



السَّالَاح

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

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 أتحمل كافة المسؤوليات القضائية الناتجة عن المطالبات والتعويضات المترتبة على الإخلال بذلك..

دليل البرنامج التأهيلي للجلسة

الهدف العام للجلسة



تمكين المشاركين من فهم وتطبيق عمليات إدارة نطاق المشروع بفعالية، لضمان تحديد العمل المطلوب بدقة، وتجنب الانحرافات، وتحقيق مخرجات المشروع وفقاً لمتطلبات أصحاب المصلحة.

الأهداف التفصيلية للجلسة



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

- أن يشرح المشاركون الفرق بين نطاق المنتج ونطاق المشروع وأهمية كل منهما في إدارة المشاريع.
- أن يحدد المشاركون خطوات وعمليات إدارة النطاق، بما في ذلك التخطيط، الجمع، التعريف، التحقق، والتحكم.
- أن يوضح المشاركون كيفية إنشاء هيكل تقسيم العمل (WBS) واستخدامه في تخطيط ومراقبة المشروع.
- أن يفسر المشاركون أهمية توثيق معايير القبول والقيود والافتراضات لتقليل مخاطر زحف النطاق وضمان رضا أصحاب المصلحة.

قائمة المصطلحات

م	المصطلح	التعريف
١	نطاق المنتج (Product Scope)	مجموعة الخصائص والوظائف التي تحدد المنتج أو الخدمة أو النتيجة التي يتم إنتاجها من المشروع (PMI، ٢٠٢١).
٢	نطاق المشروع (Project Scope)	العمل المطلوب لإنجاز وتسليم المنتج أو الخدمة أو النتيجة بالخصائص المحددة (PMI، ٢٠٢١).
٣	هيكل تقسيم العمل (Work Breakdown Structure – WBS)	تقسيم هرمي للعمل الكلي المطلوب في المشروع إلى مكونات أصغر وأكثر قابلية للإدارة تعرف بالحزم (Kerzner، ٢٠١٧).
٤	زحف النطاق (Scope Creep)	توسع غير مراقب في نطاق المشروع دون تعديلات مقابلة على الوقت أو التكلفة أو الموارد، مما يؤدي إلى انحرافات (PMI، ٢٠٢١).
٥	بيان نطاق المشروع (Project Scope Statement)	وثيقة تفصيلية توضح حدود المشروع، مخرجاته، معايير القبول، الاستثناءات، والقيود والافتراضات المتعلقة بالنطاق (Meredith & Mantel، ٢٠١٩).

الموضوع : العمليات والمنهجيات في إدارة المشاريع

يُعد نطاق المشروع من أهم عناصر التخطيط، فهو يحدد بوضوح ما سيتم إنجازه وما هو مستبعد من المشروع. ويساعد مدير المشروع على تحديد العمل اللازم لتحقيق أهداف المشروع، ومراقبة النطاق، وإدارة أي تغييرات عليه (Project Management Institute [PMI]، ٢٠٢١)

■ تعريف النطاق

يمثل **النطاق** حجر الزاوية لأي مشروع ناجح، إذ يحدد ما سيتم إنجازه وما لن يتم إنجازه ضمن المشروع. يُميز دليل PMBOK بين نوعين من النطاق: (PMI, ٢٠٢١)

- **نطاق المنتج: (Product Scope)** الخصائص والوظائف المحددة التي تميز المنتج أو الخدمة أو النتيجة النهائية للمشروع.
- **نطاق المشروع: (Project Scope)** العمل المطلوب لإنجاز وتسليم المنتج أو الخدمة أو النتيجة التي تتضمن تلك الخصائص والوظائف.

■ وثيقة بيان نطاق المشروع

يتم توثيق نطاق المشروع في **وثيقة بيان النطاق (Project Scope Statement)** ، التي تتضمن:
وصف نطاق المنتج.
المخرجات. (Deliverables)
معايير القبول.
القيود.
الافتراضات.
هذه الوثيقة تعد مرجعًا أساسيًا لإدارة النطاق طوال دورة حياة المشروع.

■ عمليات إدارة نطاق المشروع

بحسب دليل (PMI, ٢٠٢١) PMBOK ، تتألف **عمليات إدارة النطاق** من ست عمليات رئيسية تهدف إلى ضمان أن المشروع يشمل فقط الأعمال اللازمة لتحقيق أهدافه:

وضع خطة إدارة النطاق

تحديد كيف سيتم تحديد النطاق، والتحقق منه، والتحكم فيه.
المدخلات: ميثاق المشروع، خطة إدارة المشروع.
الأدوات: الحكم الخبرائي، تحليل البيانات، الاجتماعات. (Kerzner, ٢٠١٧)
المخرجات: خطة إدارة النطاق وخطة إدارة المتطلبات.

جمع المتطلبات

تحديد وتوثيق احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة لضمان توافق مخرجات المشروع معها.
أدوات جمع المتطلبات: العصف الذهني، المقابلات، المجموعات المركزة، الاستبيانات، ورسم الخرائط الذهنية. (Meredith & Mantel, ٢٠١٩)

تعريف النطاق

تطوير وصف تفصيلي للنطاق بناءً على المتطلبات، بما في ذلك الحدود ومعايير القبول والاستثناءات.
الأدوات: تحليل البدائل، التحليل متعدد المعايير، الجلسات التيسيرية. (PMI, ٢٠٢١)
المخرجات: بيان نطاق المشروع المحدث.

إنشاء هيكل تقسيم العمل (WBS)

تقسيم مخرجات المشروع إلى مكونات أصغر وأكثر قابلية للإدارة تُعرف بـ **حزم العمل (Work Packages)**.
يمثل WBS الأساس لتقدير التكاليف والموارد، وإعداد الجدول الزمني، وضمان التحكم.



التحقق من النطاق

التأكد من أن مخرجات المشروع المكتملة تطابق المتطلبات المحددة، ويشمل ذلك الفحص والموافقة الرسمية من العميل/الراعي.

التحكم في النطاق

مراقبة حالة النطاق طوال المشروع، وإدارة أي تغييرات لضمان التزام المشروع بخط الأساس للنطاق، وتجنب زحف النطاق (Scope Creep)، أي إضافة متطلبات غير معتمدة.

تعريف النطاق

يمثل النطاق (Scope) أحد المفاهيم الأساسية في إدارة المشاريع، إذ يحدد حدود ما سيتم إنجازه ضمن المشروع وما هو خارج نطاقه. ويساعد هذا التحديد الواضح على تجنب الانحرافات وضمان توافق توقعات أصحاب المصلحة مع مخرجات المشروع.

أنواع النطاق

بحسب دليل (PMBOK® Guide (PMI, ٢٠٢١)، يمكن التمييز بين نوعين رئيسيين من النطاق:

- **نطاق المنتج: (Product Scope)**
يصف الخصائص والوظائف التي تميز المنتج أو الخدمة أو النتيجة النهائية التي سينتجها المشروع.
مثال: إذا كان المشروع لتطوير تطبيق للهاتف، فإن نطاق المنتج يشمل ميزات التطبيق، مثل واجهة المستخدم، والوظائف، وأداء النظام.
- **نطاق المشروع: (Project Scope)**
يصف العمل المطلوب إنجازه لتسليم المنتج أو الخدمة أو النتيجة بالخصائص المحددة.
مثال: تحديد الأنشطة، والموارد، والمراحل، والمهام التي يجب تنفيذها لإنتاج التطبيق كما هو موصوف في نطاق المنتج.

وثيقة بيان نطاق المشروع

يتم توثيق نطاق المشروع في وثيقة رسمية تعرف بـ بيان نطاق المشروع (Project Scope Statement)، وتعد مرجعًا أساسيًا طوال دورة حياة المشروع. وتتضمن الوثيقة عادة العناصر التالية:
وصف نطاق المنتج.
المخرجات (Deliverables) المحددة التي يجب تسليمها.
معايير القبول لكل مخرج.
القيود (Constraints) التي تحد من التنفيذ (مثل الميزانية أو الوقت).
الافتراضات (Assumptions) التي بُنيت عليها الخطط.

عمليات إدارة نطاق المشروع

تُعرّف عمليات إدارة النطاق بأنها سلسلة من الأنشطة المترابطة تهدف إلى ضمان أن المشروع يشمل فقط الأعمال الضرورية لتسليم مخرجاته المتفق عليها، دون زيادة أو نقصان.
بحسب (PMBOK® Guide (PMI, ٢٠٢١)، تتكون إدارة النطاق من ست عمليات رئيسية تُنفذ على مدار مراحل المشروع.

وضع خطة إدارة النطاق

الهدف: تحديد كيفية تحديد النطاق، والتحقق منه، والتحكم فيه.
النتائج: إعداد خطة إدارة النطاق وخطة إدارة المتطلبات، لتكون مرجعًا لتحديد وتوثيق وضبط النطاق لاحقًا.
أدوات: الحكم الخبرائي، تحليل البيانات، الاجتماعات. (Kerzner, ٢٠١٧)

جمع المتطلبات

الهدف: تحديد وتوثيق احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة، لضمان توافق المنتج النهائي مع رغباتهم واحتياجاتهم.
أدوات: العصف الذهني، المقابلات الفردية، المجموعات المركزة، الاستبيانات، رسم الخرائط الذهنية. (Meredith & Mantel, ٢٠١٩)
المخرجات: وثيقة المتطلبات ومتطلبات الجودة.

■ تعريف النطاق

الهدف: تطوير وصف تفصيلي للنطاق، بما في ذلك حدود النطاق ومعايير القبول والاستثناءات.
أدوات: تحليل البدائل، التحليل متعدد المعايير، الجلسات التيسيرية. (PMI, ٢٠٢١)
المخرجات: بيان نطاق المشروع النهائي.

■ إنشاء هيكل تقسيم العمل (WBS)

الهدف: تقسيم مخرجات المشروع إلى مكونات أصغر وأكثر قابلية للإدارة، تُعرف بالحزم العمل. (Work Packages)
الأهمية: WBS هو الأساس الذي تُبنى عليه أنشطة الجدولة، وتقدير التكاليف، وتخصيص الموارد.
النتائج: هيكل WBS وخط أساس النطاق. (Scope Baseline)

■ التحقق من النطاق

الهدف: التأكد من أن مخرجات المشروع المكتملة تطابق متطلبات القبول المحددة، وإجراء الفحص والاعتماد الرسمي من العميل أو الراعي.
الأدوات: الفحوصات، المراجعات، التقييمات.
المخرجات: الموافقة الرسمية على المخرجات.

■ التحكم في النطاق

الهدف: مراقبة حالة النطاق على مدار المشروع، وإدارة أي تغييرات على خط الأساس للنطاق، لتجنب ظاهرة زحف النطاق (**Scope Creep**) التي تعني إدخال متطلبات غير معتمدة.
الأدوات: تحليل الأداء، طلبات التغيير الرسمية.



التقنيات والأدوات الداعمة

يستعين مديرو المشاريع بعدد من **التقنيات والأدوات الداعمة** لإدارة نطاق المشروع بفعالية وضمان توافقه مع متطلبات أصحاب المصلحة. هذه الأدوات تساهم في تحسين جمع المتطلبات، توثيقها، تتبعها، وتحليل الانحرافات المحتملة أثناء التنفيذ. بحسب (PMBOK® Guide (PMI, ٢٠٢١)، من أبرز الأدوات الداعمة في إدارة النطاق:

- **مصفوفة تتبع المتطلبات: (Requirements Traceability Matrix)**
أداة لتوثيق ومتابعة كل مطلب عبر دورة حياة المشروع، وضمان توافق المخرجات مع ما تم الاتفاق عليه.
- **النماذج الأولية: (Prototypes)**
إصدارات مبدئية من المنتج تُعرض لأصحاب المصلحة لتوضيح المتطلبات، والتقليل من سوء الفهم قبل التنفيذ الكامل.
- **قصص المستخدم: (User Stories)**
صياغة المتطلبات على شكل قصص قصيرة تصف حاجة المستخدم النهائي، وهي شائعة في المشاريع الرشيقية.
- **تحليل الفروقات: (Variance Analysis)**
مقارنة الأداء الفعلي مقابل الخطة لتحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- **تحليل الاتجاهات: (Trend Analysis)**
دراسة البيانات التاريخية لتوقع الانحرافات المستقبلية ومعالجتها مبكرًا.
- **المخططات السياقية: (Context Diagrams)**
مخططات بيانية توضح كيفية تفاعل النظام أو المنتج مع البيئة المحيطة، لتحديد الحدود والتدخلات.

الخاتمة

إن التخطيط الجيد للنطاق وإدارته بشكل منهجي طوال دورة حياة المشروع هو عامل حاسم لضمان إنجاز العمل المطلوب فقط، مع تجنب العمل غير الضروري والانحرافات عن الأهداف المحددة. يساهم هذا في إدارة توقعات أصحاب المصلحة بفاعلية، وزيادة فرص نجاح المشروع ضمن الإطار الزمني والميزانية المقررة. (Kerzner, ٢٠١٧) كما أن الاستعانة بالتقنيات والأدوات الداعمة يتيح لمدير المشروع رؤية شاملة ودقيقة

للنطاق، ما يعزز قدرته على اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتحقيق القيمة المضافة للمؤسسة.

ملخص الموضوع

تركز هذه المادة على توضيح مفهوم نطاق المشروع كأحد أهم عناصر إدارة المشاريع، والذي يشمل تحديد العمل اللازم لتقديم منتج أو خدمة بالمواصفات المطلوبة، مع التمييز بين نطاق المنتج ونطاق المشروع. كما تسلط الضوء على وثيقة بيان نطاق المشروع، التي توضح المخرجات، معايير القبول، القيود، والافتراضات، وتحدد ما هو داخل وخارج نطاق العمل لضمان وضوح التوقعات وتجنب زحف النطاق.

كما تستعرض المادة العمليات الأساسية لإدارة النطاق بدءًا من التخطيط، مرورًا بجمع المتطلبات، وتعريف النطاق، وإنشاء هيكل تقسيم العمل (WBS)، والتحقق من النطاق، وصولًا إلى التحكم فيه. وتبرز أهمية استخدام أدوات مثل مصفوفة تتبع المتطلبات، النماذج الأولية، والقصص المستخدمة، لضمان أن النطاق المحدد يحقق رضا أصحاب المصلحة ويحافظ على الموارد ضمن الإطار الزمني والمالي المحدد.



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.