

© حقوق الطبع والنشر لعام 2024 محفوظة لصالح Project Management Institute, Inc.
جميع الحقوق محفوظة. تتوفر هذه المادة باعتبارها جزءًا من ورشة العمل الخاصة بمعهد إدارة المشاريع PMI®.

Project Management Institute.

الدرس الثاني

أساسيات إدارة المشاريع

فهم المهنة

الإصدار الثاني | إصدار يونيو 2024

سنتناول في هذه الجلسة ما يلي:

2 أ ما هو تعريف المشروع؟

2 ب تحديات إدارة المشاريع

2 جـ المشاريع أم الأعمال التشغيلية؟

2 د البرامج ومحافظ المشاريع

2 هـ بيئة المشاريع

© حقوق الطبع والنشر لعام 2024 محفوظة لصالح Project Management Institute, Inc.
جميع الحقوق محفوظة. تتوفر هذه المادة باعتبارها جزءًا من ورشة العمل الخاصة بمعهد إدارة المشاريع PMI®.



2 أ ما هو تعريف المشروع؟

© حقوق الطبع والنشر لعام 2024 محفوظة لصالح Project Management Institute, Inc.
جميع الحقوق محفوظة. تتوفر هذه المادة باعتبارها جزءًا من ورشة العمل الخاصة بمعهد إدارة المشاريع PMI®.



ما هو تعريف المشروع؟

مسعى مؤقت يُتخذ من أجل إنشاء منتج أو خدمة أو نتيجة محددة.



تحليل تعريف المشروع

- **المسعى** هو العمل الذي ينتج عنه قيمة، كمنتج أو خدمة أو تغيير.
- **المهمة المؤقتة** تعني أن العمل له نقطة بداية ونهاية محددتان.
- يمكننا كذلك أن نفترض أن هذا الجسر عمل **فريد** من نوعه ولم يكن موجوداً سابقًا.

© حقوق الطبع والنشر لعام 2024 محفوظة لصالح Project Management Institute, Inc.
جميع الحقوق محفوظة. تتوفر هذه المادة باعتبارها جزءًا من ورشة العمل الخاصة بمعهد إدارة المشاريع PMI®.

أهمية المشاريع



إن المشاريع تحدث **التغيير** وتدفعه.

كما أنها تحقق **المنافع** التي تتيح **إيجاد قيمة** للأعمال أو المنظمة.

© حقوق الطبع والنشر لعام 2024 محفوظة لصالح Project Management Institute, Inc.
جميع الحقوق محفوظة. تتوفر هذه المادة باعتبارها جزءًا من ورشة العمل الخاصة بمعهد إدارة المشاريع PMI®.



ما هو تعريف إدارة المشاريع؟

تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والأساليب التقنية على أنشطة المشروع لتحقيق متطلباته.

© حقوق الطبع والنشر لعام 2024 محفوظة لصالح Project Management Institute, Inc.
جميع الحقوق محفوظة. تتوفر هذه المادة باعتبارها جزءًا من ورشة العمل الخاصة بمعهد إدارة المشاريع PMI®.

تحليل تعريف إدارة المشاريع

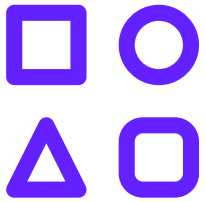
تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والأساليب التقنية على أنشطة المشروع لتحقيق متطلباته



يُسهل هذا الدور عمل المشروع من أجل تحقيق النتائج المرجوة



مجموعة واسعة من المناهج



© حقوق الطبع والنشر لعام 2024 محفوظة لصالح Project Management Institute, Inc.
جميع الحقوق محفوظة. تتوفر هذه المادة باعتبارها جزءًا من ورشة العمل الخاصة بمعهد إدارة المشاريع PMI®.

منافع إدارة المشروع

- تحسين فرص نجاح المشاريع وتحقيق المنافع المرجوة منها
- زيادة رضا المعنيين
- زيادة إنجاز المشاريع في الجدول الزمني المحدد وضمن الميزانية وبجودة مقبولة...
- تحسين استخدام مواهب الشركة ومواردها
- التركيز على العملاء والجودة
- تقليل مخاطر فشل المشروع

© حقوق الطبع والنشر لعام 2024 محفوظة لصالح Project Management Institute, Inc.
جميع الحقوق محفوظة. تتوفر هذه المادة باعتبارها جزءًا من ورشة العمل الخاصة بمعهد إدارة المشاريع PMI®.

2 ب تحديات إدارة المشاريع



© حقوق الطبع والنشر لعام 2024 محفوظة لصالح Project Management Institute, Inc.
جميع الحقوق محفوظة. تتوفر هذه المادة باعتبارها جزءًا من ورشة العمل الخاصة بمعهد إدارة المشاريع PMI®.

إخفاق المشروع والفشل



© حقوق الطبع والنشر لعام 2024 محفوظة لصالح Project Management Institute, Inc.
جميع الحقوق محفوظة. تتوفر هذه المادة باعتبارها جزءًا من ورشة العمل الخاصة بمعهد إدارة المشاريع PMI®.

تحديات إدارة المشاريع

المخاطر
الإشكال
الافتراض
القيد

الإشكال—هو حالة أو ظرف راهن قد يؤثر على أهداف المشروع

مخاطرة—حدث أو ظرف يتضمن شعور عدم التيقن في حال وقوعه، قد يكون له تأثير إيجابي أو سلبي على هدف أو أكثر من أهداف المشروع

ترتبط المخاطر والإشكالات ببعضها ارتباطًا وثيقًا.

الافتراض—عامل في عملية التخطيط يُعتقد أنه صحيح ومؤكد دون الحاجة لإثبات أو عرض

القيد—عامل خارجي يفرض حدودًا على التخطيط

ترتبط القيود والافتراضات ببعضها ارتباطًا وثيقًا.

© حقوق الطبع والنشر لعام 2024 محفوظة لصالح Project Management Institute, Inc.
جميع الحقوق محفوظة. تتوفر هذه المادة باعتبارها جزءًا من ورشة العمل الخاصة بمعهد إدارة المشاريع PMI®.

الموازنة بين القيود المتضاربة



- قد **تتحول** القيود **وتتغير**، لذا يجب على مدير المشروع **أن يوازن بين القيود المتضاربة** طوال فترة المشروع.
- تعد الموازنة بين هذه القيود المتضاربة **نشاطًا من أنشطة تخطيط المشروع**.
- فهم **أولويات القيود**: اسأل: "أيها يجب معالجته أولًا؟"

© حقوق الطبع والنشر لعام 2024 محفوظة لصالح Project Management Institute, Inc.
جميع الحقوق محفوظة. تتوفر هذه المادة باعتبارها جزءًا من ورشة العمل الخاصة بمعهد إدارة المشاريع® PMI.

فهم تأثير مخاطر المشروع



يمكن أن تسبب المخاطر أحداثًا أو ظروفًا غير متوقعة، قد تكون سلبية أو إيجابية، على المشروع.

هل هذه العبارة صحيحة؟

نعم	لا
هذا صحيح. إن المخاطر لديها القدرة على خلق ظروف غير متوقعة سلبية وإيجابية في أي مشروع (والتي تُعرف بالفرص).	**هذا غير صحيح.** يمكن للمخاطر أن تتسبب في إحداث ظروفًا سلبية أو إيجابية على المشاريع. يجب أن يفهم فريقك أكبر قدر ممكن من المخاطر المحتملة، ووضع عملية فعّالة لإدارتها.

© حقوق الطبع والنشر لعام 2024 محفوظة لصالح Project Management Institute, Inc.
جميع الحقوق محفوظة. تتوفر هذه المادة باعتبارها جزءًا من ورشة العمل الخاصة بمعهد إدارة المشاريع PMI®.



2 جـ المشاريع أم الأعمال التشغيلية؟

© حقوق الطبع والنشر لعام 2024 محفوظة لصالح Project Management Institute, Inc.
جميع الحقوق محفوظة. تتوفر هذه المادة باعتبارها جزءًا من ورشة العمل الخاصة بمعهد إدارة المشاريع PMI®.



ما المقصود بـ "العمليات التشغيلية"؟

تعرّف العمليات التشغيلية على أنها التنفيذ المستمر للأنشطة التي تتبع إجراءات المنظمة للحصول على نفس النتيجة أو الخدمة المتكررة؛ كما تعد هذه العمليات دائمة بطبيعتها.

© حقوق الطبع والنشر لعام 2024 محفوظة لصالح Project Management Institute, Inc.
جميع الحقوق محفوظة. تم توفير هذه المادة بحصرية لما يجرى من ورشة العمل الخاصة بمعهد إدارة المشاريع® PMI.



المشاريع والعمليات التشغيلية في المخبز

عملية **إعداد الخبز** هي عملية متكررة ومستمرة، ليس لها بداية أو نهاية محددة.

لذلك، فهي تُصنف على أنها عمل **تشغيلي**.

ماذا يُعد **مشروعًا** بالنسبة للمخبز؟



© حقوق الطبع والنشر لعام 2024 محفوظة لصالح Project Management Institute, Inc.
جميع الحقوق محفوظة. تتوفر هذه المادة باعتبارها جزءًا من ورشة العمل الخاصة بمعهد إدارة المشاريع PMI®.



العلاقة بين المشاريع والعمليات التشغيلية

- **المشروع**—تركيب فرن جديد في المخبز
- **العمليات التشغيلية**—استخدام الفرن لإعداد الخبز

© حقوق الطبع والنشر لعام 2024 محفوظة لصالح Project Management Institute, Inc.
جميع الحقوق محفوظة. تتوفر هذه المادة باعتبارها جزءًا من ورشة العمل الخاصة بمعهد إدارة المشاريع PMI®.

المشروع أم العملية التشغيلية؟

السمة	المشروع	العمليات التشغيلية
الوقت	البدايات والنهايات	المستمرة والمتكررة
النتيجة	المنتج أو الخدمة الفريدة من نوعها	المنتج أو الخدمة المألوفة أو المتكررة
استخدام الأشخاص والموارد	مؤقت	دائم
السلطة من المسؤول؟	مدير المشروع، وتتراوح صلاحياته من ضعيفة إلى قوية	المدير الوظيفي، الذي يتمتع بسلطة مباشرة ورسمية على الموظفين والعمليات الأخرى المتعلقة بالمشروع

© حقوق الطبع والنشر لعام 2024 محفوظة لصالح Project Management Institute, Inc.
جميع الحقوق محفوظة. تتوفر هذه المادة باعتبارها جزءًا من ورشة العمل الخاصة بمعهد إدارة المشاريع PMI®.

2 د البرامج ومحافظ المشاريع

© حقوق الطبع والنشر لعام 2024 محفوظة لصالح Project Management Institute, Inc.
جميع الحقوق محفوظة. تتوفر هذه المادة باعتبارها جزءًا من ورشة العمل الخاصة بمعهد إدارة المشاريع PMI®.

ما الفرق؟

قد لا يكون المشروع ضمن برنامج، لكن البرنامج دائمًا ما يشتمل على العديد من المشاريع.

البرنامج

محفظة المشاريع

البرنامج

المشاريع المرتبطة والبرامج الفرعية وأنشطة البرنامج التي تُدار بطريقة متسقة لتحقيق **منافع** لم يكن لتتحقق في حالة إدارة كل منها على حدة.

محفظة المشاريع

المشاريع والبرامج ومحفظة المشاريع الفرعية **والعمليات التشغيلية** التي يجري إدارتها كمجموعة لتحقيق **الأهداف الإستراتيجية**

© حقوق الطبع والنشر لعام 2024 محفوظة لصالح Project Management Institute, Inc.
جميع الحقوق محفوظة. تتوفر هذه المادة باعتبارها جزءًا من ورشة العمل الخاصة بمعهد إدارة المشاريع PMI®.

مثال على البرنامج ومحفظة المشاريع

إحدى مبادرات الاستدامة



محفظة المشاريع أ
"صفر هدر"

البرنامج الأول
- المشروع الأول
- المشروع الثاني

البرنامج الثاني
- المشروع الثالث
- المشروع الرابع

العمليات التشغيلية

محفظة المشاريع ب
"تقليل استهلاك الطاقة"

البرنامج الثالث
- المشروع الخامس
- المشروع السادس

المشروع السابع

العمليات التشغيلية

© حقوق الطبع والنشر لعام 2024 محفوظة لصالح Project Management Institute, Inc.
جميع الحقوق محفوظة. تتوفر هذه المادة باعتبارها جزءًا من ورشة العمل الخاصة بمعهد إدارة المشاريع PMI®.

2هـ بيئة المشاريع

© حقوق الطبع والنشر لعام 2024 محفوظة لصالح Project Management Institute, Inc.
جميع الحقوق محفوظة. تتوفر هذه المادة باعتبارها جزءًا من ورشة العمل الخاصة بمعهد إدارة المشاريع PMI®.



ثقافة المنظمة

"... هي مجموعة من القيم والمعتقدات والقواعد المشتركة التي تشكل طريقة تصرف الأفراد داخل المنظمة."

© حقوق الطبع والنشر لعام 2024 محفوظة لصالح Project Management Institute, Inc.
جميع الحقوق محفوظة. تتوفر هذه المادة باعتبارها جزءًا من ورشة العمل الخاصة بمعهد إدارة المشاريع PMI®.

مدونة الأخلاقيات والسلوك المهني الخاصة بمعهد إدارة المشاريع

تطبق على جميع أعضاء معهد إدارة المشاريع والمتطوعين وحاملي الشهادات والمتقدمين للحصول عليها

المصدر:
https://www.PMI.org/codeofethics



© حقوق الطبع والنشر لعام 2024 محفوظة لصالح Project Management Institute, Inc.
جميع الحقوق محفوظة. تتوفر هذه المادة باعتبارها جزءًا من ورشة العمل الخاصة بمعهد إدارة المشاريع PMI®.

العوامل المحيطة بالمشروع (EEFs)

الظروف التي لا تخضع للتحكم المباشر للفريق والتي تؤثر على المشروع أو البرنامج أو محفظة المشاريع أو تقيدها أو تُوجهها.

الخارجية

- السوقواللوائح والتأثيرات الاجتماعية والثقافية
- المناخ السياسيوالعادات والتقاليد الخاصة بالمنطقة والإجازات الرسمية
- الدراسات التي تُجرى في مجال إدارة المشاريع والمنشورات ونتائج المقارنة المرجعية

الداخلية

- الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي
- سياسات وبروتوكولات الحوكمة
- الأشخاص والبنية الأساسية

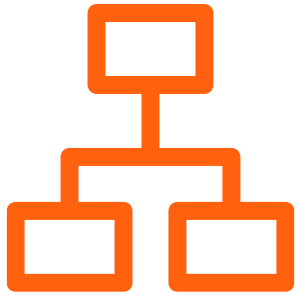
© حقوق الطبع والنشر لعام 2024 محفوظة لصالح Project Management Institute, Inc.
جميع الحقوق محفوظة. تتوفر هذه المادة باعتبارها جزءًا من ورشة العمل الخاصة بمعهد إدارة المشاريع PMI®.

أصول عمليات المنظمة (OPAs)

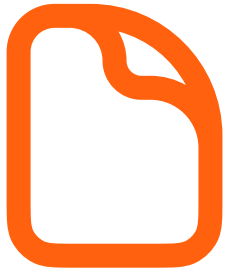
الخطط والعمليات والسياسات والإجراءات وقواعد المعرفة الخاصة بالمنظمة المنفذة والتي تستخدمها.



السياسات



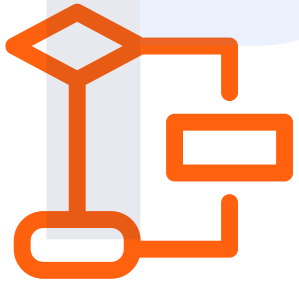
الخطط



القوالب



المعرفة



البروتوكولات

© حقوق الطبع والنشر لعام 2024 محفوظة لصالح Project Management Institute, Inc.
جميع الحقوق محفوظة. تتوفر هذه المادة باعتبارها جزءًا من ورشة العمل الخاصة بمعهد إدارة المشاريع PMI®.

الفرق الافتراضية والفرق المتجاوِرة

- تعزز الوحدة التماسك بين أعضاء الفريق
- العمل عن بُعد ينفع الأعمال من خلال توفير التكاليف والقدرة على توظيف موظفين أكثر كفاءة



© حقوق الطبع والنشر لعام 2024 محفوظة لصالح Project Management Institute, Inc.
جميع الحقوق محفوظة. تتوفر هذه المادة باعتبارها جزءًا من ورشة العمل الخاصة بمعهد إدارة المشاريع PMI®.

الهياكل التنظيمية وعلاقتها بمشروعك

أن تكون قادرًا على التوصية بخصائص الهياكل التنظيمية أو مطابقتها مع سيناريوهات المشاريع

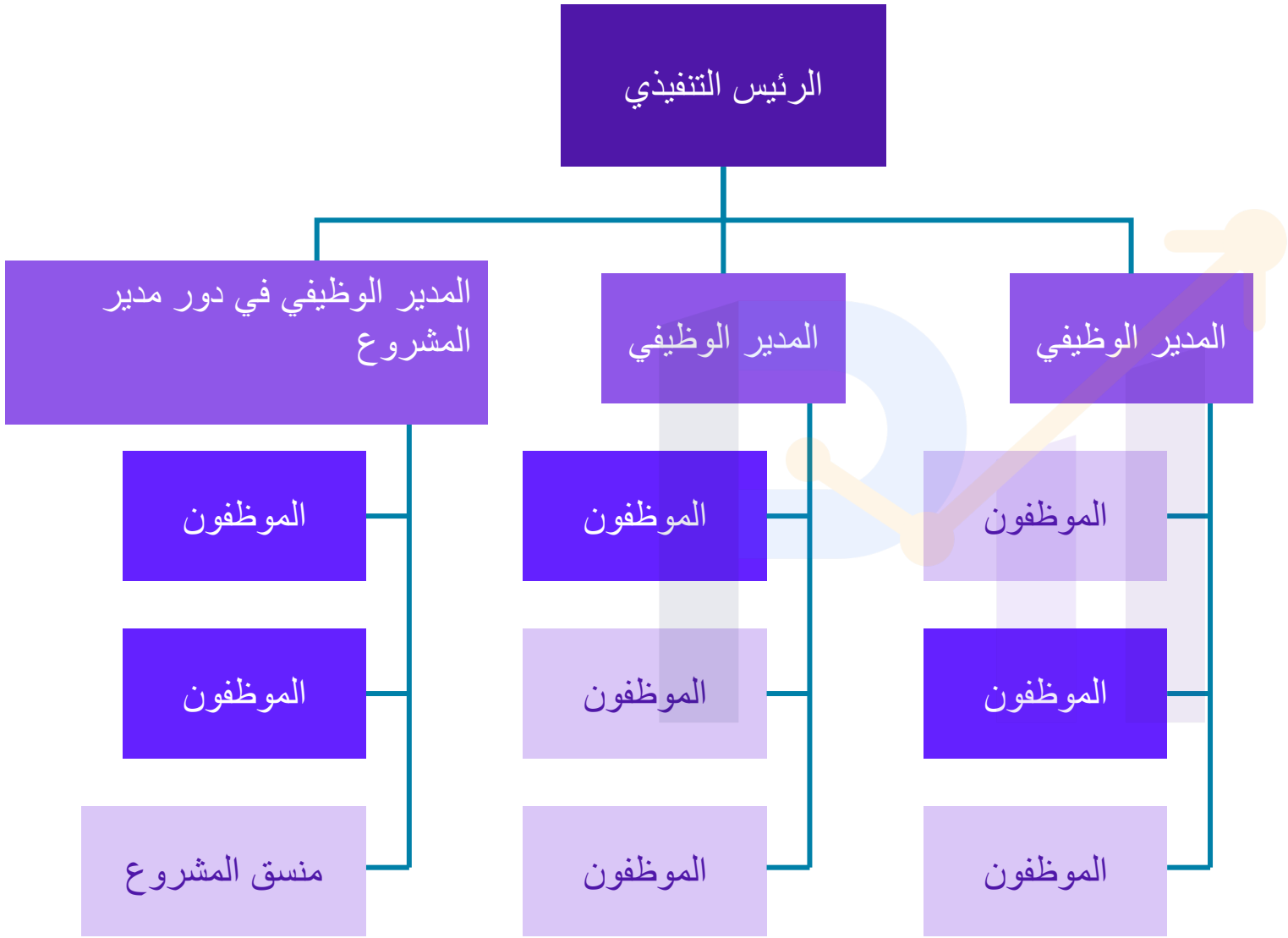
يجب عليك أن تفهم ما يلي:

- **الدور** الذي تلعبه المشاريع في المنظمة
- كيفية تأثير **الحوكمة التنظيمية** والثقافة التنظيمية على هياكل المشاريع
- **الأنواع المختلفة من الهياكل** أو الظروف التي توجد فيها المشاريع
- **التحديات** التي قد تنشأ في كل من تلك الهياكل



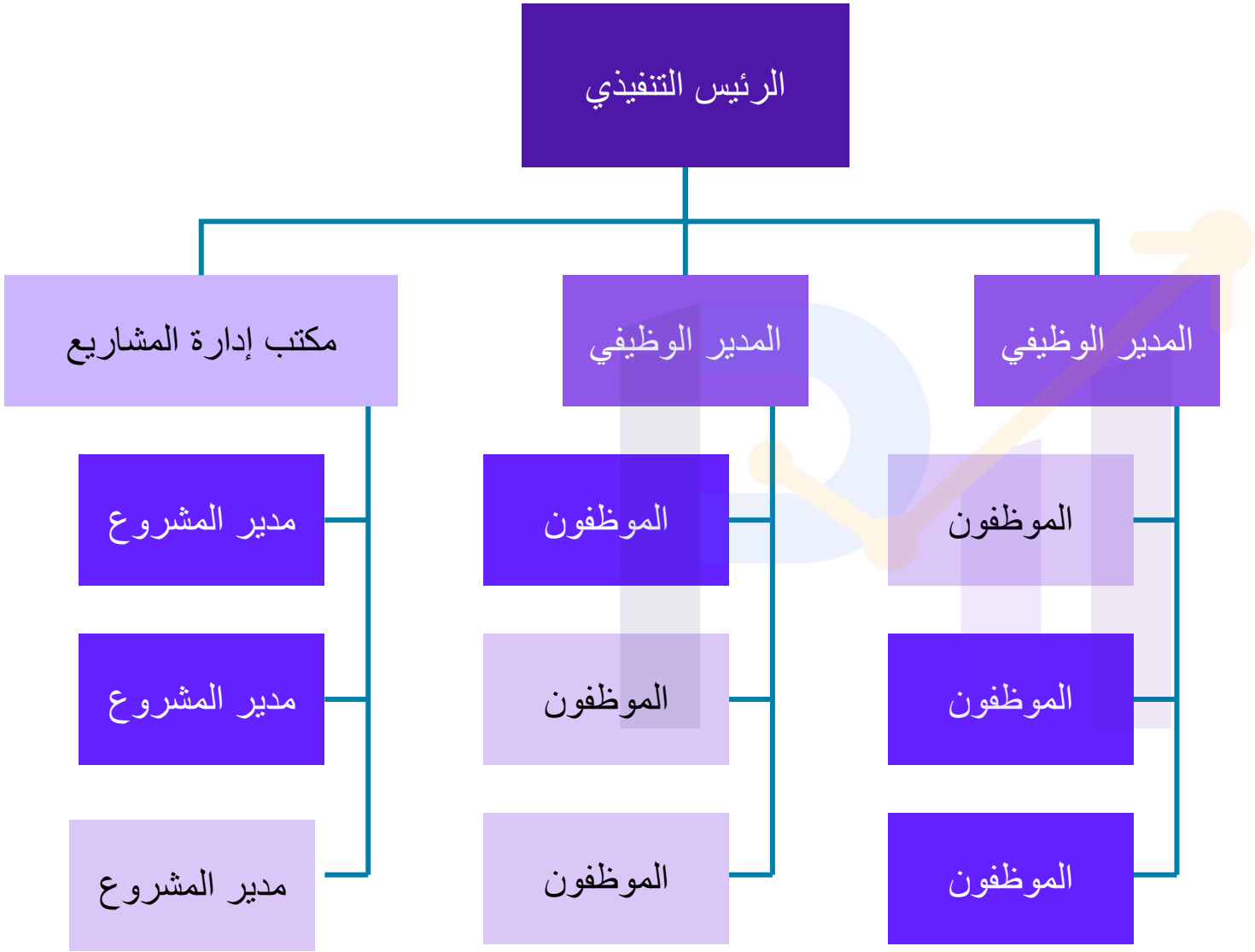
© حقوق الطبع والنشر لعام 2024 محفوظة لصالح Project Management Institute, Inc.
جميع الحقوق محفوظة. تتوفر هذه المادة باعتبارها جزءًا من ورشة العمل الخاصة بمعهد إدارة المشاريع PMI®.

الهيكل التنظيمي الوظيفي



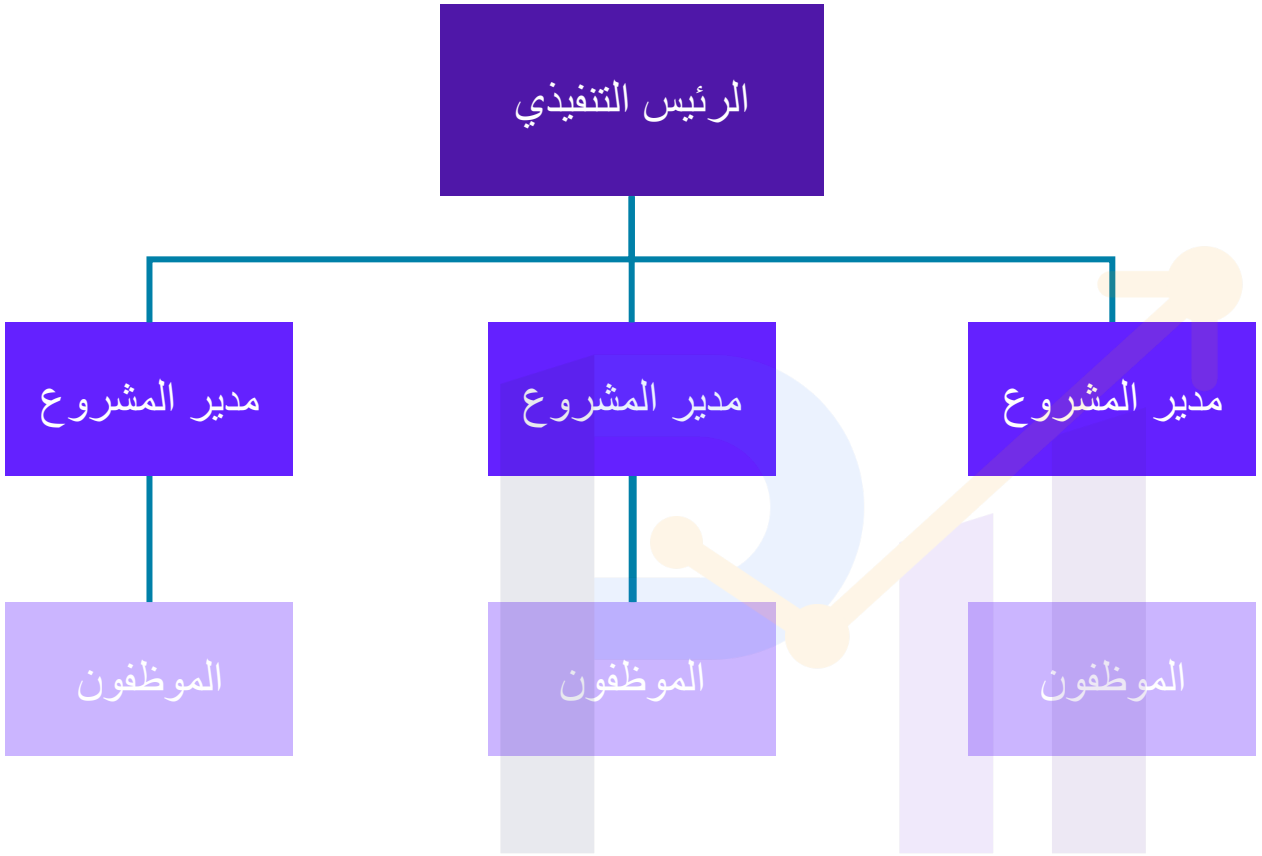
© حقوق الطبع والنشر لعام 2024 محفوظة لصالح Project Management Institute, Inc.
جميع الحقوق محفوظة. تتوفر هذه المادة باعتبارها جزءًا من ورشة العمل الخاصة بمعهد إدارة المشاريع PMI®.

الهيكل التنظيمي المصفوفي



© حقوق الطبع والنشر لعام 2024 محفوظة لصالح Project Management Institute, Inc.
جميع الحقوق محفوظة. تتوفر هذه المادة باعتبارها جزءًا من ورشة العمل الخاصة بمعهد إدارة المشاريع PMI®.

الهيكل التنظيمي القائم على المشروع



ويسمى كذلك بالهيكل التنظيمي المبني على المشروع

© حقوق الطبع والنشر لعام 2024 محفوظة لصالح Project Management Institute, Inc.
جميع الحقوق محفوظة. تتوفر هذه المادة باعتبارها جزءًا من ورشة العمل الخاصة بمعهد إدارة المشاريع PMI®.

منصب مدير المشروع حسب الهيكل التنظيمي

	الهياكل التنظيمية الوظيفية	الهياكل التنظيمية المصفوفية			الهياكل التنظيمية القائمة على المشاريع
		مصفوفة ضعيفة	مصفوفة متوازنة	مصفوفة قوية	
السلطة	قليل أو لا شيء	محدودة	من المستوى المنخفض إلى المعتدل	من المستوى المعتدل إلى المرتفع	من المستوى المرتفع إلى الكلي
معدل توافر الموارد	قليل أو لا شيء	محدودة	من المستوى المنخفض إلى المعتدل	من المستوى المعتدل إلى المرتفع	من المستوى المرتفع إلى الكلي
التحكم في الميزانية	المدير الوظيفي	المدير الوظيفي	مختلطة	مدير المشروع	مدير المشروع
الدور	وظيفة بدوام جزئي	وظيفة بدوام جزئي	وظيفة بدوام كامل	وظيفة بدوام كامل	وظيفة بدوام كامل
موظفو الشؤون الإدارية	وظيفة بدوام جزئي	وظيفة بدوام جزئي	وظيفة بدوام كامل	وظيفة بدوام كامل	وظيفة بدوام كامل

© حقوق الطبع والنشر لعام 2024 محفوظة لصالح Project Management Institute, Inc.
جميع الحقوق محفوظة. تتوفر هذه المادة باعتبارها جزءًا من ورشة العمل الخاصة بمعهد إدارة المشاريع PMI®.

مكتب إدارة المشاريع (PMO)

هيكل إداري يقوم بتوحيد عمليات الحوكمة المتعلقة بالمشاريع، ويسهل مشاركة الموارد والمنهجيات والأدوات والأساليب التقنية.



- أكثر شيوعًا في المنظمات ذات الحجم الأكبر
- قد يقدم وظائف داعمة مثل **التدريب والسياسات الموحّدة وأرشيفات المعلومات**

© حقوق الطبع والنشر لعام 2024 محفوظة لصالح Project Management Institute, Inc.
جميع الحقوق محفوظة. تتوفر هذه المادة باعتبارها جزءًا من ورشة العمل الخاصة بمعهد إدارة المشاريع PMI®.

اللجنة التوجيهية

- تتكون من **المديرين التنفيذيين أو قادة المنظمات**
- تُستخدم غالبًا **لمراجعات محفظة المشاريع**
- توفر سلطة موحدة على الأولويات والموارد **في جميع أنحاء المنظمة**
- تلعب دورًا في **تطوير المتطلبات وحل الإشكالات والموافقة على الخطط والجداول الزمنية**، وحتى **تخصيص الموارد للمشاريع**
- قد تكون **مجلس التحكم في التغيير (CCB)**
- تراجع **المخاطر** الرئيسية **للمشروع وفرص الاستثمار** المحتملة

© حقوق الطبع والنشر لعام 2024 محفوظة لصالح Project Management Institute, Inc.
جميع الحقوق محفوظة. تتوفر هذه المادة باعتبارها جزءًا من ورشة العمل الخاصة بمعهد إدارة المشاريع PMI®.

العوامل المحيطة بالمشروع

الظروف التي لا تخضع للتحكم المباشر للفريق والتي تؤثر على المشروع أو البرنامج أو محفظة المشاريع أو تقيدها أو تُوجهها.



الخارجية

- السوقواللوائح والتأثيرات الاجتماعية والثقافية
- المناخ السياسيوالعادات والتقاليد الخاصة بالمنطقة والإجازات الرسمية
- الدراسات التي تُجرى في مجال إدارة المشاريع والمنشورات ونتائج المقارنة المرجعية

الداخلية

- الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي
- سياسات وبروتوكولات الحوكمة
- الأشخاص والبنية الأساسية

© حقوق الطبع والنشر لعام 2024 محفوظة لصالح Project Management Institute, Inc.
جميع الحقوق محفوظة. تتوفر هذه المادة باعتبارها جزءًا من ورشة العمل الخاصة بمعهد إدارة المشاريع PMI®.



اختبارات المعرفة

© حقوق الطبع والنشر لعام 2024 محفوظة لصالح Project Management Institute, Inc.
جميع الحقوق محفوظة. تتوفر هذه المادة باعتبارها جزءًا من ورشة العمل الخاصة بمعهد إدارة المشاريع PMI®.

السؤال الأول

تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والأساليب التقنية على أنشطة المشروع لتلبية متطلباته" هو تعريف لـ _____.



.1 إدارة التغيير

.2 إدارة المخاطر

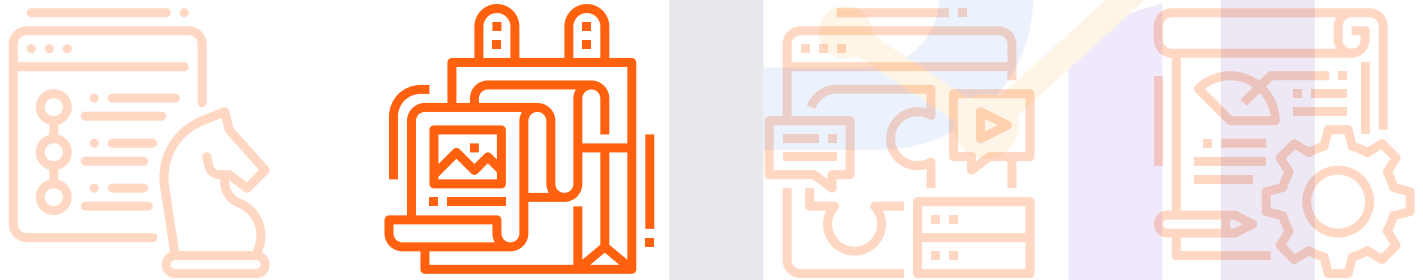
.3 إدارة المشروع

.4 إدارة العمليات التشغيلية

© حقوق الطبع والنشر لعام 2024 محفوظة لصالح Project Management Institute, Inc.
جميع الحقوق محفوظة. تتوفر هذه المادة باعتبارها جزءًا من ورشة العمل الخاصة بمعهد إدارة المشاريع PMI®.

السؤال الثاني

الأنشطة داخل المنظمة التي تعمل معًا لتحقيق قيمة إستراتيجية أو ذات أولوية هي على الأرجح _____.



.1 المشروع

.2 البرنامج

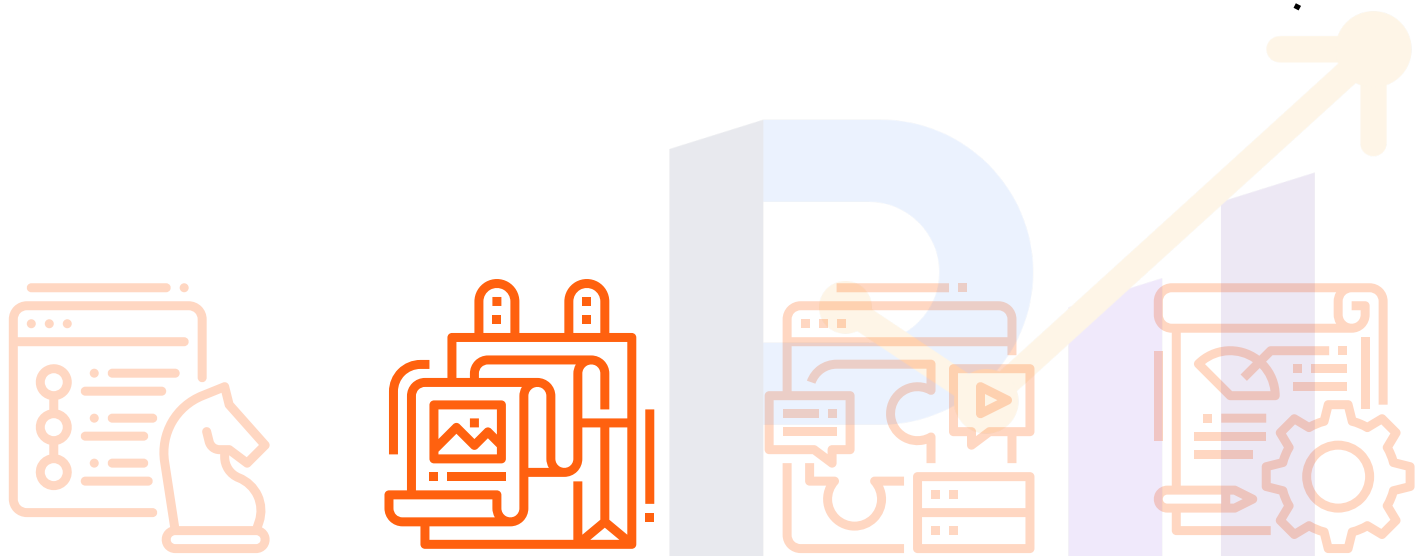
.3 محفظة المشاريع

.4 العمليات التشغيلية

© حقوق الطبع والنشر لعام 2024 محفوظة لصالح Project Management Institute, Inc.
جميع الحقوق محفوظة. تتوفر هذه المادة باعتبارها جزءًا من ورشة العمل الخاصة بمعهد إدارة المشاريع PMI®.

السؤال الثالث

ما هي الفئة التي تندرج ضمنها المعلومات التاريخية للمشاريع السابقة؟



.1 محفظة المشاريع

.2 العمليات التشغيلية

.3 أصول العملية التنظيمية

.4 العوامل المحيطة بالمشروع

© حقوق الطبع والنشر لعام 2024 محفوظة لصالح Project Management Institute, Inc.
جميع الحقوق محفوظة. تتوفر هذه المادة باعتبارها جزءًا من ورشة العمل الخاصة بمعهد إدارة المشاريع PMI®.

الختام

© حقوق الطبع والنشر لعام 2024 محفوظة لصالح Project Management Institute, Inc.
جميع الحقوق محفوظة. تتوفر هذه المادة باعتبارها جزءًا من ورشة العمل الخاصة بمعهد إدارة المشاريع PMI®.



الملخص

2 أ	ما هو تعريف المشروع؟
2 ب	تحديات إدارة المشاريع
2 جـ	المشاريع أم الأعمال التشغيلية؟
2 د	البرامج ومحافظ المشاريع
2 هـ	بيئة المشاريع

© حقوق الطبع والنشر لعام 2024 محفوظة لصالح Project Management Institute, Inc.
جميع الحقوق محفوظة. تتوفر هذه المادة باعتبارها جزءًا من ورشة العمل الخاصة بمعهد إدارة المشاريع PMI®.

التالي:

اتباع التنظيم لتحسين أداء المشاريع

© حقوق الطبع والنشر لعام 2024 محفوظة لصالح Project Management Institute, Inc.
جميع الحقوق محفوظة. تتوفر هذه المادة باعتبارها جزءًا من ورشة العمل الخاصة بمعهد إدارة المشاريع PMI®.