

كيفية معالجة  
الأمور الختامية





«إن أعظم مكافأة أتلقاها عند انتهاء العمل أنني نفذت العمل

كما ينبغي وضمن حدود الميزانية» .

-Jennifer Sargent

المرحلة النهائية في دورة حياة مشروع ما هي المرحلة الختامية التي فيها يتم أعضاء فريقك عملهم وينجزونه كاملاً. وإذا سارت الأمور وفق ما هو مخطط لها - أنجزت المهام، وحلت المشكلات ورضي أصحاب المصلحة، هنئ نفسك وفريقك بما أنجز، فقد جاء وقت الاحتفال.

وإذا كانت ثمة بعض المواضيع الوعرة في مسيرتك هذه، وهذا ليس بعيد الاحتمال - مثل تنفيذ المشروع في مدة أطول مما هو متوقع، أو كانت النتيجة دون ما كان مأمولاً لها، أو كانت التكلفة أكثر مما كان مقدرًا لها - تبقى الفرصة قائمة لأهمية توجيه الشكر والتقدير لما بذله الفريق من مجهود وحقق من إنجازات.

وعلى أي حال، وقبل أن ينتقل الفريق للعمل بمشاريع أخرى، وقبل أن يتفرق الأعضاء كل في حال سبيله، تأكد أنك قد خصصت وقتاً لتقديم إيجاز عن العمل وتوثيقه ليعرف الجميع «الدروس المستفادة» منه.

«مشاعر الرضا التي استشعرها من إدارة المشاريع تتمثل في رؤيتي للمنتج النهائي. وعندما يكتمل البنيان ويروق للجميع تكون أنت المسؤول عن وجوده بالرغم من المعوقات وسوء التخطيط وغرابة أطوار الزبون» .

-Victor Ortale

### إجراء تقويم ما بعد المشروع

يقصد تقويم ما بعد المشروع جمع فريق العمل في اجتماع أخير بهدف التعرف على (1) ما حدث على نحو جيد، (2) الأخطاء الحاصلة. ضع لائحة بـ «أفضل الممارسات» وذلك بغية مساعدة المشاريع المستقبلية في سيرها السلس اليسير ومناقشة كيفية تحسين العمل واجتنب المشكلات في مشروع مقبل.

شجع روح التعلم. ليكن هذا التقويم فرصة للتعلم، وليس مناسبة للنقد واللوم. فإذا أحس بعض الأعضاء أنهم سوف يعاقبون على مشكلات مضت وانقضت فسوف يحاولون إخفاء هذه المشكلات بدلاً من السعي لإيجاد وسائل أفضل لمعالجتها مستقبلاً.

استقدم مسهلين من الخارج. لعل أفضل تقويم للمشروع هو ما يقوم به شخص مستقل يستطيع تقويم المعلومات بموضوعية.

والمعروف أن أعضاء الفريق قد عملوا معاً متقاربين جداً وهذا ما يجعلهم يفقدون شيئاً من الرأي الخاص بالعمل. أما المسهل المستقل فيستطيع التمييز بين القضايا العاطفية والأمور العملية.

تجدون أنموذجاً لتقرير عن التقييم بعد المشروع في صفحة لاحقة.

## ضع تقريراً ختامياً مفيداً

يجب أن يكون التقرير الختامي توثيقاً للمعلومات كافة التي لا تحمل الفائدة فقط لمدير المشروع الحالي وأعضاء فريقه وأصحاب المصلحة، بل وأيضاً يقدم الفائدة لمدراء مشاريع مستقبلاً قد يستعينون بالمعلومات في تخطيطهم لمشاريعهم.

ينبغي أن يتضمن تقرير التقييم الختامي للمشروع ما يأتي:

• وضعية المشروع الحالية. كيف كانت الأهداف أصلاً وماذا

تحقق؟

• الوضع المستقبلي. ماذا سيحدث للمشروع الآن وقد أنجز؟ هل

سيندمج بعملية إنتاج مستمرة؟ هل كان جزءاً من مشروع

أكبر؟ أم هو كيان ذاتي الاحتواء قد حقق أهدافه؟

- وضعية المهام الأساسية المستمرة. ما هو الوضع الحالي للمهام المستمرة المحتوية على أخطار فنية عالية المستوى أو يجري أداؤها من قبل موردين خارجيين أو متعاقدين ثانويين ليس لمدير المشروع سوى سيطرة محدودة عليهم؟
- تقييم الأخطار. هل توجد، أم هل وجدت أي أخطار ذات احتمالات لخسارة مالية أو لإخفاق المشروع، أو غير ذلك من المسؤوليات؟
- معلومات ذات صلة بمشاريع أخرى. ما هي الدروس التي تعلمناها ويمكن تطبيقها في مشاريع أخرى قد تكون قيد الإنجاز أو يجري التخطيط لها؟
- محدودية التدقيق. هل ثمة عوامل قد تحد من صحة التدقيق؟ وهل ثمة افتراضات يمكن تغييرها أو معلومات كانت ناقصة أو تكتنفها الشكوك؟ هل امتنع أي فرد في الجماعة أو الفريق عن تقديم معلومات كاملة؟

## أدوات إدارة المشاريع

### تحليل لمرحلة اختتام المشروع والدروس المستفادة

التاريخ 2005/5/29

اسم المشروع: مشروع فينكس

الحاضرون في الجلسة: رفائيل وبيل وكارمن

مراحل المشروع / المهمة	ما أنجز	ما لم ينجز	وسائل التحسين
شراء التجهيزات	تم الحصول على المخدّمات بمواعيدها وطبقاً للميزانية.	مشكلات لوجستية بخصوص توافر مخدّمات قاعدة المعلومات - تسببت في التأخير. استعجال الطلب أدى إلى مصاريف إضافية	ضرورة طلب التجهيزات في موعد مبكر.
تزويد وتطبيق التجهيزات	كسبنا يوبين بفضل جهود رفائيل وكارمن أثناء مرحلة التزويد.		
اختبار التجهيزات	كانت مرحلة الاختبار ناجحة، وقد اكتشف خلل في محتوى قاعدة المعلومات أثناء الاختبار وتم تصحيحه قبل الانتهاء		
التشغيل الحي للتجهيزات الجديدة	انتقال سلس وبدون دنيا من التوقف عن العمل	بعض المستخدمين لا يعلمون باحتمال وجود فترة انقطاع قصيرة.	الإعلان بقوة عن نافذة عمل لقاعدة المستخدمين.
الاختبار الثاني	تم بنجاح		
تفكيك التجهيزات القديمة	تم تفكيك المواقع ومحو المحتويات بنجاح وإعادة المخزون إلى لائحة الجرد.	حصلت بعض الإرباكات بخصوص الأرقام التسلسلية والجرد، وتمت تسويتها في النهاية.	التأكد من الأرقام التسلسلية في مرحلة مبكرة للإقلال من المشكلات عند انتهاء المشروع.

تحليل الأهداف: ما مدى جودة المشروع/عمل الفريق

في تحقيق الأهداف وتلبية غايات المشروع؟

نجاح، تحققت الأهداف جميعاً.

في الالتزام بالمواعيد النهائية والتاريخ النهائي للإنجاز؟

نجاح، تم الالتزام بالتاريخ الهدف.

في المراقبة والتقييم بالميزانية؟

نجاح، لقد تم التقييم المعيارية المتوقعة بالميزانية.

في التواصل مع أصحاب المصلحة؟

نجاح جزئي، كان بالإمكان القيام بعمل أفضل بموجب مقتضيات التواصل في وقت مبكر مع الأفراد الذين لهم علاقة في مختلف مراحل المشروع

تقييم الموارد: هل كانت الموارد المخصصة مناسبة وكافية واستخدمت بفاعلية؟ (الزمن، الأفراد، الأموال)

كانت التخصصات من الموارد مناسبة عموماً، وقد تخطى المشروع الميزانية المقررة قليلاً، لكنها لم تكن غير مناسبة، وكان الأفراد المشاركون يمتلكون الخبرة اللازمة لتنفيذ المراحل ذات التقنية العالية من المشروع. كما كانت الموارد الزمنية مناسبة والدليل على ذلك إنجاز المشروع في الوقت المحدد له دون توفير حيز زمني منه.

الدروس المستفادة: ما هي الدروس الهامة التي يمكن تطبيقها في مشاريع مستقبلية؟

من المهم في كل مرحلة من مراحل المشاريع أن يتوقع المرء الخطوات التالية وأن ينبه الجماعات أو الأفراد إلى متطلبات الموارد في وقت مبكر قدر المستطاع. وتوفضنا ذلك لكنا حصلنا على التجهيزات في الوقت المقرر لها، ولما اضطررنا للتصرف بعبء دون أن في المراحل اللاحقة لتلبية شرط الالتزام بالمواعيد الهدف.

## متعة الرضا بعمل أنجز بإتقان

توقف للحظة وارجع بذاكرتك إلى العمل من بدايته إلى نهايته.  
انظر بعين الرضا للصدمات التي تعرضت لها في رحلتك هذه  
وسجل احتفاءك باختتام العمل ببهجة صادقة وشعور بالارتياح.

معلومات مهمة

وأدوات



أدوات  
لإدارة المشاريع



## أدوات إدارة المشاريع

### تعريف المشروع

تعرف على التضايح والقيم المعيارية التي هي في صميم مشروعك

### المشروع «الفعلي»

ما هي الغاية (أو الحاجة) التي نحاول أن نفعلها؟

ما الذي جعل الأفراد يرون في هذه الغاية مشكلة بحاجة للحل؟

ما هي المعايير التي سوف يستخدمها الأفراد في حكمهم بأنه مشروع ناجح؟

### أصحاب المصلحة

من له علاقة أو مصلحة في الحل أو في النتائج؟

ما أوجه الاختلاف بين أهداف مختلف أصحاب المصلحة؟

ما هي الوظائف أو من هم الأشخاص الذين قد تؤثر فيهم أنشطة المشروع أو نتائجه؟

من الذي سيقدم الموارد؟ (الأشخاص، المكان، الزمن، الأدوات، المال)

### المهارات اللازمة للمشروع

المهارة المطلوبة	عضو الفريق المحتمل
-1	-1
-2	-2
-3	-3
-4	-4
-5	-5
-6	-6



## أدوات إدارة المشاريع

<b>تقرير سير العمل بالمشروع</b>			
استعن بهذا النموذج في تقييم سير العمل وقدم هذه المعلومات للآخرين ولتفكر من خلالها بالخطوات المقبلة			
المشروع		إعداد	
المدة من		إلى	
<b>الوضعية الحالية</b>			
معالم مهمة لهذه المدة:			
المهمة التالية		ما تحقق	
أمور مهمة أو مشكلات:			
أشياء ينبغي حلها		أشياء تم حلها	
<b>القرارات المهمة</b>			
قرارات اتخذت	قرارات يجب أن تتخذ	من سيتخذها	متى تتخذ
<b>وضعية الميزانية</b>			
<b>المضامين</b>			
تغيرات في الأهداف، التسلسل الزمني / مواعيد التسليم، مدى وأغراض المشروع، تخصيص الموارد (بما في ذلك الأفراد والأمور المالية):			
<b>الخطوات الآتية</b>			
اذكر خطوات محددة للعمل من شأنها دفع المشروع قدماً بنجاح. ضع الاسم والتاريخ بمحاذاة كل خطوة إن أمكن.			
الخطوة	الشخص المسؤول	التاريخ	
ملاحظات:			

## أدوات إدارة المشاريع

### اختيار برمجيات الكمبيوتر للجدولة

ادرس الخيارات المتاحة والأفضليات وعادات العمل لدى فريقك، ثم استعن بشبكة المارنة لتقييم برمجيات التخطيط للمشروع التي قد تأخذ بها .

ماذا أنجز مسبقاً

اطلب النصح من أعضاء المشروع وغيرهم من الزملاء حول منهجيات التخطيط التي استخدموها . واستعن إلى جانب ذلك بالبحوث التي تنشرها المجالات التجارية ويقدمها بائعو البرمجيات.

ما هي فوائد ومساوئ التوصيات؟

ما هي عادات العمل لدى أعضاء المشروع؟ وما هي الأفضليات في العمل وفق منهجية معينة؟

رتب وفق تسلسل الدرجات رزم البرمجيات التي تدرسها . هل رزم البرمجيات (صفر = 1 ، كلا ، = 1 نعم)  
3 2 1

1- تتناول التطورات والتغيرات في مخطط غانت ومخططات انسياب العمل بما في ذلك مخطط بيرت وحسابات المسار الحرج؟  
ملاحظات:

2- تنتج جداول زمنية وميزانية؟  
ملاحظات:

3- تدمج الجدول الزمني للمشروع مع التقويم العادي بحيث تتضمن عطل نهايات الأسبوع والعطل الرسمية؟  
ملاحظات:

4- تعطي سيناريوهات مختلفة للتخطيط للحالات الطارئة والتحديث؟  
ملاحظات:

5- تتدقق في إفرام الجدولة للأفراد والجماعات؟  
ملاحظات:

6- تنتج صورة للمعلومات على الشاشة قبل الطبع؟  
ملاحظات:

7- تولد تقارير مبرمجة بسيطة وقابلة للقراءة كما تريد؟  
ملاحظات:

8- تقدم الوظائف في تقارير توضع طبقاً لكل حالة بمفردها؟  
ملاحظات:

9- (أي أفضلية أخرى لدى الفريق علاوة على ما تقدم)

## أدوات إدارة المشاريع

تحليل لمرحلة اختتام المشروع والدروس المستفادة

استخدم هذا النموذج مع فريق العمل لتقييم المشروع. لخص الدروس المستفادة من أجل مشاريع مستقبلية

اسم المشروع: التاريخ

إعداد:

لكل مرحلة رئيسة في المشروع (أو المهمة) حدد ما تم عمله (وما تم على نحو صحيح) وما لم يتم عمله والوسائل التي يمكن بها تحسين الفريق للمرة القادمة.

الحاضرون في الجلسة: إعداد:

مرحلة المشروع / المهمة	ما أنجز	ما لم ينجز	وسائل التحسين

**تحليل الأهداف: ما مدى جودة المشروع / عمل الفريق**

في تحقيق الأهداف وتلبية غايات المشروع؟

في الالتزام بالمواعيد النهائية والتاريخ النهائي للإنجاز؟

في المراقبة والتقييد بالميزانية؟

في التواصل مع أصحاب المصلحة؟

تقييم الموارد: هل كانت الموارد المخصصة مناسبة وكافية واستخدمت بفاعلية؟  
(الزمن، الأفراد، الأموال)

الدروس المستفادة: ما هي الدروس المهمة التي يمكن تطبيقها في مشاريع مستقبلية؟