examundo

اختبار PMP تجريبي بالعربي

عدد الأسئلة: 83، مع الإجابات. أُعدّت الأدلة والترجمات ورُوجعت ببرامج حاسوبية. لم يراجعها أي شخص بعد.

آخر تحديث: 25 نوفمبر 2026 · /examundo.tech/ar/pmp

العمليات (Process)

1. يكتشف فريق مشروع فرصة لخفض تكلفة المواد بالتحول إلى مورّد آخر. يفاوض الفريق ويوقّع عقدًا طويل الأجل ثابتًا مع المورّد الجديد بالسعر المخفّض، فيُضمن تحقق الوفر. ما استراتيجية الاستجابة للمخاطر الإيجابية المستخدمة؟

A project team identifies an opportunity to reduce material costs by switching suppliers. The team negotiates and signs a locked-in long-term contract with the new supplier at the reduced rate, guaranteeing the cost savings will occur. Which positive risk response strategy was used?

A. الاستغلال (Exploit)
B. المشاركة (Share)
C. التعزيز (Enhance)
D. القبول (Accept)

---

2. القيمة المكتسبة (EV) لمشروع 45,000 دولار، والتكلفة الفعلية (AC) 50,000 دولار. ما مؤشر أداء التكلفة (CPI)، وماذا يدل عليه؟

A project has an Earned Value (EV) of $45,000 and an Actual Cost (AC) of $50,000. What is the Cost Performance Index (CPI), and what does it indicate?

A. CPI = 0.90 ؛ المشروع أقل من الميزانية
B. CPI = 0.90 ؛ المشروع تجاوز الميزانية
C. CPI = 1.11 ؛ المشروع أقل من الميزانية
D. CPI = 1.11 ؛ المشروع تجاوز الميزانية

---

3. يستثمر فريق المشروع في تدريب إضافي للمطورين لتقليل احتمال عيوب البرمجة قبل وقوعها. تُصنَّف هذه التكلفة في أي فئة من فئات تكلفة الجودة؟

A project team invests in additional training for developers to reduce the likelihood of coding defects before they occur. This cost is classified under which category of the cost of quality?

A. تكاليف الوقاية (Prevention costs)
B. تكاليف التقييم (Appraisal costs)
C. تكاليف الفشل الخارجي (External failure costs)
D. تكاليف الفشل الداخلي (Internal failure costs)

---

4. في السبرنت 6، ينخفض معدل إنجاز الفريق (velocity) من متوسط 40 نقطة قصة إلى 25 نقطة، ويظهر مخطط الاحتراق (burndown) أن العمل المتبقي أعلى بكثير من الخط المثالي. ما أفضل إجراء يتخذه سكرم ماستر؟

During Sprint 6, the team's velocity drops from an average of 40 story points to 25 story points, and the burndown chart shows work trending well above the ideal line. What is the BEST action for the Scrum Master to take?

A. إعادة ضبط الخط المرجعي (baseline) لخطة الإصدار فورًا ليعكس المعدل الأقل بشكل دائم
B. توجيه الفريق إلى العمل ساعات إضافية لبقية السبرنت لتحقيق الالتزام الأصلي
C. إضافة أعضاء جدد إلى الفريق في منتصف السبرنت لزيادة الطاقة واستعادة المعدل الأصلي
D. تيسير اجتماع استرجاعي (retrospective) لتحديد الأسباب الجذرية، وترك مالك المنتج يعيد ترتيب الأولويات وفق التوقعات المحدَّثة

---

5. يفحص مهندس جودة اللحامات قبل الشحن ويرفض دفعة كاملة، مما يستلزم إعادة العمل قبل التسليم للعميل. في أي فئة من فئات تكلفة الجودة تقع تكلفة إعادة العمل هذه؟

A quality engineer inspects welds before shipment and rejects a batch, requiring rework before delivery to the customer. Into which cost of quality category does the cost of this rework fall?

A. تكلفة التقييم (Appraisal): تكاليف تقييم المنتج وقياسه وفحصه للتأكد من مطابقته

B. تكلفة الوقاية (Prevention): تكاليف تُنفق لإبعاد العيوب عن المنتج من الأساس

C. تكلفة الفشل الخارجي (External failure): تكاليف مرتبطة بعيوب تُكتشف بعد استلام العميل للمنتج

D. تكلفة الفشل الداخلي (Internal failure): تكاليف تصحيح العيوب المكتشفة قبل وصول المنتج إلى العميل

---

6. يفرض فريق تطوير مراجعات إلزامية للشيفرة من الزملاء (peer code reviews) قبل كل إصدار لاكتشاف العيوب قبل التسليم للعميل. في تصنيف تكلفة الجودة، ما التصنيف الأنسب لهذا النشاط بين أنواع التكاليف؟

A development team institutes mandatory peer code reviews before every release to detect defects prior to customer delivery. Under cost-of-quality categorization, this activity is BEST classified as which type of cost?

A. تكلفة الفشل الداخلي

B. تكلفة التقييم

C. تكلفة الوقاية

D. تكلفة الفشل الخارجي

---

7. يريد المشتري أن يحتفظ بسلطة تقديرية منفردة وذاتية لتحديد إجمالي أتعاب البائع بناءً على تقييمه النوعي لأداء البائع، لا وفق صيغة محددة مسبقًا. أي نوع من العقود يحقق هذا المطلب على أفضل وجه؟

A buyer wants to retain sole, subjective discretion to determine the seller's total fee amount based on the buyer's own qualitative assessment of the seller's performance, rather than using a predetermined formula. Which contract type BEST satisfies this requirement?

A. التكلفة زائد أتعاب الجائزة (CPAF)

B. التكلفة زائد أتعاب ثابتة (CPFF)

C. التكلفة زائد أتعاب حافزة (CPIF)

D. السعر الثابت مع أتعاب حافزة (FPIF)

---

8. في اجتماع سكرم اليومي (daily scrum)، يشرح مطوّر لزميله حلًا تقنيًا معقدًا عدة دقائق، فيتجاوز الاجتماع مدته المحددة بـ 15 دقيقة. ماذا ينبغي أن يفعل سكرم ماستر؟

During a daily scrum, a developer spends several minutes explaining a complex technical solution to a teammate, causing the meeting to exceed its 15-minute timebox. What should the Scrum Master do?

A. السماح بالنقاش التقني كاملًا لأنه مهم

B. إلغاء بقية تحديثات الفريق لتوفير الوقت

C. تصعيد المسألة إلى مالك المنتج لإدارة الوقت

D. تحويل النقاش المفصّل إلى حديث لاحق بعد الاجتماع

---

9. أثناء تنفيذ المشروع، يطلب الراعي (sponsor) شفهيًا من مدير المشروع إضافة مُخرَج جديد لم يكن ضمن الخط المرجعي المعتمد للنطاق، ويقول إن التغيير عاجل وصغير. ماذا ينبغي أن يفعل مدير المشروع أولًا؟

During project execution, the sponsor verbally asks the project manager to add a new deliverable that was not in the approved scope baseline, stating the change is urgent and small. What should the project manager do FIRST?

A. رفض الطلب لأن تغييرات النطاق غير مسموحة بعد اعتماد الخط المرجعي

B. تحديث الخط المرجعي للنطاق ثم إبلاغ مجلس ضبط التغيير لاحقًا

C. تنفيذ التغيير فورًا لأن للراعي صلاحية الموافقة عليه

D. تقديم طلب تغيير رسمي عبر عملية التحكم المتكامل في التغيير

---

10. يقدّم عضو في فريق المشروع طلبًا لتحديث رقم الإصدار وسجل المراجعات لوثيقة مواصفات تقنية معتمدة، دون أي تغيير في محتوى الوثيقة أو نطاقها. أي نظام مسؤول عن معالجة هذا الطلب؟

A project team member submits a request to update the version number and revision history of an approved technical specification document, with no change to the document's actual content or scope. Which system is responsible for processing this request?

A. عملية مراجعة خطة إدارة المخاطر
B. عملية التحكم المتكامل في التغيير عبر مجلس ضبط التغيير
C. إجراء تحديث الخط المرجعي للتكلفة
D. نظام إدارة التكوين

---

11. أثناء تنفيذ المشروع، يضيف عضو في الفريق ميزات إضافية إلى وحدة برمجية لم يطلبها العميل ولا ترد في الخط المرجعي للنطاق، ظنًا منه أن العميل سيقدّرها. هذا مثال على:

During project execution, a team member adds extra features to a software module that were not requested by the customer or included in the scope baseline, believing the customer will appreciate them. This is an example of:

A. التزويق الزائد (Gold plating)
B. تغيير نطاق معتمد
C. زحف النطاق (Scope creep)
D. تغيير مضيف للقيمة

---

12. يقارن مدير المشروع مستويات مشاركة أصحاب المصلحة الحالية بالمرغوبة باستخدام مصفوفة تقييم مشاركة أصحاب المصلحة (stakeholder engagement assessment matrix). يُصنَّف أحدهم حاليًا «معارض (Resistant)» وينبغي أن يكون «داعمًا (Supportive)». ماذا ينبغي أن يفعل مدير المشروع؟

A project manager compares stakeholders' current engagement levels to their desired engagement levels using a stakeholder engagement assessment matrix. One stakeholder is currently classified as Resistant but should be Supportive. What should the project manager do?

A. توثيق الفجوة في سجل المخاطر وعدم اتخاذ أي إجراء آخر
B. إزالة صاحب المصلحة من اتصالات المشروع المستقبلية
C. تصعيد صاحب المصلحة إلى الراعي لإعادة تكليفه
D. وضع استراتيجيات لنقل مستوى مشاركة صاحب المصلحة نحو الحالة المرغوبة

---

13. يحتاج مدير المشروع إلى أداة تربط كل متطلب عمل موثّق بهدف العمل الذي نشأ منه وبحالات الاختبار التي ستتحقق منه طوال دورة حياة المشروع. أي وثيقة ينبغي أن يستخدم؟

A project manager needs a tool that links each documented business requirement to its originating business objective and to the test case(s) that will validate it throughout the project lifecycle. Which document should the project manager use?

A. قاموس هيكل تجزئة العمل (WBS dictionary)
B. مصفوفة تتبع المتطلبات (Requirements traceability matrix)
C. قائمة أعمال المنتج (Product backlog)
D. بيان نطاق المشروع (Project scope statement)

---

14. أثناء بناء مصفوفة تقييم مشاركة أصحاب المصلحة في مرحلة التخطيط، يسجّل مدير المشروع مستوى مشاركة جهة تنظيمية رئيسية حاليًا «معارض (Resistant)» والمرغوب «محايد (Neutral)». ما أنسب تركيز أولي لاستراتيجية المشاركة؟

While building the stakeholder engagement assessment matrix during planning, a project manager records a key regulator's current engagement level as 'Resistant' and desired level as 'Neutral.' What is the MOST appropriate initial focus for the engagement strategy?

A. تصميم إجراءات مستهدفة لتقليل المعارضة والوصول أولًا إلى المشاركة المحايدة
B. نقل الجهة التنظيمية مباشرة إلى «قائد (Leading)» لتعظيم تأييد المشروع
C. تصعيد الجهة التنظيمية إلى الراعي لاستبدالها في سجل أصحاب المصلحة
D. تجاهل الفجوة لأن الجهات التنظيمية تبقى معارضة عادةً مهما كانت الاستراتيجية

---

15. تعرض مشروع لزيادة لمرة واحدة في تكلفة المواد بسبب خطأ فوترة من المورّد، صُحّح ولا يُتوقع تكراره. باستخدام إدارة القيمة المكتسبة (EVM)، ما الصيغة الأنسب لتوقع التقدير عند الإنجاز (EAC)؟

A project has experienced a one-time material cost overrun caused by a vendor invoicing error that has since been corrected and is not expected to recur. Using EVM, which formula is MOST appropriate to forecast the estimate at completion (EAC)?

A. EAC = AC + [(BAC − EV) / (CPI × SPI)] : يفترض أن أداء التكلفة والجدول معًا سيؤثران في العمل المتبقي

B. EAC = AC + (BAC − EV) : يفترض أن العمل المتبقي سيُنجز بالمعدل المخطط

C. EAC = AC + تقدير جديد للعمل المتبقي: يفترض أن التقدير الأصلي معيب جوهريًا

D. EAC = BAC / CPI : يفترض أن أداء التكلفة الحالي سيستمر حتى نهاية المشروع

---

16. في إدارة القيمة المكتسبة، أي مصطلح يمثل الميزانية المعتمدة المخصصة للعمل المجدول حتى نقطة زمنية محددة؟

In earned value management, which term represents the authorized budget assigned to scheduled work as of a specific point in time?

A. الميزانية عند الإنجاز (BAC)

B. القيمة المكتسبة (EV)

C. التكلفة الفعلية (AC)

D. القيمة المخططة (PV)

---

17. أي أداة توضح الأدوار بتحديد من هو المسؤول عن التنفيذ (Responsible) والمسؤول النهائي (Accountable) والمستشار (Consulted) والمُبلَّغ (Informed) في كل نشاط من أنشطة المشروع؟

Which tool clarifies roles by identifying who is Responsible, Accountable, Consulted, and Informed for each project activity?

A. المدرج التكراري للموارد (Resource histogram)

B. مخطط RACI

C. مصفوفة تقييم مشاركة أصحاب المصلحة

D. الهيكل التنظيمي (Organizational chart)

---

18. يطلب أحد أصحاب المصلحة تغييرًا كبيرًا في النطاق بعد اعتماد الخط المرجعي للنطاق. وفق عملية التحكم المتكامل في التغيير (perform integrated change control)، ماذا ينبغي أن يفعل مدير المشروع أولًا؟

A stakeholder requests a significant change to project scope after the scope baseline has been approved. According to the perform integrated change control process, what should the project manager do FIRST?

A. تحديث الخط المرجعي للنطاق مباشرة

B. تقديم طلب تغيير وتمريره عبر عملية ضبط التغيير

C. رفض التغيير لحماية الجدول الزمني

D. تنفيذ التغيير فورًا لأن صاحب المصلحة طلبه

---

19. يحدد فريق يعمل بنظام كانبان (Kanban) حدًا أقصى من أربعة عناصر في عمود «قيد التنفيذ (In Progress)» في أي وقت. ما الغرض الأساسي من هذا القيد؟

A team using Kanban sets a maximum of four items allowed in the 'In Progress' column at any time. What is the PRIMARY purpose of this constraint?

A. الحد من العمل الجاري وكشف الاختناقات مبكرًا

B. ضمان أن ينجز الفريق أربعة عناصر بالضبط كل أسبوع

C. الاستغناء عن الاجتماع اليومي القائم وقوفًا (stand-up)

D. تحديد المدة الثابتة لكل تكرار (iteration)

---

20. يُظهر تقرير مراقبة أن مؤشر أداء التكلفة (CPI) لمشروع يساوي 0.85. أي عبارة تفسّر هذه القيمة بصورة صحيحة؟

A monitoring report shows the Cost Performance Index (CPI) for a project is 0.85. Which statement correctly interprets this value?

A. المشروع متقدم على الجدول الزمني مقارنة بالخطة

B. المشروع اكتسب قيمة أكبر مما كلّفه حتى الآن

C. المشروع ضمن الميزانية تمامًا بلا أي انحراف

D. المشروع ينفق أكثر من قيمة العمل المنجز فعلًا

---

21. مشروع تنبؤي ميزانيته عند الإنجاز (BAC) 500,000 دولار. في تاريخ الحالة الحالي: القيمة المكتسبة (EV) 300,000 دولار، والقيمة المخططة (PV) 250,000 دولار، والتكلفة الفعلية (AC) 350,000 دولار. أي عبارة تصف أداء المشروع على أفضل وجه؟

A predictive project has a budget at completion (BAC) of $500,000. At the current status date, earned value (EV) is $300,000, planned value (PV) is $250,000, and actual cost (AC) is $350,000. Which statement BEST describes the project's performance?

A. المشروع متأخر عن الجدول الزمني وتجاوز الميزانية.
B. المشروع متأخر عن الجدول الزمني وأقل من الميزانية.
C. المشروع متقدم على الجدول الزمني وأقل من الميزانية.
D. المشروع متقدم على الجدول الزمني وتجاوز الميزانية.

---

22. يخطط مدير مشروع للتكرار القادم الممتد أسبوعين بتفصيل كامل، بينما يمثل العمل المجدول بعد ستة أشهر بمعلم تلخيصي عالي المستوى فقط. ما أفضل وصف لهذه التقنية في الجدولة؟

A project manager plans the next two-week iteration of work in full detail while representing work scheduled six months out only as a high-level summary milestone. This scheduling technique is BEST described as which of the following?

A. التفصيل التدريجي (Progressive elaboration)
B. جدولة السلسلة الحرجة (Critical chain scheduling)
C. التنفيذ السريع (Fast tracking)
D. التخطيط المتدحرج (Rolling wave planning)

---

23. يزداد فريق مشروع من 8 إلى 12 عضوًا. باستخدام صيغة قنوات الاتصال n(n-1)/2، كم قناة اتصال إضافية تنتج عن هذه الزيادة؟

A project team grows from 8 to 12 members. Using the communication channels formula n(n-1)/2, how many additional communication channels result from this growth?

A.28
B.38
C.66
D.12

---

24. يلاحظ مدير المشروع أثناء فحص جودة روتيني أن مُخرَجًا مكتملًا لا يستوفي معايير القبول المحددة في الخط المرجعي للنطاق. ماذا ينبغي أن يفعل مدير المشروع أولًا؟

A project manager notices during a routine quality inspection that a completed deliverable does not meet the acceptance criteria defined in the scope baseline. What should the project manager do FIRST?

A. توثيق العيب والبدء بإجراء تصحيحي وفق خطة إدارة الجودة
B. تقديم طلب تغيير لخفض معايير القبول
C. التصعيد فورًا إلى الراعي لإعادة التفاوض على النطاق
D. قبول المُخرَج وتسجيل الانحراف في الدروس المستفادة

---

25. يكتشف مدير مشروع كُلّف حديثًا أنه لا توجد وثيقة رسمية تجيز المشروع. أي وثيقة ينبغي أن يحصل عليها أولًا قبل المضي في التخطيط التفصيلي؟

A newly assigned project manager discovers that no formal document authorizing the project exists. Which document should the project manager obtain FIRST before proceeding with detailed planning?

A. حالة العمل (Business case)
B. ميثاق المشروع (Project charter)
C. سجل أصحاب المصلحة (Stakeholder register)
D. خطة إدارة المشروع (Project management plan)

---

26. تسحب شركة مصنّعة منتجًا بعد أن قدّم عدة عملاء مطالبات ضمان، ورفع أحدهم دعوى مسؤولية منتج بسبب عيب اكتُشف بعد التسليم. في إطار تكلفة الجودة، ما التصنيف الأنسب لهذه التكاليف؟

A manufacturer recalls a product after multiple customers file warranty claims and one files a product liability lawsuit due to a defect discovered after delivery. Under the cost of quality framework, these costs are BEST classified as:

A. تكاليف التقييم
B. تكاليف الفشل الداخلي
C. تكاليف الوقاية
D. تكاليف الفشل الخارجي

---

27. في جدول مشروع تنبؤي، مدة النشاط A هي 5 أيام وسماحه الكلي (total float) صفر، ومدة النشاط B هي 3 أيام وسماحه الكلي 2 يوم. إذا تأخر النشاط A بمقدار 2 يوم، فما الأثر الأرجح في تاريخ نهاية المشروع؟

In a predictive project schedule, Activity A has a duration of 5 days and zero total float, while Activity B has a duration of 3 days and 2 days of total float. If Activity A is delayed by 2 days, what is the MOST likely impact on the project end date?

A. سيتأخر تاريخ نهاية المشروع 2 يوم
B. لن يتأثر تاريخ نهاية المشروع
C. سيصبح النشاط B المسار الحرج الجديد
D. سيمتص السماح الحر للنشاط A التأخير

---

28. في سكرم، أي حدث يُعقد في نهاية السبرنت تحديدًا لتحديد تحسينات العملية للسبرنت القادم؟

In Scrum, which event is held at the end of a sprint specifically to identify process improvements for the next sprint?

A. مراجعة السبرنت (Sprint review)
B. تخطيط السبرنت (Sprint planning)
C. الاجتماع الاسترجاعي للسبرنت (Sprint retrospective)
D. الاجتماع اليومي (Daily scrum)

---

29. يلاحظ فريق يعمل بكانبان (Kanban) أن قصصًا كثيرة تُبدأ وقليلًا منها يكتمل، مما يسبب تأخر التسليم. ماذا ينبغي أن يفعل الفريق لمعالجة ذلك؟

A team using Kanban notices that many stories are being started but few are being completed, causing delivery delays. What should the team do to address this?

A. إضافة أعمدة أكثر إلى لوحة كانبان
B. وضع حدود العمل الجاري (WIP) أو خفضها
C. تعيين مالك منتج متفرغ للفريق
D. زيادة مدة السبرنت الحالي

---

30. يستخدم فريق مشروع نهجًا هجينًا: جدولًا تنبؤيًا لشراء الأجهزة (hardware) وسكرم لتطوير البرمجيات. يخطط الفريق لعمل البرمجيات عبر زيادات تمتد على عدة سبرنتات قادمة لتحديد هدف تسليم متوسط الأجل. ما أفضل وصف لهذا النشاط التخطيطي؟

A project team is using a hybrid approach: a predictive schedule for hardware procurement and Scrum for software development. The team plans software work in increments spanning several upcoming sprints to establish a mid-term delivery target. What is this planning activity BEST described as?

A. تخطيط الإصدار (Release planning)
B. تنقيح القائمة (Backlog refinement)
C. تخطيط السبرنت (Sprint planning)
D. مراجعة التكرار (Iteration review)

---

31. ميزانية المشروع عند الإنجاز (BAC) 500,000 دولار، والقيمة المكتسبة (EV) 200,000 دولار، والتكلفة الفعلية (AC) 250,000 دولار. يصر الراعي على أن ينتهي المشروع بالميزانية المعتمدة الأصلية. أي قيمة لمؤشر الأداء المطلوب للإنجاز (TCPI) ينبغي أن يحسبها مدير المشروع ليقدّر إمكانية ذلك؟

A project has a BAC of $500,000, EV of $200,000, and AC of $250,000. The sponsor insists the project must still finish at the original approved budget. What TCPI value should the project manager calculate to assess whether this is achievable?

A. 0.83
B. 0.80
C. 1.20
D. 1.50

الأفراد (People)

32. في اجتماع انطلاق المشروع، ييسّر مدير المشروع جلسة يحدد فيها أعضاء الفريق معًا السلوكيات المقبولة وقواعد التواصل وآليات اتخاذ القرار، ويوقّع الجميع على الوثيقة الناتجة. ما أفضل وصف للوثيقة التي يُعدّها الفريق في هذا النشاط؟

During project kickoff, the project manager facilitates a session where team members collectively define acceptable behaviors, communication norms, and decision-making processes, and everyone signs off on the resulting document. This activity is BEST described as developing which artifact?

A. ميثاق الفريق
B. خطة إدارة الاتصالات
C. مصفوفة إسناد المسؤوليات
D. خطة مشاركة أصحاب المصلحة

---

33. يريد مدير مشروع مساعدة عضو مبتدئ في الفريق على تنمية مهارات مهنية بعيدة المدى تتجاوز المشروع الحالي، تشمل التوجيه في قرارات المسار الوظيفي والتعامل مع المؤسسة، اعتمادًا على خبرة مدير المشروع الأوسع. ما الأسلوب التطويري الأنسب لهذه الحاجة؟

A project manager wants to help a junior team member develop long-term career skills beyond the current project, including guidance on career path decisions and organizational navigation, drawing on the project manager's own broader experience. Which developmental approach BEST fits this need?

A. الإدارة الآمرة (Directive management)، وتركّز على إسناد مهام محددة ومتابعة إنجازها
B. تقييم الأداء (Performance appraisal)، ويركّز على تقييم رسمي مقابل مقاييس الوظيفة
C. الإرشاد (Mentoring)، ويركّز على التطوير المهني بعيد المدى ونقل المعرفة
D. التوجيه (Coaching)، ويركّز على تحسين أداء محدد في الدور الحالي

---

34. يتجاوز أعضاء الفريق التوقعات باستمرار من أجل مديرة المشروع لأنهم معجبون بشخصيتها الجذابة ويريدون الاقتداء بأسلوب قيادتها، لا بسبب منصبها الرسمي أو خبرتها التقنية. هذا مثال على أي نوع من السلطة (power)؟

Team members consistently go above expectations for a project manager because they admire her charisma and want to emulate her leadership style, not because of her formal title or technical expertise. This is an example of which type of power?

A. السلطة الشرعية (Legitimate power)
B. سلطة المكافأة (Reward power)
C. سلطة الإعجاب والقدوة (Referent power)
D. سلطة الخبرة (Expert power)

---

35. يختلف مطوّران متمرسان في فريق المشروع بشدة حول البنية المعمارية (architecture) التي تُستخدم في وحدة حرجة، وبدأ الخلاف يؤخر التقدم. ما أفضل أول إجراء لمدير المشروع؟

Two senior developers on a project team strongly disagree about which architecture to use for a critical module, and the disagreement is beginning to delay progress. What is the project manager's BEST first action?

A. التوفيق بينهما بدمج عناصر من كل بنية مقترحة دون مزيد من النقاش
B. توجيه الفريق إلى استخدام البنية التي يفضلها مدير المشروع شخصيًا
C. تيسير نقاش بين المطورَين للوصول إلى حل يلبي المخاوف التقنية لدى الطرفين
D. تأجيل القرار حتى يتوفر الراعي ليختار

---

36. بحسب أبحاث ثامهاين وويلمون (Thamhain and Wilemon) عن مصادر الصراع في فرق المشاريع، ما مصدر الصراع الأكثر تكرارًا على امتداد دورة حياة مشروع نموذجي كاملة؟

Research on sources of project team conflict (Thamhain and Wilemon) found that across the entire life cycle of a typical project, which source of conflict occurs MOST frequently?

A. الجداول الزمنية
B. الآراء والمفاضلات التقنية
C. اختلاف الطباع بين أعضاء الفريق
D. الإجراءات الإدارية

---

37. يتنازع فريقان يتشاركان بيئة اختبار واحدة بصورة متكررة لأن كليهما يحتاج إلى وصول حصري في فترات سبرنت متداخلة. ما مصدر الصراع الذي يعود إليه هذا الخلاف المتكرر بصورة مباشرة أكثر من غيره؟

Two teams sharing a single testing environment repeatedly clash because both need exclusive access during overlapping sprint windows. This recurring conflict is MOST directly attributable to which source of conflict?

A. عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات
B. ندرة الموارد
C. انهيار التواصل
D. اختلاف الطباع

---

38. يعاني فريق متعدد الوظائف حديث التشكيل من توتر: يختبر الأعضاء الحدود، ويشككون في سلطة مدير المشروع، ويختلفون على الأدوار. أي مرحلة من مراحل تطور الفريق يمثّلها هذا الموقف أفضل تمثيل؟

A newly formed cross-functional team is experiencing tension as members test boundaries, question the project manager's authority, and disagree over roles. Which stage of team development does this scenario BEST represent?

A. الأداء (Performing)
B. التوافق (Norming)
C. التكوين (Forming)
D. العاصفة (Storming)

---

39. تُظهر مصفوفة تقييم أصحاب المصلحة أن مستوى مشاركة مدير أول حاليًا «معارض (Resistant)» بينما المستوى المرغوب «داعم (Supportive)». أي إجراء ينبغي أن يتخذه مدير المشروع أولًا لسد هذه الفجوة؟

A stakeholder assessment matrix shows a senior director's current engagement level as 'Resistant' while the desired level is 'Supportive.' Which action should the project manager take FIRST to close this gap?

A. توثيق المعارضة في سجل المخاطر وعدم اتخاذ أي إجراء آخر
B. الاجتماع بالمدير لفهم المخاوف الكامنة وراء معارضته
C. تصعيد معارضة المدير إلى راعي المشروع فورًا
D. استبعاد المدير من اتصالات المشروع المستقبلية

---

40. وجدت أبحاث ثامهاين وويلمون (Thamhain and Wilemon) عن مصادر الصراع في فرق المشاريع أن مصدرًا واحدًا يحتل باستمرار مرتبة بين الأكثر تكرارًا في معظم مراحل دورة حياة المشروع. ما هذا المصدر؟

Research by Thamhain and Wilemon on sources of conflict in project teams found that one source consistently ranks among the most frequent throughout nearly all phases of a project's lifecycle. Which source is this?

A. الخلافات حول الجدول الزمني
B. نزاعات التكلفة والميزانية
C. الخلافات حول الإجراءات الإدارية
D. اختلاف الطباع

---

41. يحقق فريق سكرم ذاتي التنظيم أهداف سبرنتاته باستمرار بفضل التعاون الوثيق. يريد راعي المشروع منح مكافأة فردية لعضو الفريق الذي كتب أكبر عدد من نقاط القصص (story points). ماذا ينبغي أن يوصي به مدير المشروع بدلًا من ذلك؟

A self-organizing Scrum team consistently delivers sprint goals through close collaboration. The project sponsor wants to award an individual bonus to the team member who wrote the most story points. What should the project manager recommend INSTEAD?

A. أن يطلب من الفريق التصويت على الفرد المستحق للمكافأة
B. إلغاء كل أشكال التقدير لتجنب الاحتكاك في الفريق
C. التوصية بمكافأة جماعية مرتبطة بنتائج الفريق المشتركة في السبرنت
D. منح المكافأة للفرد كما طلب الراعي لرفع الإنتاجية

---

42. يركّز مدير مشروع على إزالة العقبات وتوجيه أعضاء الفريق (coaching) وتمكين الفريق من اتخاذ القرارات بدلًا من إملاء العمل عليه. أي أسلوب قيادة يصفه ذلك؟

A project manager focuses on removing obstacles, coaching team members, and empowering the team to make decisions rather than directing their work. This describes which leadership style?

A. القيادة الحرة (Laissez-faire)
B. القيادة الاستبدادية (Autocratic)
C. القيادة التبادلية (Transactional)
D. القيادة الخادمة (Servant leadership)

---

43. يوجّه مدير مشروع عضوًا في الفريق يقصّر في الأداء باستمرار رغم امتلاكه المهارات التقنية اللازمة، وقد عبّر عن إحباطه من غموض التوقعات. أي إجراء يعالج السبب الجذري بأكبر فعالية؟

A project manager is coaching a team member who consistently underperforms despite having the necessary technical skills. The team member has expressed frustration about unclear expectations. Which action would MOST effectively address the root cause?

A. وضع أهداف أداء واضحة وقابلة للقياس ومتابعة دورية بالملاحظات
B. تقديم تدريب تقني إضافي على الأدوات المستخدمة
C. توثيق مشكلة الأداء وبدء إجراء تأديبي رسمي بحق العضو
D. إعادة إسناد مهام العضو إلى زميل أعلى أداءً

---

44. صاحب مصلحة له نفوذ كبير على المشروع واهتمام ضعيف بأنشطته اليومية. وفق شبكة النفوذ والاهتمام (power/interest grid)، كيف تُدار علاقة صاحب المصلحة هذا عمومًا؟

A stakeholder has high power over the project but low interest in its day-to-day activities. According to the power/interest grid, how should this stakeholder generally be managed?

A. إبقاؤه راضيًا (Keep satisfied)
B. إبقاؤه على اطلاع (Keep informed)
C. إدارته عن قرب (Manage closely)
D. مراقبته بأقل جهد (Monitor with minimal effort)

---

45. يعمل مدير مشروع متمرس مع مدير مشروع مبتدئ ستة أشهر، فيشاركه معرفته بالمؤسسة ويقدم له توجيهًا مهنيًا دون وضع هدف محدد لتحسين الأداء. ما أفضل وصف لهذه العلاقة التطويرية؟

A senior project manager works with a junior project manager over six months, sharing organizational knowledge and offering career guidance without setting a specific performance-improvement target. This developmental relationship is BEST described as?

A. التوجيه (Coaching)
B. نشاط لبناء الفريق (Team-building)
C. الإرشاد (Mentoring)
D. تقييم الأداء (Performance appraisal)

---

46. أثناء التفاوض على عقد مع مورّد، يريد مدير المشروع بناء علاقة تعاونية طويلة الأمد لمشاريع مستقبلية مع حل نزاع حالي حول التسعير. ما أنسب أسلوب تفاوض؟

During contract negotiations with a vendor, the project manager wants to establish a long-term, collaborative relationship for future projects while resolving a current pricing dispute. Which negotiation approach is MOST appropriate?

A. التفاوض التوزيعي (ربح مقابل خسارة) للحصول على أدنى سعر ممكن
B. التجنب بترك المورّد يضع الشروط منفردًا
C. المساومة على المواقف (Positional bargaining) بافتتاح الحوار بطلب متطرف لتثبيت نقطة الانطلاق
D. التفاوض التكاملي (ربح للطرفين) الذي يركّز على المصالح المشتركة والقيمة المشتركة

---

47. في لقاء فردي، يعبّر عضو في الفريق عن إحباطه من غموض الأولويات التي تأتيه من عدة أصحاب مصلحة، دون أن يقترح حلًا. ما أفضل أول استجابة لمدير المشروع؟

During a one-on-one, a team member vents frustration about unclear priorities from multiple stakeholders but has not proposed any solution. What is the project manager's BEST FIRST response?

A. توجيه العضو إلى طرح المسألة بنفسه مباشرة مع أصحاب المصلحة
B. اقتراح أن يصعّد العضو شكواه إلى الموارد البشرية
C. تقديم قائمة مهام مرتبة الأولوية فورًا للتخلص من الغموض
D. ممارسة الإصغاء الفعال وطرح أسئلة توضيحية والاعتراف بالإحباط قبل البدء بحل المشكلة

---

48. عضو جديد في الفريق متحمس جدًا لكنه لم يستخدم أداة العمل الرشيق المختارة ولم يعمل في بيئة سكرم من قبل. وفق نظرية القيادة الموقفية (situational leadership)، أي أسلوب قيادة ينبغي أن يستخدمه مدير المشروع معه في البداية؟

A newly hired team member is highly motivated but has never used the project's chosen agile tool or worked in a Scrum environment before. According to situational leadership theory, which leadership style should the project manager use with this team member initially?

A. الدعم (Supporting): تيسير القرار المشترك والتشجيع
B. التفويض (Delegating): تسليم مسؤولية القرارات وحل المشكلات
C. التدريب (Coaching): شرح القرارات وطلب المشاركة مع بقاء التوجيه
D. التوجيه (Directing): تعليمات محددة وإشراف لصيق

---

49. أثناء تحليل أصحاب المصلحة، يحدد مدير المشروع مديرًا تنفيذيًا له نفوذ عالٍ واهتمام عالٍ بالمشروع. وفق شبكة النفوذ والاهتمام، كيف يُدار صاحب المصلحة هذا؟

During stakeholder analysis, a project manager identifies an executive with high power and high interest in the project. According to the power/interest grid, how should this stakeholder be managed?

A. إبقاؤه راضيًا بأقل قدر من التواصل
B. إبقاؤه على اطلاع بتحديثات دورية فقط
C. إدارته عن قرب وإشراكه بنشاط
D. مراقبته بأقل جهد

---

50. أثناء اجتماع حالة، يعبّر عضو في الفريق عن إحباطه من عبء العمل. يتوقف مدير المشروع، ويحافظ على التواصل البصري، ويعيد ذكر الشكوى قبل أن يرد. أي مفهوم يوضحه هذا السلوك على أفضل وجه؟

During a status meeting, a team member expresses frustration about workload. The project manager pauses, maintains eye contact, and repeats back the concern before responding. This behavior BEST demonstrates:

A. التواصل شبه اللغوي (Paralingual communication)
B. حلقة الملاحظات غير اللفظية (Nonverbal feedback loop)
C. الإصغاء الفعال (Active listening)
D. تأثير الهالة (Halo effect)

---

51. يصر مدير وظيفي (functional manager) على سحب مورد رئيسي من المشروع في منتصف سبرنت لمبادرة أخرى يزعم أن أولويتها أعلى. يحتاج مدير المشروع هذا المورد يومين إضافيين لإكمال نشاط على المسار الحرج. ما أفضل نهج لمدير المشروع؟

A functional manager insists on pulling a key resource off the project for another initiative that they claim has higher priority, mid-sprint. The project manager needs that resource for two more days to complete a critical path activity. What is the BEST approach for the project manager to take?

A. التفاوض مباشرة مع المدير الوظيفي، وعرض أثر ذلك في المسار الحرج، واقتراح جدول زمني مقبول للطرفين
B. قبول إعادة إسناد المورد وتعديل جدول المشروع وفقًا لذلك
C. تصعيد الخلاف فورًا إلى الراعي دون مناقشته أولًا مع المدير الوظيفي
D. توجيه المورد إلى تجاهل طلب المدير الوظيفي والبقاء في المشروع

---

52. يعاني فريق مشروع حديث التشكيل في الأسابيع الأولى من خلافات متكررة حول الأدوار، وتنافس على النفوذ، واعتراض على سلطة مدير المشروع. وفق نموذج تاكمان (Tuckman)، في أي مرحلة من مراحل تطور الفريق يوجد الفريق حاليًا؟

A newly formed project team is experiencing frequent disagreements over roles, competing for influence, and pushing back on the project manager's authority during the first few weeks of the project. According to Tuckman's model, which stage of team development is the team currently in?

A. التوافق (Norming)
B. العاصفة (Storming)
C. الأداء (Performing)
D. التكوين (Forming)

---

53. فريق عالي الأداء بلغ مرحلة «الأداء (Performing)» أضاف عضوين جديدين بعد زيادة في النطاق. وخلال أيام تعود الخلافات والارتباك حول الأدوار. إلى أي مرحلة من مراحل تطور الفريق عاد الفريق على الأرجح؟

A high-performing team that had reached the 'Performing' stage of team development just added two new members after a scope increase. Within days, disagreements and confusion over roles resurface. Which stage of team development has the team MOST likely returned to?

A. الانفضاض (Adjourning)
B. العاصفة (Storming)
C. التوافق (Norming)
D. التكوين (Forming)

---

54. يواجه عضو مبتدئ في فريق المشروع صعوبة في ترتيب مهامه تحت مواعيد نهائية ضيقة. بدلًا من إخباره بما يفعله بالضبط، يطرح مدير المشروع أسئلة موجِّهة لمساعدته على الوصول إلى حله بنفسه. أي أسلوب يعكسه هذا النهج على أفضل وجه؟

A junior project team member struggles to prioritize tasks under tight deadlines. Rather than telling the team member exactly what to do, the project manager asks guiding questions to help the team member arrive at their own solution. This approach BEST reflects:

A. اتخاذ القرار الاستبدادي (Autocratic)
B. القيادة الحرة (Laissez-faire)
C. القيادة الآمرة (Directive)
D. أسلوب الكوتشينج في القيادة (Coaching)

---

55. يلاحظ سكرم ماستر أن فريقًا ذاتي التنظيم ينتظر التوجيه باستمرار قبل بدء كل مهمة جديدة رغم وضوح قائمة أعمال السبرنت. وفق مبادئ القيادة الخادمة، ماذا ينبغي أن يفعل سكرم ماستر أولًا؟

A Scrum Master notices that a self-organizing team keeps waiting for direction before starting each new task, even though the sprint backlog is clear. According to servant leadership principles, what should the Scrum Master do FIRST?

A. تولي القرارات التقنية بنفسه إلى أن يُظهر الفريق ثقة أكبر
B. إسناد مهام محددة لكل عضو كل صباح لإبقاء السبرنت على الجدول
C. توجيه الفريق في اتخاذ القرار وإزالة العوائق ليشعر بالتمكين والتصرف باستقلال
D. تصعيد تردد الفريق إلى مالك المنتج لمراجعة الأداء

---

56. يفترض مدير مشروع أن أعضاء الفريق يكرهون العمل بطبيعتهم، ويجب الإشراف عليهم عن كثب، ويحفزهم الخوف من العقاب أساسًا. أي افتراض إداري يعمل وفقه؟

A project manager who assumes team members inherently dislike work, must be closely supervised, and are motivated primarily by fear of punishment is operating under which management assumption?

A. النظرية Y لماكجريجور (McGregor's Theory Y)
B. نظرية التوقع لفروم (Vroom's expectancy theory)
C. النظرية X لماكجريجور (McGregor's Theory X)
D. نظرية العوامل الصحية لهيرزبرغ (Herzberg's hygiene theory)

---

57. يعاني فريق مشروع حديث التشكيل من خلافات متكررة، ويتساءل الأعضاء عن أدوار بعضهم، وبدأت مجموعات فرعية تتكوّن حول آراء متنافسة. وفق نموذج تاكمان، في أي مرحلة من مراحل تطور الفريق يوجد هذا الفريق؟

A newly formed project team is experiencing frequent disagreements, members are questioning each other's roles, and subgroups are beginning to form around competing opinions. According to Tuckman's model, which stage of team development is this team in?

A. الأداء (Performing)
B. التوافق (Norming)
C. العاصفة (Storming)
D. التكوين (Forming)

---

58. يعاني فريق متعدد الوظائف حديث التشكيل من خلافات متكررة حول الأدوار وصلاحية اتخاذ القرار وأساليب العمل، لكن الأعضاء ما زالوا مستعدين للمشاركة بدل الانسحاب. وفق «سلم تاكمان»، في أي مرحلة يوجد الفريق حاليًا؟

A newly formed cross-functional team is experiencing frequent disagreements over roles, decision-making authority, and work approaches, but members are still willing to engage rather than disengage. According to Tuckman's ladder, which stage is the team currently in?

A. الأداء (Performing)
B. العاصفة (Storming)
C. التوافق (Norming)
D. التكوين (Forming)

---

59. يقدّم فريق رشيق قيمة باستمرار بفضل التعاون القوي، لكن الراعي يطلب من مدير المشروع تحديد صاحب أفضل أداء في كل سبرنت لتكريمه فرديًا. ما أنسب استجابة من مدير المشروع؟

An agile team consistently delivers value through strong collaboration, but the project sponsor requests that the project manager identify a single top performer each sprint for individual recognition. What is the MOST appropriate response from the project manager?

A. تدوير التكريم بين الأعضاء بالترتيب الأبجدي بصرف النظر عن المساهمة
B. تجاهل طلب الراعي دون نقاش
C. شرح أن التكريم الفردي قد يضعف التعاون، واقتراح تكريم جماعي للفريق بدلًا منه
D. الامتثال واختيار أكثر الأعضاء كلامًا في كل سبرنت

---

60. يلاحظ مدير المشروع خلافًا حادًا بين عضوين حول أسلوب تقني، فيقرر تأجيل معالجة المسألة حتى يهدأ الطرفان. أي أسلوب لحل الصراع يُستخدم هنا؟

A project manager notices two team members in a heated disagreement over a technical approach and decides to delay addressing the issue until both parties have cooled down. Which conflict-resolution technique is being used?

A. التعاون وحل المشكلة (Collaborate/Problem Solve)
B. الانسحاب والتجنب (Withdraw/Avoid)
C. التسوية والتوفيق (Compromise/Reconcile)
D. الإجبار والتوجيه (Force/Direct)

---

61. وفق «سلم تاكمان» لتطور الفريق، في أي مرحلة يبدأ أعضاء الفريق بالعمل معًا وتعديل سلوكياتهم وعاداتهم لدعم الفريق؟

According to the Tuckman ladder of team development, during which stage do team members begin to work together and adjust their behaviors and habits to support the team?

A. التوافق (Norming)
B. الأداء (Performing)
C. التكوين (Forming)
D. العاصفة (Storming)

---

62. أثناء تركيب خط معالجة كيميائية، يقترح مهندس أول طريقة مختصرة تخالف بروتوكول سلامة موثقًا. تبدأ المناوبة بعد عشر دقائق ولا وقت لبناء إجماع. ما أفضل أسلوب لمعالجة الصراع يستخدمه مدير المشروع في هذه اللحظة؟

During a chemical processing line installation, a senior engineer proposes a shortcut that violates a documented safety protocol. The shift starts in ten minutes and there is no time to build consensus. What is the BEST conflict-handling approach for the project manager to use in this moment?

A. التهدئة والمجاملة (Smoothing/accommodating): الإذعان لخبرة المهندس الأول حاليًا
B. الإجبار والتوجيه (Forcing/directing): فرض الالتزام ببروتوكول السلامة فورًا
C. التسوية (Compromising): السماح بتطبيق جزئي للطريقة المختصرة يوفّق بين الرأيين
D. التعاون وحل المشكلة (Collaborating/problem solving): جمع الفريق لإعادة تصميم الإجراء معًا

---

63. يفاوض مدير مشروع مورّدًا على تسليم معجَّل، فيكتشف أن المورّد أحرص على الحفاظ على علاقته بالعميل على المدى الطويل من حرصه على السعر الفوري. أي نهج تفاوضي يستثمر هذه المعلومة على أفضل وجه؟

A project manager negotiating with a vendor for expedited delivery discovers the vendor is more concerned about maintaining the long-term client relationship than the immediate price. Which negotiation approach BEST leverages this insight?

A. التهديد بتغيير المورّد فورًا إذا لم يُلتزم بالموعد
B. التركيز حصريًا على خفض سعر الوحدة أثناء التفاوض
C. رفض مناقشة الموعد حتى يخفض المورّد سعره المعتاد
D. التأكيد على إمكانية عقود مستقبلية مقابل الجدول الزمني المعجَّل

---

64. يقضي مدير مشروع في فريق رشيق السبرنت في إزالة العوائق المؤسسية بنشاط، وحماية الفريق من الاجتماعات غير الضرورية، وسؤال المطورين عما يحتاجونه من دعم بدل توجيه عملهم. أي أسلوب قيادة ينسجم أكثر مع هذا السلوك؟

A project manager on an agile team spends the sprint actively removing organizational blockers, shielding the team from unnecessary meetings, and asking developers what support they need rather than directing their work. This behavior is MOST consistent with which leadership style?

A. القيادة الحرة (Laissez-faire)
B. القيادة الاستبدادية (Autocratic)
C. القيادة الخادمة (Servant leadership)
D. القيادة التبادلية (Transactional)

بيئة الأعمال (Business Environment)

65. أي وثيقة تبرر الاستثمار في المشروع رسميًا بمقارنة التكاليف والمنافع والمخاطر المتوقعة بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة؟

Which document formally justifies the investment in a project by comparing anticipated costs, benefits, and risks against the organization's strategic objectives?

A. ميثاق المشروع (Project charter)
B. خطة إدارة المشروع (Project management plan)
C. حالة العمل (Business case)
D. خطة إدارة المنافع (Benefits management plan)

---

66. بعد ستة أشهر من إغلاق مشروع بوابة عملاء جديدة، تريد المؤسسة التأكد من تحقق الزيادة المتوقعة في درجات رضا العملاء. من المسؤول عادةً عن قياس هذه النتيجة؟

Six months after a new customer portal project closes, the organization wants to confirm the projected increase in customer satisfaction scores was achieved. Who is typically accountable for measuring this outcome?

A. راعي المشروع (Project sponsor)
B. مدير المشروع (Project manager)
C. مجلس ضبط التغيير (Change control board)
D. مالك المنافع (Benefits owner)

---

67. في نهاية مرحلة من مراحل المشروع، تراجع الإدارة العليا المُخرَجات والمبرر التجاري قبل الإذن بالمرحلة التالية. ما أفضل وصف لنقطة التحقق هذه؟

At the end of a project phase, senior management reviews deliverables and business justification before authorizing the next phase. This checkpoint is BEST described as a:

A. اجتماع استرجاعي (Retrospective)
B. مراجعة بوابة المرحلة (Phase gate review)
C. اجتماع انطلاق (Kickoff meeting)
D. جلسة الدروس المستفادة (Lessons learned)

---

68. يريد مدير مشروع التأكد من تتبع مقاييس القيمة التجارية بعيدة المدى التي حققها المشروع حتى بعد تفكك فريق المشروع. أي وثيقة ينبغي أن تسجّل هذه المقاييس وجدولها الزمني للقياس؟

A project manager wants to ensure that the metrics used to measure long-term business value delivered by the project are tracked even after the project team disbands. Which document should capture these metrics and the timeline for measurement?

A. خطة إدارة المنافع (Benefits management plan)
B. خطة إدارة الجودة (Quality management plan)
C. خطة إدارة المشروع (Project management plan)
D. الخط المرجعي للنطاق (Scope baseline)

---

69. لدى شركة 2 مليون دولار متاحة للاستثمار في المشاريع، وتقيّم مشروع «فالكون» (Falcon) بصافي قيمة حالية متوقعة (NPV) قدرها 350,000 دولار. تختار الشركة «فالكون» بدلًا من مشروع «هوك» (Hawk) بصافي قيمة حالية متوقعة 410,000 دولار. ما تكلفة الفرصة البديلة (opportunity cost) لهذا القرار؟

A company has $2 million available for project investment and is evaluating Project Falcon, which has a projected NPV of $350,000. The company selects Project Falcon instead of Project Hawk, which has a projected NPV of $410,000. What is the opportunity cost of this decision?

A. 760,000 دولار
B. 60,000 دولار
C. 410,000 دولار
D. 350,000 دولار

---

70. بعد ستة أشهر من إطلاق نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) الكبير، يعود الموظفون إلى الحلول اليدوية القديمة بدل النظام الجديد رغم إتمامهم التدريب الأولي. وفق نموذج ADKAR لإدارة التغيير، أي عنصر عُولج على الأرجح بشكل غير كافٍ؟

Six months after a major ERP system go-live, employees begin reverting to old manual workarounds instead of using the new system, despite having completed initial training. According to the ADKAR change management model, which element was MOST likely insufficiently addressed?

A. الوعي بالحاجة إلى التغيير (Awareness)
B. التعزيز لاستدامة التغيير (Reinforcement)
C. الرغبة في المشاركة في التغيير ودعمه (Desire)
D. المعرفة بكيفية التغيير (Knowledge)

---

71. يعيّن مكتب إدارة المشاريع (PMO) في مؤسسة مديري المشاريع على المشاريع، ويدير موارد المشاريع مباشرة على مستوى المؤسسة، ويشترط موافقة رسمية على كل مُخرَجات إدارة المشروع قبل انتقال المشروع إلى المرحلة التالية. أي نوع من مكاتب إدارة المشاريع يصفه هذا؟

An organization's PMO assigns project managers to projects, directly manages project resources across the enterprise, and requires formal sign-off on all project management artifacts before a project may proceed to the next phase. Which type of PMO does this describe?

A. PMO الرقابي (Controlling)
B. PMO الداعم (Supportive)
C. PMO التوجيهي (Directive)
D. مركز التميز (Center of Excellence)

---

72. خلال مراجعة المحفظة (portfolio)، يلاحظ التنفيذيون أن ركودًا اقتصاديًا وشيكًا قد يقلل الإنفاق الاستهلاكي الاختياري، فيهدد مباشرة الإيرادات المتوقعة لمشروع إطلاق منتج جديد. كيف يُصنَّف هذا الظرف الخارجي على أفضل وجه في التحليل التجاري للمشروع؟

During a portfolio review, executives note that a looming economic recession may reduce discretionary consumer spending, directly threatening the projected revenue of a new product-launch project. This external condition is BEST classified as which type of factor in project business analysis?

A. عامل اقتصادي يُحدَّد بتحليل PESTLE، ويستدعي إعادة تقييم حالة العمل
B. عامل بيئي مؤسسي (enterprise environmental factor) يستطيع فريق المشروع التحكم فيه وتخفيفه مباشرة
C. أصل من أصول عمليات المؤسسة (organizational process asset) ينبغي تحديثه في مستودع الدروس المستفادة
D. قيد تقني يؤثر فقط في الخط المرجعي لنطاق المشروع

---

73. أي دور مسؤول عادةً عن تحقيق المنافع التجارية بعيدة المدى للمشروع بعد انتقال مُخرَجاته إلى التشغيل؟

Which role is typically accountable for realizing the long-term business benefits of a project after its deliverables have been transitioned to operations?

A. مدير المشروع
B. سكرم ماستر
C. راعي المشروع
D. عضو فريق المشروع

---

74. أي مصطلح يصف عملية ضمان توافق أنشطة المشروع ومُخرَجاته مع القوانين واللوائح المنطبقة وسياسات المؤسسة؟

Which term describes the process of ensuring that project activities and deliverables conform to applicable laws, regulations, and organizational policies?

A. الحوكمة (Governance)
B. الامتثال (Compliance)
C. ضمان الجودة (Quality assurance)
D. إدارة المخاطر (Risk management)

---

75. يطلب راعي المشروع من مدير المشروع تبرير مواصلة الاستثمار في مشروع متأخر عن جدوله. أي وثيقة ينبغي أن يراجعها مدير المشروع أولًا لتحديد ما إذا كان المبرر التجاري الأصلي ما زال قائمًا؟

A project manager is asked by the project sponsor to justify continuing investment in a project that is behind schedule. Which document should the project manager review FIRST to determine whether the original business justification remains valid?

A. حالة العمل (Business case)
B. ميثاق المشروع (Project charter)
C. سجل أصحاب المصلحة (Stakeholder register)
D. سجل المخاطر (Risk register)

---

76. في مؤسسة مصفوفية قوية (strong matrix)، يحتاج مدير المشروع إلى محلل بيانات أول بدوام كامل خلال الأسابيع الستة القادمة، لكن المدير الوظيفي يصر على أن المحلل مطلوب لعمليات القسم في الفترة نفسها. أي عبارة عن هذا الموقف هي الأدق؟

In a strong matrix organization, a project manager needs a senior data analyst full-time for the next six weeks, but the functional manager insists the analyst is needed for departmental operations during the same period. Which statement about this situation is MOST accurate?

A. يجب أن يوافق راعي المشروع على كل تكليف بالموارد قبل بدء العمل في المصفوفة القوية
B. يملك مدير المشروع سلطة كبيرة وإن لم تكن مطلقة، وينبغي أن يتفاوض مباشرة مع المدير الوظيفي لحل الخلاف
C. يحل مكتب إدارة المشاريع (PMO) كل خلافات الموارد تلقائيًا دون تدخل مدير المشروع في المصفوفة القوية
D. للمدير الوظيفي السلطة النهائية على كل قرارات الموارد وعلى مدير المشروع أن يقبل إعادة الإسناد فحسب

---

77. تقيّم شركة مشروع منشأة تصنيع جديدة، وتدرج في حالة العمل خفض الأثر البيئي المتوقع وتنمية القوى العاملة في المجتمع إلى جانب العائد المالي التقليدي على الاستثمار (ROI). أي مفهوم للقيمة في توجيهات PMBOK الحالية يعكسه هذا النهج؟

A company evaluating a new manufacturing facility project includes projected environmental impact reduction and community workforce development alongside traditional financial ROI in its business case. This approach reflects which project value concept emphasized in current PMBOK guidance?

A. العائد على الاستثمار، ويُحسب من التدفقات النقدية المالية فقط
B. التكلفة الإجمالية للملكية (Total cost of ownership)، وتركّز على تكاليف الصيانة طوال دورة الحياة فقط
C. إدارة القيمة المكتسبة، وتقيس أداء التكلفة والجدول الزمني فقط
D. الخط الأساسي الثلاثي (Triple bottom line)، ويوازن بين القيمة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في نتائج المشروع

---

78. في هيكل تنظيمي قائم على المشاريع (projectized)، ما مستوى سلطة مدير المشروع عادةً على موارد المشروع وأولوياته؟

In a projectized organizational structure, the project manager typically has which level of authority over project resources and priorities?

A. قليلة إلى معدومة
B. عالية إلى شبه كاملة
C. متوسطة إلى عالية
D. منخفضة إلى محدودة

---

79. أُغلق مشروع تنبؤي رسميًا وانتقل إلى التشغيل. توقعت حالة العمل زيادة قدرها 12% في الاحتفاظ بالعملاء خلال 18 شهرًا من الإطلاق. من المسؤول بصورة أساسية عن قياس تحقق هذه المنفعة والتأكد منه؟

A predictive project has been formally closed and transitioned to operations. The business case projected a 12% increase in customer retention within 18 months of go-live. Who is PRIMARILY accountable for measuring and confirming that this benefit is realized?

A. راعي المشروع أو مالك أعمال معيَّن، وفق خطة إدارة المنافع

B. مكتب إدارة المشاريع (PMO)، عبر تدقيقات منافع روتينية على مستوى المحفظة

C. مدير المشروع، الذي يتتبع المنافع عبر سجل الدروس المستفادة

D. اللجنة التوجيهية، خلال اجتماع إغلاق المشروع النهائي

---

80. يعمل فريق مشروع في بلد انتُخبت فيه حكومة جديدة، ويقلق من تغيّرات محتملة في التعرفة الجمركية تؤثر في شراء مواد مستوردة. هذا مثال على أي فئة من العوامل البيئية المؤسسية (enterprise environmental factors)؟

A project team operating in a country with a newly elected government is concerned about potential tariff changes affecting procurement of imported materials. This is an example of which category of enterprise environmental factor?

A. عوامل سياسية واقتصادية خارجية

B. توافر موارد الفريق

C. ثقافة المؤسسة

D. إطار الحوكمة الداخلي

---

81. في منتصف المشروع، يكشف بحث السوق أن شريحة العملاء المستهدفة انكمشت بنسبة 60%، فصارت توقعات العائد على الاستثمار الأصلية غير قابلة للتحقيق. ما أنسب خطوة تالية لراعي المشروع؟

Midway through a project, market research reveals that the target customer segment has shrunk by 60%, making the original ROI projections unattainable. What is the MOST appropriate NEXT step for the project sponsor?

A. نقل المسؤولية الكاملة عن القرار إلى مدير المشروع

B. مواصلة المشروع كما هو مخطط لتجنب خسارة الاستثمار المنفق

C. زيادة نطاق المشروع لاستهداف شريحة سوق مختلفة

D. إعادة تقييم حالة العمل والنظر في إنهاء المشروع أو إعادة توجيهه

---

82. يكتشف مدير مشروع إنشاءات أن لوائح بيئية جديدة صدرت بعد اعتماد ميثاق المشروع وقبل بدء التنفيذ. ماذا ينبغي أن يفعل مدير المشروع أولًا؟

A construction project manager discovers new environmental regulations were enacted after the project charter was approved but before execution began. What should the project manager do FIRST?

A. المواصلة كما هو مخطط لأن الميثاق اعتُمد بالفعل

B. إيقاف كل أعمال المشروع فورًا إلى أجل غير مسمى

C. إخطار مجلس ضبط التغيير بإغلاق المشروع

D. تقييم أثر اللوائح في نطاق المشروع وتكلفته وجدوله

---

83. نسبة المنفعة إلى التكلفة (BCR) للمشروع A تساوي 1.8، وللمشروع B تساوي 2.3. يتطلب كلاهما استثمارًا متقاربًا ويتماشيان بالقدر نفسه مع الأهداف الاستراتيجية. من منظور اقتصادي بحت، أي مشروع ينبغي أن يعطيه مجلس حوكمة المحفظة الأولوية؟

Project A has a benefit-cost ratio (BCR) of 1.8, and Project B has a BCR of 2.3. Both require similar investment and align equally with strategic goals. From a purely economic standpoint, which project should the portfolio governance board prioritize?

A. المشروع B، لأن ارتفاع BCR يدل على منفعة متوقعة أكبر لكل دولار مستثمر

B. لا أولوية لأي منهما، لأن BCR تنطبق على المشاريع الرشيقة فقط

C. كلاهما بالتساوي، لأن BCR ليست عاملًا في قرارات الاختيار

D. المشروع A، لأن انخفاض BCR يدل على مخاطر مالية أقل

الإجابة الصحيحة

1. A يُستخدم الاستغلال (Exploit) عندما تريد المؤسسة أن تتأكد من وقوع الفرصة بإزالة عدم اليقين تمامًا، والعقد الثابت يضمن الوفر. التعزيز (Enhance) هو الفخ، لأنه يرفع احتمال الفرصة أو أثرها دون أن يضمن حدوثها. المشاركة تعني الشراكة مع طرف ثالث أقدر على اقتناصها، وهذا غير مذكور. والقبول يعني عدم اتخاذ أي إجراء، وهذا يخالف العقد المتعمد هنا.

2. B CPI = EV ÷ AC = 45,000 ÷ 50,000 = 0.90. مؤشر أقل من 1.0 يعني أن المشروع ينفق أكثر من قيمة العمل المنجز، أي أنه تجاوز الميزانية. تأتي 1.11 من قلب النسبة (EV ÷ AC)، والمؤشر الأقل من 1.0 لا يعني أبدًا أن المشروع أقل من الميزانية. تذكّر: قيمة CPI أو SPI أقل من 1.0 غير مواتية دائمًا، وأعلى من 1.0 مواتية.

3. A تكاليف الوقاية تُنفق لمنع العيوب من الأساس، والتدريب مثال كلاسيكي لأنه يحسّن المهارات قبل تنفيذ العمل. تكاليف التقييم تخص فحص المنتجات أو العمليات للتأكد من مطابقتها، كالاختبار والتفتيش والمراجعة. أما الفشل الداخلي (إعادة العمل) والفشل الخارجي (العيوب التي يجدها العميل بعد التسليم، كمطالبات الضمان) فكلاهما رد فعل وليس وقاية.

4. D انخفاض المعدل إشارة للفحص والتكيّف: يكشف الاجتماع الاسترجاعي الأسباب الجذرية (عوائق أو مشكلات تقدير أو اعتماديات خارجية)، ويستخدم مالك المنتج المعدل المحدَّث لإعادة التوقع وترتيب الأولويات. إعادة ضبط الخط المرجعي بعد سبرنت واحد سابقة لأوانها، فنقطة واحدة لا تثبت اتجاهًا. والعمل الإضافي يهدد الوتيرة المستدامة، وإضافة أشخاص في المنتصف تُبطئ الفريق في المدى القصير بحسب قانون بروكس (Brooks's Law).

5. D إعادة العمل سببها عيب اكتُشف قبل الشحن، فتُصنَّف تكلفة فشل داخلي. الفحص نفسه (اكتشاف العيب) تكلفة تقييم، لكن السؤال عن تكلفة إعادة العمل لا عن الفحص. تكاليف الوقاية استباقية وتسبق وقوع العيوب، كالتدريب وتصميم العملية. أما الفشل الخارجي فلا يقع إلا بعد استلام العميل منتجًا معيبًا، وهذا لم يحدث هنا.

6. B تكاليف التقييم (appraisal) تُنفق لفحص العمل واختباره وتقييمه لاكتشاف العيوب قبل أن يجدها العميل، ومراجعة الزملاء نشاط كشف وتقييم حتى لو جاءت مبكرًا في دورة الحياة. الوقاية فخ شائع لأن المراجعات تبدو استباقية، لكنها تعني بناء الجودة من البداية (تدريب، تصميم العملية، توضيح المتطلبات). الفشل الداخلي هو إصلاح عيوب وُجدت فعلًا، والخارجي عيوب تُكتشف بعد التسليم. والاختبار الفاصل: هل النشاط يكتشف العيوب (تقييم) أم يمنع حدوثها (وقاية)؟

7. A يمنح عقد CPAF المشتري سلطة شبه منفردة وذاتية لتحديد الأتعاب بحسب رضاه عن الأداء وفق معايير نوعية، وغالبًا لا يمكن الطعن في قراره، وهذا ما يريده. CPIF هو الفخ لأن فيه كلمة «حافزة»، لكن أتعابه تُحسب بصيغة موضوعية محددة مسبقًا ونسبة لتقاسم التكلفة، لا بحكم ذاتي. CPFF يدفع أتعابًا ثابتة مهما كان الأداء. وFPIF بسعر ثابت لا بتعويض التكلفة، وله نسبة تقاسم موضوعية.

8. D دور سكرم ماستر حماية المدة المحددة للاجتماع؛ فتحويل النقاش التقني العميق إلى حديث لاحق (ما يُسمى «موقف السيارات» أو parking lot) يحفظ حد 15 دقيقة ويتيح حل المسألة على حدة. ترك النقاش يستمر يخالف مبدأ تحديد المدة (timeboxing) ويحوّل الاجتماع إلى جلسة عمل. وإلغاء بقية التحديثات يحرم بقية الفريق من فرصة التنسيق. أما التصعيد لمالك المنتج فلا داعي له، فإدارة وقت الاجتماع من مهام سكرم ماستر.

9. D مهما بلغ الاستعجال أو مكانة مقدّم الطلب، يجب توثيق كل تغيير في الخط المرجعي للنطاق كطلب تغيير رسمي وتقييمه عبر عملية التحكم المتكامل في التغيير (Perform Integrated Change Control) قبل التنفيذ، لتقدير أثره في النطاق والجدول والتكلفة والمخاطر. التنفيذ الفوري يتجاوز الحوكمة ولو طلبه الراعي. وتحديث الخط المرجعي قبل مراجعة المجلس يعكس التسلسل الصحيح. والرفض المطلق خطأ، فالنطاق المعتمد يمكن تغييره بعملية منضبطة.

10. D يتحكم نظام إدارة التكوين (configuration management system) في تعريف إصدارات مخرجات المشروع ووثائقه وتوثيقها وضبطها، وتحديث رقم الإصدار وسجل المراجعات دون أثر في المحتوى أو النطاق نشاط تكوين لا يحتاج تقييم المجلس. عملية التحكم المتكامل في التغيير فخ شائع لأن طلبات التغيير وتغييرات التكوين مرتبطة، لكن تتبع الإصدارات الإداري الروتيني يتبع إجراءات إدارة التكوين عادةً دون المجلس. وخيارا التكلفة والمخاطر لا علاقة لهما، فلا أثر في أيٍّ منهما.

11. A يحدث التزويق الزائد (gold plating) عندما يضيف عضو في الفريق من تلقاء نفسه إضافات لم تُطلب ظنًا أنها تضيف قيمة، دون موافقة العميل أو طلب تغيير. زحف النطاق توسع غير مضبوط عمومًا، أما التزويق الزائد فيصف بدقة الإضافة المتعمدة لما لم يُطلب كما في هذا الموقف. وليس تغييرًا مضيفًا للقيمة لأن العميل لم يتحقق من فائدته، ولا تغييرًا معتمدًا لأنه لم يمر بضبط التغيير. ويهدر الموارد ويزيد المخاطر دون فائدة مصرّح بها.

12. D تُستخدم المصفوفة لتحديد الفجوات بين المشاركة الحالية والمرغوبة، ليخطط مدير المشروع تواصلًا واستراتيجيات مستهدفة تسدّها، وهذا يعكس تقديم القيمة لأصحاب المصلحة بشكل استباقي. إزالته من الاتصالات تزيد المعارضة وتخالف مبادئ إدارة أصحاب المصلحة. والتصعيد للراعي سابق لأوانه قبل محاولة التواصل المباشر. وتوثيق الفجوة دون عمل يُخلّ بمسؤولية مدير المشروع في إدارة المشاركة بفعالية.

13. B مصفوفة تتبع المتطلبات (RTM) مصممة لتتبع المتطلبات من مصدرها (الحاجة أو الهدف) عبر التطوير والاختبار حتى التسليم، فلا يضيع شيء أو ينحرف مع تغير النطاق. قاموس WBS يصف تفاصيل حزم العمل ومعايير القبول لا ربط المتطلب بالهدف. وبيان النطاق يعرّف النطاق بالسرد دون تتبع كل بند. وقائمة أعمال المنتج مجرد قائمة مرتبة بالعمل الرشيق، تفتقر إلى الربط الرسمي ثنائي الاتجاه الذي توفره المصفوفة.

14. A تقارن المصفوفة المستوى الحالي بالمرغوب (غير مدرك، معارض، محايد، داعم، قائد) لرسم مسار واقعي متدرج، والصواب استهداف الحالة المرغوبة الموثقة وهي «محايد» لا المبالغة. القفز إلى «قائد» يتجاهل المستوى المرغوب ويؤدي إلى إجراءات غير واقعية. وتجاهل الفجوة يتخلى عن إدارة أصحاب المصلحة، ضد غرض المصفوفة. والتصعيد للاستبدال غير مناسب، فالجهات التنظيمية لا تُزال من السجل، والهدف إشراكها لا إقصاؤها.

15. B لأن انحراف التكلفة ناتج عن خطأ لمرة واحدة صُحّح، لا عن اتجاه مستمر، يُتوقع أن يسير العمل المتبقي بالمعدل المخطط أصلًا. صيغة EAC = AC + (BAC – EV) هي التي يحددها دليل PMBOK (الطبعة السادسة، الجدول 7-1) للانحرافات غير النمطية. وصيغة BAC / CPI تفترض استمرار الأداء المعيب الحالي، وهذا يناقض الموقف. والصيغة الموزونة بالتكلفة والجدول تنطبق عند تأثير المؤشرين معًا. وإعادة التقدير من الأسفل للأعلى غير لازمة لأن التقدير الأصلي ما زال سليمًا.

16. D القيمة المخططة (Planned Value) هي الميزانية المعتمدة موزعة زمنيًا على العمل المجدول حتى تاريخ معين، أي ما كان ينبغي إنفاقه حتى الآن وفق الخط المرجعي. القيمة المكتسبة هي القيمة المقدّرة للعمل المنجز فعلًا لا المجدول فقط. والتكلفة الفعلية هي ما أُنفق فعلًا على العمل حتى اليوم. والميزانية عند الإنجاز هي الميزانية الكلية للمشروع كله، لا صورة عند وقت محدد.

17. B مخطط RACI نوع من مصفوفات إسناد المسؤوليات، يربط كل نشاط أو مُخرَج بأدوار أعضاء الفريق: من ينفّذ العمل (R)، ومن يتحمل النتيجة (A)، ومن يُستشار (C)، ومن يُبلَّغ بالتقدم (I). الهيكل التنظيمي يبين التسلسل الإداري لا إسناد المهام. والمدرج التكراري للموارد يعرض استخدام الموارد عبر الزمن. ومصفوفة تقييم مشاركة أصحاب المصلحة تقارن المستوى الحالي بالمرغوب ولا تحدد من يملك المهمة.

18. B أي طلب لتعديل خط مرجعي معتمد يجب أن يُقدَّم رسميًا كطلب تغيير ويُقيَّم عبر عملية التحكم المتكامل في التغيير، وعادةً بتحليل الأثر وقرار مجلس ضبط التغيير. التنفيذ الفوري يتجاوز الحوكمة ويفتح باب زحف النطاق. والرفض المطلق سابق لأوانه قبل تقييم الأثر والفائدة وأولوية صاحب المصلحة. وتحديث الخط المرجعي مباشرة يتخطى خطوات الموافقة المطلوبة ويضر بسلامة إدارة التكوين.

19. A حدود العمل الجاري (WIP limits) في كانبان تضع سقفًا لعدد العناصر في كل مرحلة، لدفع الفريق إلى إنهاء العمل القائم قبل بدء جديد، فتظهر الاختناقات ويتحسن التدفق وزمن الدورة. الحد لا يضمن معدل إنجاز أسبوعيًا ثابتًا لأن كانبان نظام تدفق مستمر قائم على السحب بلا سبرنتات. ولا يغني عن الاجتماع اليومي الذي ما زال يخدم التنسيق. وكانبان لا يحدد مدة ثابتة للتكرار، فهذا مفهوم سكرم.

20. D CPI = القيمة المكتسبة ÷ التكلفة الفعلية، وقيمة أقل من 1.0 تعني أن القيمة المكتسبة عن كل دولار منفق أقل من المخطط، أي تجاوز في التكلفة للعمل المنجز. أداء الجدول يقيسه SPI لا CPI، فخيار التقدم على الجدول يخلط بين المؤشرين. و0.85 يعني أن AC أكبر من EV، عكس اكتساب قيمة أكبر من التكلفة. أما المشروع الملتزم بالميزانية تمامًا فمؤشره 1.0 وليس 0.85.

21. D SPI = EV ÷ PV = 300,000 ÷ 250,000 = 1.2، وأكبر من 1 يعني متقدمًا على الجدول. CPI = EV ÷ AC = 300,000 ÷ 350,000 = 0.857، وأقل من 1 يعني تجاوز الميزانية لأن المنفق أكبر من المكتسب. فالمشروع متقدم على الجدول وتجاوز الميزانية. خيارات «أقل من الميزانية» خطأ لأن CPI أقل من 1.0، وخيارات «متأخر» خطأ لأن SPI أكبر من 1.0. احسب المؤشرين دائمًا قبل الحكم، فأحدهما وحده مضلل.

22. D التخطيط المتدحرج (Rolling wave planning) تقنية جدولة تكرارية يُفكَّك فيها العمل القريب إلى حزم العمل، ويبقى البعيد على مستوى ملخص أو حزم تخطيط، ثم يُفصَّل تدريجيًا كلما توفرت معلومات، وهذا يطابق وصف أسبوعين بالتفصيل وستة أشهر بالملخص. أما التفصيل التدريجي فمفهوم أعم لتحسين أي خطة طوال دورة الحياة، وليس تقنية جدولة. وجدولة السلسلة الحرجة تعالج قيود الموارد وإدارة الهوامش الواقية (buffers). والتنفيذ السريع ضغط للجدول بتنفيذ أنشطة بالتوازي.

23. B تعطي الصيغة n(n-1)/2 للفريق المكوّن من 12 عضوًا: 12×11÷2 = 66 قناة، وللفريق المكوّن من 8: 8×7÷2 = 28 قناة. فالزيادة 66 − 28 = 38 قناة إضافية. توضح الصيغة أن تعقيد الاتصال ينمو تربيعيًا لا خطيًا مع كبر الفريق، ولهذا يخطط مدير المشروع الاتصالات الرسمية مبكرًا. والخيارات الأخرى هي العدد النهائي (66) والعدد الأولي (28) وحجم الفريق النهائي (12).

24. A عندما يفشل المُخرَج في معايير القبول، تكون الخطوة الأولى اتباع خطة إدارة الجودة: توثيق عدم المطابقة وبدء إجراء تصحيحي لجعل المُخرَج مطابقًا. خفض معايير القبول لتناسب مُخرَجًا معيبًا غير مناسب ويتحايل على معايير الجودة. والتصعيد للراعي قبل محاولة الإصلاح يتخطى العملية الصحيحة. وقبول مُخرَج غير مطابق يخالف الخط المرجعي للجودة ويضاعف المخاطر لاحقًا.

25. B يصدر ميثاق المشروع عن الراعي أو الجهة المبادِرة ليجيز المشروع رسميًا ويمنح مديره صلاحية استخدام موارد المؤسسة، وبدونه ليس لمدير المشروع تفويض رسمي للمضي. حالة العمل تبرر قرار الاستثمار لكنها لا تجيز المشروع نفسه. وخطة إدارة المشروع تُعدّ بعد وجود الميثاق وتستند إلى أهدافه العامة. وسجل أصحاب المصلحة يحدد الأطراف المهتمة لكنه لا يمنح صلاحية. ويعدّ دليل PMBOK (الطبعة السابعة) الميثاق الوثيقة الرئيسية للبدء.

26. D مطالبات الضمان وتكاليف مسؤولية المنتج التي تنشأ بعد استلام العميل منتجًا معيبًا هي تكاليف فشل خارجي، أي تكاليف عدم المطابقة بعد أن صار المنتج بيد العميل. تكاليف التقييم تشمل الاختبار والفحص لاكتشاف العيوب قبل التسليم. والفشل الداخلي (إعادة العمل والخردة) يقع حين تُكتشف العيوب قبل وصول المنتج للعميل. وتكاليف الوقاية (التدريب وتحسين العملية) تُنفق لتجنب العيوب أصلًا، ولا علاقة لها بهذا الموقف بعد التسليم.

27. A السماح الكلي الصفري يعني أن النشاط A على المسار الحرج، وأي تأخير فيه يؤخر نهاية المشروع بالمقدار نفسه، فيتأخر 2 يوم. النشاط B ذو السماح البالغ يومين ليس على المسار الحرج ولا يستطيع امتصاص تأخير يقع في نشاط حرج مستقل. والأنشطة ذات السماح الصفري ليس لها سماح حر يمتص التأخير، فخيار السماح الحر غير ممكن. ويختبر الموقف قاعدة المسار الحرج الأساسية: التأخير في نشاط بلا سماح يؤثر في تاريخ النهاية.

28. C يُعقد الاجتماع الاسترجاعي بعد مراجعة السبرنت وقبل تخطيط السبرنت التالي، ويركّز الفريق فيه على ما نجح وما لم ينجح وتحسينات العملية التي سيعتمدها لاحقًا، وهو تطبيق مباشر للتحسين المستمر. أما مراجعة السبرنت فتفحص زيادة المنتج (increment) مع أصحاب المصلحة. والاجتماع اليومي مزامنة قصيرة حول تقدم المهام. وتخطيط السبرنت يبدأ سبرنتًا جديدًا باختيار عناصر القائمة، لا بتقييم أداء العملية السابق.

29. B كانبان لا يستخدم سبرنتات ثابتة، فتمديد السبرنت لا ينطبق. كثرة العمل المبدوء غير المنجز علامة كلاسيكية على الحاجة إلى فرض حدود العمل الجاري (WIP) أو تشديدها، لإجبار الفريق على إنهاء ما بين يديه قبل سحب عمل جديد، فيتحسن التدفق وزمن الدورة. إضافة أعمدة تغيّر العرض المرئي دون تقييد العمل المتزامن. وتعيين مالك منتج يعالج ترتيب أولويات القائمة، لا انسداد التدفق بسبب كثرة العمل الجاري.

30. A يمتد تخطيط الإصدار (Release planning) عبر عدة سبرنتات ليحدد هدفًا متوسط الأجل، ويتوقع أي عناصر القائمة يُرجَّح إنجازها بحلول تاريخ الإصدار المستهدف، وهذا مفيد للتنسيق مع مسار الأجهزة التنبؤي في النموذج الهجين. أما تخطيط السبرنت فيقتصر على سبرنت واحد قادم. وتنقيح القائمة نشاط مستمر لتوضيح العناصر وتقديرها وإعادة ترتيبها، لا لوضع هدف إصدار. ومراجعة التكرار اسم آخر لمراجعة السبرنت التي تفحص زيادة منجزة ولا تخطط للقادم.

31. C TCPI(BAC) = (BAC − EV) ÷ (BAC − AC) = (500,000 − 250,000) ÷ (500,000 − 300,000) = 1.20. أي يجب إنجاز العمل المتبقي بكفاءة أعلى من المخطط بنسبة 20% لبلوغ BAC الأصلية. أما CPI = EV ÷ AC = 0.80 فهو أداء ماضٍ لا الكفاءة المطلوبة مستقبلًا. و1.50 ناتجة عن قسمة العمل المتبقي على EV خطأً، و0.83 تقلب البسط والمقام. ومع TCPI أعلى كثيرًا من 1.0 وCPI أقل منه، تصبح الميزانية الأصلية في خطر شديد وقد تتطلب إعادة ضبط الخط المرجعي.

32. A يوثّق ميثاق الفريق (team charter) القيم المشتركة والاتفاقات وإرشادات العمل، ومنها قواعد التواصل وآليات القرار والسلوكيات المتوقعة، ويُوضع بشكل تشاركي لتعزيز الالتزام. مصفوفة إسناد المسؤوليات (مثل RACI) تربط الأدوار بالمُخرَجات لا بالقواعد السلوكية. وخطة إدارة الاتصالات تحدد كيفية توزيع معلومات المشروع لا قواعد التعامل بين الأفراد. وخطة مشاركة أصحاب المصلحة تحدد استراتيجيات إشراك الأطراف المعنية، ولا تضع اتفاقات عمل الفريق الداخلية.

33. C الإرشاد (Mentoring) علاقة تطويرية يقدّم فيها شخص أكثر خبرة توجيهًا مهنيًا أوسع وفهمًا للمؤسسة ودعمًا بعيد المدى، وهذا يطابق التركيز على المسار الوظيفي والتعامل مع المؤسسة خارج المشروع الحالي. أما التوجيه (Coaching) فيستهدف عادةً تحسين أداء أو مهارة محددة قريبة المدى لا المسار الوظيفي بعيد المدى. والإدارة الآمرة تركّز على إسناد المهام لا التطوير. وتقييم الأداء عملية تقييم رسمية بمقاييس، وليس علاقة تطوير مهني.

34. C تنبع سلطة الإعجاب والقدوة (Referent power) من كاريزما القائد وإعجاب الآخرين به ورغبتهم في الاقتداء به، بمعزل عن المنصب الرسمي أو المعرفة المتخصصة. وهذا الموقف ينسب جهد الفريق صراحةً إلى الإعجاب بأسلوب القيادة لا إلى السلطة أو الخبرة. أما السلطة الشرعية فمصدرها المنصب الرسمي، وهو مستبعد هنا. وسلطة المكافأة تقوم على القدرة على منح الحوافز، ولا ذكر لها. وسلطة الخبرة تقوم على المعرفة التقنية المتخصصة، وهي مستبعدة أيضًا.

35. C تيسير نقاش بين المطورَين للوصول إلى حل يلبي مخاوف الطرفين هو أسلوب التعاون وحل المشكلة (collaborate/problem-solve)، فيجمع وجهات النظر ويبني التزام الفريق. فرض النتيجة أسلوب القوة أو التوجيه وقد يضر بالثقة. والتوفيق بدمج العناصر هو تسوية (compromise) ترضي الطرفين جزئيًا وقد تترك المخاوف الأساسية دون حل. وإحالة القرار إلى الراعي تصعيد لا داعي له قبل أن يحاول مدير المشروع الحل، ويضعف قيادته.

36. A تضع أبحاث إدارة المشاريع الكلاسيكية الخلافات المتعلقة بالجدول الزمني (المواعيد النهائية وتسلسل الأعمال وتوقيت الموارد) في المرتبة الأولى من حيث التكرار في كل مراحل المشروع. أما صراعات الطباع الشخصية فهي الأكثر ظهورًا وانفعالًا لكنها الأقل تكرارًا فعليًا رغم أنها الأصعب حلًا، وهي فخ معتاد في الاختبار. أما الآراء التقنية والإجراءات الإدارية فتقع في المرتبة المتوسطة من حيث التكرار عبر دورة الحياة.

37. B ينبع الصراع من بيئة اختبار مشتركة محدودة لا تلبي حاجة الفريقين في وقت واحد، وهو صراع ندرة موارد كلاسيكي يُحل بالجدولة أو ترتيب الأولويات أو توفير بيئة إضافية. اختلاف الطباع يظهر كاحتكاك بين الأفراد لا علاقة له بقيد المورد. وعدم وضوح الأدوار يسبب حيرة في من يفعل ماذا لا تنافسًا على أصل مشترك. وانهيار التواصل يعني عدم تبادل المعلومات، لكن الفريقين هنا يفهمان الصراع جيدًا؛ هما ببساطة لا يستطيعان استخدام المورد معًا.

38. D تتميز مرحلة العاصفة (Storming) في نموذج تاكمان (Tuckman) بالصراع والتنافس على الأدوار والتشكيك في القيادة مع إصرار الأعضاء على آرائهم، وهي مرحلة طبيعية متوقعة لا دليل على فشل الفريق. أما التكوين فمرحلة مهذبة وتعارف قبل ظهور الصراع. والتوافق يأتي بعد أن يحل الفريق خلافاته ويضع اتفاقات العمل. والأداء فريق ناضج عالي الكفاءة لا يحتاج إشرافًا كبيرًا. ومعرفة العاصفة تتيح لمدير المشروع استخدام التوجيه والتيسير بدل العقاب.

39. B عندما يتأخر مستوى مشاركة صاحب مصلحة عن المرغوب، تكون الخطوة الأولى الانخراط معه مباشرة وتشخيص السبب الجذري للمعارضة، فقد تنبع من معلومات خاطئة أو أولويات متنافسة أو آثار لم تُعالج، فتُبنى استراتيجية مشاركة مناسبة. التصعيد الفوري يتخطى التشخيص وقد يضر بالعلاقة. والاستبعاد يزيد المعارضة والمخاطر. وتسجيل المعارضة في سجل المخاطر دون عمل لا يدير المشاركة بفعالية، ويخالف مبادئ الإدارة الاستباقية لأصحاب المصلحة.

40. A حددت دراسات ثامهاين وويلمون باستمرار أن صراعات الجدول الزمني من أكثر مصادر الصراع تكرارًا في معظم مراحل المشروع، لأن ضغط المواعيد النهائية يمسّ تقريبًا كل تفاعل في الفريق. أما اختلاف الطباع فرغم الظن بأنه المصدر الأول، فهو في أبحاثهما أدنى من خلافات الجدول. ونزاعات التكلفة والإجراءات الإدارية تتكرر لكنها تأتي عمومًا بعد احتكاك الجدول الزمني في التكرار عبر دورة حياة المشروع.

41. C في الفرق التعاونية ذاتية التنظيم، قد تضعف المكافآت الفردية المبنية على مقاييس معزولة مثل نقاط القصص الملكية الجماعية وتشجع التنافس على التعاون. أما التقدير الجماعي فيعزز المساءلة المشتركة والأمان النفسي المنسجم مع القيم الرشيقة. تنفيذ طلب الراعي كما هو يهدد التعاون. وإلغاء كل تقدير يتجاهل قيمة المكافآت المنظمة جيدًا. وتصويت الفريق على مكافأة فردية يظل يجزّئ الترابط حول مقاييس فردية لا نتائج مشتركة.

42. D تقلب القيادة الخادمة الهرم التقليدي، فدور القائد تمكين الفريق وتوجيهه وإزالة العوائق ليتنظم ذاتيًا ويقدم القيمة، وهي ركن في مبدأ القيادة في PMBOK وفي أساليب العمل الرشيقة. القيادة الاستبدادية تركّز القرار في يد القائد. والقيادة الحرة توجيه ضئيل بلا تدخل، وقد تترك الفريق دون الدعم اللازم. والقيادة التبادلية تعتمد على مكافآت وعقوبات مرتبطة بالأداء لا على التمكين والنمو.

43. A بما أن العضو يملك المهارات التقنية لكنه لا يملك وضوحًا في التوقعات، فالسبب الجذري هو الغموض لا الكفاءة. ينبغي أن يركّز التوجيه على وضع أهداف ذكية (SMART) وحلقات ملاحظات منتظمة، وهي كفاءة أساسية في محور الأفراد. الإجراء التأديبي سابق لأوانه وعقابي قبل محاولة التوجيه. وإعادة إسناد المهام تتجنب تطوير الفرد وتُثقل زميلًا آخر. والتدريب التقني الإضافي لا يعالج غموض التوقعات ويهدر الموارد على المشكلة الخطأ.

44. A في شبكة النفوذ والاهتمام، يُبقي أصحاب المصلحة ذوو النفوذ العالي والاهتمام المنخفض راضين بتحديثات دورية عالية المستوى تحافظ على دعمهم دون إغراقهم بالتفاصيل، لأنهم قادرون على التأثير كثيرًا في المشروع إن استاءوا ولا يحتاجون مشاركة دائمة. الإدارة عن قرب لذوي النفوذ والاهتمام العاليين. والإبقاء على اطلاع لذوي النفوذ المنخفض والاهتمام العالي. والمراقبة بأقل جهد لذوي النفوذ والاهتمام المنخفضين، وهذا يستهين بالخطر الذي يمثله نفوذه.

45. C الإرشاد (Mentoring) علاقة أطول مدى تركّز على التطوير المهني الواسع ونقل المعرفة والتوجيه داخل المؤسسة دون هدف أداء ضيق، وهذا يطابق الموقف. أما التوجيه (Coaching) فأقصر مدى عادةً ويستهدف مهارة محددة أو فجوة أداء. وتقييم الأداء تقييم رسمي للنتائج مقابل الأهداف وليس علاقة تطويرية. ونشاط بناء الفريق نشاط منظم لتحسين تماسك المجموعة، ولا علاقة له بعلاقة إرشاد فردية.

46. D يسعى التفاوض التكاملي (Integrative) إلى نتائج تنفع الطرفين بناءً على المصالح الكامنة لا المواقف الجامدة، فهو مثالي عندما يهم الحفاظ على علاقة طويلة مع المورّد. التفاوض التوزيعي يعظّم مكسب طرف على حساب الآخر ويضر بالتعاون المستقبلي. والتجنب تنازل عن مسؤولية مدير المشروع في حماية مصالح المشروع والمؤسسة. والمساومة على المواقف بطلب متطرف أسلوب توزيعي يستدعي مقاومة مضادة ويُضعف الثقة بدل بناء الشراكة.

47. D الإصغاء الفعال (Active listening) مهارة شخصية أساسية في محور الأفراد، ويتطلب أن يفهم مدير المشروع مخاوف العضو ويقرّ بها تمامًا قبل القفز إلى الحلول، فيبني الثقة وكثيرًا ما يكشف المشكلة الحقيقية. تقديم قائمة أولويات فورًا قد يعالج الأعراض لا مشكلة تضارب الأولويات، وقد يبدو استخفافًا. وتوجيه العضو للتعامل وحده مع أصحاب المصلحة يتخلى عن دور التيسير. والموارد البشرية تصعيد مبالغ فيه لتضارب أولويات لا سلوك أو سياسة.

48. D في نظرية هيرسي وبلانشارد للقيادة الموقفية، كفاءة منخفضة مع التزام عالٍ تمثل مستوى التطور الأول (Development Level 1)، ويلزمها أسلوب التوجيه (Directing) بتعليمات محددة وإشراف لصيق لبناء المهارة الأساسية. أسلوب التدريب (Coaching) يناسب من تطورت لديه بعض الكفاءة وقد يتذبذب التزامه. والدعم يناسب أصحاب الكفاءة العالية والالتزام المتغير. والتفويض يناسب أصحاب الكفاءة والالتزام العاليين القادرين على العمل باستقلال، ولا شيء منها يناسب مستوى هذا العضو الجديد.

49. C تصنّف الشبكة أصحاب المصلحة بحسب سلطتهم واهتمامهم بالمشروع. ذوو النفوذ والاهتمام العاليين يحتاجون أعلى مستوى من المشاركة، أي «إدارة عن قرب وإشراك نشط»، بتواصل متكرر مفصّل ومشاركة فاعلة في القرارات (دليل PMBOK، الطبعة السابعة، مجال أداء أصحاب المصلحة). المراقبة بأقل جهد لذوي النفوذ والاهتمام المنخفضين. والتحديثات الدورية فقط لذوي النفوذ المنخفض والاهتمام العالي. والإبقاء على الرضا بأقل تواصل لذوي النفوذ العالي والاهتمام المنخفض، لا لمن يجمع الاثنين.

50. C يتضمن الإصغاء الفعال إعطاء الانتباه الكامل واستخدام إشارات غير لفظية كالتواصل البصري وإعادة الصياغة (paraphrasing) للتأكد من الفهم قبل الرد، وهذا ما حدث بالضبط. يبني هذا الأسلوب الثقة ويضمن فهمًا دقيقًا. التواصل شبه اللغوي يعني نبرة الصوت وتلوينه، لا عملية الإصغاء كاملة. و«حلقة الملاحظات غير اللفظية» لا تشمل إعادة الصياغة اللفظية. وتأثير الهالة تحيّز معرفي بتكوين انطباع عام من صفة واحدة، لا علاقة له بالإصغاء.

51. A التفاوض القائم على المصالح باستخدام بيانات موضوعية (أثر المسار الحرج) هو مهارة مدير المشروع الأولى لحل تضارب الأولويات قبل التصعيد. التصعيد الفوري يتجاوز مسؤولية مدير المشروع في حل النزاعات وقد يضر بعلاقات العمل. وقبول إعادة الإسناد يخاطر بتأخر غير ضروري في الجدول دون استكشاف البدائل. وتوجيه المورد إلى تجاهل مديره الوظيفي يقوّض الهيكل الإداري للمؤسسة وقد يُعد تمردًا، وهو مخالف للأعراف المهنية والمؤسسية.

52. B تتميز مرحلة العاصفة (Storming) بصراع على الأدوار والسلطة وأساليب العمل مع بدء الأعضاء إبداء آرائهم واختبار الحدود، وهذا يطابق السلوك الموصوف. التكوين مرحلة مبكرة يكون فيها الأعضاء مهذبين وحذرين ويتعارفون بلا صراع ظاهر. والتوافق يأتي بعد العاصفة حين يحل الفريق خلافاته ويضع اتفاقات العمل. والأداء مرحلة ناضجة يعمل فيها الفريق بترابط وفعالية وإشراف قليل، وهذا يناقض الاحتكاك الموصوف.

53. B يربك دخول أعضاء جدد الأدوار والأعراف المستقرة، فيحدث عادةً تراجع إلى العاصفة (Storming) حيث يعود الصراع وتوضيح الأدوار حتى في فريق كان عالي الأداء. التوافق يأتي لاحقًا عند ترسيخ اتفاقات جديدة، وهذا لم يحدث لوجود خلافات قائمة. والانفضاض يعني إنهاء المشروع أو الفريق، ولا صلة له. وقد تتكرر مرحلة «التكوين» عند تغير الأعضاء، لكن الخلاف الفعلي والصراع على الأدوار يجعلان «العاصفة» أفضل إجابة.

54. D يستخدم أسلوب الكوتشينج (Coaching) أسئلة موجِّهة وتأملًا ميسَّرًا ليساعد الأعضاء على تطوير حلولهم وبناء قدراتهم بعيدة المدى بدل تقديم إجابات مباشرة، وهو سلوك أساسي في القيادة الخادمة والرشيقة بحسب PMBOK الطبعة السابعة. القيادة الآمرة تخبر العضو بما يفعله بالضبط، عكس الموصوف. واتخاذ القرار الاستبدادي يركّز القرار في يد القائد لا العضو. والقيادة الحرة تعني تدخلًا أو توجيهًا ضئيلًا جدًا، وهذا يناقض طرح الأسئلة النشط.

55. C تؤكد القيادة الخادمة إزالة العوائق وتوجيه الفريق لبناء قدرته على التنظيم الذاتي بدل توجيه المهام، بحسب دليل الممارسة الرشيقة (Agile Practice Guide). إسناد المهام يوميًا يعزز سلوك القيادة والسيطرة الذي يقوّض التنظيم الذاتي الرشيق. والتصعيد إلى مالك المنتج يحوّل مسألة توجيه قيادي إلى مشكلة أداء خطأً. وتولي القرارات بنفسه ينزع استقلالية الفريق ويعطل نموه. أما التوجيه وإزالة العوائق فينسجمان مع دور القائد الخادم في التمكين لا السيطرة.

56. C تفترض النظرية X لماكجريجور أن الموظفين غير متحمسين بطبعهم ويتهربون من المسؤولية ويحتاجون إشرافًا وسيطرة لصيقين ليؤدوا، وغالبًا بالتهديد أو العقاب. أما النظرية Y فعكسها: ترى الموظفين محفَّزين ذاتيًا وقادرين على توجيه أنفسهم عند منحهم الاستقلالية والثقة. ونظرية هيرزبرغ تبحث في العوامل التي تمنع عدم الرضا والتي تدفع التحفيز الحقيقي، لا افتراضات المدير عن طبيعة العاملين. ونظرية فروم تفسر التحفيز بالعلاقة بين الجهد والأداء والمكافأة، ولا تخص هذا الموقف.

57. C تتميز مرحلة العاصفة (Storming) بالصراع والتنافس والتشكيك في السلطة بينما يختبر الأعضاء الأدوار والعمليات قبل الوصول إلى اتفاق، وهذا يطابق الخلافات وتكوّن المجموعات الفرعية. التكوين مرحلة مبكرة مهذبة تركّز على التعارف وفيها صراع قليل. والتوافق يأتي بعد حل الصراع حين يضع الفريق اتفاقات العمل. والأداء فريق ناضج عالي الكفاءة لا يحتاج إشرافًا كبيرًا، وهذا يناقض الاحتكاك الموصوف.

58. B تتميز مرحلة العاصفة (Storming) بصراع حول الأدوار والسلطة والأسلوب بينما يبدأ الأعضاء بإثبات أنفسهم، ويبقى الفريق منخرطًا لا منسحبًا، وهذه إشارة مميزة تفصلها عن الخلل غير الصحي. التكوين مرحلة أولى مهذبة للتعارف قبل ظهور الصراع. والتوافق يحدث بعد حل الاحتكاك السابق وبدء بناء الثقة والتماسك واتفاقات العمل. والأداء مرحلة ناضجة تتميز بالترابط والإشراف القليل، ولا شيء منها يناسب فريقًا ما زال يتنازع على الأدوار والسلطة.

59. C في البيئات الرشيقة التعاونية، قد يخلق تخصيص فرد بالتكريم منافسة ويضعف الملكية الجماعية، لذلك ينبغي لمدير المشروع أن ينبّه الراعي إلى هذا الخطر ويقترح تكريمًا جماعيًا يعزز السلوك التعاوني المطلوب، بحسب مجال أداء الفريق في PMBOK 7. الامتثال يخاطر بالمحاباة ويحبط بقية الفريق. وتدوير التكريم عشوائيًا غير صادق ولا يكافئ المساهمة الحقيقية. وتجاهل الطلب كليًا يهمل مسؤولية إدارة أصحاب المصلحة ويضيّع فرصة توعية الراعي.

60. B الانسحاب والتجنب (Withdraw/Avoid) يعني الابتعاد عن صراع قائم أو محتمل وتأجيل المسألة ليهدأ الغضب أو لجمع معلومات أكثر، وهو مناسب على المدى القصير لكنه نادرًا ما يعالج السبب الجذري. أما التعاون وحل المشكلة فيجمع وجهات نظر متعددة للوصول إلى إجماع والتزام ويتطلب انخراطًا نشطًا لا تأجيلًا. والتسوية تبحث عن حل يرضي الطرفين جزئيًا بالتنازل المتبادل. والإجبار يفرض رأيًا على حساب الآخرين بسلطة المنصب، عكس تأجيل التصرف.

61. A التوافق (Norming) مرحلة يبدأ فيها الأعضاء بالثقة ببعضهم، ويحلّون الصراعات السابقة، ويبنون علاقات وعمليات عمل تدعم التعاون. التكوين هو المرحلة الأولى التي يلتقي فيها الأعضاء ويتعرفون على المشروع. وفي العاصفة صراع، إذ يعترض الأعضاء على الحدود والأدوار. والأداء مرحلة ناضجة يعمل فيها الفريق كوحدة منظمة شديدة الترابط، ولا بد أن يسبقها التوافق لبناء ذلك التماسك.

62. B عندما يتعلق الأمر بقيد غير قابل للتفاوض كالسلامة أو الامتثال التنظيمي ويكون الوقت حرجًا، فالإجبار والتوجيه هو أسلوب حل الصراع المناسب حتى لو أضر بالعلاقات على المدى القصير. التعاون يعطي أفضل التزام طويل الأمد لكنه يتطلب وقتًا لا يملكه الفريق. والتسوية غير مقبولة لأن السلامة لا تُنتهك جزئيًا. والتهدئة تتجنب المشكلة الحقيقية وتخاطر بالأذى. وتجعل إرشادات PMI الإجبار الاستثناء الصحيح حين تفوق السرعة والمتطلبات غير القابلة للتفاوض الحفاظ على العلاقة.

63. D يحدد التفاوض الفعال المصالح الكامنة لدى الطرف الآخر لا مواقفه فقط، وبما أن المورّد يقدّر العلاقة طويلة الأمد، فإن عرض فرص أعمال مستقبلية يحقق نتيجة تنفع الطرفين وفق التفاوض القائم على المصالح (principled negotiation). التهديد بتغيير المورّد يضر بالثقة وبالعلاقة التي يقدّرها فيضعف موقفك. والتركيز على السعر وحده يتجاهل أولوية المورّد الفعلية. ورفض مناقشة الموعد قبل تخفيض السعر يخلق جمودًا لا داعي له ويتجاهل المصلحة المكتشفة.

64. C تضع القيادة الخادمة احتياجات الفريق أولًا: إزالة العوائق وتمكين التنظيم الذاتي ومنح الأعضاء الصلاحية، وهذا يطابق السلوكيات الموصوفة تمامًا. القيادة التبادلية تعتمد على تبادل المكافآت والعقوبات المرتبطة بالأداء لا إزالة العوائق. والقيادة الاستبدادية تركّز سلطة القرار في القائد وتوجه العمل، عكس السلوك الموصوف. والقيادة الحرة بلا تدخل وبتوجيه ودعم ضئيلين، فلا تشمل البحث النشط عن عوائق الفريق وإزالتها.

65. C حالة العمل (Business case) وثيقة ما قبل المشروع تُستخدم لتحديد جدوى الاستثمار، وتقارن المشكلة أو الفرصة والبدائل والعائد المالي بالأهداف الاستراتيجية. ميثاق المشروع يجيز المشروع ويسمي مديره لكنه لا يتضمن تبرير التكلفة والمنفعة. وخطة إدارة المشروع تصف كيفية تنفيذ العمل بعد الاعتماد. وخطة إدارة المنافع تتتبع تحقيق المنافع مع الزمن، لكنها تُعدّ انطلاقًا من حالة العمل لا بديلًا عنها. وهذا من مفهوم المستندات التجارية في محور بيئة الأعمال.

66. D مالك المنافع (Benefits owner) هو المسؤول عن تحقيق منافع المشروع واستدامتها بعد الانتقال إلى التشغيل، ومنه قياس نتائج مثل رضا العملاء وفق خطة إدارة المنافع. تنتهي صلاحية مدير المشروع عادةً بإغلاق المشروع فلا يملك تتبع المنافع بعده. والراعي يتبنى المشروع ويؤمّن التمويل لكنه يفوّض قياس المنافع المستمر إلى مالك المنافع المعيّن. ومجلس ضبط التغيير يحكم تغييرات النطاق والجدول والتكلفة أثناء المشروع لا نتائج ما بعد الإغلاق.

67. B بوابة المرحلة (phase gate)، وتسمى أيضًا stage gate أو kill point، نقطة تحقق حوكمية في نهاية المرحلة تراجع فيها الإدارة المُخرَجات والأداء واستمرار المبرر التجاري قبل الإذن بالتقدم والتمويل والموارد للمرحلة التالية. الاجتماع الاسترجاعي تأمل على مستوى الفريق لتحسين العملية، وغالبًا في التكرارات الرشيقة. واجتماع الانطلاق يبدأ مرحلة أو مشروعًا لا يجيز الاستمرار. وجلسة الدروس المستفادة تجمع معرفة للمستقبل لا قرار المضي أو التوقف.

68. A تحدد خطة إدارة المنافع المنافع المستهدفة والمقاييس والجدول الزمني للقياس والأشخاص المسؤولين عن تتبع تحقق القيمة، وتمتد بعد إنجاز المشروع إلى التشغيل، فهي الوثيقة الصحيحة لتتبع القيمة بعيد المدى. خطة إدارة المشروع تحكم تنفيذ المشروع ومراقبته وإغلاقه ولا تمتد بعد الإغلاق. وخطة إدارة الجودة تتناول معايير الجودة وأنشطة الضبط أثناء المشروع. والخط المرجعي للنطاق يحدد النطاق المعتمد لا مقاييس منافع ما بعد المشروع.

69. C تكلفة الفرصة البديلة هي قيمة أفضل بديل تم التخلي عنه، أي ما يُفقد بعدم اختيار الخيار الآخر. باختيار «فالكون» تتخلى الشركة عن NPV لـ «هوك» وهو 410,000 دولار، وهذه تكلفة الفرصة البديلة. 350,000 هي NPV لـ «فالكون» نفسه، أي القيمة المكتسبة لا المتخلى عنها. و60,000 مجرد الفرق بين القيمتين، وهو خطأ حسابي شائع يخلط تكلفة الفرصة بالفجوة المقارنة. و760,000 مجموع القيمتين ولا معنى له في تكلفة الفرصة.

70. B بما أن الموظفين تبنّوا النظام الجديد أولًا ثم عادوا بعد أشهر، فالخلل ليس في الوعي أو الرغبة أو المعرفة، لأن هذه النواقص كانت ستسبب مقاومة أو فشلًا منذ البداية. العودة التدريجية بعد شهور من الإطلاق تدل على نقص في التعزيز (Reinforcement): غياب التقدير المستمر والتغذية الراجعة التصحيحية والمساءلة وآليات الاستدامة اللازمة لتثبيت السلوك الجديد. أما مشكلات الوعي والرغبة فتظهر كمقاومة مبكرة، وفجوات المعرفة كعجز عن الاستخدام الصحيح من البداية.

71. C يمارس PMO التوجيهي أعلى درجات التحكم بتولّيه إدارة المشاريع مباشرة، بما فيها تعيين مديري المشاريع والموارد وإدارتهم مركزيًا. PMO الداعم يقدم قوالب وأفضل الممارسات ودعمًا استشاريًا بتحكم منخفض. وPMO الرقابي يشترط الامتثال عبر أطر الحوكمة والقوالب لكنه لا يدير الموارد ولا يعيّن مديري المشاريع بنفسه. ومركز التميز يركّز عادةً على المعايير والتدريب ومشاركة المعرفة لا التحكم المباشر في التوظيف وقرارات البوابات، فلا يطابق مستوى السلطة الموصوف.

72. A الظروف الاقتصادية، كركود وشيك، عوامل خارجية لا يمكن التحكم فيها تُرصد في مسح PESTLE (سياسي واقتصادي واجتماعي وتقني وقانوني وبيئي)، وتستدعي التحولات الجوهرية منها إعادة تقييم المنافع والتوقعات المالية المفترضة في حالة العمل. وليست أصلًا من أصول عمليات المؤسسة التي تعني القوالب والسياسات والبيانات التاريخية الداخلية. وهي أوسع من قيد تقني يخص النطاق. وهي عامل بيئي مؤسسي، لكن هذه العوامل بحكم تعريفها خارج سيطرة الفريق غالبًا، فوصفها بأنها قابلة للتحكم المباشر خطأ.

73. C يدعم راعي المشروع (project sponsor) مشروعه ويؤمّن تمويله، ويظل عادةً مسؤولًا عن ضمان تحقق القيمة والمنافع التجارية الموعودة فعليًا عند استخدام المُخرَج في التشغيل، لأن تحقق المنافع كثيرًا ما يقع بعد إغلاق المشروع. يدعم مدير المشروع التخطيط للقيمة والمنافع أثناء المشروع لكنه لا يحتفظ عادةً بمسؤولية المنافع بعيدة المدى بعد الانتقال إلى التشغيل. وسكرم ماستر ييسّر عملية الفريق في المشاريع الرشيقة ولا مسؤولية مؤسسية له عن المنافع. وأعضاء الفريق يسهمون في التسليم وإنشاء القيمة لكنهم لا يتحملون عادةً مسؤولية المنافع بعيدة المدى.

74. B يشير الامتثال (Compliance) تحديدًا إلى الالتزام بالمتطلبات القانونية والتنظيمية الخارجية وسياسات المؤسسة الداخلية، وهو موضوع أساسي في محور بيئة الأعمال. ضمان الجودة يركّز على تحسين العملية لتحقيق معايير جودة محددة لا المطابقة القانونية. والحوكمة هي الإطار الأوسع لاتخاذ القرار والإشراف والهياكل التي يعمل المشروع داخلها، والامتثال عنصر واحد منها فقط. وإدارة المخاطر تعالج عدم اليقين المؤثر في الأهداف، لا الالتزام التنظيمي تحديدًا، وإن أمكن تحديد عدم الامتثال كخطر.

75. A تحتوي حالة العمل على الجدوى الاقتصادية والمنافع ومبررات تنفيذ المشروع، وتُراجع دوريًا طوال دورة الحياة للتأكد من استمرار القيمة، فإذا لم تعد المنافع تبرر التكلفة قد يعيد الراعي توجيه المشروع أو ينهيه. الميثاق يجيز المشروع ويسمي مديره لكنه لا يعيد تقييم القيمة الجارية. وسجل أصحاب المصلحة يسرد اهتماماتهم لا المبرر المالي. وسجل المخاطر يتتبع التهديدات والفرص لا مسوّغ مواصلة الاستثمار.

76. B في المصفوفة القوية يتمتع مدير المشروع بسلطة متوسطة إلى عالية ويعمل عادةً بدوام كامل، لكن التحكم بالموارد يبقى مشتركًا مع الإدارة الوظيفية، فلا يملك أي طرف سلطة منفردة والتفاوض أمر متوقع وطبيعي. القول إن للمدير الوظيفي القرار النهائي يصف المصفوفة الضعيفة أو الهيكل الوظيفي. واشتراط موافقة الراعي على كل تكليف يبالغ في مشاركته اليومية. وقد ييسّر PMO خلافات الموارد لكنه لا يحلها تلقائيًا دون مدير المشروع، فالتفاوض المباشر هو المتوقع.

77. D إدراج الأثر البيئي ونتائج القوى العاملة الاجتماعية إلى جانب العائد المالي يعكس مفهوم الخط الأساسي الثلاثي (Triple bottom line)، أي تقييم المشاريع اقتصاديًا واجتماعيًا وبيئيًا (الناس والكوكب والربح)، وهو منسجم مع تركيز PMBOK الطبعة السابعة على تقديم القيمة الشاملة والاستدامة. إدارة القيمة المكتسبة تقنية قياس أداء التكلفة والجدول لا إطار تعريف القيمة. وحسابات ROI البحتة تنظر في التدفقات المالية فقط فتستبعد الجانبين الاجتماعي والبيئي. والتكلفة الإجمالية للملكية تركّز بضيق على تكاليف دورة الحياة لا قيمة الاستدامة الأوسع.

78. B في الهيكل القائم على المشاريع يُنظّم الموظفون حول المشاريع لا الأقسام الوظيفية، فيتمتع مدير المشروع بسلطة عالية إلى شبه كاملة، تشمل التحكم بميزانية المشروع وأعضاء الفريق المتفرغين. أما «قليلة إلى معدومة» فتصف الهيكل الوظيفي الذي يتحكم فيه المدير الوظيفي بالموارد. و«منخفضة إلى محدودة» تصف المصفوفة الضعيفة. و«متوسطة إلى عالية» تصف المصفوفة القوية التي تُشارك فيها السلطة مع المديرين الوظيفيين. وفهم هذا الطيف أساسي في محتوى النفوذ المؤسسي بمحور بيئة الأعمال.

79. A يمتد تحقق المنافع عادةً خارج حدود المشروع وخارج سلطة مدير المشروع التي تنتهي بالإغلاق. وتسند خطة إدارة المنافع مسؤولية تتبع المنافع المتحققة والتأكد منها إلى الراعي أو مالك أعمال معيَّن يبقى منخرطًا طوال فترة تحقق المنافع. سجل الدروس المستفادة لدى مدير المشروع لا يتتبع نتائج ما بعد الإغلاق. وقد يدعم PMO القياس لكنه ليس المسؤول الأساسي. واجتماع إغلاق اللجنة التوجيهية يقع قبل انقضاء نافذة 18 شهرًا بوقت طويل، فلا يستطيع تأكيد النتيجة حينها.

80. A الظروف السياسية والاقتصادية، كالحكومات الجديدة والتعرفات الجمركية وتحولات سياسة التجارة، عوامل بيئية مؤسسية خارجية يجب على مديري المشاريع رصدها لأنها قد تؤثر مباشرة في تكاليف المشتريات وسلاسل الإمداد وجدوى المشروع. أما ثقافة المؤسسة والحوكمة الداخلية فعوامل بيئية داخلية تنشأ داخل المؤسسة المنفِّذة. وتوافر موارد الفريق قيد داخلي في التوظيف لا علاقة له بالظروف السياسية الوطنية.

81. D عندما تتغير الافتراضات الجوهرية لحالة العمل تغيرًا ماديًا، كانهيار السوق المستهدف، يكون الراعي مسؤولًا عن إعادة النظر فيها ليقرر هل ما زالت مواصلة المشروع أو إعادة توجيهه أو إنهاؤه تخدم قيمة المؤسسة. المواصلة لمجرد تجنب التكلفة الغارقة (sunk cost) مغالطة وليست قرارًا تجاريًا سليمًا. وتوسيع النطاق لملاحقة سوق جديد دون تحليل مناسب يُدخل مخاطر غير مُتحقَّق منها. والمسؤولية عن المبرر التجاري تبقى على الراعي لا مدير المشروع.

82. D عند ظهور متطلبات امتثال خارجية جديدة، فأول مسؤولية لمدير المشروع في محور بيئة الأعمال هي تحليل كيف تؤثر اللائحة المتغيرة في النطاق والتكلفة والجدول والمخاطر قبل التوصية بأي استجابة رسمية. إيقاف العمل مبكرًا يهدر الموارد دون فهم الأثر الفعلي. والتصعيد لإغلاق المشروع سابق لأوانه دون تحليل الأثر. وتجاهل القانون الجديد يعرّض المؤسسة والمشروع لمخاطر قانونية وامتثالية.

83. A تعبّر نسبة المنفعة إلى التكلفة عن المنفعة المتوقعة مقابل التكلفة. فـ BCR تساوي 2.3 تعني عائدًا بقيمة 2.30 دولار لكل دولار مستثمر، أي أعلى من نسبة المشروع A (1.8)، فعند تقارب حجم الاستثمار والملاءمة الاستراتيجية تمثل النسبة الأعلى قيمة اقتصادية أفضل وينبغي تقديمها. انخفاض BCR لا يعني مخاطر أقل بل عائدًا أقل. وBCR مدخل معتاد لاختيار المشاريع في أي منهجية لا في الرشيقة فقط، وتستخدمها مجالس المحافظ بانتظام لمقارنة الاستثمارات المتنافسة.

أهم الكلمات الإنجليزية

stakeholder	صاحب المصلحة	شخص أو جهة تؤثر في المشروع أو تتأثر به.
project charter	ميثاق المشروع	وثيقة تجيز المشروع رسميًا وتمنح مديره صلاحية استخدام الموارد.
scope	نطاق المشروع	كل العمل والمخرجات التي يشملها المشروع، وما لا يشمله.
predictive approach	النهج التنبؤي	تحديد النطاق والوقت والتكلفة مسبقًا، ثم التنفيذ وفق الخطة.
adaptive approach	النهج التكيفي	تتضح المتطلبات أثناء العمل، ويكون التخطيط على فترات قصيرة.
hybrid approach	النهج الهجين	يجمع بين عناصر تنبؤية وعناصر رشيقة في مشروع واحد.
agile	النهج الرشيق (أجايل)	طريقة تسلّم القيمة على دفعات وتتكيف مع الملاحظات والتغيير.

servant leadership	القيادة الخادمة	أسلوب قيادة يضع دعم الفريق وإزالة العوائق قبل إصدار الأوامر.
sponsor	راعي المشروع	من يوفر الموارد والدعم للمشروع ويساعد على نجاحه.
business case	حالة العمل (مبررات المشروع)	وثيقة تشرح لماذا يستحق المشروع الاستثمار فيه.
benefits realization	تحقيق المنافع	التأكد من أن نتائج المشروع تعطي المؤسسة الفائدة المتوقعة.
compliance	الامتثال	الالتزام بالقوانين واللوائح والمعايير التي تنطبق على المشروع.
governance	الحوكمة	القواعد التي تحدد من يقرر ومن يراقب وكيف تُتخذ القرارات.
organizational change management	إدارة التغيير المؤسسي	مساعدة الناس والمؤسسة على تقبّل التغيير واستخدام نتائج المشروع.
work breakdown structure (WBS)	هيكل تجزئة العمل	تقسيم هرمي لعمل المشروع إلى أجزاء أصغر تسهل إدارتها.
deliverable	مُخرَج	منتج أو نتيجة أو خدمة يمكن التحقق منها ويسلّمها المشروع.
baseline	الخط المرجعي	نسخة معتمدة من الخطة يُقارن بها الأداء الفعلي.
critical path	المسار الحرج	أطول سلسلة أنشطة متتابعة، وتحدد أقصر مدة ممكنة للمشروع.
scope creep	زحف النطاق	زيادة العمل دون ضبط ودون تعديل الوقت أو التكلفة أو الموارد.
change request	طلب تغيير	اقتراح رسمي لتعديل وثيقة أو مُخرَج أو خط مرجعي.
change control board (CCB)	مجلس ضبط التغيير	مجموعة تراجع طلبات التغيير ثم تقبلها أو تؤجلها أو ترفضها.
risk	خطر	حدث أو ظرف غير مؤكد قد يؤثر في المشروع سلبًا أو إيجابًا.
issue	مشكلة قائمة	أمر يؤثر في المشروع الآن ويحتاج إلى معالجة.
risk register	سجل المخاطر	وثيقة تُسجَّل فيها المخاطر والمسؤول عنها وخطة الاستجابة لها.
contingency reserve	احتياطي الطوارئ	وقت أو مال مخصص لمخاطر سبق تحديدها.
earned value management (EVM)	إدارة القيمة المكتسبة	قياس أداء المشروع بالربط بين النطاق والجدول الزمني والتكلفة.
procurement	المشتريات	الحصول على منتجات أو خدمات من خارج فريق المشروع.
lessons learned	الدروس المستفادة	ما تعلّمه الفريق ويُسجَّل لتحسين العمل الحالي والقادم.
Scrum	سكرم	إطار عمل رشيق بأدوار محددة ودورات عمل قصيرة.
sprint	سبرنت (دورة عمل قصيرة)	فترة ثابتة في سكرم ينجز فيها الفريق جزءًا قابلًا للاستخدام.
product backlog	قائمة أعمال المنتج	قائمة مرتبة حسب الأولوية بكل ما قد يحتاجه المنتج.
product owner	مالك المنتج	من يرتب أولويات قائمة أعمال المنتج لزيادة قيمته.
Scrum master	سكرم ماستر	من يساعد الفريق على تطبيق سكرم وإزالة العوائق.
user story	قصة المستخدم	وصف قصير لحاجة من وجهة نظر المستخدم.
retrospective	الاجتماع الاسترجاعي	اجتماع يناقش فيه الفريق كيف يحسّن طريقة عمله.
Kanban	كانبان	طريقة تعرض العمل على لوحة وتحدّ من المهام الجارية.

impediment	عائق	أي شيء يبطئ الفريق أو يمنعه من التقدم.
facilitation	التيسير	مساعدة مجموعة على النقاش والوصول إلى قرار دون فرضه عليها.
coaching	التوجيه (كوتشينج)	مساعدة شخص أو فريق على تطوير مهاراته وإيجاد الحلول بنفسه.
escalate	يُصعِّد	ينقل المسألة إلى مستوى أعلى لأنها خارج صلاحيته.
cost of quality	تكلفة الجودة	ما يُنفق على الوقاية والتقييم والفشل الداخلي والخارجي.
float	السماح الزمني	المدة التي يمكن تأخير النشاط خلالها دون أثر في الجدول.
rolling wave planning	التخطيط المتدحرج	تفصيل العمل القريب وإبقاء البعيد ملخصًا حتى تتوفر معلومات.
RACI chart	مخطط RACI	جدول يحدد من ينفّذ ومن يتحمل النتيجة ومن يُستشار ومن يُبلَّغ.
PMO	مكتب إدارة المشاريع	جهة في المؤسسة تدعم المشاريع أو تراقبها أو تديرها.
ADKAR	نموذج ADKAR	نموذج للتغيير: الوعي والرغبة والمعرفة والقدرة والتعزيز.
power/interest grid	شبكة النفوذ والاهتمام	أداة تصنّف أصحاب المصلحة لتحديد كيفية إشراكهم.
WIP limit	حد العمل الجاري	أقصى عدد من العناصر المسموح بها في مرحلة واحدة.
team charter	ميثاق الفريق	اتفاق مكتوب على قواعد التواصل والقرار والسلوك داخل الفريق.
opportunity cost	تكلفة الفرصة البديلة	قيمة أفضل بديل تم التخلي عنه عند اختيار خيار آخر.

موقع Examundo مستقل. لا يتبع الجهات التي تعدّ هذه الاختبارات ولا يحظى باعتمادها. الأسئلة من إعدادنا وليست من الاختبارات الحقيقية. /examundo.tech/ar/pmp