



# الدليل المختصر لمدير المشروع

الإدارة العامة للتكنولوجيا والتحول الرقمي

فبراير ٢٠٢٤

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# قائمة المحتويات

٤.....	مقدمة
٥.....	مراحل المشروع
٦.....	مرحلة البدء
٧.....	مرحلة التخطيط
٩.....	مرحلة التنفيذ
١٥.....	مرحلة المراقبة والتحكم
١٧.....	مرحلة استلام المشروع والإغلاق



# مقدمة

تم إعداد هذا الدليل المختصر من قبل إدارة مشاريع التكنولوجيا والتحول الرقمي؛ لرفع مستوى المعرفة لدى مدراء المشاريع بالإجراءات الرئيسية لإدارة المشروع وفق الممارسات المعتمدة والمتوافقة مع أدلة إدارة المشاريع القياسية، مع العلم بأنها تحوي الحد الأدنى من المعرفة التي يجب أن يملكها مدير المشروع ولا يعذر بجهلها، وسيتم لاحقًا إعداد دليل إجراءات إدارة المشاريع بشكل مفصل.

# مراحل المشروع

يمر المشروع بخمس مراحل رئيسية تسمى **دورة حياة المشروع** وهي:

مرحلة البدء

مرحلة  
التخطيط

مرحلة التنفيذ

مرحلة المراقبة  
والتحكم

مرحلة استلام  
المشروع  
والإغلاق



## المرحلة الأولى / مرحلة البدء:

وهي المرحلة التي تبدأ فيها فكرة المشروع وذلك عن طريق دراسة الاحتياجات، كتحسين منتج أو تطوير خدمة أو استحداثهما أو حل مشكلة قائمة.

### إعداد دراسة حالة العمل (Business Case):

وهو تقرير مختصر يوضح الوضع الحالي للعمل، ويحدد فكرة المشروع والتكلفة المبدئية (ميزانية) ومبررات الاحتياج لتنفيذ المشروع وارتباطه بالمستهدفات، ويتم إعداد هذا المستند من الجهة الطالبة للمشروع واعتماده من قبل الإدارة العليا.

## المرحلة الثانية/ التخطيط:

وهي المرحلة يتم فيها جمع متطلبات الإدارات من المشاريع والبرامج والتحقق من توافقها مع الخطط الاستراتيجية والمستهدفات المعتمدة.

### ١/ إعداد خطة الإدارة:

بعد دراسة حالة العمل (Business Case) لكل مشروع واعتمادها، يتم إعداد الميزانية المقدرة لتنفيذ الأعمال وإدراج المشاريع في خطة الإدارة ومن ثم طلب الميزانية المقدرة.

### ٢/ إعداد نطاق العمل:

تُعد الإدارة المالكة نطاق العمل لكل مشروع بشكل تفصيلي وجدول الكميات للأعمال أو الخدمات أو المواد المطلوبة في المشروع وتضمينها مع نطاق العمل.

### ٣/ إعداد كراسة المنافسة:

تضمن نطاق العمل والمواصفات الفنية وجدول الكميات مع الكراسة بالإضافة إلى الشروط الخاصة، بعدها يتم إرسال كامل معلومات الكراسة للمشتريات لدعوة المتنافسين لتقديم العروض الفنية والمالية.



## ٤ / إعداد التكلفة التقديرية:

يتم إعداد التكلفة التقديرية للمشروع وترسل في ملف مشفر للجنة فحص العروض قبل موعد فتح المظاريف وتعتبر وثيقة سرية محدودة التداول.

## ٥ / تقوم لجنة فحص العروض باستلام وفتح العروض:

عمل التحليل الفني: تقدم الشركات المنافسة العروض الفنية، ثم يتم تحليلها من قبل لجنة تحليل العروض الفنية.  
عمل التحليل المالي: بعد تقييم العروض الفنية، يتم فتح العروض المالية من قبل لجنة التحليل المالية ويتم اختيار المقاول لتنفيذ المشروع.

## ٦ / إصدار أمر الشراء وتوقيع العقد:

يصدر أمر شراء (التعميد) ومن ثم توقيع العقد مع المقاول. (لا يجوز تسليم الموقع قبل توقيع العقد وإجازته من وزارة المالية، كما لا يجوز تكليف أي مقاول أو تمكينه من العمل بدون تعميم)



## المرحلة الثالثة/ تنفيذ المشروع:

وهي المرحلة التي يتم فيها تنفيذ المشروع من قبل الشركة المتعاقدة. خطوات هذه المرحلة كالتالي:

### ١/ إعداد متطلبات العمل / نطاق العمل النهائي:

يقوم مدير المشروع مع المقاول بمراجعة نطاق العمل النهائي وتحديد المعالم الرئيسية للمشروع وقائمة المخرجات حسب ما ورد في العقد.

### ٢/ إعداد الجدول الزمني:

يوجه مدير المشروع المقاول بإعداد الجدول الزمني عن طريق برنامج (MS Project) لا يقل عن مستويين (بند رئيسي وأنشطة فرعية، وتحديد الأوزان لمستوى الأنشطة الأدنى)، وبعد مراجعته يتم رفعه إلى مكتب إدارة المشاريع PMO قسم المراقبة والتحكم لاعتماده وعدم التعديل عليه إلا بمراجعة إدارة PMO.

### ٣/ طلب خطة المشروع من المقاول:

يطلب مدير المشروع خطة المشروع (PMP) من المقاول تشمل: خطة التنفيذ، خطة الجودة، خطة السلامة، خطة إدارة المخاطر، خطة التواصل وفيها بيانات عن مدير المشروع المفوض لإدارة المشروع والمدراء التنفيذيين بشركة المقاول ومصفوفة التصعيد.

## ٤ / اجتماع انطلاق المشروع:

يجتمع مدير المشروع مع فريق العمل وأصحاب العلاقة لإطلاق المشروع.

## ٥ / محضر بدء الأعمال / تسليم الموقع:

وهو محضر يُوضح فيه تاريخ بداية المشروع.

## ٦ / الإشراف على التنفيذ:

وهذه عملية مستمرة يقوم فيها مدير المشروع واستشاري الإشراف على التنفيذ بمتابعة المقاول للتأكد من تنفيذ المشروع وفق الوقت والمواصفات والكميات المعتمدة بالعقد والتزام المقاول بالبرنامج الزمني من خلال الاجتماع الدوري، التفقيش على الأعمال، مراقبة الجودة والسلامة.

## ٧ / نماذج الاستلام (قبول المخرجات):

يقوم المقاول – أولاً بأول - بتسليم كل مُخرج يتم تنفيذه باستخدام نموذج استلام وقبول المخرجات المعتمد من الجهة المالكة ويراجع ويعتمد من استشاري الإشراف ومدير المشروع، وتكون هذه النماذج هي المرجع لاحتساب نسب الإنجاز.

## ٨ / التقرير الأسبوعي:

يعد مدير المشروع التقرير الأسبوعي للمشروع وفق النموذج المعتمد من إدارة PMO.

## ٩ / التقرير الشهري:

يعد مدير المشروع التقرير الشهري للمشروع وفق النموذج المعتمد ويرسل الى إدارة PMO في الأسبوع الأول من كل شهر ميلادي.

## ١٠ / نموذج تحديث حالة المشروع:

يعد مدير المشروع نموذج تحديث حالة المشروع بشكل شهري إرسالها إلى مكتب إدارة المشاريع في الأسبوع الأول من كل شهر ميلادي.

## ١١ / تقرير التغيير:

لا يجوز إحداث أي تغيير على نطاق عمل المشروع أو المواصفات أو المدة الزمنية للعقد أو قيمة العقد بدون موافقة صاحب الصلاحية. وعند الحاجة إلى ذلك يعد مدير المشروع تقرير فني يحدد فيه وصف التغيير والمبررات والأثر المالي والزمني على المشروع مع تعبئة نموذج طلب التغيير المعتمد.

## ١٢ / الإيقاف الكلي أو الجزئي للمشروع:

عند عدم إمكانية الاستمرار في تنفيذ الأعمال أو جزء منها لأسباب لا تعود للمقاول فيمكن عمل إيقاف كلي أو جزئي لبعض أعمال المشروع حتى زوال هذه الأسباب. (يرفع طلب الإيقاف لصاحب الصلاحية ويرفق به تقرير فني معتمد من الاستشاري ومدير المشروع بمبررات الإيقاف وبناء عليه يتم إرسال خطاب للمقاول بذلك).

### ١٣ / الاستئناف:

بعد زوال الإيقاف يتم إصدار خطاب استئناف موجه للمقاول بتوقيع صاحب الصلاحية باستئناف العمل. (يعد أمر تغيير عند الحاجة لإضافة مدة الإيقاف لمدة المشروع ويرفع لصاحب الصلاحية)

### ١٤ / نموذج طلب التغيير:

في حالة الحاجة إلى التغيير في التكلفة، المدة الزمنية أو نطاق العمل يتم رفع طلب تغيير إلى إدارة المشتريات/ الإدارة المعنية وبعد اعتماده من صاحب الصلاحية يتم عكسه على البرنامج الزمني بالتنسيق مع إدارة PMO.

### ١٥ / سجل المخاطر:

يتم تحديث السجل أولاً بأول على أي خطر قد يواجه المشروع اثناء التنفيذ مع بيان وصف المخاطرة ودرجة المخاطرة ومستوى التأثير على المشروع والإجراء المطلوب للمعالجة والجهة المسؤولة عن تنفيذ الإجراء.



### ١٣ / الاجتماعات الدورية:

الاجتماعات اليومية والأسبوعية مع أعضاء الفريق واستشاري الإشراف والمقاول ويتم فيها مناقشة سير العمل في المشروع.

### ١٤ / المستخلص الجاري:

يقدم المقاول مستخلص شهري يرفق به حصر الأعمال المنفذة خلال فترة المستخلص وتقديم نماذج الاستلام / القبول المعتمدة سابقاً من إدارة المشروع لتلك الأعمال والمهام أو المخرجات. (يحسم من كل مستخلص ١٠٪ لتكوين قيمة المستخلص الختامي الذي يجب أن لا تقل قيمته عن ١٠٪ من قيمة العقد)

### ١٥ / شهادة الإنجاز:

بعد مراجعة واعتماد المستخلص من قبل استشاري الإشراف ومدير المشروع يتم إرفاق شهادة الإنجاز مع المستخلص ويرفع للإدارة المالية للصرف. يجب رفع مستخلص شهري للمشروع بغض النظر عن القيمة.

## المرحلة الرابعة/ المراقبة والتحكم في المشروع:

في هذه المرحلة يتم المراقبة والتحكم في محددات محدوات المشاريع الأساسية وهي النطاق والتكلفة والمدة الزمنية للمشروع والتأكد من أن جميع أنشطة المشروع تتم وفق هذه المحدودات المتفق عليها في العقد ومستندات المشروع والممارسات الفنية المعتمدة في المجال.

ويقوم بهذا الدور مكتب إدارة المشاريع بتقنية المعلومات عن طريق قسم المراقبة والتحكم بالتعاون من إدارة المشروع التي تشرف على التنفيذ ويتم ذلك عن طريق متابعة التقارير الدورية أو التقارير التي تطلب عند الحاجة أو عن طريق الزيارات التفتيشية على المشاريع.



## المستندات المهمة لهذه المرحلة:

## ١/ لوحة متابعة المشاريع:

يقوم مدير المشروع مع المقاول بمراجعة نطاق العمل النهائي وتحديد المعالم الرئيسية للمشروع وقائمة المخرجات حسب ما ورد في العقد.

## ٢/ تقرير الإنجاز الشهري:

يتم استلام تقرير الإنجاز الشهري من مدير المشروع والتأكد من نسبة الإنجاز المرصودة كذلك مراجعة الوثائق والمستندات الداعمة ومن ثم اعتمادها.

## ٣/ محضر حصر أعمال بنهاية مدة العقد:

في حالة انتهاء مدة العقد ولم ينهي المقاول أعمال المشروع فيعد (محضر حصر أعمال بنهاية مدة العقد) يتم فيه حصر الأعمال المنتهية داخل مدة العقد ويمكن الاستفادة منها، ويستمر المقاول بإكمال الأعمال المتبقية وتفرض عليه غرامة تأخير على قيمة الأعمال التي تأخر في تنفيذها.

## المرحلة الخامسة/ إنهاء المشروع:

وفي هذه المرحلة يتم تسليم المشروع إلى جهة التشغيل (الإدارة المالكة)، عن طريق الخطوات التالية:

### ١/ تقديم جدول أصول المشروع:

جدول يحتوي على جميع الأصول في المشروع بأرقامها التسلسلية وأماكن تركيبها والخدمات والرخص والبرامج بكامل بياناتها ومعلوماتها.

### ٢/ نقل المعرفة:

وذلك بتحضير جميع الأطراف وعمل ورشة عمل لنقل المعرفة لفريق التشغيل.

### ٣/ اختبار المخرجات واختبار تكامل المشروع:

ويتم فيه اختبار المشروع مع الجهة المشغلة، وأخذ الموافقة عليه واعتماده لاستلام المشروع استلام ابتدائي.

## ٤ / الاستلام الابتدائي:

يتم فيه تشكيل لجنة للوقوف على مخرجات المشروع واعتمادها بمشاركة مدير المشروع واستشاري الإشراف ويتم إرفاق وثائق اختبارات المخرجات.

## ٥ / المستخلص الختامي:

عند إنهاء المقاول لجميع الأعمال والاستلام الابتدائي للمشروع (بدون ملاحظات) يقوم المقاول بتقديم حصر الأعمال التي لم تصرف مع سندات الاستلام / القبول المعتمدة ورفع مستخلص ختامي لصرف بقية مستحقاته (يجب ان لا يقل مبلغ المستخلص الختامي عن ١٠ % من قيمة العقد).

## ٦ / الاستلام النهائي:

عند انتهاء المدة المحددة في العقد بعد الاستلام الابتدائي يتم تشكيل لجنة بمشاركة مدير المشروع للوقوف على مخرجات المشروع المعتمدة سابقاً من قبل الإدارة المالكة عن طريق الاستلام الابتدائي والتأكد من أن التشغيل يسر على ما يرام بدون ملاحظات ويتم إعداد محضر الاستلام النهائي والإفراج عن الضمان البنكي.



المركز الوطني لتنمية  
الغطاء النباتي ومكافحة التصحر  
National Center for Vegetation Cover  
Development & Combating Desertification