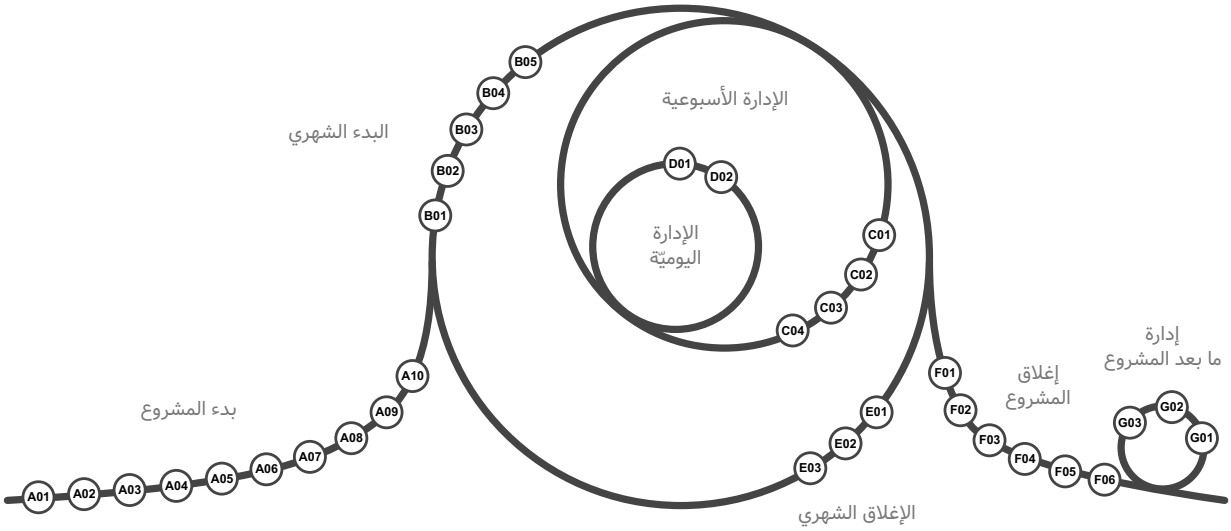
P3.express

النِّظامُ المُبسَّط لإدارةِ المَشروع

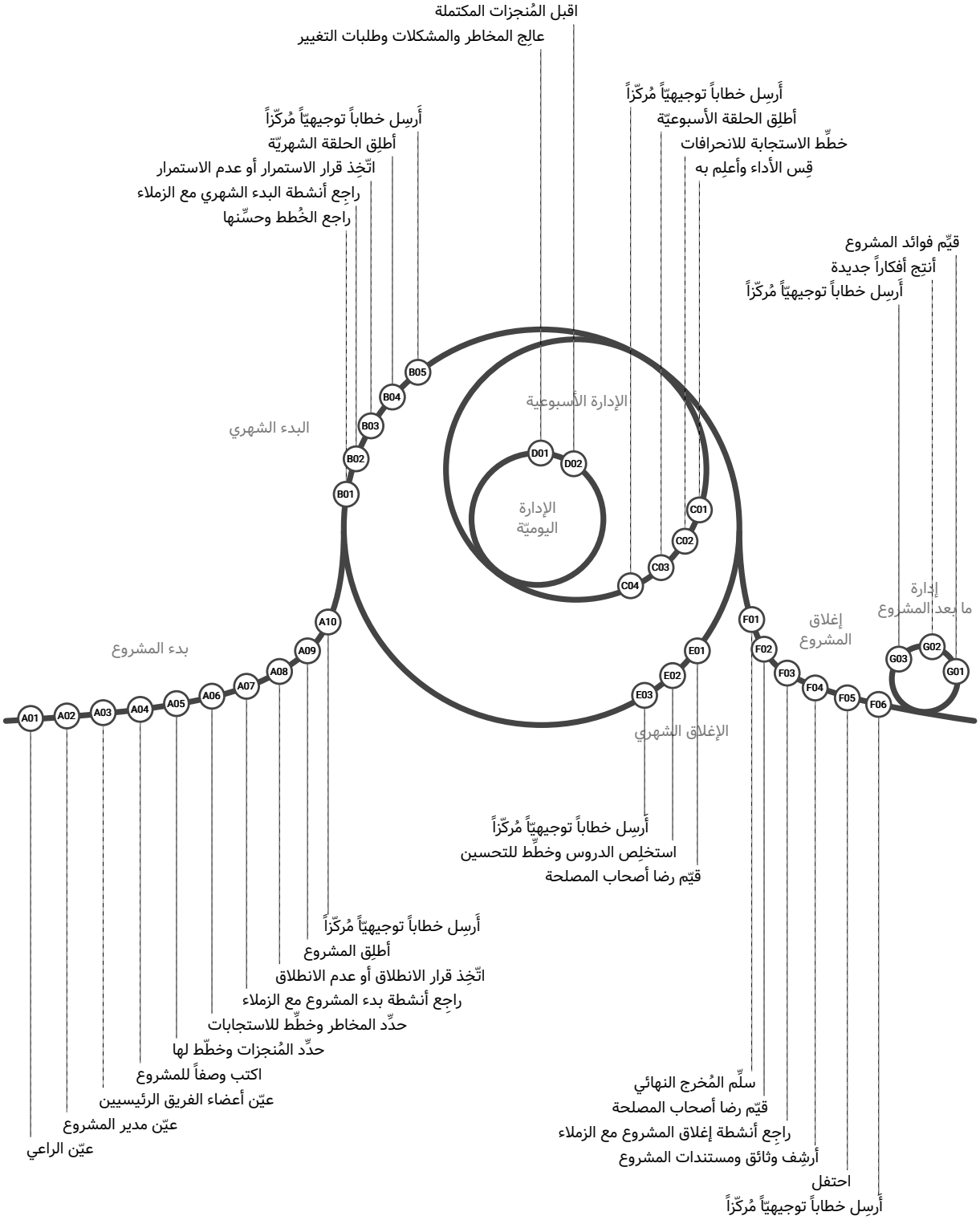


هذه نسخة قابلة للتحميل من دليل (https://p3.express/ar/manual/v2), أُنشئت في 03-07-2025. فضلاً، اطّلِع على موقعنا للوصول لأحدث النُّسخ.

هذا الدليل يمكن استخدامه وتوزيعه بمُطلق الحُريّة بمُوجب الرخصة الدولية لمُصنّفات المُشاعات الإبداعية 4.0

ساهم في الترجمة للعربية: أحمد عسيري , يوسف داهم , عفاف مزي , سامر بابكر , محمد خلف الله , فيصل الشمراني , أسامة يوسف , الشيخ بن عبد السلام , علي العلي , جعفر الطاهر

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union


اقبل المُنجزات المكتملة
عالِج المخاطر والمشكلات وطلبات التغيير
أَرسِل خطاباً توجيهيّاً مُركّزاً
أطلِق الحلقة الأسبوعيّة
خطِّط الاستجابة للانحرافات
قِس الأداء وأعلِم به
أَرسِل خطاباً توجيهيّاً مُركّزاً
أطلِق الحلقة الشهريّة
اتّخِذ قرار الاستمرار أو عدم الاستمرار
راجِع أنشطة البدء الشهري مع الزملاء
راجع الخُطط وحسِّنها
قيِّم فوائد المشروع
أنتِج أفكاراً جديدة
أَرسِل خطاباً توجيهيّاً مُركّزاً
الإدارة الأسبوعية
البدء الشهري
الإدارة اليوميّة
إدارة ما بعد المشروع
إغلاق المشروع
بدء المشروع
الإغلاق الشهري
B01
B02
B03
B04
B05
D01
D02
C01
C02
C03
C04
A01
A02
A03
A04
A05
A06
A07
A08
A09
A10
E01
E02
E03
F01
F02
F03
F04
F05
F06
G01
G02
G03
أَرسِل خطاباً توجيهيّاً مُركّزاً
استخلِص الدروس وخطِّط للتحسين
قيّم رضا أصحاب المصلحة
أَرسِل خطاباً توجيهيّاً مُركّزاً
أطلِق المشروع
اتّخِذ قرار الانطلاق أو عدم الانطلاق
راجِع أنشطة بدء المشروع مع الزملاء
حدِّد المخاطر وخطِّط للاستجابات
حدِّد المُنجزات وخطّط لها
اكتب وصفاً للمشروع
عيّن أعضاء الفريق الرئيسيين
عيّن مدير المشروع
عيّن الراعي
سلِّم المُخرج النهائي
قيّم رضا أصحاب المصلحة
راجِع أنشطة إغلاق المشروع مع الزملاء
أرشِف وثائق ومستندات المشروع
احتفل
أَرسِل خطاباً توجيهيّاً مُركّزاً

قائمة أنشطة الإدارة

بدء المشروع

A01 — عيّن الراعي
A02 — عيّن مدير المشروع
A03 — عيّن أعضاء الفريق الرئيسيين
A04 — اكتب وصفاً للمشروع
A05 — حدِّد المُنجزات وخطّط لها
A06 — حدِّد المخاطر وخطِّط للاستجابات
A07 — راجِع أنشطة بدء المشروع مع الزملاء
A08 — اتّخِذ قرار الانطلاق أو عدم الانطلاق
A09 — أطلِق المشروع
A10 — أَرسِل خطاباً توجيهيّاً مُركّزاً

البدء الشهري

B01 — راجع الخُطط وحسِّنها
B02 — راجِع أنشطة البدء الشهري مع الزملاء
B03 — اتّخِذ قرار الاستمرار أو عدم الاستمرار
B04 — أطلِق الحلقة الشهريّة
B05 — أَرسِل خطاباً توجيهيّاً مُركّزاً

الإدارة الأسبوعية

C01 — قِس الأداء وأعلِم به
C02 — خطِّط الاستجابة للانحرافات
C03 — أطلِق الحلقة الأسبوعيّة
C04 — أَرسِل خطاباً توجيهيّاً مُركّزاً

الإدارة اليوميّة

D01 — عالِج المخاطر والمشكلات وطلبات التغيير
D02 — اقبل المُنجزات المكتملة

الإغلاق الشهري

E01 — قيّم رضا أصحاب المصلحة
E02 — استخلِص الدروس وخطِّط للتحسين
E03 — أَرسِل خطاباً توجيهيّاً مُركّزاً

إغلاق المشروع

F01 — سلِّم المُخرج النهائي
F02 — قيّم رضا أصحاب المصلحة
F03 — راجِع أنشطة إغلاق المشروع مع الزملاء
F04 — أرشِف وثائق ومستندات المشروع
F05 — احتفل
F06 — أَرسِل خطاباً توجيهيّاً مُركّزاً

إدارة ما بعد المشروع

G01 — قيِّم فوائد المشروع
G02 — أنتِج أفكاراً جديدة
G03 — أَرسِل خطاباً توجيهيّاً مُركّزاً

مقدّمة

يستخدم نظام P3.express طريقة بسيطة كما هو موضّح في الرسم التخطيطي أعلاه، ويتكون هذا النظام من 33 نشاطاً إداريّاً مُوزَّعة في 7 مجموعات. انقر على أي نشاط إداري في الرسم التخطيطي للاطلاع على شرحه، أو ببساطة إبدأ بالنشاط الأول A01 مباشرةً.

المبادئ

إن إنجاز العمل في مشروع يتبعُ نظام P3.express يجب أن يتبعَ أيضاً القواعد العامة تقريبًا للمشاريع (NUPP) . وذلك لأن P3.express قد صُمّم على ضوء هذه القواعد.

المُنظّمة (أو المؤسّسة)

- **الرّاعي**: هو المدير الأعلى، والمسؤول عن المحصّلة النهائية للمشروع، وعن التمويل وجلب الموارد وغيرها.
- **مدير المشروع**: هو المُحاسب على أنشطة إدارة المشروع باعتباره قائد الفريق الإداري، ويعملُ تحت رئاسة الراعي الداخلي للمشروع، ويعمل تحت **مدير المشروع من جهة العميل** -إن وُجِد-.
- **الفريق الإداري**: هو المسؤول عن أنشطة إدارة المشروع، ويتمثل في عضوٍ واحدٍ أو أكثر اعتماداً على درجة تعقيد المشروع.
- **الفريق الفنّي الداخلي**: هو فريق واحد أو أكثر يتكون من أعضاء ضمن المنظمة، يقوده **قائد فريق**، ويعمل تحت رئاسة مدير وظيفي -إن وُجِد- ومدير المشروع.
- **فريق الإسناد الخارجي (المورّدون)**: هو فريق واحد أو أكثر يتكون من أعضاء خارج المنظمة، ويقوده **مدير مشروع من جهة المورّدين**، ويعمل تحت رئاسة مديره الداخلي ومدير المشروع.

الوثائق (أو المُستَنَدات)

فيما يلي الوثائقُ الأساسيّة في P3.express:

- وصفُ المشروع (نموذج)
- خارطة المُنجَزات
- سِجِلّ المتابعة (نموذج)
- سِجِلّ التقييم (نموذج)

يمكن استخدام النماذج كما هي أو اتّخاذها كدليل لإنشاء نظامٍ مُخَصّص.

من المهم أن يكون هناك مكان مركزيٌ لإدارة وثائق مشروعك، مع نسخٍ احتياطي دوري، وإمكانية الوصول عن بُعد، وبتطبيق إثبات المصادقة قبل الوصول وتعيين الصّلاحيّات، فإن لم يكن لدى منظّمتك منصّة كهذه، فيمكنك استخدام إحدى الحلول التالية مفتوحة المصدر والمراعية للخصوصية:

- nextcloud
- Cryptpad

وقد تحتاج أيضاً إلى منصّة محادثة إن كان الفريق مُوَزّعاً جغرافياً، ويمكنك استخدام أحد الحلول التالية مفتوحة المصدر والمراعية للخصوصية:

- element
- rocket.chat

ومن المهم تحديد المخاطر والمشكلات وطلبات التغيير، وتسجيلها فوراً في سجل المتابعة، واضعاً بعين الاعتبار أنه يجب عليك تهيئة نظام يُمكِّن من الوصول إلى هذا السجل بسهولة، ومن خلال الأجهزة المتنقلة، فإن لم يكن ذلك ممكناً فاستخدم مُدَوّنةً شخصية وسيطة لتسجيلها، ثم انقلها إلى السجلّ بأسرع وقت، ويمكنك استخدام إحدى الحلول التالية

مفتوحة المصدر والمراعية للخصوصية:

- Joplin
- Standard Notes
- Turtl

التكييف (أو المواءمة)

يمكنك تعديل P3.express ليطابق بيئة عملك، مع مراعاة ألا يتضرّر الاتّساق الداخلي لنظامك بتلك التعديلات. ومن الأفضل غالباً أن تبدأ بالشكل الأساسي من P3.express، ثم تعدّله تدريجيّاً لتلبية احتياجك، مع تحسين وتهذيب اختياراتك من خلال الفحص والمراقبة.

المَنظور

سيكون لديك منظورٌ وحيدٌ للمشروع إن لم يكن لديك عميلٌ خارجي أو مورِّد خارجي. عدا ذلك فكل منظمة مشاركة في المشروع سيكون لديها منظورها الخاص بها. يجب أن يُرى كل شيء في نظام P3.express من خلال **منظورك** إلى المشروع، مثلاً؛ عندما تصف تبرير المشروع في وثيقة وصف المشروع فاذكر تبريرك الخاص وليس تبرير العميل الخارجي. P3.express ليس نظاماً مركزياً موحداً ليُستخدم من قِبَل جميع الأطراف المشاركة في المشروع، ولكنه نظامٌ تستخدمه أنت من أجل إدارة المشروع داخل حدود منظمتك.

يجب عليك اعتبار المنظور عند التفكير في الأدوار الوظيفية إضافةً إلى الوثائق، فقد تكون أنت **مدير المشروع** من منظور منظمتك، ولكنك من منظور العميل تُعتبر: (مدير مشروع من جهة المورِّد)، ومن منظور المورّدين تُعتبر: (مدير مشروع من جهة العميل).

التّاريخ

نُشِر الإصدار الأول من P3.express في يونيو 2016، ثم أُلحِق بمراجعتين في 2018 و 2020. ثم نُشرت مسوَّدة الإصدار الثاني من P3.express في مارس 2021 لاستقبال ملاحظات الجمهور. ، ثمّ نُشر الإصدار النهائي منه في مايو 2021.

وفي شهر ديسمبر 2022، نُشِرت المسوّدة الأولى لنظام micro.P3.express. والتي تُعتبر نُسخة مُعدّلة من نظام P3.express الأساسي؛ لتُناسب المشاريع الصغيرة المكوّنة من 1 إلى 7 أعضاء.

A — بدء المشروع

الأنشطة الإدارية في هذه المجموعة يتم تنفيذها عند بداية المشروع؛ لتهيئة بيئة العمل، وإنشاء خطة موجزة عالية المستوى. وفي نهاية هذه الأنشطة يُتّخذ قرار الانطلاق في المشروع أو عدم الانطلاق.

قائمة أنشطة الإدارة

A01 — عيّن الراعي
A02 — عيّن مدير المشروع
A03 — عيّن أعضاء الفريق الرئيسيين
A04 — اكتب وصفاً للمشروع
A05 — حدِّد المُنجزات وخطّط لها
A06 — حدِّد المخاطر وخطِّط للاستجابات
A07 — راجِع أنشطة بدء المشروع مع الزملاء
A08 — اتّخِذ قرار الانطلاق أو عدم الانطلاق
A09 — أطلِق المشروع
A10 — أَرسِل خطاباً توجيهيّاً مُركّزاً

A01 — عيّن الراعي

أول نشاط إداري للمنظمة هو تعيين مدير أعلى للمشروع وهو **الراعي**، ويُفضل أن يكون عضواً في مجلس الإدارة أو قائد تنفيذي. ويُعتبر راعي المشروع هو صاحب أعلى دور فيه، وهو المرجِع لـ **مدير المشروع**.

والراعي هو المسؤول عن:

- تبرير مُخرجات المشروع
- اتخاذ القرارات العليا في المشروع
- تمويل المشروع وإمداده بالموارد

الغرض من هذا النشاط

تظهر أهمية دور الراعي في أمرين:

- جلب الموارد للمشروع، وذلك لأنّ مدراء المشاريع قد لا تتاح لهم السُلطة والصلاحيات الإدارية التي تُمكنهم من جلب الموارد، كما أنه قد لا تتوفر لديهم المعلومات الاستراتيجية التي تؤكد توافق المشروع مع المساعي الأخرى للمنظمة.
- التركيز على إدارة الجوانب العليا من المشروع، في حين أن مدراء المشاريع يركزون على الأعمال اليومية والمُنجزات ممّا لا يتيح لهم الوقت والطاقة الذهنية لإدارة الجوانب العليا.

الأخطاء الشائعة

لتجنّب بعض الأخطاء الشائعة في هذا النشاط الإداري، خذ بعين الاعتبار ما يلي:

- ليس على الراعي بذل الكثير من الوقت في المشروع، ولكن عليه دائما أن يشارك ويخصّص جزءاً من وقته للمشروع.
- يجب على الراعي تبنّي المشروع وحمايته، وعدم التردد في إلغائه إن أصبح غير مبرر.
- يجب بقدر الإمكان أن يكون لكل مشروع راعٍ مستقل، وألا يعين شخصٌ واحدٌ راعياً لعدة مشاريع مع وجود غيره؛ وذلك لأن الاقتصار على راعٍ واحد لعدة مشاريع؛ يقلل من فاعلية الراعي ويُضعِف معنى وجوده في المشروع.
- يجب ألا يكون الراعي هو نفسه مدير المشروع أبداً، إلا إن كان مشروع فرد واحد؛ لأنه في الغالب سينشغل بمهام ومسؤوليات إدارة المشروع، وينسى واجباته العليا والمجردة نسبياً بوصفه راعياً للمشروع.
- يجب على الراعي ومدير المشروع تجنّب الإدارة الدقيقة (أو التفصيليّة).

المبادئ

تؤدي المبادئ التالية دوراً مُهمّاً في هذا النشاط الإداري:

- NUP2: الحفاظ على الطاقة والموارد وتحسينها
- NUP5: لا تفعل أي شيء دون هدف واضح

A02 – عيّن مدير المشروع

في هذا الخطوة يناقش الراعي فكرة المشروع مع **مدراء المشاريع** المرشحين لإدارة المشروع، من أجل الوصول إلى اتفاقية معينة.

ومن المهم جداً أن يكون مدير المشروع مؤمناً بأهداف وغايات المشروع. في المشاريع الداخلية (التي لا تخدم عملاء خارجيين) يجب أن يكون مدير المشروع أحد الأعضاء الإداريين في المنظمة لا الفنيّين، فالمدراء الفنّيون هم **قادة الفرق** في P3.express.

إضافة إلى مسؤولية تحقيق أهداف المشروع فإن مدير المشروع مسؤولٌ أيضاً عن صحة فريق المشروع وسلامتهم، وعليه أن يوفر بيئة عمل تمكّن أعضاء الفريق من التطور في مسارهم المهني.

الغرض من هذا النشاط

من الممكن للفرق الصغيرة أن يكون لديها نظام إدارة مشاريع غير مركزيّ، إلا أن التنسيق المركزي أكثر عمليّة وإنتاجية لمعظم المشاريع، ومدير المشروع هو رأس هذا التنسيق المركزي. وبهذه الطريقة يتفرّغ الخبراء الفنّيون لينصبّ تركيزهم على الجوانب الفنية للمشروع، دون تشتيتهم بالمسؤوليات الإدارية.

الأخطاء الشائعة

لتجنّب بعض الأخطاء الشائعة في هذا النشاط الإداري، خذ بعين الاعتبار ما يلي:

- يجب على مدراء المشاريع ألا يعتبروا أنفسهم رؤساء على الأعضاء، بل داعمين وميسرين لهم، ومساعدين في حل المشكلات وإزالة العقبات.
- من الشائع أن يتم تعيين أكثر الفنيين خبرة مديراً للمشروع، وهي فكرة غير جيدة؛ لأن إدارة المشروع منصب إداري لا فنّي، لذا فهو بحاجة إلى شخص يتمتع بالمعرفة اللازمة والإمكانيات الإدارية لشغل هذا المنصب، مع العلم أن التحول إلى مدير مشروع لا يُعتبر ترقية وظيفية وإنما هو تغيير للمهنة.
- يجب ألا ينخرط مدراء المشاريع في الجوانب الفنية للمشروع لأنها مشتِّتة لهم، وذلك لوجود خبراء فنيين مهمّتهم إدارة هذه الجوانب.
- يجب على مدراء المشاريع والرعاة تجنب الإدارة الدقيقة (أو التفصيليّة).

المبادئ

تؤدي المبادئ التالية دوراً مُهمّاً في هذا النشاط الإداري:

- NUP2: الحفاظ على الطاقة والموارد وتحسينها
- NUP5: لا تفعل أي شيء دون هدف واضح

A03 — عيّن أعضاء الفريق الرئيسيين

في هذه الخطوة يبدأ مدير المشروع بتشكيل فريق للمشروع، مع العلم أن المشروع لم يُوافق عليه حتى الآن، ولم يبدأ التنفيذ بعد. فالحاجة الآن هي تكوين أعضاء الفريق الرئيسيين من أجل إكمال الأنشطة الإدارية اللازمة لبدء المشروع. وهذه التعيينات ليست تمهيدية، وإنّما من المُتوقع أن يبقى هؤلاء الأعضاء هم أعضاء الفريق الرئيسيين عند بدء التنفيذ.

وأعضاء الفريق الرئيسيين المُحتمل الاحتياج إليهم في هذه الخطوة هم:

- أعضاء فريق الإدارة
- قادة الفرق (للفِرق الفنيّة الداخلية)
- مدراء المشاريع من جهة المورّدين (لفرق الإسناد الخارجي)
- بعض أعضاء الفِرق الفنيّة

الغرض من هذا النشاط

أحد أهم أهداف أنشطة بدء المشروع هو تقييم مبررات المشروع، والذي سيُعتمد عليه في إقرار إن كان الاستثمار في المشروع فكرة جيدة أم لا. وهذه المعلومة مبنيّة على الخطة الموجزة للمشروع، والتخطيط السليم يتطلب تعاون عدد من الخبراء، فإن لم يتمّ ذلك بشكل جيّد فالنتيجة أن بعض المشاريع المفيدة قد تُرفض لصالح مشاريع أخرى غير مُجدية.

الأخطاء الشائعة

لتجنّب بعض الأخطاء الشائعة في هذا النشاط الإداري، خذ بعين الاعتبار ما يلي:

قد يعتبر البعض أنه من تضييع الوقت العمل في مشروع قد لا يُنفّذ، لذا فعلى مدير المشروع إقناع الأعضاء بأنّ ما تمّ لا يزال استثماراً مهماً للمنظمة؛ لأنه يُمكِّنها من اختيار أفضل المشاريع للاستثمار فيها. وحتى إن تقرّر عدم المضيّ في مشروع ما فإن الجهد المبذول لم يذهب هدراً، وإنما حفظ موارد المنظمة من صرفها في مشاريع غير مبررة.

وعندما يحين وقت تعيين أشخاص موجودين مسبقاً بالمشروع أو توظيف أشخاص جدد فإن نظام حوكمة المنظمة هو المُعتبر هنا، وعلى راعي المشروع أن يُمكّن مدير المشروع من أن يكون له دور كبير في عملية اختيار فريق عمل المشروع.

المبادئ

تؤدي المبادئ التالية دوراً مُهمّاً في هذا النشاط الإداري:

- NUP2: الحفاظ على الطاقة والموارد وتحسينها
- NUP4: تذكر أن السلسلة تكون فقط بنفس قوة الحلقة الأضعف
- NUP5: لا تفعل أي شيء دون هدف واضح

A04 — اكتب وصفاً للمشروع

اعقِد ورشة عمل لجمع المعلومات اللازمة لإعداد وثيقة **وصف المشروع**، والتي تحتوي ما يلي:

- الغرض من المشروع والفوائد المرجوّة
- التكلفة والمدة المتوقعة
- المتطلبات وتوقعات الجودة
- وصف مُوجز لما يدخل في نطاق المشروع وما لا يدخل فيه
- قائمة بأصحاب المصلحة

وبعض المعلومات المطلوبة في وصف المشروع قد تكون غير متوفّرة في هذه اللحظة، والذي عليك هو التركيز فيما هو متوفر حالياً، وإضافة ما تبقى لاحقاً. وعلى كل حال فهذه الوثيقة سيتم مراجعتها وتحسينها باستمرار خلال المشروع.

إذا كان هناك مشروع مماثل قد نُفّذ سابقاً فراجع أرشيفه واستخدم بعض معلوماته لإعداد وصف أكثر واقعية.

نموذج وصف المشروع

الغرض من هذا النشاط

يساعد وصف المشروع على التوافق مع أهداف المشروع الموجزة خلال مراحل تنفيذه، كما أنه مصدر مهم للمدراء في المستويات العليا، ولأعضاء الفِرق الجدد، ولكل شخص يتصل بالمشروع ليفهم أبعاده.

الأخطاء الشائعة

لتجنّب بعض الأخطاء الشائعة في هذا النشاط الإداري، خذ بعين الاعتبار ما يلي:

كثيراً ما نرجو الوصول إلى درجة مثالية من التفصيل والدقة في وثيقة وصف المشروع، لكنّ الواقع عند التنفيذ عادةً ما يكون أقل مما يرجوه مُعدّ الوثيقة. لذا تأكد من إعداد وثيقة عمليّة تفي بالغرض، بدلاً من تلبية افتراض مُسبق عن الإدارة المثالية للمشروع.

صِف كل شيء بوضوح وإيجاز، وتجنّب البيان والعبارات التي لا توصل أيّ معنى حقيقي.

المبادئ

تؤدي المبادئ التالية دوراً مُهمّاً في هذا النشاط الإداري:

- NUP2: الحفاظ على الطاقة والموارد وتحسينها
- NUP4: تذكر أن السلسلة تكون فقط بنفس قوة الحلقة الأضعف
- NUP5: لا تفعل أي شيء دون هدف واضح
- NUP6: استخدم عناصر قابلة للتكرار

A05 – حدِّد المُنجزات وخطّط لها

اعقد ورشة عمل لإنشاء التفصيل الهرمي للعناصر المكوِّنة للمُخرج النهائي. وعند الضرورة أضف وصفاً قصيراً للمُنجزات التفصيليّة؛ لشرح ما يتعلق بنطاقها وجودتها والعوامل المهمّة الأخرى. دوِّن هذه المعلومات، واحتفظ بها في **خارطة المُنجزات**، والتي يمكن أن تكون على هيئة (خارطة ذهنية).

إن خارطة المُنجزات يمكن أن تُبنى بالتفصيل من خلال إضافة التبعيّات (الاعتمادية) بين عناصرها، والتبعيّات هي: علاقة بين عناصر لاحقة تستلزم إنجاز عناصر سابقة. فعندما يكون هناك الكثير من التبعيّات؛ يُمكننا جدولة العناصر بناء على التبعيّات والمدة الزمنية المقدّرة لها، أما إن كانت التبعيّات قليلة فيمكن جدولة العناصر بالأولوية بناءً على معايير معيّنة، ويتم تحديدها للتنفيذ بناء على الأولوية بدلاً من الجدولة.

تستفيد كثير من المشاريع في خططها من نظام التبعيّات (الاعتمادية) في المستويات العليا، وأما المستويات السفلى (التشغيلية) فيناسبها نظام الخطط القائم على الأولوية.

إذا كان هناك مشروع مماثل قد نُفذ سابقاً فراجع أرشيفه واستخدم بعض معلوماته لإعداد خارطة منجزات أفضل.

وبناءً على تطوّر هذه الخارطة قد تحتاج إلى التعديل في وصف المشروع أيضاً.

نموذج وصف المشروع

الغرض من هذا النشاط

تسدّ خارطة المُنجزات الفجوة بين وصف المشروع وتنفيذه؛ لأن وصف المشروع رغم ضرورته وأهميته وأنه يجب التوافق معه؛ إلا أنه لإيجازه وعموميته يصعُب استخدامه لإدارة الأعمال اليومية، وهذه هي الفجوة التي تسدّها خارطة المُنجزات، فإنها توفّر مصدراً متماسك نسبياً يوضح نطاق المشروع. وتمثّل خارطة المُنجزات أساس خطة المشروع وجدولته، والتي ستكون مصدراً مساعداً لإقرار ما يجب عمله في الخطوة التالية، ولقياس التقدم والإنجاز.

الأخطاء الشائعة

لتجنّب بعض الأخطاء الشائعة في هذا النشاط الإداري، خذ بعين الاعتبار ما يلي:

من الشائع التفكير في "العمل/المهام" أكثر من "المُنجزات" عند إنشاء خارطة المُنجزات، لذا عليك أن تعقد ورشة عمل بطريقة تساعد الجميع على التركيز على المُنجزات بعيداً عن المهام التي تتضمنها. ولتتأكد من ذلك استخدم جُملاً اسمية في تسمية المُنجزات بدلاً من الجُمل الفعلية. ومما يُسهّل ذلك استخدام الخارطة الذهنية؛ لأنها تساعد على التصوّر الهرميّ للعناصر المكوّنة للمُخرج النهائي.

المبادئ

تؤدي المبادئ التالية دوراً مُهمّاً في هذا النشاط الإداري:

- NUP2: الحفاظ على الطاقة والموارد وتحسينها
- NUP4: تذكر أن السلسلة تكون فقط بنفس قوة الحلقة الأضعف
- NUP5: لا تفعل أي شيء دون هدف واضح
- NUP6: استخدم عناصر قابلة للتكرار

A06 – حدِّد المخاطر وخطِّط للاستجابات

اعقد ورشة عمل مع أعضاء الفريق الرئيسيّين لرصد المخاطر أولاً، ثم التخطيط لاستجابات لها، واحفظ هذه المعلومات في **سِجلّ المتابعة**.

وبناءً على المخاطر المتوقّعة واستجاباتها قد تحتاج للتعديل في **وصف المشروع** و**خارطة المُنجزات** أيضاً.

إذا كان هناك مشروع مماثل قد نُفذ سابقاً فراجع أرشيفه واستفد منه في المخاطر المتعلقة بمشروعك.

نموذج سجل المتابعة

نموذج وصف المشروع

الغرض من هذا النشاط

الغرض الرئيسي لهذا النشاط هو التخطيط الاستباقي؛ لأنه من الأيسر والأقل تكلفة إدارة المخاطر قبل أن تتحقق.

الأخطاء الشائعة

لتجنّب بعض الأخطاء الشائعة في هذا النشاط الإداري، خذ بعين الاعتبار ما يلي:

- لا تسجّل العناصر العامة وغير الواضحة كمخاطر.
- لا تسجّل العناصر العامة وغير الواضحة كاستجابات للمخاطر، وإنما سجّل الاستجابات العملية التي يمكن تطبيقها وتقييمها.
- لا تسجّل تأثيرات الأحداث غير المؤكدة كمخاطر؛ وإنما سجّل الأحداث غير المؤكدة ذاتها كمخاطر.
- عيّن شخصاً يكون مسؤولاً عن إجراءات المتابعة لكل عنصر من المخاطر، ومن الأفضل توزيع مسؤولية إدارة المخاطر على أغلب أعضاء الفريق باتزان بدلاً من تركيزها على أعضاء محدّدين.

المبادئ

تؤدي المبادئ التالية دوراً مُهمّاً في هذا النشاط الإداري:

- NUP2: الحفاظ على الطاقة والموارد وتحسينها
- NUP3: يجب ان تكون دائما استباقيا
- NUP4: تذكر أن السلسلة تكون فقط بنفس قوة الحلقة الأضعف
- NUP5: لا تفعل أي شيء دون هدف واضح
- NUP6: استخدم عناصر قابلة للتكرار

A07 – راجِع أنشطة بدء المشروع مع الزملاء

في هذه الخطوة تكون أنشطة بدء المشروع قد أُنجزت تقريباً، وحان الوقت لدعوة مدير مشروع آخر أو خبير إدارة مشاريع في نفس منظمّتك؛ ليساعدك في مراجعة وتقييم إداراتك لأنشطة بدء المشروع الإدارية التي أعددتها، وعليك تسجيل نتيجة المراجعة في **سِجلّ التقييم**.

إن كان مجموع النقاط متدنياً فقد تحتاج إلى زمنٍ إضافيّ للعمل على أنشطة الإدارة السابقة قبل المضيّ إلى الأنشطة التالية. والأمر الأكثر أهمية: هو البحثُ عن أسباب تدنّي مجموع النقاط، والنظرُ في كيفية تجنّبها مستقبلاً.

نموذج سجل التقييم

الغرض من هذا النشاط

الغرض الرئيس من هذا النشاط هو التوقف لمراجعة جودة أدائك للأنشطة الإدارية المتعلقة ببدء المشروع، ومن المفيد وجود شخص من خارج فريق المشروع لمراجعة عملك؛ لأنك قد لا تلاحظ بعض المشكلات بسبب قربك من العمل.

وهذه المراجعة فرصة أيضاً لمدراء المشاريع المختلفة في المنظمة أن يطّلعوا على أعمال بعضهم ويستفيدوا منها.

الأخطاء الشائعة

لتجنّب بعض الأخطاء الشائعة في هذا النشاط الإداري، خذ بعين الاعتبار ما يلي:

تردد من يقوم بمراجعة عملك في تحديد المشاكل وإظهارها؛ خوفاً من تلقّيك ذلك بشكل شخصي، ولذا عليك أن تُكوّن علاقة جيدة معهم؛ لتوفر لهم الراحة والثقة في التعامل بصراحة.

المبادئ

تؤدي المبادئ التالية دوراً مُهمّاً في هذا النشاط الإداري:

- NUP1: تفضيل النتائج والحقيقة على الانتماءات
- NUP3: يجب ان تكون دائما استباقيا
- NUP5: لا تفعل أي شيء دون هدف واضح

A08 – اتّخِذ قرار الانطلاق أو عدم الانطلاق

في هذه الخطوة يُرسل مدير المشروع وثائق المشروع إلى الراعي، ويتخذ الراعي قرار المضيّ في المشروع أو عدمه. ولاتخاذ هذا القرار قد يحتاج الراعي لمناقشة المشروع مع بعض صناع القرار في المنظمة كشريحة إدارة المحافظ، ويعتمد ذلك على رؤية راعي المشروع وليس مدير المشروع.

إذا كان لديك عميلٌ خارجي وكنت تستجيب لطلب مقترح مشروع، فإنه إضافة إلى قرار الانطلاق في المشروع أو عدمه داخلياً، عليك أيضاً إرسالُ المقترح إلى العميل، والانتظار حتى يختار مورّديه، ويعلمك بالقرار النهائي في انطلاق المشروع أو عدمه. ويكتمل هذا النشاط الإداري حين يتم توقيع العقد، أو في حال توفر لديك مُستند قانوني يُلزم بذلك.

إن كنت ستتعاقد مع مورّدين خارجيين، وتم اختيار بعضهم في A05، فقد تحتاج إلى توقيع العقود معهم في هذه الخطوة، كما أنه يمكنك إضافة مورّدين خارجيين وتوقيع العقود معهم لاحقاً إذا تطلّب الأمر ذلك.

الغرض من هذا النشاط

المشاريع التي تتضمّن عملاء خارجيّين دائماً ما يتم قرار الانطلاق في المشروع أو عدمه بشكل واضح وعلنيّ، في حين أن المشاريع الداخلية قد تنقصها هذه الخطوة، فيتسلّل المشروع وينطلق دون قرار واضح. ومن المهم جعل هذا القرار هو المدخل للمشروع، والحصول على التوقيع والالتزام الملائم قبل المواصلة.

بعض المنظمات قد تستثمر في أي مشروع طالما توفرت لديها الموارد. يقع هذا النشاط الإداري في آخر سلسلة الأنشطة التي تهدف إلى تحويل المشروع إلى قرارٍ مدروسٍ مبنيّ على المبرّرات.

الأخطاء الشائعة

لتجنّب بعض الأخطاء الشائعة في هذا النشاط الإداري، خذ بعين الاعتبار ما يلي:

كثيرٌ من المشكلات المتعلقة بأنظمة إدارة المشاريع تعود جذورها إلى الخلل في إدارة المحافظ، مثل الدخول في عدد كبير من المشاريع في نفس الوقت.

وأيّ منظمة تتعامل مع المشاريع بحاجة إلى نظام إدارة محافظ، يقيّم المشاريع ويختارها بشمول واتزان وتوافق مع استراتيجيات المنظمة. ينبغي إقناع الجميع أن قرار عدم المضيّ في المشروع ليس فشلاً، بل هو علامة على وجود نظامٍ ناجح، يفهم ويعِي ما لا يفيد المنظمة، وأن هذا لم يكن بالإمكان دون جهد أعضاء الفريق الرئيسيّين خلال مجموعة أنشطة بدء المشروع.

المبادئ

تؤدي المبادئ التالية دوراً مُهمّاً في هذا النشاط الإداري:

- NUP3: يجب ان تكون دائما استباقيا
- NUP5: لا تفعل أي شيء دون هدف واضح

A09 – أطلِق المشروع

إن تمّت الموافقة على المشروع في A08، فإنه قد حان الوقت لأصحاب المصلحة من جهة العميل و المورّدين للاجتماع وبدء المشروع من خلال مناسبة إطلاق المشروع.

يُفضل أن تكون هذه المناسبة مُبهجة ومُفرحة، وذلك بقضاء يوم كامل خارج مقر العمل. وعلى مدير المشروع وأعضاء الإدارة أن يقوموا بالإعداد الجيّد لهذه المناسبة وتيسيرها لتكون تجربة مُسعدة للجميع.

الغرض من هذا النشاط

هذا الاجتماع له أغراض أساسية، وهي:

- جعل المشروع رسمياً.
- إيصال المعلومات الأساسيّة عن المشروع.
- إتاحة التعارف والتواصل بين أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين.

الأخطاء الشائعة

لتجنّب بعض الأخطاء الشائعة في هذا النشاط الإداري، خذ بعين الاعتبار ما يلي:

احرص على أن تكون مناسبة إطلاق المشروع مُبهجة ومُرضية، تهدف إلى بناء الفريق، وتجنّب كل ما يجعل اللقاء رتيباً أو مملاً، كاقتصار الحديث على تفاصيل المشروع فقط.

المبادئ

تؤدي المبادئ التالية دوراً مُهمّاً في هذا النشاط الإداري:

- NUP4: تذكر أن السلسلة تكون فقط بنفس قوة الحلقة الأضعف
- NUP5: لا تفعل أي شيء دون هدف واضح

A10 – أَرسِل خطاباً توجيهيّاً مُركّزاً

أعلن عن بدء المشروع بعرض لافتة كبيرة في مقر العمل (أو ما يكافئ ذلك في بيئات العمل الافتراضية)، وأرسل بريداً إلكترونياً للجميع تشرح فيه لماذا قرّرت المنظّمة تبنّي هذا المشروع؟ وما الفوائد المرجوّة منه؟

الغرض من هذا النشاط

في العديد من المنظمات تبدأ المشاريع وتنتهي دون مؤشرات واضحة، وقد لا يعلم أغلب العاملين، بل (حتى المدراء) بجدوى المشاريع القائمة في المنظمة، مما يؤدي إلى تركيز الكثير من الأعضاء على نشاطهم التخصصي (الجزئي) دون إدراك الصورة الشاملة للمشروع، فتفقد المنظمة بذلك التعاون في تحقيق الأهداف. تُعتبر المخاطبة التوجيهية فرصةٌ لتجنب تلك المشكلات عن طريق خلق الالتزام وتشجيع التعاون.

الأخطاء الشائعة

لا يمكنك أن تكون في أفضل حال إلا عندما تكون متحمساً للمشروع، ثم عليك أن تُظهر هذا الحماس وتغرسهُ في نفوس الآخرين من خلال الخطاب التحفيزي المشجّع، دون الخطاب الرّتيب المِمل.

المبادئ

تؤدي المبادئ التالية دوراً مُهمّاً في هذا النشاط الإداري:

- NUP3: يجب ان تكون دائما استباقيا
- NUP4: تذكر أن السلسلة تكون فقط بنفس قوة الحلقة الأضعف
- NUP5: لا تفعل أي شيء دون هدف واضح

B — البدء الشهري

الأنشطة الإدارية في هذه المجموعة تتم عند بداية كل شهر؛ وذلك للتحضير للحلقة الشهرية الجديدة، وللنظر في جدوى استمرار المشروع من عدمه.

قائمة أنشطة الإدارة

B01 — راجع الخُطط وحسِّنها
B02 — راجِع أنشطة البدء الشهري مع الزملاء
B03 — اتّخِذ قرار الاستمرار أو عدم الاستمرار
B04 — أطلِق الحلقة الشهريّة
B05 — أَرسِل خطاباً توجيهيّاً مُركّزاً

B01 – راجع الخُطط وحسِّنها

اعقد ورش عمل لمراجعة المستويات العليا للخطط مع إضافة التفاصيل، وتعيين المسؤولين عن المُنجزات المتعلقة بخطة الشهر المقبل. هذه الإضافات تؤثر على **وصف المشروع**، **وخارطة المُنجزات**، **وسجل المتابعة**.

إذا كان هناك مشاريع مشابهة قد نُفذت سابقاً فراجع أرشيفها واستخدم بعض معلوماتها لإعداد خطط أكثر واقعية.

نموذج وصف المشروع

نموذج سجل المتابعة

الغرض من هذا النشاط

الخطط التي وُضعت في مرحلة بدء المشروع هي خطط عالية المستوى غالباً (عامة) وليست كافية للتنفيذ، لذا فإننا نحتاج إلى تنقيح وتحسين هذه الخطط مرةً في الشهر الواحد. وعلى أيّ حال فيجب مراجعة هذه الخطط باستمرار لتتوافق مع الواقع.

الأخطاء الشائعة

لتجنّب بعض الأخطاء الشائعة في هذا النشاط الإداري، خذ بعين الاعتبار ما يلي:

- استخدام أنسب تقنيات التيسير للحصول على تخطيط ورش عمل فاعلة.
- احرص على تحديث وتطوير الخطة العامة للمشروع (عالية المستوى)، وعدم الاستغراق في تفاصيل الشهر القادم فقط.
- ضمِّن الخطة القدر اللازم لتلبية الاحتياجات العملية، ولا تبالغ في إضافة الكثير من التفاصيل للخطة.

المبادئ

تؤدي المبادئ التالية دوراً مُهمّاً في هذا النشاط الإداري:

- NUP2: الحفاظ على الطاقة والموارد وتحسينها
- NUP3: يجب ان تكون دائما استباقيا
- NUP4: تذكر أن السلسلة تكون فقط بنفس قوة الحلقة الأضعف
- NUP5: لا تفعل أي شيء دون هدف واضح
- NUP6: استخدم عناصر قابلة للتكرار

B02 – راجِع أنشطة البدء الشهري مع الزملاء

اطلب من مدير مشروع آخر أو خبير إدارة مشاريع في منظمتك مراجعة وتقييم إدارتك لأنشطة البدء الشهري، ثم سجّل نتيجة المراجعة في **سِجلّ التقييم**. وفي حال كانت درجات التقييم متدنية جداً فارجع وأعد بعض الأنشطة الإدارية السابقة قبل المواصلة.

نموذج سجل التقييم

الغرض من هذا النشاط

الغرض الرئيس من هذا النشاط هو التوقف لمراجعة جودة أدائك للأنشطة الإدارية المتعلقة ببدء المشروع، ومن المفيد وجود شخص من خارج فريق المشروع لمراجعة عملك؛ لأنك قد لا تلاحظ بعض المشكلات بسبب قربك من العمل.

وهذه المراجعة فرصة أيضاً لمدراء المشاريع المختلفة في المنظمة أن يطّلعوا على أعمال بعضهم ويستفيدوا منها.

الأخطاء الشائعة

لتجنّب بعض الأخطاء الشائعة في هذا النشاط الإداري، خذ بعين الاعتبار ما يلي:

تردد من يقوم بمراجعة عملك في تحديد المشاكل وإظهارها؛ خوفاً من تلقّيك ذلك بشكل شخصي، ولذا عليك أن تُكوّن علاقة جيدة معهم؛ لتوفر لهم الراحة والثقة في التعامل بصراحة.

المبادئ

تؤدي المبادئ التالية دوراً مُهمّاً في هذا النشاط الإداري:

- NUP1: تفضيل النتائج والحقيقة على الانتماءات
- NUP3: يجب ان تكون دائما استباقيا
- NUP5: لا تفعل أي شيء دون هدف واضح

B03 – اتّخِذ قرار الاستمرار أو عدم الاستمرار

في هذه الخطوة يجب على الراعي أن يتخذ قراراً جديداً فيما يخصّ الاستمرار أو عدم الاستمرار بناءً على الخطط المراجعة. ويُمكن أن يتخذ الراعي القرار فردياً، أو بالتعاون مع أشخاص آخرين مثل فريق إدارة المحافظ.

فإن كان القرار المُتّخذ هو إلغاء المشروع فسنبدأ مباشرة بأنشطة إغلاق المشروع، وعلى الراعي أيضاً أن يتّخذ قراراً بشأن الدخول في حلقة إدارة ما بعد المشروع أو لا.

الغرض من هذا النشاط

الهدف من هذا القرار هو تأكيد أنَّ العمل على المشروع لا يزال مبرراً، وتذكير الجميع بأن للمشروع هدفاً كبيراً أعلى من مجرد الأنشطة التخصصية المنعزلة.

الأخطاء الشائعة

لتجنّب بعض الأخطاء الشائعة في هذا النشاط الإداري، خذ بعين الاعتبار ما يلي:

يجب على الراعي أخذ هذا النشاط بجديّة تامة، وليس مجرد موافقة على المشروع بشكل تلقائي من غير فحصٍ وتدقيق. ومن المُهم أيضاً تذكير الجميع بأن اتخاذ قرار إلغاء المشروع هو أيضاً علامة على جودة إدارة المشروع.

وفي بعض الأحيان قد يكون المشروع مبرراً ومفيداً عند تقييمه بشكل منعزل، لكنه قد لا يكون كذلك إذا ما قورن بالمشاريع الأخرى الممكن تنفيذها. لذا فمن الضروري وجود منظور شامل عند التقييم؛ لمعرفة ما إذا كان المشروع لا يزال مبرراً، ومن الأفضل أن تتم عملية التقييم ضمن نظام إدارة محافظ موحّد، يشرف على كل مشاريع المنظمة.

المبادئ

تؤدي المبادئ التالية دوراً مُهمّاً في هذا النشاط الإداري:

- NUP3: يجب ان تكون دائما استباقيا
- NUP5: لا تفعل أي شيء دون هدف واضح

B04 — أطلِق الحلقة الشهريّة

عندما يُتخذ قرار استمرار المشروع في B03، فإنه يحين الوقت لترتيب اجتماعٍ لإطلاق الحلقة الشهرية.

الغرض من هذا النشاط

هذا النشاط له غرضان أساسيان، هما:

- بناء روح الفريق.
- إعلام أصحاب المصلحة بخطة الشهر القادم.

الأخطاء الشائعة

لتجنّب بعض الأخطاء الشائعة في هذا النشاط الإداري، خذ بعين الاعتبار ما يلي:

اجعل من اجتماع الإطلاق الشهري مناسبةً مُبهجةً للجميع، وذلك بالتخطيط الجيّد لتحقيق الغرضين الأساسيين من هذا النشاط. بإمكانك جمع الفريق كله (بالإضافة إلى أصحاب المصلحة الخارجيين -إن أمكن-)والذهاب إلى نُزهة أو غيرها من الأنشطة الترفيهيّة؛ لأن بناء روح الفريق يُعتبر أولوية في هذا النشاط. واحذر كلّ ما يجعل اجتماع الإطلاق مُملاً، كالحديث الجاف والعرض المجرد لخطة الشهر القادم.

المبادئ

تؤدي المبادئ التالية دوراً مُهمّاً في هذا النشاط الإداري:

- NUP4: تذكر أن السلسلة تكون فقط بنفس قوة الحلقة الأضعف
- NUP5: لا تفعل أي شيء دون هدف واضح

B05 – أَرسِل خطاباً توجيهيّاً مُركّزاً

أَرسِل رسالة لكل الأشخاص وأخبرهم بالمُنجزات والمخاطر المتوقعة في الشهر القادم. ومن المهم أيضاً تعريف كل شخص بدوره في الإنجازات الكلية للمشروع.

الغرض من هذا النشاط

الهدف الأساسي من هذا الخطاب هو إبقاء جميع العاملين في المشروع على اطّلاع وتوافق مع أهداف المشروع الكلية، وألا تقتصر مساهمتهم على قيامهم بأنشطتهم التخصصية المنعزلة.

الأخطاء الشائعة

اجعل الرسالة قصيرة وواضحة، وركِّز فيها على المُنجزات المتوقعة بدلاً من المهام المخطّط لها.

المبادئ

تؤدي المبادئ التالية دوراً مُهمّاً في هذا النشاط الإداري:

- NUP3: يجب ان تكون دائما استباقيا
- NUP4: تذكر أن السلسلة تكون فقط بنفس قوة الحلقة الأضعف
- NUP5: لا تفعل أي شيء دون هدف واضح

C — الإدارة الأسبوعية

الأنشطة الإدارية في هذه المجموعة تتمّ مرة في الأسبوع، وذلك لقياس الأداء وضبط المسار.

قائمة أنشطة الإدارة

C01 — قِس الأداء وأعلِم به
C02 — خطِّط الاستجابة للانحرافات
C03 — أطلِق الحلقة الأسبوعيّة
C04 — أَرسِل خطاباً توجيهيّاً مُركّزاً

C01 — قِس الأداء وأعلِم به

قِس أداء المشروع مقارنةً بأهدافه، وأعدّ تقديرات واقعية للمُستهدفات (كالوقت والتكلفة). بناءً على ذلك اكتب تقريراً أو عدة تقارير مركزاً فيها على التقديرات، ثم أرسلها إلى أصحاب المصلحة المتنوّعين، وتابع معهم للتأكد من استلامهم للتقرير وفهمهم له.

افحص قائمة أصحاب المصلحة في **وصف المشروع** للتأكّد بدقة أن كلاً منهم تسلّم التقرير المناسب له. ثم إن تبيَّن لك أن صياغة التقرير غير مناسبة فعدّلها أو استبدلها بصياغة أخرى، مع إرسال المعلومات الجديدة لأصحاب المصلحة.

الغرض من هذا النشاط

الغرض الرئيسي من هذا النشاط هو أن نعرف أين نحن الآن مقارنة بأهدافنا؟ وستساعدنا هذه المقارنة في معالجة الانحرافات في أقرب وقت ممكن. أمّا الغرض الثانوي من النشاط فهو إبقاء أصحاب المصلحة على علمٍ بحال المشروع، مما يعزّز الثقة ويزيد من فرص التعاون.

الأخطاء الشائعة

لتجنّب بعض الأخطاء الشائعة في هذا النشاط الإداري، خذ بعين الاعتبار ما يلي:

- لا تكن دقيقاً جداً في القياس، وعليك بالمستوى المناسب من التفصيل والدقة التي تخدم الغرض.
- تنبّه إلى أنه يجب أن تقترن جميع القياسات بغايات المشروع وأهدافه، دون حجم الموارد المبذولة في المشروع.
- ليكُن التقرير مختصراً وواضحاً، ومُركزاً على المقاييس الفعالة لقياس التقدم.
- إن أرسلت تقريراً مفصلاً لبعض أصحاب المصلحة؛ فعليك أن تُرسل لهم أيضاً نسخة مختصرة في صفحة واحدة.

المبادئ

تؤدي المبادئ التالية دوراً مُهمّاً في هذا النشاط الإداري:

- NUP4: تذكر أن السلسلة تكون فقط بنفس قوة الحلقة الأضعف
- NUP5: لا تفعل أي شيء دون هدف واضح

C02 — خطِّط الاستجابة للانحرافات

إن كان لديك أي انحرافات عن أهدافك المخطّط لها بناءً على قياس الأداء في نشاط C01، فيجب عليك معالجتها ومحاولة التصحيح للعودة للمسار الطبيعي.

وفي حال كانت الانحرافات معقّدة فيمكنك عقد ورشة عمل للاستفادة من أعضاء الفريق أو بعضهم في التخطيط لتصحيح الانحرافات. وفي الحالات الحرجة أو الحساسة يجب إخبار الراعي بذلك، وطلب نصيحته وموافقته على خطة التصحيح.

فإن كان تصحيح الانحرافات مستحيلاً؛ فعليك أن تسعى لموافقة الراعي على مراجعة وضبط أهداف المشروع وتحديثها، ثم الموافقة على ذلك. ولا تنسَ تسجيل المعلومات الجديدة في **وصف المشروع**.

إن عرفت أسباب الانحرافات فاكتبها في **سجل المتابعة** كخطر، مع التخطيط والسعي لمعالجتها؛ لأن هذه الأسباب قد تؤدي إلى مشاكل مشابهة في المستقبل.

نموذج وصف المشروع

نموذج سجل المتابعة

الغرض من هذا النشاط

نحن بحاجة لتصحيح الانحرافات في أسرع وقت ممكن قبل تراكمها؛ حتى تتحقق أهداف المشروع. فإن لم تنجح محاولات تصحيح الانحرافات ولاحظنا مؤشراً مقلقاً للمشروع، فسنعلم حينها أنه لا يُمكننا تحقيق أهداف المشروع وِفق الغايات الحالية، وأنه يجب علينا مراجعة تلك الغايات (الأهداف العامة)، وربّما لاحظنا عند المراجعة أن هذه الغايات لم تعُد مبررة، ففي هذه الحالة قد يُلغى المشروع؛ لتجنب خسائر أكبر في المستقبل.

الأخطاء الشائعة

لتجنّب بعض الأخطاء الشائعة في هذا النشاط الإداري، خذ بعين الاعتبار ما يلي:

العبارات العامة والمُبهمة مثل: "يجب علينا العمل 15% أسرع من الآن" ليست خطة تصحيح جيدة، بل يجب أن تكون خطط التصحيح واقعية، مُتضمّنةً إجراءات قابلة للتنفيذ، حتى يمكن تطبيقها وتقييمها.

إن كان عليك الاختيار بين تصحيح الانحرافات أو حل جذور مشكلة الانحراف، فالأولوية للخيار الثاني؛ لأن بقاء جذور المشكلة قد يسبب مشاكل متوالية في المستقبل، فبدلاً من إطفاء الحرائق؛ فلنمنع أسباب وقوعها.

المبادئ

تؤدي المبادئ التالية دوراً مُهمّاً في هذا النشاط الإداري:

- NUP2: الحفاظ على الطاقة والموارد وتحسينها
- NUP3: يجب ان تكون دائما استباقيا
- NUP4: تذكر أن السلسلة تكون فقط بنفس قوة الحلقة الأضعف
- NUP5: لا تفعل أي شيء دون هدف واضح

C03 — أطلِق الحلقة الأسبوعيّة

في المشاريع الصغيرة اجمع كل أعضاء الفريق، وفي المشاريع الكبيرة اجمع قادة الفرق، ومدراء المشاريع من جهة المورِّدين، وأعضاء فريق الإدارة، وبعض أصحاب المصلحة الرئيسيين -إن تطلب الأمر ذلك-، من أجل مناقشة الأمور التالية:

- مراجعة ما سيتم عمله في الأسبوع القادم.
- مراجعة المخاطر المتوقعة في الأسبوع القادم، والمشاكل الموجودة حالياً والتي قد تتوسع لتدخل في الأسبوع القادم، وقم بتسجيلها في **سجل المتابعة**.
- تشجيع الفرق لإنجاز الأعمال قيد التنفيذ في أقرب وقت ممكن.

نموذج سجل المتابعة

الغرض من هذا النشاط

الغرض الرئيسي من هذا النشاط هو التأكد من توافق الجميع، وعدم وجود تعارض بين عمل الفِرق وعمل الأفراد.

الأخطاء الشائعة

لتجنّب بعض الأخطاء الشائعة في هذا النشاط الإداري، خذ بعين الاعتبار ما يلي:

- لا تستخدم هذا الاجتماع لمراقبة الأداء؛ (لأن ذلك مُضمّن في C01).
- لا تستخدم هذا الاجتماع لتحديد المشكلات والمخاطر وحلولها؛ (لأن ذلك مُضمّن في D02).
- لا تُطل وقت الاجتماع جداً، مع التأكد من إعطاء الوقت الكافي لكل موضوعٍ.

المبادئ

تؤدي المبادئ التالية دوراً مُهمّاً في هذا النشاط الإداري:

- NUP4: تذكر أن السلسلة تكون فقط بنفس قوة الحلقة الأضعف
- NUP5: لا تفعل أي شيء دون هدف واضح

C04 – أَرسِل خطاباً توجيهيّاً مُركّزاً

أَرسِل رسالةً موجزة لجميع المشاركين في المشروع بما سيُنجز الأسبوع القادم، والمخاطر المتوقّعة، وخُطط الاستجابة لتلك المخاطر.

الغرض من هذا النشاط

الغرض من هذا الخطاب هو التأكد من توافق الجميع مع الهدف الكلي للمشروع، وعدم وجود تعارض بين عمل الأفراد وعمل الفرق وعمل المورِّدين.

الأخطاء الشائعة

لا تُكثر من التفاصيل في هذه الرسالة، بل اجعلها مختصرةً وعالية المستوى (عامّة).

المبادئ

تؤدي المبادئ التالية دوراً مُهمّاً في هذا النشاط الإداري:

- NUP3: يجب ان تكون دائما استباقيا
- NUP4: تذكر أن السلسلة تكون فقط بنفس قوة الحلقة الأضعف
- NUP5: لا تفعل أي شيء دون هدف واضح

D — الإدارة اليوميّة

الأنشطة الإدارية في هذه المجموعة تتمّ كُلّ يوم.

قائمة أنشطة الإدارة

D01 — عالِج المخاطر والمشكلات وطلبات التغيير
D02 — اقبل المُنجزات المكتملة

D01 – عالِج المخاطر والمشكلات وطلبات التغيير

يجب إدارة المخاطر والمشكلات وطلبات التغيير بشكلٍ استباقي، فإذا استجدّ أحد هذه العناصر فإنه يجب عليك تسجيله في **سجلّ المتابعة** فوراً. ثمّ تعيين أحد أعضاء الفريق مسؤولاً عن متابعته (الوصيّ)، والبدء في تخطيط الاستجابة الأمثل لهذا العُنصر. ويجب أن تكون على اتصال مستمرٍ مع أعضاء الفريق وأصحاب المصلحة الآخرين لتحديد المخاطر والمشكلات.

كما يُمكنك الحصول على المساعدة من أعضاء الفريق الداخليين أو حتى من أصحاب المصلحة الخارجيين، لتخطيط الاستجابة الأمثل لعناصر **سجلّ المتابعة**. وفي الحالات المعقّدة يمكنك جمع الفريق بأكمله، وعقد ورشة عمل للحصول على استجابة جماعية باستخدام حكمة الجمهور.

أما في الحالات الحرجة، فيجب عليك إشراك الراعي، وأخذ موافقته على خطتك للاستجابة.

نموذج سجلّ المتابعة

الغرض من هذا النشاط

إن الهدف الرئيسي هو الاستجابة الاستباقيّة للمخاطر والمشكلات وطلبات التغيير بدلاً من انتظارها تُحلُّ تلقائيّاً. والقيام بذلك يمنحنا إمكانية التحكم والحصول على أفضل النتائج.

إن الاعتماد على ذاكرتك أو على الملاحظات غير المنظمة يستهلك طاقة ذهنية عالية وقد يؤدي لخطر نسيان بعض المخاطر. لذا فمن الأفضل أن يكون لديك سِجلّ صغير وانضباط ذاتي لتسجيل العناصر المستجدة بمجرد ضبطها.

تستهلك مُعالجة جميع عناصر **سِجِلّ المتابعة** الكثيرَ من الوقت والجُهد، ولهذا السبب تحتاج إلى تعيين أوصياء. وإضافةً إلى فائدة توزيع العمل على العديد من الأعضاء (الأوصياء)؛ فإنه أيضاً مُساعد في ربط الجميع بنفس الهدف.

الأخطاء الشائعة

لتجنّب بعض الأخطاء الشائعة في هذا النشاط الإداري، خذ بعين الاعتبار ما يلي:

- لا تُبالغ في إضافة الكثير من معلومات التقييم إلى سجلّ المتابعة.
- لضمان إغلاق المستجدات بشكل مناسب يُمكنك أن تضع حدوداً لذلك تُلزِم بها نفسك والآخرين.
- تجنّب الاستجابات العامة غير القابلة للتنفيذ، وعليك أن تضع استجابات قابلة للتنفيذ، ويُمكن قياسها.
- لا تقضِ كلّ وقتك في معالجة المشكلات (مكافحة الحرائق) دون الانتباه للمخاطر المتوقعة؛ لأن المخاطر المتوقّعة غير المُدارة ستكون مصدر رئيسي لمشكلات مستقبلية.

المبادئ

تؤدي المبادئ التالية دوراً مُهمّاً في هذا النشاط الإداري:

- NUP2: الحفاظ على الطاقة والموارد وتحسينها
- NUP3: يجب ان تكون دائما استباقيا
- NUP4: تذكر أن السلسلة تكون فقط بنفس قوة الحلقة الأضعف
- NUP5: لا تفعل أي شيء دون هدف واضح

D02 — اقبل المُنجزات المكتملة

يُمكن أن تكتمل المُنجزات المسندة لقادة الفرق ومدراء المشاريع من جهة المورّدين في أيّ يوم، وعند اكتمالهما يكون الوقت مناسباً للمراجعة السريعة، ثم الموافقة من قِبل مدير المشروع، والموافقة في هذا النشاط تُعتبر مبدئية.

وفي حالة المُنجزات الرئيسية أو الحاسمة اطلب موافقة الراعي والعميل -إن أمكن-.

الغرض من هذا النشاط

وجود أعمال كثيرة قيد التنفيذ يؤدي إلى العديد من المشاكل، فهو يُهدر الموارد، ويخفّض الجودة، ويقلّل من إمكانية التنبؤ بحال المشروع. لذا تحتاج إلى تشجيع الجميع على إنهاء وإغلاق أعمالهم الحاليّة قبل الانتقال إلى الأعمال التالية، وهذا أحسن من العمل على الكثير من المُنجزات في نفس الوقت.

الأخطاء الشائعة

لتجنّب بعض الأخطاء الشائعة في هذا النشاط الإداري، خذ بعين الاعتبار ما يلي:

الموافقة على المُنجزات مسؤولية، ويؤخر بعض مدراء المشاريع الموافقة لتجنّب هذه المسؤولية، وهذا يأتي بنتائج عكسية يجب تجنبها.

لا تخَف من أن تتسبب بعض المُنجزات التي وافقت عليها في حدوث مشكلات مستقبلية؛ لأن هذه المشكلات ليست أكبر من وجود عدد كبير جداً من المُنجزات المعلّقة في المشروع.

تقترب بعض المُنجزات من الاكتمال، ثم قد تواجه مشكلات بسبب بعض الصعوبات الصغيرة، فاحذر أن تضع عليها علامة (مكتملة)، وإنما الواجب عليك أن توافق على المُنجزات التي اكتملت تماماً.

المبادئ

تؤدي المبادئ التالية دوراً مُهمّاً في هذا النشاط الإداري:

- NUP3: يجب ان تكون دائما استباقيا
- NUP5: لا تفعل أي شيء دون هدف واضح

E — الإغلاق الشهري

الأنشطة الإدارية في هذه المجموعة تتم عند نهاية كل شهر لإغلاقه وللتحضير للحلقة الشهرية التالية.

قائمة أنشطة الإدارة

E01 — قيّم رضا أصحاب المصلحة
E02 — استخلِص الدروس وخطِّط للتحسين
E03 — أَرسِل خطاباً توجيهيّاً مُركّزاً

E01 — قيّم رضا أصحاب المصلحة

أَرسِل استبياناً لأعضاء الفريق والعميل والمورِّدين ولأصحاب المصلحة الخارجيين لتقييم رضاهم عن المشروع خلال الشهر، وسجّل النتائج في **سِجلّ التقييم**، واجعل التقييم غير مُعيّنٍ للأشخاص (لا يكشف الهوية).

نموذج سجل التقييم

الغرض من هذا النشاط

الغرض من هذا النشاط هو تحديد المشكلات وحلّها بأسرع ما يمكن، تفادياً وقوع نتائج غير مرغوبة في المستقبل. وهذا التقييم ليس حصراً على العميل، وإنما عليك الاهتمام أيضاً برضا أعضاء الفريق؛ لأن لذلك تأثيراً كبيراً على المشروع.

ومن المهم كذلك أن يتم التقييم دون تعيين الأشخاص؛ حتى لا يشعر البعض بعدم الارتياح في التعبير عن آرائهم الحقيقية.

الأخطاء الشائعة

لتجنّب بعض الأخطاء الشائعة في هذا النشاط الإداري، خذ بعين الاعتبار ما يلي:

لا تحصر تقييمك لرضا العميل في عدد قليل من ممثّليه، بل قيّم إجابات جميع الأشخاص المؤثرين.

قلّل أسئلة الاستبيان؛ لتسهل استجابة أصحاب المصلحة.

مع الحرص على جعل الاستبيان غير كاشف لهوية المشاركين إلا أن بعض الإجابات قد تكشف عن أصحابها خاصةً مع قلة المشاركين، ولذا عليك في المستقبل أن تبتعد عن هذه الأسئلة الكاشفة؛ ليثق أصحاب المصلحة في حيادية ومصداقية التقييم.

وللتأكد من إخفاء المعلومات الكاشفة للأشخاص عنك ركّز على البيانات التراكمية المجمّعة، ولا تراجع الإجابات المفردة.

المبادئ

تؤدي المبادئ التالية دوراً مُهمّاً في هذا النشاط الإداري:

- NUP3: يجب ان تكون دائما استباقيا
- NUP4: تذكر أن السلسلة تكون فقط بنفس قوة الحلقة الأضعف
- NUP5: لا تفعل أي شيء دون هدف واضح
- NUP6: استخدم عناصر قابلة للتكرار

E02 – استخلِص الدروس وخطِّط للتحسين

بعد حصر إجابات تقييم رضا أصحاب المصلحة اجمع أعضاء الفريق واعقد لهم ورشة عمل؛ من أجل التخطيط للتطوير والتحسين بناءً على نتائج التقييم، ولمشاركة الدّروس المستفادة خلال الشهر. سجّل بنود ورشة العمل هذه في **سِجلّ المتابعة**، وعيّن مسؤولاً عن كل بند ليقوم بأنشطة المتابعة.

نموذج سجل المتابعة

الغرض من هذا النشاط

لورشة العمل هذه غرضين رئيسيّين: وضع خطة تحسين فعّالة، وبناء روح الفريق.

والتخطيط للتطوير والتحسين من خلال ورشة عمل أفضل من التخطيط منفرداً؛ لأن "حكمة الجمهور" تساعدك لإنتاج خطط أفضل، وتحصُل بها أيضاً على تأييد أعضاء الفريق.

الأخطاء الشائعة

لتجنّب بعض الأخطاء الشائعة في هذا النشاط الإداري، خذ بعين الاعتبار ما يلي:

- حتى تحصل على أفضل النتائج من ورشة العمل؛ حضّر لها جيّداً وقدّمها كما ينبغي، ويمكنك استخدام أساليب كثيرة لذلك مثل: "دلفي".
- حاول بقدر الإمكان جمع الآراء دون تعيين أصحابها؛ وذلك لضمان اطمئنان المشاركين وإعطائهم حرّيّة التعبير عن أرائهم، كما يمكنك استخدام برمجيات مناسبة لضمان (عدم التعيين)، ولتسريع الإنجاز.
- ضع تأطيراً محايداً للمشاكل، وتجنّب توجيه إرساء الأشخاص نحو فكرة معيّنة.

المبادئ

تؤدي المبادئ التالية دوراً مُهمّاً في هذا النشاط الإداري:

- NUP2: الحفاظ على الطاقة والموارد وتحسينها
- NUP3: يجب ان تكون دائما استباقيا
- NUP4: تذكر أن السلسلة تكون فقط بنفس قوة الحلقة الأضعف
- NUP5: لا تفعل أي شيء دون هدف واضح

E03 — أَرسِل خطاباً توجيهيّاً مُركّزاً

أَرسِل خطاباً إلى جميع أعضاء الفريق تخبرهم فيه بإنجازات المشروع خلال الشهر، وتشكرهم على مساهمتهم.

الغرض من هذا النشاط

الغرض من هذا الخطاب هو تذكير الجميع بمواصلة التركيز على أهداف المشروع الكلية، بدلاً من الاستغراق في الأنشطة التخصصية المنعزلة، وعندما يتمّ ذلك بشكل جيّد فإنه يساعد في توحيد الفريق.

الأخطاء الشائعة

لتجنّب بعض الأخطاء الشائعة في هذا النشاط الإداري، خذ بعين الاعتبار ما يلي:

- ركّز على الإنجازات بدلاً من حجم العمل المبذول.
- اجعل الرسالة واضحة، وتجنب الخطاب المؤسسي المتكلف.
- اجعل الرسالة قصيرة في بضعة أسطر.

المبادئ

تؤدي المبادئ التالية دوراً مُهمّاً في هذا النشاط الإداري:

- NUP3: يجب ان تكون دائما استباقيا
- NUP4: تذكر أن السلسلة تكون فقط بنفس قوة الحلقة الأضعف
- NUP5: لا تفعل أي شيء دون هدف واضح

F — إغلاق المشروع

الأنشطة الإدارية في هذه المجموعة تتمّ بغرض إغلاق المشروع عند اكتماله أو إن تقرّر إلغاؤه.

قائمة أنشطة الإدارة

F01 — سلِّم المُخرج النهائي
F02 — قيّم رضا أصحاب المصلحة
F03 — راجِع أنشطة إغلاق المشروع مع الزملاء
F04 — أرشِف وثائق ومستندات المشروع
F05 — احتفل
F06 — أَرسِل خطاباً توجيهيّاً مُركّزاً

F01 – سلِّم المُخرج النهائي

إذا اكتمل المشروع فعلينا الحصول على الموافقة الرسميّة، وتسليم المُخرجات للعميل الداخلي أو الخارجي، أما في حال إلغاء المشروع فقد لا تكون هذه الخطوة ضرورية.

وفي بعض الأحيان يَقبَل العميلُ المُخرج النهائي، ثم يتّفق معك على قائمة من المهام الإضافية المتبقيّة التي عليك القيام بها خلال مدة زمنية معيّنة، ففي هذه الحال يمكنك المُضيّ في إغلاق المشروع، وتسليم الأنشطة المتبقية إلى فريق الدعم والصيانة.

الغرض من هذا النشاط

الغرض من هذا النشاط هو إتمام التسليم الرسميّ والموافقة على المُخرج النهائي، وهو متطلّب لإكمال إغلاق المشروع. وتذكّر أن وجود مشاريع شبه مكتملة متوقفة في مراحلها الأخيرة يسبب هدراً للموارد ويعقّد إدارة المحافظ، والأفضل هو إغلاق المشاريع والمضيّ في مساعٍ جديدة.

الأخطاء الشائعة

لتجنّب بعض الأخطاء الشائعة في هذا النشاط الإداري، خذ بعين الاعتبار ما يلي:

يُعدّ هذا النشاط الإداري هو الإغلاق النهائي للمشروع، وقد يكون معقّداً ومستهلكاً للوقت إذا لم تؤخذ أنشطة الإغلاق المرحليّة خلال المشروع بجديّة كافية.

حاول بقدر الإمكان الحصول على موافقة الراعي والعميل على المُنجزات المرحليّة الرئيسية للمشروع عند اكتمالها أولاً بأول، بدلاً من القيام بذلك عند نهاية المشروع؛ لأن هذا سيُسهِّل عليك الإغلاق النهائي للمشروع.

المبادئ

تؤدي المبادئ التالية دوراً مُهمّاً في هذا النشاط الإداري:

- NUP3: يجب ان تكون دائما استباقيا
- NUP5: لا تفعل أي شيء دون هدف واضح

F02 — قيّم رضا أصحاب المصلحة

أَرسِل استبياناً نهائياً (غير معيِّن للأشخاص) إلى أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين؛ لتقييم رضاهم عن المشروع، وسجّل النتائج في سِجلّ التقييم. ويُعد هذا النشاط هو التقييم النهائي للمشروع كاملاً، في حين أن الاستبيانات الشهرية السابقة كانت تركّز على تقييم كل شهر على حدة.

نموذج سجل التقييم

الغرض من هذا النشاط

الغرض الرئيسي من هذا النشاط هو الاستفادة من الدروس للاستخدام المستقبلي؛ لأنّنا في هذا الوقت لا يُمكننا اتّخاذ إجراء معيّن لتحسين رضا أصحاب المصلحة. فيُوضع هذا التقييم في السِجلّ؛ ليُستفاد منه في تحليل المشروع لاحقاً.

الأخطاء الشائعة

لتجنّب بعض الأخطاء الشائعة في هذا النشاط الإداري، خذ بعين الاعتبار ما يلي:

لا تحصر تقييمك لرضا العميل في عدد قليل من ممثّليه، بل قيّم إجابات جميع الأشخاص المؤثرين.

قلّل أسئلة الاستبيان؛ لتسهل استجابة أصحاب المصلحة.

مع الحرص على جعل الاستبيان غير كاشف لهوية المشاركين إلا أن بعض الإجابات قد تكشف عن أصحابها خاصةً مع قلة المشاركين، ولذا عليك في المستقبل أن تبتعد عن هذه الأسئلة الكاشفة؛ ليثق أصحاب المصلحة في حيادية ومصداقية التقييم.

وللتأكد من إخفاء المعلومات الكاشفة للأشخاص عنك ركّز على البيانات التراكمية المجمّعة، ولا تراجع الإجابات المفردة.

المبادئ

تؤدي المبادئ التالية دوراً مُهمّاً في هذا النشاط الإداري:

- NUP3: يجب ان تكون دائما استباقيا
- NUP4: تذكر أن السلسلة تكون فقط بنفس قوة الحلقة الأضعف
- NUP5: لا تفعل أي شيء دون هدف واضح
- NUP6: استخدم عناصر قابلة للتكرار

F03 — راجِع أنشطة إغلاق المشروع مع الزملاء

اطلب من مدير مشروع آخر أو خبير إدارة مشاريع في منظمتك مراجعة وتقييم إدارتك لأنشطة إغلاق المشروع، ثم سجل نتيجة المراجعة في **سِجلّ التقييم**. وفي حال كانت درجات التقييم متدنيّة جداً فارجع وأعِد بعض الأنشطة الإدارية السابقة قبل المواصلة.

الغرض من هذا النشاط

الغرض من هذا النشاط أمران:

- التأكّد من جاهزيّتك لإنهاء مجموعة أنشطة إغلاق المشروع الإدارية وإغلاق المشروع كاملاً.
- استخلاص المعلومات المفيدة التي يُمكن استخدامها لتحسين نظام إدارة المشاريع على مستوى المنظمة. وعلى الرّغم من أهمية النتائج المُفردة لمشروعك إلا أنَّ ضمّها إلى نتائج المشاريع الأخرى في المنظمة يُعتبر أكثر أهميّة.

الأخطاء الشائعة

لتجنّب بعض الأخطاء الشائعة في هذا النشاط الإداري، خذ بعين الاعتبار ما يلي:

تردد من يقوم بمراجعة عملك في تحديد المشاكل وإظهارها؛ خوفاً من تلقّيك ذلك بشكل شخصي، ولذا عليك أن تُكوّن علاقة جيدة معهم؛ لتوفر لهم الراحة والثقة في التعامل بصراحة.

المبادئ

تؤدي المبادئ التالية دوراً مُهمّاً في هذا النشاط الإداري:

- NUP1: تفضيل النتائج والحقيقة على الانتماءات
- NUP3: يجب ان تكون دائما استباقيا
- NUP5: لا تفعل أي شيء دون هدف واضح

F04 — أرشِف وثائق ومستندات المشروع

نحنُ الآن على مشارف نهاية المشروع، وهنا يحين الوقت لأرشفة جميع وثائق ومستندات المشروع.

الغرض من هذا النشاط

الغرض من الأرشفة هو استخدام هذه المعلومات في المشاريع المستقبلية بدلاً من إعادة البناء، ولذا يجب أن يكون الأرشيف مُؤمّناً ومحميّاً، ويمكن إتاحته للأشخاص المصرّح لهم في المستقبل؛ ليستفيدوا من هذه المعلومات في مشاريعهم. وقد تحتاج إدارة المحافظ أيضاً الرجوع إلى هذه المعلومات في المستقبل؛ لتحليل تفصيلي للمشاريع السابقة.

الأخطاء الشائعة

لتجنّب بعض الأخطاء الشائعة في هذا النشاط الإداري، خذ بعين الاعتبار ما يلي:

- اجعل الأرشيف في مكان واحد قدر الإمكان. رتّب الوثائق والملفات ولا تجعلها مبعثرة.
- تأكد أن صيغة الأرشيف (للقراءة فقط)، وأنها غير قابلة للتعديل.
- تأكد من وجود نظام نسخ احتياطي مناسب؛ حتى لا يضيع الأرشيف إن تأثرت نسخته الأصلية.
- اجعل الأرشيف مؤمَّناً ومحميّاً، وأنه يمكن إتاحته للأشخاص المصرّح لهم فقط.

قد يكون النصُّ في الوثائق غير واضح بما فيه الكفاية. ألاّ يكون الأشخاص الذين يعملون على الوثائق حالياً هم وحدهم القادرين على فهمها، بل تأكد أن جميع الوثائق واضحة المعنى وسهلة الفهم؛ حتى يتمكن أي شخص غير مُلمٍّ بالسياق الدقيق للمشروع من فهمها، وهذه الاستراتيجية تساعدك أيضاً في المشاريع الطويلة؛ لأنه من الشائع جداً مواجهة أصحاب المصلحة الداخليين صعوبةً في فهم وثائقهم بعد عدة أشهر بسبب عدم وضوحها.

المبادئ

تؤدي المبادئ التالية دوراً مُهمّاً في هذا النشاط الإداري:

- NUP2: الحفاظ على الطاقة والموارد وتحسينها
- NUP5: لا تفعل أي شيء دون هدف واضح
- NUP6: استخدم عناصر قابلة للتكرار

F05 — احتفل

حان الآن وقت الاحتفال مع أعضاء الفريق أو المنظمة كلها، وبعد هذا النشاط الإداري تنتهي أدوار أعضاء فريق المشروع.

الغرض من هذا النشاط

يُعدّ الاحتفال استثماراً للمشاريع المستقبلية؛ لأنه يذكّر الجميع بأنهم كانوا يعملون معاً لتحقيق نفس الهدف.

الأخطاء الشائعة

اجعل هذه المناسبة ممتعة وذكرى طيبة، وليست حدثاً مؤسسياً رتيباً ومملاً يتضمن خطابات طويلة.

المبادئ

تؤدي المبادئ التالية دوراً مُهمّاً في هذا النشاط الإداري:

- NUP4: تذكر أن السلسلة تكون فقط بنفس قوة الحلقة الأضعف
- NUP5: لا تفعل أي شيء دون هدف واضح

F06 — أَرسِل خطاباً توجيهيّاً مُركّزاً

في هذه الخطوة يرسل الراعي رسالةً لكلّ فردٍ في المنظمة مُعلِناً فيها إغلاق المشروع وشاكراً جميع أعضاء الفريق.

الغرض من هذا النشاط

لهذا النشاط غرضان:

- إظهار التقدير لأعضاء الفريق، مما يشجّعهم في المشاريع المستقبلية.
- إعلام الجميع بالمشاريع القائمة في المنظّمة، ومساعدتهم على التوافق مع الأهداف.

الأخطاء الشائعة

اجعل الرسالة موجزةً وواضحة، فإن كان المشروع قد أُلغي أو لم ينجح فاحرص على أن تكون الرسالة إيجابيّة، مشجّعةً على النّظر للأمام تِجاه مشاريع أفضل في المستقبل.

المبادئ

تؤدي المبادئ التالية دوراً مُهمّاً في هذا النشاط الإداري:

- NUP3: يجب ان تكون دائما استباقيا
- NUP4: تذكر أن السلسلة تكون فقط بنفس قوة الحلقة الأضعف
- NUP5: لا تفعل أي شيء دون هدف واضح

G — إدارة ما بعد المشروع

الأنشطة الإدارية في هذه المجموعة تتمّ بعد إغلاق المشروع خلال مدة تتراوح من 1 إلى خمس 5 سنوات؛ للتحقُّق من الفوائد الناتجة عن المشروع، ولتطوير الأفكار وتحسينها. وتتكرر هذه الحلقة كل 6 أشهر أو نحوها بما يناسب طبيعة العمل.

قائمة أنشطة الإدارة

G01 — قيِّم فوائد المشروع
G02 — أنتِج أفكاراً جديدة
G03 — أَرسِل خطاباً توجيهيّاً مُركّزاً

G01 — قيِّم فوائد المشروع

على راعي المشروع (أو من يقوم مقامه) أن يقضي بعض الساعات في كل حلقة من حلقات إدارة ما بعد المشروع، ليقيس **الفوائد المرجوّة المتحقّقة** من المشروع، وأن ينظر باهتمام أيضاً لل**ـ الفوائد غير المتوقعة المتحقّقة**، و **الفوائد المُحتملة**، **والأضرار الحاصلة غير المتوقّعة** كذلك.

الغرض من هذا النشاط

لهذا النشاط ثلاثة أغراض:

- تذكير الراعي وأصحاب المصلحة بأن المشروع أُقيم لتحقيق الفوائد والأثر.
- المساعدة في فهم بيئة العمل؛ لنكون أكثر واقعية في المشاريع المستقبليّة.
- المساعدة في إيجاد طُرق لزيادة الفوائد وتعظيمها (G02).

الأخطاء الشائعة

لتجنّب بعض الأخطاء الشائعة في هذا النشاط الإداري، خذ بعين الاعتبار ما يلي:

- قد يُفوّض الراعي شخصاً آخر لتقييم الفوائد، لكنه يبقى ملزَماً بالإشراف على ذلك؛ لأن هذا النشاط أحد أهم الأنشطة الإدارية المتعلقة بالمستويات الإداريّة العليا.
- الوصف العام والمُبهم للفوائد لا يفيد كثيراً. قد تكون طبيعة الفوائد احتمالية وعالية المستوى؛ لكنّها أيضاً يجب أن تكون ذات معنى ويمكن الاستفادة منها في (G02).
- الفوائد لا تقتصر على الجانب الماديّ فقط، فهناك جوانب أخرى يجب اعتبارها كالسُّمعة، والحصّة السوقية، والفرص، والمعرفة المكتسبة.

المبادئ

تؤدي المبادئ التالية دوراً مُهمّاً في هذا النشاط الإداري:

- NUP3: يجب ان تكون دائما استباقيا
- NUP5: لا تفعل أي شيء دون هدف واضح

G02 — أنتِج أفكاراً جديدة

بعد تقييم الفوائد في (G01)، على الراعي التحقّق والنظر للوسائل المُمكنة لزيادة وتعظيم الفوائد. وقد يكون المطلوب فقط مجموعة أنشطة بسيطة تُسند لفرق التشغيل والصيانة، أو تغييرات كبيرة يُمكن أن تُصبح مشاريع جديدة في المستقبل.

الغرض من هذا النشاط

الغرض من هذا النشاط هو الاستفادة المُثلى ممّا أُنجز؛ لأن بعض الفوائد المُحتملة قد لا تتحقق تلقائياً إلا إن تمّت بعض الإجراءات الإضافية بعد إغلاق المشروع.

ومن ناحية أخرى فإن تقييم فوائد المشاريع السابقة تُعدّ مصدراً مهمّاً لأفكار ومشاريع مستقبلية، لذا فمن الأفضل القيام بذلك بصورة منظَّمة.

الأخطاء الشائعة

لتجنّب بعض الأخطاء الشائعة في هذا النشاط الإداري، خذ بعين الاعتبار ما يلي:

- تجنّب الأفكار غير القابلة للتنفيذ، وركز على الحلول الواقعية التي يُمكن تنفيذها وتقييمها.
- لا يجب عليك القيام بهذا النشاط الإداري وحدك، فبإمكانك دعوة أشخاص آخرين للانضمام إليك.
- لا يُفضّل تقييم فوائد المشروع بشكل مُنفرد ومُنعزل، فقد يكون من الأفضل لك وللأشخاص المسؤولين عن مشاريع أخرى الاجتماع وتقييم فوائد المشاريع سوياً، مع التنبّه إلى أنه يجب عليك تقييم فوائد كلّ مشروع أنت مسؤول عنه على حِدة بأيّ طريقة كانت.

المبادئ

تؤدي المبادئ التالية دوراً مُهمّاً في هذا النشاط الإداري:

- NUP3: يجب ان تكون دائما استباقيا
- NUP5: لا تفعل أي شيء دون هدف واضح

G03 – أَرسِل خطاباً توجيهيّاً مُركّزاً

أَرسِل رسالة قصيرة للإعلان عن الفوائد والآثار المتحقّقة من المشروع وخُطط تطويرها وتحسينها. يُمكن مشاركة هذه المعلومات مع مجموعة صغيرة من الأشخاص المعتمدين في المنظمة (كأعضاء مجلس الإدارة والمدراء والتنفيذيين)، كما يمكن مشاركتها مع الجميع وهو الأفضل.

الغرض من هذا النشاط

الغرض من هذا الخطاب هو التذكير المستمر للجهات المتلقيّة بأن المشروع قد نُفّذ لتحقيق مصلحتهم، وأن عليهم اعتبار ذلك في مشاريعهم الحالية والمستقبلية.

الأخطاء الشائعة

لتجنّب بعض الأخطاء الشائعة في هذا النشاط الإداري، خذ بعين الاعتبار ما يلي:

- لا تعتبر كل شيء سِرياً، بل شارك المعلومات مع المنظمة بأكملها قدر الإمكان.
- اجعل الرسالة مُوجزة وواضحة.
- إن كنت مسؤولاً عن عدة مشاريع صغيرة فيُمكنك دمج تقاريرها في تقرير واحد، مع التأكد أنه يغطّيها جميعها.

المبادئ

تؤدي المبادئ التالية دوراً مُهمّاً في هذا النشاط الإداري:

- NUP3: يجب ان تكون دائما استباقيا
- NUP4: تذكر أن السلسلة تكون فقط بنفس قوة الحلقة الأضعف
- NUP5: لا تفعل أي شيء دون هدف واضح