

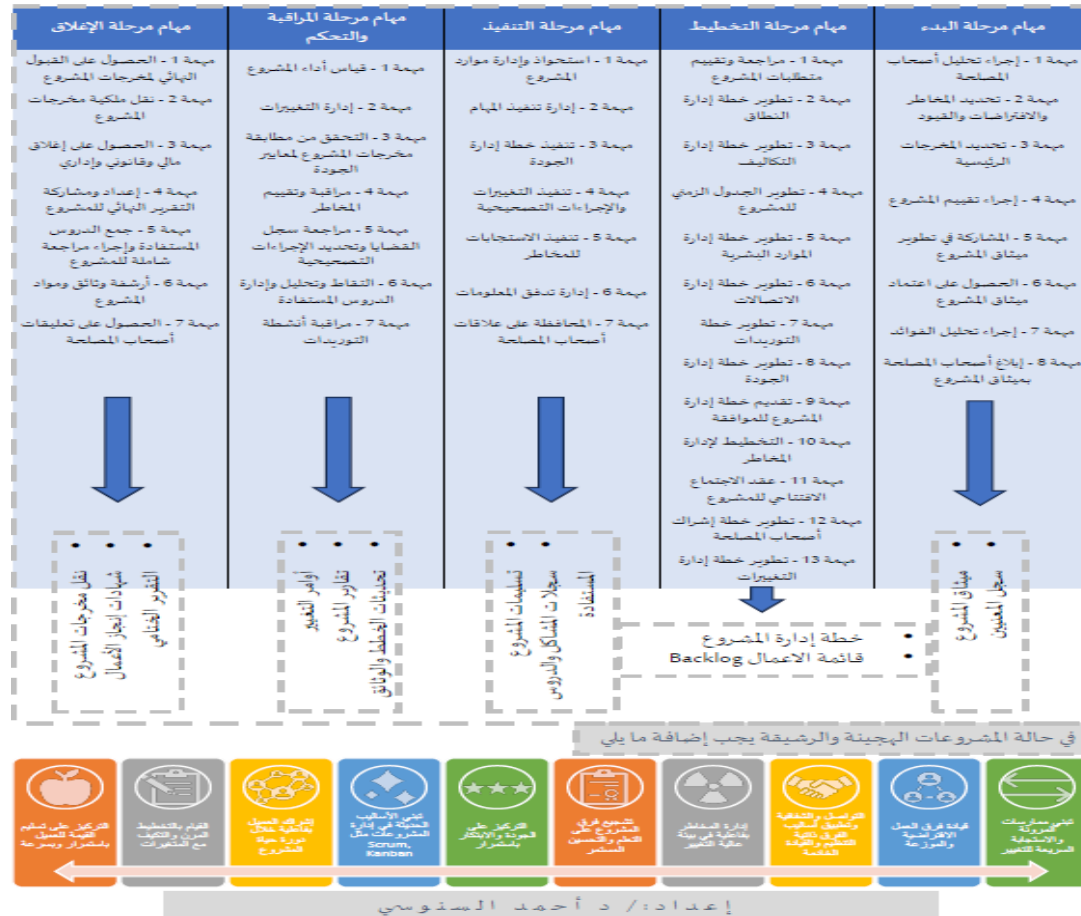


ملخص مادة إدارة المشاريع

Preparation : Hani Abdullah Bamansour

Supervisor : Dr. Ahmed Alsenosy

التصور العام لإدارة المشاريع





نظرة عامة

تعرف المشروع

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

خصائصه

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

متى يتم إنهاء المشروع

- تم تحقيق أهداف المشروع
- لا مزيد من التمويل
- لن يتم تحقيق أهداف المشروع

فوائد المشروع

- ملموسة : الأصول النقدية - حقوق حاملي الأسهم - منفعة - التراكيبات - الحصة السوقية - الأدوات
- غير ملموسة : الشهرة - الهوية التجارية - المنفعة العامة - السمعة - التوافق الاستراتيجي

نظرة عامة

EEF العوامل البيئية

- ثقافة المنظمة
- التوزيع الجغرافي
- المعايير الحكومية
- ظروف السوق
- المناخ والأوضاع السياسية
- اللغات والمناطق الزمنية
- جدول العطلات

OPA أصول العمليات الإدارية

- الخطط
- العمليات
- السياسات
- الإجراءات
- المعرفة الخاصة بالعمل القائم





تأسيس

المحافظ

- مجموعة من المشاريع والبرامج والمحافظ الفرعية والعمليات المدارة في مجموعة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية
- يتوافق مع استراتيجيات العمل

البرامج

- 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

المشاريع

- جزء من برنامج أوسع أو محفظة أو كليهما
- تمكن من تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية

تأسيس





تأسيس – عناصر أداء المشروع

التخطيط

- تقدم المشروع بشكل منظم ومنسق
- نهج شامل لتحقيق نتائج المشروع
- تطوير المعلومات لإنتاج مخرجات المشروع ونتائجه
- وقت التخطيط مناسب للسياق
- يمكن لمعلومات التخطيط إدارة توقعات أصحاب المصلحة

نهج التطوير

- 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

الفريق

- الملكية المشتركة
- أداء عالي
- كل شخص لديه مهارات جيدة في القيادة والتعامل مع الآخرين

أصحاب المصلحة

- التحصيل على الفؤاد وتجنب السلبات
- الاتفاق مع اهداف لمشروع

عدم اليقين

- الوعي ببيئة المشروع ، بما في ذلك PESTLE
- استكشاف عدم اليقين والاستجابة له بشكل استباقي.
- الوعي بالترابط بين متغيرات المشروع
- القدرة على توقع التهديدات والفرص وفهم عواقب المشكلات.

القياس

- فهم موثوق لحالة المشروع
- بيانات قابلة للتنفيذ لاتخاذ القرار
- الحفاظ على أداء المشروع على المسار الصحيح
- تحقيق الأهداف وخلق قيمة تجارية من خلال اتخاذ قرارات مستنيرة وفي الوقت المناسب بناء على التوقعات

التسليم

- يساهم المشروع في تحقيق أهداف العمل والنهوض بالاستراتيجية
- يحقق المشروع النتائج
- تتحقق فوائد المشروع في الإطار الزمني المقصود
- يقبل أصحاب المصلحة ويشعرون بالرضا عن مخرجات المشروع

عمل المشروع

- أداء كفاء وفعال
- العمليات مناسبة للمشروع والسياق
- التواصل المناسب مع أصحاب المصلحة
- الإدارة الفعالة للموارد المادية
- الإدارة الفعالة للمشتريات
- تحسين قدرة الفريق من التعلم المستمر وتحسين العمليات

الطرق الرشيقية Agile

باختصار الطرق الرشيقية تعتمد إرضاء العميل من خلال التسليم المبكر والمستمر للبرامج القيمة وبالتالي التحسين المستمر ورؤية النتائج بشكل أسرع مع إمكانية التطوير والتعديل والتحسين المستمر وهناك مبادئ مهمة منها:

- نرحب بالمتطلبات المتغيرة، حتى في وقت متأخر من التطوير. العمليات الرشيقية تسخر التغيير في سبيل الميزة التنافسية للعميل.
- قم بتسليم البرمجيات العاملة بشكل متكرر، من أسبوعين إلى شهرين، مع تفضيل الجدول الزمني الأقصر.
- يجب على فرق الأعمال والمطورين العمل معا يوميا طوال المشروع.
- تعتبر المحادثة وجها لوجه هي الطريقة الأكثر كفاءة وفعالية لنقل المعلومات إلى فريق التطوير وداخله.
- تعزز العمليات الرشيقية التنمية المستدامة. يجب أن يكون الرعاة والمطورون والمستخدمون قادرين على الحفاظ على وتيرة ثابتة إلى أجل غير مسمى.
- الاهتمام المستمر بالتميز التقني والتصميم الجيد يعزز المرونة.
- تظهر أفضل البنى والمتطلبات والتصاميم من فرق التنظيم الذاتي.
- على فترات منتظمة، يفكر الفريق في كيفية أن يصبح أكثر فعالية ، ثم يضبط ويعدل سلوكه وفقا لذلك.

الأفراد والتفاعل

العمليات
والأدوات

برمجيات تعمل

تعاون العملاء

الاستجابة للتغيير

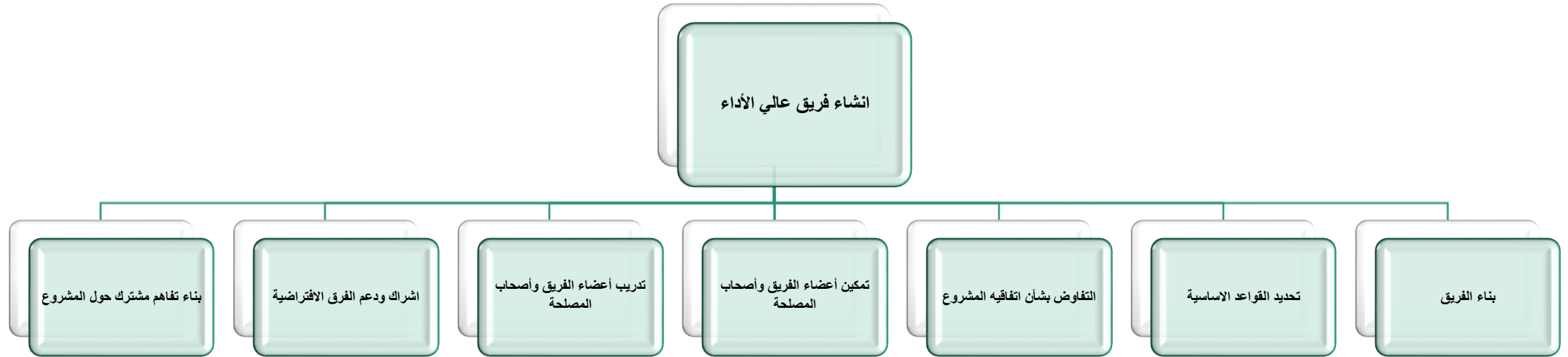
وثائق شاملة - اتباع خطة

التفاوض على العقود





الدرس الأول: انشاء فريق عالي الاداء





بناء الفريق

تعريف فريق العمل

مهارة حرف T

أصحاب المصلحة

المهارات الشخصية

تحليل RACI

ما قبل التعيين

خطة إدارة الموارد

مهارة الحرف T

وهي عبارة عن وجود معرفة في أكثر من مجال مع وجود الخبرة بشكل أكبر في مجال محدد وعليه تكمن العناصر المهمة كالتالي :

- الحاجة إلى مجموعات المهارات ذات الصلة لأداء العمل وتحقيق النتائج المرجوة.
- تجنب نقاط الفشل 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.



تعريف الفريق – بناء الفريق

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

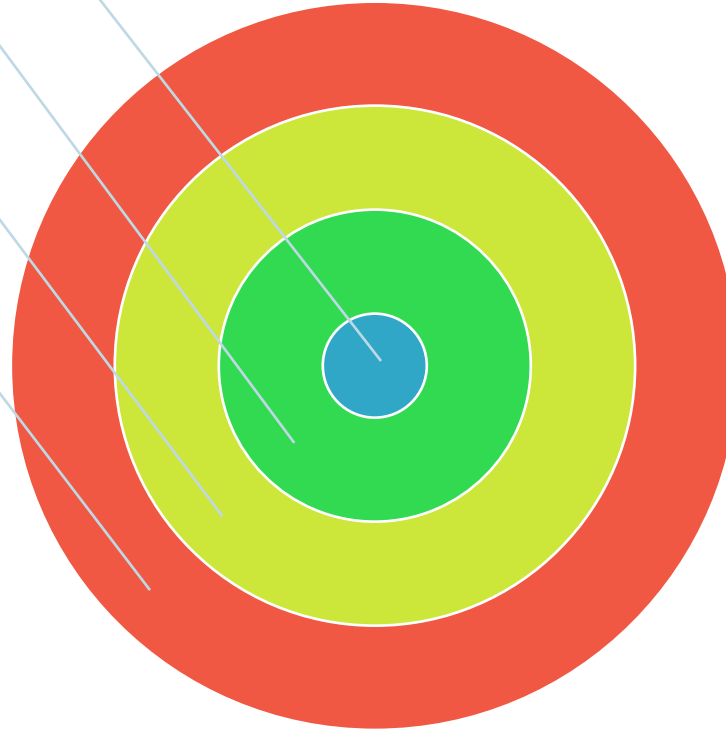
- تقدير، الحصول على، وإدارة الفريق.
- تقدير كميات وأنواع الموارد الأخرى التي سيحتاجها أعضاء الفريق لتنفيذ العمل
- الحصول على الأشخاص والموارد المادية.
- تطوير الفريق وتحسين كفاءاتهم وتسهيل التفاعلات وخلق بيئة جماعية فعالة
- تتبع أداء الفريق وإنشاء وتنفيذ التحسينات بناءً على التعليقات وحل المشكلات وإدارة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

بناء الفريق – أصحاب المصلحة

هم أي فرد أو مجموعة أو منظمة قد تؤثر أو تتأثر أو تدرك أنها تتأثر بقرار، أو نشاط، أو نتيجة لمشروع، أو برنامج، أو محفظة

يتم تحديد أصحاب المصلحة من خلال

مدير المشروع
فريق المشروع
ومديري الشركة
ومديري الموارد
الرعاة والهيئات
واللجان ومكتب إدارة
المشاريع
المعنيين والعملاء
والمستخدمين النهائيين
والموردين

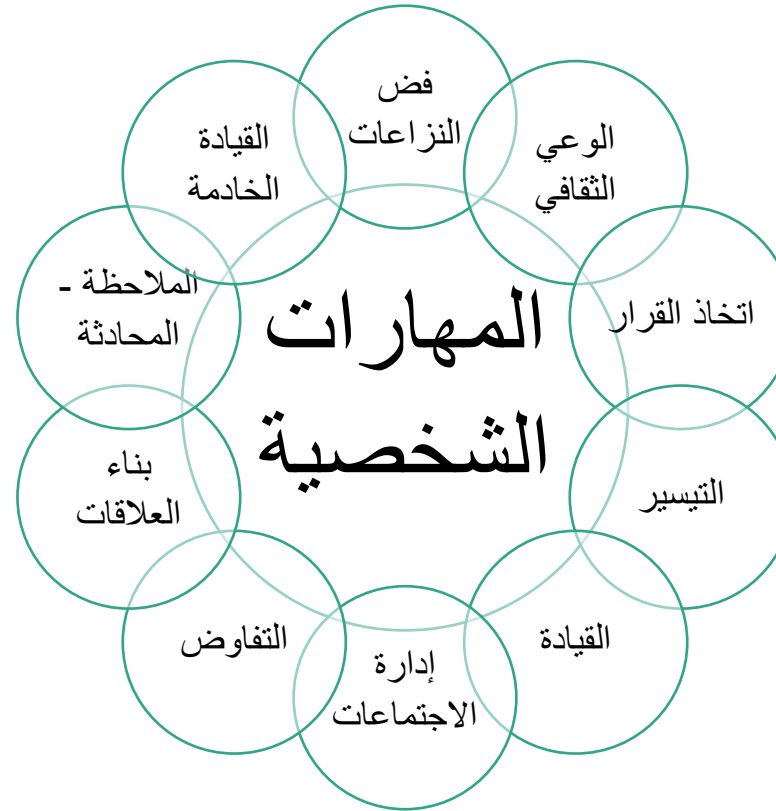


- يفضل تحديد أصحاب المصلحة أثناء تطوير ميثاق المشروع
- يجب مراجعة قائمة أصحاب المصلحة المحددين وتعديلها مع حدوث تغييرات في جميع مراحل المشروع
- يجب أن تصف خطط المشروع التي تم تطويرها أصحاب المصلحة ونموذج المشاركة المخطط لهم
- مع تقدم المشروع، يمكن أن تكشف المستندات مثل سجلات التغيير أو سجلات المشكلات 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.



بناء الفريق – المهارات الشخصية

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





بناء الفريق – تحليل RACI

R = Responsible A = Accountable C = Consulted I = Informed

عبارة عن نوع شائع من مصفوفة تخصيص المسؤولية التي تقوم بتعريف كل أصحاب المصلحة بالمشروع إلى:

	Project Manager	Engineering Manager	Quality Assurance Manager	Purchasing Manager	Manufacturing Manager
Create blueprints	A	R	C		C
Manufacture circuit board	I	C	C	R	A
Test circuit board	I	R	A		R
Order components	C	C	R	A	I
Assemble	I	R	C		A

(R) Responsible مسؤول

(A) Accountable محاسب

(C) Consulted مستشار

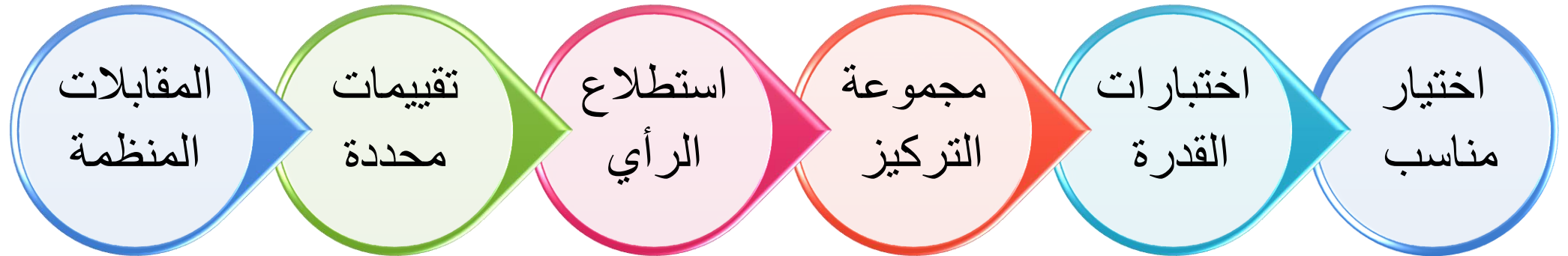
(I) Informed يتم اعلامه

وذلك لتحديد مشاركتهم بأنشطة المشروع ويؤدي ذلك لفهم مصفوفه الصلاحيات وبالإمكان الرجوع اليها لمعرفة المشاركة



بناء الفريق – ما قبل التعيين

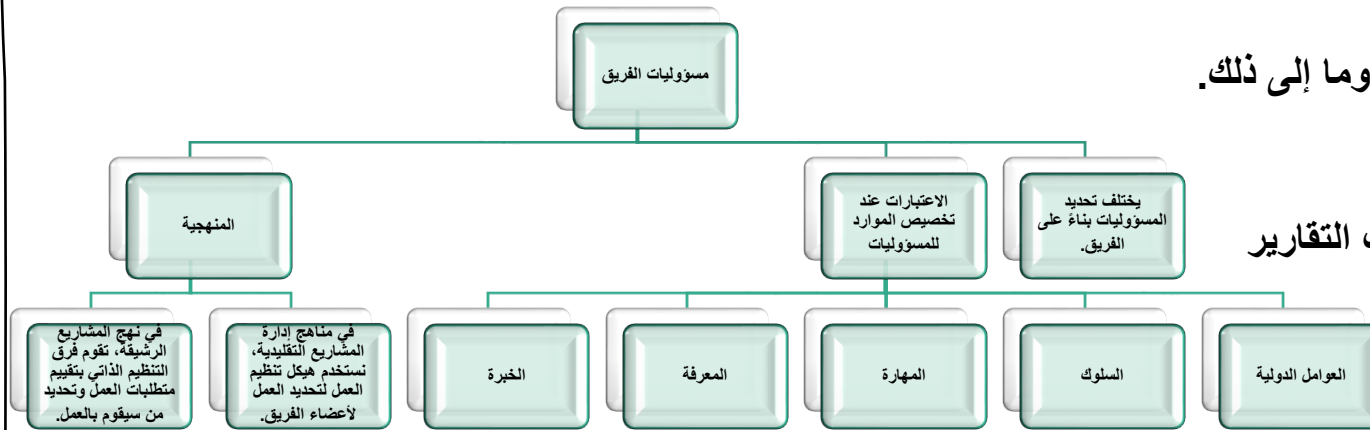
هناك طرق مهمة يجب الاطلاع عليها واستخدامها لمعرفة اجراء تعيين الفريق المناسب وأنها تساعد في الاختيار بالشكل الصحيح



بناء الفريق – أصحاب المصلحة

تحديد الموارد

• الأدوار والمسؤوليات :



- وظيفة الفرد في المشروع.
- السلطة وهي حقوق استخدام الموارد واتخاذ القرارات وقبول النتائج وما إلى ذلك.
- المسؤولية وهي الواجبات المعينة التي يتعين القيام بها.
- الكفاءة وهي المهارات والقدرات المطلوبة لإكمال الأنشطة المطلوبة.
- الهيكل التنظيمي للمشروع وهو يحدد أعضاء فريق المشروع وعلاقات التقارير الخاصة بهم.

- إدارة موارد فريق المشروع وهي إرشادات حول دورة حياة موارد الفريق وكيف 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



تحديد قواعد الفريق

القواعد الأساسية

- وهي توقعات واضحة فيما يتعلق بقواعد السلوك لأعضاء الفريق
- تتضمن القواعد الأساسية جميع الإجراءات التي تعتبر مقبولة وغير مقبولة في سياق إدارة المشروع.
- المسؤولية
- الاحترام
- الأمانة
- العدل

ميثاق الفريق

- وهو مستند يُمكن الفريق من إرساء قيمه واتفاقياته وممارساته أثناء أدائه لعمله معًا.
- القيم المشتركة للفريق
- إرشادات لتواصل الفريق واستخدام الأدوات.
- كيف يتخذ الفريق القرارات.
- كيف يحل الفريق النزاعات عند ظهور الخلافات
- كيف ومتى يجتمع الفريق

تمكين أعضاء الفريق وأصحاب المصلحة

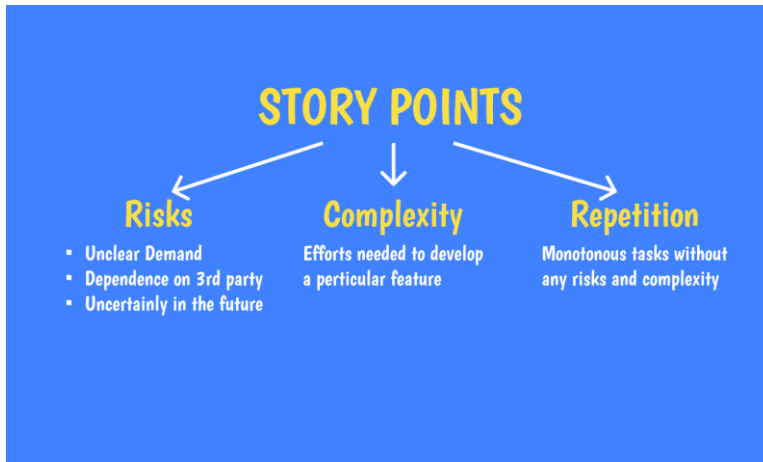
نقاط القوة والضعف

توزيع مسئوليات الفريق

الاجتماع الاسترجاعي



تمكين أعضاء الفريق وأصحاب المصلحة – نقاط القوة والضعف



التقديرات

- يجب أن يقوم الأشخاص الذين يقومون بالعمل بأداء مهام التخمين لأن لديهم معرفة أفضل بما يلي
 - المخاطر - مستوى الجهد - المشاكل المحتملة
- المشاريع التقليدية تستخدم تقدير ساعات الجهد (التقدير الثلاثي)
- بينما Agile تستخدم تقنية (Story Point)

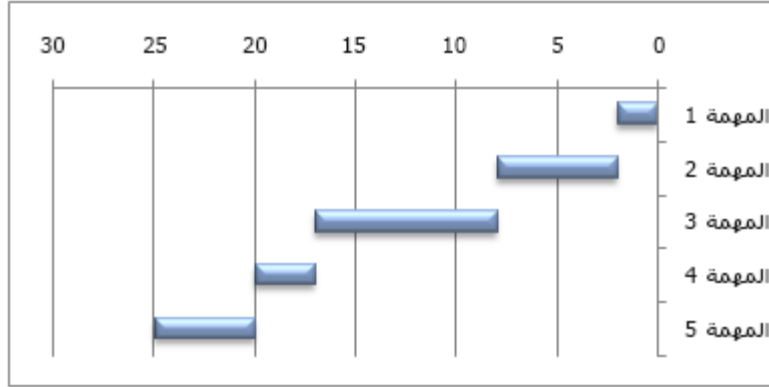
SWOT

- اختصار لنقاط القوة والضعف والفرص والتحديات وعادة يتم استخدام تحليل SWOT لتقييم أداء المؤسسة في السوق أو الأشخاص ويستخدم لتطوير استراتيجيات عمل فعالة





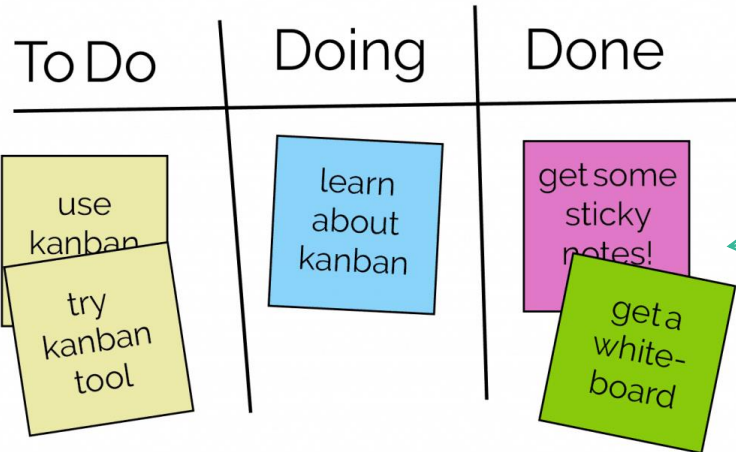
تمكين أعضاء الفريق وأصحاب المصلحة - توزيع مسئوليات الفريق



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
- لوحات Kanban

لتعزيز الرؤية والتعاون.



تمكين أعضاء الفريق وأصحاب المصلحة – 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:

تعيين المرحلة

• تحقق من الأنشطة لإشراك الفريق

جمع البيانات ومشاركتها

• مقاييس أداء الفريق، وتحليل القيمة المكتسبة، إلخ.

توليد الرؤى

• ما الذي يعمل؟ أين التحديات؟ تحليل المشكلات

صناعة القرار

• تحسينات / تغييرات لتجربتها في التكرار اللاحق - • الموافقة على 1

الاعلاق

• معلومات جديدة مع التقدير والشكر

تدريب أعضاء الفريق وأصحاب المصلحة

الكفاءة المطلوبة

عناصر التدريب

خطة التدريب والتوجيه

تكاليف التدريب





تدريب أعضاء الفريق وأصحاب المصلحة – الكفاءة المطلوبة

تحديد الكفاءات المطلوبة هو الجانب الأول من تطوير وتنفيذ خطة التدريب

يمكن أن تشمل الكفاءات المعرفة والمهارات والسمات الأخرى

سيكون لأصحاب المصلحة المختلفين احتياجات تدريبية مختلفة

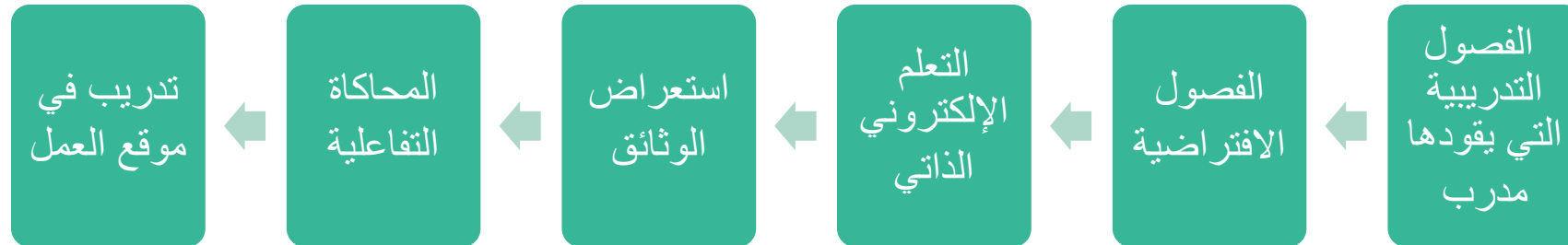
قد يحتاج أعضاء الفريق أنفسهم تدريباً محدداً تبعاً لرغبة العميل وثقافته والنتائج المرجوة وسياق المشروع



تدريب أعضاء الفريق وأصحاب المصلحة – 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



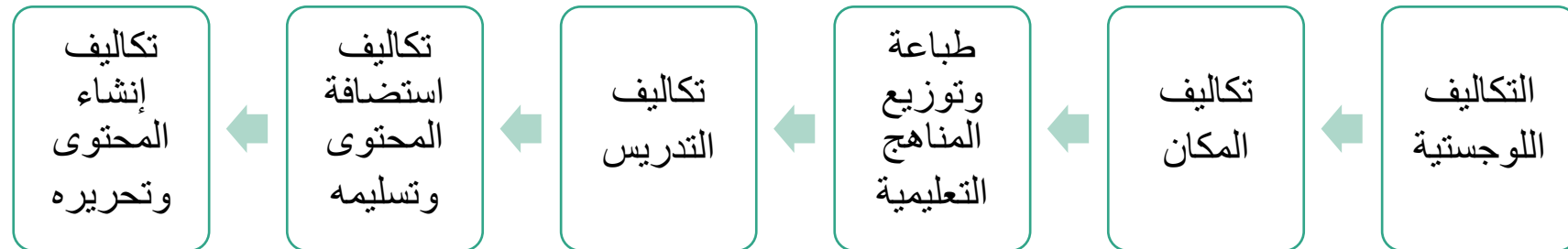


تدريب أعضاء الفريق وأصحاب المصلحة – خطة التدريب

- 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 تحسيناً في الكفاءات أو ربما الحصول على "شهادة اعتماد" تخدم مصلحة المشروع.

تدريب أعضاء الفريق وأصحاب المصلحة – تكاليف التدريب

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



اشراك ودعم الفرق
الافتراضية

الاحتياجات والبدائل

التواصل

الفرق الافتراضية





اشراك ودعم الفرق الافتراضية - الاحتياجات والبدائل

الاحتياجات الأساسية لفريق افتراضي



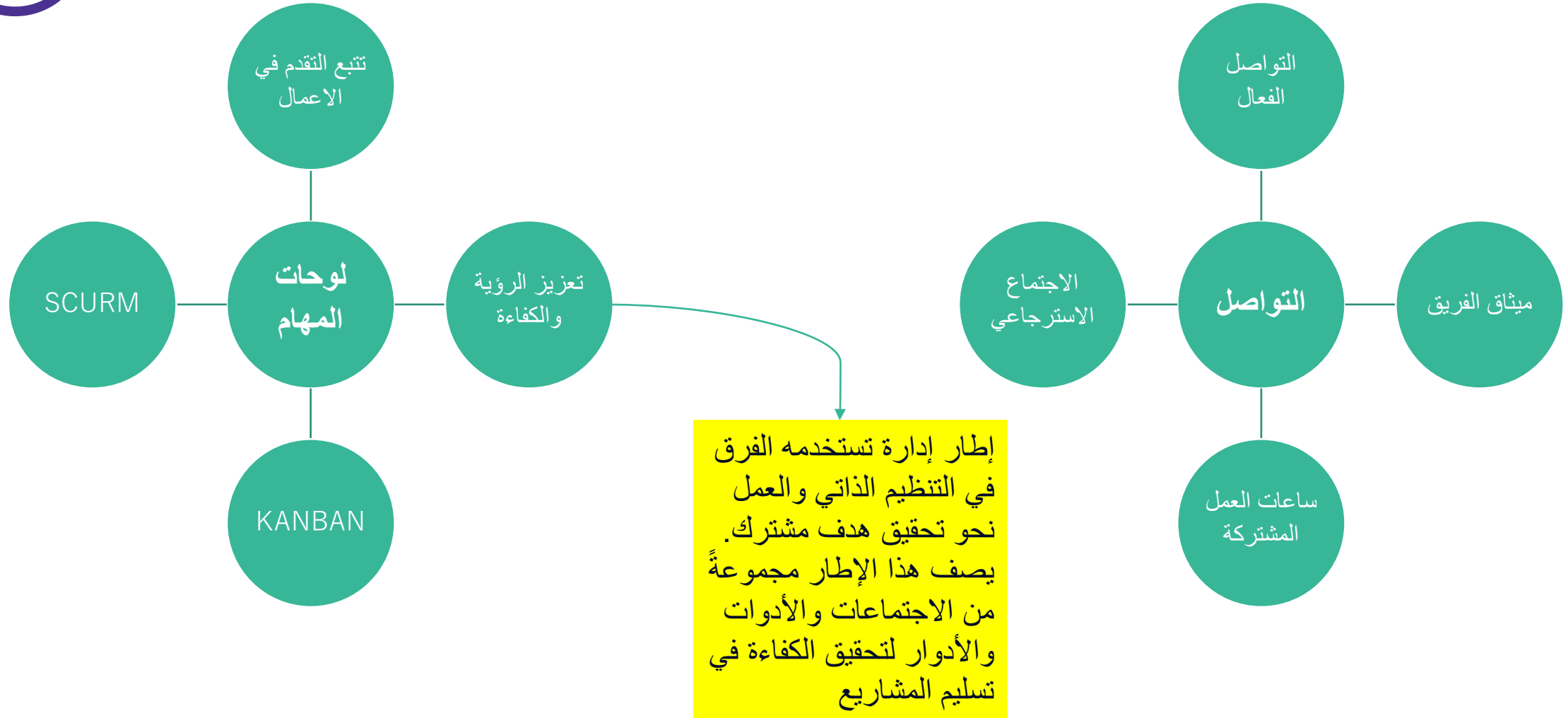
البدائل يجب المثابرة والتركيز على

- فعاليات الفريق
- الشفافية
- المسؤولية
- الاهتمام بالتواصل الفعال

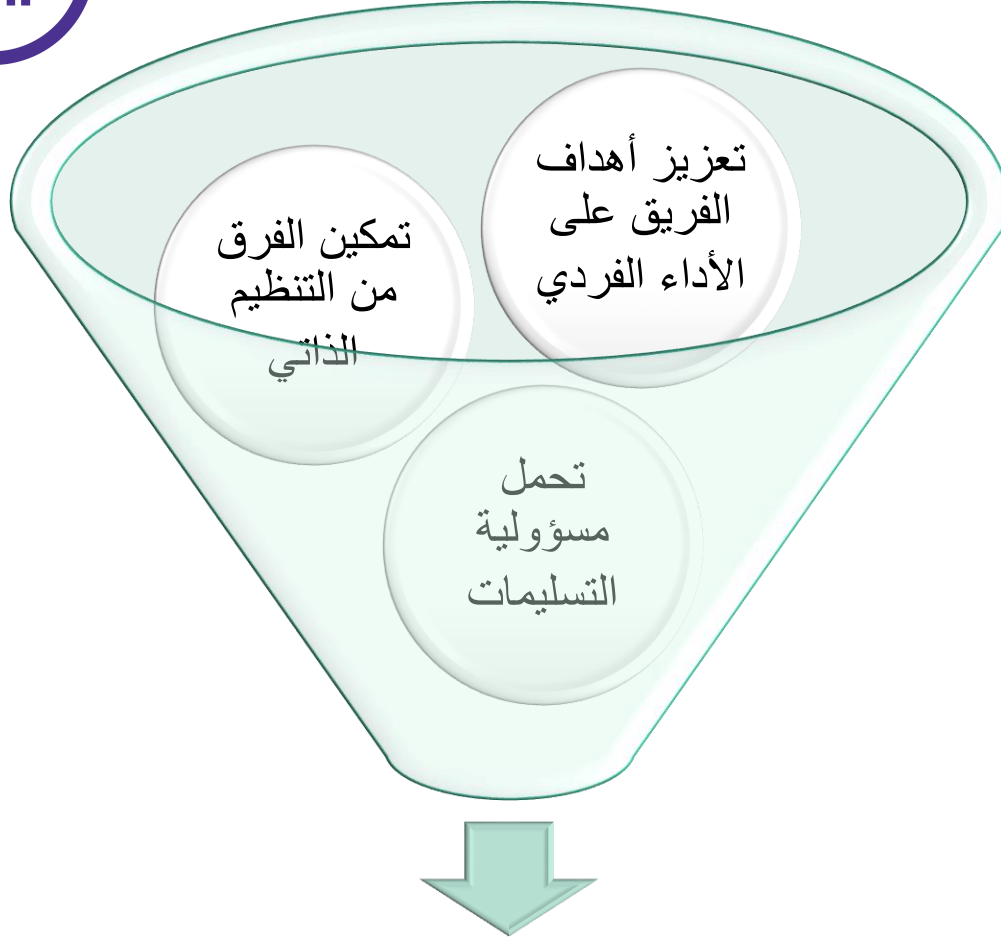
استخدم أدوات مؤتمرات الفيديو لتسهيل المشاركة النشطة والقدرة على تقييم لغة الجسد ونبرة الصوت
قم بتمكين رؤية العمل وحالة العمل التي يقوم بها أعضاء الفريق الافتراضي باستخدام أدوات مثل لوحات كانبان



اشراك ودعم الفرق الافتراضية - التواصل



اشراك ودعم الفرق الافتراضية - الفرق الافتراضية



سلطات مدير المشروع

من الارشادات المهمة

- 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.
- تشجع الفريق على وضع أجندات 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.



بناء تفاهم مشترك حول المشروع





بناء تفاهم مشترك حول المشروع - الرؤية

- الرؤية هي الحالة النهائية المنشودة - مجموعة من الأهداف والنتائج المرجوة.
- في بداية المشروع، تعتبر الرؤية الواضحة للأهداف النهائية المرجوة أمرًا بالغ الأهمية.
- يؤثر تحديد المخرجات على نهج المشروع - النهج التقليدي أو نهج اجايل
- وتشمل الرؤية على



بناء تفاهم مشترك حول المشروع - الاجتماع الافتتاحي

- الغرض منه : انشاء إطار المشروع - المساعدة في تشكيل الفريق - ضمان التوافق الصحيح مع الرؤية الشاملة للمشروع
- وقد تشمل الأنشطة التالية :
- بيان جملة الرؤية - تحديد ميثاق الفريق - كتابة القصة الخاصة بالمستخدم - تقدير الجهد - تخطيط الأولويات



بناء تفاهم مشترك حول المشروع – ميثاق المشروع

ميثاق المشروع: هو مستند صادر عن بادئ المشروع أو الراعي الذي يصرح رسميًا بوجود المشروع ويمنح مدير المشروع السلطة لاستخدام موارد المنظمة على أنشطة المشروع.

وثيقة ميثاق المشروع

This slide provides the glimpse about the project charter document which is important during the initiation phase of the project management plan.

Project Title	ABC Project	Project Manager	Alex Geller
Project Start Date	May 2021	Project Sponsor	Randy Hadden
Project End Date	August 2021		

Business Need	
- Project initiated to reduce the manual approvals - To track the approvals easily - To reduce any discrepancies and data loss	
Project Scope	Deliverables
Create an in house project portfolio management	- Generate consolidated project status report - Extract global Headcount details for all projects
Risk and Issues	Assumptions/Dependencies
- Data discrepancy due to large amount of projects - Involvement of multiple teams	- All Global IT projects to be added to the tool - Managers to provide regular updates for the projects
Financials	
Budget to complete this project is \$5000	

Milestones Schedule		
Milestone	Target Completion Date	Actual Date
Upload all global IT Projects to the tool	May 20,2021	
Text Here	July 30,2021	
Project Team	Approval/Review Committee	
Project Manager	Sponsor	Randy Hadden
Project Manager	Business Division Head	Monica Christopher
Team Member	Business Unit Head	Rory Gilmore
	Finance Manager	David Muller

This slide is 100% editable. Adapt it to your needs and capture your audience's attention.



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



بناء تفاهم مشترك حول المشروع – طقوس المشاريع الرشيقية

Scrum: إطار عمل اجايل لتطوير واستدامة المنتجات المعقدة، مع أدوار وأحداث ومستندات محددة

Sprint : تكرار مجدول في ال Scrum

الطقس	الوصف
تخطيط الشوط*	اجتماع تعاوني بداية كل شوط وفيه يتم: مراجعة أراء 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.
اجتماع سكروم	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).
مراجعة الشوط	مراجعة في نهاية كل تكرار مع "مالك المنتج" وأصحاب المصلحة الآخرين من العملاء لمراجعة تقدم المنتج وتلقي التعليقات على هذا التكرار.
الاجتماع الاسترجاعي	اجتماع لأعضاء الفريق ييسره Scrum Master للفريق لتحديد التحسينات الخاصة به. يستعرض عمليات وممارسات الفريق ويحدد طرقًا للفريق لتحسين أدائه وتعاونيه وما إلى ذلك.



بناء تفاهم مشترك حول المشروع – الاجماع والتوافق

التصويت بالنقاط

- يستخدم الأفراد النقاط اللاصقة لتحديد أولويات العناصر في القائمة

الاقتراع

- يشارك أعضاء الفريق وجهة نظرهم، وإذا تم الإجماع، فإن الفريق ينتقل إلى الخطوة التالية. إذا تم رفع اعتراضات، يعمل الميسر على حل المشكلة.

التصويت الروماني

- يصوت الأفراد إما بإبهام لأعلى (موافقة)
- أو إبهام لأسفل (عدم الموافقة).

القبضة الخماسية

- يصوت الأفراد عن طريق رفع خمسة أصابع للحصول على اتفاق كامل، أو قبضة للرفض التام، أو أصابع متعددة في مكان ما بينهما.



بناء تفاهم مشترك حول المشروع – تقنيات تحديد الاولويات

تقنيات تحديد الاولويات



T-Shirt Size – Effort Estimation



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

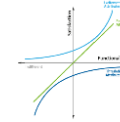
باستخدام مقياس نسبي لمستوى صعوبة أو تعقيد الميزة، يقوم الأفراد بتعيين نقاط سيناريو، وهي أرقام في تسلسل فيبوناتشي، 1، 2، 3، 5، 8، 13، 20، 40، 100، ∞.



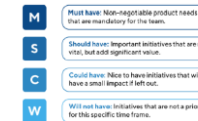
T- Shirt Sizing ☐

Story Pointing ☐

Planning Poker ☐



Kano ☐



Moscow ☐

الميزة	مهم	مفيد	مستحسن
1	1	1	1
2	2	2	2
3	3	3	3
4	4	4	4
5	5	5	5
6	6	6	6
7	7	7	7
8	8	8	8
9	9	9	9
10	10	10	10

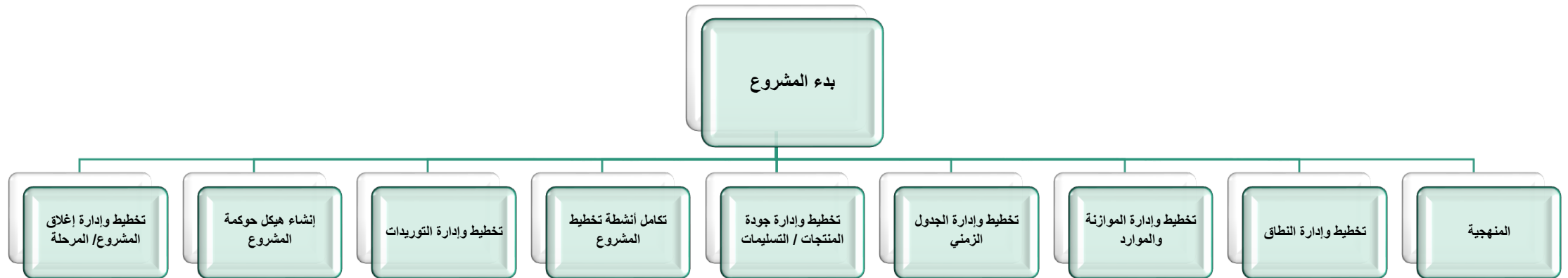
100 point ☐

Paired Comparison Analysis ☐

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
A. Appreciation		A	A	A	A	A	A	A	A
B. Acknowledgment	C		B	B	B	B	B	B	B
C. Acknowledgment	E	C		C	C	C	C	C	C
D. Power	B	D	D		D	D	D	D	D
E. Credibility	F	E	E	F		F	F	F	F
F. Interest	G	F	F	G	G		G	G	G
G. Financial benefits	H	G	G	H	H	H		H	H
H. Relationship	I	H	H	I	I	I	I		I
I. Self-Development									
Count	8	7	6	5	4	3	2	1	0
Rank	1	2	3	4	5	6	7	8	9



الدرس الثاني: بدء المشروع



بدء المشروع - المنهجية

رشيقي

نهج حديث حيث يعمل الفريق بشكل تعاوني مع العميل لتحديد احتياجات المشروع يؤدي التنسيق بين العميل والفريق إلى دفع المشروع إلى الأمام. من الأمثلة مشاريع البرمجيات أو المشاريع القائمة على الملكية الفكرية والبحث. دورات حياة اجايل*دورة حياة مشروع متكررة أو تدريجية. يشار إليها أيضًا باسم التغييرية أو التكيفية.

تنبؤي

النهج التقليدي حيث يتم فهم احتياجات المشروع ومتطلباته وقيوده، ويتم تطوير الخطط وفقًا لذلك. الخطط تدفع المشروع إلى الأمام من الأمثلة مشاريع البناء أو المشاريع التي لها العديد من الأصول المادية يتم تحديد نطاق المشروع والوقت والتكلفة في المراحل الأولى من دورة الحياة.

هجين

نهج مشترك يستخدم استراتيجيات من اجايل والتنبؤية من الأمثلة مشاريع بمزيج من الموارد ومستويات الخبرة أو المشاريع التي تسعى أو ترغب في تعلم أساليب أو تقنيات جديدة.

تكراري

متطلبات ديناميكية والأنشطة تتكرر حتى يتم اعتبارها صحيحة.

المشاريع التي من المتوقع أن يصل فيها التعلم والتصحيح في النهاية إلى الحل المثالي.

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.

تزايد

المتطلبات الديناميكية، وكذا المخرجات صغيرة تكرارية

المشاريع التي يرغب فيها العملاء أو الأعمال أو يتوقعون رؤية مخرجات أو نواتج جزئية مبكرًا بشكل متتابع.

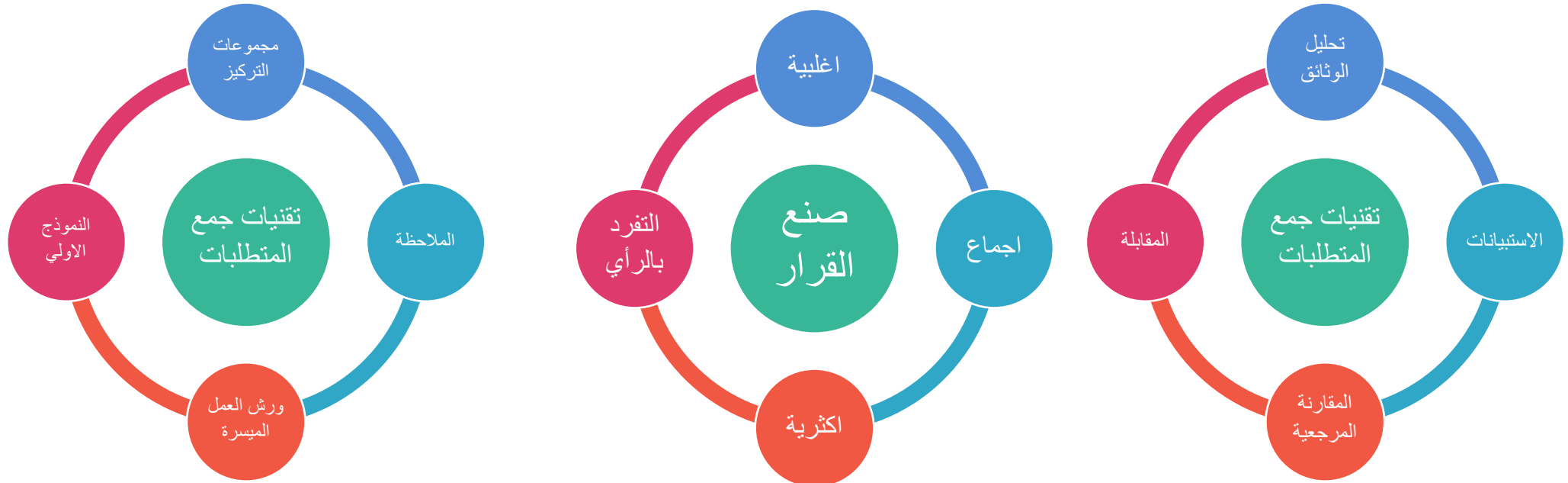
دورة حياة المشروع من النوع التكيفي التي يتم فيها إنتاج التسليمات من خلال سلسلة من التكرارات التي تضيف على التوالي وظائف ضمن إطار زمني محدد مسبقًا. يحتوي التسليم على القدرة الضرورية والكافية ليتم اعتباره مكتملاً فقط بعد التكرار النهائي.



بدء المشروع – تخطيط ودارة النطاق

تعريفات مهمة جدا

- **نطاق المشروع:** العمل الذي يتم تنفيذه لتسليم منتج أو خدمة أو نتيجة مع الميزات والوظائف المحددة. قد يتضمن "نطاق المشروع" نطاق المنتج.
- **نطاق المنتج :** هو الميزات والوظائف التي تشكل المنتج أو الخدمة أو النتيجة.
- **خطة إدارة النطاق :** يصف كيفية تحديد النطاق، وتطويره، ومراقبته، والتحكم فيه، والتحقق من صحته.
- **خطة إدارة المتطلبات :** تصف كيفية تحليل المتطلبات وتوثيقها وإدارتها.
- **متطلبات المشروع :** الشروط أو القدرات المتفق عليها للمنتج أو الخدمة أو النتيجة التي صمم المشروع لتلبيتها.
- **بيان نطاق المشروع :** وصف نطاق المشروع والتسليمات الرئيسية والافتراضات والقيود.





بدء المشروع – هيكل تقسيم العمل WBS

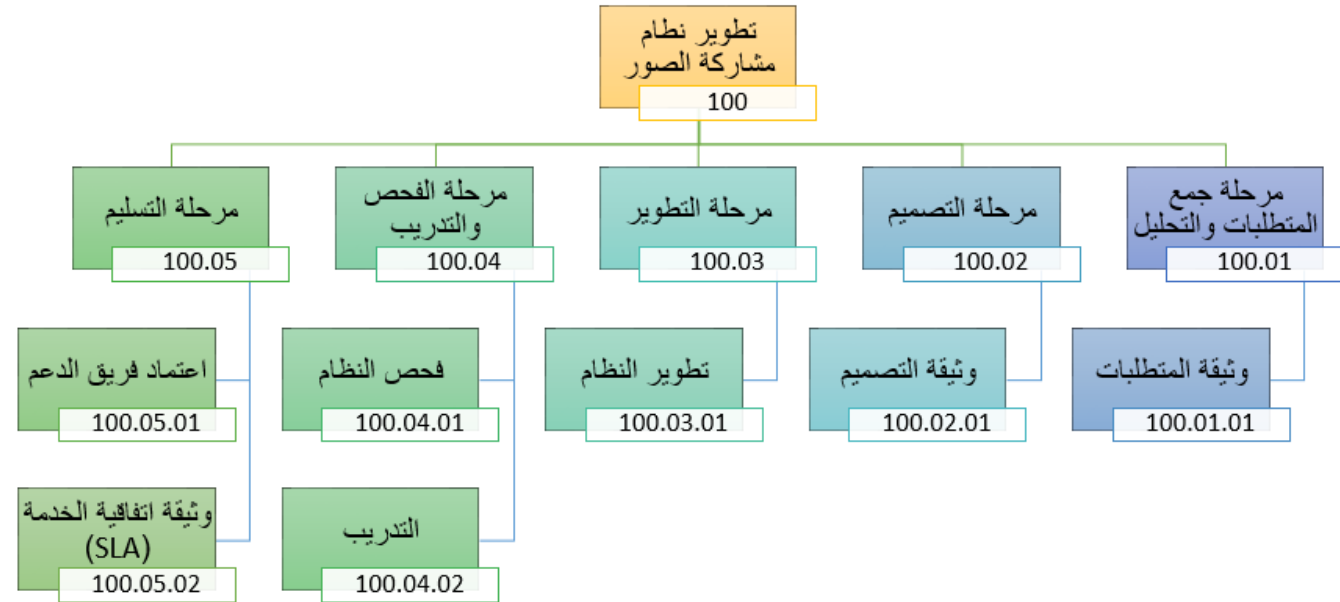
WBS : هو تنظيم هرمي للنطاق الإجمالي للعمل الذي يتعين على فريق المشروع تنفيذه لإنجاز أهداف المشروع وإنشاء المخرجات المطلوبة.

قاموس WBS : وثيقة توفر معلومات مفصلة عن التسليم والنشاط ومعلومات الجدولة الزمنية حول كل "حزمة عمل" في هيكل تنظيم العمل.

الخط المرجعي : الإصدار المعتمد لبيان النطاق و **WBS** والقاموس المرتبط به والذي يمكن تغييره فقط باستخدام إجراءات التحكم في التغيير الرسمية ويستخدم كأساس للمقارنة بالنتائج الفعلية.

إرشادات هامة

- راجع خطة إدارة النطاق
- راجع بيان نطاق المشروع
- راجع وثائق المتطلبات
- راجع العوامل البيئية للمنظمة EEFs
- مراجعة أصول العمليات التنظيمية
- OPAs.
- استخدم الأدوات والتقنيات، مثل التقسيم
- استخدم حكم الخبير
- قم بتضمين ملاحظات حول منتجات
- العمل التي قد يتم تسليمها بشكل متزايد
- توثيق الخط المرجعي للنطاق



بدء المشروع – هيكل تقسيم العمل WBS

Sprint Backlog			
Forecast	To-Do	In-Progress	Done
Fix My Profile 5		aliquip	ipsum duis sit ipsum
Filter Service Tickets 8	dolor ipsum culpa	vale culpa	aliquip
Quick Tips 3	ipsum sit duis duis		

- في الأساس قائمة بالعمل المتوقع لتسليم المنتج
- تتغير قائمة أعمال المشروع طوال فترة المشروع
- يعد إعداد وصقل وتنقيح المتراكم كمهمة مستمرة، يتم جدولة التنقيح عادةً في فترات أسبوعية أو شهرية
- 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

Backlogs

User Story

As a <role>
I want <goal>
so that <benefit>

Acceptance criteria:
 (Conditions of Satisfaction)
 ...
 ...

As an Account Manager
I want a sales report of my account to be sent to my inbox daily
So that I can monitor the sales progress of my customer portfolio

Acceptance criteria:

1. The report is sent daily to my inbox
2. The report contains the following sales details: ...
3. The report is in csv format.

- تقدم المشاريع مردود عموماً
- تساعد قصص المستخدمين الفرق على التركيز على تلك القيمة والمردود المقدمة للمستخدم.
- تحدد قصص المستخدم من الذي سيستفيد من عمل الفريق.
- إن صياغة رغبة المستخدم كقصة بدلاً من متطلبات أو مواصفات مفصلة تمكن الفريق من التركيز على المستخدم وما يقدره

User Story



بدء المشروع – أدوات وتقنيات للاستخدام عند التحقق من النطاق

الأدوات والأساليب Tool and Technique	الوصف - Description
تعريف تم* Definition of Done*	قائمة مرجعية للفريق تحتوي على جميع المعايير المطلوبة للوفاء بها بحيث يمكن اعتبار التسليم جاهزًا لاستخدام العميل. A team's checklist of all the criteria required to be met so that a deliverable can be considered ready for customer use.
تعريف جاهز* Definition of Ready*	قائمة مرجعية لفريق ما للمتطلبات التي تركز على المستخدم والتي تحتوي على جميع المعلومات التي يحتاجها الفريق ليتمكن من بدء العمل عليها. A team's checklist for a user-centric requirement that has all the information the team needs to be able to begin working on it.
معايير القبول* Acceptance Criteria*	مجموعة من الشروط التي يجب الوفاء بها قبل قبول التسليمات. A set of conditions that is required to be met before deliverables are accepted.
التحقق من النطاق* Validate Scope*	عملية إضفاء الطابع الرسمي على قبول نواتج المشروع المكتمل. The process of formalizing acceptance of the completed project deliverables.
مراجعات التكرار Iteration Reviews	عند أو بالقرب من نهاية التكرار، يتشارك فريق المشروع ويوضح جميع الأعمال التي تم إنتاجها أثناء التكرار مع المنظمة وأصحاب المصلحة الآخرين. At or near the conclusion of a timeboxed iteration, the project team shares and demonstrates all the work produced during the iteration with the business and other stakeholders.
تحليل التباين* خط الرجوع Variance Analysis*	تقنية لتحديد سبب ودرجة الاختلاف بين الخط المرجعي والأداء الفعلي. A technique for determining the cause and degree of difference between the baseline and actual performance.
تحليل الاتجاه* Trend Analysis*	تقنية تحليلية تستخدم النماذج الرياضية للتنبؤ بالنتائج المستقبلية بناءً على النتائج التاريخية. An analytical technique that uses mathematical models to forecast future outcomes based on historical results.

تخطيط وإدارة الموازنة والموارد

تقديرات التكلفة

تقديرات الموازنة

تكاليف الموارد



وضع تقدير تقريبي لتكلفة كل نشاط في المشروع مع العلم ان توفر التقديرات المنطقية أساسا لاتخاذ قرارات سليمة وكذلك للخطوط المرجعية وتشمل التقديرات التالي



مزايا وعيوب تقنيات التقدير

العيوب	المزايا	التكنيك
قد يكون من الصعب أحيانا على المديرين ذوي المستوى الأدنى تقسيم تقديرات التكلفة	يمكن أن تضمن عدم حذف أي عمل عن غير قصد من تقديرات العمل	التقدير بالمماثلة
قد يستغرق وقتاً طويلاً جداً ولا يمكن استخدامه إلا بعد تحديد WBS جيداً	دقيقة للغاية وتعطي مديري المستوى الأدنى مزيداً من المسؤولية	التقدير التصاعدي
قد تكون غير دقيقة، اعتماداً على سلامة المعلومات التاريخية المستخدمة.	لا تستغرق وقتاً طويلاً	التقدير بالمعاملة

تقديرات الموازنة

من المهم معرفة انه :

- يتكون تقدير موازنة المشروع من تجميع التكاليف المقدرة للأنشطة الفردية أو حزم العمل لإنشاء خط أساس التكلفة المعتمد
- تحتوي هذه الموازنة على كل التمويل اللازم لإكمال المشروع على النحو المحدد في الخط المرجعي للنطاق والجدول الزمني للمشروع
- ثم يتم قياس أداء تكلفة المشروع مقابل خط أساس التكلفة هذا

الخط المرجعي للتكاليف

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.

تكون الموازنة موزعة زمنيا

يمكن مراقبة وقياس أداء التكلفة

تشمل ميزانية طوارئ

التسوية مع حدود التمويل

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

تفترض معظم الموازنات تدفقات واردة وصادرة ثابتة

النفقات الكبيرة والمنفرقة عادة ما تكون غير متوافقة مع العمليات التنظيمية

تساعد حدود التمويل على تنظيم تدفق رأس المال الصادر للحماية من الإنفاق الزائد

تخطيط الموازنة

معدل الحرق

المعدل الذي يستهلك به المشروع الموارد المالية ، وهو ما يمثل التدفق النقدي السلبي. غالبا ما تستخدم المشاريع الرشيقية معدلات الحرق لموازنة تكاليف التكرارات / الأشواط / الزيادات المخطط لها.

استخدام معدل الحرق

مع شركاء أصحاب المصلحة Agile تتعاون فرق وأصحاب المصلحة الماليين لاقتراح مناهج الموازنة المتزايدة (عقلية رشيقية)

تكاليف الموارد

مبادئ توجيهية لتحديد الموازنة

- مراجعة خطة إدارة التكلفة
- مراجعة خطة إدارة الموارد
- مراجع الخط المرجعي للنطاق (بيان نطاق المشروع- WBS- وقاموس (WBS)
- تحقق من الجدول الزمني للمشروع لمعرفة نوع وكمية ومدة الموارد
- مراجعة سجل المخاطر للنظر في أي مخاطر قد تؤثر على تقدير التكلفة
- مراجعة العوامل البيئية للمؤسسة. EEFs.
- مراجعة أصول العمليات التنظيمية OPAs
- استخدم الأدوات والتقنيات المناسبة
- وثق موازنة المشروع، وتجهيز الخط المرجعي للتكاليف
- تحديد متطلبات تمويل المشروع أو التدفق النقدي لتمكين المشروع
- قم بتحديث مستندات المشروع حسب الحاجة



- تعيين معدل مختلط
- تقدير النقاط (الجهد) باستخدام بوكر التخطيط أو مخطط التقارب للعثور على عدد قصص المستخدم التي يمكن إكمالها بناء على سرعة الفريق
- استخدم صيغة بسيطة لتقدير التكلفة لكل نقطة:
- Σ (رواتب الفريق المحملة للفترة n) / النقاط المكتملة في الفترة n
- استخدم صيغة لتقدير الموازنة:
- (التكلفة لكل نقطة * إجمالي قيمة النقطة للعناصر المراد إكمالها) + النفقات الأخرى = الموازنة المتوقعة

تخطيط وإدارة الجدول الزمني

الجدول الزمني للمشروع : هو نموذج الجدول الذي يعرض الأنشطة المرتبطة، بالتواريخ، المدد الزمنية، المعالم والموارد المخططة.

المقارنة المرجعية والبيانات التاريخية / والعمليات

- عند الجدولة، المقارنة المرجعية هي مقارنة جدول مشروع بجدول زمني لمنتج أو خدمة مماثل يتم إنتاجها في مكان آخر
- يمكن أن تكون المقارنة مفيدة في المرحلة الأولية من الجدولة للمساعدة في تقييم جدوى المشروع
- يمكن أن تأتي البيانات التاريخية من مشاريع أخرى مكتملة داخل المنظمة تتوفر فيها معلومات مفصلة
- توفر البيانات التاريخية "نقطة انطلاق" جيدة للوقت الذي يجب أن يستغرقه شيء ما قبل التحليل التفصيلي

- يشمل البدء والانهاء من الأنشطة في تواريخ محددة وبتسلسل معين
- تحدد التواريخ المخططة للوفاء بالمراحل الرئيسية للمشروع
- ينسق الأنشطة لتشكيل برنامج زمني من أجل استكمال أهداف المشروع في الوقت المحدد
- يتتبع أداء الجدول الزمني ويحافظ على إطلاع الإدارة العليا وأصحاب المصلحة في المشروع على "حالة المشروع"

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

- تصف كيفية تحديد الأنشطة وتطويرها تقديمياً.
- يحدد طريقة الجدولة وأداة الجدولة المستخدمة.
- يحدد تنسيق الجدول.
- يضع معايير لتطوير ومراقبة الجدول الزمني للمشروع .

إدارة الجدول الزمني للمشاريع الرشيقة اجايل

هنا يمكن تطوير الجدول الزمني لإجمالي المشروع وأيضاً يتم جدولتها بطريقة تكرارية وتستخدم نهجان رئيسيان هما

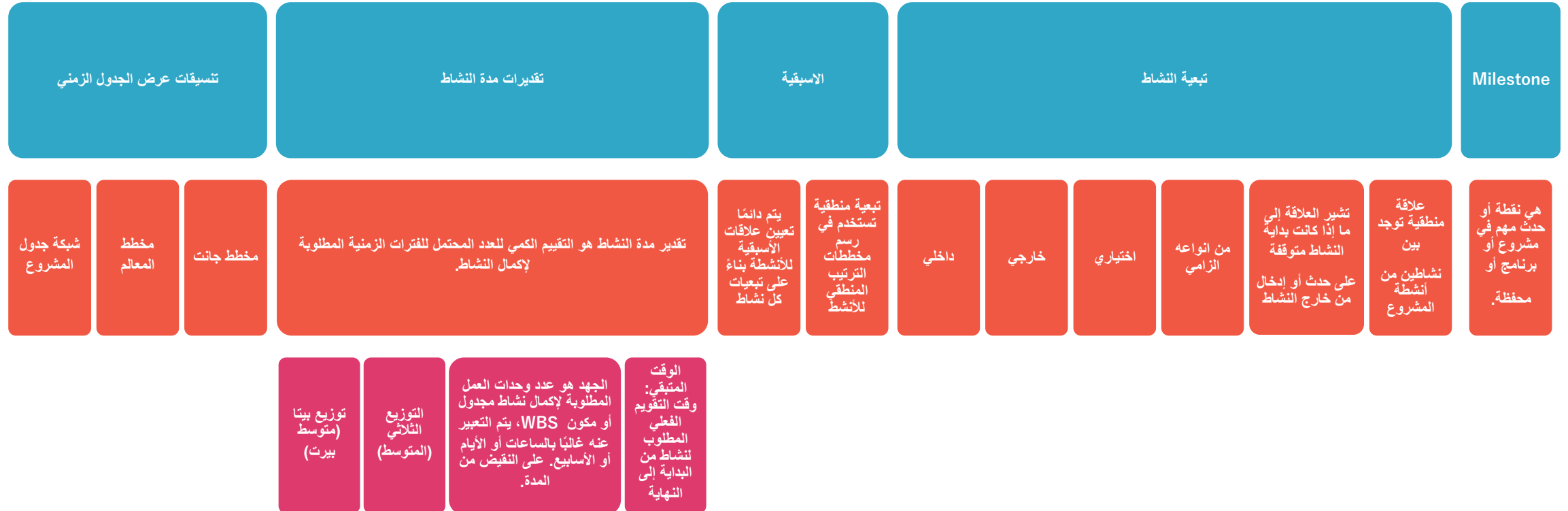
حسب الطلب

- لا تستخدم بالجدولة الزمنية التقليدية
- يقوم أعضاء الفريق "بسحب" العمل من قائمة الانتظار بمجرد تفرغهم
- تستند إلى منهجيات كانبان ولين
- توفر قيمة الأعمال بشكل متزايد
- يتم توزيع العمل حسب توفر أعضاء الفريق
- تعمل بشكل أفضل عندما يمكن تقسيم الأنشطة إلى أجزاء متساوية

Backlog

- تقنيات التطوير التدريجي (الموجة المتدرجة) المستخدمة لجدولة الأنشطة
- يستخدم مدة زمنية محددة، غالباً أسبوعين
- المتطلبات محددة في قصص المستخدم بالأولوية
- إبقاء بقية القصص بالمتراكم
- المتبقي من أعمال تؤجل لوقت لاحق على أساس الأولوية
- يُسلم قيمة الأعمال في وقت مبكر وبشكل متزايد
- يسمح بالتغييرات / التعديلات خلال المشروع بأكمله

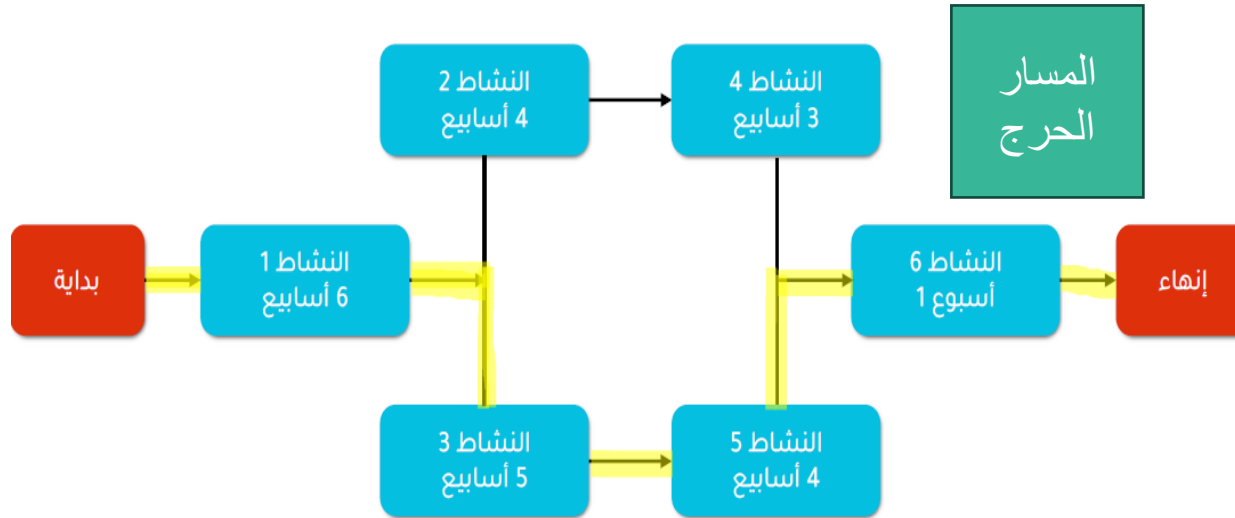
النشاط هو جزء من أعمال المشروع يمكن وضعه بالجدول الزمني



المسار الحرج Critical Path

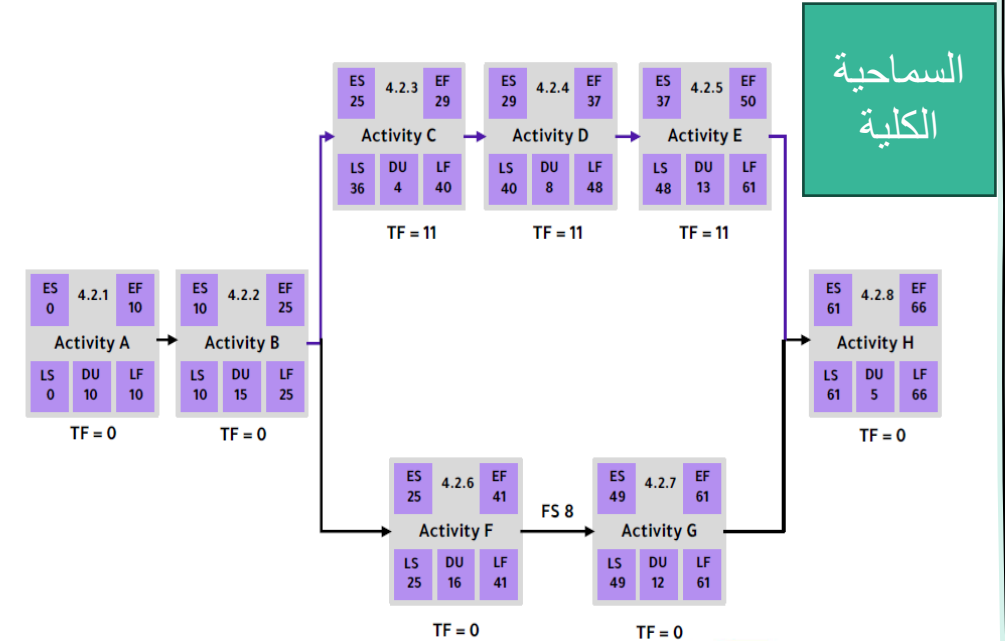
المسار الحرج هو تسلسل الأنشطة الذي يمثل أطول مسار خلال المشروع، والذي يحدد أقصر مدة ممكنة

السماحية الكلية هي 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.



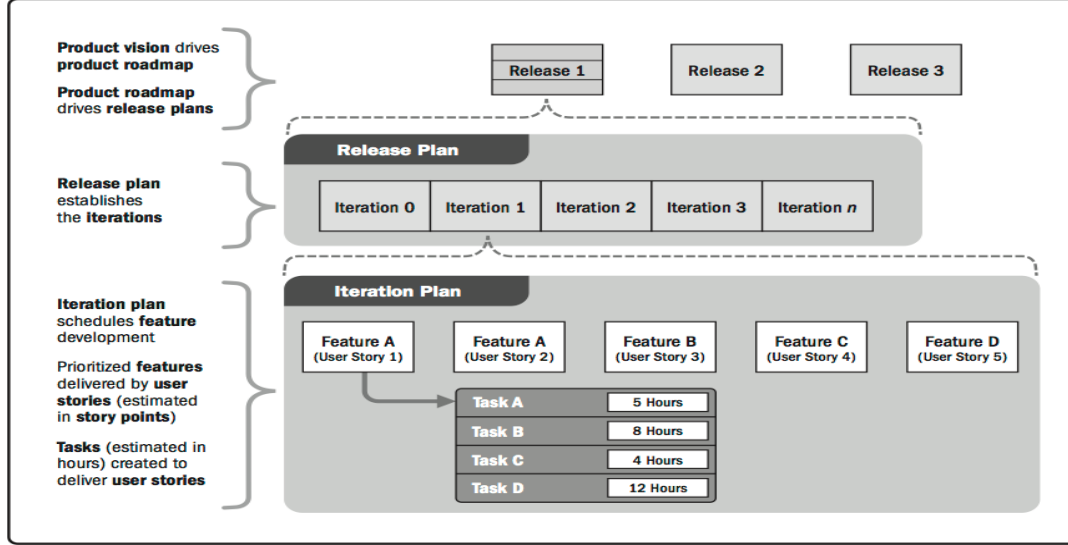
$$1[6w] + 2[4w] + 4[3w] + 6[1w] = 14 \text{ weeks}$$

$$1[6w] + 3[5w] + 5[4w] + 6[1w] = 16 \text{ weeks Critical Path}$$



تخطيط الإصدار في الطرق الرشيقية

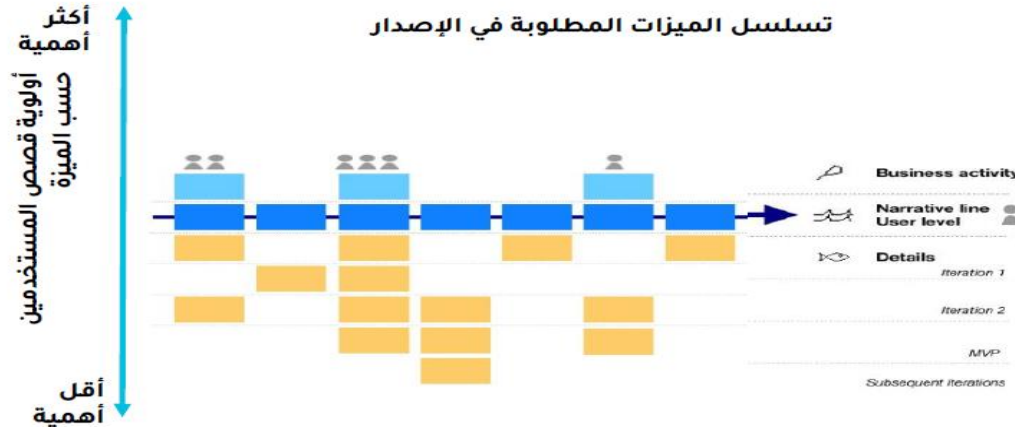
الطرق الرشيقية للأنشطة



- قارن بين الكمية الإجمالية للعمل الذي تم تسليمه والمقبول بتقدير العمل الذي كان مخطط إكماله للفترة الزمنية نفسها
- راجع العمل المنجز في عروض Sprint بشكل اعتيادي.
- قم بإجراء مراجعات مجدولة لتسجيل الدروس المستفادة (الاجتماعات الاسترجاعية).
- حدد معدل سرعة المخرجات والتحقق من صحتها وقبولها.

الطرق الرشيقية للموارد

- تجميع القصص حسب التسلسل والأولوية
- تسلسل الميزات والوظائف للإصدار
- إعطاء الأولوية لقصص المستخدمين في تراكم الإصدار وربطها بالميزات والوظائف



التجانس

- ضبط أنشطة الجدول الزمني للحفاظ على متطلبات الموارد ضمن حدود الموارد المحددة مسبقا وذلك بتحريك 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

- ضبط تواريخ البدء والانتهاء استنادا 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

ضغط الجدول الزمني

- تقصير مدة الجدول الزمني بأقل تكلفة إضافية وذلك بإضافة موارد مثل العمل الإضافي والموارد الإضافية
- تطبق فقط للأنشطة على المسار الحرج
- لا ينتج دائما بديلا قابلا للتطبيق وقد يؤدي إلى زيادة المخاطر أو التكلفة.
- التتابع السريع تنفيذ الأنشطة بالتوازي لتقليل الوقت
- قد يؤدي إلى إعادة الجدولة، وزيادة المخاطر، وزيادة التكلفة

فترات خاصة

- (تكرار التجميد/ التكرار) عبارة عن (زيادة / تكرار) شوط متخصص لتثبيت قاعدة الأكواد البرمجية بحيث تكون قوية بما يكفي للإصدار. لم تتم إضافة أي وظائف جديدة. تستخدم في المقام الأول لإعادة البناء و / أو التعديلات الفنية.

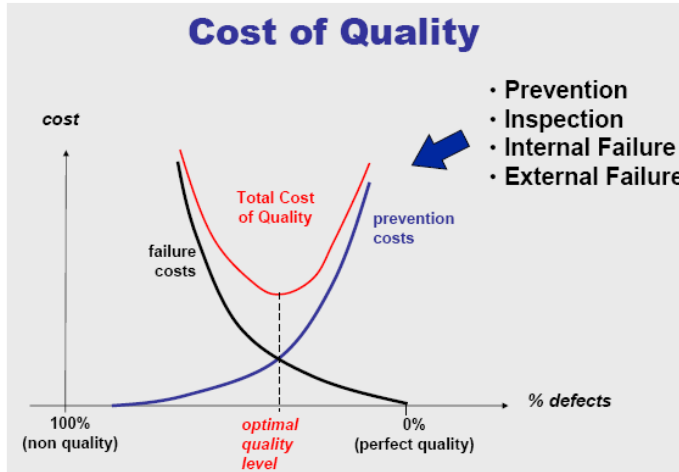
تخطيط وإدارة جودة المخرجات والتسليمات

تعريفات مهمة جدا

- **الجودة :** هي درجة تلبية خصائص معينة لمتطلبات ما.
- **المعيار :** هو مستند تم إنشاؤه بواسطة سلطة أو عرف أو كيان معتمد كنموذج أو مثال
- **اللوائح :** هي المتطلبات التي تفرضها جهة حكومية. يمكن أن تنشأ من هذه المتطلبات خصائص المنتج أو العملية أو الخدمة، بما في ذلك الأحكام الإدارية

تكلفة الجودة

- **تكلفة الجودة :** هي 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

- **قياسات الجودة :** هي وصف ما لمشروع أو سمة منتج وكيفية قياسها
 - **السماحية :** هي الوصف الكمي للاختلاف المقبول لمتطلبات الجودة
- تشمل امثلة مقاييس الجودة



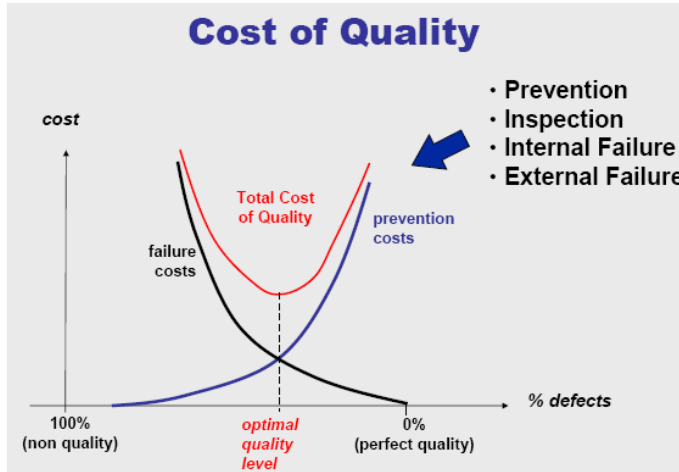
تخطيط وإدارة جودة المخرجات والتسليمات

تعريفات مهمة جدا

- **الجودة :** هي درجة تلبية خصائص معينة لمتطلبات ما.
- **المعيار :** هو مستند تم إنشاؤه بواسطة سلطة أو عرف أو كيان معتمد كنموذج أو مثال
- **اللوائح :** هي المتطلبات التي تفرضها جهة حكومية. يمكن أن تنشأ من هذه المتطلبات خصائص المنتج أو العملية أو الخدمة، بما في ذلك الأحكام الإدارية

تكلفة الجودة

- **تكلفة الجودة :** هي 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

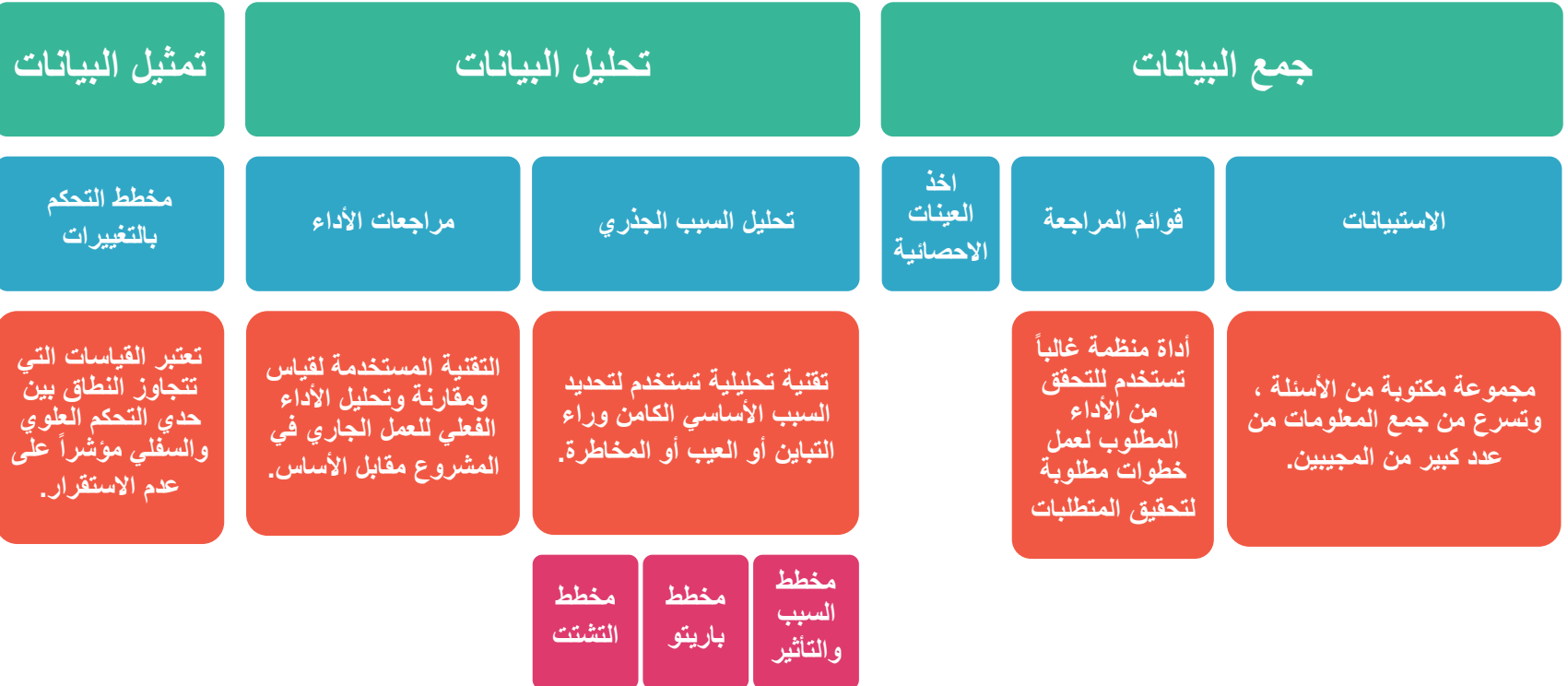


قياسات الجودة

- **قياسات الجودة :** هي وصف ما لمشروع أو سمة منتج وكيفية قياسها
 - **السماحية :** هي الوصف الكمي للاختلاف المقبول لمتطلبات الجودة
- تشمل امثلة مقاييس الجودة



أدوات ضبط الجودة

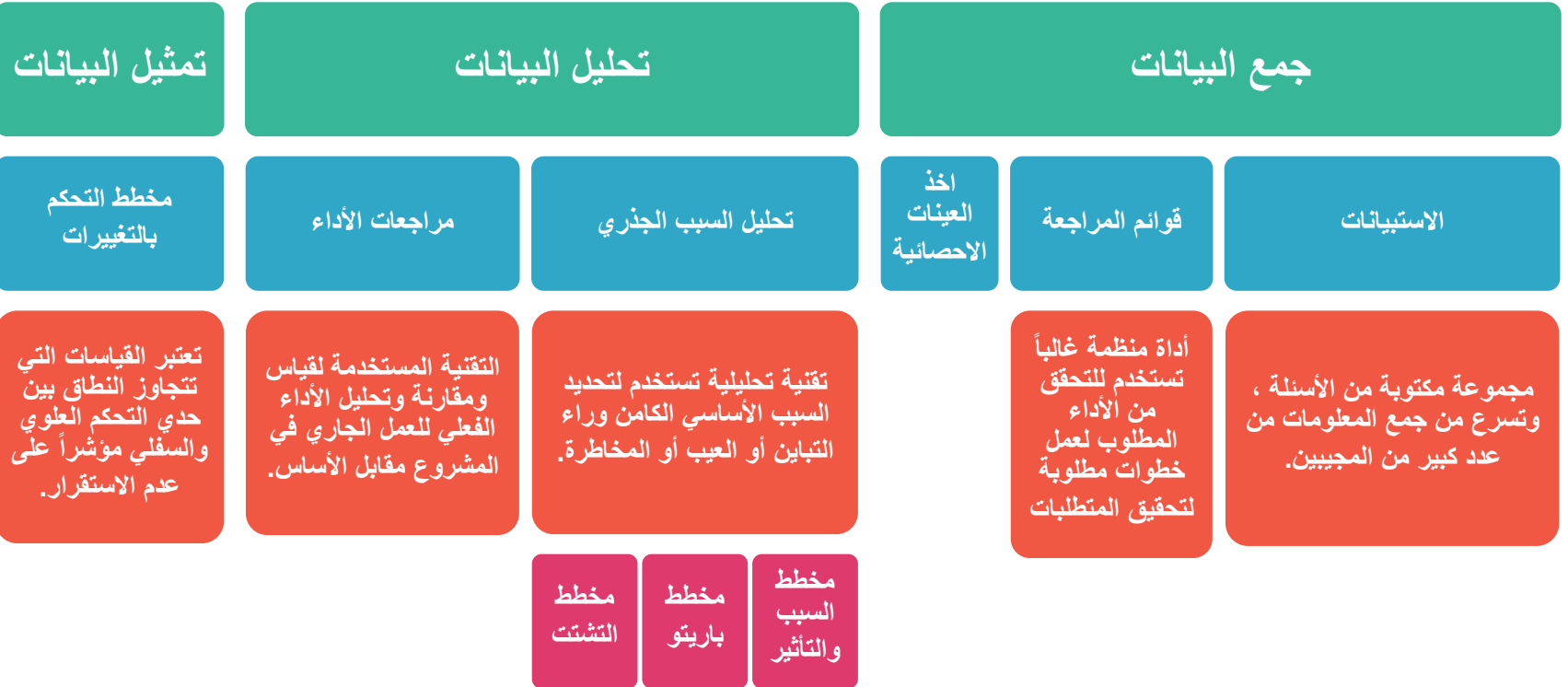


مخطط باريتو: مخطط بياني يستخدم لترتيب أسباب المشاكل في تنسيق هرمي.

مخطط السبب والتأثير مخططات رسومية مثل عظمة السمكة تقسيم أسباب المشكلة المحددة إلى فروع منفصلة، مما يساعد على تحديد السبب الرئيسي أو الجذري للمشكلة.

مخطط التشتت
رسم بياني يوضح العلاقة بين متغيرين يوضح علاقة بين أي عنصر من عناصر العملية أو البيئة أو النشاط على محور واحد وعيب من عيوب الجودة على المحور الآخر.

أدوات ضبط الجودة



مخطط باريتو: مخطط بياني يستخدم لترتيب أسباب المشاكل في تنسيق هرمي.

مخطط السبب والتأثير مخططات رسومية مثل عظمة السمكة تقسيم أسباب المشكلة المحددة إلى فروع منفصلة، مما يساعد على تحديد السبب الرئيسي أو الجذري للمشكلة.

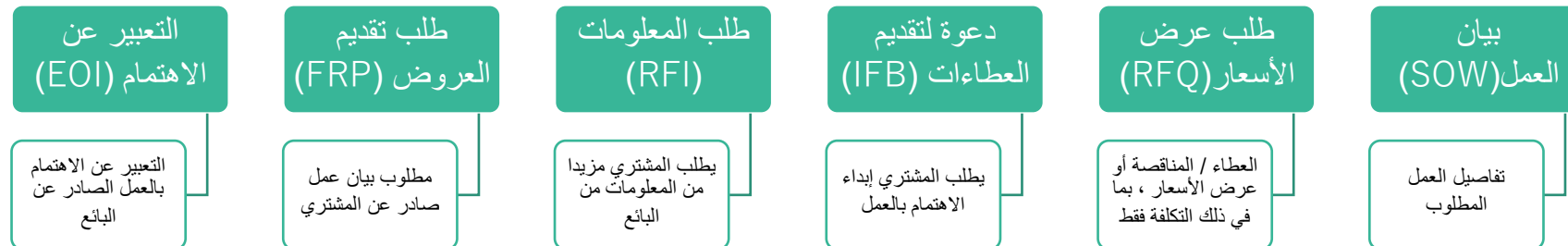
مخطط التشتت
رسم بياني يوضح العلاقة بين متغيرين يوضح علاقة بين أي عنصر من عناصر العملية أو البيئة أو النشاط على محور واحد وعيب من عيوب الجودة على المحور الآخر.

تخطيط وإدارة التوريدات

استراتيجية الشراء

- التوريدات : هي الحصول على السلع والخدمات من منظمة خارجية أو بائع أو مورد لبناء مخرجات المشروع
- تحليل التصنيع أو الشراء : هي عملية جمع وتنظيم البيانات حول متطلبات المنتج وتحليلها مقابل البدائل المتاحة بما في ذل الشراء أو التصنيع الداخلي للمنتج
- اتخاذ قرارات التصنيع أو الشراء : هي القرارات المتخذة بخصوص الشراء الخارجي أو التصنيع الداخلي للمنتج

وثائق المشتريات



تخطيط وإدارة التوريدات

خطة إدارة التوريدات

- خطة إدارة التوريدات : هو مكون من خطة إدارة المشروع أو البرنامج التي تصف كيف سيحصل فريق المشروع على السلع والخدمات من خارج المنظمة المنفذة.

معايير اختيار المصدر

- | | |
|---|---|
| ☐ القدرة المالية | ☐ التكلفة الإجمالية أو تكلفة دورة الحياة |
| ☐ القدرة الإنتاجية | ☐ فهم الحاجة |
| ☐ حجم الأعمال ونوعها | ☐ القدرة التقنية |
| ☐ الأداء السابق للبائعين | ☐ نهج الإدارة |
| ☐ المراجع | ☐ النهج التقني |
| ☐ حقوق الملكية الفكرية | ☐ الضمان |

- **العقد هو :** اتفاقية ملزمة للطرفين تلزم البائع بتقديم المشروع أو الخدمة المحددة أو النتيجة وتلزم المشتري بدفع ثمنها

أنواع العقود

الرشيقة

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
لتفصيل العناصر الديناميكية - على سبيل المثال، النطاق والجدول SOW استخدم الزماني والموازنة

التقليدية

الوقت والمواد

السعر الثابت

الكلفة المسددة

سعر ثابت مع تعديل الأسعار اقتصاديا

سعر ثابت مع حوافز

سعر ثابت مستقر

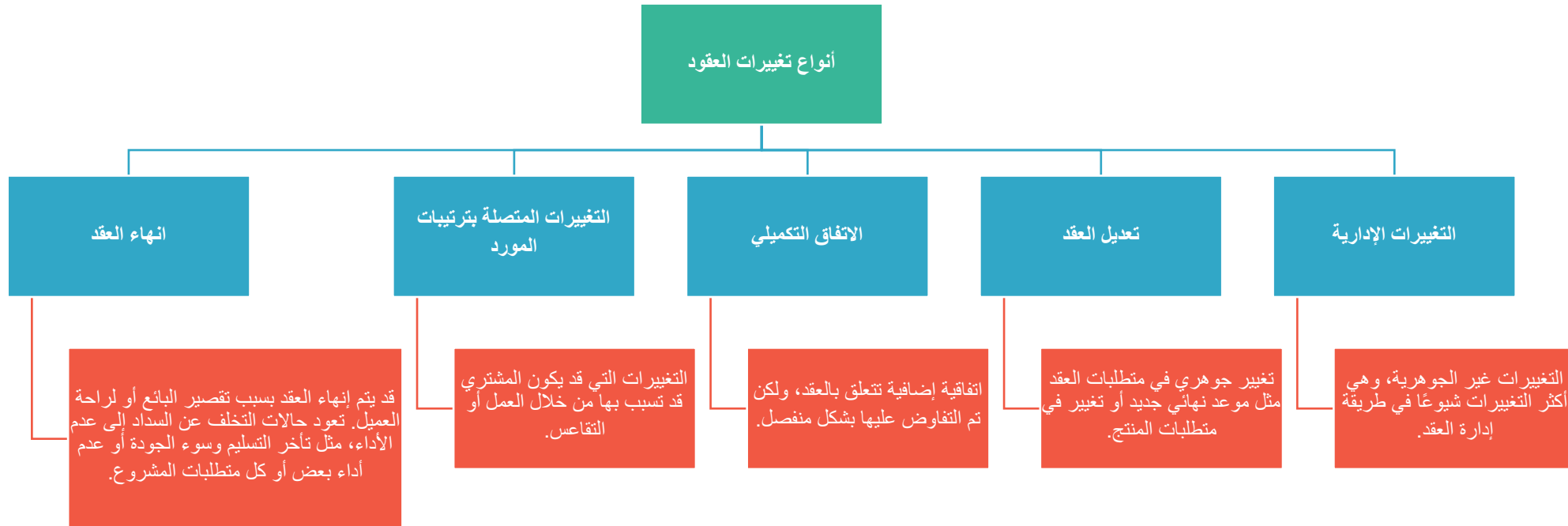
التكلفة بالإضافة الى مريح الجائزة

التكلفة بالإضافة الى الأرباح التحفيزية

التكلفة بالإضافة الى المريح الثابت

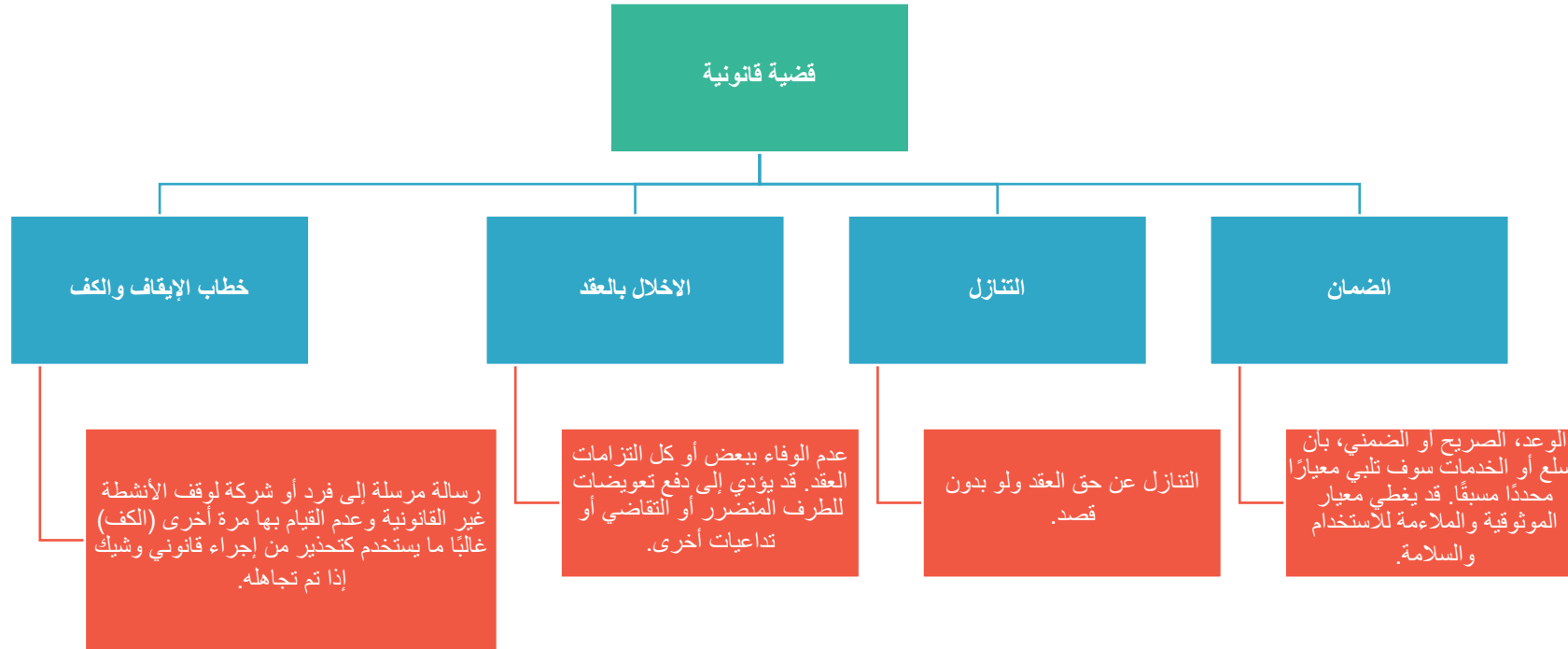
أنواع تغييرات العقود

- عملية ضبط التوريدات : هي إدارة العلاقات التعاقدية، ورصد أداء العقد، وإجراء التغييرات والتصحيحات حسب الحاجة، وإغلاق العقود.
- نظام التحكم في تغيير العقد : هو النظام المستخدم لجمع التغييرات في العقد وتتبعها والفصل فيها وإبلاغها للمعنيين.



المفاهيم القانونية عند ادارة النزاعات

- إذا لم يتمكن البائع والمشتري من الاتفاق على أن شروط العقد قد تم الوفاء بها من قبل الطرفين، فقد يتم طلب المشورة القانونية لحل النزاع
- يمكن إجراء تسويات تفاوضية للتوصل إلى تسوية نهائية عادلة لجميع القضايا والمطالبات والنزاعات المتعلقة عن طريق التفاوض.



إغلاق التوريد

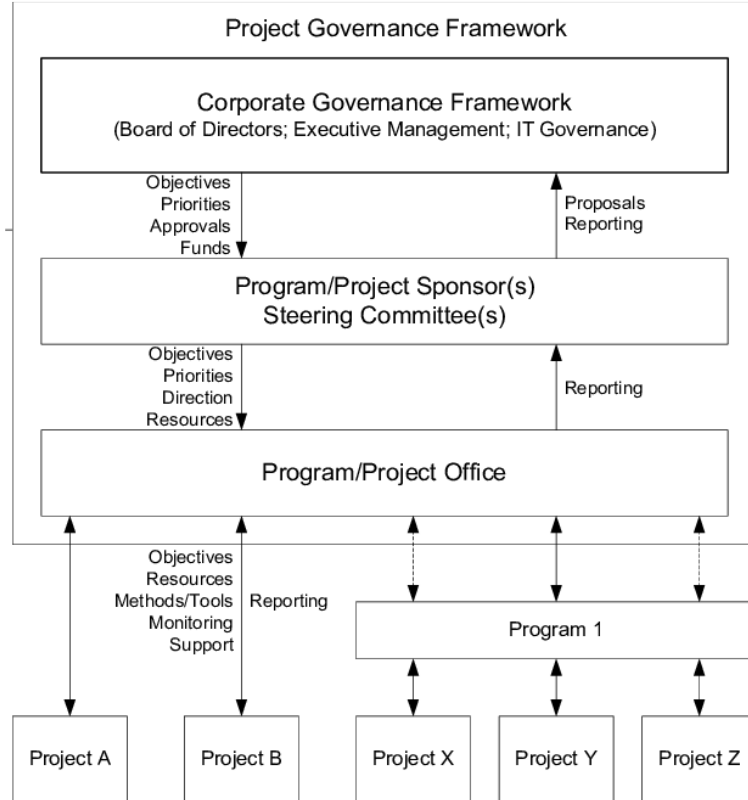
- عادة ما يتم تقديم إشعار كتابي من المشتري إلى البائع بمجرد اكتمال العقد
- عادة ما تكون موثقة في الشروط والأحكام التي تم تحديدها في العقد وخطة إدارة التوريدات
- يمكن إغلاق التوريدات في أي وقت طوال عمر المشروع، وليس بالضرورة في النهاية.



حوكمة المشروع

- حوكمة المشروع : هي الإطار والوظائف والعمليات التي توجه أنشطة إدارة المشروع من أجل إنشاء منتج فريد أو خدمة أو نتيجة لتلبية الأهداف التنظيمية والاستراتيجية والتشغيلية.

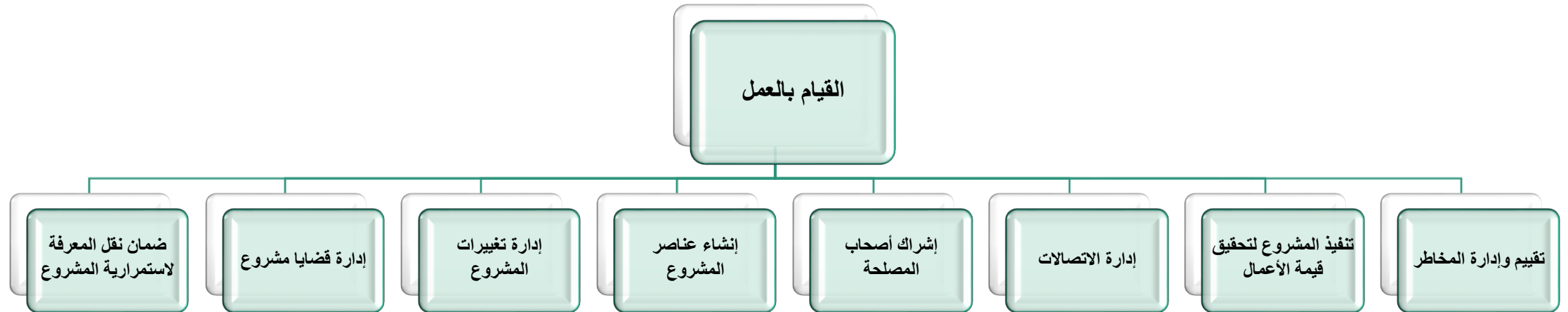
الحوكمة في مشاريع اجايل



- توثيق النواتج والتوقعات
- تقدم رؤية واضحة لحالة المشروع من:
 - توقعات ومخرجات التكرار / الأشواط المحددة
 - الإصدارات المرتبطة بتواريخ محددة
 - مراقبة "في الوقت الحقيقي" لمخرجات
- المشروع من خلال الاجتماع الوقفية اليومية
- تتيح الطرق التكرارية تحديد المخرجات القائمة على القيمة بشكل أسرع وأقل تكلفة من التنبؤية



الدرس الثالث : القيام بالعمل





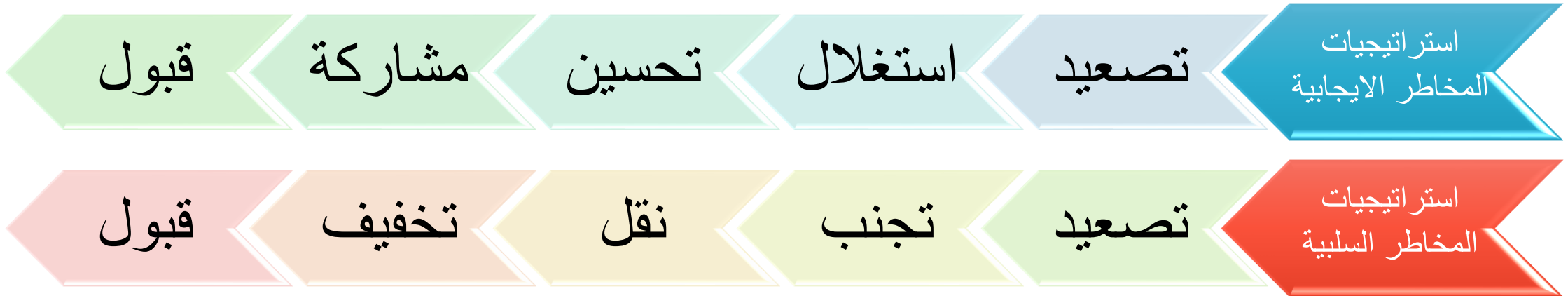
تقييم وإدارة المخاطر

المخاطر: هي حدث أو حالة غير مؤكدة ، في حالة حدوثها ، يكون لها تأثير إيجابي أو سلبي على هدف أو أكثر من أهداف المشروع
مؤشر الخطر/ الحدث : هو حدث أو موقف يشير إلى أن هناك مخاطرة على وشك الحدوث

تشمل المكونات الرئيسية

- مقياس احتمالية وقوع حدث المخاطرة
- تأثير المخاطر التي تحدث على المشروع

المخاطر الإيجابية ويشار إليها بالفرص : المخاطر التي تؤدي إلى نتيجة إيجابية للمشروع
المخاطر السلبية ويشار إليها بالتهديدات : المخاطر التي لها تأثير سلبي على المشروع



خطة إدارة المخاطر

استراتيجية المخاطر	تصف منهج تعامل إدارة المخاطر للمشروع	قابلية تحمل أصحاب المصلحة للمخاطر	يحدد مقدار المخاطر المقبولة لأصحاب المصلحة .
المنهجية	تصف وتحدد الأدوات والنهج ومصادر البيانات المحددة التي سيتم استخدامها لأداء إدارة المخاطر للمشروع	مصفوفة الاحتمالات والتأثير	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 .
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.

تحديد المخاطر		المستوى 0 RBS	المستوى 1 RBS	المستوى 2 RBS
الأداة	الوصف	0. جميع مصادر مخاطر المشروع	1. المخاطر الفنية	1.1 تعريف النطاق
تحليل قائمة التدقيق	تم تطويرها بناءً على المعلومات التاريخية كطريقة موحدة لتحديد المخاطر			1.2 تعريف المتطلبات
تحليل السبب الجذري	يفحص المشكلة ويسعى إلى تحديد السبب أو السبب الكامن وراء المشكلة			1.3 التقديرات والافتراضات والقيود
تحليل الافتراضات والقيود	يستكشف مدى صحة افتراضات المشروع ضمن القيود			1.4 العمليات الفنية
تحليل SWOT	يفحص التحليل المشروع من منظور نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات.			1.5 التكنولوجيا
تحليل الوثيقة	هي مراجعات منظمة لخطط المشروع والوثائق ذات الصلة للمساعدة في تحديد المخاطر			1.6 واجهات تقنية
قوائم موجهة	قائمة محددة مسبقًا من فئات المخاطر التي قد تساعد في جمع البيانات المتعلقة بالمخاطر وتحليلها		2. المخاطر الإدارية	2.1 إدارة المشروع
الاجتماعات	يسمى اجتماع خاص لورشة عمل حول المخاطر للتركيز على تحديد المخاطر			2.2 إدارة البرنامج / المحافظ
حكم الخبير	يقدم الأفراد ذوو الخبرة المناسبة في تحليل المخاطر التغذية الراجعة المناسبة			2.3 إدارة العمليات
				2.4 التنظيم
		2.5 توفير الموارد		
		2.6 التواصل		
		3. المخاطر التجارية	3.1 الشروط والأحكام المتبقية	
			2-3 المشتريات الداخلية	
			3.3 الموردين والبايعين	
			3.4 العقود من الباطن	
			3.5 استقرار العميل / العميل	
			3.6 الشراكات والانضمام إلى المشاريع	
		4. المخاطر الخارجية	4.1 التشريعات	
			4.2 أسعار الصرف	
			4.3 الموقع / المرافق	
			4.4 البيئة / الطقس	
			4.5 المنافسة	
			4.6 التنظيمية	

التحليل النوعي للمخاطر

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

المحاكاة

استخدام نماذج الكمبيوتر
لتحديد عوامل الخطر

- يحدد مدى تعرض المشروع للمخاطر بضرب الاحتمالية والتأثير
- يوفر قائمة المخاطر ذات الأولوية لمزيد من الإجراءات

المخاطر الكامنة للمشاريع الرشيقة 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 تقييمها مستمرا للمخاطر

القيمة النقدية المتوقعة

- اضرب القيمة النقدية للنتيجة المحتملة مع احتمال حدوثها لحساب (EMV) لكل فرع
- حدد الامثلة

مخططات التأثير

- المساعدات الرسومية لإدارة الجودة
- يظهر عناصر عدم اليقين الناجم عن المخاطر
- باستخدام النطاقات أو التوزيعات الاحتمالية
- تستخدم عندما تكون أشجار القرار معقدة للغاية.

تحليل الحساسية

تحديد أكبر خطر

تحليل شجرة القرار

- تمثل الفروع القرارات أو الأحداث، ولكل منها تكاليف ومخاطر مرتبطة بها
- تمثل نقاط نهاية الفروع النتيجة (سلبية أو إيجابية)



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

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

افحص كل مخاطرة تم تحديدها لتحديد أسبابها وكيف يمكن أن تؤثر على أهداف المشروع. قم بالعصف الذهني للاستراتيجيات الممكنة لكل مخاطرة.

اختر استراتيجية الاستجابة التي من المرجح أن تكون فعالة لكل مخاطرة محدد.

إذا كنت غير قادر على رفع تصنيف المخاطر إلى ما دون حد المخاطرة للمؤسسة ، فاطلب من الراعي المساعدة.

حدد مقدار احتياطي الطوارئ الذي يجب أن تخصصه للمخاطر غير المعروفة.

تحديد مقدار احتياطي الطوارئ اللازمة للتعامل مع المخاطر المقبولة.

تحديد استراتيجيات النسخ الاحتياطي للمخاطر ذات درجات عوامل الخطر العالية.

استشر خطة إدارة المخاطر للوصول لمحتوى وشكل خطة الاستجابة للمخاطر.

أدمج خطة الاستجابة للمخاطر في خطة المشروع الشاملة حتى يمكن تنفيذ الاستراتيجيات ومراقبتها.

خطط الطوارئ

- 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 العالي.

مبادئ توجيهية لتحديد وتنفيذ استجابات المخاطر

تنفيذ المشروع لتحقيق قيمة الأعمال

خلق ثقافة
الإلحاح
والاستعجال

فحص قيمة العمل

الحد الأدنى من المنتجات القابلة للتطبيق

الحد
الأدنى
الإضافي
للأعمال

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

أصغر مجموعة من
الميزات التي يمكن
تضمينها في منتج ما
للعلاء لاعتبارها
عملية. في منهجيات
ال Lean، 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 الإلهام
للفريق ويشعل الإلحاح
قصير المدى والشعور
بالإنجاز

أصغر قدر من القيمة
يمكن إضافته إلى منتج
أو خدمة تعود بالنفع
على الأعمال

مالي

تحسينات

عملاء جدد

اول مرة في السوق



إدارة الاتصال

هي عبارة عن توضيح الطرق والأشخاص وكيفية التعامل معهم في المشروع وذلك لتسهيل التواصل والوصول الى الهدف المرجو وهم :

مكونات خطة إدارة الاتصال

- متطلبات التواصل مع أصحاب المصلحة
- المعلومات التي سيتم توصيلها ، بما في ذلك اللغة التي سيتم استخدامها
- سبب توزيع المعلومات
- الإطار الزمني وتواتر توزيع المعلومات
- الشخص المسؤول عن الاتصال
- الشخص المسؤول عن الإفصاح عن المعلومات السرية
- الأشخاص 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

- 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 النبرة المكتوبة أو الشفوية ، والتغيير فيها والتأثيرات غير اللفظية مؤثرة

نموذج اتصال

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

إدارة الاتصال

تحليل متطلبات الاتصال : هو 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

طرق الاتصال

سحبي

ينطوي على وصول المستقبلين إلى المعلومات كلما لزم الأمر.

دفعي

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

تفاعلي

يشمل الاتصال بين عدة أشخاص يقومون بتبادل المعلومات متعدد الاتجاهات.



اشراك أصحاب المصلحة

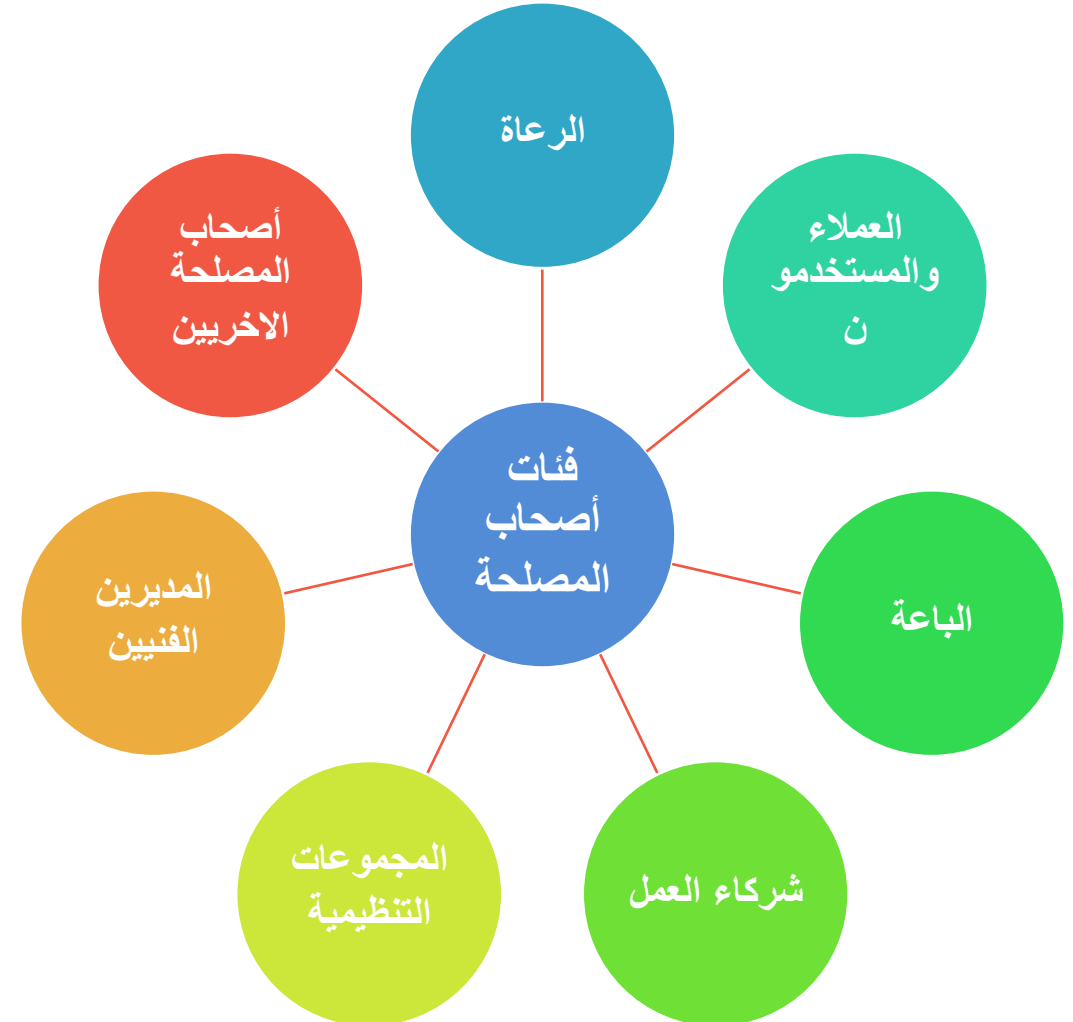
مصفوفة تقييم مشاركة أصحاب المصلحة

هي مصفوفة تقارن مستويات مشاركة أصحاب المصلحة الحالية والمطلوبة.

C = مستوى المشاركة الحالي

D = مستوى المشاركة المطلوب

Stakeholder أصحاب المصلحة	Unaware غير مدرك	Resistant مقاوم	Neutral محايد	Supportive داعم	Leading قيادي
Stakeholder 1 صاحب المصلحة 1	C			D	
Stakeholder 2 صاحب المصلحة 2			C	D	



انشاء 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 تسلسل تاريخ المشروع وتعميم الاستفادة للمشاريع الأخرى.

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

عناصر المشروع

تخزين المستندات

- تعد أنظمة تخزين واسترجاع المستندات باستخدام المواقع السحابية على الانترنت مناسبة للمشروعات الأكبر ، خاصة حيث يتم توزيع أعضاء الفريق جغرافياً

التحكم في الإصدار

- نظام يقوم بتسجيل التغييرات على ملف بطريقة تسمح لك باسترجاع التغييرات السابقة التي تم إجراؤها عليه.

إدارة التكوين

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

العناصر الفريدة لمشاريع

اجيل:

- قائمة الأعمال
- متزايد للمنتج
- خريطة طريق المنتج
- تعبير رؤية المنتج
- خطة الإصدار
- قائمة أعمال الشوط

قد تشمل عناصر المشروع :

- معايير القبول
- الافتراضات
- حالة العمل
- تغيير الطلبات
- القيود
- الدروس المستفادة
- محضر اجتماعات الحالة
- ميثاق المشروع
- مادة العرض
- المتطلبات
- نطاق
- نطاق خط الأساس
- خطط إدارة المشاريع الفرعية

إدارة تغييرات المشروع

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



يجب ان 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؟

إدارة تغييرات المشروع

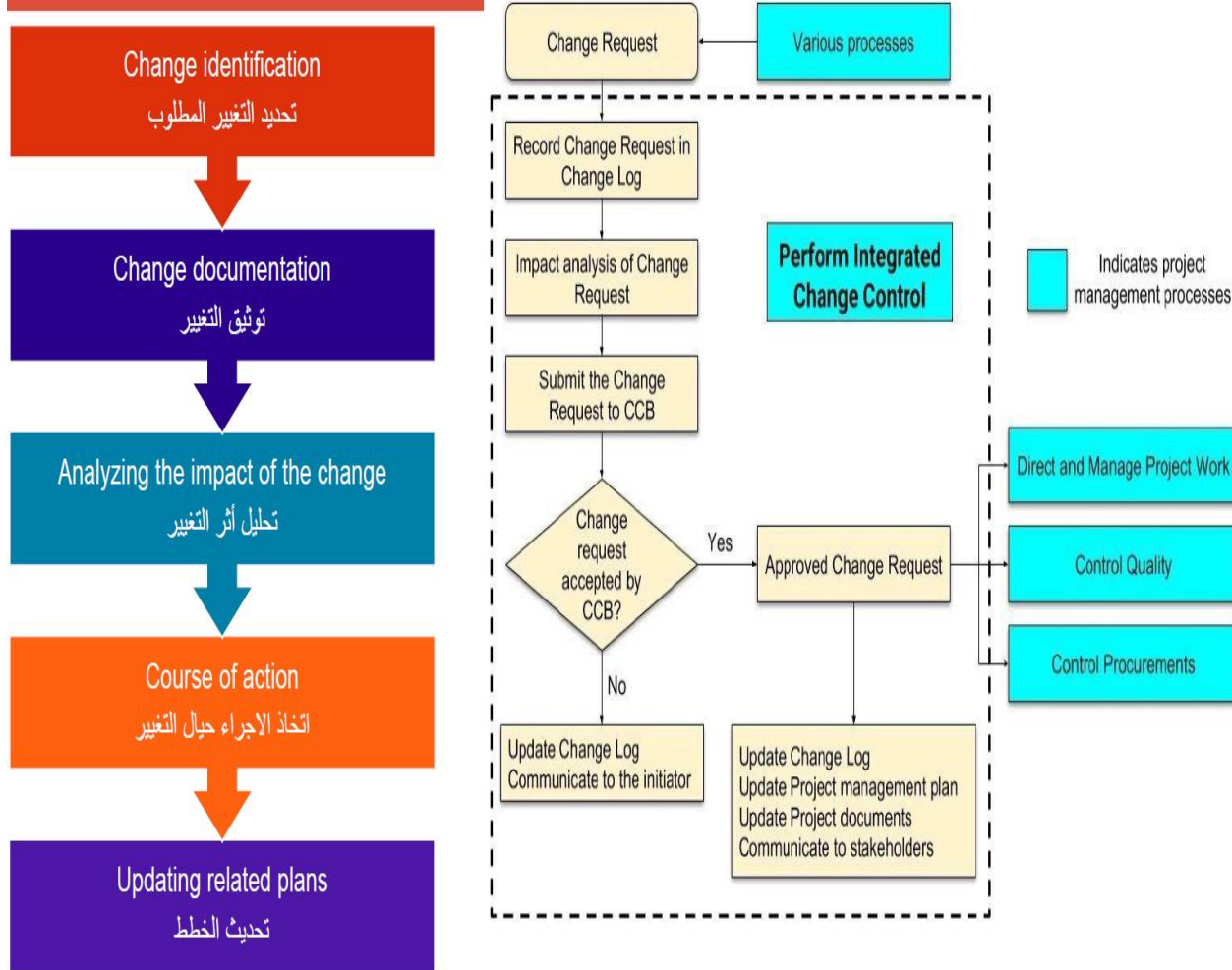
■ أنظمة مراقبة التغيير : هي مجموعة من الإجراءات التي تصف كيفية إدارة التعديلات على نواتج المشروع والوثائق والتحكم فيها.

يمكن أن تشمل أنظمة مراقبة التغيير على :

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

مجلس البت بالتغيير (CCB) : هي مجموعة معتمدة رسميًا مسؤولة عن مراجعة أو تقييم أو الموافقة على أو تأخير أو رفض التغييرات في المشروع ، وتسجيل هذه القرارات والإبلاغ عنها.

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



إدارة قضايا المشروع

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

تشمل التحكم في تغيير النطاق

مراقبة الجدول الزمني

مراقبة الكلفة

تحليل تباين المشروع

الجودة

المخاطر

تحصيل

الاتصالات

المشاكل

المخاطر تركز على المستقبل

يمكن أن تكون ايجابية أو سلبية

موتقة في سجل المخاطر

المشاكل والقضايا تركز على الحاضر

ستكون دائما سلبية

تم توثيقها في سجل المشاكل

الاستجابة تسمى ب "حل بديل"

المخاطر والمشاكل

حل المشكلات

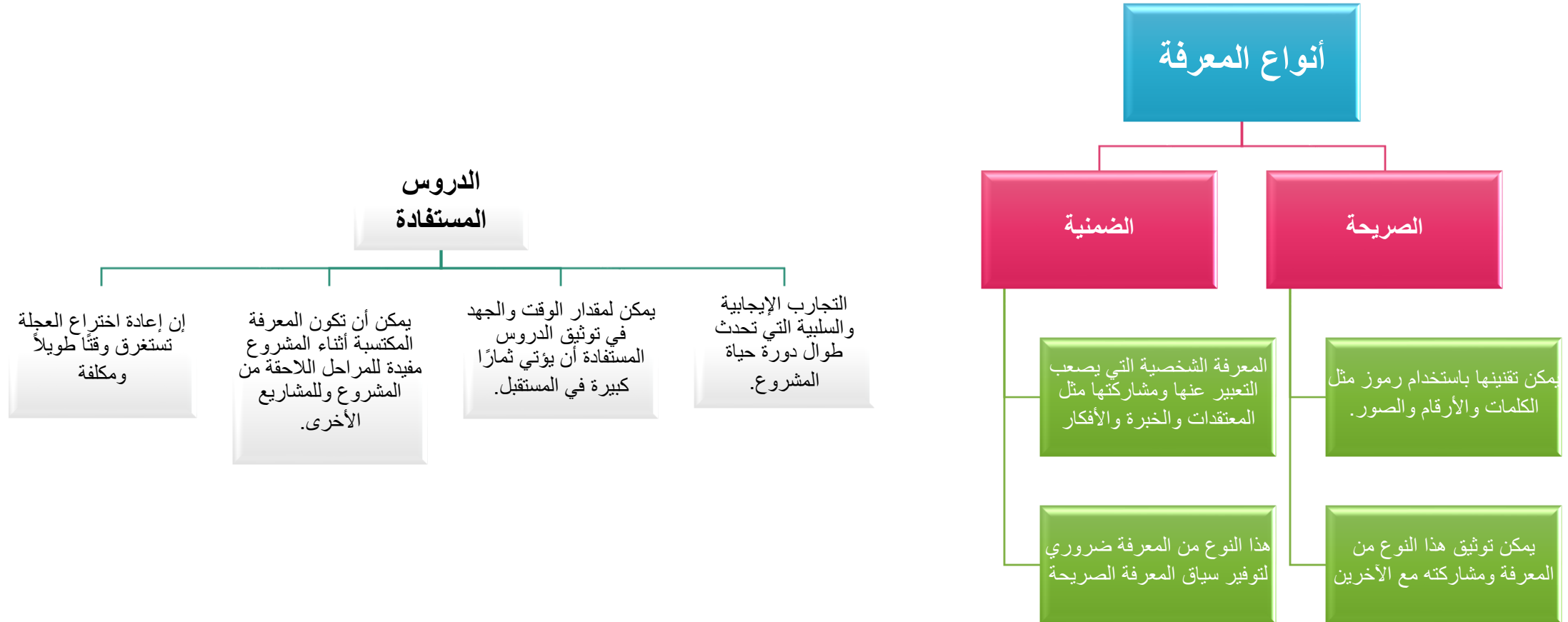
عند ظهور المشكلات ، قم بإضافتها على الفور إلى سجل المشكلات .

يجب أن يكون لكل مشكلة متابع يكون مسؤولاً عن تتبع تقدم الحل البديل وتقديم تقرير إلى مدير المشروع

يجب أن يكون تاريخ انتهاء معالجتها واقعياً ، ويجب بذل كل محاولة معقولة للوفاء به

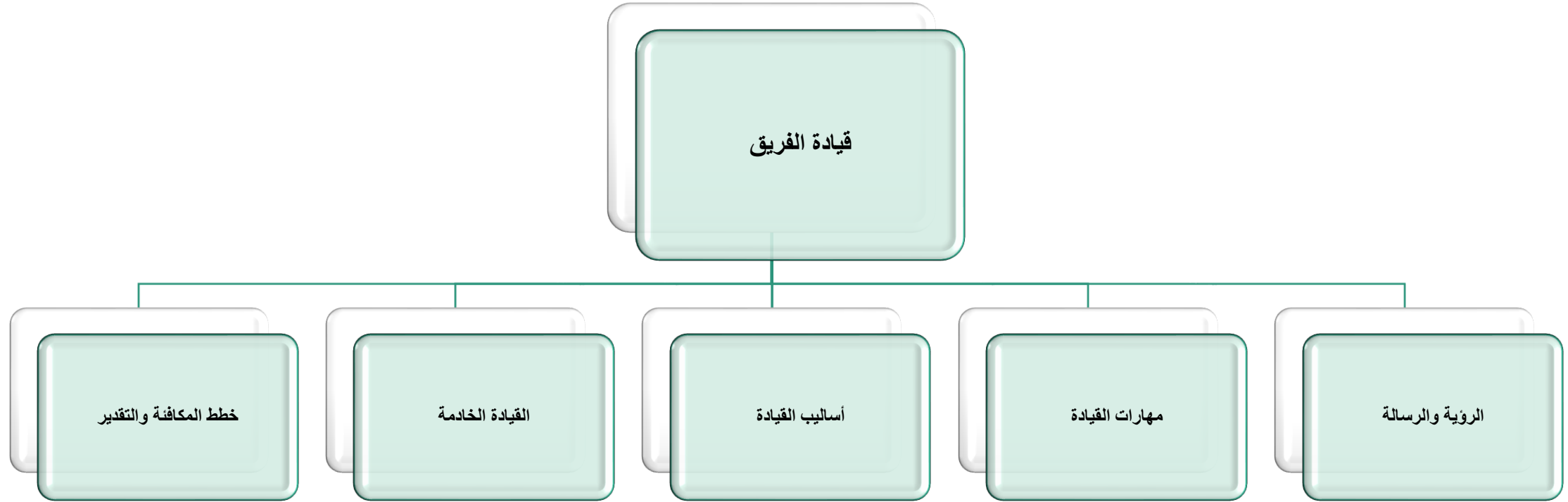
لا تتردد في تصعيد المشكلة إلى راعي المشروع إذا كان لها تأثير كبير على المشروع

ضمان نقل المعرفة لاستمرارية المشروع





الدرس الرابع : إبقاء الفريق على المسار الصحيح





الدرس الرابع : إبقاء الفريق على المسار الصحيح

الرؤية والرسالة

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

- 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 للفرق التي تتمتع بهذه المهارات الحفاظ على التأثير مع مجموعة متنوعة من أصحاب المصلحة - وهو عنصر حاسم لإحداث التغيير.

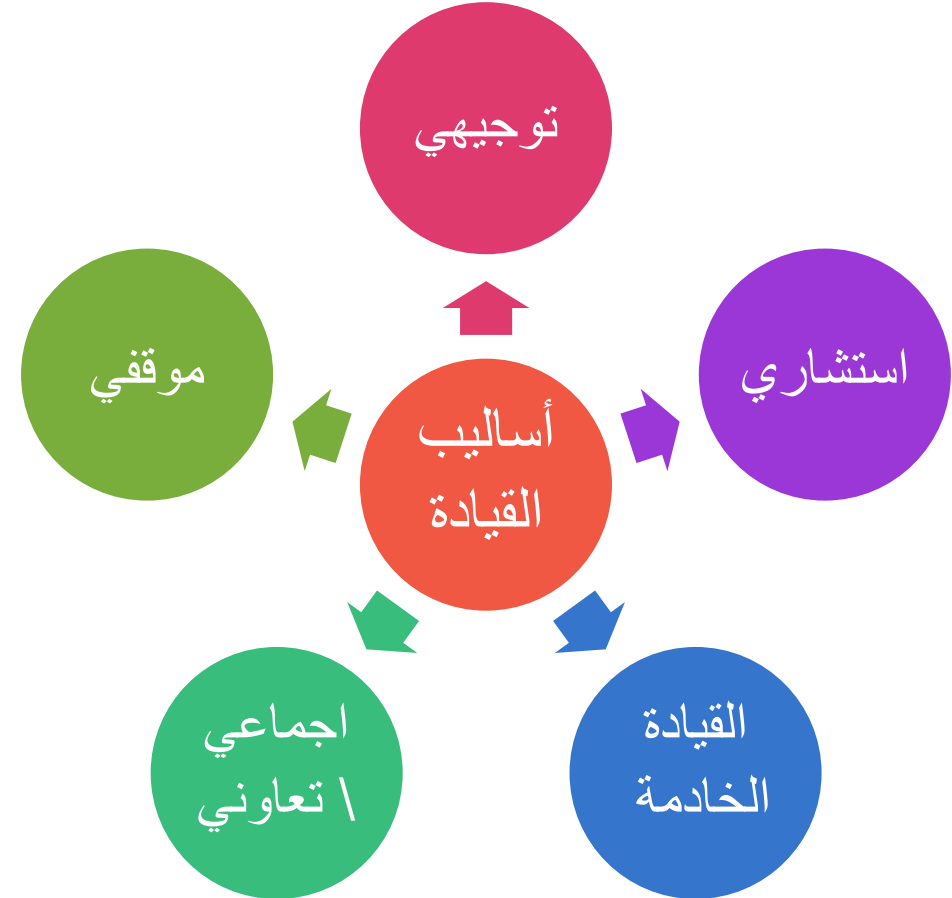
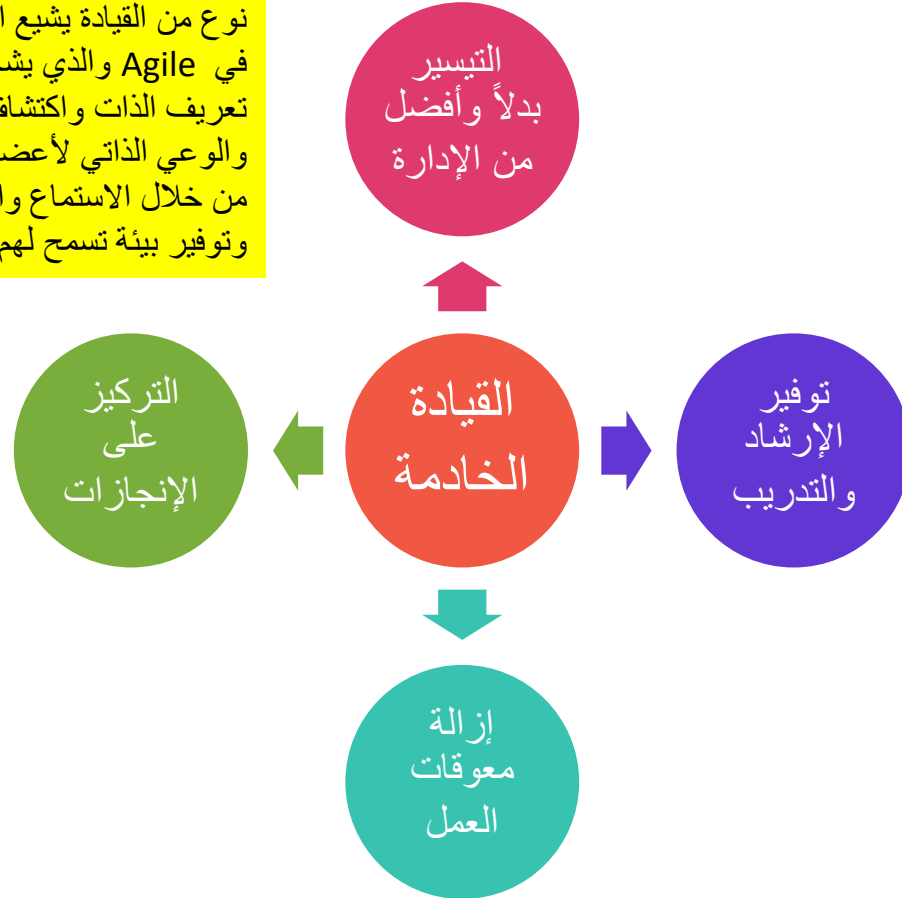
المهارات القيادية



الدرس الرابع : إبقاء الفريق على المسار الصحيح

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.



الدرس الرابع : إبقاء الفريق على المسار الصحيح

المكافئة

- العناصر الملموسة والقابلة للاستهلاك
- يعطى كنتيجة للوصول إلى نتيجة أو إنجاز معين
- بداية ونهاية محددة، أو وقت ثابت
- عادة ما يكون متوقعا عندما يتم تحقيق الهدف
- والغرض من ذلك هو التحفيز على تحقيق نتيجة محددة؛ لا تعطى أبدا دون التقدير أيضا

التقدير

- حدث غير ملموس، تجريبي
- تمنح نظراً 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

دعم أداء الفريق

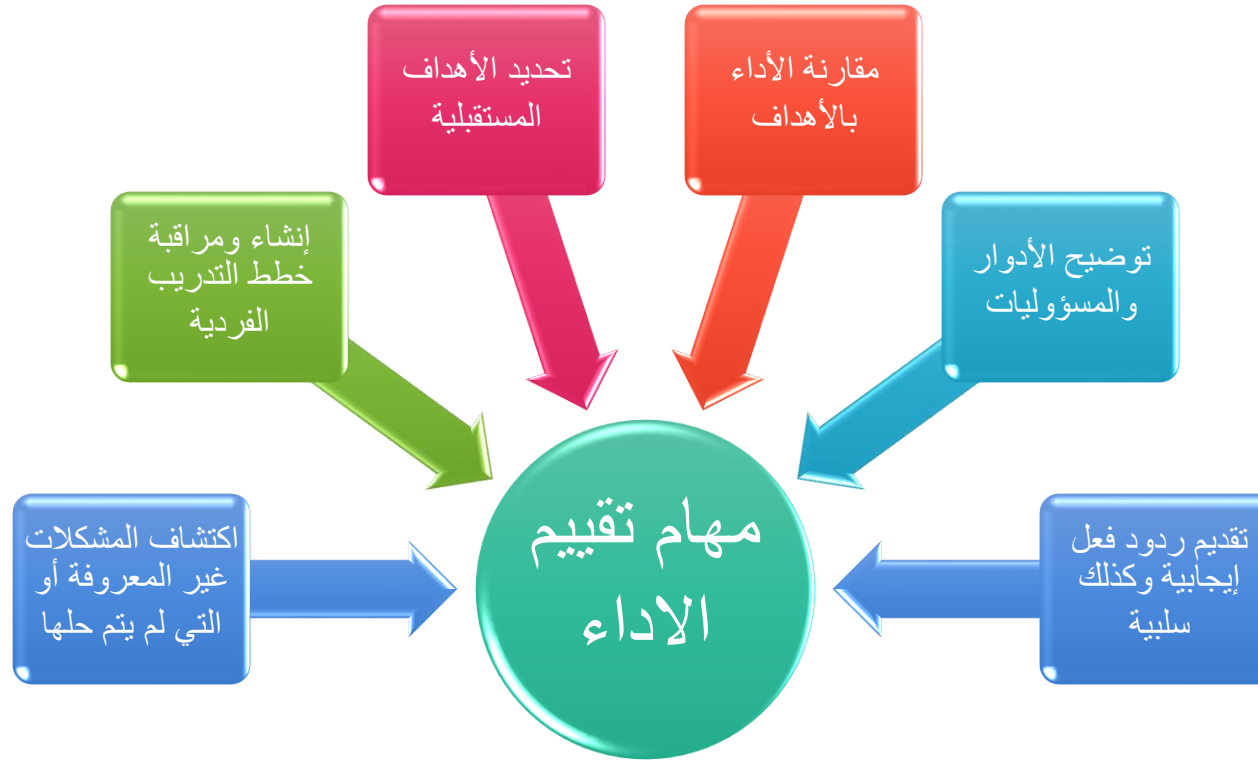
دور مدير المشروع **غير قابل للتفويض**

SMART



- يتضمن موائمة تواريخ الاستحقاق - مخرجات المشروع ودورة حياة المشروع وخطة تحقيق الفوائد
- يوفر خطة إدارة المشروع
- يتضمن 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
- يتضمن الانتهاء من جميع أعمال المشروع
- يغلق رسميا كل مرحلة وعقد والمشروع ككل
- يدير انتقالات المرحلة عند الضرورة

دعم أداء الفريق



مهام تقييم الأداء والغرض منه

- تحسين الفاعل بين أعضاء الفريق
- حل المشكلات
- التعامل مع الخلافات
- تحسين مهارات وكفاءات أعضاء الفريق
- زيادة تمسك الفريق



إدارة القيمة المكتسبة (EVM)

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

من المهم فهم القيمة النقدية لمساهمة العمل.

Cost variance & schedule variance تبين الكلفة والجدول الزمني

Data Date

$$CV = EV - AC = 200 - 180 = 20$$



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

$$SV = EV - PV = 200 - 300 = -100$$



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

Cost Performance Index and Schedule مؤشري أداء التكلفة وأداء الجدول الزمني
Performance Index

Data Date

$$CPI = EV / AC = 200 / 180 = 1.1$$



أقل من التكلفة المخططة Greater than 1.0 = Under planned cost
طبقا للتكلفة المخططة Exactly 1.0 = On planned cost
أعلى من التكلفة المخططة Less than 1.0 = Over planned cost

$$SPI = EV / PV = 200 / 300 = 0.67$$



متقدم عن البرنامج الزمني Greater than 1.0 = Ahead of schedule
طبقا للجدول الزمني Exactly 1.0 = On schedule
متأخر عن البرنامج الزمني Less than 1.0 = Behind schedule

Estimation at completion EAC التقدير عند الانتهاء

Data Date

EAC

$$BAC/CPI = 500 / 1.1 = 454.5$$



إذا كان من المتوقع أن يكون مؤشر أداء التكاليف هو نفسه بالنسبة لبقية الأعمال
If the CPI is expected to be the same for the remainder of the project

Estimation to completion ETC التقدير حتى الإكمال

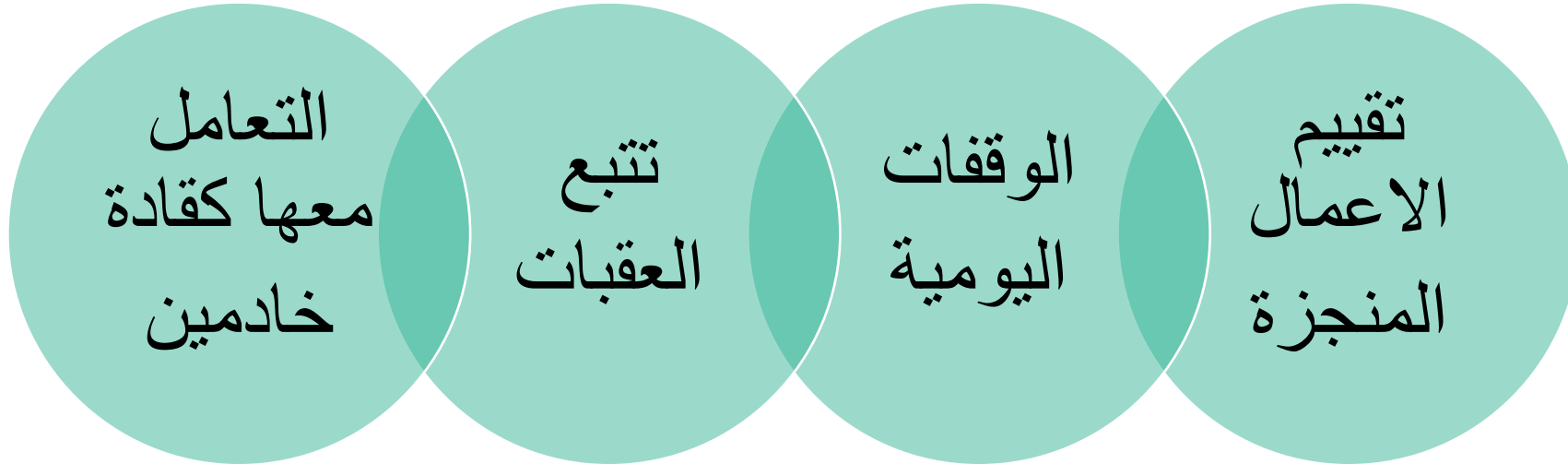
Data Date

$$ETC = EAC - AC = 454 - 180 = +274$$



معالجة وإزالة العوائق والعقبات والحواجز

هي عبارة عن عقبة تمنع الفريق من تحقيق أهدافه وقد تكون موقف أو إجراء أو ظرف ويتم اكتشافها بالأخذ في الاعتبار ما يلي



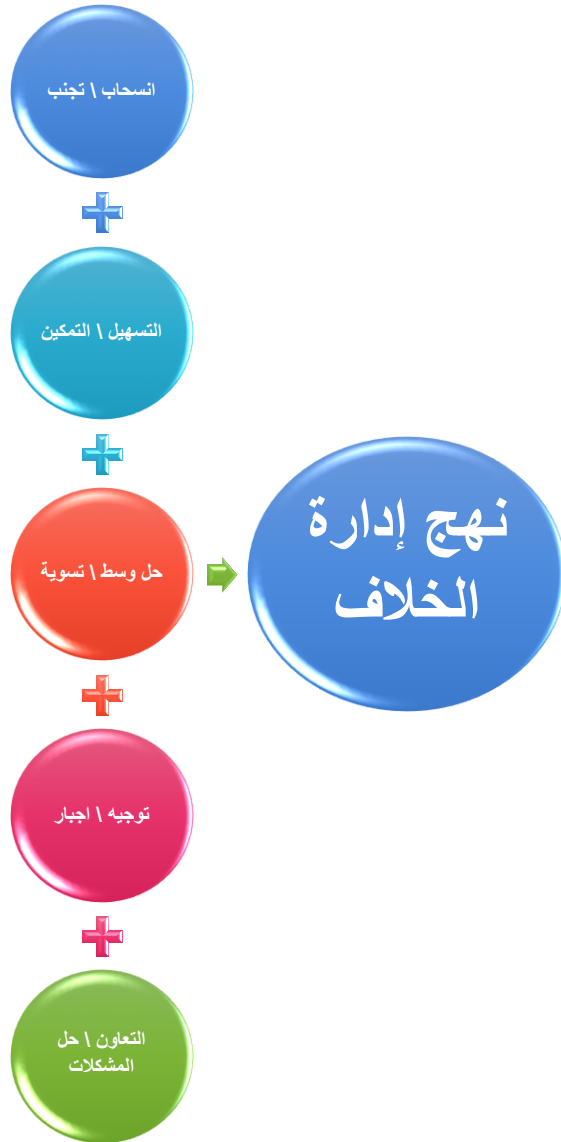
دور مدير المشروع

- 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 الخلافات

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

إدارة الخلافات



الإدارة الفعالة

الإدارة غير الفعالة

التعاون

تحسن والأداء

تحسن الإنتاجية.

تحسن الفهم

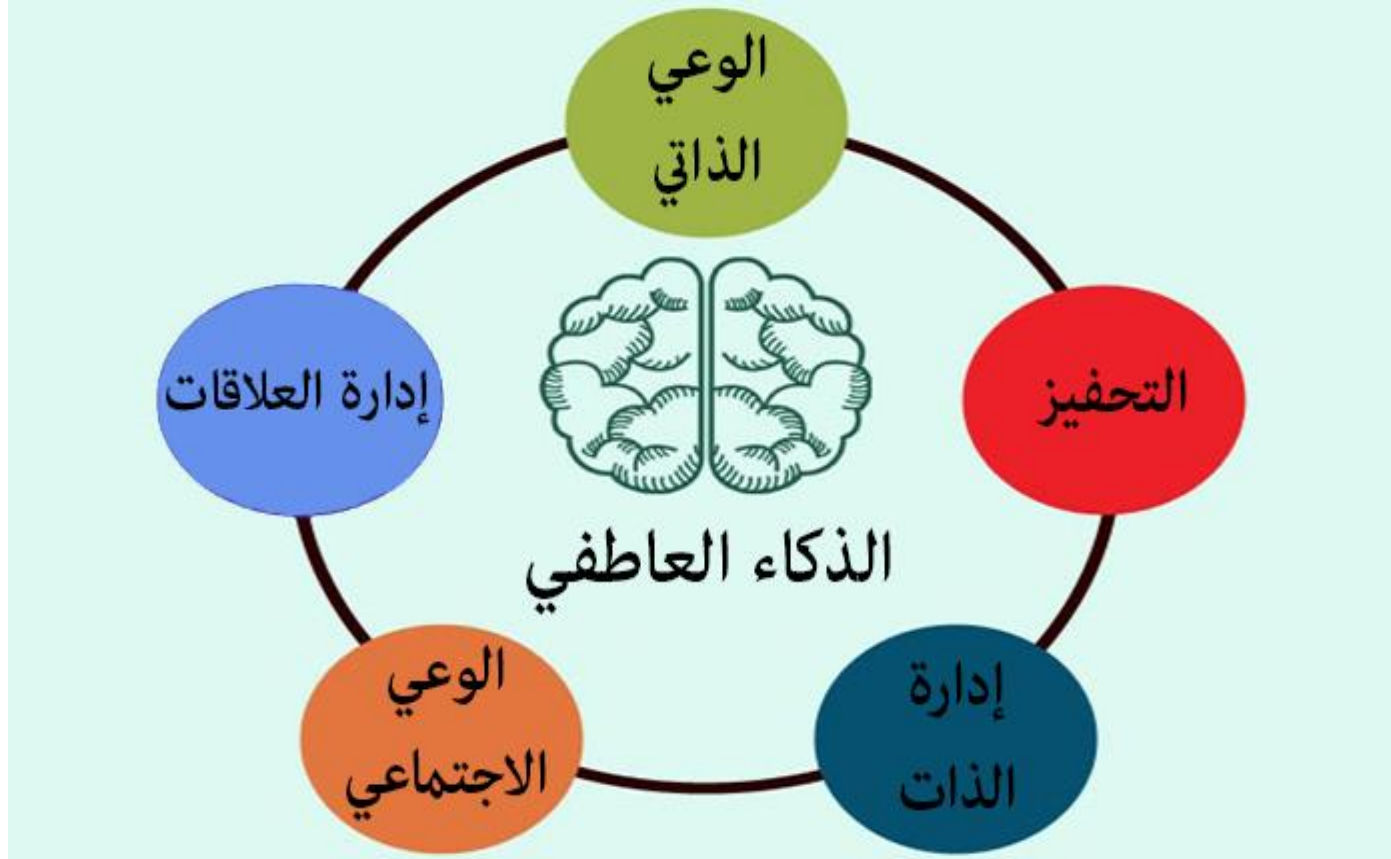
سلوك مدمر

الكراهية

الأداء والإنتاجية الضعيف

الذكاء العاطفي

يساعدك الذكاء العاطفي على فهم عواطفك ومشاعر الآخرين للمساعدة في تقليل الخلاف. ويعتمد على عنصرين مهمين



- مهارات التعامل مع الآخرين : مهارات اجتماعية – التعاطف
- مهارات شخصية : الوعي الذاتي – التنظيم الذاتي – الحوافز

الدرس الخامس : وضع الاعمال في الاعتبار

وهي تعتبر من الدروس العامة والتي لا يوجد أهمية كبرى لها وإنما من باب المعرفة والاستزادة في المنهج العلمي ولا يوجد ضرورة للتطرق لها وتفصيلها

