

الدرس الخامس

أُطر عمل تحليل الأعمال

مواءمة الحلول
مع أهداف الأعمال

الإصدار الثاني | إصدار يونيو 2024

© حقوق الطبع والنشر لعام 2024 محفوظة لصالح Project Management Institute, Inc.
جميع الحقوق محفوظة. تتوفر هذه المادة باعتبارها جزءًا من ورشة العمل الخاصة بمعهد إدارة المشاريع PMI®.

سنتناول في هذه الجلسة ما يلي:

5 أ أهمية تحليل الأعمال

5 ب دور محلل الأعمال

5 جـ المتطلبات باعتبارها محور تحليل الأعمال

5 د المعنيون ومحلل الأعمال

5 هـ تأثير مناهج المشروع على تحليل الأعمال

© حقوق الطبع والنشر لعام 2024 محفوظة لصالح Project Management Institute, Inc.
جميع الحقوق محفوظة. تتوفر هذه المادة باعتبارها جزءًا من ورشة العمل الخاصة بمعهد إدارة المشاريع PMI®.

5 أ أهمية تحليل الأعمال

© حقوق الطبع والنشر لعام 2024 محفوظة لصالح Project Management Institute, Inc.
جميع الحقوق محفوظة. تتوفر هذه المادة باعتبارها جزءًا من ورشة العمل الخاصة بمعهد إدارة المشاريع PMI®.



ما تعريف تحليل الأعمال؟

هي عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي يتم تنفيذها لدعم تقديم الحلول التي تتلاءم مع أهداف الأعمال وتوفر قيمة دائمة للمنظمة

© حقوق الطبع والنشر لعام 2024 محفوظة لصالح Project Management Institute, Inc.
جميع الحقوق محفوظة. تتوفر هذه المادة باعتبارها جزءًا من ورشة العمل الخاصة بمعهد إدارة المشاريع PMI®.

تطبيق تحليل الأعمال وإدارة المشروع

تحليل الأعمال

يطبق على**المبادرات أو المنتجات التنظيمية،**

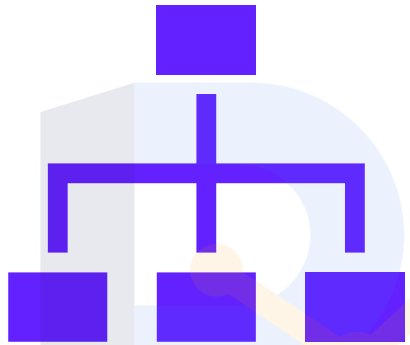
على سبيل المثال، *مجموعة من المشاريع قيد*

الدراسة أو قيد التنفيذ

إدارة المشروع

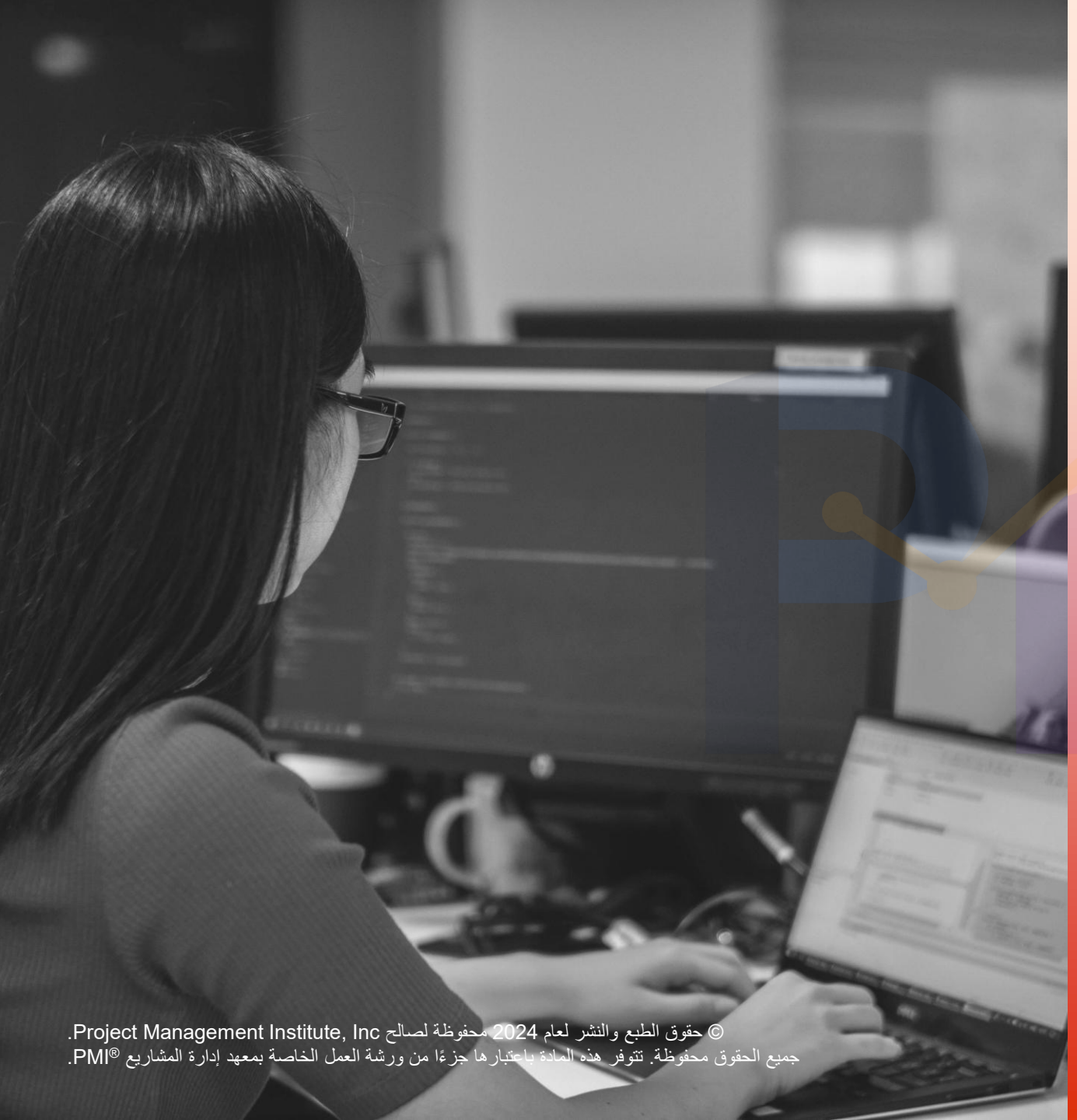
تطبق على **مشروع واحد**

لتطوير منتج ما أو تحسينه



تسبق أنشطة تحليل الأعمال المشروع **وأعمال إدارة** المشروع وتستمر طوال **دورة حياة** المشروع وبعد تسليم المنتج

© حقوق الطبع والنشر لعام 2024 محفوظة لصالح Project Management Institute, Inc.
جميع الحقوق محفوظة. تتوفر هذه المادة باعتبارها جزءًا من ورشة العمل الخاصة بمعهد إدارة المشاريع PMI®.



وظائف تحليل الأعمال

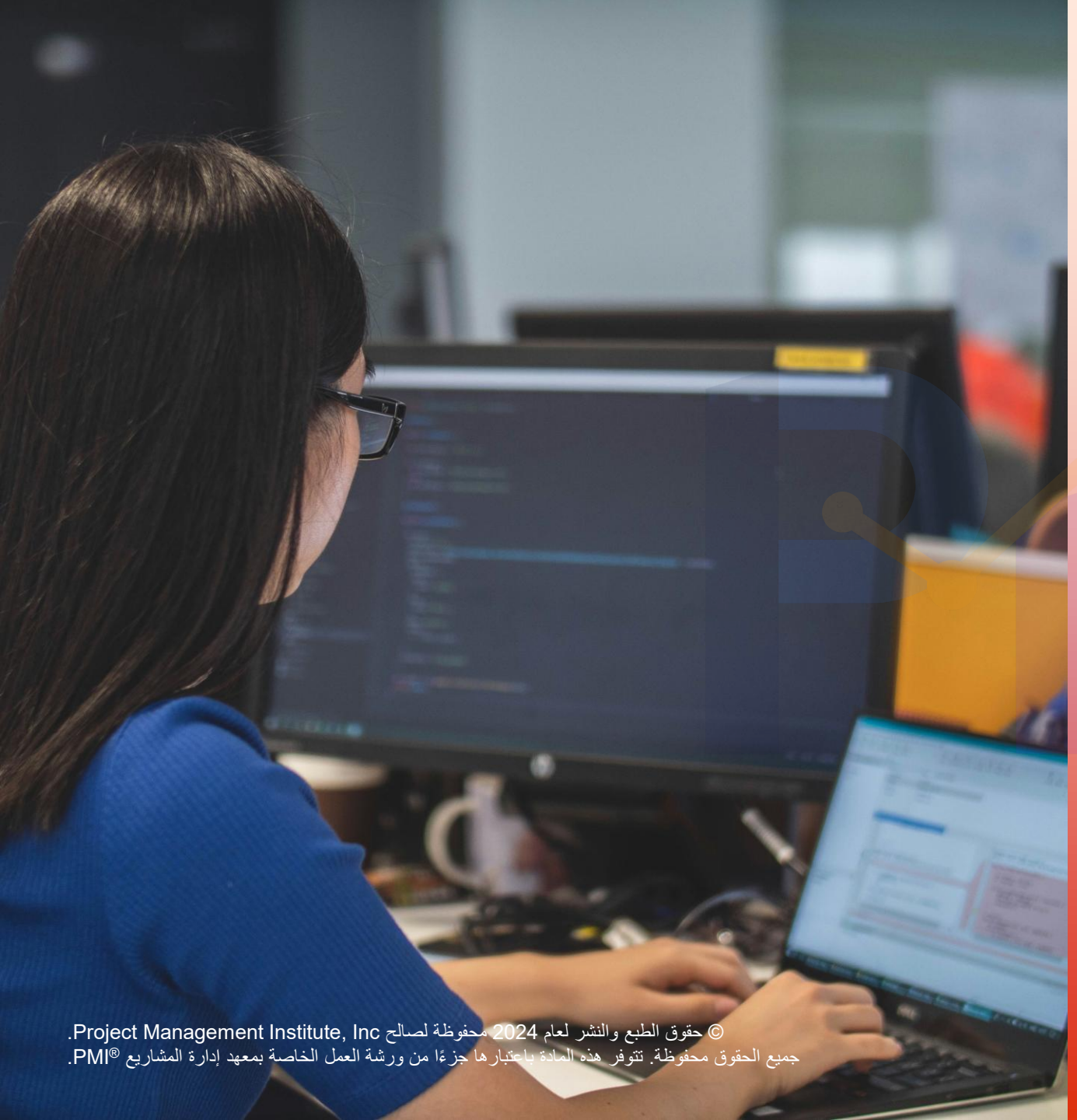
- تحليل الأعمال الإستراتيجية
- استنباط متطلبات الأعمال وتحليلها
- دراسات الجدوى وتعريف فرص الأعمال الجديدة
- تحديد نطاق الفرص المتاحة وتحديد الحلول الأولية
- تحضير دراسة الأعمال

© حقوق الطبع والنشر لعام 2024 محفوظة لصالح Project Management Institute, Inc.
جميع الحقوق محفوظة. تتوفر هذه المادة باعتبارها جزءًا من ورشة العمل الخاصة بمعهد إدارة المشاريع PMI®.

5 ب دور محلل الأعمال



© حقوق الطبع والنشر لعام 2024 محفوظة لصالح Project Management Institute, Inc.
جميع الحقوق محفوظة. تتوفر هذه المادة باعتبارها جزءًا من ورشة العمل الخاصة بمعهد إدارة المشاريع PMI®.



ما وظيفة محلل الأعمال؟

يمكن أن يقوم بمهام تحليل الأعمال شخص متخصص في هذا الدور أو مدير المشروع أو أي عضو في الفريق بغض النظر عن منصبه الوظيفي.

يمكن لأي شخص يقوم بمهام تحليل الأعمال القيام بدور محلل الأعمال.

© حقوق الطبع والنشر لعام 2024 محفوظة لصالح Project Management Institute, Inc.
جميع الحقوق محفوظة. تتوفر هذه المادة باعتبارها جزءًا من ورشة العمل الخاصة بمعهد إدارة المشاريع PMI®.

أدوار محلل الأعمال ومدير المشروع



محلل الأعمال

- يقوم بتحليل مشاكل الأعمال
- يقدم الحلول المناسبة
- يستنبط متطلبات الأعمال من المعنيين
- يوثق متطلبات الأعمال

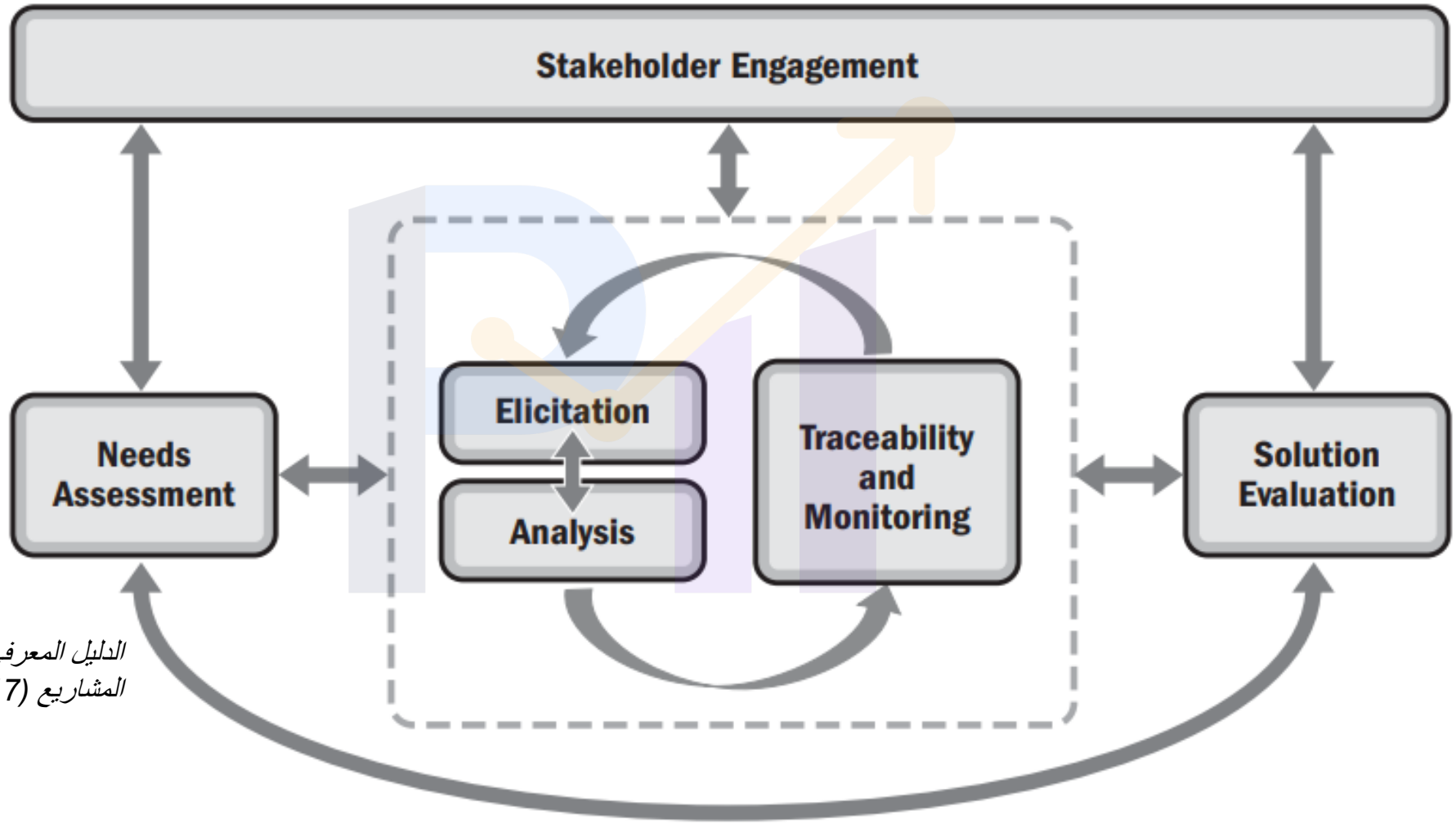


مدير المشروع

يقوم بتيسير تسليم المنتج أو الخدمة أو البرنامج الذي ينفذ حلولًا للمؤسسة الراعية أو العميل

© حقوق الطبع والنشر لعام 2024 محفوظة لصالح Project Management Institute, Inc.
جميع الحقوق محفوظة. تتوفر هذه المادة باعتبارها جزءًا من ورشة العمل الخاصة بمعهد إدارة المشاريع PMI®.

ما دور محلل الأعمال؟



الدليل المعرفي الخاص بمعهد إدارة المشاريع (2017) لتحليل الأعمال

© حقوق الطبع والنشر لعام 2024 محفوظة لصالح Project Management Institute, Inc.
جميع الحقوق محفوظة. تتوفر هذه المادة باعتبارها جزءًا من ورشة العمل الخاصة بمعهد إدارة المشاريع PMI®.

الكفاءات المطلوبة لمحللي الأعمال

مهارات التحليل	المهارات الشخصية	مهارات التواصل	استشارة الخبير	القيادة	المعرفة بالأدوات
• التفكير الإبداعي • صنع القرار • التفكير التصميمي • مهارة الحساب • حل المشكلات • مهارات البحث • سعة الموارد • تفكير الأنظمة	• القدرة على التكيف • الأخلاقيات • المتعلم • تعدد المهام • الموضوعية • الوعي الذاتي • إدارة الوقت • أخلاقيات العمل	• الاستماع الفعال • التيسير • مهارات التواصل غير اللفظي واللفظي والبصري • الكتابة الاحترافية • بناء العلاقات	• المعرفة المؤسسية والتنظيمية • فطنة الأعمال • المعرفة الصناعية • معرفة دورة الحياة • الوعي السياسي أو الثقافي • معرفة المنتج • المعايير	• إدارة التغيير • التفاوض • التطور الشخصي • المهارات اللازمة لتمكين المرء من أن يصبح مستشارًا موثوقًا به	• التواصل والتعاون • أدوات الحاسوب • إعداد التقارير والتحليل • إدارة المتطلبات • النمذجة

© حقوق الطبع والنشر لعام 2024 محفوظة لصالح Project Management Institute, Inc.
جميع الحقوق محفوظة. تتوفر هذه المادة باعتبارها جزءًا من ورشة العمل الخاصة بمعهد إدارة المشاريع PMI®.



ضع في اعتبارك الأمور التالية: دور محلل الأعمال

هليلعب محلل الأعمال دورًا داعمًا لفريق تطوير أعمال المشروع بالإضافة إلى الأعمال الأخرى؟

نعم

هذا صحيح. تشمل مسؤولية محلل الأعم التحديد الاحتياجات وتطوير المتطلبات والتواصل مع المعنيين، وتيسير تنفيذ المشروع.

لا

للأسف، هذا غير صحيح. يلعب محلل الأعمال دورًا داعمًا لفريق المشروع من خلال تسهيل تقديم الحلول التي تتماشى مع أهداف أعمال المنظمة.

© حقوق الطبع والنشر لعام 2024 محفوظة لصالح Project Management Institute, Inc.
جميع الحقوق محفوظة. تتوفر هذه المادة باعتبارها جزءًا من ورشة العمل الخاصة بمعهد إدارة المشاريع PMI®.

5 جـ المتطلبات: محور تركيز تحليل الأعمال



© حقوق الطبع والنشر لعام 2024 محفوظة لصالح Project Management Institute, Inc.
جميع الحقوق محفوظة. تتوفر هذه المادة باعتبارها جزءًا من ورشة العمل الخاصة بمعهد إدارة المشاريع PMI®.

ما تعريف المتطلب؟



هو عبارة عن شرط أو قدرة لا بد من وجودها

في أي منتج أو خدمة أو نتيجة

وذ لك لتلبية احتياجات الأعمال

© حقوق الطبع والنشر لعام 2024 محفوظة لصالح Project Management Institute, Inc.
جميع الحقوق محفوظة. تتوفر هذه المادة باعتبارها جزءًا من ورشة العمل الخاصة بمعهد إدارة المشاريع PMI®.

أنواع المتطلبات



© حقوق الطبع والنشر لعام 2024 محفوظة لصالح Project Management Institute, Inc.
جميع الحقوق محفوظة. تتوفر هذه المادة باعتبارها جزءًا من ورشة العمل الخاصة بمعهد إدارة المشاريع PMI®.

المتطلبات وقيمة الأعمال

قيمة الأعمال هي المنفعة الصافية) الملموسة أو غير الملموسة (التي يمكن قياسها والناتجة عن أحد مساعي الأعمال



تحقق المنافع قيمة للأعمال

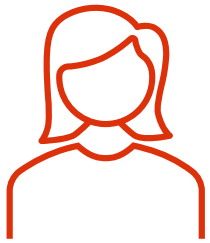
تحقق المشاريع العديد من المنافع

يركز تحليل الأعمال على كيفية تحقيق المتطلبات للعديد من المنافع والقيم

© حقوق الطبع والنشر لعام 2024 محفوظة لصالح Project Management Institute, Inc.
جميع الحقوق محفوظة. تتوفر هذه المادة باعتبارها جزءًا من ورشة العمل الخاصة بمعهد إدارة المشاريع PMI®.

استشراف المستقبل:
المتطلبات باعتبارها أساس نطاق المشروع

1. الاستنباط
2. التحليل
3. تحديد النطاق
4. تحديد أداة النطاق لمنهج المشروع



بعد أن **يستنبط محلل الأعمال** (أو مدير المشروع) المتطلبات ويحللها، **فإن** تحديد **نطاق المشروع هو الخطوة التالية** ولكن ما النهج الذي يجب استخدامه في تلك الحالة؟

إذا كان النطاق في حالة	**وبعد ذلك فإن الخطوة التالية المحتملة هي ما يلي**
محدد ومعروف بكافة التفاصيل	يضع مدير المشروع **مصفوفة تتبع المتطلبات**
مرن أو معروف إلى حد ما	ينشئ مدير المشروع **مصفوفة تتبع المتطلبات** أو **قصص المستخدمين المناسبة لسجل أعمال المنتج**
لم يُحدد بعد بشكل كامل	يقوم مالك المنتج بإنشاء **قصص المستخدمين المناسبة لسجل أعمال المنتج**

© حقوق الطبع والنشر لعام 2024 محفوظة لصالح Project Management Institute, Inc.
جميع الحقوق محفوظة. تتوفر هذه المادة باعتبارها جزءًا من ورشة العمل الخاصة بمعهد إدارة المشاريع PMI®.

5 د المعنيون ومحلل الأعمال



© حقوق الطبع والنشر لعام 2024 محفوظة لصالح Project Management Institute, Inc.
جميع الحقوق محفوظة. تتوفر هذه المادة باعتبارها جزءًا من ورشة العمل الخاصة بمعهد إدارة المشاريع PMI®.



لماذا يتعاون محللو الأعمال مع المعنيين؟

- نحن بحاجة إليهم لتقديم **الدعم** للعمل المطلوب للمبادرة والمشروع
- قد **يقدمون متطلبات العمل** و/أو **الخبرة الفنية المتخصصة**
- يجب إشراكهم في المشروع حتى لو كان موقفهم سلبيًا أو محايدًا، **لأنهم يتأثرون بنتائجه**

© حقوق الطبع والنشر لعام 2024 محفوظة لصالح Project Management Institute, Inc.
جميع الحقوق محفوظة. تتوفر هذه المادة باعتبارها جزءًا من ورشة العمل الخاصة بمعهد إدارة المشاريع PMI®.



بناء علاقات مع المعنيين من خلال التواصل

- استخدام طرق أو قنوات التواصل المناسبة مثل: **التقارير والعروض والطرق غير الرسمية**
- تعزيز التواصل بين **أقسام وفرق العمل المختلفة** في المنظمة، **والمشاركة في تحديد الخصائص** والمتطلبات، وغير ذلك.

© حقوق الطبع والنشر لعام 2024 محفوظة لصالح Project Management Institute, Inc.
جميع الحقوق محفوظة. تتوفر هذه المادة باعتبارها جزءًا من ورشة العمل الخاصة بمعهد إدارة المشاريع PMI®.

إشراك المعنيين في العمليات الرئيسية

تتمثل النشاطات ذات الصلة بالمعنيين أثناء تقييم الاحتياجات فيما يلي:

- تحديد المعنيين بالمشروع
- تحليل المعنيين
- إشراك المعنيين وتحديد منهج التواصل
- تخطيط أنشطة تحليل الأعمال
- مناقشة الانتقال إلى إحدى الحالات المستقبلية

© حقوق الطبع والنشر لعام 2024 محفوظة لصالح Project Management Institute, Inc.
جميع الحقوق محفوظة. تتوفر هذه المادة باعتبارها جزءًا من ورشة العمل الخاصة بمعهد إدارة المشاريع PMI®.

تحديد المعنيين بالمشروع



© حقوق الطبع والنشر لعام 2024 محفوظة لصالح Project Management Institute, Inc.
جميع الحقوق محفوظة. تتوفر هذه المادة باعتبارها جزءًا من ورشة العمل الخاصة بمعهد إدارة المشاريع PMI®.

كيفية إنشاء قائمة تضم جميع المعنيين



مراجعة نطاق المشروع لتحديد **المعنيين على المستوى الخارجي**



مراجعة العوامل المحيطة بالمشروع (EEFs) لتحديد **المعنيين على المستوى الداخلي** للمشروع



تحديد **الخبراء المتخصصين في المجال الذين** عملوا على مشاريع مماثلة



تحديد **الأفراد** الذين يمكن أن **يتأثروا** بالنتيجة



مراجعة المخطط التنظيمي لتحديد **المديرين والقادة الرئيسيين**

© حقوق الطبع والنشر لعام 2024 محفوظة لصالح Project Management Institute, Inc.
جميع الحقوق محفوظة. تتوفر هذه المادة باعتبارها جزءًا من ورشة العمل الخاصة بمعهد إدارة المشاريع PMI®.



احتمالية وجود مزيد من المعنيين

- **الراعي المحتمل** للمشروع
- **الجهات المستفيدة** من البرنامج أو المشروع المُقترَح تحسينه، مثل: صاحب المنافع
- **الأشخاص الذين قد تتغير أدوارهم أو أنشطتهم** نتيجة للحل الجديد
- الهيئات **التنظيمية** أو هيئات **الامتثال**
- **أعضاء الفريق** أو **الموظفون** الذين يقومون بتنفيذ الحل ودعمه والحفاظ عليه
- المواطنون أو الكيانات **العامة**-على سبيل المثال، الجيران

© حقوق الطبع والنشر لعام 2024 محفوظة لصالح Project Management Institute, Inc.
جميع الحقوق محفوظة. تتوفر هذه المادة باعتبارها جزءًا من ورشة العمل الخاصة بمعهد إدارة المشاريع® PMI.



© حقوق الطبع والنشر لعام 2024 محفوظة لصالح Project Management Institute, Inc.
جميع الحقوق محفوظة. تتوفر هذه المادة باعتبارها جزءًا من ورشة العمل الخاصة بمعهد إدارة المشاريع PMI®.

ما المقصود بسجل المعنيين؟

هو وثيقة المشروع التي تتضمن تحديد المعنيين وتقييمهم وتحليلهم

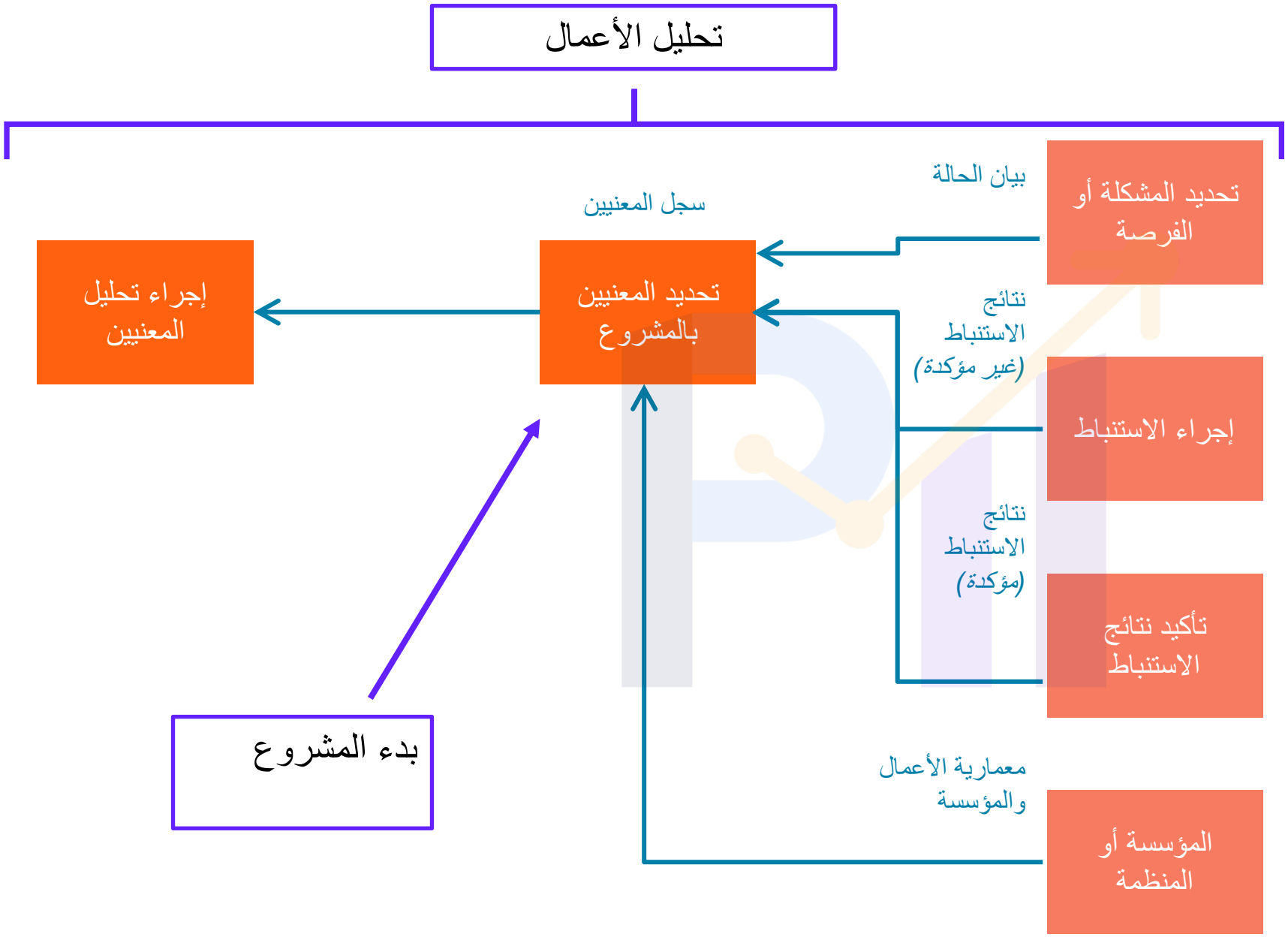
وهي تُستخدم في مجالي تحليل الأعمال وإدارة المشروع

سجل المعنيين

Stakeholder	Attitude	Level of Impact	Level of Influence	Communication Preferences	Location
Government agencies	Neutral	Low	High	Written formal	Government offices
SCC business owners	Positive	High	High	Written formal	Central office
Current homeowners	Negative	High	Low	Face to face	Houses in current region
Potential homebuyers	Neutral	Medium	Medium	Face to face	Cities near this region
Sales and marketing team	Neutral	Low	High	Email	Local office and central office
Community members	Negative	Low	Low	Social media and advertising	Cities near this region

معهد إدارة المشاريع. (2023). *تحليل الأعمال للممارسين: الدليل المعرفي العملي*، *معهد إدارة المشاريع*.

© حقوق الطبع والنشر لعام 2024 محفوظة لصالح Project Management Institute, Inc.
جميع الحقوق محفوظة. تتوفر هذه المادة باعتبارها جزءًا من ورشة العمل الخاصة بمعهد إدارة المشاريع PMI®.

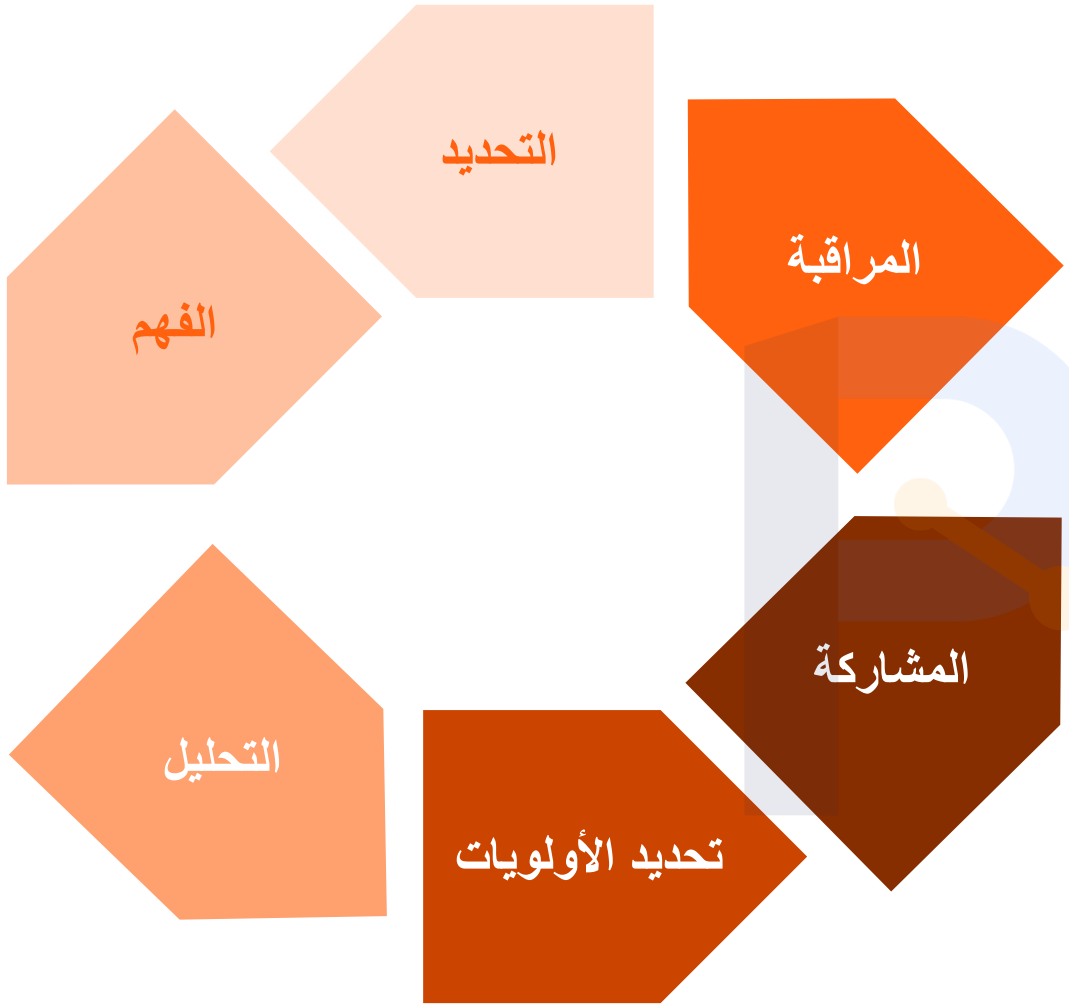


توخي الحذر والسرية عند التعامل مع المعنيين؛ المحافظة على سرية التفاصيل وتجنب إدراج الأسماء في الوثائق العامة، بما في ذلك سجل المعنيين ومصفوفاتهم.

© حقوق الطبع والنشر لعام 2024 محفوظة لصالح Project Management Institute, Inc.
جميع الحقوق محفوظة. تتوفر هذه المادة باعتبارها جزءًا من ورشة العمل الخاصة بمعهد إدارة المشاريع PMI®.

تحليل المعنيين

طريقة لجمع وتحليل البيانات الكمية والنوعية بشكل منظم، بهدف تحديد الأطراف ذات المصلحة التي ينبغي مراعاتها خلال المشروع



© حقوق الطبع والنشر لعام 2024 محفوظة لصالح Project Management Institute, Inc.
جميع الحقوق محفوظة. تتوفر هذه المادة باعتبارها جزءًا من ورشة العمل الخاصة بمعهد إدارة المشاريع PMI®.

تحليل المعنيين

خريطة المعنيين هي نتاج يمكن لمحلل الأعمال استخدامه لتحليل المعنيين وعلاقتهم ببعضهم البعض وبالمشكلة أو الفرصة الخاضعة للتحليل.



- استخدام التحليل النوعي - النظر في العلاقات السابقة والحالية مع المعنيين
- تأكيد الافتراضات حول المعنيين بشكل متكرر أو مستمر
- الرجوع إلى المخططات التنظيمية وتحليل الشخصيات وأي مصدر محتمل للمعلومات حول المعنيين
- التحليل والإدارة على خريطة المعنيين مثل المخطط على شكل بصلة أو مصفوفة القوة والاهتمام.

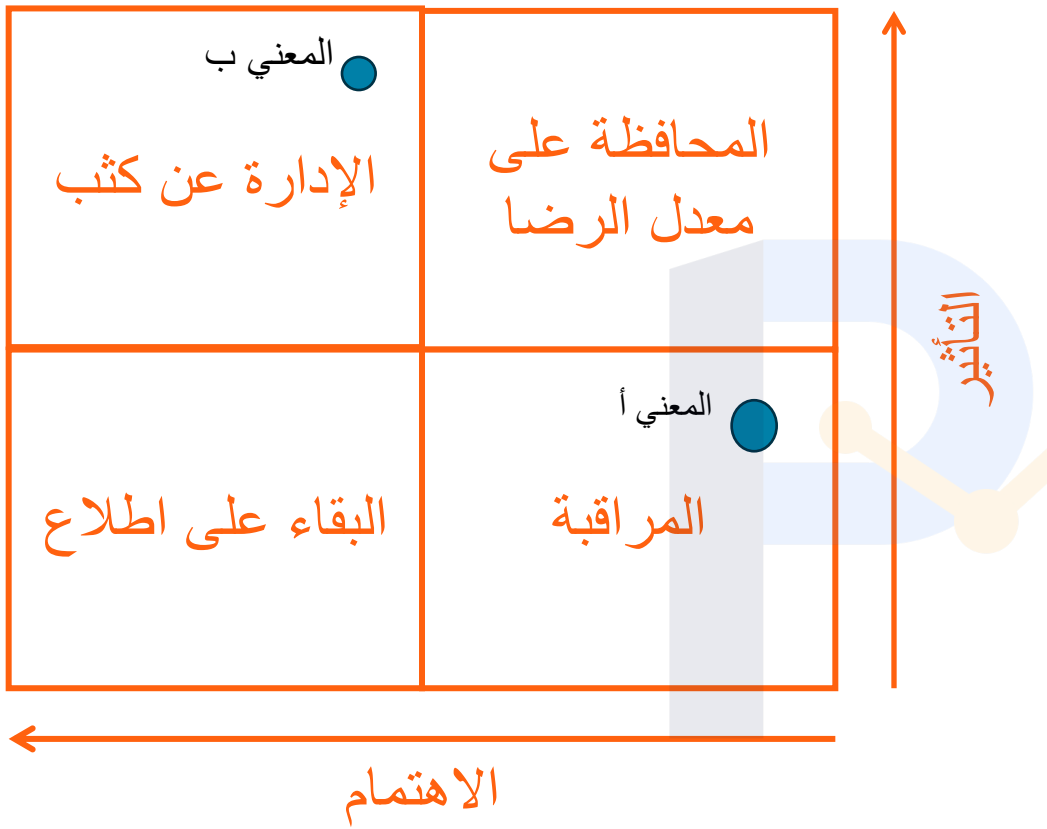
© حقوق الطبع والنشر لعام 2024 محفوظة لصالح Project Management Institute, Inc.
جميع الحقوق محفوظة. تتوفر هذه المادة باعتبارها جزءًا من ورشة العمل الخاصة بمعهد إدارة المشاريع PMI®.

خريطة المعنيين:
مصفوفة التأثير والاهتمام

تصنيف المعنيين الذين لديهم **تأثير واهتمام متزايد** في مشروعك.

استخدم التسميات على المحور السيني والصادي:

- **القوة** أو **التأثير)** **على المحور**الصادي
- **الاهتمام على** المحور السيني



شرح أو إعطاء مثال لشخص أو مجموعة من المعنيين (أ) أو (ب).

© حقوق الطبع والنشر لعام 2024 محفوظة لصالح Project Management Institute, Inc.
جميع الحقوق محفوظة. تتوفر هذه المادة باعتبارها جزءًا من ورشة العمل الخاصة بمعهد إدارة المشاريع PMI®.

5 هـ تأثير مناهج المشروع على تحليل الأعمال

© حقوق الطبع والنشر لعام 2024 محفوظة لصالح Project Management Institute, Inc.
جميع الحقوق محفوظة. تتوفر هذه المادة باعتبارها جزءًا من ورشة العمل الخاصة بمعهد إدارة المشاريع PMI®.

ربط المهام

يشتمل المنهجان القائم على التنبؤ والمتكيف على أنشطة تحليل الأعمال مثل تخطيط المتطلبات وجمعها وتحليلها وتتبعها ومراقبتها في أثناء سير المشروع.



© حقوق الطبع والنشر لعام 2024 محفوظة لصالح Project Management Institute, Inc.
جميع الحقوق محفوظة. تتوفر هذه المادة باعتبارها جزءًا من ورشة العمل الخاصة بمعهد إدارة المشاريع PMI®.

كيف تؤثر مناهج تحليل الأعمال على العمليات؟



نستخدم عملية متسلسلة منظمة بين مراحل محددة جيدًا لبناء الحل.



عندما يكون النطاق لا يزال غامضًا أو معقدًا، فإننا نتعامل مع مهام تحليل الأعمال بشكل تكراري أو متزايد.

© حقوق الطبع والنشر لعام 2024 محفوظة لصالح Project Management Institute, Inc.
جميع الحقوق محفوظة. تتوفر هذه المادة باعتبارها جزءًا من ورشة العمل الخاصة بمعهد إدارة المشاريع PMI®.

تحليل الأعمال في النهج التنبؤي



© حقوق الطبع والنشر لعام 2024 محفوظة لصالح Project Management Institute, Inc.
جميع الحقوق محفوظة. تتوفر هذه المادة باعتبارها جزءًا من ورشة العمل الخاصة بمعهد إدارة المشاريع PMI®.

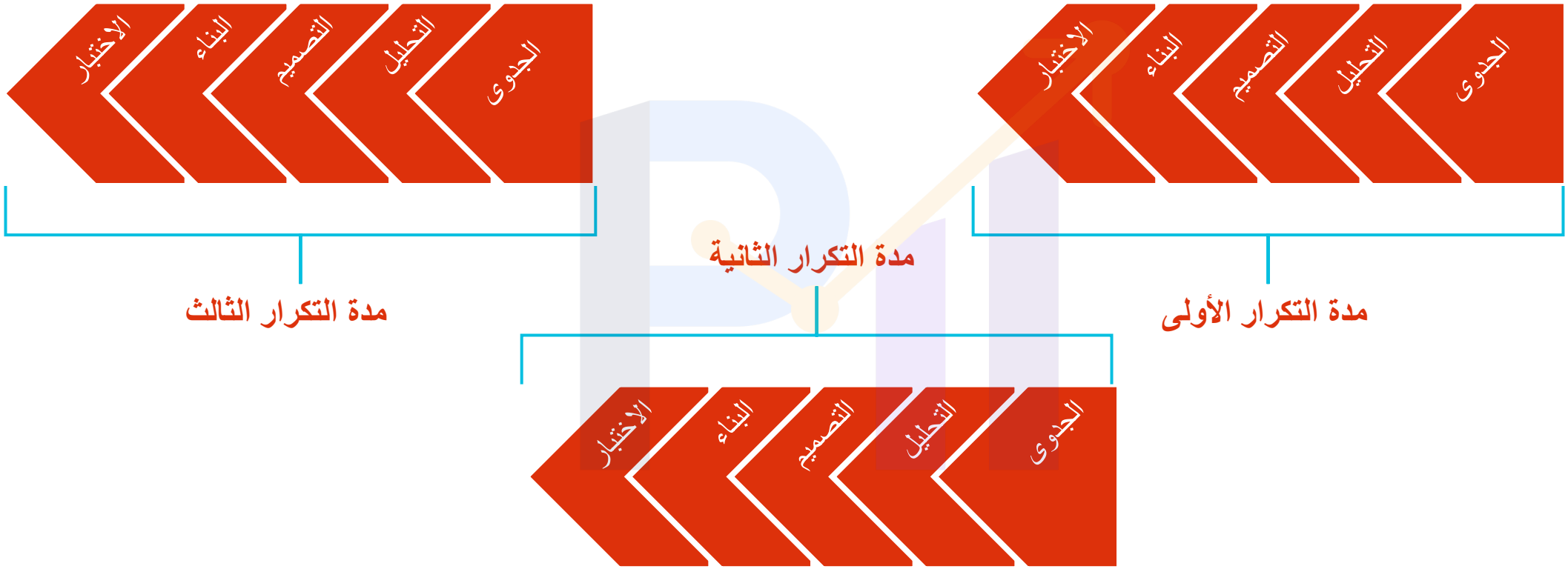
تحليل الأعمال للمشاريع المتكيفة



على الرغم من أن دور محلل الأعمال ليس محددًا بشكل واضح في المنهج المتكيف، إلا أن جميع متطلبات تحليل الأعمال المطلوبة يجب أن تتحقق باستمرار.

© حقوق الطبع والنشر لعام 2024 محفوظة لصالح Project Management Institute, Inc.
جميع الحقوق محفوظة. تتوفر هذه المادة باعتبارها جزءًا من ورشة العمل الخاصة بمعهد إدارة المشاريع PMI®.

تحليل الأعمال في المنهج المتكيف



يتم تنقيح المتطلبات خلال دورة حياة المشروع الذي يتبع الأسلوب الرشيق (Agile)

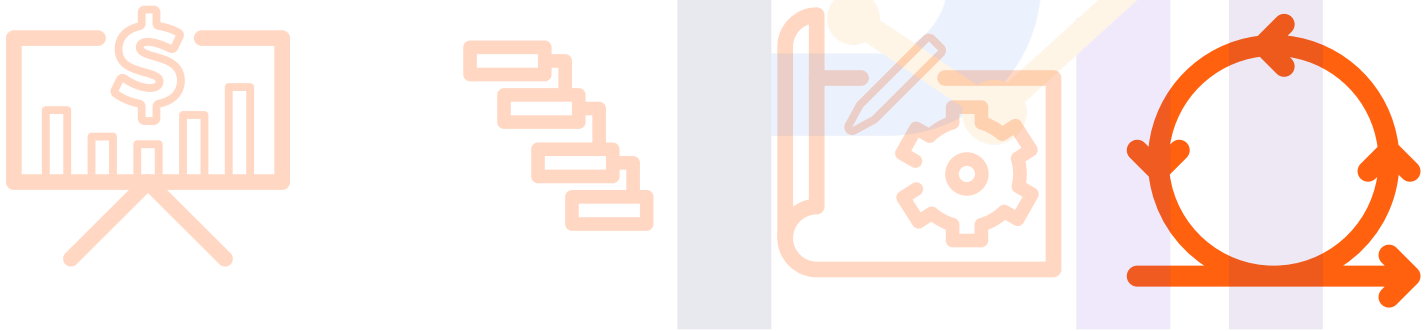
© حقوق الطبع والنشر لعام 2024 محفوظة لصالح Project Management Institute, Inc.
جميع الحقوق محفوظة. تتوفر هذه المادة باعتبارها جزءًا من ورشة العمل الخاصة بمعهد إدارة المشاريع PMI®.

اختبارات المعرفة

© حقوق الطبع والنشر لعام 2024 محفوظة لصالح Project Management Institute, Inc.
جميع الحقوق محفوظة. تتوفر هذه المادة باعتبارها جزءًا من ورشة العمل الخاصة بمعهد إدارة المشاريع PMI®.

السؤال الأول

إذا لم يكن دور محلل الأعمال محددًا بوضوح وكان التحليل يتم في مدد تكرارية، فمن المرجح أن يعمل محلل الأعمال في سياق أي نهج للمشروع؟

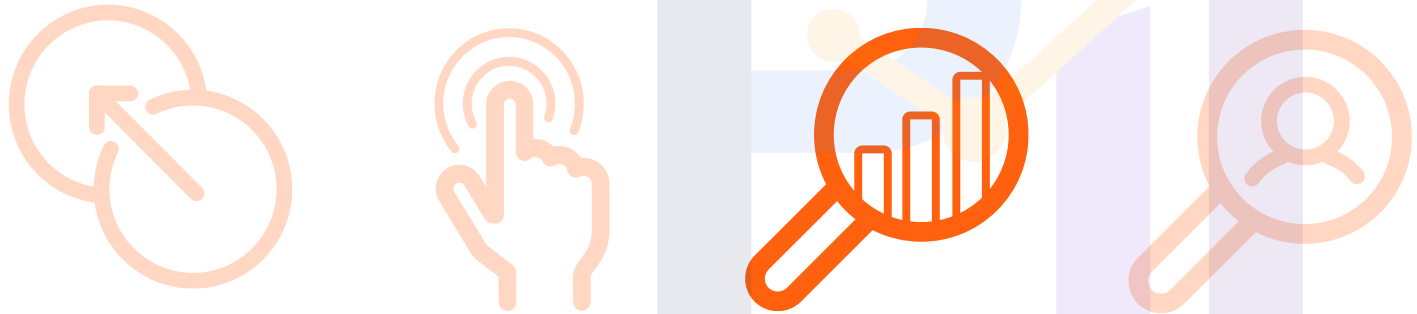


1. المنهج المتكيف
2. نهج النمذجة الأولية
3. النهج التنبؤي
4. نهج التخطيط للأعمال

© حقوق الطبع والنشر لعام 2024 محفوظة لصالح Project Management Institute, Inc.
جميع الحقوق محفوظة. تتوفر هذه المادة باعتبارها جزءًا من ورشة العمل الخاصة بمعهد إدارة المشاريع PMI®.

السؤال الثاني

إذا كان محلل الأعمال يقوم بتقييم مستويات تأثير المعنيين، فما هو نشاط الأعمال الذي يقومون به؟



.1 تحديد المعنيين بالمشروع

.2 إجراء تحليل المعنيين

.3 تحديد مشاركة المعنيين

.4 التحضير للتحول إلى الحالة المستقبلية

© حقوق الطبع والنشر لعام 2024 محفوظة لصالح Project Management Institute, Inc.
جميع الحقوق محفوظة. تتوفر هذه المادة باعتبارها جزءًا من ورشة العمل الخاصة بمعهد إدارة المشاريع PMI®.

السؤال الثالث

إذا كان دور محلل الأعمال محددًا بوضوح ويتم إجراء التحليل في مرحلة مبكرة من المشروع، فمن المرجح أن يعمل محلل الأعمال في سياق أي نهج للمشروع؟



1. المنهج المتكيف
2. نهج النمذجة الأولية
3. النهج التنبؤي
4. نهج التخطيط للأعمال

© حقوق الطبع والنشر لعام 2024 محفوظة لصالح Project Management Institute, Inc.
جميع الحقوق محفوظة. تتوفر هذه المادة باعتبارها جزءًا من ورشة العمل الخاصة بمعهد إدارة المشاريع PMI®.

الختام

© حقوق الطبع والنشر لعام 2024 محفوظة لصالح Project Management Institute, Inc.
جميع الحقوق محفوظة. تتوفر هذه المادة باعتبارها جزءًا من ورشة العمل الخاصة بمعهد إدارة المشاريع PMI®.



الملخص

5 أ	أهمية تحليل الأعمال
5 ب	دور محلل الأعمال
5 جـ	المتطلبات باعتبارها محور تحليل الأعمال
5 د	المعنيون ومحلل الأعمال
5 هـ	تأثير مناهج المشروع على تحليل الأعمال

© حقوق الطبع والنشر لعام 2024 محفوظة لصالح Project Management Institute, Inc.
جميع الحقوق محفوظة. تتوفر هذه المادة باعتبارها جزءًا من ورشة العمل الخاصة بمعهد إدارة المشاريع PMI®.

التالي:
بدء المشروع

© حقوق الطبع والنشر لعام 2024 محفوظة لصالح Project Management Institute, Inc.
جميع الحقوق محفوظة. تتوفر هذه المادة باعتبارها جزءًا من ورشة العمل الخاصة بمعهد إدارة المشاريع PMI®.