



دليل مكتب إدارة المشاريع PMO 1440هـ - 2019م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

خط الابن
مساعدة عبدالله عبدالمحسن

المحتويات

06	الملخص التنفيذي
09	التعريف بمكتب إدارة المشاريع
10	أهمية إدارة المشاريع في المنظمات الغير ربحية
12	العلاقة مع الإدارات
13	عمليات إدارة المشروع
14	توزيع الأدوار والمهام والمسؤوليات في المشروع
16	لوحة تدفق العمليات
20	إيضاح للوحة تدفق العمليات
32	منهجية عمل مكتب إدارة المشاريع
34	فريق عمل مكتب إدارة المشاريع



المقدمة

عملت المؤسسة الخيرية لرعاية الأيتام «إخاء» للنهوض بقدراتها مركزة على رؤية المملكة 2030، حيث بادرت «إخاء» إلى تحديد رؤيتها، ورسالتها، والقيم التي تتبنّاها، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وبنّت على ضوئها خططها الاستراتيجية، المتضمّنة منظومة من المبادرات، والبرامج، والمشاريع، التي تعزّز التحوّل من «الرعاية» إلى «التنمويّة»، ولا شكّ أنّ تلك المنظومة تتطلب خبرة، ومعرفة متخصصة شاملة في مجال رعاية الأيتام، وفي مجال قيادة العمل الخيري، وهو ما تسعى إليه «إخاء» لتكون رائدة على المستوى الإقليمي، وكان من بين مبادراتها الاستراتيجية، مبادرة «المؤسسة المتعلّمة» التي تهدف إلى الآتي:

- تهيئة البيئة التنظيمية الدّاعمة للتحوّل إلى مؤسسة متعلّمة.
- التأسيس لثقافة التآزر والتعاون المهني، وترسيخ ثقافة التعلّم المستمر.
- ترسيخ ثقافة التعلّم المنظم، وتشجيع الابتكار والإنتاج المعرفي المتخصّص.
- الإسهام في بناء علاقات مهنية إيجابية، وتهيئة قنوات اتصال فعّالة.
- بناء أدوات التعلّم الدّاتي، والتشاركي، وتوفير أوعية وقنوات تبادل المعرفة، ونشرها.

ويأتي هذا الدليل أحد مخرجات مبادرة  لنشر الأصول المعرفية وتصديرها للمجتمع ومؤسساته لتعزيز ثقافة التآزر والتعاون وترسيخ ثقافة التعلّم المستمر.

A hand holding a silver pen is writing on a white page of a notebook. The notebook is open, and the pages are slightly aged. In the background, there are some blurred papers and a desk. A large, teal-colored graphic with a white curved line is overlaid on the right side of the image. Inside this graphic, the Arabic text 'الملخص التنفيذي' is written in white.

الملخص التنفيذي

في إطار تحول مؤسسة إزاء إلى مؤسسة رائدة في مجال الأيتام على المستوى الإقليمي، ولمتطلبات الإدارة الحديثة بادرت بإنشاء وتأسيس مكتب لإدارة المشاريع، لتحقيق رؤيتها، ورسالتها، والقيم التي تتبناها، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها بالتحول من الرعاية إلى التنمية، المبنية على رؤية التحول الوطني 2030، بادرت "إزاء"، ليتولى المكتب الإشراف على تنفيذ البرامج والمشاريع وفق منهجية علمية، لضمان تحقيق كفاءتها وفعاليتها. ويعد هذا الدليل المرجعية المعتمدة لإدارة المشاريع في إزاء، إذ يحدد طبيعة العلاقة بين مكتب إدارة المشاريع وقطاعات وإدارات إزاء، وتوزيع المهام والأدوار والمسؤوليات لضمان سير الأعمال بتكامل وانسجام. ويتضمن الدليل شرحاً مفصلاً للأدوات والنماذج المستخدمة في تنفيذ منهجية إدارة المشاريع في إزاء.

في يومنا هذا برزت إدارة المشاريع كحل أساس ورئيس في عمليات المنظمات الخيرية دون تقييد لحجم المنظمات سواءً كبيرة أو متوسطة أو كبيرة، حيث تدرك المنظمات أن النهج العلمي في إدارة المشاريع يضمن فاعلية التخطيط والتنفيذ وضبط ومراقبة المشاريع، وهو إحدى الكفايات الأساسية الضرورية للنجاح. وفقاً لموقع CIO.com إنشاء الـ (PMO) ليست استراتيجية على المدى القصير لتخفيض التكاليف. إن الدراسات على الشركات يشير إلى أن من منهم لديه (PMO) هو من يكون له أفضل النتائج التي تحققت للوصول إلى أهداف المشروع (الذي قد يؤدي إلى خفض التكاليف). وحيث تشمل مهام الـ (PMO) تشمل متابعة المشروع حتى الانتهاء، وتقديم التقارير إلى الإدارة العليا في الغرض الاستراتيجي.

التعريف بمكتب إدارة المشاريع

تلبية للمتطلب الرئيسي في التحول الوطني لاستراتيجية المملكة وإيماناً من رؤية إزاء .. وانطلاقاً من رسالتها ، تم إنشاء مكتب إدارة المشاريع في إزاء وذلك لتنفيذ المبادرات الاستراتيجية المعتمدة من مجلس الادارة، والموثقة في بطاقة المبادرة المعتمدة من سعادة الرئيس التنفيذي. ويقوم مكتب إدارة المشاريع بالمشاركة في التنفيذ وضبط الإجراءات من الناحية الزمنية والكلفة المالية ومعايير نطاق عمل المشروع.

الرؤية:

التميز في القطاع الثالث في إدارة المشاريع باحترافية ومنهجية علمية (PMI) بنهاية 2020م.

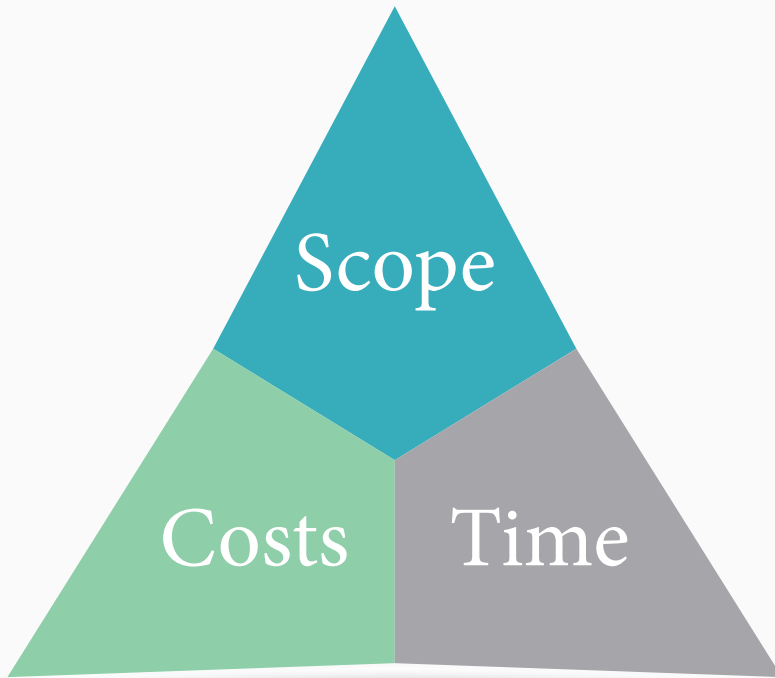
الرسالة:

توفير أفضل الخبرات البشرية في إدارة المشاريع وفق منهجية (PMI) وانجازها بجودة عالية.

الأهداف:

تسعى إخاء في إدارتها الى العمل وفق آخر ما توصلت إليه الإدارة الحديثة محققه الأهداف التالية:

- الارتقاء بجودة الأداء والمنتجات.
- الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمالية.
- التطوير والتحسين المستمر للمشاريع.



أهمية إدارة المشاريع في المنظمات الغير ربحية



أصبحت إدارة المشاريع هامة للمنظمات بشكل عام وحياة الأشخاص بشكل خاص. وبات من الآن في هذه المنظمات أن تقوم بعمليات المشاريع في تطوير المنتجات وتحقيق الأهداف والرقى بنوعية الخدمات، وهي من يقوم بتحديد بيئة المشروع وتحديد بدايته ونهايته، ومخرجاته وتكاليفه وموارده البشرية. إن نجاح إدارة المشاريع في المنظمات الأخرى أدى الى إدخالها إلى بيئة عمل إزاء لتنفيذ البرامج والمشاريع بكفاءة وفعالية وخفض التكاليف المادية في وقت قياسي.

وعلم ادارة المشاريع يقدم ادوات قوية متقدمة للمنظمات في التطوير والتحسين في قدراتها في التخطيط والتنفيذ والتحكم في الأنشطة وايضا في الاستفادة من مصادرها البشرية ومواردها المالية.

عندما يتم إقصاء دور إدارة المشاريع من القيام بمهامه وتطبيق منهجيته ستواجه المنظمة العديد من الصعوبات والعقبات. فعلى سبيل المثال لا الحصر تقول الدراسة التي أعدها مارك أي لانغلي؛ الرئيس والمدير التنفيذي لمعهد إدارة المشاريع الأمريكي (بأن معدل الأموال المهدرة في الولايات المتحدة في عام 2016م نتيجة عدم تنفيذ إدارة المشاريع كانت 122 مليون دولار أمريكي لكل مليار دولار أمريكي وبمعدل ارتفاع 12% عن عام 2015م).

وقد خلصت الدراسات إلى أن أهم الأسباب وراء تعثر المشاريع يعود إلى عدم تطبيق إدارة المشاريع في المنظمات. وإدارة المشاريع تعطي المنظمات عديداً من المزايا .. من أهمها:

رفع نسبة نجاح المشاريع.	كفاءة الإنفاق المالي.	الموائمة بين استثمار المشروع واستراتيجية المؤسسة.
استثمار الموارد البشرية المتاحة.	رفع القدرة على التخطيط.	تحقيق الجودة في المشاريع.
استثمار الموارد التقنية.	التنبؤ بالمخاطر والتعامل معها.	ضبط الوقت والتكلفة

مراحل إنشاء مكتب إدارة المشاريع في إزاء



- وثيقة خطة تأسيس مكتب إدارة المشاريع.
- خطة الاتصالات.
- خطة تسويق مكتب إدارة المشاريع داخل إزاء.

- تطوير آلية إسناد وتصنيف المشاريع للقطاعات/الإدارات
- تصنيف المشاريع وفق درجة الأولوية
- تطوير معايير المشروع
- تطوير النماذج والأدوات والقوالب لخدمة المشاريع

- تقديم خدمات الدعم والمساندة والاستشارات للمشاريع.



- تقييم الوضع الراهن.
- موازنة الوضع الحالي مع المستقبلي وفق التوجهات الاستراتيجية.

- نشر ثقافة إدارة المشاريع بين الموظفين.
- اجتماع إنجاز بشكل أسبوعي.
- تطبيق وتنفيذ أدوات إدارة المشاريع.
- التنسيق مع مكتب الاستراتيجية.

إدارة التغيير

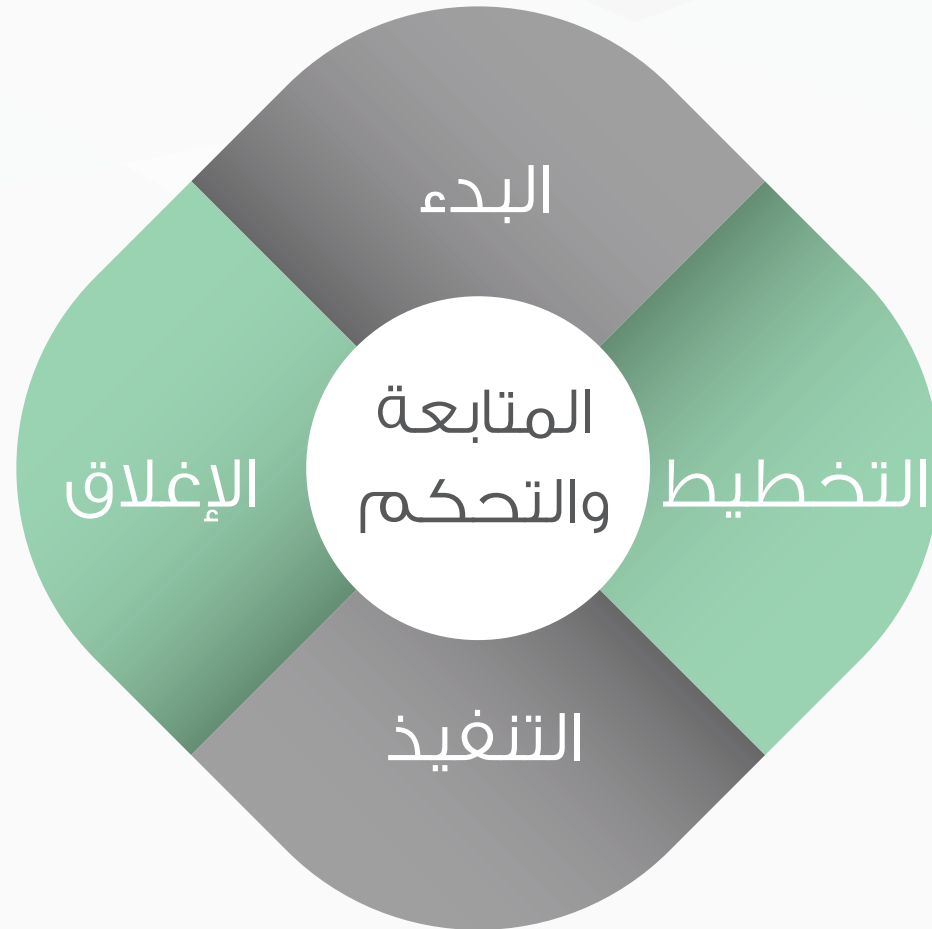
التدريب ونقل المعرفة

العلاقة مع الإدارات

تتسم علاقة مكتب إدارة المشاريع بالآخرين بأنها علاقة وثيقة مبنية على التكامل والشراكة في تنفيذ المهام والأدوار المرتبطة بالبرامج والمشاريع.



عمليات إدارة المشروع



توزيع الأدوار والمهام والمسؤوليات في المشروع



مسؤولية مدير المشروع

التحقق من مواءمة استراتيجية المشروع مع استراتيجية إزاء

تحليل بيئة المشروع

تحديد الميزانية التقديرية

تحديد المدة الزمنية

إدارة المشتريات

إدارة الاتصالات والاجتماعات

إدارة المخاطر

بناء لغة مشتركة مع فريق العمل

قبول المخرجات وفق المعايير

إغلاق الأمور المالية

كتابة تقرير الإغلاق

أدوار ومهام مشتركة

تحديد الاحتياجات

تحديد القيود الفنية

تحديد أصحاب العلاقة

توقيع الاتفاقيات والشراكات

تحديد الإطار العام والأهداف

تصميم المشروع

إدارة الموارد البشرية

تكوين فريق العمل

مسؤولية مالك المشروع

إعداد بطاقة المبادرة ونطاق العمل

التنفيذ والإشراف والمتابعة

تحديد الأنشطة

بناء الوثائق والأطر التنظيمية

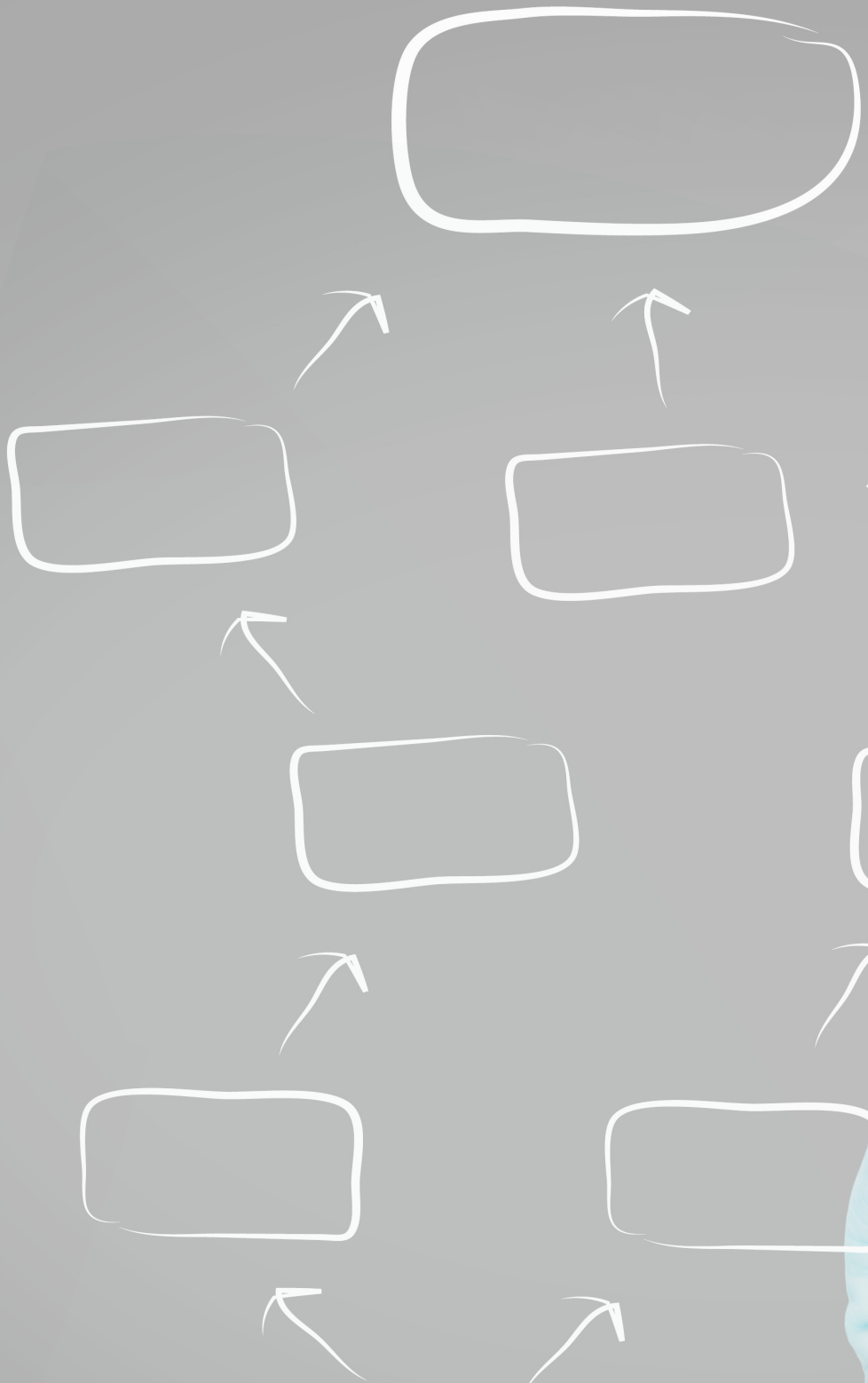
حل الإشكالات الفنية

تطوير فريق العمل فنيًا

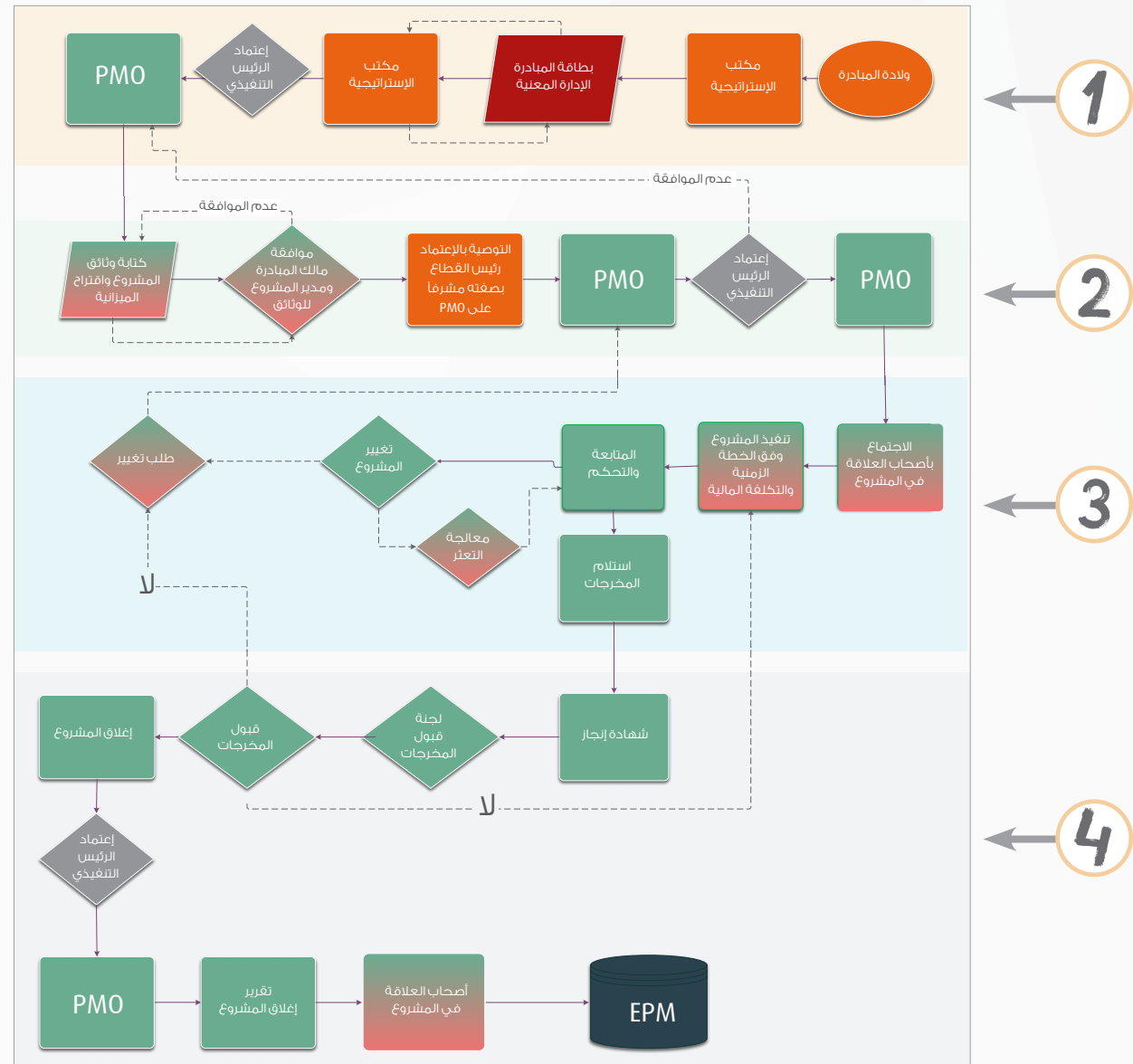
إدارة التزام أصحاب العلاقة

تحديد معايير قبول المخرجات

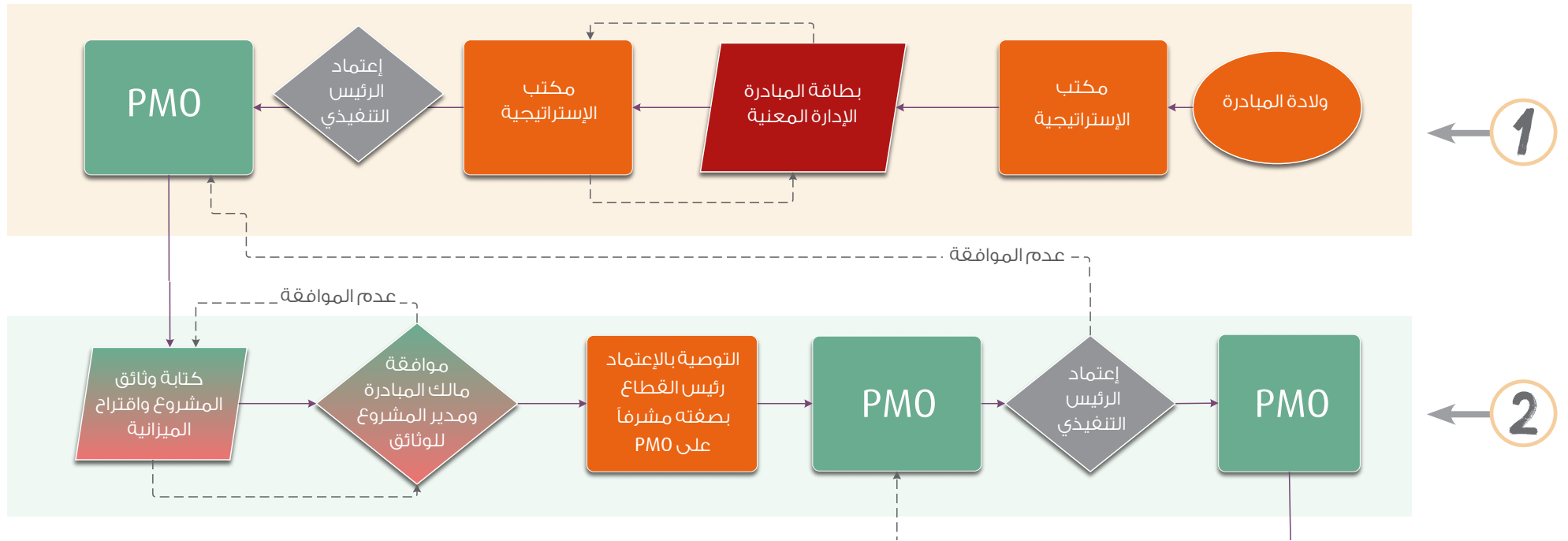
لوحة تدفق العمليات



تدفق العمليات

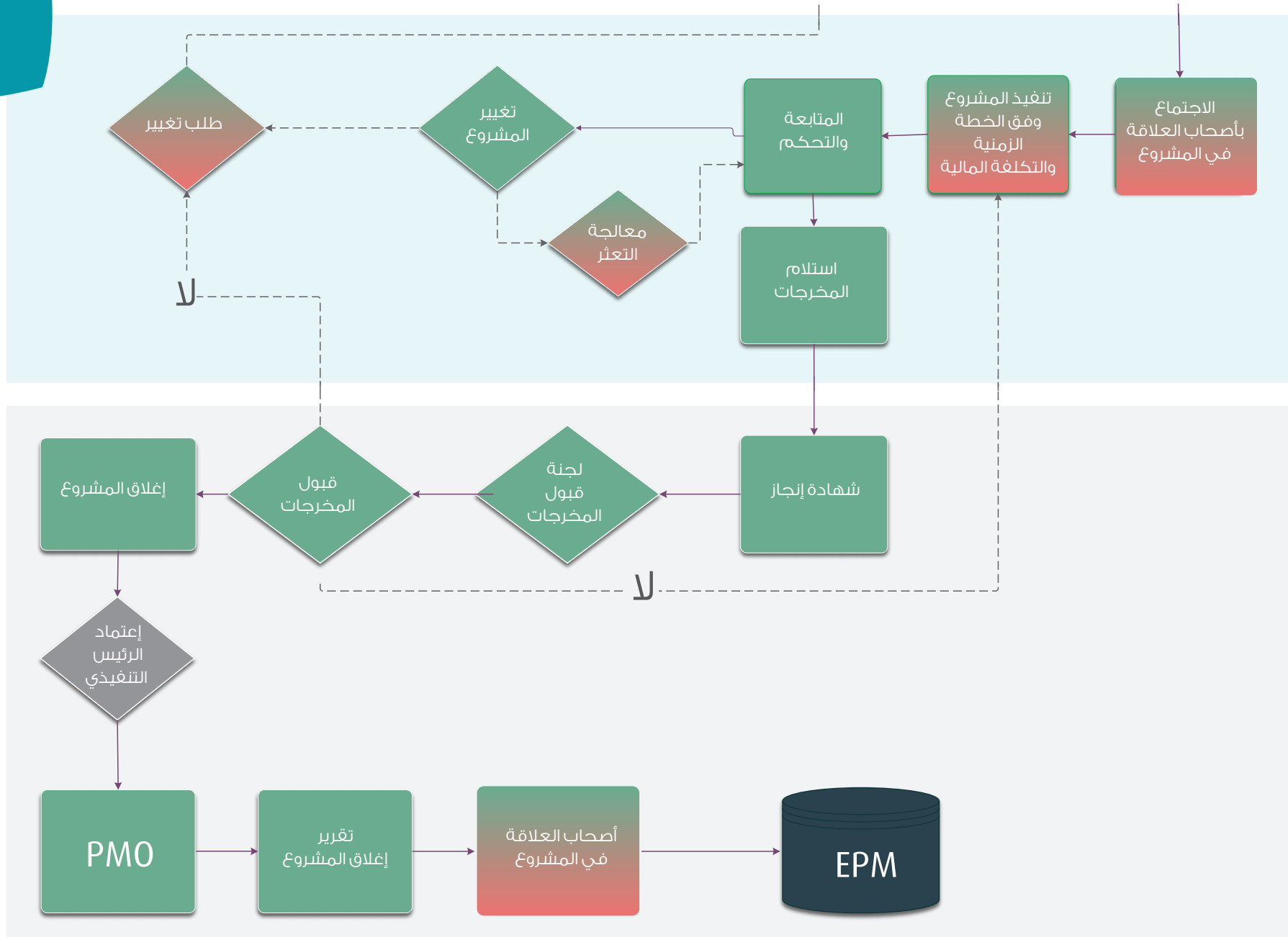


تدفق العمليات



3

4



إيضاح للوحة تدفق العمليات

ولادة المبادرة:

- هي برنامج أو مشروع تم اعتماده ضمن أعمال الخطط الاستراتيجية والتنفيذية من قبل مجلس الإدارة وفق التالي:
- الوزارة، لأنها حسب النظام الأساسي هي المشرفة على إخاء. والمعنية بالأيتام (ذوي الظروف الخاصة) «ومثال ذلك مشروع كهاتين»
 - الأهداف الاستراتيجية التي دونت في الخطة لتحقيق رؤية ورسالة إخاء. «ومثال ذلك سجلي»
 - المدير العام التنفيذي لإخاء. «ومثال ذلك مركز إخاء للتدريب والتأهيل والاستشارات»
 - إحدى إدارات إخاء تقترح إدراج المبادرة ضمن الخطة حسب احتياجات الإدارة والمهام المناطة بها.

مكتب الاستراتيجية:

المكتب الذي يدير استراتيجية إخاء ويراقب أداء عملها لضمان التزام القطاعات والإدارات بتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

بطاقة المبادرة نموذج (أ):

تحتوي على الهدف الاستراتيجي المنبثقة منه وتعريف بمراحل تنفيذ المبادرة والمخرجات النهائية.

Initiative Card

بطاقة مبادرة

تاريخ الإصدار

١. معلومات المبادرة

اسم المبادرة	الإدارة المعنية
وصف المبادرة	
البيد الاستراتيجي	
الهدف الاستراتيجي	
الأهداف	
خطوات تنفيذ المبادرة	
مدة المبادرة	تاريخ البدء
	تاريخ الانتهاء
	عدد الأشهر

٢. طريقة أداء المبادرة

المرحلة الأولى
المرحلة الثانية
المرحلة الثالثة
نسبة الإنجاز لكل مرحلة /
المرحلة الأولى
المرحلة الثانية
المرحلة الثالثة

٣. المخرجات

-
-
-
-
-
-

٤. أعد الشهادة وأوصى بها:

العلاقة	الاسم	التوقيع	التاريخ
مدير الإدارة			

٥. راجعها وأوصى باعتمادها

العلاقة	الاسم	التوقيع	التاريخ
مكتب الاستراتيجية			

٦. الاعتماد النهائي لبدء ميثاق المشروع

الدور	الاسم	التوقيع	التاريخ
المدير العام التنفيذي			

-نهاية البطاقة -

بطاقة المبادرة
نموذج (أ):

إيضاح للوحة تدفق العمليات

الإدارة :

هي الإدارة مالكة المبادرة والقائمة على تنفيذها والمسؤولة عنها ويتم تسكين المبادرة ((المشروع)) ضمن مسؤولياتها.

وثائق المشروع نموذج (ب) :

تحتوي على عدد من الوثائق يتم تعبئتها بالمشاركة مع مدير المشروع وهي:

- 1 – ميثاق عمل المشروع. نموذج (ج)
- 2 – نطاق عمل المشروع. نموذج (د)
- 3 – الخطة الزمنية للمشروع. نموذج (هـ)
- 4 – النظرة العامة والأهداف للمشروع. نموذج (و)
- 5 – المعايير والمواصفات الأولية للمخرجات. نموذج (ز)

مالك المبادرة ومدير المشروع على الوثائق:

يظهر توقيع كلاً من مالك المشروع ومدير المشروع على الوثائق متفقين على سلامة الوثائق.

عدم الموافقة (في حالة عدم اتفاق مالك المشروع ومدير المشروع على الوثائق):

إعادة بناء الوثائق وفق الملاحظات التي طرأت

التاريخ:

إيضاح للوحة تدفق العمليات

التوصية بالاعتماد من رئيس قطاع الاستراتيجية بصفته مشرفاً على مكتب إدارة المشاريع:

تعرض الوثائق على رئيس قطاع الاستراتيجية ويتم التوصية بها.

الرئيس التنفيذي:

المعتمد النهائي للوثائق بعد اطلاعه.

في حالة الرفض من قبل الرئيس التنفيذي:

تُعاد الوثائق لمكتب إدارة المشاريع لتعديل اللازم أو يتم حفظها.

أصحاب العلاقة في المشروع:

أصحاب العلاقة إدارة في إزاء /شخص «مستشار»/جهة خارجية يتأثرون أو يؤثرون في المشروع.

المتابعة والتحكم:

ضمن مسؤوليات ومهام مكتب إدارة المشاريع المتابعة والتحكم، ورفع التقارير للإدارة العليا ومعالجة التعثر إن وجد.

تعثر المشروع نموذج (ح):

في حال تعثر المشروع أو عدم تنفيذه بالشكل المطلوب أو اعتذار مالك المشروع عن تنفيذه أو اختلاف القيمة المالية للمشروع

أو عدم التزام مدير المشروع بإجراءات المشروع فيتم تعبئة النموذج لمعالجة التعثر كالتالي:

– إذا كان التغيير جذري يرفع للرئيس التنفيذي.

– إذا كان التغيير ثانوي يُكتفى بتوقيعه من مدير مكتب إدارة المشاريع.

تعثر المشروع نموذج (ح)

إيضاح للوحة تدفق العمليات

استلام المخرجات:

وهي الخطوة الأهم في المشروع، ويتطلب هذا العمل إنجاز المخرجات والجهود الفنية المتفق عليها في وثائق المشروع سواء كانت مخرجات لمرحلة من المشروع أو مخرجات المشروع بشكل كامل وذلك وفق المواصفات ومعايير القبول المعتمدة.

شهادة إنجاز (ط):

يتم إصدار شهادة إنجاز من PMO وذلك بعد استكمال الأعمال الإدارية.

شهادة إنجاز مخرجات مشروع



رقم الشهادة		تاريخ الإصدار	
١. معلومات المشروع			
اسم البرنامج			
اسم المشروع			
رمز المشروع			
الإدارة/المبادرة/القطاع			
تاريخ البدء	تاريخ الانتهاء	اختيار كتل الإنشاء	مركز التكلفة
٢. المخرجات المقدمة :			
م	اسم المخرج	عدد / نسبة الإنجاز التراسمي	عدد / نسبة الإنجاز الاداء
١			
٣. الموافقة على شهادة الإنجاز:			
العلاقة	الاسم	التوقيع	التاريخ
مدير المشروع			
٤. تطبيق معايير إدارة المشاريع			
تم التحقق من تطبيق معايير إدارة المشاريع من الناحية الإدارية والإجرائية فقط.		مستوفية للمتطلبات	☒
		غير مستوفية للمتطلبات	☐
الاسم	التوقيع	التاريخ	
٥. اعتماد وقبول المخرجات:			
العلاقة	الاسم	التوقيع	التاريخ
٦. الاعتماد النهائي والمصادقة:			
العلاقة	الاسم	التوقيع	التاريخ
الرئيس التنفيذي			
- نهاية الوثيقة -			

شهادة إنجاز نموذج (ط)

إيضاح للوحة تدفق العمليات

لجنة قبول المخرجات:

وتعرف اللجان ذات الاختصاص «اللجنة الفنية/التقنية/المالية/...» المشكّلة في بداية المشروع من قبل مالك المشروع ومدير المشروع في نطاق العمل.

إغلاق المشروع نموذج (ي):

في المرحلة النهائية للمشروع يقوم مدير المشروع برفع شهادة إغلاق المشروع في أحد الأسباب التالية:

- إجازة المخرجات من لجنة قبول المخرجات. وتحقيق أهداف المشروع وغرضه،
- تعثر المشروع وعدم القدرة على تحقيق أهدافه فيتم الإغلاق النهائي للمشروع وذلك باعتماد نموذج شهادة إغلاق المشروع نموذج (هـ) وبهذا يصبح المشروع مغلقاً.

شهادة إغلاق المشروع
Project Close-out Certificate (JCC)

تاريخ الإصدار

1. معلومات المشروع

اسم المشروع	مدير المشروع
رمز المشروع	المشرف على المشروع
الإدارة المعنية (الجهة الطالبة للمشروع)	
مدة المشروع	تاريخ البدء
رقم العقد (إن وجد)	تاريخ الانتهاء
	رقم مركز التكلفة
	تاريخ انتهاء العقد (إن وجد)

2. المخرجات النهائية للمشروع

م	اسم المخرجات	المستند	ملاحظات
1.	الإجمالي النهائي لقيمة المخرجات المنفذة	ريال سعودي	

3. أعد الشهادة وأوصى بها:

العلاقة	الاسم	التوقيع	التاريخ
مدير المشروع			

4. تطبيق معايير إدارة المشاريع

تم التحقق من تطبيق معايير إدارة المشاريع من الناحية الإدارية والإجرائية فقط.	مستوفية للمتطلبات
	غير مستوفية للمتطلبات
الاسم	التوقيع
التاريخ	

1. راجعها وأوصى باعتمادها

الدور	الاسم	التوقيع	التاريخ
المشرف على المشروع			
مكتب إدارة المشاريع			

2. الاعتماد النهائي لإغلاق المشروع

الدور	الاسم	التوقيع	التاريخ
-------	-------	---------	---------

إغلاق المشروع نموذج (ي)

إيضاح للوحة تدفق العمليات

القياس والتقويم:

هي مرحلة تطبيق معايير محددة على مخرجات المشروع لقياسها وتقويمها إعطاء نتائج بصلاحية مخرجات المشروع وتهدف هذه العملية إلى معرفة مواطن الضعف والقوة في المخرج النهائي. ولكي يعتبر المشروع منتهياً، فإنه يجب إغلاقه بطريقة صحيحة وكاملة. وبالطبع، لا يمكن البدء بعملية إغلاق المشروع قبل أن يتم التأكد من إنجاز جميع المخرجات بشكل كامل، بالتزامن مع الحصول على الموافقة الرسمية من المالك.

تقرير إغلاق المشروع نموذج (ك):

هو عبارة عن تقرير يتم إعداده من قبل إدارة المشاريع كمرحلة، أخيرة بتفاصيل المشروع التي تمت ومراحل التنفيذ والمخرجات، التي انجزت ويتم عرضه على مالك المشروع وأصحاب العلاقة، في المشروع لغرض الاستفادة من مشاريع مشابهة في المستقبل.

:EPM

هي عبارة عن قاعدة بيانات سحابية يتم رفع جميع وثائق المشاريع في المؤسسة لتوثيقها وحفظها ومشاركتها مع من يلزم.



تقرير إقفال المشروع
Project Closing Report

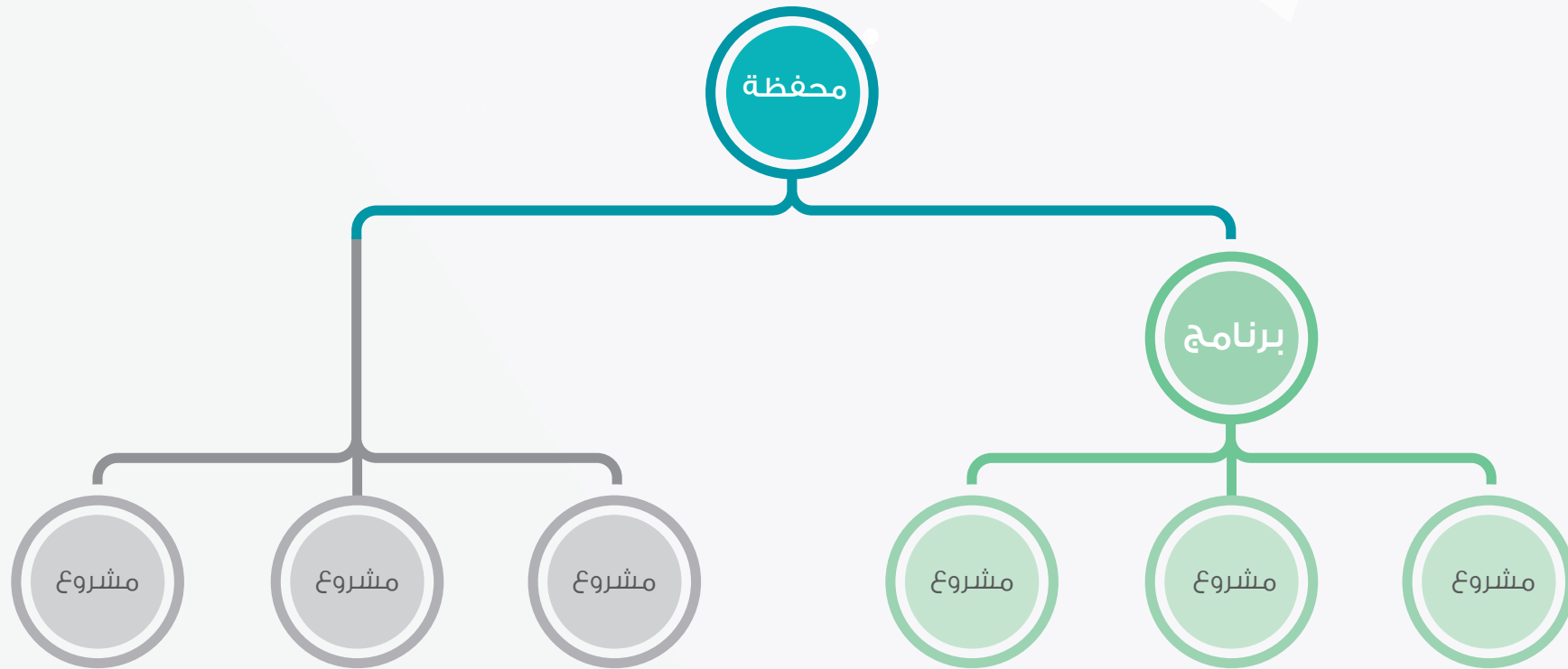
Project Name		اسم المشروع
Concerned Department (Project Requester)		الإدارة المعنية (الجهة الطالبة)
Project Code		رقم المشروع
Issue Date		تاريخ الوثيقة

JFR-v2.0

تقرير إغلاق المشروع نموذج (ك)

منهجية عمل مكتب إدارة المشاريع

يعتمد مكتب إدارة المشاريع في إزاء منهجية المعهد الأمريكي لإدارة المشاريع وهي مؤسسة غير ربحية تُعنى بإدارة المشاريع، وتطوير مهارة إدارة المشاريع عالميًا، وذلك عن طريق تقديم مجموعة من الخدمات لإدارة المشاريع، مثل وضع المعايير والأبحاث والتعليم والنشر، واستضافة المؤتمرات والحلقات التدريبية. حيث قام مكتب إدارة المشاريع في إزاء بنمذجة العمل وفق المنهجية العالمية المعتمدة، لتكون لغةً ثابتةً في جميع مشروعات إزاء.



هي مجموعة من المشاريع أو البرامج أو العمليات الأخرى التي تحقق هدف استراتيجي معين من أهداف المؤسسة.

محفظة Portfolio



1

مجموعة من المشاريع ذات العلاقة، يتم تضمينها في برنامج واحد.

برامج Programs



2

المشروع هو المساعي المحددة البداية و النهاية من أجل صنع منتج أو خدمة أو نتيجة محددة.

مشاريع Projects



3



بإدارة تطلقها إزاء لنشر الأصول المعرفية
وتصديرها للمجتمع ومؤسساته لتعزيز ثقافة التآزر والتعاون
وترسيخ ثقافة التعلم المستمر

لتصلك إصداراتنا المعرفية أرسل إشترك

knowledge.dept@ekhaa.org.sa





الرقم الموحد 920011939

do@ekhaa.org.sa

www.ekhaa.org.sa



ekhaa_sa



ekhaa_ksa



ekhaa_sa



Ekhaapr