



كيسولة اختبار PMP

إصدار مارس 2021

د/ أحمد السنوسي





الشكل الجديد لاختبار PMP 2021 الذي أصبح
ساريًا اعتبارًا من 2 يناير 2021 (50% Agile و50%
% تنبؤي / مختلط).
ستشكل الأسئلة الظرفية والسيناريوهات
جوهر امتحان شهادة PMP. حوالي 60%-70%
من العدد الإجمالي للأسئلة في امتحان
PMP ستكون أسئلة ظرفية.

فيما يلي أهم ميزات اختبار PMP الجديد

اختبار PMP الجديد- 230 دقيقة، 180 سؤالًا، تحتاج إلى حل حوالي 75 دقيقة، 60 سؤالًا 

تدرب على أسئلة ظرفية / قائمة على "السيناريو" لمستويات صعوبة متنوعة وفقًا لمنهج PMP الجديد(2021) 

مواضيع المنهج الجديدة المهمة تشمل على سبيل المثال: القيادة الخادمة Servant Leadership ، مؤشرات الشخصية PI، الحد 

الأدنى من المنتج القابل للتطبيق (MVP) ، الحد الأدنى للأعمال MBI ، قياس نتائج التدريب ، امتثال المشروع ، إلخ، سنبين ذلك

تفصيلًا لاحقًا.

يتكون الاختبار من أسئلة على الأشخاص (42%)، العمليات (50%)، بيئة الأعمال (8%) - حسب توزيع المجال الجديد 

أسئلة حسابية في SPI، CPI، EVM، EMV، TCPI 

60-70% من الأسئلة قائمة على الأسئلة الظرفية / السيناريو! 





قبل الامتحان إذا كان لديك أسئلة خاطئة، فتحقق من الأمور التالية

1 في أي مجال أرتكب أكبر عدد من الأخطاء؟

2 هل أجبت على سؤال بشكل خاطئ لأنني لم أكن أعرف المفهوم أو كيفية تطبيقه؟

3 هل أرتكب أي أخطاء متكررة؟

4 إذا استغرق حل السؤال أكثر من 5 دقائق، فهل توجد طريقة لحله بشكل أسرع؟

4 هل أرتكب أي أخطاء إهمال "قلة تركيز"؟

5 هل هناك اتجاه شائع للإجابات غير الصحيحة؟ على سبيل المثال، هل أتعامل مع الأسئلة الظرفية بشكل خاطئ دومًا؟

6 قم بتدوين ملاحظات للرجوع إليها بينما تستمر في تحليل الأسئلة.

بالنسبة للاختبار ركز فيما يلي

الأنسب التكرارية Iterative

الأنسب عندما:

- المتطلبات ديناميكية يتم تكرار الأنشطة حتى تُعتبر صحيحة.
- تسليم واحد بالنهاية
- العبرة هي الحصول على Ideal Product

أمثلة:

المشاريع التي تعتمد على التعلم من التصحيحات مثل المشاريع الفنية او الابتكارية (لكن صغيرة الحجم)



منهجية Agile الرشيقية

الأنسب عندما:

- التغييرات سهلة نسبيا، والنفقات ليست مكلفة.
- بيئة معقدة حيث لا يعرف المنتج النهائي تماما، وردود فعل feedback المستخدم قيمة جدا.
- تحصيل أعلى قيمة Value هو الهدف

أمثلة:

مشاريع برمجية أو تلك التي تعتمد على الملكية الفكرية والبحوث.

Hybrid الهجين

الأنسب عندما:

- هناك بعض التكاليف للتغييرات.
- أصحاب المصلحة مهتمون بتجربة طريقة أخرى لإدارة المشاريع، ولكن ليس من المريح اعتماد طريقة واحدة بشكل كامل.

أمثلة: مشاريع بها مزيج من صفات التي تحتاج لطريقة مرنة وكذلك التي قد تتم بطرق تنبؤية.

Incremental المتزايدة

الأنسب عندما:

- المتطلبات ديناميكية، فضلا عن عمليات التسليم الصغيرة المتكررة.
- السرعة لتقديم زيادات صغيرة هو هدف رئيسي.

أمثلة:

المشاريع التي تعتمد على التعلم من التصحيحات مثل المشاريع الفنية او الابتكارية (لكن صغيرة الحجم)

Predictive / Plan Driven التنبؤية

الأنسب عندما:

- التغييرات مكلفة بسبب الخردة والنفقات والتلفيات.
- من المهم التنبؤ بالتوقيتات والتنسيقات

أمثلة:

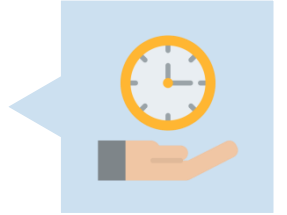
مشاريع بناء لها أصول مادية كثيرة أو مشاريع مماثلة تم إنجازها في الماضي.

بالنسبة للاختبار ركز فيما يلي

منهجية سكروم: Scrum هي من أكثر الطرق المستخدمة للتطبيق في البيئات التكيفية Adaptive environments، يتم استخدامها في تطوير البرمجيات والمنتجات المعقدة، يتم وضع المتطلبات في قائمة المتراكم (Product Backlog) وتقسم حسب الأولوية والقيمة Value إلى مجموعة متراكمت أعمال الأشواط Sprint Backlog لكن تتم تباعاً عند بداية كل شوط حسب تنسيقات خارطة الطريق الخاصة بالمنتج Product road map.



ويتم العمل على كل شوط في فترة زمنية تكرارية تسمى Time boxed periods ما بين الأسبوع وال 4 أسابيع وتسمى الفترة الزمنية بالشوط أو ال Sprint ، مع كل شوط جديد يتم مراجعة مخرجات الشوط السابق في اجتماع مراجعة الشوط او Sprint review والتي يتم مراجعة مخرجات الشوط وتلقي اية ملاحظات او فيديباك من مالك المنتج او المعنيين ومن ثم التخطيط للشوط المقبل بسحب كمية قصص من ال product backlog حسب الأولوية وسعة العمل الخاصة بالفريق capacity وبعده مباشرة يتم عقد اجتماع الاسترجاع أو Retrospective للوقوف على أية تحسينات في العمل أو العمليات والإجراءات لتطبيقها بالشوط المقبل.



التخطيط المتدرج: Rolling Wave Planning / أسلوب تخطيط تكراري حيث يخطط للعمل الذي يتعين تنفيذه في المدى القريب بالتفصيل، بينما يخطط للعمل المطلوب في المستقبل على مستوى أعلى .



في **دورة الحياة التكيفية أو الرشيقية** Adaptive، يلزم إشراك الراعي والعميل والمعنيين الرئيسيين بصورة مستمرة في المشروع لتوفير الملاحظات عن التسليمات أثناء إنشائها ولضمان أن يعكس المتراكم Backlog احتياجاتهم الحالية والمتوقعة.



Scrum Roles أهم الأدوار في طريقة سكروم

مالك المنتج: Product Owner هو صاحب المنتج، وهو من لديه المعلومات الكافية عن المنتج ومن مسؤولياته المساعدة في ترتيب prioritize العمل بناء على احتياجات ال business، هو أيضا المسؤول مسؤولية مطلقة عن ال Business value، يقوم ببناء ونشر رؤية المنتج Product vision، ينسق مختلف احتياجات الاعمال Business من مختلف المعنيين في قائمة المتراكم Backlog.

مدير سكروم: Scrum Master وهو الشخص الذي يدير وييسر العمل خلال scrum، لديه مهام مختلفة ومنها الحفاظ على أدوار والقيم الخاصة بسكروم scrum، تسهيل الاجتماعات والعمل مع مالك المنتج، إزالة العقبات، التوجيه والإرشاد ويتسم القيادة الخادمة ويعمل على جعل الفريق Self-organized

الفريق: Development Team هم أعضاء الفريق الذين يعملون مع بعضهم لإنجاز المهام المطلوبة، عادة يكون الفريق مؤلف من 5 إلى 9 أفراد، وإن كان المشروع كبير يتم بناء فرق متعددة Scrum of Scrums SoS. يلتزم الفريق بالفترات الزمنية الموضوعة لإنتاج المنتج. متى ما بدأ الشوط فلا يتم إجراء أية تعديلات إلا بعد انتهائه.

ممارس المنهجية الرشيقة Agile Practitioner هو شخص يتبع عقلية الأسلوب الرشيق (Agile) والذي يتعاون Collaborate مع زملاء لهم عقلية مشابهة في اتباع نفس النهج.



Scrum Artifacts أهم مستندات السكروم



سجل اعمال الشوط Sprint backlog وفيه قائمة القصص User stories التي يحددها فريق سكروم بالتعاون مع مالك المنتج Product backlog ومفترض إنجازها بنهاية الشوط حسب سعة عمل الفريق Team Capacity



Burndown Chart مخطط المهام غير المنجزة هو رسم بياني للعمل المتبقي مقابل الوقت المتبقي من فترة زمنية ما، غالباً أسبوعين أو مدة الشوط.



متراكم المنتج: product backlog هو مجموعة من المتطلبات والأعمال وقصص المستخدم المطلوب تنفيذها ويعمل الفريق لتحديد عدد العناصر ذات الأولوية القصوى على قائمة سجل الأعمال وذات القيمة الأعلى للشروع بتنفيذها في الشوط Sprint

Scrum ceremonies



أهم أحداث سكروم

1

اجتماع الاسترجاع Retrospective

وهي اجتماع بعد اجتماع مراجعة مخرجات الشوط Sprint review ويراجع بها المشاركون عملهم ونتائجهم لتحسين كل من طرق العمل وكذلك المخرجات وغالبًا تكون التحسينات في نقطة أو نقطتين فقط لدمجهم في الشوط اللاحق.

2

تخطيط الشوط Sprint Planning

حدث تعاوني في منهجية سكروم والذي يخطط فيه فريق scrum العمل للشوط الحالي.



3

قصص المستخدمين: User Story

وصف موجز للقيمة المسلمة لمستخدم محدد، وتكون حسب الطريقة التالية كمستخدم " في السيناريو...." أرغب ب"....." لأتمكن من"..." **مثلا** كزائر جديد لموقع www.pmpmaster.com في زيارتي للموقع في المرة الأولى بالصفحة الرئيسية أرغب بوجود إمكانية التسجيل باستخدام جوجل مباشرة وذلك حتى يمكن التسجيل والدخول سريعا.

4

Daily Scrum اجتماع سكروم اليومي

ويطلق عليه أيضا Daily standup هو اجتماع تعاوني يومي مختصر يراجع فيه الفريق التقدم من اليوم السابق ويعلن فيه عن أهداف اليوم الحالي ويركز على أي عقبات يتم مصادفتها أو توقعها فقط.



Agile concepts بعض مفاهيم الأجايل

الفريق ذاتي التنظيم Self-Organizing Team

فريق متقابل الوظائف Cross-functional حيث يتولى فيه الأشخاص القيادة بسلسلة حسب الحاجة لتحقيق أهداف الفريق ويتسم بالقدرة على اتخاذ القرارات وحل الخلافات وتحديد ما الذي ينبغي عمله وعن طريق من ومتى.



نقاط القصة Story Points

هي قياس نسبي غير مطلق خالي من الوحدات يستخدم في أساليب التقدير لقصص المستخدمين . user stories

التوضيح المتدرج Progressive Elaboration

هي قياس نسبي غير مطلق خالي من الوحدات يستخدم في أساليب التقدير لقصص المستخدمين . user stories

القيادة الخادمة Servant Leadership

نوع من القيادة يشجع استخدامه في Agile والذي يشجع على التعريف الذاتي واكتشاف الذات والوعي الذاتي لأعضاء الفريق من خلال الاستماع والتدريب وتوفير بيئة تسمح لهم بالنمو.

الفترة الزمنية المحددة Timebox period

هي فترة زمنية ثابتة، على سبيل المثال أسبوع أو أسبوعين أو 3 أسابيع، أو شهر كمدة للشوط، أو لإجراء اجتماعات أو تقديم تقارير وغيره بالمشروعات الرشيقية.

ما هي طريقة Kanban

| Stories | To Do | In Progr. | Testin |
|-----------|-----------|-----------|-----------|
| USN° ⑩ | USN° ⑧ | USN° ⑦ | USN° ⑤ |
| USN° ⑪ | USN° ⑨ | | USN° ⑥ |
| ⑫ | | | |

تستند كانبان على فكرة التسليم المستمر: لا يوجد تسليم واحد ونهائي في نهاية العملية) مثل الطريقة التنبؤية (Predictive ولكن سلسلة من التكرارات التي تظهر التقدم) كما هو بالطريقة التكرارية. (Iterative) تحتوي لوحة كانبان على مجموعة من الأعمدة التي تشير إلى مكان العمل في دورة العمل. وعادة ما تكون هذه على غرار: "القيام به" To Do ، " قيد التقدم" Doing ، "استعراض" Review ، و " تم". Done يتم نقل العمل من عمود إلى آخر حتى يتم إكمال مهام أو مكونات أو منتجات محددة. تم تصميم حدود العمل في التقدم (WIP Work in Progress) للتأكد من عدم وجود اختناقات . Bottlenecks لدى منهجية كانبان بطاقات تمثل كل مهمة من مهام العمل التي يجب القيام بها في المشروع .



مبادئ وممارسات كانبان الرئيسية

إظهار ما تفعله **Visualize what you do**

اجعل كل عنصر من عناصر العمل مرئيًا فعليًا - إما باستخدام بطاقة ورقية فعلية أو عبر لوحة عبر الإنترنت - حتى يتمكن كل شخص في الفريق من رؤيته.



الحد من العمل الجاري **Limit work in progress**

التحكم في مقدار العمل الذي يكون الشخص مسؤولاً عنه وإبقائه عند حد معقول (وقابل للاكتمال).



التركيز على التدفق **Focus on flow**

بدلاً من النظر إلى ما يجري العمل عليه، انظر إلى مكان وجودها بين أعمدة اللوحة (لوحة كانبان).



التحسين المستمر **Continuous improvement**

للاستفادة الكاملة من سير العمل، أدخل تحسينات وتغييرات جديدة ومتزايدة.



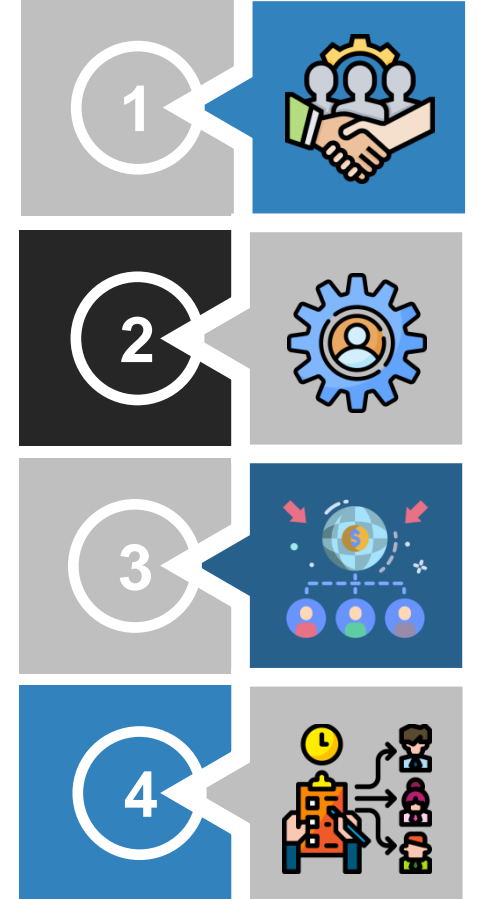
مواقف وكيفية التعامل معها بالأسئلة بالاختبار

إذا كان العميل يريد منك إضافة متطلبات جديدة عالية الأهمية إلى التكرار التالي Sprint or iteration. إذن عليك، بمراجعة القصص المخطط لها حاليًا والتحقق مما إذا كان من الممكن إزالة قصص عالية المخاطر وذات القيمة المنخفضة.

إذا كانت هناك أخطاء تم العثور عليها لاحقًا في العمل المقبول، فيجب التعامل معها على أنها قصص جديدة، ولكن أولويتها يحددها مالك المنتج سواء لإضافتها في التكرار الحالي أو لاحقًا.

إذا كان هناك خلاف على متطلبات requirement، يقول أحدهم إنه موجود ويقول آخر إنه غير موجود إذا يجب توضيح definition of done

عندما ينخرط أصحاب المصلحة الجدد في المشروع، يحتاج الممارس الرشيق Agile practitioner إلى معرفة كيف يمكن أن يتأثر المشروع الحالي بأصحاب المصلحة هؤلاء.



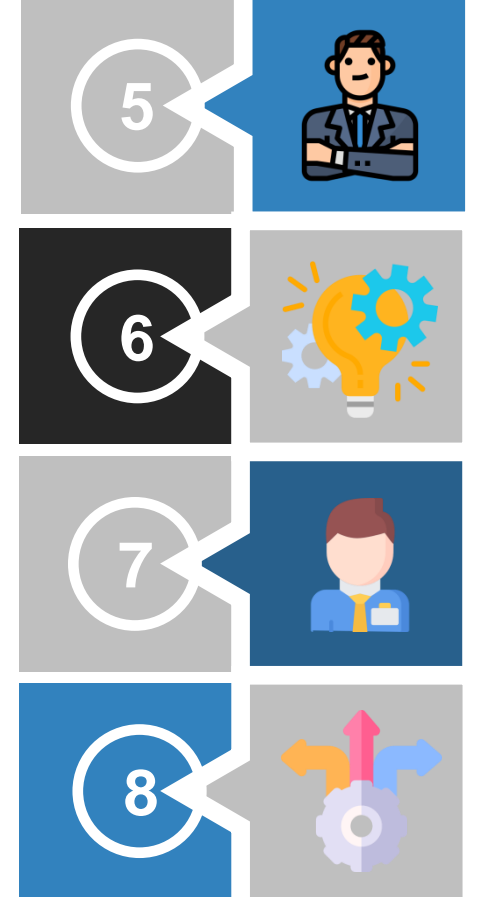
مواقف وكيفية التعامل معها بالأسئلة بالاختبار

إذا طلب مدير كبير senior manager العديد من التقارير - أخبره أن وجود agile working product لهم من التوثيق الشامل قد تشير إليه بمراجعة مشع المعلومات information radiator.

إذا جاء أحد أعضاء الفريق بفكرة مبتكرة وطلب الإذن لعملها. ثم اسألك عما ستفعله: ادعمه ودعه يجربها في التكرار Sprint التالي.

بصفتك مدرباً رشيقيًا agile coach، فإنك تكافئ وتعترف بالفشل الإبداعي "أفكار إبداعية قد تفشل". لا بأس أن تفشل طالما أن الفريق يتعلم ويتحسن.

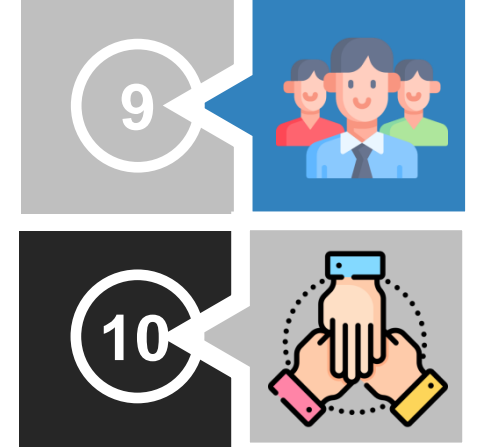
الطرق الرشيقة، تشجع التخصصات التقاطعية حرف T مع تجنب نقطة الفشل الواحدة بامتلاك مورد واحد بالفريق مهارة معينة، ودوما يتم توزيع العمل بحيث لا نلجأ للعمل بدوام إضافي.



مواقف وكيفية التعامل معها بالأسئلة بالاختبار

إذا كان هناك الكثير من المقاطعات و المشتتات للفريق، فأنت بحاجة كممارس رشيق وكقائد خادم للعمل على حماية الفريق من المتشتتات.

التقدير المتقارب مقابل الحجم النسبي - Affinity estimating vs relative sizing كلاهما لهما نفس المعنى، والحجم النسبي هو تقدير الجهود المتعلقة بقصص المستخدم الأخرى بينما تقدير التقارب هو استخدام وحدات الحجم الشائعة لمقارنة أحجام المهام (مثل S، M، L، XL أو أحجام فنجان القهوة)، عادة ما يتم استخدام تقدير التقارب لتخطيط الإصدار (المرحلة المبكرة) بينما يتم استخدام الحجم النسبي في تخطيط التكرار او الشوط.

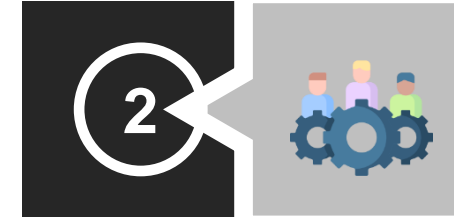


بالنسبة للاختبار ركز فيما يلي

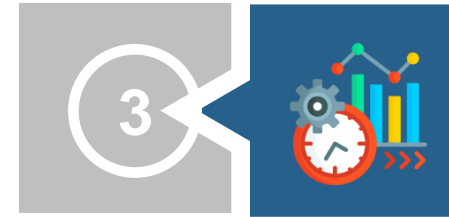
في الاختبار مدير المشروع أو سكرام ماستر هو شخص proactive وبيادر في حل المشاكل والتعامل مع المواقف.



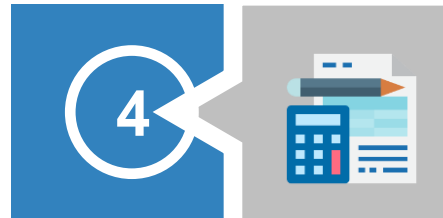
التعامل مع المعنيين يظهر في أغلب أسئلة الاختبار فركز على Stakeholders Register وEngagement plan وكيفية اشراكهم وتوجيههم.



بالاختبار سيناريوهات كثيرة حول ال Issue log وال Risk register. على فهمهم جيدا خصوصا استجابات المخاطر وأدوات تحديد المخاطر.

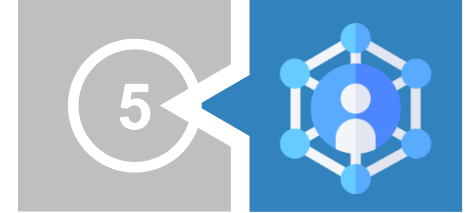


أدوات جمع المتطلبات مهمة جدا (المهمة الثانية بالدرس رقم 2)

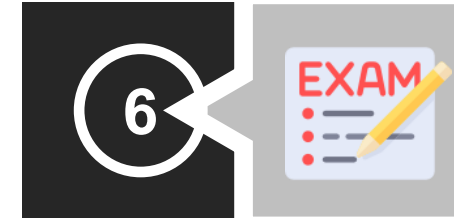


بالنسبة للاختبار ركز فيما يلي

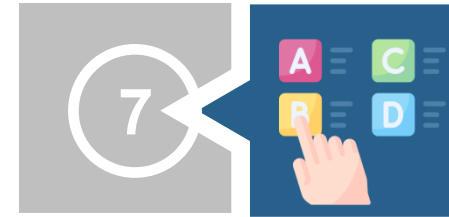
سؤال المسار الحرج لا يحتاج لرسم أو حسابات بالأغلب يسألك عن تحديد المسار الحرج فقط (لكن الكثير ذكر ان هناك سؤالين على ضغط الجدول الزمني Crashing والتتابع السريع Fast tracking



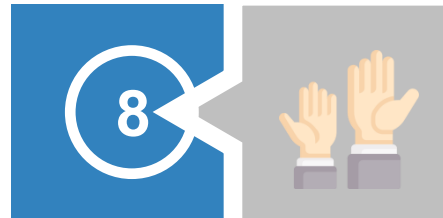
الأسئلة الحسابية بالاختبار حوالي 3 أسئلة مباشرة عن SPI - CPI لكن بالأغلب لا تحتاج الى آلة حاسبة .



أسئلة اختار اجابتين في حدود 20 سؤال لكن يحتاجوا وقت لو طول السؤال معاك "علم عليه" وارجع إليه لاحقاً



اللغة المساعدة جيدة جدا. لكن لو لغتك الإنجليزية معقولة يفضل الدخول باللغة الإنجليزية.

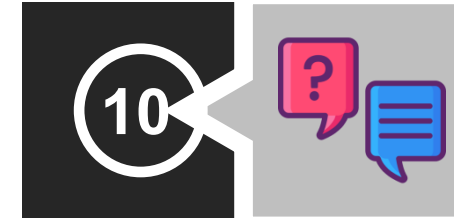


بالنسبة للاختبار ركز فيما يلي

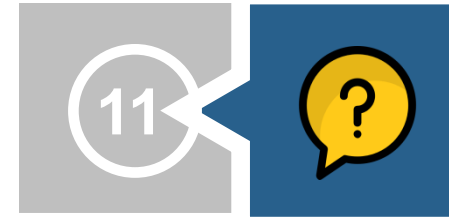
تقريباً خمسة أسئلة على الامتثال وال Tolerances



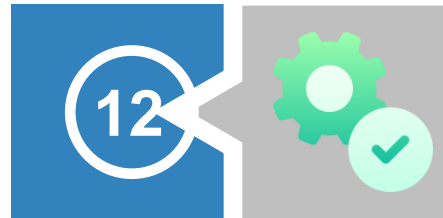
أسئلة التوصيل تقريباً 10 أسئلة وسهلين ومباشرين مثلاً يعرض لك كذا خيار على اليمين وأخرى على اليسار والسؤال إنك تحط كل خيار في مكانه المناسب باليسار



أسئلة التوصيل في الغالب حول- Team - scrum master - product owner
Tuckman ladder - Conflict -Risk Reponses - agile ceremonies - risk tools- Knowledge types-Cost of Quality



يغلب على أسئلة الجودة عن الأدوات خصوصاً - Control chart
Pareto chart



بالنسبة للاختبار ركز فيما يلي

هناك الكثير من الأسئلة عن التصرف كقائد خادم Servant leader لذلك يجب عليك فهم هذه الجزئية جيداً خصوصاً تطوير الفريق، تدريبه، توجيه المعنيين، مشاركة المعرفة، وحل الخلافات.



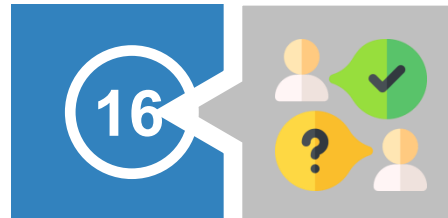
عدد كبير من أسئلة الاختبار حول منهجيات الأجايل خصوصاً منهجية سكروم لذلك عليك أن تفهم جيداً عمل السكروم مساتر ودوره وكذلك مالك المنتج Product owner قرابة 25 سؤال لا يخلوا عن هذين الشخصين أو أحدهما.



في حالة سؤال الموقف أو السيناريو عليك البحث دوماً - إن وجد- تحليل الأثر حيث انها بالأغلب هي اول خطوة يقوم بها مدير المشروع أو سكروم ماستر.

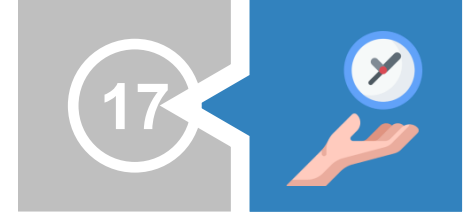


مدير المشروع يلجأ للتصعيد أو لل senior or sponsor management كآخر خيار لذلك تجنبهم لأنهم بالأغلب خطأ

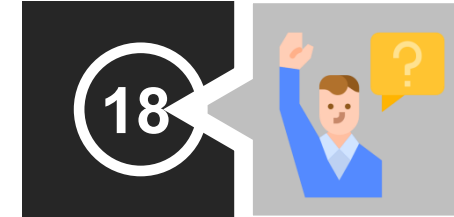


بالنسبة للاختبار ركز فيما يلي

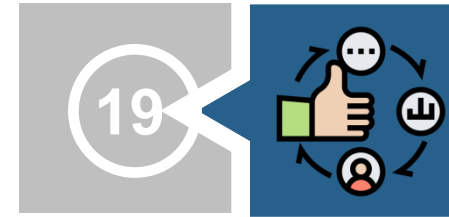
في حالة أي سؤال عن الاستراتيجية والأهداف الاستراتيجية وأية أمور تخص المنظمة ابحث عن الخيارات المذكور فيها الإدارة العليا او الخيار الذي فيه مصلحة عامة للمشروع .



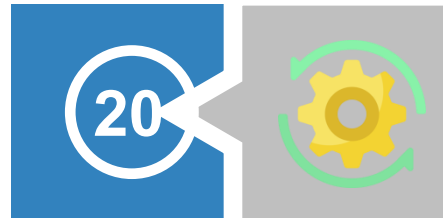
في غالب الأسئلة الإجابات التي تحتوي على خيار فيه قوة ودور مؤثر لمدير المشروع غالباً هي الأصح .



في أسئلة طلبات التغيير change request كخطوة أولى يجب تحليل الاثر (قراءة 7 أسئلة على التغيير يجب فهم استراتيجية التغيير وخطوات التغيير جيداً)



في حالة طلب stakeholder change request خطوة أولى يجب أن تتأكد بوجوده في stakeholder register

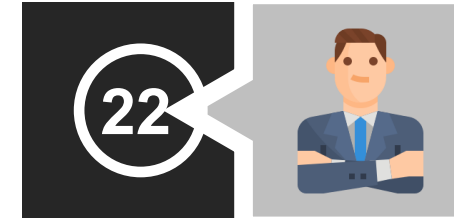


بالنسبة للاختبار ركز فيما يلي

Business documents (Business Case and benefit management plan)
وهم اجابات لأكثر من سؤال
بالاختبار فهمهم جيدا مهم .



كقاعدة عامة: فريق المشروع يجب أن يكونوا متوافقين في
المشروع وإن حدث خلاف ولم يحلوه فيجب أن يتدخل مدير
المشروع لحله حتى لا يؤثر على سير العمل بالمشروع .



بالنسبة للاختبار ركز فيما يلي

معرفة مهام مجلس البت بالتغيير أو ال CCB مهم فهمها ومرة أخرى خطوات التغيير فمهما جدا مهم.



الأسئلة التي تذكر المشاكل المتعلقة بالتقارير والمعلومات (تقرير متأخر، تقرير لم وصل، عملية التصعيد، معلومات سرية... الخ) غالباً مراجعة Communication management plan .



في حالة وجود خلاف مع المعنيين أو بعضهم الأفضل لقائهم بشكل غير رسمي وجه لوجه



يجب مراجعة اجتماع البدء جيداً Kick of meeting مذكور بنهاية الدرس الأول



إذا الجدول الزمني متأخر ومدير المشروع مسموح له بزيادة الموارد فهذا يعني crashing



إذا واجهت سؤال عن الافكار التحسينية اثناء المشروع فغالباً هي Continuous improvement. موجودة بنهاية الجزء الخامس



بالنسبة للاختبار ركز فيما يلي

مراجعة قواعد الفريق جيداً Ground rules فبداخلها يضع الفريق آليات التعامل مع الخلافات، اتخاذ القرارات، وكذلك التواصل ففي حالة وجود سؤال عن مشكلة في واحدة من ذلك يتوجب مراجعة قواعد الفريق جيداً والتي بداخل ميثاق الفريق Team charter



أما إن لم يكن معه موازنة كافية فسيلاً لخيار التتابع السريع fast track



المسؤول الذي يمكنه التعديل على ميثاق المشروع هو راعي المشروع (في الأغلب)



في حالة وجود مشاكل في تنظيم التدفقات النقدية تحتاج مراجعة funding limit reconciliation



الassumptions وconstrains وkey deliverable موجودين في Project scope statement ويجب معرفة كل واحدة منهم



يجب مراجعة طرق التواصل وأكثرهم فاعلية بالطبع هو التفاعلي



بالنسبة للاختبار ركز فيما يلي

في التوريدات مواصفات جودة أعمال المقاول أو المورد تدرج
بداخل ال Procurement SOW



شراء التأمين يعتبر "transfer risk" لكن استئجار مولد يعتبر
"mitigate risk".



عند قبول مخاطرة Active acceptance فيجب وضع احتياطي
طوارئ للتصدي لها.



في العقود طويلة الأجل يفضل استخدام عقد السعر الثابت مع
ضبط التكلفة الاقتصادية FPEPA



ال objective /goal للمشروع موجودة في project charter
يرجى مراجعة رؤية المشروع ومختصر المشروع بنهاية الدرس
الأول.



إذا بُلغ مدير المشروع بأن المشروع لا يحقق أهدافه ولا يتماشى
مع استراتيجية المنظمة يجب عمل cost benefit analysis
للتأكد من ذلك، أما إذا ثبت لمدير المشروع بأن المشروع لن
يستطيع أن يحقق أهدافه يجب إنهاء المشروع مباشرة .



بالنسبة للاختبار ركز فيما يلي

في حالات الخلاف بين أعضاء الفريق فإن اول من يجب ان يبادر في حل الخلاف هم أعضاء الفريق المختلفين بأنفسهم قبل أن يتدخل مدير المشروع إذا استمر الخلاف.



لتحديد العلاقة بين متغيرين أو عاملين أو إذا كان أحدهما يؤثر أو مرتبط بالآخر فنستخدم scatter diagram



تقارير الحالة SR هي لوصف حالة المشروع بأي وقت، وتقارير التوقع FR فهي لوصف ما هو متوقع بناء على الأداء السابق للمشروع، أما تقارير التباين VR فهي تقارير تعرض مقارنات بين الأداء المخطط والفعلي، وأخيرا تقارير الاتجاه TR فهي تقارير تعطي لمحة عن شكل واتجاه الأداء المستقبلي قياسا على الأداء السابق والحالي.



في حالة وقوع risk يجب تحديد اذا كان قد وقع فعلا او سيحدث في المستقبل، فلو وقع وذكر انه غير معرّف مسبقا فيجب عمل workaround وكأنه مشكلة issue لكن خلاف ذلك يعتبر ال risk معرّف بسجل المخاطر ويتم تطبيق ال response plan الموجودة في ال risk register على الفور . وفي حالة اكتشاف أي risk جديد قبل وقوعه فيتم تعريفه في ال risk register وتحليله وعمل response plan اللازم له.



ميثاق الفريق هو وثيقة تحدد قيم الفريق والاتفاقيات وإرشادات التشغيل للفريق (كيفية التواصل - وحل الخلافات أيضا)



أكثر المخاطر تأثيرا على المشروع موجودة في ال Tornado Diagram أو sensitivity analysis وهو من أدوات التحليل الكمي.



بالنسبة للاختبار ركز فيما يلي

التقدير بالمعلمات Parametric estimation هو باستخدام العلاقات الإحصائية بين البيانات التاريخية والمتغيرات الأخرى



المخطط الفقاعي يعرض ثلاثة أبعاد من البيانات، حيث يتم رسم كل مخاطرة على شكل قرص



ال Root cause analysis في تحديد المخاطر لكشف الأسباب الكامنة خلف المخاطر المحتملة



مصفوفة تتبع المتطلبات Req. Trac. Matrix هي شبكة للربط بين متطلبات المنتج من الأصل إلى المخرجات ، وتوفر هيكل لإدارة التغييرات في نطاق المنتج وتبعه.



عند بناء الجدول الزمني فإنه لا يؤثر تجانس المورد Resource smoothing على المسار الحرج، وقد تؤثر تسوية الموارد Resource levelling على المسار الحرج.



الأداة التي تربط بين تفسير المشكلات المحتملة والأسباب الجذرية هي أداة مخطط السبب والنتيجة أو مخطط السمكة أو ايشيكاوا



بالنسبة للاختبار ركز فيما يلي

القبول السلبي Passive acceptance هو توثيق فقط للمخاطر الموجودة في الwatch list دون أي إجراء ولا حتى وضع احتياطي طوارئ لها.



الإجراء التصحيحي لتصحيح تباين الأداء مع الخطة أما الوقائي لتجنب حدوث تباين بالمستقبل.



تحليل مونت كارلو Mont Carlo simulation يستخدم لمعرفة احتمال أو التأثيرات الكمية المتوقعة للمخاطر مجتمعة على أهداف المشروع الكمية سواء الوقت او الكلفة فمثلا لو أردت معرفة كم سيكون احتمال إكمال المشروع بقيمة 50 مليون تحت تأثير مجتمع للمخاطر فبتحليل مونت كارلو يمكنك معرفة ذلك الاحتمال أو العكس ان تبحث عن القيمة المكافئة أو المقابلة لاحتمال 75% مثلا...وهكذا.



خطة إدارة التكوين Configuration Mgt. Plan هي خطة لتحديد آليات التعامل تكوينا مع ملفات وتغييرات المشروع فهي تهتم بكيفية التغيير دون التأثير على عمل مخرجات المشروع مثلا لو ان مهندسا قرر التغيير على أعمال الكهرباء فالخطة هنا توضح كيفية التنسيق مع المخططات المعمارية وغيرها لضمان ان التغيير تكوينا تم بالشكل الفني المطلوب. لكن خطة ادارة التغيير Change Mgt. Plan فهي لغرضين أولهما تحديد مجلس البت بالتغيير وصلاحياته وثانيهما الشكل الإجرائي للتغيير فمثلا ماهي الخطوات التي يجب ان يمر بها طلب التغيير منذ إنشائه على النظام وحتى تحديث الخطط وتنفيذه.

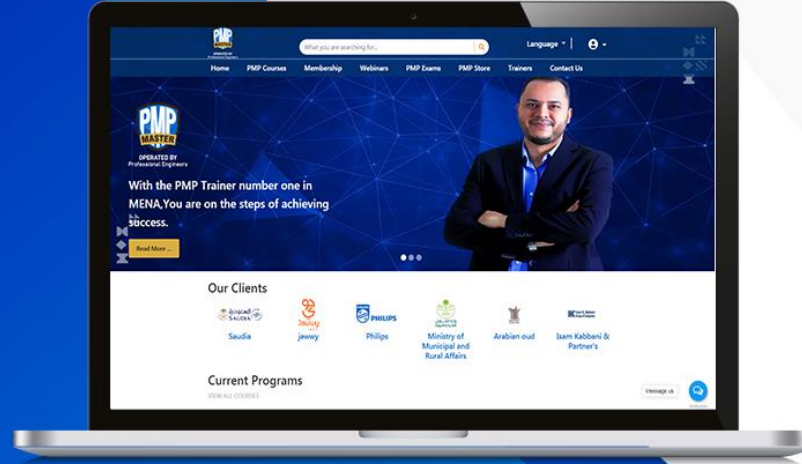


المقارنة المرجعية Benchmarking لتحديد أفضل الممارسات وتوليد أفكار للتحسين وتوفير أساس لقياس الأداء





كل ما يخص شهادة PMP



عدد لا نهائي من الاختبارات باللغتين الانجليزية والعربية

كورسات أونلاين تفاعلية

كورسات مسجلة بنظام Self-paced

باقات متنوعة من الاشتراكات والعضويات

دعم ومتابعة مع المدرب

WWW.PMPMASTER.COM



+966 541323774 / +966 542341634



WWW.PROFENG.COM

للحصول على كل ما يخص شهادة PMP من كورسات أو اختبارات

يرجى زيارة الموقع www.pmpmaster.com