

دليل التفكير الاحترافي

PMP Core Mindset, Agile & AI

🎯 كيف تستخدم هذا الدليل في الامتحان؟

مرحباً بك في دليلك الأهم لاجتياز اختبار PMP. هذا الملف ليس ملخصاً نظرياً للحفظ، بل هو "البوصلة" التي ستوجهك لاختيار الإجابة الصحيحة في أصعب السيناريوهات. معهد PMI لا يختبر فقط حفظك للعمليات، بل يختبر طريقة تفكيرك (Mindset) كمدير مشروع وكقائد خادم (Servant Leader). اجعل هذه القواعد عدستك لقراءة الأسئلة:

- استبعاد الخيارات الخادعة: استخدم هذه القواعد لفلتر الخيارات "الدكتاتورية" (مثل: فرض القرارات، معاقبة الفريق، أو التصعيد المباشر للإدارة دون محاولة الحل).
- القاعدة الذهبية (قيم ثم تصرف): الإجابة التي تقترح التنفيذ الفوري دون تحليل هي غالباً خاطئة (← Assess Act ← Analyze).
- تحديد السياق: اسأل نفسك دائماً قبل الإجابة: هل نحن في بيئة تنبؤية (Predictive) أم رشيقة (Agile)؟ هذا الدليل يفصل لك قواعد كل بيئة بوضوح.
- لا تحفظ، بل تشرب العقلية: اجعل هذا الملف بجانبك أثناء التدريب على حل أسئلة *Intelligent PMP*، وكلما أخطأت في سؤال، عودوا إليه لتعرفوا أي قاعدة تم خرقها.

72 — PMP MINDSET قاعدة

I — THINK BEFORE YOU ACT (فكر قبل أن تتصرف)

1. افهم المشكلة أولاً، ثم قرر ماذا تفعل

ماذا يعني؟ لا تقفز إلى الحل قبل أن تفهم ما يحدث، وما سببه، وما أثره، وما الخيارات المتاحة.

كيف أعرفها في سؤال PMP؟ عندما تواجه مشكلة أو انحرافاً أو شكوى، ابحث عن الخيار الذي يساعدك أولاً على فهم وتحليل الموقف قبل القفز إلى التنفيذ، خصوصاً إذا كان السؤال يسأل أولاً FIRST.

2. لا تعالج الأعراض؛ ابحث عن السبب الجذري

ماذا يعني؟ إذا كانت المشكلة تتكرر، فإن إصلاح النتيجة الحالية فقط قد يجعلها تعود مرة أخرى. ابحث عن السبب الذي أدى إليها وعالجه.

كيف أعرفها في سؤال PMP؟ إذا أعطاك السؤال مشكلة متكررة، وكان أحد الخيارات يعالج السبب والآخر يعالج النتيجة فقط، فغالباً يكون علاج السبب الجذري هو الاتجاه الأقوى.

3. إذا كانت المعلومات غير واضحة، لا تبني قراراً على افتراض

Mindset Rule: إذا كانت المعلومات غير كافية، احصل على المعلومات اللازمة قبل اتخاذ قرار مهم.

ماذا يعني؟ لا تبني قراراً مهماً على تفسير أو افتراض غير مؤكد.

كيف أعرفها في سؤال PMP؟ إذا كان السيناريو يحتوي على معلومات ناقصة أو متضاربة، ابحث عن خيار التحقق، الاستيضاح، جمع المعلومات أو التواصل مع المصدر المناسب قبل اتخاذ قرار مبني على التخمين.

4. عندما لا تعرف، ابحث عن المعرفة الصحيحة

Mindset Rule: عندما لا تتوفر لديك أو لدى الفريق المعرفة الكافية لحل مشكلة، استعن بخبير في الموضوع (SME) أو ارجع إلى Lessons Learned من المشاريع السابقة المكتملة للحصول على المعرفة المناسبة قبل اتخاذ القرار.

كيف أعرفها في سؤال PMP؟ إذا قال السؤال إن الفريق: لا يعرف كيفية التعامل مع مشكلة. يفتقر إلى الخبرة أو المعرفة. واجه موقفاً مشابهاً في مشروع سابق مكتمل. وكانت الخيارات بين التخمين أو اتخاذ قرار دون معرفة وبين الاستعانة بـ SME أو الرجوع إلى Lessons Learned: 👉 اختر الحصول على المعرفة المناسبة أولاً.

الخلاصة: لا تعرف >> SME / Lessons Learned >> افهم >> ثم قرر.

5. عند ظهور Issue، استخدم المعلومات والحقائق المتاحة

Mindset Rule: عند ظهور Issue، اعتمد على البيانات والحقائق بدل الافتراضات والانفعالات.

ماذا يعني؟ Issue حدث بالفعل؛ لذلك نحتاج إلى فهم وضعه الحقيقي وتأثيره قبل تحديد الإجراء.

كيف أعرفها في سؤال PMP؟ إذا كان أحد الخيارات مبنياً على بيانات وتحليل والآخر على رأي أو افتراض أو انفعال، فالأول غالباً أقوى.

6. اختر الإجراء الذي يحقق أفضل قيمة للمشروع

Mindset Rule: اختر الإجراء الذي يعالج السبب ويحقق أفضل قيمة للمشروع، مع مراعاة القيود والمخاطر والحكمة.

ماذا يعني؟ ليس المطلوب دائماً اختيار الأرخص أو الأسهل. قد يكون الخيار الأعلى تكلفة هو الأفضل إذا كان يحقق قيمة أو نتيجة أكبر للمشروع.

كيف أعرفها في سؤال PMP؟ إذا كان أحد الخيارات: أكثر تكلفة، لكنه يحقق قيمة أو نتيجة أفضل بشكل واضح ← لا ترفضه لمجرد أنه أغلى. أرخص، لكنه يسبب مخاطر أكبر أو لا يحقق الهدف ← ليس بالضرورة الخيار الأفضل.

7. في أسئلة FIRST، افهم وحلّ الموقف قبل اختيار الإجراء

Mindset Rule: في أسئلة ماذا يفعل المدير أولاً FIRST، ابدأ بفهم وتحليل الموقف قبل اختيار الإجراء، إلا إذا كان هناك خطر يتطلب تدخلاً فورياً.

ماذا يعني؟ كلمة FIRST أولاً غالباً تختبر ترتيب التفكير، وليس سرعة التنفيذ.

كيف أعرفها في سؤال PMP؟ ابحث عن خيار يساعد على الفهم، التحليل، جمع المعلومات أو التواصل قبل التنفيذ، إلا إذا كان السيناريو يتضمن خطراً فورياً على الأشخاص أو السلامة أو المشروع أو الامتثال.

II — PEOPLE & LEADERSHIP (القيادة والفريق)

8. الفريق ليس مجرد منفذ؛ أشركه في الحل

Mindset Rule: أشرك الفريق في فهم المشكلة وتطوير الحل عندما تكون معرفته أو خبرته ذات صلة. **ماذا يعني؟** الفريق يمتلك معرفة وخبرة مهمة بالمشروع، وإشراكه قد يؤدي إلى حلول أفضل وملكية أكبر للقرار. **كيف أعرفها في سؤال PMP؟** إذا كان أحد الخيارات هو أن يقرر المدير وحده بينما خيار آخر يشرك الفريق المناسب في التحليل والحل، فالثاني غالباً أقوى عندما يكون السياق يسمح بذلك.

9. استخدم التدريب والتوجيه المناسب بدل العقاب أو الاستبدال الفوري

Mindset Rule: إذا كان سبب المشكلة نقصاً في المعرفة أو المهارة، استخدم التدريب (Training) أو التوجيه (Coaching) أو الإرشاد المهني (Mentoring) المناسب بدل العقاب أو الاستبدال الفوري. طور الشخص بدل أن تعاقبه عندما يكون السبب نقصاً في المعرفة أو المهارة. **ماذا يعني؟** ليس كل ضعف في الأداء مشكلة انضباطية. حدّد السبب أولاً.

كيف أعرفها في سؤال PMP؟ إذا كان عضو الفريق يفتقر إلى مهارة أو معرفة، ابحث عن Coaching / Training / Mentoring بدل العقاب أو الاستبدال الفوري.

10. القواعد الأساسية للفريق (Ground Rules) تُطبق على الجميع

Mindset Rule: طبق القواعد الأساسية للفريق (Ground Rules) بعدالة واتساق على جميع أعضاء الفريق.

ماذا يعني؟ عندما يتفق الفريق على قواعد لتنظيم سلوكه وطريقة عمله، يلتزم بها جميع الأعضاء دون استثناء بسبب المنصب أو الخبرة.

كيف أعرفها في سؤال PMP؟ إذا كان أحد أعضاء الفريق لا يلتزم بقاعدة متفق عليها، فابحث عن الخيار الذي يعالج عدم الالتزام ويعيد تطبيق القاعدة على الجميع بشكل عادل ومتسق.

11. في الأزمات، تتحمل المسؤولية واحتوِ الوضع وركز على الحل بدل اللوم

Mindset Rule: في الأزمات، تتحمل مسؤولية قيادة الموقف، واحتوِ الوضع، وافهم ما حدث، وركز على الحل بدل إلقاء اللوم.

ماذا يعني؟ عند حدوث أزمة أو خطأ، دور مدير المشروع ليس التنصل من المسؤولية أو البحث عن شخص يلومه، بل قيادة الاستجابة للموقف والسيطرة على آثاره ومعالجة المشكلة.

كيف أعرفها في سؤال PMP؟ إذا حدثت أزمة أو مشكلة مفاجئة، وكان أحد الخيارات يتضمن: إلقاء اللوم. البحث عن المسؤول لمعاقبته. التنصل من المسؤولية. بينما خيار آخر يتضمن تتحمل المسؤولية + احتواء الوضع + معالجة المشكلة: ➡ اختر الخيار الذي يتحمل فيه مدير المشروع المسؤولية ويركز على احتواء الأزمة وحلها.

الخلاصة للطالب: أزمة → تتحمل المسؤولية → احتوِ الوضع → حل المشكلة → لا تلوم.

12. ابن بيئة عمل إيجابية ومحترمة وآمنة

Mindset Rule: أنشئ بيئة يستطيع فيها أعضاء الفريق التواصل والتعلم وطرح المشكلات بأمان واحترام.

ماذا يعني؟ البيئة الصحية تساعد الفريق على كشف المشكلات مبكراً والتعلم والتحسين.

كيف أعرفها في سؤال PMP؟ إذا كان السيناريو يتحدث عن الخوف من التحدث، إخفاء الأخطاء، أو ضعف التعاون، ابحث عن خيار يحسن الثقة والتواصل والسلامة النفسية والتعاون.

13. عالج المشكلة ضمن صلاحياتك وصعدها عندما يتطلب السياق ذلك

Mindset Rule: لا تصعد المشكلة قبل محاولة معالجتها ضمن صلاحياتك، إلا إذا تجاوزت صلاحيتك أو مستوى الخطر أو الحوكمة يتطلب التصعيد.

ماذا يعني؟ التصعيد ليس خطأ، لكنه ليس تلقائياً الخطوة الأولى.

كيف أعرفها في سؤال PMP؟ اسأل: هل أستطيع اتخاذ القرار؟ إذا نعم، عالجها ضمن صلاحياتك. إذا لا، أو تجاوزت المشكلة عتبة الخطر أو الحوكمة، يصبح التصعيد مناسباً.

14. نغ الامتحان: مدير المشروع في Agile يوزع المهام

إذا رأيت خياراً يقول إن مدير المشروع في Agile يقوم بتوزيع المهام (Assigning Tasks) على أعضاء الفريق، فهذا خيار يجب الحذر منه؛ الفريق هو من يحدد كيفية تنفيذ العمل وينظم توزيع العمل داخلياً وفق طريقة عمله.

15. نغ الامتحان: الفريق لا يحدد ترتيب Product Backlog

إذا كان السؤال يتحدث عن تحديد أو ترتيب أولويات عناصر Product Backlog، فتذكر أن هذه المسؤولية تقع على عاتق الـ Product Owner، وليس الفريق.

16. لا تجعل الضغط يؤدي إلى الإدارة التفصيلية المفرطة Micromanagement أو ثقافة اللوم

Mindset Rule: تحت الضغط، حافظ على القيادة والتمكين بدل الإدارة التفصيلية واللوم.

ماذا يعني؟ زيادة الضغط لا تعني أن يأخذ مدير المشروع كل القرارات ويبدأ بمراقبة كل تفصيل.

كيف أعرفها في سؤال PMP؟ إذا كان الفريق قادراً على العمل لكن المدير بدأ يتدخل في كل صغيرة وكبيرة بسبب الضغط، ابحث عن خيار يعيد التمكين والتعاون بدل السيطرة المفرطة.

17. مكن الفريق ضمن الصلاحيات والحوكمة

Mindset Rule: مكن الفريق من اتخاذ القرارات المناسبة ضمن صلاحياته، ولا تحتكر القرارات التي يمكن تفويضها.

ماذا يعني؟ التمكين لا يعني أن الفريق يتخذ كل القرارات؛ بل أن لديه السلطة المناسبة للعمل بفعالية.

كيف أعرفها في سؤال PMP؟ إذا كان الفريق يمتلك المعرفة والصلاحيات لاتخاذ قرار، نختار التمكين والتفويض قد يكون أفضل من تدخل المدير في كل قرار.

18. إدارة النزاع (Conflict Management)

Mindset Rule: عند ظهور نزاع، افهم أسبابه وتعامل معه بشكل تعاوني للوصول إلى حل مناسب قبل التصعيد أو فرض الحل.

ماذا يعني؟ لا تتعامل مع النزاع باعتباره مشكلة يجب التخلص منها بسرعة. افهم سبب الخلاف ووجهات نظر الأطراف، ثم ساعدهم على الوصول إلى حل مناسب.

كيف أعرفها في سؤال PMP؟ إذا كان السؤال يتحدث عن خلاف أو نزاع بين أعضاء الفريق أو أصحاب المصلحة، ابحث أولاً عن الخيار الذي يتضمن فهم أسباب النزاع، الحوار، والتعاون للوصول إلى حل، وليس التصعيد المباشر أو فرض الحل.

III — أصحاب المصلحة & COMMUNICATION

19. اختر وسيلة التواصل المناسبة، وفضل التواصل المباشر عند الحاجة

Mindset Rule: اختر وسيلة التواصل التي تحقق الفهم والتفاعل المطلوبين، وفضل التواصل المباشر والتفاعلي عندما يكون الموضوع حساساً أو معقداً أو يوجد سوء فهم أو نزاع.

ماذا يعني؟ ليس الهدف مجرد إرسال المعلومات؛ بل التأكد من وصولها وفهمها بالطريقة المناسبة. وفي المواقف التي تحتاج إلى نقاش أو توضيح سريع أو حل سوء فهم، يكون التواصل المباشر أكثر فاعلية من الاعتماد على رسالة أو بريد فقط.

كيف أعرفها في سؤال PMP؟ إذا كان السؤال يتحدث عن: سوء فهم، نزاع أو خلاف، موضوع حساس، حاجة إلى نقاش وتوضيح، عدم التأكد من فهم الطرف الآخر، وكان أحد الخيارات يعتمد على Email / إرسال رسالة فقط، بينما خيار آخر يتضمن Meet / Discuss / Direct Communication: 📩 اختر التواصل المباشر والتفاعلي عندما يكون هو الأنسب للموقف.

الخلاصة للطالب: سوء فهم / نزاع / موضوع حساس ← تواصل مباشر وتفاعلي.

20. أصحاب المصلحة يحتاجون استراتيجيات مختلفة

Mindset Rule: التكيف Tailor أسلوب إشراك أصحاب المصلحة حسب قوتهم واهتمامهم واحتياجاتهم وسياقهم. ماذا يعني؟ ليس كل أصحاب المصلحة يحتاج نفس كمية المعلومات أو نفس أسلوب التواصل.

كيف أعرفها في سؤال PMP؟ إذا كان الخيار يقول استخدم نفس طريقة التواصل مع جميع أصحاب المصلحة، فهذا ليس بالضرورة مناسباً. ابحث عن الخيار الذي يغير طريقة التواصل والتعامل مع كل صاحب مصلحة حسب احتياجاته واهتمامه وتأثيره.

21. صاحب المصلحة عالي القوة وعالي الاهتمام يحتاج إدارة وثيقة

Mindset Rule: أصحاب المصلحة ذوو القوة والاهتمام المرتفعين يحتاجون Engagement وثيقاً ومناسباً.

ماذا يعني؟ تأثيرهم على المشروع مرتفع، ولذلك يحتاجون إلى إدارة ومشاركة مناسبة.

كيف أعرفها في سؤال PMP؟ عندما ترى أصحاب المصلحة لديه اهتمام + وقوة عاليه High Power + High Interest، فكر في الإدارة الوثيقة Manage Closely.

22. لا تفترض أن الصمت يعني الرضا

Mindset Rule: تحقق من الفهم والرضا والتوقعات؛ لا تفسر الصمت على أنه موافقة.

ماذا يعني؟ قد يكون الصمت نتيجة عدم فهم، أو اعتراض، أو عدم اهتمام، أو خوف من الكلام.

كيف أعرفها في سؤال PMP؟ إذا كان صاحب المصلحة صامتاً أو لم يُبدِ رأيه، فلا تفترض أنه موافق. ابحث عن خيار يتضمن التواصل معه أو إشرافه بطريقة مناسبة للتأكد من موقفه واحتياجاته.

23. عند وجود مقاومة للتغيير، افهم المقاومة أولاً

Mindset Rule: افهم سبب المقاومة واحتياجات أصحاب المصلحة قبل محاولة تغيير موقفهم.

ماذا يعني؟ المقاومة قد تكون بسبب الخوف، نقص المعلومات، فقدان النفوذ، تأثير على العمل، أو أسباب أخرى.

كيف أعرفها في سؤال PMP؟ إذا كان أحد الخيارات هو فرض التغيير، والآخر يحاول فهم المخاوف والتواصل معها، فالثاني غالباً أقوى عندما لا يوجد خطر فوري.

24. فرق بين ما يريده صاحب المصلحة وما يحتاجه المشروع لتحقيق القيمة

Mindset Rule: افهم طلب أصحاب المصلحة، ثم قيم مدى توافقه مع احتياجات المشروع وقيمه.

ماذا يعني؟ رغبة صاحب المصلحة مهمة، لكنها لا تعني تلقائياً أن تنفيذها هو القرار الصحيح.

كيف أعرفها في سؤال PMP؟ إذا طلب أصحاب المصلحة شيئاً، لا تبحث فقط عن: "نفذ طلبه". بل عن فهم الطلب وتقييم الأثر والقيمة والمخاطر والملاءمة.

25. أشرك أصحاب المعرفة المناسبة في القرار

Mindset Rule: إذا واجه الفريق مشكلة ولا يعرف حلها، ولم تكن لدى مدير المشروع المعرفة اللازمة، فابحث أولاً عن Lessons Learned / المعرفة السابقة المناسبة من مشاريع مشابهة، وإذا لم توجد، استعن بالخبير المناسب (SME).

ماذا يعني؟ لا تفترض أن مدير المشروع يجب أن يعرف حل كل مشكلة. إذا لم تتوفر المعرفة داخل الفريق أو لدى مدير المشروع، فراجع Lessons Learned أو المعرفة السابقة من مشاريع مشابهة. وإذا لم تجد معرفة مناسبة، استعن بـ SME أو بالخبير المتخصص حسب طبيعة المشكلة.

كيف أعرفها في سؤال PMP؟ إذا كان الفريق ومدير المشروع لا يعرفان كيفية حل المشكلة، ولا توجد دروس مستفادة أو معرفة سابقة مناسبة من مشاريع مشابهة، فابحث عن خيار الاستعانة بالخبير المناسب (SME) بدل التخمين أو اتخاذ قرار دون المعرفة اللازمة.

26. الرؤية المشتركة والتوافق

Mindset Rule: عندما تختلف توقعات الفريق وأصحاب المصلحة حول اتجاه المشروع، وحدّهم حول رؤية وهدف وقيمة مشتركة قبل الانتقال إلى التنفيذ.

ماذا يعني؟ إذا كان كل طرف يفهم هدف المشروع أو ما يجب تحقيقه بطريقة مختلفة، يجب أولاً الوصول إلى فهم واتفاق مشترك قبل الاستمرار في التنفيذ.

كيف أعرفها في سؤال PMP؟ إذا ظهر في السؤال اختلاف في التوقعات أو الرؤية أو الأهداف بين الفريق وأصحاب المصلحة، ابحث عن الخيار الذي يتضمن الحوار والتوضيح وتوحيد التوقعات والاتفاق على هدف مشترك.

IV — VALUE & BUSINESS (القيمة والأعمال)

27. القيمة هي البوصلة، وليس مجرد تسليم المخرجات

Mindset Rule: لا تكتفِ بتسليم المخرج (Output)؛ اختر الإجراء الذي يحقق النتيجة (Outcome) والمنفعة (Benefit) والقيمة (Value) المطلوبة.

ماذا يعني؟ إنجاز Output لا يعني بالضرورة أن المشروع نجح. المهم هو أن يؤدي هذا المخرج إلى النتيجة والمنفعة والقيمة التي يريدها المشروع.

كيف أعرفها في سؤال PMP؟ إذا أعطاك السؤال خيارين: خيار يركز فقط على إكمال وتسليم Output. وخيار يركز على تحقيق النتيجة أو المنفعة أو القيمة المطلوبة. اختر الخيار الذي يحقق القيمة والنتيجة المطلوبة، وليس مجرد تسليم المخرج.

28. حافظ على المواءمة الاستراتيجية

Mindset Rule: يجب أن تظل قرارات المشروع ومخرجاته متوافقة مع الأهداف الاستراتيجية.

ماذا يعني؟ إذا تغيرت استراتيجية المنظمة، قد تحتاج إلى إعادة تقييم المشروع.

كيف أعرفها في سؤال PMP؟ إذا ظهر في السؤال تغير في استراتيجية المؤسسة أو اتجاه العمل، فلا تستمر تلقائياً في الخطة القديمة. قيم أولاً هل ما زال المشروع متوافقاً مع الاستراتيجية الجديدة ويحقق القيمة المطلوب.

29. انظر إلى مصلحة المؤسسة ككل

Mindset Rule: لا تختَر الحل الأفضل للمشروع فقط؛ اختر الحل الذي يحقق أفضل نتيجة للمشروع والمؤسسة ككل.

ماذا يعني؟ قد يكون الحل مفيداً للمشروع، لكنه يسبب مشكلة أكبر لبرنامج آخر أو للعمليات أو للمؤسسة. لذلك انظر إلى الأثر الكلي للقرار.

كيف أعرفها في سؤال PMP؟ إذا وجدت خيارين: خيار يفيد المشروع فقط لكنه يسبب ضرراً كبيراً لباقي المؤسسة. خيار يحقق مصلحة المشروع والمؤسسة ككل. اختر الخيار الذي يحقق المصلحة والقيمة للمؤسسة ككل.

30. لا تدع التكلفة الحالية تغطي على القيمة طويلة المدى

Mindset Rule: قيم تكلفة القرار على مدى دورة الحياة، وليس فقط تكلفته الحالية.

ماذا يعني؟ الخيار الأرخص الآن قد يكون أغلى لاحقاً بسبب الصيانة أو المخاطر أو فقدان القيمة.

كيف أعرفها في سؤال PMP؟ إذا كان السؤال يقارن بين خيارات ذات تكلفة حالية مختلفة، ابحث عن أثرها طويل المدى وليس السعر الفوري فقط.

31. لا تحسن مؤشراً واحداً إذا كان ذلك يضر النظام كله

Mindset Rule: لا تحسّن مؤشراً واحداً إذا كان ذلك يسبب ضرراً لمؤشرات أو أهداف أخرى مهمة للمشروع.

ماذا يعني؟ لا تختَر حلاً لأنه حسن شيئاً واحداً فقط، مثل الوقت أو التكلفة، إذا كان هذا التحسين سيؤدي إلى انخفاض الجودة أو زيادة المخاطر أو الإضرار بالفريق.

كيف أعرفها في سؤال PMP؟ إذا وجدت خياراً: يحسّن الوقت لكنه يضر الجودة. يخفض التكلفة لكنه يزيد المخاطر. يزيد الإنتاجية لكنه يضر الفريق. 🚫 لا تختَر هذا الخيار لمجرد أنه حسن مؤشراً واحداً. اختر الخيار الذي يحافظ على تحقيق أهداف المشروع ككل.

32. قيم القيمة والتكلفة والمخاطر والبدايل قبل الالتزام بقرار مهم

Mindset Rule: قبل إنفاق موارد أو إجراء تغيير مهم، قيم القيمة والتكلفة والمخاطر والبدايل.

ماذا يعني؟ لا تختار تلقائياً خفض التكلفة، ولا زيادة الميزانية. افهم Trade-offs (المفاضلات بين الخيارات) أولاً، أي ماذا ستكسب وماذا قد تخسر عند اختيار كل بديل.

كيف أعرفها في سؤال PMP؟ عند وجود قرار يتعلق بالمال أو الموارد أو التكنولوجيا، ابحث عن خيار يقوم بتحليل وتقييم البدائل وال Trade-offs (المفاضلات) قبل الالتزام بقرار كبير.

33. لا تستمر في مشروع لمجرد أنك بدأت فيه

Mindset Rule: استمرار المشروع يجب أن يستند إلى القيمة والمواءمة، وليس إلى مجرد الاستثمار السابق.

ماذا يعني؟ قد يصبح المشروع غير مجدٍ أو غير متوافق مع الاستراتيجية.

كيف أعرفها في سؤال PMP؟ إذا تغيرت البيئة أو الاستراتيجية أو Business Case دراسة الجدوى، لا تفترض أن الحل هو الاستمرار فقط لأن المشروع بدأ بالفعل.

V — CHANGE, ADAPTABILITY & DELIVERY (التغيير والتكيف)

(والتنفيذ)

34. التغيير ليس المشكلة؛ المشكلة هي التغيير غير المُدار

Mindset Rule: لا ترفض التغيير لمجرد أنه تغيير، افهمه أولاً، وقيّم أثره، ثم أدركه بالطريقة المناسبة.

ماذا يعني؟ التغيير قد يكون ضرورياً لتحقيق قيمة أفضل أو الاستجابة لظروف جديدة. لذلك، لا تعتبر التغيير شيئاً سلبياً تلقائياً. المشكلة تحدث عندما يتم التعامل مع التغيير دون فهم أو تقييم أو آلية مناسبة لإدارته.

كيف أعرفها في سؤال PMP؟ إذا ظهر طلب تغيير، لا تختَر تلقائياً رفضه، ولا تقبله فوراً. ابحث عن الخيار الذي يساعد على فهم التغيير وتقييم أثره وإدارته وفق دورة حياة المشروع والحوكمة المناسبة.

35. لا تقبل أو ترفض طلباً مؤثراً تلقائياً؛ افهمه وقيّمه أولاً

Mindset Rule: افهم طلب التغيير وقيّم أثره قبل قبول أو رفض القرار.

ماذا يعني؟ يجب النظر إلى أثر التغيير على القيمة، النطاق، الجدول، التكلفة، الجودة، المخاطر وأصحاب المصلحة بحسب السياق.

كيف أعرفها في سؤال PMP؟ إذا طلب أصحاب المصلحة تغييراً مهماً، فاحذر من: "Approve immediately" أو: "Reject immediately". ابحث عن تحليل الأثر والتقييم ثم اتخذ القرار من خلال الآلية المناسبة.

36. طريقة إدارة التغيير تعتمد على دورة حياة المشروع

Mindset Rule: أدر التغيير بالطريقة التي تناسب مع دورة حياة المشروع: تقليدية (Predictive)، تكيفية (Adaptive)، أو هجينة (Hybrid).

ماذا يعني؟ طريقة التعامل مع التغيير ليست واحدة في جميع المشاريع. في المشروع التقليدي (Predictive)، قد يؤثر التغيير على خط الأساس (Baseline) والخطوة المعتمدة، لذلك يتم التعامل معه من خلال آلية التحكم بالتغيير (Change Control) المناسبة. في المشروع التكيفي (Adaptive/Agile)، يمكن التعامل مع التغيير من خلال ترتيب أولويات قائمة الأعمال (Backlog Prioritization) والتخطيط التكراري (Iterative Planning) والتغذية الراجعة (Feedback)، وفق طريقة العمل المعتمدة. في المشروع الهجين (Hybrid)، استخدم طريقة التعامل المناسبة للجزء المتأثر من المشروع.

كيف أعرفها في سؤال PMP؟ إذا ظهر تغيير في السؤال: حدد أولاً دورة حياة المشروع، ثم اختر طريقة إدارة التغيير المناسبة لها.

37. لا تغير خط الأساس لمجرد إخفاء الانحراف

Mindset Rule: لا تغير خط الأساس لمجرد إخفاء الانحراف؛ غيره فقط من خلال آلية التغيير والاعتماد المناسبة.

ماذا يعني؟ خط الأساس يستخدم كمرجع لقياس الأداء. إذا كان المشروع متأخراً أو متجاوزاً للتكلفة، لا نعيد ضبط المرجع فقط حتى يبدو الأداء جيداً.

كيف أعرفها في سؤال PMP؟ إذا وجدت خياراً يقول: تعديل خط الأساس (Baseline) ليعكس الأداء الفعلي، فهذه إشارة تحذير. بدلاً من تعديل خط الأساس لإخفاء الانحراف، ابحث عن الخيار الذي يتضمن: تحليل الانحراف ← معرفة السبب ← اتخاذ الإجراء المناسب.

38. في المشروع التقليدي (Predictive)، استخدم الخطة وخط الأساس (Baseline) لمراقبة الأداء

Mindset Rule: في المشروع التقليدي (Predictive)، قارن الأداء الفعلي بالخطة وخطوط الأساس (Baselines)، ثم حلل الانحرافات.

ماذا يعني؟ الخطة وخطوط الأساس ليست مجرد وثائق تُكتب ثم تُنسى؛ بل تُستخدم لمقارنة الأداء الفعلي بالمخطط ومعرفة الانحرافات واتخاذ الإجراء المناسب.

كيف أعرفها في سؤال PMP؟ إذا ذكر السؤال: Actual vs Planned ← الفعلي مقابل المخطط، Cost Variance ← انحراف التكلفة، Schedule Variance ← انحراف الجدول الزمني، Baseline ← خط الأساس، Deviation ← الانحراف. فكّر بهذا التسلسل: قس الأداء ← حلل الانحراف ← افهم السبب ← اتخذ الإجراء المناسب. ولا تقفز مباشرة إلى تغيير الخطة أو خط الأساس.

39. في Agile، استخدم التغذية الراجعة والتعلم والتسليم المتكرر

Mindset Rule: في Agile، سَلِّم العمل بشكل متكرر، احصل على التغذية الراجعة، تعلِّم منها، ثم تكَيِّف لتحسين القيمة.

ماذا يعني؟ في Agile لا تنتظر حتى نهاية المشروع لتعرف إذا كان الحل مناسباً. بل تعمل في دورات متكررة: سَلِّم ← احصل على التغذية الراجعة ← تعلِّم ← تكَيِّف ← سَلِّم من جديد.

كيف أعرفها في سؤال PMP؟ إذا كان المشروع Agile وظهر في السؤال: تغيّر في احتياجات العميل، تغذية راجعة من العميل، منتج أو جزء مكتمل من المنتج (Product Increment)، مراجعة الفريق (Retrospective)، تغيير في الأولويات. ابحث عن الخيار الذي يتضمن التكيف أو التعلم أو تحسين الأولويات أو التسليم في دورة لاحقة.

الخلاصة للطالب: Agile = سَلِّم ← تعلِّم ← تكَيِّف ← حَسِّن القيمة.

40. التكيف (Tailoring) لا يعني التضحية بالجودة

Mindset Rule: كيِّف طريقة العمل حسب المشروع، لكن لا تتنازل عن الجودة المطلوبة.

ماذا يعني؟ التكيف يعني تغيير طريقة العمل أو الأدوات أو الإجراءات لتناسب ظروف المشروع، وليس إلغاء متطلبات الجودة من أجل السرعة.

كيف أعرفها في سؤال PMP؟ إذا كان الخيار يحقق سرعة أو يوفر وقتاً من خلال: إهمال الاختبار، تجاوز معايير الجودة، تجاهل متطلبات الجودة، إكمال العمل دون تحقيق Definition of Done (تعريف الاكتمال). ➡ لا تختاره لمجرد أنه أسرع. ابحث عن الخيار الذي يتكيف مع الموقف مع الحفاظ على مستوى الجودة المطلوب.

41. اختر دورة الحياة وطريقة العمل التي تناسب طبيعة المشروع

Mindset Rule: اختر طريقة إدارة المشروع ودورة حياته بما يناسب طبيعة المشروع وظروفه.

ماذا يعني؟ لا توجد طريقة واحدة مناسبة لجميع المشاريع. اختيار Predictive أو Agile أو Hybrid يعتمد على طبيعة المشروع وظروفه، مثل: درجة عدم اليقين، وضوح المتطلبات أو تغييرها، تعقيد المشروع، احتياجات أصحاب المصلحة، المتطلبات التنظيمية، الحاجة إلى التغيير والتكيف.

كيف أعرفها في سؤال PMP؟ إذا أعطاك السؤال أكثر من طريقة ممكنة لإدارة المشروع، لا تختَر طريقة لمجرد أنك تحفظ أنها الأفضل. اختر الطريقة التي تناسب طبيعة المشروع وظروفه المذكورة في السؤال.

42. في Agile الأجايل ، لا تستخدم أسلوباً جامداً لإدارة التغيير

Mindset Rule: في Agile، استخدم التخطيط المتكرر والتكيف المستمر بدل تثبيت كل التفاصيل مسبقاً.

ماذا يعني؟ في Agile، يتم التخطيط على مراحل، ويتم تعديل العمل والأولويات بناءً على التعلم والتغذية الراجعة وتغير احتياجات العميل.

كيف أعرفها في سؤال PMP؟ إذا كان المشروع Agile وظهرت متطلبات جديدة أو تغيرت احتياجات العميل:  اختر الخيار الذي يسمح بالتكيف وتعديل الأولويات والتخطيط للعمل القادم. ولا تختَر خياراً يقول مثلاً: ثبت جميع المتطلبات ومنع أي تغيير، أو: ضع خطة تفصيلية طويلة المدى ولا تسمح بتعديلها.

43. استخدم المشروع الهجين (Hybrid) عندما يحتاج المشروع إلى الجمع بين الأسلوب التقليدي والتكيفي

Mindset Rule: استخدم (Hybrid) عندما تكون بعض أجزاء المشروع مناسبة للطريقة التقليدية (Predictive)، وأجزاء أخرى تحتاج إلى الطريقة التكيفية (Adaptive/Agile).

ماذا يعني؟ ليس معنى أن المشروع معقد أنه يحتاج بالضرورة إلى Hybrid. قد يكون لديك في نفس المشروع: جزء مستقر وواضح ويمكن التخطيط له مسبقاً → Predictive. جزء متغير ويحتاج إلى تجربة وتغذية راجعة وتعديل مستمر → Adaptive/Agile. هنا يكون Hybrid مناسباً.

كيف أعرفها في سؤال PMP؟ إذا وصف السؤال مشروعاً يحتوي على أجزاء مختلفة: جزء ثابت ويمكن التخطيط له مسبقاً + جزء متغير يحتاج إلى التكيف والتغذية الراجعة العكس هو:  فكر في Hybrid.

44. المخاطر تُدار قبل أن تتحول إلى مشكلات

Mindset Rule: تعامل مع المخاطر بشكل استباقي قبل حدوثها، عندما يكون ذلك ممكناً.

ماذا يعني؟ الخطر (Risk) = شيء قد يحدث في المستقبل. المشكلة (Issue) = شيء حدث بالفعل. لذلك، عندما يكون لديك خطر معروف، لا تنتظر حتى يحدث؛ بل قيم الخطر واتخذ الإجراء المناسب للتعامل معه مسبقاً.

كيف أعرفها في سؤال PMP؟ إذا قال السؤال: There is a possibility that... هناك احتمال أن... ➡ هذا خطر (Risk). أما إذا قال: The problem has occurred... المشكلة حدثت بالفعل... ➡ هذه مشكلة (Issue).

الخلاصة للطالب: قد يحدث Risk → تعامل معه مسبقاً. حدث بالفعل Issue → عالج المشكلة.

45. لا تتعامل مع كل خطر بالطريقة نفسها

Mindset Rule: اختر استجابة الخطر بناءً على طبيعة الخطر واحتماله وتأثيره وسياقه.

ماذا يعني؟ ليست كل المخاطر تحتاج إلى التجنب (Avoidance) أو التخفيف (Mitigation) أو النقل (Transfer) أو القبول (Acceptance) بنفس الطريقة.

كيف أعرفها في سؤال PMP؟ إذا كان السؤال يقدم عدة خيارات للاستجابة، اسأل: ما طبيعة الخطر؟ ما تأثيره؟ ما احتمال حدوثه؟ ما الخيار المناسب معه؟.

46. لا تنتظر ظهور الخطأ حتى تفكر في الجودة

Mindset Rule: اهتم بالجودة أثناء تنفيذ العمل، وليس فقط بعد الانتهاء منه.

ماذا يعني؟ إذا كان هناك طريقة تمنع حدوث الخطأ من الأصل، فهي أفضل من انتظار انتهاء العمل ثم اكتشاف الأخطاء وإصلاحها.

كيف أعرفها في سؤال PMP؟ إذا كان أمامك خياران: اكتشاف الأخطاء بعد انتهاء العمل من خلال الفحص فقط. منع الأخطاء أثناء تنفيذ العمل من خلال تحسين طريقة العمل والاختبار والمراجعة المستمرة. ➡ اختر الخيار الذي يمنع الأخطاء أثناء العمل ويحافظ على الجودة.

47. عندما لا يوجد خيار مثالي، اختر الأفضل للمشروع

Mindset Rule: إذا كانت كل الخيارات لها إيجابيات وسلبيات، اختر الخيار الذي يحقق أفضل نتيجة للمشروع.

ماذا يعني؟ أحياناً لا يوجد خيار يخلو من العيوب. قد يكون أحد الخيارات أسرع لكنه أغلى، وآخر أرخص لكنه أبطأ. لا تبحث عن خيار بلا عيوب؛ قارن الخيارات واختر الأفضل لتحقيق هدف المشروع.

كيف أعرفها في سؤال PMP؟ إذا كانت جميع الخيارات فيها عيوب ومزايا: 📌 لا تختَر الأرخص أو الأسرع تلقائياً. 📌 اختر الخيار الذي يحقق هدف المشروع وقيمه بأفضل شكل، مع مراعاة المخاطر والقيود المهمة.

48. انقل المعرفة ولا تجعلها محصورة في الأشخاص

Mindset Rule: اجعل المعرفة المهمة متاحة وقابلة للنقل داخل الفريق والمنظمة.

ماذا يعني؟ لا ينبغي أن يصبح المشروع معتمداً على شخص واحد يمتلك معرفة حرجية لا يعرفها غيره.

كيف أعرفها في سؤال PMP؟ إذا كان السيناريو يقول إن: شخصاً واحداً فقط يعرف النظام أو العملية، فكّر في: نقل المعرفة (Knowledge Transfer)، التوثيق (Documentation)، التدريب المتبادل (Cross-training)، مشاركة المعرفة (Sharing Knowledge)، Pair Programming / Pairing (العمل الثنائي / البرمجة الثنائية)**.

49. تعلّم من النجاح والفشل أثناء المشروع، وليس بعد انتهائه فقط

Mindset Rule: اجعل التعلم والتحسين المستمر جزءاً من المشروع، وليس نشاطاً مؤجلاً إلى الإغلاق فقط.

ماذا يعني؟ Lessons Learned الدروس المستفادة يمكن جمعها واستخدامها أثناء المشروع، بحيث يستفيد المشروع الحالي من التعلم بدل انتظار نهايته.

كيف أعرفها في سؤال PMP؟ إذا تكرر الخطأ أو ظهرت فرصة للتحسين، ابحث عن خيار التعلم والتحسين وتطبيق الدروس بدل انتظار نهاية المشروع.

50. المشتريات والموردون (Procurement / Vendors)

Mindset Rule: عند التعامل مع المورد، التزم بالعقد وإجراءات المشتريات والحوكمة، ولا تتخذ اتفاقاً أو تغييراً تعاقدياً بشكل غير رسمي.

ماذا يعني؟ المورد ملزم بما تم الاتفاق عليه في العقد. إذا حدثت مشكلة أو طلب أحد الأطراف تغييراً في نطاق العمل أو السعر أو المدة، فلا يتم الاتفاق عليه بشكل شفهي أو خارج الإجراءات المعتمدة.

كيف أعرفها في سؤال PMP؟ إذا كان السؤال يتحدث عن مورد، عقد، تغيير في العقد، تأخير، إخلال بالتزامات المورد أو نزاع تعاقدي: 📌 راجع العقد أولاً، ثم اتبع الإجراءات التعاقدية وإجراءات المشتريات المعتمدة. ولا تختَر خياراً يتضمن اتفاقاً غير رسمي أو تغييراً شفهيّاً للعقد.

VII — GOVERNANCE, ETHICS & SYSTEM THINKING (الحوكمة والأخلاقيات والتفكير المنظومي)

51. الحوكمة تحدد من يملك القرار وكيف يُتخذ

Mindset Rule: افهم الصلاحيات وآليات اتخاذ القرار والجهة المخولة قبل اتخاذ قرار يتجاوز سلطتك.

ماذا يعني؟ ليس كل قرار من اختصاص مدير المشروع. بعض القرارات تحتاج إلى موافقة أو قرار من الجهة التي تملك الصلاحية وفق نظام الحوكمة في المشروع.

كيف أعرفها في سؤال PMP؟ إذا كان السؤال يتحدث عن:

- راعي المشروع
- لجنة التوجيه (Steering Committee)
- الحوكمة (Governance)
- الموافقة (Approval)
- الصلاحية (Authority)
- التصعيد (Escalation)

فاسأل نفسك: من يملك صلاحية اتخاذ هذا القرار؟ إذا كان القرار خارج صلاحيات مدير المشروع، فلا يتخذه بنفسه؛ بل يتبع آلية الحوكمة والموافقة المناسبة.

52. لا تجعل تحقيق القيمة مبرراً لتجاوز الحوكمة

Mindset Rule: تحقيق القيمة لا يبرر تجاوز الحوكمة أو الصلاحيات أو المتطلبات.

ماذا يعني؟ قد يكون الخيار مفيداً جداً للمشروع، لكنه لا يصبح صحيحاً إذا كان يتطلب تجاوز سياسة أو سلطة أو متطلب إلزامي.

كيف أعرفها في سؤال PMP؟ إذا قال أحد الخيارات ضمناً: "افعل ذلك لأنه أفضل للمشروع." لكن إذا كان تحقيق القيمة يتطلب تجاوز الحوكمة (Governance) أو المتطلبات (Compliance)، فلا تعتبر القيمة وحدها مبرراً لاتخاذ القرار.

53. الامتثال والأخلاقيات جزء من المشروع منذ البداية

Mindset Rule: التزم بالمتطلبات القانونية والتنظيمية والأخلاقية ومتطلبات السلامة والأمن طوال المشروع.

ماذا يعني؟ إذا كان هناك متطلب إلزامي، فلا يجوز تجاهله فقط لتوفير الوقت أو تقليل التكلفة أو تسريع العمل.

كيف أعرفها في سؤال PMP؟ إذا ذكر السؤال متطلباً قانونياً أو تنظيمياً أو إلزامياً أو متعلقاً بالسلامة أو الأخلاقيات أو الأمن، ووجدت خيارين:

- خيار يتجاهل المتطلب لتحقيق السرعة أو توفير التكلفة.
- خيار يلتزم بالمتطلب ويتعامل معه ضمن خطة المشروع.

👉 اختر الخيار الذي يلتزم بالمتطلب.

54. انظر إلى المشروع كنظام مترابط، وليس كمجموعة مهام منفصلة

Mindset Rule: افهم العلاقات والتأثيرات المتبادلة بين أجزاء المشروع والمنظمة.

ماذا يعني؟ تغيير عنصر واحد قد يؤثر في عناصر أخرى.

كيف أعرفها في سؤال PMP؟ إذا كان الخيار يحل مشكلة محلية لكنه يسبب آثاراً سلبية في أجزاء أخرى، ابحث عن الخيار الذي ينظر إلى التأثير الكلي.

55. افهم تأثير قرارك قبل أن تنفذه على بقية النظام

Mindset Rule: قيم الآثار المباشرة وغير المباشرة للقرار قبل تنفيذه.

ماذا يعني؟ ليس المهم فقط: "هل يحل المشكلة الحالية؟" بل: "ماذا سيحدث لبقية المشروع والمنظمة إذا فعلناه؟"

كيف أعرفها في سؤال PMP؟ إذا كان القرار يحل مشكلة لكنه قد يؤثر على:

- الجودة،
- المخاطر،
- الجدول،
- الموارد،
- العمليات،
- أصحاب المصلحة،

فابحث عن الخيار الذي يقيم هذه التأثيرات.

56. القرارات المهمة يجب أن تكون قابلة للتفسير والدفاع عنها

Mindset Rule: اجعل القرارات المهمة مبررة وقابلة للتفسير وفق المعلومات والمعايير والحوكمة المناسبة.

ماذا يعني؟ لا تعتمد القرارات المهمة على: "أنا أعتقد ذلك." بل على معلومات وأسباب يمكن شرحها ومراجعتها.

كيف أعرفها في سؤال PMP؟ إذا كان القرار مهماً أو له تأثير كبير على المشروع، فابحث عن الخيار الذي يعتمد على: البيانات ← التحليل ← معايير واضحة ← الجهة أو الإجراءات المعتمدة لاتخاذ القرار. وليس الخيار الذي يعتمد على الرأي الشخصي أو التخمين فقط.

57. كل مشروع يحتاج إلى إغلاق مناسب

Mindset Rule: أغلق المشروع أو المرحلة رسمياً وبشكل مناسب، حتى إذا انتهى المشروع مبكراً أو ألغي.

ماذا يعني؟ الإغلاق يشمل ما يلزم لإنهاء العمل رسمياً، توثيق النتائج، التعامل مع الالتزامات، ونقل المعرفة وفق السياق.

كيف أعرفها في سؤال PMP؟ إذا انتهى المشروع بسبب:

- اكتمال العمل،
- الإلغاء،
- عدم الجدوى،
- تغير الأولويات،

فلا تفترض أن: "انتهى المشروع، إذن لا حاجة للإغلاق".

58. ميز بين المشروع والعمل التشغيلي

Mindset Rule: المشروع مؤقت ويهدف إلى خلق نتيجة أو قدرة أو تغيير فريد؛ العمليات مستمرة ومتكررة.

ماذا يعني؟ معرفة الفرق تساعدك على تحديد طريقة الإدارة المناسبة.

كيف أعرفها في سؤال PMP؟ إذا كان العمل: مستمراً ومتكرراً فهو أقرب إلى Operations. العمليات. إذا كان: مؤقتاً ويهدف إلى نتيجة أو تغيير فريد فهو مشروع Project.

59. الاستدامة جزء من القيمة

Mindset Rule: قيم الاستدامة ضمن قرارات المشروع، بما يشمل الآثار البيئية والاجتماعية والاقتصادية طويلة المدى.

ماذا يعني؟ نجاح القرار لا يُقاس فقط بما يحدث اليوم؛ يجب النظر إلى أثره على المدى الطويل.

كيف أعرفها في سؤال PMP؟ إذا كان السؤال يقارن بين خيارات، وكان أحدها يحقق فائدة فورية لكنه يسبب أثراً سلبياً طويل المدى على البيئة أو المجتمع أو الاستدامة الاقتصادية، فلا تنظر إلى المكسب الفوري وحده.

60. الشفافية والتقارير

Mindset Rule: قدم معلومات دقيقة وشفافة عن حالة المشروع إلى الجهة المناسبة وفي الوقت المناسب.

ماذا يعني؟ لا تحفِ المعلومات المهمة ولا تقدّم صورة غير صحيحة عن وضع المشروع. عندما تحتاج الإدارة أو أصحاب القرار إلى معلومات لاتخاذ قرار، يجب أن يحصلوا على المعلومات الصحيحة والكاملة في الوقت المناسب.

كيف أعرفها في سؤال PMP؟ إذا كان السؤال يتحدث عن تأخير، تجاوز في التكلفة، مشكلة، خطر، أو أداء غير متوقع، ووجدت خياراً:

- يخفي المشكلة أو يقلل من أهميتها.
- أو يقدم معلومات غير دقيقة.
- أو يقدم معلومات واضحة وشفافة للجهة المناسبة.

اختر الخيار الذي يقدم المعلومات الصحيحة والشفافة للجهة المناسبة في الوقت المناسب.

VIII — AI MINDSET (التفكير الصحيح عند استخدام الذكاء الاصطناعي)

61. استخدام AI لا يلغي المسؤولية البشرية

Mindset Rule: استخدام AI لا يلغي المسؤولية البشرية؛ يجب أن تكون الأدوار والصلاحيات والمسائلة واضحة.

ماذا يعني؟ AI يمكن أن يساعد في التحليل والتنبؤ وتوليد الخيارات، لكن استخدامه لا يلغي الحاجة إلى تحديد من يراجع ومن يقرر ومن يتحمل المسؤولية.

كيف أعرفها في سؤال PMP؟ إذا اقترح AI قراراً مهماً، احذر من خيار: "نفذ توصية AI مباشرة." وابحث عن مراجعة بشرية وحوكمة مناسبة عندما يتطلب القرار ذلك.

62. كلما زادت خطورة القرار، زادت الحاجة إلى المراجعة البشرية

Mindset Rule: مستوى الرقابة البشرية Human Oversight يجب أن يتناسب مع أهمية القرار ومخاطره.

ماذا يعني؟ ليست كل استخدامات AI متساوية. استخدام AI في مهمة منخفضة المخاطر يختلف عن استخدامه في قرار يؤثر على:

- المال،
- السلامة،

- الأشخاص،
- الامتثال،
- المخاطر الاستراتيجية.

كيف أعرفها في سؤال PMP؟ إذا كان القرار عالي التأثير أو عالي المخاطر، فابحث عن الخيار الذي يتضمن مراجعة بشرية أو تحققاً بشرياً أو موافقة بشرية قبل اتخاذ القرار.

الخلاصة للطالب: قرار عالي المخاطر ← مراجعة بشرية أقوى ← ثم القرار.

63. لا تتعامل مع مخرجات AI كحقيقة مطلقة

Mindset Rule: تحقق من مخرجات AI بما يتناسب مع أهمية القرار ومخاطره.

ماذا يعني؟ AI قد ينتج معلومات غير دقيقة أو ناقصة أو غير مناسبة للسياق.

كيف أعرفها في سؤال PMP؟ إذا أعطى الذكاء الاصطناعي:

- تنبؤاً (Forecast)
- توصية (Recommendation)
- تحليلاً (Analysis)
- تقييماً للمخاطر (Risk Assessment)

فلا تفترض أن النتيجة صحيحة لمجرد أن الذكاء الاصطناعي قدّمها. ابحث عن الخيار الذي يتضمن التحقق (Validation) أو المراجعة (Review) أو التأكد (Verification) من مخرجات الذكاء الاصطناعي، بما يتناسب مع مستوى المخاطر.

الخلاصة: AI يعطي النتيجة ← الإنسان يتحقق منها ← ثم يعتمد القرار.

64. احم البيانات والخصوصية والأمن عند استخدام AI

Mindset Rule: استخدم البيانات مع AI وفق ضوابط الخصوصية والأمن والسرية المناسبة.

ماذا يعني؟ ليست كل بيانات المشروع صالحة للإدخال في أي نظام AI.

كيف أعرفها في سؤال PMP؟ إذا احتوى السيناريو على:

- بيانات سرية (Confidential Data)
- بيانات شخصية (Personal Data)
- معلومات مملوكة (Proprietary Information)
- أمن المعلومات (Security)
- الخصوصية (Privacy)

اختر الخيار الذي يحمي البيانات ويلتزم بضوابط الأمن والخصوصية المعتمدة.

الخلاصة: بيانات حساسة ← احم البيانات ← التزم بالضوابط المعتمدة.

65. انتبه إلى Bias وجودة البيانات

Mindset Rule: قيم جودة البيانات والتحيز المحتمل عند الاعتماد على مخرجات AI.

ماذا يعني؟ AI يعتمد على البيانات، والبيانات السيئة أو المنحازة يمكن أن تؤدي إلى نتائج سيئة أو منحازة.

كيف أعرفها في سؤال PMP؟ إذا كان الذكاء الاصطناعي يقدم قراراً أو توقعاً، وذكر السؤال وجود:

- بيانات ناقصة (Missing Data)
- بيانات ضعيفة أو غير موثوقة (Poor Data)
- بيانات متحيزة (Biased Data)
- بيانات غير متسقة (Inconsistent Data)

لا تعتمد على مخرجات الذكاء الاصطناعي مباشرة. اختر الخيار الذي يتضمن التحقق من جودة البيانات ومراجعتها قبل الاعتماد على النتيجة.

الخلاصة: بيانات غير موثوقة ← راجع البيانات أولاً ← ثم اعتمد على مخرجات AI.

66. استخدم مستوى الذكاء الاصطناعي المناسب لطبيعة المهمة

Mindset Rule: اختر مستوى استخدام الذكاء الاصطناعي المناسب للمهمة: الأتمتة (Automation)، المساعدة

(Assistance)، أو تعزيز قدرات الإنسان (Augmentation)، مع مراعاة المخاطر والحاجة إلى الحكم البشري.

ماذا يعني؟

- الأتمتة (Automation): الذكاء الاصطناعي ينفذ المهمة بدرجة عالية من الاستقلالية، عندما تكون المهمة مناسبة لذلك.
- المساعدة (Assistance): الذكاء الاصطناعي يساعد الإنسان، بينما الإنسان يراجع ويتخذ القرار.
- تعزيز القدرات (Augmentation): الذكاء الاصطناعي يعزز قدرات الإنسان في المهام المعقدة أو التحليلية، بينما يبقى الحكم البشري أساسياً.
- مهم: لا تحفظ قاعدة تقول: مهمة روتينية = Automation دائماً. بل انظر أيضاً إلى مستوى المخاطر، وأهمية القرار، والضوابط المطلوبة، والحاجة إلى الحكم البشري.

كيف أعرفها في سؤال PMP؟ أسأل نفسك:

- هل المهمة روتينية ومنخفضة المخاطر؟ ← قد تناسب Automation.
- هل تحتاج المهمة إلى مراجعة وحكم بشري؟ ← Assistance.
- هل المهمة معقدة أو استراتيجية أو عالية التأثير؟ ← Augmentation مع بقاء الإنسان في مركز القرار.

الخلاصة:

- مهمة بسيطة ومنخفضة المخاطر ← Automation
- تحتاج مساعدة ومراجعة بشرية ← Assistance
- معقدة وتحتاج قدرات الإنسان + Augmentation ← AI

67. استخدم AI عندما يضيف قيمة، ولا تجعله بديلاً عن الحكم المهني

Mindset Rule: استخدم AI عندما يضيف قيمة فعلية، مع الحفاظ على الحكم المهني والعوامل البشرية والعمليات والبيئة التنظيمية.

ماذا يعني؟ AI أداة داخل نظام إدارة المشروع، وليس هدفاً بحد ذاته. لا نستخدم AI لمجرد أن المنظمة تريد "استخدام AI". يجب استخدام الذكاء الاصطناعي فقط عندما يحقق قيمة (Value)، ويناسب المهمة (Fit)، وتم إدارة مخاطره بشكل مناسب (Appropriate Risk Management)، مع الحفاظ على الحكم البشري (Human Judgment).

كيف أعرفها في سؤال PMP؟ إذا كان السؤال يقول إن المنظمة تريد إدخال AI، لا تفترض أن الإجابة الصحيحة هي: "Use AI". ابحث أولاً عن الخيار الذي يقيّم القيمة والملاءمة والمخاطر والبيانات والحوكمة والحاجة الفعلية.

68. الدروس المستفادة (Lessons Learned) تُستخدم أثناء المشروع

Mindset Rule: اجمع الدروس المستفادة (Lessons Learned) واستخدمها أثناء المشروع، وليس فقط عند الإغلاق.

ماذا يعني؟ إذا حدث خطأ، أو ظهر أسلوب أفضل للعمل، فلا تنتظر نهاية المشروع حتى تستفيد منه. انقل التعلم إلى العمل الحالي حتى لا يتكرر الخطأ ويستفيد الفريق من الخبرة.

كيف أعرفها في سؤال PMP؟ إذا ظهر في السؤال خطأ متكرر، تجربة سابقة، تعلم جديد، أو فرصة للتحسين، وكان أحد الخيارات يؤجل الدرس إلى نهاية المشروع، بينما خيار آخريوثق الدرس ويشاركه ويطبقه أثناء المشروع: 📌 اختر الخيار الذي يستخدم الدروس المستفادة أثناء المشروع.

69. استخدم النموذج الأولي (Prototype) أو المنتج الأولي (MVP) أو العرض التجريبي (Demo) للتحقق قبل الاستثمار الكامل

Mindset Rule: عندما تكون الفكرة أو المتطلبات أو الحل غير واضح، استخدم Prototype / MVP / Demo للتحقق من الحل والحصول على Feedback قبل الاستثمار الكامل في التنفيذ.

كيف أعرفها في سؤال PMP؟ إذا كان:

- المتطلبات غير واضحة.
- العميل غير متأكد مما يريد.
- هناك فكرة أو حل جديد.
- هناك خطر أن تبني المنتج الخطأ.

وكانت الخيارات بين البناء الكامل مباشرة وبين Prototype / MVP / Demo ثم الحصول على Feedback: 📌 اختر التحقق أولاً من خلال Prototype / MVP / Demo.

الخلاصة: غير واضح ← جرب نموذجاً ← Feedback ← تعلم ← ثم استثمر أكثر.

70. حدّد أصحاب المصلحة ووثّقهم في سجل أصحاب المصلحة (Stakeholder Register)

Mindset Rule: حدّد كل من يؤثر في المشروع أو يتأثر به، ثم وثّق أصحاب المصلحة في Stakeholder Register وحدّثه عند ظهور أصحاب مصلحة جدد.

كيف أعرفها في سؤال PMP؟ إذا ظهر شخص أو جهة جديدة تؤثر في المشروع أو تتأثر به، وكان الخيار بين تجاهله وبين: حدّد (Identify) ← حلّ (Analyze) ← وثّق (Document) ← حدّث سجل أصحاب المصلحة (Update Stakeholder Register) ← أشرك بالشكل المناسب (Engage appropriately) 👉 اختر تحديده وتوثيقه وتحديث Stakeholder Register.

الخلاصة: شخص/جهة جديدة ← حدّدها ← وثّقها في سجل أصحاب المصلحة (Stakeholder Register) ← حلّها ← أشركها بالشكل المناسب.

71. حافظ على وتيرة مستدامة للفريق (Sustainable Pace)

Mindset Rule: لا تحافظ على سرعة التسليم على حساب قدرة الفريق واستدامته؛ اضبط الالتزامات بما يتناسب مع القدرة المستدامة للفريق.

ماذا يعني؟ العمل لساعات طويلة باستمرار أو الضغط على الفريق للحفاظ على سرعة مؤقتة قد يؤدي إلى الإرهاق (Burnout) وانخفاض الأداء وفقدان أعضاء الفريق.

كيف أعرفها في سؤال PMP؟ إذا ذكر السؤال:

- إرهاق الفريق.
- ساعات عمل إضافية مستمرة.
- Burnout.
- انخفاض رفاهية الفريق.
- رغبة في الحفاظ على نفس السرعة رغم تجاوز قدرة الفريق.

وكان أحد الخيارات يزيد الضغط على الفريق، بينما الآخر يعيد مواءمة التزامات العمل مع قدرة الفريق المستدامة: 👉 اختر الخيار الذي يحافظ على وتيرة عمل مستدامة، وليس الخيار الذي يزيد الضغط للحفاظ على سرعة مؤقتة.

الخلاصة للطالب: فريق مُنهك ← لا تضغط أكثر ← مواءمة الالتزامات مع القدرة المستدامة.

72. الصمود والتعافي (Resilience) بعد الانتكاسات

Mindset Rule: عند حدوث انتكاسة أو فشل أو حدث غير متوقع، ساعد الفريق والمشروع على التعافي والتكيف والاستمرار، بدلاً من اللوم أو محاولة الوصول إلى الكمال.

كيف أعرفها في سؤال PMP؟ إذا ظهر في السؤال:

- Failure / Setback
- Unexpected event
- خطأ أو انتكاسة
- ضغط على الفريق بعد مشكلة

وكانت الخيارات بين:

- اللوم أو العقاب
- محاولة تحقيق الكمال وتأخير العمل
- التعلم والتكيف والتعافي والاستمرار

👉 اختر الخيار الذي يبنى Resilience ويمكن الفريق من التعافي والاستمرار مع الحفاظ على الجودة.

الخلاصة للطالب: انتكاسة ← تعلم ← تكيف ← تعاف ← استمرار.

الخلاصة التكتيكية السريعة — PMP Exam Cheat Sheet 🚀

1. إشارات تحذيرية — Red Flags

عندما ترى هذه الخيارات، توقف وافحص السياق؛ فهي غالباً ليست الاتجاه الأول الصحيح.

- **التصعيد / Escalate** - راعي المشروع ← لا تصعد مباشرة؛ افهم المشكلة وحاول معالجتها ضمن صلاحياتك أولاً.
- **فرض الحل / Force - Direct** ← لا تفرض الحل؛ افهم الموقف وأشرك الأطراف المناسبة للوصول إلى حل.

-  العقاب أو الفصل / Punish - Fire ← لا تعاقب مباشرة؛ حدد السبب وعالج فجوة المعرفة أو الأداء بالتوجيه والتدريب المناسب.
-  التجاهل أو الانتظار / Ignore - Wait ← لا تتجاهل المشكلة؛ حلّها واتخذ الإجراء المناسب.
-  التصرف المنفرد / Act Alone ← لا تتخذ قراراً يتجاوز صلاحياتك بشكل منفرد؛ راجع الحوكمة وأشرك أصحاب القرار المعنيين.

2. اتجاهات غالباً صحيحة — Green Flags

- عندما ترى هذه الأفعال، فهي غالباً تشير إلى الاتجاه الصحيح للتعامل مع الموقف، بشرط توافقها مع سياق السؤال.
-  التحليل والتقييم / Analyze - Assess - Evaluate ← افهم المشكلة وقمّ الوضع والأثر قبل اتخاذ القرار.
 -  جمع المعلومات / Gather Information ← احصل على المعلومات الناقصة عندما تكون ضرورية لاتخاذ قرار سليم.
 -  الاجتماع والمناقشة والتعاون / Meet - Discuss - Collaborate ← تواصل مع الفريق أو أصحاب المصلحة لفهم وجهات النظر والوصول إلى حل مناسب.
 -  المراجعة والتحقق / Review - Check ← راجع الخطة أو السجل أو العقد أو الوثيقة ذات الصلة قبل التصرف.
 -  السبب الجذري / Root Cause ← ابحث عن السبب الجذري بدل معالجة الأعراض فقط.
 -  التكيف / Tailor ← اختر الأسلوب الذي يتناسب مع سياق المشروع ودوره حياته.

3. كيف أتعامل مع سؤال أولاً FIRST؟ مثلاً ماذا علي مدير المشروع ان يفعل أولاً؟

لا تحفظ ترتيباً ثابتاً؛ استخدمه كمنطق لاتخاذ القرار:

1 افهم وحلّ المشكلة

Analyze / Assess / Gather Information



2 راجع المعلومات والوثائق ذات الصلة

Review Plans / Registers / Contract / Governance



3 تواصل وأشرك الأطراف المناسبة

Meet / Discuss / Collaborate



4 اتخذ الإجراء المناسب

Resolve / Implement / Change Request / Escalate

⚠ استثناء مهم: إذا كان هناك خطر فوري على السلامة أو الأمن أو الامتثال ← اتخذ إجراء الاحتواء أو الوقاية فوراً.

4. ماذا أفعل عند ظهور طلب تغيير Change؟ — Agile vs Predictive

● تنبؤي / Predictive

Change التغيير ظهر ← قيم التغيير ← اتبع آلية التحكم بالتغيير المعتمدة ← نفذ بعد الاعتماد المناسب.

● رشيق / Agile - Adaptive

Change التغيير ظهر ← قيم القيمة والأولية ← تعامل معه وفق آلية المشروع ← حدّث Product Backlog / قائمة متطلبات المنتج عند الحاجة.

● هجين / Hybrid

Change التغيير ظهر ← حدّد الجزء المتأثر ← استخدم آلية التعامل المناسبة لذلك الجزء.

🎯 قاعدة سريعة في سؤال PMP:

Change التغيير ظهر ← حدّد نوع المشروع ← حدّد آلية التعامل مع التغيير ← اختر الإجراء المناسب.

5. أشهر فخاخ الخيارات المضلّة — Distractor Traps

- ✗ «المشكلة ظهرت >> أوقف المشروع فوراً» ← افهم الأثر وقيم الإجراء المناسب أولاً، إلا إذا كان هناك خطر يتطلب الإيقاف أو الاحتواء الفوري.
- ✗ «يوجد خلاف في الفريق >> أصعد للإدارة» ← افهم أسباب النزاع وساعد الأطراف على الوصول إلى حل قبل التصعيد.
- ✗ «العميل طلب تغييراً >> وافق فوراً» ← افهم الطلب وقيم أثره وقيّمه واتبع آلية التغيير المناسبة.
- ✗ «المورد أخطأ >> ألغ العقد فوراً» ← راجع العقد وافهم طبيعة الإخلال وطبق الإجراءات التعاقدية المناسبة.
- ✗ «انخطر حدث >> نبدأ التفكير فيه» ← إذا كان الخطر معروفاً مسبقاً، ارجع إلى الاستجابة المخططة وقيم الوضع الحالي.

🗨 القاعدة الذهبية

افهم ← قيم ← أشرك ← احترم الحوكمة ← تصرف لتحقيق القيمة.

🔥 خريطة Agile السريعة في الامتحان (Agile Quick Exam)
(Map)

فكر مباشرة في الإجراء المناسب

(Direct Action / Mindset)

إذا رأيت في سيناريو السؤال

(In the Question)

التوجيه والتيسير

(Coach / Facilitate)

الفريق لا يعرف ماذا يفعل

(Team doesn't know what to do)

إزالة العقبات والعوائق

(Remove Impediment)

الفريق محجوب أو معطل بسبب عائق

(Team blocked or stuck)

تيسير التعاون والحل المشترك

(Facilitate Collaboration)

وجود نزاع أو صراع بين أفراد الفريق

(Conflict)

مالك المنتج

(Product Owner)

تحديد أولوية عناصر المنتج

(Product Priority)

الفريق هو من يحدد طريقة العمل

(Team / HOW)

التساؤل حول "كيف ننفذ العمل؟"

(?How to do the work)

مالك المنتج / التركيز على القيمة

(Product Owner / VALUE)

القيمة التجارية والأعمال

(Business Value)

مراجعة المنتج / تعديل قائمة العمل / التكيف

(Review / Backlog / Adapt)

ملاحظات وتقييم أصحاب المصلحة

(Stakeholder Feedback)

اجتماع المراجعة الذاتية والتحسين

(Retrospective)

مشكلة في طريقة وأسلوب العمل

(Process / Way of working issue)

اجتماع مراجعة السبرنت

(Sprint Review)

مشكلة أو عيب في المنتج ذاته

(Product / Output issue)

فكر مباشرة في الإجراء المناسب

(Direct Action / Mindset)

إذا رأيت في سيناريو السؤال

(In the Question)

الحفاظ على التركيز / مناقشة التفاصيل جانباً

(Keep focused / discuss details separately)

اجتماع Daily Scrum يستغرق وقتاً طويلاً

(Daily Scrum too long)

التقييم ← إعادة ترتيب الأولويات ← التكيف

(Evaluate → Prioritize → Adapt)

طلب تغيير في بيئة الأجايل

(Agile Change Request)

عدم القفز مباشرة لإدخاله؛ بل يوجه لمالك المنتج وال
Backlog

(Do not add directly)

طلب جديد أثناء ال Sprint

(New request during Sprint)

معيار/تعريف الجاهزية

(Definition of Ready - DoR)

متى نبدأ العمل على قصة المستخدم؟

(?When to start User Story)

معيار/تعريف الاكتمال

(Definition of Done - DoD)

متى نعتبر العمل مكتمل وجاهز؟

(Work Completed)

التفكيك إلى قصص مستخدم أصغر

(Decomposition → User Stories)

ميزة أو متطلب كبير جداً

(Epic)

مصفوفة تتبع المتطلبات

(Requirements Traceability Matrix - RTM)

نزاع حول متطلب / حاجة للتتبع

(Requirement dispute / trace)

استخدام Kanban / تحديد حد العمل الجاري

(Kanban / Limit WIP)

تكس العمل / اختناق التدفق

(WIP / Bottleneck)

فكر مباشرة في الإجراء المناسب

(Direct Action / Mindset)

إذا رأيت في سيناريو السؤال

(In the Question)

اجتماع تنسيق الفرق

(Scrum of Scrums)

وجود اعتماديات بين عدة فرق

(Inter-team dependencies)

عدم فرض كيفية التنفيذ عليهم

(Do not impose HOW)

الفريق يعرف كيف يعمل ولديه الخبرة

(Team knows how to work)

⚠ خلل وعدم توافق مع عقلية الأجايل ⚠

(⚠ Agile Mindset mismatch)

مدير يريد التحكم والتوجيه التفصيلي لكل شيء

(Manager controlling everything)

