في المحاضرة السابقة كنا قد بدأنا الحديث عن مجموعات إدارة المشاريع، كم مجموعة يستخدمها مدير المشروع لإدارة مشروعه؟ 5، من أين أتت الخمسة، لماذا 5 مجموعات؟ طبقا ووفقا لدورة حياة المشروع، دورة حياة المشروع بها أربعة: تحضير، تخطيط، تنفيذ، إغلاق، فبالتالي في كل مرحلة من مراحل دورة حياة المشروع لدينا مجموعة من العمليات، إذن احتاج أنا إلى مجموعة من العمليات للتحضير للمشروع، واحتاج إلى مجموعة من العمليات للتخطيط للمشروع، واحتاج إلى مجموعة من العمليات لتنفيذ المشروع، واحتاج مجموعة من العلميات لإغلاق المشروع، احتاج مجموعة من العمليات. إذن الخامسة والأخيرة هي مجموعة من العمليات على طول فترة المشروع، والتي هي مجموعة عمليات الضبط والمراقبة والمتابعة والتحكم (monitoring and controlling)، إذن لدينا خمس مجموعات من العمليات، كم عملية لدينا؟ كم عملية يستخدمها مدير المشروع لإدارة أكبر وأعقد مشروع؟ 47 عملية متوزعة على المجموعات الخمس، هناك عمليتان في التحضير، هناك 24 عملية في التخطيط، هناك 8 عمليات في التنفيذ، هناك عمليتان في الإغلاق، هناك 11 عملية في الضبط والمتابعة والتحكم. إذن 47 عملية متوزعة على 5 مجموعات. هذه العمليات يجب أن ترتبط بكم مهارة معرفية؟ كم مهارة معرفية يجب أن يجيدها مدير المشروع؟ لدينا 10 مهارات معرفية(knowledge areas) يجب أن يتقنها مدير المشروع هي عبارة عن كما ذكرنا سابقا تكامل(integration)، نطاق عمل(scope)، زمن(time )، تكلفة(cost)، جودة(quality)، موارد بشرية(human resource)، تواصل(communication)، مخاطر(risk)، توريد ومشتريات(Procurement)، اطراف وأصحاب العلاقة في المشروع(Stakeholder)، إذن اتفقنا أن كل عملية سوف نتعلمها تعود إلى واحده من المهارات المعرفية العشرة، وهي في نفس الوقت موجودة في واحدة من المجموعات الخمس، على سبيل المثال عندما أبدأ انا في جمع متطلبات المشروع(collect requirements) هذه العملية أبدأ بها أين؟ في أي مرحلة من مراحل المشروع؟ أو في أي مجموعة من مجموعات عمليات المشروع؟ في التخطيط؛ لأن collect requirementsنجدها أو نقوم بها متى؟ أثناء التخطيط، اثناء التخطيط نقوم بجمع متطلبات المشروع(collect requirements)، وتلك collect requirements من أي مهارة معرفية؟ أو أي مهارة معرفية التي أقوم بتطبيقها وتنفيذها عندما أٌقوم بجمع متطلبات المشروع؟ أنت تقوم بماذا؟ بإدارة نطاق العمل (scope management)، إذن عملية جمع المتطلبات هذه تستخدم لإدارة نطاق العمل، وتحدث أثناء التخطيط، مثلا عملية إدارة التكاليف(estimate cost) تحدث متى؟ تحدث أثناء التخطيط، وهذه في أي مجال معرفي، أو في أي نطاق معرفي أو في أي إدارة معرفية؟ في إدارة التكاليف(cost management)، مثلا تطوير فريق المشروع(develop project team) هذه العملية تحدث متى؟ أو تحدث أين في أي مجموعة؟ في مجموعة عمليات تنفيذ المشروع develop project team أن أقوم بتطوير مهارات فريق المشروع، وتعود إلى أي مهارة معرفية؟ إلى أي مجال معرفي؟ إلى إدارة الموارد البشرية اللون الأصفر، وهلم جرا. إذن هذا المخطط هو أهم مخطط على الإطلاق بالرغم من كونه غير موجود داخل PMBOK لكن هذا المخطط سيريحكم ويجعلك تتابعون الأمور بشكل بسيط، فإن نظرت إلى ذلك المخطط مرتين او ثلاثة في اليوم ستجد أنك حفظته بالنهاية.

اتفقنا في المحاضرة السابقة إننا سنقوم بشرح العمليات التي يقوم بها مدير المشروع من بداية المشروع وحتى نهاية المشروع، إذن بالتسلسل العملي بالتسلسل الذي يقوم به مدراء المشاريع فعلا على أرض الواقع.

إن احببتم ترقيمها يمكن ذلك، وإن كان اللون يدل عليها بوضوح ومن السهل أن نعلم منه تلك العملية تعود إلى أي مجال معرفي مثلا اللون الأخضر integration وهي الرقم 1 فمثلا إن كان فصل integration هو الفصل الرابع سيكون رقمها 4-1 ، مثلا العملية الثانية develop project management plan ستكون 4-2 وهكذا، عملية بسيطة جدا وبالعكس، هذا الجهد من الجيد أن نقوم به ومن الممكن أن يقوم الكل به، وإن كنت لا أؤمن بالحفظ، لا أؤمن بعمليات التلقين، هذا الجهد قد يسبب النجاح في الامتحان، ولكن هذا الجهد لن يفيدك بأي شيء في الحياة العملية، الشيء المفيد الذي سيساعدك في الحياة، وكذلك في النجاح بالامتحان هو أن تتخيل المخطط أمامك، وتتخيل أنك تنفذ مشروع، وتتخيل ما هي الخطوة التي سوف تأخذها أولا، وما هي الخطوة التي سوف تأخذها ثانية، وثالثا، ورابعا، وخامسا. أفضل طريقة واحسن طريقة لكي تنجح في الاختبار هو أن تحاول أن تطبق ما نتعلمه.

الآن بشكل أو بآخر كلكم لديكم مشاريع وتعملون على هذه المشاريع سواء كان في عملكم أو في حياتكم الشخصية، إذا اردت مثلا أن تأخذ اجازة، اعتبر اجازتك هذه مشروع ضع لها جدول زمني، وأحسب تكاليفها، وضع لها محددات جودة، واحسب مخاطرها، وإذا كنت ستعمل مشتريات (Procurement) ما هي هذه المشتريات؟ وإلى آخره. صدقني أنك ستستفيد أكثر بكثير من كونك تحاول أن تستذكر PMBOKS عندما نطبقهم بشكل عملي ستجد نفسك لا يوجد داعي أن تذاكرهم. عموما فقط من أجل mapping لكي يكون هناك mapping بين PMBOKS والمخطط بإمكانكم أن تضيفوا الترقيم لا توجد أي مشكلة.

فإذا هذا المخطط أطلب من الجميع أن تتم طباعته على ورق من الحجم الكبير من حجم A3 وتضعونه بجواركم باستمرار فهذا المخطط مخطط مهم جدا.

كنا بدأنا في المحاضرة السابقة قلنا سوف نبدأ بأول عملية من عمليات إدارة المشروع، وقلنا أول خطوة يقوم بها مدير المشروع في أي مشروع ما هي؟ أن يقوم بكتابة وتحضير وثيقة مهمة جدا سميناها project charter الوثيقة الاساسية للمشروع، وقلنا هذا charter من الممكن أن يكون له أكثر من شكل، ومن الممكن أن يكون له أكثر من أسم بعض الشركات قد تسميه أمر تكليف، بعض الشركات قد تسميه أمر مباشرة، بعض الشركات تكتفي بالعقد الذي تم توقيعه إلى آخره. المهم في هذا الأمر أن هذه الوثيقة هي التي تعطي التصريح كما ذكرنا، هي التي تصرح بإطلاق المشروع، أن هذه الوثيقة إن لم تكن موجودة إن لم يتم توقيعها لا يوجد مشروع ولا يوجد مدير مشروع، لكن هذه الوثيقة عندما يتم توثيقها ويتم اعتمادها من الإدارة ومن العميل إذن يعتبر هذا المشروع انطلق، يتسلم مدير المشروع صلاحياته، وكنا ذكرنا في المحاضرة السابقة إذا لو تذكرون قلنا ما هي أهم بنود هذه الوثيقة؟ فإذن

Project purpose or justification.

لماذا تريد إطلاق المشروع؟

Measurable project objectives.

أهداف المشروع القابلة للقياس.

High level requirements.

متطلبات عامة.

High level project description

وصف عام للمشروع.

High level risks

مخاطر عامة متوقعة في المشروع.

Summary milestone schedule

إذا ماهي النقاط الاساسية في الجدول الزمني للمشروع أو نقاط علامة المشروع(milestone)؟ طبعا milestone هذه الكلمة من أين أتت؟ أظن كلنا سافرنا على الخطوط السريعة، وأنت مسافر على الخط السريع تجد خاصة من حوالي 20 أو 30 أو 40 سنة كانوا يضعون حجر على جانب الطريق هذا الحجر يقول لك مثلا باقي 10 كم، باقي 20 كم على مدينة ما، باقي 30 كم، وهكذا هذا هو milestone، أي أن هذا milestone هو نقطة علام، أنا مسافر وأرى هذا milestone أعرف كم قطعت من الطريق وكم باقي من الطريق، نحن أيضا نستخدم هذه milestone على الجدول الزمني للمشروع كي أقسم المشروع إلى مراحل اساسية وبالتالي عندما أصل أو أحقق أي milestone أعرف أنني مثلا قطعت 20٪ من المشروع وباقي 80٪، حققت milestone الثاني إذا أنا قطعت 50٪ وباقي مثلا 50٪ وهلم جرا. فإذن مبدئيا في charter قد نذكر بعض milestone لاحظ نحن كما ذكرنا لا نضع جدول زمني مفصل أو نذكر بدقة ما هو الزمن الذي يتوقع أن يأخذه هذا المشروع، ولكن نذكر فقط milestones نقول مثلا المرحلة الاساسية أو المرحلة الأولى مثلا هي مرحلة الحفر، المرحلة الثانية مثلا هي مرحلة صب القواعد، المرحلة الثالثة مثلا هي مرحلة برمجة قواعد البيانات(database)، مرحلة مثلا user experience، فإذا نذكر فقط milestones بدون أن نشير بدقة إلى الوقت أو الجدول الزمني الذي سوف يستغرقه المشروع؛ لأنه كما ذكرنا نحن الآن في بداية المشروع والغموض كبير جدا وكل ما سوف نذكره في هذه الوثيقة فيه هامش خطأ مرتفع جدا لأننا ما زلنا في بداية المشروع ومرحلة التحضير للمشروع. أيضا قد نذكر

Summary budget

أي ميزانية عامة متوقعة للمشروع.

Project approval requirements

ما هي متطلبات الموافقة على المشروع؟ أو من هم الاشخاص الذين يطلب أليهم توقيع هذا charter لكي يعتبر المشروع انطلق؟ إذن من هم الاشخاص المفروض يوقعوا على charter لكي يبدأ المشروع؟ وعادة هناك 3 أشخاص على الأقل يجب أن يوقعوا على charter من هم؟ من برأيكم الاشخاص الثلاثة الذي يجب أن يوقعوا على charter لكي يعتبر المشروع بدأ، وتم تكلفة مدير المشروع بالمشروع؟ طبعا أكيد واحد منهم هو project manager ومن أيضا؟ راعي المشروع (project sponsor)، وأيضا من؟ top management أو نسميه project owner، project owner من الممكن أن يكون شخص في الإدارة العليا وممكن أن يكون customer نفسه، ومن الممكن أن يكون PMO، أحيانا PMO يكون المشروع مملوك من قبل PMO، طبعا عندما نقول project owner هو من سوف يستلم مخرجات المشروع، فعلى الأقل وليس على الأكثر، على الأقل هناك 3 أشخاص owner لأنه هو الذي سيستلم deliverables، sponsor لأنه هو مسؤول عن رعاية المشروع كما ذكرنا وتوفير الموارد للمشروع، وmanager طبعا لأنه هو الذي سوف يدير المشروع وهو الذي سوف يأخذ صلاحياته من هذه الوثيقة. إذن لذلك على الأقل هناك 3 أشخاص.

Assigned project manager

من هو مدير المشروع الذي تم تعيينه؟

Name and authority of sponsor

أسم وصلاحيات راعي المشروع.

مدير المشروع هو عادة من يحضر charter، وهو عادة يأخذ الفكرة من مطلق المشروع من راعي المشروع sponsor، لكن راعي المشروع لأنه عادة شخص في الإدارة العليا فلن يضيع وقته في كتابة charter فيطلب من مدير المشروع أن يقوم بتحضير charter يقول له ماذا؟ يقول له نحن لدينا فكرة نريد أن نقوم بتحضير المشروع، وهذه هي أهداف المشروع وهذه هي الملامح العامة للمشروع إلى آخره فحضر charter لي، فيطلب من مدير المشروع ان يقوم بتحضير charter وهو يجلس معه لوضع الصيغة النهائية لها.

وكل شركة وكل مؤسسة تقوم بإعداد documents بما يتناسب مع عملها فهذا charter مناسب لهذه الشركة ربما أنت في شركتك تجد أنه لا يوجد داعي لكل هذه المعلومات ربما اختصر هذا charter ربما في شركة أخرى نجد أنه هناك حاجة أن أذكر معلومتين أو ثلاثة أكثر من هذه التي مذكورة هنا، لكن كما ذكرنا عموما هي standards عام، طبعا مدير المشروع هو المسؤول عن إعداد هذه المستندات لكن انتبه هو الذي يقوم بملئها، لكن من الذي يضعها ويعتمدها وتصبح معتمدة ضمن المؤسسة؟ من؟ من الذي جلبtemplates وطلب منه ملأها؟ إذن PMO(project management office) هو الذي يضع standard هو الذي يقوم بوضع النماذج القوالب (templates) القابلة للعمل في المؤسسة، بعد ذلك بدأنا مشروع جديد نقول لمدير المشروع تفضل هذا template أو هذا standard لproject charter تفضل ابدأ وقم بملئه. إذا لم يكن هناك PMO عندها مدير المشروع يجتهد اجتهاد شخصي ولكن تكون فوضى لأن كل مدير مشروع يضع charter يكون من وجهة نظره وتصبح الأمور فوضى، لذلك كما ذكرنا إذا اردنا أن تكون إدارة المشروع ناضجة ننتقل إلى strong matrix وprojectized يكون أفضل، من الأمور التي يقوم بها PMO هي أنه هو الذي يضع هذه النماذج والقوالب(templates) ويقوم بتوزيعها على مدراء المشاريع، ومدراء المشاريع يقومون طبعا بملئها بما يتناسب مع المشاريع، تعالوا نستعرض هذا template بشكل سريع كما ترون project charter مقسم إلى الأجزاء التالية

1-Project overview

نظرة عامة عن المشروع على سبيل المثال

* 1. Project title

طبعا معظم الشركات يجب أن تعطي المشروع أسم أو مسمى title تسميه أي شيء تسميه XYZ، project x، project abo Ahmed، المهم أن يكون له أسم وهذا الاسم فريد(unique) لا يوجد مشروعين لهم نفس الاسم، طبعا هذا من أجل reference إذا اردنا أن نشير للمشروع بأي مراسلات نقول ما أخبار المشروع X، عادة نعطيه title، هذا title يجب أن يكون unique أحيانا نستخدم coding، project x\1 \15 مثلا 2015 هذا الشيء يرجع أيضا إلى PMO إذا كان هناك طريقة معينة لتسمية المشاريع ربما أيضا PMO يضع الطريقة.

* 1. Project description

وصف عام عن المشروع، كما ذكرنا سطر أو أثنين ما هو هذا المشروع؟ لماذا نريد القيام بهذا المشروع؟

* 1. Project historical information

هل هناك معلومات تاريخية تفيدنا يمكن الرجوع إليها تتعلق بهذا المشروع؟ إذن يمكن أن أذكر وأقول مثلا هذا المشروع له سابقة تم عمل مشروع مشابه بتاريخ 2013، ويمكن الرجوع لملف المشروع السابق للاستفادة منه فقط أذكر OPA فأشير إلى أين OPA التي يمكن أن استفيد منها ممكن أن أشير إليها في historical information.

* 1. Project owner

من owner؟ كما ذكرنا هو الشخص الذي سوف يستلم مخرجات المشروع.

* 1. Project sponsor

من sponsor راعي المشروع؟

* 1. Project manager

من manager؟

طبعا إذا كان هناك عندي أكثر من phase اتفقنا أن كل phase نتعامل معها كمشروع طبعا كل phase تحتاج إلى charter، إما إن كنا نريد تقسيم المشروع إلى milestones فيمكن ذلك ونذكر milestones.

* 1. Project leader champion

من هم قادة العمل في المشروع؟ leaders أو team lead أو champions التسمية الأمريكية أبطال المشروع وهم key technical persons الأشخاص التقنين الاساسين، من المبرمج الأساسي؟ من المهندس الاساسي؟ من الرسام الاساسي؟ فإذن من هم الاشخاص الذين سيكونون قادة العمل الفني والتقني؟ هؤلاء الذين نسميهم ماذا؟ نسميهم leaders أو نسميهم champions أو نسميهم أيضا team lead.

* 1. Relation to other projects

هل لهذا المشروع علاقة أو ارتباط بمشاريع أخرى يمكن أن يذكر ذلك إذا كان له ارتباط أقول مثلا هذا المشروع مرتبط أو جزء من portfolio مثلا أو هذا المشروع جزء من program اتفقنا أنه من الممكن ان يتم تجميع المشاريع في programs برامج، و portfolios محافظ فإذن تكون مرتبطة مع بعضها البعض.

Construction manager، technical manager، planning manager، هذا كما ذكرنا عندما يكون المشروع كبير عندها لا يكفي أو لا استطيع أنا كمدير مشروع أن أقوم بإدارة كل المشروع لوحدي وإنما احتاج إلى فريق لمساعدتي project management team كما ذكرت. فهذا الفريق كل واحد من هؤلاء ممكن أن يكون مسؤول عن إدارة جانب معين من جوانب المشروع، مثلا technical manager مثلا، planning manager مثلا، HSB manager، quality manager، Procurement manager، ليس champion، لان champions هم القادة كما ذكرنا الفنيين التقنيين، إذا كان دور هذا الشخص إذا كان مثلا technical manager أو construction manager دوره تقني وفني نعم هو champion أو leader أما إذا كان دوره إداري بمعنى أنه يدير technical operations أو يدير construction operations كإدارة وليس كعمل فني فإذن هو واحد من project management team.

* 1. Relation to other organizations

هل لهذا المشروع ارتباط بمؤسسات أخرى؟ قد يذكرون مثلا هذا المشروع مثلا يحتاج إلى ترخيص من البلدية أو المكتب الفني أو ترخيص من الوزارة أو كذا أو كذا أو يرتبط بشركة XYZ أو يرتبط بمورد ما إذا كان ذلك موجود يجوز أن نذكره هنا كجزء من stakeholders.

* 1. Project estimated duration
  2. Project estimated budget

الميزانية المقدرة للمشروع، والمدة الزمنية المقدرة للمشروع نلاحظ هنا كلمة estimated لأنه كما ذكرنا نحن هنا في بداية المشروع والتقدير سوف يكون تقدير بهامش خطأ واسع، حقيقة أي رقم يكتب في charter مسموح أن تكون نسبة الخطأ فيه من -50٪ إلى +100٪، بمعنى إننا إذا قلنا مثلنا أن الميزانية المقدرة للمشروع مليون دولار وقمنا بتقديم هذا charter، الإدارة قرأت هذا charter الميزانية المقدرة للمشروع مليون دولار تفهم الإدارة أن الميزانية الحقيقية في نهاية المشروع أو التكلفة الحقيقية في نهاية المشروع سوف تتراوح بين نصف مليون دولار إلى 2 مليون دولار، هذا الكلام مقبول في charter كما ذكرنا أنت الآن فقط تضع الإطار العام، لا يمكنك أن تخبرهم بالموافقة على المشروع دون أن يكون هناك رقم، انتبه الإدارة لن توافق على أي مشروع بدون تقدير، لكن في نفس الوقت مسموح لك بتقدير نسبة الخطأ فيه عالية من الذي يضع الرقم التقديري؟ مدير المشروع. لكن كيف؟ تذكرون بالأدوات والتقنيات قلنا هناك استشارة خبير(experience judgment) من يضع هذا الرقم يلجأ لماذا؟ يلجأ إلى OPA يعود إلى ملفات المشاريع السابقة، يحاول أن يجد مشروع مشابه سابق وكم كلفنا المشروع السابق، نحاول إذا بالقياس كما يقال، نلجأ إلى استشارة الخبراء، نسأل الخبراء الناس الذين اشتغلوا بالمشاريع السابقة فربما عندهم فكرة عن زمن وتكلفة هذا المشروع، لكن مسموح كما ذكرنا أن تكون نسبة الخطأ في هذا المجال، أنا مضطر أن أضع رقم لأن الإدارة لن توافق ابدا على أي مشروع ليس له تقدير زمني وتقدير يتعلق بالتكاليف، في نفس الوقت الإدارة تدرك أنك الآن في بداية المشروع وتقديرك الآن ونسبة الخطأ في هذا هو نسبة مرتفعة حقيقة هذا التقدير نطلق عليه ROM اختصار rough order of magnitude تقدير خشن إن أردنا أن نسميه بهذا الشكل إذن التقديرات التي أكتبها في charter تقديرات خشنة rough order of magnitude بمعنى تتراوح نسبة الخطأ فيها أو تتراوح القيمة الحقيقية فيها ما بين -50٪ و+100٪ من القيمة المقدرة.

إذن كان هذا كله يندرج تحت ما يسمى project overview.

القسم الثاني مثلا هو

2-Objectives

يندرج تحت الأهداف(objectives) ما يلي:

2.1. Business case.

تذكرون ما هي business case قلنا هذا هو أهم شيء يكتب في charter كيف تستطيع أن تقنع الإدارة بأهمية هذا المشروع، طبعا مدير المشروع يحاول دائما أن يقنع الإدارة بالمشروع، لماذا؟ لأنه يريد أن يعمل لا يجد شغل، لا يجد مشروع فيحاول البحث عن مشروع ليعمل. إذا business case هي ما هي السلبيات الموجودة الآن أو ما هو الوضع السيء الذي نحن فيه الآن ويستدعي أن نطلق هذا المشروع، فمثلا business case نسبة مبيعات منخفضة جدا في الربع الأول من عام 2015 لذلك نريد أن نطلق مشروع عبارة عن marketing campaign مثلا حملة تسويقية، business case مثلا وجود نسبة عاطلين عن العمل مرتفعة في المجتمع لذلك نريد أن نطلق مشروع مثلا تشغيل أو micro financing التمويل الصغير للمشاريع الصغيرة، وهكذا. إذا ما هي القضية التي تريد أن تدافع عنها، أو تريد أن تطلق هذا المشروع لكي تتخلص منها business case. عكسها كما ذكرنا

2.2. Business objectives.

ما هي أهداف business أو العمل من هذا المشروع؟ الحملة التسويقية هذا المشروع ما أهداف العمل منه؟ زيادة نسبة المبيعات، زيادة الأرباح، زيادة branding، إذن أنا كعمل ما هي أهدافي من إطلاق هذا المشروع، وهذه الأهداف قد تكون مختلفة عن أهداف المشروع المباشرة (project objectives)، يعني من الممكن أن نسمي هذه عن أهداف المشروع المباشرة (project objectives)، ومن الممكن أن نسمي هذه أهداف بعيدة المدى (business objectives)، على سبيل المثال مشروع لتمديد شبكة هدف المشروع هو تمديد وتوصيل الشبكة وتركيب الشبكة، وتركيب الاجهزة وsoftware وهكذا، هذا أسمه ماذا؟ project objectives، لكن ما هو هدف العمل(business objectives) هدف العمل هو ليس تركيب الشبكة، هدف العمل هو زيادة كفاءة العمل، تخفيض زمن الهدر، تمكين الموظفين من التواصل داخليا، تمكين الموظفين من العمل الجماعي على المستندات، تحسين امن المعلومات في الشركة لاحظ هذه business objectives أما هدف المشروع، المشروع كهدف يهدف لأن يتم توصيل أجهزة الشركة بعضها مع بعض انتهى الموضوع، لكن business objectives ما الذي يحدث بعد ذلك أو انا كشركة ما الذي استفيده؟ وقلنا business objectives عادة تعاكس business case، قلنا business caseهناك مشاكل في التواصل الداخلي، هناك مشاكل في امن المعلومات، هناك مشاكل في عدم قدرة الموظفين في التعامل مع الملفات بشكل تعاوني فإذن تكون business objectives معاكسة لها. وهلم جرا.

عندما نقول strategic objectives إذن يجب ان اتحدث عن portfolio لكن project واحد من الممكن ان يحقق لك هدف مشتق من هدف استراتيجي. فمثلا عندما أزيد من كفاءة العمل في الشركة فهذا في النهاية يصب إلى هدف استراتيجي وهو زيادة اربحانا بمقدار مثلا 10٪ خلال ثلاث سنوات أو خمس سنوات على سبيل المثال.

3-Deliverables

ما هي مخرجات المشروع، إذن كما اتفقنا ما هي المخرجات التي من الممكن أن يخرجها هذا المشروع ممكن أن يكون products منتجات مادية ملموسة، ممكن أن تكون services خدمات، ممكن أن تكون results أو نتائج، اتفقنا المخرجات ممكن أن تكون products أو services أو results، فمثلا products مثل فيلا، و services مثل training أو صيانة أو تدريب أو ما إلى ذلك، results النتيجة قمنا بعمل مسح او استبيان أو هكذا فتبين لنا النتيجة أن نسبة العاطلين عن العمل مثلا 15٪ إذا كل المخرجات التي يخرجها المشروع، نقول ما هي هذه المخرجات المتوقعة أن يقوم المشروع بإخراجها.

رابعا أيضا نقطتين مهمتين عادة أيضا تذكران في charter

4-Constraints& Assumptions

4.1. Constraints

هي القيود، إذا ما هي القيود المفروضة علي في المشروع ؟ الكثير من المشاريع، قد يفرض عليك بعض القيود يقال لك مثلا يجب ان ينتهي المشروع قبل 1/9/2016 إذن هذا constraints وضع عليك قيد زمني، انتهاء المشروع يجب أن ينتهي المشروع في تاريخ محدد، قد يقع عليك ضيق يتعلق مثلا بالتكلفة، هذا المشروع لا يجب أن يكلفنا أكثر من 100 ألف دولار، نحن الميزانية القصوى المحددة للمشروع هي 100 ألف دولار إذا هناك قيد(constraints) قد يقال لك غير مسموح أن تستخدم أكثر من أربع مبرمجين في هذا المشروع، إذن وضع عليك قيد يتعلق بالموارد البشرية. Constraints هي القيود التي تقيدك الإدارة بها ونحن نذكره هنا لكي نحضر انفسنا للتعامل معه. طبعا مرة أخرى نحن نذكر هنا بشكل عام (high level) لأننا لم ندخل في التفاصيل بعد، لكن مبدئيا ما هي القيود التي اراها مفروضة علي مثلا، على سبيل المثال إذا قلت في صحراء الربع الخالي فطبيعي أن يكون هناك قيود على عمليات التواصل، لا توجد شبكة انترنت، لا توجد شبكة جوال GSM فأيضا تندرج تحت بند القيود.

4.2. Assumptions

الافتراضات، ما هي الافتراضات التي نفترضها صحيحة لمتابعة العمل في المشروع وأحيانا نسميها key assumptions وهي التسمية الأفضل، ما هي الافتراضات الاساسية في المشروع التي أنا كمدير مشروع سوف افترضها، وبدون هذه الافتراضات أصلا لا يمكن العمل في المشروع؟ بمعنى إذا كان المشروع مثلا على سبيل المثال مشروع بناء، افتراض اساسي لديك توفر مواد البناء الاساسية في السوق هذا افتراض هذا key assumptions فإذا لأي سبب من الاسباب حدثت أزمة اقتصادية والاسمنت اصبح غير متوفر أو الحديد اصبح غير متوفر ما الذي يحدث في المشروع؟ المشروع كله قد ينهار، قد يقف، في النهاية أنا ابني كل خطتي على اركان اساسية، على افتراضات اساسية، كل خطتي مبنية على افتراضات اساسية، هذه الافتراضات الاساسية ممكن أن تكون بيئية، وممكن أن تكون من نفس المشروع، فأنا افترض أن المبرمجين الموجودين عندي لديهم الخبرة الكافية في هذا النوع من المشاريع وبالتالي أنا ابني خطتي على هذا الاساس فإذا تبين فيما بعد أن افتراض خاطئ، مشكلة الافتراضات هي ماذا؟ حقيقة هذه مشكلة عامة لا تتعلق فقط بالمشاريع، تتعلق بكل حياتنا حتى حياتنا الشخصية، احيانا تبني علاقاتك مع شخص ما على افتراض أن هذا الشخص أمين، تبين فيما بعد أن هذا الشخص غير أمين فماذا يحدث؟ دائما بلغة مدراء المشاريع يقال لك هل افتراضك هذا افتراض آمن(is it a safe assumption)؟ إذا لم يكن افتراض آمن عليك أن تنتقل لماذا؟ للفقرة التالية

5-Project potential risks

الافتراض الغير آمن يتصاحب بخطر، أنت الآن افترضت أن مواد البناء موجودة هل افتراضك آمن؟ إذا آمن بنسبة أكثر من 95٪ تمام، إن لم يكن آمن يجب ان تحوله إلى ماذا؟ إلى خطر تقول مثلا من المخاطر التي قد يتعرض لها المشروع، تعرض إلى نقص المواد الأولية. وبالتالي يجب أن تدرس هذا الخطر وكيف يتم التعامل مع هذا الخطر في حال وقع هذا الخطر، لذلك بعض assumption إن لم تكن آمنة تتحول إلى ماذا؟ تتحول إلى مخاطر. كما ذكرت لكم حقيقة الكثير من المخاطر تحدث بسبب الافتراضات الخاطئة، ركبت سيارتك وانت تفترض أن بها بنزين فلم تنظر للمؤشر، فلما ادرت المحرك وانطلقت في نصف الطريق اكتشفت ان افتراضك خاطئ، إذن نعم الاشياء التي افترضها صحيحة وموجودة لكي استطيع متابعة العمل في المشروع لكن إذا لم تفترضها صحيحة ، لكن إذا افترضت أن مواد البناء غير موجودة توقف لا يوجد داعي ان تكمل المشروع، انتهى المشروع. إذا كان احد الافتراضات الاساسية غير صحيح مباشرة فإذن لا يمكن متابعة العمل في هذا المشروع، فإذن انا أذكر هنا ما هي الافتراضات الاساسية لهذا المشروع، والتي أنا كمدير مشروع ابني عليها عملي في المشروع، وابني عليها خطتي في المشروع، فافترض مثلا أن العمالة الماهرة متوفرة، افترض أن التمويل متوفر في المشروع، افترض مثلا أن المواد الأولية موجودة، افترض مثلا أن التصاريح والتراخيص يمكن الحصول عليها، هذه مثلا افتراضات اساسية يمكن افتراضها وأذكرها في charter لكي انبه الإدارة وأنبه sponsor وانبه project owner وcustomer أن هذه الافتراضات هي افتراضات فإن كان بها أي مشكلة أو ليست آمنة أعلموني بذلك لكي اتعامل معها كمخاطر أو ربما حتى نوقف المشروع، إذا كان الافتراض الذي ذكرته غير صحيح، التمويل غير موجود فتوقفوا هنا لم يعد هناك داعي لمتابعة المشروع، Constraints& Assumptions تذكر هنا بشكل عام وتفصل لاحقا أيضا في وثيقة نطاق عمل المشروع (scope) project scope statement، فإذن نذكرها هنا لكن بشكل عام كما ذكرنا لفت نظر انتباه الإدارة، مرة أخرى هذه الوثيقة(charter) إلى من سيذهب؟ إلى الإدارة العليا لأنه إما تقبل المشروع أو ترفض المشروع، ولذلك من المهم حقيقة أن أذكر constraints& assumptions، بناء على ذلك قد يكون هناك، أو قد يشار إلى مجموعة من potential risks المخاطر المحتملة، ما هي المخاطر المحتملة؟ التي استطيع أن اتوقعها من الآن، من بداية المشروع؟ فأيضا استطيع أن أذكرها هنا للفت النظر أيضا للانتباه إليها.

6-project sign-off

من الذي سيوافق على إطلاق المشروع؟ من هم الذي سيوقعون لكي يسمح بانطلاق المشروع؟

فإذن هذا نموذج عام يخص charter قد يكون كما ذكرنا جاهز للعمل تستطيع أن تأخذه وتعمل به ففي مؤسستك وقد يحتاج إلى بعض التعديل بما يتناسب مع العمل في المؤسسة التي تعمل بها.

لقد استغرقت وقت كبير في تلك العملية لأنها مهمة جدا وتأتي منها جزئية كبيرة في الامتحان، وسترون أن التركيز دائما يكون على الاساسيات. وبعد أن نتأكد أن الأساسيات صارت مفهومة وواضحة بعد ذلك تجد الأمور سهلة جدا.

أي مشروع في النهاية كما ذكرنا يجب وجود charter له بغض النظر هذا المشروع أين سواء كان في شركة من النوع B to B أو من النوع B to c لا يوجد فرق.

هذا template موجود لديكم ويمكنكم مراجعته وطباعته.

إذن الآن بعد أن انتهينا من الخطوة الأولى والعملية الأولى من عمليات إدارة المشروع في مرحلة التحضير(initiation) ننتقل الآن إلى العملية الثانية، إذن قمنا بعمل charter حضرنا الوثيقة الاساسية أخذناها إلى الإدارة أو customer قرأوها ومن الممكن شاوروني فيها، ومن الممكن أنه حدث اجتماع أو اثنين لمناقشة بعض الأمور وتعريف بعض الأمور في charter وفي النهاية تم الاعتماد، اعتمد هذا charter، وكما قلنا اعتماد charter يعني إطلاق والسماح بانطلاق المشروع وتسلم صلاحياتي كمدير مشروع، في نفس الوقت وعلى التوازي ربما أبدأ بتحديد stakeholders من هم أطراف المشروع(stakeholders) أو أصحاب العلاقة في المشروع، كل من يؤثر أو يتأثر بالمشروع سلبا أو إيجابا هذه عملية مهمة جدا ولاحظ قد بدأناها كما ذكرنا من بداية المشروع، من مرحلة التحضير تبدأ مباشرة بتحديد stakeholders من هم؟ أطراف المشروع، وهذه العملية أنا اسميها نوعا ما عملية استخباراتية، في كثير من الاحيان يفشل المشروع بسبب أنك لم تقم بتحديد stakeholders أو لم تعرف من هم stakeholders الحقيقين، أو لم تعرف مدى أهميتهم، ربما تجاهلت شخص ما وذلك الشخص تسبب في مشكلة كبيرة، ربما شخص أعطيته أكثر من قيمته ولم يكن ذي أهمية. من المهم بالنسبة لي كمدير مشروع أن أفهم، أن أقوم أولا بتحديد من هم هؤلاء stakeholders وتوثيق هؤلاء stakeholders، وثانيا أن أفهم قوة تأثير كل شخص في المشروع وما هي مصلحته، وثالثا أن أضع استراتيجية للتعامل مع هؤلاء الاشخاص على طول فترة أو دورة حياة المشروع.

إذا ننتقل الآن للتحدث عن العملية الثانية ومن الواضح من لونها أنها عملية stakeholders management وبالتالي في أي chapter سنجدها في كتاب ريتا أو PMBOK؟ سنجدها في stakeholders management chapter. الترتيب كما قلنا الآن منطقي انا اتعامل معكم الآن كمدراء مشاريع ونعمل على مشروع، إن كنت اشرح لكم عن طريق PMBOK هذه العملية لن اتحدث عنها إلا في آخر الدورة فلن يكون هناك ترتيب فإذن

Identify stakeholders

The process of identifying the people

هناك سؤال إذا كان stakeholders هم المنفذون وأول مرة اتعامل معهم كيف اتعامل معهم؟

كيف تتعامل معهم هذا كما قلنا شيء يختلف من مشروع إلى مشروع، ومن صناعة إلى صناعة ومن شخص إلى شخص، هنا تأتي أهمية فهمك، أن تفهم أهمية كل شخص ما هي قوته؟ ما هو وزنه؟ وهل هو مع المشروع أم ضد المشروع؟ وهل هو يعمل مع المشروع أم ضده؟ كيف استطيع أن أكسب تأييده؟ وكيف أقلل من ممانعته؟ وما إلى ذلك. سوف نتكلم الآن عن بعض الأدوات التي قد تساعد في ذلك الشيء. فإذن

Identify stakeholders

أو عملية تحديد أطراف المشروع

The process of identifying the people, groups or organiizations

إذا عملية أنا أقوم بتحديد من هم الأشخاص أو المجموعات أو حتى المؤسسات

That could impact or be impacted

الذي يمكن أن تؤثر او تتأثر

By a decision, activity, or outcome of the project

تتأثر ربما بقرار، تتأثر ربما بنشاط أو فاعليات أو مخرج من مخرجات المشروع بمعنى أنها تتأثر بأي شيء من المشروع حتى ولو كان قرار حتى لو كان activity أو كان outcome، وبعد أن أحددته بماذا أقوم بعد ذلك؟

Analyzing and documenting relevant information

أقوم بتحليلهم وتوثيق معلومات عنهم.

Regarding their interests

ما هي مصالحهم في المشروع؟

Involvement

ما هو مستوى المشاركة المطلوب منهم في المشروع أو التفاعل المطلوب منهم في المشروع؟

Interdependencies

ما هي علاقتهم فيما بين بعضهم كأطراف معنية(stakeholders)؟

Influence

تأثيرهم على المشروع، قوة التأثير على المشروع.

And potential impact on project success

التأثير المحتمل على فرص نجاح المشروع.

فكما ذكرت لك هو عمل استخباراتي تقريبا نقوم بتحليل كل هؤلاء، كل هذه الشخصيات احددها واحللها واضعها كما سوف ترون بعد قليل على مصفوفة لكي أقرر كيف سوف اتعامل معها.

Inputs

من أين أبدأ؟ دائما قلنا inputs، من اين أبدأ لكي استطيع أن أحدد هؤلاء stakeholders؟ من أين نبدأ؟

1-Project charter

تكلمنا على قاعدة عامة في الدرس السابق قلنا توجد قاعدة عامة تقول لك توجد مخرجات العملية السابقة تصبح مدخلات للعملية التالية، فإذن العملية السابقة develop project management plan، خرجنا منها بماذا؟charter، وهذا charter ألا يحتوي على بعض stakeholders؟ ألا يحتوي على بعض اسماء stakeholders الاساسين؟ هناك فمثلا project owner هو key stakeholder، project sponsor هو key stakeholder، project manager نفسه كما ذكرنا هو key stakeholder، project champions أبطال المشروع قادة العمل الفني والتقني هم أيضا stakeholders، إذن charter عندي أصبح هو نفسه يحتوي على مجموعة من stakeholders أصبحت موجودة عندي واستطيع أن أبدأ بها مباشرة.

2-Procurement document

إذا كان هذا المشروع مثلا عبارة عن عقد، أو مناقصة، أو عطاء إذن هناك procurement documents هناك وثائق المشتريات فهذا العقد أو هذه المناقصة أيضا ؟إن قمت بمراجعتها استطيع من خلالها أن اتعرف على بعض stakeholders يقال لي مثلا يجب تحقيق شروط هيئة المواصفات والمقاييس، إذن هيئة المواصفات والمقاييس هي stakeholders، يقال لي مثلا يجب الحصول على تصريح من البلدية أو المكتب الفني، إذن هذا المكتب الفني أو البلدية هي stakeholder.

جميع أعضاء العمل في المشروع هم أيضا stakeholders يؤثروا في المشروع أم لا يؤثروا في المشروع ؟ يؤثر فيهم أم لا؟ كما قلنا نسير على التعريف طالما يؤثرون في المشروع والمشروع يؤثر بهم إذن هم stakeholders وبالتالي كل project team هم stakeholders.

ثالثا ورابعا شيئين نأخذهما دائما بعين الاعتبار EEF وOPA

3-Enterprise environmental factors

العوامل البيئية والمؤسساتية، كما ذكرنا قد يتعلق ذلك بثقافة العمل ببيئة العمل بقوانين حكومية بقوانين صناعية، إذن هذه الأمور قد تحدد لك بعض stakeholders أو قد تضيف لمشروعك بعض stakeholders، فمثلا يوجد قانون حكومي أن جميع مثلا الموظفين أو العاملين يجب أن يتم تسجيلهم في التأمينات الاجتماعية في المشروع، جميع العاملين في المشروع يجب أن يتم تسجيلهم، أو يجب أن نقوم في المشاريع الخطيرة نوعا ما يجب أن تقوم مثلا بعمل تأمين على الحياة لهم، إذا شركة التأمين هذه أصبحت stakeholder.

4-Organization process assets

إذن نعود إلى ملفات المشاريع السابقة، نعود إلى النماذج الموجودة لدينا نعود إلى الدروس المستفادة (lessons learned from other projects)، إذن تسهل علينا معرفة بعض هؤلاء stakeholders وربما أيضا معرفة إذا كان هناك مشاكل سبق وحدثت مع بعض stakeholders موجود توثيق لهذا الشيء، وبإمكاني أن أعود له.

إذن هذه هي inputs من هنا نبدأ.

Tools and techniques

ما هي الأدوات والتقنيات التي سوف نستخدمها لتحديد أطراف المشروع؟

1-stake holders analysis

عمل تحليل لأطراف المشروع، كيف يتم ذلك؟

* 1. Identify all potential project stakeholders,

أن أقوم بتحديد جميع stakeholders المحتملين، من ممكن أن يكون stakeholders في هذا المشروع؟ ولماذا؟

their roles,

ما هو الدور المتوقع منهم؟

departments

أين يعملون؟ في أي إدارة يعملون، أو في أي مؤسسة يعملون.

usually by means of interviewing

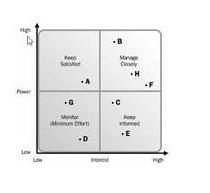
ويتم ذلك عادة عن طريق المقابلات الشخصية، فإذا اردت أن أعلم هذا الشخص stakeholders أم لا، بما أقوم بسؤال أحد أو استشارة أحد، وربما أقوم مباشرة بالتوجه وعمل مقابلة شخصية(interview) معه. فمثلا إن أردت أن أحصل على ترخيص من البلدية من المناسب جدا، ومن المفيد جدا أن أذهب إلى البلدية، واتعرف على القسم المفروض للتراخيص، واتعرف حتى على الشخص المفترض أن يعطيني هذا الترخيص فأقوم بتحديده وعمل مقابلة سريعة معه، لأرى مثلا ما هي احتياجاته؟ ما هي الأوراق المطلوبة مني؟ وهكذا.

* 1. Identify the potential impact or support each stakeholder could generate and define an approach strategy

إذن أقوم بتحديد التأثير المحتمل أو الدعم المحتمل الذي يمكن أن يبديه كل واحد من هؤلاء stakeholders، إذن هنا أبحث عن impact أو التأثير من منهم يكون له تأثير قوي؟ من تأثيره ضعيف؟ من له تأثير إيجابي يدعم المشروع؟ من له تأثير سلبي ربما يحاول إعاقة المشروع، ربما يحاول أن يفشل هذا المشروع؟ إذن هذه هي الخطوة الثانية وغالبا ما نستخدم ما يسمى

(power/interest gird, influence/impact grid…etc)

الموضحة في هذا المثال



هذه المصفوفة( grid) هي ما نسميه بمصفوفة power/interest كما تلاحظون المحور العامودي هو محور القوة(power)، المحور الأفقي هو محور المصلحة(interest)، وبالتالي استطيع أن أقسم هذه المصفوفة إلى أربع مناطق، منطقة أولى، منطقة ثانية، منطقة ثالثة، منطقة رابعة، الناس الموجودة بالمنطقة الأولى كيف تكون قوتهم وتأثيرهم على المشروع؟ هل هو مرتفع أم منخفض كقوة؟ باعتبار أننا نتواجد بتلك المنطقة؛ ولأننا كلما ارتفعنا ارتفعت power إذن تأثيرهم مرتفع، لكن مصلحتهم في المشروع ماذا؟ كلما ذهبنا إلى اليسار كلما قلت المصلحة إذن تأثير مرتفع لكن مصلحة منخفضة، إذن بعض الاشخاص بعض stakeholders سيكونون متواجدين في هذه المنطقة، تأثير مرتفع ومصلحة منخفضة مثل من يكون ذلك الشخص الذي له تأثير مرتفع على المشروع، وفي نفس الوقت مصلحته منخفضة أو ليس له interest في المشروع مثل من؟ end users ليس لهم power مرتفع بل العكس لهم interest مرتفع، لكن من؟functional managers في حالات محددة ممكن، مدير قسم التراخيص بالبلدية، الشخص الذي سيعطيني الترخيص في البلدية، أو التصريح للمشروع في الهيئة الحكومية هذا الشخص هل له تأثير؟ هل تأثيره مرتفع؟ طبعا إذا لم يعطني التصريح، إذا لم يعطني الترخيص، ما الذي يحدث؟ كل المشروع يقف، هل له مصلحة في المشروع؟ المفروض أنه ليس له مصلحة في المشروع هو مجرد ورق أعطيني ذلك الورق، أعطيك الموافقة ليس لي مصلحة المفروض، وإن كان من الممكن أن يكون الواقع مختلفا لكن المفترض أنه ليس له مصلحة، له تأثير مرتفع لكن مصلحته منخفضة، إذن هذا مثال على الاشخاص الموجودين في تلك المنطقة. مثلا ما هي استراتيجيتي في التعامل معهم؟ إذن ابدأ الآن في التفكير بطريقة التعامل معهم او استراتيجيتي في التعامل معهم، مثلا هذا الشخص هنا اقترح الاستراتيجية التالية keep satisfied لو لم نعطهم اهتمام أو لم نعطهم الاوراق المطلوبة تصبح لدينا مشكلة، إذن keep satisfied، ننتقل إلى المجموعة الثانية وهي التي تقع اسفل المجموعة الأولى ما وضع هذه المجموعة من ناحية التأثير والمصلحة؟ هل تأثيرهم منخفض أم مرتفع؟ هم بالأسفل إذن تأثيرهم منخفض، وليس لهم أيضا مصلحة، من على سبيل المثال قد يكون في هذه المنطقة low power/ low interest؟ ما رأيكم مثلا بالعمال الذين يعملون بالمشروع، ربما الجيران أيضا؟ team members لكن غير مهمين يعني عامل كما ذكرنا، سباك، نجار، tea boy، هذا ليس مشكلة، لكن بعض team members مثل champions قد يكون لهم power عالي، لأن لو هذا champions مثلا هو مسؤول عن شيء تقني دقيق وترك العمل من الممكن أن تكون مشكلة، functional manager على حسب كما ذكرنا ارتباطهم بالمشروع، إذا كانوا غير مرتبطين بالمشروع بشكل مباشر يكونوا في هذه المجموعة low power/ low interest، لكن أحيانا يكون المشروع يؤثر بشكل مباشر على إدارة معينة، سوف نقوم مثلا بعمل add material لإدارة الموارد البشرية، مدير الموارد البشرية عندها إذن يعتبر شخص مهم جدا، ممكن مثلا الشخص المسؤول عن documentation، tester إلى حد ما كما ذكرنا إذا كما ذكرنا الناس الغير مهمين في team الخاص بالمشروع. وهؤلاء الاشخاص ما هي استراتيجيتي في التعامل معهم؟ لاحظ هذا الشخص اختار ماذا؟ استراتيجية المراقبة monitor with minimum effort بمعنى أن تراقبهم من بعيد ولا تشغل بالك بهم كثيرا لأنه ليس لهم power ولا interest والذي لا يعجبك ستقوم بإقالته وتأتي بغيره دون التأثير على سير المشروع، إذا راقبهم فقط للتأكد من كونهم يقومون بعملهم وإن وجدت منهم مشكلة فقط أجعلهم يرحلون وآتي بغيرهم.

ننتقل إلى المجوعة الثالثة power منخفض، لكن interest عالي، مصلحة عالية جدا يتطلعون لنجاح المشروع ويتطلعون لنهاية المشروع لكن ليس عندهم power، هم لا يؤثرون على الموارد، لا يستطيعون دعم المشروع أو إعاقة المشروع، مثل من؟ قد يكون الجيران من هذه المجموعة إذا كان لهم interest حتى ولو مصلحة سلبية مثلا ذلك البناء سيحجب عنهم الشمس، وفي نفس الوقت ليس لديهم واسطة إن كان لديهم واسطة يكون عندهم power عالي، وبالتالي يكون power ضعيف لكن لهم interest سلبي عالي فهم يقعون ضمن هذه المجموعة، champions غالبا يكونون في هذه المجموعة أيضا هم ليس لديهم power أن يعيقوا المشروع أو يؤثروا على المشروع لكن لهم interest عالي جدا من نجاح المشروع لأنهم يعتبرون نجاح المشروع من نجاحهم، دائما champion الخبير التقني أو الفني أو قائد المشروع أو بطل المشروع يعمل لنجاح المشروع لأن نجاح المشروع نجاح له فله مصلحة في نجاح المشروع، من أيضا من الناس الذي ذكرناهم في هذه المجموعة؟ end users مثلا من ينتظرون iphone 6 plus لهم مصلحة عالية جدا ينتظرون من قبل إصداره بأشهر لشرائه، لكن هل لهم power؟ هل يستطيعون إيقاف المشروع أو دفع المشروع؟ لا. هم فقط إذن لهم interest عالي وpower قليلة، كيفية التعامل مع هؤلاء الأشخاص في هذه المنطقة، مثلا استراتيجية التعامل معهم keep informed ابقى على تواصل معهم أجعلهم دائما في الصورة لأن لهم مصلحة بالرغم أنه ليس لهم power فتواصل معهم دائما، أرهم بعض الدعاية عن الآي فون 6 كيف سيكون شكله وما هي خصائصه الفريدة وهكذا، وما هي الاشياء الجميلة التي سيرونها عندما يشترون ذلك المنتج إذن keep them informed. أخيرا وليس آخرا أهم مجموعة هي المجموعة الرابعة power مرتفع، interest مرتفع، إذن تأثير عالي جدا ومصلحة عالية جدا، مثال عليه من؟ sponsor طبعا احد أهم الأمثلة راعي المشروع، customer طبعا أحد أهم الأمثلة، consultant الاستشاري بالمشاريع المدنية نعم لأن له power عالي جدا وله interest عالي جدا، PMO أكيد إن كان هناك PMO فطبعا PMO له دائما power عالي وinterest عالي، ما هي استراتيجيتي دائما في التعامل مع هؤلاء؟ manage closely، بمعنى أبقى قريب منهم ملتصق بهم وقم بإدارة توقعاتهم ومتابعتهم عن كثب وأطلعهم على كل صغيرة وكبيرة وشاركهم النجاح، لأن هؤلاء هم أهم stakeholders.

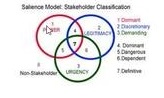
هذا النموذج أو هذه grid، power/interest gird تعتبر أهم نموذج يمكن أن يستخدمه مدير الشروع في تصنيف stakeholders للتعامل معهم بما يتناسب مع كل مجموعة.

ما الفرق بين customer وend users؟

End user هو customer النهائي هو end customer وهو له population عالي عدده بالآلاف أو مئات الآلاف أو بالملايين، فأنا مثلا اصنع آي فون 6 هذا الجهاز سأجعله مثلا متوفر عند شركة مثلا موبايلي وشركة اتصالات إذن من customer بالنسبة لي؟ بالنسبة لي أنا customer هو اتصالات وموبايلي، لكن اتصالات وموبايلي سوف تأخذ هذا المنتج وتبيعه لمئات آلاف الأشخاص هؤلاء أسمهم end users المستخدم النهائي للمنتج.

تلك العلامات هي الأشخاص عندي مثلا mister B، mister H، mister F لكن قد تختلف الخصائص فمثلا mister H له مصلحة أعلى من mister B وmister B له power أعلى من mister H فأنت تصنف الأشخاص على هذه grid، كل نقطة أو كل حرف قد يرمز إلى شخص أو إلى stakeholder من stakeholders من الموجودين في المشروع.

هناك نماذج أخرى وهناك grids أخرى مثلا power/influence grid مصفوفة التأثير الخارجي والتأثير الداخلي عندما نقول power/influence، power يعود على التأثير الخارجي، شخص له تأثير خارجي على المشروع. Influence/impact grid أيضا نفس المعنى تأثير داخلي، تأثر خارجي، يوجد الآن طريقة جديدة للتصنيف وهذه الطريقة اخترعتها ووضعتها شركة استشارية معروفة وهي شركة BCG (Boston Consulting Group) الطريقة تعتبر جديدة نوعا ما والمذكور عنها في PMBOK سطر واحد، لم يأتي عليها سؤال قبل ذلك ولا يتوقع أن يأتي عليها سؤال كما ذكرنا لأنها طريقة جديدة جدا وربما لم يستخدمها بعد أحد لكن بشكل عام نذكرها من باب العلم بالشيء.



في هذه الطريقة بدلا من استخدام grid سوف استخدم ثلاث دوائر دائرة حمراء، دائرة زرقاء، دائرة خضراء الدائرة الحمراء هي دائرة القوة(power) الدائرة الخضراء هي دائرة الإلحاح(urgency)، الدائرة الزرقاء هي دائرة الشرعية (legitimacy) الشرعية بمعنى الأحقية أي له الأحقية في أن مثلا يحقق شيء في المشروع، تقاطع هذه الدوائر الثلاث ينتج عنه 7 مناطق لاحظوا ذلك بالرسم الموضح، تلك السبع مناطق قاموا بتسميتها بأسماء كلها تبدأ بحرف D من الممكن أن نسمي تلك الطريق 7D لتسهيل الحفظ مثلا المنطقة رقم 1 ما هي المنطقة رقم 1؟ الأشخاص الموجودين في منطقة القوة وغير موجدين في منطقة الأحقية أو دائرة الإلحاح، عني شخص له تأثير قوي ولكن ليس له حقوق أو متطلبات من المشروع، ولا يلح عليك، هذا الشخص أو هذه المجموعة نطلق عليها dormant المجموعة النائمة، نائمة ابقيها نائمة لأنها إن استيقظت تتسبب بمشاكل. هو نائم عنده power لكن ليس عنده مطالبات وليس عنده الحاح فهو نائم، لكن ان استيقظ لديه power يسبب لك مشكلة. المجموعة الثانية مثلا هي مجموعة لديها حقوق لكن ليس عندها قوة ولا عندها إلحاح ماذا نسمي المجموعة الثانية مثلا discretely ناس منفصلين، فهو يقول لا علي ولا لي بالرغم أن له حقوق محددة يجب تحقيقها له، ففي المشروع يجب أن نحقق له بعض الأمور لكنه لا يسأل ليس لديه power وليس لديه إلحاح. مثال على المنطقة واحدة هو الشخص الذي سيعطيك التصريح في البلدية لديه power لكن ليس لديه حقوق يطلبها منك في المشروع، وليس له urgency فهو لن يلح عليك لكي يعطيك التصريح بل أنت من يجب عليك ذلك لكي تأخذ التصريح. المثال على المنطقة الثانية ممن لهم حقوق وليس لديهم power أو urgency هو أي شخص ينطبق ما فلنا عليه فأي شخص المفروض أن يقدم له المشروع خدمة لكنه لا يسأل وليس لديه power وليس عنده إلحاح على متطلباته أو حقوقه في المشروع من الممكن end users ولكن ليس كل end users فبعض end users لديه urgency من الممكن أن يذهب للشركة مثلا ويقول أين؟ ولماذا تأخر الآي فون 6؟ هنا التفصيل أكثر فقد ينطبق أو لا ينطبق وفقا للشخص ما الذي يفعله؟ وكيف يتصرف؟، الدائرة الثالثة demanding أشخاص لاحظ موجودون في الدائرة الخضراء وليسوا موجودين في الدائرة الحمراء ولا الزرقاء فهم ناس لحوحين بدون أن تكون لهم أحقية التدخل وبدون أن يكون لديهم power ومع ذلك يظل يلح عليك. دائما يسألك ما هو المشروع؟ وما هي أخبار المشروع؟ واين وصلنا في المشروع؟ دائما يتدخل في كل صغيرة وكبيرة بالرغم من أنه لا power ولا له حقوق أو أحقية أو طلبات محددة، الناس الموجودين في الدائرة الرابعة مثلا الدائرة الرابعة هي تقاطع power و legitimacy إذن شخص عنده تأثير وعنده حقوق ولكنه غير ملح هذا شخص dominant مسيطر، يعلم ما له وما عليه عنده power وعنده legitimacyلكن بنفس الوقت غير لحوح، من الممكن أن يكون sponsor إن كان يحقق هذا الشرط لأن من الممكن أن يكون sponsor أحيانا ملح، فهذا يتعلق بنوع sponsor نفسه هل هو ملح أم غير ملح. إذا كان sponsor ملح يكون في المنطقة السابعة إذا كان sponsor ملح سيكون لديه power وعنده legitimacyولديه urgency إذن سيكون موجود في المنطقة السابعة هذا يعتمد على العوامل الشخصية ولذلك هذه الطريقة مفصلة أكثر. المنطقة الخامسة شخص له power وعنده urgency، عنده تأثير وعنده حقوق وليس له أحقية ماذا نسميه؟ نسميه dangerous، شخص مثلا من المدراء المهمين، أو نائب مدير عام أو غيره بالرغم أنه لا يملك حق التدخل في المشروع إلا أنه عنده power وعنده إلحاح ويظل متابع ويسألك عنه على الرغم أن المشروع ليس له علاقه به، هذا الشخص ماذا نسميه؟ dangerous، لأنه من الممكن أن يؤذيك عن طريق power وurgency، سادسا: dependent الشخص الاتكالي وهذا الشخص لديه حقوق وعنده urgency لكن ليس لديه power فلذلك يعتبر على power اناس آخرون، على سبيل المثال إن كان هناك موظف في دائرة ما ويريد منك شيء في المشروع ويلح عليك وانت لم تعره انتباه فمن الممكن أن يكتب عنك تقرير أو يخبر أحد المدراء الكبار لذا نسميهم dependent اتكاليين. المنطقة السابعة وهي المنطقة الأهم شخص لديه كل الصفات إذا كان عنده power، عنده legitimacy وعنده urgency إذن هذا نسميه definitive محدد كما ذكرنا مثل customer، مثل sponsor، مثل project owner، وايضا مثل project manager. إذن هذه أمثلة على كيفية توزيع وتصنيف stakeholders على مجموعات مختلفة وتلك كانت الخطوة الثانية. أذن الخطوة الأولى حددتهم من هم وكيف اتواصل معهم، واين يعملون، وما هي أدوارهم، الخطوة الثانية: تعرفت على impact، interest لكل شخص منهم وقمت بتوزيعهم على المصفوفة التي تحدثنا عنها أو على salience model.

* 1. Assess how key stakeholders would react in various situations

إذن أقوم بعمل تقييم هؤلاء stakeholders كيف يمكن أن يتصرفون في المواقف المختلف، ذلك الشخص إن لم نعره انتباهنا كيف يمكن أن يتصرف؟ ذلك الشخص إن الححنا عليه كيف يمكن أن يتصرف؟ هذا الشخص إذا لم نفعل له ما يريد ماذا يمكن أن يتصرف؟ مثل أن يطلب شخص ما رشوة ولا نعطيه رشوة كيف يمكن أن يتصرف؟ إذن كيف يمكن أن يتصرف هؤلاء في المواقف المختلفة إذن هذه أيضا خطوة ثالثة. وأنت تمثل تلك الخطوات كثيرا ما تجد نفسك تستعين باستشارة الخبراء

2-Expert judgment

تسأل الناس مثل:

2.1. Senior management.

2.2. Other departments

الأقسام الأخرى

2.3. PMs who have worked on similar projects.

مدراء المشاريع الذين عملوا معهم سابقا.

2.4. SMEs

تسأل الخبراء كما ذكرنا.

2.5. professional and technical associations.

تسأل الهيئات والنقابات الهندسية وما إلى ذلك

2.6. industry groups and consultants.

تسأل المجموعات الصناعية وإلى آخره.

3-meetings

نقوم بعقد اجتماعات مع هؤلاء الناس لتحديد كل ذلك. إذن تلك الأدوات التي استخدمتها لتحديد أطراف المشروع وبالتالي بماذا سوف نخرج من هذه العملية

Outputs

Stakeholder register

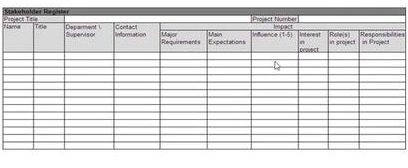
سجل أو وثيقة أطراف المشروع يتم بها تسجيل كل stakeholders الذي تم تحديدهم بمعنى

Identification information

Assessment information

Stakeholders' classifications

إذن ما أسمه؟ وtitle الخاص به، والإدارة التي يعمل بها، وكيف نتواصل معه؟ رقم هاتفه، أو البريد الإلكتروني، ما هي متطلباته الاساسية في المشروع؟ ما هي توقعاته في المشروع؟ ما هو تأثيره على سلم من 1 إلى 5 مثلا؟ ما هي مصلحته في المشروع إيجابية أم سلبية؟ ما هو الدور الذي سوف يلعبه في المشروع؟ ما هي مسؤولياته إن كان من فريق العمل في المشروع مثلا؟ طبعا هذا template



وهناك template آخر يمكنكم الاطلاع عليه ضمن مجموعة templates. وبالتالي أصبح لدي وثيقة جديدة تدعى stakeholders register يتم بها تسجيل جميع أطراف المشروع. هذه العملية identify stakeholders اتفقنا أنها تبدأ مع بداية المشروع، متى تنتهي؟ تقريبا إلى ما قبل نهاية المشروع بقليل، لأن هناك stakeholder قد يبدأ في الظهور، قد يرحل بعض stakeholders، قد يتغير بعض stakeholders إذن هذه العملية مستمرة، إذن هناك قاعدة عامة تعتبر قاعدة ذهبية كل وثائق المشروع تتعرض دائما للتحديث المستمر ما عدا وثيقة واحدة ما هي؟ ما هي تلك الوثيقة الواحدة التي لا يمكن أن تتحدث أبدا، تكتب مرة واحدة فقط ولا يمكن تحديثها؟ charter، contract كما ذكرنا يمكن أن يتم اعتماده كونه charter فإذن charter هو الوثيقة الوحيدة التي لا تتحدث أبدا؛ لأن charter كما ذكرنا لكم هو بمثابة شهادة الميلاد ، الوثيقة الاساسية، بطاقة الهوية الشخصية، هل يمكن أن تحدثها؟ هل يمكن أن تغيرها؟ هل يمكن أن تغير في أسم المشروع؟ هل يمكن أن تغير أهداف المشروع؟ لا، إن اضررت إلى ذلك، إن أضررت إلى تغير اسم المشروع، او business case أو أهداف المشروع عندها نقول لك kill the project أوقف هذا المشروع وأبدأ مشروع جديد يحتوي charter جديد، أما إنك تقوم بتعديلات على نفس charter لا يمكن أبدا هذا charter مرة واحدة فقط، ما عدا ذلك كل الوثائق الأخرى في المشروع هي subject to continuous update هي عرضة دائما للتحديث المستمر، وهكذا نكون انهينا مجموعة عمليات التحضير والإطلاق ويتبقى فقط 4 مجموعات.