

تبسيط وشرح منهج إدارة المشاريع الاحترافية

PMP

الدليل المعرفي الشامل

شرحاً وتبسيطاً للطالب والمتدرب

A Guide to the Project Management Body of Knowledge – 8th Edition

المبادئ الستة ومجالات الأداء السبعة ✓

الأربعون عملية عبر دورة حياة المشروع ✓

المنهج التنبؤي والرشيقي والهجين معاً ✓

6



مبادئ

7



مجالات أداء

40



عملية

5



مجالات تركيز

3



مجالات الامتحان

إعداد: د. أحمد السنوسي



هذا الكتاب يبسط منهج إدارة المشاريع الاحترافية (PMP) كما أعاد الإصدار الثامن من دليل المعرفة صياغته سنة 2025. الإصدار الثامن نقطة تحول: أعاد التوازن بين فلسفة المبادئ (PMBOK Guide) والقيمة التي جاء بها الإصدار السابع، وبين الطابع العملي التنفيذي للإصدار السادس. فعادت العمليات إلى صلب الدليل (أربعون عملية بمدخلاتها وأدواتها ومخرجاتها)، وعادت مجموعات العمليات الخمس باسم «مجالات التركيز»، مع الإبقاء على المبادئ ومجالات الأداء. والنتيجة دليل يجمع «لماذا» نعمل و«كيف» نعمل في كتاب واحد.

كتب هذا الدليل ليأخذ الطالب والمتدرب من فهم المفهوم إلى القدرة على القرار. كل موضوع لا يشرح نظرياً فحسب، بل يربط بما يفعله مدير المشروع على أرض الواقع، وبالقرار الذي يقيسه الامتحان. فالامتحان لا يسأل عن تعريفات، بل يضع المرشح في مواقف ويطلب أفضل تصرف؛ ولذلك يركز الكتاب على بناء الحكم السليم، لا على الحفظ المجرد.

بني المحتوى على مصدرين أساسيين: الإصدار الثامن من دليل PMBOK، ومخطط محتوى امتحان PMP الذي تبنى عليه أسئلة الاختبار. والجمع بينهما مقصود: الإصدار الثامن يمنحك المعرفة، ومخطط المحتوى يحدد ما الذي يختبر منها وكيف. وبهذا تذاكر الصحيح بالعمق الصحيح، فلا تضيع جهداً في تفاصيل قليلة الأثر، ولا تقصر في مفاهيم محورية.

الإصدار الثامن أعاد العمليات والمدخلات والمخرجات، وأضاف مبدأ الاستدامة، ومجالي الحوكمة والتمويل، وملحقاً عن الذكاء الاصطناعي. هذه التغييرات هي ما يميزه عما سبقه، وستراها منعكسة في كل فصل.





هيكل الكتاب ومكوناته

Structure & components

يتدرج الكتاب من الأساس إلى التطبيق عبر ستة أجزاء، يليها مرجعان ختاميان. يبدأ بالأساس النظري للإصدار الثامن، ثم يتناول مجالات الامتحان الثلاثة (الأفراد، العمليات، بيئة الأعمال)، فالمنهج الرشيق والهجين، وينتهي بتبسي الاختبار ومسرد المصطلحات. لكل جزء لون مميز يسهل التنقل والمراجعة.

3 — العمليات



دورة الحياة التنبؤية ومجالات التركيز الخمس والأربعون عملية بالتفصيل.

2 — الأفراد



القيادة والفرق والصراع وأصحاب المصلحة والتواصل ونقل المعرفة.

1 — الأساس



المبادئ الستة، مجالات الأداء السبعة، الأربعون عملية، نهج التطوير والتكيف.

6 — تبس وتريكس + مسرد



قواعد القرار، الكلمات المفتاحية، والمصطلحات المرجعية.

5 — بيئة الأعمال



الحكومة والامتثال والاستدامة والتغيير المؤسسي والمخاطر.

4 — الرشيق والهجين



العقلية والأطر ودورة الحياة الرشيقة والمزج الهجين.

المكونات المتكررة في كل صفحة



يعتمد الكتاب مكونات ثابتة تساعدك على التثبيت السريع: شرح موجز للمفهوم، أشكال توضيحية للأدوات التي لها تمثيل بصري (مثل القيمة المكتسبة والمسار الحرج وشبكة أصحاب المصلحة)، صناديق «القاعدة الذهبية» لتلخيص الجوهر، و«رؤية الدكتور» لربط المفهوم بالتطبيق العملي والقرار الذي يقيسه الامتحان.



كيف تقرأ هذا الكتاب

How to read this book

اقرأ الكتاب على مرحلتين. الأولى للفهم؛ امصر على كل جزء بتسلسله، وافهم المفهوم وأداته وقراره قبل أن تنتقل. الثانية للتثبيت: عد إلى صناديق «القاعدة الذهبية» و«رؤية الدكتور» والأشكال، فهي خلاصة قابلة للاسترجاع السريع قبل الامتحان. لا تنتقل من جزء حتى تستطيع أن تشرح مفاهيمه بكلماتك.

1 افهم المفهوم

ما هو؟ ولماذا أوجده الإصدار الثامن؟ وأين موقعه في دورة حياة المشروع؟

2 اعرف الأداة

بأي أداة أو شكل ينفذ؟ وكيف أقرأ الشكل وأحسب ما يلزم؟

3 اربطه بالقرار

ما القرار الذي يقيسه الامتحان هنا؟ وما الإجابة التي تتسق مع عقلية المهنة؟

4 ثبت ثم درب

راجع الخلاصات، ثم اختبر فهمك على مواقف واقعية حتى يصير القرار تلقائياً.

المهارة الأهم ليست الحفظ بل الحكم: أن تقرأ موقفاً وتختار التصرف الذي يحمي القيمة والفريق ويحترم الحوكمة. كل فصل في هذا الكتاب يبني هذه المهارة خطوة خطوة.





ستة أجزاء متدرجة من الأساس إلى التطبيق، يليها تبس الاختبار ومسرد المصطلحات. لكل جزء ثيم لون.

6

الجزء الأول — الأساس والإصدار الثامن

Foundations & the 8th Edition



17

الجزء الثاني — مجال الأفراد

Domain I — People



34

الجزء الثالث — العمليات والأربعون عملية

Domain II — Process & the 40 Processes



64

الجزء الرابع — الرشيق والتكيفي والهجين

Adaptive, Agile & Hybrid



86

الجزء الخامس — بيئة الأعمال

Domain III — Business Environment



98

الجزء السادس — تبس وتريكس للاختبار

Exam Tips & Tricks



105

مسرد المصطلحات

Glossary



1

الأساس والإصدار الثامن

Foundations & the 8th Edition

- ✓ نظام تسليم القيمة والعقلية ثلاثية الأبعاد
- ✓ المبادئ الستة (12 6)
- ✓ مجالات الأداء السبعة والأربعون عملية
- ✓ نهج التطوير والتكيف والبنية التنظيمية





نظام تسليم القيمة والعقلية

Value delivery system & mindset

ينطلق الإصدار الثامن من مسلمة تحكم كل ما بعدها: المشروع موجود لينتج «قيمة» (Value)، لا ليغلق النطاق في الوقت والميزانية فحسب. تطور تعريف النجاح من ثلاثي القيد التقليدي (نطاق، وقت، تكلفة) إلى تحقيق نتائج (Outcomes) ومنافع (Benefits) يراها صاحب المصلحة جديرة بالجهد والمال. هذه العدسة مفتاح القرار في كل موضوع: الخيار الأرجح هو الذي يحمي القيمة والنتيجة، لا الذي يلتزم حرفياً بخطة قديمة.

تخلق المنظمة القيمة عبر سلسلة مترابطة: الإستراتيجية توجّه المحافظ (Portfolios)، التي تنتقي البرامج حيث تتحول (Operations) التي تسلم منتجاتها للتشغيل، (Projects) التي تطلق المشاريع، (Programs) المنافع إلى قيمة مستدامة. مهمة مدير المشروع أن يربط مخرجاته بهذه السلسلة صعوداً، لا أن يراها معزولة عنها.



سلسلة مفاهيم يميزها الامتحان

مخرج (Output) نتيجة (Outcome) منفعة (Benefit) قيمة (Value). تسليم مخرج لا يعني تحقيق قيمة، والسؤال الذكي يختبر هذا الفرق بالضبط.



العقلية الجديدة ثلاثية الأبعاد: استباقية (Proactive)، تملك ومساءلة (Ownership)، وموجهة بالقيمة. كل قرار سليم في المشروع انعكاس لأحد هذه الأبعاد الثلاثة. (Value-Driven)





المبادئ الستة (1): من 12 إلى 6

The six principles

المبادئ «معايير سلوك» ترشد قرارك، وليست خطوات تنفيذية. اختزل الإصدار الثامن مبادئ السابع الاثني عشر إلى ستة، بدمج المتداخل ونقل بعضها إلى مجالات الأداء أو قسم التكيف. لا تحفظها كقائمة؛ افهمها كبوصلة ترجح حين يختار السؤال بين خيارين سليمين ظاهرياً — فالمبدأ الأعلى في السياق هو ما يحسم.

1 تبين نظرة كلية — Adopt a Holistic View

تفكير النظم: افهم المكونات وتشابكها وأثر المشروع في محيطه. يدمج «تفاعلات النظام» و«إدارة التعقيد» من الإصدار السابع.

2 ركز على القيمة — Focus on Value

القيمة هي المحك النهائي للنجاح. امتص هذا المبدأ إشراك أصحاب المصلحة والتكيف والمرونة وتمكين التغيير من الإصدار السابع.

3 ادمج الجودة — Embed Quality

الجودة تبني داخل العمليات والمخرجات لا تفتش في النهاية. أضيف لها بعدا الاستدامة والامتثال في الإصدار الثامن.

لماذا الدمج؟

استجابة لتغذية راجعة من الممارسين: 88% أرادوا معياراً قائماً على المبادئ، مع تبسيطها لتكون أوضح وأقرب للتطبيق. الإصدار الثامن يوازن بين الفلسفة والعملية.

في الأسئلة الموقفية، المبدأ هو المرجح: «ركز على القيمة» و«كن قائداً مسؤولاً» يحسمان معظم الأسئلة الأخلاقية والقرارية حين تتساوى الخيارات ظاهرياً.



المبادئ الستة (2) وخريطة 12 6

Principles & mapping

1 كن قائداً مسؤولاً — Be an Accountable Leader

يدمج «الوصاية» (Stewardship) و«سلوكيات القيادة»: النزاهة، الوعي بالذات، القيادة المشتركة، والرعاية بالناس والموارد.

2 ادمج الاستدامة — Integrate Sustainability

المبدأ الجديد كلياً والأهم فلسفياً: راع الأثر البيئي والاجتماعي والاقتصادي (الخطوط الثلاثة) في كل مجالات المشروع.

3 ابن ثقافة تمكين — Build an Empowered Culture

تطور عن «الفريق التعاوني»، ووسع ليشمل كل أصحاب المصلحة لا الفريق وحده: قرار قريب من العمل ضمن مساءلة واضحة.

خريطة سريعة 12 6

«الوصاية»+«القيادة» قائد مسؤول • «التعقيد»+«تفاعلات النظام» نظرة كلية • «التكيف»+«تمكين التغيير»+«إشراك أصحاب المصلحة» ركز على القيمة • «التكيف» انتقل لقسم مستقل • «تحسين الاستجابة للمخاطر» انتقل لمجال المخاطر.

فخ متكرر: «الوصاية» و«التكيف» و«المخاطر» لم تعد مبادئ مستقلة. إن رأيتهما خياراً كمبدأ، فالغالب أنه فخ. — صارت مندمجة أو منقولة في الإصدار الثامن.



مجالات الأداء السبعة (7 8)

Seven performance domains

مجالات الأداء مجموعات الأنشطة المترابطة التي تحقق نتائج المشروع. حولها الإصدار الثامن من ثمانية مجالات «موجهة بالنتائج» (تصف ماذا) إلى سبعة «موجهة بالوظيفة» (تصف كيف)، وأعاد لكل مجال عمليات ومدخلات ومخرجات واعتبارات تكييف — وهذا جوهر المزج بين عملية السادس وفلسفة السابع.

الجدول Schedule

التخطيط والتطوير والمسار الحرج وضبط الانحراف. 3 عمليات.

النطاق Scope

المتطلبات والتعريف والتفكيك والتحقق ومنع التضخم. 6 عمليات.

الحكومة Governance

جديد. التكامل والإطار والقرار والتغيير والمعرفة وضمان الجودة والإغلاق. 9 عمليات.

الموارد Resources

الفريق والموارد المادية: التخطيط والاكساب والقيادة. 5 عمليات.

أصحاب المصلحة Stakeholders

يبتلع الاتصالات: التحديد والإشراك والتواصل والمراقبة. 7 عمليات.

التمويل Finance

جديد. التخطيط المالي وتقدير الكلفة والميزانية وقيمة 4. EVM عمليات.

أين ذهبت مجالات السابع الثمانية؟

«التخطيط» و«القياس» توزعا على المجالات • «العمل» صار حوكمة • «التسليم» صار نطاقًا • «الفريق» صار موارد • «نهج التطوير» انتقل إلى المعيار • «عدم اليقين» صار مخاطر. والمخاطر (6 عمليات) سابعها.





الأربعون عملية ومجالات التركيز

40 processes & focus areas

أهم عودة عملية في الإصدار الثامن: العمليات رجعت إلى صلب الدليل. اختزلت 49 عملية إلى 40، مدمجة داخل مجالات الأداء السبعة، ولكل عملية مدخلاتها وأدواتها ومخرجاتها (ITTO). وعادت «مجموعات العمليات» الخمس باسم «مجالات التركيز» (Focus Areas)، وصارت محايدة تجاه النهج (تنبؤي/رشيق/هجين) لا تنبؤية فقط.



كيف اختزلت 49 إلى 40؟ بالدمج: أربع عمليات جدول في «تطوير الجدول»، وعملياتنا تحليل مخاطر في «تنفيذ تحليل المخاطر»، وعملياتنا فريق في «قيادة الفريق». وبالنقل: المشتريات التفصيلية إلى ملحق X4. نفصل الأربعين كلها في الجزء الثالث عملية بعملية.

احفظ التوزيع: الحوكمة 9 • النطاق 6 • الجدول 3 • التمويل 4 • أصحاب المصلحة 7 • الموارد 5 • المخاطر 6 = 40 عملية بالضبط.





نهج التطوير ودورة الحياة

Development approaches & life cycle

لكل مشروع دورة حياة (مراحل من البدء إلى الإغلاق)، ونهج تطوير يحدد كيف تسلم المخرجات داخلها. يخلط الإصدار الثامن — والامتحان — النهج الثلاثة في كل مجال، والقرار الصائب يتبع طبيعة العمل لا تفضيلاً مسبقاً.

تكيّفي/رشيق Adaptive



متطلبات متغيرة، دورات قصيرة، تغذية راجعة مكثفة، وقيمة مبكرة ومتكررة.

تكراري/تزايدّي



دفعات Iterative/Incremental: تتحسن وتتراكم مع تعلم مستمر بين الدورات.

تنبؤي Predictive



نطاق واضح ومستقر، تخطيط مسبق شامل، تسليم دفعة واحدة في النهاية. للأعمال المعروفة.

إيقاع التسليم وما يحدد الاختيار



الإيقاع (Cadence) قد يكون تسليمًا واحدًا أو دوريًا أو تدفقًا مستمرًا. يحدده طبيعة المنتج وحاجة العميل للقيمة المبكرة. ثلاثة محاور تحكم الاختيار: وضوح التسليم، خصائص المشروع (مخاطر/حجم/مدة)، وثقافة المنظمة. كلما زاد الغموض والتغير مال للرشيق؛ وكلما زاد الوضوح والامثال مال للتنبؤي؛ وبينهما الهجين.

رؤية الدكتور أحمد السنوسي

نادرًا ما يكون «نهج بحث» هو الجواب الصحيح. الإجابة الناضجة تختار بحسب السياق أو تمزج (هجين)؛ احذر القوالب الجامدة في الاتجاهين.



التكييف (Tailoring)

Tailoring for context

التكييف اختيار واعٍ لما يناسب مشروعك من العمليات والأدوات وأسلوب الحوكمة وعمق التوثيق. لا توجد وصفة واحدة: التطبيق الأعمى لكل العمليات هدر والتقصير المفرط مخاطرة. في الإصدار الثامن صار التكييف «قسمًا مستقلًا» (لا مبدئيًا)، لأنه ممارسة شاملة تسري على كل المجالات وتوصف الـ ITTO فيه بأنها «أمثلة لا إلزام».

1 اختر النهج المبدئي

تنبؤي/رشيق/هجين بحسب طبيعة التسليم والمتطلبات ودرجة الغموض.

2 كيف للمنظمة

وفق ثقافتها ونصحتها وسياساتها (OPAs) وقيودها التنظيمية والامتثالية.

3 كيف للمشروع

وفق الحجم والتعقيد والمخاطر ومدة المشروع وخبرة فريقه.

4 حسن باستمرار

راجع ما يعمل وما لا يعمل عبر الأثر الرجعي، وعدل مع تقدم المشروع.

في الأسئلة: الخيار الذي يقول «حسب حجم المشروع وتعقيده وسياقه» غالبًا صحيح. التكييف ليس تخطيطًا للحوكمة، بل اختيارًا مبررًا ضمنها يخدم تسليم القيمة بأقل هدر.





المشروع والبرنامج والمحفظة وال PMO

Portfolio, program, project & PMO

لا يعمل المشروع منفرداً، بل ضمن منظومة تنظيمية ثلاثية المستويات يربطها مكتب إدارة المشاريع الخلط بين المستويات فـخـ شائع في الأسئلة التمهيديّة، فاحفظ الفروق بدقة: ما الذي يميز كلاً منها (PMO) وما غايته.

المحفظة Portfolio



كل المشاريع والبرامج معاً، تختار وتوازن لخدمة الإستراتيجية.

البرنامج Program



مجموعة مشاريع مترابطة تدار معاً لتحقيق منافع لا تتحقق لو أُديرت منفردة.

المشروع Project



جهد مؤقت ينشئ منتجاً/خدمة/نتيجة فريدة. له بداية ونهاية محدّدتان.

أنواع الـ PMO حسب السيطرة

داعم Supportive: قوالب وإرشاد ومستودع دروس

ضابط Controlling: امتثال وأطر إلزامية

موجه Directive: يدير المشاريع مباشرة

قيمة الـ PMO

توحيد المنهجية والأدوات

مشاركة الموارد والدروس المستفادة

حوكمة ورؤية شاملة للمحفظة

تميّز جوهري: المحفظة «نفعل المشاريع الصحيحة» (فعالية)، وإدارة المشروع «نفعل المشاريع بشكل صحيح» (كفاءة)، والبرنامج يركز على «المنافع المتكاملة» لا المخرجات المنفردة.





ما تغير فعلاً: 8 7 6

What actually changed

الإصدار السادس كان قائماً على العمليات (49 عملية في 5 مجموعات و10 مجالات معرفة). الإصدار السابع قلب الطاولة نحو المبادئ ومجالات الأداء وألغى العمليات الصريحة. الإصدار الثامن يدمج الاثنين: يحتفظ بفلسفة السابع (مبادئ + قيمة + تكييف) ويعيد الطابع العملي للسدس (مجموعات العمليات كمجالات تركيز، الأربعون عملية، عودة المدخلات/المخرجات ITTO).

الإصدار السابع (2021)

12 مبدأً

8 مجالات أداء بلا عمليات

لا ITTO ولا مجموعات عمليات

كتابان منفصلان

تركيز على النتائج

الإصدار الثامن (2025)

6 مبادئ مكررة

7 مجالات أداء بعمليات

40 عملية + عودة ITTO

كتاب واحد موحد

مزج المبدأ بالعملية

أهم 4 إضافات جديدة

مبدأ الاستدامة (Sustainability) مستقل • مجال أداء الحوكمة (Governance) • مجال أداء التمويل (AI) ملحق كامل عن الذكاء الاصطناعي • (Finance)



فخ متكرر: «مجموعات العمليات» عادت باسم «مجالات التركيز» وصارت محايدة تجاه النهج (لا تنبؤية فقط). و«الوصاية» و«التكييف» و«المخاطر» لم تعد مبادئ مستقلة.





مفتاح الدمج: ECO × الإصدار الثامن

The ECO 8th merge key

الامتحان مبني على مخطط محتوى الامتحان (ECO) لا على الكتاب مباشرة، لكن الإصدار الثامن هو المرجع المعرفي الذي يغذي اللغة والمفاهيم. لذلك نقرأ كل موضوع بعدستين: «ماذا يقول الإصدار الثامن؟» و«أي مهمة في ECO يخدمها؟». هذا الجدول يربط المجالات الثلاثة بمصادرها في الكتاب:

مجال ECO	مصدره في الإصدار 8
الأفراد (People)	الموارد + أصحاب المصلحة + مبدأ التمكين
العمليات (Process)	المجالات السبعة + الأربعون عملية
Business Environment	الحوكمة + الامتثال + الاستدامة

كيف تبني أسئلة الامتحان

السؤال النموذجي سيناريو موقفي يقيس «القرار» لا «التعريف»: يصف موقفًا ويطلب «ماذا تفعل التالي / الأفضل». الإجابة الصحيحة تنبع من عقلية الإصدار الثامن (قيمة، مبادئ، تكييف) ومن مهمة ECO المعنية. لذلك في كل موضوع نضع «كيف يختبر؟» لنربط المفهوم بالقرار المتوقع.

القاعدة الجامعة لكل الأجزاء: لكل مفهوم اسأل «ما القرار الذي يقيسه الامتحان هنا، ولأي مهمة ECO ينتمي؟». هذا الربط هو روح هذا الدليل.

2

مجال الأفراد

Domain I — People

- القيادة الخادمة وأساليب القيادة ✓
- بناء الفريق وتحفيزه ومراحله ✓
- الذكاء العاطفي وإدارة الصراع والتفاوض ✓
- أصحاب المصلحة والتواصل ونقل المعرفة ✓



القيادة قبل الإدارة

Servant leadership first



الفكرة الحاكمة في مجال الأفراد: مدير المشروع الحديث «قائد خادم» (Servant Leader) يضع حاجة الفريق أولاً، يزيل العوائق، ويمكن الأفراد لينجزوا بأفضل ما لديهم — لا «رئيس» يوزع الأوامر ويراقب الالتزام. هذا التحول من «السلطة على» إلى «الخدمة لـ» هو مفتاح القرار في معظم المواقف الإنسانية: حين تحتار، اختر ما يمكن الفريق ويخدمه قبل ما يفرض سلطتك.

القائد الخادم يبني بيئة «أمان نفسي» (Psychological Safety) يشعر فيها الفرد أنه يستطيع الاعتراف بالخطأ وطرح الفكرة دون خوف. هذه البيئة شرط الإبداع والأداء العالي، وغيابها أكبر معطل صامت للفريق وأكثر ما يختبر ضمناً في الأسئلة الموقفية.

يبني الأمان النفسي

بيئة آمنة للتعبير والخطأ والتعلم —
أساس الإبداع والأداء.

يطور الأفراد ويفوض

يستثمر في نمو كل فرد ويقرب القرار
من موضع العمل.

يخدم ويزيل العوائق

يحمي تدفق العمل ويرفع ما يعطل
الفريق بدل أن يضيف أعباء.

بوصلة المجال: تجنب الخيارات التي «تأمر» أو «تراقب» أو «تعاقب»، ورجح ما «يسهل» و«يمكن» و«يزيل العائق». هذا النمط وحده يحسم نسبة كبيرة من أسئلة الأفراد.





أساليب القيادة ومصادر القوة

Leadership styles & power

لا يوجد أسلوب قيادة صحيح دائماً؛ القيادة «موقفية» (Situational): تتبع نضج الفريق وطبيعة الموقف. القائد البارِع يبدل أسلوبه — يوجه فريقاً جديداً في أزمة، ويمكن فريقاً ناضجاً في الوضع الطبيعي. السؤال الذي يقول «الأسلوب يعتمد على الوضع» غالباً صحيح.

الأسلوب التوجيهي Directive

مناسب للأزمات والمخاطر العالية

فريق جديد أو قليل الخبرة

حين يلزم قرار سريع حاسم

بيئة تنبؤية واضحة المعالم

الأسلوب الخادم/التمكيني Servant

الوضع الطبيعي في الرشيق

فريق ناضج متعدد المهارات

يرفع الالتزام والإبداع

القائد يزيل العوائق ويفوض

مصادر قوة مدير المشروع



تأثيرك ينبع من مصادر قوة متعددة: رسمية (Formal) من منصبك، مكافأة (Reward)، عقابية (Penalty)، خبرة (Expert) من معرفتك، ومرجعية (Referent) من احترام الناس لك. الأقوى أثراً والأطول بقاءً هما قوتا الخبرة والمرجعية؛ والاعتماد على العقاب يفسد الثقة سريعاً.

ابن تأثيرك على الخبرة والاحترام لا على المنصب أو التهديد. القائد الذي يطاع خوفاً يخسر فريقه عند أول أزمة، وهذا ما تكافئه الإجابات الصحيحة.

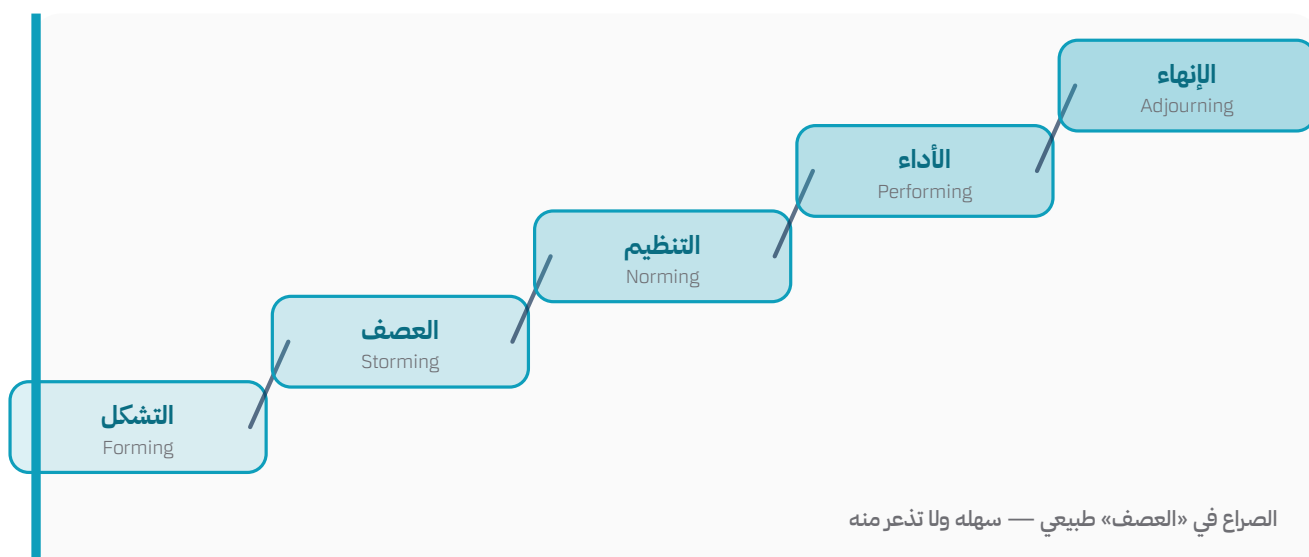


بناء الفريق ومراحله

Team development (Tuckman)



تمر الفرق بمراحل متوقعة (نموذج تكمان). معرفتها تمنعك من الذعر: الصراع في مرحلة «العصف» طبيعي وعلامة صحية على التفاعل لا فشلاً، ودورك تسهيل العبور منها لا قمعها. الفريق عالي الأداء لا يولد بل يبني عبر هذه الرحلة بالثقة والأهداف المشتركة وقواعد العمل الواضحة.



كيف يختبر؟

حين ترى فريقاً يتصارع في بداية مشروع، لا تتدخل بالسلطة فوراً. غالباً هي مرحلة «العصف» الطبيعية؛ سهل الحوار وأرس القواعد (Ground Rules) وميثاق الفريق، وسيعبر إلى التنظيم فالأداء.



تحفيز الفريق

Motivation theories

لا يحفز الناس بقلاب واحد. اقرأ ما يحرك كل فرد، فالنظريات الكلاسيكية تظهر في الأسئلة وتمنحك لغة لتشخيص الدافع. القاعدة العملية: المال يمنع الاستياء لكنه لا يصنع الالتزام؛ الالتزام يأتي من المعنى والإنجاز والتقدير والنمو.

ماكجرجور X/Y

نظرية Y (الثقة والتمكين) عقلية الرشيقة؛ X (الرقابة) أسلوب تقليدي.

هرزبرغ Herzberg

عوامل صحية (راتب، بيئة) تمنع الاستياء، ومحفزات (إنجاز، تقدير) تصنع الرضا.

ماسلو Maslow

هرم الحاجات: لا تحفز بحاجة أشبعت. الانتماء والتقدير قبل تحقيق الذات.

بينك Pink

الدافع الحديث: الاستقلالية، الإتيان، والغاية — أقوى من الحوافز المادية.

فروم Vroom

نظرية التوقع: الجهد يبذل حين يربط الفرد بينه وبين مكافأة ذات قيمة له.

ماكليلاند McClelland

الحاجة للإنجاز/السلطة/الانتماء — تختلف بين الأفراد فكيف أسلوبك.

التحفيز عمل فردي لا جماعي: اسأل كل عضو عما يحركه (إنجاز؟ تقدير؟ أمان؟ نمو؟) وكيف تعاملتك. الاعتراف الصادق بالإنجاز أرخص المحفزات وأقواها.

الذكاء العاطفي والإصغاء

Emotional intelligence

في قيادة الناس، الذكاء العاطفي (EQ) أهم من الذكاء التقني. هو القدرة على قراءة المشاعر — مشاعرك ومشاعر الآخرين — والتصرف بوعي بناءً عليها. أسئلة كثيرة تختبره بصيغة «كيف تتعامل مع موقف إنساني صعب»، والإجابة الصحيحة غالباً تبدأ بالفهم والإصغاء لا برد الفعل.

التعاطف Empathy



تقرأ مشاعر الآخرين وتفهم سياقهم ودوافعهم.

إدارة الذات



تضبط رد فعلك تحت الضغط بدل الانفعال أو الاندفاع.

الوعي بالذات



تعرف مشاعرك وأثرها على قراراتك قبل أن تفقد غيرك.

الإصغاء الفعال والتدريب



الإصغاء الفعال (Active Listening) يعني الفهم قبل الرد: أنصت، أعد الصياغة، اسأل لتتأكد، ثم استجب. وفي تطوير الأفراد، فرق بين التدريب (Coaching) الذي يطلق قدرات الشخص بالأسئلة، والإرشاد الذي يعطي تعليمات. القائد الخادم يميل للتدريب (Directing) الذي ينقل خبرة، والتوجيه (Mentoring) أكثر.

من واقع الممارسة — د. أحمد السنوسي

قبل أن تحكم على سلوك عضو، أنصت له على انفراد. كثير من «مشكلات الأداء» جذرها عائق أو غموض دور أو ظرف شخصي — والفهم يحل ما لا تحله العقوبة.



الصراع ليس سلبياً بالضرورة؛ المدار جيداً يولد أفكاراً ويكشف مخاطر مبكراً. القاعدة الأولى: عالجه مبكراً، مباشرة، وبخصوصية، وركز على المشكلة لا الأشخاص. خمسة أساليب لإدارته، أفضلها غالباً «التعاون / حل المشكلة» لأنه يصل لحل يريح فيه الطرفان (Win-Win) ويعالج السبب الجذري.

1 التعاون / حل المشكلة — Collaborate

الأفضل عادةً: نواجه المشكلة معاً للوصول لحل يرضي الجميع (Win-Win).

2 التسوية — Compromise

كل يتنازل قليلاً. حل وسط مؤقت حين يضيق الوقت أو يتساوى الطرفان.

3 التهدئة / الاستيعاب — Smooth

إبراز نقاط الاتفاق وتأجيل الخلاف. يحفظ العلاقة لا المشكلة.

4 الفرض — Force/Direct

فرض رأي على حساب الآخر (Win-Lose). للطوارئ وقرارات السلامة فقط.

5 الانسحاب / التجنب — Withdraw

تأجيل المواجهة. الأسوأ غالباً؛ يترك الصراع يتفاقم.

كيف يختبر؟ إن سمح الوقت والسياق اختر «التعاون / حل المشكلة». تجنب «الفرض» و«الانسحاب» إلا إذا نص. السؤال صراحة على أزمة أو ضيق وقت حاد أو خطر سلامة.



التفاوض والتأثير

Negotiation & influence



يقضي مدير المشروع جل وقته في التواصل والتأثير دون سلطة مباشرة. التفاوض الناجح يبحث عن «المصالح» (Interests) الكامنة لا «المواقف» (Positions) المعلنة، ويهدف لحل يكبر «الكعكة» للطرفين. افصل الشخص عن المشكلة، واحتكم لمعايير موضوعية، واحفظ العلاقة طويلة الأمد.

علاقة طويلة الأمد

الفوز على حساب الطرف الآخر يكلفك تعاونه لاحقاً.

معايير موضوعية

احتكم لبيانات ومعايير عادلة بدل المساومة على القوة.

المصالح لا المواقف

اسأل «لماذا يريد ذلك؟» لتجد المصلحة الحقيقية وراء الطلب.

كيف يختبر؟

الإجابة الأفضل تبني مصلحة مشتركة وتحفظ العلاقة، لا التي تنتزع مكسباً سريعاً بالضغط أو تكسر الثقة. تذكر: نحو 90% من وقت مدير المشروع تواصل وتأثير.

رؤية الدكتور أحمد السنوسي

تأثيرك الحقيقي من مصداقيتك. حين تفي بوعدك وتنصت وتبني الثقة قبل أن تحتاجها، يصبح إقناع أصحاب المصلحة أسهل بكثير وقت الأزمات.

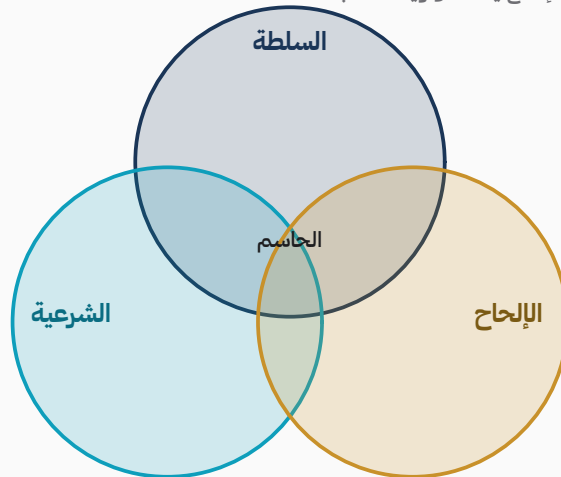
أصحاب المصلحة: التحديد والبروز

Stakeholders: identify & salience



أغلب إخفاقات المشاريع جذرها علاقات وتواصل لا جداول وميزانيات. يبدأ النجاح بتحديد أصحاب المصلحة مبكراً وباستمرار (لأنهم يتغيرون)، ثم تحليلهم لفهم سلطتهم وشرعيتهم وإلحاحهم. نموذج البروز يرتب أولويتهم عبر تقاطع هذه الأبعاد الثلاثة (Salience):

نموذج البروز: تقاطع السلطة والشرعية والإلحاح يحدد أولوية صاحب المصلحة



كيف يختبر؟

صاحب المصلحة الذي يجمع السلطة والشرعية والإلحاح (الحاسم) يحتاج اهتمامك الفوري. تجاهل صاحب مصلحة مؤثر = إجابة خاطئة؛ والفهم قبل التصعيد دائماً.





تحليل أصحاب المصلحة

Power / Interest analysis

بعد التحديد، توجه جهد الإشراف حيث يحدث أكبر أثر عبر شبكة السلطة/الاهتمام (Power-Interest) تحدد لكل صاحب مصلحة موقعه الحالي والمطلوب، فتعرف من تديره عن قرب ومن تبقى راضياً. (Grid) ومن تبقى مطلعاً ومن يكفي الرصد:



مصفوفة تقييم الإشراف (من «مقاوم/محايد» إلى «مؤيد/قائد») تكمل الشبكة: قارن الموقف الحالي بالمطلوب، وخطط تدخل يردم الفجوة. الإشراف المبكر يبني الثقة ويقلل المقاومة لاحقاً.



الإشراك وإدارة التواصل

Engagement & communication



بعد التحليل يأتي الإشراك والتواصل المنظم. حدد لكل صاحب مصلحة: ماذا يحتاج من معلومات، بأي شكل، بأي تواتر، ومن المسؤول. عزز الشفافية وحلقة التغذية الراجعة، وواءم توقعاتهم مع أهداف المشروع باستمرار. في الإصدار الثامن اندمجت «الاتصالات» داخل مجال أصحاب المصلحة، تأكيداً أن التواصل وسيلة الإشراك لا غاية.

قنوات التواصل وكثافته

المهام

عدد قنوات الاتصال $n(n-1)/2$ ، فكل عضو جديد يزيد التعقيد تربيعياً — لذا بسط القنوات وفعالها. وازن بين الرسمي (تقارير، محاضر) وغير الرسمي (حوار سريع يبني العلاقة). وبين الدفع (Push) والسحب (Pull) والتفاعلي (Interactive). الأغنى دائماً هو الحوار المباشر وجهلاً لوجه.

في الرشيق

فضل التواصل المباشر والرسوم المعلوماتية (Information Radiators) مثل لوحة المهام والرسم البياني المتبقي (Burndown) على التقارير الطويلة الجامدة.



"

من واقع الممارسة — د. أحمد السنوسي

لا تغرق أصحاب المصلحة بتقارير لا يقرؤونها. صمم التواصل حول قراراتهم: ما المعلومة التي تساعدكم على قرار أفضل؟ هذا يحول التقرير من عبء إلى أداة.

نقل المعرفة والفرق الموزعة

Knowledge transfer & virtual teams



المعرفة أصل يفقد إن لم يدر. نوعان: صريحة (Explicit) يسهل توثيقها في أدلة وقواعد بيانات، وضمنية: تسكن عقول الناس وخبراتهم وحنسهم. نقل الضمنية — وهي الأثمن — يحتاج تفاعلاً إنسانياً (Tacit) الإقران، المجتمعات المهنية، الدروس المستفادة الحية، ومراجعات الأقران — لا مجرد مستندات.

معرفة صريحة Explicit

وثائق، أدلة، قواعد بيانات

تنقل بالتوثيق والمشاركة

سهولة التخزين والاسترجاع

معرفة ضمنية Tacit

خبرة، حنس، مهارة

تنقل بالتفاعل والإقران

الأصعب نقلًا والأعلى قيمة

مع انتشار العمل عن بعد، تتضاعف أهمية التواصل المتعمد. الفرق الموزعة تنجح بميثاق فريق واضح، وأوقات تداخل تراعي المناطق الزمنية، وأدوات تعاون متزامن وغير متزامن، واستثمار مقصود في الثقة — فالتحدي الأكبر ليس التقنية بل العلاقة والتواصل.

اجمع الدروس المستفادة لحظة حدوثها لا في نهاية المشروع، وحولها إلى أصول تنظيمية (OPAs) تفيد المشاريع القادمة. المعرفة غير الموثقة تغادر مع أصحابها.





خريطة مجال الأفراد (ECO)

People domain map

مجال الأفراد في الـ ECO ثماني مهام تقيس قيادتك للناس. مصدرها في الإصدار الثامن مجالاً «الموارد» و«أصحاب المصلحة» ومبدأ «بناء ثقافة التمكين». هذه الخريطة تربط كل مهمة بمصدرها لتعرف ماذا تذكر لكل:

مهام ECO الثماني	مصدرها في الإصدار 8
بناء رؤية مشتركة	مبدأ التمكين + الموارد
إدارة الصراع	الموارد (قيادة الفريق)
قيادة الفريق	الموارد (قيادة الفريق)
إشراك أصحاب المصلحة	أصحاب المصلحة
مواءمة التوقعات	أصحاب المصلحة
إدارة التوقعات	أصحاب المصلحة
نقل المعرفة	الحوكمة (إدارة المعرفة)
تخطيط وإدارة التواصل	أصحاب المصلحة (الاتصالات)

لماذا الأفراد أولاً؟

معظم إخفاقات المشاريع جذرها بشري: علاقات وتواصل وثقة، لا جداول وأرقام. لذلك يبدأ هذا الدليل بالأفراد، وعقليته الحكيمة هي القيادة الخادمة.



كل مهمة في هذا المجال تختبر كقرار إنساني: «كيف تتصرف مع...». الإجابة الصحيحة تبدأ بالفهم والتمكين والتيسير، وتؤجل التصعيد والفرص.





بناء الرؤية المشتركة

Develop a common vision

المهمة الأولى في ECO: تبني رؤية يتبناها الجميع. الرؤية المشتركة توحد الجهد وتعطي معنى للعمل اليومي، وهي شرط الفرق عالية الأداء. تبني مع أصحاب المصلحة الرئيسيين لا تفرض عليهم، ثم تروج باستمرار وتحديث عند تغير السياق.

1 اصنع الرؤية مع الفريق

شارك أصحاب المصلحة الرئيسيين في صياغتها ليتبنوها فعلاً.

2 روج لها باستمرار

كررها واربط بها القرارات اليومية حتى تصبح بوصلة جماعية.

3 أبقها حية ومحدثة

راجعها عند تغير السياق أو الأولويات، ولا تتركها شعاراً جامداً.

4 عالج سوء الفهم من جذره

حلل سبب أي التباس حول الرؤية وعالجه مبكراً.

في الرشيق

الرؤية تتجسد في «هدف المنتج» و«هدف السبرنت» وخارطة المنتج (Roadmap). وهي ما يربط كل قصة بقيمتها الأكبر. الفريق بلا رؤية ينتج مخرجات بلا اتجاه.



كيف يختبر؟ حين يتشتت الفريق أو تتعارض الجهود، الجواب الأرجح يعيد الجميع إلى الرؤية/الهدف المشترك، لا يفرض حلاً تقنياً مباشراً.





مواءمة وإدارة التوقعات

Align & manage expectations

مهمتان متلازمتان في ECO: مواءمة توقعات أصحاب المصلحة مع أهداف المشروع، ثم مراقبة رضاهم والاستجابة. التوقعات غير المدارة أكبر مصدر للنزاع المتأخر: ما لم تصحح به وتتفق عليه مبكراً، سيفسر لاحقاً بطرق متضاربة.

راقب الرضا واستجب

قيس الرضا باستمرار وعالج الفجوات قبل أن تتحول لنزاع.

يسر المواءمة

اجمع الأطراف لمواءمة التوقعات مع أهداف المشروع وقيوده الواقعية.

صنف وحدد التوقعات

افهم ما يتوقعه كل صاحب مصلحة داخلياً وخارجياً صراحة.

فرص الإرشاد

تتضمن المواءمة اقتناص فرص الإرشاد (Mentoring): توجيه أصحاب المصلحة والفريق نحو فهم أوضح، وهو جزء من بناء الثقة والتأثير طويل الأمد.

القاعدة: «لا مفاجآت». أبلغ مبكراً وبشفافية، ووائم التوقعات قبل التسليم لا بعده. التوقع المخيب الذي كان يمكن توقعه إخفاق في الإدارة لا في التنفيذ.

الفرق عالية الأداء

High-performing teams



الفريق عالي الأداء لا يولد بل يبني: ثقة متبادلة، هدف مشترك، أدوار واضحة، وقواعد عمل متفق عليها. يبدأ ببناء ميثاق الفريق (Team Charter) الذي يضعه الفريق بنفسه: القيم، التواصل، اتخاذ القرار، وحل الخلاف. الميثاق الذي يصنعه الفريق يحترم؛ المفروض من أعلى يتجاهل.

التنظيم الذاتي



الفريق يملك «كيف» ينفذ عمله ضمن هدف وحدود واضحة.

القواعد الأساسية



Ground Rules: سلوكيات متفق عليها تحاسب مخالفتها بشفافية.

ميثاق الفريق



Team Charter: قيم وقواعد عمل يصنعها الفريق ويلتزم بها.

إدارة مخالفة القواعد



حين يخالف عضو القواعد، عالج المخالفة بهدوء ووضوح وعلى انفراد أولاً، مستنداً للقواعد التي وضعها الفريق نفسه — لا بقرار فوقي مفاجئ.

رؤية الدكتور أحمد السنوسي

الأداء العالي ثمرة الأمان النفسي والثقة لا الضغط. الفريق الذي يخاف الخطأ يخفيه؛ والذي يأمن يكشفه مبكراً فيتعلم ويتحسن.

الأفراد: تبس وحالات

People — tips & cases

القاسم المشترك في إجابات هذا المجال: افهم أولاً، أشرك، عالج على أدنى مستوى، ولا تتسرع بالتصعيد أو الفرض. خمس قواعد قرار سريعة + حالتان:

ممكن لا تأمر



الخيار الذي يطلق قدرة الفريق أرجح من الذي يفرض.

افهم قبل أن تحكم



تحذ السبب الجذري للسلوك قبل أي إجراء.

ابدأ من الفريق



حل المشكلة مع المعني مباشرة قبل أي تصعيد.

حالة 1 — صراع في الفريق

عضوان يتنازعان ويتعطل العمل. يسر حواراً بينهما لحل المشكلة (Collaborate): الصراع في «العصف» طبيعي يدار بالتيسير لا بالتصعيد أو الفرض.



حالة 2 — مقاومة صاحب مصلحة

صاحب مصلحة مؤثر بدأ يقاوم فجأة. تواصل معه لفهم سبب المقاومة، ثم عدل خطة الإشارك بما يعالج قلقه. الفهم قبل الحل، والتصعيد ليس أولاً.



3

العمليات والأربعون عملية

Domain II — Process & the 40 Processes

- دورة الحياة التنبؤية بمجالات التركيز الخمس ✓
- الأربعون عملية ومهامها موزعة بمنطقها ✓
- كل أداة في مرحلتها الصحيحة ✓
- مرتبطة بمخطط محتوى الامتحان (ECO) ✓



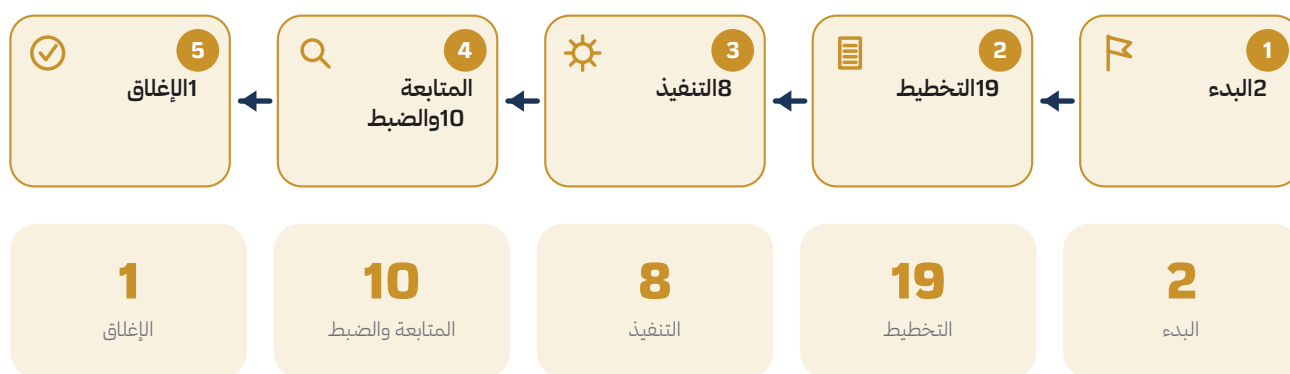


خريطة العمليات: التوزيع المنطقي

The process map

العمليات قلب العمل التنفيذي وأكبر مجالات الامتحان وزنه. أعاد الإصدار الثامن العمليات إلى صلب الدليل فاخترل التسع والأربعين عملية القديمة إلى أربعين، أدمجها داخل مجالات الأداء السبعة، وأعاد لكل عملية مدخلاتها وأدواتها ومخرجاتها. لكن المهم للطالب ليس حفظ المجالات، بل معرفة كل عملية في أي مرحلة من دورة الحياة تقع، فهذا ما يحدد متى تفعلها وما القرار الذي تتطلبه.

لذلك نوزع الأربعين على مجالات التركيز الخمس بترتيبها الطبيعي ومنطقها الصحيح: التخطيط للجودة بني داخل العمليات، لكن «ضبط الجودة» وأدواته يقعان في المتابعة، و«ضمان الجودة» في التنفيذ، والقيمة المكتسبة قياس يقع في المتابعة لا التخطيط. هذا التوزيع المنطقي هو ما يبنيه هذا الجزء، مرحلة مرحلة:



مفتاح التوزيع: التخطيط يضع الخطط وخطوط الأساس؛ التنفيذ ينتج ويقود ويضمن؛ المتابعة والضبط تقيس (القيمة المكتسبة) وتتحقق وتضبط الجودة والتغيير؛ والإغلاق يسلم ويختتم.





البدء

Initiating

بدء المشروع/المرحلة — الميثاق وحالة العمل ✓

تحديد أصحاب المصلحة ✓





بدء المشروع: الميثاق وحالة العمل

Initiate — charter & business case

لا يبدأ المشروع بقرار عشوائي بل بإثبات أنه يستحق. تأتي حالة العمل (Business Case) من المنظمة لا من المشروع، وتجب عن: لماذا هذا المشروع الآن؟ تعرض المشكلة أو الفرصة، والبداية المدروسة، والعائد المتوقع بمقاييس مالية مثل القيمة الحالية الصافية (NPV) ومعدل العائد الداخلي (IRR) وفترة الاسترداد. ومعها خطة إدارة المنافع التي تحدد القيمة المستهدفة وكيف ومتى تقاس.

بعد إقرار الجدوى يصدر الراعي ميثاق المشروع عبر عملية «بدء المشروع أو المرحلة». الميثاق وثيقة قصيرة مفصلة: تأذن رسمياً بوجود المشروع، تعيين مديره وتمنحه سلطة صرف الموارد، وتحدد الأهداف عالية المستوى ومعايير النجاح والمخاطر الكبرى والافتراضات والقيود. من لحظة توقيعه يصبح للمدير غطاء رسمي ومرجع يحتكم إليه عند أي خلاف على الصلاحية أو النطاق.

ربط الـ ECO والقرار

مهمة «بدء المشروع» في الامتحان تقيس: هل تتصرف بتفويض رسمي؟ إن طلب منك العمل قبل اعتماد الميثاق، التصرف الصحيح تأمين الميثاق أولاً — العمل بلا تفويض خطأ مهما استعجل الموقف.



افصل بوضوح: حالة العمل وخطة المنافع تخصان المنظمة وتسبقان المشروع؛ الميثاق أول وثائق المشروع نفسه ومنه تتفرع كل خطط التخطيط.





تحديد أصحاب المصلحة

Identify stakeholders

العملية الثانية في البدء تحديد كل طرف يؤثر في المشروع أو يتأثر به: الراعي، العميل، المستخدمون، الفرق الداخلية، الجهات التنظيمية، والموردون. يبني سجل أصحاب المصلحة الذي يوثق لكل طرف مصلحته وتوقعاته وقدرته على التأثير وموقفه المبدئي. وهو وثيقة حية تراجع طوال المشروع لأن أصحاب المصلحة يدخلون ويخرجون وتتغير مواقفهم.

التبكير استثمار يقي من أزمات لاحقة: الطرف الذي يكتشف متأخراً يأتي غالباً بمتطلبات أو اعتراضات تكلف إعادة عمل، بينما إشراكه مبكراً يحوله من معارض إلى داعم. ولأن الإصدار الثامن دمج إدارة الاتصالات داخل مجال أصحاب المصلحة، فإن تحديدهم هنا أساس خطط التواصل والإشراك التي توضع في التخطيط.

سجل حي

مرجع كل قرارات الإشراك والتواصل لاحقاً.

حلل لا تسجل فقط

لكل طرف: سلطته واهتمامه وتوقعه وموقفه.

حدد مبكراً ومستمرًا

أعد المسح عند كل مرحلة: القائمة ليست ثابتة.

الإغفال المتأخر لصاحب مصلحة مؤثر من أكثر أسباب الفشل. القرار الصحيح دائماً يضيفه ويحلله ويشركه، لا يتجاهله أو يؤجله حتى يصطدم به المشروع.



التخطيط

Planning



- الخطة المتكاملة • النطاق • الجدول ✓
- التكلفة • الموارد • المخاطر ✓
- التواصل • استراتيجية التوريد ✓

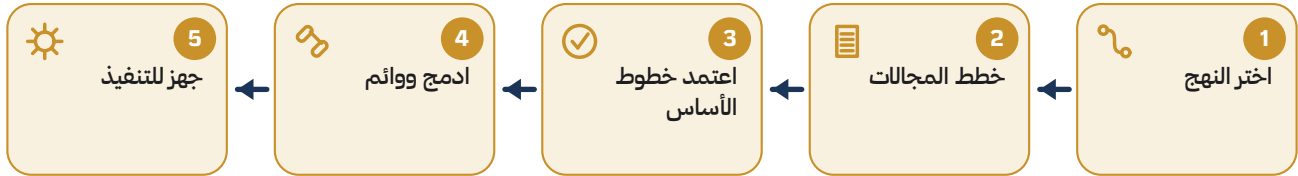


الخطة المتكاملة واختيار النهج

Integrated plan & approach

التخطيط أكبر مجالات التركيز (تسع عشرة عملية) لأن جودة التنفيذ انعكاس لجودة التخطيط. مخرجه خطة إدارة المشروع المتكاملة: منظومة خطط فرعية (نطاق، جدول، تكلفة، موارد، اتصالات، مخاطر، توريد) وثلاثة خطوط أساس معتمدة للنطاق والجدول والتكلفة تقاس عليها الانحرافات. عملية «دمج ومواءمة الخطط» تجعلها متناسقة لا متعارضة.

أول قرار هو اختيار نهج التطوير: تنبؤي إن كانت المتطلبات واضحة مستقرة والامثال صارم، رشيق إن كانت غامضة متغيرة والتغذية الراجعة المبكرة ممكنة، أو هجين بحسب طبيعة كل مكون. هذا القرار يحكم شكل بقية الخطط. والتكامل يضمن أن قراراً في مجال (كتقليص الجدول) يدرس أثره على التكلفة والمخاطر والجودة قبل اعتماده.



حين يسأل عن «الخطوة التالية» بعد الميثاق، تكون غالباً وضع الخطة المتكاملة واختيار النهج، لا القفز إلى التنفيذ. التخطيط الجيد يقصر التنفيذ لا يطيله.

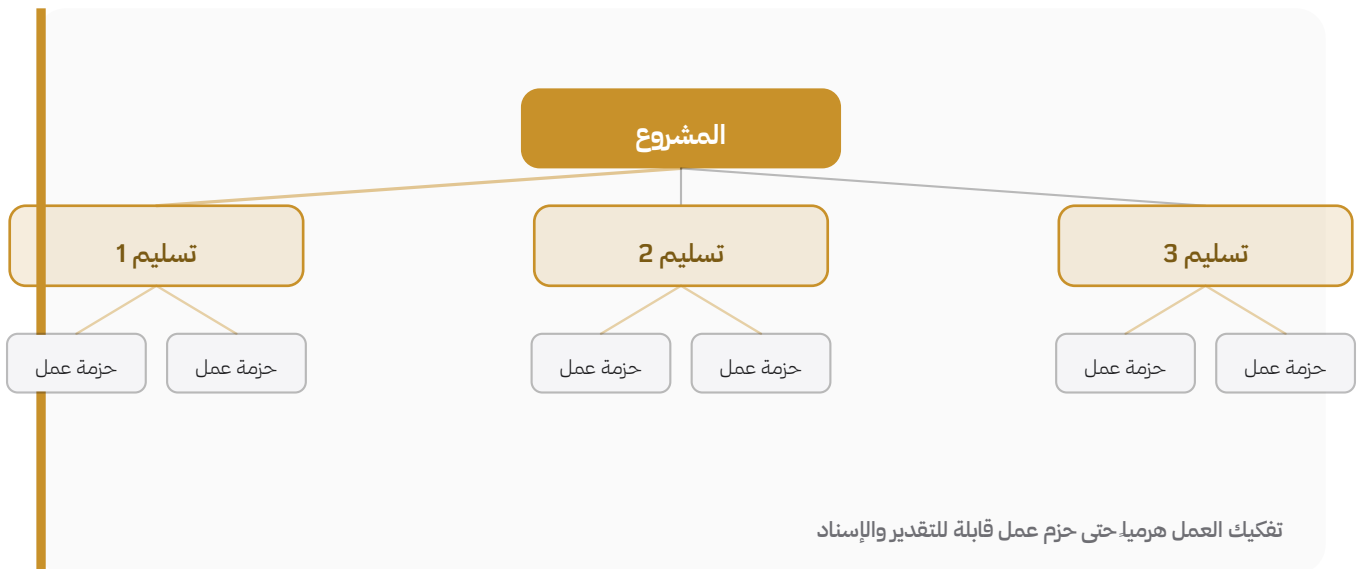


النطاق: المتطلبات وبنية العمل

Scope: requirements & WBS

النطاق يحدد ما يشمله المشروع وما يستثنيه، وهو خط الدفاع الأول ضد التضخم. عملياته الأربع في التخطيط: تخطيط إدارة النطاق، ثم استخلاص وتحليل المتطلبات — وقد غير الإصدار الثامن الاسم من «جمع» إلى «استخلاص وتحليل» لأن المتطلبات تستدرج بفاعلية عبر المقابلات وورش العمل والنماذج الأولية، ثم تحلل لإزالة التعارض وترتب بالأولوية ويتحقق من قابليتها للقياس.

ثم تعريف النطاق في بيان واضح، فتطوير بنية النطاق (سُمي سابقاً بإنشاء WBS) بتفكيك العمل إلى حزم صغيرة قابلة للتقدير والإسناد. التفكيك الجيد يجعل كل ما هو خارج البنية خارج النطاق تلقائياً وترتبط مصفوفة تتبع المتطلبات كل مطلب بمصدره وبالحزمة التي تحققه:



عملينا «التحقق من النطاق» و«ضبط النطاق» تقعان في المتابعة لا هنا. الجودة تخطط مبنية داخل العمل، لكن فحصها (ضبط الجودة) يقع في المتابعة أيضاً.



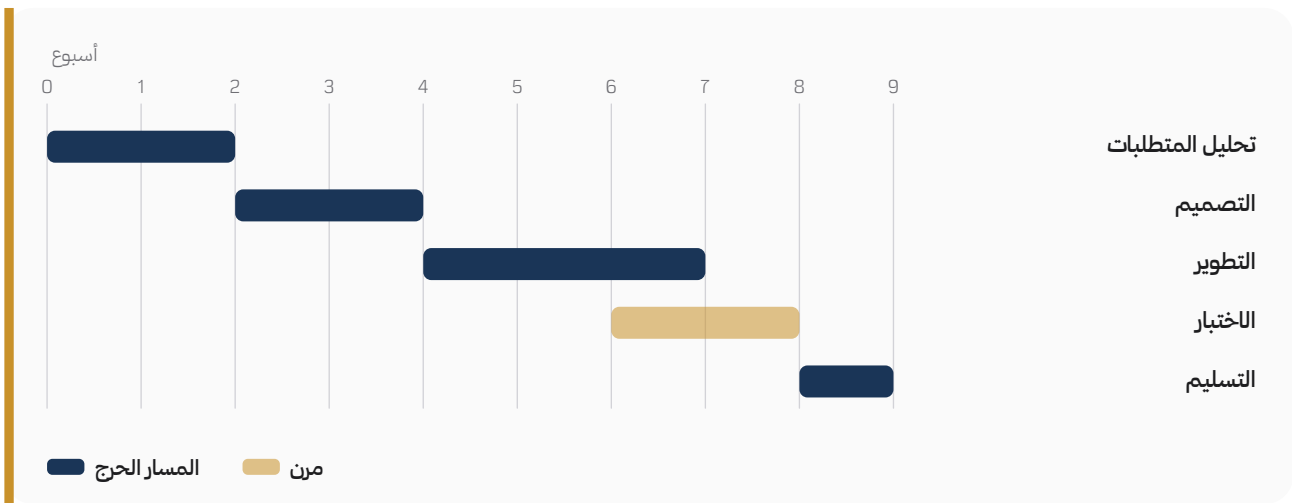


الجدول: التطوير والتقدير

Schedule: develop & estimate

بعد تفكيك العمل نحوله إلى جدول. دمج الإصدار الثامن أربع عمليات قديمة (تعريف الأنشطة وتسلسلها وتقدير مددها وبناء الجدول) في عملية «تطوير الجدول»، لكن مفاهيمها قلب أسئلة الجدول. نقدر المدد بأساليب متدرجة الدقة: بالقياس على مشاريع سابقة (سريع تقريبي)، بارامترياً بضرب معدل في كمية، من أسفل لأعلى بتقدير كل حزمة (الأدق، والأبطأ)، أو ثلاثي النقاط لمواجهة عدم اليقين.

مخطط جانت أوضح تمثيل بصري للجدول: أشرطة أفقية على محور زمني تظهر البدايات والنهايات والتداخلات، وتبرز المسار الحرج بلون مميز. وهو لغة التواصل المثلى مع أصحاب المصلحة لأنه يقرأ بنظرة:



لاستعادة جدول متأخر: تتبع السريع (تنفيذ متتابع على التوازي) قبل الضغط (إضافة موارد). التتبع يرفع المخاطر، والضغط يرفع التكلفة دائماً، وركز أي تدخل على المسار الحرج وحده.

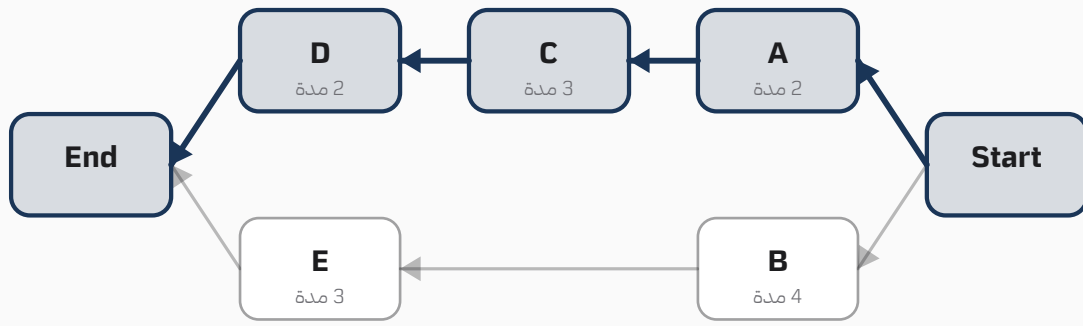


الجدول: المسار الحرج

Critical path method

المسار الحرج أطول سلسلة أنشطة مترابطة، يحدد أقصر مدة ممكنة للمشروع. أنشطته «طفوها» (Float) صفر فلا تحتمل تأخيراً دون أن يتأخر المشروع كله، ولهذا تراقب عن قرب. تحسب الشبكة بتمريرتين: أمامية لإيجاد البداية والنهاية المبكرتين، وخلفية للمتأخرتين، والفرق بينهما هو الطفو.

قد يوجد أكثر من مسار حرج، وكلما زاد عددها زادت حساسية المشروع للتأخير. فهم المسار الحرج يحول إدارة الجدول من رد فعل إلى استباق: تعرف أي الأنشطة لا تحتمل تهاوناً وأين تركز مواردك واحتياطياتك:



المسار الحرج (طفو = صفر): S A C D End

سؤال شائع: «أي نشاط يؤخر تأخير المشروع؟» الجواب: الذي على المسار الحرج. وفي الرشيق لا مسار حرج تقليدي؛ يضبط الوقت بالصناديق الزمنية (السيرنت) وترتيب الأولوية.





التكلفة والتمويل

Cost, budget & reserves

وسع الإصدار الثامن «إدارة التكلفة» إلى «إدارة التمويل». عملياتها الثلاث في التخطيط: التخطيط المالي، تقدير التكاليف لكل حزمة، ثم تطوير الميزانية بتجميع التقديرات. الناتج خط أساس التكلفة: التكلفة المعتمدة موزعة على الزمن، فتأخذ شكل منحنى تراكمي يشبه S لأن الإنفاق يتسارع في قلب التنفيذ ويبطؤ في طرفيه، وهو مرجع قياس الانحرافات لاحقاً.

التمييز بين الاحتياطين من أكثر ما يختبر. احتياطي الطوارئ (Contingency) يغطي المخاطر المعروفة المحللة، يقع داخل خط الأساس، ويملك المدير صرفه. واحتياطي الإدارة (Management) يغطي المجهول، يقع خارج خط الأساس، ولا يصرف إلا بإذن الإدارة. وميزانية الكتمال الكلية BAC = خط الأساس + احتياطي الإدارة.

داخل خط الأساس

تقديرات حزم العمل

احتياطي الطوارئ (مخاطر معروفة)

يملكه مدير المشروع

خارج خط الأساس

احتياطي الإدارة (مجهول)

يحتاج إذن الإدارة

الأساس + احتياطي الإدارة = BAC

القياس بالقيمة المكتسبة (EVM) لا يقع هنا بل في المتابعة والضبط، لأنه قياس للأداء الفعلي مقابل هذا الأساس. هنا نبنى الأساس، وهناك نقيس عليه.





الموارد ومصفوفة المسؤوليات

Resources & RACI

الموارد بشرية (الفريق) ومادية (المعدات والمواد). في التخطيط نحدد ما نحتاجه ونقدره عبر عمليتي تخطيط إدارة الموارد وتقدير الموارد، تمهيداً لاكتسابه وقيادته في التنفيذ. أداة التخطيط المحورية مصفوفة الأدوار والمسؤوليات (RACI) التي ترسم لكل نشاط من المسؤول عن تنفيذه ومن يساعده ومن يستشار ومن يبلغ، فتزيل الغموض المولد للازدواج والإهمال:

الراعي	مدير المشروع	المطور	الجودة	
A	R	C	I	تعريف النطاق
I	A	R	C	التصميم
I	A	C	R	الاختبار
A	R	I	C	الإطلاق

■ مسؤول R
 ■ مساهلة A
 ■ مستشار C
 ■ مبلغ I

تخطيط التواصل والإشراك

هنا أيضاً توضع خطة الاتصالات وخطة إشراك أصحاب المصلحة: ماذا يحتاج كل طرف من معلومات، بأي شكل وتواتر ومن المسؤول. وعدد قنوات الاتصال $n(n-1) \div 2$.



في RACI: المساهلة (A) لشخص واحد فقط لكل نشاط، بينما المسؤولية عن التنفيذ (R) قد تتعدد. تعدد المساهلة يعني ضياعها.

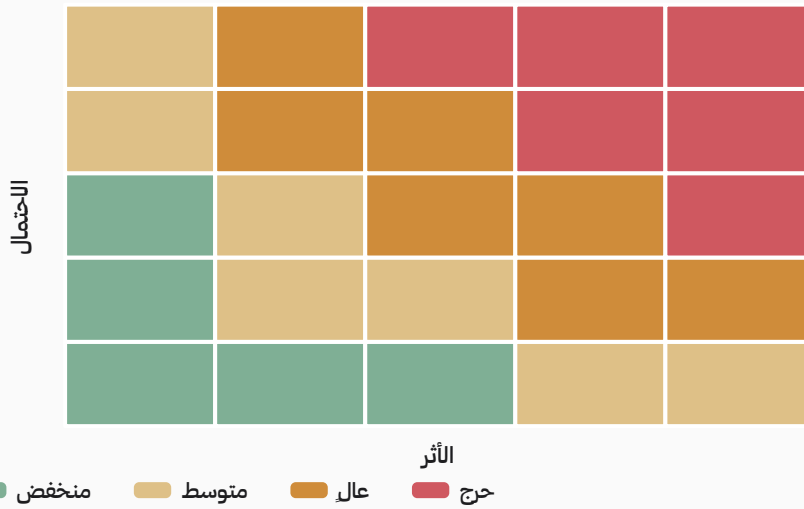




المخاطر: التخطيط والتحديد والتحليل النوعي

Risk: plan, identify, qualitative

الخطر حدث غير مؤكد إن وقع أثر في الأهداف، سلباً (تهديد) أو إيجاباً (فرصة)، ويصدر الإصدار الثامن على إدارة النوعين. أربع عمليات للمخاطر في التخطيط: تخطيط إدارة المخاطر (المنهجية والعتبات)، تحديد المخاطر (بناء سجل المخاطر)، تنفيذ تحليل المخاطر، ثم تخطيط الاستجابات. نبدأ بالتحليل النوعي الذي يرتب المخاطر بسرعة عبر مصفوفة الاحتمال × الأثر فيركز الانتباه على القلة الحرجة:



لكل خطر استراتيجية استجابة تخطط هنا: للتهديدات (تجنب، نقل، تخفيف، قبول) وللفرص (استغلال، مشاركة، تعزيز، قبول). أما تنفيذ الاستجابات فيقع في التنفيذ، ومراقبة المخاطر في المتابعة.

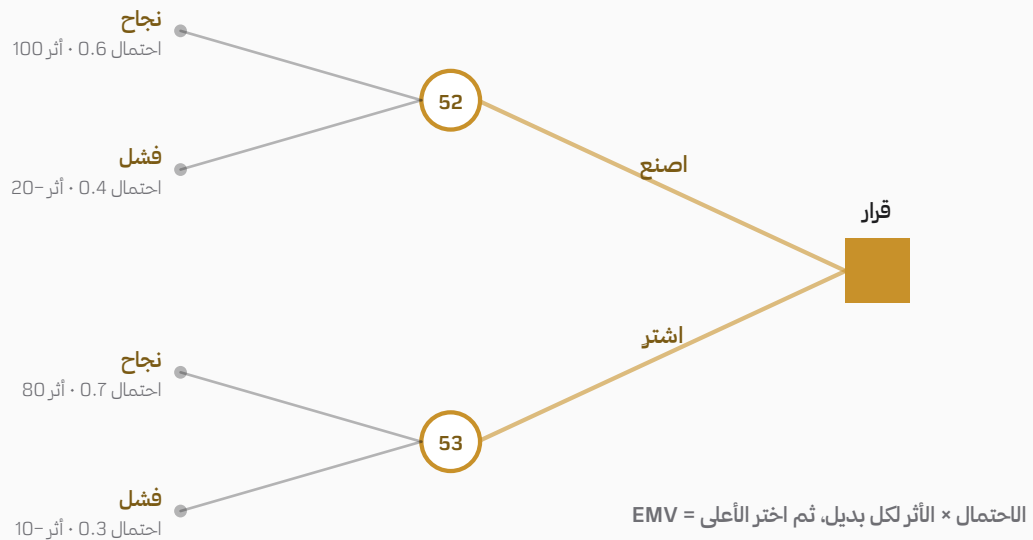
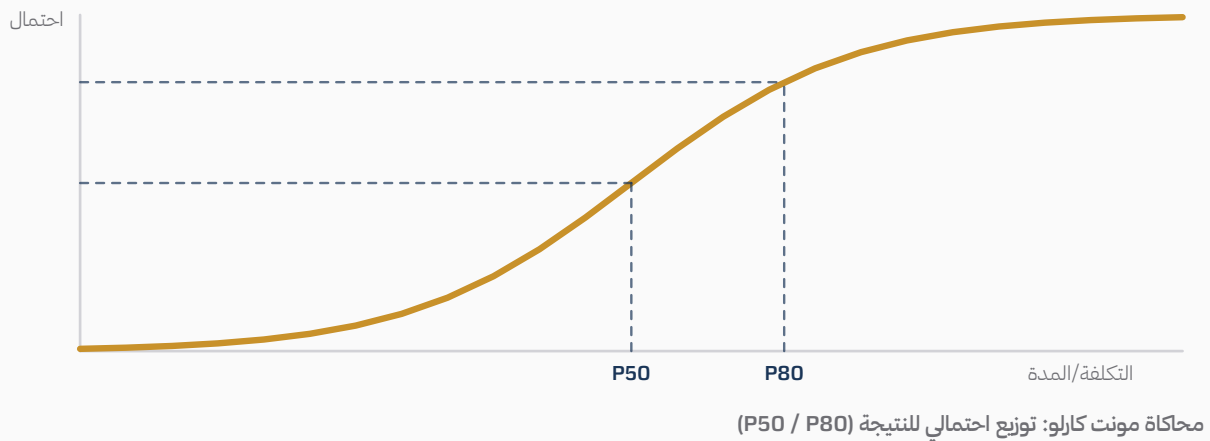




المخاطر: التحليل الكمي وتحليل القرار

Quantitative risk & decision analysis

للمشاريع الكبيرة لا يكفي ترتيب المخاطر؛ نقدر أثرها الكلي بالأرقام ضمن عملية «تنفيذ تحليل المخاطر». محاكاة مونت كارلو تشغل آلاف السيناريوهات على تقديرات المدة والتكلفة فنتج توزيعاً احتمالياً للنتيجة، منه نقرأ احتمال الإنجاز ضمن حد معين: P80 يعني ثمانين بالمئة احتمال ألا نتجاوز هذا الرقم، وهو التزام أكثر تحفظاً من P50:



تحليل القرار يقع في التخطيط لأنه جزء من تحليل المخاطر. $EMV = \text{الاحتمال} \times \text{الأثر}$: مثلاً $100 \times 0.6 + (-20) \times 0.4 =$
52. القرار الرشيد يوازن العائد المرجح لا يقامر على أفضل حالة.





استراتيجية التوريد والعقود

Sourcing & contracts

نقل الإصدار الثامن تفاصيل تنفيذ المشتريات وضبطها إلى ملحق مستقل، وأبقى القرار الإستراتيجي «تخطيط استراتيجية التوريد» في التخطيط (مجال الحوكمة). يبدأ بتحليل «اصنع أو اشتر»؛ هل ننفذ داخلياً أم نتعاقد خارجياً؟ والإجابة لا تبني على الكلفة وحدها بل على القدرات والمخاطر والسرية والمدى الزمني وأثر فقدان الكفاءة الداخلية على المدى الطويل.

عند الشراء نختار نوع العقد بحسب من يتحمل مخاطرة عدم اليقين في النطاق. السعر الثابت يحمل البائع المخاطرة ويناسب نطاقاً واضحاً والتكلفة المستردة تحمل المشتري المخاطرة وتناسب نطاقاً غامضاً والزمن والمواد حل وسط لعمل صغير أو غير محدد المدة:

الزمن والمواد T&M



أجر بالساعة + مواد. لعمل صغير أو غير محدد المدة.

التكلفة المستردة CR



تكاليف + رسم أو حافز. المخاطرة على المشتري. لنطاق غامض.

السعر الثابت FP



سعر متفق ثابت. المخاطرة على البائع. لنطاق واضح ومحدد.

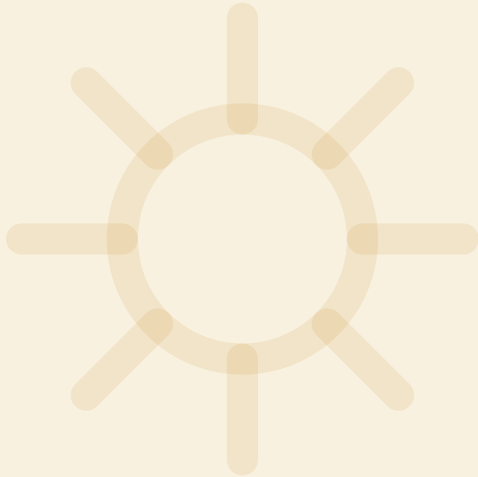
قاعدة المخاطر: كلما غمض النطاق ابتعد عن السعر الثابت لأنه يتحول إلى نزاعات؛ وكلما وضح صار السعر الثابت أنسب وأحمى للمشتري. تنفيذ المشتريات وضبطها يقعان لاحقاً (التنفيذ والمتابعة).





التنفيذ

Executing



توجيه العمل وإدارة المعرفة ✓

ضمان الجودة (QA) ✓

قيادة الفريق والاتصالات وتنفيذ الاستجابات ✓



توجيه العمل وإدارة المعرفة

Direct work & manage knowledge

في التنفيذ ينفق معظم الميزانية والوقت وتتحول الخطط إلى تسليمات. عملية «إدارة تنفيذ المشروع» توجه العمل لإنتاج المخرجات وفق الخطة، وتصدر طلبات التغيير عند الحاجة، وتحديث بيانات الأداء التي ستقاس في المتابعة. وبجانبها «إدارة معرفة المشروع» التي تحفظ المعرفة الصريحة (الموثقة) والضمنية (في عقول الفريق) حتى لا تفقد خبرة تتكرر كلفة اكتسابها.

القرار اليومي في التنفيذ هو الأكثر اختباراً؛ كيف تتصرف حين تظهر مشكلة؟ القاعدة أن تعالج عند أدنى مستوى ممكن ومع الطرف المعني مباشرة، ثم توثق وتحديث الخطط إن لزم؛ فلا تتجاهل ولا يقفز بها إلى التصعيد. مدير المشروع الناضج يحل، أولاً ويصعد آخره، ويزيل العوائق عن فريقه بدل مراقبته.

القيادة الخادمة



إزالة العوائق وتمكين الفريق لا الأمر والمراقبة.

إدارة المعرفة



حفظ المعرفة الصريحة والضمنية ونقلها داخل الفريق.

إدارة التنفيذ



إنتاج التسليمات وإصدار طلبات التغيير وتحديث بيانات الأداء.

بيانات الأداء تنتج هنا في التنفيذ، لكن تحليلها وقياسها بالقيمة المكتسبة يقع في المتابعة والضبط. التنفيذ ينتج، والمتابعة تقيس.





ضمان الجودة (QA)

Manage quality assurance

الجودة في الإصدار الثامن مبدأ يبني داخل العملية لا يفتش في النهاية، وتخطيطها مدموج في النطاق والحوكمة. في التنفيذ تقع عملية «إدارة ضمان الجودة» (Quality Assurance): وهي نشاط وقائي يحسن العملية نفسها لمنع وقوع العيوب — تدقيق العمليات، تحسينها المستمر، والتأكد من اتباع المعايير. الفكرة أن نضنع الجودة لا أن نكتشف غيابها لاحقاً.

يجب التمييز بدقة بين ضمان الجودة هنا في التنفيذ (وقائي، يخص العملية) وبين ضبط الجودة في المتابعة (فحصي، يخص المخرجات). الخلط بينهما من أكثر أخطاء الامتحان. وتكلفة الجودة (CoQ) توازن بين كلفة المطابقة (وقاية + تقييم) وكلفة عدم المطابقة (فشل داخلي + خارجي)، والاستثمار في الوقاية أرخص دائماً.

ضمان الجودة QA — هنا (التنفيذ)

وقائي يحسن العملية

تدقيق العمليات والمعايير

يمنع العيب قبل وقوعه

ضبط الجودة QC — لاحقاً (المتابعة)

فحصي يقيس المخرجات

أدوات: باريتو، التحكم، السبب-الأثر

يكتشف العيب بعد وقوعه

التذهيب — إعطاء العميل أكثر مما طلب — ليس جودة بل هدر ومخاطرة. الجودة مطابقة المتطلبات وملاءمة الاستخدام، لا الزيادة غير المطلوبة.





اكتساب الموارد وقيادة الفريق

Acquire resources & lead the team

بعد تخطيط الموارد في التخطيط، تأتي عمليتا «اكتساب الموارد» و«قيادة الفريق» في التنفيذ. الاكتساب يؤمن الفريق والموارد المادية في الوقت المناسب، سواء بالتفاوض الداخلي على الأفراد أو بالتعاقد الخارجي. دمج الإصدار الثامن تطوير الفريق وإدارته في عملية واحدة «قيادة الفريق»، تأكيداً على أن الدور قيادة خادمة تطور وتحفز وتحل الصراع وتبني الأداء العالي.

الفريق عالي الأداء يبني بيئة أمان نفسي تتيح الاعتراف بالخطأ والتعلم، وبميثاق فريق يضعه الفريق نفسه، وبقواعد عمل واضحة. تمر الفرق بمراحل تكمان المعروفة، والصراع في مرحلة العصف طبيعي يدار باليسير لا بالتصعيد. القائد هنا ميسر ومدرّب يطلق قدرات الأفراد بالأسئلة، لا أمر يحتكر القرار.

الأمان النفسي

بيئة تتيح الخطأ والتعلم — أساس الإبداع.

قيادة الفريق

تطوير وتحفيز وحل صراع وبناء أداء عالٍ.

اكتساب الموارد

تأمين الفريق والموارد المادية في توقيتها.

في المواقف الإنسانية، الإجابة الصحيحة تبدأ بالفهم واليسير وتمكين الفريق، وتؤجل الفرص والتصعيد. هذا جوهر القيادة الخادمة في التنفيذ.



الاتصالات والإشراك وتنفيذ الاستجابات

Communication, engagement & risk response

في التنفيذ تتحول خطط الاتصالات والإشراك إلى ممارسة عبر عمليتي «إدارة الاتصالات» و«إدارة إشراك أصحاب المصلحة»: تنتج التقارير وتعد الاجتماعات وتدار التوقعات وبناء الثقة ومعالجة المقاومة مبكراً. الشفافية وحلقة التغذية الراجعة هما ما يمنع المفاجآت؛ فأصحاب المصلحة الذين يفاجؤون في النهاية كان يمكن إشراكهم في الطريق.

وهنا تقع عملية «تنفيذ استجابات المخاطر»: تطبيق ما خطط له فعلاً عند تحقق الخطر أو الفرصة، لا مجرد توثيقه. وحين يقع حدث سلبي بلا خطة جاهزة، يتحول من خطر إلى «قضية» (Issue) تسجل في سجل القضايا وتعالج بمالك وموعد محددتين. هذا الانتقال من سجل المخاطر إلى سجل القضايا مفهوم يختبر كثيراً.

تنفيذ الاستجابات

تطبيق خطط المخاطر عند تحققها فعلاً



إدارة الإشراك

بناء الثقة ومعالجة المقاومة ومواءمة التوقعات.



إدارة الاتصالات

تنفيذ خطة التواصل: تقارير واجتماعات ورسوم معلوماتية.



الخطر «قد يقع» فتخطط له وتراقبه؛ القضية «وقعت» فتحلها فوراً. وعند تحقق الخطر، انقله إلى القضايا ولا تتركه مجرد بند مراقبة.





المتابعة والضبط

Monitoring & Controlling



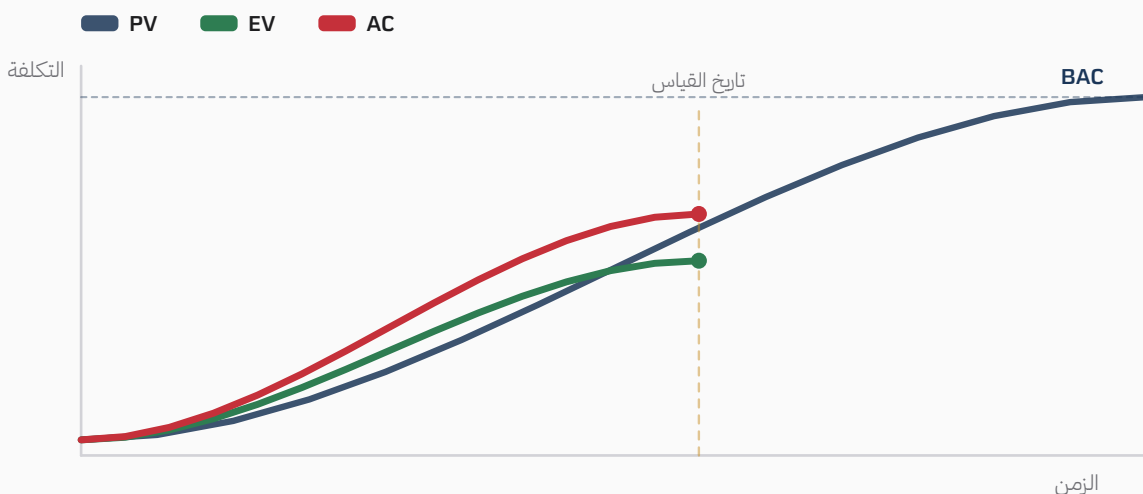
- قياس الأداء بالقيمة المكتسبة ✓
- الضبط المتكامل للتغيير والتحقق ✓
- ضبط الجودة وأدواته ومراقبة المخاطر ✓



مراقبة الأداء والقيمة المكتسبة

Monitor performance & EVM

تجري المتابعة والضبط بالتوازي مع التنفيذ طوال المشروع: نقيس الأداء الفعلي، نقارنه بخطوط الأساس، فنكتشف الانحراف ونصحح قبل أن يكبر. عملية «مراقبة وضبط أداء المشروع» تجمع بيانات التنفيذ وتحولها إلى معلومات قرار. وأقوى أداة هنا هي القيمة المكتسبة (EVM) — وموطنها الصحيح المتابعة لا التخطيط، لأنها قياس للأداء الفعلي مقابل الأساس الذي وضع في التخطيط:



الانحرافات والمؤشرات

$$CV = EV - AC \text{ (تكلفة)}$$

$$SV = EV - PV \text{ (جدول)}$$

$$CPI = EV \div AC$$

$$SPI = EV \div PV$$

التنبؤ بالنهاية

$$EAC = BAC \div CPI$$

$$ETC = EAC - AC$$

$$VAC = BAC - EAC$$

$$TCPI = (BAC - EV) \div (BAC - AC)$$

القراءة العملية: قيمة سالبة أو مؤشر أقل من 1 يعني تعثراً. مثال: $EV=30$ و $AC=35$ و $PV=40$ متأخر ومكلف إجراء تصحيحي لا مجرد ملاحظة. الرقم وسيلة للقرار لا غاية.

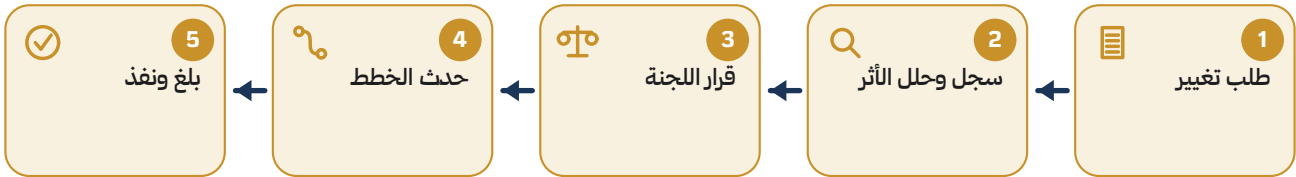




الضبط المتكامل للتغيير والتحقق

Integrated change control & validation

أي تغيير يمس خطوط الأساس يمر بعملية «تقييم وتنفيذ التغييرات». الجوهر ثابت: لا توافق ولا ترفض فوراً، ولا تنفذ قبل الاعتماد مهما بدا بسيطاً، لأن التنفيذ غير المعتمد عين تضخم النطاق. بل يسجل الطلب، ويحلل أثره على النطاق والجدول والتكلفة والمخاطر، ثم تبت فيه لجنة ضبط التغيير، وعند الاعتماد تحدث خطوط الأساس والوثائق قبل التنفيذ.



وبالتوازي تقع عمليتا التحقق من النطاق (قبول العميل الرسمي للتسليمات) ومراقبة وضبط النطاق (منع التضخم). التحقق يخص قبول العميل، بينما ضبط الجودة يخص صحة التسليم داخلياً — والجودة تسبق التحقق دائماً.

القاعدة الذهبية: «قيم الأثر أولاً». أي خيار ينفذ تغييراً قبل تقييمه واعتماده خاطئ دائماً مهما كان الطلب عاجلاً أو بسيطاً.





ضبط النطاق والجدول والماليات والتزويد

Control scope, schedule, finances, resourcing

لكل عملية تخطيط مقابل من الضبط في هذه المرحلة يغلق الحلقة. نراقب الانحراف في كل مجال ونتخذ الإجراء التصحيحي: مراقبة وضبط الجدول (تحليل انحراف SV/SPI)، ومراقبة وضبط الماليات (انحراف ومراقبة وضبط التزويد (توفر الموارد وأداؤها)، والتحقق من النطاق وضبطه لمنع (EAC) والتنبؤ بـ CV/CPI الزحف.

التحقق والضبط

التحقق من النطاق (قبول العميل)

مراقبة وضبط النطاق

مراقبة وضبط الجدول

مراقبة وضبط الماليات

مراقبة مستمرة

مراقبة وضبط التزويد

مراقبة المخاطر

مراقبة الاتصالات

مراقبة إشراك أصحاب المصلحة

من خطر إلى قضية

مراقبة المخاطر تتابع المخاطر القائمة وترصد الجديدة وتقيم فعالية الاستجابات. وحين يتحول خطر إلى واقع، انقله إلى سجل القضايا وعالجه بمالك وموعد، لا تتركه بنداً للمراقبة.



الضبط ليس توثيقاً للانحراف بل تصحيحاً له. القرار الصحيح يحلل السبب ويتخذ إجراء، لا يكتفي بالإبلاغ عن أن المشروع متأخر.

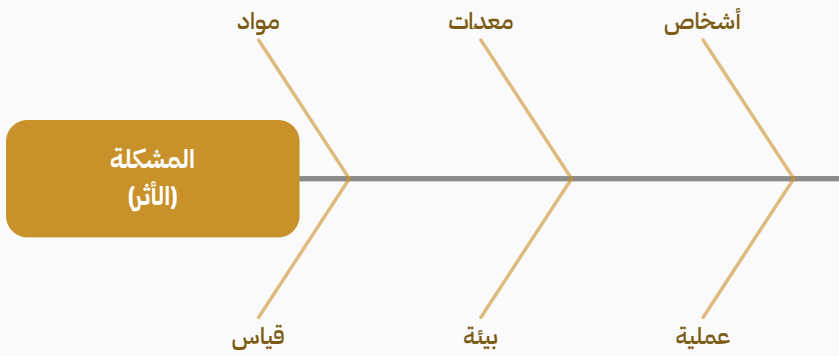




ضبط الجودة (1): تحليل السبب الجذري

Control quality: root cause

ضبط الجودة (Quality Control) نشاط فحصي يقع في المتابعة: يقيس المخرجات للتأكد من مطابقتها قبل عرضها على العميل. وحين يتكرر عيب لا نعالج عرضه بل نبحث عن سببه الجذري، وأشهر أدوات ذلك مخطط السبب والأثر (Ishikawa) الذي يصنف الأسباب المحتملة في فئات (أشخاص، عملية، معدات، بيئة، مواد، قياس) حتى نصل إلى الجذر بدل الترقيع المتكرر:



تحليل السبب الجذري: تصنيف الأسباب المحتملة للوصول للسبب الحقيقي

هذا هو الفرق الحاسم: ضمان الجودة (QA) وقائي في التنفيذ، وضبط الجودة (QC) فحصي هنا في المتابعة. معالجة العرض تعيد المشكلة؛ معالجة الجذر تمنعها.

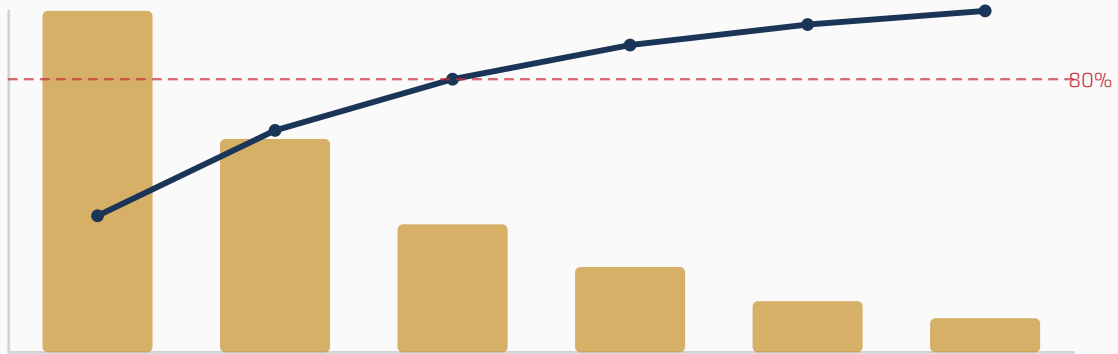




ضبط الجودة (2): الأدوات

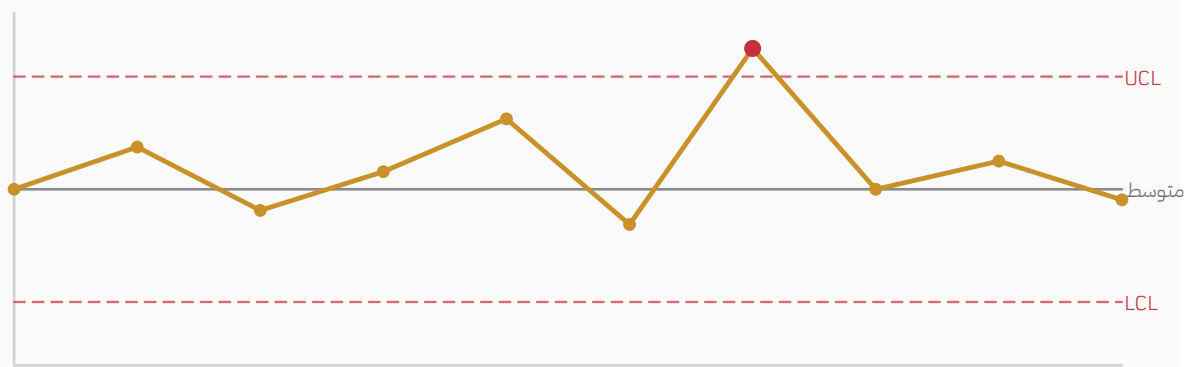
Control quality: tools

من أدوات الجودة السبع، يطبق مخطط باريتو قاعدة 80/20: أن قلة من الأسباب تنتج معظم المشكلات، فيوجه جهد التحسين إلى حيث يكمن الثقل بدل توزيعه بالتساوي:



قاعدة 80/20: قلة من الأسباب تنتج معظم المشكلات

ويراقب مخطط التحكم استقرار العملية بين حدين أعلى وأدنى (UCL/LCL) حول المتوسط. النقطة خارج الحدود، أو نمط غير عشوائي كسبع نقاط متتالية في جهة واحدة، يدل على «سبب خاص» يستوجب التدخل، تمييزاً له عن التذبذب الطبيعي الذي لا يتدخل فيه:



نقطة خارج الحدود = سبب خاص يستوجب التدخل

السبب العام تذبذب طبيعي داخل الحدود فلا تتدخل لكل نقطة؛ السبب الخاص شذوذ خارجها يستوجب التحليل والتصحيح. التدخل في كل تذبذب يفسد العملية بدل تحسينها.





الإغلاق

Closing

- إغلاق المشروع/المرحلة ✓
- القبول والانتقال وحصاد الدروس ✓



الإغلاق والانتقال والدروس

Closing, transition & lessons

الإغلاق إنهاء منظم يضمن أن المشروع أغلق أبوابه كلها عبر عملية «إغلاق المشروع أو المرحلة». يبدأ بالقبول الرسمي من أصحاب المصلحة وفق معايير إغلاق محددة مسبقاً، ثم التحقق من جاهزية المنتج للانتقال إلى التشغيل أو المرحلة التالية. بعدها تنهى الأنشطة المالية، وتغلق العقود، وتحرر الموارد البشرية والمادية لتعود إلى المنظمة.

من أهم مخرجات الإغلاق حصاد الدروس المستفادة وتحويلها إلى أصول عمليات تنظيمية (OPAs) تفيد المشاريع القادمة؛ والمنظمة الناضجة تجمعها طوال المشروع لا في نهايته فقط. وحتى المشروع الملغى قبل اكتماله يغلق رسمياً: يوثق سبب الإلغاء وما تعلمناه، وتغلق عقودهِ وتحرر موارده.

الدروس المستفادة

تجمع طوال المشروع وتحويل لأصول تنظيمية دائمة.

الانتقال

تسليم المنتج للتشغيل وإغلاق العقود وتحرير الموارد.

القبول الرسمي

موافقة أصحاب المصلحة وفق معايير محددة مسبقاً.

إلغاء المشروع لا يلغي الإغلاق. والنمط الجامع لكل العمليات: اتبع العملية، قيم الأثر، حدث الوثائق، ولا تلتفت على الحوكمة مقابل سرعة وهمية.



مرجع الأربعين عملية

The 40 processes — reference



مرت كل عملية تحت مرحلتها في دورة الحياة. هذا الجدول يجمعها مرتبةً بمجالات التركيز الخمس لتكون أمامك الأربعةون في صفحة واحدة للمراجعة النهائية:

البداية (2) + التخطيط (19)

البداية: بدء المشروع/المرحلة، تحديد أصحاب المصلحة

التخطيط: دمج الخطط، استراتيجية التوريد

النطاق 4×، الجدول 2×، التمويل 3×

الموارد 2×، الاتصالات/الإشراك 2×

المخاطر 4× (تخطيط/تحديد/تحليل/استجابات)

التنفيذ (8)

إدارة التنفيذ، إدارة المعرفة

ضمان الجودة (QA)

اكتساب الموارد، قيادة الفريق

إدارة الاتصالات والإشراك

تنفيذ استجابات المخاطر

المتابعة والضبط (10)

مراقبة وضبط الأداء (EVM)

تقييم وتنفيذ التغييرات

التحقق وضبط النطاق

ضبط الجدول والماليات والتزويد

ضبط الجودة، مراقبة المخاطر/الاتصالات/الإشراك

الإغلاق (1)

إغلاق المشروع/المرحلة



كيف تختبر العمليات

How process is tested

أسئلة العمليات موقفية: تصف وضعاً وتطلب أفضل تصرف. تحتها نمط ثابت: مدير المشروع يتبع العملية المعتمدة، ويقيم الأثر قبل أي قرار، ويحدث الوثائق، ولا يتخذ قراراً أحادياً يلتف على الحوكمة. ومعرفة المرحلة الصحيحة للعملية تحسم كثيراً؛ قياس القيمة المكتسبة قرار متابعة لا تخطيط، وضبط الجودة متابعة لا تنفيذ:

حالة الجدول

نشاط على المسار الحرج سيتأخر والمطلوب أقل، تكلفة لاستعادة الجدول. التتبع السريع قبل الضغط، مع وعي بأن التتبع يرفع المخاطر والضغط يرفع التكلفة.



حالة التغيير

الراعي يطلب ميزة «بسرعة» شفهيًا. سجل طلب التغيير وقيم أثره ثم اعتمده عبر اللجنة؛ لا تنفذه مباشرة لأن ذلك تضخم نطاق.



حالة الجودة

العميل يطلب تسليمًا لم يجتز ضبط الجودة بعد. لا تسلم قبل التحقق الداخلي؛ ضبط الجودة (متابعة) يسبق قبول العميل دائماً.



4

الرشيق والتكيفي والهجين

Adaptive, Agile & Hybrid

- ✓ العقلية والأطر: لين وكانبان وسكروم
- ✓ دورة الحياة الرشيق بأربع مراحل
- ✓ كل مرحلة مشروحة بالكامل
- ✓ المزج الهجين وكيف يختبر



عقلية الرشاقة والبيان

Agile mindset & manifesto

الرشاقة عقلية قبل أن تكون أدوات. تنشأ حين تكون المتطلبات غامضة أو متغيرة والتغذية الراجعة المبكرة ممكنة: فبدل أن نخطط كل شيء مقدماً ونسلم في النهاية، نسلم قيمة على دفعات صغيرة متكررة، نتعلم من استخدام العميل الفعلي، ونتكيف. أساسها البيان الرشيق بأربع قيم: الأفراد والتفاعلات، والمنتج العامل، والتعاون مع العميل، والاستجابة للتغيير — تقدم عند التعارض على الإجراءات والتوثيق والعقود والخطط الجامدة، دون أن تلغيها.

لا يعني هذا غياب الانضباط؛ بل انضباط مختلف: إيقاع ثابت، شفافية كاملة، وتحسين مستمر. واثنا عشر مبدأً تفصل البيان، جوهرها إرضاء العميل بالتسليم المبكر المستمر، والترحيب بالتغيير ولو متأخراً، وبناء المشروع حول أفراد محفزين موثوق بهم، والتأمل الدوري في كيفية تحسين الأداء.

أقل أهمية (له قيمة)	الأعلى قيمة
العمليات والأدوات	الأفراد والتفاعلات
التوثيق الشامل	المنتج العامل
التفاوض التعاقدي	التعاون مع العميل
اتباع الخطة حرفياً	الاستجابة للتغيير

متى ترشيق؟ متطلبات متغيرة + تغذية راجعة ممكنة + عميل متعاون. ومتى تنبؤي؟ نطاق ثابت + امتثال صارم + كلفة وجدول محددة. وبينهما الهجين بحسب طبيعة كل مكون.





الجذر الفكري للرشاقة هو «لين» (Lean): تعظيم القيمة وإزالة الهدر، أي كل ما لا يضيف قيمة للعميل من انتظار وإعادة عمل ومخزون زائد. وكانبان (Kanban) يطبق اللين عبر التدفق المستمر بدل الدفعات الزمنية المحددة: تصور العمل على لوحة مرئية بأعمدة (قائمة، جارٍ، منجز)، ونحدد من العمل الجاري (WIP) لكشف الاختناقات، ونسحب العمل عند توفر السعة بدل دفعه:



قانون ليتل ومتى كانبان؟

زمن الدورة = العمل الجاري ÷ الإنتاجية، فخفض الـ WIP يقصر زمن الدورة. اختر كانبان حين يكون العمل تدفقاً من طلبات غير متوقعة (دعم/صيانة) لا مشروعاً بدفعات مخططة.



تحديد الـ WIP ليس تقييداً للإنتاجية بل تسريع لها: يقلل تبديل السياق ويكشف الاختناقات مبكراً. الفريق الذي يبدأ كل شيء ولا ينهي شيئاً هو الأبطأ.



سكروم: الأدوار

Scrum roles



سكروم أكثر أطر الرشاقة شيوعاً: دورات قصيرة (سبرنت 1-4 أسابيع) بثلاثة أدوار محددة المسؤوليات بدقة. مالك المنتج (Product Owner) يملك قائمة المنتج ويرتبها بالقيمة، وهو صوت العميل وحارس الأولوية وقراره «ماذا» نبنى. والسكروم ماستر (Scrum Master) قائد خادم يزيل العوائق ويحمي الفريق من التشويش ويرسخ الممارسة، وليس مديراً. يوزع المهام. وفريق المطورين متعدد المهارات ينظم نفسه ذاتياً ويملك «كيف» التنفيذ ويلتزم بهدف السبرنت.

1 مالك المنتج — Product Owner

يملك قائمة المنتج ويرتبها بالقيمة. صوت العميل. قراره «ماذا».

2 السكروم ماستر — Scrum Master

قائد خادم يزيل العوائق ويرسخ الممارسة. ليس مديراً.

3 فريق المطورين — Developers

متعدد المهارات، ينظم نفسه، يملك «كيف» التنفيذ.

السكروم ماستر ليس «مدير مشروع مصغر». أي خيار يجعله يوزع المهام أو يقيم الأفراد غالباً خاطئ — دوره خدمة الفريق وتمكينه، ومالك المنتج وحده يقرر الأولوية.





سكروم: الأحداث

Scrum events

تنظم الدورة في خمسة أحداث محددة الزمن (Time-boxed)، السبرنت حاويتها وداخله أربعة أحداث لكل غرض واضح. تجاوز الغرض إهدار، وإلغاء الحدث يكسر الإيقاع الذي تقوم عليه الرشاقة كلها.

1 تخطيط السبرنت — Sprint Planning

يضع الفريق هدف السبرنت ويختار العمل ويخطط لإنجازه.

2 السكروم اليومي — Daily Scrum

15 دقيقة لمزامنة الفريق وكشف العوائق. للفريق لا للإدارة.

3 مراجعة السبرنت — Sprint Review

عرض الزيادة على أصحاب المصلحة وجمع تغذية راجعة لتكييف القائمة.

4 الأثر الرجعي — Retrospective

الفريق يحسن طريقته في العمل. أهم حدث للتحسين المستمر.

فرق يختبر كثيرا! مراجعة السبرنت عن «المنتج» مع أصحاب المصلحة، والأثر الرجعي عن «العملية» داخل الفريق. والسكروم اليومي يكشف العوائق ولا يحلها.





سكروم: المصنغات وتعريفها الجاهزية والإنجاز

Artifacts, DoR & DoD

لسكروم ثلاثة مصنغات (Artifacts) يلتزم كل منها بتعهد يوجهه: قائمة المنتج وهدفها هدف المنتج، وقائمة السبرنت وهدفها هدف السبرنت، والزيادة (Increment) وهي المخرج العامل القابل للاستخدام الذي يحقق تعريف الإنجاز. هذه المصنغات هي مصدر الشفافية في سكروم: من يقرؤها يعرف حالة المنتج والعمل بدقة.

تعريف الجاهزية DoR

القصة مفهومة وواضحة

لها معايير قبول

مقدرة وقابلة للإنجاز

شرط دخول السبرنت

تعريف الإنجاز DoD

الكود مكتوب ومختبر

مراجع ومدمج

يلبي معايير القبول

قابل للإصدار فعلا

لماذا تعريف الإنجاز؟

إلا إذا حققته كاملا (Velocity) معيار جودة مشترك يمنع «شبه المكتمل». لا تحتسب القصة في السرعة DoD وإلا صارت السرعة كذبة على الفريق وعلى التخطيط.



المصنغات ليست بيروقراطية بل أدوات شفافية. الزيادة ليست وثيقة بل منتج عامل؛ والقائمة ليست عقدا جامدا بل أولوية حية تتغير بتغير القيمة.

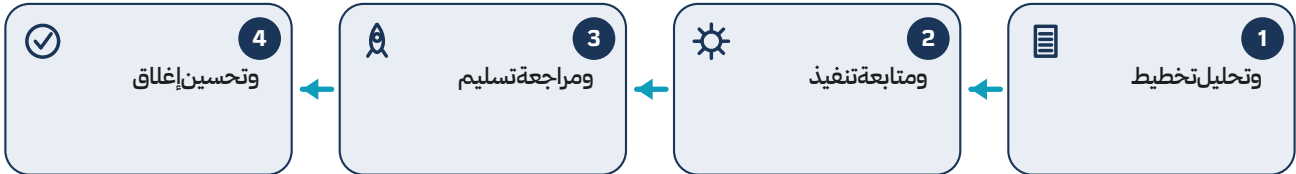


دورة الحياة الرشيقية

The agile life cycle



بعد إتقان العقلية والأطر، ندير العمل في دورة حياة متكررة بخطوات واضحة لا متداخلة. تشبه دورة الحياة التنبؤية في تسلسلها لكنها تتكرر كل سبنت على دفعة صغيرة من القيمة: نخطط ونحلل، ننفذ ونتابع، نسلم ونراجع، ثم نغلق ونحسن. وسنشرح كل مرحلة بالكامل بفاصل مميز، تماماً كما فعلنا في التنبؤي.



الفرق الجوهرى عن التنبؤي

التنبؤي يمر بالمراحل مرة واحدة على المشروع كله؛ الرشيق يكررها كل سبنت، فيتعلم ويصحح المسار باستمرار بدل انتظار النهاية لاكتشاف الخطأ.



الإيقاع المتكرر هو ما يجعل الرشيق يمتص التغيير: كل دورة فرصة لإعادة ترتيب الأولوية بحسب أحدث قيمة وأحدث تغذية راجعة من العميل.





تخطيط وتحليل

Plan & analyze



- ✓ قائمة المنتج وقصص المستخدم وخريبتها
- ✓ ترتيب الأولويات (MoSCoW) والقيمة (كانو)
- ✓ التقدير الرشيق وتخطيط الإصدار



قائمة المنتج وقصص المستخدم

Backlog & user stories

يبدأ التخطيط الرشيق ببناء قائمة المنتج: قائمة حية بكل ما يحتاجه المنتج، مرتبة بالأولوية، يملكها مالك المنتج. يوصف العمل فيها بقصص المستخدم بصيغة «بصفتي [دور] أريد [حاجة] لكي [قيمة]» التي تربط كل بند بقيمته للمستخدم لا بمواصفة تقنية مجردة. والقصة الجيدة تتبع معيار INVEST: مستقلة، قابلة للتفاوض، ذات قيمة، قابلة للتقدير، صغيرة، وقابلة للاختبار.

تنقية القائمة (Backlog Refinement) نشاط مستمر لا حدث لمرة: نوضح القصص ونقدرها ونجزئ الكبيرة منها (الملحمة Epic) إلى قصص أصغر مع اقتراب تنفيذها. وخريطة القصص (Story Map) ترتب القصص أفقياً حول رحلة المستخدم وعمودياً حسب الإصدارات، فتكشف أقل منتج قابل للحياة (MVP):



ال MVP ليس منتجاً ناقصاً بل أصغر إصدار يحقق قيمة حقيقية ويتيح التعلم من مستخدم فعلي. القائمة المرتبة جيداً تضمن أننا نبني الأهم أولاً.



ترتيب الأولويات

Prioritization (MoSCoW)



القيمة محدودة بالوقت والموارد، فترتيب الأولويات هو القرار الأهم لمالك المنتج. من أشهر أدواته أسلوب متطلبات حرجة لا يقوم المنتج (Must) «الذي يصنف المتطلبات بأربع درجات حسب: «يجب MoSCoW بدونها، «ينبغي» (Should) مهمة لكنها ليست حرجة الآن، «يمكن» (Could) مرغوبة إن سمح الوقت، و«لن» (Won't) مؤجلة لهذه الدفعة. هذا التصنيف يحمي الفريق من محاولة إنجاز كل شيء دفعة واحدة»

Must — يجب	متطلبات حرجة لا غنى عنها
Should — ينبغي	مهمة لكن ليست حرجة الآن
Could — يمكن	مرغوبة إن سمح الوقت
Won't — لن	مؤجلة لهذه الدفعة ترتيب أولويات المتطلبات حسب الأهمية

بدائل الترتيب

إلى جانب MoSCoW: القيمة مقابل الجهد (Value/Effort)، والترتيب بالعاقد، وتحليل كانو. الهدف دائماً تسليم أعلى قيمة أولاً وتأجيل الأقل أهمية بوعي لا بالصدفة.



الأولوية مسؤولية مالك المنتج وتبنى على القيمة وتغذية أصحاب المصلحة، لا على من يصرخ أعلى. إعادة الترتيب المستمرة سمة صحية لا فوضى.

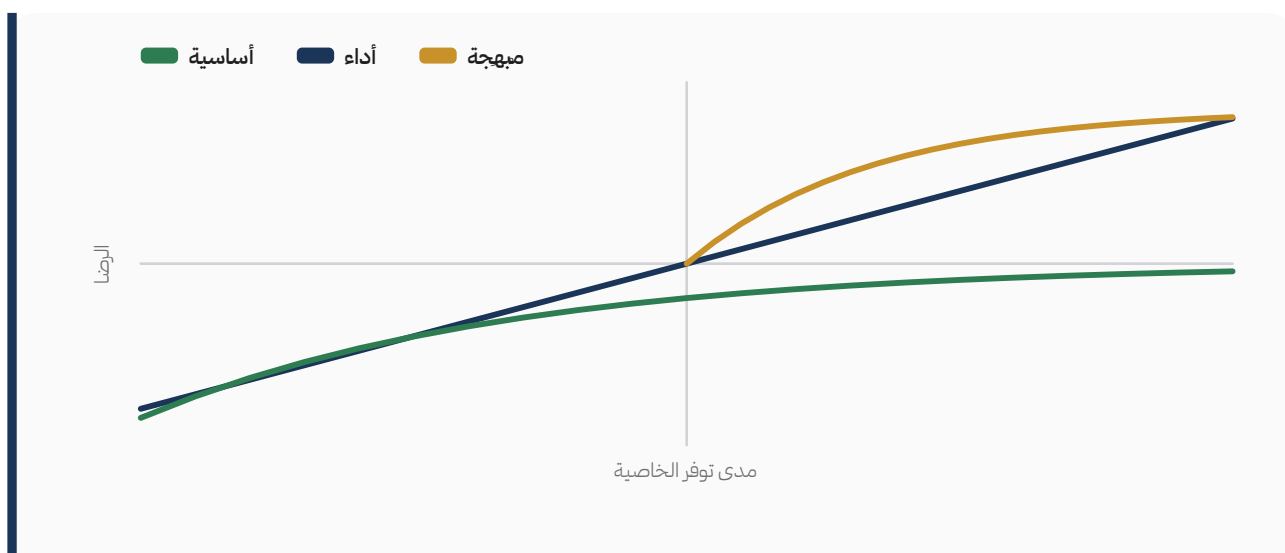


القيمة ونموذج كانو

Value & the Kano model



لتحديد القيمة بدقة نستعين بنموذج كانو الذي يفسر كيف تؤثر خصائص المنتج في رضا العميل: خصائص أساسية (Must-be) يسبب غيابها استياء ولا يصنع وجودها رضا (كالأمان)، وخصائص أداء (Performance) يتناسب الرضا معها طردياً (كالسرعة)، وخصائص مبهجة (Delighters) تصنع رضا مفاجئاً ولا يتوقع غيابها:



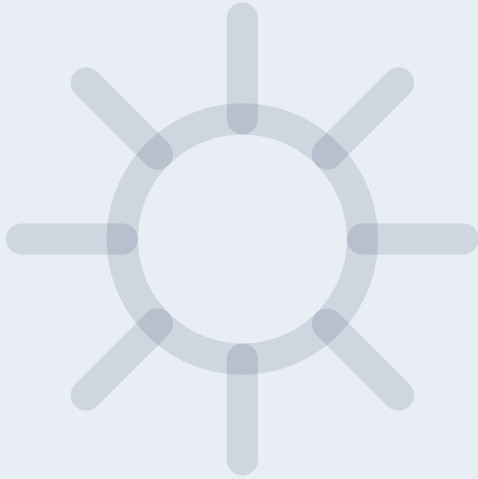
لماذا يهم في الترتيب؟

لا تستهلك كل جهدك في خصائص الأداء وتهمل الأساسيات (يفقدك العميل) أو المبهجات (تفقد التميز). وزع الاستثمار عبر الفئات الثلاث بوعي.



المبهجات اليوم تصير أداء غدًا ثم أساسيات بعد غد مع تعود السوق. القيمة هدف متحرك يستلزم تغذية راجعة وتكيفاً مستمرين.





تنفيذ ومتابعة

Execute & monitor

- ✓ تخطيط السبرنت والعمل اليومي
- ✓ المقاييس: المتبقي والسرعة والتدفق
- ✓ التيسير والقيادة الخادمة والتميز التقني



تخطيط السبرنت والعمل اليومي

Sprint planning & daily work

تبدأ كل دورة تنفيذ بتخطيط السبرنت: يختار الفريق من أعلى القائمة ما يستطيع إنجازه، ويصوغ هدف سبرنت واضح يوجه العمل. ثم يبدأ التنفيذ اليومي بسحب القصص من قائمة السبرنت وإنجازها وفق تعريف الإنجاز. والسكروم اليومي اجتماع قصير (15 دقيقة) يزامن الفريق ويكشف العوائق — هو للفريق لينظم يومه، لا تقرير حالة للمدير.

دور القائد هنا خادم بالكامل: يزيل العوائق التي يكشفها الفريق، يحمي السبرنت من التدخلات الخارجية، ويضمن أن العمل الجديد العاجل يدخل القائمة للسبرنت القادم لا يكسر السبرنت الحالي، إلا إن كان حرجاً فيعيد التفاوض على هدف السبرنت كله مع الفريق ومالك المنتج.

السكروم اليومي

15 دقيقة لكشف العوائق ومزامنة الفريق.

العمل اليومي

سحب القصص وإنجازها وفق تعريف الإنجاز.

تخطيط السبرنت

هدف واضح + اختيار من أعلى القائمة بما يناسب السعة.

حماية هدف السبرنت قاعدة ذهبية: العمل الجديد للقادم، إلا الحرج فيعيد التفاوض على السبرنت كله. كسر السبرنت لكل طلب طارئ يفقد الفريق إيقاعه وثقته.

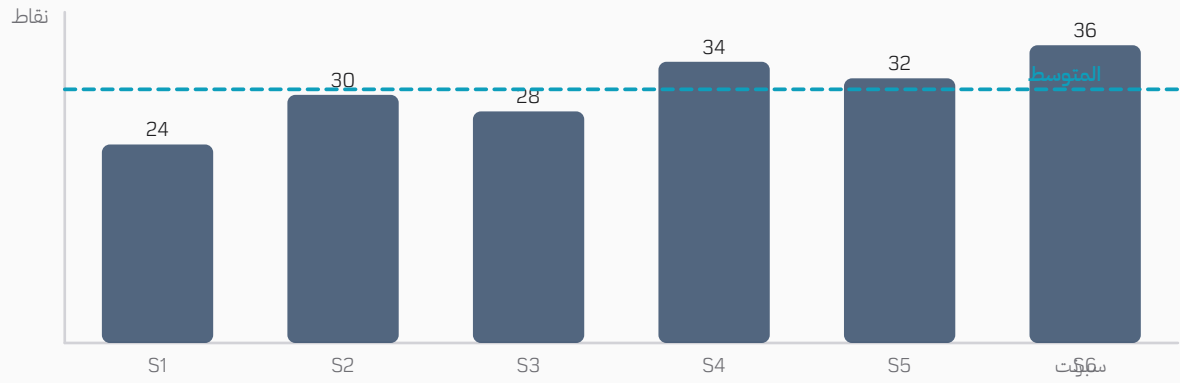
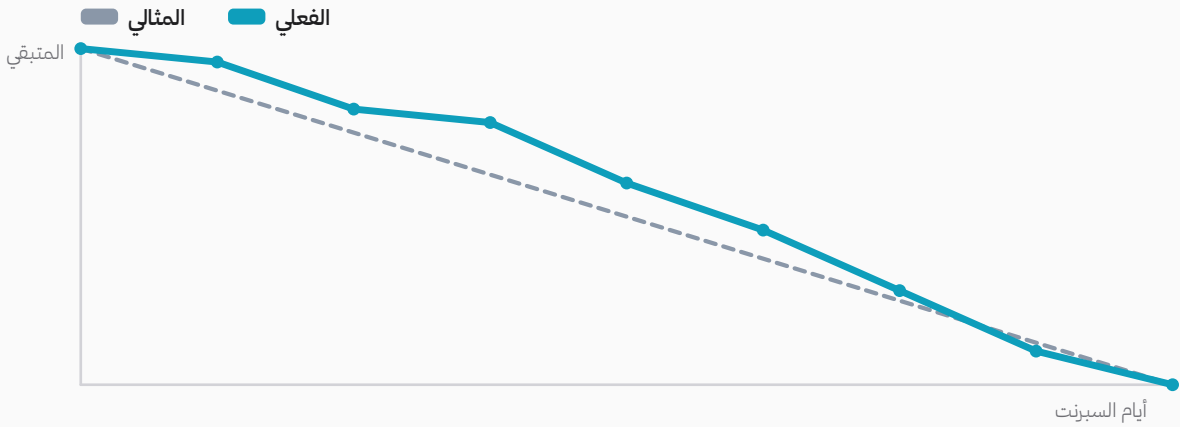




مقاييس التنفيذ والمتابعة

Execution metrics

نقيس لنتعلم ونتنبأ لا لنحاكم الأفراد. مخطط العمل المتبقي (Burndown) يظهر تنازلياً ما تبقى داخل السبرنت مقابل الخط المثالي، فيكشف مبكراً إن كنا سننجز الهدف أم نحتاج تدخلًا والسرعة (Velocity) متوسط النقاط المنجزة لكل سبرنت، وهي أداة تنبؤ بالقادم:



انحراف المنحنى الفعلي عن المثالي إشارة للأثر الرجعي لا للعقاب: ابحث عن السبب (عوائق؟ تقدير غير ثابت؟ عمل خارجي؟). ولا تستخدم السرعة لمقارنة الفرق أو تقييم الأفراد.

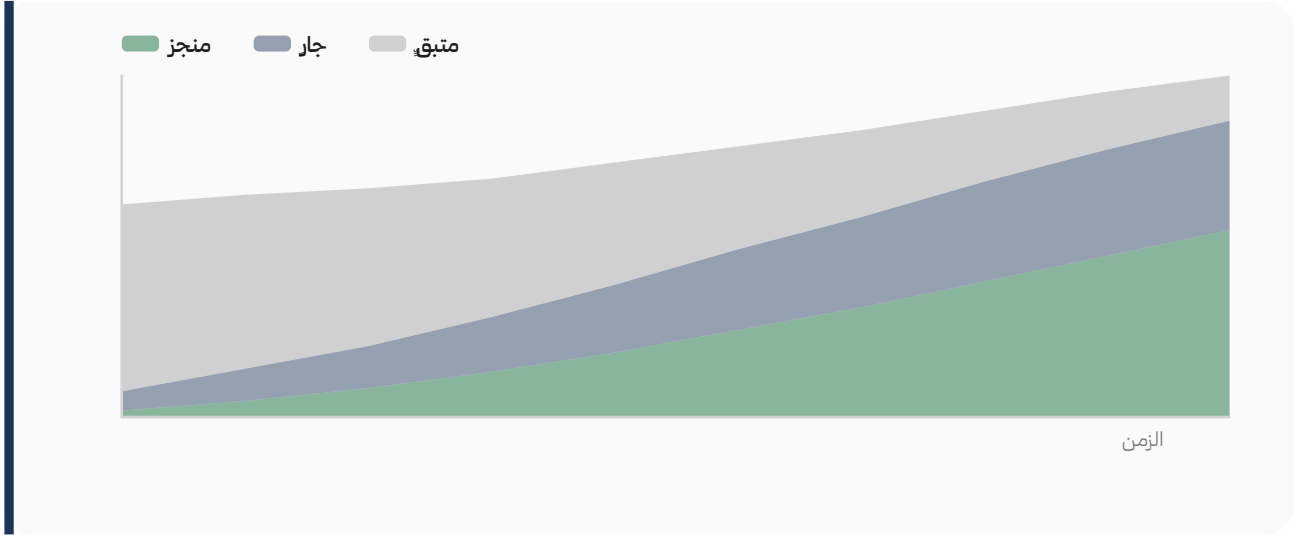




التدفق والتيسير والتميز التقني

Flow, facilitation & technical excellence

لمتابعة التدفق نستخدم مخطط التدفق التراكمي (CFD) الذي يظهر تراكم العمل عبر مراحل (متبق/جار/منجز)، فيكشف الاختناقات حين يتسع نطاق «الجار». ومعه نراقب زمن الدورة والإنتاجية لقياس صحة التدفق:



القيادة والتميز التقني

القائد ميسر ومدرب يطلق قدرات الفريق بالأسئلة، ويسنده تميز تقني (XP): البرمجة الثنائية، التطوير المقاد بالاختبار (TDD)، والتكامل المستمر — يحمي قدرة المنتج على التغيير ويمنع تراكم الدين التقني.



الرشاقة بلا انضباط هندسي تنهار. السرعة المستدامة تأتي من جودة مبنية في الكود لا من الضغط على الفريق لإنجاز المزيد.





تسليم ومراجعة

Deliver & review

- ✓ الزيادة وتعريف الإنجاز ومراجعة السبرنت
- ✓ التغذية الراجعة وتكييف القائمة
- ✓ توسيع الرشاقة على عدة فرق



التسليم ومراجعة السبرنت

Increment & sprint review

تنتهي كل دورة بزيادة (Increment): مخرج عامل قابل للاستخدام يحقق تعريف الإنجاز، يضاف إلى ما سبقه. ثم تأتي مراجعة السبرنت حيث يعرض هذا المنتج على أصحاب المصلحة الحقيقيين لا على شرائح عرض، فيجربونه ويعطون تغذية راجعة فورية. هذه المراجعة هي قلب الرشاقة: التعلم من الاستخدام الفعلي بدل الافتراض، وتكييف قائمة المنتج بناء عليه.

التغذية الراجعة المبكرة المتكررة هي ما يمنع المفاجآت المتأخرة ويقلل كلفة التغيير: فبدل اكتشاف أن المنتج لا يناسب العميل بعد أشهر، نكتشفه كل بضعة أسابيع ونصحح. ولأن أصحاب المصلحة شركاء في كل مراجعة، يقل عدم رضاهم المتأخر الذي يهدم المشاريع التنبؤية.

تكييف القائمة

إعادة ترتيب بناء على التغذية الراجعة والقيمة.

مراجعة السبرنت

عرض على أصحاب المصلحة وتجربة فعلية لا شرائح.

الزيادة Increment

منتج عامل يحقق تعريف الإنجاز، يضاف لما سبق.

حين يبدي أصحاب المصلحة عدم رضا، الحل تعزيز حضورهم في مراجعة السبرنت لجمع تغذية مبكرة وتكييف القائمة — لا انتظار النهاية. الشفافية المبكرة تمنع المفاجأة.



توسيع الرشاقة

Scaling agile



سكروم مصمم لفريق صغير واحد. حين يتطلب المنتج عدة فرق تعمل معاً، نحتاج أطر توسع تنسق بينها دون خنق رشاقتهما. الفكرة الجوهرية تنسيق خفيف حول منتج واحد، لا إضافة طبقات بيروقراطية تعيد الجمود الذي هربنا منه. لكل إطار فلسفته: SAFe شامل للمؤسسات الكبيرة، وLeSS يبقي سكروم بسيطاً بأقل إضافات، وDisciplined Agile مجموعة أدوات تختار طريقة العمل الأنسب لسياقك.

Disciplined Agile



مجموعة أدوات تختار النهج الأنسب للسياق.

LeSS / Nexus



سكروم موسع بأقل إضافات — يحافظ على البساطة.

SAFe



إطار شامل: محافظ وبرامج و فرق ضمن «قطار إصدار رشيق».

متى توسع؟

لا تبدأ بالتوسع. ابن فريقاً رشيقاً ناجحاً واحداً أولاً، ثم وسع عند الحاجة. التوسع المبكر يضيف تعقيداً قبل أن ينضج الفريق على الأساسيات.



التوسع وسيلة لا غاية: الهدف تسليم قيمة أكبر بعدة فرق، لا فرض هيكل ثقيل. أبسط إطار يحقق التنسيق المطلوب هو الأفضل.



إغلاق وتحسين

Close & improve



الأثر الرجعي والتحسين المستمر ✓

إغلاق الإصدار والمشروع ✓

المزج الهجين وكيف يختبر ✓



الأثر الرجعي والتحسين المستمر

Retrospective & improvement

تختم كل دورة بالأثر الرجعي (Retrospective): يتأمل الفريق في طريقة عمله لا في منتجه، فيحدد ما نجح وما يحتاج تحسينه ويلتزم بتحسين أو اثنين للدورة القادمة. هذا الحدث هو محرك التحسين المستمر في الرشيق، وغيابه يجمد الفريق على أخطائه. وبتراكم تحسينات صغيرة كل سبرنت، يرتقي الأداء تدريجياً بثبات.

على مستوى المنتج، نغلق كل إصدار بتسليم حزمة قيمة قابلة للاستخدام، وقد نغلق المشروع كله حين تتحقق القيمة المستهدفة أو حين لا يعود الاستمرار مجدياً. والإغلاق الرشيق يحصد الدروس باستمرار لا في النهاية فقط، ويحولها إلى تحسينات فورية في الدورة التالية.

إغلاق الإصدار



تسليم حزمة قيمة وحصاد الدروس فوراً.

التحسين المستمر



تحسينات صغيرة متراكمة (Kaizen) كل سبرنت.

الأثر الرجعي



تحسين العملية: ما نجح، وما نحسنه، والتزام محدد.

سؤال «كيف نحسن طريقة عملنا للسبرنت القادم؟» إجابته دائماً الأثر الرجعي — لا مراجعة السبرنت التي تخص المنتج. هذا تمييز يتكرر في الامتحان.





النهج الهجين وكيف يختبر

Hybrid & how it is tested

الواقع المؤسسي غالباً هجين: نمزج التنبؤي والرشيقي بحسب طبيعة كل مكون، لا بحسب تفضيل مسبق. القاعدة أن المكون مستقر المتطلبات يدار تنبؤياً والمتغير يدار رشيقياً ويربطان بمعالم تكامل مشتركة. مثال عملي: في نظام مصرفي تدار البنية التحتية والامتثال تنبؤياً بخطوط أساس، وتدار طبقة تجربة المستخدم رشيقياً بسبرنتات وتغذية راجعة.

رشيقي ثم تنبؤي

استكشاف رشيقي مبكر لتقليل الغموض، ثم تنفيذ تنبؤي.

مراحل + سبرنتات

مراحل كبرى تنبؤية، وكل مرحلة تطوير بسبرنتات رشيقة.

واجهة تنبؤية/قلب رشيقي

حوكمة وتقارير تنبؤية للإدارة، وتنفيذ رشيقي داخل الفرق.

كيف تختبر أسئلة الرشيقي؟

أكثر الإجابات خطأً تكسر الإيقاع أو تتجاوز الفريق أو تؤجل تغذية العميل. والصواب في الهجين غالباً «كيف النهج حسب طبيعة العمل وأصحاب المصلحة»، لا «رشيقي بحت» ولا «تنبؤي بحت».

لا تبحث عن نقاء منهجي؛ ابحث عما يسلم القيمة بأقل مخاطرة ضمن قيود مؤسستك. هذا جوهر التكييف الذي يقيسه الامتحان.

5

بيئة الأعمال

Domain III — Business Environment

- المواءمة الإستراتيجية والحوكمة والامتثال ✓
- الاستدامة والمخاطر المؤسسية ✓
- التغيير والعوائق والقضايا ✓
- التحسين المستمر والبيئة الخارجية ✓



بيئة الأعمال: الشريك الإستراتيجي

The strategic partner



تطور دور مدير المشروع من منفذ داخلي إلى شريك إستراتيجي يربط مشروعه بأهداف المنظمة، يحمي القيمة وسط متغيرات السوق والتنظيم والتقنية، ويضمن أن الجهد يخدم غاية أكبر من تسليم المخرجات. هذا المجال يقيس هذه النظرة الأوسع: الحوكمة، الامتثال، القيمة، والاستجابة للمتغيرات الخارجية.

External

البيئة

Value

القيمة

Compliance

الامتثال

Governance

الحوكمة

القيمة والبيئة



التحسين المستمر، دعم التغيير التنظيمي، رصد البيئة الخارجية.

التغيير والمخاطر



ضبط التغيير، إزالة العوائق، إدارة القضايا والمخاطر المؤسسية.

الحوكمة والامتثال



الإطار والقرار والتصعيد + الالتزام بالقوانين والمعايير والاستدامة.

كل سؤال هنا يسأل ضمناً: «هل تفكر كشريك أعمال؟». ارفع نظرك من حدود مشروعك إلى القيمة والإستراتيجية والامتثال والمنظمة والسوق من حولك.





الحوكمة إطار اتخاذ القرار: من يقرر ماذا، ضمن أي حدود، ومتى يصعد الأمر. هي ما يربط قرار المشروع بإستراتيجية المنظمة ويضمن أن الجهد يخلق قيمة فعلية لا مخرجات فحسب. مدير المشروع يعمل ضمن هذا الإطار لا خارجه.

مقاييس النجاح

كيف نعرف النجاح ونقيس خلق القيمة على مستوى المنظمة.

العتبات والتصعيد

متى يصعد الأمر لأعلى، وما حدود قرار مدير المشروع.

هيكل القرار

من يملك أي قرار، ومستويات الصلاحية والمساءلة (Accountability).

الحوكمة عبر المستويات

حوكمة المشروع جزء من حوكمة أوسع: المحفظة تختار المشاريع الصحيحة، البرنامج ينسق المنافع، والمشروع يسلم المخرجات. تندفق القرارات والتصعيد عبر هذه المستويات، ويستخدم مدير المشروع أصول العمليات التنظيمية (OPAs) كسياسات وقوالب ومستودع دروس ترشد قراره.

في الأسئلة الأخلاقية والتنظيمية، الحوكمة خط الدفاع: اتبع السياسة وأبلغ القناة الصحيحة، ولا تتخذ قراراً يتجاوز صلاحيتك ولو بحسن نية.

الامتثال (Compliance) الالتزام بالقوانين والمعايير الإلزامية: الأمن، السلامة، الصحة، حماية البيانات، والمتطلبات التنظيمية والصناعية. هو غير قابل للتفاوض، وأي تهاون فيه يعرض المنظمة لمخاطر قانونية وسمعية تفوق أي توفير في الوقت أو المال.

1 أكد المتطلبات

حدد متطلبات الامتثال المنطبقة (أمن، سلامة، استدامة، تنظيم) مبكرًا.

2 صنف الفئات

رتب فئات الامتثال وحدد التهديدات المحتملة لكل منها.

3 ادعم الامتثال

طبق أساليب وضوابط تضمن الالتزام طوال المشروع.

4 قس وحلل

قس مدى الالتزام، وحلل عواقب أي عدم امتثال وعالجها.

غير قابل للتفاوض

حين يتعارض الامتثال مع الجدول أو التكلفة، يقدم الامتثال دائمًا تخطي فحص سلامة إلزامي تحت ضغط الجدول إجابة خاطئة دائمًا: ارفض، وثق المخاطرة، وصعدتها إن لزم.

الاستدامة صارت جزءًا صريحًا من الامتثال والجودة في الإصدار الثامن — لا رفاهية بل معيار قرار.



أبرز إضافة فلسفية في الإصدار الثامن: صعدت الاستدامة من إشارة عابرة إلى «مبدأ» مستقل وجزء من الامتثال والجودة. تعني مراعاة الأثر على ثلاثة خطوط (Triple Bottom Line): البيئة (Planet)، والناس (People)، والربح وحده — (Profit) والاقتصاد.

اقتصادي Profit

جدوى مالية مستدامة لا مكاسب قصيرة على حساب المستقبل.

اجتماعي People

العدالة، السلامة، رفاه الفريق والمجتمع المتأثر.

بيئي Planet

تقليل الأثر البيئي: الطاقة، الانبعاثات، النفايات، الموارد.

هرم الاستدامة

تتدرج الاستجابة للأثر السلبي عبر هرم: أولاً تجنب الأثر، فإن تعذر فقلله، فإن بقي منه شيء فعوض عنه. وفي الأدوات ظهرت ممارسات داعمة مثل «إدارة الموارد البشرية الخضراء». الاستدامة معيار قرار في كل مجال لا بند منفصل.

رؤية الدكتور أحمد السنوسي

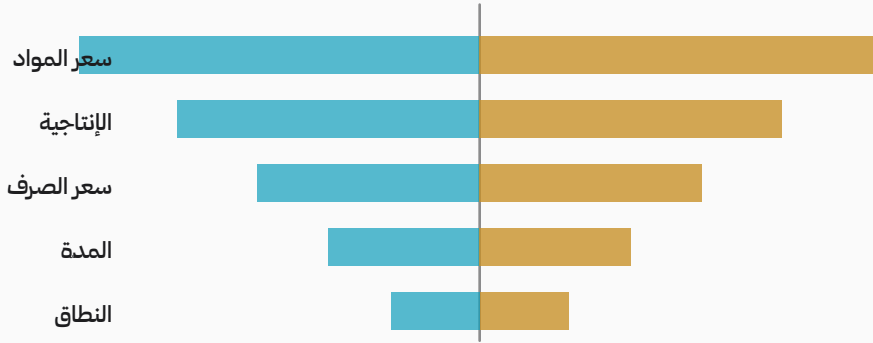
حتى لو لم يكن وزن الاستدامة كبيراً في الأسئلة الحالية، فهي اتجاه PMI الواضح. الخيار الذي يوازن القيمة قصيرة الأمد مع الأثر طويل الأمد ينسجم مع روح الإصدار الثامن.



المخاطر المؤسسية وتحليل الحساسية

Enterprise risk & tornado

على مستوى الأعمال تتجاوز المخاطر المشروع إلى الأمن المعلوماتي والسمعة والامتثال والاستدامة. ولفهم أي المتغيرات الأكثر تأثيراً في النتيجة نستخدم مخطط الإعصار (Tornado) الذي يرتب الحساسية تنازلياً:



تحليل الحساسية: المتغيرات الأكثر تأثيراً في الأعلى

العوامل البيئية EEF

ظروف خارجة عن سيطرتك

ثقافة المنظمة والسوق واللوائح

تعامل كقيود ومدخلات

أصول العمليات OPA

تملكها المنظمة وتطورها

سياسات وقوالب ومستودع دروس

تعامل كموارد ومدخلات

: وسؤال يذكر «قال EEF = «موارد تستثمرها. سؤال يصف «ثقافة الشركة تبطئ القرار OPA، قيود تكيف معها EEF درس مستفاد سابق» = OPA. الكلمة المفتاحية تكشف النوع.





التغيير والعوائق والقضايا

Change, impediments & issues

ثلاثة مفاهيم يخلط بينها كثيرون، والتميز بينها نقاط مجانية في الامتحان. التغيير طلب رسمي لتعديل خط أساس. العائق ما يبطئ تدفق العمل (مصطلح رشيق). القضية مشكلة وقعت بالفعل وتحتاج حلاً بمالك وموعد.

العائق Impediment

يعيق تدفق الفريق الآن — السكروم
ماسر يزيله بسرعة.

القضية Issue

وقعت بالفعل — تدار في سجل
القضايا (Issue Log) بمالك وموعد.

الخطر Risk

لم يقع بعد — حدث محتمل
مستقبلي. يدار في سجل المخاطر.

إزالة العوائق وإدارة القضايا

تطلب مهمة ECO: تقييم أثر العوائق، ترتيبها بالأولوية، تطبيق استراتيجية تدخل لإزالتها، وإعادة التقييم باستمرار. والقاعدة الحاسمة: التعرف على «متى يتحول الخطر إلى قضية» — فحينها ينتقل من سجل المخاطر إلى سجل القضايا ويتطلب إجراءً فورياً لا مجرد مراقبة.

الخطر «قد يحدث» فتخطط له: القضية «حدثت» فتحلها. وعند تحقق الخطر انقله للقضايا فوراً. هذا الخلط يكلف أسئلة سهلة.



إدارة التغيير التنظيمي

Organizational change management

المنتج الممتاز يفشل إن رفضه المستخدمون. لذلك تضمن إدارة التغيير التنظيمي (OCM) تبني الناس لمخرجات المشروع. عبر التواصل والتدريب والإشراك المبكر. عدة نماذج تظهر في الأسئلة:

منحنى ساتير Satir



يفسر هبوط الأداء المؤقت عند التغيير قبل أن يتحسن — توقعه ولا تدع.

كوتر Kotter



ثمانى خطوات تبدأ بخلق إحساس بالإلحاح وتنتهي بترسيخ التغيير في الثقافة.

ADKAR



الوعي الرغبة المعرفة القدرة التعزيز. مسار تبني فردي للتغيير.

كيف يختبر؟

المستخدمون يقاومون نظاماً جديداً رغم جودته؟ طبق ADKAR: ابن الوعي بالحاجة، فالرغبة، فالمعرفة والقدرة عبر التدريب، ثم عزز التبني. لا تفرض النظام وتنتظر القبول تلقائياً.



رؤية الدكتور أحمد السنوسي

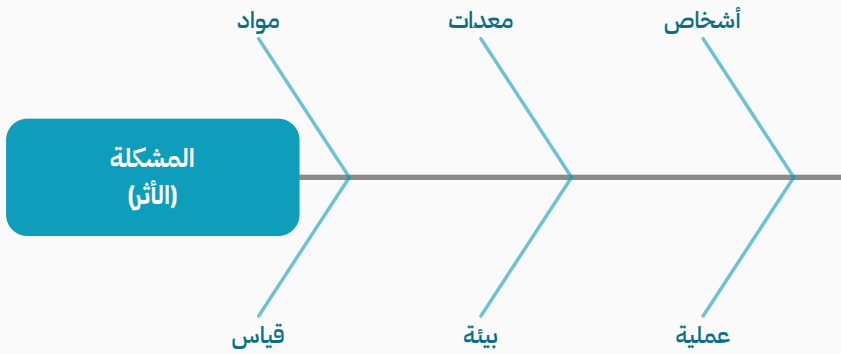
التغيير التقني سهل؛ التغيير البشري هو الصعب. خصص للتبني جهداً يوازي جهد البناء، وأشرك المتأثرين مبكراً ليصبحوا شركاء لا معارضين.



التحسين المستمر وتحليل السبب الجذري

Continuous improvement & root cause

التحسين المستمر: استثمار الدروس المستفادة وحدث أصول المنظمة (OPAs). وحين يتكرر عيب أو مشكلة، لا تعالج العرض بل ابحث عن السبب الجذري عبر مخطط السبب-الأثر (Ishikawa) أو أسلوب «الأسباب الخمسة»:



تحليل السبب الجذري: تصنيف الأسباب المحتملة للوصول للسبب الحقيقي

أدوات التحسين

كايزن (تحسينات صغيرة متراكمة) ودورة PDCA (خطط-نفذ-افحص-تصرف) إطارا التحسين المنهجي. حول الدروس إلى سياسات وقوالب عملية لا تقارير مؤرشفة.



معالجة العرض تعيد المشكلة؛ معالجة الجذر تمنعها. الإجابة التي تحلل السبب الجذري قبل التصحيح أرجح من التي تطفئ الحريق سطحيًا.





رصد البيئة الخارجية

External environment scan

تتغير اللوائح والتقنية والوضع الجيوسياسي والسوق باستمرار. على مدير المشروع أن يسمح هذه التغيرات، يقيم أثرها على النطاق وقائمة العمل (Backlog)، ويعيد ترتيب الأولويات بالتنسيق مع الراعي. هذا الربط الدائم بين الداخل والخارج جوهر «الشريك الإستراتيجي».

بيئة خارجية

منافس غير السوق؟ قيم الأثر على القائمة وأعد ترتيب الأولويات.

تغيير تنظيمي

مقاومة نظام جديد؟ ADKAR: وعي
فرغبة فمعرفة فقدرة فتعزيز.

امثال

ضغط الجدول يدفع لتخطي فحص
إلزامي؟ ارفض؛ الامثال فوق الجدول
والتكلفة.

القاعدة العامة

حين يتغير السوق أو يطلق منافس منتجاً أو يصدر تشريع، لا تتجاهل ولا تدع: قيم الأثر على النطاق/القائمة وأعد ترتيب الأولويات بالتنسيق مع أصحاب القرار.

مجال بيئة الأعمال يقيس نضجك كشريك أعمال: القرار الصحيح يحمي القيمة والامثال والعلاقة بالمنظمة، لا يكتفي بتسليم المخرج في موعده.

القيمة وتحقيق المنافع

Value & benefits realization

محور الإصدار الثامن «القيمة»، وبيئة الأعمال هي حيث تقاس وتحمل. تحقيق المنافع (Benefits Realization) عملية ممتدة تتجاوز إغلاق المشروع: تحدد المنافع المتوقعة في حالة العمل، وتتابع أثناء (Realization) المشروع، وتحقق غالباً بعد التسليم حين يستخدم المنتج فعلاً في التشغيل.



خطة إدارة المنافع

تأتي من المنظمة وتربط مخرجات المشروع بقيمته الإستراتيجية: ما المنفعة؟ Benefits Management Plan متى تتحقق؟ من يملكها؟ وكيف تقاس؟



تذكر التسلسل: مخرج نتيجة منفعة قيمة. مدير المشروع يسلم المخرجات، لكنه مسؤول عن ربطها بالنتائج والمنافع، لا عن تسليمها معزولة عن قيمتها.





البيئة الخارجية: تبس وحالات

Business environment — tips & cases

مجال بيئة الأعمال يقيس نضجك كشريك أعمال: تفكر أبعد من حدود مشروعك إلى القيمة والامتثال والمنظمة والسوق. ثلاث قواعد قرار حكمة + ثلاث حالات:

الناس يتبنون القيمة



المنتج يفشل إن رفضه المستخدمون؛
أدر التغيير بـ ADKAR.

قيم الأثر الخارجي



أي تغير تنظيمي/سوقي: قيم أثره على
النطاق/القائمة وأعد الترتيب.

الامتثال فوق الجدول



لا تخاطر بمخالفة تنظيمية لتوفير وقت
أو مال — أبدا.

حالة — تشريع جديد

صدر تشريع أثناء التنفيذ قد يؤثر على المتطلبات. قيم أثره على النطاق/القائمة، وأعد ترتيب الأولويات بإشراك
الراعي وأصحاب المصلحة؛ لا تتجاهل ولا تدع.



حالة — ضغط على الامتثال

ضغط الجدول يدفع لتخطي فحص سلامة إلزامي. ارفض؛ الامتثال والسلامة فوق الجدول والتكلفة. وثق
المخاطرة وصعدها عبر القناة الرسمية إن لزم.



6

تبس وتريكس للاختبار

Exam Tips & Tricks

عقلية PMI وقواعد القرار ✓

الكلمات المفتاحية الإجراء الصحيح ✓

الفخاخ الشائعة ✓

بطاقة المعادلات السريعة ✓





عقلية PMI: قواعد القرار

The PMI mindset

كثير من الأسئلة لها إجابتان «صحيحتان» ظاهرية، والفرق هو «عقلية PMI». احفظ هذه القواعد فهي تحسم عشرات الأسئلة الموقفية وتعوض عن معلومات قد تنساها:

- 1 **مدير المشروع استباقي**
يتوقع المشكلات ويمنعها لا ينتظر وقوعها. الخيار «الوقائي» غالباً أصح.
- 2 **حل على أدنى مستوى**
عالج المشكلة مع الفريق/الطرف المعني أولاً. التصعيد ملاذ أخير لا أول.
- 3 **افهم قبل أن تتصرف**
حين تنقص المعلومات، اجمعها وحلل السبب الجذري قبل القرار.
- 4 **القيمة وأصحاب المصلحة أولاً**
رجح ما يحمي القيمة والعلاقة على ما يحمي الخطة حرفياً.
- 5 **لا تتجاهل ولا تفرض ولا تلوم**
تجنب الخيارات التي تتجاهل مشكلة أو تفرض حلاً أو تلوم شخصاً.



الكلمة المفتاحية الإجراء (1)

Keyword action

لكل موقف في الامتحان كلمة مفتاحية ترجح الإجابة. هذه أكثرها تكراراً في الأفراد والمواقف العامة:

لما يكون الموقف...

فريق جديد يتصارع

عضو ضعيف الأداء

صاحب مصلحة يقاوم

معلومات ناقصة

نزاع بين طرفين

طلب عاجل بلا تفاصيل

اعمل...

سهل الحوار (العصف الطبيعي)

افهم السبب على انفراد أولاً

تواصل لفهم القلق ثم كيف الإشارك

اجمع البيانات وحلل قبل القرار

تعاون/حل المشكلة (Win-Win)

وضح المتطلبات قبل التنفيذ

كلمات تغيير الإجابة: «أولاً / التالي / الأفضل / ماعدا». اقرأ السؤال مرتين وحددها قبل الاختيار، فهي تقلب الإجابة الصحيحة رأساً على عقب.





الكلمة المفتاحية الإجراء (2)

Keyword action

مواقف العمليات والمنهج التنبؤي:

لما يكون الموقف...

بدأ العمل بلا ميثاق

الراعي يطلب تغييراً «بسرعة»

نشاط حرج سيتأخر

تسليم لم يجتز الجودة

تجاوز في التكلفة

نطاق العمل غامض

اعمل...

احصل على الميثاق أولاً

سجل طلب التغيير وقيم الأثر

تتبع سريع قبل الضغط

لا تسلم قبل ضبط الجودة

حلل EVM ثم إجراء تصحيحي

تجنب السعر الثابت في العقد

القاعدة الجامعة للعمليات: «قيم الأثر أولاً، اتبع العملية، حدث الوثائق، لا تلتف، على الحكمة». أي خيار ينفذ قبل التقييم خاطئ.





الكلمة المفتاحية الإجراء (3)

Keyword action

مواقف الرشيق والهجين:

لما يكون الموقف...

عمل جديد في منتصف السبرنت

السرعة تتذبذب بشدة

أصحاب مصلحة غير راضين

سؤال عن تحسين العملية

متطلبات متغيرة باستمرار

مالك المنتج غائب

اعمل...

احم السبرنت؛ أضفه للقادم

حلل في الأثر الرجعي لا العقاب

عزز حضورهم في مراجعة السبرنت

الأثر الرجعي (Retrospective)

اختر نهجاً رشيقاً/تكييفياً

صعد لتأمين توفره — صوت العميل

احذر الإجابات المتطرفة في الهجين («رشيق بحت» أو «تنبؤي بحت»). الصواب غالباً «كيف النهج حسب السياق وأصحاب المصلحة». ومراجعة السبرنت للمنتج، والأثر الرجعي للعملية.





الكلمة المفتاحية الإجراء (4)

Keyword action

مواقف المخاطر وبيئة الأعمال:

لما يكون الموقف...

خطر عالٍ على نشاط حرج

خطر تحقق فعلاً

ضغط لتخطي الامتثال

تشريع/سوق جديد

مقاومة لنظام جديد

فرصة إيجابية ظهرت

اعمل...

تجنب الخطر (غير الخطئة)

انقله لسجل القضايا وعالجه

ارفض: الامتثال فوق الجدول

قيم الأثر وأعد ترتيب الأولوية

أدر التغيير بـ ADKAR

استغلها/عززها (مخاطرة إيجابية)

الخطر «قد يحدث» فتخطط له؛ القضية «حدثت» فتحلها. والامتثال والسلامة غير قابلين للتفاوض مهما كان ضغط الجدول أو التكلفة.



فخاخ شائعة وبطاقة المعادلات

Traps & formula card



افحص نفسك في الفخاخ الأكثر تكراراً، وراجع المعادلات في مكان واحد قبل الامتحان:

فخ المشتريات

تنفيذ/ضبط المشتريات انتقل للملحق
: بقية استراتيجية التوريد X4

فخ الاتصالات

لا يوجد «مجال اتصالات» مستقل —
صار داخل أصحاب المصلحة.

فخ المصطلحات

«الوصاية/التكليف/المخاطر» لم تعد
مبادئ مستقلة في الإصدار الثامن.

القيمة المكتسبة

$$CV=EV-AC \cdot SV=EV-PV$$

$$CPI=EV \div AC \cdot SPI=EV \div PV$$

$$EAC=BAC \div CPI$$

$$TCPI=(BAC-EV) \div (BAC-AC)$$

الجدول والقرار

$$PERT=(O+4M+P) \div 6$$

$$LS-ES=LF-EF=الطفو$$

$$القنوات=2 \div (n-1)$$

$$EMV=الاحتمال \times الأثر$$

حيلة المعادلات: «ا» قسمة و«V» طرح وEV الحد الأول؛ موجب أو <1 = جيد. خط الأساس بلا احتياطي الإدارة،
وBAC يشمل.

مسرد المصطلحات

Glossary

أهم المصطلحات بالعربي والإنجليزي 



مسرد المصطلحات (1)

Glossary

**Baseline** — خط الأساسمرجع معتمد
للنطاق/الجدول/التكلفة.**Business Case** — حالة العمل

مبرر الاستثمار والعائد المتوقع.

Charter — الميثاق

يأذن بالمشروع ويمنح المدير سلطته.

EVM — القيمة المكتسبةدمج النطاق والجدول والتكلفة في
مؤشرات.**Critical Path** — المسار الحرج

أطول سلسلة، طفوها صفر.

WBS — بنية تجزئة العمل

تفكيك التسليمات إلى حزم عمل.

RACI — مصفوفة المسؤوليات

مسؤول/مساعدة/مستشار/مبلغ.

Reserve — الاحتياطي

طوارئ (معروف) / إدارة (مجهول).

Scope Creep — تضخم النطاق

زحف متطلبات دون ضبط تغيير.

EMV — القيمة المتوقعة

الاحتمال × الأثر.

OPA — أصول العملياتسياسات وقوالب ودروس تملكها
المنظمة.**EEF** — العوامل البيئية

فيود خارجة عن سيطرتك.

مسرد المصطلحات (2)

Glossary



Increment — الزيادة

مخرج عامل يحقق «تعريف الإنجاز».

Product Backlog — قائمة المنتج

كل العمل مرتبًا بالأولوية.

Sprint — السبرنت

دورة قصيرة محددة الزمن (1-4 أسابيع).

User Story — قصة المستخدم

بصفتي... أريد... لكي...

DoD / DoR

تعريف الإنجاز / تعريف الجاهزية.

Velocity — السرعة

نقاط منجزة لكل سبرنت — أداة تنبؤ.

Sustainability — الاستدامة

أثر بيئي + اجتماعي + اقتصادي.

Governance — الحوكمة

إطار القرار والمساءلة والتصعيد.

Servant Leadership

القيادة الخادمة: تخدم الفريق وتزيل عوائقه.

Tailoring — التكييف

اختيار ما يناسب المشروع من العمليات.

Focus Area — مجال التركيز

مجموعة العمليات (بدء...إغلاق).

Artifact — المصنف

نتج عمل: قائمة، سجل، خطة، زيادة.

PMP

د. أحمد السنوسي

خبير ومستشار إدارة المشاريع وتطوير الأعمال — الرئيس التنفيذي لشركة
Masaarr

للتواصل والتدريب

PMPMaster.com • PCertified.com

Alsenosy15@gmail.com • CEO@Masaarr.com

linkedin.com/in/alsenosy