

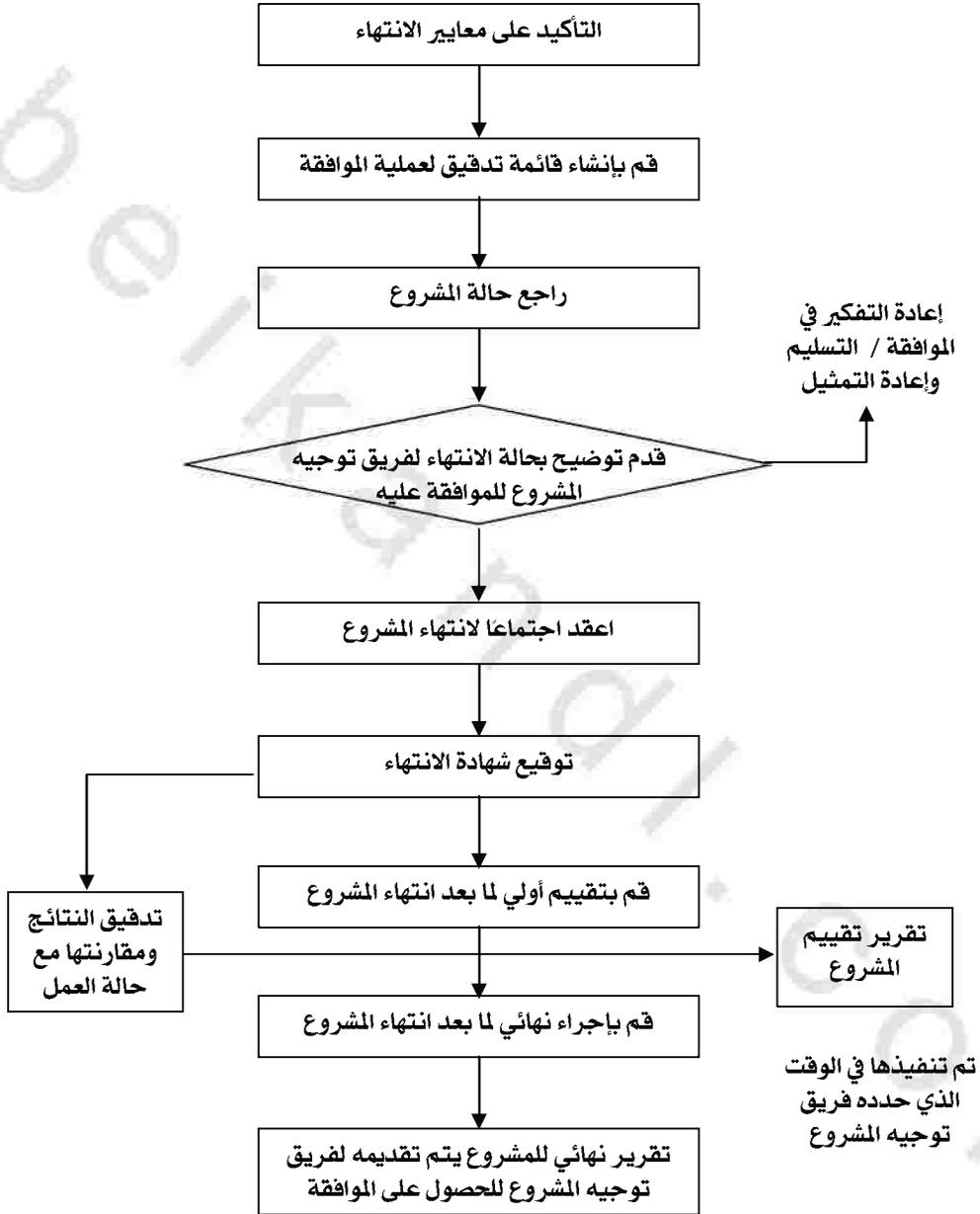
10

إنهاء المشروع وتقييم ما بعد المشروع

CLOSURE AND POST – PROJECT EVALUATION

وأخيراً، فقد تغلبت على ما يبدو في بعض الأوقات مثل "المهمة المستحيلة"، لنبداً المرحلة النهائية من المشروع. ومن الممكن استمرار حدوث العديد من المشكلات، فيما ينبغي عليك الاستمرار في المراقبة الحريصة بهدف ضمان الحصول على مخرجات ناجحة. إن إنهاء أي مشروع هو أمر لا يحدث، فعليك التخطيط له بحرص واتباع بعض الخطوات المحددة (الشكل 1.10).

عليك أن تضمن أن عمليات التواصل التي تقوم بها تهدف إلى إشراك المؤسس والإدارات الأخرى في ختم شهادة إتمام المشروع. إن آخر شيء ترغب فيه هو الإصابة بعدوى معروفة تُسمى - "انحراف المشروع".



الشكل 1.10: خطوات عملية التقييم والانتهاء

انحراف المشروع PROJECT DRIFT

يحدث ذلك عندما ترفع الضغوط عن نظام التحكم والسماح للعميل أو أي حامل أسهم بوضع القليل من الإضافات: "قبيل إنهائك للمشروع، ما رأيك في هذا التعديل؟" إن التحكم في التغيرات الأخيرة يُضيف المزيد من العمل، والتكاليف الضخمة على المشروع. وغالبًا ما يحدث ذلك عندما يستيقظ بعض حملة الأسهم الغافلين من نومهم، ويبدأ في إصدار الكثير من الضجيج!



إن التغيرات الأخيرة الحادثة في النطاق تؤدي إلى انحراف المشروع، مما يؤدي إلى تصاعد تكاليف المشروع.

تأكد من اتجاه تركيز الجميع نحو مراقبة التكاليف، وإلا فإن مشروعك سوف يُصبح "لا نهائياً". وفي هذا الوقت، يهتم كل فرد بالمهمة التالية التي ينبغي أن يؤديها، وقد يُبين ذلك تراجع الدافع في ظل تباطؤ المهمة والمجهود المبذول، وعدم تحقيق الالتزام. ينبغي عليك الحفاظ على استمرار القوة الدافعة، وتجنب فقدان أعضاء الفريق واتجاههم إلى مشروعات أخرى أو أنشطة تشغيلية أخرى.

وقد يشهد العميل تأثيرات مماثلة أيضًا، وسوف يتوقع المستخدمون تسليم المشروع، وقد يحاولون التشجيع على اختصار عملية إنهاء المشروع. فإذا كانت البيئة الجديدة التي ينبغي على المستخدمين قبولها عند تسليم المشروع لا تزال غير معروفة أو غير مقبولة، فمن المحتمل أنهم سوف يعوقون عملية إنهاء المشروع، فيما قد يوجدون عملاً إضافيًا من شأنه إحداث تأخيرات. وبإمكانك توقع مثل تلك الصعوبات من خلال الحفاظ على تواصل جيد مع كافة حملة الأسهم خلال مرحلة إنهاء المشروع.

ضع معايير لإنهاء المشروع SET THE COMPLETION CRITERIA

كان ينبغي عليك أن تضع عملية الموافقة ضمن خطتك. ولن يشمل ذلك سوى على ما يعنيه مصطلح إنهاء المشروع بالنسبة لعميلك ومجموعة المستخدمين. تأكد من أن المعايير المحددة التي وافقوا على استخدامها في البداية لا تزال قائمة. ومن الممكن التعبير عن إنهاء المشروع بما يلي:

- إتمام كافة المهام؛
- إتمام التسليمات المتفق عليها؛
- انتهاء عملية الاختبار؛
- إعداد مواد التدريب؛
- تثبيت المعدات وتشغيلها؛
- إتمام أدلة التوثيق؛
- إنهاء إجراءات العملية واختبارها؛
- إنهاء تدريب فريق العمل.

ينبغي أن يكون من الممكن قياس كافة معايير الإتمام، وذلك من خلال مقاييس متفق عليها، وإلا سوف تنشأ صراعات.

قائمة تدقيق عملية الموافقة THE ACCEPTANCE PROCESS CHECKLIST

بالنسبة لمعظم المشروعات، فإنه من اليسير على الفريق التعرف على الخطوات الضرورية لتسليم المشروع. قم بإنشاء قائمة تدقيق تتفق عليها أنت وجميع المستخدمين. تتضمن تلك القائمة قائمة بالأنشطة التي ينبغي إتمامها قبل التأكيد على الموافقة وقد تتضمن أسئلة حول ما يلي:

قائمة تدقيق رقم 13 - أسئلة يُمكن طرحها لإنهاء المشروع

CHECKLIST NO 13 – QUESTIONS TO ASK FOR CLOSURE

- هل يوجد هناك أية أعمال غير حرجة لم يتم إتمامها؟
- هل تم إسناد كافة مهام المشروع أو تم الانتهاء منها؟
- هل تم إنجاز كافة التسليمات؟
- هل تم مراعاة كافة معايير الجودة؟
- هل تم الانتهاء من إمداد المعدات؟
- هل تم الانتهاء من تثبيت المعدات؟
- هل تم الانتهاء من اختبار عمليات التشغيل والتحقق من سلامتها؟
- هل تم إعداد أية أدلة توثيق مطلوبة؟
- هل تم تسجيل إجراءات تشغيل قياسية جديدة، ووضعها على أنظمة البيانات؟
- هل تم الانتهاء من تصميم برامج التدريب؟
- هل تم تسجيل تدريب فريق التشغيل، وهل تم الانتهاء من التدريب؟
- هل تم الانتهاء من إنشاء مكتب للمساعدة؟
- هل تم إجراء أية مهام ضرورية للصيانة؟
- هل يوجد أية مشكلات معلقة في انتظار حلها؟
- هل تم التعرف على أية أنشطة أو مشروعات مستمرة أو إسنادها؟
- هل تم الإيفاء بالحدود المتفق عليها للقبول، ووقع عليها العميل؟
- هل تم إسناد مسؤولية مراقبة الأداء فيما بعد انتهاء المشروع؟
- هل تم قياس أي تجاوزات في الميزانية ووافق عليها العميل؟
- هل يوجد هناك قائمة تدقيق متفق عليها للموافقة والتسليم؟

هناك المزيد من التساؤلات العديدة التي بإمكانك طرحها، لذا قم باستخدام هذه القائمة كبداية وأضف الأسئلة الملائمة الخاصة بك.

وينبغي أيضًا أن تُعرّف عملية الموافقة ممثل العميل المخول بتوقيع تقرير انتهاء المشروع. بالإضافة إلى ذلك، عليك التأكيد على:

- المسئول عن كل خطوة في عملية الموافقة والعمل ذي الصلة؛
- الدعم المطلوب فيما بعد انتهاء المشروع والمسئول عن ذلك؛
- المدة التي سوف يتم تقديم الدعم فيها.

وبمجرد التوصل إلى عملية متفق عليها بالإضافة إلى قائمة تدقيق لتسليم المشروع، فحينها ستكون على استعداد لتنفيذ المراحل الأخيرة من المشروع.

اجتماع انتهاء المشروع THE CLOSEOUT MEETING

من أجل إعداد الفريق لمثل ذلك الاجتماع المهم، عليك عقد اجتماع لفريق العمل وتقديم استعراض كامل وصارم لوثائق المشروع، مع ضمان أن كافة الوثائق مُحدثة. تأكد من أن كافة الأعمال تنتهي في الوقت المحدد لها، لن تتوقع وجود أية مهام مغفل عنها. وفي هذه المرحلة، يكون من الشائع للغاية أن تجد عددًا من المهام الثانوية المعلقة من مراحل رئيسة سابقة وغير مكتملة. فتلک المهام ليست حرجة، ولم تعق التقدم حتى الآن، لذا ينبغي أن تتساءل ما إذا كان ينبغي إتمام تلك المهام. ومن ثم، عليك الموافقة على خطط عمل لإنهاء تلك المهام وتجنب إعطاء عميلك أية أعذار لتعطيل الموافقة.

ضع تركيزك على المشكلات العالقة وحدد المسئولية لكل منها، مع وضع تواريخ مستهدفة واضحة لحلها. وعندما تتأكد أن كافة الأمور تسير تحت السيطرة، فحينئذ عليك التأكيد على تاريخ اجتماع الانتهاء مع عميلك ومؤسس المشروع.

وخلال هذا الاجتماع، ينبغي عليك ما يلي:

- استعراض النتائج المحققة بالمشروع
- تناول قائمة التدقيق الخاصة بتسليم المشروع
- التأكيد على خطط العمل الخاصة بأية أعمال عالقة وشرحها
- التأكيد على خطط العمل الخاصة بأية مشكلات عالقة وشرحها
- الموافقة على مسؤوليات دعم أي أعمال جارية أو دعم والتأكيد عليها
- التأكيد على الشخص المسئول عن مراقبة فوائد المشروع
- تقديم الشكر للفريق ولحملة الأسهم على مجهوداتهم ودعمهم
- تقديم الشكر للعميل ومؤسس المشروع على دعمهم والتزامهم

وفي حالة ما إذا نفذت كافة الأمور المتعلقة بمتطلبات قائمة التدقيق الخاصة بتسليم المشروع، ينبغي الاتفاق على تقديم الموافقة والتصديق على شهادة الإنهاء وتوقيعها. ومن ثم، بإمكانك التخطيط لإقامة حفل ملائم للفريق وحملة الأسهم!

التقييم لما بعد انتهاء المشروع post – project evaluation

لم نحتاج إلى تقييم؟ Why evaluated?

التقييم هو العملية المستخدمة لمراجعة المشروع والتعرف على: الأمور التي سارت على نحو جيد، والأمر التي سارت على نحو سيء، وأية انحرافات مقارنة بحالة العمل. ومن ثم، نساءل: "لم؟"

ما هي الأمور محل التقييم؟ What is evaluated?

يتم تقييم كل من العمل الفني والإنجازات وعمليات المشروع وإدارة المشروع. ومن المحتمل أن يتم قياس مدى نجاحك من خلال مقارنة ما تم إنجازه في الأسابيع أو حتى الأشهر عقب الانتهاء من المشروع، بما هو مقرر في حالة العمل.

إن التقييم لا يتمثل في إلقاء اللوم نتيجة للأمر التي لم تسر على نحو جيد. فالتقييم يأتي في ثلاثة أساليب:

- تقييم فعال - خلال المشروع؛
- تقييم أولي لما بعد انتهاء المشروع - وقت انتهاء المشروع؛
- تقييم نهائي لما بعد انتهاء المشروع - خلال فترة محددة بعد الانتهاء من المشروع.

يُعد كل تقييم بمثابة نشاط مهم وفرصة للتعلم والتأكيد على أن النجاح الذي نسعى لتحقيقه منذ البداية قد تحقق.

التقييم الفعال Active evaluation

دائمًا ما يحرص فريق العمل الفعال على التعلم مما يقومون به. قم بتعزيز التقييم من خلال تشجيع الفريق على معرفة الطريقة التي ينفذون بها عمل المشروع. وتُعد تلك الطريقة ناجحة عندما يتم حل المشكلات من خلال طرح أسئلة ذات صلة. وما هو أكثر أهمية هو أن كل شيء يُمكن تعلمه ينبغي تقبله ونشره، بحيث يكون بإمكان الجميع الاستفادة من الخبرة.

تقييم أولي لما بعد انتهاء المشروع Initial post- project evaluation

يتم اكتساب خبرات ومعلومات ذات قيمة خلال فترة المشروع. وخلال لحظة إنهاء المشروع، ينبغي توثيق الدروس المستفادة خلال فترة المشروع، وتوزيعها على كافة الأشخاص الذين ساهموا في أنشطة المشروع. وغالبًا ما يتم التعرف على فرص عمليات التحسين وإجراءاتها خلال أي مشروع عندما يكون الجميع مشغولاً للغاية عن إجراء تغييرات.

ومن الملائم تنفيذ تقييم ما بعد انتهاء المشروع، والتفحص الدقيق وطرح الأسئلة حول:

- كيف تم تنفيذ العمل؛
- العمليات والإجراءات المتبعة؛

- كيفية إدارة المخاطر والمشكلات؛
- فعالية إدارة حملة الأسهم.

تذكر أن الهدف وراء كل تلك العملية هو التعلم.

يُعنى التقييم الفني الأولي بتوضيح أن أفضل النتائج قد تم التوصل إليها من خلال ما هو متاح أمامك من مهارات وخبرة وتقنية خلال فترة المشروع. إنك بحاجة لتوجيه الفريق للتعرف على:

- مواضع تحقيق النجاح؛
- مواضع حدوث المشكلات الفنية؛
- كيف تم تشجيع الإبداع والابتكار خلال المشروع.

من الممكن تعلم الكثير من هذا التقييم، الذي يُضيف إلى زيادة المعرفة في المؤسسة. عليك معرفة أن إنجازاتك الفنية قد يكون لها قيمة بالنسبة للآخرين، وغالبًا ما تكون تلك القيمة أبعد مما تتصور في الوقت الحالي. تأكد من أن الجزء الفني من تقرير التقييم يتم توزيعه للجميع الذين بإمكانهم الاستفادة من مجهوداتك.

تقييم نهائي لما بعد انتهاء المشروع Final post - project evaluation

يركز هذا التقييم على منطقتين من أداء المشروع: المزيد من التقييم الفني، وتقييم توقعات حالة العمل. ومن المهم بالنسبة لفريق توجيه المشروع الحصول على تقرير في وقت متفق عليه عقب الانتهاء حول ذلك الأداء المستمر. هل يستحق المشروع القيام بذلك بعد كل ذلك المجهود المبذول؟ من اليسير أن تنسى المشروع وما تكبدته المؤسسة من تكاليف، إذا لم يتم تنفيذ قياس للأداء.

ويُعد المزيد من استعراض الأداء الفني أمرًا صالحًا من أجل التحقق من أن النتائج لا تزال ترضي العملاء. ومن الممكن أن يضمن التحقق أن النتائج قد وافت التوقعات وأنه لم تظهر أية مشكلات خطيرة مستمرة فيما يتعلق بالخدمات أو الدقة أو الصيانة.

وينبغي قياس فوائد المشروع ومقارنتها بالنسخة النهائية من حالة العمل. لا تظهر كافة فوائد المشروع على الفور. وينبغي مقارنة النتائج من خلال إجراء تحليل التكلفة والمنفعة، بالإضافة إلى كافة المنافع المتوقعة الأخرى التي كان من المخطط أن يقدمها المشروع للمؤسسة. تُعد تلك البيانات بمثابة تغذية راجعة مهمة لفريق توجيه المشروع وعملية صنع القرار. وعلى الرغم من أنك انتقلت إلى مشروع آخر عند الانتهاء من هذا المشروع باعتبارك مدير المشروع، فإنك سوف ترغب بالتأكيد في الحصول على تقارير منتظمة بشأن الأداء خلال الأشهر القادمة. وعندما تتجمع الفوائد فيما بعد، قدم لأعضاء فريقك بعض التغذية الراجعة - سوف يهتمون بذلك.

ملخص SUMMARY

على الرغم من أنه قليلاً ما يكون هناك تاريخ حاسم لانتهاء المشروع، فمن المؤكد أنك قد أتممت الخطوات الضرورية التالية:

- تحديث كافة وثائق المشروع والموافقة عليها.
- الموافقة على إعادة انتداب أعضاء الفريق عندما يكون ذلك ضرورياً.
- إصدار تقرير حول مدى التقدم وتقديمه لفريق توجيه المشروع.
- إرضاء العميل.

والآن، بإمكانك الاحتفال مع فريقك - أحسنتم صنعاً! قم بعقد اجتماع لتحتفل مع فريقك، واطلب من العميل وحملة الأسهم الآخرين الحضور. اطلب من مؤسس المشروع أن يُلقي كلمة للمجموعة وطم بتسجيل ذلك النجاح المحقق.

قم بالاحتفال ومشاركة النجاح مع فريقك، الذي بدون مجهوداته المبذولة لكان هناك احتمال في اختلاف النتائج.

عليك بتقديم الاعتراف والتقدير لكل الأشخاص المعنية.

مسرد المصطلحات المستخدمة بالكتاب

GLOSSARY OF TERMS USED IN PROJECT MANAGEMENT

هناك قدر جيد من المصطلحات الدارجة التي يستخدمها مديرو المشروعات في الوقت الحالي، حيث ازدادت تلك المصطلحات قوة من خلال النمو السريع في استخدام أجهزة الحاسوب الشخصية في التخطيط والتحكم في المشروعات. وتقدم لنا القائمة التالية بعضاً من أشهر المصطلحات ومرادفاتها.

التكلفة الفعلية للعمل المنفذ (ACWP): التكلفة الفعلية المسجلة، متضمنة التكاليف الملزمة الخاصة بالعمل الذي تم تنفيذه لمستوى معين في جدول المشروع.

النشاط: مهمة محددة بوضوح أو مهام ذات مدة زمنية معروفة، التي تشترك معاً لإنهاء خطوة معينة أو جزء من العمل.

النشاط على مخطط العقدة: مخطط شبكة بحيث يتم تمثيل كافة الأنشطة من خلال العقدة أو حدث دائماً ما يتم تمثيله بصندوق. ويتم استخدام عملية توصيل الأسهم لتوضيح التدفق المنطقي للمشروع من العقدة إلى العقدة الأخرى.

تكلفة الميزانية للعمل المنفذ (BCWP): التكاليف المحددة ضمن الميزانية، التي تعتمد على موازنة التشغيل، الخاصة بالعمل الذي تم إنجازه عند نقطة محددة في جدول المشروع.

تكلفة الميزانية للعمل المجدول (BCWS): التكاليف المحددة ضمن الميزانية، التي تعتمد على موازنة التشغيل، الخاصة بالعمل المخطط أن يتم إنجازه عند نقطة محددة في جدول المشروع.

الاجتياز الخلفي: الإجراء الذي من خلاله يتم تحديد أوقات آخر الأحداث وأوقات بدء وانتهاء أنشطة أية شبكة.

الخطة الأساسية: الخطة النهائية "الثابتة" كما يُوقع عليها المؤسس قبل التنفيذ، والتي يُقاس عليها كل التقدم، ويتم تحليل الفروق وإصدار تقارير حولها.

مخطط بياني بالأعمدة: عرض بياني لأنشطة أحد المشروعات الناتجة عن الرسم البياني المنطقي للمشروع، والموضح باعتباره جدولاً زمنياً.

الفائدة: ربح يُمكن قياسه من المشروع، حيث يُعد السبب الرئيس وراء بدء المشروع.

سجل التغيير: تسلسل تتابعي من كافة التغييرات المطلوبة والتي تم تقديمها خلال فترة المشروع، بالإضافة إلى معلومات ضرورية حول التعامل معها.

طلب التغيير: نموذج قياسي لتسجيل الموافقة وطلبها من حملة الأسهم الرئيسيين لتغيير في الخطة الرئيسة.

عملية إدارة المواصفات: هي عملية الحفاظ على قوائم النظام ووثائق الدعم - باستخدام صيغ بيانات موحدة ذات وحدات ثابتة ومراقبة لضمان تطبيق أية تغييرات خلال نظام تسجيل البيانات بأكمله.

نظام التحكم: الإجراءات الموضوعية مع بداية المشروع التي تمد مدير المشروع بالبيانات الضرورية لمقارنة الوضع المخطط مع الوضع الفعلي في أي وقت، وذلك لتحديد الفروق واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

الفريق الأساسي: مجموعة الأفراد المختارة لتنفيذ أعمال المشروع، والذين تم تعيينهم للعمل خلال مدة المشروع بأكملها.

مخطط التحكم في التكلفة: تمثيل بياني للتكاليف الحقيقية وتلك المدرجة في الميزانية الخاصة بالعمل الذي تم تنفيذه بالفعل، مقارنة بالتكاليف المقررة والمدرجة في الميزانية الخاصة بالعمل المخطط له.

انحراف التكلفة: الاختلاف بين تكلفة الميزانية للعمل المنفذ (BCWP) والتكلفة الفعلية للعمل المنفذ (ACWP).

نسبة انحراف التكلفة: فرق التكلفة مقسوم على تكلفة الميزانية للعمل المنفذ (BCWP).

النشاط الحرج: أي نشاط ضمن المشروع يتعين الانتهاء منه في الوقت المحدد حتى ينتهي المشروع بالكامل.

المسار الحرج: سلسلة الأنشطة التي تحدد إجمالي الوقت الذي يستغرقه المشروع. وتُعرف كافة الأنشطة على المسار الحرج باسم الأنشطة الحرجة.

المخرجات: مخرجات محددة ومُعرفة ويمكن قياسها وملموسة للمشروع. معظم المشروعات لديها العديد من المخرجات.

الاعتمادية: هي القاعدة الأساسية للمنطق المنظم للمخطط المنطقي ورسم الشبكة – حيث يتم توضيح أي نشاط يعتمد على آخر من خلال انبثاقه من الحدث الرئيس الخاص بالنشاط الذي يعتمد عليه.

المدة: هي مقدار الوقت المقدر أو المستغرق بالفعل حتى إنهاء أي نشاط.

أقرب وقت للحدث (EET): أقرب وقت لانتهاء أي حدث لا يؤثر على إجمالي وقت المشروع.

أقرب وقت للانتهاء (EFT): أقرب وقت لانتهاء أي مشروع بدون تغيير إجمالي الوقت أو وقت الفراغ أو الوقت الذي من الممكن تأخير أية مهمة خلاله بدون التأثير على إجمالي وقت المشروع.

الوقت المستغرق: مدة أي عمل حقيقي أو مُدرج ضمن أيام العمل بالتقويم – مع الأخذ في الاعتبار لأيام العطلات وإجازات نهاية الأسبوع.. إلخ، التي لم يتم العمل بها.

أقرب وقت للبدء (EST): أقرب وقت لبدء أي نشاط.

الحدث: نقطة خلال تقدم المشروع عقب الانتهاء الكامل من كافة الأنشطة السابقة.

زمن التأخير: الفارق بين الوقت اللازم لأي نشاط والوقت المتاح له.

الاجتياز الأمامي: الإجراء المتخذ لتحديد أقرب الأوقات لأحداث أي شبكة.

معادل الدوام الكامل: يوم العمل الخاص بأحد الأفراد مقسمًا بين العديد من الأشخاص الذين يعملون في مرحلة أو مهمة رئيسيتين.

المدير الوظيفي: الشخص المسئول عن وظيفة أو قسم داخل منظمة، ويتحمل مسئولية الموظفين المخولين لتلك الوظيفة.

مخطط جانتي: طريقة بيانية لتوضيح جدول مشروع، بحيث يبين وقت المشروع وتواريخه وكافة أنشطته وموارده وعلاقاته. ينشأ من الرسم البياني المنطقي عندما يتم تحليله لزمن التأخير.

مشكلة قائمة: خطر على المشروع، أو حدث مفاجئ أصبح حقيقة ويتطلب حلاً، في حالة ما إذا لم يتم تهديد سلامة المشروع.

سجل المشكلات: قائمة متسلسلة بكافة المشكلات القائمة خلال فترة المشروع، متضمنة المعلومات اللازمة حول كيفية التعامل معها.

مرحلة رئيسية: مجموعة من الأنشطة ذات الصلة، التي من الممكن فصلها معًا باعتبارها مرحلة واضحة من المشروع، والتي ينبغي الانتهاء منها قبل البدء في المرحلة التالية.

فترة فاصلة: فترة تأخير دولية تأتي بين نشاطين على الرسم البياني المنطقي.

تدرج الخططة: انظر إلى التخطيط متعدد المستويات

الفترة الفاصلة: الفترة الزمنية المحددة التي ينبغي أن يبدأ فيها نشاط تال، وذلك بعد بدء النشاط السابق له، حتى لو لم ينته النشاط السابق.

أحدث وقت للانتهاء (LFT): أحدث وقت ممكن للانتهاء بدون تغيير في إجمالي وقت المهام أو زمن التأخير.

الرسم البياني المنطقي: تمثيل بياني للأنشطة في مشروع ذي تبعيات منطقية محددة على نحو واضح.

رسم بياني خطي للمسئولية (LRC): الرسم البياني الخطي الذي يوضح قائمة كاملة من المراحل الرئيسة أو الأنشطة أو كليهما، بالإضافة إلى أسماء المورد (أو الموارد) الذي تم تخصيص مسؤليته لكل جزء من الخطة.

أقصى وقت ممكن (LST): أقصى وقت يُمكن لنشاط البدء فيه بدون التأثير على إجمالي وقت المشروع.

حدث رئيس: اسم آخر للحدث، ولكنه دائماً ما يُستخدم للإشارة إلى حدث رئيس أو مهم بالمشروع. وغالباً ما يُستخدم لتوضيح نقاط رئيسة في تقدم المشروع.

المراقبة: عملية التأكد مما يحدث وجمع بيانات عن تطور المشروع.

التخطيط متعدد المستويات: تخطيط المشروع على مستويات متعددة من التفاصيل، بدءاً بالمراحل الرئيسة، ومن ثم توضيح كل مرحلة رئيسة لبيان كافة الأنشطة ذات الصلة. وحيثما يتطلب الأمر، فإن أي نشاط يتم توضيحه لبيان المزيد من التفاصيل من المهام ذات الصلة على المستوى التالي السفلي.. إلخ.

تاريخ الانتهاء: التاريخ المقرر لانتهاء نشاط أو مجموعة من الأنشطة وفقاً لكافة الظروف.

الفرصة: فكرة لبرنامج محتمل أو مشروع يتوافق مع الاحتياجات الاستراتيجية.

مخطط بيرت: الرسم البياني المنطقي في نظام التحكم بمشروع بيرت [تقنية مراجعة تقييم البرنامج].

نقطة بداية المرحلة: نقطة محددة في دورة حياة المشروع عندما يتوقف العمل بأكمله ويتم طرح مدى التقدم في المشروع لفريق التوجيه للموافقة عليه. تسمح الموافقة عند نقطة بداية المرحلة باستكمال العمل خلال المرحلة التالية من دورة حياة المشروع.

حافضة المشروعات: إجمالي الأنشطة الفعالة للبرنامج والمشروع في أي منظمة.

النشاط السابق: النشاط الذي يسبق على الفور أي حدث.

سجل البرنامج: قائمة متسلسلة من كافة البرامج والمشروعات المصدق عليها باعتبارها "فعالة" من قبل فريق توجيه المشروع. وقد يتضمن أيضًا فرص للبرنامج والمشروعات قيد التحقيق.

موازنة المشروع المصدق عليها: الموازنة المصدق عليها وفقًا للمشروع، بحيث تقوم على خطط هيكلية متضمنة خطط الطوارئ.

ملف المشروع: ملف مركزي ينبغي أن يحتوي على نسخ من كافة الوثائق والخطابات والفاكسات.. الخ، المتعلقة جميعها بالمشروع. ملف المشروع يُعد بمثابة أرشيف المشروع والأساس لأي تقييم لاحق وأنشطة التقدم المستمرة.

دورة حياة المشروع: مفهوم تنظيمي للمشروع، بحيث يوصف المشروع بأنه يمر خلال أربعة مراحل منذ بداية التصور حتى النهاية.

كتاب سجل المشروع: كتاب A4 مجلد يحتوي على صفحات ذات أرقام، يسجل فيه قائد المشروع كافة الأحداث وخطط الإجراءات وأنشطة المشروع. ويشتمل على سجل كامل للأحداث، ومسند إلى ملف المشروع. وبالنسبة للمشروعات الكبرى، ينبغي على كل عضو في فريق أن يكون لديه كتاب سجل المشروع.

ميزانية تشغيل المشروع: الميزانية المستخرجة على مستوى التشغيل عقب التخطيط المفصل لانتهاؤ المستوى الأول أو يُفضل المستوى الثاني.

فريق توجيه البرنامج: لجنة إدارة عليا مكونة من مؤسسي المشروع الذين لديهم السلطة لإعطاء الأولوية للمشروعات وتوجيهها في الاتجاه الضروري لتلبية أهداف الشركة.

إدارة فريق توجيه البرنامج: الشخص الذي يعينه فريق توجيه البرنامج لتنظيم اجتماعات الفريق ووثائق حافظة البرنامج.

المورد: أي شيء خلاف الوقت، يُطلب لتنفيذ أي نشاط، ولكنه في الأغلب يكون مخصصًا للأشخاص المشتركين بالمشروع.

تسوية الموارد: استخدام الوقت المتاح ضمن شبكة لضمان أن الموارد المطلوبة ثابتة على نحو ملحوظ.

تجانس الموارد: جدولة الأنشطة ضمن حدود إجمالي أوقاتها، بهدف تقليل التقلبات في متطلبات الموارد.

المخاطرة: حدث يُعرف بأنه من المحتمل أن يهدد سلامة المشروع، إذا حدث بالفعل.

سجل المخاطر: قائمة متسلسلة من كافة المخاطر المعرفة خلال دورة حياة المشروع، والمعلومات حول تصنيفها واحتمالاتها وكيفية إدارتها.

صيغة إدارة المخاطر: صيغة ثابتة لتسجيل بيانات المخاطر والإجراءات المقترح اتخاذها وقت حدوث المخاطر، وبالتالي يتم تقليص الضرر على المشروع.

خطة تقليص المخاطر: صيغة ثابتة لتسجيل بيانات المخاطر والإجراءات المطلوبة لتجنب حدوث أية مخاطر - وعادة يتم استخدامها للمخاطر "غير المقبولة" أو المخاطر "العالية".

درجة المخاطر: المنتج المحتمل ذو التأثير، والذي يتم استخدامه في تصنيف المخاطر. **الجدول:** خطة المشروع التي تم تحويلها إلى خطة "بالزمن الحقيقي" على التقويم، وذلك من خلال إدخال تقديرات زمنية واقعية ومتفق عليها، بالإضافة إلى إدخال عوامل قدرة الموارد إلى كافة أنشطة المشروع.

انحراف الجدول: الفرق بين تكلفة الميزانية للعمل المنفذ (BCWP) وتكاليف الميزانية، من ميزانية التشغيل للعمل المخطط أن يتم الانتهاء منه عند نقطة محددة من الجدول.

نسبة انحراف الجدول: انحراف الجدول مقسومًا على تكلفة الميزانية للعمل المجدول (BCWS) في التاريخ المحدد.

تغير النطاق: إضافة سمات إضافية وملحقات خلال أعمال المشروع غير المسجلة والموثقة باستخدام عملية التغيير. ويتحمل العديد وقتًا إضافيًا ونتائج التكاليف.

يوم عمل لشخص واحد: طريقة لتقدير مدة النشاط باستخدام قدرة بنسبة 100٪ لأحد الأفراد لتنفيذ العمل. وتمثل يومًا كاملاً في العمل، ولكن خلال التقدير، يتم تجاهل العطلات.. إلخ.

مشروع يسير: أحد المشروعات التي لا يتم ذكر أهدافها سوى على نطاق واسع، بينما أن الموارد المطلوبة غير معروفة ومرنة، ويترك النطاق مفتوحًا عن عمد ولا يتم تحديد مواعيد الاستحقاق بوضوح.

المؤسس: كبير المديرين المسئول عن ملكية المشروع بالنيابة عن المنظمة.

حملة الأسهم: أي شخص يمتلك فائدة أو سهمًا في المشروع خلال أي وقت أثناء دورة حياة المشروع.

مشروع مستقل: هو مشروع مستقل عن برنامج.

مشروع ثانوي: جزء واضح من مشروع يُعد منفصلاً لأسباب إدارة وتحكم، ودائمًا ما يكون ذلك بسبب حجمه أو موقعه. ودائمًا ما يرتبط أي مشروع ثانوي بالمشروع الأصل.

النشاط التالي: النشاط الذي يتبع على الفور أي حدث.

مهمة: عمل محدد، دائمًا ما يقوم بتنفيذه شخص ما في وقت محدد. تُعد المهمة وحدة ثانوية لنشاط المشروع.

جدولة محدودة الوقت: جدولة الأنشطة، بحيث لا يتم تجاوز الوقت المحدد للمشروع باستخدام الموارد لنمط محدد سابقًا.

إجمالي وقت التأخير: إجمالي وقت الفراغ الذي لدى أحد الأنشطة فيما وراء المدة المقدرة.

التتبع: عملية أخذ المعلومات الخاصة بمدى التقدم والمجموعة ضمن نظام المراقبة، ومن ثم إدخالها إلى الخطة الرئيسية لتوضيح الوضع الفعلي، على سبيل المثال: الامتثال أو الانحراف عن الوضع المخطط الخاص بالمشروع عند تلك النقطة من الزمن.

هيكلية تقسيم العمل (WBS): التمثيل البياني لكافة المراحل الرئيسية وأنشطتها ذات الصلة، بحيث يتم ترتيبها في صيغة هرمية، لتوضيح كل مستوى من التخطيط.

خطة العمل: نموذج لصيغة ثابتة أو رسم بياني لتسجيل قائمة متفق عليها من المهام ليتم تنفيذها من قبل أي فرد أو قسم، وإنهائها وفقًا لأوقات بداية ونهاية متفق عليها لكل منهم، ضمن جدول المشروع بأكمله.

o b e i k a n d i . c o m

المراجع

FURTHER READING

- Barker, A (1993) *Making Meetings Work*, The Industrial Society, London
- Carter, B, Hancock, T, Morin, J-M and Robins, N (1996) *Introducing Riskman*, The Stationery Office, Norwich Davenport, J and Lipton, G (1993) *Communications for Managers*, The Industrial Society, London
- Eales- White, R (1992) *The Power of Persuasion*, Kogan Page, London
- Frame, D (1994) *The New Project Management*, Jossey-Bass Inc, San Francisco
- Graham, R J and Englund, R L (1997) *Creating an Environment for Successful Projects*, Jossey-Bass Inc, San Francisco Lockyer, K (1984) *Critical Path Analysis and other Project Network Techniques*, Pitman, London
- Pokras, S (1998) *Systematic Problem-Solving and Decision-Making*, 2nd edn, Kogan Page, London
- Rosenau, M D (1991) *Successful Project Management*, Van Nostrand Reinhold, New York
- Young, T L (1993) *Leading Projects*, The Industrial Society, London
- Young, T L (2003) *The Handbook of Project Management*, 2nd edn, Kogan Page, London

o b e i k a n d i . c o m

خلق سلسلة النجاح

CREATING SUCCESS SERIES

- التعامل مع أشخاص صعبة - روي ليلي
صنع القرار وحل المشكلات - جون أدير
تطوير عزيمة - سو بيشوب
تطوير مهارات القيادة - جون أدير
تطوير مهارات الإلقاء - ثيو ثيو بالد
تطوير مهارات البرمجة اللغوية العصبية - ريتشارد يويل وكريستينا يويل
كيف تتعامل مع الضغوط - تسيهان بالمر وكاري كوبر
كيفية إدارة الأشخاص - مايكل آرمسترونج
كيف تنظم نفسك - جون كونت
كيف تضع خطة عمل - بريان فينش
كيف تضع خطة تسويقية - جون ويستوود
كيف تكتب تقارير ومقترحات - باتريك فورسيث
تحسين مهارات التواصل - آلان باركر
إدارة ناجحة للمشروعات - تريفور يانج
إدارة ناجحة للوقت - باتريك فورسيث
كتابة محضر الاجتماع - جونا جاتمان

إن العناوين السابقة متاحة لدى جميع المكتبات.

للمزيد من المعلومات حول تلك الكتب وعناوين أخرى لكوجان بيج،

أو للطلب عبر الإنترنت، زر موقع كوجان بيج على:

www.koganpage.com