HUMANITAIRES JOBS · الأكاديمية الإنسانية

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

مادة الدرس · الأسبوع 3 : PRINCE2: المبادئ والممارسات والعمليات والأدوار مطبَّقة على العمل الإنساني

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-3

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

الأسبوع 3 : PRINCE2: المبادئ والممارسات والعمليات والأدوار مطبَّقة على العمل الإنساني

الأهداف

- شرح العناصر الخمسة المتكاملة في PRINCE2 7: المبادئ، والأشخاص، والممارسات، والعمليات، وسياق المشروع.
- استخدام المبرر المستمر، والإدارة بالمراحل، والإدارة بالاستثناء في مشروع يموله مانح.
- تكييف PRINCE2 مع منظمة غير حكومية (الأدوار، والوثائق، والتفاوتات المسموح بها) وتحديد موقع شهادتي Foundation وPractitioner.

أصل PRINCE2 ومنطقه

PRINCE2 (*PRojects IN Controlled Environments*) منهج نشأ في الإدارة العامة البريطانية، وتملكه اليوم شركة **PeopleCert** (التي اشترت AXELOS). صدر الإصدار السابع عام 2023.

بينما يصف PMBOK *ما يجب معرفته*، يصف PRINCE2 *كيف يُنظَّم المشروع ويُضبط*: من يقرر ماذا، ومتى، وبأي وثائق. ويقدّره المانحون العموميون لأنه يجعل الحوكمة واضحة.

يقوم PRINCE2 7 على **خمسة عناصر متكاملة**: **المبادئ**، و**الأشخاص** (عنصر جديد في الإصدار السابع: القيادة، والثقافة، وإدارة التغيير)، و**الممارسات**، و**العمليات**، و**سياق المشروع** الذي يفرض تكييف المنهج.

المبادئ السبعة

1. **المبرر التجاري المستمر**: يجب أن يظل المشروع مبرَّرًا (الفوائد، والتكاليف، والمخاطر) من البداية إلى النهاية. وإذا جعل نزاعٌ المنطقة متعذرة الوصول لفترة طويلة، تُراجَع المبررات بدل الاستمرار بحكم العادة.
2. **التعلم من التجربة**: تُستخلص الدروس في البداية، وتُسجَّل أثناء المشروع، وتُنقل عند الإغلاق.
3. **أدوار ومسؤوليات وعلاقات محددة**: من يمثل مصالح المنظمة، ومصالح المستخدمين، ومصالح الموردين.
4. **الإدارة بالمراحل**: يُقسَّم المشروع إلى مراحل إدارة، مع قرار رسمي في نهاية كل منها.
5. **الإدارة بالاستثناء**: تُحدَّد **تفاوتات مسموح بها** (المدة، والتكلفة، والنطاق، والجودة، والفوائد، والمخاطر)؛ وما دامت محترمة يقرر المستوى الأدنى؛ وإذا تُجووزت يُصعَّد القرار.
6. **التركيز على المنتجات**: تُحدَّد المُخرَجات ومعايير جودتها بدقة قبل التخطيط للأنشطة.
7. **التكييف مع المشروع**: يُعدَّل المنهج وفق الحجم والمخاطر والسياق؛ فالمنظمة الصغيرة لا تنتج 30 وثيقة.

الممارسات السبع والعمليات السبع

الممارسات (التي كانت تُسمى «المواضيع» قبل 2023) هي الجوانب التي تُدار باستمرار: **دراسة الجدوى**، و**التنظيم**، و**الخطط**، و**الجودة**، و**المخاطر**، و**القضايا** (وتشمل إدارة التغييرات)، و**التقدم**.

وتصف **العمليات** مجرى المشروع:

- **بدء التشغيل** (*Starting up*): التحقق من أن المشروع قابل للتنفيذ ويستحق الإطلاق؛
- **توجيه المشروع** (*Directing*): قرارات لجنة التوجيه طوال المشروع؛
- **استهلال المشروع** (*Initiating*): خطة المشروع، ودراسة الجدوى المفصلة، والاستراتيجيات؛
- **ضبط المرحلة**: العمل اليومي لمدير المشروع؛

- **إدارة تسليم المنتجات**: عمل قادة الفرق؛
- **إدارة حدود المرحلة**: حصيلة المرحلة وخطة المرحلة التالية؛
- **إغلاق المشروع**: القبول، والتقييم، والدروس.

الأدوار: لجنة التوجيه

تجمع **لجنة توجيه المشروع** (*Project Board*) ثلاث مصالح:

- **التنفيذي** (*Executive*)، المسؤول النهائي الوحيد، والضامن للمبرر: في المنظمة غير الحكومية، كثيرًا ما يكون المدير القُطري أو مدير البرامج؛
- **المستخدم الرئيسي** (*Senior User*)، الذي يمثل من سيستخدمون النتائج: في العمل الإنساني، يجب ضمان إيصال صوت السكان المتضررين، مثلًا عبر التغذية الراجعة المجتمعية والشركاء المحليين؛
- **المورد الرئيسي** (*Senior Supplier*)، الذي يمثل من ينتجون: رئيس القسم الفني، أو شركة الأشغال، أو الشريك المنفذ.

وتحت اللجنة: **مدير المشروع**، و**قادة الفرق**، و**ضمان المشروع** (رقابة مستقلة، مثل فريق الجودة أو MEAL)، و**دعم المشروع**. ويمكن لشخص واحد أن يشغل عدة أدوار في منظمة صغيرة، باستثناء التنفيذي ومدير المشروع اللذين يجب أن يظلا منفصلين.

تكييف PRINCE2 مع منظمة غير حكومية واستخدام الذكاء الاصطناعي

تكييف واقعي لمشروع تتراوح قيمته بين 300,000 يورو ومليوني يورو:

- **وثيقة استهلال** من 10 إلى 15 صفحة (دراسة الجدوى، والتنظيم، والخطة، والتفاوتات، ونهج الجودة، والمخاطر، والاتصال)؛
- **مراحل** متوافقة مع دفعات التمويل أو التقارير المرحلية للمانح؛
- **تفاوتات** بسيطة: مثل ±10 % على كل بند رئيسي في الميزانية و±3 أسابيع على المعالم؛
- **تقرير وضع** شهري من صفحة واحدة و**تقرير استثناء** بمجرد توقع تجاوز تفاوت مسموح به.

يساعد الذكاء الاصطناعي على إعداد هذه الوثائق من ملاحظاتكم: «انطلاقًا من هذا المحضر، اكتب تقرير وضع وفق PRINCE2 من صفحة واحدة: التقدم، والانحرافات مقارنة بالتفاوتات، والمخاطر والقضايا، والإجراءات القادمة. لا تختلق أي رقم.» ويمكنه أيضًا أن يؤدي دور التنفيذي ويطرح الأسئلة الصعبة قبل اللجنة. لكنه لا يحل محل تحليل مدير المشروع ولا قرار اللجنة.

شهادات PRINCE2

تمنح شركة **PeopleCert** الشهادات بعد امتحان رسمي:

- **PRINCE2 Foundation**: معرفة المنهج، امتحان اختيار من متعدد، بلا متطلبات مسبقة؛
- **PRINCE2 Practitioner**: تطبيق على سيناريو، بعد Foundation (أو شهادات أخرى معترف بها)؛
- **PRINCE2 Agile**: الجمع بين حوكمة PRINCE2 والممارسات الرشيقة.

الصيغ والمدد والعتبات وقواعد التجديد تتغير: تحققوا منها على الموقع الرسمي قبل التسجيل. يمنحكم هذا الميني MBA الأسس والتدريب على الحالات؛ أما الشهادة فلا تُنال إلا عبر الامتحان الرسمي.

تمرين: التفاوتات المسموح بها والإدارة بالاستثناء

الحالة. المرحلة 2 من مشروع للأمن الغذائي لمنظمة نهضة الوهمية: ميزانية المرحلة 220,000 يورو، وتفاوت التكلفة ±8 %، وتفاوت المدة ±2 أسبوع. في منتصف المرحلة، يتوقع مدير المشروع تكلفة نهائية للمرحلة قدرها 241,000 يورو بسبب ارتفاع أسعار البذور، وتأخرًا بعشرة أيام.

المطلوب. 1) ما حدود تفاوت التكلفة؟ 2) هل يتجاوز التوقع التفاوتات المسموح بها؟ 3) ماذا يجب على مدير المشروع أن يفعل؟

الحل. 1) 8 % × 220,000 = 17,600 يورو؛ التفاوت من 202,400 إلى 237,600 يورو. 2) التكلفة: نعم، 241,000 > 237,600 (تجاوز متوقع قدره 3,400 يورو فوق التفاوت، أي +9.5 % من ميزانية المرحلة). المدة: لا، فعشرة أيام تبقى ضمن ±2 أسبوع. 3) يجب أن يكتب فورًا **تقرير استثناء** إلى اللجنة: السبب، والأثر، والخيارات (خفض الكميات، أو تغيير المورد، أو إعادة التخصيص، أو طلب زيادة الميزانية من المانح)، والتوصية. ويمكن للجنة أن تطلب **خطة استثناء** تحل محل خطة المرحلة.

للتذكر

- يقوم PRINCE2 7 على 5 عناصر متكاملة: المبادئ، والأشخاص، والممارسات، والعمليات، والسياق.
- المبادئ السبعة، ومنها المبرر المستمر والإدارة بالمراحل والإدارة بالاستثناء، إلزامية.
- تجمع لجنة التوجيه التنفيذي والمستخدم الرئيسي والمورد الرئيسي.
- التفاوتات المسموح بها تحدد من يقرر؛ والتجاوز المتوقع يستدعي تقرير استثناء.
- يُكيَّف PRINCE2: تحتفظ المنظمة غير الحكومية بوثائق قليلة وقصيرة، متوافقة مع مراحل المانح.

الاختبار

1. من هو المسؤول النهائي الوحيد عن مشروع PRINCE2؟
   A. مدير المشروع
   B. التنفيذي
   C. المورد الرئيسي
   D. ضمان المشروع
2. ما العنصر الذي أُضيف عنصرًا متكاملًا في PRINCE2 7؟
   A. الأشخاص
   B. المسار الحرج
   C. السبرنت
   D. القيمة المكتسبة

3. تقوم الإدارة بالاستثناء على:
   A. غياب التقارير
   B. اجتماعات يومية
   C. تفاوتات مسموح بها محددة لكل مستوى
   D. موافقة المانح على كل نفقة

4. ميزانية مرحلة 100,000 يورو، تفاوت ±5 %. توقع بقيمة 104,000 يورو:
   A. يستلزم تقرير استثناء
   B. يتجاوز التفاوت
   C. يفرض إيقاف المشروع
   D. يبقى ضمن التفاوت

5. في PRINCE2 7، تشمل ممارسة «القضايا»:
   A. إدارة التغييرات
   B. الرواتب
   C. الاتصال الخارجي
   D. التقييم النهائي

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