وزارة المالية
Ministry of Finance

الدليل التنظيمي لإدارة البرامج والمشاريع بمكتب إدارة المشاريع والتميز المؤسسي بوزارة المالية

Kingdom of Saudi Arabia

MOF-VRO-PMO-HB

Ver.01
01/05/2018

وزارة المالية
Ministry of Finance

الموافقة والاعتماد لوثيقة الدليل التنظيمي لإدارة البرامج والمشاريع بمكتب إدارة المشاريع والتميز المؤسسي بوزارة المالية

مراجع الوثيقة
أ. محمود ياسين

مراجع الوثيقة
أ.رائد الحميد

مدقق الوثيقة
أ.سامر بينو

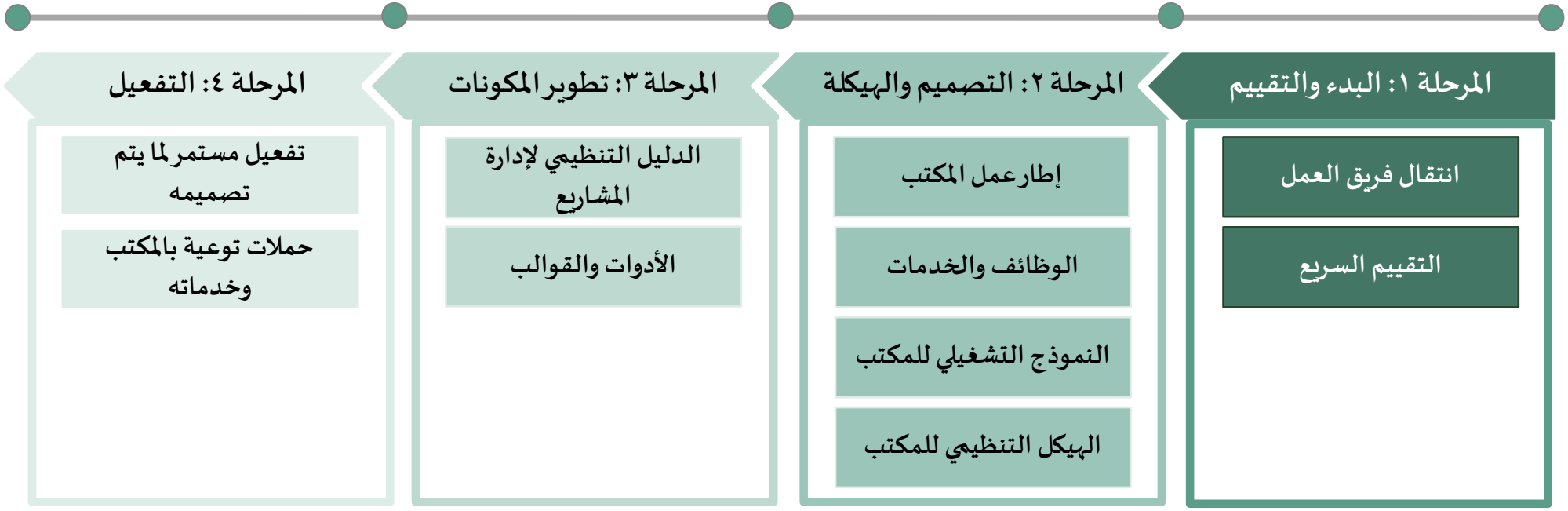
معتمد الوثيقة
أ.أسامة الخريجي

راعي المشروع
أ.خالد المحاسن
مدير مكتب تحقيق الرؤية

مشروع تصميم المكتب المؤسسي للمشاريع < مرحلة تطوير المكونات

تسعى وزارة المالية عبر مجموعة من المبادرات والأنشطة التحولية للقيام بدورها الأساسي في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠. ويُعد تأسيس مكتب مؤسسي للمشاريع Enterprise Project Management Office EPMO) أحد الممكنات والقرارات الأساسية التي تم اتخاذها من قبل الوزارة لتفعيل هذا التحوّل.

بعد الانتهاء من مرحلة «التصميم والهيكلة»، تُعتبر هذه الوثيقة هي المخرج الرئيس من مرحلة «تطوير المكونات»، والتي تبدأ بتوضيح الصورة العامة لعمليات وإجراءات مكتب إدارة المشاريع والتميز المؤسسي في إدارة البرامج والمشاريع. كما يحتوي الدليل على الخطوات والمهام التفصيلية والقوالب اللازمة للقيام بتلك المهام.



وزارة المالية
Ministry of Finance

قائمة المحتويات

	الأقسام	رقم الشريحة
١	مقدمة	5
2	اطارعمل إدارة البرامج	١٤
٣	استعراض عمليات إدارة البرامج	٤٠
٤	استعراض عمليات إدارة المشاريع	٧٠
٥	استعراض عمليات إدارة الجودة والأنظمة	١٣٧
٦	قوالب إدارة البرامج والمشاريع	١٦٥
٧	قواعد إرشادية للتسمية وإدارة الإصدارات	١٦٧
٨	قوائم الامتثال	١٧٠

مقدمة

١

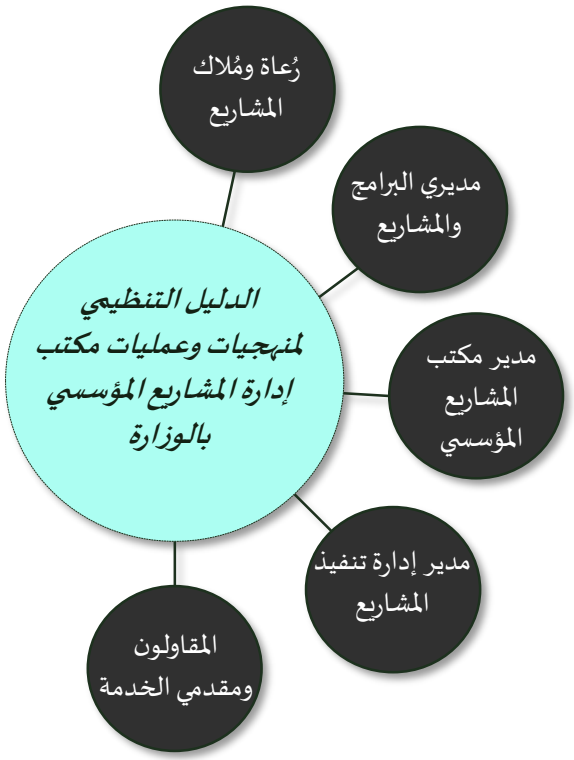
نبذة عن هذا الدليل

لا شك أن اتباع منهجية موحدة لإدارة البرامج والمشاريع بالوزارة من شأنه المساعدة في تقديم وتهيئة إطار عمل شامل يُتيح سهولة، وسرعة، وتكامل إدارة المهام المُراد إنجازها. وعلى الرغم من إمكانية حدوث بعض التحديات عند التنفيذ الفعلي لأية منهجية، إلا أن توفر واتباع منهجية لإدارة البرامج والمشاريع من شأنه تقليل حدوث هكذا تحديات قد تؤدي إلى الفشل في تنفيذ استراتيجية الوزارة بالشكل الصحيح. ليس ذلك فحسب، بل أن توفر منهجية يساعد بصورة جلية في التصدي والتعامل الصحيح مع أية عوائق طارئة.

يهدُف الدليل التنظيمي إلى:

- توحيد مفاهيم وممارسات إدارة البرامج والمشاريع بالوزارة، وذلك من خلال توفير مرجع مُوحد لكافة العمليات، والإجراءات، والآليات، والأنشطة المتبعة داخل المكتب.
- بيان الأدوار والمسؤوليات المناطة لكافة المعنيين القيام بها.
- التأكيد على الإطار العام لتفعيل حوكمة التواصل بين المكتب وبقية المعنيين ذوي العلاقة.

ومن الجدير بالذكر أن هذا الدليل يفترض ألا يتعارض مع أي من الإجراءات والأنظمة المتبعة في الوزارة (مثال، المشتريات، القانونية، الأمن والسلامة...)



شكل (١): الأطراف المعنية بدليل منهجيات وعمليات المكتب

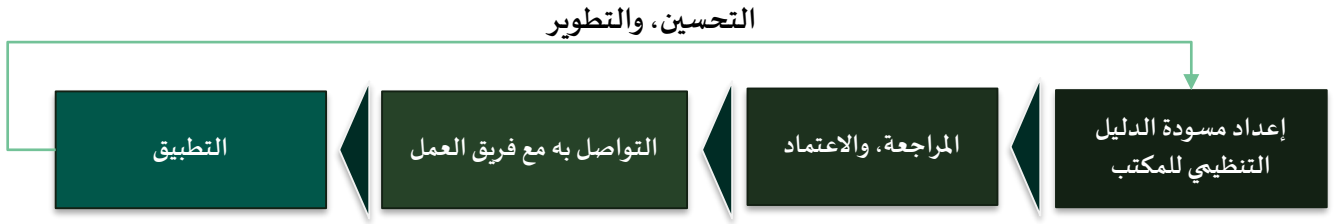
مزايا توفر وتطبيق منهجية لإدارة المشاريع في الوزارة

قد يُؤدي عدم توفر منهجية لإدارة البرامج والمشاريع إلى العديد من الآثار السلبية مثل عدم توفر معايير واضحة لقياس مدى نجاح أو فشل المشاريع، وكذلك عدم القدرة على تحديد الأدوار والمسؤوليات سواء بالمكتب أو تلك الخاصة بالدعم والرعاية المطلوبة من الإدارة العُليا، ناهيك عن احتمالية تعدد واختلاف طُرق وآليات وأدوات إدارة البرامج والمشاريع من فريق عمل إلى آخر داخل الوزارة. فيما يلي قائمة بمزايا توفر منهجية موحدة لإدارة البرامج والمشاريع:

- سهولة تحديد وإدارة نطاق عمل المشاريع، مما يُسهل إدارة كُلاً من الوقت والجُهد، والتكلفة. ليس ذلك فحسب، بل أنه يمكن للإدارات المستفيدة من البرامج والمشاريع توقع مخرجات ونتائج الأعمال بصورة أقرب للدقة.
- توفير الوقت والجهد الناتج عن توحيد الآليات والمنهجيات والأدوات المستخدمة في إدارة المشاريع، والذي بذوره يساعد كثيرًا في حُسن تقدير الوقت المطلوب لإنجاز مختلف الأعمال حاليًا أو مستقبلاً.
- ضمان مشاركة كافة المعنيين ذوي العلاقة بتنفيذ البرامج والمشاريع ضمن نموذج حوكمة دقيق سواء من داخل الوزارة أو خارجها، وفي كافة مراحل العمل على البرنامج أو المشروع.
- القدرة على دعم اتخاذ القرار بصورة سليمة ودقيقة فيما يتعلق بالبرامج والمشاريع، والمنافع المتوقعة من كل برنامج، وخاصة عند تعثر تنفيذ إحداها –لا سمح الله-.
- القدرة على تفادي أية تحديات طارئة متعلقة بإدارة البرامج والمشاريع عن طريق تنسيق تواصل بين المعنيين واتباع منهجية واضحة لإدارة العوائق والمخاطر.
- الحصول على آليات، ومنهجيات، وأدوات أكثر نُضجًا مع مرور الوقت مما يصب في صالح إنجاز الأعمال بالوزارة، حيث ينتج عنها نُضجًا آخر على صعيد القدرة على حل العوائق وتفادي تفاقم المخاطر وتحولها إلى عوائق.

خطوات تطوير الدليل التنظيمي للمكتب

- تم تصميم الدليل التنظيمي للمكتب ليكون خط أساس، ومرجعًا لمنسوبي وحدة التنفيذ والإشراف بمكتب إدارة المشاريع والتميز المؤسسي بالوزارة، وليساعد على شرح المفاهيم الأساسية لإدارة البرامج والمشاريع، فضلاً عن تقديم التفاصيل الخاصة بالأنشطة والعمليات والنتائج المتوقعة في كل مرحلة من مراحل إدارة وتنفيذ البرامج والمشاريع بالوزارة.
- وقد تم تطوير هذا الدليل من أجل توفير إطار عمل لمديري البرامج والمشاريع والمعنيين بناء على أفضل الممارسات لضمان الاتساق في المنهجية لإدارة البرامج والمشاريع، وبالتالي زيادة احتمالية النجاح وتحقيق الأهداف المرجوة.
- تُعتبر صياغة وتوثيق منهجية إدارة البرامج والمشاريع الخطوة الأولى من خطوات تطوير وتحديث هذا الدليل، ومن المهم أن يتم نشر الوعي والتواصل مع كافة المعنيين لغاية تطبيق تلك المنهجيات و تنفيذ العمليات.
- يُعتبر مكتب إدارة المشاريع والتميز المؤسسي هو المالك لهذا الدليل، وفي حالة وجود أي استفسارات أو مقترحات، الرجاء التواصل مباشرة مع مدير المكتب.
- يقوم فريق عمل المكتب بحصر مناطق تحسين وتطوير منهجية إدارة المشاريع نتيجة التطبيق العملي للعمليات والإجراءات، ويُوصى بتحديث هذا الدليل بشكل ربع سنوي خلال الستة الأشهر الأولى من اعتماد هذا الدليل وبشكل نصف سنوي بعد ذلك.



شكل (٢): دورة تطوير وإطلاق الدليل التنظيمي لمكتب إدارة المشاريع المؤسسي

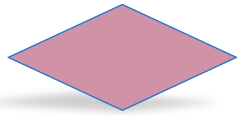
الأشكال الرسومية المستخدمة ودلالاتها



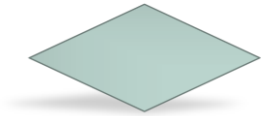
شكل يوضح بداية أو نهاية مجموعة من الخطوات أو العمليات.



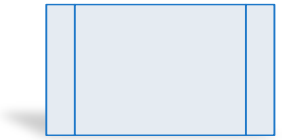
خطوة لها مدخلات ومخرجات ويتم خلالها نشاط محدد قد يكون له نموذج أو وسائل مساعدة.



نشاط للتحقق من امتثال وثيقة أو امتثال مشروع أو برنامج للانتقال لمرحلة آخرى.



نشاط لإبداء ملاحظات أو القيام بمراجعات أو الاعتماد لوثيقة أو اتخاذ قرار بشكل عام.



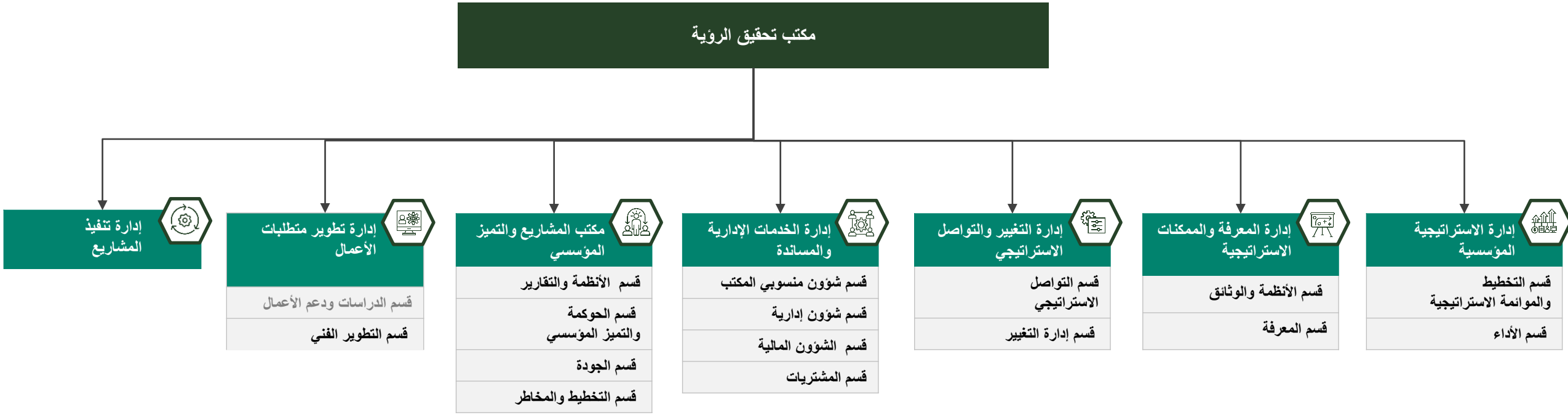
مجموعة من الخطوات (عمليات) خاصة بالمشروع أو البرنامج وتخضع لمسؤولية مكتب المشاريع المؤسسي.



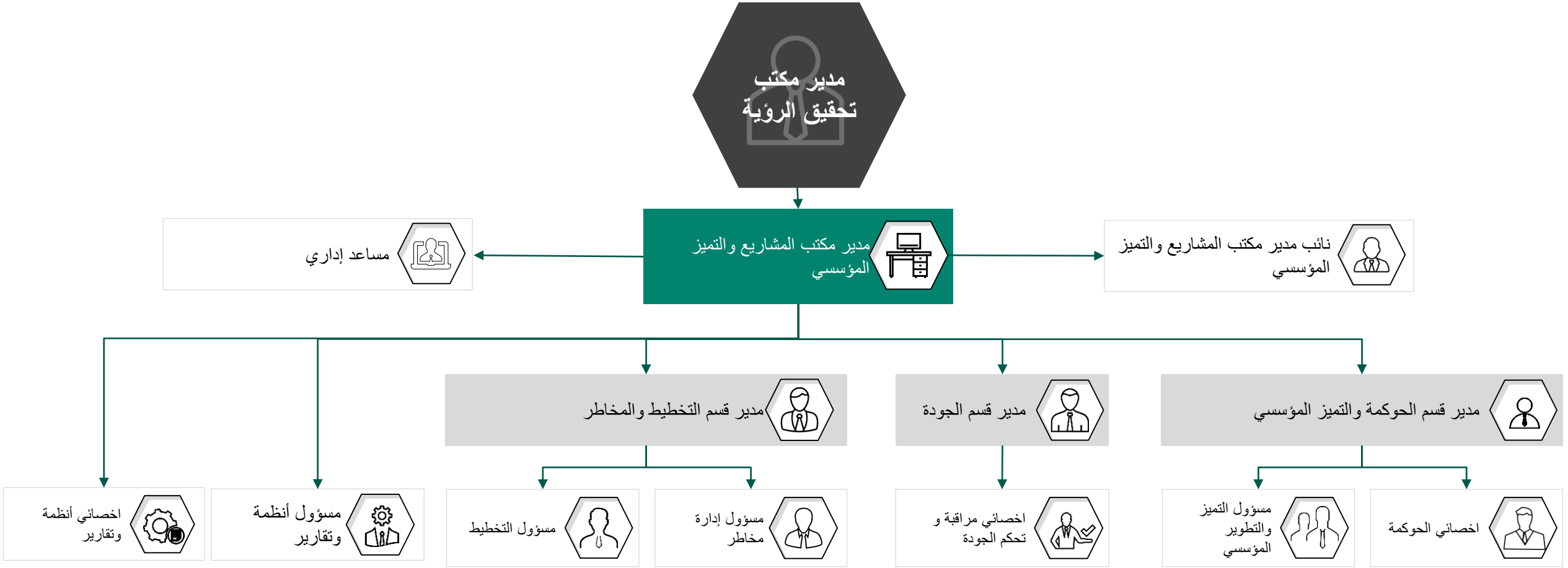
مجموعة من الإجراءات والعمليات ذات صلة بالمشروع أو البرنامج ولكن لا تخضع لمسؤولية مكتب المشاريع.

وزارة المالية
Ministry of Finance

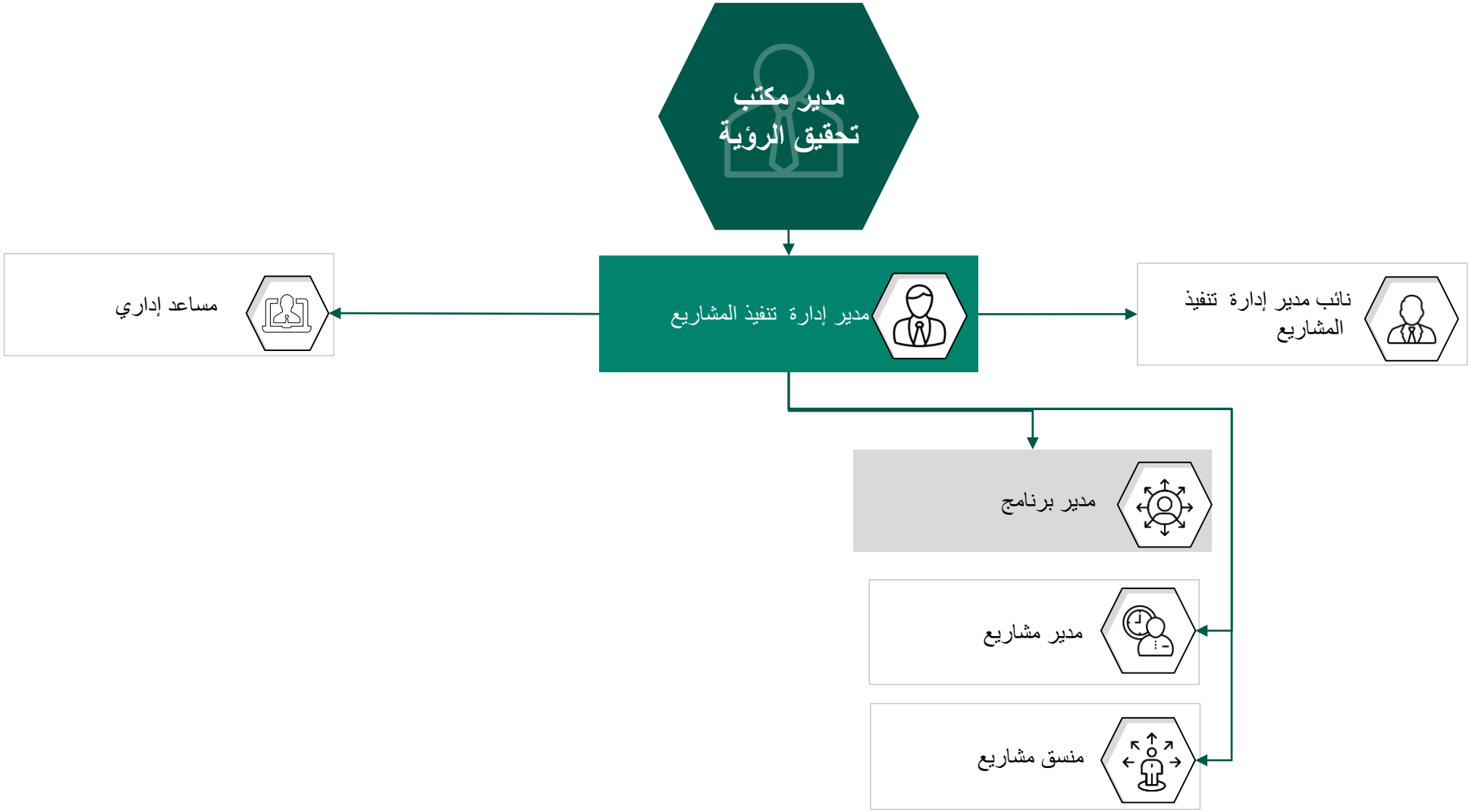
الهيكل التنظيمي لمكتب تحقيق الرؤية يتكون من سبع إدارات متضمنة اقسام داخلية



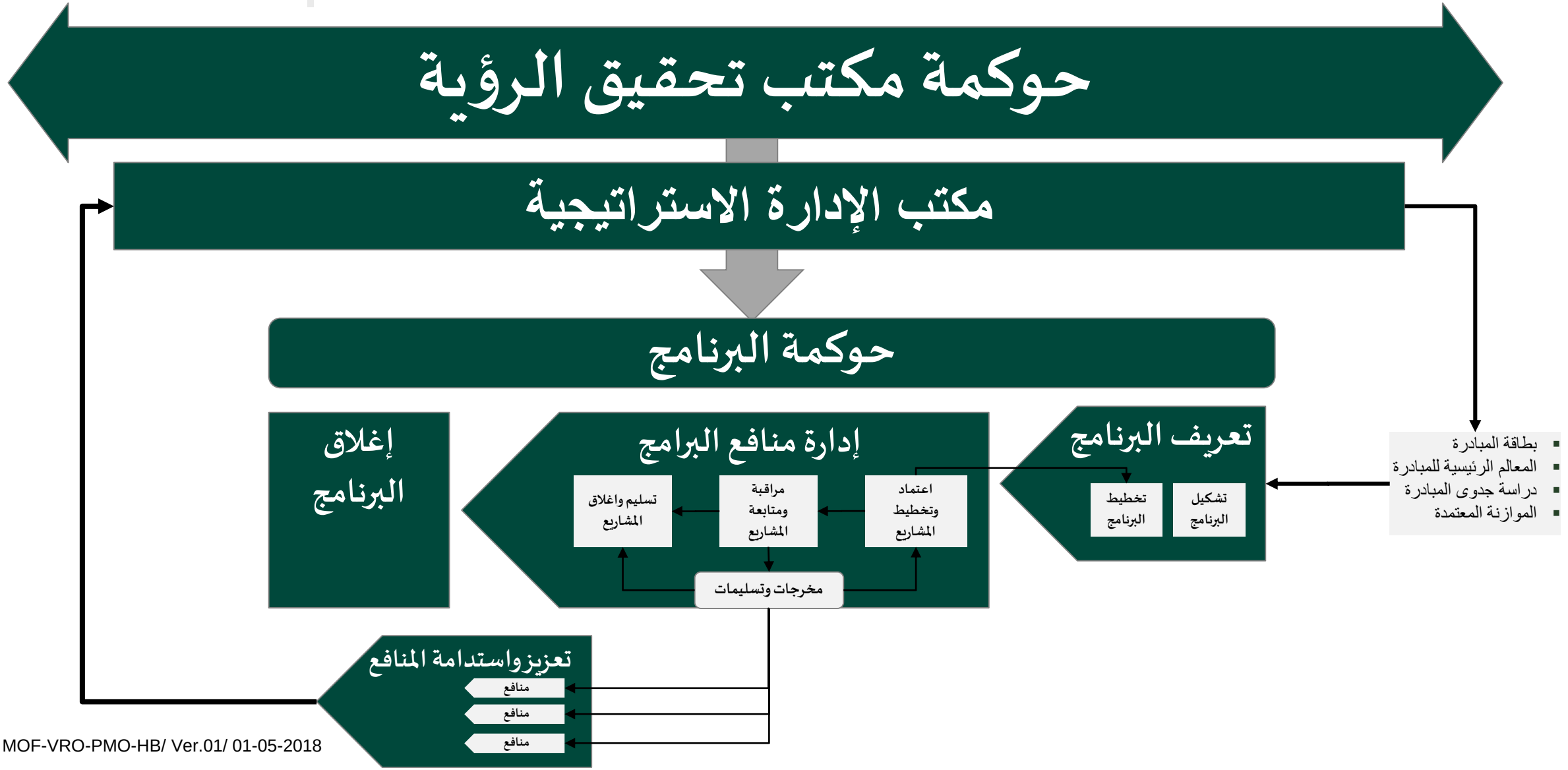
تفصيل الهيكل التنظيمي بالمسميات الوظيفية لمكتب المشاريع والتميز المؤسسي بحسب السلم الوظيفي للمكتب



تفصيل الهيكل التنظيمي بالمسميات الوظيفية لإدارة تنفيذ المشاريع بحسب السلم الوظيفي للمكتب

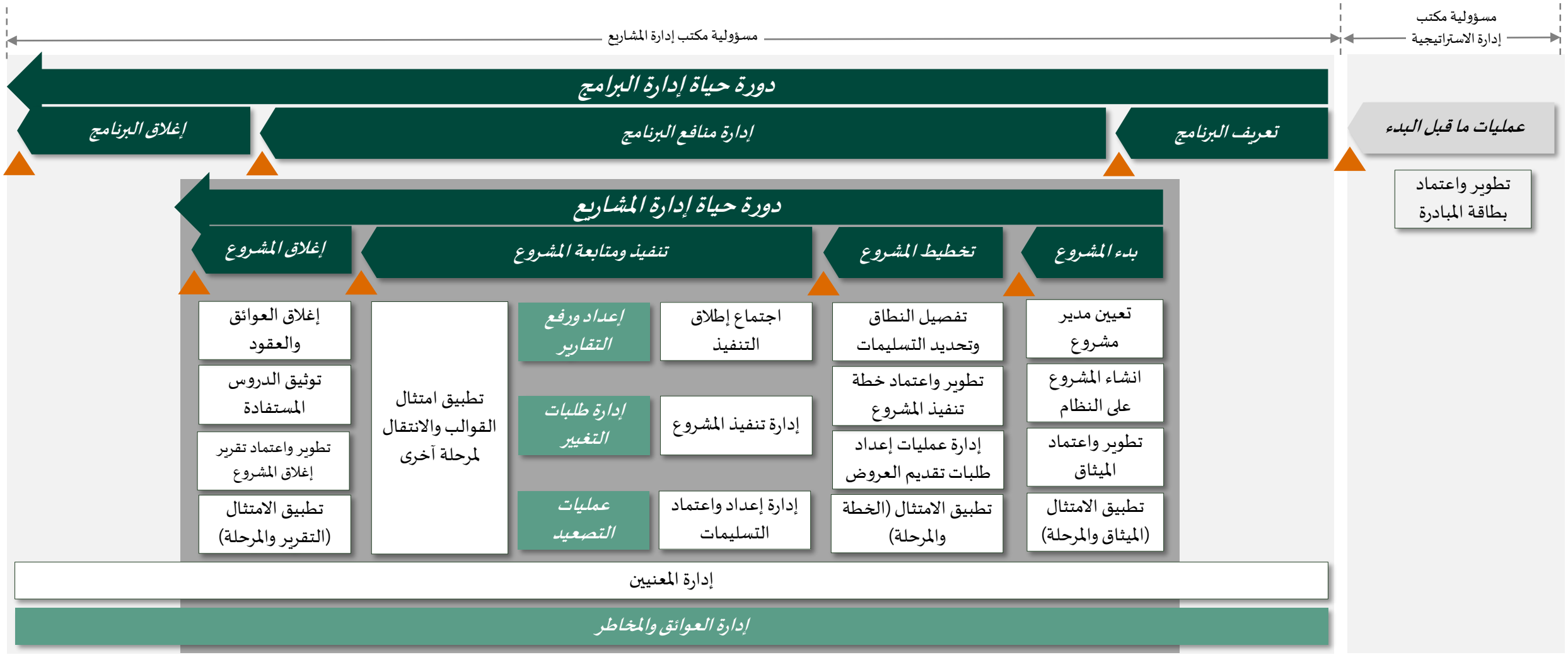


إدارة البرامج والمشاريع في مكتب تحقيق الرؤية



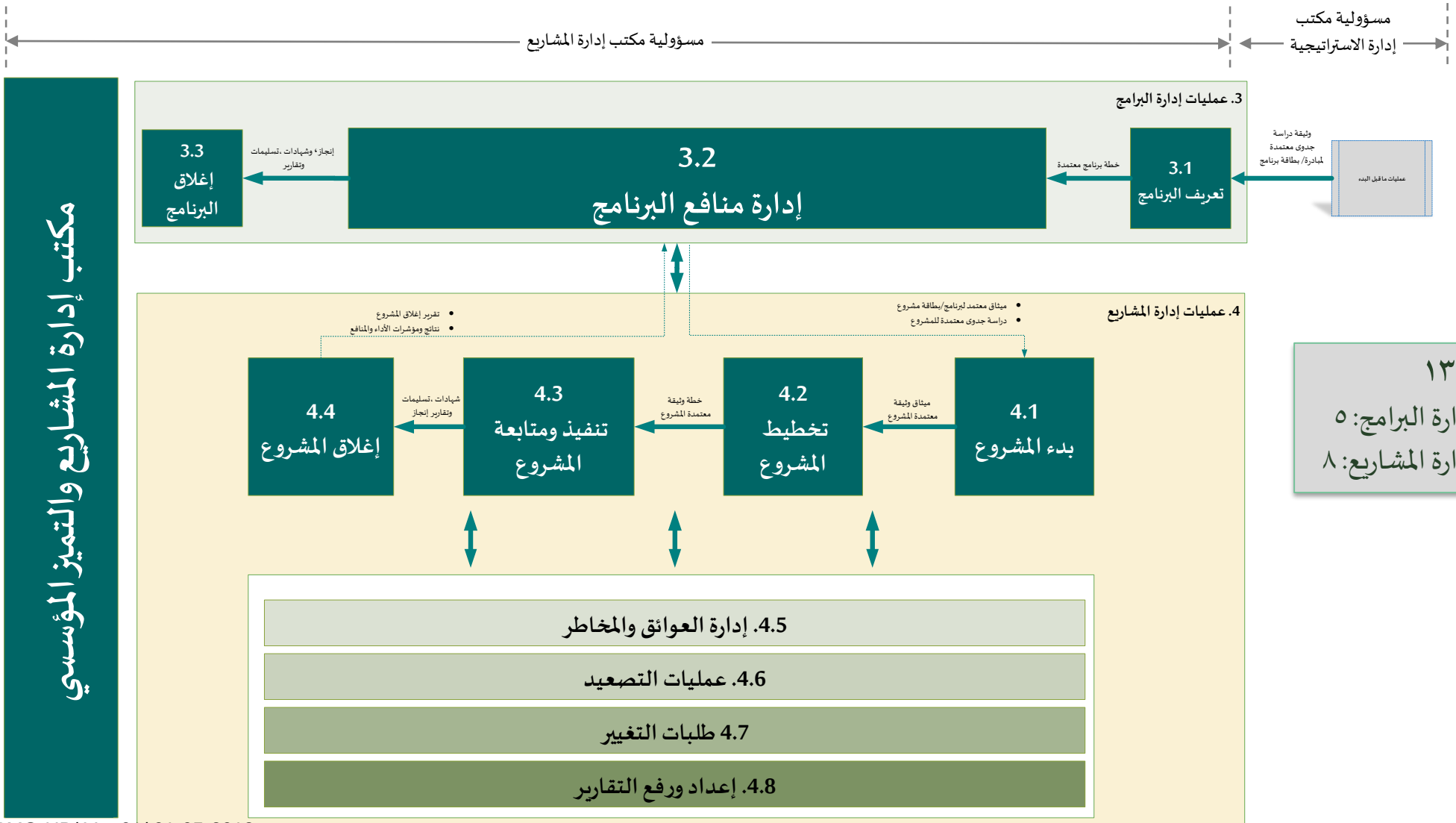
MOF-VRO-PMO-HB/ Ver.01/ 01-05-2018

عمليات إدارة البرامج والمشاريع



شكل (٣): العمليات الرئيسة لإدارة المشاريع

ملخص عمليات إدارة البرامج والمشاريع



إجمالي العمليات: ١٣

- إجمالي عمليات إدارة البرامج: ٥
- إجمالي عمليات إدارة المشاريع: ٨

وزارة المالية
Ministry of Finance

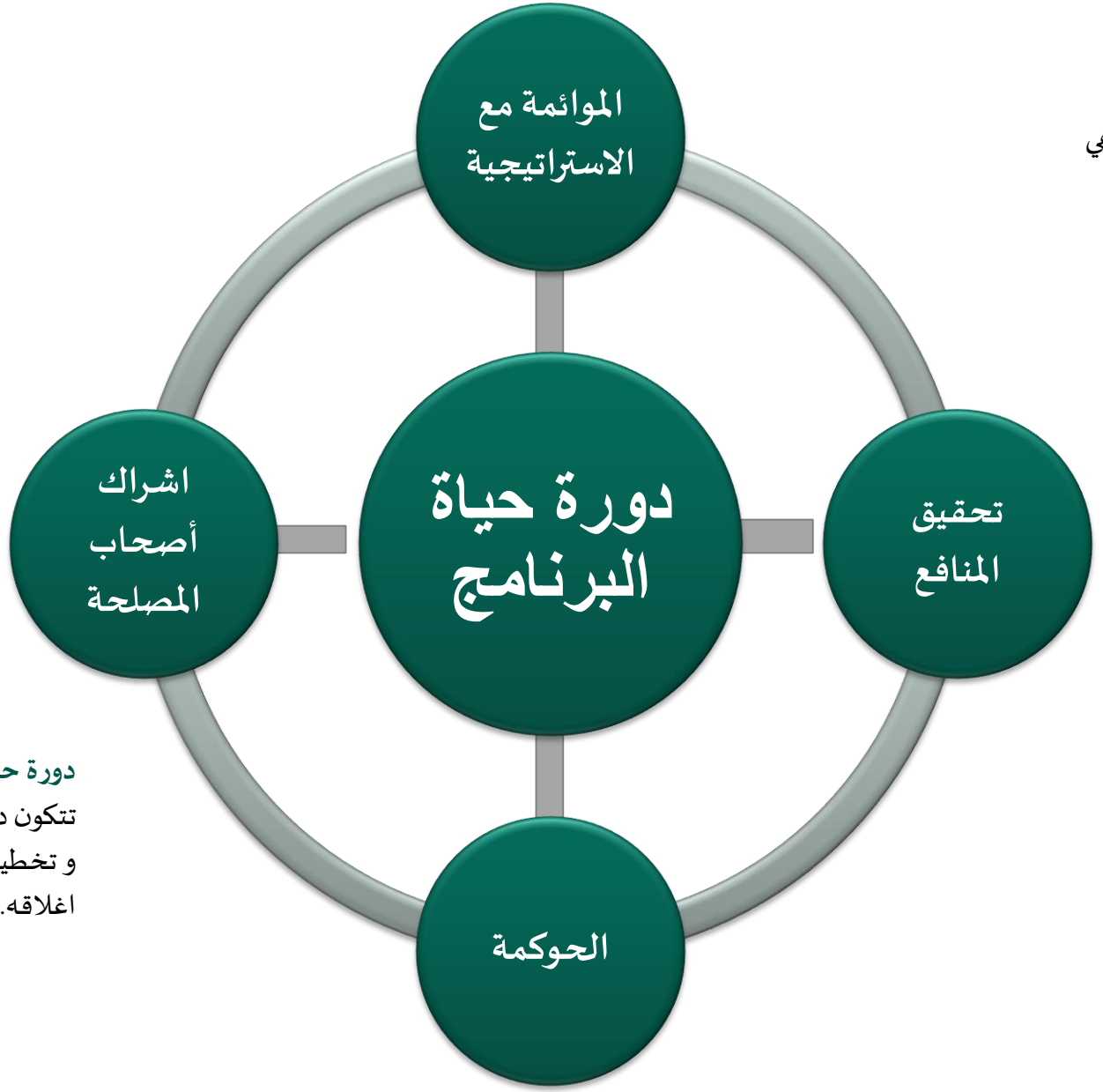
اطار عمل إدارة البرامج

٢

اطار عمل إدارة البرامج

مقومات نجاح إدارة البرامج

يتكون اطار عمل البرامج من أربع مقومات رئيسية هي الموائمة مع الاستراتيجية وتحقيق المنافع والحوكمة واشراك أصحاب المصلحة.



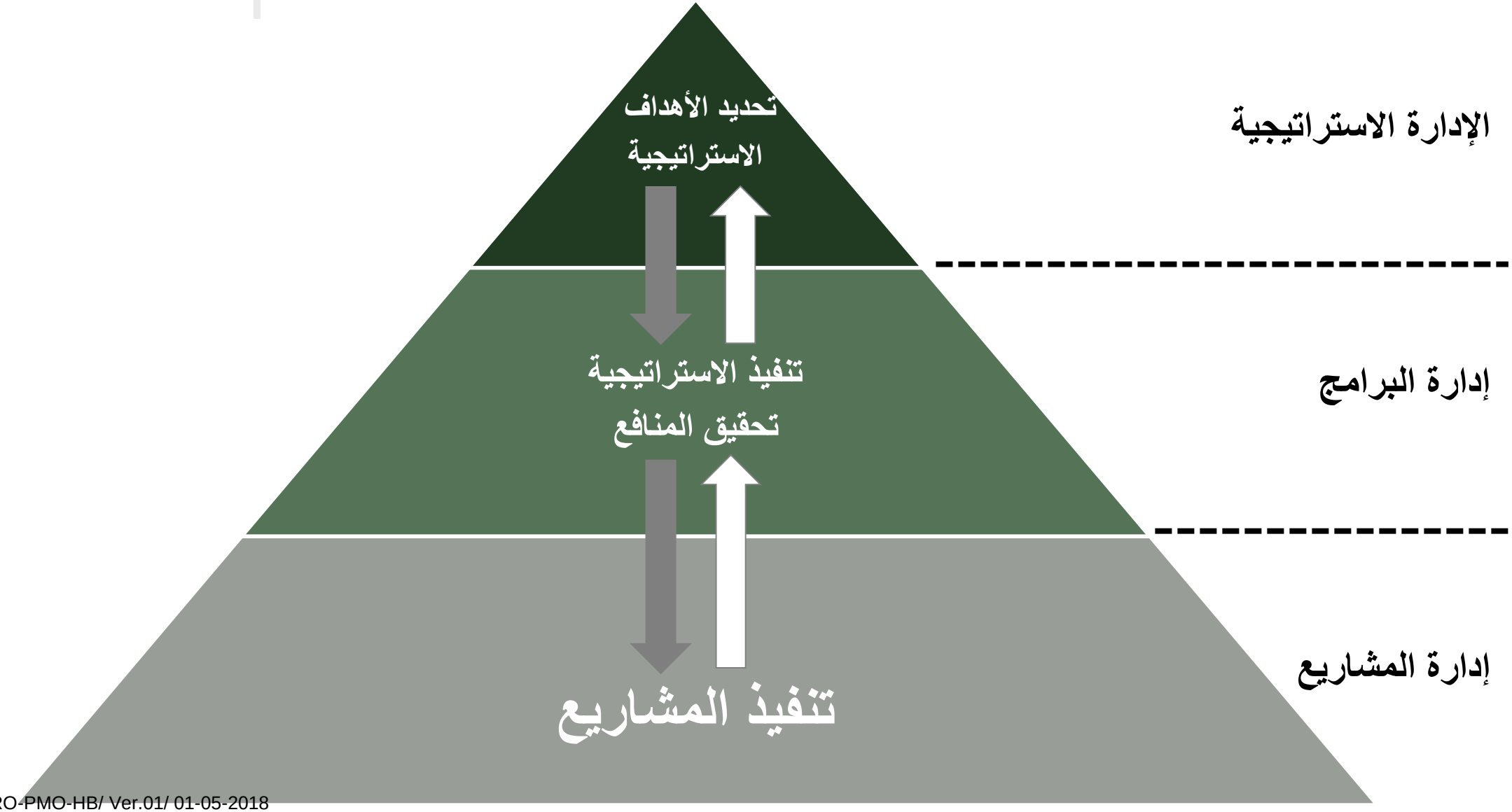
دورة حياة البرنامج

تتكون دورة حياة البرنامج من تشكيل البرنامج و تخطيطه وإدارة المنافع ونقل واغلاق مكوناته ثم اغلاقه.

اطار عمل إدارة البرامج – الموائمة مع الاستراتيجية

٢,١

اطار عمل إدارة البرامج – الموائمة مع الاستراتيجية



اطار عمل إدارة البرامج – الموائمة مع الاستراتيجية

استراتيجية الوزارة

- موائمة استراتيجية الوزارة مع استراتيجية المملكة ٢٠٣٠
- تعريف المبادرات
- ترتيب أولويات المبادرات
- تحليل الفجوات بين المبادرات
- مراجعة المبادرات الحالية

لتحقيق الأهداف الاستراتيجية يتم تقسيم الاستراتيجية الى مجموعة من المبادرات.

دراسة برنامج

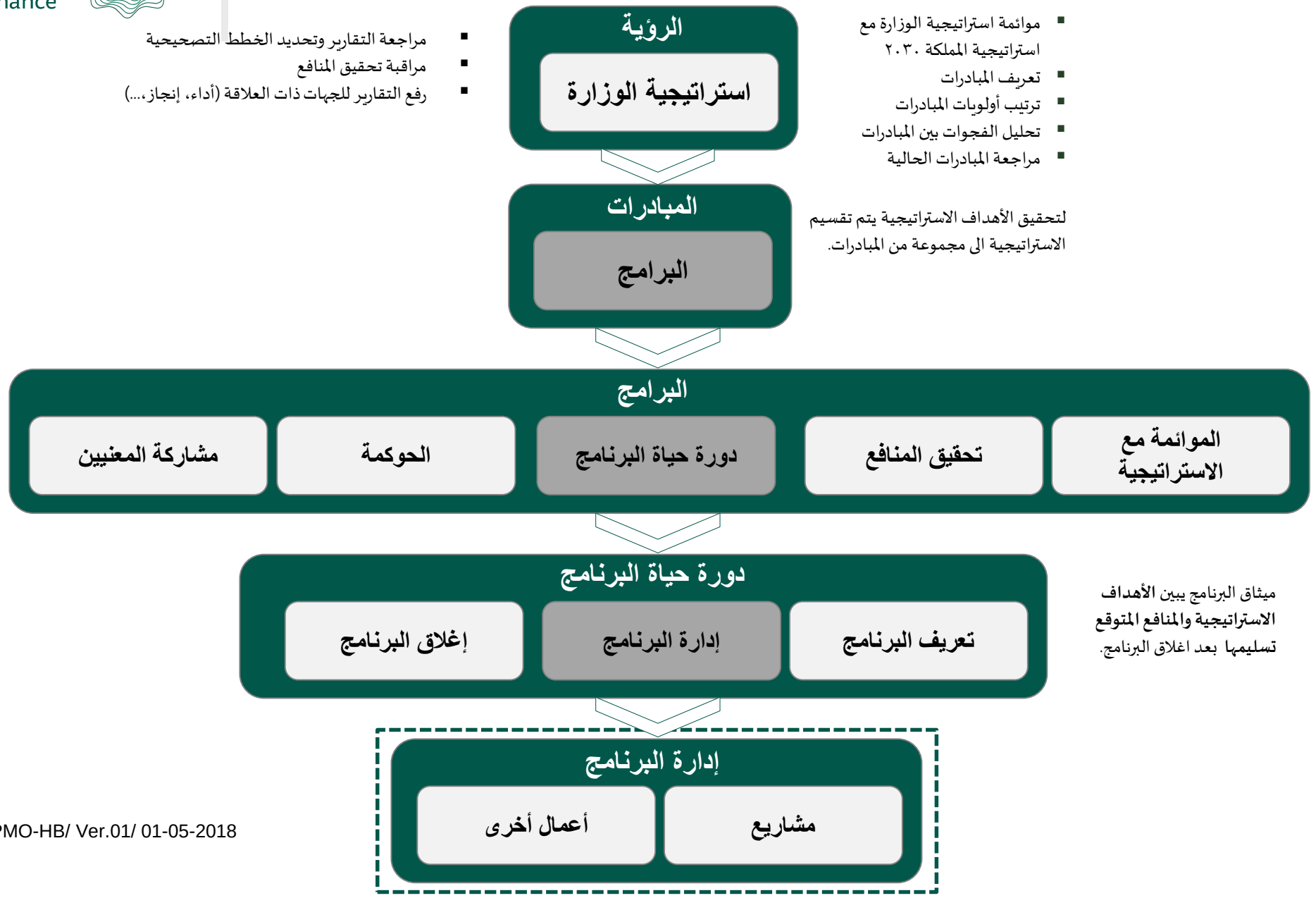
تقوم الإدارة الاستراتيجية بتحديد المنافع المتوقعة من المبادرات والبرامج المنبثقة عنها.

ميثاق برنامج

خارطة طريق البرنامج

خطة برنامج

ميثاق البرنامج يبين **الأهداف الاستراتيجية والمنافع المتوقع** تسليمها بعد اغلاق البرنامج.



- مراجعة التقارير وتحديد الخطط التصحيحية
- مراقبة تحقيق المنافع
- رفع التقارير للجهات ذات العلاقة (أداء، إنجاز،...)

اطار عمل إدارة البرامج – تحقيق المنافع

٢,٢

اطار عمل إدارة البرامج – تحقيق المنافع



اطار عمل إدارة البرامج – تحقيق المنافع – أدوات تحقيق المنافع *

دراسة البرنامج	سجل المنافع	خطة تحقيق المنافع	تقارير حالة المنافع ومؤشرات الأداء	خطة استدامة المنافع
• تحديد المنافع التي سيتم تحقيقها من البرنامج.	• المنفعة • ربط المنفعة بالمشروع • تواريخ ومعالم المنفعة • المسؤول عن تحقيق المنفعة • مؤشرات أداء المنفعة • مخاطر المنفعة • حالة وسير عمل المنفعة	• المنفعة • كيفية تحقيق المنفعة • ربط مخرجات المشاريع مع البرامج • تحديد إجراءات قياس المنافع • تحديد الأدوار والمسؤوليات في إدارة المنافع • كيفية نقل المنافع من البرامج للعمليات.	• حالة مؤشرات الأداء • تقييم مخاطر المنافع • الموائمة مع الاستراتيجية • حالة تحقيق المنافع	• تسليم مهام استمرارية تحقيق المنافع للجهات المعنية. • ضمان استمرار تحقيق المنافع بعد اغلاق البرنامج.

*** يتم التنسيق مع مكتب الإدارة الاستراتيجية في تحديد المنافع وتخطيطها وإدارة تحقيقها ومراقبتها وضمان استدامتها.**

اطار عمل إدارة البرامج – تحقيق المنافع – أدوات تحقيق المنافع

الرقم	المنفعة	وصف المنفعة	المسؤول عن تحقيق المنفعة	مؤشرات قياس أداء المنافع	قيمة المنفعة		تاريخ تحقيق المنفعة		الجهة المستفيدة من المنفعة	مخاطر تحقيق المنفعة
					القيمة المستهدفة	القيمة الحالية	التاريخ المخطط له	التاريخ الفعلي		

اطار عمل إدارة البرامج – مشاركة المعنيين

٢,٣

إطار عمل إدارة البرنامج - تفعيل مشاركة أصحاب المصلحة

قد تتغير مشاركة أصحاب المصلحة ببرنامج معين أو مشروع معين بمرور الوقت لأسباب مختلفة، وبالتالي تُعتبر مشاركاتهم بالبرنامج أو المشروع عملية متوالية ومكررة، حيث تتطلب المراجعة الدورية وفقًا لبعض المتغيرات داخلية أو خارجية.

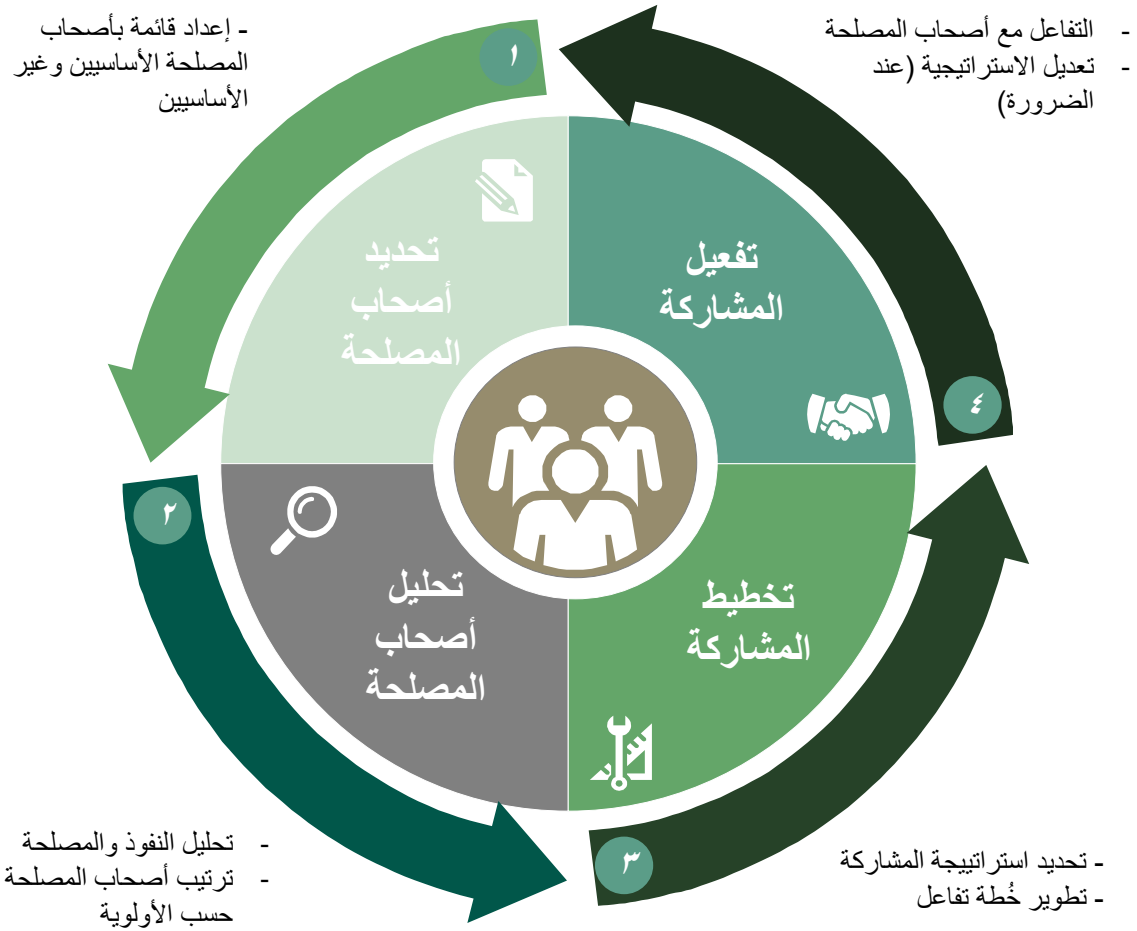
هناك (٤) أربعة مراحل يجب المضي فيها لتفعيل مشاركة المعنيين هي:

١) **تحديد أصحاب المصلحة**: إعداد قائمة بأصحاب المصلحة المحتملين، الذي من الممكن أن يؤثروا أو يتأثروا بالبرنامج أو المشروع، ويتم تجميع أصحاب المصلحة وفقًا لمستوى مشاركاتهم، مثل متخذي القرارات، مستخدمي الأنظمة، خبراء، أو غير ذلك.

٢) **تحليل أصحاب المصلحة**: ترتيب قائمة أصحاب المصلحة وفقًا لمستوى نفوذ كلٍ منهم، والسلطة المخولة لهم بالبرنامج أو المشروع، ومدى مصلحتهم في تحقيق المنافع أو دعم أعمال المشروع.

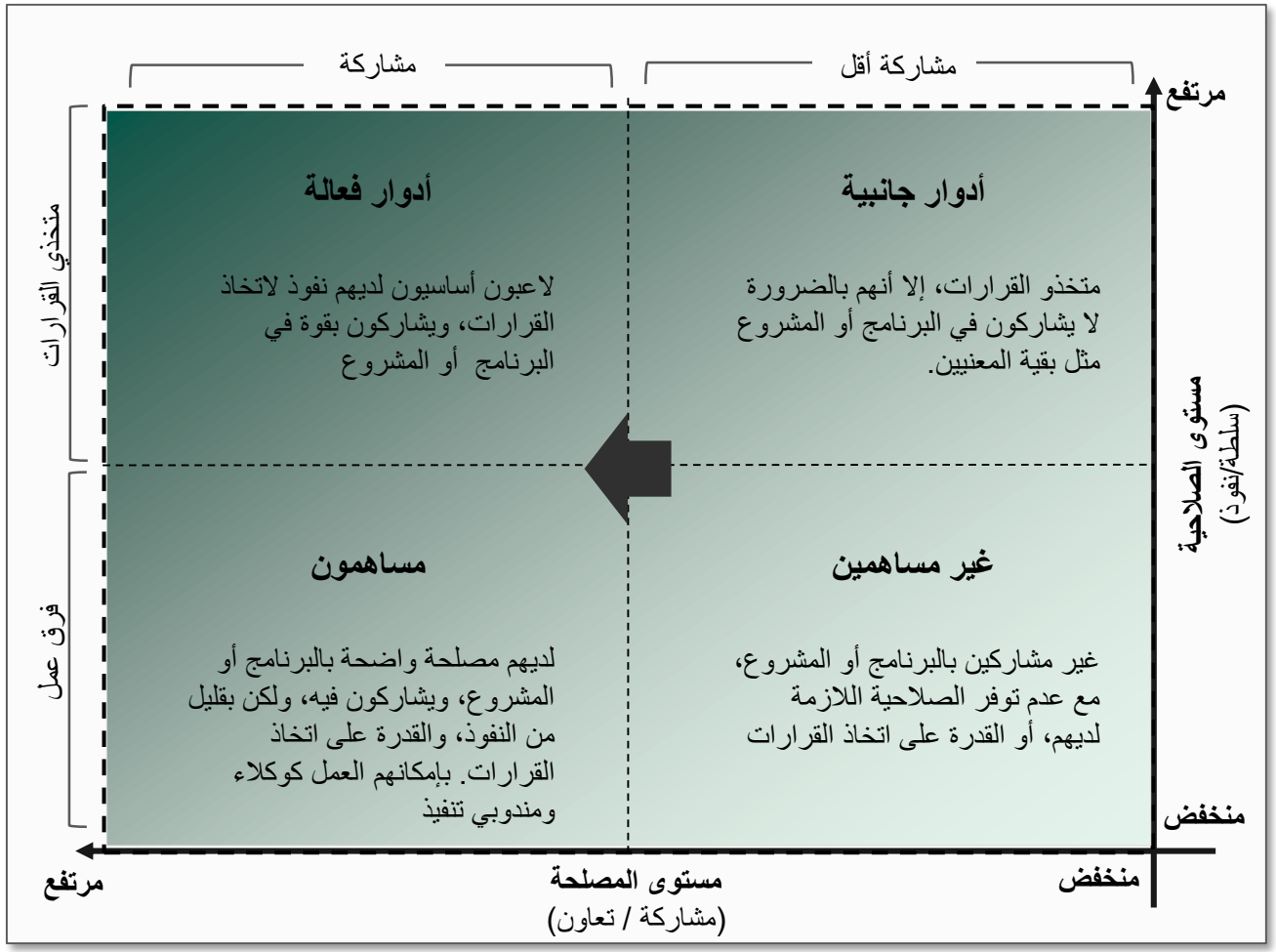
٣) **تخطيط المشاركة**: تطوير خُطة تهدف إلى بيان كيفية وتوقيت التواصل مع أصحاب المصلحة ومشاركتهم، وذلك بواسطة وضع استراتيجية يتم تحديدها وفق لمستويات الصلاحية والمصلحة.

٤) **تفعيل المشاركة**: تنفيذ خُطة معتمدة، والتفاعل مع أصحاب المصلحة وفق الحاجة. مع الوضع في الاعتبار أنه قد تنتج بعض التعديلات من هذا التفاعل. وكما سبق الإشارة، مشاركة أصحاب المصلحة عملية متوالية ومكررة.



إطارعمل مشاركة أصحاب المصلحة

إطار عمل إدارة البرنامج - خارطة أصحاب المصلحة



خارطة المعنيين

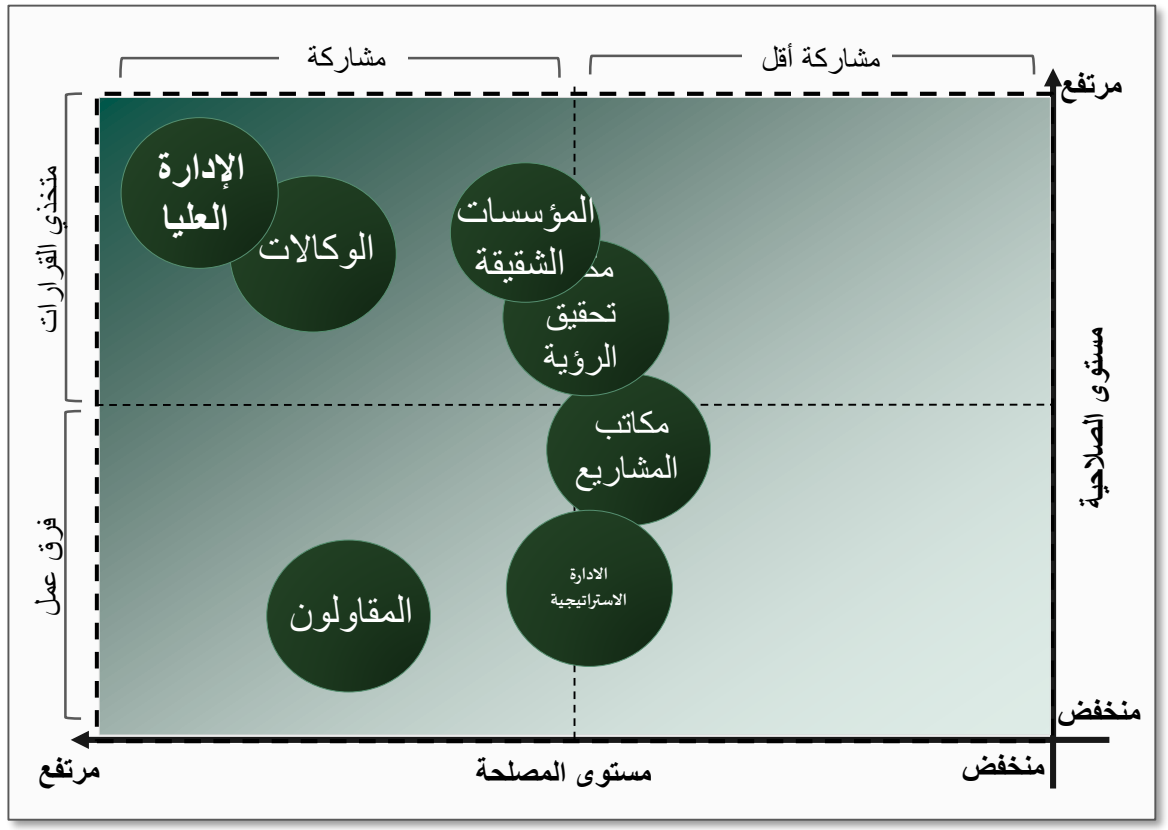
ينقسم أصحاب المصلحة إلى عدة فئات وفقًا لمستوى الصلاحية والنفوذ، مستوى القرارات التي قد تؤثر في البرنامج أو المشروع، أو مستوى مشاركاتهم في البرنامج أو أعمال المشروع والمساهمة في نجاحه.

سيتم التعامل مع كل فئة من تلك الفئات بصورة مختلفة لضمان المشاركة الصحيحة لأصحاب المصلحة والذي يؤدي إلى نجاح البرنامج أو المشروع من حيث تحقيق أهدافه والوفاء بتطلعات المعنيين بالكامل.

كاستراتيجية عامة، من المهم جدًا تحويل أصحاب المصلحة من ركن «غير مساهمين» أو «أصحاب الأدوار الجانبية» إلى ركن نعتبرهم فيه «مساهمون» أو «أصحاب أدوار فاعلة». لنتجنب –بقدر الإمكان- انعزال أصحاب المصلحة عما يحدث بالبرنامج أو المشروع، والتأكيد على ضرورة تفعيل مشاركتهم في التفاصيل بقدر الإمكان.

مثال: إدارة مشاركة أصحاب المصلحة – مكتب إدارة المشاريع والتميز المؤسسي

بناءً على ما تم عرضه في إطار العمل لتفعيل مشاركة أصحاب المصلحة، التالي هو مثال على تطبيق الإطار في حالة إدارة المصلحة لمكتب إدارة المشاريع والتميز المؤسسي في الوزارة.



إدارة مشاركة أصحاب المصلحة لمكتب إدارة المشاريع والتميز المؤسسي

م	المعنيون	الصلاحية	المصلحة	التواصل
١	الإدارة العليا	مرتفع	مرتفع	-كل أسبوعين من خلال اللجنة التوجيهية.
٢	الوكالات (داخل الوزارة)	مرتفع	مرتفع	-كل أسبوعين من خلال اللجنة التنفيذية لمشاريع الوكالة. -حسب الحاجة في حالة التصعيد.
٣	المؤسسات الشقيقة (مثل الجمارك والزكاة)	مرتفع	متوسط	-كل أسبوعين من خلال اللجنة التنفيذية لمشاريع المؤسسة. -حسب الحاجة في حالة التصعيد.
٤	مكتب تحقيق الرؤية	مرتفع	متوسط	-كل أسبوعين لرفع تقارير حالة البرامج والمنافع ومؤشرات الأداء.
٥	مكتب الإدارة الاستراتيجية	مرتفع	متوسط	كل أسبوعين لمراجعة تقارير البرامج والمنافع ومؤشرات الأداء.
٦	مكاتب إدارة المشاريع في الوزارة	متوسط	متوسط	-أسبوعيا لرفع تقارير حالة المشاريع في المكاتب الفرعية.
٧	الاستشاريين والمقاولين	منخفض	مرتفع	-بشكل مستمر

اطار عمل إدارة البرامج – الحوكمة

٢,٤

اطار عمل إدارة البرامج – حوكمة البرامج

حوكمة البرامج

الاجتماعات الدورية	هيكل اعداد ورفع التقارير	الأدوار والمسؤوليات	علاقة مكتب إدارة المشاريع بالوحدات التنظيمية الاخرى (داخل الوزارة وخارجها)	كيفية إدارة المنافع	كيفية إدارة المخاطر والمشاكل والتغييرات	العمليات المتبعة لاحكام إدارة البرامج وإجراءات الموافقات

الحوكمة –الاجتماعات الدورية

	أجندة الاجتماع	المعنيين
اللجنة التوجيهية	• حالة البرامج • تقرير المنافع ومؤشرات الأداء • أبرز المخاطر والعوائق • متابعة، دعم، اعتمادات، قرارات • اجتماع كل أسبوعين	▪ رئيس اللجنة التوجيهية ▪ أعضاء اللجنة التوجيهية ▪ أصحاب السعادة الوكلاء ومدراء العموم ▪ مدير مكتب إدارة المشاريع والتميز المؤسسي ▪ مدير إدارة تنفيذ المشاريع ▪ ممثلي المؤسسات الشقيقة
إدارة البرنامج	• حالة البرنامج. • تقرير المنافع ومؤشرات الأداء • الموائمة مع المبادرات • أبرز المخاطر والعوائق • متابعة، دعم، اعتمادات، قرارات • اجتماع كل أسبوعين	▪ مدير الإدارة الإستراتيجية ▪ أصحاب المصلحة الرئيسيين ▪ مدير البرنامج ▪ مدراء المشاريع
اللجنة التنفيذية	• حالة المشروع • ابرز المخاطر والعوائق • متابعة، دعم، اعتمادات، قرارات • اجتماعات على معالم رئيسية للمشروع (إطلاق المشروع ، اعتماد كراسة الشروط والمواصفات ، الخطة التفصيلية ، قبول التسليمات ، إغلاق المشروع)	▪ برئاسة سعادة الوكيل ▪ عضوية مدراء العموم ▪ مالك المشروع ▪ مدير المشروع
إدارة المشروع	• حالة المشروع • معدلات الإنجاز • أهم المنجزات • الدعم المطلوب للتغلب على العوائق، وتسريع الإنجاز • اجتماع اسبوعي	▪ برئاسة مالك المشروع ▪ مدير المشروع ▪ فريق عمل المشروع

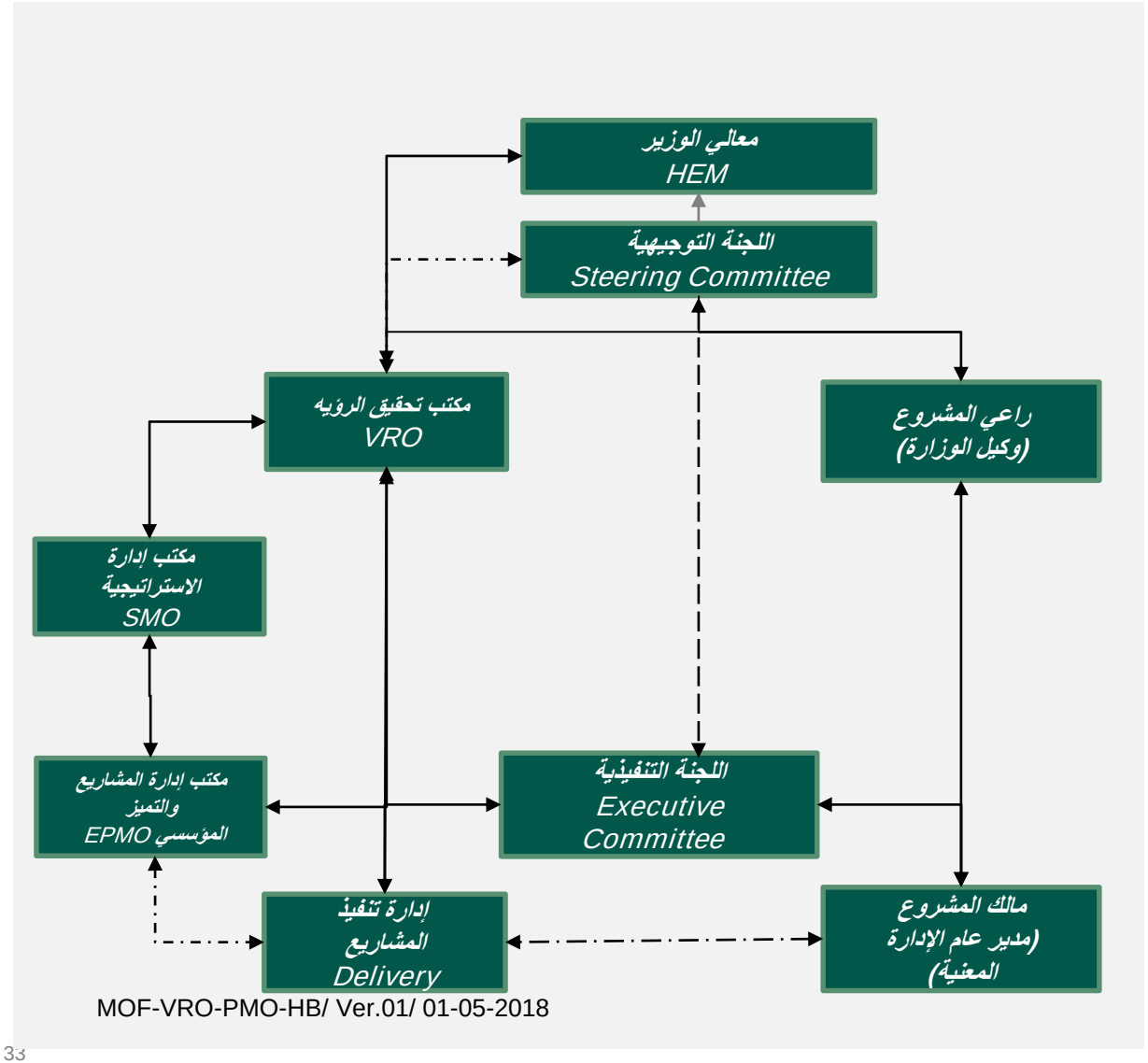


الحوكمة - هيكل إعداد ورفع التقارير بمكتب إدارة المشاريع والتميز المؤسسي

يتم رفع التقارير من خلال نظام "إدارة المشاريع المؤسسي"

مستوى رفع التقرير	اسم ووصف التقرير	دورية اصدار التقرير	مستلمي التقرير (من خلال النظام)
مستوى جميع البرامج	**لوحة القيادة لمشاريع وبرامج الوزارة والمؤسسات:** ملخص تجميعي للتقارير الخاصة بجميع مشاريع وبرامج الوزارة والمؤسسات الشقيقة، مع التركيز على المخاطر والعوائق، بما يُسرع من الإنجاز والحصول على الدعم المطلوب عند الحاجة.	يتزامن اعداد ورفع التقرير (لوحة التحكم) مع اجتماع اللجنة التوجيهية لعرض حالة مشاريع وبرامج الوزارة بشكل شامل. (تقرير اسبوعي)	• رئيس اللجنة التوجيهية • أعضاء اللجنة التوجيهية • أصحاب السعادة الوكلاء ومدراء العموم • مدير مكتب إدارة المشاريع والتميز المؤسسي • مدير إدارة تنفيذ المشاريع • ممثلي المؤسسات الشقيقة
مستوى البرنامج	**تقرير حالة :** يُقدم التقرير نظرة عامة على حالة البرنامج، ومعدلات الإنجاز به، مع التركيز على كلٍ من المخاطر، والعوائق، والدعم المطلوب، اضافةً الى حالة المنافع والموائمة مع المبادرات.	يتزامن اعداد ورفع التقرير مع اجتماع البرنامج (تقرير كل اسبوعين).	• مدير الإدارة الإستراتيجية • مدير البرنامج • مدير المشروع
مستوى اللجنة التنفيذية	**تقرير حالة :** يُقدم التقرير نظرة عامة على حالة المشروع، ومعدلات الإنجاز به، مع التركيز على كلٍ من المخاطر، والعوائق، والدعم المطلوب.	يتزامن اعداد ورفع التقرير مع اجتماع اللجنة التنفيذية للوكالة المعنية لعرض حالة المشاريع. (تقرير عند معالم رئيسية معينة)	• أعضاء اللجنة التنفيذية لمشاريع وبرامج الوكالة • سعادة الوكيل • مدراء العموم • مدير إدارة تنفيذ المشاريع
مستوى المشروع	**تقرير حالة المشروع:** يُقدم التقرير معلومات تفصيلية عن حالة المشروع، ومعدلات الإنجاز ، وأهم المنجزات، والدعم المطلوب للتغلب على العوائق، وتسريع الإنجاز.	يتزامن اعداد ورفع التقرير مع اجتماع فريق العمل المعني بالمشروع لعرض حالة المشروع. (تقرير اسبوعي) مع امكانية الاكتفاء بالتقرير الاسبوعي المرسل على مستوى البرنامج في حال كان يتم اسبوعيا	• مالك المشروع • فريق عمل المشروع • مدير إدارة تنفيذ المشاريع.

الحوكمة – الأدوار والمسؤوليات



MOF-VRO-PMO-HB/ Ver.01/ 01-05-2018

اللجنة التوجيهية	مجموعة من المعنيين بالبرامج والمشاريع من الإدارة العليا بالوزارة، الذين يقومون بتوجيه البرامج وفق أولويات الوزارة، بالإضافة إلى دعم فرق العمل بالبرامج والمشاريع لحل أية عوائق وتجنب المخاطر.
راعي المشروع	المسؤول التنفيذي الذي يقوم بتوفيروتعيين الموارد اللازمة للمشروع، والعمل على التأكد من تحقق الأهداف والغايات، وموائمتها مع الأهداف الاستراتيجية ويقوم بالموافقة على التسليمات واعتمادها بشكل نهائي.
مالك المشروع	وهو أكثرالمعنيين معرفةً بالمشروع على الصعيد الفني. حيث يقدم المتطلبات الوظيفية للمشروع، ويقوم بالموافقة على التسليمات واعتمادها بشكل مبدئي.
مكتب تحقيق الرؤية	مكتب تحقيق الرؤية وتعيين الموارد اللازمة لإدارة المشروع ومتابعة تحقيق المنافع المتوقعة من البرامج وقياس الأثر الاستراتيجي لها .كما يقوم بمراجعة تقدم المشاريع واتخاذ القرارات اللازمة لتصحيح المسارللمشاريع المتعثرة .
مكتب إدارة المشاريع المؤسسي	الوحدة التنظيمية المسؤولة عن حوكمة إدارة وتنفيذ البرامج والمشاريع وإتباع المعاييروالمقاييس اللازمه لتحقيق الاهداف، ومسؤولية أمانة اللجنة التنفيذية.
اللجنة التنفيذية	هي مجموعه من المعنيين والمستفيدين في الإدارات الوظيفية في الوزارة وتقوم بالدعم والتأكد من الدور التكاملي والتأكد من عدم تضاد وإختلاف المصالح بين المستفيدين واصحاب المصلحة ، ويسند إليها دور قبول مخرجات مراحل المشروع والدعم اللازم لنجاح المشروع.
إدارة تنفيذ المشاريع	إدارة البرامج وتنفيذ المشاريع من فرق داخلية أوخارجية (أوكلاهما). على أن يكون مسئول عن التسليمات وفقًا للمواصفات والمتطلبات المعتمدة وإعداد كافة التفاصيل الخاصة بإدارة المشروع ويرتبط مدراء (البرامج/المشاريع) به بشكل مباشر.
مكتب إدارة الاستراتيجية	إعداد واعتماد بطاقات المشاريع ومؤشرات الأداء ومراجعة تقارير المنافع والتأكد من تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

الحوكمة – مصفوفة الأدوار والمسؤوليات – مستوى البرامج

	اللجنة التوجيهية	مدير الإدارة الاستراتيجية	مدير إدارة تنفيذ المشاريع	مدير البرنامج
التأكد ان البرنامج موجه في المسار الذي يحقق الأهداف الاستراتيجية	C	A	I	R
تطوير ميثاق البرنامج	NA	A	C	R
تطوير خطة البرنامج	NA	A	C	R
تطوير بطاقات مؤشرات أداء قياس المنافع	NA	A	C	R
تطوير خارطة طريق المنافع	NA	A	C	R
تطوير بطاقات المشاريع	NA	A	C	R
اعداد ومراجعة تقرير حالة المنافع	I	A	C	R
اعداد خطة تعزيز واستدامة المنافع	NA	A	C	R

Accountable (A)	الشخص المساءل عن إتمام المهام و صاحب الاعتناد النهائي
Responsible (R)	الشخص المسؤول عن تنفيذ المهام وتسليمها
Supportive (S)	الشخص الذي يقدم الدعم اللازم للشخص المسؤول عن تنفيذ المهام
Consulted (C)	الشخص الذي رأيه يؤخذ بعين الاعتبار في تنفيذ المهمة
Informed (I)	الشخص الذي يجب ان يتم اطلاعه على حالة المهام
DoS	يعتمد على نطاق العمل
NA	لا ينطبق

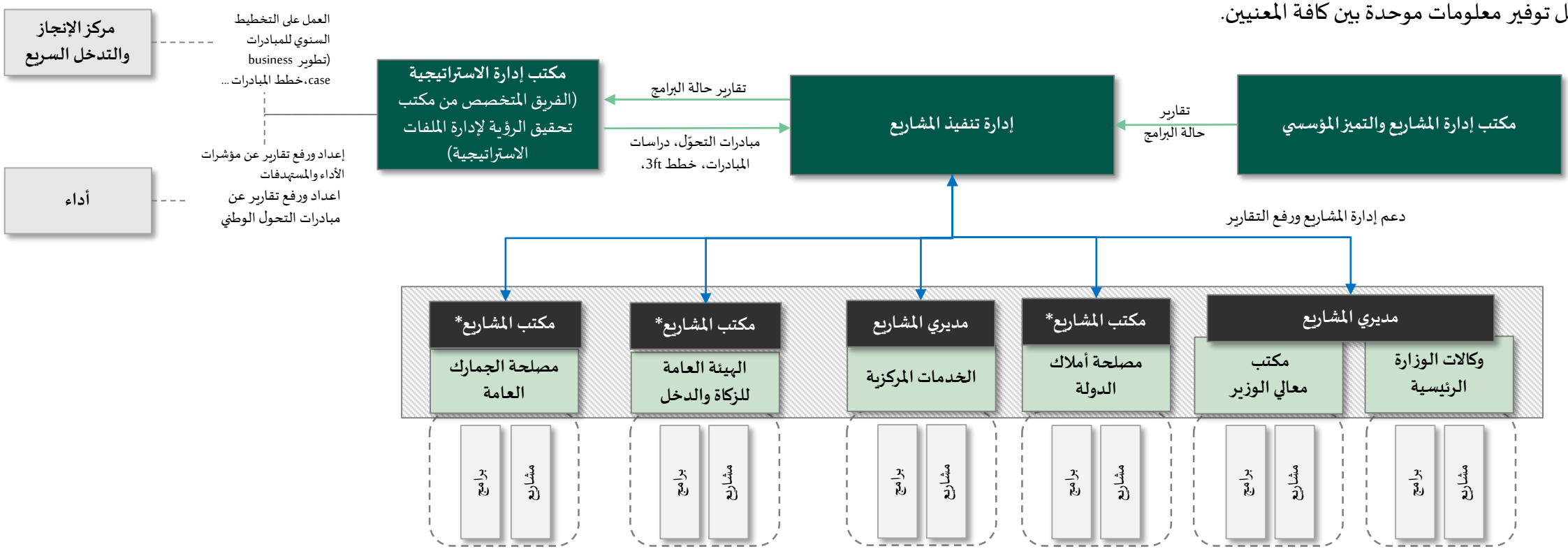
الحوكمة – مصفوفة الأدوار والمسؤوليات– مستوى المشاريع

	اللجنة التوجيهية	اللجنة التنفيذية	مدير مكتب إدارة المشاريع	مدير إدارة تنفيذ المشاريع	مدير البرنامج	راعي المشروع	مالك المشروع	مدير المشروع	فرق التنفيذ
تطوير ميثاق المشروع	NA	I	S	S	C	C	A	R	S
عقد اجتماع اطلاق المشروع	I	I	S	S	S	C	A	R	S
تطوير خطة المشروع	NA	I	S	S	C	C	A	R	S
تطوير طلبات تقديم العروض	I	I	S	S	C	C	A	C	S
اعداد ومراجعة تقارير حالة المشروع	NA	I	S	S	C	C	A	R	S
اعداد وتحديث سجل المخاطروالعوائق	NA	I	S	S	C	C	C	R	S
اعداد طلبات التغيير	C	I	S	S	C	C	A	R	S
اعداد شهادات قبول	I	I	S	S	C	I	A	R	S
اعداد شهادات انجاز	C	I	S	S	C	I	A	R	NA
اعداد تقارير الاغلاق	I	I	S	S	C	C	A	R	S
اعداد تقارير نقل مسؤولية وإدارة المشروع	NA	I	S	S	C	C	A	R	S

Accountable (A)	الشخص المساءل عن إتمام المهام و صاحب الاعتناد النهائي
Responsible (R)	الشخص المسؤول عن تنفيذ المهام وتسليمها
Supportive (S)	الشخص الذي يقدم الدعم اللازم للشخص المسؤول عن تنفيذ المهام
Consulted (C)	الشخص الذي رأيه يؤخذ بعين الاعتبار في تنفيذ المهمة
Informed (I)	الشخص الذي يجب ان يتم اطلاعه على حالة المهام
DoS	يعتمد على نطاق العمل
NA	لا ينطبق

الحوكمة - علاقة مكتب إدارة المشاريع والتميز المؤسسي بالوحدات التنظيمية في الوزارة المعتمدة من اللجنة التوجيهية

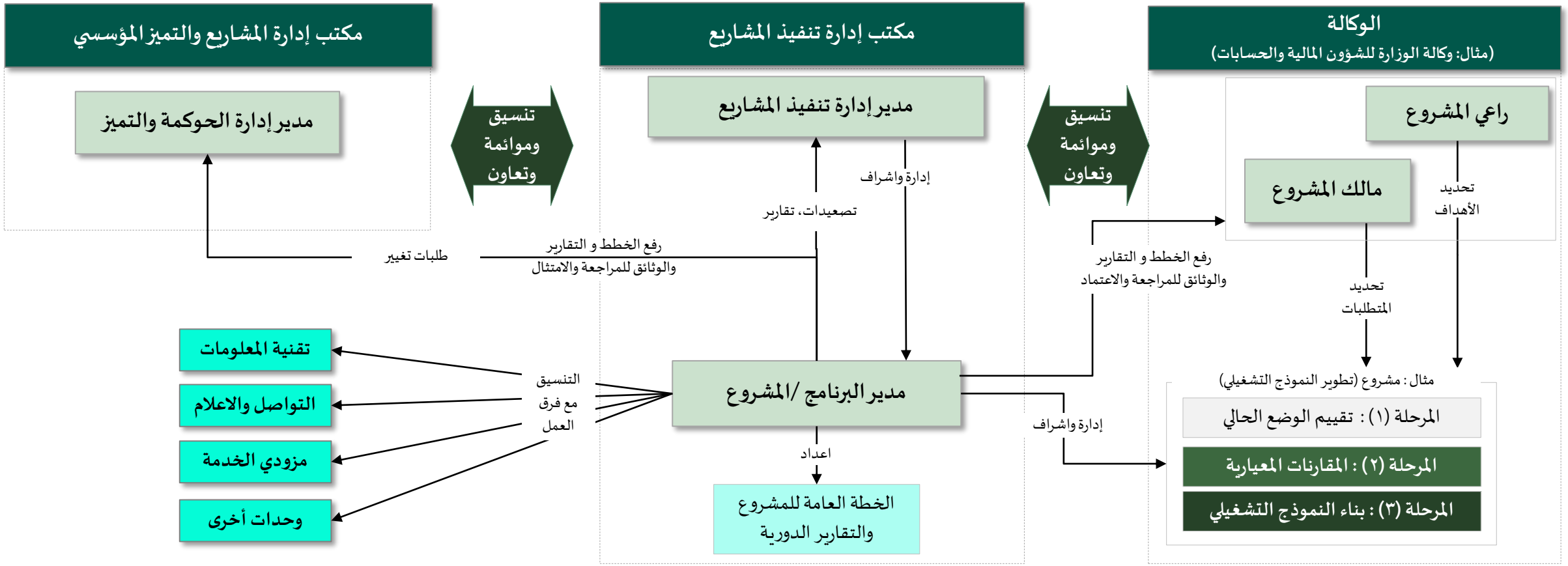
يأتي دور المكتب لضبط التوجه العام بالوزارة فيما يتعلق بممارسات إدارة المشاريع، وكذلك توجيه، ودعم، ومساندة المكاتب الفرعية لإدارة المشاريع بالمؤسسات الشقيقة، ومديري المشاريع بالوكالات بما يؤدي إلى توفر لغة تواصل موحدة. على صعيد أخر، ستقوم **المكاتب الفرعية لإدارة المشاريع بالمؤسسات الشقيقة ومدراء المشاريع في الوكالات بتقديم تحديث دوري وتقارير لحالة المشاريع** من أجل توفير معلومات موحدة بين كافة المعنيين.



وزارة المالية
Ministry of Finance

الحوكمة - علاقة مكتب المشاريع والتميز المؤسسي مع الوحدات التنظيمية المختلفة

النوع الأول: مشاريع ذات الأولوية للجنة التوجيهية أو المتابعة من مكتب تحقيق الرؤية تحت قيادة قطاع الاعمال التابع للوزارة

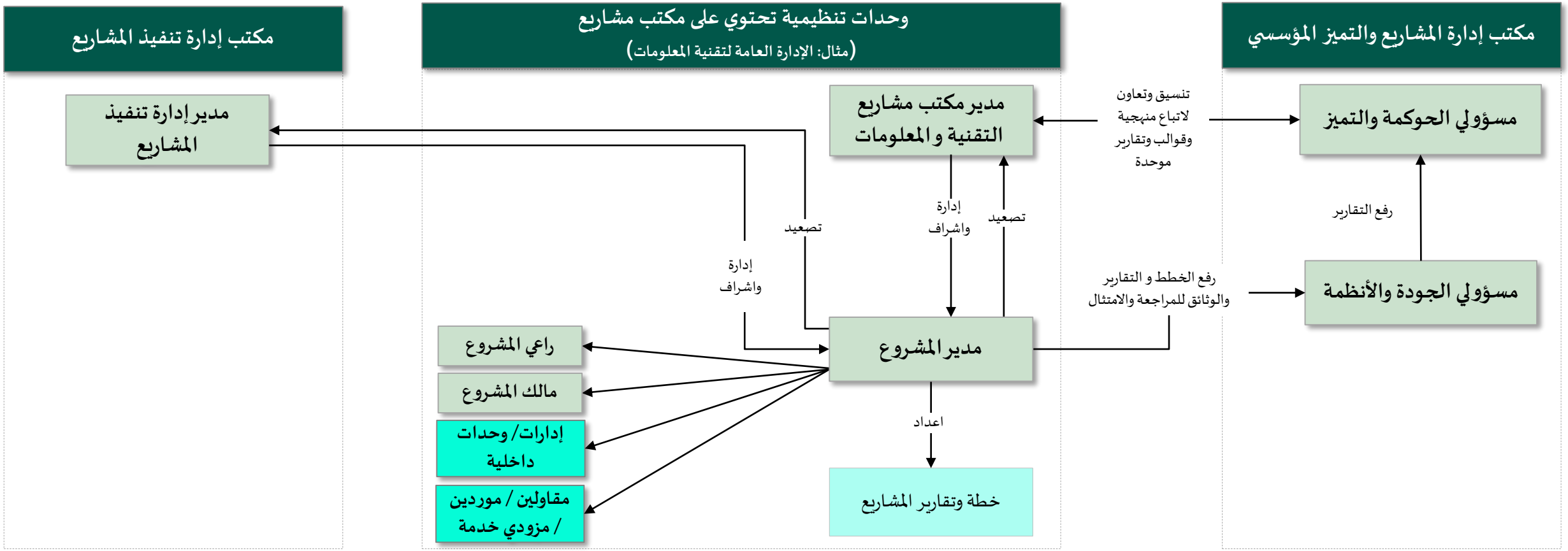


شكل: علاقة مكتب المشاريع والتميز المؤسسي مع الوحدات التنظيمية داخل الوزارة

MOF-VRO-PMO-HB/ Ver.01/ 01-05-2018

الحوكمة - علاقة مكتب المشاريع والتميز المؤسسي مع الوحدات التنظيمية المختلفة

النوع الثاني: مشاريع ذات الأولوية للجنة التوجيهية أو المتابعة من مكتب تحقيق الرؤية تحت قيادة وحدات تنظيمية شقيقة تحتوي على مكاتب مشاريع مستقلة



شكل (5): علاقة مكتب المشاريع والتميز المؤسسي بمكتب المشاريع بإدارات الوزارة

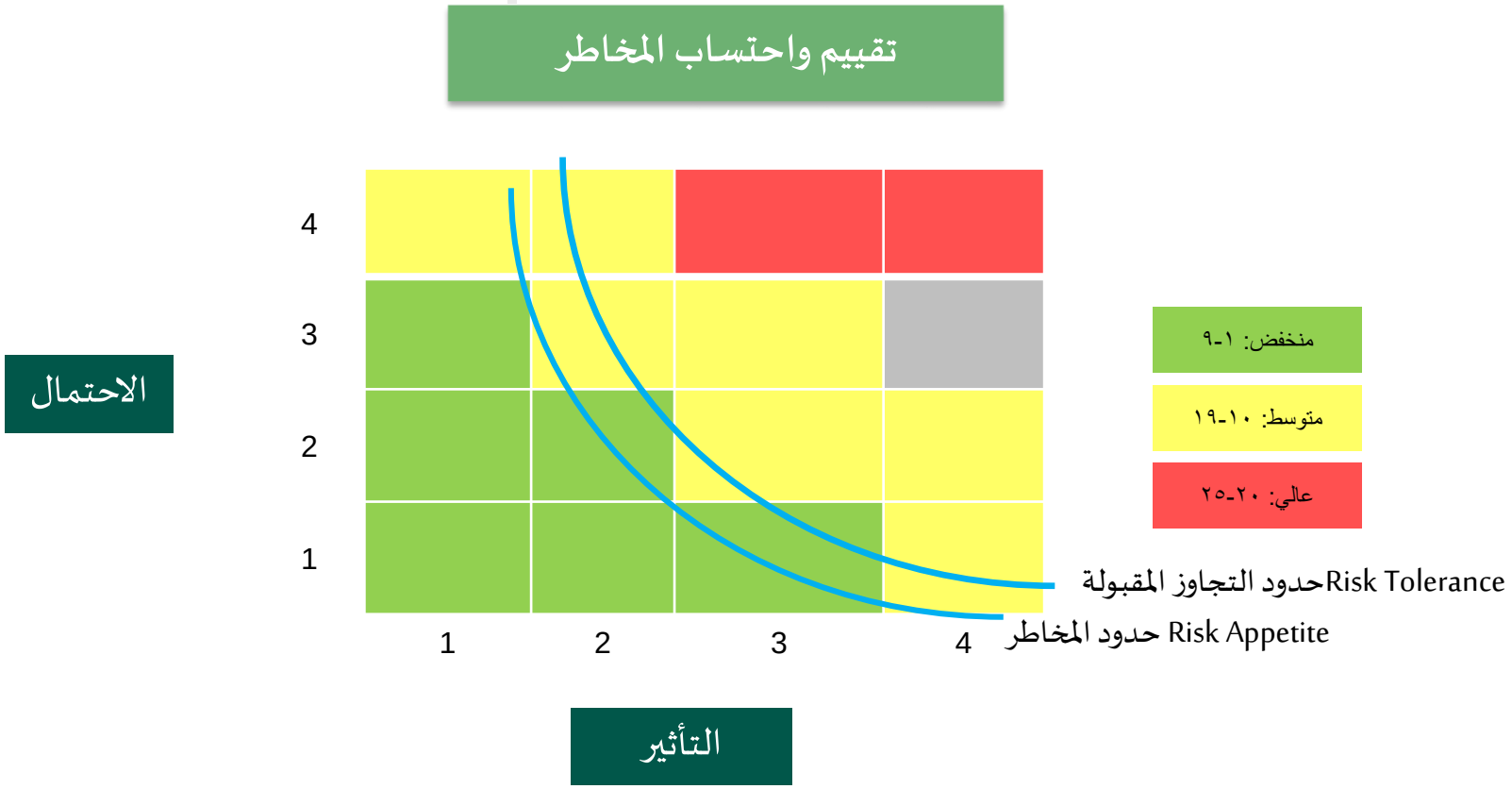
الحوكمة - كيفية إدارة المخاطر والمشاكل

يمكن تقسيم التصعيد إلى عدة مسارات اعتمادا على

١) الأطراف ذوي الصلة

٢) حالة التصعيد كعائق يحول دون سير العمل، أو خطر ينبغي مواجهته قبل أن يتحقق فيؤثر على هدف أو أكثر من أهداف المشروع.

يُلقي هذا الجزء من الوثيقة الضوء على **عملية التصعيد داخل الوزارة** فيما يخص حالات التصعيد، أما حالات التصعيد خارج الوزارة فتختلف تبعًا للمشروع أو البرنامج، وهو ما ينبغي أن يكون أحد مكونات خطة التواصل.

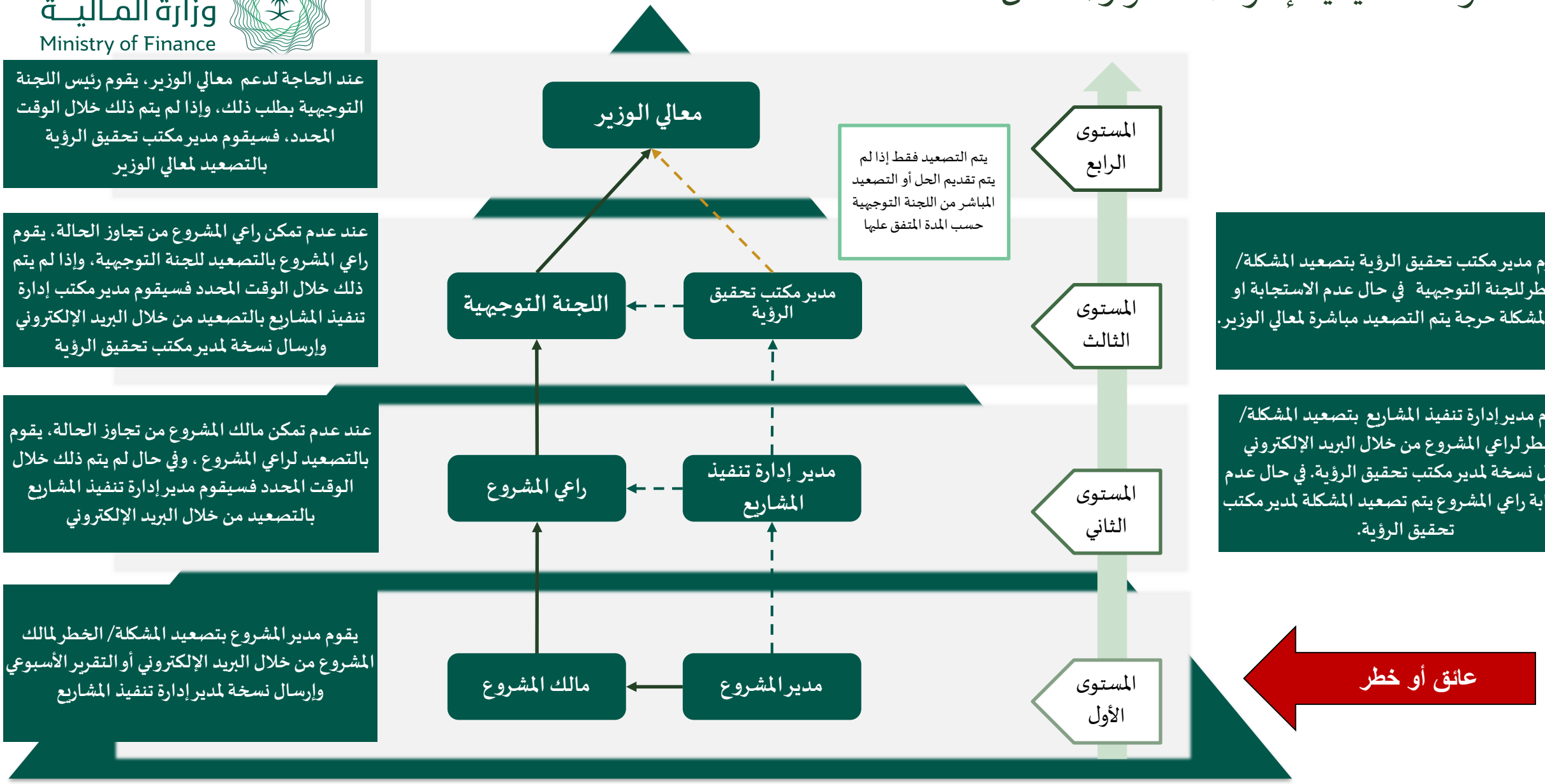


ما سيتم تصعيده

١. المشاكل والعوائق التي ستؤثر سلباً على أداء المشروع وتسببت أو قد تتسبب بتآخره.
٢. المخاطر عالية الأهمية (ذات احتمالية وتأثير عالي) والتي قد تتحول لمشاكل وتتسبب بتأثير سلبي على أداء المشروع .

الحوكمة - كيفية إدارة المخاطر والمشاكل

وزارة المالية
Ministry of Finance



عند الحاجة لدعم معالي الوزير، يقوم رئيس اللجنة التوجيهية بطلب ذلك، وإذا لم يتم ذلك خلال الوقت المحدد، فسيقوم مدير مكتب تحقيق الرؤية بالتصعيد لمعالي الوزير

يتم التصعيد فقط إذا لم يتم تقديم الحل أو التصعيد المباشر من اللجنة التوجيهية حسب المدة المتفق عليها

عند عدم تمكن راعي المشروع من تجاوز الحالة، يقوم راعي المشروع بالتصعيد للجنة التوجيهية، وإذا لم يتم ذلك خلال الوقت المحدد فسيقوم مدير مكتب إدارة تنفيذ المشاريع بالتصعيد من خلال البريد الإلكتروني وإرسال نسخة لمدير مكتب تحقيق الرؤية

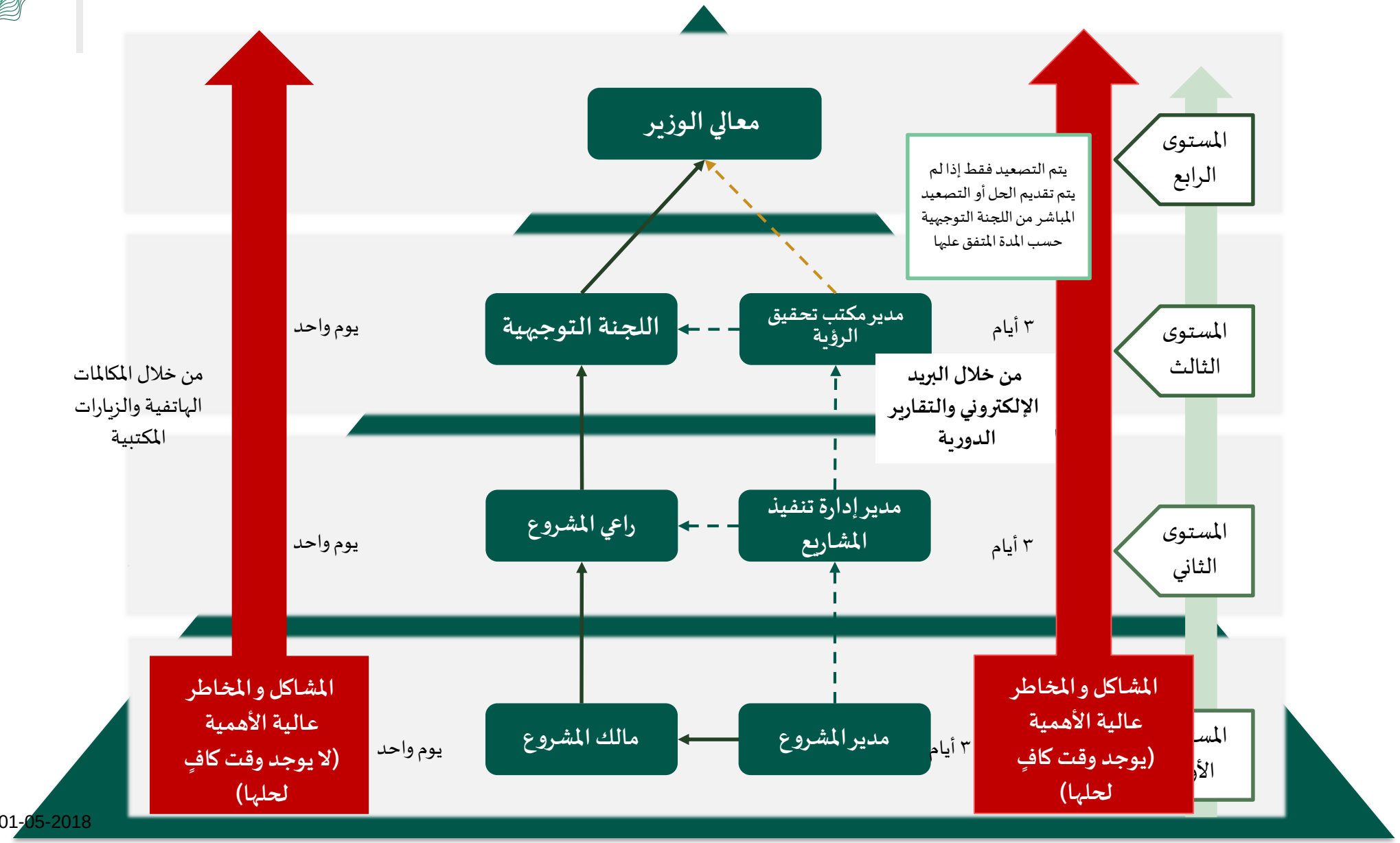
يقوم مدير مكتب تحقيق الرؤية بتصعيد المشكلة/ الخطر للجنة التوجيهية في حال عدم الاستجابة او كانت المشكلة حرجة يتم التصعيد مباشرة لمعالي الوزير.

عند عدم تمكن مالك المشروع من تجاوز الحالة، يقوم بالتصعيد لراعي المشروع ، وفي حال لم يتم ذلك خلال الوقت المحدد فسيقوم مدير إدارة تنفيذ المشاريع بالتصعيد من خلال البريد الإلكتروني

يقوم مدير إدارة تنفيذ المشاريع بتصعيد المشكلة/ الخطر لراعي المشروع من خلال البريد الإلكتروني وإرسال نسخة لمدير مكتب تحقيق الرؤية. في حال عدم استجابة راعي المشروع يتم تصعيد المشكلة لمدير مكتب تحقيق الرؤية.

يقوم مدير المشروع بتصعيد المشكلة/ الخطر لمالك المشروع من خلال البريد الإلكتروني أو التقرير الأسبوعي وإرسال نسخة لمدير إدارة تنفيذ المشاريع

الحوكمة - كيفية إدارة المخاطر والمشاكل



استعراض عمليات إدارة البرامج

٣

عمليات تعريف البرنامج

٣,١

عمليات تشكيل البرنامج

٣,١,١

عمليات تشكيل البرنامج

هي مجموعة من العمليات التي يتم من خلالها التأكيد بصورة رسمية على نشأة البرنامج، والتفويض ببدء استثمار موارد الوزارة لتحقيق النتائج المقررة بوثيقة بطاقة المبادرة.

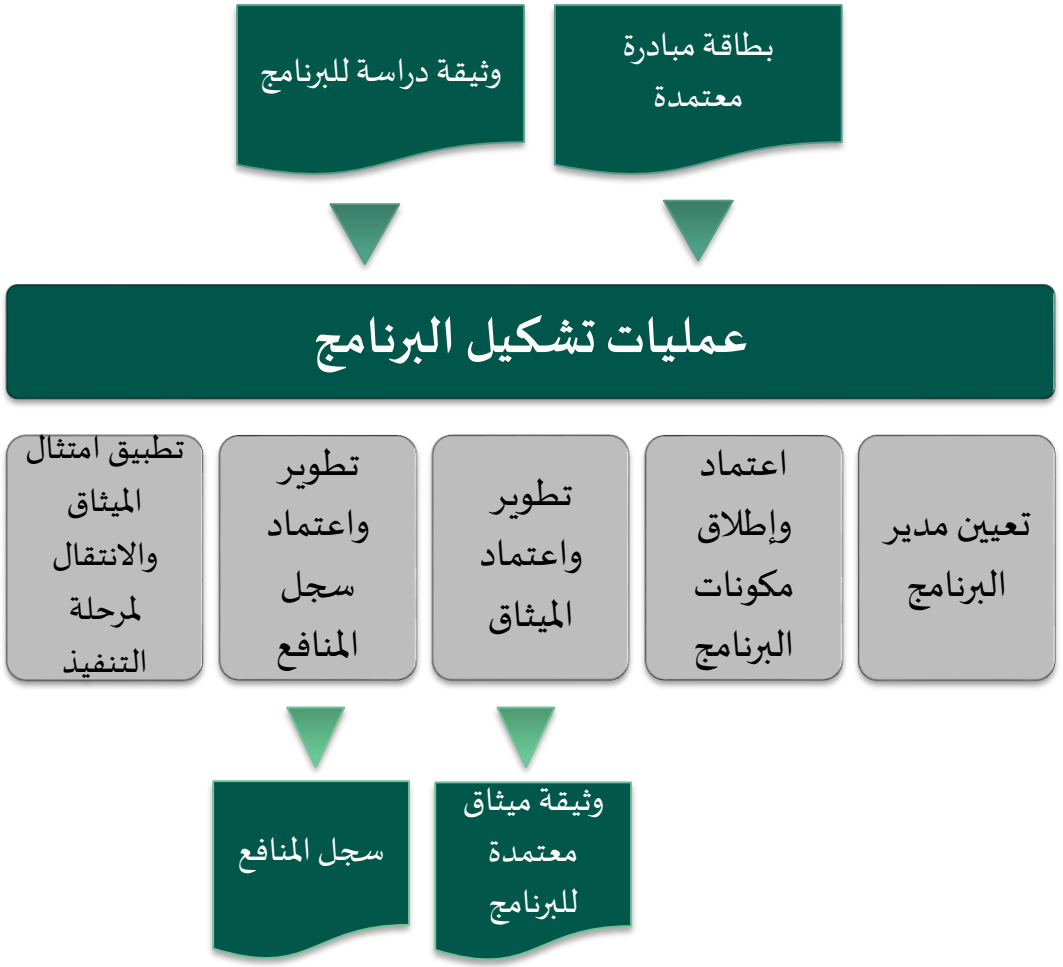
كما تهتم هذه العمليات بتوثيق الصورة الكُلية المتوقعة لسير البرنامج وارتباطه بالأهداف الاستراتيجية للوزارة، وكذلك الفهم المشترك لدى كافة المعنيين بالمنافع المتوقع تحقيقها.

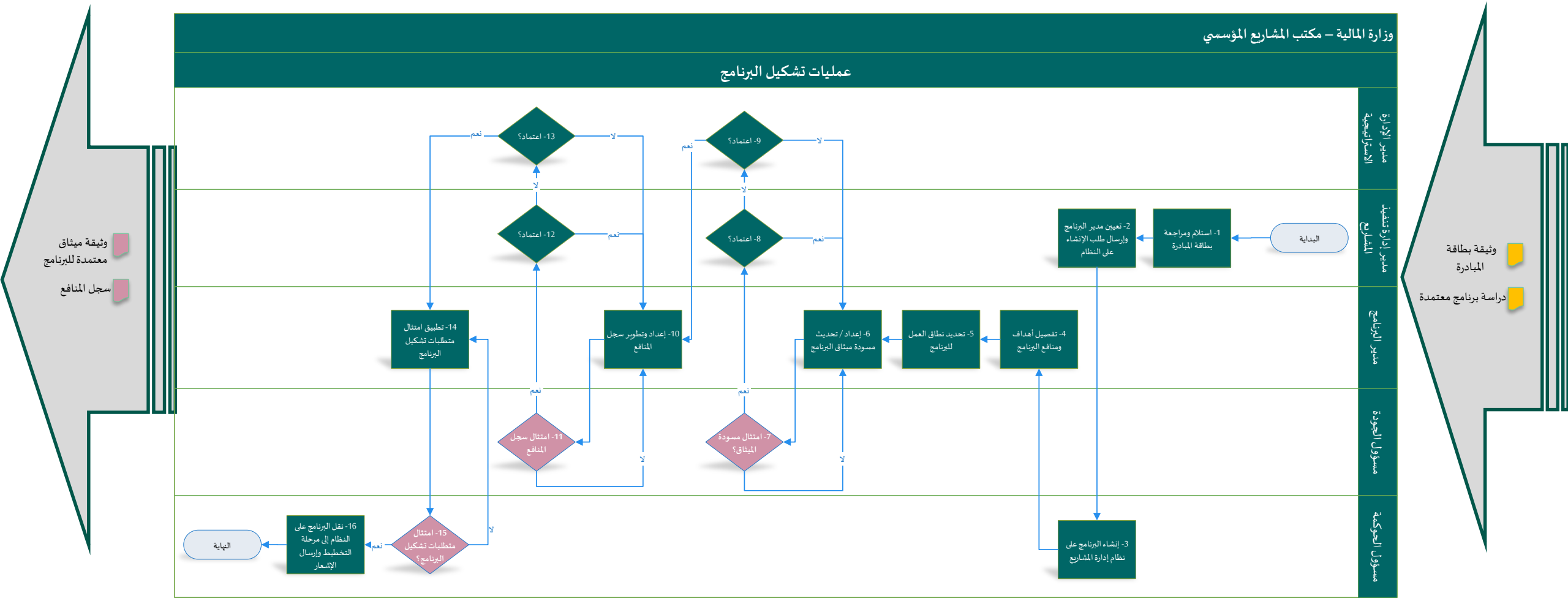
أهمية عمليات التشكيل

- تحويل المبادرات إلى برامج قابلة للتنفيذ.
- توحيد فهم المعنيين لأهمية البرنامج واتساقه مع الأهداف الاستراتيجية.
- وضوح خُطة عامة لتنفيذ مكونات البرنامج (المشاريع المنبثقة).

عوامل نجاح عمليات التشكيل

- استيعاب وتحليل وثيقة بطاقة المبادرة.
- الاتفاق بين كافة المعنيين على أهداف، ومنافع، ومستهدفات البرنامج.
- مراجعة ودراسة علاقة البرنامج الجديد بكلٍ من الأهداف الاستراتيجية، وباقي الأنشطة التنفيذية الحالية.
- الحصول على الموافقة النهائية على وثيقة ميثاق البرنامج من اللجنة التنفيذية -أو من ينوب عنها-.




وزارة المالية – مكتب المشاريع المؤسسي
عمليات تشكيل البرنامج
مدير الإدارة الاستراتيجية
مدير إدارة تنفيذ المشاريع
مدير البرنامج
مسؤول الجودة
مسؤول الحوكمة
وثيقة ميثاق معتمدة للبرنامج
سجل المنافع
وثيقة بطاقة المبادرة
دراسة برنامج معتمدة
البداية
1- استلام ومراجعة بطاقة المبادرة
2- تعيين مدير البرنامج وإرسال طلب الإنشاء على النظام
3- إنشاء البرنامج على نظام إدارة المشاريع
4- تفصيل أهداف ومنافع البرنامج
5- تحديد نطاق العمل للبرنامج
6- إعداد / تحديث مسودة ميثاق البرنامج
7- امتثال مسودة الميثاق؟
8- اعتماد؟
9- اعتماد؟
10- إعداد وتطوير سجل المنافع
11- امتثال سجل المنافع
12- اعتماد؟
13- اعتماد؟
14- تطبيق امتثال متطلبات تشكيل البرنامج
15- امتثال متطلبات تشكيل البرنامج؟
16- نقل البرنامج على النظام إلى مرحلة التخطيط وإرسال الإشعار
النهاية
نعم
لا

مخطط سير عمليات تشكيل البرنامج

#	الاسم	الشرح	المسؤوليات	المدخلات	الأدوات	المخرجات	المجهود
١	استلام ومراجعة بطاقة المبادرة	بعد اعتماد مخرجات عمليات ما قبل البدء، وإرسال الإدارة الاستراتيجية طلب تنفيذ المبادرة إلى مدير إدارة تنفيذ المشاريع، يقوم مدير إدارة تنفيذ المشاريع بمراجعة الطلب والوثائق المرفقة به مثل وثيقة بطاقة المبادرة، وأي توجهات آخرى للتأكد من الموائمة مع أحدث المتغيرات والمتطلبات الواردة من الإدارة العُليا	R&A- مدير إدارة تنفيذ المشاريع C- مديري البرامج I- مديري البرامج والمشاريع	• حالة الموارد المتاحة • بطاقة المبادرة	• بريد إلكتروني • دراسة المرفقات	• بعض الاعتبارات التنفيذية (إن وجدت) • موافقة داخلية على التخطيط	١ يوم
٢	تعيين مدير البرنامج وإرسال طلب الإنشاء على النظام	في حال عدم وجود ما يدعو إلى تعديل البرنامج، يقوم مدير إدارة تنفيذ البرنامج بتعيين مديرًا للبرنامج، وإرسال طلب إلى مسؤول الحوكمة لإنشاء البرنامج على النظام.	R&A- مدير إدارة تنفيذ المشاريع C- مديري البرامج والمشاريع I- المدير المعين، مسؤول الجودة، مسؤول النظام	• موافقة داخلية على التنفيذ • بطاقة المبادرة	• بريد إلكتروني	• قرار بالمدير المعين • طلب إنشاء على النظام	١ يوم
٣	إنشاء البرنامج على نظام إدارة المشاريع (EPM)	يقوم مسؤول الحوكمة بإنشاء البرنامج على النظام	R- مسؤول الحوكمة A- مدير البرنامج I- المعنين	• قرار بالمدير المعين • طلب إنشاء على النظام	• نظام إدارة المشاريع • بريد إلكتروني	• إنشاء مساحة عمل على النظام • إشعار المعنيين بالإنشاء	١ يوم
٤	تفصيل أهداف ومنافع البرنامج	يقوم مدير البرنامج بالتعاون مع مدير الإدارة الاستراتيجية والمعنيين بتفصيل أهداف البرنامج وتحديد المنافع المتوقعة والمستهدفات لتحقيق النتائج المطلوبة.	R&A- مدير البرنامج S-مدير الإدارة الاستراتيجية C- استشاري، مقاول	• بطاقة المبادرة	• اجتماعات، نقاشات • بريد إلكتروني	• أهداف ومنافع البرنامج	3 يوم
٥	تحديد نطاق العمل للبرنامج	يقوم مدير البرنامج بالتعاون مع المعنيين بتحديد نطاق عمل البرنامج لتحقيق أهداف البرنامج. كما يقوم مدير البرنامج بالتعاون مع المعنيين بتفصيل الميزانية المناسبة للبرنامج.	R&A- مدير البرنامج S-مدير الإدارة الاستراتيجية C- استشاري، مقاول	• بطاقة المبادرة	• اجتماعات، نقاشات • بريد إلكتروني	• قائمة المشاريع المتضمنة بالبرنامج • خطة عامة للبرنامج	3 يوم

A: الشخص المساءل عن إتمام المهام و صاحب الاعتماد النهائي | **R**: الشخص المسؤول عن تنفيذ المهام وتسليمها | **S**: الشخص الذي يقدم الدعم اللازم للشخص المسؤول عن تنفيذ المهام | **C**: الشخص الذي رأيه يؤخذ بعين الاعتبار في تنفيذ المهمة | **I**: الشخص الذي يجب ان يتم اطلاعه على حالة المهام | **DoS**: يعتمد على نطاق العمل | **NA**: لا ينطبق

مخطط سير عمليات تشكيل البرنامج

#	الاسم	الشرح	المسؤوليات	المدخلات	الأدوات	المخرجات	المجهود
٦	إعداد \ تحديث مسودة الميثاق	يقوم مدير البرنامج بإعداد مسودة وثيقة ميثاق البرنامج، وله أن يستعين بمن يراه من المعنيين أو الموردين.	R&A- مدير البرنامج C- المعنيين، مورد معتمد I- مدير المكتب	• بطاقة المبادرة • دراسة البرنامج • مساحة عمل على النظام	• نموذج الميثاق • نظام إدارة المشاريع • بريد إلكتروني	• مسودة الميثاق	١ يوم
٧	امتثال مسودة الميثاق؟	يقوم مدير البرنامج بإرسال مسودة وثيقة ميثاق البرنامج إلى مسؤول الجودة للمراجعة والتحقق من تنفيذ بنود امتثال الوثيقة. في حال وجود أية ملاحظات على مسودة الوثيقة، يقوم مسؤول الجودة بإرجاعها إلى مدير البرنامج للتحديث.	R&A- مسؤول الجودة I- مدير البرنامج	• مسودة وثيقة ميثاق البرنامج	• قائمة امتثال الميثاق • بريد إلكتروني	• ملاحظات/موافقة مسؤول الجودة على الميثاق	١ يوم
٨	اعتماد مدير إدارة تنفيذ المشاريع لمسودة ميثاق البرنامج؟	بعد التحقق من امتثال مسودة ميثاق البرنامج، يتم إرسالها إلى إدارة تنفيذ المشاريع للاعتماد الداخلي.	R&A- مدير إدارة تنفيذ المشاريع C&I- مدير البرنامج	• موافقة مسؤول الجودة على ميثاق البرنامج. • مسودة وثيقة ميثاق البرنامج	• بريد إلكتروني • مرفقات	• موافقة مدير إدارة تنفيذ المشاريع على الميثاق	١ يوم
٩	اعتماد مدير الإدارة الاستراتيجية ؟	في حال وجود أية ملاحظات على مسودة الوثيقة، يقوم مدير إدارة تنفيذ المشاريع بإرجاعها إلى مدير البرنامج للتحديث، أو يتم إرسالها إلى مدير الإدارة الاستراتيجية للاعتماد.	R&A- مدير الإدارة الاستراتيجية C- مدير إدارة تنفيذ المشاريع ، المعنين I- مدير البرنامج	• موافقة مدير إدارة تنفيذ المشاريع على الميثاق • مسودة وثيقة ميثاق البرنامج	• بريد إلكتروني • مرفقات	• موافقة مدير الإدارة الاستراتيجية على الوثيقة	١ يوم
١٠	إعداد وتطوير سجل المنافع	يقوم مدير البرنامج باعداد وتطوير سجل خاص للمنافع.	R&A- مدير البرنامج I- المعنيين	• وثيقة سجل للمنافع	• بريد الكتروني	• سجل منافع	١ يوم
١١	امتثال سجل المنافع	يقوم مدير البرنامج بإرسال مسودة وثيقة سجل المنافع إلى مسؤول الجودة للمراجعة والتحقق من تنفيذ بنود امتثال الوثيقة. في حال وجود أية ملاحظات على مسودة الوثيقة، يقوم مسؤول الجودة بإرجاعها إلى مدير البرنامج للتحديث.	R&A- مسؤول الجودة I- مدير البرنامج	• مسودة وثيقة سجل المنافع	• قائمة امتثال الميثاق • بريد إلكتروني	• ملاحظات/موافقة مسؤول الجودة على سجل المنافع	١ يوم
١٢	اعتماد مدير إدارة تنفيذ المشاريع لمسودة سجل المنافع؟	بعد التحقق من امتثال مسودة سجل المنافع ، يتم إرساله إلى إدارة تنفيذ المشاريع للاعتماد الداخلي.	R&A- مدير إدارة تنفيذ المشاريع C&I- مدير البرنامج	• موافقة مسؤول الجودة على سجل المنافع. • مسودة وثيقة ميثاق البرنامج	• بريد إلكتروني • مرفقات	• موافقة مدير إدارة تنفيذ المشاريع على السجل	١ يوم
١٣	اعتماد مدير الإدارة الاستراتيجية ؟	في حال وجود أية ملاحظات على مسودة الوثيقة، يقوم مدير إدارة تنفيذ المشاريع بإرجاعها إلى مدير البرنامج للتحديث، أو يتم إرسالها إلى مدير الإدارة الاستراتيجية للاعتماد.	R&A- مدير الإدارة الاستراتيجية C- مدير إدارة تنفيذ المشاريع ، المعنين I- مدير البرنامج	• موافقة مدير إدارة تنفيذ المشاريع على الميثاق • مسودة وثيقة سجل المنافع	• بريد إلكتروني • مرفقات	• موافقة مدير الإدارة الاستراتيجية على الوثيقة	١ يوم

مخطط سير عمليات تشكيل البرنامج

#	الاسم	الشرح	المسؤوليات	المدخلات	الأدوات	المخرجات	المجهود
١٤	تطبيق امتثال نقل إلى مرحلة التخطيط	بمجرد استلام مدير البرنامج لإشعار الاعتماد النهائي من اللجنة التنفيذية، يقوم بتنفيذ المتطلبات القياسية بالمكتب لنقل البرنامج إلى مرحلة التخطيط.	R&A- مدير البرنامج C&I- مسؤول الجودة	• اعتماد نهائي لميثاق المشروع	• نظام إدارة المشاريع	• جميع متطلبات الانتقال متوفرة على النظام	1 يوم
١٥	امتثال نقل البرنامج إلى مرحلة التخطيط؟	يتحقق مسؤول الجودة من بنود الامتثال القياسية لنقل برنامج إلى مرحلة التخطيط.	R&A- مسؤول الجودة C- مدير البرنامج I- مدير البرنامج ومدير المكتب	• جميع متطلبات الانتقال متوفرة على النظام • طلب انتقال البرنامج إلى مرحلة التخطيط	• قائمة امتثال انتقال البرنامج إلى عمليات التنفيذ	• ملاحظات \ موافقة مسؤول الجودة على الانتقال لعمليات التخطيط	
١٦	النقل على النظام إلى مرحلة التخطيط واشعار المعنيين	يقوم مسؤول الحوكمة بنقل البرنامج على النظام إلى مرحلة التخطيط.	R- مسؤول الحوكمة A- مدير المكتب I- المعنين		• نظام إدارة المشاريع • رسالة بريد إلكتروني	• تم نقل البرنامج على النظام إلى مرحلة التخطيط • إشعار المعنيين	

عمليات تخطيط البرنامج

٣,١,٢

عمليات تخطيط البرنامج

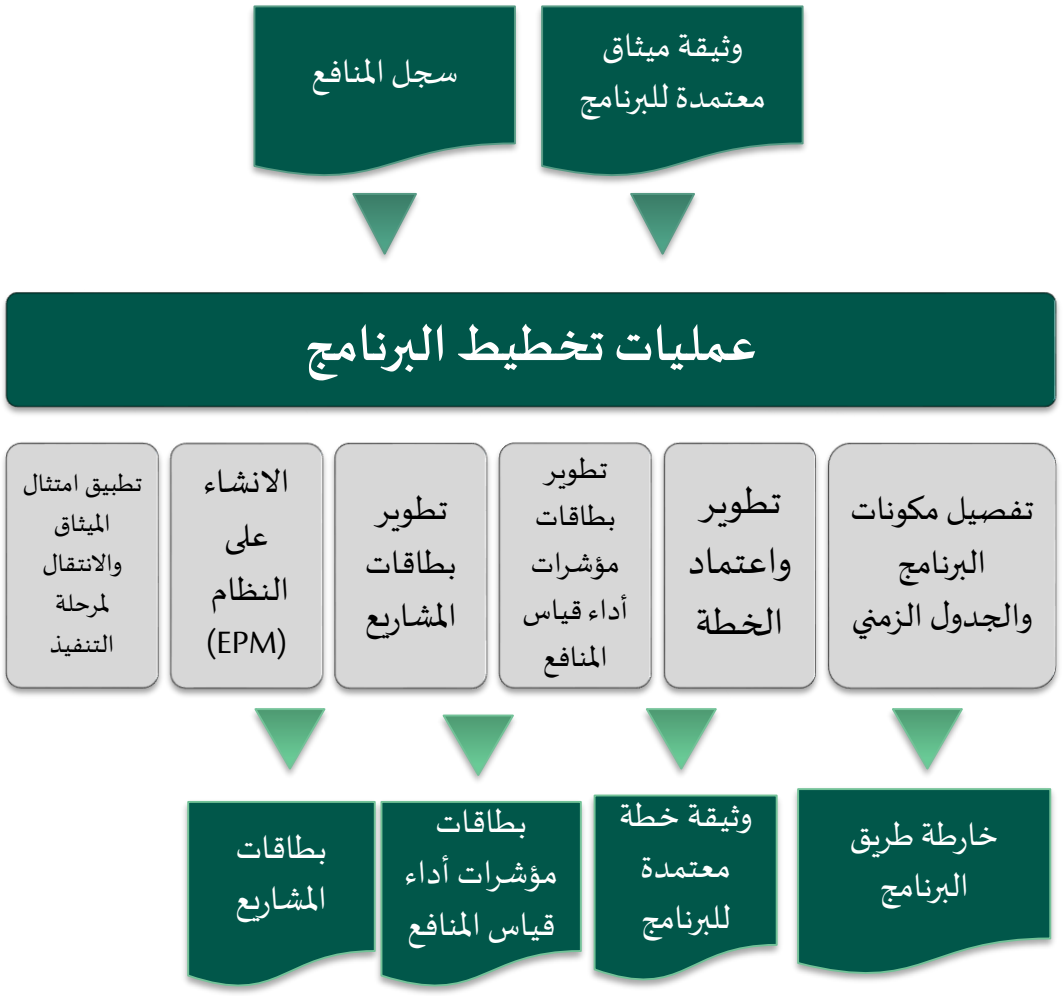
هي مجموعة من العمليات تبدأ عقب التأكيد بصورة رسمية على نشأة البرنامج والتي يتم من خلالها تفصيل مكونات البرنامج من مشاريع وعمليات، ووضع خطة تنفيذ متكاملة لتحقيق المنافع المرجوة. يتم إنشاء وثيقة خُطة البرنامج بناءً على الفهم المشترك والموحد المتوفر لدى كافة المعنيين، بالإضافة إلى كافة المرفقات والوثائق الداعمة التي سيتم استخدامها أثناء مرحلة التنفيذ.

أهمية عمليات التخطيط

- تحديد الخطوط التفصيلية للخطة المتبعة في إدارة كافة مناحي ومكونات البرنامج.
- وضوح الجدول الزمني لتنفيذ مكونات البرنامج.
- الحصول على مداخلات ومساهمات المعنيين بما يصب في صالح البرنامج.

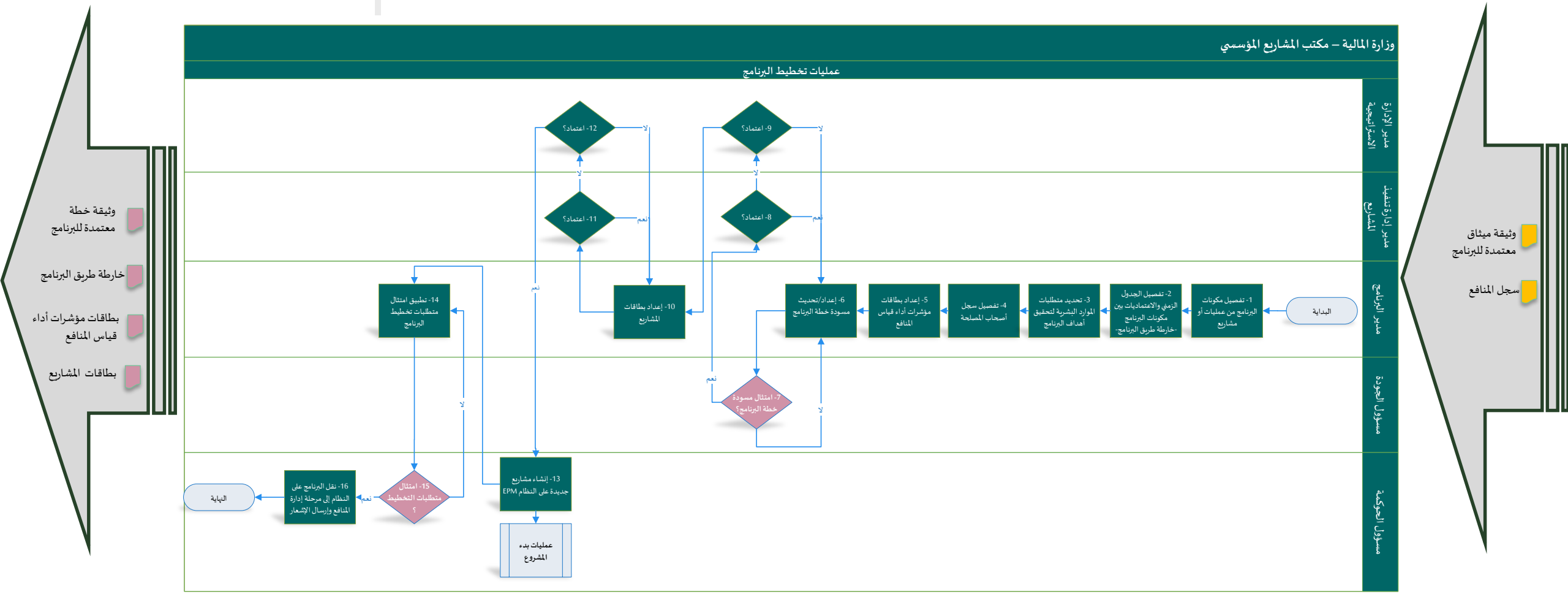
عوامل نجاح عمليات التخطيط

- مشاركة كافة المعنيين بعمليات التخطيط للمشروع.
- استكشاف كافة المظاهر ذات الصلة بنطاق العمل المطلوب إنجازه مثل المخاطر، والتكاليف، والتواصل، الاعتماديات، وغيرهم



وزارة المالية
Ministry of Finance

مخطط سير عمليات تخطيط البرنامج



مخطط سير عمليات تخطيط البرنامج

#	الاسم	الشرح	المسؤوليات	المدخلات	الأدوات	المخرجات	المجهود
١	تفصيل مكونات البرنامج (من مشاريع وعمليات)	يقوم مدير البرنامج بالتعاون مع المعنيين بتفصيل مكونات البرنامج وتحديد المشاريع اللازمة لتحقيق أهداف البرنامج. قد يكون هنالك حاجة للاستعانة باستشاري أو متخصص في مجال البرنامج لتحديد المشاريع اللازمة لتحقيق الأهداف.	R&A- مدير البرنامج S- المعنيين C- استشاري، مقاول	• وثيقة ميثاق البرنامج	• اجتماعات، نقاشات • بريد إلكتروني	• قائمة مكونات البرنامج	½ يوم
٢	تفصيل الجدول الزمني والاعتماديات بين مكونات البرنامج (خارطة طريق البرنامج)	يقوم مدير البرنامج بالتعاون مع المعنيين بتفصيل الجدول الزمني لمكونات البرنامج من مشاريع و عمليات وتحديد الاعتمادية بينها.	R&A- مدير البرنامج S- المعنيين C- استشاري، مقاول	• وثيقة خارطة طريق البرنامج	• اجتماعات، نقاشات • بريد إلكتروني	• خارطة طريق البرنامج	½ يوم
٣	تحديد متطلبات الموارد البشرية لتحقيق أهداف البرنامج	يقوم مدير المشروع بالتعاون مع المعنيين بتحديد المتطلبات اللازمة من موارد بشرية وخبرات متخصصة لتنفيذ البرنامج. كما يمكن الاستعانة بالوحدات الإدارية الآخرى لمعرفة القدرات الحالية من موارد بشرية في الوزارة.	R&A- مدير البرنامج S- الوحدات الادارية C- استشاري، مقاول	• وثيقة ميثاق البرنامج	• اجتماعات، نقاشات • بريد إلكتروني	• متطلبات الموارد البشرية	½ يوم
٤	تفصيل سجل أصحاب المصلحة	يقوم مدير البرنامج على تحديد المعنيين والجهات ذات العلاقة بالبرنامج ومخرجاته وتحديد تفاصيل وآليات التواصل.	R&A- مدير البرنامج	• وثيقة ميثاق البرنامج	• اجتماعات، نقاشات • بريد إلكتروني	• قائمة المعنيين في المشروع	¼ يوم
٥	إعداد بطاقات مؤشرات أداء قياس المنافع	يقوم مدير البرنامج بإعداد بطاقات مؤشرات أداء قياس المنافع	R&A- مدير البرنامج	• وثيقة ميثاق البرنامج		• بطاقات مؤشرات أداء قياس المنافع	¼ يوم
٦	إعداد \ تحديث مسودة خطة البرنامج	يقوم مدير البرنامج بإعداد مسودة وثيقة خطة البرنامج، وله أن يستعين بمن يراه من المعنيين أو الموردين.	R&A- مدير البرنامج C- المعنيين، مورد معتمد I- مدير المكتب	• وثيقة ميثاق البرنامج	• نموذج الخطة • نظام إدارة المشاريع • بريد إلكتروني	• مسودة خطة البرنامج	١ يوم

A: الشخص المساءل عن إتمام المهام و صاحب الاعتماد النهائي
R: الشخص المسؤول عن تنفيذ المهام وتسليمها
S: الشخص الذي يقدم الدعم اللازم للشخص المسؤول عن تنفيذ المهام
C: الشخص الذي رأيه يؤخذ بعين الاعتبار في تنفيذ المهمة
I: الشخص الذي يجب ان يتم اطلاعه على حالة المهام
DoS: يعتمد على نطاق العمل
NA: لا ينطبق

مخطط سير عمليات تخطيط البرنامج

#	الاسم	الشرح	المسؤوليات	المدخلات	الأدوات	المخرجات	المجهود
٧	امتثال مسودة الخطة؟	يقوم مدير البرنامج بإرسال مسودة وثيقة خطة البرنامج إلى مسؤول الجودة للمراجعة والتحقق من تنفيذ بنود امتثال الوثيقة. في حال وجود أية ملاحظات على مسودة الوثيقة، يقوم مسؤول الجودة بإرجاعها إلى مدير البرنامج للتحديث.	R&A- مسؤول الجودة I- مدير البرنامج	• مسودة خطة البرنامج	• قائمة امتثال الخطة • بريد إلكتروني	• ملاحظات/موافقة مسؤول الجودة على الخطة	¼ يوم
٨	اعتماد مدير إدارة تنفيذ المشاريع لمسودة خطة البرنامج؟	بعد التحقق من امتثال مسودة خطة البرنامج، يتم إرسالها إلى مدير إدارة تنفيذ المشاريع للاعتماد الداخلي.	R&A- مدير إدارة تنفيذ المشاريع C&I- مدير البرنامج	• موافقة مسؤول الجودة على الخطة • مسودة وثيقة خطة البرنامج	• بريد إلكتروني • مرفقات	• موافقة مدير إدارة تنفيذ المشاريع على الخطة	½ يوم
٩	اعتماد مدير الإدارة الاستراتيجية؟	في حال وجود أية ملاحظات على مسودة الوثيقة، يقوم مدير إدارة تنفيذ المشاريع بإرجاعها إلى مدير البرنامج للتحديث، أو يتم إرسالها إلى مدير الإدارة الاستراتيجية للاعتماد.	R&A- مدير الإدارة الاستراتيجية C- مدير إدارة تنفيذ المشاريع ، المعنين I- مدير البرنامج	• موافقة مدير المكتب على الخطة • مسودة وثيقة خطة البرنامج	• بريد إلكتروني • مرفقات	• موافقة مدير الإدارة الاستراتيجية على الوثيقة	½ يوم
١٠	إعداد \ تحديث مسودة بطاقات المشاريع	يقوم مدير البرنامج بإعداد مسودة وثيقة بطاقات المشاريع، وله أن يستعين بمن يراه من المعنيين أو الموردين.	R&A- مدير البرنامج C- المعنيين، مورد معتمد I- مدير المكتب	• وثيقة بطاقات المشاريع	• نموذج بطاقة مشروع • نظام إدارة المشاريع • بريد إلكتروني	• مسودة بطاقات مشاريع	١ يوم
١١	امتثال مسودة البطاقات؟	يقوم مدير البرنامج بإرسال مسودة وثيقة البطاقات إلى مسؤول الجودة للمراجعة والتحقق من تنفيذ بنود امتثال الوثيقة. في حال وجود أية ملاحظات على مسودة الوثيقة، يقوم مسؤول الجودة بإرجاعها إلى مدير البرنامج للتحديث.	R&A- مسؤول الجودة I- مدير البرنامج	• مسودة بطاقات مشاريع	• قائمة امتثال البطاقة • بريد إلكتروني	• ملاحظات/موافقة مسؤول الجودة على بطاقات المشاريع	¼ يوم
١٢	اعتماد مدير إدارة تنفيذ المشاريع لمسودة بطاقات المشاريع؟	بعد التحقق من امتثال مسودة بطاقات المشاريع، يتم إرسالها إلى مدير إدارة تنفيذ المشاريع للاعتماد الداخلي.	R&A- مدير إدارة تنفيذ المشاريع C&I- مدير البرنامج	• موافقة مسؤول الجودة على بطاقات المشاريع • مسودة وثيقة بطاقات المشاريع	• بريد إلكتروني • مرفقات	• موافقة مدير إدارة تنفيذ المشاريع على بطاقات المشاريع	½ يوم
١٣	اعتماد مدير الإدارة الاستراتيجية؟	في حال وجود أية ملاحظات على مسودة الوثيقة، يقوم مدير إدارة تنفيذ المشاريع بإرجاعها إلى مدير البرنامج للتحديث، أو يتم إرسالها إلى مدير الإدارة الاستراتيجية للاعتماد.	R&A- مدير الإدارة الاستراتيجية C- مدير إدارة تنفيذ المشاريع ، المعنين I- مدير البرنامج	• موافقة مدير المكتب على البطاقات • مسودة وثيقة بطاقات البرنامج	• بريد إلكتروني • مرفقات	• موافقة مدير الإدارة الاستراتيجية على الوثيقة	½ يوم

مخطط سير عمليات تخطيط البرنامج

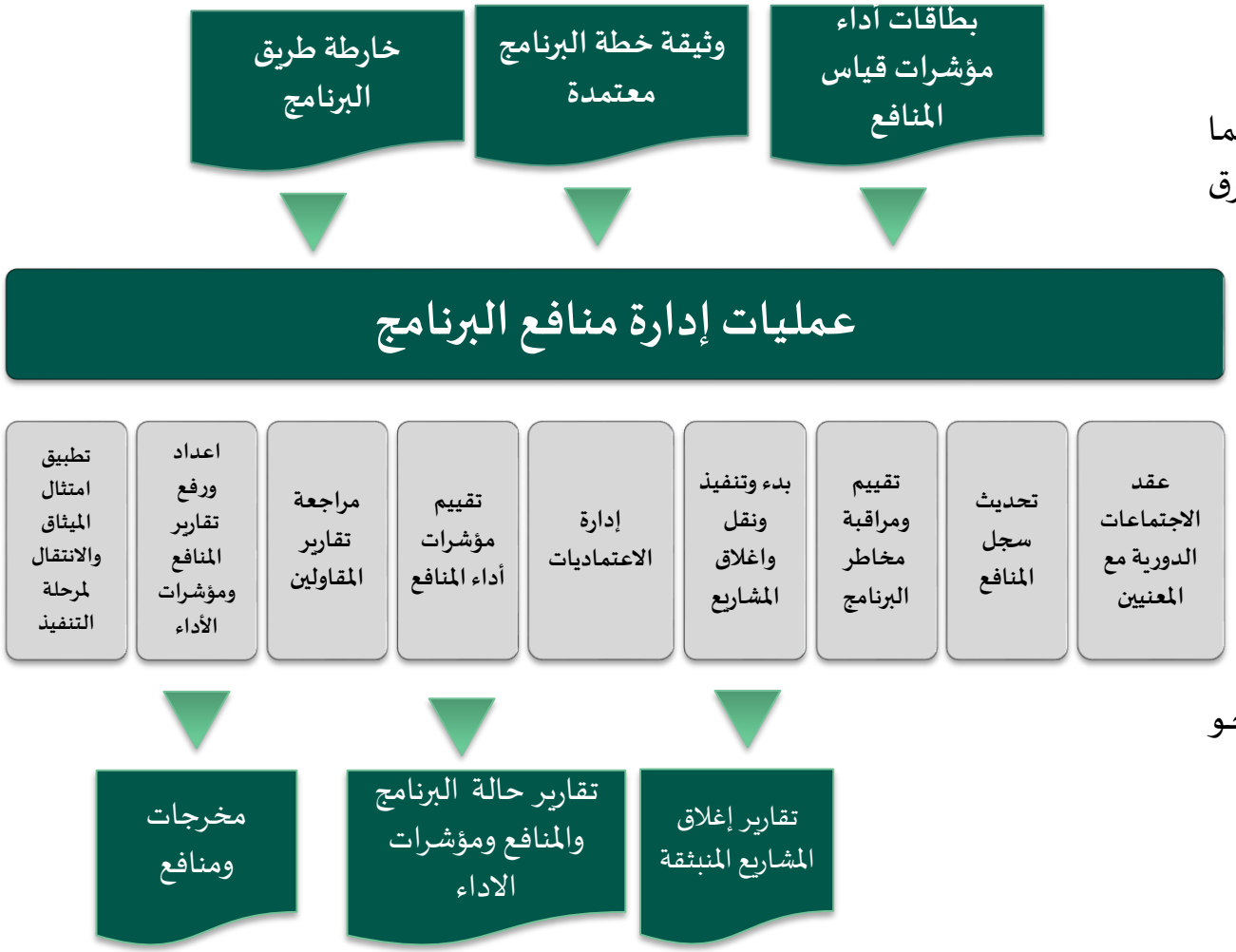
#	الاسم	الشرح	المسؤوليات	المدخلات	الأدوات	المخرجات	المجهود
١٤	إنشاء مشاريع جديدة على النظام	يقوم مسؤول الحوكمة بإنشاء مشاريع جديدة على النظام (EPM)	R- مسؤول الحوكمة I- المعنين	• بطاقات المشاريع الجديدة	• نظام إدارة المشاريع	• مشاريع جديدة معرفة على النظام	½ يوم
١٥	تطبيق امتثال نقل إلى مرحلة التنفيذ	بمجرد استلام مدير البرنامج لإشعار الاعتماد النهائي، يقوم بتنفيذ المتطلبات القياسية بالمكتب لنقل البرنامج إلى مرحلة التنفيذ.	R&A- مدير البرنامج C&I- مسؤول الجودة	• اعتماد نهائي لخطة البرنامج	• نظام إدارة المشاريع	• جميع متطلبات الانتقال متوفرة على النظام	½ يوم
١٦	امتثال نقل البرنامج إلى مرحلة التنفيذ؟	يتحقق مسؤول الجودة من بنود الامتثال القياسية لنقل برنامج إلى مرحلة التنفيذ.	R&A- مسؤول الجودة C- مدير البرنامج I- مدير البرنامج، مدير إدارة تنفيذ المشاريع	• جميع متطلبات الانتقال متوفرة على النظام • طلب انتقال البرنامج إلى مرحلة التنفيذ	• قائمة امتثال انتقال البرنامج إلى عمليات التنفيذ	• ملاحظات \ موافقة مسؤول الجودة على الانتقال لعمليات التنفيذ	¼ يوم
١٧	النقل على النظام إلى مرحلة التنفيذ واشعار المعنيين	يقوم مسؤول الحوكمة بنقل البرنامج على النظام إلى مرحلة التنفيذ	R- مسؤول الحوكمة I- المعنين		• نظام إدارة المشاريع • رسالة بريد إلكتروني	• تم نقل البرنامج على النظام إلى مرحلة التنفيذ • إشعار المعنيين ببدء عمليات التنفيذ	½ يوم

عمليات إدارة منافع البرنامج

٣,٢

عمليات إدارة منافع البرنامج

مجموعة من العمليات يتم تنفيذها لإكمال الأعمال الواردة بوثيقة خطة البرنامج بما يتناسب مع أهداف ومنافع البرنامج. وهي تتضمن التنسيق الكامل بين كلاً من فرق التنفيذ بالبرنامج والمشاريع ذات العلاقة والمعنيين وأصحاب المصلحة.

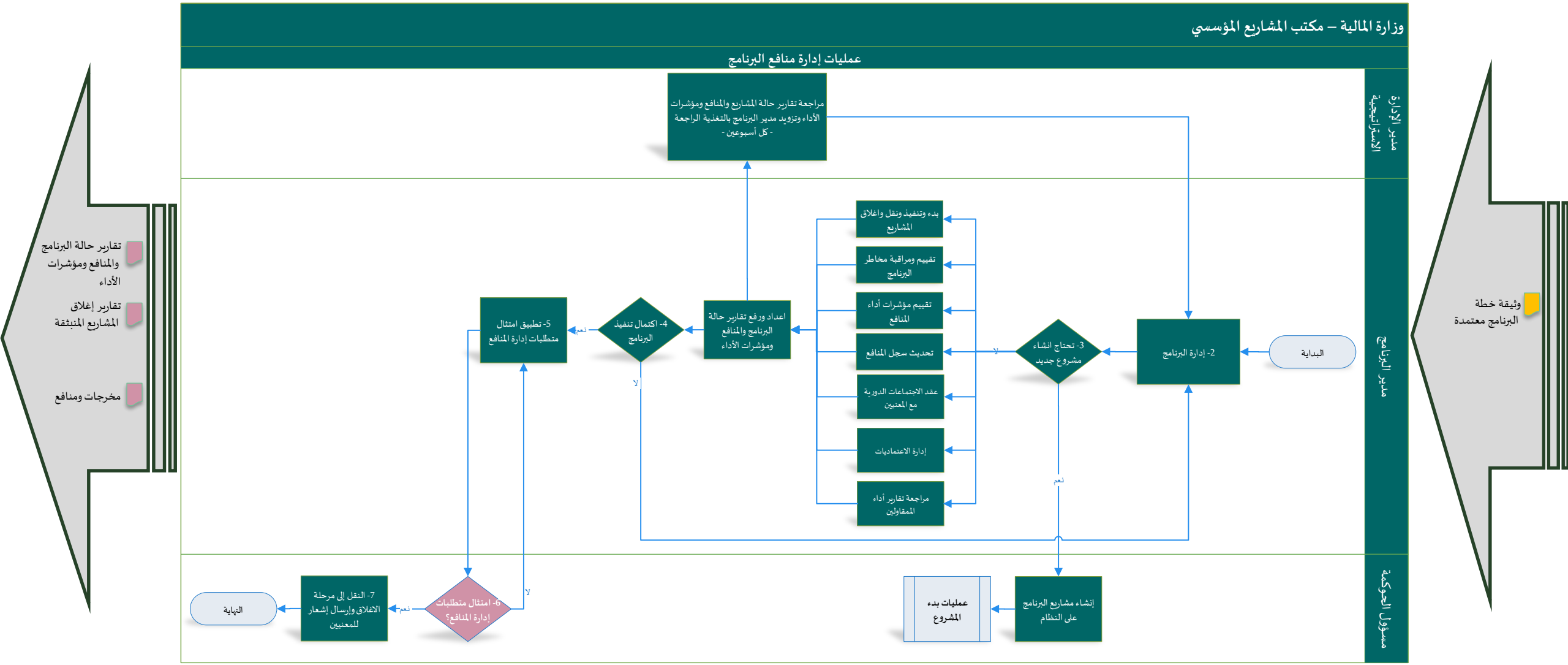


أهمية عمليات إدارة منافع البرامج

- يتم فيها إنجاز نطاق العمل بصورة كلية.
- تعكس دقة ووضوح وثيقة خطة البرنامج.
- تعكس مدى تعاون كافة المعنيين فيما يتعلق بتنفيذ المهام والمسؤوليات الموكلة إليهم.

عوامل نجاح عمليات إدارة منافع البرامج

- استيعاب وتحليل بطاقة المشروع وخطة المشروع والاهداف والمنافع المرجو تحقيقها.
- تعريف المعنيين وتوفير المعلومات الأساسية بوثيقة خطة البرنامج.
- مراجعة ودراسة علاقة البرنامج بباقي الأنشطة التنفيذية الحالية.


وزارة المالية – مكتب المشاريع المؤسسي
عمليات إدارة منافع البرنامج
مدير الإدارة الاستراتيجية
مدير البرنامج
مسؤول الحوكمة
مراجعة تقارير حالة المشاريع والمنافع ومؤشرات الأداء وتزويد مدير البرنامج بالتغذية الراجعة - كل أسبوعين -
بدء وتنفيذ ونقل واغلاق المشاريع
تقييم ومراقبة مخاطر البرنامج
تقييم مؤشرات أداء المنافع
تحديث سجل المنافع
عقد الاجتماعات الدورية مع المعنيين
إدارة الاعتماديات
مراجعة تقارير أداء المقاولين
اعداد ورفع تقارير حالة البرنامج ومؤشرات الأداء
4- اكتمال تنفيذ البرنامج
نعم
لا
5- تطبيق امتثال متطلبات إدارة المنافع
3- تحتاج انشاء مشروع جديد
لا
نعم
2- إدارة البرنامج
البداية
6- امتثال متطلبات إدارة المنافع؟
نعم
لا
7- النقل إلى مرحلة الاغلاق وارسال إشعار للمعنيين
النهاية
عمليات بدء المشروع
إنشاء مشاريع البرنامج على النظام
تقارير حالة البرنامج والمنافع ومؤشرات الأداء
تقارير إغلاق المشاريع المنبثقة
مخرجات ومنافع
وثيقة خطة البرنامج معتمدة

مخطط سير عمليات إدارة منافع البرامج

#	الاسم	الشرح	المسؤوليات	المدخلات	الأدوات	المخرجات	المجهود
١	إدارة البرنامج	يقوم مدير البرنامج بمهام إدارة البرنامج من حيث بدء وتنفيذ واغلاق المشاريع، تقييم ومراقبة مخاطر البرنامج، تقييم مؤشرات أداء المنافع، تحديث سجل المنافع، عقد الاجتماعات الدورية مع المعنيين، إدارة الاعتماديات، مراجعة تقارير أداء المقاولين.	R- مدير البرنامج A- مدير الإدارة الاستراتيجية I- المعنيين C-استشاري / فرق التنفيذ	• وثيقة خطة البرنامج معتمدة • سجل • خارطة طريق البرنامج. • بطاقات أداء مؤشرات قياس المنافع	• اجتماعات، نقاشات • رسائل بريد إلكتروني	• تقارير اغلاق المشاريع. • مخرجات ومنافع.	(حسب مدة المشروع)
٢	التحقق من الحاجة لإنشاء مشروع جديد	بناءاً على سير عمل البرنامج ومدى تحقيق الأهداف وتحقيق المنافع أو في حالة تغير التوجه الاستراتيجي للوزارة، يقوم مدير البرنامج من الحاجة لإنشاء مشاريع جديده تخدم التوجه الجديد.	R- مدير البرنامج A- مدير الإدارة الاستراتيجية I- المعنيين C-استشاري / فرق التنفيذ	• تقارير حالة البرنامج • الخطة والاهداف الاستراتيجية للوزارة	• اجتماعات، نقاشات • رسائل بريد إلكتروني	• انشاء مشروع جديد أو الاستمرار في إدارة البرنامج	½ يوم
٣	اعداد تقارير حالة البرنامج والمنافع ومؤشرات الأداء	يقوم مدير البرنامج بإعداد تقارير حالة البرنامج والمنافع ومؤشرات الأداء وارسالها الى مدير الإدارة الاستراتيجية لمراجعتها ومناقشتها.	R- مدير البرنامج A- مدير الإدارة الاستراتيجية I- المعنيين C-استشاري / فرق التنفيذ	• تقارير حالة المشاريع • سجل المنافع • بطاقات مؤشرات الأداء	• نموذج تقارير حالة البرنامج والمنافع ومؤشرات الأداء • اجتماعات، نقاشات • رسائل بريد إلكتروني	• تقارير حالة البرنامج والمنافع ومؤشرات الأداء.	½ يوم
٤	مراجعة تقارير حالة البرنامج والمنافع ومؤشرات الأداء	يقوم مدير الإدارة الاستراتيجية بمراجعة تقارير حالة البرنامج والمنافع ومؤشرات الأداء و تزويد مدير البرنامج بالتغذية الراجعة.	R- مدير الإدارة الاستراتيجية A- مدير البرنامج I- المعنيين C-استشاري / فرق التنفيذ	• تقارير حالة البرنامج والمنافع ومؤشرات الأداء.	• اجتماعات، نقاشات • رسائل بريد إلكتروني	• تغذية راجعة وملاحظات	½ يوم

A: الشخص المساءل عن إتمام المهام و صاحب الاعتماد النهائي
R: الشخص المسؤول عن تنفيذ المهام وتسليمها
S: الشخص الذي يقدم الدعم اللازم للشخص المسؤول عن تنفيذ المهام
C: الشخص الذي رأيه يؤخذ بعين الاعتبار في تنفيذ المهمة
I: الشخص الذي يجب ان يتم اطلاعه على حالة المهام
DoS: يعتمد على طبيعة العمل
NA: لا ينطبق

مخطط سير عمليات إدارة منافع البرامج

#	الاسم	الشرح	المسؤوليات	المدخلات	الأدوات	المخرجات	المجهود
٥	اكتمال البرنامج؟	يقوم مدير البرنامج بالتأكد من أن المشاريع ذات العلاقة كلها تم تنفيذها بنجاح حسب خطة البرنامج، والتأكد من أنه قد تم تسليم مخرجات المشاريع والبرنامج للإدارات المستفيدة والمعنيين.	R&A- مدير البرنامج I- المعنيين	• حالة المشاريع ذات العلاقة • وثيقة ميثاق البرنامج معتمدة • العقود القائمة مع الموردين	• اجتماعات، نقاشات	• متابعة إدارة البرنامج أو إغلاق البرنامج	-
٦	تطبيق بنود امتثال النقل إلى مرحلة الإغلاق	بعد استلام واعتماد كل التسليمات من الأطراف المعنية، يقوم مدير المشروع بتنفيذ المتطلبات القياسية بالمكتب لنقل المشروع إلى مرحلة الإغلاق.	R&A- مدير المشروع C&I- مسؤول الجودة	• وثائق نقل واغلاق المشاريع. • تقارير المنافع ومؤشرات أداء المنافع.	• نظام إدارة المشاريع	• جميع متطلبات الانتقال متوفرة على النظام	١ يوم
٧	امتثال نقل البرنامج لمرحلة الإغلاق؟	يتحقق مسؤول الجودة من بنود الامتثال القياسية لنقل البرنامج إلى مرحلة الإغلاق.	R&A- مسؤول الجودة C- مدير البرنامج	• جميع متطلبات الانتقال متوفرة على النظام • طلب انتقال البرنامج إلى مرحلة الإغلاق	• قائمة امتثال انتقال البرنامج إلى عمليات الإغلاق	• ملاحظات أو موافقة	١ يوم
٨	النقل إلى مرحلة الإغلاق وإرسال إشعار للمعنيين	يقوم مسؤول الحوكمة بنقل البرنامج على النظام إلى مرحلة الإغلاق.	R- مسؤول الحوكمة A- مدير المكتب I- المعنين	• موافقة مسؤول الجودة على نقل البرنامج إلى عمليات الإغلاق	• نظام إدارة المشاريع • رسالة بريد إلكتروني	• نقل البرنامج على النظام إلى مرحلة الإغلاق • إشعار المعنيين ببدء عمليات الإغلاق	

عمليات اغلاق البرنامج

٣,٣

عمليات اغلاق و تسليم المشاريع

٣,٣,١

عمليات اغلاق وتسليم المشاريع

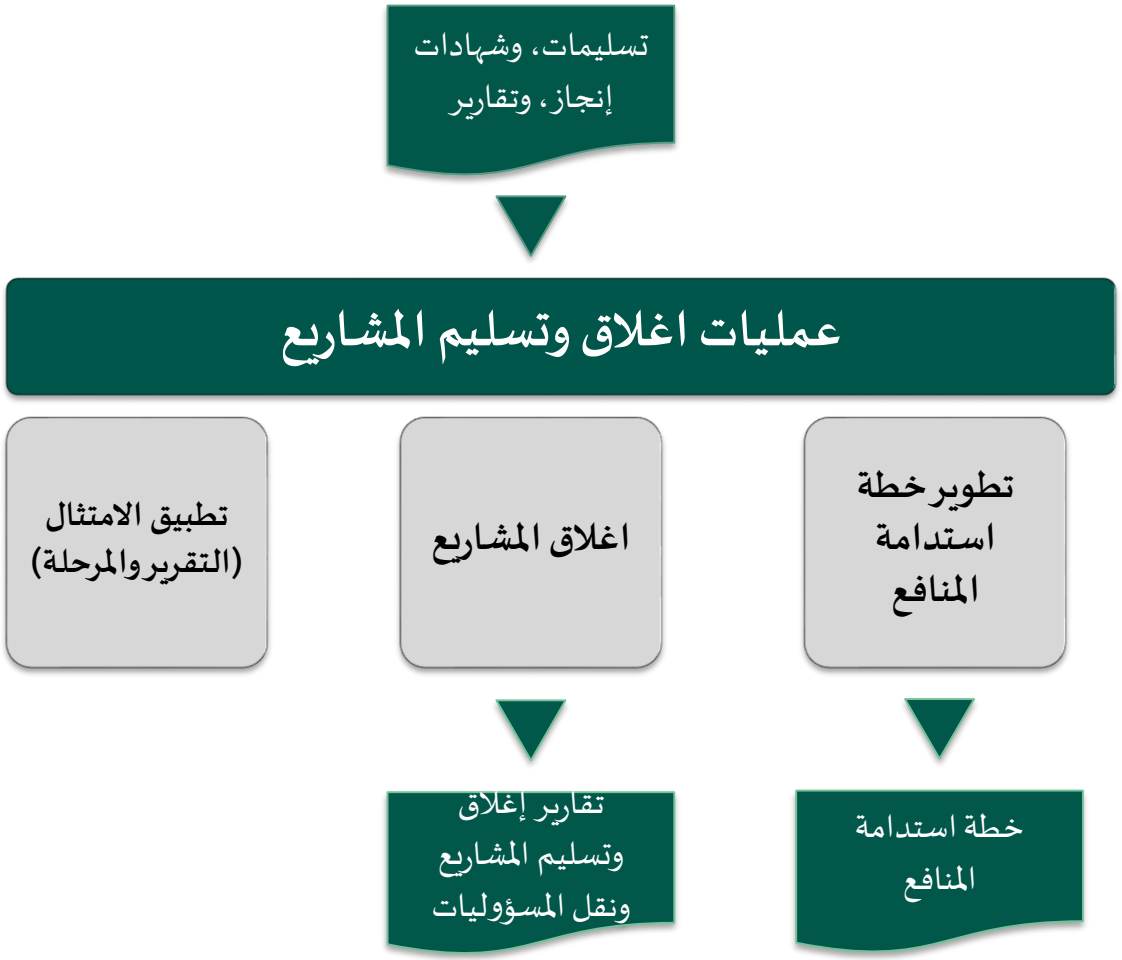
مجموعة من العمليات تبدأ عقب الانتهاء من كافة عمليات تنفيذ ومتابعة أعمال المشاريع، يتم خلالها العمل على التأكد من أن جميع متطلبات المشاريع قد تم معالجتها وتسليمها على نحو يُرضي كافة المعنيين وخاصة ملاك المشاريع.

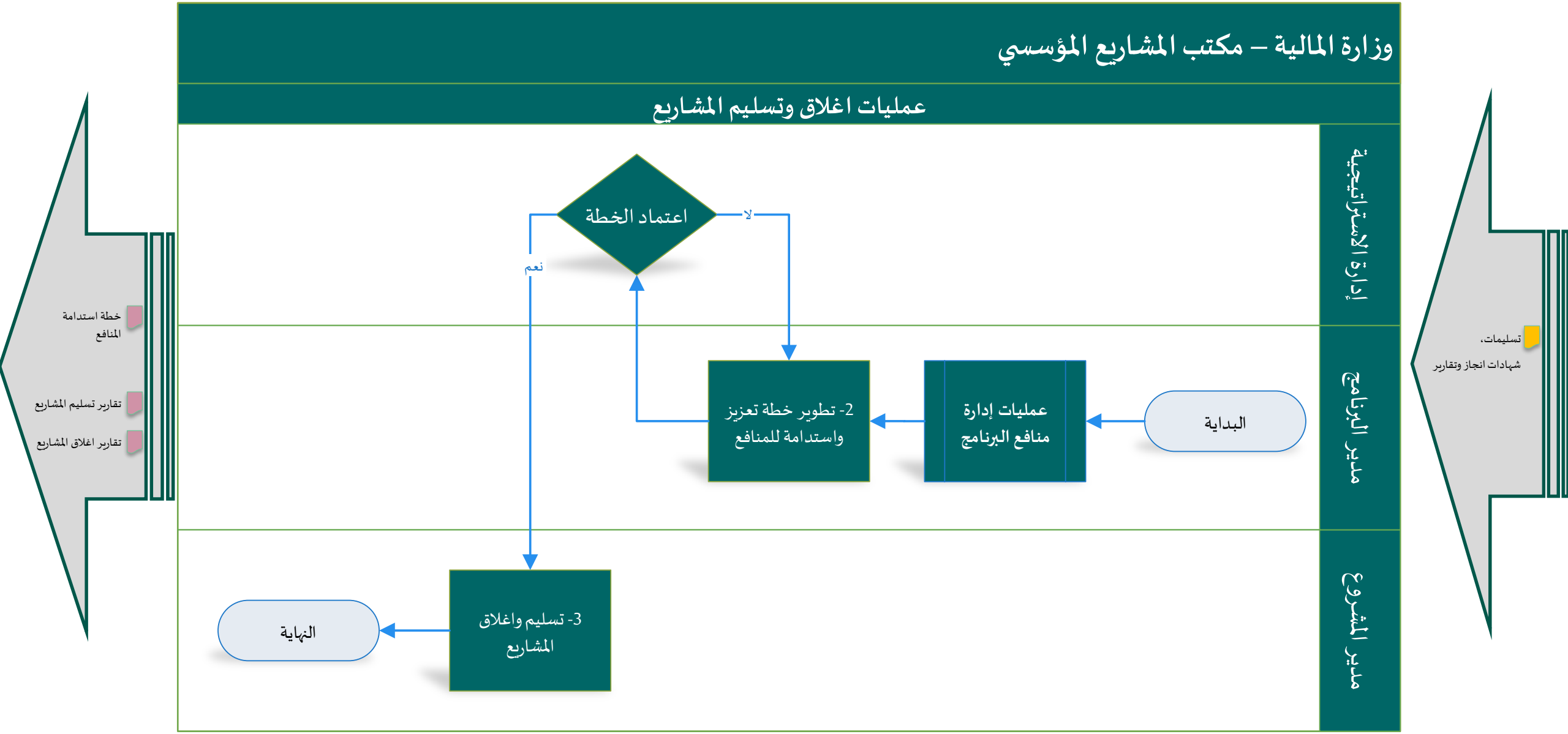
أهمية عمليات نقل وتسليم المشاريع

- إظهار أعمال ومنجزات فرق العمل.
- أرشفة كافة وثائق ومستندات المشاريع بصورة إلكترونية على النظام.
- توفر دروس مستفادة يمكن تطبيقها في مشاريع مستقبلية آخرى.

عوامل نجاح عمليات نقل وتسليم المشاريع

- توافق كافة المخرجات الواردة بوثائق مواثيق المشاريع مع ما تم بمرحلة التنفيذ والمتابعة.
- إقرار المالك بانتهاء كافة الأعمال ذات الصلة بأعمال المشاريع.
- التأكد من إغلاق كافة الأمور المالية الخاصة بالمشاريع.
- التأكد من إغلاق كافة المخاطر والعوائق المسجلة ببيانات المشاريع.




وزارة المالية – مكتب المشاريع المؤسسي
عمليات اغلاق وتسليم المشاريع
إدارة الاستراتيجية
مدير البرنامج
مدير المشروع
خطة استدامة المنافع
تقارير تسليم المشاريع
تقارير اغلاق المشاريع
تسليمات،
شهادات انجاز وتقارير
البداية
عمليات إدارة منافع البرنامج
2- تطوير خطة تعزيز واستدامة للمنافع
اعتماد الخطة
لا
نعم
3- تسليم واغلاق المشاريع
النهاية

مخطط سير عمليات اغلاق وتسليم المشاريع

#	الاسم	الشرح	المسؤوليات	المدخلات	الأدوات	المخرجات	المجهود
1	تطوير خطة تعزيز واستدامة للمنافع	يقوم مالك البرنامج بتطوير خطة لتعزيز واستدامة المنافع لدى الجهات المالكة.	R&A- مدير البرنامج I- المعنيين	• نموذج خطة تعزيز واستدامة للمشاريع	• اجتماعات، نقاشات	• خطة تعزيز واستدامة المشاريع	½ يوم
2	اعتماد إدارة الاستراتيجية	تقوم إدارة الاستراتيجية باعتماد خطة استدامة المنافع للجهات المالكة	R&A- إدارة الاستراتيجية	• خطة تسليم للمشاريع	• اجتماعات، نقاشات	• خطة تعزيز واستدامة للمشاريع معتمدة	½ يوم
3	تسليم واغلاق المشاريع	يقوم مدراء المشاريع بتسليم واغلاق المشاريع	R&A- مدراء المشاريع S- مدير البرنامج I- المعنيين	• نموذج تقرير اغلاق المشاريع • نموذج تقرير تسليم المشاريع	• اجتماعات، نقاشات	• تقارير تسليم المشاريع • تقارير اغلاق المشاريع	

A: الشخص المساءل عن إتمام المهام و صاحب الاعتماد النهائي | **R**: الشخص المسؤول عن تنفيذ المهام وتسليمها | **S**: الشخص الذي يقدم الدعم اللازم للشخص المسؤول عن تنفيذ المهام | **C**: الشخص الذي رأيه يؤخذ بعين الاعتبار في تنفيذ المهمة | **I**: الشخص الذي يجب ان يتم اطلاعه على حالة المهام | **DoS**: يعتمد على نطاق العمل | **NA**: لا ينطبق

عمليات اغلاق البرنامج

٣,٣,٢

عمليات إغلاق البرنامج

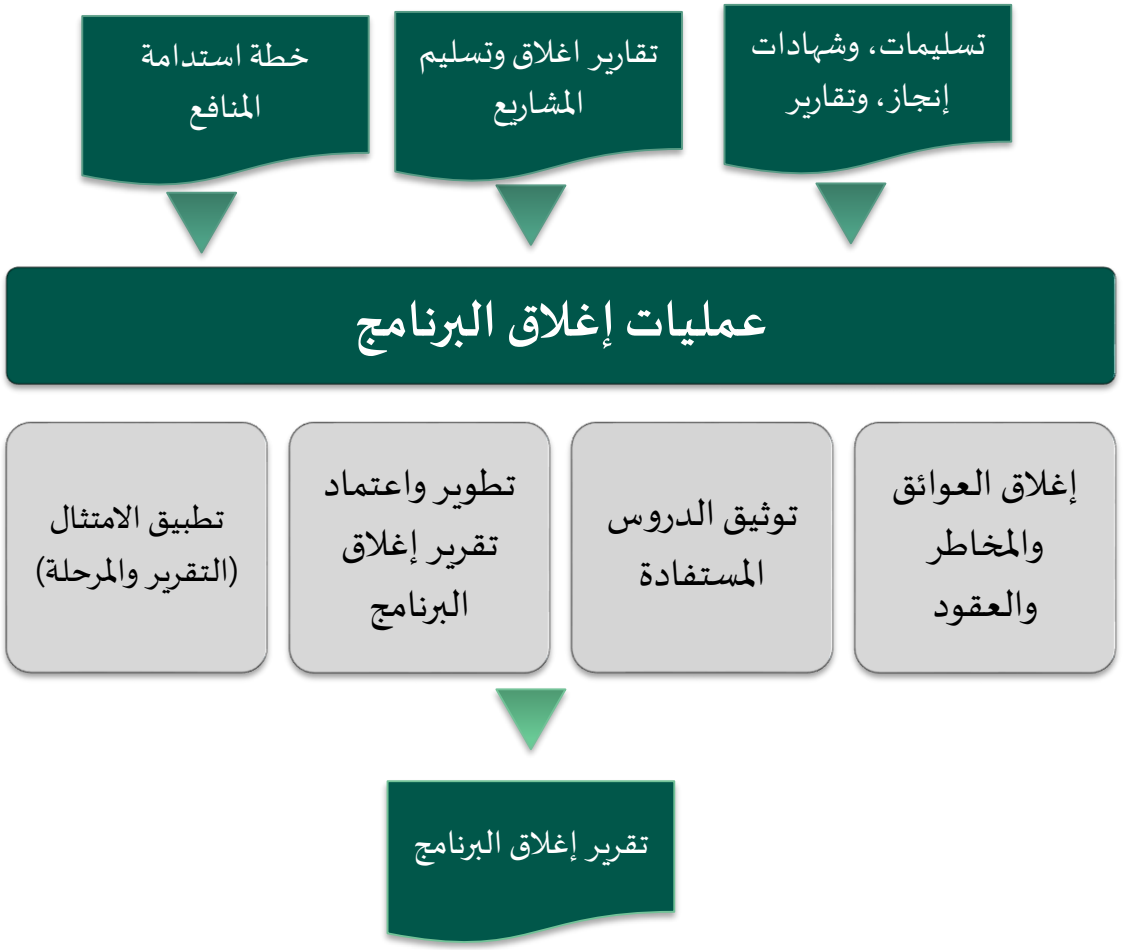
مجموعة من العمليات تبدأ عقب الانتهاء من كافة عمليات إدارة منافع البرنامج، يتم خلالها العمل على التأكد من أن جميع متطلبات البرنامج والمشاريع المتعلقة به قد تم معالجتها وتسليمها على نحو يُرضي كافة المعنيين وخاصة الإدارة الاستراتيجية.

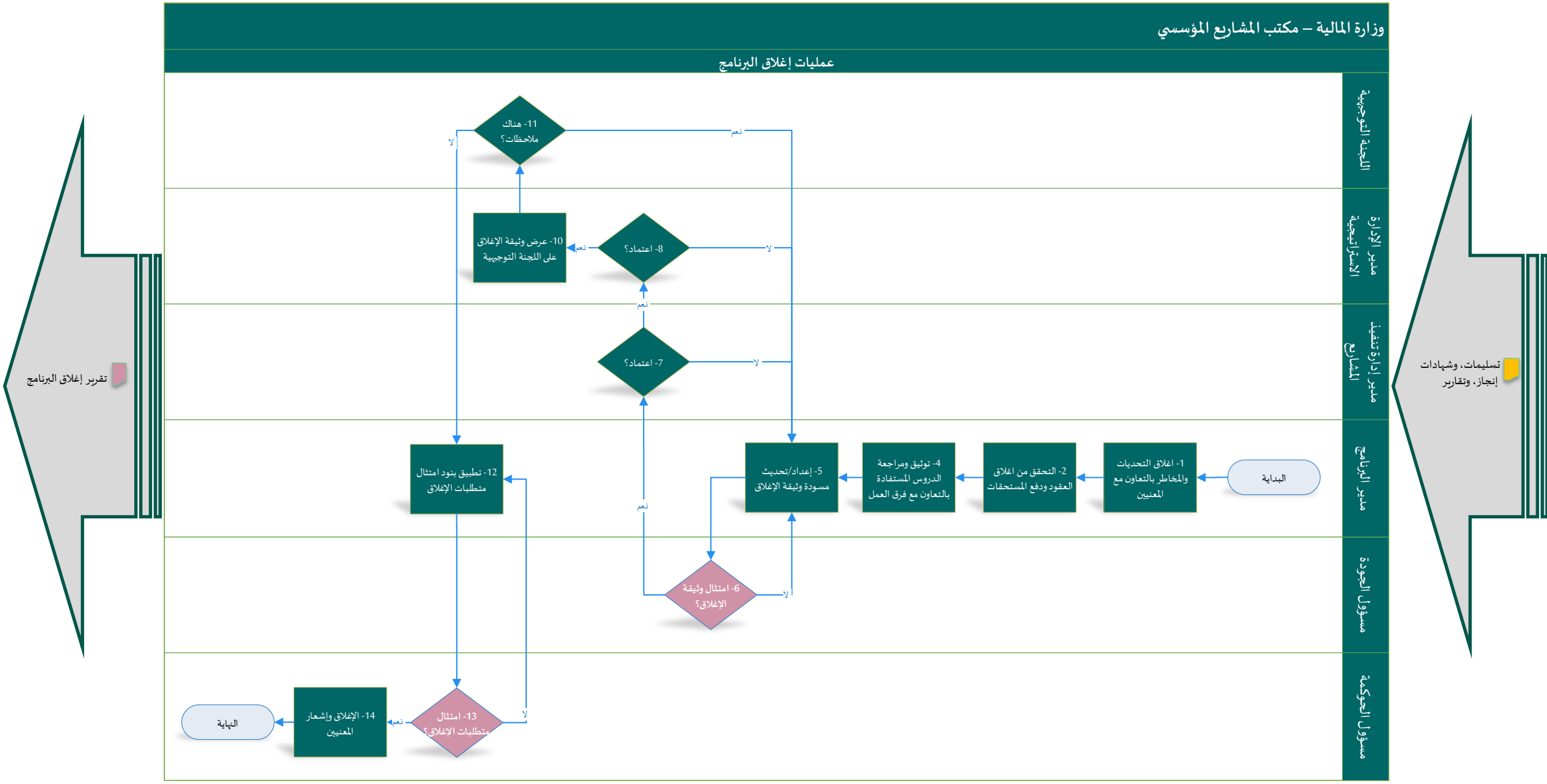
أهمية عمليات الإغلاق

- إظهار أعمال ومنجزات فرق العمل.
- أرشفة كافة وثائق ومستندات البرنامج بصورة إلكترونية على النظام.
- توفر دروس مستفادة يمكن تطبيقها في برامج مستقبلية آخرى.

عوامل نجاح عمليات الإغلاق

- توافق كافة المخرجات الواردة بوثيقة ميثاق البرنامج مع ما تم بمرحلة إدارة المنافع.
- إقرار العميل بانتهاء كافة الأعمال ذات الصلة بأعمال البرنامج.
- التأكد من إغلاق كافة الأمور المالية الخاصة بالبرنامج.
- التأكد من إغلاق كافة المخاطر والعوائق المسجلة ببيانات البرنامج.




وزارة المالية – مكتب المشاريع المؤسسي
عمليات إغلاق البرنامج
اللجنة التوجيهية
مدير الإدارة الاستراتيجية
مدير إدارة تنفيذ المشاريع
مدير البرنامج
مسؤول الجودة
مسؤول الحوكمة
تقرير إغلاق البرنامج
تسليمات، وشهادات إنجاز، وتقارير
البداية
1- اغلاق التحديات والمخاطر بالتعاون مع المعنيين
2- التحقق من اغلاق العقود ودفع المستحقات
4- توثيق ومراجعة الدروس المستفادة بالتعاون مع فرق العمل
5- إعداد/تحديث مسودة وثيقة الإغلاق
6- امتثال وثيقة الإغلاق؟
7- اعتماد؟
8- اعتماد؟
10- عرض وثيقة الإغلاق على اللجنة التوجيهية
11- هناك ملاحظات؟
12- تطبيق بنود امتثال متطلبات الإغلاق
13- امتثال متطلبات الإغلاق؟
14- الإغلاق وإشعار المعنيين
النهاية
نعم
لا

مخطط سير عمليات إغلاق البرنامج

#	الاسم	الشرح	المسؤوليات	المدخلات	الأدوات	المخرجات	المجهود
١	إغلاق العوائق والمخاطر بالتعاون مع المعيين	يقوم مدير البرنامج بالمتابعة مع المعنيين والتحقق من أن كل العوائق والمخاطر التي تم تحديدها خلال تنفيذ البرنامج تم إغلاقها بطريقة سليمة.	R&A- مدير البرنامج S- الإدارة الاستراتيجية I- المعنيين	• سجل العوائق والمخاطر	• اجتماعات، نقاشات	• سجل العوائق والمخاطر محدث	٢ يوم
٢	التحقق من اغلاق العقود ودفع المستحقات	يقوم مدير البرنامج بالتأكد من إغلاق جميع العقود القائمة الخاصة بالبرنامج وما يترتب عليها من إجراءات مالية وذلك بالتنسيق مع إدارة المشتريات والموردين ذوي العلاقة.	R&A- مدير البرنامج S- الإدارة الاستراتيجية I- المعنيين C- إدارة المشتريات	• حالة مكونات البرنامج (المشاريع) • العقود القائمة مع الموردين	• اجتماعات، نقاشات	• التأكد من إغلاق العقود	
٣	توثيق ومراجعة الدروس المستفادة بالتعاون مع فرق العمل	يقوم مدير البرنامج بالتعاون مع المعنيين بتحديد الإيجابيات والتحديات التي واجهها فريق العمل في البرنامج من خلال توثيق الدروس المستفادة وتقديم اقتراحات وتوصيات للتحسين في البرامج القادمة	R&A- مدير البرنامج S- المعنيين	• وثائق المشروع المعتمدة • تقارير حالة البرنامج	• اجتماعات، نقاشات • نموذج تقرير إغلاق البرنامج	• قائمة الدروس المستفادة	٢ يوم
٤	إعداد/تحديث مسودة تقرير إغلاق البرنامج	يقوم مدير البرنامج بإعداد (أو تحديث) مسودة تقرير إغلاق البرنامج، وله أن يستعين بمن يراه من المعنيين وفرق العمل المشاركين في تنفيذ البرنامج	R&A- مدير البرنامج C&S- المعنيين، فرق العمل	• وثيقة ميثاق البرنامج معتمدة • تقارير حالة البرنامج والمنافع ومؤشرات الأداء	• نموذج تقرير إغلاق البرنامج	• مسودة تقرير إغلاق البرنامج	١ يوم

A: الشخص المساءل عن إتمام المهام و صاحب الاعتماد النهائي
R: الشخص المسؤول عن تنفيذ المهام وتسليمها
S: الشخص الذي يقدم الدعم اللازم للشخص المسؤول عن تنفيذ المهام
C: الشخص الذي رأيه يؤخذ بعين الاعتبار في تنفيذ المهمة
I: الشخص الذي يجب ان يتم اطلاعه على حالة المهام
DoS: يعتمد على نطاق العمل
NA: لا ينطبق

مخطط سير عمليات إغلاق البرنامج

وزارة المالية
Ministry of Finance

#	الاسم	الشرح	المسؤوليات	المدخلات	الأدوات	المخرجات	المجهود
٥	التأكد من امتثال تقرير إغلاق البرنامج	يقوم مدير البرنامج بإرسال مسودة تقرير إغلاق البرنامج إلى مسؤول الجودة للمراجعة والتحقق من تنفيذ بنود امتثال التقرير. في حال وجود أية ملاحظات على مسودة التقرير، يقوم مسؤول الجودة بإرجاعها إلى مدير البرنامج للتحديث.	R&A- مسؤول الجودة I- مدير البرنامج	• مسودة تقرير إغلاق البرنامج	• قائمة امتثال تقرير الإغلاق • بريد إلكتروني	• ملاحظات أو موافقة	١ يوم
٦	اعتماد مدير ادارة تنفيذ المشاريع لتقرير إغلاق البرنامج	بعد التحقق من امتثال مسودة تقرير إغلاق البرنامج، يتم إرساله إلى مدير المكتب للاعتماد الداخلي.	R&A- مدير إدارة تنفيذ المشاريع C&I- مدير البرنامج I-مسؤول الجودة، مسؤول النظام	• موافقة إدارة تنفيذ المشاريع على تقرير الإغلاق • مسودة تقرير إغلاق البرنامج	• بريد إلكتروني • مرفقات	• موافقة مدير إدارة تنفيذ المشاريع على تقرير الإغلاق	١ يوم
٧	اعتماد مدير الإدارة الاستراتيجية لتقرير إغلاق البرنامج	يقوم مدير الإدارة الاستراتيجية بمراجعة مسودة تقرير إغلاق البرنامج وابداء ملاحظات إن وجدت أو اعتماد التقرير ليتم ارساله للجنة التنفيذية.	R&A- مدير الإدارة الاستراتيجية C&I- مدير البرنامج I-مسؤول الجودة، مسؤول النظام	• موافقة مدير إدارة تنفيذ المشاريع على تقرير الإغلاق • مسودة تقرير إغلاق البرنامج	• بريد إلكتروني • مرفقات	• موافقة مدير الإدارة الاستراتيجية على التقرير	١ يوم
٨	عرض تقرير الإغلاق على اللجنة التوجيهية	يقوم مدير الإدارة الاستراتيجية بعرض تقرير إغلاق البرنامج على اللجنة التوجيهية.	R&A- مدير الإدارة الاستراتيجية C&I- مدير البرنامج I-مسؤول الجودة، مسؤول النظام	• موافقة مدير الإدارة الاستراتيجية على تقرير الإغلاق • نسخة نهائية من تقرير إغلاق البرنامج		• عرض تقرير الإغلاق	١ يوم
٩	هل هناك ملاحظات لدى اللجنة التوجيهية على تقرير الإغلاق؟	أثناء الاجتماع الدوري للجنة التوجيهية، يقوم أعضاء اللجنة بإبداء ملاحظات على تقرير إغلاق البرنامج أو اعتماده ليتم إغلاق البرنامج رسميا.	R- اللجنة التوجيهية A- مالك البرنامج I- باقي المعنيين	• عرض تقرير الإغلاق	• اجتماع اللجنة التوجيهية	• ملاحظات على تقرير إغلاق البرنامج	

مخطط سير عمليات إغلاق البرنامج

	الاسم	الشرح	المسؤوليات	المدخلات	الأدوات	المخرجات	المجهود
١٠	تطبيق بنود امتثال الإغلاق	بعد اعتماد اللجنة التنفيذية تقرير إغلاق البرنامج يقوم مدير البرنامج بتنفيذ المتطلبات القياسية بالمكتب لإغلاق المشروع رسميا.	R&A- مدير البرنامج C&I- مسؤول الجودة	• اعتماد نهائي لتقرير إغلاق البرنامج	• نظام إدارة المشاريع	• جميع متطلبات الإغلاق متوفرة على النظام • طلب إغلاق البرنامج	١ يوم
١١	امتثال إغلاق البرنامج	يتحقق مسؤول الجودة من بنود الامتثال القياسية لإغلاق البرنامج.	R&A- مسؤول الجودة C- مدير البرنامج	• جميع متطلبات الإغلاق متوفرة على النظام • طلب إغلاق البرنامج	• قائمة امتثال إغلاق البرنامج	• ملاحظات أو موافقة	
١٢	إغلاق البرنامج على النظام وإرسال الإشعار	يقوم مسؤول الحوكمة بإغلاق البرنامج على النظام وإرسال إشعار للمعنيين	R- مسؤول الحوكمة A- مدير المكتب I- المعنين	• موافقة مسؤول الجودة على إغلاق البرنامج.	• نظام إدارة المشاريع • رسالة بريد إلكتروني	• إغلاق البرنامج على النظام • إشعار المعنيين	

استعراض عمليات إدارة المشاريع

4

عمليات بدء المشروع

١,٤

عمليات بدء المشروع

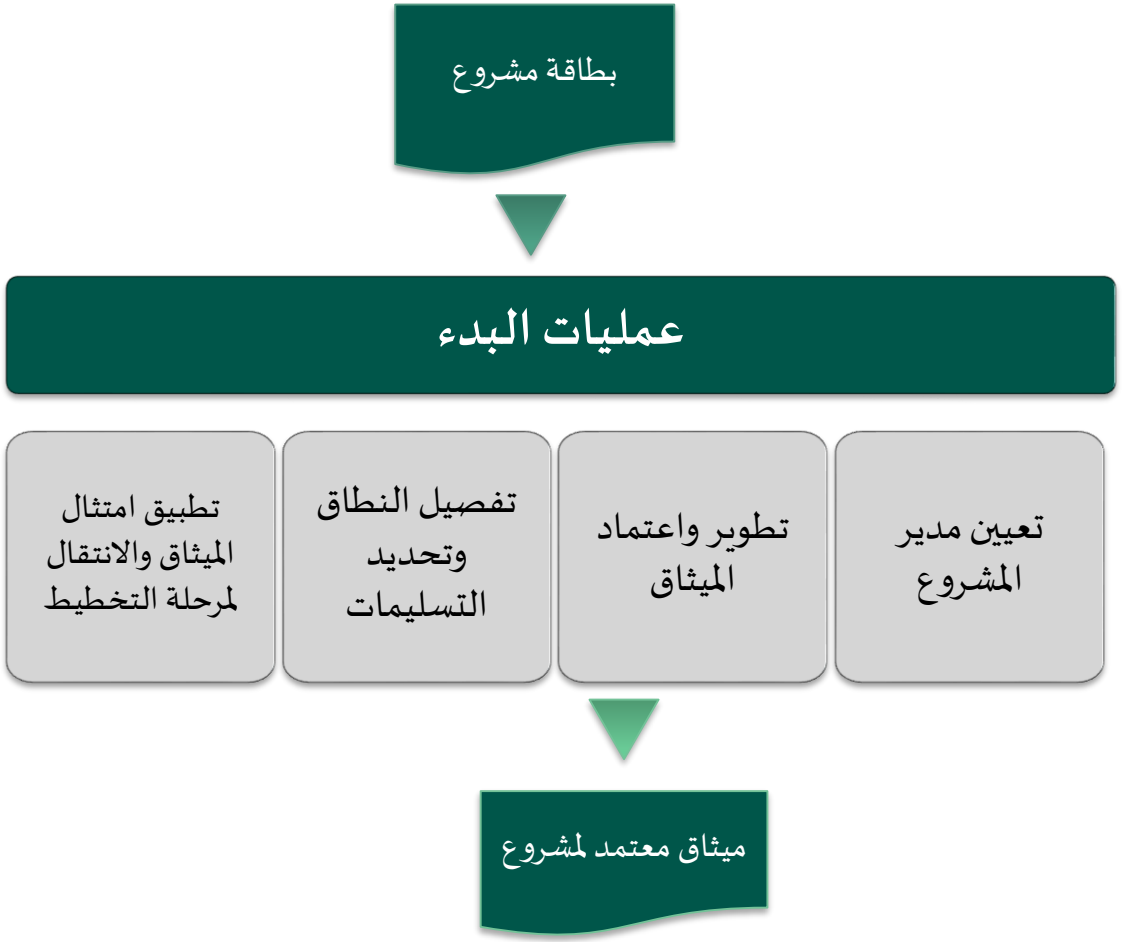
مجموعة من العمليات يتم من خلالها التأكيد بصورة رسمية على نشأة مشروع جديد، والتفويض ببدء استثمار موارد الوزارة لتحقيق النتائج المقررة ببطاقة المشروع. كما تهتم هذه العمليات بتوثيق الصورة الكلية المتوقعة لسير المشروع ومتطلباته الرئيسة والفهم المشترك لدى كافة المعنيين بالمشروع. كما يتم تحديد نطاق المشروع بناءً على بطاقة المشروع.

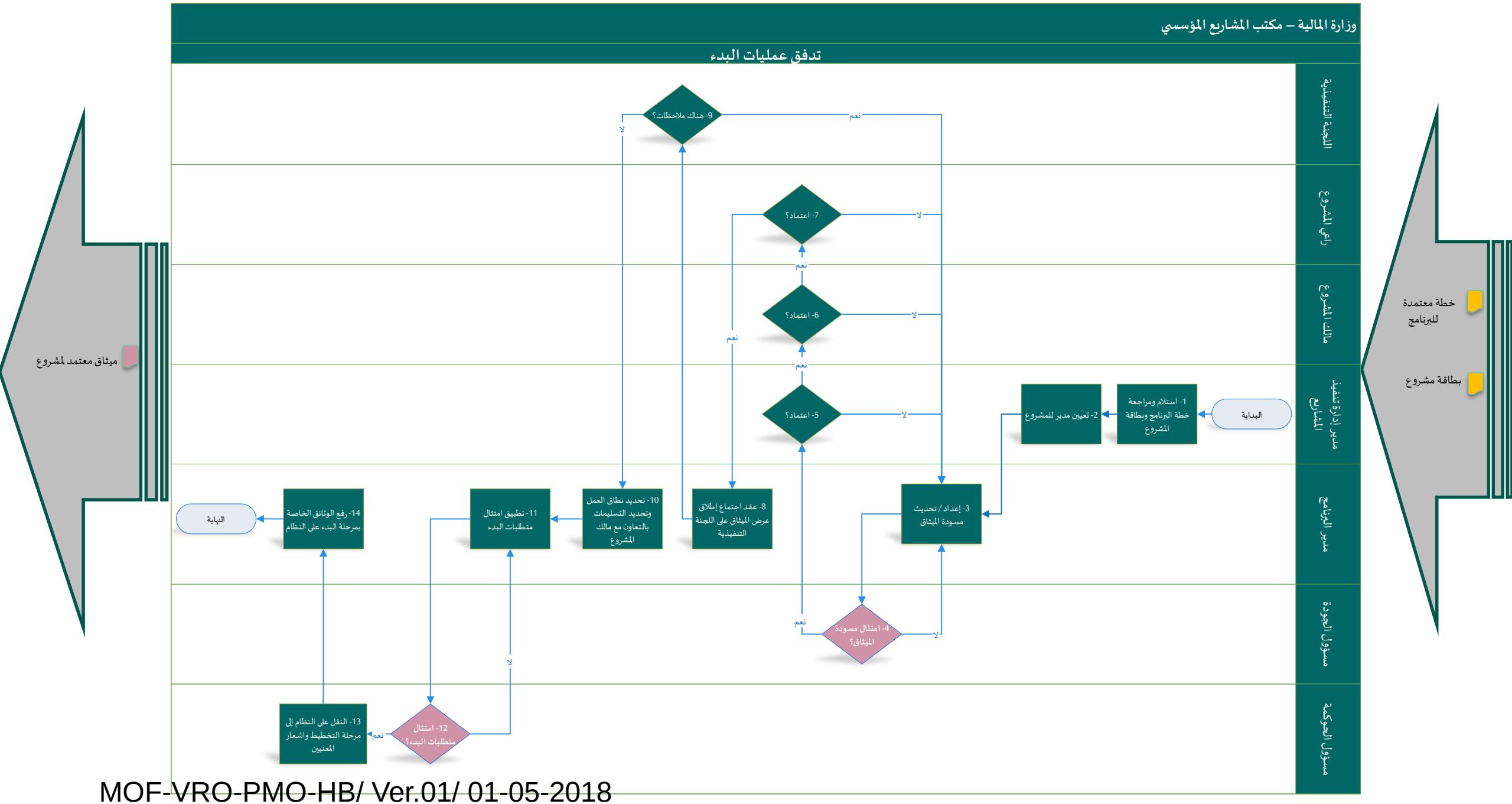
أهمية عمليات البدء

- تحويل البرامج إلى مشاريع وبرامج قابلة للتنفيذ.
- توحيد فهم المعنيين (أصحاب المصلحة والمستفيدين) لأهمية المشروع وأدوارهم المتوقعة.
- بدء تولي مكتب المشاريع مسؤولياته وممارسة صلاحياته التنفيذية.

عوامل نجاح عمليات البدء

- استيعاب وتحليل بطاقة المشروع.
- تعريف أصحاب المصلحة بشكل مبدئي وتوفير المعلومات الأساسية بوثيقة ميثاق المشروع.
- مراجعة ودراسة علاقة المشروع الجديد بباقي الأنشطة التنفيذية الحالية.
- الحصول على الموافقة النهائية على وثيقة الميثاق من اللجنة التنفيذية أو من ينوب عنها.




وزارة المالية – مكتب المشاريع المؤسسي
تدفق عمليات البدء
اللجنة التنفيذية
راعي المشروع
مالك المشروع
مدير إدارة تنفيذ المشاريع
مدير البرنامج
مسؤول الجودة
مسؤول الحوكمة
خطة معتمدة للبرنامج
بطاقة مشروع
ميثاق معتمد لمشروع
البداية
1- استلام ومراجعة خطة البرنامج وبطاقة المشروع
2- تعيين مدير للمشروع
3- إعداد / تحديث مسودة الميثاق
4- امتثال مسودة الميثاق؟
نعم
لا
5- اعتماد؟
6- اعتماد؟
7- اعتماد؟
8- عقد اجتماع إطلاق عرض الميثاق على اللجنة التنفيذية
9- هناك ملاحظات؟
10- تحديد نطاق العمل وتحديد التسليمات بالتعاون مع مالك المشروع
11- تطبيق امتثال متطلبات البدء
12- امتثال متطلبات البدء؟
13- النقل على النظام إلى مرحلة التخطيط واشعار المعنيين
14- رفع الوثائق الخاصة بمرحلة البدء على النظام
النهاية

مخطط سير عمليات بدء المشروع

#	الاسم	الشرح	المسؤوليات	المدخلات	الأدوات	المخرجات	المجهود
١	استلام ومراجعة خطة البرنامج وبطاقة المشروع	بعد اعتماد مخرجات عمليات ما قبل البدء، وإرسال مالك المشروع خطة البرنامج وبطاقة المشروع إلى مدير إدارة تنفيذ المشاريع، ليقوم بمراجعتهم والقيام بأي توجيهات آخرى للتأكد من الموائمة مع أحدث المتغيرات والمتطلبات الواردة من الإدارة العُليا	R&A- مدير إدارة تنفيذ المشاريع C- مدير البرنامج، المعنيين I- مدير المشروع	• حالة الموارد المتاحة • ميثاق البرنامج • بطاقة المشروع	• بريد إلكتروني • دراسة المرفقات	• بعض الاعتبارات التنفيذية (إن وجدت) • موافقة داخلية على التنفيذ	١ يوم
٢	تعيين مدير للمشروع	في حال عدم وجود ما يدعو إلى تعديل المشروع، يقوم مدير إدارة تنفيذ المشاريع بتعيين مدير للمشروع، وإرسال طلب إلى مسؤول الحوكمة لإنشاء المشروع على النظام في حال لم ينشأ المشروع.	R&A- مدير إدارة تنفيذ المشاريع C- مدير البرنامج I- مدير المشروع المعين، مسؤول الجودة، مسؤول النظام	• موافقة داخلية على التنفيذ • بطاقة المشروع	• بريد إلكتروني	• قرار بالمدير المعين • طلب إنشاء على النظام	١ يوم
٣	إعداد \ تحديث مسودة الميثاق	بمجرد تعيين مدير المشروع، يقوم مدير البرنامج بإعداد مسودة وثيقة ميثاق المشروع، وله أن يستعين بمن يراه من المعنيين أو الموردين.	R&A- مدير البرنامج C- المعنيين I- مدير إدارة تنفيذ المشاريع	• بطاقة المشروع • خطة البرنامج	• نموذج ميثاق المشروع* • نظام إدارة المشاريع • بريد إلكتروني	• مسودة الميثاق	١ يوم
٤	امتثال مسودة الميثاق؟	يقوم مدير البرنامج بإرسال مسودة وثيقة ميثاق المشروع إلى مسؤول الجودة للمراجعة والتحقق من تنفيذ بنود امتثال الوثيقة. في حال وجود أية ملاحظات على مسودة الوثيقة، يقوم مسؤول الجودة بإرجاعها إلى مدير البرنامج للتحديث.	R&A- مسؤول الجودة I- مدير البرنامج، مدير المشروع	• مسودة الميثاق	• قائمة امتثال الميثاق • بريد إلكتروني	• ملاحظات/موافقة مسؤول الجودة على الميثاق	
٥	اعتماد مدير إدارة تنفيذ المشاريع لمسودة ميثاق المشروع؟	بعد التحقق من امتثال مسودة ميثاق المشروع، يتم إرسالها إلى مدير إدارة تنفيذ المشاريع للاعتماد الداخلي.	R&A- مدير إدارة تنفيذ المشاريع C&I- مدير المشروع	• موافقة مسؤول الجودة على الميثاق	• بريد إلكتروني • مرفقات	• موافقة مدير إدارة تنفيذ المشاريع على الميثاق	١ يوم

A: الشخص المساءل عن إتمام المهام و صاحب الاعتماد النهائي
R: الشخص المسؤول عن تنفيذ المهام وتسليمها
S: الشخص الذي يقدم الدعم اللازم للشخص المسؤول عن تنفيذ المهام
C: الشخص الذي رأيه يؤخذ بعين الاعتبار في تنفيذ المهمة
I: الشخص الذي يجب ان يتم اطلاعه على حالة المهام
DoS: يعتمد على نطاق العمل
NA: لا ينطبق

مخطط سير عمليات بدء المشروع

#	الاسم	الشرح	المسؤوليات	المدخلات	الأدوات	المخرجات	المجهود
٦	اعتماد مالك المشروع؟	في حال وجود أية ملاحظات على مسودة الوثيقة، يقوم مالك المشروع بإرجاعها إلى مدير البرنامج للتحديث، أو يتم إرسالها إلى راعي المشروع للاعتماد.	R&A- مالك المشروع C- مدير إدارة تنفيذ المشاريع، المعنين I- مدير البرنامج ،مدير المشروع، راعي المشروع	• موافقة مدير إدارة تنفيذ المشاريع على الميثاق • مسودة وثيقة ميثاق المشروع	• بريد إلكتروني • مرفقات	• موافقة مالك المشروع على الوثيقة	١ يوم
٧	اعتماد راعي المشروع؟	في حال وجود أية ملاحظات على مسودة الوثيقة، يقوم راعي المشروع بإرجاعها إلى مدير البرنامج للتحديث، أو يتم إرسالها إلى مالك المشروع لعرضها على اللجنة التنفيذية.	R&A- راعي المشروع C- مدير إدارة تنفيذ المشاريع، المعنين I- مديري البرامج والمشاريع، مالك المشروع	• موافقة مالك المشروع على الميثاق • مسودة وثيقة ميثاق المشروع	• بريد إلكتروني • مرفقات	• موافقة راعي المشروع على الوثيقة	٠
٨	٩- عقد اجتماع إطلاق المشروع مع اللجنة التنفيذية	عند توفر كافة الاعتمادات المطلوبة، يقوم مدير البرنامج بعرضها على اللجنة التنفيذية للحصول على الملاحظات والمرئيات –إن وُجدت-.	R&A- مدير البرنامج	• موافقة راعي المشروع على الميثاق • مسودة لوثيقة ميثاق المشروع. • عرض تقديمي عن المشروع			١ يوم
٩	هل هناك ملاحظات لدى اللجنة التنفيذية على الميثاق؟	في حال وجود أية ملاحظات على الوثيقة المعتمدة، تقوم اللجنة التنفيذية بإرجاعها إلى مدير البرنامج للتحديث، أو يتم الاعتماد النهائي لوثيقة ميثاق المشروع.	R- اللجنة التنفيذية A- مالك البرنامج I- باقي المعنيين	• عرض تقديمي عن المشروع • ميثاق المشروع	• محضر اجتماع اللجنة التنفيذية • بريد إلكتروني	• ملاحظات \ اعتماد نهائي لميثاق المشروع • محضر اجتماع إطلاق المشروع	
١٠	تحديد نطاق العمل وتحديد التسليمات بالتعاون مع مالك المشروع	يقوم مدير المشروع بالتعاون مع مالك المشروع والمعنيين بتحديد نطاق العمل وتحديد التسليمات المطلوبة لتحقيق أهداف المشروع	R- مدير المشروع A- مالك المشروع I- مدير البرنامج	• بطاقة المشروع • وثيقة ميثاق المشروع معتمدة	• اجتماعات، نقاشات • بريد إلكتروني	• نطاق عمل محدد • قائمة التسليمات	٢ يوم

مخطط سير عمليات بدء المشروع

#	الاسم	الشرح	المسؤوليات	المدخلات	الأدوات	المخرجات	المجهود
١١	تطبيق امتثال متطلبات البدء	بمجرد استلام مدير البرنامج لإشعار الاعتماد النهائي من اللجنة التنفيذية، يقوم بتنفيذ المتطلبات القياسية بالمكتب لنقل المشروع من البدء إلى مرحلة التخطيط.	R- مدير المشروع A- مالك المشروع C&I- مسؤول الجودة	• اعتماد نهائي لميثاق المشروع	• نظام إدارة المشاريع	• جميع متطلبات الانتقال متوفرة على النظام	١ يوم
١٢	امتثال متطلبات البدء؟	يتحقق مسؤول الحوكمة من بنود الامتثال القياسية لنقل مشروع من البدء إلى مرحلة التخطيط.	R&A- مسؤول الحوكمة C- مدير المشروع I- مدير البرنامج ، مدير إدارة تنفيذ المشاريع	• جميع متطلبات الانتقال متوفرة على النظام • طلب انتقال المشروع إلى مرحلة التخطيط	• قائمة امتثال انتقال المشروع إلى عمليات التخطيط	• ملاحظات \ موافقة مسؤول الحوكمة على الانتقال لعمليات التخطيط	
١٣	النقل على النظام إلى مرحلة التخطيط واشعار المعنيين	يقوم مسؤول الحوكمة بنقل المشروع على النظام إلى مرحلة التخطيط	R&A- مسؤول الحوكمة I- المعنين، مكتب إدارة المشاريع والتميز المؤسسي		• نظام إدارة المشاريع • رسالة بريد إلكتروني	• تم نقل المشروع على النظام إلى مرحلة التخطيط • إشعار المعنيين ببدء عمليات التخطيط	
١٤	رفع الوثائق الخاصة بمرحلة البدء على النظام	يقوم مدير البرنامج برفع الوثائق الخاصة بمرحلة البدء على نظام إدارة المشاريع	R&A- مدير البرنامج	• وثائق مرحلة البدء	• نظام إدارة المشاريع	• وثائق مرفوعة	١ يوم

عمليات تخطيط المشروع

٤,٢

عمليات تخطيط المشروع

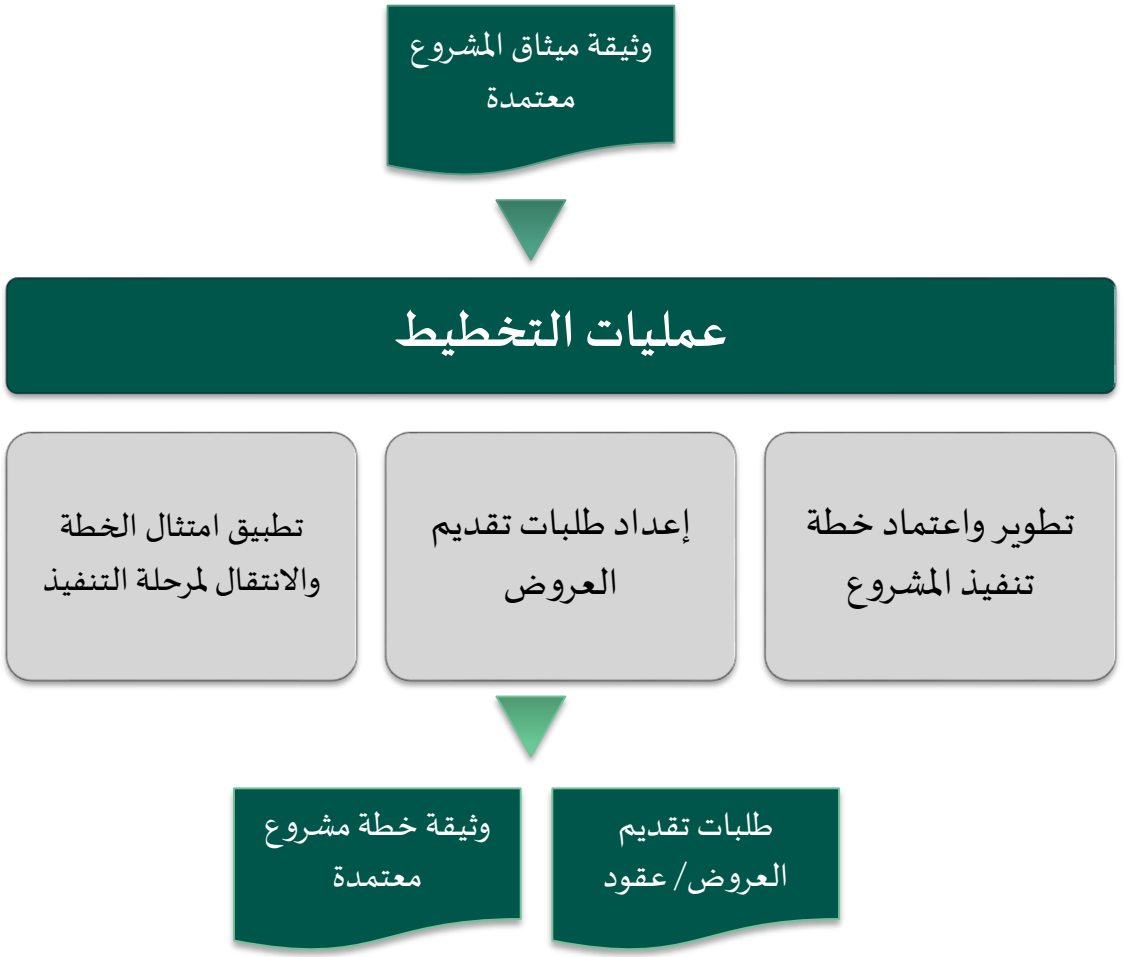
هي مجموعة من العمليات التي تبدأ عقب التأكيد بصورة رسمية على نشأة المشروع، لتحديد المتطلبات الخاصة بالمشروع، ومن ثم فهم نطاق العمل به بصورة دقيقة، وإعداد قائمة المهام المطلوب إنجازها لتحقيق تلك الأهداف. حيث يتم إنشاء وثيقة خُطة المشروع بناءً على الفهم المشترك والموحد المتوفر لدى كافة المعنيين، بالإضافة إلى كافة المرفقات والوثائق الداعمة التي سيتم استخدامها أثناء تنفيذ المشروع.

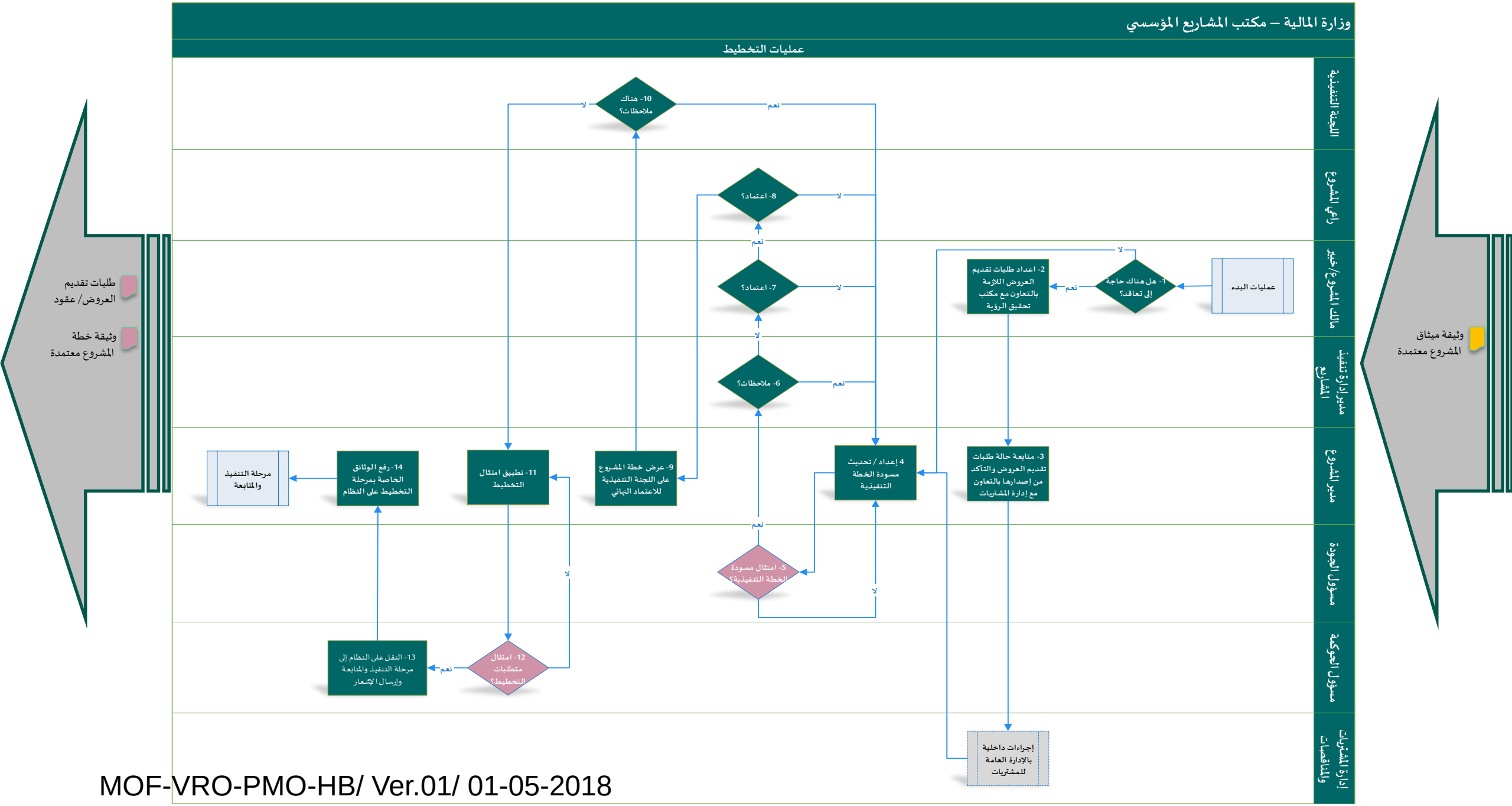
أهمية عمليات التخطيط

- رسم الخطوط التفصيلية للخطة المتبعة في إدارة كافة مناحي ومكونات المشروع.
- وضوح الجدول الزمني لتنفيذ مهام المشروع.
- الحصول على مداخلات ومساهمات المعنيين بما يصب في صالح المشروع.

عوامل نجاح عمليات التخطيط

- مشاركة كافة المعنيين بعمليات التخطيط للمشروع.
- استكشاف كافة المظاهر ذات الصلة بنطاق العمل المطلوب إنجازه مثل المخاطر، والتكاليف، والتواصل، ومستوى الجودة المطلوبة، والمشتريات، وغيرهم




وزارة المالية – مكتب المشاريع المؤسسي
عمليات التخطيط
اللجنة التنفيذية
راعي المشروع
مالك المشروع/خبير
مدير إدارة تنفيذ المشاريع
مدير المشروع
مسؤول الجودة
مسؤول الحوكمة
إدارة المشتريات والمناقصات
طلبات تقديم العروض/ عقود
وثيقة خطة المشروع معتمدة
وثيقة ميثاق المشروع معتمدة
عمليات البدء
1- هل هناك حاجة إلى تعاقد؟
2- اعداد طلبات تقديم العروض اللازمة بالتعاون مع مكتب تحقيق الرؤية
3- متابعة حالة طلبات تقديم العروض والتأكد من إصدارها بالتعاون مع إدارة المشتريات
إجراءات داخلية بالإدارة العامة للمشتريات
4 إعداد / تحديث مسودة الخطة التنفيذية
5- امتثال مسودة الخطة التنفيذية؟
6- ملاحظات؟
7- اعتماد؟
8- اعتماد؟
9- عرض خطة المشروع على اللجنة التنفيذية للاعتماد النهائي
10- هناك ملاحظات؟
11- تطبيق امتثال التخطيط
12- امتثال متطلبات التخطيط؟
13- النقل على النظام إلى مرحلة التنفيذ والمتابعة وإرسال الإشعار
14- رفع الوثائق الخاصة بمرحلة التخطيط على النظام
مرحلة التنفيذ والمتابعة
نعم
لا

مخطط سير عمليات تخطيط المشروع

#	الاسم	الشرح	المسؤوليات	المدخلات	الأدوات	المخرجات	المجهود
١	هل هناك حاجة إلى تعاقد؟	في ضوء التفاصيل التي تم تحديدها في العمليات السابقة، يقوم مالك المشروع/خبير بتحديد الأنشطة والمهام والتسليمات التي تحتاج إلى مقاول أو مورد ما.	R&A- مالك المشروع/خبير	• بطاقة مشروع • وثيقة ميثاق المشروع المعتمدة	• اجتماعات، نقاشات • بريد إلكتروني	• الأنشطة والمهام والتسليمات التي تحتاج لمورد.	¼ يوم
٢	إعداد طلبات تقديم العروض بالتعاون مع الإدارة العامة للمشتريات	يقوم مدير المشروع بالتعاون مع المعنيين بإعداد طلبات تقديم العروض اللازمة حسب الخطة وباستخدام القوالب المحددة من طرف إدارة المشتريات في الوزارة.	A- مالك المشروع R- استشاري/خبير S- مكتب تحقيق الرؤية/مكتب الخدمات المساندة C- الإدارة العامة للمشتريات C- مدير المشروع	• بطاقة مشروع • وثيقة ميثاق المشروع المعتمدة	• نموذج الطلب تقديم العروض (المشتريات)	• مسودة الطلبات تقديم العروض	١ يوم
٣	متابعة حالة طلبات تقديم العروض والتأكد من إصدارها بالتعاون مع إدارة المشتريات	يقوم مدير المشروع بمتابعة حالة طلبات تقديم العروض والعمل مع إدارة المشتريات للتأكد من إصدار الطلبات في الأوقات الزمنية المتفق عليها.	R- مدير المشروع A- مالك المشروع S-الإدارة العامة للمشتريات S- مكتب تحقيق الرؤية/مكتب الخدمات المساندة	• طلبات تقديم العروض	• اجتماعات، نقاشات • بريد إلكتروني	• طلبات تقديم العروض مصدرة	١ يوم
٤	إعداد / تحديث مسودة خطة المشروع	يقوم مدير المشروع بإعداد (أو تحديث) مسودة وثيقة خطة المشروع، وله أن يستعين بمن يراه من المعنيين.	R- مدير المشروع A- مالك المشروع C-مالك المشروع، مورد معتمد I- المعنيين S- راعي المشروع	• بطاقة المشروع • وثيقة ميثاق المشروع معتمدة • كراسة الشروط والمواصفات(ان وجد)	• نموذج وثيقة خطة المشروع	• مسودة وثيقة خطة المشروع	١ يوم

A: الشخص المساءل عن إتمام المهام و صاحب الاعتماد النهائي | **R**: الشخص المسؤول عن تنفيذ المهام وتسليمها | **S**: الشخص الذي يقدم الدعم اللازم للشخص المسؤول عن تنفيذ المهام | **C**: الشخص الذي رأيه يؤخذ بعين الاعتبار في تنفيذ المهمة | **I**: الشخص الذي يجب ان يتم اطلاعه على حالة المهام | **DoS**: يعتمد على نطاق العمل | **NA**: لا ينطبق

مخطط سير عمليات تخطيط المشروع

#	الاسم	الشرح	المسؤوليات	المدخلات	الأدوات	المخرجات	المجهود
٥	امتثال مسودة خطة المشروع؟	يقوم مدير المشروع بإرسال مسودة وثيقة خطة المشروع إلى مسؤول الجودة للمراجعة والتحقق من تنفيذ بنود امتثال الوثيقة. في حال وجود أية ملاحظات على مسودة الوثيقة، يقوم مسؤول الجودة بإرجاعها إلى مدير المشروع للتحديث.	R&A- مسؤول الجودة I- مدير المشروع	• مسودة وثيقة خطة المشروع	• قائمة امتثال الميثاق • بريد إلكتروني	• ملاحظات/موافقة مسؤول الجودة على الخطة	¼ يوم
٦	هل هناك ملاحظات من مدير إدارة تنفيذ المشاريع على الخطة؟	يقوم مدير إدارة تنفيذ المشاريع بمراجعة وثيقة خطة المشروع وابداء ملاحظات في حال وجدت، أو يقوم بقبول الوثيقة ليتم ارسالها إلى مالك المشروع.	R&A- مدير إدارة تنفيذ المشاريع C&I- مدير المشروع I-مسؤول الجودة، مسؤول النظام	• موافقة مسؤول الجودة • مسودة وثيقة خطة المشروع	• رسالة بريد إلكتروني	• ملاحظات أو موافقة	١ يوم
٧	اعتماد مالك المشروع وثيقة الخطة؟	يقوم مالك المشروع بمراجعة وثيقة خطة المشروع وابداء ملاحظات إن وجدت أو اعتماد الوثيقة ليتم ارسالها إلى اللجنة التنفيذية.	R&A- مالك المشروع C&I- مدير المشروع S- راعي المشروع I-مسؤول الجودة، مسؤول النظام	• موافقة مدير إدارة تنفيذ المشاريع • مسودة وثيقة خطة المشروع	• رسالة بريد إلكتروني	• ملاحظات أو اعتماد	١ يوم
8	اعتماد راعي المشروع وثيقة الخطة؟	يقوم راعي المشروع بمراجعة وثيقة خطة المشروع وابداء ملاحظات إن وجدت أو اعتماد الوثيقة ليتم ارسالها إلى مدير المشروع لعرضها على اللجنة التنفيذية.	R&A- راعي المشروع C&I- مدير المشروع،مالك المشروع I-مسؤول الجودة، مسؤول النظام	• موافقة مالك المشروع • مسودة وثيقة خطة المشروع	• رسالة بريد إلكتروني	• ملاحظات أو اعتماد	١ يوم
٩	عرض خطة المشروع على اللجنة التنفيذية للاعتماد النهائي	يقوم مالك المشروع بالتعاون مع مدير المشروع بعرض وثيقة خطة المشروع على اللجنة التنفيذية للاعتماد النهائي والتي ستكون خط أساس ومرجع لعمليات التنفيذ.	R&A- مالك المشروع S- مدير المشروع I- باقي المعنيين	• النسخة النهائية من وثيقة خطة المشروع		• عرض خطة المشروع	١ يوم
١٠	هل هناك ملاحظات لدى اللجنة التنفيذية على وثيقة خطة المشروع؟	أثناء الاجتماع الدوري للجنة التنفيذية في الوزارة، يقوم أعضاء اللجنة بإبداء ملاحظات على وثيقة خطة المشروع.	R- اللجنة التنفيذية A- مالك المشروع \ البرنامج I- باقي المعنيين	• عرض خطة المشروع	• اجتماع اللجنة التنفيذية	• ملاحظات أو اعتماد نهائي لخطة المشروع	١ يوم

مخطط سير عمليات تخطيط المشروع

#	الاسم	الشرح	المسؤوليات	المدخلات	الأدوات	المخرجات	المجهود
١١	تطبيق امتثال التخطيط	بعد اعتماد اللجنة التنفيذية باعتماد وثيقة خطة المشروع يقوم مدير المشروع بتنفيذ المتطلبات القياسية بالمكتب لنقل المشروع من التخطيط إلى مرحلة التنفيذ.	R- مدير المشروع A- مالك المشروع C&I- مسؤول الجودة	• اعتماد نهائي لخطة المشروع	• نظام إدارة المشاريع	• جميع متطلبات الانتقال متوفرة على النظام	١ يوم
١٢	امتثال متطلبات التخطيط؟	يتحقق مسؤول الحوكمة من بنود الامتثال القياسية لنقل مشروع إلى مرحلة التنفيذ والمتابعة.	R&A- مسؤول الحوكمة C- مدير المشروع	• جميع متطلبات الانتقال متوفرة على النظام • طلب انتقال المشروع إلى مرحلة التنفيذ والمتابعة	• قائمة امتثال انتقال المشروع إلى عمليات التنفيذ	• ملاحظات أو موافقة	١ يوم
١٣	نقل المشروع على النظام إلى مرحلة التنفيذ والمتابعة وإرسال الإشعار	يقوم مسؤول الحوكمة بنقل المشروع على النظام إلى مرحلة التنفيذ والمتابعة.	R- مسؤول الحوكمة A- مدير المكتب I- المعنين	• موافقة مسؤول الحوكمة على نقل المشروع إلى عمليات التنفيذ	• نظام إدارة المشاريع • رسالة بريد إلكتروني	• نقل المشروع على النظام إلى مرحلة التنفيذ والمتابعة • إشعار المعنيين	١ يوم
١٤	رفع الوثائق الخاصة بمرحلة التخطيط على النظام	يقوم مدير المشروع برفع الوثائق الخاصة بمرحلة التخطيط على نظام إدارة المشاريع	R- مدير المشروع A- مالك المشروع	• وثائق مرحلة التخطيط	• نظام إدارة المشاريع	• وثائق مرفوعة	١ يوم

عمليات تنفيذ ومتابعة المشروع

٤,٣

عمليات تنفيذ ومتابعة المشروع

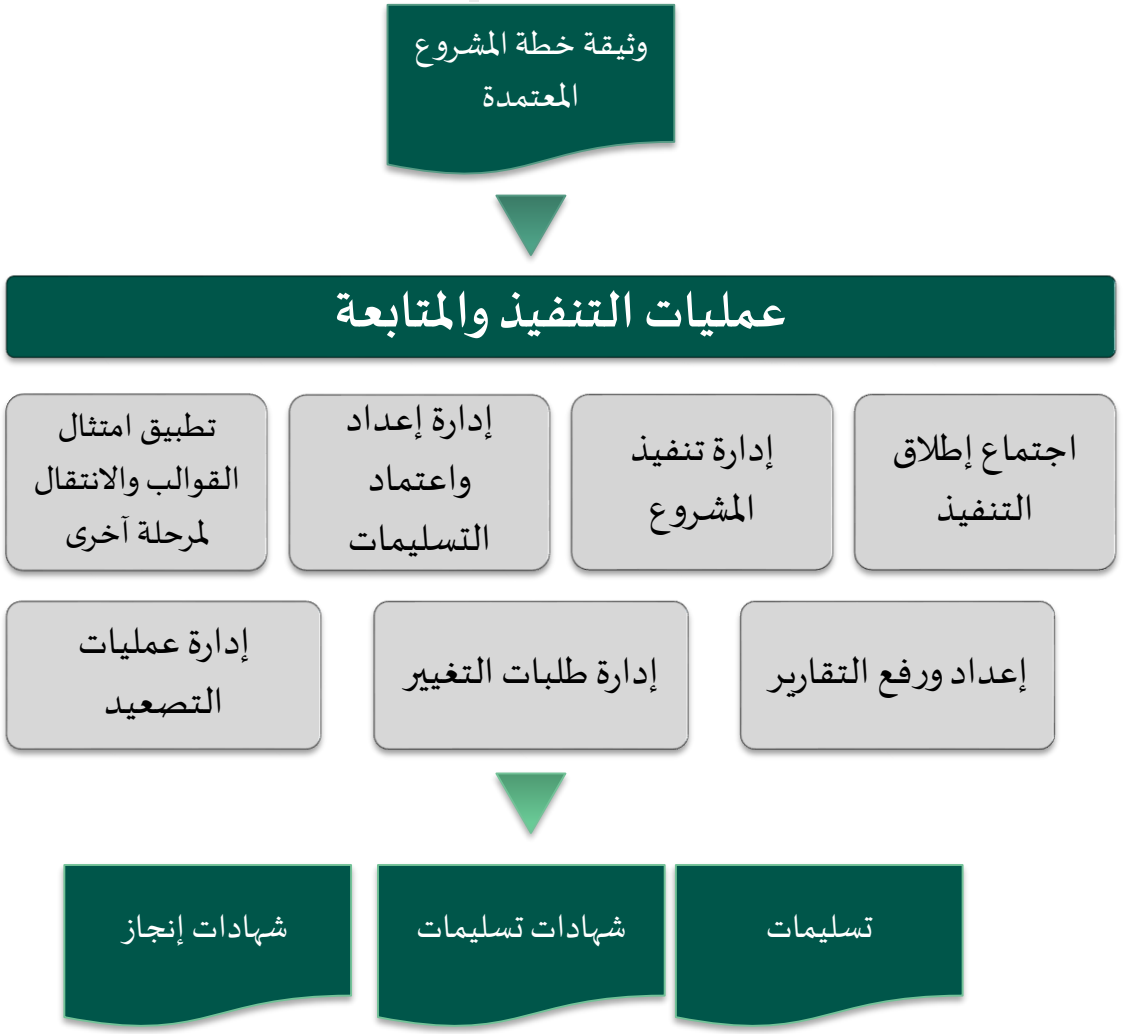
مجموعة من العمليات يتم تنفيذها لإكمال الأعمال الواردة بوثيقة خُطة المشروع بما يتناسب مع أهداف ومتغيرات المشروع. وهي تتضمن التنسيق الكامل بين كلاً من فرق التنفيذ بالمشروع والمعنيين وأصحاب المصلحة.

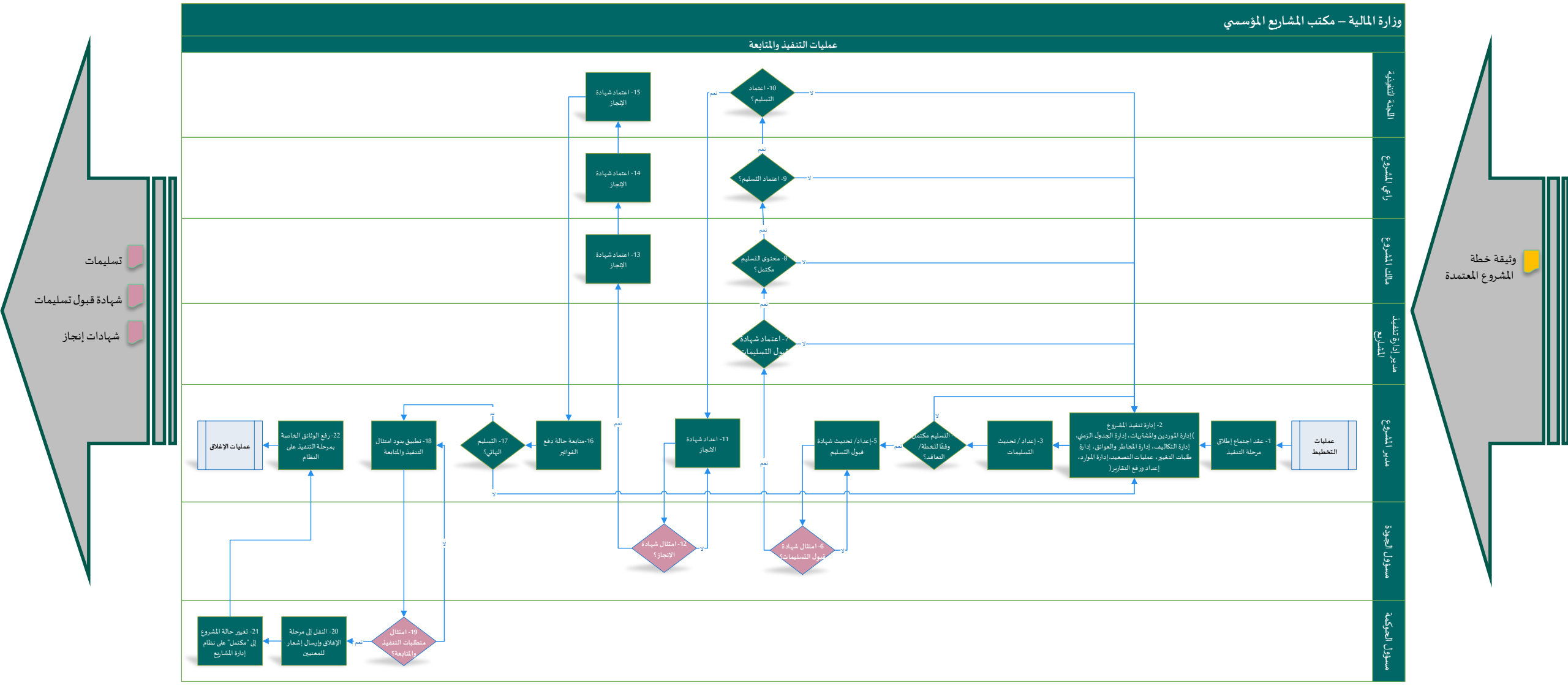
أهمية عمليات التنفيذ والمتابعة

- يتم فيها إنجاز نطاق العمل بصورة كلية.
- تعكس دقة ووضوح وثيقة خُطة المشروع.
- تعكس مدى تعاون كافة المعنيين فيما يتعلق بتنفيذ المهام والمسؤوليات الموكلة إليهم.

عوامل نجاح عمليات التنفيذ والمتابعة

- استيعاب وتحليل بطاقة المشروع.
- تعريف المعنيين بشكل مبدئي وتوفير المعلومات الأساسية بوثيقة ميثاق المشروع.
- مراجعة ودراسة علاقة المشروع بباقي الأنشطة التنفيذية الحالية.




وزارة المالية – مكتب المشاريع المؤسسي
عمليات التنفيذ والمتابعة
اللجنة التنفيذية
رائد المشروع
مالك المشروع
مدير إدارة تنفيذ المشاريع
مدير المشروع
مسؤول الجودة
مسؤول الحوكمة
عمليات التخطيط
1- عقد اجتماع إطلاق مرحلة التنفيذ
2- إدارة تنفيذ المشروع (إدارة الموردين والمشتريات، إدارة الجدول الزمني، إدارة التكاليف، إدارة المخاطر والعوائق، إدارة طلبات التغيير، عمليات التصعيد، إدارة الموارد، إعداد ورفع التقارير)
3- إعداد / تحديث التسليمات
4- التسليم مكتمل وفقاً للخطة/ التعاقد؟
5-إعداد/ تحديث شهادة قبول التسليم
6- امتثال شهادة قبول التسليمات؟
7- اعتماد شهادة قبول التسليمات
8- محتوى التسليم مكتمل؟
9- اعتماد التسليم؟
10- اعتماد التسليم؟
11- اعداد شهادة الانجاز
12- امتثال شهادة الإنجاز؟
13- اعتماد شهادة الإنجاز
14- اعتماد شهادة الإنجاز
15- اعتماد شهادة الإنجاز
16-متابعة حالة دفع الفواتير
17- التسليم النهائي؟
18- تطبيق بنود امتثال التنفيذ والمتابعة
19- امتثال متطلبات التنفيذ والمتابعة؟
20- النقل إلى مرحلة الإغلاق وإرسال إشعار للمعنيين
21- تغيير حالة المشروع إلى "مكتمل" على نظام إدارة المشاريع
22- رفع الوثائق الخاصة بمرحلة التنفيذ على النظام
عمليات الإغلاق
نعم
لا
تسليمات
شهادة قبول تسليمات
شهادات إنجاز
وثيقة خطة المشروع المعتمدة

مخطط سير عمليات تنفيذ ومتابعة المشروع

#	الاسم	الشرح	المسؤوليات	المدخلات	الأدوات	المخرجات	المجهود
١	عقد اجتماع إطلاق عمليات التنفيذ	بعد اعتماد وثيقة خطة المشروع في مرحلة التخطيط، يقوم مدير المشروع بتنسيق لاجتماع انطلاق عمليات التنفيذ بالتنسيق مع مالك المشروع.	R- مدير المشروع A- مالك المشروع I- المعنيين	• وثيقة خطة المشروع معتمدة	• اجتماعات • نموذج محضر الاجتماع أو رسالة بريد إلكتروني	• مهام ومسؤوليات	١ يوم
٢	إدارة تنفيذ المشروع	يقوم مدير المشروع بمهام إدارة المشروع من حيث الخطة الزمنية، وميزانية المشروع، إدارة التكاليف، والعوائق والمخاطر، والتواصل مع المعنيين، ومتابعة المشتريات، ومتابعة الموردين، والتصعيد ورفع التقارير الدورية عن حالة المشروع.	R- مدير المشروع A- مالك المشروع I- المعنيين C-استشاري / فرق التنفيذ	• وثيقة خطة المشروع معتمدة • العقود القائمة مع الموردين	• اجتماعات، نقاشات • رسائل بريد إلكتروني • نماذج مكتب إدارة المشاريع معتمدة	• جدول زمني محدث • طلبات تغيير • سجل مخاطر محدث • سجل عوائق • تقارير سير العمل • محاضر اجتماعات	(حسب مدة المشروع)
٣	إعداد / تحديث التسليمات	يقوم فريق التنفيذ سواء كان فريق داخلي من الوزارة أو مقاول بالعمل على إعداد تسليمات المشروع المتفق عليها في الخطة المعتمدة و/أو العقود.	R- فرق التنفيذ (داخلي/مقاول) A- مدير المشروع S- المعنيين C-استشاري	• وثيقة خطة المشروع معتمدة • العقود القائمة مع الموردين	• رسالة بريد إلكتروني • نماذج مكتب إدارة المشاريع معتمدة	• تسليمات المشروع	(حسب مدة التنفيذ)
٤	يتحقق مدير المشروع من أن التسليم مكتمل وفقًا للخطة /التعاقد؟	يراجع مدير المشروع (بالتنسيق مع الاستشاري إن وجد) التسليمات من الناحية الإدارية، ويتأكد من أن المقاول أوفى بكل الشروط والمواصفات المتفق عليها في الخطة و العقد. في حال وجود ملاحظات يبلغ المقاول بشكل رسمي أو يرسل التسليم لمدير إدارة تنفيذ المشاريع للمراجعة والقبول.	R- مدير المشروع A- مالك المشروع I-مدير إدارة تنفيذ المشاريع C-استشاري	• تسليمات المشروع • وثيقة خطة المشروع معتمدة • العقود القائمة مع الموردين	• رسالة بريد إلكتروني	• ملاحظات أو قبول	١ يوم
٥	إعداد/ تحديث شهادة قبول التسليمات	يقوم مدير المشروع بإعداد أو تحديث شهادة قبول التسليم الخاصة بالتسليمات	R- مدير المشروع A- مالك المشروع I- مدير إدارة تنفيذ المشاريع	• تسليمات المشروع • وثيقة خطة المشروع معتمدة • العقود القائمة مع الموردين	• رسالة بريد إلكتروني • نماذج مكتب إدارة المشاريع معتمدة	• شهادة قبول التسليمات	١ يوم

A: الشخص المساءل عن إتمام المهام و صاحب الاعتماد النهائي
R: الشخص المسؤول عن تنفيذ المهام وتسليمها
S: الشخص الذي يقدم الدعم اللازم للشخص المسؤول عن تنفيذ المهام
C: الشخص الذي رأيه يؤخذ بعين الاعتبار في تنفيذ المهمة
I: الشخص الذي يجب ان يتم اطلاعه على حالة المهام
DoS: يعتمد على نطاق العمل
NA: لا ينطبق

مخطط سير عمليات تنفيذ ومتابعة المشروع

#	الاسم	الشرح	المسؤوليات	المدخلات	الأدوات	المخرجات	المجهود
6	امتثال شهادة قبول التسليمات؟	يقوم مدير المشروع بإرسال شهادة قبول التسليمات إلى مسؤول الجودة للمراجعة والتحقق من تنفيذ بنود الامتثال. في حال وجود أية ملاحظات، يقوم مسؤول الجودة بإرجاعها إلى مدير المشروع للتحديث.	R&A- مسؤول الجودة I- مدير المشروع	• شهادة قبول التسليمات	• قائمة امتثال الميثاق • بريد إلكتروني	• ملاحظات/موافقة مسؤول الجودة على الشهادة	¼ يوم
٧	اعتماد مدير إدارة تنفيذ المشاريع شهادة قبول التسليمات	يعتمد مدير إدارة تنفيذ المشاريع شهادة قبول التسليمات، وفي حال وجود ملاحظات يبلغ مدير المشروع أو يتم ارسال شهادة قبول التسليمات لمالك المشروع للمراجعة والاعتماد.	R&A- مدير إدارة تنفيذ المشاريع I- مدير المشروع، مالك المشروع	• شهادة قبول تسليمات المشروع • موافقة مدير المشروع • وثيقة خطة المشروع معتمدة • العقود القائمة مع الموردين	• رسالة بريد إلكتروني	• ملاحظات أو قبول	١ يوم
٨	يتحقق مالك المشروع من أن محتوى التسليم مكتمل وفقًا للمواصفات؟	يراجع مالك المشروع التسليمات ومحتوياتها من الناحية الفنية، وفي حال وجود ملاحظات يبلغ مدير المشروع أو يتم ارسال التسليم لأعضاء اللجنة التنفيذية للمراجعة والاعتماد.	R&A- مالك المشروع I- مدير المشروع، أعضاء اللجنة التنفيذية	• شهادة قبول تسليمات المشروع • موافقة مدير إدارة تنفيذ المشاريع • تسليمات المشروع • وثيقة خطة المشروع معتمدة • العقود القائمة مع الموردين	• رسالة بريد إلكتروني • نماذج مكتب إدارة المشاريع معتمدة	• ملاحظات أو اعتماد التسليم	١ يوم
٩	اعتماد راعي المشروع شهادة قبول التسليمات	يعتمد راعي المشروع شهادة قبول التسليمات، وفي حال وجود ملاحظات يبلغ مدير المشروع أو يتم ارسال شهادة قبول التسليمات للجنة التنفيذية للاعتماد.	R&A- راعي المشروع I- مدير المشروع، مالك المشروع	• شهادة قبول تسليمات المشروع • موافقة مالك المشروع • وثيقة خطة المشروع معتمدة • العقود القائمة مع الموردين	• رسالة بريد إلكتروني	• ملاحظات أو قبول	١ يوم
١٠	اعتماد أعضاء اللجنة التنفيذية	اعتماد أعضاء اللجنة التنفيذية شهادة قبول التسليمات، وفي حال وجود ملاحظات يبلغ مدير المشروع أو يتم اعتماد التسليم.	R&A- اللجنة التنفيذية	• شهادة قبول تسليمات المشروع • موافقة مالك المشروع • وثيقة خطة المشروع معتمدة • العقود القائمة مع الموردين	• رسالة بريد إلكتروني	• ملاحظات أو قبول	١ يوم

مخطط سير عمليات تنفيذ ومتابعة المشروع

#	الاسم	الشرح	المسؤوليات	المدخلات	الأدوات	المخرجات	المجهود
١١	إعداد شهادة الانجاز	يقوم مدير المشروع بإعداد شهادة الإنجاز والإشارة إلى المشروع والتسليم الذي تم مراجعته واعتماده في الخطوات السابقة ويتم التنسيق مع إدارة المشتريات للتأكد من أي متطلبات يجب توفرها (أو ارفاقها) لإتمام إجراءات الدفع.	R- مدير المشروع A- مالك المشروع C- إدارة المشتريات I- المعنيين	• شهادة قبول تسليمات معتمدة من اللجنة التنفيذية	• رسالة بريد إلكتروني • نموذج شهادة الانجاز	• شهادة انجاز	١ يوم
١٢	امتثال شهادة الإنجاز؟	يقوم مدير المشروع بإرسال شهادة الإنجاز إلى مسؤول الجودة للمراجعة والتحقق من تنفيذ بنود الامتثال. في حال وجود أية ملاحظات، يقوم مسؤول الجودة بإرجاعها إلى مدير المشروع للتحديث.	R&A- مسؤول الجودة I- مدير المشروع	• شهادة الإنجاز	• قائمة امتثال الميثاق • بريد إلكتروني	• ملاحظات/موافقة مسؤول الجودة على الشهادة	¼ يوم
١٣	اعتماد مالك المشروع شهادة الإنجاز	يقوم مالك المشروع باعتماد شهادة الإنجاز	R&A- مالك المشروع	• شهادة انجاز	• التوقيع	• اعتماد شهادة انجاز	١ يوم
١٤	اعتماد راعي المشروع شهادة الإنجاز	يقوم راعي المشروع باعتماد شهادة الإنجاز	R&A- راعي المشروع	• شهادة انجاز	• التوقيع	• اعتماد شهادة انجاز	١ يوم
١٥	اعتماد اللجنة التنفيذية شهادة الإنجاز	تقوم اللجنة التنفيذية باعتماد شهادة الإنجاز	R&A- اللجنة التنفيذية	• شهادة انجاز	• التوقيع	• شهادة إنجاز معتمدة	١ يوم
١٦	متابعة حالة دفع الفواتير	يقوم مدير المشروع بالتواصل مع الإدارة المالية المعنية لإدارة الفواتير المتعلقة بالتسليمات بناء على العقود القائمة مع الموردين	R- مدير المشروع A- مالك المشروع I- المعنيين	• حالة تسليمات المشروع إعداد شهادة الانجاز • العقود القائمة مع الموردين	• رسالة بريد إلكتروني	• فاتورة مدفوعة	-
١٧	التسليم النهائي؟	خلال مرحلة التنفيذ، يقوم مدير المشروع بالتأكد من أن التسليمات كلها تم استلامها واعتمادها حسب خطة المشروع المعتمدة.	R- مدير المشروع A- مالك المشروع I- المعنيين	• حالة تسليمات المشروع • وثيقة خطة المشروع معتمدة • العقود القائمة مع الموردين	• اجتماعات، نقاشات	• متابعة إدارة المشروع أو إغلاق المشروع	-

مخطط سير عمليات تنفيذ ومتابعة المشروع

#	الاسم	الشرح	المسؤوليات	المدخلات	الأدوات	المخرجات	المجهود
١٨	تطبيق بنود امتثال التنفيذ والمتابعة	بعد استلام واعتماد كل التسليمات من الأطراف المعنية، يقوم مدير المشروع بتنفيذ المتطلبات القياسية بالمكتب لنقل المشروع إلى مرحلة الإغلاق.	R- مدير المشروع A- مالك المشروع C&I- مسؤول الجودة	• اكتمال تسليمات المشروع	• نظام إدارة المشاريع	• جميع متطلبات الانتقال متوفرة على النظام	١ يوم
١٩	امتثال متطلبات التنفيذ والمتابعة؟	يتحقق مسؤول الحوكمة من بنود الامتثال القياسية لنقل مشروع إلى مرحلة الإغلاق.	R&A- مسؤول الحوكمة C- مدير المشروع	• جميع متطلبات الانتقال متوفرة على النظام • طلب انتقال المشروع إلى مرحلة الإغلاق	• قائمة امتثال انتقال المشروع إلى عمليات الإغلاق	• ملاحظات أو موافقة	١ يوم
٢٠	امتثال نقل المشروع لمرحلة الإغلاق؟	يتحقق مسؤول الحوكمة من بنود الامتثال القياسية لنقل مشروع إلى مرحلة الإغلاق.	R&A- مسؤول الحوكمة C- مدير المشروع	• جميع متطلبات الانتقال متوفرة على النظام • طلب انتقال المشروع إلى مرحلة الإغلاق	• قائمة امتثال انتقال المشروع إلى عمليات الإغلاق	• ملاحظات أو موافقة	١ يوم
٢١	النقل إلى مرحلة الإغلاق وإرسال إشعار للمعنيين	يقوم مسؤول الحوكمة بنقل المشروع على النظام إلى مرحلة الإغلاق.	R- مسؤول الحوكمة A- مدير المكتب I- المعنين	• موافقة مسؤول الحوكمة على نقل المشروع إلى عمليات الإغلاق	• نظام إدارة المشاريع • رسالة بريد إلكتروني	• نقل المشروع على النظام إلى مرحلة الإغلاق • إشعار المعنيين ببدء عمليات الإغلاق	١ يوم
٢٢	تغيير حالة المشروع على نظام إدارة المشاريع الى "مكتمل"	يقوم مسؤول الحوكمة بتغيير حالة المشروع الى "مكتمل"	R- مسؤول الحوكمة A- مدير المكتب I- المعنين	• موافقة مسؤول الحوكمة على نقل المشروع إلى عمليات الإغلاق	• نظام إدارة المشاريع • رسالة بريد إلكتروني	• تغيير حالة المشروع على النظام الى "مكتمل"	
٢٣	رفع الوثائق الخاصة بمرحلة التنفيذ على النظام	يقوم مدير المشروع برفع الوثائق الخاصة بمرحلة التنفيذ على نظام إدارة المشاريع	R- مدير المشروع A- مالك المشروع	• وثائق مرحلة التنفيذ	• نظام إدارة المشاريع	• وثائق مرفوعة	١ يوم

عمليات إغلاق المشروع

٤,٤

عمليات إغلاق المشروع

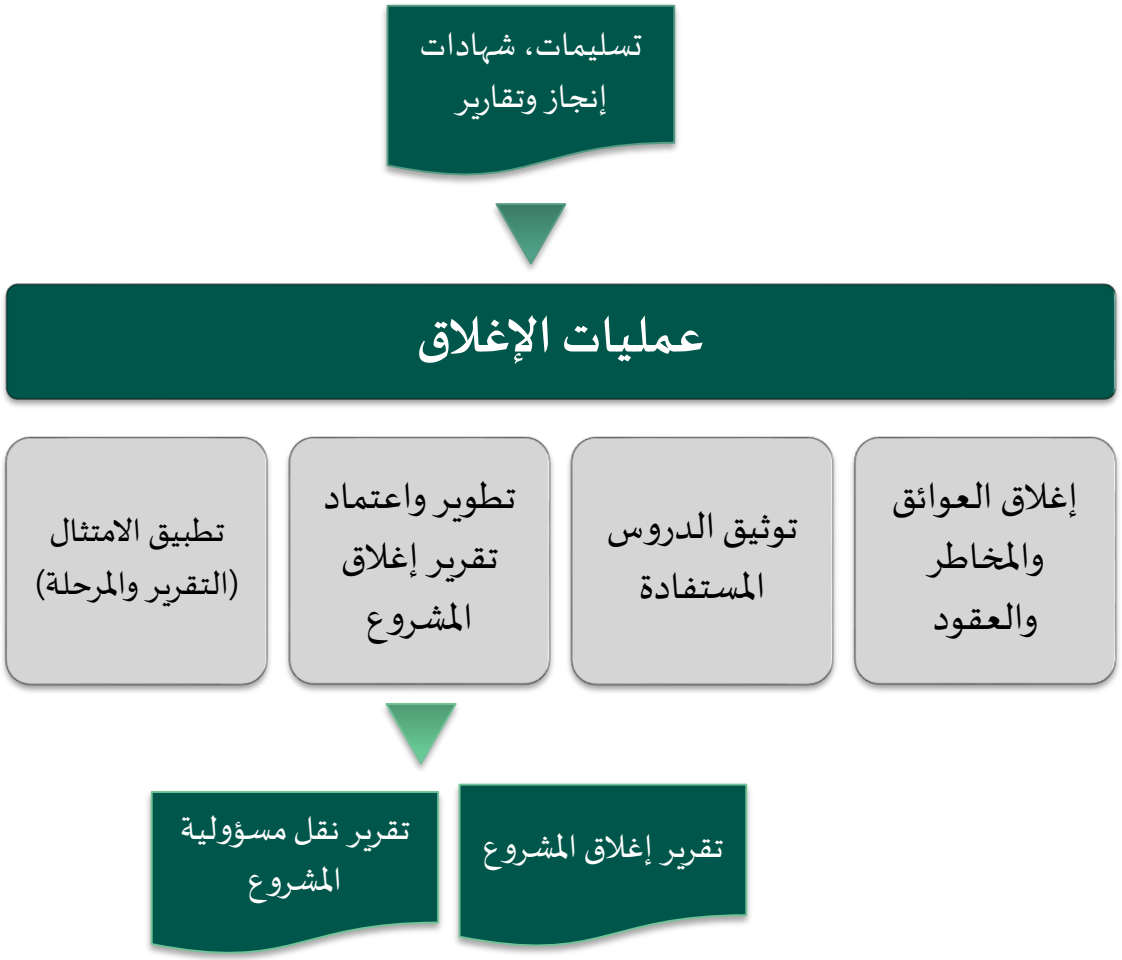
هي مجموعة من العمليات تبدأ عقب الانتهاء من كافة عمليات تنفيذ ومتابعة أعمال وتسليمات المشروع، يتم خلالها العمل على التأكد من أن جميع متطلبات المشروع قد تم معالجتها على نحو يُرضي كافة المعنيين وخاصة مالك المشروع.

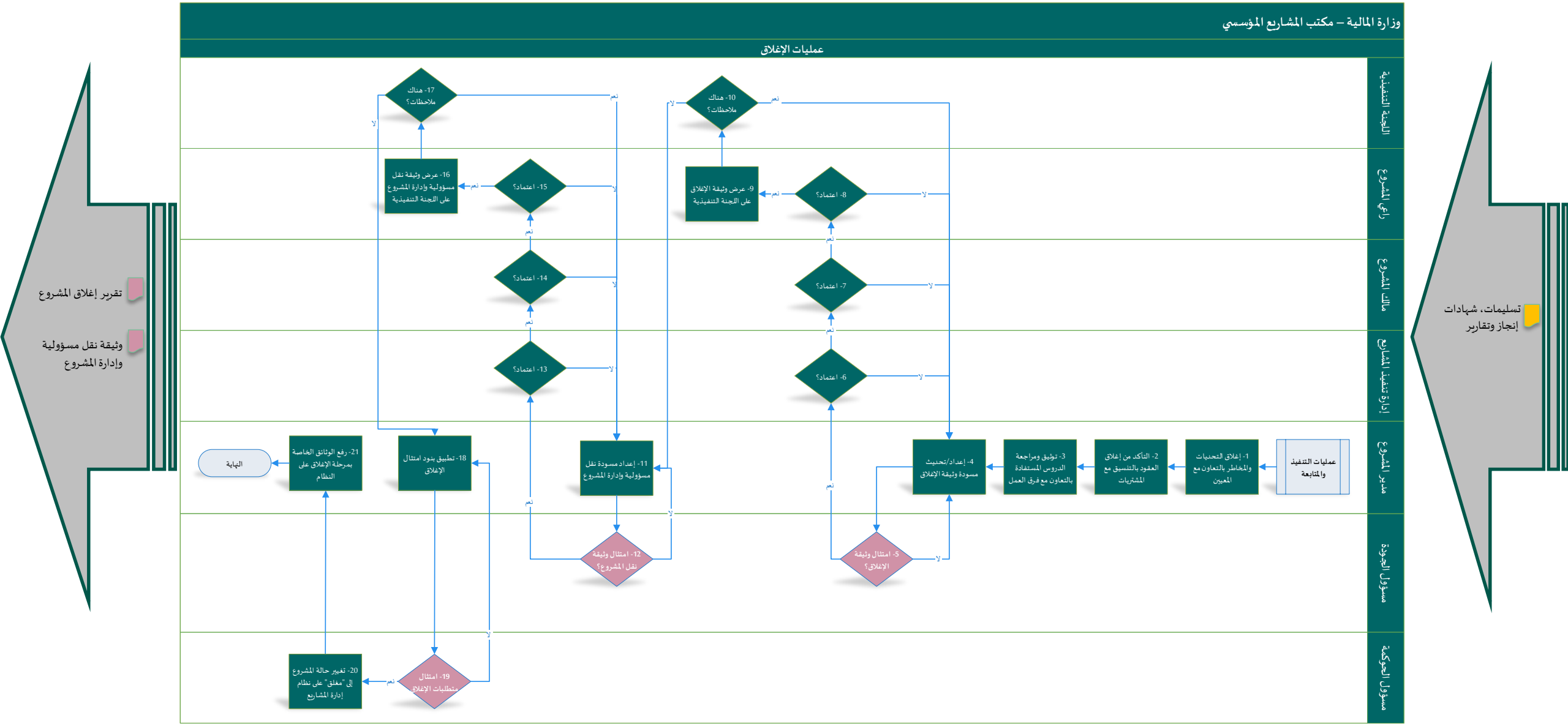
أهمية عمليات الإغلاق

- إظهار أعمال ومنجزات فرق العمل.
- أرشفة كافة وثائق ومستندات المشروع بصورة إلكترونية على النظام.
- توفر دروس مستفادة يمكن تطبيقها في مشاريع مستقبلية آخرى.
- قياس نتائج ومؤشرات الأداء والمنافع الخاصة بالمشروع

عوامل نجاح عمليات الإغلاق

- توافق كافة تسليمات المشروع الواردة بوثيقة خُطة المشروع مع ما تم بمرحلة التنفيذ والمتابعة.
- إقرار العميل بانتهاء كافة الأعمال ذات الصلة بتسليمات المشروع.
- التأكد من إغلاق كافة الأمور المالية الخاصة بالمشروع.
- التأكد من إغلاق كافة المخاطر والعوائق المسجلة ببيانات المشروع.




وزارة المالية – مكتب المشاريع المؤسسي
عمليات الإغلاق
اللجنة التنفيذية
راعي المشروع
مالك المشروع
إدارة تنفيذ المشاريع
مدير المشروع
مسؤول الجودة
مسؤول الحوكمة
تقرير إغلاق المشروع
وثيقة نقل مسؤولية وإدارة المشروع
تسليمات، شهادات إنجاز وتقارير
عمليات التنفيذ والمتابعة
1- إغلاق التحديات والمخاطر بالتعاون مع المعنيين
2- التأكد من إغلاق العقود بالتنسيق مع المشتريات
3- توثيق ومراجعة الدروس المستفادة بالتعاون مع فرق العمل
4- إعداد/تحديث مسودة وثيقة الإغلاق
5- امتثال وثيقة الإغلاق؟
6- اعتماد؟
7- اعتماد؟
8- اعتماد؟
9- عرض وثيقة الإغلاق على اللجنة التنفيذية
10- هناك ملاحظات؟
11- إعداد مسودة نقل مسؤولية وإدارة المشروع
12- امتثال وثيقة نقل المشروع؟
13- اعتماد؟
14- اعتماد؟
15- اعتماد؟
16- عرض وثيقة نقل مسؤولية وإدارة المشروع على اللجنة التنفيذية
17- هناك ملاحظات؟
18- تطبيق بنود امتثال الإغلاق
19- امتثال متطلبات الإغلاق
20- تغيير حالة المشروع إلى "مغلق" على نظام إدارة المشاريع
21- رفع الوثائق الخاصة بمرحلة الاغلاق على النظام
النهاية
نعم
لا

مخطط سير عمليات إغلاق المشروع

#	الاسم	الشرح	المسؤوليات	المدخلات	الأدوات	المخرجات	المجهود
١	إغلاق العوائق والمخاطر بالتعاون مع المعيين	يقوم مدير المشروع بالمتابعة مع المعنيين والتحقق من أن كل العوائق والمخاطر التي تم تحديدها خلال تنفيذ المشروع تم إغلاقها بطريقة سليمة.	R- مدير المشروع A- مالك المشروع S- مالك المشروع I- المعنيين	• سجل العوائق والمخاطر	• اجتماعات، نقاشات	• سجل العوائق والمخاطر محدث	١ يوم
٢	التأكد من إغلاق العقود بالتنسيق مع إدارة المشتريات	يقوم مدير المشروع بالتأكد من إغلاق جميع العقود القائمة الخاصة بالمشروع وما يترتب عليها من إجراءات مالية وذلك بالتنسيق مع إدارة المشتريات والموردين ذوي العلاقة.	R- مدير المشروع A- مالك المشروع I- المعنيين C- إدارة المشتريات	• حالة تسليمات المشروع • العقود القائمة مع الموردين	• اجتماعات، نقاشات	• التأكد من إغلاق العقود	١ يوم
٣	توثيق ومراجعة الدروس المستفادة بالتعاون مع فرق العمل	يقوم مدير المشروع بالتعاون مع المعنيين بتحديد الإيجابيات والتحديات التي واجهها فريق العمل في المشروع من خلال توثيق الدروس المستفادة وتقديم اقتراحات وتوصيات للتحسين في المشاريع القادمة	R- مدير المشروع A- مالك المشروع S- المعنيين	• وثائق المشروع المعتمدة • تقارير حالة المشروع	• اجتماعات، نقاشات • نموذج تقرير إغلاق المشروع	• قائمة الدروس المستفادة	١ يوم
٤	إعداد/تحديث مسودة تقرير إغلاق المشروع	يقوم مدير المشروع بإعداد (أو تحديث) مسودة تقرير إغلاق المشروع، وله أن يستعين بمن يراه من المعنيين وفرق العمل المشاركين في تنفيذ المشروع	R- مدير المشروع A- مالك المشروع C&S- المعنيين، فرق العمل	• وثيقة ميثاق المشروع معتمدة • وثيقة خطة المشروع معتمدة • حالة تسليمات المشروع • تقارير حالة المشروع	• نموذج تقرير إغلاق المشروع	• مسودة تقرير إغلاق المشروع	١ يوم
٥	التأكد من امتثال تقرير إغلاق المشروع	يقوم مدير المشروع بإرسال مسودة تقرير إغلاق المشروع إلى مسؤول الجودة للمراجعة والتحقق من تنفيذ بنود امتثال التقرير. في حال وجود أية ملاحظات على مسودة التقرير، يقوم مسؤول الجودة بإرجاعها إلى مدير المشروع للتحديث.	R&A- مسؤول الجودة I- مدير المشروع	• مسودة تقرير إغلاق المشروع	• قائمة امتثال تقرير الإغلاق • بريد إلكتروني	• ملاحظات أو موافقة	١ يوم

A: الشخص المساءل عن إتمام المهام و صاحب الاعتماد النهائي
R: الشخص المسؤول عن تنفيذ المهام وتسليمها
S: الشخص الذي يقدم الدعم اللازم للشخص المسؤول عن تنفيذ المهام
C: الشخص الذي رأيه يؤخذ بعين الاعتبار في تنفيذ المهمة
I: الشخص الذي يجب ان يتم اطلاعه على حالة المهام
DoS: يعتمد على نطاق العمل
NA: لا ينطبق

مخطط سير عمليات إغلاق المشروع

#	الاسم	الشرح	المسؤوليات	المدخلات	الأدوات	المخرجات	المجهود
٦	اعتماد مدير إدارة تنفيذ المشاريع لتقرير إغلاق المشروع	بعد التحقق من امتثال مسودة تقرير إغلاق المشروع، يتم إرساله إلى مدير إدارة تنفيذ المشاريع للاعتماد الداخلي.	R&A- مدير إدارة تنفيذ المشاريع C&I- مدير المشروع I-مسؤول الجودة، مسؤول النظام	• موافقة مسؤول الجودة على تقرير الإغلاق • مسودة تقرير إغلاق المشروع	• بريد إلكتروني • مرفقات	• موافقة مدير إدارة تنفيذ المشاريع على تقرير الإغلاق	١ يوم
٧	اعتماد مالك المشروع لتقرير إغلاق المشروع	يقوم مالك المشروع بمراجعة مسودة تقرير إغلاق المشروع وابداء ملاحظات إن وجدت أو اعتماد التقرير ليتم ارساله للجنة التنفيذية	R&A- مالك المشروع C&I- مدير المشروع S- راعي المشروع I-مسؤول الجودة، مسؤول النظام	• موافقة مدير إدارة تنفيذ المشاريع على تقرير الإغلاق • مسودة تقرير إغلاق المشروع	• بريد إلكتروني • مرفقات	• موافقة مالك المشروع على التقرير	١ يوم
٨	اعتماد راعي المشروع لتقرير إغلاق المشروع	يقوم راعي المشروع بمراجعة مسودة تقرير إغلاق المشروع وابداء ملاحظات إن وجدت أو اعتماد التقرير ليتم ارساله للجنة التنفيذية	R&A- راعي المشروع C&I- مدير المشروع S- راعي المشروع I-مسؤول الجودة، مسؤول النظام	• موافقة مدير إدارة تنفيذ المشاريع على تقرير الإغلاق • مسودة تقرير إغلاق المشروع	• بريد إلكتروني • مرفقات	• موافقة مالك المشروع على التقرير	١ يوم
٩	عرض تقرير الإغلاق على اللجنة التنفيذية	يقوم مالك المشروع بالتعاون مع مدير المشروع بعرض تقرير إغلاق المشروع على اللجنة التنفيذية للاعتماد النهائي.	R- مالك المشروع، مدير المشروع A- مالك المشروع S- مالك المشروع	• موافقة اللجنة التنفيذية على تقرير الإغلاق • نسخة نهائية من تقرير إغلاق المشروع		• عرض تقرير الإغلاق	١ يوم
١٠	هل هناك ملاحظات لدى اللجنة التنفيذية على تقرير الإغلاق؟	أثناء الاجتماع الدوري للجنة التنفيذية ، يقوم أعضاء اللجنة بإبداء ملاحظات على تقرير إغلاق المشروع أو اعتماده ليتم إغلاق المشروع رسميا.	R- اللجنة التنفيذية A- مالك المشروع I- باقي المعنيين	• عرض تقرير الإغلاق	• اجتماع اللجنة التنفيذية	• ملاحظات أو اعتماد نهائي لتقرير إغلاق المشروع	١ يوم

مخطط سير عمليات إغلاق المشروع

#	الاسم	الشرح	المسؤوليات	المدخلات	الأدوات	المخرجات	المجهود
١١	إعداد مسودة نقل مسؤولية وإدارة المشروع	يقوم مدير المشروع بإعداد (أو تحديث) مسودة نقل ومسؤولية وإدارة المشروع، وله أن يستعين بمن يراه من المعنيين وفرق العمل المشاركين في تنفيذ المشروع	R- مدير المشروع A- مالك المشروع C&S- المعنيين، فرق العمل	• وثيقة ميثاق المشروع معتمدة • وثيقة خطة المشروع معتمدة • حالة تسليمات المشروع • تقارير حالة المشروع	• نموذج تقرير نقل مسؤولية وإدارة المشروع	• مسودة تقرير نقل مسؤولية وادارة المشروع	١ يوم
١٢	امتثال وثيقة نقل المشروع؟	يقوم مدير المشروع بإرسال مسودة تقرير نقل مسؤولية المشروع إلى مسؤول الجودة للمراجعة والتحقق من تنفيذ بنود امتثال التقرير. في حال وجود أية ملاحظات على مسودة التقرير، يقوم مسؤول الجودة بإرجاعها إلى مدير المشروع للتحديث.	R&A- مسؤول الجودة I- مدير المشروع	• مسودة تقرير نقل مسؤولية وادارة المشروع	• قائمة امتثال تقرير مسؤولية نقل وإدارة المشروع • بريد إلكتروني	• ملاحظات أو موافقة	١ يوم
١٣	اعتماد مدير إدارة تنفيذ المشاريع لوثيقة نقل المشروع	بعد التحقق من امتثال مسودة وثيقة نقل مسؤولية وإدارة المشروع يتم إرساله إلى مدير إدارة تنفيذ المشاريع للاعتماد الداخلي.	R&A- مدير إدارة تنفيذ المشاريع C&I- مدير المشروع I-مسؤول الجودة، مسؤول النظام	• موافقة مسؤول الجودة على وثيقة نقل مسؤولية وإدارة المشروع • مسودة وثيقة نقل المشروع	• بريد إلكتروني • مرفقات	• موافقة مدير إدارة تنفيذ المشاريع على وثيقة نقل المشروع	١ يوم
١٤	اعتماد مالك المشروع لوثيقة نقل المشروع	يقوم مالك المشروع بمراجعة وثيقة نقل المشروع وابداء ملاحظات إن وجدت أو اعتماد الوثيقة ليتم ارساله للجنة التنفيذية	R&A- مالك المشروع C&I- مدير المشروع S- راعي المشروع I-مسؤول الجودة، مسؤول النظام	• موافقة مدير إدارة تنفيذ المشاريع على وثيقة نقل المشروع • مسودة وثيقة نقل المشروع	• بريد إلكتروني • مرفقات	• موافقة مالك المشروع على الوثيقة	١ يوم
١٥	اعتماد راعي المشروع لوثيقة نقل المشروع	يقوم راعي المشروع بمراجعة مسودة وثيقة نقل المشروع وابداء ملاحظات إن وجدت أو اعتماد الوثيقة ليتم ارساله للجنة التنفيذية	R&A- راعي المشروع C&I- مدير المشروع S- راعي المشروع I-مسؤول الجودة، مسؤول النظام	• موافقة مدير إدارة تنفيذ المشاريع على وثيقة نقل المشروع • مسودة وثيقة نقل المشروع	• بريد إلكتروني • مرفقات	• موافقة راعي المشروع على الوثيقة	١ يوم

مخطط سير عمليات إغلاق المشروع

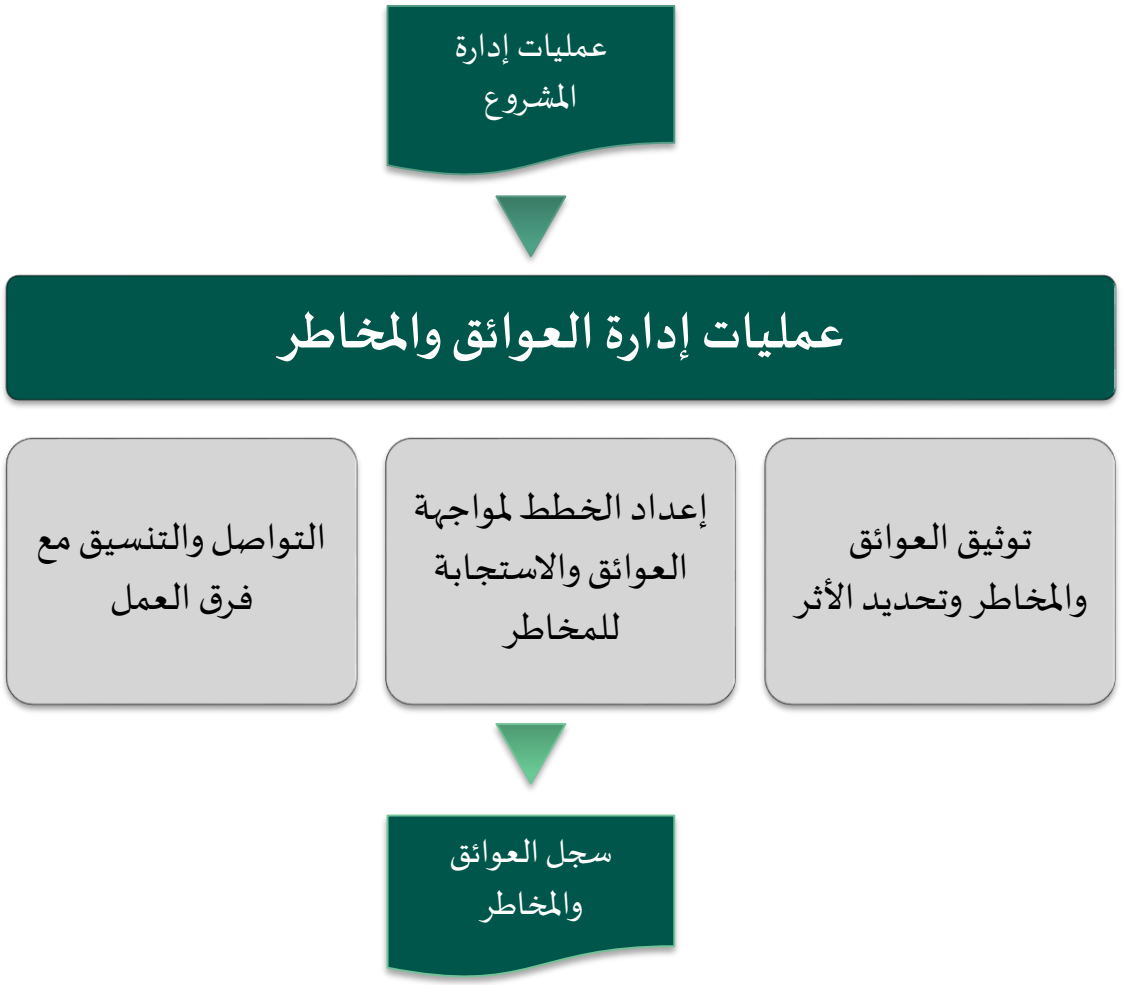
#	الاسم	الشرح	المسؤوليات	المدخلات	الأدوات	المخرجات	المجهود
١٦	عرض وثيقة نقل المشروع على اللجنة التنفيذية	يقوم مالك المشروع بالتعاون مع مدير المشروع بعرض تقرير وثيقة نقل المشروع على اللجنة التنفيذية للاعتماد النهائي.	R- مالك المشروع، مدير المشروع A- مالك المشروع S- مالك المشروع	• موافقة اللجنة التنفيذية على وثيقة نقل المشروع • نسخة نهائية من وثيقة نقل المشروع		• عرض وثيقة نقل المشروع	١ يوم
١٧	هل هناك ملاحظات لدى اللجنة التنفيذية على وثيقة نقل المشروع؟	أثناء الاجتماع الدوري للجنة التنفيذية ، يقوم أعضاء اللجنة بإبداء ملاحظات على وثيقة نقل المشروع أو اعتماده ليتم نقل المشروع رسميا.	R- اللجنة التنفيذية A- مالك المشروع I- باقي المعنيين	• عرض وثيقة نقل المشروع	• اجتماع اللجنة التنفيذية	• ملاحظات أو اعتماد نهائي لوثيقة نقل المشروع	١ يوم
١٨	تطبيق بنود امتثال الإغلاق	بعد اعتماد اللجنة التنفيذية تقرير إغلاق المشروع يقوم مدير المشروع بتنفيذ المتطلبات القياسية بالمكتب لإغلاق المشروع رسميا.	R- مدير المشروع A- مالك المشروع C&I- مسؤول الجودة	• اعتماد نهائي لتقرير إغلاق المشروع	• نظام إدارة المشاريع	• جميع متطلبات الإغلاق متوفرة على النظام • طلب إغلاق المشروع	١ يوم
١٩	امتثال إغلاق المشروع	يتحقق مسؤول الجودة من بنود الامتثال القياسية لإغلاق المشروع.	R&A- مسؤول الجودة C- مدير المشروع	• جميع متطلبات الإغلاق متوفرة على النظام • طلب إغلاق المشروع	• قائمة امتثال إغلاق المشروع	• ملاحظات أو موافقة	١ يوم
٢٠	تغيير حالة المشروع على نظام إدارة المشاريع الى "مغلق"	يقوم مسؤول الحوكمة بنقل المشروع على النظام إلى مرحلة الإغلاق.	R- مسؤول الحوكمة A- مدير المكتب I- المعنين	• موافقة مسؤول الحوكمة على نقل المشروع إلى عمليات الإغلاق	• نظام إدارة المشاريع • رسالة بريد إلكتروني	• نقل المشروع على النظام إلى مرحلة الإغلاق • إشعار المعنيين ببدء عمليات الإغلاق	١ يوم
٢١	رفع الوثائق الخاصة بمرحلة الإغلاق على النظام	يقوم مدير المشروع برفع الوثائق الخاصة بمرحلة الإغلاق على نظام إدارة المشاريع	R- مدير المشروع A- مالك المشروع	• وثائق مرحلة الإغلاق	• نظام إدارة المشاريع	• وثائق مرفوعة	١ يوم

عمليات إدارة العوائق والمخاطر

٤,٥

عمليات إدارة العوائق والمخاطر

مجموعة من العمليات يتم من خلالها توثيق العوائق والمخاطر وتحديد وتنفيذ خطط عمل للتعامل معها بمنهجية واضحة، وذلك بهدف مواجهة العوائق والمخاطر والحد من أثرها السلبي على حالة ومسار عمل المشروع.

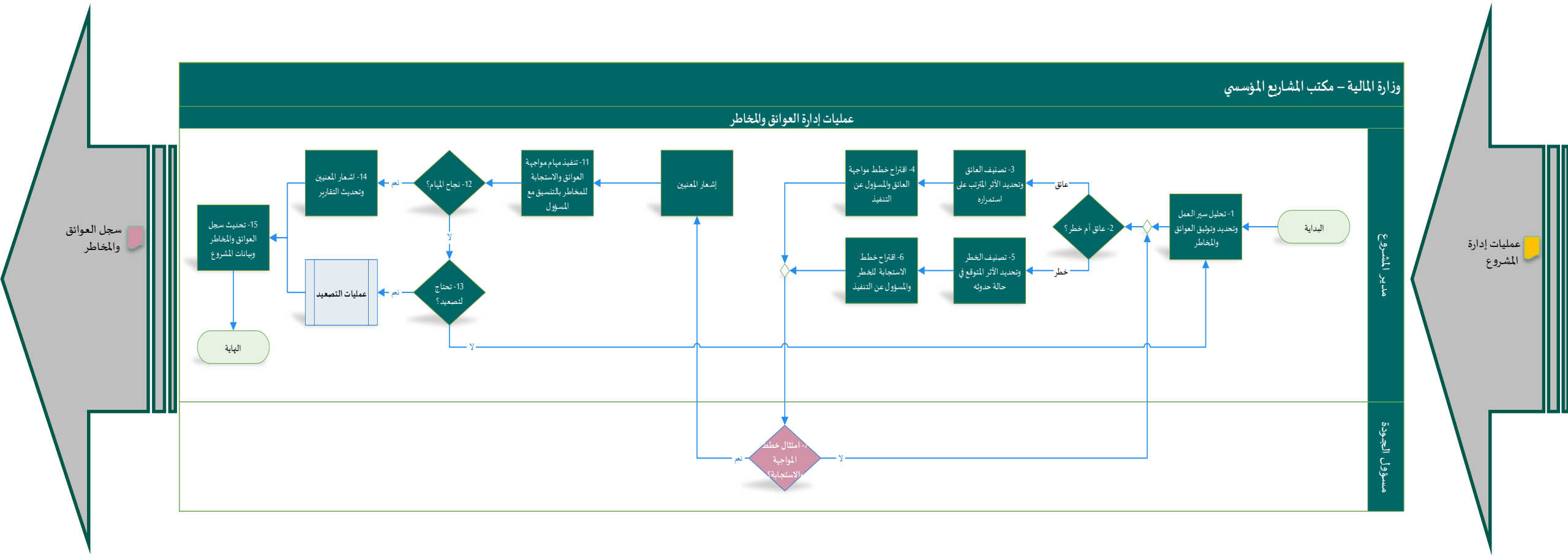


أهمية عمليات إدارة العوائق والمخاطر

- استباق حدوث عوائق وتفادي تأثيرها على مسار عمل المشروع.

عوامل نجاح عمليات إدارة العوائق والمخاطر

- المراقبة المستمرة لحالة المخاطر ومدى احتمالية حدوثها.
- مشاركة فرق العمل والمعنيين بتحديد المخاطر المتوقعة والخطط لمواجهتها وتفادي أثر كل منها.
- التواصل مع المعنيين ومناقشة تفاصيل المخاطر والعوائق بشفافية.


وزارة المالية – مكتب المشاريع المؤسسي
عمليات إدارة العوائق والمخاطر
مدير المشروع
مسؤول الجودة
سجل العوائق والمخاطر
عمليات إدارة المشروع
البداية
1- تحليل سير العمل وتحديد وتوثيق العوائق والمخاطر
2- عائق أم خطر؟
عائق
خطر
3- تصنيف العائق وتحديد الأثر المترتب على استمراره
4- اقتراح خطط مواجهة العائق والمسؤول عن التنفيذ
5- تصنيف الخطر وتحديد الأثر المتوقع في حالة حدوثه
6- اقتراح خطط الاستجابة للخطر والمسؤول عن التنفيذ
7- امتثال خطط المواجهة الاستجابة؟
نعم
لا
إشعار المعنيين
11- تنفيذ مهام مواجهة العوائق والاستجابة للمخاطر بالتنسيق مع المسؤول
12- نجاح المهام؟
نعم
لا
13- تحتاج لتصعيد؟
نعم
لا
عمليات التصعيد
14- اشعار المعنيين وتحديث التقارير
15- تحديث سجل العوائق والمخاطر وبيانات المشروع
النهاية

مخطط سير عمليات إدارة العوائق والمخاطر

#	الاسم	الشرح	المسؤوليات	المدخلات	الأدوات	المخرجات	المجهود
١	تحليل سير العمل وتحديد وتوثيق العوائق والمخاطر	يقوم مدير المشروع بالتعاون مع مالك المشروع بشكل أساسي وفرق العمل وبقية المعنيين بتحليل سير عمل المشروع وتحديد المخاطر المتوقع حدوثها وأثرها على المشروع، والعوائق التي يتم التعامل معها. من المهم توثيق كل التفاصيل في سجل المخاطر والعوائق لتكون مرجع لمدير المشروع والمعنيين.	R- مدير المشروع A- مالك المشروع S- مالك المشروع I- المعنيين	• وثيقة ميثاق المشروع المعتمدة • وثيقة خطة المشروع المعتمدة • التقارير الدورية لحالة المشروع	• اجتماعات، نقاشات • نموذج سجل المخاطر والعوائق	• سجل المخاطر والعوائق محدث	١ يوم
٢	تحديد إذا ما كان التحدي هو عبارة عن خطر أو عائق؟	يقوم مدير المشروع بتحديد طبيعة التحدي، فإذا كان أمرا متوقع حدوثه فيتم التعامل معه كخطر، وإذا كان أمرا قد حصل فعليا وأثر على سير عمل المشروع بيتم التعامل معه كعائق.	R- مدير المشروع A- مالك المشروع S- مالك المشروع I- المعنيين	• سجل المخاطر والعوائق	• اجتماعات، نقاشات	• سجل المخاطر والعوائق محدث	١ يوم
٣	تصنيف العائق وتحديد الأثر المترتب على استمراره	في حالة العوائق، يقوم مدير المشروع بتصنيف العائق بناء على طبيعة الأثر على المشروع. من الجوانب التي يمكن اعتبارها: نطاق العمل، الميزانية، الخطة الزمنية، الجودة، وغيرها.	R- مدير المشروع A- مالك المشروع S- مالك المشروع I- المعنيين	• سجل المخاطر والعوائق	• اجتماعات، نقاشات	• سجل المخاطر والعوائق محدث	١ يوم
٤	اقتراح خطط مواجهة العائق والمسؤول عن التنفيذ	بناء على التحليل الذي تم في الخطوات السابقة، يقوم مدير المشروع باقتراح توصيات وخطط لمواجهة كل من العوائق والمسؤول الذي سيقوم بتنفيذ الخطة.	R- مدير المشروع A- مالك المشروع S- مالك المشروع، I- المعنيين	• سجل المخاطر والعوائق	• اجتماعات، نقاشات	• سجل المخاطر والعوائق محدث	١ يوم

A: الشخص المساءل عن إتمام المهام و صاحب الاعتماد النهائي
R: الشخص المسؤول عن تنفيذ المهام وتسليمها
S: الشخص الذي يقدم الدعم اللازم للشخص المسؤول عن تنفيذ المهام
C: الشخص الذي رأيه يؤخذ بعين الاعتبار في تنفيذ المهمة
I: الشخص الذي يجب ان يتم اطلاعه على حالة المهام
DoS: يعتمد على نطاق العمل
NA: لا ينطبق

مخطط سير عمليات إدارة العوائق والمخاطر

#	الاسم	الشرح	المسؤوليات	المدخلات	الأدوات	المخرجات	المجهود
٥	تصنيف الخطر وتحديد الأثر المتوقع في حالة حدوثه	في حالة المخاطر، يقوم مدير المشروع بتصنيف الخطر بناء على طبيعة الأثر على المشروع. من الجوانب التي يمكن اعتبارها: نطاق العمل، الميزانية، الخطة الزمنية، الجودة، وغيرها.	R- مدير المشروع A- مالك المشروع S- مالك المشروع I- المعنيين	• سجل المخاطر والعوائق	• اجتماعات، نقاشات	• سجل المخاطر والعوائق محدث	١ يوم
٦	اقتراح خطط الاستجابة للخطر والمسؤول عن التنفيذ	بناء على التحليل الذي تم في الخطوات السابقة، يقوم مدير المشروع باقتراح توصيات وخطط للاستجابة للخطر والمسؤول الذي سيقوم بتنفيذ الخطة.	R- مدير المشروع A- مالك المشروع S- مالك المشروع I- المعنيين	• سجل المخاطر والعوائق	• اجتماعات، نقاشات	• سجل المخاطر والعوائق محدث	١ يوم
٧	امتثال خطط المواجهة والاستجابة؟	يقوم مدير المشروع بإرسال سجل المخاطر والعوائق إلى مسؤول الجودة للمراجعة والتحقق من تنفيذ بنود امتثال. في حال وجود أية ملاحظات، يقوم مسؤول الجودة بإرجاعها إلى مدير المشروع للتحديث أو الموافقة.	R&A- مسؤول الجودة I- مدير المشروع	• سجل المخاطر والعوائق	• قائمة امتثال سجل المخاطر والعوائق • بريد إلكتروني	• ملاحظات أو موافقة	١ يوم
٨	مدير المشروع يعلم المعنيين بسجل المخاطر والعوائق	بعد التحقق من امتثال سجل المخاطر والعوائق، يتم اشعار مدير إدارة تنفيذ المشاريع، مالك المشروع، راعي المشروع بسجل المخاطر والعوائق	R- مدير المشروع A- مالك المشروع I-مدير إدارة تنفيذ المشاريع، مالك المشروع ،راعي المشروع	• موافقة مسؤول الجودة • سجل المخاطر والعوائق	• بريد إلكتروني • مرفقات	• ملاحظات أو موافقة	١ يوم
٩	تنفيذ مهام مواجهة المشاكل والاستجابة للمخاطر	يقوم مدير المشروع التنسيق والمتابعة مع المسؤول عن تنفيذ كل مهمة حسب الخطة المعتمدة لمواجهة العوائق و الاستجابة للمخاطر.	R- مسؤول تنفيذ المهمة A- مدير المشروع S- مالك المشروع I- المعنيين	• سجل المخاطر والعوائق	• اجتماعات، نقاشات، بريد إلكتروني	• نتائج تنفيذ المهام	١ يوم

مخطط سير عمليات إدارة العوائق والمخاطر

#	الاسم	الشرح	المسؤوليات	المدخلات	الأدوات	المخرجات	المجهود
١٠	التحقق من نجاح تنفيذ المهام والنتائج المتوقعة منها	بالتنسيق مع المسؤول عن تنفيذ المهام، يقوم مدير المشروع بالمتابعة والتحقق من أن تنفيذ المهام تمت بنجاح وأن النتائج المتوقعة تم تحقيقها وذلك لضمان سير عمل المشروع بشكل سليم.	R- مدير المشروع A- مالك المشروع C- مسؤول تنفيذ المهمة S- مالك المشروع - المعنيين	• نتائج المهام • سجل المخاطر والعوائق	• اجتماعات، نقاشات، بريد إلكتروني	• سجل المخاطر والعوائق محدث	١ يوم
١١	التحقق من الحاجة للتصعيد	في حالة عدم اكتمال تنفيذ المهام حسب خطة مواجهة العوائق والاستجابة للمخاطر، يتحقق مدير المشروع من الحاجة للتصعيد وذلك لتسريع علمية التنفيذ أو تحديث الخطة لتكون أنسب لمواجهة العوائق والمخاطر	R- مدير المشروع A- مالك المشروع C- مسؤول تنفيذ المهمة S- مالك المشروع، I- المعنيين	• نتائج تنفيذ المهام • سجل المخاطر والعوائق	• اجتماعات، نقاشات، بريد إلكتروني	• اشعار المعنيين حسب عمليات التصعيد المتبعة	١ يوم
١٢	اشعار المعنيين وتحديث التقارير	في حال اكتمال تنفيذ المهام بطريقة سليمة، يقوم مدير المشروع بإشعار المعنيين وتحديث التقارير والوثائق ذات العلاقة.	R- مدير المشروع A- مالك المشروع C- مسؤول تنفيذ المهمة I- المعنيين	• نتائج تنفيذ المهام	• بريد إلكتروني • مرفقات	• سجل المخاطر والعوائق • تقارير حالة المشروع	١ يوم
١٣	تحديث سجل العوائق والمخاطر وبيانات المشروع	يقوم مدير المشروع بتحديث سجل العوائق والمخاطر حسب ما تم إنجازه.	R- مدير المشروع A- مالك المشروع I- المعنيين	• سجل المخاطر والعوائق	• النظام الالكتروني	• سجل المخاطر والعوائق محدث	١ يوم

عمليات التصعيد

٤,٦

عمليات التصعيد

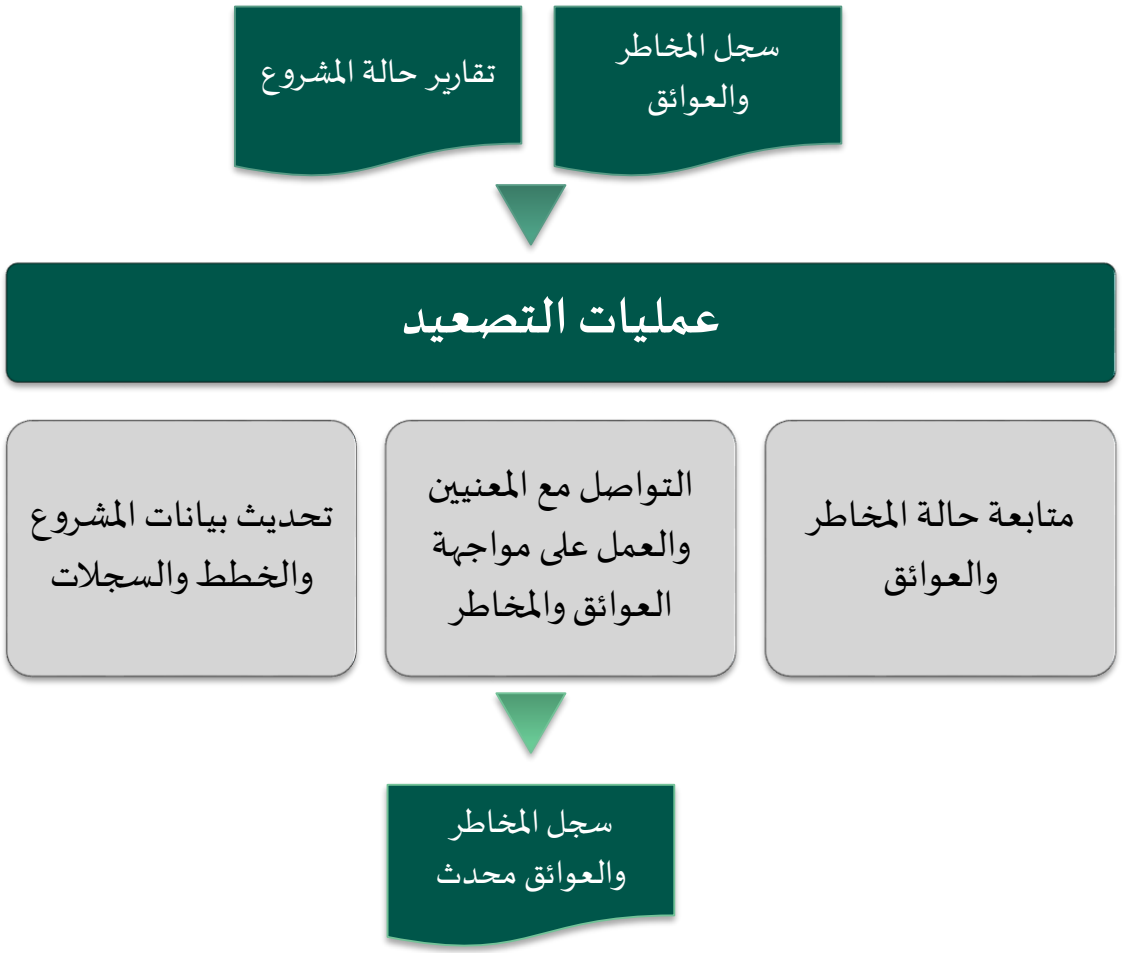
مجموعة من العمليات يتم من خلالها اللجوء إلى مستويات إدارية أعلى في الوزارة لدعم عملية مواجهة العوائق وعملية الاستجابة للمخاطر في المشاريع، مما يزيد من احتمالية نجاح تلك المشاريع وحصد المنافع والنتائج المرجوة.

أهمية عمليات التصعيد

- التعامل مع التحديات بمنهجية واضحة و شفافة
- مشاركة المعنيين بمختلف المستويات الادارية في مواجهة التحديات
- استباق حدوث عوائق في المشاريع والتأثير على سير عملها

عوامل نجاح عمليات التصعيد

- اتباع منهجية موحدة في تحديد وتصنيف العوائق والمخاطر
- التحديث الدوري لبيانات المشروع والمتابعة مع فرق التنفيذ بشكل مستمر

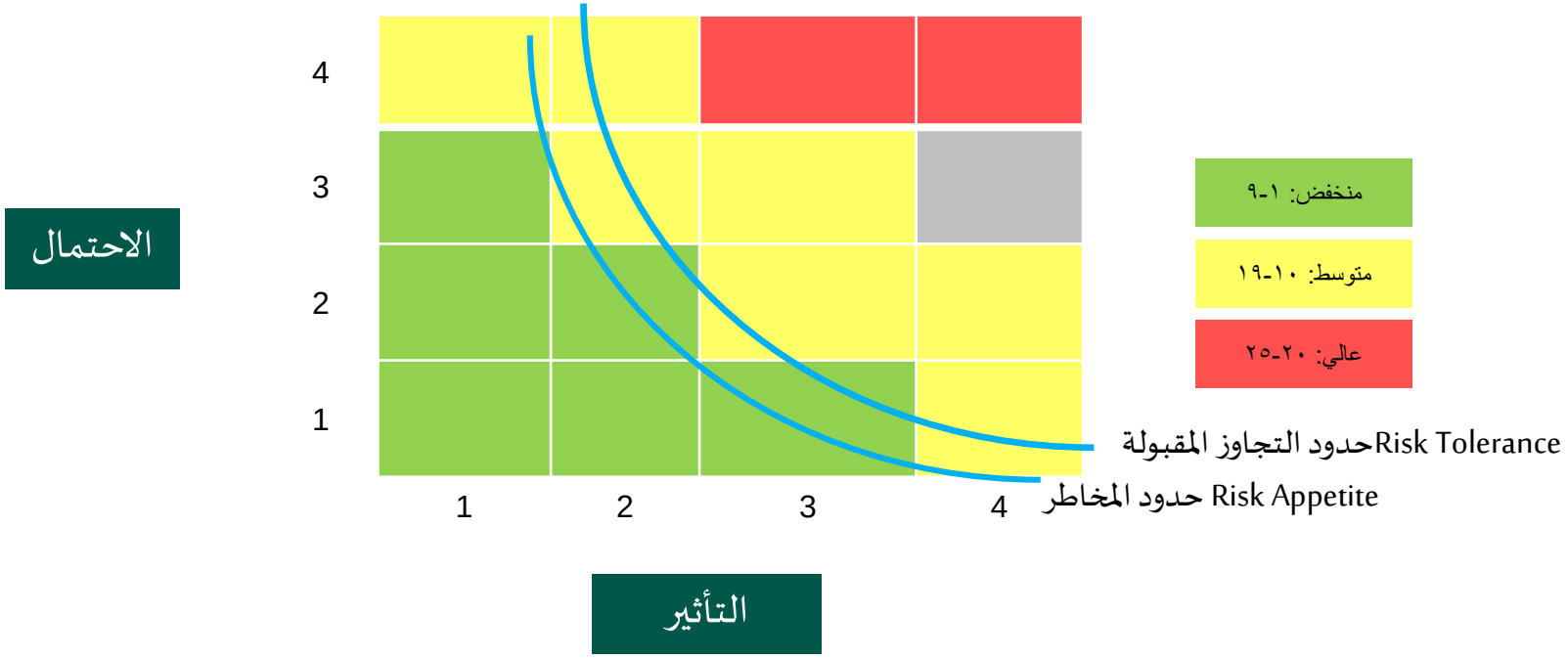


أبعاد التصعيد وتقييم والمخاطر

يمكن تقسيم التصعيد إلى عدة مسارات اعتمادا على ١) الأطراف ذوي الصلة، و ٢) حالة التصعيد كعائق يحول دون سير العمل، أو خطر ينبغي مواجهته قبل أن يتحقق فيؤثر على هدف أو أكثر من أهداف المشروع.

يُلقي هذا الجزء من الوثيقة الضوء على **عملية التصعيد داخل الوزارة** فيما يخص حالات التصعيد، أما حالات التصعيد خارج الوزارة فتختلف تبعًا للمشروع أو البرنامج، وهو ما ينبغي أن يكون أحد مكونات خطة التواصل.

تقييم واحتساب المخاطر



ما سيتم تصعيده

١. المشاكل والعوائق التي ستؤثر سلباً على أداء المشروع وتسببت أو قد تتسبب بتآخره.
٢. المخاطر عالية الأهمية (ذات احتمالية وتأثير عالي) والتي قد تتحول لمشاكل وتتسبب بتأثير سلبي على أداء المشروع(تكلفة خطة التدابير الوقائية او العلاجية).

أبعاد التصعيد وتقييم والمخاطر

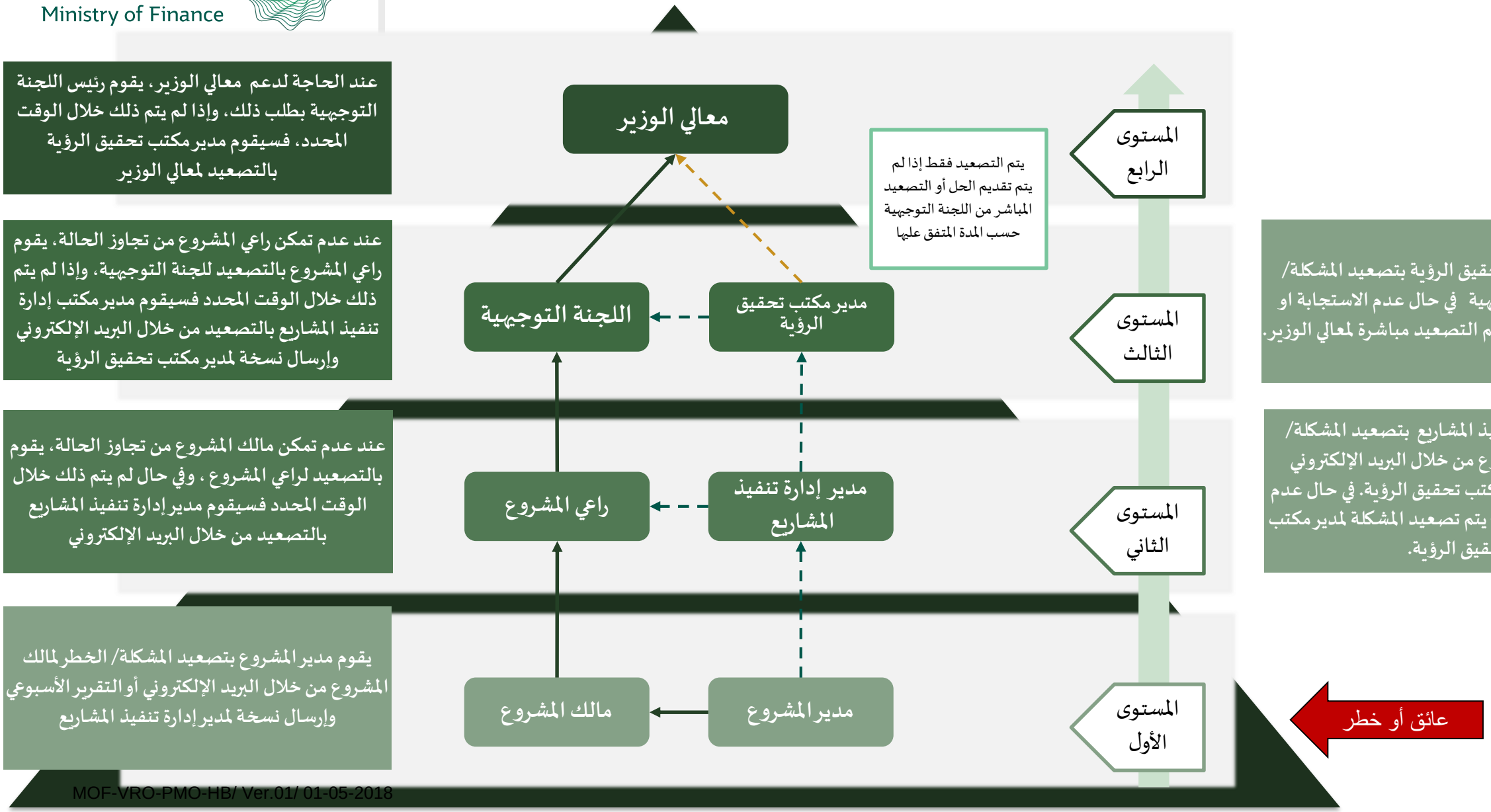
التأثير		احتمالية الوقوع: منخفض	متوسط	عالي	عالي جدًا
نطاق العمل	لا تغيير في الموارد المستخدمة				
	تعديل في الموارد واعادة التخطيط				
خطة المشروع*	تأخير من ٠ – ٥% من الوقت				
	تأخير أكثر من ٥% وحتى ١٠%				
	تأخير أكثر من ١٠%				
الجودة	المنتج لا يزال يحقق الأهداف				
	المنتج سيحقق جزئيًا الأهداف				
	المنتج قد لا يحقق الأهداف				
التكاليف	زيادة من ٠ – ٥% من ميزانية المشروع				
	زيادة أكثر من ٥% وحتى ١٠%				
	زيادة أكثر من ١٠%				

تصنيف الخطر

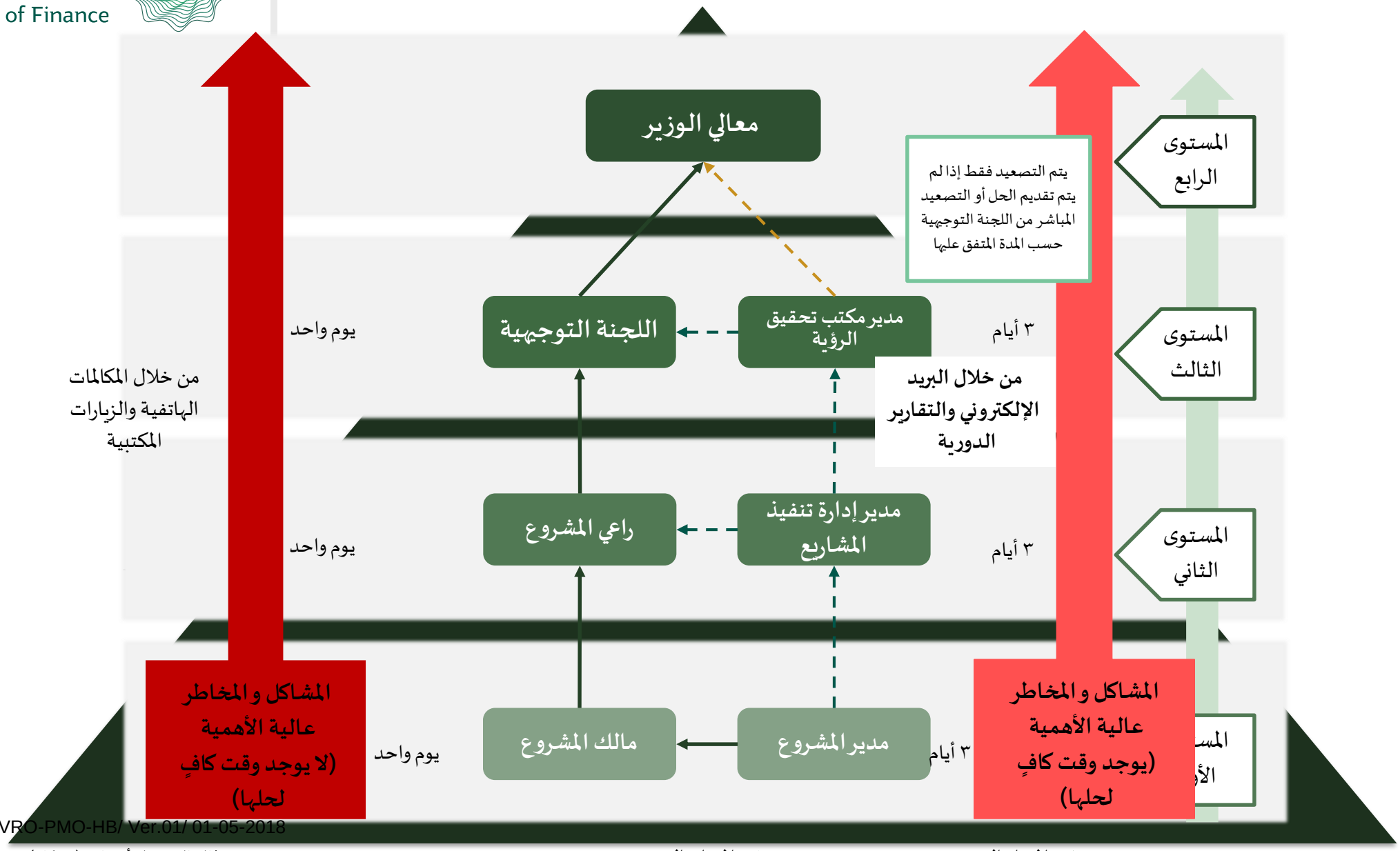
- منخفض
- متوسط
- عالي

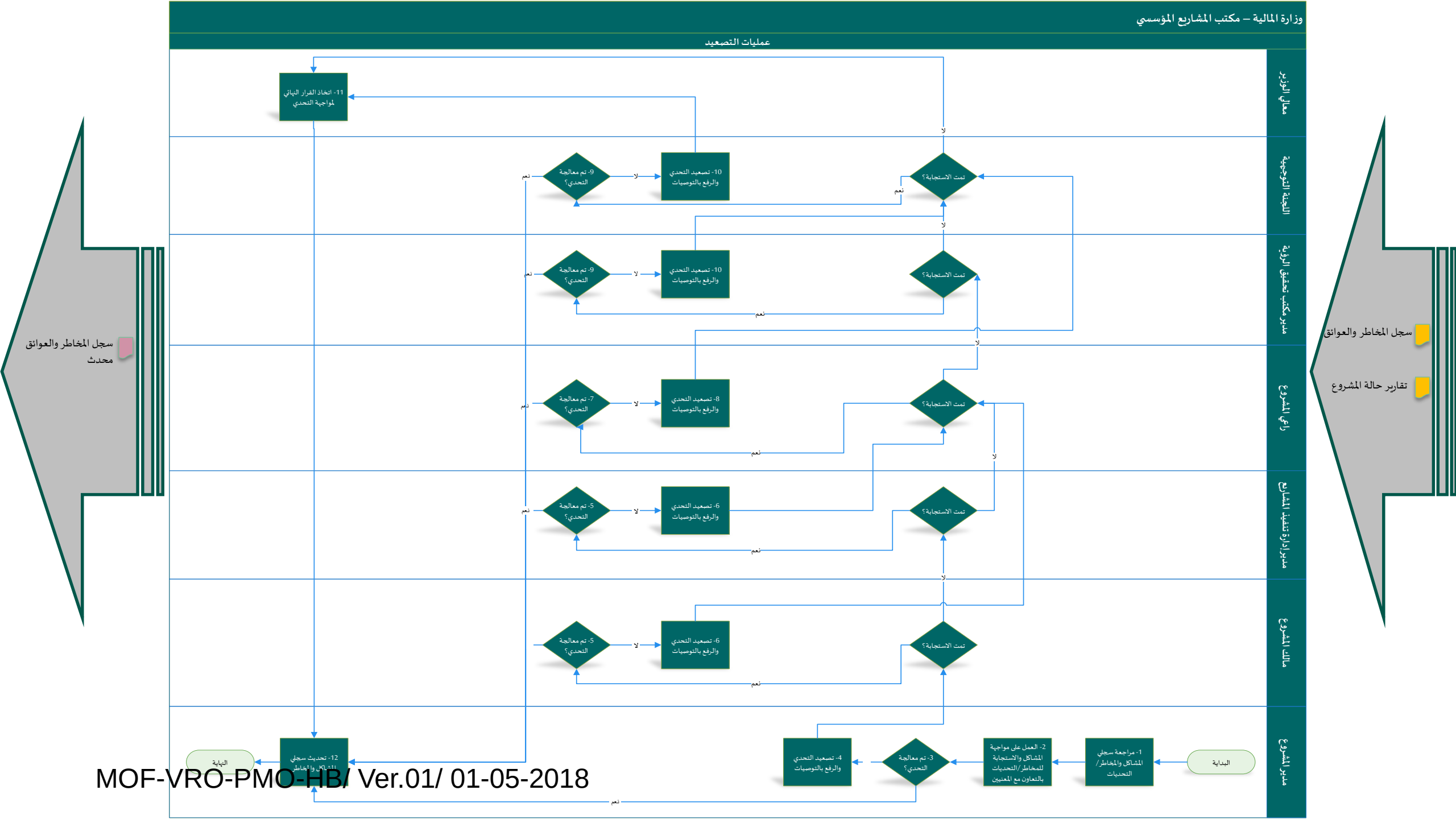
* يرصد الاثر على المسار الحرج، أو مراحل المشروع (البدء، التخطيط، التنفيذ، الاقفال)

خطوط التصعيد داخلياً – آلية وكيفية التصعيد



خطوط التصعيد داخلياً – آلية وكيفية التصعيد




وزارة المالية – مكتب المشاريع المؤسسي
عمليات التصعيد
معالي الوزير
اللجنة التوجيهية
مدير مكتب تحقيق الرؤية
راعي المشروع
مدير إدارة تنفيذ المشاريع
مالك المشروع
مدير المشروع
سجل المخاطر والعوائق محدث
سجل المخاطر والعوائق
تقارير حالة المشروع
البداية
1- مراجعة سجلي المشاكل والمخاطر/ التحديات
2- العمل على مواجهة المشاكل والاستجابة للمخاطر/التحديات بالتعاون مع المعنيين
3- تم معالجة التحدي؟
4- تصعيد التحدي والرفع بالتوصيات
تمت الاستجابة؟
5- تم معالجة التحدي؟
6- تصعيد التحدي والرفع بالتوصيات
7- تم معالجة التحدي؟
8- تصعيد التحدي والرفع بالتوصيات
9- تم معالجة التحدي؟
10- تصعيد التحدي والرفع بالتوصيات
11- اتخاذ القرار النهائي لمواجهة التحدي
12- تحديث سجلي المشاكل والمخاطر
النهاية
نعم
لا

مخطط سير عمليات التصعيد

#	الاسم	الشرح	المسؤوليات	المدخلات	الأدوات	المخرجات	المجهود
١	مراجعة سجل العوائق والمخاطر (التحديات)	يقوم مدير المشروع بمراجعة سجل عوائق والمخاطر بشكل دوري للتأكد من عدم تأثر سير عمل المشروع باي من العوائق والمخاطر، وأنه يتم التعامل معها من قبل المسؤول عن التنفيذ بشكل سليم.	R- مدير المشروع A- مالك المشروع C&I- المعنيين	• سجل العوائق والمخاطر • وثيقة خطة المشروع المعتمدة • تقارير حالة المشروع	• اجتماعات، نقاشات	• المتابعة مع فرق التنفيذ	١ يوم
٢	العمل على مواجهة العوائق والاستجابة للمخاطر (التحديات) بالتعاون مع المعنيين	يقوم مدير المشروع بالتنسيق والمتابعة مع كافة المعنيين بناءاً على الخطط التي تم وضعها لمواجهة العوائق والاستجابة للمخاطر.	R- مدير المشروع C- مسؤول التنفيذ A- مالك المشروع S- راعي المشروع I- بقية المعنيين	• سجل العوائق والمخاطر • وثيقة خطة المشروع المعتمدة • تقارير حالة المشروع	• اجتماعات، نقاشات	• المتابعة مع فرق التنفيذ	١ يوم
٣	التحقق من معالجة التحدي؟	يقوم مدير المشروع بالتحقق مع المعنيين من نجاح خطط المواجهة والاستجابة وأنه تم تفادي أثر العوائق والمخاطر على سير عمل المشروع، ويقوم بالتصعيد في حال عدم نجاح تلك الخطط.	R- مدير المشروع A- مالك المشروع C- مسؤول التنفيذ S- راعي المشروع	• سجل العوائق والمخاطر	• اجتماعات، نقاشات	نجاح تنفيذ الاجراء أو تصعيد للمستوى التالي	١ يوم
٤	تصعيد التحدي والرفع بالتوصيات	يقوم مدير المشروع بتصعيد المشكلة/الخطر لمالك المشروع من خلال البريد الإلكتروني أو التقرير الأسبوعي وإرسال نسخة لمدير إدارة تنفيذ المشاريع. في حال عدم استجابة مالك المشروع يتم تصعيد المشكلة لمدير إدارة تنفيذ المشاريع (يقوم مدير إدارة تنفيذ المشاريع بتصعيد المشكلة/ الخطر لراعي المشروع من خلال البريد الإلكتروني وإرسال نسخة لمدير مكتب تحقيق الرؤية. في حال عدم استجابة راعي المشروع يتم تصعيد المشكلة لمدير مكتب تحقيق الرؤية.)	R- مدير المشروع A- مالك المشروع I- مالك المشروع، مدير إدارة تنفيذ المشاريع	• سجل العوائق والمخاطر	• اجتماعات • بريد الكتروني	• سجل العوائق والمخاطر محدث	١ يوم

A: الشخص المساءل عن إتمام المهام و صاحب الاعتماد النهائي | **R**: الشخص المسؤول عن تنفيذ المهام وتسليمها | **S**: الشخص الذي يقدم الدعم اللازم للشخص المسؤول عن تنفيذ المهام | **C**: الشخص الذي رأيه يؤخذ بعين الاعتبار في تنفيذ المهمة | **I**: الشخص الذي يجب ان يتم اطلاعه على حالة المهام | **DoS**: يعتمد على نطاق العمل | **NA**: لا ينطبق

مخطط سير عمليات التصعيد

#	الاسم	الشرح	المسؤوليات	المدخلات	الأدوات	المخرجات	المجهود
٥	التحقق من معالجة التحدي؟	يقوم مالك المشروع بعد الاتفاق مع المعنيين لأخذ الاجراء المناسب والتحقق من الحصول على النتائج المرجوة.	R&A- مالك المشروع S- مدير إدارة تنفيذ المشاريع I- مدير المشروع	• سجل العوائق والمخاطر	• اجتماعات، نقاشات	نجاح تنفيذ الاجراء أو تصعيد للمستوى التالي	١ يوم
٦	تصعيد التحدي والرفع بالتوصيات لراعي المشروع	عند عدم تمكن مالك المشروع من تجاوز الحالة، يقوم بالتصعيد لراعي المشروع ، وفي حال لم يتم ذلك خلال الوقت المحدد فسيقوم مدير إدارة تنفيذ المشاريع بالتصعيد من خلال البريد الإلكتروني لمدير مكتب تحقيق الرؤية .(يقوم مدير مكتب تحقيق الرؤية بتصعيد المشكلة/ الخطر للجنة التوجيهية في حال عدم الاستجابة او كانت المشكلة حرجة يتم التصعيد مباشرة لمعالي الوزير.)	R&A- مالك المشروع I- مدير المشروع، مدير مكتب تحقيق الرؤية	• سجل العوائق والمخاطر	• اجتماعات • بريد الكتروني	• سجل العوائق والمخاطر محدث	١ يوم
٧	التحقق من معالجة التحدي؟	يقوم راعي المشروع بعد الاتفاق مع مالك المشروع بالتنسيق مع المعنيين لأخذ الاجراء المناسب والتحقق من الحصول على النتائج المرجوة.(في حال كانت المشكلة حرجة يتم التصعيد مباشرة لمعالي الوزير)	R&A- راعي المشروع S- مالك المشروع I- مدير المشروع	• سجل العوائق والمخاطر	• اجتماعات، نقاشات	نجاح تنفيذ الاجراء أو تصعيد للمستوى التالي	١ يوم
٨	تصعيد التحدي والرفع بالتوصيات للجنة التوجيهية	عند عدم تمكن راعي المشروع من تجاوز الحالة، يقوم بالتصعيد للجنة التوجيهية، وإذا لم يتم ذلك خلال الوقت المحدد او كانت المشكلة حرجة يتم التصعيد مباشرة لمعالي الوزير.	R&A- راعي المشروع I- مالك المشروع، مدير المشروع، معالي الوزير	• سجل العوائق والمخاطر	• اجتماعات	• سجل العوائق والمخاطر محدث	١ يوم
٩	التحقق من معالجة التحدي؟	تقوم اللجنة التوجيهية بأخذ الاجراء المناسب والتحقق من الحصول على النتائج المرجوة.	R&A- اللجنة التوجيهية	• سجل العوائق والمخاطر	• اجتماعات، نقاشات	نجاح تنفيذ الاجراء أو تصعيد للمستوى التالي	١ يوم

مخطط سير عمليات التصعيد

#	الاسم	الشرح	المسؤوليات	المدخلات	الأدوات	المخرجات	المجهود
١٠	تصعيد التحدي والرفع بالتوصيات	عند عدم تمكن اللجنة التوجيهية من تجاوز الحالة، تقوم بالتصعيد لمعالي الوزير.	R&A- اللجنة التوجيهية I- معالي الوزير	• سجل العوائق والمخاطر	• اجتماعات • بريد الكتروني	• سجل العوائق والمخاطر محدث	١ يوم
١١	اتخاذ القرار النهائي لمواجهة التحدي	يطرح الموضوع على معالي الوزير للنقاش والاتفاق على الاجراء الأنسب لمواجهة التحدي، واتخاذ قرار نهائي بخصوصه.	R&A-معالي الوزير I- المعنيين	• سجل العوائق والمخاطر • تقارير حالة المشروع • وثيقة خطة المشروع المعتمدة	• البريد الإلكتروني	• سجل العوائق والمخاطر محدث • توجهات، قرارات، دعم	١ يوم
١٢	تحديث سجل العوائق والمخاطر	يقوم مدير المشروع بتحديث سجل العوائق والمخاطر في كل من الخطوات السابقة لتوثيق الإجراءات المتفق عليها والمسؤول عن تنفيذها والمدد اللازمة لتنفيذها.	R- مدير المشروع A- مالك المشروع C&I- المعنيين	• سجل العوائق والمخاطر		• سجل العوائق والمخاطر محدث	١ يوم

عمليات طلبات التغيير

٤,٧

عمليات طلبات التغيير

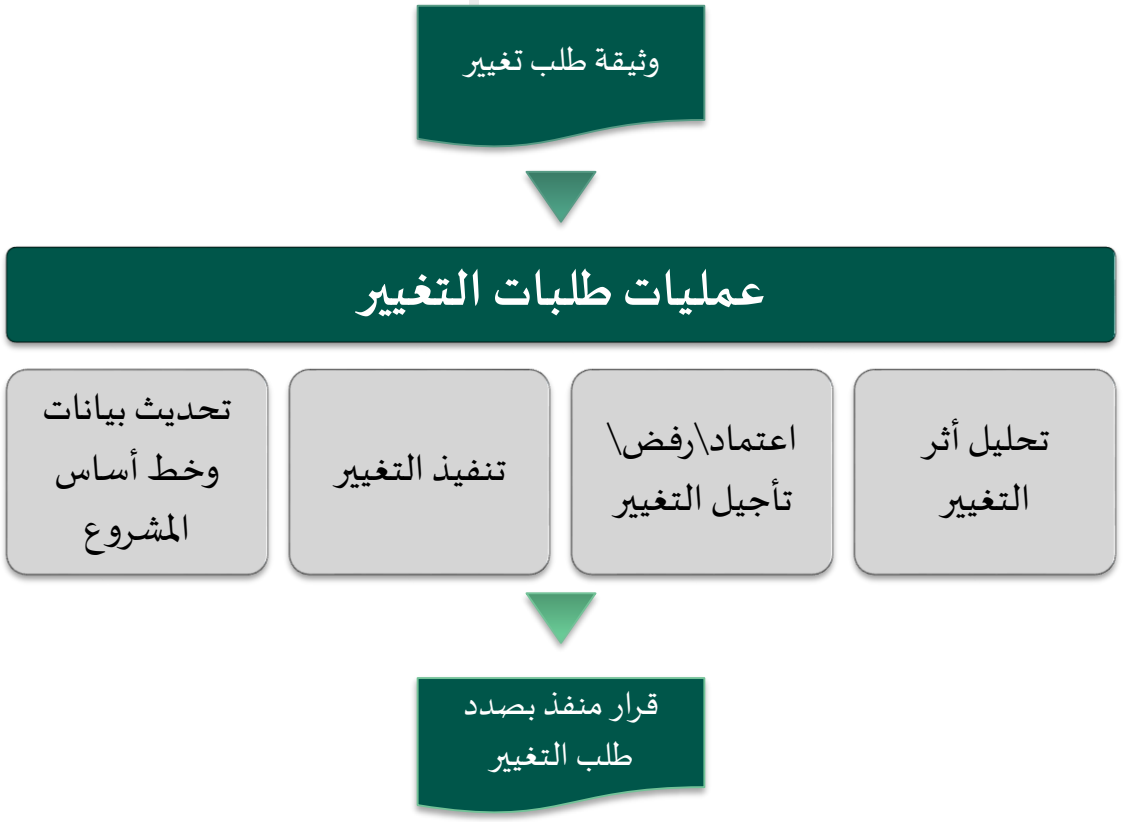
مجموعة من العمليات يتم بواسطتها توحيد جهة استقبال طلبات التغيير الخاصة بالمشاريع/البرامج، ومدير المشروع/البرنامج، والذي يقوم بدراسة التغيير من حيث الأهمية والأثر. ولمدير المشروع/البرنامج الاستعانة في ذلك بكافة المعنيين (مثال مالك المشروع، أو إدارة المشتريات والمناقصات، أو غيرهما)، وعرض وثيقة طلب التغيير على اللجنة التنفيذيةفي تغييرات المشاريع، وتنفيذ توصيات المجلس.

أهمية عمليات إدارة طلبات التغيير

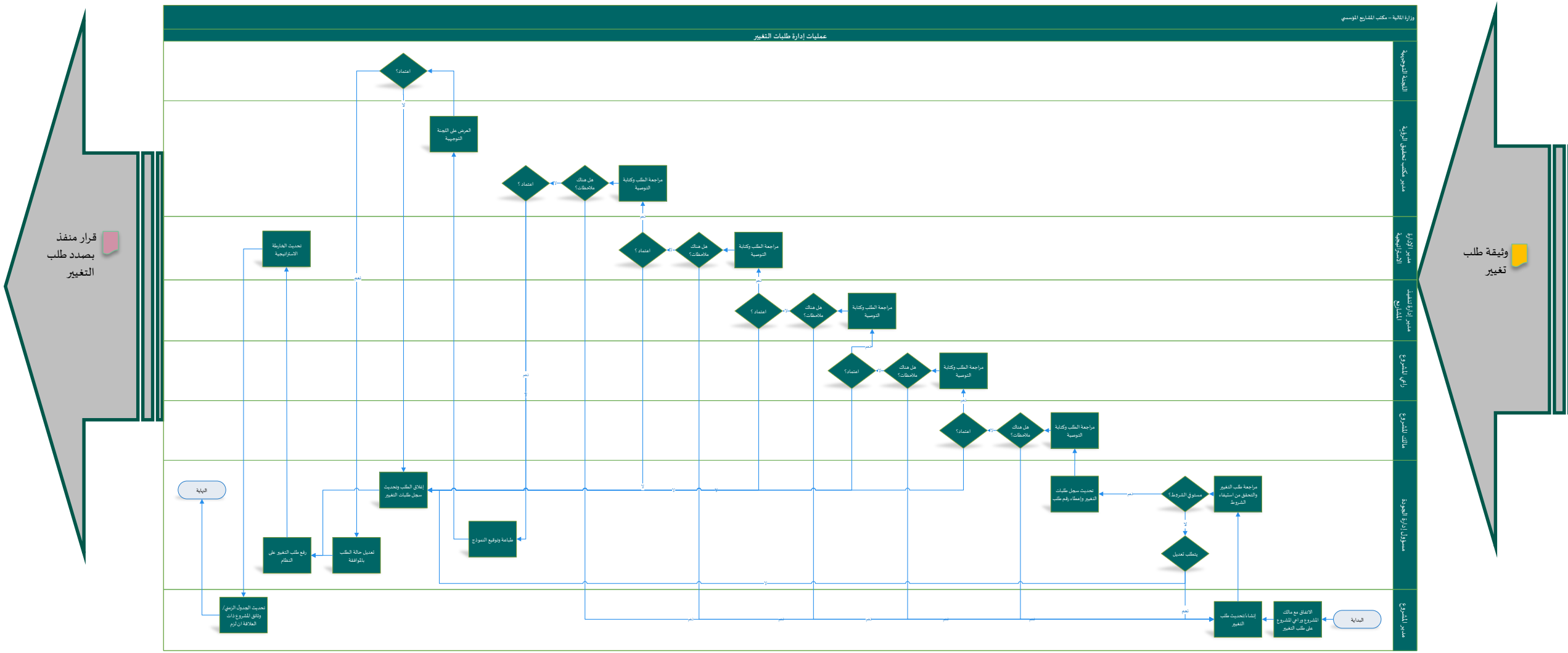
- الاستجابة للمتغيرات التي قد تطرأ على العمليات التنفيذية للمشاريع.
- التحقق من استيعاب المعنيين لأسباب وتبعات التغييرات على التنفيذ.
- المراجعة المتكاملة لمختلف التغييرات من قبل اللجنة التنفيذية للتأكد من أثر التغيير على باقي الأعمال التنفيذية بالوزارة.

عوامل نجاح إدارة طلبات التغيير

- التأكد من امتثال طلبات التغيير واحتواءها على التحاليل المختلفة لأثر التغيير.
- عدم تنفيذ أي تغيير قبل اعتماده من قبل اللجنة التنفيذية.



اللجنة التنفيذية:
مجموعة معتمدة ومُشكلة رسميًا تكون مسؤولة عن مراجعة أو تقييم أو اعتماد أو تأخير أو رفض التغييرات على المشروع أو البرنامج، وكذلك تسجيل مثل هذه القرارات والتوجيه بتنفيذها.


وزارة المالية – مكتب المشاريع المؤسسي
عمليات إدارة طلبات التغيير
اللجنة التوجيهية
مدير مكتب تحقيق الرؤية
مدير الإدارة الاستراتيجية
مدير إدارة تشغيل المشاريع
راعي المشروع
مالك المشروع
مسؤول إدارة الجودة
مدير المشروع
قرار منفذ بصدد طلب التغيير
وثيقة طلب تغيير
البداية
الاتفاق مع مالك المشروع وراعي المشروع على طلب التغيير
إنشاء/تحديث طلب التغيير
مراجعة طلب التغيير والتحقق من استيفاء الشروط
مستوفي الشروط؟
يتطلب تعديل
تحديث سجل طلبات التغيير وإعطاء رقم طلب
مراجعة الطلب وكتابة التوصية
هل هناك ملاحظات؟
اعتماد؟
إغلاق الطلب وتحديث سجل طلبات التغيير
تعديل حالة الطلب بالموافقة
رفع طلب التغيير على النظام
طباعة وتوقيع النموذج
العرض على اللجنة التوجيهية
تحديث الخارطة الاستراتيجية
تحديث الجدول الزمني/ وثائق المشروع ذات العلاقة ان لزم
النهاية

تفاصيل عمليات طلبات التغيير

	الاسم	الشرح	المسؤوليات	المدخلات	الأدوات	المخرجات	المجهود
١	الاتفاق مع مالك المشروع وراعي المشروع على طلب التغيير	يقوم مدير المشروع بالاتفاق مع مالك المشروع وراعي المشروع على طلب التغيير	R- مدير المشروع A- مالك المشروع I-مالك المشروع،راعي المشروع	• نموذج طلب تغيير	• بريد الكتروني • اجتماعات	• اتفاق على طلب تغيير	١ يوم
٢	إنشاء/تحديث طلب التغيير	يقوم مدير المشروع /البرنامج بإنشاء/تحديث طلبات التغيير الخاصة بالمشروع/البرنامج بعد موافقة مالك المشروع/البرنامج والراعي.	R- مدير المشروع A- مالك المشروع	• بريد الكتروني بالمتطلبات • اتفاق على طلب تغيير	• بريد إلكتروني	• متطلبات المعنيين • طلب التغيير الأولي	١ يوم
٣	مراجعة طلب التغيير والتحقق من استيفاء الشروط	يقوم مسؤول الجودة بمراجعة طلب التغيير والتحقق من استيفائه للشروط، في حال لم يستوفي الشروط ولا يمكن تعديله يتم إخطار مدير المشروع بالرفض وإغلاق الطلب. أما في حال يمكن تعديله فيتم إرجاع الطلب لمدير المشروع.	R&A-مسؤول الجودة -امدير المشروع	• طلب التغيير الأولي	• سجل طلبات التغيير	• طلب تغيير مراجع	١ يوم
٤	تحديث سجل طلبات التغيير وإعطاء رقم طلب	في حال استيفاء الطلب للشروط يقوم مسؤول الجودة بتحديث سجل طلبات التغيير والمتابعة على حالة الطلب وإعطاء رقم للطلب	R&A-مسؤول الجودة I- مدير المشروع	• طلب التغيير الأولي	• سجل طلبات التغيير	• طلب تغيير مسجل • رقم طلب	١ يوم
٥	مراجعة الطلب وكتابة التوصية	يقوم راعي المشروع بمراجعة الطلب والتأكد من توافقه. ومن ثم يكتب التوصية إما بقبول الطلب أو رفضه	R&A- راعي المشروع	• طلب التغيير	• بريد إلكتروني	• توصية راعي المشروع	١ يوم
٦	مراجعة الطلب وكتابة التوصية	يقوم مدير إدارة تنفيذ المشاريع بمراجعة الطلب والتأكد من توافقه. ومن ثم يكتب التوصية إما بقبول الطلب أو رفضه	R&A- مدير إدارة تنفيذ المشاريع	• طلب التغيير	• بريد إلكتروني	• توصية مدير إدارة تنفيذ المشاريع	١ يوم
٧	مراجعة الطلب وكتابة التوصية	يقوم مكتب الاستراتيجية بمراجعة الطلب والتأكد من توافقه. ومن ثم يكتب التوصية إما بقبول الطلب أو رفضه	R&A- مدير مكتب الإستراتيجية	• طلب التغيير	• بريد إلكتروني	• توصية مكتب الاستراتيجية	١ يوم
٨	مراجعة الطلب وكتابة التوصية	يقوم مدير مكتب تحقيق الرؤية بمراجعة الطلب والتأكد من توافقه. ومن ثم يكتب التوصية إما بقبول الطلب أو رفضه	R&A- مدير مكتب تحقيق الرؤية	• طلب التغيير	• بريد إلكتروني	• توصية مدير مكتب تحقيق الرؤية	١ يوم

A: الشخص المساءل عن إتمام المهام و صاحب الاعتماد النهائي | **R**: الشخص المسؤول عن تنفيذ المهام وتسليمها | **S**: الشخص الذي يقدم الدعم اللازم للشخص المسؤول عن تنفيذ المهام | **C**: الشخص الذي رأيه يؤخذ بعين الاعتبار في تنفيذ المهمة | **I**: الشخص الذي يجب ان يتم اطلاعه على حالة المهام | **DoS**: يعتمد على نطاق العمل | **NA**: لا ينطبق

تفاصيل عمليات طلبات التغيير

#	الاسم	الشرح	المسؤوليات	المدخلات	الأدوات	المخرجات	المجهود
٩	طباعة وتوقيع النموذج	بعد اعتماد مدير مكتب تحقيق الرؤية لطلب التغيير، يتم طباعة النموذج وتوقيعه قبل مسؤول الجودة للعرض على اللجنة التوجيهية	R&A- مسؤول الجودة S- المعنيين، مدير إدارة تنفيذ المشاريع ، مدير مكتب تحقيق الرؤية	• موافقة مدير مكتب تحقيق الرؤية • طلب التغيير	• مرفقات	• نموذج طلب تغيير موقّع	١ يوم
١٠	العرض على اللجنة التوجيهية	بعد أخذ التواقيع من المعنيين، يقوم مدير مكتب تحقيق الرؤية بعرض الطلب للجنة التوجيهية لأخذ الاعتماد	R&A- مدير مكتب تحقيق الرؤية	• نموذج طلب تغيير موقّع			١ يوم
١١	اعتماد اللجنة التوجيهية في طلبات تغييرات المشاريع لطلب التغيير.	يتم رفع طلبات التغيير إلى اللجنة التوجيهية (إذا اقتضت الحاجة) ويتم مراجعتها وتقييمها و اعتمادها أو تأخيرها أو رفضها، واشعار المعنيين بحالة الطلب لاتخاذ الاجراء اللازم. في حال رفض الطلب يقوم مسؤول الجودة بإغلاق الطلب وتحديث السجل	R&A- مجلس اللجنة التوجيهية S- مدير مكتب تحقيق الرؤية I-المعنيين	• موافقة مدير مكتب تحقيق الرؤية على طلب التغيير • طلب التغيير	• بريد إلكتروني • مرفقات	• ملاحظات أو اعتماد / تأخير / رفض	١ يوم
١٢	تعديل حالة الطلب بالموافقة	في حال تم اعتماد الطلب من قبل اللجنة التوجيهية يقوم مسؤول الجودة بتعديل حالة الطلب بالموافقة على النظام	R&A- مسؤول الجودة I-مالك المشروع، مدير البرنامج ،مدير المشروع/البرنامج	• طلب تغيير معتمد	• بريد إلكتروني		١ يوم
١٣	رفع طلب التغيير على النظام	بعدما يتم تعديل حالة الطلب بالموافقة، يقوم مسؤول الجودة برفع طلب التغيير على النظام	R&A- مسؤول الجودة I-مالك المشروع، مدير البرنامج ،مدير المشروع/البرنامج	• طلب تغيير معتمد	• بريد إلكتروني		١ يوم
١٤	تحديث الخارطة الاستراتيجية	يقوم مكتب الاستراتيجية بعد اعتماد الطلب بتحديث ما يلزم على الخارطة الاستراتيجية	R&A- مدير مكتب الإستراتيجية	• طلب تغيير معتمد	• بريد إلكتروني	• الخارطة الاستراتيجية المحدثة	١ يوم
١٧	تحديث الجدول الزمني/ وثائق المشروع ذات العلاقة ان لزم	يقوم مدير المشروع بتحديث الجدول الزمني/ وثائق المشروع ذات العلاقة ان لزم	R- مدير المشروع A- مالك المشروع I-مسؤول النظام	• طلب التغيير المعتمد	• بريد إلكتروني • مرفقات	• طلب تحديث خطة المشروع	١ يوم

عمليات إعداد ورفع التقارير

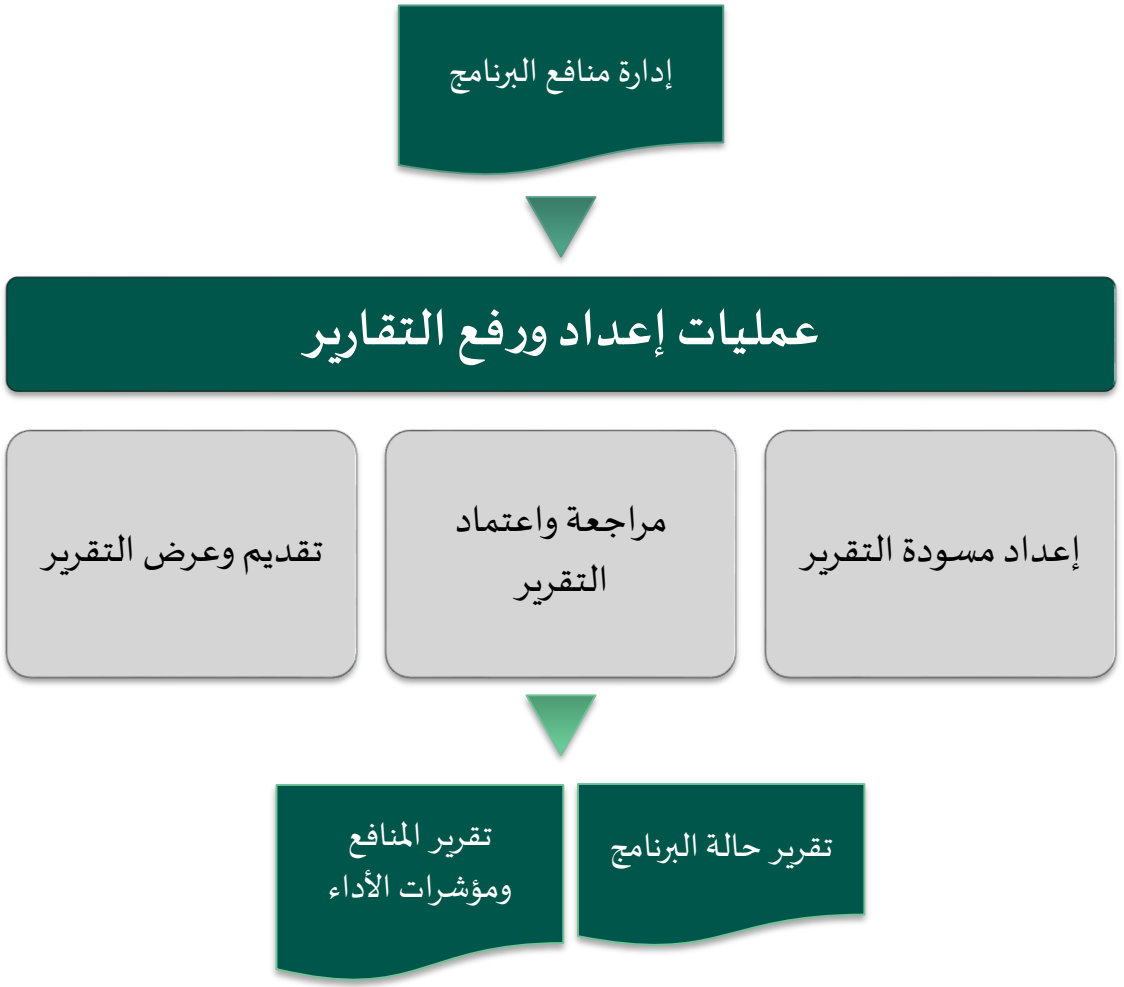
٤,٨

عمليات إعداد ورفع تقارير البرامج

١٫٨٫٤

عمليات إعداد ورفع تقارير البرنامج

مجموعة من العمليات يتم من خلالها إعداد واعتماد التقارير الدورية لحالة البرامج، واستعراضها على المعنيين والإدارة العليا بهدف تمكين متخذي القرار من دعم و توجيه مدراء البرامج والمساهمة في حصد المنافع والنتائج المرجوة من البرامج التابعة لها.



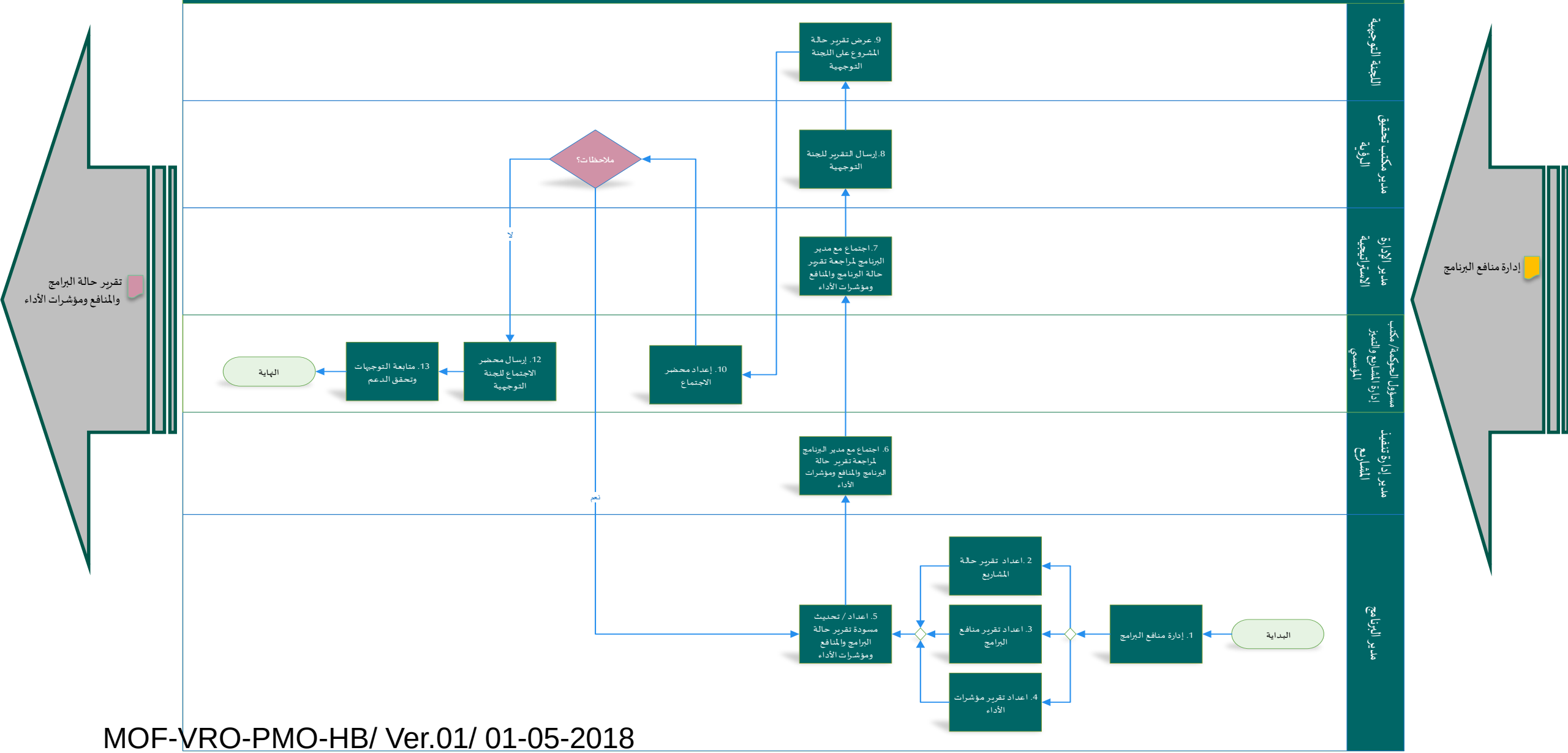
أهمية عمليات إعداد ورفع التقارير

- عرض حالة البرامج والمنافع لمكتب الإدارة الاستراتيجية.
- عرض البيانات بشفافية للمعنيين ومتخذي القرار للدعم والتوجيه.
- متابعة المنافع مؤشرات الأداء.

عوامل نجاح عمليات إعداد ورفع التقارير

- شفافية عرض البيانات ونسب الإنجاز والتحديات في إدارة منافع البرامج من خلال نظام موحد
- اتباع منهجية موحدة في إعداد التقارير لجميع البرامج.
- التحديث المستمر لمؤشرات أداء البرامج على النظام.

عمليات إعداد ورفع تقارير البرامج والمنافع ومؤشرات الأداء



مخطط سير عمليات إعداد ورفع تقارير البرامج

#	الاسم	الشرح	المسؤوليات	المدخلات	الأدوات	المخرجات	المجهود
١	إدارة منافع البرنامج	يقوم مدير البرنامج بإدارة منافع البرنامج	R- مدير البرنامج A- مدير الإدارة الاستراتيجية S- مدير إدارة تنفيذ المشاريع I- المعنيين، فرق العمل	• وثيقة خطة البرنامج معتمدة	• اجتماعات، نقاشات • بريد الكتروني	• منافع محققة • مخرجات مشاريع	١ يوم
٢	إعداد تقرير حالة المشاريع التابعة للبرنامج	يقوم مدراء المشاريع بإعداد تقرير حالة المشاريع التابعة للبرنامج.	R- مدير المشروع A- مالك المشروع S- مدير إدارة تنفيذ المشاريع I- المعنيين، فرق العمل	• نموذج تقرير حالة المشروع	• اجتماعات، نقاشات • بريد الكتروني	• تقرير حالة المشروع	١ يوم
٣	إعداد / تحديث تقرير مراقبة مؤشرات الأداء	يقوم مدير البرنامج بإعداد (أو تحديث) تقرير حالة مؤشرات الأداء،	R- مدير البرنامج A- مدير الإدارة الاستراتيجية S- مدير إدارة تنفيذ المشاريع I- المعنيين، فرق العمل	• نموذج تقرير مراقبة مؤشرات الأداء	• اجتماعات، نقاشات • بريد الكتروني	• مسودة تقرير حالة مؤشرات الأداء	١ يوم
٤	إعداد / تحديث تقرير المنافع	يقوم مدير المشروع بإعداد (أو تحديث) مسودة تقرير حالة المنافع.	R- مدير البرنامج A- مدير الإدارة الاستراتيجية S- مدير إدارة تنفيذ المشاريع I- المعنيين، فرق العمل	• نموذج تقرير حالة المنافع	• اجتماعات، نقاشات • بريد الكتروني	• مسودة تقرير حالة المنافع	١ يوم
٥	إعداد تقرير حالة البرنامج	يقوم مدير البرنامج بإعداد (أو تحديث) مسودة تقرير حالة البرنامج.	R- مدير البرنامج A- مدير الإدارة الاستراتيجية S- مدير إدارة تنفيذ المشاريع I- المعنيين، فرق العمل	• نموذج تقرير حالة البرنامج	• اجتماعات، نقاشات • بريد الكتروني	• تقرير حالة البرنامج	١ يوم

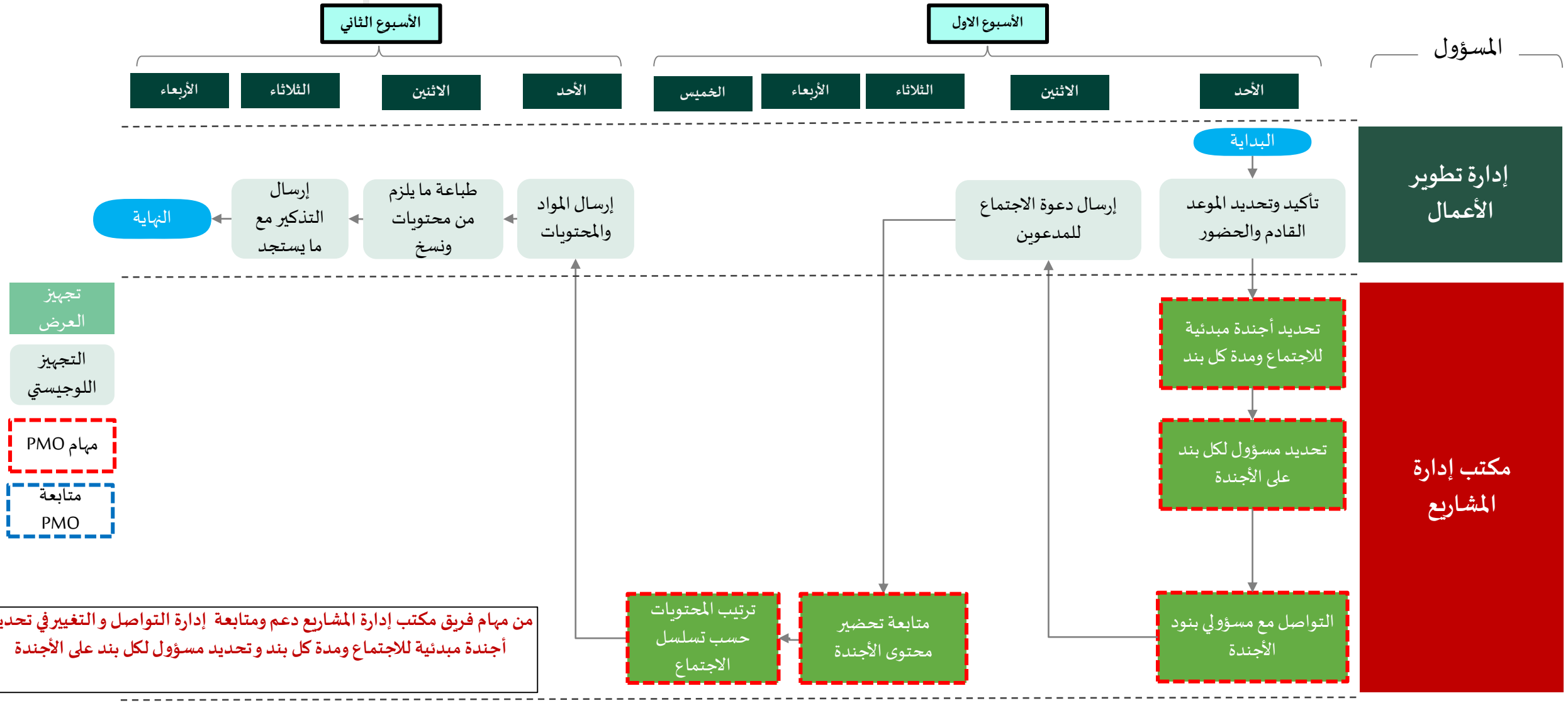
مخطط سير عمليات إعداد ورفع تقارير البرامج

#	الاسم	الشرح	المسؤوليات	المدخلات	الأدوات	المخرجات	المجهود
٦	اجتماع مع مدير إدارة تنفيذ المشاريع لتحديث حالة البرنامج	يتم إرسال التقرير إلى مدير إدارة تنفيذ المشاريع ويتم الاجتماع معه لعرض التقرير وأخذ المرئيات	R- مدير البرنامج A- مدير الإدارة الاستراتيجية S- مدير إدارة تنفيذ المشاريع I- المعنيين، فرق العمل	• مسودة تقرير حالة البرنامج	• بريد إلكتروني • مرفقات • اجتماع	• مرئيات مدير إدارة تنفيذ المشاريع على التقرير • موافقة مدير إدارة تنفيذ المشاريع على التقرير • تقرير محدث لحالة البرنامج	١ يوم
٧	اجتماع مع مدير الإدارة الاستراتيجية لتحديث حالة البرنامج	يتم إرسال التقرير إلى مدير الإدارة الاستراتيجية ويتم الاجتماع معه لعرض التقرير وأخذ المرئيات	R- مدير البرنامج A- مدير الإدارة الاستراتيجية S- مدير إدارة تنفيذ المشاريع I- المعنيين، فرق العمل	• مسودة تقرير حالة البرنامج	• بريد إلكتروني • مرفقات • اجتماع	• مرئيات مدير الإدارة الاستراتيجية على التقرير • موافقة مدير الإدارة الاستراتيجية على التقرير • تقرير محدث لحالة البرنامج	١ يوم
٨	إرسال التقرير للجنة التوجيهية	يقوم مدير مكتب تحقيق الرؤية بمراجعة تقرير حالة البرامج وابداء ملاحظات إن وجدت أو اعتماد التقرير ليتم عرضه على الجنة التوجيهية.	R& A- مدير مكتب تحقيق الرؤية I- المعنيين، فرق العمل	• موافقة مدير الإدارة الاستراتيجية على التقرير • تقرير محدث لحالة البرامج	• بريد إلكتروني • مرفقات	• موافقة مدير مكتب تحقيق الرؤية على التقرير • تقرير محدث لحالة جميع البرامج	١ يوم

مخطط سير عمليات إعداد ورفع تقارير البرامج

#	الاسم	الشرح	المسؤوليات	المدخلات	الأدوات	المخرجات	المجهود
٩	عرض تقرير حالة البرامج على اللجنة التوجيهية	يقوم مدير مكتب تحقيق الرؤية بعرض حالة البرامج على اللجنة التوجيهية للاعتماد النهائي.	R& A- مدير مكتب تحقيق الرؤية I- المعنيين، فرق العمل	• موافقة مدير مكتب تحقيق الرؤية على تقرير حالة البرامج • نسخة نهائية من التقرير	• اجتماع اللجنة التوجيهية	• عرض تقرير حالة البرامج	
١٠	إعداد محضر الاجتماع	يقوم فريق مكتب إدارة المشاريع بناءً على التوصيات من اجتماع اللجنة التوجيهية و وإعداد محضر الاجتماع	R- مسؤول الحوكمة/ مكتب إدارة المشاريع A- مدير مكتب تحقيق الرؤية I-مسؤول الجودة، مسؤول النظام	• عرض تقرير حالة البرامج	اجتماع اللجنة التوجيهية	• التقرير المعدل ومحضر الاجتماع	
١١	إرسال محضر الاجتماع لمدير مكتب تحقيق الرؤية	يقوم فريق مكتب إدارة المشاريع بإرسال التقرير المعدل ومحضر الاجتماع لمدير مكتب تحقيق الرؤية	R- مسؤول الحوكمة / مكتب إدارة المشاريع A- مدير مكتب تحقيق الرؤية I-مسؤول الجودة، مسؤول النظام	• محضر الاجتماع	• بريد الكتروني • مرفقات	• محضر الاجتماع	
١٢	إرسال محضر الاجتماع للجنة التوجيهية	يقوم مدير مكتب تحقيق الرؤية بمراجعة محضر الاجتماع للجنة التوجيهية	R- مدير مكتب تحقيق الرؤية I-مسؤول الجودة، مسؤول النظام	• محضر الاجتماع	• بريد الكتروني • مرفقات	• محضر الاجتماع	
١٣	متابعة مسؤول الحوكمة / مكتب إدارة المشاريع والتميز المؤسسي التوجهات المقدمة من قبل اللجنة التوجيهية والتأكد من تحقيق النتائج المطلوبة	يقوم مدير مكتب إدارة المشاريع والتميز المؤسسي بالمتابعة مع المعنيين لتنفيذ المهام والقرارات التي تم الاتفاق عليها في اجتماع اللجنة التوجيهية.	R- مسؤول الحوكمة / مكتب إدارة المشاريع A- مدير الإدارة الاستراتيجية C&S- المعنيين، فرق العمل	• ملاحظات، توجهات، دعم، وقرارات اللجنة التوجيهية	• اجتماعات، نقاشات • بريد الكتروني	• محضر الاجتماع	

الجدول الزمني لعملية إعداد التقارير الدورية عن حالة البرامج والرفع بها

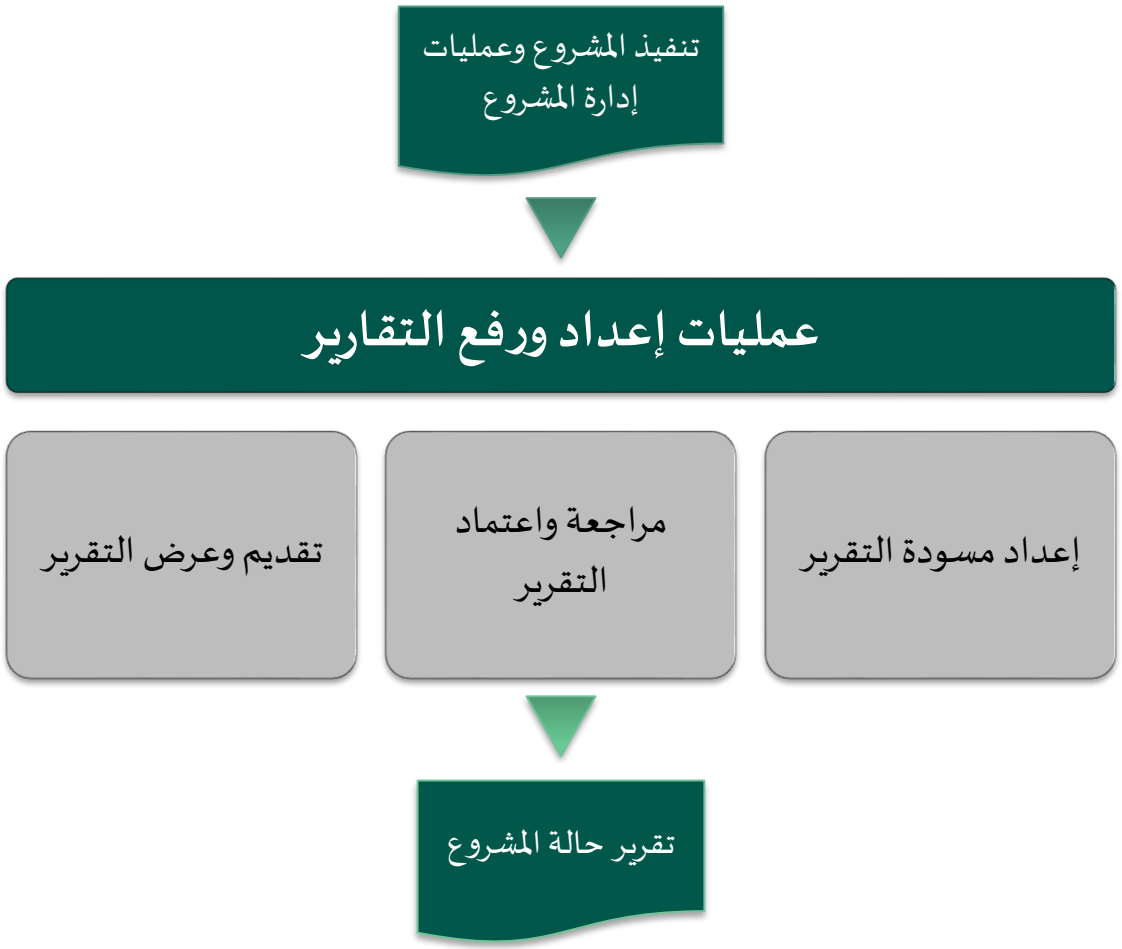


عمليات إعداد ورفع تقارير المشاريع

٢,٨,٤

عمليات إعداد ورفع تقارير المشاريع

مجموعة من العمليات يتم من خلالها إعداد واعتماد التقارير الدورية لحالة المشاريع، واستعراضها على المعنيين والإدارة العليا بهدف تمكين متخذي القرار من دعم و توجيه فرق المشاريع والمساهمة في حصد المنافع والنتائج المرجوة من تنفيذ المشاريع.

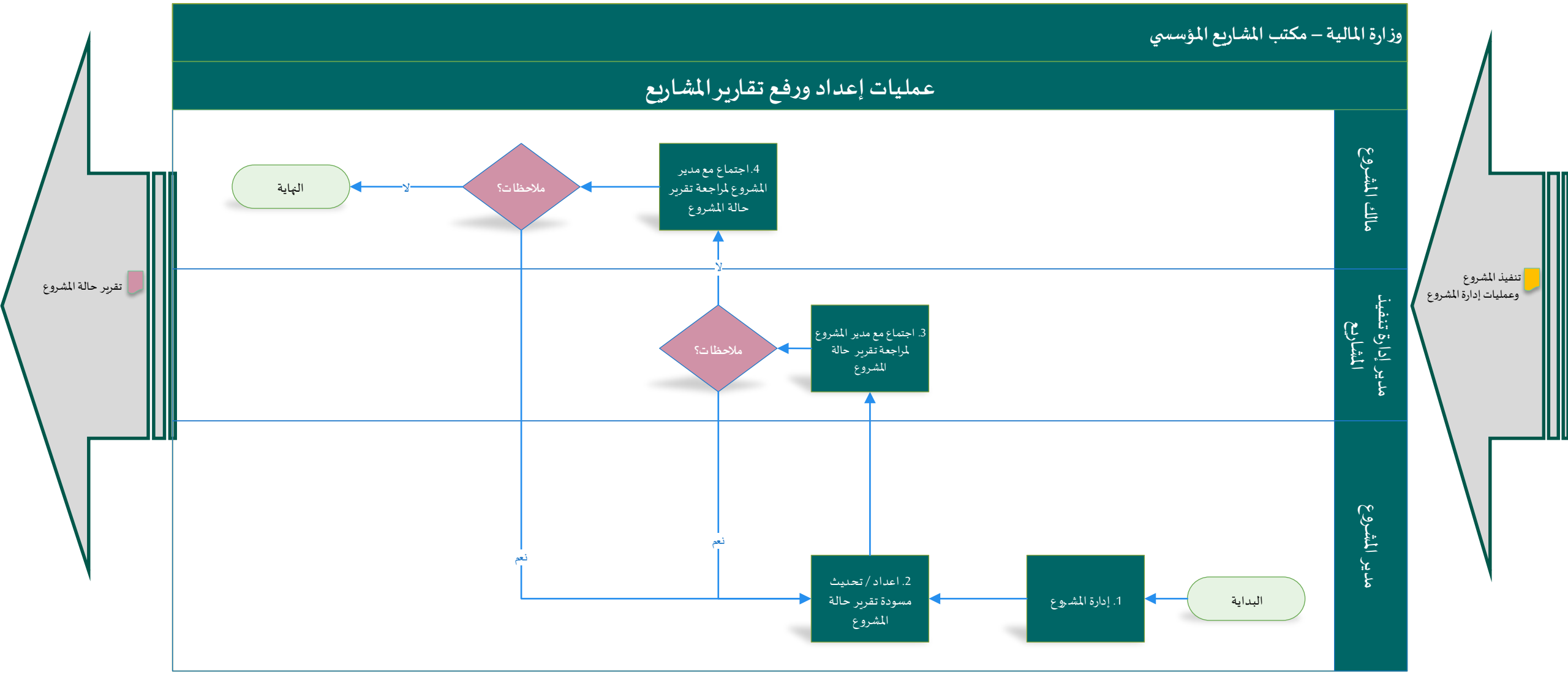


أهمية عمليات إعداد ورفع التقارير

- عرض حالة المشاريع ونسب الانجاز للإدارة العليا.
- عرض البيانات بشفافية للمعنيين ومتخذي القرار للدعم والتوجيه.
- متابعة المهام والأنشطة والتحكم في نسب الانحراف عن خطة المشروع المعتمدة.

عوامل نجاح عمليات إعداد ورفع التقارير

- شفافية عرض البيانات ونسب الإنجاز والتحديات في تنفيذ المشاريع من خلال نظام موحد
- اتباع منهجية موحدة في إعداد التقارير لجميع المشاريع
- التحديث المستمر لبيانات المشاريع على النظام.


وزارة المالية – مكتب المشاريع المؤسسي
عمليات إعداد ورفع تقارير المشاريع
مالك المشروع
مدير إدارة تنفيذ المشاريع
مدير المشروع
تقرير حالة المشروع
تنفيذ المشروع وعمليات إدارة المشروع
البداية
1. إدارة المشروع
2. اعداد / تحديث مسودة تقرير حالة المشروع
3. اجتماع مع مدير المشروع لمراجعة تقرير حالة المشروع
4. اجتماع مع مدير المشروع لمراجعة تقرير حالة المشروع
ملاحظات؟
ملاحظات؟
نعم
نعم
لا
لا
النهاية

مخطط سير عمليات إعداد ورفع التقارير

#	الاسم	الشرح	المسؤوليات	المدخلات	الأدوات	المخرجات	المجهود
١	متابعة إنجاز المهام المتعلقة بالمشروع مع المعنيين	يقوم مدير المشروع بمتابعة المهام والأنشطة المتعلقة بالمشروع وحساب نسبة إنجازها بناءاً على خطة المشروع المعتمدة وخط الأساس.	R&A- مدير المشروع C&S- المعنيين، فرق العمل	• وثيقة خطة المشروع معتمدة • حالة تسليمات المشروع • التقارير السابقة لحالة المشروع		• نسبة انجاز المهام والأنشطة	
٢	إعداد / تحديث مسودة تقرير حالة المشروع	يقوم مدير المشروع بإعداد (أو تحديث) مسودة تقرير حالة المشروع من خلال نظام إدارة المشاريع المعتمد، وله أن يستعين بمن يراه من المعنيين وفرق العمل المشاركين في تنفيذ المشروع	R&A- مدير المشروع C&S- المعنيين، فرق العمل	• وثيقة خطة المشروع معتمدة • حالة تسليمات المشروع • التقارير السابقة لحالة المشروع	• نموذج تقرير حالة المشروع	• مسودة تقرير حالة المشروع	
٣	اجتماع مع مدير إدارة تنفيذ المشاريع لمراجعة حالة المشروع	يتم إرسال التقرير إلى مدير إدارة تنفيذ المشاريع ويتم الاجتماع معه لعرض التقرير وأخذ المرئيات	R&A- مدير إدارة تنفيذ المشاريع C&I- مدير المشروع I-مسؤول الجودة، مسؤول النظام	• مسودة تقرير حالة المشروع	• بريد إلكتروني • مرفقات • اجتماع	• ملاحظات مدير إدارة تنفيذ المشاريع على التقرير • موافقة مدير إدارة تنفيذ المشاريع على التقرير • تقرير محدث لحالة المشروع	
٤	هل هناك ملاحظات على التقرير؟	في حال وجود أية ملاحظات على مسودة الوثيقة، يقوم مدير إدارة تنفيذ المشاريع بإرجاعها إلى مدير المشروع للتحديث، أو يتم إرسالها إلى مدير الإدارة الاستراتيجية للمراجعة.	A&- مدير إدارة تنفيذ المشاريع C&I- مدير المشروع I-مسؤول الجودة، مسؤول النظام	• مسودة تقرير حالة المشروع	• بريد إلكتروني • مرفقات • اجتماع	• ملاحظات مدير إدارة تنفيذ المشاريع على التقرير • موافقة مدير إدارة تنفيذ المشاريع على التقرير • تقرير محدث لحالة المشروع	

مخطط سير عمليات إعداد ورفع التقارير

#	الاسم	الشرح	المسؤوليات	المدخلات	الأدوات	المخرجات	المجهود
٥	اجتماع مع مالك المشروع لمراجعه حالة المشروع	يتم إرسال التقرير إلى مالك الشروع ويتم الاجتماع معه لعرض التقرير وأخذ المرئيات	R&A- مالك المشروع C&I- مدراء المشاريع S- مدير مكتب تحقيق الرؤية I-مسؤول الجودة، مسؤول النظام	• موافقة مالك المشروع على التقرير • تقرير محدث لحالة المشروع	• بريد إلكتروني • مرفقات • اجتماع	• ملاحظات مالك المشروع • موافقة مالك المشروع على التقرير • تقرير محدث لحالة المشروع	
٦	هل هناك ملاحظات على التقرير؟	في حال وجود أية ملاحظات على مسودة الوثيقة، يقوم مالك المشروع بإرجاعها إلى مدير المشروع للتحديث،	R&A- مالك المشروع C&I- مدراء المشاريع S- مدير مكتب تحقيق الرؤية I-مسؤول الجودة، مسؤول النظام	• موافقة مالك المشروع على التقرير • تقرير محدث لحالة المشروع	• بريد إلكتروني • مرفقات • اجتماع	• ملاحظات مالك المشروع • موافقة مالك المشروع على التقرير • تقرير محدث لحالة المشروع	

عمليات تعريف مشروع جديد

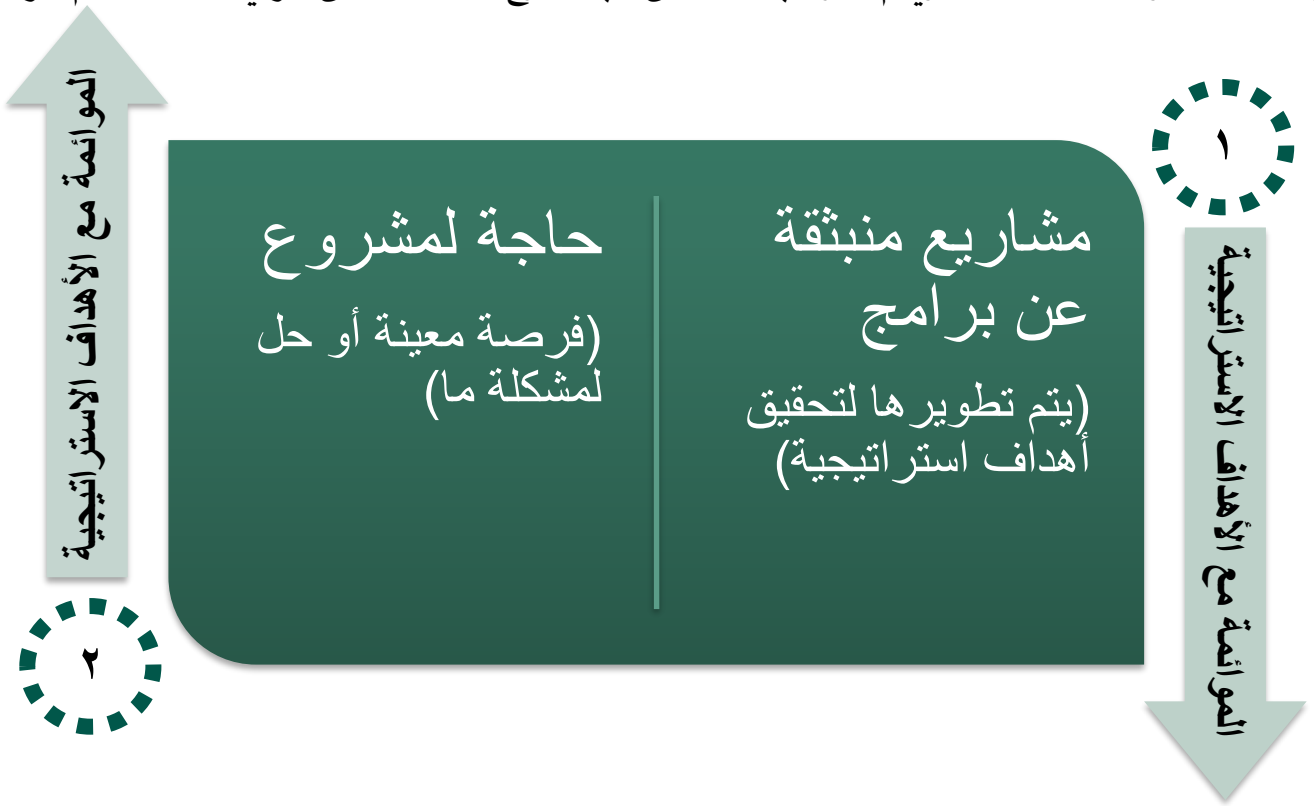
٤.٩

عمليات تعريف مشروع جديد

يتم تعريف أي مشروع جديد من خلال أحد السيناريوهات التالية:

١. أثناء **تخطيط البرنامج** وبناءً على بطاقة المبادرة وبما يتوائم مع الأهداف الاستراتيجية يتم تعريف المشاريع الجديدة (عمليات تخطيط البرنامج، وتتم غالباً من خلال مكتب تحقيق الرؤية).

٢. وجود **حاجة لمشروع** (فرصة معينة او حل لمشكلة ما، ويتم اقتراحها غالباً من جهة خارج مكتب تحقيق الرؤية) بحيث يتم عرضها على الإدارة الاستراتيجية لاعتمادها .



عمليات تعريف مشروع جديد

مجموعة من العمليات التي يتم من خلالها طرح فكرة أو حاجة لمشروع جديد وإعداد بطاقة للمشروع المقترح لمراجعتها واعتمادها من الادارة الاستراتيجية ومن ثم عرضها على اللجنة التوجيهية للاعتماد، وبناءً على ذلك يتم إنشاء مشروع جديد على النظام

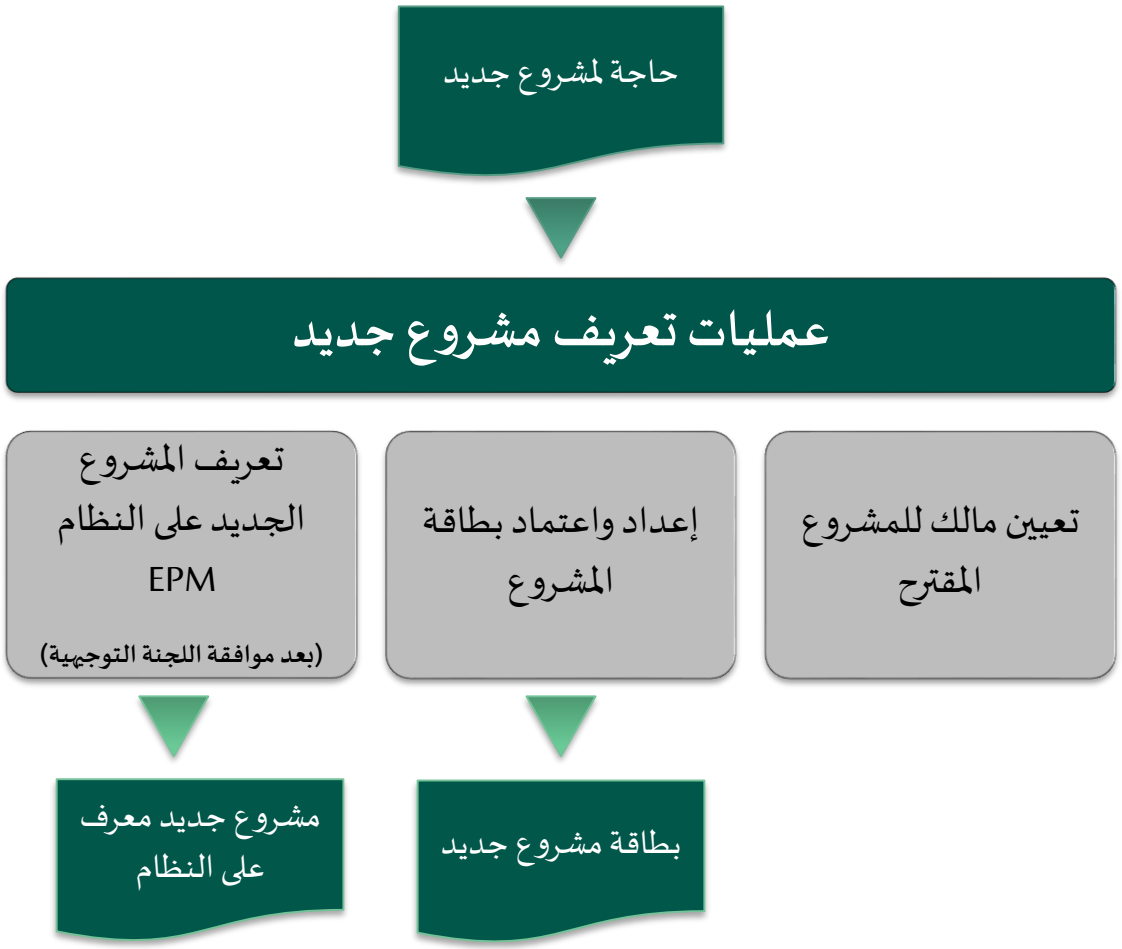
أو رفض فكرة المشروع من اللجنة التوجيهية.

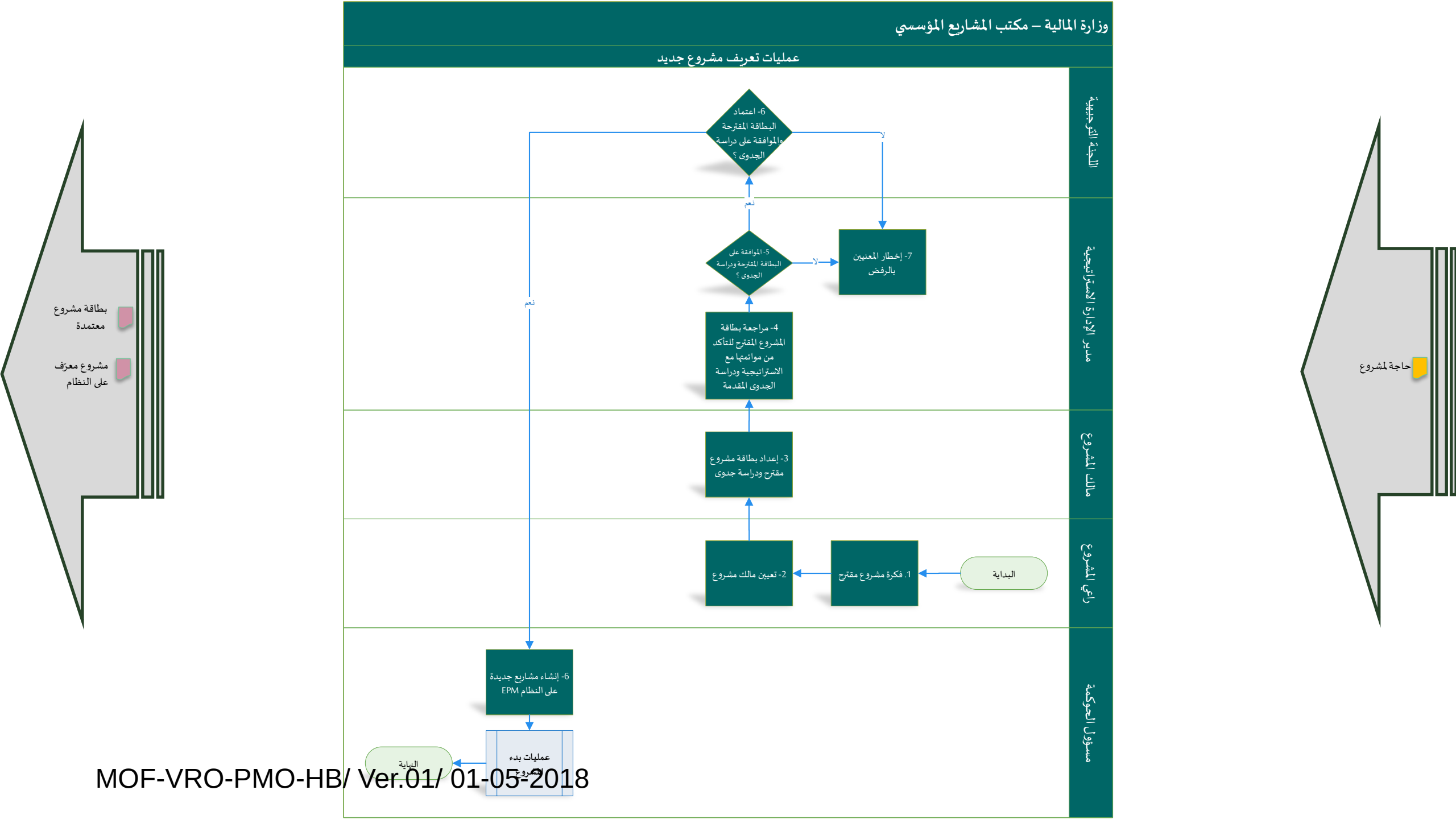
أهمية عمليات تعريف مشروع جديد

- وجود خطوات واضحة لتعريف واضافة مشروع جديد على النظام بعد اعتماد اللجنة التوجيهية.
- توضيح دور الإدارة الاستراتيجية في الموافقة على بطاقات المشاريع المقترحة أو رفضها.

عوامل نجاح عمليات تعريف مشروع جديد

- اتباع منهجية موحدة في تعريف المشاريع الجديدة واعداد بطاقات المشاريع.




وزارة المالية – مكتب المشاريع المؤسسي
عمليات تعريف مشروع جديد
اللجنة التوجيهية
مدير الإدارة الاستراتيجية
مالك المشروع
راعي المشروع
مسؤول الحوكمة
البداية
1. فكرة مشروع مقترح
2- تعيين مالك مشروع
3- إعداد بطاقة مشروع مقترح ودراسة جدوى
4- مراجعة بطاقة المشروع المقترح للتأكد من موائمتها مع الاستراتيجية ودراسة الجدوى المقدمة
5- الموافقة على البطاقة المقترحة ودراسة الجدوى ؟
لا
7- إخطار المعنيين بالرفض
نعم
6- اعتماد البطاقة المقترحة والموافقة على دراسة الجدوى ؟
لا
نعم
6- إنشاء مشاريع جديدة على النظام EPM
عمليات بدء المشروع
النهاية
بطاقة مشروع معتمدة
مشروع معرّف على النظام
حاجة لمشروع

مخطط سير عمليات تعريف مشروع جديد

#	الاسم	الشرح	المسؤوليات	المدخلات	الأدوات	المخرجات	المجهود
١	وجود حاجة لمشروع	يتم طرح فكرة مشروع بناء الى حاجة لمشروع (فرصة ما أو حل لمشكلة ما) من خلال اللجنة التوجيهية أو اقتراح أحد الوكلاء.	R&A- راعي المشروع المقترح C- اللجنة التوجيهية، الإدارة الاستراتيجية S- المعنيين	• حاجة لمشروع	• اجتماعات، نقاشات • بريد إلكتروني	• فكرة مشروع مقترحة	٢ يوم
٢	تعيين مالك للمشروع المقترح	يقوم راعي المشروع المقترح بتعيين مالك للمشروع المقترح.	R&A- راعي المشروع المقترح C- اللجنة التوجيهية، الإدارة الاستراتيجية S- المعنيين	• فكرة مشروع مقترحة	• اجتماعات، نقاشات • بريد إلكتروني	• مالك للمشروع المقترح	½ يوم
٣	إعداد بطاقة مشروع مقترح	يقوم مالك المشروع المقترح بإعداد بطاقة للمشروع المقترح ودراسة جدوى مقترحة	R&A- مالك المشروع المقترح C- اللجنة التوجيهية، الإدارة الاستراتيجية S- المعنيين	• نموذج بطاقة مشروع	• اجتماعات، نقاشات • بريد إلكتروني	• بطاقة للمشروع المقترح	٢ يوم
٤	مراجعة فكرة المشروع للتأكد من موائمتها للاستراتيجية	يقوم مدير الإدارة الاستراتيجية بمراجعة بطاقة المشروع والتأكد من موائمتها للأهداف الاستراتيجية ودراسة الجدوى.	R&A- مدير الإدارة الاستراتيجية C- اللجنة التوجيهية، الإدارة الاستراتيجية S- المعنيين	• بطاقة للمشروع المقترح	• اجتماعات، نقاشات • بريد إلكتروني	• اعتماد / ملاحظات / رفض	¼ يوم

A: الشخص المساءل عن إتمام المهام و صاحب الاعتماد النهائي | **R**: الشخص المسؤول عن تنفيذ المهام وتسليمها | **S**: الشخص الذي يقدم الدعم اللازم للشخص المسؤول عن تنفيذ المهام | **C**: الشخص الذي رأيه يؤخذ بعين الاعتبار في تنفيذ المهمة | **I**: الشخص الذي يجب ان يتم اطلاعه على حالة المهام | **DoS**: يعتمد على نطاق العمل | **NA**: لا ينطبق

مخطط سير عمليات تعريف مشروع جديد

#	الاسم	الشرح	المسؤوليات	المدخلات	الأدوات	المخرجات	المجهود
٥	في حال عدم الموافقة على فكرة المشروع	يتم إخطار المعنيين في حال عدم الموافقة على فكرة المشروع وبطاقته المقترحة.	R&A- مدير الإدارة الاستراتيجية C- اللجنة التوجيهية، الإدارة الاستراتيجية S- المعنيين	• بطاقة مشروع مقترح مرفوضة	• اجتماعات، نقاشات • بريد إلكتروني	• بريد الكتروني	¼ يوم
٦	عرض فكرة المشروع على اللجنة التوجيهية لاعتمادها	يقوم مدير الإدارة الاستراتيجية بعرض فكرة المشروع وبطاقته المقترحة على اللجنة التوجيهية لاعتمادها.	R&A- مدير الإدارة الاستراتيجية C- اللجنة التوجيهية، الإدارة الاستراتيجية S- المعنيين	• بطاقة للمشروع المقترح	• اجتماعات، نقاشات • بريد إلكتروني	• اعتماد / ملاحظات / رفض	
٧	في حال عدم الموافقة على فكرة المشروع	يتم إخطار المعنيين في حال عدم الموافقة على فكرة المشروع وبطاقته المقترحة، ويتم تحديث سجل طلبات بطاقات المشاريع.	R&A- مدير الإدارة الاستراتيجية C- اللجنة التوجيهية، الإدارة الاستراتيجية S- المعنيين	• بطاقة مشروع مقترح مرفوضة	• اجتماعات، نقاشات • بريد إلكتروني	• بريد الكتروني	
٨	إنشاء مشروع جديد على النظام EPM	يقوم مدير الحوكمة بإنشاء مشروع جديد على النظام EPM	R&A- مسؤول الحوكمة S- المعنيين	• بطاقة مشروع جديد معتمدة	• النظام EPM	• مشروع جديد على نظام ال EPM	¼ يوم

A: الشخص المساءل عن إتمام المهام و صاحب الاعتماد النهائي
R: الشخص المسؤول عن تنفيذ المهام وتسليمها
S: الشخص الذي يقدم الدعم اللازم للشخص المسؤول عن تنفيذ المهام
C: الشخص الذي رأيه يؤخذ بعين الاعتبار في تنفيذ المهمة
I: الشخص الذي يجب ان يتم اطلاعه على حالة المهام
DoS: يعتمد على نطاق العمل
NA: لا ينطبق

استعراض عمليات إدارة الجودة والأنظمة

٥

٥,١

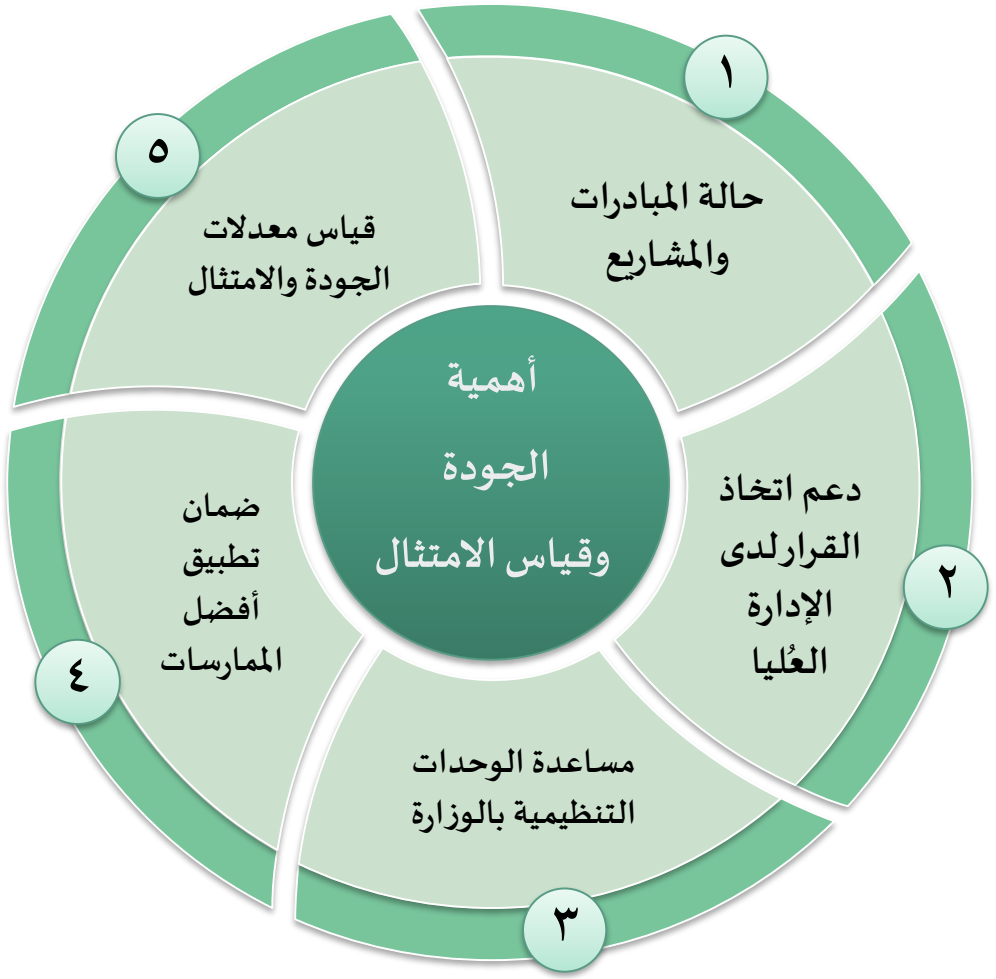
أهمية عمليات الجودة وقياس الامتثال

تعنى عمليات إدارة الجودة وقياس ضمن مكتب إدارة المشاريع والتميز المؤسسي بالتأكد من الحصول على عمليات متكاملة لإدارة المبادرات والمشاريع، وتطبيقها بصورة دقيقة، ودون النظر في جودة مخرجات المبادرة أو المشروع الجاري تنفيذه.

وفقًا لنطاق عمل مكتب إدارة المشاريع والتميز المؤسسي بالوزارة، والذي يضطلع بالتنفيذ والإشراف على مجموعة من المبادرات، أو البرامج، أو المشاريع بالوزارة، بالإضافة إلى الإشراف على مكاتب إدارة المشاريع بالمؤسسات الشقيقة التابعة للوزارة، بما يُمكنه من إدراة وتطوير نظام تقارير ولوحات تحكم مجمعة تعكس الحالة العامة لكافة أنواع المبادرات والمشاريع الجاري تنفيذها.

توضح العناصر التالية أهمية توفر عمليات لإدارة الجودة وقياس الامتثال داخل مكتب المشاريع المؤسسي:

١. التعرف بدقة على حالة المبادرات والمشاريع الجاري تنفيذها من وجهة نظر شبه مستقلة.
٢. تزويد الإدارة العُليا بالوزارة بحالة الأداء الحالية والمتوقعة داخل المكتب، وكافة المعلومات بصورة دقيقة، بما يساعد على اتخاذ قرارات صحيحة، وفي الوقت المناسب.
٣. مساعدة كافة الوحدات التنظيمية داخل الوزارة من خلال تزويدها بالمنهجيات، والإجراءات، والأدوات، التي تساعدها على إنجاز أعمالها بما يساعد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
٤. تزويد منسوبي مكتب إدارة المشاريع والتميز المؤسسي بأفضل الممارسات، والأدوات التي تساعدهم على إدارة المبادرات والمشاريع بصورة صحيحة.
٥. قياس معدلات الجودة والامتثال بعمليات إدارة المشاريع، ومن ثم التوصية بأوجه التحسين والتطوير الممكنة سواء داخل المكتب أو ضمن مكاتب إدارة المشاريع الآخرى.



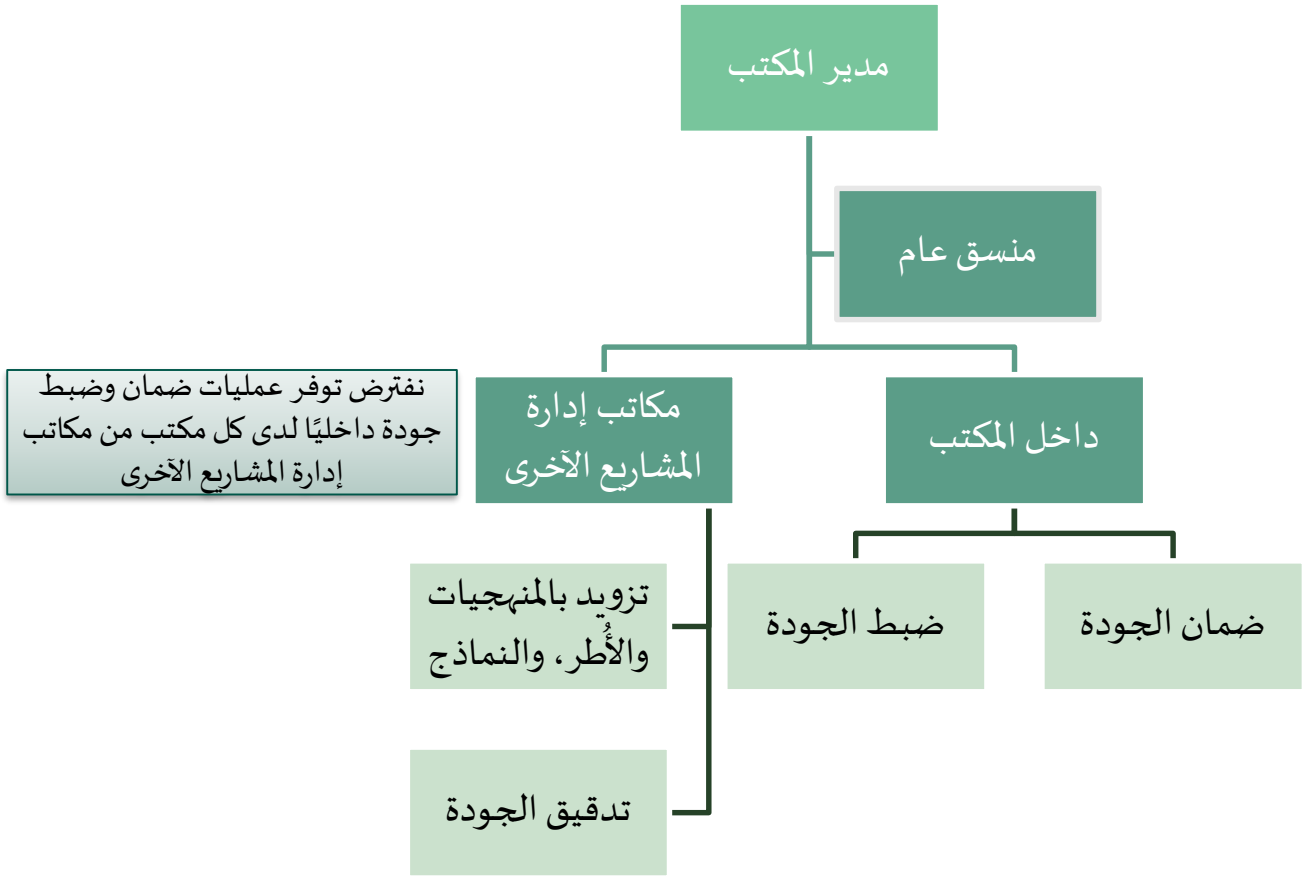
النهج العام لتنفيذ عمليات الجودة وقياس الامتثال

على الرغم من اضطلاع مكتب إدارة المشاريع والتميز المؤسسي بإدارة العديد من المبادرات والمشاريع المسندة إليه، فإنه يضطلع أيضًا بمسؤولية تزويد مكاتب إدارة المشاريع داخل الوزارة، والمؤسسات الشقيقة، بمنهجيات متكاملة ودقيقة لإدارة المبادرات والمشاريع بصورة صحيحة، بالإضافة إلى تجميع كافة المعلومات التي سيتم عرضها بصورة مجمعة ضمن نظام التقارير ولوحات القيادة بالوزارة.

لذا، فإن النهج المقترح لإدارة الجودة وقياس الامتثال بالمكتب يُقسم إلى جزءين رئيسيين هما:

١) تطبيق عمليتي ضمان وضبط الجودة، وقياس الامتثال داخليًا على المبادرات والمشاريع التي يتم تنفيذها بواسطة منسوبي التنفيذ والإشراف بمكتب المشاريع المؤسسي.

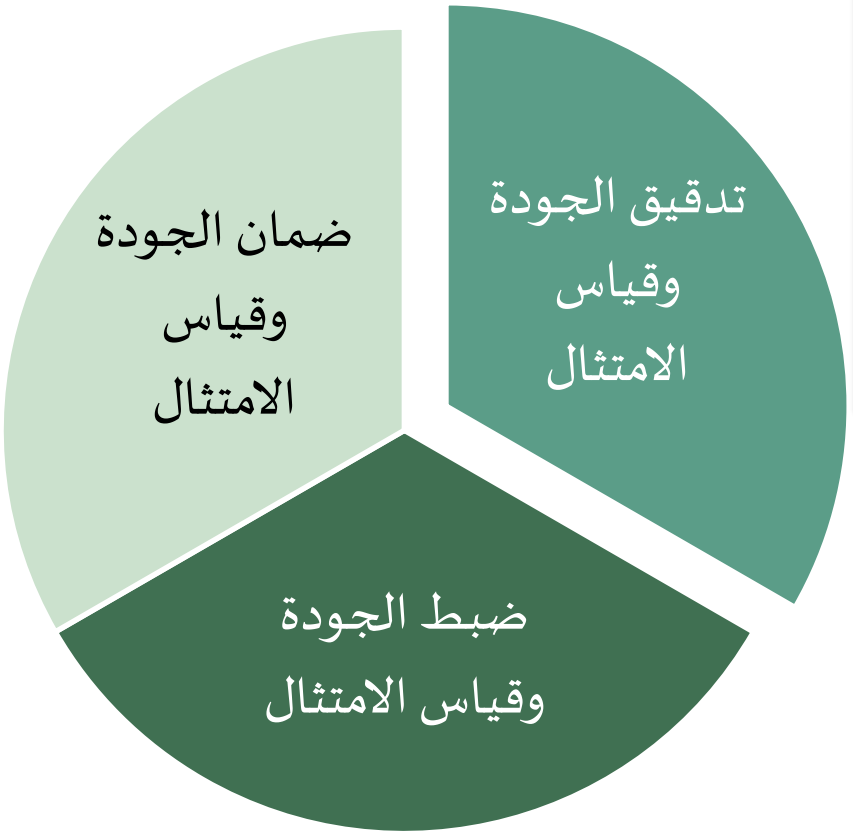
٢) تطبيق عملية تدقيق الجودة وقياس الامتثال على ممارسات إدارة المشاريع لدى مكاتب إدارة المشاريع الآخرى بما يضمن حُسن تنفيذ واتابع المنهجيات التي تم تزويدهم بها.



المهام الرئيسة لعمليات الجودة وقياس الامتثال

في ظل ضرورة العمل بصورة مؤسسية، يضطلع المكتب بتجميع كافة تقارير حالة المبادرات والمشاريع من مكاتب إدارة المشاريع بالمؤسسات الشقيقة. لذا، فإن أنشطة تدقيق الجودة وقياس الامتثال يقوم بها مسؤول الجودة والامتثال بالمكتب للتحقق من اتباع مكاتب إدارة المشاريع بالمؤسسات الشقيقة لمنهجية إدارة المبادرات والمشاريع المعتمدة بصورة دقيقة ومتكاملة، وبما يُغذي في النهاية التقارير ولوحات القيادة المجمعة على مستوى الوزارة، والتي يتم عرضها على قيادات الوزارة، والجهات الخارجية مثل مركز الإنجاز، ومجلس الشئون الاقتصادية. . .

هي مجموعة من الأنشطة التي يقوم بتنفيذها مسؤولي الجودة والامتثال للتحقق من اتباع مديري البرامج والمشاريع لمنهجية إدارة البرامج والمشاريع الواردة بالدليل التنظيمي المعتمد بالمكتب بصورة دقيقة ومتكاملة.
تُعتبر هذه الإجراءات والأنشطة بمثابة أدوات فحص ومراجعة لمجموعة محددة من العمليات فيما يُسمى «قوائم الامتثال Compliance Sheets» ضمن المنهجية المتبعة.
لذا، يتم تنفيذ هذه الأنشطة مثلاً عن الانتقال من مرحلة إلى آخرى.



هي مجموعة من الأنشطة التي يقوم بتنفيذها مديرو المبادرات والمشاريع، ضمن منهجية إدارة المبادرات والمشاريع الواردة بالدليل التنظيمي المعتمد بالمكتب.
تُعتبر هذه الإجراءات والأنشطة بمثابة إجراءات وقائية لمنع تفاقم المخاطر، وضمان حُسن ودقة إدارة المشكلات. لذا، من الأهمية بمكان أن يتم تنفيذ هذه الأنشطة خلال مراحل تنفيذ وإدارة المبادرات والمشاريع بدءً من إنشاء المشروع، ومرورًا بالتخطيط، والتنفيذ، وانتهاءً بعمليات إغلاق المبادرة أو المشروع.

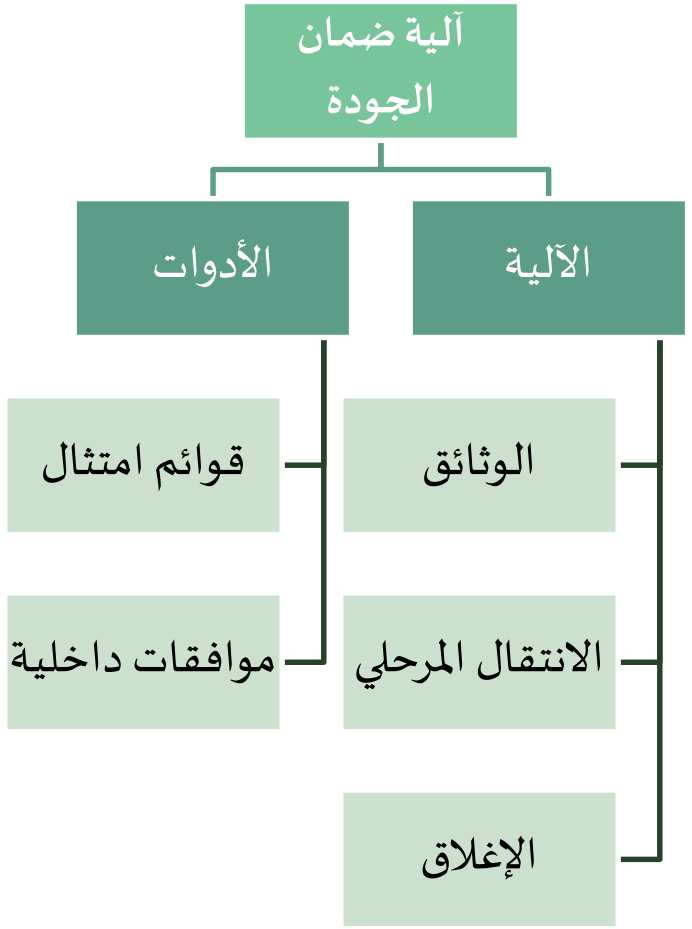
عمليات ضمان الجودة

يقوم منسوبو وحدة التنفيذ والإشراف بالمكتب بتطبيق عمليات إدارة البرامج والمشاريع بصورة يومية. ووفقًا للهيكل التنظيمي للبرنامج أو المشروع، يقوم مدير المشروع بمجموعة المهام التالية:

١) إنشاء بطاقة المشروع، ومراجعتها، واعتمادها من ذي الصلاحية.
٢) إرسالها إلى مسؤول الجودة والامتثال بالمكتب، مع طلب إنشاء المشروع على النظام.
٣) بمجرد إنشاء المشروع على النظام، يتم إعداد وثيقة بدء المشروع، ومراجعتها، واعتمادها من ذوي الصلاحية.
٤) إرسالها إلى مسؤول الجودة والامتثال بالمكتب، مع طلب انتقال المشروع إلى مرحلة التخطيط.
٥) بمجرد انتقال المشروع إلى مرحلة التخطيط على النظام، يتم إعداد وثيقة خُطة المشروع، ومراجعتها، واعتمادها من ذوي الصلاحية
٦) متابعة بقية خطوات إدارة المبادرة/المشروع وفق المنهجية المعتمدة بالمكتب، وحتى مرحلة الإغلاق.

وضمن جميع الخطوات السابقة، هناك أنشطة المراجعة والاعتماد التي يقوم بها إما مدير مكتب إدارة المشاريع المؤسسي، أو مدير البرنامج.

على أن تتم كافة الأنشطة سواء كانت أنشطة إدارة البرنامج/المشروع أو أنشطة ضمان الجودة باستخدام قوائم امتثال معتمدة.

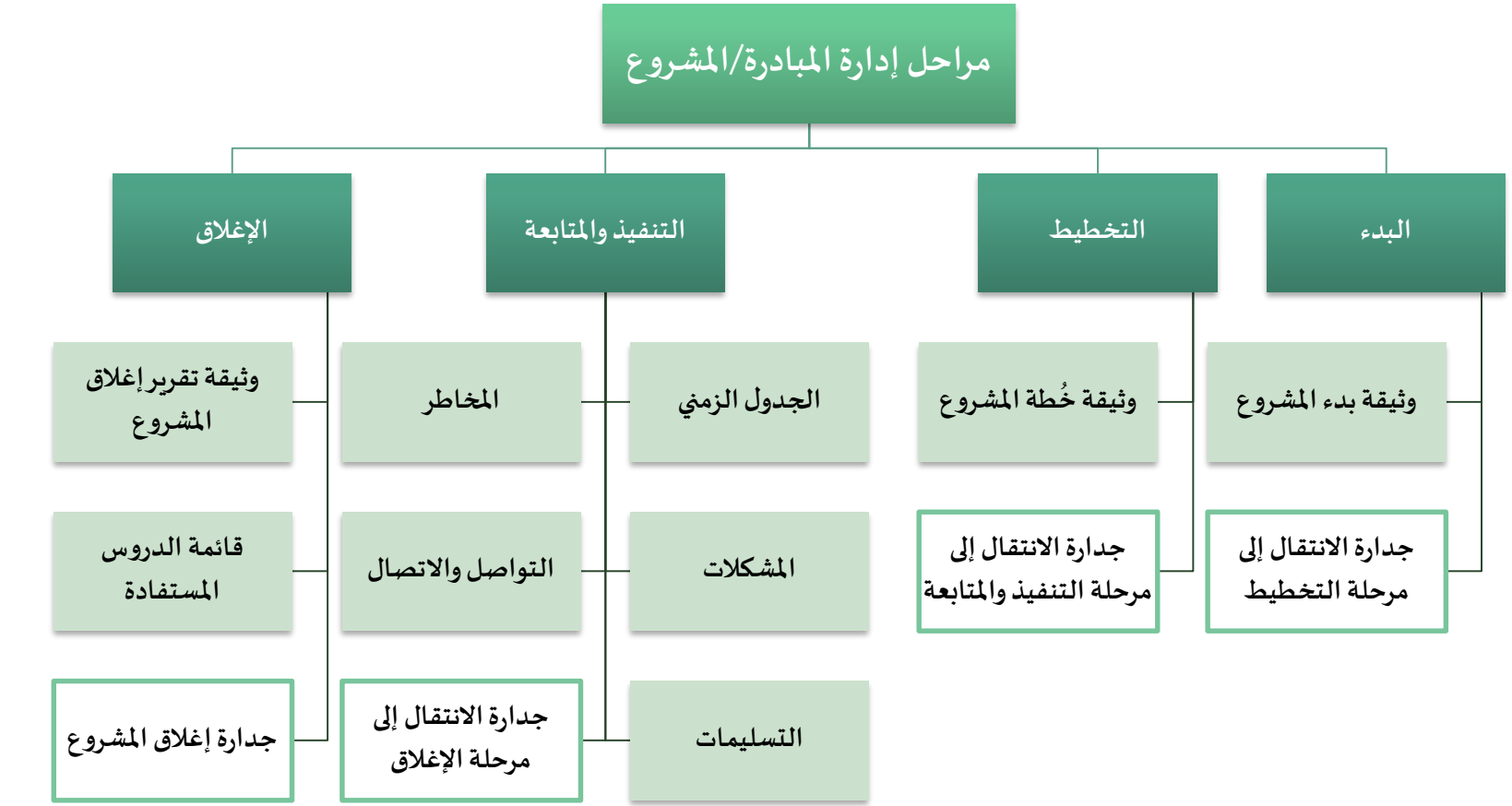


إجراءات ضمان الجودة*

	البدء	التخطيط	التنفيذ والمتابعة	الإغلاق
الهدف	١) مراجعة وثيقة بدء المشروع. ٢) مراجعة متطلبات الانتقال إلى مرحلة التخطيط وفق قوائم الامتثال.	١) مراجعة وثيقة خُطة المشروع. ٢) مراجعة متطلبات الانتقال إلى مرحلة التنفيذ والمتابعة وفق قوائم الامتثال.	١) مراجعة الوثائق المستخدمة بمرحلة التنفيذ والمتابعة وفق المنهجية المتبعة. ٢ مراجعة متطلبات الانتقال إلى مرحلة الإغلاق.	١) مراجعة وثيقة تقرير إغلاق المشروع. ٢) مراجعة متطلبات إغلاق المشروع.
الأدوات	▪ استخدام قوائم امتثال معتمدة. ▪ الشريحة التالية بها أمثلة لقوائم الامتثال، إلا أن القائمة كاملة متاحة بأحد ملاحق هذا الدليل.	▪ استخدام قوائم امتثال معتمدة. ▪ الشريحة التالية بها أمثلة لقوائم الامتثال، إلا أن القائمة كاملة متاحة بأحد ملاحق هذا الدليل.	▪ استخدام قوائم امتثال معتمدة.	▪ استخدام قوائم امتثال معتمدة. ▪ الشريحة التالية بها أمثلة لقوائم الامتثال، إلا أن القائمة كاملة متاحة بأحد ملاحق هذا الدليل.
المسؤول	١) مدير مكتب المشاريع المؤسسي. ٢) مديري المبادرات. ٣) مديري المشاريع.	١) مدير مكتب المشاريع المؤسسي. ٢) مديري المبادرات. ٣) مديري المشاريع.	١) مدير مكتب المشاريع المؤسسي. ٢) مديري المبادرات. ٣) مديري المشاريع.	١) مدير مكتب المشاريع المؤسسي. ٢) مديري المبادرات. ٣) مديري المشاريع.
المخرجات	١) اعتماد وثيقة بدء المشروع. ٢) تقديم طلب الانتقال إلى مرحلة التخطيط.	١) اعتماد وثيقة خُطة المشروع. ٢) تقديم طلب الانتقال إلى مرحلة التنفيذ والمتابعة.	١) اعتماد ورفع وثائق تنفيذ المشروع. ٢) متوسط التقييمات الدورية للتنفيذ.	١) اعتماد تقرير إغلاق المشروع. ٢) تقديم طلب إغلاق المشروع. ٣) إغلاق المشروع.

* يقوم فريق التنفيذ والإشراف بتنفيذ هذه الخطوات باتباع بنود معينة بقوائم الامتثال المعتمدة

أمثلة لقوائم امتثال ضمان الجودة*



* بإمكانك مطالعة نسخة إلكترونية من قوائم الامتثال ضمن ملاحق هذا الدليل.

عمليات ضبط الجودة وقياس الامتثال

يقوم مسؤولو الجودة والامتثال بالمكتب بمتابعة فريق التنفيذ والإشراف بكل مبادرة أو مشروع. ووفقًا للهيكل التنظيمي لمكتب المشاريع المؤسسي، يقوم فريق التنفيذ والإشراف بكافة العمليات الواردة بالمنهجية المعتمدة لإدارة المبادرات والمشاريع بدءً من إنشاء بطاقة المشروع، ومرورًا بعمليات البدء، والتخطيط، والتنفيذ، والمتابعة، وانتهاءً بعمليات الإغلاق.

وضمن جميع الخطوات السابقة، هناك أنشطة المراجعة والاعتماد التي يقوم بها مسؤولو الجودة والامتثال بالمكتب.

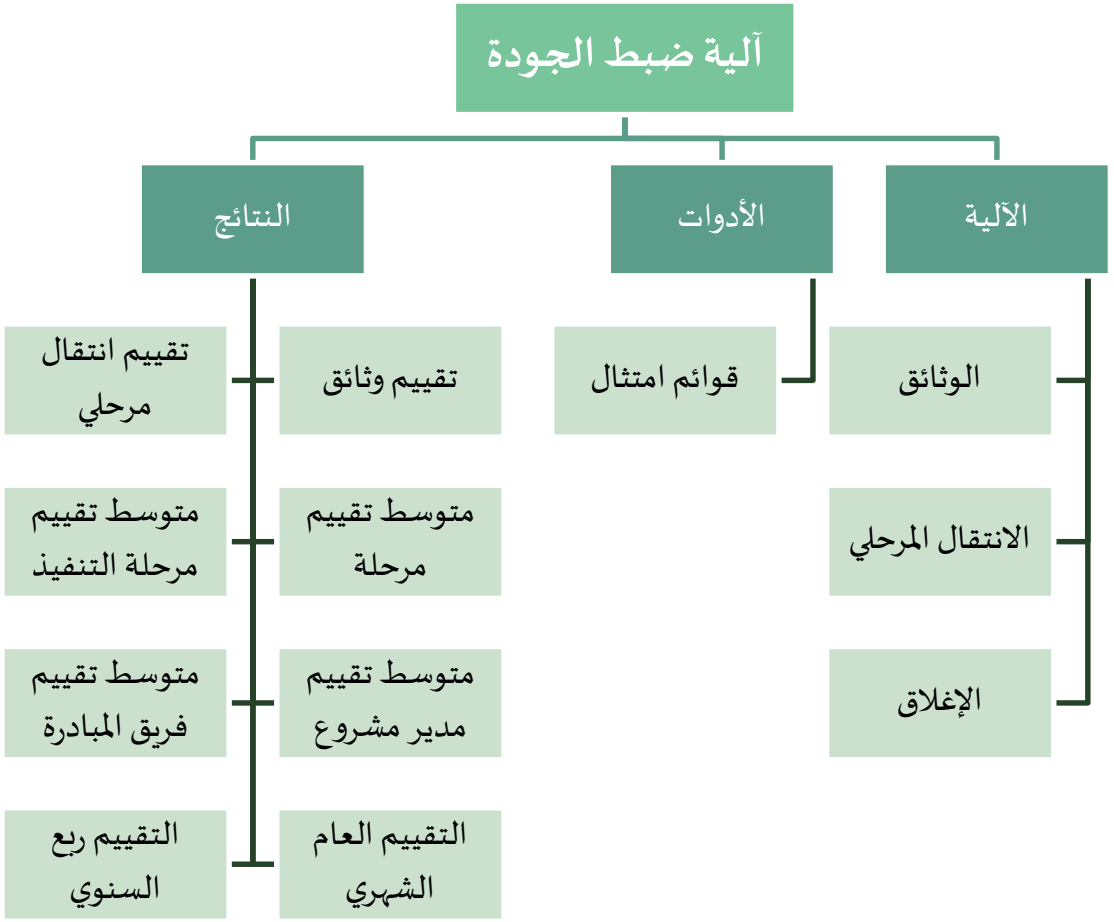
على أن تتم كافة أنشطة ضبط الجودة باستخدام قوائم امتثال أقل كثيرًا مما يستخدمه فريق التنفيذ والإشراف، حيث تقتصر فقط على:

١) مراجعة بعض خصائص ومحتويات وثائق إدارة المبادرات والمشاريع.

٢) مراجعة متطلبات الانتقال من المرحلة الحالية إلى المرحلة التالية.

٣) مراجعة متطلبات إغلاق المشروع.

٤) متابعة آليات، وأدوات تحقيق المنافع –إن وُجدت-.

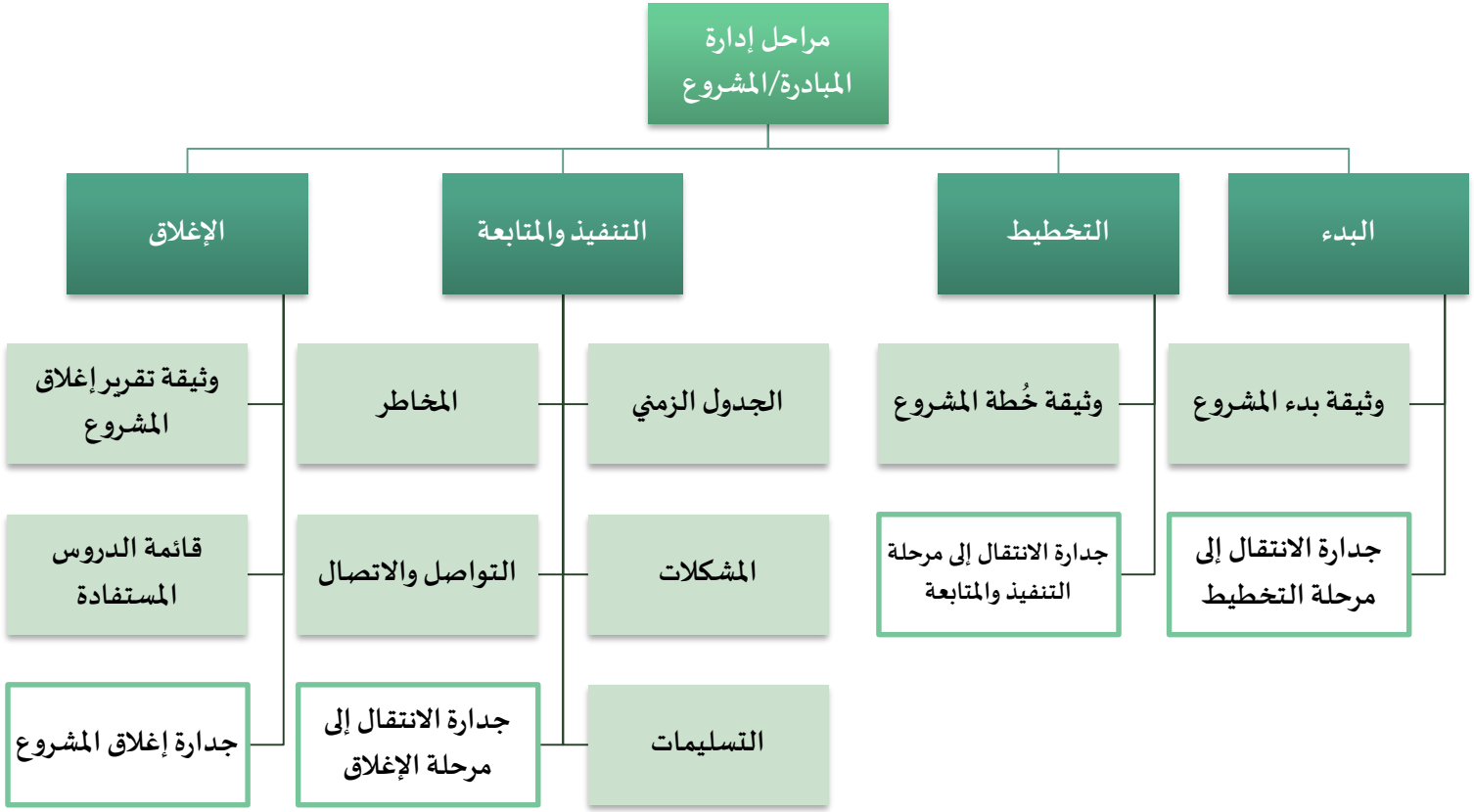


إجراءات ضبط الجودة*

	البدء	التخطيط	التنفيذ والمتابعة	الإغلاق
الهدف	١) مراجعة وثيقة بدء المشروع. ٢) التحقق من جدارة الانتقال إلى مرحلة التخطيط.	١) مراجعة وثيقة خُطة المشروع. ٢) التحقق من جدارة الانتقال إلى مرحلة التنفيذ والمتابعة.	١) مراجعة الوثائق المستخدمة بمرحلة التنفيذ والمتابعة وفق المنهجية المتبعة. ٢) التحقق من جدارة الانتقال إلى مرحلة الإغلاق.	١) مراجعة وثيقة تقرير إغلاق المشروع. ٢) التحقق من جدارة إغلاق المشروع.
الأدوات	▪ استخدام قوائم امتثال معتمدة. ▪ الشريحة التالية بها أمثلة لقوائم الامتثال، إلا أن القائمة كاملة متاحة بأحد ملاحق هذا الدليل.	▪ استخدام قوائم امتثال معتمدة. ▪ الشريحة التالية بها أمثلة لقوائم الامتثال، إلا أن القائمة كاملة متاحة بأحد ملاحق هذا الدليل.	▪ مراجعات شهرية/نصف شهرية. ▪ استخدام قوائم امتثال معتمدة.	▪ استخدام قوائم امتثال معتمدة. ▪ الشريحة التالية بها أمثلة لقوائم الامتثال، إلا أن القائمة كاملة متاحة بأحد ملاحق هذا الدليل.
المسؤول	١) مسؤول الجودة وقياس الامتثال	١) مسؤول الجودة وقياس الامتثال	١) مسؤول الجودة وقياس الامتثال	١) مسؤول الجودة وقياس الامتثال
المخرجات	١) تقييم وثيقة بدء المشروع. ٢) تقييم جدارة الانتقال إلى مرحلة التخطيط. ٣) متوسط تقييم مرحلة البدء.	١) تقييم وثيقة خُطة المشروع. ٢) تقييم جدارة الانتقال إلى مرحلة التنفيذ والمتابعة. ٣) متوسط تقييم مرحلة التخطيط.	١) تقييم وثائق تنفيذ المشروع. ٢) متوسط التقييمات الدورية للتنفيذ. ٣) تقييم جدارة الانتقال إلى مرحلة الإغلاق.	١) تقييم تقرير إغلاق المشروع. ٢) تقييم جدارة إغلاق المشروع. ٣) متوسط تقييم مراحل المشروع.

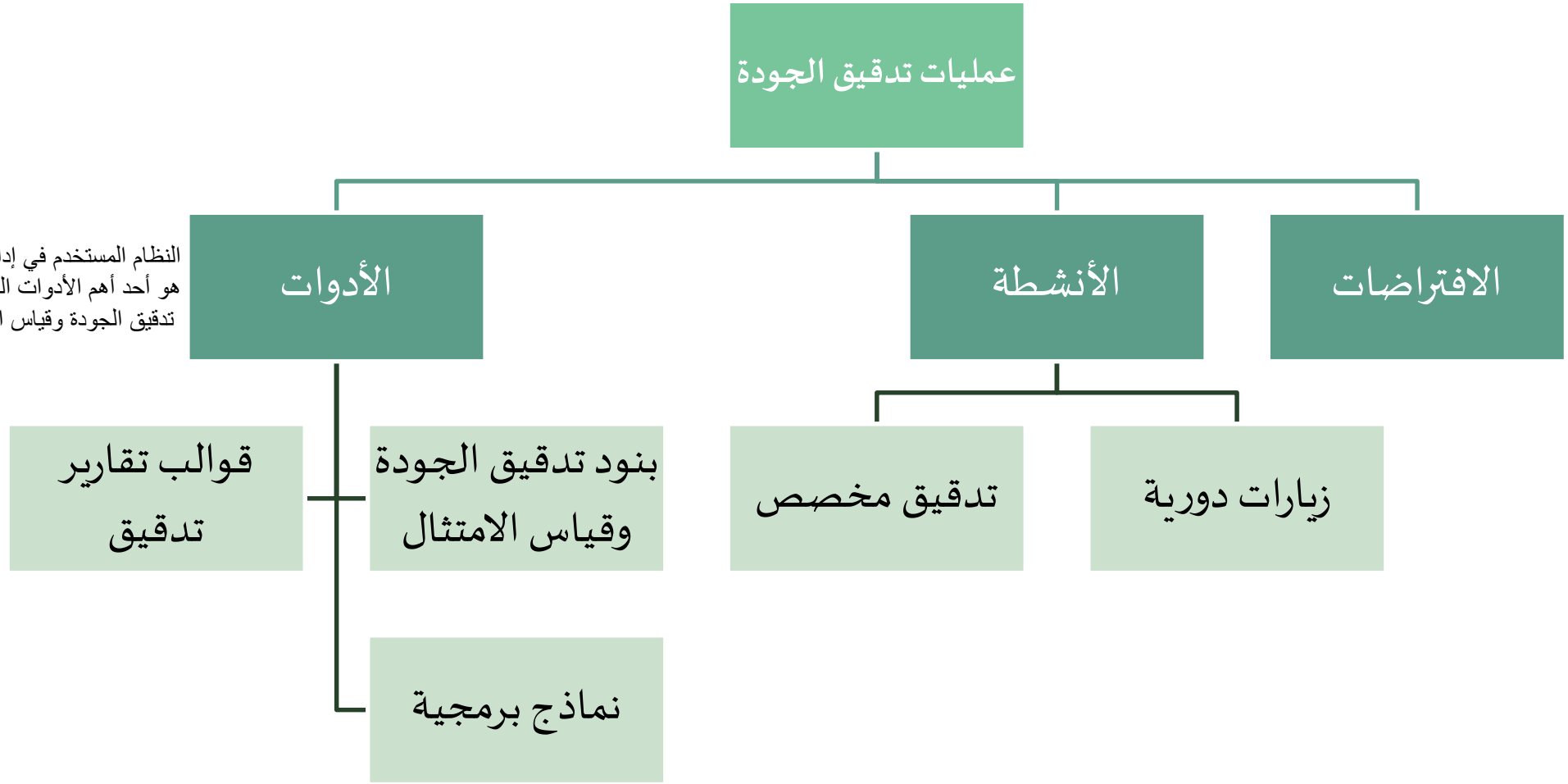
* يقوم مسؤول الجودة والأنظمة بتنفيذ هذه الخطوات باتباع بنود معينة بقوائم الامتثال المعتمدة

أمثلة لقوائم امتثال ضبط الجودة*



* بإمكانك مطالعة نسخة إلكترونية من قوائم الامتثال ضمن ملاحق هذا الدليل.

عمليات تدقيق الجودة وقياس الامتثال



النظام المستخدم في إدارة المشاريع EPM هو أحد أهم الأدوات المستخدمة في عمليات تدقيق الجودة وقياس الامتثال.

افتراضات تدقيق الجودة

١) تم تصنيف مكاتب إدارة المشاريع الفرعية إلى:

- **مكاتب داخلية:** وهي المكاتب التي تعمل ضمن ديوان عام الوزارة مثل مكتب تحقيق الرؤية، ومكتب مشاريع تقنية المعلومات، مكاتب تابعة لوكالات الوزارة، وغيرهم.
- **مكاتب خارجية:** وهي المكاتب التي تعمل ضمن إحدى المؤسسات الشقيقة مثل مكتب إدارة المشاريع بمصلحة الجمارك، أو هيئة الزكاة والدخل، أو غيرهما.

٢) يوجد نموذج حوكمة قيد التطبيق بين كُلاً من مكتب إدارة المشاريع والتميز المؤسسي وكافة مكاتب إدارة المشاريع التابعة له، يحتوي على الأدوار والمسؤوليات، وآلية التواصل، وآلية التصعيد، وغيرهم.

٣) تم إعلام وتوعية كافة مكاتب إدارة المشاريع التابعة لمكتب إدارة المشاريع والتميز المؤسسي بمنهجية إدارة المبادرات والمشاريع المعتمدة، والتدريب عليها.

٤) تم الاتفاق على آلية جمع المعلومات والتحديثات من كافة مكاتب إدارة المشاريع التابعة لمكتب إدارة المشاريع والتميز المؤسسي والخاصة بالمشاريع التي سيتم رفع تقارير عنها ضمن التقارير ولوحات القيادة المجمعة.

٥) يُعتبر مكتب إدارة المشاريع والتميز المؤسسي مسؤولاً عن إدارة العديد من المبادرات والمشاريع التي تقع داخل نطاق الوزارة.

٦) يُعتبر مكتب إدارة المشاريع والتميز المؤسسي مسؤولاً عن إدارة أي مبادرة أو مشروع ضمن مبادرات أو مشاريع التحوّل سواء التي تقع داخل نطاق الوزارة، أو بأحد مكاتب إدارة المشاريع التابعة له. مما يترتب عليه ما يلي:

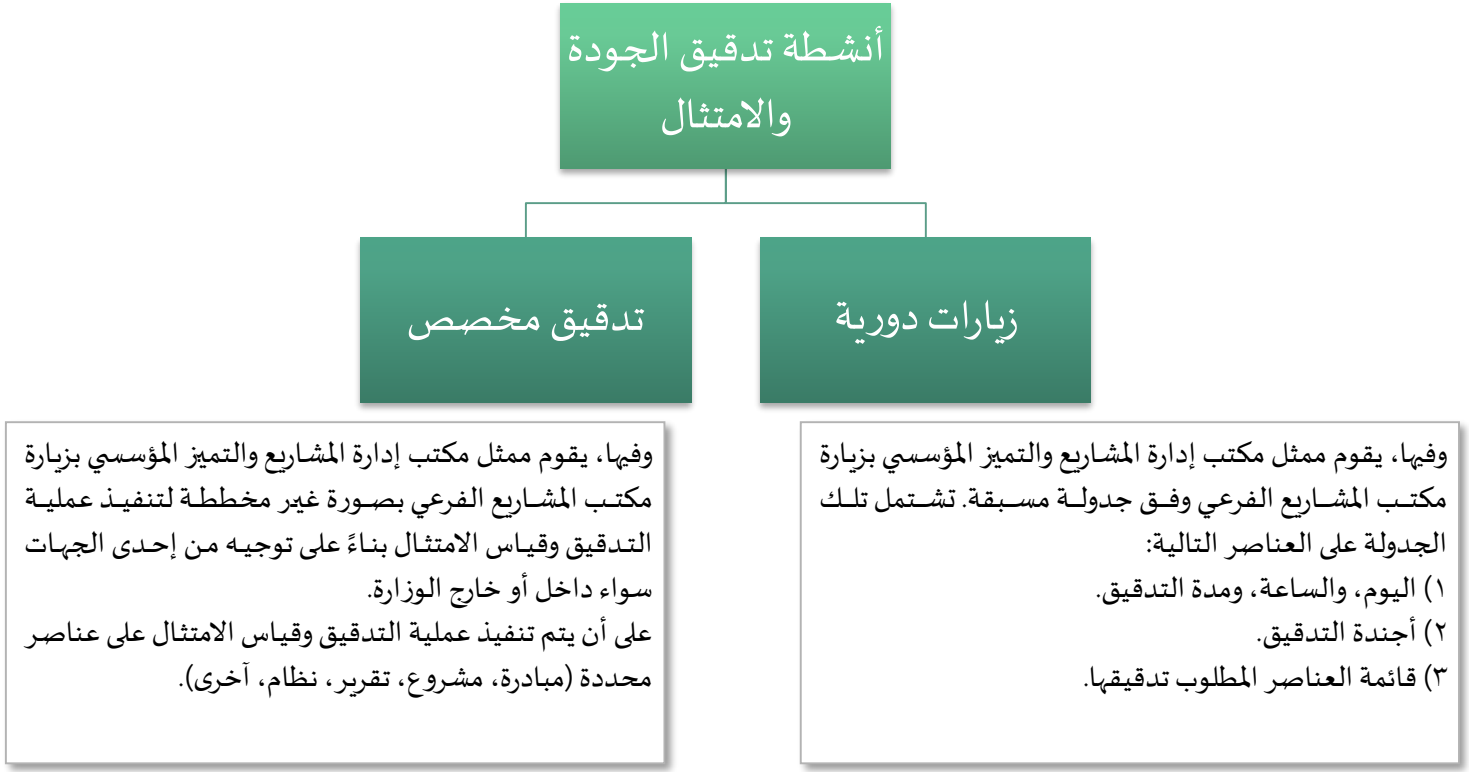
- **تعيين مدير مشروع من طرف إدارة تنفيذ المشاريع**: ليقوم بالتنسيق بصورة يومية مع مدير المشروع بمكتب إدارة المشاريع لدى المؤسسة الشقيقة.
- **بناء مصفوفة أدواروومسؤوليات**: وذلك لبيان حالة المسؤولية، والتنفيذ بهذا النوع من المشاريع.
- **تطبيق نموذج الحوكمة بصورة دقيقة**: ليتم تحديث ورفع وثائق المشروع بصورة دورية، وبشكل دقيق.

٧) عدم انخراط مديري المشاريع من مكتب إدارة المشاريع والتميز المؤسسي في تنفيذ أنشطة تدقيق الجودة، أو قياس الامتثال بأي مكتب إدارة مشاريع فرعي يتولى إدارة مبادرات/مشاريع به.

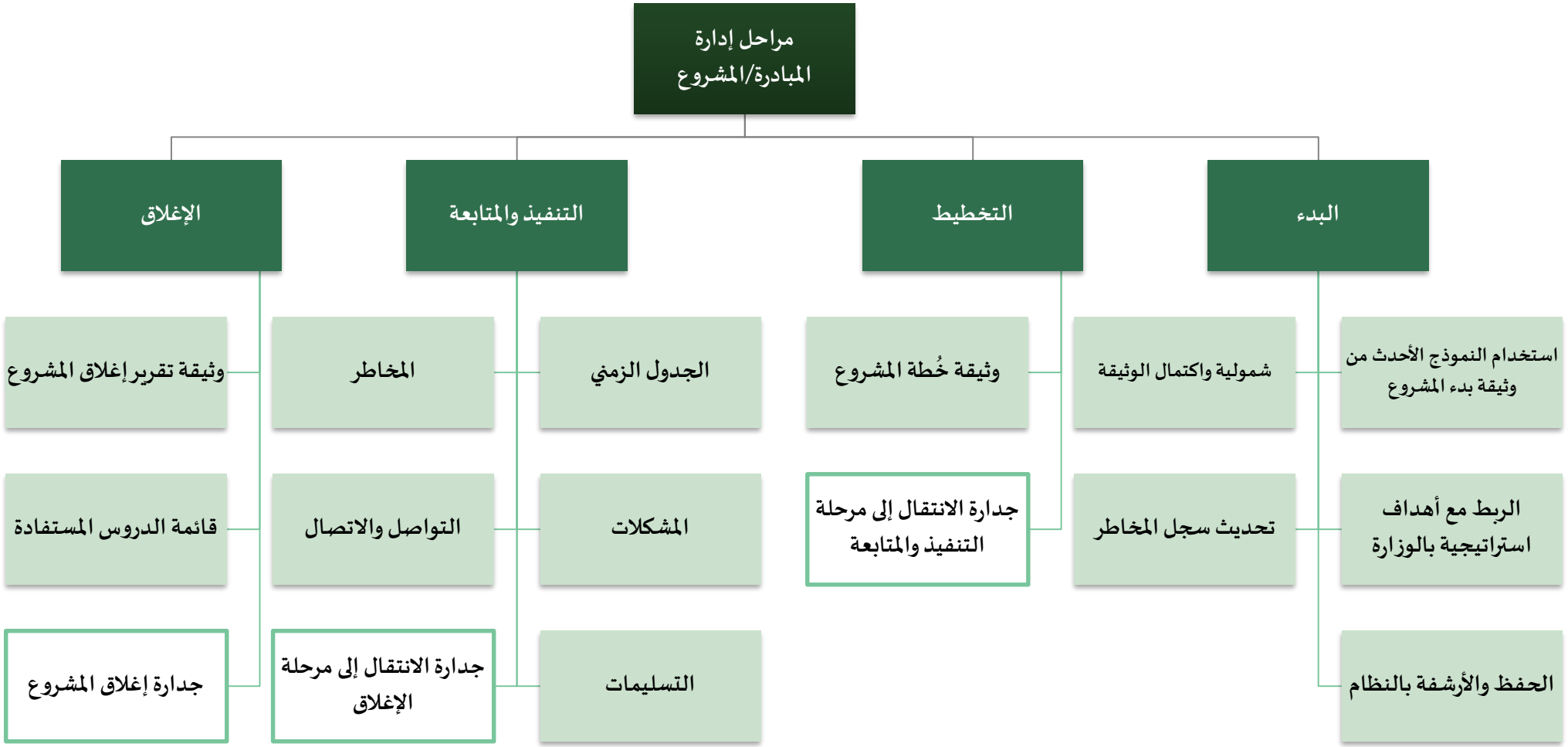
٨) توزيع أحمال الأعمال (مبادرات، مشاريع، أعمال آخرى) على مديري المشاريع بمكتب المشاريع المؤسسي، بما يساعد على رفع المستوى الكلي للجودة والامتثال.

أنشطة تدقيق الجودة وقياس الامتثال

أيًا كان نوع عملية إدارة الجودة، أو قياس الأداء التي يتم تنفيذها بمكتب المشاريع المؤسسي، فلابد وأن ينتج عنها تقريرًا يُوضح الوضع الحالي للعنصر، أو العملية، أو الوثيقة التي تم قياس مستوى الامتثال الخاص بها. لذا، فلابد وأن يتضمن هذا التقرير مجموعة من التوصيات والقرارات التي يمكن أن تساهم في رفع مستوى الجودة، وتحسين معدلات الامتثال بما يؤدي في النهاية إلى الوصول إلى درجة التميز في ممارسات إدارة المشاريع.



بنود تدقيق الجودة وقياس الامتثال



النظام المستخدم في إدارة المشاريع EPM هو أحد أهم الأدوات الأساسية المستخدمة في عمليات تدقيق الجودة.

قوالب تقارير تدقيق الجودة وقياس الامتثال*

بيانات المبادرة، المشروع

- يتم إدخال بيانات المبادرة أو المشروع الذي تم تدقيقه مثل الاسم، البرنامج/المبادرة الرئيسة، اسم المالك، اسم مدير المشروع، الحالة الحالية، وغيرهم.
- يمكن تدقيق أكثر من مبادرة او مشروع في الزيارة الواحدة.
- يمكن تدقيق نفس المبادرة او المشروع في أكثر من زيارة.

العناصر التي تم تدقيقها*

- يتم إدخال كافة العناصر التي تم تدقيقها بالمبادرة أو المشروع بصورة مرتبة من القائمة الواردة بالصفحة السابقة.

الملاحظات

- يتم إدخال ملاحظات التدقيق، ومنح درجة الامتثال لكافة العناصر التي تم تدقيقها بالمبادرة أو المشروع.
- من حق مدقق الجودة إبداء بعض الملاحظات العامة على المبادرة أو المشروع.

التوصيات

- في حال كانت نتيجة التدقيق لأحد العناصر غير مرضية، يتم تسجيل تفاصيل التوصية الخاصة به مثل التوصية، تاريخ التنفيذ، المسؤول، وغيرها.
- بإمكان مدقق الجودة تنفيذ بنود التصعيد المناسبة.

* قوالب إدارة البرامج والمشاريع موضحة في صفحة ١٦٦.

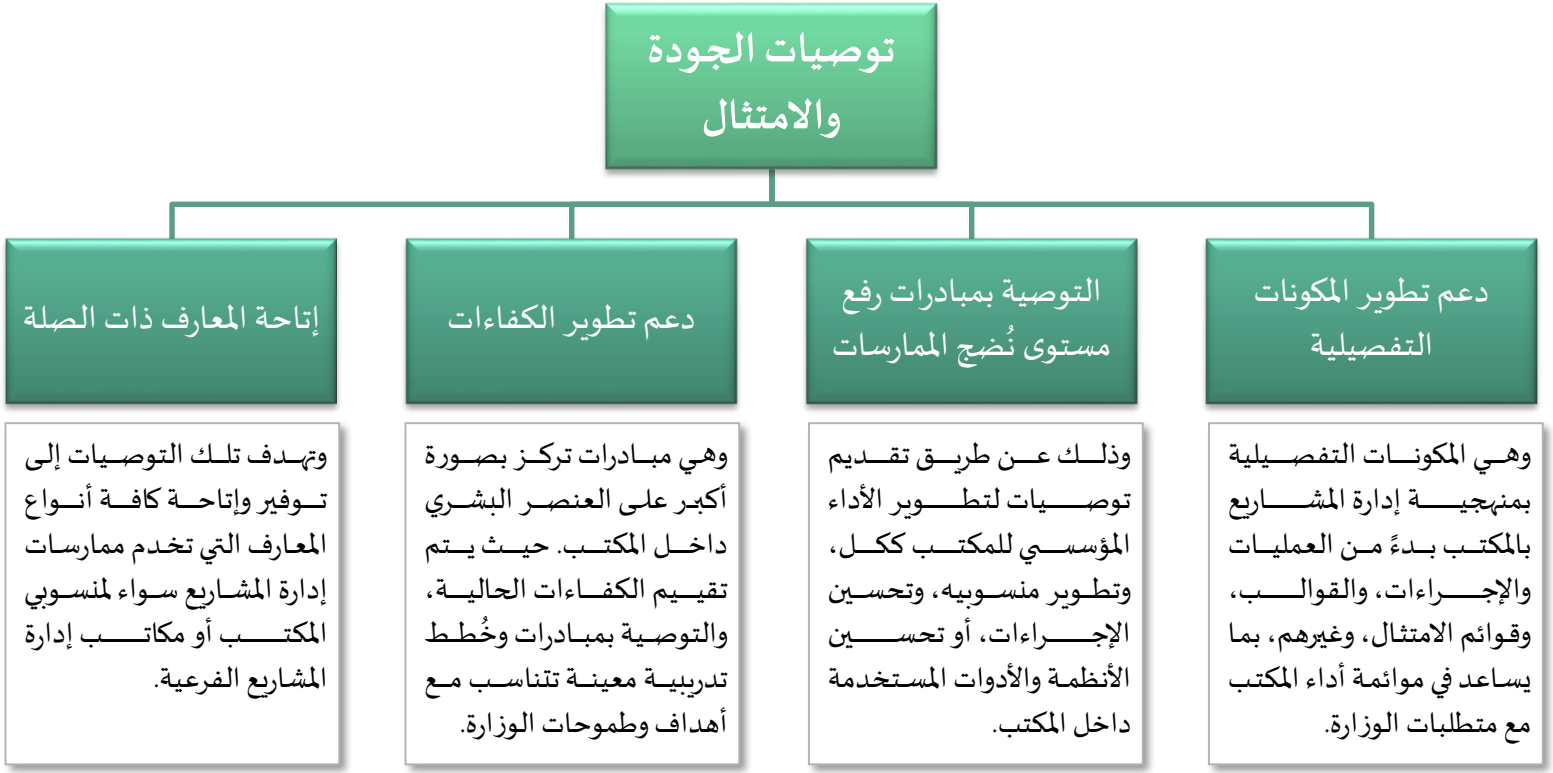
نماذج لتقارير الجودة وقياس الامتثال

تعرض القائمة التالية مجموعة من التقارير التي يمكن الحصول عليها عند تطبيق مفاهيم الجودة والامتثال بالمكتب

تحليل الاحمال حسب المبادرة/المشروع	تحليل الأحمال الخاصة بمدير المبادرة/المشروع	متوسط معدلات امتثال إدارة التواصل	متوسط معدلات امتثال الجدول الزمني
متوسط معدلات امتثال التسليمات	متوسط معدلات امتثال إدارة المشكلات والمخاطر	متوسط معدلات امتثال وثائق إدارة المشاريع	متوسط معدلات امتثال فريق العمل (المكتب ككل)
معدلات الامتثال لاتفاقية مستوى الخدمة مع مكاتب إدارة المشاريع	متوسط موائمة المبادرات/المشاريع الجديدة مع الخارطة الاستراتيجية	تقارير زمنية مختلفة	آخرى

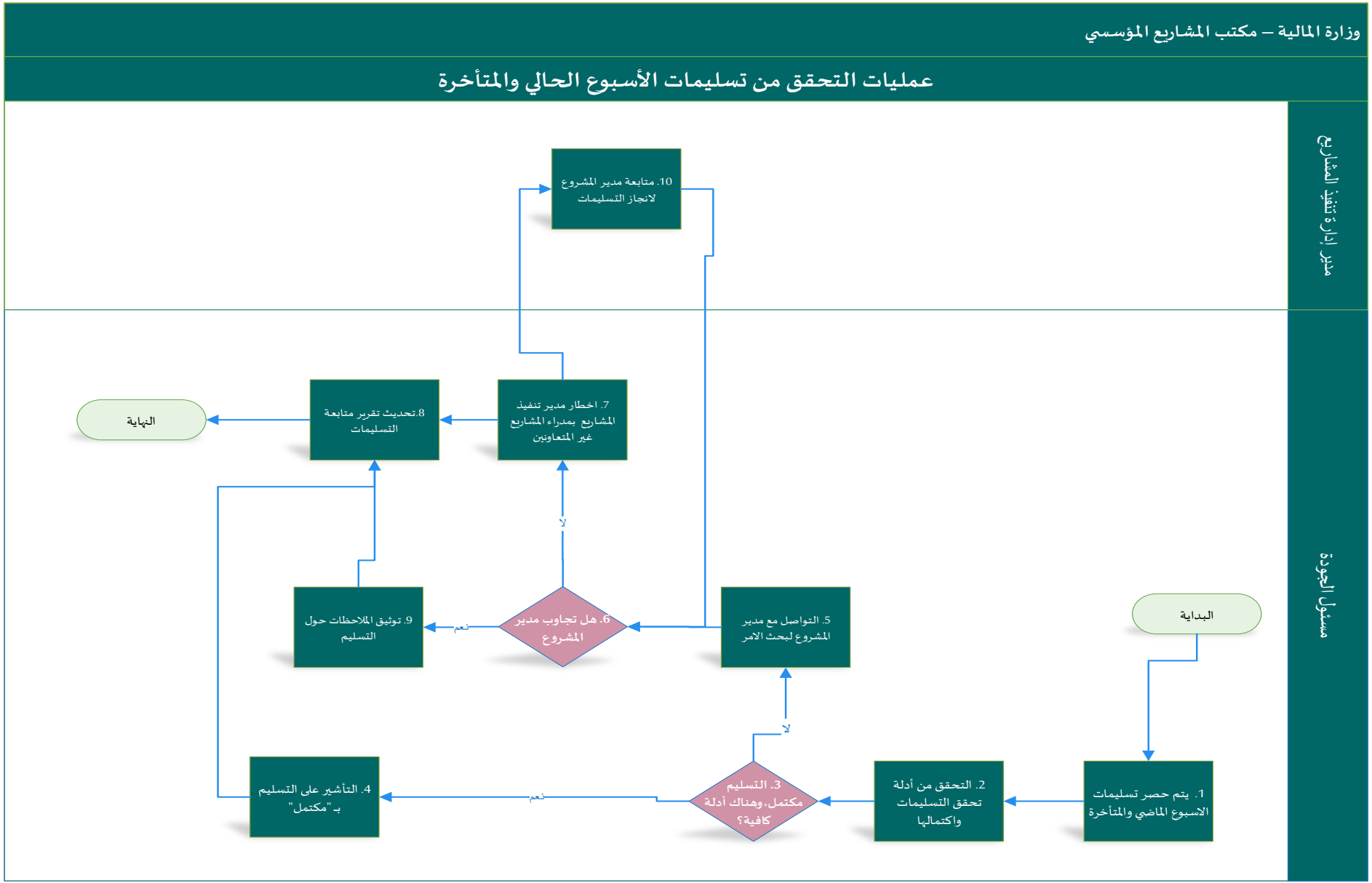
توصيات ما بعد عمليات الجودة وقياس الامتثال

أيًا كان نوع عملية إدارة الجودة، أو قياس الأداء التي يتم تنفيذها بمكتب المشاريع المؤسسي، فلابد وأن ينتج عنها تقريرًا يُوضح الوضع الحالي للعنصر، أو العملية، أو الوثيقة التي تم قياس مستوى مستوى الامتثال الخاص بها. لذا، فلابد وأن يتضمن هذا التقرير مجموعة من التوصيات والقرارات التي يمكن أن تساهم في رفع مستوى الجودة، وتحسين معدلات الامتثال بما يؤدي في النهاية إلى الوصول إلى درجة التميز في ممارسات إدارة المشاريع.



التحقق من التسليمات

عملية التحقق من تسليمات الأسبوع الحالي والمتأخرة



سجلات التسليمات وأدلة انجازها

نظام إدارة المشاريع

ميثاق وخطة االمشروع

مخطط سير عملية التحقق من تسليمات الأسبوع الحالي والمتأخرة

#	الخطوة	الشرح	المسؤوليات	المدخلات	الأدوات	المخرجات	المجهود
١	حصر التسليمات في الاسبوع الحالي والمتأخرة	يختلف عدد التسليمات من أسبوع لآخر والسياسة المتبعة حاليا تقضي بالتحقق من جميع تسليمات المشاريع للأسبوع الماضي سواء أكانت على مستوى إدارة المشروع كالميثاق والخطة.أو كانت منتجات ناجمة عن تنفيذ المشروع كالدراسات أو نظم معلومات ...الخ. كذلك تراجع قائمة التسليمات المتأخرة	R&A- مسئول الجودة S- إدارة تنفيذ المشاريع I -مدير المشروع المعني	• سجل التسليمات السابق • بيانات التسليمات من نظام ادارة المشاريع	• الاتصال الهاتفي، البريد الالكتروني	• سجل التسليمات محدث	٢٥ تسليم خلال خمسة ايام عمل لكل مدقق
٢	التحقق من أدلة تحقق التسليمات واكتمالها	على مسؤول التدقيق التحقق من وجود ما يثبت أن التسليمات المتوقع انتهائها، من مثل تحميل الملف المتعلق بالمنتج على نظام ادارة المشاريع، أو الحصول على إفادة من مدير المشروع أو البرنامج تدعم ذلك	R&A- مسئول الجودة C/S- إدارة تنفيذ المشاريع I - مدير المشروع المعني	• بيانات التسليمات من نظام ادارة المشاريع • رسائل بريدية من مدير المشروع	• الاتصال الهاتفي، البريد الالكتروني	• أدلة التسليم • سجل التسليمات محدث	
٣	التسليم مكتمل،وهناك أدلة كافية؟	على المدقق طلب ما يتحقق من انتهاء التسليم، ويختلف ذلك بحسب نوع التسليم.	R&A- مسئول الجودة C -مدير المشروع المعني	• وثائق المشروع المعتمدة	• المراجعة والتحقق	• قرار باكتمال التسليم	
٤	التأشير على التسليم بـ "مكتمل"	تحديث سجل التسليم في السجلات. حاليًا يستخدم ملف اكسيل للرصد، ولكن في حالة وجود نظام الكتروني سيتم توثيق عمليات التدقيق وتوفير بيئة للتواصل والتفاعل بشأن التسليمات وأدلة انجازها	R&A- مسئول الجودة	• وثائق المشروع المعتمدة	ملفات الاكسيل / نظام ادارة المشاريع	• مسودة تقرير إغلاق البرنامج	

A: الشخص المساءل عن إتمام المهام و صاحب الاعتماد النهائي
R: الشخص المسؤول عن تنفيذ المهام وتسليمها
S: الشخص الذي يقدم الدعم اللازم للشخص المسؤول عن تنفيذ المهام
C: الشخص الذي رأيه يؤخذ بعين الاعتبار في تنفيذ المهمة
I: الشخص الذي يجب ان يتم اطلاعه على حالة المهام
DoS: يعتمد على حقائق العمل
NA: لا ينطبق

مخطط سير عملية التحقق من تسليمات الأسبوع الحالي والمتأخرة

#	الخطوة	الشرح	المسؤوليات	المدخلات	الأدوات	المخرجات	المجهود
٥	التواصل مع مدير المشروع لبحث الامر	يتم التواصل مع مدير المشروع وانتظار الرد خلال ٢٤ ساعة.	R&A- مسئول الجودة S- إدارة تنفيذ المشاريع I -مدير المشروع المعني	• سجل التسليمات السابق • بيانات التسليمات من نظام ادارة المشاريع	• الاتصال الهاتفي، البريد الالكتروني	• ادلة تدعم التحقق من التسليم أو • موعد جديد للتسليم أو • عدم تجاوب مدير المشروع	٢٥ تسليم خلال خمسة ايام عمل لكل مدقق
٦	هل تجاوب مدير المشروع	استجابة مدير المشروع للبريد الالكتروني متوقعة خلال ٢٤ ساعة عمل لا تشمل العطل والاجازات، وفي حالة عدم التجاوب يصعد الامر لمدير إدارة تنفيذ المشاريع.					
٧	اخطار مدير تنفيذ المشاريع حول مدراء المشاريع غير المتعاونين	يتم احاطة مدير تنفيذ المشاريع بحالة متابعة التسليمات من أجل مراقبة الوضع وتوجيه مدير المشروع نحو الرد والمتابعة مع فريق الجودة	R&A- مسئول الجودة C - إدارة تنفيذ المشاريع I -مدير المشروع المعني	• بيانات التسليمات من نظام ادارة المشاريع	• الاتصال الهاتفي، البريد الالكتروني • الاجتماعات والمقابلات	• بريد الكتروني لمدير تنفيذ المشاريع ونسخة لمدير المشاريع	
٨	تحديث تقرير متابعة التسليمات	يتم تحديث تقرير التسليمات للأسبوع الحالي والمتأخرة.	R&A- مسئول الجودة C - إدارة تنفيذ المشاريع I -مدير المشروع المعني	• سجل التسليمات السابق • بيانات التسليمات من نظام ادارة المشاريع	• الاتصال الهاتفي، البريد الالكتروني • الاجتماعات والمقابلات	سجل التسليمات محدث	
٩	توثيق الملاحظات حول التسليم	في حالة التسليم غير المكتمل، وتجاوب مدير المشروع هناك حالات : • مدير المشروع سوف يرسل أدلة تثبت انتهاء التسليم • مدير المشروع يقدم موعد جديد لانتهاء التسليم ويعدل خطة المشروع • التسليم المعني منتهي فنيًا ولكن هناك تأخير في التواقيع والاعتمادات	R&A- مسئول الجودة S- إدارة تنفيذ المشاريع I -مدير المشروع المعني	• بيانات التسليمات من نظام ادارة المشاريع	• الاتصال الهاتفي، البريد الالكتروني	• سجل التسليمات محدث	

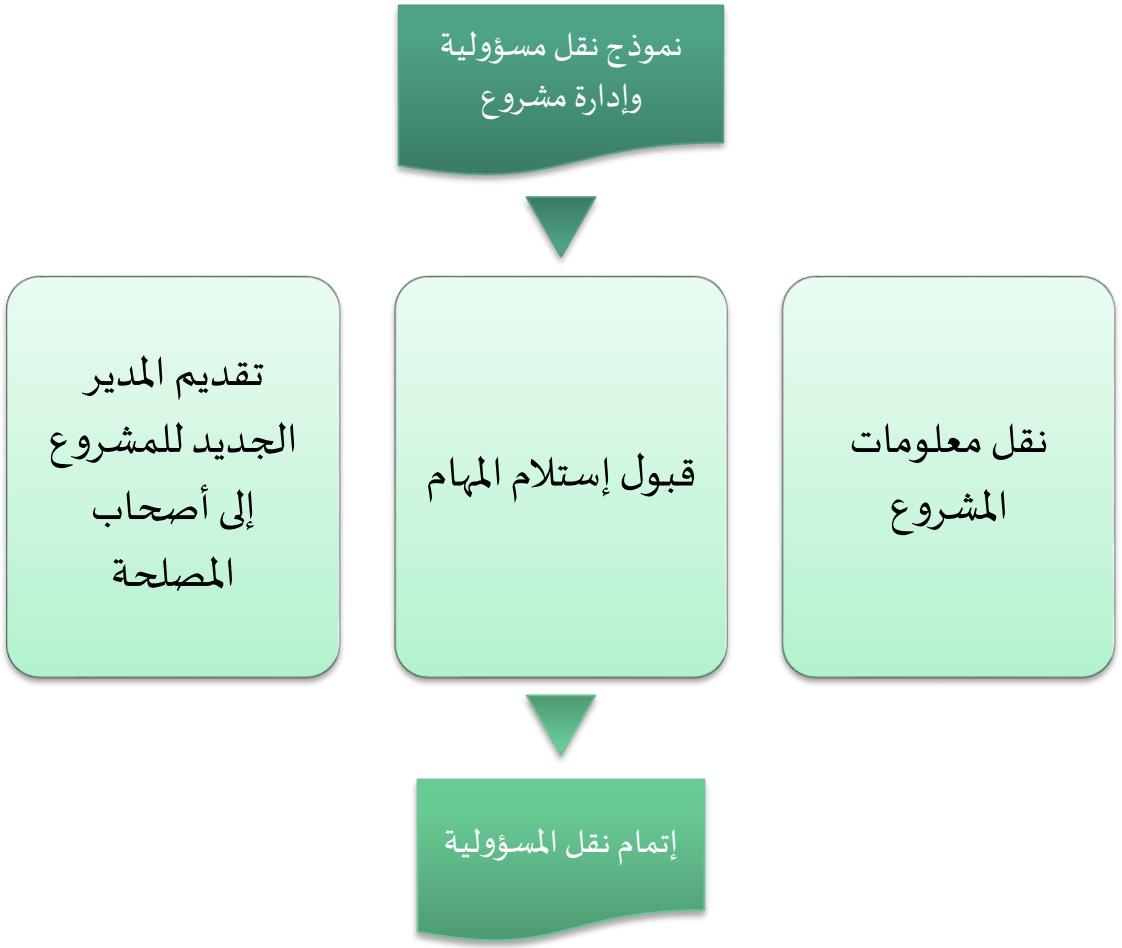
A: الشخص المساءل عن إتمام المهام و صاحب الاعتماد النهائي | **R**: الشخص المسؤول عن تنفيذ المهام وتسليمها | **S**: الشخص الذي يقدم الدعم اللازم للشخص المسؤول عن تنفيذ المهام | **C**: الشخص الذي رأيه يؤخذ بعين الاعتبار في تنفيذ المهمة | **I**: الشخص الذي يجب ان يتم اطلاعه على حالة المهام | **DoS**: يعتمد على حقائق العمل | **NA**: لا ينطبق

مخطط سير عملية التحقق من تسليمات الأسبوع الحالي والمتأخرة

#	الخطوة	الشرح	المسؤوليات	المدخلات	الأدوات	المخرجات	المجهود
١٠	متابعة مدير المشروع لإنجاز التسليمات	يقوم مدير إدارة تنفيذ المشاريع بمتابعة مدير المشروع لإنجاز التسليمات	R&A- مدير إدارة تنفيذ المشاريع S- مسؤول الجودة I -مدير المشروع المعني	• سجل التسليمات السابق • بيانات التسليمات من نظام ادارة المشاريع	• الاتصال الهاتفي، البريد الالكتروني	• ادلة تدعم التحقق من التسليم أو • موعد جديد للتسليم أو • عدم تجاوب مدير المشروع	

A: الشخص المساءل عن إتمام المهام و صاحب الاعتماد النهائي
R: الشخص المسؤول عن تنفيذ المهام وتسليمها
S: الشخص الذي يقدم الدعم اللازم للشخص المسؤول عن تنفيذ المهام
C: الشخص الذي رأيه يؤخذ بعين الاعتبار في تنفيذ المهمة
I: الشخص الذي يجب ان يتم اطلاعه على حالة المهام
DoS: يعتمد على حقائق العمل
NA: لا ينطبق

نقل مسؤولية إدارة المشروع إلى مدير مشروع جديد (Hand over)



عند الحاجة إلى نقل مسؤولية إدارة المشروع من مدير مشروع إلى مدير آخر للمشروع آخر، يجب التأكد من انتقال المعلومات الخاصة بالمشروع بشكل كامل وضمان استمرارية العمل مع أصحاب المصلحة بشكل سلس. ويتم ذلك عبر:

- تأكيد نقل المعلومات، حسب «نموذج نقل مسؤولية وإدارة مشروع» من المدير «الحالي» للمشروع إلى المدير الجديد
- تأكيد قبول المدير الجديد للمشروع واستعداده للبدء في تنفيذ مهام إدارة المشروع
- تقديم المدير الجديد للمشروع إلى أصحاب المصلحة الرئيسين خصوصا مالك المشروع.

٥,٢

أهمية توفر نظام إلكتروني بالمكتب

نظرًا للمهام الموكلة إلى مكتب المشاريع المؤسسي، من حيث إدارة العديد من المبادرات والمشاريع داخل وخارج الوزارة، بالإضافة إلى الإشراف على تنفيذ العديد من المبادرات والمشاريع الآخرى لدى بعض المؤسسات الشقيقة، فإن توفر نظام إلكتروني مثل (Microsoft Enterprise Project Management EPM) من الأهمية بمكان.

فبالإضافة إلى الأهمية القصوى لأتمتة العمليات والإجراءات بصورة عامة، تأتي أهمية توفر نظام إلكتروني لإدارة المبادرات والمشاريع إلكترونيًا ممثلة في:

١) أتمتة كافة مكونات المنهجية المعتمدة بالمكتب بدءً من طلب إنشاء مشروع، وإنشاء المشروع على النظام، ومنح الصلاحيات اللازمة لأصحاب المصلحة، ومرورًا بعمليات البدء، والتخطيط، والتنفيذ، وانتهاءً بعمليات الإغلاق وتسجيل الدروس المستفادة للاستفادة بها لاحقًا.

٢) تفاعل وتعاون فرق العمل المختلفة بصورة إلكترونية سريعة ودقيقة. وذلك من خلال توفير بيئة تفاعلية يتم فيها التعاون، وتبادل المعلومات، ومشاركة الوثائق والمستندات، والتنبيهات بين فرق العمل سواء على مستوى المبادرة، أو المشروع، أو المكتب ككل.

4) تخزين جميع الملفات الخاصة بالمشاريع والبرامج

٣) التعرف بصورة دقيقة على الأحمال الحالية لفريق العمل بما يساعد على حُسن إدارة وتوزيع الموارد البشرية المتاحة على كافة التزامات المكتب.

٤) أتمتة عمليات ضبط الجودة مما سيكون له أبلغ الأثر في توفير الوقت، والجهد، وتخفيف الأحمال عن مديري المشاريع. ليس ذلك فحسب، بل ضمان دقة وسرعة إنجاز الأعمال.

٥) سهولة التكامل والتعاون مع أي أنظمة، أو تطبيقات، أو أدوات آخرى يتم استخدامها سواء داخل الوزارة أو لدى المؤسسات الشقيقة.

٦) توفير العديد من التقارير ولوحات القيادة التي تتضمن استعراض معلومات النظام بصورة تساعد على اتخاذ القرارات بصورة سريعة، ودقيقة.



أهم العمليات المطلوب إتاحتها بالنظام*

متطلبات الدخول إلى النظام، والتكامل مع أنظمة وأداوت آخرى	أتمتة المنهجية المعتمدة بالمكتب	إدارة المستخدمين، والتحكم في الصلاحيات	إنشاء قائمة مجلدات المشروع	إدارة الوثائق (الإصدارات)
إدارة الاحتياجات	الربط مع الخارطة الاستراتيجية للوزارة	إدارة الجداول الزمنية	إدارة الموارد	الإدارة المالية
إدارة فريق العمل	إدارة المحافظ	إدارة المستندات والوثائق	إدارة المخاطر والعوائق	توفير تقارير ولوحات قيادة متعددة المستويات

* تم تطوير وثيقة المتطلبات الوظيفية للنظام.

المتطلبات الوظيفية للنظام

المكونات الرئيسة بالوثيقة

- الافتراضات
- المتطلبات الفنية/التقنية العامة
- العناصر الرئيسة للنظام
- المتطلبات العامة للتقارير
- المتطلبات العامة للوحات القيادة
- التسليمات المتوقعة



وزارة المالية
Ministry of Finance

قوالب إدارة البرامج والمشاريع

٦

قوالب إدارة البرامج والمشاريع

إدارة البرامج (٧)

مرحلة التعريف (عدد ٢)

١. وثيقة ميثاق البرنامج - PgT 1
٢. سجل المنافع - PgT 2

مرحلة التخطيط (عدد ٣)

١. وثيقة خطة البرنامج - PgT 3
٢. خارطة طريق البرنامج - PgT 4
٣. بطاقات المشاريع - PgT 5

مرحلة إدارة المناقع (عدد ١)

١. نموذج تقرير حالة البرنامج والمنافع ومؤشرات الأداء - PgT 6

مرحلة الإغلاق (عدد ١)

١. ٠١٢T - وثيقة إغلاق البرنامج - PgT 7

إدارة المشاريع (٢٣)

مرحلة البدء (عدد ٣)

١. وثيقة ميثاق المشروع - PT1
٢. عرض إطلاق المشروع - PT2
٣. سجل المعنيين وأصحاب العلاقة - PT3

مرحلة التخطيط (عدد ١٢)

١. وثيقة خطة المشروع - PT4
٢. نموذج عرض إطلاق المشروع (مع المُورّد) - PT5
٣. الجدول الزمني التفصيلي (٩ نماذج) - PT6 (1-9)
٤. سجل المخاطر والعوائق والاعتماديات - PT7

مرحلة التنفيذ والمتابعة (عدد ٤)

١. نموذج تقرير حالة المشروع - PT8
٢. وثيقة طلب التغيير - PT9
٣. نموذج محضر الاجتماع - PT1 0
٤. سجل طلبات التغيير - PT11

مرحلة الإغلاق (عدد ١)

١. وثيقة إغلاق المشروع - PT12

عام (عدد ٣)

١. وثيقة قبول مخرجات - PT1 3
٢. شهادة انجاز - PT14
٣. نموذج نقل مسؤولية وإدارة مشروع PT1 5

قواعد إرشادية لتسمية وإدارة الإصدارات

٧

قوالب إدارة البرامج والمشاريع

١) بصرف النظر عن وسيلة إنشاء الوثيقة (إنشاء، أو مسح، أو نسخ، أو إعادة تسمية)، يجب اتباع قواعد تسمية الملفات المحفوظة والمتداولة بالمكتب، مع مراعاة رقم النسخة و/أو الإصدار.

٢) يجب أن تكون أسماء الملفات والوثائق باللغة الإنجليزية.

٣) يمكن استخدام كافة الاختصارات المتداولة، والمتعارف عليها بالوزارة والمؤسسات الشقيقة.

٤) قم بتكوين اسم الملف باستخدام الأجزاء التالية:

- اسم الجهة
- اسم المبادرة/البرنامج
- اسم المشروع
- اسم الوثيقة
- الإصدار، والتاريخ

٥) استخدام علامة «_» للفصل بين أقسام الاسم، وعلامة «-» بين أجزاء القسم الواحد، مع بدئها بأحرف كبيرة.

٦) في حال اعتماد الوثيقة من خلال المعنيين بالكامل، يتم تحويلها إلى نسخة إلكترونية، وإضافة كلمة «Signed» إلى نهاية اسم النسخة المعتمدة.

٧) إذا كان الملف/الوثيقة عبارة عن مسودة، يمكنك التعبير عن ذلك في رقم الإصدار/النسخة. ويُفضل أن يكون ٠١.

٨) في حال تداول الملفات عبر رسائل بريد إلكتروني، احرص على التوافق بين عنوان/موضوع الرسالة Subject، والملفات المرفقة، وخاصة إذا كنت ستبدأ برسالة جديدة، واستخدام علامة «|» للفصل بين أقسام العنوان/الموضوع.

٩) في حال استقبال رسالة بريد إلكتروني يحتوي العنوان/الموضوع على أخطاء إملائية، لا تقم بتصحيحها، لسهولة البحث وتتبع الرسائل.

١٠) تنطبق نفس القواعد عند إرسال دعوات لعقد اجتماعات.

مثال:

- MoF-EPMO_DigitalStrategy_SocialMediaPlanning_Charter_v٠١٠١٢٠١٧_١
- Customs-PMO_ProceduresAutomation_CallCenter_Charter_v٠٢٠٢٢٠١٧_١

إدارة الإصدارات والنسخ

١) جميع القوالب التي يصدرها المكتب بصورة نهائية للاستخدام للمرة الأولى ستكون بالإصدار ١,٠.

٢) يتم تعديل كافة القوالب المصدرة من المكتب بصورة شهرية في الوقت الحالي، على أن تطول هذه المدة بعد ذلك نظرًا لتقلص التعديلات المطلوبة.

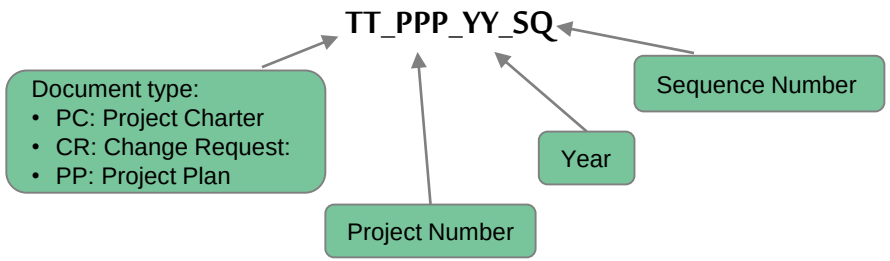
3) سيتم مراعاة حجم ونوعية التعديلات على النسخ اللاحقة من القوالب. فمثلاً، سيتم التعبير عن التعديلات الطفيفة برقم الكسر مثل ١,١ و ١,٠٣١، وكذلك التعبير عن التعديلات الكبيرة بالرقم الرئيس مثل ٢,٠ و ٢,٠.

4) احرص على مطالعة المجلد الخاص بالمكونات التفصيلية للمكتب بصورة دورية لمعرفة أحدث الإصدارات والنُسخ.

5) لابد من استخدام وتفعيل مجلد المشاركة الموحد، دون تغيير الهيكل دون الرجوع إلى صاحب الصلاحية.

6) يمكن لمنسوبي مكاتب المشاريع الفرعية مثل الجمارك، وهيئة الزكاة والدخل تنفيذ أية تعديلات مطلوبة على القوالب من حيث الشكل. عند تعديل المحتوى لأي نموذج، يلزم التنسيق مع المكتب.

٧) يجب أن يعرف كل ملف على النسق التالي:



وزارة المالية
Ministry of Finance

قوائم الامتثال



قوائم الامتثال - البدء

مسارات جودة عمليات إدارة المشاريع | تسجيل بيانات الامتثال

تسجيل بيانات الامتثال | قائمة فحص عمليات البدء

اسم المحفظة/البرنامج		يتم إدخال اسم المحفظة هنا
مدير المحفظة/البرنامج		يتم إدخال اسم مدير المحفظة هنا

فئة الامتثال	نمط الفحص	بند الامتثال
وثيقة بدء المشروع	فحص يدوي	استخدام الإصدار الأخير من القالب المعتمد بالمكتب.
		تم إدخال كافة المعلومات الأساسية عن المشروع، مع سرد مختصر للأعمال المخطط تنفيذها به
		تم إدخال أهداف المشروع، وربطها بالاهداف الاستراتيجية (بما يتطابق مع وثيقة دراسة جدوى المشروع -إن وُجدت)
		تم إدخال معلومات نطاق العمل بالمشروع، بالإضافة إلى مع التسليمات والمعالم الرئيسة به، وبيان العناصر الواقعة خارج نطاق عمل المشروع
		تم إدخال بيانات الاعتمادية وفق مصادر معتمدة وبعد التواصل مع المعنيين داخل المكتب، وتم تعريف الافتراضات بصورة كاملة
		تم التخطيط لمخاطر المشروع بالتعاون مع فريق العمل وأصحاب المصلحة المحددين بالوثيقة، وتم استهداف كافة المخاطر المعرفة وتعيين المسؤول عن تخفيف الأثر لكل منها
		تم إدخال بيانات المعنيين، ورسم الهيكل التنظيمي المبدئي للمشروع وفقًا لذلك، وإدخال الأدوار الخاصة بكل طرف، بالإضافة إلى أنشطة الاتصال والتواصل الخاصة بالمشروع.
		اكتمال كافة أقسام ومحتويات الوثيقة
		تم الحصول على كافة الاعتمادات المطلوبة حسب قالب الوثيقة سواء بالتوقيع أو البريد الإلكتروني
		رفع الوثيقة المعتمدة في المكان المخصص لها سواء بمجلد خاص أو بالنظام -إن وُجد-
نسبة تقييم وثيقة بدء المشروع مقارنة بإجمالي التقييم الخاصة بمرحلة البدء		
فحص الانتقال إلى مرحلة التخطيط	فحص يدوي	تم عقد اجتماع التحضير لمرحلة التخطيط بحضور المعنيين، وإعداد محضر اجتماع كامل، ورفع ما يُفيد مشاركته مع الجميع إلى مجلد المشروع أو بالنظام -إن وُجد-
		تم رفع ما يثبت اعتماد وثيقة بدء المشروع إلى مجلد المشروع أو بالنظام -إن وُجد- (توقيعات أو رسائل بريد إلكتروني)
		تم ربط أهداف المشروع المسجلة بوثيقة بدء المشروع المعتمدة بأهداف استراتيجية ومؤشرات أداء معتمدة
		تم إدخال سجل المخاطر وأنشطة الاستجابة لها إلى مجلد المشروع أو بالنظام -إن وُجد-، بما لا يقل عن المخاطر المعرفة بوثيقة بدء المشروع المعتمدة
نسبة تقييم جدارة الانتقال إلى مرحلة التخطيط مقارنة بإجمالي التقييم الخاص بمرحلة البدء		
إجمالي التقييم الخاصة بمرحلة البدء لهذا المشروع		

قوائم الامتثال - التخطيط

فئة الامتثال	نمط الفحص	بند الامتثال
وثيقة خطة إدارة المشروع	فحص يدوي	استخدام الإصدار الأخير من القالب المعتمد بالمكتب.
		تم إدخال كافة المعلومات الأساسية عن المشروع وخاصة البيانات المالية، بصورة محدثة ومحسنة عما تم إدخاله بميثاق المشروع.
		تم إدخال أهداف المشروع، وربطها بالأهداف الاستراتيجية بحيث تتطابق -كحد أدنى- مع ما ورد بميثاق المشروع المعتمد
		تم إدخال المنافع المخططة/المتوقعة من المشروع بما يتوائم مع أهداف التحول الوطني، أو رؤية 2030
		تم إدخال معلومات محدثة ومحسنة عن نطاق العمل بالمشروع، بالإضافة إلى مع التسليمات والمعالم الرئيسة به، وكذلك نطاق العمل الإعلامي، والتوعية، والتدريب ونقل المعرفة، وغيرها إذا دعت الحاجة.وكذلك بيان العناصر الواقعة خارج نطاق عمل المشروع.
		تعكس مراحل ومعالم وتسليمات المشروع المدخلة بالوثيقة ما تم اعتماده بأية وثائق أخرى مثل وثيقة بدء المشروع، محاضر الاجتماعات، وثيقة نطاق عمل المشروع، أو وثيقة طلب تقديم العروض، أو غيرهم.
		تم إعداد الهيكل التنظيمي النهائي للمشروع، مع إعداد مصفوفة كاملة للأدوار والمسئوليات لكافة الأطراف بالمشروع، وإعلام الجميع بالأدوار المسندة إليهم
		تم تضمين خُطة وإجراءات الاتصال والتواصل مع المعنيين،وفق مصفوفة الأدوار والمسئوليات.
		تم إدخال كافة القيود والمحددات، والافتراضات الخاصة بالمشروع، مع تحديد المسئول عن كل عنصر
		تم إدخال معايير قبول تسليمات قابلة للتطبيق، من حيث احتوائها على شروط القبول، ويكون الشخص/الجهة المعتمد على الأقل هو مالك المشروع، والراعي إن لزم الأمر حسب أهمية التسليم
		تم إدخال معلومات إدارة المشروع ماليًا بدءً من موازنة المشروع، والتكاليف حسب مخرجات المشروع التعاقدية
		في حال كان المشروع ذو طابع وطني، هل تم إدراج خُطة إعلامية، وتوعية خاصة بمخرجات وفوائد المشروع.
		تم إدخال بيانات قسم المخاطر بالوثيقة بصورة كاملة بالتعاون مع المعنيين داخل وخارج المكتب، وتم استهداف كافة المخاطر التي تم تحديدها، و تعيين المسؤول عن تخفيف الأثر.
		تم إعداد الجدول الزمني للمشروع وفقًا لكافة القواعد المعتمدة داخل المكتب.
		يشتمل الجدول الزمني على مرحلة الشراء حسب خُطة الشراء المستلمة من إدارة المشتريات بالوزارة
		تتطابق المُدد الزمنية للتسليمات بالجدول الزمني مع المدد للتسليمات بجدول التسليمات
		تم إدخال تسليمات المشروع إلى مجدل المشروع أو النظام -إن وُجد- وفق ما ورد بكافة الوثائق المعتمدة (بحد ادنى ما ورد في طلب تقديم العروض -وثيقة خُطة إدارة المشروع أو غيرهما)
		اعتماد وثيقة خطة إدارة المشروع من قبل المعنيين وفق قائمة الاعتمادات الواردة بها
		رفع الوثيقة المعتمدة في المكان المخصص لها بمجلد المشاركة أو بالنظام -إن وُجد-
نسبة تقييم وثيقة خُطة إدارة المشروع مقارنة بإجمالي التقييم الخاصة بمرحلة التخطيط		
فحص متطلبات الانتقال الى مرحلة ال	فحص يدوي	تم رفع نسخة حديثة وصحيحة من الجدول الزمني إلى مجلد المشروع أو النظام -إن وُجد-، يطابق النسخة المعتمدة بوثيقة خطة إدارة المشروع.
		تم إدخال وتحديث كافة بيانات المشروع على مجلد المشروع أو النظام -إن وُجد- (المخاطر، والأهداف، والعوائق، وخُطة التواصل، ومؤشرات قياس الأداء، وغيرهم).
		يتطابق هيكل وبناء الجدول الزمني على النظام مع المواصفات المعتمدة بالمكتب
		تتطابق قائمة التسليمات المسجلة بمجلد المشروع أو النظام -إن وُجد- قائمة التسليمات الواردة بوثيقة خطة إدارة المشروع.
		تم رفع جميع الوثائق والمستندات الداعمة لهذه المرحلة مثل طلب تقديم العروض (ان وجدت)، وثيقة بدء المشروع، ووثيقة خُطة إدارة المشروع، وغيرهم إلى مجلد المشروع أو النظام -إن وُجد-.

قوائم الامتثال – التنفيذ والمتابعة

تحديث الجدول الزمني	فحص يدوي	تم إدخال كافة مسميات المراحل، والتسليمات، والأنشطة، والمعالم، وغيرهم بما يتوافق مع الوثائق المعتمدة بالمشروع؟
	فحص يدوي	تم إعداد/بناء الجدول الزمني للمشروع مع مراعاة الإرشادات المعتمدة الواردة بهذه الوثيقة؟
	فحص يدوي	تتوافق المعلومات الواردة بالجدول الزمني مع الوثائق المعتمدة (في حال توفرها)؟
	فحص يدوي	تتناسب المدد الزمنية المدخلة مع طبيعة كل مرحلة، أو نشاط؟
	فحص يدوي	تتوفر معلومات عن المهام القياسية بالجدول الزمني مثل المراجعات، والموافقات، والاعتمادات، وإصدار شهادات الإنجاز، وغيرهم؟
	فحص يدوي	تم مراجعة إمكانية تقليص مُدد إنجاز مرحلة أو نشاط بواسطة تعجيل الأنشطة المتوالية و/أو تخصيص موارد أكثر، و/أو تنفيذها من قبل جهة أو مقاول خارجي؟
نسبة تقييم امتثال الجدول الزمني مقارنة بإجمالي التقييم الخاص بدورة المراجعة الحالية بمرحلة التنفيذ والمتابعة		
التسليمات	فحص يدوي	توفر وثائق المشروع على مجلد المشروع أو النظام -إن وُجد- وتشمل (على سبيل المثال لا للحصر) كلاً من طلب تقديم العروض المعتمد، والعروض المعتمدة ان وجدت، وأمر التعميد، والعقد، ووثائق إدارة المشاريع
		استمرار تطابق قائمة التسليمات المدخلة إلى مجلد المشروع أو النظام -إن وُجد- مع قائمة التسليمات الواردة بوثيقة خطة إدارة المشروع المعتمدة
		اعتماد التسليمات المكتملة حتى إصدار التقرير المستخدم في المراجعة والتقييم، ورفع وثيقة الاعتماد لكل منها على حدة حسب التاريخ المحدد للانتهاء والاعتماد بالخطة
		رفع وثائق التسليمات المقبولة/المعتمدة على النظام
		اصدار شهادة انجاز للتسليمات المقبولة/المعتمدة حسب الدفعات المالية المستحقة حسب جدول الدفعات (الوارد بالعقد)، حسب تاريخه
نسبة تقييم امتثال التسليمات مقارنة بإجمالي التقييم الخاص بدورة المراجعة الحالية بمرحلة التنفيذ والمتابعة		
المخاطر	فحص يدوي	وجود مخاطر نشطة قيد التنفيذ بالمشروع مع تحديثها بتاريخ مواجهة محدد
	فحص يدوي	تحديث سجل المخاطر على مجلد المشروع أو النظام -إن وُجد- وفقًا للمهام الخاصة بها بالجدول الزمني
	فحص يدوي	صيغة الخطر تدل على عدم حدوثه بالفعل، وتحتوي على خطة تنفيذية ذات مهام واضحة و متسلسلة
	فحص يدوي	التواصل مع الشخص/الجهة المسؤول عن تخفيف أو إزالة الخطر، ووجود ما يفيد ذلك على مجلد المشروع أو النظام -إن وُجد-
نسبة تقييم امتثال المخاطر مقارنة بإجمالي التقييم الخاص بدورة المراجعة الحالية بمرحلة التنفيذ والمتابعة		
العوائق	فحص يدوي	في حال وجود عوائق ذات أثر عالي أو عالي جدا بالمشروع، هناك خطة استجابة لكل مشكلة ومترجمة في مهام تنفيذية ومدخلة بالجدول الزمني
		استخدام صيغة واضحة لشرح وتوصيف العوائق المدخلة
		صياغة الحلول المقترحة بحيث تمثل خطوات تنفيذية ذات مهام واضحة يمكن متابعتها
		تصعيد العائق للشخص/الجهة المناسبة للحل ووجود ما يفيد التصعيد على مجلد المشروع أو النظام -إن وُجد- (تواصل مدير المشروع مع المسؤول عن حل المشكلة في حالة العوائق المصعدة للوكيل والوزير أو النائب)
نسبة تقييم امتثال العوائق مقارنة بإجمالي التقييم الخاص بدورة المراجعة الحالية بمرحلة التنفيذ والمتابعة		
أنشطة وفعاليات الاتصال	فحص يدوي	تم استخدام النموذج/القالب المعتمد لإرسال التقارير من مدير المشروع إلى المعنيين
		الاجتماع مع المعنيين، وإرسال محاضر الاجتماعات قبل يوم فحص الامتثال ، ووجود ما يثبت ذلك على مجلد المشروع أو النظام -إن وُجد-
		تم تسجيل المهام المنبثقة (ان وجدت)من الاجتماعات خلال هذه الفترة بالمهام الخارجية على مجلد المشروع أو النظام -إن وُجد- ومتابعة تنفيذها.

قوائم الامتثال – طلبات التغيير (امتثال)

فئة الامتثال	نمط الفحص	بند الامتثال
وثيقة طلب التغيير	فحص يدوي	استخدام الإصدار الأخير من القالب المعتمد بالمكتب.
		تم إدخال كافة المعلومات الأساسية عن المشروع، مع سرد مختصر للتغيير المطلوب تنفيذه
		تم إدخال بيانات أثر التغيير بصورة كاملة.
		تم إدخال الإجراءات والتغييرات على نطاق العمل الحالي بالمشروع.
		تم إدخال الإجراءات والتغييرات على المراحل والمعالم الحالية بالمشروع.
		تم إدخال الإجراءات والتغييرات على التسليمات الحالية بالمشروع، ومعايير القبول الخاصة بها.
		تم إدخال الإجراءات والتغييرات على الجدول الزمني الحالي للمشروع.
		اكتمال كافة أقسام ومحتويات الوثيقة
		تم الحصول على كافة الاعتمادات المطلوبة حسب قالب الوثيقة سواء بالتوقيع أو البريد الإلكتروني
		رفع الوثيقة المعتمدة في المكان المخصص لها سواء بمجلد خاص أو بالنظام -إن وُجد-

قوائم الامتثال – طلبات التغيير (ضبط الجودة)

فئة الامتثال	نمط الفحص	بند الامتثال
وثيقة طلب التغيير	فحص يدوي	استخدام الإصدار الأخير من القالب المعتمد بالمكتب.
		تم إدخال كافة المعلومات الأساسية عن المشروع، مع سرد مختصر للتغيير المطلوب تنفيذه
		تم إدخال بيانات أثر التغيير بصورة كاملة.
		تم إدخال الإجراءات والتغييرات على نطاق العمل الحالي بالمشروع بصورة موضوعية صحيحة.
		تم إدخال الإجراءات والتغييرات على المراحل والمعالم الحالية بالمشروع.
		تم إدخال الإجراءات والتغييرات على التسليمات الحالية بالمشروع، ومعايير القبول الخاصة بها بصورة موضوعية صحيحة.
		تم إدخال الإجراءات والتغييرات على الجدول الزمني الحالي للمشروع بصورة موضوعية صحيحة.
		اكتمال كافة أقسام ومحتويات الوثيقة (والتنسيق مع الإدارة العامة للمشتريات في حال الحاجة لتغيير التعاقد)
		تم الحصول على كافة الاعتمادات المطلوبة حسب قالب الوثيقة سواء بالتوقيع أو البريد الإلكتروني
		رفع الوثيقة المعتمدة في المكان المخصص لها سواء بمجلد خاص أو بالنظام -إن وُجد-

نتيجة تقييم وثيقة طلب التغيير

قوائم الامتثال – الانتقال إلى مرحلة الإغلاق

فئة الامتثال	نمط الفحص	بند الامتثال
قائمة فحص الانتقال إلى مرحلة الإغلاق	فحص يدوي	هناك ما يُفيد بإنهاء، وتسليم كافة معالم وتسليمات المشروع حسب الجدول الزمني المعتمد
		تم الحصول على كافة الاعتمادات المطلوبة على كافة التسليمات/التسليم الأخير بالجدول الزمني
		تم إنهاء كافة الإجراءات المالية الخاصة بالتسليمات (إصدار شهادة إنجاز للمشروع).
		إغلاق كافة المخاطر المسجلة بالمشروع، ورفع كافة الوثائق إلى مجلد المشروع

نتيجة تقييم وثيقة طلب التغيير

قوائم الامتثال - الإغلاق

فئة الامتثال	نمط الفحص	بند الامتثال
وثيقة إغلاق المشروع	فحص يدوي	استخدام الإصدار الأخير من القالب المعتمد بالمكتب.
		مطابقة جدول التسليمات لكل من وثيقة خُطة إدارة المشروع ومجلد المشروع أو النظام -إن وُجد-
		مطابقة جدول الدفعات المالية للعقد -إن وُجد-
		تم ادراج أسباب إغلاق المشروع (إلغاء - فسخ - إيقاف- أخرى)
		تم إنهاء اجراءات الإغلاق وفق ما تقضي به الإدارة العامة للمشتريات بالوزارة حسب نوع الإغلاق.
		وضوح الدروس المستفادة للمشاريع المشابهة، ووجود نصائح للمشاريع المستقبلية لعدم تكرار الاخطاء التي تم الوقوع بها، بالاضافة الى تعبئة الجزء الخاص بتسليم المشروع بحالة العقود الغير مكتملة ووضوح اجراءات التسليم للادارة المالكة
		تم اعداد و حساب فروقات الانحراف الزمني عن خط الاساس بشكل صحيح، مع وجود تبرير عند وجود فروقات
		تم اعداد و حساب فروقات الانحراف المالي عن خط الاساس بشكل صحيح، مع وجود تبرير عند وجود فروقات
		الاكتمال، والاعتماد، والرفع على مجلد المشروع أو النظام -إن وُجد-
نسبة تقييم تقرير إغلاق المشروع مقارنة بإجمالي التقييم الخاصة بمرحلة الإغلاق		
فحص إدارة إغلاق المشروع	فحص يدوي	اعتماد التقرير الختامي/الإغلاق للمشروع
		حفظ وتوثيق كافة مستندات ووثائق المشروع بمجلد المشروع أو النظام -إن وُجد-
		هناك أدلة وإفادات على إنهاء وتسليم جميع التسليمات و العلامات بالجدول الزمني، مع وجود اعتماد و موافقة لكافة التسليمات بمجلد المشروع أو النظام -إن وُجد-
		تم إنهاء الإجراءات المالية (حسب دليل المكتب، وتعليمات المشتريات، وتعليمات المالية) ذات الصلة بالتسليمات، وتم تسليم واستلام ما تبقى من العقد للادارة المالكة للعقود غير مكتملة الدفعات
		إغلاق جميع المخاطر و العوائق.
		لا توجد أمور معلقة أخرى ذات علاقة بالمشروع

وزارة المالية
Ministry of Finance

شكرًا جزيلاً