

### 

**مكتب إدارة المشاريع (PMO-03A)**

**وثيقة بدء المشروع**

|  |  |
| --- | --- |
| **اسم المشروع** |  |
| **رقم المبادرة** | **تعبأ من قبل مكتب إدارة المشاريع** |
| **التاريخ** |  |



**مكتب إدارة مشاريع (PMO-01A)**

**وثيقة بدء المشروع**

|  |  |
| --- | --- |
| **رقم المبادرة** | **تعبئ من قبل مكتب إدارة المشاريع** |
| **اسم المبادرة** |  |
| **الجهة** |  |

**وثيقة تعريف الم**

وثيقة بدء المشروع

وثيقة بدء المشروع

**مكونات وثيقة بدء المشروع**

[1. ميثاق المشروع 3](#_Toc74144065)

1. ميثاق المشروع .........................................................................................3

[2. جدول الخطة الزمنية للمشروع 4](#_Toc74144066)

[3. خطوط الأساس 5](#_Toc74144067)

[**3. 1. خط أساس النطاق: تنفيذ مراحل المشروع** 5](#_Toc74144068)

[**3- 2. خط الأساس الزمني. الجدول الزمني التفصيلي للمشروع** 6](#_Toc74144069)

[**3/3 الية التغيير على خطوط أساس النطاق والجدول الزمني** 6](#_Toc74144070)

[4. الحوكمة للمشروع 7](#_Toc74144071)

[**4.1 سياسات المشروع وضوابط الحوكمة** 7](#_Toc74144072)

[**4.2 تسليم المخرج/ التسليمة للإدارة** 7](#_Toc74144073)

[**5.4 الهيكل التنظيمي** 8](#_Toc74144074)

[**5.6 مصفوفة الصلاحيات** 9](#_Toc74144075)

[6 خطة الاتصال والتكامل 11](#_Toc74144076)

[**6،1 جدول الاجتماعات والتقارير** 11](#_Toc74144077)

[7 خطة إدارة المخاطر 12](#_Toc74144078)

[**7،1 تعريفات** 12](#_Toc74144079)

[**7،2 أهداف إدارة المخاطر** 12](#_Toc74144080)

[**7،3 رصد المخاطر وتتبعها** 13](#_Toc74144081)

[**سجل المخاطر:** 15](#_Toc74144082)

# **ميثاق المشروع**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **اسم المشروع:** | | **معلومات مالك المشروع** |
| **مالك المشروع:** | |
| **البريد الإلكتروني:** | |
| **رقم التحويلة:** | **رقم الجوال:** |
|  | | **نوع المحفز** |
|  | | **أهداف المشروع** |
|  | | **التسليمات/ المخرجات** |
|  | | **اسم مدير المشروع** |
|  | | **مدة المشروع** |
|  | | **تاريخ بدء المشروع** |
|  | | **تاريخ الانتهاء من المشروع** |
|  | | **الميزانية المطلوبة** |

**ملاحظة: هذه الوثيقة مع العرض المقدم لوثيقة تعريف المبادرة لنموذج رقم (PMO-01A) تقرأ وتطبق كوثيقة واحدة بشكل متجانس ولا يتجزأ، ويتم الأخذ بعين الاعتبار ما ورد في هاتين الوثيقتين، مع العلم أن وثيقة بدء المشروع هي وثيقة اعتبارية شارحة للعقد المنبثق من وثيقة تعريف المبادرة، وعليه وفي حالة وجود تعارض يتم إعادة الوثيقة لمالك المشروع لغرض التعديل**

# **2. جدول الخطة الزمنية للمشروع**

**يتم نسخ الجدول من وثيقة تعريف المبادرة (PMO-01A)**

# **3. خطوط الأساس**

## **3. 1. خط أساس النطاق: تنفيذ مراحل المشروع**

| **تاريخ انتهاء المرحلة** | **تاريخ بدء المرحلة** | **المرحلة**  **Phase** | **التسليمات / المخرجات**  **Deliverables** | **م** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  | **1** |
|  |  |  |  | **2** |
|  |  |  |  | **3** |
|  |  |  |  | **4** |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

**ملاحظات:**

1. **يشكل هيكل خط الأساس لنطاق العمل، والذي يشمل كل مخرجات و تسليمات المشروع.**
2. **أي أعمال يتم طلبها غير مشمولة بخط أساس نطاق العمل المشروع تخضع لطلب تغيير ويتم دراسة تأثيرها من ناحية الزمن والكلفة من طرف الجهة وتنفيذها بعد موافقة اللجنة التنفيذية على إضافة الزمن والكلفة على المشروع حسب الإجراءات النظامية المتبعة.**
3. **اللجنة التنفيذية الدائمة هي اللجنة المنوطة بالبت في إجراءات التغيير على نطاق العمل وما يصحبها من أثر زمني ومالي.**

## **3- 2. خط الأساس الزمني. الجدول الزمني التفصيلي للمشروع**

**ملاحظة: الجدول الزمني التفصيلي ضمن وثيقة الكترونية ملحقة**

**🗹 يلتزم مدير المشروع بإرفاق خط الأساس الزمني عند اكمال وثيقة بدء المشروع.**

**لمزيد من المعلومات الاطلاع على الدليل الارشادي لخط الأساس الزمني (PMO-02B)**

## **3/3 الية التغيير على خطوط أساس النطاق والجدول الزمني**

**في حال تقدير مدير المشروع لطلب تغيير على خط اساس النطاق او الجدول الزمني، المنبثقة من نتائج إدارة سجلات المخاطر وتقارير سير المشروع أو طلبات من العميل، فإنه يقوم بالتالي:**

1. **اعداد دراسة لتأثير التغيير على نطاق العمل (زيادة او نقصان في المخرجات)، والجدول الزمني (تسليم مبكر او متأخر)، والكلفة (زيادة او نقصان)، وأثر ذلك على باقي الموارد (البشرية والمواد)، ورفع تقرير بذلك للجنة التوجيهية.**
2. **تقوم اللجنة التوجيهية بتحليل الدراسة والتوجيه بقبول التغيير او رفضه ضمن الخيارات المتاحة.**

# **4. الحوكمة للمشروع**

## **4.1 سياسات المشروع وضوابط الحوكمة**

* **يمنع على مدير المشروع قبول الهدايا اطلاقا من المقاول أيا كان قيمتها اذا كان تنفيذ المشروع خارجيا.**
* **الاجتماعات الاستثنائية المرتبطة بالمشروع ي يتم تدوينها في محضر داخلي.**

## **4.2 تسليم المخرج/ التسليمة للإدارة**

**بعد استيفاء شروط المشروع لتلك المرحلة، يقوم مدير المشروع من طرف الجهة بتسليم المخرج إلى مكتب PMO، والذي يقوم بدوره بمراجعته لاستيفاء الملاحظات، وإعادة المخرج إلى الجهة في حال وجود ملاحظات لتعديلها، تقوم الجهة بعكس التعديلات على المخرج وإعادة تسليمه للمكتب PMO للاعتماد.**

**يكون الاعتماد على شكل مذكرة تسليم يوقع عليها مدير المشروع من طرف الجهة مع توقيع المشرف على مكتب PMO.**

**يقوم مكتب PMO بعد انتهاء مرحلة المشروع، بعمل مذكرة إغلاق للمرحلة تتضمن الإشارة الى التسليمات المقبولة واعتماد مدير مكتب PMO لإغلاق المرحلة.**

## **5.4 الهيكل التنظيمي**

راعي المشروع

اللجنة التنفيذية الدائمة لدراسة المشاريع و المبادرات

مكتب PMO

مالك المشروع(..)

مدير المشروع(...)

مستوى التوجيه

مستوى القيادة

1. **مستوى التوجيه :**

**يضم هذا المستوى راعي المشاريع وهي اللجنة التنفيذية الدائمة لدراسة المشاريع و المبادرات والتي ترأسها رئيسة الجامعة، أعلى ممثلين عن أصحاب المصلحة " الجهات المؤثرة والمتأثرة بالمشروع "**

**مهام اللجنة التنفيذية الدائمة لدراسة المشاريع و المبادرات:**

* **اللجنة هي الجهة الأعلى للتصعيد والاعتماد.**
* **الاشراف والتوجيه والضبط الاستراتيجي وتعريف القيمة والتغيير.**
* **اعتماد التغيير خلال المشروع.**
* **اعتماد آلية تجاوز المخاطر.**
* **تقديم الدعم المطلوب لتذليل الصعوبات.**

1. **مستوى القيادة:**

**مدير المشروع هو قائد المشروع ويتعامل مع المدير الوظيفي ومدير المشروع**

**مهام مدير المشروع:**

* **تحضير الخطط واعتمادها.**
* **بناء وتشكيل قيادة وإدارة فرق التشغيل والاشراف اليومي على أعمالها .**
* **إعداد التقارير للجنة التوجيهية بشكل دوري ورفع المخاطر والقضايا والتصعير والدعم المطلوب.**
* **استلام المخرجات من فرق العمل والتأكد من مطابقتها للمتطلبات وتفعيل اعتمادها.**

## **5.6 مصفوفة الصلاحيات**

**جدول نضع فيه حقل لكل الأعمال وكل الاعتماديات والأنشطة الموجودة في المشروع .**

**ونضع حقول أخرى بدءاً من مالك المشروع وحتى الفرق .**

**ويكون هناك خمسة صلاحيات منوطة للعمل على المشروع :**

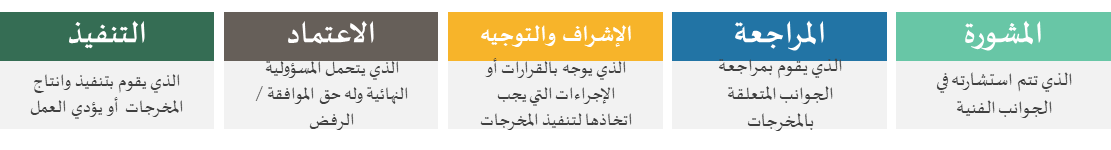
1. **التنفيذ : تحديد الشخص الذي ينفذ وينتج المخرجات .**
2. **الاعتماد : تحديد الذي يتحمل المسؤولية النهائية وله حق الموافقة والرفض .**
3. **الاشراف والتوجيه: تحديد الشخص الذي يوجه بالقرارات والإجراءات التي يجب اتخاذها لتنفيذ المخرجات.**
4. **المراجعة : تحديد الشخص الذي يقوم بمراجعة الجوانب المتعلقة بالمخرجات .**
5. **المشورة : تحديد الشخص الذي ستتم استشارته في الجوانب الفنية .**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **إدارة المشتريات** | **الإدارة المالية** | **الفريق** | **مدير المشروع** | **مالك المشروع** | **اللجنة التنفيذية الدائمة لدراسة المشاريع والمبادرات** | **النشاط** | **م** |
|  |  |  |  |  |  |  | **1** |
|  |  |  |  |  |  |  | **2** |
|  |  |  |  |  |  |  | **3** |
|  |  |  |  |  |  |  | **4** |

**المهام والمسؤوليات :**

* **متابعة تنفيذ خطة المشروع التفصيلية والتنسيق لتوريد مخرجات المشروع حسب الجدول الزمني.**
* **القيام بالتنسيق والتنظيم اللازم لتيسير أعمال المشروع.**
* **عمل التقارير الدورية عن حالة المشروع ونسبة التنفيذ ووضع المخاطر والقضايا المفتوحة ومشاركتها مع المعنيين لضمان معالجة الحالات واغلاق القضايا في موعدها.**
* **تصعيد الحالات المستعصية حلها لمالك المشروع ضمن منهجية التصعيد وطلب الدعم اللازم.**
* **إدارة عمليات الاتصال بين أعضاء الفريق.**

**ويتم تحديد كل شخص ومهمته بالألوان المعتمدة للجدول كما هو موضح .**

****

# **6 خطة الاتصال والتكامل**

## **6،1 جدول الاجتماعات والتقارير**

| **المسؤول** | **تكرار التسليم - الموقع** | **المحتوى** | **المستلم** | **البيان** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **اجتماعات المشروع** | | | | |
| **مالك المشروع** | **مرة واحدة أول المشروع** | **عرض خطة العمل والاتفاق على المنهجية والتسليمات** | **مكتب PMO ومدير المشروع ومالك المشروع** | **اجتماع بدء المشروع** |
| **مالك المشروع** | **عند الحاجة** | **مراجعة حالة المشروع العليا، البت في القضايا العالقة والمفتوحة وتوجيه المخاطر الرئيسية** | **أعضاء اللجنة التنفيذية و مكتب PMO ومالك المشروع** | **اجتماع اللجنة التنفيذية** |
| **مدير المشروع** | **شهري** | **مراجعة حالة المشروع التفصيلية وخطة العمل وتحديث سجلات القضايا والمخاطر** | **مكتب PMO ومدير المشروع** | **اجتماع متابعة حالة المشروع العادي** |
| **مدير المشروع** | **مرة واحدة آخر المرحلة -المشروع في موقع الإدارة** | **تأكيد التسليمات ومراجعة الدروس المستفادة وخطة العمل للمرحلة اللاحقة** | **مكتب PMO ومدير المشروع** | **اجتماع اغلاق المرحلة - المشروع** |
| **مدير المشروع** | **اسبوعي - عبر البريد الالكتروني بعد الاجتماع الاسبوعي** | **مقارنة الوضع العملي بالمخطط، حالة التسليمات، أعمال الأسبوع الماضي مع الأعمال المخططة للأسبوع القادم، سجلات المشروع المحدثة.** | **كل فريق العمل** | **تقرير حالة المشروع** |

# **7 خطة إدارة المخاطر**

## **7،1 تعريفات**

* + **المخاطر: هي اشياء قد تحدث وقد لا تحدث في المستقيل وريما يكون لها أثر على المشروع.**
  + **ادارة المخاطر: هي عملية تحديد وتحليل والاستجابة للمخاطر وتتبعها.**
  + **خطر المطابقة: خطورة تحقيق المواصفات الفنية المطلوبة في إنجاز عمل ما او خطورة مخالفة القوانين والتشريعات الخاصة بعمل ما.**
  + **خطر خارجي: تغير في أولويات الحكومة، او التغير في القوانين والتشريعات.**
  + **خطر مالي: عجز في الميزانية، زيادة غير متوقعة في تكاليف تنفيذ عمل ما.**
  + **خطر التخطيط: وضع أهداف صعبة التحقيق أو خطأ في تقدير حجم الموارد المطلوبة لتحقيق الهدف (الموارد البشرية، الموارد المالية... الخ).**
  + **خطر تشغيلي: سوء تقدير في تحديد المؤهلات البشرية المطلوبة، أو خطأ في توزيع المهام والمسؤوليات.**
  + **خطر التنفيذ: التأخير في تنفيذ المشروع، أخطاء فنية في التنفيذ، او خطر ناتج عن تغير طرق العمل: تغيير في برامج العمل.**
  + **المخاطر الإستراتيجية: مخاطر ناتجة عن قرارات خاطئة تؤثر على أولويات العمل.**

## **7،2 أهداف إدارة المخاطر**

* **مراقبة المشروع لتحديد المخاطر الجديدة والمتغيرة.**
* **تفهم وتقليل اثار مخاطر المشروع على التكلفة والجوانب الأخرى.**
* **تركيز انتباه الادارة على المخاطر ذات الاولوية القصوى.**
* **ضمان اتخاذ القرارت المتعلقة بالمخاطر على المستوى الملائم للسلطة.**
* **الاتصال مع فريق المشروع واصحاب المصلحة بوضوح فيما يتعلق بالمخاطر.**
* **الاحتفاظ بسجل واضح ودقيق للمخاطر خلال دورة حياة المشروع.**

## **7،3 رصد المخاطر وتتبعها**

**يقوم مدير المشروع بتحديد المخاطر بحيث يتم مراعاة ما يلي :**

* **الرجوع للمشاكل السابقة التي وقعت في برامج مشابهة "في حال وجودها".**
* **تحديد المخاطر في البداية دون النظر لمدى تأثيرها أو احتمالية وقوعها.**
* **ثم يقوم مدير المشروع بتحديد:**

**مدى احتمالية حدوث الخطر وبتحديد مدى تأثير حدوث الخطر على المشروع كالتالي:**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **عالية جدا** | **عالية** | **متوسطة** | **ضعيفة** |

**يتم تقدير مدى أهمية الخطر وضرورة اتخاذ إجراء بخصوصه من خلال توقيع النقطتين السابقتين على مصفوفة تموضع المخاطر:**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **احتمالية الحدوث** | **عالية جدا** | **عالية** | **عالية** | **مهمة** | **مهمة** |
| **عالية** | **متوسطة** | **عالية** | **عالية** | **مهمة** |
| **متوسطة** | **غير مهمة** | **متوسطة** | **عالية** | **عالية** |
| **ضعيفة** | **غير مهمة** | **غير مهمة** | **متوسطة** | **عالية** |
|  | **ضعيفة** | **متوسطة** | **عالية** | **عالية جدا** |
|  | **التأثير** | | | | |

**يتم إتباع إجراءات مختلفة حسب أهمية الخطر وذلك كما يلي:**

* **عالية جدا: ضرورة أن يكون هناك إجراءات مراقبة صارمة على هذا الخطر وتقرير دوري عن سير العمل وتوثيق لكل الإجراءات اللازم إتباعها لمنع حدوث هذا الخطر وإجراء مراجعة دورية على سير تحقيق النشاط او الهدف**
* **عالية: لا بد من وجود إجراءات متابعة للخطر وعمل تقارير دورية عن سير العمل لتحقيق العمل ومتابعته بشكل مستمر**
* **متوسطة: لا بد من أخذ الحيطة والحذر من الوقوع في الخطأ وقد يكون هناك متطلبات يجب تنفيذها لمنع وقوعه ولا حاجة لمراجعة مكثفة لسير العمل.**
* **ضعيفة: قد لا يكون الخطر في هذه الحالة بحاجة لمتابعة أو اتخاذ إجراءات محددة بخصوصه كون تأثيره ضعيف على تحقيق الهدف وقد يكون بحاجة إلى متابعة محدودة جدا لعدم حدوثه.**

**يتم استعراض سجل المخاطر ومصفوفة تموضع المخاطر في كل اجتماع دوري، مع ابراز المخاطر "المهمة" والتصعيد عليها.**

**سجل المخاطر:**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **الخطر** | **وصفه** | **احتمالية الحدوث** | **درجة التأثير** | **التصنيف "حسب مصفوفة تموضع المخاطر"** | **خطة "تخفيق الضرر او التفادي" mitigation plan** | **خطة "الطوارئ" contingency plam** | **المسؤول** | **تاريخ الاستحقاق** | **ملاحظات** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |