

3

خطوات المشروع – الخطوات الأساسية للنجاح

THE PROJECT PROCESS- KEY STEPS FOR SUCCESS

تعد مشاركة المعلومات من أهم عناصر النجاح وخاصة حين يتجاوز العمل بالمشروع مواقع ودول مختلفة، وعلى نحو مثالي يجب أن يطبق هذا على استخدام برامج الكمبيوتر الشائعة لتسجيل البيانات والبرمجة. تأتي النتائج الموحدة من اختلاق لغة مألوفة ومشتركة في الفريق الذي يساعد على توفير كثير من الوقت مع تحسن وسائل الاتصالات.



من الضروري أن يوافق كل المشاركين على استخدام العملية والإجراءات نفسها وصيغة الوثائق القياسية.

مراحل المشروع THE PROJECT PHASES

إن عملية إدارة المشروع مؤسسة بشكل جيد، وتضم ست مراحل يمكن تحديدها بشكل واضح مع وجود قرارات أساسية فيما بين كل خطوة:

- فكرة المشروع؛
- تعريف المشروع؛
- تخطيط المشروع؛
- تدشين وتنفيذ المشروع؛
- الانتهاء من المشروع؛
- تقييم المشروع.

باستخدام هذا النهج سيتم التأكد من أن كل المشاريع تتبع العملية المنطقية نفسها، كما أنها تعد أيضاً طريقة سهلة لاستعراض ودراسة التطور فيما يتعلق بكل خطوة مع باقي الخطوات. تُعد هذه المراحل متتابعة عن عمد، وفي كل مرحلة سيتم اتخاذ بعض الإجراءات التي تساعد في الحصول على البيانات من أجل اتخاذ القرار. تسمى هذه الإجراءات في معظم الأوقات بالـ "المراحل الأساسية" إذ إنها من الممكن أن تتكون من العديد من المهام الفعلية التي يتم تنفيذها عن طريق أكثر من شخص.

وعلى الرغم من أن كل مرحلة يتم التعامل معها على أنها مرحلة منفردة لديها مهام معينة يتم استكمالها، ولكن هذا لا يشير إلى أنها إجراءات "منفردة". والواقع يتم العودة لمرحلة أخرى للمراحل خلال المشروع. وبمجرد البدء في المشروع، فإن الحاجة إلى إعادة كل أو بعض المهام التي تمت بمرحلة التعريف أو تخطيط المراحل تعد أمر محتملاً خلال العمل بالمشروع وقبيل مرحلة التنفيذ.

وعادة ما تكون هذه المراحل مناسبة للفرد لتقسيم العمل على المشروع إلى وحدات بتسلسل محدد. والحقيقة هي انه لا يوجد مشروع يتبع هذه الخطوات البسيطة والمُرتبة بدون وجود مرجع مهم وكاف. ويجب عليك في أي مرحلة خلال العمل في المشروع من إتباع التالي:

- مراجعة تعريف المشروع؛
- إعادة تخطيط جزء من العمل؛
- مراجعة جدول المشروع؛
- حل المشاكل؛
- تنفيذ خطط الاسترداد من أجل استرجاع الوقت الضائع؛
- تنفيذ التخطيط المحتمل - في حالة وجود خطأ ما في جزء كبير من العمل.

يتطلب استكمال أي مرحلة من هذه العملية عملية اتخاذ قرار من أجل الاستشهاد بهذه المرحلة. كما يجب أن تخضع الأعمال المنجزة إلى نقد صارم من أجل تحديد صلاحية استكمال البرنامج أو المشروع، ومن الممكن أن يستلزم هذا القرار التنظيم إلى اللجوء لبعض الموارد غير المتواجدة بسبب وجود التزامات أخرى، لذا يجب على المحلل الحذر في استخدام الموارد حتى يكون لديه القدرة على الإدارة من أجل المساعدة في اتخاذ القرار. وفي معظم الأحيان يسمح للبرامج أو المشاريع باستكمالها دون رادع ومن الممكن أن تفشل في وقت لاحق بسبب عدم كفاية الموارد أو التأثير الجسيم من برامج أخرى مهمة عن طريق سرقة مواردهم. ومن الواضح أن إمكانية مواصلة العمل الفني يجب أن يتم استعراضها في الوقت ذاته. وفي الماضي أصبحت العديد من مشاريع التنمية (على سبيل المثال فيما يتعلق بالمنتج الجديد) "متطورة للغاية" وتستهلك كميات ضخمة من الموارد، وبالتالي فإنها لازالت غير قادرة على حذف الدين. وفي تلك المواقف من الممكن تقليلها أو تجنبها عن طريق استخدام نقد صارم وعملية محددة لاتخاذ القرار.

المرحلة الافتتاحية THE PHASE GATES

ستعمل عملية اتخاذ القرار فقط بفاعلية عن طريق الجزأين الأساسيين:

- 1- المرحلة الافتتاحية - في مراحل متنوعة من المشروع تقع تلك المرحلة فيما بين المراحل ويمثل ذلك مدخلاً للمرحلة القادمة أو عملية برجة.



لا يمكن افتتاح المرحلة الافتتاحية إلا بقرار من الفريق القائد للبرنامج، وفي بعض الأحيان يحتاج الأمر إلى بعض الشروط إذا لم يتم استكمال العمل المقرر إنجازه بالمرحلة السابقة، ومع ذلك يمكن مواصلة هذا العمل بالمرحلة القادمة.

2- الفريق القائد للبرنامج - يجتمع هذا الفريق المكون من كبار المديرين الذين يعدون أيضاً الراعي لكل من المشروع والبرنامج في فترات منتظمة من أجل استعراض الحالة المنقولة لكل البرامج والمشاريع المفعلة. وعلاوة على ذلك، يوافق الفريق على الفرص لكي يتم التحقق منها وتحديد الأولويات.

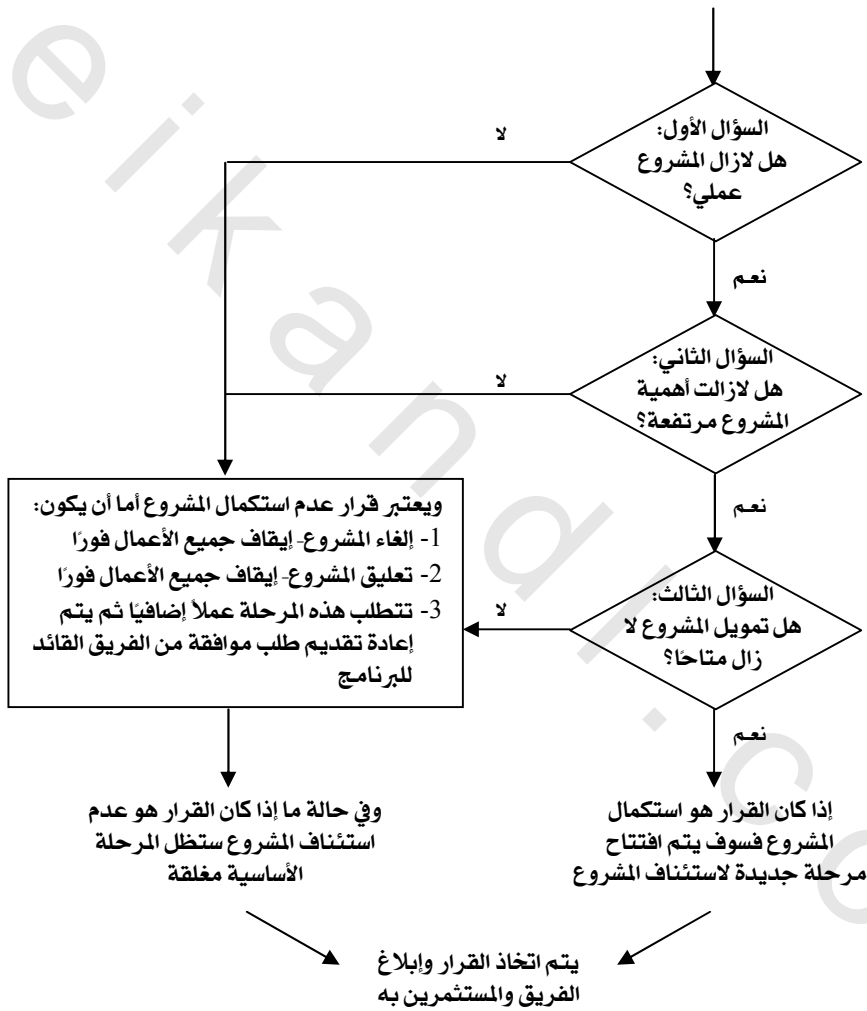


يُعد الفريق القائد للبرنامج هو المجموعة التي ستتخذ القرار النهائي لكل البرامج والمشاريع، ويتضمن ذلك التقديم والتأخير التعطيل أو الإلغاء. هذا، ويعد الفريق القائد أفضل المساهمين للمنظمة لذا تعتبر قراراتهم نهائية ولا يمكن معارضتها من قبل أي شخص.

تعمل المرحلة الافتتاحية لتمكن الفريق القائد للبرنامج من:

- التأكيد على أهمية صلاحية المشروع؛
- التأكيد من أن مخاطر المشروع لا زالت مقبولة؛
- التأكيد على أن نسبة الأولوية للمشاريع الأخرى؛
- قبول أي توثيق أو مراجعة لحالة المشروع؛
- اتخاذ قرار إمكانية استكمال أو عدم استكمال المشروع

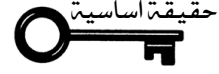
يوجد ثلاثة أسئلة أساسية يجب أن يتم طرحها وفقاً لما سيظهر في الشكل 1.3.



شكل 1.3: الأسئلة الثلاثة الرئيسة لكل مرحلة أساسية

المرحلة الافتتاحية - الالتزام؟ THE PHASE GATE – A CONSTRAINT

هل تمثل فكرة (البوابة) في نهاية المرحلة التزامًا عن طريق منع بعض الأعمال من البدء في المرحلة القادمة بهدف توفير الوقت؟ يعد هدف الافتتاحية هو تركيز كل شخص في التفكير مليًا وأن يسألوا عن "ما نحن فيه الآن؟". يمكن فقط للفريق القائد للبرنامج بدء الافتتاحية لضمان الدخول للمرحلة التالية. كما يمكن للفريق القائد أن يقوم باتخاذ هذا القرار تحت ظروف معينة حتى إذا لم يتم استكمال أعمال المرحلة السابقة. من المتوقع أن يتلقى الفريق القائد للبرنامج خطة واضحة من أجل استئناف العمل للمرحلة النشطة عندما يكون هناك استعداد لبدء المرحلة التالية.



يجب ألا ننظر أبدًا إلى المرحلة الافتتاحية كونها التزامًا على العمل بالمشروع، ولكن تعد كل المراحل الافتتاحية إلزامية لجميع المشاريع.

- وبعد نظرة مفصلة على حالة المشروع بنهاية المرحلة، تكون المخاوف الأولية التي تنتاب الفريق القائد للبرنامج هي البحث عن أجوبة لثلاثة أسئلة:
- هل لا زال البرنامج أو المشروع عمليًا؟
- يجب أن يصل الفريق القائد للبرنامج إلى درجة الرضا عن طريق تحقيق المكاسب المخطط لها وفقًا للتوقعات وعدم تعدي التكاليف للميزانية المحددة.
- هل تعد الأولوية بالنسبة نفسها للبرامج أو المشاريع الأخرى؟
- يحدد الفريق القائد للبرنامج الأولوية النسبية لكل المشاريع الفعالة والمشاريع التي تأخذ التكاليف، المزايا وإمكانية توافر الموارد بعين الاعتبار.

- هل لا زال التمويل متاحًا؟
يجب أن يقرر الفريق القائد للبرنامج استمرار تمويل العمل في الوقت الذي يتم فيه استعراض جميع الالتزامات الأخرى. وفي بعض الظروف من الممكن أن يتم تأخير العمل من أجل توفير الأموال لبعض الأعمال الأخرى.
- بعد استعراض ناجح لهذه الأسئلة ووجود إجابات مستوفية لتلك الأسئلة يتم البدء في المرحلة الافتتاحية التالية ويتم اتخاذ قرار "البدء". وعلى الرغم من ذلك، من الممكن أن يقرر الفريق القائد للبرنامج واحدًا من ثلاثة خيارات أولية:
- الإقصاء: وهو إلغاء البرنامج أو المشروع والبدء في إجراءات الإلغاء فورًا من أجل تقليص الضرر الملحق.
- تعليق العمل: وهو عبارة عن وقف العمل بشكل مؤقت لفترة معينة. ومن الممكن أن يكون ذلك بسبب تغيير الأولوية، ونقل الموارد إلى برنامج آخر، أو بسبب القيود المالية أو طلب استعراض الاحتياجات الأساسية.
- الإعادة: وهو تكرير العمل الأخير أو العمل الإضافي بالمرحلة الحالية مع مراجعة كل من تعريف العمل ونطاقه وخططه.
- أيًا من هذه الخيارات سيؤدي إلى قرار "عدم استئناف العمل". وإذا كان القرار هو "الإعادة" لذا من المتوقع أن يتم اتخاذ الخطوة المناسبة على إثر أسباب هذا القرار ثم يتم تقديم البرنامج أو المشروع مرة أخرى لاستعراضه في الاجتماع المستقبلي للفريق القائد للبرنامج.
- من الممكن أن يتطلب الفريق القائد للبرنامج تحت ظروف معينة المزيد من العمل في إحدى المراحل قبل الافتتاح، متطلبًا إعادة بعض الخطوات، ولكن بدقة أكثر. وبالتعاقب من الممكن اتخاذ أحد القرارات لتعليق العمل كله حتى يتم تصدير أحد المشاريع الأكثر أهمية.

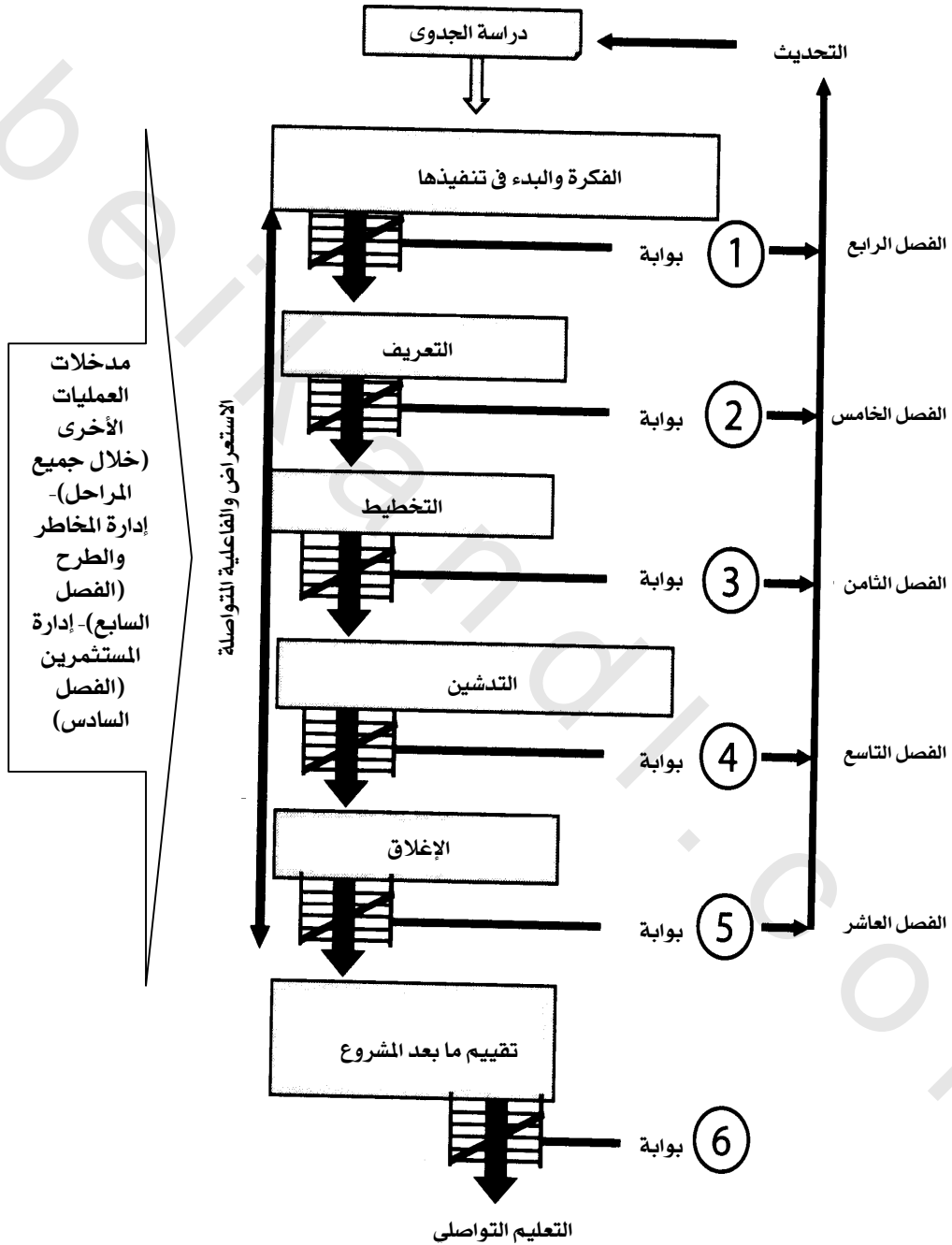
الخطوات الأساسية للنجاح THE KEY STEPS TO SUCCESS

تعد كل مرحلة من مراحل المشروع خطوة أساسية من أجل الوصول لنتيجة ناجحة. كما تعتبر كل مرحلة مستقلة بذاتها وفي الوقت ذاته تعد تلك المراحل مرتبطة ببعضها بطريقة منطقية. وفي السياق ذاته، هناك عمليتان أساسيتان لديهما تأثير ملحوظ على نجاحك منهن إدارة المستثمرين وإدارة المخاطرة والمشكلة.

يتم البدء في مرحلة دراسة الجدوى في المرحلة الأولية من أجل التمكن لتنفيذ القرار. ويجب أن يكون ذلك ملف مستخدم، قابلاً للاستعراض وموثقاً في المرحلة الأولية. وإذا كان يتم المضي قدماً بخطوات المشروع على عكس محتويات دراسة الجدوى فلا بد من اتخاذ قرار صائب لمواصلة المشروع. ومن الممكن أن تحتاج دراسة الجدوى نفسها إلى بعض التعديلات في حالة توافر المعلومات الجديدة. أن تأثير أي تغيير على دراسة الجدوى يجب أن يتم تقديرها كجزء من عملية الاستعراض والتوثيق.

كما يجب أيضاً الأخذ في الاعتبار وجود إجراءات آخرين يؤثرون في عملية نجاح المشروع، كل واحدة منهما لديها تأثير مستمر على أداء المشروع. في الوقت ذاته، تتلازم المخاطر مع كل المشاريع كما تعد إدارة تلك المخاطر أمراً مهماً جداً للنجاح حيث أنها تتطلب وجود اهتمام متواصل خلال جميع مراحل المشروع. ومن الممكن أن تتنوع الجهود في كل مرحلة، ولكن إدارة المخاطرة يجب ألا يتم تجنبها إذا كنت تسعى إلى نتيجة ناجحة. وعلى نحو مماثل، تحتل إدارة المستثمرين القدر نفسه من الأهمية؛ حيث يعد المستثمرون مصادر مؤثرة على التأثير والفشل في إدارتهم بفاعلية من الممكن أن يؤدي إلى كارثة.

سيتم فحص كل من الخطوات الأساسية، وخطوات مراحل المشروع، وإدارة المستثمرين فضلاً عن إدارة المخاطر بشكل أكثر تفصيلاً خلال الفصول القادمة.



الشكل 2.3: مراحل وبوابات المشروع

الملخص SUMMARY

يجب التأكد على أن يكون الفريق أدرك التالي:

- مراحل المشروع الست ومبادئ بوابات المرحلة
- كيفية استخدام بوابات المرحلة من أجل اتخاذ القرار
- الخطوات الأساسية من أجل نجاح المشروع