

الفصل العاشر

إدارة اتصالات المشروع



(10) الفصل العاشر

إدارة اتصالات المشروع

Project Communications Management

تتضمن إدارة اتصالات المشروع العمليات اللازمة لضمان توليد ، تجميع ، نشر ، تخزين وتوزيع معلومات المشروع ، في التوقيت الملائم إلى الأطراف المعنية . إنها توفر حلقات الاتصال الحيوية بين الأفراد ، الأفكار والمعلومات التي تعتبر ضرورية للنجاح . إن كل من يشارك في المشروع يجب أن يكون مستعداً لأن يرسل ويستلم الاتصالات "باللغة" المتداولة في المشروع ، ويجب أن يفهم كيف تؤثر الاتصالات المشاركين فيها كأفراد وجماعات على المشروع ككل . يوفر الشكل 10.1 رؤية شاملة حول العمليات الرئيسية التالية :

10.1 تخطيط الاتصالات : تحديد المعلومات والاتصالات اللازمة للأطراف

أصحاب المصلحة في المشروع .

10.2 توزيع المعلومات : جعل المعلومات اللازمة متاحة إلى أصحاب

المصلحة في التوقيتات المناسبة لهم .

10.3 تقارير الأداء : تجميع ونشر معلومات الأداء . يتضمن هذا تقارير عن

الحالة ، قياس التقدم ، والتوقع .

10.4 شئون إدارية الإنهاء : توليد وتجميع وبث المعلومات المتعلقة بالإنهاء

الرسمي للمرحلة أو المشروع .

تتفاعل هذه العمليات كل منها مع الأخرى ، ومع العمليات في مجالات المعرفة

الأخرى أيضاً . قد تستلزم كل عملية بذل الجهود من فرد أو جماعة أو أكثر استناداً

شكل رقم 10-1
رؤية شاملة عن إدارة اتصالات المشروع

إدارة اتصالات المشروع



إلى حاجات المشروع . تحدث كل عملية بصفة عامة مرة على الأقل في كل مرحلة من مراحل المشروع .

على الرغم من أن العمليات مقدمة هنا كعناصر متقطعة مع تحديد جيد للتداخلات فإنه من الناحية الواقعية قد تتفاعل بطرق غير موصوفة هنا . يوجد وصف لتفاعلات العملية في الفصل الثالث . على سبيل المثال :

- نماذج المرسل / المستقبل – دوائر التغذية المرتدة ، العقبات أمام الاتصالات .
- أسلوب الكتابة – المبني للمعلوم والمبني للمجهول ، بناء الجمل ، اختيار الكلمات .
- أساليب التقديم – لغة الجوارح ، المساعدات المرئية والتصميمية .
- اختيار الوسيلة – متى تتصل شفاهة ، ومتى تتصل كتابية ، متى تكتب مذكرات ذات طابع رسمي ، ومتى تكتب مذكرات ذات طابع غير رسمي .
- تلبية الأساليب الإدارية – تجهيز جدول أعمال ، معالجة الصراع .

10.1 تخطيط الاتصالات

يستلزم تخطيط الاتصالات تحديد المعلومات والاتصالات اللازمة لأصحاب المصلحة : من يحتاج إلى ماذا من المعلومات ، متى سوف يحتاجونها ، وكيف سوف تعطى لهم . بينما تشترك كل المشروعات في الحاجة إلى المشاركة في توصيل معلومات المشروع ، فإن المعلومات اللازمة وطرق التوزيع تختلف كثيراً . إن تعيين حاجات أصحاب المصلحة المعلوماتية وتحديد الوسيلة الأنسب لتلبية تلك الحاجات يعتبر عاملاً مهماً في نجاح المشروع .

في معظم المشروعات يعالج تخطيط الاتصالات بصفة عامة كجزء من المراحل الأولى للمشروع . مع ذلك ، يجب أن تراجع نتائج هذه العملية بصفة منتظمة في كل أرجاء المشروع وتنقح عند اللزوم لضمان القابلية المستمرة للتطبيق .

يرتبط تخطيط الاتصالات في الغالب بالتخطيط التنظيمي ارتباطاً وثيقاً (انظر القسم 9.1) ، وذلك لأنه سوف يكون للهيكल التنظيمي للمشروع تأثير كبير على متطلبات اتصالات المشروع .



10.1.1 مدخلات تخطيط الاتصالات

1. **متطلبات الاتصالات** : إن متطلبات الاتصالات تمثل إجمالي المعلومات المطلوبة من أصحاب المصلحة في المشروع . تحدد المتطلبات عن طريق نوع وشكل المعلومات المطلوبة مع تحليل قيمة تلك المعلومات . يجب أن تنفق الموارد على المعلومات الاتصالية التي تساهم في النجاح فقط أو حيث يؤدي نقص المعلومات إلى الفشل ، نمطياً تتطلب المعلومات تحديد متطلبات الاتصالات التي تتضمن :

- تنظيم المشروع وعلاقات مسؤوليات أصحاب المصلحة .
- الأنظمة ، الإدارات ، والتخصصات المشاركة في المشروع .
- توفير الإمدادات عن كيفية مشاركة الكثير من الأفراد مستقبلاً مع المشروع وفي أي المواقع .
- الحاجات الخارجية إلى المعلومات (الاتصال مع وسائل الإعلام) .

2. **تكنولوجيا الاتصالات** : إن التكنولوجيا والطرق التي تنقل بها المعلومات ذهاباً وإياباً بين عناصر المشروع يمكن أن تختلف بصورة جوهرية : من مجرد محادثات قصيرة إلى لقاءات ممتدة ، من وثائق مكتوبة بسيطة إلى الوصول المباشر إلى الجداول الزمنية وقواعد البيانات عبر الكمبيوتر . إن تكنولوجيا الاتصالات التي يمكن أن تؤثر على المشروع تتضمن :

- مدى فورية الحاجة إلى المعلومات — هل نجاح المشروع يتوقف على توافر المعلومات الحديثة بشكل متكرر في لحظة طلبها أو هل يكفي إصدار تقارير مكتوبة بصورة منتظمة ؟

• إمكانية توافر التكنولوجيا — هل النظم القائمة مناسبة أم أن المشروع في حاجة إلى إحداث تغييرات ؟

• شغل وظائف المشروع المتوقعة — هل نظام الاتصالات المقترح يتفق مع تجربة وخبرة المشاركين في المشروع أم أنه سوف يكون مطلوباً تعليمهم وتدريبهم بصورة مكثفة ؟

• طول الفترة الزمنية للمشروع — هل من المحتمل تغيير التكنولوجيا المتاحة قبل انتهاء المشروع بالطريقة التي تضمن تبني التكنولوجيا الأحدث ؟

3. القيود : القيود عبارة عن العوامل التي سوف تحد من اختيارات فريق المشروع . على سبيل المثال ، لو أن موارد المشروع الأساسية سوف تورد ، فإنه سوف تكون هناك حاجة إلى دراسة مناولة معلومات التعاقد .

عندما يؤدي المشروع طبقاً لنظام التعاقد ، فإن هناك غالباً بنوداً تعاقدية محددة تؤثر على تخطيط الاتصالات .

4. الافتراضات : إن الافتراضات ، لأغراض التخطيط ، سوف تؤخذ في الاعتبار على أنها عوامل صحيحة ، حقيقية ، أو مؤكدة . تستلزم الافتراضات عادة درجة من المخاطرة . قد يمكن تعيينها هنا أو يمكن أن تكون ضمن مخرجات تعيين الأخطار (انظر القسم 11.1) .

10.1.2 أدوات وأساليب تخطيط الاتصالات

1. تحليل أصحاب المصلحة : يجب تحليل المعلومات المطلوبة لأصحاب المصلحة المختلفين وصولاً إلى رؤية منطقية ومنهجية حول حاجاتهم ومصادرهم المعلوماتية لتلبية تلك الحاجات (انظر القسم 2.2 ، والقسم 5.1) . يجب أن يأخذ التحليل في اعتباره الطرق والتكنولوجيات الملائمة للمشروع . يجب اتخاذ الحرص والحذر لتفادي تبديد الموارد على معلومات غير ضرورية أو تكنولوجيا غير مناسبة .

10.1.3 مخرجات تخطيط الاتصالات

1. خطة إدارة الاتصالات : إنها وثيقة توفر :

- بناء لتجميع وحفظ أنواع مختلفة من المعلومات مع تحديد مستوى التفصيل ومهية الطرق التي سوف تستخدم للتجميع والحفظ . يجب أن تغطي الإجراءات أيضاً تجميع وبث التحديثات والتصحيحات للمواد التي سبق توزيعها .
- الهيكل التوزيعي الذي يفصل لمن (تقارير الحالة ، البيانات ، الجداول الزمنية ، التوثيق التقني ... إلخ) سوف تتدفق المعلومات ، وبأي طرق سوف تستخدم (تقارير مكتوبة ، اجتماعات) لتوزيع الأنواع المختلفة من المعلومات . يجب أن يتفق هذا الهيكل مع المسؤوليات والعلاقات الرئاسية الواردة بهيكل تنظيم المشروع .
- وصف عن المعلومات التي يلزم توزيعها ، متضمنة الشكل ، المحتوى ، مستوى التفصيل ، والاجتماعات والتعريفات التي يلزم استخدامها .
- الجداول الزمنية للإنتاج التي توضح متى سوف يستخدم أي أنواع الاتصال .
- طرق استدعاء المعلومات بين الاتصالات المجدولة زمنياً .
- طرق تحديث وتنقيح خطة إدارة الاتصالات أثناء تقدم وتطور المشروع .
- قد تكون خطة إدارة الاتصالات رسمية أو غير رسمية ، شديدة التفاصيل أو ذات إطار عريض استناداً إلى حاجات المشروع . إنها عنصر مساعد لخطة المشروع الشاملة (موصوفة في القسم 4.1) .

10.2 توزيع المعلومات

يستلزم توزيع المعلومات جعل المعلومات المطلوبة متاحة لأصحاب المصلحة في الترتيب المطلوب . إنه يتطلب تطبيق خطة إدارة الاتصالات ، بالإضافة إلى الاستجابة إلى طلبات المعلومات غير المتوقعة .



10.2.1 مدخلات توزيع المعلومات

1. نتائج العمل : موصوفة في القسم 4.2.3.1 .
2. خطة إدارة الاتصالات : موصوفة في القسم 10.1.3.1 .
3. خطة المشروع : موصوفة في القسم 4.1.3.1 .

10.2.2 أدوات وأساليب توزيع المعلومات

1. مهارات الاتصال : تستخدم مهارات الاتصال لتبادل المعلومات . يعتبر المرسل مسئولاً عن جعل المعلومات واضحة ليس بها غموض وكاملة ، حتى يمكن للمستقبل أن يتناولها بصورة صحيحة ولتأكيد أنها قد فهمت على الوجه الأكمل . يعتبر المستقبل مسئولاً عن استلام الرسالة كاملة وفهمها الصحيح . للاتصال أبعاد متعددة :

- كتابة وشفاهة ، استماعاً وتحدثاً .
- داخلياً (داخل المشروع) وخارجياً (إلى العملاء ، الإعلام ، والجمهور) .
- رسمياً (تقارير وملخصات) وغير رسمي (مذكرات ومناقشات خاصة)
- رأسياً (أعلى وأسفل التنظيم) وأفقياً (مع الزملاء) .

2. نظم استرجاع المعلومات : يمكن لأعضاء الفريق المشاركة في المعلومات من خلال طرق كثيرة منها نظم الحفظ اليدوي ، قواعد المعلومات الإلكترونية ، برامج إدارة المشروع ، والنظم التي تسمح بالوصول إلى التوثيق التقني ، مثل الرسومات الهندسية .

3. نظم توزيع المعلومات : يمكن توزيع معلومات المشروع باستخدام طرق متعددة شاملة اجتماعات المشروع ، توزيع نسخ معتمدة ، الوصول إلى شبكة قواعد البيانات ، "الفاكس" ، البريد الإلكتروني ، البريد الصوتي ، مؤتمرات الفيديو Video Conferencing .

10.2.3 مخرجات توزيع المعلومات

1. سجلات المشروع : قد تتضمن سجلات المشروع البريد الوارد والصادر ، المذكرات ، التقارير والوثائق التي تصنف المشروع . يجب أن تكون هذه

المعلومات - إلى المدى الممكن والملائم - محفوظة في هيئة منظمة . قد يحتفظ أعضاء فريق المشروع بسجلات شخصية في مذكراتهم الخاصة باسم المشروع .

10.3 تقارير الأداء

تستلزم تقارير الأداء جمع وبحث معلومات الأداء لكي تزود أصحاب المصلحة بالمعلومات حول كيفية استخدام الموارد لتحقيق أهداف المشروع . تتضمن هذه العملية :

- تقارير الحالة - تصف أين يقف المشروع الآن .
- تقارير التقدم - تصف ما قد أنجزه فريق المشروع .
- التوقع - توقع مستقبل حالة وتقدم المشروع .

يجب أن توفر تقارير الأداء بصفة عامة ، معلومات عن النطاق ، الجدول الزمني ، التكاليف ، والجودة . يتطلب الكثير من المشروعات معلومات عن الأخطار والتوريدات . قد تعد التقارير بصورة شاملة أو على أساس استثنائي .



10.3.1 مدخلات تقارير الأداء

1. خطة المشروع : موصوفة في القسم 4.1.3.1 . تحتوي خطة المشروع على الخطوط الرئيسية المتعددة التي سوف تستخدم لتقييم أداء المشروع .
2. نتائج العمل : أي المخرجات قد تم إنجازه كلياً أو جزئياً ، ما هي التكاليف التي حدثت أو أن هناك التزاماً بها ... إلخ ، من بين البنود المنفذة من خطة المشروع (انظر القسم 4.2.3.1) . يجب تدوين تقارير نتائج العمل داخل

الإطار الذي توفره خطة إدارة الاتصالات . إن المعلومات عن نتائج العمل الدقيقة والموحدة تعتبر مهمة لتحقيق نظام مفيد لتقارير الأداء .

3. سجلات المشروع الأخرى : نوقشت في القسم 10.2.3.1 . بالإضافة إلى خطة المشروع ونتائج عمل المشروع ، فإن وثائق المشروع الأخرى تتضمن غالباً معلومات تتصل بسياق المشروع التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند تقييم أداء المشروع .

10.3.2 أدوات وأساليب تقارير الأداء

1. مراجعات الأداء : تعبر مراجعات الأداء عن الاجتماعات التي تقام لتقييم حالة وتقديم المشروع . نمطياً تستخدم مراجعات الأداء مع أسلوب أو أكثر من أساليب تقارير الأداء الموصوفة فيما يلي :

2. تحليل التباين : يتطلب تحليل التباين مقارنة النتائج الفعلية مع نتائج المشروع المخططة أو المتوقعة . التكاليف والجداول الزمنية من أكثر حالات تحليل التباين استخداماً ولكن التباينات عن الخطة التي تتناول النطاق ، الجودة والأخطار غالباً لها نفس الأهمية وربما أكثر أهمية .

3. تحليل الاتجاه : يستلزم تحليل الاتجاه فحص نتائج المشروع بمضي الوقت لتحديد إذا ما كان الأداء يتحسن أم يتدهور .

4. تحليل القيمة المكتسبة : إن تحليل القيمة المكتسبة في أشكاله المتعددة هو الطريقة الأكثر شيوعاً في قياس الأداء . إنها تعمل على تكامل قياسات النطاق ، التكلفة والجدول الزمني لمساعدة فريق إدارة المشروع على تقييم أداء المشروع . يستلزم تحليل القيمة المكتسبة حساب ثلاث قيم أساسية لكل نشاط .

• الميزانية — إنها نسبة من التكاليف المخططة المعتمدة لكي تنفق على الأنشطة خلال فترة زمنية محددة .

• التكلفة الفعلية — إنها إجمالي التكاليف المباشرة وغير المباشرة التي حدثت لإنجاز العمل على الأنشطة خلال فترة زمنية محددة .

• القيمة المكتسبة — إنها النسبة المئوية من إجمالي الميزانية مساوية للعمل الذي تم إنجازه . هناك تطبيقات كثيرة للقيمة المكتسبة تستخدم عدداً قليلاً

من النسبة المئوية (30% ، 70% ، 90% ، 100%) لتبسيط عملية تجميع البيانات ، هناك تطبيقات أخرى تستخدم فقط صفر% ، 100% للمساعدة على تأكيد أهداف قياس الأداء .

تستخدم القيم الثلاث مجتمعة لتوفير القياسات حول إذا ما كان العمل قد تم إنجازه كما هو مخطط أم لا .

5. أدوات وأساليب توزيع المعلومات : توزع تقارير الأداء باستخدام الأدوات والأساليب الموصوفة في القسم 10.2.2 .

10.3.3 مخرجات تقارير الأداء

1. تقارير الأداء : تقارير الأداء تنظم وتلخص المعلومات التي تم جمعها ، وتقدم النتائج المستخرجة من أي تحليل . يجب أن توفر التقارير أنواع المعلومات ومستوى التفصيل الذي يطلبه أصحاب المصلحة ، كما هو موثق في خطة إدارة الاتصالات . تتضمن الأشكال العامة لتقارير الأداء خرائط الأعمدة (تسمى أيضاً خرائط جاننت Gantt) ، المنحنيات ، المدرجات الإحصائية والجداول .

2. طلبات التغيير : عادة يتولد عن تحليل أداء المشروع طلب لإحداث التغيير في بعض أوجه المشروع . يتم تناول طلبات التغيير هذه كما هي موصوفة في العديد من عمليات الرقابة على التغيير (إدارة تغيير النطاق ، والرقابة على الجدول الزمني ... إلخ) .

10.4 شئون إدارية الإنهاء

إن المشروع أو المرحلة بعد أن يتم إما تحقيق أهدافه أو إلغاؤه لسبب آخر يتطلب مباشرة إجراءات إنهائه . تشمل الشئون الإدارية اللازمة للإنهاء على تحقيق وتوثيق نتائج المشروع من أجل القبول الرسمي من الراعي ، العميل أو المستهلك لمنتج المشروع . إنها تتضمن سجلات المشروع ، التأكد من أنها تعكس المواصفات النهائية ، تحليل نجاح وفعالية المشروع ، وتوفير مثل هذه المعلومات للاستخدامات المستقبلية . لا ينبغي أن تتأخر شئون إدارية الإنهاء حتى اكتمال المشروع . يجب أن تغلق كل مرحلة من مراحل المشروع بصورة صحيحة لضمان أن المعلومات المهمة والمفيدة لم تفقد .



10.4.1 مدخلات شئون إدارية الإنهاء

1. توثيق قياس الأداء : يجب أن تكون كل الوثائق لتسجيل وتحليل نتائج الأداء متاحة للمراجعة أثناء الإنهاء الإداري للمشروع ، بما في ذلك وثائق التخطيط التي تنشئ إطار عمل قياس الأداء .

2. توثيق منتج المشروع : إن الوثائق المنتجة لوصف منتج المشروع (الخطط ، المواصفات ، التوثيق التقني ، الرسومات ، الملفات الإلكترونية — تختلف المصطلحات باختلاف مجال التطبيق) يجب أن تكون أيضاً متاحة للمراجعة أثناء شئون إدارية الإنهاء .

3. سجلات المشروع الأخرى : موصوفة في القسم 10.2.3.1 .

10.4.2 أدوات وأساليب شئون إدارية الإنهاء

1. أدوات وأساليب تقرير الأداء : موصوفة في القسم 10.3.2 .

10.4.3 مخرجات شئون إدارية الإنهاء

1. إنجازات المشروع : يجب إعداد مجموعة كاملة من سجلات المشروع المفهرسة ليتم إنجازها بواسطة الأطراف المعنية . يجب تحديث أي قاعدة بيانات تاريخية مرتبطة بالمشروع أو برنامج شامل . عندما تعمل المشروعات طبقاً لنظام التعاقد أو عندما تستلزم توريدات ذات أهمية كبيرة ، يجب إعطاء اهتمام خاص لتحقيق السجلات المالية .

2. القبول الرسمي : يجب إعداد وتوزيع الوثائق التي تشير إلى أن الراعي أو العميل قد قبل منتج أو مرحلة المشروع .

3. الدروس المستفادة : موصوفة في القسم 4.3.3.3 .