



الجامعة السعودية الإلكترونية  
SAUDI ELECTRONIC UNIVERSITY  
2011-1432

مكتب إدارة المشاريع (PMO- IB)

# وثيقة تعريف المبادرة الدليل الإرشادي

مكتب إدارة المشاريع	إعداد
يونيو ٢٠٢١	الإصدار



## ١. تمهيد

- المبادرة هي فكرة تطويرية يُتوقعُ منها بَعْدَ تنفيذها كمشروعٍ أَنْ تُحدِثَ تحسُّناً نوعياً ملموساً في وظائف الجامعة الرئيسة، وتغييراً في قدرات الجامعة وممارساتها نحو الأفضل.
- تعريف المبادرة: تحديد الأركان الموضحة لها، والتي تتمثل بمجملها في الهوية الاعتبارية للمبادرة كمشروعٍ مُستقبليٍّ؛ مثل: (الهدف، والتسليمات، والكلفة، والمدّة... إلخ).
- هذا الدليل يهدف إلى توضيح نموذج (وثيقة تعريف المبادرة) وكيفية تعبئة بياناته؛ حيث يُشكّل هذا النموذج اللبنة الأساسية في تداول معلومات المبادرة؛ بهدف تقييمها والتحضير لتنفيذها.
- سوف يشرح الدليل الارشاديّ ماذا يحدثُ على النموذج أثناء رحلته نحو التقييم والاعتماد؛ لتكون المبادرة لاحقاً جزءاً من خطة الجامعة ورحلتها نحو التغيير.

□

## ٢. توضيح أركان الدليل ووصف المطلوب من كل حقل:

- مالك المبادرة: هو المسؤول عن المبادرة وراعي التغيير الناتج عنها والقائد الذي سيُشرفُ على عملية تنفيذها حال اعتمادها.
- الجهة: الوكالة، أو العِمادة، أو الإدارة التي يتبع لها مالك المبادرة.
- مدّة المبادرة (شهر): هي المدّة الزمنية التي تُغطّي لتنفيذ المشروع المنبثق عن المبادرة.





- **الفترة الزمنية:** لابدّ لمالك المبادرة أن يحدّد مدّة زمنيّة تقديريّة للمشروع بحسب خبرته، وبإمكانيه الاستعانة بخبراء، أو مختصّين، أو عمل مسح معرفي عن طريق الإنترنت، أو الرجوع إلى مشاريع سابقة مُشابهة مُنفّذة، وهي مدّة تقديريّة قد تزيد أو تنقص بما لا يتجاوزُ ( . ١ %).
- **التنفيذ:** إمّا أن يكونَ داخليًا ولا حاجة للاستعانة بجهةٍ خارجيّة، أو خارجيًا، وهنا يتطلّب الاستعانة بجهةٍ خارجيّة حسبَ منهجيات التنفيذ وخيارات التعاقد في نظام المشتريات.
- **الاستقلاليّة:** المبادرة المستقلّة هي التي لا يُعتمدُ تنفيذها على مُخرجات مبادرةٍ أُخرى، وكذلك لا تشكّل مخرجاتها مُتطلبًا قبليًا لعمل مشروعٍ آخر، أمّا المرتبطة فتكونُ ضمنَ سلسلةٍ مبادراتٍ تخدمُ تحقيقَ برنامجٍ معين.
- **نوع المبادرة:** يتمّ تحديدُ أحد الخيارات المتاحة حسب ما يتوافق مع المبادرة، والخيار إمّا أن يكونَ تعليميًا، أو تقنية معلومات، أو إنشائيًا، أو تجهيزات، أو تشغيلًا وصيانة.
- **محفّز المبادرة:** تتوفرُ ثلاثة خياراتٍ يتمّ اختيارُ ما يتناسبُ ويتوافق مع المبادرة؛ ومحفّزُ المبادرة إمّا أن يكونَ مبادرةً استراتيجيّة، أو حاجة عملٍ (فرصة، أو تحدّد مُلح، أو تحسين) وإمّا تكونُ منحةً. والمقصودُ بالمحفّز: الحاجةُ أو السببُ الذي أدّى لظهور فكرة المبادرة، وتحديدُه أساسٌ لفهم الظروف التي أدّت لظهور فكرة المبادرة.
- **وصفُ المحفّز:** يتمّ ذكرُ المحفّز، فإن كانَ مبادرةً استراتيجيّة تتمّ الإشارةُ إلى الخطّة الاستراتيجية، وبطاقة المبادرة، والسياق المولّد لها، وإن كانت حاجة عملٍ يتمّ وصفها مع تحديد المرفقات الداعمة لها كدراسة مسح مكتبيّ أو جدوى اقتصاديّة، وإن كانت منحةً يتمّ الإشارةُ إلى المنحة ووصفها والجهة المانحة.





- **هدف المبادرة:** ويُقصدُ به الغاية التي تسعى المبادرة لتحقيقها، وتحقيقها تُضافُ قيمةً على الوضع الحالي للأعمال، وهنا يتمُّ وصفها بالتركيز على القيمة التي تُحقِّقها المبادرة على الأعمال وبناء القدرات.
- **التسليمات المتوقعة:** هي قائمة بالمخرجات العينية التي يَبْنِيها المشروع.
- **التغير الذي ستحدثه المبادرة:** يتمُّ تعبئة حقل البيان؛ وهو محلُّ التغيير، وموضع لمس أثر القيمة، وتوضيح الوضع الحالي وما يحتاج إليه، وفي خانة الوضع المأمول؛ وهو الوضع المستقبلي الذي سوف نصل إليه، ويصبح ممارسةً وواقعًا بعد تحقيق المبادرة.
- **الجدول الزمني للمبادرة:** يتمُّ تحديد الجدول الزمني للمبادرة، ويكون على مراحل، إما تُكتب بشكلٍ تفصيليٍّ، أو تُرفق صورةً مع المبادرة توضح الجدول الزمني الذي يشمل تاريخ البداية والنهاية.
- **الموارد البشرية اللازمة:** هنا يتمُّ ذكرُ احتياج المشروع للكوادر البشرية المنفذة له؛ بحيث تُستخدم في استقطاب الموارد لاحقًا للعمل على المشروع، وهي مهمةٌ لتحديد نطاق العمل في حال اتَّجه التنفيذ لتبني كراسة شروط ومواصفات.
- **الميزانية المقدَّرة:** لابدَّ من وضع مبلغٍ تقديريٍّ للميزانية من قبل مالك المبادرة، إما بحسب خبرته، أو الاستعانة بخبراء ومختصين، أو عمل مسح معرفيٍّ عن طريق الإنترنت، أو الرجوع إلى مشاريع سابقةٍ مشابهةٍ مُنفذة؛ وهي تُعتبر مدَّةً تقديريَّةً قد تزيد، أو تنقص بما لا يتجاوزُ ( . ١ % )، وهي مهمةٌ لتقييم قيمة الارتباط المالي.
- **المتطلبات:** وهي بنودٌ نظاميةٌ موجودةٌ في الأنظمة واللوائح والتعاميم التي تخضع لها الجامعة، وفي حال يتطلَّب تنفيذ المبادرة تغيير هذه اللوائح والتعاميم؛ فعليه يتطلَّب ذكرُ البند النظامي والمطلوبُ تعديله، وإذا كان من الصعب تغييرها فقد يتمُّ رفض المبادرة،





وإن لم يتطلب تنفيذ المبادرة تغييرًا في اللوائح والتعاميم؛ فيتم كتابته في حقل (لا يوجد)

- أصحاب العلاقة في المشروع: أصحاب العلاقة هم الجهات، أو الأشخاص بصفاتهم الاعتبارية الذين سيؤثرون أو يتأثرون بهذه المبادرة. يجب توضيح اسم الجهة، ودور هذه الجهة إما إشراف، أو تنفيذ، وفي خانة وصف التقاطع يتم اختيار المتوافق مع الجهة، وبالإمكان وضع اختيارات متعددة، ويتم تحديد آلية التواصل مع هذه الجهة إما باجتماع، أو لقاء، أو اطلاع بالنتائج، ويتم اختيار واحدٍ أو أكثر حسب المناسب.
- المخاطر المتوقعة: يتم ذكر المخاطر المحتملة حدوثها، والتي قد يكون لها آثار سلبية قد تؤثر على إنجاز المشروع حسب محدداته الزمنية ومحددات التكلفة والنطاق. ولا بد أن يتم تحديد الجهة المسؤولة عن تجاوز هذا الخطر وتذليل الصعوبات وتحديد الآلية التي سيتم التعامل بها لتذليل العقبات.
- الملاحق: يتم إرفاق المستندات الإضافية التي تدعم وثيقة تعريف المبادرة، وتؤكد محتوياتها؛ مثل دراسة جدوى أو تحليل.
- معلومات مقدم الطلب: ننصح أن يكون هو الشخص المسؤول عن الأمور الفنية التشغيلية حيث يكون في الأغلب معد المبادرة هو مدير المشروع مستقبلاً.
- معتمد الوثيقة: مستوى القيادة هنا يكون أعلى من معد الوثيقة، والمعتمد لها هو المسؤول عن توجيه والإشراف، وضبط الصرف، والقبول النهائي للجودة، وتذليل أي صعوبات أو عقبات تواجه إتمام المشروع، وعادةً يكون هو مالك المشروع لاحقاً.



## أسئلة وأجوبة

### ماذا يحدث بعد تعبئة النموذج؟

- يتم إرسال المبادرة إلى مكتب إدارة المشاريع، والذي بدوره يقوم بتقييم النموذج تقييماً أولياً من عدّة جوانب:
- اكتمال تعبئة أركان النموذج.
- لغة الكتابة وترابط المحتوى الموضوعي من ناحية متانة السرد وإيصال الفكرة.
- دقة المعلومات الزمنية والمالية.
- ثم يقوم المكتب بالتواصل مع اللجنة المعنية لتقييم المبادرة، وفي حال اعتمادها يتم تضمينها في خطة تنفيذ المبادرات، وتوكيد الارتباط المالي.

### 1- كيف أقدّر القيمة التقديرية للتكلفة أو مدة التنفيذ؟

- الاستئناس بمشاريع سابقة مشابهة.
- عمل بحث مكتبي على الإنترنت.
- سؤال خبراء ومختصين.
- عمل تفصيل للموارد المطلوبة (البشرية والشرائية وغيرها) وتقدير التكلفة الفردية، وحساب المجموع بعد إضافة هامش ضرائب ومصاريف وأرباح بقيمة إجمالية ( ٥٠%).
- أصحاب العلاقة هم الجهات، أو الأشخاص بصفاتهم الاعتبارية الذين يؤثرون أو يتأثرون بهذه المبادرة.

### 2- ما لفرق بين الجهات المؤثرة والجهات المتأثرة؟

- الجهات المؤثرة هي جهات تنفيذية، أو عدّة جهات حاكمة تؤثر في أعمال المشروع؛ لأنه بحاجة لها، فهذا يعطي مؤشراً عن المخاطر المحيطة بالمشروع، ودرجة الحساسية في التعامل؛ لأن المشروع يعتمد على جهات عديدة مهمة يلزم توفير متطلبات أو أخذ موارد منها.
- الجهات المتأثرة هي التي تتأثر بمخرجات المشروع ونتائجه، وتستفيد منها، أو تتعامل مع التغيير الناتج عنها، فإذا كانت هذه الجهات المتأثرة تمثل قطاعاً مهماً في الجامعة، فإن هذا المشروع يمثل حاجة ملحة على مستوى الجامعة.

### 3- في حال وجود استفسارٍ آخر عند تعبئة النموذج، لمن ألبأ؟

- فريق مكتب إدارة المشاريع متواجد دائماً لتقديم الدعم المعرفي والمفاهيمي حول النموذج، يمكن دائماً طلب المساعدة من خلال البريد الإلكتروني.

[pmo@seu.edu.sa](mailto:pmo@seu.edu.sa)

