



السَّلَاةُ

S L S A L A H



اسم البرنامج التدريبي: **PMP** _

عنوان الجلسة : العمليات والمنهجيات في إدارة المشاريع

اسم المولى

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

الحقية التأهيلية تعود حقوق ملكيتها الفكرية منصة سلسلة كيرز وتستخدم لأغراض التأهيل عبر المنصة وعليه أتعهد بعدم استخدام محتوى الحقية 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 أتحمل كافة المسؤوليات القضائية الناتجة عن المطالبات والتعويضات المترتبة على الإخلال بذلك..

دليل البرنامج التأهيلي للجلسة

الهدف العام للجلسة



تمكين المشاركين من التعرف على كيفية تحديد المنهجية والممارسات الأنسب لإدارة المشروع، وفهم وثائق العمل، وتطبيق مبدأ التفصيل التدريجي لإعداد خطط المشروع بشكل فعال..

الأهداف التفصيلية للجلسة



- من المتوقع بعد انتهاء المتدرب من المشاركة في الجلسة أن يكون قادراً على أن:
- أن يوضح المشاركون الفرق بين المنهجيات والأساليب والممارسات المستخدمة في إدارة المشاريع وكيفية اختيار المناسب منها.
 - أن يشرح المشاركون مفهوم دورة حياة المشروع وعلاقتها بمراحل التنفيذ والتخطيط والمراقبة.
 - أن يحدد المشاركون مكونات وثائق العمل الأساسية مثل دراسة الحالة ومبررات العمل وأهدافها في اتخاذ قرار بدء المشروع.
 - أن يفسر المشاركون مبدأ التفصيل التدريجي وأثره في تحسين دقة تخطيط المشروع مع تطور المعلومات.

قائمة المصطلحات

م	المصطلح	التعريف
١	المنهجيات (Methodologies)	أطر عمل منظمة ومحددة تُستخدم لتوجيه عمليات إدارة المشاريع بشكل يتوافق مع متطلبات المشروع وطبيعته.
٢	دورة حياة المشروع (Project Life Cycle)	المراحل المتتالية التي يمر بها المشروع منذ بدايته وحتى إغلاقه، وتشمل بدء المشروع، التخطيط، التنفيذ، المراقبة والتحكم، والإغلاق..
٣	دراسة الحالة الاقتصادية (Business Case)	وثيقة تبرر جدوى المشروع من خلال دراسة الفوائد الاقتصادية والمخاطر، وتساعد في اتخاذ قرار بدء المشروع..
٤	مبررات العمل (Business Needs)	بيان يحدد سبب الحاجة إلى تنفيذ المشروع، والمشكلة أو الفرصة التي يعالجها، والقيمة المضافة للمؤسسة.
٥	التفصيل التدريجي (Progressive Elaboration)	عملية تكرارية يتم من خلالها تحسين مستوى التفاصيل في خطة إدارة المشروع تدريجيًا مع توفر معلومات أكثر دقة..

الموضوع : إدارة العنصر البشري في المشاريع: المهام والمُمكّنات

مقدمة

يُعد محور **العمليات والمنهجيات** ثاني مجالات محتوى امتحان محترف إدارة المشاريع (PMP) حسب الدليل الصادر عن معهد إدارة المشاريع (PMI) ، ويشكل ما نسبته ٥٠٪ من محتوى الامتحان (PMI) ، ٢٠٢١. (يغطي هذا المحور قدرة مدير المشروع على اختيار المنهجيات والممارسات الأنسب لإدارة المشروع، وفهم المستندات الداعمة للعمل مثل دراسة الحالة الاقتصادية ومبررات العمل، إضافة إلى تطبيق مبدأ التفصيل التدريجي عند تطوير خطة إدارة المشروع مع توفر مزيد من المعلومات خلال دورة حياته.

حديد المنهجيات والممارسات المناسبة

من مسؤوليات مدير المشروع الأساسية اختيار **المنهجية والممارسات الملائمة** لطبيعة المشروع وظروفه المحيطة. يعتمد هذا الاختيار على تحليل دقيق لمتطلبات المشروع، ودرجة التعقيد، وحجم الفريق، ونوعية المنتج النهائي، بالإضافة إلى البيئة التنظيمية (Kerzner, ٢٠١٧)

أمثلة على المنهجيات الشائعة:

- **المنهجية التقليدية: (Waterfall)**
مناسبة للمشاريع ذات المتطلبات المحددة والثابتة، ذات تسلسل واضح ومخرجات متوقعة، مثل مشاريع البناء والهندسة.
- **المنهجيات الرشيقية: (Agile)**
ملائمة للمشاريع ذات المتطلبات المتغيرة أو الغامضة، حيث تتيح استجابة مرنة وتطوير تكراري، مثل مشاريع تطوير البرمجيات والمنتجات الرقمية.
- **المنهجيات الهجينة: (Hybrid)**
تجمع بين مزايا المنهجية التقليدية والمنهجيات الرشيقية، وتستخدم عندما تحتوي بعض جوانب المشروع على ثبات وبعضها الآخر على مرونة.

اختيار المنهجية الملائمة يساعد في زيادة فرص نجاح المشروع، وتقليل المخاطر، وتحقيق رضا أصحاب المصلحة. (Kerzner, ٢٠١٧)

دورة حياة المشروع

دورة حياة المشروع هي الإطار العام الذي يصف المراحل المتتابة التي يمر بها المشروع منذ بدايته حتى نهايته. وهي توضح تسلسل الأنشطة، والمخرجات في كل مرحلة، وكيفية الانتقال بين المراحل. (PMI, ٢٠٢١)

المراحل الخمس النموذجية لدورة حياة المشروع:

١. بدء المشروع: (Initiation)

- تحديد مبررات المشروع وأهدافه.
- تعيين مدير المشروع وتحديد أصحاب المصلحة.
- إعداد وثيقة ميثاق المشروع. (Project Charter)

٢. التخطيط: (Planning)

- تحديد نطاق المشروع بالتفصيل.
- وضع الجدول الزمني والميزانية.
- التخطيط للجودة والمخاطر والموارد والاتصالات.

٣. التنفيذ: (Execution)

- تنفيذ خطة المشروع.
- إدارة فرق العمل.
- توصيل المعلومات وإدارة أصحاب المصلحة.

٤. المراقبة والتحكم: (Monitoring & Controlling)

- قياس الأداء مقابل الخطة.
- إجراء التصحيحات اللازمة عند الانحرافات.
- مراقبة المخاطر وجودة المخرجات.

٥. الإغلاق: (Closing)

- تسليم المخرجات إلى العميل أو المستخدم النهائي.
- إنهاء العقود وإغلاق الحسابات المالية.
- توثيق الدروس المستفادة.

كل مرحلة لها مدخلات ومخرجات، وتترابط بشكل منطقي لتشكل حلقة متكاملة من البداية إلى النهاية.

■ دراسة الحالة الاقتصادية ومبررات العمل ■ دراسة الحالة الاقتصادية (Business Case)

تُعتبر **دراسة الحالة الاقتصادية** من أهم الوثائق الأساسية في مرحلة بدء المشروع، وهي بمثابة دراسة جدوى أولية لتبرير الحاجة إلى المشروع وتحليل جدواه الاقتصادية (PMI, ٢٠٢١).

تركز هذه الدراسة على الإجابة عن السؤال: **هل يستحق هذا المشروع الاستثمار؟** وذلك من خلال تقييم التكاليف والمخاطر مقابل الفوائد المتوقعة.

أهداف دراسة الحالة الاقتصادية:

- تحليل العائد على الاستثمار (ROI) والمؤشرات المالية الأخرى.
- تقييم المخاطر والافتراضات المحتملة.
- دراسة تأثير المشروع على أصحاب المصلحة.
- تقديم أساس لاتخاذ قرار المضي قدماً أو التوقف (Go/No-Go).

تُعد دراسة الحالة الاقتصادية وثيقة مرجعية أساسية طوال دورة حياة المشروع، حيث تُستخدم لتقييم مدى تحقيق الأهداف التي بُني عليها المشروع.

■ مبررات العمل (Business Needs)

أما **مبررات العمل** فهي تحديد الحاجة التي دفعت المؤسسة إلى التفكير في المشروع منذ البداية. هذه الحاجة قد تكون:

- مشكلة قائمة تتطلب حلاً (مثل انخفاض الإنتاجية، أو عدم الامتثال للوائح).
- فرصة مستقبلية لتحقيق قيمة مضافة (مثل دخول سوق جديد، أو تحسين تجربة العملاء).

• محتويات مبررات العمل:

- وصف الحاجة أو الفرصة.
- الأطراف المتأثرة بالمشروع.
- نطاق المشروع المتوقع على مستوى المؤسسة.

تساعد مبررات العمل على ضمان أن المشروع يستجيب بوضوح إلى حاجة حقيقية أو فرصة استراتيجية، وهو ما يساهم في تحقيق التوافق مع أهداف المنظمة الإستراتيجية. (Meredith & Mantel, ٢٠١٩)

■ أهمية الوثيقتين معًا

- تربط دراسة الحالة الاقتصادية ومبررات العمل المشروع برؤية المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية.
- توضحان الفائدة المرجوة وأسباب الاستثمار في المشروع.
- تدعمان الإدارة العليا في اتخاذ القرارات المستنيرة.

■ التفصيل التدريجي

يُعرف **التفصيل التدريجي** (Progressive Elaboration) بأنه عملية تكرارية لتطوير وتحسين مستوى التفاصيل في خطة المشروع بشكل مستمر كلما توفرت معلومات دقيقة وحديثة أثناء التنفيذ. (PMI, ٢٠٢١)

هذا المبدأ يعكس الطبيعة الديناميكية للمشاريع، حيث غالبًا ما تكون المعلومات المتاحة في المراحل المبكرة تقريبية بسبب عدم اليقين. ومع تقدم المشروع، تصبح الصورة أوضح، ويتم تعديل الخطط والتقديرات لتعكس الواقع بشكل أدق.

■ أمثلة على التفصيل التدريجي:

- البدء بتقديرات تقريبية للجدول الزمني والميزانية، ثم تحديثها لاحقًا مع توفر بيانات فعلية.
- إعداد مخططات عامة للنطاق في البداية، ثم تقسيمها إلى مكونات أكثر تفصيلًا مع تقدم العمل.

يساعد هذا المبدأ على التكيف مع الظروف المتغيرة وتقليل المخاطر الناتجة عن الغموض في المراحل الأولى من المشروع. (PMI, ٢٠٢١)

■ أهمية محور العمليات في نجاح المشروع

يلعب **محور العمليات** في إدارة المشروع دورًا حيويًا في نجاحه، حيث يجمع بين اختيار المنهجية الملائمة، وتطوير الوثائق الأساسية، وتطبيق مبدأ التفصيل التدريجي لتحقيق الأداء الأمثل. (Kerzner, ٢٠١٧)

مساهمات محور العمليات في النجاح:

- تعزيز كفاءة إدارة المشروع عبر تنظيم العمل والموارد بفعالية.
- ضمان توافق القرارات مع أهداف المؤسسة الاستراتيجية، من خلال الاعتماد على بيانات محدثة وموثوقة.
- تقليل الانحرافات والمخاطر من خلال مراقبة وتحديث الخطط باستمرار.
- توجيه الجهود نحو تحقيق القيمة المضافة المتوقعة، سواء كانت مادية أو غير مادية.

بهذا، يصبح مدير المشروع قادرًا على اتخاذ قرارات مستنيرة ومرنة تعكس الواقع التشغيلي والتغيرات المحيطة طوال دورة حياة المشروع.

الخاتمة

إن فهم العمليات والمنهجيات، واختيار الأنسب منها، وتطبيق المبادئ الصحيحة في التخطيط والتنفيذ يمثل **الركيزة الأساسية لإدارة مشاريع ناجحة**. كما أن قدرة مدير المشروع على المواءمة بين متطلبات المشروع، وبيئة العمل، والممارسات المثلى، وتمكين الفريق وأصحاب المصلحة، يساهم بشكل مباشر في تحقيق الأهداف بفعالية وكفاءة. وتبقى المرونة والقدرة على التعلم المستمر وتبني التحسينات الجوهرية من أهم سمات مديري المشاريع القادرين على تحقيق إنجازات مستدامة.

ملخص الموضوع

تتناول هذه المادة محور العمليات والمنهجيات كأحد المكونات الأساسية لإدارة المشاريع، موضحة أهمية اختيار المنهجيات والممارسات الأنسب وفقًا لطبيعة المشروع وبيئته، مثل المنهجيات التقليدية أو الرشيقة أو الهجينة. كما تشرح المادة مفهوم دورة حياة المشروع بمراحله الخمس المتتابة، بدءًا من الانطلاق مرورًا بالتخطيط والتنفيذ والمراقبة وحتى الإغلاق، مؤكدة على أهمية كل مرحلة في ضمان نجاح المشروع وتحقيق أهدافه الاستراتيجية.

كما تسلط المادة الضوء على وثائق العمل الأساسية مثل دراسة الحالة الاقتصادية التي تحدد جدوى المشروع ومبررات العمل التي تصف الحاجة أو الفرصة التي يعالجها المشروع. وتوضح كذلك مبدأ التفصيل التدريجي الذي يتيح تطوير خطط المشروع وتحسين دقتها مع توفر المزيد من المعلومات أثناء التنفيذ، مما يساعد على التكيف مع التغييرات وتقليل المخاطر.



ملاحظات

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.). Project Management Institute.