

مكتب تحقيق الرؤية
وزارة التعليم



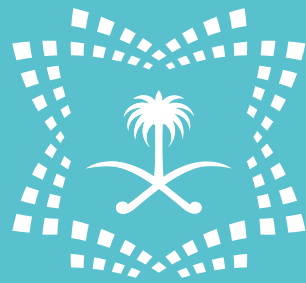
وزارة التعليم
Ministry of Education

دليل إدارة تنفيذ المبادرات التابعة للجامعات والمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني

2017 - 1439
الإصدار الأول



دليل إدارة تنفيذ المبادرات التابعة
للجامعات والمؤسسة العامة للتدريب
التقني والمهني



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



المحتويات

8	مقدمة
9	كلمة المشرف العام على مكتب تحقيق الرؤية
10	حوكمة إدارة المبادرات ما بين مكتب تحقيق الرؤية والجهات المالكة للمبادرات في الجامعات والمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني
12	منطلقات الحوكمة
14	نموذج الحوكمة
18	المهام والمسؤوليات حسب نموذج الحوكمة
26	خطة التواصل
28	آلية التصعيد
32	إجراءات تنفيذ مبادرات الجامعات والمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني
33	1. مقدمة
33	1.1. لمحة عامة
34	2.1. طريقة استخدام دليل إدارة تنفيذ المبادرات
37	3.1. لمحة عن مراحل المشروع
38	2. إجراءات التحضير والتخطيط
38	1.2. إجراء تأسيس مبادرات جديدة
41	2.2. إجراء التعاقد
45	3.2. إجراء إعداد الخطة التنفيذية
48	3. إجراءات التنفيذ
48	1.3. إجراء إدارة التنفيذ
51	2.3. إجراء اعتماد شهادة إنجاز المخرجات
55	4. إجراءات المراقبة والتحكم
55	1.4. إجراء إدارة التغيير
59	2.4. إجراء إدارة المخاطر
63	3.4. إجراء إدارة التحديات

66	4.4. إجراء إعداد تقرير حالة المبادرة
69	5. إجراءات مرحلة الإغلاق
69	1.5. إجراء إغلاق المشروع
72	2.5. إجراء إغلاق المبادرة
75	6. إجراءات داعمة لإدارة التنفيذ
75	1.6. إجراء إدارة أصحاب المصلحة/المعنيين والتواصل
77	2.6. إجراء إدارة الجودة
79	3.6. إجراء إدارة المشتريات
80	4.6. إجراء إدارة الموارد البشرية
81	5.6. إجراء إدارة الدروس المستفادة
82	6.6. إجراء إدارة الاجتماعات
84	7.6. إجراء إدارة الأعمال المناطة
86	الملاحق
88	الملحق 1: الأدوات والمنهجيات
96	الملحق 2: مسرد عربي - إنجليزي بأهم المصطلحات

مقدمة

تبذل وزارة التعليم جهوداً كبيرة لتحقيق رؤية المملكة العربية السعودية 2030، الرامية لتحقيق كافة الطموحات والآمال للوطن والمواطنين، وبلا شك فإن التطلّعات والآمال المنشودة من وزارة التعليم هي بحجم المسؤولية المُناطة بها، ولتحقيق أعلى نسب النجاح فإنه يلزم تحديد الوسائل والأدوات الواجب اعتمادها بما يضمن تنسيق وتوحيد جهود جميع الأطراف ويكفل تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

من هذا المُنطلق يسر مكتب تحقيق الرؤية بوزارة التعليم أن يقدم لشركاء النجاح في ثنايا هذا الكتاب منهجية إدارة المشاريع المُعدة بما يتوافق مع متطلبات المرحلة، وبما يحقق الكفاءة والفاعلية على أكمل وجه، من خلال توضيح آليات العمل في مختلف محطات رحلة النجاح، وبما يتناسب مع أفضل الممارسات العالمية في إدارة المشاريع.

والذي يعد منطلق العمل في تنفيذ مبادرات برامج تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية 2030، وبما يضمن سهولة بناء وتنفيذ مخرجات تلك المبادرات بما يساهم في رفع جودة التعليم وتحسين مخرجاته.

كلمة المشرف العام على مكتب تحقيق الرؤية

إن مشوار الألف ميل يبدأ بخطوة، وكانت الخطوة الأولى أن وضعت قيادتنا الرشيدة بقيادة خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبد العزيز وولي عهده الأمين الأمير محمد بن سلمان _ حفظهما الله _ رؤية المملكة العربية السعودية 2030؛ لتطوير حاضرنا والرقى به، بعزيمة لا تنضب وعمل دؤوب.

ولتحقيق هذه الرؤية الطموحة فقد وضع مكتب تحقيق الرؤية نصب عينيه مسؤولية المساهمة في بناء أجيال المستقبل، من خلال التطوير الهادف والتميز في العمل، وأن يكون بيت خبرة في هذا المجال، مما يضمن على عاتق منسوبيه مسؤولية كبرى تتمثل في تعزيز الجهود ومضاعفتها، وتنمية الإمكانيات والموارد، واستثمار الطاقات لتحقيق هذه الرؤية التي لا حدود لها، لتحقيق أفضل النتائج وبشكل مستمر.

إن الإعداد والتحضير لهذه المنهجية الموحدة قد مر بالعديد من المراحل الزمنية، بدءاً بعقد العديد من اللقاءات والنقاشات مع أصحاب المصلحة، وذلك بهدف الوصول إلى أساس ترتكز عليه العلاقة بين جميع الأطراف لتحقيق الأهداف المنشودة من مبادرات وزارة التعليم.

وإيماناً بأهمية التميز المؤسسي والعمل المتكامل المبني على معايير دقيقة، واستجابة لما نشهده من النمو والتطور المتسارع في مختلف القطاعات في مجال إدارة المشاريع قام مكتب تحقيق الرؤية بصياغة منهجية موحدة لقطاع التعليم والتي تعد الوثيقة الأساسية لتحديد الأدوات والأدوار والمسؤوليات للإرتقاء بمستوى مخرجات مبادرات وزارة التعليم المحققة لرؤية المملكة العربية السعودية 2030.

د. محمد بن محسن الحارثي

**حوكمة إدارة المبادرات ما بين مكتب تحقيق
الرؤية والجهات المالكة للمبادرات في الجامعات
والمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني**







منطلقات الحكومة

- قرار مجلس الوزراء الموقر رقم (308) بتاريخ 18/7/1437هـ القاضي بالموافقة على (رؤية المملكة العربية السعودية 2030)، وقيام مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية بوضع الآليات والترتيبات اللازمة لتنفيذ هذه الرؤية، ومتابعة ذلك، وتوجيه الوزارات والأجهزة الحكومية الأخرى باتخاذ ما يلزم لتنفيذ هذه الرؤية.
- قرار اعتماد تأسيس مكاتب تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية 2030 رقم 44643 بتاريخ 15/9/1437هـ.
- الأمر السامي الكريم رقم (61063) وتاريخ 26/12/1437هـ، القاضي بالموافقة على تعديل اسم (مكاتب التحول الوطني) لتكون (مكاتب تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية 2030) وتكليف هذه المكاتب بمتابعة ما يتصل بتحقيق الرؤية في الأجهزة الحكومية..
- الأمر السامي الكريم رقم (32215) وتاريخ 14/7/1438هـ القاضي بالإسراع في تمكين مكاتب تحقيق (رؤية المملكة العربية السعودية 2030) من ممارسة مهماتها.
- قرار معالي وزير التعليم رقم (67825) وتاريخ 1/8/1438هـ المتضمن اعتماد الهيكل التنظيمي وتحديد المهام والاختصاصات لمكتب تحقيق الرؤية.
- قرار اعتماد حوكمة إدارة المشاريع بين مكتب تحقيق الرؤية و الجهات المالكة للمبادرات داخل جهاز وزارة التعليم رقم 108293 بتاريخ 29/11/1438هـ.



**نموذج
الحكومة**

الهدف

تهدف هذه الحوكمة إلى تعريف وتنظيم العلاقة بين الأطراف الأساسية، وإدامتها ما بين مكتب تحقيق الرؤية، والجامعات والمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، وذلك لضمان مأسسة العمل ورفع كفاءته، وتنسيق الجهود؛ مما يمكّن مكتب تحقيق الرؤية من تقديم الدعم والمتابعة الفاعلة مع الجهات المالكة، والمنفذة للمبادرات بهدف تحقيق رؤية المملكة 2030.

الجهات الرئيسية في الحوكمة

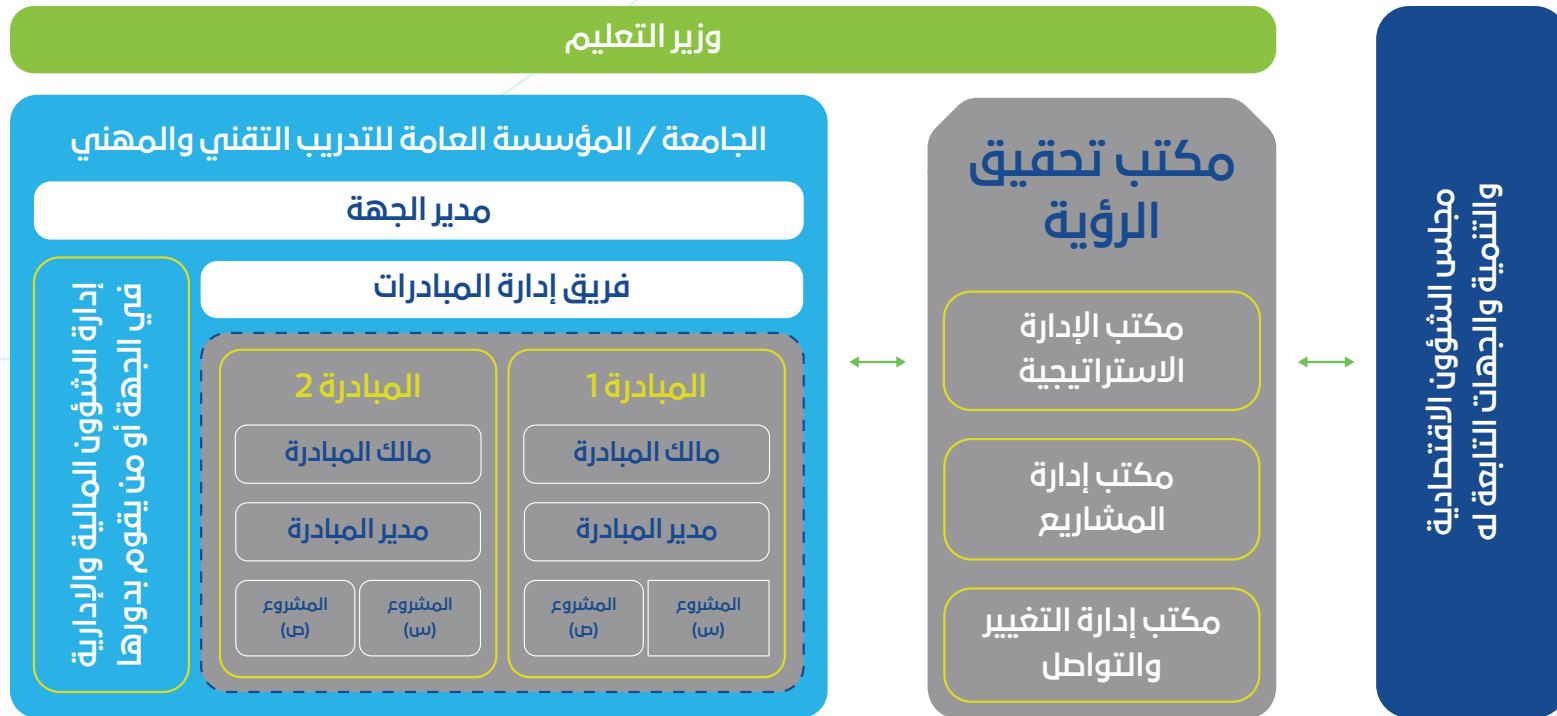
يتكون نموذج الحوكمة ما بين مكتب تحقيق الرؤية في وزارة التعليم والجامعات والمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني من الجهات الرئيسية التالية:

(1) الجهات المالكة للمبادرات: هي الجهات التابعة لوزارة التعليم والمسؤولة عن بناء وتنفيذ وإدارة مبادرات الجهة في برامج رؤية المملكة 2030.

- تتكوّن الجهات المالكة للمبادرات في الجامعات والمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني من التالي:
- **مدير الجهة:** هو معالي مدير الجامعة في حالة الجامعات أو معالي المحافظ في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني والذي يتمثل دوره في الإشراف العام على فريق إدارة المبادرات بما يحقق الأهداف العامة للجهة المحققة لبرامج رؤية المملكة 2030.
- **مدير فريق إدارة المبادرات:** هو المشرف على بناء وتقويم وتنفيذ المبادرات، متخصص في إدارة المشاريع، ويرتبط بمدير الجهة، ويكون نقطة التواصل الوحيدة مع مكتب تحقيق الرؤية.
- **فريق إدارة المبادرات:** هو فريق متخصص بالإدارة الاستراتيجية وإدارة المشاريع وإدارة التغيير يقدم الدعم اللازم لمدير الفريق بما يحقق أهداف الجهة.
- **مالك المبادرة:** هو المسؤول عن تنفيذ المبادرة وتحقيق الأهداف والمؤشرات الخاصة بها بحسب المهام الموكلة إليه.
- **مدير المبادرة:** هو الشخص الذي يدير تنفيذ المبادرة بحسب المهام الموكلة إليه ويعين من قبل مالك المبادرة.
- **إدارة الشؤون المالية والإدارية في الجهة أو من يقوم بدورها:** الجهة المعنية باستكمال إجراءات التعاقد والمشتريات والجوانب المالية الخاصة بالمبادرات في الجهة وفق الأنظمة واللوائح المنظمة لذلك وما يستجد من تعليمات وأوامر بهذا الشأن.

(2) مكتب تحقيق الرؤية: هو الجهة المشرفة على بناء برامج وزارة التعليم والجهات التابعة لها المحققة لرؤية المملكة 2030، ومتابعة تنفيذها وتقويمها وتطويرها.

(3) الجهات الداعمة الخارجية: هي جهات حكومية تقدّم الدعم اللازم لجميع برامج رؤية المملكة 2030 والجهات المنفذة لها، منها على سبيل المثال لا الحصر: مركز الإنجاز والتدخل السريع، المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة، مكتب ترشيد الإنفاق الرأسمالي والتشغيلي، المركز الوطني للتخصيص، وزارة الاقتصاد والتخطيط، وزارة المالية، المراكز والمكاتب التنفيذية لبرامج رؤية المملكة 2030.



يتم التواصل ما بين الجهات المالكة للمبادرات مع الجهات الداعمة من خلال مكتب تحقيق الرؤية فقط





**المهام والمسؤوليات
حسب نموذج الحوكمة**

المهام والمسئوليات

مكتب تحقيق الرؤية

1. تمثيل وزارة التعليم والجهات التابعة لها أمام الجهات ذات العلاقة بتنفيذ برامج وتوجهات وأهداف رؤية المملكة 2030.
2. بناء الأهداف الاستراتيجية ومؤشرات الأداء الرئيسة ومتابعتها للبرامج والمبادرات المحققة لرؤية المملكة 2030 في وزارة التعليم والجهات التابعة لها.
3. الإشراف على بناء وتنفيذ وتقويم وتطوير برامج ومبادرات وزارة التعليم، والجهات التابعة لها المحققة لرؤية المملكة 2030.
4. الإشراف على بناء ومتابعة تحقيق أهداف الجهة المنبثقة من أهداف الوزارة.
5. إدارة وتقويم الأداء لأهداف ومؤشرات ومبادرات وزارة التعليم، والجهات التابعة لها في البرامج المحققة لرؤية المملكة 2030.
6. تقديم الدعم والمساندة لقطاعات وزارة التعليم والجهات التابعة لها بما يحقق تنفيذ برامج رؤية المملكة 2030.
7. توفير الدعم التحليلي وحل المعوقات للقضايا الدرجة التي تواجه وزارة التعليم والجهات التابعة لها في تحقيق رؤية المملكة 2030.
8. بناء الشراكات مع الجهات ذات العلاقة ببرامج رؤية المملكة 2030 داخليًا وخارجيًا.
9. نشر ثقافة الأداء وتطويره في قطاعات وزارة التعليم والجهات التابعة لها.
10. دراسة واقتراح التوجهات المستقبلية لوزارة التعليم في برامج رؤية المملكة 2030 والرفع بها لوزير التعليم لاعتمادها.
11. العمل على اعتماد مبادرات رؤية المملكة 2030 للجهات التابعة لوزارة التعليم وميزانيتها وخططها مع الجهات الداعمة ذات العلاقة.
12. إقرار عقود مبادرات رؤية المملكة 2030 للجهات التابعة لوزارة التعليم.
13. متابعة إنجاز المبادرات مع مدير فريق إدارة المبادرات.
14. متابعة الحالة المالية للصرف على برامج ومبادرات وزارة التعليم والجهات التابعة لها بما يحقق رؤية المملكة 2030.
15. الإشراف على تطبيق فريق إدارة المبادرات لمنهجية إدارة المشاريع المعتمدة لدى مكتب تحقيق الرؤية.
16. اعتماد شهادات الإنجاز حسب منهجية إدارة المشاريع المعتمدة في مكتب تحقيق الرؤية.
17. اعتماد طلبات التغيير حسب منهجية إدارة المشاريع المعتمدة في مكتب تحقيق الرؤية.
18. الرفع إلى الجهات الداعمة بتعليق المبادرات أو إلغائها.
19. تأهيل الكوادر البشرية وتدريبها بما يحقق إنجاز المبادرات وتحقيق الأهداف.
20. إصدار التقارير الدورية ورفعها للجهات ذات العلاقة.
21. اعتماد الرفع بالمناقشات بين اعتمادات المبادرات ومتابعة ذلك مع الجهات الداعمة.

1. بناء أهداف الجهة المحققة لأهداف وزارة التعليم الاستراتيجية بالتنسيق مع مكتب تحقيق الرؤية.
2. ضمان تحقيق أهداف الجهة المعتمدة، وإدارة وقياس أدائها.
3. المشاركة في إعداد ميزانية المبادرات ضمن مشروع ميزانية الجهة ومناقشتها مع الجهات ذات العلاقة بالتنسيق مع مكتب تحقيق الرؤية.
4. الإشراف على بناء وتنفيذ وتقويم مبادرات الجهة ووضع أولوية تنفيذها ومواءمتها مع أهداف الجهة.
5. إعداد حوكمة المبادرات في الجهة بما يتوافق مع حوكمة إدارة المبادرات المعتمدة في مكتب تحقيق الرؤية.
6. التوضيحية بتسكين أو إعادة تسكين المبادرات، والرفع بها إلى مدير الجهة للاعتماد.
7. التوضيحية بتعليق المبادرات أو إلغائها والرفع بها إلى مكتب تحقيق الرؤية.
8. ضمان تطبيق منهجية إدارة المشاريع المعتمدة في مكتب تحقيق الرؤية.
9. الرفع بتشكيل أعضاء فريق إدارة المبادرات واللجان اللازمة لحوكمة المبادرات التشاركية وأي لجان أخرى إلى مدير الجهة للاعتماد.
10. متابعة تخطيط وتنفيذ وإغلاق المشاريع مع الجهات المالكة حسب منهجية إدارة المشاريع المعتمدة في مكتب تحقيق الرؤية.
11. تطبيق إجراءات التعاقد حسب منهجية إدارة المشاريع المعتمدة في مكتب تحقيق الرؤية.
12. مراجعة شهادات الإنجاز وطلبات التغيير حسب منهجية إدارة المشاريع المعتمدة والرفع بها إلى مكتب تحقيق الرؤية للاعتماد.
13. تذليل التحديات والمعوقات التي تواجه المبادرات داخل الجهة.
14. تصعيد معوقات تنفيذ المبادرات بحسب آلية التصعيد المعتمدة في مكتب تحقيق الرؤية.
15. إعداد ورفع التقارير والوثائق المطلوبة من أصحاب المصلحة إلى مكتب تحقيق الرؤية.
16. نشر ثقافة الأداء والمعرفة وتقديم التوعية اللازمة في إدارة المشاريع.
17. التواصل والمتابعة الدائمة مع مكتب تحقيق الرؤية وتنفيذ متطلباته.
18. الالتزام بتطبيق حوكمة ومنهجيات مكتب تحقيق الرؤية في كل ما يتعلق ببرامج رؤية المملكة 2030.
19. التوضيحية بطلب إجازة العقود وطلب المناقشات بين اعتمادات المبادرات والرفع بها إلى الشؤون المالية في الجهة.

المهام والمسئوليات

مالك المبادرة

1. ضمان إنجاز المبادرة وتحقيق أهدافها.
2. تحديد نطاق عمل المبادرات وتحديثه.
3. ترتيب أولويات تنفيذ المشاريع ضمن المبادرة الواحدة بالتنسيق مع مدير فريق إدارة المبادرات.
4. القيام بإجراءات التعاقد حسب منهجية إدارة المشاريع المعتمدة في مكتب تحقيق الرؤية.
5. ضمان توفير الموارد للمبادرات والمشاريع التابعة لها بالتنسيق مع مدير فريق إدارة المبادرات.
6. اعتماد الخطة التنفيذية حسب منهجية إدارة المشاريع المعتمدة في مكتب تحقيق الرؤية.
7. اعتماد الخطة التعريفية والتسويقية للمبادرة بالتنسيق مع مدير فريق إدارة المبادرات ونشرها لأصحاب المصلحة الرئيسيين.
8. متابعة حالة إنجاز المبادرات ومؤشرات الأداء مع الأهداف المطلوب تحقيقها من المبادرات والمشاريع التابعة لها.
9. التنسيق الدوري المستمر مع مدير فريق إدارة المبادرات لمراجعة المخرجات والتأكد من جودتها.
10. اعتماد مخرجات المبادرات حسب منهجية إدارة المشاريع المعتمدة في مكتب تحقيق الرؤية.
11. اعتماد شهادات الإنجاز وطلبات التغيير حسب منهجية إدارة المشاريع المعتمدة في مكتب تحقيق الرؤية والرفع بها لمدير فريق إدارة المبادرات.
12. تذليل الصعوبات وإيجاد حلول للتحديات التي يتم تصعيدها من مديري المبادرات.
13. تصعيد معوقات تنفيذ المبادرات بحسب آلية التصعيد الخاصة المعتمدة بمكتب تحقيق الرؤية.
14. الالتزام بتطبيق الحوكمة والمنهجيات المعتمدة بمكتب تحقيق الرؤية في كل ما يتعلق ببرامج رؤية المملكة 2030.
15. مراجعة واعتماد التقارير والوثائق المطلوبة والرفع بها إلى مدير فريق إدارة المبادرات.
16. التنسيق مع مدير فريق إدارة المبادرات لرفع توصية بطلب إجازة العقود و بطلب المناقلات بين اعتمادات المبادرات.

مدير المبادرة

1. العمل على إنجاز المبادرة وتحقيق أهدافها.
2. تحديد الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ المبادرة، والرفع بها إلى مالك المبادرة.
3. إعداد الخطة التنفيذية للمبادرة، والتأكد من مطابقتها لمنهجية إدارة المشاريع المعتمدة في مكتب تحقيق الرؤية ورفعها إلى مالك المبادرة.
4. إعداد الخطة التعريفية والتسويقية للمبادرة بما لا يتعارض مع الخطة التسويقية المعتمدة في مكتب تحقيق الرؤية، وذلك بالتنسيق مع مالك المبادرة.
5. إدارة تنفيذ المبادرة ومتابعتها والتواصل مع أصحاب المصلحة.
6. التنسيق الدوري المستمر مع مالك المبادرة لمراجعة المخرجات والتأكد من جودتها.
7. إعداد شهادات الإنجاز حسب منهجية إدارة المشاريع المعتمدة في مكتب تحقيق الرؤية.
8. إعداد طلبات التغيير ومناقشتها مع مالك المبادرة حسب منهجية إدارة المشاريع المعتمدة في مكتب تحقيق الرؤية.
9. وضع الحلول الوقائية والتصحيحية للمخاطر والتحديات وتنفيذها.
10. تصعيد معوقات تنفيذ المبادرات بحسب آلية التصعيد المعتمدة في مكتب تحقيق الرؤية.
11. الالتزام بتطبيق حوكمة ومنهجيات مكتب تحقيق الرؤية في كل ما يتعلق ببرامج رؤية المملكة 2030.
12. إعداد ورفع التقارير المطلوبة دورياً إلى مدير فريق إدارة المبادرات بالتنسيق مع مالك المبادرة.
13. توثيق الدروس المستفادة.
14. حفظ وثائق المبادرة وأرشفتها ورقياً وإلكترونياً.

إدارة الشؤون المالية والإدارية في الجهة أو من يقوم بدورها

1. تبليغ مدير فريق إدارة المبادرات بالميزانيات والاعتمادات المالية المحددة لبرامج رؤية المملكة 2030 والمبادرات الخاصة بالجهة.
2. العمل على استكمال إجراءات التعاقد ومتابعة إجازة العقود مع الجهات ذات العلاقة حسب المنهجية المعتمدة في مكتب تحقيق الرؤية.
3. الارتباط على ميزانية المبادرات.
4. استكمال صرف المستحقات المالية لمبادرات برامج رؤية المملكة 2030 في الجهة.
5. مراجعة وتنفيذ طلبات التغيير الخاصة ببرامج رؤية المملكة 2030 الخاصة بالجهة.
6. تزويد مدير فريق إدارة المبادرات بالتقارير المالية اللازمة عند الطلب.
7. العمل على استكمال جميع الإجراءات المتعلقة بالشؤون الإدارية والمالية لمبادرات برامج رؤية المملكة 2030 في الجهة حسب الأنظمة والتعليمات.
8. رفع طلب إجازة العقود و رفع طلب المناقلات بين اعتمادات المبادرات إلى مكتب تحقيق الرؤية.



خطة التواصل
التقارير والوثائق

يوضح الجدول الآتي التقارير والوثائق المطلوبة والتي يتم التواصل بشأنها فيما بين الجهة المالكة ومكتب تحقيق الرؤية:

نوع التواصل	الجهة / الشخص المسؤول (من)	أصحاب العلاقة (إلى)	دورية التواصل	يوم التواصل	أدوات التواصل
الخطة التنفيذية للمشروع	مدير فريق إدارة المبادرات	مكتب إدارة المشاريع	عند إعداد الخطة أو طلب تغيير	عند إعداد الخطة أو طلب تغيير	إلكترونيًا *
تقرير حالة المبادرة	مدير فريق إدارة المبادرات	مكتب إدارة المشاريع	ربع سنوي	15 - مارس 15 - يونيو 15 - سبتمبر 15 - ديسمبر	إلكترونيًا *
التقرير ربع السنوي لحالة المبادرات	مكتب إدارة المشاريع	مدير الجهة	ربع سنوي	28 - مارس 28 - يونيو 28 - سبتمبر 28 - ديسمبر	إلكترونيًا *

* يتم التواصل إلكترونياً عبر أدوات مكتب تحقيق الرؤية (البريد الإلكتروني، تطبيقات، وغيرها..)

يوضح الجدول الآتي التقارير والوثائق المطلوبة والتي يتم التواصل بشأنها فيما بين مالك أو مدير المبادرة ومدير فريق إدارة المبادرات (داخل الجهة):

نوع التواصل	الجهة / الشخص المسؤول (من)	أصحاب العلاقة (إلى)	دورية التواصل	يوم التواصل	أدوات التواصل
الخطة التنفيذية للمشروع	مالك المبادرة	مدير فريق إدارة المبادرات	عند إعداد الخطة أو طلب تغيير	عند إعداد الخطة أو طلب تغيير	إلكترونيًا *
تقرير شهري لحالة المبادرة	مدير المبادرة	مدير فريق إدارة المبادرات	شهري	يوم (10) من كل شهر	إلكترونيًا *
التقرير لحالة المبادرة	مدير فريق إدارة المبادرات	مالك المبادرة	كل شهرين	يوم (10) كل شهرين	إلكترونيًا *

* يتم التواصل إلكترونياً عبر أدوات مكتب تحقيق الرؤية (البريد الإلكتروني، تطبيقات، وغيرها..)



خطة التواصل
الاجتماعات الدورية

يوضح الجدول أدناه ملخص عن الاجتماعات الدورية الخاصة بمبادرات الجامعات والمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني:

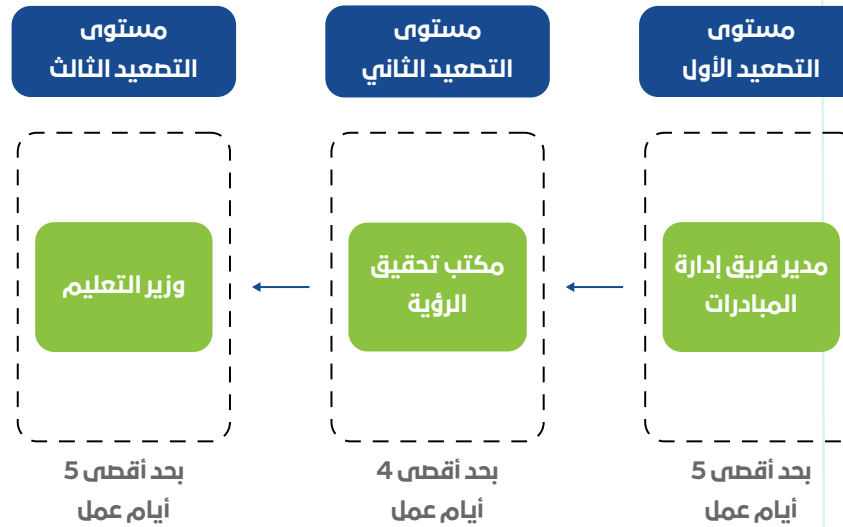
م	الاجتماع	هدف الاجتماع	دورية الاجتماع	الحضور
1.	اجتماع ربع سنوي لعرض أداء المبادرات في الجهة	عرض أداء المبادرات	ربع سنوي	<ul style="list-style-type: none"> • مدير الجهة • المشرف العام على مكتب تحقيق الرؤية أو من ينوب عنه (عند الحاجة) • ملاك المبادرات • مدير فريق إدارة المبادرات • إدارة الشؤون المالية والإدارية في الجهة أو من يقوم بدورها
2.	اجتماع شهري لمناقشة حالة المبادرة	مناقشة حالة المبادرة	شهري	<ul style="list-style-type: none"> • مالك المبادرة • مدير المبادرة • مدير فريق إدارة المبادرات • ممثلو مكتب تحقيق الرؤية (عند الحاجة)



آية التحيد



يوضح النموذج الآتي: آلية تصعيد المعوقات والتحديات التي قد تسهم في تعثر المبادرات



يوضح الجدول الآتي: المهام والمسؤوليات لمستويات التصعيد حسب ما ورد في الشريعة السابقة

المهام والمسؤوليات	الجهة	مستوى التصعيد
<ul style="list-style-type: none"> • على الجهة المالكة تصعيد المعوقات والتحديات مع الطول المقترحة إلى مدير فريق إدارة المبادرات، مع توثيق الإجراءات المتخذة لمحاولة حل المعوقات والتحديات قبل تصعيدها. • يقوم مدير فريق إدارة المبادرات بتصعيد المعوقات والتحديات التي لم يتم حلها من قبله إلى مدير الجهة، مع توثيق الإجراءات المتخذة لمحاولة حل المعوقات والتحديات قبل تصعيدها. • في حال لم يتمكن مدير الجهة إيجاد الطول للمعوقات والتحديات يتم التصعيد إلى مكتب تحقيق الرؤية، مع توثيق الإجراءات المتخذة لمحاولة حل المعوقات والتحديات قبل تصعيدها وتقديم الطول المقترحة. • يجب الالتزام بالمدة المحددة (5 أيام) لحل المعوقات والتحديات حسب النموذج المذكور في الشريعة السابقة. 	مدير فريق إدارة المبادرات	مستوى التصعيد الأول
<ul style="list-style-type: none"> • توفير الدعم للجهات التابعة لوزارة التعليم لحل المعوقات والتحديات. • في حال لم يتمكن مكتب تحقيق الرؤية من إيجاد الطول للمعوقات والتحديات يتم التصعيد إلى معالي الوزير، مع توثيق الإجراءات المتخذة لمحاولة حل المعوقات والتحديات قبل تصعيدها وتقديم الطول المقترحة. • يجب الالتزام بالمدة المحددة (4 أيام) لحل المعوقات والتحديات حسب النموذج المذكور في الشريعة السابقة. • مكتب تحقيق الرؤية يملك كامل الأهمية في مناقشة طول المعوقات والتحديات مع الجهات الداعمة أو غيرها. 	مكتب تحقيق الرؤية	مستوى التصعيد الثاني
<ul style="list-style-type: none"> • اتخاذ القرارات والتوجيه. 	وزير التعليم	مستوى التصعيد الثالث

**إجراءات تنفيذ المبادرات التابعة للجامعات
والمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني**





Состояние ЗТТ

I = 0.0 А

U = 000 В

УОБ

Отсутствует

УР 0.52

ТЦ 0.28

П ТМ 0.51

ВР 0.00

Т ПМ 0.83

Авария
Диагностика
Обслуживание
Ничего

3

4

5

6

7

8

9

ТОП

ТОП

ТОП

ТОП

ТОП

ТОП

ТОП

ТОП

ТОП

ТОП

ТОП



**إجراءات تنفيذ مبادرات الجامعات
والمؤسسة العامة للتدريب
التقني والمهني**

1. مقدمة

1.1. لمحة عامة

تُسنَد مسؤولية تنفيذ المشاريع والمبادرات الواردة في رؤية المملكة 2030 إلى المجموعات الثلاث التالية:

- **الجهات المالكة والمنفذة للمبادرات:** هي الجهات التابعة لوزارة التعليم والمسؤولة عن بناء وتنفيذ وإدارة مبادرات الجهة في برامج رؤية المملكة 2030.
 - **مكتب تحقيق الرؤية في وزارة التعليم:** هو كيان داخل وزارة التعليم يُعنى بتوجيه كل ما يتعلق بعمل رؤية المملكة 2030 وإدارتها ضمن طلحياته، ووظيفته الإشراف والمتابعة وتحسين أداء إدارة المبادرات والبرامج ذات العلاقة واستراتيجيتها ونتائجها ومؤشرات قياسها الاستراتيجية، ومساعدة ملك ومديري المبادرات والجهات ذات العلاقة في تحقيق أهداف ومؤشرات الوزارة الاستراتيجية في الرؤية والبرنامج.
 - **الجهات الداعمة:** هي جهات حكومية تقدّم الدعم اللازم لجميع برامج رؤية المملكة 2030 والجهات المنفذة لها، منها على سبيل المثال لا الحصر: مركز الإنجاز والتدخل السريع، المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة، مكتب ترشيد الانفاق التشغيلي والرأسمالي، مركز الملك سلمان لرأس المال البشري، المركز الوطني للتخصيص، وزارة الاقتصاد والتخطيط، وزارة المالية، المراكز والمكاتب التنفيذية لبرامج رؤية المملكة 2030.
- هذه الوثيقة هي جزء من منهجية إدارة المشاريع المعتمدة من قبل مكتب تحقيق الرؤية والتي يسترشد بها ملك ومدراء المبادرات ومدير فريق إدارة المبادرات في الجامعات، والمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني لتنفيذ مشاريع ومبادرات رؤية المملكة 2030 في وزارة التعليم

1.1.1. هدف دليل إدارة تنفيذ المبادرات

دليل إدارة تنفيذ المبادرات وثيقة توضح العمليات والموارد المستخدمة في إدارة تنفيذ المبادرات. ويمكن تلخيص الغاية من هذا الدليل فيما يلي:

- دعم المشاريع من خلال اتباع أساليب موحدة/معيارية لإدارة المشاريع؛
- رصد مشاركة جميع أصحاب المصلحة/المعنيين ومتابعتها لضمان تنفيذ مشاريع ومبادرات رؤية المملكة 2030 في وزارة التعليم بكفاءة وفعالية؛
- تزويد أصحاب المصلحة/المعنيين بالمبادئ الإرشادية والعمليات والإجراءات والنماذج الضرورية لتمكينهم من تنفيذ مشاريعهم؛

من المقرر أن يستخدم دليل إدارة تنفيذ المبادرات كل من:

- مدراء وملك المبادرات في الجامعات والمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني.
- فرق إدارة المبادرات في الجامعات والمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني

يجب استخدام هذا الدليل من قبل أصحاب المصلحة بصفته المنهجية التي تحتوي على العمليات والقوالب والتفاصيل اللازمة لإدارة المبادرات ومشاريعها. وهذا ما يستدعي مراجعته وتحديثه باستمرار لمواكبة أي تغيير في مكتب إدارة المشاريع.

2.1. طريقة استخدام دليل إدارة تنفيذ المبادرات

يهدف هذا القسم إلى شرح أدوات ومنهجيات العمليات التي سيتم استخدامها في مبادرات الجهات المالكة والمنفذة في الجامعات والمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني حيث يستعرض المهام ومصفوفة توزيع الأدوار والمسؤوليات والأدوات والنماذج المستخدمة في هذه العمليات لضمان الاتساق والتوافق بين كل المشاريع وتقديم المعلومات عن هذه المشاريع بطريقة موحدة إلى مكتب إدارة المشاريع في مكتب تحقيق الرؤية.

1.2.1. محتويات دليل إدارة تنفيذ المبادرات

ويشمل هذا القسم العمليات التالية:

- **مقدمة**
 - إجراءات التحضير والتخطيط
 - إجراء تأسيس مبادرة جديدة
 - إجراء التعاقد
 - إجراء اعداد الخطة التنفيذية
- **إجراءات التنفيذ**
 - إجراء إدارة التنفيذ
 - إجراء اعتماد شهادة انجاز المخرجات
- **إجراءات المراقبة والتحكم**
 - إجراء إدارة التغيير
 - إجراء إدارة المخاطر
 - إجراء إدارة التحديات
 - إجراء إعداد تقرير حالة المبادرة
- **إجراءات دعم إدارة التنفيذ**
 - إجراء إدارة أصحاب المصلحة
 - إجراء إدارة الجودة
 - إجراء إدارة المشتريات
 - إجراء إدارة الموارد البشرية
 - إجراء إدارة الدروس المستفادة
 - إجراء إدارة الاجتماعات
 - إجراء إدارة الأعمال المناطة
- **إجراءات الإغلاق**
 - إجراء إغلاق المشروع
 - إجراء إغلاق المبادرة

2.2.1. المصطلحات الأساسية

تستعرض الأقسام التالية من دليل إدارة تنفيذ المبادرات، الإجراءات التي سيستخدمها ملاك ومدراء المبادرات في الجهات المالكة للمبادرات.





وفيما يلي المصطلحات التي سوف تستخدم في هذا الدليل :

- **مكتب إدارة المشاريع:** يشير إلى مكتب إدارة المشاريع في مكتب تحقيق الرؤية
- **مدير مشروع:** هو/هي الشخص المسؤول من قبل مكتب إدارة المشاريع في مكتب تحقيق الرؤية عن متابعة إنجاز المبادرات. ويعمل مدير المشروع كنقطة تواصل بين مكتب تحقيق الرؤية والجهة المالكة للمبادرة
- **مدير الجهة:** هو معالي مدير الجامعة في حالة الجامعات أو معالي المحافظ في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني والذي يتمثل دوره في الإشراف العام على مدير فريق إدارة المبادرات بما يحقق الأهداف العامة للجهة المحققة لمشاريع ومبادرات رؤية المملكة 2030 في وزارة التعليم
- **مدير فريق إدارة المبادرات:** هو المشرف على بناء وتقويم وتنفيذ المبادرات، متخصص في إدارة المشاريع، ويرتبط بمدير الجهة، ويكون نقطة التواصل الوحيدة مع مكتب تحقيق الرؤية.
- **فريق إدارة المبادرات:** هو فريق متخصص بالإدارة الاستراتيجية وإدارة المشاريع وإدارة التغيير يقدم الدعم اللازم لمدير الفريق بما يحقق أهداف الجهة، يتم تشكيل هذا الفريق حسبما يراه مدير الجهة (مكتب، إدارة، قسم، لجنة، وغيرها) مع الحفاظ على مسمى «إدارة المبادرات». يتمثل في مدير فريق إدارة المبادرات أول من يخوله من أعضاء الفريق بالصلاحية
- **مالك مبادرة:** هو المسؤول عن تنفيذ المبادرة وتحقيق الأهداف والمؤشرات الخاصة بها بحسب المهام الموكلة إليه.
- **مدير مبادرة:** هو الشخص الذي يدير تنفيذ المبادرة بحسب المهام الموكلة إليه ويعين من قبل مالك المبادرة.
- **الجهات المالكة للمبادرات:** هي الجهات التابعة لوزارة التعليم، والمسؤولة عن بناء وتنفيذ وإدارة مبادرات الجهة في برامج رؤية المملكة 2030.
- **الجهة المنفذة:** هي الجهة التي تم التعاقد معها من قبل الجهة المالكة للمبادرة لتنفيذ المشروع
- **إدارة الشؤون المالية والإدارية في الجهة:** تشير إلى إدارة الشؤون المالية في الجامعات أو في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني والتي تُعنى بإدارة التعاقد والمشتريات والجوانب المالية الخاصة بالمبادرات في الجهة
- **مبادرة / مبادرات:** برامج ذات مدد و ميزاتيات محددة تقوم الأجهزة العامة بتطبيقها سعياً لتحقيق أهدافها الاستراتيجية
- **مشروع/ مشاريع:** مجموعة من الأنشطة يتم تنفيذها لفترة زمنية مؤقتة لتحقيق هدف مشترك، ويتكون كل مشروع من عدة عناصر مثل النطاق والجدول الزمني والميزانية التي تميزه عن المشاريع الأخرى
- **تصعيد:** رفع المشكلات والتحديات إلى المستويات الأعلى حسب آلية التصعيد.

3.2.1 مكونات الإجراءات

يتكون كل إجراء في هذا الدليل مما يلي:

- **مسار العملية:** رسم تخطيطي يوضح الأنشطة الرئيسية التي تتضمنها العملية بالتسلسل، وجوانب الاعتماد المتبادل فيما بين هذه الأنشطة، والمدخلات والمخرجات. يوضح الجدول التالي وصفاً لكل شكل مستخدم في إعداد مسارات العمليات.

عملية - نشاط ضمن الإجراء	
القرار - تشير إلى نقطة قرار في الإجراء العملية مع بدائل محددة مسبقاً، مثلاً، نعم/لا	
مدخل/مخرج - وثيقة ضرورية لتنفيذ مهمة/نشاط، أو وثيقة تنتج عن المهمة/النشاط	
عملية خارجية - تشير إلى عملية خارجية عند أصحاب مصلحة خارج الجهة المنفذة / أو إجراء آخر في دليل إدارة تنفيذ المبادرات	

- **وصف مهمات العملية:** يتضمن شروحاً مفصلاً عن المهمات الموضحة في الرسم التخطيطي لتسلسل العملية، بالإضافة إلى بعض التفاصيل غير الموضحة في الرسم التخطيطي
- **مصفوفة توزيع المسؤوليات:** توضح مسؤوليات مختلف أصحاب المصلحة/المعنيين المشاركين مباشرة في المهمات الموضحة في الرسم التخطيطي:
 - (R) (مسؤول) - يكون صاحب المصلحة مسؤولاً عن إنجاز كامل المهمة المذكورة في العملية
 - (A) (مُحاسب) - يكون صاحب المصلحة مُحاسباً عن نجاحه أو إخفاقه في إنجاز المهمة الموكلة إليه في العملية، كما أنه الشخص المسؤول عن اتخاذ القرار باعتماد أو رفض المهمة.
 - (C) (مستشار) - يمكن استشارة صاحب المصلحة بحيث يقدم رأيه أو مشورته لإنجاز المهمة كاملة.
 - (I) (مظلم) - يتم إبلاغ صاحب المصلحة بنتائج المهمة واكتمالها.
- **نماذج العملية:** النماذج التي يمكن استخدامها خلال إنجاز مهام العملية. وقد تكون هذه النماذج مدخلات أو مخرجات لبعض المهمات حسب ما تم تحديده في العملية.

3.1. لمحة عن مراحل المشروع

1.3.1. إجراءات التحضير والتخطيط

- إجراء تأسيس مبادرات جديدة: يوفر الإجراءات العمليات اللازمة لتأسيس مبادرات جديدة واعتمادها من الجهات الداعمة
- إجراء التعاقد: يوفر الإجراءات اللازمة لإنشاء وثيقة المتطلبات وإعداد العقد واعتماده
- إجراء إعداد الخطة التنفيذية: يوفر الإجراءات اللازمة لإعداد واعتماد خطة المشروع التنفيذية

2.3.1. إجراءات التنفيذ

- إجراء إدارة التنفيذ: يوفر الإجراءات العمليات اللازمة لمتابعة تنفيذ المشروع / المبادرة
- إجراء اعتماد شهادة إنجاز المخرجات: يوفر الإجراءات عمليات إدارة شهادات الإنجاز عند الانتهاء من تسليم المخرجات.

3.3.1. إجراءات المراقبة والتحكم

- إجراء إدارة التغيير: يوفر الإجراءات العمليات اللازمة لإدارة التغييرات التي تؤثر على المشروع أو المبادرة واعتمادها
- إجراء إدارة المخاطر: يوفر الإجراءات العمليات لإدارة المخاطر مثل: تحديد , إيجاد حل أو تععيد المخاطر التي تواجه على المشروع أو المبادرة
- إجراء إدارة التحديات: يوفر الإجراءات العمليات لإدارة التحديات مثل: تحديد, إيجاد حل أو تععيد التحديات التي تواجه على المشروع أو المبادرة
- إجراء إعداد تقرير حالة المبادرة: يوفر الإجراءات العمليات اللازمة لإعداد تقرير حالة المبادرة وإبلاغ أصحاب المصلحة / المعنيين

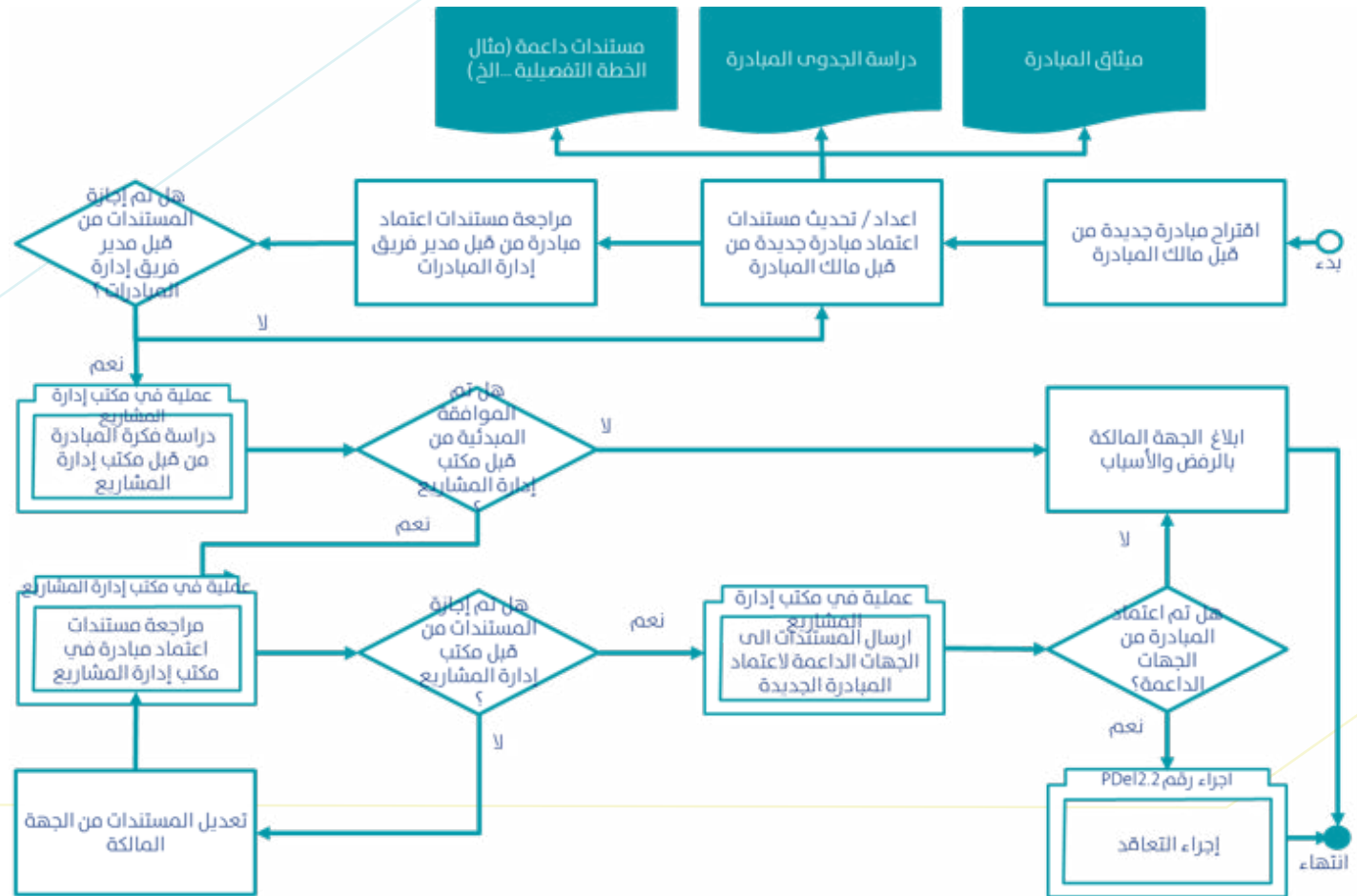
4.3.1. إجراءات الإغلاق

- إجراء إغلاق المشروع: يوفر الإجراءات العمليات اللازمة لإغلاق المشروع وضمان الاحتفاظ بجميع المخرجات والدروس المستفادة
- إجراء إغلاق المبادرة: يوفر الإجراءات العمليات اللازمة لإغلاق المبادرة

2. إجراءات التحضير والتخطيط

1.2. إجراء تأسيس مبادرات جديدة

1.1.2. مسار العملية



2.1.2 شرح مهام العملية

المهمة	الشرح
اقتراح مبادرة جديدة من قبل مالك المبادرة	يحدد مالك المبادرة الحاجة لمبادرة جديد بناء على توطية من مدير المحفظة في مكتب إدارة المشاريع أو بناء على حاجة العمل. يجب تنسيق أي مشروع جديد بحيث يحقق الغايات والأهداف الاستراتيجية لرؤية المملكة 2030 و الأهداف الاستراتيجية للجهة يناقش مالك المبادرة أهداف المبادرة العامة مع مدير فريق إدارة المبادرات و مدير الجهة قبل البدء بإعداد المستندات اللازمة يبلغ مدير فريق إدارة المبادرات مكتب إدارة المشاريع بنوع وأهداف المبادرة المقترحة
إعداد / تحديث مستندات اعتماد مبادرة جديدة من قبل مالك المبادرة	إعداد مستندات اعتماد مبادرة جديدة من قبل مالك المبادرة المكونة من ميثاق المبادرة، ودراسة الجدوى، وأي مستندات داعمة أخرى) مثال الخطة التفصيلية... الخ (لتوضيح نطاق المبادرة المشروع وأهدافها وتكاليفها التقديرية وجدولها الزمنية التقديرية. ارسال مستندات اعتماد مبادرة جديدة التي تم إعدادها إلى مدير فريق إدارة المبادرات لمراجعتها واعتمادها
مراجعة مستندات اعتماد مبادرة من قبل مدير فريق إدارة المبادرات	يدرس مدير فريق إدارة المبادرات فكرة المبادرة ويتأكد من موائمتها مع الأهداف الاستراتيجية لرؤية المملكة 2030 و الأهداف الاستراتيجية للجهة يحدد مدير فريق إدارة المبادرات اولوية تنفيذ المبادرة المقترحة بما يتوافق مع الأهداف الاستراتيجية لرؤية المملكة 2030 و الأهداف الاستراتيجية للجهة في حال عدم موافقة مدير فريق إدارة المبادرات المبدئية على المبادرة المقترحة، يقوم مدير فريق إدارة المبادرات بإبلاغ مالك المبادرة بالقرار واسباب الرفض في حال موافقة مدير فريق إدارة المبادرات المبدئية على المبادرة المقترحة، يراجع مدير فريق إدارة المبادرات المستندات المرسله ويبلغ مالك المبادرة بالملاحظات لاستكمالها في حالة اكتمال جميع مستندات اعتماد مبادرة جديدة وعدم وجود أي ملاحظات اضافية من مدير فريق إدارة المبادرات يقوم مدير فريق إدارة المبادرات بإجازة المبادرة وإبلاغ مالك المبادرة بذلك و بارسال مستندات اعتماد مبادرة جديدة التي تم إعدادها إلى مكتب إدارة المشاريع
دراسة فكرة المبادرة من قبل مكتب إدارة المشاريع	يعتبر مكتب إدارة المشاريع مديراً للمحفظة ومديراً للمشروع في مكتب إدارة المشاريع من أجل مراجعة مستندات اعتماد مبادرة جديدة يدرس مكتب إدارة المشاريع فكرة المبادرة ويتأكد من موائمتها مع الأهداف الاستراتيجية والأولوية بالتنسيق مع الوحدات الأخرى في مكتب تحقيق الرؤية في حال عدم موافقة مكتب إدارة المشاريع المبدئية على المبادرة المقترحة، يبلغ مدير المشروع مدير فريق إدارة المبادرات بقرار المكتب واسباب الرفض، الذي بدوره يقوم بإبلاغ مالك ومدير المبادرة
مراجعة مستندات اعتماد مبادرة في مكتب إدارة المشاريع	في حال موافقة مكتب إدارة المشاريع المبدئية على المبادرة المقترحة، يراجع مكتب إدارة المشاريع المستندات المرسله ويبلغ مدير فريق إدارة المبادرات بالملاحظات لاستكمالها ، الذي بدوره يقوم بإبلاغ مالك ومدير المبادرة في حالة اكتمال جميع مستندات اعتماد مبادرة جديدة وعدم وجود أي ملاحظات اضافية من مكتب إدارة المشاريع يقوم مكتب إدارة المشاريع بإجازة المبادرة وإبلاغ مدير فريق إدارة المبادرات إلكترونياً بذلك، الذي بدوره يقوم بإبلاغ مالك ومدير المبادرة
تعديل المستندات من قبل الجهة المالكة	يبلغ مدير المشروع مدير فريق إدارة المبادرات، الذي بدوره يقوم بإبلاغ مالك ومدير المبادرة، بملاحظات مكتب إدارة المشاريع على مستندات اعتماد مبادرة جديدة يقوم مالك ومدير المبادرة بتعديل مستندات اعتماد مبادرة جديدة بناء على الملاحظات الواردة من مكتب إدارة المشاريع وارسالها إلى مدير فريق إدارة المبادرات يرسل مدير فريق إدارة المبادرات المستندات التي تم تعديلها إلى مدير المشروع في مكتب إدارة المشاريع
ارسال المستندات إلى الجهات الداعمة لاعتماد المبادرة الجديدة	يرسل مكتب إدارة المشاريع مستندات اعتماد مبادرة جديدة إلى الجهات الداعمة لاعتماد المبادرة يتابع مكتب إدارة المشاريع حالة الاعتماد مع الجهات الداعمة ويبلغ مدير فريق إدارة المبادرات بالحالة أو أي عمل مناط متعلق) مثل إعداد أي مستندات داعمة) بناء على طلب الجهات الداعمة يقوم مالك المبادرة بالقيام بأي عمل مناط بناء على طلب الجهات الداعمة ويبلغ مدير فريق إدارة المبادرات الذي بدوره يقوم بإبلاغ مدير المشروع في مكتب إدارة المشاريع
إجراء التعاقد	يقوم مالك المبادرة بالبدء بإجراءات التعاقد لتأسيس مشاريع داخل المبادرة يُرجى مراجعة القسم: إجراء التعاقد. (PDeI2.2)

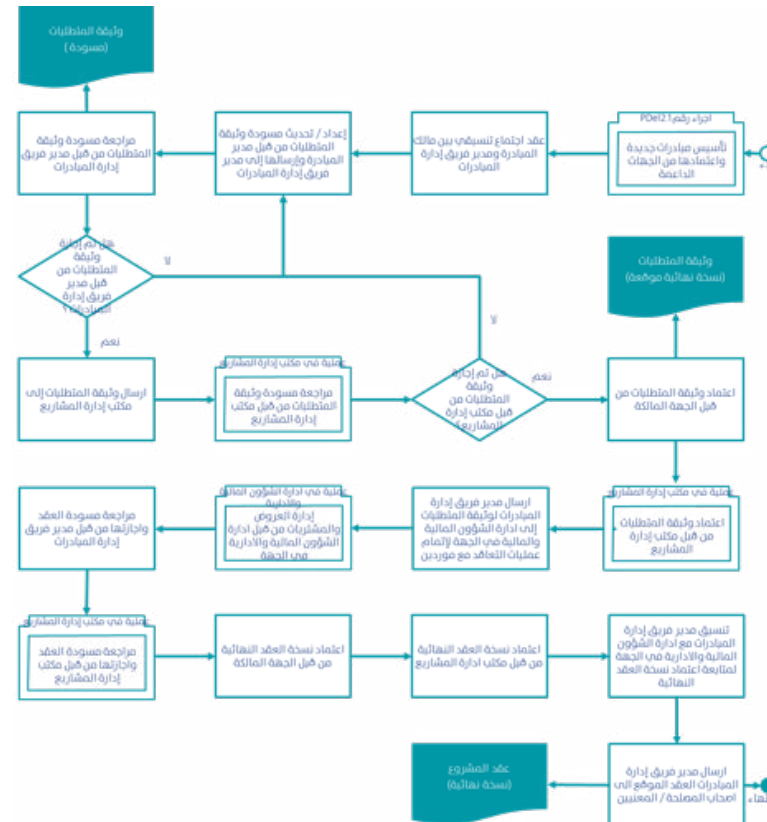
إدارة الشؤون المالية والإدارية في الجهة	مكتب تحقيق الرؤية					الجهة المالكة				المهمة
	وحدات أخرى في مكتب تحقيق الرؤية	المشرف العام على مكتب تحقيق الرؤية	مدير مكتب إدارة المشاريع	مدير المحفظة في مكتب إدارة المشاريع	مدير المشروع في مكتب إدارة المشاريع	مدير فريق إدارة المبادرات	مالك المبادرة	مدير المبادرة	الجهات المنفذة	
-	-	-	-	C	I	C	R/A	-	-	اقتراح مبادرة جديدة من قبل مالك المبادرة
-	-	-	-	-	C	C	R/A	R	-	إعداد / تحديث مستندات اعتماد مبادرة جديدة من قبل مالك المبادرة
-	-	-	-	-	-	R/A	C	C	-	مراجعة مستندات اعتماد مبادرة من قبل مدير فريق إدارة المبادرات
-	R	-	A	R	R	I	-	-	-	دراسة فكرة المبادرة من قبل مكتب إدارة المشاريع
-	-	-	I	A	R	I	I	I	-	إبلاغ مكتب إدارة المشاريع مدير فريق إدارة المبادرات بالرفض ولأسباب
-	R	-	A	R	R	C	-	-	-	مراجعة مستندات اعتماد مبادرة في مكتب إدارة المشاريع
-	-	I	I	I	-	I	R/A	R	-	تعديل المستندات من قبل الجهة المالكة
-	-	-	I	A	R	I	I	I	-	ارسال المستندات إلى الجهات الداعمة لاعتماد المبادرة الجديدة

4.1.2 النماذج المستخدمة في العملية

#	اسم النموذج
1.	دراسة الجدوى الخاصة بالمبادرة
2.	خطة العمل التفصيلية
3.	ميثاق المشروع

2.2 إجراء التعاقد

1.2.2 مسار العملية



2.2.2. شرح مهام العملية

المهمة	الشرح
تأسيس مبادرات جديدة واعتمادها من الجهات الداعمة	تبدأ عملية التعاقد على المشاريع في المبادرات التي تملكها وزارة التعليم بعد اعتماد المبادرة من قبل الجهات الداعمة يُرجى مراجعة القسم؛ إجراء تأسيس مبادرات جديدة (Pdel2.1)
عقد اجتماع تنسيقي بين مالك المبادرة ومدير فريق إدارة المبادرات	يعقد مالك المبادرة اجتماعاً تنسيقياً مع مدير فريق إدارة المبادرات يتم خلاله تأكيد آلية التعاقد بين الطرفين، استلام النماذج المعتمدة في مكتب إدارة المشاريع... الخ يقوم مدير فريق المبادرة بإبلاغ مدير مشروع مكتب تحقيق الرؤية بنتيجة الاجتماع
إعداد / تحديث مسودة وثيقة المتطلبات من قبل مدير المبادرة	يعدّ مدير المبادرة مسودة وثيقة متطلبات المشروع التمهيدي اعتماداً على نطاق العمل المعتمد للخطة التفصيلية بالتنسيق مع جهة التعاقد وباستخدام النموذج المقدم من مدير المشروع في مكتب إدارة المشاريع/ مدير فريق إدارة المبادرات يرسل مدير المبادرة مسودة وثيقة متطلبات المشروع إلكترونياً إلى مدير فريق إدارة المبادرات.
مراجعة مسودة وثيقة المتطلبات من قبل مدير فريق إدارة المبادرات	يراجع مدير فريق إدارة المبادرات مسودة وثيقة متطلبات المشروع بالمقارنة مع قوائم التدقيق الخاصة بها للتأكد من دقة تفاصيل المشروع والمخرجات والمعامل ومؤشرات الأداء الرئيسية. في حال عدم إجازة مسودة وثيقة متطلبات المشروع من قبل مدير فريق إدارة المبادرات، يرسل مدير فريق إدارة المبادرات الملاحظات إلى مدير المبادرة لكي يصدر نسخة معدلة من وثيقة متطلبات المشروع في حال إجازة مسودة وثيقة متطلبات المشروع من قبل مدير فريق إدارة المبادرات، يرسل مدير فريق إدارة المبادرات مسودة وثيقة متطلبات المشروع إلى مدير المشروع في مكتب إدارة المشاريع
مراجعة مسودة وثيقة المتطلبات من قبل مكتب إدارة المشاريع	يراجع مدير المشروع في مكتب إدارة المشاريع مسودة وثيقة متطلبات المشروع بالمقارنة مع قوائم التدقيق الخاصة بها للتأكد من دقة تفاصيل المشروع والمخرجات والمعامل ومؤشرات الأداء الرئيسية. ينسق مدير المشروع في مكتب إدارة المشاريع مع كل من مكتب إدارة الاستراتيجية ومدير المحفظة في مكتب إدارة المشاريع من أجل مراجعة مسودة وثيقة متطلبات المشروع عند الحاجة. في حال عدم إجازة مسودة وثيقة متطلبات المشروع من قبل مكتب إدارة المشاريع، يرسل مدير المشروع في مكتب إدارة المشاريع الملاحظات إلى مدير فريق إدارة المبادرات الذي بدوره يقوم بإبلاغ مالك و مدير المبادرة كي يصدر نسخة معدلة من مسودة وثيقة متطلبات المشروع
اعتماد وثيقة المتطلبات من قبل الجهة المالكة	في حال إجازة وثيقة متطلبات المشروع من قبل مكتب إدارة المشاريع، يقوم مدير المشروع في مكتب إدارة المشاريع بإبلاغ مدير فريق إدارة المبادرات والذي بدوره يقوم بإبلاغ مدير المبادرة إلكترونياً بالموافقة على وثيقة متطلبات المشروع. يقوم مالك المبادرة بتوقيع وثيقة متطلبات المشروع وإرسال نسخة ورقية إلى كل مدير فريق إدارة المبادرات يقوم مدير فريق إدارة المبادرات بالتأشير على وثيقة متطلبات المشروع و يقوم بإرسال نسخة رقمية إلكترونياً من وثيقة المتطلبات الموقعة إلى مدير المشروع في مكتب إدارة المشاريع
اعتماد وثيقة المتطلبات من قبل مكتب إدارة المشاريع	يقوم مكتب إدارة المشاريع بالتوقيع على وثيقة متطلبات المشروع حسب الصلاحيات في المكتب يرسل مدير المشروع نسخة رقمية إلكترونياً من وثيقة المتطلبات الموقعة إلى مدير فريق إدارة المبادرات
إرسال لوثيقة المتطلبات إلى إدارة الشؤون المالية والمالية في الجهة	يقوم فريق إدارة المبادرات بإرسال وثيقة المتطلبات إلى إدارة الشؤون المالية والإدارية في الجهة لإتمام عمليات التعاقد مع موردين
إدارة الشؤون المالية والإدارية في الجهة	عند تحديد الجهة المنفذة، يناقش مدير المبادرة نطاق العمل والمتطلبات مع الجهة المنفذة يعقد مالك المبادرة اجتماعاً تنسيقياً مع مدير فريق إدارة المبادرات و مدير مشروع من مكتب إدارة المشاريع عند الحاجة يتم خلاله اعتماد جهة التعاقد تقوم إدارة الشؤون المالية والإدارية في الجهة بإجراءات التعاقد حسب الإجراءات المعتمدة في الجهة تعد إدارة الشؤون المالية والإدارية في الجهة مسودة العقد بالتعاون مع مالك المبادرة و مدير فريق إدارة المبادرات استناداً للأنظمة واللوائح المعتمدة في وزارة المالية

<p>إجازة العقد من ناحية فنية من قبل مدير فريق إدارة المبادرات في حال إجازة العقد من قبل مدير فريق إدارة المبادرات ، يقوم مدير فريق إدارة المبادرات بإرسال نسخة الكترونية من العقد المجاز إلى مدير المشروع في مكتب إدارة المشاريع في حال عدم إجازة العقد من قبل مدير فريق إدارة المبادرات ، يرسل مدير فريق إدارة المبادرات الملاحظات إلى إدارة الشؤون المالية والادارية في الجهة لإصدار نسخة معدلة من العقد</p>	<p>مراجعة مسودة العقد واجازتها من قبل مدير فريق إدارة المبادرات</p>
<p>يراجع مدير المشروع في مكتب إدارة المشاريع العقد للتأكد من دقة تفاصيل المشروع والمخرجات والمعالم استنادا إلى وثيقة متطلبات المشروع. في حال إجازة العقد قبل مكتب إدارة المشاريع، يقوم مدير المشروع بإعداد وثيقة أقرار وإرسالها إلى مدير فريق إدارة المبادرات في حال عدم إجازة العقد قبل مكتب إدارة المشاريع، يرسل مدير المشروع في مكتب إدارة المشاريع الملاحظات إلى مدير فريق إدارة المبادرات لإصدار نسخة معدلة من العقد</p>	<p>مراجعة العقد واقراره من قبل مكتب إدارة المشاريع</p>
<p>يقوم مالك المبادرة و مدير فريق إدارة المبادرات بالتأشير على كل صفحة من العقد المجاز من قبل مكتب إدارة المشاريع يقوم مدير الجهة بالتوقيع على العقد المجاز من قبل مكتب إدارة المشاريع يقوم مدير فريق إدارة المبادرات بإرسال نسخة العقد المعتمد إلى مكتب إدارة المشاريع</p>	<p>اعتماد نسخة العقد النهائية من قبل الجهة المالكة</p>
<p>يرسل مدير فريق إدارة المبادرات وثيقة متطلبات المشروع المعتمدة و العقد المعتمد إلى إدارة الشؤون المالية والادارية في الجهة تقوم إدارة الشؤون المالية والادارية في الجهة بالإجراءات الداخلية (مثل إعداد الخطابات، والحصول على التوقيع اللازمة... الخ) لاعتماد العقد من الجهات اللازمة.</p>	<p>تنسيق مدير فريق إدارة المبادرات مع إدارة الشؤون المالية والادارية في الجهة لمتابعة اعتماد العقد النهائية</p>
<p>يستلم مدير فريق إدارة المبادرات نسخة اهلية من العقد المعتمد من إدارة الشؤون المالية في الجهة يرسل مدير فريق إدارة المبادرات نسخة الكترونية إلى مالك ومدير المبادرة و إلى مكتب إدارة المشاريع كما يرسل مدير فريق إدارة المبادرات نسخة ورقية من العقد الموقع إلى مالك المبادرة والجهة المنفذة يقوم مدير فريق إدارة المبادرات بإعداد محضر تسليم الموقع بين الجهة المالكة و المنفذة عند البدء بتنفيذ المشروع</p>	<p>ارسال مدير فريق إدارة المبادرات العقد الموقع إلى اصحاب المطلحة / المعنيين</p>

3.2.2. مصفوفة توزيع المسؤوليات

إدارة الشؤون المالية والإدارية في الجهة	مكتب تحقيق الرؤية					الجهة المالكة				المهمة
	وحدات أخرى في مكتب تحقيق الرؤية	المشرف العام على مكتب تحقيق الرؤية	مدير مكتب إدارة المشاريع	مدير المحفظة في مكتب إدارة المشاريع	مدير المشروع في مكتب إدارة المشاريع	مدير فريق إدارة المبادرات	مالك المبادرة	مدير المبادرة	الجهات المنفذة	
-	-	-	-	-	C	R/A	R	R	-	عقد اجتماع تنسيقي بين مالك المبادرة ومدير فريق إدارة المبادرات
-	-	-	-	-	I	C	A	R	-	إعداد / تحديث مسودة وثيقة المتطلبات من قبل مدير المبادرة
-	-	-	-	-	C	R/A	C	C	-	مراجعة مسودة وثيقة المتطلبات من قبل مدير فريق إدارة المبادرات
-	C	-	C	A	R	C	I	I	-	مراجعة مسودة وثيقة المتطلبات من قبل مكتب إدارة المشاريع
-	-	-	I	I	I	R	R/A	R	-	اعتماد وثيقة المتطلبات من قبل الجهة المالكة
-	C	-	C	R/A	R	I	I	I	-	اعتماد وثيقة المتطلبات من قبل مكتب إدارة المشاريع
I	-	-	-	I	I	R/A	I	I	-	ارسال لوثيقة المتطلبات إلى إدارة الشؤون المالية والإدارية في الجهة
R/A	-	-	-	-	C	R	C	C	C	إدارة الشؤون المالية والإدارية في الجهة
I	-	-	-	-	C	R/A	C	C	-	مراجعة مسودة العقد واجازتها من قبل مدير فريق إدارة المبادرات
I	C	-	C	R/A	R	I	I	I	-	مراجعة العقد واقراره من قبل مكتب إدارة المشاريع
I	-	-	I	I	I	R	R/A	R	-	اعتماد نسخة العقد النهائية من قبل الجهة المالكة
R	-	-	-	-	I	R/A	I	I	-	تنسيق مدير فريق إدارة المبادرات مع إدارة الشؤون المالية والإدارية في الجهة لمتابعة اعتماد العقد النهائية
R	-	-	-	I	I	R/A	I	I	I	ارسال مدير فريق إدارة المبادرات العقد الموقع إلى اصحاب المصلحة / المعنيين

4.2.2. النماذج المستخدمة في العملية

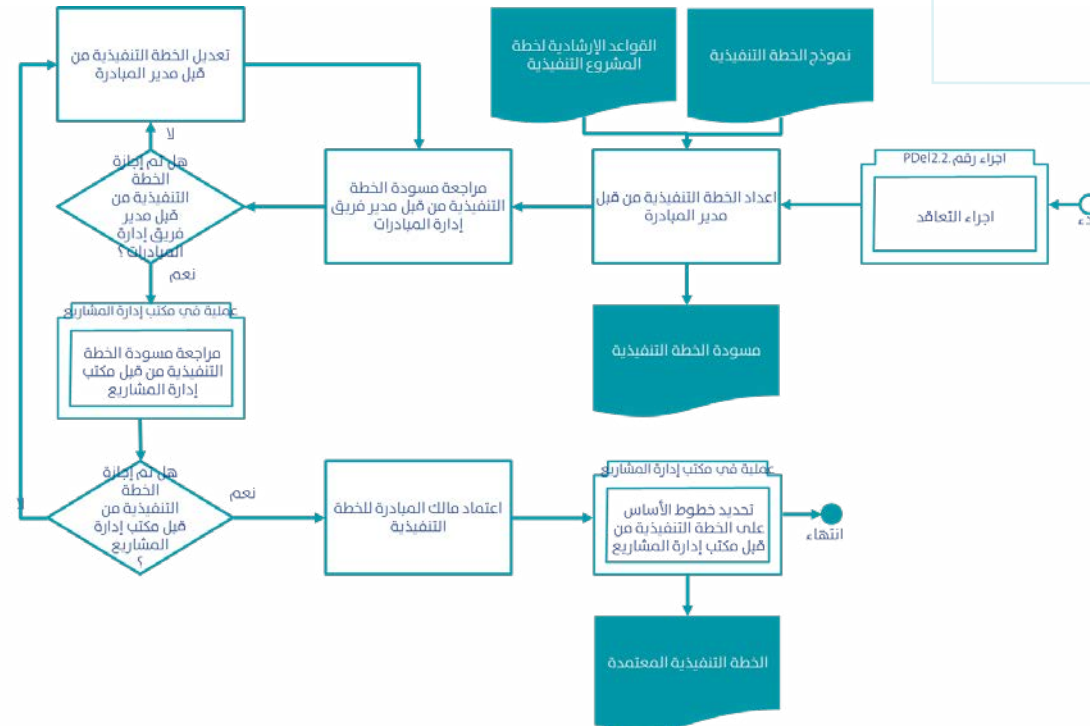
#	اسم النموذج
1.	نموذج وثيقة متطلبات المشروع

3.2. إجراء إعداد الخطة التنفيذية

تهدف هذه العملية إلى وضع خطة المشروع التنفيذية التي تتضمن الجدول الزمني وتوزيع الموارد اللازمة للمخرجات وللمرحلة القادمة من المشروع، ومن ثم إدارتها طوال فترة دورة حياة المشروع.

خطة المشروع التنفيذية هي الجدول الزمني للمشروع أو المرحلة. تُستخدم خطة المشروع التنفيذية لتوجيه عملية تنفيذ المشروع وإنشاء المخرجات التي تسهم في تنفيذ المشروع.

1.3.2. مسار العملية



2.3.2. شرح مهام العملية

المهمة	الشرح
إعداد الخطة التنفيذية من قبل مدير المبادرة	يستلم مدير المبادرة من مدير فريق إدارة المبادرات نموذج الخطة التنفيذية والقواعد الإرشادية لخطة المشروع التنفيذية المعتمدة في مكتب إدارة المشاريع ينشئ مدير المبادرة الخطة التنفيذية معتمدا على النموذج والقواعد الإرشادية المعتمدة في مكتب إدارة المشاريع يناقش مدير المبادرة الخطة التفصيلية مع مالك المبادرة لاجازتها، ويقوم بأي تعديلات لازمة يقوم مدير المبادرة بإرسال الخطة التنفيذية المجازة من مالك المبادرة إلى مدير فريق إدارة المبادرات
مراجعة مسودة الخطة التنفيذية من قبل مدير فريق إدارة المبادرات	يقوم مدير فريق إدارة المبادرات بالمراجعة المطلوبة للتحقق من تفاصيل خطة المشروع التنفيذية، يتأكد مدير فريق إدارة المبادرات بمواءمة خطة المشروع التنفيذية مع القواعد الإرشادية المعتمدة في مكتب إدارة المشاريع من حيث المضمون، الاعتمادية، المخرجات، المبالغ، الموارد البشرية، وغيرها ... يرسل مدير فريق إدارة المبادرات ملاحظاته وتعليقاته على خطة المشروع التنفيذية إلى مدير و مالك المبادرة في حال إجازة الخطة التنفيذية من قبل مدير فريق إدارة المبادرات، يقوم مدير فريق إدارة المبادرات بإرسال الخطة التنفيذية إلى مدير المشروع في مكتب إدارة المشاريع
تعديل الخطة التنفيذية من قبل مدير المبادرة	يقوم مدير المبادرة بالتعديلات اللازمة استنادا لملاحظات مدير فريق إدارة المبادرات
مراجعة مسودة الخطة التنفيذية من قبل مكتب إدارة المشاريع	يقوم مدير المشروع في مكتب إدارة المشاريع بالمراجعة المطلوبة للتحقق من تفاصيل خطة المشروع التنفيذية، ويمكن أن يقوم بذلك بالتعاون مع مدير المحفظة إذا كان ذلك ضرورياً. يتأكد مدير المشروع بمواءمة خطة المشروع التنفيذية مع القواعد الإرشادية المعتمدة في مكتب إدارة المشاريع من حيث المضمون، الاعتمادية، المخرجات، المبالغ، الموارد البشرية، وغيرها ... يرسل مدير المشروع ملاحظاته وتعليقاته على خطة المشروع التنفيذية إلى مدير فريق إدارة المبادرات الذي بدوره يقوم بإبلاغ مالك و مدير المبادرة يقوم مدير المبادرة بالتعديلات اللازمة استنادا لملاحظات مدير المشروع، ويتابع مدير فريق إدارة المبادرات التأكد من تطبيق التعديلات اللازمة
اعتماد مالك المبادرة للخطة التنفيذية	بعد إجازة مكتب إدارة المشاريع للخطة التنفيذية، يقوم مالك المبادرة باعتمادها إلكترونياً وإرسالها إلى مدير فريق إدارة المبادرات يرسل مدير فريق إدارة المبادرات الخطة التنفيذية المعتمدة إلى مدير المشروع في مكتب إدارة المشاريع
تحديد خطوط الأساس للخطة التنفيذية من قبل مكتب إدارة المشاريع	يشترك مدير المشروع الخطة التنفيذية التي تم تحديد خطوط أساسها مع مدير فريق إدارة المبادرات أي تعديل لخطوط الأساس المعتمدة يجب أن تكون من خلال طلب تغيير والإجراءات الخاصة بطلبات التغيير

3.3.2. مصفوفة توزيع المسؤوليات

إدارة الشؤون المالية والإدارية في الجهة	مكتب تحقيق الرؤية					الجهة المالكة				المهمة
	وحدات أخرى في مكتب تحقيق الرؤية	المشرف العام على مكتب تحقيق الرؤية	مدير مكتب إدارة المشاريع	مدير المحفظة في مكتب إدارة المشاريع	مدير المشروع في مكتب إدارة المشاريع	مدير فريق إدارة المبادرات	مالك المبادرة	مدير المبادرة	الجهات المنفذة	
-	-	-	-	-	C	C	R/A	R	C	إعداد الخطة التنفيذية من قبل مدير المبادرة
-	-	-	-	-	I	R/A	C	C	-	مراجعة مسودة الخطة التنفيذية من قبل مدير فريق إدارة المبادرات
-	-	-	-	-	-	C	A	R	C	تعديل الخطة التنفيذية من قبل مدير المبادرة
-	-	-	-	-	I	R/A	I	I	-	ارسال الخطة التنفيذية إلى مكتب إدارة المشاريع
-	-	-	I	C	R/A	C	-	-	-	مراجعة مسودة الخطة التنفيذية من قبل مكتب إدارة المشاريع
-	-	-	-	-	I	R	R/A	R	I	اعتماد مالك المبادرة للخطة التنفيذية
-	-	-	I	C	R/A	I	I	I	-	تحديد خطوط الأساس للخطة التنفيذية من قبل مكتب إدارة المشاريع

4.3.2. النماذج المستخدمة في العملية

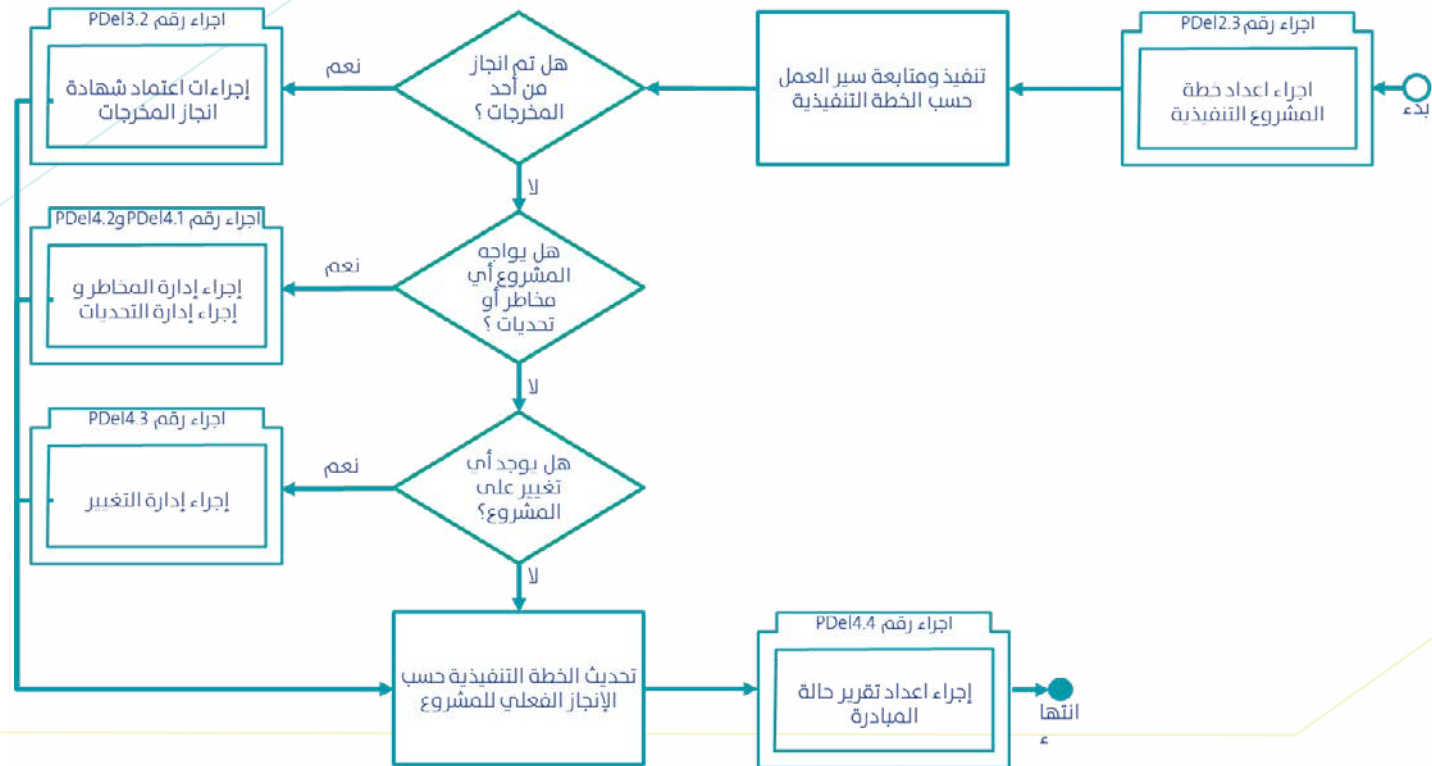
#	اسم النموذج
1.	نموذج خطة المشروع التنفيذية
2.	القواعد الإرشادية لخطة المشروع التنفيذية

3. إجراءات التنفيذ

1.3. إجراء إدارة التنفيذ

تهدف هذه العملية إلى توضيح عمليات تنفيذ المشروع.

1.1.3. مسار العملية



2.1.3 شرح مهام العملية

المهمة	الشرح
تنفيذ ومتابعة سير العمل حسب الخطة التنفيذية	يتابع مدير المبادرة و مالك المبادرة و مدير فريق إدارة المبادرات التقدم المحرز خلال تنفيذ المشروع و سير العمل حسب الخطة التنفيذية
إجراء اعتماد شهادة إنجاز المخرجات	في حالة إنجاز أي مخرج من مخرجات المشروع، يقوم مدير المبادرة و مالك المبادرة و مدير فريق إدارة المبادرات باستكمال إجراءات اعتماد شهادة إنجاز المخرجات يُرجى مراجعة القسم: إجراء اعتماد شهادة إنجاز المخرجات (Pdel3.2) لتفاصيل العملية
إجراء إدارة المخاطر وإجراء إدارة التحديات	في حالة وجود أي مخاطر تواجه المشروع، يقوم مدير المبادرة و مالك المبادرة و مدير فريق إدارة المبادرات باستكمال إجراء إدارة المخاطر يُرجى مراجعة القسم: إجراء إدارة المخاطر (Pdel4.1) لتفاصيل العملية في حالة وجود أي تحديات تواجه المشروع، يقوم مدير المبادرة و مالك المبادرة و مدير فريق إدارة المبادرات باستكمال إجراء إدارة التحديات يُرجى مراجعة القسم: إجراء إدارة التحديات (Pdel4.2) لتفاصيل العملية
إجراء إدارة التغيير	في حالة وجود أي تغييرات تؤثر على المشروع، يقوم مدير المبادرة و مالك المبادرة و مدير فريق إدارة المبادرات باستكمال إجراءات إدارة التغيير يُرجى مراجعة القسم: إجراء إدارة التحديات (Pdel4.3) لتفاصيل العملية
تحديث الخطة التنفيذية حسب الإنجاز الفعلي للمشروع	يقوم مدير المبادرة بتحديث خطة المشروع التنفيذية حسب الإنجاز الفعلي الذي تم في المشروع خلال الفترة الزمنية المعنى بها
إجراء إعداد تقرير حالة المبادرة	يقوم مدير المبادرة بإعداد تقرير حالة المبادرة وارسالها مع خطة المشروع التنفيذية المحدثة إلى مكتب إدارة المشاريع وأصحاب المصلحة المعنيين استناداً إلى ما تم تحديده في الحوكمة يُرجى مراجعة القسم: إجراء إعداد تقرير حالة المبادرة (Pdel4.4) لتفاصيل العملية

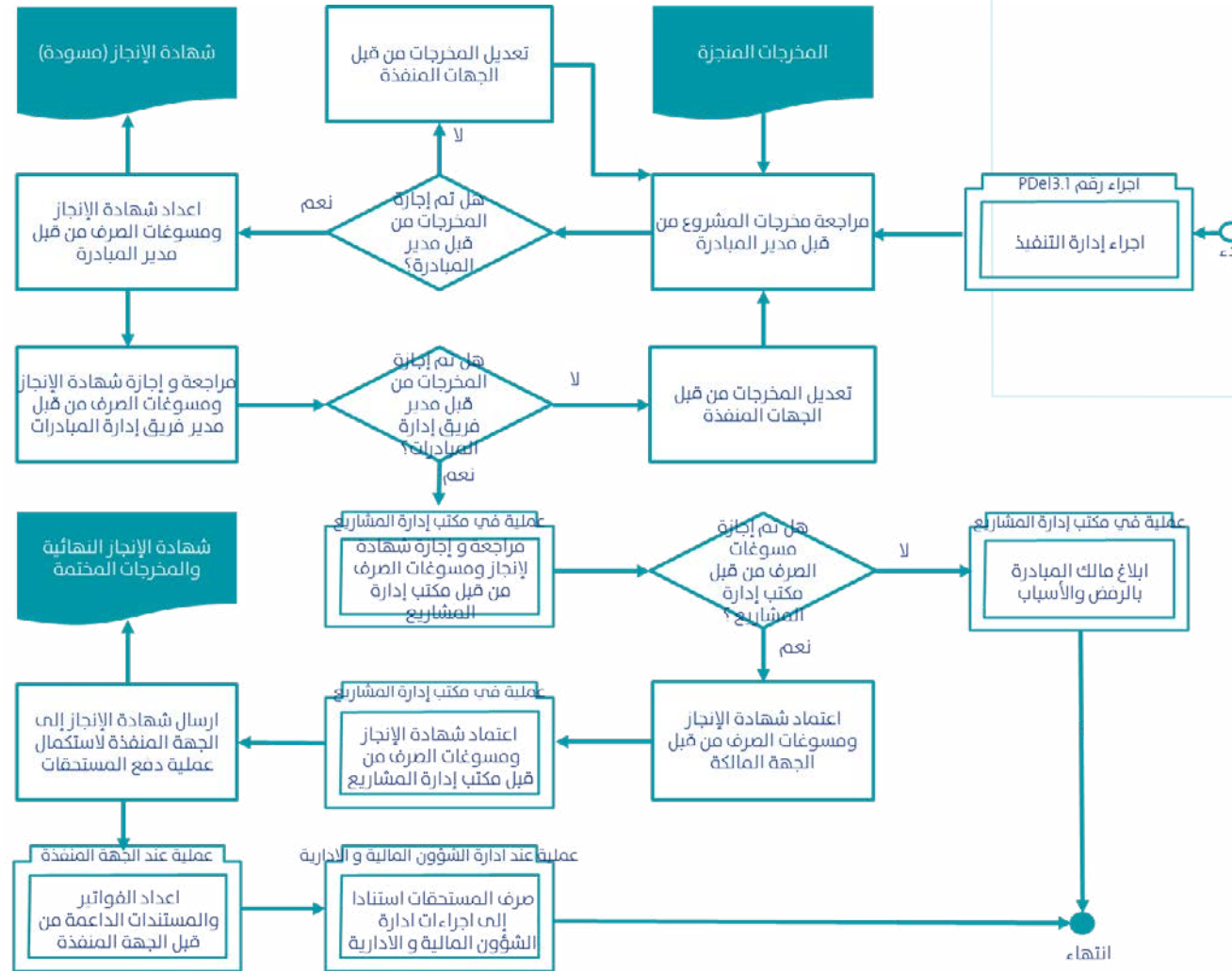
3.1.3. مصفوفة توزيع المسؤوليات

إدارة الشؤون المالية والإدارية في الجهة	مكتب تحقيق الرؤية					الجهة المالكة				المهمة
	وحدات أخرى في مكتب تحقيق الرؤية	المشرف العام على مكتب تحقيق الرؤية	مدير مكتب إدارة المشاريع	مدير المحفظة في مكتب إدارة المشاريع	مدير المشروع في مكتب إدارة المشاريع	مدير فريق إدارة الموارد	مالك المبادرة	مدير المبادرة	الجهات المنفذة	
-	-	-	-	-	I	R	A	R	C	تنفيذ ومتابعة سير العمل حسب الخطة التنفيذية
-	-	-	-	-	I	R	R/A	R	-	إجراء اعتماد شهادة إنجاز المخرجات
-	-	-	-	-	I	R	R/A	R	C	إجراء إدارة المخاطر وإجراء إدارة التحديات
-	-	-	-	-	I	R	R/A	R	C	إجراء إدارة التغيير
-	-	-	-	-	I	C	C	R/A	C	تحديث الخطة التنفيذية حسب الإنجاز الفعلي للمشروع
-	-	-	-	-	I	C	C	R/A	I	إجراء إعداد تقرير حالة المبادرة

2.3. إجراء اعتماد شهادة إنجاز المخرجات

تهدف هذه العملية إلى توضيح آلية إدارة مخرجات المشروع وإصدار شهادات الإنجاز.

1.2.3 مسار العملية



2.2.3. شرح مهام العملية

المهمة	الشرح
مراجعة مخرجات المشروع من قبل مدير المبادرة	تقوم الجهات المنفذة بإعداد المخرجات كما تم التعاقد عليه يتأكد مدير المبادرة إن كانت المخرجات المسلمة تتطابق مع المخرجات المذكورة في العقد. يقوم مدير المبادرة بمراجعة المخرجات وتقديم ملاحظاته عليها.
تعديل المخرجات من قبل الجهات المنفذة	في حال وجود أي ملاحظات، تقوم الجهات المنفذة بتعديل المخرجات وإرسالها إلى مدير المبادرة
إعداد شهادة الإنجاز ومسوغات الصرف من قبل مدير المبادرة	بعد الانتهاء من مراجعة المخرجات، يقوم مدير المبادرة بإعداد مسودة شهادة الإنجاز ومسوغات الصرف لكل المخرجات المجازة. يقوم مدير المبادرة بإرسال مسوغات الصرف ومسودة شهادة الإنجاز إلكترونياً إلى مدير فريق إدارة المبادرات مع اشعار مالك المبادرة يقوم مدير المبادرة بتحديث حالة المخرج وحالة شهادة الإنجاز في سجل المخرجات وشهادات الإنجاز
مراجعة وإجازة شهادة الإنجاز ومسوغات الصرف من قبل مدير فريق إدارة المبادرات	يقوم مدير فريق إدارة المبادرات بمراجعة مسوغات الصرف والتأكد من توافيقها مع العقد. ومن جودة المخرجات في حال إجازة مسوغات الصرف ومسودة شهادة الإنجاز، يقوم مدير فريق إدارة المبادرات بإجازة شهادة الإنجاز وإرسالها إلكترونياً إلى مكتب إدارة المشاريع
مراجعة وإجازة شهادة الإنجاز ومسوغات الصرف من قبل مدير فريق إدارة المبادرات	في حال وجود أي ملاحظات، يقوم مدير فريق إدارة المبادرات بإبلاغ مدير المبادرة للقيام بالتعديلات اللازمة وإعادة إرسالها إلى مدير فريق إدارة المبادرات
مراجعة وإجازة شهادة الإنجاز ومسوغات الصرف من قبل مكتب إدارة المشاريع	في حال رفض مدير فريق إدارة المبادرات، يقوم مدير فريق إدارة المبادرات بإبلاغ مدير المبادرة بالأسباب والإجراءات التصحيحية اللازمة
إبلاغ مدير المبادرة بالرفض والأسباب	يقوم مدير المشروع في مكتب إدارة المشاريع بمراجعة مسوغات الصرف ومسودة شهادة الإنجاز والتأكد من توافيقها مع العقد. يقوم مدير المشروع بطلب مراجعة المخرجات من قبل خبراء إن لزم الأمر. يقوم مدير المشروع بإجازة شهادة الإنجاز وإرسال الموافقة عليها إلكترونياً إلى مدير فريق إدارة المبادرات
اعتماد شهادة الإنجاز ومسوغات الصرف من قبل الجهة المالكة	في حال عدم موافقة مكتب إدارة المشاريع على المخرجات، يبلغ مدير المشروع مدير المبادرة بقرار المكتب وأسباب الرفض
اعتماد شهادة الإنجاز ومسوغات الصرف من قبل مكتب إدارة المشاريع	يقوم مدير المبادرة ومالك المبادرة بتوقيع شهادة الإنجاز
اعتماد شهادة الإنجاز ومسوغات الصرف من قبل مكتب إدارة المشاريع	يقوم مالك المبادرة بإرسال مسوغات الصرف وشهادة الإنجاز المعتمدة إلى مدير فريق إدارة المبادرات
ارسال شهادة الإنجاز إلى الجهة المنفذة لاستكمال عملية دفع المستحقات	يقوم مدير فريق إدارة المبادرات بإرسال نسخة رقمية الكترونياً من مسوغات الصرف وشهادة الإنجاز المعتمدة إلى مكتب إدارة المشاريع
إعداد الفواتير والمستندات الداعمة من قبل الجهة المنفذة	يقوم مدير المشروع ومدير المحفظة في مكتب إدارة المشاريع بدراسة شهادة الإنجاز يرسل مدير المشروع نسخة رقمية الكترونياً بالموافقة أو الرفض لشهادة الإنجاز إلى مدير فريق إدارة المبادرات، الذي بدوره يقوم بإرسالها إلى مدير المبادرة ومالك المبادرة والجهة المنفذة
صرف المستحقات استناداً إلى إجراءات إدارة الشؤون المالية والإدارية	يقوم مدير فريق إدارة المبادرات بإرسال مسوغات الصرف المعتمدة وشهادة الإنجاز المعتمدة إلى الجهة المنفذة لاستكمال عملية دفع المستحقات فور استلامها
صرف المستحقات استناداً إلى إجراءات إدارة الشؤون المالية والإدارية	يقوم مدير فريق إدارة المبادرات بتحديث حالة المخرج وحالة شهادة الإنجاز في سجل المخرجات وشهادات الإنجاز
صرف المستحقات استناداً إلى إجراءات إدارة الشؤون المالية والإدارية	تقوم الجهة المنفذة بإعداد الفواتير والمستندات الداعمة فور استلامها للنسخة الالكترونية
صرف المستحقات استناداً إلى إجراءات إدارة الشؤون المالية والإدارية	تقوم الجهة المنفذة بإرسال الفواتير والمستندات الداعمة إلى إدارة الشؤون المالية والإدارية في الجهة خلال يومي (2) عمل من تاريخ استلام النسخة الأصلية لشهادة الإنجاز المعتمدة
صرف المستحقات استناداً إلى إجراءات إدارة الشؤون المالية والإدارية	تقوم إدارة الشؤون المالية والإدارية في الجهة بصرف المستحقات استناداً إلى إجراءاتها الداخلية. يجب ان يتم صرف مستحقات المبادرات بناء على الاعتمادات المطلوبة ومنها قرار مكتب تحقيق الرؤية في إدارة المشاريع.
صرف المستحقات استناداً إلى إجراءات إدارة الشؤون المالية والإدارية	تبلغ إدارة الشؤون المالية والإدارية في الجهة بحالة الصرف إلى الجهة المنفذة ومدير فريق إدارة المبادرات يقوم مدير فريق إدارة المبادرات بإبلاغ مدير المشروع في مكتب إدارة المشاريع بحالة الصرف وإرسال أمر الدفع

3.2.3. مصفوفة توزيع المسؤوليات

إدارة الشؤون المالية والادارية في الجهة	مكتب تحقيق الرؤية					الجهة المالكة				المهمة
	وحدات أخرى في مكتب تحقيق الرؤية	المشرف العام على مكتب تحقيق الرؤية	مدير مكتب إدارة المشاريع	مدير المحفظة في مكتب إدارة المشاريع	مدير المشروع في مكتب إدارة المشاريع	مدير فريق إدارة المبادرات	مالك المبادرة	مدير المبادرة	الجهات المنفذة	
-	-	-	-	-	-	I	I	R/A	C	مراجعة مخرجات المشروع من قبل مدير المبادرة
-	-	-	-	-	-	-	-	C	R/A	تعديل المخرجات من قبل الجهات المنفذة
-	-	-	-	-	I	C	I	R/A	I	إعداد شهادة الإنجاز ومسوغات الصرف من قبل مدير المبادرة
-	-	-	-	-	C	R/A	I	C	-	مراجعة و إجازة شهادة الإنجاز ومسوغات الصرف من قبل مدير فريق إدارة المبادرات
-	C	-	I	R/A	R	I	I	I	I	مراجعة و إجازة شهادة الإنجاز ومسوغات الصرف من قبل مكتب إدارة المشاريع
-	C	-	I	C	R/A	I	I	I	-	إبلاغ مدير المبادرة بالرفض والأسباب
-	-	-	-	I	I	R	R/A	R	-	اعتماد شهادة الإنجاز ومسوغات الصرف من قبل الجهة المالكة
-	-	-	I	R/A	R	I	I	I	I	اعتماد شهادة الإنجاز ومسوغات الصرف من قبل مكتب إدارة المشاريع
-	-	-	-	-	I	R/A	I	I	I	ارسال شهادة الإنجاز إلى الجهة المنفذة لاستكمال عملية دفع المستحقات
I	-	-	-	-	I	I	I	I	R/A	إعداد الفواتير والمستندات الداعمة من قبل الجهة المنفذة
R/A	-	-	-	-	I	I	-	-	I	صرف المستحقات استنادا إلى إجراءات إدارة الشؤون المالية و الادارية

4.2.3. النماذج المستخدمة في العملية

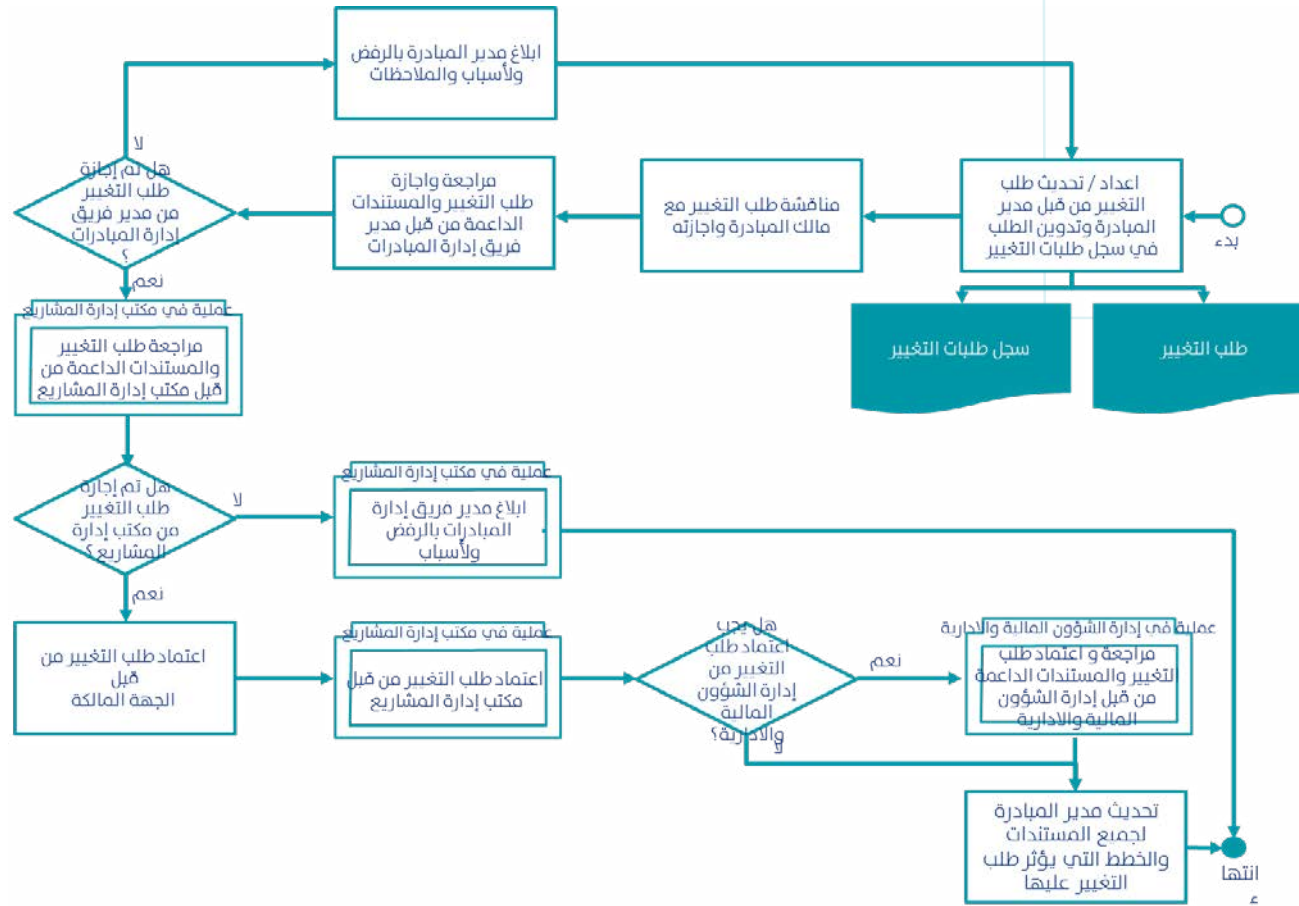
#	اسم النموذج
.1	سجل المخرجات وشهادات الإنجاز
.2	نموذج شهادة الإنجاز

4. إجراءات المراقبة والتحكم

1.4. إجراء إدارة التغيير

يهدف الإجراء إلى تحديد وإدارة وتسهيل اتخاذ القرارات الخاصة بمراقبة التغيير في المشروع.

1.1.4. مسار العملية



2.1.4. شرح مهام العملية

المهمة	الشرح
إعداد/ تحديث طلب التغيير من قبل مدير المبادرة	يبدأ إجراء التغيير بإدارة التغيير بتحديد التغيير المطلوب، ويجب الانتباه إلى أنه لا يجوز البدء بتنفيذ التغييرات التي تؤثر على نطاق المشروع ومتطلباته إلا بعد توثيقها ومراجعتها ومن ثم الموافقة عليها بصورة رسمية يقوم مدير المبادرة بإعداد طلب التغيير استناداً إلى النماذج المعتمدة يقوم مدير المبادرة بشرح أسباب التغيير وتحديد الوثائق المطلوبة الداعمة لطلبه (التي قد تقدمها الجهة المنفذة). يطل مدير المبادرة طلب التغيير ويحدد تأثير طلب التغيير على نطاق العمل والتكلفة والجدول الزمني ومؤشرات الأداء الرئيسية أو غيرها يقوم مدير المبادرة بتحديث سجل طلبات التغيير بحيث يتضمن جميع التعديلات والإضافات النهائية نتيجة لطلب التغيير.
مناقشة طلب التغيير مع مالك المبادرة واجازته	يقوم مدير المبادرة بمراجعة طلب التغيير مع مالك المبادرة ويناقش تفاصيله يقوم مدير المبادرة بتعديل طلب التغيير بناء لملاحظات مالك المبادرة في حالة اجازة طلب التغيير من مالك المبادرة، يرسل مالك المبادرة طلب التغيير المجاز إلى مدير فريق إدارة المبادرات ويرفق أي مستندات داعمة مع طلب التغيير (مثال: طلب التغيير المقدم من الجهة المنفذة، دراسة تأثير طلب التغيير على المشروع... الخ) في حالة رفض مالك المبادرة طلب التغيير، يتم الانتهاء من الإجراء يقوم مدير المبادرة بتحديث سجل طلبات التغيير بحيث يتضمن جميع التعديلات والإضافات النهائية نتيجة لطلب التغيير.
مراجعة واجازة طلب التغيير والمستندات الداعمة من قبل مدير فريق إدارة المبادرات	يقوم مدير فريق إدارة المبادرات بمراجعة طلب التغيير والتأكد من مضمونه في حال اجازة طلب التغيير، يقوم مدير فريق إدارة المبادرات بإجازة طلب التغيير وارسالها إلكترونياً إلى مكتب إدارة المشاريع في حال وجود أي ملاحظات، يقوم مدير فريق إدارة المبادرات بإبلاغ مدير المبادرة بالقيام بالتعديلات اللازمة و اعادة ارسالها إلى مدير فريق إدارة المبادرات في حال رفض مدير فريق إدارة المبادرات، يقوم مدير فريق إدارة المبادرات بإبلاغ مدير المبادرة بالاسباب يقوم مدير المبادرة بتحديث سجل طلبات التغيير بحيث يتضمن جميع التعديلات والإضافات النهائية نتيجة لطلب التغيير في حالة اجازة طلب التغيير، يرسل مدير فريق إدارة المبادرات طلب التغيير المجاز من مالك المبادرة إلكترونياً إلى مدير المشروع في مكتب إدارة المشاريع يرفق مدير فريق إدارة المبادرات أي مستندات داعمة مع طلب التغيير (مثال: طلب التغيير المقدم من الجهة المنفذة، دراسة تأثير طلب التغيير على المشروع... الخ)
مراجعة طلب التغيير والمستندات الداعمة من قبل مكتب إدارة المشاريع	يقوم مدير المشروع في مكتب إدارة المشاريع بمراجعة طلب التغيير. يناقش مدير المشروع طلب التغيير مع مدير المحفظة ومدير الإدارة الاستراتيجية عند الحاجة لذلك في حال كانت هناك ملاحظات لدى الأطراف المعنية على طلب التغيير، يرسل مدير المشروع إلكترونياً التعديلات المطلوبة إجراؤها على طلب التغيير إلى مدير فريق إدارة المبادرات، الذي بدوره يقوم بإبلاغ مالك ومدير المبادرة يقوم مدير المبادرة بتعديل طلب التغيير بناء لملاحظات مدير المشروع في مكتب إدارة المشاريع تحت اشراف مدير فريق عمل المبادرات للتأكد من تطبيق التعديلات في حالة رفض مكتب إدارة المشاريع على طلب التغيير، يتم إبلاغ مدير فريق إدارة المبادرات الذي بدوره يقوم بإبلاغ مالك ومدير المبادرة بالقرار والاسباب. حينئذ يتم الانتهاء من الإجراء في حالة اجازة طلب التغيير من مكتب إدارة المشاريع، يجيز مدير المشروع طلب التغيير إلكترونياً ويتم إبلاغ مدير فريق إدارة المبادرات الذي بدوره يقوم بإبلاغ مالك ومدير المبادرة
اعتماد طلب التغيير من قبل الجهة المالكة	يجيز مالك المبادرة ومدير المبادرة طلب التغيير عبر توقيعهم و يرسل أهل طلب التغيير إلى مدير فريق إدارة المبادرات. يجيز مدير فريق إدارة المبادرات طلب التغيير عبر التناشير و يرسل نسخة رقمية من طلب التغيير إلكترونياً إلى مكتب إدارة المشاريع
اعتماد طلب التغيير من قبل مكتب إدارة المشاريع	يقوم مدير المشروع في مكتب إدارة المشاريع بارسال الموافقة أو الرفض لطلب التغيير ك نسخة رقمية إلى مدير فريق إدارة المبادرات. يقوم مدير فريق إدارة المبادرات بارسال طلب التغيير المعتمد من مكتب إدارة المشاريع إلى إدارة الشؤون المالية في الجهة عند الحاجة لذلك

في حالة وجود اعتماد طلب التغيير من إدارة الشؤون المالية والادارية في الجهة ، يرسل مدير فريق إدارة المبادرات طلب التغيير المعتمد إلى إدارة الشؤون المالية والادارية في الجهة مرفقا المستندات الداعمة تقوم إدارة الشؤون المالية والادارية في الجهة بمراجعة طلب التغيير في حالة اجازة طلب التغيير من إدارة الشؤون المالية والادارية في الجهة ، يتم التوقيع على طلب التغيير من قبل إدارة الشؤون المالية والادارية في الجهة

في حالة رفض طلب التغيير من إدارة الشؤون المالية والادارية في الجهة ، يتم إبلاغ مدير فريق إدارة المبادرات بالقرار والاسباب والذي بدوره يقوم بإبلاغ مكتب إدارة المشاريع و مالك المبادرة و مدير المبادرة

يقوم مدير المبادرة بتحديث سجل طلبات التغيير بحيث يتضمن جميع التعديلات والإضافات النهائية نتيجة لطلب التغيير. حينئذ يتم الانتهاء من الإجراء في حال كانت هناك ملاحظات لدى الأطراف المعنية على طلب التغيير، ترسل إدارة الشؤون المالية والادارية إلكترونياً التعديلات المطلوب إجراؤها على طلب التغيير إلى مدير فريق إدارة المبادرات، الذي بدوره يقوم بإبلاغ مالك و مدير المبادرة

يقوم مدير المبادرة بتعديل طلب التغيير بناء لملاحظات إدارة الشؤون المالية والادارية تحت اشراف مدير فريق عمل المبادرات للتأكد من تطبيق التعديلات يعاد اعتماد طلب التغيير من جميع الاطراف

مراجعة و اعتماد طلب التغيير والمستندات الداعمة من قبل إدارة الشؤون المالية والادارية

بعد الموافقة على طلب التغيير، يقوم مدير المبادرة و مدير فريق إدارة المبادرات بتحديث أي مستند أو خطة تأثر بطلب التغيير ومن الأمثلة على التعديلات في طلب التغيير ما يلي:

تحديث خطة المشروع التنفيذية في حال وجود تغيير في نطاق و زمن و تكلفة المشروع وارساله إلى مدير المشاريع في مكتب تحقيق الرؤية.

تحديث سجل المخرجات وشهادة الإنجاز في حال وجود تغيير في تكلفة المخرجات أو ميزانية المشروع.

تحديث سجل المخرجات وشهادة الإنجاز في حال وجود تغيير في نطاق المخرجات.

تنفيذ المخرجات حسب طلب التغيير الجديد والمضي في تنفيذ المشروع.

إرفاق أي تغييرات تؤثر على نطاق المخرجات أو ميزانية المشروع أو الجدول الزمني كملحق بعقد المشروع.

يقوم مدير المبادرة و مدير فريق إدارة المبادرات بتحديث سجل طلبات التغيير بحيث يتضمن جميع التحديثات النهائية سواء لطلبات التغيير المعتمدة أو المرفوضة.

تحديث مدير المبادرة لجميع المستندات والخطط التي يؤثر طلب التغيير عليها

3.1.4. مصفوفة توزيع المسؤوليات

إدارة الشؤون المالية والادارية هي الجهة	مكتب تحقيق الرؤية					الجهة المالكة				المهمة
	وحدات أخرى في مكتب تحقيق الرؤية	المشرف العام على مكتب تحقيق الرؤية	مدير مكتب إدارة المشاريع	مدير المحفظة هي مكتب إدارة المشاريع	مدير المشروع هي مكتب إدارة المشاريع	مدير فريق إدارة المبادرات	مالك المبادرة	مدير المبادرة	الجهات المفضة	
-	-	-	-	-	I	C	C	R/A	C	إعداد/ تحديث طلب التغيير من قبل مدير المبادرة
-	-	-	-	-	-	C	R/A	R	-	مناقشة طلب التغيير مع مالك المبادرة واجازته
-	-	-	-	-	-	R/A	C	C	-	مراجعة واجازة طلب التغيير والمستندات الداعمة من قبل مدير فريق إدارة المبادرات
-	C	-	-	R	R/A	C	C	C	-	مراجعة طلب التغيير والمستندات الداعمة من قبل مكتب إدارة المشاريع
-	-	-	-	-	I	R/A	R	R	-	اعتماد طلب التغيير من قبل الجهة المالكة
-	C	-	-	R	R/A	C	C	C	-	اعتماد طلب التغيير من قبل مكتب إدارة المشاريع
R/A	I	-	-	I	I	I	C	C	-	مراجعة و اعتماد طلب التغيير والمستندات الداعمة من قبل إدارة الشؤون المالية والادارية
-	-	-	-	-	I	C	I	R/A	C	تحديث مدير المبادرة لجميع المستندات والخطط التي يؤثر طلب التغيير عليها

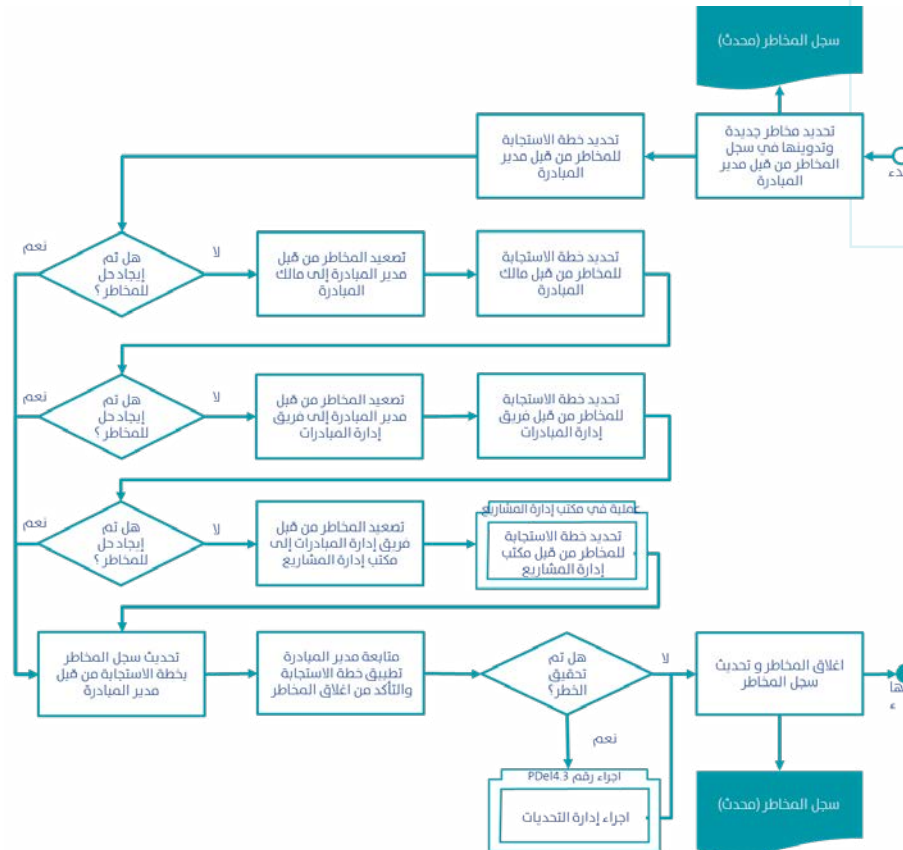
4.1.4. النماذج المستخدمة في العملية

#	اسم النموذج
1.	نموذج طلب التغيير
2.	سجل طلبات التغيير

2.4. إجراء إدارة المخاطر

تُعرّف المخاطر بأنها الخطر الناتج عن إمكانية وقوع حادثة أو فعل يؤثر سلباً على قدرتنا على تحقيق الأهداف التي نرجوها من المشروع وعلى تنفيذ استراتيجياتنا. وهذا ما يستدعي إدارة المخاطر في المشروع من خلال اتباع عملية متكاملة لتحديد وإعداد خطط الطوارئ للتخفيف من تأثير المخاطر على المشروع؛ ويشمل ذلك تعظيم نتائج الأحداث الإيجابية وتقليل عواقب الأحداث السلبية إلى أدنى حد من خلال تحديد المخاطر وقياسها ووضع استراتيجيات الاستجابة للمخاطر وتطوير الاستجابة للمخاطر ومراقبتها. تهدف إدارة المخاطر إلى اتباع طريقة منظمة لتحديد وتخفيف عوامل الخطر المحتملة على المشروع، والتي سيكون لها تأثير ملموس على تكلفة المشروع أو نطاقه أو جودته أو جدولته الزمني، لنلا يتحول الخطر إلى تحدي ويؤثر سلباً على المشروع.

1.2.4. مسار العملية



2.2.4. شرح مهام العملية

المهمة	الشرح
تحديد مخاطر جديدة وتدوينها في سجل المخاطر من قبل مدير المبادرة	يمكن لأي فرد من أصحاب المصلحة/المعنيين أو من فريق المشروع تحديد المخاطر في المشروع. عند اكتشاف أي طرف لخطر ما، يجب إبلاغ مدير المبادرة عنه إلكترونياً من خلال تعبئة نموذج تحديد خطر جديد يقوم مدير المبادرة بمراجعة المخاطر التي تم تحديدها من أصحاب المصلحة/المعنيين أو من فريق المشروع والموافقة عليها أو رفضها بما يرتبها مناسياً يقوم مدير المبادرة بتدوين كل المخاطر الموافق عليها في سجل المخاطر يجب على مدير المبادرة تحديد وصف الخطر، اسم الشخص الذي حدد الخطر وتاريخ استحقاق الخطر في سجل المخاطر يجب على مدير المبادرة أن يعيّن المعلومات التالية المتعلقة بالخطر: • الأولوية • النوع • المصدر • الشدة (الاحتمال × التأثير) • الشرح يقوم مدير المبادرة بتعيين مسؤول أو أفراد مناسبين من فريق المشروع لحل كل خطر
تحديد خطة الاستجابة للمخاطر من قبل مدير المبادرة	يتشاور مدير المبادرة مع أصحاب المصلحة / المعنيين بالخطر المحدد لتحديد خطة الاستجابة المناسبة للخطر
تصعيد المخاطر من قبل مدير المبادرة إلى مالك المبادرة	في حالة عدم مقدرة مدير المبادرة بإيجاد خطة استجابة مناسبة أو في حال احتياج خطة الاستجابة لصلاحيات أعلى، يقوم مدير المبادرة بتصعيد المخاطر إلى مالك المبادرة
تحديد خطة الاستجابة للمخاطر من قبل مالك المبادرة	يناقش مدير المبادرة مع مالك المبادرة الخطر المحدد ويحدد الاستجابة المناسبة للخطر
تصعيد المخاطر من قبل مدير المبادرة إلى مدير فريق إدارة المبادرات	في حالة عدم مقدرة مالك المبادرة لإيجاد خطة استجابة مناسبة أو في حال احتياج خطة الاستجابة لصلاحيات أعلى، يقوم مدير المبادرة بتصعيد المخاطر إلى مدير فريق إدارة المبادرات مع إشعار مالك المبادرة يقوم مدير المبادرة بتوضيح الإجراءات التي تم اتخاذها بين مدير المبادرة ومالك المبادرة لمعالجة الخطر
تحديد خطة الاستجابة للمخاطر من قبل مدير فريق إدارة المبادرات	يناقش مدير المبادرة مع مدير فريق إدارة المبادرات الخطر المحدد ويحدد الاستجابة المناسبة للخطر بالتعاون مع مالك المبادرة
تصعيد المخاطر من قبل مدير فريق إدارة المبادرات إلى مكتب إدارة المشاريع	في حالة عدم مقدرة مدير فريق إدارة المبادرات لإيجاد خطة استجابة مناسبة أو في حال احتياج خطة الاستجابة لصلاحيات أعلى، يقوم مدير فريق إدارة المبادرات بتصعيد المخاطر إلى مكتب إدارة المشاريع مع إشعار مالك المبادرة يقوم مدير فريق إدارة المبادرات بتوضيح الإجراءات التي تم اتخاذها بين مدير المبادرة ومالك المبادرة و مدير فريق إدارة المبادرات لمعالجة الخطر
تحديد خطة الاستجابة للمخاطر من قبل مكتب إدارة المشاريع	يناقش مدير مشروع مكتب إدارة المشاريع مع مدير فريق إدارة المبادرات الخطر المحدد ويحدد الاستجابة المناسبة للخطر بالتعاون مع مدير المحفظة، ومدير إدارة مكتب المشاريع، وإدارات أخرى في مكتب تحقيق الرؤية عند الحاجة يقوم مدير مشروع مكتب إدارة المشاريع بإبلاغ مدير فريق إدارة المبادرات بخطة الاستجابة المقترحة من مكتب إدارة المشاريع، والذي بدوره يقوم بإبلاغ مدير المبادرة و مالك المبادرة
تحديث سجل المخاطر بخطة الاستجابة من قبل مدير المبادرة	يقوم مدير المبادرة بتحديث سجل المخاطر بخطة الاستجابة المقترحة كما يقوم مدير المبادرة بتحديث سجل المخاطر بخطة الاستجابة المناسبة التي تم تحديدها
متابعة مدير المبادرة تطبيق خطة الاستجابة والتأكد من إغلاق المخاطر	يتابع مدير المبادرة تطبيق خطة الاستجابة المحددة حتى الإغلاق مع الأشخاص المسؤولين عن تطبيق خطة الاستجابة

إجراء إدارة التحديات

في حال تم تحقيق المخاطر، يقوم مدير المبادرة بإغلاق الخطر في سجل المخاطر ورفعها في سجل التحديات حينئذ، يقوم مدير المبادرة بالقيام بإجراء إدارة التحديات
يُرجى مراجعة القسم: إجراء إدارة التحديات (Pdel4.2) لتفاصيل العملية

إغلاق المخاطر وتحديث سجل المخاطر

في حال تطبيق خطة الاستجابة وإغلاق الخطر، يقوم مدير المبادرة بإغلاق الخطر في سجل المخاطر

3.2.4. مصفوفة توزيع المسؤوليات

إدارة الشؤون المالية والادارية في الجهة	مكتب تحقيق الرؤية					الجهة المالكة				المهمة
	وحدات أخرى في مكتب تحقيق الرؤية	المشرف العام على مكتب تحقيق الرؤية	مدير مكتب إدارة المشاريع	مدير المحفظة في مكتب إدارة المشاريع	مدير المشروع في مكتب إدارة المشاريع	مدير فريق إدارة المبادرات	مالك المبادرة	مدير المبادرة	الجهات المنفذة	
-	-	-	-	-	I	I	I	R/A	C	تحديد مخاطر جديدة وتدوينها في سجل المخاطر من قبل مدير المبادرة
-	-	-	-	-	I	I	I	R/A	C	تحديد خطة الاستجابة للمخاطر من قبل مدير المبادرة
-	-	-	-	-	-	I	I	R/A	-	تصعيد المخاطر من قبل مدير المبادرة إلى مالك المبادرة
-	-	-	-	-	I	I	R/A	C	C	تحديد خطة الاستجابة للمخاطر من قبل مالك المبادرة
-	-	-	-	-	-	I	I	R/A	-	تصعيد المخاطر من قبل مدير المبادرة إلى مدير فريق إدارة المبادرات
-	-	-	-	-	I	R/A	C	C	-	تحديد خطة الاستجابة للمخاطر من قبل مدير فريق إدارة المبادرات
-	-	-	-	-	I	R/A	I	I	-	تصعيد المخاطر من قبل مدير فريق إدارة المبادرات إلى مكتب إدارة المشاريع
-	C	-	-	C	R/A	I	I	I	-	تحديد خطة الاستجابة للمخاطر من قبل مكتب إدارة المشاريع
-	-	-	-	-	I	I	I	R/A	I	تحديث سجل المخاطر بخطة الاستجابة من قبل مدير المبادرة
-	-	-	-	-	I	I	I	R/A	C	متابعة مدير المبادرة تطبيق خطة الاستجابة والتأكد من إغلاق المخاطر
-	-	-	-	-	I	I	I	R/A	I	إغلاق المخاطر وتحديث سجل المخاطر

4.2.4. النماذج المستخدمة في العملية

#	اسم النموذج
.1	سجل المخاطر

يُرجى مراجعة الملحق المنهجية المشتركة لتصنيف المخاطر. للاطلاع على مزيد من التفاصيل المتعلقة باحتمالية/إمكانية حدوث المخاطر تأثير المخاطر، درجة التعرض (الانكشاف) لها، مصفوفة علامات حدة المخاطر، أنواع المخاطر، وتصنيف حالة المخاطر.

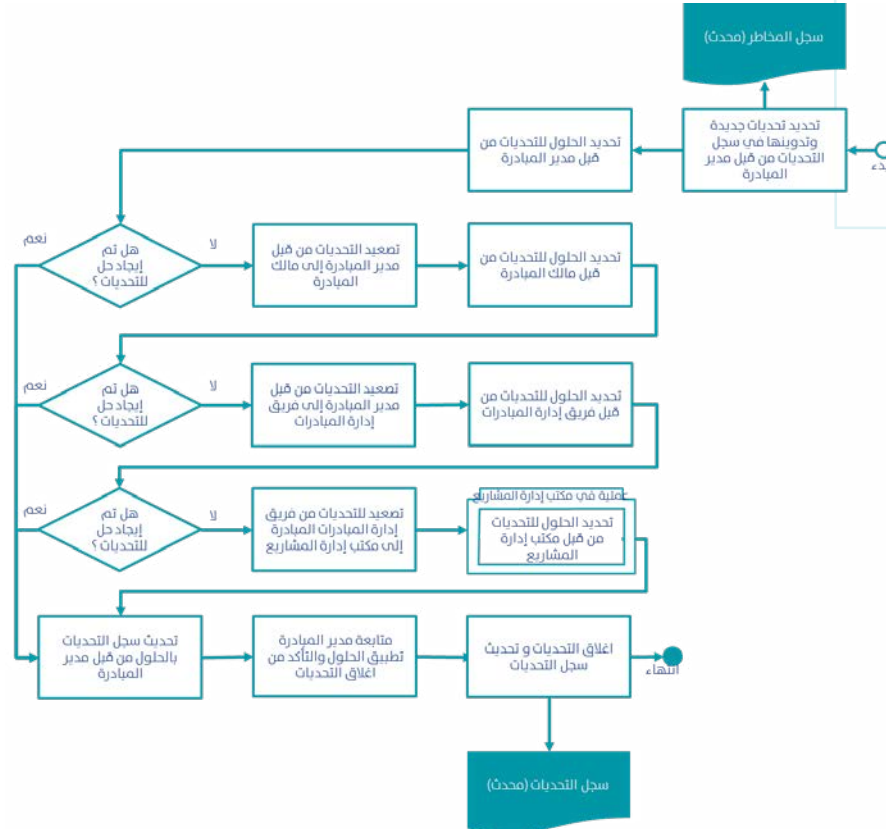
3.4. إجراء إدارة التحديات

يوثق هذا القسم العملية والنماذج والأدوات التي يستخدمها أي مشروع ضمن مكتب إدارة المشاريع في الجهات الخارجية لتحديد التحديات وتقييمها وطلها وإدارتها طوال فترة تنفيذ المشروع.

تعرّف التحديات بأنها مشكلة أو عائق تؤثر على تقدم المشروع وتحقيق أهدافه ويلزم إيجاد طول مناسبة لها في الوقت المحدد

تهدف عملية معالجة التحديات إلى تحديد التحديات في الوقت المناسب وتكليف شخص مناسب بمسؤولية استقصاء التحديات وإيجاد طول لها، ومراقبة ورصد حالة التحدي للتأكد من إيجاد حل له في أقرب وقت ممكن.

1.3.4. مسار العملية



2.3.4. شرح مهام العملية

المهمة	الشرح
تحديد تحديات جديدة وتدوينها في سجل التحديات من قبل مدير المبادرة	يمكن لأي فرد من أصحاب المصلحة/المعنيين أو من فريق المشروع تحديد تحديات في المشروع. عند اكتشاف أي طرف لتحدي ما، يجب إبلاغ مدير المبادرة عنه إلكترونياً من خلال تعبئة نموذج تحديد تحدي جديد يقوم مدير المبادرة بمراجعة التحديات التي تم تحديدها والموافقة عليها أو رفضها بما يرتبه مناسبا يقوم مدير المبادرة بتدوين كل التحديات الموافق عليها في سجل التحديات يجب على مدير المبادرة تحديد وصف التحدي، اسم الشخص الذي حدد التحدي وتاريخ استحقاق التحدي في سجل التحديات يجب على مدير المبادرة أن يعثف المعلومات التالية المتعلقة بالتحدي: <ul style="list-style-type: none"> • الأولوية • النوع • المصدر • الشدة • الشرح يقوم مدير المبادرة بتعيين مسؤول أو أفراد مناسبين من فريق المشروع لحل كل تحدي
تحديد الطول للتحديات من قبل مدير المبادرة	يتشاور مدير المبادرة مع أصحاب المصلحة / المعنيين بالتحدي المحدد لتحديد الطول المناسبة للتحدي
تصعيد التحديات من قبل مدير المبادرة إلى مالك المبادرة	في حالة عدم مقدرة مدير المبادرة لإيجاد الطول المناسبة للتحدي أو في حالة احتياج الطول لصلاحيات أعلى، يقوم مدير المبادرة بتصعيد التحديات إلى مالك المبادرة
تحديد الطول للتحديات من قبل مالك المبادرة	يناقش مدير المبادرة مع مالك المبادرة التحدي المحدد ويحدد الطول المناسبة للتحدي
تصعيد للتحديات من قبل مدير المبادرة إلى مدير فريق إدارة المبادرات	في حالة عدم مقدرة مالك المبادرة بإيجاد الطول المناسبة للتحدي أو في حالة احتياج الطول لصلاحيات أعلى أو في حالة تجاوز مدة الحل المحددة في الحوكمة، يقوم مدير المبادرة بتصعيد المخاطر إلى مدير فريق إدارة المبادرات مع اشعار مالك المبادرة يقوم مدير المبادرة بتوضيح الإجراءات التي تم اتخاذها بين مدير المبادرة ومالك المبادرة لمعالجة التحدي
تحديد الطول للتحديات من قبل مدير فريق إدارة المبادرات	يناقش مدير فريق إدارة المبادرات مع مدير المبادرة التحدي المحدد ويحدد الطول المناسبة للخطر بالتعاون مع مالك المبادرة
تصعيد للتحديات من قبل مدير فريق إدارة المبادرات إلى مكتب إدارة المشاريع	في حالة عدم مقدرة مدير فريق إدارة المبادرات بإيجاد الطول المناسبة للتحدي أو في حالة احتياج الطول لصلاحيات أعلى أو في حالة تجاوز مدة الحل المحددة في الحوكمة، يقوم مدير فريق إدارة المبادرات بتصعيد التحديات إلى مكتب إدارة المشاريع مع اشعار مالك المبادرة يقوم مدير فريق إدارة المبادرات بتوضيح الإجراءات التي تم اتخاذها بين مدير المبادرة ومالك المبادرة ومدير فريق إدارة المبادرات لمعالجة التحدي
تحديد الطول للتحديات من قبل مكتب إدارة المشاريع	يناقش مدير مشروع مكتب إدارة المشاريع مع مدير فريق إدارة المبادرات التحدي المحدد ويحدد الطول المناسبة للخطر بالتعاون مع مدير المحفظة، ومدير إدارة مكتب المشاريع، وادارات اخرى في مكتب تحقيق الرؤية عند الحاجة يقوم مدير مشروع مكتب إدارة المشاريع بإبلاغ مدير فريق إدارة المبادرات بخطة الاستجابة المقترحة من مكتب إدارة المشاريع. و الذي بدوره يقوم بإبلاغ مدير المبادرة و مالك المبادرة يصعد مكتب إدارة المشاريع التحديات عند الحاجة حسب ما تم تعريفه في الحوكمة
تحديث سجل التحديات بالطول من قبل مدير المبادرة	يقوم مدير المبادرة بتحديث سجل التحديات بالطول المقترحة كما يقوم مدير المبادرة بتحديث سجل التحديات بالطول المناسبة التي تم تحديدها
متابعة مدير المبادرة تطبيق الطول والتأكد من إغلاق التحديات	يتابع مدير المبادرة تطبيق الطول المحددة حتى الإغلاق مع الأشخاص المسؤولين عن تطبيقها
إغلاق التحديات وتحديث سجل التحديات	في حال تطبيق الطول وإغلاق التحدي، يقوم مدير المبادرة بإغلاق التحدي في سجل التحديات

3.3.4. مصفوفة توزيع المسؤوليات

إدارة الشؤون المالية والإدارية في الجهة	مكتب تحقيق الرؤية					الجهة المالكة				المهمة
	وحدات أخرى في مكتب تحقيق الرؤية	المشرف العام على مكتب تحقيق الرؤية	مدير مكتب إدارة المشاريع	مدير المحفظة في مكتب إدارة المشاريع	مدير المشروع في مكتب إدارة المشاريع	مدير فريق إدارة المبادرات	مالك المبادرة	مدير المبادرة	الجهات المنفذة	
-	-	-	-	-	I	I	I	R/A	C	تحديد تحديات جديدة وتدوينها في سجل التحديات من قبل مدير المبادرة
-	-	-	-	-	I	I	I	R/A	C	تحديد الطول للتحديات من قبل مدير المبادرة
-	-	-	-	-	-	I	I	R/A	-	تصعيد التحديات من قبل مدير المبادرة إلى مالك المبادرة
-	-	-	-	-	I	I	R/A	C	C	تحديد الطول للتحديات من قبل مالك المبادرة
-	-	-	-	-	-	I	I	R/A	-	تصعيد للتحديات من قبل مدير المبادرة إلى مدير فريق إدارة المبادرات
-	-	-	-	-	I	R/A	C	C	-	تحديد الطول للتحديات من قبل مدير فريق إدارة المبادرات
-	-	-	-	-	I	R/A	I	I	-	تصعيد للتحديات من قبل مدير فريق إدارة المبادرات إلى مكتب إدارة المشاريع
-	C	-	-	C	R/A	I	I	I	-	تحديد الطول للتحديات من قبل مكتب إدارة المشاريع
-	-	-	-	-	I	I	I	R/A	I	تحديث سجل التحديات بالطول من قبل مدير المبادرة
-	-	-	-	-	I	I	I	R/A	C	متابعة مدير المبادرة تطبيق الطول والتأكد من إغلاق التحديات
-	-	-	-	-	I	I	I	R/A	I	إغلاق التحديات وتحديث سجل التحديات

4.3.4. النماذج المستخدمة في العملية

#	اسم النموذج
1.	سجل التحديات

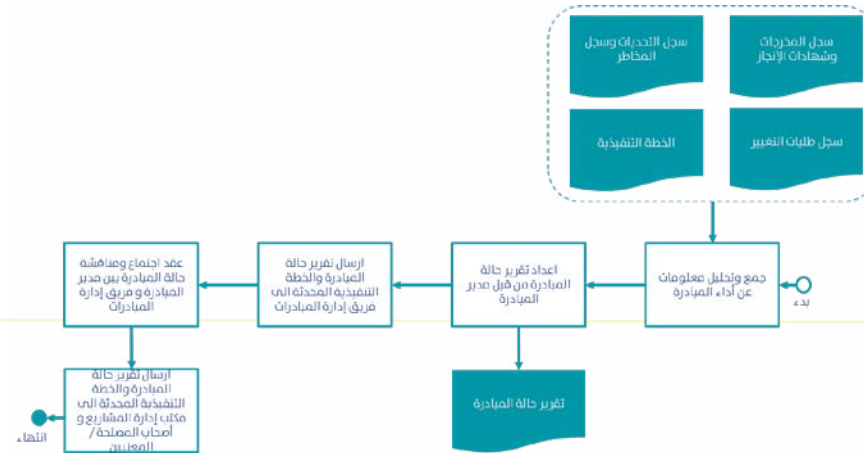
للاطلاع على تفاصيل إضافية حول طريقة ترتيب أولوية التحديات وتصنيفها، انظر إلى القسم الموجود في الملحق بعنوان المنهجية المشتركة لتصنيف التحديات.

5.3.4. آلية التصعيد

مستوى التصعيد	الجهة	المهام والمسؤوليات
مستوى التصعيد 0	الجهة المالكة	يتم تحديد آلية التصعيد و مدة الحل المتاحة حسب حوكمة الجهة
مستوى التصعيد 1	الجهة المالكة - مدير فريق إدارة المبادرات	يقوم مدير فريق إدارة المبادرات بتصعيد المعوقات والتحديات التي لم يتم حلها إلى مدير الجهة دون تأخر في ذلك، وبما لا يتجاوز مدة الحل المتاحة (5 أيام)، مع توثيق الإجراءات المتخذة لمحاولة حل المعوقات والتحديات قبل تصعيدها. يتم التصعيد إلى مكتب تحقيق الرؤية في حال لم يتم حل التحديات والمعوقات المصعدة إلى مدير الجهة ودون تأخر في ذلك، وبما لا يتجاوز مدة الحل المتاحة، مع توثيق الإجراءات المتخذة لمحاولة حل المعوقات والتحديات قبل تصعيدها.
مستوى التصعيد 2	مكتب تحقيق الرؤية	تصعيد المعوقات والتحديات إلى معالي الوزير في حال لم يتم حلها دون تأخر في ذلك، وبما لا يتجاوز مدة الحل المتاحة (4 أيام)، مع توثيق الإجراءات المتخذة لمحاولة حل المعوقات والتحديات قبل تصعيدها.
مستوى التصعيد 3	وزير التعليم	اتخاذ القرارات واعتماد الحلول على المقترحات المرفوعة من قبل مكتب تحقيق الرؤية. تصعيد المعوقات والتحديات إلى الجهات الداعمة عند اللزوم.

4.4. إجراء إعداد تقرير حالة المبادرة

1.4.4. مسار العملية



2.4.4. شرح مهام العملية

المهمة	الشرح
جمع وتحليل معلومات عن أداء المبادرة	يقوم مدير المبادرة بجمع المعلومات المطلوبة عن التقدم المحرز في تنفيذ المشروع من خلال الخطة التنفيذية المحدثة ومراجعة جميع السجلات ذات الصلة بما في ذلك سجل المخرجات وشهادات الإنجاز، وسجل المخاطر، وسجل التحديات وسجل طلبات التغيير
إعداد تقرير حالة المبادرة من قبل مدير المبادرة	يقوم مدير المبادرة بإعداد تقرير حالة المبادرة بشكل دوري استناداً إلى المدة الزمنية المحددة في الحوكمة يتضمن تقرير حالة المبادرة ملخص عن الإنجازات الرئيسية للمبادرة ومشاريعها خلال فترة التقرير، الاعمال والمخرجات المخطط إنجازها في الاسابيع التي تلي التقرير، كما يتضمن أي مخاطر وتحديات اساسية تواجه المبادرة
ارسال تقرير حالة المبادرة والخطة التنفيذية المحدثة إلى مدير فريق إدارة المبادرات	يرسل مدير المبادرة تقرير حالة المبادرة والخطة التنفيذية المحدثة إلى مدير فريق إدارة المبادرات ، ومالك المبادرة، ومن يراه مناسباً من أصحاب المهلحة / المعنيين حسب ما ورد في خطة التواصل لإبلاغهم بمستجدات حالة المشروع والحصول على الدعم اللازم
عقد اجتماع ومناقشة حالة المبادرة بين مدير المبادرة ومدير فريق إدارة المبادرات	يقوم مدير المبادرة بالدعوة إلى اجتماع مع مدير فريق إدارة المبادرات لمناقشة تقرير حالة المبادرة ومشاريعها، اتخاذ القرارات اللازمة، وتحديد أعمال مناقشة الحالة مع مدير المشروع عند الحاجة
ارسال تقرير حالة المبادرة والخطة التنفيذية المحدثة إلى مكتب إدارة المشاريع وأصحاب المهلحة / المعنيين	يرسل مدير فريق إدارة المبادرات تقرير حالة المبادرة والخطة التنفيذية المحدثة إلى مدير المشروع في مكتب إدارة المشاريع، ومن يراه مناسباً من أصحاب المهلحة / المعنيين حسب ما ورد في خطة التواصل لإبلاغهم بمستجدات حالة المبادرة والحصول على الدعم اللازم

3.4.4. مصفوفة توزيع المسؤوليات

المهمة	الجهة المالكة			مكتب تحقيق الرؤية					إدارة الشؤون المالية والادارية في الجهة
	الجهات المنفذة	مدير المبادرة	مالك المبادرة	مدير فريق إدارة المبادرات	مدير المحفظة المشاريع	مدير مكتب إدارة المشاريع	مدير مكتب إدارة المشاريع	مكتب تحقيق الرؤية	
جمع وتحليل معلومات عن أداء المبادرة	C	R/A	-	C	-	-	-	-	-
إعداد تقرير حالة المبادرة من قبل مدير المبادرة	C	R/A	-	C	-	-	-	-	-
ارسال تقرير حالة المبادرة والخطة التنفيذية المحدثة إلى مدير فريق إدارة المبادرات	I	R/A	I	I	-	-	-	-	-
عقد اجتماع ومناقشة حالة المبادرة بين مدير المبادرة ومدير فريق إدارة المبادرات	-	R	I	R/A	-	C	-	-	-
ارسال تقرير حالة المبادرة والخطة التنفيذية المحدثة إلى مكتب إدارة المشاريع وأصحاب المهلحة / المعنيين	-	I	I	R/A	-	I	-	-	-

4.4.4. النماذج المستخدمة في العملية

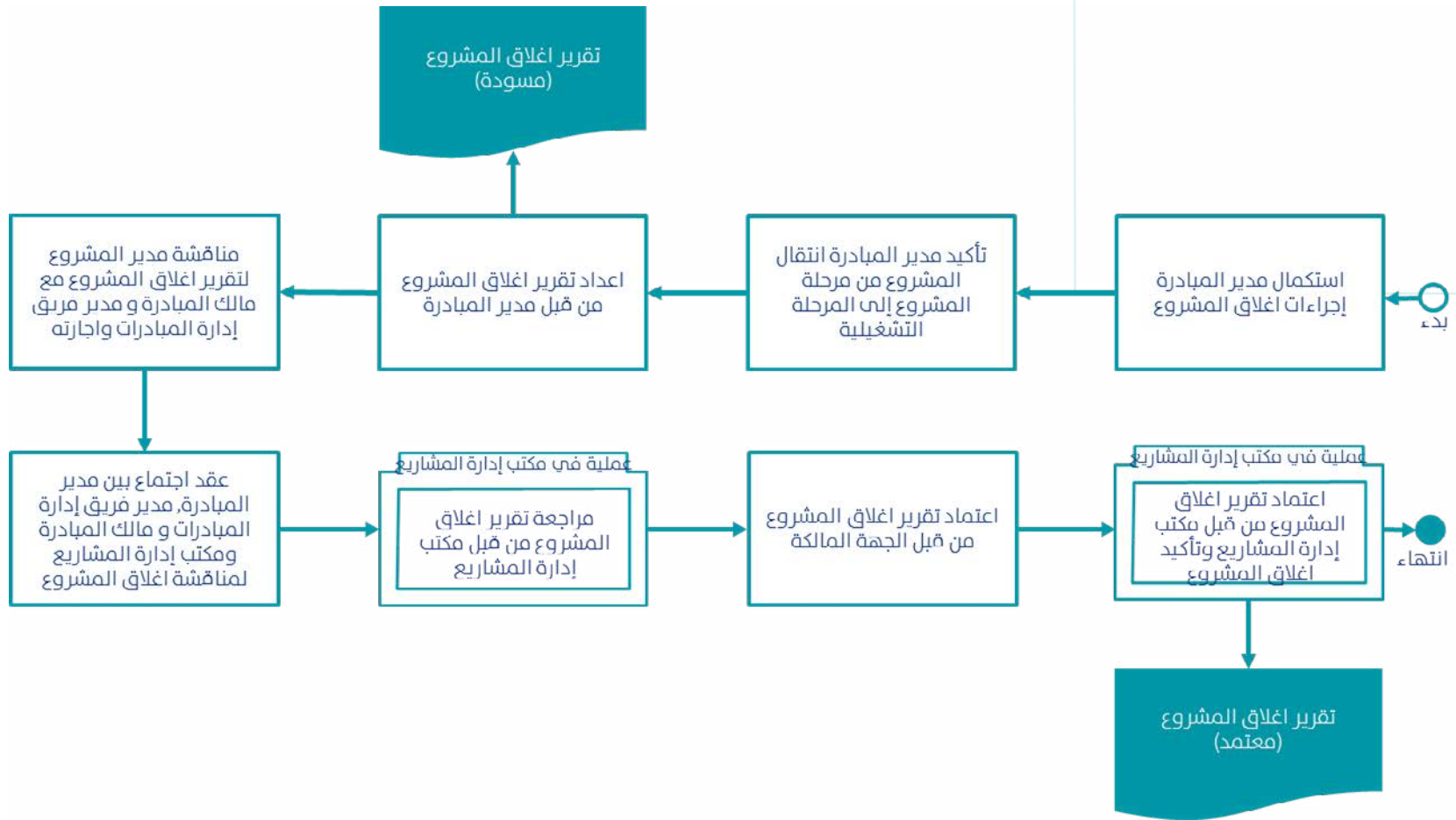
#	اسم النموذج
.1	تقرير حالة المبادرة

5. إجراءات الإغلاق

1.5. إجراء إغلاق المشروع

تهدف هذه العملية إلى القيام بالأنشطة اللازمة لإغلاق المشروع بنجاح.

1.1.5 مسار العملية



2.1.5 شرح مهام العملية

المهمة	الشرح
استكمال مدير المبادرة إجراءات إغلاق المشروع	يقوم مدير المبادرة باستكمال الإجراءات اللازمة لإغلاق المشروع والتي تتضمن: التأكد من اتمام جميع المهام حسب الخطة التنفيذية وتحديث نسبة الإنجاز في الخطة التنفيذية إلى 100% التأكد من إعداد واعتماد كل شهادات الإنجاز المتعلقة بمخرجات المشروع التأكد من حفظ جميع مستندات المشروع في الارشيف التأكد من إغلاق جميع المخاطر والتحديات التأكد من تحديث كل السجلات حيث لا يوجد أي مسائل عالقة استكمال أي امور إدارية) عند الحاجة) لإغلاق المشروع التأكد من إغلاق العقود مع الجهات المنفذة ... الخ
تأكيد مدير المبادرة انتقال المشروع من مرحلة المشروع إلى المرحلة التشغيلية	يؤكد مدير المبادرة و مالك المبادرة بالتعاون مع مدير فريق إدارة المبادرات انتقال المبادرة من مرحلة تنفيذ المشروع إلى مرحلة التشغيل من خلال إعداد تقرير استلام وتسليم بينه وبين الجهات التي سوف تقوم بالتشغيل عند انتهاء المشروع
إعداد تقرير إغلاق المشروع من قبل مدير المبادرة	يقوم مدير المبادرة بإعداد تقرير إغلاق المشروع الذي يتضمن: ملخص عن المشروع وكيفية تنفيذه الأهداف التي تم تحقيقها في المشروع الدروس المستفادة
مناقشة مدير المشروع لتقرير إغلاق المشروع مع مالك المبادرة و مدير فريق إدارة المبادرات واجازته	يناقش مدير المبادرة تقرير إغلاق المشروع مع مالك المبادرة و مدير فريق إدارة المبادرات يقوم مدير المبادرة باي تعديلات لازمة استنادا إلى ملاحظات مالك المبادرة و مدير فريق إدارة المبادرات في حالة عدم وجود تعليقات إضافية، يجيز مالك المبادرة و مدير فريق إدارة المبادرات تقرير إغلاق المشروع الكترونيا
عقد اجتماع بين مدير المبادرة، مدير فريق إدارة المبادرات و مالك المبادرة ومكتب إدارة المشاريع؛ ويجب أن يشمل هذا الاجتماع المواضيع التالية: مراجعة الدروس المستفادة من المشروع وتوثيق أية دروس مستفادة إضافية. التأكد من إنجاز كل المخرجات حسب العقد. التأكد من اعتماد كل شهادات إنجاز مخرجات المشروع التأكد من عدم وجود أية تحديات أو مخرجات معلقة. التأكد من انتقال المشروع بشكل صحيح من مرحلة المشروع إلى المرحلة التشغيلية. يرسل مدير فريق إدارة المبادرات تقرير إغلاق المشروع عقب الاجتماع إلى مدير المشروع في مكتب إدارة المشاريع	
عقد اجتماع بين مدير المبادرة، مدير فريق إدارة المبادرات و مالك المبادرة ومكتب إدارة المشاريع لمناقشة إغلاق المشروع	يقوم مدير المشروع بمراجعة تقرير إغلاق المشروع بالتعاون مع مدير المحفظة ومدير مكتب إدارة الاستراتيجية لتأكيد تحقيق أهداف المشروع الاستراتيجية ومؤشرات الأداء
مراجعة تقرير إغلاق المشروع من قبل مكتب إدارة المشاريع	يقوم مدير المبادرة و مدير فريق إدارة المبادرات باي تعديلات لازمة على تقرير إغلاق المبادرة استنادا إلى ملاحظات مدير المشروع ويعيد ارساله في حال عدم الانتهاء من أي بند أو قرار العمل، يرفض مدير المشروع في مكتب إدارة المشاريع إغلاق المشروع، موضحاً بنود أو قرارات العمل العالقة التي يجب استكمالها قبل إغلاق المشروع.
اعتماد تقرير إغلاق المشروع من قبل الجهة المالكة	يقوم مالك المبادرة ومدير المبادرة ومدير فريق إدارة المبادرات باعتماد تقرير إغلاق المشروع من خلال التوقيع والتأشير على جميع صفحات التقرير يرسل مدير فريق إدارة المبادرات نسخة رقمية الكترونيا عن التقرير المعتمد إلى مكتب إدارة المشاريع
اعتماد تقرير إغلاق المشروع من قبل مكتب إدارة المشاريع وتأكيد إغلاق المشروع	في حال التأكد من تحقيق أهداف المشروع ومؤشرات أدائه، يعتمد مكتب إدارة المشاريع تقرير إغلاق المشروع من خلال توقيع مدير المشروع، مدير المحفظة ومكتب إدارة الاستراتيجية والتأشير على جميع صفحات التقرير يرسل مدير المشروع النسخة المعتمدة الكترونيا إلى مدير فريق إدارة المبادرات الذي بدوره يقوم بإبلاغ مالك ومدير المبادرة

3.1.5. مصفوفة توزيع المسؤوليات

إدارة الشؤون المالية والادارية في الجهة	مكتب تحقيق الرؤية					الجهة المالكة				المهمة
	وحدات أخرى في مكتب تحقيق الرؤية	المشرف العام على مكتب تحقيق الرؤية	مدير مكتب إدارة المشاريع	مدير المحفظة في مكتب إدارة المشاريع	مدير المشروع في مكتب إدارة المشاريع	مدير فريق إدارة المبادرات	مالك المبادرة	مدير المبادرة	الجهات المنفذة	
-	-	-	-	-	I	C	C	R/A	C	استكمال مدير المبادرة إجراءات إغلاق المشروع
-	-	-	-	-	I	C	A	R	-	تأكيد مدير المبادرة انتقال المشروع من مرحلة المشروع إلى المرحلة التشغيلية
-	-	-	-	-	I	C	C	R/A	C	إعداد تقرير إغلاق المشروع من قبل مدير المبادرة
-	-	-	-	-	I	R	R/A	R	C	مناقشة مدير المشروع لتقرير إغلاق المشروع مع مالك المبادرة و مدير فريق إدارة المبادرات وإجازته
-	I	-	-	C	R	R/A	R	R	C	عقد اجتماع بين مدير المبادرة , مدير فريق إدارة المبادرات و مالك المبادرة ومكتب إدارة المشاريع لمناقشة إغلاق المشروع
-	C	-	-	R	R/A	C	-	-	-	مراجعة تقرير إغلاق المشروع من قبل مكتب إدارة المشاريع
-	-	-	-	I	I	R	R/A	R	I	اعتماد تقرير إغلاق المشروع من قبل الجهة المالكة
-	R	I	I	R/A	R	I	I	I	-	اعتماد تقرير إغلاق المشروع من قبل مكتب إدارة المشاريع وتأكيد إغلاق المشروع

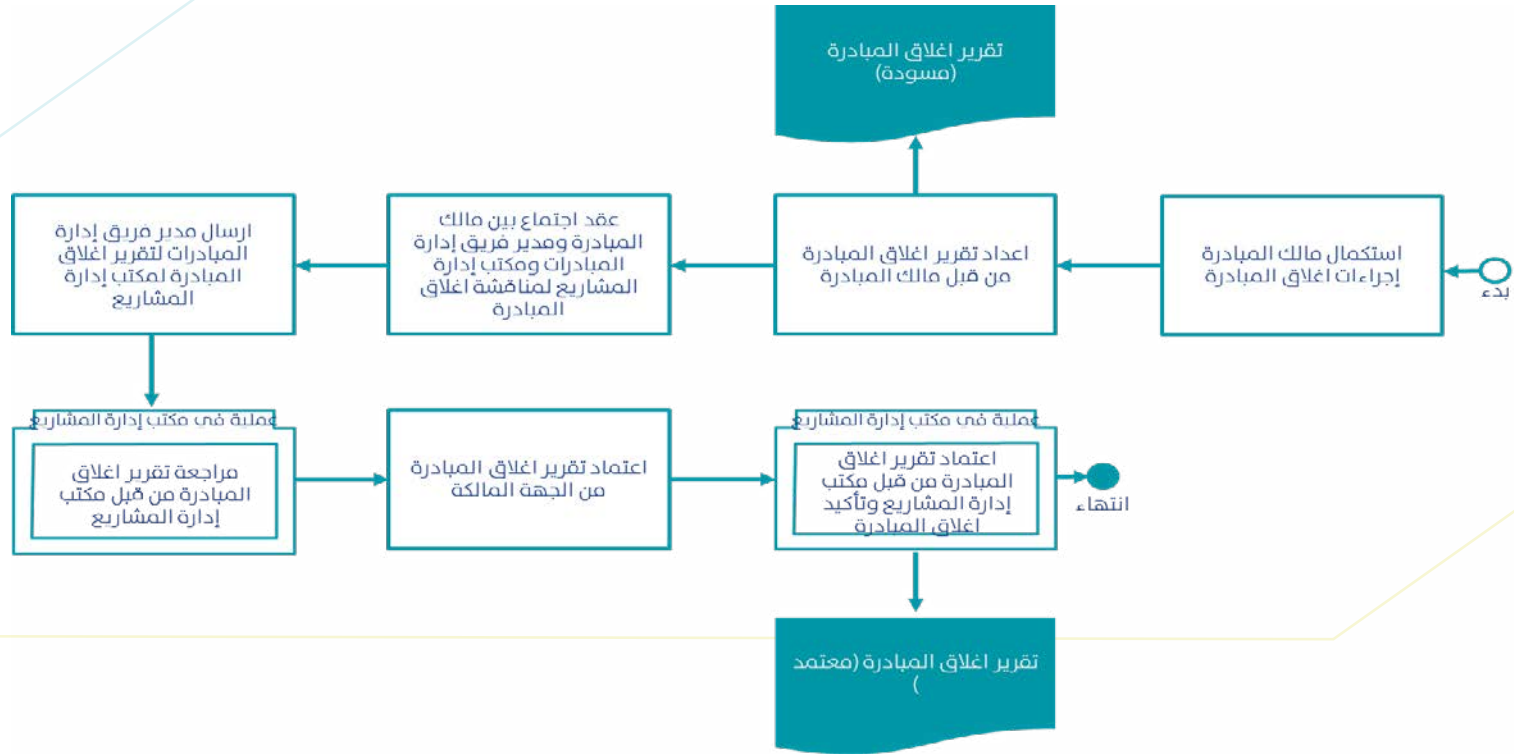
4.1.5 النماذج المستخدمة في العملية

#	اسم النموذج
1.	تقرير إغلاق المشروع
2.	سجل الدروس المستفادة

2.5 إجراء إغلاق المبادرة

تهدف هذه العملية إلى القيام بالأنشطة اللازمة لإغلاق المبادرة.

1.2.5 مسار العملية



2.2.5. شرح مهام العملية

المهمة	الشرح
استكمال مالك المبادرة إجراءات إغلاق المبادرة	<ul style="list-style-type: none"> • يقوم مالك المبادرة باستكمال الإجراءات اللازمة لإغلاق المبادرة، مستعيناً ب مدير فريق إدارة المبادرات، والتي تتضمن: • التأكد من اتمام جميع مشاريع المبادرة من خلال اعتماد كل تقارير إغلاق المبادرة وعدم وجود مشاريع إضافية يجب تنفيذها • التأكد من إعداد واعتماد كل شهادات الإنجاز المتعلقة بمخرجات المشاريع في المبادرة • التأكد من حفظ جميع مستندات المبادرة في الارشيف • التأكد من إغلاق جميع المخاطر والتحديات • التأكد من تحديث كل السجلات حيث لا يوجد أي مسائل عالقة • استكمال أي امور إدارية) عند الحاجة) لإغلاق المبادرة • التأكد من إغلاق العقود مع الجهات المنفذة ... الخ
إعداد تقرير إغلاق المشروع من قبل مالك المبادرة	<ul style="list-style-type: none"> • يقوم مالك المبادرة بإعداد تقرير إغلاق المبادرة الذي يتضمن: • ملخص عن المبادرة ومشاريعها وكيفية تنفيذه • الأهداف التي تم تحقيقها في المبادرة • الدروس المستفادة
عقد اجتماع بين مالك المبادرة و مدير فريق إدارة المبادرات ومكتب إدارة المشاريع لمناقشة إغلاق المبادرة	<ul style="list-style-type: none"> • عقد اجتماع إغلاق المبادرة بين مالك المبادرة و مدير فريق إدارة المبادرات ومكتب إدارة المشاريع؛ ويجب أن يشمل هذا الاجتماع المواضيع التالية: • مراجعة الدروس المستفادة من المبادرة وتوثيق أية دروس مستفادة إضافية. • التأكد من إنجاز كل الأهداف الاستراتيجية للمبادرة. • التأكد من اعتماد كل تقارير إغلاق مشاريع المبادرة • التأكد من عدم وجود أية تحديات أو مسائل معقدة. • يرسل مدير فريق إدارة المبادرات تقرير إغلاق المبادرة عقب الاجتماع إلى مدير المشروع في مكتب إدارة المشاريع
مراجعة تقرير إغلاق المبادرة من قبل مكتب إدارة المشاريع	<ul style="list-style-type: none"> • يقوم مدير المشروع بمراجعة تقرير إغلاق المبادرة بالتعاون مع مدير المحفظة ومدير مكتب إدارة الاستراتيجية لتأكيد تحقيق أهداف المشروع الاستراتيجية ومؤشرات الأداء • يقوم مالك المبادرة بأي تعديلات لازمة على تقرير إغلاق المبادرة استناداً إلى ملاحظات مدير المشروع ويعيد إرساله • في حال وجود أي امور عالقة، قد يرفض مكتب إدارة المشاريع إغلاق المبادرة، موضحاً بنود أو قرارات العمل العالقة التي يجب استكمالها قبل إغلاق المبادرة.
اعتماد تقرير إغلاق المبادرة من الجهة المالكة	<ul style="list-style-type: none"> • يقوم مالك المبادرة وأصحاب الصلاحية في مدير فريق إدارة المبادرات باعتماد تقرير إغلاق المبادرة من خلال التوقيع على التقرير • يرسل مدير فريق إدارة المبادرات نسخة رقمية الكترونياً عن التقرير المعتمد إلى مكتب إدارة المشاريع
اعتماد تقرير إغلاق المبادرة من قبل مكتب إدارة المشاريع وتأكيد إغلاق المبادرة	<ul style="list-style-type: none"> • في حال التأكد من تحقيق أهداف المبادرة ومؤشرات أدائها، يعتمد مكتب إدارة المشاريع تقرير إغلاق المبادرة من خلال توقيع مدير المشروع، مدير المحفظة ومكتب إدارة الاستراتيجية • يرسل مدير المشروع نسخة رقمية الكترونياً من التقرير المعتمد إلى مالك المبادرة و مدير فريق إدارة المبادرات الذي بدوره يقوم بإبلاغ مالك المبادرة باعتماد التقرير الكترونياً

3.2.5. مصفوفة توزيع المسؤوليات

إدارة الشؤون المالية والادارية في الجهة	مكتب تحقيق الرؤية					الجهة المالكة				المهمة
	وحدات أخرى في مكتب تحقيق الرؤية	المشرف العام على مكتب تحقيق الرؤية	مدير مكتب إدارة المشاريع	مدير المحفظة في مكتب إدارة المشاريع	مدير المشروع في مكتب إدارة المشاريع	مدير فريق إدارة المبادرات	مالك المبادرة	مدير المبادرة	الجهات المنفذة	
-	-	-	-	-	I	C	R/A	-	-	استكمال مالك المبادرة إجراءات إغلاق المبادرة
-	-	-	-	-	I	C	R/A	C	-	إعداد تقرير إغلاق المشروع من قبل مالك المبادرة
-	C	I	I	R	R	R/A	R	C	-	عقد اجتماع بين مالك المبادرة و مدير فريق إدارة المبادرات ومكتب إدارة المشاريع لمناقشة إغلاق المبادرة
-	C	I	I	R/A	R	C	C	-	-	مراجعة تقرير إغلاق المبادرة من قبل مكتب إدارة المشاريع
-	I	I	I	I	I	R	R/A	I	-	اعتماد تقرير إغلاق المبادرة من الجهة المالكة
-	R	I	I	R/A	R	I	I	-	-	اعتماد تقرير إغلاق المبادرة من قبل مكتب إدارة المشاريع وتأكيد إغلاق المبادرة

4.2.5. النماذج المستخدمة في العملية

#	اسم النموذج
.1	تقرير إغلاق المبادرة
.2	سجل الدروس المستفادة

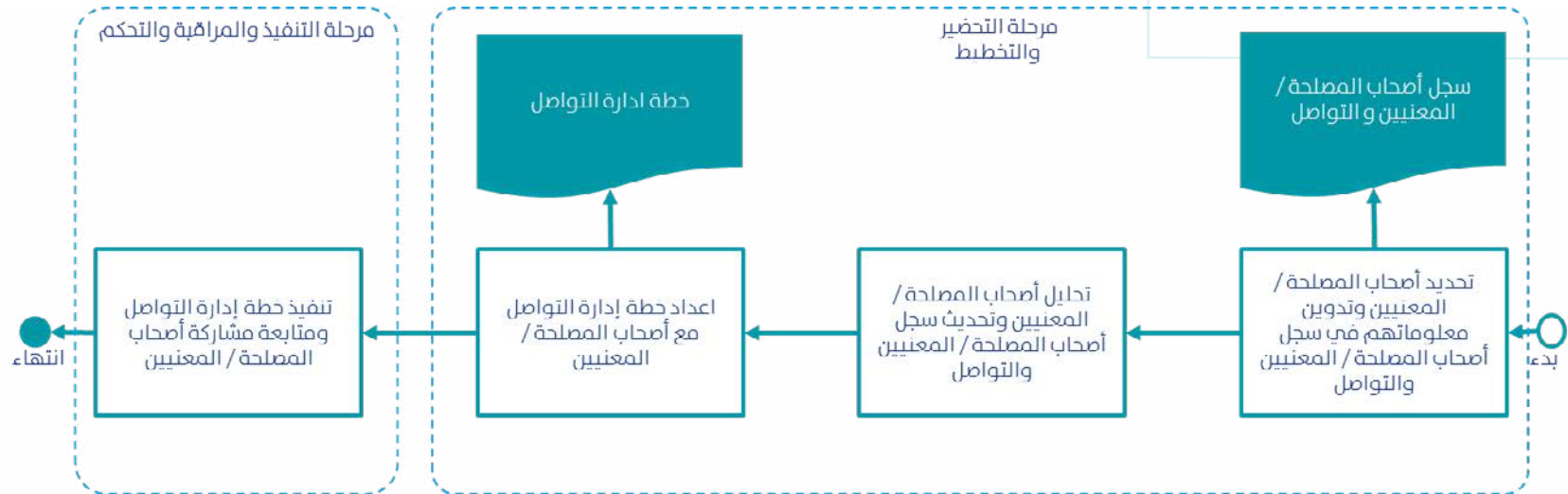
6. إجراءات داعمة لإدارة التنفيذ

1.6. إجراء إدارة أصحاب المصلحة/المعنيين والتواصل

تهدف هذه العملية إلى تحديد أصحاب المصلحة/المعنيين الذين يمكن أن يؤثر المشروع أو يتأثروا به، بالإضافة إلى وتحليل توقعات أصحاب المصلحة/المعنيين وتحقيقها طيلة دورة تنفيذ المشروع. وبناءً على ذلك، يتم خلال هذه العملية تحديد احتياجات أصحاب المصلحة/المعنيين من ناحية التواصل وقنوات تبليغهم بحالة المشروع من أجل توفير آلية تضمن استلام أصحاب المصلحة/المعنيين لأدق المعلومات عن المشروع في الوقت المناسب.

1.1.6. مسار العملية

يتبع مدير المبادرة الخطوات التالية لإدارة أصحاب المصلحة/المعنيين والتواصل بالمشروع:



2.1.6. شرح مهام العملية

المهمة	الشرح
تحديد أصحاب المصلحة / المعنيين وتدوين معلوماتهم في سجل أصحاب المصلحة / المعنيين والتواصل	يقوم مدير المبادرة بتحديد جميع أصحاب المصلحة والمعنيين بالمشروع يدون مدير المبادرة معلومات أصحاب المصلحة (الاسم، مسمى وظيفي، بريد إلكتروني، ...الخ) في سجل أصحاب المصلحة / المعنيين والتواصل يقوم مدير المبادرة باستشارة مدير فريق إدارة المبادرات خلال تحديد جميع أصحاب المصلحة والمعنيين بالمشروع
تحليل أصحاب المصلحة / المعنيين وتحديث سجل أصحاب المصلحة / المعنيين والتواصل	يجب على مدير المبادرة التواصل بجميع أصحاب المصلحة/المعنيين ويتعرف على متطلباتهم وتوقعاتهم وطريقة التواصل المفضلة لكل منهم. بعد تقييمه للمعلومات التي استلمها عن أصحاب المصلحة/المعنيين وتقييمه لأهمية كل منهم، يجب على مدير المبادرة تحديث سجل أصحاب المصلحة/المعنيين بتدوين هذه المعلومات التي جمعها في الخطوة السابقة فيه على أن يتم هذا التحديث وفق مصفوفة ترتيب أولويات أصحاب المصلحة/المعنيين (انظر أدناه) بالإضافة إلى الآتي: مستوى التأثير (النفوذ) على المشروع مستوى التأثير بالمشروع مستوى المشاركة في المشروع
إعداد خطة إدارة التواصل مع أصحاب المصلحة / المعنيين	يقوم مدير المبادرة بإعداد خطة إدارة التواصل من خلال تحديد الأنشطة التي يجب القيام بها لإعداد معلومات عن المشروع وجمعها وترتيبها وتوزيعها وتخزينها بالطريقة المناسبة وفي المواعيد المقررة وذلك لضمان التزام ومشاركة أصحاب المصلحة/المعنيين في المشروع. وتتضمن خطة التواصل: تخطيط الرسائل التي سيتم نقلها وتاريخ إرسال كل منها. تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها عبر التواصل والاحتياجات التي يلبسها. اختيار وسائل التواصل الأكثر ملاءمة لاحتياجات التواصل وللاجهة المستهدفة يقوم مدير فريق إدارة المبادرات بإجازة خطة إدارة التواصل
تنفيذ خطة إدارة التواصل ومتابعة مشاركة أصحاب المصلحة / المعنيين	يقوم مدير المبادرة بتنفيذ ما ورد في خطة إدارة التواصل خلال مرحلة التنفيذ من أجل تحقيق وتلبية احتياجات أصحاب المصلحة/المعنيين في المشروع في الوقت المناسب.

3.1.6. النماذج المستخدمة في العملية

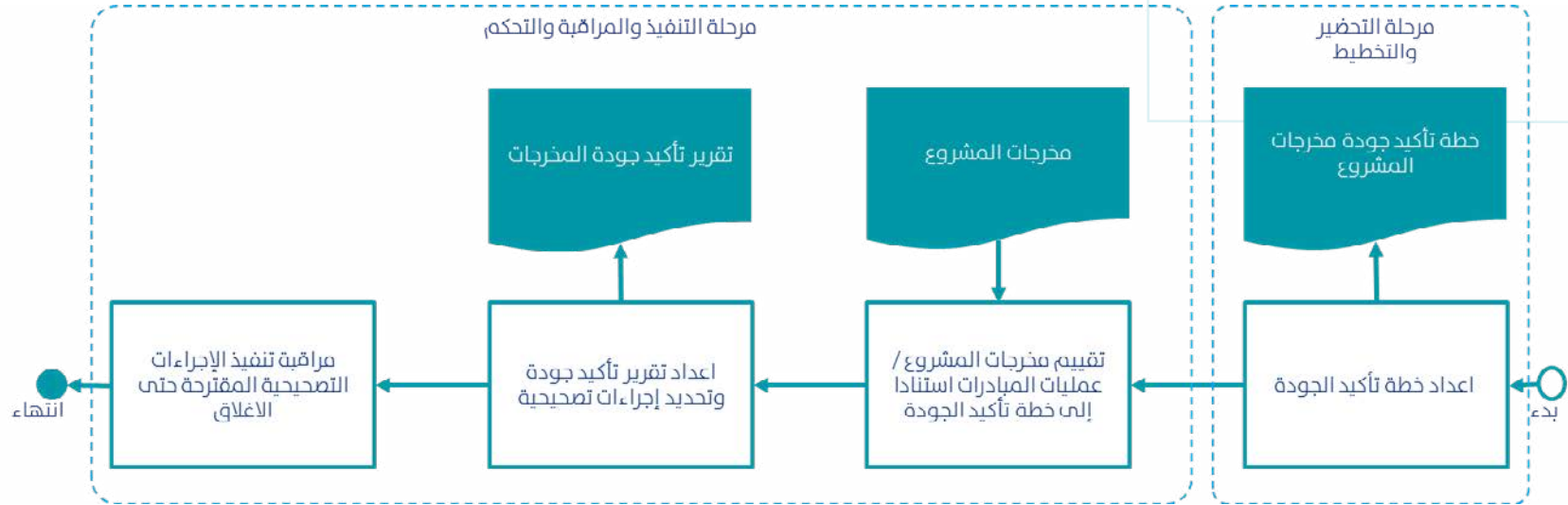
#	اسم النموذج
1.	سجل أصحاب المصلحة/المعنيين/التواصل
2.	نموذج خطة إدارة التواصل

2.6. إجراء إدارة الجودة

تُعرّف الجودة على أنها مستوى التطابق مع المتطلبات/المواصفات. تشمل إدارة جودة المشاريع جميع العمليات والأنشطة المستخدمة لضمان امتثال كلاً من العمليات والمخرجات مع المعايير المحددة الخاصة بالحوكمة والعمليات والسياسات والإجراءات والأدوات والنماذج. تتضمن إدارة الجودة تخطيط الجودة وتأكيد الجودة وضبط الجودة

1.2.6. مسار العملية

يعطي الرسم التخطيطي التالي فكرة أولية عن عملية إدارة الجودة



2.2.6. شرح مهام العملية

المهمة	الشرح
إعداد خطة تأكيد الجودة	إدارة جودة المخرجات : يقوم مدير المبادرة بإعداد خطة تأكيد الجودة من أجل تحديد آلية ومعايير للقيام بمراجعات تدقيق جودة المخرجات مستعينا ب مدير فريق إدارة المبادرات إدارة جودة المبادرات : يقوم مدير فريق إدارة المبادرات بإعداد خطة تأكيد الجودة من أجل تحديد آلية ومعايير للقيام بمراجعات تدقيق جودة المبادرات والتزامهم بالإجراءات والحوكمة
تقييم مخرجات المشروع / عمليات المبادرات استنادا إلى خطة تأكيد الجودة	إدارة جودة المخرجات : عند استلام مخرجات المشروع، يقوم مدير المبادرة بمراجعة جودة المخرجات استنادا إلى الآلية والمعايير التي تم تحديدها في خطة تأكيد الجودة مستعينا ب مدير فريق إدارة المبادرات عند الحاجة إدارة جودة المبادرات : يقوم مدير فريق إدارة المبادرات بشكل دوري بمراجعة أداء المبادرات والمشاريع استنادا إلى الآلية والمعايير التي تم تحديدها في خطة تأكيد الجودة
إعداد تقرير تأكيد جودة المخرجات وتحديد إجراءات تصحيحية	إدارة جودة المخرجات : يقوم مدير المبادرة بإعداد تقرير تأكيد الجودة حيث يحدد مدى التزام المخرجات بمعايير الجودة التي تم تحديدها في خطة تأكيد الجودة يقترح مدير المبادرة الإجراءات التصحيحية عند اللزوم لمعالجة أي اختلاف في جودة المخرجات يقوم مدير المبادرة بإبلاغ أصحاب المصلحة المعنيين بالإجراءات التصحيحية اللازمة إدارة جودة المبادرات : يقوم مدير فريق إدارة المبادرات بإعداد تقرير تأكيد الجودة حيث يحدد مدى التزام المشاريع والمبادرات بمعايير الجودة التي تم تحديدها في خطة تأكيد الجودة يقترح مدير فريق إدارة المبادرات الإجراءات التصحيحية عند اللزوم لمعالجة أي اختلاف في جودة المشاريع والمبادرات يقوم مدير فريق إدارة المبادرات بإبلاغ أصحاب المصلحة المعنيين بالإجراءات التصحيحية اللازمة
مراقبة تنفيذ الإجراءات التصحيحية المقترحة حتى الإغلاق	إدارة جودة المخرجات : يراقب مدير المبادرة تنفيذ الإجراءات التصحيحية المقترحة حتى الإغلاق إذا تم تنفيذ واستكمال الإجراءات التصحيحية بنجاح، بإمكان مدير المبادرة إغلاقها وتحديث تقرير تدقيق الجودة إذا لم يتم استكمال الإجراءات التصحيحية ولا يزال المخرج يفتقر لمعايير الجودة، يتم حينها تصعيد عدم الامتثال إلى تحدي إدارة جودة المبادرات : يراقب مدير فريق إدارة المبادرات تنفيذ الإجراءات التصحيحية المقترحة حتى الإغلاق إذا تم تنفيذ واستكمال الإجراءات التصحيحية بنجاح، بإمكان مدير فريق إدارة المبادرات إغلاقها وتحديث تقرير تدقيق الجودة إذا لم يتم استكمال الإجراءات التصحيحية ولا يزال المشروع/ المبادرة يفتقر لمعايير الجودة، يتم حينها تصعيد عدم الامتثال إلى تحدي

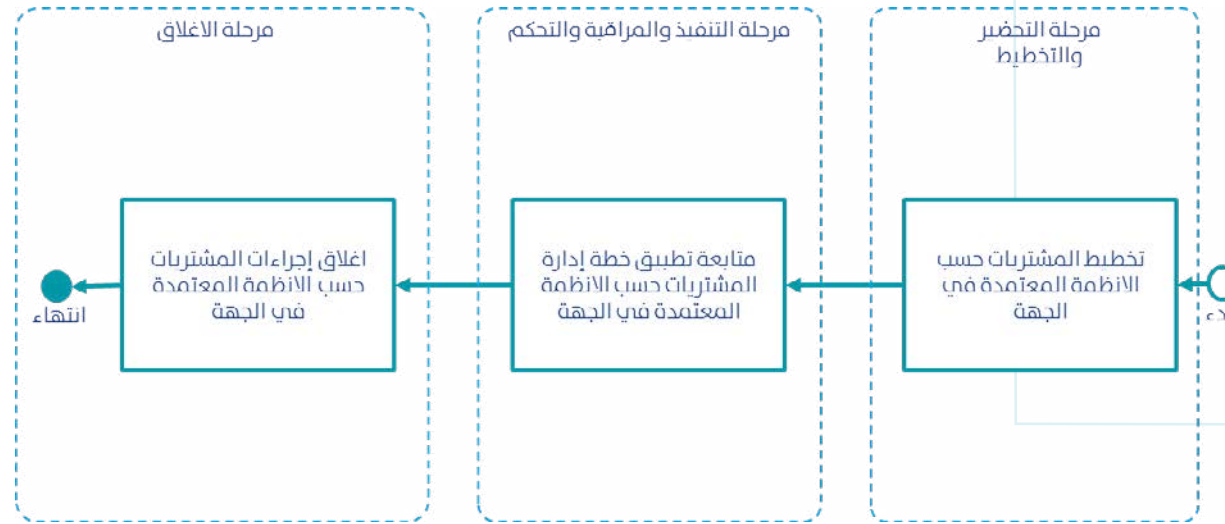
3.2.6. النماذج المستخدمة في العملية

#	اسم النموذج
1.	تقرير تأكيد الجودة
2.	سجل متابعة تأكيد الجودة

3.6. إجراء إدارة المشتريات

1.3.6. مسار العملية

يعطي الرسم التخطيطي التالي فكرة أولية عن عملية إدارة العلاقة/التعامل مع الموردين.



2.3.6. شرح مهام العملية

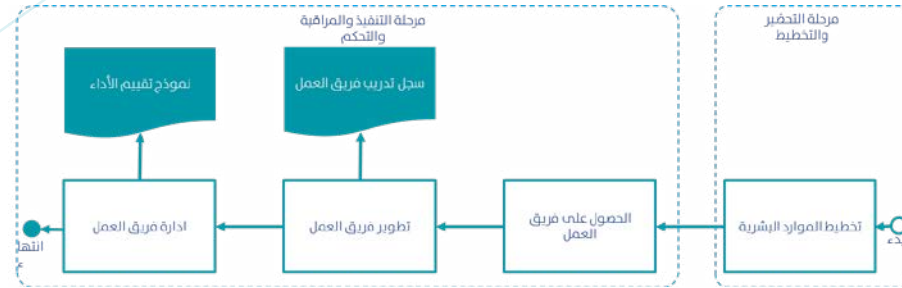
المهمة	الشرح
تخطيط المشتريات حسب الانظمة المعتمدة في الجهة	يقوم مدير المبادرة بتخطيط مشتريات المشروع حسب الانظمة المعتمدة في الجهة : ينسق مدير المبادرة نطاق المشتريات وتواريخ تسليم الموارد مع الجهات المنفذة و إدارة الشؤون المالية والادارية في الجهة استنادا إلى التواريخ في خطة المشروع التنفيذية
متابعة تطبيق خطة إدارة المشتريات حسب الانظمة المعتمدة في الجهة	ينسق مدير المبادرة مع الجهات المنفذة و إدارة الشؤون المالية والادارية في الجهة عمليات التعاقد وطلبات الشراء عند الحاجة يتابع مدير المبادرة تطبيق تخطيط إدارة المشتريات حسب الانظمة المعتمدة في الجهة ويتأكد من استلام الموارد اللازمة خلال مرحلة تنفيذ المشروع
إغلاق إجراءات المشتريات حسب الانظمة المعتمدة في الجهة	ينسق مدير المبادرة مع الجهات المنفذة و إدارة الشؤون المالية والادارية في الجهة في حالات التأخر أو التغيير يتابع مدير المبادرة إجراءات إغلاق المشتريات حسب الانظمة المعتمدة في الجهة

4.6. إجراء إدارة الموارد البشرية

يتمثل أحد عوامل النجاح الرئيسية لأي مشروع في حُسن اختيار الموظفين المناسبين، وتكليفهم بالمهام التي تناسب مهاراتهم، واستغلال طاقاتهم بطريقة فعالة. ستكون خطة إدارة الموارد بمثابة خطة الإدارة الفرعية لخطة المشروع التنفيذية، وتتضمن احتياجات المشروع من الموارد البشرية. ويشمل ذلك جميع العمليات اللازمة لتخطيط فريق المشروع وتعيينه وتطويره وإدارته. تحدد إدارة الموارد احتياجات المشروع الحالية من الموارد البشرية وذلك للتأكد من توفر الموارد اللازمة عند الحاجة.

1.4.6. مسار العملية

يُمثل مسار العملية أدناه عملية إدارة الموارد



2.4.6. شرح مهام العملية

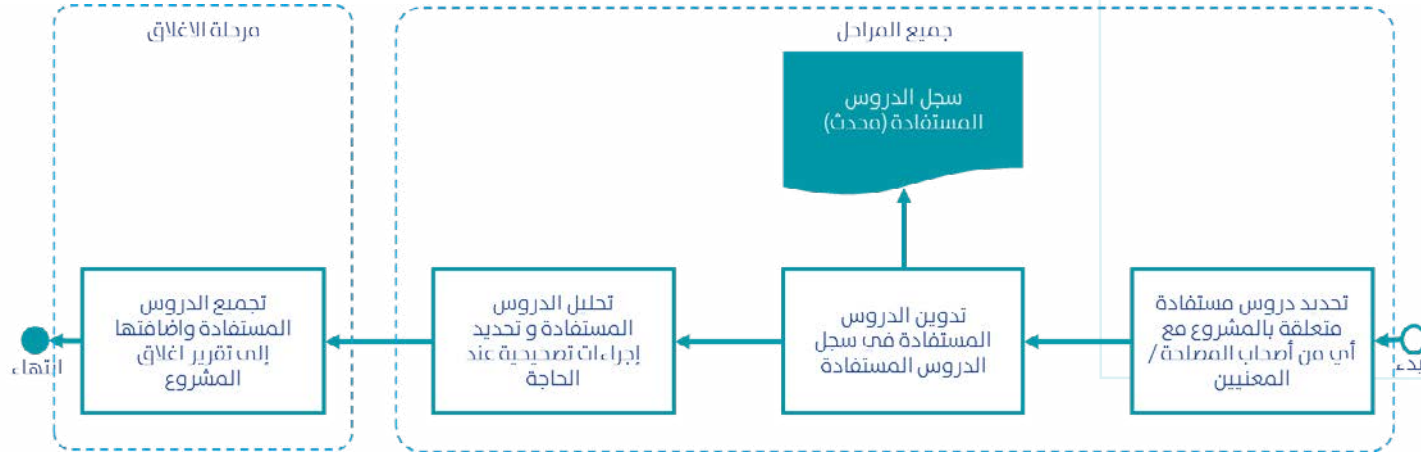
يوضح الجدول التالي الأهداف الأولية لمهام إدارة الموارد الواردة في مسار العملية أعلاه:

المهمة	الشرح
تخطيط الموارد البشرية	تحديد المهام المناطة بكل فرد من فريق المشروع تحديد الهيكل التنظيمي لفريق المشروع وضع خطة إدارة الموارد البشرية
تعيين فريق العمل تطوير فريق العمل	الحصول على الموارد اللازمة لتنفيذ المشروع تهدف هذه المهمة إلى تحسين مهارات أعضاء الفريق من أجل زيادة قدراتهم على استكمال أنشطة المشروع، إضافة إلى الحفاظ على المعنويات الإيجابية للفريق ورفع إنتاجيتهم من خلال العمل الجماعي وضع أهداف الأداء الخاصة بالمشروع لكل فرد من فريق العمل.
إدارة فريق العمل	متابعة أداء أعضاء فريق العمل مقارنة بأهداف الأداء، وتقديم الملاحظات على أداء أعضاء فريق العمل في الوقت المناسب، واستكمال تقييمات أداء المشروع مراقبة ورصد أية نزاعات يمكن أن تنشأ بين أعضاء فريق العمل أو تحديات قد تواجه عملهم والعمل على حلها بأسرع وقت ممكن وكفاءة

5.6. إجراء إدارة الدروس المستفادة

توضح هذه العملية الآلية المتبعة لتحديد وتوثيق الدروس المستفادة خلال جميع مراحل المشروع

1.5.6. مسار العملية



2.5.6. شرح مهام العملية

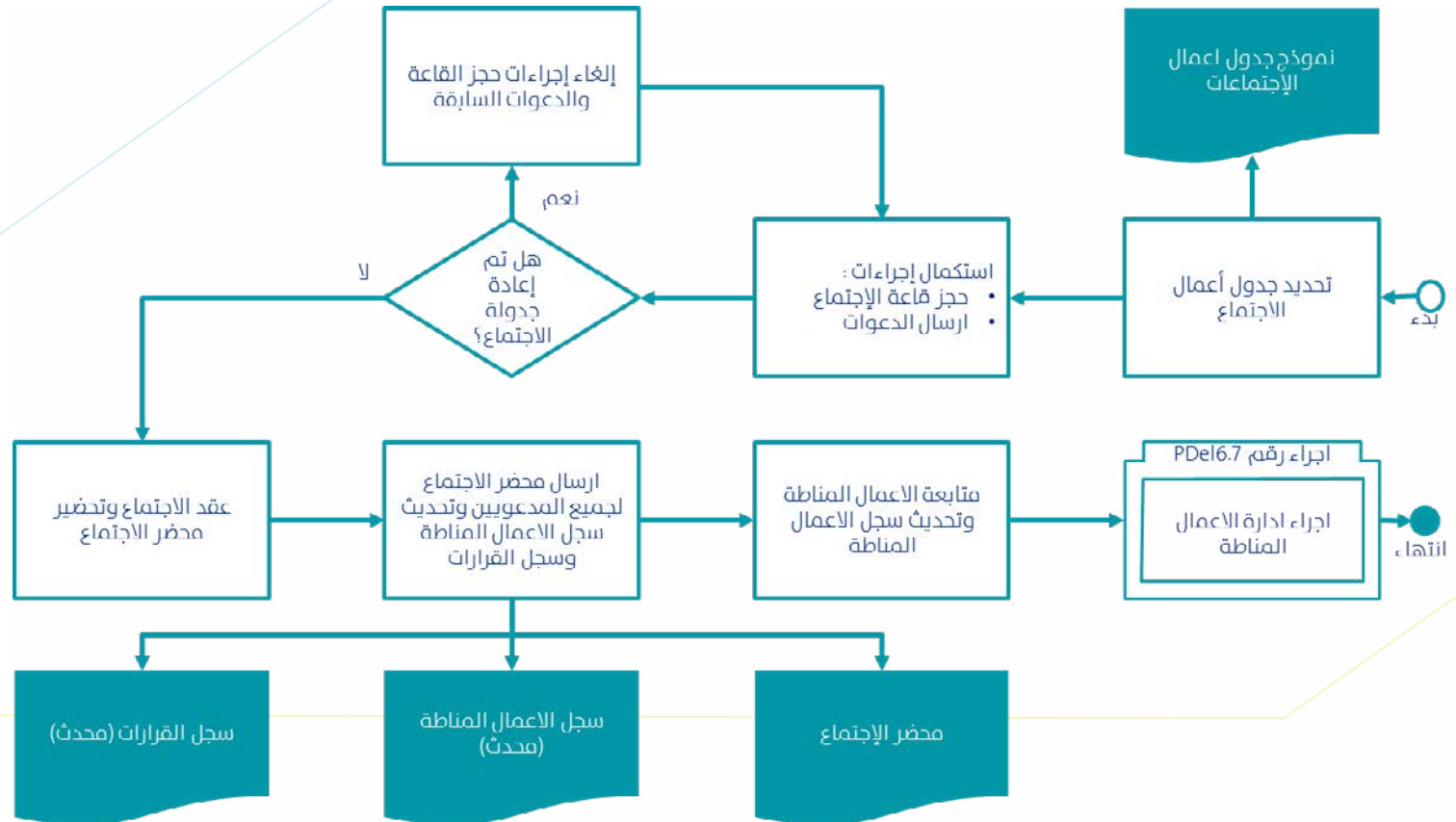
المهمة	الشرح
تحديد دروس مستفادة متعلقة بالمشروع مع أي من أصحاب المصلحة / المعنيين	يقوم مدير المبادرة مع أصحاب المصلحة / المعنيين بتحديد الدروس المستفادة أثناء جميع مراحل تنفيذ المشروع
تدوين الدروس المستفادة في سجل الدروس المستفادة	يقوم مدير المبادرة بتوثيق جميع الدروس المستفادة من المشروع في سجلات الدروس المستفادة
تحليل الدروس المستفادة وتحديد إجراءات تصحيحية عند الحاجة	يقوم مدير المبادرة بمراجعة الدروس المستفادة وتحليلها يقوم مدير المبادرة بتحديد الإجراءات التصحيحية على ضوء نتائج تحليل الدروس المستفادة يبلغ مدير المبادرة أصحاب المصلحة / المعنيين بأي إجراءات يجب اتخاذها
تجميع الدروس المستفادة وإضافتها إلى تقرير إغلاق المشروع	يقوم مدير المبادرة بجمع الدروس المستفادة لتدوينها في تقرير إغلاق المشروع عند انشائه

3.5.6. النماذج المستخدمة في العملية

#	اسم النموذج
1.	سجل الدروس المستخدمة

6.6. إجراء إدارة الاجتماعات

1.6.6. مسار العملية



2.6.6. شرح مهام العملية

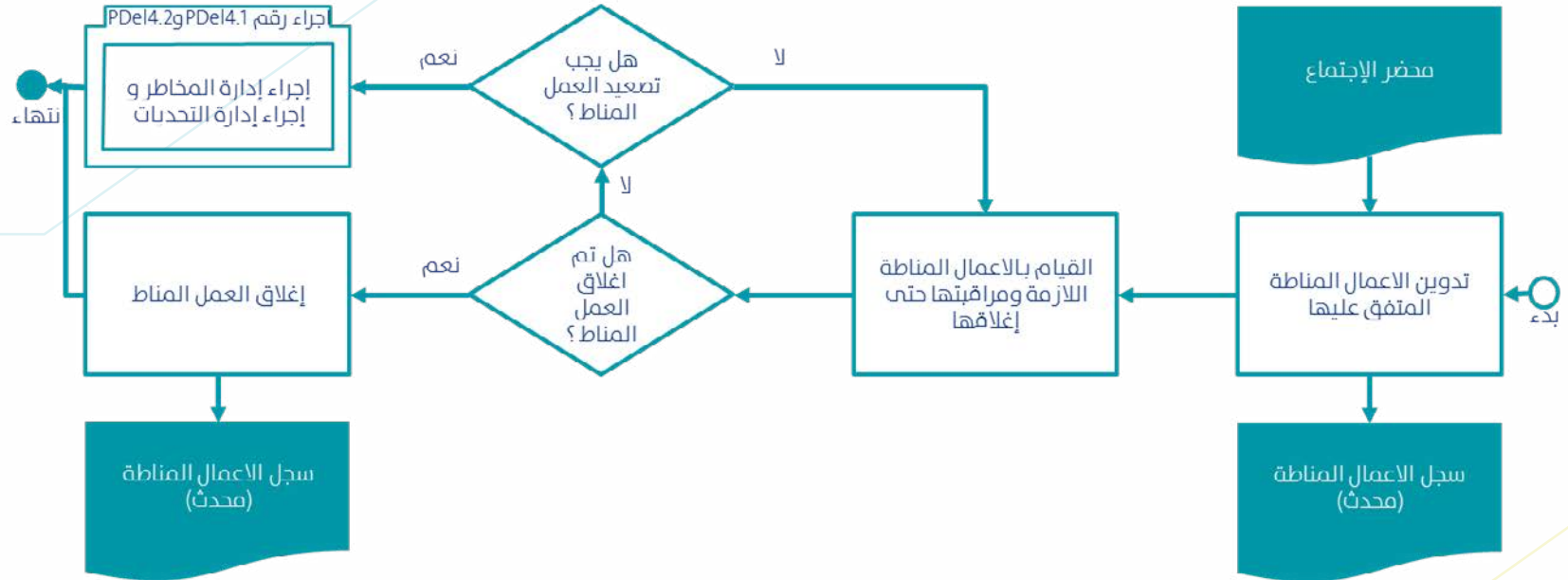
المهمة	الشرح
تحديد جدول أعمال الاجتماع	تحديد هدف الاجتماع الذي يتم الترتيب لانعقاده تسمية الشخص الذي سيرأس الاجتماع تسمية الشخص الذي سيدقون محضر الاجتماع وضع جدول أعمال الاجتماع تحديد المشاركين الذي سيحضرون الاجتماع
استكمال إجراءات حجز قاعة الاجتماع وارسال الدعوات	يجب القيام بالتحضيرات التالية للاجتماع: حجز قاعة الاجتماع ارسال دعوات إلكترونية مرفقة بتفاصيل وجدول أعمال (أجندة) الاجتماع استلام ردود المدعوين
إلغاء إجراءات حجز القاعة والدعوات السابقة	في حال إلغاء الاجتماع، يجب: إلغاء قاعة الاجتماعات التي حُجزت سابقاً ارسال إشعار إلى المدعوين بإلغاء الاجتماع
عقد الاجتماع وتحضير محضر الاجتماع وتسجيل القرارات	عقد الاجتماع في التاريخ المقرر كتابة محضر الاجتماع وتثبيت الحضور تسجيل القرارات المتخذة والأعمال المناطة وفكرة موجزة عن وقائع الاجتماع
ارسال محضر الاجتماع لجميع المدعوين وتحديث سجل الأعمال المناطة وسجل القرارات	توزيع محضر الاجتماع على المشاركين تحديث سجل الأعمال المناطة (شرح الأعمال، المسؤولين عنها، المواعيد النهائية لإنجازها) تحديث سجل القرارات (شرح القرارات، تاريخ اتخاذ القرارات، وأسماء المسؤولين الذين اتخذوها)
متابعة وتحديث سجل الأعمال المناطة	متابعة التقدم في إنجاز الأعمال المناطة إلكترونياً مع الأشخاص المسؤولين عنها تحديث سجل الأعمال المناطة بناء على التقدم في إنجازها يُرجى مراجعة القسم: إجراء إدارة الأعمال المناطة (Pd6.7) لتفاصيل العملية

3.6.6. النماذج المستخدمة في العملية

#	اسم النموذج
1.	نموذج محضر الاجتماع
2.	سجل الأعمال المناطة
3.	سجل القرارات
4.	نموذج جدول أعمال (أجندة) الاجتماع

7.6. إجراء إدارة الأعمال المناطة

1.7.6. مسار العملية



2.7.6. شرح مهام العملية

المهمة	الشرح
تدوين الأعمال المناطة المتفق عليها	عند تحديد أي عمل مناط (نشاط) في الاجتماع، يجب على مدير المبادرة تدوينه في محضر الاجتماع مراجعة العمل المناط واستكمال المعلومات الضرورية التالية عنه: إسناد العمل إلى شخص مسؤول عنه وضع تاريخ إنجازه تحديد اسم المشروع والمبادرة التي سيبتم إليها التحقق من صحة أي عمل وإلغاء الأعمال غير الصحيحة إدخال الأعمال المناطة الجديدة في سجل الأعمال المناطة
القيام بالأعمال المناطة اللازمة ومراقبتها حتى إغلاقها	العمل على استكمال العمل المناط حتى إغلاقه بنجاح: القيام بالمهام اللازمة لإنجاز العمل مناقشة التقدم والتحديات خلال الاجتماعات المخصصة لمتابعة الأعمال المناطة تصعيد التحديات أو العوائق التي تواجه الأعمال المناطة عند الضرورة متابعة الأعمال المناطة حتى إغلاقها
هل أصبح العمل المناط جاهزاً للإغلاق إغلاق العمل المناط	في حال عدم إنجاز العمل المناط في تاريخه، يجب تقييم تأثير ذلك وتصعيده إلى خطر أو تحدي. يجب تحديد تاريخ جديد لإنجاز العمل المناط. عند إنجاز العمل المناط، يجب وضع إشارة على أن حالة العمل مغلق.
إجراء إدارة المخاطر وإجراء إدارة التحديات	في حالة وجود أي مخاطر تواجه المشروع من خلال العمل المناط، يقوم مدير المبادرة باستكمال إجراء إدارة المخاطر يُرجى مراجعة القسم: إجراء إدارة المخاطر (Pdel4.1) لتفاصيل العملية في حالة وجود أي تحديات تواجه المشروع من خلال العمل المناط، يقوم مدير المبادرة باستكمال إجراء إدارة التحديات يُرجى مراجعة القسم: إجراء إدارة التحديات (Pdel4.2) لتفاصيل العملية

3.7.6. النماذج المستخدمة في العملية

#	اسم النموذج
1.	نموذج محضر الاجتماع
2.	سجل الأعمال المناطة
3.	سجل القرارات

الملاحق





A

B

F

G

الملحق 1: الأدوات والمنهجيات

خطة إدارة المخاطر

احتمالية/إمكانية المخاطر

لا يمكن لإدارة المخاطر أن تكون إجراءً نوعياً أو ذاتياً، إذ لا بد أن ينطوي على تحليل كمي أيضاً. يوضح الجدول التالي إطار احتمالية/إمكانية المخاطر:

الدرجة	الوصف	التفاصيل
1	منخفض	خطر غير وارد حصوله على المدى البعيد
3	منخفض/متوسط	احتمال ضئيل أن يحدث الخطر على المدى المتوسط
5	متوسط	من المرجح أن يحدث الخطر على المدى المتوسط
7	متوسط/عالي	من المرجح أن يحدث الخطر بنسبة أكبر على المدى المتوسط
10	عالي	من المرجح أن يحدث الخطر بنسبة أكبر على المدى القصير

تأثير المخاطر

يوضح الجدول التالي إطار التأثيرات:

التقييم	مستوى التأثير	التأثير على التكلفة	التأثير على الوقت	التأثير على نطاق العمل
1	منخفض	لا تأثير	لا تأثير	لا تأثير
3	منخفض/متوسط	زيادة بسيطة في التكلفة بما لا يؤثر على القيمة الإجمالية للمشروع حسب العقد	تأخير بسيط على الجدول الزمني بما لا يؤثر على المدة الإجمالية للمشروع حسب العقد	تغيير بسيط على نطاق العمل بما لا يؤثر على نطاق المخرجات
5	متوسط	زيادة في التكلفة بما لا يتجاوز 5% من القيمة الإجمالية للمشروع حسب العقد	أي تأخير على المخرجات بما لا يؤثر على المدة الإجمالية للمشروع حسب العقد	تغيير يؤثر على تسليم جزء من كمية المخرجات حسب العقد
7	متوسط/مرتفع	زيادة في التكلفة بما لا يتجاوز 10% من القيمة الإجمالية للمشروع حسب العقد	أي تأخير يؤثر على المدة الإجمالية للمشروع	تغيير يؤثر على تسليم أي مخرج حسب العقد
10	مرتفع	أي زيادة في التكلفة تتجاوز 10% من القيمة الإجمالية للمشروع	عدم المقدرة على التسليم، تأثير على تحقيق الأهداف	عدم المقدرة على التسليم، تأثير على تحقيق الأهداف

وضع درجات شدة المخاطر

يمكن حساب درجة الشدة لكل خطر باستخدام الصيغة التالية:

درجة شدة المخاطر = الإمكانية X التأثير

على سبيل المثال، تبلغ درجة الشدة لكل خطر إمكانية حدوثها 4 ودرجة تأثيرها 3 هي $4 \times 3 = 12$

يمكن لدرجات شدة المخاطر أن تتغير مع مرور الزمن:

فقد تزداد إذا ارتفع تأثيرها و/أو إمكانية حدوثها

وقد تتناقص إذا استطاعت خطة الاستجابة للمخاطر تقليص تأثيرها و/أو إمكانية حدوثها

مصفوفة درجات شدة الخطر

يمكن استخدام المصفوفة التالية لوضع خريطة للمخاطر حسب إمكانية حدوثها ومستوى تأثيرها:

					الاحتمالية	التأثير
					منخفض (10)	10-مرتفع
		مرتفع (50)	متوسط (30)		منخفض (7)	7-متوسط/مرتفع
	مرتفع (70)	مرتفع (49)	متوسط (35)		منخفض (5)	5-متوسط
	مرتفع (50)	متوسط (35)	متوسط (25)		منخفض (3)	3-منخفض/متوسط
	متوسط (35)	متوسط (21)	متوسط (15)		منخفض (1)	1-منخفض
	منخفض (10)	منخفض (7)	منخفض (5)			
	10-مرتفع	7-متوسط/مرتفع	5-متوسط	3-منخفض/متوسط	1-منخفض	
					الدرجة w	الحدة
					10 - 1	منخفض
					35 - 11	متوسط
					70 - 36	مرتفع
					100 - 71	درج

أنواع المخاطر

يوضح الجدول التالي أنواع المخاطر المحددة في نموذج سجل المخاطر:

نوع المخاطر	تعريف نوع الخطر
متعلق بالعقد	أي خطر متعلق بعقود المشروع (ومثال ذلك الاتفاقيات الموقعة مع المتعاقدين)
خارجي	أي خطر متعلق بالعوامل البيئية المحيطة بالمشروع والتي هي خارج تحكّم وسيطرة المشروع (ومثال ذلك العوامل الثقافية، القانونية والتنظيمية).
مالي	أي خطر متعلق بميزانية المشروع (ومثال ذلك زيادة أو نقص في ميزانية المشروع).
متعلق بالجودة	أي خطر متعلق بجودة متطلبات المشروع
المؤسسة/الجهة	أي خطر متعلق بالمؤسسات أو الجهات المنظمة للمشروع (ومثال على ذلك عدم وجود إجراءات واضحة للمشروع)
متعلق بالأداء	أي خطر متعلق بالأداء (ومثال ذلك وقت الاستجابة، اختيارات قبول المستخدم).
إدارة المشروع	أي خطر متعلق بإدارة المشروع (ومثال ذلك التواصل وتقرير الحالة).
الموارد	أي خطر متعلق بموارد المشروع (ومثال ذلك أي زيادة أو نقص في موارد المشروع).
متعلق بالخطة المشروع التنفيذية	أي خطر متعلق بالخطة الزمنية للمشروع ومهام المشروع (ومثال ذلك أي زيادات أو نقص في مخطط المشروع الزمني).
نطاق العمل	أي خطر متعلق بنطاق عمل المشروع (ومثال ذلك الأجزاء قيد التنفيذ).
تقني	أي خطر متعلق ببرمجيات أو معدات المشروع أو البنية التحتية التقنية الخاصة به.
عام	أي خطر لا يمكن تصنيفه وفقاً لأي من التصنيفات أعلاه.

تصنيف سجل المخاطر

يستخدم الجدول التالي لإدارة سجل المخاطر:

الحقل	الزامية الحقل	الوصف
هل تريد إدراجه في التقرير	تلقائي	يتم إدراج تلقائياً المخاطر الحرجة، المرتفعة والمتأخرة
الرقم التسلسلي (تعباً تلقائياً)	تلقائي	رقم تسلسلي فريد من نوعه للسماح بالإشارة له بطريقة أسهل
رقم المبادرة (تعباً تلقائياً)	تلقائي	رقم المبادرة (تعباً تلقائياً من الرقم المعرف في الصفحة الرئيسية)
الخطر يؤثر على أي مشروع؟	الزامي	اختيار من لائحة حسب رقم المشروع المعرف في صفحة حالة المبادرة والمشاريع
تاريخ الإضافة *	الزامي	تاريخ إضافة الخطر، ويدخل بشكل DD-MMM-YY
الإضافة من قبل *	الزامي	اسم الشخص الذي سجل / أنشأ الخطر.
الحالة *	الزامي	حالة الخطر: جديد - تم إنشاء الخطر ولكنه لم يبدأ، كل المخاطر يجب أن يتم اعتمادها من مدير المشروع. جاري العمل عليه - سيبقى في هذه الحالة إلى أن تتم مراجعته. مغلق تم حله - تم إغلاق الخطر وتحديث جميع الحقول اللازمة مغلق تم تعديده إلى تحدي - تم تعيد الخطر إلى تحدي ملفي - تم إلغاء الخطر ولا يوجد أي حاجة لاتخاذ إجراءات.
نوع الخطر *	اختياري	تهديدات - هي المخاطر التي تحدث في غير صالح المشروع وتؤثر عليه سلباً فرص - هي المخاطر التي تعتبر فرص للمشروع موازنة بالمقابل الذي سينجم عنها.
تصنيف الخطر *	اختياري	متعلق بالعقد - أي خطر متعلق بعقود المشروع (ومثال ذلك الاتفاقيات الموقعة مع المتعاقدين). خارجي - أي خطر متعلق بالعوامل البيئية المحيطة بالمشروع والتي هي خارج تحكم وسيطرة المشروع (ومثال ذلك العوامل الثقافية، القانونية والتنظيمية). مالي - أي خطر متعلق بميزانية المشروع (ومثال ذلك زيادة أو نقصان في ميزانية المشروع). متعلق بالجودة - أي خطر متعلق بجودة متطلبات المشروع، المؤسسة/الجهة - أي خطر متعلق بالمؤسسات أو الجهات المنظمة للمشروع (ومثال على ذلك عدم وجود إجراءات واضحة للمشروع). متعلق بالأداء - أي خطر متعلق بالأداء (ومثال ذلك وقت الاستجابة، اختبارات قبول المستخدم). إدارة المشروع - أي خطر متعلق بإدارة المشروع (ومثال ذلك التواصل وتقرير الحالة). الموارد - أي خطر متعلق بموارد المشروع (ومثال ذلك أي زيادة أو نقصان في موارد المشروع). خطة العمل - أي خطر متعلق بالمخطط الزمني للمشروع ومهام المشروع (ومثال ذلك أي زيادات أو نقصان في مخطط المشروع الزمني). نطاق العمل - أي خطر متعلق بنطاق عمل المشروع (ومثال ذلك الأجزاء قيد التنفيذ). تقني - أي خطر متعلق ببرمجيات أو معدات المشروع أو البنية التحتية التقنية الخاصة به. عام - أي خطر لا يمكن تصنيفه وفقاً لأي من التصنيفات أعلاه.
موكل إلى *	الزامي	اسم الشخص المسؤول عن معالجة الخطر.
الوصف *	الزامي	وصف تفصيلي للخطر.

الزامي	احتمالية الحدوث *	اختيار من لائحة: 1-منخفض 3-منخفض/متوسط 5-متوسط 7-متوسط/مرتفع 10-مرتفع
الزامي	التأثير على نطاق العمل*	اختيار من لائحة: 1-لا تأثير 3-تغيير بسيط على نطاق العمل بما لا يؤثر على نطاق المخرجات 5-تغيير يؤثر على تسليم جزء من كمية المخرجات حسب العقد 7-تغيير يؤثر على تسليم أي مخرج حسب العقد 10-عدم المقدرة على التسليم، تأثير على تحقيق الأهداف
الزامي	التأثير على الوقت*	اختيار من لائحة: 1-لا تأثير 3-تأخير بسيط على الجدول الزمني بما لا يؤثر على المدة الإجمالية للمشروع حسب العقد 5-أي تأخير على المخرجات بما لا يؤثر على المدة الإجمالية للمشروع حسب العقد 7-أي تأخير يؤثر على المدة الإجمالية للمشروع 10-عدم المقدرة على التسليم، تأثير على تحقيق الأهداف
الزامي	التأثير على التكلفة*	اختيار من لائحة: 1-لا تأثير 3-زيادة بسيطة في التكلفة بما لا تؤثر على القيمة الإجمالية للمشروع حسب العقد 5-زيادة في التكلفة بما لا يتجاوز 5% من القيمة الإجمالية للمشروع حسب العقد 7-زيادة في التكلفة بما لا يتجاوز 10% من القيمة الإجمالية للمشروع حسب العقد 10-أي زيادة في التكلفة تتجاوز 10% من القيمة الإجمالية للمشروع
تلقائي	الشدة	تحتسب بظرب اعلى تأثير باحتمالية الحدوث
تلقائي	الأولية	تحتسب تلقائياً بناء على الشدة حيث: حرج -الخطر يؤثر سلباً على أهداف المشروع ومخرجاته الكلية في حال حدث، ويجب معالجته على الفور. مرتفع -الخطر يؤثر بشكل سلبي على المشروع إذا تحقق (زيادة في التكاليف، تأخر في إنجاز المخرجات)، يجب معالجة الخطر في أقرب وقت ممكن. متوسط -الخطر يؤثر سلباً على المشروع أو جزء منه إذا تحقق، يجب معالجة الخطر باستخدام عملية إدارة المخاطر بشكل منتظم. منخفض -الخطر يؤثر سلباً ولكن بشكل قليل إذا تحقق، تعتمد استراتيجية الاستجابة على درجة الخطر.
اختياري	التأثير على المحفظة* (تعباً من قبل مدير المحفظة)	ادخال نعم، أو لا حسب التأثير على المحفظة
الزامي	اسم المخرج الذي قد يتأثر*	اختيار من لائحة اسم المخرج الذي قد يتأثر حسب الأسماء المعرفة في سجل المخرجات وشهادات الإنجاز
اختياري	مرحلة المشروع عند تحديد الخطر	اختيار من لائحة مرحلة المشروع عند تحديد الخطر: التعاقد وتحضير المشروع تخطيط المشروع تنفيذ المشروع إغلاق المشروع

اختيار من لائحة المستوى المعني بحل الخطر: مدير المبادرة مالك المبادرة مكتب إدارة المشاريع في الجامعة أو TVTC مدير مشروع في مكتب تحقيق الرؤية	اختياري	مستوى المعني بحل الخطر*
اختيار من لائحة نوع الاستجابة: قبول منع تخفيف نقل	اختياري	نوع الاستجابة
تفاصيل خطة الاستجابة اللازمة لإغلاق الخطر.	الزامي	خطة الاستجابة
تاريخ استحقاق الاستجابة، ويدخل بشكل DD-MMM-YY	الزامي	تاريخ استحقاق الاستجابة*
الرقم التسلسلي للتحدي إذا تم تحويل الخطر إلى تحدي	اختياري	رقم التحدي إذا تم تحقيق الخطر
ملاحظات أخرى	اختياري	ملاحظات
المراجع المتعلقة بالخطر	اختياري	المراجع

خطة إدارة التحديات

تصنيف التحديات حسب الأولوية

يجب ترتيب التحديات الموجودة في السجل حسب الأولوية. وفيما يلي المعايير التي نوصي بها في هذا الشأن:

تعريف أولوية التحديات	تصنيف أولوية التحديات
هذا التحدي يؤثر على جميع أهداف المشروع ويجب معالجته على الفور	حرج
يؤثر التحدي سلباً بشكل كبير على المشروع (على سبيل المثال، تجاوزات التكاليف أو تأخيرات في المراحل الهامة) ويجب معالجتها في أقرب وقت ممكن	مرتفع
يؤثر هذا التحدي سلباً على المشروع وينبغي معالجته وورده والسيطرة عليه	متوسط
لهذا التحدي أثر ضئيل وينبغي معالجته حسب ما تسمح به التكلفة والجدول الزمني	منخفض

تصنيف التحديات في السجل

يستخدم الجدول التالي في إدارة سجل التحديات:

الحقل	الزامية الحقل	الوصف
هل تريد إدراجه في التقرير	تلقائي	يتم إدراج تلقائياً جميع التحديات النشطة
الرقم التسلسلي (تعباً تلقائياً)	تلقائي	رقم، تسلسلي فريد من نوعه للسماح بالإشارة له بطريقة أسهل
رقم المبادرة (تعباً تلقائياً)	تلقائي	رقم، المبادرة (تعباً تلقائياً من الرقم المعرف في الصفحة الرئيسية)
التحدي يؤثر على أي مشروع؟	الزامي	اختيار من لائحة حسب رقم المشروع المعرف في صفحة حالة المبادرة والمشاريع
تاريخ الإضافة *	الزامي	تاريخ إضافة التحدي، ويدخل بشكل DD-MMM-YY
الإضافة من قبل*	الزامي	اسم الشخص الذي سجل / أنشأ التحدي
الحالة *	الزامي	اختيار من لائحة حالة التحدي: جديد - تم إنشاء التحدي ولكنه لم يبدأ جاري العمل عليه - سيقى في هذه الحالة إلى أن تتم مراجعته. مغلق - تم إغلاق التحدي وتحديث جميع الحقول اللازمة ملغى - تم إلغاء التحدي ولا يوجد أي حاجة لاتخاذ إجراءات.
تصنيف التحدي *	اختياري	متعلق بالعمد - أي خطر متعلق بقرود المشروع (ومثال ذلك الاتفاقيات الموقعة مع المتعاقدين). خارجي - أي خطر متعلق بالعوامل البيئية المحيطة بالمشروع والتي هي خارج تحكم وسيطرة المشروع (ومثال ذلك العوامل الثقافية، القانونية والتنظيمية). مالي - أي خطر متعلق بميزانية المشروع (ومثال ذلك زيادة أو نقصان في ميزانية المشروع). متعلق بالجودة - أي خطر متعلق بجودة متطلبات المشروع. المؤسسة/الجهة - أي خطر متعلق بالمؤسسات أو الجهات المنظمة للمشروع (ومثال على ذلك عدم وجود إجراءات واضحة للمشروع). متعلق بالأداء - أي خطر متعلق بالأداء (ومثال ذلك وقت الاستجابة، اختبارات قبول المستخدم). إدارة المشروع - أي خطر متعلق بإدارة المشروع (ومثال ذلك التواصل وتقارير الحالة). الموارد - أي خطر متعلق بموارد المشروع (ومثال ذلك أي زيادة أو نقصان في موارد المشروع). خطة العمل - أي خطر متعلق بالمخطط الزمني للمشروع ومهام المشروع (ومثال ذلك أي زيادات أو نقصان في مخطط المشروع الزمني). نطاق العمل - أي خطر متعلق بنطاق عمل المشروع (ومثال ذلك الأجزاء قيد التنفيذ). تقني - أي خطر متعلق ببرمجيات أو معدات المشروع أو البنية التحتية التقنية الخاصة به. عام - أي خطر لا يمكن تصنيفه وفقاً لأي من التصنيفات أعلاه.
موكل إلى*	الزامي	اسم الشخص المسؤول عن معالجة التحدي
الوصف *	الزامي	وصف التحدي وتأثيره
الأولوية	الزامي	اختيار من لائحة: حرج - التحدي يؤثر سلباً على أهداف المشروع ومخرجاته الكلية في حال حدث، ويجب معالجته على الفور. مرتفع - التحدي يؤثر بشكل سلبي على المشروع إذا تحقق (زيادة في التكاليف، تأخر في إنجاز المخرجات)، يجب معالجة التحدي في أقرب وقت ممكن. متوسط - التحدي يؤثر سلباً على المشروع أو جزء منه منخفض - التحدي يؤثر سلباً ولكن بشكل قليل
اسم المخرج الذي قد يتأثر *	اختياري	اختيار من لائحة اسم المخرج الذي قد يتأثر حسب الأسماء المعروفة في سجل المخرجات وشهادات الإنجاز

اختيار من لائحة مرحلة المشروع عند تحديد التحدي: التعاقد وتحضير المشروع تخطيط المشروع تنفيذ المشروع إغلاق المشروع	اختياري	مرحلة المشروع عند تحديد التحدي*
اختيار من لائحة المستوى الذي يعد له التحدي مدير المبادرة مالك المبادرة مكتب إدارة المشاريع في الجامعة أو TVTC مدير مشروع في مكتب تحقيق الرؤية	الزامي	مستوى التعهيد*
تفاصيل خطة الاستجابة اللازمة لإغلاق التحدي	الزامي	خطة الاستجابة*
تاريخ استحقاق الاستجابة، ويدخل بشكل DD-MMM-YY	الزامي	تاريخ استحقاق الاستجابة*
ملاحظات أخرى	اختياري	ملاحظات
المراجع المتعلقة بالتحدي	اختياري	المرجع

الملحق 2: مسرد عربي - إنجليزي بأهم المصطلحات

English	Arabic
Activity: a distinct scheduled portion of work performed during the course of a project	المهمة/النشاط: أحد مكونات العمل الذي يتم تنفيذه أثناء سير العمل
Baseline: the approved version of a work product that can be changed only through formal change control procedures and is used as basis for comparison	الخط الأساسي: هو الخطة المعتمدة لمشروع ما، مضافاً إليها أو مخصوماً منها التغييرات المعتمدة وتتم المقارنة بينه وبين الأداء الفعلي لتحديد إذا ما كان الأداء يقع في المجال المقبول للفتاوت، وهو يشير بصفة عامة إلى خط الأساس الحالي، إلا أنه قد يشير إلى خط الأساس الأصلي أو أي خط أساس آخر، ويتم استخدامه عادة مع أحد المعادلات
Budget: the approved estimate for the project or any work breakdown structure component or any schedule activity	الميزانية: هي التقدير المعتمد للمشروع أو لأي مكون من مكونات هيكل تجزئة العمل أو أي نشاط بالجدول الزمني
Change Control: a process whereby modifications to documents , deliverables , or baselines associated with the project are identified , documented , approved , or rejected.	مراقبة التغيير: عملية تحديد، أو توثيق، أو اعتماد، أو رفض، ومراقبة تغييرات الخطوط الأساسية للمشروع
Change Request: a formal proposal to modify any document , deliverable , or baseline	طلب التغيير: طلب لتوسيع أو تقليل نطاق المشروع، أو تعديل السياسات، أو العمليات أو الخطط، أو الإجراءات أو تعديل التكلفة أو الميزانيات، أو مراجعة الجداول الزمنية
Control: comparing actual performance with planned performance , analyzing variances , assessing trends to effect process improvements , evaluating possible alternatives , and recommending appropriate corrective action as needed	المراقبة: مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المحدد في الخطة، وتحليل الاختلافات، وتقييم الاتجاهات التي ترمي إلى إدخال تحسينات في عملية التأثير، وتقييم البدائل الممكنة، والتوصية بالإجراءات التصحيحية وفقاً الحاجة
Corrective Action: an intentional activity that realigns the performance of the project work with the management plan	الإجراء التصحيحي: توجيه موثق لتنفيذ أعمال المشروع يهدف جعل الأداء المستقبلي المتوقع لأعمال المشروع متمشياً مع خطة إدارة المشروع
Critical Path: the sequence of activities that represents the longest path through a project , which determines the shortest possible duration	المسار الحرج: هو بصفة عامة، وليس دائماً، تسلسل الأنشطة الجدول الزمني التي تحدد زمن المشروع، بأنه أطول مسار للمشروع
Deliverable: any unique and verifiable product , result , or capability to perform a service that is required to be a produced to complete a process , phase , or project	المخرجات: هي أي منتج أو نتيجة أو قدرة متفردة ويمكن التحقق منها لأداء خدمة يتعين إنتاجها لإكمال عملية، أو مرحلة، أو مشروع، وغالباً ما تستخدم على نطاق أخص في الإشارة إلى المخرجات الخارجية والتي تكون خاضعة لموافقة راعي المشروع أو العميل
Effort: the number of labor units required to complete a schedule activity or work breakdown structure component , often expressed in hour's , day's , or weeks	الجهد: هو عدد وحدات العمل اللازمة لإتمام نشاط الجدول الزمني أو أحد مكونات هيكل تجزئة العمل. وعادة ما تعرف بساعات عمل الأفراد أو أيام العمل أو أسابيع العمل.
Issue: a point or a matter in question or in dispute , or a point or matter that is not settled and is under discussion or over which there are opposing views or disagreements	تحدي: هي نقطة أو أمر نقاش أو نزاع، أو نقطة أو أمر لم تتم تسويته وهو قيد المناقشة أو توجد بصدده لآراء متعارضة أو اختلافات

Log: a document used to record and describe or denote selected items identified during execution of a process or activity. Usually used with a modifier , such an issue , .quality control , action , or defect	سجل: وثيقة ما تدون وتحفظ أو تعين بعض العناصر المختارة التي تتحدد أثناء تنفيذ عملية أو نشاط. وعادة ما تستخدم مع أحد المعدلات، مثل التحدي، أو ضبط الجودة، أو الفعل، أو القصور
Manage Stakeholder Engagement: The process of communicating and working with stakeholders to meet their needs/expectations , address issues as they occur and foster appropriate stakeholder engagement in project activities through the project life cycle	إدارة توقعات أصحاب المصلحة: عملية تواصل مع أصحاب المصلحة والتعاون معهم للإبقاء باحتياجاتهم ومواجهة التحديات عند وقوعها
Milestone: a significant point or event in a project , program , or portfolio	المعلم: نقطة مهمة أو حدث مهم، في الجدول الزمني للمشروع
Monitor: collect project performance data with respect to a plan , produce performance measures , and report and disseminate performance information	متابعة: جمع بيانات أداء المشروع فيما يتعلق بخطة ما، وإعداد تقارير بمعلومات الأداء ونشرها
Portfolio: projects , programs , and operations managed as a group to achieve strategic objectives	محفظة: مجموعة من المشاريع أو البرامج والأعمال الأخرى التي يتم تجميعها معاً تيسيراً
Program: a group of related projects , subprograms , and program activities managed in a coordinated way to obtain benefits not available from managing them individually	برنامج: مجموعة من المشاريع المتعلقة ببعضها تدار بشكل منسق للحصول على فائدة وضبط لا يمكن الحصول عليهما عند إدارة كل منهما على حدة، قد تتضمن البرنامج عناصر أعمال متعلقة وتكون خارج نطاق المشاريع المستقلة الموجودة في البرنامج
Project: a temporary endeavor undertaken to create a unique product , service , or result	مشروع: مسعى مؤقت يتخذ من أجل تكوين منتج أو خدمة أو نتيجة متميزة
Project Management Office: an organizational structure that standardizes the project-related governance processes and facilitates the sharing of resources , methodologies , tools , and techniques	مكتب إدارة المشروع: هو هيكل تنظيمي يقوم بتحديد المسؤوليات المتعددة المتعلقة بالإدارة المتناسقة لهذه المشاريع في النطاق الخاص بها. تتفاوت مسؤوليات مكتب إدارة المشروع بدءاً من توفير وظائف دعم إدارة المشروع حتى تحمل المسؤولية الفعلية لإدارة أحد المشاريع مباشرة.
Project Manager: the person assigned by the performing organization to lead the team that is responsible for achieving the project objectives	مدير المشروع: هو الشخص الذي يتم تعيينه من قبل المؤسسة المنفذة لتحقيق أهداف المشروع
Resource: skilled human resources (specific disciplines either individually or in crews or teams) equipment , services , supplies , commodities , material , budgets , or funds	موارد: موارد بشرية ماهرة (أنظمة محددة إما بشكل مستقل أو في شكل أو فرق) أو معدات أو خدمات أو مستلزمات أو سلع أو لوازم، أو موازنات أو أموال
RACI: a common type of responsibility assignment matrix that uses responsible , accountable , consult , and inform statuses to define the involvement of stakeholders in project activities	مصفوفة توزيع المهام: هيكلية تربط بين هيكل التجزئة التنظيمي للمشروع وهيكل تجزئة العمل للإعانة على ضمان تعيين كل من مكونات نطاق عمل المشروع لشخص ما أو فريق ما
Risk: an uncertain event or condition that , if it occurs , has a positive or negative effect on one or more project objectives	خطر: حدث أو ظرف غامض من شأنه إذا وقع أن يثر سلباً أو إيجاباً على أهداف المشروع

