



التغييرات الجديدة في اختبار شهادة إدارة المشاريع الاحترافية PMP®

BY: BAKKAH INC



أعلن معهد إدارة المشاريع (PMI) عن تغييراتٍ في اختبار شهادة محترف إدارة المشاريع (PMP) بدءًا من 2 يناير 2021. وقد طرأ التغيير بشكل أساسي على مهام مدير المشروع (PMP Examination Content Outline) وهو الدليل الذي يوضح نسب توزيع الأسئلة وعلى أيِّ مجال، أما الدليل المعرفي بالنسخة السادسة سيبقى مرجعًا مهمًا ورئيسيًا للممتحن لا بد من دراسته حتى إصدار الدليل المعرفي الجديد PMBOK 7 والمتوقع أن يكون خلال 2021.



ما السبب وراء الانتقال إلى الإصدار السابع؟

يسعى معهد إدارة المشاريع لمواكبة التطورات التكنولوجية المعاصرة على صعيد كلِّ من الشركات والأفراد، لذا فهو يُنفِّذ تغييراتٍ مستمرة بناءً على دراسةٍ يُجريها لواقع سوق العمل وتغيُّر مهام مدير المشروع من فترةٍ لأخرى. وتتميز عمليات تطوير اختبارات الشهادات المهنية لدى معهد إدارة المشاريع عن غيرها بأن المعهد يراعي مواءمة عملياته مع ممارسات ومعايير التأهيل المُثلى مثل معايير الاختبارات التربوية والنفسية.



ما هي أبرز الاختلافات بين الإصدارين السادس والسابع؟

يتسم التغيير الذي طرأ على الإصدار السادس من دليل PMBOK® أنه كان ناتجًا عن مراجعة تراكمية مترتبة على الإصدارات السابقة، بينما تعتبر تغييرات الإصدار السابع، والمتوقع أن يتم البدء بالعمل به خلال 2021، جديدة كليًا لتعكس القيمة الكلية من المشروع. كلا الإصدارين يأخذان بعين الاعتبار العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على بيئة المشروع، ولكن يقتصر الإصدار السادس على تنفيذ نماذج معينة من المشاريع في حين يمكن تطبيق مبادئ الإصدار السابع على المشاريع بكافة نماذجها.

يتميز الإصدار السابع من دليل PMBOK® بأنه يتبع منهجية تشمل مبادئ لتوجيه التفكير والسلوكيات والإجراءات بما ينعكس على مجموع المعارف الخاصة بتسليم المشروع، بينما يتبع الإصدار السادس منهجية إلزامية (Prespective) تركز على السؤال «كيف»، وليست وصفية تُعنى أكثر بالسؤال عن «ماذا» أو «لماذا». بالإضافة إلى ذلك، يركز الإصدار السادس على العملية ذاتها ويناقش تحويل المدخلات إلى مخرجات عبر توظيف الأدوات والتقنيات اللازمة، بينما يركز الإصدار السابع على مخرجات وتسليمات المشروع ويناقش مجالات التفاعل والأنشطة المختلفة المترابطة مع نتائج الأداء بالإضافة إلى نظرة عامة على الأدوات والتقنيات والأطر شائعة الاستخدام. يستهدف الإصدار السادس من دليل PMBOK® مدراء المشاريع في المقام الأول، ولكن الإصدار السابع يعد خيارًا مناسبًا لأي شخص مشارك في المشروع مع التركيز بشكل خاص على أعضاء الفريق وأدوار كل منهم، بما في ذلك قائد المشروع وراعيه ومالك المنتج. أما عن دليل المواءمة الذي يناقش المنهجيات التي يمكن أو لا يمكن مواءمتها للمشروع، فهو متاح في الإصدار السابع فقط، حيث أن الإصدار السادس يقدم مراجعًا فقط دون دليل محدد.



ما هي التغييرات الجديدة التي ستطراً على اختبار PMP؟

تتركز التغييرات الجديدة التي أجراها معهد إدارة المشاريع على اختبار PMP على ثلاثة مناطق رئيسية، وهي: الناس (المعنيين) 42%، العمليات 50%، بيئة العمل 8%، على أن تكون نصف الأسئلة من المنهجيات التقليدية (Predictive) والنصف الآخر يمثل المنهجيات الرشيقية أو المختلطة. سيكون عدد الأسئلة 180 سؤالاً بدلاً من 200 في الإصدار السابق، ويتميز الاختبار الجديد أيضاً بأنواعٍ مختلفةٍ من الأسئلة مثل صح أو خطأ والنقر في المكان المناسب على رسم بياني أو ربط المفاهيم الصحيحة.



42%

التغييرات الجديدة في مجال الناس (المعنيين)

01 إدارة النزاعات

- تحديد مصدر النزاع والمرحلة التي وصل لها
- تحليل سياق النزاع
- اقتراح وتقييم وتطبيق أسلوب حل النزاع المناسب

02 قيادة الفريق

- تحديد الرؤية والرسالة بوضوح
- دعم التنوع والاندماج (مثل أنماط السلوك وعمليات التفكير)
- تمكين نمط القيادة بالخدمة (مثل نقل مبادئ القيادة بالخدمة للفريق)
- تحديد نمط القيادة المناسب (توجيهي، تعاوني...إلخ)
- إلهام وتحفيز الفريق وأصحاب المصلحة والتأثير عليهم (الاتفاق الجماعي، الاتفاق المجتمعي، نظام الحوافز)
- تحليل تأثير الفريق وأصحاب المصلحة
- التمييز بين الخيارات المختلفة لقيادة الفريق وأصحاب المصلحة

03 دعم أداء الفريق

- قياس أداء الفريق مقارنة بمؤشرات الأداء الأساسية
- دعم وتشجيع تطور أداء الفريق ونموهم
- تحديد الأسلوب المناسب للتغذية الراجعة
- التحقق من تحسن الأداء

04 تمكين أعضاء الفريق وأصحاب المصلحة

- ترتيب المهام بما يتناسب مع نقاط قوة الفريق
- دعم المساهلة في مهام الفريق
- تقييم مدى تحمل الفريق لمسؤولياتهم
- تحديد المستوى المناسب من صلاحيات اتخاذ القرار ومنحها

ضمان حصول الفريق وأصحاب المصلحة على التدريب المناسب

- تحديد الجدارات المطلوبة وعناصر التدريب
- تحديد خيارات التدريب بناء على احتياجات التدريب
- تخصيص الموارد المناسبة للتدريب
- قياس العائد على التدريب

05

بناء الفريق

- تقييم مهارات أصحاب المصلحة
- استخلاص متطلبات موارد المشروع
- تقييم وتحديث مهارات الفريق باستمرار لتلبية احتياجات المشروع
- المحافظة على الفريق ونقل المعرفة

06

تحديد العوائق والتعامل معها وإزالتها من أمام الفريق

- تحديد العوائق والعقبات الحرجة التي تقف أمام الفريق
- ترتيب العوائق والعقبات الحرجة التي تقف أمام الفريق والتعامل معها حسب الأولوية
- استخدام العلاقات لتذليل العوائق والمصاعب أمام الفريق بتنفيذ الحلول المناسبة
- إعادة التقييم بشكل مستمر للتأكد من أنه يتم التعامل باستمرار مع العوائق التي تواجه أعضاء الفريق

07

التفاوض على اتفاقيات المشروع

- تحليل حدود التفاوض على الاتفاقية
- تقييم الأولويات وتحديد الأهداف النهائية
- التحقق من أن أهداف اتفاقية المشروع قد تم تحقيقها
- المشاركة في مفاوضات الاتفاقية
- تحديد استراتيجية التفاوض

08

التعاون مع أصحاب المصلحة

- تقييم احتياجات المشاركة لأصحاب المصلحة
- العمل على الوصول إلى أفضل مواءمة بين احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة وأهداف المشروع
- بناء الثقة مع أصحاب المصلحة والتأثير عليهم بما يدعم تحقيق أهداف المشروع

09

بناء تفاهم مشترك

- تحليل الموقف للوقوف على الأسباب الجذرية لسوء الفهم
- استطلاع جميع الأطراف للوصول إلى اتفاق
- دعم مخرجات اتفاقية الأطراف عند الوصول إليها
- التحقق من سوء التفاهم المحتمل

10

إشراك ودعم الفرق الافتراضية

- التحقق من احتياجات أعضاء الفريق الافتراضي (البيئة، الجغرافية، الثقافة...إلخ)
- التحقق من البدائل الممكن استخدامها لإشراك أعضاء الفريق الافتراضي (أدوات التواصل وغيرها)
- تنفيذ الخيارات المناسبة لإشراك الفريق الافتراضي
- التحقق بشكل مستمر من مستوى مشاركة أعضاء الفريق الافتراضي

11

تحديد قواعد العمل الأساسية للفريق

- التواصل مع الفريق وأصحاب المصلحة الخارجيين بشأن مبادئ العمل المؤسسي
- تأسيس بيئة عمل تركز على الالتزام بقواعد العمل الأساسية
- إدارة وتقويم انتهاكات القواعد الأساسية

12



توجيه أصحاب المصلحة ذوي الصلة

- تخصيص وقت للتوجيه
- تحديد فرص التوجيه وتنفيذه

13

تعزيز أداء الفريق من خلال تطبيق الذكاء العاطفي

- تقييم السلوك من خلال استخدام المؤشرات الشخصية
- تحليل مؤشرات الشخصية والتكيف مع الاحتياجات العاطفية لأصحاب المصلحة الرئيسيين في المشروع

14



50%

التغييرات الجديدة في مجال العمليات

01 تنفيذ المشروع بالسرعة المناسبة لتحقيق قيمة الأعمال

- تقييم إمكانية لتسليم القيمة بشكل تزايدى
- التحقق من القيمة المضافة للعمل على مدار فترة المشروع
- دعم الفريق لتجزئة مهام المشروع بما يلزم للوصول إلى منتج الحد الأدنى القابل للتطبيق (MVP)

02 إدارة الاتصالات

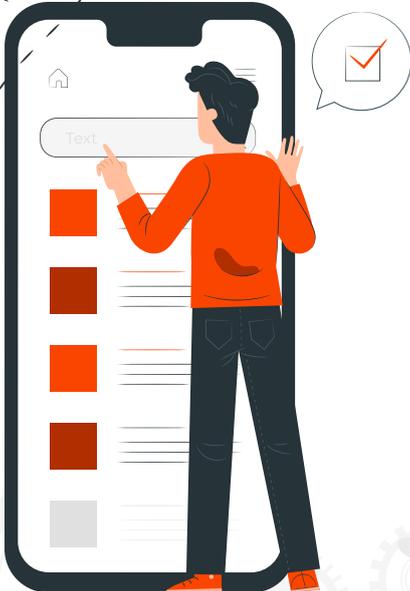
- تحليل احتياجات التواصل لأصحاب المصلحة كافة
- تحديد طرق وقنوات وفتترات ومستوى تفاصيل التواصل لأصحاب المصلحة كافة
- التواصل الفعال بشأن معلومات وتحديثات المشروع
- التحقق من فهم المعلومات الواردة خلال التواصل واستلام التغذية الراجعة

03 تقييم وإدارة المخاطر

- تحديد خيارات إدارة المخاطر
- تقييم المخاطر وترتيبها حسب الأولوية بشكل متكرر طول فترة المشروع

04 إشراك أصحاب المصلحة

- تحليل أصحاب المصلحة (مثل مصفوفة المصلحة والتأثير، التأثير على المشروع)
- تصنيف أصحاب المصلحة
- إشراك أصحاب المصلحة كل حسب تصنيفه
- وضع استراتيجية لإشراك أصحاب المصلحة وتنفيذها والتحقق من فعاليتها



05

تخطيط وإدارة الميزانية والموارد

- تقدير احتياجات الميزانية بناء على نطاق المشروع والدروس المستفادة من المشاريع السابقة
- توقع التحديات المستقبلية التي قد تواجه الميزانية
- مراقبة الاختلافات في الميزانية والعمل وفق الحوكمة لإجراء التعديلات اللازمة
- تخطيط وإدارة الموارد

06

تخطيط الجدول الزمني وإدارته

- تقدير مهام المشروع (المراحل، الاعتمادات، نقاط القصة)
- استخدام المقاييس والبيانات التاريخية
- تحضير الجدول الزمني بناء على المنهجية
- قياس التقدم الحاصل بناء على المنهجية
- تعديل الجدول الزمني بما يلزم حسب المنهجية
- التنسيق مع المشاريع والعمليات الأخرى

07

تخطيط وإدارة جودة المنتجات/المخرجات

- تحديد معايير الجودة المطلوبة لمخرجات المشروع
- اقتراح توصيات للتحسين حسب مواطن القصور للجودة
- استطلاع جودة المخرجات والمنتجات بشكل مستمر

08

تخطيط وإدارة نطاق المشروع

- تحديد المتطلبات وترتيبها حسب الأولوية
- تجزئة نطاق المشروع (مثل هيكلية تقسيم العمل WBS، والمهام)
- مراقبة نطاق المشروع والتحقق منه



تكامُل أنشطة التخطيط للمشروع

09

- توحيد خطط المشروع/المرحلة
- تقييم تكامل الخطط من ناحية الاعتمادات والثغرات والقيمة المستمرة للعمل
- تحليل البيانات التي تم جمعها
- جمع البيانات وتحليلها لاتخاذ قرارات مستنيرة بشأن المشروع
- تحديد متطلبات المشروع الأساسية

إدارة التغيير في المشروع

10

- توقع وتقبُّل الحاجة إلى التغيير (مثل اتباع ممارسات إدارة التغيير)
- تحديد الاستراتيجية المناسبة للتعامل مع التغيير
- تنفيذ استراتيجية إدارة التغيير المناسبة حسب المنهجية
- تحديد الاستجابة للتغيير للدفع بالمشروع قُدماً

التخطيط للمشتريات وإدارتها

11

- تحديد متطلبات واحتياجات الموارد
- التواصل بشأن احتياجات الموارد
- إدارة العقود والموردين
- التخطيط لاستراتيجية الشراء وإدارتها
- تطوير حل مناسب للتسليم

إدارة آثار المشروع

12

- تحديد متطلبات إدارة آثار المشروع (ماذا، متى، أين، من)
- التحقق من أن معلومات المشروع يتم تحديثها باستمرار، وأنه يمكن لأصحاب المصلحة كافة الوصول إليها
- التقييم المستمر لمدى فعالية إدارة آثار المشروع

تحديد منهجيات وممارسات المشروع المناسبة

- تقييم حجم واحتياجات ومستوى تعقيد المشروع
- التوصية باستراتيجية تنفيذ المشروع (مثل التعاقد والتمويل)
- التوصية بالمنهجية المناسبة للمشروع (تقليدية، رشيقة، مختلطة)
- استخدام الممارسات التكرارية التراكمية طوال دورة حياة المشروع (مثل الدروس المستفادة، وإشراك أصحاب المصلحة، والمخاطر)

13

وضع هيكل حوكمة المشروع

- تحديد الحوكمة المناسبة للمشروع (نسخ الحوكمة المؤسسية)
- تحديد مسارات ومراحل التصعيد

14

إدارة مشاكل المشروع

- التمييز عندما يتحول الخطر إلى مشكلة
- التعامل مع المشكلة بالإجراء الأمثل لتحقيق نجاح المشروع
- التعاون مع أصحاب المصلحة المعنيين بشأن النهج المناسب لحل المشكلات

15

ضمان نقل المعرفة لاستمرارية المشروع

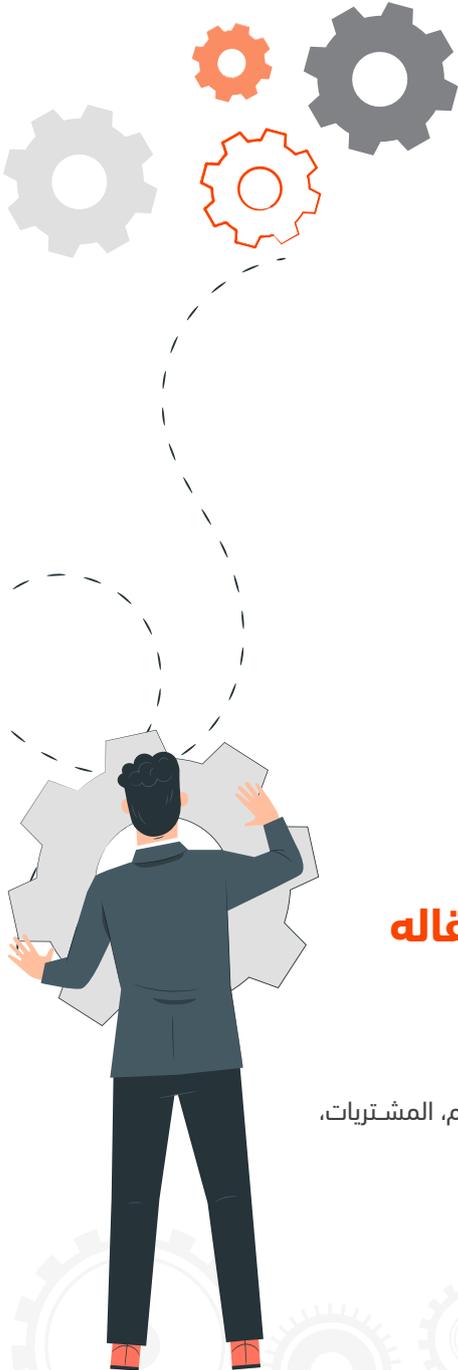
- مناقشة مسؤوليات المشروع ضمن الفريق
- وضع التوقعات لبيئة العمل
- التأكد من النهج المتبع في نقل المعرفة

16

تخطيط وإدارة إغلاق المشروع/المرحلة أو انتقاله

- تحديد معايير إغلاق المشروع أو المرحلة بنجاح
- التحقق من الجاهزية للانتقال (للمرحلة التالية أو لفريق التشغيل)
- إنهاء الأنشطة لإغلاق المشروع أو المرحلة (الدروس المستفادة، اجتماع التقييم، المشتريات، الأمور المالية، الموارد...إلخ)

16



8%

التغييرات الجديدة في مجال بيئة العمل

01

تخطيط وإدارة الامتثال في المشروع

- التحقق من متطلبات الامتثال في المشروع (الأمن، الأمان، الصحة، القوانين...إلخ)
- وضع تصنيف لأنواع الامتثال
- تحديد التهديدات المحتملة للامتثال
- دعم الامتثال
- تحليل عواقب عدم الامتثال
- تحديد النهج والإجراءات اللازمة لتلبية احتياجات الامتثال
- قياس مستوى الامتثال في المشروع

02

تقييم وتسليم قيمة المشروع ومنافعه

- التأكد من تحديد المنافع
- الوثيقة التي تم الاتفاق فيها على مسؤولية تحقيق المنافع المستمرة
- التحقق من تواجد نظام القياس لمتابعة المنافع
- تقييم خيارات التسليم لإظهار القيمة
- إعلام أصحاب المصلحة بالعائد على المشروع

03

تقييم ومعالجة التغييرات في بيئة العمل الخارجية وتأثيرها على نطاق المشروع

- استطلاع التغييرات على بيئة العمل الخارجية (التنظيمات، التقنية، العوامل الجغرافية والسياسية والسوق)
- تقييم التأثير على نطاق المشروع وترتيبه حسب الأولوية بناء على التغييرات في بيئة العمل الخارجية
- التوصية بخيارات لتغيير نطاق المشروع أو مهامه (مثل الزمن، التغييرات في التكاليف)
- المراجعة المستمرة للعوامل الخارجية وتأثيرها على نطاق المشروع

04

دعم التغيير التنظيمي

- تقييم الثقافة المؤسسية
- تقييم تأثير التغيير التنظيمي على المشروع وتحديد الإجراءات المطلوبة
- تقييم تأثير المشروع على المؤسسة وتحديد الإجراءات المناسبة



تعتبر شهادة PMP® اعترافًا بالكفاءة في قيادة وإدارة المشاريع، وهي تعطي مدراء المشاريع قاعدة متينة من الخبرة لإدارة وقيادة المشاريع ذات الأثر الإيجابي على إنجازات الشركة. للحصول على دورة تحضيرية معتمدة لاختبار PMP® بالإضافة إلى تفاصيل أكثر عن الشهادة اضغط [هنا!](#)



☎ 9 2 0 0 0 3 9 2 8

📞 1 1 2 1 0 1 1 4 1

📱 /BAKKAHINC

✉ contactus@bakkah.net.sa

🌐 www.bakkah.com

