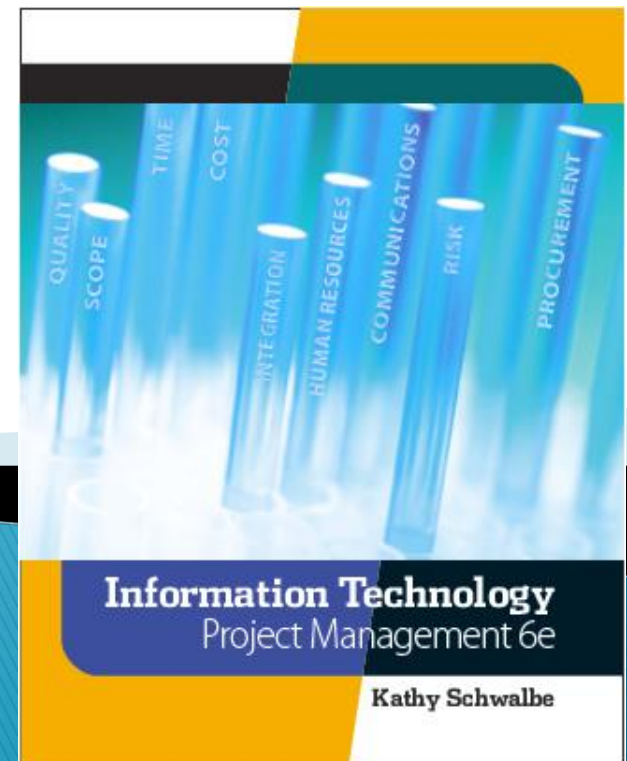


Chapter 12: Project Procurement Management

Information Technology Project
Management, Sixth Edition

Note: See the text itself for full
citations.



Learning Objectives

- Understand the importance of project procurement management and the increasing use of outsourcing for information technology projects
- Describe the work involved in planning procurements for projects, including determining the proper type of contract to use and preparing a procurement management plan, statement of work, source selection criteria, and make-or-buy analysis
- Discuss what is involved in conducting procurements and strategies for obtaining seller responses, selecting sellers, and awarding contracts

- فهم أهمية المشتريات المشروع والإدارة والاستخدام المتزايد للاستعانة بمصادر خارجية لمشاريع تكنولوجيا المعلومات
- وصف العمل المشاركة في التخطيط للمشتريات للمشاريع، بما في ذلك تحديد نوع مناسب من عقد لاستخدام وتستعد لخطة إدارة المشتريات، بيان العمل، معايير الاختيار المصدر، وجعل أو الشراء التحليل
- مناقشة ما تشارك في إجراء المشتريات واستراتيجيات للحصول على البائع الردود واختيار البائعين، ومنح العقود

Learning Objectives (continued)

- Understand the process of administering procurements by managing procurement relationships and monitoring contract performance
- Describe the process of closing procurements
- Discuss types of software available to assist in project procurement management

- فهم عملية إدارة المشتريات بإدارة علاقات الشراء ورصد أداء العقود
- وصف عملية إغلاق المشتريات
- مناقشة أنواع البرمجيات المتاحة للمساعدة في إدارة المشتريات بالمشروع

Importance of Project Procurement Management

- **Procurement** means acquiring goods and/or services from an outside source
- Other terms include purchasing and outsourcing
- Experts predict that global spending on computer software and services will continue to grow
- People continue to debate whether offshore outsourcing helps their own country or not

- يعني الشراء اقتناء السلع و/أو الخدمات من مصدر خارجي
- مصطلحات أخرى تشمل الشراء والاستعانة بمصادر خارجية
- الخبراء التنبؤ بأن الإنفاق العالمي على برامج الكمبيوتر والخدمات وسوف تستمر في النمو
- الناس الاستمرار في مناقشة ما إذا كان التعاقد الخارجي يساعد بلدهم أم لا

Debates on Outsourcing

- Some companies, such as Wal-Mart, prefer to do no outsourcing at all, while others do a lot of outsourcing
- Most organizations do some form of outsourcing to meet their IT needs and spend most money within their own country
- The U.S. temporary workforce continues to grow as people work for temporary job agencies so they can more easily move from company to company

- بعض الشركات مثل وول مارت، تفضل أن تفعل لا الاستعانة بمصادر خارجية في كل، بينما البعض الآخر القيام بالكثير من الاستعانة بمصادر خارجية
- معظم المنظمات القيام بشكل من أشكال الاستعانة بمصادر خارجية لتلبية ما يحتاج وإنفاق معظم الأموال داخل بلدهم
- الولايات المتحدة القوى العاملة المؤقتة لا تزال تنمو كما عمل الناس لوكالات التوظيف المؤقتة التي يمكن أن تتحرك بسهولة أكثر من شركة إلى

IT Outsourcing Survey Results

- Application development is the most popular form of IT outsourcing and was used by 53 percent of organizations surveyed
- The IT function with the largest percentage of work outsourced is disaster recovery services, accounting for 50 percent of total IT outsourcing
- Even though application development and maintenance are frequently outsourced, they are a low percentage of the amount of total IT work outsourced

□ تطوير التطبيقات هو الشكل الأكثر شعبية من ذلك الاستعانة بمصادر خارجية، وكان يستخدم بنسبة 53 في المائة من المنظمات التي شملتها الدراسة الاستقصائية

□ وظائف IT أكبر نسبة من العمل الاستعانة بمصادر خارجية هي الكوارث استرداد الخدمات، تمثل 50 في المائة من إجمالي الاستعانة بمصادر خارجية

□ على الرغم من تطوير التطبيقات والصيانة غالباً الاستعانة بمصادر خارجية، ونسبة منخفضة من مبلغ إجمالي العمل تكنولوجيا المعلومات الاستعانة بمصادر خارجية

Why Outsource?

- To reduce both fixed and recurrent costs
- To allow the client organization to focus on its core business
- To access skills and technologies
- To provide flexibility
- To increase accountability

- للحد من التكاليف الثابتة والمتكررة على حد سواء
- للسماح للمنظمة العميلة للتركيز على أعمالها الأساسية
- الحصول على المهارات والتكنولوجيات
- لتوفير المرونة لزيادة المساءلة

Contracts

- A **contract** is a mutually binding agreement that obligates the seller to provide the specified products or services and obligates the buyer to pay for them
- Contracts can clarify responsibilities and sharpen focus on key deliverables of a project
- Because contracts are legally binding, there is more accountability for delivering the work as stated in the contract
- A recent trend in outsourcing is the increasing size of contracts

- والعقد هو اتفاق ملزم للطرفين أن تلزم البائع لتوفير منتجات أو خدمات محددة ويلزم المشتري لدفع ثمنها
- يمكن عقود توضيح المسؤوليات وصقل التركيز على المخرجات الرئيسية للمشروع
- لأن العقود ملزمة قانوناً، وهناك المزيد من المساءلة عن تنفيذ العمل كما ورد في العقد
- هناك اتجاه حديث في الاستعانة بمصادر خارجية هي زيادة حجم العقود

What Went Wrong?

- Companies often change their minds about procurement; for example, JPMorgan Chase announced a seven-year, \$5 billion deal to outsource much of its data processing to IBM, but they revoked the contract less than two years into its existence because the procurement plan no longer fit their business strategy
- The Australian Computer Society says sending work offshore may lower the number of students entering IT courses, deplete the number of skilled IT professionals, and diminish the nation's strategic technology capability
- Procurement can also cause security problems, including the protection of intellectual property, integrity of data, and the reliability of infrastructure in offshore locations

- الشركات غالبا ما تتغير عقولهم عن الشراء؛ على سبيل المثال، أعلن بنك جيه بي مورجان تشيس سبع سنوات، ٥ مليارات \$ صفقة الاستعانة بمصادر خارجية بكثير من معالجة البيانات لشركة آي بي إم، لكنها ألغت العقد أقل من عامين في وجودها لأن خطة المشتريات لم تعد تناسب استراتيجية أعمالها
- وتقول جمعية الحاسبات الأسترالية بإرسال عمل في الخارج قد خفض عدد الطلاب الذين يدخلون تكنولوجيا المعلومات، تستنفد عدد من مهنيي تكنولوجيا المعلومات المهرة، ويقلل من قدرة التكنولوجيا الاستراتيجية في البلاد
- المشتريات يمكن أيضا أن يسبب مشاكل أمنية، بما في ذلك حماية الملكية الفكرية، وسلامة البيانات، والاعتماد على البنية التحتية في المواقع البحرية

Project Procurement Management Processes

- **Project procurement management:** acquiring goods and services for a project from outside the performing organization
- Processes include:
 - **Planning procurements:** determining what to procure, when, and how
 - **Conducting procurements:** obtaining seller responses, selecting sellers, and awarding contracts
 - **Administering procurements:** managing relationships with sellers, monitoring contract performance, and making changes as needed
 - **Closing procurements:** completing and settling each contract, including resolving of any open items

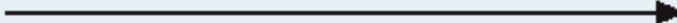
- إدارة المشتريات المشروع: الحصول على السلع والخدمات للمشروع من خارج المنظمة أداء
- وتشمل العمليات:
- مشتريات التخطيط: تحديد ما لشراء ومتى وكيف
- إجراء عمليات الشراء: الحصول على استجابات البائع، واختيار البائعين، ومنح العقود
- إدارة المشتريات: إدارة العلاقات مع البائعين، مراقبة تنفيذ العقود، وإجراء تغييرات حسب الحاجة
- إغلاق المشتريات: استكمال وتسوية كل عقد، بما في ذلك حل أي من البنود المفتوحة

Figure 12-1. Project Procurement Management Summary

Planning

Process: **Plan procurements**

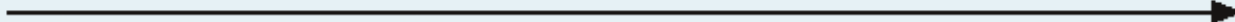
Outputs: Procurement management plan, procurement statements of work, make-or-buy decisions, procurement documents, source selection criteria, and change requests



Executing

Process: **Conduct procurements**

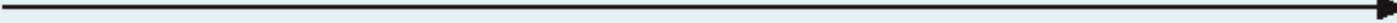
Outputs: Selected sellers, procurement contract award, resource calendars, change requests, project management plan updates, project document updates



Monitoring and Controlling

Process: **Administer procurements**

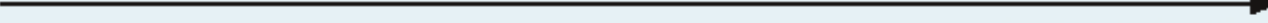
Outputs: Procurement documentation, organizational process asset updates, change requests, project management plan updates



Closing


Process: **Close procurements**

Outputs: Closed procurements, organizational process asset updates



Project Start

Project Finish



Planning Procurements

- Identifying which project needs can best be met by using products or services outside the organization
- If there is no need to buy any products or services from outside the organization, then there is no need to perform any of the other procurement management processes

- تحديد والتي يمكن أن يكون أفضل التقى احتياجات المشروع باستخدام منتجات أو خدمات من خارج المنظمة
- إذا لم يكن هناك حاجة لشراء أي منتجات أو خدمات من خارج المنظمة، ثم ليست هناك حاجة لإجراء أي عمليات إدارة المشتريات الأخرى

What Went Right?

- Several organizations, such as The Boots Company PLC in England, outsource their IT services to save money compared with the cost of running the systems themselves
- Carefully planning procurement can also save millions of dollars, as the U.S. Air Force did by using a unit pricing strategy for a large office automation project

- العديد من المنظمات، مثل أحذية شركة PLC في انكلترا، والاستعانة بمصادر خارجية لخدمات تكنولوجيا المعلومات لتوفير المال بالمقارنة مع تكلفة تشغيل أنظمة أنفسهم
- بعناية يمكن شراء تخطط أيضا توفير ملايين الدولارات، كما فعل سلاح الجو الأمريكي باستخدام استراتيجية التسعير وحدة لمشروع التشغيل الآلي للمكاتب واسع

Tools and Techniques for Planning Purchases and Acquisitions

- **Make-or-buy analysis:** general management technique used to determine whether an organization should make or perform a particular product or service inside the organization or buy from someone else
- Often involves financial analysis
- Experts, both internal and external, can provide valuable inputs in procurement decisions

- جعل أو الشراء تحليل: تقنية الإدارة العامة المستخدمة لتحديد ما إذا كانت المنظمة ينبغي أن أو أداء منتج معين أو خدمة معينة داخل المنظمة أو شراء من شخص آخر
- غالبا ما ينطوي على التحليل المالي
- يمكن الخبراء، على الصعيدين الداخلي والخارجي، وتوفير مدخلات قيمة في قرارات الشراء

Make-or-Buy Example

- Assume you can lease an item you need for a project for \$800/day; to purchase the item, the cost is \$12,000 plus a daily operational cost of \$400/day
- How long will it take for the purchase cost to be the same as the lease cost?

- أفترض أنك يمكن تأجير عنصر تحتاج لمشروع ل \$ ٨٠٠ / اليوم؛ لشراء هذا البند، وتكلفة \$ ١٢٠٠٠
- بالإضافة إلى تكاليف التشغيل اليومية من \$ ٤٠٠ / اليوم
- كم من الوقت سوف يستغرق لتغطية تكاليف شراء ليكون نفس تكلفة الإيجار؟

Make-or Buy Solution

- Set up an equation so both options, purchase and lease, are equal
- In this example, use the following equation; let d be the number of days to use the item:

$$\$12,000 + \$400d = \$800d$$

Subtracting $\$400d$ from both sides, you get:

$$\$12,000 = \$400d$$

Dividing both sides by $\$400$, you get:

$$d = 30$$

- If you need the item for more than 30 days, it is more economical to purchase it

- انشاء المعادلة بحيث كلا الخيارين، وشراء وتأجير، متساوية
- في هذا المثال، استخدم المعادلة التالية: السماح d يكون عدد الأيام لاستخدام هذا البند:

$$D = \$ 800D \text{ } 400 \$ + \$ 12,000$$

- طرح $\$ 400$ من كلا الجانبين، وتحصل على:

$$D \text{ } 400 \$ = \$ 12,000$$

- تقسيم كلا الجانبين من $\$ 400$ ، وتحصل على:

$$30 = d$$

- إذا كنت في حاجة إلى البند لأكثر من 30 يوماً، هو أكثر اقتصاداً لشراءه

Types of Contracts

□ Different types of contracts can be used in different situations:

- **Fixed price or lump sum** contracts: involve a fixed total price for a well-defined product or service
- **Cost reimbursable** contracts: involve payment to the seller for direct and indirect costs
- **Time and material** contracts: hybrid of both fixed price and cost reimbursable contracts, often used by consultants
- **Unit price** contracts: require the buyer to pay the seller a predetermined amount per unit of service

□ A single contract can actually include all four of these categories if it makes sense for that particular procurement

- أنواع مختلفة من العقود يمكن استخدامها في حالات مختلفة:
- سعر ثابت أو العقود دفعة واحدة: تنطوي على السعر الاجمالي ثابتة لمنتج واضحة المعالم أو خدمة
- تكلفة عقود السداد: إشراك الدفع للبائع عن التكاليف المباشرة وغير المباشرة
- الوقت والمواد العقود: هجين من كل العقود الأسعار والسداد تكلفة ثابتة، وغالبا ما تستخدم من قبل الاستشاريين
- عقود سعر الوحدة: يطلب من المشتري دفع البائع مبلغ محدد مسبقا لكل وحدة الخدمة
- عقد واحد ويمكن أن تشمل في الواقع كل أربعة من هذه الفئات إذا كان من المنطقي لهذا الشراء خاص

Point of Total Assumption

- The **Point of Total Assumption (PTA)** is the cost at which the contractor assumes total responsibility for each additional dollar of contract cost
- Contractors do not want to reach the point of total assumption because it hurts them financially, so they have an incentive to prevent cost overruns
- The PTA is calculated with the following formula:
$$PTA = (\text{ceiling price} - \text{target price}) / \text{government share} + \text{target cost}$$

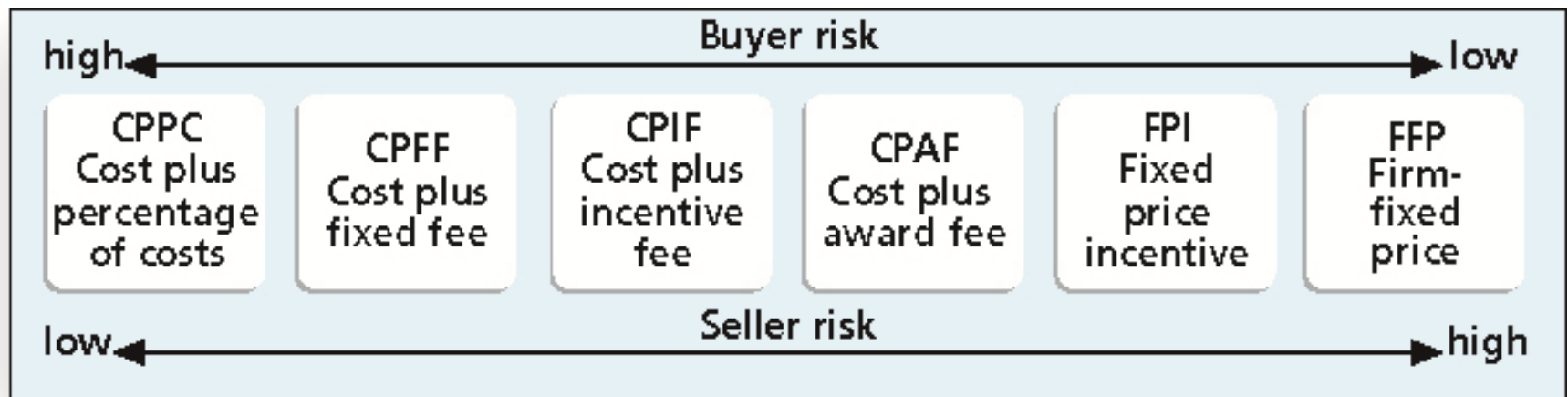
- نقطة من إجمالي العذراء (منطقة التجارة التفضيلية) هي التكلفة التي يفترض المقاول المسؤولية الكاملة عن كل دولار إضافي من تكلفة العقد
- المقاولين لا تريد أن تصل إلى نقطة من إجمالي الافتراض لأنه يضر بهم ماليا، بحيث يصبح لديهم حافز لمنع تجاوز التكاليف
- يتم حساب منطقة التجارة التفضيلية مع الصيغة التالية:
- $$\text{منطقة التجارة التفضيلية} = (\text{سقف السعر} - \text{السعر المستهدف}) / \text{الحكومة تكلفة} + \text{الهدف}$$

Cost Reimbursable Contracts

- **Cost plus incentive fee (CPIF):** the buyer pays the supplier for allowable performance costs plus a predetermined fee and an incentive bonus
- **Cost plus fixed fee (CPFF):** the buyer pays the supplier for allowable performance costs plus a fixed fee payment usually based on a percentage of estimated costs
- **Cost plus percentage of costs (CPPC):** the buyer pays the supplier for allowable performance costs plus a predetermined percentage based on total costs

- التكلفة زائد الحوافز رسوم (CPIF): يدفع المشتري المورد لتكاليف أداء المسموح بها بالإضافة إلى رسوم محددة سلفا وعلاوة تشجيعية
- التكلفة زائد رسم ثابت (CPFF): يدفع المشتري المورد لتكاليف أداء المسموح بها بالإضافة إلى دفع رسوم ثابتة عادة على أساس نسبة مئوية من التكاليف التقديرية
- التكلفة مضافا إليها نسبة مئوية من التكاليف (CPPC): يدفع المشتري المورد لتكاليف أداء المسموح بها بالإضافة إلى نسبة مئوية محددة سلفا على أساس التكاليف الإجمالية

Figure 12-2. Contract Types versus Risk



Media Snapshot

- Contract incentives can be extremely effective; on August 1, 2007, tragedy struck Minneapolis, Minnesota, when a bridge on I-35W collapsed, killing 13 motorists, injuring 150 people, and leaving a mass of concrete and steel in the river and on its banks
- Peter Sanderson, project manager for the joint venture of Flatiron-Manson led his team in completing the project; the contractors earned \$25 million in incentive fees on top of their \$234 million contract for completing the bridge three months ahead of schedule
- MnDOT justified the incentive payment by saying that each day the bridge was closed, it cost road users more than \$400,000

- يمكن الحوافز العقد أن تكون فعالة للغاية. في ١ أغسطس ٢٠٠٧، ضربت المأساة مينيابوليس، مينيسوتا، عندما انهار جسر على I-35W، مما أسفر عن مقتل ١٣ قائدي السيارات مما أدى إلى إصابة ١٥٠ شخصا، وترك كتلة من الخرسانة والصلب في النهر وعلى ضفافه
- بقيادة بيتر ساندرسون، مدير المشروع لمشروع مشترك بين المكواة-مانسون فريقه في انجاز المشروع. حصل المقاولين ٢٥ مليون \$ في أتعاب الحوافز على رأس عقودهم ٢٣٤ مليون \$ لاستكمال الجسر قبل ثلاثة أشهر من الموعد المحدد
- برر MnDOT دفع حوافز بالقول أن كل يوم تم إغلاق الجسر، فإنه يكلف مستخدمي الطريق أكثر من \$ ٤٠٠,٠٠٠

Contract Clauses

- Contracts should include specific clauses that take into account issues that are unique to the project
- Can require various educational or work experience for different pay rights
- A **termination clause** is a contract clause that allows the buyer or supplier to end the contract

- وينبغي أن تتضمن العقود بنوداً محددة تأخذ بعين الاعتبار القضايا التي هي فريدة من نوعها لهذا المشروع
- يمكن أن تتطلب العديد من الخبرات التعليمية أو العمل من أجل حقوق الأجور المختلفة
- شرط إنهاء هو شرط في العقد يسمح للمشتري أو موزع لإنهاء العقد

Procurement Management Plan

- Describes how the procurement processes will be managed, from developing documentation for making outside purchases or acquisitions to contract closure
- Contents vary based on project needs

- يصف كيف ستدار عمليات الشراء، من إعداد الوثائق عن عمليات الشراء من الخارج أو الاستحواذ على التعاقد إغلاق
- تختلف محتويات تستند إلى احتياجات المشاريع

Contract Statement of Work (SOW)

- A **statement of work** is a description of the work required for the procurement
- If a SOW is used as part of a contract to describe only the work required for that particular contract, it is called a **contract statement of work**
- A SOW is a type of scope statement
- A good SOW gives bidders a better understanding of the buyer's expectations

• وقال بيان من العمل هو وصف العمل المطلوب لشراء
• إذا تم استخدام SOW كجزء من عقد ليصف فقط العمل المطلوب لذلك عقد معين، ويسمى بيان عقد العمل

• SOW هو نوع من بيان نطاق

• SOW جيد يعطي المزايد على فهم أفضل لتوقعات المشتري

Figure 12-3. Statement of Work (SOW) Template

Statement of Work (SOW)

- I. **Scope of Work:** Describe the work to be done in detail. Specify the hardware and software involved and the exact nature of the work.
- II. **Location of Work:** Describe where the work must be performed. Specify the location of hardware and software and where the people must perform the work.
- III. **Period of Performance:** Specify when the work is expected to start and end, working hours, number of hours that can be billed per week, where the work must be performed, and related schedule information.
- IV. **Deliverables Schedule:** List specific deliverables, describe them in detail, and specify when they are due.
- V. **Applicable Standards:** Specify any company or industry-specific standards that are relevant to performing the work.
- VI. **Acceptance Criteria:** Describe how the buyer organization will determine if the work is acceptable.
- VII. **Special Requirements:** Specify any special requirements such as hardware or software certifications, minimum degree or experience level of personnel, travel requirements, and so on.

Procurement Documents

- **Request for Proposals:** used to solicit proposals from prospective sellers
 - A **proposal** is a document prepared by a seller when there are different approaches for meeting buyer needs
- **Requests for Quotes:** used to solicit quotes or bids from prospective suppliers
 - A **bid**, also called a tender or quote (short for quotation), is a document prepared by sellers providing pricing for standard items that have been clearly defined by the buyer

- طلب عروض: تستخدم لاستدراج العروض من البائعين المحتملين
- مقترح وثيقة من قبل البائع على استعداد عندما تكون هناك مناهج مختلفة لتلبية احتياجات المشتري
- طلبات الاقتباسات: استخدامها للحصول على الاقتباس أو العطاءات المقدمة من الموردين المحتملين
- وهناك محاولة، كما دعا مناقصة أو الاقتباس (قصيرة للحصول على الاقتباس)، هو وثيقة من جانب البائعين توفير التسعير للسلع القياسية أعد التي تم تحديدها بشكل واضح من قبل المشتري

Figure 12-4. Request for Proposal (RFP) Template

Request for Proposal Template

- I. Purpose of RFP**
- II. Organization's Background**
- III. Basic Requirements**
- IV. Hardware and Software Environment**
- V. Description of RFP Process**
- VI. Statement of Work and Schedule Information**
- VII. Possible Appendices**
 - A. Current System Overview**
 - B. System Requirements**
 - C. Volume and Size Data**
 - D. Required Contents of Vendor's Response to RFP**
 - E. Sample Contract**

Evaluation Criteria

- It's important to prepare some form of evaluation criteria, preferably before issuing a formal RFP or RFQ
- Beware of proposals that look good on paper; be sure to evaluate factors, such as past performance and management approach
- Can require a technical presentation as part of a proposal

- من المهم أن يعد شكلا من أشكال معايير التقييم، ويفضل أن يكون قبل إصدار طلب تقديم العروض رسمي أو RFQ
- حذار من المقترحات التي تبدو جيدة على الورق؛ تأكد من تقييم العوامل، مثل الأداء في الماضي ونهج الإدارة
- يمكن أن تتطلب عرضا تقنيا كجزء من اقتراح

Conducting Procurements

- Deciding whom to ask to do the work
- Sending appropriate documentation to potential sellers
- Obtaining proposals or bids
- Selecting a seller
- Awarding a contract

- تقرر من أن نسأل للقيام بهذا العمل
- إرسال الوثائق المناسبة للبائعين المحتملين
- الحصول على الاقتراحات أو العروض
- اختيار البائع
- منح عقد

Approaches for Procurement

- Organizations can advertise to procure goods and services in several ways:
 - Approaching the preferred vendor
 - Approaching several potential vendors
 - Advertising to anyone interested
- A bidders' conference can help clarify the buyer's expectations

- ويمكن للمنظمات الإعلان لشراء السلع والخدمات في عدة طرق:
- الاقتراب من بائع فضل
- تقترب عدة البائعين المحتملين
- الإعلان لأي شخص مهتم
- مؤتمر والعارضين "يمكن أن تساعد في توضيح التوقعات المشتري

Source Selection

- Evaluating proposals or bids from sellers
- Choosing the best one
- Negotiating the contract
- Awarding the contract

- تقييم المقترحات أو عروض من الباعة
- اختيار أفضل واحد
- التفاوض على العقود
- منح العقد

Figure 12-5. Sample Proposal Evaluation Sheet

		Proposal 1		Proposal 2		Proposal 3, etc.	
Criteria	Weight	Rating	Score	Rating	Score	Rating	Score
Technical approach	30%						
Management approach	30%						
Past performance	20%						
Price	20%						
Total score	100%						

Seller Selection

- Organizations often do an initial evaluation of all proposals and bids and then develop a short list of potential sellers for further evaluation
- Sellers on the short list often prepare a best and final offer (BAFO)
- Final output is a contract signed by the buyer and the selected seller

- المنظمات غالبا ما تفعل تقييم أولي لجميع المقترحات والعروض و ثم وضع قائمة قصيرة من البائعين المحتملين لمزيد من التقييم
- الباعة على قائمة قصيرة غالبا ما يعد أفضل عرض نهائي ((BAFO
- الناتج النهائي هو العقد الذي تم توقيعه من قبل المشتري والبائع مختارة

Administering Procurements

- Ensures that the seller's performance meets contractual requirements
- Contracts are legal relationships, so it is important that legal and contracting professionals be involved in writing and administering contracts
- It is critical that project managers and team members watch for **constructive change orders**, which are oral or written acts or omissions by someone with actual or apparent authority that can be construed to have the same effect as a written change order

- يضمن أداء البائع يلبي المتطلبات التعاقدية
- العقود هي العلاقات القانونية، ولذلك فمن المهم أن يشارك أصحاب المهن القانونية والتعاقد في كتابة وإدارة العقود
- ومن الأهمية بمكان أن مديري المشاريع وأعضاء فريق مراقبة للأوامر التغيير البناء، والتي هي أفعال أو أوجه قصور شفوية أو مكتوبة من قبل شخص ما مع السلطة الفعلية أو الظاهرة التي يمكن أن يفسر على أنه يكون له نفس التأثير كما أمر تغيير خطي

Suggestions for Change Control in Contracts

- Changes to any part of the project need to be reviewed, approved, and documented by the same people in the same way that the original part of the plan was approved
- Evaluation of any change should include an impact analysis; how will the change affect the scope, time, cost, and quality of the goods or services being provided?
- Changes must be documented in writing; project team members should also document all important meetings and telephone phone calls

- التغييرات إلى أي جزء من المشروع بحاجة إلى استعراض، والموافقة، وموثقة بنفس الأشخاص بنفس الطريقة التي تمت الموافقة على الجزء الأصلي للخطة
- ينبغي أن يتضمن تقييم أي تغيير تحليل أثر؛ كيف سيؤثر التغيير على نطاق والوقت، والتكلفة، ونوعية السلع أو الخدمات التي يجري تقديمها؟
- تغييرات يجب أن تكون موثقة في الكتابة؛ أعضاء فريق المشروع ينبغي أيضا بتوثيق جميع الاجتماعات الهامة والمكالمات الهاتفية

Suggestions for Change Control in Contracts (continued)

- Project managers and teams should stay closely involved to make sure the new system will meet business needs and work in an operational environment
- Have backup plans
- Use tools and techniques, such as a contract change control system, buyer-conducted performance reviews, inspections and audits, and so on

يتعين على مديري المشروع وفرق البقاء تشارك عن كثب للتأكد من أن النظام الجديد سوف تلبى احتياجات العمل والعمل في بيئة تشغيلية لديها خطط احتياطية استخدام الأدوات والتقنيات، مثل نظام تغيير عقد السيطرة، التي أجريت المشتري مراجعة الأداء والتفتيش والتدقيق، وهلم جرا

Best Practice

- Accenture developed a list of best practices from experienced outsourcers throughout the world:
 1. Build in Broad Business Outcomes Early and Often
 2. Hire a Partner, Not Just a Provider
 3. It's More Than a Contract, It's a Business Relationship
 4. Leverage Gain-Sharing
 5. Use Active Governance
 6. Assign a Dedicated Executive
 7. Focus Relentlessly on Primary Objectives

- وضعت شركة Accenture قائمة بأفضل الممارسات من المتعاقدين الخارجيين من ذوي الخبرة في جميع أنحاء العالم:
- بناء في برود نتائج الأعمال في وقت مبكر وغالبا ما
- استئجار الشريك، وليس مجرد مزود
- إنها أكثر من عقد، انها علاقة الأعمال
- النفوذ كسب تقاسم
- استخدام الحكم النشطة
- تعيين التنفيذي مخصص
- التركيز بلا هوادة على الأهداف الرئيسية

Closing Procurements

- Involves completing and settling contracts and resolving any open items
- The project team should:
 - Determine if all work was completed correctly and satisfactorily
 - Update records to reflect final results
 - Archive information for future use
- The contract itself should include requirements for formal acceptance and closure

- ينطوي على استكمال وتسوية العقود وتسوية أي العناصر المفتوحة
- فريق المشروع بما يلي:
- تحديد ما إذا كان الانتهاء من جميع الأعمال بشكل صحيح وبصورة مرضية
- تحديث السجلات لتعكس النتائج النهائية
- المعلومات أرشيف لاستخدامها في المستقبل
- وينبغي أن يتضمن العقد نفسه متطلبات القبول الرسمي والإغلاق

Tools to Assist in Contract Closure

- Procurement audits identify lessons learned in the procurement process
- Negotiated settlements help close contracts more smoothly
- A records management system provides the ability to easily organize, find, and archive procurement-related documents

- التدقيق المشتريات تحديد الدروس المستفادة في عملية الشراء
- تسويات تفاوضية تساعد العقود وثيقة أكثر سلاسة
- ويوفر نظام إدارة السجلات القدرة على تنظيم بسهولة، والعثور على وثائق ذات صلة الشراء الأرشيف

Using Software to Assist in Project Procurement Management

- Word processing software helps write proposals and contracts, spreadsheets help evaluate suppliers, databases help track suppliers, and presentation software helps present procurement-related information
- E-procurement software does many procurement functions electronically
- Organizations also use other Internet tools to find information on suppliers or auction goods and services

- برامج معالجة النصوص يساعد مقترحات الكتابة والعقود وجداول البيانات تساعد تقييم الموردين وقواعد البيانات المساعدة المسار الموردين، وبرنامج العرض يساعد على المعلومات المتعلقة بالمشتريات الحالية
- برنامج المشتريات الإلكترونية يفعل العديد من وظائف المشتريات إلكترونيا
- أيضا استخدام منظمات أدوات الإنترنت الأخرى للعثور على المعلومات على الموردين أو السلع والخدمات المزاد

Chapter Summary

- Project procurement management involves acquiring goods and services for a project from outside the performing organization
- Processes include:
 - Plan procurements
 - Conduct procurements
 - Administer procurements
 - Close procurements

• وتتضمن إدارة المشتريات المشروع الحصول على السلع والخدمات للمشروع من خارج المنظمة أداء

• وتشمل العمليات:

• مشتريات خطة

• مشتريات السلوك

• إدارة المشتريات

• المشتريات وثيقة

*