



SLSALAH



اسم البرنامج التدريبي: **PMP** _

عنوان الجلسة : أساسيات إدارة المشاريع: الإطار
العام

اسم الحرام
بسم الحرام

الافتتاحية

يطيب لنا في منصة سلسلة كيريز أن نرحب بكم في البرنامج التأهيلي محترف إدارة
المشاريع PMP

نمط الريادة من الفكرة وحتى بذرة الانطلاق

إن هذا البرنامج يأتي في إطار الجهود المستمرة لتطوير القدرات وتحسين الأداء في
المجالات المهنية والحياتية. ونأمل أن يكون هذا البرنامج فرصة لتعلم المهارات
الجديدة وتبادل الخبرات بين المتدربين.

شكراً لكم على حضوركم وتفاعلكم..

كما نتمنى لكم وقتاً مفيداً وممتعاً في هذا البرنامج..

إقرار وتعهد

إقرار تعهد حقوق ملكية فكرية

الحقبة التأهيلية تعود حقوق ملكيتها الفكرية منصة سلسلة كيرز وتستخدم لأغراض التأهيل عبر المنصة وعليه أتعهد بعدم استخدام محتوى الحقبة التأهيلية (مادة علمية، استبانات، حالات دراسية، صور، رسوم توضيحية، ...) خارج المنصة أو مشاركتها مع الغير دون أخذ الموافقات الرسمية والنظامية الصريحة الإلزامية، لذلك من صاحب حق الملكية الفكرية، وبناءً عليه أتحمّل كافة المسؤوليات القضائية الناتجة عن المطالبات والتعويضات المترتبة على الإخلال بذلك..

دليل البرنامج التأهيلي للجلسة

الهدف العام للجلسة



تعريف المشاركين بمفاهيم وأساسيات إدارة المشاريع وفقاً لأفضل الممارسات العالمية، مع التركيز على مكونات الإطار العام لإدارة المشاريع، ودور مدير المشروع،

الأهداف التفصيلية للجلسة



من المتوقع بعد انتهاء المتدرب من المشاركة في الجلسة أن يكون قادراً على أن:

- ◀ دورة حياة المشروع وأصحاب المصلحة
- ◀ تمر المشاريع بسلسلة من المراحل المنطقية المتتابعة، تُعرف بـ دورة حياة المشروع (Project Life Cycle)، تبدأ بفكرة المشروع وتنتهي بتسليم منتج أو خدمة أو نتيجة قابلة للقياس والتحقق (Kerzner, 2017).
- ◀ تتيح دورة الحياة تقسيم العمل إلى مراحل يمكن إدارتها، مع تحديد نقاط قرار رئيسية (PMI, 2021). (المراحل الشائعة هي: البدء، التخطيط، التنفيذ، المراقبة والتحكم، والإغلاق).
- ◀ من جهة أخرى، يلعب أصحاب المصلحة (Stakeholders) دوراً حاسماً في نجاح المشروع، حيث يؤثرون فيه ويتأثرون بنتائجه. لذا يتطلب نجاح المشروع:
 - ◀ تحديد أصحاب المصلحة.
 - ◀ فهم احتياجاتهم وتوقعاتهم.
 - ◀ التواصل الفعال معهم.

قائمة المصطلحات

م	المصطلح	التعريف
١	المشروع (Project)	مسعى مؤقت له بداية ونهاية محددتان، يُنفذ لإنتاج منتج أو خدمة أو نتيجة فريدة، ويتميز بوضوح الأهداف وإمكانية قياس الإنجاز (PMI، ٢٠٢١)
٢	إدارة المشاريع (Project Management)	تطبيق للمعرفة والمهارات والعمليات والأدوات والتقنيات على أنشطة المشروع، بهدف تحقيق متطلباته وأهدافه بكفاءة وفعالية (PMI، ٢٠٢١)
٣	مكتب إدارة المشاريع (Project Management Office - PMO)	مرجع أساسي وضعه PMI، يجمع بين أفضل الممارسات والمفاهيم والمنهجيات المعترف بها عالميًا في إدارة المشاريع. يستخدم كأساس معرفي لإعداد المرشحين لشهادة PMP، ويساعد المنظمات في تطوير منهجياتها الخاصة لإدارة المشاريع.
٤	دورة حياة المشروع (Project Lifecycle)	مجموعة من المراحل المتتابعة والمنطقية التي يمر بها المشروع منذ بدايته وحتى إغلاقه، تنتهي كل مرحلة بتسليم منتج أو نتيجة قابلة للقياس والتحقق (Kerzner، ٢٠١٧).
٥	أصحاب المصلحة (Stakeholders)	الأفراد أو المنظمات الذين يتأثرون بشكل إيجابي أو سلبي بتنفيذ المشروع أو نتائجه، وتتطلب إدارتهم تحديد احتياجاتهم وتوقعاتهم والتواصل الفعال معهم (PMI، ٢٠٢١).

الموضوع : محترف إدارة المشاريع (PMP): مقدمة ونظرة عامة

تعريف المشروع وأهم خصائصه

يُعرف **المشروع** بأنه «مسعى مؤقت يُنفذ بهدف إنتاج منتج أو خدمة أو نتيجة فريدة (Project)» (PMI, ٢٠٢١) Management Institute [PMI], هذا التعريف يعكس الطبيعة المؤقتة للمشروع وارتباطه بتحقيق مخرجات محددة ومميزة عن الأعمال التشغيلية الروتينية. إذ يختلف المشروع عن الأنشطة المستمرة بأنه يهدف إلى تحقيق هدف محدد في فترة زمنية معلومة.

خصائص المشروع

للمشروع سمات جوهرية تميزه عن الأنشطة الأخرى في المؤسسات، من أهمها: (PMI, ٢٠٢١)

- **الطابع المؤقت:** كل مشروع له **بداية ونهاية محددتان**، حيث يبدأ عند اتخاذ قرار تنفيذه، وينتهي عند تحقيق الأهداف المحددة أو عند اتخاذ قرار بإنهائه لأسباب مختلفة.
- **النتائج الفريدة:** كل مشروع يهدف إلى إنتاج منتج أو خدمة أو نتيجة لا مثيل لها تمامًا، حتى لو تكررت المشاريع من حيث الشكل العام.
- **الأهداف المحددة:** لكل مشروع أهداف واضحة ومحددة يسعى لتحقيقها ضمن الجدول الزمني والموارد المتاحة.

متى ينتهي المشروع؟

قد ينتهي المشروع في إحدى الحالات التالية: (PMI, ٢٠٢١)

- عند تحقيق جميع الأهداف المحددة.
- عند التأكد من أن الأهداف لا يمكن تحقيقها ضمن القيود المتاحة.
- عند نفاذ التمويل أو تغيير أولويات المنظمة.
- عند تعذر توفير الموارد البشرية أو المادية الضرورية.
- لأسباب قانونية أو تنظيمية تمنع استمراره.

أهمية المشاريع

المشاريع أساسية لدفع عجلة التطوير والابتكار في المؤسسات والمجتمعات، إذ تُستخدم كأداة لتحقيق التغيير وإدخال تحسينات، سواء على مستوى المنتجات أو الخدمات أو العمليات. وتعد المشاريع رافعة لتحقيق الاستراتيجيات الكبرى للمنظمات وتحويل الرؤية إلى واقع ملموس.

أمثلة على المشاريع

- بناء منشأة جديدة.
- تطوير نظام برمجي جديد.
- تنظيم حدث أو مؤتمر.

- إعداد دراسة بحثية أو خطة استراتيجية.
- أمثلة على المشاريع
- تشمل المشاريع مجموعة واسعة من المبادرات مثل: تطوير مركب دوائي جديد، تحسين عمليات الأعمال، بناء منشآت، استكشاف النفط، تطوير برمجيات تجارية، أو حتى تنفيذ ألعاب الأولمبياد PMI، ٢٠٢١

لماذا تُدار المشاريع؟

تُدار المشاريع لأنها الوسيلة العملية والفعالة التي تعتمد عليها المؤسسات لإحداث التغيير وتحقيق الأهداف الإستراتيجية في بيئة تتسم بالتنافسية والتغير المستمر. إذ تُعد المشاريع أداة محورية لإحداث القيمة المضافة على المستويين الملموس وغير الملموس. وتشمل القيمة الملموسة مثل زيادة الإيرادات، وتوسيع الحصة السوقية، وتحسين الكفاءة التشغيلية. أما القيمة غير الملموسة فتشمل تعزيز السمعة المؤسسية، وتحقيق التوافق الإستراتيجي، وتطوير رأس المال البشري (Kerzner, ٢٠١٧).

كما تمثل المشاريع جسرًا بين **الوضع الحالي** للمؤسسة والوضع المستهدف الذي يعكس رؤيتها ورسالتها المستقبلية (PMI, ٢٠٢١, Project Management Institute [PMI]). وفي غياب المشاريع، قد تبقى الخطط الإستراتيجية مجرد وثائق نظرية دون تنفيذ.

ما هي إدارة المشاريع؟

تُعرف إدارة المشاريع بأنها:

«تطبيق العمليات والمعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات على أنشطة المشروع بهدف تحقيق متطلباته». (PMI, ٢٠٢١, p. ٧)

وتشمل إدارة المشاريع كافة الأنشطة اللازمة لتحديد متطلبات المشروع، وصياغة أهداف قابلة للقياس، وتحقيق التوازن بين نطاق العمل والجودة والوقت والتكلفة، والتكيف مع المستجدات والمتغيرات أثناء التنفيذ. (PMI, ٢٠٢١)

ويتضح من التجارب أن غياب إدارة مشاريع فعالة يؤدي إلى مشكلات شائعة، منها ضعف تحديد نطاق العمل، ورداءة التخطيط والتنفيذ، وانعدام وضوح الأدوار والمسؤوليات، وسوء الاتصال، والمخاطر غير المدارة، وكلها عوامل تؤدي إلى فشل المشروع. (Meredith & Mantel, ٢٠١٩)

أهمية إدارة المشاريع

من أبرز الفوائد التي تحققها إدارة المشاريع الفعالة ما يلي:

- تحسين فرص نجاح المشروع في تحقيق أهدافه ضمن الوقت والميزانية والجودة المحددة.

- تحسين استغلال الموارد المادية والبشرية.
- تقليل المخاطر والتعامل معها استباقياً.
- تحسين مستوى الاتصال والتنسيق بين الأطراف المعنية.

التكييف (Tailoring)

يقصد بـ **التكييف** (Tailoring) عملية تعديل وتكييف منهجيات وأدوات وتقنيات إدارة المشاريع بحيث تتلاءم مع خصائص المشروع الفريدة والقيود التي تحيط به. هذه العملية ضرورية لأن كل مشروع يختلف في بيئته، وأهدافه، وقيوده، وأصحاب المصلحة فيه، وبالتالي لا يمكن تطبيق نفس المنهجية بشكل جامد على جميع المشاريع. يهدف التكييف إلى تعزيز ملاءمة إدارة المشروع للسياق المحدد، ما يساعد على التحكم الأفضل في العوامل المؤثرة وتحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة (Project Management Institute [PMI], ٢٠٢١). التكييف من المبادئ الجوهرية التي يوصي بها دليل **PMBOK الإصدار السابع**، لأنه يدعم التفكير النقدي والمرونة بدلاً من التطبيق الميكانيكي للإجراءات.

البرامج والمشاريع والمكاتب الإدارية

إدارة البرنامج (Program Management)

البرنامج هو مجموعة من المشاريع ذات الصلة التي تُدار بطريقة منسقة لتحقيق منافع لا يمكن تحقيقها لو تم إدارتها بشكل مستقل. ويعرف **إدارة البرنامج** بأنها: «تطبيق المعايير والممارسات على مجموعة من المشاريع المترابطة لتحقيق نتائج مواءمة إستراتيجية ومنافع تنظيمية (PMI, ٢٠٢١, p. ١٠)»

بمعنى آخر، إدارة البرنامج تركز على تحقيق القيمة عبر العلاقة التبادلية بين المشاريع لتحقيق هدف مشترك يتجاوز نطاق مشروع فردي.

إدارة المحافظ (Portfolio Management)

المحفظة هي مجموعة من البرامج والمشاريع والمبادرات الأخرى التي تُدار ككيان واحد لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة. وتهدف **إدارة المحافظ** إلى اختيار وموازنة وترتيب أولويات المشاريع والبرامج ضمن المحفظة وفقاً لقدرتها على تحقيق أفضل عائد استثماري وتوافقها مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة (PMI, ٢٠٢١). وتُعد إدارة المحافظ باتخاذ القرارات الاستثمارية الصحيحة في ظل الموارد المحدودة، وإدارة المخاطر على مستوى المنظمة، مع ضمان المواءمة الإستراتيجية.

مكتب إدارة المشاريع (PMO)

مكتب إدارة المشاريع (Project Management Office - PMO) هو كيان تنظيمي مركزي داخل المؤسسة، مسؤول عن توحيد ممارسات إدارة المشاريع وتقديم الدعم والمراقبة والتوجيه لها بدرجات متفاوتة حسب طبيعته. بحسب دليل (٢٠٢١) PMI ، يمكن أن يتخذ الـ PMO ثلاثة أنماط رئيسية:

- **داعم (Supportive):** يقدم الإرشاد والدعم والممارسات والأدوات دون سلطة مباشرة على المشاريع.
- **مراقب (Controlling):** يمارس دورًا أكبر من الدعم، عبر متابعة الامتثال للمنهجيات والسياسات والإبلاغ عن الأداء.
- **موجه (Directive):** يتحكم مباشرة في المشاريع، ويُسند مديري المشاريع إليه، مع أعلى درجة من السيطرة.

يعتبر PMO أداة إستراتيجية لتحسين الحوكمة وضمان التوافق بين المشاريع وأهداف المؤسسة.

دورة حياة المشروع وأصحاب المصلحة

تمر المشاريع بسلسلة من المراحل المنطقية المتتابعة، تُعرف بـ **دورة حياة المشروع** (Project Life Cycle)، تبدأ بفكرة المشروع وتنتهي بتسليم منتج أو خدمة أو نتيجة قابلة للقياس والتحقق (Kerzner, ٢٠١٧).

تتيح دورة الحياة تقسيم العمل إلى مراحل يمكن إدارتها، مع تحديد نقاط قرار رئيسية. (PMI, ٢٠٢١) المراحل الشائعة هي: **البدء، التخطيط، التنفيذ، المراقبة والتحكم، والإغلاق.**

من جهة أخرى، يلعب **أصحاب المصلحة** (Stakeholders) دورًا حاسمًا في نجاح المشروع، حيث يؤثرون فيه ويتأثرون بنتائجه. لذا يتطلب نجاح المشروع:

- تحديد أصحاب المصلحة.
- فهم احتياجاتهم وتوقعاتهم.
- التواصل الفعال معهم.
- إدارة تأثيرهم على المشروع باستمرار. (PMI, ٢٠٢١)

العوامل المؤسسية

يتأثر المشروع بعدد من العوامل التنظيمية التي ينبغي فهمها وإدارتها. وفقًا لـ (PMI, ٢٠٢١) ، يمكن تصنيف هذه العوامل إلى:

- **العوامل البيئية المؤسسية (Enterprise Environmental Factors):** تشمل العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على المشروع، مثل الهيكل التنظيمي، والثقافة المؤسسية، واللوائح الحكومية، والوضع الاقتصادي.
- **الأصول العملية التنظيمية (Organizational Process Assets):** وهي السياسات، والإجراءات، والقوالب، وقواعد البيانات، والدروس المستخلصة من مشاريع سابقة، والتي يمكن أن تدعم المشروع.

دور مدير المشروع

يُعتبر **مدير المشروع** المسؤول الأول عن قيادة فريق المشروع لتحقيق أهدافه. ويتطلب هذا الدور مزيجًا من القدرات تشمل (PMI, ٢٠٢١)

- **المعرفة التقنية:** الإلمام بالعمليات والأدوات والتقنيات ذات الصلة بالمشروع.
- **مهارات القيادة:** القدرة على تحفيز الفريق، وحل النزاعات، واتخاذ القرارات.
- **التكامل:** التنسيق بين جميع الأنشطة لضمان الانسجام وتحقيق النتائج المتوقعة.
- **الأخلاقيات:** الالتزام بالممارسات المهنية والمعايير الأخلاقية.

مجالات المعرفة في إدارة المشاريع

حدد دليل **PMBOK®** الإصدار السابع (عشرة مجالات معرفية تعتبر أساسية لإدارة المشاريع بنجاح (PMI, ٢٠٢١)

١. إدارة تكامل المشروع.
٢. إدارة نطاق المشروع.
٣. إدارة الجدول الزمني (الوقت).
٤. إدارة التكلفة.
٥. إدارة الجودة.
٦. إدارة الموارد.
٧. إدارة الاتصالات.
٨. إدارة المخاطر.
٩. إدارة المشتريات.
١٠. إدارة أصحاب المصلحة.

كل مجال معرفي يتضمن عمليات وأدوات وتقنيات خاصة تسهم في تحقيق الأهداف ضمن تلك الجوانب المحددة.

ملخص الموضوع

تناولت المادة العلمية أساسيات إدارة المشاريع والإطار العام لها، موضحة تعريف المشروع باعتباره مسعى مؤقتًا لإنجاز منتج أو خدمة أو نتيجة فريدة، مع بيان خصائصه ومبررات إنجائه. كما بيّنت أهمية إدارة المشاريع كمنهجية شاملة لتطبيق المعرفة والمهارات والعمليات لضمان تحقيق الأهداف ضمن الوقت والتكلفة والجودة المحددة. وتطرقت المادة إلى التمييز بين المشاريع والعمليات، والبرامج، والمحافظ، إضافة إلى الأدوار المتنوعة لمكتب إدارة المشاريع (PMO) وأنواعه الثلاثة حسب درجة تحكمه.

كما عرضت المادة دورة حياة المشروع ومراحلها الرئيسية، وأهمية إدارة أصحاب المصلحة بفعالية لضمان نجاح المشروع، مع استعراض للعوامل المؤسسية المؤثرة، مثل العوامل البيئية والأصول العملية التنظيمية. وأكدت المادة على دور مدير المشروع كقائد وميسر يعمل على دمج الأنشطة وتحقيق التكامل بين الفرق والمخرجات وفقًا لأفضل الممارسات العالمية.



ملاحظات

A large, empty rectangular box with rounded corners, intended for taking notes. The box is outlined in black and occupies most of the page below the header.

المراجع العربية

- Kerzner, H. (٢٠١٧). Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling (١٢th ed.). Wiley.
- Meredith, J. R., & Mantel, S. J. (٢٠١٩). Project management: A managerial approach (١٠th ed.). Wiley.
- Project Management Institute. (٢٠٢١). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide) and the standard for project management (٧th ed.). PMI.
- Project Management Institute. (٢٠٢١). The Standard for Program Management (٤th ed.). PMI.

