



إرشادات إعداد  
خطة إدارة المشكلات القائمة

## جدول المحتويات

1.....	الغرض من المستند	1.
1.....	تعريف إدارة المشكلات القائمة	2.
1.....	أهداف إدارة المشكلات القائمة	3.
1.....	المصطلحات والاختصارات	4.
1.....	طرق إدارة المخاطر	5.
4.....	عملية إدارة المشكلات القائمة	6.
5.....	مثال مبسط لعملية إدارة المشكلات القائمة	6-1
6.....	شرح لعملية إدارة المشكلات القائمة البسيطة	2-6
7.....	مثال أكثر تعقيداً لعملية إدارة المشكلات القائمة	6-3
8.....	شرح لعملية إدارة المشكلات القائمة الأكثر تعقيداً	4-6
8.....	الأدوار والمسئوليات	7.

## 1. الغرض من المستند

تعليمات:

يحدد هذا القسم الغرض من المستند.

النص المقترح:

خطة إدارة المشكلات القائمة توضح الخطوط العريضة لإدارة المشكلات القائمة للمشروع <أدخل اسم المشروع>. وتوفر الخطة مصطلحات موحدة، وأدوار ومسؤوليات واضحة، ووصفا تفصيليا للعملية المعتمدة لإدارة المشكلات القائمة، والنماذج الموحدة سابقة الإعداد المستخدمة في تلك العملية. وقد صممت هذه الخطة لإرشاد فريق المشروع وأصحاب المصلحة.

## 2. تعريف إدارة المشكلات القائمة

مقدمة:

يقدم هذا القسم تعريفاً لإدارة المشكلات القائمة.

النص المقترح:

المشكلات القائمة هي أشياء تحدث في الوقت الحالي وتؤثر سلباً على المشروع وتتطلب حلاً حتى يتم سير المشروع بنجاح. وتتمثل إدارة المشكلات القائمة في تحديد وتحليل والاستجابة للمشكلات القائمة وتتبعها.

## 3. أهداف إدارة المشكلات القائمة

مقدمة:

يحدد هذا القسم الغرض من إدارة المشكلات القائمة وأهدافها.

النص المقترح:

يتمثل الهدف العام من إدارة المشكلات القائمة في حماية المشروع من الآثار السلبية للمشكلات القائمة. وتتمثل أهداف هذه العملية فيما يلي:

- مراقبة المشروع لتحديد المشكلات الجديدة والمتغيرة
- تفهم وتقليل آثار المشكلات القائمة المتعلقة بالتكلفة والجوانب الأخرى على المشروع
- تركيز انتباه الإدارة على المشكلات ذات الأولوية القصوى
- ضمان اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشكلات على المستوى الملائم من السلطة
- الاتصال مع فريق المشروع وأصحاب المصلحة بوضوح فيما يتعلق بالمشكلات القائمة
- الاحتفاظ بسجل واضح ودقيق للمشكلات القائمة والإجراءات المتعلقة بها خلال دورة حياة المشروع

## 4. المصطلحات والاختصارات

مقدمة:

هذا القسم يوجه القارئ إلى حيث يجد التعريفات والمصطلحات والاختصارات المستخدمة في هذا المستند.

النص المقترح:

المصطلحات والاختصارات المستخدمة في هذا المستند وتعريفاتها متوفرة في شرح مفردات إدارة المشاريع على الموقع الإلكتروني

[www.qnpm.gov.qa](http://www.qnpm.gov.qa) :

## 5. طرق إدارة المخاطر

تعليمات:

يستعرض هذا القسم الخطوط العريضة لطرق إدارة المشكلات القائمة التي يجب استخدامها في المشروع في كل خطوة من خطوات عملية إدارة المشكلات القائمة.

خطة إدارة المشكلات القائمة - إرشادات إعداد

النص المقترح:

يستعرض هذا القسم الخطوط العريضة لطرق إدارة المشكلات القائمة التي يجب استخدامها في المشروع في كل خطوة من خطوات عملية إدارة المشكلات القائمة.

هذه الخطوات هي تحديد المشكلات القائمة، تحليل المشكلات القائمة، الاستجابة للمشكلات وتتبع المشكلات القائمة. لاحظ أن الخطوات الثلاث الأولى تحدث بالتتابع، وأن الخطوة الأخيرة - تتبع المشكلات القائمة - تحدث خلال العملية بأكملها.



إرشادات عامة لهذا القسم:

1. تذكر أن المشاريع تكون ملتزمة بتنفيذ عملية إدارة المشكلات القائمة والطرق الموضحة في هذا المستند بمجر الموافقة عليه. ويتحمل مدير المشروع مسؤولية إتمام الأنشطة الموضحة في هذه الخطة أمام راعي المشروع أو لجنة التسيير.
2. تجنب تقديم وصف عام لأفضل الممارسات في إدارة المشكلات القائمة. فهذا المستند يصف طبيعة ونطاق أنشطة إدارة المشكلات القائمة لمشروع محدد.
3. يجب أن تتضمن ميزانية المشروع والجدول الزمني الخاص به الوقت والميزانية اللازمة لإتمام أنشطة إدارة المشكلات القائمة الموضحة في هذا المستند.
4. حدد من الذي يجب أن يشارك في أنشطة إدارة المشكلات القائمة. الخيار الأول هو قصر هذه الأنشطة على مدير المشروع والفريق، والخيار الثاني هو مشاركة أصحاب المصلحة.

## 1-5 تحديد المشكلات القائمة

مقدمة:

يستعرض هذا القسم الفرعي الأنشطة التي سيقوم بها الفريق لتحديد المشكلات.

ملاحظة:

ويعتبر التحديد الجيد للمشكلات القائمة من الأمور الجوهرية حيث لا يمكن بدونها إدارة هذه المشكلات. ولكي يتم تحديد المشكلات القائمة على أكمل وجه من الأهمية بمكان القيام بالأمور الثلاثة التالية:

- تشجيع أعضاء الفريق على إبلاغ مدير المشروع أو مدير مكتب إدارة المشروع عن أي مشكلات يقومون بتحديد
- توجيه الفريق فيما يتعلق بعملية إدارة المشكلات القائمة بالمشروع
- البحث عن المشكلات القائمة في اجتماعات الحالة والمناقشات مع أصحاب المصلحة.
- اجعل هناك علاقة قوية بين عملية إدارة المخاطر وعملية إدارة المشكلات القائمة. فبمجرد أن تصبح مخاطرة ما (وهي شيء يعتقد فريق العمل أنه قد يحدث في المستقبل) مشكلة فعلية يتعين أن تنتقل على الفور من عملية إدارة المخاطر إلى عملية إدارة المشكلات القائمة.

## 2-5 تحليل المشكلات القائمة

مقدمة:

يحدد هذا القسم الفرعي الأنشطة التي سيقوم بها الفريق لتحليل المشكلات.

ملاحظة:

يتضمن تحليل المشكلات القائمة تقييم لكل مشكلة من حيث أثرها الضار على المشروع وذلك من خلال فهم هذا الأثر. ويصف الأثر الخسارة التي سيتكبدها المشروع كنتيجة لمشكلة قائمة. وفيه يلي تعريفات للأثر المرتفع والمتوسط والمنخفض. لاحظ أن تعريفات الأثر المرتفع والمتوسط والمنخفض تتنوع بحسب نوع الأثر. فعلى سبيل المثال، يقاس الأثر على الميزانية بالدولار، بينما يقاس الأثر على الجدول الزمني بالجمهور. لاحظ أيضاً أن بعض المشكلات القائمة قد يكون لها أكثر من أثر على المشروع.

خطة إدارة المشكلات القائمة - إرشادات إعداد

إرشادات:

- استخدم نفس تعريفات الأثر بالنسبة للمشكلات القائمة والمخاطر والتغييرات.
- قم بدراسة نطاق متنوع من أنواع الأثر ذات الصلة بالمشروع.
- يعتبر استخدام النسب المئوية من الطرق المفيدة لوضع تعريفات الأثر على الميزانية والجدول الزمني. فمشروع قيمته 50 ألف ريال قطري يكون الأثر الذي تبلغ قيمته 25 ألف ريال هو أثر على الميزانية بنسبة 50% ومن الممكن اعتباره أثر مرتفع. أما إذا كانت ميزانية مشروع ما 10 مليون ريال فإن الأثر الذي قيمته 25 ألف ريال على الميزانية هو أثر بنسبة 0.25% ومن الممكن اعتباره أثر منخفض.

مثال لجدول الأثر:

نوع الأثر	أثر مرتفع	أثر متوسط	أثر منخفض
الميزانية	أكثر من 100000 ريال قطري	25000 - 100000 ريال قطري	أقل من 25000 ريال قطري
الجدول الزمني	أكثر من 6 شهور	1-5 شهور	أقل من شهر
الأمن	وفاة العمال أو الإصابة الخطيرة	إصابة العمال	إصابة طفيفة للعمال
النظام	فقدان النظام	تلف كبير في النظام	تلف ضئيل في النظام

### 3-5 الاستجابة للمشكلات القائمة

مقدمة:

يحدد هذا القسم الأنشطة المطلوبة للاستجابة الفعالة للمشكلات.

ملاحظة:

مدير المشروع هو الشخص المسئول عن أنشطة الاستجابة للمشكلات القائمة.

مثال:

ويقوم مدير المشروع - بالتشاور مع آخرين- بتحديد الأنشطة اللازمة للاستجابة للمشكلات القائمة. سيقوم مدير المشروع بتوزيع هذه الأنشطة على أعضاء الفريق المناسب ويكون مسئولاً عن مراقبة انجاز هذه الأنشطة ومراقبة مدى فاعليتها في تقليل أثر المشكلة القائمة.

### 4-5 تتبع المشكلات القائمة ورفع تقارير عنها

مقدمة:

يستعرض هذا القسم كيف سيتم تتبع المشكلات القائمة ورفع تقارير عنها.

ملاحظة:

عند إعداد هذا القسم يجب أن تأخذ النقاط التالية في الاعتبار:

1. أي نوع من سجلات المشكلات القائمة سيتم استخدامه لتتبع المشكلات؟
2. من المسئول عن تحديث سجل المشكلات القائمة؟
3. في أي شكل سيتم الإبلاغ عن المشكلة القائمة؟
4. من الذي سيتلقى تقارير المشكلات القائمة؟
5. ما هي حدود الإبلاغ عن المشكلات القائمة؟ على سبيل المثال، يحتاج مدير المشروع أن يكون على علم بكافة المشكلات القائمة، أما للجنة الاستشارية فقد تهتم فقط بالمشكلات القائمة ذات الأثر المرتفع.

مثال:

يكون مدير المخاطر هو المسئول عن تتبع المشكلات القائمة، ويقوم بتحديث سجل المشكلات القائمة المرفق (الملحق و) والتأكد من أن البيانات محدثة. وهذا يتطلب مراقبة ما إذا كانت المشكلات القائمة تتغير، وما إذا كانت أنشطة الاستجابة لها فعالة.

كذلك فإن مدير المشروع يكون مسئولاً عن رفع تقارير عن حالة المشكلات القائمة إذ يتم يتضمن تقرير الحالة الأسبوعي حالة المشكلات القائمة ذات الأثر المرتفع والمتوسط. وفيه يلي حدود عرض تقارير المشكلات القائمة:

- يخطر راعي المشروع بالمشكلات القائمة التي تم قبولها وكذلك المشكلات القائمة ذات الأثر المرتفع والمتوسط
- تخطر لجنة التسيير بكافة المشكلات القائمة ذات الأثر المرتفع

## 6. عملية إدارة المشكلات القائمة

مقدمة:

يتناول هذا القسم عملية إدارة المشكلات القائمة بالنسبة للمشروع بالتفصيل، بما في ذلك كيفية تحديد وتحليل وتسجيل وتتبع ورفع تقارير عن المشكلات القائمة. ويتضمن كذلك خريطة تدفق العملية (خريطة الخطوات)، وشرح لهذه الخطوات (نص يصف كل خطوة).

النص المقترح:

يتناول هذا القسم عملية إدارة المشكلات القائمة بالنسبة للمشروع بالتفصيل، بما في ذلك كيفية تحديد وتحليل وتسجيل وتتبع ورفع تقارير عن المشكلات القائمة.

كما يحدد بوضوح الأدوار، والأنشطة، وتتابع الأنشطة، والمدخلات، والمخرجات، وكيف وأين يتم حفظ هذه المعلومات. إرشادات:

عند تصميم عملية إدارة المشكلات القائمة يجب أن ينصب الهدف على تبسيط هذه العملية إلى أكبر قدر ممكن مع تحقيق أهداف هذه العملية المذكورة سالفاً في هذا المستند. وتتطلب المشاريع الأكثر تعقيداً عمليات أكثر تعقيداً لإدارة المشكلات القائمة. وتتضمن العوامل التي تحدد مدى تعقيد المشروع ما يلي: حجم فريق العمل، حجم الميزانية، طول الإطار الزمني، الأهمية الإستراتيجية أو السياسية، الأثر أصحاب المصلحة، عدد الهيئات أو الموردين المشاركين، عدد الأنشطة المترتبة على مشاريع أخرى.

عند تصميم عملية إدارة المشكلات القائمة يجب أن تؤخذ النقاط التالية في الاعتبار:

1. صلاحية الموافقة: من هم المفوضون بصلاحية اتخاذ القرار، وما هو دورهم ومستوى صلاحيتهم لاتخاذ القرار؟ قد يتضمن صناع القرار مدير المشروع، لجنة التسيير، رؤساء فرق العمل، أو راعي المشروع.
2. التوثيق المطلوب:

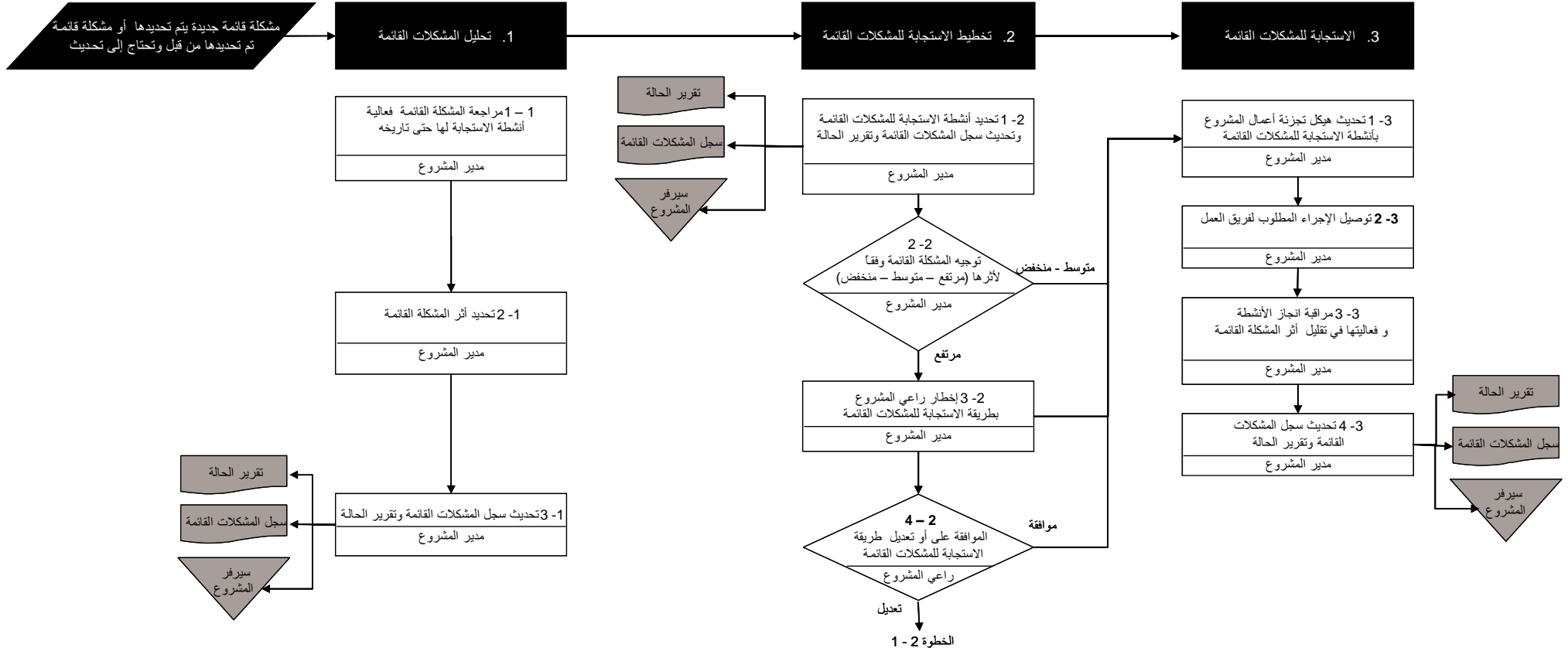
- المشاريع البسيطة: يتم تسجيل المعلومات الخاصة بالمشكلات القائمة في سجل المشكلات القائمة وتقارير الحالة فقط.
  - المشاريع الأكثر تعقيداً: يتم استخدام نماذج تحديد المشكلة القائمة، نماذج تحليل المشكلة القائمة إضافة إلى سجل المشكلات القائمة وتقرير الحالة المذكورين أعلاه.
  - الحفظ: أين يجب حفظ سجل المشكلات القائمة ونماذج تحديد المشكلات القائمة والمستندات الأخرى الخاصة بالمشكلات القائمة؟ كنسخ الكترونية أو نسخ مطبوعة أو كلاهما؟
3. الميكنة: هل سيتم ميكنة أي خطوات في عملية إدارة المشكلات القائمة؟ يمكن ميكنة بعض جوانب عملية إدارة المشكلات القائمة من خلال استخدام تطبيقات إدارة المشاريع للمؤسسات.

أمثلة:

وفيما يلي مثالان لعملية إدارة المشكلات القائمة. المثال الأول يعرض عملية بسيطة مناسبة لمشروع صغير أو بسيط نسبياً. أما المثال الثاني فهو مناسب للمشاريع المعقدة والكبيرة نسبياً.

## 1-6 مثال مبسط لعملية إدارة المشكلات القائمة

خريطة تدفق العملية التالية توضح عملية يدوية مبسطة لإدارة المشكلات القائمة تتضمن مدير المشروع وراعي المشروع. وتتنحصر المستندات المتداولة على سجل المشكلات القائمة وتقرير الحالة.



## 2-6 شرح لعملية إدارة المشكلات القائمة البسيطة

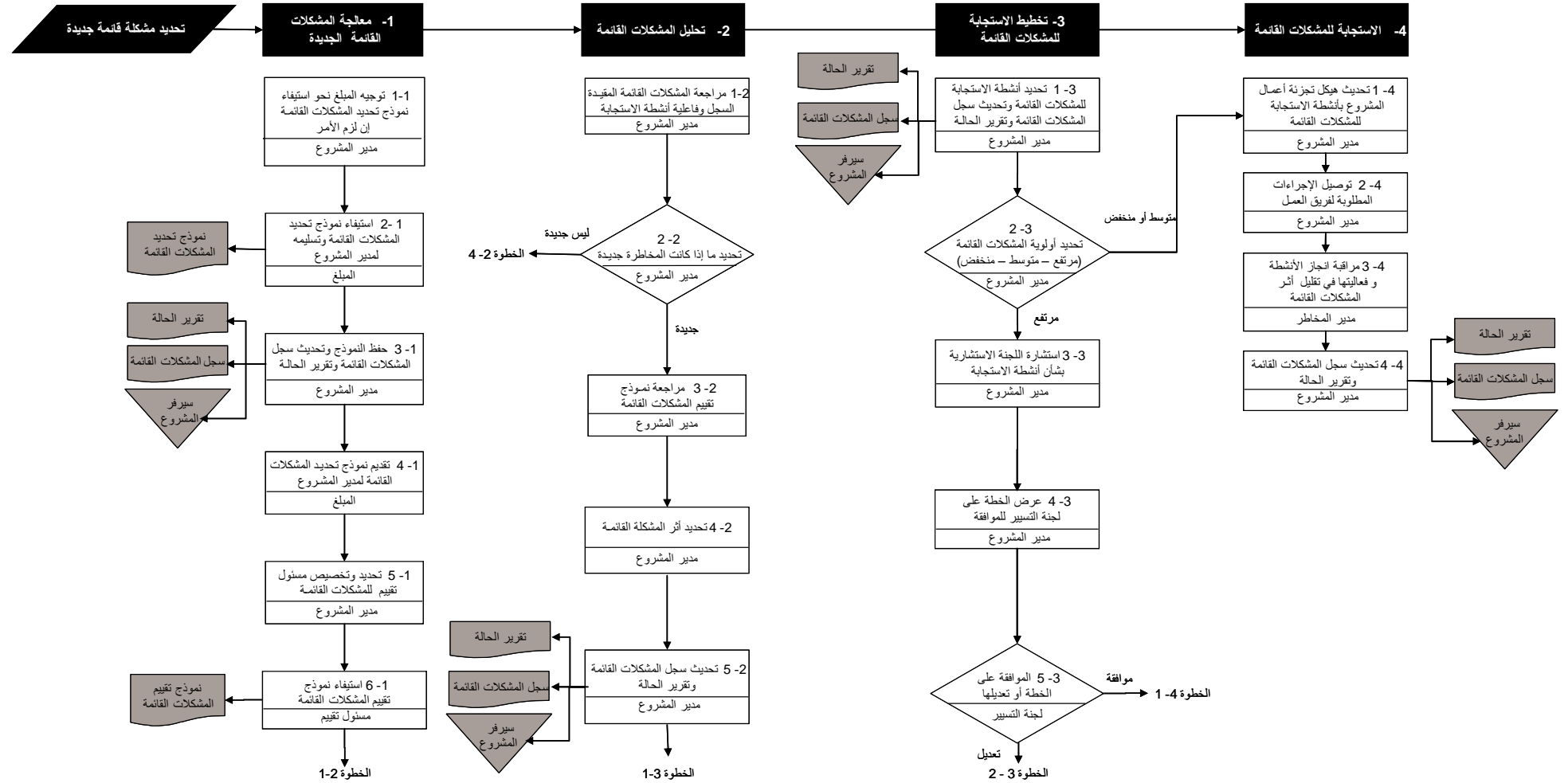
الجدول التالي يصف خطوات عملية إدارة المشكلات القائمة. لاحظ أن النشاط الموكل لمدير المشروع يمكن أن ينجزه مدير المشروع نفسه أو شخص مخول من قبله.

رقم الخطوة	المسئول	الإجراء
<b>1- تحليل المشكلات القائمة</b>		
1-1	مدير المشروع	يقوم مدير المشروع بمراجعة المشكلة القائمة ومدى فاعلية أنشطة الاستجابة حتى تاريخه.
2-1	مدير المشروع	يقوم مدير المشروع بتحديد أثر المشكلة القائمة وفقاً للتعريفات المتفق عليها.
3-1	مدير المشروع	يقوم مدير المشروع بتحديث سجل المشكلات القائمة وتقرير الحالة الخاص بتلك الفترة. ويتم تخزين هذه المستندات على السيرفر الخاص بالمشروع.
<b>2- تخطيط الاستجابة للمشكلات القائمة</b>		
1-2	مدير المشروع	يقوم مدير المشروع بتحديد الأنشطة التي يتعين القيام بها لمعالجة المشكلات القائمة. ويتم هذا النشاط غالباً بالتشاور مع الآخرين. ثم يقوم بتحديث سجل المشكلات القائمة وتقرير الحالة. ويتم تخزين هذه المستندات على السيرفر الخاص بالمشروع.
2-2	مدير المشروع	يقوم مدير المشروع بتوجيه المشكلات القائمة حسب أثر المشكلة القائمة (مرتفع، متوسط، منخفض) لمزيد من الإجراءات والاتصال. فإذا كان الأثر متوسط أو منخفض تكون الخطوة التالية هي 3-1، أما إذا الأثر مرتفع تكون الخطوة التالية هي 2-3.
3-2	مدير المشروع	يقوم مدير المشروع بإخطار راعي المشروع بأنشطة الاستجابة للمشكلات القائمة ذات الأثر المرتفع.
4-2	راعي المشروع	يقوم راعي المشروع بالموافقة على أو تعديل أنشطة الاستجابة للمشكلات القائمة.
<b>3- الاستجابة للمشكلات القائمة</b>		
1-3	مدير المشروع	يقوم مدير المشروع بتحديث هيكل تجزئة أعمال المشروع ليشمل أنشطة الاستجابة للمشكلات القائمة.
2-3	مدير المشروع	يقوم مدير المشروع بإعلام الفريق بالإجراءات المطلوبة.
3-3	مدير المشروع	يقوم مدير المشروع بمراقبة انجاز الأنشطة ومدى فاعليتها في تقليل أثر المشكلات القائمة.
4-3	مدير المشروع	يقوم مدير المشروع بتحديث سجل المشكلات القائمة وتقرير الحالة الخاص بتلك الفترة. ويتم تخزين هذه المستندات على السيرفر الخاص بالمشروع.



### 3-6 مثال أكثر تعقيداً لعملية إدارة المشكلات القائمة

خريطة تدفق العملية التالية توضح عملية يدوية أكثر تعقيداً لإدارة المشكلات القائمة تتضمن مدير المشروع ولجنة التسيير. وتتمثل المستندات المطلوبة في سجل المشكلات القائمة وتقرير الحالة، نموذج تحديد المشكلات القائمة، نموذج تقييم المشكلة القائمة.



## 4-6 شرح لعملية إدارة المشكلات القائمة الأكثر تعقيداً

الجدول التالي يصف خطوات عملية إدارة المشكلات القائمة. لاحظ أن النشاط الموكل لمدير المشروع يمكن أن ينجزه مدير المشروع نفسه أو شخص مخول من قبله.

رقم الخطوة	المسئول	
<b>1- معالجة المشكلات القائمة الجديدة</b>		
1-1	مدير المشروع	عند تحديد مشكلة قائمة جديدة يقوم مدير المشروع بتوجيه المبلغ نحو كيفية استيفاء نموذج تحديد المشكلات القائمة إن لزم الأمر.
2-1	المبلغ	يقوم المبلغ باستيفاء نموذج تحديد المشكلات القائمة ويقوم بتقديمه لمدير المشروع.
3-1	مدير المشروع	يقوم مدير المشروع بحفظ نموذج تحديد المشكلات القائمة ويقوم بتحديث سجل المشكلات القائمة وتقرير الحالة. كما يتم حفظ هذه المستندات على سيرفر المشروع.
4-1	المبلغ	يقوم المبلغ بتقديم نموذج تحديد المشكلات القائمة إلى مدير المشروع.
5-1	مدير المشروع	يقوم مدير المشروع بتحديد وتعيين مسئول تقييم للمشكلات القائمة.
6-1	مسئول التقييم	يقوم مسئول التقييم باستيفاء نموذج تقييم المشكلات القائمة وتقديمه لمدير المشروع.
<b>2- تحليل المشكلات القائمة</b>		
2-1	مدير المشروع	يقوم مدير المشروع بمراجعة المشكلات القائمة المدرجة في سجل المشكلات القائمة ومدى فاعلية أنشطة الاستجابة حتى تاريخه.
2-2	مدير المشروع	يحدد مدير المشروع ما إذا كانت المشكلة جديدة، فإذا كانت جديدة تكون الخطوة التالية هي 2-4.
3-2	مدير المشروع	يقوم مدير المشروع بمراجعة نموذج تقييم المشكلات القائمة.
4-2	مدير المشروع	يقوم مدير المشروع بتحديد أثر المشكلة القائمة وفقاً للتعريفات المنقح عليها لأثر المخاطر.
5-2	مدير المشروع	يقوم مدير المشروع بتحديث سجل المشكلات القائمة وتقرير الحالة. ويتم حفظ هذه المستندات على سيرفر المشروع.
<b>3- تخطيط الاستجابة للمشكلات القائمة</b>		
1-3	مدير المشروع	يقوم مدير المشروع بتحديد الأنشطة الاستجابة للمشكلات القائمة، ثم يقوم بتحديث سجل المشكلات القائمة وتقرير الحالة. ويتم حفظ هذه المستندات على سيرفر المشروع.
2-3	مدير المشروع	يقوم مدير المشروع بتوجيه المشكلة القائمة بحسب أثرها (مرتفع، متوسط، منخفض) لمزيد من الإجراءات والاتصال.
3-3	مدير المشروع	يقوم مدير المشروع باستشارة اللجنة الاستشارية بشأن أنشطة الاستجابة للمشكلات ذات الأثر المرتفع.
4-3	مدير المشروع	يقوم مدير المشروع بعرض أنشطة الاستجابة على لجنة التسيير لإقرار هذه الأنشطة.
5-3	لجنة التسيير	تقوم لجنة التسيير بالموافقة على أو تعديل أنشطة الاستجابة للمخاطر.
<b>4- الاستجابة للمشكلات القائمة</b>		
1-4	مدير المشروع	يقوم مدير المشروع بتحديث هيكل تجزئة أعمال المشروع ليشمل أنشطة الاستجابة.
2-4	مدير المشروع	يقوم مدير المخاطر بإعلام فريق العمل بالإجراءات المطلوبة.
3-4	مدير المشروع	يقوم مدير المخاطر بمراقبة انجاز أنشطة الاستجابة للمشكلات القائمة ومدى فعاليتها في تقليل أثر المشكلات القائمة.
4-4	مدير المشروع	يقوم مدير المخاطر بتحديث سجل المشكلات القائمة وتقرير الحالة. يتم حفظ هذه المستندات على سيرفر المشروع.

## 7. الأدوار والمسئوليات

مقدمة:

يتناول هذا القسم أدوار ومسئوليات كل فرد مشارك في عملية إدارة المشكلات القائمة.

ملاحظة:

ويجب أن يضم هذا القسم المسئوليات المتعلقة بإدارة المشكلات القائمة فقط، ويتضمن في العادة مزيد من التفاصيل عن مسئوليات إدارة المشكلات القائمة أكثر مما تقدمه خطة المشروع.

مثال:

الجدول التالي يوضح الأدوار والمسئوليات المتعلقة بعملية إدارة المشكلات القائمة.

المسئوليات	الدور

## الملحق أ: نموذج تحديد المشكلة القائمة

أدرج نموذج تحديد المشكلة القائمة إذا كان مطلوب في عملية إدارة المشكلات القائمة الموثقة في هذه الخطة. يوجد نموذج متاح على الموقع [www.qnpm.gov.qa](http://www.qnpm.gov.qa).

## الملحق ب: نموذج تحليل المشكلات القائمة

أدرج نموذج تحليل المشكلات القائمة إذا كان مطلوب في عملية إدارة المشكلات القائمة الموثقة في هذه الخطة. يوجد نموذج متاح على الموقع [www.qnpm.gov.qa](http://www.qnpm.gov.qa).

## الملحق ج: سجل المشكلات القائمة

أدرج نموذج سجل المشكلات القائمة إذا كان مطلوب في عملية إدارة المشكلات القائمة الموثقة في هذه الخطة. يوجد نموذج متاح على الموقع [www.qnpm.gov.qa](http://www.qnpm.gov.qa).