

جمعية مراكز الأحياء

بمنطقة مكة المكرمة



دليل سياسات وإجراءات مكتب إدارة البرامج

تاريخ الإصدار: ٢٧ يوليو ٢٠١٤

نسخة نهائية

الإصدار ٣

صفحة التحكم بالإصدارات

سجل تعديل الوثيقة			
رقم التغيير	التاريخ	أعدت / من قبل	شرح مختصر
٠.١	٢٠١٤/٦/٢	فريق أرنست ويونغ	مسودة
١	٢٠١٤/٧/٢٤	فريق أرنست ويونغ	نسخة نهائية
٢	٢٠١٤/٨/٢٧	فريق أرنست ويونغ	نسخة نهائية
٣	٢٠١٤/٨/٢٨	فريق أرنست ويونغ	نسخة نهائية

المحتويات

٦	مقدمة تمهيدية وإدارة الدليل	١
١٠	الهدف من دليل مكتب إدارة البرامج ونطاقه	٢
١١	مكتب إدارة البرامج	٣
٢١	عمليات إدارة مكتب إدارة البرامج	٤
٢٤	عمليات البدء	١.٤
٢٤	الغرض	١.١.٤
٢٤	تفاصيل العملية	٢.١.٤
٢٩	مخطط سير العملية	٣.١.٤
٣٠	عمليات التخطيط	٢.٤
٣٠	الغرض	١.٢.٤
٣١	تفاصيل العملية	٢.٢.٤
٣٧	مخطط سير العملية	٣.٢.٤
٣٩	عمليات التنفيذ والمراقبة/التحكم	٣.٤
٣٩	الغرض	١.٣.٤
٤٠	تقارير أداء البرامج/المشاريع	٢.٣.٤
٤٠	تفاصيل العملية	١.٢.٣.٤
٤٢	مخطط سير العملية	٢.٢.٣.٤
٤٣	عمليات متابعة وإدارة المخاطر والمعوقات	٣.٣.٤
٤٣	تفاصيل العملية	١.٣.٣.٤
٤٥	مخطط سير العملية	٢.٣.٣.٤
٤٦	عمليات متابعة وإدارة التغيير	٤.٣.٤
٤٦	تفاصيل العملية	١.٤.٣.٤
٤٨	مخطط سير العملية	٢.٤.٣.٤
٤٩	عمليات إدارة ومراقبة الجودة	٥.٣.٤
٤٩	تفاصيل العملية	١.٥.٣.٤
٥١	مخطط سير العملية	٢.٥.٣.٤
٥٢	عمليات اعتماد مخرجات البرنامج/المشروع	٦.٣.٤
٥٢	تفاصيل العملية	١.٦.٣.٤
٥٣	مخطط سير العملية	٢.٦.٣.٤
٥٤	عمليات الإغلاق	٤.٤
٥٤	الغرض	١.٤.٤
٥٤	تفاصيل العملية	٢.٤.٤
٥٧	مخطط سير العملية	٣.٤.٤
٥٨	إدارة المستندات	٥

٦٣	النماذج	٦
٦٤	قاموس مصطلحات إدارة البرامج/المشاريع	٧

قائمة اعتمادات الدليل

الاسم	الوظيفة	التاريخ	التوقيع
قام بمراجعة الدليل:			
قام بمراجعة الدليل:			
قام بمراجعة الدليل:			
قام بمراجعة الدليل:			

سجل الإشراف على عملية التحديث

- يجب وضع أى متغيرات تطرأ على هذا الدليل مؤرخة ومرتبطة تسلسلياً.
- يتم إدخال تاريخ إجراء التحديث إلى جانب رقم التغيير في كل صفحة من صفحات دليل الإدارة.
- يتولى المشرف على الدليل التحقق من معرفة جميع الموظفين بالتحديثات ورقم آخر إصدار من إصدارات الدليل وتاريخ بدء التطبيق.
- يجب تعبئة بالجدول التالي وتوقيعه في حال إجراء تحديثات على الدليل.

تاريخ هذا الإصدار: ٢٠١٤/٨/٢٨

الإصدار	التاريخ	ملخص التغييرات
١	٢٠١٤/٧/٢٤	تحديث تعديلات وملاحظات الجمعية
٢	٢٠١٤/٨/٢٧	تحديث تعديلات وملاحظات الجمعية
٣	٢٠١٤/٨/٢٨	تحديث تعديلات الهيكل الوظيفي للمكتب

١. مقدمة تمهيدية وإدارة الدليل

أعطت الإدارة العليا ومجلس إدارة جمعية مراكز الأحياء اهتماماً كبيراً بتطبيق مبادئ علم إدارة المشاريع حسب أفضل الممارسات العالمية وأيضاً الإهتمام بمدراء المشاريع القائمين على تنفيذ المشاريع بما يخدم تنفيذ برامج ومشاريع الجمعية في الوقت المحدد وحسب الميزانية المرصودة وبأعلى درجات الجودة.

لذلك اتخذت الجمعية قراراً بإنشاء مكتب إدارة البرامج والمشاريع تحت رعاية صاحب السمو الملكي أمير منطقة مكة المكرمة رئيس مجلس إدارة مراكز الأحياء ورؤساء المجالس الفرعية في منطقة مكة المكرمة وذلك بهدف إدارة مختلف المشاريع/البرامج الجاري تنفيذها بالجمعية من خلال الاستعانة بأفضل الممارسات والأساليب القياسية لإدارة المشاريع حسب جامعة إدارة المشاريع العالمية (PMI).

كما يتولى مكتب إدارة البرامج والمشاريع مسؤولية تطوير وتنفيذ عمليات إدارة المشاريع والبرامج القائمة والمبادرات المستقبلية، مما يتطلب تقديم الدعم اللازم لتحقيق أهداف هذه المشاريع والبرامج وإعداد تقارير موحدة وشاملة للإدارة التنفيذية بجمعية مراكز الأحياء.

يهدف هذا الدليل إلى المساعدة على الالتزام بتنفيذ الإجراءات المتعلقة بالمكتب. ويجب أن يتأكد مدير المكتب من استيعاب جميع موظفي مكتب إدارة البرامج ومديري البرامج/المشاريع لجميع الإجراءات التشغيلية التي يتضمنها الدليل.

يجب إخطار جميع الموظفين المختصين بالتفاصيل الكاملة للإجراءات، كما يتعين على المديرين اتخاذ التصرف اللازم للتحقق من تنفيذها في إداراتهم وبرامجهم.

يهدف هذا القسم إلى إيضاح الخطوات الواجب إتباعها والمسؤوليات المرتبطة بإدارة وتنفيذ هذا الدليل.

١.١ الغرض

يعتبر هذا الدليل هو المرجع الرئيسي لمكتب إدارة البرامج حيث يستعرض دور المكتب والهيكل الإداري وإدارة المكتب إلى جانب عدد من العمليات التي يختص بها. يجمع هذا الدليل العمليات والمهام القياسية التي يحتاجها أعضاء المكتب ومدراء المشاريع/البرامج للبدء في تنفيذ المشاريع/البرامج وإدارتها وإنهاءها وإعداد التقارير الخاصة بها وذلك في إطار مهام المكتب. ان الغرض من هذا الدليل هو تقديم الإرشادات الخاصة بإدارة المشاريع/البرامج ضمن إطار برامج جمعية مراكز الأحياء.

٢.١ الفئة المستفيدة

يوجه الدليل إلى الأفراد العاملين في مكتب إدارة البرامج وكذلك مدراء المشاريع/البرامج المتخصصين في أنشطة إدارة المشاريع والبرامج بالجمعية.

٣.١ المشرف على الدليل

- يتولى مدير مكتب إدارة البرامج، أو من ينوب عنه بالإشراف على إدارة الدليل.
- توجه جميع الاستفسارات والأمور المتعلقة بالدليل واللغة والمحتويات والتنفيذ ونطاق العمل والأهداف، وإلى غير ذلك من الأمور المتعلقة بالدليل إلى المشرف على الدليل.
- من واجبات المشرف على الدليل المحافظة على الدليل ومحتوياته والإشراف على عملية توزيعه و تحديثه والالتزام بدقة تنفيذه.

٤.١ الاطلاع على الدليل

- لجميع الموظفين المختصين بالجمعية حق الاطلاع على محتويات هذا الدليل. ويجب أن يحصل جميع مديري البرامج والمشاريع وكذلك موظفو المكتب على نسخة من الدليل عند تولي الوظيفة.

٥.١ تنفيذ الدليل

- يتولى المشرف على الدليل مسئولية التحقق من تنفيذ والالتزام بالإجراءات الخاصة بالمكتب.
- يجوز للمشرف على الدليل أو من ينوب عنه تفويض مسئولية تنفيذ إجراءات المكتب –الواردة في هذا الدليل- إلى شخص مختص في تولي مسئوليات تتعلق بمهام وظيفة المكتب.

٦.١ تطوير الدليل

- تم تصميم هذا الدليل بحيث يمثل مستند قابل للتطوير بإضافة إجراءات جديدة إذا دعت الحاجة.
- على مدير المكتب دراسة واتخاذ جميع الإجراءات التي يراها مناسبة في حالة مواجهة أمر لم يرد نصه في هذا الدليل، مع إقتراح الإجراء الذي يراه مناسباً إلى هذا الدليل.
- في حالة الحاجة إلى إضافة أو تعديل أو حذف أي محتوى من الدليل يجب أن يتم إجتماع لجنة عليا مكونة من أعضاء بمحافظات (مكة- جدة- الطائف) لدراسة التعديل والاتفاق عليه وإرساله رسمياً إلى مدير مكتب إدارة البرامج لدراسته والرد عليهم خلال ١٠ أيام عمل.
- يتم إدخال جميع التعديلات والتحديثات على هذا الدليل تبعاً لإجراءات "التحديث" الواردة في هذا القسم.

٧.١ مخالفة الإجراءات

- يتحمل كل موظفي المكتب وفريق عمل البرامج أو المشاريع بالجمعية مسئولية التحقق من الالتزام بنص وحرفية أحكام هذا الدليل. ويجب إبداء التوصيات بإدخال أي تعديل إلى السياسات الموضحة في هذا الدليل واعتمادها وفقاً لإجراءات "التحديث" الواردة به.
- في حالة اعتقاد أي من موظفي المكتب أو فريق عمل البرامج/المشاريع عدم إمكانية الالتزام بأي من الإرشادات والسياسات والتعليمات والإجراءات الواردة في هذا الدليل لأي سبب من الأسباب فيجب عليه عرض هذا الأمر كتابةً على مدير مكتب إدارة البرامج مع إرفاق التوصيات والاقتراحات لاتخاذ القرار اللازم وتطبيق إجراءات "التحديث" الموضحة في هذا القسم.
- في حالة اعتقاد أي من موظفي المكتب أو فريق عمل البرامج/المشاريع أنه من الضروري مخالفة أي من الإرشادات والسياسات والتعليمات والإجراءات الموضحة في هذا الدليل –بصفة مؤقتة- لأي سبب من الأسباب فيجب عليه عرض الموضوع على مدير المكتب لاتخاذ القرار اللازم وتطبيق إجراءات "التحديث" الموضحة في هذا القسم.

٨.١ تصميم الدليل

- يتألف هذا الدليل من عدد من الأقسام الرئيسية والملحقات. يحتوي كل قسم على الإجراءات الأساسية للعمليات.
- يتضمن كل قسم فرعي من الدليل مجموعة محددة من الإجراءات، ومستندات تشتمل على المدخلات والمخرجات الأساسية وتقارير المكتب.
- يحتوي كل قسم على كود منفصل متسلسل للمهمة وذلك للأقسام الرئيسية والفرعية

٩.١ إجراءات التحديث

- عادة ما تنشأ التعديلات على الدليل نتيجة للأسباب التالية- منفردة أو مجتمعة:

▪ المتغيرات على سياسة المكتب.

- المتغيرات على وظائف وأنشطة الجمعية.
- المتغيرات في عمليات الأعمال.
- المتغيرات في الهيكل التنظيمي للجمعية.
- المتغيرات في الهيكل.
- المتغيرات في ادوار الوظائف والواجبات والوصف الوظيفي.

- لا يجوز تقديم طلب لإدخال تغيير على الدليل (إضافة/حذف/تعديل) إلا من مستخدمى الدليل أو احد الأفراد ذوى المناصب الإدارية التي لديها صلاحية التغيير أو من اللجنة العليا المكونة من اعضاء المحافظات الثلاث (مكة-جدة-الطائف) المختصة بدراسة أى تغييرات على الدليل.
- يجب أن توضح الآثار المترتبة على طلب التغيير/التحديث.
- يتم معالجة المتغيرات فقط من خلال تقديم طلب تحديث الدليل. ويتم إعداد هذا الطلب من نسختين (أصل الطلب للمشرف على الدليل ونسخة لمقدم الطلب).
- يتم إصدار الاعتماد النهائي لأي تغييرات وفقا لإرشادات الاحتفاظ بالدليل وجدول المراجعة الدورية الواردة في هذا القسم.
- فور اعتماد التغيير، يتم إعادة طلب تحديث الدليل إلى مكتب المشرف على الدليل لضم التحديثات إلى سجل الإشراف على الدليل.
- يجب مراجعة واعتماد هذا الدليل على فترات منتظمة بحيث يعكس المتغيرات الطارئة على أنشطة عمل الجمعية.
- يوضح الجدول التالي جدول المراجعة الدورية ومسئولية المراجعة ومسئولية الاعتماد المبدئي والاعتماد النهائي للتغييرات:

المراجعة	معدل المراجعة	مسئولية المراجعة	مستوى الاعتماد المبدئي	مستوى الاعتماد النهائي
الإجراءات الرئيسية	كل ٢٤ شهر	مدير مكتب إدارة البرامج	أمين المجلس الفرعى	أمين المجلس الفرعى
الإجراءات الفرعية	كل ١٢ شهر	مدير مكتب إدارة البرامج	أمين المجلس الفرعى	أمين المجلس الفرعى

١٠.١ إجراءات التوزيع

- يجب ترقيم كل مجموعة من هذا الدليل. ويتم الإشراف على تعميم/توزيع هذا الدليل والتعديلات والمذكرات الخاصة بالتغيرات من خلال نموذج توزيع تحديثات الدليل.
- يتم تسجيل نموذج توزيع الدليل/تحديثات الدليل فور استيفائه في سجل التوزيع الذي يتضمن صفحة لكل مسئول.
- يتم توزيع الدليل/تحديثات الدليل أو مذكرات التغييرات فقط على الإدارات والمسؤولين المختصين الذين قام المشرف على الدليل بتحديثهم واعتمادهم.
- يتم ترقيم جميع أقسام الدليل وتتم الرقابة والإشراف على تعميم/توزيع الدليل وتحديثاته اللاحقة والمذكرات الخاصة بالتحديثات المؤقتة من خلال نموذج توزيع تحديثات الدليل.
- تم تصميم هذا الدليل بحيث يتسم بالمرونة التي تتيح إدخال التحديثات ومذكرات التغيير المعتمدة إذا دعت الحاجة.

١١.١ حقوق الإصدار

- تم إعداد هذا الدليل ومحتوياته لغرض الاستخدام الداخلي فقط ويجب التعامل معه بصفته مادة سرية.
- لا يجوز إعادة إنتاج أي جزء من أجزاء هذا الدليل أو تخزينه على أي نظام أو نموذج أو نقله إلى أي شكل آخر بأي وسيلة من الوسائل الالكترونية أو اليدوية أو النسخ أو التسجيل أو غيرها- بدون موافقة خطية من الأمين العام
- أي مخالفة لأحكام الفقرة السابقة من جانب احد الأفراد أو الهيئات قد تعرضه إلى مواجهة إجراءات قانونية بموجب قوانين المملكة العربية السعودية والسياسات الداخلية للجمعية.

١٢.١ أحكام عامة

- من الأمور عالية الأهمية لمكتب إدارة البرامج العمل على تعيين كوادر يتسمون بالكفاءة والمؤهلات بالإدارة بما يمكنهم من تنفيذ الإجراءات الموضحة في هذا الدليل.
- يجب تحديد الوصف الوظيفي والاختصاصات لكل عضو من أعضاء المكتب ومديرى البرامج والمشاريع وفريق عمل المشروع لمساعدته على التعرف على تفاصيل وظيفته بما يسمح لمدير المكتب تفويض المسؤوليات وربطها بين جميع أعضاء مجموعة العمل التابعة له، وفي النهاية بما يتيح له تقييم مستويات أداء أعضاء مجموعة العمل كل على حدة. ويحتوي هذا الدليل على قسم لتحديد الكفاءات المطلوبة للوظائف.

٢. الهدف من دليل مكتب إدارة البرامج ونطاقه

يمثل هذا الدليل المرجعية الرئيسية لإدارة البرامج/المشاريع ويتضمن وصفا للمهام والمسؤوليات المنوطة بالأفراد والمجموعات العاملة في مكتب إدارة البرامج. كما يعتبر مستنداً إرشادياً لمدرء البرامج/المشاريع للمهام والعمليات القياسية للمشاريع. كما يحتوي على نماذج تستخدم خلال دورة البرنامج/المشروع.

تتماشى محتويات الدليل مع العمليات والمهام التي أصدرها معهد إدارة المشاريع (Project Management Institute - PMI) الدليل المعرفي لإدارة المشاريع. وقد تم موافقة هذه العمليات بما يتلاءم مع مكتب إدارة البرامج في جمعية مراكز الأحياء.

يستعرض الدليل متطلبات إدارة البرامج/المشاريع المشتركة لكافة برامج الجمعية وجميع مراحل تنفيذها. ويؤدي تعميم هذه العمليات واستيعابها على جميع المستويات في مكتب إدارة البرامج إلى توحيد توجهات إدارة المشاريع والبرامج في الجمعية.

وفيما يلي عدد من فوائد هذا الدليل :

- تمكين جميع البرامج/المشاريع التي يشرف المكتب على تنفيذها من تحقيق الأهداف الإستراتيجية لجمعية مراكز الأحياء
- استكمال البرامج/المشاريع بنجاح عن طريق الإلتزام بالوقت المخطط والميزانية المحددة
- توفير إجراءات قياسية لإعداد تقارير عن جميع البرامج/المشاريع تحت التنفيذ
- تحديد معوقات التنفيذ والعمل على إيجاد حلول لها
- دعم مدرء البرامج/المشاريع في عملية إدارة البرامج والمشاريع
- التعرف على احتياجات فريق عمل المشاريع لتحديد عمليات وأنشطة إدارة البرامج والمشاريع
- تحقيق الفاعلية فيما يتعلق بتوحيد إصدار التقارير والحصول على المعلومات مما يساعد على صنع القرار
- زيادة القدرة على وضع توقعات أداء البرامج والمشاريع خاصة فيما يتعلق بالجدول الزمني والمخاطر والمعوقات

٣. مكتب إدارة البرامج

مكتب إدارة البرامج هو كيان تنظيمي يهدف إلى دعم نجاح تنفيذ البرامج والمشاريع بالجمعية، ووظيفته الأساسية التخطيط والتمهيد والمتابعة لنجاح تنفيذ البرامج والمشاريع.

٣.١ دور مكتب إدارة البرامج

إن مكتب إدارة البرامج هو كيان يجمع الخبرة والمهارة مُصمّم لتجميع المهام الخاصة بإدارة البرامج والمشاريع في كيان واحد، ويهدف مكتب إدارة البرامج الى تنظيم مبادئ إدارة البرامج/المشاريع في جميع أنشطة الجمعية وتقديم الإرشادات لمدراء البرامج/المشاريع مما يحقق النجاح في تنفيذ البرامج/المشاريع. كما يقدم المكتب العديد من الخدمات من بينها تقديم الإرشادات لتعزيز القدرات والخبرات اللازمة لتعزيز إدارة البرامج/المشاريع للتعرف على أفضل الممارسات والفرص المتاحة للتطوير، حيث يدعم تطبيق أنشطة متوافقة ومتكررة في إدارة البرامج/المشاريع من خلال تقديم معلومات وإرشادات مركزية. كما يدعم المكتب تحديد الأفراد الذين يمتلكون مهارات في مجال إدارة المشاريع والبرامج وذلك لغرض استمرار تحسين العمل ودعم البرامج/المشاريع.

وتوجز النقاط التالية الدور المنوط بمكتب إدارة البرامج بجمعية مراكز الأحياء :

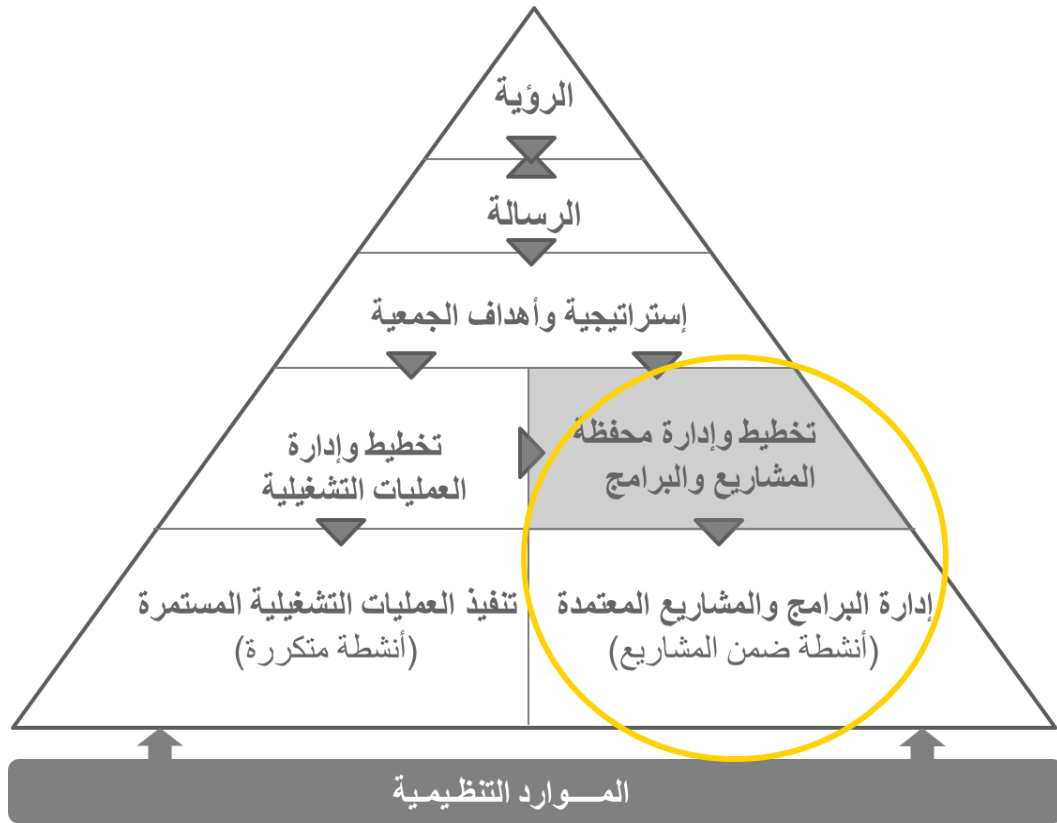
- تحديد وتخطيط البرامج/المشاريع التي يشرف المكتب على تنفيذها مع التأكيد على التعرف على العوامل التي تعتمد عليها البرامج/المشاريع،
- تحديد عمليات وأنشطة إدارة البرامج/المشاريع ليتم تطبيقها على مشاريع وبرامج الجمعية،
- تقديم الدعم والخبرة اللازمة لمدراء برامج ومشاريع الجمعية لتطبيق عمليات وأنشطة إدارة البرامج والمشاريع،
- العمل كمصدر للدعم والخبرة لفريق عمل إدارة البرامج/المشاريع ،
- المراقبة المنتظمة لأداء البرامج/المشاريع الخاصة بالجمعية وتحديد العوامل التي ترتبط بتنفيذها والمخاطر المرتبطة بها،
- العمل على حل المشاكل التي تواجه البرامج/المشاريع من خلال تحديد تلك المشاكل وتقييمها ومدى تصاعدها. ويسعى المكتب لتوفير الدعم اللازم لفريق عمل البرنامج في حل المشاكل في حين يظل فريق العمل ومدير البرنامج/المشروع مسؤولين عن تنفيذ حلول المشاكل التي يعاني منها البرنامج/المشروع،
- تجميع تقارير الأداء الشهرية لبرامج ومشاريع الجمعية في تقرير أداء موحد للبرنامج بحيث يوضح للجنة المسيرة المخاطر العامة والمشاكل ونسبة الانجاز ويقدم نظرة عامة على أداء البرامج/المشروع،
- نشر المعلومات على مستوى البرنامج/المشروع للمشاركين فيه حول الوضع الحقيقي لأداء البرنامج/المشروع بناء على التقارير الدورية.

وسوف يعمل مكتب إدارة البرامج مع مدراء البرامج/المشاريع والعاملين فيها على نجاح برنامج المكتب من خلال نجاح برامج الجمعية ومشاريعها، كما يساعد المكتب على تنفيذ أفضل الأنشطة الخاصة بإدارة البرامج/المشاريع. ويعمل المكتب على التخطيط الجيد للبرامج والمشاريع وحل المشاكل التي تعترض سير وتنفيذ الأعمال.

٢.٣ حوكمة مكتب إدارة البرامج – الإطار التشغيلي

الرسم التوضيحي يبين العلاقات بين العمليات الإستراتيجية والتشغيلية في المنظمة لتحديد بالتالي دور وموقع مكتب إدارة البرامج في الجمعية، حيث أنه:

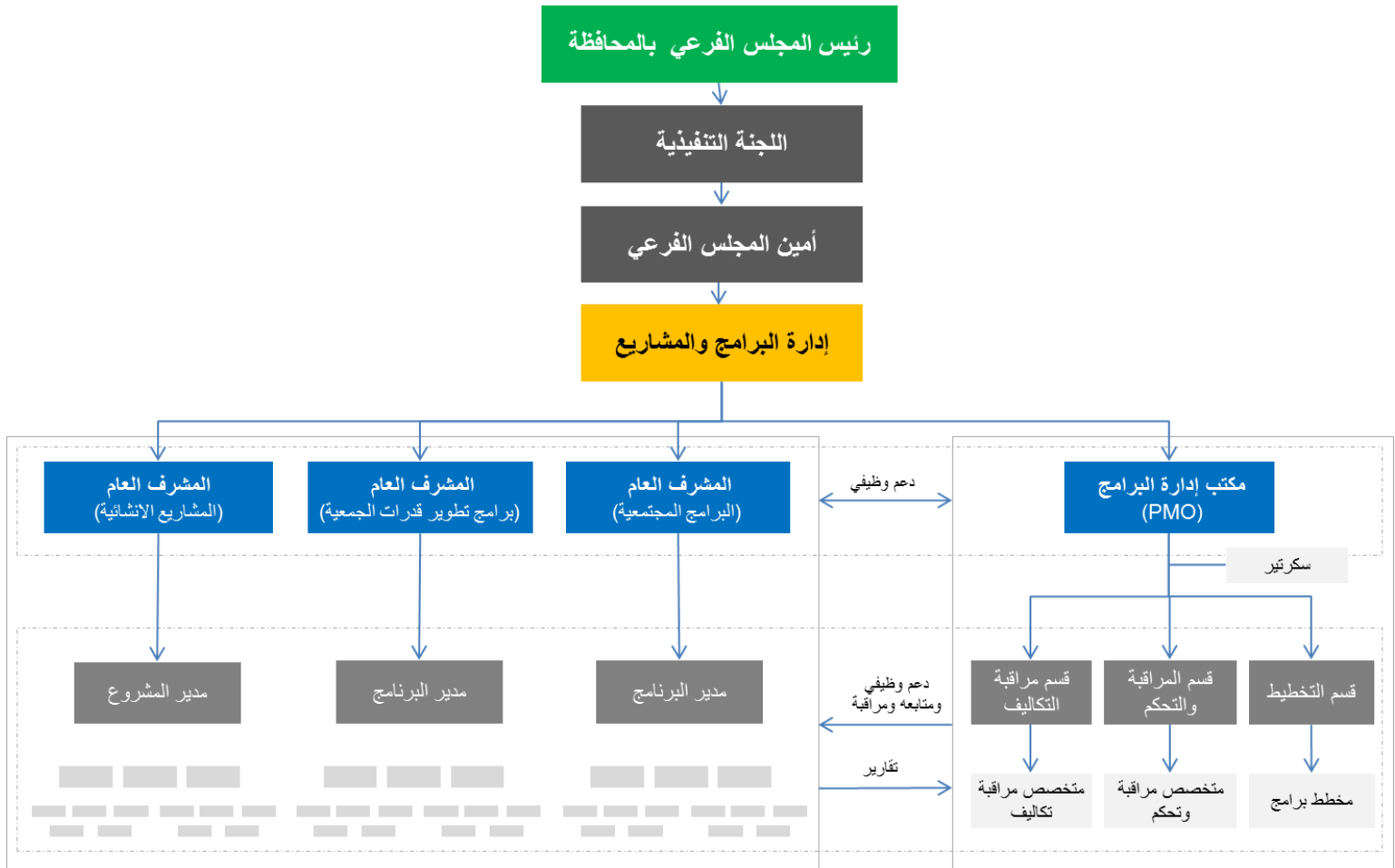
- من الرؤية والرسالة يتم تطوير الإستراتيجية وأهداف الجمعية.
- تنفيذ الإستراتيجية يتم عن طريق استخدام أصول الجمعية من عمليات، وأنظمة، وأدوات لتعريف وتطوير كل من :
 - خطط إدارة العمليات التشغيلية
 - خطط إدارة محفظة البرامج والمشاريع، عن طريق مكتب إدارة البرامج (PMO)



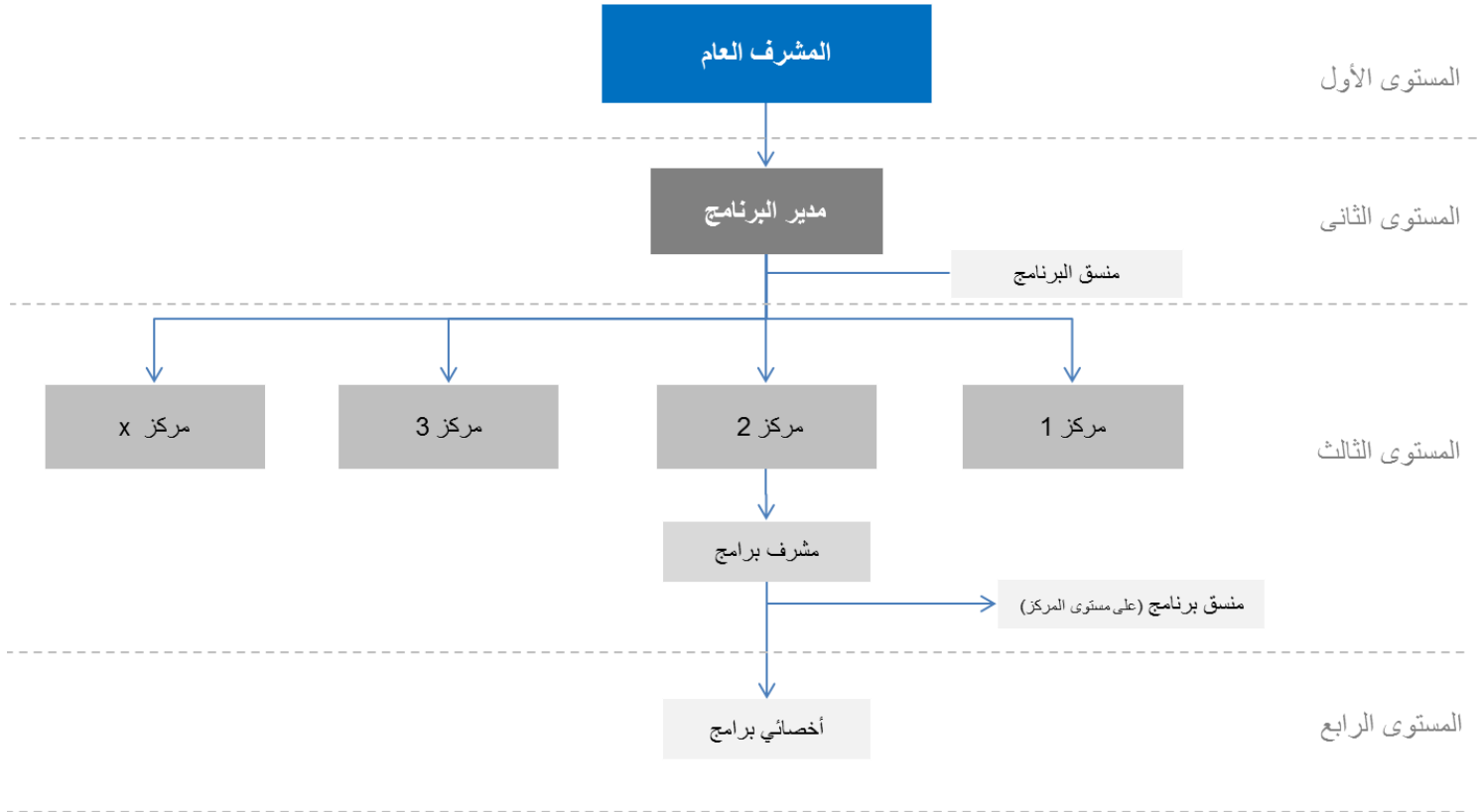
٣.٣ الهيكل التنظيمي

١.٣.٣ الهيكل التنظيمي لمكتب إدارة البرامج PMO

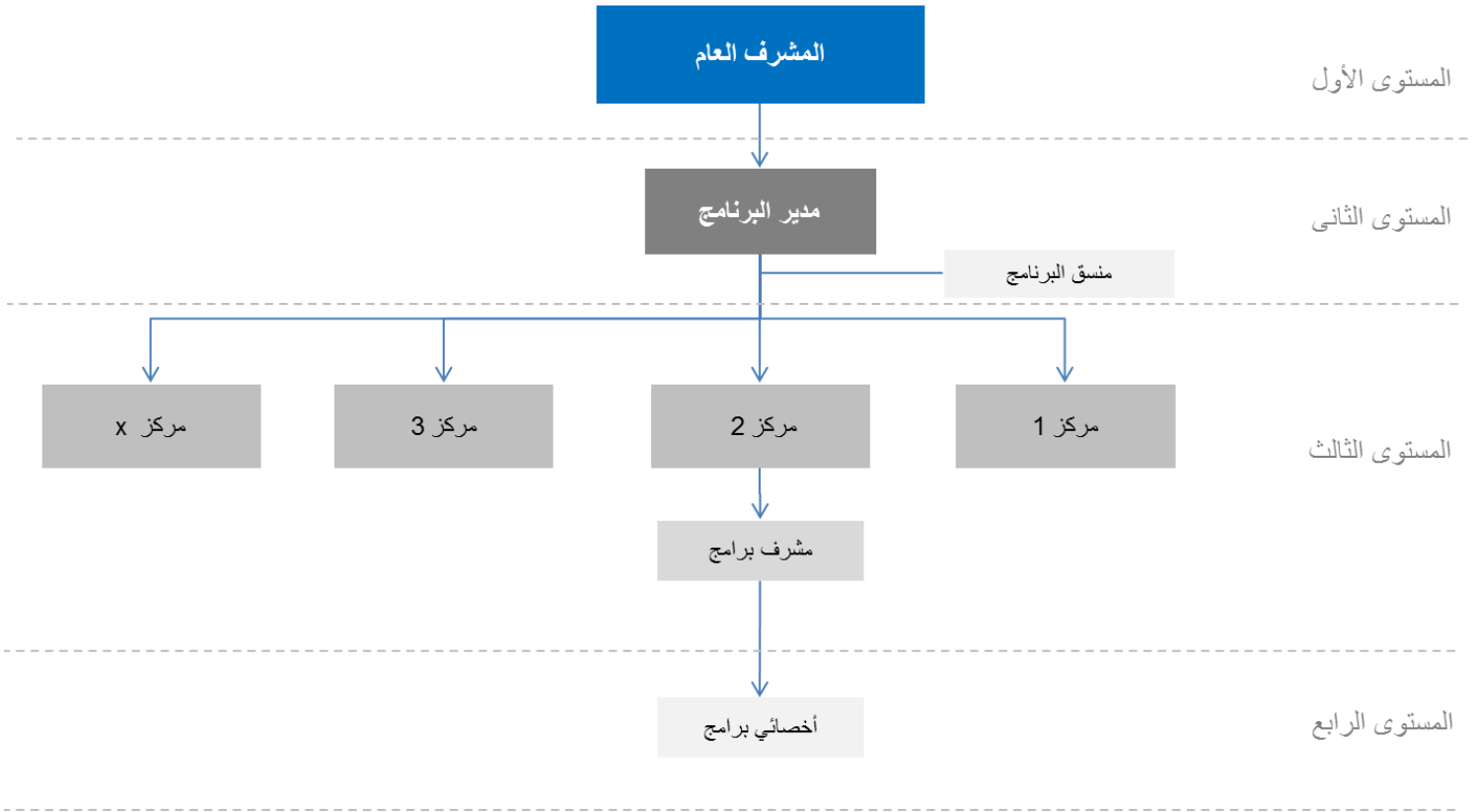
يمثل الشكل التالي الصورة العامة للهيكل التنظيمي لمكتب إدارة البرامج في جمعية مراكز الأحياء والخطوط العريضة لتفاعل المكتب مع البرامج المجتمعية، برامج تطوير قدرات الجمعية والمشاريع الانشائية.



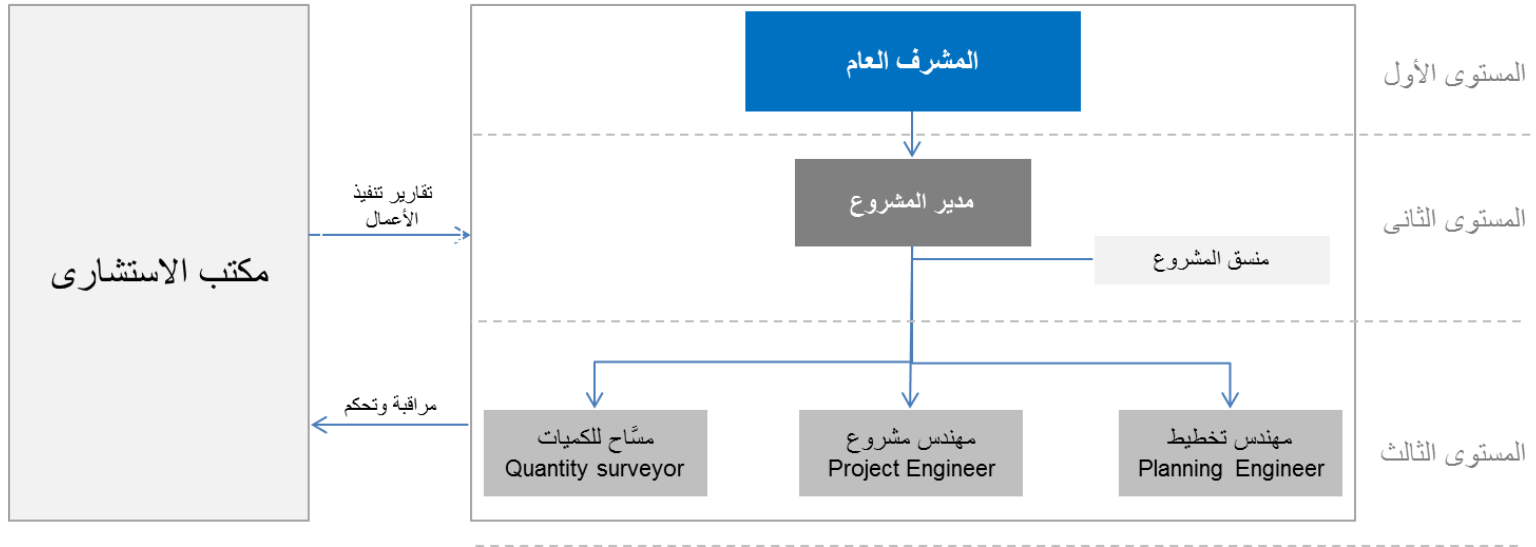
٢.٣.٣ الهيكل التنظيمي - البرامج المجتمعية



٣.٣.٣ الهيكل التنظيمي – برامج تطوير قدرات الجمعية



٤.٣.٣ الهيكل التنظيمي للمشاريع الانشائية



٤.٣ الوصف الوظيفي

أ- مدير مكتب إدارة البرامج:

- دراسة وتحديد وإدارة الموارد البشرية والإدارية والتقنية اللازمة لإنشاء وتشغيل المكتب.
- دراسة وتحديد وإدارة هيكلية المكتب وأدوار ومسؤوليات أعضاء فريق العمل فيه.
- تحديد نطاق ومحاور ومراحل العمل في المكتب.
- دراسة وإعداد وتوجيه ومراقبة وضبط إستراتيجيات وخطط عمل المكتب.
- دراسة وتحديد أطر وتفاصيل تفاعلات المكتب مع الإدارات والاختصاصات الأخرى في الجمعية.
- دراسة وتحديد أطر وتفاصيل تفاعلات المكتب مع الجهات الخارجية للجمعية وذات العلاقة بإدارة برامج ومشاريع الجمعية.
- تنفيذ خطة إدارة الجودة وعرض الملاحظات والتوصيات على مدير البرنامج/المشروع والمشرف العام.
- دراسة ومعالجة مخاطر وعوائق ومتطلبات ومشاكل تنفيذ إستراتيجيات وخطط عمل المكتب.
- عرض حالة تنفيذ البرامج والمشاريع (لوحات أداء) بشكل دورى للإدارة العليا بالجمعية والتي تشمل (الأعمال المنجزة مقابل المخطط لها، التكاليف المنفقة مقابل المخططة، المخاطر والمعوقات وحالتها، أوامر التغيير وحالتها، حالة الموارد، نتائج عمليات إدارة الجودة...)
- مراقبة أداء فريق عمل البرامج والمشاريع ووضع الخطط التحفيزية لتطوير أداء فريق العمل.
- اقتراح الإجراءات التصحيحية والوقائية عند الحاجة ومناقشتها مع مدير البرنامج/المشروع وذلك للتأكد من ان البرنامج/المشروع سيتم تسليمه في الوقت المحدد وبالتكلفة المخططة.
- إدارة المخاطر والمعوقات بالتنسيق مع مديري البرامج والمشاريع واتخاذ الإجراءات الوقائية اللازمة لتجنب وقوع المخاطر وكذلك الإجراءات التصحيحية اللازمة لمعالجة الخطر حال وقوعه.
- متابعة حالة البرامج والمشاريع الزمنية والمالية ورفعها للإدارة العليا بشكل أسبوعي، شهري، وربع سنوي.
- التطوير المستمر لسياسات وإجراءات مكتب إدارة البرامج بما يتماشى مع إحتياجات وتطور الأعمال.
- تطوير خطط إدارة البرامج والمشاريع (التغيير، المخاطر، الإتصالات، الجودة...)
- توجيه وإدارة فريق عمل المكتب.

ب- المشرف العام (البرامج المجتمعية - برامج تنمية قدرات الجمعية - المشاريع الانشائية)

- دراسة وتحديد وإدارة الموارد البشرية والإدارية والتقنية اللازمة للتشغيل.
- التنسيق مع مكتب إدارة البرامج ومتابعة الحالة العامة للبرامج والمشاريع.
- التخطيط والمتابعة والتحكم في الموارد البشرية على مستوى البرنامج/المشروع.
- تخطيط وتحديد ومتابعة الميزانية بالتنسيق مع مديري البرامج والمشاريع.
- التحكم في التكاليف بشكل فعال والتأكد من إنهاء البرنامج/المشروع في حدود الميزانية المخططة، وقيادة التفاوض مع الإدارة العليا في حالة زيادة الميزانية المخططة مع توضيح الأسباب.
- التحقق من جودة المخرجات والتسليمات.
- التحقق من تنفيذ بنود العقود عن طريق المتابعة المستمرة مع فريق العمل.
- متابعة ومراقبة خطة التنفيذ الزمنية واتخاذ الإجراءات اللازمة في حالة التأخر في تنفيذ الأعمال عن التواريخ المخططة.

ت- مدير البرنامج / المشروع

- إعداد الخطة الزمنية والمالية.
- تنفيذ الخطة الزمنية والمالية ومراجعتها بشكل مستمر للتحقق من من الإلتزام بها وإتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية عند الحاجة في حالة توقع أو حدوث تأخير/ تجاوز عن المخطط.
- تحديد الموارد البشرية المطلوبة لتنفيذ البرنامج أو المشروع في البداية ومناقشتها مع المشرف العام.
- إدارة البرنامج/المشروع بشكل يومي والتحقق من مطابقة المخرجات مع نطاق العمل.
- تطبيق أساليب إدارة المشاريع المعتمدة في إدارة البرنامج/المشروع والتأكد من تنفيذها عن طريق فريق العمل.
- تنفيذ خطة إدارة الجودة والتأكد من أن فريق العمل على إطلاع بها وملتزم بتنفيذها.
- مراقبة وإدارة المخاطر والمعوقات.
- إصدار ومراجعة تقارير الأداء الأسبوعية والشهرية والربع سنوية والسنوية، ومشاركتها مع المشرف العام.
- عمل عروض تقديمية عن حالة البرنامج/المشروع للمشرف العام والإدارة العليا.
- متابعة ساعات عمل فريق العمل والتكاليف المنفقة بشكل يومي وأسبوعي.
- عقد وإدارة الاجتماعات مع فريق عمل البرنامج/المشروع وكذلك العميل/الممول خلال فترة إدارة المشروع لمناقشة حالة تقدم الأعمال وإدارة المخاطر والمعوقات والوقوف على ملاحظات وطلبات العميل أو الممول.
- إعداد الخطط التدريبية وورش العمل ان لزم الأمر لتطوير معرفة فريق العمل عند الحاجة
- تقييم أداء فريق العمل بشكل دوري والوقوف على نطاق الضعف وتطويرها.

ث- منسق البرنامج / المشروع

- تنسيق ومتابعة الأعمال بشكل يومي ورفع التقارير الى مدير البرنامج/المشروع.
- متابعة تنفيذ الخطة الزمنية والمالية بشكل يومي وتحديث التقارير ومقارنة المخطط بالفعل والعمل مع مدير البرنامج/المشروع لاتخاذ الإجراءات الوقائية والتصحيحية اللازمة.
- التحقق من عقد الاجتماعات والفعاليات في مواعيدها والتنسيق بين كل الأطراف لضمان عقدها في الوقت المحدد ومناقشتها الأجندة المخططة والقيام بتحديث محاضر الاجتماعات ومتابعة تنفيذ القرارات والأنشطة.
- متابعة ومراقبة مهام فريق العمل حسب الخطة المعتمدة ورفع التقارير بشكل دوري الى مدير البرنامج/المشروع.
- إدارة وتنسيق المخاطر والمعوقات الخاصة بالبرنامج بين فريق العمل وإدارة المشروع والعمل على حصرها ومتابعة حلها وتحديث حالتها بشكل مستمر.
- حصر أوامر التغيير خلال فترة إدارة البرنامج/المشروع والتنسيق مع فريق العمل ومدير البرنامج/المشروع والإدارة العليا لإدارتها حسب خطط إدارة التغيير المُعتمدة.

ج- مخطط البرامج

- إعداد الخطة الزمنية والمالية بالتنسيق مع مدير البرنامج/المشروع.
- متابعة تنفيذ الخطة الزمنية والمالية خلال فترة إدارة البرنامج/المشروع بالتنسيق مع منسق البرامج/المشاريع وتحديث الإنجاز الفعلي يومياً وأسبوعياً ورفع التقارير الى مدير مكتب إدارة البرامج و مدير البرنامج/المشروع
- تطوير وتعديل الخطة الزمنية والمالية عند الحاجة بالتنسيق مع مدير البرنامج/المشروع.
- إصدار تقارير الأداء الزمنية والمالية بشكل أسبوعي/شهري/ربع سنوي وسنوي بناءً على التقارير اليومية من منسق البرنامج/المشروع وإصدار لوحات قياس الأداء بشكل شهري للمكتب والإدارة العليا.

ح- متخصص المراقبة والتحكم

- مراقبة تنفيذ الخطة الزمنية واتخاذ الإجراءات اللازمة بالتنسيق مع مدير البرنامج/المشروع في حالة التأخر في التنفيذ.
- متابعة التقارير الأداء (الزمنية) الصادرة من مخطط البرامج بشكل يومي أو أسبوع وتحليلها ومقارنتها بالمخطط.
- التأكد من مطابقة المخرجات مع نطاق العمل وشروط التعاقد واتخاذ الإجراءات اللازمة حسب السياسات والإجراءات المعتمدة في حالة مخالفة المخرجات لما هو مخطط.
- التأكد من إتباع سياسات وإجراءات الجودة ومكتب إدارة البرامج في إدارة كل البرامج والمشاريع.

خ- متخصص مراقبة التكاليف

- متابعة ورصد تكاليف البرنامج/المشروع بشكل دوري ومقارنة المخطط بالفعلي.
- متابعة ورصد الموارد البشرية والمواد المخططة بشكل دوري ورفع التقارير لمدير البرنامج أو المشروع.
- تطوير تقارير مراقبة التكاليف الأسبوعية والشهرية والربع سنوية ولوحات قياس الأداء عند الحاجة لمدير البرنامج/المشروع والإدارة العليا.

د- مهندس تخطيط

- إعداد الخطة الزمنية والمالية للمشاريع الانشائية بالتنسيق مع المقاول المنفذ ومدير المشروع
- متابعة تنفيذ الخطة الزمنية والمالية خلال فترة تنفيذ المشروع والقيام بدور رقابي على المقاول وفريق العمل ومقارنة المنجز بالمخطط
- تطوير وتعديل الخطة الزمنية عند الحاجة بالتنسيق مع المقاول ومدير المشروع والمشرف العام
- إصدار تقارير الأداء الزمنية والمالية بشكل أسبوعي/شهري/ربع سنوي لمدير المشروع والمشرف العام ومكتب إدارة البرامج/المشاريع

ذ- مهندس مشروع

- يجب أن يكون لديه الخبرة والمعرفة في مجال التصميم والتشييد المدني.
- لديه القدرة على قراءة وتنفيذ المخططات التنفيذية ومراقبة واختبار المواد المسلمة في الموقع وكمياتها حسب العقد وجدول الكميات.
- قياس إنجاز الأعمال في الموقع ومتابعة أداء المقاول أثناء التنفيذ حسب الخطة الزمنية والمواصفات الموضوعه.
- مراقبة ومتابعة الجودة وإجراء الاختبارات على مخرجات المقاول في الموقع والتأكد من مطابقتها لمواصفات العقد والمواصفات العالمية في مجال البناء والتطوير.
- إدارة أعمال الموقع بشكل يومي بالتنسيق مع المقاولين ومساحي الكميات ومهندس التخطيط والموارد البشرية العاملة خلال فترة المشروع بما يحقق الأهداف العامة للمشروع.
- رفع تقارير الأعمال بشكل يومي الى متخصص المراقبة والتحكم ومدير المشروع.

ر- مساح الكميات

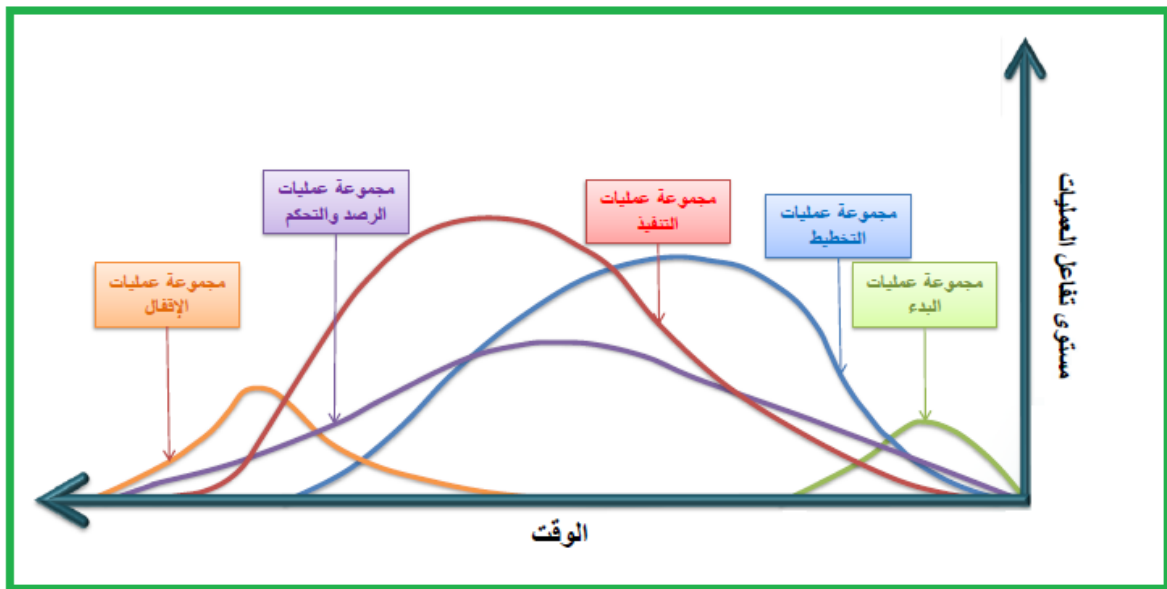
- مراجعة عقود المقاولين والتأكد من كميات المواد المخططة ومواصفاتها ومراجعة الأسعار وعقد المقارنات والتحليلات اللازمة ورفعها لإدارة العقود ولإدارة العليا.
- مناقشة المواصفات الفنية والكميات مع المقاول قبل ترسية العقد.
- مراقبة ومتابعة تسليمات المواد خلال فترة المشروع حسب الخطة الزمنية الموضوعة والمواصفات الفنية المتفق عليها في العقد.
- رفع التقارير بشكل مستمر عن مدى توافق المواد التي تم توريدها عن طريق المقاول للموقع للإدارة العليا.
- العمل بشكل متكامل ومستمر مع مدير المشروع للتأكد من توافق المواد مع المواصفات المتفق عليها والمعايير العالمية.

٤. عمليات إدارة مكتب إدارة البرامج

سوف تلتزم جميع برامج ومشاريع المكتب بالأداء الرسمي لدورة المشاريع منذ بدايتها إلى نهايتها بما في ذلك عمليات البدء والتخطيط والتنفيذ والمراقبة والإغلاق.

المصدر: الدليل المعرفي لإدارة المشاريع

يصف الرسم التوضيحي أعلاه التسلسل الزمني لعمليات إدارة المشاريع في إطار دورة المشروع. وتعتبر عملية بدء المشروع هي أول عملية بالمشروع تتبعها أنشطة التخطيط. فور بدء عملية تخطيط المشروع يمكن لمدير المشروع/البرنامج بدء عمليات التنفيذ والمراقبة والتي تأخذ في التباطؤ تدريجياً حتى ينتهي البرنامج/المشروع ويدخل في مرحلة الإغلاق. ولدعم نتائج مشاريع وبرامج المكتب، يقدم هذا الدليل وصفاً لعدد من عمليات الإدارة القياسية المصممة لتعكس بيئة جمعية مراكز الأحياء وتحديد الاحتياجات الأساسية لمكتب إدارة البرامج. وعلى أعضاء المكتب ومدراء البرامج/المشاريع الاستعانة بهذه العمليات والأدوات والنماذج المرفقة مع هذا الدليل.



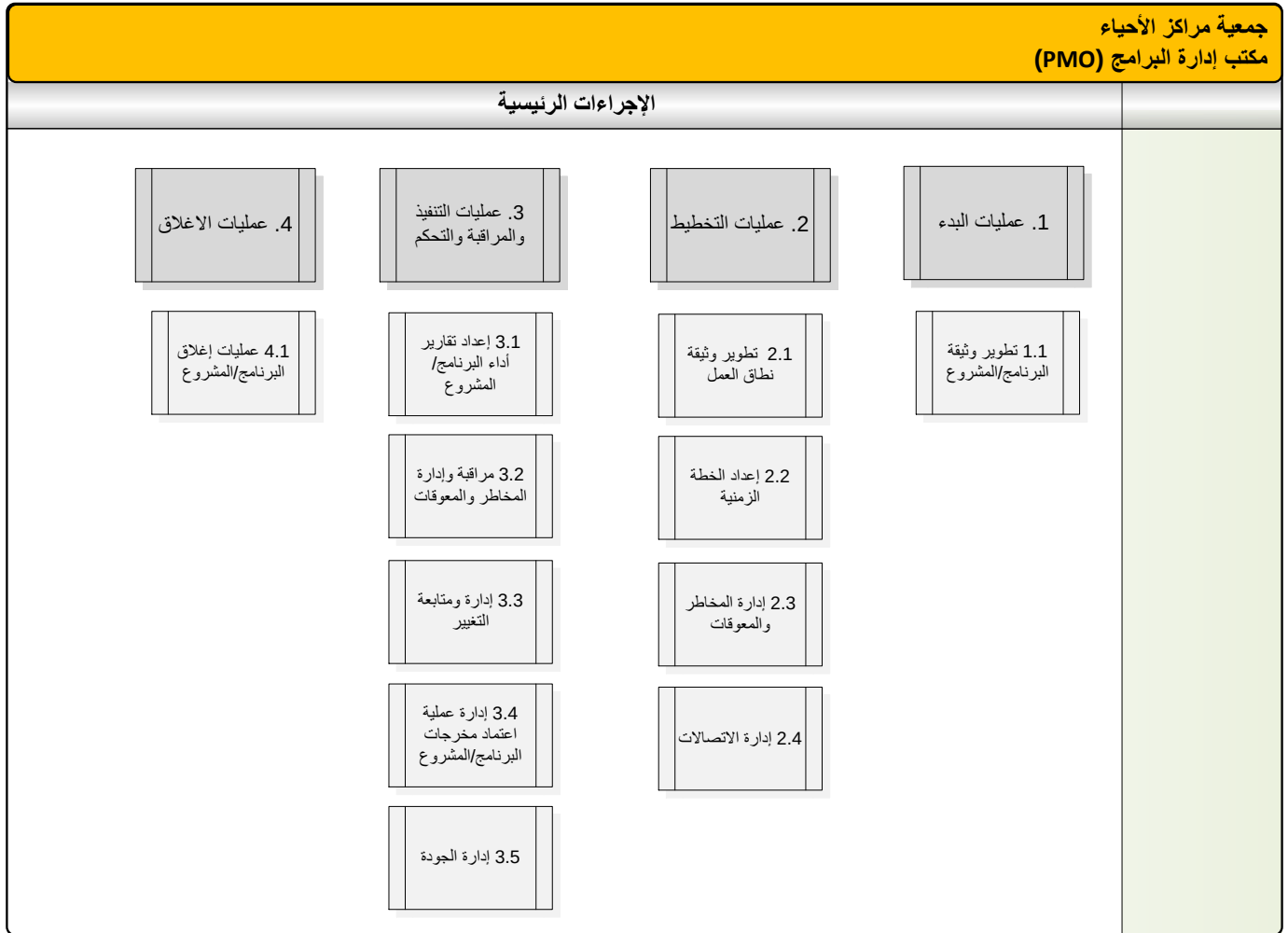
ويوضح الشكل التالي خريطة لعمليات إدارة المشاريع في فترة دورة المشروع ويتضمن العمليات التفصيلية الواردة في هذا الدليل.

مجموعات عمليات إدارة المشاريع					المناطق المعرفية	
عمليات الإغلاق	عمليات المراقبة والتحكم	عمليات التنفيذ	عمليات التخطيط	عمليات البدء	١	إدارة التكامل
إغلاق المشروع	المراقبة والتحكم بأعمال المشروع	توجيه وإدارة تنفيذ المشروع	تطوير خطة إدارة المشروع	تطوير وثيقة المشروع		
	التأكد من مطابقة نطاق العمل إدارة التغيير	إعتماد مخرجات المشروع	جمع المتطلبات تعريف نطاق العمل تطوير هيكل تجزئة الأعمال		٢	إدارة نطاق العمل
	التحكم بالجدول الزمني		تعريف المهام ترابط المهام احتساب موارد المهام احتساب فترات المهام تطوير الجدول الزمني		٣	إدارة الوقت
	مراقبة الجودة	تنفيذ وتأكيده الجودة	التخطيط للجودة		٤	إدارة الجودة
	رفع تقارير الأداء	توزيع المعلومات إدارة توقعات أصحاب المصلحة	تخطيط التواصل مع أصحاب المصلحة	تحديد أصحاب المصلحة	٥	إدارة التواصل
	المراقبة والتحكم بالمخاطر والمعوقات		التخطيط لإدارة المخاطر والمعوقات تحديد المخاطر والمعوقات تطوير خطط إدارة للمخاطر والمعوقات		٦	إدارة المخاطر والمعوقات

كما يوضح الجدول التالي وصف للرموز المستخدمة في مخطط سير العمليات :

الوصف	الرمز
يستخدم هذا الرمز للدلالة على بدء أو انتهاء العمليات	
يستخدم هذا الرمز للدلالة على المدخلات المطلوبة لعملية ما أو العمليات أو المخرجات الناتجة عنها	
يستخدم هذا الرمز للدلالة على نشاط عملية ما	
يستخدم هذا الرمز للدلالة على القرار لنشاط عملية ما أو سلسلة من العمليات	

وفيما يلي عرض للعمليات والاجراءات الرئيسية لمكتب إدارة البرامج :



١.٤ عمليات البدء

١.١.٤ الغرض

هي العمليات الرئيسية لتدشين البرنامج / المشروع وتبدأ بعمليات تصنيف البرامج مروراً بتحديد المشرف العام للبرنامج أو المشروع وإختيار مدير البرنامج/المشروع وأيضا توفير المعلومات الأولية التي سيبني عليها تنفيذ البرنامج/المشروع، ملخص نطاق العمل، بيانات أصحاب المصلحة، مواعيد تسليم كل مرحلة من مراحل البرنامج/المشروع وأي مخاطر أو افتراضات متوقعة.

٢.١.٤ تفاصيل العملية

العملية	وصف العملية	الشخص / الجهة المسؤولة	المدخلات	المسئوليات	المخرجات	النماذج المستخدمة
١	معايير تصنيف البرامج/المشاريع	مكتب إدارة البرامج	- كراسة البرنامج التي تبين نطاق العمل (إن وجدت) - دراسة جدوى الأعمال المعتمدة - الاستراتيجية العامة للجمعية - دليل سياسات وإجراءات مكتب إدارة البرامج	- تحديد أولوية تنفيذ البرامج - تصنيف البرامج.	خطاب من مكتب إدارة البرامج لقبول أو رفض البرنامج/المشروع موجه لأمين المجلس الفرعي بجمعية مراكز الأحياء	
٢	تحديد المشرف العام للبرنامج/المشروع	أمين عام المجلس الفرعي / مكتب إدارة البرامج	- محضر اعتماد البرنامج/المشروع من الإدارة العليا - المؤهلات العلمية والخبرة العملية لموظفي الجمعية - الدروس المستفادة من برامج/مشاريع سابقة	- المفاضلة بين المشرفين حسب خبرتهم ومؤهلاتهم وطبيعة البرنامج/المشروع الجاري تنفيذه. - في حالة رفض المشرف العام المرشح للدور يتم ترشيح شخص آخر	خطاب إلى مشرف البرنامج/المشروع المقترح بتعيينه مشرف عام وبتكليفه لترشيح مدير للبرنامج أو المشروع.	

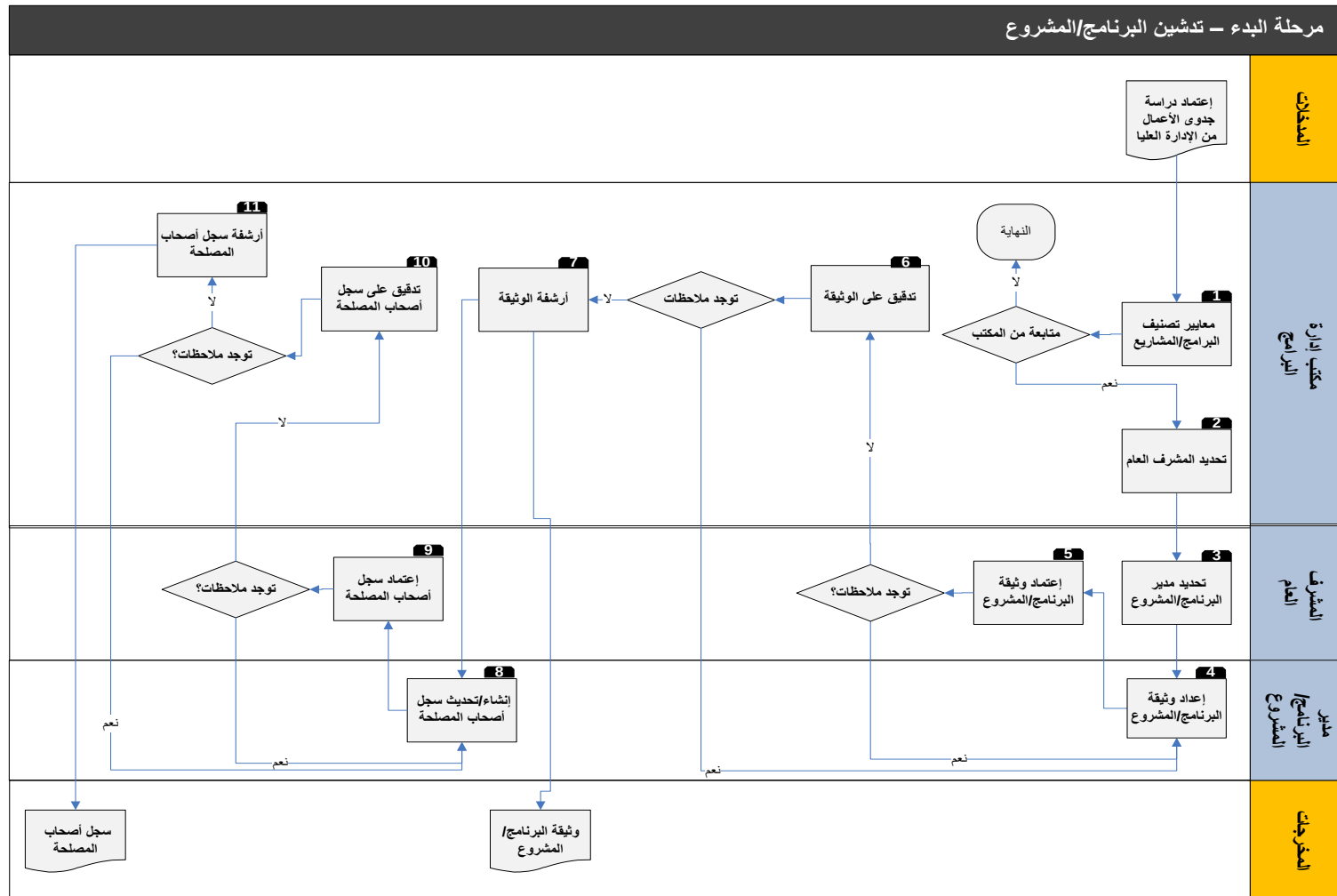
العملية	وصف العملية	الشخص / الجهة المسؤولة	المدخلات	المسئوليات	المخرجات	النماذج المستخدمة
٣	تحديد مدير البرنامج/ المشروع	المشرف العام	- خطاب إلى مشرف البرنامج/المشروع بتعيينه مشرف عام وبتكليفه لترشيح مدير للبرنامج/المشروع - المؤهلات العلمية والخبرة العملية لموظفي الجمعية - تقييم المشرف العام	- المفاضلة بين مديري البرامج/المشاريع حسب خبراتهم ومؤهلاتهم وطبيعة البرنامج/المشروع الجاري تنفيذه - حسب تقييم المشرف العام في حالة رفض مدير البرنامج المُرشح للمنصب أو عدم مقدرته على إدارة البرنامج/المشروع يتم ترشيح موظف آخر	خطاب ترشيح موجه لمدير البرنامج/المشروع ونسخة لمكتب إدارة البرامج	
٤	إعداد وثيقة البرنامج/ المشروع	مدير البرنامج/ المشروع	- كراسة البرنامج/المشروع الذي تبين نطاق العمل - عقد البرنامج/المشروع - دليل سياسات وإجراءات ونماذج مكتب إدارة البرامج - الدروس المستفادة - النسخة الأولية لوثيقة البرنامج/المشروع التي طلب إدخال تعديلات عليها (في حالة التعديل) أو نموذج وثيقة البرنامج/المشروع (في حالة برنامج/مشروع جديد)	- إعداد وثيقة البرنامج/المشروع طبقاً للنموذج الموجود بدليل سياسات وإجراءات مكتب إدارة البرامج - الرجوع إلى مكتب إدارة البرامج في حالة وجود أي إستفسارات على النموذج	- نسخة أولية من وثيقة البرنامج/المشروع - خطاب موجه للمشرف العام لمراجعة وثيقة البرنامج/المشروع	نموذج وثيقة البرنامج/المشروع

العملية	وصف العملية	الشخص / الجهة المسؤولة	المدخلات	المسئوليات	المخرجات	النماذج المستخدمة
٥	إعتماد وثيقة البرنامج/ المشروع	المشرف العام	- وثيقة البرنامج/المشروع - عقد البرنامج/المشروع "إن وجد" - دليل سياسات وإجراءات - ونماذج مكتب إدارة البرامج - الدروس المستفادة	- يراجع المشرف العام الوثيقة للتأكد من إكمالها وإستيفائها للشروط - في حال إعتماد الوثيقة فإنها تحول لمكتب إدارة البرامج - في حال كانت هنالك أي ملاحظات أو تعديلات على الوثيقة، يتم توثيقها وإرسالها لمدير البرنامج/ المشروع لإجراء التعديلات اللازمة على الوثيقة	في حال إعتماد الوثيقة: - يُرسَل خطاب إعتماد الوثيقة إلى مكتب إدارة البرامج - الوثيقة المعتمدة من المشرف العام. في حال لم تعتمد الوثيقة: - خطاب بالملاحظات والتعديلات المطلوب إجراؤها على الوثيقة موجهة إلى مدير البرنامج/المشروع للتنفيذ	
٦	التدقيق على وثيقة البرنامج/المشروع	مكتب إدارة البرامج	- وثيقة البرنامج/المشروع المعتمدة من المشرف العام - عقد البرنامج/المشروع - دليل سياسات وإجراءات - مكتب إدارة البرامج - الدروس المستفادة	- مراجعة كافة بنود الوثيقة للتأكد من صحتها وإستيفائها للشروط والمعايير - تسجيل أي ملاحظات أو تعديلات مطلوبة على الوثيقة	في حال إعتماد الوثيقة: - تحول الوثيقة للأرشفة في سجلات مكتب إدارة البرامج في حال لم تُعتمد الوثيقة: - خطاب بالملاحظات والتعديلات المطلوب إجراؤها على الوثيقة موجهة إلى المشرف العام ومدير البرنامج/المشروع	
٧	أرشفة وثيقة البرنامج/المشروع	مكتب إدارة البرامج	وثيقة البرنامج/المشروع المعتمدة	- توزيع الوثيقة على أصحاب المصلحة وفريق عمل البرنامج أو المشروع - حفظ الوثيقة في سجلات مكتب إدارة البرامج	- وثيقة البرنامج/مشروع - مُعتمدة ومسجلة لدى مكتب إدارة البرامج	وثيقة البرنامج/المشروع

العملية	وصف العملية	الشخص / الجهة المسؤولة	المدخلات	المسئوليات	المخرجات	النماذج المستخدمة
٨	إنشاء/تحديث سجل أصحاب المصلحة	مدير البرنامج/المشروع	- وثيقة البرنامج/المشروع - عقد البرنامج/المشروع - دليل سياسات وإجراءات مكتب إدارة البرامج - سجل أصحاب المصلحة في حال كان هنالك أي تعديلات عليه	- إعداد/تحديث سجل أصحاب المصلحة عن طريق عقد المقابلات واللقاءات مع أصحاب المصلحة - الرجوع إلى مكتب إدارة البرامج في حالة وجود إستيضاحات على النموذج - تقديم الوثيقة رسمياً بعد الانتهاء منها إلى المشرف العام للمراجعة - تحديث الوثيقة خلال فترة إدارة البرنامج/المشروع	- سجل أصحاب المصلحة (المطور/المحدث) - خطاب موجه للمشرف العام لمراجعة سجل أصحاب المصلحة	نموذج سجل أصحاب المصلحة
٩	إعتماد سجل أصحاب المصلحة	المشرف العام	- سجل أصحاب المصلحة - وثيقة البرنامج/المشروع - دليل سياسات وإجراءات مكتب إدارة البرامج - الدروس المستفادة	- يراجع المشرف العام السجل للتأكد من إكتماله واستيفائه لكل البيانات والمعلومات - في حال إعتماد السجل فإنه يُحول لمكتب إدارة البرامج - في حال كانت هنالك أي ملاحظات أو تعديلات على السجل، يتم إرسالها لمدير البرنامج/المشروع لإجراء التعديلات اللازمة	- في حال إعتماد السجل: يرسل خطاب إعتماد السجل إلى مكتب إدارة البرامج - في حال لم يعتمد السجل: خطاب بالملاحظات والتعديلات المطلوب إجراؤها على السجل موجهة إلى مدير البرنامج/المشروع لتنفيذها واستيفائها	

العملية	وصف العملية	الشخص / الجهة المسؤولة	المدخلات	المسئوليات	المخرجات	النماذج المستخدمة
١٠	التدقيق على سجل أصحاب المصلحة	مراجعة سجل أصحاب المصلحة المُعتمد للتأكد من استيفائه للمعلومات المطلوبة بشكل صحيح	مكتب إدارة البرامج	سجل أصحاب المصلحة المُعتمد من المشرف العام دليل سياسات وإجراءات مكتب إدارة البرامج الدروس المستفادة	مراجعة كافة بيانات سجل أصحاب المصلحة للتأكد من صحتها واستيفائها لكل البيانات حسب استراتيجيات المكتب تسجيل أي ملاحظات أو تعديلات مطلوبة على السجل	في حال إعتقاد السجل: تحويل السجل للأرشفة في سجلات مكتب إدارة البرامج في حال لم يعتمد السجل: خطاب بالملاحظات والتعديلات المطلوب إجراؤها على السجل موجهة إلى المشرف العام ومدير البرنامج/المشروع لتنفيذها واستيفائها
١١	أرشفة سجل أصحاب المصلحة	بعد إكمال إعتقاد وتدقيق سجل أصحاب المصلحة يتم حفظه وأرشفته لدى مكتب إدارة البرامج	مكتب إدارة البرامج	سجل أصحاب المصلحة المُعتمد والمُدقق	حفظ سجل أصحاب المصلحة في سجلات مكتب إدارة البرامج	سجل أصحاب المصلحة المُعتمد والمُسجل لدى مكتب إدارة البرامج

٣.١.٤ مخطط سير العملية



٢.٤ عمليات التخطيط

١.٢.٤ الغرض

تستمر عملية التخطيط خلال فترة إدارة البرنامج/المشروع حيث يتم في هذه المرحلة تحديد نطاق العمل والوقت اللازم لتنفيذه، والتكلفة التقديرية، وأبعاد المخاطر والمعوقات المرتبطة به. كما تعتبر هذه المرحلة من المراحل الأساسية التي تؤثر على نجاح البرنامج/المشروع، حيث أن إغفال عملية التخطيط يؤدي إلى إخفاق البرنامج/المشروع في تحقيق أهدافه. تبدأ عملية التخطيط في بداية أي برنامج/مشروع إلا أن الخطط تخضع للتحديث خلال عمر البرنامج/المشروع بحيث تعكس المتغيرات في الظروف والمتطلبات الخاصة به. وتعتبر خطة البرنامج/المشروع هي الأداة الأساسية لإدارة عملية تنفيذ البرنامج/المشروع ، حيث تحدد:

- ▶ متطلبات أصحاب المصلحة وذلك بهدف التخطيط لتنفيذها.
- ▶ نطاق العمل التفصيلي والذي سيتم بناء خطة البرنامج/المشروع على أساسه.
- ▶ الأنشطة والمهام التي يجب أداءها في إطار البرنامج/المشروع
- ▶ ترتيب أداء الأنشطة والمهام
- ▶ تاريخ بداية الأنشطة والمهام وانتهاءها والفترة اللازمة لتنفيذها
- ▶ الموارد المطلوبة لأداء الأنشطة (بشرية – مالية)
- ▶ تحديد وتحليل والتخطيط للمخاطر المستقبلية والمفاجئة
- ▶ التخطيط للاتصالات وإدارتها خلال عمر البرنامج/المشروع

٢.٢.٤ تفاصيل العملية

م	العملية	وصف العملية	الشخص / الجهة المسئولة	المدخلات	المسئوليات	المخرجات	النماذج المستخدمة
(أ)							
١	جمع وتحليل المتطلبات	تحديد وتوثيق متطلبات أصحاب المصلحة اللازم إنجازها/تحقيقها لتحقيق أهداف البرنامج/المشروع	مدير البرنامج/ المشروع	وثيقة البرنامج/المشروع سجل أصحاب المصلحة	يقوم مدير البرنامج/المشروع بتجميع المتطلبات المختلفة لأصحاب المصلحة وتحديد توجهاتهم وإحتياجاتهم من خلال المقابلات الشخصية أو عن طريق عقد ورشة عمل أو عن طريق استبيانات رأى توزع على أصحاب المصلحة	وثيقة متطلبات أصحاب المصلحة جدول متابعة المتطلبات	
٢	إعداد وثيقة نطاق العمل	تطوير وصف تفصيلي لنطاق عمل البرنامج/المشروع ومخرجاته	مدير البرنامج/ المشروع	وثيقة البرنامج/المشروع وثيقة متطلبات أصحاب المصلحة الدروس المستفادة	تفصيل أهداف البرنامج/المشروع إلى مخرجات ومتطلبات ملموسة في صورة منتجات أو خدمات أو نتائج تحديد معايير قبول المخرجات أو الخدمة المقدمة تحديد ما هو خارج عن نطاق العمل إعداد وثيقة نطاق عمل البرنامج/المشروع طبقاً للنموذج الموجود بدليل سياسات وإجراءات مكتب إدارة البرامج تقديم الوثيقة رسمياً بعد الانتهاء منها إلى المشرف العام للمراجعة	وثيقة نطاق عمل البرنامج/ المشروع خطاب موجه للمشرف العام لمراجعة وثيقة نطاق العمل	نموذج تعريف نطاق العمل
٣	مراجعة وثيقة نطاق العمل	مراجعة وثيقة نطاق العمل للتأكد من خلو الوثيقة من أي ملاحظات فنية أو وظيفية	المشرف العام	وثيقة البرنامج/المشروع وثيقة نطاق العمل خطاب موجه للمشرف العام لمراجعة الوثيقة	مراجعة الأجزاء المختلفة بوثيقة نطاق العمل وتزويد مدير البرنامج/المشروع بأية ملاحظات لتعديلها	وثيقة نطاق العمل المعتمدة	
٤	إعداد هيكل تجزئة العمل Work breakdown Structure (WBS)	هي عملية تقسيم مخرجات وأعمال البرنامج/المشروع إلى أجزاء أصغر أكثر سهولة في الإدارة والتنفيذ	مدير البرنامج/ المشروع	وثيقة نطاق العمل المعتمدة وثائق متطلبات أصحاب المصلحة الدروس المستفادة	تقسيم مخرجات البرنامج/المشروع إلى مكونات أصغر للوصول إلى مستوى حزم عمل (Work Package) (يدويا أو عن طريق البرنامج الإلكتروني لإدارة البرامج/المشاريع) الاتفاق مع المشرف العام على هيكل تجزئة العمل النهائي	هيكل تجزئة الأعمال	خطة البرنامج/ المشروع

العملية	وصف العملية	الشخص / الجهة المسئولة	المدخلات	المسئوليات	المخرجات	النماذج المستخدمة
٥	تعريف المهام	مدير البرنامج/ المشروع	- وثيقة نطاق العمل المعتمدة - هيكل تجزئة العمل - الدروس المستفادة	- يتم تعريف كل المهام المنبثقة من كل حزمة عمل (Work Package) (يدويا أو عن طريق البرنامج الالكتروني لإدارة المشاريع) - الاتفاق مع المشرف العام على قائمة المهام النهائية - الاتفاق مع المشرف العام على الأهداف المرحلية - Milestones بشكل نهائي	خطة البرنامج/ المشروع التفصيلية	خطة البرنامج/ المشروع التفصيلية
٦	ربط المهام	مدير البرنامج/ المشروع	- وثيقة نطاق العمل المعتمدة - خطة البرنامج/ المشروع التفصيلية	- يتم تحديد العلاقات المنطقية بين المهام المختلفة واعتماد المهام على بعضها البعض مع الأخذ في الاعتبار أن كل مهمة يجب أن يكون لها على الأقل مهمة سابقة لها ومهمة لاحقة لها - يتم تطبيق فترات السبق Lead وفترات التأخر Lag (في حالة استخدام برنامج الكتروني لإدارة المشاريع)	خطة البرنامج/ المشروع التفصيلية (محدثة)	خطة البرنامج/ المشروع التفصيلية
٧	تحديد الموارد المطلوبة (بشرية، مالية، أخرى..)	مدير البرنامج/ المشروع	- وثيقة نطاق العمل المعتمدة - خطة البرنامج/ المشروع التفصيلية المحدثة - قائمة الموارد المتاحة	- تقدير الموارد المطلوبة لتنفيذ كل مهمة - تحليل البدائل والأساليب المتنوعة لتنفيذ المهام	- متطلبات موارد المهام - خطة المشروع التفصيلية (محدثة)	خطة البرنامج/ المشروع التفصيلية
٨	تقدير الفترات الزمنية للمهام	مدير البرنامج/ المشروع	- وثيقة نطاق العمل المعتمدة - خطة البرنامج/ المشروع التفصيلية المحدثة - الدروس المستفادة	- يتم تقدير الفترة الزمنية التي تحتاجها المهمة استنادا على المدد الفعلية لمهام مشابهة في برامج مشاريع سابقة أو استنادا على الخبرة، أو: - يتم اعتماد ٣ تقديرات لفترات المهام (تقدير متفائل O – تقدير متشائم P – تقدير أكثر احتمالا M) - يتم أخذ المتوسط بالمعادلة $[(O+4M+P)/6]$ - ويكون الناتج هو التقدير المستخدم في الجدول الزمني	خطة البرنامج/ المشروع التفصيلية (محدثة) بـ "تقديرات الفترات الزمنية للمهام"	خطة البرنامج/ المشروع التفصيلية

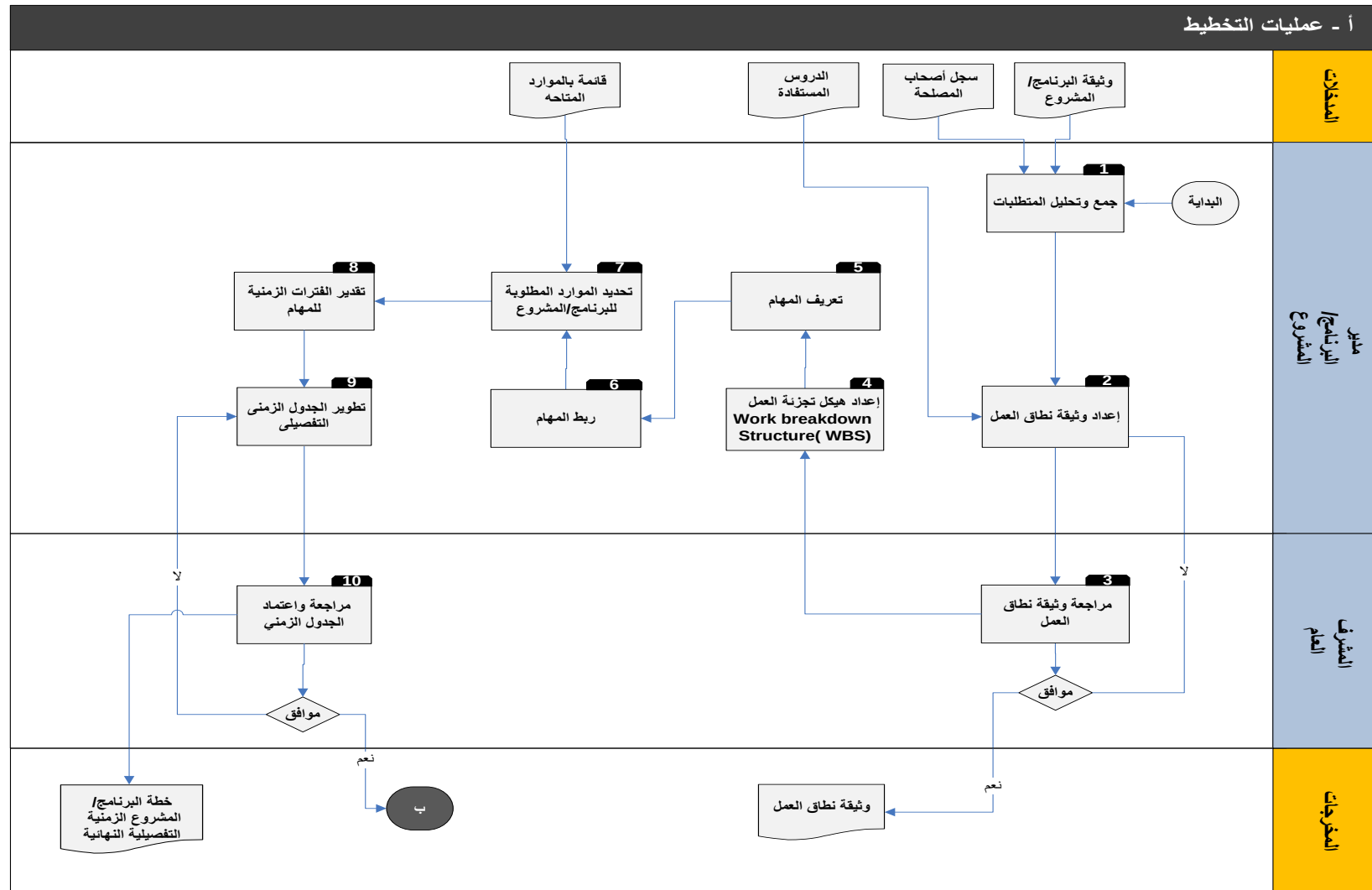
العملية	وصف العملية	الشخص / الجهة المسئولة	المدخلات	المسئوليات	المخرجات	النماذج المستخدمة
٩	تطوير الجدول الزمني التفصيلي	مدير البرنامج/ المشروع	- وثيقة نطاق العمل المعتمدة - خطة البرنامج/ المشروع التفصيلية وتشمل (قائمة المهام - متطلبات موارد المهام - تقديرات الفترات الزمنية للمهام - تقويم الموارد) - الدروس المستفادة	- يتم التأكد أن الجدول الزمني يبدأ وينتهي في الموعد المحدد لبداية وانتهاء البرنامج/المشروع المخطط طبقاً للعقد - يتم تقديم الجدول الزمني إلى المشرف العام للمراجعة والاعتماد بخطاب رسمي.	- خطة البرنامج/ المشروع التفصيلية المحدثّة (النهائية) - خطاب للمشرف العام للمراجعة والاعتماد	خطة البرنامج/ المشروع التفصيلية
١٠	مراجعة واعتماد الجدول الزمني (الخطة التفصيلية النهائية)	المشرف العام	خطاب موجه للمشرف العام لمراجعة الجدول الزمني التفصيلي النهائي للبرنامج/المشروع	- مراجعة هياكل تجزئة الأعمال والمهام المختلفة بالجدول الزمني والتأكد من مطابقة التواريخ المرحلية بالجدول للتواريخ التعاقدية - مراجعة تقدير الموارد المطلوبة (المالية - البشرية) للمهام - مراجعة تقدير الفترات الزمنية والتأكد من واقعيتها - تزويد مدير البرنامج/المشروع بأية ملاحظات لتعديلها	إعتماد خطة البرنامج/ المشروع التفصيلية (النهائية) (المعتمدة)	خطة البرنامج/ المشروع التفصيلية (النهائية) (المعتمدة)

(ب)							
العملية	وصف العملية	الشخص / الجهة المسئولة	المدخلات	المسئوليات	المخرجات	النماذج المستخدمة	
١١	تحديد المخاطر	عملية تحديد المخاطر التي من الممكن أن تؤثر سلباً على البرنامج/المشروع وتسجيل خصائصها وأساليب مواجهتها ومتابعتها خلال فترة إدارة البرنامج/المشروع	مدير البرنامج/ المشروع	وثيقة نطاق العمل المعتمدة سجل أصحاب المصلحة خطة البرنامج/ المشروع الزمنية التفصيلية النهائية الدروس المستفادة	مراجعة المخاطر التي واجهت برامج/مشاريع مماثلة سابقة عمل عصف ذهني مع فريق عمل البرنامج/ المشروع وأصحاب المصلحة للوصول إلى أي مخاطر متوقعة والتخطيط لمواجهتها الاستعانة بأراء ذوي الخبرة والتعرف على طبيعة المعوقات التي واجهتهم في برامج/مشاريع مشابهة	قائمة المخاطر المتوقعة	نموذج سجل المخاطر والمعوقات
١٢	تحليل المخاطر	ترتيب للمخاطر حسب مدى خطورتها وذلك بتحليل إمكانية حدوثها ومدى تأثيرها على البرنامج/المشروع حتى يتم وضع أولويات للتعامل مع المخاطر الأعلى في الأولوية	مدير البرنامج/ المشروع	وثيقة نطاق العمل المعتمدة قائمة المخاطر الدروس المستفادة	تصنيف الخطر طبقاً لمصدر الخطر (استراتيجي – نطاق العمل – جدول زمني – التكلفة – التقنية – الإجراءات – إداري) تحديد احتمالية حدوث كل خطر طبقاً للآلية الموضحة بنموذج سجل المخاطر تحديد تأثير حدوث كل خطر طبقاً للمنهجية الموضحة بنموذج سجل المخاطر احتساب درجة الخطر طبقاً للمصفوفة الموضحة بنموذج سجل المخاطر	قائمة بالمخاطر المتوقعة وإحتمالية حدوثها وتأثيرها	نموذج سجل المخاطر والمعوقات
١٣	إعداد سجل المخاطر	سجل يضم المعلومات المختلفة الخاصة بالمخاطر المتوقعة والحالية وطرق التعامل معها والمسئول عنها	مدير البرنامج/ المشروع	قائمة بالمخاطر وإحتمالية حدوثها وتأثيرها الدروس المستفادة	استخدام نموذج سجل المخاطر لتسجيل التفاصيل المختلفة للمخاطر (تصنيفها – احتمالية حدوثها – تأثيرها – درجة خطورتها – وصفها – إستراتيجية التعامل معها – خطة العمل لمواجهتها – المسئول عن التنفيذ – الوضع الحالي لكل خطر)	سجل المخاطر (المُحدث)	نموذج سجل المخاطر والمعوقات

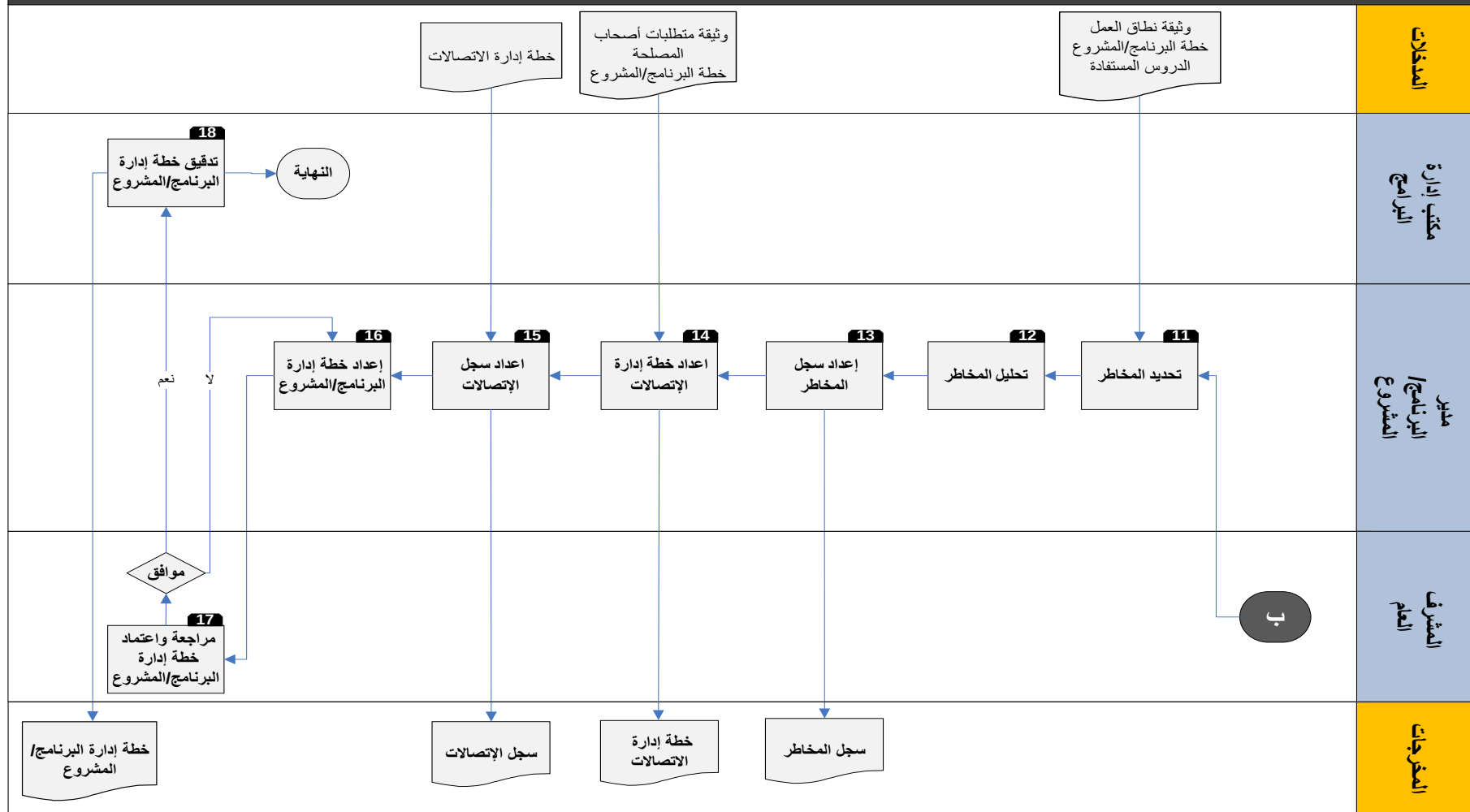
العملية	وصف العملية	الشخص / الجهة المسئولة	المدخلات	المسئوليات	المخرجات	النماذج المستخدمة
١٤	إعداد خطة إدارة الاتصالات	مدير البرنامج/ المشروع	- سجل أصحاب المصلحة - وثيقة متطلبات أصحاب المصلحة - خطة البرنامج/ المشروع الزمنية التفصيلية النهائية	- تحديد المعلومات المطلوب إرسالها واستلامها (تقارير - مراسلات - مخططات - مخرجات - خطط البرنامج/ المشروع....) وتحديد أصحاب المصلحة المعنيين - تحديد دورية إرسال التقارير/المعلومات (أسبوعي - شهري - ربع سنوي - نصف سنوي - سنوي) - تحديد المسؤولين عن إعداد واعتماد وإرسال كل تقرير أو معلومة - تحديد طريقة إرسال التقارير/المعلومات (تدريب - ورشة عمل - مؤتمر - ندوة - خطاب - بريد الكتروني - اجتماع - عرض تقديمي - نشرة دورية - الموقع الالكتروني - تليفون - نسخة ورقية - نسخة الكترونية - فاكس - شاشات الكترونية....)	خطة إدارة الاتصالات	نموذج سجل الاتصالات
١٥	إعداد سجل الاتصالات	مدير البرنامج/ المشروع	خطة إدارة الاتصالات	استخدام نموذج سجل الاتصالات لتسجيل التفاصيل المختلفة لخطة إدارة الاتصالات لمتابعتها خلال إدارة البرنامج/ المشروع	سجل الاتصالات	نموذج سجل الاتصالات
١٦	إعداد خطة إدارة البرنامج/ المشروع	مدير البرنامج/ المشروع	- وثيقة البرنامج/ المشروع - وثيقة نطاق العمل - خطة البرنامج/ المشروع الزمنية التفصيلية النهائية - سجل المخاطر - خطة إدارة الاتصالات	- ضم جميع مخرجات عملية التخطيط في خطة واحدة مجمعة - التأكد من عدم وجود تضارب بين الخطط المختلفة - تعديل الخطط الفرعية في حال تأثرها بالخطط الأخرى	- خطة إدارة البرنامج/ المشروع - خطاب موجه للمشرف العام لمراجعة خطط إدارة البرنامج/ المشروع	

العملية	وصف العملية	الشخص / الجهة المسئولة	المدخلات	المسئوليات	المخرجات	النماذج المستخدمة
١٧	مراجعة واعتماد خطة إدارة البرنامج/ المشروع	المشرف العام	- خطط إدارة البرنامج/ المشروع - خطاب موجه للمشرف العام لمراجعة خطط إدارة البرنامج/ المشروع	- يقوم المشرف العام بمراجعة خطط إدارة البرنامج / المشروع للتأكد من احتوائها على جميع تفاصيل الخطط الفرعية اللازمة لإدارة البرنامج/ المشروع والتأكد من التكامل بين هذه الخطط وتزويد مدير البرنامج/ المشروع بأية ملاحظات لتعديلها - إرسال خطة إدارة البرنامج/ المشروع لمكتب إدارة البرامج للاعتماد	- خطط إدارة البرنامج/ المشروع - المُعتمدة - خطاب موجه لمكتب إدارة البرامج لاعتماد خطة إدارة البرنامج/ المشروع	
١٨	تدقيق خطة إدارة البرنامج/ المشروع	مكتب إدارة البرامج	- خطط إدارة البرنامج/ المشروع المُعتمدة - خطاب موجه لمكتب إدارة البرامج لتدقيق خطة إدارة المشروع	- مراجعة الأجزاء المختلفة لخطط إدارة البرنامج / المشروع وتزويد مدير البرنامج/ المشروع بأية ملاحظات لتعديلها - التدقيق النهائي لخطة إدارة البرنامج/ المشروع بعد تلافي كل الملاحظات	- خطط إدارة البرنامج/ المشروع - المُعتمدة - و/المدققة	

٣.٢.٤ مخطط سير العملية



ب - عمليات التخطيط



٣.٤ عمليات التنفيذ والمراقبة/التحكم

١.٣.٤ الغرض

هي العمليات الرئيسية لتنفيذ البرنامج/المشروع حسب الخطة الزمنية التفصيلية وخطة إدارة البرنامج/المشروع، وكذلك متابعة ومراقبة والتحكم في تنفيذ البرنامج/المشروع من حيث الأداء والمخاطر والمعوقات بغرض ضمان سير البرنامج/المشروع حسب الخطط الموضوعه في نطاق الوقت والميزانية المحددة وبالشكل الصحيح حسب الممارسات الرائدة والخبرات السابقة وأيضا توثيق كافة التعديلات التي أجريت على البرنامج/المشروع.

تم تقسيم عمليات التنفيذ والمراقبة/التحكم كالتالى :

- ▶ تقارير أداء البرامج/المشاريع
- ▶ متابعة وإدارة المخاطر والمعوقات
- ▶ متابعة وإدارة التغيير
- ▶ إدارة ومراقبة الجودة
- ▶ إعتناء مخرجات البرنامج/المشروع

٢.٣.٤ تقارير أداء البرامج/المشاريع

هي العمليات المختصة بمتابعة أداء البرنامج/المشروع (المخطط مقابل الفعلي) والتأكد من تنفيذ الأنشطة/ المهام في أوقاتها المحددة وبالتكلفة المخططة حسب خطط البرنامج/المشروع المعتمدة، وإتخاذ الإجراءات المناسبة في حال تأخر بداية أو نهاية بعض الأنشطة او المهام عن المخطط أو التنفيذ بقيمة مالية أعلى من المخطط.

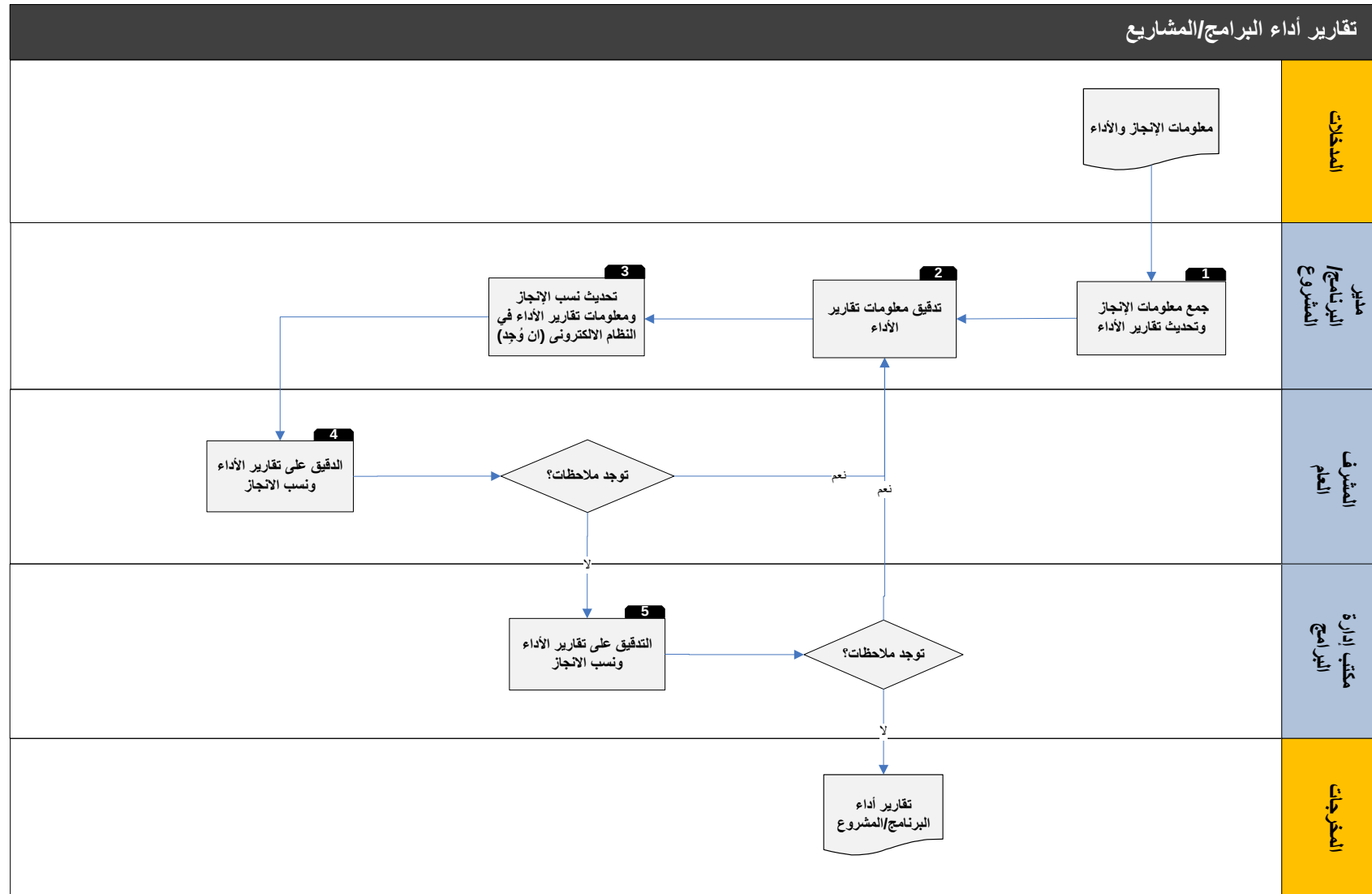
التوقيت : أسبوعياً - شهرياً

١.٢.٣.٤ تفاصيل العملية

العملية	وصف العملية	الشخص / الجهة المسؤولة	المدخلات	المسؤوليات	المخرجات	النماذج المستخدمة
١	جمع معلومات الإنجاز وتحديث وتقارير الأداء	منسق البرنامج/المشروع ... أو مدير البرنامج/المشروع	الخطة الزمنية التفصيلية معلومات إنجاز الأنشطة	التأكد من جمع كافة المعلومات والتقارير عن الأداء في فترة التقرير	تقارير أداء عن فترة التقرير	نموذج تقرير الأداء
٢	تدقيق معلومات تقارير أداء البرنامج/المشروع	مدير البرنامج/ المشروع	الخطة الزمنية التفصيلية تقارير الأداء	مراجعة كافة المعلومات للتأكد من إستيفائها لإشترطات مكتب إدارة البرامج التأكد من صحة المعلومات ومطابقتها لنطاق ومدة التقرير مقارنة المخطط بالفعلي وإتخاذ الاجراءات التصحيحية والوقائية اللازمة	تقارير أداء مُدققة	نموذج تقرير الأداء
٣	إدخال معلومات الانجاز وتقارير في النظام (إن وُجد)	منسق البرنامج/المشروع ... أو مدير البرنامج/المشروع	بيانات مكتملة لتقارير الأداء تعديلات يجب تطبيقها على التقرير المُدخل	ادخال كافة بيانات تقارير الأداء على النظام الالكتروني (إن وُجد)	تحديث تقارير أداء البرنامج / المشروع في النظام الالكتروني (إن وُجد)	النظام الالكتروني

العملية	وصف العملية	الشخص / الجهة المسؤولة	المدخلات	المسئوليات	المخرجات	النماذج المستخدمة	
٤	التدقيق على تقارير أداء البرنامج/المشروع	مراجعة تقارير أداء البرنامج/المشروع	المشرف العام	- الخطة الزمنية التفصيلية - تقارير الأداء/الإنجاز	- التأكد من صحة البيانات في التقرير في حال وجود أي ملاحظات يجب تزويد مدير البرنامج/المشروع بها لتعديلها - في حال صحة البيانات يتم اعتمادها ليتم التدقيق عليها عن طريق مكتب إدارة البرامج	ملاحظات على التقرير يجب تعديلها وتحول لمدير البرنامج/المشروع ... أو اعتماد لصحة البيانات من قِبل المشرف العام وتُحول إلى مكتب إدارة البرامج	نموذج تقرير الأداء (مُحدَّث)
٥	التدقيق على تقارير الأداء البرنامج/للمشروع	مراجعة تقارير الأداء المعتمدة من المشرف العام	مكتب إدارة البرامج	- الخطة الزمنية التفصيلية - تقارير الأداء/الإنجاز (المُحدثة)	- في حال وجود أي ملاحظات يجب تعديلها يتم تزويد مدير البرنامج/المشروع بها لتعديلها - في حال صحة البيانات يتم القبول النهائي للبيانات المدخلة وبالتالي تظهر في نتائج التقرير النهائي	ملاحظات واجب تعديلها على التقارير تُحول لمدير البرنامج/المشروع تقارير نهائية	نموذج تقرير الأداء (مُحدَّث)

٢.٢.٣.٤ مخطط سير العملية



٣.٣.٤ عمليات متابعة وإدارة المخاطر والمعوقات

هي العمليات المختصة لمتابعة أداء البرنامج/المشروع والوقوف على المخاطر والمعوقات التي يواجهها مدير البرنامج/المشروع والفريق الذي يعمل معه وذلك بغرض التخطيط للتعامل معها بالإلغاء أو تقليل أثر الخطر أو العائق أو مشاركة الخطر أو العائق مع طرف آخر أو قبوله، ونهدف من وراء إدارة المخاطر والمعوقات الى تنفيذ أنشطة البرنامج/المشروع وفي أوقاتها المحددة وبالتكلفة المرصودة حسب خطة البرنامج/المشروع المعتمدة.

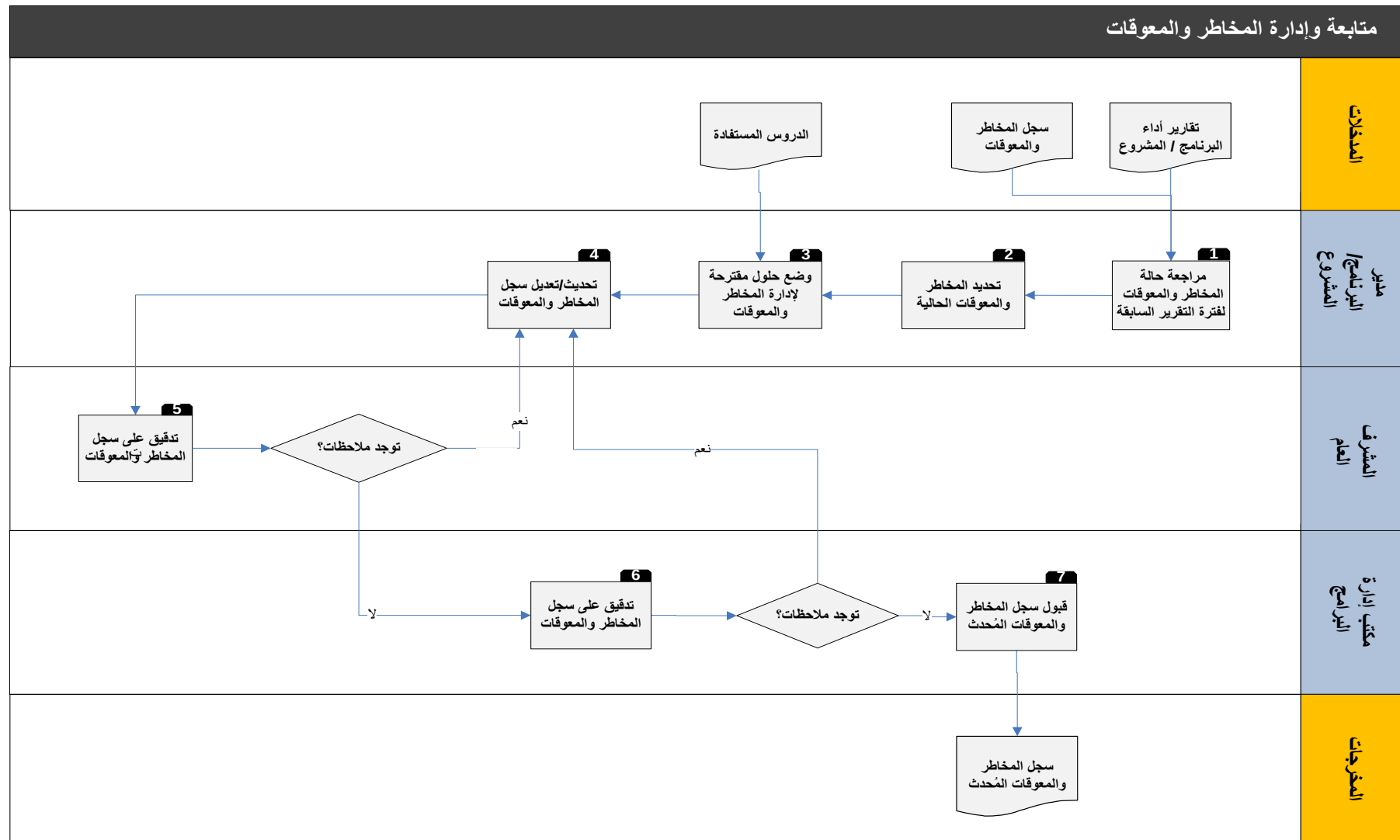
التوقيت : أسبوعياً أو عند الحاجة

١.٣.٣.٤ تفاصيل العملية

العملية	وصف العملية	الشخص / الجهة المسئولة	المدخلات	المسئوليات	المخرجات	النماذج المستخدمة
١	مراجعة حالة المخاطر والمعوقات لفترة التقرير السابق	مدير البرنامج/ المشروع	- تقارير أداء البرنامج / المشروع - سجل المخاطر والمعوقات	- مراجعة لحالة لكل المخاطر والمعوقات، تمت إدارة الخطر وإغلاقه أو مازل موجود - مراجعة هل تم تنفيذ الحلول المقترحة أم لم تُنفذ بعد؟ - تحديد أسباب عدم جدوى أي حلول مقترحة في حال عدم تحقيقها للنتائج المرجوة	سجل المخاطر والمعوقات	سجل المخاطر والمعوقات
٢	تحديد المخاطر والمعوقات الحالية	مدير البرنامج/ المشروع	- تقارير أداء البرنامج / المشروع - سجل المخاطر والمعوقات	- تحديد المخاطر والمعوقات الحالية التي تواجه تنفيذ البرنامج/المشروع - تحديد التغيرات التي حدثت للمخاطر والمعوقات في حال كان هناك أي تغيير عليها	سجل المخاطر والمعوقات (مُحدَّث)	سجل المخاطر والمعوقات
٣	وضع حلول مقترحة لإدارة المخاطر والمعوقات	مدير البرنامج/ المشروع	- قائمة محدثة للمخاطر والمعوقات - الدروس المستفادة	وضع أفضل الحلول المقترحة لمواجهة كل خطر ومعوق حسب الإمكانيات والموارد المتوفرة أو الرجوع للدروس المستفادة في مشاريع أخرى	حلول مقترحة للمخاطر والمعوقات	سجل المخاطر والمعوقات

العملية	وصف العملية	الشخص / الجهة المسئولة	المدخلات	المسئوليات	المخرجات	النماذج المستخدمة
٤	تحديث / تعديل سجل المخاطر والمعوقات	مدير البرنامج/ المشروع	- قائمة محدثة للمخاطر والمعوقات وحالتها - الحلول المقترحة	- تحديث سجل المخاطر والمعوقات بأى إجراء تم إتخاذهُ لإدارة الخطر أو المعوق - تحديث سجل المخاطر والمعوقات بالإجراءات التي تم إتخاذها	سجل المخاطر والمعوقات (مُحدَّث)	سجل المخاطر والمعوقات
٥	تدقيق على سجل المخاطر والمعوقات	المشرف العام	سجل المخاطر والمعوقات المُحدَّث	- مراجعة كافة بيانات سجل المخاطر والمعوقات المُحدَّث - في حال وجود أي ملاحظات يجب تزويد مدير البرنامج/ المشروع بها والتأكد من تطبيقها - في حالة عدم وجود أي ملاحظات، يُعتمد سجل المخاطر والمعوقات وتُحول إلى مكتب إدارة البرامج	ملاحظات على سجل المخاطر والمعوقات في حال وجودها	
٦	تدقيق على سجل المخاطر والمعوقات	مكتب إدارة البرامج	سجل المخاطر والمعوقات المُعتمد من المشرف العام	- مراجعة كافة بيانات سجل المخاطر والمعوقات المُعتمد - في حال وجود أي ملاحظات يجب تزويد مدير البرنامج/ المشروع والمشرف العام بها والتأكد من تطبيقها - في حالة عدم وجود أي ملاحظات يتم قبول سجل المخاطر والمعوقات	ملاحظات على سجل المخاطر والمعوقات في حال وجودها	
٧	قبول سجل المخاطر والمعوقات المُحدَّث	مكتب إدارة البرامج	سجل المخاطر والمعوقات المُدَقَّق	إعتماد من المكتب باستيفاء سجل المخاطر والمعوقات لكافة الإجراءات والإشترطات لمكتب إدارة البرامج وأرشفته	سجل المخاطر والمعوقات (مُحدَّث)	

٢.٣.٣.٤ مخطط سير العملية



٤.٣.٤ عمليات متابعة وإدارة التغيير

هي العمليات المختصة بمتابعة وإدارة أي تعديلات أو تغييرات تحدث لنطاق أو خطة عمل البرنامج/ المشروع بشكل مباشر أو نتيجة لمعالجة خطر ما، وإدارتها بالشكل الذي يحقق الفائدة للبرنامج/ المشروع وأرشفتها وتوثيقها

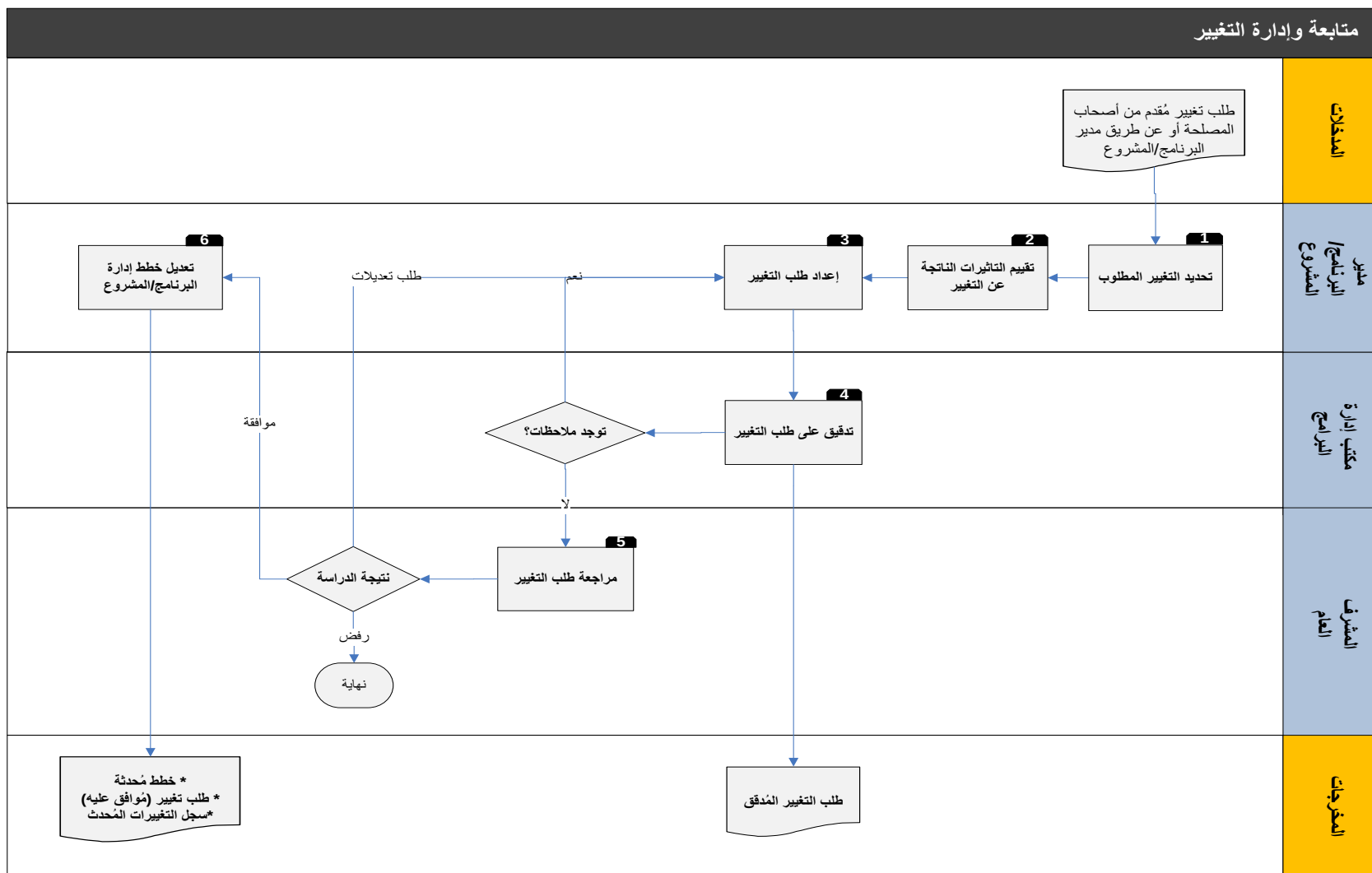
التوقيت : عند طلب التغيير عن طريق أى من أصحاب المصلحة أو الحاجة الى التغيير لمعالجة مخاطر او قضايا ظهرت أثناء فترة التنفيذ

١.٤.٣.٤ تفاصيل العملية

العملية	وصف العملية	الشخص / الجهة المسؤولة	المدخلات	المسئوليات	المخرجات	النماذج المستخدمة
١	تحديد التغيير المطلوب	مدير البرنامج/ المشروع	▶ طلب تغيير مُقدم من أصحاب المصلحة أو عن طريق مدير البرنامج/ المشروع	▶ تحديد وتشخيص التغيير المطلوب المطلوب والذي قد يخص الأنشطة أو الموارد أو التواريخ المرحلية أو المخرجات الرئيسية للبرنامج/ للمشروع...	▶ وصف مُفصل للتغيير المطلوب	
٢	تقييم التأثيرات الناتجة عن التغيير	مدير البرنامج/ المشروع	▶ وصف مُفصل للتغيير المطلوب	▶ دراسة تأثير التغيير المطلوب على الجدول الزمني والميزانية والموارد ونطاق العمل ▶ تحديد المخاطر المصاحبة للتغيير	▶ دراسة تأثير التغيير المطلوب على البرنامج/ المشروع	
٣	إعداد طلب للتغيير	مدير البرنامج/ المشروع	▶ وصف مُفصل للتغيير المطلوب ▶ دراسة تأثير التغيير المطلوب على البرنامج/ المشروع	▶ تعبئة نموذج طلب التغيير تفصيلياً وإرساله الى مكتب إدارة البرامج للتدقيق ▶ تحديث سجل التغييرات بتفاصيل التغيير الذي تم تقديمه لتيسير متابعتها فيما بعد وعرضها على مجلس الإدارة في التقرير الشهري	▶ طلب بالتغيير المطلوب	▶ نموذج طلب تغيير ▶ نموذج سجل التغييرات

العمليات	وصف العملية	الشخص / الجهة المسؤولة	المدخلات	المسئوليات	المخرجات	النماذج المستخدمة
٤	تدقيق على طلب التغيير	مكتب إدارة البرامج	▶ طلب التغيير	▶ التأكد من اكتمال كافة البيانات والمرفقات بطلب التغيير ▶ في حال وجود أي ملاحظات على الطلب يتم تزويد مدير البرنامج/ المشروع والتأكد من تنفيذها ▶ رفع طلب التغيير بعد مراجعته إلى مشرف المشروع للموافقة	▶ خطاب إلى المشرف العام لمراجعة الطلب	
٥	مراجعة طلب التغيير	المشرف العام	▶ خطاب إلى المشرف العام لمراجعة التغيير المطلوب	▶ مراجعة طلب التغيير المقدم والدراسة المقدمة لتأثير التغيير على المشروع وكيفية إدارته، والرد بطلب تعديلات أو بالقبول أو بالرفض مع تحديد الأسباب	▶ قبول أو رفض التغيير	
٦	تعديل خطط إدارة المشروع	مدير البرنامج/ المشروع	▶ نموذج التغيير المعتمد من المشرف العام	▶ تحديث خطط إدارة البرنامج/ المشروع (الزمنية – المالية – الموارد)	▶ خطط البرنامج/ المشروع المحدثة	

٢.٤.٣.٤ مخطط سير العملية



٥.٣.٤ عمليات إدارة ومراقبة الجودة

١.٥.٣.٤ تفاصيل العملية

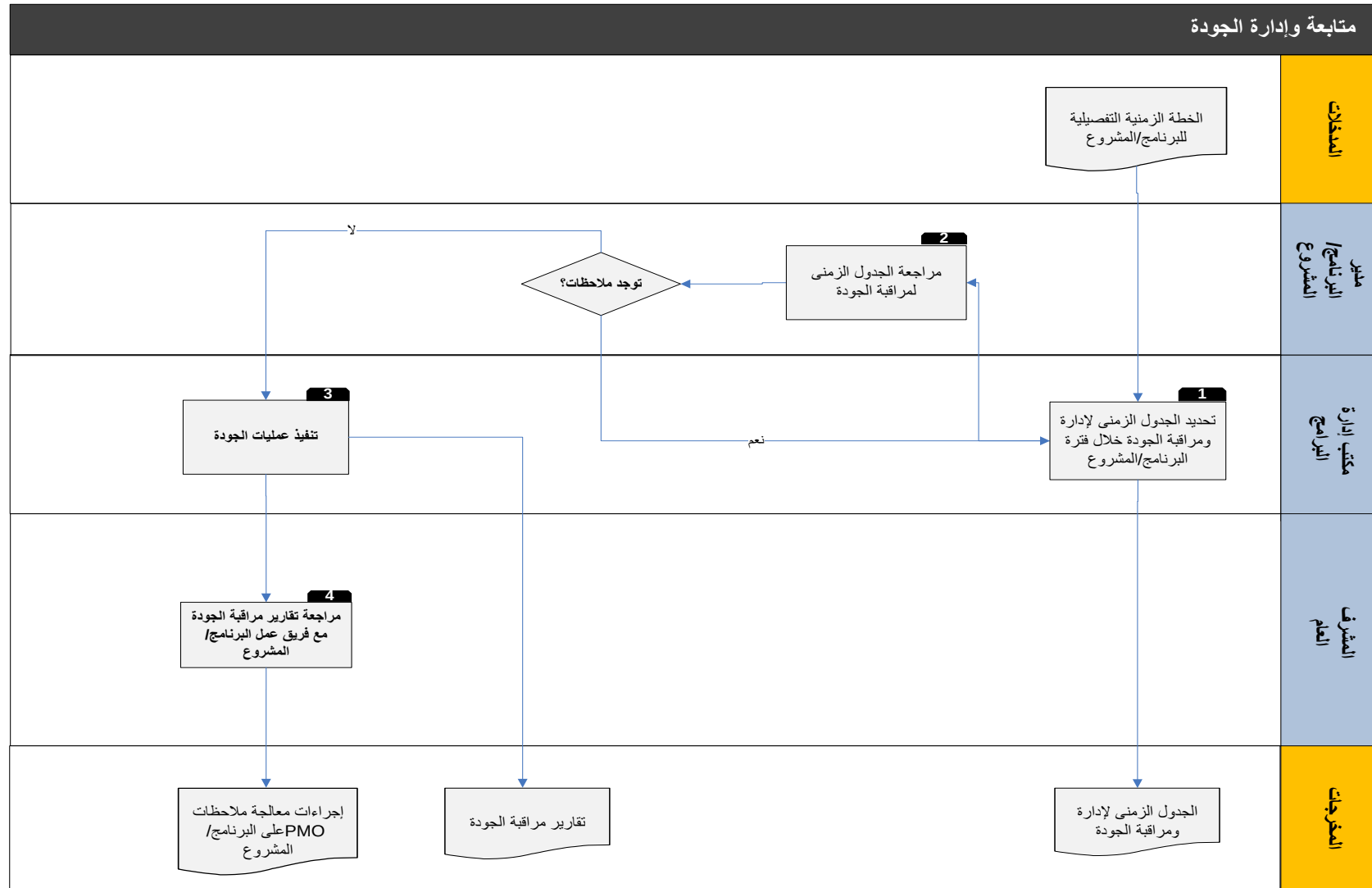
تهدف هذه العمليات إلى توصيف عملية إدارة الجودة وتناقش العمليات الخاصة ببدء وتنفيذ ومن ثم مراقبة مدى مطابقة البرنامج/المشروع لمعايير مكتب إدارة البرامج وسياساته العامة وتقوم بتأسيس إطار عمل متوازن لضمان أن مخرجات البرامج/المشاريع تمت مراجعتها خلال مراحل دورة المشروع الرئيسية بهدف ضمان استكمال البرنامج/المشروع بنجاح.

تنطبق هذه العمليات على البرامج والمشاريع التي تقوم بإدارتها الجمعية والتي يعتبر مدير البرنامج/المشروع فيها مسؤولاً ومحاسباً عن التنفيذ بشكل ناجح.

العملية	وصف العملية	الشخص / الجهة المسؤولة	المدخلات	المسئوليات	المخرجات	النماذج المستخدمة
١	تحديد الجدول الزمني لإدارة ومراقبة الجودة خلال فترة البرنامج/المشروع	مكتب إدارة البرامج	الخطة الزمنية التفصيلية للبرنامج/المشروع	- تحديد مواعيد تنفيذ مراقبة وإدارة الجودة حسب الخطة الزمنية التفصيلية للبرنامج/المشروع - تحديد فريق عمل إدارة الجودة الذي سيقوم بمهام مراقبة الجودة من مكتب إدارة البرامج - إرسال خطة إدارة ومراقبة الجودة إلى مدير البرنامج/المشروع والمشرف العام	الجدول الزمني لإدارة ومراقبة الجودة	
٢	مراجعة الجدول الزمني لمراقبة الجودة	مدير البرنامج/المشروع	الجدول الزمني لإدارة ومراقبة الجودة	- مراجعة الجدول الزمني لمراقبة الجودة - الموافقة على الجدول الزمني أو ابداء الملاحظات على تواريخ الزيارات - في حال وجود ملاحظات، يتم إرسالها إلى مكتب إدارة البرامج للمراجعة	خطاب أو بريد إلكتروني إلى PMO بالموافقة أو ابداء الملاحظات	

التماذج المستخدمة	المخرجات	المسئوليات	المدخلات	الشخص / الجهة المسؤولة	وصف العملية	العملية	
نموذج مراقبة وضمان الجودة	تقارير مراقبة الجودة	زيارة مدير البرنامج او المشروع والتأكد من اتباعه لإجراءات مكتب إدارة البرامج خلال تنفيذه لمراحل البرنامج / المشروع المختلفة (التخطيط – التنفيذ – المراقبة والتحكم)	إجراءات مراقبة الجودة الجدول الزمني لإدارة ومراقبة الجودة	مكتب إدارة البرامج	يقوم متخصص المراقبة والتحكم بالمكتب بزيارة مدير البرنامج/المشروع للتأكد من إتباع إجراءات وسياسات مكتب إدارة البرامج خلال مراحل البرنامج/المشروع المختلفة	تنفيذ عمليات الجودة	٣
	إجراءات معالجة ملاحظات PMO على البرنامج/ المشروع	مراجعة نتائج تقارير مراقبة وضمان الجودة مع فريق عمل البرنامج/المشروع إتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجة ملاحظات مكتب إدارة البرامج وذلك بعقد الاجتماعات مع مدير البرنامج/المشروع	تقارير مراقبة الجودة	المشرف العام	يقوم المشرف العام بمراجعة نتائج زيارات مراقبة الجودة واتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجة ملاحظات مكتب إدارة البرامج	مراجعة تقارير مراقبة الجودة	٤

٢.٥.٣.٤ مخطط سير العملية



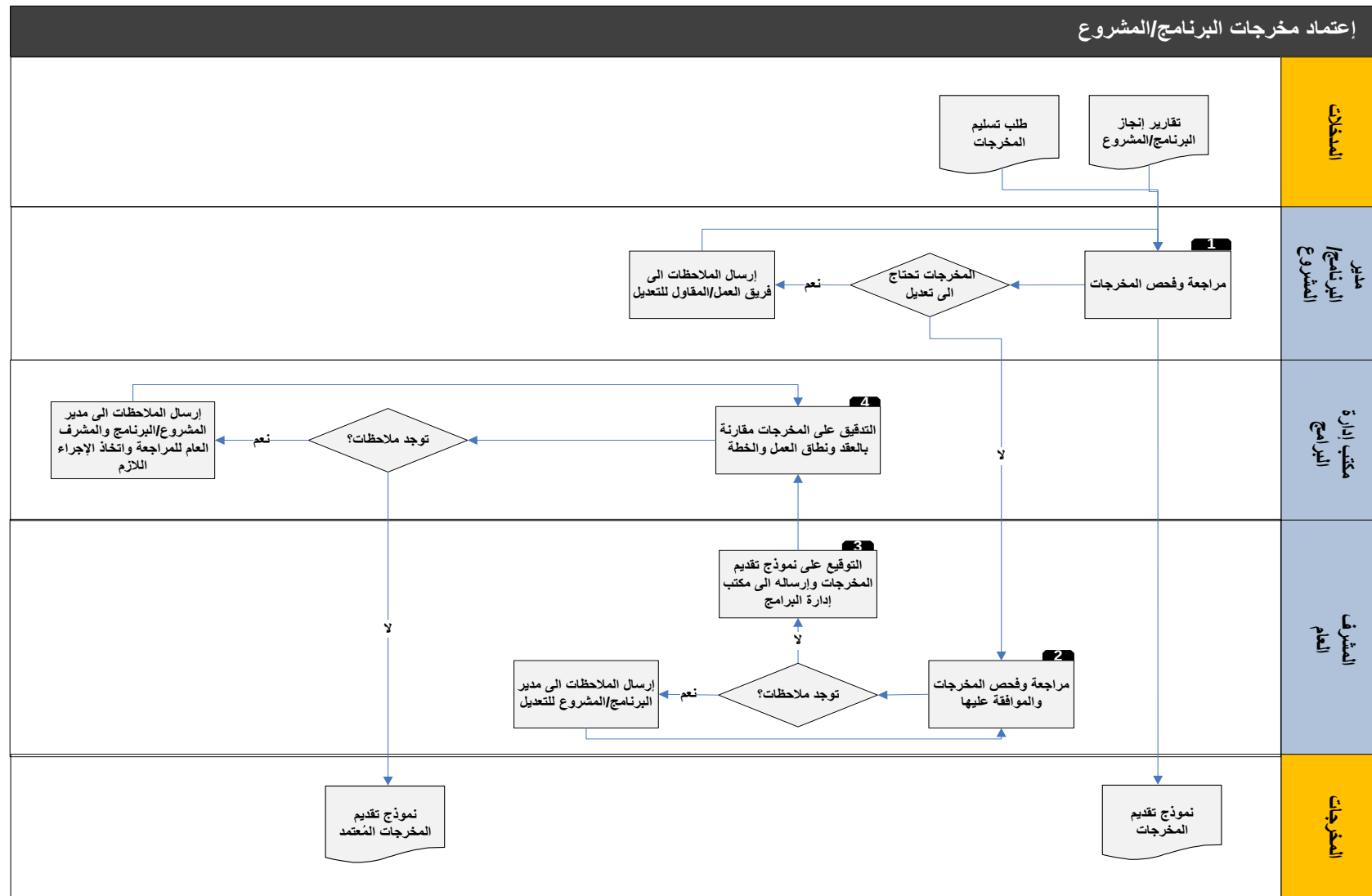
٦.٣.٤ عمليات اعتماد مخرجات البرنامج/المشروع

١.٦.٣.٤ تفاصيل العملية

يشير مصطلح "مُخرجات" إلى الالتزام بتقديم منتج مميز ومعتمد، أو التوصل إلى نتيجة أو خدمة معينة يمكن تعريفها بصفاتها "مخرجات" في عقد ما (جدول الكميات) أو في وثيقة أحد البرامج أو المشاريع. تنطبق عملية إدارة المخرجات بشكل خاص على المخرجات التي تتطلب قبولاً وموافقة رسمية فقط.

العملية	وصف العملية	الشخص / الجهة المسؤولة	المدخلات	المسئوليات	المخرجات	النماذج المستخدمة
١	مراجعة وفحص مخرجات البرنامج/المشروع	مدير البرنامج/المشروع	- تقارير إنجاز المشروع - طلب تسليم المشروع	مراجعة وفحص المخرجات والتأكد من مطابقتها للمواصفات المذكورة في العقد وميثاق البرنامج/المشروع	مُخرجات تمت مراجعتها	
٢	مراجعة وفحص المخرجات والموافقة عليها	المشرف العام	مخرجات تمت مراجعتها	- مراجعة وفحص المخرجات والتأكد من مطابقتها للمواصفات المذكورة في العقد وميثاق البرنامج/المشروع - في حالة وجود ملاحظات يتم تدوينها وإرسالها لمدير البرنامج/المشروع	- ملاحظات على المخرجات (إن وجدت) - مخرجات تمت الموافقة عليها	
٣	إعتماد المخرجات	المشرف العام	مُخرجات تمت مراجعتها	إعتماد المخرجات	مُخرجات معتمده	
٤	التدقيق على المخرجات	مكتب إدارة البرامج	المُخرجات المُعتمده من المشرف العام	- التدقيق على مخرجات المرحلة/البرنامج/المشروع مقارنة بالعقد ونطاق العمل والخطة - تحديث سجلات البرنامج/المشروع	مُخرجات مُعتمده ومُدققة	

٢.٦.٣.٤ مخطط سير العملية



٤.٤ عمليات الإغلاق

١.٤.٤ الغرض

هي العمليات الرئيسية لإنهاء أو إيقاف البرنامج/المشروع أو مرحلة من المراحل مع التوثيق

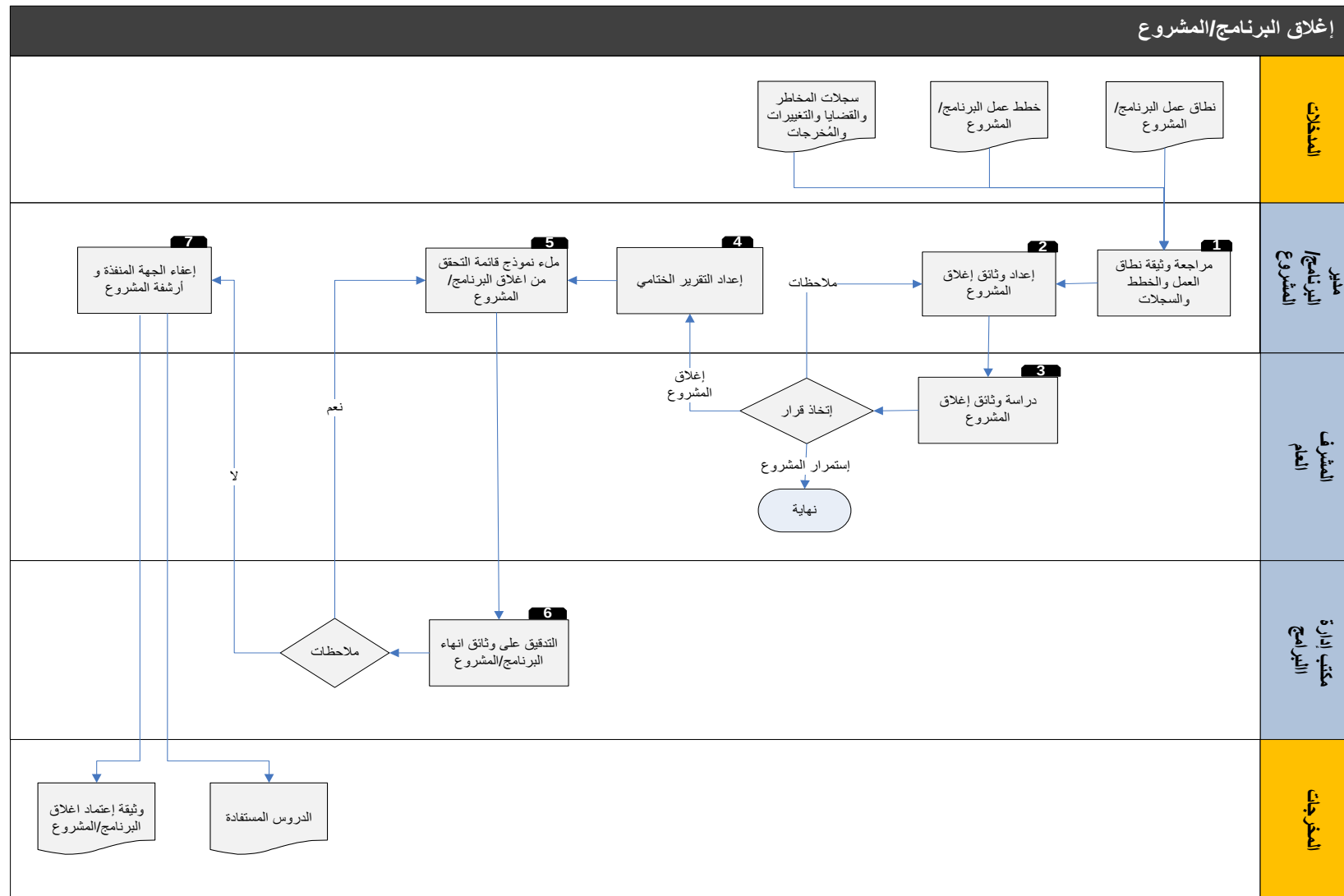
٢.٤.٤ تفاصيل العملية

العملية	وصف العملية	الشخص / الجهة المسئولة	المدخلات	المسئوليات	المخرجات	النماذج المستخدمة
١	مراجعة وثيقة نطاق العمل والخطط والسجلات	عملية التأكد من تنفيذ كافة بنود العقد ونطاق العمل وإدارة كل الخاطر والمعوقات والتغييرات	مدير البرنامج/ المشروع	- وثيقة نطاق عمل البرنامج/ المشروع المعتمدة - خطط عمل المشروع - سجلات المخاطر والقضايا والتغييرات والمُخرجات	- مراجعة وثيقة نطاق العمل والتأكد من تنفيذ كافة بنود نطاق العمل - مراجعة خطط عمل البرنامج/المشروع والتأكد من الانتهاء من كل المُخرجات والأنشطة. - مراجعة سجلات المخاطر والقضايا والتغييرات والمُخرجات والتأكد أنه لا يوجد أى بند لم يتم إدارته وإغلاقه.	قائمة بما لم يتم تنفيذه أو تأكيد تنفيذ كل بنود نطاق العمل
٢	إعداد وثائق إغلاق البرنامج/المشروع	التأكد من إنجاز كل بنود نطاق عمل المشروع	مدير البرنامج/ المشروع	- وثيقة نطاق عمل البرنامج/المشروع المعتمدة - خطط عمل المشروع - سجلات المخاطر والقضايا والتغييرات والمُخرجات	مراجعة كامل لمُخرجات البرنامج/ المشروع وتعبئة نموذج إغلاق المشروع وأرسالة الى المشرف العام للمراجعة والموافقة	نموذج طلب إغلاق البرنامج/المشروع

العملية	وصف العملية	الشخص / الجهة المسئولة	المدخلات	المسئوليات	المخرجات	النماذج المستخدمة
٣	دراسة وثائق إغلاق المشروع	المشرف العام	- وثائق إغلاق المشروع - وثيقة نطاق عمل البرنامج/المشروع المعتمدة - خطط عمل المشروع - سجلات المخاطر والقضايا والتغييرات والمخرجات	- تزويد أي ملاحظات واجب تطبيقها على الوثائق لمدبر البرنامج/المشروع - قبول أو رفض لطلب إغلاق البرنامج/المشروع مع توضيح الأسباب	- ملاحظات واجب تطبيقها على الوثائق موجهة لمدبر البرنامج/المشروع - إعتماد قبول أو رفض لطلب الإغلاق	نموذج طلب إغلاق البرنامج/المشروع المُحدَّث
٤	إعداد التقرير الختامي للبرنامج/المشروع	مدير البرنامج/ المشروع	الموافقة على إغلاق البرنامج/المشروع	إعداد التقرير الختامي للمشروع والإفادة عن أية نقاط معلقة	التقرير الختامي للمشروع	
٥	ملء نموذج قائمة التحقق من إغلاق البرنامج/المشروع وتوثيق الدروس المستفادة	مدير البرنامج/ المشروع	- نموذج إغلاق البرنامج/المشروع - ما يفيد بإنهاء البنود الواردة بنموذج قائمة التحقق	- التأكد من استكمال كل البنود والوثائق المدرجة بقائمة التحقق (مثل إعادة موارد الجمعية والمستندات الرئيسية وبطاقات المرور وتقديم نسخا من المخرجات المعتمدة...) - توثيق الدروس المستفادة	- وثيقة قائمة التحقق - وثيقة الدروس المستفادة	- نموذج توثيق الدروس المستفادة - نموذج قائمة التحقق
٦	التدقيق على وثائق إنهاء البرنامج/المشروع	مكتب إدارة البرامج	- نموذج إغلاق وتسليم البرنامج/المشروع - وثيقة نموذج الدروس المستفادة	- التأكد من اكتمال كافة الوثائق الخاصة بإغلاق البرنامج/المشروع - تزويد أي ملاحظات على النماذج لمدبر البرنامج/المشروع والتأكد من تنفيذها	- ملاحظات واجب تطبيقها على الوثائق موجهة لمدبر البرنامج/المشروع في حال وجودها - وثائق إغلاق برنامج/مشروع مكتملة الشروط والمواصفات	

العملية	وصف العملية	الشخص / الجهة المسئولة	المدخلات	المسئوليات	المخرجات	النماذج المستخدمة
٧	إعفاء الجهة المنفذة أو فريق العمل وأرشفة المشروع البرنامج/المشروع	مدير البرنامج/ المشروع	- وثائق إغلاق البرنامج/ المشروع - التقرير الختامي للبرنامج/ للمشروع - خطاب باعتماد إغلاق البرنامج/المشروع	- أرشفة كافة وثائق البرنامج/المشروع - إعفاء الجهة المنفذة أو فريق عمل البرنامج/المشروع	خطاب إعفاء الجهة المنفذة أو فريق عمل في البرنامج/ المشروع	- نموذج خطاب إعفاء الجهة المنفذة للبرنامج/ للمشروع - نموذج الدروس المستفادة - نموذج إغلاق وتسليم البرنامج/ المشروع المعتمد.

٣.٤.٤ مخطط سير العملية



٥ إدارة المستندات

آممع عملآاء إدارة المشارآع ٱنآآ عنها مآرجاء على هآئة مستندات، وقد قام مكتب إدارة البرامآ بآطوآر آلاآ آطوط إرشاءة لإدارة الآعامل مع المستندات الآاصة بآممع البرامآ/المشارآع فآ آمعآة الأآآاء :

الآطوط الإرشاءة رقم ١: الإشراف على آفظ المستندات، وفآها آآب آآآآ كل مستند بصورة منفردة
الآطوط الإرشاءة رقم ٢: آآفظ كل برنامآ/مشروع بالمستندات الآاصة به فآ مكتبة للمستندات
الآطوط الإرشاءة رقم ٣: آقدم كل برنامآ/مشروع نسخة من المآرجاء النآاءة إلى مكتب إدارة البرامآ على مدار عمر البرنامآ/المشروع

وآعآبر النظام الآالآ مآالا على الإدارة الفآاله للمستندات الآاصة بكل برنامآ/مشروع آآآ إشراف مكتب إدارة البرامآ.

أ. عنوان المستند:

آآب آآصآص عنوان مآآز مآآصر لكل مستند آعبر عن طآآعة المستند مآآوآآه

ب. رقم الإصدار:

عند إصدار المستند لأول مرة داخل الآمعآة آآم آآصآص رقم مآآز له بدءا من ٠٠٠١. وفآ آالة إآآال آآآآآر على المستند آآآد رقم المستند بمقدرا ٠٠٠١ (لآكون ٠٠٢,٠٠ وهآذا ..)
وعند إصدار مستند لأول مرة لأآد الرعاه أو أصحاب المصلحة الآارجآآ آأآ المستند رقمه المآآز بدءا من ١٠٠ وفآ كل مرة آعاد إصدار المستند إلى العمل آآآد رقمه المآآز بعدد ١٠٠ (لآكون ٢٠٠,٠٠ وهآذا). وعند الانآهاء من المستند والمواقفة عآآه من آانب العمل أو صاحب المصلحة آآم استآآال الرقم المآآز بكلمة "نآاهآ".

آ: فهرسة المستندات:

فآ سآاق الارآباطاء آآم إآآاج العآآد من المستندات. ولآسهآل عملآة إدارة وآآآع مستندات البرنامآ/المشروع آآم آآآآ المآرجاء بأرقام مآآزة بآآآ :

- ▶ آآم آعرف المستندات على برنامآآ الآآابة (ورآ) أو العروض (بور بوآآآ) بمآرف مآآز آوضع فآ الآانب الأآسر أسفل المستند، وآآهر على آممع صفآاء المستند.
- ▶ آآم آعرف المستندات على برنامآ آكل بمعرف مآآز فآ الآانب الأآسر من أسفل الصآفة.
- ▶ آآم آعرف المستندات المصممة بواسطة برنامآ مآآروسوفآ للمشارآع بمعرف مآآز آوضع أسفل الصآفة بمآازاة الآانب الأآسر.

كما آآم فهرسة المستندات بالآصمآ الآالآ: ID-00-AAA-DDMMYY
آآآ:

- ▶ ID آآآآ رقم الآعرف للمشروع والآآ آآكون من أربع آانات رقمية كما هو مآآآ :
- ▶ 0 آانة رقمية آآآآ ما إذا كان المستند مآعلق ببرنامآ مآآمعآ أو مشروع إآآاء مركز نموآآآ آآآ آأآ
- الآم (1 للبرنامآ المآآمعآ) و (2 لمشروع إآآاء مركز إستراآآآآ)
- ▶ 000 آلاآ آانات رقمية للرقم الآلسلسلآ (٠٠١ - ٠٠٢ - ٠٠٣ إلآ)

00 كود المركز النموذجي أو البرنامج المجتمعي

- يتم إعطاء أكواد للبرامج المتاحة والمراكز الفرعية المخططة في كل مجلس فرعي (جدة - مكة - الطائف) عن طريق مكتب إدارة البرامج في كل مركز، على أن يكون مُصمم بما يتناسب مع إستراتيجية وتصنيف المراكز والبرامج كل مجلس فرعي ويتم وضعها بالتسلسل وحسب رغبة إدارة المجلس الفرعي.
- مثال للمشاريع الانشائية: مركز الروضة ٠١ - مركز أبحر ٠٢
- مثال لبرنامج مجتمعي: برنامج جاري ٠٥٠ - برنامج أخلاقي ٠٥١
- AAA تحدد نوع المستند (يشار إلى نوع المستند في "ج")
- ddmmyy تحدد تاريخ إصدار المستند

ج: نوع المستند

الوصف بالعربية	الوصف بالإنجليزية	الرمز
الجدول الزمني للبرنامج/المشروع	PROJECT SCHEDULE	PSC
نطاق البرنامج/المشروع	SCOPE STATEMENT	SCS
وثيقة المبادرات	INITIATIVES DOCUMENT	IDC
ميثاق البرنامج/المشروع	PROJECT CHARTER	PCH
تقرير الأداء	STATUS REPORT	SRP
سجل المخاطر	RISK LOG	RSK
سجل المعوقات	ISSUE LOG	ISS
سجل الاتصالات	COMMUNICATION CALENDAR	CMC
طلبات وسجل التغيير	CHANGE REQUEST/LOG	CHL
محضر اجتماع	MINUTES OF MEETING	MOM
عرض تقديمي	PRESENTATION	PRT
مقترح	PROPOSAL	PRL
كراسة الشروط والمواصفات	REQUEST FOR PROPOSAL	RFP
العقود	CONTRACTS	CNT
دليل سياسات وإجراءات مكتب إدارة البرامج	PMO POLICIES & PROCEDURES	PPP
سجل أصحاب المصلحة	STAKEHOLDER REGISTER	SHR
وثائق أخرى	OTHER DOCUMENTS	OTH

في حالة الاستعانة بأنواع أخرى من المستندات الخاصة بالبرامج أو المشاريع، يقوم فريق عمل مكتب إدارة البرامج بتحديد نوعية المستندات المستخدمة لغرض معين للتعرف على المستند وتحديد الرمز الخاص به بما لا يتعارض مع الرموز المُعينة حالياً.

خ: تاريخ صدور المستند

يعتبر تاريخ المستند هو تاريخ صدوره في حالة المستندات الداخلية، أو تاريخ تسليمه للراعي أو أصحاب مصلحة خارجيين في حالة المستندات الخارجية. أما بالنسبة للعروض ومواد التدريب فيكون تاريخها هو تاريخ إجراء العرض أو أداء التدريب. ويكون تصميم التاريخ: يوم/شهر/سنة محددًا اليوم والشهر والسنة بناءً على التقويم الميلادي. مثلاً: ٣ مايو ٢٠١٤ تكتب على النحو التالي: ٢٠١٤/٥/٣.

على سبيل المثال: إذا تم إرسال تقرير أداء رقم ١٩ بتاريخ ١٥ يونيو ٢٠١٤ خاص بالمركز النموذجي في حي الروضة يتم تعريف الكود على النحو التالي:

2019-01-SRP-150614

ملحوظة: تم إعطاء المركز النموذجي بحي الروضة الرقم 01 (افتراضياً)، وكما ذكر سلفاً سيتم توكيد المشاريع الانشائية والبرامج عن طريق مكتب إدارة البرامج لكل مجلس فرعي على حده.

ذ: الاحتفاظ بفهرس المستندات

يحتفظ كل مشروع بفهرس لمستنداته. كما يحتفظ مكتب إدارة البرامج بكل مركز فرعي (جدة-مكة-الطائف) بفهرس رئيسي للمستندات. ويمكن استخدام الفهرس الرئيسي للبحث عن مستندات معينة من خلال عنوانها أو وصف النموذج المختصر. ويتضمن الفهرس الرئيسي الحقول التالية:

مثال: مدخلات فهرس المستندات

الموضوع	الوصف
رقم مرجعية المستند	1009-050-SRP-160714
عنوان المستند والإصدار	تقرير أداء رقم ٩
وصف مختصر	تقرير أداء لبرنامج جاري
مصدر المستند	مركز الروضة
تاريخ المستند	٢٠١٤/٠٧/١٦
نوع المستند	SPR – تقرير أداء برنامج
تاريخ الاستلام	٢٠١٤/٠٧/١٧ (افتراضياً)
تعليقات	تعرض على مكتب إدارة البرامج للمراجعة (افتراضياً)
اللغة	العربية

ر: إدارة المستندات الإلكترونية

في حال أتمتة نظام إدارة المشاريع، تكون عملية حفظ واسترجاع البيانات سهلة وإصدارها على شكل مستندات أو تقارير من خلال الإستعلام عنها عن طريق النظام . ويوضح التالي تفصيل رموز المشاريع والمستندات الإلكترونية.

يتم تسمية الملف كالتالي :

AAA-00-DDMMYY-000

حيث:

AAA تحدد نوع المستند (يشار إلى نوع المستند في "ج")

00 كود المركز النموذجي أو البرنامج

○ يتم إعطاء أكواد للبرامج المتاحة والمراكز الفرعية المخططة في كل مجلس فرعي (جدة – مكة – الطائف)

عن طريق مكتب إدارة البرامج في كل مركز، على أن يكون مُصمم بما يتناسب مع إستراتيجية وتصنيف

المراكز والبرامج كل مجلس فرعي ويتم وضعها بالتسلسل وحسب رغبة إدارة المجلس الفرعي.

مثال للمشاريع الانشائية: مركز الروضة ٠١ – مركز أبحر ٠٢

مثال لبرنامج مجتمعي : برنامج جاري ٠٥٠ – برنامج أخلاقي ٠٥١

ddmmyy تحدد تاريخ إصدار المستند

000 ثلاث خانات رقمية للرقم التسلسلي (٠٠١ – ٠٠٢ – ٠٠٣ إلخ)

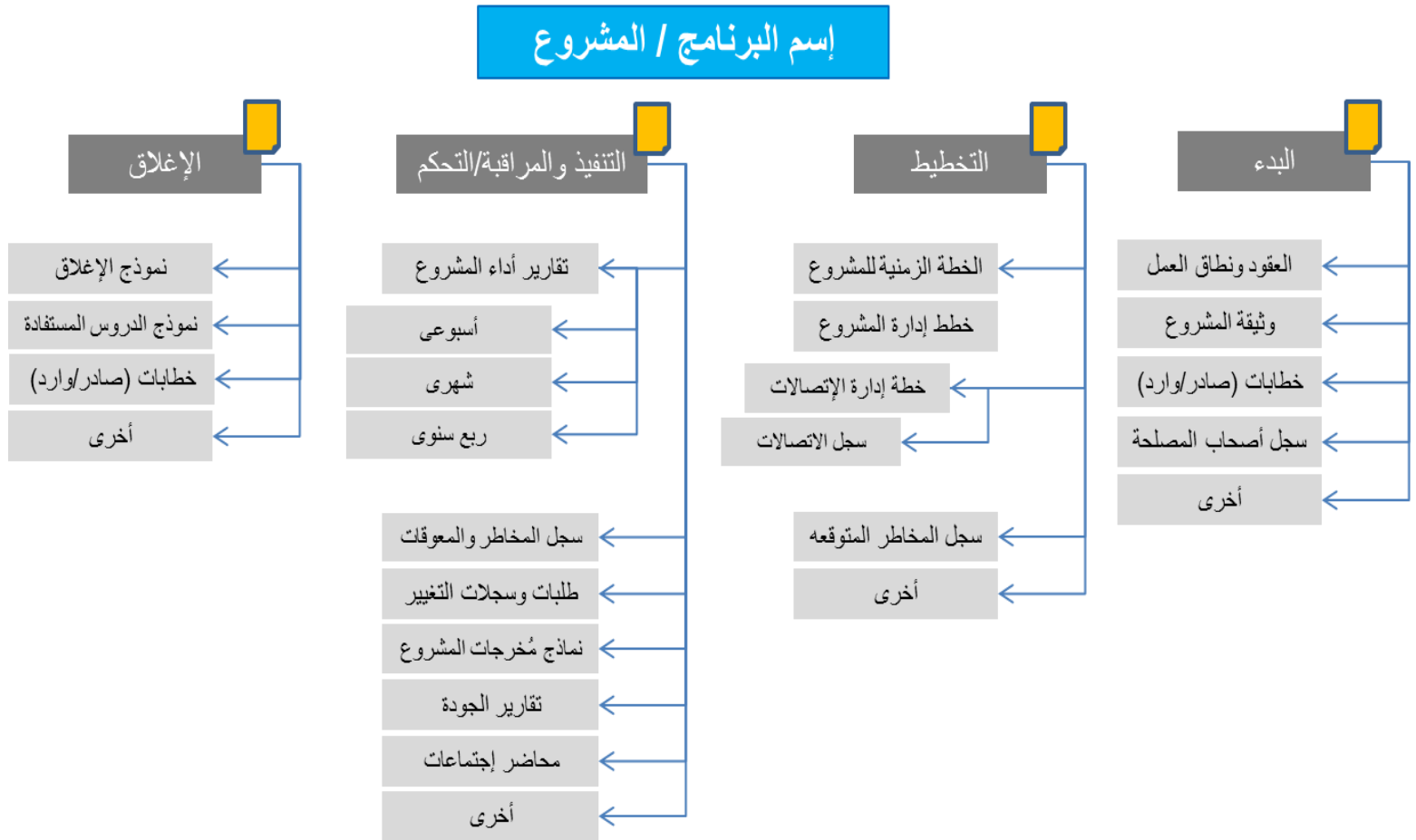
مثال ١: الجدول الزمني للمشروع المركز النموذجي بأبحر (افتراضيا) بتاريخ ١٥ يونيو ٢٠١٤ ، الإصدار ٥

PSC-02-150614-005

مثال ٢: تقرير حالة الأداء لبرنامج جاري (افتراضياً) بتاريخ ٢٠ مايو ٢٠١٤ ، الإصدار ١١

SRP-050-200514-011

هيكل تخزين الملفات والوثائق الإلكتروني :



ملحوظة: مكتب إدارة البرامج مسنول عن تعديل/تحديث هيكل تخزين الملفات والوثائق الإلكتروني بما يتوافق مع احتياجات برامج ومشاريع الجمعية.

٦ النماذج

النماذج	عمليات إدارة البرامج/المشاريع
١ نموذج وثيقة البرنامج/المشروع	عمليات البدء
٢ نموذج سجل أصحاب المصلحة	
٣ نموذج تعريف نطاق العمل	عمليات التخطيط
٤ نموذج خطة البرنامج/المشروع الزمنية التفصيلية	
٥ نموذج سجل المخاطر والمعوقات	
٦ نموذج خطة وسجل الاتصالات	
٧ نموذج تقرير الأداء	عمليات التنفيذ والمراقبة/التحكم
٨ نموذج طلب التغيير	
٩ نموذج سجل التغييرات	
١٠ نموذج مراقبة وضمان الجودة	
١١ نموذج إغلاق البرنامج/المشروع	عمليات الإغلاق
١٢ نموذج قائمة التحقق والإعفاء من المهام	
١٣ نموذج الدروس المستفادة	

٧ قاموس مصطلحات إدارة البرامج/المشاريع

يتضمن هذا القاموس المصطلحات الفنية شائعة الاستخدام في مجال إدارة البرامج/المشاريع والتي وردت في هذا الدليل الخاص بمكتب إدارة البرامج. وقد تم الاستعانة بالتعريفات الواردة في الصادر من جامعة إدارة المشاريع PMBOK، كلما كان ذلك ممكناً.

نشاط	هو أحد عناصر العمل الذي يتم تنفيذه في سياق تنفيذ المشروع. ومن المعتاد أن يتم تحديد زمن معين لأداء النشاط وتكلفة تقديرية وتوقع الموارد المطلوبة لتنفيذ النشاط. ويمكن تقسيم الأنشطة إلى مهام.
الاعتماد	هو التأكيد الرسمي والتصديق والموافقة على أمر ما. واعتماد المخرجات هو إجراء معين يتخذه صاحب المصلحة لقبول المخرجات بعد انتهاءها بالكامل ومن ثم انتهاء أعمال المشروع المتعلقة بهذه المخرجات.
الخطة الأساسية	هي الخطة المعتمدة (لبرنامج/مشروع ما، أو حزمة أعمال، أو نشاط) مع إضافة أو حذف التغييرات في النطاق. وعادة ما تستخدم مع القائم على التعديل (مثل: التكلفة الأساسية، الجدول الزمني الأساسي، القياسات الأساسية للأداء).
تبادل الأفكار	هي تجمع للمعلومات العامة وآليات الإبداع التي يمكن الاستعانة بها للتعرف على المخاطر وأفكار أو حلول للمشكلات من خلال أعضاء الفريق أو الخبراء المشاركين في مناقشة أحد الموضوعات.
طلب التغيير	هي طلبات لمد أو تقليص نطاق البرنامج/المشروع أو تعديل السياسات أو العمليات أو الخطط أو الإجراءات، أو تعديل التكاليف أو الميزانيات أو مراجعة الجدول الزمني. ويمكن توجيه طلبات التغيير بشكل مباشر أو غير مباشر وعلى المستوى الداخلي أو الخارجي، أو أن تكون قانونية أو تفي بمتطلبات تعاقدية اختيارية أو ملزمة. ولا يتم التعامل إلا مع الطلبات الموثقة رسمياً ولا تنفذ إلا التغييرات التي تم اعتمادها.
عمليات الإغلاق	هي العمليات التي يتم تنفيذها لإنهاء جميع أنشطة أحد البرامج/المشاريع أو أحد مراحل البرنامج/المشروع بصورة رسمية، مع تحويل المنتج الذي تم الانتهاء منه إلى جهات أخرى، أو إغلاق مشروع تم إلغاؤه.
القيود	هي القيود السارية التي تؤثر على أداء البرنامج/المشروع. وهي أي عامل يمكن أن يكون له تأثير عند تنفيذ أحد الأنشطة.
العقد	هو اتفاق ثنائي ملزم بحيث يرتبط البائع بتقديم منتج أو خدمة معينة أو التوصل إلى نتيجة محددة مقابل التزام المشتري بسداد التكاليف المترتبة على ذلك.
عمليات الرقابة	هي العمليات التي يتم تنفيذها للمقارنة بين الأداء الحقيقي للبرنامج/المشروع أو أحد مراحله وبين الأداء المخطط، مع تحليل الاختلافات وتقييم التوجهات التي تؤثر على عمليات التحسين؛ إلى جانب تقييم البدائل المتاحة وإبداء التوصيات مع اتخاذ الخطوات التصحيحية المناسبة كلما استدعت الحاجة.

المخرجات	هي أي منتج أو نتيجة أو قدرة مميزة ومحقة على تقديم خدمة يجب أدائها لاستكمال العملية أو المرحلة أو المشروع. وفي أغلب الأحيان تستخدم للإشارة إلى مخرجات خارجية، ويجب أن يتم اعتماد المخرجات من جانب راعي البرنامج أو العميل.
مستند	هو وسيلة لتسجيل المعلومات وعادة ما يكون لها فترة محددة، ويمكن أن يقوم بقراءته أفراد أو آلات.
الفترة الزمنية	هي اجمالي فترات العمل (ولا تتضمن الإجازات أو فترات غير العمل) وتتطلب استيفاء جدول زمني للنشاط أو وضع تصميم لتقسيم العمل على الفترات الزمنية. وفي بعض الأحيان تحدث أخطاء في تقدير الفترات المنقضية في التنفيذ.
العمليات التنفيذية	هي العمليات التي يتم تنفيذها لاستكمال الأعمال المحددة في خطة البرنامج/المشروع لانجاز أنشطة البرنامج/المشروع المحددة في بيان نطاق العمل (ويتم تعريفها في وثيقة البرنامج/المشروع).
الرسوم التوضيحية	هي عملية إيضاح لمدخلات أو إجراءات تنفيذ أحد العمليات أو مخرجات لعملية أو أكثر داخل النظام بالاستعانة برسومات توضيحية.
عمليات البدء	هي العمليات التي يتم تنفيذها لتحديد وللسماع ببدء مشروع جديد أو مرحلة جديدة من أحد البرامج/المشاريع ويمكن أن تؤدي إلى استمرار أعمال سبق وان توقفت بالبرنامج/المشروع. يوجد عدد كبير من عمليات البدء التي يتم تنفيذها خارج النطاق الرقابي للبرنامج/للمشروع والتي تتم في إطار المنظمة أو البرنامج أو عمليات المحفظة. وتقدم هذه العمليات مدخلات لفريق عمليات البدء التي يتم تنفيذها في إطار المشروع.
المشكلة/العائق	هي نقطة أو أمر يعتبر موضوعا للتساؤل أو النزاع، أو نقطة أو أمر لم يتم إيجاد حل لها وتجرى مناقشتها كما تثار حولها خلافات أو آراء متعارضة.
الركيزة	هي نقطة هامة أو حدث جوهري في أحد البرامج/المشاريع.
عمليات التخطيط	هي العمليات التي يتم تنفيذها لتحديد وتوجيه نطاق العمل وتطوير خطة إدارة البرنامج/المشروع، وللتعرف على أنشطة البرنامج/المشروع وإعداد الجدول الزمني لتنفيذها.
العملية	هي عدد من الإجراءات والأنشطة المترابطة ذات العلاقة التي يتم تنفيذها للتوصل إلى منتج أو نتيجة أو الحصول على خدمات معينة.
المشروع	هو محاولة مؤقتة تجري للحصول على منتج أو نتيجة أو خدمة متميزة.
وثيقة المشروع	هي مستند يقوم بإعداده المسئول عن بدء البرنامج/المشروع أو راعي البرنامج/المشروع وتسمح رسميا بإقامة البرنامج/مشروع، كما تتيح لمدير البرنامج/المشروع صلاحية استخدام الموارد التنظيمية في أداء أنشطة البرنامج/المشروع وتحدد تواريخ تسليم المخرجات الرئيسية. وبصورة أكثر توسعا، فإن وثيقة البرنامج/المشروع هي المستند الذي يستعرض كيفية إدارة وتشغيل المشروع ويتم تطويرها على مستوى عالٍ
مدير المشروع	هو الشخص المسئول عن إدارة البرنامج/المشروع

العرض	هو مستند رسمي يقدمه البائع رداً على طلب من المشتري، ويعرض فيه تقديم منتج أو خدمة معينة بسعر محدد.
المخاطر	هي حدث غير مؤكد أو ظروف محتملة يكون لوقوعها أثراً سلبياً أو إيجابياً على أهداف البرنامج/المشروع.
الجدول الزمني	هو مجموعة من التواريخ المحددة لأداء أنشطة مقررة، وهي التواريخ المخططة للوفاء بالركائز الأساسية المقررة.
النطاق	هو مجموعة من المنتجات والخدمات والنتائج التي تشكل في النهاية مشروعاً.
تباطؤ النطاق	هو إضافة عوامل ووظائف (نطاق البرنامج/المشروع) بدون التعرف على أثرها والتكاليف المترتبة عليها والموارد المطلوبة لها في الوقت المناسب، أو إضافتها بدون موافقة العميل.
التوقيع	هي العملية التي يقوم فيها العميل بتوقيع وإعادة مستندات إلى مدير البرنامج/المشروع بحيث يؤكد موافقته الرسمية على مخرجات البرنامج/المشروع.
المهمة	هي تعبير عن العمل الذي يجب القيام به لتحقيق مُخرج معين في وقت محدد وبتكلفة محددة
نموذج	هو مستند شبه مكتمل مسبق التصميم يقدم هيكل محدد لتجميع وتنظيم وعرض مجموعة من البيانات والمعلومات. وتعمل النماذج على التقليل من الجهد اللازم لأداء العمل وزيادة اتساق النتائج.
أصحاب المصلحة	هم الأفراد أو المؤسسات التي ستأثر أو تؤثر في المشروع سلباً أو إيجاباً، ويجب دراسة إحتياجاتهم في مرحلة مبكرة من المشروع (مرحلة التخطيط).