

Professional Project Management (Foundation Level)

إدارة المشاريع الاحترافية (المستوى الأساسي)

Presented by تقديم الاستشاري

د. نبيل زهير البابي

Chief Executive Officer, Consulting Group
الرئيس التنفيذي للمجموعة الاستشارية

الشهادات المهنية الدولية

PMP – CCNA – CCNP – CCA EFQM – GRCP – TOGAF – COBIT



Consultant Group
المجموعة الاستشارية

د. نبيل زهير البابلي

الرئيس التنفيذي للمجموعة الاستشارية للتطوير المؤسسي

يتمتع بخبرة استشارية وتدريبية واسعة في مجالات القيادة، الإدارة الاستراتيجية، الحوكمة، التطوير المؤسسي، وبناء النماذج الإدارية والتنظيمية. قدّم برامج ومبادرات تطويرية لقيادات ومؤسسات حكومية وخاصة في مجالات الإدارة والتحول المؤسسي.

المؤهلات العلمية

- ماجستير في الحوكمة
- دكتوراه في التخطيط الاستراتيجي القومي للدولة

الشهادات المهنية الدولية

PMP – CCNA – CCNP – CCA EFQM – GRCP – TOGAF – COBIT

التواصل

✉ ceo@consultancygroups.com

☎ 00905315205330

☎ 0096894611426





Consultant Group
المجموعة الاستشارية

تعريف بالحضور الكرام

يسعدنا التعرف عليكم في بداية البرنامج... شاركونا من أنتم؟ وماذا تتوقعون من هذه الدورة؟

نرحب بكم في بداية هذا البرنامج التدريبي التنفيذي، ويسعدنا أن نتعرف على المشاركين الكرام وتطلعاتهم لهذه التجربة التعليمية المتميزة.

البلد

من أي دولة أو مدينة تنتمي؟

الاسم

عرّفنا باسمك ومسّمك الوظيفي

التطلعات

ما أهم ما تأمل الاستفادة منه في هذه الدورة؟

المجال المهني

ما القطاع الذي تعمل فيه؟



Consultant Group
المجموعة الاستشارية



المحور الأول: مقدمة في إدارة المشاريع

Module One: Introduction to Project Management

مقدمة في إدارة المشاريع Introduction to Project Management

أهمية إدارة المشاريع Importance of Project Management

Understanding why structured project management drives organisational success.
فهم سبب أهمية إدارة المشاريع في تحقيق نجاح المؤسسات.

دور المشاريع في تحقيق التغيير Role of Projects in Achieving Change

Projects are the primary vehicle for delivering strategic change.
المشاريع هي الأداة الرئيسية لتحقيق التغيير الاستراتيجي.

العلاقة بين المشاريع والاستراتيجية Projects & Strategy

Aligning projects with organisational strategy for maximum value.
ربط المشاريع بالاستراتيجية المؤسسية لتحقيق أقصى قيمة.



Consultant Group
المجموعة الاستشارية



ما هو المشروع؟ What is a Project

التعريف Definition

A project is a temporary endeavour undertaken to create a unique product, service, or result.
المشروع هو مسعى مؤقت يُنفَّذ لإنتاج منتج أو خدمة أو نتيجة فريدة.

الخصائص Characteristics

مؤقت بداية ونهاية محددتان Temporary with a defined start and end

مخرجات فريدة Unique deliverables

تفصيل تدريجي Progressive elaboration



Consultant Group
المجموعة الاستشارية

What is a Project ما هو المشروع؟

أمثلة Examples

بناء مستشفى Building a hospital

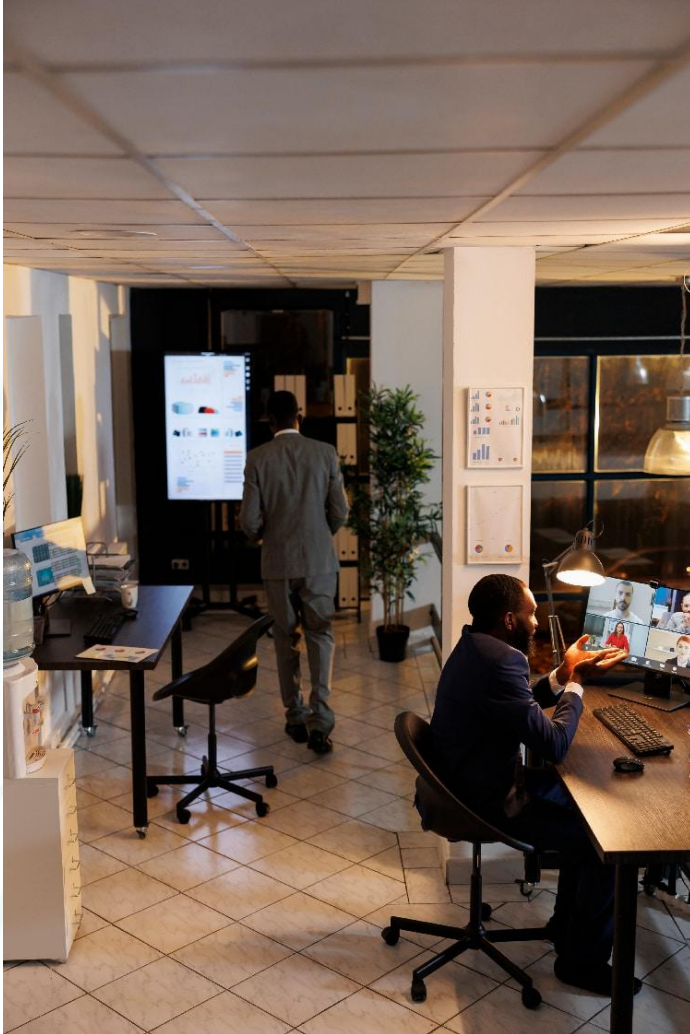
إطلاق منتج جديد Launching a new product

تطبيق نظام ERP Implementing an ERP system





Consultant Group
المجموعة الاستشارية



خصائص المشروع Project Characteristics

يحقق التغيير Drives Change

ينقل المؤسسة من الحالة الراهنة إلى الحالة المرغوبة Moves the organisation from current to desired state

فريد Unique

ينتج نتيجة فريدة من نوعها Produces a one-of-a-kind result

مؤقت Temporary

له بداية ونهاية محددتان Has a defined beginning and end

يحتوي على مخاطر Contains Risk

عدم اليقين متأصل في كل مشروع Uncertainty is inherent in every project

محدود الموارد Resource-Constrained

يعمل ضمن ميزانية وموارد محددة Operates within defined budget and resource limits



المشروع مقابل العمليات التشغيلية Project vs. Operations

Understanding the key differences helps organisations allocate resources and governance appropriately.
فهم الفروق الرئيسية يساعد المؤسسات على توزيع الموارد والحوكمة بشكل مناسب.

العمليات Operations

Ongoing مستمرة

Repetitive متكررة

Maintains stability يحافظ على الاستقرار

No defined end لا نهاية محددة

Functional department قسم وظيفي

المشروع Project

Temporary مؤقتة

Unique فريدة

Drives change يحقق التغيير

Defined end date تاريخ انتهاء محدد

Cross-functional team فريق متعدد الوظائف



Consultant Group
المجموعة الاستشارية

المشروع والبرنامج والمحفظة Project, Programme & Portfolio

These three levels form a hierarchy that connects day-to-day project work to organisational strategy.

تشكّل هذه المستويات الثلاثة هرمًا يربط العمل اليومي للمشاريع باستراتيجية المؤسسة.

المشروع Project

A temporary endeavour producing a unique result.

مسعى مؤقت ينتج نتيجة فريدة.

البرنامج Programme

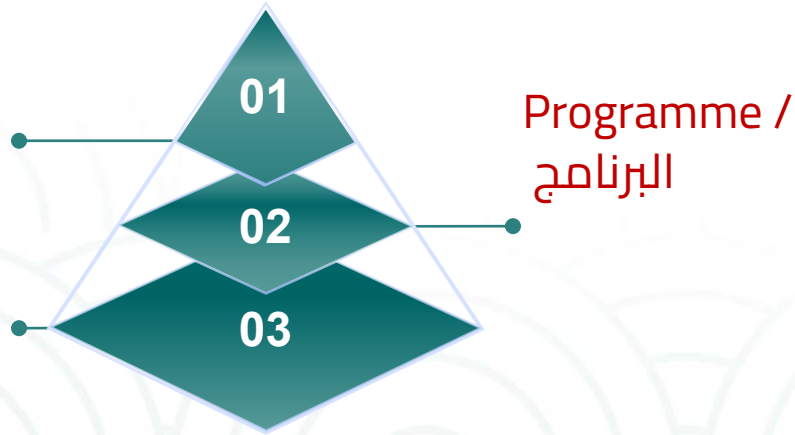
A group of related projects managed in a coordinated way.

مجموعة من المشاريع المترابطة تُدار بشكل منسق.

المحفظة Portfolio

A collection of programmes and projects aligned to strategic objectives.

مجموعة من البرامج والمشاريع المتوافقة مع الأهداف الاستراتيجية.





Consultant Group
المجموعة الاستشارية

أهمية إدارة المشاريع Importance of Project Management



تحقيق الأهداف Achieving Objectives

Structured management ensures goals are clearly defined and systematically pursued.
تضمن الإدارة المنظمة تحديد الأهداف بوضوح والسعي إليها بشكل منهجي.

تحسين استخدام الموارد Optimising Resource Use

Prevents waste and ensures the right resources are available at the right time.
يمنع الهدر ويضمن توافر الموارد المناسبة في الوقت المناسب.

إدارة التغيير Managing Change

Provides a framework for navigating organisational transformation.
يوفر إطارًا للتعامل مع التحول المؤسسي.

تقليل المخاطر Reducing Risk

Proactive identification and mitigation of threats to project success.
التحديد الاستباقي للتهديدات والتخفيف منها لضمان نجاح المشروع.



Consultant Group
المجموعة الاستشارية

Reasons for Project Success أسباب نجاح المشاريع

Clear Objectivesوضوح الأهداف

Well-defined, measurable, and agreed-upon goals from the outset.
أهداف محددة وقابلة للقياس ومتفق عليها منذ البداية.

Strong Leadershipالقيادة

A capable project manager with authority and stakeholder trust.
مدير مشروع كفء يتمتع بالصلاحيات وثقة أصحاب المصلحة.

Thorough Planningالتخطيط

Detailed plans covering scope, schedule, cost, and risk.
خطط تفصيلية تغطي النطاق والجدول الزمني والتكلفة والمخاطر.

Effective Communicationالتواصل

Regular, transparent communication with all stakeholders.
تواصل منتظم وشفاف مع جميع أصحاب المصلحة.



Reasons for Project Failure أسباب فشل المشاريع

Weak Governance ضعف الحوكمة

Lack of oversight and accountability creates uncontrolled risks.
غياب الرقابة والمساءلة يخلق مخاطر غير مسيطر عليها.

Unclear Objectives غموض الأهداف

Vague or conflicting goals lead to misaligned efforts and wasted resources.
الأهداف الغامضة أو المتضاربة تؤدي إلى جهود غير متوافقة وهدر في الموارد.

Resistance to Change مقاومة التغيير

Stakeholder resistance undermines adoption and benefits realisation.
مقاومة أصحاب المصلحة تقوّض التبني وتحقيق المنافع.

Poor Planning ضعف التخطيط

Inadequate planning leads to schedule overruns and budget blowouts.
التخطيط غير الكافي يؤدي إلى تجاوز الجداول الزمنية والميزانيات.



Consultant Group
المجموعة الاستشارية

Evolution of Project Management تطور إدارة المشاريع

PERT (1958)

2

Programme Evaluation and Review Technique for the US Navy.

أسلوب تقييم البرامج ومراجعتها للبحرية الأمريكية.

CPM (1950s)

1

Critical Path Method developed for complex engineering projects.

طريقة المسار الحرج طوّرت للمشاريع الهندسية المعقدة.

PMBOK (1996)

4

First edition of the Project Management Body of Knowledge published.

نشر الطبعة الأولى من دليل معرفة إدارة المشاريع.

PMI (1969)

3

Project Management Institute founded to professionalise the field.

تأسيس معهد إدارة المشاريع لاحتراف هذا المجال.

Agile (2001)

5

Agile Manifesto published, transforming software project delivery.

نشر البيان الرشيق، مما أحدث ثورة في تسليم مشاريع البرمجيات.



Consultant Group
المجموعة الاستشارية

Modern Trends in Project Managementالاتجاهات الحديثة في إدارة المشاريع

الذكاء الاصطناعي AI

أدوات مدعومة بالذكاء الاصطناعي للجدولة والمخاطر ودعم القرار.
AI-powered tools for scheduling, risk, and decision support

الهجين Hybrid

الجمع بين المناهج التنبؤية والرشيقة لتحقيق أفضل النتائج.
Combining predictive and agile approaches for best results

الرشاقة Agile

تسليم تكراري ومرن يركز على قيمة العميل.
Iterative, flexible delivery focused on customer value

الاستدامة Sustainability

دمج المسؤولية البيئية والاجتماعية في المشاريع.
Embedding environmental and social responsibility into projects

تحقيق القيمة Value Delivery

تحويل التركيز من المخرجات إلى النتائج والمنافع.
Shifting focus from outputs to outcomes and benefits





Consultant Group
المجموعة الاستشارية

المحور الثاني: القيمة والأهداف الاستراتيجية

Module Two: Value & Strategic Objectives

لماذا تنفذ المؤسسات المشاريع؟ Why Do Organisations Execute Projects?

تحقيق التغيير Achieving Change

Projects are the mechanism through which organisations transform themselves and their environment.
المشاريع هي الآلية التي تتحول من خلالها المؤسسات وتغير بيئتها.

تحقيق القيمة Delivering Value

Every project should deliver measurable value that justifies the investment made.
يجب أن يحقق كل مشروع قيمة قابلة للقياس تبرر الاستثمار المُنفذ.

دعم الاستراتيجية Supporting Strategy

Projects translate strategic intent into tangible results and capabilities.
تترجم المشاريع النوايا الاستراتيجية إلى نتائج وقدرات ملموسة.





Consultant Group
المجموعة الاستشارية



مفهوم القيمة The Concept of Value

التعريف Definition

Value is the worth, importance, or usefulness of something to a stakeholder or organisation.
القيمة هي الأهمية أو الفائدة أو المنفعة التي يحققها شيء ما لصاحب مصلحة أو مؤسسة.

الأهمية Importance

Value is the ultimate measure of project success — not just time, cost, and scope.
القيمة هي المقياس النهائي لنجاح المشروع، وليس فقط الوقت والتكلفة والنطاق.



Consultant Group
المجموعة الاستشارية



مفهوم القيمة The Concept of Value

أنواع القيمة Types of Value

تشغيلية Operational

مالية Financial

اجتماعية Social

استراتيجية Strategic

أنواع القيمة Types of Value

FINANCIAL VALUE

القيمة المالية

Revenue growth نمو الإيرادات
Cost reduction خفض التكلفة
ROI العائد على الاستثمار



OPERATIONAL VALUE

القيمة التشغيلية

Efficiency improvement تحسين
Quality enhancement تعزيز الجودة
Time reduction تقليل الوقت



STRATEGIC VALUE

القيمة الاستراتيجية

Vision achievement تحقيق الرؤية
Market expansion التوسع في السوق
Digital transformation التحول الرقمي



SOCIAL VALUE

القيمة الاجتماعية

Community impact تأثير المجتمع
Employee wellbeing رفاهية الموظفين
Environmental benefit الفائدة البيئية



Each type of value contributes differently to organisational success. Projects should be evaluated across all four dimensions.

يساهم كل نوع من أنواع القيمة بشكل مختلف في نجاح المؤسسة. يجب تقييم المشاريع عبر الأبعاد الأربعة.



Consultant Group
المجموعة الاستشارية



القيمة المالية Financial Value

خفض التكاليف Cost Reduction

Process improvement and automation projects reduce operational expenditure and improve margins.
مشاريع تحسين العمليات والأتمتة تقلل النفقات التشغيلية وتحسن الهوامش.

زيادة الإيرادات Revenue Growth

Projects that open new markets, attract new customers, or launch new products directly increase top-line revenue.
المشاريع التي تفتح أسواقًا جديدة أو تجذب عملاء جددًا أو تطلق منتجات جديدة تزيد الإيرادات مباشرةً.

العائد على الاستثمار (ROI) Return on Investment

The ratio of net benefit to project cost — a key metric for justifying project investment.
نسبة صافي الفائدة إلى تكلفة المشروع — مقياس رئيسي لتبرير الاستثمار في المشروع.



Consultant Group
المجموعة الاستشارية



القيمة التشغيلية Operational Value

تقليل الوقت Reducing Time

Faster cycle times and reduced lead times improve customer satisfaction and competitiveness.
أوقات دورة أسرع وأوقات انتظار أقل تحسن رضا العملاء والقدرة التنافسية.

تحسين الجودة Improving Quality

Reducing defects, errors, and rework to deliver consistently high-quality outputs.
تقليل العيوب والأخطاء وإعادة العمل لتقديم مخرجات عالية الجودة باستمرار.

رفع الكفاءة Raising Efficiency

Streamlining processes to achieve more output with the same or fewer resources.
تبسيط العمليات لتحقيق مخرجات أكبر بنفس الموارد أو أقل.



Consultant Group
المجموعة الاستشارية



Strategic Value القيمة الاستراتيجية

تحقيق الرؤية Achieving the Vision

Projects that directly contribute to the organisation's long-term vision and mission.
المشاريع التي تساهم مباشرة في رؤية المؤسسة ورسالتها طويلة الأمد.

التوسع Expansion

Entering new markets, geographies, or customer segments to grow the organisation's footprint.
دخول أسواق أو مناطق جغرافية أو شرائح عملاء جديدة لتوسيع نطاق المؤسسة.

التحول الرقمي Digital Transformation

Leveraging technology to fundamentally change how the organisation operates and delivers value.
الاستفادة من التكنولوجيا لتغيير طريقة عمل المؤسسة وتقديم القيمة بشكل جوهري.

المخرجات مقابل النتائج Outputs vs. Outcomes

Outputs
what was
produced

(deliverables,
products,
services,
reports)



Outcomes
what changed
as a result
(behaviour change,
improved
performance,
new
capability,
realised
benefits)



The key question shifts from "What did we build" to "What changed because of what we built"
يتحول السؤال الرئيسي من "ماذا بنينا؟" إلى "ماذا تغير بسبب ما بنينا؟"



Consultant Group
المجموعة الاستشارية

Benefits vs. Value المنافع مقابل القيمة

Benefits المنافع

The measurable improvement resulting from an outcome that is perceived as an advantage by one or more stakeholders.
التحسين القابل للقياس الناتج عن نتيجة يُعدّ ميزةً من قِبَل أحد أصحاب المصلحة أو أكثر.

Example :Reduced processing time by.%30
مثال: تقليل وقت المعالجة بنسبة 30%.





Consultant Group
المجموعة الاستشارية

Benefits vs. Value المنافع مقابل القيمة

القيمة Value

The broader worth or importance of the benefits to the organisation and its stakeholders — financial, strategic, or social.
الأهمية الأشمل للمنافع للمؤسسة وأصحاب مصلحتها — مالية أو استراتيجية أو اجتماعية.

Example : The %30 time reduction saves 500£ K annually and improves customer satisfaction scores.
مثال: تقليل الوقت بنسبة 30% يوفر 500 ألف جنيه سنويًا ويحسن درجات رضا العملاء.

Benefits are a subset of value. Value is the ultimate goal.
المنافع جزء من القيمة. القيمة هي الهدف النهائي.





Consultant Group
المجموعة الاستشارية

Measuring Project Success قياس نجاح المشروع

Time الوقت

Delivered on schedule تسليم في الموعد المحدد

Cost التكلفة

Within approved budget ضمن الميزانية المعتمدة

Value القيمة

Benefits realised and strategic objectives met تحقيق
المنافع والأهداف الاستراتيجية

Quality الجودة

Meets agreed specifications يلبى المواصفات المتفق عليها

Modern project management extends the success criteria beyond the Iron Triangle (Time, Cost, Quality) to include Value and Benefits Realisation.

تمتد معايير النجاح في إدارة المشاريع الحديثة إلى ما هو أبعد من المثلث الحديدي لتشمل القيمة وتحقيق المنافع.



Value Case Study دراسة حالة قيمة

تحليل مشروع حقيقي من منظور القيمة Analysing a Real Project from a Value Perspective

التحليل Analysis

Hospital Management System Implementation تطبيق نظام إدارة المستشفى

Deployed digital patient records system نظام سجلات المرضى الرقمي المطبق

Reduced patient wait times by 40% / تقليل أوقات انتظار المرضى بنسبة 40%

Improved patient throughput and staff productivity تحسين معدل استيعاب المرضى وإنتاجية الموظفين

Enhanced patient experience, cost savings, and strategic positioning تحسين تجربة المريض وتوفير التكاليف والتموضع الاستراتيجي

البُعد Dimension

المشروع Project

المخرج Output

النتيجة Outcome

المنفعة Benefit

القيمة Value



Consultant Group
المجموعة الاستشارية

المحور الثالث: دورة حياة المشروع

Module Three: Project Life Cycle

دورة حياة المشروع Project Life Cycle

الأهمية Importance

Provides a structured framework for managing work, decisions, and governance at each stage.
يوفر إطارًا منظمًا لإدارة العمل والقرارات والحوكمة في كل مرحلة.

المفهوم Concept

The series of phases that a project passes through from its initiation to its closure.
سلسلة المراحل التي يمر بها المشروع من بدايته حتى إغلاقه.

المراحل Phases

Idea → Feasibility → Initiation → Planning → Execution → Monitoring → Closure
الفكرة ← الجدوى ← البدء ← التخطيط ← التنفيذ ← المراقبة ← الإغلاق





Consultant Group
المجموعة الاستشارية

مرحلة الفكرة Idea Phase

نقطة البداية The Starting Point



Every project begins with a trigger — a need, a problem, or an opportunity that demands a response.
كل مشروع يبدأ بمحفز — حاجة أو مشكلة أو فرصة تستدعي استجابة.



Consultant Group
المجموعة الاستشارية



مرحلة الفكرة Idea Phase

المحفزات الثلاثة Three Triggers

المشكلة Problem

An existing issue causing pain or inefficiency.
مشكلة قائمة تسبب ألماً أو عدم كفاءة.

الحاجة Need

An unmet requirement that must be addressed.
متطلب غير مُلبّي يجب معالجته.

الفرصة Opportunity

A chance to gain competitive advantage or create new value.
فرصة لاكتساب ميزة تنافسية أو خلق قيمة جديدة.



دراسة الجدوى Feasibility Study

الجدوى المالية Financial Feasibility

Is the project financially viable? Does the ROI justify the investment?

هل المشروع مجدٍ ماليًا؟ هل يبرر العائد على الاستثمار التكلفة؟

الجدوى الفنية Technical Feasibility

Does the organisation have the technical capability to deliver the project?

هل تمتلك المؤسسة القدرة الفنية لتنفيذ المشروع؟

الجدوى التشغيلية Operational Feasibility

Can the organisation operate and maintain the project's outputs effectively?

هل تستطيع المؤسسة تشغيل مخرجات المشروع والحفاظ عليها بفعالية؟

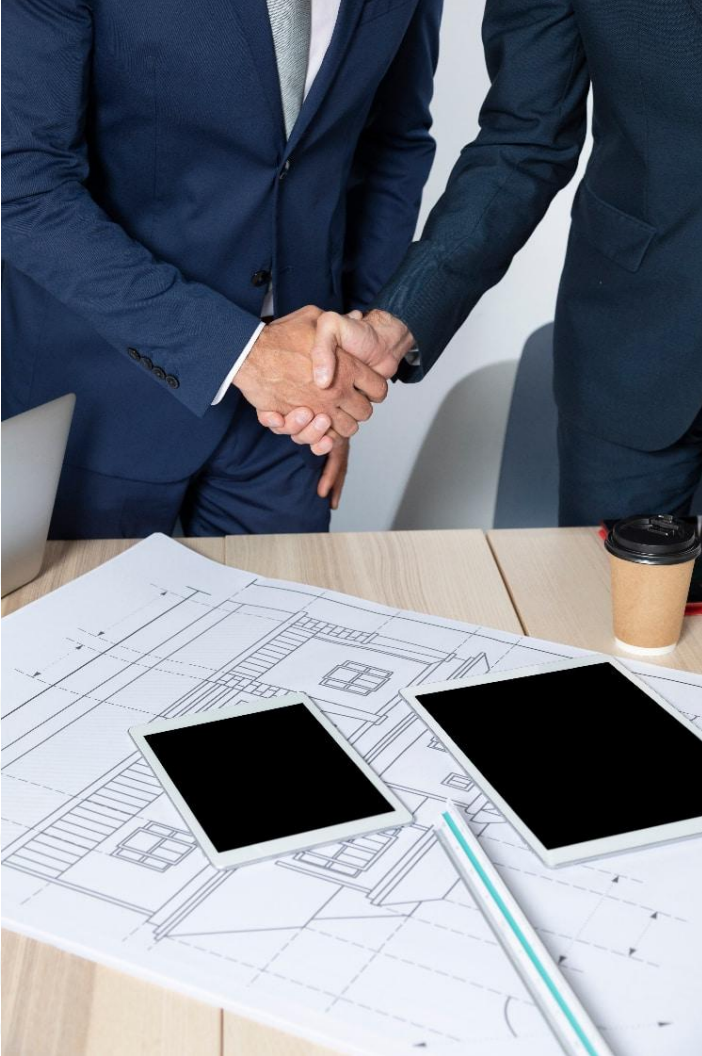
الجدوى القانونية Legal Feasibility

Does the project comply with all relevant laws, regulations, and standards?

هل يمثل المشروع لجميع القوانين واللوائح والمعايير ذات الصلة؟



Consultant Group
المجموعة الاستشارية



مرحلة البدء Initiation Phase

ميثاق المشروع Project Charter

The formal document that authorises the project and grants the project manager authority to apply resources. It defines objectives, scope, and key stakeholders.
الوثيقة الرسمية التي تُجيز المشروع وتمنح مدير المشروع صلاحية استخدام الموارد. تحدد الأهداف والنطاق وأصحاب المصلحة الرئيسيين.

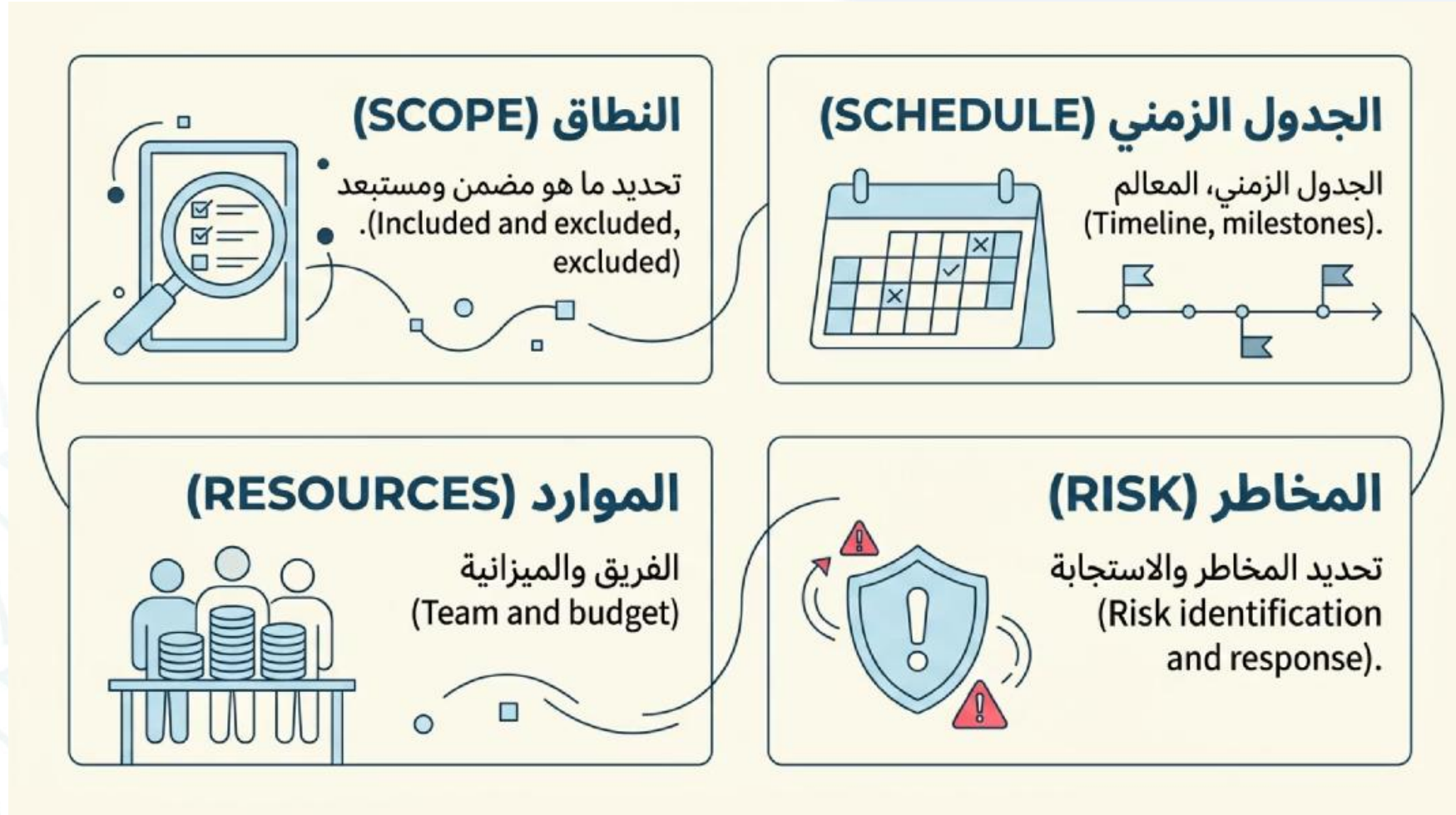
الراعي Project Sponsor

The senior executive who champions the project, provides funding, and removes organisational obstacles.
المسؤول التنفيذي الأول الذي يدعم المشروع ويوفر التمويل ويزيل العقبات المؤسسية.

أصحاب المصلحة Stakeholders

All individuals and organisations who may affect, be affected by, or perceive themselves to be affected by the project.
جميع الأفراد والمؤسسات الذين قد يؤثرهم في المشروع أو يتأثرون به أو يرون أنفسهم متأثرين به.

مرحلة التخطيط Planning Phase



The planning phase is the most critical phase — poor planning is the leading cause of project failure.
 مرحلة التخطيط هي المرحلة الأكثر أهمية — ضعف التخطيط هو السبب الرئيسي لفشل المشاريع.



Consultant Group
المجموعة الاستشارية



مرحلة التنفيذ Execution Phase

إدارة الفريق Team Management

Leading, motivating, and developing the project team to deliver high-quality work.

قيادة فريق المشروع وتحفيزه وتطويره لتقديم عمل عالي الجودة.

حل النزاعات Conflict resolution

إدارة الأداء Performance management

تطوير الفريق Team development



Consultant Group
المجموعة الاستشارية



مرحلة التنفيذ Execution Phase

تنفيذ الأعمال Work Execution

Carrying out the planned activities to produce the project deliverables.
تنفيذ الأنشطة المخططة لإنتاج مخرجات المشروع.

ضمان الجودة Quality assurance

إدارة المشتريات Procurement management

إشراك أصحاب المصلحة Stakeholder engagement

إدارة التغيير Change management



Consultant Group
المجموعة الاستشارية



المراقبة والتحكم Monitoring & Control

إدارة الانحرافات Managing Deviations

Identifying variances from the plan and taking corrective or preventive actions to bring the project back on track.
تحديد الانحرافات عن الخطة واتخاذ إجراءات تصحيحية أو وقائية لإعادة المشروع إلى مساره.

مراقبة الأداء Performance Monitoring

Tracking actual progress against the baseline plan using KPIs, earned value, and status reports.
تتبع التقدم الفعلي مقابل خطة الأساس باستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية والقيمة المكتسبة وتقارير الحالة.

Monitoring and control runs in parallel with execution throughout the project — it is not a separate sequential phase.

تسير المراقبة والتحكم بالتوازي مع التنفيذ طوال المشروع — وليست مرحلة متسلسلة منفصلة.



Consultant Group
المجموعة الاستشارية

Closure Phase مرحلة الإغلاق

التسليم والتحويل Delivery & Handover

Formally transferring the project's outputs to the client or operations team, obtaining sign-off, and releasing project resources.

النقل الرسمي لمخرجات المشروع إلى العميل أو فريق العمليات، والحصول على الموافقة، وإطلاق موارد المشروع.

الدروس المستفادة Lessons Learned

Documenting what went well, what went wrong, and what should be done differently in future projects — a critical input to organisational learning.

توثيق ما سار بشكل جيد وما سار بشكل خاطئ وما يجب القيام به بشكل مختلف في المشاريع المستقبلية — مدخل حيوي للتعلم المؤسسي.

● أرشفة وثائق المشروع Archive project documents

● إطلاق أعضاء الفريق Release team members

● إغلاق العقود Close contracts

● الاحتفال بالنجاح Celebrate success





Consultant Group
المجموعة الاستشارية



Stage gates are formal decision points where senior management reviews progress and decides whether to continue, modify, or stop the project. They ensure governance and accountability at every phase transition. نقاط القرار هي نقاط قرار رسمية تراجع فيها الإدارة العليا التقدم وتقرر الاستمرار أو التعديل أو إيقاف المشروع. تضمن الحوكمة والمساءلة عند كل انتقال بين المراحل.

نقاط القرار Stage Gates

Idea / الفكرة

Initial concept reviewed

1 / البوابة Gate1

Feasibility approved الجدوى معتمدة

2 / البوابة Gate2

Business case approved خطة العمل معتمدة

3 / البوابة Gate3

Execution approved التنفيذ معتمد

Closure / الإغلاق

Benefits reviewed مراجعة المنافع



Life Cycle & Value دورة الحياة والقيمة

كيف تحقق كل مرحلة قيمة للمؤسسة؟ How does each phase contribute value to the organisation?

/ المخرج الرئيسي Key Output

Project concept / مفهوم المشروع
Feasibility report / تقرير الجدوى
Project charter / ميثاق المشروع
Project management plan / خطة إدارة المشروع
Project outputs / مخرجات المشروع
Lessons learned / الدروس المستفادة

/ مساهمة القيمة Value Contribution

Identifies opportunity or need / تحديد الفرصة أو الحاجة
Validates viability / التحقق من الجدوى
Authorises investment / تفويض الاستثمار
Optimises delivery approach / تحسين نهج التسليم
Creates deliverables / إنشاء المخرجات
Realises benefits / تحقيق المنافع

/ المرحلة Phase

Idea / الفكرة
Feasibility / الجدوى
Initiation / البدء
Planning / التخطيط
Execution / التنفيذ
Closure / الإغلاق



المحور الرابع: الأدوار والمسؤوليات

Module Four: Roles & Responsibilities

أصحاب الأدوار في المشروع Key Roles in a Project

A successful project requires clearly defined roles and responsibilities. Ambiguity in roles is a leading cause of project failure.

يتطلب المشروع الناجح أدوارًا ومسؤوليات محددة بوضوح. الغموض في الأدوار هو أحد الأسباب الرئيسية لفشل المشاريع.

مدير المشروع / Project Manager

الراعي / Sponsor

فريق المشروع / Project Team

أصحاب المصلحة / Stakeholders

الإدارة العليا / Senior Management

PMO



Consultant Group
المجموعة الاستشارية



مدير المشروع The Project Manager

المهام Tasks

- تطوير خطة المشروع وإدارتها Develop and manage the project plan
- قيادة الفريق وتحفيزه Lead and motivate the team
- إدارة توقعات أصحاب المصلحة Manage stakeholder expectations
- مراقبة أداء المشروع والتحكم فيه Monitor and control project performance
- الإبلاغ للراعي Report to the sponsor

المسؤوليات Responsibilities

- تسليم المشروع في الوقت المحدد وضمن الميزانية وبالجودة المطلوبة Delivering the project on time, on budget, and to quality
- إدارة المخاطر والمشكلات Managing risks and issues
- ضمان تحقيق المنافع Ensuring benefits are realised

السلطات Authority

- تتفاوت حسب الهيكل التنظيمي Varies by organisational structure
- محددة في ميثاق المشروع Defined in the project charter



Consultant Group
المجموعة الاستشارية



The Project Sponsor الراعي

Decision Making اتخاذ القرار

Makes key strategic decisions, approves major changes, and resolves escalated issues that are beyond the project manager's authority.

يتخذ القرارات الاستراتيجية الرئيسية ويعتمد التغييرات الكبرى ويحل المشكلات المُصعّدة التي تتجاوز صلاحيات مدير المشروع.

Support الدعم

Champions the project at the executive level, removes organisational barriers, and advocates for the project team.

يدعم المشروع على المستوى التنفيذي ويزيل العقبات المؤسسية ويدافع عن فريق المشروع.

Funding التمويل

The sponsor secures and approves the project budget and ensures financial resources are available throughout the project lifecycle.

يؤمن الراعي ميزانية المشروع ويعتمدها ويضمن توافر الموارد المالية طوال دورة حياة المشروع.



Consultant Group
المجموعة الاستشارية



فريق المشروع The Project Team

الأدوار Roles

Subject matter experts خبراء الموضوع
Technical specialists المتخصصون التقنيون
Business analysts محللو الأعمال
Quality assurance ضمان الجودة
Change managers مديرو التغيير

المسؤوليات Responsibilities

Execute assigned work packages تنفيذ حزم العمل المُستدة
Report progress and issues الإبلاغ عن التقدم والمشكلات
Collaborate with other team members التعاون مع أعضاء الفريق الآخرين
Contribute to risk identification المساهمة في تحديد المخاطر
Participate in lessons learned المشاركة في الدروس المستفادة



Consultant Group
المجموعة الاستشارية



أصحاب المصلحة Stakeholders

بيئة / Project Environment المشروع

Any individual, group, or organisation that may affect, be affected by, or perceive itself to be affected by a decision, activity, or outcome of the project.
أي فرد أو مجموعة أو مؤسسة قد تؤثر في قرار أو نشاط أو نتيجة المشروع أو تتأثر به أو ترى نفسها متأثرة به.

الأهمية Importance

يمكن لأصحاب المصلحة أن يصنعوا المشروع أو يدمروا المشروع
الإشراك المبكر يمنع المقاومة
Early engagement prevents resistance
احتياجاتهم تحدد متطلبات المشروع
Their needs define project requirements
يجب تحديدهم وتحليلهم وإدارتهم طوال
Must be identified, analysed, and managed throughout
المشروع



Consultant Group
المجموعة الاستشارية



الإدارة العليا Senior Management

الحوكمة Governance

Establishes the governance framework, policies, and standards that all projects must follow.

Reviews performance at stage gates and makes go/no-go decisions.

تضع إطار الحوكمة والسياسات والمعايير التي يجب على جميع المشاريع اتباعها. تراجع الأداء عند نقاط القرار وتتخذ قرارات الاستمرار أو الإيقاف.

التوجيه Direction

Sets the strategic direction and priorities that determine which projects are approved and funded. Ensures projects align with organisational goals.

تحدد الاتجاه الاستراتيجي والأولويات التي تحدد المشاريع المعتمدة والممولة. تضمن توافق المشاريع مع الأهداف المؤسسية.



Consultant Group
المجموعة الاستشارية

Project Management Office PMO مكتب إدارة المشاريع

الأدوار Roles



توحيد ممارسات إدارة المشاريع Standardise project management practices

توفير الحوكمة والرقابة Provide governance and oversight

دعم مديري المشاريع Support project managers

إدارة محفظة المشاريع Manage the project portfolio

الإبلاغ للإدارة العليا Report to senior management



Consultant Group
المجموعة الاستشارية

مكتب إدارة المشاريع PMO Project Management Office

أنواع مكتب إدارة المشاريع Types of PMO

الرقابي Controlling

يفرض المعايير والامتثال Enforces standards and compliance

الداعم Supportive

يوفر القوالب والإرشادات Provides templates and guidance

التوجيهي Directive

يدير المشاريع مباشرة Directly manages projects





Consultant Group
المجموعة الاستشارية



الموردون والمقاولون Vendors & Contractors

العلاقة بالمشروع Relationship to the Project

External parties contracted to provide goods, services, or expertise that the organisation cannot or chooses not to provide internally.
أطراف خارجية مُتعاقد معها لتوفير السلع أو الخدمات أو الخبرات التي لا تستطيع المؤسسة أو لا تختار توفيرها داخليًا.

المخاطر المرتبطة Associated Risks

تأخيرات التسليم Delivery delays
مشكلات الجودة Quality issues
تجاوز التكاليف Cost overruns
مخاطر الاعتماد Dependency risk
النزاعات التعاقدية Contractual disputes
مشكلات الملكية الفكرية Intellectual property issues



Consultant Group
المجموعة الاستشارية

RACI Matrix مصفوفة / RACI

The RACI matrix is a responsibility assignment tool that clarifies who does what on a project.

هي أداة لتحديد المسؤوليات توضح من يفعل ماذا في المشروع. RACI مصفوفة

المسؤول Responsible

The person who does the work to complete the task.
الشخص الذي يؤدي العمل لإنجاز المهمة.

المحاسب Accountable

The person ultimately answerable for the correct completion of the task. Only one per task.
الشخص المسؤول في نهاية المطاف عن الإنجاز الصحيح للمهمة.
شخص واحد فقط لكل مهمة.

المستشار Consulted

Those whose opinions are sought; two-way communication.
أولئك الذين يُستأْنَس برأيهم؛ تواصل ثنائي الاتجاه.

المُبلَّغ Informed

Those kept up to date on progress; one-way communication.
أولئك الذين يُبْقَوْنَ على اطلاع بالتقدم؛ تواصل أحادي الاتجاه.



دراسة حالة للأدوار Roles Case Study

تحديد المسؤوليات في مشروع حقيقي Identifying Responsibilities in a Real Project

حالة: مشروع التحول الرقمي في وزارة حكومية Case: Digital Transformation Project at a Government Ministry

المهمة Task	مدير المشروع PM	الراعي Sponsor	فريق تقنية المعلومات IT Team	المستخدمون End Users
تحديد المتطلبات Define requirements	A	C	C	R
تطوير النظام Develop system	A	R	R	I
اعتماد الميزانية Approve budget	R	A	I	I
تدريب المستخدمين User training	A	R	R	C



Consultant Group
المجموعة الاستشارية



المحور الخامس: بيئة المشروع

Module Five: Project Environment

بيئة المشروع Project Environment

المفهوم Concept

The project environment encompasses all internal and external factors that influence how a project is planned, executed, and controlled.

تشمل بيئة المشروع جميع العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر في كيفية تخطيط المشروع وتنفيذه والتحكم فيه.

التأثير على النجاح Impact on Success

Understanding the environment allows the project manager to anticipate constraints, leverage enablers, and adapt the approach accordingly.
فهم البيئة يتيح لمدير المشروع توقع القيود والاستفادة من المحفزات وتكييف النهج وفقاً لذلك.

Internal environment shapes team dynamics البيئية الداخلية تشكّل ديناميكيات الفريق
External environment creates constraints and opportunities البيئة الخارجية تخلق قيوداً وفرصاً





Consultant Group
المجموعة الاستشارية



Internal Environment البيئة الداخلية

Leadership القيادة

The leadership style and culture of the organisation influences how decisions are made and how teams are motivated.
أسلوب القيادة وثقافة المؤسسة يؤثران في كيفية اتخاذ القرارات وتحفيز الفرق.

Resources الموارد

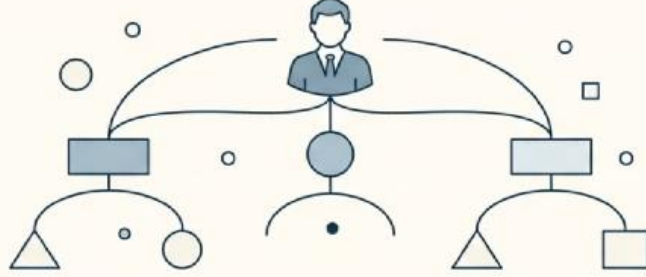
The availability and quality of human, financial, and technical resources directly impacts what the project can achieve.
توافر الموارد البشرية والمالية والتقنية وجودتها يؤثر مباشرةً فيما يمكن للمشروع تحقيقه.

Organisational Structure الهيكل التنظيمي

The way the organisation is structured determines the project manager's authority and how resources are allocated to projects.
طريقة هيكلة المؤسسة تحدد صلاحيات مدير المشروع وكيفية تخصيص الموارد للمشاريع.

الهيكل التنظيمي Organizational Structure

الهيكل الوظيفي - Functional



هيكل المصفوفة - structure

PM shares authority with
- functional managers,
- PM shares with
balanced authority or
balanced or moderate.



الهيكل الموجه للمشاريع - Projectized structure



The organisational structure is one of the most significant environmental factors affecting a project manager's ability to lead effectively.

الهيكل التنظيمي هو أحد أهم العوامل البيئية التي تؤثر في قدرة مدير المشروع على القيادة الفعّالة.



Consultant Group
المجموعة الاستشارية



الثقافة التنظيمية Organisational Culture

القيم Values

The shared beliefs and principles that guide behaviour within the organisation. Projects must align with these values to gain acceptance.
المعتقدات والمبادئ المشتركة التي توجه السلوك داخل المؤسسة. يجب أن تتوافق المشاريع مع هذه القيم لاكتساب القبول.

السلوك Behaviour

How people actually act within the organisation — communication styles, decision-making patterns, and attitudes towards risk and change.
كيف يتصرف الناس فعليًا داخل المؤسسة — أساليب التواصل وأنماط اتخاذ القرار والمواقف تجاه المخاطر والتغيير.

التأثير على المشاريع Impact on Projects

A culture that embraces change and innovation accelerates project success. A risk-averse or bureaucratic culture creates friction and delays.
الثقافة التي تتبنى التغيير والابتكار تُسرّع نجاح المشروع. الثقافة المتحفظة أو البيروقراطية تخلق احتكاكًا وتأخيرات.



Consultant Group
المجموعة الاستشارية

الموارد المؤسسية Organisational Resources

الموارد التقنية Technical Resources

Tools, systems, infrastructure, and technology available to support project delivery.
الأدوات والأنظمة والبنية التحتية والتكنولوجيا المتاحة لدعم تسليم المشروع.

الموارد المالية Financial Resources

The budget allocated to the project and the organisation's financial capacity to sustain the investment.
الميزانية المخصصة للمشروع والقدرة المالية للمؤسسة على استدامة الاستثمار.

الموارد البشرية Human Resources

The skills, experience, and availability of people within the organisation. The most critical resource for project success.
مهارات وخبرات وتوافر الأشخاص داخل المؤسسة. أهم مورد لنجاح المشروع.





Consultant Group
المجموعة الاستشارية

النضج المؤسسي Organizational Maturity

المفهوم Concept

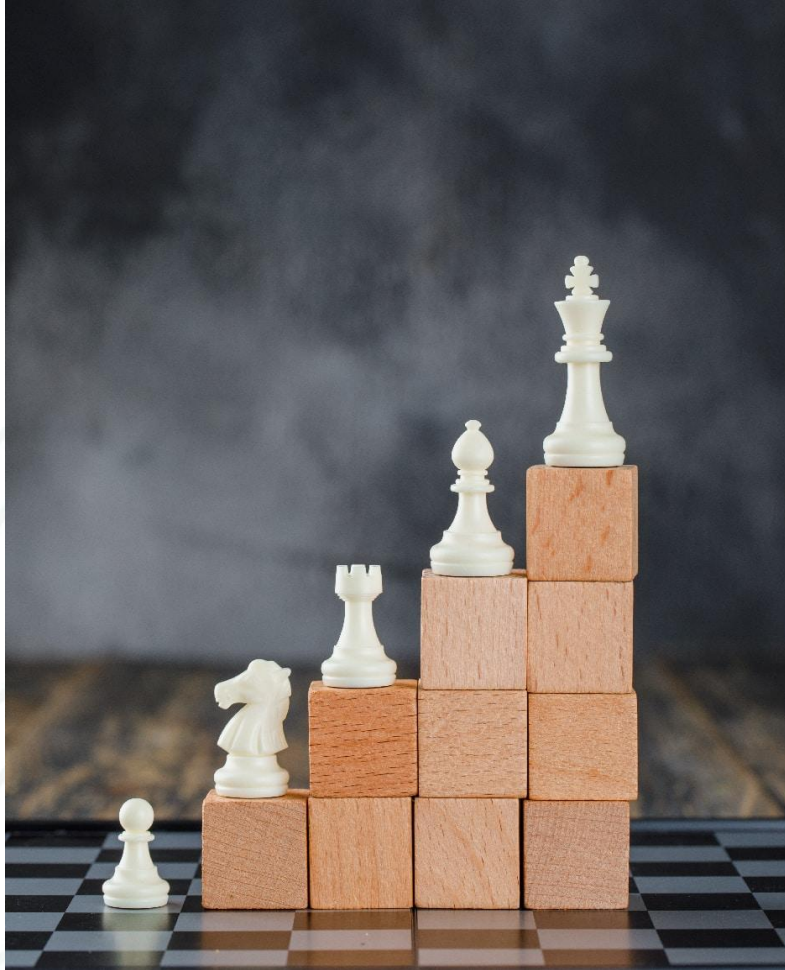
Organisational maturity in project management refers to the degree to which an organisation has developed and institutionalised project management practices, processes, and capabilities.

يشير النضج المؤسسي في إدارة المشاريع إلى الدرجة التي طوّرت فيها المؤسسة ممارسات وعمليات وقدرات إدارة المشاريع وأرسختها.





Consultant Group
المجموعة الاستشارية



النضج المؤسسي Organizational Maturity

مستويات النضج Maturity Levels

الأولي Level :1 Initial

عشوائي وغير متوقع Ad hoc, unpredictable

المدار Level :2 Managed

عمليات أساسية موجودة Basic processes in place

المُعَرَّف Level :3 Defined

عمليات موحدة Standardised processes

المدار كميًا Level :4 Quantitatively Managed

إدارة مبنية على البيانات Data-driven management

المُحَسَّن Level :5 Optimising

تحسين مستمر Continuous improvement



Consultant Group
المجموعة الاستشارية

External Environment البيئة الخارجية

Economyالاقتصاد

Economic conditions affect project funding, resource costs, and market demand for project outputs.
الأوضاع الاقتصادية تؤثر في تمويل المشروع وتكاليف الموارد والطلب السوقي على مخرجات المشروع.

Lawالقانون

Legal and regulatory requirements that the project must comply with, including labour law, environmental regulations, and industry standards.
المتطلبات القانونية والتنظيمية التي يجب على المشروع الامتثال لها، بما في ذلك قانون العمل واللوائح البيئية ومعايير الصناعة.

Technologyالتقنية

Technological advancements create new opportunities and may render existing project approaches obsolete.
التطورات التكنولوجية تخلق فرصًا جديدة وقد تجعل مناهج المشاريع الحالية قديمة.

Politicsالسياسة

Political stability, government priorities, and policy changes can significantly impact project viability and direction.
الاستقرار السياسي وأولويات الحكومة والتغيرات في السياسات يمكن أن تؤثر بشكل كبير في جدوى المشروع واتجاهه.

PESTLE Analysis تحليل / PESTLE

سياسي - Political

سياسة الحكومة، الاستقرار
الاستقرار السياسي



اقتصادي - Economic

النمو الاقتصادي، التضخم،
التضخم، أسعار الفائدة
interest rates



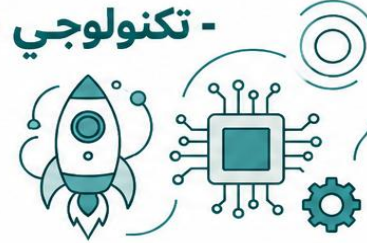
اجتماعي - Social

الديموغرافيا، الاتجاهات
الثقافية، أنماط الحياة



تكنولوجي - Technological

الابتكار، الأتمتة، البحث،
البحث والتطوير



قانوني - Legal

قانون العمل، حماية
حماية المستهلك، اللوائح



بيئي - Environmental

تغير المناخ، الاستدامة،
الاستدامة، اللوائح البيئية



PESTLE analysis is a strategic tool used to scan the external environment and identify factors that may impact the project.

هو أداة استراتيجية تُستخدم لمسح البيئة الخارجية وتحديد العوامل التي قد تؤثر في المشروع. PESTLE تحليل



Consultant Group
المجموعة الاستشارية

الامتثال والحوكمة Compliance & Governance

الامتثال Compliance

Ensuring the project adheres to all applicable laws, regulations, standards, and organisational policies.

ضمان التزام المشروع بجميع القوانين واللوائح والمعايير والسياسات المؤسسية المعمول بها.

الامتثال التنظيمي Regulatory compliance

معايير الصناعة Industry standards

السياسات الداخلية Internal policies

الالتزامات التعاقدية Contractual obligations

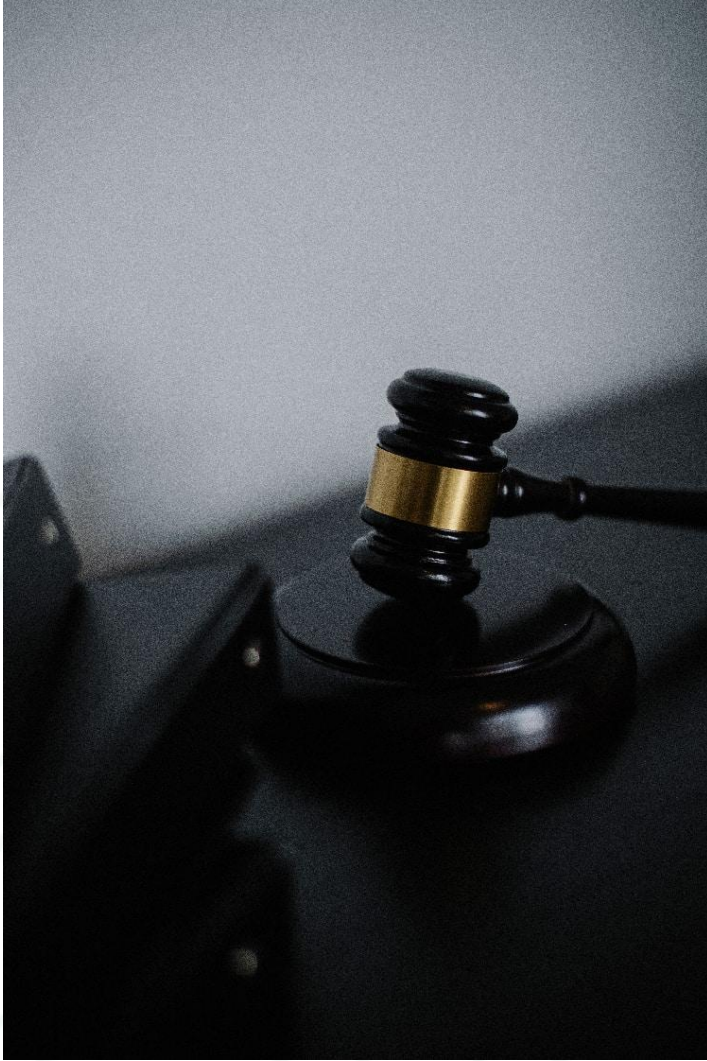




Consultant Group
المجموعة الاستشارية

الامتثال والحوكمة Compliance & Governance

الحوكمة Governance



The framework of rules, practices, and processes by which a project is directed and controlled to ensure accountability and transparency.
إطار القواعد والممارسات والعمليات التي يُوجّه المشروع ويُتّكّم فيه من خلالها لضمان المساءلة والشفافية.

Decision-making authority صلاحية اتخاذ القرار

Reporting structures هياكل الإبلاغ

Audit and review processes عمليات التدقيق والمراجعة

Risk oversight الرقابة على المخاطر

دراسة حالة بيئة المشروع Project Environment Case Study

Analysing a Real Project Using Internal Environment, External Environment & PESTLE
PESTLE تحليل مشروع حقيقي باستخدام البيئة الداخلية والبيئة الخارجية وتحليل

Impact / التأثير / 	Finding / النتيجة / 	Factor / العامل / 
 PM has moderate authority; resource conflicts likely صلاحيات معتدلة؛ تعارضات الموارد لمدير المشروع	 Matrix organisation مؤسسة مصفوفية	Internal: Structure / الهيكل الداخلي
 Slow decision-making; need for strong governance بطء في اتخاذ القرارات؛ الحاجة إلى حوكمة قوية	 Risk-averse government culture ثقافة حكومية متحفظة تجاه المخاطر	Internal: Culture / الثقافة الداخلية
 High-level support; priority funding دعم رفيع المستوى؛ تمويل ذو أولوية	 Strong government mandate تفويض حكومي قوي	PESTLE: Political / السياسي
 Technology obsolescence risk; need for agile approach مخاطر تقادم التقنية؛ الحاجة إلى نهج رشيق	 Rapid IoT and AI advancement تقدم سريع في إنترنت الأشياء والذكاء الاصطناعي	PESTLE: Technological / التقني
 Compliance requirements add complexity متطلبات الامتثال تزيد من التعقيد	 Data privacy regulations لوائح خصوصية البيانات	PESTLE: Legal / القانوني

By systematically analysing the project environment, the team was able to proactively address risks and design a governance framework suited to the context.

من خلال التحليل المنهجي لبيئة المشروع، تمكّن الفريق من معالجة المخاطر بشكل استباقي وتصميم إطار حوكمة مناسب للسياق.



Consultant Group
المجموعة الاستشارية

للتواصل

info@targetprotrainingconsulting.com

+971 56 977 3093