HUMANITAIRES JOBS · الأكاديمية الإنسانية

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

مادة الدرس · الأسبوع 4 : Agile وScrum وKanban والنُّهج الهجينة في 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-4

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

الأسبوع 4 : Agile وScrum وKanban والنَّهج الهجينة في العمل الإنساني

الأهداف

- شرح قيم البيان الرشيق ومبادئه، وأدوار Scrum وأحداثه ومنتجاته (دليل Scrum 2020).
- إدارة تدفق العمل باستخدام Kanban: اللوحة، وحدود العمل الجاري، وزمن الدورة.
- بناء نهج هجين مقنع للمانح، واستخدام الذكاء الاصطناعي لإعداد قائمة الأعمال (backlog) والمراجعات الاستعادية.

البيان الرشيق

في عام 2001، نشر سبعة عشر متخصصًا في البرمجيات **بيان التطوير الرشيق للبرمجيات**. وقيمه الأربع:

- **الأفراد والتفاعلات** أكثر من العمليات والأدوات؛
- **الحلول العاملة** أكثر من التوثيق الشامل؛
- **التعاون مع العميل** أكثر من التفاوض التعاقدي؛
- **الاستجابة للتغيير** أكثر من اتباع خطة.

للعناصر الواردة على اليمين قيمة، لكن للعناصر الواردة على اليسار قيمة أكبر. وفي العمل الإنساني، «العميل» هو أولًا السكان المتضررون: فتلتقي الرشاقة مع متطلب المساءلة والتكيف مع السياق. لكنها لا تُعفي من التوثيق الذي يطلبه المانح ولا من احترام العقد.

Scrum: الأدوار والأحداث والمنتجات

وفق **دليل Scrum** (إصدار 2020، لكين شوابر وجيف ساذرلاند)، فإن Scrum إطار خفيف قائم على التجريبية (الشفافية، والتفتيش، والتكيف).

ثلاث مسؤوليات في فريق Scrum (10 أشخاص كحد أقصى): **مالك المنتج** (Product Owner) يعظّم القيمة ويرتب قائمة الأعمال؛ و**Scrum Master** يساعد الفريق على تطبيق Scrum ويزيل العقبات؛ و**المطورون** (بالمعنى الواسع: من ينتجون) يصنعون الزيادة.

خمسة أحداث: **السبرنت** (شهر كحد أقصى، وغالبًا أسبوعان)، الذي يتضمن **تخطيط السبرنت**، و**اجتماع Scrum اليومي** (15 دقيقة)، و**مراجعة السبرنت**، و**المراجعة الاستعادية**.

ثلاثة منتجات مع التزام كل منها: **قائمة أعمال المنتج** (هدف المنتج)، و**قائمة أعمال السبرنت** (هدف السبرنت)، و**الزيادة** (تعريف «المُنجَز»).

مثال إنساني. يطوّر فريق لإدارة المعلومات لوحة متابعة للتوزيعات. سبرنتات من أسبوعين؛ وفي كل مراجعة يختبر المنسقون الميدانيون النسخة ويطلبون تعديلات. في ستة سبرنتات صارت الأداة مستخدمة؛ ولو اعتُمد دفتر شروط جامد لسُلِّمت متأخرة وغير ملائمة.

Kanban: تصوير العمل الجاري وتقييده

لا يفرض **Kanban** أدوارًا ولا سبرنتات. بل يطلب:

- **تصوير** التدفق على لوحة (مثلًا: للإنجاز، قيد الإعداد، قيد الاعتماد، مُنجَز)؛

- **تقييد العمل الجاري** (WIP) في كل عمود، لإنهاء العمل قبل بدء غيره؛
- **قياس التدفق**: زمن الدورة (بين بداية عنصر ونهايته)، والإنتاجية (العناصر المنجزة أسبوعيًا)؛
- **التحسين المستمر**.

يناسب Kanban كثيرًا فرق الدعم (المشتريات، والموارد البشرية، والمنح) التي تتلقى الطلبات باستمرار. ويربط **قانون ليتل** بين المقاييس الثلاثة: متوسط الزمن = متوسط العمل الجاري ÷ متوسط الإنتاجية. فإذا كان لدى فريق مشتريات 30 طلبًا جاريًا ويعالج 10 أسبوعيًا، فإن متوسط الزمن 3 أسابيع؛ وخفض العمل الجاري إلى 15 يجعله 1.5 أسبوع، من دون عمل إضافي.

المقاييس الرشيقة: السرعة ومخطط الإنجاز المتبقي

في Scrum، كثيرًا ما يقدّر الفريق العناصر بـ**النقاط** (حجم نسبي) ويقيس **سرعته**: النقاط المنجزة في كل سبرنت. وتُستخدم السرعة للتنبؤ، لا لمقارنة الفرق أو الحكم عليها أبدًا.

ويبيّن **مخطط الإنجاز المتبقي** (*burndown*) العمل المتبقي عبر الزمن. فإذا كانت قائمة الأعمال المتبقية 120 نقطة ومتوسط السرعة 24 نقطة، فيلزم نحو 5 سبرنتات.

احذروا الانحرافات: تضخيم التقديرات «لتحسين» السرعة، أو إعلان «إنجاز» ما لا يستوفي تعريف المُنجَز. وفي العمل الإنساني، يجب أن يتضمن تعريف المُنجَز متطلبات الحماية: مثل «اختُبر مع المستخدمين، بلا بيانات شخصية ظاهرة، ومترجَم إلى لغات العمل».

النهج الهجين أمام المانح

يموّل المانح نتائج ضمن إطار ثابت. ومع ذلك، يمكن أن نكون رشيقين **داخل** هذا الإطار:

- يبقى **الإطار المنطقي** والميزانية الإجمالية والمعالم التعاقدية ثابتة؛
- يُخطَّط لـ**الأنشطة** والطرائق بدورات من 4 إلى 8 أسابيع، تُراجَع ببيانات المتابعة والتغذية الراجعة المجتمعية؛
- **يُوثَّق** كل تعديل (القرار، والبيانات، والموافقة)، وإذا تجاوز العتبات التعاقدية (غالبًا 10 إلى 20 % من إعادة التخصيص بين البنود) يُعرض على المانح.

توجد أطر منظمة للجمع بين الاثنين: **PRINCE2 Agile**، والقسم الهجين في PMBOK، أو أطر التوسيع مثل SAFe، الأنسب للمنظمات الرقمية الكبيرة منها للمنظمات غير الحكومية.

الشهادات الرشيقة الشائعة: **PSM** (Scrum.org)، و**CSM** (Scrum Alliance)، و**PMI-ACP** (PMI). وشروطها تتغير: تحققوا منها على المواقع الرسمية.

الذكاء الاصطناعي في خدمة فريق رشيق

استخدامات مفيدة وآمنة:

- تحويل الاحتياجات المعبَّر عنها إلى **قصص مستخدم** («بصفتي منسقة موقع، أريد رؤية توزيعات الأسبوع حسب القرية، لاكتشاف التأخيرات») مع **معايير قبول**؛
- اقتراح كيفية **تقسيم** عنصر كبير جدًا إلى عناصر قابلة للتسليم في سبرنت واحد؛
- تلخيص ملاحظات **المراجعة الاستعادية** في مواضيع وإجراءات، بلا أسماء؛
- إعداد **ملخص للمراجعة** للمانح.

لا يجوز للذكاء الاصطناعي أن يقدّر بدل الفريق (فالتقدير فعل جماعي يكشف الخلافات)، ولا أن يرتب قائمة الأعمال بدل مالك المنتج. ويجب تجهيل التغذية الراجعة المجتمعية المحللة قبل إدخالها.

تمرين: التنبؤ بالسرعة وقانون ليتل

الحالة. يطوّر فريق إدارة المعلومات في منظمة بصيرة الوهمية تطبيقًا لمتابعة الشكاوى. قائمة الأعمال المتبقية: 168 نقطة. سرعات آخر أربعة سبرنتات من أسبوعين: 18 و22 و20 و24 نقطة. ومن جهة أخرى، لدى فريق المنح، المُدار بـ24 ،Kanban ملفًا جاريًا وينجز 6 أسبوعيًا.

المطلوب. 1) ما متوسط السرعة؟ 2) كم سبرنتًا وكم أسبوعًا لإنهاء قائمة الأعمال؟ 3) ما متوسط زمن ملف منحة؟ 4) ماذا تقترحون لخفضه؟

الحل. 1) (18 + 22 + 20 + 24) ÷ 4 = 21 نقطة. 2) 168 ÷ 21 = 8 سبرنتات، أي 16 أسبوعًا (تنبؤ يُراجَع في كل سبرنت). 3) قانون ليتل: 24 ÷ 6 = 4 أسابيع. 4) تقييد العمل الجاري (مثلًا 12 ملفًا كحد أقصى): بالإنتاجية نفسها ينخفض الزمن إلى أسبوعين؛ وإنهاء العمل قبل بدء غيره وتحديد العمود الذي تتراكم فيه الملفات.

للتذكر

- يقدّر البيان الرشيق الأشخاص، والحلول العاملة، والتعاون، والتكيف.
- Scrum: 3 مسؤوليات، و5 أحداث، و3 منتجات؛ وسبرنتات لا تتجاوز شهرًا.
- Kanban: التصوير، وتقييد العمل الجاري، وقياس التدفق؛ الزمن = العمل الجاري ÷ الإنتاجية.
- يُبقي النهج الهجين الإطار التعاقدي ثابتًا ويكيّف الأنشطة بدورات قصيرة موثقة.
- يساعد الذكاء الاصطناعي في كتابة القصص والخلاصات؛ والفريق يقدّر ومالك المنتج يرتب.

الاختبار

1. في Scrum، من يرتب قائمة أعمال المنتج؟
   A. Scrum Master
   B. المانح
   C. مالك المنتج (Product Owner)
   D. المطورون

2. المدة القصوى للسبرنت وفق دليل Scrum هي:
   A. شهر واحد
   B. أسبوع واحد
   C. ثلاثة أشهر
   D. لا حد لها

3. لدى فريق 20 طلبًا جاريًا وينجز 5 أسبوعيًا. متوسط الزمن:
   A. 25 أسبوعًا
   B. 100 أسبوع
   C. أسبوع واحد
   D. 4 أسابيع

4. تُستخدم السرعة من أجل:
   A. مقارنة الفرق فيما بينها
   B. التنبؤ بعمل الفريق
   C. حساب الرواتب
   D. الاستعاضة عن الميزانية

5. في نهج هجين يموله مانح، ما يبقى ثابتًا عادةً هو:
   A. الإطار المنطقي والميزانية الإجمالية والمعالم التعاقدية
   B. كل نشاط يومًا بيوم
   C. لا شيء
   D. قائمة الموردين

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