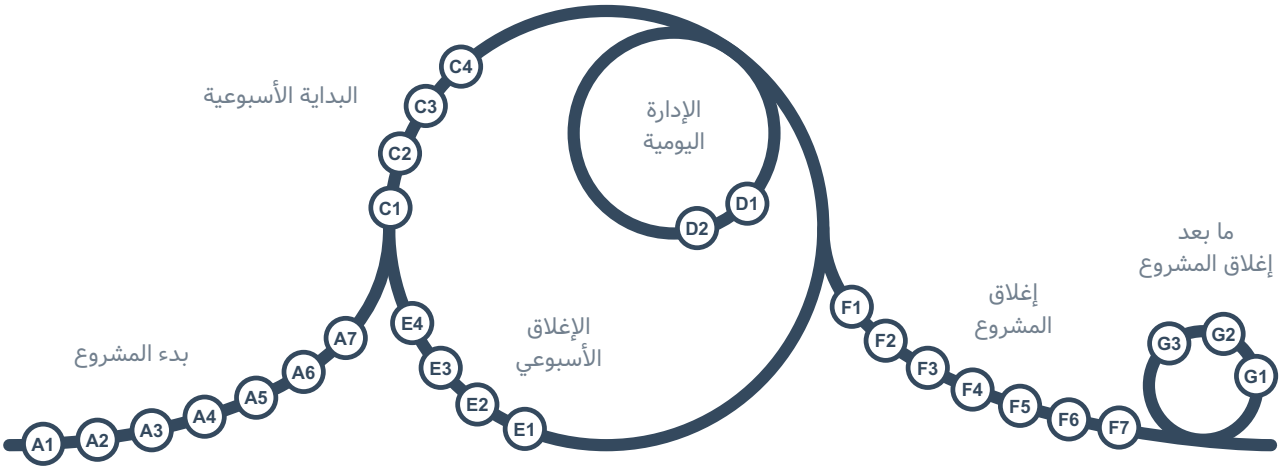
micro.P3.express

الإدارة المبسطة للمشاريع الصغيرة



هذه نسخة قابلة للتحميل من دليل (https://micro.p3.express/ar/)، تم إصدارها يوم 2025-06-14. تفقّد الموقع للحصول على الإصدارات الجديدة.

هذا الدليل يمكن استخدامه وتوزيعه بمُطلق الحُريّة بمُوجب الرخصة الدولية لمُصنّفات المُشاعات الإبداعية 4.0.

تمّت التّرجمة بواسطة عبد الحليم حافظ ، فوزي الدبابي ، م. مجدي عتوم و د. ضاهر سيف الدين

- بدء المشروع
  - A1 - حدد صنّاع القرار
  - A2 - تبيّن ووزّع القبّعات
  - A3 - حدّد الأدوات وأنشئ سجلا لمحتوى المشروع
  - A4 - أنشئ فهما مشتركًا
  - A5 - قم بمراجعة مرحلة بدء المشروع من قبل النظراء
  - A6 - اتخاذ قرار الاستمرار/ الإلغاء
  - A7 - قم بإجراء اتصال موجّه
- البداية الأسبوعية
  - C1 - راجع ونقّح الفهم المشترك
  - C2 - مراجعة البدء الأسبوعي مع النظراء
  - C3 - اتخذ قرار الاستمرار/الإلغاء
  - C4 - ابعث رسائل موجّهة
- الإدارة اليومية
  - D1 - تولّى إدارة بنود المتابعة
  - D2 - إغلاق تسليمات المشروع المكتملة
- الإغلاق الأسبوعي
  - E1 - قس و شارك الأداء
  - E2 - قيّم رضا المعنيين
  - E3 - استقِ الدروس و خطِّط للتحسين
  - E4 - فكّر في استبدال الأدوار (القبعات) لهذا الأسبوع
- إغلاق المشروع
  - F1 - راجع مرة أخرى و سلِّم المخرج النهائي
  - F2 - قيّم رضا المعنيين
  - F3 - أتّم مراجعة إغلاق المشروع من قبل النظراء
  - F4 - ضع في اعتبارك تبادل القبعات (الأدوار) لإدارة مرحلة ما بعد المشروع
  - F5 - أرشِفْ مستندات المشروع
  - F6 - إحتفل
  - F7 - ابعث رسائل موجهة
- ما بعد إغلاق المشروع
  - G1 - قيّم المنافع
  - G2 - استنبط أفكارًا جديدة
  - G3 - ابعث رسائل موجّهة

- المقدّمة

ميكرو.بي3.إكسبرس هو نكهة من بي3.إكسبرس ومصمم ***للمشاريع الصغيرة*** ذات الفرق المتألفة تقريبًا من عضو واحد إلى 7 أعضاء، ويمكن تطبيقه في بيئات عمل مختلفة، سواءً في المؤسسات الضخمة أو الصغيرة منها (وحتى شركات الشخص الواحد) موازاةً مع بي3.إكسبرس، يعدّ ميكرو.بي3.إكسبرس نظامًا مبسطا لإدارة المشاريع.

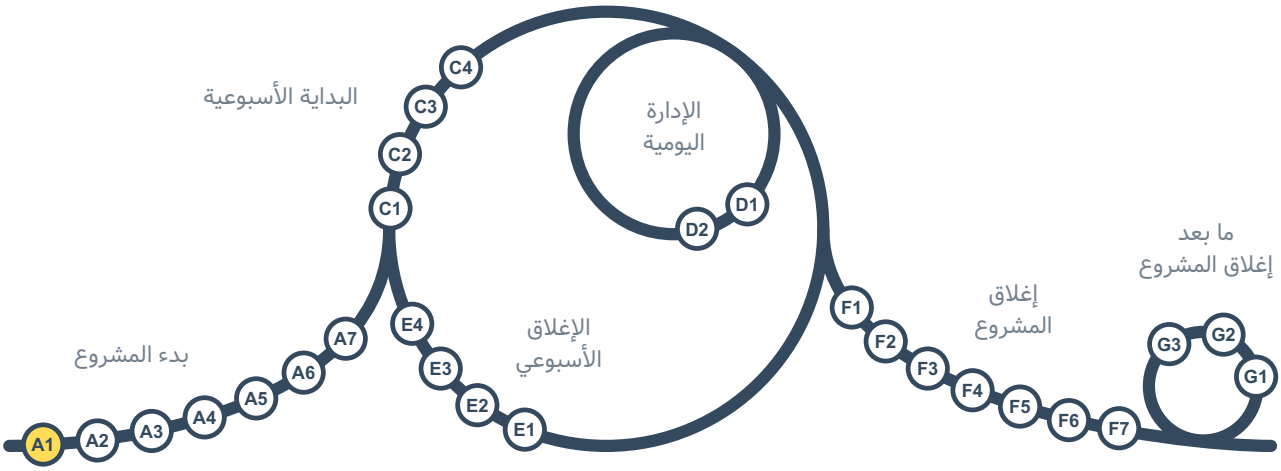
يوضح المخطط مسار عمليات ميكرو.بي3.إكسبرس. تمثّل كل عقدة (A1، A2...) ***نشاطا إداريّا***. وينتمي كل نشاط إلى إحدى ***مجموعات الأنشطة*** الست (بداية المشروع، البداية الأسبوعية...). تتّبع مجموعتان من مجموعات الأنشطة مسارا خطيّا غير متكرّر أمّا البقيّة فتعتبر مجموعات دورية.

في حالة ***المشاريع الصغيرة طويلة الأمد***، والتي يأخذ تنفيذها حيّزًا صغيرًا من وقت فريق التنفيذ، يمكن استبدال الدورة الأسبوعية بأخرى شهرية.

يمكنكم النّقر على كل نشاط ظاهر على المخطط التوضيحي للانتقال إلى صفحته المستقلة وقراءة تفاصيل ذلك النشاط. إذا كانت هذه أول مرة تتصفّح فيها نظام ميكرو.بي3.إكسبرس، فيفضّل البدء عند A1 والاطّلاع عليها بشكل تسلسليّ.

حتّى تتكلّل مشاريعك بالنجاح، عليك بفهم ودراسة المبادئ شبه الجامعة للمشاريع.

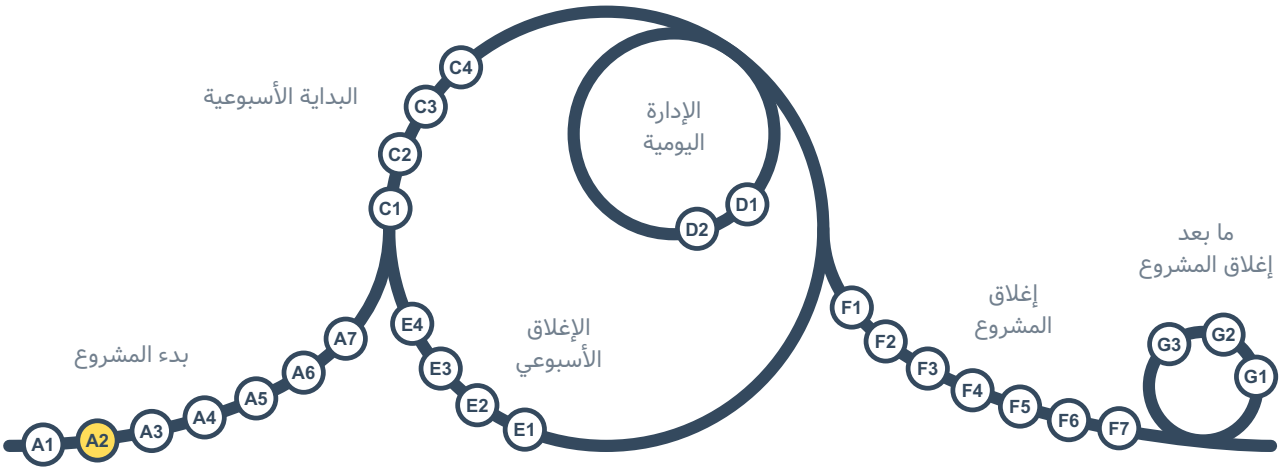
A1 حدد صنّاع القرار



هذا هو أول نشاط إداري في مجموعة نشاط ***بدء المشروع***، وهي مجموعة لإنشاء أساس للمشروع والبت فيما إذا كنت ستنفذه أم لا. يجب توضيح من سيتخذ قرارات المستويات العليا مثل قرارات ***الاستمرار/الإلغاء*** (A6 و C3). يعتمد الاختيار على ما إذا كانت المؤسسة أكبر من فريق المشروع:

- **إذا كانت المؤسسة صغيرة**، فإن الفريق بأكمله، أو جزء منه، سيكون مسؤولا عن قرارات المستويات العليا. تذكر أنه يجب أن يكون واضحًا للجميع من هم هؤلاء الأشخاص.
- **أمّا إذا كانت المؤسسة أكبر**، فإن ***راعي المشروع*** يجب أن يكون شخصا واحدا ويتمتع بسلطة تنفيذية داخل المنظمة وليس أحد أعضاء الفريق، وسيكون هو المسؤول عن اتخاذ القرارات رفيعة المستوى وتوفير الموارد اللازمة للمشروع. عند الحاجة لأكثر من شخص للمشاركة في اتخاذ هذا النوع من القرارات ، تقع مسؤولية اتخاذ الترتيبات اللازمة على عاتق الراعي، وسيعمل أعضاء فريق المشروع معه هو فقط بدلاً من العمل مع جميع صانعي القرار.

A2 تبيّن ووزّع القبّعات



أنت لا ترغب في تنفيذ أعمال المشروع بإرسال مهام المختصين إلى القسم المعني وأن تترك لهم حرية إسنادها لأحد الخبراء. بل يجب ***تعيين*** الخبراء اللازمين رسميا كجزء من فريق المشروع، ويفضل أن يكون ذلك طوال مدة المشروع.

هناك أربع مجموعات من الاهتمامات في أي مشروع. للتأكد من عدم إهمال أي منها، فإننا نأخذ بعين الاعتبار ***القبعات*** التالية لأعضاء الفريق، كل منها يمثل مجموعة واحدة من الاهتمامات:

قبعة مدير المشروع

المهتمّ بطريقة العمل، التنسيق، التسهيل، حل المشكلات، إلخ.

قبعة المستثمر

المهتمّ بعائد الاستثمار وتكلفة الفرصة البديلة.

قبعة منشئ المشروع

المهتمّ بجدوى مخرجات المشروع، والمعايير المطبقة، وما إلى ذلك.

قبعة المستخدِم

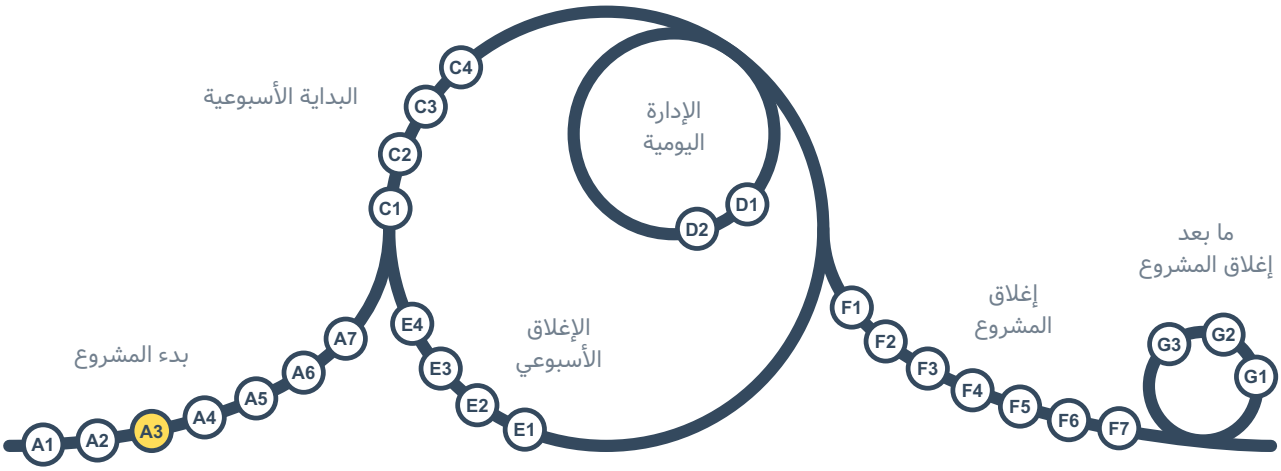
المهتمّ باحتياجات وتطلعات العميل والمستخدمين النهائيين.

في حين أن العديد من الأشخاص قد يتشاركون بعض أو كل الاهتمامات في أي من هذه المجموعات المذكورة، إلا أنّ ***شخصًا واحدًا*** يعتبر صاحب الدور الأساسي عن هذه الاهتمامات في أي وقت من أوقات المشروع. ***لا*** تمنح هذه القبعات مزيدًا من السلطة في اتخاذ القرارات لأيّ فردٍ، ولكنها تعتبر مجرد مسؤوليةٍ لضمان معالجة هذه الاهتمامات من قبل الفريق.

عند الضرورة، يمكن لشخص واحد أن يرتدي أكثر من قبعة (على سبيل المثال، إذا كان فريق المشروع يتكوّن من شخصٍ واحدٍ). في مثل هذه الحالات، يجب على هذا الشخص المراوحة بينها باستمرار دون إهمال أيٍّ منها.

يجب توزيع هذه القبعات الأربعة عند بدء المشروع من خلال معاينة مهارات أعضاء الفريق قبل الانتقال إلى النشاط الإداري التالي، A3.

A3 حدّد الأدوات وأنشئ سجلا لمحتوى المشروع



في هذه المرحلة، نحتاج إلى إعداد الأدوات وإنشاء سجل منظّم المحتوى لتخزين مستندات الإدارة والإنتاج الخاصة بالمشروع.

قبعة منشئ المشروع

ما هي الأدوات التي يجب أن نستخدمها لإنشاء مخرجات المشروع؟

ما هو نوع السجل الأفضل لأعضاء الفريق الذين قاموا بإنشاء هذه المخرجات؟

قبعة مدير المشروع

ما هي الأدوات التي يجب أن نستخدمها للعمل الإداري للمشروع؟

ما هو نوع السجل الذي سيلبي على أفضل وجه الاحتياجات الإدارية للمشروع؟

كيف يمكن للمستخدمين الوصول إلى المستندات من أجهزة متعددة؟

كيف يمكننا الحصول على نسخ احتياطية تلقائية؟

كيف نرتب وثائقنا ونسميها؟

يمكن أن يكون السجل مجلّدًا على منصة ***تخزين سحابي*** أو شبكة محلية تتم مزامنتها وإتاحتها على حواسيب أعضاء الفريق في حال الانفصال عن الشبكة. الأشخاص المتمرسون في استخدام الحواسيب يمكنهم الاستعانة ب ***Git*** والتقنيات المماثلة لإعداد سجلاتهم.

قبعة مدير المشروع

هل نحن على يقين من أننا لا نحصر أنفسنا في نوع خدمة معيّن؟

عند استخدام الخدمات السّحابية، من المهم التأكد من أنك لست مقيدًا بخدمات المزوّد وأنه يمكنك أن تظل حرّاً في الانتقال إلى الأنظمة الأساسيّة الأخرى واستخدام أدوات بديلة لفتح الملفات وتحريرها.

اعتمادًا على المشروع، قد تكون هناك مخاوف أخرى ينبغي مراعاتها:

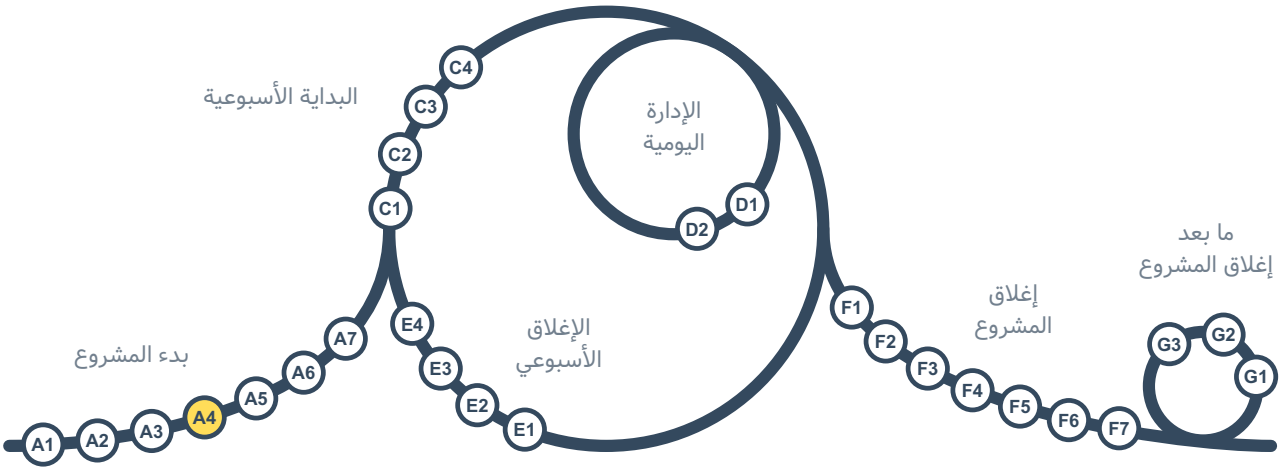
قبعة مدير المشروع

كيف يمكننا ضمان حماية السجل؟

ما الذي يمكننا فعله بشأن التحكم في الإصدارات (الاحتفاظ بنسخ من الإصدارات القديمة من الملفات)؟

إذا لم يكن الفريق متأكدًا مما يجب القيام به في هذا النشاط، فيجب عليه طلب المساعدة من الزملاء أو الأصدقاء، أو تعيين مستشار مختص لفترة قصيرة.

A4 أنشئ فهما مشتركًا



يحفّز الشخص الذي يرتدي قبعة ***مدير المشروع*** جميع أعضاء الفريق على التعاون والتوصل إلى فهم مشترك للمشروع. سيكون هذا الفهم بمثابة أساس للجهود المستقبلية وكخطة عامّة ترشد الطريق.

قبعة المستثمر

- ما هي الغاية من القيام بهذا المشروع؟
- ما هي فوائد وخسائر المشروع؟
- ما هي التكاليف التقريبيّة التي نحتاجها لإنهاء المشروع؟
- ما هي مخاطر الاستثمار؟

قبعة المستخدِم

- ما هي النتائج المتوقعة من مخرجات المشروع؟
- ما هي احتياجات و انتظارات العميل والمستخدم النهائي؟
- ما هي المخاطر المتعلقة بالمستخدمين والعميل؟

قبعة منشئ المشروع

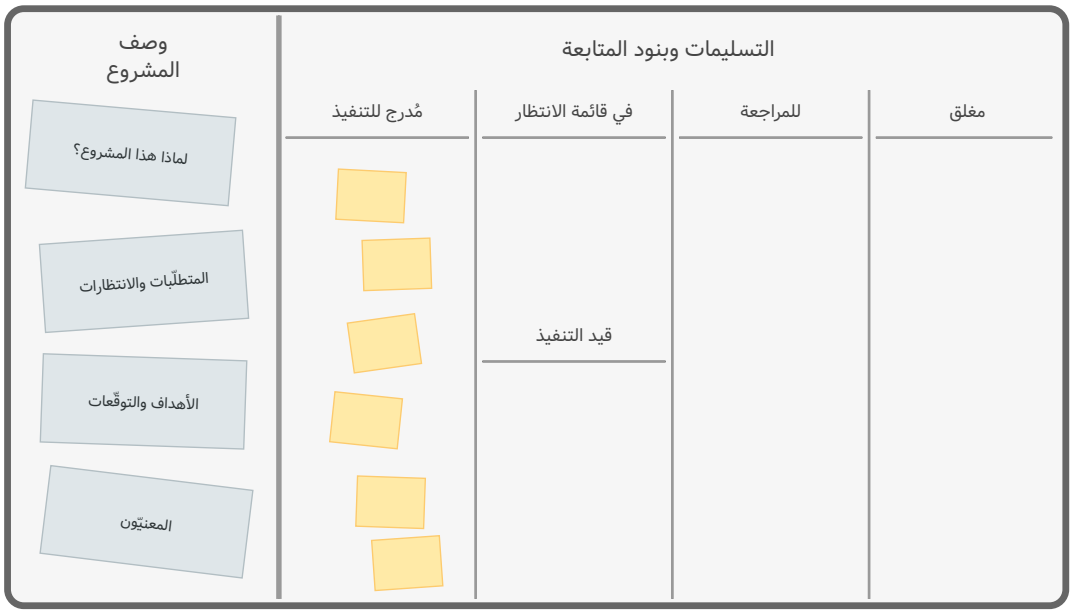
- كيف ستبدو مخرجات المشروع من وراء الكواليس؟
- ما الوقت التقريبي الذي نحتاجه لإنشاء مخرجات المشروع؟
- ما هي مخاطر الإنتاج؟

قبعة مدير المشروع

- من يمكنه التأثير في المشروع (المعنيون)؟
- ما هي المخاطر المتعلقة بطريقة عملنا؟
- هل شارك جميع أصحاب القبعات المختلفة في إيجاد تفاهم مشترك؟

يجب إنشاء ***لوحة تكامل المشروع*** بطريقة رقمية أو مادية لتسجيل المعلومات، مع أعمدة تظهر حالة ***المخرجات*** و ***بنود المتابعة*** (المخاطر، المشكلات، إلخ) مثل حالة "مُدرج للتنفيذ" و "قيد التنفيذ" و "في قائمة الانتظار " و "للمراجعة" و "مغلق". بالإضافة إلى أعمدة الحالة المذكورة، يجب أن يكون هناك عمود "وصف المشروع" مع البطاقات الوصفية التالية:

- لماذا هذا المشروع؟
- المتطلّبات والانتظارات
- الأهداف والتوقعات
- المعنيون
- معايير القبول العامة [اختياري]



يجب عليك تحديد جميع التسليمات الرئيسية ومتوسطة المستوى في هذه المرحلة لخلق فهم أفضل للمشروع. أمّا إذا كان المشروع استكشافيًا، فمن الأفضل قصر هذا النشاط على التسليمات الرئيسية والهامّة وتقسيمها لاحقًا.

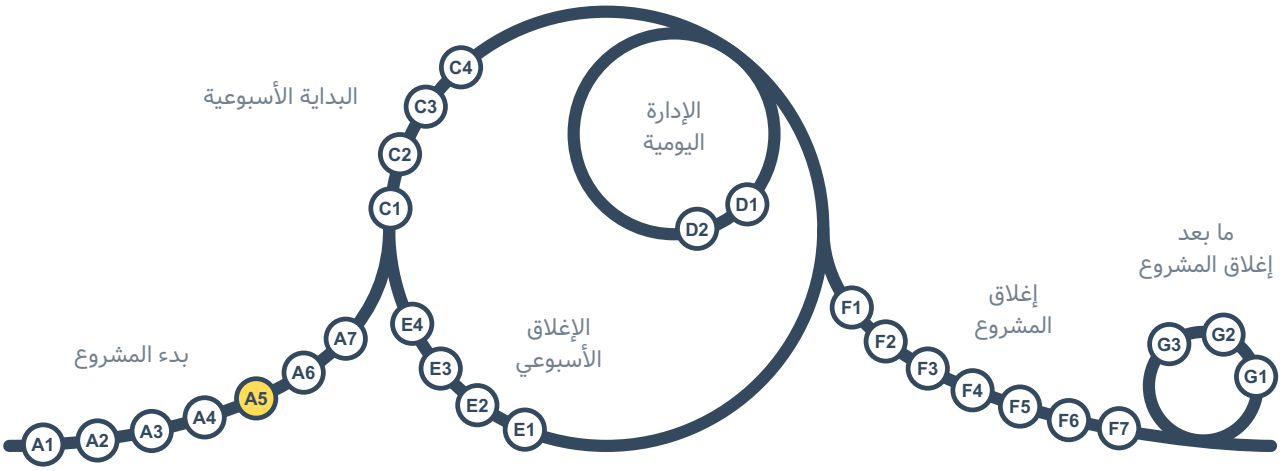
في المشاريع الصغيرة والمعقّدة، يمكنك استخدام ***خريطة التسليمات*** لتسهيل تحديد هذه التسليمات. يمكنك القيام بذلك باستخدام الخرائط الذهنية لتقسيم مخرجات المشروع إلى تسليمات رئيسية، ثم تقسيم كل واحدة منها إلى أخرى أصغر، وهكذا لبضعة مستويات أعمق حتى تصل إلى مستوى مناسب من التفصيل الخاص بالمشروع.

هناك أيضًا نقطة مهمّة أخرى:

قبعة مدير المشروع

هل الوثائق واضحة وسهلة الفهم؟

A5 قم بمراجعة مرحلة بدء المشروع من قبل النظراء



يجب أن يتمتع ***مدير المشروع*** الجيد دائمًا بمنظور نقدي:

قبعة مدير المشروع

هل قمنا بالإعداد جيدا خلال مرحلة بدء المشروع، وهل نحن مستعدون للمضي قدمًا؟

قد تكون هناك أخطاء أو أوجه قصور تتكوّن لأسباب مختلفة، حتى من خلال مدى قربك من العمل. لذا فإنه من الجيّد أن تطلب من شخص لديه خبرة في ***إدارة المشروع*** من ***خارج*** فريق المشروع أن يكون نظيرا مراجِعًا لعملك ويقوم بالتحقّق ممّا قمت به قبل المضي قدمًا. إلى جانب المساعدة في حل المشكلات المحتملة، تعد المراجعة عن طريق النظراء وسيلة فعّالة للتعلّم لكلا الطّرفين.

إذا لم تكن المؤسسة أكبر من فريق المشروع أو كانت تفتقد لشخص قادر على مراجعة الجوانب الإدارية للمشروع، يجب أن تضع في حسبانك طلب المساعدة من شخص خارجي.

يجب أن تدوَّن نتائج مراجعة النظراء وأيّ معلومات ذات صلة على بطاقة في ***لوحة تكامل المشروع*** ويتم إغلاقها بعد إجراء التعديلات اللازمة التي تم تحديدها أثناء المراجعة.

إلى جانب صاحب قبعة ***مدير المشروع***، قد يستفيد مرتدي القبعات الأخرى من إجراء مراجعات من نظرائهم أيضًا:

قبعة منشئ المشروع

هل نحتاج إلى مراجعة الإنتاج من قبل نظراء؟

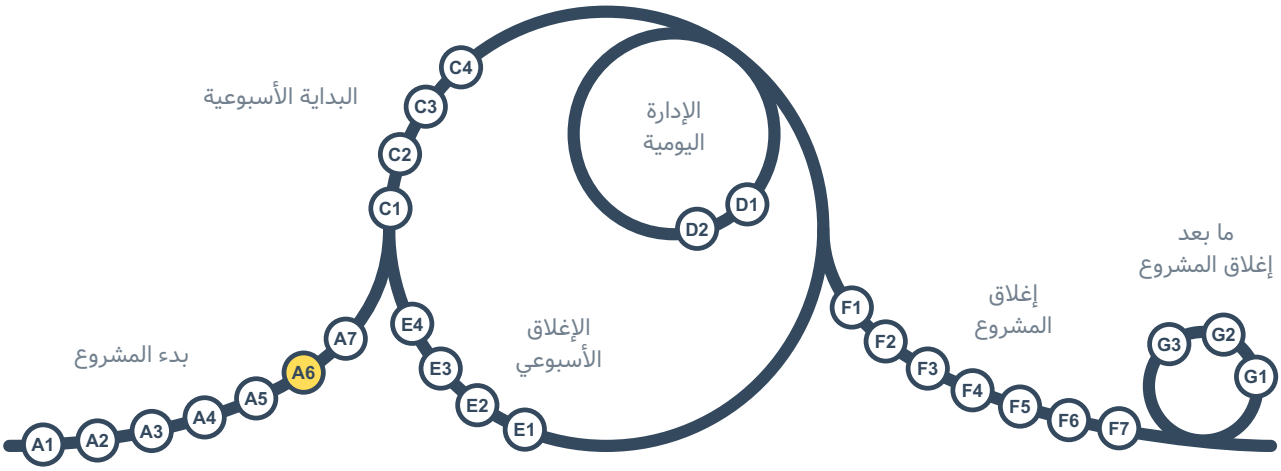
قبعة المستثمر

هل نحتاج إلى مراجعةٍ للأعمال التجارية من قبل نظراء؟

قبعة المستخدِم

هل نحتاج إلى شخص يقوم بمراجعة جوانب المستخدم النهائي؟

A6 اتخاذ قرار الاستمرار/ الإلغاء



في هذه المرحلة، نحن جاهزون تقريبًا لاتخاذ قرار الاستمرار/الإلغاء. قبل أن تطلب من الشخص أو المجموعة المسؤولة اتخاذ هذا القرار، يجب على مختلف مرتدي القبعات التعبير عن مخاوفهم:

قبعة مدير المشروع

هل لدينا فهم سليم ومتسق وأصيل لأساس المشروع؟

قبعة منشئ المشروع

هل الأهداف والانتظارات واقعية وقابلة للتحقيق؟

قبعة المستخدِم

هل التعريف الحالي لمخرجات المشروع مناسب للمستخدمين النهائيين؟

قبعة المستثمر

هل هدف المشروع قابل للتحقيق؟

هل المشروع مبرر؟

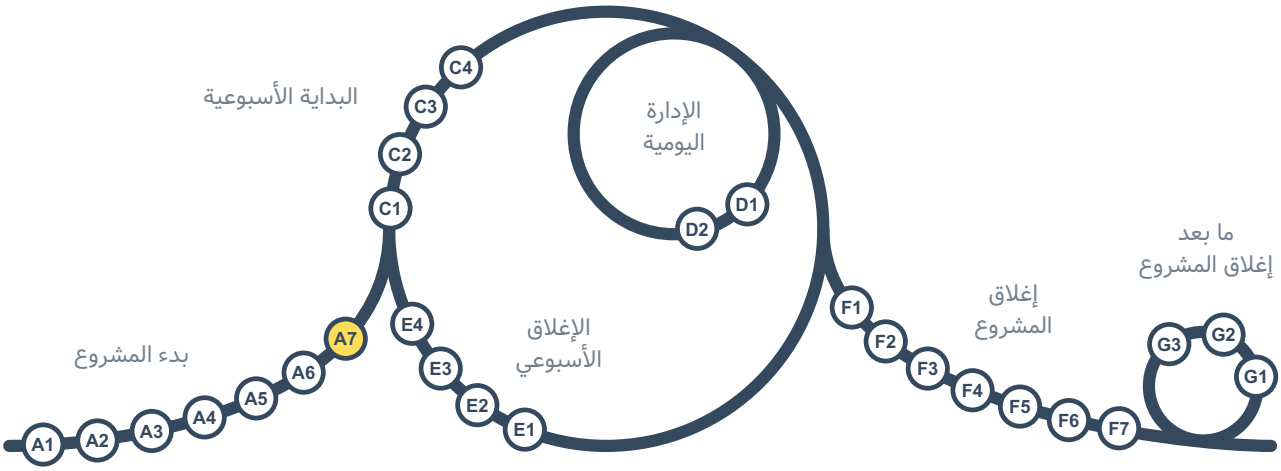
هل المشروع هو أفضل استثمار لنا في الوقت الحالي؟

بعد ذلك، يتخذ الشخص أو المجموعة المسؤولة عن قرارات الاستمرار/الإلغاء (المحددة في A1) قرارًا. إذا كان القرار هو الإلغاء فيجب حفظ سجل المشروع وإيقافه. يجب عليك التأكد من أن يظل الأرشيف متاحًا، لأنك قد تأتي بفكرة مماثلة في المستقبل، وعندها سيكون مفيدا مراجعة العمل الذي قمت به إبّان الفكرة الأولى.

قد تشرع ببدء عدّة مشاريع لينتهي المطاف بتنفيذ المبرر منها فقط. لهذا السبب، لا ينبغي أن يُنظر إلى بدء المشاريع الملغاة على أنه وقت ضائع، بل كاستثمار للعثور على أفضل المشاريع.

في حالة تواجد عميل خارجي، يتمّ هذا النّشاط عند تقديم العرض التجاري له وتوقيع العقد معه.

A7 قم بإجراء اتصال موجّه



هذا هو آخر نشاط إداري في مجموعة ***بدء المشروع***، وهو مطلوب عندما تكون المؤسسة أكبر حجمًا من فريق المشروع.

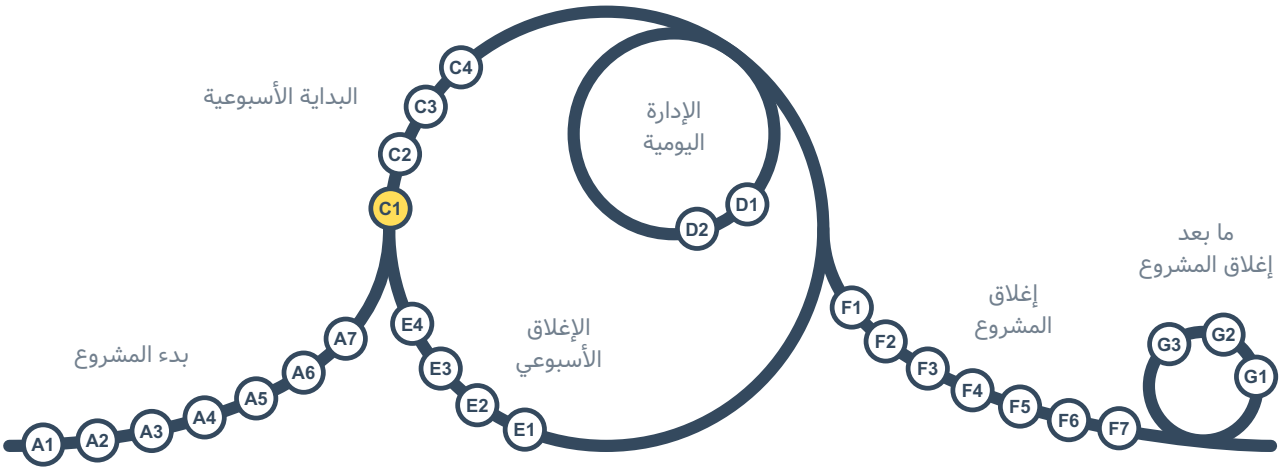
قبعة مدير المشروع

هل يعرف باقي أفراد المؤسسة أننا سنبدأ هذا المشروع؟

يجب أن يكون كل فرد في المؤسسة على دراية بالمشروع حتى يتمكن من التوافق معه ودعمه حسب الحاجة. سيساعد هذا في تحديد النزاعات وإبراز الفرص المحتملة في أقرب وقت ممكن.

في هذا النشاط، يقوم مرتدي قبعة ***مدير المشروع*** بإرسال رسالة قصيرة إلى كل شخص في المؤسسة، لإعلامه بأنّ المشروع سيبدأ ويشرح الهدف والنتائج المرجوة منه.

C1 راجع ونقّح الفهم المشترك



يعد هذا أول نشاط إداري مدرج بمجموعة ***البدء الاسبوعي***.

كل بطاقة مدرجة في ***لوحة تكامل المشروع*** يجب إسنادها لشخص واحد من أفراد الفريق ويكون ***وَصِيًا*** على متابعتها وتحديثها على اللوحة. عندما يعمل عدة أشخاص على بطاقة واحدة، يمكن تعيين واحد منهم فقط كوَصِيّ عليها.

عند هذه المرحلة، يعرض الأوصياء بطاقاتهم، واستنادًا إلى ذلك وعلى البطاقات التعريفية الخاصة بها في عمود "وصف المشروع" على لوحة تكامل المشروع، يقوم الفريق بتنقيح الفهم المشترك للمشروع من خلال تحديث البطاقات وتسلسلها، وتحديد المهام التي يجب القيام بها في الأسبوع القادم بتفصيل العمل المراد إنجازه، إلخ.

إذا كان لابد من إلغاء بطاقة، فبدلا من إزالتها من لوحة تكامل المشروع، يجب تحويلها الى بطاقة "ملغاة" ونقلها إلى العمود "مغلق"، بحيث تحتفظ اللوحة على كل التغييرات الطارئة على البطاقة.

قبعة المستخدِم

ما هي الأعمال اللاحقة و الأكثر فائدةً التي يمكن القيام بها للعميل و المستخدمين؟

قبعة منشئ المشروع

من وجهة نظر المنشئ، ماهي افضل الاشياء التي سنقوم بها لاحقا؟

قبعة المستثمر

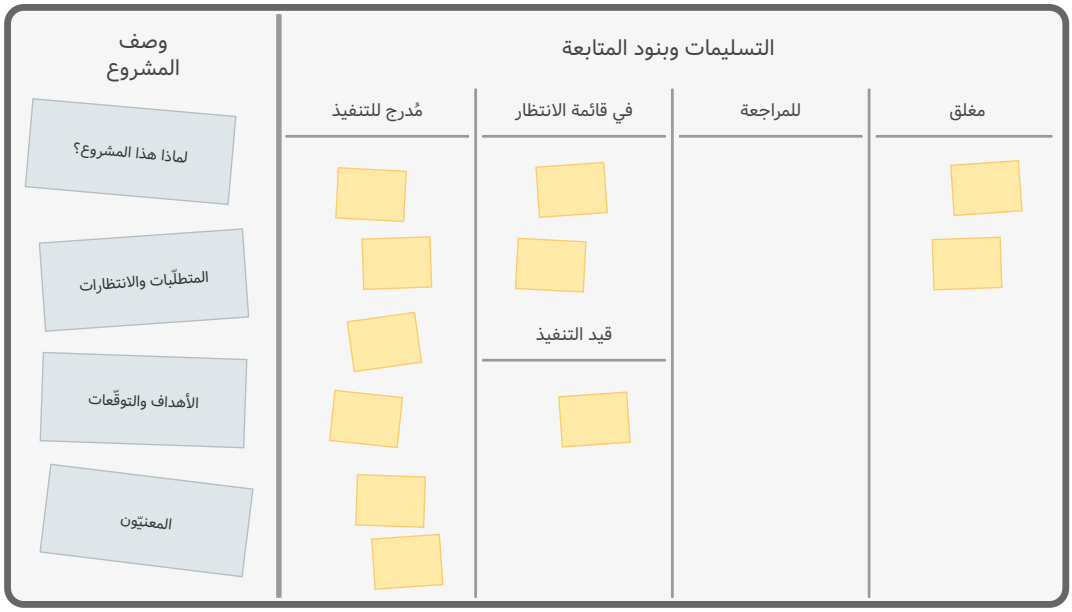
ما الذي يمكننا فعله بعد ذلك لنقترب أكثر من هدف المشروع؟

قبعة مدير المشروع

إذا كان هناك انحراف في المشروع، ماذا يتوجب علينا فعله لتحقيق الأهداف؟

هل ساهم جميع مرتدي القبعات في مراجعة وصقل المفاهيم المشتركة للمشروع؟

يجب إدراج ***التسليمات*** و ***بنود المتابعة*** (المخاطر، الإشكالات، الخ) القديمة والجديدة في ***لوحة تكامل المشروع***. ويجب تخصيص شخصٍ ما ك***وصيّ*** لمتابعة كل بطاقة. يجب تحديث البطاقات التعريفية بعمود "وصف المشروع" على لوحة تكامل المشروع إذا طرأت أي تغييرات على الأهداف أو غيرها من المعلومات الأساسية التي تحتويها هذه البطاقات.



من المفيد إضافة بعض المعلومات على اللوحة حول معايير القبول لكل بطاقات التسليمات من أجل مواءمة العمل مع الأهداف ولأجل أن تكون D2 أكثر وضوحا. إذا كانت هناك قوانين أو مواصفات أو متطلبات خاصة تؤخذ بالاعتبار لمستلم معين، يجب إضافة هذه المعلومات إلى البطاقة الموجودة على اللوحة أيضًا. إذا كان للمخرجات معايير متشابهة، فيمكن إنشاء بطاقة تعريفية لـ"معايير القبول العامة" في عمود "وصف المشروع" على ***لوحة تكامل المشروع*** لتسجيلها هناك بدلاً من تكرارها على كل بطاقات التسليمات.

إذا كان إصدار أحد مخرجات المشروع قيد الاستخدام، فيجب التأكّد من:

قبعة المستخدِم

ما هو رد فعل المستخدمين على الوضع الحالي لمخرجات المشروع؟

قبعة منشئ المشروع

من وجهة نظر منشئ المشروع، كيف هو أداء المخرجات على أرض الواقع؟

قبعة المستثمر

ما هي فوائد المشروع التي تمّ تحقيقها حتى الآن؟

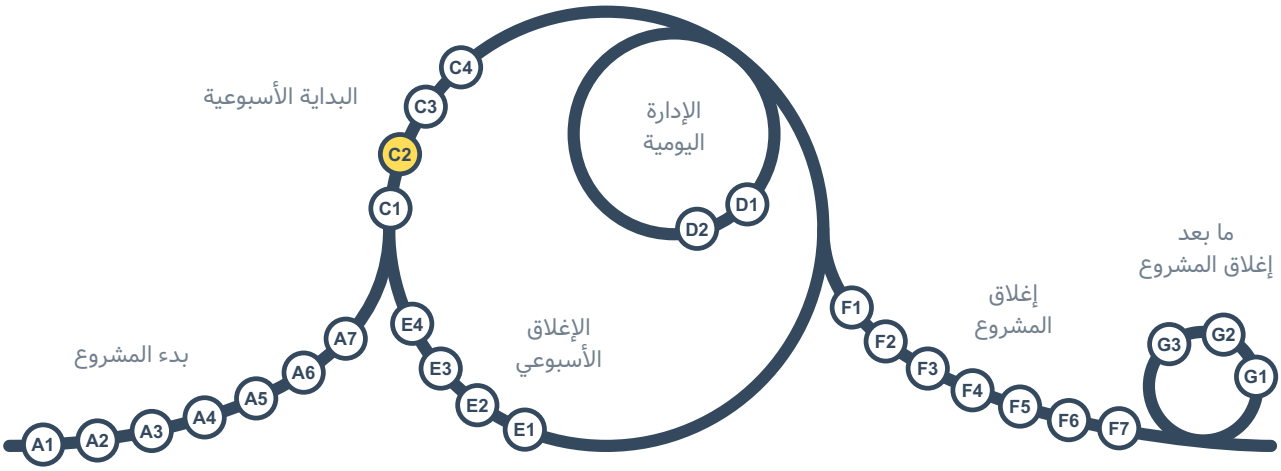
بناء على هذه الاعتبارات، ربما تضاف بطاقات جديدة إلى اللوحة، أو يمكن تغيير البطاقات الموجودة.

من بين المخاوف المعتادة يوجد أيضًا:

قبعة مدير المشروع

هل الوثائق واضحة وسهلة الفهم؟

C2 مراجعة البدء الأسبوعي مع النظراء



من المهم أن نظل دائمي التساؤل:

قبعة مدير المشروع

هل بدأنا الخطة الأسبوعية بشكل صحيح للمضي قدما؟

يجب أن يُطلبَ من شخص ***خارج*** الفريق يتمتع بمهارات ***إدارة المشاريع*** قضاء ساعة أو نحوها كنظير لمراجعة عملك. يمكن استخدام تلك المعلومات لتنقيح الخطط.

إذا أمكنك الوصول لعدد كاف من الأشخاص، في كل مرة تحتاج لمراجعة عملك، يتوجّب عليك طلب ذلك من شخص مختلف من النظراء. سيزيد هذا من تنوع الآراء ويعزز فرص التعلم للجميع. إذا لم يوجد بمنظمتك شخص مؤهل للمراجعة، عليك البحث عن نظير خارجيّ لمساعدتك.

يجب إدراج نتائج مراجعة النظراء على بطاقة في ***لوحة تكامل المشروع***، وهذه الأخيرة يتم إغلاقها بعد إجراء التعديلات اللازمة.

مراجعات النظراء ضرورية لجوانب الإدارة. وبناءًا على نوع المشروع، قد ترغب في استخدام المراجعة لقبعات (أدوار) أخرى أيضًا، مستعينا بأفضل الممارسات والمعايير لكل قبعة.

قبعة منشئ المشروع

هل نحتاج مراجعة النظراء لعملية الإنتاج؟

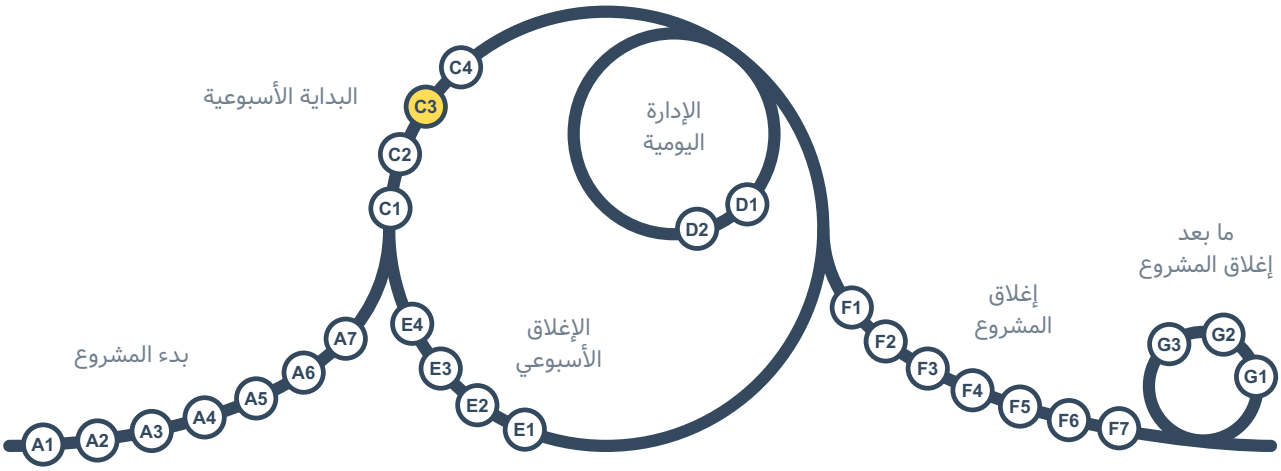
قبعة المستثمر

هل نحتاج مراجعة النظراء للأعمال التجارية؟

قبعة المستخدِم

هل نحتاج نظيرا لمراجعة جوانب الاستخدام؟

C3 اتخذ قرار الاستمرار/الإلغاء



حان الوقت لاتخاذ القرار الدوري بالاستمرار/الإلغاء. قبل اتخاذ القرار، كل من يرتدي قبعة يعبر عن مخاوفه:

قبعة منشئ المشروع

- هل الأهداف والتوقعات مازالت واقعية ويمكن إنجازها؟

قبعة المستخدِم

- هل الفهم الحالي للمشروع يناسب المستخدمين النهائيين؟
- هل لا يزال من الممكن تلبية المتطلبات؟

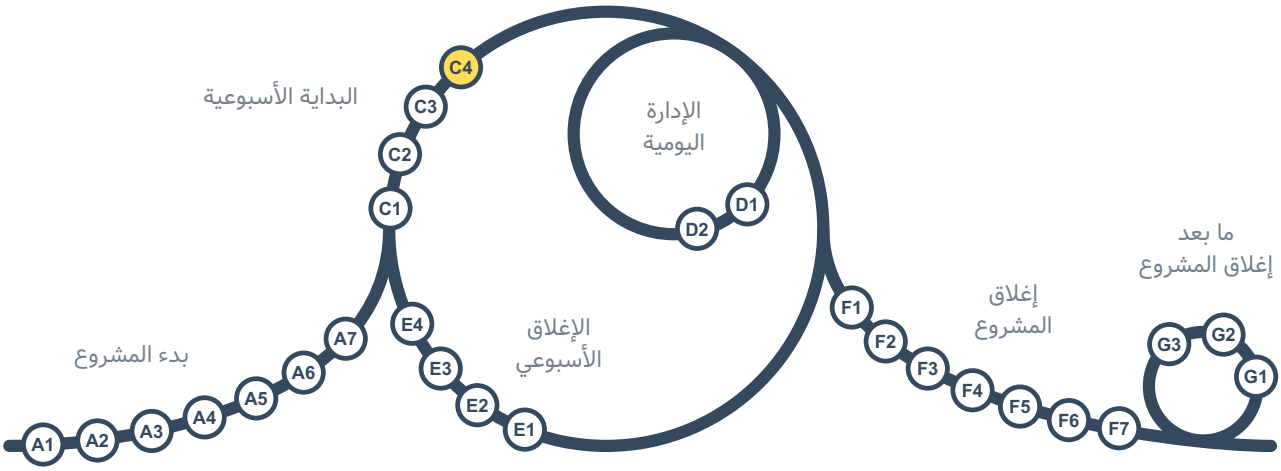
قبعة المستثمر

- هل هدف المشروع مازال قابلاً للتحقيق؟
- هل مازال بالإمكان تبرير المشروع؟
- هل لا يزال المشروع هو أفضل استثمار لمواردنا في الوقت الحالي؟

بعد ذلك، الشخص أو المجموعة المسؤولة عن اتخاذ قرار الاستمرار/الإلغاء (مثلما هو منصوص عليه بـ A1) يتخذون القرار. يتم تسجيل القرار والمعلومات المتعلقة به على بطاقة في ***لوحة تكامل المشروع***.

عندما يفقد المشروع المسوغ منه ولم يعد من المنطقي الاستمرار فيه بعد الآن، فإن قرار الإلغاء هو المتوقع، وعندها يجب على الفريق أرشفة الوثائق، إيقاف المشروع والإخطار بإلغائه. إذا كان المشروع ذو نطاق ديناميكي وبدا أن المخرجات الأخيرة كافية، فحينها لا يجب استخدام خيار الإلغاء، بل يتوجب عليك مراجعة وإغلاق بطاقات تسليمات المشروع المتبقية في ***لوحة تكامل المشروع*** والمضي قدمًا بشكل طبيعي لإنهاء الأعمال غير المنجزة وإغلاق المشروع.

C4 ابعث رسائل موجّهة



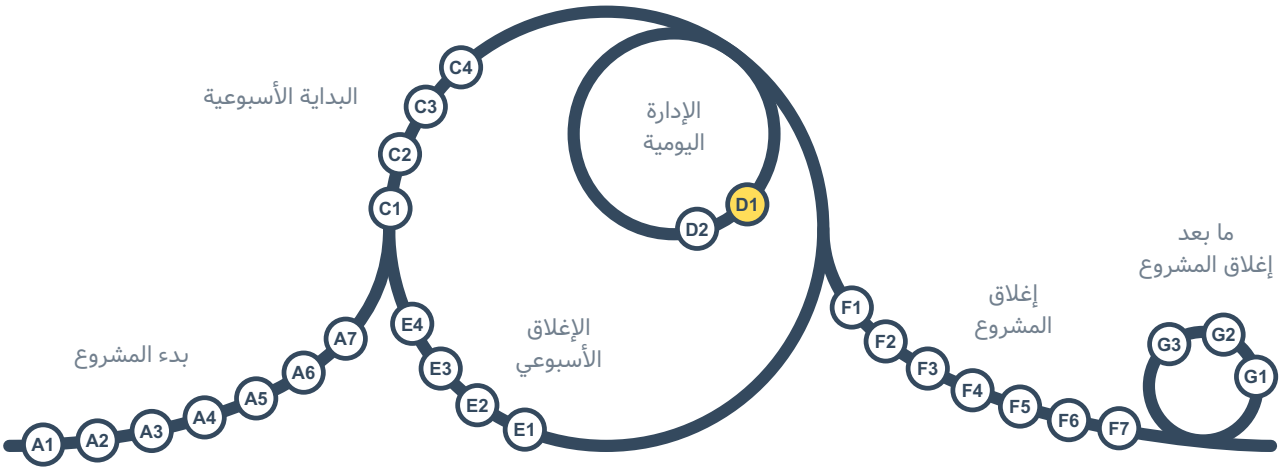
هذه نهاية مجموعة أنشطة ***البدء الأسبوعي***. إذا كانت المنظمة أكبر من فريق المشروع، فإن إجراء اتصالات مركزة قد يكون ضروريا.

قبعة مدير المشروع

هل نحتاج مشاركة الخطة الأسبوعية على نطاق واسع؟

كون هذا النشاط أسبوعيًّا، يجب عليك التأكد من أن وتيرة الاتصالات تتوافق مع انتظارات المعنيين، وإذا لزم الأمر، راسلهم كلّ دورتين أو أربع دورات، وقم بالإرسال لبعض الأشخاص بدلا من مشاركته مع جميع من في المنظمة.

D1 تولّى إدارة بنود المتابعة



يتعين على جميع أعضاء الفريق البحث باستمرار عن المشكلات، المخاطر، التغييرات وأفكار التحسين.

قبعة منشئ المشروع

هل هناك أي مشكلات جديدة، مخاطر أو أفكار تحسين لمخرجات المشروع؟

قبعة المستثمر

هل تم رصد أي مشكلات، مخاطر أو تغييرات جديدة بالأعمال التجارية؟

قبعة المستخدِم

هل تم رصد أي مشكلات، مخاطر أو تغييرات جديدة ذات صلة بالعميل أو المستخدم؟

قبعة مدير المشروع

هل تم رصد أي مشكلات، مخاطر أو أفكار تحسين جديدة ذات صلة بطريقة عملنا؟

هل أننا نحدد بفاعلية أي مشكلات، أو مخاطر أو أفكار تحسين جديدة؟

يجب تسجيل هذه المعلومات في ***لوحة تكامل المشروع*** من خلال إضافة بطاقات متابعة أو إضافة تعليقات إلى البطاقات الموجودة سلفا.

قبعة مدير المشروع

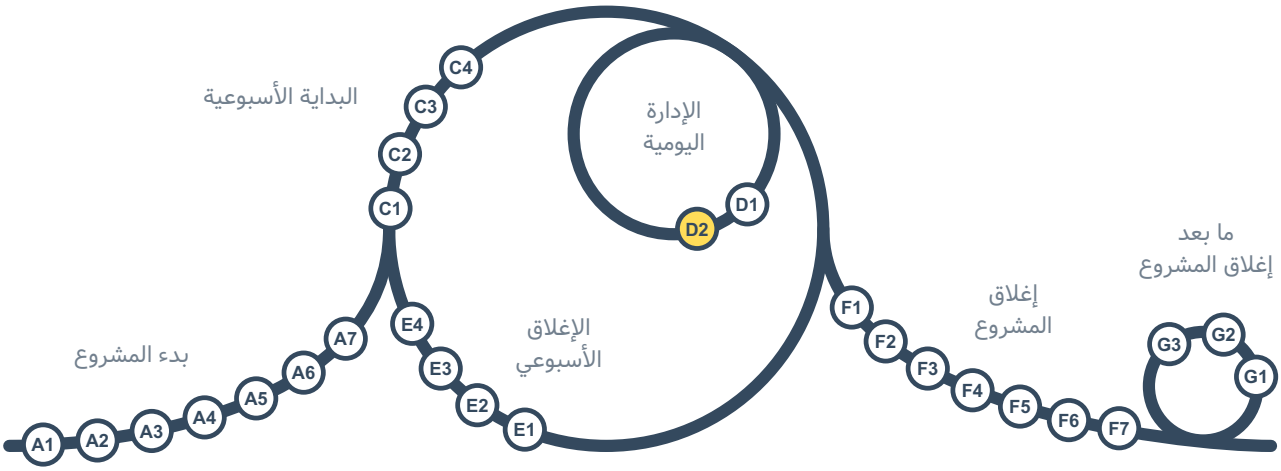
هل نتابع بشكل صحيح المشكلات والمخاطر المحددة آنفًا؟

للتأكد من عدم إهمال أي شيء، يجب تكليف شخص ما كـ***وصي*** على كل بطاقة في ***لوحة تكامل المشروع***. يتعين على الأوصياء متابعة وتحديث هذه البطاقات. وعند الانتهاء من بطاقة ما أو حال إلغائها، يقومون بتدوين المعلومات الإضافية على البطاقة ويتم نقلها لعمود المراجعة. لاحقا، يساهم كل أعضاء الفريق أو البعض فقط في مراجعة البطاقة قبل نقلها إلى عمود الإغلاق.

قبعة مدير المشروع

هل الوثائق واضحة و سهلة الفهم؟

D2 إغلاق تسليمات المشروع المكتملة



يقوم ***الأوصياء*** بإضافة ملاحظاتهم على بطاقات تسليمات المشروع التابعة لهم ضمن ***لوحة تكامل المشروع***، ثم يتم نقل هذه البطاقات إلى عمود "للمراجعة" عند اكتمالها. بعدها، يحين الوقت للتأكد من أن كل تسليمات المشروع مكتملة بالفعل قبل نقلها إلى العمود "مغلق"، لأنه لا يمكننا تقليل المخاطر وخلق بيئة مريحة إلّا إذا كان ما نعتبره مكتملًا هو حقًا كذلك، بحيث نكون متيقنين أن القليل فقط من هذه التسليمات تحتاج إلى جهد إضافي في المستقبل.

قبعة منشئ المشروع

هل اكتمل إنجاز تسليمات المشروع بالفعل؟

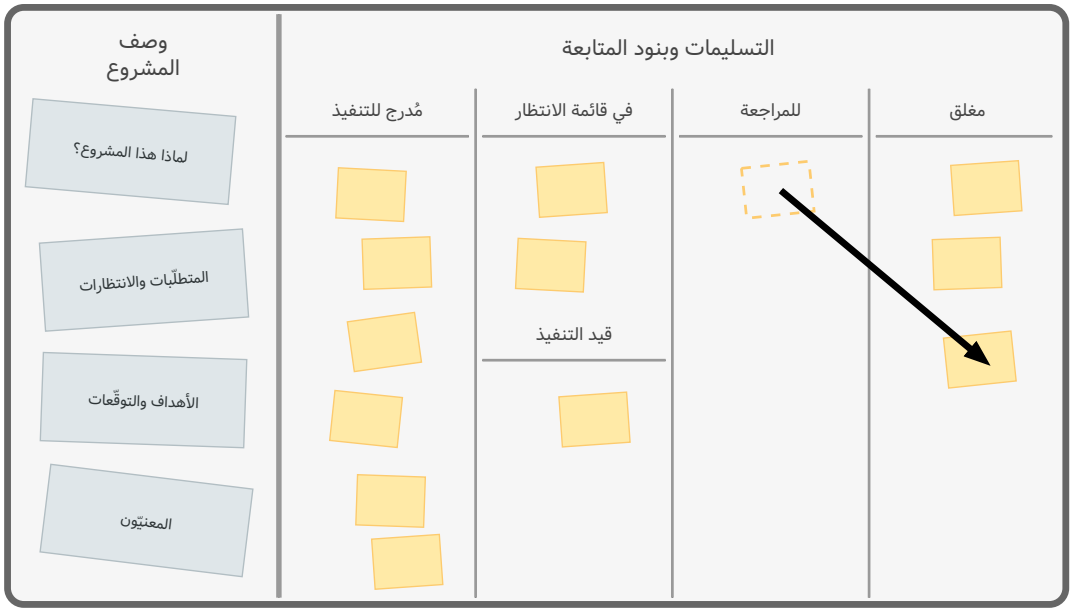
قبعة المستثمر

هل تسليمات المشروع متوافقة مع الأهداف؟

قبعة المستخدِم

هل تسليمات المشروع متوافقة مع احتياجات وانتظارات المستخدم؟

عندما يتم الاتفاق على أن كل شيء على ما يرام مع تسليمات المشروع يجب نقلهم الى عمود "مغلق" .



سواءً كان للمشروع عميل داخلي أو خارجي، فسيكون من الجيّد عرض تسليمات المشروع المكتملة عليه وذلك من أجل جمع ملاحظاته أو الحصول منه، ولو بصفة غير رسمية، على موافقة أولية. سيجعل ذلك ***إغلاق المشروع*** أكثر سهولة ويقلّل من مخاطر إعادة العمل .

قبعة مدير المشروع

هل نعمل على العديد من تسليمات المشروع في نفس الوقت؟

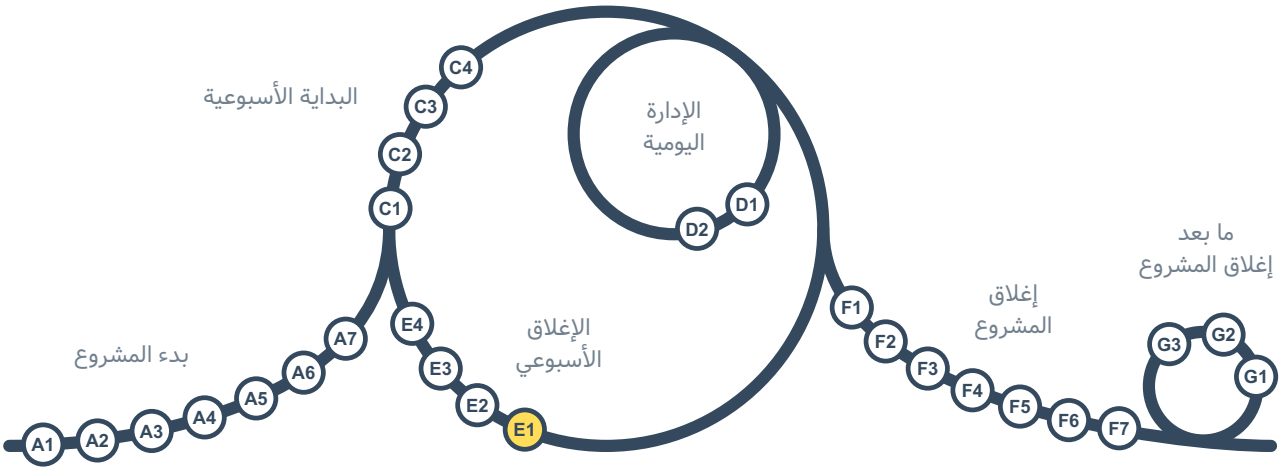
وجود العديد من تسليمات المشروع في قائمة الانتظار يزيد من مخاطر إعادة العمل. بدلًا من ذلك، يجب علينا التركيز على إنهاء بعض تسليمات المشروع قبل الانتقال لتسليمات جديدة. تقع على عاتق الشخص الذي يرتدي قبعة ***مدير المشروع*** مسؤولية تشجيع الجميع على القيام بذلك.

لا تنس المخاوف الاعتيادية:

قبعة مدير المشروع

هل الوثائق واضحة و سهلة الفهم؟

E1 قس و شارك الأداء



هذا أول نشاط إدارة بمجموعة ***الإغلاق الأسبوعي***.

نادرًا ما يكون الإنجاز مثل ما خطط له. وهو أمر جيد بما أننا نتحقق لنرى ما يعنيه كل انحراف بالنسبة للمشروع وما يتعين علينا القيام به حيال ذلك.

قبعة المستثمر

هل نقترب من تحقيق هدف المشروع؟

قبعة منشئ المشروع

ما هو تقديرنا للطريقة التي يتم بها إنشاء بقية مخرجات المشروع؟

قبعة المستخدِم

ما هو تقديرنا لجوانب المستخدم في المستقبل؟

هل قمنا بتلبية متطلبات المشروع؟

قبعة مدير المشروع

ماهي تقديراتنا لإتمام المشروع؟

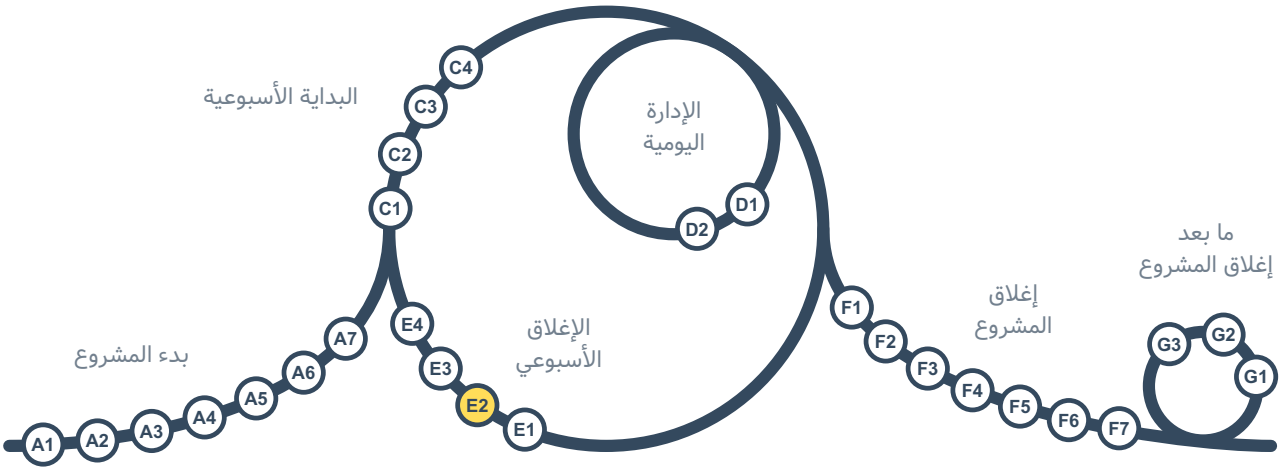
لا توجد طريقة بسيطة وشاملة للتقديرات، على الشخص الذي يرتدي قبعة ***مدير المشروع*** أن يجد الطريقة الملائمة للمشروع: تلك التي تكون جيدة وكافية عند إعادة التخطيط أو تغيير الأهداف في C1. يجب إضافة التقديرات الجديدة إلى البطاقة التعريفية "الأهداف والتقديرات" بعمود وصف المشروع في ***لوحة تكامل المشروع***.

قبعة مدير المشروع

هل يلزمنا إخطار أيّ شخص من خارج الفريق بمدى تقدم إنجازنا؟

عند الحاجة، يجب مشاركة أداء المشروع مع أشخاص خارج الفريق، مثل العميل والإدارات العليا بالمنظمة. يجب أن تكون التقارير موجزة ودقيقة؛ وأن يتمّ مراجعتها وتحديد أفضل وتيرة لإرسالها (في كل دورة أو كل دورتين أو بأيّ تواتر آخر).

E2 قيّم رضا المعنيين



نحتاج ان يكون لدينا تقييم ضمني أو صريح عن رضا أعضاء الفريق والمعنيين الخارجيين.

قبعة مدير المشروع

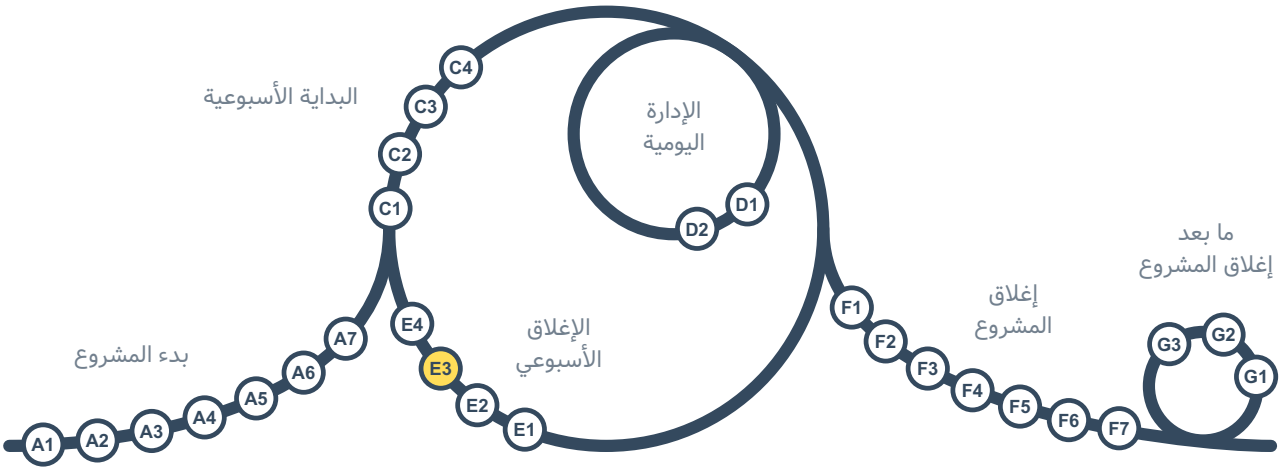
هل أعضاء الفريق سعداء بالطريقة التي نعمل بها في المشروع؟

هل المعنيون الخارجيّون (إن وجدوا) سعداء بطريقة عملنا؟

يفضل عادةً إجراء تقييم بسيط ومجهول المصدر لأعضاء الفريق في كل دورة.

من المهم التأكد من أن وتيرة التقييمات مناسبة للمعنيين الخارجيين. وإذا كان التقييم الأسبوعي يعتبر متكررًا للغاية، فيجب تكراره، بدلا من ذلك، كل أسبوعين أو أربعة أسابيع. من الأفضل إجراء تقييم واحد على الأقل كل شهر حتى لا تتراكم المشاكل. تأكد أن التقييم لن يأخذ وقتا طويلا من المعنيين.

E3 استقِ الدروس و خطِّط للتحسين



إنها لفكرة جيدة أن تتريّث قليلا و تتأمل في الأسبوع الماضي لمراجعة ما تعلمته خلاله. هذا الأمر سيساعدك في الحصول على مشروع أفضل في الأسبوع القادم.

قبعة مدير المشروع

ما الذي يمكننا فعله بشكل أفضل الأسبوع القادم فيما يتعلق بطريقة عملنا؟

قبعة منشئ المشروع

ما الذي يمكننا فعله بشكل أفضل الأسبوع القادم لإنشاء مخرجات المشروع؟

قبعة المستثمر

ما الذي يمكننا فعله بشكل أفضل الأسبوع القادم للوصول بشكل أسرع نحو أهداف المشروع؟

قبعة المستخدِم

ما الذي يمكننا فعله بشكل أفضل الأسبوع القادم لمعالجة احتياجات وتوقعات المستخدم؟

يجب إضافة خطط التحسين إلى ***لوحة تكامل المشروع*** مع مراجعة تسلسل البطاقات وتعيين ***وَصِيّ*** لكل بطاقة جديدة.

لا تنتظر انتهاء المشروع لاستنباط الدروس المستفادة إنما سجّل المعلومات ذات الصلة في ***لوحة تكامل المشروع*** كملاحظات على البطاقات، وستقوم هذه البطاقات مقام الدروس المستفادة عند إغلاقها. سوف يكون من الجيد أيضا النظر في أيّ دروس إضافية من خلال هذا النشاط.

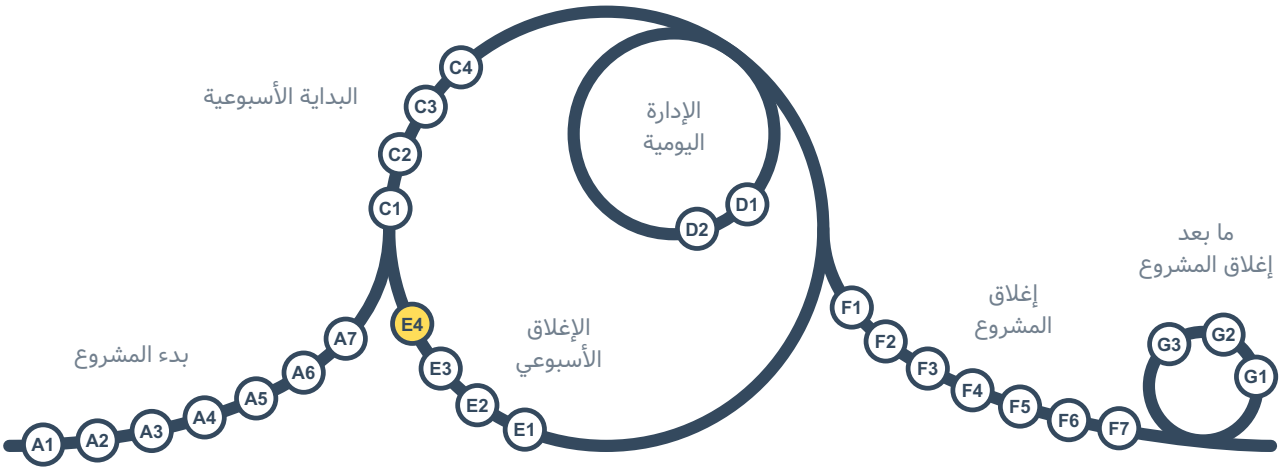
قبعة مدير المشروع

أيٌّ من البطاقات المغلقة بلوحة تكامل المشروع تحتوي دروسا مهمة؟

هل تعلمنا أي شيءٍ جديد لم يذكر بعد على اللوحة؟

إذا كان هناك أي دروس مستقاة لم يتم تسجيلها فيجب إضافتها كملاحظات على البطاقات الحالية ذات الصلة كما يمكن فعل ذلك أيضا على بطاقات مغلقة ومستقلة على ***لوحة تكامل المشروع***. يجب وضع علامة على جميع البطاقات المغلقة مؤخرًا والتي تحتوي على دروس مهمة لتسهيل العثور عليها في المستقبل.

E4 فكّر في استبدال الأدوار (القبعات) لهذا الأسبوع



هذه نهاية مجموعة أنشطة ***الإغلاق الأسبوعي***، وبقي لدينا شيء آخر يتوجب علينا القيام به.

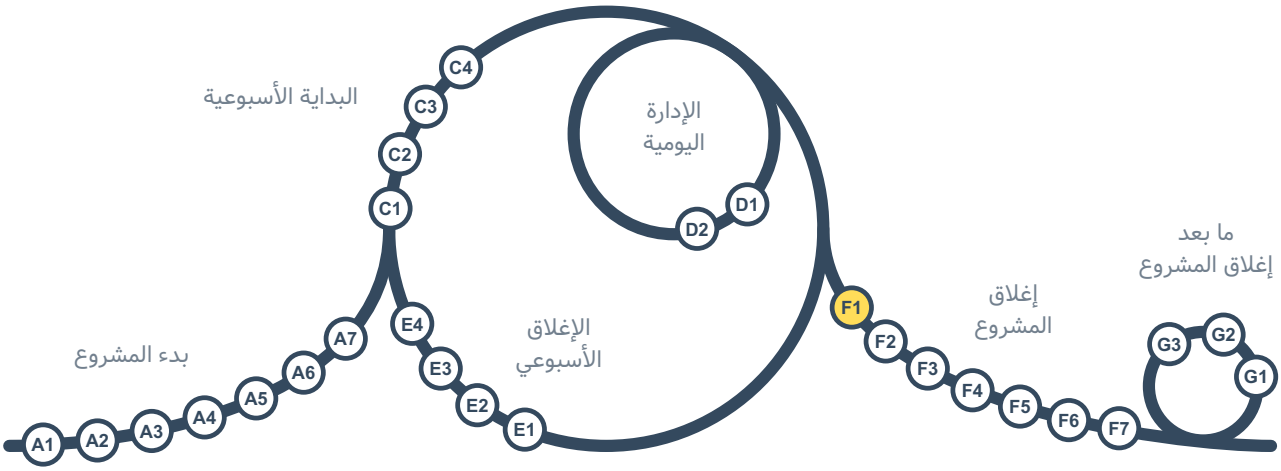
قبعة مدير المشروع

هل يمكننا زيادة التعاون من خلال استبدال القبعات للأسبوع القادم؟

من المفيد عادة توزيع القبعات لزيادة مشاركة وتعاون الفريق وتحسين فهم الجميع للمشروع. لكن ذلك ليس دائمًا ممكنًا أو مرغوبًا فيه.

تحتاج إضافة "المعنيّين" إلى بطاقات التعريف في عمود "وصف المشروع" ضمن ***لوحة تكامل المشروع***.

F1 راجع مرة أخرى و سلِّم المخرج النهائي



أول شيء نحتاج القيام به في مجموعة أنشطة ***إغلاق المشروع*** هو التحقق مرة أخرى والتأكد أن آخر مخرجات المشروع تامّ ويطابق التوقعات.

قبعة مدير المشروع

هل جميع البطاقات في لوحة تكامل المشروع مغلقة؟

قبعة منشئ المشروع

هل كل شيء يعمل بالطريقة المطلوبة من وجهة نظر الإنتاج؟

قبعة المستثمر

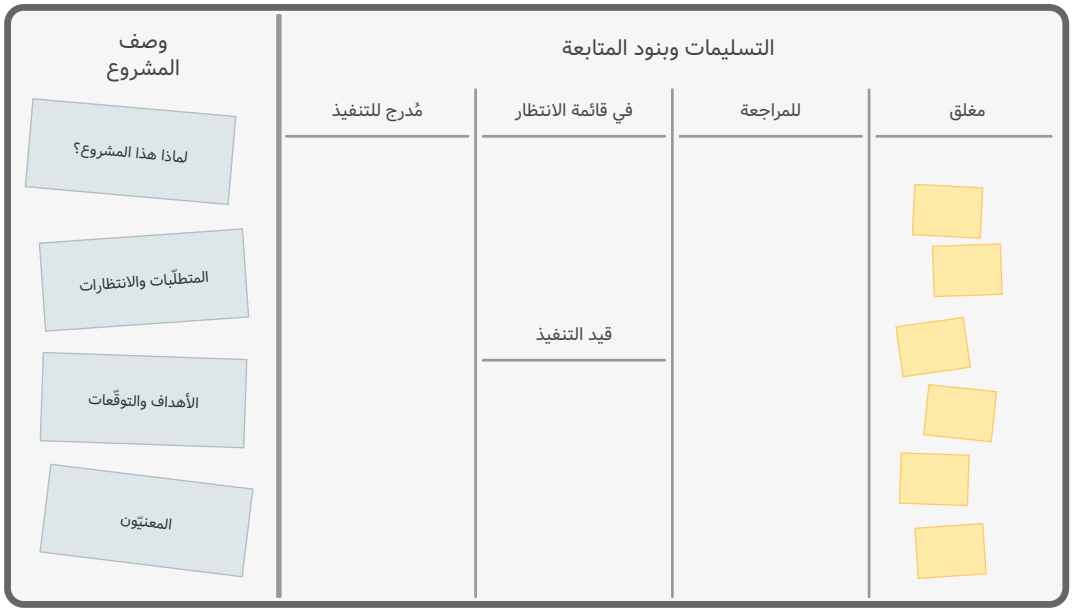
هل حققنا هدف المشروع؟

هل استوفينا توقعات الأعمال؟

قبعة المستخدِم

هل استوفينا متطلبات المستخدمين بالإضافة إلى احتياجاتهم و توقعاتهم؟

إذا احتجت لبذل المزيد من الجهد قبل إنهاء المشروع، فيجب عليك العودة إلى C1، وفيما عدا ذلك إلى F2.



في بعض الأحيان، قد يتم إغلاق مجموعة محدودة من البطاقات غير المكتملة على اللوحة ونقلها إلى فريق الصيانة. في هذه الحالة، يجب وسمها بعلامة "محوّلة" ونقلها إلى العمود "مغلق".

قبعة منشئ المشروع

هل نحتاج لتحضير أيّ معلومات إضافية لفريق الصيانة؟

عندما يكون هناك عميل، فالإعتبارات التالية تكون مهمة:

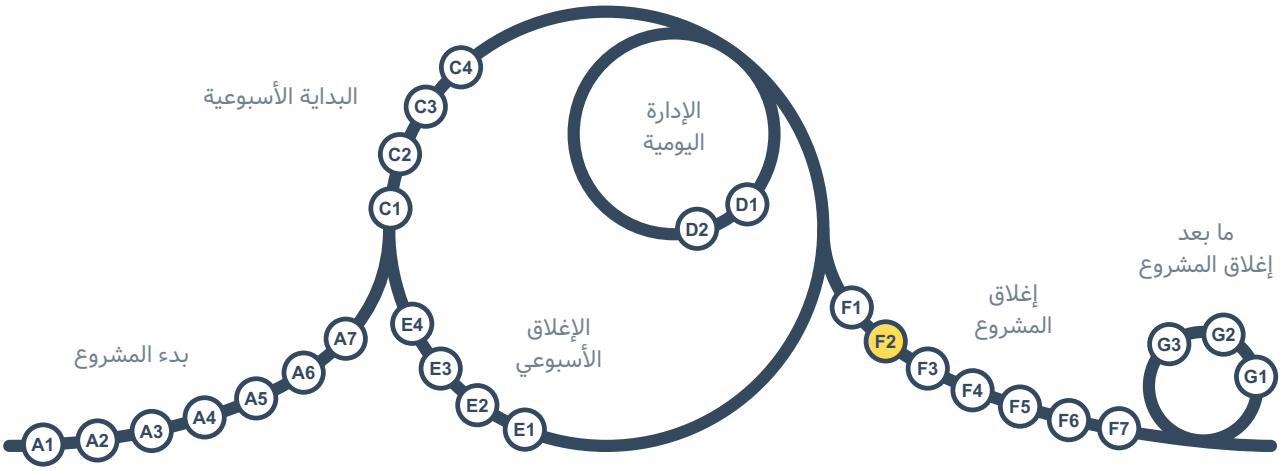
قبعة مدير المشروع

هل نحتاج إلى موافقة أو تسليم رسمي قبل إنهاء المشروع؟

هل قمنا بتوثيق الموافقات الختامية والوثائق المماثلة بشكل صحيح؟

عند العمل مع العملاء الخارجيين، من الجيد توثيق الاتصالات الرئيسية كمرجع في المستقبل.

F2 قيّم رضا المعنيين



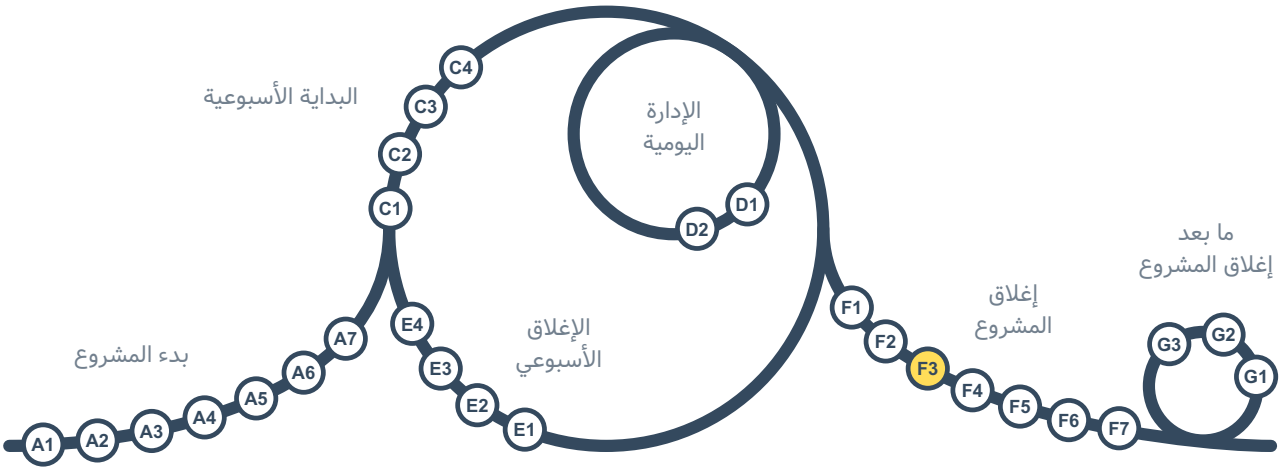
يوفر E2 تقييمًا مستمرًا لرضا المعنيين، ولكن كل تقييم من هذه التقييمات يركّز بشكل أساسي على دورة واحدة من المشروع. لذلك، نحتاج لإجراء تقييم في النهاية أيضًا لفهم الرضا العام واستخدام تلك المعلومات للمساعدة في المشاريع المستقبلية.

قبعة مدير المشروع

ما مدى رضا المعنييّن الداخليين والخارجيين؟

قد تحتاج إلى تقييم مجهول المصدر لضمان استجابة الناس بشكل مريح. يجب تسجيل النتيجة في البطاقة التعريفية "المعنيون" في عمود "وصف المشروع" ضمن ***لوحة تكامل المشروع***.

F3 أتّم مراجعة إغلاق المشروع من قبل النظراء



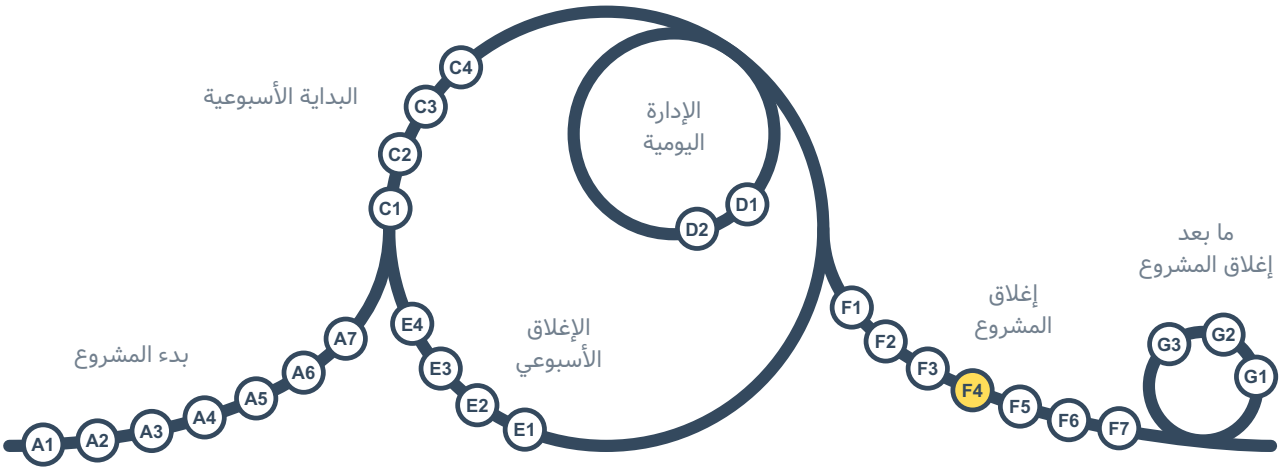
كالمعتاد ، من المهم أن تظل منفتحًا وناقدًا إيجابيًّا:

قبعة مدير المشروع

هل فعلنا كل شيء بشكل صحيح للإذن بإغلاق المشروع؟

اطلب من شخصٍ ما ***من خارج*** الفريق ويمتلك مهارات ***إدارة المشاريع*** أن يكون مراجعًا قرينًا. يجب عليكما التحقق من كل شيء معًا، وإجراء التعديلات إذا لزم الأمر، ثم تسجيل المعلومات في ***لوحة تكامل المشروع***.

F4 ضع في اعتبارك تبادل القبعات (الأدوار) لإدارة مرحلة ما بعد المشروع



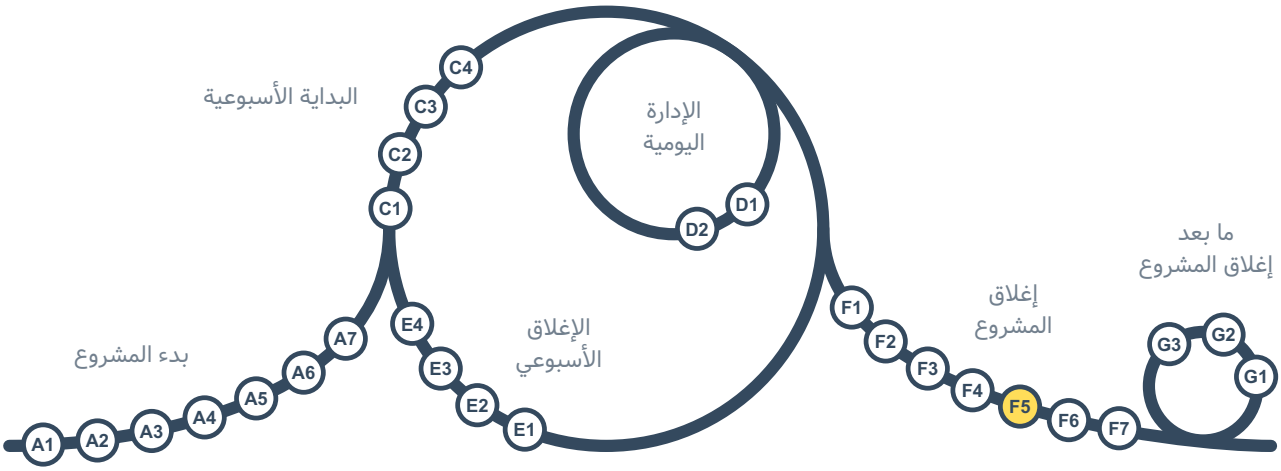
إذا كانت المنظمة أكبر من فريق المشروع، قد تكون مجموعة أخرى مسؤولةً عن إدارة مرحلة ما بعد المشروع (على سبيل المثال فريق ***إدارة المحافظ***). إذا لم يكن الأمر كذلك، سيبقى أعضاء الفريق مسؤولين عن تلك الدورة، ويجب إسناد هذا النشاط إليهم.

قبعة مدير المشروع

من هم أفضل الأشخاص الذين يرتدون كل قبعة في مرحلة إدارة ما بعد المشروع؟

يجب تسجيل مهام القبعات في البطاقة التعريفية "المعنيون" في عمود "وصف المشروع" ضمن ***لوحة تكامل المشروع***.

F5 أرشِفْ مستندات المشروع



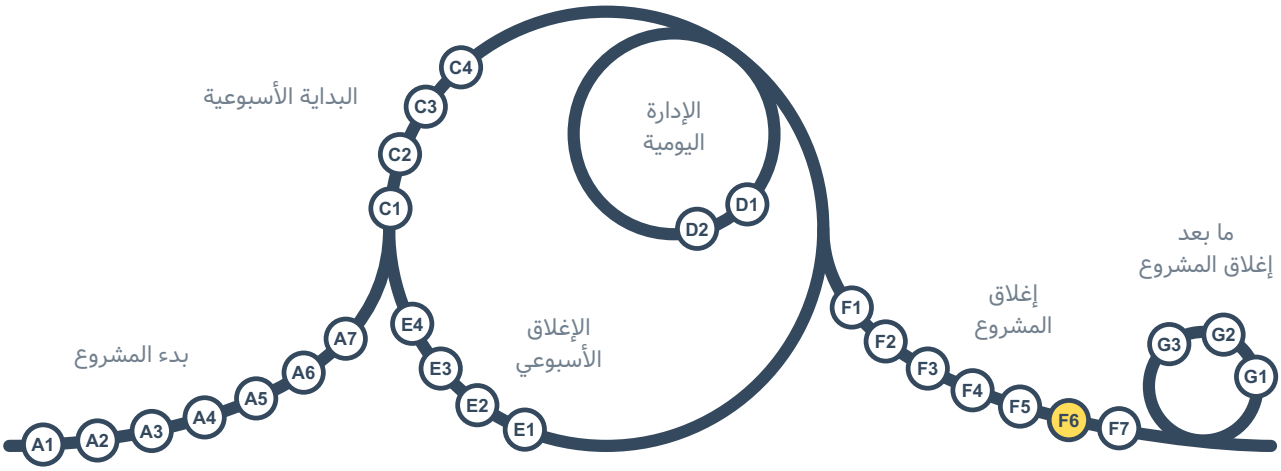
تساعد المستندات الإدارية والإنتاجية المستحدثة خلال المشروع، المشاريع المماثلة التي يمكن أن تنشأ في المستقبل. ولذلك فإنّه من المهم بمكان إبقاءُ هذه المستندات متاحة.

قبعة مدير المشروع

- ما هي الطريقة المثلى لأرشفة المستندات؟
- هل المستندات متاحة للقراءة فقط من دون تعديل؟
- كيف يمكننا التأكّد أن الأشخاص المخوّلين فقط يستطيعون الوصول إلى هذه المستندات؟
- هل صيغة المستندات ستكون متاحة وقابلة للاستخدام في المستقبل؟

في بعض الأحيان، تكون المستندات مبهمة بحيث لا يمكن لغير كاتبها فهمها بعد عدّة أسابيع من تحريرها. تلك المستندات ستكون غير مفيدة في المستقبل، ولذا من المهم لمرتدي قبعة ***مدير المشروع*** التأكّد من أنّ هذه المستندات واضحة و مفهومة.

F6 إحتفل



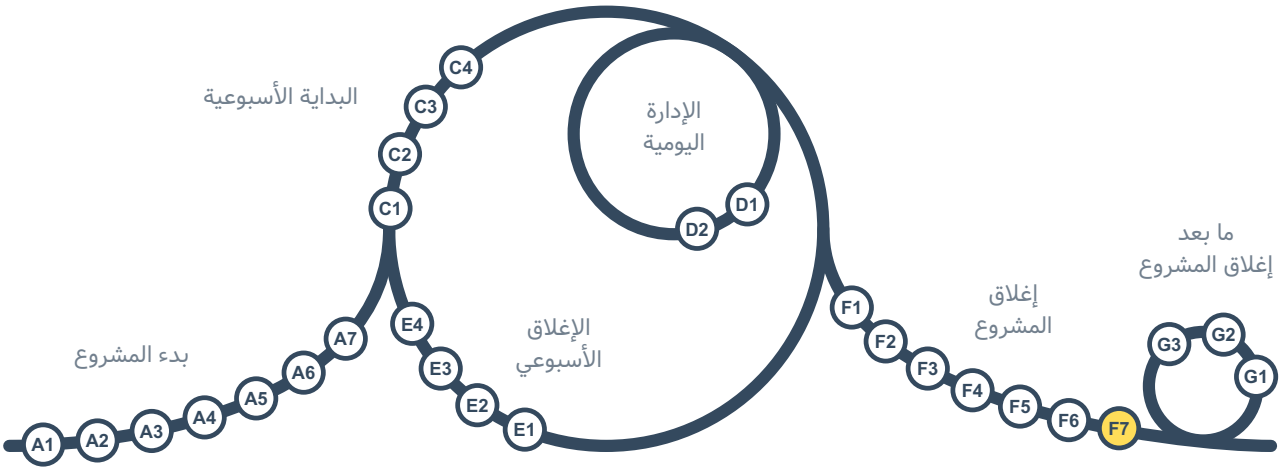
عند هذه النقطة تكون قد أتممت المشروع وتمّ إغلاقه ويعدّ هذا وقتًا مثاليًّا للإحتفال.

قبعة مدير المشروع

ما هي الطريقة المثلى للاحتفال بإتمام المشروع؟

يعد الاحتفال بالأحداث المهمة مثل الانتهاء من المشروع مفيدًا لأن الناس سوف يشعرون بالتقدير، وبالتالي سيكون أداؤهم أفضل في المشاريع المستقبلية. الاحتفال هو أيضًا تذكير بأن المشاريع ليست مجرد مجموعة من المهام العشوائية، بل هي مساعي موجهة نحو هدف محدد وعلى الجميع السعي لتحقيقه بنجاح.

F7 ابعث رسائل موجهة



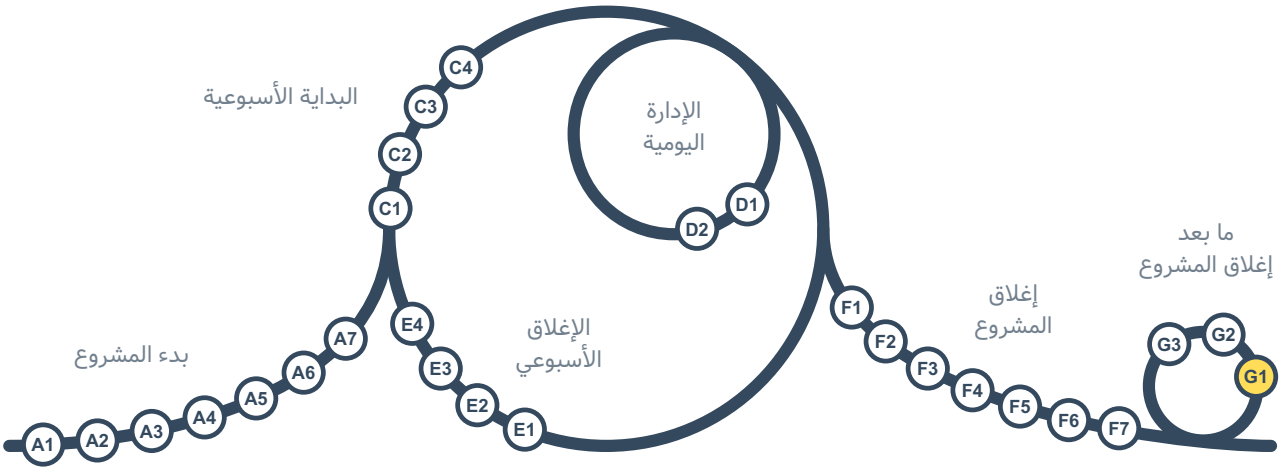
هذا هو النشاط الأخير في مجموعة ***إغلاق المشروع***، وهو مطلوب عندما تكون المنظمة أكبر من فريق المشروع.

قبعة مدير المشروع

هل يعلم باقي منتسبي المنظمة أنّنا أغلقنا المشروع؟

يرسل الشخص المرتدي قبعة ***مدير المشروع*** رسالة قصيرة إلى كل منتسبي المنظمة يخبرهم فيها أن المشروع قد تمّ إغلاقه.

G1 قيّم المنافع



عادةً ما تتراوح دورة ***ما بعد المشروع*** بين شهر وستة أشهر وتتكرر من سنة إلى 5 سنوات، ويعتمد ذلك على نوع المشروع. خلال هذه الدورة، نقوم بتقييم فوائد مخرجات المشروع لاتخاذ الإجراءات المناسبة وفحص توقعاتنا الأولية والاستفادة منها.

قبعة المستخدِم

- كيف يستخدم المستعملون مخرجات المشروع؟

قبعة منشئ المشروع

- كيف كان أداء مخرجات المشروع من ناحية الإنتاج؟

قبعة المستثمر

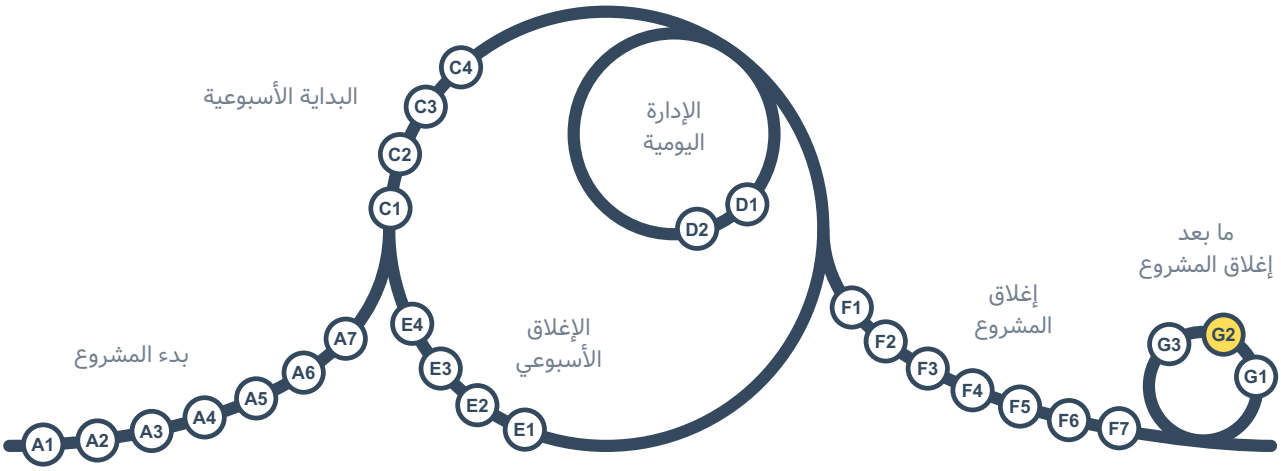
- هل حققنا فعلًا أهداف المشروع؟
- ما هو مصير المنافع المتوقعة والسلبيّات؟
- هل تم رصد أيّة سلبيّات أو منافع غير متوقّعة؟

قبعة مدير المشروع

- هل شارك جميع مرتدي القبعات بهذا التقييم؟
- هل تم توثيق نتائج التقييم بشكل صحيح؟

يتم مشاركة النتائج مع الآخرين عبر الأنشطة G3 و G2.

G2 استنبط أفكارًا جديدة



استنادا الى G1، أنت تعرف كيف كان أداء مخرجات المشروع. يمكنك الآن التصرف وفق تلك المعلومات.

قبعة المستخدِم

هل نستطيع تعديل مخرجات المشروع لجعلها أكثر ملائمةً لمستخدميها؟

هل نستطيع استهداف مستخدمين جدد للمخرجات؟

قبعة منشئ المشروع

هل يجب إجراء أية تعديلات لتحسين فاعليّة المخرجات؟

هل يمكننا بدء أية مخرجات جديدة ومفيدة بناءً على ما تم إنجازه؟

قبعة المستثمر

هل يمكننا إجراء تعديلات على مخرجات المشروع لزيادة منافعها؟

استلهامًا من هذا المشروع، هل يمكننا التفكير بمشاريع أخرى مفيدة؟

سيتم تقييم الأفكار لاحقًا ثم يتقرر بعدها ***بدء المشروع*** لتلك الأفكار التي تبدو أكثر استحقاقًا لتلقّي أفضل تقييم متبوعًا بقرار مدروس للاستمرار/الإلغاء. يمكن القيام ببعض التعديلات البسيطة خارج هيكلة المشروع عن طريق أعمال الصيانة. لكن الأفضل قدر المستطاع، أن تضمّن حزمة التعديلات هذه في مشروع واحد أو عدة مشاريع صغيرة ذات أهداف محدّدة.

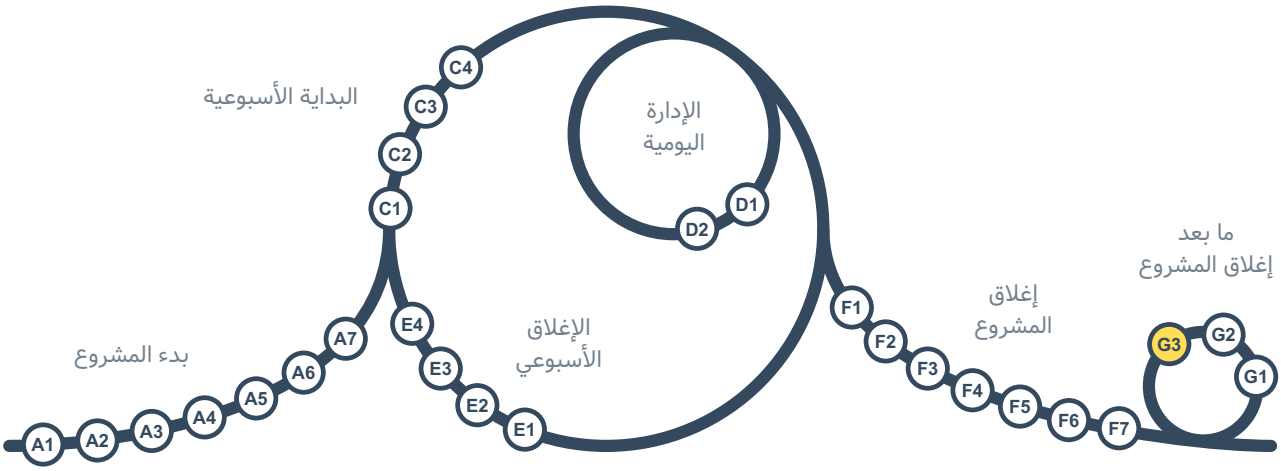
من الممكن دمج أنشطة G2 لمشاريع متعدّدة لتكوين نظرة أكثر شموليّة.

قبعة مدير المشروع

هل نستخدم تقنيات التيسير المناسبة لإستنباط أفكار جديدة؟

من الممكن استخدام تقنيات مختلفة، مثل تقنية دالفي، للمساعدة في استنباط أفكار أفضل.

G3 ابعث رسائل موجّهة



اذا كان هناك معنيّون آخرون، خلاف مرتدي القبعات المساهمة بدورة إدارة ما بعد المشروع، علينا إبلاغهم بالنتائج.

قبعة مدير المشروع

من الذي يجب إبلاغه بنتائج تقييم الفوائد؟

عندما تكون المؤسسة أكبر من فريق المشروع، يجب إبلاغ كل منتسبي المنظمة بنتائج التقييم ضمن حدود السرية المهنيّة. يعد هذا تذكيرًا للجميع بالجدوى من القيام بالمشاريع، وبالتالي يساعد المشاريع طور الإنجاز والمستقبليّة على حدّ سواء.