

## ENTRECOMP:

### ٣.٣ التعامل مع عدم اليقين، والغموض، والمخاطرة

اسم شريك المشروع

Have A Dream

٦ ساعات :مدة العمل على الكفاءة



Co-funded by  
the European Union

فقط ولا تعكس بالضرورة آراء الاتحاد الأوروبي أو الوكالة الأوروبية (المؤلفين) الآراء المعبر عنها هي آراء المؤلف. بتمويل من الاتحاد الأوروبي مسؤولين عنها EACEA لذا لا يمكن اعتبار الاتحاد الأوروبي ولا (EACEA) للتعليم والثقافة

## مجموعة المنظمات القائمة على البرنامج

**MMC** Mediterranean  
Management Centre

المنسق الرئيسي للبرنامج:



المنظمات الشريكة:



Jordan Youth Innovation Forum  
الملتقى الأردني للإبداع الشبابي

## تفاصيل البرنامج

**العنوان** " التطوير المشترك، والتجريب، والتحقق من عقلية ريادة الأعمال والمناهج الدراسية والمهارات الأساسية والمواد التدريبية للبلدان الثالثة "

عقلية ريادة الأعمال والمهارات للجميع (EMSA)

**رقم البرنامج** Erasmus-EDU-2022-CB-VET - EMSA - 101092477 :

**نوع البرنامج** : برنامج Erasmus + لبناء القدرات في مجال التعليم والتدريب المهني (VET)

**دعوة لتقديم المقترحات** Erasmus-EDU-2022-CB-VET :

**تاريخ البدء** : ٢٠٢٣. ٠١. ٠١

**تاريخ الانتهاء** : ٢٠٢٥. ١٢. ٣١

## ٣.٣ التعامل مع عدم اليقين والغموض والمخاطر

### هدف التدريب



يهدف التدريب إلى تزويد المشاركين بالمعرفة والمهارات والكفاءات اللازمة للتعامل بفعالية في حالات عدم اليقين والمخاطر والغموض في عمليات صنع القرار داخل سياقات قيادة الأعمال . من خلال تطبيق أطر مختلفة لصنع القرار، وتصميم خطط اختبار تخفيف المخاطر، وتطوير استراتيجيات مرنة وعملية، سيكتسب المشاركون القدرة على التكيف بسرعة ومرونة وكفاءة في المواقف السريعة الحركة . وسيؤدي ذلك في نهاية المطاف إلى تعزيز قدرتهم على اتخاذ قرارات مستنيرة ومتجاوبة وسط حالة عدم اليقين .



### من حيث المعرفة

التعرف على مختلف أطر صنع القرار، وأيضاً تأثير عدم اليقين والمخاطر والغموض على عملية صنع القرار .



### من حيث المهارات

تطبيق أطر مختلفة لصنع القرار أثناء تصميم خطط اختبار تخفيف المخاطر للتوجيه والتعامل في حالات عدم اليقين.



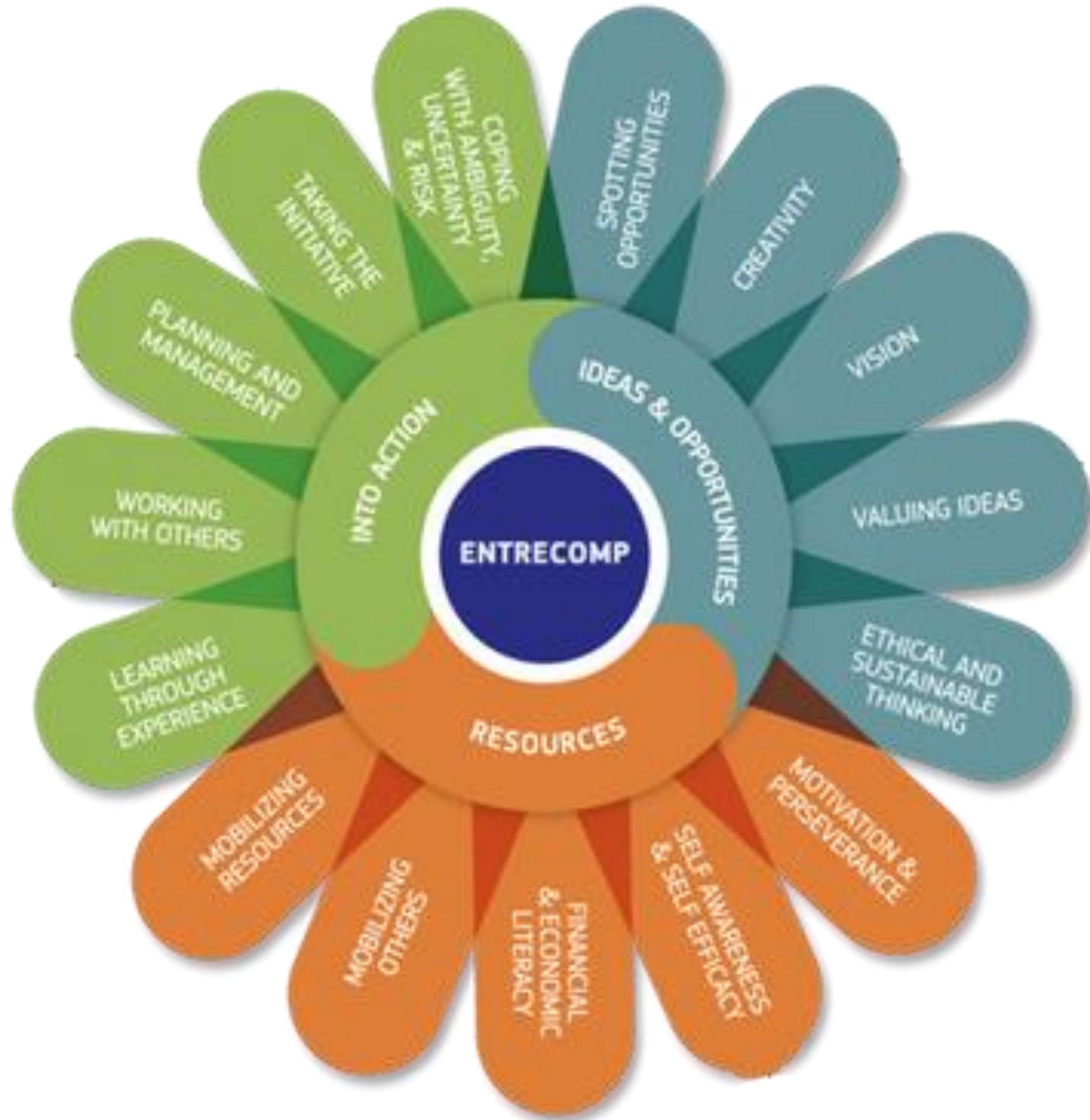
### من حيث الاستقامة

إظهار القدرة على التكيف بسرعة ومرونة وكفاءة في المواقف سريعة الحركة من خلال إنشاء استراتيجيات مرنة وعملية وخطط استجابة للتغيرات غير المتوقعة .



٣.٣ التعامل مع عدم اليقين والغموض والمخاطر

نتائج التعلم

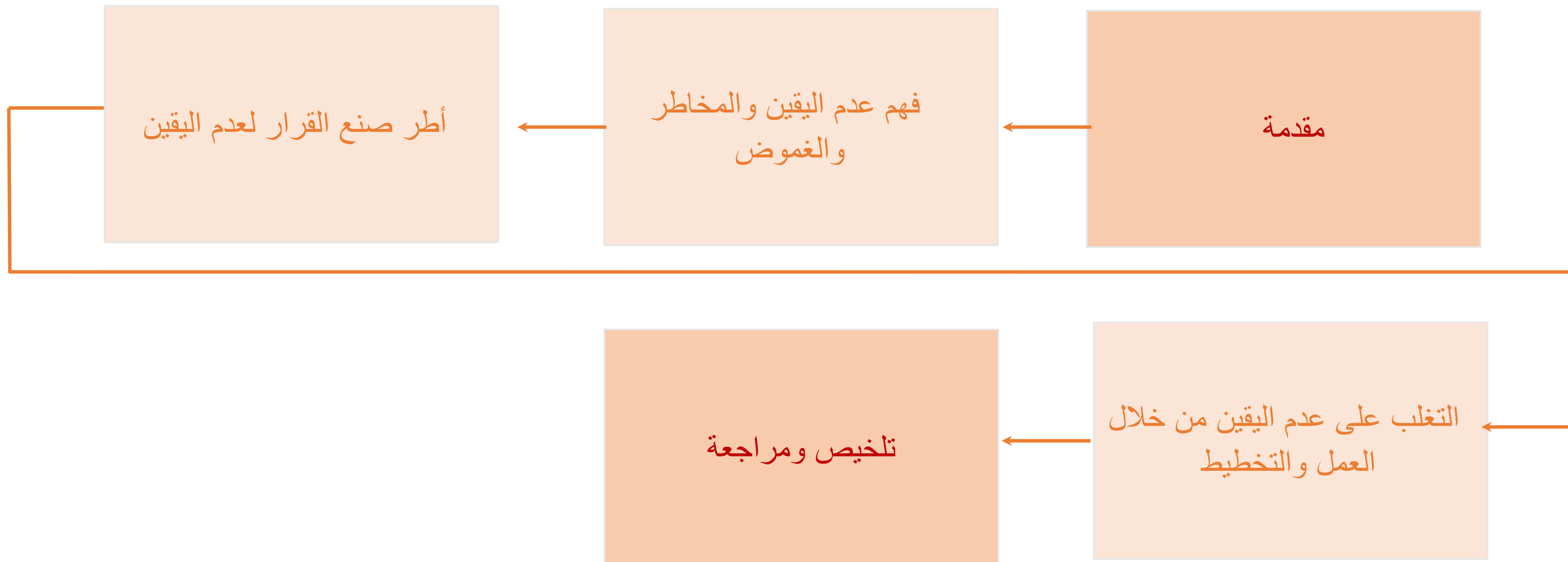


ما هي الكفاءة الخاصة بإطار

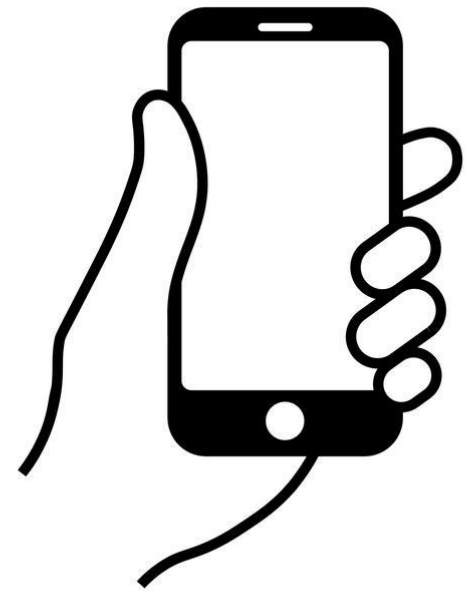
**ENTRECOMP**

التي سنتناولها في هذا  
التدريب؟

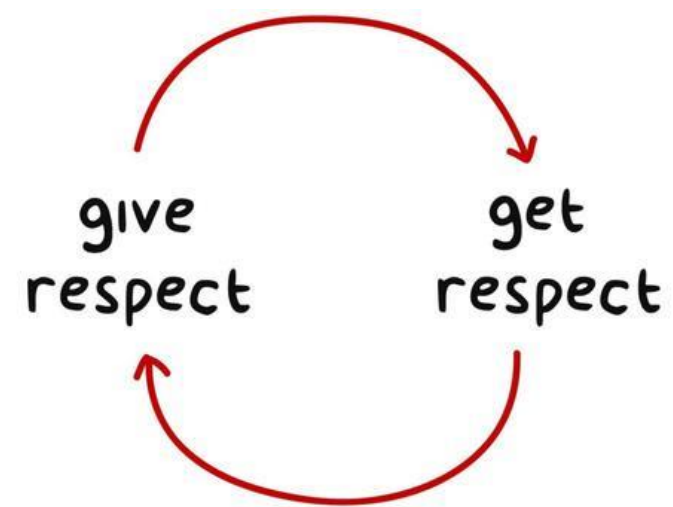
## خريطة طريق لمحتوى التدريب



## قواعد التدريب



المشاركة



**YOUR  
OPINION  
MATTERS**



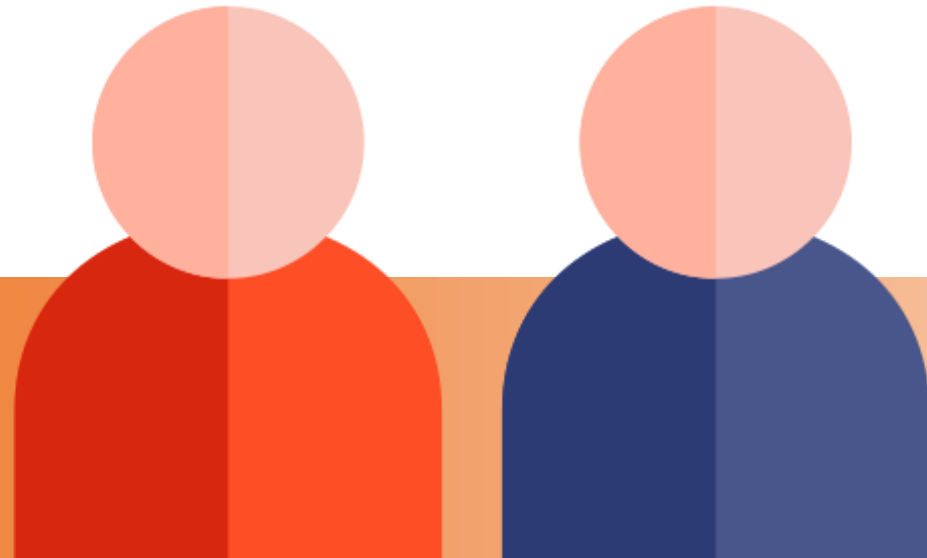
# هل أنت مستعد لنشاط لكسر الجليد والتعرف على بعضكما البعض؟



## إليك الخطة :

1. سنستخدم [بطاقات bingo](#) هذه المتاحة عبر الانترنت مع بعض العبارات .
2. اختلط فعليا مرئيا مع الآخرين واسألهم ما إذا كانت العبارات تتطابق مع تجاربهم .
3. إذا كانت تتطابق، فحدد المربع على بطاقة البنغو الخاصة بك باسم الأشخاص .

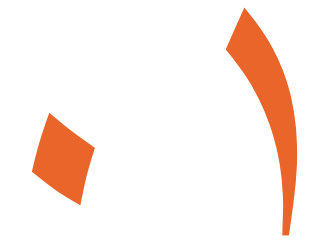
الهدف :كن أول من يكمل لعبة البنغو (مع جميع المربعات معلمة !)



## مقدمات

دعونا نتعرف على بعضنا البعض !

بعد عشرين عاما من الآن، ستصاب بخيبة أمل أكبر من الأشياء التي لم تفعلها  
لذلك تخلص من الحبال، وأبحر بعيدا عن الميناء. أكثر من تلك التي فعلتها  
اكتشف، احلم، الأمن، وأقبض على الرياح التجارية في الأشرطة الخاصة بك  
مارك توين . "اكتشف



## فهم عدم اليقين والمخاطر والغموض .



- تعريف وتمييز عدم اليقين والمخاطر والغموض
- تأثير عدم اليقين على صنع القرار ..



## قم بمطابقة البطاقات مع الكلمة التي تعتقد أنها تصفها.

عدم اليقين

خطر

الغموض

السفر إلى بلد جديد مع  
معرفة محدودة بلغة  
وعادات هذه البلد

كنت تستثمر في شركة  
مع سجل حافل من  
النجاح

كنت تخطط لرحلة على  
الطريق، ولكن توقعات  
الطقس لا يمكن التنبؤ  
بها

تتلقى رسالة بريد  
إلكتروني من رئيسك  
مع تعليمات غامضة  
حول مشروع جديد

أنت تتقدم بطلب للحصول  
على وظيفة جديدة ولكنك  
غير متأكد إذا كان لديك  
المهارات اللازمة

تتلقى رسالة نصية برقم  
غير معروف يطلب  
منك النقر على رابط

يمكنك المشاركة في  
لعبة مع مجموعة من  
القواعد والاحتمالات  
المعروفة للفوز

عليك أن تقرر إطلاق  
منتج جديد على أساس  
بيانات أبحاث السوق



# الفرق بين عدم اليقين والمخاطر والغموض (تعريفات القاموس )



عدم اليقين

غير معروف أو  
مؤكد؛ مثير للشك؛  
غير محدد



خطر

إمكانية حدوث شيء  
سيء؛ فرصة حدوث  
خطر أو خسارة



الغموض

مفتوح لأكثر من  
غير تفسير واحد  
واضح أو محدد

## الفرق بين عدم اليقين والمخاطر والغموض (عالم الأعمال)

### عدم اليقين

يعرف المدبرون الأهداف التي يريدون تحقيقها .

المعلومات حول البدائل والأحداث المستقبلية غير مكتملة .

قد يحتاج المدبرون إلى تحقيق أهداف وبدائل إبداعية .

### خطر

القرار لديه أهداف واضحة المعالم.

معلومات جيدة متاحة.

النتائج المستقبلية المرتبطة بكل بديل معرضة للتغيير.

### الغموض

أصعب موقف لإتخاذ القرارات .

الأهداف التي يجب تحقيقها أو المشاكل التي يتعين حلها غير واضحة .

صعوبة تحديد البدائل .

## قم بمطابقة البطاقات مع الكلمة التي تعتقد أنها تصفها .

الغموض

خطر

عدم اليقين

تتلقى رسالة نصية برقم  
غير معروف تطلب  
منك النقر على رابط

تتلقى رسالة بريد  
إلكتروني من رئيسك  
مع تعليمات غامضة  
حول مشروع جديد

أنت تقرر إطلاق منتج  
جديد على أساس بيانات  
أبحاث السوق .

انت تشارك في لعبة  
مع مجموعة من  
القواعد والاحتمالات  
المعروفة للفوز

انت تستثمر في  
شركة مع سجل حافل  
من النجاح

أنت تتقدم بطلب للحصول  
على وظيفة جديدة ولكنك  
غير متأكد إذا كان لديك  
المهارات اللازمة

كنت تخطط لرحلة على  
الطريق، ولكن توقعات  
الطقس لا يمكن التنبؤ  
بها

السفر إلى بلد جديد مع  
معرفة محدودة باللغة  
والعادات الخاصة  
بهذه الدولة



# تأثير عدم اليقين على عملية صنع القرار

## التعرف على التحيزات المعرفية وتأثيرها

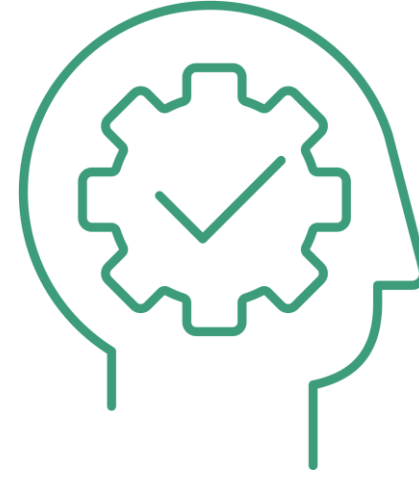
في ظل ظروف عدم اليقين، تكون عمليات صنع القرار لدينا عرضة للتحيزات المعرفية المختلفة .

### انحياز الارتباط العقلي



نحن نميل إلى الاعتماد بشكل كبير على الجزء الأول من المعلومات التي نتلقاها، مما قد يؤدي إلى اتخاذ خيارات غير مثالية .

### الانحياز التأكيدي



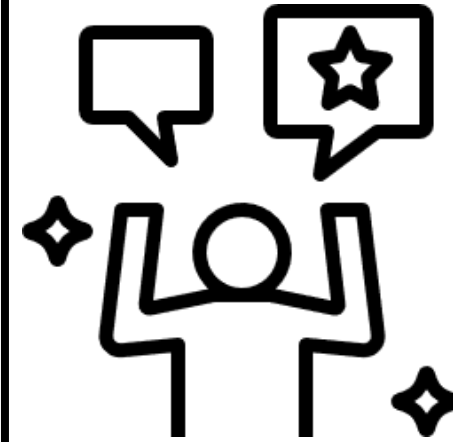
نحن نفضل المعلومات التي تؤكد معتقداتنا الحالية وتتجاهل الأدلة المتناقضة، مما يعوق التقييم المتوازن للخيارات .

### انحياز الإتاحة



نحن نبالغ في تقدير احتمال وقوع الأحداث على أساس معرفتها أو سهولة تذكرها، مما يؤدي إلى تقييمات مخاطر منحرفة .

### انحياز الثقة المفرطة



نحن نميل إلى المبالغة في تقدير معرفتنا وقدراتنا، مما يؤدي إلى قرارات أكثر خطورة وسهولة محتملة .

# تأثير عدم اليقين على عملية صنع القرار



## استكشاف مستويات تحمل المخاطر وتأثيرها

يمتلك الأفراد مستويات متفاوتة من تحمل المخاطر، والتي تؤثر بشكل كبير على عملية صنع القرار في ظل عدم اليقين

### تجنب المخاطرة

يعطي الأفراد الأولوية لتقليل الخسائر المحتملة ويفضلون الخيارات التي تتميز بمزيد من اليقين، حتى لو كانت تقدم مكافآت محتملة أقل .

### مخاطر محايدة

الأفراد غير مباليين بالمخاطر ويختارون الخيارات القائمة فقط على القيمة المتوقعة أو الفوائد المحتملة .

### البحث عن المخاطر

الأفراد يشعرون بالراحة وغالبا ما يبحثون بنشاط عن مواقف محفوفة بالمخاطر بدافع الحصول على مكافآت كبيرة .



## ٢

### أطر صنع القرار لعدم اليقين

- أطر صنع القرار لعدم اليقين
- مقدمة عن أطر صنع القرار
- التعرف بعمق على الأطر المحددة
- ما وراء الأطر: استراتيجيات إضافية

## عملية صنع القرار

صنع القرار هو عملية اتخاذ الخيارات من خلال تحديد القرار، وجمع المعلومات، وتقييم القرارات البديلة .

يمكن أن يساعد استخدام عملية اتخاذ القرار خطوة بخطوة في اتخاذ قرارات مدروسة أكثر من خلال تنظيم المعلومات ذات الصلة وتحديد البدائل . هذا النهج يزيد من فرص اختيار البديل الأكثر رضاً ممكناً







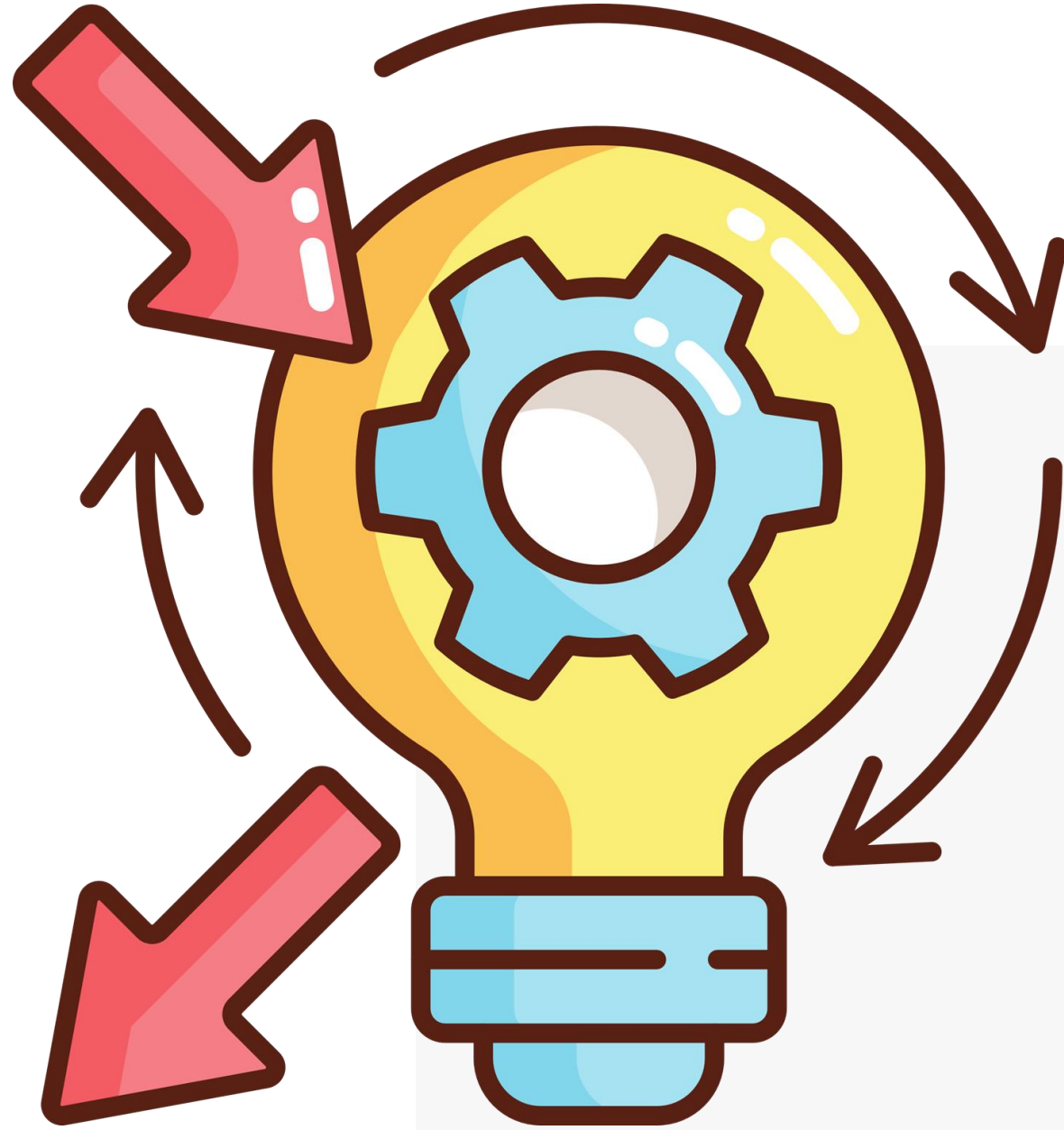
Southern  
New Hampshire  
University

# كيفية اتخاذ قرارات أذكى؟



## فكر في قرار اتخذته مؤخراً (شخصي أو مهني).

فكر في كل خطوة من خطوات عملية صنع القرار المكونة من 7 خطوات  
الموضحة سابقاً من خلال الإجابة على الأسئلة التالية :



- صف بإيجاز الوضع أو المشكلة التي أدت إلى قرارك .
- ما هي المعلومات التي طلبتها وكيف جمعتها؟
- كيف قمت بالعصف الذهني وتحديد الحلول أو الخيارات المحتملة؟
- كيف قمت بتقييم العواقب والمخاطر المحتملة لكل خيار؟
- ما هي العوامل التي أثرت في نهاية المطاف على الخيار الذي اخترته؟
- هل واجهت أي تحديات أثناء تنفيذ قرارك؟ كيف راقبت التقدم؟
- إذا نظرنا إلى الوراء، هل كنت ستتعامل مع القرار بشكل مختلف؟ ما هي النقاط الرئيسية التي يمكن استخلاصها من هذه التجربة؟

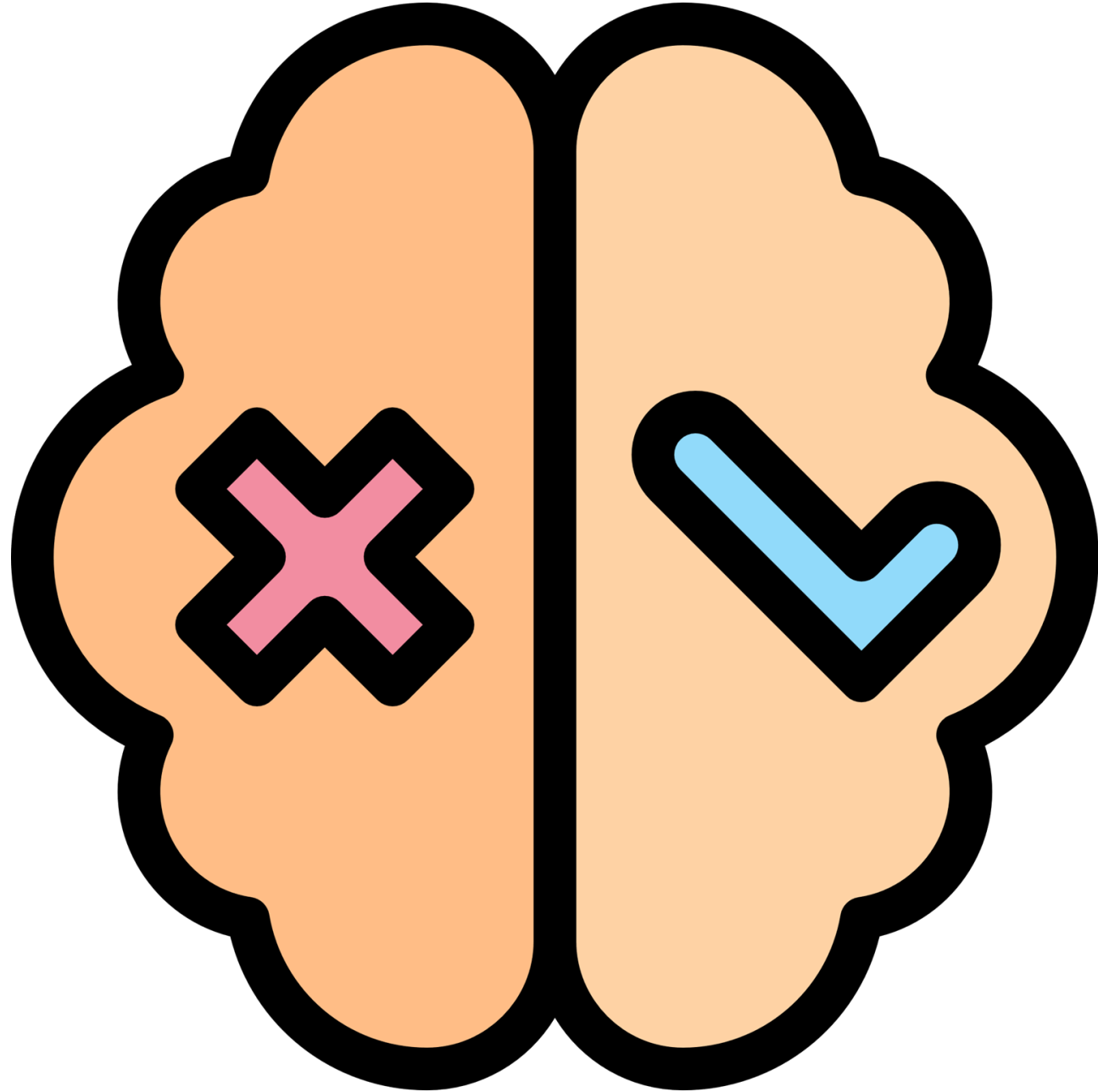
# أطر صنع القرار أدوات لخيارات الفعالة

## ماذا؟

أطر صنع القرار هي نهج أو نماذج منهجية تستخدم لتوجيه عملية صنع القرار .

## لماذا؟

- نهج منظم
- الوضوح والاتساق :
- إدارة المخاطر .
- الكفاءة والفعالية .
- الشمولية والتعاون .



يقوم هذا الإطار على حساب متوسط النتيجة المتوقعة للقرار من خلال النظر في جميع النتائج المحتملة والاحتمالات المرتبطة بها .



يتميز هذا الإطار بأنه بسيط ومباشر وسهل الفهم والتطبيق.



يعتمد على احتمالات دقيقة، قد لا يأخذ بالاعتبار المجموعة الكاملة من النتائج المحتملة، ويمكن أن ينتج تبسيط مفرط للقرارات المعقدة .



تحليل القيمة  
المتوقعة  
(EVA)



يقوم هذا الإطار على تمثيل مرئي لعملية صنع القرار مع مسارات متفرعة تمثل خيارات مختلفة ونتائج محتملة.



يصور بشكل صريح سيناريوهات مختلفة، ويسمح بحساب القيم المتوقعة في كل نقطة قرار، ويوضح عواقب الخيارات المختلفة.



يمكن أن يصبح هذا الإطار معقد للمواقف التي تحتوي على العديد من المتغيرات، وقد يستغرق وقتا طويلا للبناء والتحليل.



تحليل شجرة  
القرار  
(DTA)

يقوم هذا الإطار على تطوير سيناريوهات مستقبلية متعددة معقولة تستند إلى افتراضات مختلفة حول العوامل الرئيسية .



يشجع التفكير الاستراتيجي وينظر في إمكانيات مستقبلية متنوعة، ويساعد على تحديد المخاطر والفرص المحتملة، ويعزز القدرة على التكيف والاستعداد .



يتطلب هذا الإطار الإبداع والخيال، ويعتمد على البيانات النوعية التي قد تكون ذاتية وتتطلب تعديلات مستمرة



# ٣

## تخطيط السيناريو

يستخدم هذا الإطار أخذ العينات العشوائية لمحاكاة النتائج المحتملة  
المختلفة لقرار بناء على توزيعات الاحتمالات



بعتبر أكثر شمولا من EVA، ويستوعب مجموعة واسعة من النتائج  
المحتملة، ويوفر فهما إحصائيا للمخاطر وعدم اليقين



يتطلب برامج متخصصة، يمكن أن يكون معقدا للإعداد والتفسير، وقد  
تعتمد النتائج على التوزيعات الاحتمالية المختارة



محاكاة مونت  
كارلو

يحدد الندم المحتمل المرتبط بكل خيار من خيارات القرار، مع الأخذ في الاعتبار سيناريو أسوأ الحالات لكل خيار



يشجع على التفكير في العثرات المحتملة، ويساعد على تجنب اتخاذ القرارات التي يمكن أن تؤدي إلى ندم كبير، ويعزز النفور من المخاطر.



يمكن أن يكون مشحون عاطفياً، وقد يؤدي إلى اتخاذ قرارات محافظة بشكل مفرط، وتتطلب تعريفاً دقيقاً لـ "الأسف" لحالات مختلفة



تحليل الندم  
أو الأسف

يقارن بين التكاليف والفوائد المحتملة لكل خيار من خيارات القرار، الملموسة وغير الملموسة على حد سواء.



يوفر طريقة منظمة لتقييم العوامل المختلفة، ويساعد على تحديد أولويات الخيارات على أساس صافي فوائدها، ويعزز اتخاذ القرارات القائمة على البيانات.



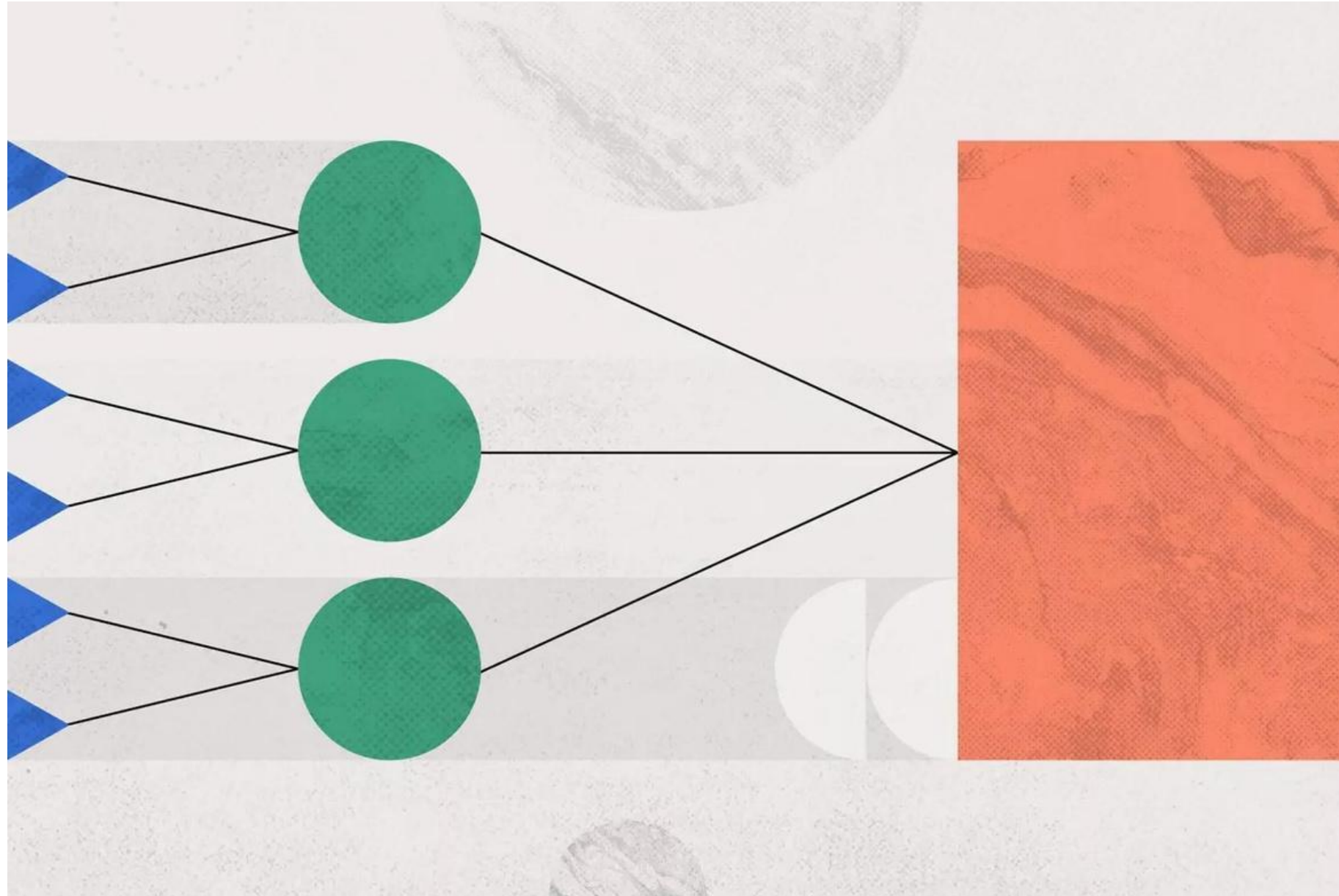
قد يكون تعيين القيم الرقمية للفوائد غير الملموسة أمرا صعبا، وقد يتجاهل العوامل النوعية، ويمكن أن يستغرق وقتا طويلا لاتخاذ قرار معقد.



تحليل التكلفة  
والفائدة  
(CBA)



شجرة القرار هي مخطط انسيابي يبدأ بفكرة رئيسية واحدة ثم يتفرع بناء على عواقب قراراتك. يطلق عليها "شجرة القرار" لأن الإطار يبدو عادة مثل شجرة ذات فروع.



تستخدم هذه الأشجار لتحليل شجرة القرار، والتي تنطوي على تحديد بصريا النتائج المحتملة، والتكاليف، والعواقب المترتبة على قرار معقد. يمكنك استخدام شجرة القرار لحساب القيمة المتوقعة لكل نتيجة استنادا إلى القرارات والعواقب التي أدت إليها. بعد ذلك، من خلال مقارنة النتائج ببعضها البعض، يمكنك تقييم أفضل مسار للعمل بسرعة. يمكنك أيضا استخدام شجرة القرار لحل المشاكل وإدارة التكاليف وكشف الفرص.

# رموز شجرة القرار



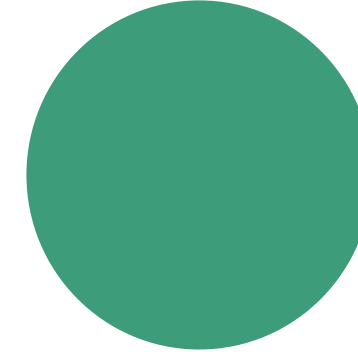
## فروع بديلة

الفروع البديلة هي خطين يتفرع من قرار واحد على شجرة القرار الخاص بك. تظهر هذه الفروع نتيجتين أو قرارين ينبعان من القرار الأول على شجرتك



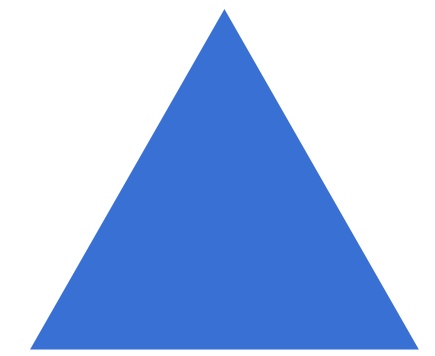
## عقد القرار

عقد القرار عبارة عن مربعات وتمثل قرار يتم اتخاذه على شجرتك. كل شجرة قرار تبدأ مع عقدة القرار



## عقد الفرصة

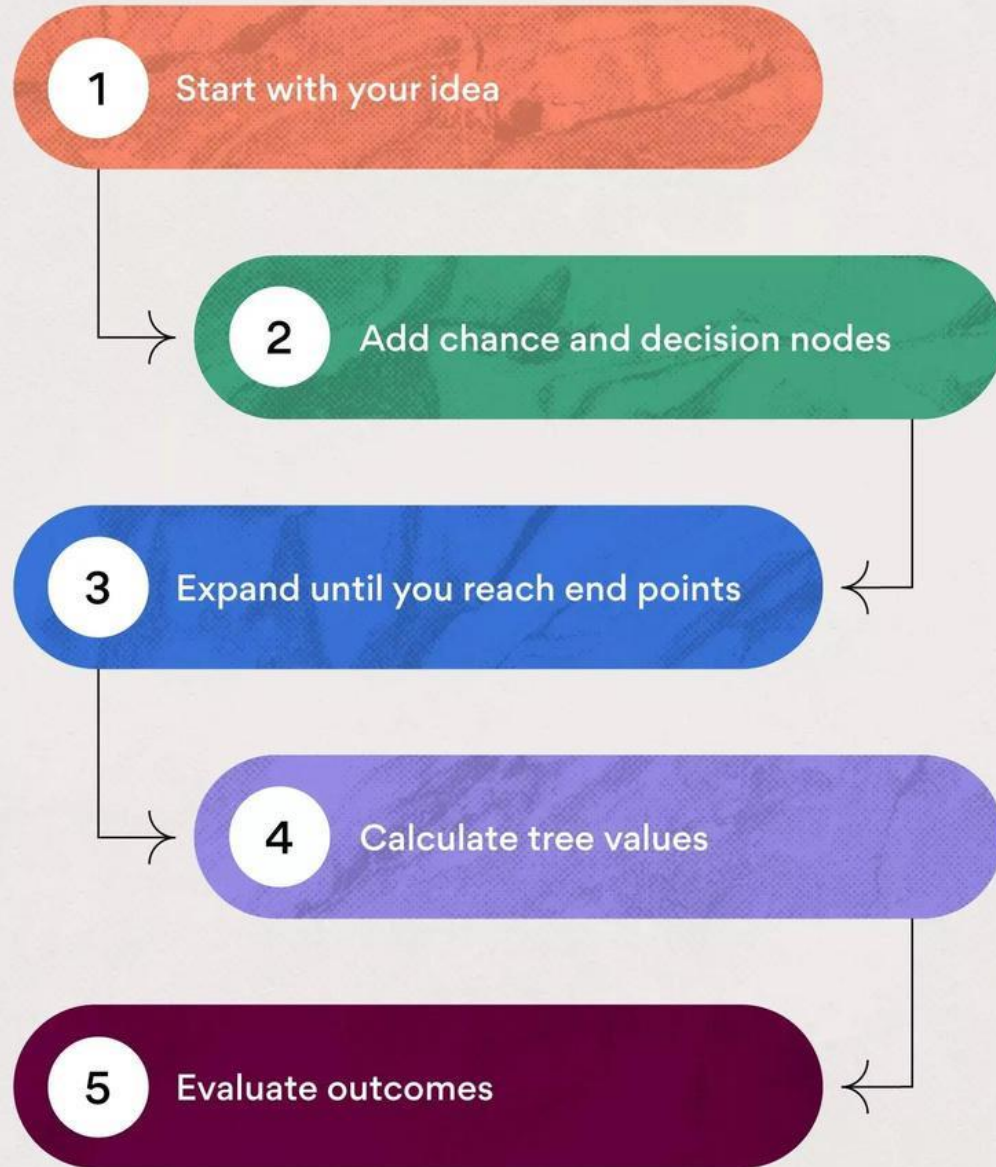
عقد الفرصة هي دوائر تظهر نتائج محتملة متعددة.



## عقد النهاية

عقد النهاية هي مثلثات تظهر النتيجة النهائية.

## Decision tree analysis in five steps



# كيفية إنشاء شجرة قرار

ابدأ باختيار الفكرة

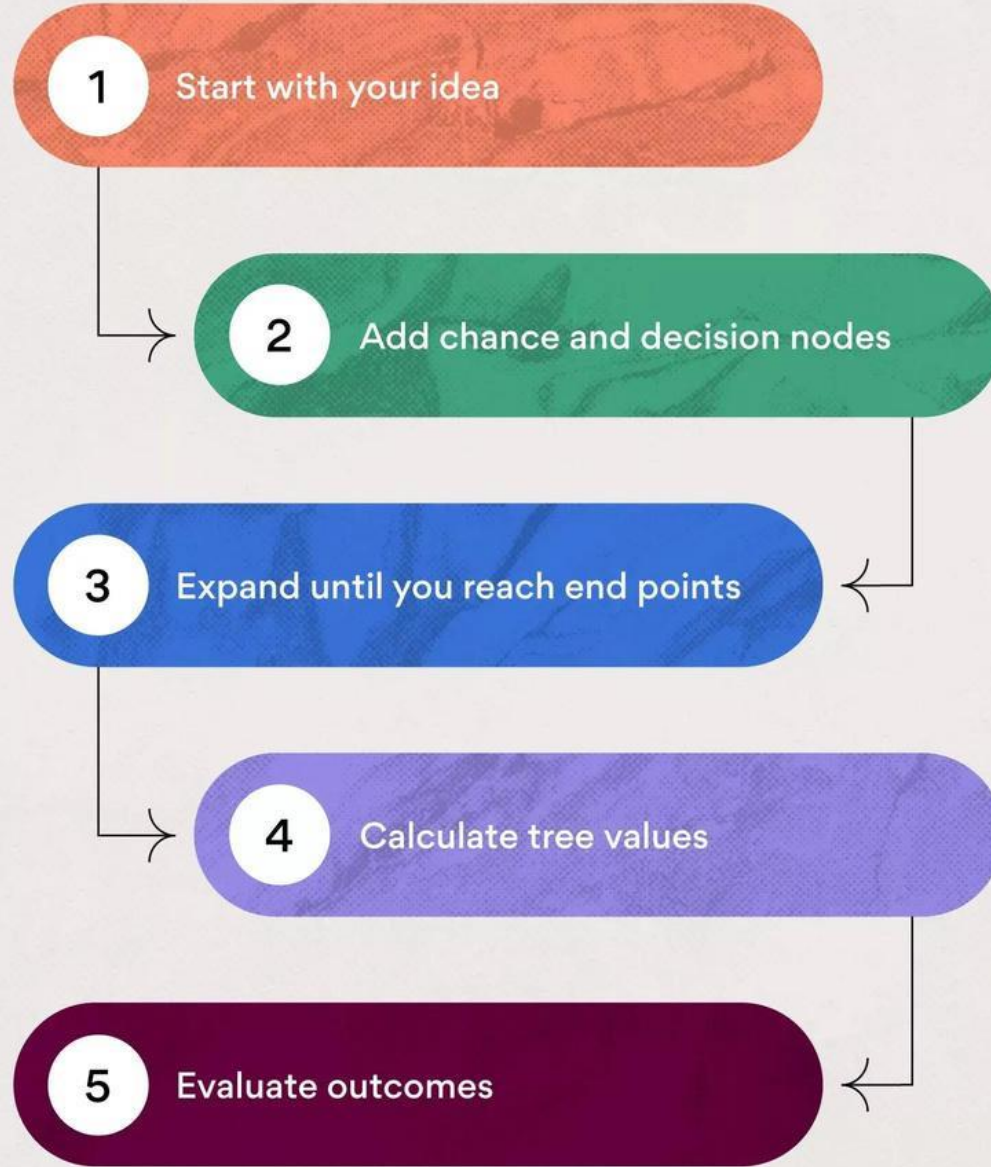
ابدأ الرسم البياني الخاص بك بفكرة أو قرار رئيسي واحد . ستبدأ شجرتك بعقدة قرار قبل إضافة فروع واحدة إلى القرارات المختلفة التي تقررها .

إضافة عقد القرار وعقد الفرصة

بعد إضافة فكرتك الرئيسية إلى الشجرة، استمر في إضافة عقد فرصة أو قرار بعد كل قرار لتوسيع شجرتك أكثر . قد تحتاج عقدة الفرصة إلى فرع بديل بعد ذلك لأنه قد يكون هناك أكثر من نتيجة محتملة لاختيار هذا القرار .



### Decision tree analysis in five steps



## كيفية إنشاء شجرة قرار

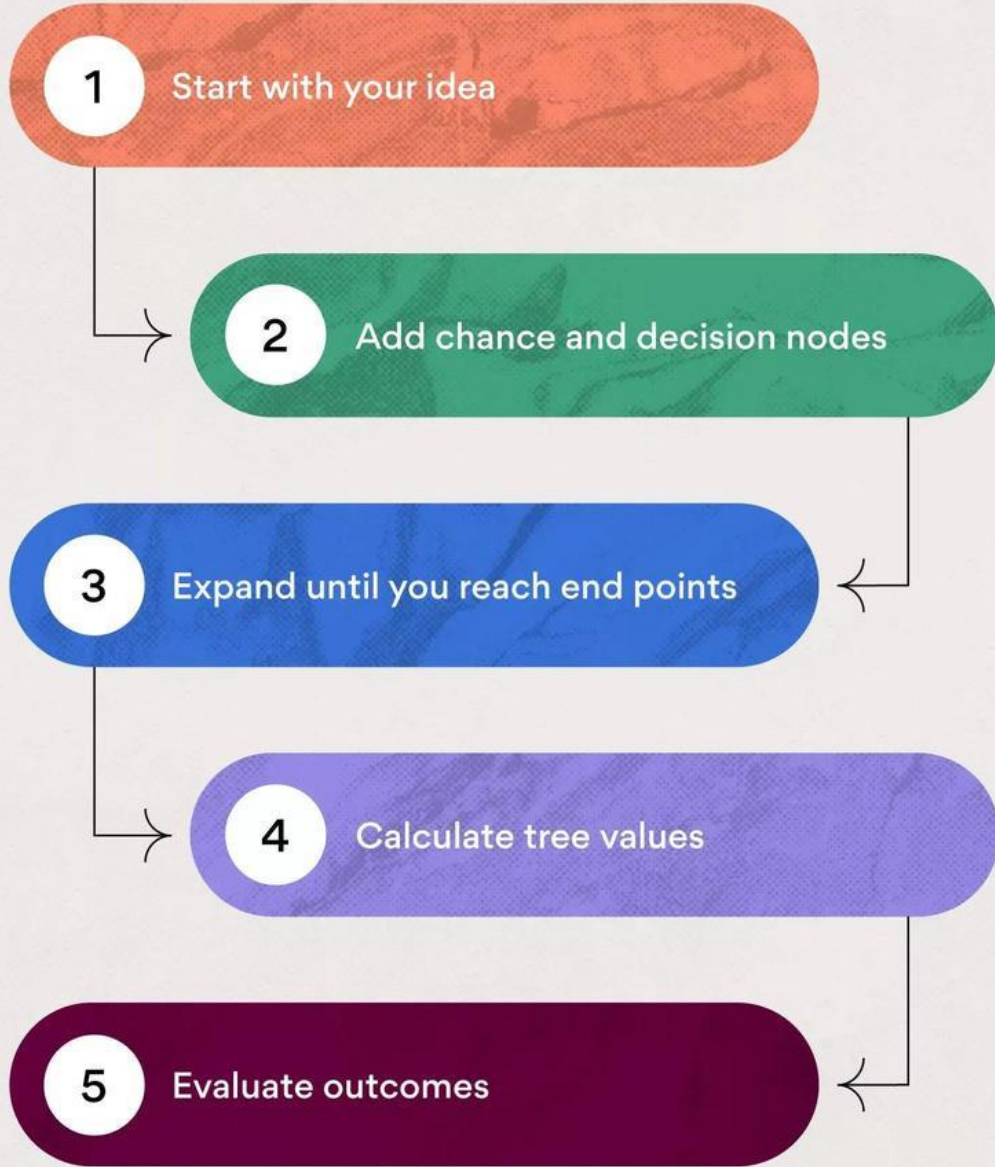
قم بالتوسع حتى تصل إلى نقاط النهاية

استمر في إضافة عقد الفرصة والقرار إلى شجرة القرار حتى لا تتمكن من توسيع الشجرة أكثر. عند هذه النقطة، أضف عقد نهاية إلى شجرتك للدلالة على الانتهاء من عملية إنشاء الشجرة.

احسب قيم الشجرة

من الناحية المثالية، سوف تكون شجرة القرار الخاص بك لديها البيانات الكمية المرتبطة بها. البيانات الأكثر شيوعا المستخدمة في أشجار القرار هي القيمة النقدية.

## Decision tree analysis in five steps



# كيفية إنشاء شجرة قرار

## تقييم النتائج

بمجرد حصولك على النتائج المتوقعة لكل قرار، حدد القرار الأفضل بالنسبة لك استنادا إلى مقدار المخاطر التي ترغب في اتخاذها. قد لا تكون أعلى قيمة متوقعة دائما هي القيمة التي تريد الذهاب إليها. وذلك لأنه على الرغم من أنه يمكن أن يؤدي إلى مكافأة عالية فإنه يعني أيضا قد ينتج أعلى مستوى من مخاطر المشروع.

ضع في اعتبارك أن القيمة المتوقعة في تحليل شجرة القرار تأتي من خوارزمية الاحتمال. الأمر متروك لك و لفريقك لتحديد أفضل طريقة لتقييم نتائج الشجرة.



# مثال تحليل شجرة القرار

عقد القرار من هذا المثال :

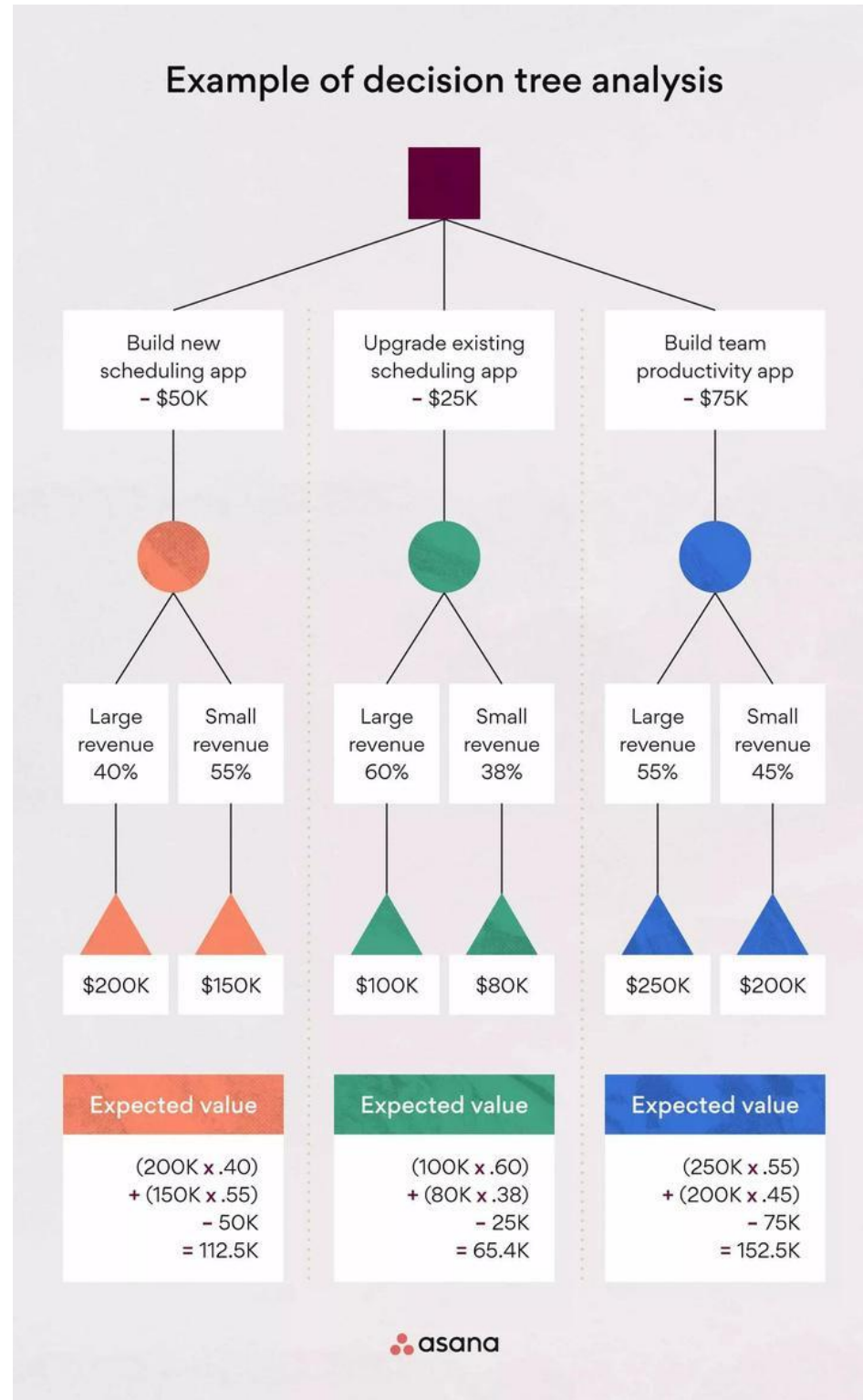
- إنشاء تطبيق جدولة جديد : ٥٠ ألف دولار
- ترقية تطبيق الجدولة الحالي : ٢٥ ألف دولار
- انشاء تطبيق إنتاجية للفريق : ٧٥ ألف دولار

فرصة العقد من هذا المثال :

- إيرادات كبيرة وصغيرة للقرار الأول : ٤٠ و ٥٥ %
- إيرادات كبيرة وصغيرة للقرار الثاني : ٦٠ و ٣٨ %
- إيرادات كبيرة وصغيرة للقرار الثالث : ٥٥ و ٤٥ %

إنهاء العقد من هذا المثال :

- الأرباح المحتملة للقرار الأول : ٢٠٠ ألف دولار أو ١٥٠ ألف دولار
- الأرباح المحتملة للقرار الثاني : ١٠٠ ألف دولار أو ٨٠ ألف دولار
- الأرباح المحتملة للقرار الثالث : ٢٥٠ ألف دولار أو ٢٠٠ ألف دولار



## ماذا؟

تخطيط السيناريو هو أداة تخطيط استراتيجية تستخدم لاستكشاف وإعداد مستقبل مختلف ممكن من أجل اتخاذ قرارات أكثر قوة ومرونة .

## لماذا؟

- يساعد المؤسسات على توقع التغيرات في بيئتها الخارجية والتكيف معها .
- يوفر رؤى حول المخاطر والفرص المحتملة .
- يعزز اتخاذ القرارات الاستراتيجية في ظروف غير مؤكدة ومتقلبة .



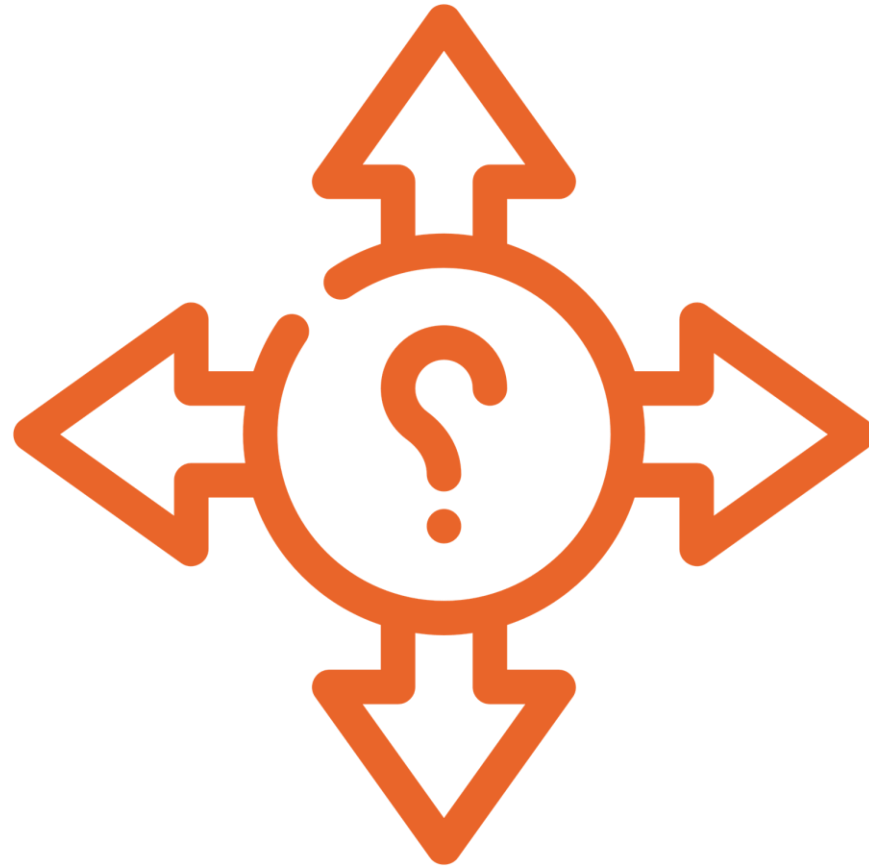
## ١. تحديد النطاق والغرض



ما هو السؤال أو التحدي الرئيسي الذي تريد معالجته؟ من هم صناع القرار الرئيسيين والمشاركين الذين سيشركون؟ ما هو الأفق الزمني والنطاق الجغرافي للسيناريوهات الخاص بك؟ كيف ستستخدم السيناريوهات للإبلاغ عن قراراتك وأفعالك؟

## ٢٠ تحديد القوى الدافعة وعدم اليقين

القوى الدافعة هي الاتجاهات والأحداث والعوامل التي تؤثر على الوضع ومن المرجح أن تستمر أو تتغير مع مرور الوقت. عدم اليقين هو المجهول أو المتغيرات التي يمكن أن يكون لها تأثير كبير على النتيجة ولكن من الصعب التنبؤ بها أو السيطرة عليها. يمكنك استخدام طرق مختلفة لتوليد هذه العناصر وتحديد أولوياتها، مثل العصف الذهني، والبحث، والمقابلات، والاستطلاعات، وتحليل SWOT.



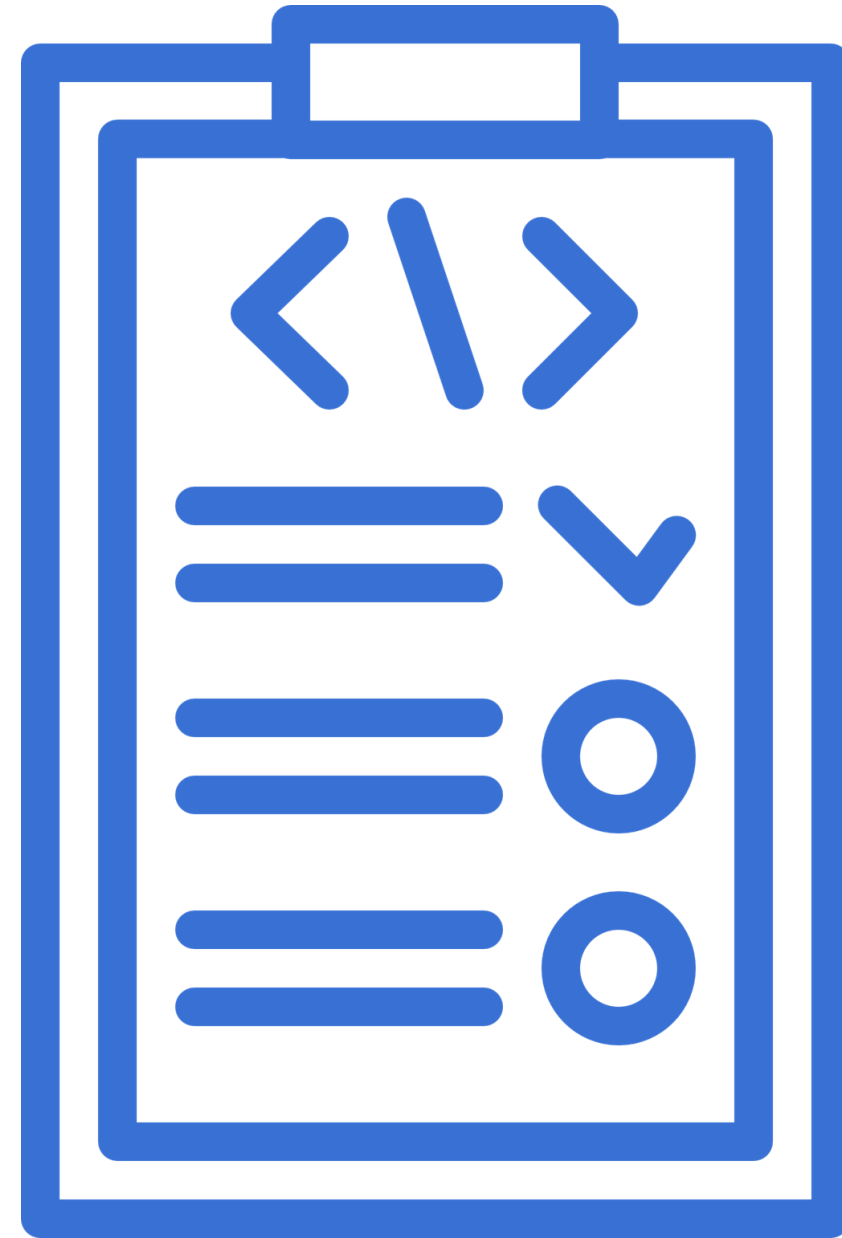
## ٣ . إنشاء أطر السيناريو والسرد



أطر السيناريو هي مخططات بسيطة تظهر كيف أن تركيبات مختلفة من عدم اليقين تخلق مستقبلا مختلفا . على سبيل المثال، يمكنك استخدام مصفوفة 2 x 2 لرسم اثنين من أوجه عدم اليقين الرئيسية على محورين، ثم تسمية الأرباع الأربعة بأسماء وصفية .

سرد السيناريوهات عبارة عن قصص تصف ما يحدث في كل سيناريو، وكيف يؤثر على الوضع، وما هي الآثار والتحديات . يمكنك استخدام قالب أو بنية لتوجيه السرد الخاص بك، مثل من، ماذا، متى، أين، لماذا وكيف .

## ٤ . اختبار وتحسين السيناريوهات الخاصة بك

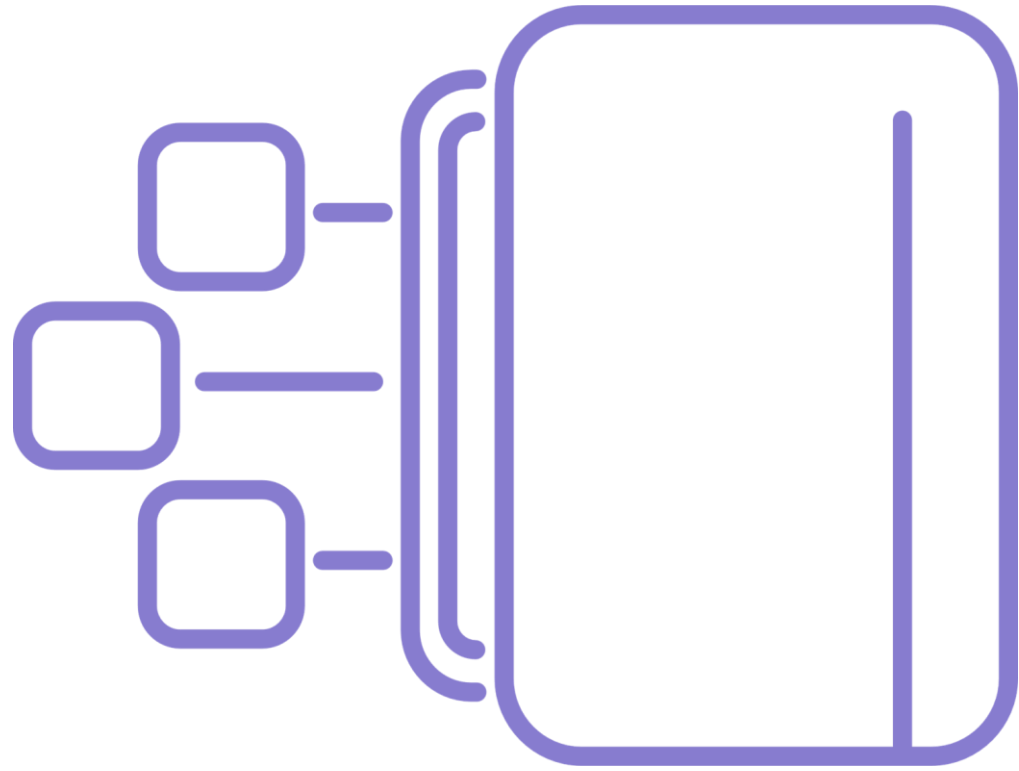


بعد إنشاء أطر السيناريو والسرد، تحتاج إلى اختبارها وتحسينها للتأكد من أنها معقولة ومتسقة ومتنوعة. يمكنك استخدام معايير مختلفة لتقييم السيناريوهات، مثل الملاءمة والواقعية والتباين والتماسك والكمال. يمكنك أيضا استخدام الملاحظات أو البيانات أو الأدلة للتحقق من صحة السيناريوهات أو تعديلها. الهدف هو خلق سيناريوهات ليست متفائلة أو متشائمة للغاية، وليست متشابهة أو متطرفة للغاية، وليست غامضة أو مفصلة للغاية.



## ٥ . التواصل واستخدام السيناريوهات الخاصة بك

الخطوة الأخيرة هي التواصل واستخدام السيناريوهات الخاصة بك لإعلام عملية صنع القرار الخاص بك . يمكنك استخدام تنسيقات وأساليب مختلفة لعرض السيناريوهات ومشاركتها، مثل التقارير أو العروض التقديمية أو مقاطع الفيديو أو الألعاب . يمكنك أيضا استخدام تقنيات مختلفة لتحليل ومقارنة السيناريوهات الخاصة بك، مثل تقييم التأثير، وتحليل الحساسية، أو رسم الخرائط الاستراتيجية . والهدف من ذلك هو استخدام السيناريوهات الخاصة بك لتحديد المخاطر والفرص، والافتراضات والتحديات، والإجراءات والاستراتيجيات التي من شأنها أن تساعدك على تحقيق المستقبل المطلوب .



KNOW



## وقت دراسة الحالة

أنت فريق مكلف بإطلاق تطبيق جديد لتوصيل الطعام في سوق تنافسي للغاية يهيمن عليه اللاعبون الراسخون .

طور استراتيجية الذهاب إلى السوق لتزيد من نجاح التطبيق .  
ضع في اعتبارك ما يلي :

نقطة القرار : (نموذج التسليم) اختر واحدا :

خيار أ : قم بشراكة مع المطاعم الحالية وموظفي التوصيل .

الخيار ب : قم بإنشاء شبكة داخلية لتقديم خدمات مزودة بموظفين متفانين .

نقطة القرار : (للخيار أ فقط) : (سعر العمولة) اختر واحدا :

خيار 1 : فرض رسوم على المطاعم بنسبة ٢٠٪ .

خيار 2 : تقديم رسوم عمولة أقل (١٥٪) لجذب الشراكات الأولية .





أولاً .

اي نموذج من نماذج التسليم (أ او ب) قد يكون نقطة انطلاق أكثر ملاءمة للتطبيق الجديد؟ اشرح منطقك .

إذا اخترت الخيار أ (الشراكة)، ما هي العوامل التي من شأنها أن تؤثر على قرارك بشأن سعر العمولة (الخيار 1 أو 2)؟

ثانياً .

تخيل سيناريوهين مستقبليين لسوق توصيل الطعام: النمو السريع وتشبع السوق . كيف يمكن أن تؤثر هذه السيناريوهات على نموذج التسليم المختار ومعدل العمولة؟

# ٣

## التعامل مع عدم اليقين من خلال العمل والتخطيط

- وضع استراتيجيات للتخفيف من المخاطر .
- تصميم خطط الاختبار والنماذج الأولية .
- استراتيجيات مرنة للتكيف .







## إدارة المخاطر

- ما هي إدارة المخاطر؟
- تقييم المخاطر .
- ما هو التخفيف من المخاطر؟
- ما هي استراتيجيات التخفيف من المخاطر؟



## إدارة المخاطر

**إدارة المخاطر** هي عملية شاملة لتحديد وتقييم وتحديد الأولويات والاستجابة للمخاطر المحتملة. وهو يشمل دورة حياة المخاطر بأكملها، من الكشف الأولي إلى القرار النهائي أو التخفيف.

## 1- تحديد المخاطر

وهذا ينطوي على تحديد وتوثيق المخاطر المحتملة التي يمكن أن تؤثر على المشروع أو المنظمة. يمكن أن تأتي المخاطر من مصادر مختلفة مثل العمليات الداخلية، والعوامل الخارجية، والقضايا الفنية، والعوامل البشرية، وما إلى ذلك

## 2- تقييم المخاطر

بعد تحديد المخاطر، يتم تقييمها لتحديد احتمال حدوثها وتأثيرها المحتمل. تتضمن هذه الخطوة تحليل وتقييم المخاطر لتحديد أولوياتها بناءً على شدتها وأهميتها

## 3- علاج المخاطر

وبمجرد تقييم المخاطر وتحديد الأولويات، يتم وضع وتنفيذ استراتيجيات التخفيف لمعالجة المخاطر المحددة. وهذا ينطوي على اختيار وتنفيذ التدابير المناسبة للحد من احتمال أو تأثير المخاطر

## 4- المراقبة والتقرير

وفي جميع مراحل المشروع أو الأنشطة التنظيمية، يلزم رصد المخاطر باستمرار لضمان فعالية تدابير التخفيف. وتشمل هذه الخطوة تتبع حالة المخاطر المحددة، وتقييم فعاليتها، وتعديل استراتيجيات التخفيف حسب الضرورة لضمان إدارة المخاطر بشكل مناسب.

# مصفوفة تقييم المخاطر

تأثير عالي	تأثير معتدل	تأثير منخفض	الاحتمال / التأثير
		منخفضة المخاطر	غير محتمل
	مخاطر معتدلة		محتمل
عالية المخاطر			محتمل جدا

مصفوفة تقييم المخاطر، والمعروفة أيضا باسم مصفوفة الاحتمالات والشدة أو مصفوفة الاحتمالات ومخاطر التأثير، هي أداة بصرية لتصوير المخاطر المحتملة التي تؤثر على الأعمال التجارية. وتستند مصفوفة المخاطر إلى عاملين متقاطعين: احتمال حدوث الخطر والتأثير المحتمل لحدث الخطر.

الاحتمال (المحور X) يمثل احتمال حدوث خطر .  
التأثير (المحور Y) يمثل هذا شدة العواقب إذا تحقق الخطر .

تحديد مقياس الاحتمال  
والتأثير

قم بالعصف الذهني وسرد التهديدات والفرص المحتملة التي يمكن أن تؤثر على مشروعك أو عملك أو مساعيك الشخصية.

تحديد المخاطر

بالنسبة لكل خطر محدد، قم بتقييم احتمال حدوثه (باستخدام المقياس المحدد (وتأثيره المحتمل إذا حدث) باستخدام المقياس المحدد )

تحليل كل خطر

استنادا إلى تقييمات الاحتمالات والتأثير، ضع كل خطر على الخلية المقابلة في المصفوفة . وهذا سيخلق تمثيلا مرئيا لمستويات المخاطر النسبية

المخاطر على Matrix:

وعموما، فإن المخاطر الموجودة في الزاوية اليمنى العليا من المصفوفة (احتمال كبير وتأثير كبير) هي الأكثر أهمية وتتطلب اهتماما فوريا . ركز جهود التخفيف الخاصة بك على هذه المخاطر ذات الأولوية العالية .

إعطاء الأولوية للمخاطر



## الحد من المخاطر



**تعريف المخاطر** يشير إلى عملية تخطيط وتطوير وتنفيذ استراتيجيات للحد من احتمال حدوث خطر أو للحد من التأثير المحتمل. إنه جانب حاسم من المساعي المختلفة، بما في ذلك زيادة الأعمال، حيث تكون التحديات والشكوك غير المتوقعة شائعة.



## استراتيجيات التخفيف من المخاطر

### الحد من المخاطر

تنفيذ الضوابط والضمانات (مثل الإجراءات والسياسات والتدريب) لتقليل فرصة حدوث المخاطر أو تقليل تأثيرها المحتمل .



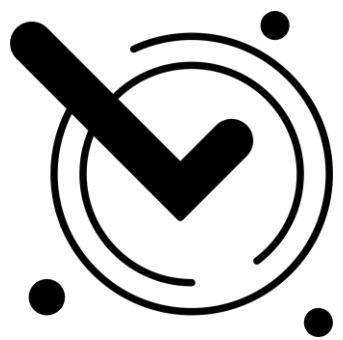
### تجنب المخاطر

القضاء تماما على المخاطر من خلال عدم الانخراط في النشاط الذي يحفزه أو تعديل النهج الخاص بك لتجنب عامل الخطر .



### مخاطر القبول

الاعتراف بوجود المخاطر واختيار تحمل ذلك دون إجراءات التخفيف محددة . قد يكون هذا مناسباً للمخاطر منخفضة الاحتمال أو منخفضة التأثير أو التي لا يمكن تجنبها .



### نقل المخاطر

نقل مسؤولية تحمل العواقب المحتملة للمخاطر إلى كيان آخر من خلال طرق مثل التأمين أو الاستعانة بمصادر خارجية أو المشاريع المشتركة .



## وقت دراسة الحالة

تخطط أنت ومجموعة من الأصدقاء لرحلة تخييم في عطلة نهاية الأسبوع إلى حديقة وطنية قريبة. لقد حجزت موقعا للتخييم و متحمسون لقضاء بعض الوقت في الهواء الطلق معا. ولكن قبل الخروج، من المهم النظر في التحديات المحتملة.

العمل معا كفريق واحد للتخطيط لرحلة تخييم آمنة وممتعة ولا تنسى للجميع.

في مجموعات من 4-5 أشخاص، ضع خطة لتخفيف المخاطر باتباع الإرشادات التالية:



## 1-تحديد المخاطر :

العصف الذهني كفريق !فكر في التهديدات والتحديات المحتملة التي يمكن أن تؤثر على رحلة التخييم الخاصة بك .انظر في المخاطر المتعلقة بالطقس، والاستعداد، ومواجهات الحياة البرية، و الظروف غير المتوقعة

## 2-تحليل المخاطر (مصفوفة 3x3):

- إنشاء مصفوفة تقييم المخاطر مع شبكتين 3x3 :
- الاحتمال :مرتفع، متوسط، منخفض )يمثل احتمال حدوث خطر .(
- التأثير :مرتفع، متوسط، منخفض )يمثل شدة العواقب إذا تحقق الخطر (
- ناقش كل خطر محتمل وقرر، كفريق واحد، مدى احتمال حدوثه )مرتفع أو متوسط أو منخفض (ومدى تأثيره على رحلتك )مرتفع أو متوسط أو منخفض .(وضع علامة على المخاطر على المصفوفة وفقا لتقييماتك .

3-تطوير استراتيجيات التخفيف من المخاطر :استنادا إلى مصفوفة تقييم المخاطر المكتملة، حدد أولويات المخاطر الأكثر أهمية )تلك الموجودة في خلايا "الاحتمال العالي " و /أو "التأثير العالي .("العمل معا لتبادل الأفكار واقتراح إجراءات محددة للتخفيف من هذه المخاطر الحرجة أو تجنبها تماما .

4-العرض والمناقشة :سيقدم كل فريق مصفوفة تقييم المخاطر الخاصة به، جنبا إلى جنب مع المخاطر المحددة، واستراتيجيات التخفيف، والأساس المنطقي وراء اختياراتك .كن مستعدا للإجابة على الأسئلة ومناقشة الأساليب البديلة التي تقترحها الفرق الأخرى .



## اختبار النموذج الأولي

- الفرق بين النموذج الأولي والاختبار
- لماذا نقوم باختبار النماذج الأولية؟
- خطة اختبار النموذج الأولي .

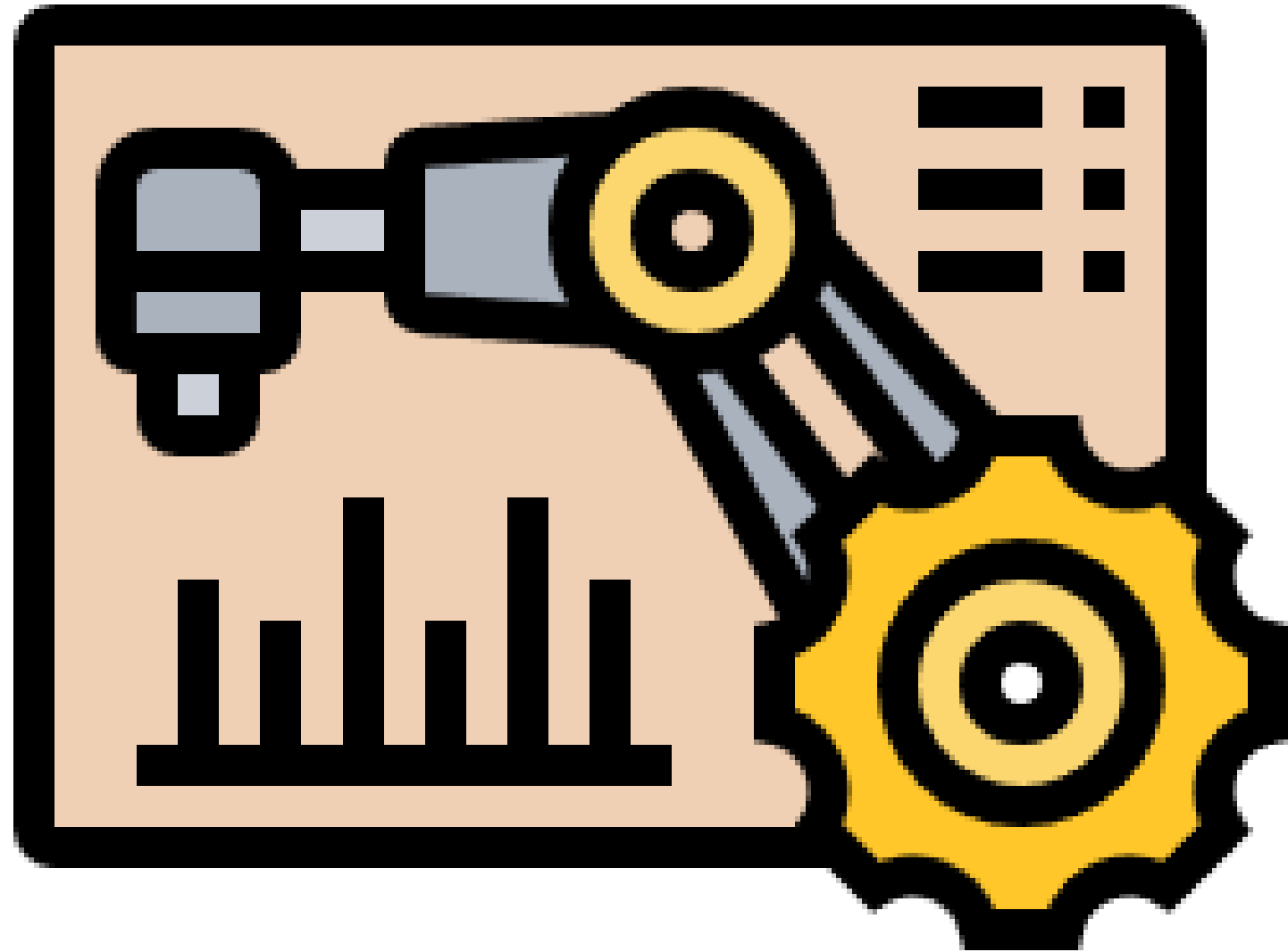
# ما هو الفرق بين Prototyping والاختبار؟

اختبار	النموذج الأولي	التعريف
عملية التقييم	تمثيل فكرة /منتج /خدمة	بربوسة
التقييم، التحقق من الصحة، تحديد المشكلة	التصور، توليد ردود الأفعال، التكرار	قابلية التنقية
غير ملموسة في المقام الأول، يستخدم أساليب مختلفة لجمع البيانات وردود الفعل	يمكن أن تكون ملموسة (النموذج الأولي المادي (أو غير ملموسة) النموذج الرقمي )	قابلية التنقية
خلال عملية التطوير، يمكن استخدامها مع النماذج الأولية أو المنتجات النهائية Drive_spreadsheetExport إلى الأوراق	المراحل المبكرة قبل التطوير الكامل	

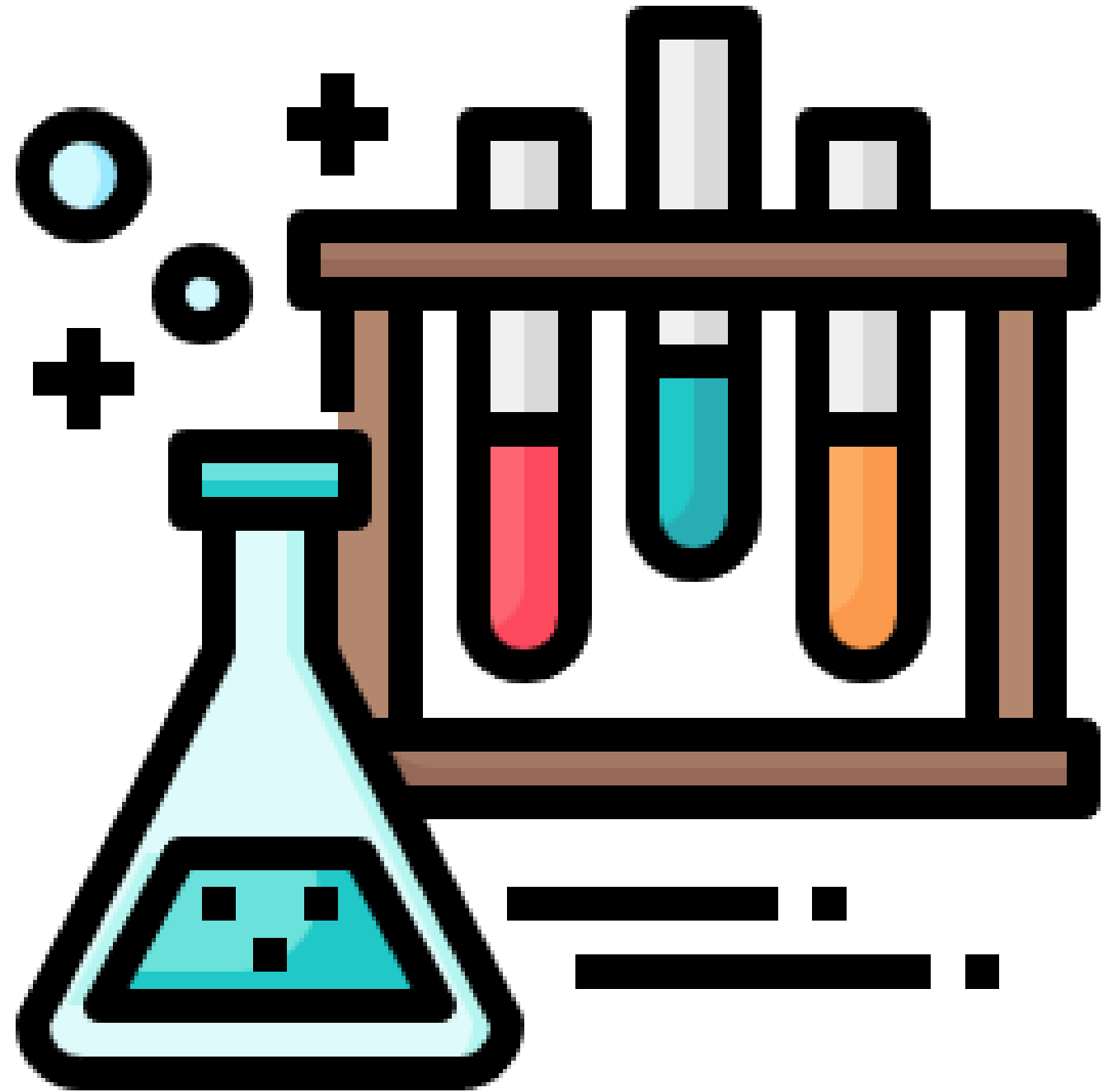


## ما هو اختبار النموذج الأولي؟

اختبار النموذج الأولي هو عملية اختبار نسخة مبكرة من منتج أو ميزة مع مستخدمين حقيقيين .  
الغرض من اختبار النموذج الأولي هو التحقق من صحة التصميم قبل بدء التطوير وتحديد المشاكل في وقت مبكر ، حتى تتمكن من بناء منتج يلبي احتياجات المستخدم وتوقعاته .



# لماذا الاختبار والتجريب مهم للتخفيف من المخاطر والتحقق من صحة الأفكار؟



- ابحث عن مشاكل التصميم .
- اختبر فرضياتك .
- الحصول على ملاحظات العملاء المهمة في وقت مبكر .
- وفر الكثير من المال .
- أحصل على موافقة أصحاب المصلحة .

## الدقة العالية

تطوير أكثر تكلفة ، كونه مشابهة جدا للمنتج النهائي . يجب أن تكون نماذج قابلة للاستخدام بالكامل وأن تحتوي على جميع الأزرار والنسخ والقوائم اللازمة المتاحة للمستخدم لمراجعتها

## الدقة المتوسطة

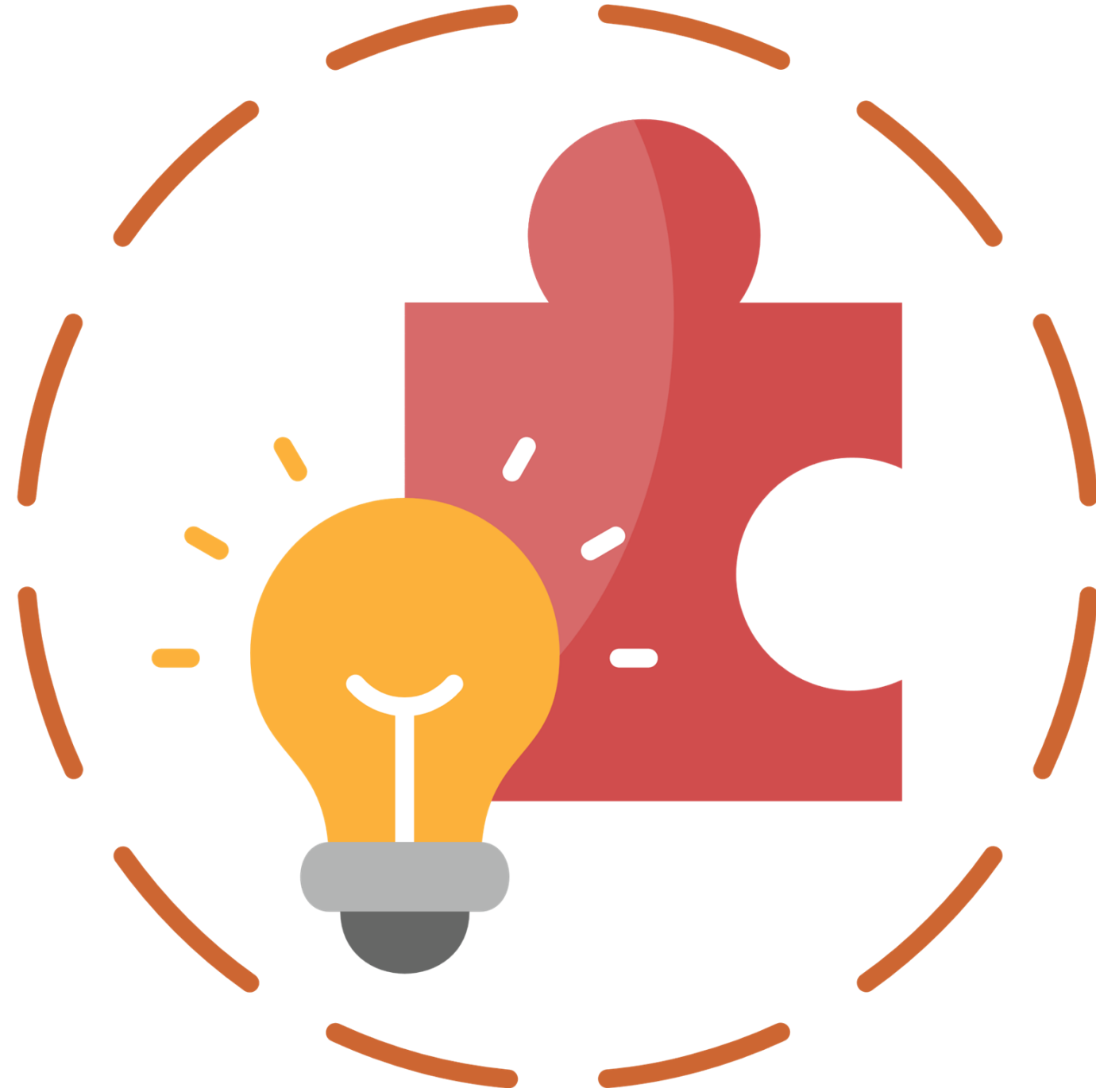
نظرة أكثر تطورا حول كيفية عمل المنتج . يمكن استخدامه لاختبار المسارات وجمع تعليقات المستخدمين يمكنهم النقر على الأزرار واستكشاف المنتج، ويمكنك حتى اختبار المسار الخاص بالمستخدم

## الدقة المنخفضة

نسخة غير مكلفة وخشنة من المنتج الخاص بك . يمكن أن يأتي في شكل إطار سلكي، أو رسم ورق محلي الصنع، أو نموذج من الورق المقوى ( 3D إذا كان منتجك ماديا )

# 10 خطوات لاختبار النموذج الأولي الخاص بك :

- 1- معرفة بالضبط ما الذي تقوم باختباره.
- 2- اختيار أداة بحث للمستعملين .
- 3- إنشاء النموذج الأولي .
- 4- اختر الجمهور المناسب .
- 5- اختر طريقة الاختبار الخاصة بك .
- 6- إعطاء الناس هدفا واضحا .
- 7- اختر الأسئلة الصحيحة التي يجب طرحها على المستخدمين .
- 8- ابدأ الاختبار .
- 9- تقاسم النتائج .
- 10- تذكر أن تحقق مع استخدامك .





## منهجية التكيف و العملية

- المبادئ الأساسية لمنهجية التكيف Agile.
- مزايا منهجية التكيف Agile.



# ما هي معني منهجية التكيف Agility؟ قاموس التعاريف

## تعريف رقم ١

القدرة على تحريك جسمك بسرعة وسهولة :الرشاقة.

## تعريف رقم ٢

القدرة على التفكير بسرعة ووضوح :خفة الحركة العقلية والحدة  
والمرونة المعرفية

## تعريف رقم ٣

طرق التخطيط وتنفيذ العمل التي يُفهم فيها أن إجراء التغييرات  
حسب الحاجة هو جزء مهم من الوظيفة :منهجية رشيقة، أسلوب  
عمل رشيق، إدارة المشاريع التكيفية



# لماذا نحتاج منهجية التكيف Agile؟

ظهور التعقيد والتغيير السريع

لقد أصبح العالم معقدًا و مترابطًا بشكل متزايد. فيما يلي بعض الاتجاهات الرئيسية التي تدفع الحاجة إلى استخدام منهجية التكيف:

## العولمة:



تعمل الشركات الآن في سوق عالمية، وتواجه منافسة من جميع أنحاء العالم. وهذا يتطلب فهم احتياجات العملاء المتنوعة وتكييف الاستراتيجيات مع ظروف السوق المختلفة.

## Technological Disruption:



يحدث التقدم التكنولوجي بوتيرة متزايدة باستمرار حيث تظهر باستمرار أدوات ومنصات وعمليات جديدة، مما يتطلب من الشركات التكيف بسرعة كبيرة لتظل قادرة على المنافسة. (على سبيل المثال، صعود التجارة الإلكترونية الذي يؤثر على تجارة التجزئة التقليدية)

## المشهد التنظيمي



تتغير اللوائح ومتطلبات الامتثال باستمرار، مما يتطلب من الشركات تعديل ممارساتها وعملياتها وفقًا لذلك.

## تغيير توقعات العملاء:



أصبح المستهلكون أكثر استنارة ولديهم توقعات أعلى من أي وقت مضى. حيث بتطلبون تجارب شخصية وأوقات استجابة أسرع وابتكارًا مستمرًا. يجب أن تكون الشركات مرنة لتلبية هذه المتطلبات المتطورة.

غالبًا ما تكافح منهجيات إدارة المشاريع التقليدية والصارمة الصعوبة في مواكبة الطبيعة الديناميكية لبيئة الأعمال الحالية. إليكم السبب:

## تخصيص الموارد غير الفعال:

يمكن أن تؤدي الخطط غير المرنة إلى تخصيص الموارد بشكل غير فعال. قد تتعثر الفرق في العمل على مهام قديمة بينما تظهر أولويات جديدة.

## صوامع الاتصالات

يمكن للتسلسلات الهرمية التقليدية إنشاء صوامع اتصال، مما يعيق التعاون وتدفق المعلومات. وهذا يمكن أن يؤدي إلى ضياع الفرص وبطء عملية اتخاذ القرار.

## الابتكار المحدود:

الهياكل الصلبة يمكن أن تخنق الإبداع والابتكار. من غير المرجح أن تقوم الفرق بالتجربة أو المخاطرة عندما تكون مقيدة بعمليات محددة مسبقًا.

## التكيف البطيء:

تعتمد الأساليب التقليدية على خطط محددة مسبقًا مع مساحة محدودة للتعديل. وهذا يجعل من الصعب التكيف مع التغييرات غير المتوقعة أو الفرص الناشئة.



يخطط فريق تطوير البرمجيات بدقة لإطلاق منتج ومع ذلك، يطلق أحد جديد بموعد نهائي محدد المنافسين منتجًا مشابهًا بشكل غير متوقع، مما يجبر الفريق على التدافع لتعديل ميزاته والجدول الزمني للإصدار.

## كيف ستتدبر الأمر لو كنت كذلك..

تقوم الشركة بتطوير حملة تسويقية تعتمد على ومع ذلك، بحلول الوقت. أبحاث السوق المكثفة الذي يتم فيه إطلاق الحملة، تكون تفضيلات المستهلك قد تغيرت، مما يجعل الحملة غير فعالة.



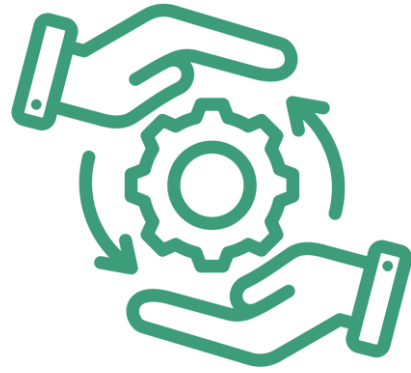
## العقل الرشيق / المرن



إن امتلاك عقلية مرنة يعني أنك قادر على الاستجابة بسرعة وديناميكية للتغيرات . يتعلق الأمر **بالتكيف** مع تقدمك والعمل بشكل متفتح في شراكة مع الأعضاء الآخرين في المنظمة لاكتشاف أفضل الحلول لمشكلات الشركة واحتياجات العملاء.

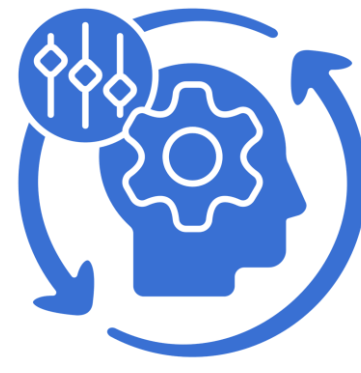


تعد العقلية الرشيقة مكونًا أساسيًا للممارسات المرنة الناجحة. لا يتعلق الأمر فقط باستخدام أدوات أو منهجيات محددة؛ يتعلق الأمر بتنمية طريقة تفكير والعمل. تعطي الأولوية لما يلي:



### تقبل التغيير

بدلاً من النظر إلى التغيير على أنه اضطراب، تراه فرق تعريف العقلية المرنة إنهم . على أنها جزء طبيعي من العملية يتعاملون مع التغيير بموقف إيجابي، ويبحثون عن طرق للاستفادة منه لصالحهم



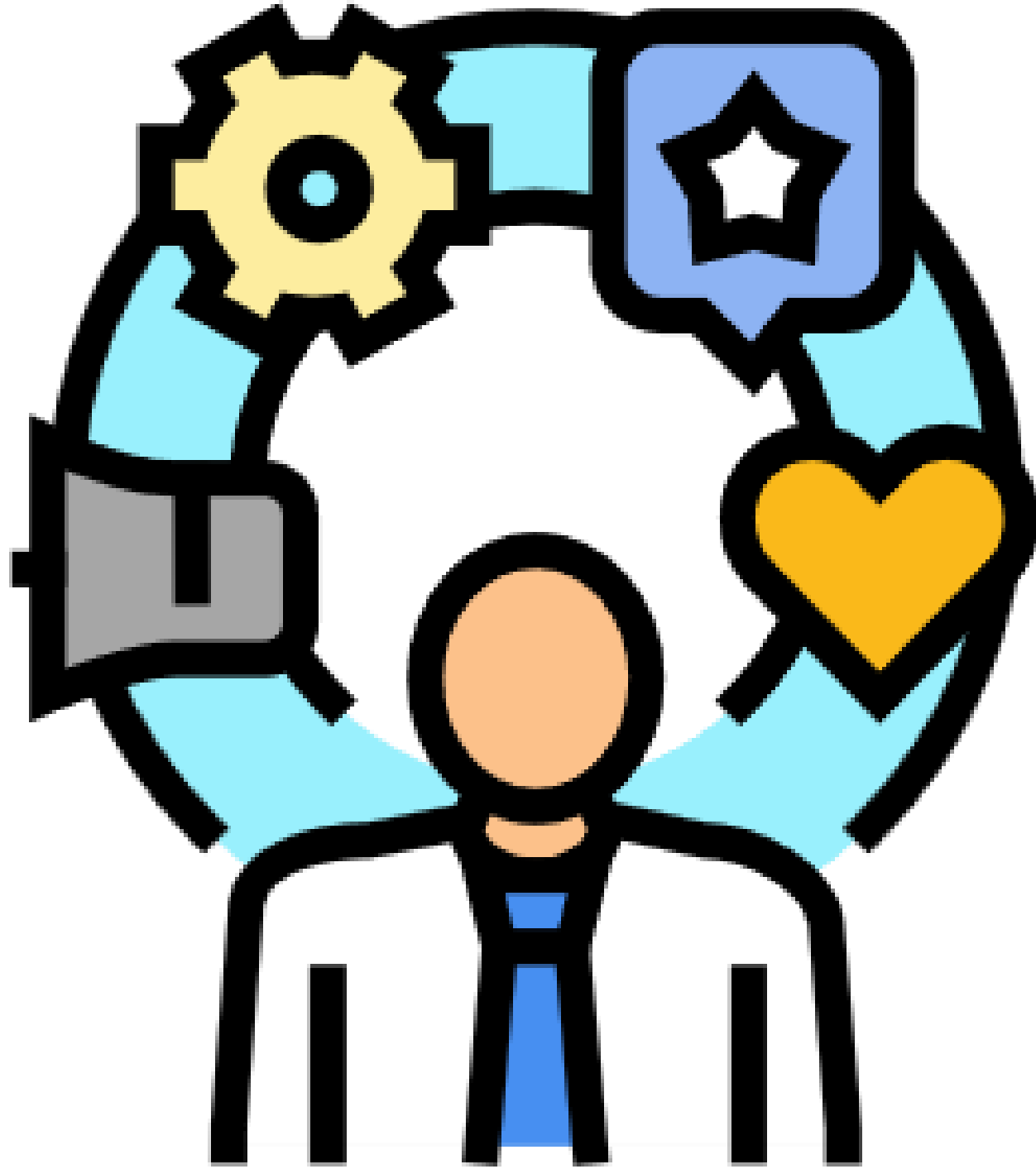
### القدرة على التكيف

تعد القدرة على تعديل الاستراتيجيات والعمليات والخطط بناءً على معلومات جديدة. أو الظروف المتغيرة أمرًا بالغ الأهمية بالارتياح تجاه تصحيح Agile تشعر فرق المسار وترى في التغيير فرصة للتحسين



### التعلم

تدرك فرق تعريف العقلية المرنة . أنها لن تحصل على جميع الإجابات مقدمًا إنهم يتبنون التعلم المستمر من خلال التجريب وحلقات التغذية الراجعة والرغبة في استكشاف أفكار جديدة



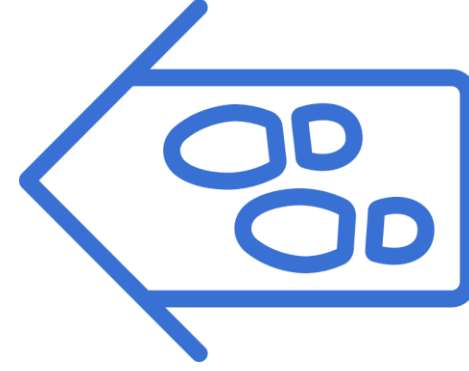
- تتقبل جميع أنواع التغييرات عن طيب خاطر وتحافظ على "موقف عقلي إيجابي) "كما ذكر نابليون هيل)، ويبدو أنك بطريقة ما تشعر بالسعادة في خضم التغيير بينما يشعر الآخرون بالتوتر وحتى الإرهاق.
- لديك منظور رياضي حقيقي للتكيف مع المواقف المتغيرة لحظة بلحظة.
- أنت تقبل أن السخط أو المعارضة والانتقاد من الآخرين هو جزء من الحياة.
- أنت لا تشترك في فكرة الفشل كحالة نهائية ولكنك تقبل أن النجاح أو التعلم (مع التحسين) هما الخياران الوحيدان لإكمال العمل.
- تركز على معرفة وتعلم أشياء جديدة، مما يثير الفضول. وهذا يسمح برغبة ناضجة في النمو المستمر في مهاراتك ومعرفتك كأولوية. هذا هو المكان الذي يحدث فيه الابتكار - داخل الفضول.
- العمل مع الآخرين ليس أمرًا جيدًا معك فقط؛ إنه شيء تفعله عن طيب خاطر وبشكل علني، بانتظام.

تشمل المبادئ يشتمل الإطار الرشيق على مجموعة من المبادئ والممارسات التي تعزز التكيف والتحسين المستمر في إدارة المشاريع الأساسية ما يلي:



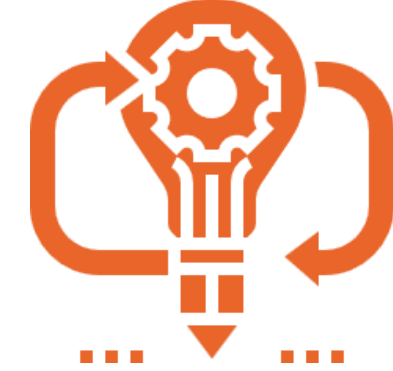
## التقييم المستمر

جمع التعليقات باستمرار من أصحاب المصلحة والمستخدمين لتقييم التقدم وتحديد تسمح حلقة الملاحظات مجالات التحسين هذه بإجراء التعديلات طوال دورة حياة المشروع



## خطوات عمل مرنة

التأكيد على الأهداف العامة بدلاً من الخطط يمكن تعديل خطوات العمل ضمن الصرامة كل تكرار بناءً على المعلومات الجديدة أو الأولويات المتغيرة



## التطوير التكراري

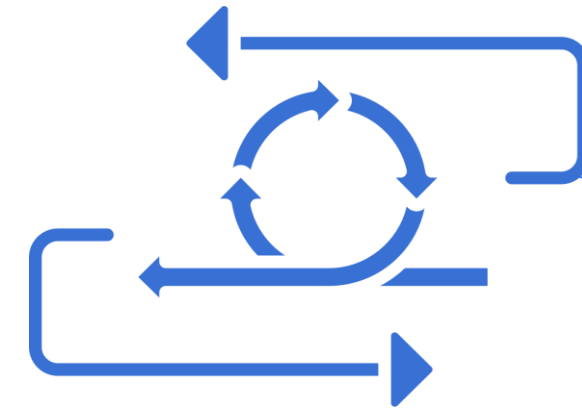
قم بتقسيم المشاريع إلى أجزاء أصغر يمكن التحكم فيها (التكرارات) (وقم بإصدار وظائف العمل بشكل متكرر. وهذا يسمح بالتغذية الراجعة المبكرة وتصحيح المسار

## تحسين جودة المنتج



تؤدي التعليقات المستمرة والتطوير المتكرر إلى منتج نهائي عالي الجودة يلبي احتياجات المستخدم بشكل أفضل

## زيادة الاستجابة للتغيير



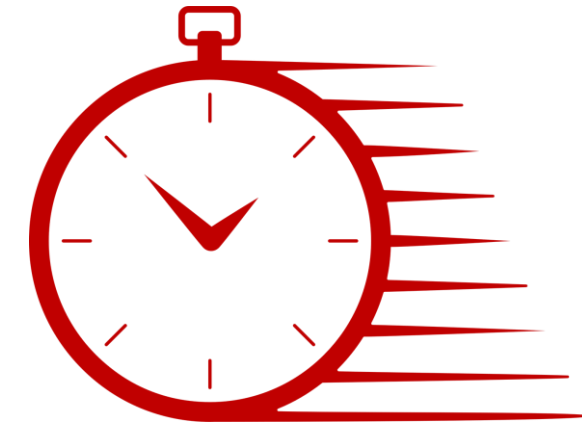
يمكن للفرق المرنة أن تتكيف بسهولة مع الاستراتيجيات والخطط لمواجهة التحديات أو الفرص غير المتوقعة.

## تعزيز معنويات الفريق



تعمل ممارسات Agile على تعزيز التعاون وتمكين الفرق، مما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي والتحفيز

## أسرع وقت للتسويق



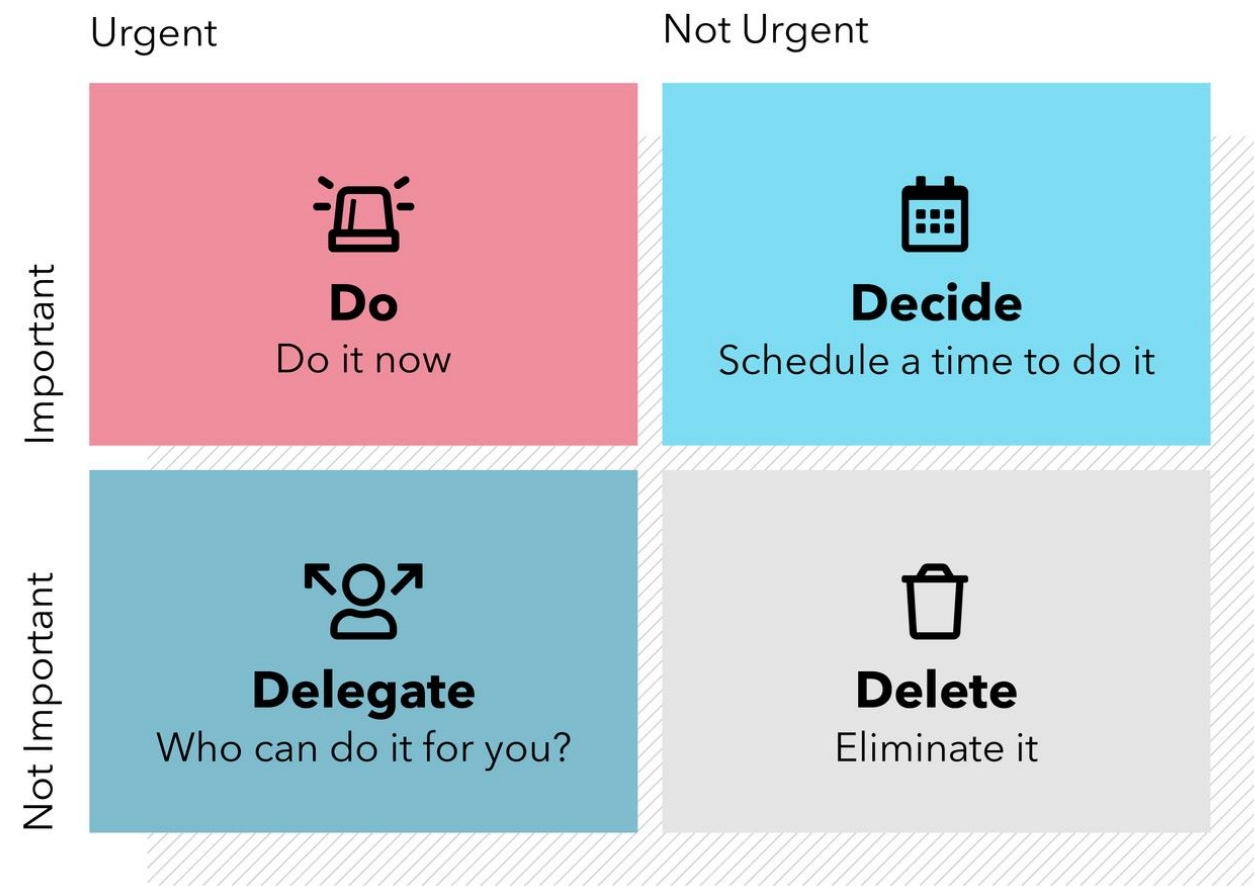
يمكن لفرق Agile إطلاق الميزات والوظائف بسرعة أكبر، مما يسمح لهم بالحصول على ميزة تنافسية

## أهمية تحديد الأولويات

في البيئات الديناميكية، يعد التحديد الواضح للأولويات أمرًا ضروريًا لتخصيص الموارد بشكل فعال والتركيز على المهام ذات التأثير الأعلى، خاصة عند ظهور تغييرات غير متوقعة

### مصفوفة أيزنهاور - أ

#### The Eisenhower decision matrix



1. ارسم المصفوفة: عاجل/غير عاجل مقابل مهم/غير مهم. إنشاء 4

أربع: القيام أولاً، الجدولة، التفويض، القضاء.

2. قائمة المهام الخاصة بك: كل ما عليك القيام به!

3. تصنيف! عاجل ومهم = افعل أولاً. غير عاجل ومهم = الجدول

الزماني. عاجل وغير مهم = مندوب. غير عاجل وغير مهم = حذف.

4. أبدي فعل! ركز على القيام أولاً، وتخطيط الجدول الزمني، وتفويض

المهام، والتخلص من الباقي.



، أو "يجب أن يكون"، أو "يجب أن يكون" إنه يرمز إلى . إحدى تقنيات تحديد الأولويات الشائعة المستخدمة في إدارة المشاريع الرشيقة وما بعدها MoSCoW تعد طريقة تضمن هذه الطريقة تركيز الفرق على . ، مما يوفر إطارًا واضحًا لتصنيف ميزات المشروع أو متطلباته أو مهامه بناءً على أهميتها وإلحاحها" لن يكون"، أو "يمكن أن يكون" تقديم العناصر الأكثر أهمية أولاً مع الحفاظ على المرونة للتكيف بناءً على الاحتياجات المتغيرة

### W

تعتبر هذه الميزات خارج نطاق المشروع الحالي بسبب عوامل مختلفة مثل محدودية الموارد أو ضيق الوقت ومع ذلك، . أو القرارات الإستراتيجية قد يتم إعادة النظر فيها للتكرارات أو المشاريع المستقبلية بناءً على الاحتياجات والأولويات المتطورة

### Co

تعتبر هذه الميزات مرغوبة ولكنها قد تضيف بعض القيمة . ليست حاسمة أو الوظائف الإضافية ولكن يمكن تأجيلها أو حتى إزالتها إذا ظهرت قيود على الموارد أو تغيرت الأولويات

### S

هذه الميزات مرغوبة للغاية وتساهم بشكل كبير في نجاح المشروع ورغم أنها ليست . وتجربة المستخدم ضرورية تمامًا، إلا أنها توفر فوائد كبيرة وتعزز العرض الشامل

### M

هذه هي الميزات أو الوظائف الأساسية التي لا يمكن التفاوض إنهم . بشأنها مطلقًا لإكمال المشروع يشكلون الأساس الأساسي للمشروع بدون . ويقدمون قيمته الأساسية العناصر الضرورية، لن يعمل المشروع على النحو المنشود

يوفر نهجًا منظمًا لتحديد عناصر المشروع وترتيب أولوياتها بناءً على أهميتها وإلحاحها

تحديد الأولويات  
الواضحة

يعزز التواصل والتعاون داخل الفريق حيث يعمل الجميع معًا لتصنيف الميزات باستخدام إطار عمل MoSCoW.

تعزيز الاتصالات

إنشاء عملية اتخاذ قرار شفافة من خلال وضع معايير واضحة لتحديد أولويات الميزات

شفافية اتخاذ القرار

من خلال التركيز على الميزات . يسمح بإجراء تعديلات في نطاق المشروع مع ظهور معلومات جديدة أو تغير الأولويات التي يجب توفرها أولاً، لا يزال بإمكان المشروع تقديم قيمة حتى لو كانت العناصر التي يجب توفرها أو العناصر التي يمكن توفرها بحاجة إلى تأجيلها

المرونة والقدرة على  
التكيف

Ensures resources are directed towards the most critical functionalities, optimizing project efficiency and maximizing value delivered

التخصيص الفعال للموارد

## طريقة موسكو في الممارسة

### جمع أصحاب المصلحة

قم بإشراك أصحاب المصلحة الرئيسيين، بما في ذلك مديري المشاريع والمطورين وأصحاب المنتجات والمستخدمين النهائيين، في عملية تحديد الأولويات.

### ميزات العصف الذهني

قم بإنشاء قائمة شاملة بجميع الميزات أو المتطلبات المحتملة للمشروع.

### صنف الميزات

قم بتيسير مناقشة لتصنيف كل ميزة باستخدام إطار عمل MoSCoW. فكر في التأثير على نجاح المشروع (أهميته) ومدى إلحاح التنفيذ

### أعد النظر وتكيف

لم يتم وضع تصنيف MoSCoW في الحجر. قم بإعادة النظر في الأولويات بشكل دوري مع تقدم المشروع والتكيف بناءً على المعلومات الجديدة أو الظروف المتغيرة أو تعليقات أصحاب المصلحة

### وثق والتواصل

قم بتوثيق أولويات MoSCoW النهائية للشفافية والمرجعية طوال دورة حياة المشروع

### راجع وناقش

قم بمراجعة التصنيف وتحسينه كمجموعة، مع التأكد من فهم الجميع للأساس المنطقي وراء كل موضع.

# الأولوية في العمل!

تخيل أنك فريق مكلف بالتخطيط لحدث تعليمي ممتع وجذاب لموظفي الشركة الجدد. ولكن هناك تطور! إن خفض الميزانية في اللحظة الأخيرة يعني أننا بحاجة إلى تحديد أولويات الأنشطة لخلق تجربة قيمة في حدود الموارد المحدودة.

مهمتك: استخدم مصفوفة أيزنهاور (الإلحاح مقابل الأهمية) وطريقة MoSCoW (الأشياء التي يجب أن تمتلكها، والتي يمكن أن تمتلكها، والتي لن تمتلكها (لإنشاء قائمة أولويات توفر أكبر قيمة ضمن قيود الميزانية).





# الأولوية في العمل!

أنشطة الحدث التعليمي المحددة مسبقًا:

- كشك الصور لالتقاط الذكريات.
- عرض ترحيبي ونظرة عامة على الشركة.
- مسابقة بناء الفريق.
- ليلة كاريوكي جماعية بعد الحدث.
- ورشة عمل تفاعلية حول مهارات الشركة الأساسية.
- أكياس غنيمة مع بضائع الشركة.
- نشاط كسر الجمود لتشجيع التواصل الاجتماعي.
- غداء البيئزا للمرطبات.
- شكرًا لك البريد الإلكتروني للموظفين الجدد.
- متحدث ضيف حول التطوير الوظيفي.
- مسح ما بعد الحدث لجمع ردود الفعل.
- جولة في مقر الشركة.







الخطوة 1: سنقوم بتشكيل فرق صغيرة باستخدام الغرف الجانبية.  
الخطوة 2: يقوم كل فريق بمراجعة قائمة أنشطة الأحداث التعليمية  
المحتملة.

الخطوة 3: في فريقك، قم بتصنيف كل نشاط باستخدام الأدوات  
المتوفرة.

قم بالتركيز على:

- التعلم (الضروريات والضروريات)
- بناء الفريق (يجب أن يمتلك)
- مرونة الميزانية (الممكنة)

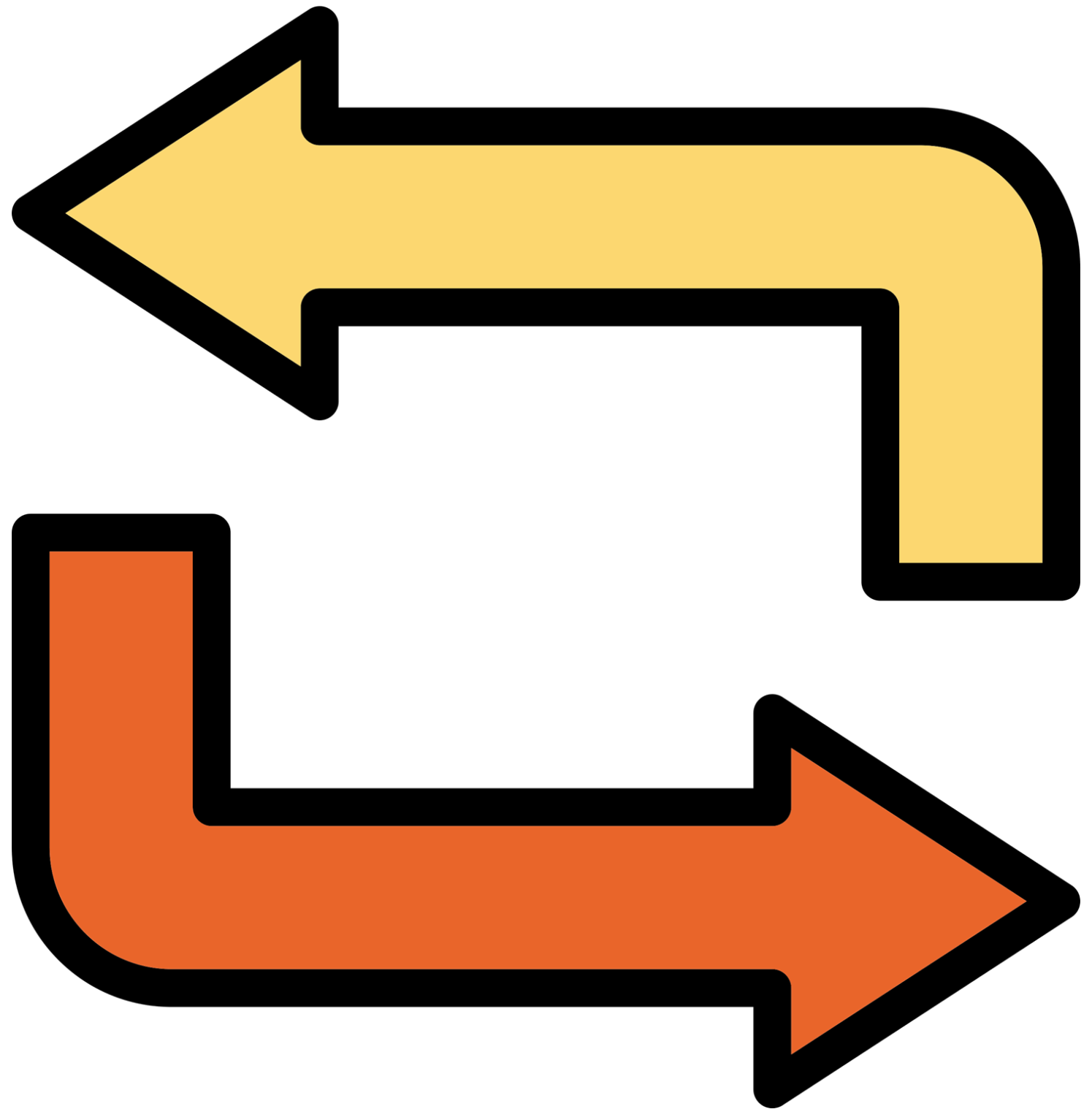
الخطوة 4: ناقش اختياراتك. لماذا قمت بتصنيف كل نشاط بهذه  
الطريقة؟

الخطوة 5: يقدم كل فريق قائمة أولوياته والأساس المنطقي للفصل.

مراجعة

تلخيصية

سؤال وجواب



مراجعة

طوال هذا التدريب، اكتشفنا التفاعل المعقد بين عدم اليقين والمخاطر والغموض. لقد تعلمنا كيف تؤثر هذه العوامل على عمليات صنع القرار لدينا وأهمية الأطر المنظمة للتغلب على هذه التحديات.

- المآخذ الرئيسية:
- لقد ميزنا بين عدم اليقين (الافتقار إلى المعرفة)، والمخاطر (العواقب السلبية المحتملة)، والغموض (الافتقار إلى الوضوح).
- لقد استكشفنا كيف يمكن أن يؤثر عدم اليقين على عملية صنع القرار، مما يتطلب منا جمع المعلومات، والنظر في الحالات الطارئة، وتبني المرونة.
- لقد قمنا بمراجعة الخطوات المتبعة في عملية صنع القرار المنظمة، مما ساعدنا على اتخاذ خيارات مستنيرة.

- لقد تعلمنا عن الأطر الشائعة مثل تحليل SWOT، وتحليل التكلفة والعائد، وتحليل شجرة القرار لتوجيه قرار اتنا.
- لقد ميزنا بين تحليل شجرة القرار (التركيز على خيارات محددة (وتخطيط السيناريو) تصور مجموعة من العقود المستقبلية المحتملة).
- لقد تعمقنا في عملية إدارة المخاطر، مع التركيز على تحديد المخاطر وتقييمها واستراتيجيات التخفيف (تجنبها، وتقليلها، ونقلها، وقبولها)، والمراقبة المستمرة.
- أخيرًا، اكتشفنا قوة مصفوفة أيزنهاور وطريقة MoSCoW لتحديد أولويات الأنشطة بشكل فعال حتى في ظل القيود.

تذكر :عدم اليقين والمخاطر والغموض هي جوانب حتمية في الحياة والأعمال .ومع ذلك، من خلال فهم هذه المفاهيم واستخدام استراتيجيات فعالة، يمكننا اتخاذ قرارات مستنيرة، والتكيف مع التحديات، والنجاح في البيئات المعقدة.

احتضن التعلم المستمر، واصقل مهاراتك في اتخاذ القرار، واستفد من قوة المنهجيات المرنة مثل Agile. هذا سوف يجهزك للتنقل بثقة في حالة عدم اليقين واغتنام الفرص في مواجهة الغموض.

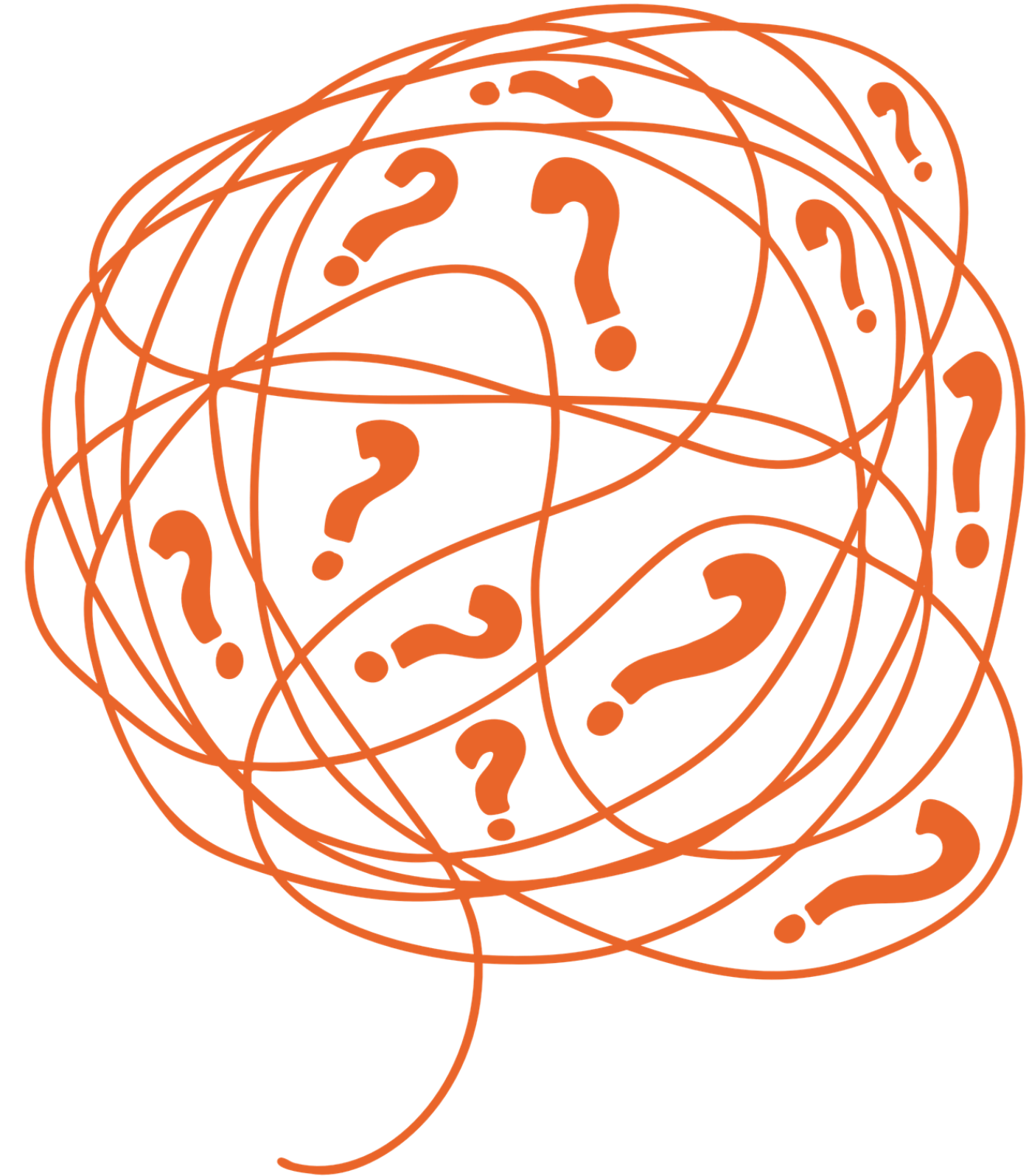




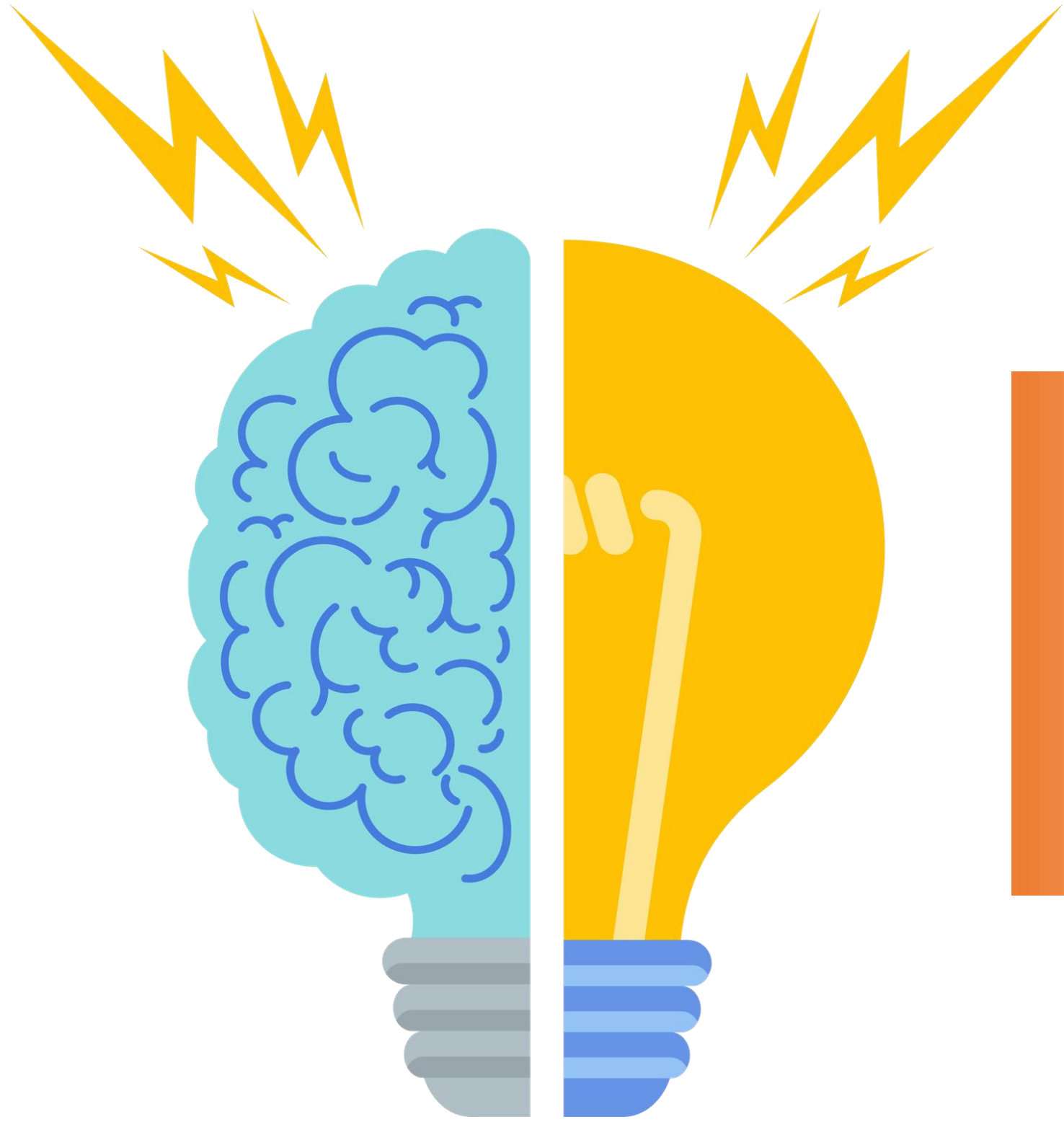
أسئلة تلخيصية

- ما هي الاختلافات الرئيسية بين عدم اليقين والمخاطر والغموض؟
- كيف سيؤثر عدم اليقين على عملية صنع القرار؟
- ما هي عملية اتخاذ القرار وما هي خطواتها؟
- ما هي بعض أطر صنع القرار شائعة الاستخدام؟
- ما الفرق بين تحليل شجرة القرار وتخطيط السيناريو؟
- ما هي عملية إدارة المخاطر؟ كيف يمكننا استخدام مصفوفة تقييم المخاطر؟
- ما هي استراتيجيات التخفيف المختلفة من المخاطر؟

- ما الفرق بين النموذج الأولي وما هي الأنواع المختلفة للنماذج الأولية؟
- ما هي الخطوات الرئيسية لاختبار النموذج الأولي؟
- ما هي منهجية المرونة Agile ولماذا هي مهمة؟
- ما هي السمات الرئيسية للعقلية الرشيقة /المرونة؟
- ما هي مصفوفة أيزنهاور وطريقة MoSCoW، وكيف يمكننا استخدامها في تحديد أولويات الأنشطة؟

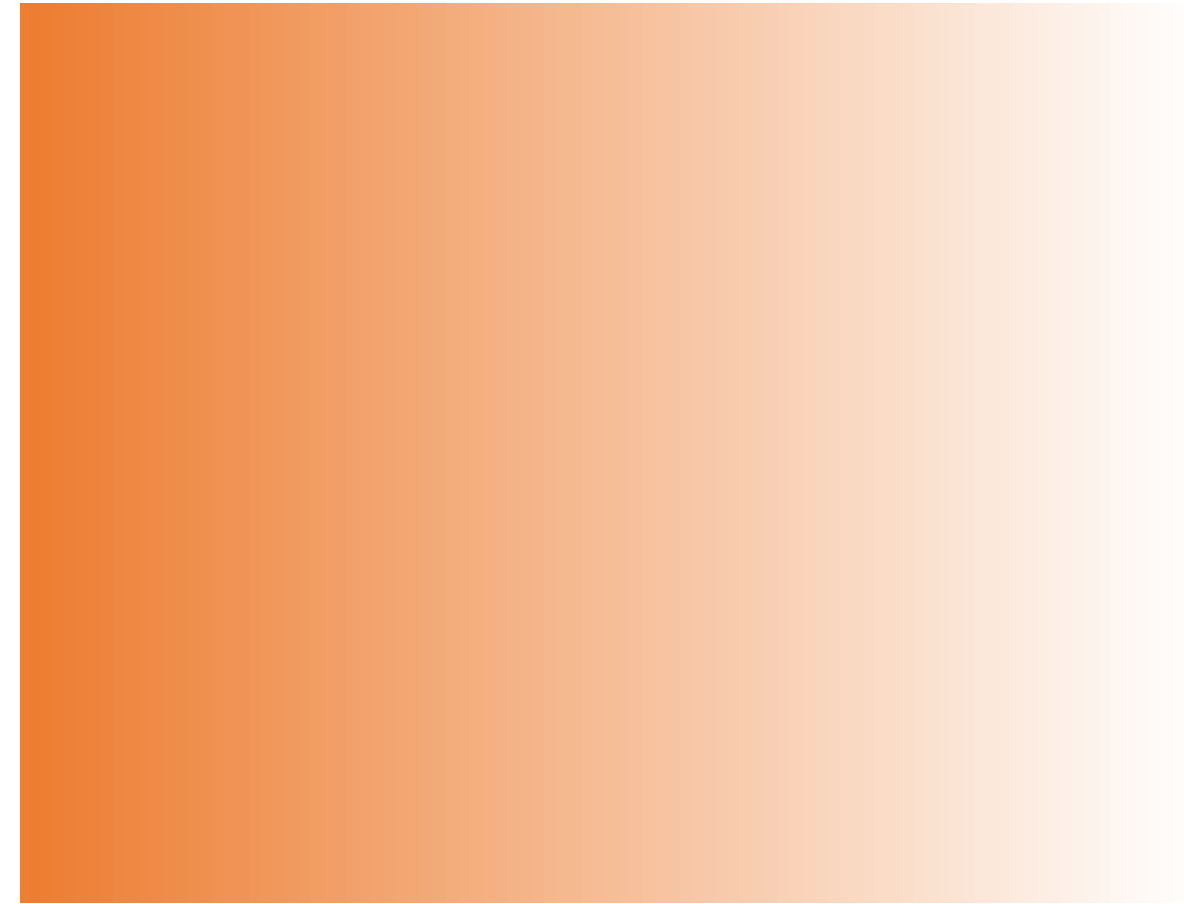


هل لديك أي أسئلة؟



ماذا الذي ستحتفظ به من  
تدريب اليوم؟





تقديم

التدريب

## قائمة المراجع

### فهم عدم اليقين والمخاطر والغموض.

• شهادة EntreComp الصادرة عن المفوضية الأوروبية (2021)، مارس .(التعامل مع الغموض وعدم اليقين والمخاطر - <https://entrecompcertificate.eu/wp-content/uploads/2021/03/Coping-with-ambiguity-uncertainty-and-risk.pdf> PDF

### أطر صنع القرار لعدم اليقين

• جامعة ماساتشوستس دارتموث (الثانية). (عملية صنع القرار <https://www.umassd.edu/fycm/decision-making/> .  
• ينكدين ) الثانية .(كيف يمكنك تصميم سيناريوهات فعالة لاتخاذ القرار؟ - <https://www.linkedin.com/pulse/how-use-linkedin-connect-decision-makers-matt-cretzman>  
• ماجستير في إدارة الأعمال لمدة أربعة أسابيع )الثاني .(أطر اتخاذ القرار <https://fourweekmba.com/frameworks-for-decision-making/> .

### التنقل في حالة عدم اليقين من خلال العمل والتخطيط

• المتاهة )الثانية .(اختبار النموذج الأولي :دليل خطوة بخطوة <https://maze.co/features/prototype-testing/> .  
• كوالارو (2021)، 18 أغسطس .(خطوة بخطوة اختبار النموذج الأولي الخاص بك <https://maze.co/blog/prototype-testing/> .  
• ميغسو (2021) PCubed، 29 سبتمبر .(عملية إدارة المخاطر المكونة من أربع خطوات <https://www.360factors.com/blog/five-steps-of-risk-management-process/> .  
• Monday.com )الثانية .(تخفيف المخاطر :استراتيجيات لتقليل مخاطر المشروع <https://monday.com/blog/project-management/project-risk-management/> .  
• مجلس التدقيق )الثاني .(ما هي مصفوفة تقييم المخاطر؟ <https://www.auditboard.com/blog/creating-a-successful-risk-assessment-plan/> .  
• بالفعل )الثاني .(استراتيجيات تخفيف المخاطر :دليل لحل المشكلات بشكل استباقي <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/risk-mitigation-strategies> .

## قائمة المراجع

- ينكدين (الثانية). (أن تكون رشيقيًا مقابل أن تكون رشيقيًا: تحول في العقلية <https://www.linkedin.com/pulse/what-agile-simon-powers>
- ماكينزي وشركاه (الثانية). (الرحلة إلى منظمة رشيقة- <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-journey-to-an-agile-organization>
- سبيكا الدولية). اختصار الثاني. (مصفوفة أيزنهاور: إطار شعبي لتحديد الأولويات. <https://www.spica.com/blog/the-eisenhower-matrix>
- تيكتارجيت (الثانية). (طريقة موسكو- <https://www.altexsoft.com/blog/most-popular-prioritization-techniques-and-methods-moscow-rice-kano-model-walk-skeleton-and-others/>

## قائمة الموارد المقترحة للتعلم الموجه ذاتيًا

- مشروع التعلم الإلكتروني إسمارت (الثاني). (خلاصة ريادة الأعمال/ <https://www.elearning.esmart-project.eu/courses/compendium-of-entrepreneurship/>

الكتب:

- الجانب الإيجابي من عدم اليقين: كيفية العثور على الفرص المخفية في الاضطراب بقلم نسيم نيكولاس طالب (2012)
- العاقل: تاريخ موجز للبشرية بقلم يوفال نوح هراري. (2014)
- حاسم: كيفية اتخاذ خيارات أفضل في الحياة والعمل بقلم تشيب هيث ودان هيث. (2013)
- العقلية: علم النفس الجديد للنجاح بقلم كارول دويك. (2006)
- إدارة المشاريع الرشيقة للدمى بقلم مارك ليمن. (2014)



Entrepreneurial Mindset and Key Skills for All

شكرًا لك!



Co-funded by  
the European Union

فقط ولا تعكس بالضرورة آراء الاتحاد الأوروبي أو الوكالة (المؤلفين) الآراء المعبر عنها هي آراء المؤلف. بتمويل من الاتحاد الأوروبي  
مسؤولين عنها EACEA لذا لا يمكن اعتبار الاتحاد الأوروبي ولا (EACEA) الأوروبية للتعليم والثقافة