

الدليل الوطني لإدارة المشاريع

المجلد 12، الفصل 2

الدليل الإجرائي لتنفيذ جودة المشاريع

رقم الوثيقة: EPM-EQ0-PR-000002-AR

رقم الإصدار: 000



جدول المراجعات

رقم الإصدار	التاريخ	سبب الإصدار
000	2021/08/10	للاستخدام



يجب وضع هذا الإشعار على جميع نسخ هذا المستند

إشعار هام وإخلاء مسؤولية

هذه ("الوثيقة") مملوكة حصراً لهيئة كفاءة الإنفاق والمشتريات الحكومية، ويجب على كل معني أو من يطلع على هذه الوثيقة قراءة هذا الإشعار بالكامل إلى جانب قراءة أحكام هذه الوثيقة، ويجوز للإدارات المعنية في الهيئة الإفصاح عن هذه الوثيقة أو مقتطفات منها لمستشاريها و / أو المتعاقدين المعنيين ("المتعاملين") ، شريطة أن يكون هناك حاجة وبعد التنسيق وإحاطة الإدارة مالكة الوثيقة، كما تنوّه الهيئة إلى أن أي استخدام أو اعتماد على هذه الوثيقة، أو بعضها يلزم أن يسبقه إحاطة مالك الوثيقة وأي استخدام أو اعتماد على هذه الوثيقة، أو مقتطفات منها، من قبل أي طرف، بما في ذلك الكيانات الحكومية والمستشارين و / أو المتعاقدين المعنيين، هي على مسؤولية ذلك الطرف وحده.



الفهرس

1.0	الغرض	5.....
2.0	النطاق	5.....
3.0	التعريفات	5.....
4.0	المراجع	6.....
5.0	المسؤوليات	6.....
5.1	مدير المشروع	6.....
5.2	مدير جودة المشروع	6.....
5.3	فريق إدارة المشروع	7.....
5.4	فريق المشروع	7.....
6.0	الإجراءات	7.....
6.1	الخطوة الأولى: البدء بتخطيط الجودة	8.....
6.2	الخطوة الثانية: تحديد متطلبات الجودة والتحقق منها	8.....
6.3	الخطوة الثالثة: تحديد توقعات الجودة	8.....
6.4	الخطوة الرابعة: تحديد ضروريات ثقافة الجودة	8.....
6.5	الخطوة الخامسة: وضع أسس الجودة	9.....
6.6	الخطوة السادسة: وضع خطة إدارة المقاييس	9.....
6.7	الخطوة السابعة: وضع خطة جودة المشروع	10.....
6.8	الخطوة الثامنة: تعميم خطة جودة المشروع على الفريق	10.....
6.9	الخطوة التاسعة: التنفيذ والتقييم والتحسين	11.....
7.0	المرفقات	12.....
	المرفق 1 - خريطة مسار عملية تنفيذ الجودة	13.....
	المرفق 2 - مصفوفة مسؤوليات تنفيذ الجودة	14.....
	المرفق 3 - نموذج أساسيات الجودة المطلقة للمشروع - EPM-EQ0-TP-000014-AR	15.....
	المرفق 4 - نموذج التخطيط والتنفيذ والمراجعة واتخاذ الإجراءات - EPM-EQ0-TP-000003-AR	16.....

**1.0 الغرض**

يهدف هذا الدليل الإجرائي إلى تحديد التوجه والمسؤوليات والإجراءات اللازمة لتطوير نظام ناجح لإدارة جودة المشاريع وتنفيذه والحفاظ عليه.

ينطبق هذا الدليل الإجرائي على إدارة وضبط الأنشطة المتعلقة بتنفيذ المشاريع الإنشائية الحكومية في المملكة العربية السعودية.

ويحدد متطلبات نظام إدارة الجودة التي تنطبق على الموظفين المسؤولين عن إدارة الأعمال التي تؤثر على جودة المشروع أو تنفيذها أو التحقق منها، سواء تم توظيفهم من قبل الجهات بشكل مباشر أو غير مباشر في مواقع التنفيذ.

ويجب أن يتم إرسال المتطلبات المنطبقة في هذا الدليل إلى الموردين والمقاولين من الباطن لضمان جودة المنتجات والخدمات التي يقدمونها.

2.0 النطاق

ينطبق هذا الدليل الإجرائي على جميع المشاريع الإنشائية الحكومية في المملكة العربية السعودية. كما يغطي دورة حياة كاملة لأنظمة إدارة الجودة المستخدمة في هذه المشاريع الإنشائية.

تمثل الجهة المختصة بجودة المشاريع مجموعة من الوحدات الوظيفية تشمل كلاً من ضمان الجودة والهندسة والمشتريات والعقود والبناء. وهذه الجهة مسؤولة عن ضمان تنفيذ وإنجاز أنشطة المشروع وفقاً للسياسات والإجراءات والتعليمات المعتمدة. وقد يتحقق ذلك من خلال إجراء المراجعات والمراقبة والمتابعة وتدقيق الجودة للأنشطة، بما فيها أنشطة الموردين والمقاولين من الباطن.

تضمن هندسة المشروع توافق أنشطة التصميم والهندسة التي يجريها الموردين والمقاولون من الباطن مع إجراءات المشروع و/أو مواصفاته. ويتحقق ذلك من خلال المشاركة في مراجعة الوثائق التي يتم إصدارها للاستخدام في المشروع والتحقق من تصميمها و/أو اعتمادها.

وحدة عقود المشروع هي الوحدة المسؤولة عن ضمان إدارة الخدمات التي يقدمها المقاولون من الباطن وفقاً لمتطلبات المشروع والعقد وذلك بالتنسيق مع وحدات هندسة المشروع والتشييد وضمان الجودة. ويتحقق ذلك من خلال تنفيذ وتكوين متطلبات العقود وإدارتها.

أما وحدة تشييد المشروع هي الوحدة المسؤولة عن ضمان تأسيس المرافق وتركيبها وإقامتها طبقاً للرسومات التصميمية والمتطلبات المتعلقة بالمواصفات. ويتحقق ذلك عن طريق التحقق والإشراف الهندسي الميداني من خلال التفتيش أثناء العمل وحضور أنشطة التفتيش والاختبار بما يتماشى مع خطط اختبارات التفتيش الخاصة بالمشروع.

ويتولى قيادة فريق ضمان جودة المشروع مدير جودة المشروع الذي يتبع إدارياً لمدير المشروع الرئيسي. ويتولى مدير جودة المشروع المسؤولية عن الإدارة والإشراف العام على وظائف وأنشطة الجودة في المشروع.

يتمتع أعضاء فريق ضمان جودة المشروع بالاستقلال عن أي فريق آخر في المشروع يتولون مهمة تدقيقه. تشمل مسؤوليات فريق ضمان الجودة التغطية الرقابية لأنشطة التشييد والمشتريات والهندسة والتصميم وإدارة الإنشاءات.

3.0 التعريفات

التعريفات	الوصف
الإجراءات التصحيحية/الوقائية	الإجراءات التصحيحية/الوقائية
مؤشر أداء رئيسي	مؤشر أداء رئيسي
المملكة	المملكة العربية السعودية
مدير المشروع	مدير المشروع
فريق إدارة المشروع	فريق إدارة المشروع
مدير جودة المشروع	مدير جودة المشروع
خطة جودة المشروع	خطة جودة المشروع
فريق المشروع	فريق المشروع
نظام إدارة الجودة	نظام إدارة الجودة
ضمان الجودة	ضمان الجودة
ثقافة الجودة	بيئة إيجابية قائمة على القيم الأساسية للمؤسسة تشجع التزام الفرد والمجموعة بأعلى مستويات الجودة في الأداء وتحسينها باستمرار.



التعريفات	الوصف
البوابات المرحلية	عملية تنفيذ المشروع المقسمة إلى مراحل والتي صُممت لمساعدة مدراء المشاريع على تنظيم وتخطيط وإعداد وتنفيذ مشاريع البنية التحتية بصورة ناجحة.

4.0 المراجع

- EPM-EQ0-PR-000001-AR - إجراء البوابات المرحلية
- EPM-EQ0-PR-000004-AR - الإجراء المبسط للبوابات المرحلية
- EPM-EQA-PR-000001-AR - إجراء تدقيق ضمان الجودة المتعلق بالمشاريع
- EPM-EQ0-PR-000003-AR - الإجراء التصحيحي والوقائي المتعلق بجودة المشاريع
- EPM-KCQ-PR-000005-AR - إجراء نظام إدارة الجودة في تشييد المشاريع
- EPM-S00-GL-000002-AR - استراتيجية تنفيذ المشاريع
- ENT-EQ0-TM-000001 - ورشة عمل إدارة الجودة
- ENT-EC0-PR-000001 - إجراء إدارة برنامج التحسين المستمر في الجهات العامة

5.0 المسؤوليات

يرجى الاطلاع على الملحق 2 الذي يحتوي على مصفوفة مسؤوليات تنفيذ الجودة.

5.1 مدير المشروع

مسؤوليات مدير المشروع:

- ترسيخ ثقافة الجودة الإيجابية والحفاظ عليها في المشروع
- مواءمة وتوجيه فريق إدارة المشروع فيما يتعلق بتوقعات تنفيذ برنامج الجودة بشكل ناجح
- التأكد من إنشاء برنامج جودة المشروع وتنفيذه ومتابعته والتدقيق عليه
- المسؤولية العامة والموافقة على خطة جودة المشروع وفقاً لإجراءات "الهيئة" المعمول بها
- توظيف مدير جودة المشروع
- تفويض الصلاحيات والمسؤوليات فيما يتعلق بإدارة وتنظيم برنامج الجودة إلى إدارة جودة المشروع
- التأكد من أن قوائم التحقق الخاصة بالبوابات المرحلية تتضمن أسئلة توضح تنفيذ متطلبات هذا الإجراء

5.2 مدير جودة المشروع

مسؤوليات مدير جودة المشروع:

- تحديد وتجنب مخاطر الأداء المحتملة المرتبطة بالجودة أثناء التخطيط للمشروع، بما في ذلك إعداد وتنفيذ خطط معالجة المخاطر
- تطوير نظام فعال لإدارة الجودة يعتمد على نطاق المشروع ومتطلباته ودعم هذا النظام
- المساعدة في إنشاء نهج متدرج ومبرر وفعال لمتطلبات الجودة
- المساهمة بشكل فاعل في تحديد وتنفيذ الحلول لمشاكل الأداء المرتبطة بالجودة
- المساعدة في قياس أداء الجودة والإبلاغ عنه بشكل دوري، بما في ذلك تحقيق التوافق مع مختلف الجهات المعنية بما يشمل المقاولين
- توفير الخبرة فيما يتعلق بمتطلبات الجودة والسياسات التنظيمية ذات الصلة ومعايير القطاع
- قيادة المؤسسة في ترسيخ ثقافة الجودة وتحسينها باستمرار
- إدارة عمليات التدقيق والمراقبة والتفتيش للمساعدة في ضمان تلبية عمليات المشروع ومخرجاته ومنتجاته وخدماته لتطابق توقعات "الهيئة" بالإضافة إلى الالتزامات التعاقدية والتنظيمية
- تحقيق التميز في الأداء باستخدام الأدوات المناسبة، مثل معايير منهجية 6 سيجما المرنة وتحليل السبب الجذري وتقنيات تحليل السلوك، بما يؤدي إلى إجراءات تصحيحية ووقائية سريعة وفعالة



- وضع خطة جودة المشروع وفقاً لمتطلبات مشروع الجهات العامة وإجراءات "الهيئة" المتعلقة بها
- إمداد المشروع بكوادر مدربة ومؤهلة حسب حجم المشروع
- تقديم المشورة إلى مدير المشروع بشأن قضايا الجودة
- تقديم المعلومات المتعلقة بالجودة للجهة و"الهيئة"
- اقتراح مخرجات محددة للبوابات المرحلية المختلفة للمشروع على مدير المشروع دعماً لمراجعة كافة البوابات المرحلية.

5.3 فريق إدارة المشروع

تتضمن التزامات فريق إدارة المشروع ما يلي:

- تقديم المدخلات والملاحظات إلى مدير المشروع حول ضروريات ثقافة الجودة للمشروع
- مساعدة مدير المشروع في تطبيق ثقافة الجودة
- اقتراح مؤشرات قياس الأداء الرئيسية لجودة المشروع على مدير المشروع من واقع مجالات الخبرة الخاصة المختلفة
- إعداد وتحليل مؤشرات قياس الأداء الرئيسية للإدارة وتحديد المجالات التي تهم إدارة جودة المشروع
- وضع الإجراءات المناسبة لمعالجة المجالات المهمتها
- التعاون مع إدارة جودة المشروع لضمان الفهم الكامل ودعم خطة جودة المشروع
- التأكد من وجود عمليات لإيصال معلومات الجودة إلى مختلف الجهات المعنية في المشروع
- التنفيذ الكامل لخطة جودة المشروع في مؤسساتهم

5.4 فريق المشروع

مسؤوليات فريق المشروع:

- الإلمام بثقافة جودة المشروع التي تنتشرها إدارة المشروع
- التعرف على ضروريات الجودة ومشاركتها مع الآخرين
- المساهمة في برنامج التحسين المستمر من خلال تحديد مجالات التحسين والمساعدة في إجراء التحسينات
- دعم تحديد مقاييس الجودة والقياسات والتحليل
- المشاركة في ورش عمل إدارة جودة المشروع المتعلقة بالجودة
- تنفيذ العمل باتباع الإجراءات المتعلقة بها
- التقييم الذاتي لأداء العمل والتواصل بشأن المشاكل

6.0 الإجراءات

إجراءات من تسع خطوات:

يضم هذا الإجراء إرشادات "الهيئة" لجميع الجهات العامة السعودية، وذلك على شكل إجراءات تتكون من تسع خطوات. ترتبط فعالية التنفيذ بفعالية عملية التخطيط. بالتالي، فإن أول سبع خطوات من أصل تسع تتم في مرحلة التخطيط. يمكن الرجوع لخريطة عمليات تنفيذ الجودة (الملحق 1) ومصفوفة مسؤوليات تنفيذ الجودة (الملحق 2) للمزيد من التفاصيل.

وحيثما ينطبق الأمر، يحتوي هذا الدليل على أمثلة على المنجزات المطلوبة لهذه الخطوات لتعزيز الفهم وتيسير التطبيق. وبالرغم من أن هذه الخطوات التسع متتالية تقريباً، إلا أنه من الضروري إدراك الطبيعة المتداخلة لتنفيذ الخطوات وضرورة تكرارها.

فيما يلي الخطوات التسع:

1. البدء بتخطيط الجودة
2. تحديد متطلبات الجودة والتحقق منها
3. تحديد توقعات الجودة
4. تحديد ضرورات ثقافة الجودة
5. وضع أسس الجودة



6. وضع خطة إدارة المقاييس
7. وضع خطة جودة المشروع
8. تعميم خطة جودة المشروع على فريق المشروع
9. التنفيذ والتقييم والتحسين

6.1 الخطوة الأولى: البدء بتخطيط الجودة

على مدير المشروع تعيين مدير ملائم للجودة لكل مشروع من المشاريع الكبيرة أو لمجموعة من المشاريع الصغيرة بالعمل مع فريق إدارة الجهة العامة. إن تحديد المدير المؤهل لجودة المشروع وتعيينه أمر أساسي في نجاح برنامج جودة المشروع.

ملاحظة: يجب أن يكون مدير جودة المشروع وفريق الجودة مستقلين عن فريق إدارة المشروع حسب حجم المشروع. أما من الناحية الوظيفية، فيرتبط مدير جودة المشروع بمدير الجودة أو الشخص المعين للجودة لدى الجهة.

6.2 الخطوة الثانية: تحديد متطلبات الجودة والتحقق منها

يتولى مدير جودة المشروع المهام التالية بدعم من مدير المشروع وأعضاء المشروع الآخرين:

- ضمان تحديد متطلبات الجودة الخاصة بالمشروع وفقاً للعقد الأساسي والمتطلبات الداخلية والخارجية (مثل متطلبات الجهات التنظيمية) وتكليف شخص أو فريق معين بتنفيذها
- التعاون مع إدارة الجهة العامة أو الفرد المكلف فيها لضمان توافق متطلبات جودة المشروع مع معايير الجهة والمقاييس المتبعة في المملكة.

على فريق إدارة المشروع ضمان ما يلي:

- تضمين المتطلبات في الأدلة الإجرائية وغيرها من الوثائق المستخدمة في المشروع
- ينفذ الطاقم العمليات التي تحقق متطلبات الجودة بشكل كامل
- أمثلة: قد تتوفر مجموعة من مصادر متطلبات الجودة الخاصة، وقد يكون بعضها واضحاً والآخر مخفياً، لذا يجب البحث عنه وتوضيحه. أمثلة على مصادر متطلبات الجودة:
- توقعات أو تفضيلات الجهة التي توفر وضوحاً للعقد
- المتطلبات التنظيمية التي تشمل القوانين المحلية والأنظمة الخاصة بمتطلبات المناطق والتصرّيات
- متطلبات "الهيئة" المنصوص عليها في الدليل الوطني لإدارة المشاريع الصادر عن "الهيئة"، والتي تحدد المتطلبات الخاصة بتنفيذ الأعمال المختلفة، بما فيها العمليات والإجراءات المحددة
- المتطلبات الخارجية المتعلقة بها، مثل الأنظمة والقوانين والمعايير التجارية التي قد تكون ضمنية أو ملازمة لطبيعة العمل
- المتطلبات القانونية لمتابعة البيانات أو الظروف أو إعداد التقارير
- ممارسات القطاع المعتمدة إما رسمياً أو في المشروع كمعيار أو دليل توجيهي.

6.3 الخطوة الثالثة: تحديد توقعات الجودة

يقوم مدير المشروع بمساعدة مدير جودة المشروع وباقي أعضاء الفريق بضمان الاتفاق على فهم مشترك لكل مما يلي مع الجهة:

- متطلبات جودة المشروع، بما يشمل التوقعات والتفسيرات
- رؤية الأداء عالي الجودة بما يشمل المقاييس (انظر الخطوة 6 لتفاصيل أكثر حول المقاييس)
- أي توقعات أخرى متعلقة بالجودة لدى الجهة أو الجهات المعنية الخارجية إن لزم.
- تضمين المتطلبات والتوقعات عند الضرورة في العقود أو لشركات الأطراف الثالثة (مثل جهات المشاريع المشتركة أو الشركات الهندسية أو الإنشائية من الأطراف الثالثة)
- توضيح الخطوة السابعة آثار المواضيع أعلاه على خطة جودة المشروع.

6.4 الخطوة الرابعة: تحديد ضروريات ثقافة الجودة

على مدير المشروع تحديد ضروريات ثقافة الجودة بعد أخذ مدخلات فريق إدارة المشروع. ويتم نشر هذه الضروريات بشكل واضح لجميع الجهات المعنية وموظفي المشروع (من خلال ملصقات أو منشورات الجودة، إلخ).



توضح الخطوة الخامسة، "وضع أسس الجودة"، إجراءات وأمثلة متعلقة بتأسيس ثقافة إيجابية للجودة.

مثال: يحتوي الملحق 3 على نموذج معياري لأساسيات الجودة المطلقة.

6.5 الخطوة الخامسة: وضع أسس الجودة

لتحقيق التنفيذ الناجح لبرنامج الجودة، على مدير المشروع وفريق إدارته تنفيذ العمليات والإجراءات التي تؤدي لخلق ثقافة الجودة الإيجابية على أرض الواقع كما هو موضح في الخطوة الرابعة.

أمثلة:

مشاركة القيادة

- مجلس المراجعة/لجنة قيادة الجودة - يقود هذا الجهد مدير المشروع ويشمل كبار أعضاء فريق إدارة المشروع. تهدف هذه المجموعة إلى ضمان معالجة المشاكل التي يتم تحديدها بأسلوب شفاف وسريع، وذلك من خلال التحليلات العرضية الفعالة والإجراءات التصحيحية/الوقائية الملائمة ذات الكفاءة. كما تدير هذه المجموعة برنامج التعرف على الجودة وتراجع مقاييس أداء الجودة (انظر الخطوة 6 من خطة إدارة المقاييس). وتلتقي هذه المجموعة عادة على أساس شهري أو عند الضرورة.
- فريق/فرق المشاركة في الجودة - يجب تشكيل فريق واحد يقوده أحد الموظفين لقيادة ثقافة الجودة وأدائها بشكل تصاعدي في المؤسسة. ويشمل هذا الفريق موظفين حرفيين وغير حرفيين من جميع إدارات المشروع. يتمثل هدف هذا الفريق في تحديد المشكلات المتعلقة بالجودة والعمل على حلها على مستوى التنفيذ الفعلي. يتم رفع المشاكل الجودة التي لا يمكن حلها في هذا الاجتماع لمجلس مراجعة الجودة. وتلتقي هذه المجموعة عادة على أساس شهري أو عند الضرورة.
- برنامج الوعي/التواصل - التواصل المنتظم والمنفتح والنشط مع فريق المشروع (مثل فعاليات التعرف والاجتماعات الشاملة لكافة الموظفين والرسائل الإخبارية والنشرات) بالإضافة للاحتفال بالإنجازات والتعامل مع التحديات والمشكلات المتعلقة بالجودة بشفافية.

العملية/الأدوات الفنية

- خطط ضبط الجودة للعمليات الحرجة - بالنسبة للأنشطة ذات مخاطر الجودة العالية، يجب وضع وتنفيذ خطط محددة للجودة لضمان نجاح العمليات من المرة الأولى.
- توقعات الجودة في حزم العمل - ضمان وعي الموظفين التام بالشكل الناجح لإنجاز الجودة من خلال وضع توقعات الجودة ومعايير القبول في حزم العمل.
- الجاهزية التشغيلية - تضمين جودة السلامة في مراجعات السلامة اليومية من خلال عملية لتحديد المخاطر تقوم بتقصي المخاطر ومنع وقوعها قبل بدء العمل.
- التحسين المستمر - الاستخدام الأمثل لأدوات ومصادر منهجية 6 سيغما (Six Sigma) لتقييم أداء الجودة وتحديد المدخلات الحرجة والتأكد من أسباب مشاكل الجودة وقيادة التحسينات الفعالة في أداء الجودة.
- إدارة مخاطر الجودة - تحديد المقاييس التي تؤثر على إنجاز أهداف الجودة المحددة وفهمها وضبطها وتعميمها. تنفيذ خطة عمل خاصة بالمشروع سيبرني أساس قوي لإرساء الثقافة المرغوبة في المشروع. كما تعد خطة العمل أساس محتوى ورش جودة المشروع التي تهدف للتوعية والتوجيه بشأن الجودة.

الاستجابة البشرية

- برنامج التعرف على الجودة - تعزيز السلوكيات المرغوبة من خلال مكافأة الموظفين الذين يحددون مشكلات الجودة أو يساعدون في حلها أو يستخدمون إجراء الإيقاف المؤقت أو التام للعمل عند ملاحظة هذه المشكلات.
- تدريب وتوجيه الجودة - يشمل توجيه الموظفين التوعية بالجودة وتدريب قيادة الجودة. أي تدريب إضافي متعلق بالجودة يكون متكيف ومستجيب لاحتياجات المشروع.

مثال: يشمل الملحق 4 عملية معيارية تنفيذ لأعمال الجودة (التخطيط والتنفيذ والمراجعة واتخاذ الإجراءات).

6.6 الخطوة السادسة: وضع خطة إدارة المقاييس

على مدير المشروع ضمان تحديد مقاييس لمؤشرات الأداء الرئيسية تعكس أداء الجودة في الخطة الإدارية. ويعتبر الأداء الداخلي من أهم الأمور الذي تؤخذ بعين الاعتبار عند وضع المقاييس النهائية لجودة المشروع. يجب أخذ بعين الاعتبار المقاييس المتعلقة بأوجه الارتباط مع الإدارات الأخرى.



يجب أن تشمل خطة إدارة المقاييس أساليب القياس وتكرار القياسات وأساليب التواصل وحدود السيطرة والمسؤولية عن الإجراءات التصحيحية والعواقب (الإيجابية والسلبية). ويجب أن تمثل المقاييس في خطة الإدارة لمتطلبات الجهة و "الهيئة".

أما عملية إدارة المقاييس فيجب أن تكون فعالة ومرنة. ومن شأن المراحل الزمنية للمشروع والخبرة بالمقاييس المتوفرة أن تؤدي لتغيير المقاييس وخطة الإدارة، لذا فإنه يتوقع إضافة مختلف المقاييس أو حذفها خلال فترة المشروع.

يتولى فريق إدارة المشروع المهام التالية:

- اقتراح مقاييس الجودة على مدير المشروع لدعم خطة إدارة المقاييس. يجب أن تشمل هذه المقاييس تلك الضرورية لتلبية احتياجات العملاء الداخليين والخارجيين، مع إضافة للمقاييس الضرورية للتشغيل الفعال/الناجح للوظائف
- تحضير وتحليل المقاييس في مجالات المسؤولية ووضع الإجراءات الملائمة للتعامل مع المشاكل
- اقتراح التعديلات على المقاييس وخطة الإدارة كي تكون المقاييس ذات معنى

يتولى مدير جودة المشروع أو المكلف به بالمهام التالية:

- إشراك الجهات المعنية لضمان مناقشة المقاييس والمتطلبات التعاقدية والاتفاق عليها
- نشر خطة إدارة المقاييس وفقاً لتوجه مدير المشروع
- تيسير النشر المشترك للمقاييس في سبيل دعم لوحات متابعة جودة المشروع، وتقارير الجودة الفصلية للجهات، وغيرها من التقارير المطالب بها لدى "الهيئة"
- التعاون مع الأقسام الأخرى لتحليل مقاييس جودة المشروع وتحديد الإجراءات الملائمة
- ضمان إشراك المستوى الملائم من الموظفين والعملاء والمزودين وغيرهم من الجهات المعنية في هذه العملية.

ملاحظة: في حين أنه يتم تفضيل مؤشرات التقدم، من المهم أيضاً فهم أهمية دقة مؤشرات التأخر في إعداد مؤشرات التقدم (أي أنه لكل مؤشر للتقدم صلة واضحة بمؤشر أو أكثر للتأخر).

6.7 الخطوة السابعة: وضع خطة جودة المشروع

بعد إتمام جميع الخطوات من 1 إلى 6 كما ذكر:

على مدير المشروع:

- الاحتفاظ بصلاحية اعتماد خطة جودة المشروع
- ذكر خطة جودة المشروع كمرجع في استراتيجية تنفيذ المشروع (انظر استراتيجية تنفيذ المشروع 000002-EPM-S00-GL)

على مدير جودة المشروع:

- إعداد مسودة خطة جودة المشروع وفقاً لمتطلبات الجهة و "الهيئة"
- إتمام خطة جودة المشروع وإصدارها بعد مراجعتها واعتمادها من قبل مدير المشروع والموظف المسؤول في الجهة العامة.

يتولى فريق إدارة المشروع المهام التالية:

- التعاون مع مدير جودة المشروع لضمان فهم فريق إدارة المشروع لوثيقة خطة الجودة وموافقته عليها.

6.8 الخطوة الثامنة: تعميم خطة جودة المشروع على الفريق

بمجرد إتمام نهج جودة المشروع، بما في ذلك المواءمة مع الجهة العامة، من الضروري أن يعرف جميع موظفي المشروع ما هو متوقع منهم بشكل كامل.

على مدير المشروع:

- تحديد متطلبات تعريف موظفي المشروع بالجودة بناءً على توصيات مدير جودة المشروع لتوعية الموظفين بمتطلبات الجودة.
- ضمان تعميم ضروريات ثقافة الجودة على جميع الموظفين وتعزيزها من خلال وسائل التواصل المختلفة (الاجتماعات مع كافة الموظفين، المنشورات، رسائل المشروع الإلكترونية... إلخ).

على مدير جودة المشروع:



- إعداد دورة تدريبية للتعريف بالجودة وعقدها بما يتماشى مع متطلبات المشروع وضروريات ثقافة الجودة المعتمدة فيه، وذلك لإرساء ثقافة إيجابية للجودة. يتم تقديم توجيه الجودة للموظفين الجدد عند تعيينهم في المشروع.
- إعداد ورش عمل جودة المشروع وعقدها طوال فترة حياة المشروع عند الضرورة أو عند صدور توجيه من مدير المشروع.
- إعداد ورش عمل جودة المشروع وعقدها بالتزامن مع المشاريع الأخرى للموردين الرئيسيين وأبرز المقاولين من الباطن. ملاحظة: قد يكون ذلك على مستوى الجهة إذا كان أبرز المقاولين من الباطن أو الموردين مشاركين في أكثر من مشروع.

يتولى فريق إدارة المشروع المهام التالية:

- ضمان تأسيس عمليات في المشروع للتواصل مع جميع الجهات المعنية بشأن الجودة (مثل ممثلي الجهة العامة والموردين والمقاولين/المقاولين من الباطن والموظفين الداعمين للمشروع وغير المتواجدين في موقعه).

6.9 الخطوة التاسعة: التنفيذ والتقييم والتحسين

يتم التحقق من أداء الجودة وتنفيذ إجراءاته خلال مرحلة تنفيذ المشروع. يعتمد نجاح أداء جودة المشروع على التنفيذ المنضبط لخطة جودة المشروع التي تم إعدادها وتعميمها في الخطوات السابقة.

على مدير المشروع:

- ترسيخ ثقافة الجودة الإيجابية والحفاظ عليها في المشروع
- إخضاع فريق إدارة المشروع وجميع موظفيه للمساءلة بشأن إرساء الجودة وتنفيذ برنامج جودة المشروع، بما في ذلك عمليات المشروع وإجراءاته المتفق عليها، بالتوافق مع خطة الجودة المعتمدة
- ضمان معالجة مشاكل الجودة في الوقت المناسب وبشفافية
- ضمان إجراء التحليلات العرضية عند اللزوم واتخاذ الإجراءات الفعالة والملائمة
- إجراء مراجعات إدارية رسمية ودورية لأداء جودة المشروع مع فريق إدارة المشروع، على أساس ربع سنوي كحد أدنى، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء
- استعراض أداء جودة المشروع بشكل دوري مع الجهة للحفاظ على مواعيد أداء جودة المشروع و تصور جودة الأداء
- ضمان مشاركة الدروس المستفادة من العمل على المشروع خارج نطاق المشروع
- ضمان التنفيذ الفعال لإجراءات البوابات المرحلية للمشروع بما يشمل اتخاذ الإجراءات الفعالة في الوقت المناسب لمعالجة المشاكل التي تمت ملاحظتها في المراجعات
- إخضاع فريق إدارة المشروع للمساءلة بشأن توفير طاقم مؤهل للمشروع بما يتماشى مع متطلبات الجهة.

على مدير جودة المشروع:

- دعم أنشطة مدير المشروع المذكورة أعلاه:
- تحديد مخاطر الجودة بشكل استباقي خلال فترة حياة المشروع ومساعدة فريق إدارة المشروع في تطوير وتنفيذ الحلول بالشكل الملائم
- تطوير وتنفيذ جدول للتدقيق (يشمل عمليات التدقيق والمراقبة) مع التركيز على أبرز مخاطر الجودة بناءً على مدخلات مدير وفريق إدارة المشروع (انظر الدليل الإجرائي لعمليات التدقيق المتعلقة بضمان جودة المشروع EPM-EQA-PR-000001)
- استخدام تقييمات المحاكاة والتقييمات السابقة للمهام لضمان الجاهزية التشغيلية للعمليات الحرجة قبل التنفيذ (إذا أمكن)
- دعم مدير المشروع من خلال المشاركة في إدارة الاجتماعات لمراجعة أداء جودة المشروع
- تقديم المصادر والخبرة المتخصصة عند إجراء التحليلات العرضية وتحديد الحلول لمشاكل وتحديات الجودة
- إشراك ممثلي الجودة في الجهات المعنية بشكل فعال للحفاظ على المواعيد بين قياس أداء جودة المشروع وتصورات الاداء
- تنفيذ إجراءات البوابات المرحلية للمشروع حسب طلب الجهة العامة وإجراءات "الهيئة" (انظر EPM-EQ0-PR-000001 - الدليل الإجرائي لمراحل المشاريع)
- توفير موظفين مؤهلين حسب متطلبات الجهة العامة و "الهيئة".

يتولى فريق إدارة المشروع المهام التالية:

- تنفيذ خطة جودة المشروع المعتمدة
- ضمان فهم جميع موظفي المشروع لبرنامج جودة المشروع ومساءلتهم بشأن تنفيذ الجودة والإجراءات المعتمدة
- توفير موظفين مؤهلين حسب متطلبات الجهة العامة و/أو "الهيئة".



الدليل الإجرائي لتنفيذ جودة المشاريع

- تنفيذ إجراءات البوابات المرحلية للمشروع حسب متطلبات الجهة و/أو إجراءات "الهيئة"
- إجراء تقييمات إدارية أو ذاتية لفهم أداء جودة الجهات واتخاذ الإجراءات اللازمة
- تقديم المصادر والخبرة المتخصصة عند إجراء التحليلات العرضية وتحديد الحلول لمشاكل وتحديات الجودة
- إشراك ممثلي الجودة في الجهات المعنية بشكل فعال للحفاظ على الموازنة بين قياس أداء جودة المشروع / الأداء الوظيفي وتصورات المستهدفة
- إدخال تقييمات المحاكاة والتقييمات السابقة للمهام في عمليات المشروع لضمان الجاهزية التشغيلية للعمليات الحرجة (كما تم تحديدها في المشروع) قبل تنفيذ العمل.

على فريق المشروع:

- الحرص على الإلمام والدراية بثقافة جودة المشروع التي تنشرها إدارة المشروع
- المعرفة بضروريات الجودة ومشاركتها مع الآخرين (انظر الملحق 3)
- المساهمة في لبرنامج التحسين المستمر من خلال تحديد مجالات التحسين والمساعدة في تنفيذ التحسينات (ENT-EC0-PR-000001 الدليل الإجرائي لإدارة برنامج التحسين المستمر في الجهات العامة)
- دعم تحديد مقاييس الجودة والقياسات والتحليل
- المشاركة في ورش العمل وجلسات التوجيه المتعلقة بجودة المشروع (انظر ENT-EQ0-TM-000001 ورشة عمل إدارة الجودة)
- تنفيذ العمل من خلال الإجراءات والعمليات المقام بها
- التقييم الذاتي لأداء العمل والتواصل بشأن المشاكل

على الجهة العامة و/أو "الهيئة":

- إجراء تقييمات دورية لاستخدام إجراءات وعمليات الجودة
- تقديم المصادر والتدريب المتعلق بتحليل الأسباب
- دعم جهود التحسين المستمر
- تأسيس واستخدام برنامج الدروس المستفادة

أمثلة: يمكن أن تشمل مدخلات اجتماعات المراجعة الإدارية الدورية لأداء جودة المشروع مراجعة كل مما يلي:

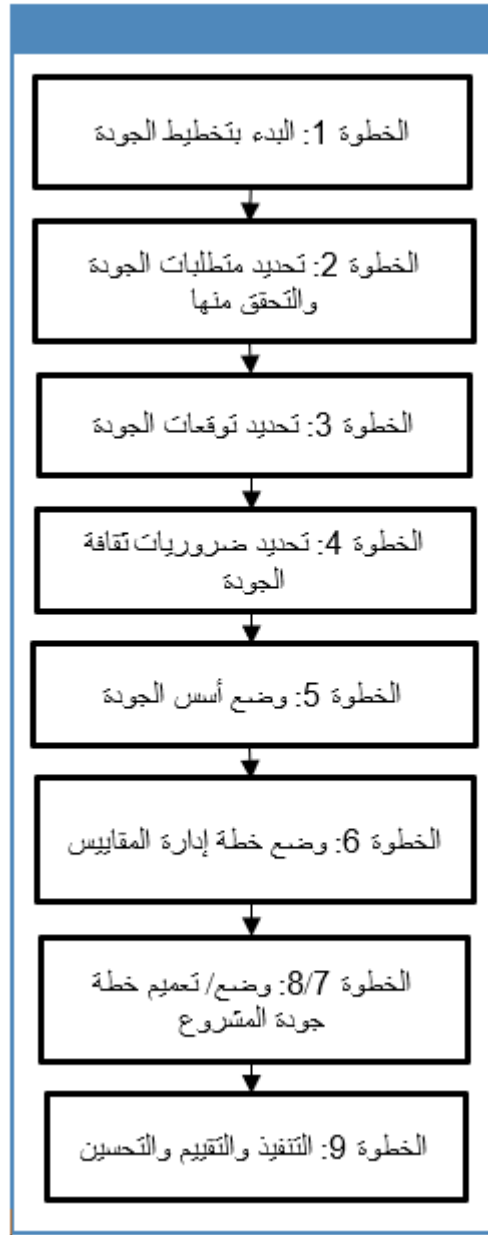
- أداء مؤشرات الأداء الرئيسية للمشروع
- نتائج المراجعات السابقة (البوابات المرحلية للمشروع، التدقيق، المراقبة، التقييمات الذاتية/الإدارية، مراجعات المشروع)
- أداء العمليات
- حالة إجراءات الجودة التصحيحية والوقائية
- مراجعات "الهيئة"
- تقييمات الجهة العامة وتغذيتها الراجعة
- مراجعات الخبراء المختصين
- فرص مراجعة وتعديل أهداف جودة المشروع

7.0 المرفقات

1. خريطة مسار عملية تنفيذ الجودة
2. مصفوفة مسؤوليات تنفيذ الجودة
3. نموذج أساسيات الجودة المطلقة للمشروع - EPM-EQ0-TP-000014-AR
4. نموذج التخطيط والتنفيذ والمراجعة واتخاذ الإجراءات - EPM-EQ0-TP-000003-AR

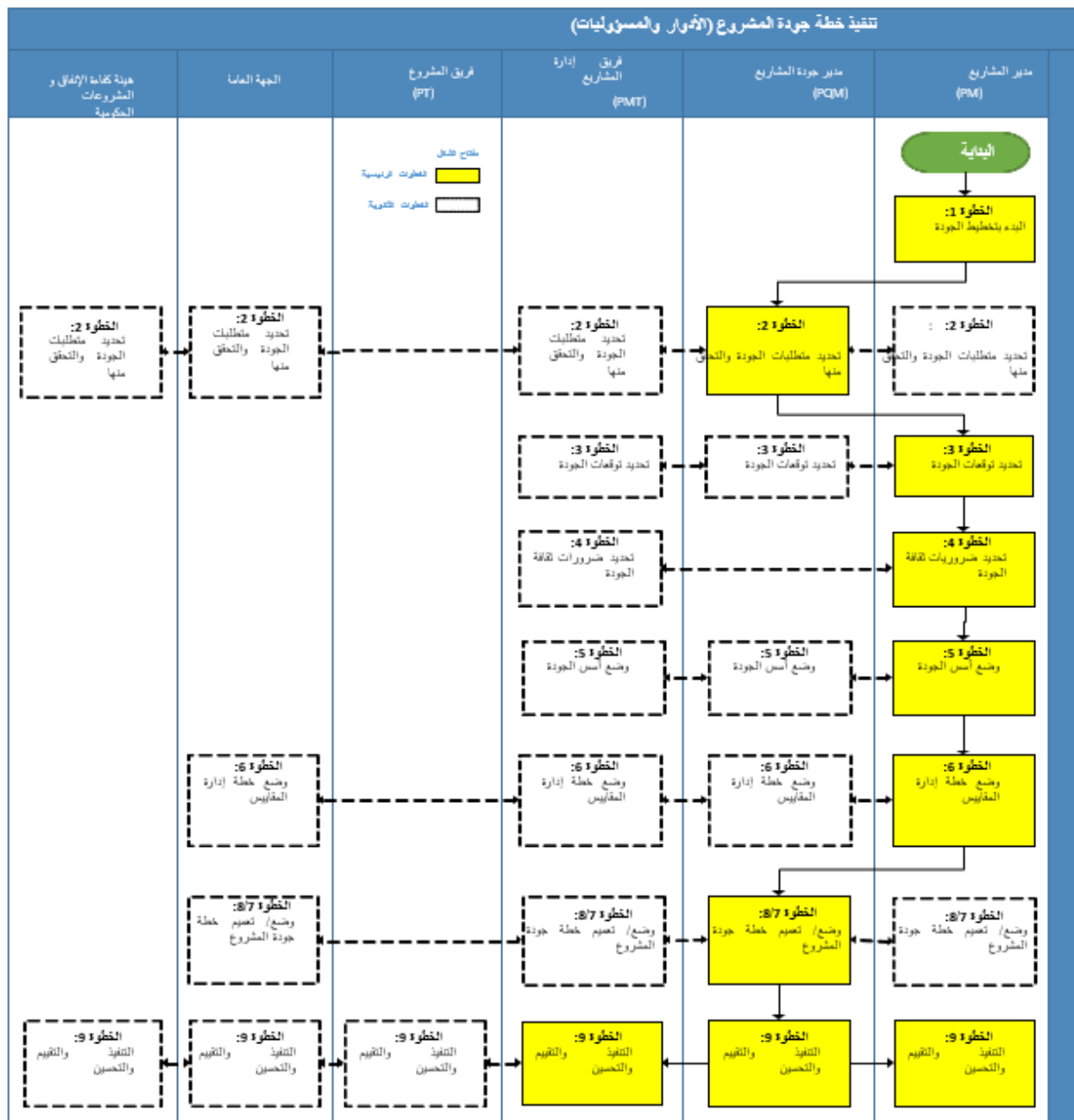


المرفق 1 - خريطة مسار عملية تنفيذ الجودة





المرفق 2 - مصفوفة مسؤوليات تنفيذ الجودة



المرفق 3 - نموذج أساسيات الجودة المطلقة للمشروع - EPM-EQ0-TP-000014-AR





المرفق 4 - نموذج التخطيط والتنفيذ والمراجعة واتخاذ الإجراءات - EPM-EQ0-TP-000003-AR



اعتمدت XXXXXXXX مفهوم الجودة القائم على التخطيط والتنفيذ والمراجعة واتخاذ الإجراءات، والمعروف أيضًا باسم "دورة ديمنج". قام خبير الجودة الدكتور إدواردز ديمنج بتعميم مفهوم دورة "التخطيط والتنفيذ والمراجعة واتخاذ الإجراءات"، ويُستخدم نموذج الخطوات الأربع لتحسين فعالية العمليات في الجهة المختصة بالمشروع، مثل XXXXXXXX.



اتخاذ الإجراءات

- نفذ الحل وتذكر أن دورة التخطيط والتنفيذ والمراجعة واتخاذ الإجراءات متكررة، وستبحث باستمرار عن وسائل لتحسينها.
- وثّق النتائج
- أطلع الآخرين على التغييرات في العملية وحدّث التعليمات/الإجراءات ذات العلاقة عند الانتهاء



التحقق

- حلّ نتائج المشروع التجريبي مقارنة بالتوقعات التي حدّدتها في الخطوة 1 كي تعرف مدى نجاح الفكرة



التنفيذ

- اختبر الحل المحتمل من خلال مشروع تجريبي محدود النطاق. سيُسمح لك ذلك بتقييم مدى نجاح التغييرات المقترحة في تحقيق النتيجة المرجوة.
- وثّق نتائج مشروعك التجريبي



التخطيط

- حدّد توقعاتك المستهدفة والهدف الذي تتطلع لتحقيقه بشكل كمي