الحقيقة أن الأربعة محاضرات السابقة نستطيع أن نقول عنها تعاريف عامة فلقد كنا نتحدث تعاريف عامة مثل مشروع، المحفظة (portfolio)، البرنامج(program) ثم تحدثنا عن organizational process assets أصول معرفية، وتحدثنا عن enterprise environmental factors ‎ عوامل بيئية ومؤسساتية تؤثر بالمشروع، وتحدثنا عن أنواع الهياكل التنظيمية وكيف تؤثر في المشروع، ثم في المحاضرة السابقة بدأنا في التفاصيل التي تتعلق بالمشروع فعليا، بدأنا نتحدث بالتفصيل أكثر عن دورة حياة المشروع، وبعض الخصائص العامة التي تنطبق على أي دورة حياة المشروع، طبعا ذكرنا أن دورة حياة المشروع (project life cycle) تتألف من أربع مراحل، قلنا أن أي مشروع دورة حياته من البداية وحتى النهاية سوف يمر بأربعة مراحل، المرحلة الأولى كانت مرحلة التحضير والإطلاق (initiation) نناقش بها لماذا نريد أن نقوم بهذا المشروع، ما هي سبل هذا المشروع، هل هذا المشروع مناسب أم لا، وهكذا. وبالتالي نهاية هذه المرحلة تكون إما إن يتم اتخاذ القرار بإطلاق المشروع وبالتالي نحصل على project charter، نكتب project charter وتتم الموافقة والتوقيع على project charter، أو يتم إلغاء المشروع، وبالتالي إذن يتم إيقاف المشروع. إذن هذه مرحلة التحضير، فإذا قررنا إطلاق المشروع واتخذ القرار وكتب project charter وتمت الموافقة على project charter عندها إذن نكون قد دخلنا للمرحلة الثانية، وهي مرحلة التخطيط (planning) أو organizing and preparing، في مرحلة التخطيط نبدأ في وضع الخطط التفصيلية للمشروع، خطة إدارة المشروع المفصلة، وخطة إدارة المشروع هذه هي عبارة عن مجموعة كبيرة من الخطط الجزئية، إذن هي ليس خطة واحدة، نعم قد يوجد هناك خطة عامة، شاملة نسميها master project management plan، لكن هناك خطط جزئية لكل جوانب المشروع خطط إدارة الجدول الزمني، خطة إدارة التكاليف، خطة إدارة الجودة، خطة إدارة التواصل، خطة إدارة التوريد والمشتريات إلى آخره. المرحلة الثالثة كانت عبارة عن مرحلة التنفيذ (executing) أو delivery للمشروع، في هذه المرحلة إذن نبدأ بالتنفيذ بحسب الخطط التي قمنا بوضعها، وذكرنا أنه سيكون هناك ترافق ما بين عملية التخطيط والتنفيذ، أو موجة متدحرجة كما ذكرنا.

إذن كنا نذكركم بالمراحل الأربعة لدورة حياة المشروع قلنا كما ذكرنا المرحلة الأولى هي مرحلة التحضير والإطلاق (initiation)، المرحلة الثانية هي مرحلة التخطيط (planning)، والمرحلة الثالثة هي مرحلة التنفيذ(executing)، وكما ذكرنا يوجد ترافق ما بين التخطيط والتنفيذ فيكون تخطيط تنفيذ، تخطيط تنفيذ، طبعا تظهر مستجدات جديدة، فالمستجدات الجديدة يمكن أن تؤدي إلى تحديث الخطة، فالخطة من الممكن أن تتحدث مرة واثنان وثلاثة واربعة، ويترافق طبعا هذا التحديث بتحديث التنفيذ إلى أن نحصل على مخرجات المشروع المقبولة (accepted deliverables) وقلنا الحصول على مخرجات المشروع المقبولة ‏ (‏accepted deliverables‏)‏ هو ليس انتهاء للمشروع، لا ينتهي المشروع بالحصول على المخرجات فقط، وإنما تنتهي مرحلة التنفيذ، بعد ذلك تبدأ مرحلة الاغلاق، المرحلة الأخيرة من دورة حياة المشروع، هي مرحلة الاغلاق، بها نقوم بتسريح الموارد release resources سواء كانت موارد مالية أو موارد بشرية، كما نقوم بعملية توثيق كاملة لملفات وما حدث معنا بالمشروع إذن project documentation وتنتهي مرحلة الاغلاق إذن بالحصول على ملفات المشروع التي تم توثيقها (archived project documents) إذن هذه هي المراحل الأربعة

1-تحضير وإطلاق.

2-تخطيط.

3-تنفيذ.

4-إغلاق.

اليوم إن شاء الله نبدأ بتفاصيل الموضوع الاساسي وهي عمليات إدارة المشروع (project management for project process)، اليوم نريد أن نبدأ الحديث عن العمليات التي يستخدمها مدير المشروع في إدارة مشروعه، إذن سوف نتحدث بالتحديد عن ما يلي:

Introduction

مقدمة، ماذا تعني كلمة عملية(process)، ماهي العملية.

Common project management processes interaction

ما هو التفاعل والتبادل الذي يحدث بين عمليات إدارة المشروع.

Project management process groups

ما هي مجموعات عمليات إدارة المشروع سوف نذكر أنه لكي تدير المشروع فانت تستخدم مجموعات من العمليات سوف نذكرها ونوضحها، وهي كالتالي بكل بساطة

Initiating process group

إذن سوف نستخدم مجموعة من العمليات في التحضير. لكي احضر مشروعي سوف استخدم مجموعة من عمليات التحضير.

Planning process group

مجموعة عمليات التخطيط، إذن لكي نستطيع أن نخطط للمشروع سوف نستخدم مجموعة من العمليات سوف نشرح ما هي هذه اللعمليات

Executing process group

مجموعة عمليات التنفيذ التي نستخدمها في تنفيذ المشروع.

Monitoring and controlling process group

مجموعة عمليات الضبط والمراقبة للمشروع، إذن ما هي العمليات التي استخدمها انا كمدير مشروع لضبط ومراقبة العمل في المشروع.

Closing process group

ما هي مجموعة العمليات التي استخدمها في اغلاق المشروع.

فإذن كم مجموعة استخدمها في المشروع قبل أن ادخل في التفاصيل، أنا كمدير مشروع سوف استخدم كم مجموعة من العمليات؟ الجواب طبعا مبدئيا نحن نذكر اننا قلنا أن دورة حياة المشروع 4 مراحل إذن بطبيعة الحال في كل مرحلة من هذه المراحل لدي مجموعة عمليات سوف استخدمها إذن initiating تحتاج إلى مجموعة عمليات، planning تحتاج إلى مجموعة عمليات، executing تحتاج إلى مجموعة عمليات، closing تحتاج إلى مجموعة عمليات، اربع مراحل من دورة حياة المشروع باربع مجموعات من العمليات، هذا المشروع ألا يحتاج إلى ضبط، الا يحتاج إلى تحكم، الا يحتاج إلى مراقبة؟ نعم، لذلك أنا احتاج إلى مجموعة خامسة، والتي هي مجموعة عمليات الضبط والمراقبة والتحكم (monitoring and controlling process group). إذن هنا حقيقة كما سنذكر بعد قليل monitoring and controlling ليست من دورة الحياة، ولكن حقيقة عمليات الضبط والتحكم هذه يستخدمها مدير المشروع من بداية المشروع وحتى نهاية المشروع، لذلك هي ليست من دورة الحياة، هي ليست شيء يحدث في وقت محدد من دورة حياة المشروع، لا هي شيء يفترض أن يقوم به مدير المشروع من بداية المشروع وحتى نهاية المشروع كما سوف سنشرح لاحقا بالتفصيل.

نبدأ إذن بالمقدمة العامة

Introduction

What is process?

ما هي العملية؟ تعريفها. العملية هي عبارة عن نشاط متكرر له مدخلات هذه المدخلات يتم معاملها بأدوات هذه المعاملة للمدخلات سوف تعطيني مخرجات، إذن هناك inputs هناك tools تعامل هذه inputs وبالتالي outputs. بعا ابسط مثال على أي process هو خط الانتاج، خط الانتاج كما تعلمون نحن ندخل عملية إلى خط الانتاج في خط الانتاج توجد ادوات، يوجد إما العمال الذين يقومون بتركيب هذه المواد الاولية ومعالجتها، أو الآلات التي تقوم مثلا بتركيب هذه المواد الاولية، وفي نهاية خط الانتاج نحصل على outputs وهذه العملية تتكرر، فدائما إن ادخلت نفس المدخلات يتم معالجتها بنفس الادوات والتقنيات، ونحصل على نفس المخرجات.

هل ما يقوم به مدير المشروع تنطبق عليه كلمة process هل نحن نقوم بمجموعة عمليات لإدارة المشروع؟ الجواب نعم، نحن كمدراء مشاريع ما نقوم به لإدارة المشروع هو عبارة عن مجموعة عمليات، كيف ذلك؟ مهما كان مشروعك كما اتفقنا من البداية، مهما كان مشروعك، نوع مشروعك، القطاع التي تعمل به سوف تقوم بوضع الجدول الزمني بنفس العمليات، أي سوف تستخدم نفس العمليات لوضع الجدول الزمني، سوف تستخدم نفس العمليات لدراسة التكاليف ووضع ميزانية المشروع، سوف تستخدم نفس العمليات لدراسة وتحليل المخاطر، نفس العمليات إذن تتكرر في كل المشاريع، لاحظ العمليات التي نستخدمها إذن هي نفس العمليات وهي التي سوف نتعلمها، نريد أن نتعلم هذه العمليات، فهذه العمليات التي سوف نتعلمها إن شاء الله خلال هذه الدورة، هذه العمليات تستطيع أن تستخدمها في أي مشروع، وتكرر استخدامها في أي مشروع، لذلك اسمها عمليات processesهي متكررة، نفس inputs، نفس tools وtechniques، نفس outputs إذن هي عبارة عن مجموعة عمليات.

وهنا يجب ان نفرق بين product -oriented processes إذن عمليات تحضير المنتج، أو إعداد المنتج، أو العمليات التي تتعلق بالمنتج، و project management processes ‎ العمليات التي تتعلق بالمشروع، أو بإدارة المشروع.

Product -oriented processes

هذه العمليات تتعلق بالمنتج وتختلف باختلاف المنتج، فانا لكي ابني مثلا بناء، هناك عمليات متكررة في اي بناء، في ابناء مثلا هناك عمليات مسح طبوغرافي، ثم نبدأ في عمليات حفر، ثم نبدأ في عمليات صب القواعد، ثم نقوم برفع البنيان إلى آخره، هذه العمليات تتكرر في كل بناء، لكن إذا اختلف product، إذن الان مشروعي عبارة عن تركيب شبكة، أو برمجة software تختلف العمليات، صارت العمليات مختلفة، إذن product -oriented processes تختلف بحسب product، إذا كان product بناء له عمليات خاصة به، إذا كان product هو شبكة له عمليات خاصة به، إذا كان product عبارة عن website له عمليات خاصة به، لكن الذي لا يختلف من اي مشروع، لأي مشروع آخر هو project management processes كما اتفقنا project management processes ‎ العمليات التي سوف يستخدمها مدير المشروع لن تختلف باختلاف المنتج، سواء كان هذا المنتج عبارة عن بناء أو website أو شبكة نفس العمليات إذن

Project management processes apply globally

بغض النظر عن نوع المشروع أو نوع المنتج

and across industry groups

وعبر إذن الصناعات كما ذكرنا سواء كنا نعمل في IT أو كنا نعمل في البناء، أو كنا نعمل social sector أو product sector سوف نستخدم نفس مجموعات العمليات، طبعا مع ملاحظة كما ذكرنا سابقا أن المشاريع توجد ضمن المؤسسات، وتتفاعل معها، ولذلك ذكرنا أن لدينا OPA أصول معرفية، هذه العمليات التي سوف نستخدمها في إدارة المشاريع يجب أن تنسجم مع سياسات العمل policies and procedures وإجراءات العمل، ويجب ان نستفيد أيضا من ملفات المشاريع السابقة، الخبرات السابقة المتراكمة لدى المؤسسة. إذن هذا بالنسبة للجزء العام الذي يتعلق بتعريف هذه العمليات.

ذكرنا أنه يوجد خمس مجموعات لإدارة العمليات initiating process group، مجموعة عمليات التخطيط(planning process group)، مجموعة عمليات التنفيذ (executing process group)، مجموعة عمليات الضبط والمراقبة والتحكم (monitoring and controlling process group)، ومجموعة عمليات الإغلاق (closing process group)، هل هذه المجموعات منفصلة عن بعضها البعض أم متفاعلة مع بعضها البعض، أي هناك تداخل فيما بين بعضها البعض، هل planning أنا أقوم مثلا به فقط في بداية المشروع، أم يمكن planning أن يستمر، لاحظوا planning process group تبدأ بعد تحضير المشروع بقليل، وتبلغ الذروة في النصف الأول من المشروع، ويستمر هذا planning ربما إلى ما قبل نهاية المشروع بقليل، لأنه كما قلنا هناك تحديث مستمر على plans.

إذن مجموعة عمليات التحضير والإطلاق هي فعلا تبدأ أول مجموعة وتبلغ الذروة في البداية ثم تنخفض لكنها قد تستمر كما ذكرنا إلى الثلث الأول، مجموعة عمليات التخطيط تبدأ بعد عمليات التحضير، وتبلغ الذروة في الثلث الأول وربما تستمر كما ذكرنا، يستمر التخطيط وتحديث التخطيط إلى ما قبل نهاية المشروع بقليل، مجموعة عمليات التنفيذ تبدأ بعد التخطيط، كلما خططنا لشيء نبدأ بتنفيذه، وتترافق مع التخطيط وتستمر إلى ما قبل نهاية المشروع بقليل كما ذكرنا، خطط نفذ، خطط نفذ، إذن هناك ترافق بين التخطيط والتنفيذ، مجموعة عمليات الضبط والمراقبة والتحكم كما ذكرنا لكم هي المجموعة الوحيدة التي تبدأ من بداية المشروع، وتستمر إلى نهاية المشروع، وإن كان الذروة طبعا، أكثر شيء نقوم بعمل ضبط ومراقبة له تقريبا في منتصف المشروع، تكون عمليات الضبط والمراقبة أكثر ما يمكن، مجموعة عمليات الإغلاق قد تبدأ من منتصف المشروع، أو قبل منتصف المشروع بقليل، فمثلا بعض الاجزاء انتهت في المشروع نبدأ بإغلاقها، من المحتمل اننا في متصف المشروع، ولكن هناك اشياء انتهينا منها فنبدأ في اغلاقها، لكن بالطبع عمليات الإغلاق تبلغ الذروة تقريبا في نهاية الاسبوع، إلى آخر المشروع. عادة عمليات التحضير والإطلاق تبدأ من بداية المشروع وتنتهي تقريبا في الثلث الأول من المشروع. إذن هذا هو الشكل كما ذكرنا levels of process interaction أو كيف تكون هذه العمليات، أو مجموعة العمليات هذه متداخلة، ومتفاعلة مع بعضها البعض. فأذن في وقت محدد مثلا، إن كنت في منتصف المشروع على سبيل المثال قد أكون انهيت التحضير لبعض الاشياء، واخطط لبعض الاشياء، وانفذ اشياء أخرى، واضبط واراقب العمل، وربما قد بدأت في اغلاق بعض الاشياء التي انتهت بالمشروع، ممكن ذلك الشيء في نفس الموقت، من الممكن انني كمدير مشروع احضر لشيء جديد، اغلق شيء انتهى، اخطط لشيء، انفذ شيء، اضبط واراقب العمل بشكل كامل في المشروع، إذن هذه العمليات متدخلة ما بين بعضها البعض.

بالمناسبة أريد أن أذكر شيء عام بالنسبة للمخططات، المخططات التي سوف نتناولها، والتي سوف نشرحها غير مطلوب منكم أبدا حفظها، ولا مذاكرة المخطط، ولا مراجعة المخطط، ولن تسأل عن المخطط، المخططات في BMBOK وفي العرض وفي ريتا الهدف منها فقط الشرح، أما الاسئلة فلن يكون هناك سؤال له علاقة بالمخطط، هي الهدف منها فقط التوضيح، وبذلك نكون وضحنا العلاقة بين مجموعات العمليات المختلفة، مع ملاحظة أيضا مهمة اخرى هذه الملاحظة تقول

The output of one process becomes generally an input to another

مخرجات احد العمليات غالبا ما سيكون مدخل للعملية التي تليه، إذا انت الآن عملت تحضير وإطلاق مخرجات التحضير والإطلاق ستكون مدخل لماذا؟ للتخطيط، الذي يخرج من التحضير والإطلاق يدخل التخطيط، الذي خرج من التخطيط يدخل أين؟ في التنفيذ، الذي خرج من التنفيذ من الممكن ان يدخل في الضبط والمراقبة والتحكم، ومن الممكن ان يعود ليدخل في التخطيط كما ذكرنا، إذا كان هذا التنفيذ اعطاني نتائج جديدة ربما اعود لتعديل الخطة، مخرجات ايضا التنفيذ قد تذهب إلى الإغلاق، مخرجات ايضا الضبط والمراقبة قد تصبح مدخلات في الإغلاق، عندما اريد ان اغلق المشروع. إذن هذا بشكل عام، مخرجات بعض العمليات سوف يصبح مدخلات للعمليات الأخرى.

الآن هناك مخطط مهم جدا، هذا المخطط أهم مخطط سوف نتعامل معه، وحقيقة سنبدأ الآن في التعامل مع هذا المخطط وحتى نهاية الدورة، وأهم مخطط تستخدمه في إدارة المشاريع، هذا المخطط عبارة عن كل الدورة، كل الدورة الآن موجودة في هذا المخطط، ما هو هذا المخطط؟

عادة انصح الطلاب بطباعة ذلك المخطط على ورق A3، وان يتواجد معكم في كل مكان لتنظروا إليه دائما، فبمجرد ان تنظر إليه تستطيع ان تستذكر أهم المعلومات، وكل ما يتعلق بإدارة المشروع.

هل يستطيع أحد أن يخبرني ما هو هذا المخطط؟ لاحظوا initiating, planning, executing, closing هذه الأربعة الخاصة بدورة حياة المشروع، وهنا لدينا ماذا؟ Monitoring and controlling‎. إذن حقيقة لدينا هنا المجموعات الخمسة التي اتفقنا عليها، ألم نتفق على أن مدير المشروع يحتاج إلى خمس مجموعات نت العمليات لإدارة مشروعه أربعة هم دورة حياة المشروع، والخامسة التي هي الضبط والمراقبة والتحكم monitoring and controlling‎، فإذن هذه مجموعة التحضير بها كم عملية بها عمليتان، مجموعة عمليات التخطيط planning كم عملية فيها؟ فيها 24 عملية، مجموعة عمليات التنفيذ كم عملية بها؟ 8 عمليات، مجموعة عمليات الإغلاق كم عملية بها؟ عمليتان. مجموعة عمليات الضبط والمراقبة والتحكم كم عملية فيها؟ 11 عملية، المجموع الكلي(total) 47 عملية، إذن انا كمدير مشروع، لكي استطيع ان ادير اكبر واعقد مشروع احتاج إلى تعلم واتقان 47 عملية، تلك 47 عملية موزعة على كم مجموعة؟ خمس مجموعات، تلك هي النقطة الأولى.

النقطة الثانية ما هي قصة الألوان؟ لماذا بعض العمليات ملونة بالأزرق، وبعض العمليات ملونة بالأخضر، وبعض العمليات ملونة بالأصفر، وهكذا كما ترون هناك ألوان؟ كم لون موجود عندي؟ يوجد عندي 10 ألوان، كل لون من هذه الألوان يشير إلى مهارة معرفية knowledge area، تذكرون في المحاضرة الأولى قلنا كمدير مشروع يجب ان تتقن كم مهارة معرفية؟ 10 مهارات معرفية (10 knowledge areas) صنفناهم إلى أ{بع مهارات اساسية وهي scope وtime وcost وquality عبرنا عنهم بشكل مثلث هم الأربعة الاساسية، ثم خمسة قلنا عنهم supporting وهم HR، communication، risk، procurement، stakeholder، والمهارة العاشرة كانت مهارة التكامل integration وقلنا عندها لكي تكون مدير مشروع محترف يجب ان تتقن 10 مهارات، وذكرنا ما هي 10 مهارات، والآن نقول لكم لكي تكون مدير مشروع محترف يجب ان تتقن 47 عملية، إذن هناك mapping وكل واحدة سنتعلمها من هذه العمليات هي حقيقة تعود لواحدة من المهارات المعرفية العشرة. فمثلا develop project charter عندما نتعلم هذه العملية عملية وضع الوثيقة الاساسية للمشروع، فانت تتعلم مهارة، أو جزء من مهارة ماذا؟ مهارة التكامل (integration) عندما مثلا نقوم بعملية جمع متطلبات المشروع (collect requirements) فانت تتعلم مهارة تدعى مهارة scope management، أنت عندما تقوم مثلا بترتيب فاعليات المشروع بالتتابع(sequence activities) ما هي المهارة التي تتعلمها؟ هي مهارة time أو الجدول الزمني. إذن تلخيص الأمر مرة أخرى لدينا 47 عملية متوزعين على خمس مجموعات initiating, planning, executing, closing, monitoring and controlling وفي نفس الوقت كل عملية تعود إلى واحدة من المهارات المعرفية العشرة التي اتفقنا أنه يجب ان يتقنها مدير المشروع، فإذن في نفس الوقت الذي سوف اتعلم أنا كيف أطلق المشروع، كيف اخطط للمشروع، كيف انفذ المشروع، وكيف أغلق المشروع، وكيف اضبط واراقب العمل في المشروع، في نفس الوقت انا اتعلم ماذا؟ انا اتعلم المهارات المعرفية العشرة التي ذكرناها، وبالتالي أي عملية الآن موجودة عندك، إن قلنا manage project team هذه العملية من اي مهارة معرفية؟ انت ماذا تتعلم في هذه العملية؟ اللون الأصفر هذه إذن تعود إلى HR management، إن قلنا لك مثلا plan communication management هذه العملية تعود إلى communication management، إن قلنا لك مثلا identify risks هذه تعود إلى risk management وهلم جرا.

بالمناسبة ذلك المخطط غير موجود في BMBOK وغير موجود في ريتا، هذا موجود لدينا فقط، هذا عملنا. لن تجدوه في ريتا ولا BMBOK لذلك انصحكم بطباعته على ورق A3 وتجعله معك دائما، يسهل عليك المراجعة، ويسهل عليك ربط الأمور مع بعضها البعض، وسيسهل عليك بعض الاستنتاجات كما سترون.

إذن إن نظرنا إلى المخطط هناك بعض الأمور التي يمكنك ملاحظتها بسرعة، مثلا أكبر مجموعة عمليات ما هي؟ المجموعة التي بها أكبر عدد من العمليات ما هي؟ هي planning، إذن أكبر مجموعة من العمليات هي مجموعة عمليات التخطيط، إن قمنا بعدهم كما ذكرنا سنجدهم 24 عملية. 24 عملية من أصل 47 عملية كلهم عمليات تخطيط، أي ان أكثر من نصف العمليات التي يستخدمها مدير المشروع هي عبارة عن عمليات تخطيط، إذن هذا مؤشر قوي للقاعدة الاساسية التي ذكرناها وهي التي تقول failing to plan is planning to fail الفشل في التخطيط هو تخطيط للفشل، لذلك أكثر ما يفعله مدير المشروع، واكثر ما يركز عليه مدير المشروع هو ماذا؟ التخطيط، 24 عملية من العمليات هي عمليات تخطيط هذا إذن في الدرجة الأولى. في الدرجة الثانية، لاحظ من المجموعة الثانية بعد التخطيط؟ تجد المجموعة الثانية في الحجم هي مجموعة عمليات الضبط والمراقبة والتحكم monitoring and controlling، فإذن كل ما خططنا، كلما تجنبنا وقوع الاخطاء اثناء التنفيذ، ووفرنا على انفسنا وقت ضائع، وكلفة عالية من الاخطاء التي من الممكن ان نقع فيها اثناء التنفيذ. سؤال آخر في مجموعة عمليات التخطيط ما هو اللون الأكثر وجودا؟ اللون البنفسجي وهو time. إذن مجددا لدي 6 عمليات كما تلاحظون يستخدمها مدير المشروع للتخطيط للزمن، من الاشياء المهمة جدا في التخطيط، من اكثر الاشياء التي تستغرق وقت في التخطيط للمشروع هي ماذا؟ هي وضع الجدول الزمني للمشروع. التخطيط للوقت والتخطيط للجدول الزمني للمشروع، بعد ذلك في الدرجة الثانية، ما هو الشيء الذي يحتاج إلى تخطيط كبير جدا بعد الزمن؟ هو risk خمس عمليات باللون البني خمس عمليات سوف استخدمهم للتخطيط لمخاطر المشروع. إذن أكثر شيئين يخطط لهم مدير المشروع ويبذل فيهما جهد في التخطيط، تخطيط الزمن، وضع الجدول الزمني للمشروع، ووضع خطة لمراقبته ومتابعته، وتخطيط المخاطر ايضا تأتي المخاطر بالدرجة الثانية، وقلت لكم اعتقد في المحاضرة الأولى أن PMI خصصت شهادتين، خصصت شهادة لم يريد فقط أن يحترف إدارة الجداول الزمنية اسمها PMIsp scheduling professional وخصصت شهادة لمن يريد ان يحترف فقط إدارة المخاطر PMIrmp risk management professional، فإذن لأن هذين الشيئين كما ذكرنا جزء اساسي في التخطيط فإذن خصص لهم شهادتين، وفي الحقيقة انا لم ادرسهم، لأنهم يعتبروا بشكل أو آخر جزء مما سوف ندرسه، فالآن عندما تدرس PMP نحن ندرس المخاطر، وندرس التخطيط الزمني، صحيح أن هناك تفاصيل إضافية، إن درست SP أو RMP سيكون هناك تفاصيل إضافية، لكن كما يقال تستطيع ان تدرسها بنفسك، لا يوجد داعي لأخذ دورة بها, عندما تأخذ دورة PMP انت عمليا درست SP أو RMP لكن تحتاج إلى بعض التفاصيل الإضافية تستطيع ان تحصل عليها بشكل شخصي بدون ان تحتاج إلى دورة مخصصة، إذن هذه ايضا ملاحظة اخرى في التخطيط أكثر ما نخطط له هو الزمن والمخاطر.

سؤال آخر، ما هو اللون الموجود بكل المجموعات، موجود في المجموعات الخمسة، هناك لون وحيد موجود في المجموعات الخمسة؟ إذن هو اللون الاخضر وهو لون التكامل (integration)، وتذكرون قلنا في المحاضرة الأولى أن الدور الاساسي الذي يلعبه مدير المشروع هو دور integration أو integrator أو التكامل، إن قلنا لك عرف مدير المشروع بكلمة واحدة، ماذا تقول عنه؟ هو integrator هو المايسترو، لذلك integration موجود في كل مجموعات عمليات إدارة المشروع الخمسة، دائما انت عندك دور integrator انت تقوم بممارسة هذا الدور، دور التكامل في المشروع.

ما هي المجموعة التي تحتوي على كل الألوان؟ مجموعة وحيدة فقط تحتوي على كل الألوان ما هي برأيكم؟ المجموعة الوحيدة التي تحتوي على كل الألوان هي مجموعة التخطيط. هذا ماذا يعني؟ هذا يعني اننا سوف نخطط لكل جوانب المشروع بدون استثناء، الخطة نأخذ بعين الاعتبار فيها كل جوانب الموضوع بدون استثناء.

في مجموعة عمليات التنفيذ ما هي اكبر مجموعة لونية؟ ما هي أكبر مجموعة عمليات في التنفيذ؟ واضح انها مجموعة اللون الاصفر، وهي مجموعة HR ماذا يعني هذا؟ هذا يعني انه اثناء التنفيذ اثناء المشروع مدير المشروع يعمل كأنه HR manager دور مدير المشروع الاساسي في التنفيذ هو كأنه مدير موارد بشرية. الحصول على الفريق، تطوير الفريق، تدريب الفريق، إدارة الفريق، إدارة النزاعات في الفريق، تحفيز الفريق إلى آخره، هذا الدور الاساسي في اثناء التنفيذ في المشروع.

إذن هذا المخطط كما ذكرت لكم سيكون بمثابة الدستور، هذا المخطط سيكون معنا من الآن وحتى نهاية الدورة، سوف نتناول كل عملية من هذه العمليات ونشرحها بالتفصيل، كيف نشرحها؟ عن طريق ان نشرح مدخلاتها، من اين نبدأ بها، ما هي inputs، نشرح أدواتها وتقنياتها (tools and techniques)، ما الذي سوف نفعله في هذه العملية، ونشرح مخرجاتها.

لن نطلق عليها protocols لإدارة المشاريع، أو protocols لإدارة PMP هي ليست بروتوكولات ولكنها processes هي processes for project management، هي project management processes هي عمليات لإدارة المشروع، البروتوكول يكون أكبر من العملية، إنما هي عمليات تستخدم لإدارة أكبر واعقد المشاريع من البداية وحتى النهاية.

إذن مرة أخرى 47 عملية سوف نتعلم مدخلاتها، ادواتها، مخرجاتها، وبهذا نكون عندما نتم هذه 47 العملية نكون تعلمنا بنفس الوقت المهارات المعرفية العشرة التي ذكرناها integration, scope, time, cost, quality, HR, risk, procurement, and stakeholders.

المسميات كثيرة حسب بعض المشاريع، لكن حسب حجم المشروع، قد يكون هناك شخص متخصص في إدارة المخاطر واسميناه risk manager مدير المخاطر، ربما وظفنا شخص متخصص في المشتريات وسميناه procurement manager، أو وظفنا شخص متخصص في إدارة عقد ما وسميناه [55-46] هذا ممكن كما ذكرنا بحسب حجم المشروع، بحسب الحاجة إلى هذا الشخص، مثلا في المشاريع الضخمة والمعقدة نعم، ربما احتاج كما ذكرت لكم إلى فريق لإدارة المشروع وليس شخص واحد، فمدير المشروع كشخص واحد لا يستطيع إدارة المشروع عندما يكون مشروع ضخم ومعقد، يحتاج إلى فريق معه، فهذا الفريق البعض منهم متخصص في إدارة المخاطر، البعض منهم متخصص في إدارة التوريدات والمشتريات، والبعض منهم متخصص في إدارة الجدول الزمني، لكن في النهاية كلهم كما ذكرنا reporting لشخص واحد هو مدير المشروع project manager، فتحت project manager من الممكن أن يكون هناك procurement manager، tender manager، risk manager، quality manager، HR manager ممكن كلهم، لكن في النهاية يجب أن يكون هناك كما ذكرنا هذه قاعدة اساسية في القيادة، يجب ان يكون هناك قائد، هناك single point of power or contact هو مدير المشروع.

الآن يوجد طريقتين للمتابعة في هذه الدورة، الطريقة الموجدة في BMBOK والموجودة في ريتا أنهم يشرحون هذه العمليات بحسب المهارات المعرفية، فيبدأ معك مثلا بفصل integration فيشرح لك عملية develop project charter الموجودة في التحضير ثم ينتقل إلى develop project management plan الموجودة في التخطيط، ثم ينتقل إلى عملية direct and manage project work الموجودة في التنفيذ، وهكذا. ثم ينتقل إلى scope، chapter scope فصل نطاق العمل، فيشرح لك العمليات الموجودة في planning scope ثم ينتقل إلى عمليات scopeالموجودة في monitoring and controlling، وهلم جرا، إذن يأخذ كل manage area فصل، كل chapter يشرح به العمليات الموجودة بحسب ما ذكرنا من هذه العمليات. هذا الاسلوب المعتمد في BMBOK وفي ريتا. أنا شخصيا وربما أكون الوحيد الذي يتبع تلك الطريقة في العالم العربي افضل الطريقة الأخرى وهي الطريقة التي تعلمك كيف تكون فعلا مدير مشروع، انت كمدير مشروع كيف تبدأ؟ من مرحلة التحضير والإطلاق (initiating) فنأخذ العمليات في initiating، ثم ننتقل إلى مجموعة عمليات التخطيط فاشرح مجموعة عمليات التخطيط، كل عمليات التخطيط الأربع والعشرين، ثم ننتقل إلى مرحلة التنفيذ 8 عمليات في التنفيذ، ثم ننتقل إلى مرحلة الضبط والمراقبة 11 عملية، ثم ننتقل إلى مرحلة الاغلاق. لماذا اريد ان آخذكم بهذا الاتجاه؟ انت عندما تتعرف عن طريق knowledge area انت كما نقول تحفظ ولا تفهم، فأنت تأخذ هذه العمليات وتقفز مرة في initiating ومرة في planning ومرة في executing انت لا تتعلم كيف تطبقهم، انت فقط تحفظ inputs، tools and techniques، outputs لكن لا تتخيل صورة السياق، أنا اين كنت هل انا في مرحلة التحضير أم انا في مرحلة التخطيط، يحدث ارباك هل انا في التخطيط، أم انا في التنفيذ، ما الذي اقوم به، فإذن عندما نشرح باستخدام knowledge area ستجد أنك مرتبك مرة في التخطيط، مرة في التنفيذ، مرة في الاغلاق، مرة في الضبط والتحكم، بينما انا اريد ان آخذك كما ذكرنا كما يعمل مدير المشروع حقيقة على ارض الواقع، نحن لدينا هدف من هذه الدورة، الهدف الاساسي الذي ربما نسعى جميعا إليه هو الحصول على شهادة PMP، لكن بالنسبة لي هناك هدف ثاني مهم جدا هو الذي يفرق بين PMP الناجح وPMP الفاشل، من الممكن ان تجد شخصين معهم شهادة PMP لكن شخص فاهم ويعلم كيف يطبق هذه العمليات، وكيف فعلا ينتقل بين هذه العمليات بشكل، واسلوب صحيح. وشخص معه PMP ولكن لا يدري ما هي هذه العمليات وكيف يضعها في السياق المناسب، وكيف يطبقها؟

السؤال: لماذا هم لم يفعلوا في BMBOK وريتا مثلما فعلت؟

الإجابة: لأنهم يفترضون في BMBOK وريتا الافتراض الاساسي لا تنسوا انه انت مدير مشروع ولك خبرة على الأقل ثلاث سنوات، فانت من المفروض سياق التخطيط والتنفيذ وهكذا واضح عندك، أي انك لديك الخبرة التي تجعلك ترتب هذه الأمور بنفسك بدون أن يقولوا لك، هم فقط يشرحون الجزء الاكاديمي النظري، لذلك يأخذون بالفصول، لكن انا من خبرتي وتعاملي مع المسجلين والمدربين وجدت أن هناك الكثيرون يحتاجون بالفعل أن نأخذ بيدهم خطوة بخطوة، من التحضير، ما الذي يفعلونه بالتحضير، ثم في التخطيط، كيف يبدؤون التخطيط، ما الذي يبدؤون بتخططيه، كيف يخططون للزمن، كيف يخططون scope، ثم التنفيذ، في النهاية النتيجة واحدة سنتعلم 47 عملية، هم نفسهم، سواء تعلمتهم عن طريق knowledge areas أو تعلمتهم عن طريق processes groups هم نفسهم 47 عملية، وسنتعلم inputs، tools and techniques، outputs. لكن كما ذكرنا الفرق الاساسي هو انني سوف اعطيك هذه العمليات كما ذكرنا بشكل تطبيقي، بشكل واقعي عملي، كيف تستخدمها بشكل حقيقي، ليس فقط اعطيهم لك لتذاكرهم وتحفظهم، وتذهب إلى الاختبار من الممكن ان تنجح لكن لن تفهم، لن تستطيع ان تطبق تلك العمليات بشكل حقيقي على ارض الواقع. لذلك سوف نبدأ بكل عملية من التحضير ثم التخطيط نبدأه ونشرح كل عملية، ثم التنفيذ وإلى آخره، فإذا اردت الآن ان تتابع في BMBOK أو في ريتا، تقول نحن الآن تحدثنا عن plan scope management أين أجد plan scope management في BMBOK أو في ريتا؟ كيف استطيع ان اعرف؟ سهل جدا plan scope management لونها ازرق أي أنها ماذا؟ هي scope، إذن ستجدها في أي فصل في BMBOK أو في ريتا، في فصل scope، نفس الأمر إن كنا نتحدث عن plan procurement management هذه موجودة في أي فصل؟ في procurement نفتح BMBOK في chapter procurement تجدها موجودة، إذن سهل جدا ان استطيع ان اطابق بين الاسلوبين، لكن كما ذكرنا الفائدة كبيرة جدا، انا برأي تضاعف الفائدة عندما نتعلم هذه العمليات بالسياق الصحيح، السياق الذي يطبقه ويستخدمه مدير المشروع.

لذلك مرة أخرى اطلب منكم ان تقوموا بطباعة هذا المخطط بالألوان على ورق A3، وكما طلبت منكم يفضل ان يكون متواجد معنا في كل مكان نذهب إليه، سوف اقول لك كيف تحضر المشروع، سوف تقول لي سوف اقوم بعمليتين لتحضير المشروع، أقول لك كيف تضع الجدول الزمني للمشروع، تقول لي عندي 6 عمليات سوف أقوم بها لوضع الجدول الزمني للمشروع، كيف تخطط للمخاطر في المشروع؟ إذن سهل جدا هذا المخطط، ستجد انت مع التكرار ومع الدورة ستجد اصلا بشكل تلقائي هذا المخطط بدأ ينطبع في ذاكرتك ويصبح جزء من ذاكرتك، وينظم لك حتى عملك، فإذا كنت الآن تعمل بمشروع فتقول يا ترى انا ابتدأت الآن في التخطيط لنطاق العمل، ما هي الخطوة الأولى لتخطيط لنطاق العمل؟ ما هي الخطوة الثانية؟ ما هي الخطوة الثالثة؟ ما هي الخطوة الرابعة؟ تجد نفسك منظم كما ذكرنا باتجاهات الاسهم هذه ترشدك إلى اين تنتقل من اين تدخل وإلى أين تخرج، اين المدخلات واين المخرجات.

إذن هذا فيما يتعلق بهذا المخطط، وكما ذكرنا هذا المخطط سوف يكون مرجع لنا دائم نستفيد منه.

الآن إذن سوف نبدأ بأول مجموعة من مجموعات العمليات، أنا كمدير مشروع أول شيء سأقوم به كمدير مشروع ماذا؟ ما هي أول مجموعة من مجموعات العمليات؟ طبعا مجموعة عمليات التحضير initiating processes ما هي هذه العمليات؟

Initiating process group

Those processes performed to define a new project or a new phase of an existing project

إذن هي تلك العمليات التي سوف نقوم بها لتحديد مشروع جديد، أو مرحلة جديدة لمشروع موجود

by obtaining authorization to start the project or phase.

عن طريق أن احصل كما ذكرنا على الاذن أو الأذن الرسمي أو الصلاحية لإطلاق هذا المشروع أو لإطلاق هذه المرحلة.

إذن الهدف من مرحلة التحضير والإطلاق كما ذكرنا سابقا أن ارى جدى هذا المشروع وإمكانية القيام بهذا المشروع، وبالتالي نحن نقرر بعد ذلك إما نحن نحتاج فعلا إلى هذا المشروع، أو لا نحتاج إلى هذا المشروع فنقوم بإيقاف هذا المشروع.

إذن مرة أخرى Initiating process group مجموعة عمليات التحضير والإطلاق هي تلك العمليات التي سوف نقوم بها لإطلاق مشروع جديد، أو مرحلة جديدة، انتبه ايضا اننا نقول مرحلة، ماذا يعني هذا؟ تذكرون عندما قلنا إذا كان مشروعك كبير ما الذي تفعله؟ قلنا يفضل إذا كان المشروع كبير أن لا نتعامل معه كمرحلة واحدة(single phase) وإنما نقسمه إلى مراحل (phases)، هذه المراحل يمكن أن تكو متداخلة(overlapping) ويمكن أن تكون متتابعة، ويمكن ان تكون متعاقبة وسميناها sequential، عندما تقسم مشروعك إلى مراحل، كل مرحلة تتعامل معها كمشروع جزئي وبالتالي كل مرحلة لها initiation ولها planning ولها executing ولها closing فلذلك يقول لك هنا انتبه عمليات التحضير والإطلاق هذه تحتاجها لمشروع جديد، وايضا ربما تحتاجها عندما تطلق مرحلة جديدة.

مجموعة عمليات التحضير والإطلاق هذه تتألف من كم عملية؟ تتألف من عمليتين، العملية الأولى هي عملية تكاملية(integration) ما هي هذه العملية؟ develop project charter وضع الوثيقة الاساسية للمشروع، إذن انا كمدير مشروع اول شيء اقوم به في المشروع ماذا؟ أن اضع الوثيقة الاساسية للمشروع (develop project charter) إذن ان اقوم بكتابة هذه الوثيقة الاساسية، هذه الوثيقة التي توضح ما هي اهداف المشروع، ولماذا نريد اطلاق المشروع، ومن هو راعي المشروع، ومن هو مدير المشروع، وما هي المخاطر المتوقعة في المشروع مثلا، أي تضع الاهداف والمحددات العامة للمشروع، هذه الوثيقة الاساسية التي سوف نقترحها للإدارة أو نقدمها للعميل، فإذا تمت الموافقة عليها، يعتبر المشروع أطلق، إذن هذه العملية الأولى وسوف نشرحها طبعا بالتفصيل.

العملية الثانية من عمليات التحضير والإطلاق هي عملية identify stakeholders تحديد اطراف المشروع، أو اصحاب العلاقة بالمشروع، طبعا هذه باللون الأحمر ، أي ان هذه تعود إلى أي knowledge area؟ إلى stakeholders management عملية إدارة العلاقة مع اطراف المشروع أو مع اصحاب المشروع. إذن ما هو الشيء الذي سوف أقوم به في بداية المشروع أو في التحضير للمشروع؟ ان احدد من هم اطراف المشروع (stakeholders) كل من يؤثر أو يتأثر بالمشروع سلبا او ايجابا اطلقنا عليهم stakeholders، من بداية المشروع، ابدأ بماذا، ابدأ بتحديد اطراف المشروع، إذن هو شيء مهم، ذكرت لكم أن كثير من المشاريع تفشل لأن مدير المشروع لم يقم بتحديد اطراف المشروع بشكل صحيح، أو لم يضع استراتيجية مناسبة للتعامل مع اطراف المشروع، إذن هذان هما العمليتان اللذان سوف نستعرضهما في مرحلة التحضير والإطلاق.

نبدأ إذن بالعملية الأولى

العملية الأولى هي

Develop project charter

أو كما ذكرنا وضع الوثيقة الاساسية للمشروع.

The process of developing a document

إذن هي عملية وضع وثيقة،

that formally authorizes the existence of a project

التي تعطي الاذن الرسمي بإطلاق المشروع

and provides the project manager with the authority to apply organizational resources to project activities

إذن وتعطي مدير المشروع ايضا الصلاحية بالبدء في استخدام موارد المشروع.

إذن انت لكي تبدأ بممارسة مهامك كمدير مشروع، جاءنا مشروع فلنفترض رسيت علينا مناقصة، او جاءتنا بالأمر المباشر، او طلبت منك الإدارة ان تقوم بإدارة مشروع، تبدأ انت تقول انا احتاج إلى 100 الف دولار واحتاج إلى 10 مهندسين، من الذي يعطيك الصلاحية؟ من الذي يعطيك السلطة؟ ما هي الوثيقة التي صرحت لك بذلك؟ لا بد من وجود وثيقة هذه الوثيقة هي التي نسميها project charter، أحيانا الوثيقة هذه تكون موجودة بشكل أو بآخر، فالعقد إذا قمنا بتوقيع العقد مع customer هذا العقد بمثابة charter لأنه اعطاك الاذن، واعطاك التصريح بالبدء بالمشروع، وممارسة عملك كمدير مشروع، هذا على سبيل المثال، مثال آخر هناك بعض الشركات التي تستخدم وثيقة يطلق عليها أمر مباشرة، أو امر تكليف، فأمر التكليف وأمر المباشرة في الشركات التي تستخدمه هو أيضا بمثابة charter كما ذكرنا. هو الذي يعطيك الاذن بإطلاق المشروع، وهو الذي يعطيك صلاحياتك كمدير مشروع، فإذن هذا ايضا بمثابة charter. قد يكون له اسماء مختلفة لكن في النهاية هي الوثيقة التي تعطي الصلاحية بإطلاق المشروع، وتعطيك صلاحياتك لممارسة مهامك كمدير مشروع هذا نسميه charter، طبعا لا ببد أن يحتوي على بعض المعلومات الاساسية، هذه document على ماذا تحتوي؟ تحتوي على معلومات اساسية كما سوف نشرحها الآن. أولا لكي استطيع تحضير هذا charter، تحضير هذه الوثيقة الاساسية من اين ابدأ؟ ما هي inputs

Inputs

Inputs كما اتفقنا ما هي المدخلات، ما هي الأمور التي يجب ان آخذها بعين الاعتبار، ما هي الأمور التي يجب أن تكون متوفرة لدينا لكي استطيع ان ابدأ بهذه العملية؟

الآن أنا اريد أن اكتب project charter امر المباشرة، أو امر التكليف أو charter كما ذكرنا ما المفروض أن يكون موجود عندي، ما هو الشيء الذي من الممكن أن يكون موجود واستعين به؟

1-project statement of work SOW

Customer احيانا خاصة إن كان الأمر بالتعاقد المباشر، اتفقت أنت وcustomer مثلا طلب منك customer أن تقوم ببناء فيلا له، أو ان تقوم بتركيب شبكة له، أو ان تقوم ببرمجة website له، فغالبا هو عندما يعطيك هذا الشيء، يعطيك وصف، يعطيك statement of work ‎ بنود الأعمال، احيانا يسموها جدول بنود الاعمال أو وصف عن العمل SOW وثيقة عادة بهذا الاسم SOWأو statement of work ‎، هذا statement of work ‎ إن امدني به customer هو من الاشياء التي يمكن ان استخدم بعض المعلومات الموجودة بها لكي استطيع أن اكتب charter، بمعنى أنني اخذها واراجعها وانظر إلى المعلومات الموجودة بها قبل أن اضع charter.

2-business case

ما هي business case؟ business case هي لماذا تريد أن تطلق هذا المشروع؟ أو ما هي المشكلة التي يهدف المشروع إلى حلها؟ على سبيل المثال تم تقديم اقتراحين للإدارة في الشركة، الاقتراح الأول أن نقوم بتمديد شبكة تربط بين أجهزة الموظفين، الاقتراح الثاني أن نقوم ببناء موقع إلكتروني (website) للشركة، هذا مشروع، وهذا مشروع، الإدارة لديها ميزانية تكفي لواحد من المشروعين فقط، كيف تتخذ الإدارة قرارها؟ تطلب منك أن تشرح لها business case القضية التي يدافع عنها المشروع، بمعنى تقول لك إن لم نركب الشبكة التي تربط بين اجهزة الموظفين ما الذي يحدث؟ فتقول لهم مثلا تأخر في تنفيذ العمل، لا يوجد تواصل بين الموظفين، لا يوجد تشارك بالبيانات، لا يوجد تشارك في المعلومات، هذا يؤدي إلى ضعف الانتاج، هذا يؤدي إلى تأخر الانتاج، هذا يؤدي إلى أخطاء في العمل، إلى آخره. انت الآن تشرح business case، business case هو جانب سلبي نريد أن نتخلص منه بإطلاق المشروع. يقول لك ماذا بالنسبة للموقع الإلكتروني ما هي business case‏ ‏إذا لم نقم ببناء هذا website ما الذي يحدث؟ تقول له سيكون هناك صعوبة في الوصول إلينا من قبل customers، customers لا يعلمون كيف يصلون إلينا، لا توجد معلومات عنا، لا يوجد website يستطيعوا الوصول إليه، ورؤية منتجاتنا هذا يؤدي إلى انخفاض مبيعاتنا، هذا يؤدي إلى أن brand الخاصة بنا ضعيفة، الهدف يكون الشيء المعاكس، الهدف هو أن نقوي brand، الهدف ان نزيد المبيعات، الهدف هو ان نحسن الانتاجية، الهدف ان نسهل التواصل بين الموظفين، إذن business case تتعاكس مع business objective، تتعاكس مع هدف العمل، لماذا تريد أن تطلق هذا المشروع، هذا business objectives، أما business case ما هي قضيتك؟ ما هو الشيء السلبي الذي تريد أن تتخلص منه، هذه هي business case.

انتبه لهذا السؤال لأنه يتكرر كثيرا خاصة في المقابلات، خاصة إن كنت مجتمع مع الإدارة العليا، قد تسمع هذا المصطلح كثيرا، يقول لك ما هي business case؟ لماذا؟ ما هي المشكلة الموجودة عندك والتي نريد أن نتخلص منها؟ ما هو الشيء السلبي؟ فانتبه لهذا المصطلح business case.

هذا business case موجود عندي ويجب ان اشرحه، أنا الآن مدير مشروع لدي charter ويجب ان اشرح business case بشكل مفصل وشكل كافي، لأنه بناء على business case كما ذكرنا الإدارة سوف تتخذ القرار، إذا اقتنعوا ب business case الخاصة بك، سوف يوافقون لك على charter ويقولون لك وافقنا على المشروع، واستلم صلاحياتك كمدير مشروع، أما إذا كانت business case‏ ‏الخاصة بك ضعيفة، لم يجدوا فائدة منه، لم يقتنعوا بذلك المشروع، لم يجدوا أن المشكلة التي تتحدث عنها مشكلة حقيقية، يقولون لك هذا charter لم نوافق عليه، وقم بتأجيل المشروع، أو إلغاؤه، فإذن business case من أهم الاشياء التي يجب أن توضح في charter.

3-Agreements

إذا كان هذا المشروع نقوم به مثلا بالتعاون مع شركات أخرى، أو مع شركاء آخرين أي agreements فيجب ايضا أن نأخذها بعين الاعتبار لأن تفاصيل هذه agreements يجب أن نوضحها في charter.

النقطة الرابعة والخامسة هم شيئين يجب دائما عليك كمدير مشروع ان تأخذهما بعين الاعتبار وهما

4-Enterprise environmental factors

العوامل البيئية والمؤسساتية التي تحيط بالمشروع، ما هي العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على فرص نجاح المشروع؟ مثل البنية التحتية، كالقوانين الحكومية، كوضع السوق، كارتفاع الاسعار، كل هذه عوامل خارجية، عوامل داخلية مثل سياسات التوظيف والتسريح، كوجود الإقامات أو وجود الفيزا أو عدم وجودها إلى آخره.

5-organizational process assets (OPA)

هي سياسات وإجراءات العمل وملفات المشاريع السابقة التي يمكن أن نعود إليها للاستفادة منها في المشروع الحالي.

إن هذين الشيئين يجب أن نأخذهما بعين الاعتبار تقريبا في كل عمليات إدارة المشروع.

دائما كقاعدة عامة EEF وOPA حتى وإن لم تكن مكتوب هي inputs لكل العمليات سواء ذكرنا ذلك أو لم نذكره، دائما انت كمدير مشروع تأخذ بعين الاعتبار العوامل البيئية المؤسساتية، وايضا تأخذ بعين الاعتبار OPA الأصول المعرفية بمعنى كما ذكرنا تلتزم بسياسات وإجراءات العمل، وتعود إلى ملفات المشاريع السابقة للاستفادة منها.

EEP و OPA هي inputs to any project process أي process سنتحدث عنها من 47 عملية دائما EEF و OPA هم inputs بمعنى يجب ان يؤخذا يعين الاعتبار

Tools and techniques

الأدوات والتقنيات التي سوف نستخدمها في كتابة هذا charter الوثيقة الرئيسية للمشروع، علمت من اين ابدأ، علمت ما هي الاشياء التي آخذها بين الاعتبار قد احتاج إلى ماذا؟

Expert judgment

استشارة بعض الخبراء، هناك بعض المعلومات التي قد لا تكون موجودة لدي اثنا كتابة charter لأنه مطلوب مني مثلا الميزانية المتوقعة، مطلوب مني في charter الإطار الزمني العام، مطلوب مني في charter المخاطر العامة، هذه المعلومات قد لا تكون موجودة عندي فاحتاج إلى ماذا؟ احتاج إلى استشارة بعض الخبراء. بعض الخبراء مثل من

Other units/departments

بعض الإدارات الأخرى، أو رؤساء الإدارات الأخرى

Consultants

بعض الاستشاريين.

Stakeholders

بعض أطراف المشروع.

Professional & technical associations

يعني نقابات مهندسين، جمعيات حرفية، وما إلى ذلك.

Industry groups

مجموعات صناعية.

SMEs (subject matter experts)

بعض الخبراء. عندما تقول عن شخص SME من باب التشاور فقط، أنت الآن ليس لك صلاحيات بعد لكن من باب التشاور كما ذكرنا، فمثلا تقول حاليا أنا اكتب charter لمشروع واحتاج إلى بعض المعلومات واتمنى أن تعطوني بعض المعلومات، أو تزودوني بالمعلومات لا يوجد أي مشكلة. عندما نقول عن شخص أنه SME بمجال محدد يعني متخصص تخصص دقيق، فمثلا عندما نقول مهند SME في finance بمعنى أن مهندي يفهم جدا في finance وخبير ومرجع وحجة وعلامة في finance هذا معنى SMEs (subject matter (experts‎ فيمكن أن نلجأ لبعض SMEs.

PMO (project management office)

إن كنت أعمل في strong matrix من الممكن أن ألجأ إلى استشارة PMO (project management office‎) مكتب إدارة المشاريع الذي أعمل به أصلا فهم من احد مسؤولياتهم مساعدتي وتقديم ملفات المشاريع السابقة لي ويقدمون لي العون والمعلومات التي اطلبها إلى آخره.

إذن هذا بالنسبة لاستشارة بعض الخبراء expert judgment و لخبراء امثلة وانواع كثيرة

Facilitation techniques

التسهيل والتيسير، المقصود بعبارة facilitation techniques هي تلك المهارات التي يستخدمها شخص ما لتيسير الحصول على معلومة خاصة من مجموعة من الاشخاص. احيانا في اثناء اجتماع ما إن كان هذا الاجتماع غير منضبط تجد كل الاشخاص يتحدثون في مواضيع مختلفة، بمعلومات مختلفة، بشيء يلزم، وشيء لا يلزم وهناك خلافات وهكذا، تلاحظ هناك شخص احيانا يأخذ هذا الدور ينظم الاجتماع ينظم من يتحدث، ينظم النقاط التي يريد أن يناقشها ما هي، وما هي أهداف هذا الاجتماع، هذا الشخص هو الذي نسميه facilitator والتقنيات التي يستخدمها هي تقنيات facilitation، فإذن انا كمدير مشروع مطلوب مني أن تكون عندي بعض هذه التقنيات، مطلوب مني أن استطيع أن اقوم بتنظيم الاجتماع وتسهيل الحصول على المعلومات التي اريدها، يعني إذا اجتمعت مع ثلاث أو اربع خبراء لكي لا يتحول الاجتماع إلى فوضى أقوم بمساعدتهم على التركيز في الفكرة التي اسألهم فيها، واطلب منهم مثلا أن يعطيني كل شخص وجهة نظره بشكل منفرد، أو أن يرسلها بالبريد الإلكتروني إن كان الاجتماع بهم صعب، هذه نسميها facilitation techniques.

Outputs

ما هو outputs؟ ما هو الذي سنحصل عليه بالنهاية، هذه العملية هي عملية develop project charter فما الذي سنحصل عليه في النهاية هو

Project charter

إذن أنا أريد أن أكتب الوثيقة الاساسية التي اسميناها project charter أو كما ذكرنا يمكن أن يكون لها اسماء كثيرة امر تكليف، أمر مباشرة، عقد إلى آخره.

ما هي الاشياء التي يجب أن تكتب في charter، ما الذي يجب أن يوضح في charter؟ charter عادة هو عبارة عن وثيقة مختصرة عادة لا تتجاوز صفحتين أو ثلاث صفحات، الهدف من هذه الوثيقة أن أوضح الحاجة من المشروع، أوضح business case، أوضح أهداف المشروع، أوضح بعض الملامح العامة للمشروع وأقدمها إلى متخذي القرار، إما أقنعهم بها فتتم الموافقة على charter وبالتالي يبدأ المشروع واتسلم صلاحيات المشروع، أو لا استطيع اقناعهم فيقف المشروع أو يولد المشروع ميتا كما يقال.

هل من يعد charter PMO أم مدير المشروع؟ حقيقة يكون هناك تشاور كبير جدا بين مدير المشروع وبين شخص يدعى راعي المشروع(sponsor) وأحيانا PMO، ولكن عادة بعد التشاور هذا إلى من تعهد كتابة charter أي اننا نتشاور نسأل sponsor، نسأل PMO، نسأل الإدارة، وهكذا لكن من عادة الشخص الذي سيكتب الكتابة الفعلية charter هو project manager لذلك هي أول process مسؤول عنها مدير المشروع.

وإن كان إن جاءك هذا السؤال في الامتحان من المسؤول عن وضع charter؟ الإجابة المثلى، أفضل إجابة ليست PMO وإنما project initiator أو sponsor عادة من يقترح فكرة المشروع نسميه initiator وعادة يكون ايضا راعي المشروع، فمثلا مدير IT اقترح أنه نقوم ببناء website واقترح أيضا أن تكون انت مدير المشروع، في هذه الحالة مدير IT نسميه initiator لأنه صاحب الفكرة، وبما أنه صاحب الفكرة فعادة ما يعهد إليه أن يكون راعي المشروع، فنقول له طالما اقترحت فكرة إذن أنت راعي المشروع، انت المسؤول عن تأمين موارد المشروع، تأمين ميزانية المشروع، تأمين كل ما يطب المشروع، فتم تكليف كمال بإدارة المشروع، أما راعي المشروع هو مدير IT فأصبح مدير IT هو sponsor إذا كمال عنده مشكلة، أو يريد أي resources يطلبها من من؟ يطلبها من project sponsor. وهذا هو الشكل الأمثل الذي يحدث.

ما هي الاشياء التي ستكتب في charter إذن سوف نكتب في charter الأمور التالية على الأقل، أحيانا تكون هناك أمور أكثر، واحيانا يكون الحد الأدنى، الحد الأدنى هو كما يلي، يجب أن نكتب في charter ما يلي كحد أدنى

Project purpose or justification or business case

لماذا تريد إطلاق المشروع justification ‎ تقرير الغرض من المشروع، أو قضية المشروع كما ذكرنا.

Measurable project objectives and related success area

ما هي أهداف المشروع، يفضل أن تكون قابلة للقياس measurable ‎، فإذا قلت هدف المشروع أن أقوم بتركيب شبكة هذا الهدف غير قابل للقياس بشكل دقيق، فإن قمنا بتوصيل 80٪ من الأجهزة مع بعضها البعض هل تلك تعتبر شبكة أم لا؟ وإن قمنا بتوصيل 20٪ فلذلك يفضل دائما أن يكون الهدف دائما قابل للقياس، فيمكنك أن تقول الهدف مثلا أن اقوم بتوصيل 90٪ من اجهزة الموظفين بعضهم البعض، هذا الهدف قابل للقياس، عندما يأتي المشروع استطيع أن آتي وأقيس هل تم فعلا تشبيك 90٪ من الأجهزة أم لا لذلك نحاول دائما أن يكون هدف المشروع قابل للقياس. and related success area وما هي معايير النجاح، متى اعتبر مشروعي ناجح، فإذا كان الهدف أن اوصل 90٪ فلم استطع إلا أن أصل 80٪ هل يعتبر المشروع نجح أم فشل، وإن اوصلت 89٪، أحيانا يكون هناك related success area بمعنى معايير محددة للنجاح تذكر في charter.

High level requirements

ما هي المتطلبات العامة للمشروع؟ بشكل عام ما هي متطلبات هذا المشروع؟ فأقول مثلا متطلبات هذا المشروع أن أقوم بإنشاء شبكة، هذه الشبكة تمكن الموظفين من التواصل الداخلي عن طريق البريد الإلكتروني الداخلي، تمكن الموظفين من تبادل الملفات، ومن العمل المشترك على الملفات، هذا اسمه متطلبات عامة، فيما بعد سيكون هناك متطلبات مفصلة لكن في التخطيط نحن الآن في التحضير، أما في التخطيط هذه المتطلبات ستكون مفصلة لكن الآن بشكل عام، بالمناسبة كل ما هو موجود في charter نسميه high level بمعنى عام، تقدير عام، لماذا؟ لأنه نحن الآن في بداية المشروع وكما تذكرون قلنا في بداية المشروع مستوى الغموض عالي جدا، عندما أكون في بداية المشروع هناك غموض كبير، كل ما اكتبه في charter هناك به نسبة أو هامش خطأ واسع، وهذا شيء معروف لا يوجد به أي مشكلة، عندما تقول أن ميزانية المشروع المقدرة حوالي مليون دولار وعندما وصلنا للتخطيط ووضعنا تخطيط مفصل وجدنا أن ميزانية المشروع وصلت إلى مليون ونصف، لا توجد مشكلة لأنه كما ذكرنا أنت في charter تضع high level، وهذه القواعد إن شاء الله سوف نذكرها بالتفصيل في المحاضرة القادمة. فإذن High level requirements متطلبات عامة.

High level project description

وصف عام للمشروع، ما هو هذا المشروع، الهدف من هذا المشروع.

High level risks

المخاطر العامة بالمشروع وما هي المخاطر المتوقعة بهذا المشروع. أيضا High level نتوقع بشكل عام أما التفاصيل فليس الآن، كل التفاصيل تأتي في التخطيط أما الآن أنا فقط ارسم الإطار العام.

Summary milestone schedule

الإطار العام الزمني المتوقع لهذا المشروع، مثلا كما ذكرنا بشكل عام كم سيستغرق هذا المشروع، ما هي نقاط العمل الاساسية milestones، بمعنى ما هي المرحلة الأولى، ما هي المرحلة الثانية، ما هي المرحلة الثالثة؟ أقول مثلا المرحلة الأولى هي عملية استطلاع الموقع، المرحلة الثانية انتهاء من اعمال الحفر، المرحلة الثالثة هي عملية صب القواعد وهلم جرا، هذه اسمها milestones نقاط اساسية، ونقاط علام على زمن المشروع أو على time frame أو timeline للمشروع.

Summary budget

أيضا ميزانية عامة، بمعنى تقريبا كم سوف تكون ميزانية هذا المشروع. ايضا بشكل تقريبي، بشكل عام.

Project approval requirements

ما هي متطلبات الموافقة على المشروع، إذن من هم الاشخاص الذين سيوقعون على هذا charter ليعتبر هذا المشروع بدأ، قد يكون customer، قد يكون customer وtop management قد يكون شخص في الإدارة العليا، إذن ما هي التواقيع المطلوبة للبدء في المشروع؟

Assigned project manager

من هو مدير المشروع المعين؟ أيضا يجب أن يذكر في charter لأنه كما ذكرنا يستمد صلاحياته من charter

Name and authority of sponsor

اسم، صلاحية راعي المشروع، وهو الشخص الذي سيكون مسؤول عن توفير موارد المشروع، sponsor إذن هو المرجع لمدير المشروع، project manager إذا لديه أي مشكلة، إذا يحتاج إلى موارد عندها يتجه إلى ويطلب الموارد التي يريدها من project sponsor.

Sponsor كما ذكرنا هو المسؤول عن موارد المشروع، فسواء كان ممول فعلي أي الشخصي الذي يأتي لنا بالميزانية أو كان كما ذكرنا كان شخص في الإدارة وكان شخص مرجعي بالنسبة لي كمدير مشروع، فإذا احتجت انا كمدير مشروع أي شيء، احتجت أموال، احتجت resources، احتجت موارد بشرية، احتجت مهندس، احتجت مبرمج، من مرجع إلى من ألجأ؟ من هو هذا الشخص؟ هذا الشخص سيكون sponsor. عادة يتم تكليفه من الإدارة العليا، عادة المدير العام مثلا يكلف مثلا كما ذكرت IT manager يقول له أنت ستكون راعي مشروع تركيب الشبكات.