



جامعة ومجتمع .. بناء وانتماء

KING FAISAL UNIVERSITY



خطة تنفيذ وإدارة مشاريع  
تقنية المعلومات





## **خطة تنفيذ وإدارة مشاريع تقنية المعلومات**

## أرشيف الإصدارات والمراجعات:

| الإصدار | إعداد / تحديث                                | العمل                | التاريخ    |
|---------|----------------------------------------------|----------------------|------------|
| ١,٠     | م/ سامي بنسويسي                              | إنشاء الوثيقة        | 07/03/2016 |
| ٢,٠     | م/ منصور الحفيان                             | مراجعة               | 30/03/2016 |
| ٢,١     | م/ ياسر الفوضيل                              | تدقيق الوثيقة        | 03/05/2016 |
| ٢,٠     | د/ محمد بن سعيد الزهراني                     | اعتماد الوثيقة       | 27/10/2016 |
| ٣,٠     | لجنة التعاملات الالكترونية الحكومية بالجامعة | المصادقة على الوثيقة | 01/11/2016 |

## فهرس

|         |                                                |
|---------|------------------------------------------------|
| ٦.....  | ١. مقدمة:                                      |
| ٧.....  | 2. مكتب إدارة المشاريع:                        |
| ٧.....  | 2.1. تعريف مكتب إدارة المشاريع:                |
| ٨.....  | 2.2. مهام مكتب إدارة المشاريع بالعمادة:        |
| ١٠..... | 2.3. هيكل مكتب إدارة المشاريع:                 |
| ١٣..... | 2.4. تحديد مؤشرات أداء مكتب إدارة المشاريع:    |
| ١٤..... | 2.5. خارطة طريق تطور مستوى نضج إدارة المشاريع: |
| ١٧..... | 2.6. صلاحيات مكتب إدارة المشاريع:              |
| ١٧..... | 3. بيان سياسة إدارة المشاريع:                  |
| ١٨..... | 4. مسؤولية مكتب إدارة المشاريع:                |
| ١٩..... | 5. مسار التصعيد:                               |
| ٢١..... | 6. تنفيذ السياسة:                              |
| ٢١..... | 7. عمليات إدارة المشاريع:                      |
| ٢١..... | ٨. إجراءات ما قبل البدء:                       |
| ٢٢..... | ٨,١. دراسة المبادرات:                          |
| ٢٢..... | ٨,١,١. المدخلات:                               |
| ٢٣..... | ٨,١,٢. المخرجات:                               |
| ٢٣..... | ٨,١,٣. الإجراءات:                              |
| ٢٣..... | ٨,١,٣,١. خطوات تنفيذ الإجراء:                  |
| ٢٤..... | ٨,٢. كتابة كراسة الشروط والمواصفات:            |
| ٢٤..... | ٨,٢,١. المدخلات:                               |
| ٢٥..... | ٨,٢,٢. المخرجات:                               |
| ٢٥..... | ٨,٢,٣. الإجراءات:                              |
| ٢٥..... | ٨,٢,٣,١. خطوات تنفيذ الإجراء:                  |
| ٢٦..... | ٩. إجراءات البدء والتخطيط:                     |
| ٢٦..... | ٩,١. استلام الموقع:                            |
| ٢٦..... | ٩,١,١. المدخلات:                               |
| ٢٧..... | ٩,١,٢. المخرجات:                               |

|         |                            |        |
|---------|----------------------------|--------|
| ٢٧..... | إنشاء وثيقة إطلاق المشروع: | ٩,٢    |
| ٢٧..... | المدخلات:                  | ٩,٢,١  |
| ٢٧..... | المخرجات:                  | ٩,٢,٢  |
| ٢٨..... | الإجراء:                   | ٩,٢,٣  |
| ٢٨..... | اعتماد خطة المشروع:        | ٩,٣    |
| ٢٩..... | المدخلات:                  | ٩,٣,١  |
| ٢٩..... | المخرجات:                  | ٩,٣,٢  |
| ٣٠..... | الإجراء:                   | ٩,٣,٣  |
| ٣٠..... | ١٠. إجراءات مرحلة التنفيذ: |        |
| ٣٠..... | متابعة تقدم المشاريع:      | ١٠,١   |
| ٣١..... | المدخلات:                  | ١٠,١,١ |
| ٣١..... | المخرجات:                  | ١٠,١,٢ |
| ٣١..... | الإجراء:                   | ١٠,١,٣ |
| ٣٢..... | ضبط الجودة:                | ١٠,٢   |
| ٣٢..... | المدخلات:                  | ١٠,٢,١ |
| ٣٢..... | المخرجات:                  | ١٠,٢,٢ |
| ٣٣..... | الإجراء:                   | ١٠,٢,٣ |
| ٣٣..... | طلب تغيير:                 | ١٠,٣   |
| ٣٤..... | المدخلات:                  | ١٠,٣,١ |
| ٣٤..... | المخرجات:                  | ١٠,٣,٢ |
| ٣٥..... | الإجراء:                   | ١٠,٣,٣ |
| ٣٥..... | صرف المستخلصات:            | ١٠,٤   |
| ٣٦..... | المدخلات:                  | ١٠,٤,١ |
| ٣٦..... | المخرجات:                  | ١٠,٤,٢ |
| ٣٧..... | الإجراء:                   | ١٠,٤,٣ |
| ٣٧..... | ١١. إغلاق المشروع:         |        |
| ٣٨..... | المدخلات:                  | ١١,١   |
| ٣٨..... | المخرجات:                  | ١١,٢   |
| ٣٨..... | الإجراء:                   | ١١,٣   |



## ١. مقدمة:

انطلاقاً من توجهات عمادة تقنية المعلومات بجامعة الملك فيصل لتحسين مستوى نضج إدارة المشاريع ومتابعتها ودعم التنفيذ وفقاً لمنهجيات عالمية ومعتمدة وضمان نجاحها، تم إنشاء مكتب لإدارة المشاريع بعمادة تقنية المعلومات بجامعة الملك فيصل.

تهدف هذه الوثيقة إلى عمل خطة تنفيذ وإدارة مشاريع تقنية المعلومات بالجامعة بالإضافة إلى تطوير هيكل مكتب إدارة المشاريع وتحديد الوصف الوظيفي للمكتب وكذلك وصف السياسات والإجراءات المتبعة من المكتب في كل ما يتعلق بإدارة المشاريع.

يهدف مكتب إدارة المشاريع إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ✓ دراسة مبادرات المشاريع قبل طرحها في منافسات عامة.
- ✓ التخطيط المحكم لجميع جوانب المشروع كالنطاق، الوقت، المخاطر، الجودة، الموارد بشرية، إدارة لأصحاب المصلحة، خطط الاتصال وتكلفة ...
- ✓ إدارة فعالة للمشاريع في حدود النطاق والجودة والموارد (الوقت والميزانية) والمخاطر.
- ✓ التواصل المستمر وفي وقت مبكر من حياة المشروع مع كل أصحاب المصلحة.
- ✓ متابعة ومراقبة المشاريع المنجزة في إطار منافسات عامة.
- ✓ مرافقة ودعم مدراء المشاريع من أجل إنجاح مشاريعهم وتطبيق أفضل الممارسات في إدارة المشاريع.
- ✓ حوكمة المشاريع والتأكد من تحقيق أهدافها.
- ✓ إصدار تقارير دورية بحالة المشاريع من خلال قياس وتحليل مؤشرات الأداء ورفع أي توصيات يطلبها وضع المشاريع إلى الإدارة العليا.
- ✓ نشر ثقافة إدارة المشاريع وفق منهجية موحدة وبمعايير عالمية وتأهيل المعنيين بها داخل عمادة تقنية المعلومات.
- ✓ حفظ وإدارة قواعد الدروس المستفادة من المشاريع السابقة.
- ✓ الموازنة بين الخطة الاستراتيجية والمشاريع والمبادرات ورصد تحقق أهداف الخطة الاستراتيجية.
- ✓ إدارة المخاطر بشكل فعال طول دورة حياة المشروع.
- ✓ التنسيق بين المشاريع.
- ✓ رفع مستوى نضج إدارة المشاريع بعمادة تقنية المعلومات.
- ✓ أتمته الإجراءات الرئيسية لإدارة المشاريع.

## ٢. مكتب إدارة المشاريع:

### ٢.١. تعريف مكتب إدارة المشاريع:

يعرف المعهد العالمي لإدارة المشاريع مكتب إدارة المشاريع (PMO) على أنه "هيكل إداري يوحد عمليات الحوكمة ذات الصلة بالمشروع ويسهل تقاسم الموارد والمنهجيات والأدوات والأساليب".

يمكن أن تتراوح مسؤوليات مكتب إدارة المشاريع من توفير وظائف الدعم لإدارة المشروعات إلى المسؤولية الفعلية عن الإدارة المباشرة لمشروع واحد أو أكثر.

يتولى مكتب إدارة المشاريع دمج البيانات والمعلومات من المشاريع الاستراتيجية للمؤسسات ويقوم بتقييم كيفية تحقيق الأهداف الاستراتيجية عالية المستوى. ويعتبر مكتب إدارة المشاريع هو وسيلة الاتصال الطبيعية بين محافظ مشاريع المؤسسة (العمادة) وبرامجها ومشاريعها. الوظيفة الأساسية لمكتب إدارة المشاريع هي دعم مدراء المشاريع بمجموعة متنوعة من الوسائل التي يمكن أن تشمل على سبيل المثال لا الحصر، ما يلي:

✓ إدارة الموارد المشتركة بين جميع المشاريع التي يديرها مكتب إدارة المشاريع.

✓ تحديد وتطوير منهجية إدارة المشاريع وأفضل الممارسات والمعايير.

✓ التوجيه، والتعليم، والتدريب، والإشراف.

✓ الرقابة على الامتثال لمعايير إدارة المشاريع وسياساتها وإجراءاتها، ونماذجها.

✓ تطوير وإدارة سياسات المشروع، وإجراءاته، ونماذجها، وغيرها من الوثائق المشتركة.

✓ تنسيق الاتصال بين المشاريع.

وهناك عدة أنواع من هياكل مكاتب إدارة المشاريع (PMO) ويختلف كل منها في درجة التحكم والتأثير الذي يتمتع به على المشاريع داخل المنظمة، فمنها:

✓ **داعمة:** تقدم مكاتب إدارة المشاريع (PMO) الداعمة دوراً استشارياً للمشاريع من خلال توفير النماذج وأفضل الممارسات، والتدريب، والمعلومات والدروس المستفادة من المشاريع الأخرى. وهذا النوع من مكاتب إدارة المشاريع يعد بمثابة مستودع مشاريع. ودرجة التحكم التي يقدمها هذا النوع من مكاتب إدارة المشاريع تكون منخفضة.

✓ **متحكم:** تقدم مكاتب إدارة المشاريع المتحكم الدعم وتتطلب الامتثال من خلال وسائل مختلفة. وقد يشمل الامتثال اعتماد أطر أو منهجيات إدارة المشاريع، أو استخدام نماذج معينة، أو الإذعان للقواعد الحاكمة. ودرجة التحكم التي يقدمها هذا النوع من مكاتب إدارة المشاريع تكون معتدلة.

✓ **موجبة:** تتحكم مكاتب إدارة المشاريع الموجهة في المشاريع من خلال إدارة المشاريع بشكل مباشر. ودرجة التحكم التي يقدمها هذا النوع من مكاتب إدارة المشاريع تكون مرتفعة.

يسعى مدراء المشاريع ومكتب إدارة المشاريع إلى تحقيق أهداف مختلفة وتدفعهم احتياجات مختلفة. يتم موازنة كل هذه الجهود مع الاحتياجات الاستراتيجية للعمادة. ومن الممكن أن تشمل الاختلافات بين دور مدراء المشاريع ومكتب إدارة المشاريع ما يلي:

✓ يكون تركيز مدير المشروع على أهداف محددة للمشروع، في حين أن مكتب إدارة المشاريع يدير التغييرات الرئيسية في نطاق البرنامج، والتي يمكن أن ينظر إليها باعتبارها فرصاً محتملة لتحقيق أفضل أهداف للأعمال.

✓ يتحكم مدير المشروع في موارد المشروع المخصصة من أجل تحقيق أهداف المشروع على أكمل وجه، في حين أن مكتب إدارة المشاريع يحسن استخدام الموارد التنظيمية المشتركة في جميع المشاريع.

✓ يتولى مدير المشروع إدارة القيود (النطاق والجدول الزمني والتكلفة والجودة وغيرها) المفروضة على المشاريع الفردية، في حين أن مكتب إدارة المشاريع يدير المنهجيات والمعايير والمخاطر/الفرص الكلية والقياسات والترابط بين المشاريع على مستوى المؤسسة.

## ٢,٢. مهام مكتب إدارة المشاريع بالعمادة:

اعتماداً على ما سبق، سيأخذ مكتب إدارة المشاريع بعمادة تقنية المعلومات بجامعة الملك فيصل نموذج الداعم والمتحكم وفقاً للتفصيل التالي:

✓ داعماً: سيكون المكتب داعماً بالاستشارات والتدريب وتوفير النماذج والقوالب ومرافقة مدراء المشاريع في المشاريع الداخلية...

✓ متحكماً: سيكون المكتب متحكماً في المشاريع الخارجية وكذلك المشاريع الداخلية بعد مرحلة الدعم وذلك للسهل على حسن تنفيذ وتطبيق المنهجيات التي تم إعدادها خلال مرحلة التأسيس وكذلك خلال مرحلة الدعم والتدريب.

فيما يلي قائمة لأبرز مهام مكتب إدارة المشاريع:

✓ الإشراف على إنجاز مشاريع عمادة تقنية المعلومات: من المبادرة إلى الإنجاز ويشمل ذلك:

○ متابعة المشاريع الداخلية والخارجية لتقنية المعلومات: وذلك بالتأكد من مطابقتها للخطط الموضوعية.

○ متابعة إدارة المشاريع: يقوم مكتب إدارة المشاريع بمتابعة مدراء المشاريع بطريقة إدارتها مع متابعة مؤشرات أداء المشاريع على نظام إدارة المشاريع والتأكد من أن مدراء المشاريع قاموا بتحديث ورفع جميع المعلومات الخاصة بالمشاريع الجارية وفقاً للخطط المعدة.

- ✓ إدارة الأولويات بين المشاريع: وذلك بتقديم المشاريع ذات الأولوية الأعلى والتي تخدم أكثر أهداف العمادة والجامعة بما يمكن من استعمال موارد العمادة حسب الأولويات المحددة.
- ✓ التنسيق بين المشاريع: في بعض الأحيان، قد يقوم مكتب إدارة المشاريع بتولي مهام التنسيق بين جميع أو بعض مشاريع العمادة مع جهات أخرى. والتركيز لا ينصب هنا على إدارة المشاريع وإنما على التنسيق الممكن بين المشاريع والربط فيما بينها.
- ✓ إعداد منهجية إدارة المشاريع: وذلك بتحديد إجراءات إدارة المشاريع من الفكرة إلى الإنجاز والتسليم وذلك بتحديد كيفية الموافقة على المشاريع، كيفية إطلاق أو البدء بالمشاريع، كيفية التخطيط للمشاريع، كيفية إدارة ومراقبة المشاريع، كيفية إدخال البيانات من قبل مديري المشاريع وإدخال ساعات العمل من قبل فريق المشروع.
- ✓ دعم وتدريب مدراء المشاريع: وذلك عبر تدريبهم على استعمال المنهجية المعدة من قبل المكتب وكذلك تدريبهم على استخدام نظام إدارة المشاريع.
- ✓ إعداد التقارير للإدارة العليا: وذلك بجمع التقارير الواردة من مختلف المشاريع والبرامج، ومقارنتها وتلخيصها، ومن ثم يقدم تقريراً موجزاً عنها إلى الإدارة لمراجعتها.
- ✓ جمع وأرشفة ومشاركة الدروس المستفادة: يقوم مكتب إدارة المشاريع بالحرص على جمع وأرشفة الدروس المستفادة من المشاريع المنجزة مع تغذية قاعدة الدروس المستفادة ومشاركتها مع جميع مدراء المشاريع الأخرى.
- ✓ قاعدة البيانات التاريخية: كما يجب على مكتب إدارة المشاريع تحمل مسؤولية قواعد البيانات التاريخية وسجلات المشاريع، إضافة إلى مقاييس ونتائج أداء المشاريع.
- ✓ الدعم والتدريب: إضافة إلى وظيفته الأولية، فإن مكتب إدارة المشاريع قد يصبح مسؤولاً عن تدريب وتطوير موظفي عمادة تقنية المعلومات في إدارة المشاريع.

#### ✓ مهام أخرى:

- حفظ وثائق المشروع بملفات مع التصنيف والترتيب.
- متابعة وأرشفة عروض وعقود المقاولين ودراسة العروض.
- الاشتراك في لجنة تسليم الموقع للمقاول في الموعد المحدد وإعداد محضر على النموذج المعد لذلك.
- معرفة جهاز المقاول الفني والتأكد من مؤهلاته العلمية وخبراته العملية قبل اعتماده.
- متابعة إعداد البرنامج الزمني للتنفيذ من المقاول لدراسته وإبداء أية ملاحظات عليه.

- دراسة الخطط التنفيذية والتفصيلية لأجزاء المشروع المختلفة وإبداء الملاحظات عليها واقتراح التعديلات المناسبة عليها واعتمادها.
- التخطيط والإشراف العام ووضع البرامج والسياسات لتفادي أي تأخير في إنجاز المشروع.
- الإشراف على تنفيذ المشروع في مراحله المختلفة طبقاً للشروط والمواصفات والمخططات التنفيذية.
- مراقبة أعمال المقاول والحرص على مطابقتها للشروط والمواصفات.

### ٢,٣. هيكل مكتب إدارة المشاريع:

يتكون مكتب إدارة المشاريع من فريق عمل متكون من:

- ✓ **مدير المكتب:** يكون مسؤولاً عن قيادة وإدارة أنشطة المكتب، وضمان كون الوحدات التابعة له تنجز أعمالها وفقاً لبرنامج العمل المتفق عليه. من مهامه:
  - تنسيق أعمال مكتب إدارة المشاريع
  - الإشراف على إعداد وتنفيذ خطة عمل المكتب
  - الإشراف على تأسيس مكتب إدارة المشاريع:
    - إعداد هيكل مكتب إدارة المشاريع
    - إعداد سياسات ومنهجيات مكتب إدارة المشاريع
    - التعريف بدور المكتب داخل العمادة
  - الإشراف على تشغيل مكتب إدارة المشاريع:
    - الحرص على مواءمة المشاريع لأهداف الخطة الاستراتيجية.
    - متابعة مشاريع العمادة الداخلية والخارجية.
    - تدريب ودعم مدراء المشاريع.
    - تقديم استشارات في إدارة المشاريع.
    - المساهمة في إعداد كراسات الشروط والمواصفات.
    - المساهمة في دراسة العروض الفنية لعطاءات المشاريع
  - تعزيز علاقة التواصل بين المكتب وعمادة تقنية المعلومات والجهات الحكومية والخاصة.
- ✓ **مستشار تأسيس مكتب إدارة مشاريع:**
  - تقديم استشارات حول إدارة المشاريع والمبادرات الحالية والجديدة بفعالية وموائمتها مع الخطة الاستراتيجية.

- تقديم استشارات لتطوير إجراءات العمل/الخدمات/الوظائف لزيادة الفعالية والكفاءة التشغيلية.
- متابعة ومراجعة أعمال فريق مكتب إدارة المشاريع خلال المرحلة التأسيسية للمكتب.
- وضع منهجية موحدة لإدارة المشاريع بالعمادة حسب أفضل الممارسات والمعايير العالمية.
- وضع خارطة طريق لتحسين مستوى نضج إدارة المشاريع بعمادة تقنية المعلومات.
- كتابة كراسات الشروط والمواصفات وتقديم استشارات حول العروض الفنية لعطاءات المشاريع.
- العمل على إيجاد الآليات المناسبة لتطوير مؤشرات القياس وحوكمة المشاريع وفق المعايير العالمية.
- التواصل مع أصحاب المصلحة والعمل على دعم مدراء المشاريع.
- العمل على رفع مستوى المرونة والاستجابة للتغيير، تمشيا مع أفضل الممارسات والمعايير العالمية.
- العمل على إيجاد آلية ناجعة لتنبيه الإدارة في الوقت المناسب حول القضايا والأمور التي تتطلب تدخل حاسم، وعرض الخطوات الممكنة للحل والإجراءات التصحيحية.
- العمل على نقل المعرفة لمنسوبي عمادة تقنية المعلومات ودعم وتوجيه مدراء المشاريع.

#### ✓ استشاري تطبيقات: من مهامه:

- تقديم الاستشارات فيما يخص التطبيقات التي تنوي الجامعة التزود بها.
- تقديم الاستشارات فيما يخص الربط بين الأنظمة.
- تقديم الاستشارات فيما يخص التقنيات وأطر العمل المستخدمة.
- إعداد التقارير الخاصة بالمشاريع في جميع مراحله.
- إعداد تقارير إنجاز دوري فيما يخص تنفيذ المشاريع.
- تقديم الدعم الخاص بالتطبيقات والأنظمة، المشاركة بالمعلومات والمتابعة للتقدم.
- مراقبة جودة مخرجات المشاريع تحت إدارة المكتب.
- إعداد التقارير المتعلقة بجودة مخرجات المشاريع.

#### ✓ استشاري بنية تحتية وشبكات: من مهامه:

- تقديم الاستشارات فيما يخص تجهيزات البنية التحتية والشبكات التي تنوي الجامعة التزود بها.
- تقديم الاستشارات فيما يخص البنية التحتية والشبكات الحالية.
- تقديم الاستشارات فيما يخص التقنيات وأطر العمل المستخدمة في مجال البنية التحتية والشبكات.
- إعداد التقارير الخاصة بالمشاريع في جميع مراحله.
- إعداد تقارير إنجاز دوري فيما يخص تنفيذ المشاريع.

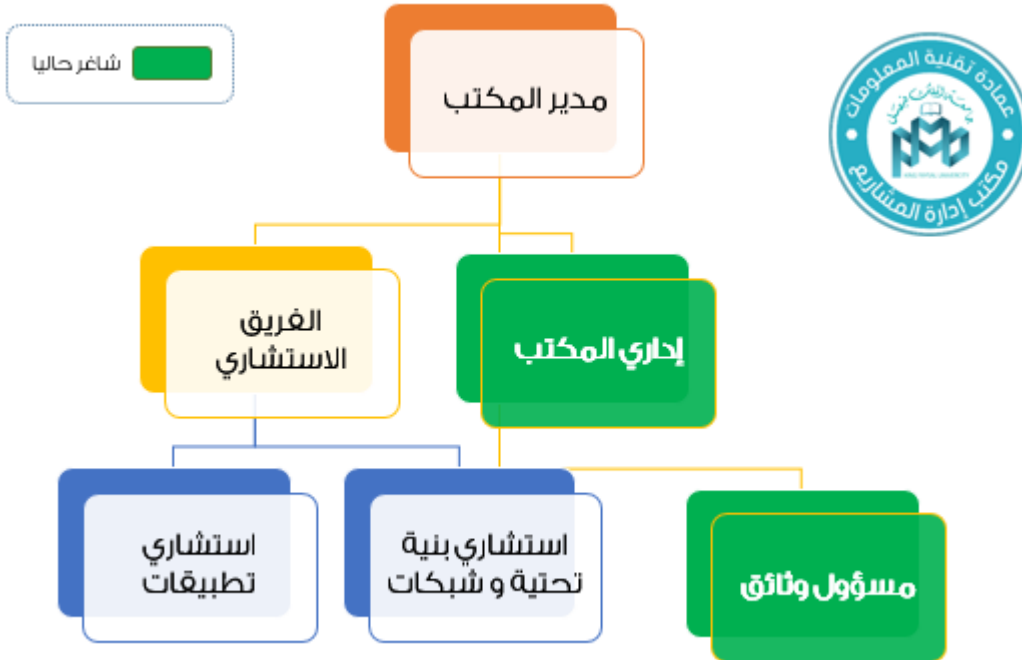
- تقديم الدعم الخاص بالبنية التحتية والشبكات، المشاركة بالمعلومات ومتابعة التقدم.
- مراقبة جودة مخرجات المشاريع تحت إدارة المكتب.
- إعداد التقارير المتعلقة بجودة مخرجات المشاريع.

✓ **إداري المكتب:** من مهامه:

- الاهتمام بالأمر الإداري ومتابعة المستجدات والقوانين.
- الاتصالات الخارجية مع الجهات الحكومية.
- الاتصال الإداري مع باقي إدارات الجامعة.
- الإشراف على المستخلصات
- صياغة الخطابات وكتابة الملفات
- استلام بعض مهام متابعة من قبل مدير المكتب

✓ **مسؤول وثائق:** من مهامه:

- متابعة وأرشفة الوثائق المتعلقة بالمشاريع والمناقصات.
- إعداد التقارير لإدارة الجامعة.



رسم توضيحي 1: هيكل مكتب إدارة المشاريع بالعمادة

## ٢,٤. تحديد مؤشرات أداء مكتب إدارة المشاريع:

كما ذكر سابقا مكتب إدارة المشاريع هو هيكل جديد في عمادة تقنية المعلومات بجامعة الملك فيصل بعث من أجل تحقيق أهداف محددة للرقى بمستوى إدارة المشاريع ونسب نجاحها. ومن أجل متابعة تحقيق هذه الأهداف كان لابد من إعداد آلية لمتابعة القيمة المضافة من قبل مكتب إدارة المشاريع وذلك عبر وضع مؤشرات لمتابعة التطور التدريجي للمكتب والتي سيتم مراقبتها دوريا من قبل مدير مكتب إدارة المشاريع للتأكد من تحقيق أهداف العمادة.

سيتم قياس هذه المؤشرات سنويا عند إعداد التقرير السنوي لمختلف أقسام العمادة ثم سيتم مقارنتها بالأداء المحقق في السنة الماضية ليتم بعد ذلك تقييم أداء مكتب إدارة المشاريع.

فيما يلي تحديد وتعريف المؤشرات التي سيتم اعتمادها لمتابعة أداء المكتب وتطوره:

١. عدد المشاريع التي تم طرحها كمبادرات من مكتب إدارة المشاريع.
٢. نسبة توافق المشاريع مع الخطة الاستراتيجية للعمادة.
٣. نسبة التقدم في تحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية: وذلك من خلال متابعة وتحديث مؤشرات المشاريع ضمن الخطة التشغيلية.
٤. نسبة المشاريع المنجزة بنجاح: ويمكن أخذها من خلال نظام إدارة المشاريع.
٥. نسبة المشاريع المتأخرة: وهي المشاريع التي تتراوح نسبة تأخرها بين ١٠ و ٣٠ % ويمكن أخذها من خلال نظام إدارة المشاريع.
٦. نسبة المشاريع المتعثرة: وهي المشاريع التي تزيد نسبة تأخرها عن ٣٠ % ويمكن أخذها من خلال نظام إدارة المشاريع.
٧. نسبة المشاريع التي تم سحبها من المقاولين: وهي المشاريع التي المتعثرة والتي تم سحبها من المقاول كإجراء استثنائي.
٨. نسبة استخدام الموارد البشرية المتوفرة: وذلك من خلال متابعة حسن استغلال الموارد الموجودة في العمادة. يمكن متابعة حسن توظيف الإمكانيات البشرية ومراعاتها لأولوية المشاريع من خلال نظام إدارة المشاريع.
٩. تطور نسبة رضا الجهات داخل الجامعة المقدمة للخدمات: وهذا قد يستدعي إعداد استبيان لجمع تقييمهم للخدمات المقدمة من عمادة تقنية المعلومات.
١٠. تطور نسبة رضا المستخدمين (طلبة وأعضاء هيئة تدريس): وهذا قد يستدعي إعداد استبيان لجمع تقييمهم للخدمات المقدمة من عمادة تقنية المعلومات.

١١. عدد الخدمات الالكترونية التي تم تطويرها: من خلال نظام إدارة المشاريع.
١٢. عدد الاستشارات التي تم تقديمها: وهي تعكس أهمية وجود مكتب إدارة المشاريع كجهة استشارية في عمادة تقنية المعلومات. ويتم جمعها مع التقارير الشهرية.
١٣. قياس مستوى تطابق تقييم الوقت مع الوقت الفعلي لإنجاز المشاريع: وهو ما يعطي فكرة عن دقة تقييم المكتب للوقت اللازم لإنجاز المشاريع وبالتالي تحقيق الأهداف.
١٤. نسبة اعتماد المنهجيات المعدة من قبل المكتب: وهو ما يعطي فكرة عن أهمية ودقة هذه المنهجيات عند الاستخدام الفعلي.
١٥. عدد الدورات التدريبية المقدمة من قبل مكتب إدارة المشاريع: وهو ما يعطي فكرة عن أهمية مكتب إدارة المشاريع كجهة داعمة لموظفي تقنية المعلومات بصفة عامة ومديري المشاريع بصفة خاصة في تحسين أدائهم ومهاراتهم.
١٦. تطور نسبة نمذجة وأتمته الإجراءات: وهو ما يعطي فكرة عن مدى تطور وتحسن إجراءات العمل بعمادة تقنية المعلومات.

## ٢,٥. خارطة طريق تطور مستوى نضج إدارة المشاريع:

في إطار رسم أهداف واضحة سيعمل مكتب إدارة المشاريع على الرفع من مستوى نضج إدارة المشاريع بعمادة تقنية المعلومات.

من أجل ذلك سيتم اعتماد معايير PMMM (Project Management Maturity Model) أو نموذج نضج إدارة المشاريع والتي تعتمد أساسا على منهجية المعهد العالمي لإدارة المشاريع من أجل تقييم نسبة النضج الحالي والتي تنقسم إلى خمسة مستويات يمكن تلخيصها كما يلي:

١. المستوى الأول: Initial وهو المستوى الابتدائي حيث لا يوجد إجراءات ومنهجيات واضحة ومعتمدة لإدارة المشاريع.
٢. المستوى الثاني: Repeatable - Implementing a Project Management Methodology: يتم في هذا المستوى اعتماد منهجية لإدارة المشاريع بأدنى مستوى من المراقبة والمتابعة. يقوم مدراء المشاريع بإعداد خطط المشروع مع تقييم ومتابعة أداء المشروع.
٣. المستوى الثالث: Project Management Practices Used and Adapted: Defined: يوجد في هذا المستوى ممارسات معرفة ومستخدمة لإدارة المشاريع في جميع المؤسسة. إلا أنه لا يتم تقييد إدارة المشاريع بهذه الممارسات إذ يمكن لمدراء المشاريع التعديل حسب الحاجة. جميع أفضل الممارسات يتم مشاركتها مع مختلف جهات إدارة المشاريع.

٤. **المستوى الرابع:** Managed: Project Management Process Measured and Controlled : في هذا المستوى تكون إدارة المشاريع جزءاً طبيعياً من أعمال الموظفين وتكون الممارسات مفهومة ومتابعة كما يوجد دعم لإجراءات إدارة المشاريع ويكون العمل موزعاً بين فرق إدارة المشاريع والتنظيم الوظيفي. كما تكون المشاريع داعمة ومتفقة مع استراتيجية المؤسسة.

٥. **المستوى الخامس:** Optimizing—Focusing on Process Improvement : في هذا المستوى تكون منهجية إدارة المشاريع مشغلة بطريقة روتينية وتكون المشاريع مطابقة للجدول الزمني والميزانية كما يتم في هذا المستوى تطبيق معايير الجودة. يتميز هذا المستوى كذلك بوضوح الأدوار والمسؤوليات في المؤسسة وفهمها من قبل منسبها الذين يعملون على التحسين والتطوير المستمر. تتميز أعمال المشاريع باندماجها ضمن الأعمال التشغيلية اليومية.

◀ التقييم الحالي = **المستوى الأول**

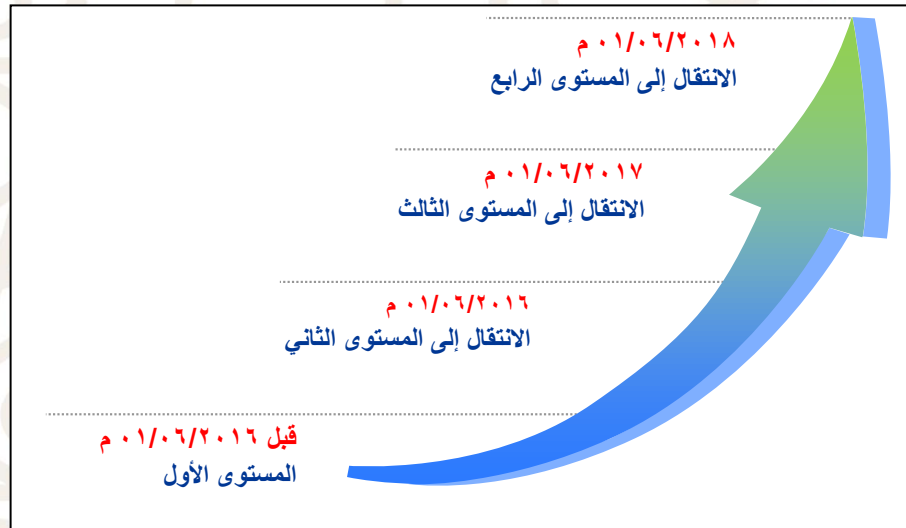
بناء على معايير PMMM وبناء على التقييم السابق فإنه يمكن تقييم مستوى النضج الحالي لإدارة المشاريع بعمادة تقنية المعلومات بجامعة الملك فيصل على أنه في **المستوى الأول** وذلك خاصة لغياب إجراءات ومنهجيات واضحة ومعتمدة لإدارة المشاريع بما يعني غياب الاعتماد على أي منهجية عالمية كما أنه لا يتوفر كذلك استخدام آلي لنظام لإدارة المشاريع.

وبناء عليه فإن من مسؤولية ودور مكتب إدارة المشاريع إعداد الخطط والمنهجيات اللازمة وتدريب مدراء المشاريع مع توفير نظام متكامل يستجيب لاحتياجات العمادة بما يرفع من نسبة النضج خلال السنوات الثلاثة القادمة.

في مكتب إدارة المشاريع نهدف إلى تحقيق نمو تدريجي في مستوى إدارة المشاريع اعتماداً على معايير PMMM حسب الجدول الزمني التالي:

| التاريخ    | الحدث                               | الملاحظة                                                                                                                   |
|------------|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ٢٠١٦/٠٦/٠١ | الانتقال إلى المستوى الثاني من PMMM | مع بداية تشغيل المكتب سيكون هناك نماذج ومنهجية يبدأ العمل بها.                                                             |
| ٢٠١٧/٠٦/٠١ | الانتقال إلى المستوى الثالث من PMMM | بعد سنة من العمل في المستوى الثاني سيتم العمل على تحسين المنهجيات وتعميمها حتى تصبح معروفة ومتوائمة مع بيئة العمل بالعمادة |

|            |                                     |                                                                                                                                     |
|------------|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ٢٠١٨/٠٦/٠١ | الانتقال إلى المستوى الرابع من PMMM | بعد سنة من العمل في المستوى الثالث سيتم العمل على مراقبة وقياس إجراءات إدارة المشاريع بما يساعد على حوكمة المشاريع والتحسين المستمر |
|------------|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|



## ٢,٦. صلاحيات مكتب إدارة المشاريع:

يمكن تلخيص صلاحيات مكتب إدارة المشاريع (PMO) في النقاط التالية:

- ✓ اعتماد الخطط التنفيذية ومعاينة الأعمال.
- ✓ قبول أو رفض أعمال المشروع عبر التحقق من المخرجات ومطابقتها لكراسة الشروط والمواصفات.
- ✓ دراسة التعديلات الجوهرية التي يتطلبها المشروع وتزيد من كفاءته ولا يترتب عليها أية التزامات مالية إضافية.
- ✓ دراسة التعديلات المختلفة للجدول الزمني في مراحل المشروع المختلفة والرفع للإدارة.
- ✓ اعتماد الجهاز الفني للمقاول من موظفين وخبرات حسب المؤهلات المحددة في كراسة الشروط والمواصفات.
- ✓ تدقيق المستحقات المالية الجارية للمقاول ورفعها للإدارة.

## ٣. بيان سياسة إدارة المشاريع:

سياسة إدارة المشاريع هي سياسة على مستوى عمادة تقنية المعلومات بجامعة الملك فيصل يتم تطبيقها في متابعة جميع المشاريع التي يتم إنجازها من قبل مدراء المشاريع بالعمادة أو من قبل المقاولين. يسهر مكتب إدارة المشاريع على وضع هذه السياسة والتعريف بها في عمادة تقنية المعلومات والحرص على حسن تطبيقها.

ستتم إدارة مشاريع تقنية المعلومات وفقاً للمعايير والمنهجيات العالمية وذلك بالاعتماد على منهجية المعهد العالمي لإدارة المشاريع PMI.

تحدد هذه المنهجية طريقة واضحة لإدارة المشروع في كل مراحله، انطلاقاً من دراسة الجدوى ثم البدء في التخطيط، التنفيذ، المتابعة والتحكم ثم غلق المشروع.

تتطلب المشاريع دراسة جدوى يقوم بها مكتب إدارة المشاريع ويتم توثيقها قبل طرح المشروع وهي تقوم على الخطوات التالية:

١. تحديد حاجة العمل (Business need) وتبين الحاجة الفعلية لمشروع جديد: يمكن أن تنشأ حاجة العمل عن طلب من جهات الجامعة أو المستخدمين أو العمادة أو رؤساء الأقسام أو غيرهم من أصحاب المصلحة المعنيين بالأنظمة والخدمات الالكترونية المنتجة من قبل العمادة.
٢. يقوم المكتب بعمل دراسة لحاجة العمل بالتنسيق مع الأقسام المعنية داخل العمادة وخارجها وتقدير التكلفة ثم تقديمها لعميد تقنية المعلومات للموافقة عليها.

٣. حال الموافقة على فكرة طرح مشروع يقوم مكتب إدارة المشاريع بإعداد كراسة الشروط والمواصفات إذا كان المشروع خارجياً.
٤. يتم اتباع إجراءات قانون المنافسات الجاري به العمل داخل المملكة العربية السعودية من أجل طرح مشروع جديد.
٥. يشارك مكتب إدارة المشاريع في دراسة العروض الفنية لاختيار المقاول حسب معايير فنية يتم إعدادها للمشروع.
٦. حال ترسية المشروع على مقاول، يتم تعيين مهندس مشرف من مكتب إدارة المشاريع أو أحد الأقسام المعنية لمتابعة المشروع مع المقاول منذ بداية المشروع.
٧. يقوم المقاول بتعيين مدير للمشروع والتنسيق عليه في وثيقة التأسيس. وتبقى لمكتب إدارة المشاريع الصلاحيات في تعميم أو رفض مدير المشروع إن كان لا يستجيب لمتطلبات المشروع.
٨. تخضع كل مشاريع الإدارة العامة لتقنية المعلومات إلى المنهجيات المعتمدة عالمياً PMI.
٩. يضع مكتب إدارة المشاريع على ذمة المقاول نماذج خاصة بكل عمليات إدارة المشاريع من البدء إلى الإغلاق كما يتم تحديد عدد الاجتماعات تواريخها والتقارير الدورية التي يقوم المقاول بإرسالها لمكتب إدارة المشاريع ضمن خطط المشروع.

#### ٤. مسؤولية مكتب إدارة المشاريع:

ستكون مسؤوليات مكتب إدارة المشاريع كما يلي:

- ✓ سيكون مكتب إدارة المشاريع بعمادة تقنية المعلومات بجامعة الملك فيصل مسؤولاً على ضمان طريقة ومنهجية إدارة المشاريع بما يساعد على اعتماد المنهجية العالمية لإدارة المشاريع. ويقوم المكتب بتوفير التدريب والدعم اللازم لمدرء المشاريع ومدهم بالنماذج والقوالب التي تساعد على تنفيذ سياسات مكتب إدارة المشاريع.
- ✓ سيكون مكتب إدارة المشاريع بعمادة تقنية المعلومات بجامعة الملك فيصل مسؤولاً على وضع مقترحات ومبادرات المشاريع وكتابة كراساتها بمساعدة رؤساء الأقسام المعنية.
- ✓ سيكون مكتب إدارة المشاريع بعمادة تقنية المعلومات بجامعة الملك فيصل مسؤولاً على الإشراف على كل المشاريع ذات العلاقة بتقنية المعلومات بالعمادة، وضمان حسن تنفيذها بما يتماشى مع أهداف ومصلحة العمادة والجامعة.
- ✓ يبقى مدرء المشاريع مسؤولين على تسيير وإدارة مشاريعهم حسب سياسات المكتب واعتماد جميع النماذج والتوصيات المنبثقة عنه.

## ٥. مسار التصعيد:

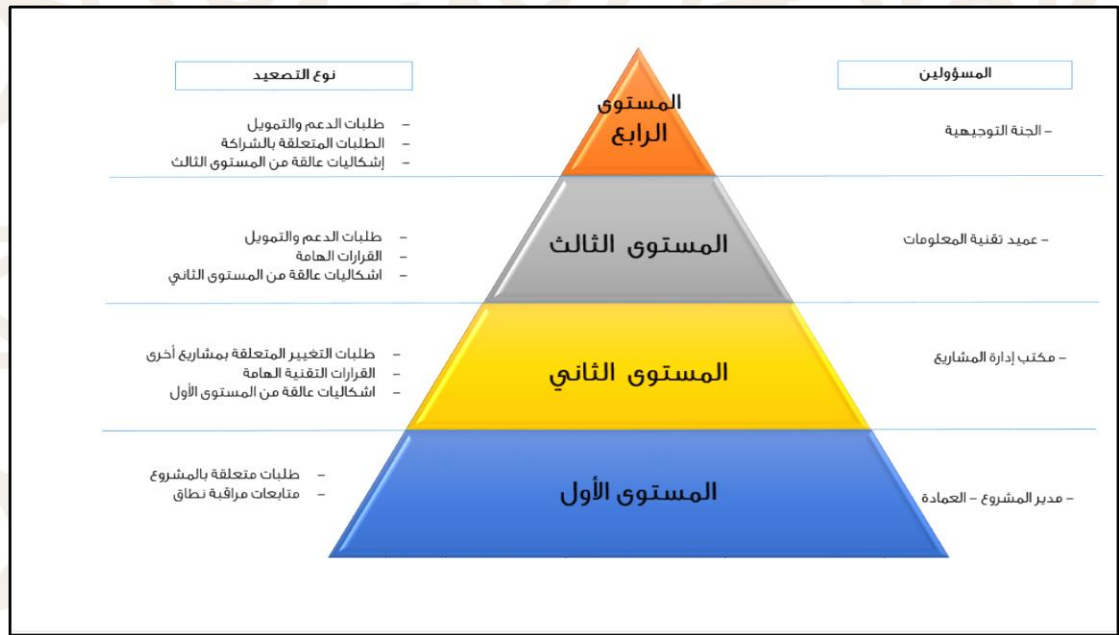
سيتم في هذه الفقرة توضيح المسار التصعيدي الأساسي المتعلق بإدارة المشاريع. سيتم توضيح التركيبة الأساسية والتي سيتم الاتصال بها في حالة الحاجة إلى تصعيد الإشكالات الطارئة على المشاريع الجارية إلا أن هذه التركيبة يمكن أن تتغير حسب نوع المشروع وأصحاب المصلحة الرئيسيين وخاصة أصحاب القرار في المشروع. ولا تعني الحاجة إلى التصعيد وجود إشكالات فعلية ولكن قد تكون من أجل اتخاذ قرارات لا يمكن ولا يحق للمستوى الأدنى القيام بها.

ويمكن أن تكون مستويات التصعيد كما يلي:

- ١- المستوى الأول: يقوم مدير المشروع من جهة المقاول بالاتصال بمدير المشروع من جهة عمادة تقنية المعلومات في أول إجراءات التصعيد لحل المشاكل العالقة أو طلب اتخاذ قرارات ما.
- ٢- المستوى الثاني: في حال عدم حل الاشكال أو اتخاذ القرارات المناسبة في المستوى الأول يتم التصعيد إلى مكتب إدارة المشاريع لإيجاد الحلول اللازمة: وحسب طبيعة المشاريع قد يكون المستوى الأول هو نفسه المستوى الثاني.
- ٣- المستوى الثالث: في حال عدم حل الاشكال أو اتخاذ القرارات المناسبة في المستوى الثاني يتم التصعيد إلى عميد تقنية المعلومات لإيجاد الحلول اللازمة. وعادة ما تكون طبيعة المسائل التي يتم تصعيدها متعلقة بالعقود أو الأمور المالية.
- ٤- المستوى الرابع: في حال عدم حل الاشكال أو اتخاذ القرارات المناسبة في المستوى الثالث يتم التصعيد إلى اللجنة التوجيهية والتي يمكن أن يتم إنشاءها حسب المشروع ويمكن أن تتكون من داعمي المشروع بجهات خارجية (كبرنامج التعاملات الالكترونية الحكومية يسر) وعميد تقنية المعلومات وإدارة المقاول.

وفي خصوص طريقة التصعيد يجب أن يتم التعامل حالة بحالة والتأكد من استخدام كل الوسائل المناسبة وأنجعها لحل الاشكاليات أو طلب اتخاذ قرارات وذلك عبر إجراءات تصعيدية مناسبة ومتدرجة يتم توثيقها كما يلي:

- ١- المحادثة الشفوية (شخصيا أو من خلال وسائل الاتصال المسموعة أو المرئية)
- ٢- رسالة الكترونية (إيميل أو من خلال نظام إدارة المشاريع).
- ٣- خطاب رسمي موقع من الأشخاص أصحاب الصلاحية.



## ٦. تنفيذ السياسة:

سيتم تنفيذ سياسة إدارة المشاريع بعمادة تقنية المعلومات اعتماداً على الخطوات التالية:

- ✓ نشر سياسة المكتب عبر البوابة الإلكترونية للعمادة.
- ✓ التعريف بها لدى جميع الأقسام المعنية من خلال ورش العمل.
- ✓ إدراجها في سياسات العمادة.
- ✓ توزيع نسخة من سياسة المكتب على الإدارات وأصحاب المصلحة.

## ٧. عمليات إدارة المشاريع:

مثلما ذكر سابقاً سيتم اعتماد منهجية المعهد العالمي لإدارة المشاريع PMI في كامل مراحل حياة المشروع.

سيتم فيما يلي التعريف بأهم عمليات إدارة المشاريع التي سيتم اعتمادها وفقاً لهذه المنهجية مع توضيح كيفية العمل بها في إدارة مشاريع العمادة.

تتكون منهجية إدارة المشاريع من مجموعات تحتوي كل منها على عمليات محددة وهي كالتالي:

- ✓ مجموعة عمليات البدء (Initiation Process group)
- ✓ مجموعة عمليات التخطيط (Planning Process group)
- ✓ مجموعة عمليات التنفيذ (Execution Process group)
- ✓ مجموعة عمليات المتابعة والتحكم (Monitoring and Controlling Process group)
- ✓ مجموعة عمليات الإغلاق (Closing Process Group)

سيتم في الفقرات التالية توضيح إجراءات هذه العمليات بالإضافة إلى الإجراءات الخاصة بالسوق السعودية مثل الإجراءات التي تكون قبل البدء (كتابة كراسة الشروط والمواصفات وطرح المشاريع).

## ٨. إجراءات ما قبل البدء:

تتكون إجراءات ما قبل بدء تنفيذ المشروع من المراحل التالية:

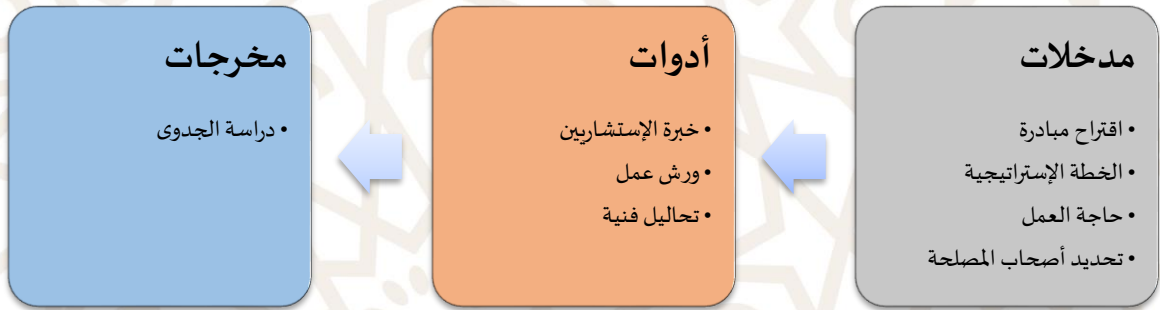
- ✓ دراسة المبادرات.
- ✓ كتابة كراسة الشروط والمواصفات للمشاريع المراد طرحها.
- ✓ التحليل الفني للعطاءات.

## ٨,١. دراسة المبادرات:

دراسة المبادرات أو دراسة جدوى المبادرات هي عبارة عن دراسة لحاجة العمل وهي عملية يقوم بها مكتب إدارة المشاريع لدراسة إمكانية طرح مشروع.

قد تستند حاجة العمل لدى العمادة إلى متطلبات جديدة لدى المستخدمين أو إلى مواكبة لتطورات تكنولوجيا حديثة أو متطلب قانوني أو لائحة حكومية تنظيمية أو اعتبارات بيئية.

يقوم مكتب إدارة المشاريع بدراسة حاجة العمل عن طريق جمع المعلومات من مختلف المصادر وأصحاب المصلحة ومن ثم تحليل التكلفة مقابل المنفعة التي يمكن أن يحققها المشروع.



### ٨,١,١. المدخلات:

تتمثل أهم مدخلات دراسة المبادرات فيما يلي:

✓ **اقتراح مبادرة:** وهي فكرة المشروع أو التغيير المطلوب إنجازه. يجب أن يتم:

- تحديد عنوانا واضحا ودقيقا للمبادرة.
- تحديد للمجال الذي يمكن ان تصنف فيه المبادرة مثال (التعليم، البحث علمي، موارد بشرية، .....).
- تقديم وصف موجز للمبادرة.
- تحديد أهداف المبادرة.

✓ **الخطة الاستراتيجية:** ينبغي أن تقوم جميع المشاريع بدعم الأهداف الاستراتيجية للعمادة والتي تُعتبر أهم عامل مؤثر عند اتخاذ القرارات وتحديد أولويات المشروع.

✓ **حاجة العمل:** تعتمد حاجة العمل على طلب منتج جديد من المستخدمين، أو ظهور تقنيات جديدة أو تغييرات قانونية أو في اللوائح الحكومية. وهي تتمثل في وثيقة أو تقرير يقوم بتوفير المعلومات اللازمة

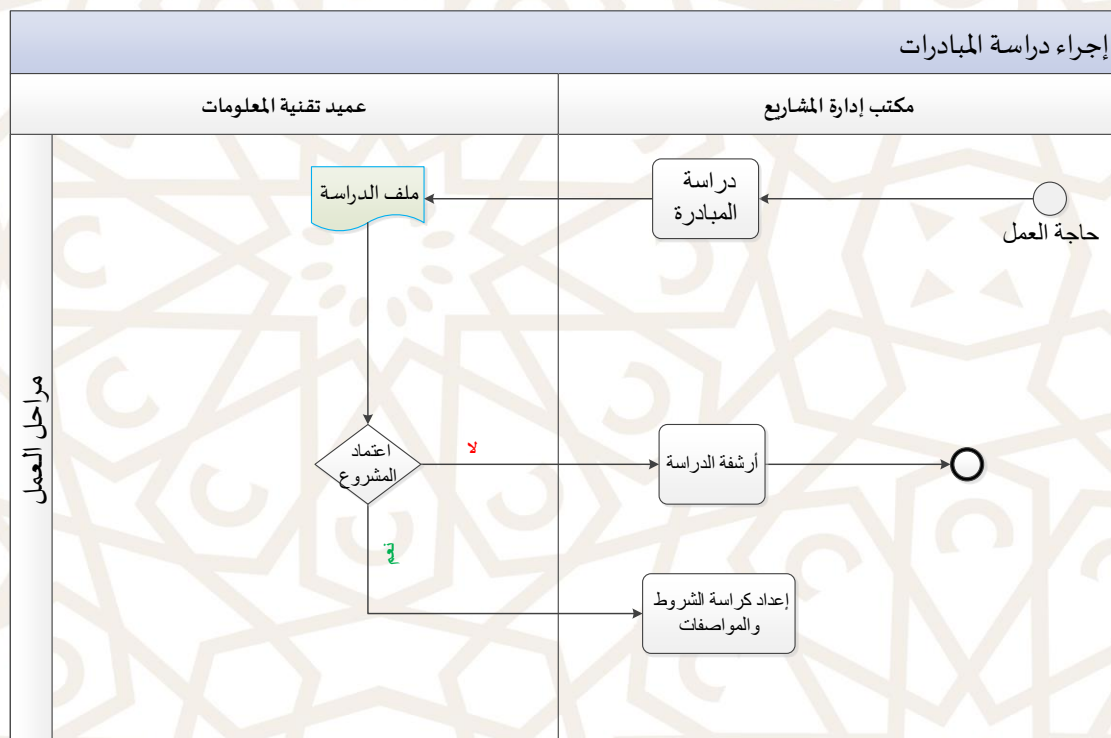
لتحديد ما إذا كان المشروع يستحق الاستثمار المطلوب من عدمه. يتم ذكر مبررات طرح المبادرة والإشارة إلى أبرز الفرص المراد استغلالها و/أو المشكلات التي تساهم المبادرة في علاجها.

✓ تحديد أصحاب المصلحة: هي عملية تحديد الأفراد أو المجموعات أو الجهات داخل الجامعة أو خارجها والتي يمكن أن تؤثر أو تتأثر بقرار أو نشاط أو نتيجة المشروع.

## ٨,١,٢. المخرجات:

يفضي هذا الإجراء إلى مخرج واحد وهو دراسة الجدوى التي ستؤدي إلى اعتماد وطرح المشروع من عدمه.

## ٨,١,٣. الإجراء:



رسم توضيحي 2: مخطط تدفق البيانات الخاص بدراسة المبادرات

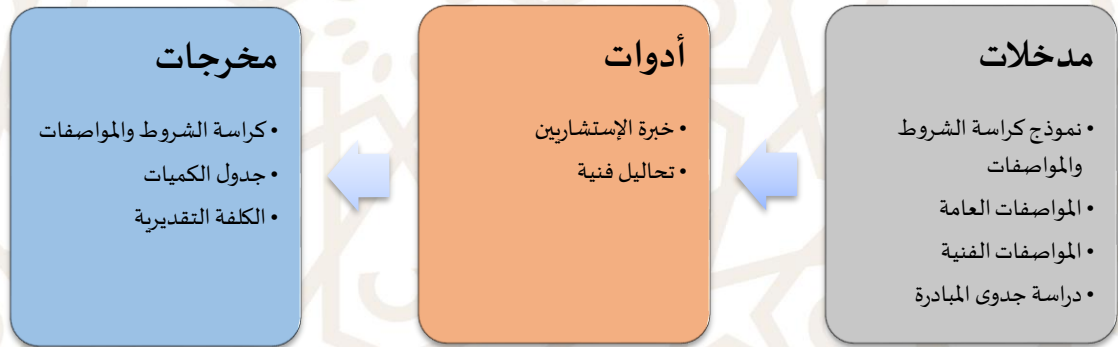
## ٨,١,٣,١. خطوات تنفيذ الاجراء:

يقوم مكتب إدارة المشاريع بتقييم الوضع الحالي للعمادة فيما يتعلق بالتطبيقات، الخدمات الالكترونية وإجراءات الأعمال والبنية التحتية ومن ثمة تحديد الاحتياجات والتوصيات للارتقاء إلى الوضع المستهدف من خلال حاجة العمل الجديدة:

- ✓ إعداد دراسة متكاملة حول أهمية حاجة العمل والتأكد من عدم وجود حلول بديلة داخل العمادة.
- ✓ قياس مدى تأثير المتطلبات وحاجة العمل على البيئات الأخرى في نطاق العمل.
- ✓ مراجعة مواءمة أهداف حاجة العمل مع الخطة الاستراتيجية للعمادة.
- ✓ إحالة تقرير إلى عميد تقنية المعلومات من أجل اعتماد فكرة طرح مشروع.
- ✓ يتم أرشفة الدراسة في حالة تأجيل التنفيذ أو رفض الدراسة.
- ✓ في حالة الموافقة تبدأ مرحلة الدراسة الفنية الكاملة للمشروع.

## ٨,٢. كتابة كراسة الشروط والمواصفات:

تعتبر عملية كتابة كراسة الشروط والمواصفات أحد الركائز الأساسية التي يقوم عليها المشروع وكذلك تقديم العروض من قبل المقاولين. لذا يجب العمل بدقة على تحديد نطاق العمل في المشروع مع تحيين الشروط القانونية العامة والخاصة بالمشروع.



### ٨,٢,١. المدخلات:

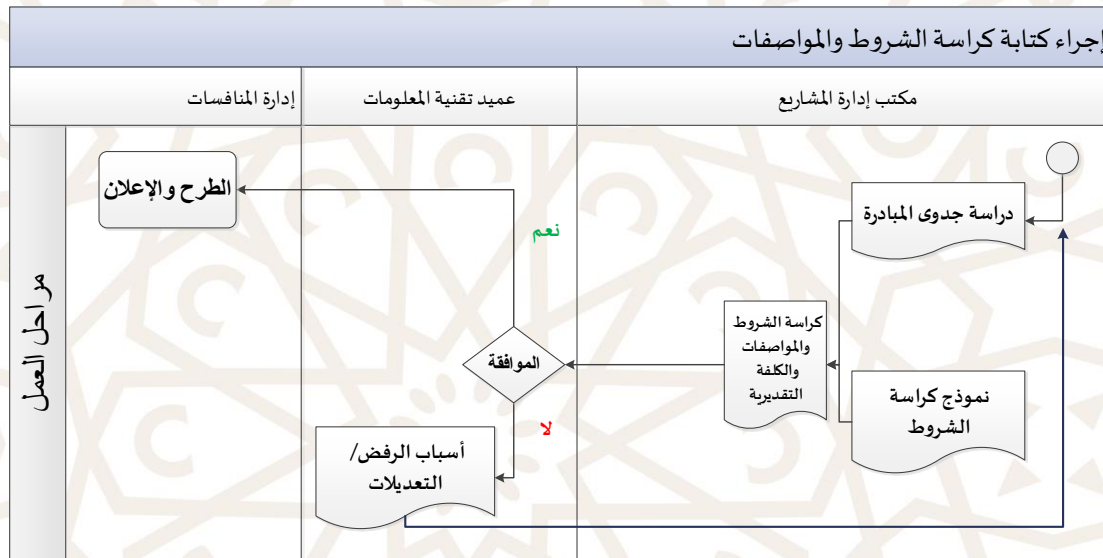
- ✓ نموذج كراسة الشروط والمواصفات: وهو نموذج جاهز يحتوي على منهجية محددة لكتابة المحتوى بالإضافة إلى البنود القانونية.
- ✓ المواصفات العامة: يقوم مكتب إدارة المشاريع بتحديد المواصفات العامة للمشروع.
- ✓ المواصفات الفنية: يقوم مكتب إدارة المشاريع بتحديد المواصفات الفنية (الدراسة الفنية) وتحديد جدول العمالة والكميات المطلوبة للمشروع.
- ✓ دراسة جدوى المبادرة: وهي الدراسة التي تم إعدادها في المرحلة الأولى (ما قبل بدء المشروع).

## ٨,٢,٢. المخرجات:

تتكون مخرجات هذه المرحلة من:

- ✓ كراسة الشروط والمواصفات.
- ✓ الكلفة التقديرية: وهي كلفة سرية تساعد على دراسة العرض المالية.

## ٨,٢,٣. الإجراء:



رسم توضيحي 3: مخطط تدفق البيانات الخاص بإعداد كراسة الشروط

## ٨,٢,٣,١. خطوات تنفيذ الإجراء:

- ✓ يتم إرفاق الدراسة الفنية المنجزة من خلال دراسة الجدوى ضمن كراسة الشروط والمواصفات.
- ✓ استعمال نموذج كراسة الشروط والمواصفات وإضافة البنود الخاصة والتي تتوافق مع طبيعة المشروع.
- ✓ يتم فيما بعد اعتماد الكراسة من عميد تقنية المعلومات.
- ✓ حال الموافقة من قبل عميد تقنية المعلومات تتم إحالة المشروع إلى إدارة المنافسات بالجامعة للطرح والإعلان.

## ٩. إجراءات البدء والتخطيط:

تتكون إجراءات البدء والتخطيط من المراحل التالية:

- ✓ استلام الموقع
- ✓ إنشاء ميثاق المشروع
- ✓ إعداد خطة المشروع
- ✓ تقديم عرض لخطة عمل المقاول

يبدأ العمل على المشروع من تاريخ توقيع محضر استلام الموقع حيث يقوم المقاول بتحديد مدير للمشروع ويباشر موظفين المقاول العمل في عمادة تقنية المعلومات من أجل جمع البيانات وكل ما يساعد على إعداد وثيقة إطلاق المشروع والخطط وتحديد أصحاب المصلحة. يجب على المقاول استعمال النماذج والمنهجيات المعتمدة في عمادة تقنية المعلومات والقائمة أساساً على منهجية المعهد العالمي لإدارة المشاريع من أجل إعداد الخطط.

### ٩,١. استلام الموقع:

تمثل عملية استلام الموقع الانطلاقة الفعلية للمشروع حيث يمكن للمقاول مباشرة العمل مع جميع المعنيين بشكل رسمي.



### ٩,١,١. المدخلات:

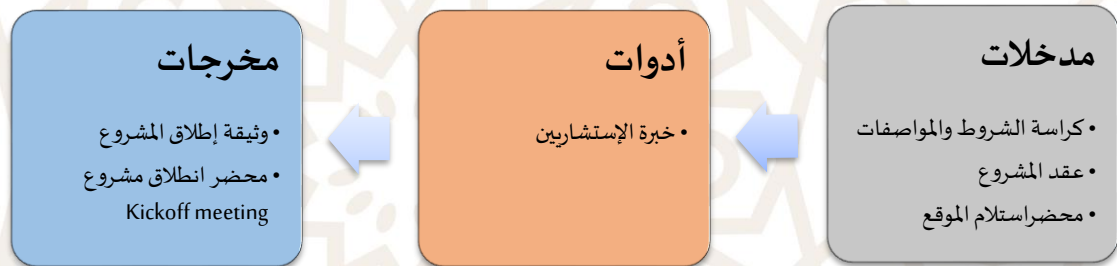
- ✓ عقد المشروع

## ٩,١,٢. المخرجات:

✓ محضر استلام الموقع

## ٩,٢. إنشاء وثيقة إطلاق المشروع:

وثيقة ميثاق المشروع أو وثيقة إطلاق المشروع هي تلك التي تعطي إشارة رسمية بانطلاق مشروع جديد وتمدد مدير المشروع بصلاحيه استغلال موارد العمادة في أنشطة المشروع. والميزة الأساسية لهذه الوثيقة هي وجود بداية وحدود واضحة المعالم للمشروع، وإنشاء سجل رسمي للمشروع لدى مكتب إدارة المشاريع، كما أنها تمثل طريقة مباشرة للإدارة العليا في عمادة تقنية المعلومات لقبول المشروع رسمياً والالتزام به ودعمه. يتم إنشاء وثيقة إطلاق المشروع من قبل مدير المشروع من طرف المقاول على أن يتابع مكتب إدارة المشاريع ويعتمد هذه الوثيقة.



## ٩,٢,١. المدخلات:

✓ كراسة الشروط والمواصفات.

✓ عقد المشروع.

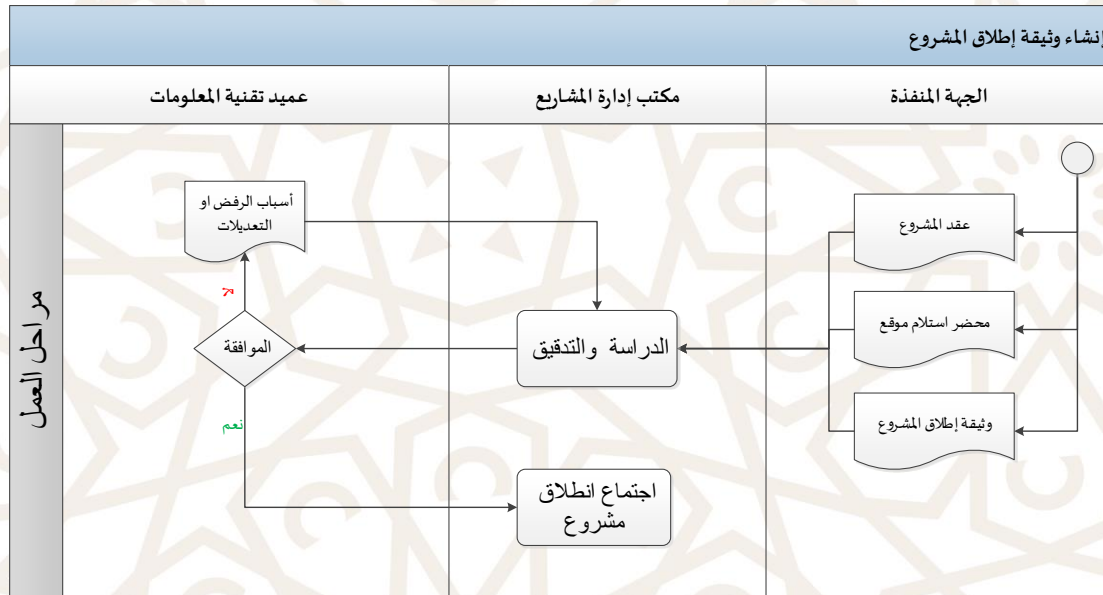
✓ محضر استلام الموقع.

## ٩,٢,٢. المخرجات:

✓ وثيقة إطلاق المشروع

✓ محضر انطلاق مشروع Kickoff meeting

## ٩,٣,٣. الإجراء:



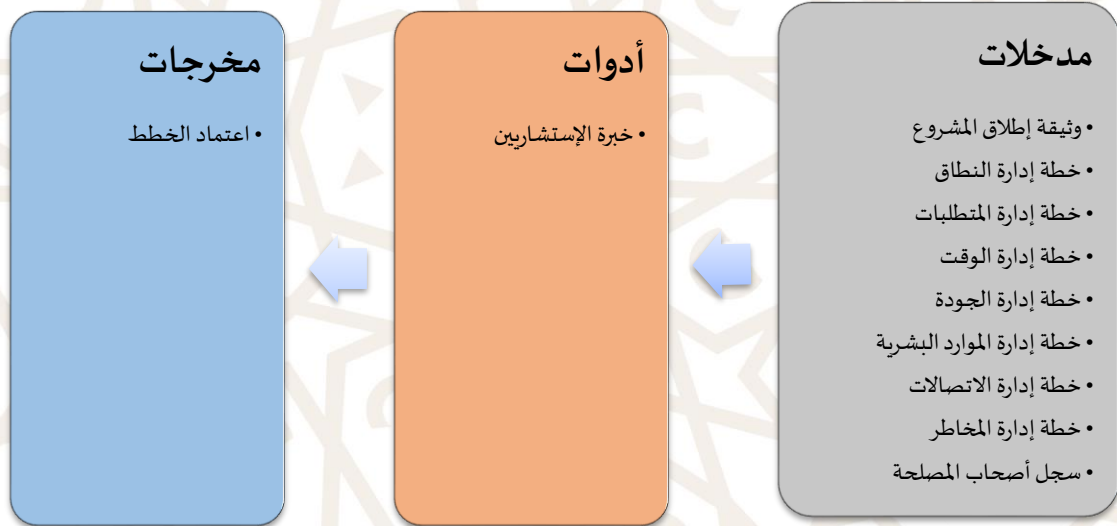
رسم توضيحي 4: مخطط تدفق البيانات الخاص بإنشاء وثيقة إطلاق المشروع

## ٩,٣. اعتماد خطة المشروع:

تحدد خطة المشروع الطريقة والمنهجية التي سيتم اتباعها من أجل الوصول بالمشروع إلى تحقيق أهدافه ويقوم المقاول بإعدادها وتسليمها لمكتب إدارة المشاريع من أجل الموافقة والاعتماد. يجب على المقاول اعتماد نماذج الخطط المعدة من مكتب إدارة المشاريع. وتتكون خطط المشروع من الخطط التالية:

- ✓ خطة إدارة نطاق المشروع
- ✓ خطة جمع المتطلبات
- ✓ خطة إدارة الوقت
- ✓ خطة إدارة الجودة
- ✓ خطة إدارة الموارد البشرية
- ✓ خطة إدارة المخاطر
- ✓ خطة إدارة الاتصال
- ✓ خطة إدارة أصحاب المصلحة
- ✓ خطة المستخلصات

يقوم مكتب إدارة المشاريع بمراجعة الخطط قبل اعتمادها.

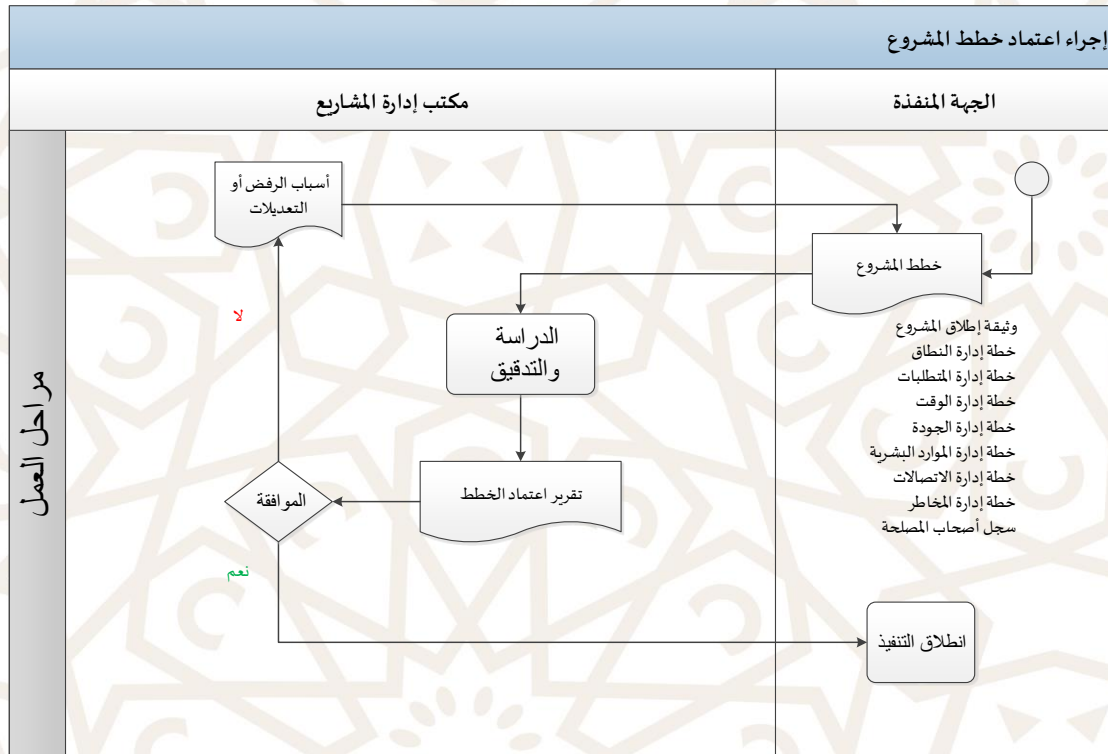


### ٩,٣,١. المدخلات:

- ✓ وثيقة إطلاق المشروع
- ✓ خطة إدارة النطاق
- ✓ خطة إدارة المتطلبات
- ✓ خطة إدارة الوقت
- ✓ خطة إدارة الجودة
- ✓ خطة إدارة الموارد البشرية
- ✓ خطة إدارة الاتصالات
- ✓ خطة إدارة المخاطر
- ✓ سجل أصحاب المصلحة

### ٩,٣,٢. المخرجات:

- ✓ اعتماد الخطط



رسم توضيحي 5: مخطط تدفق البيانات الخاص باعتماد خطة إدارة المشروع

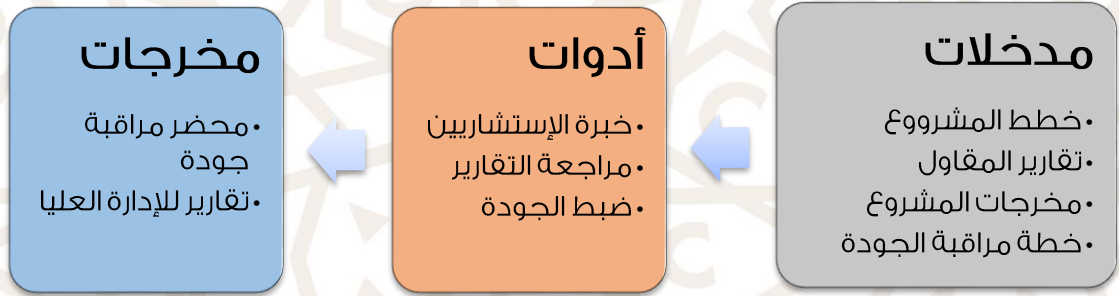
## ١٠. إجراءات مرحلة التنفيذ:

تتكون إجراءات مرحلة التنفيذ من النقاط التالية:

- ✓ متابعة تقدم المشاريع
- ✓ مراقبة الجودة
- ✓ متابعة مخرجات المشروع وموظفي المقاول

### ١٠,١. متابعة تقدم المشاريع:

تأتي مرحلة متابعة تقدم المشروع بعد اعتماد الخطة مباشرة وذلك من أجل متابعة مدى مواكبة المشروع للخطط الموضوعية والتعديل أو اتخاذ الإجراءات اللازمة من أجل إصلاح أي انحراف عنها. يقوم المقاول في هذه المرحلة بإعداد تقارير وتسليم المخرجات المرحلية فيما يقوم مكتب إدارة المشاريع بمراجعة تقارير المقاول ومراقبة جودة المخرجات وكذلك إعداد التقارير اللازمة لعميد تقنية المعلومات.



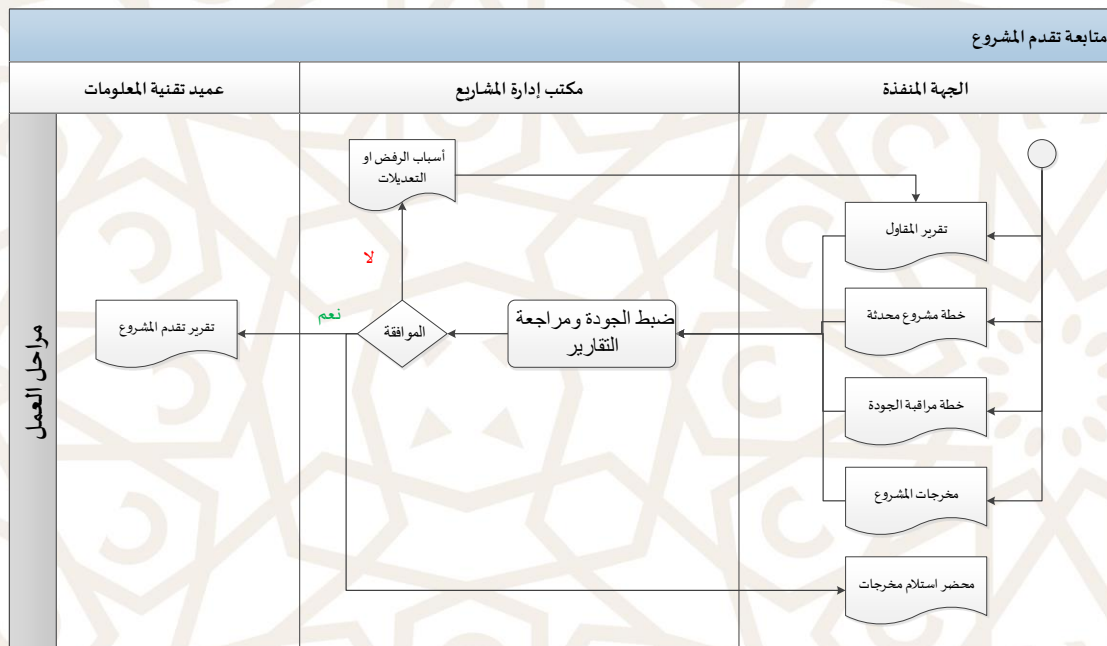
### ١.١.١ المدخلات:

- ✓ تقارير المقاول
- ✓ مخرجات المشروع
- ✓ خطة مراقبة الجودة

### ١.١.٢ المخرجات:

- ✓ محضر ضبط جودة
- ✓ تقارير للإدارة العليا

### ١.١.٣ الإجراء:



رسم توضيحي 6: مخطط تدفق البيانات الخاص بمتابعة تقدم المشروع

## ١.٠,٢ ضبط الجودة:

تحدد مرحلة ضبط الجودة مدى مواءمة مخرجات المشروع مع النطاق المحدد في كراسة الشروط والمواصفات وكذلك في خطة نطاق المشروع.

يقوم مكتب إدارة المشاريع بإعداد قائمة التدقيق المرجعية checklist لتدقيق والتحقق من مخرجات المشروع.



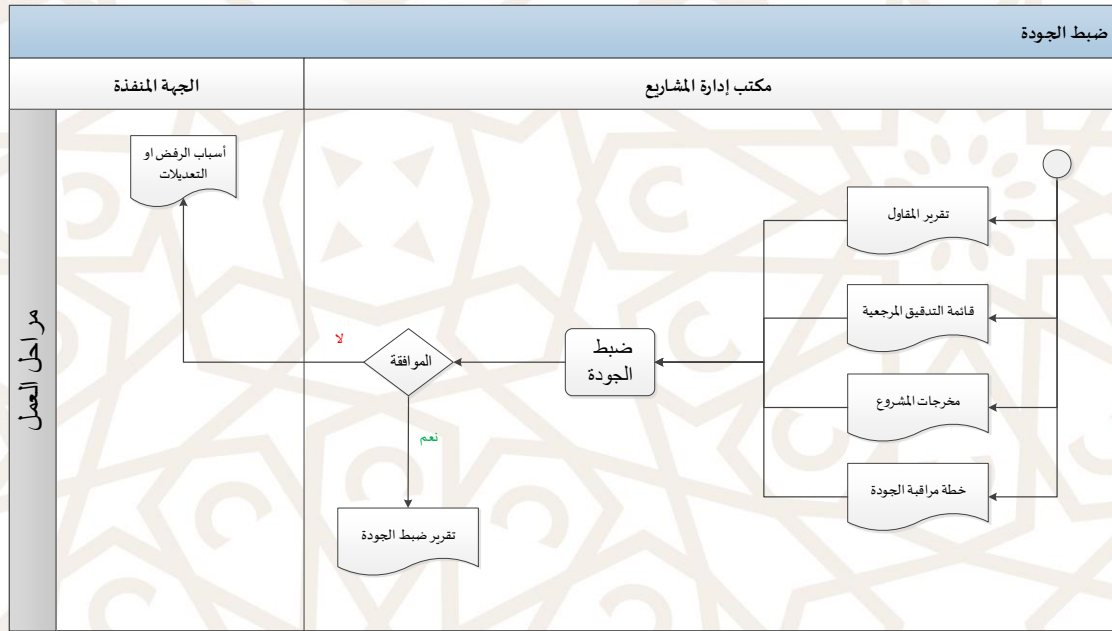
### ١.٠,٢,١ المدخلات:

- ✓ قائمة التدقيق المرجعية
- ✓ تقارير المقاول
- ✓ مخرجات المشروع
- ✓ خطة مراقبة الجودة

### ١.٠,٢,٢ المخرجات:

- ✓ تقرير ضبط جودة
- ✓ محضر استلام منتج

### ١٠,٢,٣. الإجراء:



رسم توضيحي 7: مخطط تدفق البيانات الخاص بضبط الجودة

### ١٠,٣. طلب تغيير:

أثناء تنفيذ ومتابعة المشروع قد تكون هناك حاجة لتعديل خطة المشروع من نطاق أو وقت بالزيادة أو بالنقصان أو بالتعديل وهو ما يستدعي وجود خطة لإدارة التغيير.

وقد يتنوع مصدر التغيير إذ قد يأتي من العمادة أو مكتب إدارة المشاريع أو حتى المقاول نفسه.

تنطلق هذه المرحلة بطلب تغيير يقوم مكتب إدارة المشاريع على إثره بتقييم التغيير وتأثيره على نطاق المشروع والخطة الزمنية وكذلك الكلفة.

يقوم مكتب إدارة المشاريع على إثر ذلك برفع تقرير إلى عميد تقنية المعلومات للنظر في إمكانية إدراج طلب التغيير ضمن نطاق المشروع.

حال الموافقة على التغيير يتم تعديل الخطط لتأخذ التغيير بعين الاعتبار وفي كل الأحوال يتم تعديل سجل التغييرات بإضافة جميع المعلومات مثل مصدر التغيير، تاريخ طلب التغيير، تأثير التغيير، حالة التغيير (رفض، اعتماد)، ...



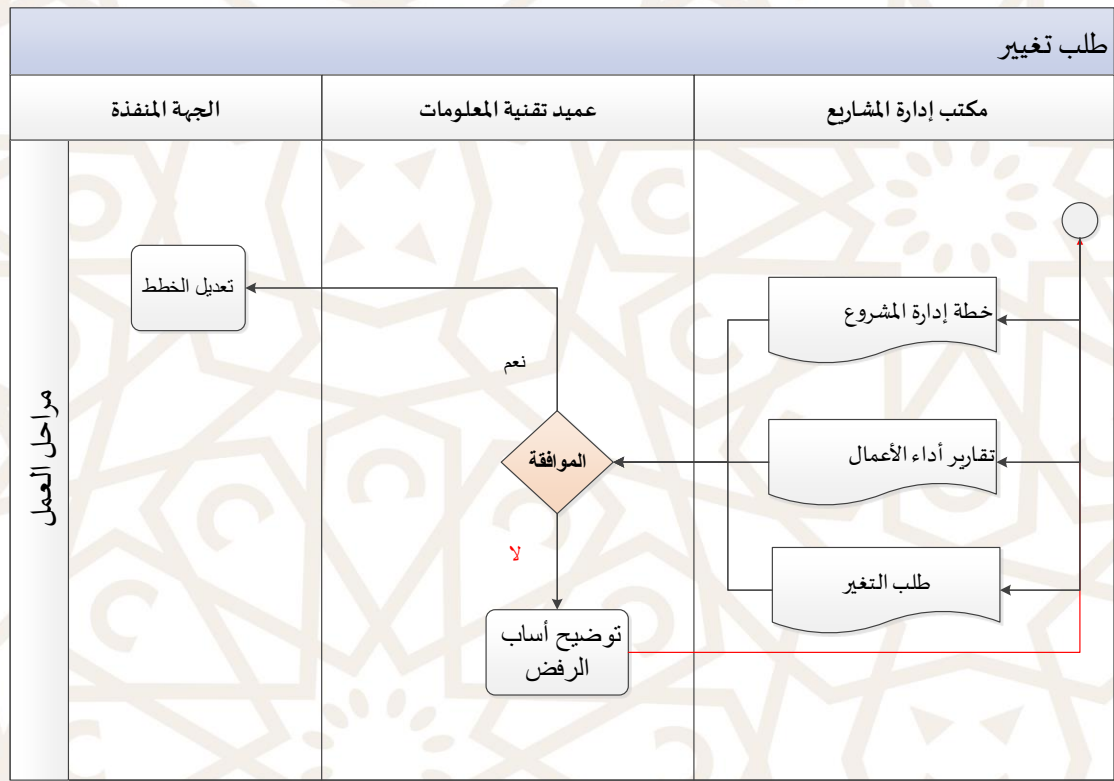
### ١.٣.١ المدخلات:

- ✓ خطة إدارة المشروع
- ✓ تقارير أداء الأعمال
- ✓ طلبات التغيير

### ١.٣.٢ المخرجات:

- ✓ تقرير للإدارة العليا
- ✓ تعديل خطة المشروع

### ١٠,٣,٣. الإجراء:



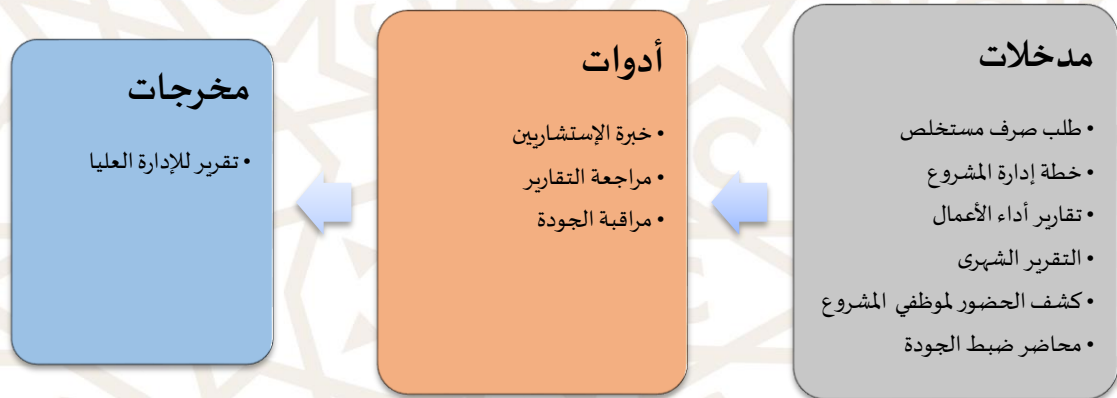
رسم توضيحي 8: مخطط تدفق البيانات الخاص بطلب تغيير

### ١٠,٤. صرف المستخلصات:

المستخلصات هي دفعات مالية دورية تسلم للمقاول عن الأعمال المنجزة حسب خطة المستخلصات المعدة في مرحلة التخطيط.

حسب تقدم المشروع يقوم المقاول برفع طلب مستخلص إلى إدارة المشتريات بعمادة تقنية المعلومات بجامعة الملك فيصل.

يقوم مكتب إدارة المشاريع بمراجعة طلب المستخلص وإنجازات المقاول خلال الفترة المنقضية ومطابقته مع جداول الكميات الموجودة بكراسة الشروط والمواصفات. ومن ثم يقوم المكتب برفع تقريره إلى عميد تقنية المعلومات الذي يطلع على توصيات المكتب ويأمر بما يراه مناسباً.



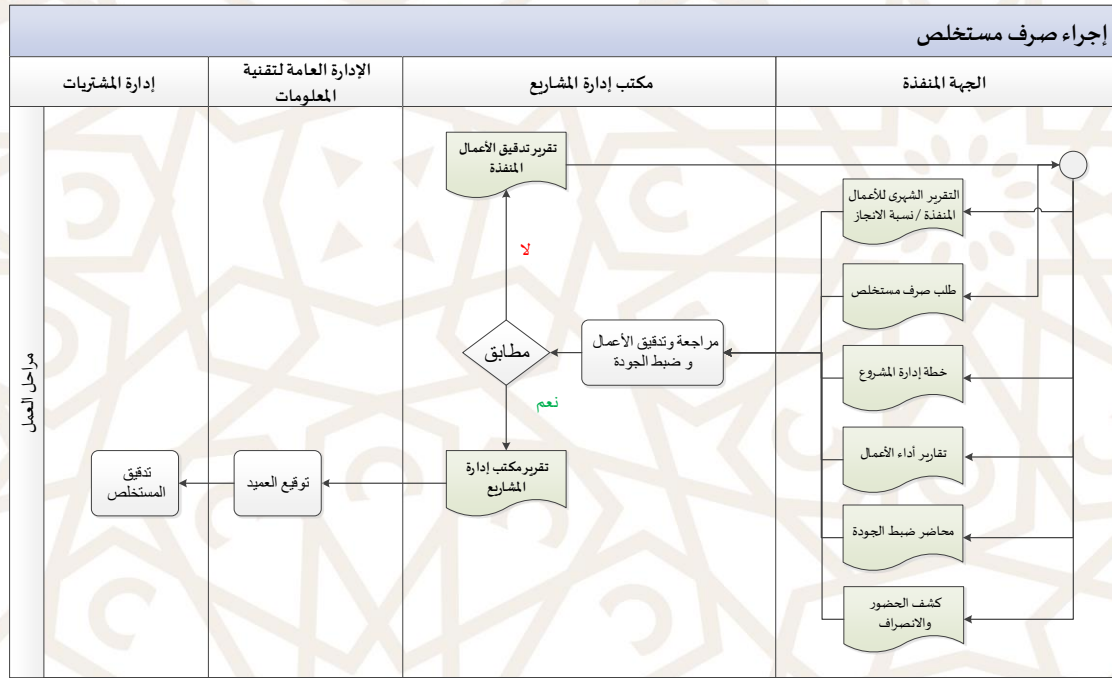
### ١.٤.١ المدخلات:

- ✓ طلب صرف مستخلص
- ✓ خطة إدارة المشروع
- ✓ تقارير أداء الأعمال
- ✓ التقرير الشهري
- ✓ كشف الحضور لموظفي المشروع
- ✓ محاضر ضبط الجودة

### ١.٤.٢ المخرجات:

- ✓ تقرير للإدارة العليا

### ١٠,٤,٣. الإجراء:



رسم توضيحي 9: مخطط تدفق البيانات الخاص بصرف مستخلص

### ١١. إغلاق المشروع:

تحدد منهجية إدارة المشاريع خطوات واضحة من أجل إغلاق المشروع أو مرحلة من المشروع. الهدف الرئيسي من هذه المرحلة هو التحقق والتأكد من أنه قد تم إنجاز العمل كله كما تم الاتفاق عليه من خلال كراسة الشروط والخطط المعدة. كما يتم في هذه المرحلة التأكد من أنه قد تم تسديد كل الدفعات المالية، وتسوية جميع القضايا المالية، وإكمال توثيق المشروع، الانتهاء من التقارير النهائية، التصرف بالمتبقي من موازنة المشروع أو المواد أو الموارد الأخرى، بالشكل الصحيح المناسب. يقوم مكتب إدارة المشاريع بمراجعة وأرشفة الدروس المستفادة ومشاركتها مع بقية الأقسام المعنية.



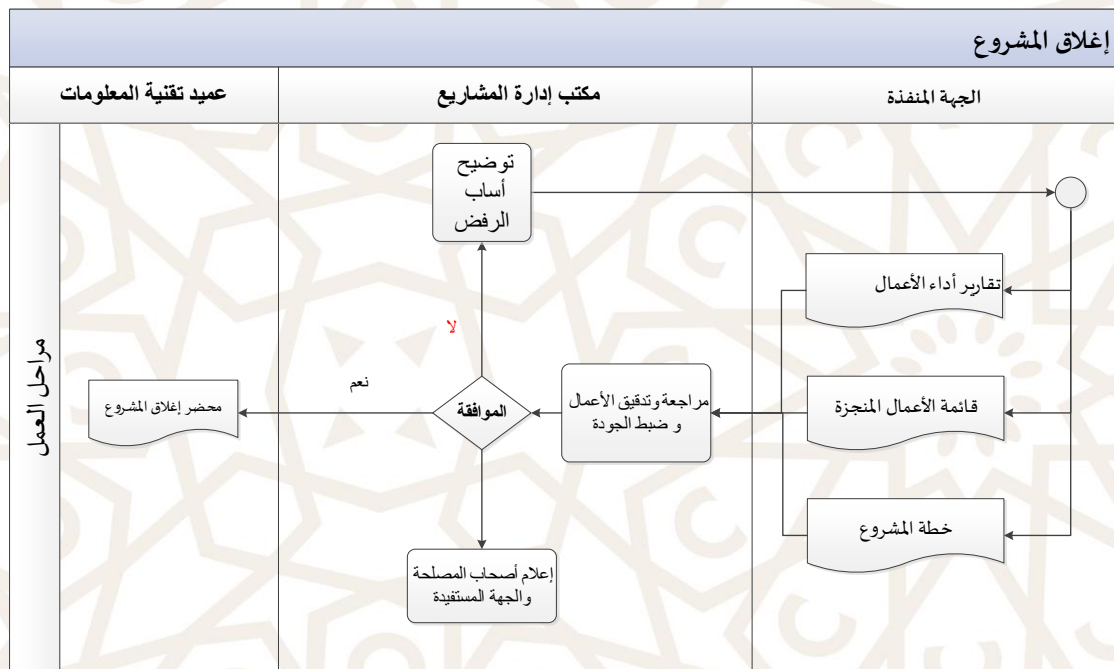
### ١١,١ المدخلات:

- ✓ قائمة تدقيق الأعمال المنجزة
- ✓ خطة إدارة المشروع

### ١١,٢ المخرجات:

- ✓ محضر إغلاق مشروع/مرحلة

### ١١,٣ الإجراء:



رسم توضيحي 10: مخطط تدفق البيانات الخاص بإغلاق المشروع

