

دليل إدارة المشروعات

حول هذا الكتيب:

تم إنشاء هذا الكتيب بواسطة "مئود123" (www.method123.com) لكي تساعدك في توفير طريقة بسيطة وسهلة لإدارة المشروعات كسهولة ١ ، ٢ ، ٣. ولتتعرف على كيفية بدء وتخطيط وتنفيذ وإغلاق مشروع في نفس الوقت الذي تدير فيه الوقت والتكلفة والجودة وفريق العمل والموارد والمعدات والعملاء. سوف تقرأ بالتفصيل عن المراحل الأربعة لإدارة المشروعات وتفهم ما هي القوالب المستندية التي ستستخدمها في كل مرحلة لإكمال أي مشروع بنجاح. هذا الكتيب مناسب لجميع المشروعات من ناحية الحجم

والنوع والمجال. فسواء كنت تعمل في مشروع صغير أو متوسط أو كبير فإن هذا الكتيب يقدم مدخلاً نمطياً لتحقيق النجاح.

توزيع الكتيب:

هذا الكتيب مقدم مجاناً بشرط ألا يتم نسخه أو تعديله أو نشره أو بيعه أو وضع أي علامة تجارية أخرى عليه أو استخدامه لأي أغراض تجارية.

يمكنك توزيع هذا الكتيب لأي شخص سواء كانوا زملاء لك أو مديرين أو شركات ومؤسسات لمساعدتهم في أنشطتهم.

جدول المحتويات:

٥	١- مقدمة:
٥	١-١ أهلا بك:
٥	٢-١ ما هو المشروع؟
٥	٣-١ ما هي إدارة المشروعات:
٦	٢. دورة حياة المشروع:
٧	١-٢ بدء المشروع:
٧	٢-١-١ تطوير حالة العمل:
٨	٢-١-٢ إجراء دراسة الجدوى:
٨	٢-١-٣ إنشاء مصطلحات المرجع:
٨	٢-١-٤ تعيين فريق العمل:
٩	٢-١-٥ تأسيس مكتب المشروع:
٩	٢-١-٦ إجراء مراجعة المرحلة:
٩	٢-٢ التخطيط:
٩	٢-٢-١ تطوير خطة العمل:
٩	٢-٢-٢ تطوير خطة الموارد:
١٠	٢-٢-٣ تطوير الخطة المالية:
١٠	٢-٢-٤ تطوير خطة الجودة:
١١	٢-٢-٥ تطوير خطة المخاطر:
١١	٢-٢-٦ تطوير خطة القبول:
١١	٢-٢-٧ تطوير خطة الاتصال:
١١	٢-٢-٨ تطوير خطة التوريد:
١٢	٢-٢-٩ التعاقد مع الموردين:
١٢	٢-٢-١٠ إجراء مراجعة المرحلة:
١٢	٢-٣ التنفيذ:
١٢	٢-٣-١ بناء التسليمات:
١٣	٢-٣-٢ المراقبة والتحكم:
١٦	٢-٣-٣ إجراء بوابة المرحلة:
١٦	٢-٤ الإغلاق:

١٦	٢-٤-١ إجراء عملية إغلاق المشروع.....
١٦	٢-٤-٢ مراجعة اكتمال المشروع.....
١٧	٣- ملحق.....
١٧	٣-١ موارد إضافية.....
١٩	٣-٢ قاموس المصطلحات.....

١- مقدمة:

١-١ أهلا بك:

أهلا بك مع كتيب إدارة المشروعات. إن هذا الكتيب يقدم مدخلاً عملياً للعملية التي يعتبرها الكثيرون معقدة ألا وهي إدارة المشروعات. هذا الكتيب مصمم لتبسيط عملية الإدارة المطلوبة لإدارة المشروع بشكل كامل بنجاح. فهو يعرف إدارة المشروعات بمصطلحات بسيطة ويقدم لك كل الأدوات المستندية المطلوبة لنجاح مشروعك.

٢-١ ما هو المشروع؟

المشروع هو "سعي فريد من أجل تحقيق مجموعة من النتائج في إطار قيود محددة بوضوح وهي قيود الوقت والتكلفة والجودة" وتختلف المشاريع عن بقية الأنشطة في كونها:

- فريدة في نوعها: حيث لا تتضمن عمليات مكررة فكل مشروع مختلف عن سابقه في حين أن الأنشطة الأخرى تتضمن القيام بعمليات متكررة (نمطية).

- المشروع له وقت محدد: فالمشروع يكون له نقطة بداية ونقطة نهاية يجب خلالهما إنتاج متطلبات العميل.

- المشروع له ميزانية متفق عليها: فالمشروع يكون له ميزانية محددة يجب إنتاج متطلبات العميل باستخدامها.

- المشروع له موارد محدودة: ففي بدايته يتم تحديد مقدار متفق عليه من العمالة والمعدات والمواد المخصصة له.

- المشروع يتضمن مخاطرة: يتضمن المشروع نوعاً من عدم التأكد مما يعني وجود بعض المخاطر.

- تحقيق تغيير مفيد: الغرض من أي مشروع عادة هو إدخال تحسينات على المنظمة من خلال تنفيذ تغيير على العمل.

٣-١ ما هي إدارة المشروعات:

إدارة المشروعات هي "المهارات والأدوات والعمليات الإدارية المطلوبة للقيام بالمشروع بنجاح"

إدارة المشروعات تتضمن:

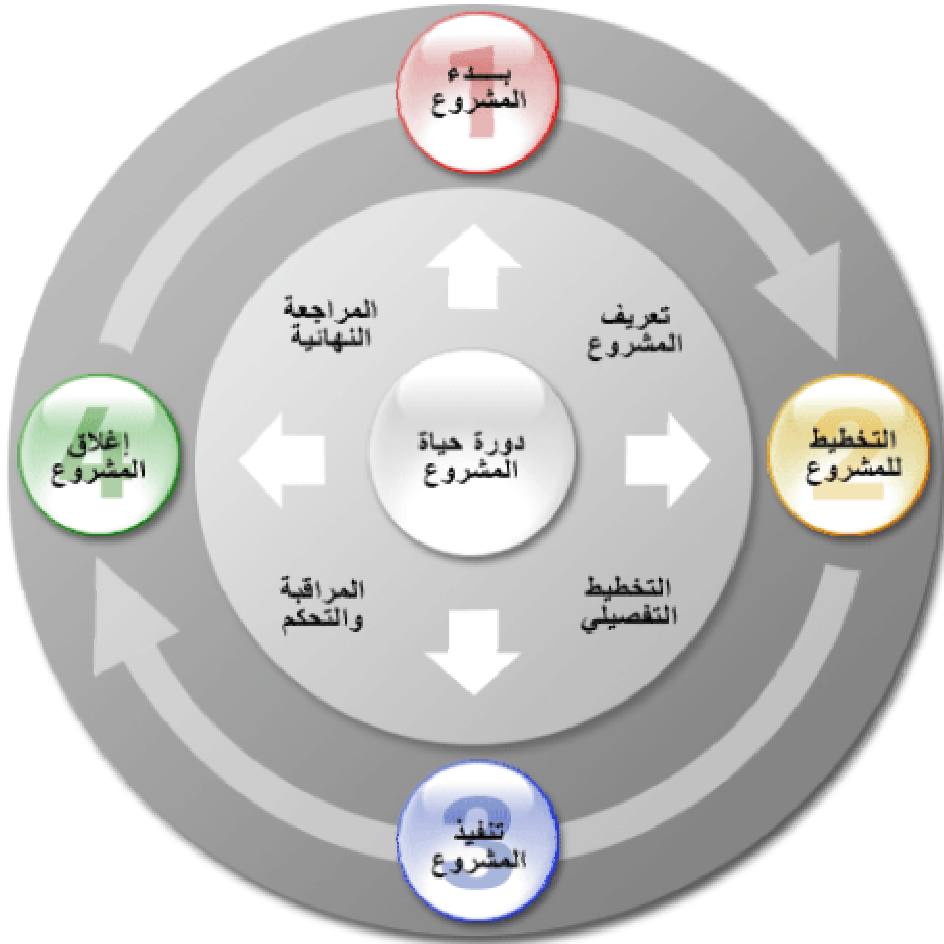
- مجموعة من المهارات: فمهارات وخبرات ومعرفة المتخصصين مطلوبة لتقليل مستوى المخاطرة في المشروع ومن ثم زيادة احتمالية نجاحه.

- مجموعة من الأدوات: فهناك مجموعة من الأدوات التي يستخدمها المديرون لكي يحسنوا فرص النجاح. ومن أمثلة ذلك القوالب المستندية وبرامج التخطيط وبرامج النمذجة ونماذج تدقيق المراجعة.

- سلسلة من العمليات: فهناك عمليات وعمليات إدارية متنوعة مطلوبة من أجل مراقبة والتحكم في الوقت والتكلفة والجودة والمجال الخاصة بالمشروع. ومن أمثلة ذلك إدارة الوقت وإدارة التكلفة وإدارة الجودة وإدارة التغيير وإدارة المخاطر.

٢. دورة حياة المشروع:

الشكل التخطيطي التالي يوضح دورة حياة المشروع.



دورة حياة المشروع تتكون من أربعة مراحل:

بدء المشروع:

مرحلة بدء المشروع هي أول مرحلة في المشروع. في هذه المرحلة يتم التعرف على مشكلة (فرصة) العمل كما يتم تحديد حالة العمل التي توفر خيارات لحلول متنوعة. ثم يتم إجراء دراسة الجدوى التي تهدف إلى تحديد مدى احتمالية كل واحد من الحلول المتاحة، وفي النهاية يتم التوصية باستخدام أحد هذه

الحلول ليتم تنفيذه. وبمجرد الموافقة على هذا الحل فإن المشروع يتم بدأه لتنفيذ الحل المتفق عليه. بعد ذلك يتم تحديد "المصطلحات المرجعية" التي تحدد أهداف ومجال وهيكل المشروع الجديد ومن ثم تعيين مدير المشروع الذي يبدأ بدوره في تعيين فريق العمل وتجهيز بيئة المشروع. ويتم هنا الحصول على الموافقة للانتقال إلى المرحلة التالية وهي التخطيط التفصيلي.

التخطيط للمشروع:

بمجرد أن يتم تحديد مجال المشروع في "المصطلحات المرجعية" فإن المشروع يدخل مرحلة التخطيط التفصيلي وهذا يتضمن إنشاء:

- خطة المشروع (تحديد الأنشطة والمهام والتبعيات والإطار الزمني).

- خطة الموارد (تحديد العمالة والمعدات والمواد المطلوبة).
- الخطة المالية (تحديد تكلفة العمالة والمعدات والمواد).

- خطة الجودة (توفير أهداف وضمان ووسائل التحكم في الجودة).

- خطة المخاطرة (إلقاء الضوء على المخاطر المحتملة ووسائل التخفيف).

- خطة القبول (تحديد المعايير التي يجب الوفاء بها للحصول على قبول العميل).

- خطة الاتصال (تحديد المعلومات المطلوبة لإخبار أصحاب المصلحة).

- خطة التوريد (تحديد المنتجات التي يجب توفيرها من موردين خارجيين).

عند هذه النقطة فإن المشروع يكون قد تم التخطيط له بالتفصيل وجاهزاً للتنفيذ.

تنفيذ المشروع:

تتضمن هذه المرحلة تنفيذ كل نشاط ومهمة من الأنشطة والمهام التي تم سردها في خطة المشروع. وفي أثناء تنفيذ الأنشطة والمهام، فإن هناك سلسلة من العمليات الإدارية يتم تنفيذها للمراقبة والتحكم في تسليمات المشروع. وهذا يشمل التعرف على التغييرات والمخاطر

والعوائد وكذلك مراجعة جودة التسليمات ومقارنة كل نتاج من التسليمات مع معايير القبول. وبمجرد أن يتم إنتاج كل التسليمات وأن يقبل العميل الحل النهائي فإن المشروع يكون جاهزاً للإغلاق.

إغلاق المشروع:

يتضمن إغلاق المشروع إعطاء التسليمات النهائية للعميل وتسليم مستندات المشروع وإغلاق كل تعاقدات الموردين وتسليم موارد المشروع وإخبار كل أصحاب المصلحة بإغلاق المشروع. وآخر خطوة متبقية هو إجراء مراجعة نهائية للنجاح الكلي للمشروع وتحديد أي دروس مستفادة من أجل المشروعات المستقبلية.

الأجزاء التالية تقدم وصفاً تفصيلياً لكل مرحلة من المراحل المذكورة وتسرّد القوالب المستندية التي تمد مدير المشروع بالدليل الذي يساعده في إكمال كل مراحل المشروع بنجاح.

١-٢ بدء المشروع:

مرحلة بدء المشروع أساساً تتضمن "تدشين المشروع". وهي المرحلة التي يتم فيها التعرف على مشكلة (فرصة) العمل والموافقة على الحل ويتشكل المشروع لإنتاج هذا الحل ويتم تعيين فريق العمل. والرسم التوضيحي في الأسفل يوضح الأنشطة المتخذة.

١-١-٢ تطوير حالة العمل:

بمجرد تحديد مشكلة (فرصة) العمل فإنه يتم تجهيز "حالة العمل" وهذا يشمل:

عليها في "حالة العمل". أيضاً فإن هذه الدراسة سوف تتفحص ما إذا كانت التكاليف المتوقعة في حدود المعقول والحل ممكن التحقيق والمخاطر مقبولة و/أو أي مسألة ممكن تجنبها.

ال قالب: دراسة جدوى

٢-١-٣ إنشاء مصطلحات المرجع

بعد أن يتم الاتفاق على الحلول وتخصيص الميزانية فإنه يتشكل المشروع. توضح مصطلحات المرجع الرؤية والأهداف ومجال وتسليمات المشروع. تحدد أيضاً الهيكل التنظيمي (الأدوار والمسئوليات) وخطة مختصرة للأنشطة والموارد والتمويل المطلوبين للقيام بالمشروع. وفي النهاية سرد أي مخاطر ومسائل وافتراسات تخطيطية وقيود.

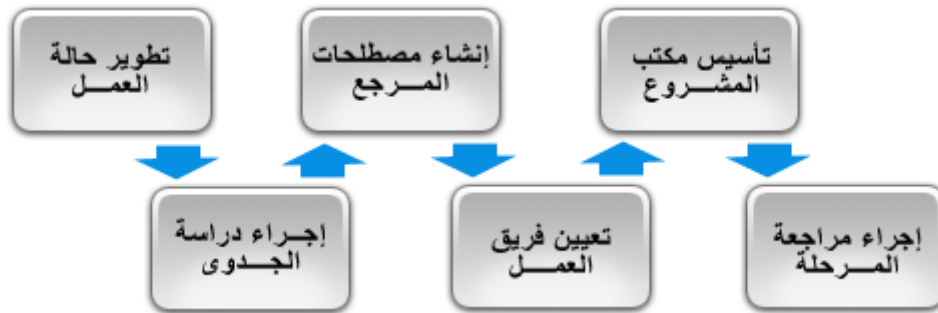
ال قالب: مصطلحات المرجع

- تحديد تفصيلي للمشكلة أو الفرصة.
- تحليل لخيارات الحلول المحتملة المتاحة. ولكل خيار يتم أرشفة الفوائد المحتملة والتكاليف والمخاطر والمسائل. وربما يتم التفويض بدراسة جدوى رسمية في حالة أن جدوى أي خيار متاح غير واضحة.
- التوصية بحل معين وعمل خطة تنفيذية. حيث يوافق راعي المشروع على "حالة العمل" ويتم تخصيص الميزانية المطلوبة للمضي قدماً في المشروع.

ال قالب: حالة عمل

٢-١-٢ إجراء دراسة الجدوى:

في أي مرحلة أثناء (أو بعد) تطوير "حالة العمل" فإنه ربما يتم إجراء دراسة جدوى، والغرض من هذه الدراسة هو عمل تقييم لمدى قدرة كل خيار على تحقيق الفوائد المنصوص



من مراحل المشروع إلا أنه يجب أن يتم تعيينه (تعيينها) قبل تعيين فريق العمل. فمدير المشروع يقوم بعمل وصف وظيفي تفصيلي لكل دور من أدوار المشروع ويقوم بتعيين

٢-١-٤ تعيين فريق العمل

حتى هذه اللحظة فإن مجال المشروع تم تحديده بالتفصيل ويجب تعيين فريق العمل الآن. ورغم أن مدير المشروع يمكن تعيينه في أي مرحلة

القالب: نموذج مراجعة المرحلة "مرحلة بدء المشروع"

٢-٢ التخطيط

بالوصول إلى هذه المرحلة فإن فوائد وتكاليف المشروع قد تم توثيقها بوضوح وتم تحديد الأهداف وكذلك مجال المشروع وتم تعيين فريق العمل وتم تأسيس مكتب عمل رسمي. قد حان الوقت الآن لإجراء تخطيط تفصيلي للتأكد من أن النشاطات المتخذة، والتي ستحدث في مرحلة تنفيذ المشروع، قد تمت بتسلسل وموارد جيدة وتم تنفيذها والتحكم فيها بشكل جيد.

١-٢-٢ تطوير خطة العمل

أول خطوة هي توثيق خطة العمل. ويجب تحديد "هيكل تجزئة العمل WBS" والذي يحتوي على مجموعة متسلسلة هرمياً من المراحل والنشاطات والمهام التي يجب اتخاذها في المشروع. وبعد الموافقة على "هيكل تجزئة العمل WBS" يتم عمل تقييم للمجهود المطلوب للتعهد بالنشاطات والمهام. ويتم عمل تسلسل للنشاطات والمهام وكذلك يتم تخصيص الموارد وأيضاً عمل جدول مفصل للمشروع. هذا الجدول سيصبح الأداة الرئيسية التي سيستخدمها مدير المشروع لتقييم مدى تقدم المشروع.

القالب: خطة المشروع

٢-٢-٢ تطوير خطة الموارد

بمجرد إنشاء وتكوين خطة المشروع فإنه من الضروري تخصيص الموارد اللازمة للوفاء بكل الأنشطة والمهام الموجودة في خطة

الموارد البشرية المناسبة لكل دور على أساس الخبرات والمهارات الملائمة. وبمجرد تعيين فريق العمل فإن مكتب العمل جاهز للتأسيس.

القالب: الوصف الوظيفي "مدير المشروع"

٢-١-٥ تأسيس مكتب المشروع:

مكتب المشروع هو البيئة المادية التي سيتمركز فيها فريق العمل، وعلى الرغم من أنه من المعتاد وجود مكتب واحد مركزي فإنه من الممكن وجود "مكتب مشروع افتراضي" حيث يتواجد فريق العمل في أكثر من مكان حول العالم. وبغض النظر عن المواقع فإن أي بيئة عمل ناجحة يجب أن تتكون من المكونات التالية:

- الموقع (سواء مادي أو افتراضي)
- وسائل الاتصال (هواتف - شبكة حاسب آلي
- بريد إلكتروني - دخول على الإنترنت -
- حفظ الملفات - حفظ قواعد بيانات - وسائل حفظ احتياطي).
- التوثيق (المنهجية - العمليات - النماذج والسجلات).
- الأدوات (للمحاسبة والتخطيط للمشروع ونمذجة المخاطر).

القالب: نموذج تدقيق مكتب المشروع

٢-١-٦ إجراء مراجعة المرحلة

في نهاية مرحلة بدء المشروع يتم إجراء مراجعة لهذه المرحلة وهي وسيلة تدقيق للتأكد من أن المشروع قد حقق الأهداف المخطط لها.

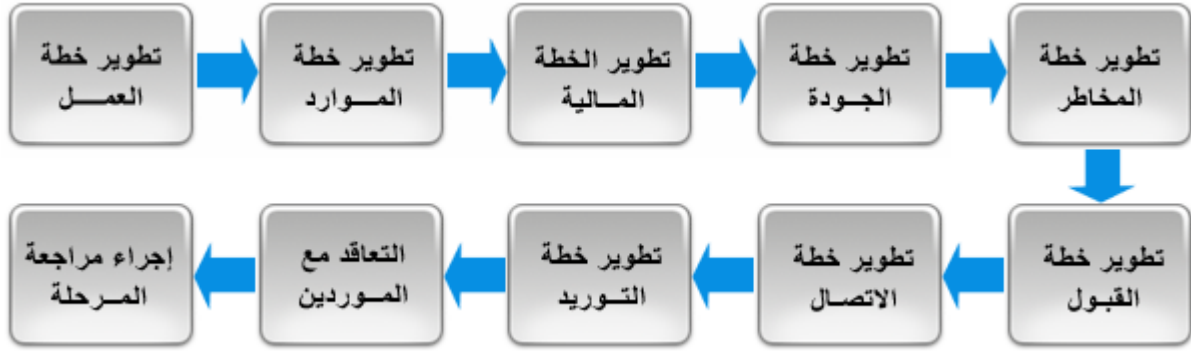
- أصناف وأغراض ومواصفات كل المعدات.
- أصناف وكميات المواد.

يتم تجميع جدول لكل نوع من أنواع الموارد حتى يمكن لمدير المشروع تقييم الموارد المخصصة في أي مرحلة من مراحل المشروع.

القالب: خطة الموارد

المشروع. على الرغم من أن ربما قد تم تخصيص مجموعات عامة من الموارد لخطة المشروع فإنه مطلوب عمل تقييم تفصيلي للموارد للتعرف على:

- أنواع الموارد (عمل - معدات - مواد)
- الكميات الإجمالية من كل نوع من أنواع الموارد.
- أدوار ومسئوليات ومهارات الموارد البشرية.



٢-٢-٤ تطوير خطة الجودة

إن الوفاء بالجودة المتوقعة من العميل أمر هام جداً لنجاح المشروع. وللتأكد من أن الجودة المتوقعة معرفة جيداً ويمكن تحقيقها بالفعل فإنه يجب إنشاء خطة للجودة. إن خطة الجودة تقوم بالآتي:

- تحدد ماذا تعني الجودة في هذا المشروع.
- تسرد أهداف واضحة وغير غامضة لكل منتج. ويقدم كل هدف من هؤلاء مجموعة من المعايير والمقاييس النمطية التي يجب تحقيقها للوفاء بتوقعات العميل.

٢-٢-٣ تطوير الخطة المالية

يتم إعداد الخطة المالية - مثلها في ذلك مثل خطة الموارد- للتعرف على مقدار الأموال اللازمة لكل مرحلة من مراحل المشروع. يتم تحديد التكلفة الإجمالية للعمالة والمعدات والمواد ويتم عمل جدول إنفاق والذي يتيح لمدير المشروع التعرف على الإنفاق المتوقع مقابل الإنفاق الفعلي على مدار المشروع. إن عمل خطة مالية تفصيلية أمر في منتهى الأهمية حيث أن نجاح المشروع سيتوقف على ما إذا كان المشروع تم في إطار الوقت والتكلفة والجودة المقدرين له.

القالب: الخطة المالية

- تحدد الإطار لخطة النشاطات التي تؤكد للعميل أن أهداف الجودة سوف يتم الوفاء بها (أي خطة تأكيد الجودة).
- تعرف الوسائل الفنية المستخدمة للتحكم في المستوى الفعلي لجودة كل منتج أثناء إنتاجه (أي خطة التحكم في الجودة).

وفي النهاية من المهم مراجعة الجودة وليس المقصود هنا فقط جودة التسليمات ولكن أيضاً جودة العمليات الإدارية التي أدت إلى تلك التسليمات. حيث يتم التعرف على ملخص لكل العمليات الإدارية المستخدمة أثناء مرحلة التنفيذ ويشمل ذلك إدارة كل من الوقت والتكلفة والجودة والتغيير والمخاطرة والعائد والمسائل والقبول ووسائل الاتصال.

ال قالب: خطة الجودة

٥-٢-٢ تطوير خطة المخاطر

يتم توثيق كل المخاطر في خطة المخاطر ويتم فيها تحديد مجموعة الإجراءات التي سوف تتخذ لمنع حدوث المخاطر أو للتقليل من آثارها في حالة حدوثها. إن تطوير خطة مخاطر واضحة يعتبر أمراً هاماً جداً أثناء مرحلة التخطيط لأنه من الضروري تخفيف كل المخاطر قبل البدء في مرحلة تنفيذ المشروع.

ال قالب: خطة المخاطر

٦-٢-٢ تطوير خطة القبول

إن مفتاح نجاح أي مشروع هو الحصول على قبول من العميل أن أي مخرج من التسليمات

يفي أو يزيد عن متطلباته. ولتوضيح المعايير التي سيتم بها الحكم على التسليمات من ناحية القبول فإنه يجب عمل خطة القبول. إن خطة القبول تقدم معايير قبول العميل وكذلك جدول بمراجعات القبول والتي في إطارها يتم السعي لقبول العميل وأيضاً تقدم ملخص للعملية المستخدمة للحصول على القبول من العميل لكل مخرج من التسليمات.

ال قالب: خطة القبول

٧-٢-٢ تطوير خطة الاتصال

قبل مرحلة تنفيذ المشروع فإنه من الضروري أيضاً تحديد الوسائل التي من خلالها سيتم إخبار كل شخص من أصحاب المصلحة بمدى تقدم المشروع. وهذه الخطة تحدد نوع المعلومات التي يجب توزيعها ووسائل توزيع المعلومات على أصحاب المصلحة ومدى تكرار عملية التوزيع هذه ومسئولية كل شخص في فريق المشروع في توزيع المعلومات بانتظام لأصحاب المصلحة.

ال قالب: خطة الاتصال

٨-٢-٢ تطوير خطة التوريد

آخر نشاط في مرحلة التخطيط هو التعرف على عناصر المشروع التي سيتم توفيرها من موردين خارجيين. هذه الخطة توفر معلومات تفصيلية لهذه الموارد (سلع وخدمات) وتعليل سبب توفيرها من مصدر خارجي وليس من داخل المشروع وكذلك جدول التوريد. و تشير الخطة أيضاً إلى أسلوب التوريد الذي سوف

القالب: نموذج مراجعة المرحلة (مرحلة التخطيط)

٢-٣ التنفيذ

مرحلة التنفيذ هي أطول مرحلة من مراحل المشروع (بمقاييس الاستمرارية)، وهي المرحلة التي فيها يتم إنتاج التسليمات بشكل مادي ملموس ويتم تقديمها للعميل للحصول على القبول. وللتأكد من أن متطلبات العميل تم الوفاء بها فإن مدير المشروع يراقب ويتحكم في الأنشطة والموارد وبنود الإنفاق المطلوبة لتحقيق كل مخرج من التسليمات على مدار تنفيذ المشروع. ويتم استخدام بعض العمليات الإدارية أيضاً للتأكد من أن المشروع يتقدم كما هو مخطط.

٢-٣-١ بناء التسليمات

هذه المرحلة تتطلب الإنشاء المادي لكل مخرج من التسليمات ليتم قبوله من طرف العميل وسوف تتنوع الأنشطة الفعلية المتخذة لإنشاء كل نتاج طبقاً لنوع المشروع (مشروعات هندسية - مشروعات تطوير البناء - مشروعات البنية التحتية الحاسوبية - مشروعات إعادة هندسة أسلوب العمل). يمكن بناء التسليمات بأسلوب "الشلال" حيث يتم اتخاذ كل نشاط بالتتالي حتى إنهاء كل مخرج من التسليمات أو بأسلوب "التكرار" حيث يتم إنشاء كل مخرج من التسليمات مع كل كرة حتى يفي النتاج بمتطلبات العميل. وبغض النظر عن الأسلوب المستخدم لإنشاء التسليمات فإنه يجب

يتم تنفيذه (أسلوب المناقصات أو أسلوب الأمر المباشر).

القالب: خطة التوريد

٢-٢-٩ التعاقد مع الموردين

على الرغم من أنه يمكن تحديد الموردين الخارجيين في أثناء أي مرحلة من مراحل المشروع إلا أنه في الغالب يتم تعيين الموردين بعد عمل خطط المشروع ولكن قبل مرحلة التنفيذ. سيكون لدى مدير المشروع، فقط عند هذه المرحلة، فكرة واضحة لدور المورد والمتوقع منه. تعني عملية المناقصة الرسمية تحديد مجموعة صغيرة من الموردين المهتمين واختيار المورد المفضل منهم للوفاء باحتياجات المشروع. وتتضمن عملية المناقصة إنشاء "بيان أعمال SOW" وطلب معلومات وطلب عرض أسعار للحصول على معلومات كافية من كل عميل محتمل وذلك لتحديد المورد المفضل. وبمجرد تحديد المورد المفضل فإنه يتم الاتفاق على عقد التوريد لتوريد المنتجات الضرورية.

القالب: بيان أعمال SOW - طلب معلومات (RFI) - طلب عرض أسعار (RFP) - عقد التوريد

٢-٢-١٠ إجراء مراجعة المرحلة

في نهاية عملية التخطيط يتم إجراء مراجعة المرحلة وهي وسيلة تدقيق للتأكد من أن المشروع قد حقق الأهداف المخطط لها.

العمليات الإدارية لمراقبة والتحكم في الأنشطة المتبعة. والشكل التالي يلقي نظرة سريعة على ذلك.

إجراء عمليات مراقبة وتحكم للتأكد من أن جودة التسليمات النهائية تفي بالمعايير التي وضعها العميل.

٢-٣-٢ المراقبة والتحكم

أثناء قيام فريق العمل بإنتاج التسليمات بشكل مادي فإن مدير المشروع يمارس سلسلة من



- إدارة الوقت:

إدارة الوقت هي العملية التي يتم تسجيل الوقت الذي يقضيه فريق العمل في أداء المهام. حيث أن الوقت يعتبر عنصراً نادراً في المشروع فإنه من المهم جداً تسجيل الوقت الذي يقضيه كل عضو في فريق العمل في "سجل وقت" لتمكين مدير المشروع من التحكم في مستوى الموارد المخصصة لنشاط معين. إن سجل الوقت يوفر ملخص للوقت الذي يقضى حالياً في المشروع ويسمح أن تصبح خطة المشروع محدثة.

القالب: عملية إدارة الوقت - نموذج سجل الوقت - سجل الوقت

- إدارة التكلفة

إدارة التكلفة هي العملية التي يمكن من خلالها التعرف رسمياً والموافقة ودفع التكاليف (أو النفقات) المتكبدة في المشروع. ويتم ملء نماذج النفقات لكل مجموعة من النفقات المرتبطة مثل نفقات العمالة ونفقات المعدات ونفقات المواد. ويتم الموافقة على نماذج النفقات بواسطة مدير المشروع ويتم تسجيلها في سجل نفقات لأغراض المراجعة.

القالب: عملية إدارة التكلفة - نموذج النفقات - سجل النفقات

- إدارة الجودة

يمكن تعريف الجودة على أنها "مدى توافق الناتج النهائي مع متطلبات العميل". وإدارة الجودة هي العملية التي يمكن بها التأكيد والتحكم في جودة التسليمات باستخدام فنيات "تأكيد الجودة" و"التحكم في الجودة". ويتم استخدام "مراجعة الجودة" مراراً ويتم تسجيل النتائج في سجل الجودة.

القالب: عملية إدارة الجودة - نموذج مراجعة الجودة - سجل الجودة

- إدارة التغيير

إدارة التغيير هي العملية التي من خلالها يتم رسمياً تحديد وتقييم والموافقة على التغييرات التي تحدث لمجال المشروع وتسليماته والجدول الزمني له وموارده وذلك كله قبل عملية التنفيذ. ومن الأدوار الرئيسة والهامة جداً لمدير المشروع هو إدارة التغييرات داخل المشروع بنجاح. وهذا يمكن تحقيقه من خلال تفهم العمل ومحركات النظام التي تحتاج للتغيير وتوثيق فوائد وتكاليف تبني هذا التغيير وإنشاء خطة هيكلية لتنفيذ التغيير. ولطلب التغيير رسمياً فإنه من الضروري غالباً ملء "نموذج التغيير" ثم يمكن تسجيل تفاصيل طلب التغيير بعد ذلك في سجل التغيير.

القالب: عملية إدارة التغيير - نموذج التغيير - سجل التغيير

- إدارة المخاطر

إدارة المخاطر هي العملية التي من خلالها يمكن التعرف على وتقييم وإدارة المخاطر التي تواجه المشروع (مثل مخاطر في نطاق عمل المشروع - والتسليمات - ومقياس الزمن - والموارد) وذلك أثناء المشروع. ويمكن التعرف على المخاطر في أي مرحلة من مراحل المشروع من خلال ملء نموذج المخاطر وتسجيل تفاصيل المخاطر في سجل المخاطر.

القالب: عملية إدارة المخاطر - نموذج

المخاطر - سجل المخاطر

- إدارة المسائل

إدارة المسائل هي الأسلوب الذي يمكن من خلاله إدارة المسائل التي تؤثر حالياً على قدرة المشروع على إنتاج التسليمات المطلوبة. وبعد ملء نموذج المسائل (وتسجيل التفاصيل في سجل المسائل) فإن كل مسألة يتم تقييمها من خلال مدير المشروع وكذلك مجموعة من الإجراءات التي يمكن اتخاذها لحل المسألة.

القالب: عملية إدارة المسألة - نموذج المسائل

- سجل المسائل

- إدارة التوريد

إدارة التمويل هي العملية التي يتم من خلالها الحصول على منتجات من مورد خارجي. ولطلب منتج من مورد فإن "أمر شراء" يجب الموافقة عليه من قبل مدير المشروع ويتم

إرساله إلى المورد ليؤكدده. عندئذ يتم متابعة حالة الشراء من خلال سجل التوريد حتى يتم تسليم المنتج وتتم الموافقة عليه من فريق المشروع.

القالب: عملية إدارة التوريد - نموذج أمر

الشراء - سجل التوريد

- إدارة القبول

إدارة القبول هي العملية التي من خلالها يتم مراجعة وقبول التسليمات التي ينتجها المشروع من قبل العميل حيث تفي بمتطلباته الخاصة. ولطلب قبول أي مخرج من التسليمات من العميل فإنه يتم ملء "نموذج قبول"، هذا النموذج يصف المعايير التي منها تم إنتاج كل مخرج ومستوى الرضا عن كل معيار منها.

القالب: عملية إدارة القبول - نموذج القبول

سجل القبول

- إدارة الاتصالات

إدارة الاتصالات هي العملية التي من خلالها يتم التعرف على وإنشاء ومراجعة وإجراء رسائل الاتصال الرسمية داخل المشروع. ومن أشهر وسائل الاتصال حول حالة المشروع يكون من خلال "تقرير حالة المشروع". ويتم تسجيل كل بند تم توصيله لأصحاب المصلحة في سجل الاتصالات.

القالب: عملية إدارة الاتصالات - تقرير حالة

المشروع - سجل الاتصالات

٢-٣-٣ إجراء بوابة المرحلة

في نهاية مرحلة التنفيذ يتم إجراء مراجعة المرحلة وهي وسيلة تدقيق للتأكد من أن المشروع قد حقق الأهداف المخطط لها.

ال قالب: نموذج مراجعة المرحلة "مرحلة التنفيذ"

٢-٤-٤ الإغلاق

بعد إكمال كل تسليمات المشروع وقبولها من العميل فإن المشروع الناجح يكون قد أدى دوره وجاهز للإغلاق الرسمي. إن إغلاق المشروع هو آخر مرحلة في المشروع ويجب أن يتم الإغلاق رسمياً حتى يدرك العميل الفوائد التي قدمها المشروع بشكل كامل.



الأنشطة المذكورة في تقرير إغلاق المشروع في الموعد المحدد ووفقاً للميزانية. ويكون المشروع قد أُغلق فقط في حالة أن جميع الأنشطة المذكورة في تقرير إغلاق المشروع قد أكملت.

ال قالب: تقرير إغلاق المشروع

٢-٤-٢ مراجعة اكتمال المشروع

آخر نشاط يتم اتخاذه في أي مشروع هو عمل مراجعة لنجاح المشروع إجمالاً بواسطة طرف مستقل. يتم تحديد مدى نجاح المشروع بمقارنة كيف تم أداء المشروع مقابل الأهداف المحددة ومدى توافق المشروع مع العمليات الإدارية المحددة في مرحلة التخطيط. لتحديد الأداء فإن مجموعة من الأسئلة يتم فرضها:

– هل حقق الفوائد المذكورة في "حالة العمل"؟

٢-٤-١ إجراء عملية إغلاق المشروع

إن إغلاق المشروع يتضمن سلسلة من الإجراءات وتشمل:

- التعرف على أي بنود مميزة (أنشطة – مخاطر – مسائل).
- إنتاج خطة تسليم لتحويل تسليمات المشروع إلى بيئة العميل.
- سرد الأنشطة الضرورية لتسليم المستندات وإغلاق عقود التوريدات وتسريح موارد المشروع لعملائهم الأصليين.
- إبلاغ كل أصحاب المصلحة وأي طرف ذي صلة بإغلاق المشروع.

يتم تقديم تقرير إغلاق المشروع إلى العميل و/أو راعي المشروع للموافقة عليه. ويكون مدير المشروع مسؤولاً عندئذ عن اتخاذ جميع

تشتمل المجموعة على كل القوالب المستخدمة لبدء وتخطيط وتنفيذ وإغلاق المشروعات بنجاح. أكثر من ٥٠ ملف word و excel تشتمل على أكثر من ٣٠٠ صفحة من النصائح المفيدة والأمثلة الواقعية والخرائط والجدول متوفرة كالتالي:

- بدء المشروع:

حالة العمل
دراسة الجدوى
مصطلحات المرجع
الوصف الوظيفي
نظام تدقيق مكتب العمل
نموذج مراجعة المرحلة (بدء المشروع)

- تخطيط المشروع:

خطة المشروع
خطة الموارد
الخطة المالية
خطة الجودة
خطة المخاطر
خطة القبول
خطة الاتصالات
خطة التوريد
عملية إدارة المناقصة
بيان الأعمال
طلب معلومات
طلب عرض أسعار
عقد مورد
سجل إدارة مناقصة

- هل حقق الأهداف المذكورة في "مصطلحات المرجع"؟

- هل عمل المشروع في إطار نطاق "مصطلحات المرجع"؟

- هل وفيت التسليمات المعايير المذكورة في "خطة الجودة"؟

- هل تم تسليم المشروع في إطار الجدول المحدد في "خطة المشروع"؟

- هل تم تسليم المشروع في إطار الميزانية المحددة في "الخطة المالية"؟

لتحديد مدى التوافق فإن مراجعة يتم إجراؤها لمعرفة مستوى التوافق مع العمليات الإدارية المحددة في خطة الجودة. والنتائج المذكور أعلاه والمتحصلات الرئيسية والدروس المستفادة يتم توثيقها جميعاً في تقرير "مراجعة ما بعد التنفيذ" ثم يقدم لراعي المشروع من أجل الحصول على الموافقة.

ال قالب: مراجعة ما بعد التنفيذ

٣- ملحق

٣-١ موارد إضافية

تقدم "مثود ١٢٣ Method123" جميع القوالب المذكورة في هذا الدليل. انظر www.method123.com لرؤية المجموعة الكاملة من القوالب المستندية اللازمة لدعم مشروعك من البدء والتخطيط وحتى التنفيذ ثم الإغلاق. القوالب التالية متوفرة:

نموذج مراجعة المرحلة (التخطيط)

- إغلاق المشروع:

تقرير إغلاق المشروع

مراجعة ما بعد التنفيذ

- تنفيذ المشروع:

عملية إدارة الوقت

نموذج تسجيل الوقت

سجل الوقت

عملية إدارة التكاليف

نموذج نفقات

سجل نفقات

عملية إدارة الجودة

نموذج مراجعة الجودة

سجل المنتجات

عملية إدارة التغيير

نموذج طلب تغيير

سجل التغيير

عملية إدارة المخاطر

نموذج مخاطر

سجل المخاطر

عملية إدارة المسائل

نموذج مسائل

سجل مسائل

عملية إدارة التوريد

نموذج أمر الشراء

سجل التوريد

عملية إدارة القبول

نموذج القبول

سجل القبول

إدارة الاتصالات

- العملية:

تقرير حالة المشروع

سجل الاتصالات

نموذج مراجعة المرحلة (التنفيذ)

المصطلح	الوصف
إدارة القبول	إدارة القبول هي العملية التي من خلالها يتم مراجعة و قبول التسليمات التي ينتجها المشروع من قبل العميل حيث تفي بمتطلباته الخاصة.
خطة القبول	إن خطة القبول هي عملية تحديد الأسس والمعايير لقبول التسليمات من قبل العميل.
حالة العمل	هي مستند يوضح التبرير لبدء المشروع وتشمل وصفا لمشكلة (فرصة) العمل وقائمة بخيارات الحلول المتاحة وأيضاً التكاليف والفوائد المتعلقة بكل خيار وتقدم خياراً مفضلاً للموافقة عليه.
إدارة التغيير	إدارة التغيير هي العملية التي من خلالها يتم رسمياً تحديد وتقييم والموافقة على التغييرات التي تحدث لنطاق المشروع وتسليماته والجدول الزمني له وموارده وذلك كله قبل التنفيذ.
إدارة الاتصالات	هي العملية التي من خلالها يتم التعرف على وإنشاء ومراجعة وإجراء رسائل الاتصال الرسمية داخل المشروع.
تخطيط الاتصالات	إدارة الاتصالات هي العملية التي من خلالها يتم التعرف على نوعية وأسلوب انتظام المعلومات التي يجب توفيرها لكل أصحاب المصلحة لجعلهم على معرفة بمدى تقدم المشروع.
إدارة التكاليف	العملية التي يتم رسمياً من خلالها التعرف والموافقة على ودفع التكاليف (النفقات) التي يتم تكبدها في المشروع.
التسليمات	هي المنتجات الكمية التي تنتج عن إنجاز أهداف المشروع جزئياً (أو كلياً).
الاعتمادية	هي علاقة منطقية بين اثنين أو أكثر من أنشطة المشروع. الأنواع الأربعة للاعتمادية تشمل: من البداية للنهاية - من البداية للنهاية - من النهاية للنهاية - من النهاية للنهاية.
دراسة الجدوى	هي مستند يوضح خيارات الحلول لمشكلة (فرصة) عمل معينة وتقوم بتقييم احتمالية كل خيار في تحقيق النتائج المرجوة.

الخطة المالية	هي عملية التعرف على الموارد "الأموال" المطلوبة للقيام بالمشروع. ويشمل ذلك قائمة بأنواع التكاليف التي سوف يتكبدها المشروع (تكاليف عمالة - تكاليف معدات - تكاليف مواد - تكاليف إدارية) وكذلك جدولاً يوضح التوقيت المحتمل لتكديدها.
المسألة	هي أحداث حالية تؤثر في قدرة المشروع على إنتاج التسليمات المطلوبة.
إدارة المسائل	هي العملية التي يتم من خلالها رسمياً التعرف على ومراقبة وحل المسائل.
الوصف الوظيفي	هو مستند يوضح دوراً معيناً ومسئولياته داخل المشروع.
معلم	هو التعرف على حدث هام داخل المشروع وهو عادة تحقيق مخرج أساسي من تسليمات المشروع.
إدارة التوريد	هي العملية التي يتم من خلالها توريد المنتجات فعلياً من مورد مفضل وتشمل إدارة كل العمليات المتعلقة بالمورد.
تخطيط التوريد	هي عملية تحديد المنتجات المطلوب توريدها من مصدر خارجي ووسائل الحصول عليها.
المنتج	هو سلعة أو خدمة يتم الحصول عليها من مورد خارجي للمساعدة في تحقيق تسليمات المشروع.
المشروع	هو مسعى مميز للحصول على مجموعة من التسليمات في إطار قيود محددة بوضوح ممثلة في قيود الزمن والتكلفة والجودة.
نشاط المشروع	هي مجموعة من مهام المشروع والتي عادة ينتج عنها تحقيق تسليمات المشروع جزئياً (أو كلياً).
دورة حياة المشروع	مجموعة من مراحل المشروع والتي يتم القيام بها سواء بالتتابع أو بالتوازي.
إدارة المشروعات	هي المهارات والأدوات والعمليات الإدارية المطلوبة للقيام بالمشروع بنجاح.

مكتب المشروع	هو المقر المادي الذي يقيم فيه الجهاز الإداري للمشروع (مثل مدير المشروع والجهاز المعاون له).
مرحلة المشروع	هو مجموعة من نشاطات ومهام المشروع والتي عادة ينتج عنها إكمال تسليمات للمشروع.
خطة المشروع	هي مستند يسرد المراحل والأنشطة والمهام والأطر الزمنية والموارد المطلوبة لإكمال المشروع.
جدول المشروع	هو مجموعة من المواعيد المخطط لها والتي في خلالها يجب إكمال الأنشطة والمهام لتحقيق أهداف المشروع.
مهمة المشروع	هو بند محدد يجب القيام به والذي ينتج عنه عادة إكمال جزئي لمخرج من تسليمات المشروع.
فريق المشروع	هم مجموعة من الناس يعملون في المشروع ويرفعون التقارير لمدير المشروع.
الجودة	هو مستوى تطابق المخرج (أو التسليمات) النهائي للمشروع مع متطلبات العميل.
تأكيد الجودة	هي الخطوات <u>الوقائية</u> المتخذة للقضاء على أي اختلافات في جودة التسليمات المنتجة عن أهداف الجودة الموضوعية.
التحكم في الجودة	هي الخطوات <u>العلاجية</u> المتخذة للقضاء على أي اختلافات في جودة التسليمات المنتجة عن أهداف الجودة الموضوعية.
إدارة الجودة	هي العملية التي يمكن بها التأكيد والتحكم في جودة التسليمات والعمليات الإدارية باستخدام فنيات "تأكيد الجودة" و"التحكم في الجودة".
تخطيط الجودة	هي عملية تحديد المدخل المتخذ لضمان جودة تسليمات المشروع وكذلك جودة العمليات الإدارية المتبعة. وهذا يشمل قائمة بمعايير وأنماط الجودة التي يجب تحقيقها بالإضافة إلى فنيات "تأكيد الجودة" و"التحكم في الجودة" التي يجب إتباعها.
طلب معلومات	هو مستند يتم إصداره من المشروع لمجموعة كبيرة من الموردين المحتملين لتمكينهم من توفير معلومات مختصرة توضح كيفية قيامهم بتوفير متطلبات المشروع.

طلب عرض أسعار	هو مستند يتم إصداره من المشروع لقائمة صغيرة من الموردين لتمكينهم من تقديم عرض أسعار تفصيلي يوضح كيفية قيامهم بتوفير متطلبات المشروع.
الموارد	هي العمالة والمعدات والمواد المستخدمة للقيام بالمشروع.
العمالة والمعدات والمواد المستخدمة لتنفيذ المشروع	عملية تحديد الموارد المطلوبة لإكمال المشروع. هذا يشمل قائمة بأنواع الموارد المطلوبة وجدول يوضح الاستخدامات والأنشطة الخاصة بكل مورد من الموارد.
المخاطر	هي أي حدث من المحتمل أن يؤثر على قدرة المشروع على تحقيق الأهداف المحددة.
إدارة المخاطر	هي العملية التي من خلالها يمكن التعرف على وتقييم وإدارة المخاطر التي تواجه المشروع (مثل مخاطر في نطاق المشروع - والتسليمات - ومقياس الزمن - والموارد) وذلك أثناء المشروع. وتستلزم العملية إتمام مجموعة من الإجراءات لتقليل احتمال حدوث أو لتقليل أثر كل مخاطرة.
تثبيط المخاطر	هي مجموعة من الإجراءات المتخذة لتجنب وتحويل وتثبيط المخاطر على أساس الأولوية. هذا يشمل الإجراءات الوقائية المتخذة أثناء المشروع لتقليل احتمالية حدوث المخاطرة بالإضافة إلى الإجراءات الطارئة المتخذة لتقليل أثر المخاطرة على المشروع في حالة حدوثها.
تخطيط المخاطر	إنشاء مستند يوضح المخاطر المتوقعة ويحدد مجموعة من الإجراءات المتخذة من أجل منع حدوث المخاطر ومن أجل التقليل من أثرها في حالة حدوثها.
النطاق	هو المجموعة الكاملة من التسليمات التي يجب أن ينتجها المشروع.
الحل	هو مجموعة من التسليمات التي بمجرد اتحادها فإنها تقوم بحل مشكلة عمل معينة (أو تدرك فرصة عمل معينة).
مراجعة المرحلة	هي نقطة تدقيق في نهاية كل مرحلة من مراحل المشروع لضمان أن المشروع قد حقق الأهداف والتسليمات المخطط لها.

<p>هو مستند يحدد متطلبات التوريد الخاصة بالمشروع بمزيد من التفاصيل لتمكين الموردين المحتملين من أن يحددوا إذا كانوا قادرين على الوفاء بهذه المتطلبات.</p>	<p>بيان الأعمال</p>
<p>هو اتفاق بين فريق المشروع والمورد الخارجي لتوريد مجموعة محددة من المنتجات للوفاء بمتطلبات التوريد الخاصة بالمشروع.</p>	<p>عقد التوريد</p>
<p>هو مستند رسمي موجود في أثناء عملية المناقصة ويحدد المعلومات المطلوبة التي تمد فريق المشروع بالثقة من أن مورد ما يمكنه الوفاء بمتطلبات التوريد الخاصة بالمشروع. ومن أمثلة مستندات المناقصة "طلب معلومات RFI" وكذلك "طلب عرض أسعار RFP".</p>	<p>مستند المناقصة</p>
<p>العملية التي من خلالها يتم تعريف وتقييم واختيار مورد ما لتوريد المنتجات (سلع أو خدمات) للمشروع. وتستلزم العملية إنشاء متطلبات التوريد ومستندات المناقصة واستقبال الردود على المناقصة واختيار مورد مفضل.</p>	<p>إدارة المناقصة</p>
<p>مستند يوضح الغرض من المشروع والأسلوب الذي سيتم عمل هيكل المشروع من خلاله وكيفية تنفيذ المشروع بنجاح.</p>	<p>مصطلحات المرجع</p>
<p>العملية التي فيها يتم تسجيل الوقت الذي يقضيه فريق العمل في أداء المهام.</p>	<p>إدارة الوقت</p>

انظر www.method123.com للمجموعة الكاملة من القوالب كملفات word و excel والتي تدعم هذا الدليل.