



مؤتمر الاتجاهات المعاصرة في
إدارة وتمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة



ورقة عمل بعنوان

تقييم مستوى نضج ممارسات إدارة المشاريع

مقدمة من

م/ رانيا المغربي، استشاري إداري

منشأة وان واي فوروارد، مصر

<http://www.onewayforward.com>



وَمَا كَانَ الْمُؤْمِنُونَ لِيَنْفِرُوا كَافَّةً ۚ فَلَوْلَا نَفَرَ مِن كُلِّ فِرْقَةٍ مِّنْهُمْ طَائِفَةٌ لِّيَتَفَقَّهُوا فِي الدِّينِ وَلِيُنذِرُوا قَوْمَهُمْ إِذَا رَجَعُوا إِلَيْهِمْ لَعَلَّهُمْ يَحْذَرُونَ ﴿١٢٢﴾ [التوبة]



جدول المحتويات

٤	مقدمة
٥	النماذج الرئيسية لتقييم النضج
١٥	العملية العامة المتبعة في تنفيذ أنشطة تقييم نضج ممارسات إدارة المشاريع
١٩	المراجع



مقدمة:

حيث إن نجاح المشاريع وكفاءة وجودة مخرجاتها يعتمد إلى حد بعيد على مدى كفاءة إدارتها وتوجيهها، فإن مستوى نضج إدارة المشاريع يعد من أحد المقاييس الرئيسية للحكم على الأداء الكلي للمشاريع والأداء المؤسسي بشكل عام. وإن قياس مستوى نضج ممارسات إدارة المشاريع يتم في العادة بالمقارنة بأفضل الممارسات المعترف بها عالمياً في مجال إدارة المشروعات واتباع منهجيات نماذج قياس مستوى النضج، بحيث يتم تقييم إلى أي درجة تطبق المؤسسة كل ممارسة من الممارسات المتفق عليها عالمياً في إدارة المشاريع، وبالتالي يتم احتساب النتيجة الكلية لقياس مستوى النضج. وتتباين منهجيات قياس مستوى النضج من حيث كيفية التعبير عن النتيجة النهائية، فبينما تعتمد بعض نماذج النضج التعبير عن النضج كمستوى من خمسة مستويات متدرجة في النضج، تعتمد نماذج أخرى إعطاء درجة كلية أو نسبة مئوية للتعبير عن درجة ما حققته المؤسسة من أفضل الممارسات في مجال إدارة المشاريع.

ومن منظور إدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة، فإن استخدام نماذج قياس مستوى النضج يساعد القائمين على إدارة المؤسسات المسؤولة عن هذه المشاريع أو المانحة لتمويل تلك المشاريع على حوكمتها والتأكد من أنها تسير في المسار الصحيح ومن قدرة المنفذين لهذه المشاريع على إدارتها بالشكل الأمثل الذي يتفق مع أفضل الممارسات العالمية، مما يعد إحدى الضمانات بأنها ستكون مشاريع ناجحة وتحقق الأهداف المرجوة منها، أي أن تقييم مستوى نضج المشاريع يعد من أدوات التقييم والاختيار، كما يعد من أدوات المتابعة المستمرة والتوجيه والتحسين المستمر.

ونحن في هذا البحث نعرض لأهم النماذج العالمية المستخدمة في قياس مستوى نضج ممارسات إدارة المشاريع المؤسسية، مع تقديم نماذج لنتائج التقييم لبعض منها. والحديث هنا ينصب في المقام الأول على مجال إدارة المشاريع، غير أن أغلب النقاط تنطبق بنفس الطريقة على مجال إدارة البرامج وإدارة المشاريع أيضاً، مع الفارق في ممارسات كل من هذه المجالات وفي مدى تغطيتها في نماذج النضج المذكورة.



النماذج الرئيسية لتقييم النضج:

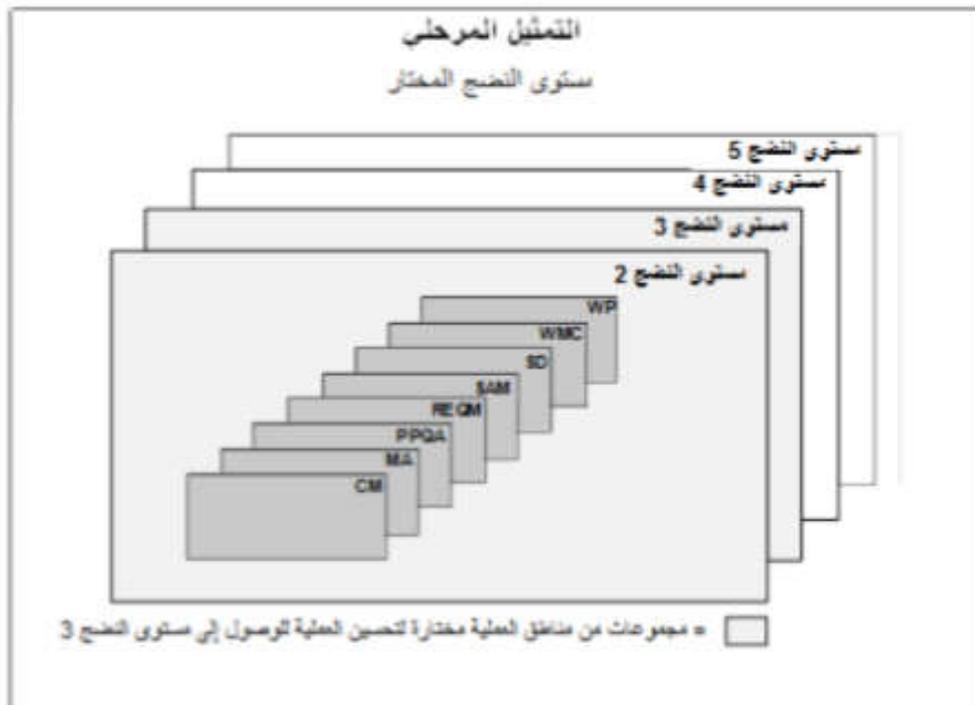
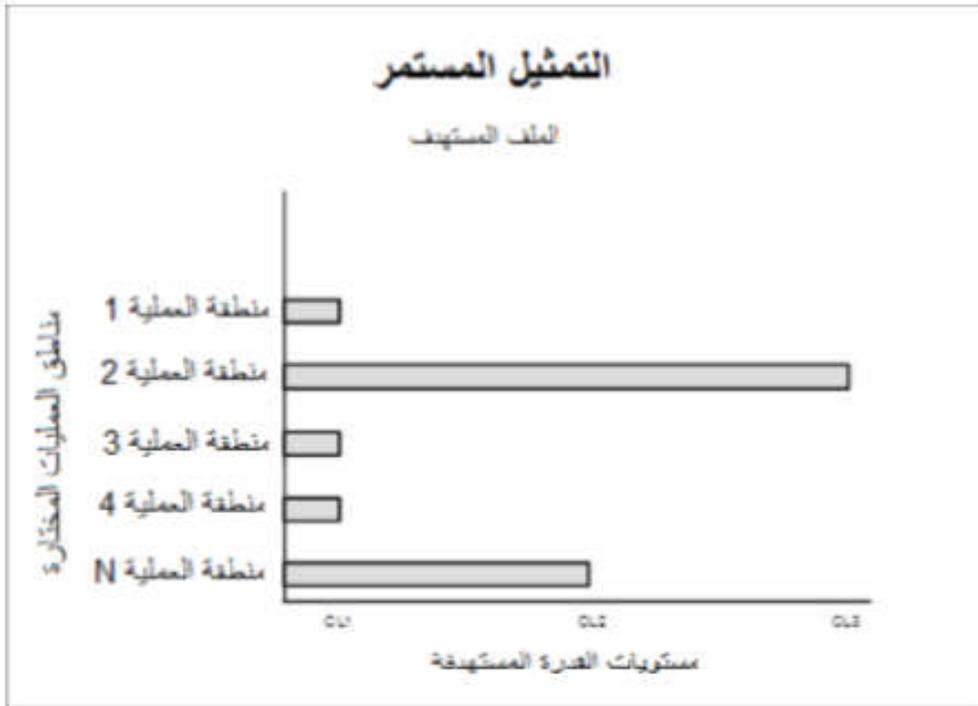
من النماذج العالمية الأكثر انتشارًا المستخدمة في قياس مستوى النضج في ممارسات إدارة المشاريع ما يلي:

- **نموذج نضج القدرات المتكامل CMMI**: وهو نموذج صادر عن جامعة كارنغي ميلون، وتوجد منه ثلاثة نماذج يركز كل منها على مجال معين، وهي: تطوير البرمجيات، والخدمات، والمشتريات. وبالرغم من أن التركيز الرئيسي للنموذج ليس على إدارة المشاريع تحديدًا، إلا أن كلاً من هذه النماذج الفرعية يشتمل على بعض العمليات والممارسات المتعلقة بإدارة المشاريع، ويتم تقييمها في إطار تطبيق التقييم الكلي لجميع العمليات التي يتم تقييمها ضمن النموذج.

ومن العمليات المتعلقة بإدارة المشاريع المتضمنة في واحد أو أكثر من النماذج الفرعية: إدارة المتطلبات REQM، تخطيط المشروع PP، مراقبة وضبط المشروع PMC، إدارة المخاطر RSKM، الإدارة المتكاملة للمشاريع IPM، الإدارة الكمية للمشاريع QPM، ضمان جودة المنتجات والعمليات PPQA.

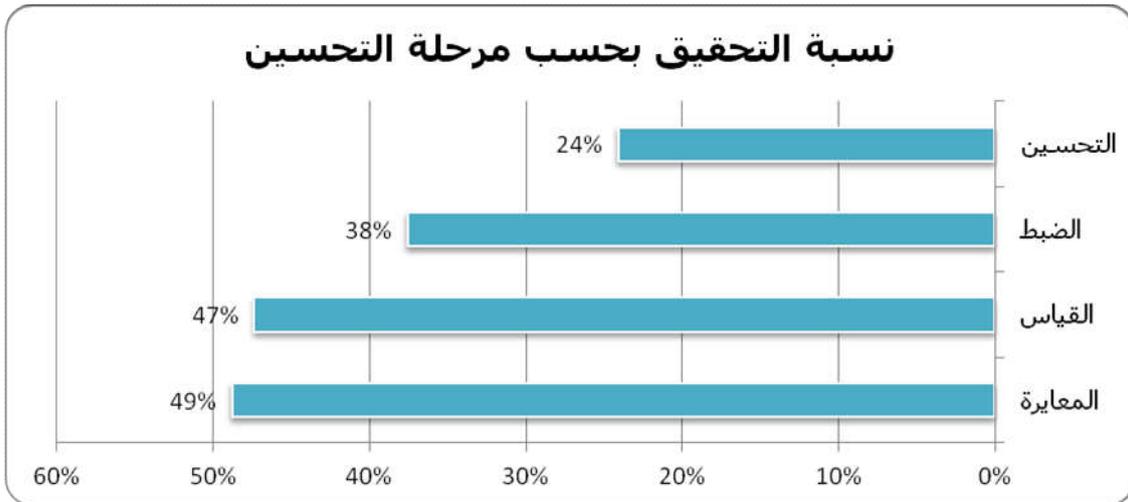
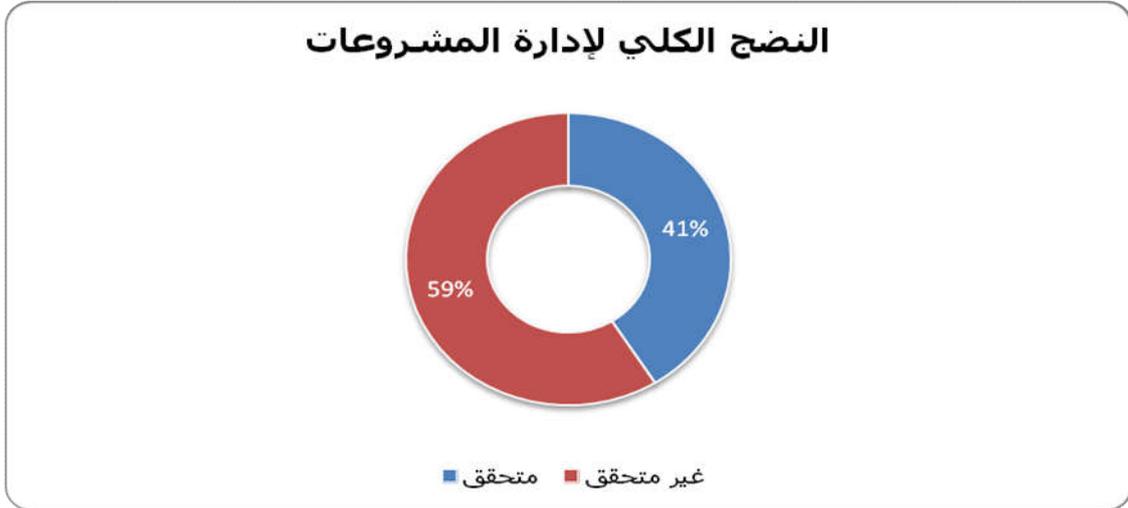
وتحصل المؤسسة التي يتم تقييمها على نتيجة نهائية متمثلة في المستوى الذي حققته من بين المستويات الخمسة المكونة لهذا النموذج (أولي، مدار، معرّف، مدار كميًا، متحسن)، حيث إن كل مستوى من مستويات النضج يشتمل على مجموعة عمليات معينة ينبغي أن تحققها المؤسسة حتى تحقق هذا المستوى. كما يمكن أن تختار المؤسسة عملية أو أكثر بحيث تركز على تحسين هذه العمليات بعينها وزيادة مستوى قدراتها في هذه العمليات المختارة تحديدًا دون التقيد بتحقيق العمليات المتضمنة في كل مستوى من مستويات النضج بشكل خاص.



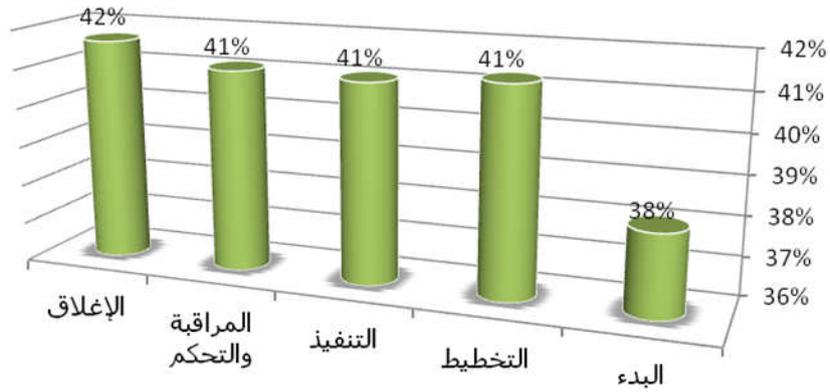


شكل (1): التمثيل المرحلي والتمثيل المستمر في نماذج CMMI

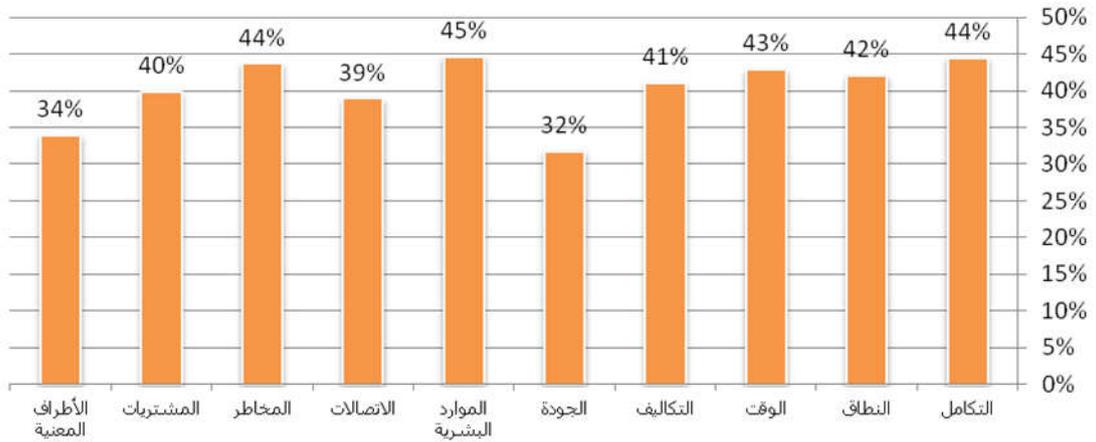
- نموذج نضج إدارة المشاريع المؤسسية OPM3: وهو النموذج الصادر عن معهد إدارة المشاريع بالولايات المتحدة، ويشتمل على تقييم لجميع عمليات إدارة المشاريع والبرامج والحقائب بحسب المواصفات الصادرة عن نفس هذا المعهد. ويتم التقييم لكل عملية فردية من حيث أربعة مستويات من مراحل التحسين المستمر (المعايرة، القياس، الضبط، التحسين)، ويتحقق المؤسسة لممارسات هذه المستويات الأربعة في جميع العمليات ذات الصلة في مجال إدارة المشاريع (أو البرامج أو الحقائب) تحصل على درجة نهائية في صورة نسبة مئوية هي التقييم النهائي لدرجة نضج ممارسات إدارة المشاريع المؤسسية في هذه المؤسسة.

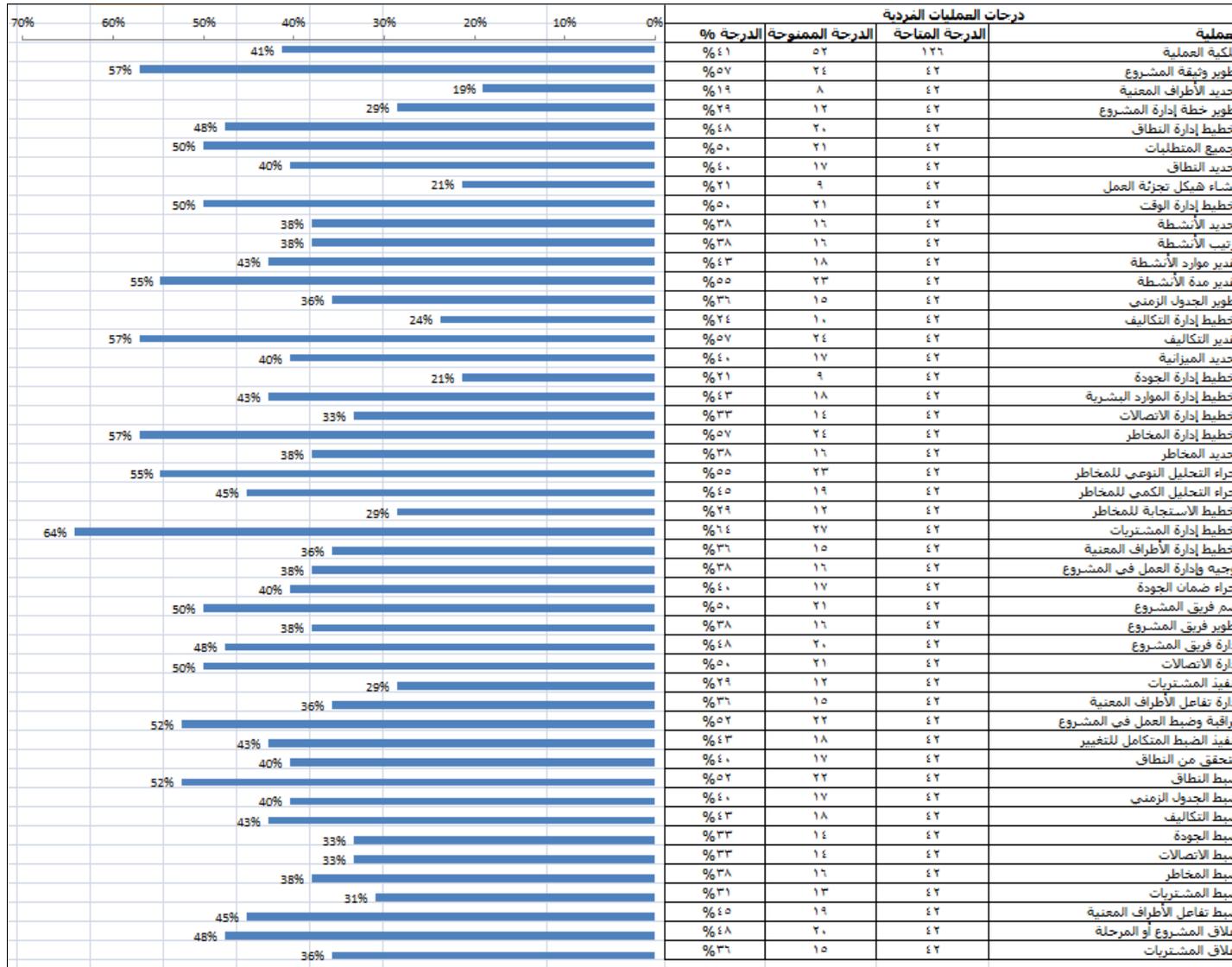


نسبة التحقيق بحسب مجموعة العمليات



نسبة التحقيق بحسب المجال المعرفي



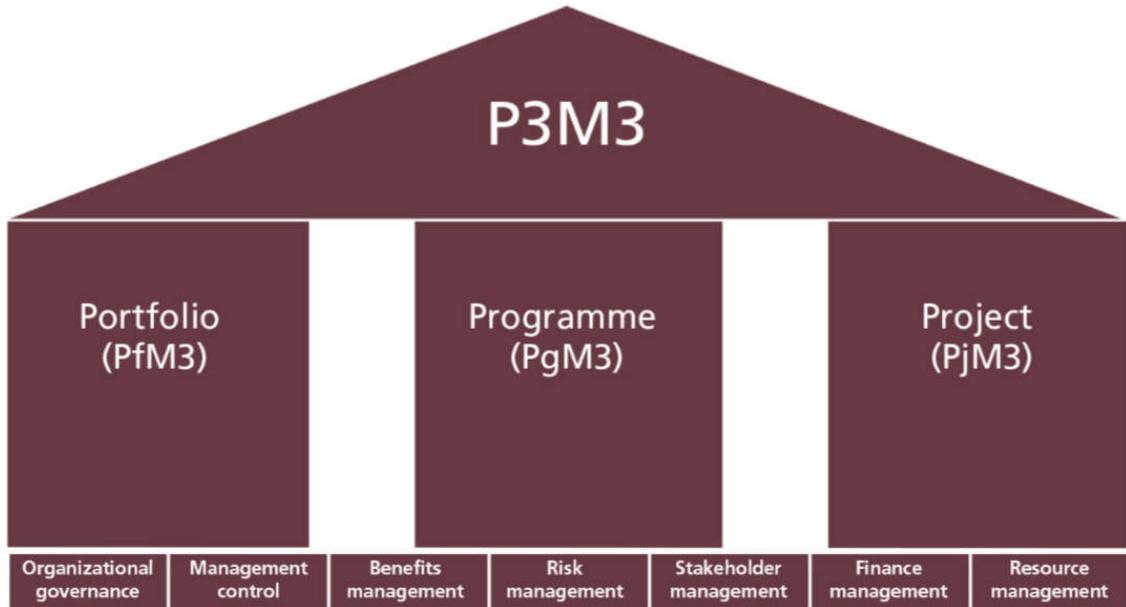


العملية	ممارسة المعايرة	ممارسة التباين	ممارسة الضبط	ممارسة التحسين	عدد الممارسات المتحققة
تطوير وثيقة المشروع	٦	٤	٨	٦	٠
تحديد الأطراف المعنية	٠	٨	٠	٠	٠
تطوير خطة إدارة المشروع	٤	٥	٠	٣	٠
تخطيط إدارة النطاق	٦	٧	١	٦	٠
تجميع المتطلبات	٦	٨	٤	٣	٠
تحديد النطاق	٤	٨	٥	٠	٠
إنشاء هيكل تجزئة العمل	٤	٤	٠	١	٠
تخطيط إدارة الوقت	٥	٨	٧	١	٠
تحديد الأنشطة	٤	٧	٥	٠	٠
ترتيب الأنشطة	٨	٧	٠	١	٠
تقدير موارد الأنشطة	٣	٧	٥	٣	٠
تقدير مدة الأنشطة	٥	٧	٧	٤	٠
تطوير الجدول الزمني	٥	٣	٣	٤	٠
تخطيط إدارة التكاليف	٠	٦	٣	١	٠
تقدير التكاليف	٩	١٠	٥	٠	١
تحديد الميزانية	٧	٣	٥	٢	٠
تخطيط إدارة الجودة	٣	٦	٠	٠	٠
تخطيط إدارة الموارد البشرية	٧	١٠	٠	١	٠
تخطيط إدارة الاتصالات	٥	٧	٠	٢	٠
تخطيط إدارة المخاطر	٥	٨	٨	٣	٠
تحديد المخاطر	٩	٤	٣	٠	١
إجراء التحليل النوعي للمخاطر	٤	٩	٤	٦	٠
إجراء التحليل الكمي للمخاطر	٥	١٠	٣	١	٠
تخطيط الاستجابة للمخاطر	٤	٥	٠	٣	٠
تخطيط إدارة المشتريات	٦	١٠	٨	٣	٠
تخطيط إدارة الأطراف المعنية	٣	٥	٤	٣	٠
توجيه وإدارة العمل في المشروع	٣	٩	٤	٠	٠
إجراء ضمانات الجودة	٦	٨	١	٢	٠
ضم فريق المشروع	٢	٨	٨	٣	٠
تطوير فريق المشروع	٥	٨	٣	٠	٠
إدارة فريق المشروع	٤	٨	٣	٥	٠
إدارة الاتصالات	٣	٨	٤	٦	٠
تنفيذ المشتريات	٣	٥	٤	٠	٠
إدارة تفاعل الأطراف المعنية	٤	٨	٠	٣	٠
مراقبة وضبط العمل في المشروع	٥	١١	٤	٢	٠
تنفيذ الضبط المتكامل للتغيير	٥	٥	٥	٣	٠
التحقق من النطاق	٣	٦	٤	٤	٠
ضبط النطاق	٧	٨	٤	٣	٠
ضبط الجدول الزمني	٤	٨	٥	٠	٠
ضبط التكاليف	٦	٨	٤	٠	٠
ضبط الجودة	٤	٦	٠	٤	٠
ضبط الاتصالات	٥	٥	٤	٠	٠
ضبط المخاطر	٤	١١	١	٠	٠
ضبط المشتريات	٣	٤	٥	١	٠
ضبط تفاعل الأطراف المعنية	٦	٨	٣	٢	٠
إغلاق المشروع أو المرحلة	٤	١١	٤	١	٠
إغلاق المشتريات	٣	٥	١	٦	٠

شكل (٢) عينة من نتائج تقييم ممارسات إدارة المشروعات باستخدام نموذج OPM3



- نموذج نضج إدارة المشاريع والبرامج والحقائب P3M3: وهو نموذج صادر عن الحكومة البريطانية، يدمج بين أغراض النموذجين السابقين، حيث إنه يعمل على تقييم مستوى نضج ممارسات إدارة المشاريع والبرامج والحقائب في المؤسسة من حيث سبعة منظورات مختلفة (الضبط الإداري، إدارة الفوائد، الإدارة المالية، إدارة الأطراف المعنية، إدارة المخاطر، الحوكمة المؤسسية، إدارة الموارد). وبناءً على الدرجة التي تحصل عليها المؤسسة في كل محور من محاور التقييم، يتم احتساب مستوى النضج النهائي من بين خمسة مستويات للنضج معتمدة في هذا النموذج (الوعي بالعملية، عملية تكرارية، عملية معرفة، عملية مدارة، عملية محسنة).



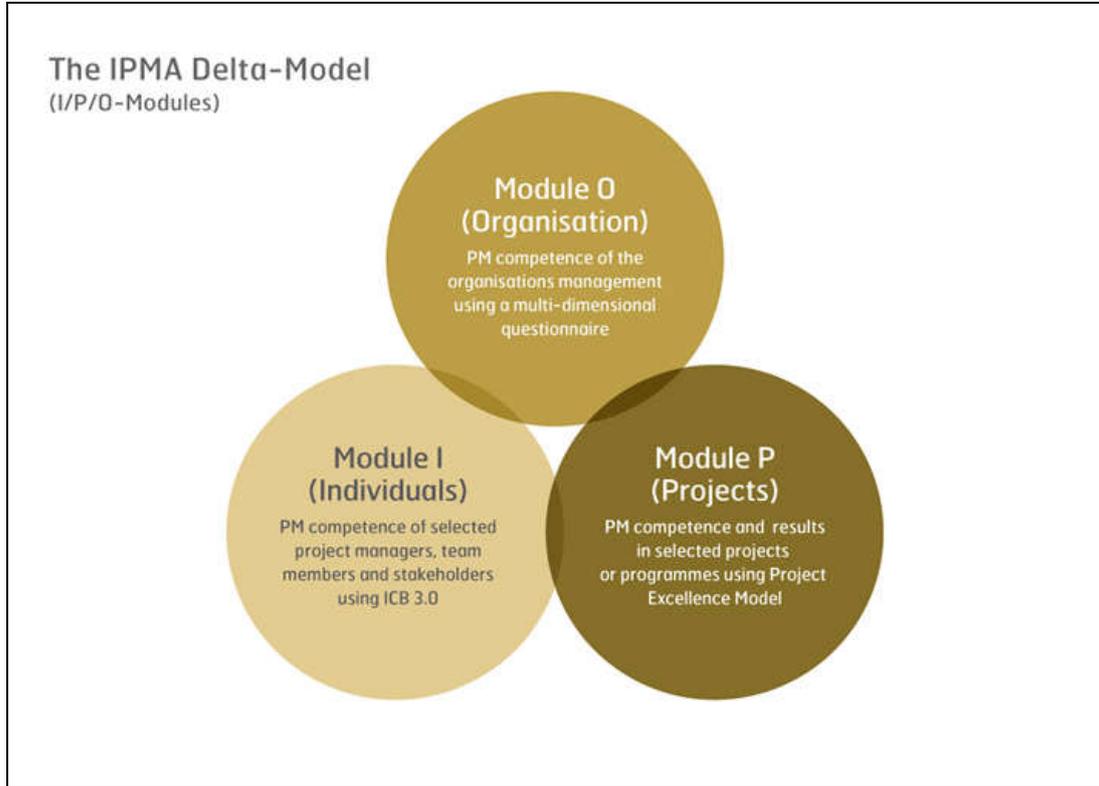
شكل (٣): مكونات نموذج P3M3



شكل (٤): أمثلة نتائج التقييم والتحسين المستمر باستخدام نموذج P3M3



- **نموذج الدلتا:** وهو نموذج يعد حديثاً نوعاً ما وليس منتشرًا بدرجة انتشار النماذج السابقة، صادر عن الرابطة العالمية لإدارة المشروعات ومقرها سويسرا. وهذا النموذج يقيس النضج على ثلاثة أبعاد: الكفاءة الفردية (المدير المشروع)، كفاءة المشروع، والكفاءة المؤسسية، وذلك بناءً على المراجع الصادرة عن نفس الجهة التي تبين تفصيلاً متطلبات الكفاءة والتميز في كل بعد من هذه الأبعاد الثلاثة، ويتحدد من خلال هذا التقييم مستوى النضج النهائي للمؤسسة من بين خمسة مستويات نضج معتمدة في هذا النموذج (أولي، معرّف، معياري، مدار، متحسن).

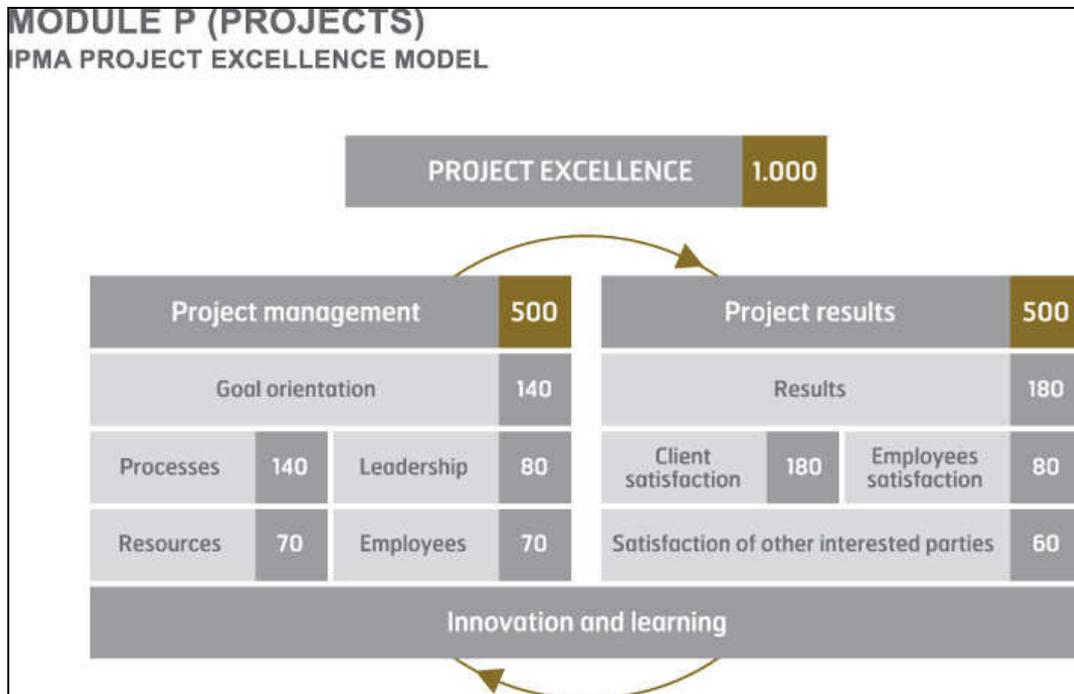


شكل (٥): مكونات نموذج دلتا

Competence Classes

- 5 **Optimising**
There are fully defined PM standards, structures and processes in place which are fully applied throughout the organisation, which the management actively controls and continuously develops.
- 4 **Managed**
There are fully defined PM standards, structures and processes in place which are fully applied throughout the organisation, which the management actively controls.
- 3 **Standardised**
There are fully defined PM standards, structures and processes in place which are mostly applied throughout the organisation.
- 2 **Defined**
There are partially defined PM standards, structures and processes in place which are partially applied in the organisation.
- 1 **Initial**
The achievements of project management are at a personal level. There are individuals who perform well, but performance is coincidental. The organisation has no formal PM standards, structures and processes in place.

شكل (٦): مستويات النضج في نموذج دلتا



شكل (٧): نموذج تميز المشاريع في نموذج دلتا

العملية العامة المتبعة في تنفيذ أنشطة تقييم نضج ممارسات إدارة المشاريع:

على اختلاف معايير التقييم وهيكلية التقييم في مختلف أطر العمل والنماذج المستخدمة لتقييم نضج ممارسات إدارة المشاريع، إلا أن هناك الكثير من الجوانب المشتركة في خطوات عملية التقييم بشكل عام التي لا تختلف باختلاف التفاصيل الفنية لكيفية إجراء التقييم. وهذه الخطوات العامة هي كما يلي:

١. اختيار نموذج التقييم المتبع، حيث يتم ذلك بحسب الغرض من التقييم، وتكلفة التقييم باستخدام كل من النماذج المذكورة، وتوفر الخبرات القادرة على إجراء التقييم باستخدام كل نموذج. كما يمكن أيضًا إنشاء نموذج تقييم مخصص بحسب أغراض محددة، حيث يستطيع خبراء هذا المجال استنباط نموذج تقييم مخصص يدمج الجوانب المأخوذة من كل من النماذج الشائعة ويكيفها ويكونها معًا بحيث تكون موجهة لنوع معين من المشاريع أو لغرض معين من التقييم. هذا ويمكن أن يختلف النموذج المختار في كل مرة باختلاف الغرض من كل عملية تقييم.

٢. تحديد القائمين بالتقييم، ويتم ذلك بالتزامن مع الخطوة السابقة، حيث إن تحديد الخبراء الذين سيجرون عملية التقييم يخدم أيضًا خطوة اختيار النموذج المتبع في التقييم. ويمكن أن تكون القائمون بالتقييم إما من الخبراء الداخليين في المؤسسة الذين يمتلكون المهارات الكافية للاضطلاع بهذه المهمة، أو بالاستعانة بالجهات الاستشارية الخارجية المتخصصة في تقديم هذه الخدمات والاستفادة من خبراتهم المتراكمة، وفي كثير من الأحيان يكون الفريق القائم بالتقييم مكونًا من أعضاء من كلا الجانبين، حيث إن هذا يجمع بين ميزات كل منها، فيقدم الأعضاء الداخليون الخبرة المؤسسية والمعرفة الجيدة بكيفية عمل المؤسسة والممارسات المتبعة فيها، ويقدم الأعضاء من الاستشاريين الخارجيين الخبرة المعرفية والتخصص والإرشاد.



٣. تحديد نطاق التقييم، وذلك من حيث نطاق المؤسسة التي ستخضع للتقييم، هل هي وحدة مؤسسية معينة، أم فرع جغرافي، أم قسم ما، أم المؤسسة بأكملها، وأيضًا تحديد نطاق العمليات التي سيتم تقييمها، هل هي ممارسات إدارة المشاريع فقط، أم إدارة البرامج أو إدارة الحقائق أيضًا، وهل جميع العمليات المتعلقة بإدارة المشاريع مطلوب تقييمها أم مجموعة عمليات بعينها، وما هو الغرض من التقييم، هل هو التحسين المؤسسي، أم تلبية متطلبات خارجية لدى جهات تنظيمية أو متطلبات متعلقة بالأعمال مثل شروط المناقصات، وغير ذلك من المحددات التي تبين نطاق التقييم الذي سيتم إجراؤه.

٤. تخطيط مشروع التقييم، حيث تتم إدارة التقييم على أنه مشروع بحد ذاته، فيتم وضع خطة وجدول زمني، ومعرفة الموارد المطلوبة والمهام التي سيتم تنفيذها، والمخرجات والتسليمات المنتظرة من التقييم في النهاية. وهنا يتم تحديد مواعيد المقابلات الشخصية مع الأفراد المختارين للمشاركة في التقييم داخل نطاق المؤسسة التي تم تحديدها للتقييم، ويتم إدراج مواعيد هذه المقابلات في الجدول الزمني. ويختلف الزمن الكلي للتقييم باختلاف النطاق، ولكن في المتوسط يستغرق التقييم ما بين أسبوعين إلى شهر.

٥. إجراء التقييم، وهو يتكون من شقين أساسيين هما مراجعة المستندات وعقد المقابلات. وتشمل مراجعة المستندات التأكد من وجود المستندات التي تعد أدلة إثبات على تنفيذ الممارسات التي يتم تقييمها، فمثلاً لتقييم ممارسة أنه يتم وضع خطة لكل مشروع تقوم به المؤسسة يتم التأكد من وجود مستند خطة المشروع الذي يؤكد أنه قد تم تنفيذ هذه الممارسة، وذلك من خلال مراجعة مستندات بضعة مشاريع مختارة للمشاركة في التقييم كعينة من المشاريع التي تقوم بها المؤسسة. أما المقابلات الشخصية فهي عبارة عن استبيانات يجريها القائمون بالتقييم مع أفراد لهم أدوار معينة في المشاريع، مثل مدراء المشاريع، وأعضاء فرق المشاريع، وأعضاء قسم الجودة، وأعضاء إدارة الموارد البشرية، ورئيس مكتب إدارة المشاريع، وغيرهم ممن لهم أدوار معينة في تنفيذ بعض ممارسات إدارة المشاريع، ويتم خلال هذه المقابلات التثبت شفهيًا من أن الممارسات المقررة في المؤسسة معلومة فعلاً لدى طاقم العمل وأنهم يعرفون كيفية تطبيقها ويطبقونها بشكل صحيح.

٦. تحليل نتائج التقييم وإصدار التقرير النهائي، حيث يقوم فريق الخبراء القائمين بالتقييم بجمع وتحليل جميع المعلومات التي حصلوا عليها خلال عملية التقييم، وباستخدام أدوات معينة خاصة بحساب النتائج يقومون باحتساب النتيجة النهائية وإعداد تقرير التقييم. ويشتمل تقرير التقييم على استنتاجات التقييم التي تبين نقاط القوة ونقاط الضعف التي وجدها القائمون بالتقييم في المؤسسة، وتفسير لأسباب الدرجات التي حصلوا عليها، وتوصيات بالتحسين والخطوات التالية بعد التقييم.

٧. العرض التقديمي الذي يقدمه فريق التقييم لإدارة المؤسسة لعرض نتائج التقييم والتوصيات.

٨. خطة التحسين المستمر، حيث يلي التقييم إجراءات عمل مترتبة على النتائج التي توصل إليها التقييم، ويتم وضع خطة لتحقيق هذه التوصيات كلياً أو جزئياً بحسب ما يتوفر لدى المؤسسة من موارد وبحسب كمية الممارسات المفقودة التي يكون مطلوباً من المؤسسة تحقيقها.

٩. تنفيذ التحسين المستمر، وهو الثمرة والغاية الرئيسية من إجراء التقييم، ولذلك فهو يستغرق عدة أشهر، في المتوسط من ٣ - ٦ أشهر يتم خلالها العمل على تنفيذ الممارسات الجديدة.

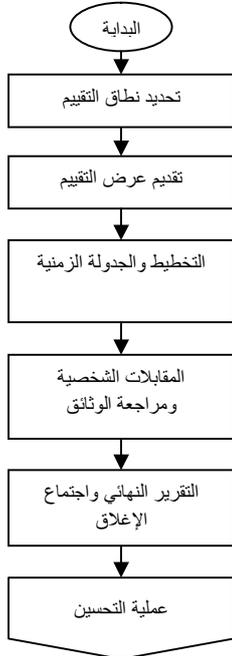
١٠. إجراء التقييم مرة أخرى، وهذا للتأكد من فعالية التحسين الذي قد تم بناءً على التقييم السابق ومعرفة إن كانت المؤسسة قد حققت ما كانت ترجوه من تحسن في النتائج وفي مستوى النضج، وبناءً عليه يتم تحديد خطوات التحسين التالية.

١١. دورة التحسين دورة مستمرة لا تنتهي، فكلما حققت المؤسسة مستوى من التحسين تسعى لما هو أفضل منه، خاصةً إن كان الغرض من التقييم هو تلبية متطلبات شهادة معينة، حيث إن بعض الشهادات التي تمنح للمؤسسات تكون سارية لفترة معينة وتحتاج إلى تجديد بعد ذلك بناءً على إعادة التقييم، وفي هذه الحالة لا يكون الأمر اختياريًا ما دامت المؤسسة ترغب في الاحتفاظ بهذه الشهادة. وفي الحالات الأغلب لا يكون الغرض هو الحصول على شهادة وإنما الغرض هو تحقيق تحسن فعلي في أداء المؤسسة وفي نسبة نجاح المشاريع وتحقيقها لأهدافها، ولذلك فإن المؤسسة تسعى دائماً لمزيد من التحسين رغبةً منها في استمرار تحسن نتائجها وأدائها.



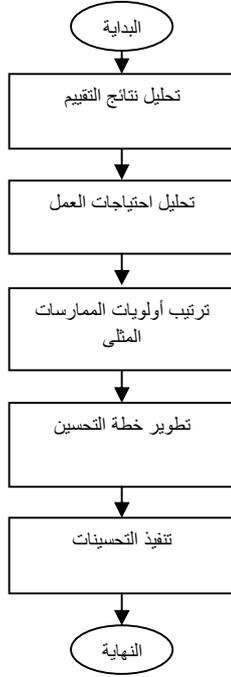
أسلوبنا هو أسلوب لتحسين العمل

نتناقش معك أولاً لإجراء تحليل للموقف المؤسسي وحالة إدارة المشروعات المؤسسية لديكم. نتعرف سوياً على مشاكل مؤسستكم والآثار التي تسببها تلك المشاكل على أدائكم وممارسة العمل لديكم. بناءً على هذا التعرف، يمكننا أن نلمس الاحتياجات الخاصة للتحسين لديكم. نتفق معاً على الفوائد المستهدفة الملموسة وغير الملموسة التي تهدفون إليها. من ثم يتم الاتفاق على مقاييس مرجعية بحيث يمكننا أخذ قياسات 'قبلية' وقياسات 'بعديّة' يمكن استخدامها لمقارنة تقدمنا في السعي لتحسين مؤسستكم. *نتوجه الآن نحو تقييم الوضع الحالي ...*



تقييم إدارة المشروعات المؤسسية

نبدأ تقييم نضج إدارة المشروعات المؤسسية لديكم بتحديد نطاق التقييم بالاتفاق مع الشخص المفوض لديكم أو راعي المشروع، وذلك من خلال تحديد الكيان التنظيمي الذي سيتم تقييمه، وأفضل ممارسات إدارة المشروعات التي يلزم تناولها، والأفراد الذين ستتم مقابلات شخصية معهم، وعدد تلك المقابلات. بناءً على ذلك، سنقدم لكم عرضاً للتقييم، يشتمل على العرض المالي والفترة الزمنية المقدره. فور الموافقة من طرفكم على العرض، سنقوم بإعداد خطة التقييم، بما يشمل الجدولة الزمنية لجميع المقابلات الشخصية والفترة الزمنية لكل منها، والوقت اللازم لأي عمل يتم تنفيذه طرفنا. في الموعد المتفق عليه للبدء، وبحسب الجدول الزمني المخطط، سيتم عقد المقابلات الشخصية في موقعكم، أو يمكن عقدها عن بعد باستخدام الهاتف ووسائل التواصل الأخرى، بحسب ما يتم الاتفاق عليه من ترتيبات وحجم العمل المطلوب. بعد الانتهاء من جميع الأنشطة الضرورية المتعلقة بالتقييم، سنقوم بإعداد تقرير تقييم نهائي وتقديمه لكم، ونحدد موعداً لعقد اجتماع إغلاق التقييم. *أنت الآن مجهز للانطلاق نحو التحسين، فلنذهب لذلك ...*



تحسين نضج إدارة المشروعات

مرحلة التحسين تبني على نتائج التقييم. سنقوم بتحليل أي من أفضل الممارسات قد وجد أنها مطبقة بالفعل في مؤسستكم، وأي منها غير متحقق. بناءً على احتياجات العمل لديكم والفوائد المستهدفة، فإنه يتم ترتيب أولويات الممارسات المفقودة لأجل تطبيقها، وذلك بمراعاة أي قيود تتعلق بتنفيذ التحسينات، مثل الميزانية والوقت المتاحين. قد لا نحتاج إلى ترتيب أولويات إذا وافقتكم على تنفيذ جميع الممارسات المفقودة أو إذا كانت تلك الممارسات محدودة. سيتم تطوير خطة للتحسين لصياغة الجدول الزمني والموارد اللازمة لجهود تطبيق الممارسات المختارة. بعد ذلك سنعمل معكم لتنفيذ خطة التحسين، إلا إذا اخترتم أن تنفذوها باستخدام مواردكم وطاقم عملكم داخلياً. يتم أخذ صورة 'بعديّة' لمقاييس العمل التي تم تحديدها في البداية من أجل تقييم جهود التحسين. **يمكنكم الآن جني ثماركم، وتابعوا تكرار تلك الدورة باستمرار ...**

شكل (٨): العملية العامة المتبعة في تنفيذ معاملات تقييم نضج ممارسات إدارة المشاريع

المراجع:

١. نموذج نضج القدرات المتكامل - الخدمات، الإصدار ١,٣، معهد هندسة البرمجيات،

٢٠١٢ (النسخة العربية)

٢. موقع رابطة IPMA، <http://www.ipma.ch>

٣. أداة تقييم OPM3 التي طورتها وتمتلكها منشأة وان واي فوروارد،

<http://www.onewayforward.com/consultation.htm>

4. Introduction to P3M3, Axelos Ltd, 2015