

✓ Learning Objectives

- Describe the five-project management (PM) process groups, the typical level of activity for each, and the interactions among them
- Understand how the PM process groups relate to the PM knowledge areas
- Discuss how organizations develop information technology PM methodologies to meet their needs
- Review a case study of an organization applying the project management process groups to manage an information technology project; describe outputs of each process group; and understand the contribution that effective project initiating, planning, executing, monitoring and controlling, and closing make to project success

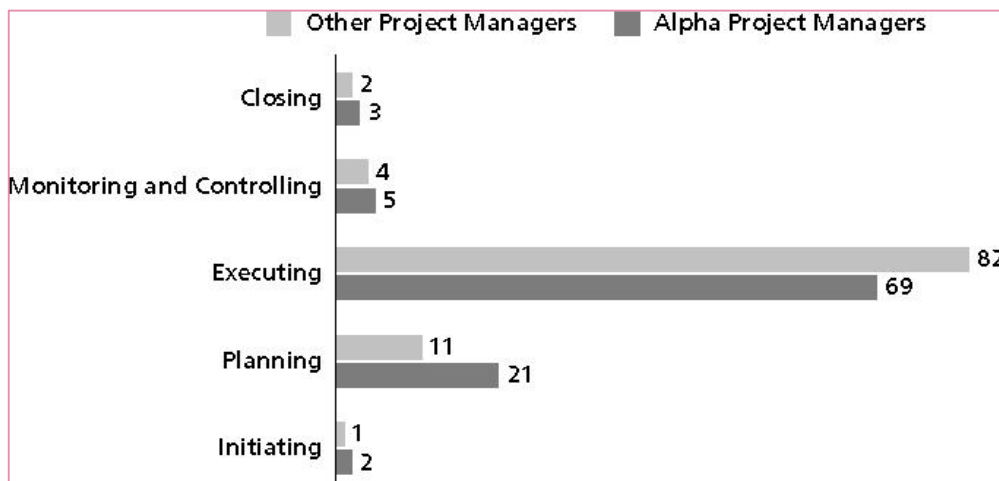
- وصف مجموعات عمليات إدارة المشروع الخمسة، ومستوى النشاط النموذجي لكل منها، والتفاعلات فيما بينها.
- فهم كيفية ارتباط مجموعات عمليات إدارة المشاريع بمجالات معرفة إدارة المشاريع.
- ناقش كيف تطور المنظمات منهجيات إدارة المشاريع لتكنولوجيا المعلومات لتلبية احتياجاتها.
- مراجعة دراسة حالة لمنظمة تطبق مجموعات عمليات إدارة المشروع لإدارة مشروع تكنولوجيا المعلومات؛ وصف مخرجات كل مجموعة عمليات؛ وفهم المساهمة الفعالة لبدء المشروع والتخطيط والتنفيذ والرصد والسيطرة، والإنجاز أو الاكتمال يجعل المشروع ينجح

✓ Project Management Process Groups

- A **process** is a series of actions directed toward a particular result
- Project management can be viewed as a number of interlinked processes
- The project management process groups include:
 - Initiating processes
 - Planning processes
 - Executing processes
 - Monitoring and controlling processes
 - Closing processes

- العملية هي عبارة عن سلسلة من الأنشطة أو الإجراءات موجه نحو نتيجة معينة.
- يمكن النظر إلى إدارة المشروع على أنها عدد من العمليات المترابطة.
- تشمل مجموعات عمليات إدارة المشروع ما يلي:
 - بدء العمليات
 - عمليات التخطيط
 - عمليات التنفيذ
 - رصد وسيطرة العمليات
 - إنجاز أو اكتمال العمليات

✓ Figure 3-1. Percentage of Time Spent on Each Process Group



✓ What Went Wrong?

- Philip A. Pell, PMP, commented on how the U.S. IRS needed to improve its project management process. "Pure and simple, good, methodology-centric, predictable, and repeatable project management is the SINGLE greatest factor in the success (or in this case failure) of any project... The project manager is ultimately responsible for the success or failure of the project."*
 - In 2006, the IRS lost more than \$320 million due to a botched fraud-detection system project
- A 2008 U.S. Government Accountability Office (GAO) report stated that IRS had fixed just 29 of 98 information

- علق Philip A. Pell، PMP، على كيفية حاجة مصلحة الضرائب الأمريكية لتحسين عملية إدارة المشاريع. "إن إدارة المشاريع البسيطة والجيدة والمنهجية التي يمكن التنبؤ بها هي أكبر عامل وحيد في نجاح أي مشروع (أو فشله في هذه الحالة) ... مدير المشروع هو المسؤول في نهاية المطاف عن نجاح أو فشل المشروع."*
 - وفي عام 2006، فقدت مصلحة الضرائب أكثر من 320 مليون دولار بسبب مشروع نظام الكشف عن الغش
- وأفاد تقرير لمكتب محاسبة الحكومة الأمريكية لعام 2008 أن مصلحة الضرائب الأمريكية حددت فقط 29 من أصل 98 معلومة.

✓ Media Snapshot

Just as information technology projects need to follow the project management process groups, so do other projects, such as the production of a movie. Processes involved in making movies might include screenwriting (initiating), producing (planning), acting and directing (executing), editing (monitoring and controlling), and releasing the movie to theaters (closing). Many people enjoy watching the extra features on a DVD that describe how these processes lead to the creation of a movie... This acted "...not as promotional filler but as a serious and meticulously detailed examination of the entire filmmaking process."* Project managers in any field know how important it is to follow a good process.

تماما كما تحتاج مشاريع تكنولوجيا المعلومات لمتابعة مجموعات عملية إدارة المشروع، وكذلك القيام بمشاريع أخرى، مثل إنتاج فيلم. ويمكن أن تشمل العمليات المشاركة في صنع الأفلام كتابة السيناريو (البدء) وإنتاج (التخطيط) والتصرف والتوجيه (التنفيذ) والتحرير (المراقبة والتحكم) وإصدار الفيلم إلى المسارح (الاكتمال). العديد من الناس يتمتعون بمشاهدة الميزات الإضافية على قرص DVD يصف كيف تؤدي هذه العمليات إلى إنشاء فيلم ... هذا تصرف "... وليس كحشو ترويجي ولكن كدراسة جادة ودقيقة تفصيليا لعملية صناعة الأفلام بأكملها". * مديري المشاريع في أي مجال يعرف مدى أهمية هو اتباع عملية جيدة.

✓ Mapping the Process Groups to the Knowledge Areas

- You can map the main activities of each PM process group into the nine knowledge areas using the PMBOK® Guide 2008
- Note that there are activities from each knowledge area under the planning and monitoring and controlling process groups
- Two new processes were added in 2008: identify stakeholders and collect requirements

- يمكنك ان تحدد الانشطة الرئيسية لكل مجموعة عمليات إدارة المشروع في مجالات المعرفة التسعة باستخدام دليل PMBOK® Guide 2008.
- لاحظ أن هناك أنشطة من كل مجال من مجالات المعرفة في إطار مجموعات العمليات التخطيط والرصد والمراقبة.
- وأضيفت عمليتان جديدتان في عام 2008: تحديد أصحاب المصلحة وجمع الاحتياجات



✓ Table 3-1. Project Management Process Groups and Knowledge Area Mapping

Knowledge Area	Project Management Process Groups				
	Initiating	Planning	Executing	Monitoring and Controlling	Closing
<i>Project Integration Management</i>	Develop project charter	Develop project management plan	Direct and manage project execution	Monitor and control project work, Perform integrated change control	Close project or phase
<i>Project Scope Management</i>		Collect requirements, Define scope, Create WBS		Verify scope, Control scope	
<i>Project Time Management</i>		Define activities, Sequence activities,		Control schedule	
<i>Project Time Management (continued)</i>		Estimate activity resources, Estimate activity durations, Develop schedule			
<i>Project Cost Management</i>		Estimate costs, Determine budget		Control costs	
<i>Project Quality Management</i>		Plan quality	Perform quality assurance	Perform quality control	
<i>Project Human Resource Management</i>		Develop human resource plan	Acquire project team, Develop project team, Manage project team		
<i>Project Communications Management</i>	Identify stakeholders	Plan communications	Distribute information, Manage stakeholders expectations	Report performance	
<i>Project Risk Management</i>		Plan risk management, Identify risks, Perform qualitative risk analysis, Perform quantitative risk analysis, Plan risk responses		Monitor and control risks	
<i>Project Procurement Management</i>		Plan procurements	Conduct procurements	Administer procurements	Close procurements



✓ Developing an IT Project Management Methodology

- Just as projects are unique, so are approaches to project management
- Many organizations develop their own project management methodologies, especially for IT projects
- A **methodology** describes *how* things should be done; a **standard** describes *what* should be done
- PRINCE2, Agile, RUP, and Six Sigma provide different project management methodologies

- تماما مثلما تكون المشاريع فريدة من نوعها، وكذلك نهج إدارة المشاريع
- العديد من المنظمات تطوير منهجيات إدارة المشاريع الخاصة بها، وخاصة بالنسبة لمشاريع تكنولوجيا المعلومات
- وتصف **المنهجية** كيفية القيام بالأشياء؛ و يصف **المعيار** ما ينبغي القيام به.
- PRINCE2 و Agile و RUP و Six Sigma تقدم منهجيات مختلفة لإدارة المشاريع.

✓ What Went Right

- AgênciaClick, an interactive advertising and online communications company based in São Paulo, Brazil, made PMI's list of outstanding organizations in project management in 2007
- Since 2002, the company saw revenues jump 132 percent, primarily due to their five-year emphasis on practicing good project management across the entire company

AgênciaClick ، وهي شركة تفاعلية للإعلان والاتصالات عبر الإنترنت ومقرها في São Paulo بالبرازيل، قدمت قائمة PMI للمنظمات البارزة في إدارة المشاريع في عام 2007 ومنذ عام 2002، شهدت الشركة عائدات بلغت 132٪، ويرجع ذلك أساسا إلى تركيزها على خمس سنوات على ممارسة إدارة المشاريع الجيدة في جميع أنحاء الشركة

✓ Case Study: JWD Consulting's Project Management Intranet Site

- This case study provides an example of what's involved in initiating, planning, executing, controlling, and closing an IT project
- You can download templates for creating your own project management documents from the companion Web site for this text or the author's site
- Note: This case study provides a big picture view of managing a project; later chapters provide detailed information on each knowledge area

- وتقدم دراسة الحالة هذه مثالا على ما يتعلق ببدء وتخطيط وتنفيذ ومراقبة وإكمال مشروع تكنولوجيا المعلومات
- يمكنك تنزيل نماذج لإنشاء مستندات إدارة المشروع الخاصة بك من موقع الويب المصاحب لهذا النص أو موقع المؤلف
- ملاحظة: توفر هذه الدراسة حالة عرض صورة كبيرة لإدارة المشروع. توفر الفصول اللاحقة معلومات مفصلة عن كل مجال من مجالات المعرفة



✓ Project Pre-initiation

- It is good practice to lay the groundwork for a project before it officially starts
- Senior managers often perform several pre-initiation tasks, including the following:
 - Determine the scope, time, and cost constraints for the project
 - Identify the project sponsor
 - Select the project manager
 - Develop a business case for a project (see Table 3-2 for an example)
 - Meet with the project manager to review the process and expectations for managing the project
 - Determine if the project should be divided into two or more smaller projects

- ومن الممارسة الجيدة وضع الأساس لمشروع قبل أن يبدأ رسمياً.
- وكثيراً ما يؤدي كبار المديرين عدة مهام قبل البدء، بما في ذلك ما يلي:
 - يحدد نطاق او مدى ووقت وتكلفة قيود المشروع
 - يحدد الجهة الراعية للمشروع
 - يحدد مدير المشروع
 - تطوير حالة عمل لمشروع (انظر الجدول 2-3 على سبيل المثال)
 - يجتمع مع مدير المشروع لمراجعة العملية والتوقعات لإدارة المشروع
 - يحدد ما إذا كان ينبغي تقسيم المشروع إلى مشروعين أصغر أو أكثر

✓ Project Initiation

- Initiating a project includes recognizing and starting a new project or project phase
- The main goal is to formally select and start off projects

بدء المشروع يتضمن الاعتراف والبدء في مشروع جديد او مرحلة من مراحل المشروع. الهدف الرئيسي هو الاختيار رسمياً والبدء في المشاريع.

TABLE 3-3 Project initiation knowledge areas, processes, and outputs

Knowledge Area	Initiating Process	Outputs
<i>Project Integration Management</i>	Develop project charter	Project charter
<i>Project Communications Management</i>	Identify stakeholders	Stakeholder register Stakeholder management strategy



✓ Table 3-4. Stakeholder Register

Name	Position	Internal/ External	Project Role	Contact Information
Joe Fleming	CEO	Internal	Sponsor	joe_fleming@jwdconsulting.com
Erica Bell	PMO Director	Internal	Project manager	erica_bell@jwdconsulting.com
Michael Chen	Team member	Internal	Team member	michael_chen@jwdconsulting.com
Kim Phuong	Business analyst	External	Advisor	kim_phuong@client1.com
Louise Mills	PR Director	Internal	Advisor	louise_mills@jwdconsulting.com

✓ Table 3-4. Stakeholder Management Strategy

Name	Level of Interest	Level of Influence	Potential Management Strategies
Joe Fleming	High	High	Joe likes to stay on top of key projects and make money. Have a lot of short, face-to-face meetings and focus on achieving the financial benefits of the project.
Louise Mills	Low	High	Louise has a lot of things on her plate, and she does not seem excited about this project. She may be looking at other job opportunities. Show her how this project will help the company and her resume.



✓ **Project Charters and Kick-off Meetings**

- See Table 3-6 for an example of a charter
- Charters are normally short and include key project information and stakeholder signatures
- It's good practice to hold a **kick-off meeting** at the beginning of a project so that stakeholders can meet each other, review the goals of the project, and discuss future plans

- انظر الى جدول ٦-٣ للحصول على مثال على العقد او يسمونه ميثاق.
- وعادة ما تكون الموائيق قصيرة وتشمل معلومات المشروع الرئيسية وتوقعات أصحاب المصلحة.
- من الممارسة السليمة عقد اجتماع في بداية المشروع (اجتماع تمهيدي) حتى يتمكن أصحاب المصلحة من مقابلة بعضهم البعض، ومراجعة أهداف المشروع، ومناقشة الخطط المستقبلية

✓ **Figure 3-2. Kick-off Meeting Agenda**

Kick-Off Meeting
[Date of Meeting]

Project Name: Project Management Intranet Site Project

Meeting Objective: Get the project off to an effective start by introducing key stakeholders, reviewing project goals, and discussing future plans

Agenda:

- Introductions of attendees
- Review of the project background
- Review of project-related documents (i.e., business case, project charter)
- Discussion of project organizational structure
- Discussion of project scope, time, and cost goals
- Discussion of other important topics
- List of action items from meeting

Action Item	Assigned To	Due Date

Date and time of next meeting:

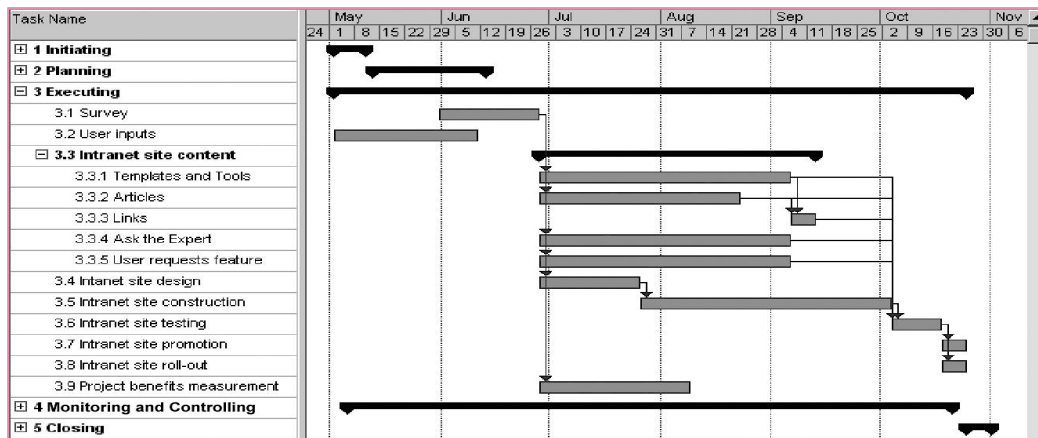


✓ Project Planning

- The main purpose of project planning is to *guide execution*
- Every knowledge area includes planning information (see Table 3-7 on pages 97-98)
- Key outputs included in the JWD project include:
 - A team contract
 - A project scope statement
 - A work breakdown structure (WBS)
 - A project schedule, in the form of a Gantt chart with all dependencies and resources entered
 - A list of prioritized risks (part of a risk register)
- See sample documents on pages 100-107

- والغرض الرئيسي من تخطيط المشروع هو توجيه التنفيذ
- ويشمل كل مجال من مجالات المعرفة معلومات التخطيط (انظر الجدول 3-7 في الصفحات 97-98)
- وتشمل النواتج الرئيسية المدرجة في مشروع JWD ما يلي:
 - عقد فريق
 - بيان مدى المشروع
 - هيكل تقسيم العمل (WBS)
 - جدول المشروع، في شكل مخطط Gantt مع جميع التبعيات وادخل الموارد
 - وهناك قائمة بالمخاطر ذات الأولوية (جزء من سجل المخاطر)
- انظر نماذج الوثائق في الصفحات 100-107

✓ Figure 3-4. JWD Consulting Intranet Site Project Baseline Gantt Chart



✓ Table 3-10. List of Prioritized Risks

RANKING	POTENTIAL RISK
1	Lack of inputs from internal consultants
2	Lack of inputs from client representatives
3	Security of new system
4	Outsourcing/purchasing for the article retrieval and "Ask the Expert" features
5	Outsourcing/purchasing for processing online payment transactions
6	Organizing the templates and examples in a useful fashion
7	Providing an efficient search feature
8	Getting good feedback from Michael Chen and other senior consultants
9	Effectively promoting the new system
10	Realizing the benefits of the new system within one year



✓ **Project Executing**

- Usually takes the most time and resources to perform project execution
- Project managers must use their leadership skills to handle the many challenges that occur during project execution
- Table 3-11 on p. 108 lists the executing processes and outputs; many project sponsors and customers focus on deliverables related to providing the products, services, or results desired from the project
- A milestone report (example on pp. 109-110) can help focus on completing major milestones

- عادة ما يستغرق معظم الوقت والموارد لتنفيذ المشروع
- يجب على مديري المشاريع استخدام مهاراتهم القيادية للتعامل مع العديد من التحديات التي تحدث أثناء تنفيذ المشروع
- الجدول 3-11 في ص. 108 تسرد العمليات والمخرجات التنفيذية؛ يركز العديد من الجهات الراعية للمشروع والعملاء على النواتج المتعلقة بتقديم المنتجات أو الخدمات أو النتائج المرجوة من المشروع.
- تقرير معالم لحدث، (على سبيل المثال في ص 110-109) يمكن أن تساعد في التركيز على استكمال المعالم الرئيسية.

✓ **Part of Milestone Report (Table 3-12)**

Milestone	Date	Status	Responsible	Issues/Comments
Initiating				
Stakeholders identified	May 2	Completed	Erica and Joe	
Project charter signed	May 10	Completed	Erica	
Project kick-off meeting held	May 13	Completed	Erica	Went very well
Planning				
Team contract signed	May 13	Completed	Erica	
Scope statement completed	May 27	Completed	Erica	
WBS completed	May 31	Completed	Erica	
List of prioritized risks completed	June 3	Completed	Erica	Reviewed with sponsor and team
Schedule and cost baseline completed	June 13	Completed	Erica	
Executing				
Survey completed	June 28		Erica	Poor response so far!
Intranet site design completed	July 26		Kevin	



✓ **Best Practice**

- One way to learn about best practices in project management is by studying recipients of PMI's Project of the Year award
- The Quartier international de Montreal (QIM), Montreal's international district, was a 66-acre urban revitalization project in the heart of downtown Montreal
- This \$90 million, five-year project turned a once unpopular area into a thriving section of the city with a booming real estate market and has generated \$770 million in related construction

- إحدى الطرق للتعرف على أفضل الممارسات في إدارة المشاريع هي دراسة المستفيدين من جائزة مشروع PMI للعام.
- وكان QIM الحي الدولي في مونتريال، مشروع إنعاش المدن 66 قطعة من الارض في قلب وسط مدينة مونتريال.
- وحول هذا المشروع الذي تبلغ قيمته 90 مليون دولار، وهو مشروع مدته خمس سنوات، منطقة لا تحظى بشعبية في وقت مبكر إلى قسم مزدهر من المدينة مع ازدهار سوق العقارات، وقد ولد 770 مليون دولار في البناء ذات الصلة.

✓ **Project Monitoring and Controlling**

- Involves measuring progress toward project objectives, monitoring deviation from the plan, and taking correction actions
- Affects all other process groups and occurs during all phases of the project life cycle
- Outputs include performance reports, change requests, and updates to various plans
- See Table 3-13

- ويشمل قياس التقدم نحو أهداف المشروع، ورصد الانحراف عن الخطة، واتخاذ إجراءات التصحيح
- يؤثر على جميع مجموعات العمليات الأخرى ويحدث خلال جميع مراحل دورة حياة المشروع
- وتشمل النواتج تقارير الأداء، وطلبات التغيير، وتحديثات لمختلف الخطط
- انظر الجدول 3-13

✓ **Project Closing**

- Involves gaining stakeholder and customer acceptance of the final products and services
- Even if projects are not completed, they should be closed out to learn from the past
- Outputs include project archives and lessons learned, part of organizational process assets
- Most projects also include a final report and presentation to the sponsor/senior management

- يشمل كسب أصحاب المصلحة وقبول العملاء للمنتجات والخدمات النهائية
- وحتى لو لم تكتمل المشاريع، ينبغي إغلاقها للتعلم من الماضي
- وتشمل النواتج أرشيفات المشاريع والدروس المستفادة، وهي جزء من أصول العمليات التنظيمية
- وتشمل معظم المشاريع أيضا التقرير النهائي والتقديم إلى الجهة الراعية / الإدارة العليا.

THE END OF CHAPTER 3.
GOOD LUCK ♥.

