الفرق بين project objectives وbusiness objectives

في المحاضرة السابقة فرقنا بين أهداف المشروع project objectives وأهداف العمل business objectives كالتالي:

قلنا project objectives هذا المشروع متى يحقق هدفه؟ إذا كان هذا المشروع عبارة عن ذكرنا مثال توصيل شبكة في الشركة متى يحقق هذا المشروع أهدافه، وما هي أهداف المشروع؟ إذا قمنا بالفعل بتوصيل الأجهزة ببعض أصبح لدينا شبكة إذن project objectives هو أن يكون لدي شبكة تعمل وتربط الأجهزة هذا هو project objectives لكن هذا ليس هدف المؤسسة أو هدف العمل(business objectives) ليس فقط أن اربطهم لا بل أ، هدف العمل هو تسهيل عملية التواصل بين الموظفين، زيادة الكفاءة، زيادة الانتاجية، نقلل الجدول الزمني، نسهل على الموظفين العمل التشاركي على الملفات وعلى الوثاق، وتسهيل الحصول على المعلومات هذه هي business objectives لذلك في كثير من الأحيان نحقق project objectives ونفشل في تحقيق business objectives تجد مثلا شركات كبيرة تشتري software يكلفها ملايين الدولارات RBC system، SAP، ORACLE، لكن يشترونه دون الاستفادة منه ففي تلك الحالة يكون project objective قد تحقق لكن business objectives لم يحقق.

هل أنا كمدير مشروع أحاسب على project objectives أم business objectives؟

أن project manger فأنا مسؤول عن تحقيق project objectives أما business objectives فمن المفترض أنها مستوى أعلى من مستواي عادة المسؤول عنها من الممكن أن يكون program or portfolio manager، أو حتى top management لكن أنا كمسؤولية اساسية ومعايير أدائي كمدير مشروع تتعلق بتحقيق scope محدد ضمن زمن محدد والتكلفة المحددة ومعايير الجودة المحددة، فعلى سبيل المثال طلب مني بناء فيلا خلال زمن محدد وتكلفة محددة ومعايير جودة محددة وأعطوني الفيلا والشكل والتصميم وبالفعل قمت بالبناء وقمت بتسليمهم الفيلا وفق التصاميم المطلوبة وفي الزمن المطلوب وبالتكلفة المطلوبة ومعايير الجودة المطلوبة، بعد ذلك تلك الفيلا حدث هبوط في الاسعار فالفيلا على سبيل المثال كلفتنا مليون دولار وثمنها الآن لا يساوي 800 ألف دولار، هل هذا فشل بالنسبة لي؟ هل أنا مسؤول عن هذا الشيء؟ أو مثلا الشخص الذي قام بعمل الفيلا لم يستطع تسويقها، لم يستطع بيعها، هل هذه مسؤوليتي أنا؟ هل لي دخل بالموضوع؟ لا، مشروع انتهى بمجرد أن سلمت scope في time وcost وquality محددين.

اليوم نعود لمخطط العمليات التي تحدثنا عنه في المحاضرة السابقة، في المحاضرة السابقة كنا أنهينا الحديث عن مجموعة عمليات التحضير والإطلاق، وقلنا هم عمليتان تكلمنا عنهما وشرحناهما بالتفصيل

Develop project charter وضع ميثاق المشروع أو الوثيقة الاساسية للمشروع قلنا هي الوثيقة التي توثق الأهداف الاساسية للمشروع والغاية من المشروع وbusiness case القضية التي يدافع عنها المشروع، إذن خرجنا بوثيقة اسميناها project charter، العملية الثانية كانت عبارة عن عملية تحديد أطراف المشروع identify stakeholders وقلنا هذه العملية مهمة تبدأ من بداية المشروع مطلوب من مدير المشروع أن يبدأ بالتعرف على وتحديد أطراف المشروع stakeholders كل من يؤثر أو يتأثر بالمشروع وبالتالي يقوم بتسجيل هذه المعلومات وتحليل stakeholders باستخدام أدوات متعددة مثل power/interest gird‎، مثل ‏ ‏salience model‏، وتوثيق ذلك في سجل أسميناه stakeholder register، وهكذا أنهينا أو two process وأنهينا مجموعة عمليات التحضير والإطلاق.

بعد ذلك سننتقل إلى مجموعة جديدة وهي المجموعة الأهم وهي المجموعة الأكبر 24 عملية كلها عمليات للتخطيط للمشروع، وهي أكبر مجموعة والتي ستستغرق أكبر وقت من عمل وتركيز مدير المشروع حقيقة حتى الدورة مركزة على مجموعة عمليات التخطيط، فبمجرد خططنا أصبح التنفيذ executing كما خططنا، monitoring and controlling المراقبة والتحكم أيضا تصبح مقارنة بما خططناه إذا نطلق ونراقب ونتابع، والإغلاق أيضا كما خططنا إذن التركيز الاساسي سوف يكون على عمليات التخطيط. وقبل أن نبدأ في مجموعة عمليات التخطيط لدينا مقدمة لا بد أن نتحدث عنها تتعلق عموما بالتخطيط.

Planning process group

مجموعة عمليات التخطيط وهي

Those process required to establish the scope of the project,

تلك العمليات المطلوبة لوضع وتحديد نطاق عمل المشروع،

refine the objectives,

اعادة تحديد الأهداف بدقة،

and define the course of action required to attain the objective

تحديد العمليات والفاعليات التي سأقوم بها لتحقيق أهداف المشروع التي أطلق من أجلها

that project was undertaken to achieve.

وهنا نعيد الإشارة إلى مبدأ مهم جدا في التخطيط ذكرناه سابقا ونؤكد عليه وهو

The progressive elaboration of the project management plan.

The progressive elaboration ‎ أي التفصيل التقدمي في خطة إدارة المشروع، ماذا يعني التفصيل التقدمي في خطة إدارة المشروع؟ طبعا، تذكرون أن مستوى الغموض يكون أعلى ما يمكن في متى؟ في بداية المشروع أم في نهاية المشروع يكون مستوى الغموض أعلى ما يمكن؟ في بداية المشروع، قلنا في بداية المشروع تكون هناك معطيات كثيرة غير واضحة لمدير المشروع، في أمور كثير غير واضحة سواء من ناحية ما هو المطلوب، من ناحية الأهداف، من ناحية من الفريق الذي سيعمل، من ناحية ما هي المعدات، من ناحية ما هي المشتريات، من ناحية ما هي التصاريح، إلى آخره. إذن كيف أبدأ في وضع خطة وأنا لدي غموض عالي جدا؟ الجواب هذا هو المبدأ الذي نسير عليه في جميع المشاريع أنت تبدأ بوضع خطة عامة بحسب المعطيات الموجودة لديك، وبعد 10 أيام مثلا اتضح عندك تفاصيل كثيرة جدا، اتضح لك ما هو المطلوب بالضبط، وما هو scope، ومن الناس التي ستعمل، وما هي أنواع المعدات التي سوف استخدمها، تلك المعلومات الجديدة الإضافية سوف تؤدي إلى ماذا إلى أن أعود إلى هذه الخطة التي وضعتها بشكل عام أولا وأقوم بتحديث هذه الخطة بالمعطيات الجديدة، وبالتالي هذا هو المقصود بالتفصيل التقدمي(progressive elaboration) يعني كلما تقدمنا في زمن المشروع، كلما زادت تفاصيل المشروع وضوحا وبالتالي قمنا بتحديث الخطة بهذه التفاصيل الجديدة، وبالتالي إذن أنا أبدأ بخطة عامة وغدا اتضحت تفاصيل جديدة أقوم بإضافة هذه التفاصيل الجديدة وتحديث الخطة بما يلزم، بعد الغد تفاصيل جديدة أخرى، إذن تحديثات جديدة على الخطة وهلم جرا، لاحظ ذلك قبل أن نبدأ التنفيذ وبالطبع عندما نبدأ التنفيذ ستظهر أيضا تفاصيل أخرى جديدة وهذه التفاصيل الجديدة تجعلني أقوم بتحديث الخطة باستمرار.

Planning and documentation are iterative and on-going "rolling wave"

التخطيط والتوثيق آخر سؤال سألته في المحاضرة السابقة قلت لكم كل وثائق المشروع تتعرض للتحديث المستمر، هي دائما عرضة للتغير والتحديث المستمر ما عدا وثيقة واحدة ما هي هذه الوثيقة الواحدة؟ هي project charter إذن project charter هي الوثيقة الواحدة التي لا تتعرض إلى التحديث والتغيير معنى ذلك إذن كل وثائق إدارة المشروع دائما subject to update كذلك بالنسبة للتخطيط، التخطيط والتوثيق عمليتان متكررتان تحصلان بالتكرار والتابع، متتابعتان ويشار ذلك بمصطلح سميناه مصطلح الموجة المتدحرجة(rolling wave). إذن قاعدة تقول كلما تقدمنا في زمن المشروع كلما زادت التفاصيل وضوحا وزادت رؤية المشروع وضوحا، وهذا يقتضي أن أعود إلى خطة إدارة المشروع ووثائق المشروع. إذن هذا بالنسبة للشكل العام أو المقدمة العامة.

الآن نبدأ بأول عملية من عمليات التخطيط ولاحظوا أننا داما نبدأ بعملية تكاملية (integration) اللون الأخضر، فإذن أول عملية يبدأ بها مدير المشروع عندما يريد وضع خطة لمشروعه وتلك العملية نسميها

Develop project management plan

وضع خطة لإدارة المشروع، إذن نود أن نبدأ في وضع خطة لإدارة المشروع، ولكن السؤال هنا تلك العملية عملية تكاملية إذن هل الخطة عبارة عن خطة واحدة؟ هل خطة إدارة المشروع خطة واحدة أم مجموعة من الخطط كما ذكرنا سابقا؟ هي مجموعة من الخطط الجدول الزمني يحتاج إلى خطة، التكاليف تحتاج إلى خطة، المخاطر لها خطة، المشتريات لها خطة، الموارد البشرية لها خطة، وهلم جرا. لذلك هذه العملية تكاملية أو تحرص على تحقيق التكامل بين الخطط الجزئية التي سوف أضعها كمدير مشروع، إذن عندما ابدأ في وضع هذه الخطط أضع في ذهني أن هذه الخطط متكاملة ومنسجمة مع بعضها البعض، وأريد أنن أضع الخطة التكاملية التي كما ذكرنا تتألف من خطط جزئية، إذن

The process of define, preparing, and coordinating all subsidiary plans

عملية تحديد وتحضير وتنسيق جميع الخطط الجزئية، إذن سوف احدد وانسق ما هي هذه الخطط الجزئية التي سوف استخدمها في مشروعي.

and integrating them into a comprehensive project management plan.

وأحقق التكامل بينها بحيث أحصل على خطة إدارة المشروع الشاملة،

The project's integrated baselines and subsidiary plans may be included within the project management plan

وهذه الخطة سوف تتألف من مجموعة من الخطط الجزئية وأيضا مجموعة من المراجع الاساسية المتكاملة.

هذه الحديث يحتاج إلى بعض الشرح، ما المقصود بكلمة baselines؟ ما الفرق بين كلمتي schedule baselines، وschedule management plan؟

إذن النقطة الأولى التي اتفقنا عليها أن خطة إدارة المشروع project management plan تتألف من عدة خطط جزئية على سبيل المثال schedule management plan، cost management plan، quality management plan،procurement management plan، إلى آخره، لكن حقيقة أيضا تتألف من مجموعة من المراجع الأساسية (baselines) وتحديدا غلى الأقل يجب أن يكون لدي ثلاث مراجع اساسية وهي كالتالي scope baseline، schedule baseline، cost baseline.

project management plan = مجموعةsubsidiary plans+ مجموعة baselines.

project management plan خطة إدارة المشروع هي عبارة عن مجموعة من الخطط الجزئية subsidiary plans ومجموعة مراجع اساسية baselines.

الخطط الجزئية تقريبا نحن نعلمها كما ذكرنا على سبيل المثال schedule management plan، scope management plan، لكن ما هي baselines؟ أو ما الفرق بين schedule management plan و schedule baselines؟

عندما أقول schedule management plan إذا اتصل بك المدير وأعطاك وثيقة مكتوب العنوان الرئيسي لها this is the schedule management plan هذه خطة إدارة الجدول الزمني ماذا تتوقع أن ترى في هذه الوثيقة؟ مثلا على سبيل المثال هل أتوقع أن أرى فيها الجدول الزمني للمشروع؟ الحقيقة أنه لا خطة إدارة الجدول الزمني لا تحتوي على الجدول الزمني للمشروع ولكن تحتوي على كيف ومن سيضع الجدول الزمني للمشروع، إذن schedule management plan هي who and how. خطة إدارة أي شيء عندما تقول أنا لدي خطة لإدارة وقتي، أنا لدي خطة لإدارة عملي، أي من سيعمل وكيف سيعمل وماذا سوف ننتج؟ وهلم جرا. عندما ننفذ schedule management plan، ففي schedule management plan نقول مثلا كمال هو المسؤول عن وضع الجدول الزمني، كمال سوف يستخدم تلك الطريقة، كمال سوف يستخدم برنامج Microsoft project ليصنع لنا الجدول الزمني. مهند هو المسؤول عن متابعة ومراقبة الجدول الزمني، مهند مطلوب منه تقرير دوري للإدارة، تلك هي التفاصيل الإدارية who and how. فلما طبقنا ونفذنا هذه الخطوة وأتى كمال واستخدم الأدوات التي ذكرناها، وقام بالأساليب التي حددناها، وعمل هو ومهند وأنتجوا لنا جدول زمني، وهذا الجدول الزمني تم تقديمه للإدارة والإدارة اقتنعت به وتم اعتماده ماذا يصبح اسم هذا الجدول الزمني؟schedule baseline. إذن كلمة baseline إذن هذا الشيء معتمد ومسطرة سوف يتم القياس عليها فيما بعد، فيما بعد عندما نبدأ في التنفيذ ونريد أن نعلم إن كنا نسير أم لا وفقا للجدول الزمني أم نسبقه أم أننا نتأخر عنه بماذا سوف أقيس؟ يجب أن يكون هناك مسطرة؟ ما هو ذلك الشيء الذي سأقيس به؟ baseline. إذن سنعود إلى baseline ونقول وفقا لل baseline نحن اليوم انجزنا كذا وكذا فهل نحن أنجزناها أم انجزنا أكثر منها أم أقل منها؟ إذن إن لم يوجد baseline لا نستطيع القياس. إذن تذكروا دائما أن الهدف الاساسي من baseline هو قياس الأداء ولذلك ستسمع تلك الكلمة كثيرا خاصة في monitoring and controlling لأنك سوف تقيس دائما على baseline.

إذن عندما أقول management plan إذن هي من وكيف، فإذا قلت لك scope management plan حضر لي scope management plan ما الذي تفهمه من هذا؟ نفهم من ذلك من سوف يكون مسؤول عن تحديد scope؟ من سوف يتابعه؟ من سوف يراقبه؟ ما هي الأدوات التي سنستخدمها لتحديد نطاق العمل؟ من الذي سيضع التقارير عليه؟ إلى آخره. وعندما قام الاشخاص المسؤولين بوضع scope وهذا scope تم اعتماده أصبح عندي الآن يسمى scope baseline.

تذكروا إذن أنه على الأقل يوجد لدي ثلاث مراجع أساسية(baselines) وهم ماذا؟ المثلث ما عدا الجودة لأنه احتمال يكون لها baseline واحتمال لا يكون لها، لكن أي مشروع على الأقل هناك ثلاثة baseline وهم scope, time, cost أي مشروع يجب على الأقل تعطيني 3 baselines؟ ما هو نطاق العمل الذي اتفقنا عليه واعتمد من قبل الإدارة؟ ما هو الزمن الذي اتفقنا عليه واعتمد من قبل الإدارة؟ ما هي التكلفة أو الميزانية التي اعتمدت واتفقنا عليها مع الإدارة؟ أما management plans فهي كثيرة جدا ممكن أن تصل إلى 14 خطة إن فصلناهم كما ذكرنا schedule management plan، cost management plan، scope management plan، quality management plan، human resources management plan، procurement management plans، communication management plan، process improvement management plan، أيضا هناك خطط تفصيلية requirements management plan، configuration management plan، هناك أشياء كثيرة قد تكون هناك أمور تتعلق بالصحة وبالأمن الصناعي و inventory management plan، هناك أشياء كثيرة تحتاج إلى أن تضع لها خطة في المشروع، أما كمراجع أساسية baselines غالبا الثلاثة تكفي، أما management plans كما ذكرنا كثيرة جدا.

أنا الآن أريد أن اضع خطة لمشروعي أول شيء أقوم بتحديده هو أن أحدد كم management plan يلزمني قبل أي شيء، أخبرتكم بتلك القاعدة سابقا على الأقل أنت تحتاج إلى أربعة management plans وهم المثلث على الأقل أنت تحتاج scope management plan، cost management plan، schedule management plan، quality management plan، بعد ذلك يعتمد على المشروع هل أحتاج إلى human resource plan أم لا؟ هل احتاج إلى stakeholder management plan أم لا؟ هل أحتاج إلى communication management plan أم لا؟

Quality قد لا يكون لها baseline لأن في المشاريع التي تعطينا خدمات أو نتائج قد لا تكون هناك أرقام محددة تخص quality ولذلك لا نستطيع أن نضع لها baseline.

إذن على الأقل لدينا 3 baselines وعلى الأقل لدينا 4 management plans، وقد يزيد العدد بحسب تعقيد وكبر حجم المشروع.

المبدأ الذهبي في الإدارة هو أنك أنت كمدير مشروع مطالب أن تقوم بالإدارة اللازمة والكافية( sufficient and necessary) ما معنى هذا؟ أي أنه ليس من الشطارة أن تقوم بوضع human resource management plan وليس هناك سوى 5 موظفين بالمشروع فيضيع الوقت في عمل human resource management plan وorganization charter، job description، هذا يدعى west of time your time and peoples time. أي أنك أضعت وقتك وقت الآخرين ودخلت في متاهات وبيروقراطية لا داعي لها وذلك شيء لا يلزم هذا مؤشر عن كونك لست مدير مشروع جيد، فبعض مدراء المشاريع وخاصة الجدد يعتقدون أنهم كلما أكثروا من عدد الوثائق ووضعوا plans أكثر كلما سعدت الإدارة بذلك، وكلما دل ذلك على أنه مدير مشروع محترف، لكن الحقيقة بالعكس مدير المشروع المحترف هو من يقرر بشكل صحيح ما هي management plans التي سنحتاج إليها وما هي management plans التي لن نحتاج إليها. لأنه في الحقيقة في نهاية الأمر عندما أنفذ الخطط المطلوبة فقط هذا يؤدي إلى انخفاض في التكلفة وفي زمن المشروع، لأن الزمن الذي استغرقه كمدير مشروع في وضع وتنفيذ الخطط هذا أيضا زمن محسوب على المشروع وعلى تكلفة وميزانية المشروع فلذلك لا أضيع وقتي في process و management plans لن تضيف أي فائدة للمشروع، ولكن مطلوب مني فقط أن أضع management plans التي تلزم لإدارة وتنفيذ المشروع بشكل جيد. إذن أنا كمدير مشروع أقوم بتنفيذ ووضع management plans التي تكون كافية وضرورية لا أكثر ولا أقل، وبالتالي وبناء على هذا هل يلزمني في مشاريعي أن استخدم كل هذه العمليات 47 عملية؟ لا بالطبع لأنه كما ذكرنا تلك process تأتي من knowledge area أو من aspects الخاصة بالمشروع، على سبيل المثال كما ذكرنا إذا كان الذين يعملون في المشروع 5 فقط فلا يوجد داعي أن تقوم بعمل human resource management plan إذن هذه process لا داعي لها، إذا كان كل فريق العمل لديك هو فريق داخلي أو موجود في المؤسسة ربما استغني عن هذه العملية acquired project team، إذا لم يكن هناك مشتريات في المشروع كل المواد موجودة عندنا إذن كل process الموجودة باللون الرمادي هي عمليات مشتريات لن تلزمني. إذن تلك 47 process نستخدمها كحد أعلى في أكبر وأعقد مشروع يلزمك 47 process لكن حقيقة في أكثر من 90٪ من المشاريع لن تستخدم 47 process وإنما سوف تستخدم 30 أو 35 أو 40. فإذن مرة أخرى أنا كمدير مشروع عندما أريد أن أبدأ في وضع خطة لإدارة المشروع أول ما أقوم به هو ماذا؟ أولا أن أحدد ماهي الخطط التي سوف احتاجها في إدارة مشروعي؟ هل سوف أحتاج كل الخطط أم 4 خطط أم 5 خطط أم 7 خطط؟ وما هي هذه الخطط التي سوف احتاجها؟ وبناء على تحديد الخطط التي سوف احتاجها سوف اختار أيضا العمليات التي سوف احتاجها، إذن من هذه 47 process قد احتاج إلى 30، 40، 35 لكن كما ذكرنا في أعقد المشاريع وأكبر المشاريع نادر جدا أن تستخدم كل 47 عملية، إذن هذه هي الخطوة الأولى، ضع هذا في ذهنك مرة أخرى أول شيء تقوم به كمدير مشروع عندما تريد أن تبدأ التخطيط لمشروعك أن تقرر ما هو أو ما هي خطط الإدارة management plans التي سوف تحتاجها لإدارة مشروعك؟ على التأكيد أن تحتاج أربعة على الأقل خطة لإدارة نطاق العمل scope، خطة لإدارة schedule، خطة لإدارة cost، خطة لإدارة quality ، لكن أكثر من ذلك هذا ما يقرره نوع وحجم وتعقيد المشروع.

Inputs

نعود إذن إلى المدخلات لكي استطيع ان أبدأ في وضع هذه الخطط بشكل تكاملي، لماذا هذه العملية عملية تكاملية؟ لأنه كما ذكرنا هذه الخطط تتأثر ببعضها البعض وتتفاعل مع بعضها البعض، كل هذه الأمور تؤثر على بعضها البعض الموارد البشرية من الممكن أن تؤثر على التكلفة والتكلفة قد تؤثر على الجودة والجودة قد تؤثر على الزمن والزمن قد يؤثر على المشتريات، وهلم جرا، ولذلك هذه الخطط لا بد أن توضع بشكل متكامل ومتناسق مع بعضها البعض. إذن لكي استطيع أن أضع هذه الخطط والتأكد من تكاملها وتناسقها على ماذا سوف نعتمد؟ أو من أين سوف نبدأ؟

قلنا عادة نبدأ من الاشياء الموجودة لدينا، التي ظهرت لدينا من العمليات السابقة مثلا

1-Project charter

موجود لدي project charter و project charterيمثل الوثيقة الاساسية والإطار العام وبالتالي استفيد من بعض المعلومات الموجودة فيه لكي أقرر مثلا ما هي الأمور مثلا التي تحتاج إلى management plan، ما هي الأمور التي أحتاج إلى إدارتها وبناء عليه ما هي الخطط الإدارية التي سوف احتاج لوضعها.

2-Outputs from planning processes

إذن مخرجات بعض عمليات التخطيط سوف يصبح مدخلات لعمليات تخطيط أخرى، كما ذكرنا عندما وضعت خطة للجدول الزمني، خطة الجدول الزمني أثرت على خطة إدارة التكاليف. إذن المدخلات قد تصبح مخرجات، المخرجات قد تصبح مدخلات لأن العملية متكاملة. فمخرجات خطة الزمن أثرت على التكاليف، مخرجات خطة التكاليف أثرت على الجودة، مخرجات خطة الجودة أثرت على الموارد البشرية، وهلم جرا، إذن العملية تكاملية ومستمرة مدخلات ومخرجات تتابع.

ثالثا ورابعا نقطتين نأخذهما دائما بعين الاعتبار وهما

3-Enterprise environmental factors EEF

دائما نذكر أمثلة كالقوانين الحكومية

3.1. PMIS

هذا الاختصار مهم project management information system النظام المعلوماتي المستخدم لإدارة المشاريع، طبعا عادة الشركات خاصة الكبيرة تقوم باستخدام نظام software مثل Microsoft project، وprimavera هذا النظام يسهل عليهم عملية إدارة مشاريعهم وتوثيق مشاريعهم ومتابعة تنفيذ مشاريعهم، وطبعا أشهر نظامين معروفين كما ذكرت لكم Microsoft project، وprimavera Oracle وبالطبع هناك أنظمة أخرى ولكن هذان هم أشهر نظامان.

3.2. Organizational culture or structure

ثقافة وبيئة العمل.

3.3. infrastructure

البنية التحتية

3.4. personal administration

سياسات التسريح والتوظيف.

4-organizational process assets OPA

سياسات وإجراءات العمل، ملفات المشاريع السابقة، الدروس المستفادة من المشاريع السابقة، قواعد البيانات التي تتعلق بالمشاريع السابقة، وما إلى ذلك، الطرق التي نقوم بها باختيار الموردين هذا أيضا من OPA كما نذكر دائما، إذن هي عموما سياسات وإجراءات العمل وملفات المشاريع السابقة التي يمكن الاستفادة منها.

إذن هذه الأمور التي يجب أن آخذها بعين الاعتبار عندما أبدأ بوضع خططي في إدارة المشروع.

Tools and techniques

ما هي أدواتي التي سوف استخدمها في وضع خطة إدارة المشروع؟ كيف أضع خطة لإدارة مثلا الجدول الزمني؟ كيف أضع خطة لإدارة التكاليف؟ كيف أضع خطة لإدارة نطاق العمل؟ حقيقة هم أداتين فقط كمدير مشروع تستخدمهم في وضع الخطط

1-Expert judgment

أنت كما اتفقنا لست بالضرورة خبير فني وخبير تقني في مجال اعمال المشروع، فقد أكون أنا مدير المشروع لكن هناك جانب تقنية وفنية كثيرة لا أعلمها في المشروع، لا يمكن خاصة في المشاريع الكبيرة أن يكون مدير المشروع خبير فني وتقني في جميع جوانب العمل في المشروع. من الممكن مثلا أن يكون خبير في الجودة لكن ليس خبير في صناعة الغذاء أو خبير مثلا في البرمجة وهكذا. ولذلك احتاج دائما إلى استشارة الخبراء والذي سميناهم خاصة champions وهم قادة فرق العمل الفني والتقني في المشروع. فإذا أردت أن أضع خطة لإدارة الجدول الزمني استشير هؤلاء الخبراء أقول لهم ما رأيكم هل نحتاج إلى أكثر من شخص لإدارة الجدول الزمني؟ أم أن شخص واحد يكفي، هل الجدول الزمني قد يمتد إلى أشهر أم إلى أيام؟

* 1. Tailor the process to meet the project need

كيف أن أقوم بتفصيل هذه العمليات بما يتناسب مع احتياج مشروعنا، لأنه كما ذكرنا المشروع الصغير يختلف عن المشروع الكبير، المشروع الصغير تبحث دائما كما ذكرنا عن السهولة والبساطة في الإدارة بعيدا عن التعقيدات.

* 1. Develop technical and management details to be included in the plan.

ما هي التفاصيل الفنية والتقنية والإدارية التي سوف نضعها في هذه الخطة؟ ما هي التفاصيل التي نحتاج أن نوثقها؟ ما هي التفاصيل التي لا نحتاج أن نوثقها؟ ما هي الجوانب الفنية والتقنية التي نحتاج إلى توثيقها؟ ما هي التي لا نحتاج إلى توثيقها؟

* 1. Determine resources and skills needed to perform project work

ما هي الموارد والمهارات التي نحتاجها لإنجاز هذا العمل.

* 1. Define the level of configuration management to apply on the project

المقصود بكلمة configuration management كم شخص يستطيع ان يؤدي هذه المهمة الإدارية، فعلى سبيل المثال هل احتاج إلى شخص واحد لإدارة الجدول الزمني أم إلى شخصين أحدهما يضع الجدول الزمني والآخر يتابع ويراقب معه، أم إلى ثلاثة، طبعا يزيد عدد الاشخاص كلما زاد حجم وتعقيد المشروع فإذن هذا هو ما نسميه إدارة التفاصيل في المشروع.

* 1. Determine which project documents will be subject to the formal change control process

تحديد أي وثائق من وثائق المشروع يجب أن تخضع إلى عملية ضبط التغيير الرسمي وهنا أيضا يجب أن نقف قليلا ماذا يعني عملية ضبط التغيير الرسمي؟ هناك وثائق في المشروع تستطيع أن تغيرها أنت كمدير مشروع بدون أن تأخذ الموافقة أو تأخذا الإذن من أحد، على سبيل المثال stakeholder register المحاضرة السابقة تحدثنا عن وثيقة تسمى سجل أطراف المشروع التي كتبنا وسجلنا بها أسماء stakeholders وكيف نتعامل معهم، الآن ظهر stakeholder جديد أو stakeholder ترك العمل، هل لكي أقوم بهذه التغييرات هل استأذن أحد؟ أو آخذ الموافقة على هذه التغييرات من أحد؟ إذن هل هذه الوثيقة استطيع أن أغيرها بنفسي مباشرة أم احتاج إلى موافقة لكي أغيرها؟ الجواب واضح stakeholder register عبارة عن وثيقة عادية لا تقدم ولا تؤخر كثيرا في العمل فغالبا لن تحتاج إلى موافقة لإجراء أي تغيير عليها. لكن إن قلنا مثلا schedule baseline المرجع الاساسي للجدول الزمني هل استطيع أن أغيره من تلقاء نفسي بدون موافقة وبدون إطلاع الإدارة عليه؟ لا طبعا، لأنه في الاصل أعتمد من الإدارة، أنت قدمته للإدارة والإدارة اعتمدته فأصبح اسمه baseline لا يتم تغيره إلا بماذا؟ إلا عن طريق عملية تطلب إجراء ضبط تغيير رسمي formal change control process)) بطلب تغيير رسمي وبموافقة واعتماد ومناقشة ولماذا تريد تغييره؟ وما هي الاشياء التي دفعتك إلى تغييره؟ يجب أن تبرر هذا التغيير، وبالتالي يتم هذا التغيير إن تمت الموافقة عليه يتم اعتماده ويصبح لديك baseline جديد، يكون عندك baseline 0 فيصبح لديك baseline 1 وهلم جرا، إذن هذا أيضا من الاشياء التي يجب أن يقوم بتحديدها مدير المشروع. ما هي الوثائق التي استطيع أن أغيرها بدون الرجوع إلى أحد؟ وما هي الوثائق التي يكون تغييرها وتحديثها subject to the formal change control process أو يخضع إلى عملية ضبط التغيير، أي لا يتم تغييرها إلا بموافقة من الإدارة العليا أو من sponsor فأحيانا نذكر من الذي سيوافق، وهذه أيضا ربما تكون أحد الخط التي أكون مسؤول عن وضعها وهي change management plan من ضمن خطط إدارة المشروع، سيكون لدي خطة أسمها change management plan بمعنى ما هي الاشياء التي يمكن أن تتغير؟ ما هي الاشياء التي لا يمكن أن تتغير؟ الاشياء التي يمكن أن تتغير كيف تكون عملية تغييرها؟ ما هي العملية الإجرائية؟ من يقدم طلب التغيير؟ من يدرس طلب التغيير؟ من يوافق على هذا التغيير؟ أو من يرفض هذا التغيير؟ هذه التفاصيل أيضا احتاج إلى توثيقها في خطة نسميها change management plan خطة إدارة التغيير في المشروع، إذن أنا كمدير مشروع وأمامي المخطط الذي يشمل كل العمليات 24 عملية في البداية أقول ما هي management plans؟ ما هي الخطط التي سوف احتاجها في مشروعي؟ ما هي الخطط التي لن استخدمها في مشروعي؟ وبناء على ذلك ما هي العمليات التي سوف تلزمني في مشروعي؟ وما هي العمليات التي لن تلزمني في المشروع؟ كيف استطيع أن أقرر ذلك؟ بالاعتماد على خبرة الناس، خبرة experts، وخبرة champion، وأي expert من الأنواع التي ذكرناها من الممكن أن يكونوا استشاريين، من الممكن أن يكونون مدرا مشاريع سابقين عملوا في مشاريع مشابهة فنستفيد من خبرتهم، وما إلى ذلك.

طبعا ولكي استطيع احصل أيضا على هذه المعلومات غالبا سوف استخدم مهارات ذكرناها في أيضا المحاضرة السابقة والتي هي مهارات

2-Facilitation techniques

أي التيسير أو التسهيل، أي أنك كمدير مشروع يجب أن تكون لديك المهارة والقدرة على أن تجلس مع مجموعة من الناس وتستخلص المعلومات التي تريدها بشكل منظم، تحصل على كل المعلومات التي تريدها، معلومات غير منقوصة، معلومات كاملة، وبشكل منظم، وبشكل موثق فإذن هذه هي facilitation techniques التي يفترض تواجدها مع مدير المشروع.

إذن هذه هي الأدوات التي سوف استخدمها في وضع خطة إدارة المشروع، أو الخطط الجزئية التي سوف استخدمها فيما بعد في إدارة مشروعي، وبالتالي عندما انتهي من وضع هذه الخطط الجزئية أكون حصلت على ماذا؟

Outputs

1-Project management plan

خطة لإدارة المشروع، خطة إدارة المشروع هذه تحتوي على ماذا؟

* 1. The life cycle selected for the project and the process in each phase

إذن ما هي دورة الحياة التي قررنا استخدامها وما هي العمليات التي سوف نستخدمها من بين 47 عملية في إدارة مشروعنا.

* 1. Results of the tailoring by the project teams as follow

إذن ما هي نتائج عملية التفصيل التي قمنا بها؟ قلنا يجب أن نفصل هذه العمليات على مقاس العمل في مشروعنا هل مشروعنا معقد؟ هل مشروعنا صغير؟ هل مشروعنا كبير؟ إذن هذه العمليات نستخدمها بما يتناسب مع حجم وتعقيد مشروعنا. إذن ما هي

PM processes selected by the project team.

ما هي العمليات التي تم اختيارها من قبل فريق المشروع؟

Level of administration of each process.

إذن من المسؤول؟ احيانا أعين بعض الاشخاص المسؤولين عن هذه العمليات شخص لإدارة الجدول الزمني، شخص لإدارة المخاطر، تذكرون قلنا أنه أحيانا يكون هناك فريق كامل لإدارة المشروع ليس فقط مدير المشروع، مدير المشروع ومعه فريق، فريق مسؤول عن إدارة المخاطر، فريق مسؤول عن إدارة الموارد البشرية في المشروع، فريق مسؤول عن إدارة الصحة والسلامة المهنية. إذن كما قلت أقول تحديد مستويات administration لكل عملية، أو تديد مستويات الإدارة لكل عملية فهل سأكون وحدي في إدارة المشروع أم احتاج إلى فريق معي يساعدني في إدارة المشروع، وهذا الفريق بعضهم متخصص في إدارة المخاطر، بعضهم متخصص لإدارة الجدول الزمني، بعضهم متخصص في إدارة الجودة، وهلم جرا.

Description of the tools and techniques used for accomplishing each process

ما هي الأدوات والتقنيات التي سوف استخدمها في كل عمية من هذه العمليات، لأنه سترون أنه يوجد لدينا عدد كبير جدا من الأدوات والتقنيات هل سنستخدمها كلها؟ لا، أيضا يجب أن تختار الأدوات والتقنيات التي تناسب حجم وتعقيد مشروعك.

How the process will be used to manage the specific project including dependencies and interactions.

إذن كيف تتفاعل هذه العمليات مع بعضها البعض، إذن كما قلنا يجب أن نحرص أيضا على التكامل ما بين هذه العمليات كما ذكرنا التكلفة تؤثر على الزمن، الزمن يؤثر على المهارة البشرية، المهارة البشرية تؤثر على الجودة، وهلم جرا.

* 1. How work will be executed to accomplish the project objectives.

إذن كيف سننفذ العمل لتحقيق أهداف المشروع.

* 1. A change management plan that will document how change will be monitored and controlled

change management plan التي شرحتها لكم قبل قليل التي سوف توثق كيف مراقبة ومتابعة التغييرات، إذن ما هي الاشياء المسموح بتغييرها، ما هي الأشياء الغير مسموح بتغييرها؟ الأشياء المسموح بتغييرها كيف يكون ذلك؟ ما هي العملية التي تضبط هذا التغيير؟ من يقوم بطلب التغيير؟ من يوافق على هذا التغيير أو يرفضه؟ من يدرس أثر التغيير؟ إذن كل هذه الخطط يجب أن توضع.

* 1. A configuration management plan.

مثلا خطة لإدارة التفاصيل كما ذكرنا من الذي يتابع تفاصيل المشروع ويوثقها ويتأكد من تحديث الوثائق في المشروع، ويتأكد من تحديث المتطلبات في المشروع، إذن هذه أيضا ربما تحتاج إلى خطة، وهذه الخطة سوف يكون مسؤول عنها إما مدير المشروع بنفسه أو كما ذكرنا إذا كان المشروع كبير جدا فربما نحتاج إلى شخص أو فريق لإدارة هذه التفاصيل.

* 1. How integrity of the performance measurement baselines will be maintained

كيف سوف نحافظ على integrity أو النزاهة أو شفافية قياس الاداء، طبعا قياس الأداء كما ذكرنا سوف يعتمد على المقارنة مع baselines، أنت لديك schedule baseline مثلا وبدأت في تنفيذ المشروع والآن نريد أن نعرف هل أنت تسبق الجدول الزمني، أم تتأخر عن الجدول الزمني؟ فنقيس الأداء مقارنة بماذا؟ baseline، الآن قد يخطر ببالكم سؤال مدير المشروع هو الذي وضع الجدول الزمني للمشروع هو الذي وضع baseline أليس من الممكن أن يكون مدير المشروع وضع جدول زمني مرتاح وبالتالي عندما يأتي وقت التنفيذ يظهر أن أداءه ممتاز؟ هل هذا وارد أم لا؟ وارد، إذن من الذي يضمن النزاهة أو الشفافية؟ من الذي يضمن أن هذا الجدول الزمني الذي قدمه مدير المشروع هو فعلا واقعي وغير مفتوح أو مضغوط؟ قد يكون PMO، وقد يكون استشاري أو هيئة استشارية، قد يكون sponsor، عموما إن طلب ذلك يجب تحديده، فإذا طلب customer هذا الشيء يجب أن تقول له نعم هناك مرجع هناك استشاري أو PMO هو الذي يضمن هذه integrity. إذن بعض المشاريع تقول كيف نضمن نزاهة وشفافية baselines، طبعا baselines كما ذكرنا لا تقتصر فقط على جدول زمني، قد تكون جدول زمني، قد تكون تكاليف، ممكن مدير المشروع يعطي لنفسه مجال واسع في التكاليف، يطلب ميزانية مليون دولار رغم انه يعلم أن المشروع لن يتجاوز 600 ألف أو 700 ألف دولار، لكن لكي يظهر في النهاية أنه وفر 300 ألف دولار أو 400 ألف دولار ويأخذ عليهم bonus 10٪، إذن قد يطلب منا طرف ثالث هو الذي يضمن integrity في performance measurement baselines.

* 1. Needs and techniques for communicating among the stakeholders

كيف سيتم التواصل والتعامل مع stakeholders؟

* 1. Key management reviews for content, extent, and timing

ما هي المراجعات الإدارية الدورية التي ستتم على المشروع؟ وهذا عادة أيضا يتم تحديده منذ البداية. ما هي المراجعات الإدارية الدورية؟ أي متى سنجتمع مع الإدارة لكي نراجع الأداء في المشروع، وهذه المراجعة ماذا تتضمن؟ ما هي التقارير المطلوبة، فربما نقول مثلا هناك اجتماع دوري مع الإدارة كل يوم أحد الساعة الثامنة صباحا، هذه المراجعة الدورية يجب ان تضمن تقرير عن ما يحدث في المشروع، التقدم في الجدول الزمني، التكاليف التي تم دفعها، المشاكل التي واجهناها، المخاطر المحتملة في المشروع، وهلم جرا. إذن يجب أن نقرر ذلك، أو هذا جزء ايضا من خطة إدارة المشروع يجب أن يتم تقريره.

إذن إلى الآن نحن نتحدث بشكل عام وبشكل متكامل عن وضع هذه الخطط الجزئية وترتيب هذه الخطط الجزئية، والحصول من هذه الخطط الجزئية على baselines وهذه baselines سوف تكون مراجع اساسية لقياس الأداء، لكن بالطبع فيما بعد سوف نتحدث عن هذه الخطط الجزئية بالتفصيل، فالآن أنا أقول لك أنت الآن حدد فقط هل سوف تستخدم خطة لإدارة الموارد البشرية أم لا؟ هل سوف تلزمك أم لا؟ لكن فيما بعد سنتحدث عن كيف تضع خطة موارد يشري بالتفصيل plan human resource management، plan schedule management وضع خطة الجدول الزمني، plan scope management وضع خطة إدارة نطاق العمل، plan procurement management وضع خطة إدارة المشتريات فهذه سوف نتحدث عنها بالتفصيل أما الآن نحن نتحدث عن عملية تكاملية كيف تبدأ في وضع الخطط بشكل تكاملي؟ كيف تحدد الخطط التي ستلزم، الخطط التي لن تلزم؟ ما هي العمليات التي تلزم، والتي لن تلزم؟ ما هي خطتنا في إدارة التغيير؟ ما هي خطتنا في إدارة التفاصيل؟ كم شخص سيكون معي في إدارة المشروع؟ ما هي المراجعات الدورية التي سوف تتم على المشروع؟ وما إلى ذلك.

هنا قد يكون من المفيد أن نذكر الفرق أو بعض الالتباس الذي قد يحدث للبعض بين كلمة project management plan، وكلمة project documents.

هل project management plan = project documents؟ أم هناك اختلاف بينهم؟ لا طبعا هناك اختلاف بينهم. project management plan هي مجموعة من project documents، فكل هذا الخطط هي documents، change management plan هي project document، communication management plan هي project document، configuration management plan هي project document، وهلم جرا. Cost baseline، و cost management كل هذه هي عبارة عن project documents، لكن العكس غير صحيح هناك project documents لا علاقة لها بproject management plan على سبيل المثال change request طلب التغيير، عندما نريد أن نغير شيء بالمشروع نقوم بتقديم طلب التغيير، هل طلب التغيير هذا من خطة إدارة المشروع؟ لا. سجل نسميه سجل المشكال يتم فيه تسجيل كل المشاكل التي حدثت بالمشروع هل هو من project management plan؟ لا. Procurement documents الوثائق التي تتعلق بالمناقصة أو العطاء هل هي من project management plan؟ لا. إذن project management plan عبارة عن project documents لا توجد مشكلة، لكن project documents هي أكثر من أن تكون فقط plans، لا هي plans وأكثر من plans، هي الوثائق التي سوف استخدمها في التخطيط، لكن هي أيضا الوثائق التي سوف استخدمها في التنفيذ، والوثائق التي استخدمها في التوثيق، والوثائق التي استخدمها في المتابعة والمراقبة وهلم جرا.

وبالتالي عندما ننتهي من وضع خطة إدارة المشروع التكاملية

Then the project management plan is base-lined

كما ذكرنا يصبح لدي مجموعة من المراجع الاساسية،

and may only be changed if a change request is generated

إذن هذه هي القاعدة الاساسية كل ما هو baseline لا يمكن أن يتغير إلا إذا طلب تغيير رسمي بذلك.

and approved through the preform integrated change control process

إذن عن طريق عملية نطلق عليها عملية ضبط التغيير المتكامل، إذن أي baseline لا يمكن لمدير المشروع أن يغيره إلا بعملية سوف نتحدث عنها لاحقا من عمليات monitoring and controlling وهي عملية preform integrated change control process وهي العملية التي تحدد وتضبط كيف يتم التقدم بطلب تغيير؟ وكيف تتم دراسته؟ وكيف تتم الموافقة عليه أو رفضه؟

Project baselines included but not limited to

Schedule baseline

Cost performance baseline

Scope baseline

أما

Subsidiary plans include but not limited to

Scope management plan.

Cost management plan

Quality management plan

Communications management plan

وهكذا نكون أنهينا الجزء الأول والجزء الاساسي في مفاهيم التخطيط التي يجب أن يعرفها مدير المشروع قبل حتى أن يبدأ بوضع الخطط. فكل ذلك الكلام يجب أن تعلمه وتقرره قبل أن تبدأ عمليا بوضع الخطط.

بعد ذلك ما الذي سوف نقوم بعمله بعد أن تحدثنا عن العملية التكاملية، كما ذكرنا سوف بدأ إذن الكلام بالتفصيل عن العمليات الجزئية، مثلا سوف نبدأ بأول عملية وعادة حقيقة هذه أول خطة جزئية يبدأ بها مدير المشروع في التخطيط المشروع وهي stakeholders management plan‎ خطة إدارة stakeholders أو أطراف المشروع، خاصة إن لاحظنا بما انتهينا في مرحلة التحضير والإطلاق انتهينا بماذا؟ انتهينا بعملية تحديد stakeholders. الآن عندما أقررت أن ابدأ تخطيط وقررت أنني احتاج إلى stakeholders management plan‎، إذن أول ما أخطط له هو ماذا؟ أو أول عملية سأقوم بها هي ماذا؟ plan stakeholders management إذن كيف سأقوم بالتعامل وإدارة أطراف المشروع؟ إذن هذه أول عملية وأول خطة جزئية. إذن الآن سنبدأ الكلام عن أول خطة جزئية يمكن أن يبدأ بها أو يضعها مدير المشروع والتي هي خطة إدارة أطراف المشروع أو

Stakeholders management plan

The process of developing appropriate management strategies

وضع استراتيجيات مناسبة.

to effectively engage stakeholders

إذن لكي استطيع أن أزيد تفاعل stakeholders ودعم stakeholders للمشروع

throughout the project lifecycle,

على طول فترة حياة المشروع

based on the analysis of their needs, interests, and potential impact on project success.

وذلك بناء على تحليلنا لاحتياجاتهم، مصالحهم التأثير المحتمل لهم على فرص نجاح المشروع.

وهذا شيء قمنا به سابقا حددنا من هم stakeholders، حددنا احتياجاتهم العامة، حددنا مصالحهم، حددنا تأثيرهم، الآن سوف آخذ تلك inputs وبناء عليها أحدد عليها ما هي الاستراتيجيات المناسبة للتعامل مع هؤلاء stakeholders لزيادة تفاعلهم الإيجابي، ودعمهم الإيجابي للمشروع.

inputs

إذن هذا يعتمد أولا على وهذا سيكون input ثابت في كل عمليات التخطيط تقريبا أنك ستأخذ بعين الاعتبار

‏1- ‏project management plane‏ ‏ ‏

الخطة الكاملة كما ذكرنا لأن هذه الخطط تتفاعل مع بعضها فعندما تضع stakeholder management plan يجب أن تأخذ بالاعتبار cost management plan، فمثلا يمكنك أن تقول لضمان سهولة التعامل مع stakeholders سأٌقوم بدعوتهم يوميا إلى فندق خمس نجوم لأطلعهم على مستجدات المشروع، أليست تلك استراتيجية واردة؟ نعم ولكنها ستؤثر على cost plan، وقد تؤثر بالزمن، فإذن دائما من بين inputs يجب أن نأخذ الخطط الأخرى بعين الاعتبار project management plane، إذن هذه الخطة متفاعلة مع خطط أخرى كما ذكرنا في التكامل والتداخل ما بين الخطط الأخرى.

2-srake holder register

وهو موجود لدينا حيث أننا في المحاضرة السابقة وضعنا سجل يحتوي على كل من يمكن اعتبارهم stakeholders وتأثيرهم وما إلى ذلك.

النقطة الثالثة والرابعة دائما ما نأخذهم بين الاعتبار وهم

3-Enterprise environmental factors EEF

4-organizational process assets OPA

Tools and techniques

أما عن الأدوات التي سيتم استخدامها لإدارة أطراف المشروع لكي أزيد من ولاءهم، وأزيد رد الفعل الإيجابي لديهم

1-Expert judgment

استشارة الخبراء، أسأل مدراءهم، اسأل مدراء المشاريع الذين سبق لهم التعامل معهم، اسأل بعض الاستشاريين.

2-Meeting

أقوم بعقد اجتماعات لمناقشة الأمور معهم لحثهم على مساعدتنا، لحثهم على التفاعل الإيجابي للمشروع.

3-Analaytical techniques

تقنيات تحليلية لمعرفة مثلا ما هي مشاكلهم؟ لماذا يعارضون المشروع؟ لماذا يحاولون إعاقة المشروع؟ نحلل الموقف.

الآن وقبل أن نتحدث عن المخرجات دعونا نتعرف على كيفية تصنيف stakeholders من حيث تفاعلهم.

The engagement level of the stakeholders can be classified as follows

1-Unaware, unaware of project and potential impacts

غير مدرك: بمعنى أنه لا يعلم أنه stakeholder، لا يعلم أن هذا المشروع يؤثر عليه أو يتأثر به، لا يعلم أنه شخص له قرار، إذن هو غير مدرك لهذا الشيء ولذلك نسميه unaware.

2-Resistant, aware of project and potential impact

يعلم أنه stakeholder لكنه يرفض فكرة المشروع، يرى أن هذا المشروع لا فائدة منه، يرى أنك تهدر أموالك ووقتك على مشروع لا فائدة منه.

3-supportive, aware of project and potential impacts and supportive to change.

داعم للمشروع: يعلم ما هو المشروع وما هي potential impacts التأثيرات المحكمة للمشروع، وهو يدعم هذه التأثيرات ويدعم المشروع، طبعا هذا engagement level جيد داعم وهو أفضل engagement level

4-Neutral, aware of project yet neither supportive nor resistant

هو يعلم بالمشروع ولكن لا هو داعم ولا هو مقاوم، بمعنى أنه لا يهتم سواء نجح المشروع أو لم ينجح.

5-leading: aware of a project and potential impacts and actively engaged in ensuring the project is a success.

قائد: فهو ليس فقط داعم للتغيير وداعم للمشروع بل هو قائد يطلب من زملائه، يطلب من الناس الذين يعملون معه في الإدارة أي أنني أدعم هذا المشروع ولابد أن تدعموا هذا المشروع، وتتفاعلوا مع هذا المشروع بشكل إيجابي وما إلى ذلك.

إذن هناك خمس مستويات: unaware غير مدرك لا يعلم، resistant مقاوم، neutral محايد، supportive داعم، leading قائد دعم. الأدوار السلبية هي unaware و resistant و neutral هذه أدوار سلبية، هذا تفاعل سلبي مع المشروع، الغير مدرك والمقاوم والمحايد هذا يعتبر تفاعل سلبي، التفاعل الإيجابي أن يكون الشخص إما supportive أو leading.

outputs

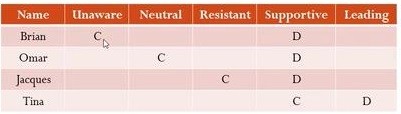
إذن الآن وبعد أن أخذنا بعين الاعتبار هذه الأمور واستخدمنا هذه الأدوات سوف نخرج بماذا؟ أو سوف نضع ماذا؟ سوف نضع خطة لإدارة أطراف المشروع إ1ن هدف أنني

1-Stakeholder management plan

التي تحتوي على ماذا؟

* 1. Desired and current engagement levels of key stakeholders

ما هو engagement levels الحالي لشخص من stakeholders وما هو المطلوب، فذلك الشخص حاليا ماذا؟ neutral انار أريده في الفترة القادمة ماذا؟ أريده مثلا supportive. شخص آخر هو حاليا resistant أنا أريده مثلا في المرحلة القادمة ماذا؟ neutral احتمال فقط في المرحلة القادمة أجعله فقط محايد، مبدئيا لن استطيع ان انتقل به من resistant إلى supportive مرة واحدة وإنما بالتدريج هو resistant أحاول أن أجعله neutral بعد ذلك في المرحلة التالية أحاول أن أحوله من neutral إلى supportive، شخص آخر مثلا هو الآن supportive لكنني أريده أن يكون اكثر من supportive أريده أن يكون leading فهو شخص مؤثر في الإدارة، شخص له كلمة ومحبوب فلا يكفي أن يكون supportive ولكنني أريده leading، فإذن هذا جزء من الخطة أن أضع جدول يخبرني عن الوضع الحالي لكل stakeholders وما هو المطلوب. على سبيل المثال



براين currently c= حاليا unaware المطلوب أن يكون supportive، عمر هو حاليا neutral مطلوب supportive، جاك وهلم جرا. هذا إذن جزء من stakeholders management plan.

* 1. Scope and impact of change to stakeholders

ما هو أثر التغيير على أطراف المشروع؟ بمعنى كيف سيؤثر هذا المشروع على هؤلاء stakeholders؟ قد يؤدي إلى ترقية هذا الشخص، قد يؤدي إلى فصل هذا الشخص، قد يؤدي إلى نقل هذا الشخص من إدارة إلى إدارة، إذن أحدد أو أحاول أن أحدد تلك التأثيرات والتغييرات.

* 1. Identify interrelationship and potential overlap between stakeholders

احاول أن احدد العلاقة والتفاعل بين اطراف المشروع، فبعض أطراف المشروع يتأثرون ببعضهم البعض مثل العاملون في نفس الإدارة من الممكن أن يتأثروا ببعضهم البعض أو بمديرهم، أو بشخص محدد، ولذلك يجب على مدير المشروع أن يفهم هذا جيدا لأنه من الممكن أن يكسب ولاء شخص ما فمجموعته كلها تكون مع المشروع.

* 1. Stakeholder communication requirements for the current project phase.

ما هي متطلبات التواصل مع هؤلاء الاشخاص؟ كيف اتواصل مع هؤلاء الاشخاص؟ هل من الأفضل التواصل معهم عبر البريد الإلكتروني، او المقابلة الشخصية، أو عبر الهاتف، أو غيرها. إذن كيف تتم عمليات التواصل مع هؤلاء الأشخاص في هذه المرحلة من المشروع.

* 1. Information to be distributed to stakeholders, including language, format, content, and level of detail

ما هي المعلومات التي سوف نوصلها إلى stakeholders عن المشروع؟ احيانا نوصل معلومات محددة لأشخاص محددين حتى نكسب ولاءهم. احيانا امتنع عن ايصال معلومات محددة إلى اشخاص محددين حتى لا أفقد دعمهم، وهلم جرا.

* 1. Reason for the distribution of that information and the expected impact to stakeholder engagement

ما هو التأثير المحتمل إن أوصلت هذه المعلومات إلى هؤلاء الاشخاص؟

* 1. Time frame and frequency for the distribution of required information to stakeholders.

كل متى أوصل تلك المعلومات؟ على سبيل المثال كل اسبوع سأرفع تقرير إلى sponsor لماذا؟ حتى أحافظ على دعم وولاء sponsor، هذا التقرير على ماذا يحتوي؟ يحتوي على الإنجازات التي قمنا بها في المشروع، يحتوي على المراحل التي قطعناها في المشروع، إلى آخره.

هناك سؤال جيد هل تلك المعلومات يجب أن تكتب جميعها في الخطة؟

الجواب: أنت كمدير مشروع تقوم بالإدارة اللازمة والكافية، هناك مشروع محدد قد يلزمني أن أكتب واحدد كل هذه المعلومات في stakeholder management plan، هناك مشروع آخر قد أذكر نقطة واحدة أو أثنين أو ثلاثة فقط. بما يتناسب إذن مع احتياج المشروع، هذا هو tailoring الذي نتحدث عنه، إذن أنا كمدير مشروع هذه من المهام الرئيسية أن أحدد ما احتاجه بالفعل والذي يضيف قيمة، أم المعلومات التي ليس لها أي قيمة إضافية لا أقوم بكتابتها وتوثيقها، وهنا في الحقيقة الفرق بين مدير المشروع المحترف والغير محترف.

وبالطبع كل تلك النقاط يقوم بها مدير المشروع، أما إن كان المشروع كبير جدا من الممكن الاستعانة بشخص مثلا من العلاقات العامة وأطلب منه إدارة هذه العلاقة مع stakeholders لكنه في النهاية هو reporting لمدير المشروع، والمسؤولية النهاية تقع على مدير المشروع.

2-Project documents update

هذا output سوف يظهر معنا دائما وهو يعتمد على المبدأ الذي ذكرناه progressive elaboration كلما تقدمنا في المشروع خطوة كلما زادت التفاصيل وضوحا وبالتالي سوف أقوم بتحديث وثائق المشروع المختلفة، وخطط المشروع المختلفة، بما يتناسب مع هذه التفاصيل الجديدة التي حصلت عليها، فالآن بعدما قمت بعمل خطة إدارة اطراف المشاريع ظهر عندي تفاصيل جديدة لم تكن موجودة وهذه الأمور ستزيد الأمور وضوحا وربما أعود مثلا لتحديث stakeholder register سجل اطراف المشروع الذي قمت بكتابته، فهذا output الثاني موجود دائما وهو update project documents حسب التفاصيل الجديدة التي تم اكتشافها.

هذه المحاضرة مهمة جدا لأننا شرحنا بها اساسيات التخطيط والأمور الاساسية التي يجب أن يأخذها مدير المشروع بعين الاعتبار قبل أن يبدأ التخطيط.

من الصعب أن تجد مشروع يحتوي على 47 عملية ولكن عادة ستجد مسائل جزئية تختلف من اختصاص إلى اختصاص فمثلا مشاريع البناء تختلف في طبيعتها عن مشاريع IT فتجد cases محددة بوثائق محددة.