



# دليل إدارة المشاريع

النسخة الأولى - 2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

٢) احمد ناجي بدوي سكيك ، ١٤٤٤ هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

سكيك ، احمد بن ناجي بن بدوي  
دليل إدارة المشاريع. / احمد بن ناجي بن بدوي سكيك - ط ١. -  
جدة ، ١٤٤٤ هـ

٨٧ ص ؛ ..سم

ردمك: ٩٧٨-٦٠٣-٠٤-٣٨٦٩-٣

١- ادارة المشروعات أ.العنوان

ديوي ٦٥٨,٩٢٤ ١٤٤٤/٥٦٠٠

رقم الإيداع: ١٤٤٤/٥٦٠٠

ردمك: ٩٧٨-٦٠٣-٠٤-٣٨٦٩-٣

هذا الدليل برعاية شركة آثار القابضة



## جدول المحتويات

|    |                                                   |
|----|---------------------------------------------------|
| 6  | <b>المقدمة</b>                                    |
| 8  | مصطلحات                                           |
| 10 | مفهوم إدارة المشاريع                              |
| 11 | لماذا إدارة المشاريع ؟                            |
| 12 | العائد على الشركة والمستفيدين من إدارة المشاريع ؟ |
| 14 | هيكل إدارة المشاريع                               |
| 16 | <b>أنواع المشاريع</b>                             |
| 17 | أنواع المشاريع                                    |
| 22 | طرق تخصيص المشاريع                                |
| 22 | دورة حياة المشروع                                 |
| 23 | آلية ربط الاستراتيجية بالمشاريع                   |
| 24 | <b>الفروع المعرفية</b>                            |
| 26 | مسوغ المشروع                                      |
| 26 | إدارة النطاق                                      |
| 26 | إدارة الجدول الزمني                               |
| 27 | إدارة التكلفة                                     |
| 27 | إدارة الجودة                                      |
| 27 | إدارة الموارد                                     |
| 28 | إدارة التواصل                                     |
| 28 | إدارة المخاطر                                     |
| 28 | إدارة التوريدات                                   |

## جدول المحتويات

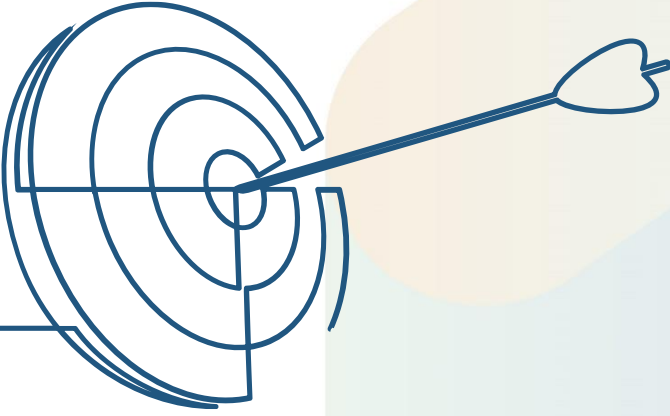
|    | الفروع المعرفية             |
|----|-----------------------------|
| 29 | إدارة أصحاب المصلحة         |
| 29 | إدارة التكامل               |
| 30 | مراحل المشروع               |
| 33 | مرحلة قبل البدء بالمشروع    |
| 36 | مرحلة البدء في المشروع      |
| 42 | مرحلة التخطيط في المشروع    |
| 56 | مرحلة التنفيذ في المشروع    |
| 69 | مرحلة المراقبة و التحكم     |
| 75 | نظام وبرنامج إدارة المشاريع |
| 75 | المتابعة والتحكم في المشروع |
| 78 | الإغلاق                     |
| 82 | الدروس المستفادة            |
| 82 | إدارة المعرفة بالمشروع      |
| 84 | تحقيق الأهداف الاستراتيجية  |
| 85 | الاحتفال                    |
| 86 | المصادر والمراجع            |

# المقدمة

## المقدمة

لطالما كان العمل الاستشاري في القطاع غير الربحي هو المؤثر والمحرك لمستهدفات ومشاريع القطاع برمتها، والعمل المؤسسي المنظم والمميز يبنى وفق قواعد وأسس واضحة ومتينة، وذلك ما سرنا عليه بوضع الأنظمة واللوائح والسياسات التي تتيح لمدراء المشاريع والبرامج الاستعانة به لإدارة مشروعاتهم وحوكمة العمل داخل المشاريع وتقليل من تكرار الأخطاء وتوحيد النظرة الشاملة لنتائج المشاريع والبرامج على مستوى اتخاذ القرار الصائب، ويشمل الدليل على المبادئ والتوجهات والعمليات الأساسية لإدارة المشاريع بشكل فعال وفق ضوابط إدارية وصلاحيات ومسؤوليات لجميع العاملين في المشاريع والخدمات المساندة لها وعلى إطار يساهم في رفع الوعي للمستجدين في إدارة المشاريع.

## أهداف الدليل



تطوير وتحسين الأفراد  
والعمليات والإجراءات  
للمشاريع



رفع كفاءة جودة  
المشاريع وقدرتها  
على تحقيق أهدافها



بناء أنظمة التقارير  
التنفيذية والمالية لدعم  
منظومة اتخاذ القرار

كما يجب التنويه بأن ذلك الدليل لا يمكنه تحقيق تلك الأهداف منفردًا، دون التعاون من قبل جميع العاملين في المشاريع وإدارتها والخدمات المساندة والتنفيذيين، لتحقيق الأهداف المرجوة لرفع اسم المنظمة وتحقيق الأثر المنشود والمرجو يلزمه التكاتف من الجميع.

# المصطلحات

| المصطلح             | التوضيح                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| دليل إدارة المشاريع | المنهجية الخاصة بإدارة المشاريع داخل الشركة.                                                                                                                                                                                |
| مجلس طلبات التغيير  | هو شخص أو مجموعة أشخاص يتم تكليفهم بناءً على موافقة راعي كل مشروع بشكل مستقل لاعتماد طلبات التغيير المرسلة من مدراء المشاريع.                                                                                               |
| مجلس الإدارة        | مجلس إدارة الشركة.                                                                                                                                                                                                          |
| الإدارة التنفيذية   | المدير التنفيذي أو المسؤول التنفيذي الأول بالشركة سواء (الأمين العام، المدير التنفيذي) أو الذي يتبع له إدارياً                                                                                                              |
| النطاق              | هي حدود أعمال المشروع المتعاقد عليها أو المقرر العمل عليها وتقديمها من خلال مراحل المشروع.                                                                                                                                  |
| فريق المشروع        | هو كل من يعمل في المشروع بغض النظر عن مستواه الوظيفي، وهو نفس العامل المذكور في نظام العمل المعتمد في المملكة.                                                                                                              |
| المستفيد            | هو كل مستفيد من خدمات الشركة وفقاً للائحتها الأساسية وباقي أنظمتها الداخلية.                                                                                                                                                |
| البيانات            | تشمل أي بيانات عامة أو خاصة مثل البيانات الشخصية أو البريد الإلكتروني أو المراسلات أو أي بيانات أخرى تقدم سواءً من الأعضاء أو من الموظفين أو من المتطوعين أو من المانحين أو من المستشارين أو من المستفيدين من خدمات الشركة. |
| الموردين            | أي من الأطراف الخارجية المتعاقد معهم لأجل توفير الموارد للمشروع.                                                                                                                                                            |
| المقاولين           | أي من الأطراف الخارجية المتعاقد معهم لأجل توفير خدمات للمشروع.                                                                                                                                                              |

# المصطلحات

| المصطلح                        | التوضيح                                                                                                                                                           |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| رحلة حياة المشروع              | تلك المحطات أو المراحل التي تبدأ من المدخلات ومن ثم الأنشطة والمخرجات حتى الوصول إلى مستوى النتائج والأثر.                                                        |
| المتابعة والتقييم              | هي عملية تتبع وجمع البيانات المرتبطة برحلة المشروع بشكل كامل وليس فقط في مراحل التنفيذ.                                                                           |
| التحقق من الفوائد              | وهي العمليات التي تنفذ بعد الإنتهاء من المشروع للتأكد من تحقيق المشروع للنتائج والأهداف المرتبطة بتنفيذه.                                                         |
| التخطيط المؤسسي أو الاستراتيجي | وهي العمليات التي تشمل التحضير للمشروع وريطه داخليًا بالأهداف الاستراتيجية والقيمة المجتمعية المقدمة من خلال المشروع.                                             |
| مخرجات المشروع                 | هي ما ينتج عن كل تدخل بشكل مباشر بمعنى أن كل تدخل أو مجموعة من التدخلات تُنتج مُخرج .                                                                             |
| نتائج المشروع                  | وهي ما ينتج عن المشروع بشكل غير مباشر لكن يرتبط بالأهداف الاستراتيجية أو الأهداف الداخلية للمنظمة بحيث أن كل مخرج أو مجموعة مخرجات تحقق نتيجة محددة أو تساهم بها. |
| الإعداد                        | هي مسؤولية تنفيذ المهمة.                                                                                                                                          |
| المتابعة                       | هي مسؤولية متابعة التنفيذ.                                                                                                                                        |
| الاعتماد                       | هي مسؤولية الموافقة على المهمة.                                                                                                                                   |
| المراجعة                       | هي مسؤولية التأكد وإبداء الرأي حيال المهمة.                                                                                                                       |
| الاطلاع                        | هي إبلاغ للعلم فقط دون مسؤولية.                                                                                                                                   |
| المعاونة                       | هي مسؤولية تقديم خدمات الدعم لإعداد أو اعتماد المهمة.                                                                                                             |

# مفهوم إدارة المشاريع

بدأت إدارة المشاريع من حاجة المنظمات إلى عملية التغيير والتطوير ومواكبة التطور السريع في التعاملات التجارية والمؤسسات والشركات، وفي عام 1965م تم إنشاء المنظمة الدولية لإدارة المشاريع IPMA وتبعها معهد إدارة المشاريع PMI عام 1969م، ليكونا النواة الأولى في منهجيات وأدوات وأساليب إدارة المشاريع التي تعمل بتطوير كبير وملحوظ كما نحن عليه الآن، وبناءً على ذلك تم تطبيق منهجيات إدارة المشاريع على المشاريع التنموية.

## ما هو المشروع ؟



العمليات التشغيلية لا تعتبر مشروع ولكن يمكن أن تعامل معاملة المشروع.



نجاح المشروع بتحقيق مخرجاته أو خدماته بشكل ملائم لما هو مخطط.



المشروع هو كل مسعى مؤقت، له بداية ونهاية ينتج عنه خدمة أو منتج أو عملية تشغيلية.

## الفرق بين إدارة المشروع وإدارة المنظمة

العمليات الإدارية تختلف باختلاف الهدف منها، مع إمكانية تشارك بعض الأدوات والأساليب.

إدارة المشاريع تتجه دائماً نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية عن طريق تصميم مشاريع ملائمة وتنفيذها بالطريقة التي تعكس قدرة المنظمة على أداء أعمالها.

إدارة المنظمة تتجه دائماً نحو الإستراتيجية وتحديد الأهداف والحوكمة وإدارة الأموال والإستدامة المالية والإستثمارات.

# مفهوم إدارة المشاريع

## ماهي إدارة المشاريع ؟

هي مجموعة من العمليات و الأدوات والأساليب تهدف إلى تقديم خدمة أو منتج مميز بشكل احترافي، وتهدف إلى تحقيق الهدف المنشود من المشروع وفق قيود وصلاحيات محددة.

## لماذا إدارة المشاريع ؟

أثبتت العديد من المنظمات العالمية لإدارة المشاريع التنموية والتجارية الآثار السلبية المتكررة على المشاريع التي تدار بطريقة غير احترافية، ومنها ما يلي:

المنتج النهائي لا يفي بالمتطلبات



عدم القدرة على التسليم بالوقت المحدد



انعدام المكافآت والتقدير



تجاوز الموازنة المرسودة



اجتماعات بلا فائدة



روح معنوية ضعيفة



تعاملات غير أخلاقية



صلاحيات وهمية



جودة مخرجات ضعيفة



مدير مشروع متعدد المهام



الإنهماك في العمل الورقي



# العائد على الشركة من إدارة المشاريع



# مفهوم المتابعة والتقييم

## ماهي المتابعة والتقييم؟

عادة ما ترتبط المتابعة والتقييم في إدارة المشاريع في القطاع غير الربحي حيث أن أي عملية إدارية أو تنفيذية تحتاج إلى معرفة ومتابعة وتقييم إذا ما كانت مرتبطة بالهدف المجتمعي (الأثر المجتمعي أو استراتيجية الشركة) .  
بشكل عام فإن عملية المتابعة والتقييم تسمح للمخططين وواضعي السياسات والبرامج والمشاريع الكشف عن مدى نجاعة الوسائل والطرق التي يستخدمونها في تحديد وتعريف إنجازاتهم، وإلى تعلم وسائل أفضل لتطبيق السياسات والبرامج والمشاريع، وذلك بهدف تطوير واستدامة أثر تلك السياسات والبرامج على المستفيدين.

## لماذا المتابعة والتقييم؟

من المهم التأكيد أن عملية المتابعة والتقييم لن تكون مجدية في أي مشروع أو برنامج دون أخذ تلك العملية كجزء من إطار شامل ومتكامل، لتحقيق النتائج وتوظيفها ومن ثم؛ ينظر للإجراءات الداخلية في عملية المتابعة والتقييم على أنها أنشطة مرتبطة ارتباطاً عضوياً وثيقاً وشمولياً تتضمن جمع المعلومات حول المدخلات والمخرجات والنتائج والآثار بعيدة المدى حسب منهجية علمية؛ تستهدف تصحيح مسار البرنامج أو المشروع أولاً بأول، والمساءلة والحكم النهائي على مدى جدواه، وتحديد الدروس المستفادة منه.

قياس النتائج وتحليلها



الشفافية والمسؤولية



تعزيز الكفاءة والفاعلية



تعزيز التواصل الداخلي والخارجي



فهم التغيرات والتعلم للتطوير



تعزيز ودعم القرارات الاستراتيجية



# مهام مكتب إدارة المشاريع

تقديم التوصيات والدعم الكامل



بناء النماذج والقوالب للمشاريع



تحديد وتطوير منهجية إدارة المشاريع وأفضل الممارسات والمعايير



إدارة الموارد المشتركة بين المشاريع



دعم مديري المشاريع بأساليب ومنهجيات متنوعة



نقل المعرفة بين المشاريع



تنسيق الاتصال بين المشاريع



الإشراف والرقابة على الامتثال لمعايير إدارة المشاريع وسياساتها وإجراءاتها، وقوالبها



التوجيه والتعليم والتدريب



تسجيل أصول عمليات الشركة



إدارة التقارير الدورية



متابعة وتقييم تحقيق المنفعة المجتمعية من المشاريع



إغلاق المشاريع وإنهائها



تحقيق الأهداف المالية للمشاريع





# أنواع المشاريع

## أنواع المشاريع



المشاريع التكرارية

2



المشاريع التنبؤية

1



المشاريع الرشيقية

4



المشاريع المتزايدة

3

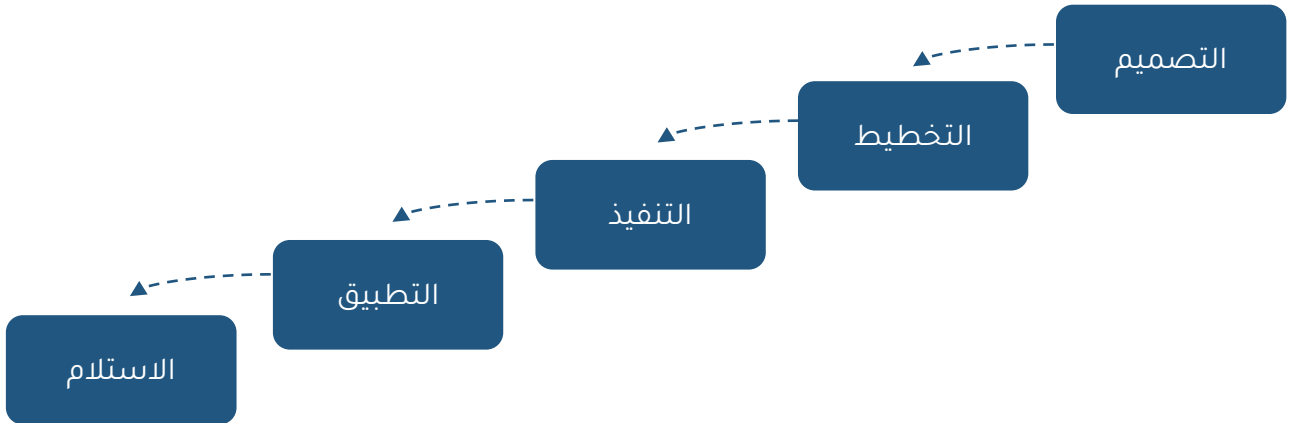
# أنواع المشاريع



1

يُحدّد نطاق المشروع ووقته وتكلفته في المراحل الأولى من المشروع، وأي تغييرات على النطاق تُدار بعناية بموافقة مجلس طلبات التغيير.

## المشاريع التنبؤية



نموذج شلالي للمشاريع التنبؤية

# أنواع المشاريع

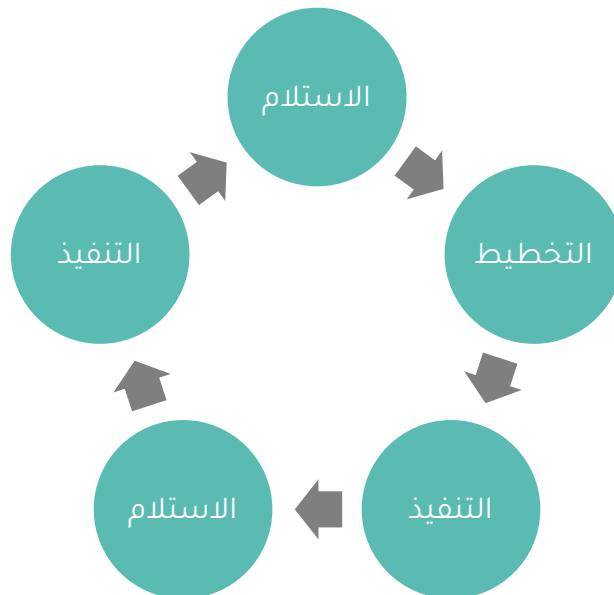
يحدد نطاق المشروع بصفة عامة مبكرًا في دورة حياة المشروع،

أما تقديرات التكلفة والوقت تُعدل تعديلاً روتينياً حسب فهم فريق المشروع للزيادات في المنتج، وتقوم التكرارات بتطوير المنتج من خلال سلسلة من الدورات المتكررة.



2

## المشاريع التكرارية



نموذج تكراري للمشاريع

## أنواع المشاريع

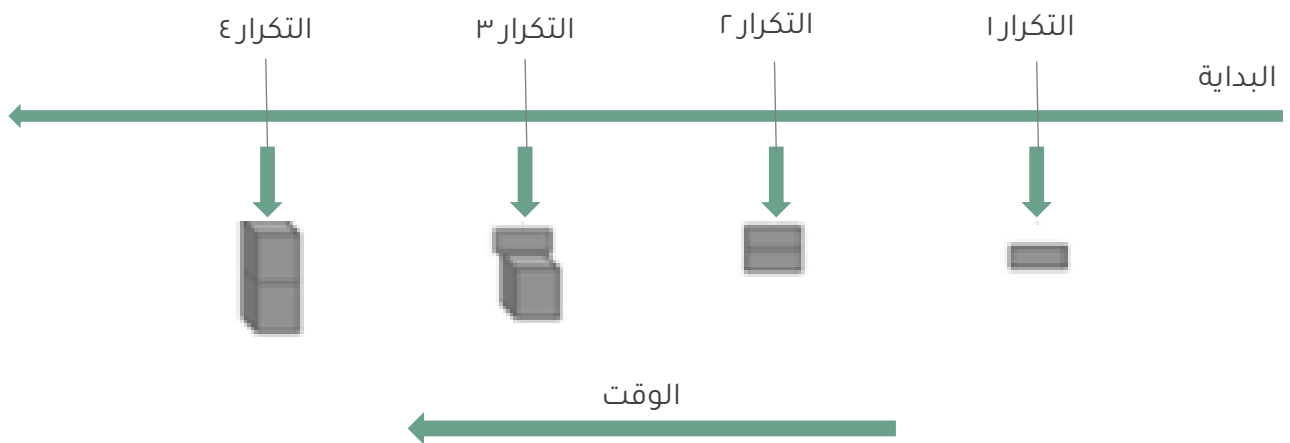
تُنتج التسليمات من خلال سلسلة من التكرارات التي تضيف الوظائف بصورة متتابعة في إطار زمني محدد مسبقًا.

وتحتوي التسليمات على القدرة الضرورية والكافية لكي تعتبر كاملة بعد التكرار النهائي فقط.



3

### المشاريع المتزايدة



نموذج متزايد للمشاريع

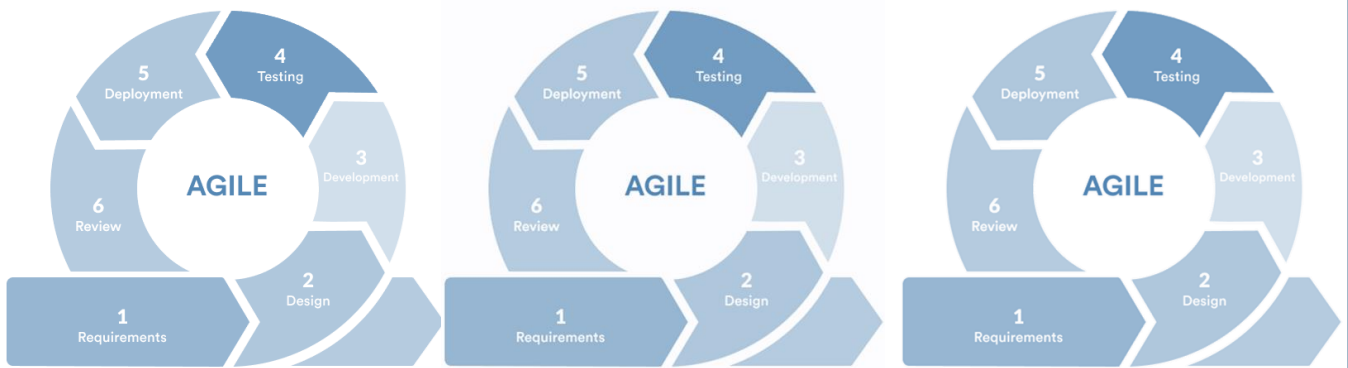
## أنواع المشاريع

يحدد النطاق التفصيلي ويعتمد قبل بداية التكرار، كما يشار أيضاً إلى دورات الحياة المتكيفة باسم دورات الحياة الرشيقية أو التي تُدار بناءً على التغيير المتكرر ويكون النطاق لكامل المشروع غير واضح عند بداية المشروع.



4

### المشاريع الرشيقية



نموذج رشيق للمشاريع

## طرق تخصيص المشاريع

لكل نوع من أنواع المشاريع السابقة مميزات وعيوب، ولتحديد طريقة اختيار دورة الحياة المناسبة للمشروع يجب تحديد عدة نقاط منها: مدى وضوح نطاق المشروع ووقته وتكلفته.

وعندما يكون هنالك مجموعة من الأعمال تُسلم بشكل متكرر للعميل أو المستفيد وتكرر نفس المخرجات، يتم اختيار الأسلوب المتكرر.



عندما يكون نطاق المشروع واضح منذ بداية المشروع يتم العمل بالطريقة التنبؤية.



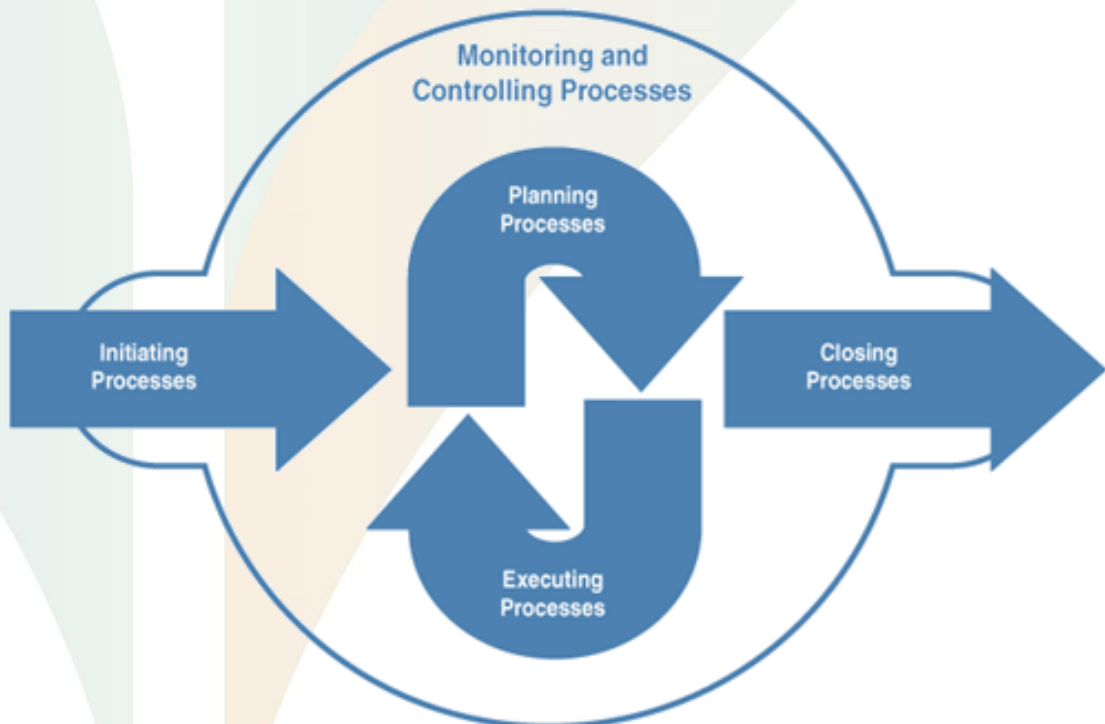
وفي حال كان المشروع واضح المدة والتكلفة وغير واضح النطاق منذ البداية ويتضح كلما تقدم المشروع يتم اختيار أسلوب المشاريع الرشيق.



أما عند العمل على المشاريع التي تُسلم بشكل جزئي للعميل أو المستفيد إلى اكتمال كامل المخرج يتم اختيار الأسلوب المتزايد.



## دورة حياة المشروع



# آلية ربط الاستراتيجية بالمشاريع





# الفروع المعرفية

# الفروع المعرفية

إدارة الجدول الزمني  
للمشروع



إدارة نطاق المشروع



إدارة تسويق المشروع



إدارة موارد المشروع



إدارة جودة المشروع



إدارة تكلفة المشروع



إدارة التوريدات بالمشروع



إدارة المخاطر بالمشروع



إدارة التواصل بالمشروع



إدارة التكامل بالمشروع



إدارة أصحاب المصلحة  
بالمشروع



## إدارة تسويق المشروع

تساعد إدارة التسويق القوية للمشروع على بيان سبب منطقية المشروع بالنسبة للمنظمة والجهات المانحة والمجتمعات المستفيدة.

يحتاج أن يمتلك مدراء المشاريع الناجحين المهارات والكفاءات اللازمة لـ :  
تحديد مسوغ مشروعهم و إيصال مسوغ المشروع إلى الجمهور الأوسع و تتبع تقدم سير العمل في المشروع نحو تحقيق القيمة التي تُسوغ وجود المشروع.

نبذة

## إدارة نطاق المشروع

إدارة نطاق المشروع تشمل العمليات اللازمة للتأكد من أن المشروع يشمل جميع الأعمال المطلوبة، والأعمال المطلوبة فقط، لإكمال المشروع بنجاح. تهتم إدارة نطاق المشروع في المقام الأول بتحديد ما يُدرج وما لا يُدرج في المشروع وضبطه.

نبذة

## إدارة الجدول الزمني للمشروع

إدارة الجدول الزمني للمشروع تشمل العمليات اللازمة للتأكد من أن المشروع يبدأ وينتهي وفقًا لما هو مخطط له من مدة، وأن جميع الأنشطة لها موعد للبدء وموعد للانتهاء، وأن التأخير على تلك الأنشطة قد يتسبب في تأخير كامل المشروع .

نبذة

## إدارة تكلفة المشروع

تشمل إدارة تكلفة المشروع العمليات اللازمة لتخطيط التكاليف وتقديرها ووضع ميزانياتها وتمويلها وإدارتها وضبطها بحيث يمكن إتمام المشروع في نطاق الموازنة المعتمدة.

نبذة

## إدارة جودة المشروع

تشمل إدارة جودة المشروع العمليات اللازمة لدمج سياسة الجودة الخاصة بالشركة فيما يتعلق بتخطيط وإدارة وضبط متطلبات جودة المشروع والمنتج من أجل تلبية أهداف المعنيين بالمشروع، كما تدعم إدارة جودة المشروع أنشطة تحسين العمليات المستمرة وفقاً لما جرى التعهد به نيابةً عن الجهة المُقَدِّة.

نبذة

## إدارة موارد المشروع

إدارة موارد المشروع تشمل عمليات تحديد الموارد اللازمة للاستكمال الناجح للمشروع والحصول عليها وإدارتها.

وتساعد هذه العمليات على ضمان أن تكون الموارد المناسبة متاحة لمدير المشروع وفريق المشروع في الوقت والمكان المناسبين.

نبذة

## إدارة التواصل بالمشروع

تتضمن إدارة التواصل بالمشروع العمليات اللازمة لضمان تلبية احتياجات المشروع والمعنيين به من المعلومات من خلال تطوير المنتجات وتنفيذ الأنشطة المصممة لتحقيق التبادل الفعال للمعلومات.

نقطة

## إدارة المخاطر بالمشروع

تشمل عمليات إجراء تخطيط إدارة المخاطر، والتعرف عليها، وتحليلها، وتخطيط الاستجابة لها، وتطبيق الاستجابة، ومتابعة المخاطر في المشروع. وتشمل أهداف إدارة مخاطر المشروع زيادة الاحتمالات و/أو التأثير للمخاطر الإيجابية وتقليل الاحتمالات و/أو التأثير للمخاطر السلبية، من أجل تحسين فرص نجاح المشروع.

نقطة

## إدارة التوريدات بالمشروع

تشتمل إدارة التوريدات بالمشروع على العمليات اللازمة لشراء أو جلب المنتجات أو الخدمات أو النتائج اللازمة من خارج فريق العمل. وتشمل إدارة مشتريات المشروع على عمليات الإدارة والتحكم المطلوبة لوضع وإدارة الاتفاقيات مثل: العقود أو أوامر الشراء أو مذكرات الاتفاقيات أو اتفاقيات مستوى الخدمة الداخلية. وقد يكون العاملون المصروح لهم بشراء البضائع أو الخدمات المطلوبة للمشروع أعضاء بفريق المشروع أو الإدارة أو جزء من إدارة مشتريات الشركة.

نقطة

## إدارة أصحاب المصلحة بالمشروع

تشتمل إدارة أصحاب المصلحة بالمشروع على العمليات اللازمة لتحديد الأفراد أو المجموعات أو المؤسسات التي قد تؤثر أو تتأثر بالمشروع وتحليل توقعاتهم وأثرها على المشروع بالإضافة إلى إعداد استراتيجية مناسبة لإدارة وجذب المعنيين بالمشروع للمشاركة في اتخاذ القرارات و متابعة التنفيذ.

نقطة

## إدارة التوريدات بالمشروع

تشتمل إدارة التوريدات بالمشروع على العمليات اللازمة لشراء أو جلب المنتجات أو الخدمات أو النتائج اللازمة من خارج فريق العمل. وتشمل إدارة مشتريات المشروع على عمليات الإدارة والتحكم المطلوبة لوضع وإدارة الاتفاقيات مثل: العقود أو أوامر الشراء أو مذكرات الاتفاقيات أو اتفاقيات مستوى الخدمة الداخلية. وقد يكون العاملون المصروح لهم بشراء البضائع أو الخدمات المطلوبة للمشروع أعضاء بفريق المشروع أو الإدارة أو جزء من إدارة مشتريات الشركة.

نقطة



# مراحل المشروع

## مراحل المشروع

يركز هذا الجزء على المجالات المعرفية المعتمدة في إدارة المشاريع التنموية وإدارة المشاريع الاحترافية وسيتم التركيز على المراحل الرئيسية وتعريفها وتوضيح النطاقات المرتبطة بكل مرحلة وهذه المراحل تشمل ما يلي:-





## مرحلة قبل بدء المشروع

## مرحلة قبل بدء المشروع

هذه المرحلة هي نقطة الوصل بين الاستراتيجيات والأهداف المختلفة لدى الشركة والمشاريع والبرامج المنفذة على أرض الواقع حيث أن هذه المرحلة تركز على فهم الاحتياج الحقيقي ومتطلبات المشروع وربطها بأهداف الشركة وذلك لتعزيز الأثر المجتمعي من مختلف المشاريع والوصول إلى مرحلة تكاملية من نتائج المشاريع المختلفة والتأكد من كفاءتها في تحقيق الأثر المنشود منها لتحقيق الاستدامة والتنمية المجتمعية المطلوبة.

أهم العمليات في هذه المرحلة هي عملية التسويق وعملية التسعير.

### أهم مخرجات هذه المرحلة:

العرض الفني والمالي



دراسة الأعمال



العقد



ملف التسعير



# تعريفات في مرحلة قبل البدء في المشروع

لتوضيح عمليات مرحلة قبل البدء في المشروع يجب شرح عدة تعريفات وهي ::

## دراسة الأعمال



هي دراسة جدوى اقتصادية موثقة تُستخدم في تحديد صحة المنافع. وهي تستخدم كأساس ومدخل لتحديد المخرجات الرئيسية والمحددات الأساسية في ميثاق المشروع.

## العرض الفني والمالي



هو المستند المعد من قبل الشركة والذي يحتوي على منهجيات العمل وطريقة التنفيذ والإطار الزمني للمشروع والميزانية الخاصة والمخرجات الرئيسية وفريق المشروع.

## العقد



هو الوثيقة الرسمية الموقعة بين الشركة وبين العميل والموضح فيها جميع تفاصيل المشروع القانونية.

## عملية ما قبل البدء

| رقم   | الإجراءات               | المدخل                            | المخرج            | المدير التنفيذي | مدير المسار | PMO    | أخصائي إدارة المشاريع | مدير المشروع | فريق المشروع | الإدارة المالية | الموارد البشرية | قياس الأثر |
|-------|-------------------------|-----------------------------------|-------------------|-----------------|-------------|--------|-----------------------|--------------|--------------|-----------------|-----------------|------------|
| 1.1.1 | إعداد ملف دراسة الأعمال | الأهداف الاستراتيجية              | ملف دراسة الأعمال | اعتماد          | إعداد       | معاونة |                       |              |              |                 |                 |            |
| 1.1.2 | إعداد العرض الأولي      | ملف احتياج العميل                 | العرض الأولي      | اعتماد          | إعداد       | مراجعة |                       |              |              |                 |                 | مراجعة     |
| 1.1.3 | إعداد العرض الفني       | ملاحظات العميل على العرض الأولي   | العرض الفني       | اعتماد          | إعداد       | مراجعة |                       |              |              |                 |                 | مراجعة     |
| 1.1.4 | إنشاء ملف تسعير جديد    | بريد إلكتروني لمكتب المشاريع      | ملف تسعير جديد    |                 |             | إعداد  |                       |              |              |                 |                 |            |
| 1.1.5 | إعداد ملف التسعير       | العرض الفني + الكراسة             | ملف تسعير مكتمل   | اعتماد          | إعداد       | معاونة |                       |              |              | مراجعة          |                 |            |
| 1.1.6 | إعداد العرض المالي      | ملف التسعير                       | العرض المالي      | اعتماد          | إعداد       | مراجعة |                       |              |              | مراجعة          |                 |            |
| 1.1.7 | توقيع العقد             | العرض الفني والمالي + ملف التسعير | العقد             | اعتماد          | مراجعة      | إعداد  |                       |              |              |                 |                 |            |



## مرحلة بدء المشروع

## مرحلة البدء في المشروع

تعتبر هذه المرحلة هي المرحلة الأولى والتي تبدأ معها عمليات المشروع والتي غالبًا ما تكون عمليات غير تكرارية تُنفذ لمرة واحدة إلا في بعض حالات طلبات التغيير والتي يتوجب عليها موافقة مسبقة من رعاة المشروع .

يكون لتلك المرحلة عدة مدخلات من خلال رعاة المشروع أو أصحاب المصلحة الرئيسيين أثناء بدء المشروع وينتج عنها مخرجات هامة جدًا تعتبر هي المرجعية الأساسية لتحقيق أهداف المشروع.

والغرض من مجموعة عمليات البدء هو موائمة توقعات المعنيين بالمشروع مع الغرض من المشروع، وإطلاعهم على النطاق والأهداف ومناقشة كيفية مشاركتهم في المشروع ومراحله الملحقه به في ضمان تحقيق توقعاتهم.

### أهم مخرجات هذه المرحلة:

سجل أصحاب المصلحة



وثيقة المشروع



كود المشروع



بريد الإشعار بالبدء



صفحة خطة المشروع



# مرحلة البدء في المشروع

لتوضيح عمليات مرحلة ما قبل البدء في المشروع يجب شرح عدة تعريفات وهي :-

## دراسة الأعمال



هي دراسة جدوى اقتصادية موثقة تُستخدم في تحديد صحة المنافع. وهي تستخدم كأساس ومدخل لتحديد المخرجات الرئيسية والمحددات الأساسية في ميثاق المشروع.

## ميثاق المشروع



هي وثيقة يصدرها مؤسس أو راعي المشروع تغطي التصريح الرسمي بوجود مشروع ما وتوفر لمدير المشروع ميثاق المشروع صلاحية استخدام موارد الشركة في أنشطة المشروع.

## أصحاب المصلحة (المعنيين)



هم كل من يؤثر أو يتأثر بالمشروع ويتضمن ذلك التأثير الإيجابي أو التأثير السلبي.

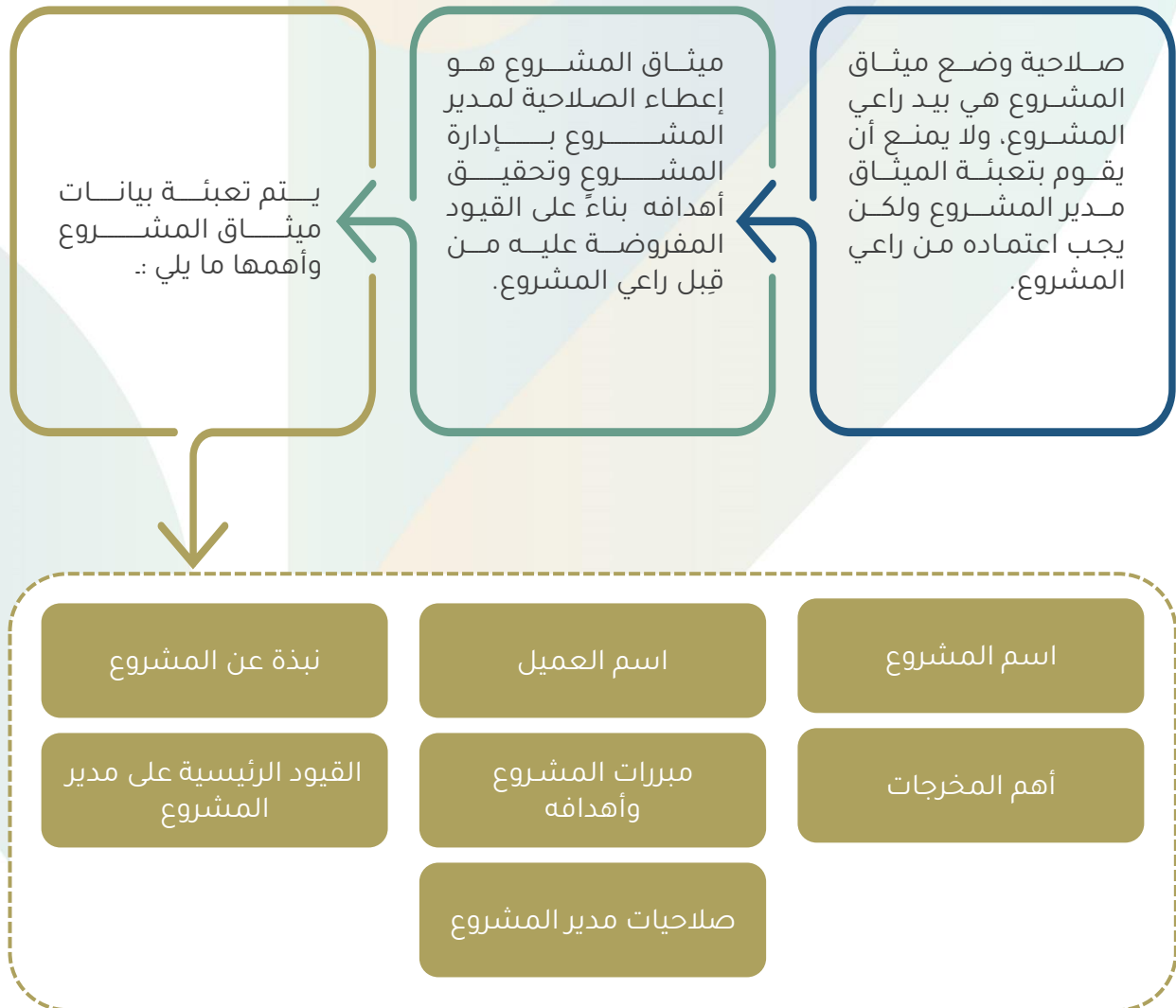
## عملية البدء

| رقم   | الإجراءات                                                 | المدخل                                    | المخرج                                  | المدير التنفيذي | مدير المسار | PMO    | أخصائي إدارة المشاريع | مدير المشروع | فريق المشروع | الإدارة المالية | الموارد البشرية | قياس الأثر |
|-------|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------------|-----------------------------------------|-----------------|-------------|--------|-----------------------|--------------|--------------|-----------------|-----------------|------------|
| 2.1.1 | بناء وثيقة المشروع                                        | العرض الفني والمالي + ملف التسعير + العقد | وثيقة المشروع                           | اعتماد          | مراجعة      | إعداد  | معاونة                | معاونة       |              |                 |                 |            |
| 2.1.2 | الاطلاع على الملفات المتعلقة بالمشروع (الحالية & السابقة) | ملفات الدروس المستفادة                    |                                         |                 | إعداد       | متابعه | معاونة                | إعداد        | معاونة       |                 |                 | معاونة     |
| 2.1.3 | حصر أصحاب المصلحة                                         | العرض الفني والمالي + العقد               | سجل أصحاب المصلحة                       |                 | إعداد       | مراجعة | معاونة                | إعداد        |              |                 |                 |            |
| 2.1.4 | إرسال إيميل للعميل يحتوي على بيانات التواصل               | سجل أصحاب المصلحة                         | إيميل يرسل للعميل                       |                 | إعداد       | اعتماد | معاونة                | إعداد        |              |                 |                 |            |
| 2.1.5 | فتح كود للمشروع                                           | العقد أو تعמיד رسمي                       | كود المشروع                             |                 |             | اعتماد | إعداد                 |              |              |                 |                 |            |
| 2.1.6 | فتح صلاحية الصرف                                          | العقد + ميثاق المشروع                     | فتح الصرف                               |                 | إعداد       | اعتماد | إعداد                 |              |              |                 |                 |            |
| 2.1.7 | إضافة المشروع في قائمة المشاريع النشطة في ملف ساعات العمل | العقد أو تعמיד رسمي أو ميثاق المشروع      | إضافة المشروع في قائمة صفحة ساعات العمل |                 |             | اعتماد | إعداد                 |              |              |                 |                 |            |

## وضع ميثاق المشروع

ميثاق المشروع يعتبر أول مستند رسمي يكلف به مدير المشروع بقيادة مهام إدارة المشروع، ولا يحق لأي مدير التعديل على ميثاق المشروع إلا بموجب طلب تغيير معتمد من لجنة طلبات التغيير أو راعي المشروع.

### وضع ميثاق المشروع



## تحديد أصحاب المصلحة ( المعنيين )



على مدير المشروع تحديد إهتمامات أصحاب المصلحة بالمشروع وتحديد الإهتمام المستهدف لكل صاحب مصلحة بالمشروع لضمان مشاركة أصحاب المصلحة في نجاح المشروع ودعمه.



تحديد تصنيف أصحاب المصلحة من حيث تأثيرهم على المشروع أو دعمهم للمشروع من مسؤوليات مدير المشروع ويُسجل في سجل أصحاب المصلحة.



يتم تحديد أصحاب المصلحة بشكل متكرر خلال عمر المشروع عن طريق مدير المشروع.



يتم تحديد أصحاب المصلحة الرئيسية قبل اعتماد ميثاق المشروع منذ بداية المشروع عن طريق راعي المشروع أو مدير المشروع.



# مرحلة تخطيط المشروع

## مرحلة التخطيط في المشروع

تعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل المشروع وهي مرحلة تكرارية تتميز بمخرجاتها والتي بموجبها تتم عملية التنفيذ وهي العملية اللازمة لإنشاء نطاق وتكلفة ومدة المشروع وتحسين أهدافه وتحديد مسار العمل المطلوب لتحقيق الأهداف التي يتم تنفيذ المشروع من أجلها.

يكون لتلك المرحلة عدة مدخلات من خلال فريق المشروع والخبراء أو أصحاب المصلحة الرئيسيين وينتج عنها مخرجات هامة جدًا تعتبر هي خارطة الطريق لعمليات تنفيذ المشروع.

والغرض من مجموعة عمليات التخطيط هو وضع خط الأساس والمؤشرات اللازمة لقياس كفاءة عمليات التنفيذ ومدى مواءمتها لتوقعات أصحاب المصلحة والرعاة.

### أهم مخرجات هذه المرحلة:

خطة المشروع



متطلبات المشروع



داش بورد المشروع



الخط المرجعي



هيكل تجزئة العمل WBS



# تعريفات في مرحلة التخطيط للمشروع

## خطة المشروع



هي مجموعة من الخطط الفرعية والخطوط المرجعية ومكونات إضافية تجتمع بشكل تكاملي لتكون خطة شاملة لعمليات التنفيذ.

## خط الأساس



هو الإصدار المعتمد للنطاق والتكلفة والجدول الزمني الذي يمكن تغييره فقط من خلال الإجراءات الرسمية للتحكم في التغيير ويستخدم الخط المرجعي كأساس للمقارنة مع النتائج الفعلية.

## برنامج إدارة المشاريع



يتيح نظام معلومات إدارة المشروع الوصول إلى أدوات برمجيات تقنية المعلومات مثل أدوات برمجيات وضع الجداول الزمنية، ومن الممكن أن يكون تجميع المعلومات ورفع التقارير الآلي حول مؤشرات الأداء الرئيسية جزءًا من هذا النظام.

## خطة المتابعة والتقييم



هي الوثيقة التي تساعد في تتبع وتقييم نتائج المدخلات خلال دورة حياة المشروع ، فهي وثيقة حية ينبغي العودة إليها وتحديثها بصفة مستمرة. وعلى الرغم من اختلاف تفاصيل كل خطة للمتابعة والتقييم باختلاف المشروع، إلا أنه ينبغي أن تتضمن جميعها نفس البنية الأساسية، وتتضمن نفس العناصر الرئيسية.

وضع خطة للمتابعة والتقييم سوف يساعد على تحديد طريقة الإجابات للأسئلة المتعلقة بالبرنامج أو المشروع وتحقيق ما تم رسمه في الإطار المنطقي ضمن فترة زمنية محددة. كما أن خطة المتابعة والتقييم تستخدم لتحقيق أعلى قدر من الفاعلية والكفاءة للبرامج ورفع القدرة على إعداد التقارير المرتبطة بالنتائج المرصودة.

## تخطيط المشاريع

| رقم   | الإجراءات                                                   | المدخل                                                 | المخرج                  | المدير التنفيذي | مدير المسار | PMO    | أخصائي المشاريع | مدير المشروع | فريق المشروع | الإدارة المالية | الموارد البشرية | قياس الأثر |
|-------|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-------------------------|-----------------|-------------|--------|-----------------|--------------|--------------|-----------------|-----------------|------------|
| 3.1.1 | تجميع البيانات والمتطلبات لبناء خطة المشروع                 | ميثاق المشروع + العرض الفني + العقد + الدروس المستفادة | مستندات المشروع         |                 |             |        | معاونة          | إعداد        |              |                 |                 |            |
| 3.1.2 | فتح خطة للمشروع وربطها بالملفات المعنية* (برنامج سمارة شيت) | مستندات المشروع                                        | إدخال المشروع في النظام |                 |             |        | إعداد           | إطلاع        |              |                 |                 |            |
| 3.1.3 | عمل خطة المشروع ( خطة زمنية , مالية, موارد...الخ)           | مستندات المشروع                                        | خطة المشروع             |                 |             | اعتماد | معاونة          | إعداد        |              |                 | مراجعة          |            |
| 3.1.4 | خطة النتائج والأثر                                          | مستندات المشروع + خطة المشروع                          | تحديث الخطة             |                 |             |        | متابعة          | اعتماد       |              |                 | إعداد           |            |

❖ الملفات المعنية: جدول الدفعات, الداشبور, صفحة المالية, ملف ساعات العمل..

# عمليات التخطيط في المشروع

## تجميع المتطلبات

١ يتم تجميع متطلبات المشروع من راعي المشروع وفريق المشروع وجميع أصحاب المصلحة عن طريق مدير المشروع.

٢ يتم فرز المتطلبات وتحديد ماهي المتطلبات داخل نطاق المشروع، والمتطلبات خارج نطاق المشروع عن طريق مدير المشروع.

٣ يتم إعداد قائمة بالمتطلبات النهائية بالمشروع عن طريق مدير المشروع وعرضها على راعي المشروع لأخذ الموافقة النهائية.

## إعداد هيكل تجزئة العمل

١ يتم إعداد هيكل تجزئة العمل عن طريق تجميع مخرجات المشروع في قالب هيكل تجزئة العمل، عن طريق مدير المشروع.

٢ يتم عمل تكسير للمخرجات إلى حزم عمل أصغر تكون قابلة للقياس زمنياً ومالياً عن طريق فريق المشروع وتُعتمد من قبل مدير المشروع.

٣ تُعتمد المخرجات النهائية وحزم العمل بعد ذلك وتُعتبر خط أساس مرجعي لا يمكن التعديل عليها إلا بموافقة لجنة طلبات التغيير عن طريق راعي المشروع في الشركة.

# عمليات التخطيط في المشروع

## تحديد الأنشطة

١ يتم تقسيم كل حزمة عمل من الحزم الموجودة في هيكل تجزئة العمل إلى مجموعة من الأنشطة عن طريق فريق المشروع.

٢ كل مجموعة من الأنشطة في نهايتها تصل إلى انتهاء حزمة العمل الأساسية وتكون أسهل في عملية تقدير الوقت والتكلفة والجودة عن طريق فريق المشروع.

٣ يمكن تحديد الأنشطة لحزم العمل لكامل المشروع أو لحزم العمل المراد العمل عليها خلال الفترة الحالية والتي يسهل على مدير المشروع تحديدها وتأجيل باقي الأنشطة لحزم العمل الغير واضحة الأنشطة لوقت متقدم من المشروع.

## تسلسل الأنشطة

١ يتم عمل تسلسل للأنشطة من حيث تبدأ بعد أي نشاط أو قبل أي نشاط، أو قد تبدأ بعض الأنشطة من بعضها البعض أو قد تنتهي مع بعضها البعض يتم تحديد ذلك عن طريق فريق المشروع.

٢ تسلسل الأنشطة يفيد في ترتيب أعمال المشروع من حيث معرفة التسلسل العمليات وارتباطها ببعضها البعض.

# عمليات التخطيط في المشروع

## تقدير مدة الأنشطة

١ بعد الانتهاء من تحديد كل الأنشطة، يتم العمل على تحديد مدة لكل نشاط من هذه الأنشطة، عن طريق فريق المشروع.

٢ يمكن استخدام عدة طرق لتحديد مدة الأنشطة من أهم هذه الطرق ما يلي :-

التقدير التناظري (باستخدام مشاريع مشابهة)

التقدير عن طريق الخبراء

التقدير عن طريق النقاط الثلاثة. ( ويتم ذلك عن طريق وضع تقدير اعتيادي وتقدير متفائل وتقدير متشائم وجمع التقديرات الثلاثة وقسمتها على ثلاثة )

## التحكم بالجدول الزمني

٣ بعد الانتهاء من عملية تحديث الجدول يستطيع مدير المشروع معرفة الأنشطة المتأخرة والأنشطة المتقدمة عن الجدول الزمني والبدء في عمل الإجراءات التصحيحية أو الوقائية لباقي أنشطة المشروع بموافقة الراعي.

٢ التحديث يشمل وقت البدء الفعلي للأنشطة ووقت الانتهاء الفعلي للأنشطة عن طريق مدير المشروع.

١ بعد بدء الأعمال في المشاريع يتم عمل تحديث للجدول الزمني كل مدة يحددها مدير المشروع.

# عمليات التخطيط في المشروع

## تقدير التكاليف

١ يقوم أعضاء الفريق بتقدير تكاليف الأنشطة باستخدام عدة طرق للتكلفة من أهم هذه الطرق ما يلي:

التقدير التناظري (باستخدام مشاريع متشابهة)

التقدير عن طريق الخبراء

التقدير باستخدام النقاط الثلاث، ( عن طريق وضع تكلفة اعتيادية للنشاط وتكلفة متفائلة وتكلفة متشائمة وجمع التكاليف وقسمتها على ثلاثة)

## وضع الموازنة

٣ تضع الإدارة التنفيذية احتياطي إداري على المشروع، ويكون من ضمن ميزانية المشروع المعتمدة، ولا تكون صلاحيته بيد مدير المشروع.

٢ يتم عمل موازنة لكل حزمة عمل ولكل مخرج من المخرجات عن طريق مدير المشروع.

١ موازنة المشروع تشمل تكاليف المشروع بالإضافة إلى احتياطي الطوارئ لكل الأنشطة وتتم عن طريق مدير المشروع لاعتماد موازنة المشروع من راعي المشروع.

٥ بوضع موازنة المشروع يتم وضع خط أساس التكلفة ولا يمكن التعديل على تكاليف المشروع إلا بموافقة لجنة طلبات التغيير أو راعي المشروع .

٤ على الإدارة التنفيذية اعتماد موازنة لمدير المشروع وفقاً لما تراه مناسباً لتحقيق هدف المشروع.

# عمليات التخطيط في المشروع

## وضع خطة الجودة

١

يتم تحديد الأنشطة أو المخرجات التي لابد من قياس جودتها قبل تسليمها للمستفيد أو للعميل عن طريق فريق المشروع.

٢

يتم وضع معايير للجودة لكل نشاط أو مخرج عن طريق فريق المشروع.

٣

يتم عمل مقاييس أداء الجودة و مقاييس فشل أو نجاح اختبارات الجودة عن طريق فريق المشروع.

٤

قد يتم تسليم إدارة الجودة لإدارة خارجية للمشاريع على سبيل المثال وليس الحصر، ( الجهات الاستشارية)

٥

يتم اعتماد معايير استلام المخرجات مع الجهات الخارجية ومطابقتها للمواصفات والمقاييس من قبل مدير المشروع.

٦

يتم تحديد الإجراء في حال فشل المخرج في اختبار الجودة، وتكلفة إعادة العمل أو إصلاحه من قبل مدير المشروع.

# عمليات التخطيط في المشروع

## تحديد المخاطر

١ يتم تحديد المخاطر وفقاً لكل مخرج من مخرجات المشروع أو كل حزمة عمل عن طريق فريق المشروع.

٢ يمكن تقسيم المخاطر إلى عدة تصنيفات عن طريق فريق المشروع ليتم تحديد المخاطر بشكل فعال، على سبيل المثال ليس الحصر، ( مخاطر فنية، مخاطر إدارية، مخاطر طقس، مخاطر تنظيمية ... الخ )

٣ تعتبر التهديدات والفرص مخاطر للمشروع، فالتهديدات هي المخاطر السلبية التي قد تضر المشروع، الفرص هي المخاطر الإيجابية التي قد تفيد المشروع، وعلى فريق المشروع تحديد المخاطر بفئتيها.

٤ تتم مراجعة المخاطر خلال دورة حياة المشروع كاملة، وتضاف جميع المخاطر الجديدة وتحذف المخاطر التي لا يعد لها تأثير أو احتمالية، عن طريق فريق المشروع.

## إجراء تحليل نوعي للمخاطر

١ بعد تحديد المخاطر يتم تحليل نوع الخطر تهديد أو فرصة عن طريق فريق المشروع.

٢ يتم تحديد تأثير ذلك الخطر على المشروع عن طريق فريق المشروع.

٣ يتم تحديد احتمالية حدوث ذلك الخطر على المشروع عن طريق فريق المشروع.

٤ إعطاء نسبة تأثير ونسبة احتمالية لكل خطر من المخاطر.

٥ ضرب نسبة التأثير ونسبة الإحتمالية يعطينا المخاطر ذات الأولوية للتعامل معها، وفقاً لنموذج سجل المخاطر.

# عمليات التخطيط في المشروع

## وضع خطة استجابة للمخاطر

١ يتم تحديد خطة استجابة لكل تهديد أو فرصة للمشروع من قبل فريق المشروع.

٢ قد يتم التعديل على تكلفة المشروع أو الجدول الزمني بناءً على خطط الاستجابة إن وجدت من قبل مدير المشروع.

٣ يجب التعامل مع خطط الاستجابة بشكل فعال من قبل مدير المشروع.

٤ يجب تحديد الخطط البديلة لخطط الاستجابة إن كان هنالك عدد من خطط الاستجابة عن طريق مدير المشروع.

٥ تحديث خطط الاستجابة للخطر قد تتغير وفقًا لما يسير إليه المشروع ويجب على مدير المشروع تحديث خطط الاستجابة بشكل متكرر.

## وضع خطة مشاركة أصحاب المصلحة

١ على فريق المشروع تحديد طرق مشاركة أصحاب المصلحة لما يحقق دعمهم في نجاح المشروع.

٢ على مدير المشروع العمل على زيادة تأثير مشاركة أصحاب المصلحة من خلال تقديم ما يحتاجونه من المشروع.

٣ على مدير المشروع تحديد تأثير كل أصحاب المصلحة والعمل على زيادة التأثير الإيجابي لأصحاب المصلحة الرئيسيين والعقد على تخفيف الآثار السلبية من قبل أصحاب المصلحة.

# عمليات التخطيط في المشروع

## وضع خطة إدارة المشتريات

١ بعد تحديد موارد الأنشطة المادية والبشرية في عمليات إدارة الموارد يتم تحديد الموارد المطلوبة من خارج الشركة عن طريق مدير المشروع.

٢ توثيق قرار الشراء أو التعاقد للموارد الخارجية تتم عن طريق مدير المشروع وفقاً لميزانية المشروع المعتمدة.

٣ على مدير المشروع تحديد الأسلوب المتبع في عملية التعاقد أو الشراء على سبيل المثال وليس الحصر (أمر شراء مباشر، منافسة... الخ)

٤ يتم عمل قائمة بالبائعين أو الموردين المحتملين عن طريق فريق المشروع.

٥ على فريق المشروع التواصل مع الموردين أو البائعين المحتملين ليتم تقدير مقترحات الأعمال أو عروض الأسعار والتي قد تؤثر على الجدول الزمني أو تكلفة المشروع في بداية المشروع.

## تقدير موارد الأنشطة

١ يتم تقسيم موارد الأنشطة إلى موارد بشرية وموارد مادية عن طريق مدير المشروع.

٢ يتم تحديد الموارد البشرية والموارد المادية لكل نشاط من الأنشطة.

٣ يتم تقدير عدد أو تكلفة أو مدة كل مورد من الموارد المتاحة للعمل على الأنشطة.

٤ قد يتم تغيير تكاليف المشروع أو الجدول الزمني بناءً على محدودية الأنشطة المتاحة من قبل مدير المشروع.

٥ على مدير المشروع التعامل مع محدودية الأنشطة وفقاً لما يحقق أهداف المشروع، وأن يوضح للإدارة التنفيذية العائد على محدودية الموارد إن وجدت على تحقيق أهداف المشروع.

# عمليات التخطيط في المشروع

## وضع خطة إدارة التواصل

1 يتم تحديد المعنيين بالمشروع بشكل متكرر عن طريق فريق المشروع.

2 عند إضافة أي من المعنيين (أصحاب المصلحة بالمشروع) يتم تحديد متطلبات التواصل وطرق التواصل معهم عن طريق فريق المشروع.

3 إعداد التقارير وتسليمها والمراسلات الداخلية والخارجية مع الموردين والعملاء والمستفيدين وأصحاب المصلحة تتم بناءً على تحديد طرق التواصل الفعالة لكل مما سبق عن طريق مدير المشروع.

4 على مدير المشروع تحديد نوع وطريقة التواصل المعتمدة بالمشروع ومن أمثلة طرق التواصل ما يلي:-

التواصل بالبريد الإلكتروني

التواصل بالاجتماعات

التواصل عن طريق الاتصالات الهاتفية

التواصل عن طريق العروض التقديمية

التواصل عن طريق الرسائل البريدية

التواصل عن طريق برامج وتطبيقات التواصل

التواصل عن طريق الموقع الإلكتروني للمنظمة

# عمليات التخطيط في المشروع

## وضع خطة إدارة المشتريات

1 بعد اعتماد خطوط الأساس الرئيسية للتكلفة والنطاق والجدول الزمني فإن أي عملية تغيير قد تؤثر على المخرجات الرئيسية بالمشروع يجب أن تتم عن طريق لجنة طلبات التغيير أو راعي المشروع.

2 يتم تحديد لجنة طلبات التغيير من خلال ميثاق المشروع من قبل راعي المشروع.

3 تقدم طلبات التغيير مع دراسة التأثير الواقع على الأعمال نتيجة طلب التغيير، ولجنة طلبات التغيير أو راعي المشروع الموافقة أو رفض الطلبات.

4 في حال الموافقة يلتزم مدير المشروع بالتعديل على خطة المشروع وفق التأثير الحاصل في المشروع.

5 في حال الرفض على مدير المشروع إعادة دراسة حل بديل لعملية التغيير الحاصلة.



## مرحلة تنفيذ المشروع

## مرحلة تنفيذ المشروع

تعتبر مرحلة التنفيذ مرحلة تكرارية تتميز بمخرجاتها والتي تقدم المخرج النهائي أو الخدمة الفريدة والتي يجب أن تأخذ موافقة العميل على اكتمالها حتى تكتسب الصفة الرسمية للمخرج وهي العملية التي تُؤدَّى لإتمام العمل المحدد في خطة إدارة المشروع، ولتحقيق متطلبات المشروع تشمل مجموعة العمليات هذه التنسيق بين الموارد وإدارة مشاركة المعنيين وكذلك دمج وتنفيذ أنشطة المشروع وفقًا لخطة إدارة المشاريع، المنفعة الأساسية لمجموعة العمليات هذه هي أن العمل المطلوب للوفاء بمتطلبات وأهداف المشروع يتم تنفيذه وفقًا للخطة. ويتم إنفاق جزء كبير من ميزانية المشروع وموارده ووقته في تأدية عمليات التنفيذ

### أهم مخرجات هذه المرحلة:

تقارير الأداء



مخرجات المشروع



خطط محدثة



طلبات التغيير



اعتماد الطلبات



مشتريات



# تعريفات في مرحلة تنفيذ المشروع

## التسليمات



هي المنتجات أو النتائج أو القدرات الناتجة عن المشروع والتي تحقق عملاء أو رعاة المشروع من أنها تفي بمعايير القبول المحددة من قبلهم.

## طلب تغيير



هو تعديل في أي تسليم مراقب رسميًا أو أي من مكونات خطة إدارة المشروع أو أي من وثائق المشروع.

## لجنة طلبات التغيير



هي مجموعة معتمدة رسميًا لتكون مسؤولة عن مراجعة، أو تقييم أو اعتماد أو تأخير أو رفض التغييرات في المشروع وكذلك تسجيل مثل هذه القرارات والتواصل بشأنها.

## بيانات أداء العمل



هي الملاحظات والقياسات الأولية التي حُدِّت أثناء القيام بالأنشطة لتنفيذ أعمال المشروع، وهي أدنى درجة من المعلومات التفصيلية، على سبيل المثال وليس الحصر ( تاريخ بدء المهمة أو تاريخ إنهاؤها، تكلفة العمل الفعلي، عدد حالات العيوب ... الخ)

## معلومات أداء العمل



عند جمع جميع بيانات أداء العمل في كل فروع المشروع، نصل إلى معلومات عن أداء العمل، هذه المعلومات تمدنا بحالة المشروع الحالية، وطريقة إكمال المشروع وهل يحتاج المشروع إلى دعم مادي أو معنوي أو بشري أو أن المشروع يسير في طريق أفضل مما خطط له .

## تقارير أداء العمل



تقارير أداء العمل هي تمثيل مادي أو إلكتروني لمعلومات أداء العمل التي جُمِعت بهدف إصدار القرارات أو الإجراءات أو التوعية، وتختلف شكل تلك التقارير بناءً على المستوى الإداري التي ستعرض له فكل مستوى وظيفي معلومات قد لا نرغب في إظهارها لهم؛ إما لسرية تلك المعلومات المقدمة في التقرير أو لأنها ليست ذات أهمية لهم.

## عملية التنفيذ

| رقم   | الإجراءات                                 | المدخل                         | المخرج            | المدير التنفيذي | مدير المسار | PMO    | أخصائي المشاريع | مدير المشروع | فريق المشروع | الإدارة المالية | الموارد البشرية | قياس الأثر |
|-------|-------------------------------------------|--------------------------------|-------------------|-----------------|-------------|--------|-----------------|--------------|--------------|-----------------|-----------------|------------|
| 4.1.1 | اجتماع بداية المشروع<br>kick of meeting   | خطة المشروع                    |                   |                 |             |        | معاونة          | إعداد        |              |                 |                 |            |
| 4.1.2 | توقيع عقود مع جهات خارجية* خاصة بالمشروع  | خطة المشروع                    | عقود الموردین     | مراجعة          | مراجعة      | اعتماد | معاونة          | إعداد        |              |                 |                 |            |
| 4.1.3 | توجيه وإدارة كامل أنشطة المشروع           | خطة المشروع                    | المخرجات          |                 | اعتماد      | متابعة | متابعة          | إعداد        |              |                 |                 |            |
| 4.1.4 | إجراء المشتريات*                          | خطة المشروع                    | المشتريات         |                 |             | اعتماد | متابعة          | إعداد        |              |                 |                 |            |
| 4.1.5 | التحديث والاجتماع الدوري لخطط المشروع     | بيانات أداء العمل              | خطط محدثه         |                 | متابعة      | متابعة | متابعة          | إعداد        |              |                 |                 |            |
| 4.1.6 | إضافة ساعات العمل                         | خطة المشروع + المهام الاسبوعية | صفحات ساعات العمل |                 | مراجعة      | اعتماد | متابعة          | إعداد        |              |                 |                 |            |
| 4.1.7 | رفع طلب تغيير إن وجد (*تغيير على الوثيقة) | مبررات الطلب                   | طلبات التغيير     | اعتماد*         |             | اعتماد | إعداد           | مراجعة       |              |                 |                 |            |

❖ إجراء المشتريات: المصاريف التشغيلية طيلة فترة المشروع.

❖ توقيع العقود: توقيع العقود الخارجية مع الجهات الخارجية.

## عملية التعاقد مع المتعاون

| رقم   | الإجراءات                              | المدخل                  | المخرج          | المدير التنفيذي | مدير المسار | PMO    | أخصائي المشاريع | مدير المشروع | فريق المشروع | الإدارة المالية | الموارد البشرية | قياس الأثر |
|-------|----------------------------------------|-------------------------|-----------------|-----------------|-------------|--------|-----------------|--------------|--------------|-----------------|-----------------|------------|
| 4.2.1 | طلب متعاون                             | خطة المشروع             | طلب توظيف       |                 |             | اعتماد | متابعة          | إعداد        |              |                 |                 |            |
| 4.2.2 | ترشيح المتعاون (تحديد التكلفة والمهام) | متعاونين مرشحين         | المتعاون المرشح |                 |             | اعتماد | متابعة          | إعداد        |              |                 |                 |            |
| 4.2.3 | تجهيز عقد المتعاون                     | معلومات المتعاون المرشح | العقد           |                 |             | اعتماد | متابعة          | متابعة       |              |                 | إعداد           |            |

## عملية التعاقد والتوظيف على مستوى المشروع

| رقم   | الإجراءات                   | المدخل                 | المخرج          | المدير التنفيذي | مدير المسار | PMO   | أخصائي إدارة المشاريع | مدير المشروع | فريق المشروع | الإدارة المالية | الموارد البشرية | قياس الأثر |
|-------|-----------------------------|------------------------|-----------------|-----------------|-------------|-------|-----------------------|--------------|--------------|-----------------|-----------------|------------|
| 4.3.1 | طلب توظيف                   | خطة المشروع + Workload | طلب توظيف       | اعتماد          | إعداد       | إعداد |                       |              |              |                 |                 |            |
| 4.3.2 | إرسال الطلب للموارد البشرية | موافقة طلب التوظيف     | متطلبات الوظيفة |                 |             | إعداد |                       |              |              |                 | متابعة          |            |
| 4.3.3 | تسكين الموظف على المشروع    | عقد الموظف             |                 |                 | متابعة      | إعداد |                       |              |              |                 |                 |            |

## عملية إصدار أوامر الصرف للمتعاون

| رقم   | الإجراءات                                       | المدخل         | المخرج    | المدير التنفيذي | مدير المسار | PMO    | أخصائي إدارة المشاريع | مدير المشروع | فريق المشروع | الإدارة المالية | الموارد البشرية | قياس الأثر |
|-------|-------------------------------------------------|----------------|-----------|-----------------|-------------|--------|-----------------------|--------------|--------------|-----------------|-----------------|------------|
| 4.4.1 | إرسال أمر الصرف للمالية (مبلغ أقل من 3000 ريال) | موافقة PMO     | أمر الصرف |                 |             | اعتماد |                       | إعداد        |              |                 |                 |            |
| 4.4.2 | إرسال أمر الصرف للمالية (مبلغ 3000 ريال فأكثر)  | عقد تعاون      | أمر الصرف |                 |             | اعتماد |                       | متابعة       |              |                 | إعداد           |            |
| 4.4.3 | إعداد عقد تعاون                                 | بيانات التعاقد | عقد تعاون |                 |             | اعتماد |                       | متابعة       |              |                 | إعداد           |            |
| 4.4.4 | تحويل قيمة التعاون                              | أمر الصرف      | حوالة     |                 |             | اعتماد |                       | اطلاع        |              | إعداد           | متابعة          |            |

# عمليات تنفيذ المشروع

## توجيه وإدارة أعمال المشروع

١ العمل الميداني الذي يقوم به فريق المشروع بإدارة مدير المشروع.

٢ هي عملية إنجاز الأعمال والأنشطة المحددة ومتابعة إنجازها بما يحقق أهداف المشروع.

٣ بناءً على عملية توجيه إدارة الأعمال يصدر مدير المشروع تقارير دورية عن أداء العمل وعن كفاءة الأعمال كالجدول الزمني أو التكاليف أو تقييم الموارد البشرية أو تحديثات المخاطر وخلافها.

## إجراء المشتريات

١ يتم الحصول على عروض البائعين أو الموردين وتصنيفها وفرزها تمهيداً لاختيار المناسب منها عن طريق فريق المشروع.

٢ يتم تحديد البائعين أو الموردين عن طريق مدير المشروع بعد انتهاء عملية التقييم.

٣ يتم إبرام العقود عن طريق إدارة المشاريع في الشركة أو عن طريق الجهة المصرحة بالتعاقد داخل الشركة.

# عمليات تنفيذ المشروع

## ضبط التكاليف

١ بعد بدء الأعمال في المشاريع يتم عمل تحديث تكاليف المشروع كل مدة يحددها مدير المشروع.

٢ التحديث يشمل التكلفة الفعلية للأنشطة عن طريق مدير المشروع.

٣ بإنهاء عملية تحديث التكاليف الفعلية يستطيع مدير المشروع معرفة الأنشطة المتجاوزة للتكلفة والأنشطة الموفرة في التكلفة والبدء في عمل الإجراءات التصحيحية أو الوقائية لباقي أنشطة المشروع بموافقة راعي المشروع.

٤ على مدير المشروع إعادة التخطيط في توفير المبالغ الإضافية المحددة مسبقًا، وفي حال زيادة التكاليف يجب اعتماد التكاليف من راعي المشروع أو لجنة طلبات التغيير.

٥ ضبط التكاليف هي مهمة مدير المشروع ومحاسب المشروع في ضبط مخرجات المشروع حسب التكلفة المعتمدة من قبل الراعي أو العميل أو الجهة المانحة.

# عمليات تنفيذ المشروع

## إدارة الجودة

١ بناءً على العمل الميداني في المشاريع، يتم اختبار جودة المخرجات وفق ما هو مخطط في وضع خطة إدارة الجودة عن طريق فريق المشروع.

٢ استلام الأعمال بعد عملية الفحص والاختبارات هي مسؤولية مدير المشروع.

٣ يتم عمل تدقيق أو فحص للجودة بشكل مرتب أو بشكل مفاجئ لمخرجات المشروع لمراقبة الجودة عن طريق مدير المشروع.

## ضبط الجودة

١ يتم عمل تقرير باستلام المخرج أو المنتج أو النشاط من قبل فريق الجودة وفق تقرير أولي ( استلام مبدئي) عن طريق مدير المشروع.

٢ يتم تدقيق المخرجات النهائية بمدة زمنية يتم تحديدها أثناء وضع خطة الجودة، وبعد ذلك يتم عمل ( استلام نهائي ) للمخرجات عن طريق مدير المشروع.

٣ بانتهاء عملية ضبط الجودة يتم تحويل المخرج إلى عملية التحقق من النطاق لتسليمها للمستفيد أو العميل بشكل رسمي ومقبول وأخذ الاعتماد النهائي عن طريق مدير المشروع .

# عمليات تنفيذ المشروع

## إدارة التواصل

١ إجراء التواصل وفق ماهو مخطط في خطة إدارة التواصل هي مسؤولية مدير المشروع.

٢ تعتبر إدارة التواصل أكثر العمليات التي يقوم بها مدير المشروع لضمان تحقيق أهداف المشروع.

٣ مراجعة التواصل بشكل فعال يزيد من اندماج المعنيين ( أصحاب المصلحة ) في المشروع بشكل أكثر فاعلية.

٤ على مدير المشروع توثيق إجراءات التواصل بشكل تلقائي للحد من المشاكل التي قد تواجه المشروع.

٥ توصيل المعلومات بالشكل الصحيح عن طريق أدوات أو قنوات التواصل هي مسؤولية مدير المشروع.

٦ يستطيع مدير المشروع تكليف فريق خارجي لإجراء عمليات التواصل ولكن لا يُعفى من مسؤولية إدارة التواصل بالشكل الفعال.

٧ على مدير المشروع رفع تقارير المشروع بشكل دوري وفق ماهو مخطط إلى راعي المشروع أو المعنيين بالمشروع.

# عمليات تنفيذ المشروع

## إدارة مشاركة أصحاب المصلحة

١ تشترك مهام هذه العمليات بعملية إدارة التواصل في التواصل مع المعنيين من قبل فريق المشروع لتلبية متطلبات أصحاب المصلحة بشكل يحقق أهداف المشروع.

٢ يقوم فريق المشروع برصد الإشكالات على المشروع من سوء مشاركة أصحاب المصلحة والتي تؤثر بشكل سلبي على أهداف المشروع.

٣ على مدير المشروع زيادة كفاءة أو تعزيز مشاركة أصحاب المصلحة بما يعود بالمنفعة على المشروع أو تقليل التأثير السلبي خلال مدة المشروع.

٤ عملية إدارة أصحاب المصلحة هي عملية مستمرة خلال كامل فترات المشروع من قبل فريق المشروع.

٥ قد تنتهي مدة التواصل مع أحد أصحاب المصلحة خلال فترة في المشروع وتستمر مع آخرين وبناءً على ذلك يجب تحديد الأنشطة الخاصة بمشاركة أصحاب المصلحة في الجدول الزمني للمشروع من قبل مدير المشروع.

# عمليات تنفيذ المشروع

## التحقق من النطاق

١ بعد التأكد من انتهاء المخرج وعمل إجراءات الجودة يتم استلامه من قبل مدير المشروع جاهزًا للتسليم للعميل.

٢ يتم عمل تسليم للمخرج النهائي للعميل أو لراعي المشروع لأخذ الموافقة النهائية على المخرج من قبل مدير المشروع.

٣ بإنهاء تسليم كامل مخرجات المشروع أو المنتج يتم بدء العمل على إغلاق المشروع.

٤ التحقق من النطاق هي العملية التي تضيفي للمخرجات صفة القبول الرسمية من قبل العميل، مثل: شهادات الإنجاز أو مستخلصات العمل المعتمدة.



## مرحلة المراقبة والتحكم

## مرحلة المراقبة والتحكم في المشروع

تعتبر مرحلة المراقبة والتحكم مرحلة تكرارية تتميز بأنها الإطار الحامي للمشروع وتبدأ من مرحلة التخطيط وتنتهي بانتهاء المشروع.

وهي العملية التي تُؤدَّى لتجويد الناحية الإدارية في المشروع والتأكد من أن المشروع يسير وفق ما هو مخطط له.

تشمل مجموعة العمليات إصدار التقارير الدورية وتدوين ساعات العمل وإدارتهم بالشكل الصحيح، المنفعة الأساسية لمجموعة العمليات هذه هي مساعدة مدير المشروع ومكتب المشاريع ومدراء المسارات والمدير التنفيذي وفريق المشروع من اتخاذ القرارات المناسبة وفق النتائج المرصودة.

### أهم مخرجات هذه المرحلة:

Dashboards



ساعات العمل



الجودة



# تعريفات في مرحلة المراقبة والتحكم

لتوضيح عمليات المراقبة والتحكم للمشروع يجب شرح عدة تعريفات وهي :-

## ساعات العمل



هي الساعات الفعلية المسكنة من الموظفين على المشاريع التي يعملون بها وفق نظام يقيس عدد الساعات ويحولها إلى قيم لإدراجها في تكلفة المشروع المباشرة.

## Dashboards



هو تقرير مرئي يوضح مؤشرات الأداء اللازمة لقراءة البيانات الخاصة بالمشاريع والشركة وتدار عن طريق نظام إدارة المشاريع بالشركة.

## الموازنة



هي التقدير الخاص بالتكاليف التشغيلية للمشاريع والشركة يضاف إليه احتياطي الطوارئ ونسبة مخاطر التحصيل ونسبة التضخم المتوقعة.

## عملية تسجيل ساعات العمل

| رقم   | الإجراءات                                                                                    | المدخل                                                       | المخرج                             | المدير التنفيذي | مدير المسار | PMO    | أخصائي المشاريع | مدير المشروع | فريق المشروع | الإدارة المالية | الموارد البشرية | قياس الأثر |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|------------------------------------|-----------------|-------------|--------|-----------------|--------------|--------------|-----------------|-----------------|------------|
| 5.1.1 | يقوم الموظف بإضافة ساعات العمل الفعلية بشكل أسبوعي في المشاريع التي عمل عليها                | خطة المشروع                                                  | ساعات العمل المسجلة                |                 |             |        | إطلاع           | إطلاع        | إعداد        |                 |                 |            |
| 5.1.2 | إرسال الساعات الفعلية المسجلة للمراجعة والاعتماد                                             | إجمالي ساعات العمل المسجلة                                   | تقرير الساعات المسجلة على كل مشروع |                 |             | اعتماد | إعداد           | اعتماد       |              |                 |                 |            |
| 5.1.3 | تحميل قيمة الساعات على المشاريع في البرنامج المحاسبي والساعات الفائضة على المصروفات العمومية | تقرير الساعات المسجلة على كل مشروع المرسل بالبريد الإلكتروني | القيود المحاسبية                   |                 |             | إطلاع  | متابعة          |              |              | إعداد           |                 |            |
| 5.1.4 | تحميل ساعات العمل على برنامج إدارة المشاريع                                                  | الساعات المسجلة على كل مشروع                                 | تكلفة ساعات العمل                  |                 | إطلاع       | اعتماد | إعداد           |              |              |                 |                 |            |

## عملية اصدار التقارير

| رقم   | الإجراءات                                                       | المدخل                                    | المخرج             | المدير التنفيذي | مدير المسار | PMO    | أخصائي المشاريع | مدير المشروع | فريق المشروع | الإدارة المالية | الموارد المالية | قياس الأثر |
|-------|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|--------------------|-----------------|-------------|--------|-----------------|--------------|--------------|-----------------|-----------------|------------|
| 5.2.1 | عمل موازنة للمشروع سنوية وتراجع بشكل ربع سنوي                   | العقود والمشاريع القائمة                  | موازنة             | اعتماد          |             | إعداد  | معاونة          |              |              | مراجعة          |                 |            |
| 5.2.2 | عمل داش بورد للمشروع خاص بمدير المشروع                          | نموذج المالية وخطة المشروع والعقد         | داش بورد المشروع   |                 |             | مراجعة | إعداد           | مراجعة       |              |                 |                 |            |
| 5.2.3 | عمل داش بورد تنفيذي به تفاصيل لجميع مشاريع المحفظة لمدير الشركة | داش بورد جميع المشاريع                    | داش بورد الشركة    | مراجعة          |             | اعتماد | إعداد           |              |              |                 | مراجعة          |            |
| 5.2.4 | التأكد من ربط جميع البيانات للداش بورد القابضة                  | بيانات أداء المشاريع                      | داش بورد تنفيذي    | إطلاع           |             | اعتماد | إعداد           |              |              |                 | مراجعة          |            |
| 5.2.5 | داش بورد ساعات العمل                                            | ساعات العمل                               | داش بورد           | إطلاع           |             | اعتماد | إعداد           |              |              |                 |                 |            |
| 5.2.6 | عمل التقرير الربع سنوي للكيان                                   | الموازنة والميزانية وبيانات أداء المشاريع | التقرير الربع سنوي | مراجعة          |             | إعداد  | معاونة          |              |              | إعداد           |                 | مراجعة     |
| 5.2.7 | تقرير قياس الأثر                                                | بيانات أداء المشاريع + خطة الأثر          | تقرير قياس الأثر   | اعتماد          |             | إطلاع  | إطلاع           | متابعة       |              |                 |                 | إعداد      |

## المتابعة والتحكم في المشروع

على فريق المشروع رفع بيانات العمل في المشروع إلى مدير المشروع بشكل دوري.



على مدير المشروع عقد اجتماع دوري كل أسبوع أو أربعة عشر يومًا مع فريق المشروع لمناقشة أهم التحديات.



يقوم مدير المشروع باستلام بيانات أداء العمل وتحويلها إلى بيانات عن طريق تحديد أهم البيانات وتدوين ذلك في قالب تقرير أداء العمل.



يقوم مدير المشروع بإصدار تقرير أو تقارير أداء العمل ورفعها إلى أصحاب المصلحة الرئيسيين مثل: راعي المشروع أو العميل أو الجهة المانحة أو المستفيد.



على مكتب إدارة المشاريع أرشفة تقارير المشاريع بشكل دوري للرجوع إليها ومقارنتها خلال دورة حياة المشروع.



يتحمل مدير المشروع مسؤولية صحة البيانات الواردة في تقارير أداء العمل .





# نظام وبرنامج إدارة المشاريع

## نظام وبرنامج إدارة المشاريع



النظام المستخدم لإدارة المشاريع وإصدار التقارير  
هو برنامج :

# نظام وبرنامج إدارة المشاريع

إن الغرض الرئيسي من برنامج إدارة المشاريع هو تحقيق نجاح المشروع وفق تطلعات أصحاب المصلحة وكما خطط للمشروع لذلك كان لابد لبرنامج ونظام إدارة المشاريع أن يحقق عدد من المعايير الأساسية التي تساعد وتساهم في رفع كفاءة عمليات التخطيط والتنفيذ وإصدار التقارير وقراءة مؤشرات الأداء وتساعد في إتخاذ القرار بشكل سريع.

تنقسم البرامج إلى نوعين رئيسيين وهما برامج إدارة مهام وبرامج إدارة مشاريع كلاهما يقدم العديد من الميزات التي تتشابه إلى حد كبير ولكن لكي يكون نظام إدارة المشاريع فعال يجب أن يحتوي على المميزات التالية:

|                                                         |                                                  |                                                         |                                   |
|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| صفحات عمل<br>بصلاحيات متعددة                            | إمكانية عمل<br>لوحات عرض<br>(داش بورد)<br>متعددة | دعم هيكل تجزئة<br>العمل                                 | وجود رسم<br>GANT<br>CHART         |
| يستطيع قراءة<br>ضغط العمل<br>للموارد البشرية            | القدرة على عمل<br>خطوط مرجعية<br>(خط الأساس)     | إمكانية مشاركة<br>الخطط بصلاحيات<br>متعددة.             | إمكانية تصدير<br>واستيراد الملفات |
| إمكانية العرض<br>بجميع الأشكال<br>KANBAN +<br>waterfall | إمكانية تحديد<br>المسار الحرج<br>للخطط           | تحديد مؤشرات<br>الأداء مثل:<br>SV+CV+EV+SPI<br>+CPI+BAC | إمكانية إدراج<br>مرفقات           |
| إمكانية تسكين<br>المهام لفريق<br>المشروع                | إمكانية تحديد<br>تسلسل الأنشطة                   | إمكانية تحديد تاريخ<br>البدء والانتها<br>ومدة الأنشطة   | تطبيق للهاتف<br>الجوال            |
| إمكانية إضافة<br>تعليق أو نظام<br>محادثة                |                                                  |                                                         |                                   |



## مرحلة الاغلاق

## الإغلاق

تعتبر هذه المرحلة هي المرحلة الأخيرة في المشروع أو المرحلة، وهي عملية غير تكرارية، ولكن قد تتكرر في حال استخدام نمط مشروع تكراري أو رشيق ففي تلك المشاريع يتم إغلاق كل مرحلة من مراحل المشروع بشكل منفصل حتى يتم إغلاق المشروع بشكل نهائي.

**إغلاق المشروع** لا يعني الانتهاء من أعمال المشروع، فيمكن إغلاق المشروع لعدم جدوى استمراره، أو لعدم القدرة على مواصلة العمل به وفق المحددات المنوطة بالمشروع، أو لأن هدف إقامة المشروع انتهى. رغم أنه من النادر ما يحدث ذلك لكن يجب الأخذ في الحسبان أنه من الخطأ الاستمرار في المشروع فقط بسبب أننا قد بدأنا به.

**إن الهدف الرئيسي لعملية الإغلاق** هي أرشفة معلومات المشروع أو المرحلة وتحرير موارد الفريق التنظيمية وإغلاق العقود المبرمة من الأطراف الخارجية.

### أهم مخرجات هذه المرحلة:

الدروس المستفادة



الدفعات المالية



التقرير الختامي



تقييم المشروع



## تعريفات في مرحلة الإغلاق

لتوضيح عمليات الإغلاق للمشروع يجب شرح عدة تعريفات وهي :-

### الدفعات المالية



هي الدفعات المدونة في باطن العقد والتي تمثل إجمالي قيمة العقد الخاص بالمشروع.

### الدروس المستفادة



يتضمن فئة الموقف ووصفه والتوصيات والتأثير والإجراءات والتحديات والمشاكل والمخاطر والفرص وأي محتوى آخر.

### التقرير الختامي



عرض لنتائج المشروع وتحديد مدى تحقيق الأهداف المرجوة منه ويتضمن مؤشرات الأداء المتفق عليها في وثيقة المشروع.

## عملية الإغلاق

| رقم   | الإجراءات                                                     | المدخل                            | المخرج                            | المدير التنفيذي | مدير المسار | PMO    | أخصائي المشاريع | مدير المشروع | فريق المشروع | الإدارة المالية | الموارد البشرية | قياس الأثر |
|-------|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|-----------------|-------------|--------|-----------------|--------------|--------------|-----------------|-----------------|------------|
| 6.1.1 | التأكد من استلام كامل الدفعات المالية (إيرادات)               | التأكد من الإدارة المالية         | الدفعات المالية                   |                 |             | اعتماد | إعداد           | معاونة       |              | معاونة          |                 |            |
| 6.1.2 | اكمال المعلقات المالية على المشروع (مصرفات)                   | فواتير ومستحقات                   | إغلاق مالي                        |                 |             | متابعة | معاونة          | إعداد        | إعداد        | معاونة          |                 |            |
| 6.1.3 | الإبلاغ عن تسليم كامل مخرجات المشروع (إيميل من أو إلى العميل) | إنهاء أعمال المشروع               | تسليمات مقبولة                    |                 |             | اعتماد | متابعة          | إعداد        |              |                 | اطلاع           |            |
| 6.1.4 | كتابته الدروس المستفادة من فريق المشروع + اجتماع الإغلاق      | خطة المشروع + النقاش مع الفريق    | الدروس المستفادة                  |                 |             | اعتماد | إعداد           | إعداد        | إعداد        |                 | مراجعة          |            |
| 6.1.5 | إغلاق الصرف على المشروع                                       | نموذج طلب الإغلاق                 | إغلاق الصرف                       |                 |             | اعتماد | إعداد           |              |              | إطلاع           |                 |            |
| 6.1.6 | حذف المشروع من النظام                                         | نموذج طلب الإغلاق                 | إزالة المشروع من صفحة ساعات العمل |                 |             | متابعة | إعداد           |              |              |                 |                 |            |
| 6.1.7 | تقرير ختامي داخلي لأداء المشروع                               | ميثاق المشروع + نموذج طلب الإغلاق | تقرير أداء ختامي + تقييم المشروع  | اعتماد          |             | إعداد  | معاونة          | معاونة       | معاونة       | معاونة          | مراجعة          |            |
| 6.1.8 | أرشفة بيانات المشروع                                          | ملفات المشروع + بيانات الخطة      | أرشفة المشروع                     |                 |             | اعتماد | إعداد           | معاونة       | معاونة       |                 | مراجعة          |            |
| 6.1.9 | إعلان الإغلاق الرسمي للمشروع                                  | التقرير الختامي + أرشفة المشروع   | إيميل إغلاق المشروع               | إطلاع           |             | اعتماد | إعداد           | إطلاع        | إطلاع        | إطلاع           | اطلاع           |            |

# الدروس المستفادة

إدارة معرفة المشروع هي عملية استخدام المعرفة الحالية وتكوين معرفة جديدة لتحقيق أهداف المشروع والمساهمة في التعلم المؤسسي. الهدف الرئيسي هو زيادة الحصيلة المعرفية القديمة بإضافة حصيلة معرفية جديدة تهدف إلى تحسين نواتج المشاريع المستقبلية، وإتاحة المعرفة التي أنشأها المشروع لدعم العمليات التنظيمية والمشاريع أو المراحل المستقبلية.

## إدارة معرفة المشروع

٣ تدوين الدروس المستفادة من قبل جميع أفراد المشروع تساهم في رفع كفاءة المشاريع المستقبلية.

٢ يتم تدوين الدروس المستفادة بشكل دوري من قبل فريق المشروع.

١ خلال توجيه وإدارة أعمال المشروع يتم اكتشاف العديد من الخبرات يجب على فريق العمل بإدارة مدير المشروع تدوين كافة المعارف في سجل الدروس المستفادة.

٤ على مدير المشروع في حال بدء مشروع جديد الرجوع إلى سجل الدروس المستفادة للاستفادة من الخبرات السابقة في عملية إدارة المشروع أو في عملية تقييم مدة الأنشطة أو تكاليف الأعمال وخلافها.

## التأكد من تحقيق المنافع

بالعودة إلى الرسم الخاص بتحويل الهدف الاستراتيجي إلى مشروع ثم الحصول على منفعة من المشروع، نجد أن تحقق تلك المنفعة ستصب في تحقيق أحد الأهداف الرئيسية للمنظمة والتي بتزايد تلك المنافع أو تكرارها تحقق الهدف الاستراتيجي المحدد من قبل الإدارة التنفيذية .

### تقرير نهائي على مستوى النتائج



## تحقيق الأهداف الاستراتيجية

يجب على مكتب المشاريع عند إغلاق المشروع وعمل التقرير الختامي الإشارة إلى تحقيق الأهداف المذكورة في ميثاق المشروع.



على الإدارة التنفيذية التحقق من جدوى إنهاء المشروع وتدون ذلك في التقرير الختامي للمشروع وإضافة الأهداف المحققة في تقرير الإدارة التنفيذية الربع أو النصف سنوي.



إن كان هنالك بعض الأهداف لا يمكن إثبات تحققها فور انتهاء المشروع فيمكن إنهاء المشروع مع الإشارة في التقرير الختامي للعودة إلى إضافة أثر الهدف خلال مدة معينة.



يجب تحديد مدة تحقيق الهدف المتأخر وعلى مكتب إدارة المشاريع العودة للتحقق من أثر تحقيق ذلك الهدف



يتم تقييم مدير المشروع من مكتب إدارة المشاريع أو الإدارة التنفيذية على الأداء خلال المشروع وعلى تحقيق الأهداف الخاصة بالمشروع.



بناء وتطوير التقرير النهائي على مستوى النتائج وقياس مساهمة المشروع بأهداف الشركة.



## الاحتفال

تحقيق الإنجاز فرحة لا يضاهيها فرحة فرسم البسمة والأمل في أفراد المجتمع هو عمل إنساني اجتماعي خيري ففي كل مرحلة من مراحل المشروع أثناء التخطيط والتنفيذ وتحقيق نجاح المشروع نأمل من الله عز وجل أن يجازينا بالخير والإحسان نتيجة عملنا هذا.

لذا وبعد تحقيق أهداف المشروع يجب على فريق المشروع والإدارة التنفيذية الاحتفال بتحقيق ذلك النجاح الذي بتكراره ستكون أمتنا إن شاء الله من أفضل الأمم.



# المصادر والمراجع

## الشكر لكل من ساهم في هذا الدليل

|                     |                       |
|---------------------|-----------------------|
| أحمد ناجي بدوي      | لجنة إدارة المشاريع   |
| يامن حميد           | لجنة إدارة المشاريع   |
| عبدالرحمن العمودي   | لجنة إدارة المشاريع   |
| خالد الفاصد         | مكتب دعم اتخاذ القرار |
| دعاء الرحمن أبو بكر | أخصائية مشاريع        |
| عبدالكريم مياجان    | أخصائي مشاريع         |
| أنس الأديب          | أخصائي مشاريع         |
| محمد باعظيم         | أخصائي مشاريع         |
| أحمد الخنبشي        | ممثّل الإدارة المالية |
| عمر حسان            | ممثّل الإدارة المالية |
| عبدالله بابطاط      | مستشار مساعد          |

## المصادر والمراجع



## الختام

Start to be perfect Don't be perfect to start

نعلم تمامًا بأن النسخة الأولى من هذا الدليل ليست أفضل ما يمكن تقديمه ولكن عملنا فترات طويلة لتجويده وتعديله ولم يكن الحل المناسب أن ننتظر وقتًا أطول لكي يخرج الدليل بشكله المثالي، لذلك هذه النسخة ماهي إلا البداية

