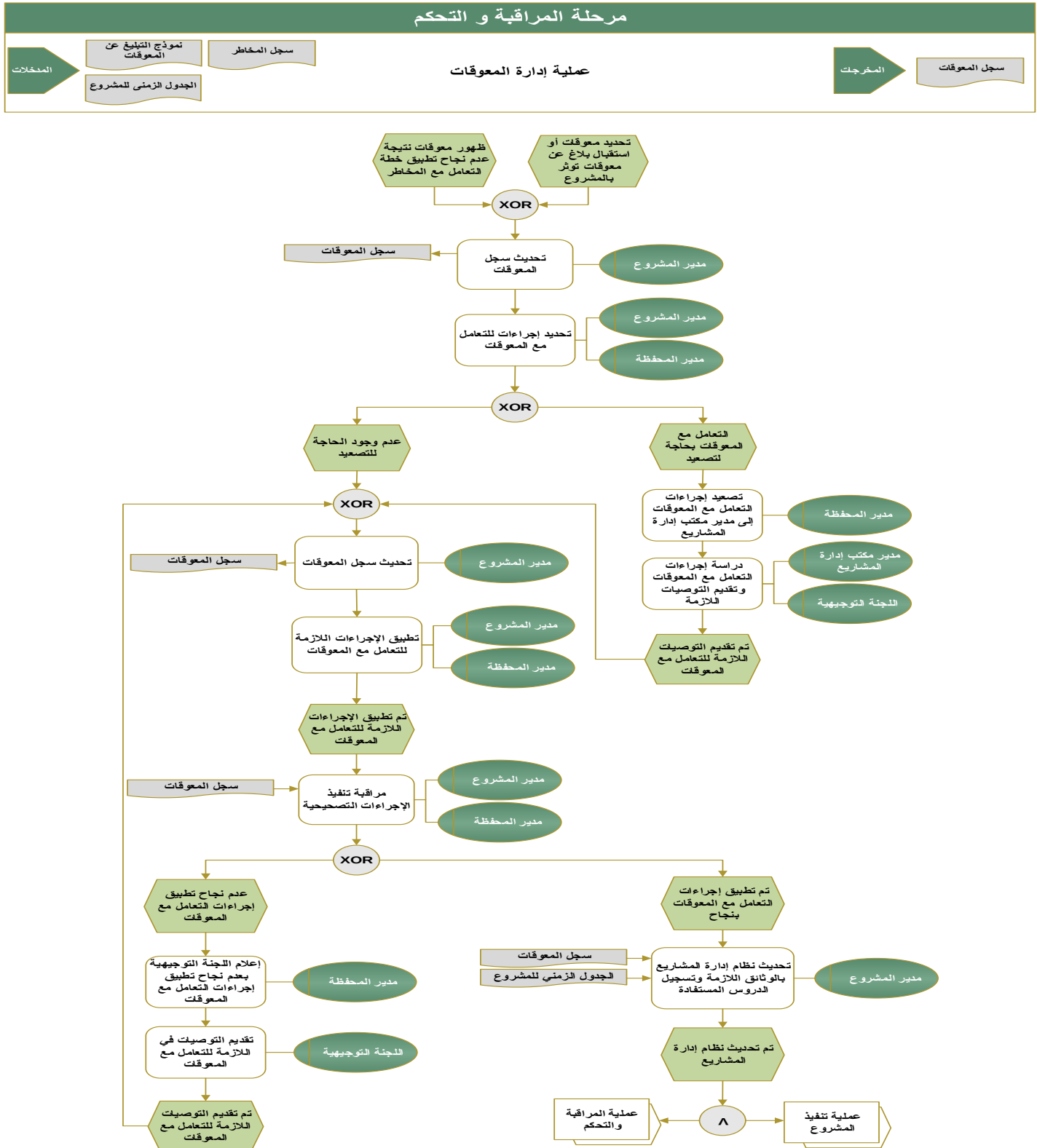
الهدف من هذه العملية هو مراقبة المؤشرات المختلفة للمشروع باستمرار لتحديد المعوقات التي تواجه المشروع سواء كانت ناتجة عن عدم نجاح التعامل مع مخاطر المشروع أو معوقات تم تحديدها أثناء مراحل المشروع.

المسببات

المعوقات التي تنشأ خلال دورة حياة المشروع

المدخلات، الأدوات والأساليب، والمخرجات





خريطة العملية 9 - عملية إدارة المعوقات

مصفوفة تحديد المسؤوليات

الشخص الذي يقوم بتنفيذ النشاط أو يؤدي العمل.				R - مسؤول:	
الشخص الذي يتحمل المسؤولية النهائية وله حق الموافقة/الرفض/النقض.				A - ذوموضع محاسبة:	
الشخص الذي يتم إستشارته في أداء النشاط.				C - يستشار:	
الشخص الذي يجب إخطاره بالقرارات أو الإجراءات التي يتم إتخاذها لتنفيذ النشاط.				I - يتم إخطاره:	
اللجنة التوجيهية	مدير المحفظة	مدير مكتب إدارة المشاريع	مدير المشروع	النشاط	
	I		R	تحديث سجل المعوقات	1
	C		R	تحديد إجراءات التعامل مع المعوقات	2
	R	I	I	تصعيد إجراءات التعامل مع المعوقات إلى مدير مكتب إدارة المشاريع	3
C/A	I	R/A	I	دراسة إجراءات التعامل مع المعوقات وتقديم التوصيات اللازمة	4
	I	I	R	تحديث سجل المعوقات	5
	I		R	تطبيق الإجراءات اللازمة للتعامل مع المعوقات	6
	I		R	مر اقبة تنفيذ الإجراءات التصحيحية	7
I	R	I	I	إعلام اللجنة التوجيهية بعدم نجاح تطبيق إجراءات التعامل مع المعوقات	8
R/A	I	C	I	تقديم التوصيات اللازمة للتعامل مع المعوقات	9
	I		R	تحديث نظام ادارة المشاريع بالوثائق اللازمة وتسجيل الدروس المستفادة	10

جدول 26 - مصفوفة تحديد المسؤوليات (عملية إدارة المعوقات)

وصف اجراءات العملية

خطوة العملية	المسئول	الوصف	المدخلات/المخرجات
1-تحديث سجل المعوقات	- مدير المشروع	يقوم مدير المشروع بتعريف معوقات المشروع التي تواجه المشروع من خلال مراقبة تنفيذ المشروع ، وايضا بإمكان اي من المعنيين في المشروع والمحدد مسبقا في ميثاق المشروع تحديد و الابلاغ عن معوقات ما في المشروع عن طريق استخدام نموذج التبليغ عن معوقات ومناقشة ذلك مع مدير المشروع، وبناء عليه يقوم مدير المشروع بتحديث بيانات المعوقات في نظام إدارة المشاريع.	المدخلات: - نموذج التبليغ عن معوقات - خطة إدارة المشروع المخرجات: - سجل المعوقات (محدث)
2-تحديد إجراءات للتعامل مع المعوقات	- مدير المشروع - مدير المحفظة	يقوم مدير المشروع بتقييم المعوقات وتقييم اثرها على المشروع ومن ثم يقوم بالتشاور مع مدير المحفظة بتحديد الإجراءات اللازمة للتعامل معها وتحديد إمكانية الحاجة إلى التصعيد من عدمها بما يتناسب مع الصلاحيات المخولة لمدير المحفظة، في حال كان التعامل مع المعوقات يتطلب طلب تغيير فتبدأ حينها عملية إدارة التغيير	المدخلات: - سجل المعوقات المخرجات: - الإجراءات التصحيحية المحددة
3-تصعيد إجراءات التعامل مع المعوقات إلى مدير مكتب إدارة المشاريع	- مدير المحفظة	في حال كان تنفيذ الإجراءات المحددة للتعامل مع المعوقات بحاجة إلى موافقة واعتماد لا تتناسب مع الصلاحيات المخولة لمدير المحفظة يقوم مدير المحفظة بتصعيد إجراءات التعامل مع المعوقات إلى مدير مكتب إدارة المشاريع.	المدخلات: - الإجراءات التصحيحية المحددة المخرجات: - لا يوجد
4-دراسة إجراءات التعامل مع المعوقات وتقديم التوصيات اللازمة	- مدير مكتب إدارة المشاريع - اللجنة التوجيهية	يقوم مدير مكتب إدارة المشاريع بدراسة إجراءات التعامل مع المعوقات وتقديم التوصيات والموافقات اللازمة بشأن تنفيذها بما يتناسب مع الصلاحيات المخولة له، في حال احتياج رفع الأمر للجنة التوجيهية يقوم مدير مكتب إدارة المشاريع برفع الأمر للجنة التوجيهية لأخذ موافقتها وتوصياتها.	المدخلات: - الإجراءات التصحيحية المحددة المخرجات: - توصيات و موافقات

وصف اجراءات العملية

خطوة العملية	المسئول	الوصف	المدخلات/المخرجات
5-تحديث سجل المعوقات	- مدير المشروع	سواء كانت إجراءات التعامل مع العوقات يحتاج تنفيذها إلى التصعيد وقد تم ذلك ونتج عنه توصيات وموافقات أو يمكن تنفيذها بدون الحاجة للتصعيد، يقوم مدير المشروع بتحديث سجل المعوقات بالإجراءات اللازمة وذلك تمهيدا لتطبيقها.	المدخلات: - الإجراءات التصحيحية المحددة - توصيات وموافقات المخرجات: - سجل المعوقات
6-تطبيق الإجراءات اللازمة للتعامل مع المعوقات	- مدير المشروع - مدير المحفظة	يقوم مدير المشروع بتطبيق الإجراءات اللازمة للتعامل مع المعوقات، ويجب إخطار مدير المحفظة ببدء التطبيق.	المدخلات: - سجل المعوقات المخرجات: لا يوجد
7-مر اقية تنفيذ الإجراءات التصحيحية	- مدير المشروع - مدير المحفظة	يقوم مدير المشروع ومدير المحفظة بمر اقية تنفيذ الإجراءات التصحيحية ومتابعة أثرها على المشروع.	المدخلات: - سجل المعوقات المخرجات: - سجل المعوقات
8-إعلام اللجنة التوجيهية بعدم نجاح تطبيق إجراءات التعامل مع المعوقات	- مدير المحفظة	في حال عدم نجاح تطبيق إجراءات التعامل مع المعوقات، يقوم مدير المحفظة بإعلام اللجنة التوجيهية بذلك لتقوم اللجنة التوجيهية بتقديم التوصيات اللازمة للتعامل مع المعوقات التي لم يتم معالجتها.	المدخلات: - سجل المعوقات المخرجات: لا يوجد
9-تقديم التوصيات اللازمة للتعامل مع المعوقات	- اللجنة التوجيهية	تقوم اللجنة التوجيهية بدراسة المعوقات المرفوعة لها، ومن ثم تقديم الحلول والتوصيات اللازمة للتعامل معها ومعالجتها، ويقوم مدير المحفظة بإخطار مدير المشروع بهذه التوصيات لتطبيقها و مر اقية الأثر الناتج عن تطبيق هذه الإجراءات.	المدخلات: - سجل المعوقات المخرجات: - التوصيات اللازمة

وصف اجراءات العملية

خطوة العملية	المسئول	الوصف	المدخلات/المخرجات
10- تحديث نظام ادارة المشاريع بالوثائق اللازمة وتسجيل الدروس المستفادة	- مدير المشروع	في حال نجاح تطبيق إجراءات التعامل مع المعوقات، يقوم مدير المشروع بتسجيل أي دروس مستفادة تم ملاحظتها في نظام ادارة المشاريع. وتحديث سجل المشروع على نظام ادارة المشاريع بوثائق العملية. وتستمر باقي اجراءات مرحلة المراقبة والتحكم حتى انتهاء مرحلة التنفيذ.	المدخلات: - سجل المعوقات المخرجات: - سجل المشروع محدث على نظام إدارة المشاريع

جدول 27 - وصف اجراءات العملية (عملية إدارة المعوقات)

مؤشرات أداء العملية (KPIs)

اسم المؤشر	الوصف	القيمة الفعلية	القيمة المستهدفة	وحدة القياس
نسبة المعوقات التي تم حلها بنجاح	عدد المعوقات التي تم حلها بنجاح / عدد المعوقات الكلي x100		%90	%
مدة الانتهاء من مراجعة الإجراءات وتقديم التوصيات	الوقت المستغرق لانتهاء من مراجعة إجراءات التعامل مع المعوقات وتقديم التوصيات بشأنها - الأيام المتبقية من تاريخ التصعيد حتى تقديم التوصيات		2	أيام

جدول 28 - مؤشرات أداء العملية (عملية إدارة المعوقات)

3.4.6. عملية إدارة طلب التغيير

الهدف

الهدف من هذه العملية هو القيام بإدارة طلبات التغيير خلال مراحل المشروع والتي قد تؤثر على نطاق العمل بالمشروع، والتحكم بهذه التغييرات بصورة رسمية ومتابعتها، وتبدأ عملية إدارة طلب التغيير بتقديم طلب التغيير الذي يحدد التغيير المطلوب لنطاق عمل المشروع ودراسة وتقييم الأثر الناتج لهذا التغيير على محددات المشروع من وقت وكلفة وجودة مخرجات وموارد بشرية.

المسببات

طلب تغيير لنطاق العمل عن طريق تعبئة نموذج طلب التغيير



اتباع عمليات إدارة التغيير بشكل فعال يؤدي إلى زيادة نسبة نجاح المشروع بنسبة 28%

PMI Pulse of Profession – The High cost of low Performance 2014

المدخلات، الأدوات والأساليب، والمخرجات



المخرجات

- سجل التغيير
- طلب التغيير (في نطاق المشروع)
- محضر اللجنة
- الجدول الزمني للمشروع
- خطة إدارة المشروع



الأدوات والأساليب

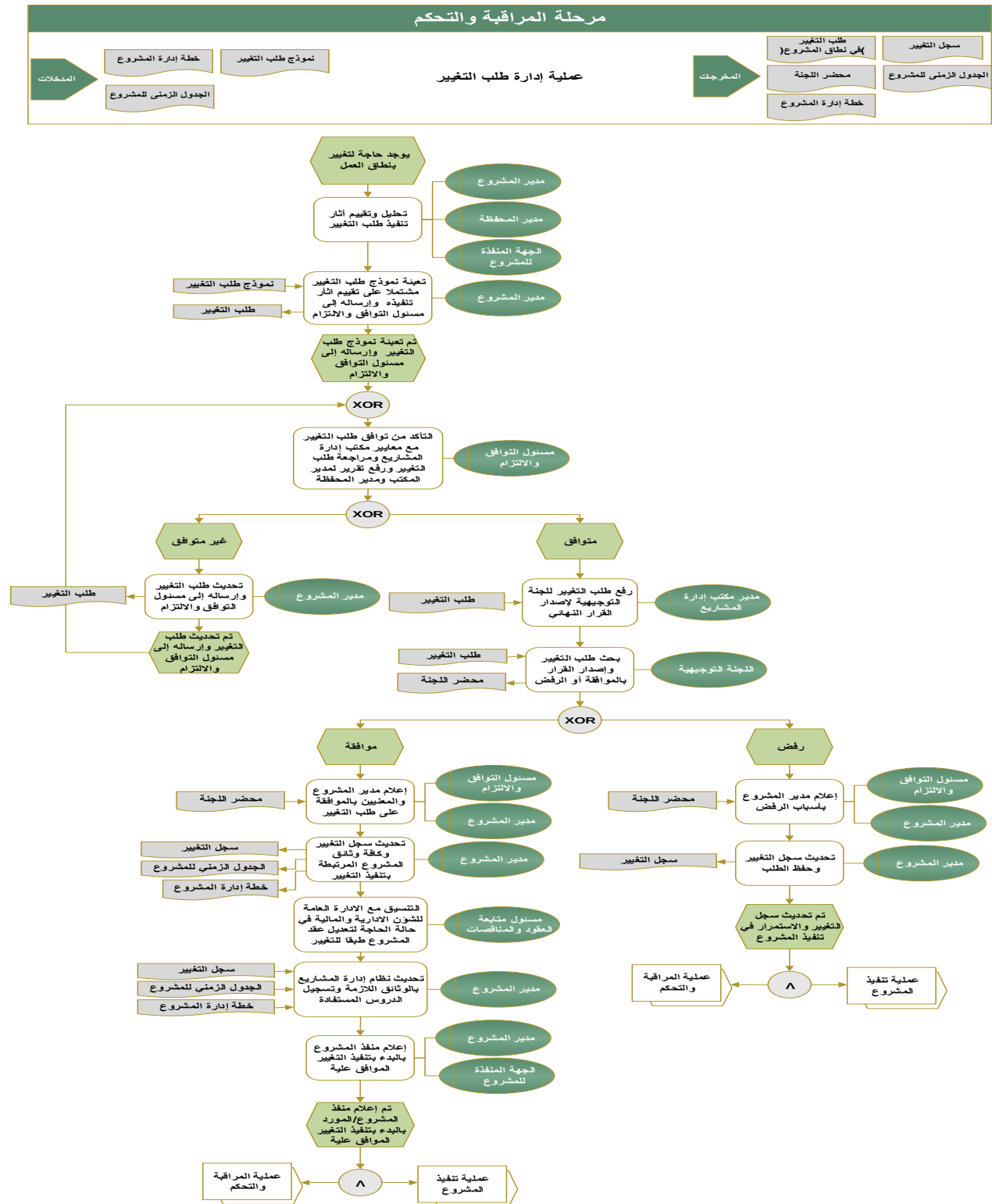
- نموذج "طلب التغيير"
- تحليل الآثار
- اجتماعات
- رأي الخبراء
- عقد المشروع
- نظام إدارة المشاريع



المدخلات

- خطة إدارة المشروع
- الجدول الزمني للمشروع

خريطة العملية



خريطة العملية 10 - عملية إدارة طلب التغيير

مصفوفة تحديد المسؤوليات

الشخص الذي يقوم بتنفيذ النشاط أو يؤدي العمل.							R - مسؤول:
الشخص الذي يتحمل المسؤولية النهائية وله حق الموافقة/الرفض/النقض.							A - ذو موضع محاسبة:
الشخص الذي يتم إشارته في أداء النشاط.							C - يستشار:
الشخص الذي يجب إخطاره بالقرارات أو الإجراءات التي يتم إتخاذها لتنفيذ النشاط.							I - يتم إخطاره:
النشاط	مدير المشروع	مدير المحفظة	الجهة المنفذة للمشروع	مسئول التوافق والالتزام	مدير مكتب إدارة المشاريع	اللجنة التوجيهية	مسئول متابعة العقود والمناقصات
1 تحليل وتقييم أثار تنفيذ طلب التغيير	R	R	R	C			
2 تعبئة نموذج طلب التغيير مشتملا على تقييم اثار تنفيذه وإرساله الى مسئول التوافق والالتزام	R			I			
3 التأكد من توافق طلب التغيير مع معايير مكتب ادارة المشاريع ومراجعة طلب التغيير ورفع تقرير لمدير المكتب	I			R	I		
4 تحديث طلب التغيير وإرساله الى مسئول التوافق والالتزام	R			I			
5 رفع طلب التغيير للجنة التوجيهية لإصدار القرار النهائي	I				R	I	
6 بحث طلب التغيير وإصدار القرار بالموافقة أو الرفض				I	C	R/A	
7 اعلام مدير المشروع بأسباب الرفض	I	I	I	R			
8 تحديث سجل التغيير وحفظ الطلب	R	I		I			
9 اعلام مدير المشروع والمعنيين بالموافقة على طلب التغيير	I	I	I	R			I
10 تحديث سجل التغيير وكافة وثائق المشروع المرتبطة بتنفيذ التغيير	R	I		I			
11 التنسيق مع الادارات المعنية في حالة الحاجة لتعديل عقد المشروع طبقا للتغيير	I		I				R
12 تحديث نظام ادارة المشاريع بالوثائق اللازمة وتسجيل الدروس المستفادة	R			I			
13 اعلام منفذ المشروع/المورد بالبداية في تنفيذ التغيير الموافق عليه	R	I	I	I			

جدول 29 - مصفوفة تحديد المسؤوليات (عملية ادارة طلب التغيير)

وصف اجراءات العملية

خطوة العملية	المسئول	الوصف	المدخلات/المخرجات
1-تحليل و تقييم أثار تنفيذ طلب التغيير	- مدير المشروع - مدير المحفظة - الجهة المنفذة للمشروع	يقوم مدير المشروع بالاشتراك مع مدير المحفظة والجهة المنفذة للمشروع باعداد دراسة لتقييم الاثار الفنية لتنفيذ التغيير المطلوب في نطاق عمل المشروع ، تتضمن الدراسة التحقق من عوائد هذا التغيير التي تصب في مصلحة المشروع ودراسة تأثير هذا التغيير على محددات المشروع من تكلفة ووقت ، وتأثيره على جودة المخرجات.	المدخلات: - خطة إدارة المشروع - الجدول الزمني للمشروع المخرجات: - دراسة تقييم اثار التغيير
2-تعبئة نموذج طلب التغيير مشتملا على تقييم اثار تنفيذه وإرساله الى ضابط التوافق والالتزام	- مدير المشروع	يقوم مدير المشروع بتعبئة النموذج المخصص لطلب التغيير مشتملا على تقييم اثار تنفيذه وارساله الى مسئول التوافق والالتزام لتبدا اجراءات مراجعته شكليا وفنيا.	المدخلات: - دراسة تقييم اثار التغيير - نموذج طلب التغيير المخرجات: - طلب التغيير
3-التأكد من توافق طلب التغيير مع معايير مكتب ادارة المشاريع ومراجعة طلب التغيير ورفع تقرير لمدير المكتب	- مسئول التوافق والالتزام	يقوم مسئول التوافق والالتزام بمراجعة طلب التغيير للتأكد من توافقه مع معايير مكتب ادارة المشاريع من حيث استيفاء الطلب بكل البيانات المطلوبة ، في حال وجود ملاحظات ترسل الى مدير المشروع لتحديث الطلب بالملاحظات ، في حالة التأكد من اكتمال الطلب ومطابقته مع معايير مكتب ادارة المشاريع ، تتم مراجعة الطلب ورفع تقرير عن طلب التغيير لمدير مكتب ادارة المشاريع يوضح جدوى الطلب للمشروع .	المدخلات: - طلب التغيير المخرجات: - طلب التغيير (مكتمل و موافق للمعايير)
4-تحديث طلب التغيير وإرساله الى ضابط التوافق والالتزام	- مدير المشروع	يقوم مدير المشروع بتحديث طلب التغيير بالملاحظات الواردة من مسئول التوافق والالتزام، ومن ثم إرساله إلى مسئول التوافق والالتزام للمراجعة مرة أخرى.	المدخلات: - ملاحظات على طلب التغيير المخرجات: - طلب التغيير
5-رفع طلب التغيير للجنة التوجيهية لإصدار القرار النهائي	- مدير مكتب إدارة المشاريع	يقوم مدير مكتب إدارة المشاريع بمراجعة طلب التغيير وتقرير مسئول التوافق والالتزام ومن ثم رفع الطلب إلى اللجنة التوجيهية لإصدار القرار النهائي بشأنه.	المدخلات: - طلب التغيير المخرجات: - لا يوجد

وصف اجراءات العملية

خطوة العملية	المسئول	الوصف	المدخلات/المخرجات
6- بحث طلب التغيير واصدار القرار بالموافقة او الرفض	- اللجنة التوجيهية	تقوم اللجنة التوجيهية بدراسة طلب التغيير وأخذ القرار النهائي بشأن طلب التغيير ، سواء الموافقة أو عدمها مع بيان الاسباب و اعلام المعنيين بالقرار.	المدخلات: - طلب التغيير المخرجات: - محضر اللجنة
7- اعلام مدير المشروع بأسباب الرفض	- مسئول التوافق والالتزام	في حال عدم الموافقة على الطلب يقوم مسئول التوافق والالتزام باعلام مدير المشروع بأسباب عدم الموافقة على طلب التغيير، وتستمر باقي اجراءات مرحلة المراقبة والتحكم حتى انتهاء مرحلة التنفيذ.	المدخلات: - محضر اللجنة المخرجات: - لا يوجد
8- تحديث سجل التغيير وحفظ الطلب	- مدير المشروع	يقوم مدير المشروع بتحديث سجل التغيير على نظام إدارة المشاريع بكافة تفاصيل التغيير و أسباب عدم الموافقة عليه ، و يقوم بحفظ طلب التغيير	المدخلات: - محضر اللجنة المخرجات: - سجل التغيير على نظام إدارة المشاريع
9- اعلام مدير المشروع والمعنيين بالموافقة على طلب التغيير	- مسئول التوافق والالتزام	في حال الموافقة على الطلب يقوم مسئول التوافق والالتزام باعلام مدير المشروع والمعنيين بالموافقة على طلب التغيير.	المدخلات: - محضر اللجنة المخرجات: - لا يوجد
10- تحديث سجل التغيير وكافة وثائق المشروع المرتبطة بتنفيذ التغيير	- مدير المشروع	يقوم مدير المشروع بتحديث سجل التغيير على نظام إدارة المشاريع بكافة تفاصيل التغيير ، و ايضا يقوم بتحديث كافة وثائق المشروع المرتبطة بتنفيذ التغيير (على سبيل المثال خطة ادارة المشروع والجدول الزمني).	المدخلات: - طلب التغيير المخرجات: - سجل التغيير على نظام إدارة المشاريع - خطة إدارة المشروع - الجدول الزمني للمشروع

وصف اجراءات العملية

خطوة العملية	المسئول	الوصف	المدخلات/المخرجات
11-التنسيق مع الادارات المعنية في حالة الحاجة لتعديل عقد المشروع طبقا للتغيير	- مسئول متابعة العقود والمناقصات	يقوم مسئول متابعة العقود والمناقصات بناء على التغيير في نطاق عمل المشروع بالتأكد من الحاجة الى وجود تعديل عقد المشروع او عدم الحاجة لذلك . في حال عدم الحاجة لتعديل عقد المشروع فيتم تنفيذ التغيير المطلوب من خلال عملية تنفيذ المشروع ، اما في حال الحاجة الى تعديل عقد المشروع يقوم مسئول متابعة العقود والمناقصات بالتنسيق مع الادارة العامة للشؤون الادارية والمالية ، و من ثم تنفيذ التغيير المطلوب من خلال عملية تنفيذ المشروع.	المدخلات: - طلب التغيير المخرجات: - لا يوجد
12- تحديث نظام ادارة المشاريع بالوثائق اللازمة وتسجيل الدروس المستفادة	- مدير المشروع	يقوم مدير المشروع بتسجيل اي دروس مستفادة تم ملاحظتها في نظام ادارة المشاريع. وتحديث سجل المشروع على نظام ادارة المشاريع بوثائق العملية. وتستمر باقي اجراءات مرحلة المراقبة و التحكم حتى انتهاء مرحلة التنفيذ.	المدخلات: - سجل التغيير - خطة إدارة المشروع - الجدول الزمني للمشروع المخرجات: - سجل المشروع محدث على نظام إدارة المشاريع
13- إعلام منفذ المشروع/المورد بالبداية في تنفيذ التغيير الموافق عليه	- مدير المشروع	بناء على طلب التغيير المعتمد يقوم مدير المشروع باعلام الجهة المنفذة للمشروع بالبداية في تنفيذ التغيير الموافق عليه.	المدخلات: - طلب التغيير المخرجات: - لا يوجد

جدول 30 - وصف اجراءات العملية (عملية ادارة طلب التغيير)

مؤشرات أداء العملية (KPIs)

اسم المؤشر	الوصف	القيمة الفعلية	القيمة المستهدفة	وحدة القياس
مدة الانتهاء من إعداد طلب التغيير	الوقت المستغرق للانتهاء من إعداد طلب التغيير - الأيام المنقضية من تاريخ البدء وحتى تاريخ الإرسال إلى مسئول التوافق والالتزام			أيام
مدة الانتهاء من مراجعة طلب التغيير	الوقت المستغرق للانتهاء من مراجعة طلب التغيير من قبل مسئول التوافق والالتزام - الأيام المنقضية من تاريخ إرسال طلب التغيير لمسئول التوافق والالتزام			أيام
فترة اعتماد طلب التغيير	الفترة الزمنية اللازمة لاعتماد طلب التغيير			أيام

جدول 31 - مؤشرات أداء العملية (عملية ادارة طلب التغيير)

3.5. مرحلة الإغلاق للمشروع

تتضمن مرحلة إغلاق المشروع تسليم مخرجات المشروع النهائية، تسليم وثائق المشروع، وإنهاء عقود المورد، تحرير موارد المشروع، والتواصل مع أصحاب المصلحة لإغلاق المشروع. حيث تمثل الخطوة الأخيرة المتبقية لإجراء عملية المراجعة بعد تنفيذ المشروع لتحديد مستوى نجاح المشروع وجمع جميع الدروس المستفادة لاستخدامها في المشاريع المستقبلية. في المرحلة النهائية، يتحمل مدير المشروع مسئولية ضمان إغلاق المشروع بشكل كامل وصحيح. وهذا ينطوي على ضمان تلبية معايير النجاح، حيث يجب على مدير المشروع التأكد من أن جميع المعنيين راضين عن الإنجازات التي حققها المشروع. وينبغي معالجة جميع المخاطر والمسائل العالقة

مرحلة إغلاق المشروع هي فرصة لمراجعة الأداء الكلي للمشروع وتحديد الأمور التي سارت على ما يرام أو الأمور التي لم تسر على ما يرام، والتي تشكل الأساس لتقارير الدروس المستفادة التي يمكن أن يتم الاستفادة منها في مشاريع أخرى.

3.5.1. السياسات الخاصة بالمرحلة

- عند إغلاق المشروع يلتزم مدير المشروع ومسئول متابعة العقود والمناقصات بالتنسيق مع الإدارات المعنية للتأكد من إغلاق المشروع ماليا وقانونيا وإداريا.
- عند إغلاق المشروع، يلتزم مدير المشروع بتعبئة النماذج التالية واعتمادها من الجهات المعنية:
 - «نموذج إغلاق المشروع» و «نموذج الدروس المستفادة» و «شهادة إنجاز المشروع»
 - يجب أن يقوم مدير المشروع بأرشفة وتحديث جميع بيانات ووثائق المشروع في حال إغلاقه، على أن يقوم مسئول التوافق والالتزام بمكتب إدارة المشاريع بمتابعة ذلك.

3.5.2. عملية إغلاق المشروع

الهدف

الهدف من هذه العملية هو التأكد من إغلاق المشروع والعقود المساندة له وعدم وجود أي أنشطة متبقية لم تتم بعد، والقيام بتوثيق الدروس المستفادة من المشروع

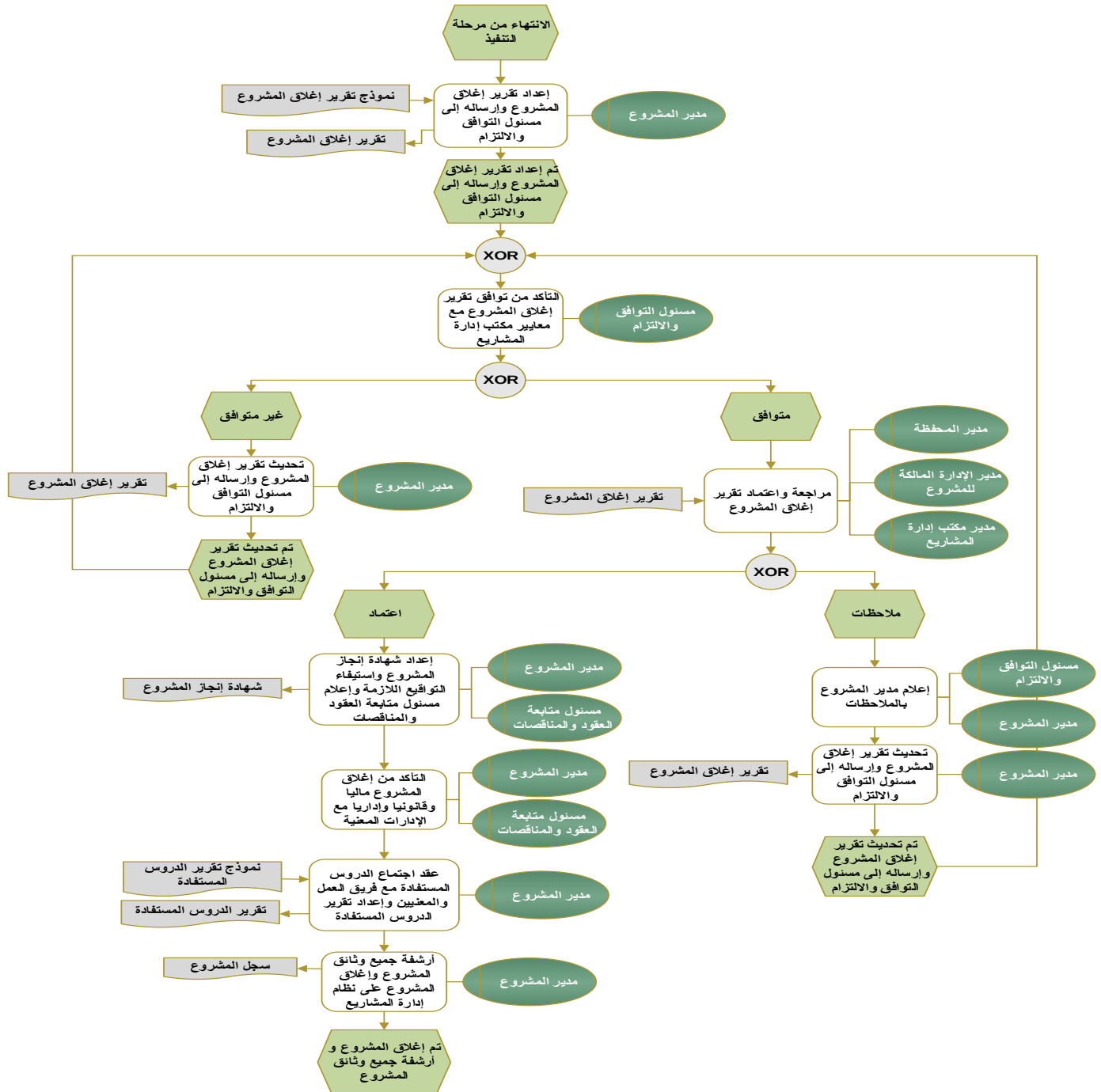
المسببات

تبدأ عملية الإغلاق بعد الانتهاء من تسليم كافة مخرجات المشروع

المدخلات، الأدوات والأساليب، والمخرجات



خريطة العملية



خريطة العملية 11 - عملية إغلاق المشروع

مصفوفة تحديد المسئوليات

R - مسئول:						الشخص الذي يقوم بتنفيذ النشاط أو يؤدي العمل.
A - ذو موضع محاسبة:						الشخص الذي يتحمل المسئولية النهائية وله حق الموافقة/الرفض/النقض.
C - يستشار:						الشخص الذي يتم إستشارته في أداء النشاط.
I - يتم إخطاره:						الشخص الذي يجب إخطاره بالقرارات أو الإجراءات التي يتم إتخاذها لتنفيذ النشاط.
النشاط	مدير المشروع	مدير الإدارة	مدير المحفظة	مدير مكتب إدارة	مسئول التوافق	مسئول متابعة العقود والمناقصات
1	R				I	اعداد تقرير اغلاق المشروع وإرساله الى مسئول التوافق والالتزام
2	I	I	I	I	R	التأكد من توافق تقرير اغلاق المشروع مع معايير مكتب إدارة المشاريع
3	R				I	تحديث تقرير اغلاق المشروع وإرساله الى مسئول التوافق والالتزام
4	I	R/A	R/A	R/A	I	مراجعة واعتماد تقرير اغلاق المشروع
5	I				R	اعلام مدير المشروع بالملاحظات
6	R				I	تحديث تقرير اغلاق المشروع وإرساله الى مسئول التوافق والالتزام
7	R	A	A	A	I	اعداد شهادة انجاز المشروع واستيفاء التوافيق اللازمة واعلام مسئول متابعة العقود والمناقصات
8	R	I	I	I	I	التأكد من اغلاق المشروع ماليا وقانونيا وإداريا مع الإدارات المعنية
9	R	I	I	I	I	عقد اجتماع الدروس المستفادة مع فريق العمل والمعنيين واعداد تقرير الدروس المستفادة
10	R	I	I	I	I	ارشفة جميع وثائق المشروع واغلاق المشروع على نظام إدارة المشاريع

جدول 32 - مصفوفة تحديد المسئوليات (عملية اغلاق المشروع)

وصف اجراءات العملية

خطوة العملية	المسئول	الوصف	المدخلات/المخرجات
1-إعداد تقرير اغلاق المشروع وإرساله الى مسئول التوافق والالتزام	- مدير المشروع	يقوم مدير المشروع باعداد تقرير اغلاق المشروع عن طريق استخدام النموذج المخصص لذلك ومن ثم إرساله الى مكتب ادارة المشاريع لتبدا اجراءات المراجعة شكليا وفنيا.	المدخلات: - موافقات اغلاق المشروع - نموذج تقرير اغلاق المشروع المخرجات: - تقرير اغلاق المشروع
2-التأكد من توافق تقرير اغلاق المشروع مع معايير مكتب ادارة المشاريع	- مسئول التوافق والالتزام	يقوم مسئول التوافق والالتزام بمراجعة تقرير اغلاق المشروع للتأكد من توافقه مع معايير مكتب ادارة المشاريع من حيث استيفاء البيانات المطلوبة ، في حالة وجود ملاحظات ترسل الى مدير المشروع لاتخاذ اللازم ، في حالة التأكد من اكتمال تقرير اغلاق المشروع و توافقه مع معايير مكتب ادارة المشاريع ، يتم إرسال تقرير اغلاق المشروع لمدير الإدارة المالكة للمشروع ومدير مكتب إدارة المشاريع للاعتماد والتوقيع.	المدخلات: - تقرير اغلاق المشروع المخرجات: - تقرير اغلاق المشروع (مكتمل و موافق للمعايير)
3-تحديث تقرير اغلاق المشروع وإرساله الى مسئول التوافق والالتزام	- مدير المشروع	يقوم مدير المشروع بتحديث تقرير اغلاق المشروع بالملاحظات الواردة من مسئول التوافق والالتزام، ومن ثم إرسال التقرير إلى مسئول التوافق والالتزام للمراجعة مرة أخرى.	المدخلات: - ملاحظات على تقرير اغلاق المشروع المخرجات: - تقرير اغلاق المشروع
4-مراجعة واعتماد وتوقيع تقرير اغلاق المشروع	- مدير الإدارة المالكة للمشروع - مدير مكتب إدارة المشاريع - مدير المحفظة	يقوم مدير المحفظة ومدير الإدارة المالكة للمشروع ومدير مكتب إدارة المشاريع بمراجعة محتوى التقرير ، إذا كان لديهم أية ملاحظات ، فترسل الى مسئول التوافق والالتزام لاتخاذ اللازم ، وفي حال عدم وجود ملاحظات على التقرير ، يتم الاعتماد النهائي للتقرير.	المدخلات: - تقرير اغلاق المشروع المخرجات: - تقرير اغلاق المشروع (معتمد)

وصف اجراءات العملية

خطوة العملية	المسئول	الوصف	المدخلات/المخرجات
5-اعلام مدير المشروع بالملاحظات	- مسئول التوافق والالتزام - مدير المشروع	يقوم مسئول التوافق والالتزام باعلام مدير المشروع بالملاحظات الواردة من مدير الإدارة المالكة للمشروع ومدير مكتب إدارة المشاريع لتحديث تقرير اغلاق المشروع.	المدخلات: - ملاحظات على تقرير اغلاق المشروع المخرجات: - لا يوجد
6-تحديث تقرير اغلاق المشروع وإرساله الى مسئول التوافق والالتزام	- مدير المشروع	يقوم مدير المشروع بتحديث تقرير اغلاق المشروع بالملاحظات الواردة من مدير الإدارة المالكة للمشروع ومدير مكتب إدارة المشاريع، ومن ثم إرسال الجدول الزمني للمشروع إلى مسئول التوافق والالتزام للمراجعة مرة أخرى.	المدخلات: - ملاحظات على تقرير اغلاق المشروع المخرجات: - تقرير اغلاق المشروع
7-إعداد شهادة انجاز المشروع واستيفاء التواقيع اللازمة واعلام مسئول متابعة العقود والمناقصات	- مدير المشروع - مسئول متابعة العقود والمناقصات	بناء على اعتماد تقرير اغلاق المشروع ، يقوم مدير المشروع بإعداد شهادة الانجاز الخاصة بالمشروع واستيفاء التواقيع اللازمة واعلام مسئول متابعة العقود والمناقصات واطار المورد رسميا بذلك.	المدخلات: - تقرير اغلاق المشروع (معتمد) المخرجات: - شهادة انجاز المشروع
8-التأكد من اغلاق المشروع ماليا وقانونيا واداريا مع الادارات المعنية	- مدير المشروع - مسئول متابعة العقود والمناقصات	بناء على تقرير اغلاق المشروع المعتمد يبدأ مدير المشروع بالشترك مع مسئول متابعة العقود والمناقصات اجراءات اغلاق المشروع ماليا وقانونيا واداريا مع الادارات المعنية.	المدخلات: - تقرير اغلاق المشروع (معتمد) - شهادة انجاز المشروع المخرجات: - اجراءات اغلاق المشروع الخاصة بالادارات المعنية

وصف اجراءات العملية

خطوة العملية	المسئول	الوصف	المدخلات/المخرجات
9-عقد اجتماع الدروس المستفادة مع فريق العمل والمعينين واعداد تقرير الدروس المستفادة	- مدير المشروع	يقوم مدير المشروع بدعوة جميع المعينين بالمشروع و فريق العمل لاجتماع مناقشة الدروس المستفادة خلال المشروع ، و بناء على الاجتماع يتم اعداد تقرير الدروس المستفادة من المشروع.	المدخلات: - سجل الدروس المستفادة على نظام ادارة المشاريع - تقرير اغلاق المشروع المخرجات: - تقرير الدروس المستفادة
10-ارشفة جميع وثائق المشروع و اغلاق المشروع على نظام ادارة المشاريع	- مدير المشروع	يقوم مدير المشروع بارشفة جميع وثائق المشروع و اغلاق المشروع على نظام ادارة المشاريع والتأكد من وجود جميع وثائق المشروع المحدثة على نظام ادارة المشاريع.	المدخلات: - جميع وثائق المشروع المخرجات: - سجل المشروع محدث على نظام ادارة المشاريع

جدول 33 - وصف اجراءات العملية (عملية اغلاق المشروع)

مؤشرات أداء العملية (KPIs)

اسم المؤشر	الوصف	القيمة الفعلية	القيمة المستهدفة	وحدة القياس
مدة الانتهاء من إعداد تقرير إغلاق المشروع	الوقت المستغرق للانتهاء من إعداد تقرير إغلاق المشروع - الأيام المنقضية من تاريخ البدء وحتى تاريخ الإرسال إلى مسئول التوافق والالتزام			أيام
مدة الانتهاء من مراجعة تقرير إغلاق المشروع	الوقت المستغرق للانتهاء من مراجعة تقرير إغلاق المشروع من قبل مسئول التوافق والالتزام - الأيام المنقضية من تاريخ إرسال تقرير إغلاق المشروع لمسئول التوافق والالتزام			أيام
فترة اعتماد تقرير إغلاق المشروع	الفترة الزمنية اللازمة لاعتماد تقرير إغلاق المشروع			أيام

جدول 34 – مؤشرات أداء العملية (عملية إغلاق المشروع)