ⓒ شركة تطوير للخدمات التعليمية ، ١٤٣٧هـ
فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

شركة تطوير للخدمات التعليمية

إدارة المشاريع الرياضية وضبط جودتها(حقيبة المتدرب)./ شركة تطوير للخدمات التعليمية .-
الرياض ، ١٤٣٧هـ
٦٤ص ؛ ٢١ X ٢٧,٩ سم
ردمك: ٢-٧٣-٨٢٠١-٦٠٣-٩٧٨
١- التربية البدنية-كتب دراسية ٢- إدارة المشروعات ٣- الحقائب التعليمية أ.العنوان
ديوي ٧٩٦ ١٤٣٧/١٠٥١٦

رقم الإيداع: ١٤٣٧/١٠٥١٦
ردمك: ٢-٧٣-٨٢٠١-٦٠٣-٩٧٨

الهدف العام

اكتساب المعارف والمفاهيم والمهارات الأساسية المرتبطة بإدارة المشاريع الرياضية وتقديم نماذج عملية تساهم في إكتساب المهارات وتبادل الخبرات بين المتدربين.

مخرجات التدريب

يتوقع من المتدرب بعد إتمام الدورة أن يكون قادر على:

- التعرف على إطار عمل إدارة المشروع ومراحله وماهي العوامل البيئية المؤثرة في المشروع وكيفية التعامل معها.
- التعرف على مجموعة العمليات والأدوات المتطلبة للتنفيذ في كل مرحلة من مراحل المشروع.

الفئة المستهدفة

المستفيدون من هذه الحقيبة التدريبية هم المشرفون ومعلمو التربية البدنية ومن لهم علاقة بإدارة البرامج الرياضية المدرسية.

مدة البرنامج التدريب

عدد الفترات التدريبية لليوم الواحد	عدد الساعات التدريبية في اليوم	عدد الأيام التدريبية	مجموع عدد الساعات التدريبية
فترتان	5	3	15

الجدول الزمني للبرنامج

اليوم	الجلسة	الموضوع	الزمن
اليوم الأول	الأولى	مقدمة عن إطار عمل إدارة المشروع دورة حياة المشروع وعمليات إدارة المشروع	180دقيقة
	الثانية	مجالات المعرفة في إدارة المشروع ومجموعة عمليات البدء	120 دقيقة
اليوم الثاني	الثالثة	مجموعة عمليات التخطيط	180دقيقة
	الرابعة	مجموعة عمليات التخطيط	120دقيقة
اليوم الثالث	الخامسة	مجموعة عمليات التنفيذ	180دقيقة
	السادسة	مجموعة عمليات رقابة وضبط المشروع والإغلاق	120دقيقة

الجلسة الأولى	مقدمة عن إطار عمل إدارة المشروع دورة حياة المشروع وعمليات إدارة المشروع	180دقيقة

يتوقع من المتدربين بعد إتمام الجلسة الأولى أن يتعرفوا على إطار عمل إدارة المشروع. وذلك من خلال تحقيق أهداف الجلسة التالية:

أهداف الجلسة الأولى:

1. فهم ماهية المشروع وإدارة المشروع.
2. معرفة وفهم العلاقة بين المشروع والبرنامج.
3. التعرف على دور مدير المشروع ومهامه الرئيسية لإدراة المشروع.
4. التعرف على العوامل البيئية المؤثرة في المشروع والقيود الرئيسية التى يجب تحقيقها لإنجاح المشروع.
5. ماهي القيود الرئيسية الثلاثة التي يجب تحقيقها فى المشروع.
6. معرفة دورة وخصائص حياة المشروع.
7. التعرف على مراحل المشروع.
8. التعرف على من هم المعنيين في المشروع (أصحاب المصلحة) ودور كل منهم.
9. التعرف على مجموعة العمليات وكيفية التفاعل مع بعضها وكيفية ضبط تلك العمليات حتى تتناسب مع طبيعة وحجم المشروع.

الجدول الزمني للجلسة الأولى		
م	الإجراءات التدريبية	الزمن
1	النشاط (1-1) مناقشة وحوار مع المدرب	25 ق
2	النشاط (1-2) مناقشة مع المجموعة	15 ق
3	النشاط (1-3) المحاضرة وشرح وافي	40 ق
4	النشاط (1-4) عصف ذهني	20 ق
5	النشاط (1-5) المحاضرة وشرح وافي	50 ق
6	النشاط (1-6) مناقشة وحوار مع المجموعة وتعليق من المدرب	30 ق
المجموع		180 ق

رقم النشاط	عنوان النشاط	أسلوب تقديم النشاط	المدة
1-1	توقعات المتدربين وأهداف الدورة	عمل جماعي	25 ق

سيتم من خلال هذا النشاط التعرف على توقعاتكم من الدورة ومن ثم عرض أهداف الدورة عليكم لمحاولة التوفيق بين توقعاتكم من الدورة والأهداف الخاصة بالدورة.

عمل فردي

أكتب توقعاتك من الدورة في كرت.

عمل جماعي

قارن التوقعات وناقشها مع المدرب بعد الإستماع إلى أهداف الدورة.

رقم النشاط	عنوان النشاط	أسلوب تقديم النشاط	المدة
1-2	تعريف المشروع	عمل مجموعات	15 ق

عمل مجموعات

شارك المجموعة في وضع تعريف للمشروع ؟

رقم النشاط	عنوان النشاط	أسلوب تقديم النشاط	المدة
1-3	إطار عمل إدارة المشروع	المحاضرة وشرح وافي	40 ق

المشروع :

هو عبارة عن نشاط مؤقت له بداية ونهاية، ينتج عنه منتج أو خدمة أو تنيجة. ويتم بلوغ النهاية عند تحقيق أهداف لمشروع أو عند إنهاء المشروع بسبب تعذر تحقيق أهدافه أو عند انتفاء الحاجة إلى هذا المشروع.

إدارة المشروع :

إدارة المشروعات بمتطلباته هي عبارة عن استعمال المعرفة والمهارات والأدوات والأساليب حتى تفي أنشطة المشروع .

البرنامج :

مجموعة من المشروعات المرتبطة ببعضها البعض وتتم إدارته بطريقة متناسقة لكي يتم الحصول على تحكم ونتائج لن يتم الحصول عليها عن إدارة هذه المشروعات كل على حده.

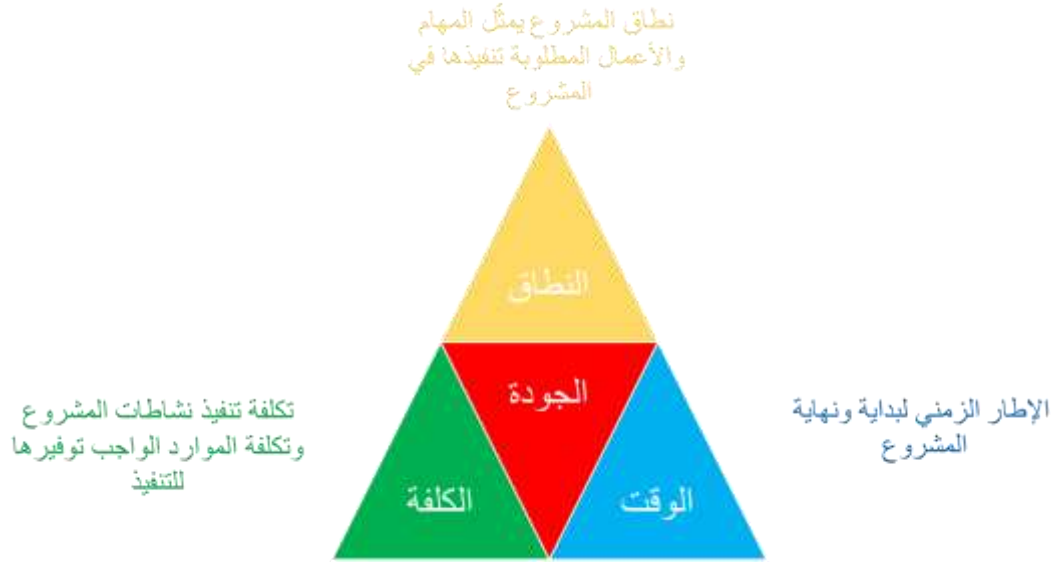
ماهو دور مدير المشروع ؟

هو الشخص الذي يتم تعيينه من ِقبل المؤسسة المنفذة لتحقيق أهداف المشروع، ، يقوم مدير المشروع بالعمل عن قرب مع مدير البرنامج لتحقيق أهداف المشروع ولضمان تنسيق خطة المشروع مع خطة البرنامج القائمة .

العوامل البيئية المؤثرة في المشروع :

- الثقافة والهيكل والعمليات التنظيمية
- المعايير الحكومية (قوانين الهيئات التنظيمية).
- البتنية التحتية والمرافق الموجودة والتجهيزات.
- الموارد البشرية
- إدارة شئون الموظفين (مثل إجراءات التوظيف والتثبيت، واستعراض أداء الموظفين وسجلات تدريب وسياسة أجور ساعات العمل الإضافية وتتبع الوقت)

ماهي القيود الرئيسية الثلاثة التي يجب تحقيقها فى المشروع



رقم النشاط	عنوان النشاط	أسلوب تقديم النشاط	المدة
1-4	أهمّية عمل مدير المشروع والقيود الرئيسية الثلاثة	عمل جماعي	20 ق

عمل مجموعات

شارك المجموعة في تحديد النسبة المئوية التي يقضيها مدير المشروع في التواصل مع الأشخاص المعنيّين وأهمّية مهارة التواصل لمدير المشروع؟

عمل مجموعات

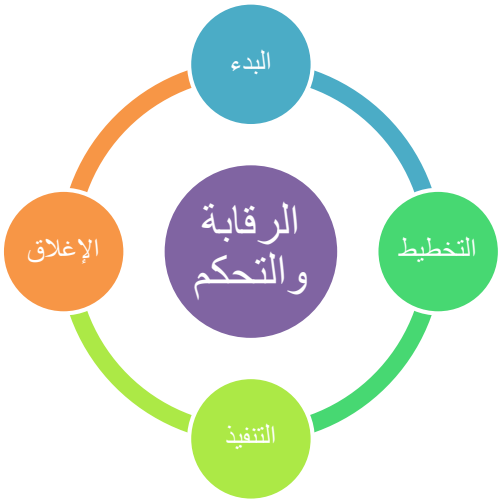
قد تم إبلاغ مدير المشروع بوجود معضلة تتمثل في تقديم موعد الامتحانات النهائية للفصل الدراسي شهراً كاملاً من قبل وزارة التعليم؛ لذا تكمن المشكلة في تقديم الموعد النهائي للمشروع بشهر قبل الموعد المرصود سابقاً. ومن ثم ينبغي التعجيل بالتنفيذ حتى يكتمل المشروع بنهاية الفصل الدراسي

ما هو الإجراء الأمثل الذي ينبغي اتباعه للانتهاء من تنفيذ المشروع في الوقت المحدد سلفاً، مع العلم أن العائق الأساسي هو الميزانية؟

رقم النشاط	عنوان النشاط	أسلوب تقديم النشاط	المدة
1-5	دورة حياة المشروع و عمليات إدارة المشروع	شرح من المدرب	50 ق

دورة حياة المشروع :

دورة حياة المشروع هي عبارة عن مجموعة من مراحل المشروع التي عادًة ما تكون متسلسلة وأحيانًا تتم في وقت واحد .



المعنيّين في المشروع (أصحاب المصالح)

هم أولئك الأشخاص أو المؤسسات مثل العملاء أو الرعاة أو المؤسسة المنفذة أو الجمهور الذين يشاركون بشكل فعال في المشروع أو الذين قد تتأثر مصالحهم إيجابًيا أو سلبًيا بأداء أو إنهاء المشروع . وقد يكون لهم تأثير على المشروع ونواتجه .

عمليات إدارة المشروع

تحتوي العملية على مجموعة من الإجراءات والأنشطة التي يتم القيام بها للحصول على منتج نتيجة أو خدمة محددة مسبقًا .

تنقسم عمليات إدارة المشروع إلى خمس مجموعات تعرف بمجموعات عملية إدارة المشروع أو المجموعات العملياتية:

رقم النشاط	عنوان النشاط	أسلوب تقديم النشاط	المدة
1-6	المشاريع التربوية	ورشة عمل	30 ق

عمل مجموعات

شارك المجموعة في الإجابة على الأسئلة التالية:

ماهو المشروع التربوي ؟

ماهي أهمّية المشاريع التربوية؟

ما هي أهداف المشاريع التربوية ؟

عرض مجموعات

سيقوم متطوّع من كل مجموعة بعرض نتائج العصف الذهني للمجموعة ونقاشها مع كل المشاركين والمدرب.

حوار جماعي

شارك المدرب في النقاش حول أمثلة عن المشاريع التربوية في المملكة العربية السعودية ؟

الجلسة الثانية	**مجالات المعرفة في إدارة المشروع ومجموعة عمليات البدء**	**120 دقيقة**

يتوقع من المتدربين بعد إتمام الجلسة الثالثة أن يتعرفوا على المجالات المعرفية التسعة للمشروع و على العمليات في مجموعة البدء. وذلك من خلال تحقيق أهداف الجلسة التالية:

أهداف الجلسة الثانية:

1. التعرف على المجالات المعرفية التسعة: (إدارة التكامل، إدارة النطاق، إدارة الوقت، إدارة التكلفة، إدارة الجودة، إدارة الموارد البشرية، إدارة الإتصال، إدارة المخاطر و إدارة المشتريات)
2. فهم كيفية تضامن العمليات خلال المجالات المعرفية.
3. التعرف على مدخلات، أدوات، أساليب ومخرجات المجالات المعرفية.
4. التعرف على عملية تحديد المعنيّين (أصحاب المصلحة) في المشروع.

الجدول الزمني للجلسة الثانية		
م	الإجراءات التدريبية	الزمن
1	النشاط (2-1) المحاضرة وشرح مختصر	55 ق
2	النشاط (2-2) مناقشة وحوار مع المجموعة وتعليق من المدرب	20 ق
3	النشاط (2-3) المحاضرة وشرح مختصر	25 ق
4	النشاط (2-4) ورشة عمل مصغّرة	20 ق
	المجموع	120 ق

رقم النشاط	عنوان النشاط	أسلوب تقديم النشاط	المدة
2-1	المجالات المعرفية في إدارة المشاريع	شرح وافي	55 ق

إدارة التكامل

تشتمل إدارة تكامل المشروع على عمليات وأنشطة لابد من القيام بها لتحديد وتعيين وتجميع وتوحيد وتنسيق العمليات المختلفة وأنشطة إدارة المشروع في مجموعات عملية إدارة المشروع.

إدارة النطاق

تشتمل عملية إدارة نطاق المشروع على جميع العمليات اللازمة للتأكد من أن المشروع يشتمل على جميع الأعمال المطلوبة والعمل المطلوب فقط لإكمال المشروع بنجاح.

إدارة الوقت

تشتمل إدارة وقت المشروع على العمليات اللازمة لإدارة إكمال المشروع في الوقت المحدد.

إدارة الكلفة

تشتمل إدارة تكاليف المشروع على عمليات تقدير التكاليف وضبطها وضع ميزانيات لها بحيث يتم إتمام المشروع في نطاق الميزانية المعتمدة

إدارة الجودة

تشتمل إدارة جودة المشروع على عمليات وأنشطة التنظيم التي تحدد سياسات الجودة والأهداف والمسئوليات لضمان تحقيق متطلبات المشروع.

إدارة الموارد البشرية

تشتمل إدارة الموارد البشرية للمشروع على عمليات تنظيم وإدارة وقيادة فريق المشروع . يتكون فريق المشروع من الأفراد الذين لديهم أدوار ومسئوليات مخصصة من أجل إكمال المشروع.

إدارة الإتصال

تشتمل إدارة اتصالات المشروع على العمليات التي لابد من القيام بها لضمان جلب وتجميع وتوزيع وتخزين واسترداد معلومات المشروع والحفاظ عليها بشكل مناسب.

إدارة المخاطر

تشتمل إدارة المخاطر في المشروع على العمليات المتعلقة بتخطيط المخاطر، والتعرف عليها، وتحليلها، ومواجهتها، ورصدها، والسيطرة عليها في أحد المشاريع . تتمثل أهداف إدارة المخاطر في المشروع في زيادة احتمالية وتأثير الأحداث الإيجابية وتقليل احتمالية وتأثير الأحداث السلبية في المشروع.

إدارة المشتريات

تشتمل إدارة المشتريات بالمشروع على عمليات شراء أو جلب المنتجات أو الخدمات أو النتائج اللازمة من خارج فريق العمل لإنجاز أعمال المشروع . وقد تكون المؤسسة بمثابة المشتري أو البائع للمنتجات أو الخدمات أو النتائج التي تم صول عليها من المشروع.

رقم النشاط	عنوان النشاط	أسلوب تقديم النشاط	المدة
2-2	عمليات المشروع	عصف ذهني	20 ق

عمل مجموعات

شارك المجموعة في تحديد أهمّية الأدوات المستخدمة في إدارة المشروع؟

عرض مجموعات

سيقوم متطوّع من كل مجموعة بعرض نتائج العصف الذهني للمجموعة ونقاشها مع كل المشاركين والمدرب.

حوار جماعي

شارك المدرب في النقاش حول من مسئول عن تحديد الأدوات والأساليب في إدارة المشروع؟

رقم النشاط	عنوان النشاط	أسلوب تقديم النشاط	المدة
2-3	مجموعة عمليات البدء	شرح من قبل المدرب	25 ق

مجموعة عمليات البدء	
العملية	مجال المعرفة
حدد المعنيّين	إدارة الإتصال

حدّد المعنيّين (أصحاب المصالح)

هي عملية تحديد جميع الأفراد والمنظمات التي تقع في نطاق تأثير المشروع وتوثيق المعلومات المناسبة المتعلقة بإهتمامتهم واشتراكهم وتأثيرهم في نجاح المشروع.

المدخلات

مستندات المشتريات

أطراف العقود والمورّدون.

الأدوات والأساليب

تحليل أصحاب المصلحة

تحليل أصحاب المصلحة هي عملية تجميع وتحليل المعلومات المتعلقة بهم مثل الأدوار والأقسام والمصالح والتوقعات ومستويات التأثير الخاصة بهم وتحديد الدعم المحتمل الذي كل فرد من أصحاب المصلحة تقديمه وتحديد طريقة لزيادة الدعم وتقليل التأثيرا ت السلبية لأصحاب المصلحة طوال دورة حياة المشروع.

المخرجات

سجل أصحاب المصلحة

يشتمل على جميع التفاصيل المتعلقة بأصحاب المصلحة الذين تم تحديدهم .

رقم النشاط	عنوان النشاط	أسلوب تقديم النشاط	المدة
2-4	تحليل المعنيّين (أصحاب المصلحة)	عمل مجموعات	55 ق

عمل مجموعات

على كل مجموعة تحليل المعنيين في المشروع تحليل مدى التأثير والأهمّية؟

مهم جدا /تأثير قوي	مهم جدا /تأثير ضعيف
يجب أن يأخذوبعين الإعتباروتكون لهم الأولوية	عدم إهمال حقوقهم وإحتياجاتهم أو تضر بمصالحهم أثناء تنفيذ المشروع
أهمية قليلة /تأثير قوي جدا	**أهمية قليلة /تأثير ضعيف**
مراعاتهم منذ بداية المشروع ووضع خطة لكسب ثقتهم حيث يشكلون خطر على سير تنفيذ المشروع.	عدم إعطائهم أولوية وعدم إستهدافهم في البرنامج

الجلسة الثالثة	مجموعة عمليات التخطيط	180 دقيقة

يتوقع من المتدربين بعد إتمام الجلسة الرابعة أن يتعرفوا على العمليات في مجموعة البدء والتخطيط للتنفيذ. وذلك من خلال تحقيق أهداف الجلسة التالية:

أهداف الجلسة الثالثة:

1. التعرف على عملية تطوير خطة المشروع وعناصر الخطة.
2. التعرف على عملية تحديد متطلبات المشروع وتحديد نطاق عمل المشروع وهيكلته.
3. التعرف على عملية تحديد المهام، الموارد، مدة المهام وجدولتها.

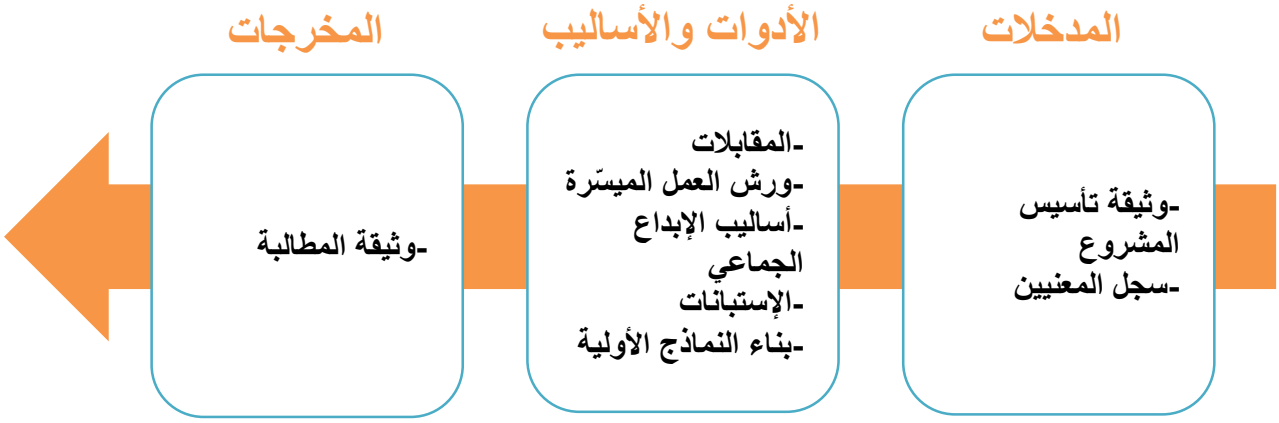
الجدول الزمني للجلسة الثالثة		
م	الإجراءات التدريبية	الزمن
1	النشاط (3-1) المحاضرة وشرح وافي	140 ق
2	النشاط (3-2) ورشة عمل موسّعة	40 ق
	المجموع	180 ق

رقم النشاط	عنوان النشاط	أسلوب تقديم النشاط	المدة
3-1	مجموعة عمليات التخطيط	شرح من قبل المدرب	140 ق

مجموعة عمليات التخطيط	
العملية	مجال المعرفة
إجمع المتطلبات	إدارة الإتصال
عرّف النطاق	إدارة الإتصال
أنشئ هيكل أعمال النطاق	إدارة الإتصال
عرّف المهام	إدارة الوقت
سلسل المهام	إدارة الوقت
قدّر موارد كل مهمة	إدارة الوقت
قدّر مدة كل مهمة	إدارة الوقت
طوّر الجدول	إدارة الوقت
قدّر الكلفة	إدارة الكلفة
قدّر الموازنة	إدارة الكلفة

إجمع المتطلبات

هي عملية تحديد وتوثيق احتياجات أصحاب المصالح حتى يتم تحقيق أهداف المشروع.



الأدوات والأساليب

المقابلات

ورش العمل الميسّرة

أساليب الإبداع الجماعي .. على سبيل المثال لا للحصر:

- العصف الذهني
- الخرائط الذهنية: يتم دمج الأفكار التي يتم توليدها خلال العصف الذهني الفردي في خريطة واحدة كي تعكس جوانب الاتفاق والاختلاف في فهم وتوليد أفكار جديدة.

أساليب أخذ القرارات الجماعية

- الإجماع: موافقة الجميع على إتخاذ أحد الإجراءات.
- الأغلبية: الدعم من نسبة تزيد عن 50% من أعضاء المجموعة .
- الأكثرية: أكبر كتلة في المجموعة تتخذ القرار .
- الديكتاتورية: يتخذ أحد الأفراد القرار عن المجموعة.

الإستبيانات

تستخدم مع شريحة كبيرة من الأعضاء.

المخرجات

وثيقة المتطلبات

يجب أن تكون المتطلبات خالية من الغموض وقابلة للقياس.

مجموعة عمليات التخطيط	
العملية	**مجال المعرفة**
إجمع المتطلبات	إدارة الإتصال
عرّف النطاق	**إدارة الإتصال**
أنشئ هيكل أعمال النطاق	إدارة الإتصال
عرّف المهام	إدارة الوقت
سلسل المهام	إدارة الوقت
قدّر موارد كل مهمة	إدارة الوقت
قدّر مدة كل مهمة	إدارة الوقت
طوّر الجدول	إدارة الوقت
قدّر الكلفة	إدارة الكلفة
قدّر الموازنة	إدارة الكلفة

عرّف النطاق

هوعملية وضع شرح تفصيلي للمشروع. . يعتبر إعداد بيان نطاق تفصيلي للمشروع أمرًا مأما لنجاح المشروع وينبني على النواتج والافتراضات لتي يتم توثيقها أثناء بدء المشروع.

المخرجات

بيان نطاق المشروع

يتناول بيان نطاق المشروع الشرح التفصيلي لنواتج المشروع والعمل اللازم لتحقيق تلك النواتج. (وصف نطاق المنتج، معايير قبول المنتج، إستثناءات المشروع.قيود المشروع وإفتراضات المشروع).

مجموعة عمليات التخطيط	
العملية	**مجال المعرفة**
إجمع المتطلبات	إدارة الإتصال
عرّف النطاق	إدارة الإتصال
أنشئ هيكل أعمال النطاق	**إدارة الإتصال**
عرّف المهام	إدارة الوقت
سلسل المهام	إدارة الوقت
قدّر موارد كل مهمة	إدارة الوقت
قدّر مدة كل مهمة	إدارة الوقت

طوّر الجدول	إدارة الوقت
قدّر الكلفة	إدارة الكلفة
قدّر الموازنة	إدارة الكلفة

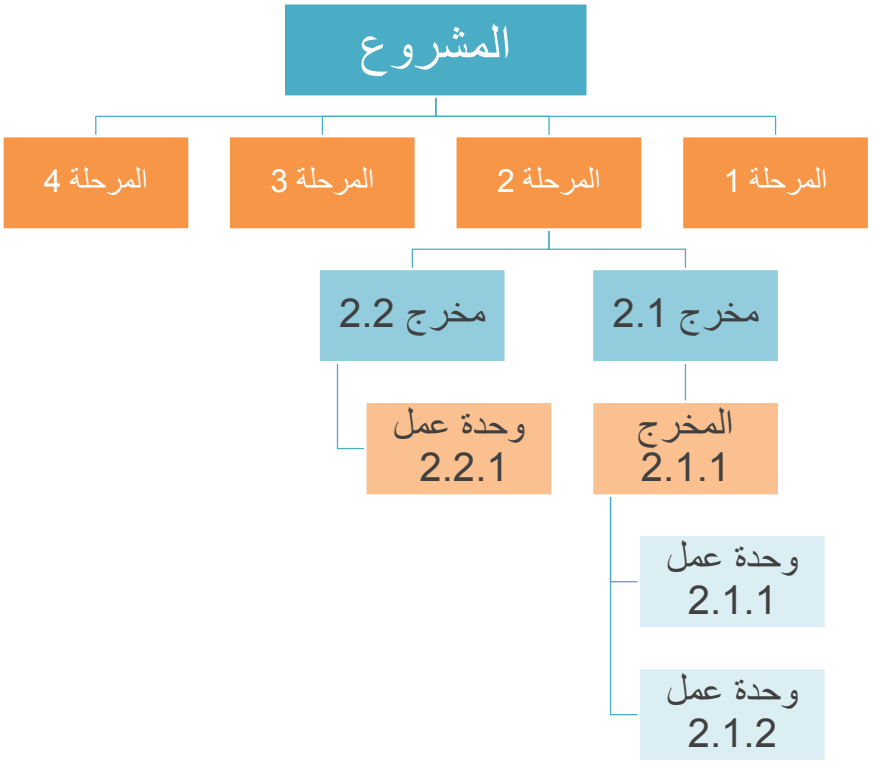
أنشئ هيكل أعمال النطاق

هو عبارة عن عملية تقسييم عناصر مخرجات المشروع وأعماله إلى أجزاء أصغر لتسهيل إدارتها (تقدير الكلفة، الزمن، تعيين موارد لتنفيذها ومتابعتها).

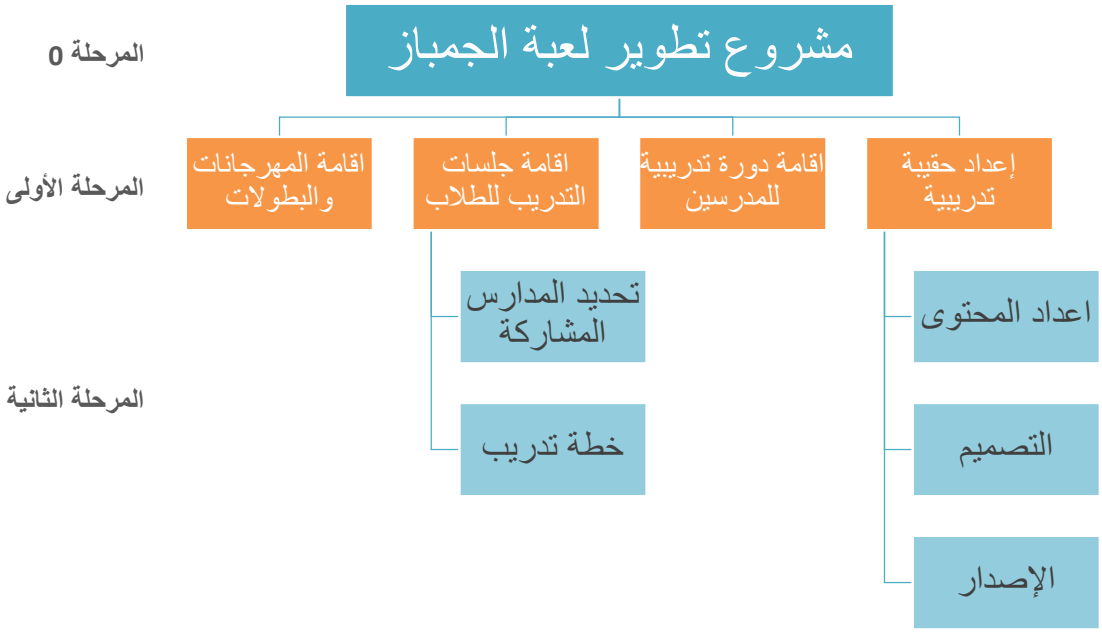
الأدوات والأساليب

التحليل

- التحليل هو تقسيم نواتج المشروع إلى مكونات أصغر وأكثر قابلية للتحكم فيها
- وضع وتعيين الأكواد لمكونات أجزاء العمل
- يقسّم هيكل الأعمال بأكثر من طريقة:
  - المخرجات العامة والفرعية
  - المخرجات المنفّذة عن طريق جهة خارجية
  - مراحل المشروع



هيكل عيني لتجزئة العمل حسب المرحلة



هيكل عيني لتجزئة العمل لمشروع تطوير لعبة حسب المخرجات

المخرجات

هيكلة تجزئة العمل

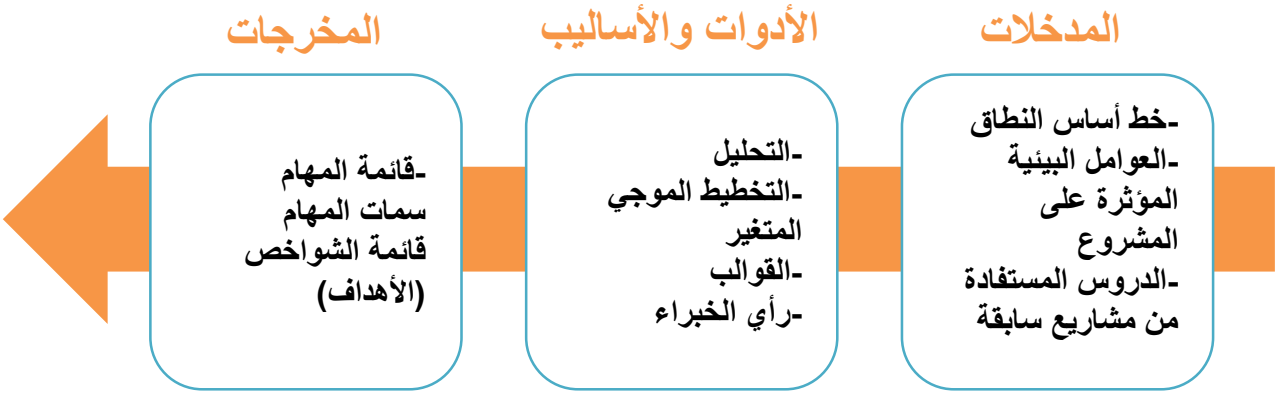
قاموس هيكلة تجزئة العمل

- يحتوى على (شرح وحدة العمل ، تقدير الكلفة لوحدة العمل، تقدير الزمن لوحدة العمل، متطلبات الجودة، معايير القبول ...إلخ

مجموعة عمليات التخطيط	
العملية	**مجال المعرفة**
إجمع المتطلبات	إدارة الإتصال
عرّف النطاق	إدارة الإتصال
أنشئ هيكل أعمال النطاق	إدارة الإتصال
عرّف المهام	**إدارة الوقت**
سلسل المهام	إدارة الوقت
قدّر موارد كل مهمة	إدارة الوقت
قدّر مدة كل مهمة	إدارة الوقت
طوّر الجدول	إدارة الوقت
قدّر الكلفة	إدارة الكلفة
قدّر الموازنة	إدارة الكلفة

عرّف المهام

تحديد الأنشطة (المهام) هي عملية تحديد إجراءات معينة يتم تنفيذها لكي يتم إنتاج مخرجات المشروع وهي تمثّل الوحدات الأصغر لوحدات العمل



الأدوات والأساليب

- **التحليل (التقسيم)**
- **التخطيط الموجي المتغير**

هو أحد أشكال تخطيط التطوير التدريجي حيث يتم التخطيط بالتفصيل للعمل الذي سيتم إنجازه في المدى القريب

- **القوالب**

غالبا مايتم إستخدام قوائم الأنشطة في مشروع سابق كقالب في المشروع الجديد.

- **رأي الخبراء**

المخرجات

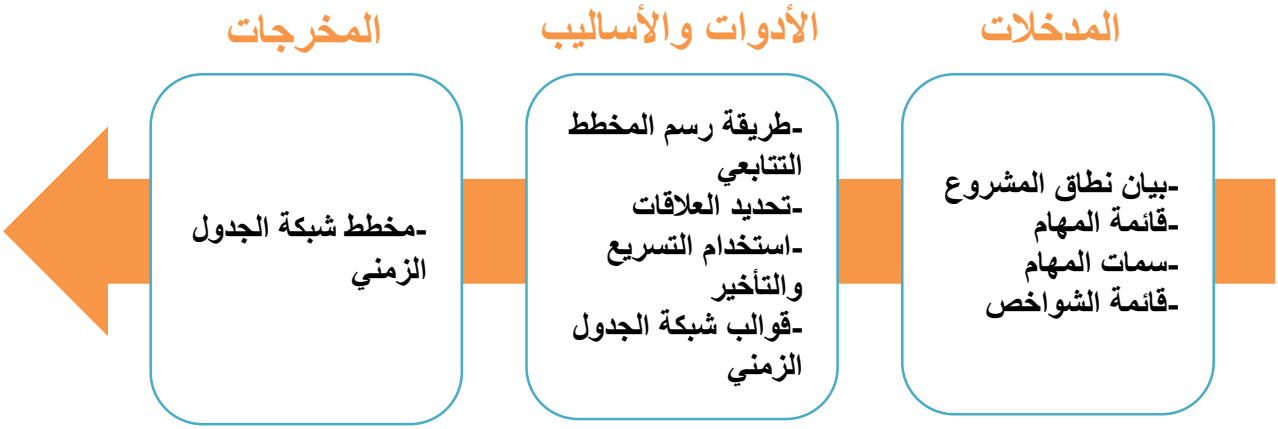
- **قائمة المهام**
- **سمات المهام** (رقم المهمة، الإسم، الوصف، المهمة السابقة واللاحقة ومتطلبات الموارد).
- **قائمةالشواخص Millstones**

هي نقطة إنجاز معين في المشروع

مجموعة عمليات التخطيط	
العملية	**مجال المعرفة**
إجمع المتطلبات	إدارة الإتصال
عرّف النطاق	إدارة الإتصال
أنشئ هيكل أعمال النطاق	إدارة الإتصال
عرّف المهام	إدارة الوقت
سلسل المهام	**إدارة الوقت**
قدّر موارد كل مهمة	إدارة الوقت
قدّر مدة كل مهمة	إدارة الوقت
طوّر الجدول	إدارة الوقت
قدّر الكلفة	إدارة الكلفة
قدّر الموازنة	إدارة الكلفة

سلسل المهام

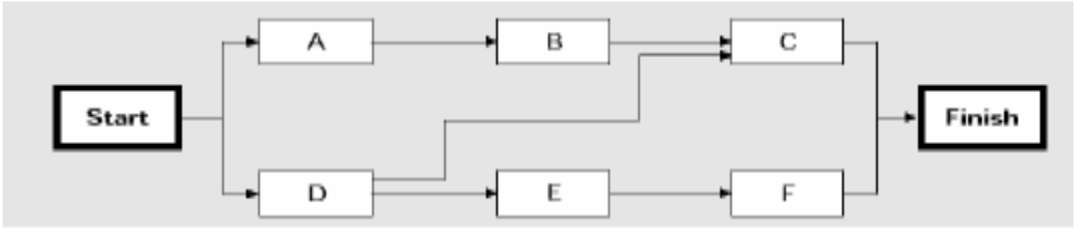
تسلسل المشروع هي عملية تحديد الأنشطة وتوثيق العلاقات بينها . يتم تسلسل الأنشطة عن طريق الاستعانة بالعلاقات المنطقية، يتم الربط المهمّة بمهمّة أو مهام سابقة ومهمّة أو مهام لاحقة باستثناء الأول والأخير. وقد يكون من الضروري الاستعانة بمهلة التعجيلا ت والتأخيرات بين الأنشطة لدعم جدول زمني للمشروع يتسم بأنه واقعي وقابل للتحقيق.



الأدوات والأساليب

- **طريقة رسم المخطط التتابعي**

هي طريقة يتم إستخدامها من أجل بناء مخطط شبكة الجدول الزمني الخاص بالمشروع والذي يستعين بمربعات أو مستطيلات لتوضيح الأنشطة والربط بينها باستخدام الأسهم التي توضح العلاقات المنطقية الموجودة بينها.



تشتمل طريقة رسم المخطط التتابعي على أربع أنواع من العلاقات التبعية أو المنطقية:

1	إنهي لنبدأ	FS	Finish-to-Start
2	إنهي للنهي	FF	Finish-to-Finish
3	إبدأ لنبدأ	SS	Start-to-Start
4	إبدأ لننهي	SF	Start-to-Finish

- **تحديد العلاقات**
- **إستخدام التسريع والتأخير**

قد تستلزم مهلة تعجيل أو تأخير لكي يتم تحديد العلاقة المنطقية بشكل دقيق

- عملية التسريع: تسريع المهمّة اللاحقة للمهمّة الحالية
- عملية التأخير: إيجاد وقت إنتظار بين المهمّة الحالية والمهمّة اللاحقة.

المخرجات

- **مخطط شبكة الجدول الزمني**

مجموعة عمليات التخطيط	
العملية	**مجال المعرفة**
إجمع المتطلبات	إدارة الإتصال
عرّف النطاق	إدارة الإتصال
أنشئ هيكل أعمال النطاق	إدارة الإتصال
عرّف المهام	إدارة الوقت
سلسل المهام	إدارة الوقت
قدّر موارد كل مهمة	**إدارة الوقت**
قدّر مدة كل مهمة	إدارة الوقت
طوّر الجدول	إدارة الوقت
قدّر الكلفة	إدارة الكلفة
قدّر الموازنة	إدارة الكلفة

قدّر موارد كل مهمة

تحدد سجلات الموارد الوقت والمدة التي ستتوافر خلالها موارد المشروع المحددة أثناء المشروع كما تشتمل على سمات الموارد (المهارة، الخبرة، الإمكانية بالإضافة إلى الموقع الجغرافي).

الأدوات والأساليب

- **رأي الخبراء**
- **التقدير الصاعد**

عند تعذر تقدير أحد الأنشطة بدرجة معقولة من الثقة، يتم تحليل النشاط إلى مكونات أكثر تفصيلًا . يتم تقدير الحاجات إلى الموارد .النشاط ثم يتم بعد ذلك تجميع تلك التقديرات في الكمية الإجمالية الخاص بكل مورد من موارد النشاط (المهمّة).

المخرجات

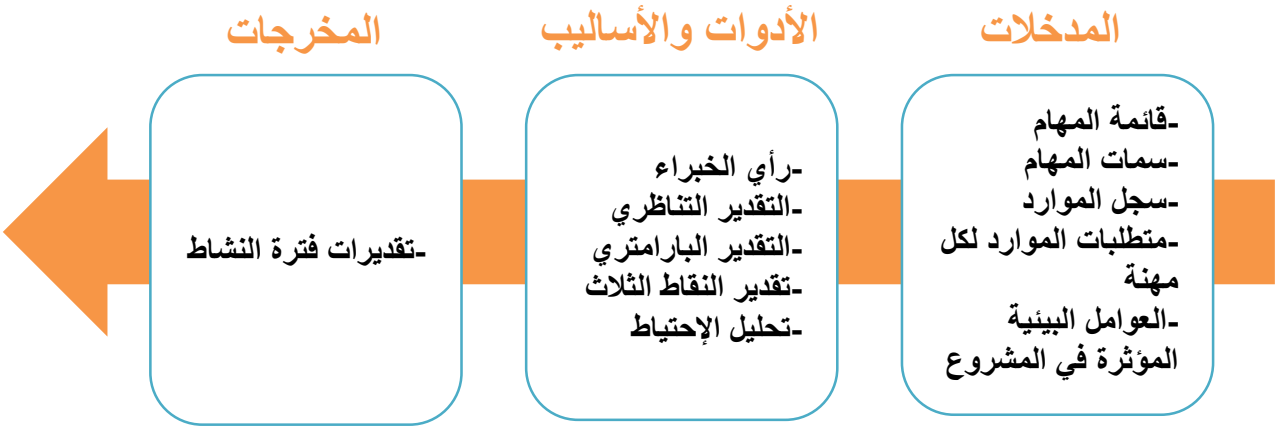
- **متطلبات الموارد لكل مهمّة**
- **هيكل تجزئة الموارد**

هيكل تجزئة الموارد هو عبارة عن هيكل تسلسلي من الموارد المحددة حسب فئة المورد ونوعه .
تشتمل أمثلة فئات الموارد على العمالة والمواد والمعدات والإمدادات

مجموعة عمليات التخطيط	
العملية	**مجال المعرفة**
إجمع المتطلبات	إدارة الإتصال
عرّف النطاق	إدارة الإتصال
أنشئ هيكل أعمال النطاق	إدارة الإتصال
عرّف المهام	إدارة الوقت
سلسل المهام	إدارة الوقت
قدّر موارد كل مهمة	إدارة الوقت
قدّر مدة كل مهمة	**إدارة الوقت**
طوّر الجدول	إدارة الوقت
قدّر الكلفة	إدارة الكلفة
قدّر الموازنة	إدارة الكلفة

قدّر مدة كل مهمة

تقدير الفترات الزمنية للنشاط هي عملية تقدير فترات العمل اللازمة لإكمال الأنشطة المستقلة باستخدام الموارد



الأدوات والأساليب

- **رأي الخبراء**
- **التقدير التناظري**

يستعين التقدير التناظري بقياسات مثل الفترة والـ حجم ودرجة التعقيد المستمدة من مشروع سابقة مشابهة كأساس لتقدير نفس القياس من أجل الاستعانة به في مشروع مستقبلي .

- **التقدير البارامتري**
  - يستعين التقدير البارامتري بعلاقة إحصائية بين البيانات التاريخية وباقي المتغيرات (مثل المساحة المربعة في مشاريع البناء)
  - يستطيع هذا الأسلوب أن ينتج مستويات أعلى من الدقة ويتوقف ذلك على.
- **تقدير النقاط الثلاثة**

يستخدم هذا الأسلوب لتحديد النطاق التقريبي الخاص بفترة أحد الأنشطة بستخدام ثلاث تقديرات

- الوضع الأمثل Optimistic ويرمز له O
- الوضع الأسوء Pessimistic ويرمز له P
- الإحتمال الأكبر Most Likely ويرمز له M

يصبح التقدير هو متوسط تلك الأتقديرات الثلاثة = **(O+4M+P)/6**

- **تحليل الإحتياط**

يؤخذ قدر من الإحتياط أثناء التقدير ويكون أما نسبة من الزمن المقدّر أو نسبة ثابتة تضاف على التقدير.

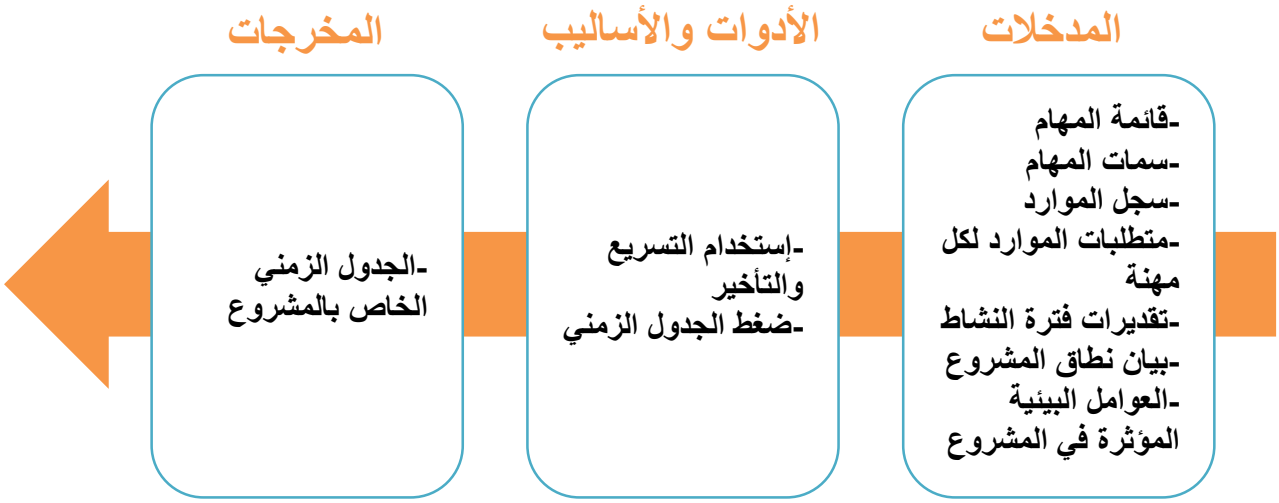
المخرجات

- **تقديرات فترة النشاط**

مجموعة عمليات التخطيط	
العملية	**مجال المعرفة**
إجمع المتطلبات	إدارة الإتصال
عرّف النطاق	إدارة الإتصال
أنشئ هيكل أعمال النطاق	إدارة الإتصال
عرّف المهام	إدارة الوقت
سلسل المهام	إدارة الوقت
قدّر موارد كل مهمة	إدارة الوقت
قدّر مدة كل مهمة	إدارة الوقت
طوّر الجدول	**إدارة الوقت**
قدّر الكلفة	إدارة الكلفة
قدّر الموازنة	إدارة الكلفة

طوّر الجدول

- عملية تحليل تسلسلات الأنشطة وفتراتها والموارد اللازمة وقيود الجدول الزمني لكي يتم وضع الجدول الزمني الخاص بالمشروع.
- تطوير جدول المشروع هي عملية قابلة للتكرار والتعديل طيلة فترة المشروع.



الأدوات والأساليب

- **ضغط الجدول الزمني**

تؤدي عملية ضغط الجدول الزمني إلى تقصير فترة الجدول الزمني الخاص بالمشروع دون تغيير نطاق المشروع للتوافق مع قيود الجدول الزمني أو التواريخ المحددة أو باقي أهداف الجدول الزمني .

المخرجات

- **الجدول الزمني الخاص بالمشروع**

رقم النشاط	عنوان النشاط	أسلوب تقديم النشاط	المدة
3-2	مجموعة عمليات التخطيط	عمل مجموعات	40 ق

تم توجيه مدرس التربية الرياضة من قبل مدير المدرسة بتقدير الوقت اللازم لعرض الأنشطة الرياضية التى تقام في المهرجان الختامي لهذا العام. ذكر المدرّس بأن الأنشطة على الأرجع تستغرق ثلاث ساعات، وإن واجهنا بعض المشاكل التقنية في أجهزة العرض في الصالة الرياضية أوتأخيرحضور بعض الطلاب فقد يستغرق الوقت خمسه ساعات تقريبا، ولكن حسب ما تم في المهرجان الختامي العام السابق فإن الوقت المستغرق لعرض الأنشطة لا تتجاوز الساعتان.

عمل مجموعات

شارك مع المجموعة في تحديد الأداة المناسبة لتقدير مدة المهمّة وقدّر الوقت اللازم للإنجاز.

حوار جماعي

شارك المدرب في النقاش عن ما الذي يجب أن يتم مراعاته عند تحديد الزمن اللازم لكل نشاط؟

الجلسة الرابعة	مجموعة عمليات التخطيط	120 دقيقة

يتوقع من المتدربين بعد إتمام الجلسة الخامسة أن يتعرفوا على باقي العمليات في مجموعة التخطيط للتنفيذ. وذلك من خلال تحقيق أهداف الجلسة التالية:

أهداف الجلسة الرابعة:

1. التعرف على عملية تقدير التكلفة.
2. التعرف على عملية تخطيط الجودة للمشروع.
3. التعرف على عملية تطويرخطة الموارد البشرية للمشروع.
4. التعرف على عملية تخطيط الإتصال بين فريق العمل في المشروع.
5. التعرف على عملية التخطيط لإدارة مخاطر المشروع.
6. التعرف على عملية تخطيط مشتريات المشروع.

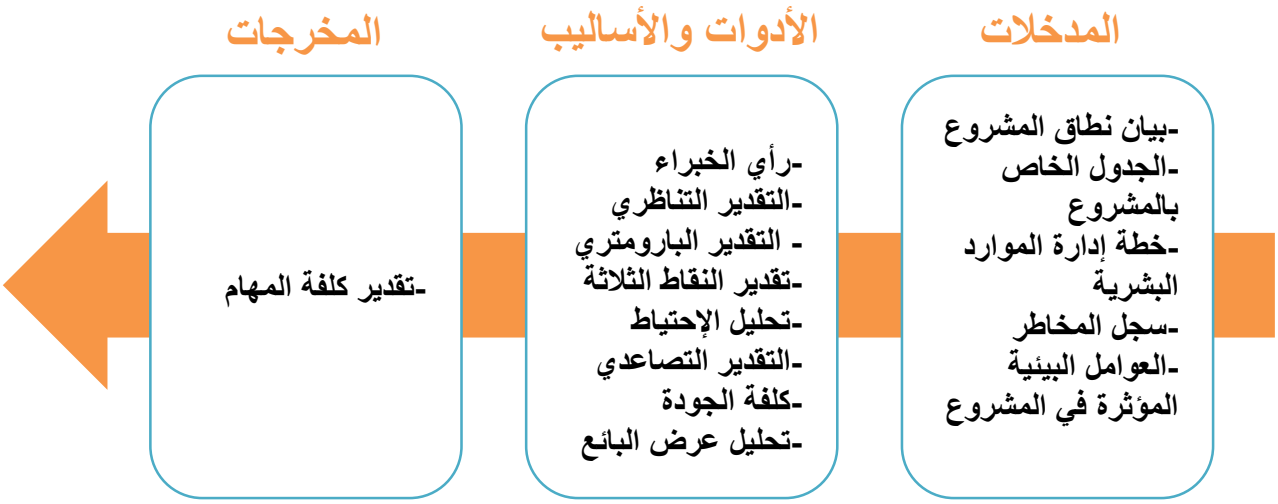
الجدول الزمني للجلسة الرابعة		
م	الإجراءات التدريبية	الزمن
1	النشاط (4-1) المحاضرة وشرح وافي	90 ق
2	النشاط (4-2) ورشة عمل مصغّرة	30 ق
	المجموع	120 ق

رقم النشاط	عنوان النشاط	أسلوب تقديم النشاط	المدة
4-1	مجموعة عمليات التخطيط	عمل مجموعات	90 ق

مجموعة عمليات التخطيط	
العملية	**مجال المعرفة**
قدّر الكلفة	**إدارة الكلفة**
قدّر الموازنة	إدارة الكلفة
خطّط الجودة	إدارة الجودة
طوّر خطة الموارد البشرية	إدارة الموارد البشرية
خطّط الإتصال	إدارة الإتصال
خطّط إدارة المخاطر	إدارة المخاطر
حدد المخاطر	إدارة المخاطر
نفّذ التحليل النوعي للمخاطر	إدارة المخاطر
نفّذ التحليل الكمّي للمخاطر	إدارة المخاطر
خطّط الإستجابات للمخاطر	إدارة المخاطر
خطّط للمشتريات	إدارة المشتريات

قدّر الكلفة

تقدير التكاليف هي عملية تقدير الموارد المالية اللازمة لإكمال أنشطة المشروع.



المدخلات

- **سجل المخاطر**

لدراسة تكاليف تخفيف المخاطر. كقاعدة عامة، عندما يعاني المشروع من خطر سلبي، فإن تكلفة المشروع على المدى القريب تزداد عادة ويحدث أحيانا تأخير في الجدول الزمني للمشروع .

الأدوات والأساليب

- **التقدير التصاعدي**

تقدير كلفة الأجزاء الأصغر ثم تجميعها لتقدير الأجزاء الأكبر.

- **كلفة الجودة**

كلفة الجودة وهي كلفة تطبيق الجودة ويجب أن تشمل في تقدير الكلفة .

- **تحليل عرض البائع**

استخدام عروض الباعة كأداة للتقدير.

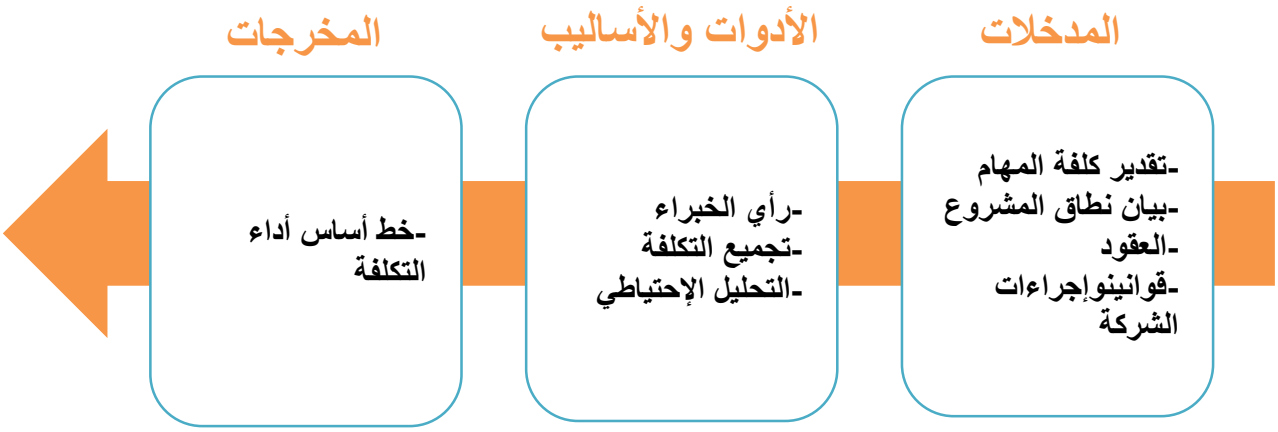
المخرجات

- **تقدير كلفة المهام**
  - تقدير كلفة مهام المشروع بشكل رقمي
  - التقدير يشمل كل أنواع الموارد وقد يشمل التضخم وكلفة الإحتياط

مجموعة عمليات التخطيط	
العملية	**مجال المعرفة**
قدّر الكلفة	إدارة الكلفة
قدّر الموازنة	**إدارة الكلفة**
خطّط الجودة	إدارة الجودة
طوّر خطة الموارد البشرية	إدارة الموارد البشرية
خطّط الإتصال	إدارة الإتصال
خطّط إدارة المخاطر	إدارة المخاطر
حدد المخاطر	إدارة المخاطر
نفّذ التحليل النوعي للمخاطر	إدارة المخاطر
نفّذ التحليل الكمّي للمخاطر	إدارة المخاطر
خطّط الإستجابات للمخاطر	إدارة المخاطر
خطّط للمشتريات	إدارة المشتريات

قدّر الموازنة

هي عملية حساب إجمالي التكاليف التقديرية للأنشطة الفردية أو برامج العمل لتشكيل الموازنة للموافقة عليها.



الأدوات والأساليب

- **التحليل الإحتياطي**

- يحدد تحليل احتياطي الميزانية كلا من احتياطيات الطوارئ واحتياطيات الإدارة الخاصة بالمشروع .

المخرجات

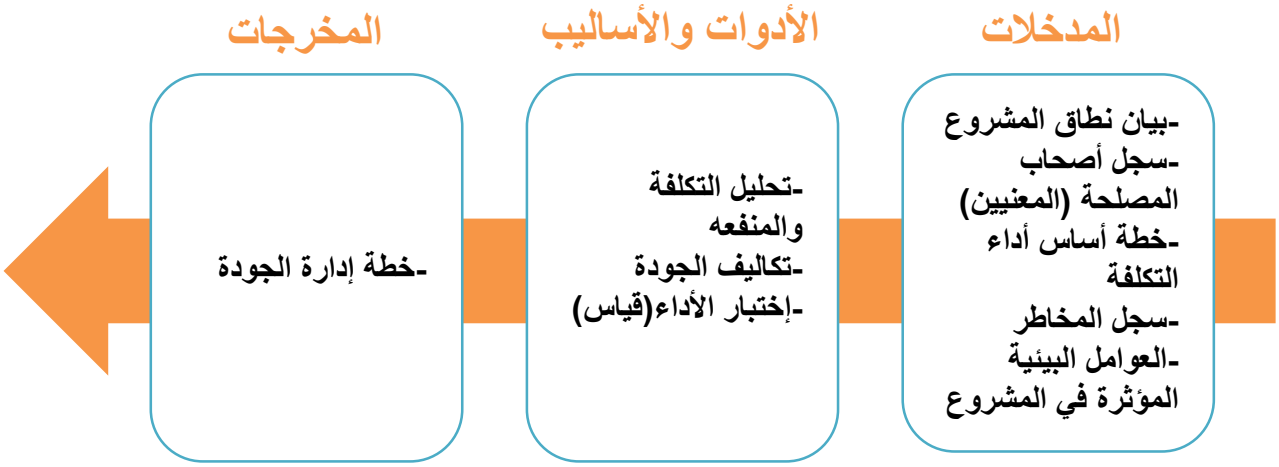
- **خط أساس أداء التكلفة**

خط أساس أداء التكلفة هو ميزانية معتمدة مقسمة إلى مراحل زمنية يتم استخدامها لقياس ومراقبة وضبط أداء التكلفة الكلية في المشروع

مجموعة عمليات التخطيط	
العملية	**مجال المعرفة**
قدّر الكلفة	إدارة الكلفة
قدّر الموازنة	إدارة الكلفة
خطّط الجودة	**إدارة الجودة**
طوّر خطة الموارد البشرية	إدارة الموارد البشرية
خطّط الإتصال	إدارة الإتصال
خطّط إدارة المخاطر	إدارة المخاطر
حدد المخاطر	إدارة المخاطر
نفّذ التحليل النوعي للمخاطر	إدارة المخاطر
نفّذ التحليل الكمّي للمخاطر	إدارة المخاطر
خطّط الإستجابات للمخاطر	إدارة المخاطر
خطّط للمشتريات	إدارة المشتريات

خطّط الجودة

التخطيط للجودة هو عملية تحديد متطلبات و / أو معايير الجودة الخاصة بالمشروع والمنتجات وتوثيق الطريقة التي سيتم بها إظهار التزام المشروع بذلك.



المدخلات

- **سجل أصحاب المصلحة (المعنيّين)**

يحدد سجل أصحاب المصالح أصحاب المصالح الذين لهم اهتمامات أو تأثيرات خاصة على الجودة

- **سجل المخاطر**

يحتوي سجل المخاطر على معلومات عن التهديدات والفرص التي قد تؤثر على متطلبات الجودة

- **العوامل البيئية المؤثرة على المشروع**

الأدوات والأساليب

- **تحليل التكلفة والمنفعة**

قد تشتمل المنافع الأساسية الناتجة عن الإيفاء بمتطلبات الجودة على نسبة أقل من إعادة تنفيذ العمل وقدر أكبر من الإنتاجية وتكاليف أقل ورضا متزايد لدى أصحاب المصالح.

- **تكاليف الجودة**

وهي كلفة تطبيق الجودة

كلفة تطبيق الجودة	كلفة عدم تطبيق الجودة
كلفة الوقاية	كلفة الخلل الداخلي
التدريب	إعادة العمل
توثيق الإجراءات	
تجهيز المعدات	
عمل المهام في الوقت المحدد	
كلفة التقييم	كلفة الخلل الخارجي
الفحص	المسؤولية والإلتزامات القانونية
	تكلفة (الضمان)
	خسارة المشروع ككل

- **أختبار الآداء (القياس)**

المخرجات

- **خطة إدارة الجودة**

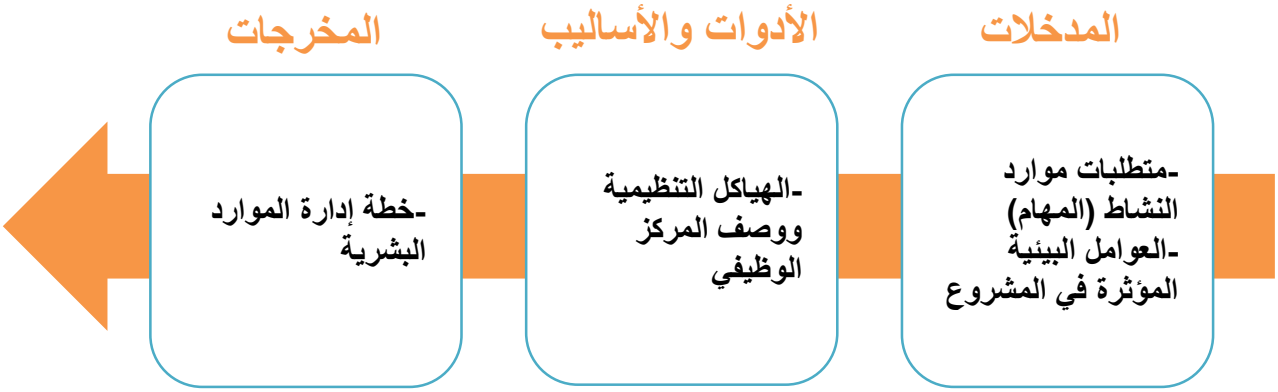
توضح خطة إدارة الجودة الطريقة التي سينتهجها فريق إدارة المشروع في تنفيذ سياسة الجودة الخاصة بالمؤسسة المنفذة . وهي عبارة عن مكون أو خطة ثانوية في خطة إدارة المشروع

مجموعة عمليات التخطيط	
العملية	**مجال المعرفة**
قدّر الكلفة	إدارة الكلفة
قدّر الموازنة	إدارة الكلفة
خطّط الجودة	إدارة الجودة
طوّر خطة الموارد البشرية	**إدارة الموارد البشرية**

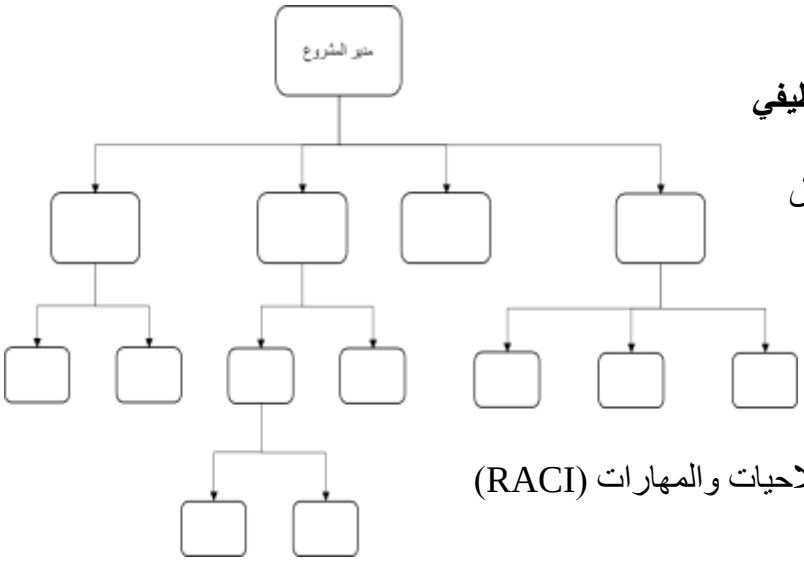
خطّط الإتصال	إدارة الإتصال
خطّط إدارة المخاطر	إدارة المخاطر
حدد المخاطر	إدارة المخاطر
نفّذ التحليل النوعي للمخاطر	إدارة المخاطر
نفّذ التحليل الكمّي للمخاطر	إدارة المخاطر
خطّط الإستجابات للمخاطر	إدارة المخاطر
خطّط للمشتريات	إدارة المشتريات

طوّر خطة الموارد البشرية

هو عملية تحديد وتوثيق الأدوار والمسئوليات والمهارات اللازمة للمشروع وتوضيح العلاقات.



الأدوات والأساليب



- **الهياكل التنظيمية ووصف المركز الوظيفي**

ثلاث أنواع من وصف الهياكل:

- وصف الهياكل الهرمي. (هيكل الموارد البشرية)
- وصف الهياكل المصفوفي.
- وصف الهياكل النصّي :

تستخدم عندما نتحتاج إلى وصف مفصّل عن المسؤوليات، المؤهلات، الصلاحيات والمهارات (RACI)

RACI	الملكّفون			
المهمّة	عماد	خالد	فهد	أنور
التصميم	م	م	ع	ع
التطوير	ح	ع	ع	ش
الفحص	ع	ح	ش	ش
المراجعة	م	ح	م	م

م= مسؤول ح= محاسب ش= يستشار ع= معلومات

طوّر خطة الموارد البشرية- المخرجات

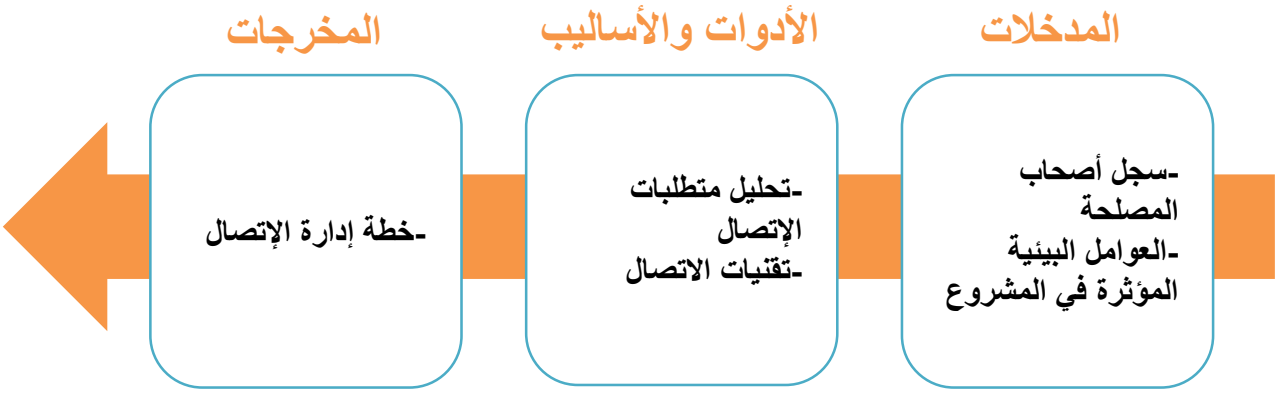
- **خطة إدارة الموارد البشرية**

وتشمل المهام والمسؤوليات وخرائط الهيك التنظيمي للمشروع

مجموعة عمليات التخطيط	
العملية	**مجال المعرفة**
قدّر الكلفة	إدارة الكلفة
قدّر الموازنة	إدارة الكلفة
خطّط الجودة	إدارة الجودة
طوّر خطة الموارد البشرية	إدارة الموارد البشرية
خطّط الإتصال	**إدارة الإتصال**
خطّط إدارة المخاطر	إدارة المخاطر
حدد المخاطر	إدارة المخاطر
نفّذ التحليل النوعي للمخاطر	إدارة المخاطر
نفّذ التحليل الكمّي للمخاطر	إدارة المخاطر
خطّط الإستجابات للمخاطر	إدارة المخاطر
خطّط للمشتريات	إدارة المشتريات

خطّط الإتصال

عملية تحديد المعلومات التي يحتاج إليها أصحاب المصلحة في المشروع وتحديد طريقة التواصل.



الأدوات والأساليب

- **تحليل متطلبات الإتصال**

يعمل تحليل متطلبات الاتصال على تحديد الاحتياجات المعلوماتية لدى أصحاب المصلحة.

- **تقنيات الإتصال**

المخرجات

- **خطة إدارة الإتصال**

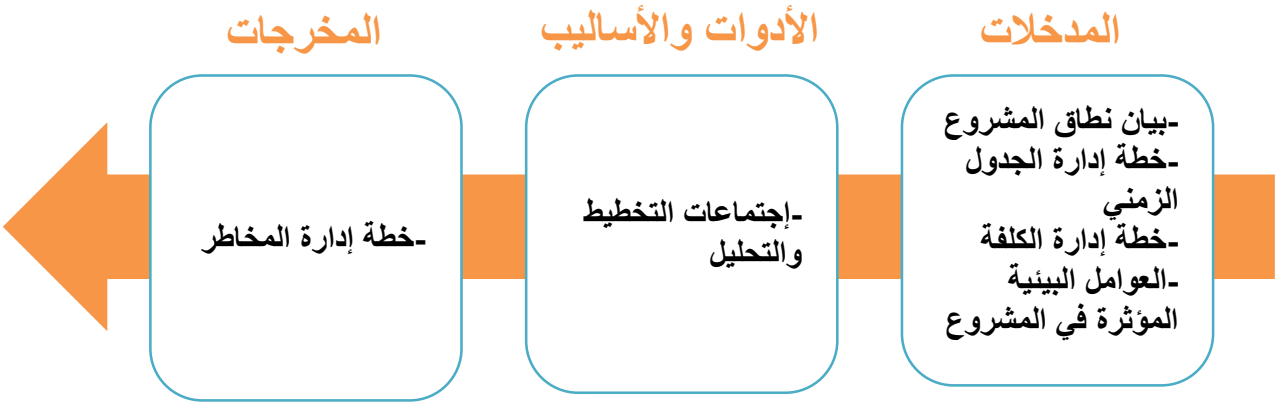
تشمل خطة إدارة الإتصال على سبيل المثال لا للحصر :

- الإطار الزمني وتكرارية المعلومات المطلوبة
- الشخص المسؤول عن نقل المعلومات
- الشخص المسؤول عن إستلام المعلومات
- طرق وتقنيات نقل المعلومات

مجموعة عمليات التخطيط	
العملية	**مجال المعرفة**
قدّر الكلفة	إدارة الكلفة
قدّر الموازنة	إدارة الكلفة
خطّط الجودة	إدارة الجودة
طوّر خطة الموارد البشرية	إدارة الموارد البشرية
خطّط الإتصال	إدارة الإتصال
خطّط إدارة المخاطر	**إدارة المخاطر**
حدد المخاطر	إدارة المخاطر
نفّذ التحليل النوعي للمخاطر	إدارة المخاطر
نفّذ التحليل الكمّي للمخاطر	إدارة المخاطر
خطّط الإستجابات للمخاطر	إدارة المخاطر
خطّط للمشتريات	إدارة المشتريات

خطّط إدارة المخاطر

هي عملية تحديد الطريقة التي يتم من خلالها تطبيق أنشطة إدارة المخاطر في المشروع.



المدخلات

- **خطة إدارة الكلفة**

التى تعرف ميزانيات المخاطر، الطوارئ، والإحتياطات الإدارية في المشروع.

- **العوامل البيئية المؤثرة في المشروع**

المواقف من المخاطر ومدى درجة تحمّلالمؤسسة لها.

المخرجات

- **خطة إدارة المخاطر**

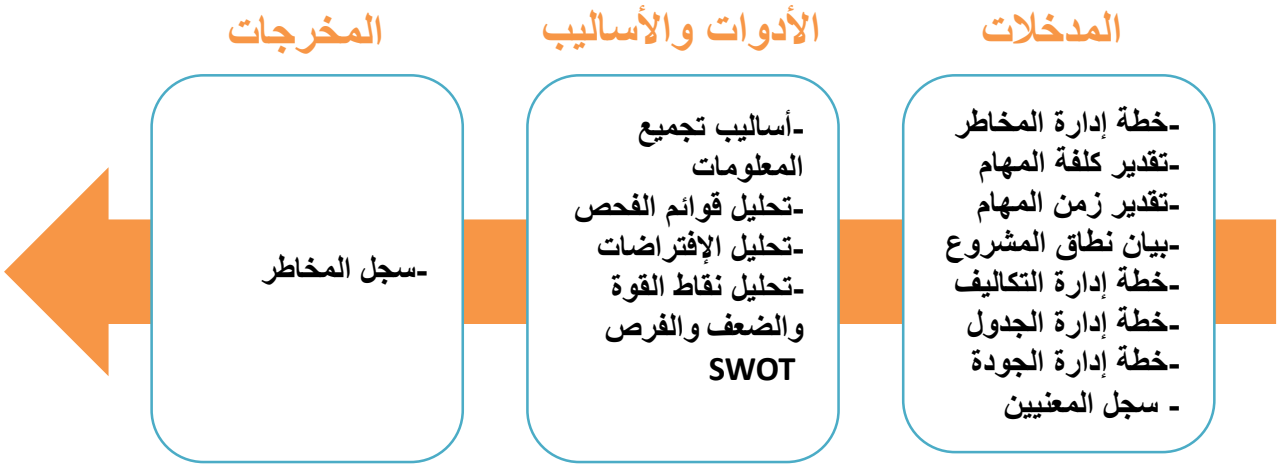
تقوم خطة إدارة المخاطر بوصف الطريقة التي سيتم من خلالها بناء وإجراء إدارة المخاطر في المشروع

- فئات المخاطر: ممكن أن تكون قائمة بسيطة أو هيكل للمخاطر (مخاطر على الآداء، الجودة، بيئة العمل، فنيّة....إلخ).
- تحديد إحتمالات المخاطر وتأثيرها (مرتفعة، متوسطة و منخفض).
- أشكال التقارير.

مجموعة عمليات التخطيط	
العملية	**مجال المعرفة**
قدّر الكلفة	إدارة الكلفة
قدّر الموازنة	إدارة الكلفة
خطّط الجودة	إدارة الجودة
طوّر خطة الموارد البشرية	إدارة الموارد البشرية
خطّط الإتصال	إدارة الإتصال
خطّط إدارة المخاطر	إدارة المخاطر
حدد المخاطر	**إدارة المخاطر**
نفّذ التحليل النوعي للمخاطر	إدارة المخاطر
نفّذ التحليل الكمّي للمخاطر	إدارة المخاطر
خطّط الإستجابات للمخاطر	إدارة المخاطر
خطّط للمشتريات	إدارة المشتريات

حدّد المخاطر

عملية تحديد المخاطر التي قد تؤثر على المشروع.



المدخلات

- **بيان نطاق المشروع**

عدم وضوح فرضيّات المشروع ممكن أن يكون مصدرا للمخاطر.

- **سجل المعنيّين**

مثلا: العميل يجب أن يشارك في تحديد المخاطر.

- **خطة إدارة التكاليف**

الأدوات والأساليب

- **أساليب تجميع المعلومات**
  - العصف الذهني.
  - تحليل السبب الأصلي : هو أسلوب مخصص للتعرف على إحدى المشاكل وكشف الأسباب الأساسية التي تؤدي إليها ووضع إجراءات وقائية.
- **تحليل قوائم الفحص**

يمكن وضع قوائم فحص للتعرف على المخاطر اعتمادًا على المعلومات والمعرفة التاريخية التي تم تجميعها من مشروعات مشابهة سابقة ومن مصادر معلومات أخرى.

- **تحليل الإفتراضات**

تحديد المخاطر بناءا على عدم وضوح أو اكتمال أو تضاربها أو نقص الإفتراضات.

- **تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص SWOT**

يقوم هذا الأسلوب بتفحص المشروع من جميع نوا حي نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات آي تزداد سعة المخاطر المحددة عن طريق إدراج مخاطر تتولد من داخل المشروع .

المخرجات

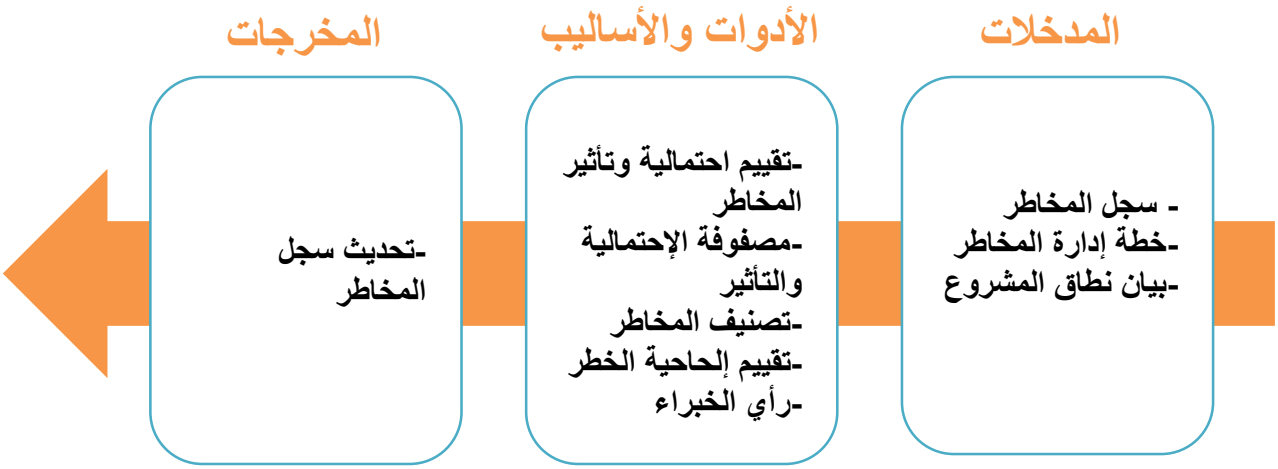
- **سجل المخاطر**
  - قائمة المخاطر التى تم تحديدها
  - قائمة الإستجابات المحتملة

رقم الخطر	الوصف	الفئة	المصدر	الزمن	خطة الإستجابة

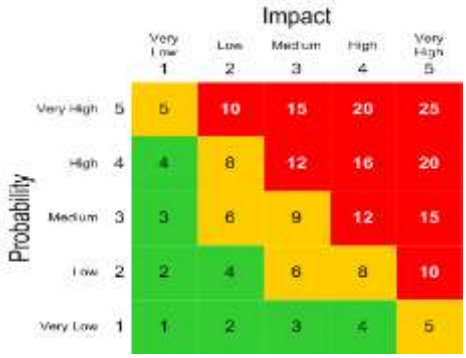
مجموعة عمليات التخطيط	
العملية	**مجال المعرفة**
قدّر الكلفة	إدارة الكلفة
قدّر الموازنة	إدارة الكلفة
خطّط الجودة	إدارة الجودة
طوّر خطة الموارد البشرية	إدارة الموارد البشرية
خطّط الإتصال	إدارة الإتصال
خطّط إدارة المخاطر	إدارة المخاطر
حدد المخاطر	إدارة المخاطر
نفّذ التحليل النوعي للمخاطر	**إدارة المخاطر**
نفّذ التحليل الكمّي للمخاطر	إدارة المخاطر
خطّط الإستجابات للمخاطر	إدارة المخاطر
خطّط للمشتريات	إدارة المشتريات

نفّذ التحليل النوعي للمخاطر

إجراء التحليل النوعي للمخاطر هو عملية إخضاع المخاطر حسب أهميتها لمزيد من التحليل والإجراءات عن طريق تقييم احتمالية حدوثها وتأثيرها والجمع بينهما.

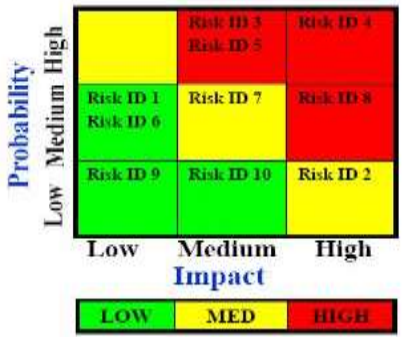


الأدوات والأساليب



نموذج عيني للمصفوفة تبيّن تحديد أولويات كتصني

(منخفض، متوسط وعالي)



نموذج عيني لمصفوفة رقمية لتحديد أولويات المخاطر
بضرب رقم الإحتمالية برقم التأثير.

- **تقييم إلحاحية الخطر**

قد يتم النظر إلى المخاطر التي تحتاج إلى استجابات قصيرة المدى على أن مواجهتها أكثر إلحاحا.

مجموعة عمليات التخطيط	
العملية	**مجال المعرفة**
قدّر الكلفة	إدارة الكلفة
قدّر الموازنة	إدارة الكلفة
خطّط الجودة	إدارة الجودة
طوّر خطة الموارد البشرية	إدارة الموارد البشرية
خطّط الإتصال	إدارة الإتصال
خطّط إدارة المخاطر	إدارة المخاطر
حدد المخاطر	إدارة المخاطر
نفّذ التحليل النوعي للمخاطر	إدارة المخاطر
نفّذ التحليل الكمّي للمخاطر	**إدارة المخاطر**

خطّط الإستجابات للمخاطر	إدارة المخاطر
خطّط للمشتريات	إدارة المشتريات

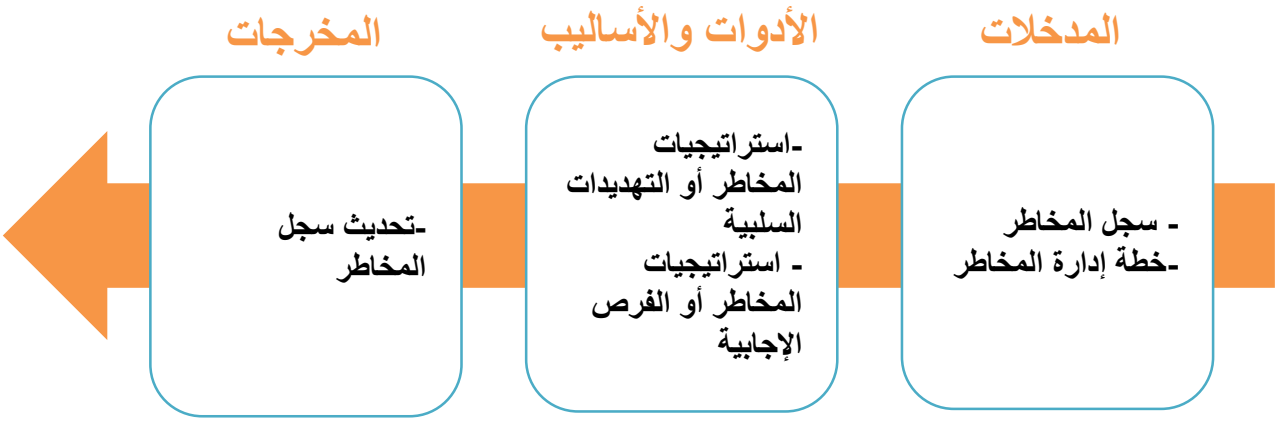
نفّذ التحليل الكمّي للمخاطر

- هو تحليل رقمي لتأثير المخاطر المحددّة على مجمل أهداف المشروع (النطاق، التكلفة، الوقت والجودة).
- التحليل الكمّي للمخاطر ينفّذ على المخاطر التى تم تحديد أولوياتها في عملية التحليل النوعي للمخاطر.

مجموعة عمليات التخطيط	
العملية	**مجال المعرفة**
قدّر الكلفة	إدارة الكلفة
قدّر الموازنة	إدارة الكلفة
خطّط الجودة	إدارة الجودة
طوّر خطة الموارد البشرية	إدارة الموارد البشرية
خطّط الإتصال	إدارة الإتصال
خطّط إدارة المخاطر	إدارة المخاطر
حدد المخاطر	إدارة المخاطر
نفّذ التحليل النوعي للمخاطر	إدارة المخاطر
نفّذ التحليل الكمّي للمخاطر	إدارة المخاطر
خطط الإستجابات للمخاطر	**إدارة المخاطر**
خطّط للمشتريات	إدارة المشتريات

خطّط الإستجابات للمخاطر

- تخطيط الاستجابة للمخاطر هو عملية وضع الخيارات و الإجراءات بهدف تحسين الفرص والتقليل من المخاطر التي تهدد المشروع.



الأدوات والأساليب

- **استراتيجيات المخاطر أو التهديدات السلبية**

1- أربعة من الإستراتيجيات التالية تتعامل مع التهديدات أو المخاطر التي قد تكون لها تأثيرات سلبية على أهداف المشروع في حالة وقوعها (**التفادي، التحويل،التخفيف و القبول**)

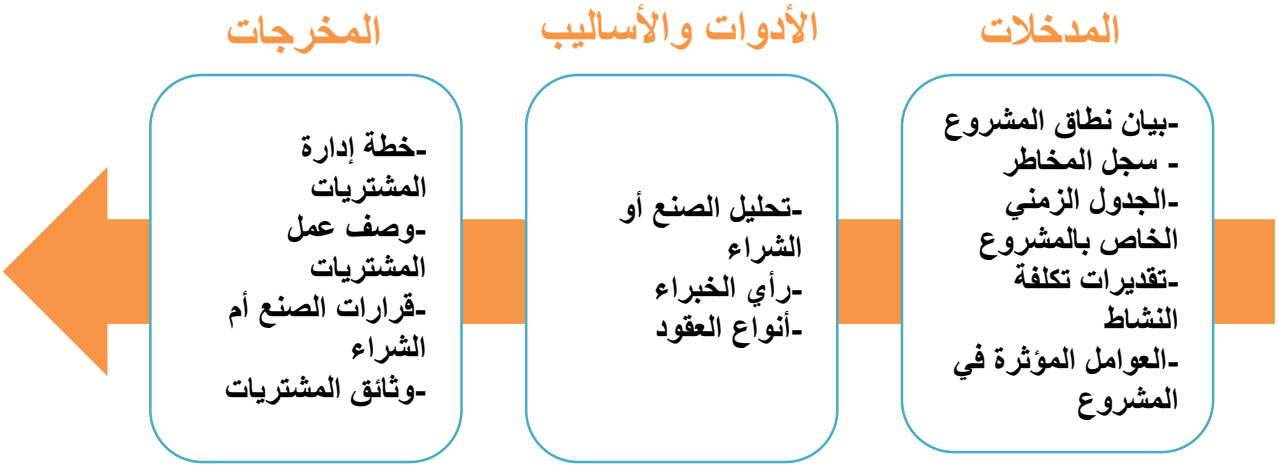
- **استراتيجيات المخاطر أو الفرص الإيجابية**

إستخدام أربعة من الاستجابات للتعامل مع المخاطر التي من المحتمل أن يكون لها تأثيرات إيجابية على أنشطة المشروع: (**الإستغلال**: **المشاركة، التحسين والقبول**)

مجموعة عمليات التخطيط	
العملية	**مجال المعرفة**
قدّر الكلفة	إدارة الكلفة
قدّر الموازنة	إدارة الكلفة
خطّط الجودة	إدارة الجودة
طوّر خطة الموارد البشرية	إدارة الموارد البشرية
خطّط الإتصال	إدارة الإتصال
خطّط إدارة المخاطر	إدارة المخاطر
حدد المخاطر	إدارة المخاطر
نفّذ التحليل النوعي للمخاطر	إدارة المخاطر
نفّذ التحليل الكمّي للمخاطر	إدارة المخاطر
خطّط الإستجابات للمخاطر	إدارة المخاطر
خطّط للمشتريات	**إدارة المشتريات**

خطّط للمشتريات

- تخطيط المشتريات هو عملية توثيق قرار الشراء في المشروع وتحديد طريقة الشراء وتحديد البائعين المحتملين.
- هذه العملية تتضمّن تحديد ماهو مطلوب شراؤه وكيفية شرائه والكمّية المطلوبة ومتى يتم الشراء.



الأدوات والأساليب

- **تحليل الصنع أو الشراء**

هو أسلوب إدارة عام يتم الاستعانة به لتحديد ما إذا كان من الأفضل أن يتم إنجاز عمل ما بواسطة فريق المشروع أويجب شراؤه من مصادر خارجية.

المخرجات

- **خطة إدارة المشتريات**

- وثائق المشتريات
- تحديد الباعة الأكفاء
- معايير المشتريات التي سيتم إتباعها .

- **وصف عمل المشتريات**

يشمل: المواصفات، الكميات، مستوى الجودة، الآداء، فترة الآداء، موقع العمل أو مواقع التسليم.

رقم النشاط	عنوان النشاط	أسلوب تقديم النشاط	المدة
4-2	مجموعة عمليات التخطيط	ورش عمل مصغّرة	30 ق

عمل مجموعات

قم مع بقية مجموعتك بتحديد الأنشطة الرئيسية لتنفيذ مشروع مقترح ثم عمل جدول زمني لجميع الأنشطة المقترحة في المشروع ؟

عمل مجموعات

حدد المسؤولية ونوعها لكل نشاط في مشروع المقترح؟

عمل مجموعات

عصف ذهني للموارد البشرية، المادية والمالية التي تحتاجها في المشروع.؟

الجلسة الخامسة	مجموعة عمليات التنفيذ	180 دقيقة

يتوقع من المتدربين بعد إتمام الجلسة السادسة أن يتعرفوا على العمليات في مجموعة التنفيذ. وذلك من خلال تحقيق أهداف الجلسة التالية:

أهداف الجلسة الخامسة:

1. التعرف على عملية توجيه تنفيذ المشروع.
2. التعرف على عملية تنفيذ تأكيد الجودة في المشروع.
3. التعرف على عملية تكوين فريق عمل المشروع وإدارته.
4. التعرف على عملية توزيع المعلومات بين فريق العمل في المشروع.
5. التعرف على عملية تنفيذ مشتريات المشروع.

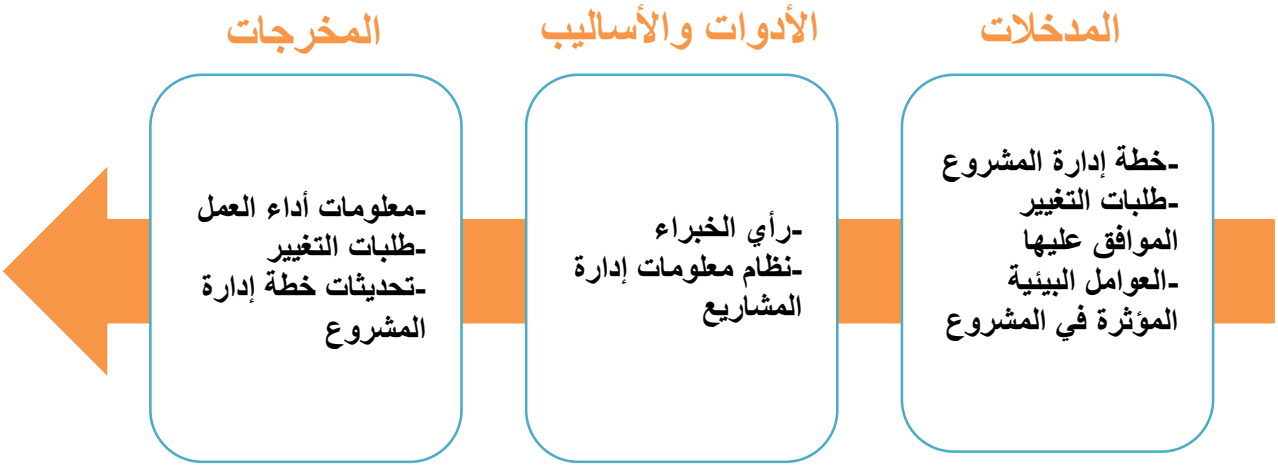
الجدول الزمني للجلسة الخامسة		
م	الإجراءات التدريبية	الزمن
1	النشاط (5-1) المحاضرة وشرح وافي	140 ق
2	النشاط (5-2) أسئلة مراجعة	40 ق
المجموع		180 ق

رقم النشاط	عنوان النشاط	أسلوب تقديم النشاط	المدة
5-1	مجموعة عمليات التنفيذ	شرح من المدرب	140 ق

مجموعة عمليات التنفيذ	
العملية	**مجال المعرفة**
أدر ووجّه تنفيذ المشروع	**إدارة التكامل**
نفّذ تأكيد الجودة	إدارة الجودة
كوّن فريق المشروع	إدارة الموارد البشرية
طوّر فريق المشروع	إدارة الموارد البشرية
أدر فريق المشروع	إدارة الموارد البشرية
وزّع المعلومات	إدارة الإتصال
أدر توقعات المعنيّين	إدارة الإتصال
باشر المشتريات	إدارة المشتريات

أدر ووجّه تنفيذ المشروع

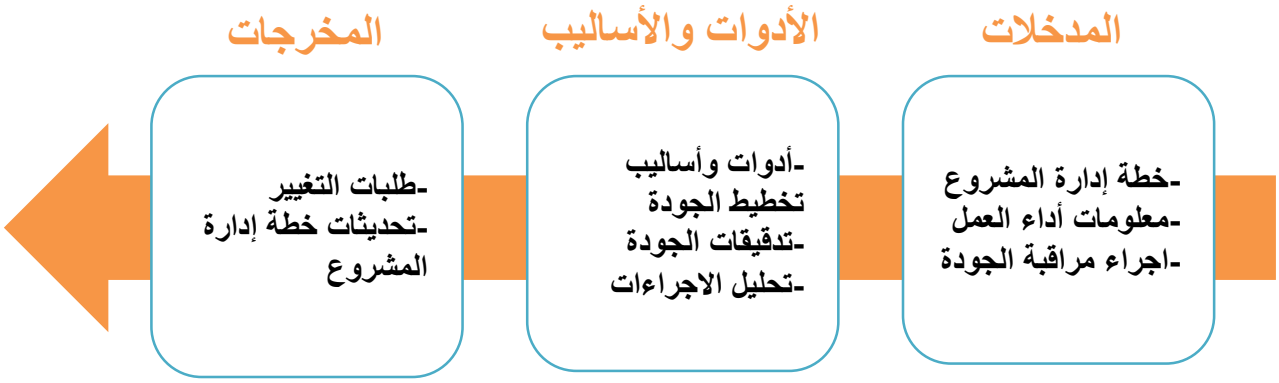
توجيه وإدارة تنفيذ المشروع هو عملية تنفيذ العمل المحدد في خطة إدارة المشروع لتحقيق أهداف المشروع



مجموعة عمليات التنفيذ	
العملية	**مجال المعرفة**
أدر ووجّه تنفيذ المشروع	إدارة التكامل
نفّذ تأكيد الجودة	**إدارة الجودة**
كوّن فريق المشروع	إدارة الموارد البشرية
طوّر فريق المشروع	إدارة الموارد البشرية
أدر فريق المشروع	إدارة الموارد البشرية
وزّع المعلومات	إدارة الإتصال
أدر توقعات المعنيّين	إدارة الإتصال
باشر المشتريات	إدارة المشتريات

نفّذ تأكيد الجودة

تنفيذ تأكيد الجودة هو عملية مراجعة متطلبات الجودة ونتائج إجراءات مراقبة الجودة للتأكد من استخدام معايير الجودة.



المدخلات

- **خطة إدارة المشروع** (خطة إدارة الجودة وخطة تحسين العمليات).
- **معلومات آداء العمل**
  - حالة نواتج المشروع
  - قياسات الآداء الفني
  - تقدم الجدول الزمني
  - الكلفة المدفوعة.
- **إجراءات مراقبة الجودة**

إجراءات مراقبة الجودة هي نتائج أنشطة مراقبة الجودة . ويتم استخدامها في تحليل وتقييم معايير وعمليات الجودة الخاصة بالمؤسسة المنفذة

الأدوات والأساليب

- **أدوات وأساليب تخطيط الجودة**
- **تدقيقات الجودة Quality Audits**

تدقيق الجودة هو عملية مراجعة منظمة و مستقلة لتحديد ما إذا كانت أنشطة المشروع تتوافق مع السياسات والعمليات والإجراءات التي تتبعها المؤسسة والمشروع

تحليل الإجراءات Process Analysis

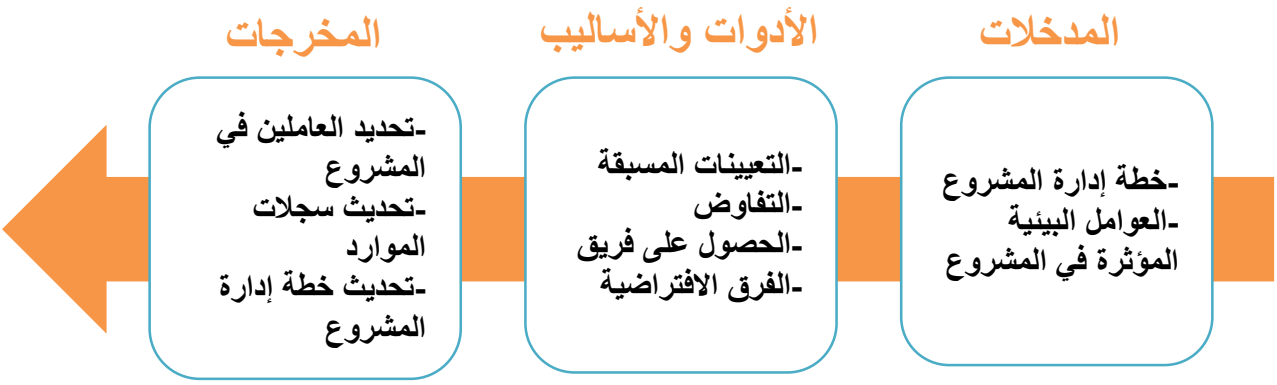
يتبع الخطوات التى تم وضعها في خطة تحسين الإجراءات لتحديد التحسينات المطلوبة.

المخرجات

- **طلبات التغيير**
- **تحديث خطة إدارة المشروع**

مجموعة عمليات التنفيذ	
العملية	**مجال المعرفة**
أدر ووجّه تنفيذ المشروع	إدارة التكامل
نفّذ تأكيد الجودة	إدارة الجودة
كوّن فريق المشروع	**إدارة الموارد البشرية**
طوّر فريق المشروع	إدارة الموارد البشرية
أدر فريق المشروع	إدارة الموارد البشرية
وزّع المعلومات	إدارة الإتصال
أدر توقعات المعنيّين	إدارة الإتصال
باشر المشتريات	إدارة المشتريات

كوّن فريق المشروع



الأدوات والأساليب

- **الفرق الإفتراضية**

توافر وسائل الاتصال الإلكترونية مثل البريد الإلكتروني والمؤتمرات السمعية والمقابلات القائمة على الويب والمؤتمرات المرئية يجعل تلك الفرق فرَقا عملية واقعية . شكل الفريق الافترا ضي يجعل من الممكن أن يتم:

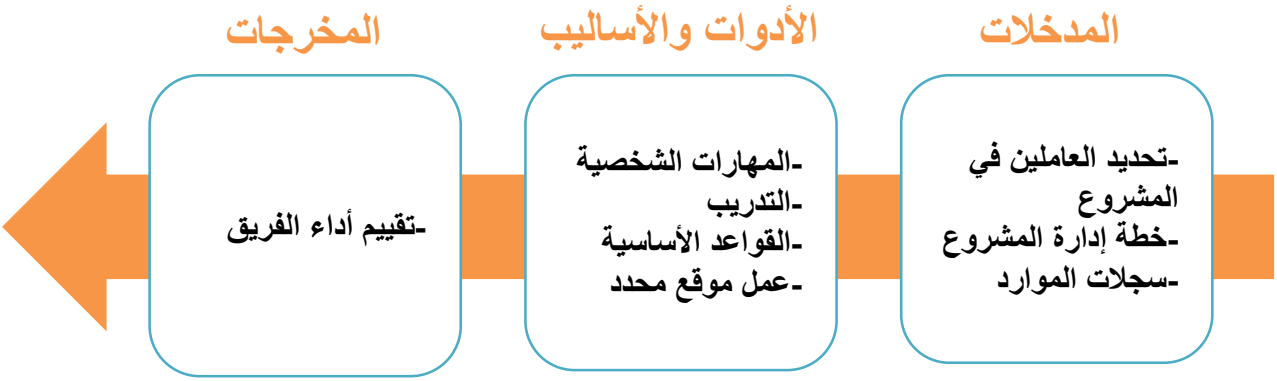
- تشكيل فريق من أشخاص من نفس الشركة يعيشون في مناطق جغرافية متباعدة.
- ضم الموظفين الذين يعملون في المنازل.

تأثير هالو Hallo Effect : تعيين بعض الموظفين ممن لديهم قدرات فنّية عالية كقياديين ممّا قد يؤدي إلى مشكلة.

مجموعة عمليات التنفيذ	
العملية	**مجال المعرفة**
أدر ووجّه تنفيذ المشروع	إدارة التكامل
نفّذ تأكيد الجودة	إدارة الجودة
كوّن فريق المشروع	إدارة الموارد البشرية
طوّر فريق المشروع	**إدارة الموارد البشرية**
أدر فريق المشروع	إدارة الموارد البشرية
وزّع المعلومات	إدارة الإتصال
أدر توقعات المعنيّين	إدارة الإتصال
باشر المشتريات	إدارة المشتريات

طوّر فريق المشروع

- تطوير فريق المشروع هو عملية تحسين الكفاءات والتفاعل بين أعضاء فريق العمل والمحيط الذي يعمل فيه جميع أعضاء فريق العمل لتعزيز أداء العمل.



الأدوات والأساليب

- **القواعد الأساسية**

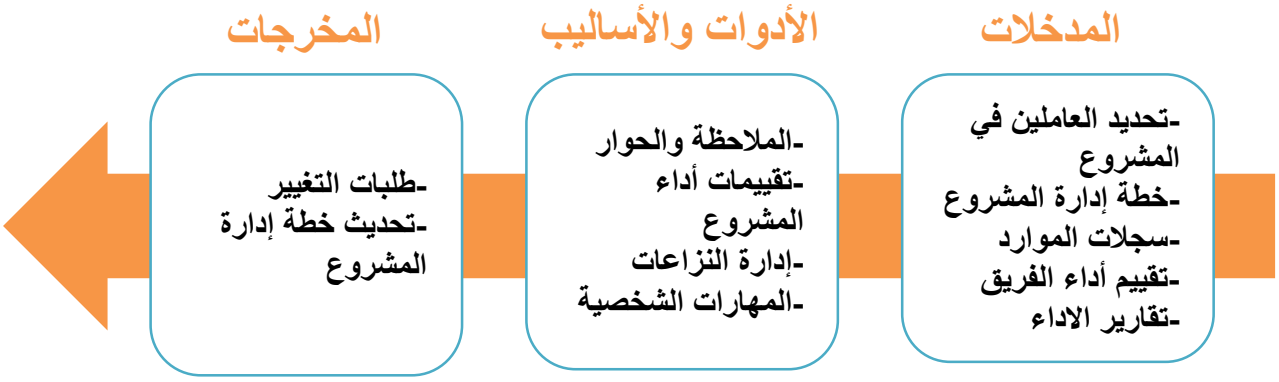
تعمل القواعد الأساسية على تحديد توقعات المشروع جلية تتعلق بالسلوك المقبول من أعضاء فريق عمل . الالتزام المبكر بالإرشادات الواضحة يؤدي إلى خفض إساءة الفهم وزيادة الإنتاجية.

مجموعة عمليات التنفيذ	
العملية	**مجال المعرفة**
أدر ووجّه تنفيذ المشروع	إدارة التكامل
نفّذ تأكيد الجودة	إدارة الجودة
كوّن فريق المشروع	إدارة الموارد البشرية
طوّر فريق المشروع	إدارة الموارد البشرية
أدر فريق المشروع	**إدارة الموارد البشرية**
وزّع المعلومات	إدارة الإتصال

أدر توقعات المعنيّين	إدارة الإتصال
باشر المشتريات	إدارة المشتريات

أدر فريق المشروع

متابعة آداء فريق عمل المشروع وحل الخلافات والتفاوض والقيادة لتفعيل آداء المشروع.



الأدوات والأساليب

- **إدارة النزعات**

توجد ست أساليب عامة لحل النزاعات. وكل أسلوب من تلك الأساليب الستة له مكانه واستخدامه وليس لها ترتيب معين :

- الانسحاب: الانسحاب من حالة الصراع الفعلي أو المحتمل.
- التسوية: البحث عن حل يرضي جميع الأطراف
- الفرض: تغليب فكرة طرف على الآخر
- الحوار: الوصول إلى الإجماع على رأي أو وجهة نظر.
- الحل الوسط: البحث عن حل يحقق درجة معينة من الرضا لجميع الأطراف.
- المواجهة وحل المشكلة: أفضل طريقة لحل المشاكل.

المخرجات

- **طلبات التغيير**

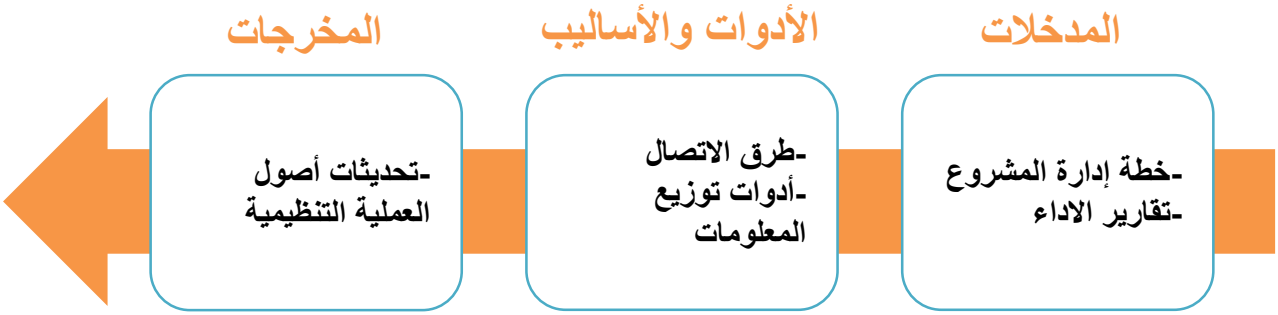
قد تؤثر تغييرات التوظيف سواء التي تتم بشكل اختياري أو بسبب أحداث خارج نطاق السيطرة على بقية خطة إدارة المشروع.

مجموعة عمليات التنفيذ	
العملية	**مجال المعرفة**
أدر ووجّه تنفيذ المشروع	إدارة التكامل
نفّذ تأكيد الجودة	إدارة الجودة
كوّن فريق المشروع	إدارة الموارد البشرية

طوّر فريق المشروع	إدارة الموارد البشرية
أدر فريق المشروع	إدارة الموارد البشرية
وزّع المعلومات	**إدارة الإتصال**
أدر توقعات المعنيّين	إدارة الإتصال
باشر المشتريات	إدارة المشتريات

وزّع المعلومات

هي عملية إتاحة المعلومات لأصحاب المصلحة كما هو مخطط لذلك.



الأدوات والأساليب

- **طرق الإتصال**

الاجتماعات الفردية والجماعية، الاجتماعات المرئية والسمعية، المحادثات باستخدام الكمبيوتر وغيرها من طرق التواصل عن بعض يتم استخدامها لنشر المعلومات.

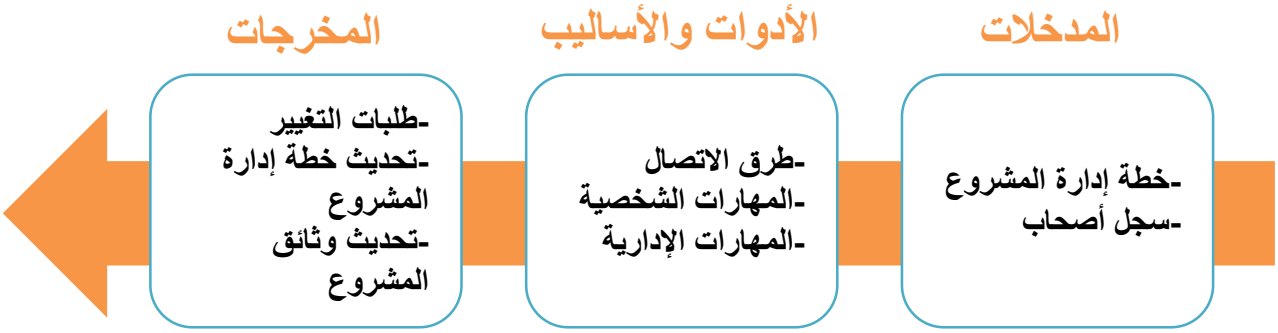
- **أدوات توزيع المعلومات**

يمكن نشر معلومات المشروع باستخدام مجموعة متنوعة من الأدوات مثل: (الفاكس، البريد الإلكتروني،مواقع الويب...إلخ)

مجموعة عمليات التنفيذ	
العملية	**مجال المعرفة**
أدر ووجّه تنفيذ المشروع	إدارة التكامل
نفّذ تأكيد الجودة	إدارة الجودة
كوّن فريق المشروع	إدارة الموارد البشرية
طوّر فريق المشروع	إدارة الموارد البشرية
أدر فريق المشروع	إدارة الموارد البشرية
وزّع المعلومات	إدارة الإتصال
أدر توقعات المعنيّين	**إدارة الإتصال**
باشر المشتريات	إدارة المشتريات

أدر توقعات المعنيّين

إدارة توقعات أصحاب المصلحة هي عملية التواصل مع أصحاب المصلحة والتعاون معهم للإيفاء باحتياجاتهم ومواجهة المشاكل عند وقوعها.



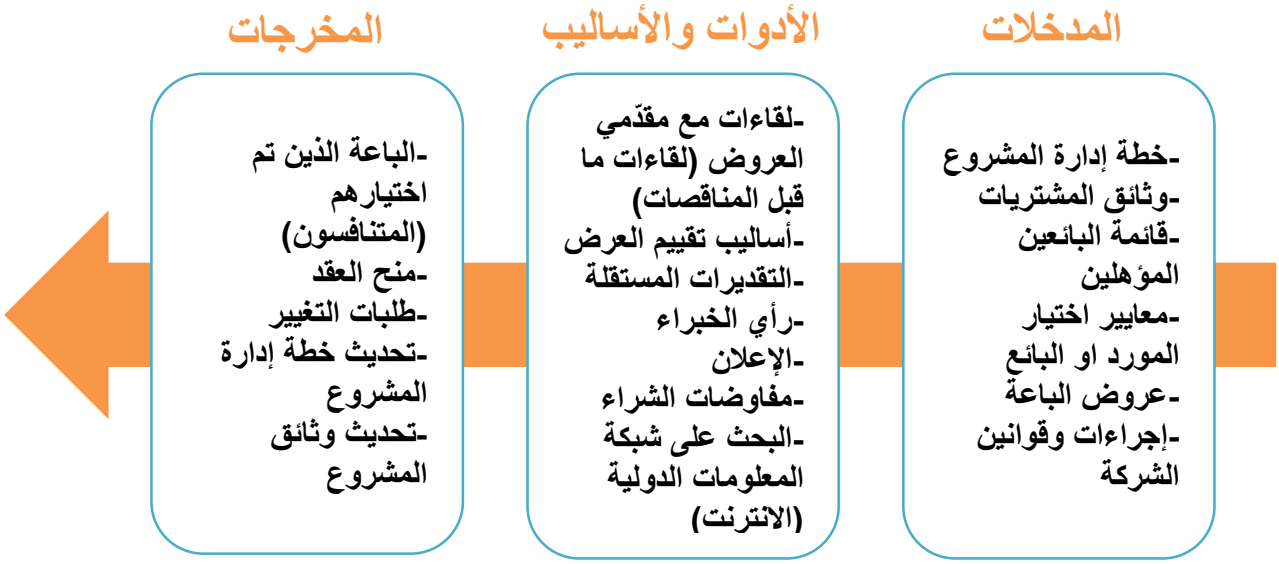
الأدوات والأساليب

- **المهارات الإدارية**
  - مهارات العرض
  - مهارات الكتابة
  - الخطابة العامة
  - التفاوض

مجموعة عمليات التنفيذ	
العملية	**مجال المعرفة**
أدر ووجّه تنفيذ المشروع	إدارة التكامل
نفّذ تأكيد الجودة	إدارة الجودة
كوّن فريق المشروع	إدارة الموارد البشرية
طوّر فريق المشروع	إدارة الموارد البشرية
أدر فريق المشروع	إدارة الموارد البشرية
وزّع المعلومات	إدارة الإتصال
أدر توقعات المعنيّين	إدارة الإتصال
باشر المشتريات	**إدارة المشتريات**

باشر المشتريات

هي عملية الحصول على عروض البائع وتحديد أحد البائعين وإبرام التعاقد و سيحصل الفريق في هذه لعملية على العطاءات أو العروض وسيقوم بتطبيق معايير الاختيار المحددة مسبقًا لاختيار واحد أو أكثر من البائعين المؤهلين لتنفيذ العمل



رقم النشاط	عنوان النشاط	أسلوب تقديم النشاط	المدة
5-2	مجموعة عمليات التنفيذ	ورشة عمل	40 ق

عمل مجموعات

عصف ذهني لتحديد المخاطر المحتملة للمشروع المقترح مسبقا، تقييم إحتمالية وتأثير المخاطر والإستراتيجية للتعامل مع هذه المخاطر؟

عرض مجموعات

سيقوم متطوّع من كل مجموعة بنقاش نتائج النشاط مع المشاركين والمدرب؟

ما الأفضل شراء أم تصميم منتج للمشروع ؟

إذا كنت ترغب في الشراء، فالتكلفة 80،000 ريال وتكلفة دمج المنتج في نظام عمل الشركة هو 1000 ريال أما إذا كنت ترغب في بناء ذلك بنفسك، فالمنتج يتطلب سبعة مهندسين للعمل لمدة ثلاثة أشهر. راتب كل مهندس هو 4000 ريال شهريا. والميزانية المصاحبة للتصميم المنتج هي 2000 ريال.

ما الأفضل شراء أجهزة رياضية حديثة أم مستعملة لمشروع لعبة الجمباز؟

إذا كنت ترغب بتقليل تكلفة المشروع وزيادة الهامش الربحي لمشروع مدته 4 سنوات ، فعليك أن تقرّر شراء أجهزة حديثة أم أجهزة مستعملة والتى تمتلك الحد الأدنى للمعايير الدولية للعبة وتحقق المتطلبات الفنّية للمشروع..

تكلفة الأجهزة الحديثة 500،000 ريال وتكلفة الأجهزة المستعملة 330،000 ريال، مع العلم بأن:

- مبلغ تمويل قيمة الأجهزة الحديثة من البنك بنسبة فائدة 3%.
- تكلفة صيانة السلعة المستعملة سنويا هي 8000 ريال تقريبا وصيانة الأجهزة الحديثة مجانا من قبل الوكيل لأول 5 سنوات.
- القيمة التناقصية لأجهزة اللعبة سنويا هي 5%.

الجلسة السادسة	مجموعة عمليات رقابة وضبط المشروع والإغلاق	120 دقيقة

يتوقع من المتدربين بعد إتمام الجلسة السابعة أن يتعرفوا على العمليات في مجموعة رقابة وضبط المشروع. وذلك من خلال تحقيق أهداف الجلسة التالية:

أهداف الجلسة السادسة:

1. التعرف على عملية التحقق وضبط نطاق المشروع.
2. التعرف على عملية متابعة وضبط جدول المشروع.
3. التعرف على عملية تطوير تقارير الآداء في المشروع.
4. التعرف على عملية مراقبة وضبط الأخطار.
5. التعرف على عملية متابعة مشتريات المشروع.
6. التعرف على عملية إغلاق المشروع أو مرحلة المشروع

الجدول الزمني للجلسة السادسة		
م	الإجراءات التدريبية	الزمن
1	النشاط (6-1) المحاضرة وشرح وافي	70 ق
2	النشاط (6-2) ورشة عمل مصغّرة	20 ق
3	النشاط (6-3) محاضرة وشرح مختصر	20 ق
4	النشاط (6-4) مناقشة وحوار مع المجموعة وتعليق من المدرب	10 ق
المجموع		120 ق

رقم النشاط	عنوان النشاط	أسلوب تقديم النشاط	المدة
6-1	مجموعة عمليات رقابة وضبط المشروع	شرح من المدرب	70 ق

مجموعة عمليات الرقابة والضبط	
العملية	مجال المعرفة
تحقّق من النطاق	إدارة النطاق
أضبط النطاق	إدارة النطاق
أضبط الجدول	إدارة الوقت
قدّم تقارير الفعالية	إدارة الإتصال
راقب وأضبط الأخطار	إدارة المخاطر

تحقّق من النطاق

- تشتمل عملية تحقيق النطاق على مراجعة النواتج مع العميل أو الراعي لضمان إكمالها بشكل مرضٍ والحصول على موافقة العميل على النواتج.

- تختلف عملية تحقيق النطاق عن عملية مراقبة الجودة التي يرتبط تحقيق النطاق فيها بشكل أساسي بقبول النواتج بينما ترتبط مراقبة الجودة بشكل أساسي بصلاحية النواتج والإيفاء باحتياجات الجودة المخصصة للنواتج.

الأدوات والأساليب

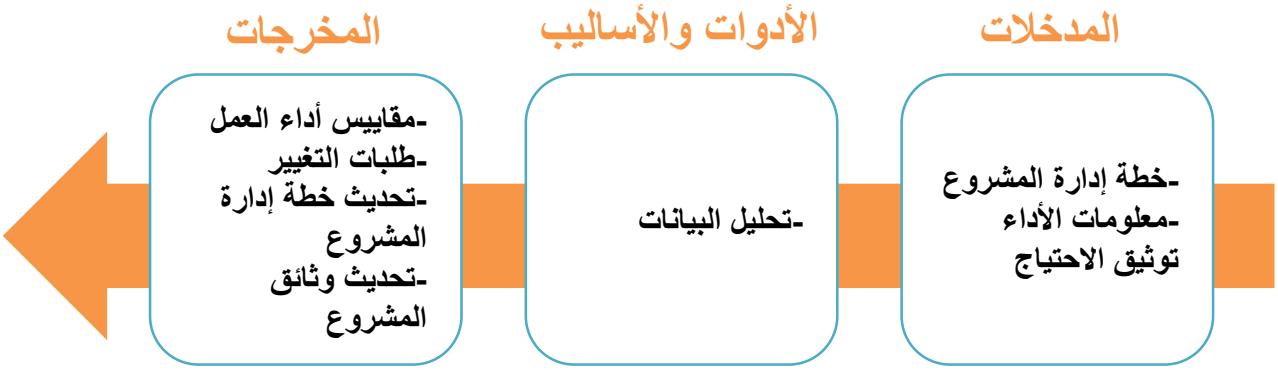
- **الفحص**

تشتمل عملية الفحص على أنشطة مثل القياس والفحص والتحقيق لتحديد ما إذا كان العمل والنواتج تفي بالاحتياجات ومعايير قبول المنتج.

مجموعة عمليات الرقابة والضبط	
العملية	**مجال المعرفة**
راقب واضبط أعمال المشروع	إدارة التكامل
نفّذ وأضبط التغييرات	إدارة التكامل
تحقّق من النطاق	إدارة النطاق
أضبط النطاق	**إدارة النطاق**
أضبط الجدول	إدارة الوقت
قدّم تقارير الفعالية	إدارة الإتصال
راقب وأضبط الأخطار	إدارة المخاطر

أضبط النطاق

ضبط النطاق هو عملية مراقبة حالة المشروع ونطاق المنتجات والتحكم في التغييرات التي تطرأ على خط الأساس للنطاق.



الأدوات والأساليب

- **تحليل التباين**

يتم استخدام قياسات أداء المشروع لتقييم مقدار التباين من خط أساس النطاق الأصلي . تشتمل الجوانب الهامة في ضبط نطاق المشروع على تحديد سبب ودرجة التباين المتعلقة بخط أساس النطاق وتحديد ما إذا كان من الضروري اتخاذ إجراء تصحيحي أو وقائي أم لا.

المخرجات

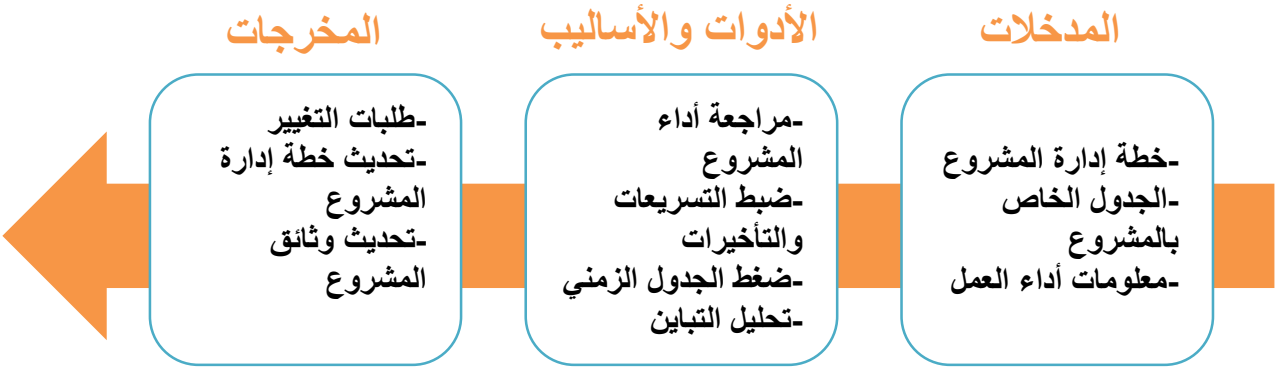
- **مقاييس آداء العمل**

تشمل المقارنة بين العمل المخطط له والعمل المنجز فعلياً.

مجموعة عمليات الرقابة والضبط	
العملية	**مجال المعرفة**
راقب واضبط أعمال المشروع	إدارة التكامل
نفّذ وأضبط التغييرات	إدارة التكامل
تحقّق من النطاق	إدارة النطاق
أضبط النطاق	إدارة النطاق
أضبط الجدول	**إدارة الوقت**
قدّم تقارير الفعالية	إدارة الإتصال
راقب وأضبط الأخطار	إدارة المخاطر

أضبط الجدول

هي عملية مراقبة حالة المشروع لتحديث تقدم المشروع والتحكم في التغييرات التي تطرأ على خط أساس الجدول الزمني



الأدوات والأساليب

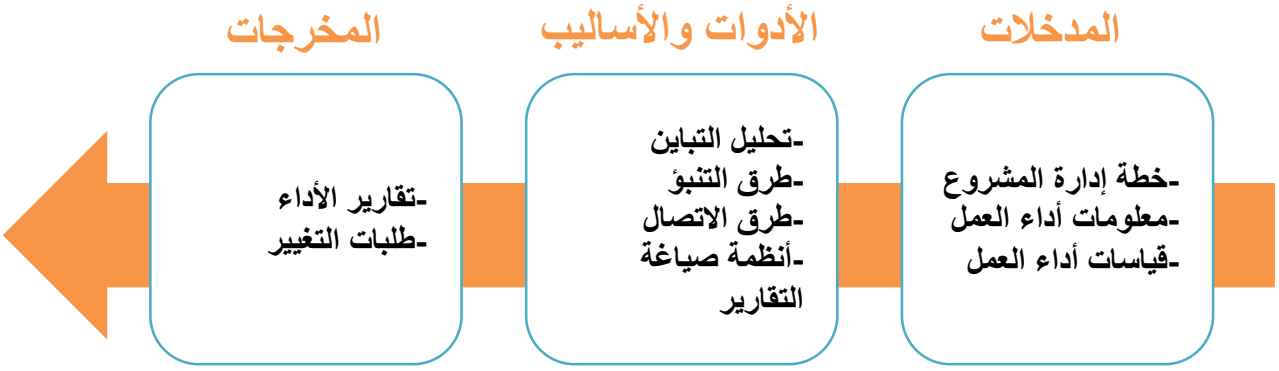
- **تحليل التباين**

يتم استدام قياسات أداء الجدول الزمني لتقييم مقدار التباين عن خط أساس الجدول الزمني الأصلي .

مجموعة عمليات الرقابة والضبط	
العملية	**مجال المعرفة**
راقب واضبط أعمال المشروع	إدارة التكامل
نفّذ وأضبط التغييرات	إدارة التكامل
تحقّق من النطاق	إدارة النطاق
أضبط النطاق	إدارة النطاق
أضبط الجدول	إدارة الوقت
قدّم تقارير الفعالية	**إدارة الإتصال**
راقب وأضبط الأخطار	إدارة المخاطر

قدّم تقارير الفعالية

هي عملية تجميع وتوزيع معلومات الأداء بما في ذلك تقارير لحالة التقدم في المشروع والتوقعات.



الأدوات والأساليب

- **طرق التنبؤ**

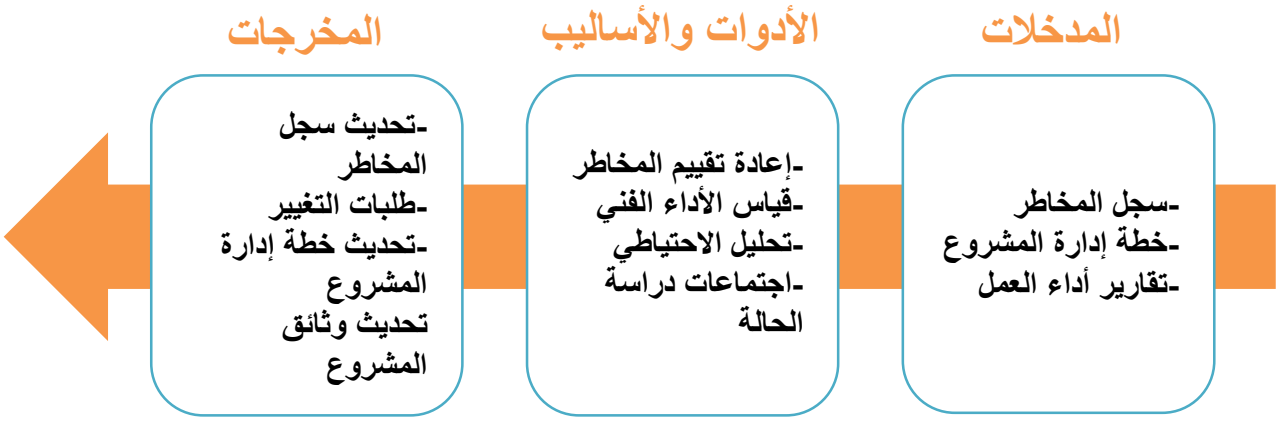
التنبؤ هو عملية التكهن بأداء المشروع في المستقبل حسب الأداء الفعلي حتى الوقت الراهن.

- **أنظمة صياغة التقارير** (أكسل..)

مجموعة عمليات الرقابة والضبط	
العملية	**مجال المعرفة**
راقب واضبط أعمال المشروع	إدارة التكامل
نفّذ وأضبط التغييرات	إدارة التكامل
تحقّق من النطاق	إدارة النطاق
أضبط النطاق	إدارة النطاق
أضبط الجدول	إدارة الوقت
قدّم تقارير الفعالية	إدارة الإتصال
راقب وأضبط الأخطار	**إدارة المخاطر**

راقب وأضبط الأخطار

مراقبة المخاطر والسيطرة عليها هي عملية تنفيذ خطط الاستجابة للمخاطر وتعقب المخاطر التي تم اكتشافها ومراقبة المخاطر المتبقية والتعرف على مخاطر جديدة وتقييم فعالية المخاطر في جميع جوانب المشروع.



الأدوات والأساليب

- **إعادة تقييم المخاطر**

ينبغي جدولة مرات إعادة تقييم المخاطر بشكل منتظم

- **قياس الآداء الفني**

تقوم عملية قياس الأداء الفني بالمقارنة بين الانجازات الفنية خلال تنفيذ المشروع والجدول الزمني للانجاز الفني الوار د في خطة إدارة المشروع . **وتستلزم** تحديد أهداف قابلة للقياس في الأداء الفني والتي يمكن الاستعانة بها لمقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المستهدفة.

تحدد مؤشرات مستويات الأداء القياسية، التي يجب الوصول إليها لكي يتسنى تحقيق الأهداف وكذلك النتائج والمخرجات التي يجب أن تشير إليها:

- الكمية ... ماهو الكم المحقق ؟
- النوعية... مادرجة الجودة ؟
- الزمن... متى تم الوصول إلى الهدف ؟
- الموقع... أين ؟

هذه المؤشرات توفّر التركيز على الخصائص الهامة للهدف المراد تحقيقه كما توفّر أسس المتابعة والتقويم.

- **تحليل الإحتياطي**

قد تحدث بعض المخاطر خلال تنفيذ المشروع وقد يكون لها تأثيرات إيجابية أو سلبية على احتياطيات طوارئ الميزانية أو الجدول الزمني.

- **إجتماعات دراسة الحالة**

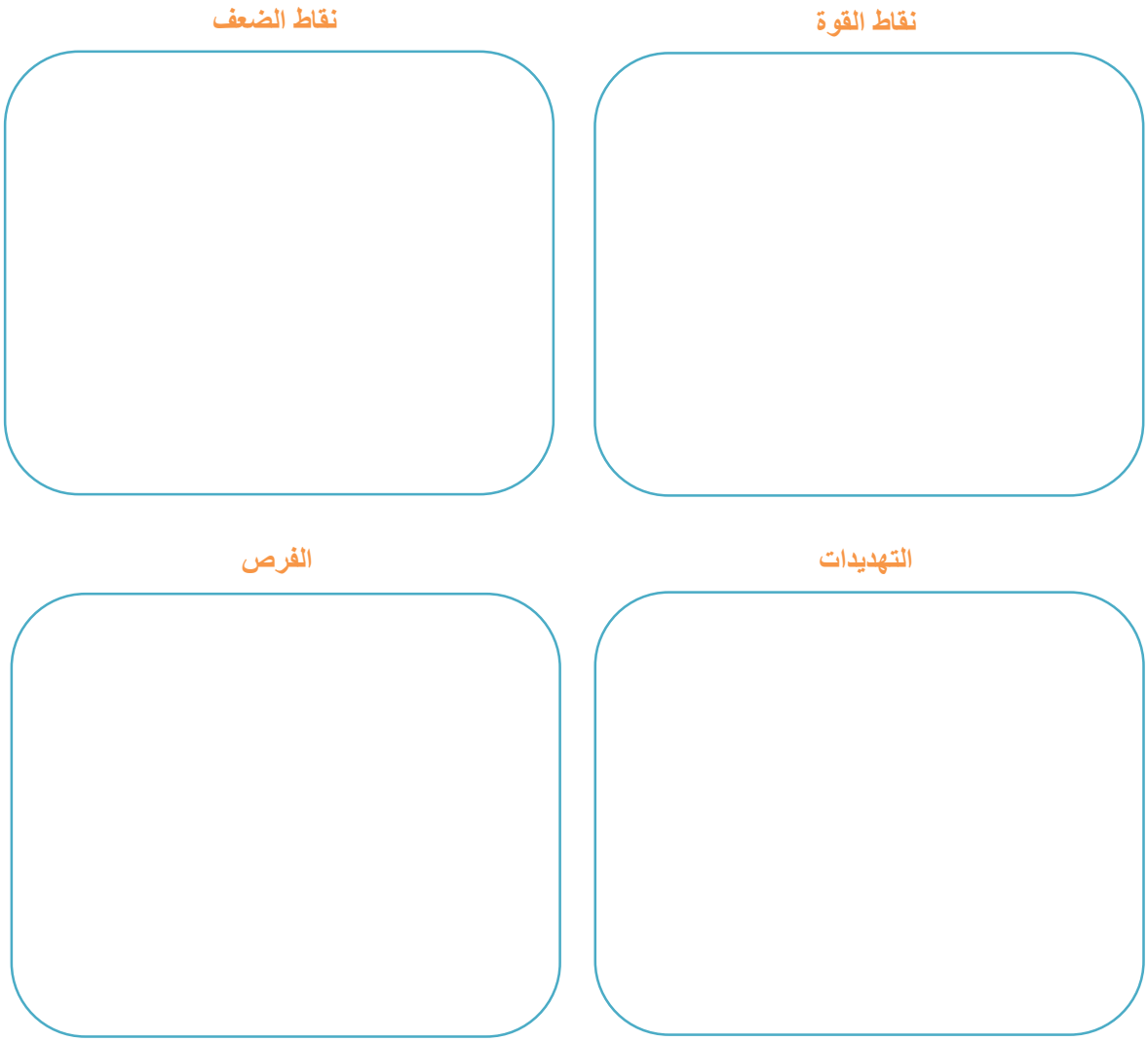
إدارة مخاطر المشروع يجب أن تكون دائما على جدول إجتماعات دراسة حالة المشروع.

مجموعة عمليات الرقابة والضبط	
العملية	**مجال المعرفة**
راقب واضبط أعمال المشروع	إدارة التكامل
نفّذ وأضبط التغييرات	إدارة التكامل
تحقّق من النطاق	إدارة النطاق
أضبط النطاق	إدارة النطاق
أضبط الجدول	إدارة الوقت
قدّم تقارير الفعالية	إدارة الإتصال
راقب وأضبط الأخطار	إدارة المخاطر

رقم النشاط	عنوان النشاط	أسلوب تقديم النشاط	المدة
6-2	مجموعة عمليات رقابة وضبط المشروع	ورشة عمل	20 ق

عمل مجموعات

قم بتنفيذ تحليل SWOT لمشروع إنشاء صالة رياضية على شارع التحلية في مدينة الرياض.



عرض مجموعات

كل ممثّل مجموعة يشارك SWOT نتائج التحليل مع المدرب والمشاركين.

رقم النشاط	عنوان النشاط	أسلوب تقديم النشاط	المدة
6-3	مجموعة عمليات رقابة وضبط المشروع	ورشة عمل	20 ق

عمل مجموعات

قم بإعداد مؤشرات قابلة للقياس لمشروع نشر ثقافة لعبة التايكوندو في المنطقة.

قم بإتباع خطوات إعداد المؤشرات والتى تتضمّن خمسة أهداف:

1- تحديد المؤشر العام

2- تحديد المؤشر الكمّي.

3- تحديد المؤشر النوعي.

4- تحدي الإطار الزمني.

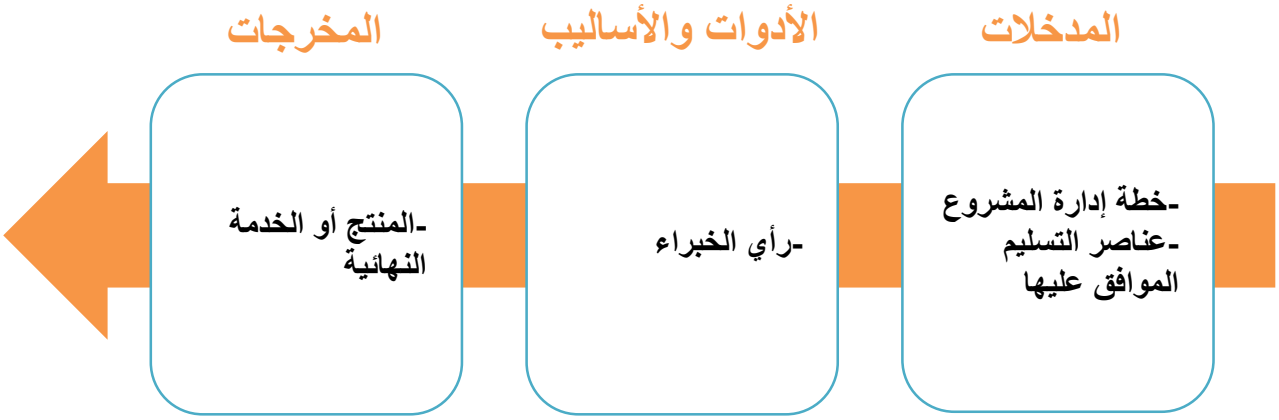
5- تحديد الموقع.

رقم النشاط	عنوان النشاط	أسلوب تقديم النشاط	المدة
6-4	مجموعة عمليات إغلاق المشروع	شرح من المدرب	10 ق

مجموعة عمليات الإغلاق	
العملية	مجال المعرفة
أغلق المشروع أو المرحلة	إدارة التكامل

أغلق المشروع أو المرحلة

إ غلاق المشروع أو المرحلة هو عملية الانتهاء من كافة الأنشطة الموجودة في مجموعات عملية إدارة المشروع ليتم إنهاء المشروع أو المرحلة بصفة رسمية عند إغلاق المشروع.

يقوم مدير المشروع بمايلي:

- حصر الدروس المستفادة من المشروع.
- الحصول على تقييم العميل للمشروع ككل.
- الإغلاق المالي والإداري للمرحلة أو المشروع.
- الحصول على توقيع العميل.
- كتابة التقرير الختامي للمشروع.
- جمع وأرشفة كامل وثائق المشروع.