المبني MBA إدارة المشاريع والذكاء الاصطناعي: PMP وPRINCE2 وAgile وPMD Pro مطبَّقة على العمل الإنساني

مادة الدرس · الأسبوع 2 : PMBOK وPMP: المبادئ ومجالات الأداء والتحضير للامتحان

برنامج مدته 3 أشهر بالضبط (12 أسبوعًا، 144 ساعة) لإدارة المشاريع الإنسانية بالمنهجيات الكبرى وبالذكاء الاصطناعي: دورة المشروع، وPMBOK وPMP، وPRINCE2، وAgile (Scrum وKanban) والنُّهج الهجينة، وProject DPro (PMD Pro)، والإطار المنطقي، ونظرية التغيير، والإدارة القائمة على النتائج، والتخطيط والمسار الحرج، وميزانية المانح والقيمة المكتسبة، والمخاطر وأصحاب المصلحة، وMEAL، والتقارير إلى المانحين، وإدارة التغييرات، والقيادة والإغلاق. وفي كل مرحلة، يُستخدم الذكاء الاصطناعي (Claude وGemini وCopilot وأدوات إدارة المشاريع) بمنهجية، مع حماية بيانات الأشخاص المستفيدين. تمارين رقمية مصحَّحة، وثلاثة امتحانات شهرية مع دراسات حالة، وشهادة قابلة للتحقق من الأكاديمية الإنسانية. برنامج تحضيري مستقل: لا يمنح شهادات PMP أو PRINCE2 أو PMD Pro، التي لا تُنال إلا عبر الامتحانات الرسمية.

https://humanitairejobs.org/ar/academy/mini-mba-gestion-projet-/ia/semaine-2

وثيقة مجانية من الأكاديمية الإنسانية. يمكن طباعتها ومشاركتها بحرية لأغراض التدريب دون تعديل.

الأسبوع 2 : PMBOK وPMP: المبادئ ومجالات الأداء والتحضير للامتحان

الأهداف

- شرح بنية دليل PMBOK (الإصداران السابع والثامن): المبادئ، ومجالات الأداء، والعمليات، ومجموعات العمليات.
- تطبيق أدوات PMBOK الأساسية على مشروع إنساني: ميثاق المشروع، وخطة الإدارة، وخطوط الأساس، والضبط المتكامل للتغييرات.
- إعداد مسار نحو PMP أو CAPM: الشروط، ومحتوى الامتحان، وطريقة المراجعة، مع الذكاء الاصطناعي شريكًا في التدريب.

معهد PMI ودليل PMBOK والشهادات

معهد إدارة المشاريع (PMI) جمعية مهنية تأسست عام 1969 في الولايات المتحدة. يصدر **دليل** *A* **PMBOK** (*Guide to the Project Management Body of Knowledge* والمعيار المرتبط به، ويدير عدة شهادات، منها:

- **CAPM** (*Certified Associate in Project Management*): مستوى المبتدئين، بلا خبرة مطلوبة، مع 23 ساعة تدريب في إدارة المشاريع؛
- **PMP** (*Project Management Professional*): الشهادة المرجعية، وتتطلب خبرة في إدارة المشاريع و35 ساعة تدريب؛
- **PMI-ACP** (الرشيق)، و**PgMP** (البرامج)، و**PMI-RMP** (المخاطر)، وغيرها.

الشروط والرسوم والقواعد تتغير: ففي عام 2026 أطلق المعهد امتحان PMP جديدًا (يوليو/تموز 2026) وأعلن متطلبات إضافية بشأن مصدر التدريب. **تحققوا دائمًا من الشروط السارية على موقع pmi.org** قبل التسجيل. ولا يعترف المعهد تلقائيًا بساعات هذا الميني MBA: فالأكاديمية ليست شريك تدريب معتمدًا (ATP).

من PMBOK 6 إلى PMBOK 8: ما الذي تغيّر

لفترة طويلة (حتى الإصدار السادس، 2017)، كان PMBOK ينتظم في **5 مجموعات عمليات** (البدء، والتخطيط، والتنفيذ، والمراقبة والضبط، والإغلاق)، و**10 مجالات معرفية** (التكامل، والنطاق، والجدول الزمني، والتكاليف، والجودة، والموارد، والاتصالات، والمخاطر، والمشتريات، وأصحاب المصلحة)، و**49 عملية**. ولا تزال كتب ومنظمات كثيرة تستخدم هذه المفردات.

واستبدل **الإصدار السابع** (2021) العمليات بـ**12 مبدأً** و**8 مجالات أداء** (أصحاب المصلحة، والفريق، ونهج التطوير ودورة الحياة، والتخطيط، وعمل المشروع، والتسليم، والقياس، وعدم اليقين)، ليغطي أيضًا النهجين الرشيق والهجين.

ويقدّم **الإصدار الثامن** (أواخر 2025) خلاصة: **6 مبادئ** (تبنّي نظرة شاملة، والتركيز على القيمة، ودمج الجودة، والقيادة بمسؤولية، ودمج الاستدامة، وبناء ثقافة تمكين)، و**7 مجالات أداء** (الحوكمة، والنطاق، والجدول الزمني، والمالية، وأصحاب المصلحة، والموارد، والمخاطر)، وعودة نحو **40 عملية** غير إلزامية منظمة في خمس مجموعات (البدء، والتخطيط، والتنفيذ، والمراقبة والضبط، والإغلاق). ويضيف توجيهات بشأن الذكاء الاصطناعي، ومكاتب إدارة المشاريع (PMO)، والمشتريات.

للامتحان، راجعوا بالوثائق الرسمية السارية: فمحتوى الامتحان (*Examination Content Outline*) يتقدم على أي إصدار من الدليل.

الأدوات الأساسية: الميثاق والخطة وخطوط الأساس

أيًّا كانت المفردات، فإن ثلاث أدوات تهيكل مشروعًا من نوع PMBOK:

- **ميثاق المشروع**: وثيقة قصيرة تأذن بالمشروع وتعيّن مدير المشروع. يتضمن الهدف، والمبرر، والمُخرَجات الرئيسية، والمعالم، والميزانية الإجمالية، والمخاطر الكبرى، وأصحاب المصلحة الرئيسيين، ومعايير النجاح. وفي العمل الإنساني، كثيرًا ما تؤدي المذكرة المفاهيمية المعتمدة أو العقد مع المانح هذا الدور، لكن ميثاقًا داخليًا من صفحة واحدة يوضح المسؤوليات.
- **خطة إدارة المشروع**: تصف كيف سيُخطَّط للمشروع ويُنفَّذ ويُضبط ويُغلق (خطط النطاق، والجدول الزمني، والتكاليف، والجودة، والموارد، والاتصالات، والمخاطر، والمشتريات، وإشراك أصحاب المصلحة).
- **خطوط الأساس**: النطاق والجدول الزمني والتكاليف المعتمدة، التي تُستخدم مرجعًا لقياس الانحرافات. ولا يُعدَّل خط الأساس إلا بعد قرار تغيير رسمي.

ويربط **الضبط المتكامل للتغييرات** كل ذلك: يُحلَّل كل طلب تغيير (موقع جديد، نشاط جديد، تأجيل) من حيث أثره على النطاق والمدة والتكلفة والجودة والمخاطر؛ ثم تعتمده الجهة المختصة أو ترفضه ويُسجَّل.

امتحان PMP: المحتوى والاستراتيجية

يتضمن امتحان PMP نحو **180 سؤالًا في 230 إلى 240 دقيقة**، بأسئلة اختيار من متعدد، وأسئلة متعددة الإجابات، وأسئلة مطابقة، وأسئلة على الرسوم البيانية. ويغطي ثلاثة مجالات: **الأشخاص** (القيادة، والفريق، والنزاعات، وأصحاب المصلحة)، و**العمليات** (التخطيط، والميزانية، والجدول الزمني، والمخاطر، والجودة، والمشتريات، والتغييرات)، و**بيئة الأعمال** (الامتثال، والقيمة، والتغيير التنظيمي، والحوكمة). ومنذ يوليو/تموز 2026، صار وزن هذا المجال الأخير أكبر بكثير من ذي قبل، ويتناول نحو نصف الأسئلة أو أكثر النُّهج الرشيقة أو الهجينة. ويدخل الذكاء الاصطناعي والأتمتة والاستدامة في الامتحان.

استراتيجية تحضير فعالة (8 إلى 12 أسبوعًا):

1. قراءة محتوى الامتحان الرسمي والدليل الساري؛
2. اتباع تدريب مدته 35 ساعة وفق قواعد المعهد؛
3. إجراء امتحانات تجريبية كاملة في ظروف حقيقية، مع استهداف 75 % أو أكثر بانتظام قبل التقدم؛
4. تحليل كل خطأ: لماذا تكون الإجابة الصحيحة هي الأكثر توافقًا مع «عقلية PMI» (خدمة الفريق، والتحليل قبل التصرف، واتباع عملية التغيير، ومعالجة السبب).

الذكاء الاصطناعي شريكًا في المراجعة

المساعد الذكي **مدرّس** جيد، بشرط تأطيره:

- «اشرح لي الفرق بين احتياطي الطوارئ واحتياطي الإدارة، مع مثال من مشروع إنساني.»
- «اطرح عليّ 10 أسئلة من نوع PMP عن إدارة أصحاب المصلحة، سؤالًا تلو الآخر، وانتظر إجابتي ثم صحّح مع الشرح.»
- «هذه إجابتي وإجابة دليل الحلول الرسمي: اشرح لماذا إجابتي أسوأ وفق PMI.»

الحدود: قد يخلط الذكاء الاصطناعي بين إصدارات PMBOK، أو يختلق أرقام عمليات، أو يخطئ في قواعد الأهلية. لا تستشيروه أبدًا في شروط التسجيل أو الرسوم: اذهبوا إلى موقع المعهد. ولا تشتروا أبدًا «أسئلة الامتحان الحقيقية»: فذلك مخالف لمدونة أخلاقيات المعهد وقد يؤدي إلى إلغاء الشهادة.

تطبيق PMBOK على مشروع إنساني

مثال. مشروع لإعادة تأهيل 8 مراكز صحية، مدته 18 شهرًا، بقيمة 1.2 مليون يورو. يكتب مدير المشروع ميثاقًا من صفحة واحدة يعتمده المدير القُطري؛ ويضع هيكل تجزئة العمل (الأسبوع 6)، وجدولًا زمنيًا بمعالم المانح، وميزانية حسب النشاط؛ ويثبّت خطوط الأساس؛ ويمسك سجلًا للمخاطر (الأسبوع 8) وسجلًا للتغييرات.

بعد ستة أشهر، تطلب الوزارة إضافة مركز تاسع. لا يقول مدير المشروع نعم ولا لا: بل يقيّم الأثر (تكلفة تقديرية 140,000 يورو، وثلاثة أشهر إضافية)، ويقترح خيارات (إعادة تخصيص الوفورات، أو طلب تمديد، أو الرفض)، ويعرض الطلب على لجنة التوجيه ثم على المانح، ولا يحدّث خطوط الأساس إلا بعد الموافقة الخطية. وهذا بالضبط السلوك المتوقع في امتحان PMP.

تمرين: الميثاق وطلب التغيير

الحالة. مشروع للمياه والصرف الصحي والنظافة (WASH) لمنظمة تواصل الوهمية: ميزانية أساسية قدرها 800,000 دولار، 15 شهرًا، 20 قرية. في الشهر السابع، يطلب الكلستر إضافة 4 قرى. التكلفة المتوسطة الملاحظة 38,000 دولار للقرية. ولدى المشروع احتياطي طوارئ بنسبة 5 % من الميزانية الأساسية، استُهلك منه 40 %.

المطلوب. 1) ما التكلفة التقديرية للقرى الأربع؟ 2) ما المبلغ المتبقي من احتياطي الطوارئ؟ 3) هل يمكن تمويل التوسعة من الاحتياطي؟ 4) ما الإجراء الواجب اتباعه؟

الحل. 1) 4 × 38,000 = 152,000 دولار. 2) الاحتياطي = 5 % × 800,000 = 40,000 دولار؛ المستهلك 40 % = 16,000؛ يتبقى 24,000 دولار. 3) لا: فاحتياطي الطوارئ مخصص للمخاطر المحددة في النطاق المعتمد، لا لنطاق جديد، فضلًا عن أنه غير كافٍ. 4) كتابة طلب تغيير مُقدَّر كميًا (التكلفة، والمدة، والموارد، والمخاطر)، وعرضه على لجنة التوجيه، واقتراح تعديل للعقد أو تمويل إضافي على المانح، وعدم تحديث خطوط الأساس إلا بعد الموافقة الخطية.

للتذكر

- يصدر معهد PMI دليل PMBOK ويدير شهادتي PMP وCAPM؛ تحققوا دائمًا من القواعد على pmi.org.
- يجمع الإصدار الثامن من PMBOK بين 6 مبادئ و7 مجالات أداء ونحو 40 عملية غير إلزامية.
- الميثاق وخطة الإدارة وخطوط الأساس تهيكل المشروع؛ وكل تغيير يمر بقرار رسمي.
- يغطي امتحان PMP الأشخاص والعمليات وبيئة الأعمال، مع محتوى رشيق وهجين كثير.
- الذكاء الاصطناعي مدرّس جيد، وليس أبدًا مصدرًا لقواعد الأهلية؛ ولا «أسئلة حقيقية» مشتراة.

الاختبار

1. الوثيقة التي تأذن رسميًا بالمشروع وتعيّن مدير المشروع هي:
   A. سجل المخاطر
   B. خطة الاتصالات
   C. ميثاق المشروع
   D. التقرير النهائي

2. يمكن تعديل خط الأساس:
   A. بعد قرار تغيير رسمي
   B. كل أسبوع من قِبل مدير المشروع
   C. أبدًا
   D. من قِبل أي عضو في الفريق

3. كان دليل PMBOK في إصداره السادس يتضمن:
   A. 7 مبادئ و7 ممارسات
   B. 3 مسؤوليات و5 أحداث
   C. 12 مبدأً و8 مجالات
   D. 5 مجموعات عمليات و10 مجالات معرفية

4. يُستخدم احتياطي الطوارئ لتمويل:
   A. نطاق جديد يطلبه الكلستر
   B. الاستجابات للمخاطر المحددة في النطاق المعتمد
   C. مكافآت الفريق
   D. نفقات المقر

5. لمعرفة شروط التسجيل في PMP، المصدر الصحيح هو:
   A. مساعد ذكاء اصطناعي
   B. منتدى
   C. الموقع الرسمي لمعهد PMI
   D. زميل حاصل على الشهادة

أجوبة الاختبار : 1. C · 2. A · 3. D · 4. B · 5. C