



دورة التدريب على ادارة المشاريع الاحترافية PMP

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

دليل البرنامج التدريبي

الهدف العام

تنمية مهارات المشاركين في إدارة المشاريع الاحترافية لاجتياز اختبار PMP بنجاح.



الأهداف التفصيلية

من المتوقع بعد انتهاء المتدرب من المشاركة في البرنامج التدريبي أن يكون قادراً على أن:



- 1 يتعرف على المبادئ الأساسية لإدارة المشاريع وفقاً لأحدث إصدار من PMBOK Guide 4 يحلل جوانب المشروع التي يمكن تفصيلها ببسر وسهولة. ببسر وسهولة.
- 2 يطبق المبادئ الـ 12 لإدارة المشاريع PMI Principles في سيناريوهات واقعية بكفاءة 5 يوضح استخدام النماذج والطرق والنتائج في المشاريع المختلفة بكفاءة وفعالية. وفعالية.
- 3 يطبق مجالات الأداء الثمانية التي تغطي جميع جوانب إدارة المشاريع بدقة وإتقان. 6 يطبق استراتيجيات اجتياز اختبار PMP بكفاءة وفعالية.

عدد ساعات البرنامج

35 ساعة تدريبية



الفئة المستهدفة

مدراء المشاريع، المهندسون، المهتمون
بالحصول على شهادة PMP



مدة البرنامج

5 أيام تدريبية



الموضوعات

- 01 - مقدمة في إدارة المشاريع وفق PMI
- 02 - المبادئ الـ 12 لإدارة المشاريع PMI Principles
- 03 - مجالات الأداء الثمانية Performance Domains
- 04 - التفصيل Tailoring
- 05 - النماذج والطرق والنتائج
- 06 - استراتيجيات اجتياز اختبار PMP



اليوم التدريبي الأول

الموضوع الأول: مقدمة في إدارة المشاريع وفق PMI

إضاءة إثرائية

"الحصول على شهادة PMP ليس مجرد إنجاز بل هو دليل على أنك تفكر

وتتصرف كمحترف في إدارة المشاريع PMI "





تعريف بمعهد إدارة المشاريع PMI

معهد إدارة المشاريع

Project Management Institute PMI

هو مؤسسة عالمية غير ربحية تأسست عام 1969 في الولايات المتحدة، ويُعد المرجع الأساسي في مجال إدارة المشاريع، حيث يضع المعايير الدولية المعتمدة ويمنح الشهادات الاحترافية.

تعريف بمعهد إدارة المشاريع PMI

دور PMI في إدارة المشاريع



- تطوير وإصدار دليل PMBOK الذي يُعتبر المرجع الرئيسي لإدارة المشاريع
- تقديم الشهادات الاحترافية مثل PMP, CAPM, PgMP وغيرها
- دعم الأبحاث والدراسات المتعلقة بإدارة المشاريع
- توفير مصادر تعليمية مثل الدورات وورش العمل
- تعزيز شبكة عالمية من محترفي إدارة المشاريع

الفرق بين إدارة المشاريع، البرامج، المحافظ

المشروع Project

Portfolio 1 Collection

تعريف:

المشروع هو جهد مؤقت يُبذل لإنتاج منتج أو خدمة أو نتيجة فريدة.

Programs 2 Relationship

خصائصه:

مؤقت، له بداية ونهاية محددة، يحقق هدفًا محددًا، يُنفذ ضمن قيود مثل الميزانية، الجدول الزمني، الموارد

Projects 3 Temporary, Unique

الفرق بين إدارة المشاريع، البرامج، المحافظ

البرنامج Program

Portfolio

1

Collection

تعريف:

هو مجموعة من المشاريع المترابطة التي تُدار بطريقة منسقة لتحقيق فوائد لا يمكن تحقيقها عند إدارة كل مشروع على حدة.

Programs

2

Relationship

خصائصه:

يحتوي على مشاريع ذات صلة ببعضها، يتم تنسيق المشاريع داخل البرنامج لتحقيق منفعة أكبر، يركز على التآزر بين المشاريع

Projects

3

Temporary, Unique

الفرق بين إدارة المشاريع، البرامج، المحافظ

المحفظة Portfolio

Portfolio 1 Collection

تعريف:

المحفظة تتكون من برامج ومشاريع مستقلة يتم إدارتها بشكل استراتيجي لتحقيق أهداف الشركة الكبرى..

Programs 2 Relationship

خصائصها:

تشمل برامج ومشاريع غير مرتبطة لكنها تدعم استراتيجية المؤسسة، تهدف إلى تحسين العائد على الاستثمار ROI، تركز على اتخاذ القرارات الاستثمارية

Projects 3 Temporary, Unique



السؤال المطلوب من النشاط :

حدد من التالي ما هو "مشروع" و "برنامج" و "محفظة مشاريع"؟

1. بناء برج سكني مكون من 30 طابقاً في وسط المدينة.
2. تطوير سلسلة من التطبيقات الإلكترونية لتحسين تجربة العملاء في شركة اتصالات.
3. تنفيذ مبادرات متعددة لتحسين البنية التحتية للنقل في الدولة، تشمل تطوير الطرق، السكك الحديدية، والمطارات.
4. إطلاق منتج جديد للسوق يشمل مراحل التصميم، الإنتاج، والتسويق.
5. الإشراف على مجموعة من المشاريع الهندسية المختلفة في شركة مقاولات كبرى.
6. تصميم وتنفيذ حملة تسويقية متكاملة تشمل الإعلانات الرقمية، الترويج المباشر، والعلاقات العامة.

15 دقيقة





ما هي دورة حياة المشروع؟

دورة حياة المشروع Project Life Cycle

هي سلسلة من المراحل المتتابعة التي يمر بها المشروع من بدايته إلى نهايته، وتشمل العمليات اللازمة لضمان تحقيق الأهداف المطلوبة.



ما هي دورة حياة المشروع؟

خصائص دورة حياة المشروع:

- تمتد من بداية المشروع حتى الإغلاق
- تحدد المراحل والمخرجات والمعايير التي يعتمد عليها نجاح المشروع
- توفر إطارًا مرئيًا لإدارة المشاريع وفقًا للمنهجيات المختلفة (التقليدية، الرشيقية، الهجينة)

مراحل دورة حياة المشروع

المرحلة	التعريف	العمليات الأساسية	المخرجات
مرحلة البدء	هي المرحلة التي يتم فيها تحديد مبررات المشروع وأهدافه وتعيين مدير المشروع وأصحاب المصلحة الأساسيين.	• تطوير ميثاق المشروع Project Charter • تحديد أصحاب المصلحة Stakeholder • تحديد المتطلبات الأولية والأهداف	• ميثاق المشروع المعتمد • قائمة بأصحاب المصلحة وتأثيرهم
مرحلة التخطيط	في هذه المرحلة يتم وضع خطة تفصيلية لتنفيذ المشروع، مع تحديد نطاق العمل، الميزانية، الجدول الزمني، وإدارة المخاطر.	• تحديد نطاق المشروع Scope Definition • وضع الجدول الزمني Schedule • تقدير التكاليف وإعداد الميزانية • تحديد استراتيجية إدارة المخاطر • إعداد خطة الجودة والاتصالات والتوريد	• خطة إدارة المشروع الكاملة • وثيقة نطاق المشروع • الجدول الزمني وخطة المخاطر
مرحلة التنفيذ	تبدأ الأنشطة الفعلية لإنجاز المشروع، حيث يتم تخصيص الموارد وتنفيذ الخطط وإدارة أصحاب المصلحة.	• تنفيذ خطة إدارة المشروع • إدارة فريق العمل Team Management • إدارة أصحاب المصلحة والتواصل • تنفيذ عمليات ضمان الجودة والتحكم في الموارد	• تسليمات المشروع وفقاً للخطة • تقارير الأداء والتقدم

مراحل دورة حياة المشروع

المرحلة	التعريف	العمليات الأساسية	المخرجات
المراقبة والتحكم	المرحلة التي يتم فيها تتبع أداء المشروع وضمان أنه يسير وفقًا للخطة الموضوعة، مع إجراء التعديلات اللازمة عند الحاجة.	• مراقبة الأداء • إدارة المخاطر • إدارة التغيير • ضمان الجودة	• تقارير الأداء • تحديثات خطة المشروع • سجل المخاطر المحدّث • تقارير الجودة
مرحلة الإغلاق	تُركز هذه المرحلة على إكمال المشروع وتسليم النتائج النهائية وإجراء مراجعة شاملة للأداء والدروس المستفادة.	• تسليم المشروع للعميل أو المستخدم النهائي • إغلاق العقود والمشتريات • توثيق الدروس المستفادة Lessons Learned • إعداد التقارير النهائية	• تقرير الأداء النهائي • أرشيف المشروع والدروس المستفادة

العلاقة بين العمليات والمراحل

العلاقة بين العمليات والمراحل في المشروع ليست خطية فقط، بل ديناميكية وتفاعلية:



بعض العمليات يمكن أن تتكرر في أكثر من مرحلة
(مثل إدارة المخاطر والتواصل)

يتم تنفيذ العمليات وفقًا لمجالات المعرفة التي حددها دليل PMBOK



العلاقة بين العمليات والمراحل

لماذا فهم دورة حياة المشروع مهم؟

- يساعد في تنظيم العمل وتحقيق الأهداف بكفاءة
- يضمن إدارة الموارد بفعالية
- يحسن إدارة المخاطر وتقليل احتمالية الفشل
- يوفر هيكلًا واضحًا للمراقبة والتحكم

السؤال المطلوب من النشاط :

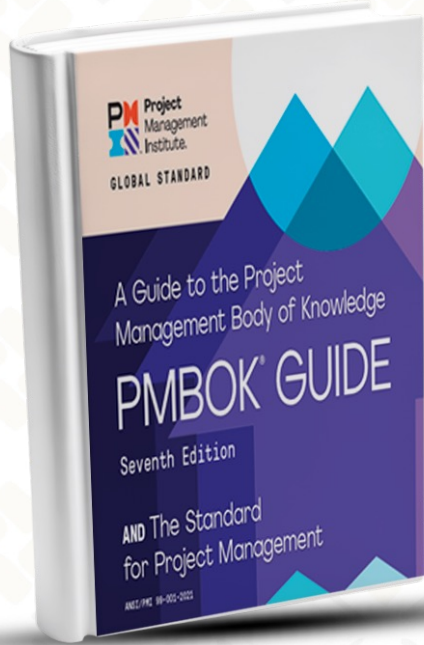
ورشة عمل "تطبيق مراحل دورة حياة المشروع"

أولاً: تقوم كل مجموعة باختيار فكرة مشروع

ثانياً: تطبيق دورة حياة المشروع على الفكرة

- المرحلة 1 – الفكرة والمبادرة: ما المشكلة التي يحلها المشروع؟ وما الهدف منه؟
- المرحلة 2 – التخطيط: ما الميزانية، الموارد، والخطة الزمنية؟
- المرحلة 3 – التنفيذ: كيف سيتم تنفيذ المشروع؟ ما الخطوات الأساسية؟
- المرحلة 4 – المراقبة والتحكم: كيف سيتم قياس النجاح؟ وكيف يتم التعامل مع المخاطر؟
- المرحلة 5 – الإغلاق والتقييم: كيف سيتم إنهاء المشروع وتقييمه؟ هل يمكن تطويره؟

مقدمة عن PMBOK الإصدار السابع والتغييرات الرئيسية

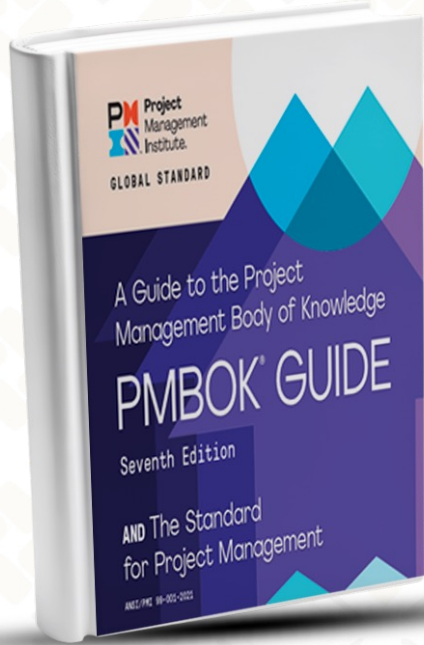


دليل PMBOK (Project Management Body of Knowledge)

هو المرجع الرسمي لممارسات إدارة المشاريع وفق PMI.

الإصدار السابع قدم تغييرات كبيرة مقارنة بالإصدارات السابقة، حيث ركز على المبادئ والنتائج بدلاً من العمليات الصارمة.

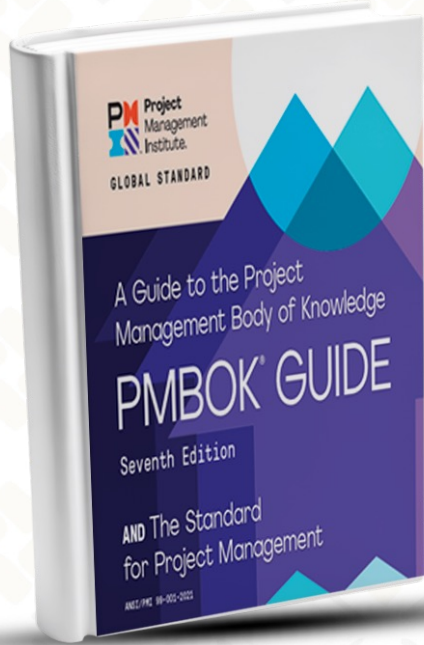
مقدمة عن PMBOK الإصدار السابع والتغيرات الرئيسية



أهم التغيرات في الإصدار السابع:

- التركيز على 12 مبدأً أساسياً بدلاً من 49 عملية
- اعتماد النهج المرنة Agile & Hybrid بجانب التقليدية Waterfall
- تقديم مجالات الأداء Performance Domains بدلاً من مجموعات العمليات
- التركيز على النتائج Outcomes بدلاً من المخرجات Deliverables

مقدمة عن PMBOK الإصدار السابع والتغييرات الرئيسية



- يختلف هذا الإصدار كثيراً من حيث المدخلات، والأدوات / التقنيات، والمخرجات ITTOs عن الإصدارات السابقة من الدليل.
- في الإصدارات السابقة، دعمت المدخلات والأدوات / التقنيات والمخرجات تنفيذ العمليات المختلفة المستخدمة في إدارة المشروع.

السؤال المطلوب من النشاط :

مناقشة مفتوحة حول أهم الاختلافات بين اصدارات PMBOK

الهدف من المناقشة:

- إلمام المشاركين بأهم الاختلافات و التغيرات الجديدة في PMBOK الاصدار السابع
- يسمح للحضور بطرح الأسئلة والتعليقات حول الاختلافات بين الإصدارات المختلفة.
- ويقوم المدرب بتصحيح المفاهيم وإضافة نقاط إضافية لتعزيز الفهم.

منصة المحتوى الرقمي PMI standards

- ترتبط المنصة بالدليل المعرفي لإدارة المشاريع (PMBOK Guide) عبر قسم النماذج والطرق لنتائج مع مواصلة التوسع في ذلك المحتوى.
- تضم المنصة المحتوى من جميع معايير معهد إدارة المشاريع بالإضافة إلى محتوى تم تطويره خصيصاً للمنصة.
- يعكس المحتوى الكيفية في الممارسة الفعلية، بما في ذلك الممارسات الناشئة.

الإصدار السابع - PMBOK Guide

معييار إدارة المشاريع:

- مقدمة
- نظام تسليم القيمة

مبادئ إدارة المشروع:

- الإشراف
- الفريق
- المعنيون
- القيمة
- تفكير الأنظمة
- القيادة
- التفصيل
- الجودة
- التعقيد
- المخاطرة
- القدرة على التكيف والمرونة
- التغيير

الدليل المعرفي الإدارة المشاريع: مجالات أداء

- المشروع:
- المعنيون
- التخطيط
- الفريق
- منهج التطور ودورة الحياة
- أعمال المشروع
- التسليم
- عدم التيقن
- التفصيل
- القياس
- النماذج الطرق والنتائج

الملاحق المعجم، والفهرس

الإصدار السادس - PMBOK Guide

الدليل المعرفي الإدارة المشاريع
المقدمة وبيئة المشروع، ونور مدير المشروع
المجالات المعرفية:

- التكامل النطاق الجدول الزمني
- التكلفة
- الجودة
- الموارد
- التواصل
- المخاطرة
- المشتريات
- المعنيون

معييار إدارة المشاريع

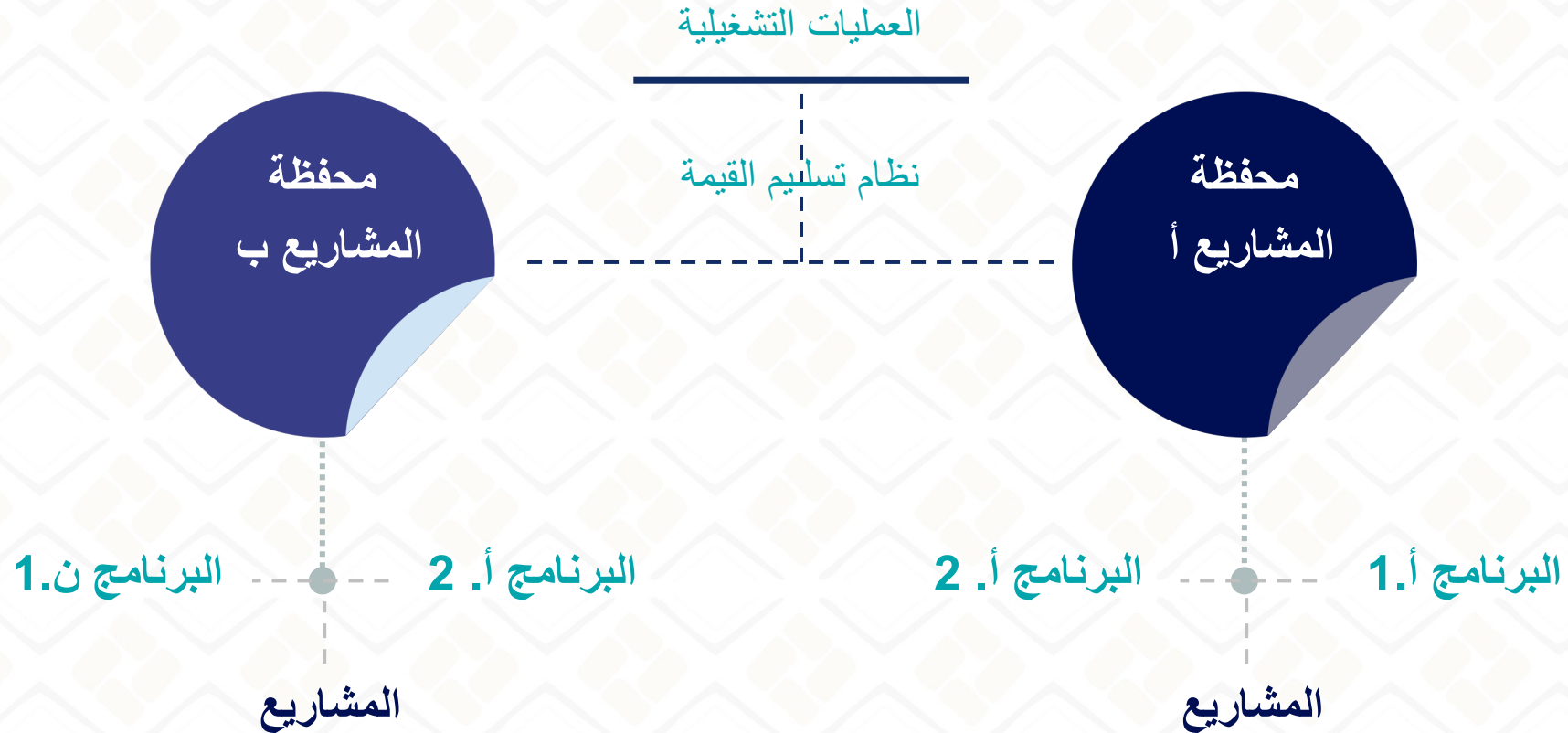
- البدء
- التخطيط
- التنفيذ
- المتابعة والتحكم
- الإغلاق

الملاحق، والمعجم، والفهرس

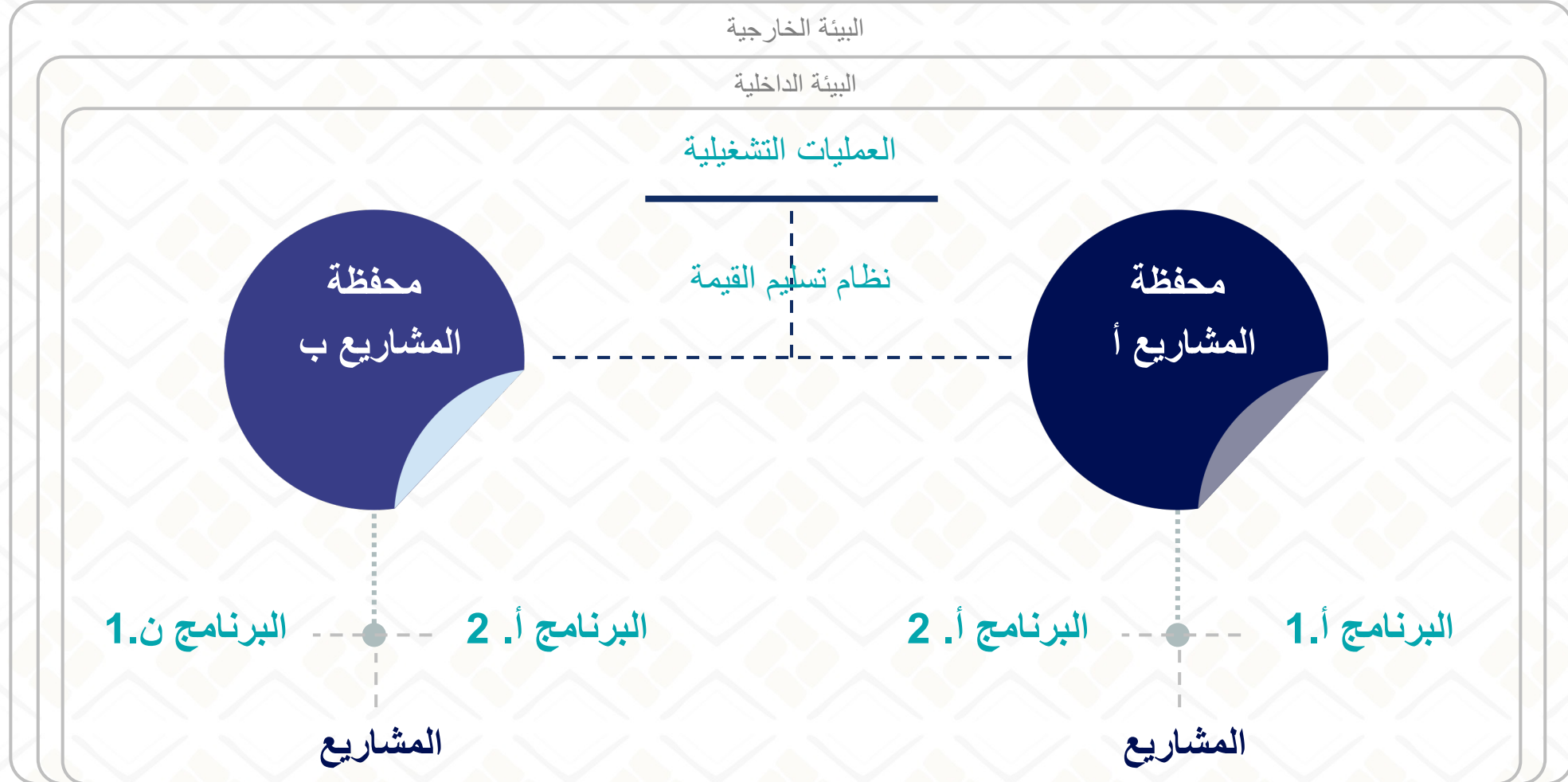
الغرض من معيار إدارة المشاريع

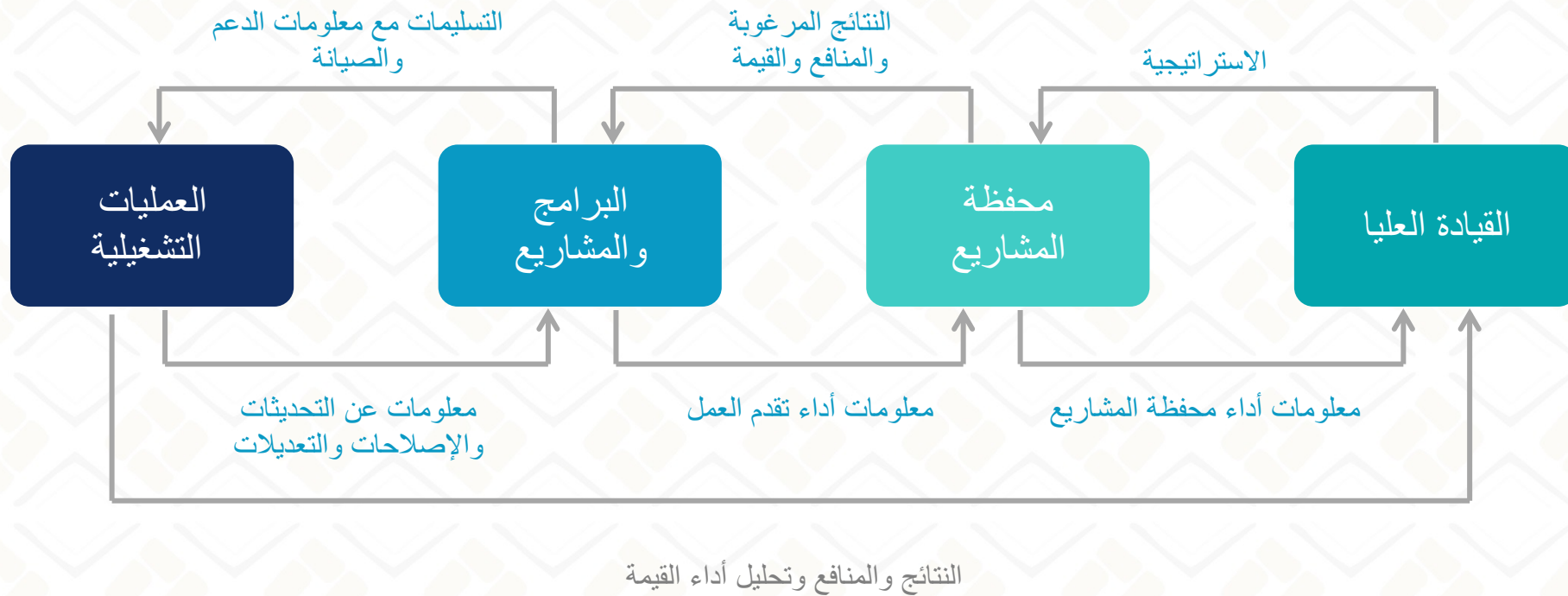
➤ يوفر معيار إدارة المشاريع أساساً لفهم إدارة المشاريع وكيف تقوم بتمكين النتائج المرجوة. وينطبق هذا المعيار بغض النظر عن الصناعة، أو الموقع، أو الحجم، أو منهج التسليم، على سبيل المثال، التنبؤي أو الهجين أو المتكيف.





الشكل 2-1 مثال على نظام تسليم القيمة





ثانياً: أنظمة الحوكمة المؤسسية

➤ يعمل نظام الحوكمة جنباً إلى جنب مع نظام تسليم القيمة لتمكين تدفق سلس للأعمال، وإدارة الإشكالات، ودعم اتخاذ القرار.

➤ كما توفر أنظمة الحوكمة إطاراً مع الوظائف والعمليات التي توجه الأنشطة.



ثانياً: أنظمة الحوكمة المؤسسية

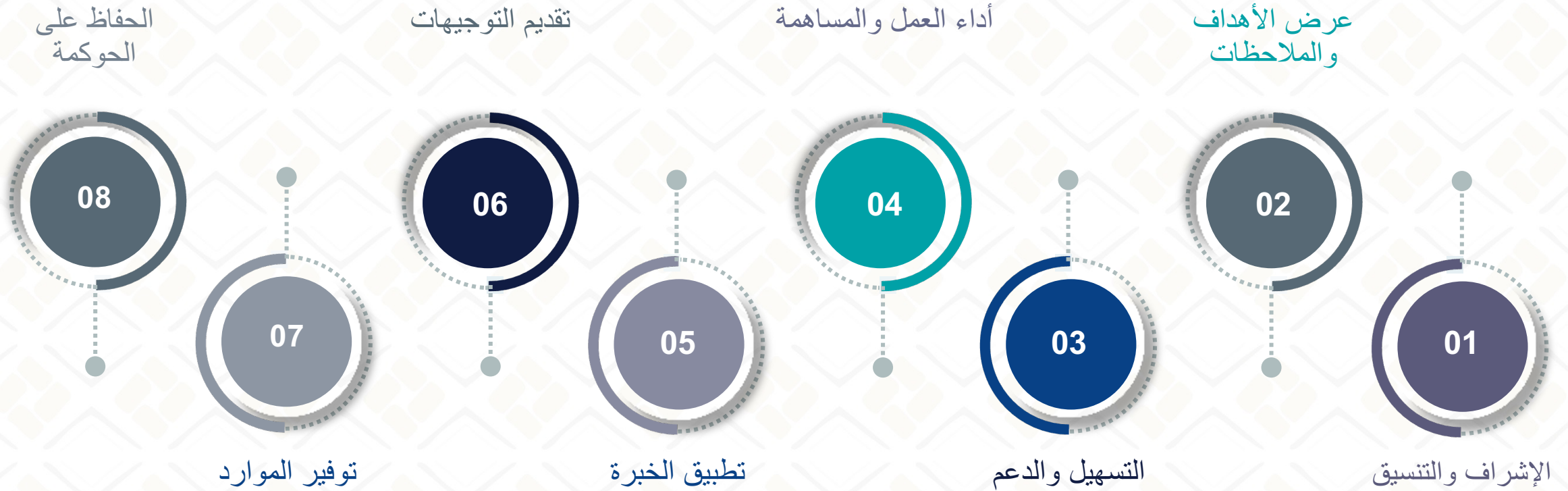
تتضمن حوكمة المشروع تحديد سلطة الموافقة على التغييرات واتخاذ قرارات الأعمال الأخرى المتعلقة بالمشروع. وتتوافق إدارة المشروع مع حوكمة البرنامج أو الحوكمة المؤسسية.



ثالثاً: الوظائف المرتبطة بالمشاريع

يقود الأفراد إنجاز المشروع. ويفعلون ذلك من خلال الوفاء بمتطلبات الوظائف اللازمة للمشروع لكي يعمل بفعالية وكفاءة. يمكن إنجاز الوظائف المتعلقة بالمشروع بواسطة شخص واحد أو مجموعة من الأشخاص أو دمجها في أدوار محددة.

ثالثاً: الوظائف المرتبطة بالمشاريع





توجد المشاريع وتعمل ضمن بيئات داخلية وخارجية لها درجات متفاوتة من التأثير على تسليم القيمة. ويمكن أن تؤثر البيئات الداخلية والخارجية على التخطيط وأنشطة المشروع الأخرى. ويمكن أن تسفر هذه التأثيرات عن تأثير مفضل أو غير مفضل أو محايد على خصائص المشروع، أو المعنيين، أو فرق المشروع.

رابعاً: بيئة المشروع

من أمثلة البيئة الداخلية على سبيل المثال لا الحصر:



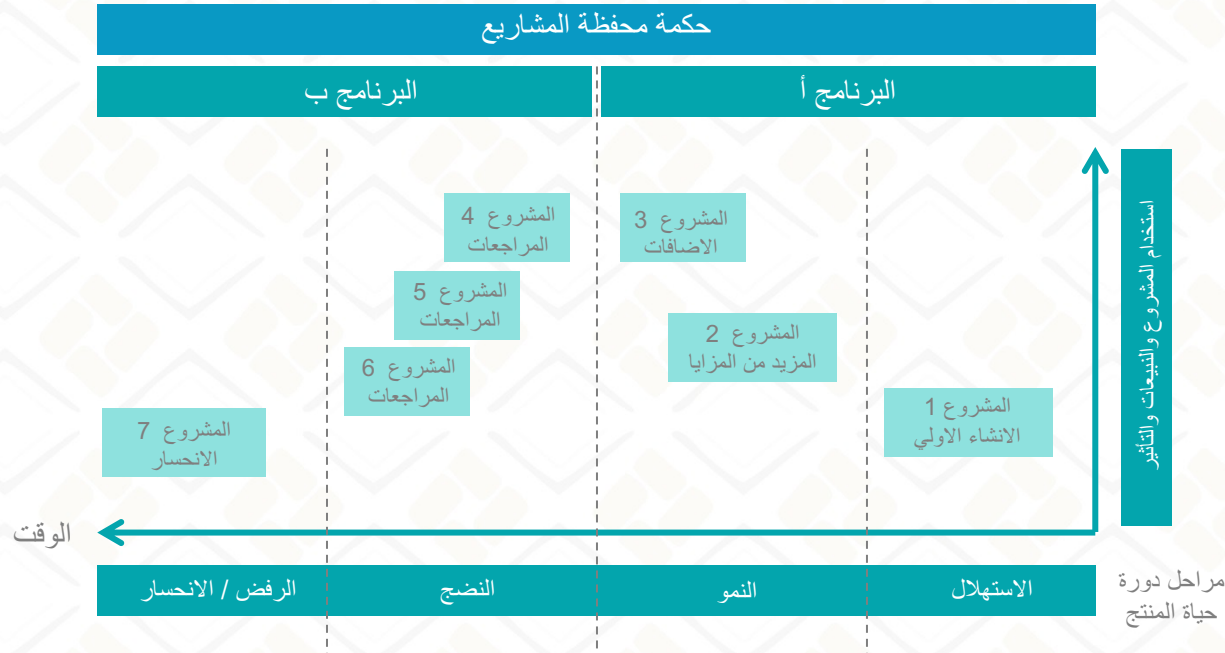
رابعاً: بيئة المشروع

من أمثلة البيئة الخارجية على سبيل المثال لا الحصر:



خامساً: اعتبارات إدارة المنتج

أصبحت تخصصات إدارة محفظة المشاريع والبرنامج والمشروع والمنتج أكثر ارتباطاً. وفي حين أن إدارة المحفظة والبرنامج والمنتج خارج نطاق هذا المعيار، فإن فهم كل تخصص والعلاقات بينها يوفر سياقاً مفيداً للمشاريع التي تكون تسليماتها عبارة عن منتجات.



الشكل 2-4 مثال لدورة حياة المنتج

خامساً: اعتبارات إدارة المنتج

يمكن أن توجد إدارة المنتج بأشكال مختلفة، بما في ذلك، على سبيل المثال لا الحصر، ما يلي:



- إدارة البرنامج ضمن دورة حياة المنتج. يتضمن هذا المنهج المشاريع ذات الصلة، والبرامج الفرعية، وأنشطة البرنامج.
- إدارة المشروع ضمن دورة حياة المنتج. يشرف هذا المنهج على تطوير وإنضاج قدرات المنتج كنشاط مستمر للأعمال.
- إدارة المنتج ضمن البرنامج. يطبق هذا المنهج دورة حياة المنتج الكاملة ضمن نطاق وحدود برنامج معين.

اليوم التدريبي الثاني

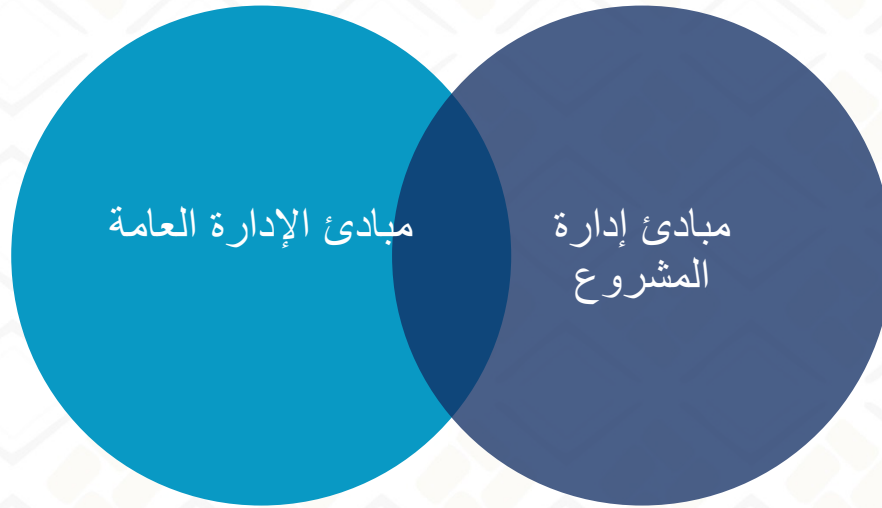
الموضوع الثاني: المبادئ الـ 12 لإدارة المشاريع PMI Principles

المبادئ الـ 12 لإدارة المشاريع

➤ نظراً لأن مبادئ إدارة المشاريع توفر إرشادات، فإن درجة وأسلوب تطبيقها تتأثر بسياق المنظمة، والمشروع، والتسليمات، وفريق المشروع، والمعنيين، وعوامل أخرى. المبادئ متسقة داخلياً، مما يعني أنه لا يوجد مبدأ يتعارض مع أي مبدأ آخر.

➤ ومع ذلك، من الناحية العملية، قد تكون هناك أوقات يمكن أن تتداخل فيها المبادئ. على سبيل المثال، يمكن أن تقدم إرشادات تجاوز التعقيد معلومات مفيدة في التعرف على تفاعلات النظام، وتقييمها، والاستجابة لها، أو تحسين الاستجابات للمخاطر.

المبادئ الـ 12 لإدارة المشاريع PMI Principles



يمكن أن تحتوي مبادئ إدارة المشاريع أيضاً على مجالات متداخلة مع مبادئ الإدارة العامة. على سبيل المثال، تركز المشاريع والأعمال بشكل عام على تسليم القيمة.

الشكل 3-1 تداخل إدارة المشاريع ومبادئ الإدارة العامة

المبادئ الـ 12 لإدارة المشاريع PMI Principles

1. كن قَيِّماً مجتهداً، ومحترماً، ومهتماً

القوامة

1

يتصرف القَيِّم بمسؤولية لتنفيذ الأنشطة بنزاهة واهتمام ومصداقية مع الحفاظ على الامتثال للمبادئ التوجيهية الداخلية والخارجية. وهو يُظهر التزاماً واسعاً بالتأثيرات المالية والاجتماعية والبيئية للمشاريع التي يدعمها.

القوامة تشمل مسؤوليات داخل وخارج المنظمة.
القوامة تشمل:

النزاهة.

الاهتمام.

الأمانة.

الامتثال.

نظرة شاملة للقوامة تراعي الوعي المالي والاجتماعي والتقني والبيئي المستدام.

المبادئ الـ 12 لإدارة المشاريع PMI Principles

2. إنشاء بيئة تعاونية لفريق المشروع

الفريق

2

يتم تسليم المشاريع من قبل فرق المشروع.
تعمل فرق المشروع ضمن ثقافات وإرشادات تنظيمية ومهنية،
وغالبا ما تؤسس ثقافتها "المحلية".
تسهل البيئة التعاونية لفريق المشروع ما يلي:

- التوافق مع الثقافات والأدلة الإرشادية الأخرى بالمنظمة.
- التعلم والتطوير الفردي والجماعي
- المساهمات المثلى لتحقيق النتائج المرجوة

تتكون فرق المشروع من أفراد
يتمتعون بمهارات ومعرفة وخبرات
متنوعة يمكن لفرق المشروع التي
تعمل بشكل تعاوني لتحقيق هدف
مشترك بشكل أكثر فعالية وكفاءة من
الأفراد الذين يعملون بشكل مستقل.

المبادئ الـ 12 لإدارة المشاريع PMI Principles

3. شارك بفعالية مع المعنيين

المعنيون

3

إشراك المعنيين بشكل استباقي وبالدرجة اللازمة للمساهمة في نجاح المشروع ورضا العملاء.

يؤثر المعنيون على المشاريع والأداء والنتائج.

تخدم فرق المشروع المعنيين الآخرين من خلال المشاركة معهم.

تعمل مشاركة المعنيين بشكل استباقي على تعزيز تسليم القيمة.

المبادئ الـ 12 لإدارة المشاريع PMI Principles

3. شارك بفعالية مع المعنيين

يمكن للمعنيين التأثير على العديد من جوانب المشروع، بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر، ما يلي:

- النطاق/ المتطلبات
- الجدول الزمني
- التكلفة
- فريق المشروع
- الخطط

4. التركيز على القيمة

القيمة

4

- ▶ القيمة هي المؤشر النهائي لنجاح المشروع.
 - ▶ يمكن تحقيق القيمة في جميع مراحل المشروع أو في نهاية المشروع، أو بعد اكتمال المشروع.
 - ▶ يمكن تحديد القيمة والمنافع التي تساهم في القيمة من الناحية الكمية أو النوعية.
 - ▶ يسمح التركيز على النتائج لفرق المشروع بدعم المنافع المتسلسلة التي تؤدي إلى إنشاء القيمة.
 - ▶ تقوم فرق المشروع بتقييم التقدم والتكيف لزيادة القيمة المتوقعة.
- ▶ قم بالتقييم والتعديل المستمر لتوافق المشروع مع أهداف العمل والمنافع والقيمة المرغوبة.

المبادئ الـ 12 لإدارة المشاريع PMI Principles

4. التركيز على القيمة

- **احتياجات الأعمال:**

توفر احتياجات الأعمال الأساس المنطقي للمشروع حيث توضح سبب تنفيذه.

- **مبررات المشروع:**

تبرير المشروع مرتبط باحتياجات الأعمال. فهو يشرح لماذا تستحق احتياجات الأعمال الاستثمار ولماذا يجب تلبيتها في هذا الوقت.

- **استراتيجية الأعمال:**

استراتيجية الأعمال هي سبب وجود المشروع

المبادئ الـ 12 لإدارة المشاريع PMI Principles

5. التعرف على تفاعلات النظام وتقييمها والاستجابة لها

التفكير المنظومي

5

التعرف على الظروف الديناميكية داخل المشروع ومحيطه وتقييمها والاستجابة لها بطريقة شاملة لكي يتم التأثير بشكل إيجابي على أداء المشروع.

المشروع هو نظام لمجالات الأنشطة المترابطة والمتفاعلة.

يتطلب التفكير المنظومي اتخاذ نظرة شاملة لكيفية تفاعل أجزاء المشروع مع بعضها البعض ومع الأنظمة الخارجية.

تتغير الأنظمة باستمرار وتتطلب اهتماماً ثابتاً بالظروف الداخلية والخارجية.

تتيح الاستجابة لتفاعلات النظام لفرق المشروع الاستفادة من النتائج الإيجابية.

6. إظهار سلوكيات القيادة

القيادة



إظهار وتكييف سلوكيات القيادة لدعم احتياجات الفرد والفريق.

تعزيز القيادة الفعالة نجاح المشروع وتساهم في تحقيق نتائج إيجابية للمشروع.

يمكن لأي عضو في فريق المشروع إظهار سلوكيات القيادة.

القيادة مختلفة عن السلطة.

القادة الفعالون يكتفون أسلوبهم مع الموقف.

يدرك القادة الفعالون الاختلافات في التحفيز بين أعضاء فريق المشروع.

يُظهر القادة السلوك المرغوب في مجالات الصدق والنزاهة والسلوك الأخلاقي.

المبادئ الـ 12 لإدارة المشاريع PMI Principles

6. إظهار سلوكيات القيادة

لا ينبغي الخلط بين القيادة والسلطة، التي تعتبر موقع السيطرة الممنوح للأفراد داخل المنظمة من أجل تعزيز فعالية وكفاءة الوظائف. السلطة هي حق ممارسة النفوذ. وعادة ما يتم تفويض السلطة إلى شخص بوسائل رسمية

المبادئ الـ 12 لإدارة المشاريع PMI Principles

6. إظهار سلوكيات القيادة

تظهر القيادة الفعالة عندما تتناسب بشكل أفضل مع موافق مثل :

- في لحظات الفوضى تعمل الإجراءات التوجيهية على خلق المزيد من الوضوح
- بالنسبة للبيئات التي تضم موظفين أصحاب كفاءة ومشاركة عالية، فإن التفويض المخول يؤدي إلى إنتاجية أكثر من التنسيق المركزي.

7. التفصيل بناءً على السياق

التفصيل (Tailoring)



قم بتصميم منهج تطوير المشروع بناءً على سياق المشروع وأهدافه والمعنيين، والحوكمة والبيئة باستخدام عملية "بالقدر الكافي" لتحقيق النتيجة المرجوة مع تعظيم القيمة وإدارة التكلفة وتعزيز السرعة.

- كل مشروع هو مشروع فريد.
- يعتمد نجاح المشروع على التكيف مع السياق الفريد للمشروع لتحديد أنسب الطرق لتحقيق النتائج المرجوة.
- يعد تفصيل المنهج تكرارياً. وبالتالي فهو عملية مستمرة على مدار المشروع.

المبادئ الـ 12 لإدارة المشاريع PMI Principles

7. التفصيل بناءً على السياق

يمكن أن يؤدي تفصيل المشاريع إلى النتائج الإيجابية التالية:

- زيادة الابتكار، والكفاءة، والإنتاجية
- الدروس المستفادة
- مزيد من التحسين لمنهجية المنظمة
- اكتشاف نتائج، أو عمليات، أو طرق محسنة من خلال التجريب
- التكامل الفعال للطرق والممارسات المستخدمة لتحقيق نتائج المشروع

8. بناء الجودة في العمليات والتسليمات

الجودة

8

- ▶ تستلزم جودة المشروع إرضاء توقعات المعنيين والوفاء بمتطلبات المنتج والمشروع.
- ▶ تركز الجودة على تلبية معايير القبول للتسليمات.
- ▶ تتطلب جودة المشروع التأكد من أن عمليات المشروع مناسبة وفعالة قدر الإمكان.

الحفاظ على التركيز على الجودة التي تنتج التسليمات التي تلبي أهداف المشروع وتتوافق مع الاحتياجات والاستخدامات. ومتطلبات القبول المحددة من قبل المعنيين ذوي الصلة.

المبادئ الـ 12 لإدارة المشاريع PMI Principles

قد يكون للجودة عدة أبعاد مختلفة، بما في ذلك، على سبيل المثال لا الحصر، ما يلي:

- الأداء
- المطابقة
- الموثوقية
- المرونة
- الرضا
- التجانس
- الكفاءة
- الاستدامة

المبادئ الـ 12 لإدارة المشاريع PMI Principles

الهدف من أنشطة الجودة هو المساعدة في ضمان أن ما يتم تسليمه يلبي أهداف العميل والمعنيين الآخرين ذوي الصلة بأبسط الطرق. القصد من ذلك هو تقليل هدر الموارد إلى الحد الأدنى وتعظيم احتمالية تحقيق النتيجة المرغوبة. وينتج عن ذلك ما يلي:

- الوصول بالتسليمات إلى نقطة التسليم بسرعة.
- منع العيوب في التسليمات أو تحديدها في وقت مبكر لتجنب أو تقليل الحاجة إلى إعادة العمل والخردة.

المبادئ الـ 12 لإدارة المشاريع PMI Principles

يؤدي الاهتمام الوثيق بالجودة في عمليات وتسليمات المشروع إلى نتائج إيجابية، بما في ذلك ما يلي:



9. اجتياز التعقيد

التعقيد

9

قم بالتقييم المستمر واجتياز تعقيدات المشروع لكي تستطيع المناهج والخطط تمكين فريق المشروع من اجتياز دورة حياة المشروع بنجاح.

التعقيد هو نتيجة السلوك البشري، وتفاعلات الأنظمة، وعدم التيقن والغموض.

يمكن أن يظهر التعقيد في أي وقت أثناء المشروع.

يمكن أن يحدث التعقيد بسبب الأحداث أو الظروف التي تؤثر على القيمة والنطاق والاتصالات والمعنيين والمخاطر والابتكار التكنولوجي.

يمكن أن تظل فرق المشروع يقظة في تحديد عناصر التعقيد وأن تستخدم مجموعة متنوعة من الطرق لتقليل مقدار أو تأثير التعقيد

المبادئ الـ 12 لإدارة المشاريع PMI Principles

بعض مصادر التعقيد الأكثر شيوعًا هي:



المخاطر

10

تقييم التعرض للمخاطر بشكل مستمر
كلاً من الفرص والتهديدات لزيادة
الآثار الإيجابية وتقليل الآثار السلبية
على المشروع ونتائجه.

- يمكن أن تؤثر المخاطر الفردية والكلية على المشاريع.
- يمكن أن تكون المخاطر إيجابية (فرص) أو سلبية (تهديدات).
- تتم معالجة المخاطر باستمرار طوال فترة المشروع.
- يؤثر سلوك المنظمة تجاه المخاطر، و رغبتها في المخاطرة، والحدود الفاصلة للمخاطر في كيفية معالجة المخاطر.
يجب أن تكون الاستجابات للمخاطر:
- ملائمة لأهمية المخاطر.
- فعالة من حيث التكلفة.
- واقعية في سياق المشروع.
- موافق عليها من قبل المعنيون ذوي الصلة.
- هناك شخص مسؤول عنها.

المبادئ الـ 12 لإدارة المشاريع PMI Principles

يمكن أن تؤدي الاستجابات الفعالة والمناسبة للمخاطر إلى تقليل التهديدات الفردية والكلية وزيادة الفرص الفردية والكلية للمشروع. يجب أن تحدد فرق المشروع باستمرار الاستجابات المحتملة للمخاطر

السؤال المطلوب من النشاط :

ورشة عمل عن الاستجابات الفعالة للمخاطر

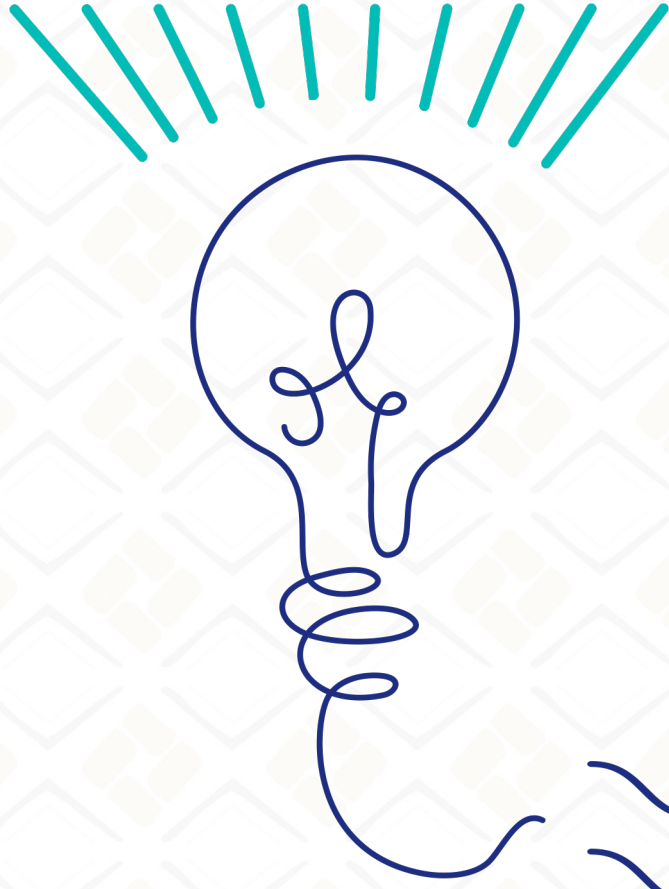
أمامكم السيناريوهات التالية:

- تأخير في تسليم المواد بسبب مشاكل في سلسلة التوريد.
- زيادة غير متوقعة في تكاليف المشروع.
- انسحاب أحد أعضاء الفريق الأساسيين من المشروع.
- تغير في متطلبات العميل في منتصف المشروع.

يطلب من كل مجموعة تحليل السيناريوهات وتحديد:

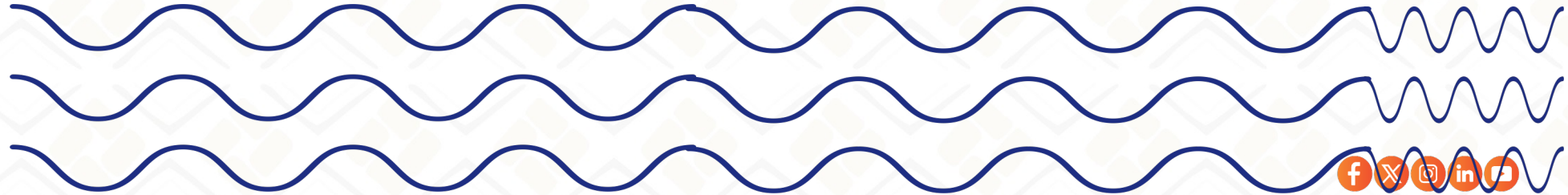
- نوع المخاطر (مالية، تشغيلية، فنية، بيئية، إلخ).
- درجة الخطورة (عالية – متوسطة – منخفضة).
- الاحتمالية (مرتفعة – متوسطة – منخفضة).
- التأثير (مرتفع – متوسط – منخفض).

إضاءة إثرائية



"المشاريع العظيمة تُبنى على القدرة على تحديد المخاطر، وتقييمها، والتعامل معها بفعالية."

إدوارد ديمنج



11. تبني القدرة على التكيف والمرونة

القدرة على التكيف والمرونة

11

- القدرة على التكيف هي القدرة على الاستجابة للظروف المتغيرة.
- المرونة هي القدرة على استيعاب التأثيرات والتعافي بسرعة من انتكاسة أو فشل.
- التركيز على النتائج بدلا من المخرجات يسهل القدرة على التكيف.

بناء القدرة على التكيف والمرونة في مناهج المنظمة وفريق المشروع لمساعدة المشروع على استيعاب التغيير والتعافي من الانتكاسات وتعزيز عمل المشروع.

المبادئ الـ 12 لإدارة المشاريع PMI Principles

تشمل القدرات التي تدعم القدرة على التكيف والمرونة ما يلي:

- 1 | حلقات الملاحظات القصيرة للتكيف بسرعة
- 2 | التعلم والتحسين المستمر
- 3 | فرق المشروع التي تتميز بمجموعات واسعة من المهارات، إلى جانب الأفراد الذين لديهم معرفة واسعة في كل مجال من مجالات المهارات المطلوب
- 4 | التفتيش الدوري وتكيف عمل المشروع لتحديد فرص التحسين
- 5 | التخطيط المفتوح والشفاف الذي يُشرك المعنيين الداخليين والخارجيين

المبادئ الـ 12 لإدارة المشاريع PMI Principles

تشمل القدرات التي تدعم القدرة على التكيف والمرونة ما يلي:

- 6 | القدرة على الاستفادة من طرق التفكير والعمل الجديدة
- 7 | النماذج والتجارب صغيرة الحجم لاختبار الأفكار وتجربة مناهج جديدة
- 8 | تصميم العملية الذي يوازن بين سرعة العمل واستقرار المتطلبات
- 9 | الحوارات المفتوحة داخل المنظمة
- 10 | القدرة والرغبة في توقع العديد من السيناريوهات المحتملة والاستعداد لاحتمالات متعددة

المبادئ الـ 12 لإدارة المشاريع PMI Principles

تشمل القدرات التي تدعم القدرة على التكيف والمرونة ما يلي:

11 | تأجيل اتخاذ القرار لآخر لحظة ممكنة

12 | الدعم الإداري

13 | تصميم مفتوح قابل للتعديل يوازن بين السرعة والثبات

المبادئ الـ 12 لإدارة المشاريع PMI Principles

12. قم بتمكين التغيير لتحقيق الحالة المستقبلية المتصورة

التغيير

12

يساعد المنهج المنظم للتغيير الأفراد والمجموعات والمنظمة على الانتقال من الحالة الحالية إلى الحالة المستقبلية المرغوبة.

يمكن أن ينشأ التغيير من التأثيرات الداخلية أو المصادر الخارجية.

يمكن أن يكون هناك تحدياً في تمكين التغيير حيث لا يتبنى كافة المعنيون التغيير.

يمكن أن تؤدي محاولة إجراء الكثير من التغييرات في وقت قصير إلى الإجهاد أو مقاومة التغيير.

تساعد مشاركة المعنيين والمناهج التحفيزية في تبني التغيير.

إعمل على تهيئة المتأثرين لتبني واستدامة السلوكيات والعمليات الجديدة والمختلفة المطلوبة للانتقال من الحالة الحالية إلى الحالة المستقبلية المرغوبة التي أنشأتها نتائج المشروع.

إدارة التغيير، أو التمكين، هو نهج شامل، ودوري، ومنظم لنقل الأفراد والجماعات والمنظمات من الحالة الحالية إلى الحالة المستقبلية التي يحققون فيها

السؤال 1:

أنت مدير مشروع في شركة تقنية تقوم بتطوير منتج جديد. خلال الاجتماع الأسبوعي، تكتشف أن أحد أعضاء الفريق لم يكمل المهمة المطلوبة منه، مما أثر على الجدول الزمني. عند سؤاله، أشار إلى أن الأولويات تغيرت بناءً على طلب أحد أصحاب المصلحة دون إبلاغك. ما هو المبدأ الأساسي من PMI الذي يجب أن تركز عليه في هذه الحالة؟

- (a) التعاون مع أصحاب المصلحة لضمان توافق الأولويات.
- (b) تعزيز المسؤولية والمساءلة داخل الفريق.
- (c) التأكد من اتباع العمليات الداخلية الصارمة دون استثناءات.
- (d) تغيير نطاق المشروع للتكيف مع الأولويات الجديدة.

السؤال 2:

أثناء تنفيذ مشروع تطوير بنية تحتية، تم تغيير المورد الرئيسي لمواد البناء، مما أدى إلى تأخير في تسليم بعض الأجزاء المهمة. كيف ينبغي لمدير المشروع أن يتعامل مع هذه المشكلة بناءً على مبادئ PMI؟

- (a) البحث عن مورد جديد دون إشراك الفريق لضمان سرعة التنفيذ.
- (b) تقييم تأثير هذا التغيير على باقي أجزاء المشروع لضمان استمرارية العمل بسلاسة
- (c) تجاهل المشكلة لأن التأخير خارج نطاق سيطرة الفريق.
- (d) تحميل المورد المسؤولية وإلغاء العقد معه فوراً.

السؤال المطلوب من النشاط :

ورشة عمل "تطبيق مبادئ PMI في سيناريوهات واقعية

الهدف من الورشة:

تمكين المتدربين من فهم المبادئ الـ 12 لإدارة المشاريع وفقاً لـ PMI من خلال دراسات حالة وتطبيقات عملية.

مهمة كل مجموعة:

- تحليل المشكلة في ضوء المبادئ الـ 12
- تحديد المبدأ الأكثر ارتباطاً بالموقف.
- اقتراح حلول وفقاً لمبادئ PMI
- تقديم عرض قصير يوضح الحلول التي توصلوا إليها.

30 دقيقة



اليوم التدريبي الثالث

الموضوع الثالث: مجالات الأداء الثمانية Performance Domains

العلاقة بين مبادئ إدارة المشروع ومجالات أداء المشروع



يسترشد العمل في مجالات أداء المشروع بمبادئ إدارة المشروع. وكما هو موضح في معيار إدارة المشاريع فإن المبدأ هو قاعدة أساسية أو حقيقة أو قيمة. توفر مبادئ إدارة المشروع إرشادات لسلوك الأشخاص المشاركين في المشاريع لأنها تؤثر على مجالات الأداء وتُشكّلها لتحقيق النتائج المرجوة.

مبادئ إدارة المشاريع			
أن تكون مشرفاً مثابراً ومحترماً ومهتماً	إنشاء بيئة تعاونية التفريق	المشاركة الفعالة مع المعنيين	التركيز على القيمة
التعرف على تفاعلات المنظومة وتقييمها والاستجابة لها	إظهار سلوكيات القيادة	التفصيل حسب السياق	بناء الجودة في العمليات والتسليمات
إجتياز التعقيم	تحسين الاستجابات للمخاطر	تبني القدرة على التكيف والمرونة	يمكن التغيير لتحقيق الحالة المستقبلية المنشودة

مجال أداء المعنيين

يؤدي التنفيذ الفعال لهذا المجال إلى النتائج المرغوبة التالية:

علاقة عمل مثمرة مع المعنيين على مدار المشروع.

اتفاق المعنيين مع أهداف المشروع.

المعنيون من المستفيدين من المشروع يكونوا داعمين وراضين
بينما المعنيين الذين قد يعارضون المشروع أو تسليماته لا يؤثرون
سلبا على نتائج المشروع.

يتناول مجال أداء المعنيين الأنشطة
والوظائف المرتبطة بالمعنيين



يشمل تحديد المعنيين وتحليلهم ومشاركتهم بشكل فعال كلا من المعنيين الداخليين والخارجيين للمنظمة، وأولئك الذين يدعمون المشروع، والذين قد لا يكونوا داعمين أو محايدين.

الشكل 2-2 أمثلة على المعنيين بالمشروع

1. مشاركة المعنيين

تشمل مشاركة المعنيين تنفيذ الاستراتيجيات والإجراءات من أجل تعزيز المشاركة المنتجة للمعنيين. وتبدأ أنشطة مشاركة المعنيين قبل أو عندما يبدأ المشروع وتستمر على مدار المشروع.



الشكل 2-3 استعراض مشاركة المعنيين الفعالة

أ. التحديد

قد يتم تحديد المعنيين بصورة عامة قبل تشكيل فريق المشروع. ويوضح التحديد التفصيلي للمعنيين العمل المبدئي بشكل تدريجي وهو نشاط مستمر على مدار المشروع.



الشكل 2-3 استعراض مشاركة المعنيين الفعالة

ب. الفهم والتحليل

بمجرد تحديد المعنيين، يجب على مدير المشروع وفريق المشروع أن يسعوا إلى فهم مشاعر المعنيين وعواطفهم ومعتقداتهم وقيمهم. يمكن أن تؤدي هذه العناصر إلى تهديدات أو فرص إضافية لنتائج المشروع.



الشكل 2-3 استعراض مشاركة المعنيين الفعالة

ج. تحديد الأولوية

في العديد من المشاريع، يشارك عدد كبير جدًا من المعنيين، مما يتعذر معه مشاركة فريق المشروع بشكل مباشر أو فعال معهم جميعًا. بناءً على تحليل المعنيين يمكن لفريق المشروع إكمال تحديد أولي لأولوية ترتيب المعنيين.



الشكل 2-3 استعراض مشاركة المعنيين الفعالة

د. المشاركة

تستلزم مشاركة المعنيين العمل بشكل تعاوني مع المعنيين لتقديم المشروع، واستنباط متطلباتهم، وإدارة التوقعات، وحل الإشكالات، والتفاوض، وتحديد الأولويات، وحل المشكلات، واتخاذ القرارات.



الشكل 2-3 استعراض مشاركة المعنيين الفعالة

تشمل طرق التواصل الدفع والسحب والتواصل التفاعلي:

الدفع

يتم فيه إرسال محتوى التواصل إلى المعنيين مثل المذكرات ورسائل البريد الإلكتروني وتقارير الحالة والبريد الصوتي وما إلى ذلك.

السحب

المعلومات يطلبها المعنيون، مثل قيام أحد شبكة إنترنت لإيجاد سياسات أو قوالب التواصل

النوع	الرسمي	غير الرسمي
شفهي	- العروض التقديمية - مراجعات المشروع - التعليمات - عروض المنتج	- المحادثات - المناقشات المخصصة
مكتوب	- تقارير تقدم الأعمال - مستندات المشروع - دراسة الأعمال	- الملاحظات الموجزة - البريد الإلكتروني - الرسائل الفورية / الرسائل النصية - وسائل التواصل الاجتماعي

هـ. المتابعة

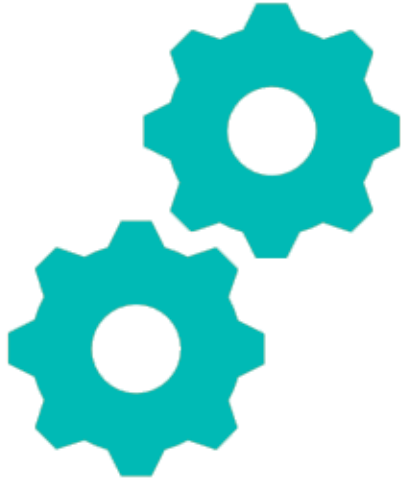
على مدار المشروع، سوف يتغير المعنيون مع تحديد المعنيين الجدد ويتوقف آخرون عن كونهم من المعنيين بالمشروع. ومع تقدم المشروع، قد يتغير موقف أو قوة بعض المعنيين. يتم متابعة مقدار وفعالية مشاركة المعنيين في جميع مراحل المشروع.



الشكل 2-3 استعراض مشاركة المعنيين الفعالة

2. التفاعلات مع مجالات الأداء الأخرى

ينخرط المعنيون في جميع جوانب المشروع. فهم يحددون ويرتبون أولويات المتطلبات والنطاق لفريق المشروع. ويشاركون في التخطيط ويشكلونه. ويحددون معايير القبول والجودة لتسليمات المشروع ونتائجه.



3. فحص النتائج

النتيجة	الفحص
علاقة عمل مثمرة مع المعنيين على مدار المشروع	علاقة عمل مثمرة مع المعنيين على مدار علاقة العمل المتمثلة مع المعنيين يمكن ملاحظتها ومع ذلك، يمكن أن تشير حركة المعنيين على طول سلسلة من المشاركة إلى المستوى النسبي للرضا عن المشروع.
اتفاق المعنيين مع أهداف المشروع	عدد كبير من التغييرات أو التعديلات على متطلبات المشروع والمنتج ونطاقه قد يشير إلى عدم مشاركة المعنيين أو توافقهم مع أهداف المشروع.
المعنيون من المستفيدين من المشروع يكونوا داعمين وراضين , والمعنيون الذي قد يعارضون المشروع أو تسليماته لا يؤثرون سلبا على نتائج المشروع	يمكن أن يشير سلوك المعنيين إلى ما إذا كان المستفيدون من المشروع راضين وداعمين للمشروع يكونوا داعمين وراضين والمعنيون الذين قد أو ما إذا كانوا يعارضونه الاستطلاعات والمقابلات ومجموعات التركيز هي أيضاً طرق فعالة لتحديد ما إذا كان المعنيون راضين وداعمين أو ما إذا كانوا يعارضون المشروع وتسليماته. يمكن لمراجعة سجل قضايا المشروع وسجل المخاطر تحديد التحديات المرتبطة بالمعنيين المحددين

الجدول 2-2 فحص النتائج - مجال أداء المعنيين

مجال أداء الفريق

يؤدي التنفيذ الفعال لهذا المجال إلى النتائج المرغوبة التالية:

الملكية المشتركة.

فريق عالي الأداء.

القيادة القابلة للتطبيق ومهارات شخصية أخرى يظهرها جميع

أعضاء الفريق.

يتناول مجال أداء الفريق الأنشطة والوظائف المرتبطة بالأشخاص المسؤولين عن إنتاج تسليمات المشروع التي تحقق نتائج الأعمال.

1. إدارة فريق المشروع وقيادته

تستلزم إدارة المشروع تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات اللازمة لأنشطة الإدارة وكذلك أنشطة القيادة. تركز أنشطة الإدارة على وسائل تحقيق أهداف المشروع، مثل وجود عمليات فعالة، وتخطيط وتنسيق وقياس ومراقبة العمل.

1. إدارة فريق المشروع وقيادته

وتركز أنشطة القيادة على الأشخاص. تشمل القيادة التأثير، والتحفيز، والاستماع، والتمكين، وأنشطة أخرى تتعلق بفريق المشروع. كلاهما مهم في تحقيق النتائج المرجوة.

أ. الإدارة المركزية والقيادة

في حين أن أنشطة القيادة يجب أن يمارسها جميع أعضاء فريق المشروع، قد تكون أنشطة الإدارة مركزية أو موزعة. وفي البيئة التي تكون فيها أنشطة الإدارة مركزية، عادة ما يتم تعيين المسائل على عاتق فرد واحد (كونه مسائل عن تحقيق نتيجة)، مثل مدير المشروع أو أي منصب مماثل.

ب. الإدارة الموزعة والقيادة

في بعض الأحيان يتشارك فريق إدارة المشروع أنشطة إدارته، ويكون أعضاء فريق المشروع مسؤولين عن إكمال العمل.

القيادة الخادمة هي أسلوب قيادة يركز على فهم ومعالجة احتياجات أعضاء فريق المشروع وتطويرهم من أجل تمكين أعلى أداء ممكن لفريق المشروع.

يسمح القادة الخادمون لفرق المشروع بالتنظيم الذاتي عندما يكون ذلك ممكنًا،
و يسمحون بزيادة مستويات الاستقلالية عن طريق إتاحة فرص اتخاذ القرار
المناسبة لأعضاء فريق المشروع.

تشمل سلوكيات القيادة الخادمة:

1. إزالة العوائق.
2. درع الحماية من الانحراف
3. فرص التشجيع والتطوير



مجال أداء الفريق

ج. الجوانب المشتركة لتطوير الفريق

الرؤية والأهداف.

من الضروري أن يدرك الجميع رؤية المشروع وأهدافه

الأدوار والمسؤوليات.

من المهم التأكد من أن أعضاء فريق المشروع يفهمون أدوارهم و مسؤولياتهم و يقومون بها



ج. الجوانب المشتركة لتطوير الفريق

- أعمال فريق المشروع.
- الإرشاد.
- النمو.



2. ثقافة فريق المشروع

يطور كل فريق مشروع ثقافته الخاصة. قد يتم ترسيخ ثقافة فريق المشروع من خلال تطوير قواعد لفريق المشروع بشكل متعمد، أو بشكل ودي من خلال سلوكيات وأفعال أعضاء فريق المشروع.

يعد مدير المشروع عاملاً أساسياً في إنشاء والحفاظ على بيئة آمنة ومحترمة دون إصدار أحكام مسبقة تسمح لفريق المشروع بالتواصل بشكل منفتح. وإحدى الوسائل لتحقيق ذلك هي نمذجة السلوكيات المرغوبة، مثل:



3. فرق المشروع عالية الأداء

أحد أهداف القيادة الفعالة هو إعداد فريق مشروع عالي الأداء. هناك عدد من العوامل التي تساهم في دعم فرق المشروع عالية الأداء. القائمة المذكورة هنا ليست شاملة، لكنها تحدد بعض العوامل المرتبطة بفرق المشروع عالية الأداء.

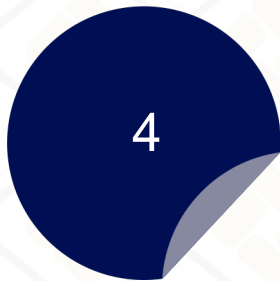


3. فرق المشروع عالية الأداء

أحد أهداف القيادة الفعالة هو إعداد فريق مشروع عالي الأداء. هناك عدد من العوامل التي تساهم في دعم فرق المشروع عالية الأداء. مثل: التعاون، القدرة على التكيف، المرونة .

4. مهارات القيادة

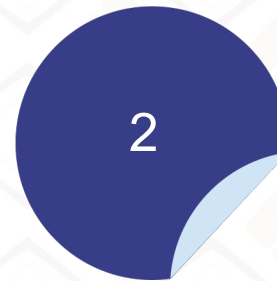
مهارات القيادة مفيدة لجميع أعضاء فريق المشروع سواء كان فريق المشروع يعمل في بيئة ذات سلطة مركزية أو بيئة قيادة مشتركة. تصف الأقسام التالية بعض السمات والأنشطة المرتبطة بالقيادة:



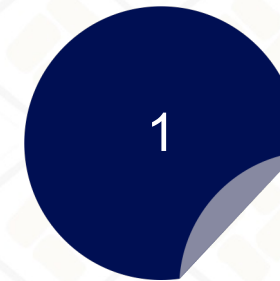
المهارات الشخصية



الحافز



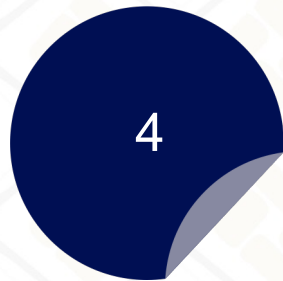
التفكير النقدي



تأسيس الرؤية

أ. تأسيس الرؤية والحفاظ عليها

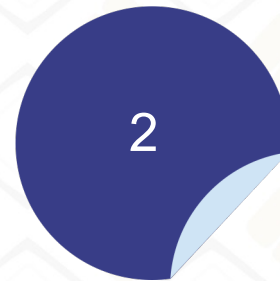
الرؤية هي أداة تحفيزية قوية. وهي طريقة لإيجاد الشغف وما يعنيه هدف المشروع المنشود. تساعد الرؤية المشتركة في الإبقاء على تحرك الأفراد في نفس الاتجاه.



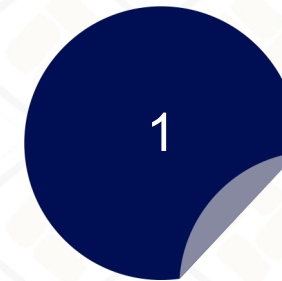
المهارات الشخصية



الحافز



التفكير النقدي



تأسيس الرؤية

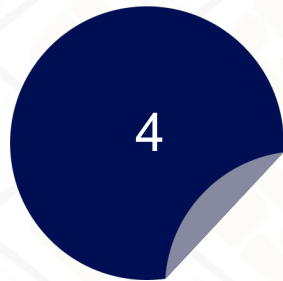


مجال أداء الفريق

أ. تأسيس الرؤية والحفاظ عليها

يجب أن تجيب الرؤية التي يتم تطويرها بطريقة تعاونية بين أعضاء فريق المشروع والمعنيين الرئيسيين على هذه الأسئلة:

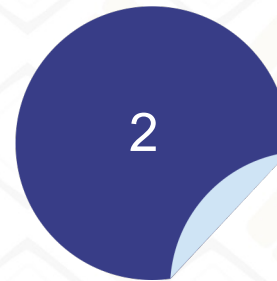
- ما هو هدف المشروع؟
- ما الذي يحدد عمل المشروع الناجح؟
- كيف سيكون المستقبل أفضل عندما تتحقق نتائج المشروع؟
- كيف سيعرف فريق المشروع أنه ينحرف عن الرؤية؟



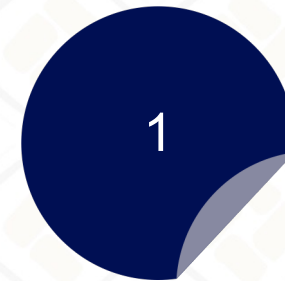
المهارات الشخصية



الحافز



التفكير النقدي

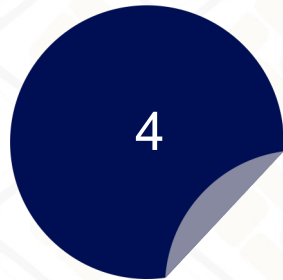


تأسيس الرؤية



الرؤية الجيدة واضحة وموجزة. وتحقق ما يلي:

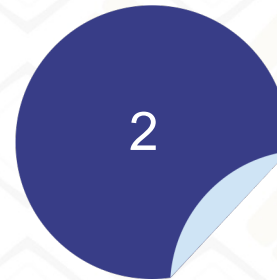
- تلخص المشروع بعبارة قوية أو وصف قصير
- تصف أفضل نتيجة يمكن تحقيقها
- تنشئ صورة مشتركة ومتماسكة في أذهان أعضاء فريق المشروع، و تلهم الشغف إلى تحقيق النتيجة.



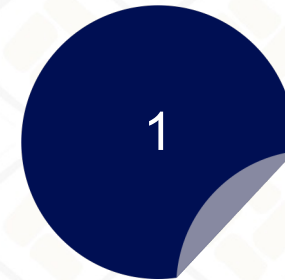
المهارات الشخصية



الحافز



التفكير النقدي



تأسيس الرؤية



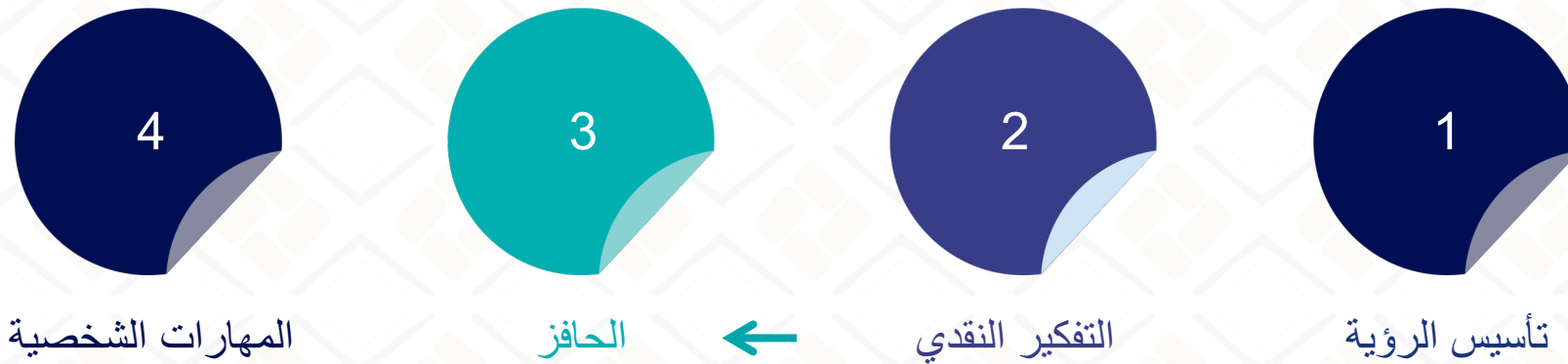
ب. التفكير النقدي

في مختلف مجالات أداء المشروع، هناك حاجة للتعرف على التحيز، وتحديد السبب الجذري للمشاكل، والنظر في القضايا الصعبة، مثل الغموض والتعقيد وما إلى ذلك. يساعد التفكير النقدي على إنجاز هذه الأنشطة



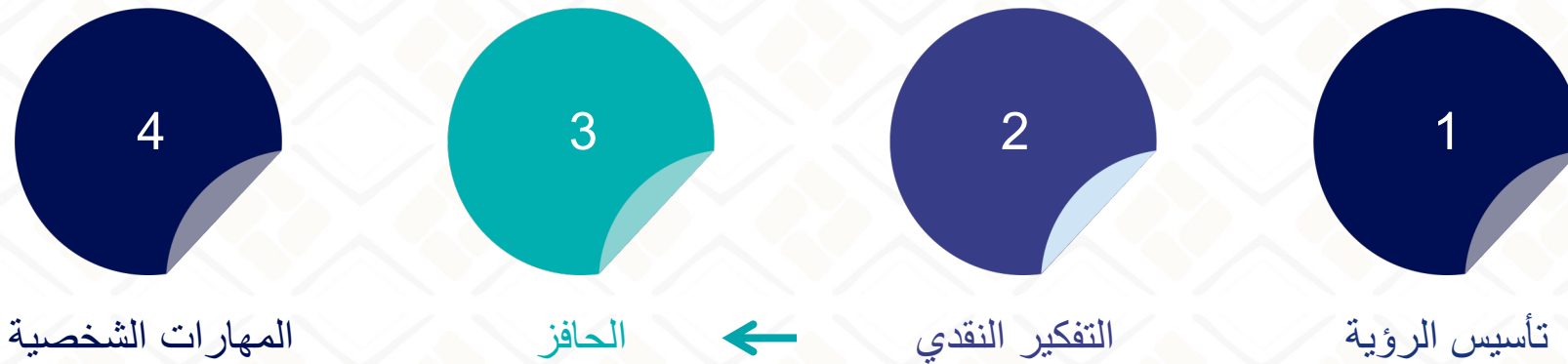
ج. الحافز

ينطوي تحفيز أعضاء فريق المشروع على جانبين: الأول هو فهم ما يحفز أعضاء فريق المشروع على الأداء، والثاني هو العمل مع أعضاء فريق المشروع بطريقة تبقيهم ملتزمين بالمشروع ونتائجه.



تتضمن أمثلة عوامل التحفيز الداخلي ما يلي:

- الإنجاز
- التحدي
- الإيمان بالعمل
- النمو الشخصي
- التوجيه الذاتي والاستقلالية.



د. المهارات الشخصية

تشمل المهارات الشخصية التي يتم استخدامها بصورة متكررة في المشاريع الذكاء العاطفي، واتخاذ القرار، وحل النزاعات، وأمور أخرى.



الذكاء العاطفي:

هو القدرة على التعرف على مشاعرنا ومشاعر الآخرين. يتم استخدام هذه المعلومات لتوجيه التفكير والسلوك. إن التعرف على المشاعر الشخصية، والتعاطف مع مشاعر الآخرين، والقدرة على التصرف بشكل مناسب هي حجر الزاوية للتواصل الفعال، والتعاون، والقيادة.



الشكل 2- 5 مكونات الذكاء العاطفي

الذكاء العاطفي:

إن الوعي الذاتي والإدارة الذاتية مطلوبان للحفاظ على الهدوء والإنتاجية خلال ظروف المشروع الصعبة. كما أن الوعي الاجتماعي والمهارات الاجتماعية يسمحان بعلاقات أفضل مع أعضاء فريق المشروع والمعنيين في المشروع. والذكاء العاطفي هو أساس كل أشكال القيادة.



الشكل 2- 5 مكونات الذكاء العاطفي



السؤال المطلوب من النشاط :

مناقشة مفتوحة عن استخدام الذكاء العاطفي في حل المشكلات

أمامكم السيناريوهات التالية:

- سيناريو 1: أحد أعضاء الفريق يعاني من ضغط العمل ويبدأ في فقدان الحافز، مما يؤثر على إنتاجيته.
 - سيناريو 2: صاحب مصلحة رئيسي يعترض بشدة على تغيير في المشروع أمام الجميع
 - سيناريو 3: تم إبلاغك بتأخير في التسليم بسبب سوء تنسيق الفريق، وهناك توتر بين الأعضاء.
 - سيناريو 4: أثناء اجتماع، يقوم أحد أعضاء الفريق بمقاطعتك بشكل متكرر بطريقة غير مهنية.
- يحدد المشاركون الاستجابة العاطفية الطبيعية، ثم يقترحون كيفية التعامل مع الموقف بذكاء عاطفي

20 دقيقة



صنع القرار:

يتخذ مديرو المشاريع وفرق المشروع العديد من القرارات يوميًا. بعض القرارات قد تكون غير هامة إلى حد ما بالنسبة لنتائج المشروع، مثل أين نذهب لتناول غداء الفريق، والبعض الآخر سيكون مؤثراً للغاية، مثل منهج التطوير أو الأدوات التي يجب استخدامها

إدارة النزاعات:

يحدث النزاع في جميع المشاريع. تعمل المشاريع في بيئات ديناميكية وتواجه العديد من القيود والتي يمكن أن تؤدي إلى حدوث النزاعات. ليس من غير المألوف الرغبة في تجنب النزاع.

5. تفصيل أنماط القيادة

كما هو الحال مع جميع جوانب المشاريع، تم تفصيل أنماط القيادة أيضاً لتلبية احتياجات المشروع والبيئة والمعنيين. تتضمن بعض المتغيرات التي تؤثر على تفصيل أنماط القيادة ما يلي:



الخبرة في نوع المشروع:

قد تكون المنظمات وفرق المشروع ذات الخبرة في نوع معين من المشاريع أكثر إدارة ذاتية وتتطلب قدرًا أقل من القيادة. عندما يكون المشروع جديدًا على منظمة ما، يكون الاتجاه هو توفير مزيد من الإشراف واستخدام أسلوب قيادة أكثر توجيهًا. نضج أعضاء فريق المشروع. قد يحتاج أعضاء



نضج أعضاء فريق المشروع:

قد يحتاج أعضاء فريق المشروع الناضجون في المجال الفني إلى إشراف وتوجيه أقل من أعضاء فريق المشروع الجدد في المنظمة أو الفريق أو التخصص الفني.



مجال أداء الفريق

هياكل حوكمة المنظمة:

تعمل المشاريع ضمن نظام تنظيمي أكبر. قد يكون هناك توقع بأن نمط القيادة التنظيمية للإدارة العليا معترف به ومنعكس على قيادة الفريق. يؤثر الهيكل التنظيمي على درجة مركزية أو توزيع السلطة والمساءلة.



فرق المشروع الموزعة:

أصبحت القوة العاملة الدولية للمشروع أكثر شيوعًا اليوم مما كانت عليه في الماضي. على الرغم من بذل أفضل الجهود للربط بين الأشخاص افتراضيًا، فقد يكون من الصعب الوصول إلى نفس المستوى من التعاون والارتباط الذي يتم تحقيقه عند العمل وجهًا لوجه.



6. التفاعلات مع مجالات الأداء الأخرى

يؤكد مجال أداء الفريق على المهارات التي يستخدمها مديرو المشروع وأعضاء فريق المشروع على مدار المشروع. وتتداخل هذه المهارات مع جميع جوانب المشروع الأخرى كنسيج واحد.

7. فحص النتائج

الناتج	الفحص
الملكية المشتركة	يعرف جميع أعضاء فريق المشروع الرؤية والأهداف يمتلك فريق المشروع تسليمات المشروع ونتائجه.
فريق عالي الأداء	الفريق يثق في بعضه البعض ويتعاونون الفريق يتكيف مع المواقف المتغيرة ويتمتع بالمرونة في مواجهة التحديات الفريق يشعر بالتمكين ويؤمن ويقدر أعضاء الفريق.
القيادة القابلة للتطبيق والمهارات الشخصية الأخرى يظهرها جميع أعضاء الفريق.	يطبق أعضاء فريق المشروع التفكير النقدي والمهارات الشخصية. تعد أنماط قيادة أعضاء فريق المشروع مناسبة لسياق المشروع والبيئة.

الجدول 2-3 فحص النتائج – مجال أداء الفريق

منهج التطوير ومجال أداء دورة الحياة

ينجم عن التنفيذ الفعال لمجال الأداء هذا النتائج المطلوبة التالية:

« مناهج تطوير متناسقة مع تسليمات المشروع.

« دورة حياة للمشروع تحتوي على مراحل تربط بين تنفيذ الأعمال وقيمة المعنيين من بداية المشروع إلى نهايته.

« دورة حياة المشروع تتألف من مراحل تيسر إيقاع عملية التسليم ومنهج التطوير المطلوبين لإنتاج تسليمات المشروع.

يجمع منهج التطوير ومجال أداء دورة

الحياة الأنشطة والوظائف المرتبطة بمنهج

التطوير وإيقاع التسليم ومراحل دورة

الحياة الخاصة بالمشروع.

منهج التطوير ومجال أداء دورة الحياة

1. علاقة التطوير والإيقاع ودورة الحياة

يحدد نوع تسليم (تسليمات) المشروع كيف يمكن تطويره. يؤثر نوع التسليم (التسليمات) ومنهج التطوير على عدد تسليمات المشروع وإيقاعها. يحدد منهج التسليمات وإيقاع التسليم المرغوب دورة حياة المشروع ومراحلها.

2. إيقاع التسليم

يشير إيقاع التسليم إلى توقيت ووتيرة تسليمات المشروع. يمكن أن يكون للمشاريع تسليم منفرد أو تسليمات متعددة أو تسليمات دورية.

03



التسليمات الدورية:
التسليمات الدورية مثل
التسليمات المتعددة، ولكنها
تتم وفق جدول ثابت
للتسليمات،

02



التسليمات المتعددة: بعض
المشاريع لديها تسليمات
متعددة. قد يحتوي المشروع
على عدة مكونات يتم
تسليمها في أوقات مختلفة
على مدار المشروع.

01



التسليم الوحيد: في المشاريع
التي لديها تسليم وحيد، يتم
التسليم في نهاية المشروع

3. مناهج التطوير

يعتبر منهج التطوير وسيلة صنع وتطوير منتج أو خدمة أو نتيجة أثناء دورة حياة المشروع. توجد مناهج تطوير مختلفة، وقد تستخدم الصناعات المختلفة مصطلحات مختلفة للإشارة إلى مناهج التطوير. ولكن المصطلحات الثلاثة الشائعة هي التنبؤية والهجينة والمتكيفة



تكراري ومتزايد على نحو تصاعدي

الشكل 2-7 مناهج التطوير

منهج التطوير ومجال أداء دورة الحياة

أ. المنهج التنبؤي

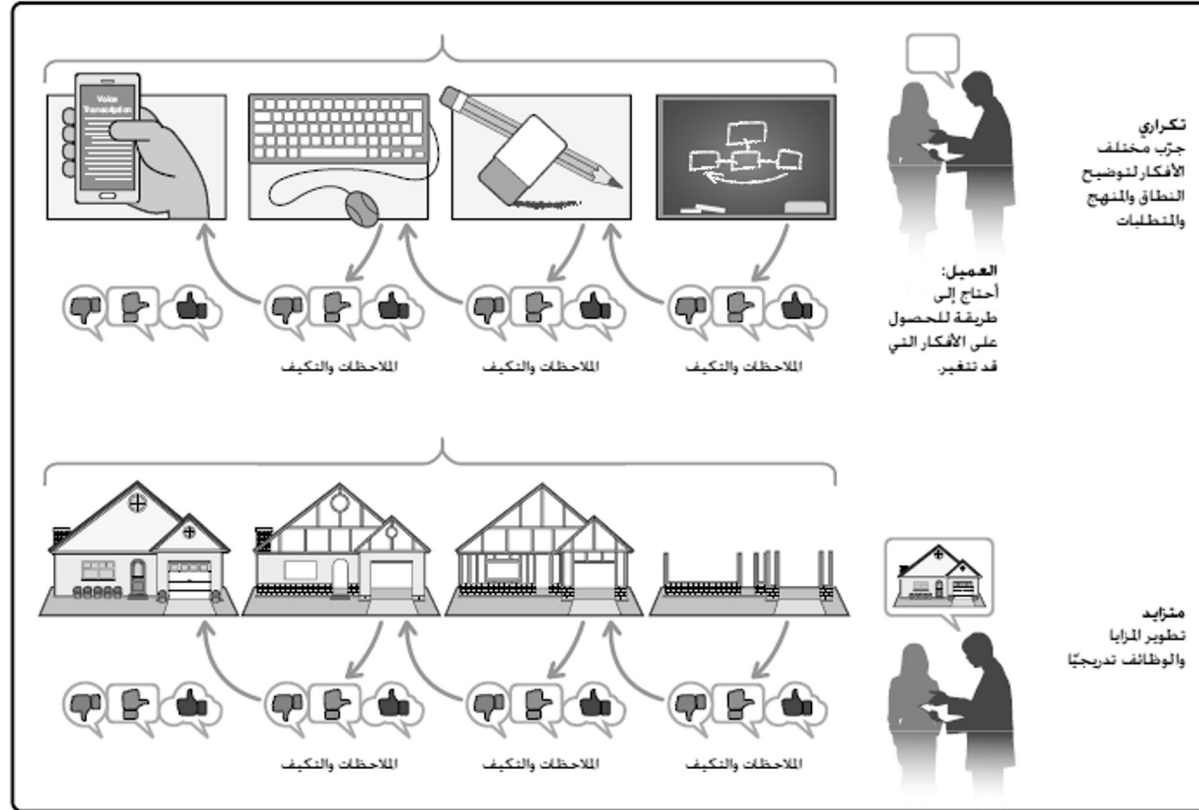
يعتبر مفيداً عندما يمكن تحديد وجمع وتحليل متطلبات المشروع والمنتج في بداية المشروع . كما يمكن الإشارة إلى ذلك أيضاً باسم منهج الشلال waterfall approach و يمكن استخدام هذا المنهج كذلك عند وجود استثمار كبير ومستوى مرتفع من المخاطر

ب. المنهج المتكيف:

تُعد المناهج المتكيفة مفيدة عندما تقترن المتطلبات بمستوى عالٍ من عدم التيقن والتقلب ويكون من المرجح تغييرها على مدار المشروع. يتم وضع رؤية واضحة في بداية المشروع، ويتم تنقيح المتطلبات المبدئية المعروفة أو تفصيلها أو تغييرها أو استبدالها وفقًا لملاحظات المستخدمين أو البيئة أو الأحداث غير المتوقعة.

ج. المنهج الهجين:

يُعد منهج التطوير الهجين مزيجاً من المنهجين المتكيف والتنبؤي. يعني ذلك استخدام بعض العناصر من المنهج التنبؤي فضلاً عن بعض العناصر الموجودة في المنهج المتكيف. يعتبر هذا المنهج مفيداً عندما يكون هناك عدم تيقن أو مخاطرة فيما يخص المتطلبات.



الشكل 2- 8 التطوير التكراري والمتزايد

4. الاعتبارات التي ينبغي مراعاتها عند اختيار منهج التطوير

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على عملية اختيار منهج التطوير يمكن تقسيم تلك العوامل إلى فئات المنتج أو الخدمة أو النتيجة؛ والمشروع؛ والمنظمة. تصف الأقسام الفرعية التالية المتغيرات المرتبطة بكل فئة.

منهج التطوير ومجال أداء دورة الحياة

4. الاعتبارات التي ينبغي مراعاتها عند اختيار منهج التطوير

أ. المنتج أو الخدمة أو النتيجة

يوجد الكثير من المتغيرات المرتبط بطبيعة المنتج أو الخدمة أو النتيجة التي تؤثر بدورها على منهج التطوير. توضح

القائمة التالية الخطوط العريضة لبعض المتغيرات التي ينبغي مراعاتها عند اختيار منهج التطوير:



اللوائح

متطلبات السلامة

المخاطرة

خيارات التسليم

سهولة التغيير

ثبات النطاق

درجة التيقن من
المتطلبات

درجة الابتكار

منهج التطوير ومجال أداء دورة الحياة

4. الاعتبارات التي ينبغي مراعاتها عند اختيار منهج التطوير

ب. المشروع

تتمحور متغيرات المشروع التي تؤثر على منهج التطوير حول المعنيين وقيود الجدول الزمني وتوفر التمويل.

منهج التطوير ومجال أداء دورة الحياة

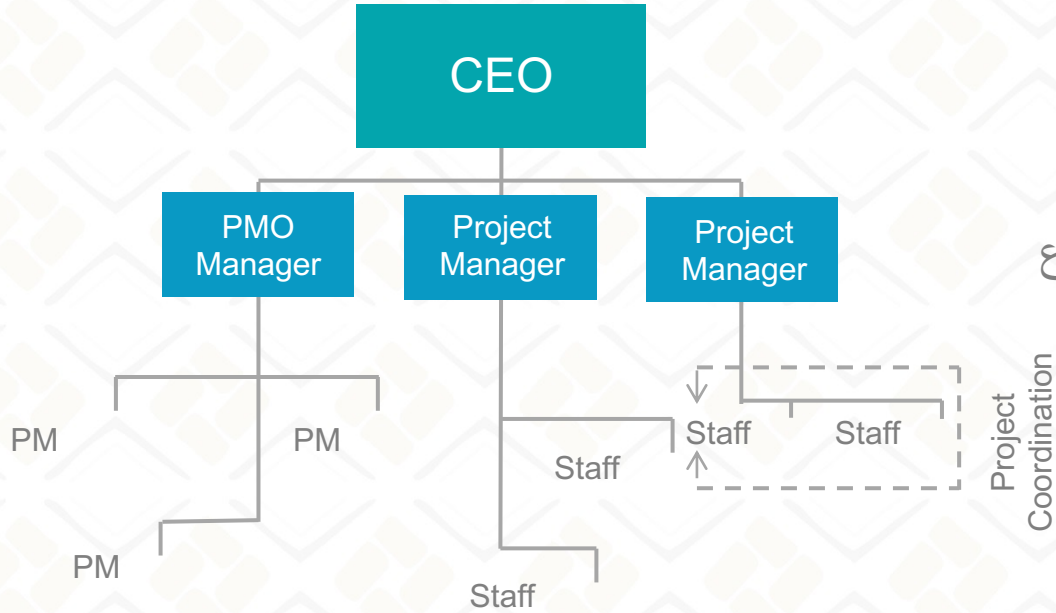
4. الاعتبارات التي ينبغي مراعاتها عند اختيار منهج التطوير

ج . المنظمة

تؤثر المتغيرات التنظيمية مثل الهيكل والثقافة والقدرة وحجم فريق المشروع

والموقع على منهج التطوير.

- الهيكل التنظيمي
- الثقافة
- قدرات المنظمة
- حجم وموقع فريق المشروع



5. تعريف المرحلة ودورة الحياة

يعتمد نوع وعدد المراحل الخاصة بالمشروع في دورة حياته على العديد من المتغيرات، يتصدرها إيقاع التسليم ومنهج التطوير، كما تم توضيحه سابقًا. تشمل الأمثلة على المراحل في دورة الحياة ما يلي:

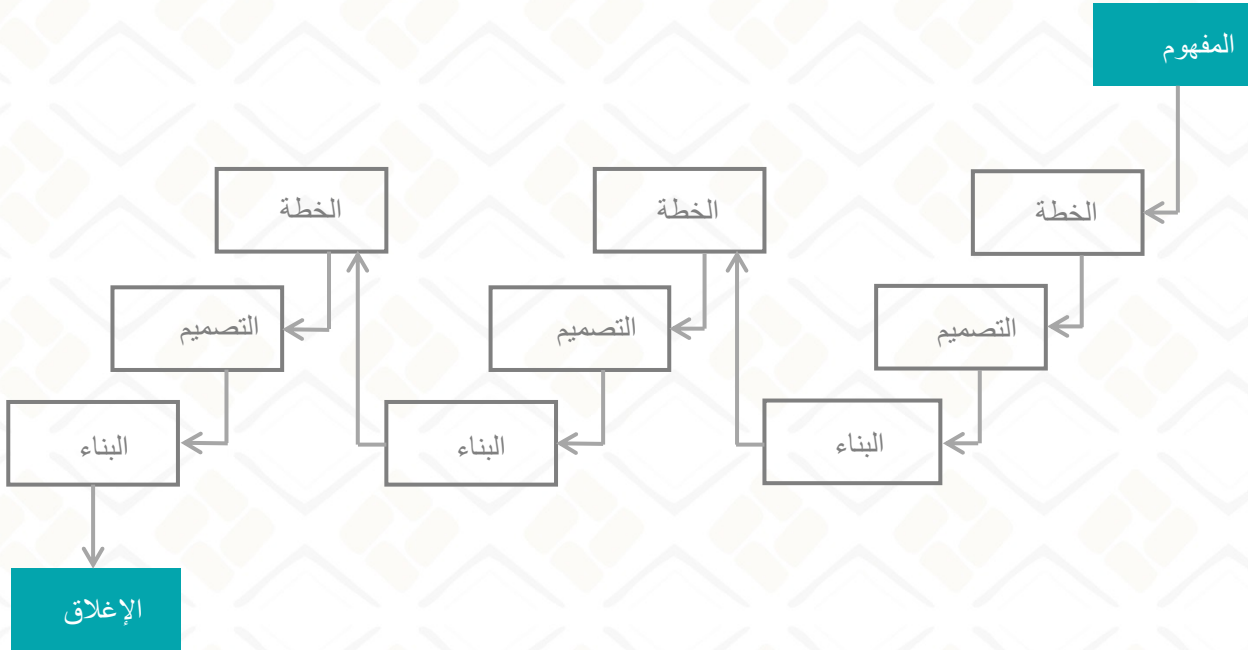


نموذج دورة حياة تنبؤية

منهج التطوير ومجال أداء دورة الحياة

5. تعريف المرحلة ودورة الحياة

نموذج دورة حياة ذات منهج تطوير متزايد



يبين الشكل دورة حياة مع منهج تطوير متزايد. يوجد ثلاثة تكرارات للخطة والتصميم والبناء مبنية في هذا المثال يضيف كل بناء تالي وظيفة للبناء الأولي.

الشكل 10-2 دورة حياة ذات منهج تطوير متزايد

منهج التطوير ومجال أداء دورة الحياة

5. تعريف المرحلة ودورة الحياة

دورة حياة تستخدم منهج تطوير متكيف

تحديد رؤية المشروع والمنتجات



يبين الشكل دورة حياة باستخدام منهج تطوير متكيف. في نهاية كل تكرار (المعروف في بعض الأحيان باسم – الإطلاق)، يقوم العميل بمراجعة تسليم بعض الوظائف. أثناء المراجعة، يقدم المعنيون ملاحظاتهم، ويقوم فريق المشروع بتحديث سجل أعمال المشروع بالميزات و الوظائف لكي يتم تحديد أولويات التكرار التالي.

الشكل 2-11 دورة حياة ذات منهج تطوير متكيف

منهج التطوير ومجال أداء دورة الحياة

6. مواءمة إيقاع التسليم ومنهج التطوير ودورة الحياة

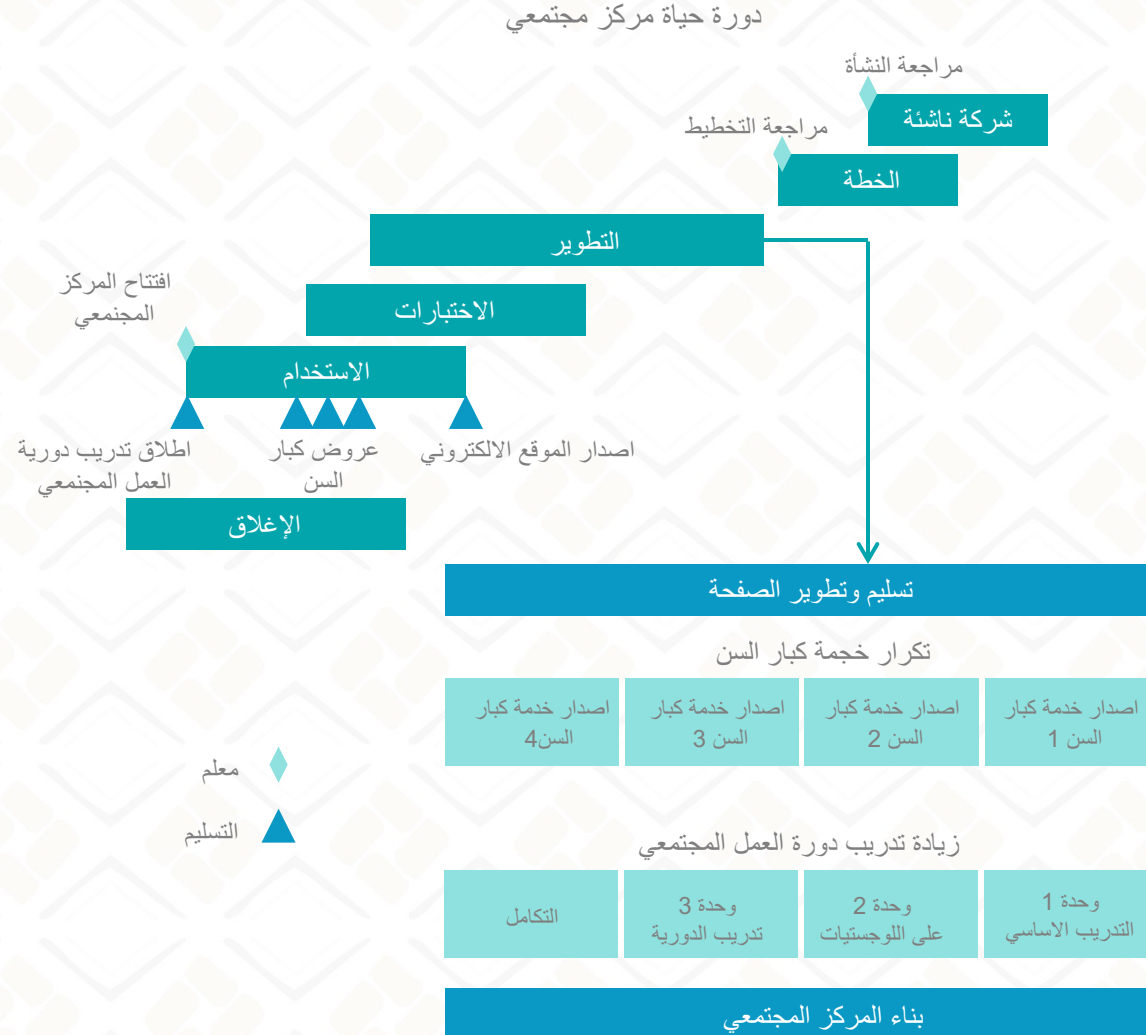
في هذا المثال، يوجد أربعة منتجات وخدمات: المبنى، وتدريب دورية العمل المجتمعي CAP وخدمات كبار السن، والموقع الالكتروني، ويوضح الجدول التالي إيقاع التسليم ومنهج التطوير. وفقاً لهذه المعلومات قد تكون دورة الحياة المحتملة كالتالي:

التسليمات	إيقاع التسليم	منهج التطوير
البناء	تسليم واحد فقط	تنبؤي
خدمات كبار السن	تسليمات متعددة	تكراري
الموقع الالكتروني	تعليمات دورية	مكيف
تدريب دورية العمل المجتمعي	تسليمات متعددة	متزايد

الجدول 2-4 إيقاع التسليم ومنهج التطوير

منهج التطوير ومجال أداء دورة الحياة

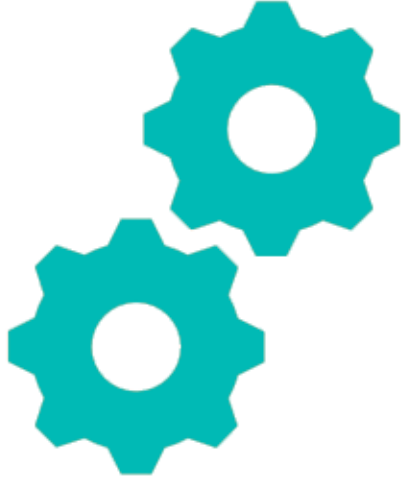
6. موازنة إيقاع التسليم ومنهج التطوير ودورة الحياة



يوضح الشكل دورة حياة محتملة لمشروع المركز المجتمعي. والاختبار والاستخدام، بسبب تطوير مختلف التسليمات واختبارها واستخدامها في أوقات مختلفة، كما أن بعض التسليمات يتم تسليمها على دفعات. رحلتا البداية والتخطيط متتابعتان. تتداخل مراحل - التطوير

منهج التطوير ومجال أداء دورة الحياة

7. التفاعلات مع مجالات الأداء الأخرى



يتفاعل منهج التطوير ومجال أداء دورة الحياة مع مجالات المعنيين والتخطيط وعدم التيقن والتسليم وعمل المشروع وأداء الفريق. تؤثر دورة الحياة المختارة على الطريقة التي يتم بها التخطيط.

8. قياس النتائج



يتفاعل منهج التطوير ومجال أداء دورة الحياة مع مجالات المعنيين والتخطيط وعدم التيقن والتسليم وعمل المشروع وأداء الفريق. تؤثر دورة الحياة المختارة على الطريقة التي يتم بها التخطيط.



السؤال المطلوب من النشاط :

ورشة عمل "اختيار منهج التطوير المناسب"

أمامكم السيناريوهات التالية:

- بناء برج سكني ضخم بمتطلبات ثابتة وجدول زمني صارم. تطوير
- تطبيق جوال مبتكر في سوق متغير يحتاج لتحديثات مستمرة.
- تصميم منتج جديد لصناعة السيارات حيث تحتاج بعض الجوانب للبحث والتطوير.
- إطلاق حملة تسويقية رقمية مع الحاجة لتعديلات مستمرة بناءً على تفاعل العملاء.

كل مجموعة تحلل كل سيناريو وتحدد أي منهج هو الأنسب
تبرر كل مجموعة سبب اختيارها للمنهج بناءً على خصائص المشروع.

20 دقيقة



مجال أداء التخطيط

ينجم عن التنفيذ الفعال لهذا المجال النتائج المطلوبة التالية:

- « تقدم المشروع بطريقة منظمة ومنسقة ومتأنية.
- « يوجد نهج شامل لتحقيق نتائج المشروع.
- « يتم دراسة المعلومات المتطورة من أجل إنتاج التسليمات وتحقيق النتائج التي نفذ من أجلها المشروع.
- « الوقت المنقضي في التخطيط ملائم للحالة.
- « معلومات التخطيط كافية لتحقيق توقعات المعنيين.
- « توجد عملية لتكييف الخطط طوال تنفيذ المشروع وفقا للاحتياجات والظروف الناشئة والمتغيرة.

يجمع مجال أداء التخطيط الأنشطة والوظائف المرتبطة بكل من التنظيم والتنسيق المبدئي والمستمر والمتطور والضروري لإنتاج تسليمات المشروع وتحقيق النتائج الخاصة به.

1. متغيرات التخطيط

لأن كل مشروع فريد، يختلف مقدار وقت وكم ووتيرة التخطيط. المتغيرات التي تؤثر على كيفية إجراء التخطيط للمشروع، تشمل، على سبيل المثال لا الحصر، ما يلي:



- أ. منهج التطوير
- ب. تسليمات المشروع
- ج. متطلبات المنظمة
- د. ظروف السوق
- هـ. القيود القانونية أو التنظيمية

مجال أداء التخطيط

1. متغيرات التخطيط

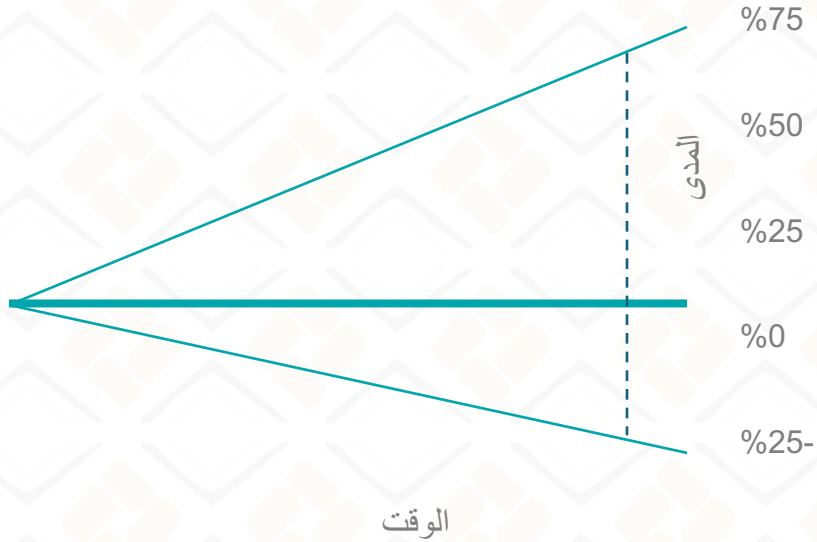
1.1. التسليم:

يبدأ التخطيط بفهم دراسة الأعمال ومتطلبات المعنيين ونطاق المشروع والمنتج. نطاق المنتج هو الميزات والوظائف التي يتميز بها منتج أو خدمة أو نتيجة. نطاق المشروع هو العمل الذي يتم أدائه لتسليم منتج أو خدمة أو نتيجة تتوفر فيها ميزات ووظائف محددة.

1. متغيرات التخطيط

2.1. التقدير:

ينطوي التخطيط على وضع تقديرات لجهد العمل والمدة والتكاليف والأفراد والموارد المادية. تعتبر التقديرات تقييماً كمياً للمقدار أو النتيجة المتوقعة للمتغير، مثل تكاليف المشروع أو موارده أو جهده أو مدته. ومع تطور المشروع، يمكن أن تتغير التقديرات وفقاً للمعلومات والظروف القائمة.



الشكل 2-14 يتناقص مدى التقدير بمرور الوقت

2.1. التقدير:

توجد طرق مختلفة لعرض و/أو تعديل التقديرات كما يلي:

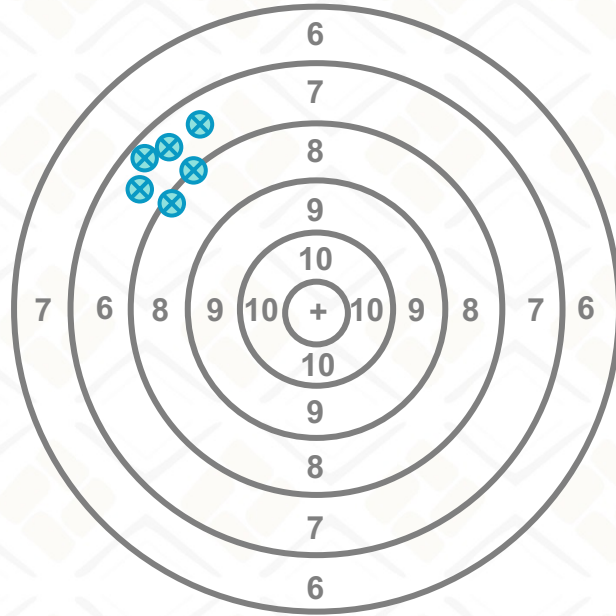
أ. التقدير الحتمي والاحتمالي:

تقدم التقديرات الحتمية، المعروفة أيضاً باسم التقديرات النقطية، رقماً أو مقداراً واحداً،

مثل 36 شهراً.

أما التقديرات الاحتمالية، فهي تشمل مدى من التقديرات إلى جانب الاحتمالات المرتبطة

ضمن المدى.



الشكل 2-15 دقة منخفضة – إحكام مرتفع

مجال أداء التخطيط

1. متغيرات التخطيط

2.1. التقدير:

للتقدير الاحتمالي المستمد من المحاكاة الحاسوبية ثلاثة عوامل مرتبطة به كما يلي:

1. تقدير النقاط مع مدى مثل 36 شهرا 3 شهور - شهر واحد

2. بيان ثقة مثل مستوى ثقة قدره 95

3. توزيع احتمالي يصف تشتت البيانات ضمن وحول مدى محدد.

تشكل هذه العوامل الثلاثة مجتمعة مقياس كامل يصف التقدير الاحتمالي.

2.1. التقدير:

ب. التقدير المطلق والنسبي:

التقديرات المطلقة هي معلومات محددة وتستخدم أرقام فعلية. قد يظهر التقدير المطلق للجهد بقيمة 120 ساعة من العمل. يستطيع شخص واحد يعمل بدوام كامل إنجاز العمل في 15 يوم عمل، على افتراض إنتاجية قدرها 8 ساعات في كل يوم عمل.

2.1. التقدير:

ج. التقدير القائم على التدفق:

توضع التقديرات القائمة على التدفق من خلال تحديد وقت الدورة وطاقاتها الانتاجية. وقت الدورة هو إجمالي الوقت المنقضي منذ بداية نشاط معين أو أحد عناصر العمل حتى انجازه. أما الإنتاجية، فهي عدد البنود التي يمكن أن تؤدي لاستكمال عملية ما ضمن مقدار محدد من الوقت.

د. تعديل التقديرات لعدم التيقن:



التقديرات غير مؤكدة بطبيعتها. ويرتبط عدم التيقن بحكم تعريفه بالمخاطر. يمكن تعديل تقديرات مواعيد التسليمات الأساسية أو الموازنة، أو إضافة وقت أو تمويل للتعامل مع حالات الطوارئ، وفقًا لنتائج المحاكاة التي تم إجرائها لإنشاء مدى لعدم التيقن لهذه المتغيرات.

3.1. الجداول الزمنية:

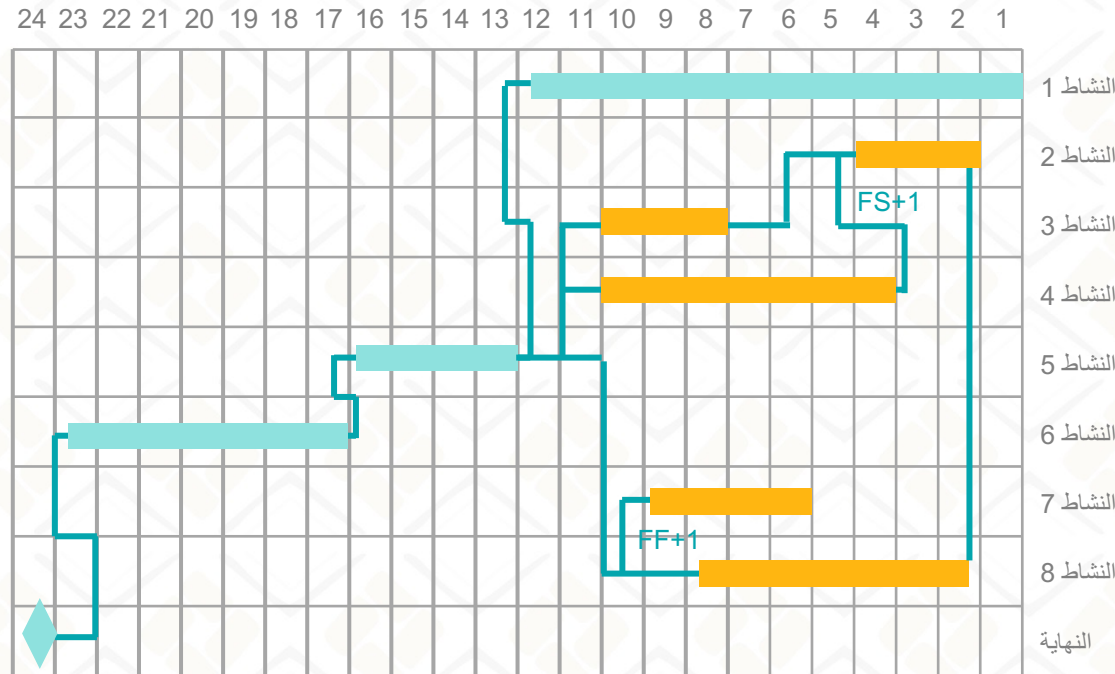
الجدول الزمني هو نموذج لتنفيذ أنشطة المشروع، يشمل المدد الزمنية والاعتمادية ومعلومات التخطيط الأخرى. يمكن أن يستخدم تخطيط الجدول الزمني المناهج التنبؤية أو المتكيفة. تتبع المناهج التنبؤية عملية تدريجية كما يلي:

3.1. الجداول الزمنية:



مشروع

3.1. الجداول الزمنية:



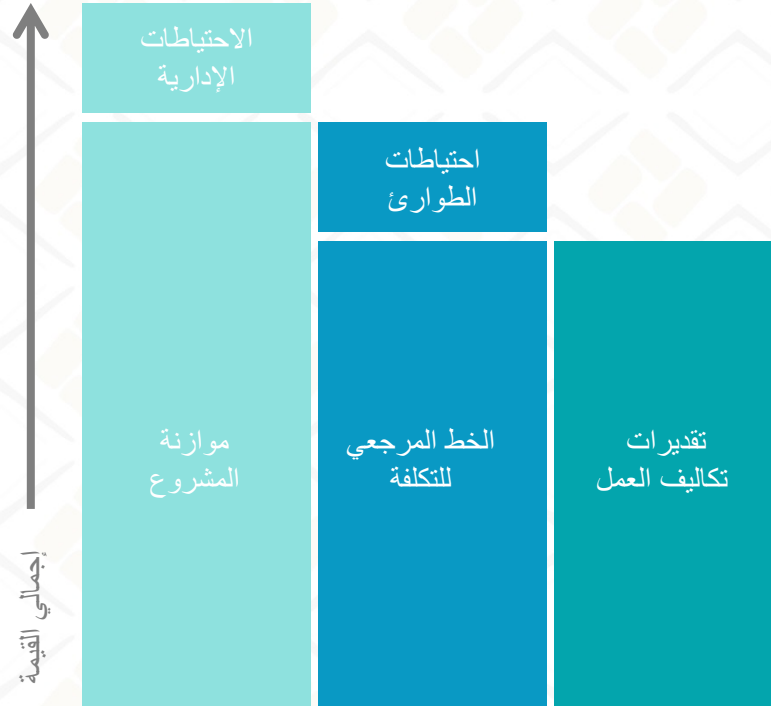
عند ضغط الجدول الزمني، من المهم تحديد طبيعة الاعتمادية بين الأنشطة. لا يمكن تطبيق تسريع التتابع على بعض الأنشطة نظراً لطبيعتها، بينما يمكن ذلك مع البعض الآخر.

3.1. الجداول الزمنية:

يستخدم التخطيط للجدول الزمني المتكيف التخطيط المتزايد. وهذا المنهج في الجدولة مبني على التكرارات و الإصدارات و يتم وضع خطة إصدار عامة توضح الميزات والوظائف الأساسية التي يجب تضمينها في كل إصدار.



4.1. الموازنة:



غالباً ما يتم توزيع الخط المرجعي للتكاليف عبر الجدول الزمني للمشروع لكي يعكس توقيت تكبد التكاليف. تتيح هذه الممارسة لمدراء المشاريع عمل توازن بين التمويل المعتمد خلال فترة موازنة محددة مع الأعمال المجدولة خلال تلك الفترة. إذا كانت هناك حدود للتمويل في فترة موازنة ما، قد يحتاج العمل إلى إعادة الجدولة لتلبية تلك الحدود.

الشكل 2-18 تراكم الموازنة

2. تكوين وهيكلة فريق المشروع:

يبدأ التخطيط لتكوين فريق المشروع بتحديد مجموعة المهارات المطلوبة لإنجاز العمل بالمشروع. يستلزم ذلك ليس فقط تقييم المهارات وإنما أيضا تقييم مستوى الاحترافية و عدد سنوات الخبرة في المشاريع المشابهة.

3. التواصل:

يتداخل التخطيط للتواصل مع تعريف المعنيين وتحليلهم وتحديد أولوياتهم ومشاركتهم كما هو موضح في مجال أداء المعنيين، التواصل هو العامل الأهم في المشاركة مع المعنيين بفعالية.

4. الموارد المالية:

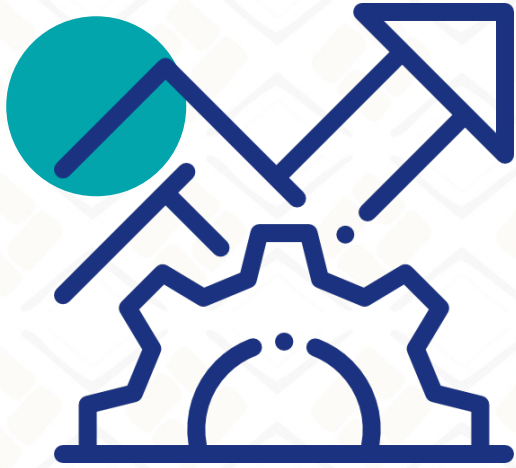


تنطبق الموارد المادية على أي موارد بخلاف الأشخاص. يمكن أن يشمل ذلك المواد والمعدات والبرمجيات وبيئات الاختبار والتراخيص وما إلى ذلك. يستلزم التخطيط للموارد المادية القيام بعمليات التقدير، فضلاً عن سلسلة التوريد واللوجيستيات والإدارة.

5. المشتريات:

يمكن أن تتم المشتريات في أي وقت خلال المشروع. ومع ذلك، يساعد التخطيط المسبق في تحديد التوقعات التي تضمن سهولة تنفيذ عملية المشتريات. بمجرد معرفة النطاق العام للمشروع، تقوم فرق المشاريع بعمل تحليل التصنيع أم الشراء.

6. التغييرات:



سوف توجد تغييرات على مدار المشروع. بعض التغييرات تنتج عن حدوث مخاطرة أو تغير في بيئة المشروع، وبعضها ينتج عن فهم أعمق للمتطلبات، في حين أن بعضها الآخر ينتج عن طلبات العميل أو أسباب أخرى.

7. المقاييس:



يوجد رابط طبيعي بين أعمال التخطيط والتسليم والقياس. هذا الرابط هو المقاييس. يشمل إنشاء المقاييس وضع الحدود الفاصلة التي تدل على ما إذا كان أداء العمل يسير وفق المتوقع، أو يتجه بشكل إيجابي أو سلبي نحو الأداء المتوقع، أو إذا كان الأداء غير مقبولاً.

8. التوافق:

يجب الحفاظ على تكامل الأنشطة مع النتائج على مدار المشروع. يعني ذلك أن يتوافق التخطيط للأداء فيما يخص النطاق ومتطلبات الجودة مع التزامات التسليم والتمويل المخصص، ونوعية ومدى توفر الموارد، وعدم التيقن الكامن في المشروع، بالإضافة إلى احتياجات المعنيين.

9. التفاعلات مع مجالات الأداء الأخرى

يحدث التخطيط على مدار المشروع و يتكامل مع كل مجال من مجالات الأداء. في بداية المشروع يتم تحديد النتائج المتوقعة بالإضافة إلى تطوير الخطط العامة. . اعتماداً على منهج التطوير ودورة الحياة اللذان قد تم اختيارهما، قد يتم التخطيط المكثف بطريقة مسبقة، ثم قد يتم تعديل الخطط لاحقاً لتعكس البيئة الفعلية.

النتيجة	التحقق
يتقدم المشروع بطريقة منظمة ومنسقة ومتأنية.	مراجعة أداء لنتائج المشروع مقابل الخطوط المرجعية للمشروع ومقاييس أخرى توضح أن المشروع يتقدم كما هو مخطط تباينات الأداء ضمن الحدود الفاصلة.
يوجد منهج شامل لتسليم نتائج المشروع.	يبين جدول التسليم والتمويل والموارد المتاحة . والمشتريات، وما إلى ذلك أن المشروع مخطط بشمولية دون فجوات أو مناطق اختلال.
تدرس المعلومات المتطورة لإنتاج التسليمات وتحقيق النتائج التي تمت مباشرة المشروع من أجلها.	المعلومات المبدئية عن التسليمات والمتطلبات مقارنةً بالمعلومات الحالية توضح الإعداد المناسب للمعلومات الحالية مقارنة مع دراسة الأعمال تبين أن المشروع سوف ينتج التسليمات والنتائج التي نفذ من أجلها.
الوقت المنقضي في التخطيط ملائم للوضع.	خطط المشروع ومستنداته توضح أن مستوى التخطيط مناسب للمشروع.
معلومات التخطيط كافية لإدارة توقعات تبين خطة إدارة التواصل ومعلومات المعنيين أن التواصل كاف لإدارة توقعات المعنيين.	تبين خطة إدارة التواصل ومعلومات المعنيين أن التواصل كاف لإدارة توقعات المعنيين
توجد عملية لتكيف الخطط طوال فترة تنفيذ المشروعات وفقاً التي تستخدم سجل أعمال تبين تبني خطط التكيف طوال فترة تنفيذ المشروع.	المشروعات التي تستخدم سجل أعمال تبين تبني خطط التكيف طوال فترة تنفيذ المشروع المشروعات التي تستخدم عملية التحكم في التغيير لديها سجلات ومستندات للتغيير نتجت من اجتماعات مجلس التحكم في التغيير تبين تطبيق عملية التحكم في التغيير

مجال أداء المشروع

ينجم عن التنفيذ الفعال لهذا المجال النتائج المطلوبة التالية:

- « فعالية وكفاءة أداء المشروع.
- « عمليات المشروع تكون ملائمة للمشروع وللبيئة.
- « تواصل مناسب مع المعنيين.
- « إدارة فعالة للموارد المادية.
- « إدارة فعالة للمشتريات.
- « تحسين قدرة الفريق بسبب التعلم المستمر وتعزيز العمليات.

يتناول مجال أداء عمل المشروع

الأنشطة والوظائف

المرتبطة بتأسيس عمليات المشروع

وإدارة الموارد المادية وتعزيز بيئة

التعلم.

تشمل طرق تحسين العمليات المتعلقة بالبيئة ما يلي:



1. عمليات المشروع:

يقوم مدير وفريق المشروع بإعداد العمليات التي يستخدمها فريق المشروع لتنفيذ العمل ويقومون بمراجعتها بشكل دوري. ينشئ مدير المشروع وفريق المشروع العمليات التي يستخدمها فريق المشروع لتنفيذ العمل ويراجعونها دوريًا.

1. عمليات المشروع:

ينبغي أن تتسم العمليات بالكفاءة وأيضاً بالفاعلية. يعني ذلك أنها يجب أن تمتثل لمتطلبات الجودة، واللوائح، والمعايير، وسياسات المنظمة، فضلاً عن تحقيقها للنتيجة المرغوبة.

مثال على العمل غير المضيف للقيمة. يرغب مكتب إدارة المشاريع PMO في تتبع نوع العمل الذي يؤديه أعضاء فريق المشروع فيطلب من فريق المشروع تسجيل نوع العمل الذي يؤديه في تصنيفات محددة في جدول الدوام. يمكن اعتبار الوقت المستغرق في تصنيف وتسجيل الوقت المستخدم كعمل غير مضيف للقيمة.

2. تحقيق التوازن بين القيود المتنافسة:

تشمل القيادة الناجحة لأي مشروع فهم القيود المرتبطة بالعمل. يمكن أن تأخذ القيود شكل مواعيد تسليم محددة، أو الامتثال للقواعد التنظيمية، أو موازنة محددة مسبقًا، أو سياسات الجودة، أو اعتبارات المحصلة النهائية الثلاثية وما إلى ذلك.

3. الحفاظ على تركيز فريق المشروع:

تقع على مدراء المشاريع مسؤولية التقييم وتحقيق التوازن لكل من تركيز واهتمام فريق المشروع. يتضمن ذلك تقييم توقعات تقدم العمل نحو تحقيق الأهداف على كل من المدى القصير والبعيد.

4. التواصل والمشاركة في المشاريع:

يرتبط معظم العمل بالمشروع بالتواصل والمشاركة، لا سيما العمل المرتبط بالحفاظ على مشاركة أعضاء فريق المشروع وباقي المعنيين. وكما هو موضح في مجال أداء المعنيين، يشمل التواصل كلا من: التواصل الرسمي وغير الرسمي، بالإضافة إلى التواصل الشفهي والمكتوب.

5. إدارة الموارد المادية:

تتطلب بعض المشاريع الحصول على المواد والامدادات من أطراف خارجية. يمكن أن يستغرق التخطيط لهذه الموارد المادية وطلبها ونقلها وتخزينها وتتبعها والتحكم فيها الكثير من الوقت والجهد

6. العمل مع المشتريات:



ترتبط العديد من المشاريع بشكل من أشكال التعاقد أو المشتريات. يمكن أن تغطي المشتريات كل شيء بدءاً من المواد، والمعدات الرأسمالية، والتوريدات إلى الحلول، والعمالة، والخدمات.

1.6. عملية العطاء



تشمل عملية العطاء إعداد مستندات العطاء، والإعلان عنه، ومؤتمرات مقدمي العروض، واختيار أحد المتقدمين للعطاء.

2.6. التعاقدات

تتوصل الأطراف في النهاية إلى اتفاق وتدخل في تعاقد. يعتمد نوع وسيلة التعاقد على حجم عملية الشراء، وثبات نطاق العمل وسماحية المخاطر بالمنظمة.

في حالة المشاريع التي تطبق منهاجًا متكيفًا لبعض التسليمات ومنها تنبؤيًا للبعض الآخر، يمكن استخدام اتفاق رئيسي يغطي كامل العقد يمكن وضع العمل المتكيف في ملحق أو تنمة للعقد. يتيح ذلك حدوث تغييرات في النطاق المتكيف دون التأثير على العقد بأكمله.

7. مراقبة العمل الجديد والتغييرات:

فى المشاريع المتكيفة، يوجد توقع بأن العمل سوف يتطور ويتكيف. ونتيجة لذلك، يمكن إضافة أعمال جديدة لسجل أعمال المنتج بحسب الحاجة. ولكن، إذا كان العمل المضاف أكثر من أو يساوي العمل الذي يتم استكمالها، فإن المشروع سيستمر بلا نهاية.

7. مراقبة العمل الجديد والتغييرات:

في المشاريع التنبؤية، يقوم فريق المشروع بإدارة التغييرات باهتمام للتأكد من إدراج التغييرات المعتمدة فقط ضمن الخط المرجعي للنطاق. . يصحب أي تغييرات في النطاق ما يناسبها من تغييرات في كل من الأفراد والموارد والجدول الزمني والموازنة.

8. التعلم على مدار المشروع:

يمكن أن يلتقي فريق المشروع بشكل دوري لتحديد ما يمكنهم تحسينه في المستقبل (الدروس المستفادة)، والتحدي والتحسين في التكرارات القادمة (التقييم الرجعي). يمكن أن تتطور أساليب العمل لإنتاج نتائج أفضل.

9. التفاعلات مع مجالات الأداء الأخرى:

يتفاعل مجال أداء عمل المشروع مع مجالات الأداء الأخرى في المشروع ويُمكنها. عمل المشروع يُمكن ويدعم التخطيط والتسليم والقياس الفعال ذو الكفاءة. كما يوفر البيئة لاجتماعات فريق المشروع و للتفاعلات ولكي تصبح مشاركة المعنيين فعالة.

النتيجة	الفحص
أداء فعال وذو كفاءة للمشروع.	تظهر تقارير حالة المشروع أن عمل المشروع يتسم بالكفاءة والفعالية.
عمليات المشروع مناسبة للمشروع والبيئة	تظهر الأدلة أن عمليات المشروع قد تم تفصيلها لتلبية احتياجات المشروع والبيئة يُظهر تدقيق العمليات وأنشطة ضمان الجودة أن العمليات ذات صلة وتستخدم بفاعلية.
التواصل المناسب والمشاركة مع المعنيين.	توضح خطة التواصل الخاصة بالمشروع ونتائج التواصل أن التواصل المخطط له قد نجح مع المعنيين. هناك عدد قليل من الطلبات المخصصة للحصول على معلومات أو سوء فهم قد يشير إلى أن أنشطة المشاركة والتواصل غير فعالة.
إدارة فعالة للموارد المادية.	تشير كمية المواد المستخدمة والمخلفات التي تم التخلص منها ومقدار إعادة العمل إلى أن الموارد يتم استخدامها بكفاءة.
الإدارة الفعالة للمشتريات.	يوضح تدقيق المشتريات أن العمليات المناسبة المستخدمة كانت كافية للمشتريات وأن أداء المقاول حسب المخطط.
التعامل الفعال مع التغيير.	تحتوي المشاريع التي تستخدم منهجًا تنبؤيًا على سجل تغيير يوضح التغييرات التي يتم تقييمها بشكل شامل مع مراعاة النطاق والجدول الزمني والموازنة والموارد والمعنيين، وتأثيرات المخاطر المشاريع التي تستخدم منهجًا متكيفًا بها سجل أعمال يظهر معدل إنجاز النطاق ومعدل إضافة نطاق جديد.
تحسنت القدرة بسبب التعلم المستمر وتحسين العملية.	تعرض تقارير حالة الفريق عدداً أقل من الأخطاء وإعادة العمل مع زيادة السرعة الإنتاجية.

التسليمات

ينجم عن التنفيذ الفعال لهذا المجال النتائج المطلوبة التالية:

- « تساهم المشاريع في تحقيق أهداف الأعمال وتقدم الاستراتيجية.
- « تحقق المشاريع النتائج التي أنشئت لتسليمها.
- « تحقيق فوائد المشروع ضمن الإطار الزمني المخطط.
- « فهم فريق المشروع للمتطلبات فهما واضحًا.
- « قبول المعنيين ورضاهم عن تسليمات المشروع.

يناقش مجال أداء التسليم الأنشطة والوظائف المرتبطة بتسليم النطاق والجودة التي تمت مباشرة المشروع لتحقيقها.

1. تسليم القيمة

يمكن للمشاريع التي تستخدم منهج تطوير يدعم إصدار التسليمات على مدار دورة حياة المشروع أن تبدأ في تسليم القيمة للأعمال أو العميل أو معنيين آخرين خلال المشروع. بينما المشاريع التي تسلم الجزء الأكبر من تسليماتها بنهاية دروة حياة المشروع تتبدأ في تقديم القيمة بعد الاستخدام الأولى.

2. التسليمات



يشير التسليم في هذا السياق إلى المنتج أو الخدمة أو النتائج المؤقتة أو النهائية من المشروع. تتيح التسليمات الوصول للنتائج التي تم مباشرة المشروع لتحقيقها. تعكس التسليمات متطلبات المعنيين والنطاق، والجودة، إلى جانب التأثيرات طويلة الأمد على الأرباح والأفراد وكوكب الأرض.

2. التسليمات

أ. المتطلبات:

المتطلب هو شرط أو قدرة لابد من توافرها في منتج، أو خدمة، أو نتيجة لكي تلبي حاجة الأعمال.

- استخلاص المتطلبات.
- تطور واكتشاف المتطلبات.
- إدارة المتطلبات.



ب. تعريف النطاق:



عند تحديد المتطلبات، يتم تحديد نطاق العمل الذي سيلبي تلك المتطلبات. النطاق هو مجموع المنتجات والخدمات والنتائج التي سيتم توفيرها كمشروع.

- تجزئة النطاق.
- استكمال التسليمات.

ج. أهداف الاستكمال المتحركة:



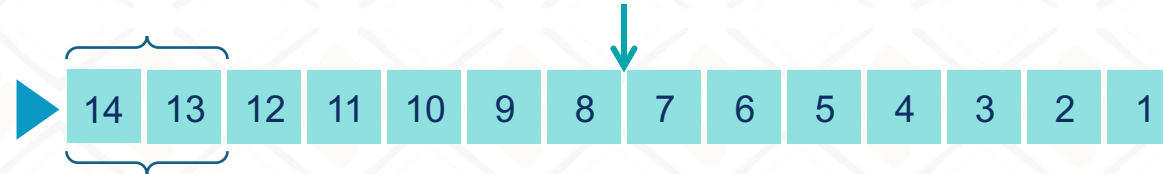
تواجه المشاريع التي تعمل في بيئات تتسم بعدم التيقن والتغير السريع إمكانية تعرض هدف "جيد للإصدار" أو "منجز" للتغيير. ففي الأسواق التي يقوم فيها المنافسون بإصدار منتجات جديدة باستمرار، قد يتم تحديث الميزات المخططة لإصدار جديد.

الجدول الزمني المبدئي



انجراف المنجز

تحديد مزايا جديدة



تحديد مزايا جديدة

تحديد مزايا جديدة



انجراف المنجز

انجراف المنجز الشكل 2-21 سيناريو تطوير ساعة يد ذكية

3. الجودة



يختص التسليم بما هو أكثر من مجرد النطاق والمتطلبات. يركز النطاق والمتطلبات على ما يجب تسليمه. بينما تركز الجودة على مستويات الأداء المطلوب تلبيتها. يمكن أن تنعكس متطلبات الجودة في معايير الاستكمال، أو تعريف المنجز، أو بيان العمل، أو توثيق المتطلبات.

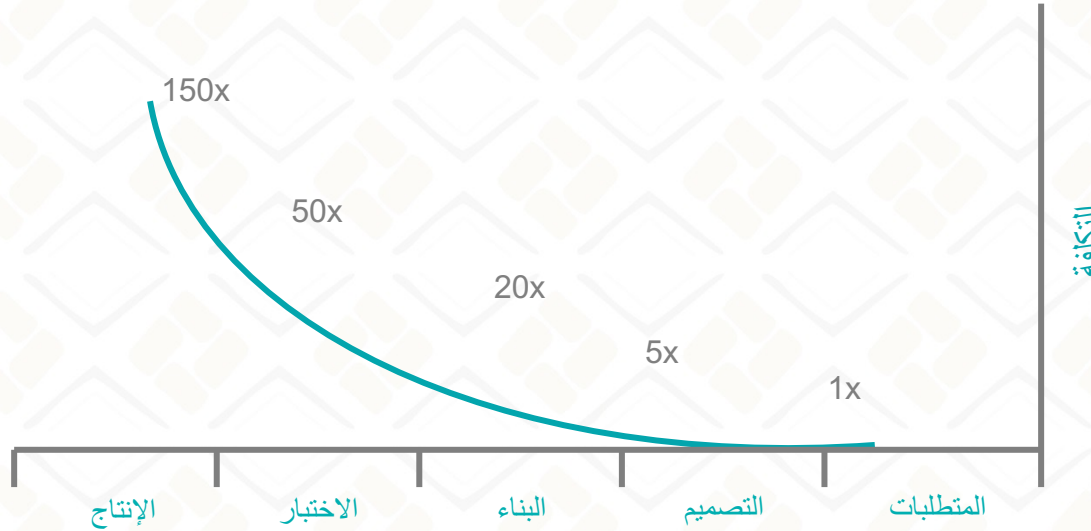
1.3. تكلفة الجودة

تستخدم منهجية تكلفة الجودة COQ

لإيجاد التوازن المناسب للاستثمار كل من الوقاية وتقييم الجودة لتجنب عيوب أو إخفاقات المنتج. يحدد هذا النموذج أربعة فئات للتكاليف المرتبطة بالجودة وهي الوقاية والتقييم والإخفاق الداخلي الخارجي.



2.3. تكلفة التغيير



المرحلة التي يتم الكشف بها
يصبح التغيير أكثر تكلفة بمرور الوقت

الشكل 2-22 منحنى تكلفة التغيير

كلما اكتشفت العيوب في وقت متأخر، كلما أصبح إصلاحها أكثر تكلفة. يكمن سبب ذلك في أن أعمال التصميم والتطوير عادةً ما تكون قد حدثت بالفعل وفقًا للمكون المعيب. إلى جانب ذلك، يصبح تعديل الأنشطة أكثر تكلفةً مع تقدم دورة الحياة بسبب تأثير المزيد من

المعنيين. تتسم هذه الظاهرة بمنحنى تكلفة التغيير

4. النتائج دون المستوى الأمثل



تحاول كل المشاريع تسليم النتائج على الرغم من أن بعضها قد يفشل في القيام بذلك أو قد يفضي إلى نتائج دون المستوى الأمثل. إمكانية تحقيق نتائج دون المستوى الأمثل تظل موجودة في كل مشروع.

5. التفاعلات مع مجالات الأداء الأخرى

يعتبر مجال أداء التسليم هو تنويع العمل المنجز في مجال أداء التخطيط. يعتمد إيقاع التسليم على الطريقة التي تم تنظيم العمل بها في مجال دورة الحياة ومنهج التطوير.

6. فحص النتائج

النتيجة	الفحص
تساهم المشاريع في تحقيق أهداف الأعمال تبين خطة الأعمال والخطة الاستراتيجية للمنظمة إلى جانب مستندات الموافقة على المشروع توافق تسليمات المشروع مع أهداف الأعمال وتقدم الاستراتيجية.	تبيّن خطة الأعمال والخطة الاستراتيجية للمنظمة إلى جانب مستندات الموافقة على المشروع توافق تسليمات المشروع مع أهداف الأعمال.
تحقق المشاريع النتائج التي أنشئت لتسليمها.	تشير حالة الأعمال والبيانات الضمنية أن المشروع لا يزال في مسار تحقيق النتائج المرجوة.
تحقيق فوائد المشروع في الإطار الزمني الذي تم التخطيط لهم فيه.	تشير خطة تحقيق المنافع و/أو حالة الأعمال و/أو الجدول الزمني أن المقاييس المالية والتسليمات المجدولة يتم تحقيقها كما هو مخطط.
فهم فريق المشروع للمتطلبات فهما واضحاً.	يوضح القليل من التغيير في المتطلبات المبدئية الفهم في التطوير التنبؤي وفي المشاريع التي تتطور فيها المتطلبات قد لا يكون هناك فهما واضحاً للمتطلبات حتى الانغماس في المشروع.
قبول المعنيين ورضائهم عن تسليمات المشروع.	تشير المقابلات والمراقبة وملاحظات المستخدم النهائي إلى مستوى رضا المعنيين تجاه التسليمات. يمكن استخدام مستويات الشكاوى والمرتجعات كذلك للإشارة إلى مستوى الرضا.

مجال أداء القياس

يؤدي التنفيذ الفعال لمجال الأداء هذا إلى النتائج المرجوة التالية:

- « فهم موثوق لحالة المشروع.
- « بيانات عملية لتسهيل اتخاذ القرار.
- « الإجراءات الملائمة وفي الوقت المناسب للحفاظ على أداء المشروع في المسار الصحيح.
- « تحقيق الأهداف وتوليد القيمة للأعمال من خلال اتخاذ قرارات مبنية على المعلومات وفي الوقت المناسب بناءً على تنبؤات وتقييمات موثوق بها.

مجال أداء القياس يتناول الأنشطة

والوظائف المرتبطة بتقييم أداء

المشروع واتخاذ الإجراءات المناسبة

للمحافظة على الأداء المقبول.



يقوم مجال أداء القياس بتقييم درجة تلبية العمل المنجز في مجال أداء التسليم للمقاييس المحددة في مجال أداء التخطيط. على سبيل المثال، يمكن قياس الأداء وتقييمه باستخدام الخطوط المرجعية التي تم تحديدها في مجال أداء التخطيط.

➤ إن الحصول على معلومات آنية ودقيقة حول عمل المشروع وأدائه يسمح لفريق المشروع بالتعلم وتحديد الإجراء المناسب الذي يجب اتخاذه لمعالجة الفروق الحالية أو المتوقعة من الأداء المطلوب.

تُستخدم المقاييس لعدة أسباب، تشمل ما يلي:

ضمان المساءلة
ضمان المساءلة عن الإجراءات

التركيز على المحادثات
معالجة المقايضات والتهديدات والفرص

تقييم التقدم
تقييم ما إذا كانت المشاريع على المسار الصحيح



تتبع الموارد
مراقبة استخدام الموارد والميزانية

تقييم الأداء
قياس التقدم مقابل الخطة

توفير المعلومات
مشاركة التحديثات مع المعنيين

1. وضع المقاييس الفعالة

يساعد وضع المقاييس الفعالة على ضمان قياس الأشياء الصحيحة وإبلاغ المعنيين بها. تسمح المقاييس الفعالة بتتبع، وتقييم، والإفادة عن المعلومات التي يمكن أن وتوصل معلومات عن حالة المشروع، وتساعد على تحسين أداء المشروع، وتقلل من احتمالية تدهور الأداء.

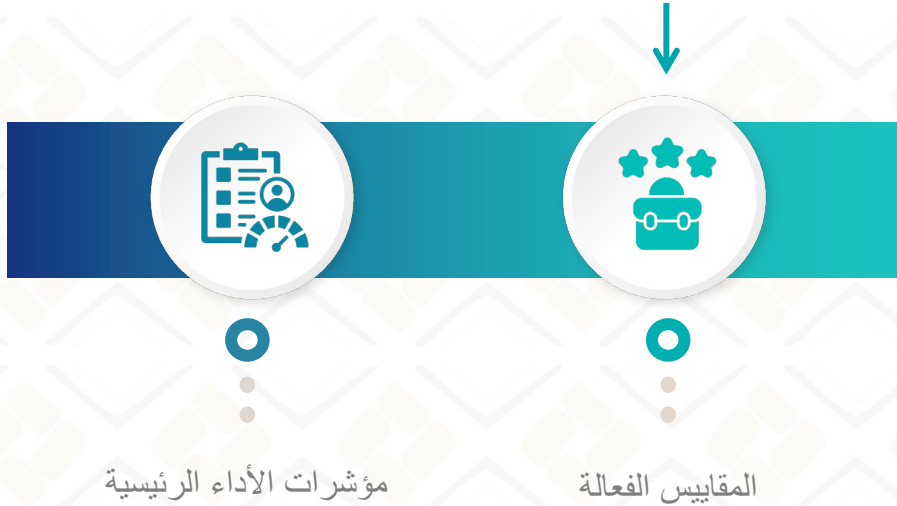


1.1. مؤشرات الأداء الرئيسية

مؤشرات الأداء الرئيسي للمشاريع هي مقاييس قابلة للقياس الكمي تُستخدم لتقييم نجاح المشروع، وهناك نوعين من المؤشرات يمكن استخدامها: المؤشرات الاستباقية و المؤشرات اللاحقة



2.1. المقاييس الفعالة



يستغرق القياس وقتًا وجهدًا يمكن إنفاقه على أعمال منتجة أخرى؛ لذلك، يجب أن تقيس فرق المشروع ما له صلة فقط، ويجب أن تكون المقاييس مفيدة. تشمل

خصائص المقاييس الفعالة أو معايير SMART

2. ما يجب قياسه

يعتمد ما الذي يتم قياسه، و المعاملات، وطريقة القياس على أهداف المشروع، والنتائج المرجوة، وأيضا البيئة التي يتم بها تنفيذ المشروع. تشمل أنواع المقاييس الشائعة ما يلي:.



1.2. مقاييس التسليمات

بحكم الحاجة، فإن المنتجات أو الخدمات أو النتائج التي يتم تسليمها هي التي تحدد المقاييس المفيدة. تشمل المقاييس المتعارف عليها ما يلي:

- معلومات عن الأخطاء والعيوب
- مقاييس الأداء
- مقاييس الأداء الفني

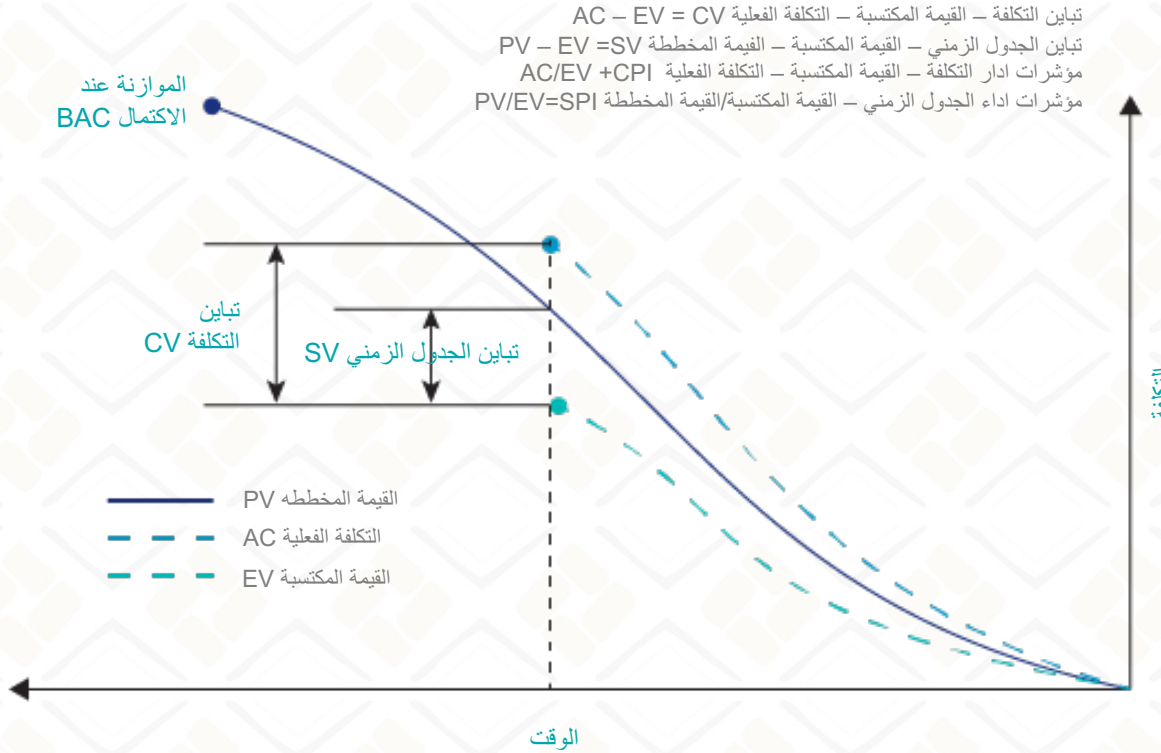
2.2. التسليم

ترتبط قياسات التسليم بالعمل قيد التنفيذ. وكثيرًا ما تُستخدم هذه المقاييس في المشاريع التي تستخدم مناهج متكيفة:

- العمل قيد التنفيذ
- وقت الانجاز
- وقت الدورة
- حجم قائمة الانتظار
- حجم الحزمة
- كفاءة العملية

3.2. أداء الخط المرجعي

أكثر الخطوط المرجعية شيوعاً هي التكلفة والجدول الزمني. يمكن للمشاريع التي يتم فيها تتبع خط مرجعي للنطاق أو خط مرجعي تقني أن تستخدم المعلومات الموجودة في مقاييس التسليم.



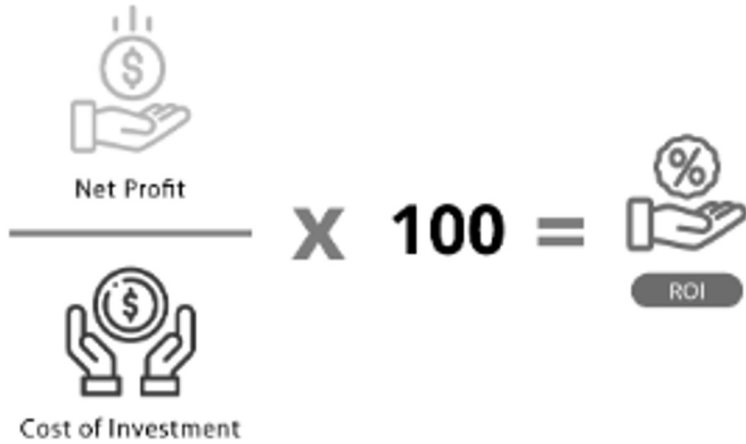
الجدول 2-24 تحليل القيمة المكتسبة
يوضح كل من تباين الجدول الزمني والتكلفة

4.2. الموارد

قد تكون قياسات الموارد مجموعة فرعية من قياسات التكلفة لأن التباينات في الموارد تؤدي في كثير من الأحيان إلى تباينات التكلفة. يقيّم المقياسان تباين السعر وتباين الاستخدام. تشمل المقاييس ما يلي:

- الاستخدام المخطط للموارد مقارنة بالاستخدام الفعلي للموارد.
- تكلفة الموارد المخططة مقارنة بتكلفة الموارد الفعلية.

5.2. قيمة الأعمال


$$\frac{\text{Net Profit}}{\text{Cost of Investment}} \times 100 = \text{ROI}$$

تستخدم قياسات قيمة الأعمال للتأكد من أن تسليمات المشروع تظل متوافقة مع دراسة الأعمال وخطط تحقيق الفوائد. قيمة الأعمال لها جوانب عديدة - مالية وغير مالية. تشمل المقاييس التي تقيس قيمة الأعمال المالية ما يلي:

- معدل التكلفة والمنفعة
- العائد على الاستثمار

6.2. المعنيين

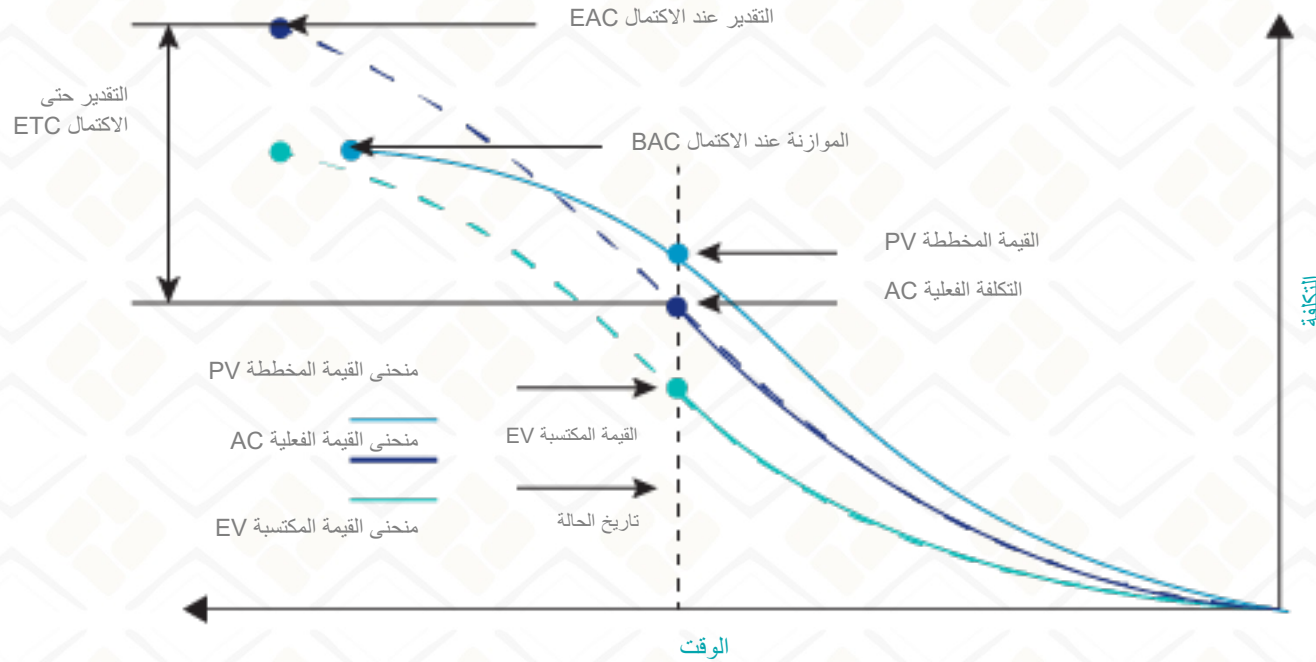
يمكن قياس رضا المعنيين من خلال الاستطلاعات أو عن طريق استنتاج الرضا أو عدم الرضا، ومن خلال النظر إلى المقاييس ذات الصلة، مثل:

السيات	الجمعة	الخميس	الاربعاء	الثلاثاء	الاثنين	الاحد	
				😊	😐	😊	سعيد
				😊	😊	😞	منى

- صافي نقاط المؤيدين
- مخطط المزاجية
- الروح المعنوية
- معد الدوران الوظيفي

الشكل 2-25 لوحة الحالة المزاجية

7.2. التوقعات



تستخدم فرق المشروع التوقعات للنظر في ما قد يحدث في المستقبل حتى يتمكنوا من دراسة ومناقشة ما إذا كان سيتم تكيف الخطط وعمل المشروع وفقًا لذلك. يمكن أن تكون التوقعات نوعية، مثل استخدام حكم الخبراء حول ما سيحدثه المستقبل.

الشكل 2-26 توقع التقدير عند الاكتمال والتقدير حتى الاكتمال

3. عرض المعلومات

المقاييس التي يتم جمعها مهمة، ولكن ما تُستخدم فيه لا يقل أهمية. لكي تكون المعلومات مفيدة، يجب أن تكون متاحة في الوقت المناسب، وفي المتناول، وسهلة الاستيعاب والفهم، وأن يتم تقديمها بشكل صحيح يوضح درجة عدم التيقن المرتبطة بها.

1.3. لوحة المعلومات

إحدى الطرق الشائعة لإظهار كميات كبيرة من المعلومات عن المقاييس هي لوحة المعلومات. تقوم لوحات المعلومات بشكل عام بجمع المعلومات إلكترونياً وإنشاء الرسوم البيانية التي تصف الحالة.

اسم مشروع المنظمة			
			اسم المشروع ووصف عام له
مدير المشروع (PM)		الرئيس التنفيذي	
مدة التنفيذ	تاريخ الانتهاء	تاريخ البدء	
الموارد	الموارد	الميزانية	الحالة
الحالة	التحديات الرئيسية في الفترة القادمة	الإجراءات الحالية	الأنشطة الرئيسية
اهتمام			النشاط رقم 1
على المسار			النشاط رقم 2
إشكال			النشاط رقم 3
لم يبدأ	في الانتظار	إشكال	اهتمام
التهديدات والمخاطر	التحديات الرئيسية الحالية - الوصف		

2.3. أجهزة عرض المعلومات

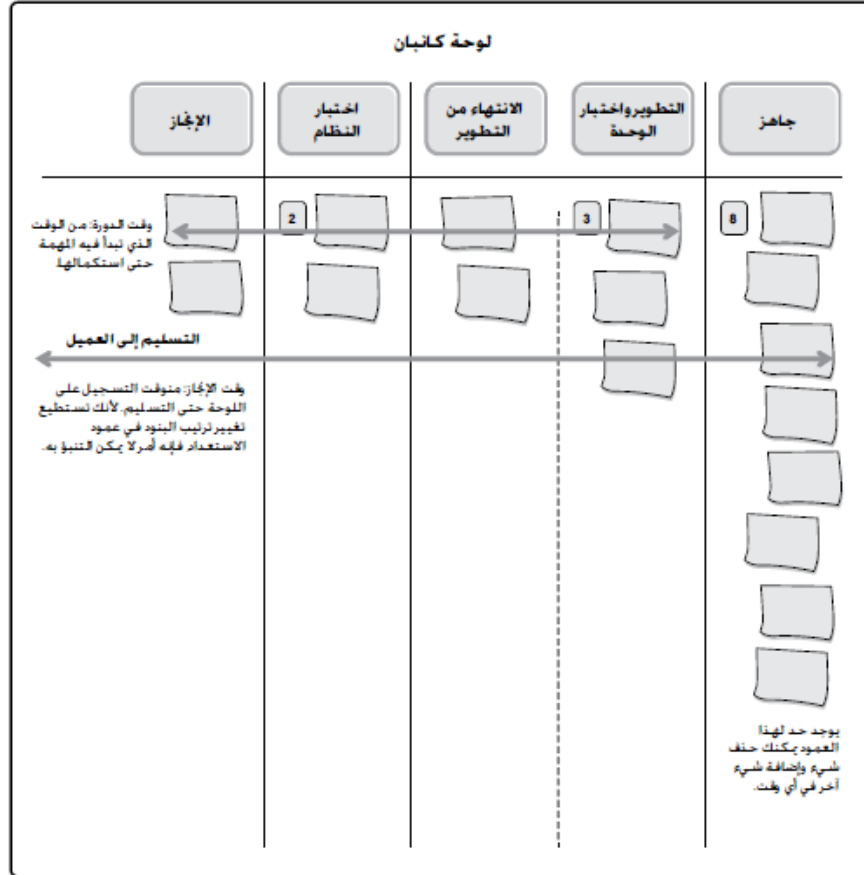
هي شاشات مرئية مجهزة توفر المعلومات لبقية المنظمة،
ويجرى تعليقها في أماكن ظاهرة لعرض المعلومات بسهولة.

المالك	الاستجابة	معدل المخاطرة	التأثير	الاحتمالية	التاريخ	وصف المخاطر	المراجع
جوى	تضمين الغرامات المالية في العقد؛ تضمين احتياطي الطوارئ في الجدول؛ مراقبة أداء المقاول	مرتفعة	مرتفعة	محتمل	21/03	المورد الرئيسي لا يمكنه التسليم في الموعد بسبب الالتزامات النجارية الأخرى	1
حمزة	طلب الخط المؤجر في وقت أبكر من اللازم؛ تحمل رسوم إيجار إضافية	متوسطة	متوسطة	غير محتمل	21/03	يتجاوز زمن السبق للخط المؤجر 90 يومًا	2
مازن	تعيين موظفين مؤقتين لتفريغ بعض الموارد للاختيار؛ مراجعة الجدول الزمني للمشروع	مرتفعة	مرتفعة	محتمل جداً	21/03	تأخر إصدار النظم الجديد لأن اختبار قبول المستخدم يبدأ بعد البداية المخطط لها	3
جمال	حذف أولويات المشاريع؛ إزالة نسخة التطوير البديل مؤقتًا	منخفضة	متوسطة	غير محتمل جداً	18/04	لا توجد سعة كافية لإنشاء نسخ إضافية من قاعدة البيانات لتحويل البيانات واختبارها	4

سجل المخاطر

3.3. عناصر التحكم المرئية

في البيئات المرنة، تُعرف أجهزة عرض المعلومات بعناصر التحكم المرئية. توضح عناصر التحكم المرئية العمليات لكي تُسهّل مقارنة الأداء الفعلي مقابل الأداء المتوقع.



الشكل 2-29. لوحة المهام أو لوحة كانبان

4. عوائق القياس

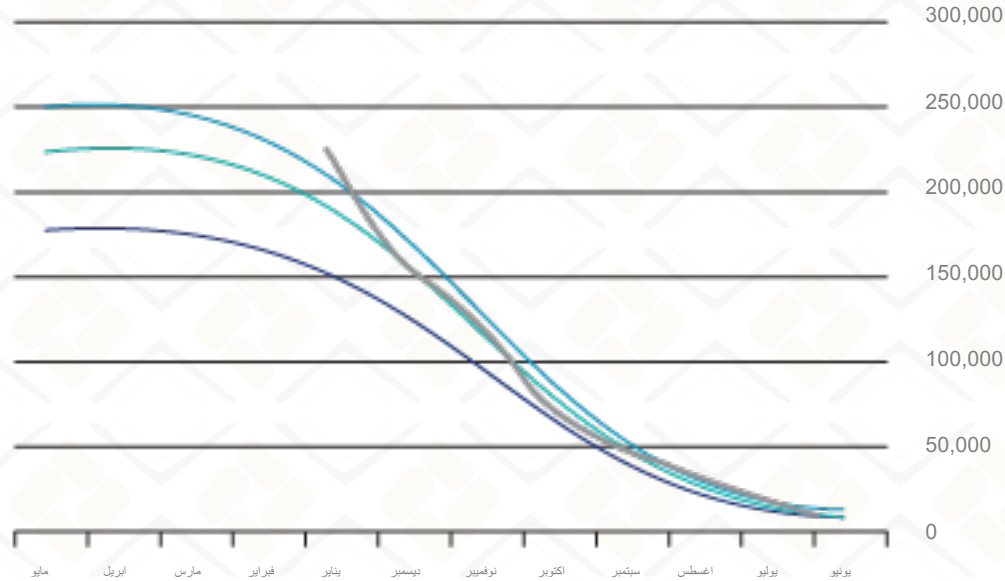
تساعد مقاييس المشروع فريق المشروع على تحقيق أهداف المشروع. ومع ذلك، هناك بعض العوائق المرتبطة بالقياس. يمكن أن يساعد الوعي بهذه العوائق في تقليل تأثيرها السلبي، من هذه العوائق:

4. عوائق القياس



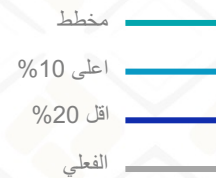
5. إستكشاف وحل مشاكل الأداء

الانفاق الفعلي والمتوقع مع السماحيات



جزء من القياس هو الموافقة على خطط للمقاييس التي تقع خارج مدى الحدود الفاصلة. يمكن إنشاء حدود فاصلة لمجموعة متنوعة من المقاييس مثل الجدول الزمني، والموازنة، والسرعة الانتاجية، وغيرها من المقاييس الخاصة بالمشروع.

الشكل 2-31 معدلات الانفاق الفعلية والمخططة



6. النمو والتحسين

القصء من قياس البيانات وعرضها هو التعلم والتحسين. لتحسين أداء المشروع وكفاءته، قم فقط بالقياس والإبلاغ عن المعلومات التي تؤدي لما يلي:



السماح لفريق المشروع
بالتعلم
التعلم المستمر بين أعضاء
الفريق



تسهيل اتخاذ القرار
تبسيط العمليات لاتخاذ قرارات
أسرع



تحسين جوانب أداء المنتج
أو المشروع
تعزيز كفاءة وجودة
المخرجات



المساعدة في تجنب مشكلة
تحديد وتخفيف المخاطر
المحتملة



منع تدهور الأداء
ضمان استدامة مستويات
الأداء العالية

7. التفاعلات مع مجالات الأداء الأخرى



يتفاعل مجال أداء القياس مع مجالات أداء التخطيط وعمل المشروع والتسليم حيث تشكل الخطط أساساً لمقارنة التسليمات بالخطّة. يمكن أن يدعم مجال أداء القياس الأنشطة التي تشكل جزءاً من مجال أداء التخطيط من خلال تقديم معلومات حديثة

8. فحص النتائج

النتيجة	الفحص
فهم موثوق لحالة المشروع	توضح قياسات وتقارير التدقيق ما إذا كانت البيانات موثوقة.
بيانات قابلة للتنفيذ لتسهيل اتخاذ القرار	تشير القياسات إلى ما إذا كان المشروع يعمل كما هو متوقع أم أن هناك تباينات.
الإجراءات الملائمة وفي الوقت المناسب للحفاظ على بقاء أداء المشروع في المسار الصحيح	توفر القياسات مؤشرات استباقية و / أو يؤدي الوضع الحالي إلى اتخاذ قرارات وإجراءات في توقيت مناسب.
تحقيق الأهداف وتوليد قيمة الأعمال من خلال اتخاذ قرارات مبنية على معلومات وفي الوقت المناسب بناء على توقعات وتقييمات موثوقة	توضح مراجعة التوقعات السابقة والأداء الحالي ما إذا كانت التوقعات السابقة تعكس الحاضر بدقة ستظهر مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط وتقييم مستندات العمل احتمالية تحقيق القيمة المرجوة من المشروع.

الجدول 2-9 فحص النتائج - مجال أداء القياس

مجال أداء عدم التيقن

يؤدي التنفيذ الفعال لهذا المجال إلى النتائج المرجوة التالية:

- « الوعي بالبيئة التي تحدث فيها المشاريع بما في ذلك. على سبيل المثال لا الحصر البيئات التقنية والاجتماعية والسياسية والسوقية والاقتصادية.
- « الاستكشاف الاستباقي والاستجابة لعدم التيقن.
- « الوعي باعتمادية المتغيرات المتعددة في المشروع.
- « القدرة على توقع التهديدات والفرص وفهم عواقب الإشكالات.
- « تسليم المشروع مع تأثير سلبي ضئيل أو بدون تأثير سلبي ناتج عن أحداث أو ظروف غير متوقعة.
- « التحقق الفرص لتحسين أداء المشروع ونتائجه.
- « يتم استخدام احتياطات التكلفة والجدول الزمني بشكل فعال للحفاظ
- « على التوافق مع أهداف المشروع.

مجال أداء عدم التيقن يتناول الأنشطة والوظائف المرتبطة بالمخاطر وعدم التيقن.

عدم التيقن بمعناه الواسع هو حالة من عدم المعرفة أو عدم القدرة على التنبؤ. هناك العديد من الفوارق الدقيقة فيما يتعلق بعدم التيقن، مثل:



1. عدم التيقن العام

عدم التيقن متأصل في جميع المشاريع. لهذا السبب، لا يمكن التنبؤ بتأثيرات أي نشاط بدقة، ويمكن أن يحدث مدى واسع من النتائج. تُعرف النتائج المحتملة التي تفيد أهداف المشروع بالفرص؛ بينما النتائج المحتملة التي لها تأثير سلبي على الأهداف تُعرف بالتهديدات.

1. عدم التيقن العام

تشكل مجموعة الفرص والتهديدات معًا مجموعة مخاطر المشروع. هناك عدة خيارات للاستجابة لعدم التيقن:



2. الغموض

هناك فئتان من الغموض: الغموض المفاهيمي والغموض الظرفي.

○ الغموض المفاهيمي – أي الافتقار إلى الفهم الفعال - يحدث عندما يستخدم الأشخاص مصطلحات أو

حججًا متشابهة بوسائل مختلفة.

○ يظهر الغموض الظرفي عندما يكون هناك أكثر من نتيجة ممكنة.

3. التعقيد

التعقيد هو أحد خصائص البرنامج أو المشروع أو بيئته، و الذي يصعب إدارته بسبب السلوك البشري، أو سلوك الأنظمة، أو الغموض.

ويوجد التعقيد عندما يكون هناك العديد من التأثيرات المترابطة التي تتصرف وتتفاعل بأساليب متنوعة.

3. التعقيد

هناك عدة وسائل للعمل في ظل التعقيد؛ بعضها يركز على الأنظمة، وبعضها يستلزم إعادة صياغة
والبعض الآخر يركز على العملية

1.3. الأساليب القائمة على الأنظمة

- فك الارتباط:

يستلزم فك الارتباط فصل أجزاء من النظام من أجل تبسيط النظام وتقليل عدد المتغيرات المتصلة.

- محاكاة:

البحث عن معلومات مماثلة لعمليات المشروع الحالي

2.3. إعادة الصياغة

- **التنوع:**

تتطلب الأنظمة المعقدة عرض النظام من وجهات نظر متنوعة. ويمكن أن يشمل ذلك تبادل الأفكار مع فريق المشروع.

- **التوازن:**

التوازن بين أنواع البيانات المستخدمة

3.3. الأساليب القائمة على العمليات

تتضمن أمثلة العمل في ظل التعقيد القائمة على العملية ما يلي:

- التكرار
- المشاركة
- الفشل بأمان

4. التقلب

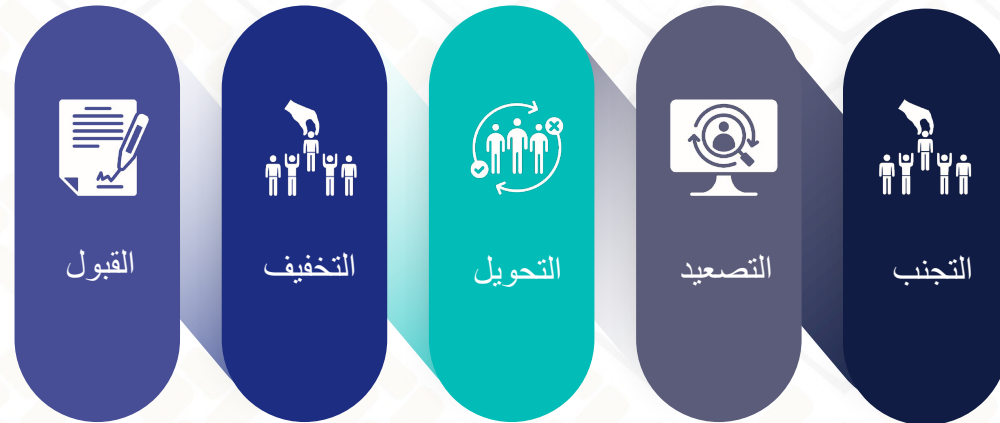
يوجد التقلب في بيئة تخضع للتغير السريع وغير المتوقع. يمكن أن يحدث التقلب عندما تكون هناك تذبذبات مستمرة في مجموعات المهارات أو المواد المتاحة. يؤثر التقلب عادة على التكلفة والجدول الزمني. يعمل تحليل البدائل واستخدام احتياطي التكلفة أو الجدول الزمني على معالجة التقلب.

5. المخاطرة

المخاطر هي جانب من جوانب عدم التيقن. المخاطرة هي حدث أو ظرف غير متيقن منه، من شأنه أن يؤثر إيجاباً أو سلباً على هدف أو أكثر من أهداف المشروع حال وقوعه. تسمى المخاطر السلبية بالتهديدات، وتسمى المخاطر الإيجابية بالفرص.

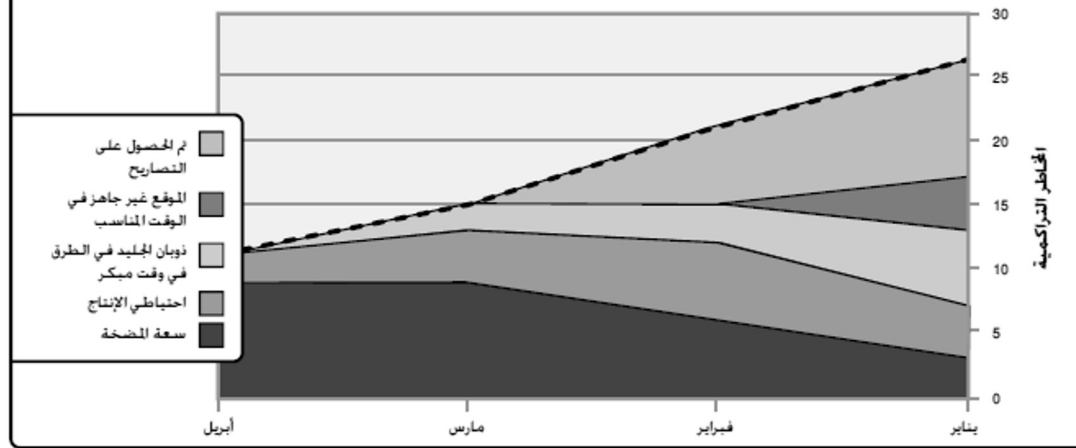
1.5. التهديدات

التهديد هو حدث أو ظرف يؤثر سلباً على هدف أو أكثر من أهداف المشروع حال وقوعه. هناك خمس استراتيجيات بديلة للتعامل مع التهديدات يمكن أخذها بعين الاعتبار، هي على النحو التالي:



م	الاسم المختصر للمخاطرة	التأثير	الاحتمالية	الخطورة	يناير	الاحتمالية	الخطورة	التأثير	الاحتمالية	الخطورة	مارس	الاحتمالية	الخطورة	التأثير	الاحتمالية	الخطورة	أبريل	الاحتمالية	الخطورة
1	الحصول على التصاريح	3	3	9	3	3	2	3	6	3	0	0	3	0	0	3	0	0	0
2	الموقع غير جاهز في الوقت المناسب	2	2	4	2	2	0	0	0	2	0	0	2	0	0	2	0	0	0
3	ذوبان الجليد في في الطرق في وقت مبكر	3	2	6	3	3	1	3	3	2	1	2	2	3	1	2	3	0	0
4	احتياطي الإنتاج	2	2	4	2	2	3	2	6	2	2	2	4	2	1	2	1	2	2
5	سعة المضخة	3	1	3	3	3	2	3	6	3	3	3	9	3	3	3	3	3	9

ملامح التهديد



الشكل 2-33. تقليل المخاطر بمرور الوقت

➤ الهدف من تنفيذ الاستجابات للتهديدات هو تقليل مقدار

المخاطر السلبية. في بعض الأحيان يتم ببساطة تقليل

المخاطر التي تم قبولها بمرور الوقت أو بسبب عدم وقوع

المخاطرة

2.5. الفرص

الفرصة هي حدث أو ظرف من شأنه أن يؤثر إيجاباً على هدف أو أكثر من أهداف المشروع حال وقوعه. أحد الأمثلة على الفرصة يمكن أن يكون أحد المقاولين المتعاقد معه بطريقة الوقت و المواد ينهي عمله مبكراً، مما يتيح وفرّاً في التكاليف والبرنامج الزمني.

2.5. الفرص

هناك خمس استراتيجيات بديلة للتعامل مع الفرص يمكن اخذها بعين الاعتبار، هي على النحو التالي:



05
القبول
الاعتراف بالفرصة دون
اتخاذ إجراء



04
التحسين
زيادة احتمالية وتأثير
الفرصة



03
المشاركة
تخصيص ملكية الفرصة
لطرف ثالث



02
التصعيد
التعامل مع الفرص التي
تتجاوز نطاق المشروع



01
الاستغلال
ضمان حدوث فرصة
من خلال إجراءات
مركزة

3.5. احتياطي الإدارة والطوارئ



الاحتياطي هو مقدار من الوقت أو الموازنة مخصص للتعامل مع المخاطر. يتم تخصيص احتياطي الطوارئ للتعامل مع المخاطر المحددة في حالة حدوثها. أما احتياطي الإدارة فهو إحدى فئات الموازنة التي تُستخدم للتعامل مع الأحداث غير المعروفة

4.5. مراجعة المخاطر

إن إنشاء وتيرة أو إيقاع متكرر لجلسات المراجعة والملاحظات بمشاركة مجموعة كبيرة مختارة من المعنيين مفيد في استكشاف مخاطر المشروع والاستجابة الاستباقية للمخاطر.

6. التفاعلات مع مجالات الأداء الأخرى

يتفاعل مجال أداء عدم التيقن مع مجالات أداء التخطيط وعمل المشروع والتسليم والقياس لأداء القياس من منظور المنتج أو التسليم. أثناء إجراء التخطيط، يمكن دمج أنشطة الحد من عدم التيقن والمخاطر في الخطط.

7. فحص النتائج

النتيجة	الفحص
الوعي بالبيئة التي تحدث فيها المشاريع بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر البيئات التقنية والاجتماعية والسياسية والسوقية والاقتصادية.	الفريق يدمج الاعتبارات البيئية عند تقييم عدم التيقن والمخاطر والاستجابات.
الاستكشاف الاستباقي والاستجابة لعدم التيقن	تتوافق الاستجابات مع المخاطر مع تحديد أولويات قيود المشروع مثل الميزانية والجدول الزمني والأداء.
الوعي باعتمادية المتغيرات المتعددة في المشروع.	إجراءات معالجة التعقيد والغموض والتقلب مناسبة للمشروع.
القدرة على توقع التهديدات والفرص وفهم عواقب الإشكالات	أنظمة تحديد المخاطر وتسجيلها والاستجابة لها قوية بشكل مناسب.
إنجاز المشروع مع تأثير سلبي ضئيل أو بدون تأثير سلبي نتج عن أحداث أو ظروف غير متوقعة.	يتم الوفاء بتواريخ التسليم المجدولة. ويقع أداء الموازنة ضمن حد التباين.
الفرص التي تحققت لتحسين أداء المشروع ونتائجه	تستخدم الفرق آليات مستقرة لتحديد الفرص والاستفادة منها.
يتم استخدام احتياطييات التكلفة والجدول الزمني بشكل فعال للحفاظ على التوافق التكلفة أو الجدول الزمني مع أهداف المشروع	تتخذ الفرق خطوات لمنع التهديدات بشكل استباقي ، مما يحد من استخدام احتياطي التكلفة أو الجدول الزمني.

الجدول 2-10 فحص النتائج - مجال أداء عدم التيقن



السؤال المطلوب من النشاط :

ورشة عمل "إدارة التهديدات בזكاء"

أمامكم السيناريوهات التالية:

- تأخير في تسليم المواد الخام لمشروع بناء كبير.
 - استقالة مفاجئة لأحد أعضاء الفريق الأساسيين.
 - مشكلة تقنية غير متوقعة تؤثر على النظام الأساسي للمنتج.
 - زيادة كبيرة في تكاليف الموردين مما يؤثر على الميزانية.
 - طلب صاحب مصلحة رئيسي تغييرات كبيرة في المشروع في اللحظات الأخيرة..
- كل مجموعة تحلل كل سيناريو وتقرر أي استراتيجية هي الأنسب (التجنب - القبول - التخفيف - التصعيد - التحويل)

20 دقيقة



اليوم التدريبي الرابع

الموضوع الرابع: التفصيل Tailoring

التفصيل هو التكيف المتعمد لمنهج إدارة المشروع، والحوكمة، والعمليات، لجعلهم أكثر ملاءمة للبيئة المحددة والعمل قيد التنفيذ.

يشمل التفصيل فهم سياق المشروع وأهدافه وبيئته التشغيلية. تعمل المشاريع في بيئات معقدة تحتاج إلى توازن المطالب المتنافسة المحتملة والتي تشمل، على سبيل المثال لا الحصر، ما يلي:



ينتج التفصيل منافع مباشرة وغير مباشرة للمنظمات. وهي تشمل، على سبيل المثال لا الحصر، ما يلي:



تتضمن جوانب المشروع التي يمكن تفصيلها ما يلي:

- اختيار دورة الحياة ومنهج التطوير
- العمليات
- المشاركة
- الأدوات
- الطرق والنتائج

تتضمن جوانب المشروع التي يمكن تفصيلها ما يلي:

➤ يعد تحديد دورة الحياة ومراحلها مثالاً على التفصيل. ويمكن إجراء تفصيل إضافي عند اختيار منهج التطوير والتسليم للمشروع. وقد تستخدم بعض المشاريع الكبيرة مزيج من مناهج التطوير والتسليم في آن واحد.

تتضمن جوانب المشروع التي يمكن تفصيلها ما يلي:

➤ يشمل تفصيل العملية لدورة الحياة ومنهج التطوير المختارين تحديد الأجزاء أو العناصر التي يجب أن:

تضاف/ تعدل/ تزال/ تمزج/ تتوافق

تتضمن جوانب المشروع التي يمكن تفصيلها ما يلي:

- الأفراد: وهذا يستلزم تقييم مهارات وقدرات قيادة المشروع وفريق المشروع.
- التمكين: يتضمن التمكين اختيار المسؤوليات وأشكال صنع القرار الداخلي التي ينبغي إحالتها إلى فريق المشروع.
- التكامل: يمكن أن تشمل فرق المشروع المساهمين من الكيانات المتعاقد معها، وشركاء قنوات التسويق، والكيانات الخارجية الأخرى

بالإضافة إلى الموظفين

تتضمن جوانب المشروع التي يمكن تفصيلها ما يلي:

➤ يعد اختيار الأدوات مثل البرامج أو المعدات التي سوف يستخدمها فريق المشروع شكلاً من أشكال التفصيل.

غالبًا ما يكون لدى فريق المشروع أفضل رؤية عن الأدوات الأكثر ملاءمة للحالة،

تتضمن جوانب المشروع التي يمكن تفصيلها ما يلي:

➤ يتم القيام بتفصيل الوسائل التي سوف تُستخدم لتحقيق نتائج المشروع بحيث تتناسب الطرق المتبعة مع البيئة والثقافة.



السؤال المطلوب من النشاط :

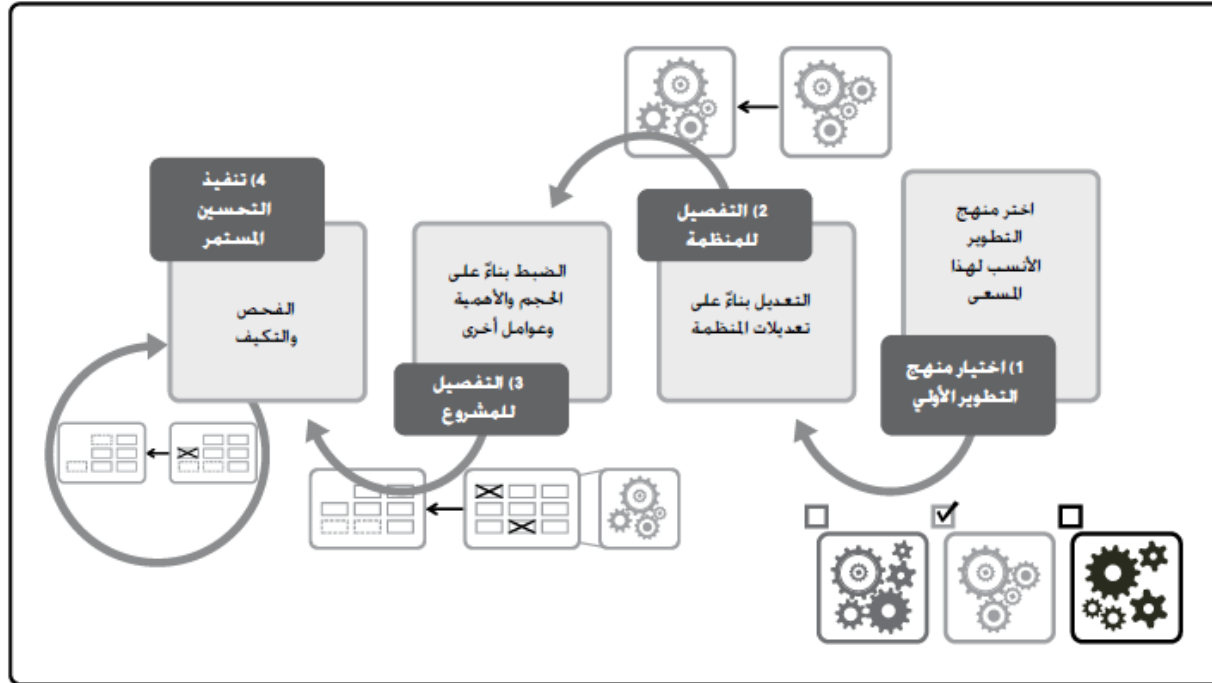
عنوان النشاط: جوانب المشروع التي يمكن تفصيلها

- تقوم كل مجموعة باختيار جانب من جوانب المشروع التي يمكن تفصيلها، ثم يقوموا بشرحها مع إعطاء أمثلة واستخدام الخرائط الذهنية في العرض.

15 دقيقة

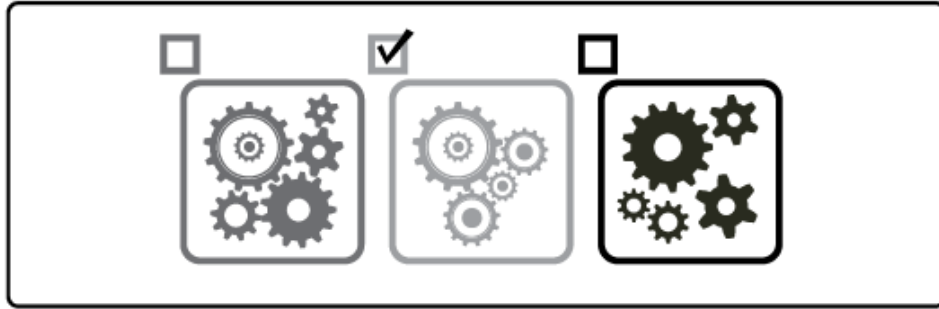


يبدأ التفصيل عادة باختيار منهج التطوير والتسليم، وتفصيله للمنظمة، وتفصيله للمشروع، وبعد ذلك تنفيذ التحسين المستمر له.



1. اختيار منهج التطوير الأولي

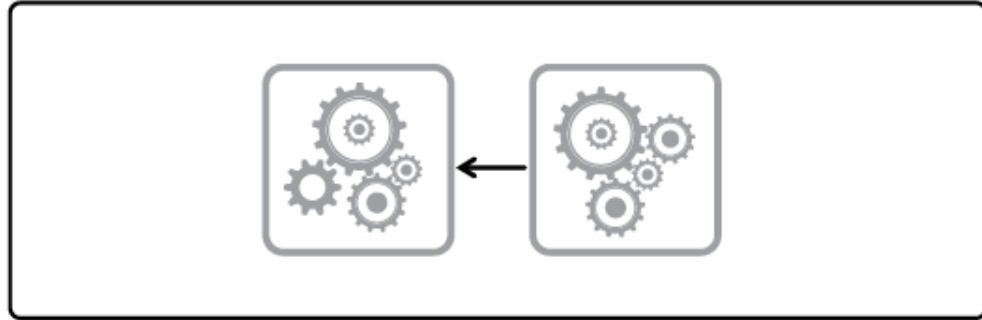
تحدد هذه الخطوة منهج التطوير الذي سوف يُستخدم للمشروع. تطبق فرق المشروع معرفتها بالمنتج، وإيقاع التسليم الخاص بها، ووعيها بالخيارات المتاحة لتحديد منهج التطوير الأنسب لهذه الحالة.



الشكل 2-3 اختيار منهج التطوير الأولي

2. التفصيل للمنظمة

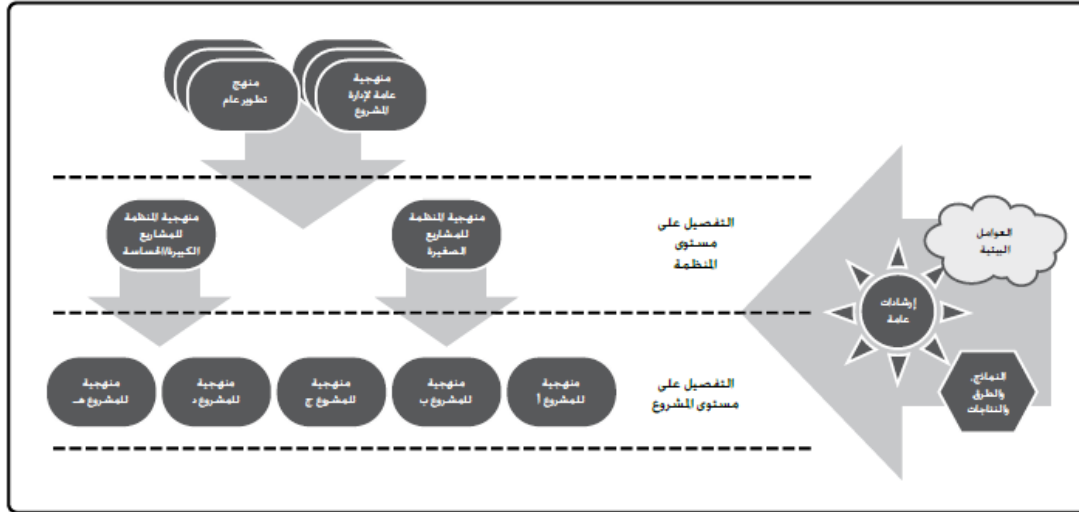
بينما تملك فرق المشروع عملياتها وتحسنها، غالبًا ما تتطلب المنظمات مستوى معينًا من الاعتماد والرقابة. لدى العديد من المنظمات منهجية مشروع، أو منهج إدارة عام، أو منهج تطوير عام يُستخدم كنقطة انطلاق لمشاريعهم.



الشكل 3-3 تفصيل المنهج للمنظمة

2. التفصيل للمنظمة

يتضمن التفصيل للمنظمة إضافة عناصر المنهج وإزالتها وإعادة تهيئتها لجعلها أكثر ملاءمة لكل منظمة على حدة.

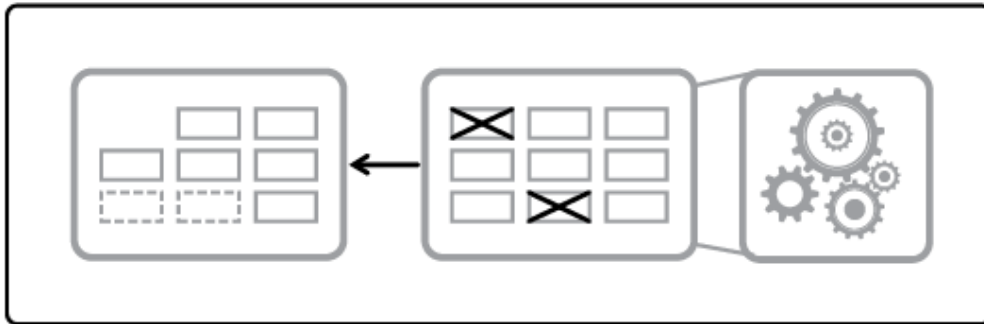


الشكل 3-4. تقييم العوامل التنظيمية وعوامل المشروع عند التفصيل

3. تفصيل للمشروع

تؤثر العديد من السمات على التفصيل للمشروع. وهي تشمل، على سبيل المثال لا الحصر، ما يلي:

- المنتج / التسليم
- فريق المشروع
- الثقافة.



الشكل 3-5 تفصيل منهج المشروع

3. تفصيل للمشروع

- المنتج / التسليم

- تشمل السمات المرتبطة بالمنتج أو التسليم، على سبيل المثال لا الحصر، ما يلي:

الامتثال/ نوع المنتج/ مجال سوق العمل/ التكنولوجيا/ الإطار الزمني/ استقرار المتطلبات/ الأمان/

التسليم المتزايد

3. تفصيل للمشروع

- فريق المشروع

- تشمل الاعتبارات الخاصة بفريق المشروع:

حجم فريق المشروع/ التوزيع الجغرافي لفريق المشروع/ التوزيع التنظيمي/ تجربة فريق المشروع/
الوصول إلى العملاء.

3. تفصيل للمشروع

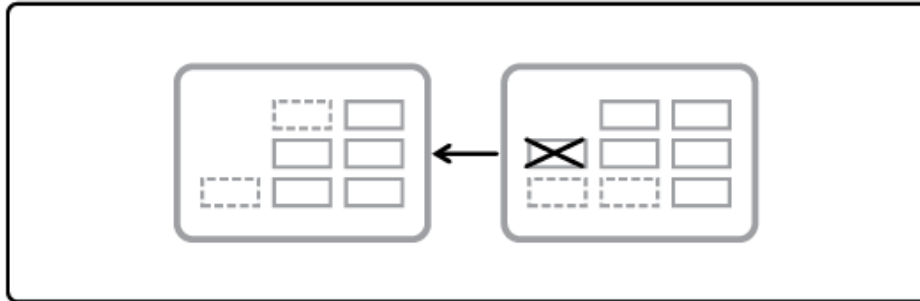
- الثقافة.

- يتضمن تقييم الثقافة اعتبارات تتعلق بما يلي:

التأييد/ الثقة/ التمكين/ ثقافة المنظمة

4. تنفيذ التحسين المستمر

مفهوم الإضافة والحذف والتغيير للعمليات

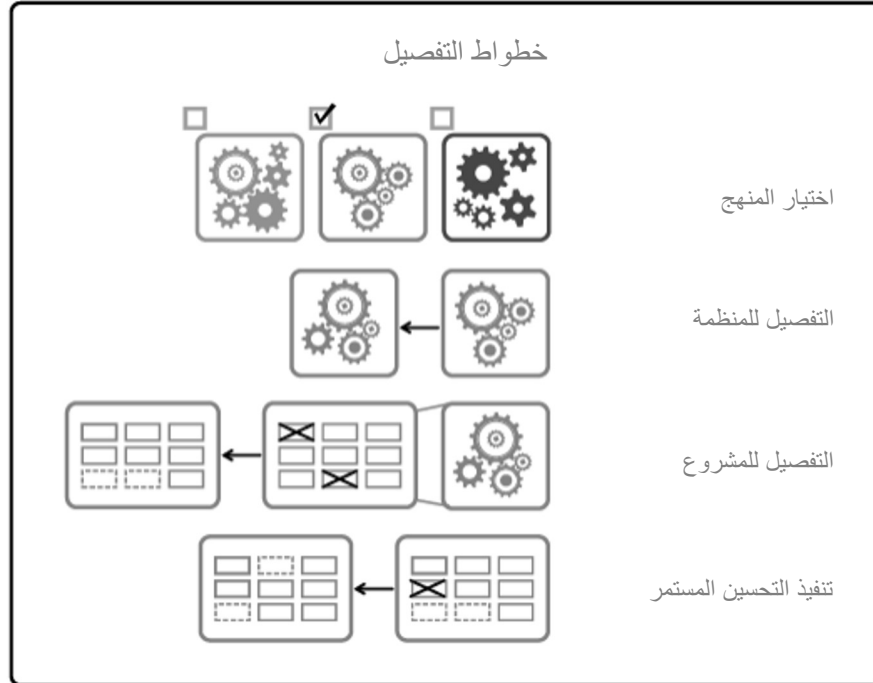


الشكل 3-6 تنفيذ التحسين المستمر

عملية التفصيل ليست عملية تُنفذ لمرة واحدة منفردة. أثناء الاتضاح المتدرج، سوف تشير إشكالات تتعلق بكيفية عمل فريق المشروع، وكيفية تطور المنتج أو التسليم، ودروس أخرى إلى المواضيع التي يمكن أن يؤدي التفصيل الإضافي فيها إلى إحداث التحسينات.

4. تنفيذ التحسين المستمر

التفصيل للمنظمات يمكن أن يتم إعادة تفصيله مرة أخرى. ومع ذلك، تتولى معظم المنظمات القيام ببعض أو كل الخطوات الأربع الموضحة. ويستخدمون عناصر اختيار منهج أولي، وتفصيل للمنظمة، وتفصيل للمشروع، وتنفيذ التحسين المستمر



الشكل 3-7 عملية التفصيل

يمكن أيضاً تفصيل العمل المرتبط بكل مجال أداء، حسب تفرد المشروع. توفر مبادئ المشروع

إرشادات لسلوك ممارسي إدارة المشروع حيث يقومون بتفصيل مجالات الأداء لتلبية الاحتياجات

الفريدة لسياق المشروع والبيئة

توجيه السلوك



مبادئ إدارة المشاريع

أن تكون مشرفاً مثابراً ومحترماً ومهتماً	إنشاء بيئة تعاونية التفريق	المشاركة الفعالة مع المعنيين	التركيز على القيمة
التعرف على تفاعلات المنظومة وتقييمها والاستجابة لها	إظهار سلوكيات القيادة	التفصيل حسب السياق	بناء الجودة في العمليات والتسليمات
إجتياز التعقيم	تحسين الاستجابات للمخاطر	تبني القدرة على التكيف والمرونة	يمكن التغيير لتحقيق الحالة المستقبلية المنشودة

1. هل هناك بيئة تعاونية للمعنيين والموردين؟
2. هل المعنيون من داخل المنظمة أم خارجها أم كلاهما؟
3. ما هي التكنولوجيا الأكثر ملائمة والفعالة من حيث التكلفة للتواصل مع المعنيين؟ ما هي تكنولوجيا التواصل المتاحة؟

1. ما هو المكان الفعلي لأعضاء فريق المشروع؟ هل يتشارك أعضاء فريق المشروع نفس مكان العمل ؟ هل يتواجد فريق المشروع في المنطقة الجغرافية ذاتها؟ هل يتوزع فريق المشروع عبر مناطق زمنية متعددة؟
2. هل يعكس فريق المشروع وجهات نظر وآراء ثقافية متنوعة؟
3. كيف سيتم تحديد أعضاء الفريق لهذا المشروع؟ هل يعمل أعضاء فريق المشروع بدوام كامل أو بدوام جزئي في المشروع؟ هل يوجد مقاولون متاحون قادرون على أداء العمل؟

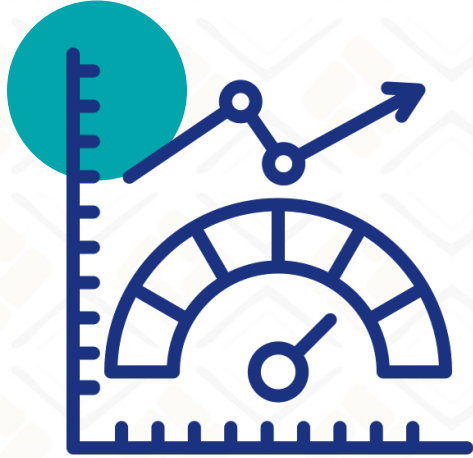
1. ما هو منهج التطوير الملائم للمنتج أو الخدمة أو النتيجة؟ إذا كان المنهج متكيف، فهل يجب تطوير المشروع على نحو متزايد أم تكراري؟ هل الأسلوب الهجين أفضل؟
2. ما هي دورة الحياة المناسبة لهذا المشروع بالتحديد؟ ما هي المراحل التي يجب أن تشملها دورة حياة المشروع؟
3. هل تمتلك المنظمة سياسات وإجراءات وإرشادات رسمية أو غير رسمية للتدقيق والحوكمة؟

1. كيف يمكن أن تؤثر العوامل البيئية الداخلية والخارجية على المشروع وتسليماته؟
2. ما هي العوامل التي تؤثر على المدد الزمنية مثل العلاقة بين الموارد المتاحة وإنتاجيتها؟
3. هل لدى المنظمة سياسات وإجراءات وإرشادات رسمية أو غير رسمية تتعلق بتقدير التكلفة والموازنة؟

1. ما هي عمليات الإدارة الأكثر فاعلية بناءً على ثقافة المنظمة والتعقيد وعوامل المشروع الأخرى؟
2. كيف ستُدار المعرفة في المشروع لتعزيز بيئة العمل التعاونية؟
3. ما هي المعلومات التي يجب جمعها على مدار المشروع وفي نهايته؟ كيف سيتم جمع المعلومات وإدارتها؟ ما هي التكنولوجيا المتاحة لتطوير وتسجيل ونقل واسترجاع وتتبع وتخزين المعلومات والنتائج؟

1. هل تمتلك المنظمة أنظمة رسمية أو غير رسمية لإدارة المتطلبات ؟
2. هل لدى المنظمة سياسات وإجراءات وإرشادات قائمة رسمية أو غير رسمية تتعلق بالتحقق والضبط؟
3. ما هي سياسات وإجراءات الجودة الموجودة في المؤسسة؟ ما هي أدوات وأساليب وقوالب الجودة المستخدمة في المنظمة ؟

1. ما هي الرغبة في المخاطرة ودرجة تحمل المخاطرة لهذا المسعى؟
2. كيف يتم تحديد التهديدات والفرص ومعالجتها بشكل أفضل ضمن منهج التطوير المختار؟
3. كيف سيؤثر وجود تعقيدات المشروع أو عدم التيقن التكنولوجي أو حادثة المنتج أو إيقاع العمل أو تأثير تتبع تقدم العمل على المشروع؟



1. كيف تقاس القيمة؟
2. هل هناك مقاييس للقيمة المالية والقيمة غير المالية؟
3. كيف سيُمكن المشروع استخلاص البيانات وإعداد التقارير المتعلقة بتحقيق المنافع أثناء المشروع وبعد اكتماله؟
4. ما هي متطلبات رفع التقارير عن حالة المشروع؟

➤ تُعد المراجعات الدورية، مثل التقييم بأثر رجعي أو الدروس المستفادة طرقًا فعالة لتحديد ما إذا كانت المناهج تعمل بشكل جيد وما إذا كان يمكن إجراء تحسينات عن طريق التفصيل.

الحالة	اقتراح التفصيل
تسليمات ذات جودة رديئة	إضافة المزيد من حلقات التحقق من الملاحظات وخطوات ضمان الجودة.
أعضاء الفريق غير متأكدين من كيفية مواصلة العمل أو القيام بعملهم	إضافة المزيد من خطوات التوجيه والتدريب والتحقق.
تأخيرات طويلة في انتظار الموافقات	محاولة تبسيط قرارات الموافقة من خلال عدد أقل من الأشخاص المخولين لاتخاذ قرارات في حدود قيم معينة.
هناك الكثير من العمل الجاري أو معدلات عالية من المخلفات	استخدام تقنيات مثل تحديد تدفق القيمة ولوحات كانبان لتصوير العمل وتحديد الإشكالات واقتراح الحلول.
المعنيون لا يشاركون أو يتشاركون بملاحظات سلبية	تقييم ما إذا كان يتم مشاركة المعلومات الكافية مع المعنيين وأن حلقات الملاحظات موجودة وتعمل وأن المشاركة بشكل أعمق قد تعمل بشكل أفضل من مجرد التواصل.
عدم وضوح الرؤية وفهم تقدم المشروع	القيام بالتحقق للتأكد من أن التدابير المناسبة يتم جمعها. وتحليلها ومشاركتها، ومناقشتها خلال اجتماعات الفريق والمعنيين والتحقق من التوافق مع اتخاذ التدابير داخل الفريق ومع المعنيين.
استمرار ظهور الإشكالات و / أو المخاطر التي لا يكون الفريق على استعداد لها بما يتطلب من الفريق التفاعل معها بدلاً من التقدم في العمل	استكشاف الأسباب الجذرية لتحديد ما إذا كانت هناك فجوات ذات صلة في عمليات المشروع أو أنشطته.

الجدول 1-3 الحالات الشائعة واقتراحات التفصيل



السؤال المطلوب من النشاط :

عنوان النشاط: تحليل حالات المشروع

- أمامكم مشاريع مختلفة (مشروع بناء، مشروع تكنولوجيا، مشروع تطوير منتج).
- مطلوب من كل مجموعة تحديد العمليات والأدوات التي يجب تعديلها لتناسب خصائص المشروع (مثلاً، هل يحتاج المشروع إلى منهجية تقليدية أم منهجية مرنة؟).
- مناقشة مفتوحة مع كل مجموعة في عرض النتائج وتبرير التعديلات التي اقترحوها..

15 دقيقة



٥ | اليوم التدريبي الخامس

الموضوع الخامس: النماذج والطرق والنتائج

1. النموذج.

النموذج هو استراتيجية تفكير لشرح عملية أو إطار عمل أو ظاهرة.

2. الطريقة.

الطريقة هي وسيلة لتحقيق ناتج أو مُخرَج أو نتيجة أو أحد تسليمات المشروع.

3. النتائج.

النتائج يمكن أن يكون قالبًا أو مستندًا أو مُخرَجًا أو أحد تسليمات المشروع.



تعكس النماذج وجهات نظر مبسطة ومحدودة النطاق للواقع وتقدم سيناريوهات أو استراتيجيات أو مناهج لتحسين العمليات والجهود. يساعد النموذج على شرح كيفية عمل شيء ما في العالم الحقيقي.



1. نماذج القيادة الظرفية:

هي مجموعة فرعية من مجموعة كبيرة من نماذج القيادة. تمامًا مثلما تقوم فرق المشروع بتفصيل العمليات والطرق ودورات الحياة ومناهج التطوير، يتم أيضًا تفصيل أنماط القيادة.

1.1. نموذج القيادة الظرفية الثاني

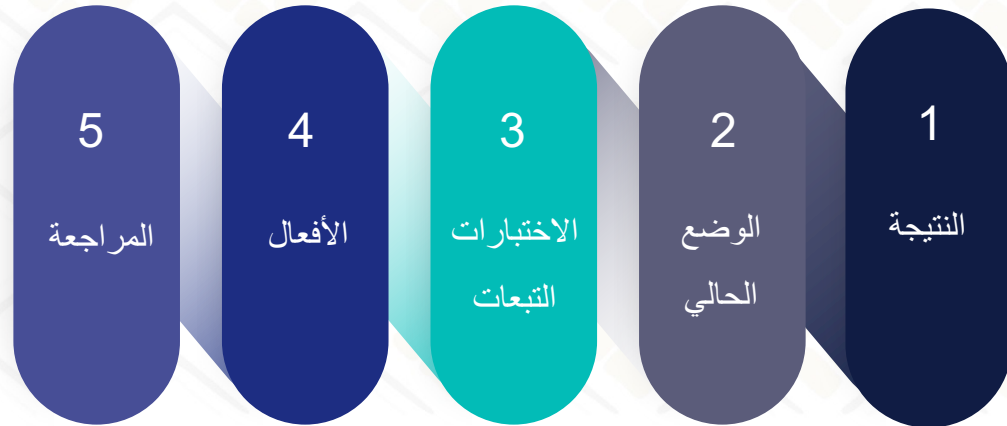
يقيس نموذج كين بلانشارد للقيادة الظرفية الثاني تطوير أعضاء الفريق المشروع باستخدام الكفاءة والالتزام كمتغيرين رئيسيين.



2.1. نموذج أوسكار OSCAR

نموذج أوسكار للتدريب والإرشاد أعدته كارين ويتلوورث وأندرو جيلبرت فهو يساعد الأفراد على تكيف أنماط التدريب أو القيادة لدعم الأفراد الذين لديهم خطة عمل للتطوير الشخصي. يشير النموذج لخمس

عوامل رئيسية



2. نماذج التواصل:

يعتمد نجاح المشروع على التواصل الفعال. توضح نماذج التواصل المفاهيم المرتبطة بثلاثة أشياء:

- أولاً: كيفية تأثير الأطر المرجعية للمرسل والمتلقي على فعالية التواصل.
- ثانياً: كيف يؤثر وسيط التواصل على فعالية التواصل.
- ثالثاً: أنواع قطع الاتصال بين توقعات المستخدم النهائي والواقع.

3. نماذج التحفيز:

يتحسن أداء الأشخاص عندما يكونوا مُحَفَّزِينَ، ويتم تحفيز الأشخاص بأشياء مختلفة. وفهم ما يُحَفِّز أعضاء فريق المشروع وبقية المعنيين يساعد على تفصيل المكافآت للفرد، وبالتالي الحصول على مشاركة أكثر

فعالية

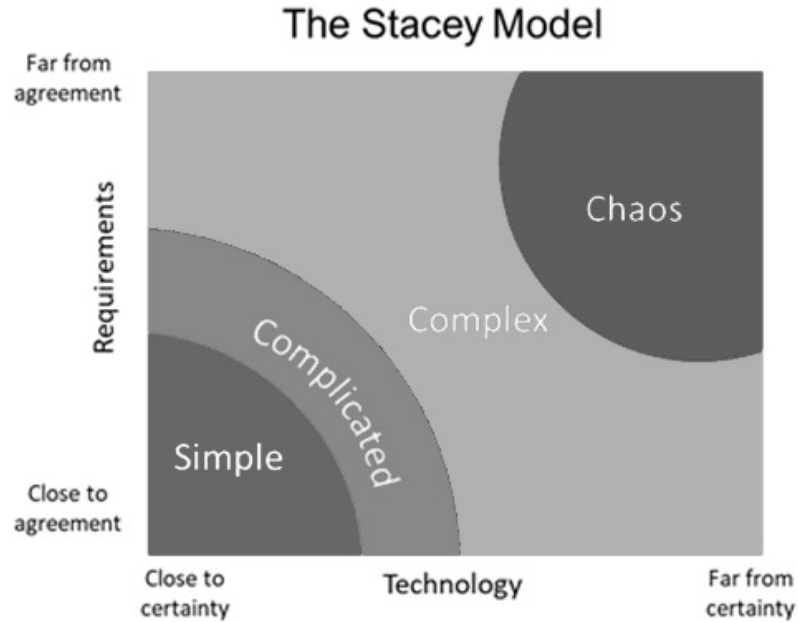
4. نماذج التغيير:

تحتوي العديد من المشاريع على جانب من تغيير الأنظمة والسلوكيات والأنشطة، وأحياناً الثقافات. تتطلب إدارة هذا النوع من التغيير التفكير في كيفية الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المنشود في المستقبل.



الخطوات الثمانية لقيادة التغيير.

5. نماذج التعقيد:



تتواجد المشاريع في حالة من الغموض وتتطلب تفاعلات بين أنظمة متعددة، غالبًا مع نتائج غير مؤكدة. ويعد التعقيد تحديًا لابد من العمل معه.

- إطار عمل سينفين
- مصفوفة ستايسي

6. نماذج تطوير فريق المشروع:



تمر فرق المشروع عبر مراحل مختلفة من التطوير. فهم المرحلة التي يمر بها الفريق خلال تطويره يساعد مديري المشاريع على دعم فريق المشروع وتطوره.

- سلم تاكمان
- نموذج أداء الفريق لدريكسلر / سيببت

7. نماذج أخرى

1.7. نموذج الخلاف



يعد الخلاف أمرًا شائعًا في المشاريع. يمكن أن يكون الخلاف صحيًا ومُنتجًا عندما يتم التعامل معه جيدًا. ويمكن أن يؤدي إلى ثقة أكبر بين أعضاء فريق المشروع والتزام أعمق بالنتائج.

7. نماذج أخرى

2.7. التفاوض



هناك العديد من النماذج للتفاوض. أحد النماذج هو مبدأ ستيفن كوفي، فكر بطريقة الفوز للجميع ينطبق هذا المبدأ على جميع التفاعلات، وليس فقط المفاوضات.

7. نماذج أخرى

3.7. التخطيط

أعدّ باري بوهيم نموذجًا يقارن الوقت والجهد المستثمر في تطوير الخطط لتقليل المخاطر، بما في ذلك التأخير والتكاليف الأخرى المرتبطة بالتخطيط الزائد.

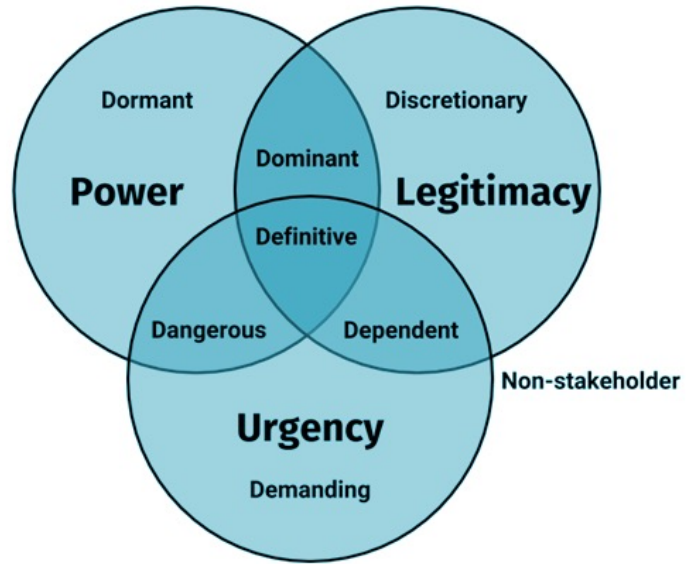
7. نماذج أخرى

4.7. مجموعات العمليات

يمكن تنظيم عمليات إدارة المشروع في تجميعات منطقية لمدخلات إدارة المشروع وأدواته وتقنياته ومخرجاته، والتي يتم تفصيلها لتلبية احتياجات المنظمة والمعنيين والمشروع.

7. نماذج أخرى

5.7. نموذج الأهمية



يتعلق نموذج الأهمية بالمعنيين. الأهمية تعني ما هو بارز أو جدير بالملاحظة أو يُنظر إليه على أنه ذو أهمية. أشار المؤلفون إلى تحديد المعنيين بناءً على **ثلاثة متغيرات هي: قوة التأثير، وشرعية علاقات المعنيين بالمشروع، والحاجة الملحة للمطالبة بمشاركة المعنيين في المشروع.**

مجالات الأداء							النموذج
عدم التبن	القياس	التسليم	أعمال المشروع	منهج التطوير ودورة الحياة	منهج التطوير ودورة الحياة	المعنيون	
							نماذج القيادة الظرفية:
			X				*Situational Leadership
			X				نموذج أوسكار OSCAR
							نماذج التواصل:
			X	X		X	التواصل بين الثقافات
			X	X		X	فعالية قنوات التواصل
		X				X	فجوة التنفيذ والتقييم
							نماذج التحفيز:
			X	X			العوامل الصحية والتحفيزية
			X	X			التحفيز الذاتي مقابل التحفيز الخارجي
			X	X			نظرية الاحتياجات
			X	X			النظرية X، والنظرية Y، والنظرية Z
							نماذج التغيير:
			X	X		X	إدارة التغيير في المنظمات
			X	X		X	نموذج أدكار ADKAR
			X	X		X	عملية الخطوات الثمانية لقيادة التغيير
			X	X		X	الانفعال
							نماذج التعقيد:
X		X	X	X	X		إطار عمل سيفين
X		X	X	X	X		مصفوفة ستانيس
							نماذج تطوير فريق المشروع:
			X				سلم تاكمان
			X				أداء الفريق لدريكسلر / سيببت Drexler / Sibbet
							التخطيط
			X			X	مجموعات العمليات
		X	X	X		X	الأهمية
			X	X	X		النموذج
	X	X	X	X			مجالات الأداء
			X	X		X	الفريق

من المرجح أن تكون النماذج المختلفة مفيدة في مجالات أداء المشروع المختلفة. في حين أن احتياجات المشروع والمعنيين وبيئة المنظمة سوف تحدد النماذج الأكثر قابلية للتطبيق لمشروع معين، إلا أن هناك بعض مجالات الأداء التي من المرجح أن تستفيد من كافة النماذج.

السؤال المطلوب من النشاط :

عنوان النشاط: النماذج شائعة الاستخدام

من خلال ما تم شرحه مطلوب من كل مجموعة اختيار نموذج واحد من حزمة النماذج التالية مع شرحه وإعطاء مثال لاستخدامه.

1. نماذج القيادة الظرفية
2. نماذج التحفيز
3. نماذج تطوير فريق المشروع
4. نماذج التغيير

الطريقة هي وسيلة لتحقيق ناتج أو مُخرج أو نتيجة أو أحد تسليمات المشروع. الطرق الموضحة هنا هي عينة من تلك المستخدمة بشكل شائع لدعم عمل المشروع..



طرق اخرى



الاجتماعات



التقدير



جمع البيانات

01



جمع البيانات

- تحليل البدائل.
- تحليل الافتراضات والقيود.
- المقارنات المرجعية.
- طرق تحليل مبررات الأعمال.
- أوراق الفحص
- تكلفة الجودة.
- تحليل شجرة القرارات.
- تحليل القيمة المكتسبة.
- القيمة النقدية المتوقعة
- مخطط التأثير.
- مصفوفة الاحتمالات والتأثير.

الطرق شائعة الاستخدام (جمع البيانات)

- تحليل الانحدار.
- تحليل الاحتياطي.
- تحليل السبب الجذري.
- تحليل الحساسية.
- المحاكاة.
- تحليل المعنيين.
- التحليل الرباعي.
- تحليل الاتجاه.
- رسم خريطة تدفق القيمة.
- تحليل الخيارات الافتراضي.



طرق اخرى



الاجتماعات



التقدير



جمع البيانات

الطرق شائعة الاستخدام (التقدير)

- تجميع التقارب.
- التقدير التناظري.
- النقطة الوظيفية
- التقدير متعدد النقاط.
- التقدير باستخدام المعاملات.
- التقدير النسبي.
- التقدير أحادي النقطة.
- دلفي واسع النطاق.



طرق اخرى



الاجتماعات



التقدير



جمع البيانات

الطرق شائعة الاستخدام (الاجتماعات)

- تنقيح سجل الأعمال.
- مؤتمر مقدمي العروض.
- مجلس التحكم في التغيير.
- اجتماع الوقوف اليومي
- تخطيط التكرار.
- مراجعة التكرار.
- بدء المشروع.
- اجتماع الدروس المستفادة.
- اجتماع التخطيط.
- إنهاء المشروع.



طرق اخرى



الاجتماعات



التقدير



جمع البيانات

الطرق شائعة الاستخدام (الاجتماعات)

- مراجعة المخاطر.
- اجتماع وضع المشروع.
- اجتماع اللجنة الإشرافية.
- مراجعة المشروع.
- تخطيط الإصدار.
- التقييم بأثر رجعي.



طرق اخرى



الاجتماعات



التقدير



جمع البيانات

الطرق شائعة الاستخدام (طرق أخرى)

- صافي نقاط المؤيدين
- مخطط تحديد الأولويات.
- الفترة الزمنية المحددة.
- خارطة تعيين التأثير.
- النمذجة.



طرق اخرى



الاجتماعات



التقدير



جمع البيانات

الطرق المطبقة عبر مجالات الأداء

من المرجح أن تكون الطرق المختلفة مفيدة في كل مجال من مجالات الأداء. في حين أن احتياجات منهج التسليم، والمنتج، وبيئة المنظمة سوف تحدد الطرق الأكثر قابلية للتطبيق لمشروع معين، إلا أن هناك بعض مجالات الأداء التي من المرجح أن تستخدم طرقًا معينة.

مجالات الأداء								الطريقة
عدم التيقن	القياس	التسليم	أعمال المشروع	التخطيط	منهج التطوير ودورة الحياة	المعنيين	الفرق	
طرق جمع وتحليل البيانات:								
X		X	X	X				تحليل البدائل
X		X		X				تحليل الافتراضات والقيود
	X	X						مقارنات الأداء
	X			X				تحليل مبررات الأعمال
	X			X	X			فترة الاسترداد
	X			X				معدل العائد الداخلي
	X			X				العائد على الاستثمار
	X	X		X	X			صافي القيمة الحالية
	X			X				معدل التكلفة والمنفعة
	X	X						أوراق الفحص
	X	X		X				تكلفة الجودة
				X				تحليل شجرة القرارات
	X			X				تحليل القيمة المكتسبة
				X				القيمة النقدية المتوقعة
	X							التوقع
				X				مخطط التأثير
				X				تقييم دورة الحياة
			X	X				تحليل التصنيع أم الشراء
X				X				مصنوفة الاحتمالات والتأثير
	X	X	X	X				تحليل العمليات
	X			X				تحليل الانحدار
		X	X					تحليل السبب الجذري
		X	X	X				تحليل الحساسية
	X			X				الحكاية
			X	X		X		تحليل المعنيين
X				X				تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات
	X							تحليل الاتجاه
		X	X	X				رسم خريطة تدفق القيمة
	X							تحليل التباين
X				X				تحليل الخيارات الافتراضي

الطرق المطبقة عبر مجالات الأداء

من المرجح أن تكون الطرق المختلفة مفيدة في كل مجال من مجالات الأداء. في حين أن احتياجات منهج التسليم، والمنتج، وبيئة المنظمة سوف تحدد الطرق الأكثر قابلية للتطبيق لمشروع معين، إلا أن هناك بعض مجالات الأداء التي من المرجح أن تستخدم طرقًا معينة.

مجال الأداء								الطريقة
عدم التيقن	القياس	التسليم	أعمال المشروع	التخطيط	منهج التطوير ودورة الحياة	المعينون	الفريق	
طرق التقدير:								
				X				جميع النوازل
				X				التقدير التناظري
				X				النقاط الوظيفية
				X				التقدير متعدد النقاط
				X				التقدير باستخدام المعاملات
				X				التقدير النسبي
				X				التقدير أحادي النقطة
				X				تقدير نقطة القصة
				X				دلفي واسع النطاق (Wideband Delphi)
طرق الاجتماعات والفعاليات:								
		X	X	X		X		تنقيح سجل الأعمال
			X	X		X		مؤتمر مقدمي العروض
		X	X					لجنة التحكم في التغيير
			X	X				اجتماع الوقوف اليومي
		X	X			X		مراجعة التكرار
		X	X	X		X		تخطيط التكرار
			X			X	X	بدء المشروع
		X	X	X		X		الدروس المستفادة
				X				التخطيط
			X			X	X	إنهاء للمشروع
	X	X	X			X		مراجعة المشروع
				X		X		تخطيط الإصدار
				X			X	التقييم الرجعي
X			X					مراجعة المخاطر
	X		X					الحالة
			X			X		اللجنة التوجيهية

الطرق المطبقة عبر مجالات الأداء

من المرجح أن تكون الطرق المختلفة مفيدة في كل مجال من مجالات الأداء. في حين أن احتياجات منهج التسليم، والمنتج، وبيئة المنظمة سوف تحدد الطرق الأكثر قابلية للتطبيق لمشروع معين، إلا أن هناك بعض مجالات الأداء التي من المرجح أن تستخدم طرقًا معينة.

مجال الاداء								الطريقة
عدم التيقن	القياس	التسليم	أعمال المشروع	التخطيط	منهج التطوير ودورة الحياة	المعنيون	الفريق	
طرق اخرى								
	x	x		x		x	x	خرائط التأثير
		x						النمذجة
	x					x		صافي نقاط المؤيدين
						x		مخطط تحديد الاولويات
	x	x	x	x	x			الفترة الزمنية المحددة



السؤال المطلوب من النشاط :

عنوان النشاط: الطرق شائعة الاستخدام

من خلال ما تم شرحه مطلوب من كل مجموعة اختيار طريقة واحدة من حزمة الطرق التالية مع شرحها وإعطاء مثال لاستخدامها.

1. طرق جمع وتحليل البيانات
2. طرق الاجتماعات والفعاليات
3. طرق التقدير

1. نتائج الاستراتيجية

المستندات التي تم إعدادها قبل أو عند بداية المشروع والتي تتناول معلومات استراتيجية أو معلومات الأعمال أو معلومات عامة عن المشروع. يتم إعداد النتائج الإستراتيجية في بداية المشروع ولا تتغير عادةً، و لكن من الممكن أن يتم مراجعتها على مدار المشروع.



2. السجلات والقوائم

تُستخدم السجلات والقوائم لتسجيل الجوانب دائمة التطور للمشروع. يتم تحديثها على مدار المشروع.



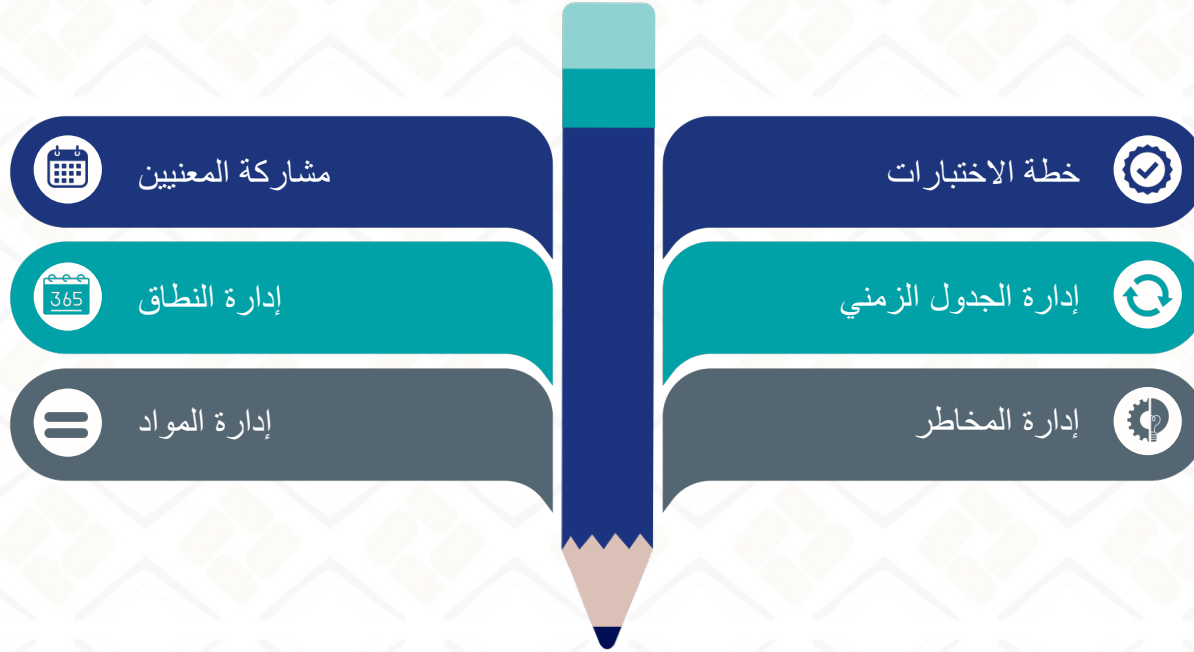
3. الخطط

الخطة هي وسيلة مقترحة لإنجاز شيء ما. تضع فرق المشروع خططاً لكل جانب من جوانب المشروع، و/ أو تدمج كل هذه المعلومات في خطة شاملة لإدارة المشروع. تعتبر الخطط بصفة عامة مستندات مكتوبة، ولكنها قد تنعكس أيضاً على لوحات عرض مرئية أو افتراضية.



3. الخطط

الخطة هي وسيلة مقترحة لإنجاز شيء ما. تضع فرق المشروع خططًا لكل جانب من جوانب المشروع، و/ أو تدمج كل هذه المعلومات في خطة شاملة لإدارة المشروع. تعتبر الخطط بصفة عامة مستندات مكتوبة، ولكنها قد تنعكس أيضًا على لوحات عرض مرئية أو افتراضية.



4. مخططات التسلسل الهرمي

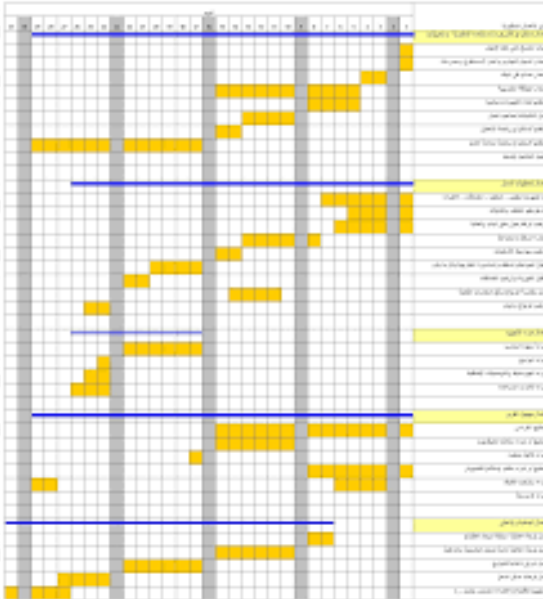
المخططات التي تبدأ بمعلومات عامة ثم تتجزأ تدريجياً إلى مستويات أكبر من التفاصيل. المعلومات في المستويات العليا تشمل جميع المعلومات في المستويات الدنيا أو الفرعية



5. الخطوط المرجعية

الخط المرجعي هو النسخة المعتمدة من منتج أو خطة عمل. تتم مقارنة الأداء الفعلي بالخطوط المرجعية لتحديد التباينات

- الموازنة.
- جدول المعالم
- الخط المرجعي لقياس الأداء.
- الجدول الزمني للمشروع.
- الخط المرجعي للنطاق.

[illegible]

6. البيانات والمعلومات المرئية

البيانات والمعلومات المرئية هي نتائج تنظم وتعرض البيانات والمعلومات بشكل مرئي، مثل المخططات والرسوم البيانية والمصفوفات والمخططات البيانية. كما أن مشاهدة البيانات في هذه الصورة يُسهّل استيعابها وتحويلها إلى معلومات



7. التقارير

التقارير هي سجلات أو ملخصات رسمية للمعلومات. تنقل التقارير المعلومات ذات الصلة إلى المعنيين

- تقرير الجودة.
- تقرير المخاطر.
- تقرير حالة المشروع.

8. الاتفاقات والعقود

الاتفاقية هي أي وثيقة أو تواصل يحدد نوايا الأطراف. في المشاريع، تتخذ الاتفاقات شكل عقود أو تفاهمات أخرى محددة.

- عقود السعر الثابت.
- عقود استرداد التكلفة.
- الوقت والمواد
- تسليم غير محدد / كمية غير محددة

9. نتائج أخرى

لا تتناسب المستندات والتسليمات الموصوفة هنا مع فئة معينة؛ ومع ذلك، فهي نتائج مهمة تُستخدم لأغراض متنوعة.

- قائمة الأنشطة.
- وثائق العطاء.
- المقاييس.
- تقويم المشاريع.
- ميثاق فريق المشروع.
- User story قصة المستخدم

مجال الأداء								Artifact
الفرق	المعنيين	دورة الحياة	منهج التطوير	التخطيط	أعمال المشروع	التسليم	القياس	
عدم التيقن								
النتائج الاستراتيجية:								
				X				دراسة الأعمال
				X				ملخص المشروع
				X				ميثاق المشروع
				X				بيان رؤية المشروع
				X	X			خارطة الطريق
نتائج السجلات والقوائم:								
X			X	X	X			سجل الافتراضات
			X	X	X			سجل الأعمال
			X	X				سجل التغيير
			X					سجل الإشكالات
			X					سجل الدروس المستفادة
X				X				سجل الأعمال المعدل حسب المخاطر
X			X	X	X			سجل المخاطر
				X				سجل المعنيين
نتائج الخطة:								
			X	X	X			خطة التحكم في التغيير
				X	X			خطة إدارة التواصل
					X			خطة إدارة التكاليف
					X			خطة التكرار
				X	X			خطة إدارة للمشتريات
				X	X			خطة إدارة للمشروع
			X	X	X			خطة إدارة الجودة
			X		X			خطة الإصدار
			X		X			خطة إدارة للمتطلبات
				X	X			خطة إدارة للوارد
X				X	X			خطة إدارة للمخاطر
			X		X			خطة إدارة للنطاق

➤ لمن المرجح أن تكون النتائج المختلفة مفيدة في مجالات أداء مختلفة. في

حين أن منهج التسليم والمنتج وبيئة المنظمة سوف تحدد النتائج الأكثر قابلية

للتطبيق في مشروع معين،

➤ إلا أن هناك بعض مجالات الأداء التي من المرجح أن تستخدم نتائج محددة

مجالات الأداء							Artifact
عدم التيقن	القياس	التسليم	أعمال المشروع	التخطيط	منهج التطوير وإدارة الحياة	المعنيون	
		X	X	X			خطة إدارة الجدول الزمني
				X		X	خطة مشاركة للنعين
	X	X	X	X			خطة الاختبار
نتائج مخططات التسلسل الهرمي:							
				X		X	هيكل التجربة التنظيمي
		X		X			هيكل جزئية المنتجات
	X		X	X		X	هيكل جزئية الموارد
X			X				هيكل جزئية المخاطر
	X	X		X			هيكل جزئية العمل
نتائج الخطوط المرجعية:							
	X		X	X			الموازنة
	X		X	X	X		جدول المعالم
	X	X	X	X			الخط المرجعي لقياس الأداء
	X		X	X			الجدول الزمني للمشروع
	X	X	X	X			الخط المرجعي للمنطق
نتائج البيانات والمعلومات المرئية:							
			X	X			مخطط التقارب
	X	X		X			مخطط الإنجاز
X		X	X				مخططات السبب والأثر
	X	X					مخطط وقت الدورة
	X	X					مخطط التدفق التراكمي
	X		X				لوحة المعلومات
		X	X	X			مخطط التدفق
	X		X	X			مخطط جانب
	X						المرج التكراري
	X		X				عارض المعلومات
	X	X					مخطط وقت الإنجاز
		X	X			X	مصفوفة تحديد الأولويات

➤ لمن المرجح أن تكون النتائج المختلفة مفيدة في مجالات أداء

مختلفة. في حين أن منهج التسليم والمنتج وبيئة المنظمة سوف تحدد

النتائج الأكثر قابلية للتطبيق في مشروع معين،

➤ إلا أن هناك بعض مجالات الأداء التي من المرجح أن تستخدم

نتائج محددة

مجال الأداء								النتائج
عدم التبين	القياس	التسليم	أعمال المشروع	التخطيط	منهج التطوير ودورة الحياة	المعنيين	الفريق	
			X	X				المخطط الشبكي للجدول الزمني الخاص بالمشروع
	X	X		X				مصفوفة تتبع الخطط
			X	X				مصفوفة تعيين المسؤوليات
	X	X	X					مخطط النشست
	X			X				منحنى S
			X	X		X		مصفوفة تقييم مشاركة المعنيين
		X		X				خريطة القصة
	X	X						مخطط الطاقة الإنتاجية
		X		X				حالة الاستخدام
	X	X	X					خريطة تدفق القيمة
	X	X						مخطط السرعة الإنتاجية
نتائج التقارير:								
	X	X	X					تقرير الجودة
X			X					تقرير المخاطر
			X					تقرير الحالة
الاتفاقيات والعقود:								
X	X	X	X	X		X		السعر الثابت
X	X	X	X	X		X		استرداد التكلفة
X	X	X	X	X		X		الوقت والمواد
X	X	X	X	X		X		تسليم غير محدد / وقت غير محدد (IDIQ)
X	X	X	X	X		X		اتفاقيات أخرى
نتائج أخرى:								
			X	X		X	X	قائمة الأنشطة
			X	X		X		وثائق العطاء
	X	X		X				للقائيس
			X	X			X	تقويمات للمشروع
	X	X		X		X		توثيق المتطلبات
			X				X	ميثاق فريق المشروع
		X		X		X		قصة المستخدم

➤ لمن المرجح أن تكون النتائج المختلفة مفيدة في مجالات أداء مختلفة.

في حين أن منهج التسليم والمنتج وبيئة المنظمة سوف تحدد النتائج

الأكثر قابلية للتطبيق في مشروع معين،

➤ إلا أن هناك بعض مجالات الأداء التي من المرجح أن تستخدم نتائج

محددة

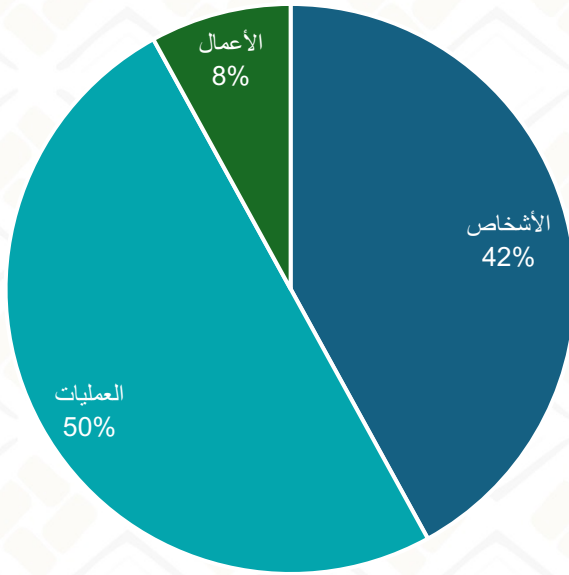


الموضوع السادس: استراتيجيات اجتياز اختبار PMP

➤ اختبار PMP ليس مجرد تقييم للمعرفة، بل هو اختبار تحليلي واستراتيجي يقيس قدرتك على التفكير النقدي واتخاذ القرار الصحيح في سيناريوهات إدارة المشاريع. لذلك، يحتاج المرشح إلى مهارات تحليلية متقدمة، سرعة في الفهم، ودقة في الإجابة.

- عدد الأسئلة: 180 سؤالاً بدلاً من 200 في الإصدارات السابقة.
- المدة الزمنية: 230 دقيقة (3 ساعات و 50 دقيقة).
- الاستراحات: فترتان، كل واحدة 10 دقائق
- آلية التقييم: الإجابة الصحيحة تحتسب فقط.

تغطي الأسئلة ال 180 إدارة المشاريع التقليدية والرشيقة عبر ثلاثة مجالات:



1. لأشخاص (42%): قيادة وبناء الفرق ، وإدارة النزاعات ، ودعم الفرق الافتراضية ، والتوجيه ، وغيرها من الموضوعات ذات الصلة.
2. العملية (50%): تشمل الموضوعات المحتملة في هذا المجال إدارة الميزانيات والجدولة وإدارة التغيير وتحديد أفضل منهجية للمشروع.
3. الأعمال (8%): فطنة الأعمال العامة ، بما في ذلك ، على سبيل المثال لا الحصر ، الامتثال وتقديم القيمة ودعم التغيير التنظيمي.

يحتوي الاختبار على ثلاثة أقسام ، يحتوي كل منها على 60 سؤالاً لكل قسم. توزيع القسم ، بما في ذلك الفواصل هو:

1. القسم 1 | الأسئلة # 1 – 60
 - استراحة 1 | اختياري (بعد أقصى 10 دقائق)
2. القسم 2 | الأسئلة # 61 – 120
 - استراحة 2 | اختياري (بعد أقصى 10 دقائق)
3. القسم 3 | الأسئلة # 121 – 180

➤ لديك 250 دقيقة، بما في ذلك استراحتان اختياريتان مدة كل منهما 10 دقائق، لإكمال 180 سؤالاً.

شكل اختبار PMP

الأسئلة مقسمة إلى:

- 50% طرق وأساليب التنبؤ التقليدية Predictive/Waterfall
- 50% طرق رشيقة وهجينة Agile & Hybrid

أنواع الأسئلة:

- أسئلة سيناريوهات Situation-based questions تتطلب تحليل موقف واختيار القرار الصحيح.
- أسئلة الاختيار المتعدد Multiple-choice questions تحتوي على إجابات متقاربة.
- أسئلة الترتيب Drag & Drop ترتيب الخطوات الصحيحة في عملية معينة.
- أسئلة الرسم البياني والجداول Graph & Table-based questions تحتاج إلى تحليل بيانات لاتخاذ قرار.

Transformational	Energetic and passionate about convictions but may be motivated by personal goals.
Transactional	Performance focused. Goal and objective-oriented.
Servant-Leader	Leads through empowerment and coaching. The focus is on relationships and collaboration.
Laissez-faire	Allows team to make their own decisions.
Interactional	Combines transactional, transformational, and charismatic qualities to suit the group dynamics.
Charismatic	Empowers, encourages, and inspires.

According to the annual report, your Products' prices are being driven down by your Competitors. This is causing your company to lose market share. Also, midway into a product development project, it appears the sponsoring unit is unlikely to get a return on its investment. Which of the following options should the Project Manager do to adapt to these new conditions? (choose 2)

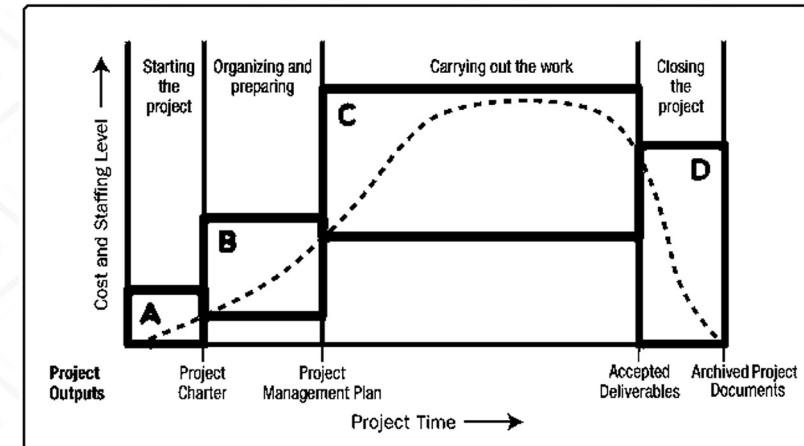
- ☐ A: Come up with a Cost-Benefit Analysis of Deliverables to help optimize speed and delivery cost.
- ☐ B: Deliver the same feature as the competitors by re-scoping the project to match the pricing of the competitors.
- ☐ C: Replace local staff by outside staff incrementally who can work at much less hourly rates.
- ☐ D: Split out an agile track to incrementally maximize value within a fixed budget.
- ☐ E: In order to help deliver the intended scope with less overhead costs, fast-track the remainder of the project.

? SAMPLE QUESTION 1.

An accepted deadline for a project approaches. However, the project manager realizes only 75% percent of the work has been completed. The project manager then issues a change request.

What should the change request authorize?

- A. Additional resources using the contingency fund
- B. Escalation approval to use contingency funding
- C. Team overtime to meet schedule
- D. Corrective action based on causes





THIS IS TO CERTIFY THAT

Name Name

HAS BEEN FORMALLY EVALUATED FOR DEMONSTRATED EXPERIENCE, KNOWLEDGE AND PERFORMANCE
IN ACHIEVING AN ORGANIZATIONAL OBJECTIVE THROUGH DEFINING AND OVERSEEING PROJECTS AND
RESOURCES AND IS HEREBY BESTOWED THE GLOBAL CREDENTIAL

Project Management Professional (PMP)®

IN TESTIMONY WHEREOF, WE HAVE SUBSCRIBED OUR SIGNATURES UNDER THE SEAL OF THE INSTITUTE

A handwritten signature in black ink, reading 'Jennifer Tharp'.

Jennifer Tharp | Chair, Board of Directors



A handwritten signature in black ink, reading 'Pierre Le Marh'.

Pierre Le Marh | President & CEO

PMP® Number: 3641718

PMP® Original Grant Date: 02 September 2023

PMP® Expiration Date: 02 September 2026



استراتيجيات إدارة الوقت للمساعدة في اجتياز الاختبار

➤ استخدم مهاراتك في إدارة المشاريع في إدارة الوقت لمساعدتك في اجتياز اختبار PMP في غضون 250 دقيقة ، بما في ذلك استراحة اختيارية لمدة 10 دقائق ، يجب عليك إكمال 180 سؤالاً. يمنحك ذلك حوالي 76.6 ثانية لكل سؤال ، ومن هنا تأتي أهمية الدراسة والاستعداد قبل يوم الامتحان.

استراتيجيات إدارة الوقت للمساعدة في اجتياز الاختبار

نهج لتسريع تقدمك:

استخدم مؤقت الاختبار لتتبع التقدم والتأكد من أنك تقضي حوالي دقيقة (لا تزيد عن دقيقتين) على الأسئلة في التمرير الأول.

سيساعدك تتبع تقدمك على تطوير إيقاع يعطي الأولوية للأسئلة التي من المرجح أن تصححها ويوفر الوقت لاستخدامها في الأسئلة التي وجدتتها صعبة في البداية.



استراتيجيات إدارة الوقت للمساعدة في اجتياز الاختبار

نهج الإجابة على الأسئلة للالتزام بالجدول الزمني:

يساعد النهج الاستراتيجي للإجابة على الأسئلة في إدارة الوقت.

- اقرأ السؤال جيداً
- تحديد المصطلحات والعبارات الرئيسية
- القضاء على الإجابات غير الصحيحة
- حدد أفضل إجابة تعكس أفضل ممارسات وأطر عمل PMI
- خمن ما إذا كنت بحاجة إلى توضيح وقم بتمييزه للمراجعة إذا سمح الوقت بذلك.

استراتيجيات إدارة الوقت للمساعدة في اجتياز الاختبار

نهج الإجابة على الأسئلة الصعبة دون التخلي عن الركب:

لا تقضي أكثر من دقيقتين في سؤال ، وإلا فسوف تتخلف عن الركب. إذا كنت لا تشعر بالثقة في الإجابة ، فضع علامة عليها للمراجعة والمضي قدماً. بهذه الطريقة ، تكمل الأسئلة التي تشعر أنه من المرجح أن تحصل على الإجابة الصحيحة أولاً قبل العودة إلى تلك الأسئلة التي لديك شكوك بشأنها.

تطبيق استراتيجيات الإجابة الذكية

تقنيات تحليل الأسئلة:

- اقرأ السؤال بالكامل بعناية. أحيانًا تكون الإجابة في تفاصيل السؤال.
- ابحث عن الكلمات المفتاحية مثل ("الأفضل"، "الأول"، "الأقل خطورة").
- تجنب الخيارات التي تحتوي على كلمات مثل ("دائمًا"، "أبدًا"، "يجب").
- إذا كان لديك إجابتان متشابهتان جدًا، فغالبًا واحدة منهما هي الصحيحة.
- استبعد الإجابات الخاطئة أولاً، ثم اختر من الخيارات المتبقية.

تطبيق استراتيجيات الإجابة الذكية

فهم عقلية PMI في صياغة الأسئلة:

- PMI تهتم بالسيناريوهات العملية أكثر من النظريات المجردة.
- الإجابات تعتمد على المبادئ المرنة والممارسات المثلى وليس على تفاصيل منهج معين.
- الأسئلة قد تكون مصممة لخداعك، لذا لا تتسرع بالإجابة قبل تحليل كل الاختيارات.

1. أي من التقنيات التالية يمكنك تطبيقها ، على أي مشروع في أي صناعة ، كطريقة لقياس تقدم المشروع بشكل موضوعي؟

أ. مايكروسوفت بروجكت

ب. تحليل القيمة المكتسبة

ج. النسبة المئوية للاكمال

د. التواصل الواضح مع المتطلبات

2. يحتوي مشروعك على بائع يخضع لعقد سعر ثابت وقدم البائع مطالبة. أي مما يلي هو الطريقة المفضلة لتسوية هذا النزاع؟

- أ. التقاضي
- ب. تفاوض
- ج. توسط
- د. تحكيم

3. لقد أكملت للتو اجتماع حالة المشروع الأسبوعي. في هذا الاجتماع، تلقيت معلومات من الفريق فيما يتعلق بمستويات المشاركة الفعلية لأصحاب المصلحة. توقف أحد أصحاب المصلحة الرئيسيين عن دعم المشروع ويدعو إلى إنجائه. أي مما يلي هو بيان صحيح حول هذه المعلومات؟

- أ. يجب إعطاء هذه المعلومات مباشرة إلى راعي المشروع حتى يتمكنوا من منع صاحب المصلحة هذا من إنهاء المشروع
- ب. هذه المعلومات ذات قيمة قليلة بالنسبة لراعي المشروع لأنهم كانوا في الاجتماع يجب أن يعرفوا أين يقف المشروع
- ج. يجب تحليل هذه المعلومات ثم وضعها في تقرير لراعي المشروع للحصول على فهم واضح للتأثير
- د. يجب تقديم هذه المعلومات مباشرة إلى فريق المشروع في اجتماع الفريق التالي

4. أي مما يلي يصبح ذا أهمية متزايدة عند العمل مع فرق افتراضية؟

- أ. مهام العمل
- ب. الاتصالات
- ج. ميزانية
- د. جدول

5. طور فريقك استراتيجية لتخصيص 1000 دولار في ميزانية الطوارئ وأسبوع إضافي في الجدول الزمني ،
في حالة حدوث خطر معين على المشروع. ما هو أفضل وصف لهذه الإستراتيجية؟

- أ. القبول
- ب. التصعيد
- ج. التخفيف
- د. التجنب



1. **ركز على جملة السؤال:** أجب دائما عن السؤال المحدد الذي يتم طرحه. على الرغم من أن الأمر يبدو بسيطا ، إلا أن التركيز على جملة السؤال الدقيقة يساعد في تصفية المعلومات غير ذات الصلة. اقرأ السؤال بأكمله بعناية وجميع الإجابات للتأكد من فهمك لما يتم طرحه.

2. **اقرأ بعناية:** أثناء الامتحانات التدريبية ، قد تفوتك الأسئلة حتى عندما تعرف الإجابة الصحيحة. يحدث هذا غالبا بسبب عدم القراءة بعناية. اجعل من المعتاد قراءة كل كلمة في السؤال وجميع خيارات الإجابة.

3. **تسريع نفسك:** كن على دراية بعدد الأسئلة وإجمالي الوقت المتاح. استخدم الساعة على شاشة الاختبار لمراقبة تقدمك. تأكد من أنك على الطريق الصحيح لتجنب التسرع في الأسئلة في النهاية ، مما قد يؤدي إلى حدوث أخطاء.

4. **ممارسة الدراسة المتباعدة:** تجنب تراكم المعلومات. قسم جلسات الدراسة الخاصة بك إلى أجزاء يمكن التحكم فيها. معظم الناس لديهم 2-3 ساعات جيدة من الفهم يوميا ، لذا خذ فترات راحة منتظمة للحفاظ على التركيز والاحتفاظ بالمعلومة بسلاسة.

5. **تجنب الإفراط في التفكير:** إذا كنت تعتقد أن السؤال خدعة ، فقد تكون مفرطا في التحليل. معظم الأسئلة الخادعة واضحة ومباشرة ولكن يساء فهمها. التزم بالحقائق المعروضة وتجنب الافتراضات.

6. **استخدم تقنية الصواب أو الخطأ:** إذا كنت تواجه صعوبة ، فأعد صياغة كل خيار كسؤال صواب أو خطأ. تخلص من الخيارات غير الصحيحة بوضوح.



11. استخدم اختبارات محاكاة كاملة (180 سؤالاً في 230 دقيقة)
و إذا حصلت على أقل من 75% في المحاكى، راجع نقاط ضعفك قبل دخول الامتحان
الفعلي..

12. لا تجيب من واقع خبرتك العملية: اختبار PMP يقيس أفضل الممارسات
العالمية وفق PMI، وليس تجربتك الشخصية في شركتك.

13. يوم الامتحان: كيف تتصرف؟
نم جيداً قبل الامتحان، ولا تذاكر في آخر ليلة!
تأكد من أن الكمبيوتر يعمل جيداً إذا كان الاختبار عبر Pearson Vue
لا تتوتر، خذ نفساً عميقاً وابدأ بتركيز.
لا تترك أي سؤال فارغاً، اختر أفضل إجابة متاحة لديك.

7. توقع قبل الاختيار: حاول الإجابة على السؤال الذي يدور في رأسك قبل النظر
إلى الخيارات. إذا تطابق أحدها مع إجابتك ، فمن المحتمل أن يكون صحيحاً.

8. تخلص من الخيارات الأقل ارتباطاً: عندما تبدو إجابتان صحيحتين ، اختر
الإجابة الأكثر ارتباطاً مباشراً بالسؤال.

9. احترس من مشتتات: هذه خيارات مضللة مصممة للتخلص منك. إذا كان
المصطلح في الإجابة يبدو غير مألوف ، فمن المحتمل أن يكون مشتتاً للانتباه.

10. تجاهل الأنماط: لا تقلق إذا اخترت نفس خيار الإجابة عدة مرات متتالية.
الأنماط مصادفة.

المصطلح	المفهوم
النتيجة	نتيجة نهائية أو حصيلة عملية أو مشروع. ويمكن أن تشمل النتائج المخرجات والنتائج، ولكن لها غاية أوسع من خلال التركيز على المنافع والقيمة التي تم تنفيذ المشروع لكي يقوم بتسليمها.
المنتج	هو نتاج artifact يتم إنتاجه، وهو قابل للقياس، وقد يكون منتجاً نهائياً في حد ذاته أو أحد مكونات المنتج النهائي
إدارة المشاريع	تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات على أنشطة المشروع لتحقيق متطلباته. تشير إدارة المشروع إلى توجيه عمل المشروع لتحقيق النتائج المرغوبة. يمكن أن تحقق فرق المشروع النتائج باستخدام مجموعة واسعة من المناهج (على سبيل المثال، التنبؤية، الهجينة، والمتكيفة).
مدير المشروع	الشخص الذي تعينه المنظمة المنفذة من أجل قيادة فريق المشروع المسؤول عن تحقيق أهداف المشروع. يؤدي مديرو المشاريع مجموعة متنوعة من الوظائف، مثل تسهيل عمل فريق المشروع لتحقيق النتائج وإدارة العمليات لتحقيق النتائج المرغوبة.

المصطلحات والمفاهيم الأساسية

المصطلح	المفهوم
فريق المشروع	مجموعة من الأفراد القائمين بأعمال المشروع من أجل تحقيق أهدافه.
نظام تسليم القيمة	مجموعة من أنشطة الأعمال الاستراتيجية التي تستهدف بناء منظمة و/أو إدامتها و/أو تطويرها. يمكن أن تكون محافظ المشاريع والبرامج والمشاريع والمنتجات والعمليات التشغيلية جزءاً من نظام المؤسسة لتسليم القيمة.
القيمة	قُدْر شيء ما أو أهميته أو فائدته. يرى مختلف المعنيين القيمة بأساليب مختلفة. ويمكن للعملاء تعريف القيمة على أنها القدرة على استخدام ميزات أو وظائف محددة للمنتج. ويمكن للمنظمات أن تركز على قيمة الأعمال كما هو محدد بالمقاييس المالية، مثل المنافع أقل من تكلفة تحقيق تلك المنافع. يمكن أن تشمل القيمة المجتمعية المساهمة في دعم مجموعات من الناس، أو المجتمعات، أو البيئة.

مساحة لأسئلة المتدربين

أسئلة واستفسارات

- 1.PMBOK 7th Edition
- 2.PMI Lexicon of Project Management Terms .2016 .
- 3.PMI Code of Ethics and Professional Conduct .2006 .
- 4.The Standard for Risk Management in Portfolios, Programs, and Projects. Newtown Square، PA
5. الدليل العملي لإدارة التغيير في المنظمات . 2013, PA ،Newtown Square (Managing Change in Organizations: A Practice Guide)

