

# 4

## مفهوم المشروعات والشركات الناشئة

### PROJECT CONCEPTION AND START-UP

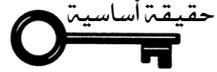
تنشأ أغلب المشروعات من فكرة مبدئية إما أن يأتي بها أحد العملاء أو تخرج من داخل المؤسسة. وعادةً ما تتزاحم مثل تلك الأفكار بحيث تفوق الموارد المتاحة لها أو التمويل المتاح لها إلى أن تتحول على أرض الواقع إلى مشروعات فاعلة. وتعد عملية الفحص الأولي ضرورية في حالة عزم المؤسسة على عدم الإسراف في استغلال الموارد، وعلى النجاح في تحقيق النتائج المرجوة. وقد يتطلب ذلك تقديم مقترح خطي مبسط، أو قد يخرج ذلك في صورة قرار إداري نستقي منه الفكرة المبدئية للعمل التجاري. ويفضل، على وجه العموم، اعتبار الفكرة المبدئية المستقاة للعمل التجاري القاعدة الأساسية لاتخاذ القرارات المطلعة.

#### انتقاء المشروع السليم SELECTING THE RIGHT PROJECT

وعادة ما يتخذ كبار المديرين قرار إطلاق مشروع ما من خلال فريق دعم المشروعات الذي يحتاج إلى إمدادك له بالبيانات الكافية التي ستساعده على اتخاذ القرار، حيث إن الانتقاء الخاطئ لمشروع جديد قد يؤثر سلباً على المشروعات العاملة المفعلة، كما قد يعجل بالفشل.

ثمة منهجان رئيسيان لإتمام عملية الانتقاء:

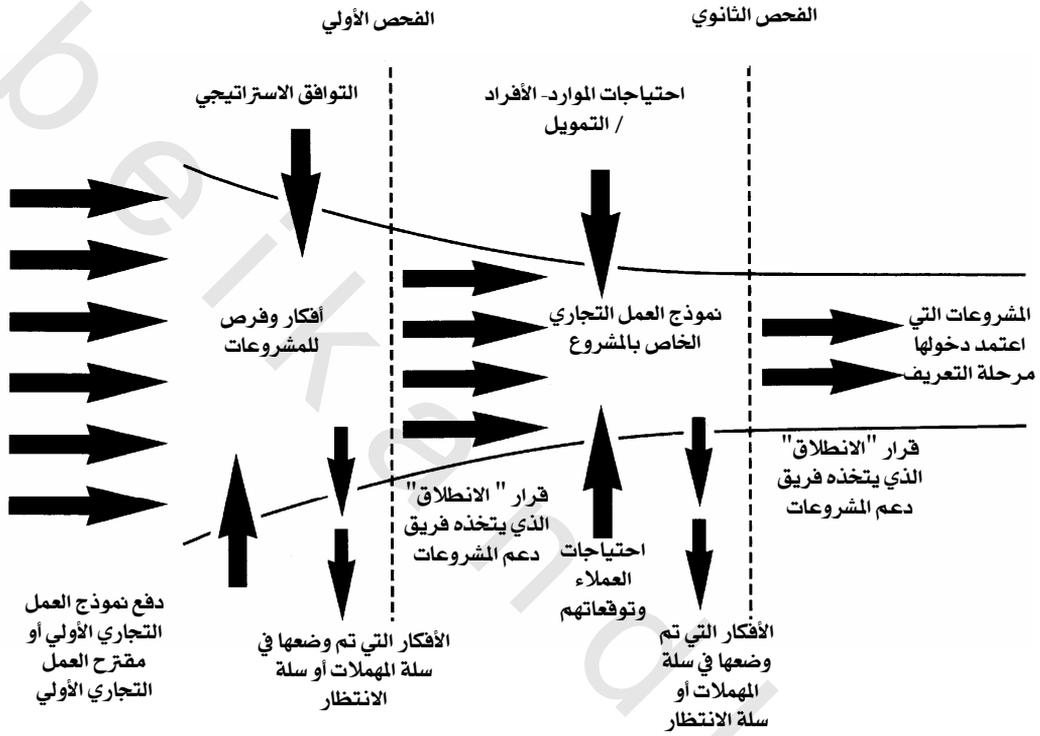
- نموذج يعمل على توليد بيانات كمية
- نموذج يعمل على توليد بيانات كيفية



لا بد لأي مشروع أو عمل تجاري مقترح أن يتوافق مع إستراتيجية العمل التجاري المعلنة حتى يضع فريق دعم المشروع المقترح في عين الاعتبار.

إذا أصبح المناخ ملائمًا، فإن الخطة الإستراتيجية ستكون مطلبًا رئيسًا حتى ينظر فريق دعم المشروع في مقترح مشروع أو فكرة عمل تجاري. وينبغي لكل مؤسسة أن يكون لها أسلوبها الخاص للقيام بذلك حتى تضمن أن حافظة المشروعات العاملة لا تتطلب تمويلات أو موارد أكثر من التي يمكن توفيرها من أجل إحراز النجاح.

ويوضح شكل 1.4 منهجًا واحدًا حيث يقوم فريق دعم المشاريع بإجراء الفحص الأولي لأفكار المشروعات والفرص المتاحة لها معتمدًا على نموذج أولي من نماذج العمل التجاري أو على أحد المقترحات الأولية المقدمة. أما بالنسبة للأفكار والفرص التي تم اعتماد إخضاعها لفحص أكثر دقة، يعمل الفريق الأساسي الأولي على إجراء تحليل كامل للاحتياجات والتوقعات التي تتعلق بها، كما يكون هذا التحليل مزودًا باستعراض لاحتياجات الموارد. وتستخدم هذه البيانات لخلق نموذج كامل من نماذج العمل التجاري للمشروع المقترح. ويراجع الفحص الثانوي الذي يجريه فريق دعم المشروعات نموذج العمل التجاري الكامل قبل فتح الباب أمام مرحلة التعريف. وفي كل عملية فحص، يتم إسقاط بعض الفرص تمامًا أو يتم وضعها في سلة "الانتظار" من أجل النظر فيها فيما بعد.



شكل 1.4: انتقاء المشروعات المناسبة

وأية عملية لانتقاء المشروعات تحتم على فريق دعم المشروعات أن يطرح بعض

الأسئلة:

- هل سيرفع المشروع المقترح الأرباح إلى الحد الأقصى؟
- هل سيحافظ المشروع المقترح على حصة السوق؟
- هل سيقوي المشروع المقترح من وضع السوق؟
- هل سيفتح المشروع المقترح أسواقاً جديدة؟

- هل سيوفر المشروع أقصى استغلال للموارد المتاحة، مثل الأفراد؟
- هل سيعمل المشروع على استغلال قدرات التصنيع المتاحة لأقصى درجة؟
- هل سيعزز المشروع صورة الشركة؟
- هل سيرفع المشروع معدل المخاطر التي تواجهها الشركة؟
- هل تتوافق حدود المشروع مع المهارات الحالية للشركة وخبراتها؟

ومن الممكن إنشاء النموذج بصورة أكثر فعالية عن طريق وضع أهمية أكبر على بعض العوامل دون غيرها مشيرين إلى قيمتها في المساهمة في أهداف الشركة أثناء ذلك الوقت. ومن الممكن تقديم قائمة مفصلة من العوامل على نحو مناسب اعتماداً على:

- التكنولوجيا،
- التسويق،
- التمويل،
- التصنيع،
- الأفراد،
- الإدارة.

ومن الممكن أن يترتب على ذلك قائمة طويلة من العوامل؛ الأمر الذي يعد إحدى مزايا هذا المنهج. وإذا تم إعطاء هذه العوامل بعد ذلك ثقلًا، من ثم يمكن الإتيان بنموذج معقد يحقق هدفًا في النهاية. كما يمكن تشغيل هذا النموذج أوتوماتيكياً باعتباره أداة تقوم على الشبكة العنكبوتية بحيث يعمل على تيسير تطبيق عملية تحليل الحساسية على أي عامل من العوامل.

إن لهذا الأسلوب بعض العيوب، حيث إن كل ما أدرج في القائمة:

- يبدو وأنه يتمتع بالقدر نفسه من الأهمية إن لم يتم تقدير أهميتها.
- يتمتع بدرجة مختلفة من المخاطر وعدم الاستقرار.
- يتمتع بدرجة مختلفة من التعقيد.

فضلاً عن أن القائمة قد تشتمل على أخطاء لم تكتشف، وأشياء مكررة، أو أمور يصعب تحديد كمها نظراً لافتقار البيانات. بيد أن هذا المنهج يتمتع بميزة تشجيعه لك تتمثل في طرح العديد من الأسئلة من أجل التحقق من صحة اختيار المشروع، كما يساعد فريق دعم المشروعات على اتخاذ قرار مطلع.



إن تباين الآراء داخل فريق دعم المشروعات يؤدي إلى اتخاذ قرارات أكثر فعالية، كما يتفادى القرارات الانفعالية أو غالباً غير المطلعة التي يتخذها فرد واحد والتي تختص بالمشروعات.

### نماذج كمية QUANTITATIVE MODELS

تركز أغلب النماذج الكمية على البيانات المالية من أجل دعم نموذج العمل التجاري. وتتباين البيانات التي تم توليدها بصورة كبيرة، ولكنها قد تشتمل على معلومات حول:

- عائد الاستثمار
- عائد صافي الأصول
- فترة التعادل واسترجاع رأس المال
- تكاليف المخاطر
- صافي القيمة الحالية أو المعدل الداخلي للعائد وكلاهما
- تحليل التكاليف والمنافع
- تحليل الحساسية
- بيانات السوق

لكل من الأساليب المالية مزاياها وعيوبها، لذا انتشر استخدام ما سبق أكثر من مرة. كلما يزيد توليد البيانات، كلما زاد تطلب وجود مجهود فيما بعد لإعادة التحقق من الأداء الفعلي وقياسه حينها ينصب التركيز على عمل المشروع.

ثمة منهج آخر لاستخراج صيغة تعتمد على معلومات رئيسة خاصة من أجل مقارنة الفرص المتاحة أمام المشروعات، فعلى سبيل المثال: للمشروعات التي تخلق منتجات وخدمات جديدة.

$$\text{مؤشر المشروع} = \text{إف} \times \text{بي} \times \text{إن} \times \text{دي} / 100 \times \text{سي}$$

بحيث:

إف = تقدير حجم المبيعات

بي = تقدير صافي ربح المبيعات

إن = احتمالية النجاح الفني

دي = عامل تخفيض الوقت

سي = تقدير التكلفة الإجمالية للمشروع حتى مرحلة الانتهاء منه.

إن عامل تخفيض الوقت هو معيار ترجيحي يعتمد على التنبؤات بتحقيق نتيجة مثمرة من حسن استغلال الوقت لمواكبة تقديرات المبيعات بدءاً من 1 (في الوقت المناسب) إلى 0 (لم يتنه العمل فيه). فإن هذا الأسلوب غير متعسف، ولكن ناهيك عن استخدام وحدات مشتركة، فمن الممكن له أن يكون أداة إضافية نافعة يمكن تكيفها حتى تناسب أنواعاً عديدة من الأعمال التجارية. وبالطبع، شأنه شأن العديد من هذه المناهج، يتطلب فيه تطبيق حكم الفريق.

وتعتمد العديد من المؤسسات على حسابات عائد الاستثمار، وعلى عائد صافي الأصول من أجل اتخاذ القرار. ويقترح من أجل عمل المشروع استخدام تحليل التكاليف والمنافع باعتباره نوعاً من الممارسات الجيدة. ولكن لا يوفر تحليل التكاليف والمنافع الشعور بالحجم المطلق وبالمنافع التي تتحقق من المشروعات الأخرى إلا إذا تم

تقديم نوع من أنواع أنظمة الترجيح حتى يتم أخذ الحجم النسبي، والتكاليف، أو المدة المطلوبة لإتمام المشروع في الاعتبار. ومن الممكن إتباع أسلوب بسيط لتقييم المشروعات اعتماداً على المنافع عن طريق استخدام المصفوفة الموضحة في شكل 2.4.

منخفض	3	3	2
متوسط	3	2	1
مرتفع	2	1	1
	مرتفع	متوسط	منخفض

ملحوظة: إن العدد المكتوب داخل كل صندوق من صناديق المصفوفة هو المجموع الممنوح لكل مشروع من المشاريع المثلة في الصناديق. ومن أجل مقارنة المشروعات ببعضها البعض، قم بجمع المجموع المكتوب داخل كل مصفوفة منافع مستخدمة في التحليل. انظر الجدول أدناه. فإن أعلى مجموع غالباً ما يكون مجموع المشروع الذي يتوقع له النجاح بتحقيق أقصى درجات المنفعة للعمل التجاري.

المنفعة  
مالية، وفنية، وتشغيلية، وتسويقية، عمل تجاري

انتقاء المشروع - تحليل المنفعة						
المصدر من مصفوفة المنفعة					المشروعات	
المجموع	عمل تجاري	تسويقية	تشغيلية	فنية	مالية	رقم
10	2	1	2	2	3	A
12	2	3	2	3	2	B
8	1	1	3	2	1	C
13	2	3	2	3	3	D
10	2	1	3	2	2	E
14	3	2	3	3	3	F
10	2	1	2	2	3	G

ينبغي اختيار مشروع "إف" بينما يجب مراجعة كل من مشروع "بي" و "دي" قبل اتخاذ القرار.

### شكل 2.4: مصفوفة منفعة التكاليف

قم بتخصيص مصفوفة لكل من المنافع الآتية، و قم بإضافة آخرين حسب الطلب:

- المالية.
- الفنية.
- التشغيلية.
- التسويقية.
- تتوافق مع إستراتيجية العمل التجاري.

وعلى نحو متبادل، يسهل اندماج هذا الأسلوب وتعزيزه باعتباره نوعًا من أنواع الحسابات المجدولة من أجل تصنيف المشروعات المتاحة كلها واستخراج مجموع كلي للتصنيف لكل مشروع لإظهار أيهم يتمتع بأقل التكاليف وأيهم يحقق أكثر المنافع. وتعد كل هذه الأساليب وغيرها وسيلة إرشادية فحسب تقوم على أساس البيانات المتاحة، ومن المحتمل أن يتم التشكيك في أكثرها على أية حال لأنها تعتمد على التكهّنات والتقديرات مع وجود قيم غير معلومة أحيانًا. وكلما زاد استخدام الأساليب، كلما تحسنت فرصة اتخاذ القرار أمام فريق دعم المشروعات. وغالبًا ما يشتمل نموذج العمل التجاري على كل من البيانات الكيفية والكمية من أجل المضي قدمًا في صنع القرار.



إن الأمر المهيمن الرئيس هو أن نموذج العمل التجاري يعد الميثاق الأساسي للمشروع، كما يجب على فريق دعم المشروعات أن يعيد النظر فيه بصفة منتظمة، وأن يراجعها، وأن يحدثه، وأن يعيد عملية اعتماده.

وعندما يزيد توفر المعلومات المتاحة من خلال المشروع، قم باستكمال البيانات وتعزيزها في نموذج العمل التجاري. انتبه لإدارة التهيئة، وسجل المراجعات أو أية إضافات تجرى. ومن المهم أن يرجع فريق دعم المشروعات دائمًا إلى المراجعة الأخيرة عند الرجوع مرة أخرى إلى قراره.

استخدم قائمة التدقيق حيث إنها دليلك للمدخلات المطلوبة من أجل انتقاء المشروع.

## قائمة التدقيق رقم 3- مدخلات انتقاء المشروع

## CHECKLIST NO 3 – INPUTS TO PROJECT SELECTION

- نمو الربح المحتمل
  - عائد على الاستثمار
  - عائد على صافي الأصول
  - فترة التعادل واسترجاع رأس المال
  - تكاليف المخاطر
  - صافي القيمة الحالية، والمعدل الداخلي للعائد أو أحدهما
  - معدل المنافع / التكاليف
  - تحليل الحساسية
- التغيير لحصة السوق
  - الحفاظ على وضع السوق الحالي
  - دعم وضع السوق
  - فتح أسواق جديدة
- التغيير لمستوى المخاطر
  - مخاطر فنية
  - مخاطر تتعلق بالجدولة
  - تعطيل العمل بالمنظمات
  - الأثر الواقع على قاعدة العميل الحالي
  - الخطر الناجم من عدم إجراء البرنامج أو المشروع
  - لم نفعله الآن؟
- استغلال قدرات التصنيع المتاحة لأقصى درجة
- الحاجة إلى قدرات تصنيع جديدة
- استغلال للموارد المتاحة، مثل الأفراد لأقصى درجة

- الحاجة إلى عدد إضافي من الأفراد والمهارات أو أحدهما
- تحسين الصورة العامة للمؤسسة وتحسين سمعتها
- تحسينات تتم على الثقافة الداخلية للمؤسسة
- القضاء على العمليات التجارية الحالية أو تحسينها
- التحول إلى الإرضاء الوظيفي
- خفض العبء الإداري

### عملية إطلاق عمل تجاري جديد THE START-UP PROCESS

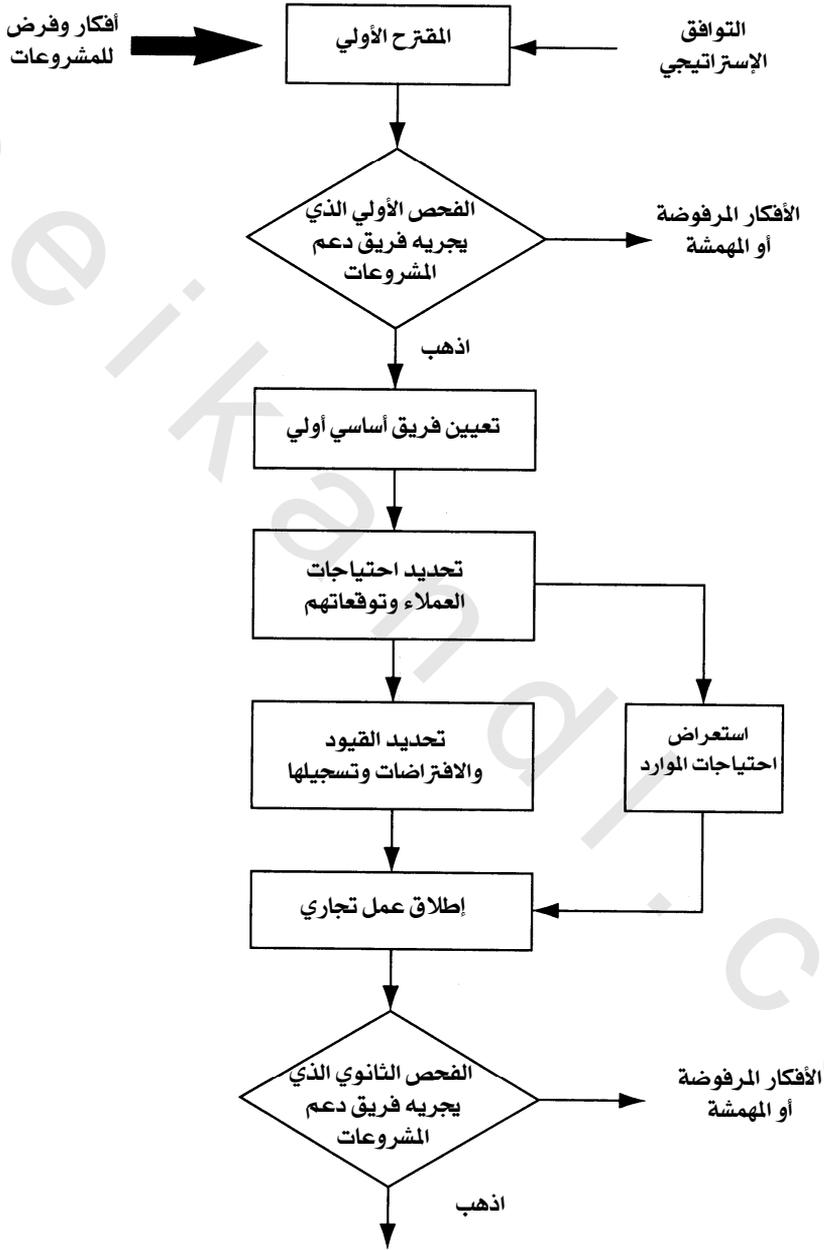
إذا كنت متحمسًا وحريصًا على الانخراط في بعض الأنشطة، فمن الحكمة أن تقوم بمراجعة المعلومات التي يمكن لك الآن جمعها حتى تضمن عدم انطلاق المشروع في الاتجاه الخاطئ. وفي هذه المرحلة، ستكون قد أوضحت:

- من هو راعي مشروعك؟
- من هو العميل ومن هم العملاء الثانويون الممكنون؟
- من سيستخدم النتائج؟
- فريق المشروع الأساسي والمبدئي - أو المرشحون المحتملون
- الأفراد الآخرون الذين يمكن لهم التأثير في المشروع - المتفجعون

ستركز مجهوداتك وسيركز عمل الفريق الآن على جمع المعلومات من هذه المجموعة من الأفراد من أجل إطلاق المشروع. (انظر الشكل 3.4)

### احتياجات العملاء وتوقعاتهم CUSTOMER NEEDS AND EXPECTATIONS

ويطلق تعريف احتياجات العملاء عملية ستسمح لك في النهاية بإنتاج المخرجات التي صممت خصيصًا لتفي بتوقعات العميل. بمجرد استيعابك للاحتياجات بشكل جيد، يمكنك أن تأتي بالمتطلبات التي ستدفع بعملية التخطيط إلى الأمام.



اعتماد المشروع وفتح بوابة مرحلة التعريف

شكل 3.4 عملية إطلاق عمل تجاري

وربما يتسبب العمل مع عملائك في تثبيط الهمم. ففي بعض الأحيان، ستحتاج إلى أن ممارسة مهارات الاتصال الخاصة بك من أجل بناء علاقة جيدة تقوم على الصراحة بحيث يساهم ذلك في مضي المشروع قدمًا حتى يحقق النتائج المتفق عليها. فإن إخراج بيان للاحتياجات يعد نتاجًا لشراكة تجرى بينك وبين عميلك. ومن ثم، فإن ذلك يضع على عاتق العميل أن يدخل في الشراكة بنية جادة تعتمزم على المساهمة الشفافة وعلى عدم الاعتماد على خطط خفية.



إن لم تفهم احتياجات عميلك وتوقعاته، سيكون نموذج العمل التجاري الذي تقدمه معيبًا.

إن اكتشاف احتياجات العميل سيسمح لك في النهاية بإنتاج قائمة للمخرجات التي صممت خصيصًا لتفي بتوقعات العميل. بمجرد استيعابك للاحتياجات بشكل جيد وبمجرد التحقق منها مع العميل، يمكنك أن تأتي بالمتطلبات التي ستدفع بعملية التخطيط إلى الأمام.

يمكنك وضع خطة مفصلة رائعة، ولكنها لن تعوض الاحتياجات التي ساء فهمها أو المتطلبات التي لم يتم الوفاء بها من أجل تلبية هذه الاحتياجات. فإن استيعاب احتياجات العميل يعد من الحد الأدنى للمتطلبات من أجل إرضاء العميل. وثمة توقعات إضافية دائمة في قائمة الأمنيات الخاصة بالعميل التي نأمل تحقيقها.

قد تتضح هذه الاحتياجات ولكن غالبًا ما تكون غير واضحة لك في بادئ الأمر حتى تظهر لك فجأة فيما بعد على أنها أمر يخاف منه، و"يصعب التحكم فيه" وغالبًا ما يغضب خطط المشروع العديدة.

وعلى نحو مفاجئ، سيكتشف بعض العملاء احتياجات عديدة من بين الإمكانيات،

وتلك الاحتياجات تصبح جلية مع تقدم العمل. وكثيرًا ما يصرح العملاء بما لا يحتاجونه دون فهم حقيقي لاحتياجاتهم!

يتحتم عليك أن تبذل مجهودًا خاصًا وأن تخصص وقت لـ:

- فهم العميل - اكتشاف الأولوية، وأهمية الأنشطة الأخرى؛
- فهم بيئة العميل التي يجب أن يعملوا فيها؛
- مساعدة العميل على فهم "الاحتياجات" الحقيقية وتجنب "الأمنيات؛"
- استغلال المهارات السياسية - فلا يتساوى العملاء جميعهم، كما أن بعض الاحتياجات يصعب تلبيتها؛
- إظهار كفاءةك الفنية وإدراكك لاحتياجاتهم الفنية؛
- تحويل الاحتياجات التي لم يتم تعريفها بشكل جيد إلى حلول عملية؛
- احتفاظ بفكر متفتح ومنهج مبتكر؛
- تحليل الإشارات المختلطة التي تستقبلها من خلال التأثيرات الشخصية على الاحتياجات؛
- محاولة إبراز التوقعات المستترة.

إن الهدف الذي ينبغي لك أن تقصده في هذه المرحلة هو تحويل المعلومات التي تستقبلها إلى بيان واضح للاحتياجات بحيث يمكنك إرجاعه للعميل من أجل التحقق منه والموافقة عليه لتفادي الغموض. وبعد ذلك، سيكون كل منك والعميل على استعداد للتعاون بصورة كاملة من أجل إنجاح المشروع في النهاية.

تجنب الوقوع في هذه الفخاخ المحتملة:

- 1- لا تعرض اللامعقول حينما يكون المعقول مناسبًا - تجنب السعي المحموم وراء الكمال الفني الذي قد يتعدى قدراتك الحالية أو وضعك الحالي المعلوم. تأكد من أن العميل يفهم الخطر الناجم عن اللجوء إلى الحلول البراقة.
- 2- أثر مرشح الانحياز - يسهل عليك تجاهل الاحتياجات التي لا تستطيع أن تجد لها حلولًا يسيرة لأنها تقع خارج نطاق خبرتك أو معرفتك.

- 3- الاحتياجات الديناميكية- فإن احتياجات اليوم ليس بالضرورة أن تكون هي احتياجات الأسبوع المقبل نفسها، أو الشهر المقبل نفسه، أو السنة المقبلة نفسها. لذا قم باكتشاف الاحتياجات المتوسطة الأجل والطويلة الأجل أيضاً.
- 4- تجاهل الاحتياجات- هل يفترق أحد العملاء إلى المعرفة (أو هل يتصف العملاء بقصر النظر فحسب) التي تحدد فهمهم لما يحتاجونه فعلاً على المدى المتوسط أو الطويل؟
- 5- خلط احتياجات العديد من العملاء. خذ حذرک من تجنب "المستوى الأكثر تدنٍ" من الاحتياجات، ولكنها لاتزال ذات أهمية بالنسبة لبعض العملاء، فتهدى في حفرة مظلمة عندما تقوم بالتركيز على الاحتياجات العالية المستوى. فإن التهاون المريح للاحتياجات يشكل خطراً على المشروع وسيدخل المشروع حتماً في الكثير من المشكلات لاحقاً.
- 6- الترشيح الانتقائي - تجنب فصل الاحتياجات التي لا تبدو ممتعة، أو لا تمثل تحدياً فنياً، أو التي قد تكون غير مربحة، حيث إن إرضاء العميل يتصدر قائمة أهدافك.
- 7- منهج "أنا أعلم ما تحتاج" - لا تخبر أي عميل مطلقاً أنك تعلم أفضل منهم. استخدم مهارات التواصل الخاصة بك بشكل فاعل حتى تساعدكم على فهم احتياجاتهم.
- تذكر أن أغلب العملاء يعلمون دائماً ما لا يحتاجون إليه بعد رؤيته، وأي عمل يحاول القول بأنه يعلم بالضبط ما يحتاج يكون مخطئاً في أغلب الأحيان.

### "عقد" مع العميل THE CUSTOMER "CONTRACT"

وبصفتك مديرًا للمشروع، فمن واجبك أن تحول علاقتك مع العميل إلى صورة من صور العقود. فغالبًا لا يكون ذلك مستندًا رسميًا يوقع عليه الأطراف جميعها، ولكنه يكون نوعًا من أنواع التفاهم. وإنه لأمر لائق أن تقوم بتوثيق صورة من صور

الاتفاق تشتمل على الالتزامات المفروضة عليك وعلى العميل على أن يركز هذا الاتفاق على تحقيق النتائج المتفق عليها. وسيدفعك ذلك إلى تحديد الأدوار والمسؤوليات الخاصة بكل أطراف العقد من أجل إنجاز العمل بالمشروع.

ولا يكون النجاح ممكنًا إلا إذا قام كل فرد من الأفراد المشتركة بالوفاء بمسؤولياته، وإذا لم يطالب العميل بممارسة حقه في التصرف باستقلالية تامة. فيجب عليك أن تلبى مطالب العميل منتبهًا للثلاثة قيود التي قد تقيد المشروع وتتمثل في: حدود العمل، والتكلفة، والجدولة. ويعد ذلك ممكنًا إذا تصرف العميل فورًا وقت الضرورة لحل المشكلات ولمنح الموافقات، حيث يحدث التأخير، وزيادة التكلفة بسهولة إذا كانت استجابة العميل بطيئة مما يدل على أن العميل لا يبدي التزامًا بإتمام المشروع في الوقت المحدد له.



يعتمد النجاح بشكل كبير على تفهم عميلك لعملية إنجاز المشروع التي ستستخدمها وعلى الموافقة عليها، كما يجب دمج ذلك مع أسلوب عمله، حيث سيترتب على ذلك تجنب العديد من العوائق المحتملة.

#### قائمة التدقيق 4 - أسئلة لصالح العميل

#### CHECKLIST NO 4 - QUESTIONS FOR THE CUSTOMER

- ما هي التغييرات المحددة؟ تغيير في العملية أم في السلوك؟
- هل تعد هذه الأمور "علاجاً سحرياً" أم قفزة كمية؟
- ما الاحتياجات التي يؤمن العميل بأهميتها؟
- هل يوافق العملاء جميعهم على ذلك؟
- هل تم الفصل ما بين الاحتياجات الرئيسة والأمانى؟

- هل تم عرض الحلول التي سبق تحديدها بالفعل؟
- هل تم تحديد مدى إدراك المستخدم النهائي للاحتياجات؟
- هل تم تقسيم الاحتياجات إلى احتياجات أولية، ثانوية، وآمال وإدراجها في قائمة؟
- هل تصدرت هذه القائمة الأولويات وتم الحصول على موافقة العميل عليها؟
- هل تستطيع تحويل المعلومات إلى بيان بالاحتياجات؟
- هل تستطيع استخدام تحليل الاحتياجات في استخراج بيان بالمتطلبات؟
- هل سيوافق العميل على بيان المتطلبات الذي ستأتي به؟

قم ببناء قائمة التدقيق من مشروع لآخر عن طريق إضافة أسئلة إضافية للقائمة. ستحتاج إلى جزء كبير من هذه البيانات حينما تصل إلى الخطوة التالية الرئيسية الخاصة بتعريف المشروع.

### إرضاء العميل CUSTOMER SATISFACTION

عليك إدراك أن توقعات العميل تتعلق بشكل مباشر بإرضائه. ولسوء الحظ، ثمة درجات مختلفة لمدى تحقيق الإرضاء تتعلق بمدى إدراك العميل لفهمك لتوقعاته، والأهم أن تلبي توقعاتهم في النتائج التي تم التوصل إليها. إذا لم تف بتوقعات العميل فيما يتعلق بالالتزام بمستوى الجودة، وبالميزانية المحددة، وبحدود المشروع، وبمواعيد التسليم، وبمستوى الأداء، فلن تواجه سوى شكاوى العميل. فمن المحتمل أن تفقد هذا العميل في المستقبل، الأمر الذي سيكون له وقع سيئ على المؤسسة وعلى تاريخك المهني! فعلى سبيل المثال، يصعب إقناع العميل المتذمر بقبول زيادة في التكلفة.

كما يتوقع العملاء منك ومن فريق المشروع أن يقدموا لهم الخدمات بكفاءة مهنية عالية. فيجب أن تتأكد أن الأفراد الأكفاء أصحاب الخبرة والمهارات المناسبة الذين تم تكليفهم بالعمل في المشروع يعملون ويتصرفون بأسلوب متعاون وودود، كما أنهم يظهرون حرصًا كبيرًا على الوفاء بتوقعات العميل.

تعامل دائماً مع عميلك بمحمل الجدد حيث قد يوصم مشروعك بالفشل إذا لم يستغل العميل المخرجات، أو تهاون في استغلالها، أو حتى أساء استغلالها تماماً.

### تحديد ما يقيد المشروع IDENTIFYING THE PROJECT CONSTRAINTS

ففي بيئة العمل التجاري اليوم، من النادر أن يتم توفر الموارد، والتمويل، والوقت بلا حدود من أجل إتمام العمل. فقد يحصد المشروع منافع قليلة جداً إذا قمت بتوفير النتائج في الوقت الذي تغيرت فيه المتطلبات أو احتياجات السوق بشكل كبير. إذا كانت النتيجة التي أخرجها المشروع توفر خدمة عمل تجاري جديد للآخرين، سيكون خبراء التسويق قد قاموا باستخراج نموذج للعمل التجاري مزود بتنبؤات بتنامية السوق المحتملة. سيكون هذا النموذج قد قام أيضاً بتحديد بعض المواعيد الهامة الخاصة بالتنفيذ الفاعل من أجل استغلال ما لدى العمل التجاري من إمكانات. وسيسأل فريق دعم المشروعات حتماً أسئلة عديدة عن المواعيد المحتملة والرئيسية التي يمكن فيها استقبال المنافع التي حققها العمل التجاري. وإذا تم إشراك العملاء أيضاً، من المحتمل أن يكونوا قد قاموا بخلق التوقعات التي ستنتفع عملهم التجاري.

#### تعريف

القيد: هو وضع أو ظرف أو حدث محدود يفرض حدوداً على عملية إنجاز المشروع وعلى النتائج المتوقعة.

ومن المهم، في هذه المرحلة الخاصة، باتخاذ القرار أن تقوم بتحديد القيود التي تحول دون إتمام المشروع، حيث إن عدم تحديد قيد هام أو تجاهله قد يكون له عواقب مدمرة فاجعة.

وتتغير باستمرار احتياجات العمل التجاري واحتياجات السوق. وحتى في إحدى المشاريع الداخلية، قد ينجم عن الإتمام المتأخر للمشروع أن يخلص الآخرون إلى

- أن العمل بأكمله كان تضييعًا للوقت بسبب ظهور متطلبات جديدة. فيمر المشروع بمرحلة "تغيير المسار"، كما ستواجه فكرة أن المشروع لا نهاية له على الإطلاق، وستقع في شرك اكتساب شرعية "مدير مشروع لا نهاية له." وعادةً ما تصنف القيود كالتالي:
- مالية- تكاليف المشروع، وتكاليف رأس المال، وتكاليف الخامات، والريع، والموارد.
  - بيئة- أوضاع إدارية، وبيئة العمل، والعمليات.
  - الوقت- وقت تسليم النتائج، والتاريخ الهام عندما نحتاج إلى النتائج.
  - الجودة- الحدود، والمواصفات، والمقاييس التي سيتم تحقيقها.

ابدأ ببناء مكتبة من قيود المشروعات والبرامج التي تواجهها أثناء عملك بالمشروع وقم باستخدامها باعتبارها قائمة للمراجعة. إن تحديد القيود هو نشاط جماعي يقوم به فريق العمل، ويجب أن يشتمل على بعض المنتفعين الرئيسيين. حينما تستكمل قائمة القيود، قم برسم جدول كما هو موضح في شكل 4.4، واحصل على موافقة بالإجماع على مستوى الأثر الذي قد يعتمد على المعرفة الحالية. قم بتخصيص أثر كبير ومتوسط وبسيط لكل قيد.

قم بتسجيل أسماء أعضاء الفريق المكلف بمسئولية المراقبة. التركيز سينصب على القيود ذات الأثر الكبير والمتوسط تمامًا مثل المخاطر (انظر الفصل السابع)، ولكن قد يتغير الأثر، لذا لا تتجاهل القيود ذات الأثر البسيط. ثمة مسألة عامة ألا وهي تحديد الافتراضات على أنها قيود، ومن ثم من المهم تعريف القيد بعناية. فعلى سبيل المثال، دائمًا ما يعد تخصيص ميزانية لأحد المشاريع في هذه المرحلة المبكرة افتراضًا. فبدون أي تخطيط، لا يمكن استخراج التكاليف والميزانية.



إن القيود هي عوائق تحول دون تحقيق النجاح، لذا قم بالتركيز على الإتيان باستراتيجيات تحايلية للتعامل مع كل القيود الرئيسة تعمل على تخفيف حدتها.

مسئولية المراقبة	الأثر			اسم القيد
	بسيط	متوسط	كبير	
				<b>قيود مالية</b>
				يجب ألا تزيد تكلفة المشروع عن مبلغ بعينه
				تقتصر ميزانية رأس مال المشروع على مبلغ بعينه
				أعضاء الفريق الرئيسيون يتواجدون بدوام نصف كامل فحسب
				لن يكون لبعض أعضاء الفريق خبرة فنية ذات صلة
				لدى العميل عدد محدود من العاملين ذوي خبرة ذات صلة لدعم فريق المشروع
				الميزانية المخصصة لتخصيص أماكن لفريق عمل المشروع محدودة
				إن قائمة موردي الخامات المعتمدة محدودة
				<b>قيود بيئية</b>
				لدى بعض أو كل كبار المديرين خبرة ومعرفة محدودتان أو أحدهما بعمليات إدارة المشروع
				كبار المديرين ليسوا على وفاق لإطلاق المشروع
				يتم منع العمل لوقت إضافي وسيلزم فريق العمل بالعمل في ساعات العمل الرسمية
				<b>قيود الوقت</b>
				إدارة التسويق حددت مواعيد إتمام المرحلة
				تم تحديد موعد التسليم لإدارة المبيعات قبل تطوير الخطة.
				وعد العملاء الرئيسيون بالإتاحة قبل اعتماد الخطة.
				<b>قيود الجودة</b>
				إن ظهور تغيرات في حدود المشروع خارج نطاق السيطرة أمر حتمي بسبب كل ما هو غير معلوم عن المشروع.
				إن مقاييس الجودة الخاصة بالعميل أصبحت غير مقبولة
				سراجع العميل المواصفات أثناء المضي قدماً في المشروع.

شكل 4.4: جدول إدارة القيود

وسمة أخرى من سمات القيود العديدة هي أثرها على جدول المشروع. فقد تؤثر بعض القيود حقاً على العمل في مراحل بعينها، ويجب تحديد كل أثر محتمل وتسجيله في وثائق الجدولة. ومن المهم لعضو فريق العمل المسئول عن مراقبة كل قيد أن يراجع الخطة قبل أن يعتمدها فريق دعم المشروعات وأن يحدد الآثار المحتملة.

إن الفريق يمكنه تحديد فيما بعد أساليب التحايل إن أمكن استخراج أي منها وإدراجها في الخطة.

تحتاج إلى اكتشاف كل منها مع المتفاعلين الرئيسيين من أجل جمع المعلومات التي تحتاجها لضمان النجاح. وغالباً ما ستجد العميل غير قادر على الرد على أسئلتك مبرراً أنه يقع على عاتقك كشف الإجابات حيث يعد ذلك جزء من العمل في المشروع.



من الضروري مراجعة القيود في كل بوابة من بوابات المراحل على الأقل. ومع تغير الأوضاع المناخية، ربما تظهر قيود جديدة بينما من الممكن أن يتغير أثر القيود القديمة.

أرجع إلى الفصل السابع، لمزيد من النقاش حول القيود والمخاطر.

### الافتراضات ASSUMPTIONS

إن الافتراض هو "تخمين" مثقف يقوم على المعلومات التي يفترض صحتها في غياب أي يقين. وبتخصيص ميزانية يخلق الاعتقاد بأنه ثمة مصادر تمويل مناسبة تسمح بإتمام المشروع في الموعد المحدد لذلك. ولا يعتمد هذا الافتراض على أية خطة أو على أي تقدير لميزانية مطروحة، ولكنه يعد من الواضح حسبة تمت "على ظهر ظرف". ولكن إذا احتجت أن تقوم بتعديل حدود المشروع وبأقلمة الجدول حتى يواكب الميزانية المحددة، ويصبح ذلك قيداً حقيقياً.

إن الافتراضات هي مصادر محتملة للعوائق المستقبلية، لذا تأكد أنك تقوم بتسجيلها الآن وفي المستقبل حيث يظهر منها المزيد.

وفي إحدى مراحل المشروع، ينبغي أن تثبت صحة كل افتراض وإلا ستتحول إلى مشكلات يتحتم حلها. ولا نستطيع أن نتخذ من الافتراضات ذريعة للفشل في مهمة ما حيث إما أنك أو أحد غيرك قد نسيت أن ذلك الفشل تم افتراضه وأنه لم يسجل قط. يجب تقييم الافتراضات من وجهة بعيدة المدى عن طريق طرح سؤالين لكل افتراض:

- لأي مدى نحن واثقون أن تلك الافتراضات صحيحة؟
- وإذا ثبت صحة الافتراضات، ما العواقب التي من المحتمل أن تعود على المشروع؟

بإجابة هذه الأسئلة، من الممكن أن تقيم الأثر الواقع على المشروع، بدءًا من الأثر الكبير (الذي يشكل خطرًا على إتمام المشروع بنجاح في الوقت المحدد) إلى الأثر الثانوي (الذي لا يعتد به). ووفقًا لمستوى الثقة والأثر، يمكنك تحديد ما يلزم اتخاذه الآن أو ما يجب مراجعته في تاريخ لاحق. ويشير الثقة في صحة الافتراض أننا لا نحتاج إلى مزيد من التحليل، بينما تحتاج الثقة القليلة أو الأثر العالي مزيدًا من التحليل، ويحتمل أن تصبح مثل تلك الافتراضات من المخاطر.

ومن المهم أن يتم إعطاء فريق دعم المشروعات ملخصًا عن التحليل وعن الافتراضات التي طرحت حتى يتسنى لنا مساعدته على اتخاذ القرار. ومن اليسير في ظل مناخ يشجعك على المضي قدمًا في المشروع أن تتجاهل الافتراضات وأن تتبنى وجهة النظر الآتية: "ستعامل مع ذلك فيما بعد."



إن الافتراضات التي يتم تجاهلها تصير حتمًا مشكلات يجب حلها حتى لا تؤثر على تقدم المشروع.

## المراجعة والتحكم REVIEW AND CONTROL

إن القيود والافتراضات التي تم تحديدها في مراحل مبكرة من مشروع ما لا تثبت أبداً. وأثناء تقدم العمل بالمشروع، سيثبت مدى صحة أو خطأ الافتراضات، وقد تتغير القيود بشكل كبير. ونظراً لتشابه هذه الملامح الخاصة بالمشروع مع المخاطر، يجب أن تعد نفسك على التصرف فوراً من خلال إعداد الخطط التي تخفف من حدتها، أو خطط الطوارئ، أو إستراتيجيات التحايل، أو من خلال مراجعة الخطط والجدول أو حتى حدود المشروع. فإن تسجيل القيود والافتراضات لا يكفي حيث يجب تتبعها ومراقبتها على مدار دورة الحياة الكاملة الخاصة بالمشروع مع مراقبة دقيقة لآثارها في تنفيذ الخطة وعند استخراج خطط عمل مناسبة. هذا هو مكون ضروري لعملية التحكم ( انظر الفصل التاسع).

بمجرد أن ينتهي المشروع، سيطلب منك إجراء تقييم ما بعد المشروع. ويشتمل ذلك على مراجعة المخاطر والمشكلات وإدارتها أثناء المشروع. وفي الوقت نفسه، تأكد من أنك تقييم الافتراضات والقيود بالطريقة نفسها، وقم بمراجعة كيفية إدارتها. قم بتقييم ما اتخذ من إجراءات في مرحلة التحديد، والتحليل، والدمج، والمراقبة، والتحكم مع مراعاة الدقة، والفعالية، والتوقيت. ستعمل البيانات الناجمة عن التقييم والمراجعة على تحسين إدارة المشروع في مؤسستك وستسهم في تحقيق نتائج مثمرة.

## الاجتماع الأول THE KICK-OFF MEETING

قم بعقد الاجتماع الأول. وهذا الاجتماع هو اجتماع فريق العمل لأول مرة مع الأشخاص الرئيسيين الآخرين الذين يهتمون بالمشروع. إنها فرصة لتظهر قدرتك في قيادة فريق عمل المشروع. ويعد الإعداد الجيد في غاية الأهمية من أجل تحقيق أهداف الاجتماع. تجنب الخوض في التفاصيل في هذه المرحلة، حيث سيتم ذلك فيما بعد. فإن التركيز على وجهة واحدة وتناولها بالتفصيل سيغير مسار الاجتماع ولن يحقق الهدف الذي عقد الاجتماع من أجله.

ينبغي لراعي المشروع أن يرأس الاجتماع ويفتحه ليقوم بشرح السياق الإستراتيجي للمشروع المقترح. اشرح أهمية المشروع الآن، وقيمته إذا قورن بالمشروعات الفعّالة الأخرى. فإن الهدف هو اكتساب أكبر كم ممكن من المعلومات في هذه المرحلة عن طريق طرح الأسئلة.

قم بإعداد جدول للأعمال لإعطاء الحضور وقت للإعداد، احتفظ بأقل عدد من الحضور في القائمة. وما يلي بعض الأسئلة التي يمكن الاستفسار عنها في الاجتماع الأول:

### الخلفية BACKGROUND

- ما سبب ضرورة المشروع؟
- ما المشكلة الرئيسة أو الفرصة التي يتناولها المشروع؟
- هل تم اكتشاف الموقف الحالي وفهمه؟
- هل تم استخراج بيان المتطلبات من قائمة الاحتياجات؟
- هل هذه مشكلة قديمة؟
- كم من الوقت استغرق وجودها؟
- من الذي أراد تغيير الوضع؟
- هل تم إجراء محاولات (أي مشروعات) سابقة تتناول هذه المشكلة؟
- ما المعلومات المتاحة عن المحاولات السابقة لإصلاح الأوضاع؟
- ما الافتراضات التي قدمت؟

### السياق CONTEXT

- هل يتماشى المشروع مع إستراتيجية المؤسسة الحالية؟
- هل سيشكل المشروع جزءاً من سلسلة من المشروعات والبرامج المتصلة ببعضها؟
- ما هو الجدول الزمني للمشروع؟
- هل هناك موعد رسمي معين خاص بالحصول على النتائج؟
- هل ستكون النتائج ذات قيمة بالنسبة لعميل آخر أو لجزء من المؤسسة؟

**المنهج APPROACH**

- هل تم تحديد وتحليل جميع الاحتياجات؟
- هل تم الاتفاق على بيان للمتطلبات؟
- هل هناك حلول تم تحديدها من قبل؟
- ما تلك الحلول؟
- هل هناك خيار أفضل وآخر أقل سوءاً؟
- هل ثمة وقت كافٍ لاكتشاف أكثر من خيار؟
- هل هناك نقاط معلومة يتم الرجوع إليها عند مراجعة المشروع غير بوابات المراحل؟
- ما المهارات المتخصصة التي من المتوقع أن تكون مطلوبة لعمل المشروع؟

**الأهداف OBJECTIVES**

- هل مخرجات المشروع الأولية معلومة؟
- ما الذي يحتاجه العميل ويرغب فيه، ويتمنى الحصول عليه من المشروع؟
- هل من الممكن تعريف المخرجات بوضوح، وهل من الممكن تحديدها؟
- هل يوافق المستخدم النهائي على تلك المخرجات؟
- ما الذي يحتاجه المستخدم النهائي ويرغب فيه، ويتمنى الحصول عليه من المشروع؟
- ما منافع المشروع التي تم إدراكها؟
- هل تم حساب كمية المنافع؟
- هل تم تحديد ميزانية للمشروع؟
- هل استثمار رأس المال ضروري؟
- هل تم تقديم طلب للموافقة على إنفاق رأس المال؟
- هل سيتم قياس الوقت المستخدم في إنجاز العمل بالمشروع وتحديد تكلفته؟
- كيف تم استخراج التكاليف؟
- هل تم إجراء تحليل التكاليف والمنافع؟
- هل تم إجراء تقييم مالي لتفعيل استرداد رأس المال المستثمر؟

## القيود CONSTRAINTS

- هل تم تحديد قيود المشروع وتحليلها؟
- هل هناك قيد يفرضه الوقت على جميع أو جزء مما أدرج في قائمة المخرجات؟
- هل ثمة أية قيود مالية، على سبيل المثال، تكلفة التصنيع أو تكلفة المشروع؟
- هل هناك قيد مالي يتعلق باسترداد رأس المال المستثمر؟
- هل ثمة أية قيود فنية معلومة، فعلى سبيل المثال، تقنية جديدة أو غير مجربة؟
- هل ثمة قيود معلومة تتعلق بالموارد؟
- هل سيستقر فريق المشروع معاً في موقع واحد؟
- هل سيتم إنجاز جزء من العمل في موقع آخر؟
- هل سينجز المقاولون من الباطن والموردون جزءاً من العمل في موقع آخر؟
- هل ثمة قائمة مفضلة للمقاولين من الباطن وللموردين المعتمدين؟
- ما هي المواصفات والمقاييس الحالية التي سيتم تطبيقها على المشروع؟
- هل ثمة قيود قانونية قد تؤثر على العمل في المشروع؟
- هل ثمة مقتضيات أمنية؟
- هل ثمة قيود تشغيلية، على سبيل المثال الوصول إلى مناطق الإنتاج/ أجهزة الاختبار، إلخ؟
- هل ثمة قيود تفرضها الصحة والسلامة؟

إن البيانات التي تم جمعها من هذه الأسئلة أو من أسئلة أخرى يمكنك إضافتها ستساعدك على إعداد نموذج كامل لعمل تجاري. فإن هدفك هو خلق مستند يظهر فيه ما يلي:

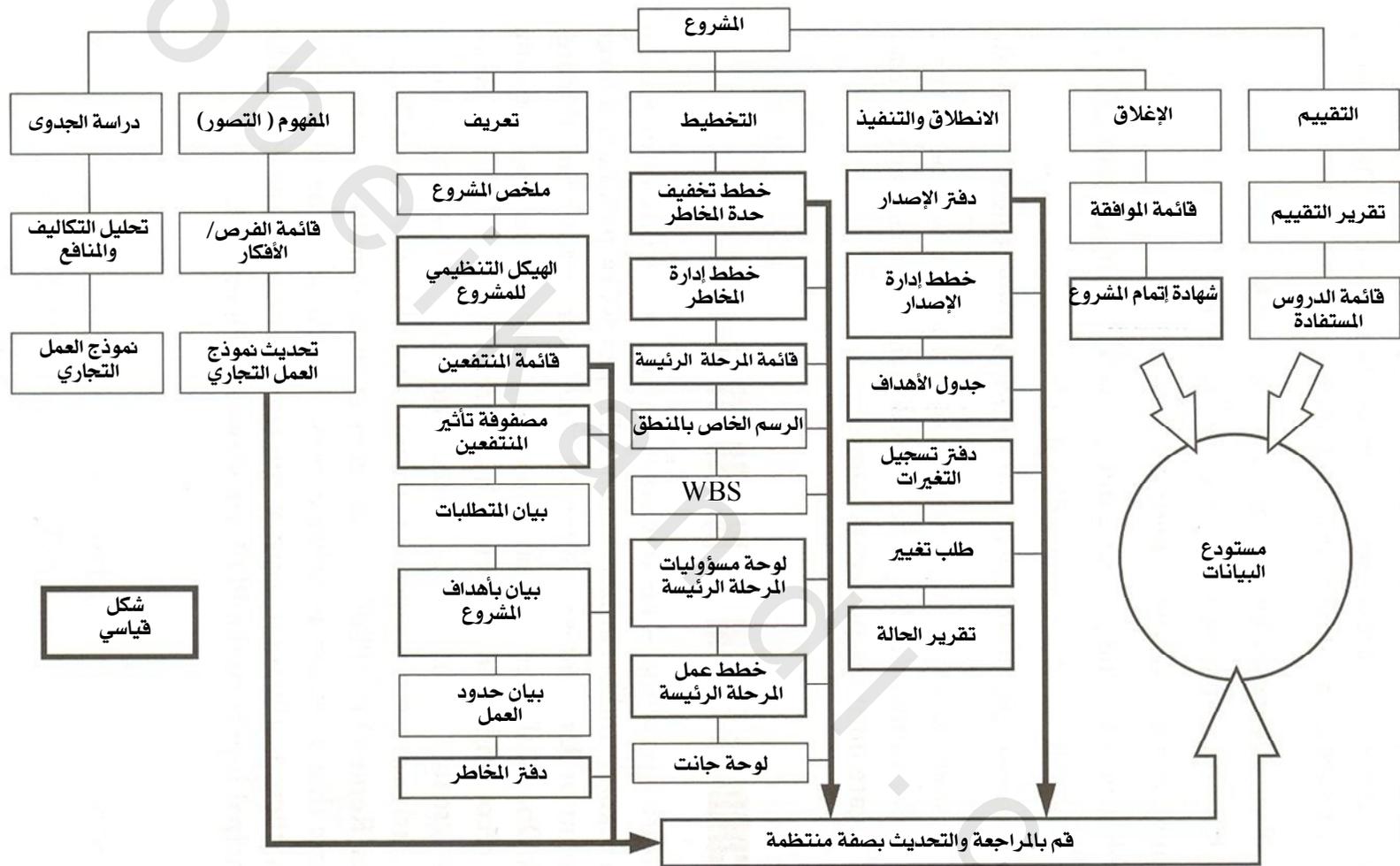
- فهم جيد لاحتياجات العميل
- ما يمكنك القيام به لتلبية هذه الاحتياجات
- تقييم للمخاطر المحتملة
- ما هي المنافع التي يمكن للمشروع توفيرها للمؤسسة

- توضيح الجدول الزمني الخاص بالمشروع
- تقييم للتكاليف وللعائد على الاستثمار والتي تتعلق بالمشروع

إن إعداد نموذج للعمل التجاري أمر لا يتم دفعةً واحدة، حيث سيطلب منك مراجعة المحتويات، والتحقق منها، وتحديثها، إذا كان ذلك مناسبًا، في كل بوابة مرحلة حتى الانتهاء من المشروع.

### تسجيل المعلومات الهامة RECORDING ESSENTIAL INFORMATION

لست بمفردك، ولا أحد يجب أن يسجل المعلومات بصفة منتظمة وبأسلوب منظم. فإن العمل بالمشروعات ينتج عنه كم هائل من البيانات، لذا من المهم أن تقوم بتسجيل المواد الضرورية. ومن أكبر مضيعات الوقت في العمل بمشروع هو تكرار عملية تسجيل المعلومات بصيغ مختلفة مع تأجيل تسجيل المشكلات التي طرأت على تفسير تلك المعلومات. فإذا كانت مؤسستك تجري مشروعات بانتظام، إذن يصلح إنشاء مستودع لبيانات المشروع ( بي دي آر ) يتعلق بكل مراحل التوثيق التي يمر بها المشروع. فسيضمن ذلك وجود نسخة دائمة تشتمل على أحدث البيانات في مستودع بيانات المشروع في حالة تداول النسخ الورقية من المستندات كافة. وتوضح المدخلات الرئيسة الخاصة بمستودع بيانات المشروع في الشكل 5.4.



شكل 5.4: مستودع بيانات المشروع

ولكي تنجح هذه العملية، ينبغي تصميم المستندات المستخدمة بانتظام في المشروع بنسق قياسي مع إجراء مراقبة صارمة للنسخة الخاصة بكل إصدار. ولدى هذا المنهج ميزتان رئيستان:

- كل نسق تبتوي على المعلومات الضرورية اللازمة للتحكم في المشروع
- لدى كل نسق مالك مسئول عن التحكم في المستند

وتقدم الفصول التالية أمثلة لبعض النُسق القياسية. إن المستندات الأخرى التي أنتجت أثناء المشروع مثل بيان نموذج العمل التجاري، وبيان حدود العمل تعد فريدة لكل مشروع، ويمكن إنتاجها باستخدام نموذج قياسي. المستندات الرئيسة المستخدمة يوضحها شكل 6.4.

كل مستند أو نسق قياسي أنتج خلال المشروع ينبغي أن يكون لديه مالك يقع على عاتقه ما يلي:

- ضمان الانتهاء من النسق بعد تحري الدقة والعمل الدءوب
- ضمان اعتماد الإصدار الجديد للمستند أو النسق بما يتناسب مع إصداره
- الحفاظ على قائمة التوزيع والتحكم فيها
- إصدار المستند والتحكم في أرقام الإصدارات
- الحفاظ على مراقبة صارمة للنسخة بحيث يتم تسجيل جميع التغييرات التي تجرى

وباعتبارك مدير المشروع، فإنك مسئول عن التوثيق الكامل لكل عمليات المشروع، ولكن بشكل عملي لا يمكنك إنجاز الأوراق كافة وإصدارها ومراقبتها، لذا ينبغي لك أن تنسب هذه المسؤولية لأعضاء فريق العمل. ارسم جدولاً للتوثيق كما هو موضح في الشكل 5.4 الذي يعرض الملكية، ومراقبة النسخ، وقوائم توزيع الإصدارات. وبوصفك مدير المشروع، فإنك تحتفظ بهذا المستند، ويجب عليك تحديثه وإصداره بصفة منتظمة طوال فترة العمل بالمشروع ولاسيما حينما يتم إصدار المستند لأول مرة. فإن نماذج خطط التخفيف من حدة المخاطر، ونماذج خطط إدارة الإصدارات من ضمن

التاريخ		إصدار رقم 1		خطة توثيق المشروع	
العنوان:					
العميل		مدير المشروع		الراعي	
صاحب المشروع	التوزيع (ادخل الحروف الأولى)	رقم الإصدار	رقم النسخة	المستند	رقم المستند
				دراسة الجدوى	1
				تحليل التكاليف والمنافع	2
				نموذج العمل التجاري	3
				ملخص المشروع	4
				الهيكل التنظيمي للمشروع	5
				قائمة المنتفعين	6
				مصفوفة تأثير المنتفعين	7
				بيان المتطلبات	8
				بيان بأهداف المشروع	9
				بيان حدود العمل	10
				دفتر المخاطر	11
				خطط تخفيف حدة المخاطر	12
				خطط إدارة المخاطر	13
				قائمة المرحلة الرئيسية	14
				لوحة مسؤوليات المرحلة الرئيسية	15
				خطط عمل المرحلة الرئيسية	16
				لوحة نات	17
				دفتر الإصدار	18
				خطط إدارة الإصدار	19
				جدول الأهداف	20
				دفتر تسجيل التغيرات	21
				طلب تغيير	22
				تقرير الحالة	23
				قائمة الموافقة	24
				شهادة إتمام المشروع	25
التاريخ:		أعدده:		التاريخ	الاعتمادات
					الراعي
					مدير المشروع

شكل 6.4: جدول مستندات نموذج المشروع

المستندات التي يجب إتمامها وامتلاكها، وإخضاعها لمراقبة النسخة ولكن يصدر أصحاب المخاطر وأصحاب الإصدارات النُسق على التوالي. ويصلح إصدار الجدول الخاص بمستندات المشروع لأعضاء الفريق والمنتفعين الرئيسيين جميعهم خلال الاجتماع الأول الذي ينبغي لك أن تؤكد فيه أنك تعتبر هذه المستندات مسؤولة عن التوثيق الرسمي للمشروع، وهي التي سيتم تسجيلها في مستودع بيانات المشروع (بي دي آر) عند إصدارها. قم بالتأكيد على أنه لا ينبغي تداول أية مستندات أخرى إلا بعد اعتمادها وإضافتها إلى الجدول الخاص بمستندات المشروع. ويصلح أن يلقي على عاتق أحد أعضاء فريق عملك مسئولية إدارة التهيئة لضمان وجود مراقبة جيدة لجميع نسخ المستندات المستخدمة حالياً.

#### ملخص SUMMARY

تأكد أنك تفهم:

- الخطوات المتبعة في انتقاء المشروع الفاعل
- خطوات الاعتماد الأولى لتبدأ مرحلة تعريف المشروع
- أهمية بناء علاقة عمل قوية مع عميلك
- كيفية تحديد القيود والافتراضات مع فريق عملك
- ضرورة الحاجة إلى:
  - عقد الاجتماع الأول
  - إنشاء مستودع لبيانات المشروع، حيث يستخدم فريق العمل جميعه أساليب وإجراءات قياسية لتسجيل البيانات