

PMP

ملخص الدبلومة المهنية
لإدارة المشاريع الاحترافية

د. أحمد السنوسي

ريم البشيرى

مها البشيرى

نظرة عامة

إدارة المشاريع الاحترافية PMP

تكنولوجيا المعلومات

2

التمويل

1

الرعاية الصحية

4

الطاقة

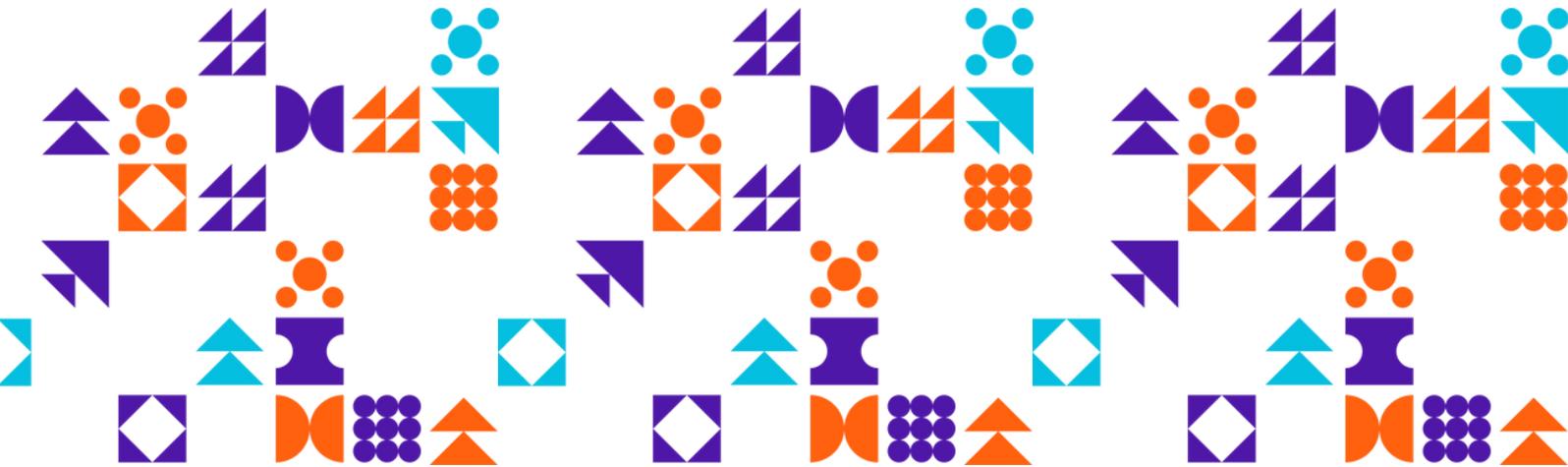
3

الفضاء و الصناعات
العسكرية

6

الانشاءات
الحكومة

5



خصائص المشاريع

المشروع عبارة عن جهد مؤقت يتم إجراؤه لإنشاء منتج أو خدمة أو نتيجة فريدة يتم تنفيذ المشاريع لتحقيق الأهداف من خلال إنتاج التسليمات المطلوبة

المشروع :

- ينشئ منتجاً أو خدمة أو نتيجة فريدة
- محدود زمنياً.
- يقود التغيير.
- يُمكن من إنشاء القيمة للأعمال أو المؤسسة.

يعتمد نجاح المشروع على:

- نضج المشروع التنظيمي. • فعالية مدير المشروع. • التمويل وتوافر الموارد. • مستويات مهارة أعضاء الفريق. • التعاون والتواصل داخل الفريق ومع أصحاب المصلحة الرئيسيين. • فهم المشكلة الأساسية والاحتياجات ذات الصلة.

قد ينتج عن تحقيق أهداف المشروع واحده أو أكثر من التسليمات التالية

نتيجة فريدة

لقاح كورونا

مجموعة فريدة من المنتجات أو الخدمات أو النتائج

مثل أحد تطبيقات البرامج والوثائق المرتبطة به وخدمات مكتب الدعم الفني

منتج فريد

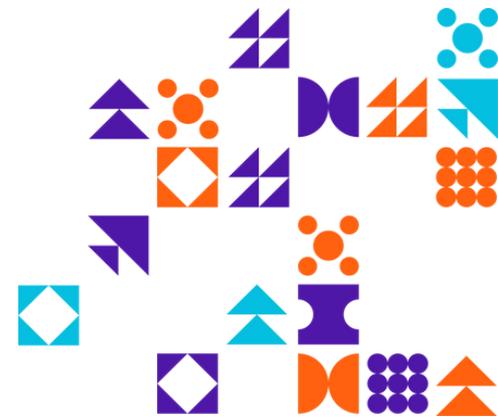
- مكون من عنصر آخر
- إنشاء عنصر نهائي
- تحسين أو تصحيح لعنصر موجود

خدمة فريدة

مهمة عمل تدعم الإنتاج أو التوزيع

التكرار: نفس المواد الخام، نفس فرق العمل، إلخ

التفرد: الموقع، التصميم، البيئة، الأفراد المشتركين، إلخ

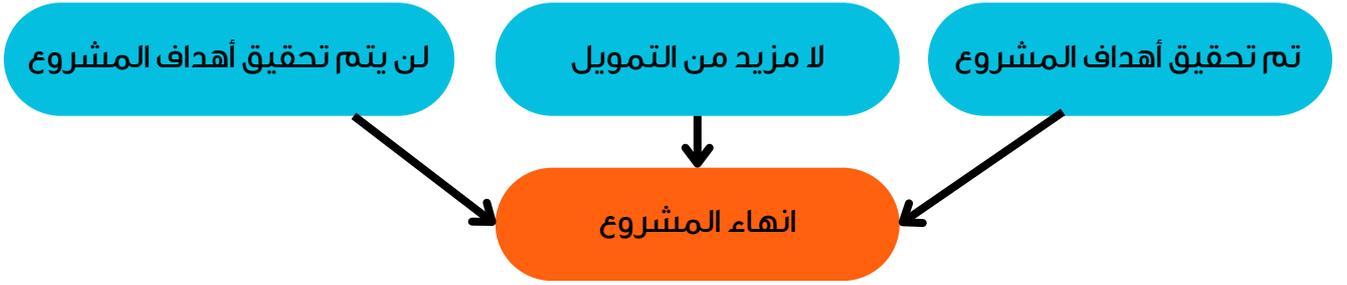


خصائص المشاريع

- تطوير مركب دوائي جديد للسوق
- توسيع خدمة الدليل السياحي
- دمج مؤسستين
- تحسين اجراء العمل داخل المنظمة
- شراء وتركيب نظام أجهزة كمبيوتر جديد في المنظمة
- التنقيب عن النفط في المنطقة
- تعديل أحد التطبيقات البرمجية المستخدمة في المنظمة
- إجراء البحوث لتطوير عملية تصنيع جديدة
- تشييد مبنى

الطبيعة المؤقتة للمشاريع

تشير أن: المشروع له بداية ونهاية محددتان وذلك لا يعني بالضرورة أن مدة المشروع قصيرة



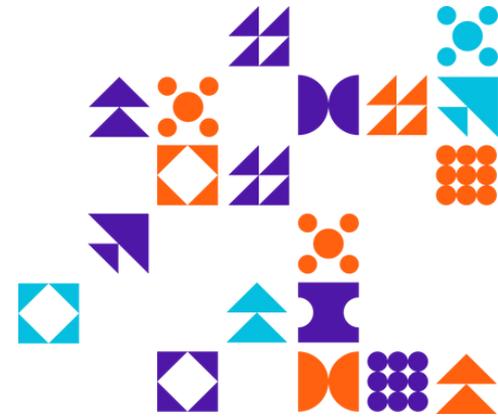
قد تكون الفائدة ملموسة أو غير ملموسة أو كليهما

عناصر ملموسة

- أصول النقدية
- حقوق حاملي الأسهم
- منفعة
- التركيبات
- الأدوات
- الحصة السوقية

عناصر غير ملموسة

- الشهرة
- تميز الهوية التجارية
- المنفعة العامة
- العلامة التجارية
- التوافق الاستراتيجي
- السمعة



أصول العمليات التنظيمية (الأصول الادارية)

أصول العمليات التنظيمية (OPAs) الخطط، العمليات، السياسات، الاجراءات، و اسس المعرفة الخاصة و المستخدمة من قبل المنظمة القائمة بالعمل

تشمل أمثلة ال OPA:

- الأسس و المعايير لتنظيم عمل المشروع.
- أسس تنظيمية محددة.
- نماذج معيارية لعمل المشروع
- متطلبات الاتصالات التنظيمية
- توجيهات موحدة، تعليمات العمل، معايير تقييم المقترحات و معايير قياس الأداء
- اجراءات انهاء المشروع بشكل رسمي

قاعدة معرفة المؤسسة هي مستودع لتخزين

- معلومات المشروع، و تتضمن: • ملفات المشروع.
- السياسات، الاجراءات، و التوجيهات الأساسية.
- مستندات الموارد البشرية
- مستودع الدروس المستفادة.

العوامل البيئية (FFEs) هي الظروف غير الواقعة تحت السيطرة المباشرة للفريق، و من شأنها أن تؤثر، تقيّد، أو توجه المشروع أو البرنامج أو المحفظة.

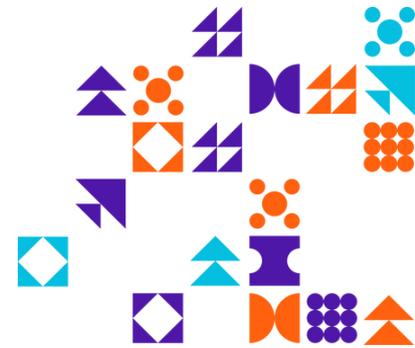
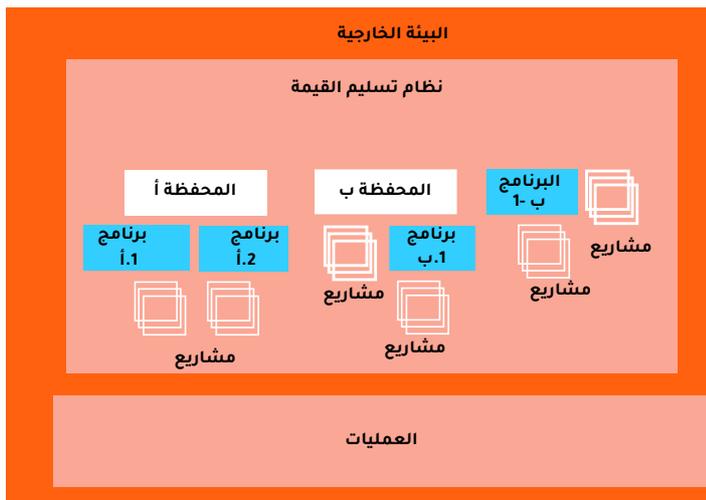
تشمل أمثلة ال EEF:

- ثقافة المنظمة، الهيكل، و الحوكمة.
- المعايير الصناعية و الحكومية.
- الموارد البشرية الموجودة.
- أنظمة تفويض أعمال الشركة
- مدى سماحية تحمل المعنيين للمخاطر.
- قنوات التواصل الخاصة بالمؤسسة.
- أنظمة معلومات ادارة المشاريع
- التوزيع الجغرافي للمرافق و الموارد
- البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات
- إدارة شئون الأفراد
- ظروف السوق
- المناخ و الأوضاع السياسية
- قواعد البيانات التجارية
- اللغات، المناطق الزمنية، و جدول العطلات للبلاد الأخرى

نظام تحقيق القيمة

إدارة المشاريع التنظيمية (OPM):

إطار تنفيذ الاستراتيجية الذي ينسق إدارة المشاريع والبرامج والمحافظ والعمليات ، والذي يمكن المؤسسات من تنفيذ الاستراتيجية



المشاريع والبرامج والمحافظ

إدارة المشروع

جزء من برنامج أوسع أو محفظة أو كليهما

تمكن من تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية

إدارة البرنامج

مجموعة من المشاريع ذات الصلة والبرامج الفرعية وأنشطة البرامج التي تدار بطريقة منسقة للحصول على فوائد غير متوفرة من إدارتها بشكل فردي

يتحكم في المكونات والاعتماد المتبادل لتحقيق الفوائد

إدارة المحافظ

مجموعة من المشاريع والبرامج والمحافظ الفرعية والعمليات المدارة في مجموعة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية

يتوافق مع استراتيجيات العمل

مبادئ إدارة المشاريع

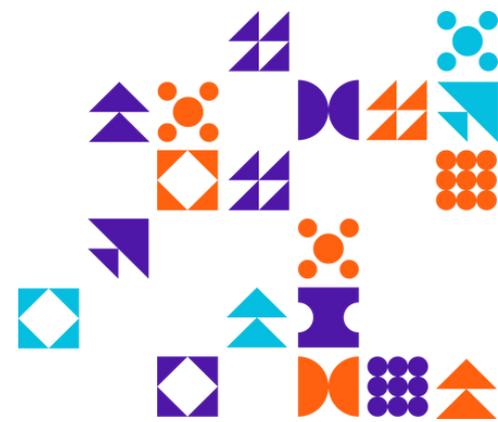
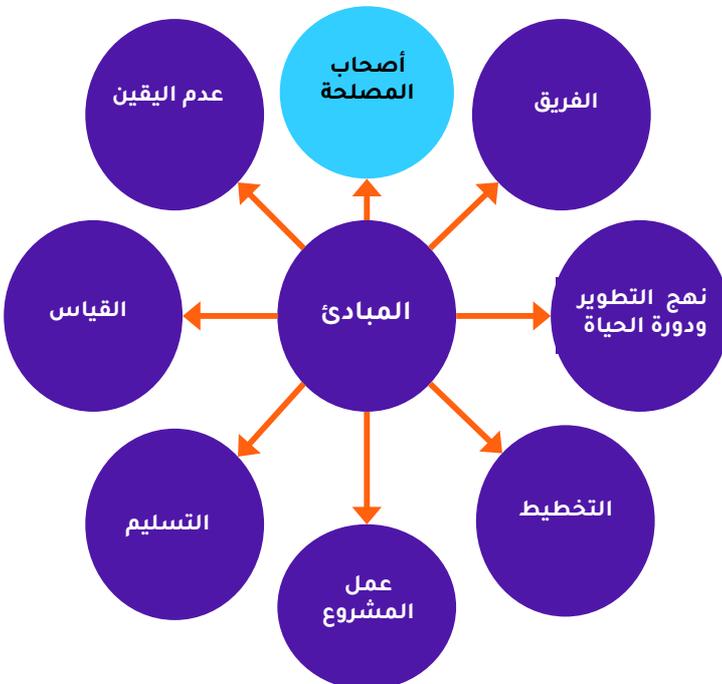
إرشادات لجميع ممارسي المشروع

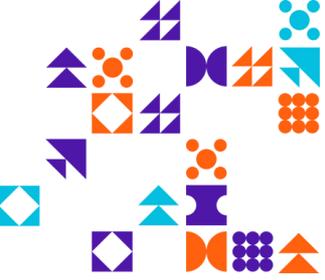
1. كن مجتهداً، محترماً، ومهتماً
2. قم بالتعرف على تفاعلات النظام وتقييمها والاستجابة لها
3. قم بتحليل التعقيدات و فهمها
4. قم بإنشاء بيئة تعاونية لفريق المشروع
5. قم بإظهار سلوكيات القيادة
6. قم بتحسين الاستجابات للمخاطر
7. قم بمشاركة أصحاب المصلحة بشكل فعال
8. قم بالتخصيص بناء على السياق
9. أظهر القدرة على التكيف والمرونة
10. قم بالتركيز على القيمة
11. قم ببناء الجودة في العمليات والتسليمات
12. قم بتمكين التغيير لتحقيق الحالة المستقبلية المتصورة

استخدم المبادئ الـ 12 لتوجيه السلوك في مجالات أداء

المشروع الـ 8

من المبادئ إلى مجالات الأداء





من المبادئ إلى مجالات الأداء

مجال أداء المشروع هو مجموعة من الأنشطة ذات الصلة التي تعتبر حاسمة للتسليم الفعال لنتائج المشروع. بشكل جماعي ، تمثل مجالات الأداء نظام إدارة المشروع من قدرات الإدارة التفاعلية والمترابطة التي تعمل في انسجام تام لتحقيق نتائج المشروع المرجوة. عندما تتفاعل مجالات الأداء وتتفاعل مع بعضها البعض ، يحدث التغيير.

دليل - PMBOK® الإصدار السابع

يتناول كل مجال الأنشطة والوظائف الخاصة بالمجال ، مما يؤدي إلى نتائج مرغوبة محددة.

فيما يلي ملخص للنتائج المرجوة من العمل في كل مجال من مجالات أداء المشروع الثمانية:

1- أصحاب المصلحة

علاقة عمل منتجة يستمد فيها أصحاب المصلحة الفوائد ويتم تجنب أي آثار سلبية.

اتفاق أصحاب المصلحة مع أهداف المشروع

2- الفريق

• الملكية المشتركة.

• أداء عالي.

• كل شخص لديه مهارات جيدة في القيادة والتعامل مع الآخرين.

3- نهج التطوير ودورة الحياة :-

• الطرق المتسقة مع النواتج

• تقدم مراحل دورة الحياة قيمة للأعمال وأصحاب المصلحة من بداية المشروع إلى نهايته

• تسهل مراحل دورة الحياة إيقاع التسليم ونهج التطوير المطلوب لإنتاج مخرجات المشروع

4- التخطيط :-

• تقدم المشروع بشكل منظم ومنسق ومدروس

• نهج شامل لتحقيق نتائج المشروع

• يتم تطوير المعلومات لإنتاج مخرجات المشروع ونتائجه

• وقت التخطيط مناسب للسياق

• يمكن لمعلومات التخطيط إدارة توقعات أصحاب المصلحة

• يمكن تكيف الخطط استجابة للتغيير

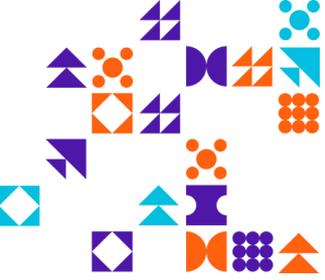
5- عمل المشروع :-

• أداء كفاء وفعال

• العمليات مناسبة للمشروع والسياق • الإدارة الفعالة للمشتريات

• التواصل المناسب مع أصحاب المصلحة • تحسين قدرة الفريق من التعلم المستمر وتحسين

الإدارة الفعالة للموارد المادية العمليات



6-التسليم:-

- يساهم المشروع في تحقيق أهداف العمل والنهوض بالاستراتيجية
- يحقق المشروع النتائج التي بدأ لتقديمها
- تتحقق فوائد المشروع في الإطار الزمني المقصود
- يفهم فريق المشروع المتطلبات بوضوح
- يقبل أصحاب المصلحة ويشعرون بالرضا عن مخرجات المشروع

7-القياس:-

- فهم موثوق لحالة المشروع
- بيانات قابلة للتنفيذ لتسهيل اتخاذ القرار
- اتخاذ إجراءات مناسبة وفي الوقت المناسب للحفاظ على أداء المشروع على المسار الصحيح
- تحقيق الأهداف وخلق قيمة تجارية من خلال اتخاذ قرارات مستنيرة وفي الوقت المناسب بناء على تنبؤات وتقييمات موثوقة

8-عدم اليقين:-

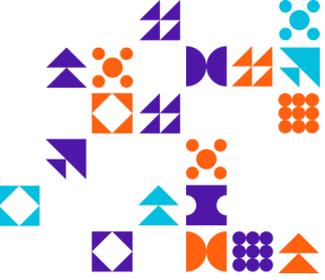
- الوعي ببيئة المشروع ، بما في ذلك PESTLE
- استكشاف عدم اليقين والالاستجابة له بشكل استباقي.
- الوعي بالترابط بين متغيرات المشروع
- القدرة على توقع التهديدات والفرص وفهم عواقب المشكلات.
- تسليم المشروع مع تأثير سلبي ضئيل أو معدوم من الأحداث أو الظروف غير المتوقعة.
- يتم تحقيق الفرص لتحسين أداء المشروع ونتائجه
- يتم استخدام احتياطات التكلفة والجدول الزمني بشكل فعال للحفاظ على التوافق مع أهداف المشروع

بيان الطرق الرشيقة لتطوير البرمجيات

"نحن نكتشف طرق أفضل لتطوير البرمجيات من خلال القيام بذلك ومساعدة الآخرين على القيام بذلك. من خلال هذا العمل ، توصلنا إلى قيمة:

الأفراد والتفاعل	اهم من	العملية والأدوات
برمجيات تعمل	اهم من	وثائق شاملة
تعاون العملاء	اهم من	التفاوض على العقود
الاستجابة للتغيير	اهم من	اتباع خطة

أي أنه في حين أن هناك قيمة في العناصر الموجودة على اليسار ، فإننا نتمنى نَعْلِي قيمة العناصر الموجودة على اليمين أكثر."



المبادئ الكامنة وراء بيان الطرق الرشيقية 1 إلى 6

1. أولويتنا القصوى هي إرضاء العميل من خلال التسليم المبكر والمستمر للبرامج القيمة.
2. نرحب بالمتطلبات المتغيرة ، حتى في وقت متأخر من التطوير. العمليات الرشيقية تُسخر التغيير في سبيل الميزة التنافسية للعميل.
3. قم بتسليم البرمجيات العاملة بشكل متكرر ، من أسبوعين إلى شهرين ، مع تفضيل الجدول الزمني الألقصر.
4. يجب على فرق الأعمال والمطورين العمل معا يوميا طوال المشروع.
5. بناء مشاريع محاطة بالأفراد المتحمسين. امنحهم البيئة والدعم الذي يحتاجون إليه و ثق بهم لإلإنجاز المهمة.
6. تعتبر المحادثة وجها لوجه هي الطريقة الأكثر كفاءة وفعالية لنقل المعلومات إلى فريق التطوير وداخله.

المبادئ الكامنة وراء بيان 7 إلى 12 Agile

7. البرمجيات العاملة هو المقياس الأساسي للتقدم.
8. تعزز العمليات الرشيقية التنمية المستدامة. يجب أن يكون الرعاية والمطورون والمستخدمون قادرين على الحفاظ على وتيرة ثابتة إلى أجل غير مسمى.
9. الاهتمام المستمر بالتميز التقني والتصميم الجيد يعزز المرونة.
10. تعتبر البساطة أمر أساسي و هي فن تعظيم حجم العمل الذي لم يتم إنجازه.
11. تظهر أفضل البنى والمتطلبات والتصاميم من فرق التنظيم الذاتي.
12. على فترات منتظمة ، يفكر الفريق في كيفية أن يصبح أكثر فعالية ، ثم يضبط ويعدل سلوكه وفقا لذلك.

الأجائل:

“الجانب البعيد” من النهج التكيفية

“القيام بالعمل الرشيق مقابل أن تكون رشيقا” رشيقية تعني:

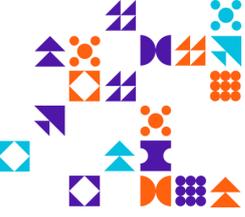
- من المرجح أن تكون التكرارات أقصر
- من المرجح أن يتطور المنتج بناء على ملاحظات أصحاب المصلحة لاتزال تُستخدم لتطوير البرمجيات ، وقد تم تطبيق مبادئ رشيقية على أنواع أخرى من مشاريع التنمية ، مقابل العقلية الرشيقية.
- اعتماد طريقة مرنة وصديقة للتغيير في التفكير والتصرف
- اختيار وتنفيذ الممارسات المناسبة بناء على السياق • استيعاب القيم والعقلية والسلوك الرشيق

تخصيص* المشاريع وفقا للسياقات

التفصيل

التفصيل هي التكيف المتعمد لنهج إدارة المشروع والحوكمة والعمليات لجعلها أكثر ملاءمة للبيئة المعينة والعمل في متناول اليد.

نظرا لأن كل مشروع فريد من نوعه ، فإننا نكيف الأساليب مع سياق المشروع الفريد لتحديد أنسب طرق العمل لتحقيق النتائج المرجوة. قم بالتفصيل بشكل متكرر ومستمر طوال المشروع

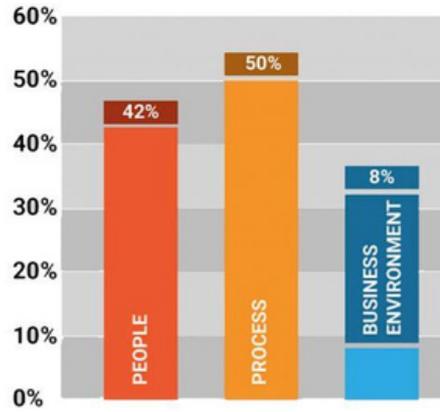
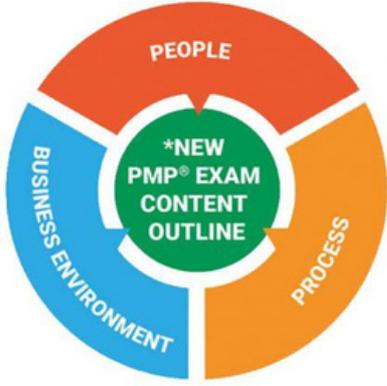


تصميم النهج والعمليات والممارسات والأساليب المختلطة

تطبيق معرفة المنتج وإيقاع التسليم والوعي بالخيارات المتاحة لتحديد نهج التطوير الأنسب
تصميم العمليات لدورة الحياة المختارة ونهج التطوير: يتضمن تحديد
الأجزاء أو العناصر التي يجب إضافتها وتعديلها وإزالتها ومزجها و / أو محاذاتها
تكييف الممارسات والأساليب مع البيئة والثقافة

مخطط محتوى اختبار إدارة المشاريع الاحترافية (PMP ECO Exam Content Outline)

مخطط محتوى اختبار إدارة المشاريع الاحترافية



- توثيق المجالات والمهام، والممكنات، الأدوات والمخرجات
- توزيع أسئلة الاختبار حسب المجالات:
 - 42% = الأفراد
 - 50% = العملية
 - 8% = بيئة العمل
- الممكنات و الأدوات المرتبطة بها والتسليمات في نسخة الموجه

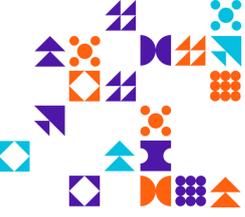
بناء فريق عمل عالي الأداء

- بناء الفريق
- تعريف القواعد الأساسية للفريق
- التفاوض بشأن اتفاقيات المشروع
- تمكين أعضاء الفريق وأصحاب المصلحة
- تدريب أعضاء الفريق وأصحاب المصلحة
- إشراك ودعم الفرق الالافتراضية
- بناء تفاهم مشترك حول المشروع

فريق المشروع هو مجموعة من الأفراد الذين يدعمون مدير المشروع في أداء عمل المشروع لتحقيق أهدافه مثل:

موظفي إدارة المشروع - عمال المشروع - ممثلي المستخدمين أو العملاء - البائعون الذين يعتبروا شركات خارجية - شركاء الأعمال

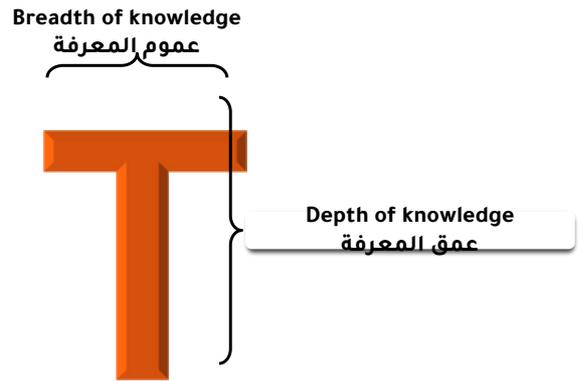
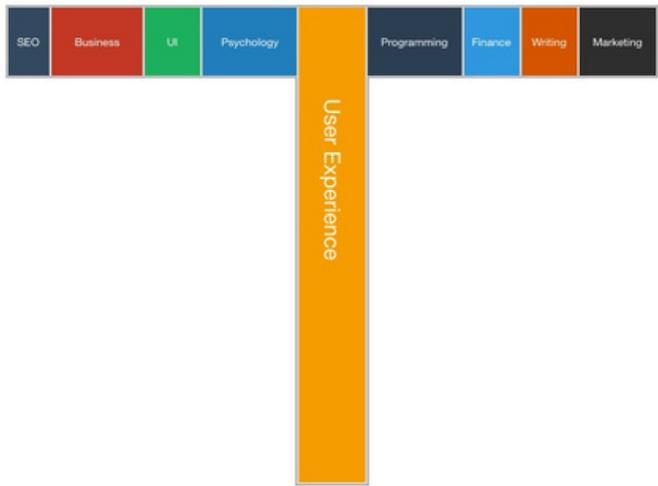
- تشمل إدارة موارد المشروع:
- تقدير، الحصول على، وإدارة الفريق.
- تقدير كميات وأنواع الموارد الأخرى التي سيحتاجها أعضاء الفريق لتنفيذ العمل.
- الحصول على الأشخاص والموارد المادية.
- تطوير الفريق وتحسين كفاءاتهم وتسهيل التفاعلات وخلق بيئة جماعية فعالة.
- تتبع أداء الفريق وإنشاء وتنفيذ التحسينات بناءً على التعليقات وحل المشكلات وإدارة التغييرات في فريق العمل



مهارات الحرف T

- تركز الفرق الرشيقة أكثر في تفعيل تداخل الوظائف.
- من خلال الاستفادة من جميع أعضاء الفريق للمساعدة في تحقيق أهداف الفريق :

- يحسن كفاءة الفريق
- أكثر احتمالاً لتحقيق الهدف



متطلبات أعضاء فريق المشروع

اعتبارات أعضاء الفريق:

- الحاجة إلى مجموعات المهارات ذات الصلة للأداء العمل وتحقيق النتائج المرجوة.
- تجنب نقاط الضعف الفردية الناتجة عن امتلاك مورد واحد لمهارة مطلوبة.
- تعميم المتخصصين الذين يمتلكون كفاءة أساسية ومهارات عامة و التي يمكن الاستفادة منها لدعم مناطق أخرى من المشروع.

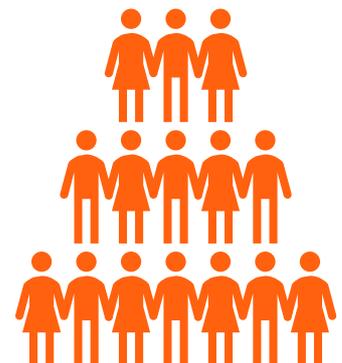
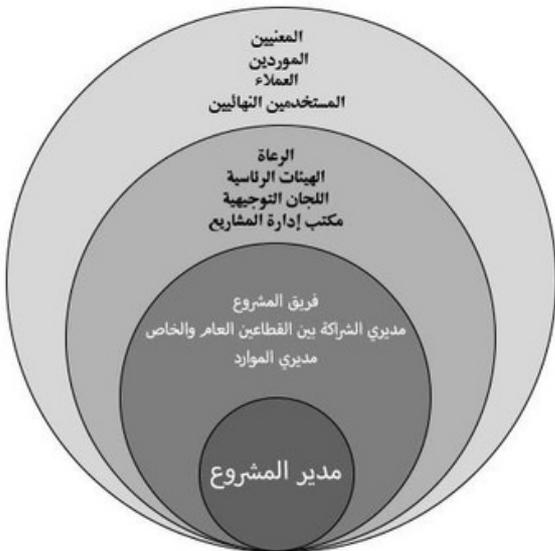
اعتبارات أخرى

- الموارد المادية، مثل المعدات، صلاحيات الوصول

أصحاب المصلحة

أي فرد أو مجموعة أو منظمة قد تؤثر أو تتأثر أو تدرك أنها

تتأثر بقرار أو نشاط أو نتيجة لمشروع أو برنامج أو محفظة



تحديد أصحاب المصلحة

يفضل تحديد أصحاب المصلحة أثناء تطوير ميثاق المشروع



يجب مراجعة قائمة أصحاب المصلحة المحددين وتعديلها مع حدوث تغييرات في جميع مراحل المشروع.



يجب أن تصف خطط المشروع التي تم تطويرها أصحاب المصلحة ونموذج المشاركة المخطط لهم.



مع تقدم المشروع، يمكن أن تكشف المستندات مثل سجلات التغيير أو سجلات المشكلات أو مستندات المتطلبات عن أصحاب مصلحة إضافيين.



قد تتأثر قائمة أصحاب المصلحة بعوامل البيئة التنظيمية.



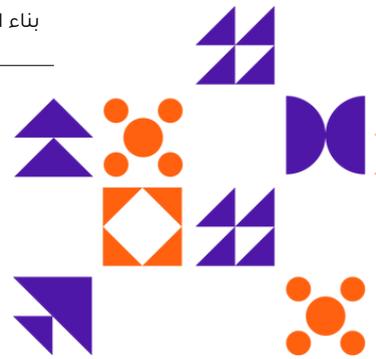
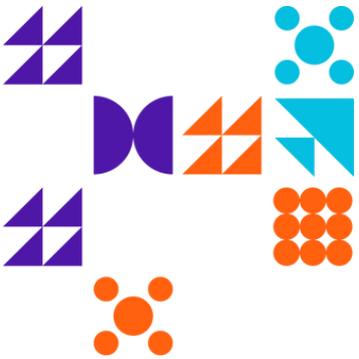
قد يكون من المفيد الإشارة إلى قوائم أصحاب المصلحة من المشاريع السابقة.



قائمة المهارات

هناك مجموعة متنوعة من المهارات الشخصية * التي سيحتاجها كل عضو في فريق people. المشروع لإقامة علاقات مع أشخاص آخرين والحفاظ عليها.

المهارة	التعريف
فض النزاعات	يتضمن التدخل قبل أن تحدث نتيجة سلبية من التعارض.
الوعي الثقافي	فهم وإدراك وجهات النظر والمعتقدات الثقافية المختلفة للأفراد
اتخاذ القرار	ستظهر القدرة على اتخاذ القرارات أنه يمكنك أن تكون مدافعًا قويًا في أي عملية صنع قرار أو اجتماع أو مجموعة.
التيسير	المهارات المستخدمة لقيادة أو توجيه مجموعة مجمعة نحو خاتمة
القيادة	ناجحة. القدرة على التقدم وتوجيه الآخرين لتحقيق النتائج.
إدارة الاجتماعات	القدرة على عقد اجتماعات مثمرة بكفاءة وفعالية
التفاوض	نهج يستخدمه أكثر من فرد للتوصل إلى اتفاق أو حل.
بناء العلاقات	التفاعل بين الناس لتوسيع معرفتهم حول موضوعات الأعمال.
الملاحظة / المحادثة	يتضمن مشاهدة الأفراد وهم يؤديون مهامهم اليومية في محاولة للحصول على معرفة مباشرة بالموقف أو كيف تسير العملية.
القيادة الخادمة	تستخدم في المشاريع الرشيقة وأنواع أخرى من المشاريع. مما يشجع على التعريف الذاتي واكتشاف الذات والوعي الذاتي للأعضاء الفريق.
بناء الفريق	من خلال الدعم المستمر والعمل التعاوني، يمكنك تمكين الفريق من العمل معًا لحل المشكلات، نشر القضايا الشخصية وتبادل المعلومات والتعامل مع أهداف المشروع كقوة موحدة.



الرسم البياني RACI عبارة عن نوع شائع من مصفوفة تخصيص المسؤولية (RAM) التي تقوم بتعريف كل أصحاب المصلحة بالمشروع إلى: "مسؤول Responsible و مُحاسب Accountable و مستشار Consulted و من يتم إعلامه Informed" و ذلك لتحديد مشاركتهم بأنشطة المشروع

مدير التصنيع	مدير مشتريات	مدير ضمان الجودة	مدير هندسي	مدير المشروع	
C		C	R	A	إنشاء المخططات
A	R	C	C	I	تصنيع لوحات الدارات الكهربائية
R		A	R	I	اختبار لوحة الدائرة
I	A	R	C	C	ترتيب المكونات
A		C	R	I	تجميع

من يتم إعلامه = I مستشار = C مُحاسب = A المسؤول = R

أدوات ما قبل التعيين Pre-Assignment Tools



التنوع والشمول

- أصبحت فرق المشروع أكثر عالمية وبالتالي أكثر تنوعًا:
 - الخلفيات الثقافية
 - الخبرات المهنية
 - اللغة المنطوقة
- خلق بيئة تستفيد من التنوع وتبني مناخ الثقة المتبادلة. **قد تشمل أهداف تطوير الفريق:**
 - تحسين معرفة الفريق ومهاراته لتقليل التكلفة والوقت وتحسين الجودة.
 - تحسين الثقة لرفع معنويات الفريق وتقليل الخلافات وتحسين العمل الجماعي.
 - خلق ثقافة تعاونية لتحسين الأداء الفردي والجماعي وتسهيل التدريب المشترك والتوجيه.
 - تمكين الفريق من المشاركة في اتخاذ القرار وامتلاك الحلول التي يتكرونها.



خطة إدارة الموارد

- تحديد الموارد
- الحصول على الموارد
- الأدوار والمسؤوليات
- الأدوار – وظيفة الفرد في المشروع.
- السلطة -حقوق استخدام الموارد واتخاذ القرارات وقبول النتائج وما إلى ذلك.
- المسؤولية -الواجبات المعينة التي يتعين القيام بها.
- الكفاءة -المهارات والقدرات المطلوبة لإكمال الأنشطة المطلوبة.
- الهيكل التنظيمي للمشروع -يحدد أعضاء فريق المشروع وعلاقات التقارير الخاصة بهم.
- إدارة موارد فريق المشروع -إرشادات حول دورة حياة موارد الفريق : كيف يتم تعريفها وتوظيفها وإدارتها وإطلاقها في النهاية.
- استراتيجيات التدريب ومتطلباته.
- أساليب تطوير الفريق اللازم استخدامها.
- ضوابط الموارد لإدارة الموارد المادية لدعم الفريق.
- خطة التقدير والمكافآت -كيف يتم مكافأة أعضاء الفريق وتقديرهم

مسؤوليات الفريق داخل مشروع

يختلف تحديد المسؤوليات بناءً على الفريق.



Experience المعرفة Skills
Attitude International factors
المهارات السلوكيات العوامل الدولية

الاعتبارات عند تخصيص الموارد للمسؤوليات:



فينهج المشاريع الرشيقة، تقوم فرق التنظيم الذاتي بتقييم متطلبات العمل وتحديد من سيقوم بالعمل.

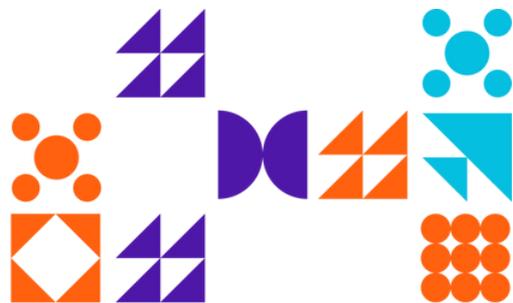


في مناهج إدارة المشاريع التقليدية، نستخدم هيكل تنظيم العمل لتحديد العمل للأعضاء الفريق.



تكوين فريق عالي الأداء

- بناء الفريق
- تحديد قواعد الفريق
- التفاوض على اتفاقيات المشروع
- تمكين أعضاء الفريق وأصحاب المصلحة تدريب
- أعضاء الفريق وأصحاب المصلحة
- إشراك ودعم الفرق الافتراضية
- بناء فهم مشترك حول المشروع



القواعد الأساسية

القواعد الأساسية: توقعات واضحة فيما يتعلق بقواعد السلوك لأعضاء الفريق.

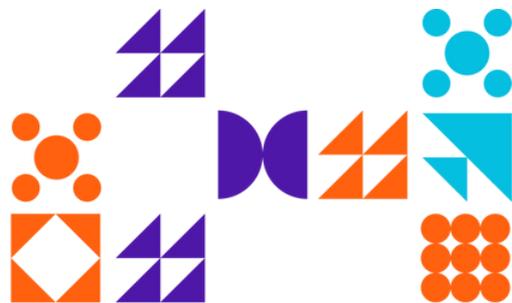
تتضمن القواعد الأساسية **جميع الإجراءات التي تعتبر مقبولة وغير مقبولة** في سياق إدارة المشروع.

- الفوائد:
 - يحدد توقعات الأداء و التواصل
 - يقلل من خطر الالتهاب و
 - الخلط يحسن الأداء
- ساعات العمل مرنة وتبدأ من 9 صباحاً وحتى 6 مساءً
- بعد نهاية الدوام قد يتم الاحتياج للتواصل يجب ان يكون مجدولاً وعند الضرورة ويكون افتراضياً
- في بيئة العمل كن مهذباً، صادقاً، متحلياً بالأمانة والنزاهة واحترام الجميع.
- احترم رأي الجميع خصوصاً بالاجتماعات
- التحدث إلى الافراد مباشرة وبشكل مناسب قبل تقديمهم على الملأ
- قد يتم الاتصال بالأشخاص خارج ساعات العمل ، لكن ليسوا مطالبين بالرد مباشرة إلا عند الضرورة)ايميل -واتس أب - هاتفياً
- في مجموعات الدردشة يجب ان تكون الرسائل في حدود أعمال المشروع فقط
- يجب الالتزام بالتواجد أو حضور الاجتماعات في الوقت المطلوب
- يجب أن يتم تحديد جدول للاجتماعات ومدة كل اجتماع والالتزام بذلك وعدم إطالة الاجتماع إلا لحاجة ضرورية.
- استخدم البريد الإلكتروني للاتصال الأساسي ، لذا اقرأ رسائل البريد الإلكتروني بشكل صحيح
- فيما يخص الخلافات يتم مناقشة المختلفين وترك الفرصة لهم للحل بأنفسهم وفي حالة تفاقم الخلاف يتدخل قائد الفريق لتيسير حل مناسب للطرفين.
- يتم استخدام برنامج ميكروسوفت تيمز للاجتماعات الافتراضية، ووندرريف لمشاركة الملفات
- يتم اتخاذ القرارات من خلال قائد المسار وقائد الفريق ومدير المشروع بشكل تشاوري مع منح الفريق الفرصة للمشاركة قدر المستطاع.

ميثاق الفريق: مستند يُمكن الفريق من إرساء قيمه واتفاقيات وممارساته أثناء أدائه لعمله معًا.

ميثاق الفريق الجيد يشمل:

- القيم المشتركة للفريق.
- إرشادات لتواصل الفريق واستخدام الأدوات. كيف يتخذ الفريق القرارات.
- كيف يحل الفريق النزاعات عند ظهور الخلافات.
- كيف ومتى يجتمع الفريق.
- اتفاقيات الفريق الأخرى مثل الساعات المشتركة وأنشطة التحسين



إرشادات لإدارة وتصحيح مخالفات القواعد الأساسية

4

يحتاج الفريق إلى التركيز على قيمه الأساسية التي تشمل المسؤولية والتوقعات المشتركة والشفافية عند الحاجة.

3

بالنسبة للمخالفات الجسيمة، قد يستلزم طرد أو استبدال عضو الفريق المخالف.

2

تتطلب مخالفات القواعد الأساسية كل من الفريق و مدير المشروع تقييم فرص المعالجة.

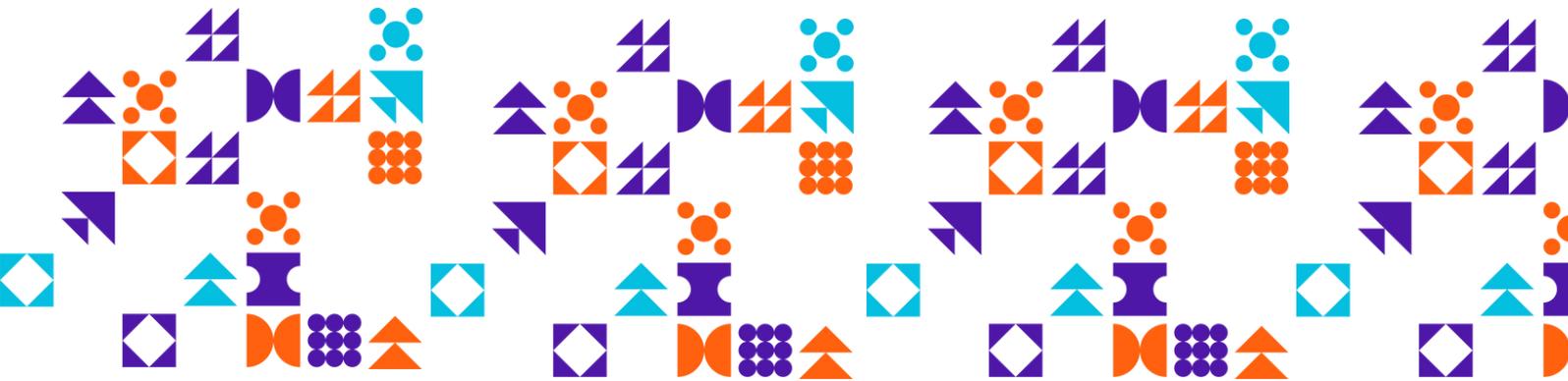
1

يتم وضع القواعد الأساسية في ميثاق الفريق

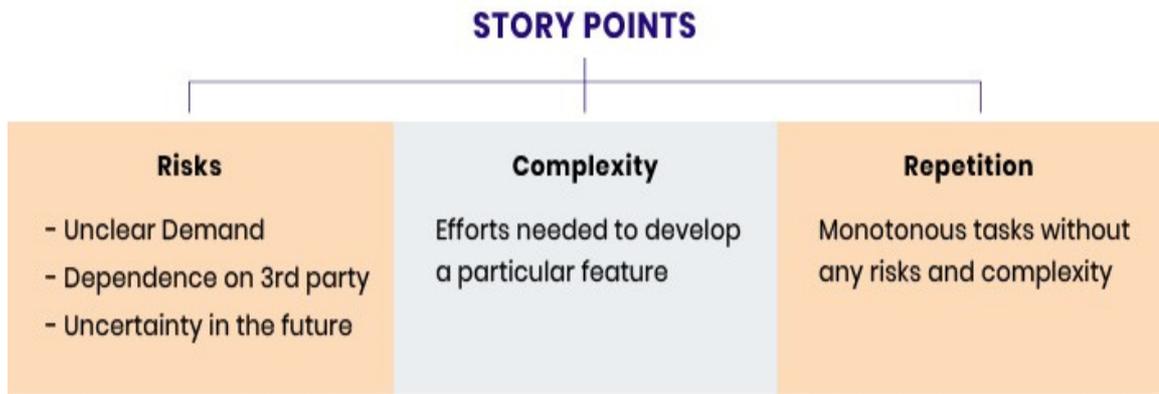
نقاط القوة للفريق Team Strengths

- عند تكوين الفرق، من الأهمية بمكان فهم المهارات والكفاءات التي يحتاجها لأعضاء لأداء عملهم وإنتاج التسليمات
- مع تقدم الفرق، من الواجب تعزيز مهارات أعضاء الفريق لتحسين أدائه
- تستخدم أداة SWOT لتحديد نقاط القوة والضعف في الفريق لتنظيم قوة الفريق.

	مساعد لتحقيق الأهداف	مضر لتحقيق الأهداف
أصل داخلي (يرتبط بالمنظمة)	S	W
أصل خارجي (يرتبط بالبيئة المحيطة)	O	T

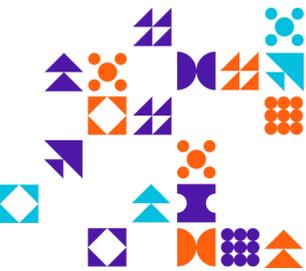
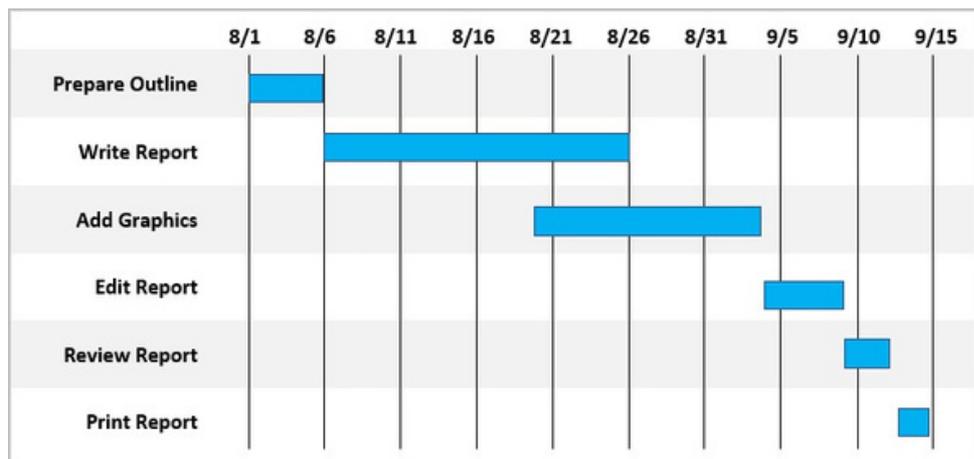


- يجب أن يقوم الأشخاص الذين يقومون بالعمل بأداء مهام التخمين لأن لديهم معرفة أفضل بما يلي:
 - المخاطر
 - مستوى الجهد
 - المشاكل المحتملة
- يستخدم مديرو المشاريع التقليديون تقدير ساعات الجهد.
 - التقدير ثلاثي النقاط هو أحد الأمثلة.
- تتجنب Agile استخدام تقديرات الوقت المطلقة.
 - توفر تقنية ستوري بوينت (Story point) تقدير القياس بدون وحدة: المخاطر، درجة التعقيد، التكرارية



توزيع مسؤوليات الفريق Team Task Accountability

- تشجيع أعضاء الفريق على التنظيم الذاتي في تحديد:
 - العمل الذي يجب القيام به
 - كيفية أداء العمل
 - من يجب أن يؤديه
- في نهج Agile، يلتزم الفريق بأداء العمل بطريقة تكرارية. استخدم مخططات Gantt ولوحات Kanban لتعزيز الرؤية والتعاون.

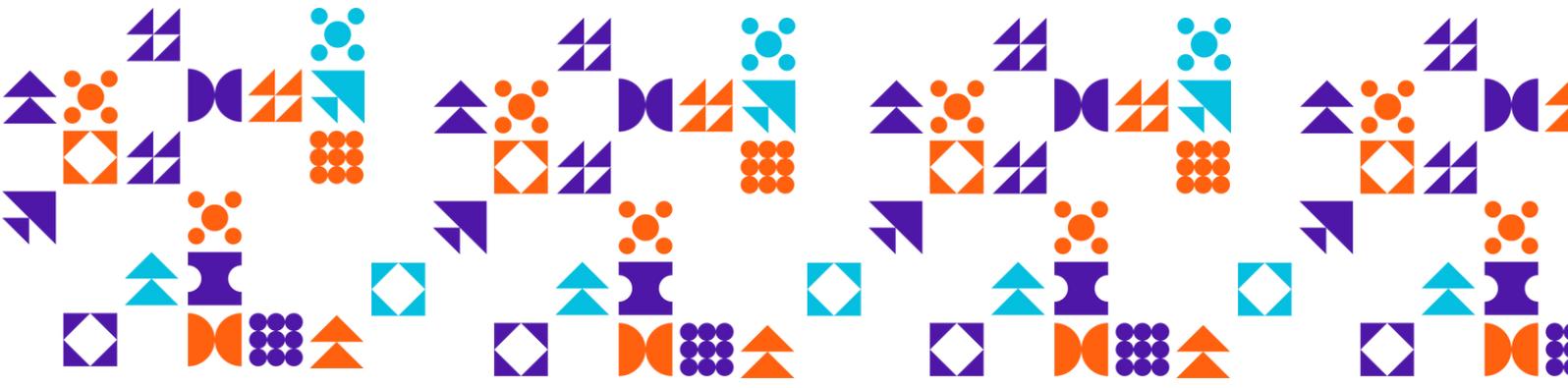
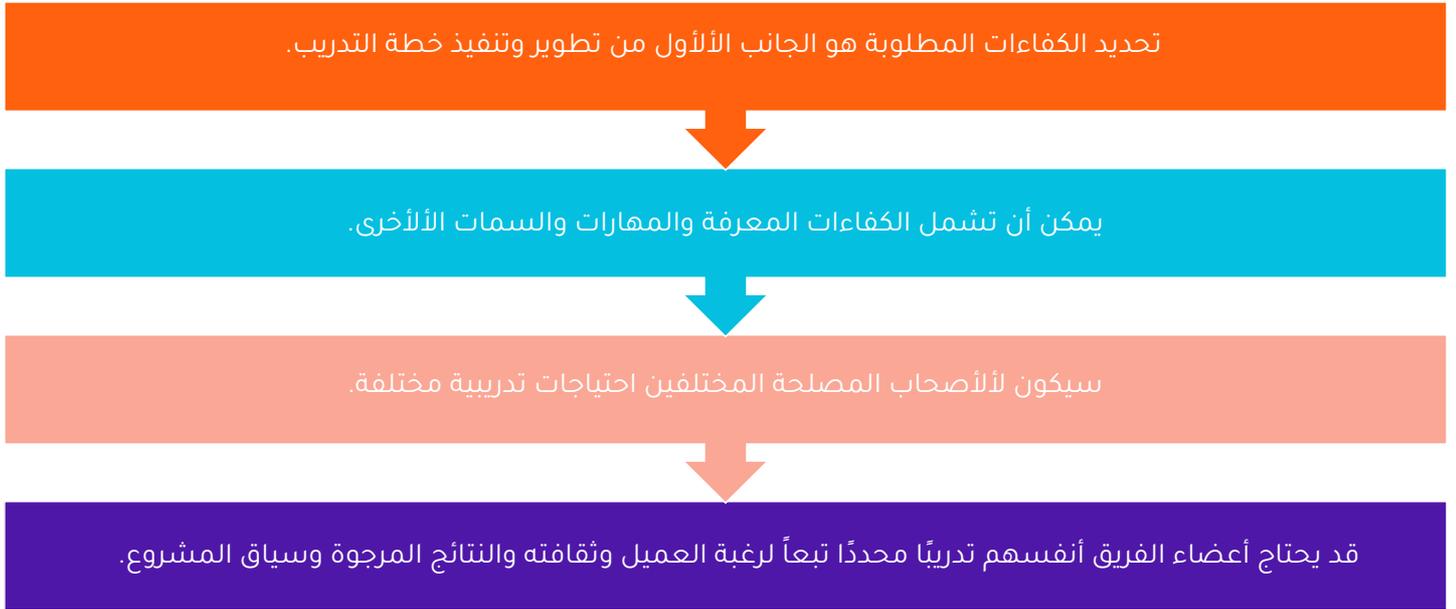


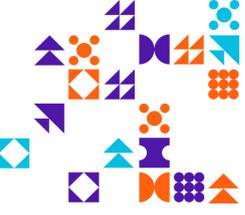
الاجتماع الاسترجاعي

"الاسترجاع أو الدراسة ذات الأثر الرجعي" هو وقت مخصص للفريق للتفكير في أدائه وممارساته. وتحديد المشكلات وحلها. وهناك مئات الأساليب والتقنيات المختلفة لتشغيل تقنيات إدارة الاسترجاع. لكنهم يتبعون نموذجًا مثل هذا بشكل عام:



الكفاءات المطلوبة





عناصر التدريب

التدريب: نشاط يكتسب فيه أعضاء الفريق مهارات أو معارف أو مواقف جديدة أو محسنة.



- يتم توفيرها لفرق ومجموعات صغيرة وأفراد
- يغطي الموضوعات التنظيمية أو الفنية أو الإدارية
- قد تشمل نماذج تنفيذ التدريب:
 - الفصول التدريبية التي يقودها مدرب
 - الفصول الافتراضية
 - التعلم الإلكتروني الذاتي
 - استعراض الوثائق
 - المحاكاة التفاعلية
 - تدريب في موقع العمل

خطة التدريب والتوجيه

يجب أن يتم التدريب في أقرب وقت ممكن من نقطة استخدام/تطبيق الحل.



الجدولة أمر بالغ الأهمية لتجنب تأخير نشر مخرجات المشروع.



قم بإجراء تحليل الفجوة لتحديد المعرفة أو المهارات أو السمات المطلوبة المفقودة.



يمكن أن تتضمن خطة التدريب لأعضاء الفريق تحسیناً في الكفاءات أو ربما الحصول على "شهادة اعتماد" تخدم مصلحة المشروع.



خيارات التدريب

الوصف	الخيارات
<ul style="list-style-type: none">• تدريب مباشر عبر الإنترنت بقيادة معلم من خلال اجتماع افتراضي أو بيئة تدريب افتراضية. غالبًا ما تتوفر المحاكاة العملية التجريبية باستخدام هذا الخيار أيضًا.	<ul style="list-style-type: none">• تدريب افتراضي من خلال مدرب
<ul style="list-style-type: none">• يتم توفير محتوى التعلم الإلكتروني للطلاب عبر الإنترنت ويتم استخدامه بشكل عام باستخدام متصفح. يمكن أن يشمل ذلك فيديو الوسائط المتعددة، و تمارين المحاكاة، وما إلى ذلك.• تتمثل إحدى مزايا النهج الذاتي في قابلية توسيع الحل لعدد كبير من الطلاب المحتملين.	<ul style="list-style-type: none">• التعلم الإلكتروني الذاتي
<ul style="list-style-type: none">• لنقل المعرفة بطريقة بسيطة، قد تكون مشاركة المستندات ذات الصلة كافية.	<ul style="list-style-type: none">• استعراض الوثائق

تقديرات تكلفة التدريب

كجزء من الجدول الزمني والميزانية، ضع في اعتبارك التكاليف المرتبطة بتدريب فريق المشروع وأصحاب المصلحة من العملاء.

التكلفة قد تشمل:

التكاليف اللوجستية	تكاليف المكان	طباعة وتوزيع المناهج التعليمية	تكاليف التدريس	تكاليف استضافة المحتوى وتسليمه	تكاليف إنشاء المحتوى وتحريره
--------------------	---------------	--------------------------------	----------------	--------------------------------	------------------------------

تقويم التدريب

يحتاج مدير المشروع إلى نشر ودعم تقويم محدد لتواريخ ومواقع التدريب.



يجب أيضاً نشر الجدول الزمني للعملاء أصحاب المصلحة.



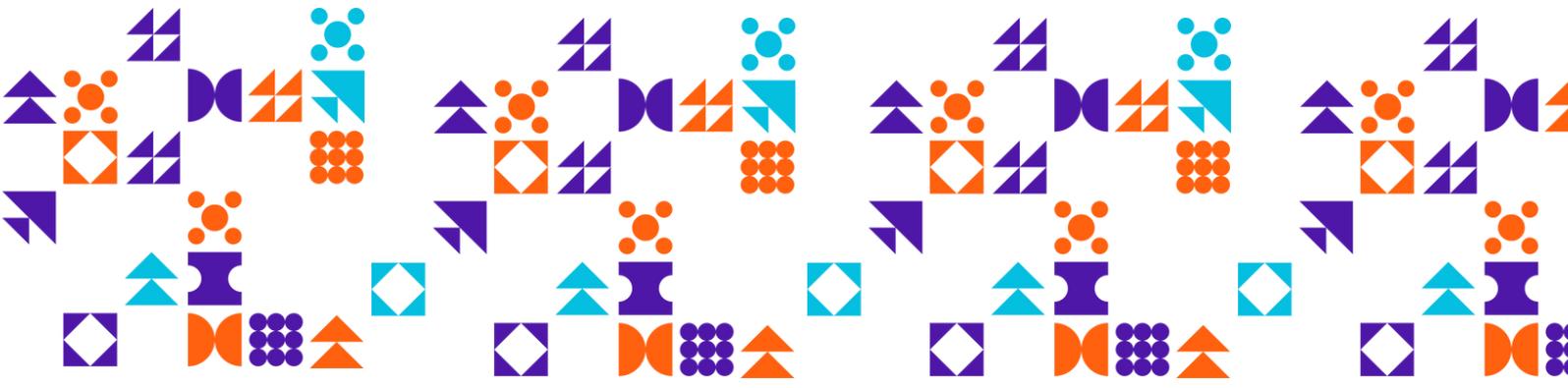
إنشاء آلية للتسجيل وإرسال رسائل التأكيد.

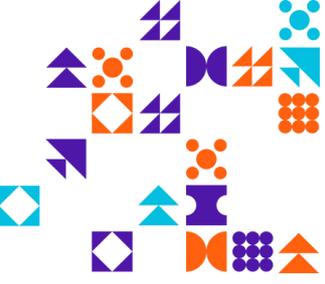


توفير قوائم الفصول وطريقة لأخذ توقيعات الحضور.



إدارة جدول التدريب والتوقيت لتجنب تأخير الجدول الزمني لتسليم المشروع.





التدريب و الإرشاد والتوجيه /اوصاف

<ul style="list-style-type: none">• بشكل فردي أو كمجموعة• ويعرف أيضا باسم "تحسين المهارات"• في أي موضوع	<p>تعلم المهارات للاستخدامها في الوقت الحاضر</p>	التدريب
<ul style="list-style-type: none">• بشكل فردي أو كمجموعة• يضع التعلم موضع التنفيذ	<p>تعلم كيفية تطبيق مهارات جديدة أو تحسين المهارات الحالية</p>	الإرشاد
<ul style="list-style-type: none">• بين المبتدئ والشخص الأكثر خبرة• داخلي أو خارجي للمشاريع أو المنظمات	<p>تطوير النمو الشخصي والمهني من خلال العلاقات المهنية طويلة الأجل.</p>	التوجيه

التقييمات القبليّة والبعديّة

يوفر التحديد الواضح لنقطة البداية تقنية لقياس فعالية التدريب.

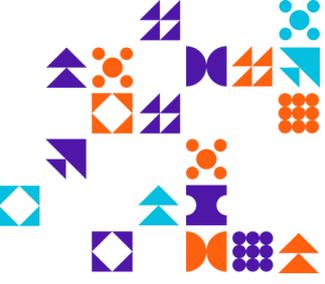


الحضور بشكل كامل والتقييم المسبق قبل التدريب.



بعد التدريب، يتم استخدام التقييم اللاحق لإثبات مستويات الكفاءة المكتسبة حديثاً.





احتياجات أعضاء الفريق الافتراضي



- الالاحتياجات الأساسية لفريق افتراضي: هدف مشترك
- غرض واضح
- الوضوح في الأدوار والتوقعات
- يجب على مدير المشروع تسهيل وضمان التعاون

بدائل إشراك أعضاء الفريق الافتراضي

Team dynamics فعاليات الفريق

Transparency الشفافية

Accountability المسؤولية

Attention to effective communication الالاهتمام بالتواصل الفعال

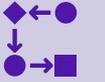
تتطلب إدارة المشاركة المثابرة والتركيز على:



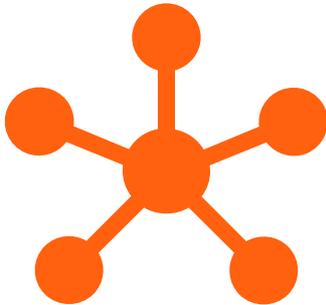
استخدم أدوات مؤتمرات الفيديو لتسهيل المشاركة النشطة والقدرة على تقييم لغة الجسد ونبرة الصوت.



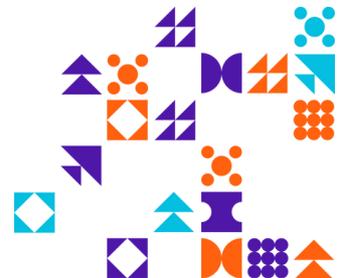
قم بتمكين رؤية العمل وحالة العمل التي يقوم بها أعضاء الفريق الافتراضي باستخدام أدوات مثل لوحات كانبان.

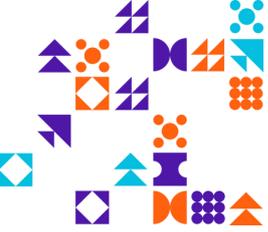


التواصل

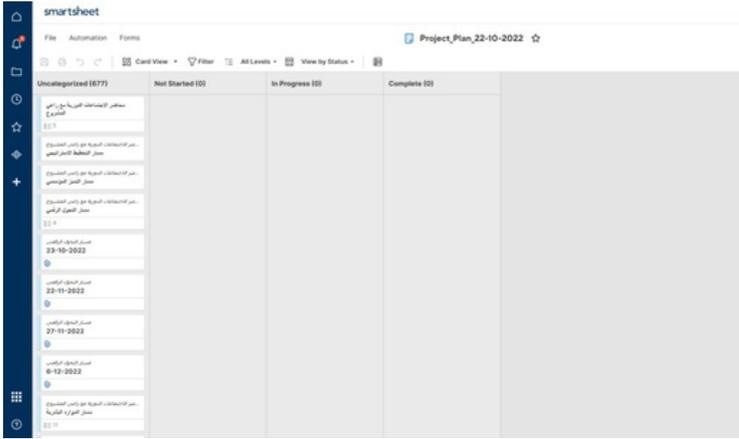


- التواصل الفعال هو المفتاح للوصول السالف الفرق الناجحة.
- يجب أن يتضمن ميثاق الفريق توقعات الاتصال والتفاصيل.
- قد يشمل ذلك ساعات العمل المشتركة لجدولة اجتماعات الفريق، وكيف يُتوقع من الفريق استخدام أدوات مثل مجموعات المناقشة ومستودعات المستندات المشتركة وحتى استخدام وعدم استخدام كاميرات الويب.
- غالبًا ما يوفر الالاجتماع الالاسترجاعي الجيد طرقًا يمكن للفريق من خلالها تحسين تواصله وتعاونه واستخدام وسائل الرؤية.





لوحات المهام



- تقوم بتصوير العمل وتمكين الفريق وأصحاب المصلحة من تتبع التقدم أثناء تنفيذ العمل.
- يعزز الرؤية ويزيد الكفاءة.
- أمثلة: لوحات Kanban، وقوائم المهام المطلوبة، وقوائم مراجعة الإجراءات، ولوحات Scrum.

إرشادات لتنفيذ الخيارات لمشاركة أعضاء الفريق الافتراضي

التركيز على التعاون ومعايير الفريق **قبل** التركيز كثيرًا على الأدوات.



إدراك أن تكوين الفريق في بيئة افتراضية أمر صعب، لذلك من المهم تعزيز الالتزامات والإنجازات والفرص المتبادلة للفرق.



تتطلب الفرق الافتراضية قدرًا كبيرًا من التعليقات وتعزيز أهداف الفريق وغاياته.



وفر فرصًا لأعضاء الفريق الافتراضي للالتقاء شخصيًا لبناء علاقات من شأنها تعزيز التزامهم المشترك بأهداف المشروع.



أدوات التقويم

تساعد التقويمات المشتركة الفرق الافتراضية على تخطيط الاجتماعات وتنسيق الملاحظات وتحسين الرؤية للأهداف وحالة النشاط.



تحسين التركيز
تشجيع الفريق على وضع أجنات وأهداف واضحة تساعد في الحفاظ على سير العمل في المسار الصحيح



يجب أن يقرر الفريق أفضل السبل لإدارة التقويم الخاص به مع التركيز على هدف الرؤية بين الفريق وأصحاب المصلحة المعنيين.



سلطات مدير المشروع

بالنسبة للفرق الالافتراضية، فإن خطر إنعزال أعضاء الفريق الفردي عن أعضاء الفريق الآخرين يعتبر خطر متأصل.



من المهم التركيز على الالالتزامات المشتركة مقابل الإلإنجازات الفردية فيما يتعلق بالمهام.



من خلال غرس الإلإحساس بالالالتزامات المشتركة في الفريق بدءًا من ميثاق الفريق، سيتبنى أعضاء الفريق سلوكيات معينة لتعزز التعاون وتعزز



كمدبر مشروع لفريق افتراضي، يجب عليك تعزيز أهداف الفريق على الألداء الفردي، وتمكين الفرق من التنظيم الذاتي وتحمل مسؤولية التسليمات.



إرشادات للتقييم المستمر لفعالية مشاركة أعضاء الفريق الالافتراضي

تتبع تقدم فرقك أثناء قيامهم بالعمل وإنتاج التسليمات.



تأكد من أن الالاجتماعات مثل الالوقفات اليومية ليست مجرد تحديثات للحالة، ولكنها تقدر الالالتزامات من الفريق لنفسه.



استخدم أدوات مؤتمرات الفيديو.



جدول اجتماعاتك



الرؤية Vision

الرؤية هي الحالة النهائية المنشودة -مجموعة من الأهداف والنتائج المرجوة.

في بداية المشروع، تعتبر الرؤية الواضحة للأهداف النهائية المرجوة أمرًا بالغ الأهمية.

Agile يؤثر تحديد المخرجات على نهج المشروع -النهج التقليدي أو نهج

قد تشمل الرؤية على:

وصف المنتج أو الحل	المستخدمون أو المستهلكون المستهدفون من الحل المقدم	الأهداف الرئيسية المرجوة	التمايز عن المنتجات المنافسة	المميزات والفوائد الرئيسية
--------------------	--	--------------------------	------------------------------	----------------------------

ميثاق المشروع * مستند صادر عن بادئ المشروع أو الراعي الذي يصرح رسمياً بوجود المشروع ويمنح مدير المشروع

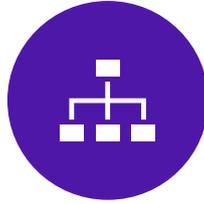
السلطة للاستخدام موارد المنظمة على أنشطة المشروع.

PROJECT CHARTER			
PROJECT NAME	PROJECT MANAGER	PROJECT SPONSOR	
Shawpe Lifestyle Center (SLC)	Ang Fen	Eugene Lowe	
MAIL	PHONE	ORGANIZATIONAL UNIT	
ang.fen@shawpe.com	000.000.0000	Executive	
ESTIMATED COSTS	EXPECTED SAVINGS	EXPECTED START DATE	EXPECTED COMPLETION
\$10 Million	\$0	Jan 20XX	Dec 20XX+2
PROJECT OVERVIEW			
PROBLEM OR ISSUE	Rehabilitate commercial property in downtown Oasestown		
PURPOSE OF PROJECT	Establish a profitable commercial development and community partnership in Oasestown		
BUSINESS CASE	Attached. Approved by E. Lowe and BOO at Oct 20XX meeting.		
GOALS / METRICS	Building code and other local government compliance with historic district construction		
EXPECTED DELIVERABLES	Rehabilitate 100,000 sq metre indoor/outdoor space to meet municipality standards and compliance with National Heritage / Conservation Award (NHC) standards. Program implementation costs established with construction contract. Achieve 80-100% historic commercial rental.		
RISK / CONSTRAINTS / ASSUMPTIONS	1. Site in historical conservation zone 2. New tenants to be identified pre-work and masonry 3. Physical retail market stability 4. Restricted key stakeholder 5. Phase 4 (20XX+1/2) dependent on success of Phases 1 and 2'		
PROJECT SCOPE			
WITHIN SCOPE	Manage construction practices and site development. Coordinate with city and other stakeholders to ensure compliance with all applicable regulatory requirements. Manage project budget. Establish project governance.		
OUTSIDE OF SCOPE	1. Architectural work, interior and exterior. (Owner Architects) 2. Building work. (N/C General Contractors, N/C Specialist Contractors) 3. External work field management		
TENTATIVE SCHEDULE			
KEY MILESTONE	START	FINISH	
Form Project Team / Preliminary Review / Scope	00/00/0000	00/00/0000	
Finalize Project Plan / Charter / Risk O/R	00/00/0000	00/00/0000	
Design and build interior	00/00/0000	00/00/0000	
Secure contract with community groups	00/00/0000	00/00/0000	
Recruit 14-18 tenants	00/00/0000	00/00/0000	
Design and build outdoor spaces	00/00/0000	00/00/0000	
Initial community programs	00/00/0000	00/00/0000	
Secure 50M revenue in annual commercial rents	00/00/0000	00/00/0000	
Finalize all construction	00/00/0000	00/00/0000	
Train SLC property management staff	00/00/0000	00/00/0000	

- الغرض من المشروع
- أهداف المشروع القابلة للقياس ومعايير النجاح ذات الصلة
- متطلبات المشروع باختصار
- وصف المشروع باختصار وحدوده والتسليمات الرئيسية للمشروع
- مخاطر المشروع إجمالاً
- ملخص جداول مراحل المشروع الموارد المالية المعتمدة مسبقاً
- قائمة أصحاب المصلحة الرئيسيين
- متطلبات الموافقات بالمشروع
- معايير الخروج من المشروع
- مدير المشروع المعين ومستوى المسؤولية / السلطة
- اسم وسلطة راعي المشروع

"بيان النظرة العامة" على المشروع

التواصل على مستوى المؤسسة. النية والرؤية للمشروع.



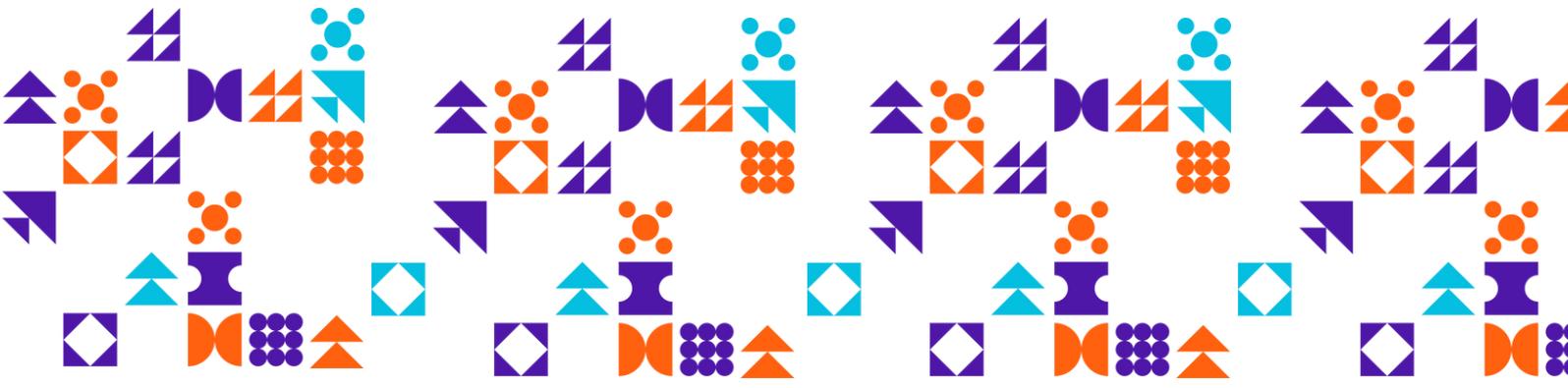
الإليجاز والوضوح أمران أساسيان.



يلتقط هدف المشروع أو المشكلة أو الفرصة ومعايير النجاح.



من خلال الإلإذن عبر ميثاق المشروع أو بيان النظرة العامة على المشروع المعتمد، يبدأ مدير المشروع أنشطة تخطيط المشروع.



طقوس المشاريع الرشيقة

سكروم إطار عمل Agile لتطوير واستدامة المنتجات المعقدة، مع أدوار وأحداث ومستندات محددة.

الشوط "العدو" هو تكرار مجدول في سكروم Scrum

الوصف	الطقس
اجتماع تعاوني بداية كل شوط وفيه يتم: مراجعة آراء المستخدمين ذات الأولوية أو النتائج الرئيسية، طرح الأسئلة، التوصل إلى اتفاق حول الآراء التي يتوقع الفريق أن يكملها في التكرار. بعد الاتفاق، يحدد الفريق الأنشطة المطلوبة لتحقيق أهداف التكرار.	تخطيط الشوط*
اجتماع قصير مدته 10-15 دقيقة يُعقد يوميًا للفريق لإعادة تأكيد التزامه بأهدافه المتعلقة بالتكرار، والعوائق المحتملة السطحية، وتنسيق عمل اليوم بين الفريق. غالبًا ما تجرى في دائرة.) وتسمى أيضًا سكروم اليومي.	اجتماع سكروم
مراجعة في نهاية كل تكرار مع "مالك المنتج" وأصحاب المصلحة الآخرين من العملاء لمراجعة تقدم المنتج وتلقي التعليقات على هذا التكرار.	مراجعة الشوط
اجتماع لأعضاء الفريق ييسره Scrum Master للفريق لتحديد التحسينات الخاصة به. يستعرض عمليات وممارسات الفريق ويحدد طرقًا للفريق لتحسين أدائه وتعاونه وما إلى ذلك.	الاجتماع الاسترجاعي

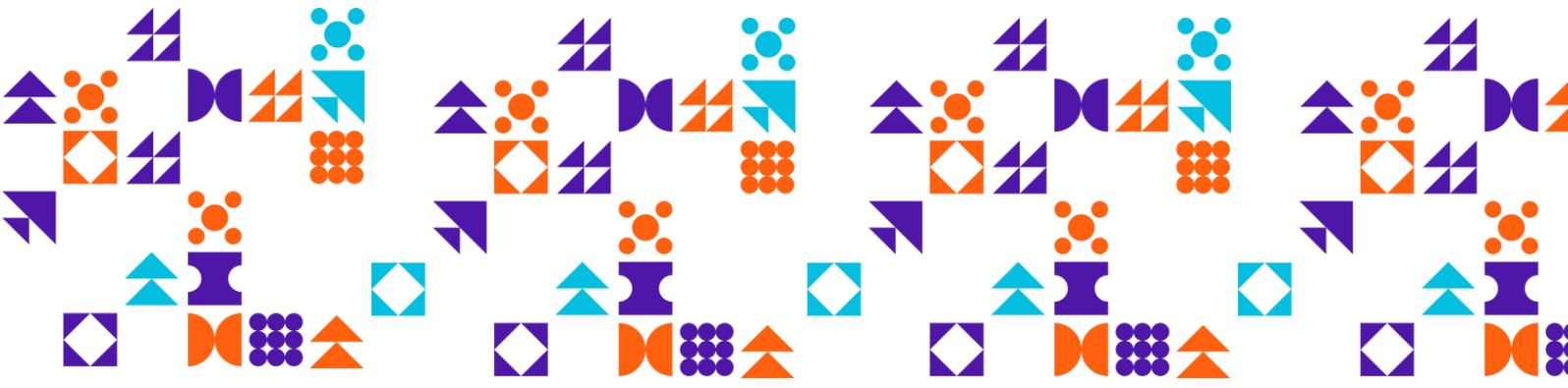
الاجتماع الالافتتاحي Kickoff Meeting

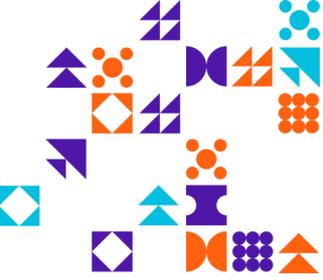
قد تشمل الأنشطة أثناء الانطلاق ما يلي:

- توضيح بيان "جملة" الرؤية
- تحديد ميثاق الفريق
- **مساعدة العميل / صاحب المنتج بما يلي:**
- كتابة القصة الخاصة بالمستخدم
- تقدير الجهد
- تخطيط الأولويات

الغرض:

- إنشاء إطار مشروع • المساعدة في تشكيل الفريق
- ضمان التوافق الصحيح مع الرؤية الشاملة للمشروع





الإجماع/ التوافق Consensus

الإجماع: عملية صنع القرار التي تستخدمها المجموعة للوصول إلى قرار يمكن للجميع دعمه.



Five fingers = Agree



Fist = Disagree

- **القبضة الخماسية:** يصوت الأفراد عن طريق رفع خمسة أصابع للحصول على اتفاق كامل، أو قبضة للرفض التام، أو أصابع متعددة في مكان ما بينهما.
- **التصويت الروماني:** يصوت الأفراد إما بإبهام للأعلى (موافقة) أو بإبهام للأسفل (عدم الموافقة).
- **الالاقتراع:** يشارك أعضاء الفريق وجهة نظرهم، وإذا تم الإجماع، فإن الفريق ينتقل إلى الخطوة التالية. إذا تم رفع اعتراضات، يعمل الميسر على حل المشكلة.
- **التصويت بالنقاط:** يستخدم الأفراد النقاط اللاصقة لتحديد أولويات العناصر في القائمة.

تقنيات تحديد الأولويات للأهداف

(قائمة الأعمال) * هي قائمة مرتبة بالمتطلبات التي تتمحور حول المستخدم والتي يحتفظ بها الفريق لمنتج ما.

تشمل تقنيات تحديد الأولويات :

- نموذج كانو (Kano)
- تحليل MoSCoW
- تحليل القارنة الزوجية
- طريقة ال 100 نقطة

Functionality	Marketing Representative	IT Manager	Business Head
Customer sign-up	30	25	35
Social Media Sharing	20	15	25
Customer Profile	25	25	20
Track Order	25	35	20
Total	100	100	100

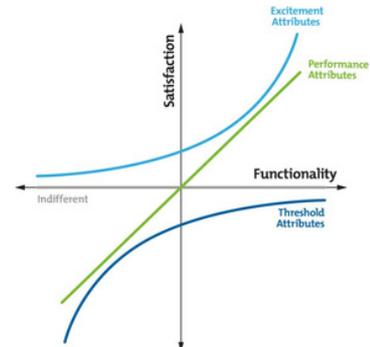
طريقة ال 100 نقطة

M	Must have: Non-negotiable product needs that are mandatory for the team.
S	Should have: Important initiatives that are not vital, but add significant value.
C	Could have: Nice to have initiatives that will have a small impact if left out.
W	Will not have: Initiatives that are not a priority for this specific time frame.

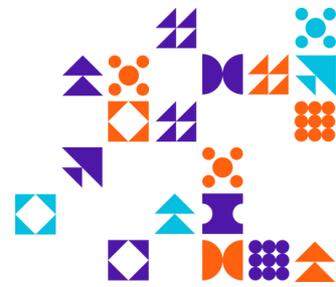
نموذج تحليل MoSCoW

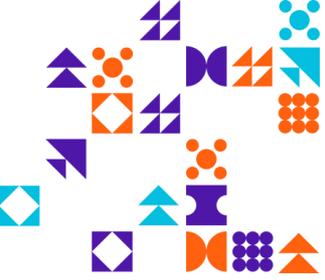
	A	B	C	D	E	F	G	H	I
A: Appreciation		A	A	A	A	A	A	A	A
B: Achievement			C	B	B	B	G	B	B
C: Work condition				C	C	C	G	C	C
D: Power					D	D	G	D	I
E: Creativity						F	G	E	I
F: Interest							G	F	I
G: Financial benefits								G	G
H: Relationship									I
I: Self development									
Count	8	5	6	3	1	2	7	0	4
Rank	1	4	3	6	8	7	2	9	5

تحليل المقارنة الزوجية



نموذج كانو



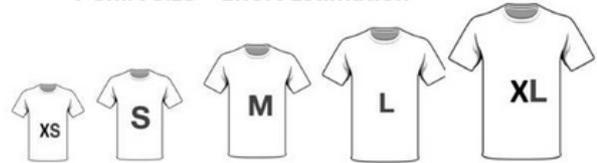


تقنيات التقدير Estimation Techniques

الوصف	الأسلوب
<p>باستخدام المعرفة الشائعة في كل مكان للقمصان وأحجامها، يقوم الأفراد بتعيين قيم لآراء المستخدم.</p>	<p>تقييس القميص-T shirt sizing</p>
<p>باستخدام مقياس نسبي لمستوى صعوبة أو تعقيد الميزة، يقوم الأفراد بتعيين نقاط سيناريو، وهي أرقام في تسلسل فيبوناتشي، 1، 2، 3، 5، 8، 13، 20، 40، 100، ∞.</p>	<p>تشكيل السيناريو</p>
<p>ستخدم لتقدير الجهد أو الحجم النسبي لجهود التنمية. باستخدام مجموعة بطاقات مع أرقام فيبوناتشي معدلة، يصوت الأفراد على آراء المستخدمين. تسمى هذه التقنية أيضًا بوكر سكروم.</p>	<p>Planning Poker أسلوب تقدير Agile في</p>

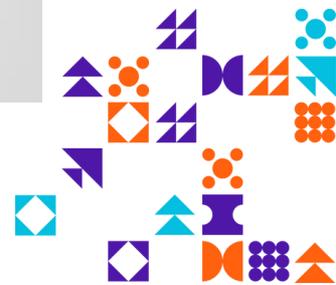
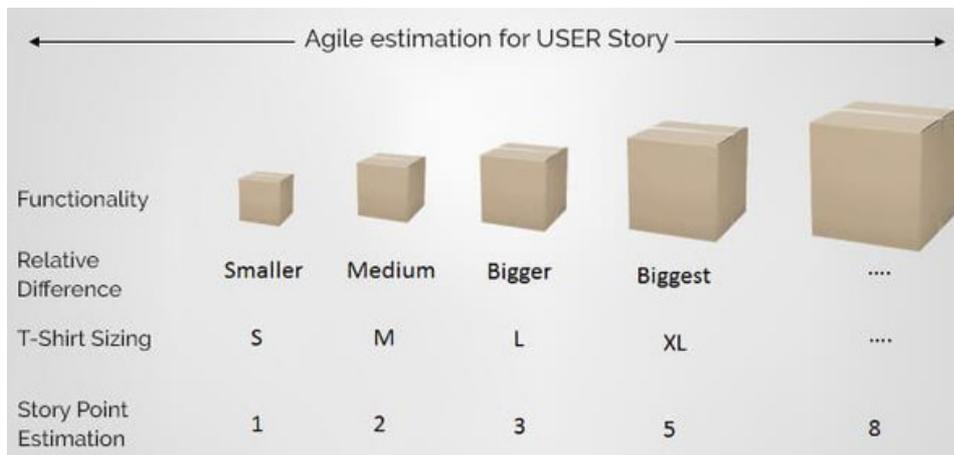


T-Shirt Size – Effort Estimation



T-Shirt Size	XS	S	M	L	XL
Estimate	1	2	3	5	8

Source: PMTIps.xyz



بدء المشروع

تخطيط وإدارة النطاق ← تحديد منهجية / طرق وممارسات المشروع المناسبة

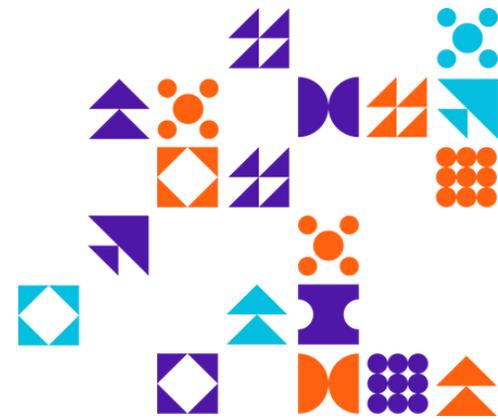
تخطيط وإدارة الموازنة والموارد → تخطيط وإدارة الجدول الزمني

تخطيط وإدارة جودة المنتجات / التسليمات ← تكامل أنشطة تخطيط المشروع

إنشاء هيكل حوكمة المشروع → تخطيط وإدارة التوريدات



تخطيط وإدارة إغلاق المشروع / المرحلة



بدء المشروع / تحديد منهجية / طرق وممارسات المشروع المناسبة

حالة الأعمال

- دراسة جدوى اقتصادية موثقة
- تستخدم لتحديد فوائد ومنافع المشروع
- تستخدم كمبرر لبدء أو استمرار المشروع

وثائق احتياجات العمل

- توفر مخرجات عالية المستوى
- تُكتب لإنشاء دراسة الجدوى الرسمية
- تصف ما يجب إنشاؤه وما يجب القيام به

مستندات حالة واحتياجات العمل

منهجيات وطرق وممارسات المشروع

رشيقية

- نهج حديث حيث يعمل الفريق بشكل تعاوني مع العميل لتحديد احتياجات المشروع.
- يؤدي التنسيق بين العميل والفريق إلى دفع المشروع إلى الأمام.

تنبؤية / خطة مدفوعة

- النهج التقليدي حيث يتم فهم احتياجات المشروع ومتطلباته وقيوده. ويتم تطوير الخطط وفقًا لذلك.
- الخطط تدفع المشروع إلى الأمام.

هجين

- نهج مشترك يستخدم استراتيجيات من Agile أو تنبؤية لحاجة معينة.
- قد يغير المشروع النهج بناءً على الحاجة أو متطلبات العمل المتغيرة أو الظروف

المنهجية	الألأنسب عندما	أمثلة
رشيق أو مرن Agile	<ul style="list-style-type: none">• التغييرات سهلة نسبيًا. والهدر ليس مكلفًا.• بيئة معقدة حيث لا يكون المنتج النهائي معروفًا تمامًا وتكون ملاحظات المستخدم ذات قيمة كبيرة.	مشاريع البرمجيات أو المشاريع القائمة على الملكية الفكرية والبحث.
تنبؤية / مدفوع بالتخطيط Predictive / Plan Driven	<ul style="list-style-type: none">• التغييرات باهظة الثمن بسبب الخردة والمخلفات.• القدرة على التنبؤ والتوقيت المنسق أمر مهم.	مشاريع البناء أو المشاريع التي لها العديد من الأصول المادية أو لها مشاريع مماثلة تم الانتهاء منها في الماضي.
تكراري Iterative	<ul style="list-style-type: none">• متطلبات ديناميكية والألأنشطة تتكرر حتى يتم اعتبارها صحيحة.	المشاريع التي من المتوقع أن يصل فيها التعلم والتصحيح في النهاية إلى الحل المثالي.
متزايد Incremental	<ul style="list-style-type: none">• المتطلبات الديناميكية، وكذل المخرجات صغيرة تكرارية.• السرعة في تحقيق زيادات صغيرة هدف رئيسي.	المشاريع التي يرغب فيها العملاء أو الأعمال أو يتوقعون رؤية مخرجات أو نواتج جزئية مبكرًا بشكل متتابع.
هجين Hybrid	<ul style="list-style-type: none">• هناك بعض التكاليف المترتبة على التغييرات.• يهتم أصحاب المصلحة بطريقة أخرى، لكنهم غير مرتاحين لتبني طريقة واحدة بشكل كامل.	مشاريع يمزج من الموارد ومستويات الخبرة أو المشاريع التي تسعى أو ترغب في تعلم أساليب أو تقنيات جديدة.

بدء المشروع / طرق وممارسات المشروع المناسبة

عملية تكرارية لزيادة مستوى التفاصيل في خطة إدارة المشروع مع توفر قدر أكبر من المعلومات وتقديرات أكثر دقة.	التفصيل التدرجي (التنقيح المطرد) Progressive Elaboration
أسلوب تخطيط تكراري يتم فيه تخطيط العمل الذي سيتم إنجازه على المدى القريب بالتفصيل، بينما يتم التخطيط لمزيد من العمل في المستقبل على مستوى أعلى. <ul style="list-style-type: none">• تستخدم في طرق رشيقة أو تنبؤية.• شكل من أشكال التفصيل التدرجي المطبق على حزم العمل، وحزم التخطيط، والتخطيط للإطلاقات.• يتم تحليل العمل وصولاً إلى مستوى معروف من التفاصيل خلال التخطيط الاستراتيجي.• تجزأ حزم العمل إلى أنشطة مع تقدم العمل.	التخطيط المرحلي Rolling Wave Planning

دورات الحياة التنبؤية Predictive Life Cycles

<ul style="list-style-type: none">• المتطلبات واضحة• تنفيذ الأنشطة مرة واحدة لكل مشروع• تسليم واحد• الهدف: إدارة التكلفة	الخصائص	شكل من أشكال دورة حياة المشروع حيث يتم تحديد نطاق المشروع والوقت والتكلفة في المراحل الأولى من دورة الحياة.	دورة الحياة التنبؤية Predictive Life Cycle (Predictive)
<ul style="list-style-type: none">• المتطلبات الديناميكية• تكرر الأنشطة وصولاً للأفضل• تسليم واحد• الهدف: الحل الصحيح	الخصائص	دورة حياة المشروع حيث يتم تحديد نطاق المشروع بشكل عام في وقت مبكر من دورة حياة المشروع، ولكن يتم تعديل تقديرات الوقت والتكلفة بشكل روتيني مع زيادة فهم فريق المشروع للمنتج.	دورة الحياة التكرارية Iterative Life Cycles (Iterative, Adaptive)
<ul style="list-style-type: none">• المتطلبات الديناميكية• يتم تنفيذ الأنشطة مرة واحدة لكل زيادة• المخرجات الصغيرة المتزايدة• الهدف: السرعة	الخصائص	دورة حياة المشروع من النوع التكيفي التي يتم فيها إنتاج التسليمات من خلال سلسلة من التكرارات التي تضيف على التوالي وظائف ضمن إطار زمني محدد مسبقاً. يحتوي التسليم على القدرة الضرورية والكافية ليتم اعتباره مكتملاً فقط بعد التكرار النهائي.	دورة الحياة المتزايدة Incremental Life Cycles (Iterative, Adaptive)
<ul style="list-style-type: none">• المتطلبات الديناميكية• يجمع بين النهجين التكراري والمتزايد• الهدف: المردود للعمليات	الخصائص	دورة حياة المشروع من النوع التكيفي التي يتم فيها إنتاج التسليمات من خلال سلسلة من التكرارات التي تضيف على التوالي وظائف ضمن إطار زمني محدد مسبقاً. يحتوي التسليم على القدرة الضرورية والكافية ليتم اعتباره مكتملاً فقط بعد التكرار النهائي.	دورات حياة Agile Agile Life Cycles (Agile, Adaptive)
<ul style="list-style-type: none">• يمزج بين المكونات التكيفية والتنبؤية• أطر زمنية أقصر وتكرارية• مشاركة عالية لأصحاب المصلحة• المزيد من المتطلبات المتعمقة	الخصائص		منهجيات هجينة Hybrid Methodologies (Hybrid)

بدء المشروع تخطيط وإدارة النطاق

العمل الذي يتم تنفيذه لتسليم منتج أو خدمة أو نتيجة مع الميزات والوظائف المحددة. قد يتضمن "نطاق المشروع" نطاق المنتج.	نطاق المشروع Project Scope
الميزات والوظائف التي تشكل المنتج أو الخدمة أو النتيجة. <ul style="list-style-type: none">• التنبؤية: خط الأساس لنطاق المشروع هو الإصدار المعتمد من بيان نطاق المشروع. وبنية توزيع العمل.• الرشيقية: تعكس التراكمات احتياجات المشروع الحالية.• يتم قياس إنجاز نطاق المشروع مقابل خطة إدارة المشروع.• يتم قياس إكمال نطاق المنتج مقابل متطلبات المنتج.	نطاق المنتج Product Scope
جزء بخطة إدارة الذي يصف كيفية تحديد النطاق، وتطويره، ومراقبته، والتحكم فيه، والتحقق من صحته. <ul style="list-style-type: none">• يجب أن تتضمن عمليات إعداد بيان نطاق المشروع.• تحدد كيفية إنشاء WBS من بيان نطاق المشروع المفصل.• تحدد كيفية اعتماد خط الأساس للنطاق وتحديثه.• تحدد كيفية الحصول على القبول الرسمي لتسليمات المشاريع المنجزة.• يمكن أن تكون رسمية أو غير رسمية، مؤطرة على نطاق واسع أو مفصلة للغاية.	خطة إدارة النطاق Scope Management Plan
جزء من خطة إدارة المشروع تصف كيفية تحليل المتطلبات وتوثيقها وإدارتها. تشمل ما يلي: <ul style="list-style-type: none">• تخطيط أنشطة جمع المتطلبات وتتبعها والإبلاغ عنها.• أنشطة إدارة التكوين• عملية تحديد أولويات المتطلبات• قياسات المنتج• هيكل التتبع	خطة إدارة المتطلبات Requirements Management Plan
الشروط أو القدرات المتفق عليها للمنتج أو الخدمة أو النتيجة التي صمم المشروع لتبليتها. <ul style="list-style-type: none">• يمكن توثيق المتطلبات عالية المستوى في ميثاق المشروع.• يجب على مدير المشروع التحقق من• تحديد جميع المتطلبات وتوثيقها.• توفر الأساس لبناء هيكل تقسيم• WBS العمل	متطلبات المشروع Project Requirements

تقنيات جمع المتطلبات Elicitation Techniques



تمثيل البيانات

الخرائط الذهنية

تستخدم لتوحيد الأفكار التي تم إنشاؤها من خلال جلسات العصف الذهني الفردية في خريطة واحدة لتعكس القواسم المشتركة والاختلافات في الفهم وتوليد أفكار جديدة.

تسمح بتصنيف أعداد كبيرة من الأفكار في شكل مجموعات للمراجعة والتطوير.

صنع القرار



أساليب رشيقة الإبهام



النموذج الأولي

طريقة للحصول على ردود وتعليقات مبكرة على المتطلبات من خلال توفير نموذج عمل للمنتج

الملاحظة

تقنية تستخدم لاكتساب المعرفة عن دور متطلبات المشروع

ورش العمل الميسرة

جلسات عمل منظمة يعقدها مدير المشروع لتحديد متطلبات المشروع ولبناء اتفاق يجمع جميع أصحاب المصلحة على نتائج المشروع

مجموعات التركيز

أسلوب استنباط يجمع بين أصحاب المصلحة المؤهلين مسبقاً وخبراء بنوعية المشروع للتعرف على توقعاتهم ومواقفهم حول منتج أو خدمة، أو نتيجة مقترحة.

بيان نطاق المشروع

Project Scope Statement

Project Scope Statement			
Project Name:	_____	Date:	_____
Project Manager:	_____		
Prepared By:	_____	Project Organization Role:	_____
Version History:	_____	_____	_____
Version:	Date:	Author:	Change Description:
1.0	<Today's Date>	<Name>	Created document
Project Description:			
A building project conducted by My Organization that will construct a single-family home for the Anderson family. The building site is located at 234 West Adams Street. The project manager will provide consistent project status reports to senior management as well as the project sponsor.			
Acceptance Criteria:			

وصف نطاق المشروع والتسليمات الرئيسية والافتراضات والقيود.

وثائق المتطلبات

Requirements Documentation



أدوات وتقنيات النطاق Scope Tools and Techniques



حكم الخبرة
EXPERT
JUDGMENT



تحليل البدائل
ALTERNATIVES
ANALYSIS



تحليل القرار
متعدد
المعايير
MULTI-CRITERIA
DECISION



التسهيل
FACILITATION



تحليل المنتج
PRODUCT ANALYSIS

تنظيم هرمي للنطاق الإجمالي للعمل الذي يتعين على فريق المشروع تنفيذه لإنجاز أهداف المشروع وإنشاء المخرجات

WBS هيكل تقسيم العمل

الإصدار المعتمد لبيان النطاق WBS. وقاموس WBS المرتبط به، والذي يمكن تغييره فقط باستخدام إجراءات التحكم في التغيير الرسمية ويستخدم كأساس للمقارنة بالنتائج الفعلية.

الخط المرجعي للنطاق

متراكمات المنتج " قائمة الأعمال " والتكرارات

- **المتراكم** هي في الأساس قائمة بالعمل المتوقع لتسليم المنتج.
- تتغير قائمة أعمال المشروع طوال فترة المشروع .
- يعد إعداد وصلل وتنقيح المتراكم كمهمة مستمرة، يتم جدولة التنقيح عادةً في فترات أسبوعية أو شهرية .
- تسقط عناصر المتراكم (PBI) عند اكتمال العمل .
- **عناصر المتراكم** (PBIs) يتم تحريرها وتوضيحها عندما تصبح معروفة أو مع تغير متطلبات المنتج.
- تتم إضافة PBIs عناصر بالمتراكم باستمرار حسب الضرورة
- عند القيام بالمزيد من العمل .
- يتضمن التكرار أو الشوط عناصر من المتراكم التي يمكن أن تكتمل خلال الفترة الزمنية بناءً على قدرة الفريق.
- يجب على الفرق تقدير حجم الجهد المبذول في العمل وفهم أولويات العمل.

- تنظم خريطة القصة قصص المستخدمين في مجموعات وظيفية وضمن تدفق سردي لخارطة طريق المنتج.
- مفيدة لاكتشاف المنتج وتصوره وتحديد أولوياته.

خرائط القصة
جرائز الطريق

تساعد قصص المستخدمين الفرق على التركيز على القيمة والمردود المقدمة للمستخدم. تحدد قصص المستخدم من الذي سيستفيد من عمل الفريق. تمكن الفريق من التركيز على المستخدم وما يقدره.

قصص المستخدم
User Stories

أدوات وتقنيات للاستخدام عند التحقق من النطاق

Tools and Techniques for using when Verifying the Scope

تعريف تم	تعريف جاهز	معايير القبول	التحقق من النطاق	تحليل التباين	تحليل الاتجاه
قائمة مرجعية للفريق تحتوي على جميع المعايير المطلوبة للوفاء بها بحيث يمكن اعتبار التسليم جاهراً لاستخدام العميل.	قائمة مرجعية لفريق ما للمتطلبات التي تركز على المستخدم والتي تحتوي على جميع المعلومات التي يحتاجها الفريق ليتمكن من بدء العمل عليها.	مجموعة من الشروط التي يجب الوفاء بها قبل قبول التسليمات.	عملية إضفاء الطابع الرسمي على قبول نواتج المشروع المكتمل.	تقنية لتحديد سبب ودرجة الاختلاف بين الخط المرجعي والأداء الفعلي.	تقنية تحليلية تستخدم النماذج الرياضية للتنبؤ بالنتائج المستقبلية بناءً على النتائج التاريخية.

بدء المشروع تخطيط وإدارة الموازنة والموارد

وضع تقدير تقريبي لتكلفة كل نشاط في المشروع يجب أن تشمل التكلفة

الخدمات

المرافق

المعدات

المواد

العمالة المباشرة

التكاليف غير المباشرة

احتياطات الطوارئ

تكنولوجيا المعلومات

مزايا وعيوب تقنيات التقدير

العيوب	المميزات	التكني
قد يكون من الصعب أحياناً على المديرين ذوي المستوى الأدنى تقسيم تقديرات التكلفة.	يمكن أن تضمن عدم حذف أي عمل عن غير قصد من تقديرات العمل.	التقدير بالمماثلة Analogous estimating
قد يستغرق وقتاً طويلاً جداً ولا يمكن استخدامه إلا بعد تحديد WBS جيداً.	دقيقة للغاية وتعطي مديري المستوى الأدنى مزيداً من المسؤولية.	التقدير التصاعدي Bottom-up estimating
قد يكون من الصعب أحياناً على المديرين ذوي المستوى الأدنى تقسيم تقديرات التكلفة. الاعتماد على سلامة المعلومات التاريخية المستخدمة.	لا تستغرق وقتاً طويلاً.	التقدير بالمعاملات Parametric estimating

النسخة المعتمدة لموازنة المشروع الموزعة على مراحل زمنية. باستثناء أي احتياطات إدارية، والتي لا يمكن تغييرها إلا من خلال إجراءات التحكم بالتغيير الرسمية وتستخدم كأساس للمقارنة بالنتائج الفعلية.

وذلك لكي:

- تكون الموازنة موزعة زمنياً
- يمكن مراقبة وقياس أداء التكلفة
- تشمل ميزانية طوارئ

الخط المرجعي
للتكاليف

عملية مقارنة النفقات المخططة للمشروع مقابل أي قيود تمويلية ورصد أية فروق (فجوات) بين حدود التمويل والنفقات المخطط لها.

التسوية مع حدود
التمويل

مبادئ توجيهية لتحديد الموازنة



بدء المشروع تخطيط وإدارة الجدول الزمني

هو نموذج الجدول الذي يعرض الأنشطة المرتبطة، بالتواريخ، المدد الزمنية، المعالم والموارد المخططة. تشمل العمليات المتضمنة في إدارة جدول المشروع:

- تخطيط إدارة الجدول
- تحديد الأنشطة
- تسلسل الأنشطة
- تقدير مدد النشاط
- تطوير الجدول الزمني
- التحكم بالجدول الزمني

الجدول الزمني للمشروع

جزء من خطة إدارة المشروع الذي يحدد المعايير والأنشطة اللازمة لبناء الجدول الزمني ومراقبته وضبطه.

مكونات خطة إدارة الجدول الزمني :

- نموذج الجدول الزمني
- دقة تقديرات مدة النشاطات
- وحدات القياس المراد استخدامها مع WBS
- روابط الإجراءات التنظيمية

خطة إدارة الجدول الزمني

اعتبارات إدارة الجدول الزمني للمشاريع الرشيقية/البيئات التكيفية

الأنشطة تجدول بطريقة تكرارية



يمكن تطوير الجدول الزمني الإجمالي للمشروع

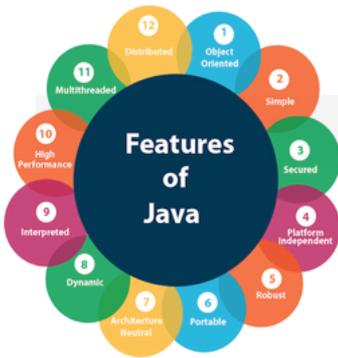


هناك نهجان تكراريان رئيسيان:



جدولة حسب الطلب

جدولة متكررة مع المتراكم

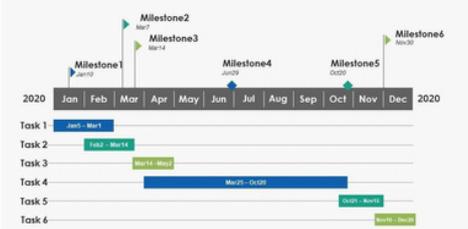


جزء من أعمال المشروع يمكن وضعه بالجدول الزمني.

أنشطة المشروع

هي نقطة أو حدث مهم في مشروع أو برنامج أو محفظة.

المعالم الزمنية



بدء المشروع تخطيط وإدارة الجدول الزمني

هي علاقة منطقية توجد بين نشاطين من أنشطة المشروع. تحدد علاقات الأسبقية.

تبعية النشاط

أنواع تبعيات النشاط

إلزامي

• علاقة مطلوبة تعاقدياً أو متأصلة في طبيعة العمل.

اختياري*

• علاقة يتم تأسيسها بناءً على معرفة أفضل الممارسات داخل منطقة تطبيق معينة أو جانب من جوانب المشروع حيث يكون التسلسل المحدد مطلوباً.

خارجي

• علاقة بين أنشطة المشروع والأنشطة غير المتعلقة بالمشروع.

داخلي

• اعتماداً على المدخلات ضمن سيطرة فريق المشروع.

تبعية منطقية تستخدم في رسم مخططات الترتيب المنطقي للأنشطة.

الترتيب بالأسبقية

تقديرات مدة النشاط

الجهد	الوقت المتبقي	تقدير مدة النشاط
عدد وحدات العمل المطلوبة لإكمال نشاط مجدول أو مكون WBS. يتم التعبير عنه غالباً بالساعات أو الأيام أو الأسابيع. على النقيض من المدة.	وقت التقييم الفعلي المطلوب لنشاط من البداية إلى النهاية	التقييم الكمي للعدد المحتمل للفترة الزمنية المطلوبة لإكمال النشاط.

تنسيقات عرض الجدول الزمني

مخطط جانت



مخطط شريطي لمعلومات الجدول الزمني حيث يتم سرد الأنشطة على المحور الرأسي، وتظهر التواريخ على المحور الأفقي، ويتم عرض مدة النشاط كإشرطة أفقية موضوعة وفقاً لتواريخ البدء والانهاء

مخطط المعالم



يوفر عرضاً مرئياً مختصراً لاهم أحداث المشروع، يستخدم الايقونات أو الرموز مفيد للإدارة العليا، الذين لا يهتمون بالتفاصيل الدقيقة.

المخطط الشبكي مع التواريخ



يحدد تواريخ البدء والانهاء لنشطة، بين حالة المشروع من حيث علاقات الأنشطة.

بدء المشروع تخطيط وإدارة الجدول الزمني

المسار الحرج	تسلسل الأنشطة الذي يمثل أطول مسار خلال المشروع، والذي يحدد أقصر مدة ممكنة
السماحية الكلية	مقدار الوقت الذي يمكن أن يتأخر فيه نشاط بالجدول الزمني أو يمتد من تاريخ البدء المبكر دون أن يؤخر تاريخ انتهاء المشروع أو التأثير على قيود الجدول.

التجانس والتسوية

التجانس	<ul style="list-style-type: none">ضبط أنشطة الجدول الزمني للحفاظ على متطلبات الموارد ضمن حدود الموارد المحددة مسبقاً وذلك بتحري الأنشطة ضمن السماحية الحرة والإجمالية.لا يتغير المسار الحرج فلا يتغير ولا يتأخر تاريخ الانتهاء.قد لا تتمكن هذه الطريقة من تحسين وضبط كافة الموارد.
التسوية	<ul style="list-style-type: none">ضبط تواريخ البدء والانتهاء استناداً إلى قيود الموارد الهدف من ذلك هو تحقيق التوازن بين الطلب على الموارد والعرض المتاح.تستخدم عند استخدام موارد مشتركة أو حرجة محدود أو عند الإفراط في تخصيصها يمكن تغيير المسار الحرج.

تقنيات ضغط الجدول الزمني

الضغط	<ul style="list-style-type: none">تقصير مدة الجدول الزمني بأقل تكلفة إضافيةتطبيق فقط للأنشطة على المسار الحرجلا ينتج دائماً بديلاً قابلاً للتطبيق وقد يؤدي إلى زيادة المخاطر و/أو التكلفة.
التتابع السريع	<ul style="list-style-type: none">تنفيذ الأنشطة بالتوازي لتقليل الوقتقد يؤدي إلى إعادة الجدولة، وزيادة المخاطر، وزيادة التكلفة

بدء المشروع تخطيط وإدارة جودة المنتجات / التسليمات

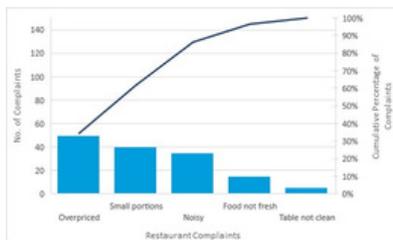
الجودة	درجة تلبية خصائص معينة لمتطلبات ما
المعيار	مستند تم إنشاؤه بواسطة سلطة أو عرف أو كيان معتمد كنموذج أو مثال
اللوائح	المتطلبات التي تفرضها جهة حكومية. يمكن أن تنشأ من هذه المتطلبات خصائص المنتج أو العملية أو الخدمة، بما في ذلك الأحكام الإدارية المطبقة التي لها امثال مفروض من الحكومة
تكلفة الجودة	جميع التكاليف المتكبدة على مدى عمر المنتج عن طريق (الاستثمار في منع عدم المطابقة للمتطلبات، وتقييم المنتج أو الخدمة للتوافق مع المتطلبات، والفشل في تلبية المتطلبات)
قياسات الجودة	وصف ما لمشروع أو سمة منتج وكيفية قياسها
السماحية	الوصف الكمي للاختلاف المقبول لمتطلبات الجودة.

أدوات ضبط الجودة

جمع البيانات	تحليل البيانات	تمثيل البيانات
الاستبيانات والمسوحات	تحليل السبب الجذري	مخطط السبب والتأثير
<ul style="list-style-type: none">مجموعة من الأسئلة تسرع جمع المعلوماتمفيدة في حالة تنوع المعنيين	<ul style="list-style-type: none">تقنية تحليلية تستخدم لتحديد السبب الأساسي الكامن وراء التباين أو العيب أو المخاطرة.باستخدام البيانات التي تم جمعها، يتم تحديد سبب المشكلة.الهدف هو تحديد السبب الدقيق.	<ul style="list-style-type: none">مخططات رسومية مثل عظمة السمكةتقسيم أسباب المشكلة المحددة إلى فروع منفصلة، مما يساعد على تحديد السبب الرئيسي أو الجذري للمشكلة.
قوائم المراجعة	مراجعات الأداء	مخطط التشتت
<ul style="list-style-type: none">أداة منظمة غالباً تستخدم للتحقق من الأداء المطلوب لعمل خطوات مطلوبة لتحقيق المتطلباتمفيدة لجمع بيانات السمة أثناء إجراء عمليات التفتيش عن العيوب.	<ul style="list-style-type: none">التقنية المستخدمة لقياس ومقارنة وتحليل الأداء الفعلي للعمل الجاري في المشروع مقابل الأساس.إدارة القيمة المكتسبةتحليل الاتجاهطريقة المسار الحرجة	<ul style="list-style-type: none">رسم بياني يوضح العلاقة بين متغيرين.يوضح علاقة بين أي عنصر من عناصر وعيب من عيوب الجودة على المحور الآخر.
أخذ العينات الإحصائية		
<ul style="list-style-type: none">اختيار جزء من المعنيين الذين يهمهم الفحص.تحديد خصائص مجتمع الفحص بأكمله على أساس قياس العينة التمثيلية.		

هو اختيار جزء من المجتمع محل الاهتمام للتفتيش.

أخذ العينات الإحصائية



مخطط بياني يستخدم لترتيب أسباب المشاكل في تسويق هرمي.

مخطط باريتو

مكونات خطة إدارة المشروع



- خطة إدارة النطاق خطة إدارة المتطلبات
- خطة إدارة الجدول الزمني
- خطة إدارة التكلفة
- خطة إدارة الجودة
- خطة إدارة الموارد
- خطة إدارة الاتصالات
- خطة إدارة المخاطر
- خطة إدارة التوريدات
- خطة إشراك أصحاب المصلحة
- خطة إدارة التكوين
- خطة إدارة التغيير
- خطة إدارة الامتثال

نظام معلومات يتكون من الأدوات والتقنيات المستخدمة لجمع ودمج ونشر مخرجات عمليات إدارة المشروع.

نظام إدارة معلومات المشروع PMIS

التعاطي مع التغييرات الديناميكية بالطرق الرشيقة

تتطلب المشاريع الدينامية والمعقدة للغاية، الشائعة جدا، نهجا قويا للتغيير. بعض طرق Agile لإدارة التغيير:



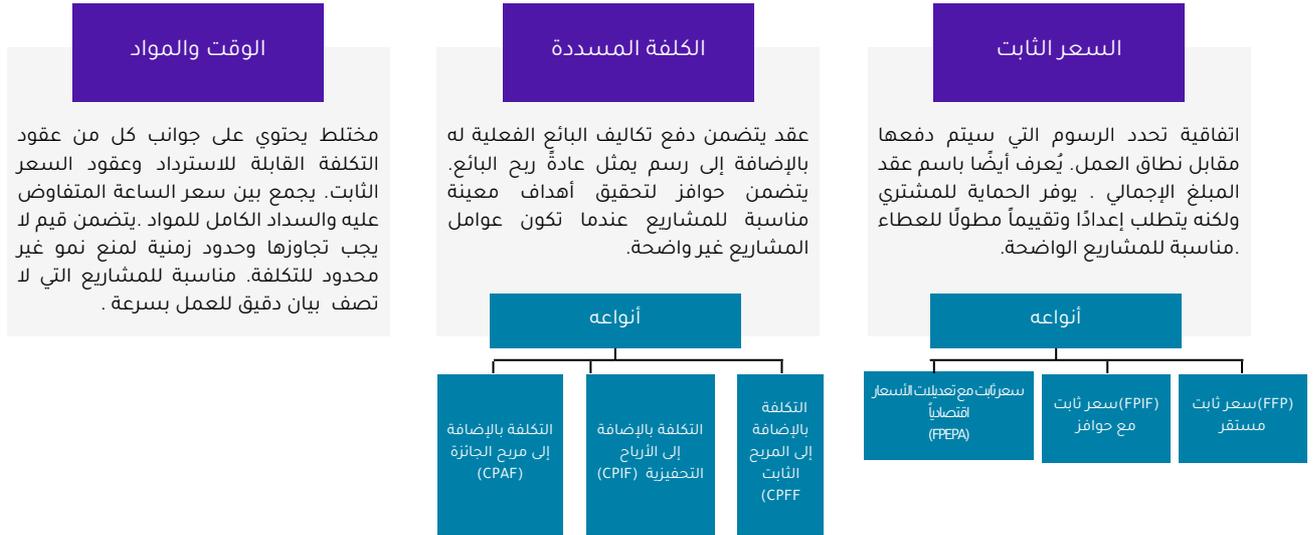
بدء المشروع تخطيط وإدارة التوريدات

التوريدات	هي الحصول على السلع والخدمات من منظمة خارجية أو بائع أو مورد لبناء مخرجات المشروع.
تحليل التصنيع أو الشراء	عملية جمع وتنظيم البيانات حول متطلبات المنتج وتحليلها مقابل البدائل المتاحة بما في ذلك الشراء أو التصنيع الداخلي للمنتج.
اتخاذ قرارات التصنيع أو الشراء	القرارات المتخذة بخصوص الشراء الخارجي أو التصنيع الداخلي للمنتج.
(SOW) بيان العمل	وصف سردي للمنتجات أو الخدمات أو النتائج التي سيتم تسليمها.
(RFP) طلب تقديم العروض	نوع من مستندات الشراء المستخدمة لطلب عروض من البائعين المحتملين للمنتجات أو الخدمات. في بعض مجالات التطبيق، قد يكون لها معنى أضيق أو أكثر تحديداً.
طلب عرض الأسعار (RFQ)	العطاء / المناقصة أو عرض الأسعار
دعوة لتقديم العطاءات (IFB)	يطلب المشتري إبداء الاهتمام بالعمل
طلب المعلومات (RFI)	يطلب المشتري مزيداً من المعلومات من البائع
طلب تقديم العروض (RFP)	مطلوب بيان عمل صادر عن المشتري
التعبير عن الاهتمام (EOI)	التعبير عن الاهتمام بالعمل الصادر عن البائع
خطة إدارة التوريدات	مكون من خطة إدارة المشروع أو البرنامج التي تصف كيف سيحصل فريق المشروع على السلع والخدمات من خارج المنظمة المنفذة.
معايير اختيار المصدر	مجموعة من السمات التي يطلبها المشتري والتي يتعين على البائع تلبيةها أو تجاوزها ليتم اختياره للتعاقد.
العقد	اتفاقية ملزمة للطرفين تلزم البائع بتقديم المشروع أو الخدمة المحددة أو النتيجة وتلزم المشتري بدفع ثمنها.

مكونات العقود

مسؤوليات الطرفين	تحديد السلطة، عند الاقتضاء	تاريخ التسليم أو معلومات الجدول الزمني الأخرى	وصف العمل الذي يتم شراؤه للمشروع، ومنجزاته، ونطاقه
الضمانات المعمول بها	أحكام الإنهاء	السعر وشروط الدفع	إدارة الجوانب الفنية والتجارية

أنواع العقود التقليدية



أنواع العقود الرشيقة

<ul style="list-style-type: none"> إنشاء اتفاقية خدمة رئيسية لتحديد العناصر الثابتة على سبيل المثال ، الضمانات والتحكيم إدراج العناصر المتغيرة في جدول الخدمات على سبيل المثال، أسعار الخدمة وأوصاف المنتجات استخدم SOW لتفصيل العناصر الديناميكية على سبيل المثال، النطاق والجدول الزمني والموازنة 	هيكل متعدد المستويات
<ul style="list-style-type: none"> هيكل المعامل وشروط الدفع على أساس القيمة المستمدة عند المعامل التركيز على قيمة التغذية الراجعة في تطوير المنتج 	التأكيد على القيمة المقدمة
<ul style="list-style-type: none"> قم بتحليل النطاق إلى مخرجات صغيرة أصغر بسعر ثابت (قصص المستخدم) ، مما يمنح العميل مزيداً من التحكم في كيفية إنفاق الأموال ويحد من المخاطر المالية للمورد. 	السعر الثابت للزيادات
<ul style="list-style-type: none"> وضع حد للموازنة، مما يسمح للعميل بإضافة الأفكار عن طريق إزالة الأفكار الموجودة مراقبة العمل لتجنب الزيادة (أو إضافة ساعات الطوارئ) 	عدم تجاوز الوقت والمواد
<ul style="list-style-type: none"> ربط الجودة والتسليم في الوقت المناسب للعمل استخدم (DoD) بالجائزة المالية -مكافأة للتسليم المبكر وتقليل التسليم المتأخر 	الوقت والمواد
<ul style="list-style-type: none"> تمكين التسليم المرن للنطاق ، باستخدام - DoD على سبيل المثال ، إذا كان التسليم الجزئي للنطاق يرضي العميل ، فيمكن إلغاء العقد مقابل رسوم 	خيار النطاق الديناميكي
<ul style="list-style-type: none"> يعطي خياراً لتغيير النطاق وتمويل الابتكار في نقاط محددة مع الحد من مخاطر الموردين تنويع النطاق في نقاط محددة لضبط الميزان والابتكار 	الوقت والمواد
<ul style="list-style-type: none"> تضمين خدمات المورد مباشرة في مؤسسة العميل : تمويل الفريق بدلا من النطاق 	تعزيز الفريق

بدء المشروع تخطيط وإدارة التوريدات

تسليم العمل

الوصف	مرحلة تسليم الحل
يتم توثيق متطلبات العملاء	التخطيط والتحليل
تم توثيق الحل	تصميم مفصل
تم تنفيذ الحل	التنفيذ أو التثبيت
يتم اختبار الحل	الاختبارات
يتم توفير التدريب للعميل	التدريب
يتم تسليم الحل رسميًا إلى العميل	التسليم
يتم نقل الحل إلى دعم العملاء	الدعم والصيانة

هي إدارة العلاقات التعاقدية، ورصد أداء العقد، وإجراء التغييرات والتصحيحات حسب الحاجة، وإغلاق العقود.

عملية ضبط التوريدات

النظام المستخدم لجمع التغييرات في العقد وتتبعها والفصل فيها وإبلاغها للمعنيين.

نظام التحكم في تغيير العقد

أنواع تغييرات العقود

الوصف	المكونات
التغييرات غير الجوهرية، وهي أكثر التغييرات شيوعًا في طريقة إدارة العقد	التغييرات الإدارية
تغيير جوهري في متطلبات العقد مثل موعد نهائي جديد أو تغيير في متطلبات المنتج.	تعديل العقد
اتفاقية إضافية تتعلق بالعقد ولكن تم التفاوض عليها بشكل منفصل.	الاتفاق التكميلي
التغييرات التي قد يكون المشتري قد تسبب بها من خلال العمل أو التقاعس.	التغييرات المتصلة بترتيبات المورد
قد يتم إنهاء العقد بسبب تقصير البائع أو لراحة العميل. تعود حالات التخلف عن السداد إلى عدم الأداء، مثل تأخر التسليم وسوء الجودة أو عدم أداء بعض أو كل متطلبات المشروع.	إنهاء العقد

المفاهيم القانونية عند إدارة النزاعات

الوصف	قضية قانونية
الوعد، الصريح أو الضمني، بأن السلع أو الخدمات سوف تلي معيارًا محددًا مسبقًا. قد يغطي معيار الموثوقية والملاءمة للاستخدام والسلامة.	الضمان
التنازل عن حق العقد ولو بدون قصد.	التنازل
عدم الوفاء ببعض أو كل التزامات العقد. قد يؤدي إلى دفع تعويضات للطرف المتضرر أو التقاضي أو تداعيات أخرى.	الإخلال بالعقد
رسالة مرسلة إلى فرد أو شركة لوقف الأنشطة غير القانونية وعدم القيام بها مرة أخرى (الكف). غالبًا ما يستخدم كتحذير من إجراء قانوني وشي إذا تم تجاهله.	خطاب الإيقاف والكف

بدء المشروع إنشاء هيكل حوكمة المشروع

مكونات الإطار الحوكمي

- عملية معالجة المشكلات وتصعيدها
- محددات نجاح المشروع ومعايير القبول للتسليمات
- العلاقة بين فريق المشروع والمجموعات التنظيمية وأصحاب المصلحة الخارجيين
- الهيكل التنظيمي والأدوار
- عمليات وإجراءات الاتصال
- عمليات صنع القرار في المشروع
- المبادئ التوجيهية لمواءمة حوكمة المشروع مع حوكمة المنظمة
- شكل دورة حياة المشروع
- عملية مراجعة بوابة المرحلة أو المراحل
- عملية المراجعة والموافقة على التغييرات التي تفوق سلطة مدير المشروع
- عملية مواءمة أصحاب المصلحة الداخليين مع متطلبات عملية المشروع

مجموعة من أنشطة المشروع ذات الصلة منطقيًا والتي تنتهي بتسليم واحد أو أكثر.	مرحلة المشروع
مراجعة في نهاية المرحلة التي يتم فيها اتخاذ قرار بالمتابعة إلى المرحلة التالية، أو المتابعة مع تعديلات، أو إنهاء المشروع.	بوابة المرحلة

الحوكمة في المشاريع التكيفية

- توثيق النواتج والتوقعات
- تقدم رؤية واضحة لحالة المشروع
- الإصدارات المرتبطة بتواريخ محددة
- مراقبة "في الوقت الحقيقي" لمخرجات المشروع من خلال الاجتماع الوقوفية اليومية

إشراك مدبري القرار في المنظمة، الذين غالبًا ما يكونون من كبار مدبريها. Involve the organization's decision managers, who are frequently its senior managers	إشراك Involve
اختر أنسب أهداف الحوكمة وحاول إبقائها بسيطة. Choose the most appropriate governance goals and try to keep them simple	اختر Choose
حدد مجموعة من الأفراد ذوي الخبرة ليكونوا مسؤولين عن جميع أنشطة الحوكمة. Select a group of experienced individuals to be responsible for all governance activities.	تحديد Select
ممارسة الحوكمة للمشاريع والبرامج والمحافظ. Practice governance for projects, programs, and portfolios	ممارسة Practice
حافظ على شفافية عملية الحوكمة للأصحاب المصلحة في المشروع. Keep the governance process transparent to the project stakeholders	احتفظ Keep
تذكر أن الحوكمة هي عملية تطورية واستفد من الدروس التي تعلمتها أثناءها. Remember that governance is an evolutionary process and take advantage of the lessons you have learned during it	تذكر Remember

المخاطر

المخاطر* حدث أو حالة غير مؤكدة ، في حالة حدوثها ، يكون يري إيجابي أو سلبي على هدف أو أكثر من أهداف المشروع

مؤشر الخطر/ الحدث* حدث أو موقف يشير إلى أن هناك مخاطرة على وشك الحدوث .

تشمل المكونات الأساسية :

- مقياس احتمالية وقوع حدث المخاطرة.
- تأثير المخاطر التي تحدث على المشروع.
- **مخاطر إيجابية:** المخاطر التي تؤدي إلى نتيجة إيجابية للمشروع.
- يشار إليها أيضًا باسم الفرص.
- **المخاطر السلبية:** المخاطر التي لها تأثير سلبي على المشروع.
- يشار إليها أيضًا بالتهديدات.

خطة إدارة الخطر Risk Management Plan

توزيع المخاطر (RBS) مصادر
مخاطر المشروع. يمكن أن تكون
الفئات فنية ، خارجية ، مالية ،
إدارية/ مؤسسية ، ومخاطر إدارة
المشروع.

قابلية تحمل أصحاب المصلحة

للمخاطر يحدد مقدار المخاطر
المقبولة لأصحاب المصلحة .

الاحتمالية والتأثير يحدد

مستويات الاحتمال والتأثير
للمشروع باستخدام مصطلحات
مثل "مستبعد جدًا" إلى "شبه
مؤكد" مع القيم العددية
المخصصة للمصطلحات. على
سبيل المثال ، "غير محتمل جدًا" قد
تحتوي على 0.05 كقيمة احتمالية.

مصفوفة الاحتمالات و التأثير

هذا يرسم احتمالية حدوث كل خطر
والتأثير على المشروع في حالة
حدوث ذلك الخطر. يجب تحديد
أولويات المخاطر بناءً على تأثيرها
باستخدام مصفوفة الاحتمالات
والتأثير .

استراتيجية المخاطر تصف منهج
تعامل إدارة المخاطر للمشروع.

المنهجية تصف وتحدد الأدوات
والنهج ومصادر البيانات المحددة
التي سيتم استخدامها للأداء إدارة
المخاطر للمشروع.

الأدوار والمسؤوليات تحدد

عضوية فريق القيادة والدعم وإدارة
المخاطر لكل نوع من أنواع
الإجراءات في خطة إدارة المخاطر.

التمويل يشمل معلومات
الموازنة التي تقدر وتحدد أموال
المخاطر التي يجب تضمينها في
التكلفة.

التوقيت يحدد في أي نقطة سيتم

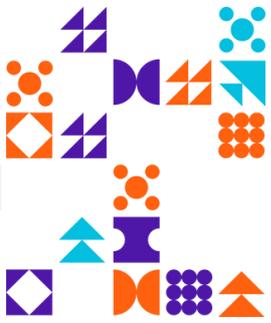
تنفيذ عملية إدارة المخاطر على
المشروع ويحدد المبادئ التوجيهية
للاستخدام الجدول الزمني

احتياطات الطوارئ. يحدد ما هي

أنشطة إدارة المخاطر التي ستكون
في الجدول الزمني للمشروع.

فئات المخاطر و يمكن

استخدامها لتجميع الأسباب
المحتملة للمخاطر. يوثق هيكل

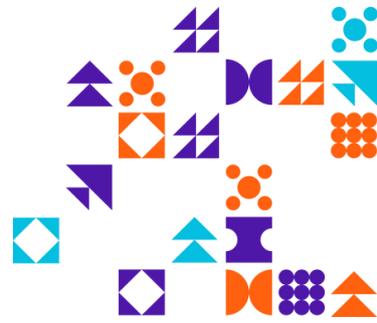


تحديد المخاطر

الوصف	الأداة
تم تطويرها بناءً على المعلومات التاريخية كطريقة موحدة لتحديد المخاطر	تحليل قائمة التدقيق
يفحص المشكلة ويسعى إلى تحديد السبب أو السبب الكامن وراء المشكلة	تحليل السبب الجذري
يستكشف مدى صحة افتراضات المشروع ضمن القيود	تحليل الالافتراضات والقيود
يفحص التحليل المشروع من منظور نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.	تحليل SWOT
هي مراجعات منظمة لخطط المشروع والوثائق ذات الصلة للمساعدة في تحديد المخاطر	تحليل الوثيقة
قائمة محددة مسبقاً من فئات المخاطر التي قد تساعد في جمع البيانات المتعلقة بالمخاطر وتحليلها	قوائم موجهة
يسمى اجتماع خاص لورشة عمل حول المخاطر للتركيز على تحديد المخاطر	الاجتماعات
يقدم الأفراد ذوو الخبرة المناسبة في تحليل المخاطر التغذية الراجعة المناسبة	حكم الخبير

المستوى RB£	المستوى RB\$	المستوى RB9
1.1 تعريف النطاق	1. المخاطر الفنية	0. جميع مصادر مخاطر المشروع
1.2 تعريف المتطلبات		
1.3 التقديرات والالافتراضات		
1.4 القيود والعمليات الفنية		
1.5 التكنولوجيا		
1.6 واجهات تقنية		
2.1 إدارة المشروع	2. المخاطر الإدارية	
2.2 إدارة البرنامج / المحافظ		
2.3 إدارة العمليات		
2.4 التنظيم		
2.5 توفير الموارد		
2.6 التواصل		
3.1 الشروط والأحكام التعاقدية	3. المخاطر التجارية	
3.2 المشتريات الداخلية		
3.3 الموردين والبائعين		
3.4 العقود من الباطن		
3.5 استقرار العميل / العميل		
3.6 الشراكات والالانضمام إلى المشاريع		
4.1 التشريعات	4. المخاطر الخارجية	
4.2 أسعار الصرف		
4.3 الموقع / المرافق		
4.4 البيئة / الطقس		
4.5 المنافسة		
4.6 التنظيمية		

هيكل توزيع المخاطر



التحليل النوعي للمخاطر: تقنية مستخدمة لتحديد احتمالية الحدوث وتأثير كل خطر محدد.



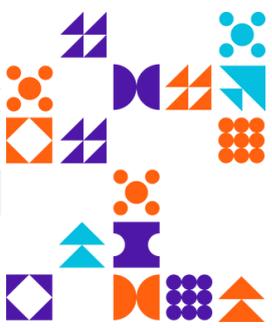
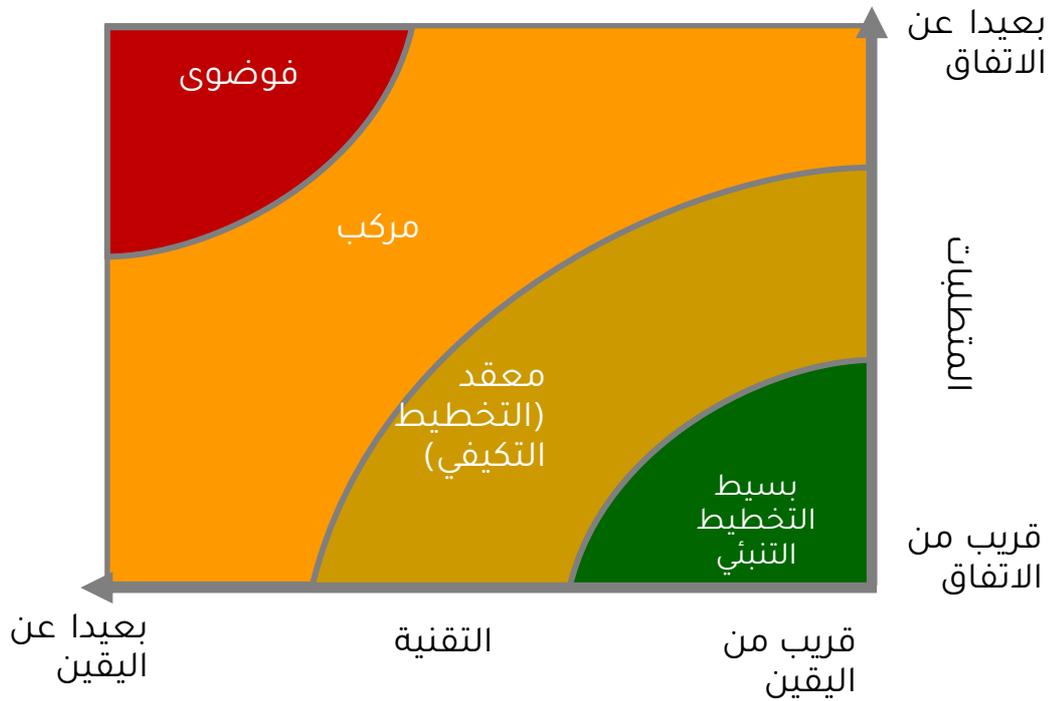
يوفر قائمة المخاطر ذات الأولوية لمزيد من الإجراءات



يحدد مدى تعرض المشروع للمخاطر بضرب الاحتمالية والتأثير

المخاطر الكامنة

تتضمن المشاريع الرشيقة مخاطر في قصص المستخدمين وكجزء من عناصر قائمة الأعمال
تناقش الفرق المخاطر في اجتماعات التخطيط ، خلال سير العمل العادي
تضع الفرق المخاطر في سجل المخاطر ، وتستخدم مشعات المعلومات لضمان الرؤية وعملية تحسين الأعمال المتراكمة التي تتضمن تقييما مستمرا للمخاطر



+/- التأثير على أهداف المشروع

إنشاء احتمال المخاطرة وتعريفات التأثير مثل

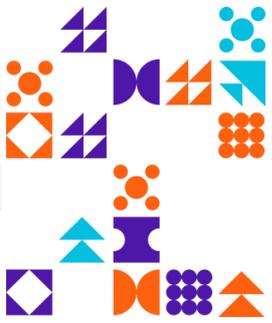
المقياس	احتمال	الوقت	الكلفة	الجودة
مرتفع جدا	>70%	>6 أشهر	>5مليون دولار	تأثير كبير جدا على الوظائف العامة
عال	51-70%	3-6 أشهر	1مليون دولار - 5ملايين دولار	تأثير كبير على الوظائف العامة
متوسط	31-50%	1-3 أشهر	\$1-500 ألف	بعض التأثير في المجالات الوظيفية الرئيسية
منخفض	11-30%	1-4 أسابيع	100 ألف دولار - 500 ألف دولار	تأثير طفيف على الوظائف العامة
منخفض جدا	1-10%	1 أسبوع	<100 ألف دولار	تأثير طفيف على الوظائف الثانوية

مصفوفة الاحتمالات والتأثير

- استخدام القيم الرقمية و / أو الألوان
- إذا كنت تستخدم الأرقام ، فيتم ضربها (الاحتمال ضرب التأثير) لإعطاء درجة تأثير احتمالية - وهذا يجعل تقييم الأولوية النسبية أسهل! هذا ليس تقييما كميًا.

SEVERITY
التأثير الشدة

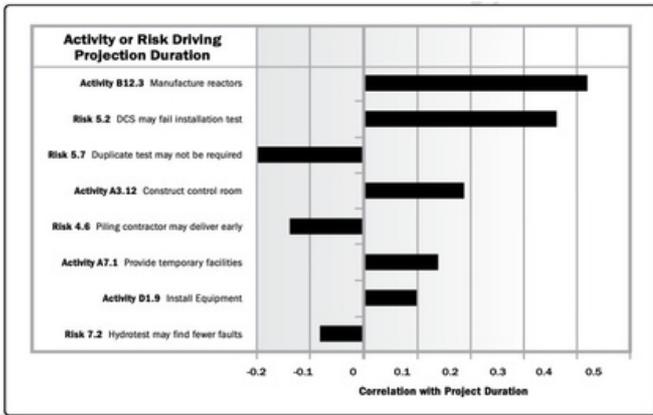
	5	4	3	2	1	
الاحتمال	5	4	3	2	منخفض جدا 1	1
10	10	8	6	منخفض 4	2	2
15	15	12	متوسط 9	6	3	3
2	2	عال 16	12	8	4	4
مرتفع جدا 0	20	20	1	10	5	5



طرق التحليل الكمي للمخاطر (1من 2)

- المحاكاة
- تحليل الحساسية
- تحليل شجرة القرار
- مخططات التأثير
- EMV (القيمة النقدية المتوقعة)

- المحاكاة - استخدام نماذج الكمبيوتر لتحديد عوامل الخطر
- تنتج عمليات محاكاة مونت كارلو نموذجاً لتحليل المخاطر الكمية باستخدام الجدول الزمني و / أو مدخلات التكلفة لإنتاج تحليل كمي متكامل لمخاطر جدول التكلفة
- تحليل الحساسية - تحديد أكبر خطر



الناتج هو مخطط تورنادو، وهو مخطط شريطي أفقي يقارن الأهمية النسبية للمخاطر المختلفة ، وهو الأعلى في الأعلى

استجابات المخاطر

يتألف تخطيط الاستجابات للمخاطر من تطوير الخيارات ، واختيار الاستراتيجيات ، والاتفاق على الإجراءات لمعالجة التعرض العام لمخاطر المشروع ، بالإضافة إلى معالجة مخاطر المشروع الفردية.



تتم معالجة المخاطر حسب الأولوية ، ويمكن إضافة الموارد والأنشطة إلى الميزانية والجدول الزمني وخطة إدارة المشروع لدعم المخاطر.



يتم تحديد استجابة لكل مخاطره ، وهو إجراء لمعالجة هذه المخاطرة وشخص يقوم بتنفيذ هذا الإجراء.



هناك العديد من استراتيجيات الاستجابة للمخاطر للاختيار من بينها لتحديد الاستجابة للمخاطر لكل مخاطرة.



يمكن أيضاً وضع خطة احتياطية في حالة عدم فعالية الإستراتيجية الأولية. يجب أيضاً مراجعة المخاطر الثانوية. هذه هي المخاطر التي يمكن أن تحدث نتيجة تنفيذ الاستجابة للمخاطر.



استراتيجيات المخاطر السلبية

- قبول
- تخفيف
- نقل
- تجنب
- تصعيد

استراتيجيات المخاطر الإيجابية

- قبول
- مشاركة
- تحسين
- استغلال
- تصعيد

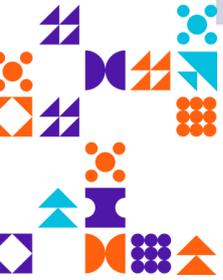
خطة الطوارئ: استراتيجية للاستجابة للمخاطر تم تطويرها مسبقًا ، قبل أن تسوء الأمور؛ من المفترض أن يتم استخدامها عندما تصبح المخاطر المحددة حقيقة واقعة.

يسمح لمدير المشروع بالتفاعل بسرعة وبشكل مناسب مع حدث المخاطرة ، أو التخفيف من تأثيرها السلبي أو زيادة فوائدها المحتملة.

قد يتضمن خطة تراجع للمخاطر ذات التأثير

مبادئ توجيهية لتحديد وتنفيذ استجابات المخاطر

افحص كل مخاطرة تم تحديدها لتحديد أسبابها وكيف يمكن أن تؤثر على أهداف المشروع. قم بالعصف الذهني للاستراتيجيات الممكنة لكل مخاطرة.	فحص
اختر استراتيجية الاستجابة التي من المرجح أن تكون فعالة لكل مخاطرة محددة.	أختر
إذا كنت غير قادر على رفع تصنيف المخاطر إلى ما دون حد المخاطرة للمؤسسة ، فاطلب من الراعي المساعدة.	أطلب
تحديد استراتيجيات النسخ الاحتياطي للمخاطر ذات درجات عوامل الخطر العالية.	تحديد
تحديد مقدار احتياطات الطوارئ اللازمة للتعامل مع المخاطر المقبولة.	تحديد
حدد مقدار احتياطي الطوارئ الذي يجب أن تخصصه للمخاطر غير المعروفة.	تحديد
استشر خطة إدارة المخاطر للوصول لمحتوى وشكل خطة الاستجابة للمخاطر.	شاوور
ادمج خطة الاستجابة للمخاطر في خطة المشروع الشاملة حتى يمكن تنفيذ الاستراتيجيات ومراقبتها.	دمج او تجسيد



خلق ثقافة الإلحاح و الإستعجال

إنشاء و ترسيخ إحساس الإلحاح و الاستعجال

في ثقافة الفريق كمهمة مستمرة.
القيادة من خلال **نقل و مشاركة** رؤية وأهمية المشروع.
الالتزام بالسعي لتحقيق تلك الرؤية و المسؤولية عنها.
تمثيل صوت العميل لإلإنشاء الصلة و إضافة طابع شخصي للقيمة.

فحص قيمة

قيمة العمل * صافي الفائدة القابلة للقياس المستمدة من تنفيذ مهام العمل. قد تكون الفائدة ملموسة أو غير ملموسة أو كليهما.

• يتطلب تحديد القيمة بالضبط فحصاً و تقيماً و تأكيداً.

• لتحديد ما هو ذي قيمة.

• يمكن أن تكون قيمة الأعمال :

• مالي

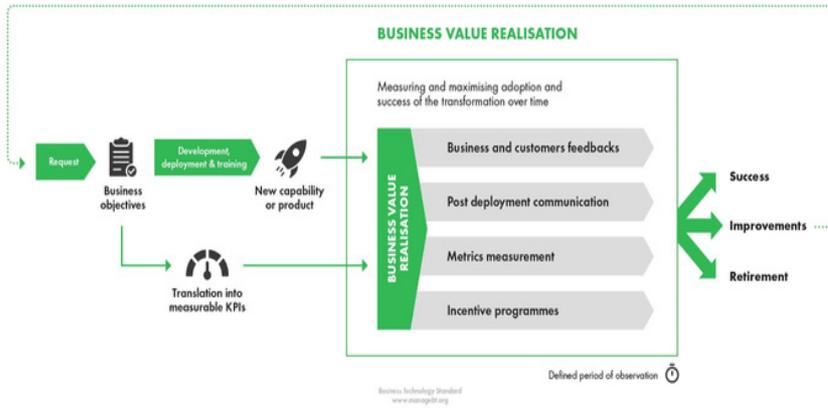
• تحسينات

• عملاء جدد

• أول مرة في السوق

• الاجتماعية

• التكنولوجية



خرائط طريق المنتج

• **خارطة طريق المنتج**: تعمل كملخص مرئي عالي المستوى للمنتج أو منتجات المشروع.

يمكن أن تختلف خرائط الطريق في المظهر والعرض.

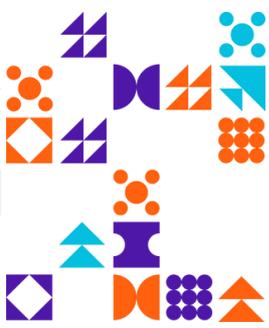
الهدف هو عرض استراتيجية واتجاه المنتج الذي يتم بناؤه والقيمة التي سيتم تسليمها.

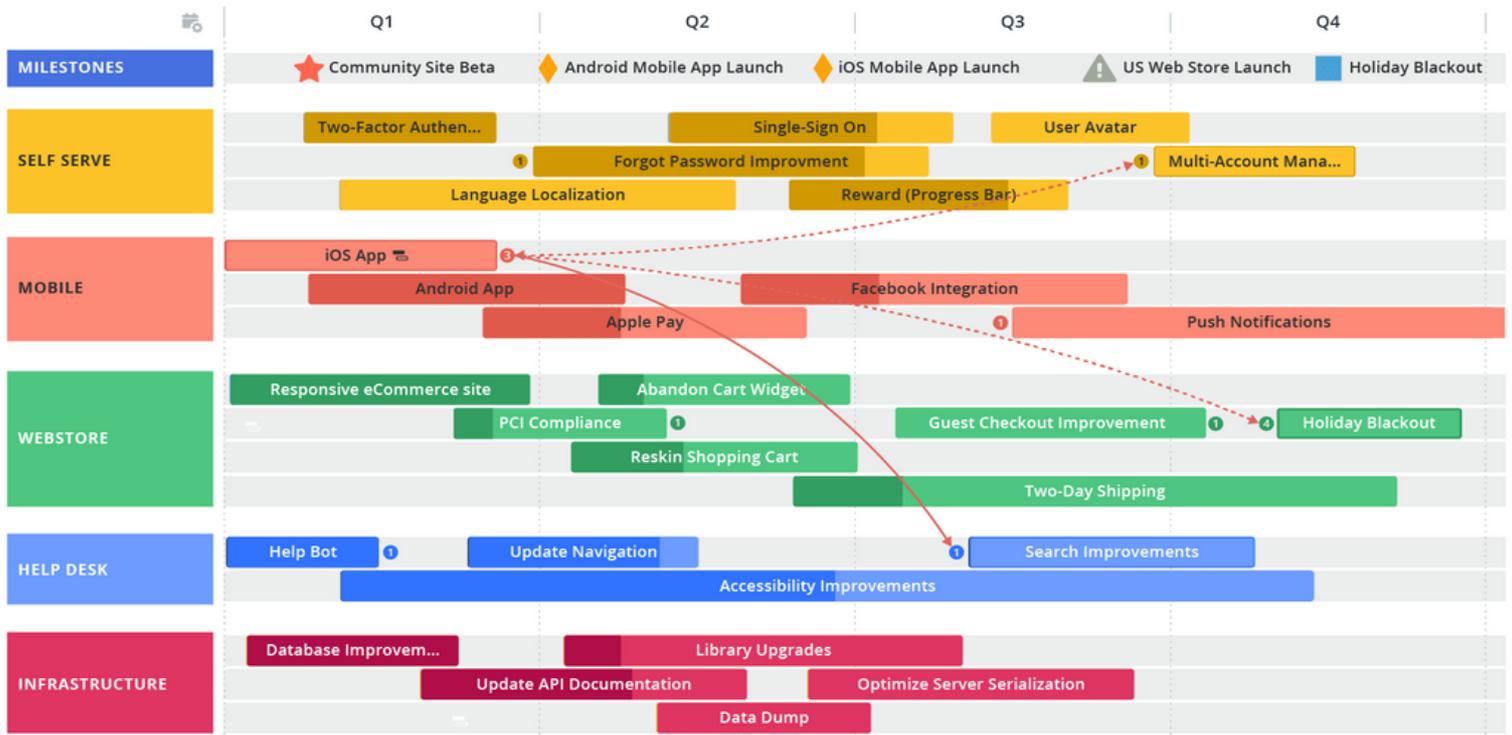
تبدأ خرائط الطريق بالرؤية الشاملة للمنتج.

بمرور الوقت ، يتم تطوير خارطة الطريق بشكل تدريجي مع معرفة المزيد من المعلومات ، واكتمال العمل أو عدم اكتماله ، وإعادة صياغة الرؤية.

تظهر الموضوعات ، التي تماثل الأهداف ، لتوفير البنية و المؤسسة.

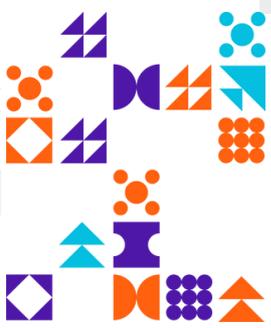
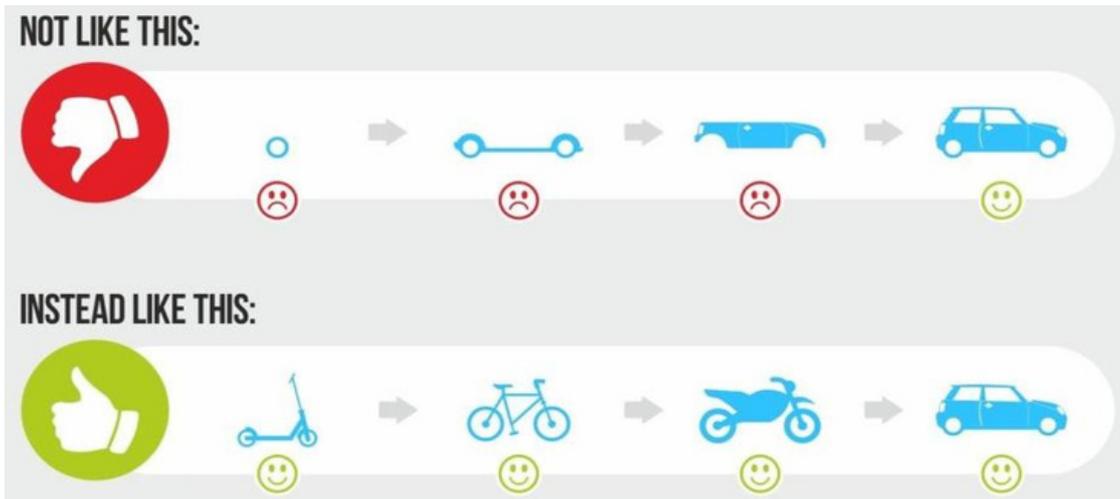
توفر خرائط طريق المنتج تصوراً قصير المدى وطويل المدى للمنتج.





الحد الأدنى من المنتجات القابلة للتطبيق MVP: أصغر مجموعة من الميزات التي يمكن تضمينها في منتج ما للعملاء للاعتبارها عملية. في منهجيات الLean، يمكن الإشارة إليه بوظيفة "العظام المجردة" أو "بدون زخرفة".

- يسمح MVP لجميع أصحاب المصلحة برؤية وتجربة بعض أشكال نتائج المشروع.
- تستهدف قنوات المخرجات الملموسة المحادثات التي تولد الملاحظات والأفكار.
- يوفر MVP إلهام للفريق ويشعل الإلهام قصير المدى والشعور بالإنجاز.





اتصالات المشروع

- أصحاب المصلحة الداخليون أو الخارجيون
- محتوى وشكل الرسالة الرسمية أو غير الرسمية
- التركيز الهرمي - الإدارة العليا أو النظراء
- تقارير سنوية رسمية أو غير رسمية إلى الهيئات الإدارية الأخرى مقارنةً باتصالات فريق المشروع
- تعتبر النبذة المكتوبة أو الشفوية ، و التغيير فيها والتأثيرات غير اللفظية مؤثرة

خطة إدارة الاتصال

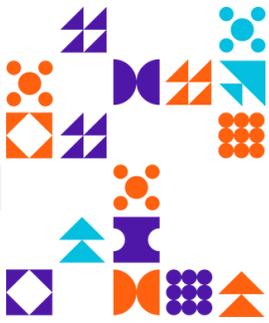
ملاحظات	المسئولية	التكرار	طريقة الاتصال	أصحاب المصلحة
يوصى بانطلاق اجتماعات كل من الفريق والعميل	مكتب ادارة المشروع	بداية المشروع	اجتماع انطلاق المشروع	أصحاب المصلحة الرئيسيين
يتضمن الجدول الزمني للمشروع ، ومخرجات المشروع الرئيسية ، ومحاضر الاجتماع ، وتغيير سجل الطلب ، وسجل المشكلات	مكتب ادارة المشروع	جاري التنفيذ	الشبكة الخارجية	
مراجعة حالة ، المعالم التي تم تحقيقها ، مؤشرات القيمة المكتسبة ، القضايا الرئيسية	مدير الحساب	شهرتياً -أول أربعاء من كل شهر	اللجنة التوجيهية التنفيذية	الموكل التنفيذي
مراجعة حالة المشروع والجدول الزمني وتغيير الطلبات والقضايا	مدير المشروع	أسبوعياً -الجمعة 2مساءً	اجتماعات الحالة تقرير الحالة (بريد إلكتروني)	الراعي الموكل
يقدم مدخلات للاجتماعات التالية مع الراعي الموكل	مدير المشروع	أسبوعياً -الجمعة 11صباحاً	اجتماعات الحالة	فريق التطوير
	مكتب ادارة المشروع	أسبوعياً -الجمعة	النشرة الدورية (البريد الإلكتروني)	مديري العملاء
غير رسمي (شهرتياً) رسمي (نهاية كل مرحلة)	مدير الحساب / مدير المشروع	شهرياً / نهاية كل مرحلة		الراعي الموكل/ أصحاب المصلحة الرئيسيين للعمليات

مكونات خطة إدارة الاتصال

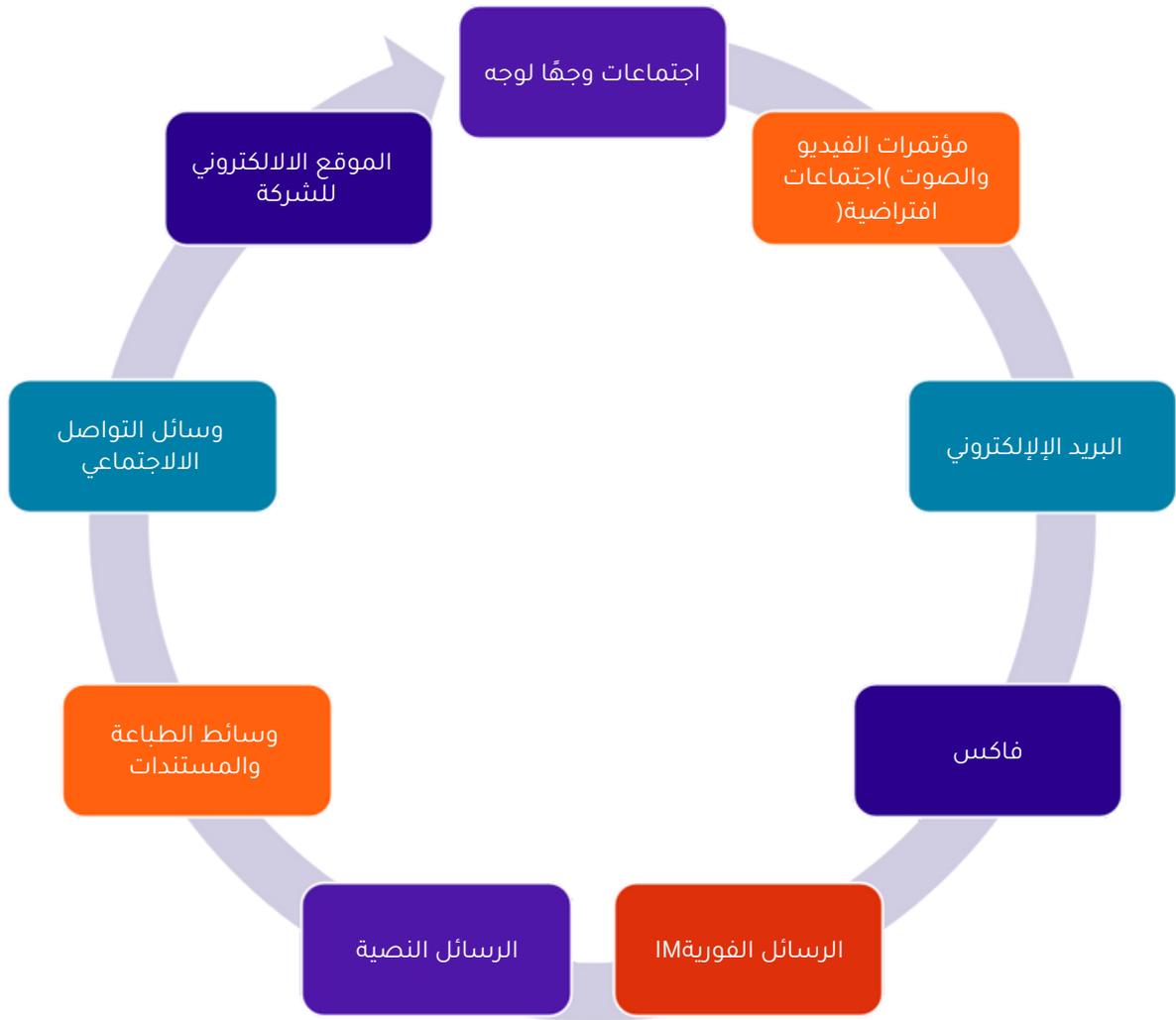
- متطلبات التواصل مع أصحاب المصلحة
- المعلومات التي سيتم توصيلها ، بما في ذلك اللغة التي سيتم استخدامها
- سبب توزيع المعلومات
- الإلطار الزمني وتواتر توزيع المعلومات
- الشخص المسؤول عن الاتصال
- الشخص المسؤول عن الافصاح عن المعلومات
- السرية للأشخاص مستقبلي المعلومات
- الأساليب أو التقنيات التي سيتم استخدامها لنقل المعلومات الوقت والميزانية المخصصة للاتصالات
- عملية التصعيد للقضايا التي تحتاج إلى وضوح
- طريقة تحديث خطة إدارة الاتصالات
- قائمة المصطلحات الشائعة
- مخططات تدفق المعلومات
- أي قيود اتصال بسبب اللوائح أو السياسات

تحليل متطلبات الاتصال * الأسلوب التحليلي لتحديد الاحتياجات المعلوماتية لأصحاب المصلحة في المشروع من خلال المقابلات وورش العمل ودراسة الدروس المستفادة من المشاريع السابقة ، إلخ.

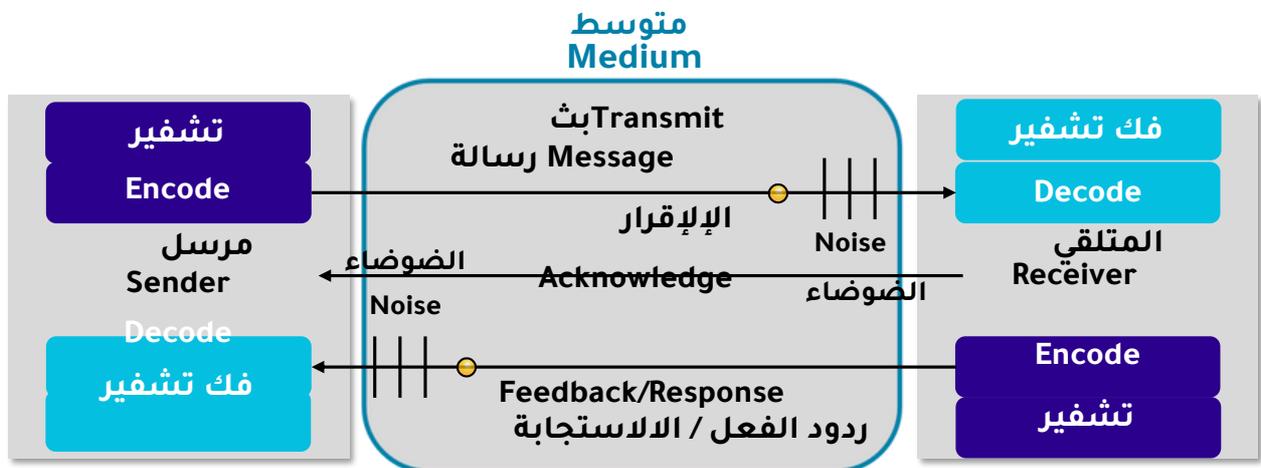
- يؤدي إلى توضيح احتياجات الاتصالات لأصحاب المصلحة يساعد مدير المشروع على
- اتخاذ خيارات فعالة فيما يتعلق بالتقنيات التي يجب التوصية بها
- يتم استخدام نموذج الشبكة أو استبيان أو استقصاء يوثق متطلبات الاتصالات والتكنولوجيا لكل صاحب مصلحة



أنواع الاتصالات



نماذج الاتصال * وصف أو تشبيه أو تخطيط يستخدم لتمثيل كيفية تنفيذ عملية الاتصال للمشروع.



طرق الاتصال * إجراء منهجي أو تقنية أو عملية مستخدمة لنقل المعلومات بين أصحاب المصلحة في المشروع.

تفاعلي: يشمل الاتصال بين عدة أشخاص يقومون بتبادل المعلومات متعدد الاتجاهات.



دفعي: ينطوي على إرسال المعلومات إلى المستقبل. إنه يضمن توزيع المعلومات لكنه لا يضمن وصولها إلى المستقبل.



سحبي: ينطوي على وصول المستقبلين إلى المعلومات كلما لزم الأمر.



فئات أصحاب المصلحة

- الرعاية
- العملاء والمستخدمون
- الباعة
- أصحاب المصلحة الآخرين
- شركاء العمل
- المجموعات التنظيمية للمديرين الفنيين

استراتيجية إشراك أصحاب المصلحة

وضع إستراتيجية لإشراك كل صاحب مشروع بناءً على الاحتياجات والتوقعات والمصالح والأثر المحتمل على المشروع.



يمكن استخدام الإستراتيجية لإشراك أصحاب المصلحة بشكل فعال طوال دورة حياة المشروع.



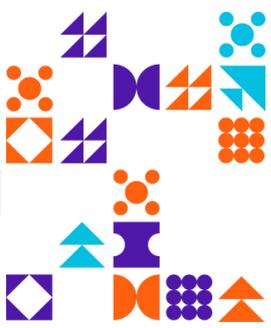
تمكين المستوى الصحيح من الإدارة لعدد أصحاب المصلحة.



تمكن من تطوير استراتيجيات الإدارة المناسبة لإشراك أصحاب المصلحة.



إنشاء وصيانة العلاقات بين فريق المشروع وأصحاب المصلحة.



مصفوفة تقييم مشاركة أصحاب المصلحة * هي مصفوفة تقارن مستويات مشاركة أصحاب المصلحة الحالية والمطلوبة.

اصحاب المصلحة	غير مدرك	مقاوم	محايد	داعم	قيادي
صاحب المصلحة ١	C			D	
صاحب المصلحة ٢			C	D	
صاحب المصلحة ٣				C	D

D = مستوى المشاركة المطلوب C = مستوى المشاركة الحالي

خصائص عناصر المشروع

عناصر المشروع: أي مستند متعلق بإدارة المشروع. سيقوم فريق المشروع بإنشاء وصيانة العديد من المستندات الإدارية خلال فترة حياة المشروع ، للسماح بإعادة ترتيب تاريخ المشروع و تعميم الاستفادة للمشاريع ..الأخرى ٢ تسلسل

• عناصر المشروع هي مستندات حية مستخدمة ويتم تحديثها لتعكس التغييرات في متطلبات المشروع ونطاقه.

خصائص عناصر المشروع

العناصر الفريدة لمشاريع اجايل:

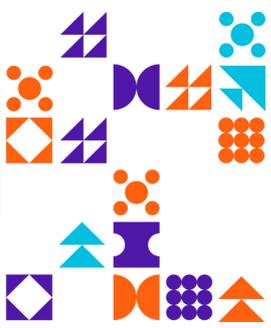
قد تشمل عناصر المشروع :

- معايير القبول
- الالافراضات
- حالة العمل
- تغيير الطلبات
- القيود
- الدروس المستفادة محضر
- اجتماعات الحالة ميثاق
- المشروع
- مادة العرض
- المتطلبات
- نطاق
- نطاق خط الأساس
- خطط إدارة المشاريع
- الفرعية
- قائمة الأعمال
- متزايد للمنتج
- خريطة طريق المنتج
- تعبير رؤية المنتج
- خطة الإصدار
- قائمة أعمال الشوط

إدارة التكوين: أداة تُستخدم لإدارة التغييرات على منتج أو خدمة يتم إنتاجها بالإضافة إلى التغييرات في أي مستندات مشروع.

- يستخدم إدارة التكوين ل :
- التحكم في تكرارات المنتج.
- تأكد من أن مواصفات المنتج حديثة.
- التحكم في خطوات مراجعة واعتماد نماذج المنتج الأولوية
- واختبار المعايير والرسومات أو المخططات.

نظام إدارة التكوين * مجموعة من الإجراءات المستخدمة لتتبع عناصر المشروع ورصد ومراقبة التغييرات في هذه العناصر.



خطة إدارة التغيير * أحد مكونات خطة إدارة المشروع الذي ينشئ مجلس التحكم في التغيير ، ويوثق مدى سلطته ، ويصف كيفية تنفيذ نظام التحكم في التغيير.

يجب أن يجيب على الأسئلة التالية :

- من يستطيع اقتراح التغيير؟
- ما الذي يُعتبر/ يُشكل التغيير بالضبط؟
- كيف تقيم أثر التغيير على أهداف المشروع؟
- ما هي الخطوات اللازمة لتقييم طلب التغيير قبل الموافقة عليه أو رفضه؟
- عند الموافقة على طلب التغيير ، ما هي وثائق المشروع التي يجب تعديلها لتسجيل الإجراءات اللازمة لإحداث التغيير؟
- كيف ستتم مراقبة هذه الإجراءات للتأكد من أنها اكتملت على نحو مرضٍ؟

أسباب تغييرات المشروع

تقديرات أولية غير دقيقة

تغييرات المواصفات

لوائح جديدة

المتطلبات المفقودة

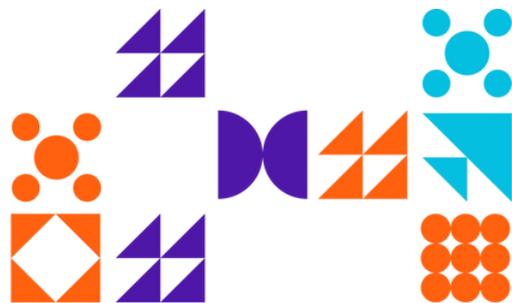
أنظمة مراقبة التغيير * مجموعة من الإجراءات التي تصف كيفية إدارة التعديلات على نواتج المشروع والوثائق

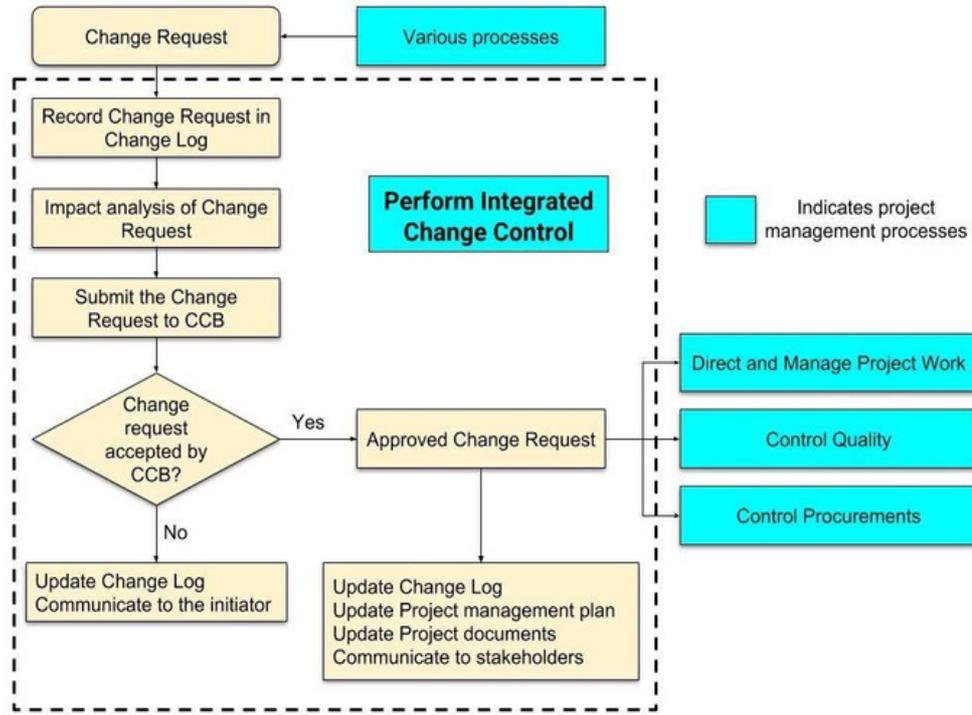
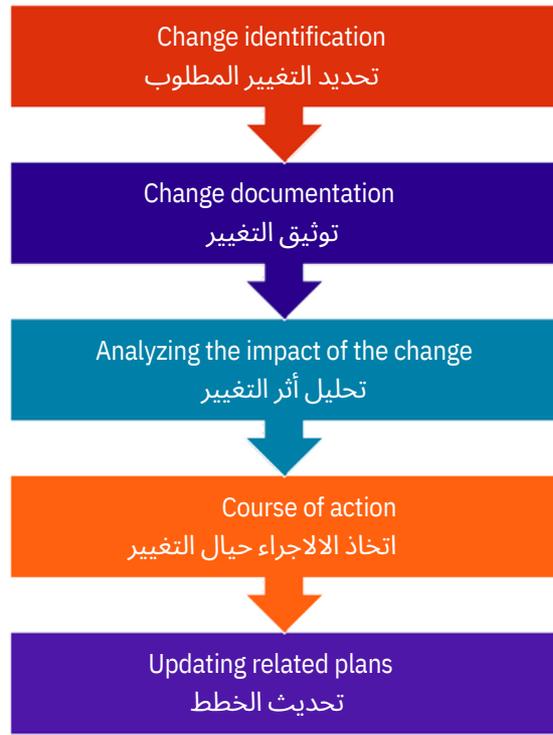
يمكن أن تشمل أنظمة مراقبة التغيير على:

- استثمارات
- طرق التتبع
- العمليات
- مستويات الموافقة المطلوبة للموافقة أو لرفض التغييرات المطلوبة

مجلس البت بالتغيير (CCB) مجموعة معتمدة رسمياً

مسؤولة عن مراجعة أو تقييم أو الموافقة على أو تأخير أو رفض التغييرات في المشروع ، وتسجيل هذه القرارات والإبلاغ عنها.





طلبات التغيير المعتمدة: الطلبات التي تم استلامها والموافقة عليها وفقاً لخطة التحكم في التغيير المتكاملة. وجاهزة لجدولتها للتنفيذ

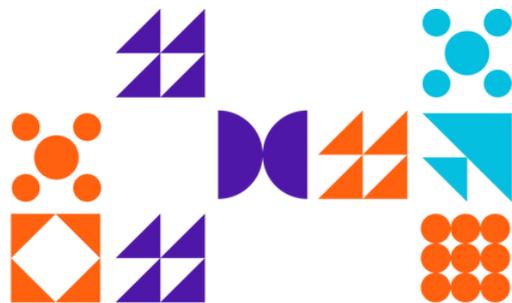
يمكن أن تشمل التغييرات المعتمدة :

- الإجراءات التصحيحي - يضببط توافق أداء عمل المشروع مع خطة إدارة المشروع.
- الإجراءات الوقائي - يضمن توافق الألداء المستقبلي لعمل المشروع مع خطة إدارة المشروع .
- إصلاح العيب - يقوم بتعديل عدم المطابقة داخل المشروع .
- التحديث - يقوم بتعديل مستند أو خطة مشروع.

المشكلة: حالة أو وضع حالي قد يكون له تأثير على أهداف المشروع. بمعنى آخر ، إنه عنصر عمل يجب على فريق المشروع معالجته.

تشمل المناطق المشتركة :

- التحكم في تغيير النطاق
- مراقبة الجدول الزمني
- مراقبة الكلفة
- تحليل تباين المشروع
- الجودة
- المخاطر
- تحصيل
- الاتصالات



المخاطر

- تركز على المستقبل
- يمكن أن تكون ايجابية أو سلبية • موثقة في سجل المخاطر
- تسمى الالاستجابة ب "الالاستجابة للمخاطر"

المشاكل (القضايا)

- تركز على الحاضر
- ستكون دائما سلبية
- تم توثيقها في سجل المشاكل • الالاستجابة تسمى ب "حل بديل"

سجل المشكلات: مستند يتم فيه تسجيل معلومات حول المشكلات ومراقبتها. يتم استخدامه لتتبع المشكلات أو التناقضات أو التعارضات التي تحدث أثناء عمر المشروع وتتطلب التحقيق من أجل العمل نحو حل.

المعرف	الوصف	فتح	تاريخ الالاستحقاق	الأولوية	متابع المشكلة (القضية)	استجابة	الحالة	التعليقات
25	إضراب الشاحنات	10/15/20xx	11/01/20xx	عالي	فهد	يحدد للاحقًا TBD	مفتوح	المهام على المسار الحرج

حل المشكلات

- عند ظهور المشكلات ، قم بإضافتها على الفور إلى سجل المشكلات .
- يجب أن يكون لكل مشكلة متابع يكون مسؤولاً عن تتبع تقدم الحل البديل وتقديم تقرير إلى مدير المشروع .
- يجب أن يكون تاريخ انتهاء معالجتها واقعيًا ، ويجب بذل كل محاولة معقولة للوفاء به.
- يجب أن تكون المشكلات موضوعًا منتظمًا لكل "اجتماع حالة" ، بهدف الحفاظ على ألا يتعدى عدد المشكلات المفتوحة رقم يمكن التحكم فيه .
- لا تتردد في تصعيد المشكلة إلى راعي المشروع إذا كان لها تأثير كبير على المشروع.

أنواع المعرفة

المعرفة الصريحة * المعرفة التي يمكن تقنينها باستخدام رموز مثل الكلمات والأرقام والصور.

- مع الآخرين.

المعرفة الضمنية * المعرفة الشخصية التي يصعب التعبير عنها ومشاركتها مثل المعتقدات والخبرة

والأفكار .

- هذا النوع من المعرفة ضروري لتوفير سياق المعرفة الصريحة.

يمكن أن تكون المعرفة المكتسبة أثناء المشروع مفيدة للمراحل اللاحقة من المشروع وللمشاريع الأخرى .

التجارب الإيجابية والسلبية التي تحدث طوال دورة حياة المشروع .

إن إعادة اختراع العجلة تستغرق وقتًا طويلًا ومكلفة .

يمكن لمقدار الوقت والجهد في توثيق الدروس المستفادة أن يؤدي ثمارًا كبيرة في المستقبل .

أنواع الدروس المستفادة

- الدروس المستفادة عن الجدولة الزمنية
- الدروس المستفادة في إدارة الصراعات
- الدروس المستفادة من البائعين
- الدروس المستفادة من العملاء
- الدروس المستفادة الاستراتيجية
- الدروس التكتيكية المستفادة
- الجوانب الأخرى للدروس المستفادة

سجل الدروس المستفادة * وثيقة مشروع تُستخدم لتسجيل المعرفة المكتسبة أثناء المشروع بحيث يمكن استخدامها في المشروع الحالي وإدخالها في مستودع الدروس المستفادة.

مستودع الدروس المستفادة * مخزن للمعلومات التاريخية حول الدروس المستفادة في المشاريع.



تسجيل الدروس المستفادة



مستودع الدروس المستفادة

مسؤوليات المشروع داخل الفريق

يمتلك مدير المشروع العديد من المهارات الشخصية التي تُستخدم لإدارة المعرفة. وتشمل هذه:

- **القيادة** لتوصيل رؤية المنظمة وإلهام فريق المشروع للتركيز على أهداف المشروع.
- **التيسير** لتوجيه المجموعة بشكل فعال إلى حل ناجح لمشكلة ما.
- **الوعي السياسي** للإبقاء على مدير المشروع على علم بالبيئة السياسية للمنظمة.
- **بناء العلاقات** لتسهيل العلاقات بين أصحاب المصلحة في المشروع بحيث يتم تقاسم المعرفة على جميع المستويات.

نهج نقل المعرفة

يتكون نقل المعرفة من تواصل الأفراد ، شخصيًا أو افتراضيًا ، لمشاركة المعرفة الضمنية والتعاون معًا

تشمل التقنيات :

- الشبكات.
- تسهيل مجموعات المصالح المشتركة .
- الاجتماعات والندوات وأنواع مختلفة أخرى من الأحداث الشخصية والافتراضية التي تشجع الناس على التفاعل وتبادل الأفكار والمعرفة.
- التدريب الذي يتضمن التفاعل بين الحضور .
- يوفر قيام كل فرد بمشاهدة عمل الآخر و العكس الاستفادة من الوصول إتباع طريقة أكثر فردية لتبادل المعرفة المتخصصة

أهداف التعلم

- تقييم وإدارة المخاطر .
- تنفيذ المشروع بالمطالب الملحة لتقديم
- قيمة الأعمال .
- إدارة الاتصالات .
- إشراك أصحاب المصلحة .
- إنشاء عناصر المشروع .
- إدارة تغييرات المشروع .
- مواجهة المشاكل مع العمل الأمامي لتحقيق
- نجاح المشروع .
- تأكيد نهج نقل المعرفة .



الرؤية والرسالة

مدير المشروع هو القائد صاحب البصيرة للمشروع وعليه أن يقوم بـ:

- تثقيف الفريق وأصحاب المصلحة الآخرين حول القيمة المحققة أو المستهدفة
- تعزيز العمل الجماعي والتعاون
- المساعدة في أدوات وتقنيات إدارة المشروع
- إزالة الحواجز
- توضيح مهمة المشروع

يستخدم محترفو المشاريع "مهارات القوة" الشخصية ، بما في ذلك القيادة التعاونية والتواصل والعقلية المبتكرة والتوجيه الهادف والتعاطف. يمكن للفريق التي تتمتع بهذه المهارات الحفاظ على التأثير مع مجموعة متنوعة من أصحاب المصلحة -وهو عنصر حاسم للإحداث التغيير.

Leadership Skills المهارات القيادية

إدارة النزاعات ✓ الوعي الثقافي ✓ صنع القرار ✓ التسهيل و التيسير ✓ إدارة ✓
الاجتماعات ✓ التفاوض ✓ بناء شبكات العلاقات ✓ الملاحظة/ المحادثة ✓ القيادة
الخادمة ✓ بناء فريق العمل

سمات القيادة

- الأخلاق الشخصية القوية والنزاهة والجدارة بالثقة
- مهارات التعامل مع الآخرين (المتواصل ، المتعاون ، المُحفز)
- المهارات المفاهيمية والتحليلية

- القيادة -توجيه الفريق باستخدام المناقشة وتبادل الأفكار
- الإدارة -توجيه الإجراءات باستخدام مجموعة محددة من السلوكيات
- تكييف أسلوب القيادة مع المواقف وأصحاب المصلحة
- كن على دراية بالأهداف الفردية والجماعية وعلاقات العمل
- استخدام الوعي السياسي والذكاء العاطفي

أساليب القيادة اعتبارات التخصيص

- خبرة في نوع المشروع
- نضج أعضاء الفريق هيكل
- الإدارة التنظيمية فرق
- المشروع الموزعة

الخصائص

نمط

التسلسل الهرمي ، مع مدير المشروع اتخاذ جميع القرارات

توجيهي

عوامل القائد في الآراء ، لكنه يتخذ القرارات

استشاري

القائد يعتبر نموذج للسلوكيات المرغوبة

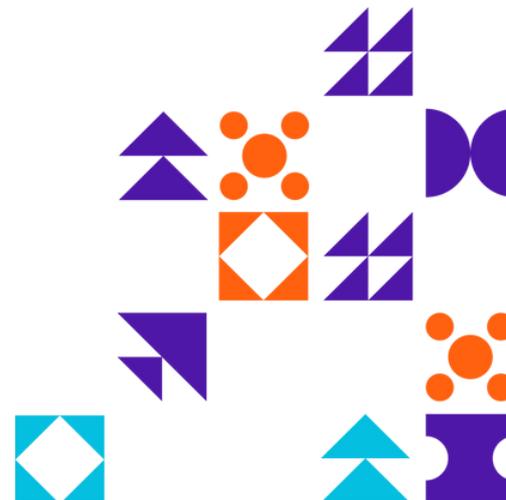
القيادة الخادمة

يعمل الفريق بشكل مستقل

إجمالي/
تعاوني

تغييرات النمط لتناسب السياق والنضج / خبرة الفريق

موقفي



القيادة الخادمة: نوع من القيادة يشجع استخدامه في Agile والذي يشجع على تعريف الذات واكتشاف الذات والوعي الذاتي لأعضاء الفريق من خلال الاستماع والتدريب وتوفير بيئة تسمح لهم بالنمو.

4

التركيز على الإنجازات

3

إزالة معوقات العمل

2

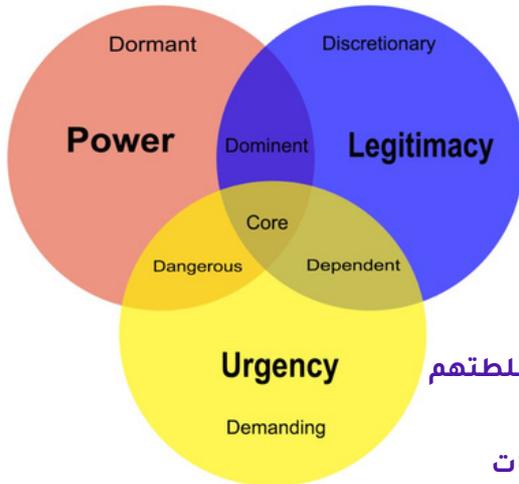
توفير الإرشاد والتدريب

1

التيسير بدلاً و أفضل من الإدارة

تبني عقلية النمو*

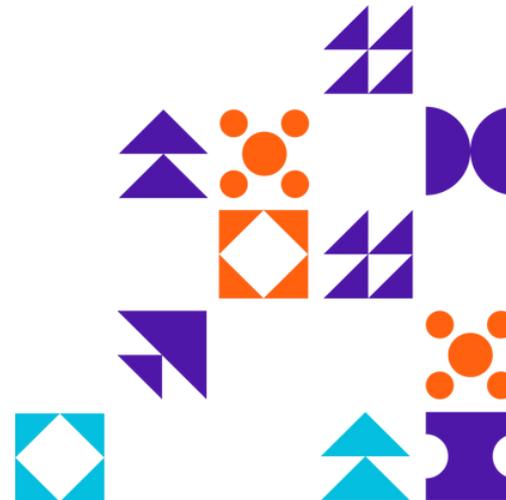
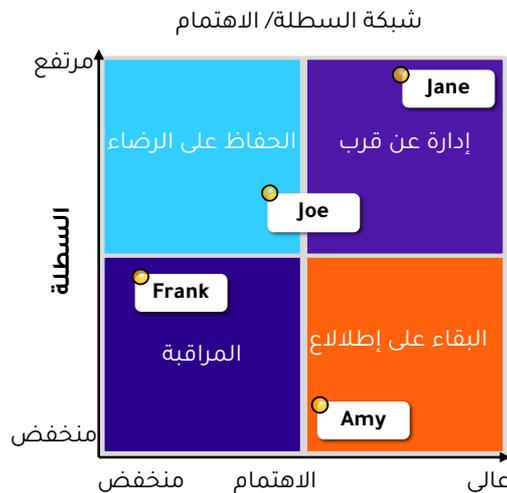
- عقلية النمو
- عقلية النمو ، كما صورتها عالمة النفس في جامعة ستانفورد كارول دويك وزملائها ، هي الاعتقاد بأن قدرات الشخص ومواهبه يمكن تحسينها بمرور الوقت.
- دع التجارب والعمليات السابقة توفر التوجيه لأفعالك ، ولكن لا تكرر بالظبط
- الالتزام بالتحسين والابتكار باستمرار ، لإيجاد أفكار ووجهات نظر جديدة
- اكتشاف أفضل نهج من خلال المناقشة والتأمل
- تجنب الرضا عن النفس والقبول الأعمى



نموذج البروز: نموذج تصنيف يجمع أصحاب المصلحة على أساس مستوى سلطتهم ، واحتياجاتهم الفورية ، ومدى ملاءمة مشاركتهم من حيث المشروع.

شبكة السلطة/ الاهتمامات: مجموعات أصحاب المصلحة على أساس **مستويات سلطتهم** و**اهتمامهم** بالمشروع.

شبكة السلطة/ التأثير: نموذج تصنيف يجمع أصحاب المصلحة على أساس **مستويات سلطتهم** و**مشاركتهم في المشروع**.



خطط المكافآت والتقدير

التقدير	المكافآت
<ul style="list-style-type: none">• حدث غير ملموس، تجريبي• تمنح نظرًا إلى سلوك المتلقي بدلاً من تحقيق نتائج معينة• غير مقيد بوقت معين• عادةً ما يكون غير متوقع من قبل المستلم• والغرض من ذلك هو زيادة شعور المتلقي بالتقدير؛ يمكن أن تعطى دون مكافأة	<ul style="list-style-type: none">• العناصر الملموسة والقابلة للاستهلاك• يعطى كنتيجة للوصول إلى نتيجة أو إنجاز معين• بداية ونهاية محددة، أو وقت ثابت• عادةً ما يكون متوقعا عندما يتم تحقيق الهدف• والغرض من ذلك هو التحفيز على تحقيق نتيجة محددة؛ لالا تعطى أبدا دون التقدير أيضا

إبقاء الفريق على المسار الصحيح

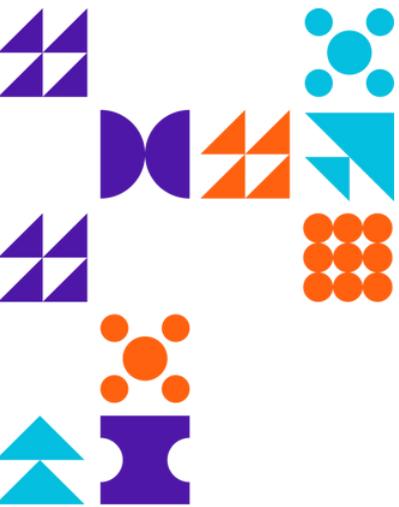


دور مدير المشروع

نموذج مركزي

- يضمن موائمة تواريخ الالاستحقاق -مخرجات المشروع ودورة حياة المشروع وخطة تحقيق الفوائد يوفر خطة إدارة المشروع
- يضمن إنشاء واستخدام المعرفة المناسبة من / إلى المشروع
- يدير أداء المشروع والتغييرات في أنشطة المشروع
- يتخذ قرارات متكاملة بشأن التغييرات الرئيسية التي تؤثر على المشروع يقيس التقدم المحرز ويرصده، ويتخذ الإجراءات المناسبة
- يجمع ويحلل وينقل معلومات المشروع إلى أصحاب المصلحة المعنيين
- يضمن الالانتهاة من جميع أعمال المشروع
- يغلق رسميا كل مرحلة وعقد والمشروع ككل
- يدير انتقالات المرحلة عند الضرورة

لا يمكن تفويض هذه المهام.



مؤشر الأداء الرئيسي (KPI) مقياس محدد يستخدم لتقييم أداء الفريق مقابل رؤية المشروع وأهدافه. يمكن SMART. لمؤشرات الأداء الرئيسية استخدام اختصار



مقيدة زمنية



ذو صلة



قابل للتحقيق



قابل للقياس



محدد

ثقافة الفريق والتمكين

في المشاريع ، الفريق هو أهم جزء ويجب أن يكون موحدًا.



إن تمكين الفريق من اتخاذ القرارات في الوقت المناسب يزيد من مسؤولية الفريق لتقديم منتج بملكية كاملة.



التدخل في الفريق يعطل ويقلل من الحافز.



شجع الفريق على تعزيز التعاون بينهم واتخاذ القرار.



توضيح وتحديد أولويات الاحتياجات تقسيم المتطلبات إلى مهام تقدير الجهد

يجب أن يكون الفريق مشاركاً أثناء:



مهام تقييم الأداء

الغرض من التقييم :

1. تحسين التفاعل بين أعضاء الفريق 2. حل المشكلات 3. التعامل مع الخلافات
4. تحسين مهارات وكفاءات أعضاء الفريق 5. زيادة تماسك الفريق

مهام تقييم الأداء



مقارنة الأداء بالأهداف



توضيح الأدوار والمسؤوليات



تقديم ردود فعل إيجابية وكذلك سلبية



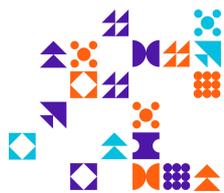
اكتشاف المشكلات غير المعروفة أو التي لم يتم حلها



إنشاء ومراقبة خطط التدريب الفردية



تحديد الأهداف المستقبلية





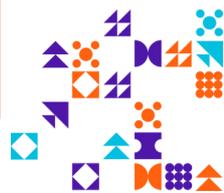
إرشادات لقياس الأداء

"قياس ما يهم فقط" -جون دوير

- تخصيص قياس الأداء لسياق المشروع وأصحاب المصلحة: • النطاق
- النسبة المئوية للعمل المنجز
- طلبات التغيير
- الجدول الزمني
- المدة الفعلية للعمل مقابل تواريخ البدء والانتهاج المتوقعة
- الموازنة
- التكاليف الفعلية
- التحقق من أن المشتريات كافية للاحتياجات
- الموارد
- مخصصات الفريق / التوافر / المشتريات
- تقييم الأداء -الفريق ، بما في ذلك البائعين
- إدارة العقود
- الجودة
- الأداء الفني
- العيوب
- المخاطر
- سجل المخاطر

مراقبة النطاق

الطريقة	وصف النطاق	
قياس اكتمال نطاق المشروع مقابل خط أساس النطاق.	خط الأساس للنطاق هو: • النسخة المعتمدة من بيان نطاق المشروع هيكل تقسيم العمل (WBS) المرتبط WBS • قاموس	
تحقق من قصص المستخدمين , قائمة تم مقابل ملاحظات العملاء متطلبات المنتج	يتطور النطاق من: • خارطة طريق المنتج الأولية ل • قائمة اعمال الاصدار • قائمة اعمال التكرار المتراكمة "قائمة الاعمال" بما في ذلك ميزات المنتج ووظائفه وقصص المستخدمين (تعكس احتياجات المنتجات المحددة والمحدثة والمعاد ترتيبها	
أي مزيج مما سبق		





مراقبة الجدول الزمني

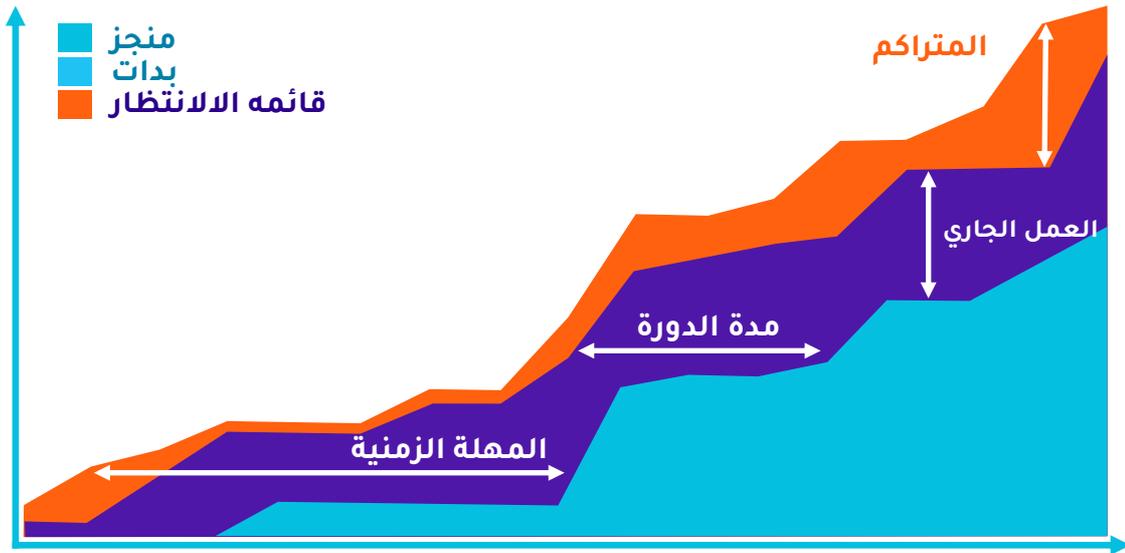
- تقدير السرعة
- استهدف المعدل الثابت (مع مناقشة اختيارية)
- المعدل المقدر لتقدم الفريق في العمل المنجز
- احسب عن طريق تقدير عدد نقاط القصة التي يمكن إكمالها أثناء التكرار
- ثم قم بالتعديل أثناء التكرارات اللاحقة
- الهدف: تحقيق سرعة ثابتة من تكرار إلى آخر
- السرعة هي مقياس فريد للمشروع، لا يمكن استخدامه لمقارنة أداء الفرق.

مخطط التدفق المستمر

قياس الإنتاجية و التقدم ووقت الدورة

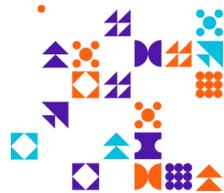
- **WIP**-مقياس العمل الجاري ولكن لم يكتمل
- **المهلة الزمنية** -طول الوقت الذي يمر فيه عنصر العمل خلال العملية بأكملها
- **مدة الدورة** -طول الوقت الذي يتم فيه العمل على عنصر العمل
- **معدل النقل** -عدد العناصر التي تدخل إلى النظام أو تخرج منه

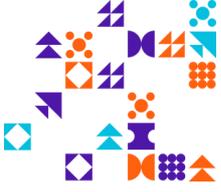
مخطط التدفق التراكمي



إدارة الموارد المادية

- **يعني الموارد المادية (وليس البشرية)**
- معدات
- المواد
- مرافق
- بنية تحتية
- يضمن توفر الموارد المخصصة "في الوقت المناسب" (JIT) وإصدارها عند عدم الحاجة إليها
- يضمن توفر الموارد المادية المخصصة كما هو مخطط لها
- يراقب الالاستخدام المخطط مقابل الالاستخدام الفعلي للموارد
- ينفذ العمليات في جميع أنحاء المشروع





تحديث تخصيص الموارد

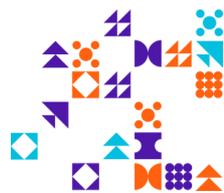
- ما الذي تم استخدامه حتى الآن؟
- ما الذي لالا يزال مطلوباً؟
- **مراجعة استخدام الأداء حتى الآن، بما في ذلك:**
- رصد النفقات
- تحديد ومعالجة نقص / فائض الموارد في الوقت المناسب
- ضمان استخدام الموارد وإطلاعها بالوقت المناسب
- إبلاغ أصحاب المصلحة بالمشكلات المتعلقة بالموارد ذات الصلة
- التأثير على العوامل التي يمكن أن تحدث تغييرات في استخدام الموارد
- إدارة التغييرات فور حدوثها
- **يجب الموافقة على التغييرات التي تؤثر على الجدول الزمني أو خطوط أساس التكلفة من خلال إجراء التحكم المتكامل في التغيير.**

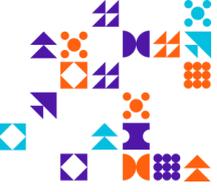
تقييم وإدارة الجودة

<ul style="list-style-type: none">• يستخدم مدير المشروع عملية مراقبة الجودة من أجل:• التحقق من أن التسليمات تفي بالمتطلبات الوظيفية وغير الوظيفية• تحديد واقتراح التحسينات• التحقق من التوافق مع متطلبات اللامتثال• تقديم تعليقات حول أي اختلالات محددة• تحديد الأسباب المحتملة لعلاج العيوب أو عدم اللامتثال• وتراقب باستمرار تقارير الجودة والتوصيات!	
<ul style="list-style-type: none">• الفريق والعميل ومالك المنتج مسؤولون عن تحديد أهداف ومقاييس الجودة وتحقيقها• التعليقات من التكرارات تراقب الجودة باستمرار• قياس أداء الجودة مع:• اتفاقيات مستوى الخدمة (SLAs)• مؤشرات الأداء الرئيسية• التدابير التعاقدية• طرق / أطر الجودة -على سبيل المثال ، Lean Six Sigma	

التحقق من التسليمات

- يتحقق فريق المشروع من التسليمات بناء على معايير ومتطلبات الجودة:
- مقاييس الجودة
- هامش القبول
- يتم تقديم التسليمات التي تم التحقق منها إلى العميل وقبولها التحقق من صحتها -مما يؤدي إلى تسليم مقبول قياس المنتجات والمخرجات مقابل معايير جودة المشروع تنفيذ التصحيحات والضوابط عندما لالا يتم استيفاء معايير الجودة أو ضمن النطاقات المقبولة مثل:
- التكرار (H) رشيق (- دورة ضمان الجودة scrum مراجعه التكرار في / sprint





مراقبة المخاطر

المبادئ التوجيهية لمراقبة المخاطر
• تمكين اتخاذ القرار بناء على المعلومات الحالية حول التعرض العام للمخاطر والمخاطر الفردية

- مراقبة الحالة والاحتمالية والتأثير باستمرار
- تحديد المخاطر الجديدة
- إعادة تقييم المخاطر الحالية
- إغلاق المخاطر التي انتهت
- المراقبة تتم بشكل منتظم
- التحسين المستمر لفعالية المخاطر
- التدقيق على المخاطر

مراحل تطوير الفريق

التشكيل

• يتعرف أعضاء الفريق على بعضهم البعض ويثقون ببعضهم البعض.

العصف

• يبدأ أعضاء الفريق في تأكيد أنفسهم والتحكم في المشكلات الناشئة.

التوازن

• يبدأ الفريق في العمل بشكل منتج ، دون القلق بشأن القبول الشخصي أو التحكم بالمشاكل.

الأداء

• يعمل الفريق بإنتاجية مثالية ويتعاون بسهولة ويتواصل بحرية ويحل مشاكل الصراع الخاصة به.

الفض

• يكمل أعضاء الفريق العمل المعين لهم وينتقلون إلى المشروع التالي أو المهمة المعينة.

- هل يتم اتباع سياسات وإجراءات إدارة المخاطر؟
- هل تم تعديل احتياطات الطوارئ؟
- هل نحتاج إلى تدقيق المخاطر؟

أسئلة لطحها

- هل افتراضات المشروع لالا تزال صالحة؟
- هل تغيرت المخاطر أو تقاعدت؟

الإدارة بالأهداف

تكون الفرق ذات الأهداف الواضحة أكثر إنتاجية وقوة.



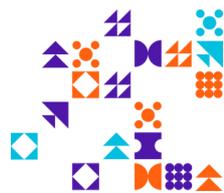
يجب على مديري المشروع والفريق تحديد الأهداف بشكل تعاوني.



يجب أن تكون الأهداف بها تحدي ولكن قابلة للتحقيق.



في بداية المشروع أو المرحلة طوال دورة حياة المشروع ، كما هو الحال في جلسة تخطيط التكرار

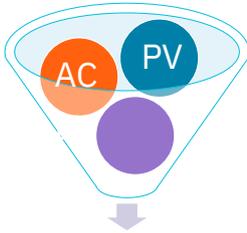


أدوات تتبع الأداء

الأداة	
لوحات سكرم/ أجايل / كانبان	استنادًا إلى طريقة الإدارة اليابانية لسحب البطاقات إلى مراحل مختلفة أثناء العمل عليها ، يمكن للوحات المادية أو الإلكترونية تتبع العمل أثناء تقدمه عبر المراحل أو الفئات المختلفة.
مقاييس الإنتاجية	قياس عمل الفريق الذي انتقل من مرحلة إلى أخرى خلال فترة زمنية معينة.
دورة الوقت	قياس العمل الذي تقدم على طول الطريق من الخطة إلى الإكمال أو التسليم.
مقاييس الجودة	قياسات مختلفة لتتبع مخرجات الجودة والعيوب والمخرجات المقبولة.
القيمة المكتسبة	تتبع أداء التكلفة والجهد مقابل القيمة المخطط لها.
المخططات الشريطية	استخدام الجدول الزمني للمشروع لتتبع الأداء بمرور الوقت.
السرعة	قياس الناتج الإجمالي من التكرار لمحاولة التنبؤ بمخرجات التكرار المستقبلية.

إدارة القيمة المكتسبة (EVM) (Earned Value Management (EVM)

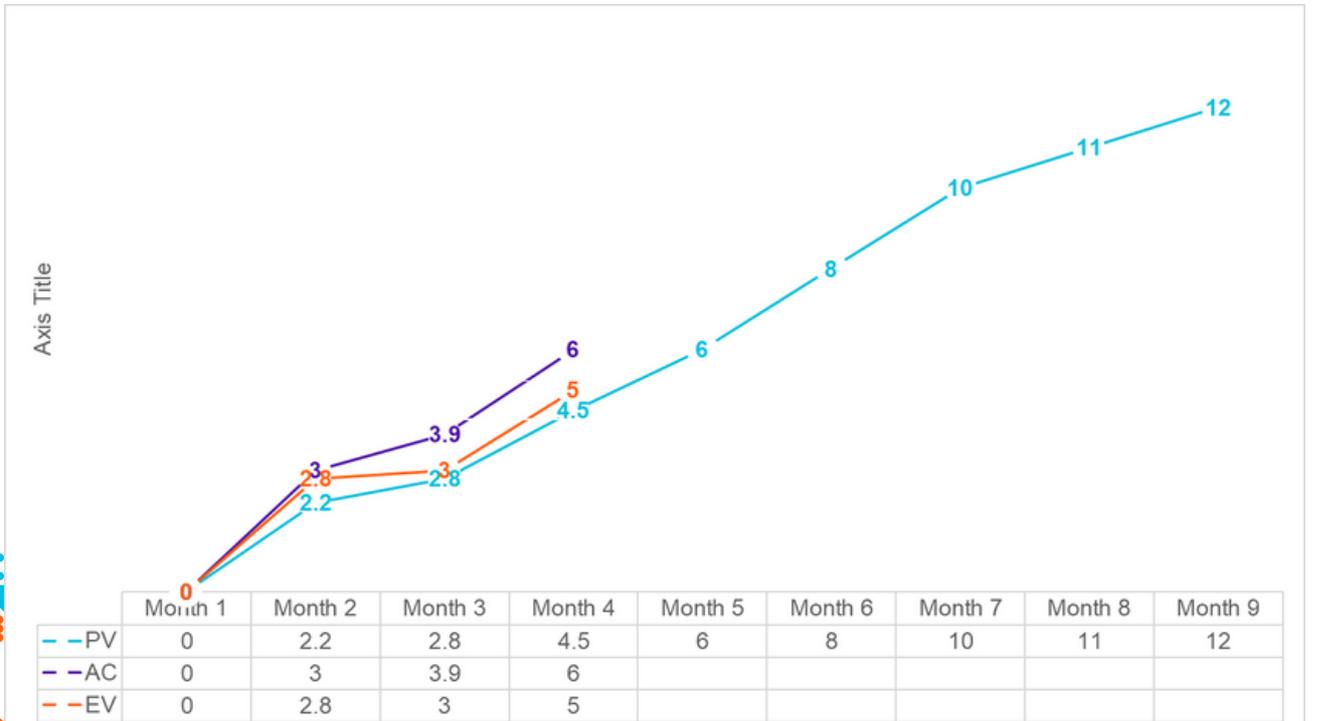
*EVM منهجية تجمع بين النطاق والجدول الزمني وقياسات الموارد لتقييم أداء المشروع والتقدم.



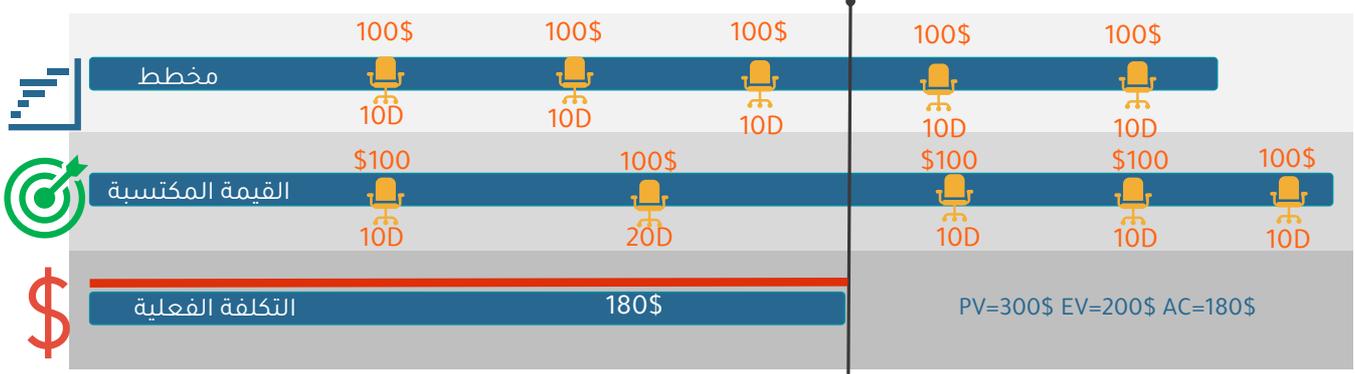
تباين الجدول والتكلفة

تكاليف الضبط Control Costs

القيمة المكتسبة



ضبط التكاليف



تباين الكلفة والجدول الزمني

Data Date

$$CV = EV - AC$$

$$= 200 - 180 = 20$$



Positive = Under planned cost أقل من التكلفة المخططة
Neutral = On planned cost طبقا للتكلفة المخططة
Negative = Over planned cost أعلى من التكلفة المخططة

$$SV = EV - PV$$

$$= 200 - 300 = -100$$



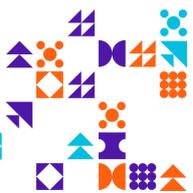
Positive = Ahead of Schedule متقدم عن البرنامج الزمني
Neutral = On schedule طبقا للجدول الزمني
Negative = Behind Schedule متأخر عن البرنامج الزمني

تقارير الأداء

الوصف

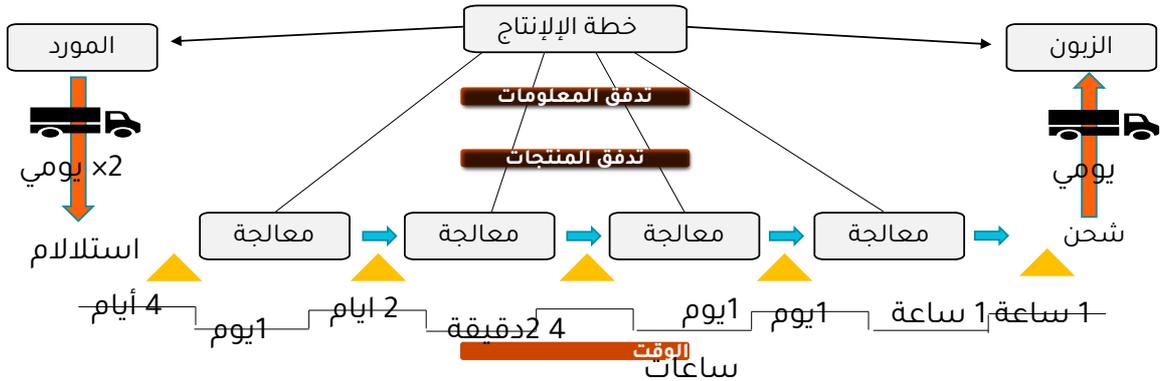
النوع

لوحات بصرية كبيرة لعرضها في الأماكن العامة ذات الازدحام الشديد حول المشروع. الهدف هو نشر المعلومات للجميع حول عمل المشروع.	مشعات المعلومات
رسم بياني لإظهار التقدم من خلال تخطيط العمل المتبقي أثناء التكرار أو فترة زمنية أخرى.	مخطط العمل المتبقي
رسم بياني يوضح التقدم والمكاسب التي حققها فريق المشروع بمرور الوقت.	مخطط
الرسوم البيانية والقيم على أساس معادلات إدارة القيمة المكتسبة EVM	تقارير إدارة القيمة المكتسبة
الرسوم البيانية وتحليلها يقارن النتائج الفعلية بالنتائج المخطط لها أو المتوقعة.	تقارير تحليل التباين
لتمثيل المادي أو الإلكتروني لمعلومات أداء العمل المجمعة في مستندات المشروع ، بهدف توليد القرارات أو الإجراءات أو الوعي.	تقارير أداء العملا
الرسوم البيانية والتقارير على أساس مقاييس الجودة التي تم جمعها.	تقارير الجودة
ملخصات مادية أو إلكترونية للتقدم ، وعادة ما تكون مصحوبة بصور أو رسومات لتمثيل مجموعة البيانات الأكبر	لوحات المعلومات
التصوير المادي أو الإلكتروني للعمل الذي يجب القيام به وحالته الحالية.	لوحات المهام



تخطيط تدفق القيمة*

أسلوب مشروع بسيط يستخدم لتوثيق وتحليل وتحسين تدفق المعلومات أو المواد المطلوبة للإنتاج منتجاً خدمة للعميل.



إبقاء الفريق على المسار الصحيح



العوائق * عقبة تمنع الفريق من تحقيق أهدافه.

- العوائق تشير إلى المواقف والظروف والإجراءات التي تبطل أو تعيق التقدم. على سبيل المثال ، لم يتخذ الفريق قراراً بشأن موقع حفظ الملف
- تشير العقبات إلى الحواجز التي يجب أن تكون قابلة للإزالة أو تجنبها أو التغلب عليها ببعض الجهد أو الإستراتيجية. على سبيل المثال ، يتعذر على طاقم البناء الوصول إلى موقع العمل قبل توقيع التصاريح.
- تشير الحواجز إلى الأحداث أو الظروف التي تتسبب في توقف العمل أو أي تقدم آخر. على سبيل المثال ، أوقفت الشركة استخدام أي منتجات في شركة معينة حتى يتم توقيع عقد جديد

تقييم الأعمال غير المنجزة

قد تعيق العوائق والعقبات العمل أو الجهود المخططة. قم بتقييم قائمة الأعمال والأنشطة المجدولة وقوائم عناصر العمل الأخرى بالرجوع إلى العوائق. تقييم معوقات العمل مقابل العمل المعلق. يجب على الفريق وأصحاب المصلحة في الأعمال تقييم العمل غير المنجز من حيث القيمة والأولوية. يمكن أن يستكشف بتقييم وصقل المتراكم بدائل للتغلب على المخاطر أو تجنبها ، مثل إزالة عنصر عمل أو انسدادات.

تتبع المعوقات

من خلال تتبع العوائق عند طرحها ومعالجتها وحلها ، يتم زيادة الاتصال والإشراف المناسب.

قد تتضمن طرق تتبع العوائق ما يلي:

لوحات تتبع المعوقات

تطبيقات برمجية

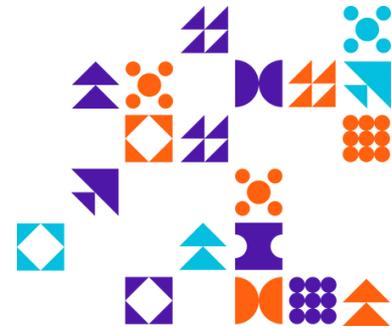
تحتاج لوحات المهام إلى نقل الحالة والجهود المرتبطة بالعوائق المحددة.

التعامل مع العوائق كقادة خادمين

- يهدف القادة الخادمين إلى تمهيد الطريق دون عوائق لفريق المشروع حتى يتمكنوا من المساهمة والتسليم .
- يرغب مديرو المشاريع في تحسين مكان العمل ليكون خاليًا من العقبات والعوائق الأخرى. مثل
- مساحة الفريق المادية
- حماية الفريق من الأنشطة غير ذات القيمة
- تُمكن إزالة الإلهاء والعشوائية والالارتباكات فريق المشروع من أن يكون أكثر فعالية وكفاءة .
- يمكن لمديري المشاريع تحمل معظم عبء معالجة وإزالة العوائق حتى يتمكن الفريق من بذل قصارى جهده في المشروع لتحقيق الأهداف المرجوة .

دور مدير المشروع

- إدارة الخلاف هي مسؤولية جميع أصحاب المصلحة .
- يؤثر مدير المشروع بشكل كبير على الاتجاه والتعامل مع الخلاف .
- تساعد المهارات الشخصية والجماعية على ضمان نتائج إيجابية عند التعامل مع الخلاف.
- في مشاريع Agile، يسهل مدير المشروع حل الخلافات بينما يتم تمكين الفريق لحل النزاعات .
- كقائد خادم ، يساعد مدير المشروع في إزالة العوائق أو مصادر الخلاف.





أسباب الخلاف

- المنافسة
- الاختلافات في الأهداف والقيم والتصورات
- الخلافات حول متطلبات الأدوار، وأنشطة العمل، والنهج الفردية
- تعطل الاتصالات

إدارة الخلاف

تطبيق إستراتيجية واحدة أو أكثر للتعامل مع الخلافات

تؤدي الإدارة الفعالة للنزاع إلى تحسين الفهم والأداء والإنتاجية

تؤدي إدارة الخلاف غير الفعالة إلى:

الإنتاجية الضعيفة

الأداء الضعيف

الكراهية

السلوك المدمر

استخدم طرق حل الخلافات المختلفة

نهج إدارة الخلاف

التسهيل / تسكين



انسحاب / تجنب



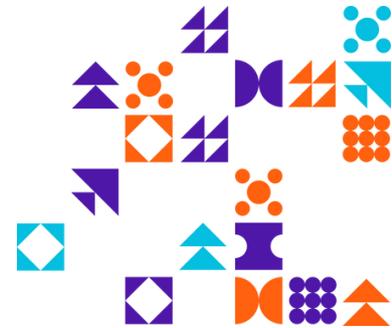
توجيه/إجبار



حل وسط / تسوية



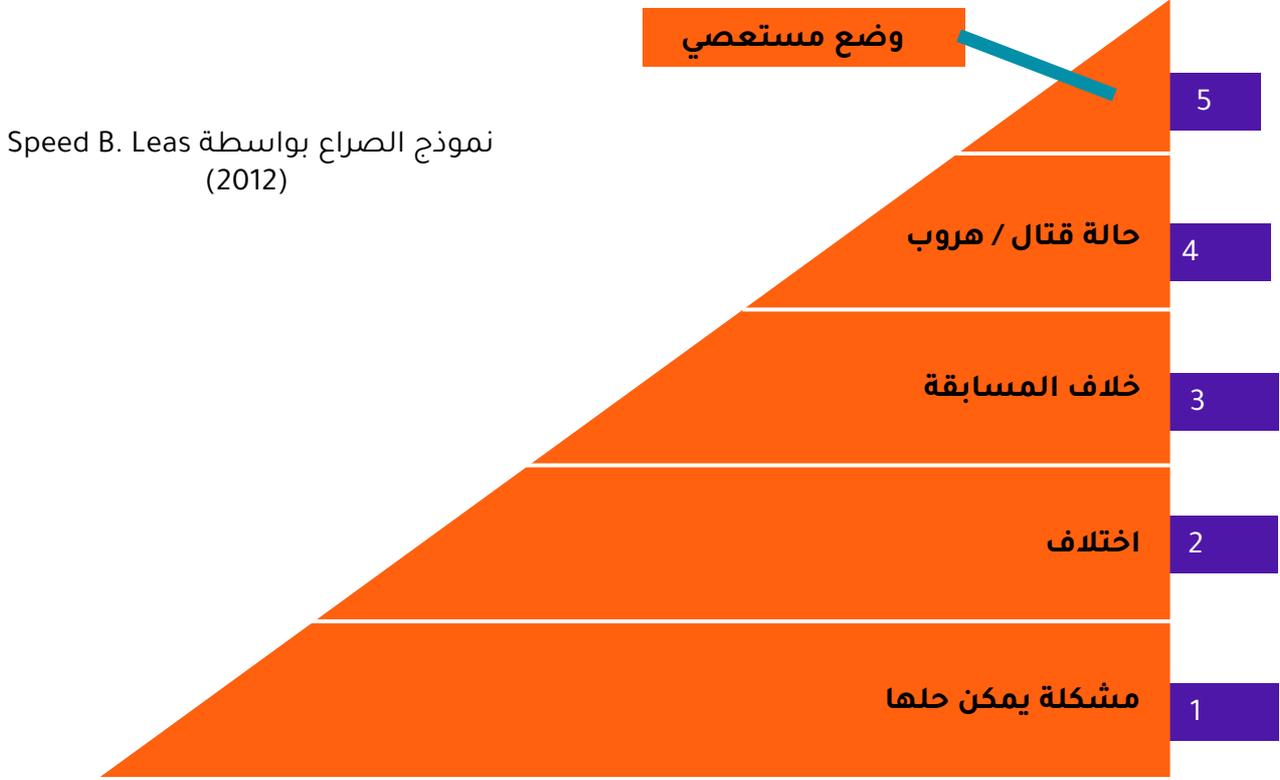
التعاون / حل المشكلات



مستويات ليز الخمسة للخلاف

اشتداد النزاع من المستوى 1 إلى المستوى 5

من المهام الموجهة مع حل ممكن إلى التوجه الشخصي أو العلاقات الشخصية، حيث يتم فقدان التركيز على القضايا.



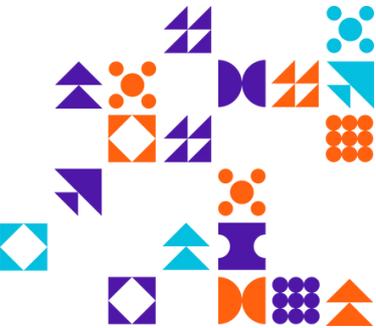
المستوى 1-مشكلة يجب حلها: يتم تحديد الاختلافات ، ثم مشاركتها ومناقشتها بين الأعضاء. هذا المستوى هو مشكلة أو صراع موجه نحو المهام ، وليس صراعا موجهًا نحو الشخص أو العلاقة.

المستوى 2-الخلاف: اختلاط الشخصيات والقضايا ؛ لذلك ، لا يمكن تحديد المشاكل. يبدأ الناس في عدم الثقة في بعضهم البعض ويجعلون المشاكل شخصية في هذه المرحلة.

المستوى 3-المسابقة: تظهر ديناميكية الفوز / الخسارة ، تليها الانحياز ، والتواصل المشوه ، والهجمات الشخصية. تتحول أهداف الصراع من التركيز على الحماية الذاتية إلى كسب الحجة. يشعر الناس بالتهديد أو النشاط والاستعداد للقتال.

المستوى 4-القتال / الهروب: قد يتحول المشاركون في الصراع من الفوز إلى محاولة إيذاء خصومهم أو التخلص منهم. التدخل مطلوب.

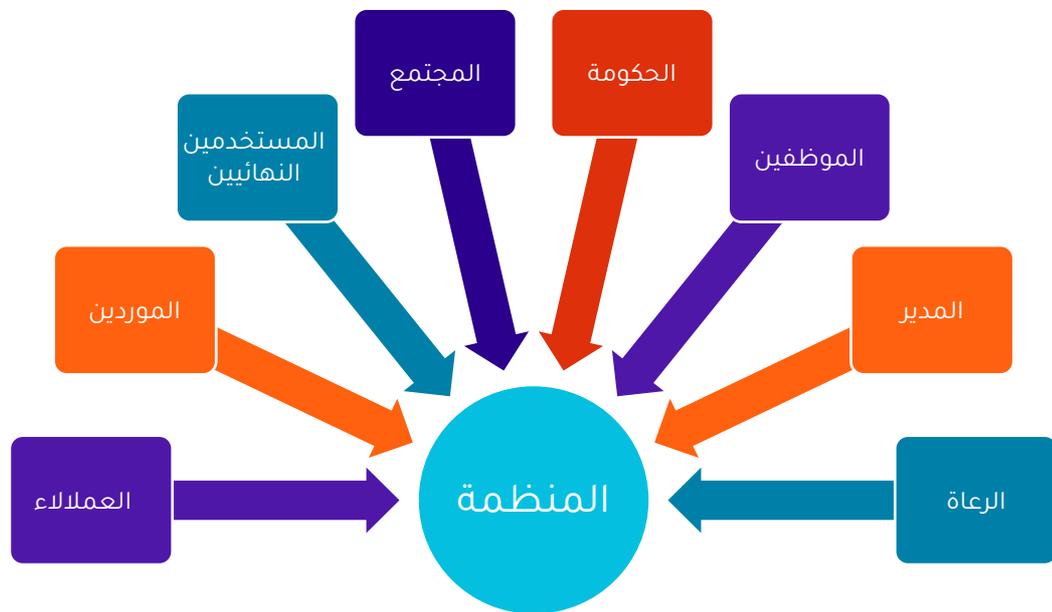
المستوى 5-الوضع المستعصي / الحرب: الناس الآن غير قادرين على فهم القضايا بوضوح. الجهود المبذولة لتدمير سمعة الآخرين أو مواقفهم أصبحت شائعة. هذا في النهاية يدمر العلاقة.



التعاون

- التعاون الفعال يبني الثقة بين جميع الأطراف.
- الحوار المفتوح والتواصل الهادف يحسن فهم الأهداف والتوقعات.
- قد تتقلب مستويات مشاركة وانخراط الجميع أثناء المشروع.
- حافظ على شفافية المناقشات لضمان معرفة
- استفد من مهارات الاتصال والتعامل مع الآخرين، وردود الفعل، وإدارة الاجتماعات لتعزيز حلقة المصلحة.

أصحاب المصلحة في المشروع



سجل أصحاب المصلحة * وثيقة المشروع بما في ذلك تحديد وتقييم وتصنيف أصحاب المصلحة في المشروع.

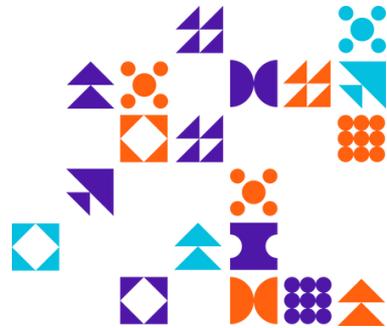
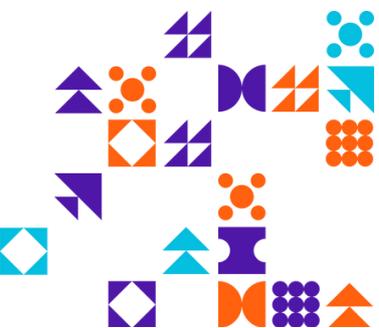
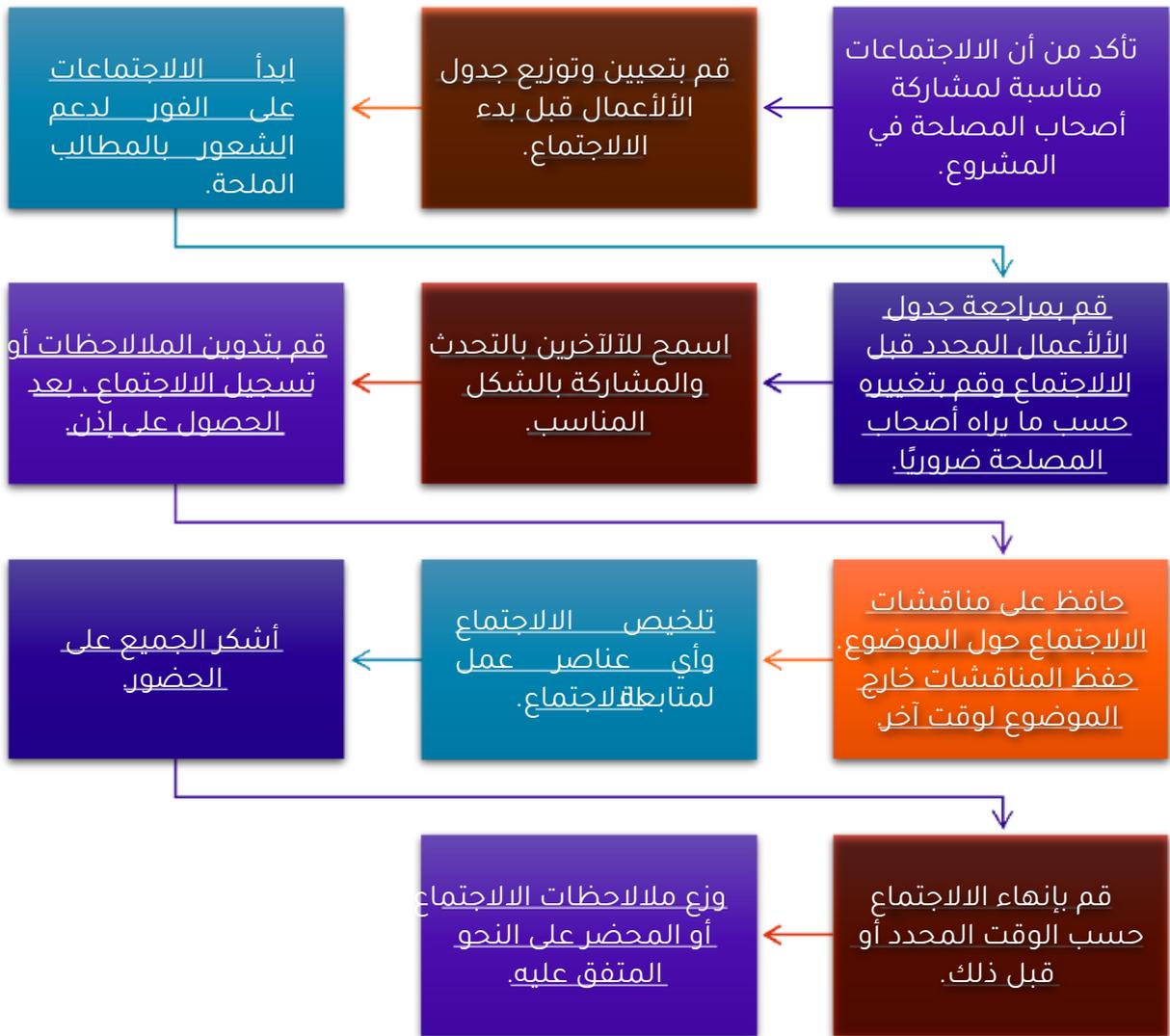
STAKEHOLDER REGISTER

Name	Organization	Project Role	Major Requirements	Expectations	Influence	Areas of Interest	Internal/External	Supporter?
Linda Michaels	CEO	Sponsor	Budget, schedule, quality	Community involvement	Major	Community	Internal	Yes
Ron Gordon		Mortgage lenders		Growth	Major	Development	External	Yes
	Community		Neighborhood improvements		Minor	House	External	Yes
Andrews family		Homeowners		Engage family and friends				Yes
	Lumber warehouse	Vendor			Major	Locally sourced supplies		
		Project Manager		Project goes as planned	Major	All	Internal	Yes

أنشطة التعاون

- يتعاون أصحاب المصلحة يوميًا في المشروع. يعتمد تواتر المشاركة على الاحتياجات والتوقعات المتبادلة .
- المشاركة المستمرة تقريبًا أمر شائع.
- الأنشطة التي تشجع على التعاون المنتظم تشمل :
 - اجتماعات الوقوف اليومية
 - تحديد مواقع الفرق للتواصل وجهًا لوجه
 - الجلسات المجدولة ، مثل مراجعات المعالم وجلسات مراجعة وتعبئة المتراكم واجتماعات تحديث المشروع
 - تحديد أنشطة التعاون وتحسينها هو جهد جماعي مستمر بقيادة مدير المشروع.

مبادئ توجيهية لتيسير الاجتماع



خطة إشراك أصحاب المصلحة * مكون من خطة إدارة المشروع الذي يحدد الاستراتيجيات والإجراءات المطلوبة لتعزيز المشاركة المثمرة لأصحاب المصلحة في مشروع أو برنامج صنع القرار وتنفيذها. يمكن أن تحتوي على:

- مستوى المشاركة المطلوب والحالي لأصحاب المصلحة الرئيسيين.
- نطاق التغيير وأثره على أصحاب المصلحة.
- تحديد العلاقات المتبادلة والتداخل المحتملين لأصحاب المصلحة.
- متطلبات التواصل مع أصحاب المصلحة.
- المعلومات التي ستوزع على أصحاب المصلحة.
- سبب توزيع تلك المعلومات والأثر المتوقع على مشاركة أصحاب المصلحة.
- الإطار الزمني وتكرار توزيع المعلومات المطلوبة.
- طريقة تحديث وصقل خطة إشراك أصحاب المصلحة.

التدريب والتوجيه

- يساعد تدريب وتوجيه الآخرين على أن يصبحوا أعضاء فريق أكثر كفاءة. 
- رفع قدرات الفريق يزيد من إنتاجه وقيمه. 
- تعمل زيادة قاعدة المعرفة ومجموعات المهارات لجميع أصحاب المصلحة في المشروع على تعزيز المشاريع الأكثر نجاحًا وفعالية. 
- مع محدودية الوقت والموارد ، يجب عليك تقديم تضحيات حول كيفية إرشاد الآخرين. 
- ابدأ في توجيه أصحاب المصلحة المعنيين في المشروع وتوسع من هناك في جميع أنحاء المنظمة. 

مهارات التحول

4

في عالم اليوم الرقمي، قد تكون مجموعة المهارات المستخدمة

3

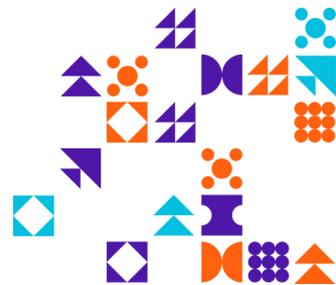
أكثر وضوحًا في الفرق التي تتحول من نهج إدارة مشروع واحد إلى آخر.

2

يتطلب دعم التحول الصبر والتوجيه الحساس

1

تتغير وتتطور المنظمة والأعمال والعالم باستمرار.



تحديد أصحاب المصلحة المعنيين

عند تنفيذ الأعمال المؤجلة، قم بتوجيه مالك المنتج بشأن تهيئة أفضل الممارسات.



عند إعداد عضو جديد في فريق المشروع ، قم بتوجيهها بشأن العمليات التي يستخدمها الفريق.



عندما يتعين على أحد أعضاء الفريق شراء مواد للمشروع ، مع توضيح أفضل ممارسات الشراء والعملية الخاصة بالمؤسسة.



المؤشرات الشخصية

انظر إلى ما وراء الانطوائي /المنفتح

أدوات القياس شائعة الاستخدام
نموذج شخصية الخمسة الكبار مؤشر نوع مايرز بريجز OCEAN

افعل

استخدم التمرين كنشاط لتذويب الحواجز
و بناء الفريق
استخدم النتائج كتنبؤات ، وليس مطلقة
اطلب دائما الإلإذن واشرح لاستخدام

لا تفعل

ضع افتراضات أو أحكاما ثابتة
بناء على النتائج
مشاركة المعلومات الشخصية
للألي شخص دون إذن

استخدم أبحاث الشخصية لتدريب أعضاء الفريق

يمكن أن تؤثر الشخصية على:

ما هو الدور الذي تلعبه داخل الفريق كيف تتفاعل مع بقية الفريق
ما إذا كانت قيمك (معتقداتك الأساسية) تتوافق مع قيم الفريق

اختياري

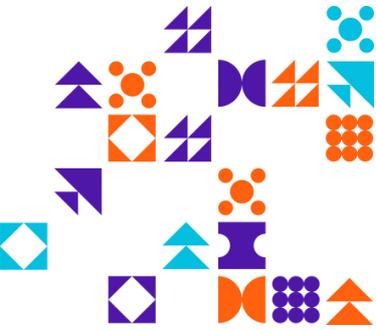
باستخدام هذه القائمة من أدوار الفريق النفسي ، ما هي أنواع مهام المشروع أو
أدوار العملية التي ستربطها بها؟

أدوار الفريق النفسية:

التركيز على النتائج

التركيز على العلاقات

المفكرون المبتكرون والتخريبيون النظاميون ومتبعي القواعد العمليون

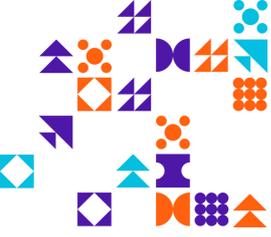


عناصر الوعي الذاتي

الوصف	العنصر
<ul style="list-style-type: none"> • معرفة المشاعر • إدراك الروابط بين المشاعر والسلوك • التعرف على كيفية تأثير العواطف على الأداء • أن تكون واعياً بالقيم والأهداف. 	الوعي العاطفي
<ul style="list-style-type: none"> • إدراك نقاط القوة والضعف. • إدراك النقاط العمياء. • معرفة المحفزات العاطفية. 	تقييم ذاتي دقيق
<ul style="list-style-type: none"> • التعبير عن آراء يحتمل أن تكون غير شعبية. • المخاطرة • إظهار الاتزان ، الثقة بالنفس. • امتلاك معرفة راسخة باحترامك لذاتك وكفاءاتك • ان تكون حاسماً 	الثقة بالنفس

عناصر التنظيم الذاتي

الوصف	العنصر
<ul style="list-style-type: none"> • تبقى هادئ تحت الضغط. • الاستمرار في التركيز في بيئة مرهقة. • السيطرة على التسرع والعواطف المدمرة. 	السيطرة على النفس
<ul style="list-style-type: none"> • الاعتراف بالأخطاء وتحدي السلوك غير الأخلاقي للآخرين. • بناء الثقة من خلال السمعة الصادق والمصادقية. • التمسك بالمبادئ. • التصرف بطريقة صحيحة أخلاقياً فوق مستوى الشبهات. 	جدير بالثقة (الثقة)
<ul style="list-style-type: none"> • اتباع نهج جيد منظم ودقيق في العمل. • أن تكون مسؤولاً عن تحقيق الأهداف. • الوفاء بالالتزامات والوفاء بالوعود. 	الضمير الحي
<ul style="list-style-type: none"> • التكيف مع الأحداث المتغيرة. • تفسير الأحداث بطريقة مرنة. • التعامل مع العديد من المطالب وتغيير الأولويات. 	القدرة على التكيف
<ul style="list-style-type: none"> • إنتاج أفكار جديدة. • النظر في حلول مبتكرة • للمشاكل. تبني نهج وإمكانيات • هيصة عن أفكار جديدة. 	الابتكار

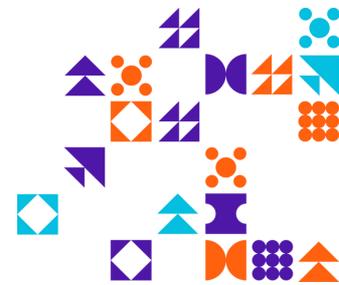


عناصر التحفيز

العنصر	الوصف
محرك الإلّانجاز	<ul style="list-style-type: none">• تحديد الألهاداف الصعبة، مع استغلال الفرص.• القيادة بجد للحصول على النتائج.• اكتشاف كيفية تنمية القدرات.• السعي للحد من عدم اليقين.
الاللتزام	<ul style="list-style-type: none">• اتخاذ القرارات بناءً على المبادئ الأساسية• للفريق. تحقيق الفائدة في السعي الشامل.• التضحية بسرور لتحقيق أهداف الكبيرة للشركة• البحث عن فرص لتحقيق مهمة الفريق.
المبادرة	<ul style="list-style-type: none">• العمل أكثر من المعتاد نحو الألهاداف.• إلهام الآآآرين من خلال مآآر غير• عادية. تجاوز القواعد للإلّانهاء العمل.• اقتناص الفرص.
التفاؤل	<ul style="list-style-type: none">• الألهام في النجاح بدلاً من الخوف من الفشل.• رؤية الالانتكاسات ناتجة عن عوامل يمكن السيطرة• عليها. العمل نحو الألهاداف بغض النظر عن العوائق.

عناصر التعاطف

العنصر	الوصف
فهم الآآرين	<ul style="list-style-type: none">• خدمة الآآرين على أساس الالاحتياجات..• مراقبة التلميحات العاطفية والالاستماع بعناية.• إظهار اللباقة وتقدير آراء الآآرين.
توجيه الخدمات	<ul style="list-style-type: none">• قدم المساعدة المناسبة بكل سعادة .• فهم وجهة نظر العملاء.• البحث عن استراتيجيات لزيادة رضا المستهلكين.• التعرف على احتياجات المستهلكين.
تطوير الآآرين	<ul style="list-style-type: none">• تقدير ومكافأة إنجازات• المنتسبين. تقديم النقد المفيد.• التدريب والتوجيه.
الالاستفادة من التنوع	<ul style="list-style-type: none">• تقدير الالايديولوجيات المختلفة.• خلق الظروف التي يمكن أن تزدهر فيها أنواع مختلفة من المجموعات.• إظهار الالاعتبار للمجموعات متنوعة.• الالاعتراض على التمييز والعنصرية.
الوعي السياسي Political awareness	<ul style="list-style-type: none">• فهم الحقائق السياسية وواقع الشركات.• استيعاب التأثيرات التي تحدّد آراء العملاء• والمستهلكين والمنافسين.• التعرف على النظم الالاجتماعية الحرجة.• تفسير علاقات السلطات بشكل صحيح.

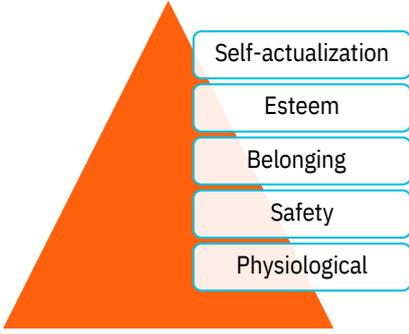
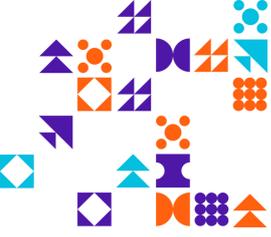


عناصر المهارات الاجتماعية

الوصف	العنصر
<ul style="list-style-type: none"> • إدارة المشاكل الصعبة بشكل مباشر. • تبادل المعلومات بشكل فعال. • تنمية التواصل الواضح. • تحقيق الوعي المتبادل. 	التواصل
<ul style="list-style-type: none"> • بناء علاقات مع الزملاء. • إنشاء شبكات عرضية كبيرة. • إبقاء الآلاخرين على اطلاع. • البحث عن علاقات مجزية للطرفين. 	بناء الروابط القلبية
<ul style="list-style-type: none"> • تعزيز بيئة تعاونية. • زراعة خيارات التعاون. • الموازنة بين الواجبات الوظيفية والعلاقات المهنية. • العمل سوياً؛ تقاسم الاستراتيجيات والمعرفة والأصول. 	التشارك والتعاون
<ul style="list-style-type: none"> • تحدي الوضع الحالي للمطالبة بالتغيير. • الدعوة للتغيير. • تقدير أهمية التغيير. • إظهار التغيير المتوقع من الآلاخرين. 	دعم التغيير

عناصر المهارات الاجتماعية

الوصف	العنصر
<ul style="list-style-type: none"> • كشف التصادمات وإطلاق الخلافات في العلن. • إدارة الأفراد الصعبة. • الحث على المناقشة المفتوحة للقضايا. • الدقة الهندسية لكلا الجانبين. 	معالجة الخلافات
<ul style="list-style-type: none"> • اظهار العروض التقديمية. • كسب الناس. • تنسيق أحداث مبهرة لبيع فكرة. • بناء التضامن والموافقة.. 	التأثير
<ul style="list-style-type: none"> • تحفيز الاهتمام بالرؤية الجماعية والهدف. • نمذجة القيادة الفعالة. • تولي الدور القيادي بغض النظر عن اللقب الرسمي. • توجيه أداء الآلاخرين. 	القيادة
<ul style="list-style-type: none"> • بناء هوية الفريق. • استقطاب أعضاء المجموعة. • عرض خصائص الفريق • حماية الفريق وسمعته الطيبة. 	قدرات الفريق



Maslow's Hierarchy of Needs

النظرية التنظيمية

النظرية التنظيمية: دراسة كيفية تصرف الأفراد والفرق والمنظمات.

الغرض من النظرية التنظيمية

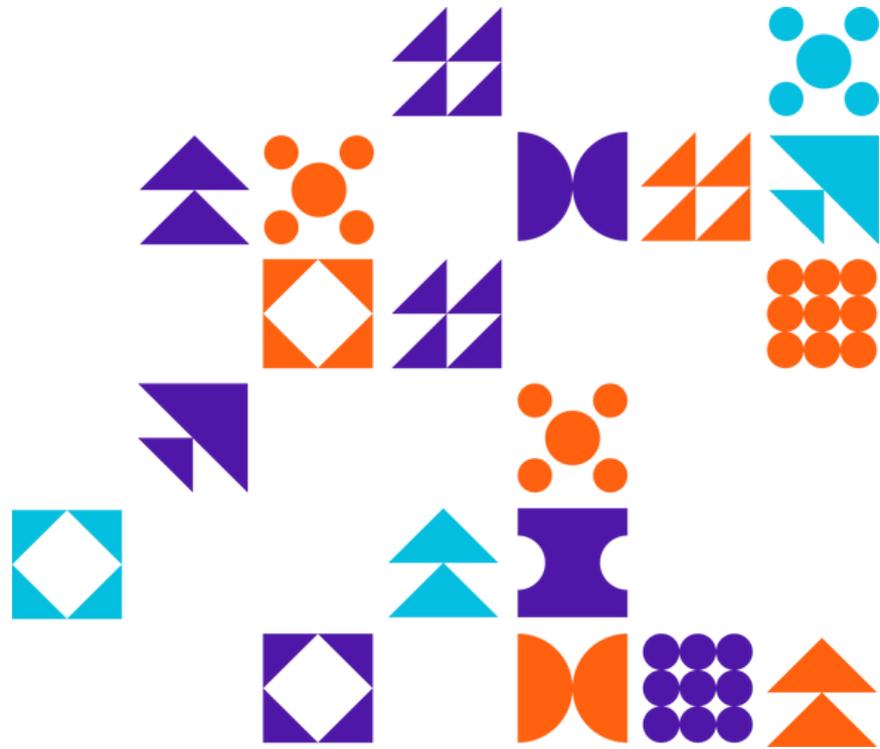
• تعظيم الكفاءة والإنتاجية

• حل المشاكل

• تحفيز الناس

• تلبية متطلبات أصحاب المصلحة

الوصف	منظرون تنظيميون مشتركون
يضع احتياجات الفرد في هرم أو مثلث	التسلسل الهرمي للاحتياجات لماسلو
تنص النظرية X على أن الناس عمومًا لا يحبون العمل ، والنظرية Y هي في الأساس عكس ذلك: يريد الناس العمل.	Y ونظرية X نظرية ماكجرجور
له ثلاث مكونات ، الإنجاز يتعلق بالنجاح ، والقدرة على التأثير على الآخرين ، والانتماء إلى فريق.	نظرية الإنجاز لماكلياند
النجاح في مكان العمل ، العوامل الصحية والعوامل المحفزة	نظرية الدافع هيرزبرج



متطلبات الامتثال

يجب تحديد متطلبات الامتثال وتتبعها وإدارتها في جميع أنحاء المشروع.



تحتوي معظم المشاريع على جوانب من حلولها تخضع لقيود قانونية أو تنظيمية.



قد تتضمن متطلبات لممارسات محددة، وقوانين الخصوصية، والتعامل مع المعلومات الحساسة.



سجل المخاطر

يستخدم لتتبع وإدارة المخاطر أثناء المشروع

المخاطر المتعلقة بالامتثال

قائمة بالمخاطر

صاحب المخاطر

تأثير المخاطر إن وقعت استجابات المخاطر

نظام إدارة التكوين

معلومات الامتثال ، بما في ذلك إثبات التحقق من أن كل ناتج يفي بمتطلبات الامتثال المحددة.



يسمح بالتتبع، وتحديد الإصدارات، والتحكم.



يتم تسليمها مع المخرجات حتى يتمكن العميل من متابعة التتبع في نظام إدارة التكوين الخاص به.



يسمح بالتتبع، وتحديد الإصدارات، والتحكم.



تحليل التباين

يقوم مدير المشروع بإنشاء تقارير منتظمة عن تباينات المشروع وأي إجراءات يتم اتخاذها للتحكم في المشروع لإبقائه على المسار الصحيح.



تعتبر الفروق المتعلقة بالامتثال بالغة الأهمية بسبب التأثير المحتمل على قابلية استخدام الناتج.



يجب أن يوضح تحليل التباين حجم التباين خطط لإعادة المشروع أو التسليم إلى الامتثال



أفضل خمس ممارسات الامتثال

1 الوثائق: تحديث احتياجات الامتثال والمخاطر

1

2 تخطيط المخاطر: إعطاء الأولوية للامتثال في تخطيط المخاطر

2

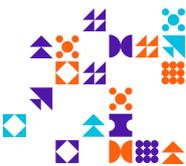
3 مجلس الامتثال: يشمل أخصائي الجودة / التدقيق والمتخصصين القانونيين / الفنيين ذوي الصلة

3

4

5 الإشراف على الامتثال: عملية رسمية

5



المتطلبات غير الوظيفية

النوع	الاعتبارات
التوفر	<ul style="list-style-type: none">• كيف ومتى تكون الخدمة متاحة؟• إذا أصبحت الخدمة غير متوفرة، ما مدى سرعة استعادتها للعمل؟• كيف ومتى تكون الخدمة متاحة؟• إذا أصبحت الخدمة غير متوفرة، ما مدى سرعة استعادتها للعمل؟
السعة	<ul style="list-style-type: none">• ما هو مستوى أداء الخدمة والسرعة والإنتاجية المطلوبة؟• بالنظر إلى عدد أصحاب المصلحة الذين يستخدمون الخدمة، هل هناك ما يكفي من العرض لتلبية الطلب؟
الاستمرارية	<ul style="list-style-type: none">• إذا كانت هناك كارثة من نوع ما، فما مدى سرعة استرداد الخدمة لدعم العمليات؟
الأمان	<ul style="list-style-type: none">• ما مدى جودة حماية الخدمة ومعلوماتها من المخاطر والتهديدات الأمنية؟• كيف تضمن سرية المعلومات وسلامتها وتوفرها؟

التوقعات والموافقات

- تحديد أصحاب المصلحة الضروريين المصرح لهم بالتوقيع والموافقة على المخرجات.
- بعد اختبار المخرجات والتحقق من، توفر الموافقة على الامتثال المنافع التالية:

القدرة على التقاط الفروق وتحديد مسار العمل

الإنذار المبكر بالتهديدات المحتملة للامتثال

إصلاح المشاكل لتجنب:
التأثير السلبي على الجدول الزمني للمشروع، تجاوز التكاليف، زيادة مخاطر المشروع

السماحية

تمكّن مستويات السماحية مدير المشروع من إدارة بعض المشكلات بفعالية دون الحاجة إلى تصعيد كل مشكلة.

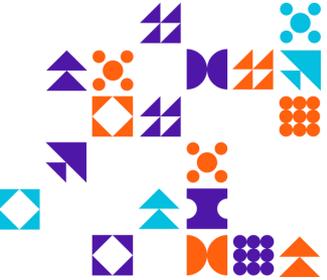
مجالات السماحية:

- الموازنة
- الوقت
- الجودة
- المتطلبات غير الوظيفية

تقارير التنفيذ

يقوم مدير المشروع بإنشاء تقارير التنفيذ بانتظام. وتدور هذه المعلومات حول:

- أنشطة المشروع
- حالة التسليم
- التقدم العام



إجراءات التصعيد

عند تحديد مشكلة عدم امتثال، حدد ما إذا كان من ضمن مستوى السماح بالنسبة لمدير المشروع لمعالجة.

- إذا كانت الإجابة **بنعم**، فإن مدير المشروع والفريق يعملان معاً **لاقتراح حل**.
- إذا كان **أعلى من مستوى السماح**، يتم **تصعيد المشكلة للفصل فيها**.

مخرجات ضمان الجودة

وتتحقق ضمان الجودة من صحة ما إذا كانت النواتج تتماشى مع متطلبات الامتثال وتوفر التغذية المرتدة بشأن أي تباينات محددة ونهج محتملة لعلاج أي عيوب أو عدم امتثال آخر.



وبما أن فريق المشروع ينتج نواتج قابلة للتنفيذ، فإن ضمان الجودة سوف يقوم:

- بمراجعة التسليم.
- التحقق من أنه يلي كلاً من المتطلبات الوظيفية وغير الوظيفية.
- تحديد واقتراح التحسينات المحتملة.



مع استمرار المشروع، قم برصد تقارير وتوصيات ضمان الجودة والتنسيق مع فريق المشروع لمعالجة العيوب أو قضايا عدم الامتثال.



التدقيق أو المراجعة

- يتم إجراؤها من قبل فريق خارج المشروع
- تُستخدم للتحقق من الامتثال للسياسات والعمليات والإجراءات التنظيمية.
- **مصممة لتحقيق ما يلي :**
- تحديد أنه يتم استخدام جميع الممارسات الجيدة والأفضل
- تحديد أي عدم مطابقة، وثغرات، وأوجه قصور.
- شارك الممارسات الجيدة من المشاريع الأخرى
- تقديم تحسينات استباقية لتحسين الإنتاجية.
- تسليط الضوء على المساهمات في الدروس المستفادة.

خطة إدارة الجودة

متطلبات جودة المشروع:

- معايير الجودة التي سيتم استخدامها.
- أهداف المشروع الخاصة بالجودة..
- أدوار ومسؤوليات إدارة الجودة.
- عمليات تنفيذ المشروع وعملياته الخاضعة لاستعراض الجودة.
- أنشطة مراقبة الجودة وإدارة الجودة المخطط لها في المشروع.
- أدوات الجودة التي سيتم استخدامها.
- الإجراءات الرئيسية ذات الصلة للتعامل مع عدم التوافق وإجراءات العمل التصحيحية، وإجراءات التحسين المستمر.

أدوات ضمان الجودة

تقنيات صنع القرار



جمع البيانات: قوائم المراجعة والقوائم الأخرى لمعايير القبول



تمثيل البيانات: مخططات التقارب، مخططات السبب والنتيجة، المخططات الانسيابية، الرسوم البيانية.



تحليل البيانات: تحليل البدائل، تحليل المستندات، تحليل العمليات، أو تحليل الأسباب الجذرية الرسمية



تقارير التدقيق



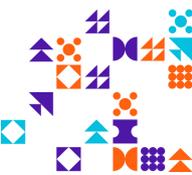
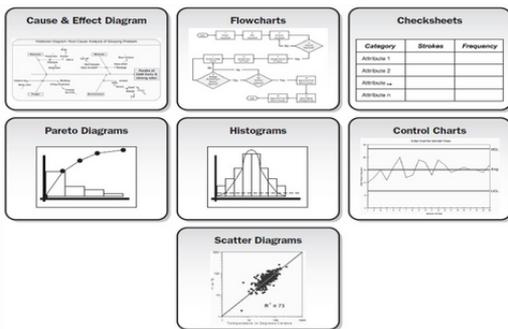
تقنيات حل المشاكل



Six Sigma، Plan-Do-Check-Act طرق إدارة الجودة:

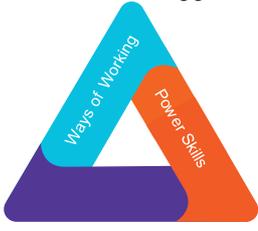


وتأثيرها على جودة التصميم X يركز على قيمة معينة تصميم ل X



PMI مثلث المواهب

يعكس المهارات التي يحتاجها محترفو المشاريع وصانعو التغيير اليوم أثناء تنقلهم في عالم إدارة المشاريع المتطور.



• طرق العمل

إتقان طرق متنوعة ومبتكرة (تنبؤية ، تكيفية ، تفكير تصميمي) لإنجاز أي مهمة

• مهارات القوة

المهارات الشخصية الحاسمة المطلوبة لتطبيق التأثير وإلهام التغيير وبناء العلاقات

• فطنة الأعمال

اتخاذ القرارات الفعالة وفهم كيفية توافق المشاريع مع الصورة الكبيرة للاستراتيجية التنظيمية الأوسع والاتجاهات العالمية

كيف تساعد OKRs في تسليم قيمة الأعمال

(OKRs) الأهداف والنتائج الرئيسية

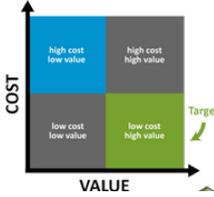
هو إطار عمل لتحديد الأهداف يستخدمه الأفراد والفرق والمنظمات لتحديد الأهداف القابلة للقياس وتتبع نتائجها. يساعد في توضيح الأفكار الاستثمارية والمقاييس المستخدمة لقياس النجاح.

قيمة العمل

مصطلح غير رسمي يتجاوز القيمة الاقتصادية. تشمل

مكونات قيمة الأعمال:

- القيمة للمساهمين
- القيمة للعميل
- المعرفة المضافة للموظف
- القيمة لشريك الأعمال



الهدف هو تحسين المكونات بفعالية من حيث التكلفة لزيادة القيمة الإجمالية للأعمال.



تحليل القيمة هو عملية فحص كل مكون من مكونات قيمة الأعمال وفهم



تحليل القيمة

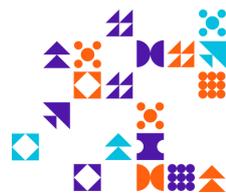
خطة إدارة المنافع

وثيقة تصف كيف ومتى سيتم تحقيق وقياس فوائد المشروع. DevOps مجموعة من الممارسات لخلق تدفق سلس للتسليم من خلال تحسين التعاون بين موظفي التطوير والعمليات.

مالك المنافع

يعمل مع مدير المشروع / قائد الفريق أثناء المشروع لضمان إدارة الفوائد المخطط لها عند تسليمها يساعد في نقل الفوائد المطلوبة إلى المنظمة المتلقية يضمن إنشاء مقاييس وطرق القياس ومراقبتها تقارير إلى الإدارة عن النتائج المحققة (قيمة) الفوائد المقدمة

المكونات	الوصف
المنافع المستهدفة	القيمة التجارية المتوقعة الملموسة وغير الملموسة التي سيتم تحقيقها من المشروع.
التوافق الاستراتيجي	كيف تتوافق المنافع مع استراتيجيات العمل في المنظمة.
الإطار الزمني	متى تتحقق المنافع (قصيرة الأجل وطويلة الأجل) ، عادة حسب مرحلة المشروع
صاحب المنفعة	الشخص أو المجموعة التي تراقب وتسجل وتبلغ عن المنفعة
المقاييس	القياسات المباشرة وغير المباشرة للمنافع المحققة.
المخاطر	المخاطر المرتبطة بتحقيق المنافع المستهدفة.



التأكد من تحقيق المنافع

- باستخدام المقاييس المختارة ، يقوم مالك المنتج بالإبلاغ عن التقدم المحرز لكل فائدة ملموسة
 - بالنسبة للفوائد غير الملموسة ، قد يكون التحديد الذاتي (النوعي) أكثر فائدة
- وينبغي أن تشمل التقارير ما يلي:**

- لتحقيق فوائد ملموسة-التقدم نحو تحقيقه
- أي فوائد معرضة لخطر عدم تحقيقها كما هو مخطط لها
- أي تأثير سلبي ناتج على الأهداف الاستراتيجية
- النهاية المحتملة لدعم فريق المشروع

إدارة الإطلاق

- تتمتع المشاريع الرشيقة بالقدرة على تحويل القدرات عالية القيمة إلى حلول يتم تسليمها مبكراً .
- يحدد مالك المنتج القدرات الأولية التي تشكل الحد الأدنى للزيادات في(MBI).
- الأعمال في المشاريع التقليدية ، يحدث الإصدار في نهايتها غالباً عندما يتم كل شيء
- يقدم MBI ما يكفي من الجوانب عالية القيمة للحل لبدء استخدامه والاستفادة منه.

تحديد نهجاً معيناً للإصدارات اللاحقة سيكون مدفوعاً بما يلي:

- مدى توافر مجموعة من الميزات أو القدرات.
- التقبل التنظيمي للتغييرات.
- الإيقاع الزمني للإصدارات اللاحقة.

تحليل تكلفة المنافع

نهج منظم لتقدير نقاط القوة والضعف في البدائل المستخدمة لتحديد الخيارات التي توفر أفضل نهج لتحقيق المنافع بأقل تكاليف ممكنة.

(ROI) العائد على الاستثمار

مقياس مالي للربحية إلى مبلغ الأموال يقيس الربح أو الخسارة من الاستثمار بالنسبة المستثمرة.

القيمة الحالية

لمبلغ من المال أو تدفق التدفقات النقدية في المستقبل مع إعطاء معدل عائد محدد.

$$PV = \frac{FV}{(1+r)^n}$$

معادلة القيمة الحالية هي:

(NPV) صافي القيمة الحالية

القيمة الحالية لجميع التدفقات النقدية الخارجة مطروحاً منها القيمة الحالية لجميع التدفقات النقدية الداخلة.

معدل العائد الداخلي

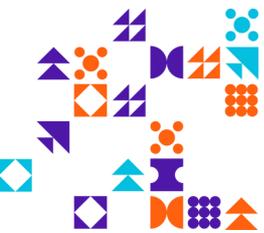
معدل الفائدة الذي يجعل صافي القيمة الحالية لجميع التدفقات النقدية مساوياً للصفر

صافي نقاط المروج (NPS)

يقيس رغبة العميل في التوصية بمنتجات أو خدمات مقدم خدمة لآخر على مقياس من -100 إلى 100.

AB اختبار

طريقة لتحديد تفضيلات المستخدم . يتم عرض خدمات متشابهة لمجموعات مختلفة من المستخدمين مع اختلاف واحد يُعرف بالمتغير المستقل . بناءً على نتائج تجربة اختبار AB، يمكنك تحسين الحل الذي تقدمه للمستخدمين.



تحليل شجرة القرار

أسلوب رسم تخطيطي والحساب لتقييم الآثار المترتبة على سلسلة من الخيارات المتعددة في وجود عدم اليقين.

تغييرات الأعمال الداخلية قد تسبب:

- الحاجة إلى مخرجات جديدة
- إعادة ترتيب أولويات النواتج الحالية إلغاء بعض النواتج

بيستل

اختصار لتحديد العوامل البيئية الخارجية التي يمكن أن تؤثر على القيمة والنتائج المرجوة من المشروع .

تحديث خطوط الأساس

في خطط المشروع التقليدية ، تكون الخطة الأولية المكتملة هي الخطوط المرجعية المعتمدة. عند حدوث تغييرات في المشروع ، يجب تحديث الخطوط المرجعية لتعكس أي متطلبات جديدة.

واجبات مالك المنتج

مسؤول عن القيمة التجارية النهائية للحل الذي ينتجه فريق المشروع.



دوره: هو مساعدة فريق المشروع على تحديد أولويات العمل بناءً على القيمة التي ستوفرها النواتج للأعمال.



ينسق احتياجات العمل المختلفة من مختلف أصحاب المصلحة معًا في قائمة الأعمال.



يبنى رؤية المنتج وينشرها.



يجيب على أسئلة الفريق حول الحل المطلوب.



مسؤول عن تحديد قصص المستخدم وتحديد أولوياتها بمساعدة الفريق.



يقدم تعليقات للفريق في الوقت المناسب.



مجلس الحوكمة أو مجلس إدارة المشروع أو اللجنة التوجيهية

يوفر الإشراف على المشروع قد تشمل راعي المشروع وكبار المديرين وموارد مكتب إدارة المشاريع قد يكون مسؤولاً عن:

- مراجعة المخرجات الرئيسية
- تقديم التوجيه لقرارات المشروع

إدارة التغيير

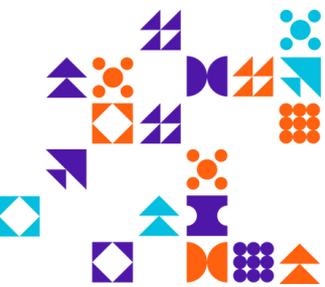
نهج شامل ودوري ومنظم لنقل الأفراد والجماعات والمنظمات من الحالة الحالية إلى الحالة المستقبلية التي يحققون فيها الفوائد المرجوة. وهو يختلف عن التحكم في تغيير المشروع ، وهو عملية يتم من خلالها تحديد وتوثيق التعديلات على المستندات أو التسليمات أو خطوط الأساس المرتبطة بالمشروع ، ثم تتم الموافقة عليها أو رفضها.

بمجرد الموافقة على التغيير وبناءها ، يحتاج مدير المشروع إلى التخطيط لتنفيذه بنجاح . خطة الطرح تمكن مدير المشروع من تحديد:

- نقل المعرفة
- التدريب وأنشطة الجاهزية المطلوبة لتنفيذ التغيير.

الهيكل التنظيمية

- تؤثر على توفر الموارد
- تؤثر في كيفية تنفيذ المشاريع الهيكل الرئيسية تشمل : وظيفي، مشروع، مصفوفي، ومركب



أغلاق المشروع أو المرحلة

تحدث عدة أنشطة مهمة أثناء الإغلاق:

- اكتمال العمل المخطط له.
- أرشفة معلومات المشروع أو المرحلة.
- تحرير موارد فريق المشروع لمتابعة المساعي الأخرى.
- دفع جميع الفواتير والمستخلصات، إغلاق العقود.
- ومناقشة الدروس المستفادة من المشروع وتوثيقها.

إغلاق معايير المشروع أو المرحلة

- يمكن أن يؤدي أي من الأحداث التالية إلى الإغلاق :
- حقق المشروع أو المرحلة أهداف الإنجاز بنجاح.
- تغيرت المتطلبات أثناء التنفيذ لدرجة أن المشروع لم يعد ممكنًا.
- لم يعد التمويل الكافي متاحًا لاستكمال المتطلبات.
- مواجهة مخاطر كبيرة تجعل إكمال المشروع بنجاح مستحيلًا.
- لم تعد المنظمة بحاجة إلى مخرجات المشروع.
- ظهور عوامل خارجية تلغي الحاجة إلى المشروع.

نوع PMO	التعريف
داعم	توفير دور استشاري للمشاريع من خلال توفير النماذج وأفضل الممارسات والوصول إلى المعلومات والتدريب والدروس المستفادة من المشاريع الأخرى.
مسيطر	تقديم الدعم وفرض الامتثال من خلال وسائل مختلفة. قد يشمل الامتثال اعتماد أطر أو منهجيات إدارة المشروع : استخدام قوالب ونماذج وأدوات محددة : أو الحوكمة.
موجه	يتحكم بكل المشاريع من خلال إدارة المشاريع مباشرة. يندرج عدد صغير نسبيًا من PMOs ضمن هذه الفئة.

إغلاق أنشطة المشروع أو المرحلة

التقرير النهائي:

ملخص لمعلومات المشروع عن الأداء والنطاق والجدول الزمني والجودة والتكلفة والمخاطر. إضافة إلى ما يلي كأعمال بالإغلاق:

إنهاء العقود

أرشفة العقود تعني الجمع والفهرسة والحفظ:

- الجدول الزمني للعقد
- النطاق
- الجودة
- أداء التكاليف
- وثائق تغيير العقد
- سجلات الدفع والمستندات المالية
- نتائج التفتيش
- المستندات والأدلة واستكشاف الأخطاء وإصلاحها

التقرير النهائي: ملخص نتائج أداء المشروع أو المرحلة

مستودع الدروس المستفادة

مخزن للمعلومات التاريخية حول الدروس المستفادة في كافة المشاريع.

وثائق التخطيط للنقل

- هناك حاجة إلى التنسيق ووضع استراتيجية حول أفضل السبل لتقديم ونقل المنتج والمخرجات الأخرى.
- يضمن إصدار ونشر المخرجات بالطريقة الأنسب توعية المستخدم النهائي وزيادة الاستخدام المناسبة واعتماد المخرجات بطريقة سليمة.
- التجهيز للنتائج الفنية يتضمن: (التدريب ، الوثائق، الدعم)

اجتماعات الإغلاق

تتعدّد الجلسات في نهاية المشروع أو المرحلة، تشمل:

- مناقشة العمل
- مراجعة الدروس المستفادة
- قد يشمل أصحاب المصلحة وأعضاء الفريق وموارد المشروع والعملاء

الوصف	وصف ما تم من أعمال، بما في ذلك النواتج أو المعالم الرئيسية
أهداف النطاق	توثيق معايير تقييم النطاق وتقديم دليل على استيفاء معايير الإنجاز
أهداف الجودة	وصف معايير التقييم لجودة المشروع والمنتج.
أهداف التكلفة معلومات	تحقق من تحقيق الأهداف ، وقدم تواريخ تسليم المعالم الفعلية وأسباب
التحقق من صحة الأعمال	تضمين الموافقات المطلوبة للمنتج أو الخدمة أو النتيجة النهائية-على سبيل المثال ، نتائج استطلاع رضا المستخدم
أهداف الجدول الزمني	التحقق من اكتمال أهداف المشروع في الوقت المحدد: تقرير عن أي تباين وآثار الفرق
تحقيق الفوائد	اذكر كيف حقق المنتج أو الخدمة أو النتيجة النهائية احتياجات العمل والفوائد المتوقعة : إذا كانت جزئية ، قدم تفاصيل التباين وجدول الوفاء
المخاطر أو المشكلات التي تمت مواجهتها	ضع قائمة بالمخاطر والقضايا واذكر كيفية معالجتها