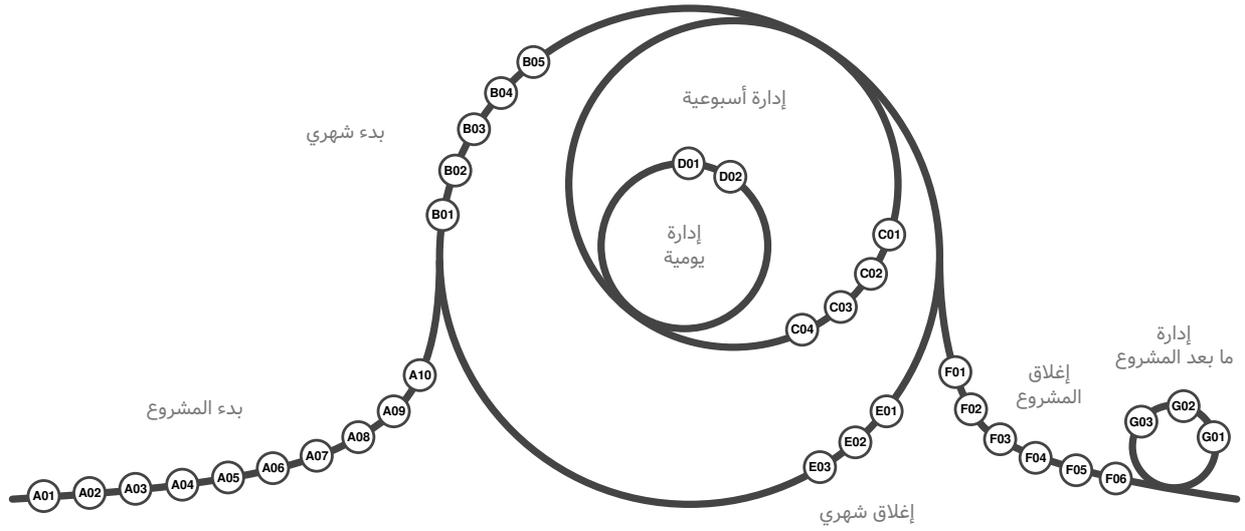


P3.express

النظام المبسط لإدارة المشروع



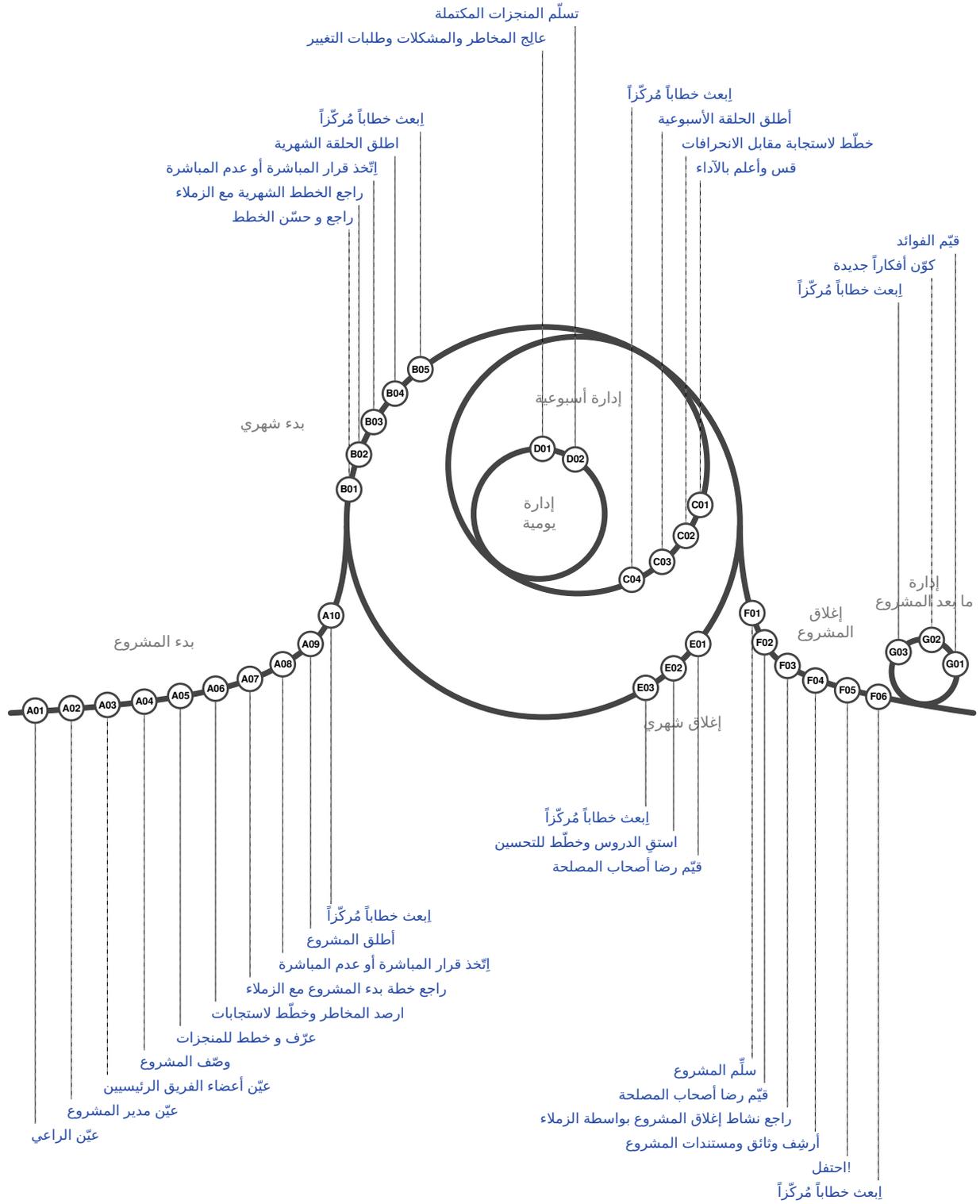
هذه نسخة قابلة للتحميل من دليل P3.express (p3.express/ar/manual/v2/)، تم إنشاؤها يوم 2022-11-09. زُرنا في الموقع للوصول للإصدارات الجديدة.

هذا الدليل يمكن استخدامه وتوزيعه بمطلق الحرية بموجب الرخصة الدولية لمُصنَّعات المُشاعَات الإبداعية 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ar>)

ترجم بواسطة عفاف مزي، سامر بابكر و محمد خلف الله

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union





قائمة أنشطة الإدارة

بدء المشروع

- A01 – عيّن الراعي
- A02 – عيّن مدير المشروع
- A03 – عيّن أعضاء الفريق الرئيسيين
- A04 – وُصف المشروع
- A05 – عرّف و خطط للمنجزات
- A06 – ارصد المخاطر وخطط لاستجابات
- A07 – راجع خطة بدء المشروع مع الزملاء
- A08 – إتخذ قرار المباشرة أو عدم المباشرة
- A09 – أطلق المشروع
- A10 – إبعث خطاباً مُركّزاً

بدء شهري

- B01 – راجع و حسن الخطط
- B02 – راجع الخطط الشهرية مع الزملاء
- B03 – إتخذ قرار المباشرة أو عدم المباشرة
- B04 – اطلق الحلقة الشهرية
- B05 – إبعث خطاباً مُركّزاً

إدارة أسبوعية

- C01 – قس وأعلم بالأداء
- C02 – خطط لاستجابة مقابل الانحرافات
- C03 – أطلق الحلقة الأسبوعية
- C04 – إبعث خطاباً مُركّزاً

إدارة يومية

- D01 – عالج المخاطر والمشكلات وطلبات التغيير
- D02 – تسلّم المنجزات المكتملة

إغلاق شهري

- E01 – قيّم رضا أصحاب المصلحة
- E02 – استقِ الدروس وخطط للتحسين
- E03 – إبعث خطاباً مُركّزاً

إغلاق المشروع

- F01 – سلّم المشروع
- F02 – قيّم رضا أصحاب المصلحة
- F03 – راجع نشاط إغلاق المشروع بواسطة الزملاء
- F04 – أرشّف وثائق ومستندات المشروع
- F05 – احتفل!
- F06 – إبعث خطاباً مُركّزاً

إدارة ما بعد المشروع

- G01 – قيّم الفوائد
- G02 – كوّن أفكاراً جديدة
- G03 – إبعث خطاباً مُركّزاً

مقدّمة

إن P3.express تستخدم طريقة بسيطة، كما هو موصّح في الرسم البياني أعلاه. هذه الطريقة تتكون من 33 أوجه نشاط إدارة في 7 مجموعات. أنقر على أي من أوجه النشاط في الرسم البياني لكشف وصفه، أو ببساطة، ابدأ بوجه النشاط الأول A01.

المبادئ (أو القواعد)

إن العمل المُنجز في مشروع يتبع P3.express يجب أن يتبع أيضاً القواعد العامة تقريباً للمشاريع (NUPP). حيث أن P3.express ذاتها قد صُمّمت امتثالاً مع NUPP.

المنظمة (أو المؤسسة)

يوجد فريق إدارة مسؤول عن نشاط إدارة المشروع، يتمثل في عضو واحد أو أكثر اعتماداً على حجم ودرجة تعقيد المشروع. إن مدير المشروع هو قائد الفريق، وهو مُحاسب عن نشاط إدارة المشروع، ويعمل تحت رئاسة مدير مشروع من جهة العميل (إن وُجد) و الراعي الداخلي للمشروع. يشغلُ الراعي درجة مدير أعلى وهو مسؤول عن المحصلة النهائية للمشروع، التمويل وجلب الموارد وغيرها.

إن هناك فريق إنتاج واحد أو أكثر في المشروع. إن كل فريق إنتاج داخلي (يتكون فقط من أعضاء فريق ضمن المؤسسة) يقوده قائد فريق، ويعمل تحت رئاسة مدير وظيفي (إن وُجد) ومدير المشروع. إن كل فريق إنتاج خارجي (المزوّدون) يقوده مدير مشروع من جهة المزوّدين ويعمل تحت رئاسة مديره الداخلي ومدير المشروع.

الوثائق (أو المُستندات)

فيما يلي الوثائقُ المعرّفة في P3.express:

- وصفُ المشروع (نموذج)
- خارطة المُنجّرات
- سجل المتابعة (نموذج)
- سجل الصّحة (نموذج)

يمكن استخدام النماذج كما هي، أو اتّخاذها كدليل لإنشاء نظامٍ مُخصّص.

إنه لمن المهم أن يكون هناك مكان مركزيّ لوثائق مشروعك، مع نسخٍ احتياطيّ مُجدول، وصول من عن بُعد، وبتطبيق إثبات المصادقة قبل الوصول وتعيين الصّلاحيّات. إن لم يكن لدى مؤسستك منصّة كهذه، يمكنك أن تستخدم إحدى الحلول التالية مفتوحة المصدر ومدركة للخصوصية:

- nextcloud
- Cryptpad

إن كان الفريق مُوزّعاً جغرافياً، ستحتاج أيضاً إلى منصة محادثة للفريق. يمكنك أن تستخدم إحدى الحلول التالية مفتوحة المصدر ومدركة للخصوصية:

- element
- rocket.chat

إنه من المهم تحديد المخاطر، المشاكل وطلبات التغيير في سجل المتابعة فوراً. واضحاً ذلك بعين الاعتبار، عليك أن تهَيء نظاماً يمكن من الوصول إلى هذا السجل بأسهل ما يمكن، متضمناً الوصول من خلال الأجهزة المتنقلة. إن لم يكن ذلك ممكناً، استخدم مُدوّنةً شخصية وسيطة لتسجيلها، ثم أنقلها إلى السجل بأسرع ما يمكن. يمكنك أن تستخدم إحدى الحلول التالية مفتوحة المصدر ومدركة للخصوصية كوسيط:

- Joplin
- Standard Notes
- Turtl

التكليف (أو التفصيل)

يمكنك تعديل P3.express لتطابق بيئة عملك. ولكن، تنبّه ألا يتضرر الاتّساق الداخلي لنظامك بتلك التعديلات، أبق نظامك بسيطاً. من الأفضل غالباً أن تبدأ بالشكل الأصلي من P3.express، وتعديله تدريجياً لتلبية احتياجاتك، مع تحسين تلك الخيارات من خلال الفحص والتأقلم.

لدينا خطط لتحضير عدّة أنساق من P3.express، في كل واحدة منها تكيفُ لنظام P3.express العام ليخدم نوعاً معيّناً من المشروع، ما يلي ما هو مخطّط منها حتى الآن:

- P3.express لمشروعات الإنشاءات
- P3.express لمشروعات تطوير نظم المعلومات
- P3.express لمشروعات الإتحاد الأوروبي
- P3.express لمشروعات الجامعات
- P3.express لمشروعات صناعة الأفلام
- P3.express لمشروعات الشخص الوحيد

سيتم تطوير كل نسق بواسطة 3 خبراء في المجال على الأقل، إضافة إلى واحدٍ أو أكثر من أعضاء الفريق المؤسّس لـ P3.express. إن كنت مهتماً بالانضمام إلى إحدى الفرق العاملة، أو لديك فكرة لأنساق إضافية، يسعدنا مخاطبتك لنا من خلال عنواننا الإلكتروني info@p3.express.

المنظور

إن لم يكن لديك عميلٌ خارجي أو مزوّدٌ خارجي، سيكون لديك منظورٌ وحيّدٌ للمشروع، عدا ذلك، فإن كل مؤسسة مشاركة في المشروع سيكون لديها منظورها الخاص بها. إن كل شيء في P3.express يجب أن يُرى من خلال منظورك إلى المشروع. كمثال، عندما تصف تبرير المشروع في وثيقة وصف المشروع، اوصف تبريرك الخاص وليس تبرير العميل الخارجي. P3.express ليس نظاماً وحيداً ليستخدم من قِبَل جميع الأطراف المشاركة في المشروع، ولكنه نظام تستخدمه أنت من أجل إدارة المشروع داخل محيطك.

بالإضافة إلى الوثائق، إن المنظور يجب اعتباره عند التفكير بالأدوار الوظيفية. قد تكون أنت مدير المشروع من منظورك، ولكن تُعتبر "مدير مشروع من جهة المزوّد" من خلال منظور العميل، و "مدير مشروع من جهة العميل" من خلال منظور المزوّد.

التاريخ

إن الإصدار الأول من P3.express تم نشره في يونيو 2016، مُلحقاً بمراجعتين في 2018 و 2020. تم نشر مسوّدّة الإصدار الثاني من P3.express في مارس 2021 من أجل تحصيل الملاحظات من الجمهور، وتم نشر الإصدار النهائي منه في مايو 2021.

A – بدء المشروع

إن أنشطة الإدارة في هذه المجموعة يتم تنفيذها عند بداية المشروع من اجل تحضير بيئة العمل وإنشاء خطة موجزة. عند نهاية هذه المجموعة، يتم اتّخاذ قرار المضي في المشروع من عدمه.

قائمة أنشطة الإدارة

- A01 – عيّن الراعي
- A02 – عيّن مدير المشروع
- A03 – عيّن أعضاء الفريق الرئيسيين
- A04 – وّصف المشروع
- A05 – عرّف و خطط للمنجزات
- A06 – ارصد المخاطر وخطّط لاستجابات
- A07 – راجع خطة بدء المشروع مع الزملاء
- A08 – إتخذ قرار المباشرة أو عدم المباشرة
- A09 – أطلق المشروع
- A10 – إبعث خطاباً مُركّزاً

A01 – عيّن الراعي

إن أول نشاط إدارة للمنظمة هو تعيين مدير أول (يفضل أن يكون عضو مجلس إدارة) كراع للمشروع. إن الراعي هو أعلى دور في المشروع، و يندرج تحته مدير المشروع.

إن للراعي الصفات التالية:

- محاسب على تبرير محصّلات المشروع
- مسؤول عن القرارات العليا بالمشروع
- مسؤول عن تمويل المشروع وإمداده بالموارد

الغرض

إن دور الراعي مهم لأن:

- مدراء المشروع يجب عليهم التركيز على الأعمال اليومية ومخرجات المشروع، مما يشغل تركيزهم و لا يتيح لهم الزمن و الطاقة الذهنية لإدارة الجوانب العليا من المشروع.
- مدراء المشروع قد لا تتاح لهم السُلطة والصلاحيات الإدارية التي تمكنهم من جلب الموارد للمشروع، كما قد لا تتوفر لديهم المعلومات الاستراتيجية التي تؤكد ان المشروع على توافق مع الأنشطة الأخرى داخل المؤسسة.

العقبات الشائعة

يجب مراعاة التالي عند تعيين الراعي:

- الرعاية ليس عليهم بذل الكثير من الوقت بالمشروع، ولكن عليهم أن يكونوا دائماً مشاركين ومخصصين جزءاً من وقتهم للمشروع.
- الرعاية يجب عليهم تبني المشروع و حمايته، ولكن عليهم أيضاً ألا يترددوا بإلغائه إن أصبح غير مبرر.
- بقدر الإمكان، يجب ألا يتم تعيين شخص واحد كراع لجميع المشاريع، لأن كل الثوابت لديها نزعة للتلاشي والاندماج و بالتالي تخسر معانيها.
- يجب ألا يتم تعيين شخص واحد كراع ومدير لنفس المشروع بنفس الوقت (إلا إن كان مشروع فرد واحد) لأنه غالباً سينخرط وينشغل بمهام و مسؤوليات إدارة المشروع وينسى المهام المجردة كراع للمشروع.
- الرعاية ومدراء المشروع عليهم إلا يقوموا بالإدارة الدقيقة (أو المجهرية).

مبادئ

المفاهيم التالية تلعب دوراً مهماً في هذا النشاط الإداري:

- NUP2: الحفاظ على الطاقة والموارد وتحسينها.
- NUP5: لا تفعل أي شيء دون هدف واضح.

A02 – عيّن مدير المشروع

في هذا الوقت، يناقش الراعي المشروع مع مدراء مشروع محتملين للتوصل إلى اتفاقية. من المهم أن يتوفر مدير مشروع يؤمن بأهداف المشروع.

في حالة المشاريع الداخلية (التي لا تخدم زبائن أو عملاء مباشرة)، يجب ان يأتي مدير المشروع من جانب إدارة الأعمال في المؤسسة بدلا من الجانب التقني. إن المدراء التقنيون هم رؤساء فرق في P3.express.

بجانب تحقيق أهداف المشروع، إن مدير المشروع مسؤول عن صحة وسلامة فريق المشروع، و عليه توفير بيئة عمل تمكن أعضاء الفريق من التطور و الترقى في مجالاتهم.

الغرض

في حين انه من الممكن للفرق الصغيرة أن يكون لديها نظام إدارة مشروعات موزّع، ولكن التنسيق المركزي أكثر عملية وإنتاجية للمشروعات، ومدير المشروع هو رأس هذا التنسيق المركزي. بذلك، يكون الإخصائيون التقنيون أكثر تركيزاً على الجوانب التقنية ولن يتشتت تركيزهم بالمسؤوليات الإدارية.

العقبات الشائعة

خذ التالي بعين الاعتبار لتجنب بعض من المشاكل الشائعة:

- مدراء المشروعات عليهم الا يعتبروا أنفسهم رؤساء أعضاء الفريق، بل عليهم أن يقدموا لهم الدعم، التسهيل، التنسيق وحل المشاكل وإزالة العقبات.
- مدراء المشروعات والرعاة عليهم ألا يقوموا بالإدارة الدقيقة.
- إن من الشائع إن يتم تعيين أكثر التقنيين خبرة كمدير للمشروع، وهي فكرة غير جيدة. إن إدارة المشروع منصب إداري وليس تقني، لذا، تحتاج لشخص يتمتع بالإمكانيات الإدارية والمعرفة اللازمة لشغل هذا الدور. إن التحول إلى مدير مشروع ليس ترقية وظيفية وإنما تغيير للمهنة.
- مدراء المشروعات عليهم ألا ينخرطوا في الجوانب التقنية من المشروع، لأن ذلك مشتت لهم، في حين أن هناك خبراء تقنيون ليقوموا بإدارة تلك الجوانب.

مبادئ

المفاهيم التالية تلعب دوراً مهماً في هذا النشاط الإداري:

- NUP2: الحفاظ على الطاقة والموارد وتحسينها.
- NUP5: لا تفعل أي شيء دون هدف واضح.

A03 – عيّن أعضاء الفريق الرئيسيين

من هذه النقطة، يبدأ مدير المشروع بتشكيل فريق للمشروع. في حين إن المشروع لم يتم الموافقة عليه حتى الآن، وأن التنفيذ لم يبدأ بعد، فإن الحاجة الآن هي أعضاء الفريق الرئيسيين حتى يمكن إكمال أوجه نشاط بدء المشروع. هذا التعيين ليس تمهيدياً، وإنما من المتوقع أن يظل هؤلاء الأعضاء هم أعضاء الفريق الرئيسيين عند بدء التنفيذ.

إن أعضاء الفريق الرئيسيين والذي من المحتمل الحاجة لهم في هذه النقطة هم:

- أعضاء فريق الإدارة
- رؤساء الفرق (لفرق التنفيذ الداخلية)
- مدراء المشروع من جهة المزودين (لفرق التنفيذ الخارجية)
- بعض أعضاء فريق التنفيذ التقني

الغرض

إن أحد أهداف أوجه نشاط بدء المشروع هو تقييم تبرير المشروع، والذي سيعتمد عليه في إقرار إن كان الاستثمار في المشروع فكرة جيدة أم لا. إن هذه المعلومة مبنية على الخطة الموجزة للمشروع، وإن التخطيط السليم يتطلب تعاون واشتراك حلقة واسعة من الخبراء. حيث إنه إن لم يتم ذلك بشكل جيد، فإن بعض المشروعات المفيدة قد يتم رفضها لصالح مشروعات أخرى غير مبررة.

العقبات الشائعة

قد يعتبر البعض أنه من مضيعة الوقت العمل في مشروع قد لا يتم تنفيذه. على مدير المشروع التأكد من أن الجميع يفهم تماماً أن هذا لا يزال استثماراً مهماً للمؤسسة لأنه يمكنها من اختيار أفضل المشروعات لها. حتى وإن تَقَرَّر عدم المضي في مشروع ما، فإن الجهد المبذول ليس هدراً، وإنما يحفظ المنظومة من بذل مواردها في مشاريع غير مبررة. عندما يحين وقت تعيين أشخاص موجودين مسبقاً بالمشروع أو توظيف أشخاص جدد، فإن نظام حوكمة المؤسسة يلعب دوراً مهماً. وإنه من مسؤولية راعي المشروع أن يُمكن مدير المشروع أن يكون له قدراً كبيراً في عملية الاختيار.

مبادئ

المفاهيم التالية تلعب دوراً مهماً في هذا النشاط الإداري:

- NUP2: الحفاظ على الطاقة والموارد وتحسينها.
- NUP4: تذكر أن السلسلة تكون فقط بنفس قوة الحلقة الأضعف.
- NUP5: لا تفعل أي شيء دون هدف واضح.

A04 – وصف المشروع

حضر ورش عمل لجمع المعلومات وحضر وثيقة وصف المشروع والذي تحتوي التالي:

- الغرض والفوائد المرجوة
- التكلفة والمدة المتوقعة
- المتطلبات وتوقعات الجودة
- وصف موجز لما هو في مجال المشروع وما هو مستثنى منه
- قائمة بأصحاب المصلحة

بعض المعلومات المطلوبة في وصف المشروع قد تكون غير متوفرة في هذه اللحظة، فعليك التركيز فقط فيما هو متوفر وزيادة ما تبقى لاحقاً. وعلى كل حال، هذه الوثيقة سيتم مراجعتها وتحسينها باستمرار خلال المشروع.

إن تم تنفيذ مشروع مماثل سابقاً، راجع الأرشيف وأعد استخدام بعض المعلومات لتحضير وصف أكثر واقعية.

نموذج وصف المشروع

الغرض

إن هذه الوثيقة تساعد على أن نطلّ على توافق مع أهداف المشروع الموجزة خلال مراحل تنفيذه. كما أنها مصدر مهم لأعضاء الفرق الجدد، المدراء بالطبقات العليا، ولأي شخص متصل بالمشروع ليفهم ماهيته.

العقبات الشائعة

إن هناك درجة مثلى من التفصيل والدقة في هذه الوثيقة، وهي دائماً أقل مما يفترضه معد الوثيقة. لذا، تأكد من تحضير وثيقة تخدم الغرض، بدلا عن تلبية فكرة مسبقة عن الإدارة السليمة للمشروع.

وصف كل شيء بوضوح وإيجاز. تجنّب أي نوع من البيان والعبارات التي لا توصل أي معنى حقيقي.

مبادئ

المفاهيم التالية تلعب دوراً مهماً في هذا النشاط الإداري:

- NUP2: الحفاظ على الطاقة والموارد وتحسينها.
- NUP4: تذكر أن السلسلة تكون فقط بنفس قوة الحلقة الأضعف.
- NUP5: لا تفعل أي شيء دون هدف واضح.
- NUP6: استخدم عناصر قابلة للتكرار.

A05 – عرّف و خطط للمنجزات

حُصِر ورش عمل لإنشاء التفصيل الهرمي للعناصر الإنشائية للمنتج: المنجزات. عند الضرورة، أضيف وصفاً قصيراً للمنجزات لشرح مجالها، الجودة، والعوامل المهمة الأخرى. احفظ هذه المعلومات في خارطة المنجزات، والتي يمكن أن تكون على أي هيئة، مثل الخارطة الذهنية.

إن خارطة المنجزات يمكن لأن تكون مفصلة من خلال إضافة التبعيات بين عناصرها. عندما يكون هناك الكثير من التبعيات، يمكن جدولة العناصر بناءً على التبعيات والمدة الزمنية المقدّرة، بينما إن كانت التبعيات قليلة، فإن العناصر يمكن إسنادها الأولوية بناءً على معايير معيّنة ويتم تحديدها للتنفيذ بناءً على الأولوية والبديهة بدلاً عن الجدولة. كثير من المشروعات تستفيد خطتها من نظام التبعية في المستويات العليا، في حين يناسبها نظام الأولوية في المستويات العميقة منها.

إن تم تنفيذ مشروع مماثل سابقاً، راجع الأرشيف وأعد استخدام بعض المعلومات لتحضير خارطة منجزات أفضل.

بناءً على تطوّر خارطة المنجزات، قد تحتاج أن تقوم ببعض التعديلات لوصف المشروع أيضاً.

نموذج وصف المشروع

الغرض

بينما يكون وصف المشروع حاسماً وأنه من الضروري التوافق معه دائماً، ولكنه ملخّص ومن الصعب استخدامه في الأعمال اليومية. فإن خارطة المنجزات تسدّ تلك الفجوة حيث أنها توفر مصدراً صلباً يوضح مجال المشروع. كما أنها لبّ ما سيكون خطة وجدولة للمشروع، و التي ستكون مصدراً لقياس السير ولتقرير ما يجب عمله تالياً.

العقبات الشائعة

إنه من الشائع التفكير في "العمل" أكثر من "المنجزات" عند إنشاء خارطة المنجزات. عليك تدبير ورش العمل بطريقة تساعد الجميع على التركيز على المنجزات بشكل مستقل عن العمل الذي تتضمنه. لتتأكد من ذلك، استخدم جُمْل إسمية بدلاً من جُمْل فعلية لتسمية المنجزات. في بعض الأحيان، يسهّل استخدام الخارطة الذهنية ذلك لأنها تسمح بتصوّر هرمي لعناصر الإنشاء.

مبادئ

المفاهيم التالية تلعب دوراً مهماً في هذا النشاط الإداري:

- NUP2: الحفاظ على الطاقة والموارد وتحسينها.
- NUP4: تذكر أن السلسلة تكون فقط بنفس قوة الحلقة الأضعف.
- NUP5: لا تفعل أي شيء دون هدف واضح.
- NUP6: استخدم عناصر قابلة للتكرار.

A06 – ارصد المخاطر وخطط للاستجابات

حضر ورش عمل مع أعضاء الفريق الرئيسيين لتعريف المخاطر أولاً، ثم للتخطيط للاستجابة لها. احفظ هذه المعلومات في سجل المتابعة.

بناءً على المخاطر المعروفة والاستجابات المخططة، قد تحتاج لتعديل وصف المشروع و خارطة المنجزات أيضاً. إن تم تنفيذ مشروع مماثل سابقاً، راجع الأرشيف وادرس المخاطر المتعلقة بمشروعك.

[نموذج سجل المتابعة](#)

[نموذج وصف المشروع](#)

الغرض

إن السبب الرئيسي لتعريف المخاطر هو للتخطيط الاستباقي لها، لأنه من الأسر والأقل تكلفة التحكم بالمخاطر قبل أن تتحقق لاحقاً.

العقبات الشائعة

سيساعدك ما يلي في تجنب بعض العقبات الشائعة في إدارة المخاطر:

- لا تسجل عناصر عامة وغير واضحة كمخاطر.
- لا تسجل عناصر عامة وغير واضحة كاستجابات للمخاطر، صمم فقط استجابات عملية يمكن تطبيقها وتقييمها.
- لا تسجل تأثيرات محتملة لأحداث غير مؤكدة كمخاطر، إن الأحداث غير المؤكدة ذاتها هي ما نحتاج لتقييمها، وهي ما نسميها بالمخاطر.
- عين وصياً يكون مسؤولاً من إجراءات المتابعة لكل من المخاطر. إنه من الأفضل توزيع هذه المخاطر على أغلب أعضاء الفريق بدلاً من القليل منهم.

مبادئ

المفاهيم التالية تلعب دوراً مهماً في هذا النشاط الإداري:

- NUP2: الحفاظ على الطاقة والموارد وتحسينها.
- NUP3: يجب ان تكون دائماً استباقياً.
- NUP4: تذكر أن السلسلة تكون فقط بنفس قوة الحلقة الأضعف.
- NUP5: لا تفعل أي شيء دون هدف واضح.
- NUP6: استخدم عناصر قابلة للتكرار.

A07 – راجع خطة بدء المشروع مع الزملاء

في هذه النقطة، يتم بدء المشروع تقريباً، ويحين الوقت لدعوة مدير شروع آخر من نفس المؤسسة ليساعدك من خلال مراجعة أنشطة الإدارة التي أعدتها. عليك تسجيل النتيجة في سجل الصحة.

إن كان مجموع النقاط متدنياً، قد تحتاج إلى قضاء زمن إضافي للعمل على أنشطة الإدارة السابقة قبل المضي في التالية، ولكن الأكثر أهمية هو البحث عن المسبب الجذري والنظر في كيفية تجنبها مستقبلاً.

نموذج سجل الصحة

الغرض

إن الغرض الرئيس هو التوقف لبرهة لمراجعة إن كانت أوجه نشاط الإدارة جيّدة. إنه لمفيد لك وجود شخص خارجي لمراجعة عملك، لأنك قد تكون أقرب لعملك من أن تلاحظ بعض المشاكل. إضافة إلى ذلك، هذه فرصة لمن يديرون مشروعات مختلفة في المؤسسة ليروا عمل بعضهم البعض والتعلّم أكثر.

العقبات الشائعة

إنه من المخاطر الشائعة أن يتردد من يقوم بمراجعة عملك في تحديد وإظهار المشاكل، خوفاً من أن يتم تلقي ذلك بشكل شخصي. عليك ان تكوّن علاقة تهّيء لهم الراحة والثقة في التعامل بالصراحة.

مبادئ

المفاهيم التالية تلعب دوراً مهماً في هذا النشاط الإداري:

- NUP1: تفضيل النتائج والحقيقة على الانتماءات.
- NUP3: يجب ان تكون دائماً استباقياً.
- NUP5: لا تفعل أي شيء دون هدف واضح.

A08 – إتّخذ قرار المباشرة أو عدم المباشرة

في هذه النقطة، يرسل مدير المشروع وثائق المشروع إلى الراعي، ويتخذ الراعي قرار المضي في المشروع من عدمه. لاتخاذ هذا القرار، قد يحتاج الراعي إلى مناقشة المشروع مع بعض صناع القرار في المؤسسة، كشريحة إدارة المحافظ. ويتم ذلك من خلال رؤية راعي المشروع وليس مدير المشروع.

إن كان لديك عميل خارجي وكنت تستجيب لطلب مقترح، فإن إضافة إلى قرار المضي في المشروع من عدمه داخلياً، عليك أيضاً إرسال المقترح إلى العميل والانتظار حتى يختار مزوّديه ويعلمك بقرار المضي من عدمه النهائي. ينتهي نشاط الإدارة هذا حين يتم توقيع العقد، أو في حال توفر لديك عنصر قانوني يلزم ذلك.

إن كان سيتوفر لديك مزوّدون خارجيون وتم اختيار بعضهم في A05 ، قد ترغب أن توقّع معهم العقود في هذه النقطة. بينما يمكن إضافة مزوّدين خارجيين إضافيين وتوقيع العقود مهم لاحقاً حينما يتطلّب ذلك.

الغرض

إن المشروعات التي تتضمن عملاء خارجيين دائماً تتضمن قرار المضي في المشروع من عدمه بشكل واضح وعلنيّ، في حين أن المشروعات الداخلية قد تنقصها هذه الخطوة وتتسلل إلى الوجود من دون قرار واضح. إنه من المهم إنشاء هذه المدخل الواضح للمشروع والحصول على التوقيع والالتزام الملائم قبل المواصلة به.

من ناحية أخرى، فإن بعض المؤسسات قد تستثمر في أي مشروع طالما توفرت لديها الموارد. إن نشاط الإدارة هذا يقع في آخر سلسلة من خطوات النشاط التي تهدف إلى تحويله إلى قرارٍ مدروسٍ مبنيّ على مبررات المشروع.

العقبات الشائعة

إن أي مؤسسة تتعامل مع مشروعات تحتاج إلى نظام إدارة محافظ تقوم بتقييم واختيار المشروعات بشكلٍ شموليٍّ متوازن ومتوافق مع إستراتيجيات المؤسسة. إن العديد من المشاكل المتعلقة بنظم إدارة المشروعات تعود جذورها إلى إدارة المحافظ، كأن تكون هناك الكثير من المشروعات المتعارضة في نفس الوقت.

تأكد أن الجميع يفهم أن قرار عدم المضي في المشروع ليس فشلاً، بل هو إشارة لوجود نظام ناجح يفهم ويعي ما هو ليس بمفيدٍ للمؤسسة، وأن هذا لم يكن بالإمكان من دون جهد أعضاء الفريق الرئيسيّين من خلال مجموعة نشاط بدء المشروع.

مبادئ

المفاهيم التالية تلعب دوراً مهماً في هذا النشاط الإداري:

- NUP3: يجب ان تكون دائماً استباقياً.
- NUP5: لا تفعل أي شيء دون هدف واضح.

A09 – أطلق المشروع

إن تمت الموافقة على المشروع في A08، فإنه قد حان الوقت لأصحاب المصلحة من جهة العميل و المزودين للاجتماع وبدء المشروع من خلال مناسبة إطلاق المشروع.

إنه من الأفضل قضاء يوم كامل لمناسبة الإطلاق، ويفضّل أن تكون بمكان خارج مقر العمل. على مدير المشروع و أعضاء الإدارة إعداد و تيسير المناسبة والتأكد ان تكون تجربة مرضية للجميع.

الغرض

إن لهذا الاجتماع الأغراض الأساسية التالية:

- جعل المشروع رسمياً
- السماح لأصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين التعرف على بعضهم البعض والتواصل.
- إيصال المعلومات الأساسية عن المشروع

العقبات الشائعة

تأكد ألا يكون الاجتماع جافاً أو رتيباً ومقتصراً فقط على المضي في تفاصيل المشروع، بل اجعله تجربة مرضية وتهدف لبناء الفريق.

مبادئ

المفاهيم التالية تلعب دوراً مهماً في هذا النشاط الإداري:

- NUP4: تذكر أن السلسلة تكون فقط بنفس قوة الحلقة الأضعف.
- NUP5: لا تفعل أي شيء دون هدف واضح.

A10 – إبعث خطاباً مُركّزاً

أعلن عن بدء المشروع على لافتة في مقر العمل، أو بأي طريقة أخرى من خلال بيئة العمل الافتراضية، وأرسل بريداً إلكترونياً للجميع تشرح فيه لمَ قررت المؤسسة تبني هذا المشروع وما الفائدة المرجوة.

الغرض

في العديد من المؤسسات، تبدأ مشروعات وتنتهي من دون مؤشرات واضحة، وإن أغلب العاملين (وحتى المدراء) قد لا يكون لهم علم بمدى المشروعات الجارية في المؤسسة. وهذا يجعل الجميع مركزاً على أوجه نشاطهم التخصصي من دون إدراك المشروع كلياً، ومن دون أن يوافقوا أنفسهم مع الأهداف والتعاون مع الآخرين. إن المخاطبة الموجهة فرصة لتجنب تلك المشاكل عن طريق خلق الالتزام وتشجيع التعاون.

العقبات الشائعة

لا يمكنك أن تكون في أفضل حال إلا عندما تكن متحمساً تجاه المشروع، وحين تصبح كذلك، عليك أن تكون قادراً على إبراز هذا الحماس من خلال مخاطباتك وأن تخلق نفس الشعور في الآخرين. تجنّب الخطاب الجاف والرتيب.

مبادئ

المفاهيم التالية تلعب دوراً مهماً في هذا النشاط الإداري:

- NUP3: يجب ان تكون دائماً استباقياً.
- NUP4: تذكر أن السلسلة تكون فقط بنفس قوة الحلقة الأضعف.
- NUP5: لا تفعل أي شيء دون هدف واضح.

B – بدء شهري

يتم القيام بالنشاط الإداري في هذه المجموعة عند بداية كل شهر، وذلك للتحضير لحلقة شهرية جديدة، ولمراجعة إن كان استمرار المشروع يمثل فكرة جيدة.

قائمة أنشطة الإدارة

- B01 – راجع و حسن الخطط
- B02 – راجع الخطط الشهرية مع الزملاء
- B03 – إتخذ قرار المباشرة أو عدم المباشرة
- B04 – اطلق الحلقة الشهرية
- B05 – إبعث خطاباً مُركّزاً

B01 – راجع و حسن الخطط

قم بعقد ورش عمل لمراجعة جوانب عالية المستوى لكل الخطط، إضافة التفاصيل وتعيين أوصياء على المنجزات المرجوة للشهر المقبل. هذه التحسينات تؤثر على وصف المشروع، خريطة المخرجات المرجوة، و سجل المتابعة.

إن وجدت مشروعات مشابهة تم إنجازها من قبل، قم بفحص الأرشفة الخاصة بهذه مشروعات واستخدم معلوماتها لتطوير خطط أكثر واقعية.

نموذج وصف المشروع

نموذج سجل المتابعة

الغرض

إن الخطط التي تُوضع في مجموعة نشاط المشروع الأولية هي خطط عالية المستوى وليست كافية للتطبيق، تحتاج هذه الخطط للتحسين مرةً في الشهر الواحد في هذا النشاط الإداري. على أي حال، كل هذه الخطط يجب أن تتم مراجعتها باستمرار للتوافق مع الواقع.

العقبات الشائعة

خذ بعين الاعتبار التالي لتجنب بعض أكثر العقبات الشائعة في هذا النشاط الإداري:

- استخدم التقنيات المسهلة للحصول على تخطيط ورش عمل فعالة.
- لا تركز على تفاصيل الشهر المقبل فقط، ولكن احرص على أن تكون الخطة عالية المستوى لجملة المشروع محدثة.
- لا تبالغ بإضافة الكثير من التفاصيل إلى خطة المشروع - قم بتضمين القدر اللازم لتلبية الاحتياجات العملية.

مبادئ

المفاهيم التالية تلعب دوراً مهماً في هذا النشاط الإداري:

- NUP2: الحفاظ على الطاقة والموارد وتحسينها.
- NUP3: يجب ان تكون دائماً استباقياً.
- NUP4: تذكر أن السلسلة تكون فقط بنفس قوة الحلقة الأضعف.
- NUP5: لا تفعل أي شيء دون هدف واضح.
- NUP6: استخدم عناصر قابلة للتكرار.

B02 – راجع الخطط الشهرية مع الزملاء

أطلب من مدير مشروع آخر أو خبير إدارة مشروعات في مؤسستك مراجعة وتقييم إدارة نشاطك الشهرية، وأضفها إلى سجل الصحة. في حال كان التقييم ضعيفاً جداً، راجع وكرر بعض النشاط الإداري قبل المواصلة.

نموذج سجل الصحة

الغرض

إن الغرض الرئيس هو التوقف لبرهة لمراجعة إن كانت أوجه نشاط الإدارة جيّدة. إنه لمفيد لك وجود شخص خارجي لمراجعة عملك، لأنك قد تكون أقرب لعملك من أن تلاحظ بعض المشاكل. إضافة إلى ذلك، هذه فرصة لمن يديرون مشروعات مختلفة في المؤسسة ليروا عمل بعضهم البعض والتعلّم أكثر.

العقبات الشائعة

إنه من المخاطر الشائعة أن يتردد من يقوم بمراجعة عملك في تحديد وإظهار المشاكل، خوفاً من أن يتم تلقي ذلك بشكل شخصي. عليك ان تكوّن علاقة تهيّء لهم الراحة والثقة في التعامل بالصرامة.

مبادئ

المفاهيم التالية تلعب دوراً مهماً في هذا النشاط الإداري:

- NUP1: تفضيل النتائج والحقيقة على الانتماءات.
- NUP3: يجب ان تكون دائماً استباقياً.
- NUP5: لا تفعل أي شيء دون هدف واضح.

B03 – إتخذ قرار المباشرة أو عدم المباشرة

في هذه النقطة، يجب على الراعي أن يتخذ قراراً جديداً فيما يخص المباشرة أو عدم المباشرة بناءً على الخطط المراجعة. يمكن أن يتخذ القرار فردياً، أو بالترتيب مع أشخاص آخرين مثل فريق إدارة المحفظة.

إن كان القرار المتخذ هو وقف المشروع، تبدأ مباشرة أنشطة إنهاء المشروع، وعلى الراعي أن يتخذ أيضاً قراراً بشأن الدخول في دائرة إدارة ما بعد المشروع أم لا.

الغرض

إن الهدف هو جعل المشروع مبرراً، ولتذكير الجميع أن هناك هدفاً من المشروع أسمى من مجرد مجموعات منعزلة من النشاط التخصصي.

العقبات الشائعة

يجب على الراعي أن يأخذ إدارة هذا النشاط بشكل جدي وليس مجرد الموافقة على المشروع بشكل تلقائي من غير تفحص. من المهم للجميع فهم أن إنهاء المشروع هو أيضاً إشارة جيدة في إدارة المشروع.

في بعض الأوقات، المشروع قد يكون مبرراً عند تقييمه بشكل منعزل، ولكن قد لا يكون مبرراً بقدر مشاريع أخرى يمكنك إنجازها. لذا، فإن المنظور الشامل مهم في عملية التقييم المستمر لتبرير المشروع، ومن الأفضل أن تتم هذه العملية ضمن نظام إدارة محفظة واحدة للإشراف على كل مشاريع المنظومة.

مبادئ

المفاهيم التالية تلعب دوراً مهماً في هذا النشاط الإداري:

- NUP3: يجب أن تكون دائماً استباقياً.
- NUP5: لا تفعل أي شيء دون هدف واضح.

B04 – اطلاق الحلقة الشهرية

عندما تحصل على الموافقة في B03، يحين وقت ترتيب اجتماع لإطلاق الحلقة الشهرية.

الغرض

إن لهذا النشاط الإداري غرضين:

- بناء الفريق
- إعلام أصحاب المصلحة بخطة الشهر القادم.

العقبات الشائعة

لا تحد اجتماع الإطلاق بالرتابة والكلام الجاف ومجرد عرض لخطة الشهر القادم. فبدلاً عن ذلك، اصنع تجربة مسرّه للجميع. كذلك، فإن جانب بناء الفريق له الأولوية في هذا الاجتماع. يمكنك جمع جميع الفريق (وإضافة على ذلك أصحاب المصلحة الخارجيين إن أمكن) واذهبوا للتزلج أو للنزهة أو مثل ذلك. وخطّط ذلك بشكل مناسب للتأكد من تحقيق الغرضين الأساسيين.

مبادئ

المفاهيم التالية تلعب دوراً مهماً في هذا النشاط الإداري:

- NUP4: تذكر أن السلسلة تكون فقط بنفس قوة الحلقة الأضعف.
- NUP5: لا تفعل أي شيء دون هدف واضح.

B05 – إبعث خطاباً مُركّزاً

أرسل رسالة لكل الأشخاص وأخبرهم بالإنجازات المتوقعة في الشهر القادم و المخاطر المتضمنة. من المهم ان تدع كل شخص يعرف دوره في كل إنجازات المشروع.

الغرض

إن الهدف الأساسي هو التأكد أن يظل الأشخاص المشاركون في المشروع متابعون لكل أهداف المشروع و لا تحد مشاركاتهم لتكون منعزلة في تخصص أنشطتهم.

العقبات الشائعة

إبق على الرسالة قصيرة وواضحة، وركز على الإنجازات المتوقعة بدلا عن المهام المخططة.

مبادئ

المفاهيم التالية تلعب دوراً مهماً في هذا النشاط الإداري:

- NUP3: يجب ان تكون دائما استباقيا.
- NUP4: تذكر أن السلسلة تكون فقط بنفس قوة الحلقة الأضعف.
- NUP5: لا تفعل أي شيء دون هدف واضح.

C – إدارة أسبوعية

يتم القيام بالنشاط الإداري في هذه المجموعة مرة في الأسبوع، وذلك لتطبيق المقاييس والأطر الهيكلية.

قائمة أنشطة الإدارة

- C01 – قس وأعلم بالآداء
- C02 – خطّط لاستجابة مقابل الانحرافات
- C03 – أطلق الحلقة الأسبوعية
- C04 – إبعث خطاباً مُركّزاً

C01 – قس وأعلم بالآداء

قس أداء المشروع مقارنة بأهدافه، وجَهِّز تقديرات واقعية للأهداف (كالوقت والتكلفة). جَهِّز تقريراً أو عدة تقارير، مع التركيز على التقديرات، وارسلها إلى أصحاب المصلحة المتعددين، وتابع معهم للتأكد من أنه تم تسلمها من قبلهم وتم فهم التقارير.

افحص قائمة أصحاب المصلحة في وصف المشروع للتأكد بدقة أن كلاً منهم تسلم التقرير الموائم له. إن أدركت ان الصيغة الحالية للتقرير غير موائمة، عدّلها او استبدلها بتصميم جديد، وأضف هذه المعلومات لقائمة أصحاب المصلحة.

الغرض

إن الغرض الرئيسي أن نفهم الموقف الحالي مقارنة بالأهداف، والذي سوف يستخدم في الرجوع عن الانحرافات في أقرب سانحة. أما الغرض الثانوي هو إبقاء أصحاب المصلحة على علم بحالة المشروع، والذي بدوره يبني الثقة واحتمالات أكثر للتعاون.

العقبات الشائعة

خذ بعين الاعتبار التالي لتجنب أكثر العقبات الشائعة في إدارة هذا النشاط:

- لا تحاول أن تكون دقيقاً جداً في القياس - جد المستوى الأمثل للدقة والتفصيل الذي يخدم الغرض.
- كن متنبهاً: كل القياسات يجب أن توافق الأهداف المخطط لها والأهداف العامة للمشروع بدلاً عن (على سبيل المثال) كمية المصادر المستنفدة في المشروع.
- إبق التقرير قصيراً، بسيطاً، واضحاً، ومركزاً على كفاءة قياس التقدم. إن أرسلت التفاصيل لبعض أصحاب المصلحة، تأكد أيضاً إرسالها لهم في صفحة مفردة، بنسخة قصيرة.

مبادئ

المفاهيم التالية تلعب دوراً مهماً في هذا النشاط الإداري:

- NUP4: تذكر أن السلسلة تكون فقط بنفس قوة الحلقة الأضعف.
- NUP5: لا تفعل أي شيء دون هدف واضح.

C02 – خطط لاستجابة مقابل الانحرافات

إن كان لديك أي انحراف عن هدفك المخطط له بناء على قياس الأداء من C01، يجب عليك إدارتها والمحاولة للارتداد و الرجوع للمسار الصحيح.

في الحالات المعقدة، بإستطاعتك عمل ورش عمل للحصول على المساعدة من كل أعضاء مجموعة الفريق المعيّن لأجل التخطيط لكيفية الاسترداد من الانحراف. في الحالات الحساسة أو الحرجة، يُعلم الرعاة ويطلب نصيحتهم، والسعي لموافقتهم على هذه الخطط.

عند استحالة الاسترداد من الانحراف، يجب عليك السعي للحصول على موافقة الرعاة ووضع مراجعة الأهداف المخطط لها والأهداف العامة، و يجب أن يتم الموافقة عليها، تأكد من أن المعلومات الجديدة مسجلة في وصف المشروع.

إن وجدت أسباب كامنة للانحراف، فإن هذا قد يؤدي لمشاكل مشابهة في المستقبل، سجّلها في سجل المتابعة كخطر، وخطط لاستجابة مناسبة.

[نموذج وصف المشروع](#)

[نموذج سجل المتابعة](#)

الغرض

لتحقيق أهداف المشروع، نحن بحاجة للرجوع من الانحرافات في أسرع وقت ممكن قبل أن تتراكم. والأكثر أهمية، إن حاولنا الرجوع من الإنحراف ولم ننجح، ولاحظنا مؤشراً مقلقاً تجاه المشروع، فسوف نعلم إذاً، أن أهداف المشروع عامة قد لا يمكنها الالتقاء مع الأهداف الحالية المخطط لها، ويجب علينا مراجعة هذه الأهداف الأخيرة. عند المراجعة قد نلاحظ أنها أصبحت غير مبررة، وبالتالي قد توجب إنهاء المشروع لتجنب المزيد من الخسائر مستقبلاً.

العقبات الشائعة

تذكر أن أي عبارة عامة، غامضة وآمله مثل "يجب علينا العمل 15% أسرع من الآن" ليست خطة استرداد. خطط الاسترداد يجب ان تكون واقعية وتتضمن أفعال يمكن تطبيقها وتقييمها.

إن توجب عليك الاختيار بين الاسترداد من الانحراف أو حل جذور مشكلة الانحراف، والتي تسبب نفس المشكلة في المستقبل، اعط الأولوية للأخير، وإلا فسوف تستمر في حل المشاكل واحدة تلو الأخرى أو (محااربة الحريق).

مبادئ

المفاهيم التالية تلعب دوراً مهماً في هذا النشاط الإداري:

- NUP2: الحفاظ على الطاقة والموارد وتحسينها.
- NUP3: يجب ان تكون دائماً استباقياً.
- NUP4: تذكر أن السلسلة تكون فقط بنفس قوة الحلقة الأضعف.
- NUP5: لا تفعل أي شيء دون هدف واضح.

C03 – أطلق الحلقة الأسبوعية

في المشروعات الصغيرة، إجمع كامل أعضاء الفريق، أما المشاريع الكبيرة، إجمع كل رؤساء الفرق، مدراء المشروعات من جهة المزودين، أعضاء فريق الإدارة، وأيضاً أصحاب المصلحة، وذلك لمناقشة المواضيع التالية:

- مراجعة ما سيتم عمله في الأسبوع القادم.
- مراجعة المخاطر المرتقبة في الأسبوع القادم والمشاكل الموجودة حالياً والتي قد تتوسع وتخطو نحو الأسبوع القادم، وقم بتسجيلها في سجل المتابعة.
- شجع الفرق على إكمال المنجزات قيد التنفيذ بأسرع ما يمكن.

نموذج سجل المتابعة

الغرض

إن الغرض الرئيسي هو التأكد أن الجميع على توافق، وألا يكون هناك تضارب بين عمل الفرق وعمل الأفراد.

العقبات الشائعة

إن الاعتبارات الآتية بمقدورها المساعدة على تجنب بعض العقبات الشائعة في إدارة هذا النشاط:

- لا تستخدم هذا الاجتماع بغرض فحص الأداء، لأن ذلك مضمن في C01.
- لا تستخدم هذا الاجتماع بغرض تحديد المشاكل والمخاطر والاستجابة لها. لأن ذلك مضمن في D02.
- رتب الاجتماع بشكل لا يشغل وقتاً طويلاً، ولكن يجب أن يكن الوقت كافياً لتغطية جميع الموضوعات.

مبادئ

المفاهيم التالية تلعب دوراً مهماً في هذا النشاط الإداري:

- NUP4: تذكر أن السلسلة تكون فقط بنفس قوة الحلقة الأضعف.
- NUP5: لا تفعل أي شيء دون هدف واضح.

C04 – إبعث خطاباً مُركّزاً

أرسل رسالة موجزة لجميع المشاركين في المشروع، وأوجز ما سينجز الأسبوع القادم، و المخاطر المرتقبة وخطط الاستجابة لها.

الغرض

إن الغرض هو التأكد بتوافق الجميع مع الهدف الكلي للمشروع، و ألا يكون هناك تضارب بين عمل الأفراد، عمل الفرق، وعمل المزودين.

العقبات الشائعة

لا تكثر من التفاصيل في هذه الرسالة، اجعلها بسيطة وعالية المستوى.

مبادئ

المفاهيم التالية تلعب دوراً مهماً في هذا النشاط الإداري:

- NUP3: يجب ان تكون دائماً استباقياً.
- NUP4: تذكر أن السلسلة تكون فقط بنفس قوة الحلقة الأضعف.
- NUP5: لا تفعل أي شيء دون هدف واضح.

D – إدارة يومية

يتم القيام بالنشاط الإداري في هذه المجموعة كل يوم.

قائمة أنشطة الإدارة

D01 – عالِج المخاطر والمشكلات وطلبات التغيير

D02 – تسلّم المنجزات المكتملة

D01 – علاج المخاطر والمشكلات وطلبات التغيير

يجب إدارة المخاطر والمشكلات وطلبات التغيير بشكل استباقي، عند تحديد عنصر جديد، يجب عليك تسجيله في سجل المتابعة فوراً. بعد ذلك، قم بتعيين نشاط المتابعة المتعلق به إلى الوصي (أحد أعضاء الفريق) وابدأ في التخطيط للاستجابات المقابلة له. يجب أن تكون على اتصال مستمر بأعضاء الفريق وأصحاب المصلحة الآخرين لتحديد المخاطر والمشكلات.

يمكنك الحصول على المساعدة من أعضاء الفريق الآخرين، أو حتى من أصحاب المصلحة الخارجيين، للرد على العناصر. في الحالات المعقدة، يمكنك جمع الفريق بأكمله وتسهيل ورشة عمل لهم جميعاً لاقتراح استجابة جماعية باستخدام **حكمة الجمهور**.

في الحالات الحرجة، يجب عليك إشراك الراعي أيضاً والحصول على موافقته على خطة الاستجابة الخاصة بك.

نموذج سجل المتابعة

الغرض

إن الهدف الرئيسي هو الاستجابة للمخاطر والمشكلات وطلبات التغيير بشكل استباقي بدلاً من حلها لاحقاً. وإن القيام بذلك سيمنحنا إمكانية التحكم والحصول على أفضل النتائج.

إن الاعتماد على ذاكرتك أو على الملاحظات غير المنظمة يستهلك الكثير من الطاقة الذهنية ويمكن أن يؤدي إلى نسيان بعض الأمور. لذا، من الأفضل أن يكون لديك سجل بسيط والانضباط الذاتي لتسجيل العناصر بمجرد ضبطها.

يستغرق الأمر الكثير من الوقت والطاقة لإدارة جميع العناصر، ولهذا السبب تحتاج إلى تعيين أوصياء. بالإضافة إلى توزيع العمل، فإنه يساعد أيضاً في توفيق الجميع مع نفس الهدف.

العقبات الشائعة

ضع في اعتبارك ما يلي لتجنب بعض المشكلات الأكثر شيوعاً في هذا المجال:

- لا تبالغ بإضافة الكثير من معلومات التقييم إلى سجل المتابعة.
- لضمان إغلاق جميع العناصر بشكل صحيح، يمكنك تحديد الحدود وإلزام نفسك والآخرين بإغلاق العناصر ضمن هذا الحد.
- تجنب الاستجابات العامة غير القابلة للتنفيذ. يجب أن تكون الردود شيئاً يمكن للفريق تنفيذه ويمكن للوصي قياسه.
- لا تقض كل وقتك في مكافحة الحرائق (إدارة المشكلات) دون الانتباه إلى المخاطر، لأن المخاطر غير المدارة هي مصدر رئيسي للمشكلات المستقبلية.

D02 – تسلّم المنجزات المكتملة

يمكن إكمال المنجزات المخصصة لقادة الفريق ومديري المشروعات من جهة المزوّدين في أي يوم، وهذا هو الوقت المناسب للمراجعة والموافقة السريعة من قبل مدير المشروع. الموافقة في هذا النشاط الإداري أولية.

في حالة المنجزات الرئيسية أو الحاسمة، اطلب موافقة الراعي والعميل إذا أمكن.

الغرض

يؤدي وجود الكثير من العمل في طور التنفيذ إلى حدوث مشكلات - فهو يهدر الموارد وقد يؤدي إلى انخفاض الجودة ويقلل من إمكانية التنبؤ بالمشروع. إن كان بالإمكان، بدلاً من العمل على عدد كبير جداً من المنجزات في نفس الوقت، تحتاج إلى تشجيع الجميع على إنهاء وإغلاق عنصر قبل الانتقال إلى العنصر التالي.

العقبات الشائعة

تعتبر الموافقة على المنجزات مسؤولية، ويقوم بعض مديري المشاريع بتأخير الموافقات لتجنب هذه المسؤولية. هذا يأتي بنتائج عكسية ويجب تجنبه.

لا يجب الخوف من تحمل المسؤولية. قد تتسبب بعض المنجزات الموافق عليها في حدوث مشكلات في المستقبل، ولكن هذه المشكلات ليست كبيرة بقدر وجود عدد كبير جداً من المنجزات المعلقة في المشروع.

تقترب العديد من المنجزات بسرعة من طور شبه الانجاز ثم تواجه مشكلات بسبب بعض الصعوبات الصغيرة. قد تميل إلى وضع علامة عليها على أنها مكتملة لأن معظم العمل قد تم، ولكن لا ينبغي عليك القيام بذلك - يجب أن توافق فقط على المنجزات التي تم إنجازها بالكامل.

مبادئ

المفاهيم التالية تلعب دوراً مهماً في هذا النشاط الإداري:

- NUP3: يجب ان تكون دائماً استباقياً.
- NUP5: لا تفعل أي شيء دون هدف واضح.

E – إغلاق شهري

يتم القيام بالنشاط الإداري في هذه المجموعة عند نهاية كل شهر لإغلاقه وللتحضير للحلقة الشهرية التالية.

قائمة أنشطة الإدارة

E01 – قيّم رضا أصحاب المصلحة

E02 – استقِ الدروس وخطّط للتحسين

E03 – إبعث خطاباً مُركّزاً

E01 – قيّم رضا أصحاب المصلحة

إرسل استبياناً إلى أعضاء الفريق، العميل، المزودين، وإلى أصحاب المصلحة الخارجيين، لتقييم رضاهم تجاه المشروع خلال الشهر. سجّل النتائج في سجل الصحة تأكد أن يتم التقييم من دون تعيين الأشخاص.

نموذج سجل الصحة

الغرض

إنه لأمر حاسمٌ وضروري أن يتم تقييم رضا أصحاب المصلحة بشكل دائم من أجل تحديد المشاكل وحلّها بأسرع ما يمكن، بدلاً عن الانتظار حتى تتحقق نتائج غير مرغوبة. إن هذا التقييم ليس حصراً للعميل، وإنما عليك أن تنتبه لأعضاء الفريق، حيث أن رضاهم يؤثر بأهمية على المشروع.

إنه من المهم أن يتم التقييم من دون تعيين الأشخاص، حيث ان البعض قد لا يشعر بالارتياح في التعبير عن رأيه تجاه المشروع.

العقبات الشائعة

لا تحصر تقييمك لرضا العميل في قلة من ممثليه، وإنما قيّم الإجابات من جميع الأشخاص المؤثرين.

لا تضيف الكثير من الأسئلة في الاستبيان، لتسهيل الاستجابة من أصحاب المصلحة.

حتى عندما تقوم بأفضل ما لديك لإبقاء الاستبيان غير معيّن للأشخاص، ولكن عندما يكون هناك قلة من المشاركين فإن بعض الإجابات قد تكون معيّنّة لأصحابها. إن حصل ذلك، حاول تجاهل تلك المواد المعيّنة للشخصية، ولا تستخدمها في المستقبل. وإلا فإن بعض أصحاب المصلحة قد لا يثقوا في حياديّة ومصداقية التقييم.

للتأكد من ألا ترى معلومة معيّنة للشخصية في حال إن وجدت، ركّز على بيانات مجمّعة ولا تراجع إجابات مفردة.

مبادئ

المفاهيم التالية تلعب دوراً مهماً في هذا النشاط الإداري:

- NUP3: يجب ان تكون دائما استباقيا.
- NUP4: تذكر أن السلسلة تكون فقط بنفس قوة الحلقة الأضعف.
- NUP5: لا تفعل أي شيء دون هدف واضح.
- NUP6: استخدم عناصر قابلة للتكرار.

E02 – استقِ الدروس وخطِّط للتحسين

بعد تجميع إجابات تقييم رضا أصحاب المصلحة، اجمع أعضاء الفريق وحضّر ورشة عمل من أجل التخطيط للتحسينات بناءً على نتائج التقييم، ولمشاركة الدروس المستفادة خلال الشهر. سجّل كل المواد في سجل المتابعة وعيّن وصياً على الإجراءات المتعلقة لكل مادة.

نموذج سجل المتابعة

الغرض

لورشة العمل هذه غرضان رئيسيان: وضع خطة تحسين فعّالة، وبناء للفريق.

إنه من المفيد تحضير ورشة للتخطيط للتحسينات بدلاً من تخطيط كل شيء بنفسك، لأن "حكمة الجمهور" يمكنها مساعدتك لتخطيط أفضل، كما أنك بذلك ستحصل على موافقة أعضاء الفريق.

العقبات الشائعة

اتّبع ما يلي لتجنب بعض أكثر العقبات شيوعاً:

- يمكنك الحصول على أفضل النتائج من ورشة العمل فقط إذا تم تحضيرها بشكل سليم. يمكن استخدام طرق مثل "دلفي" لذلك.
- عند الإمكان، اجمع الآراء من دون تعيين أصحابها من أجل إعطاء المشاركين الراحة و الحرية في التعبير عن الرأي. يمكنك استخدام برمجيات توفر هذه الخاصية، وتمكّن من سرعة الإنجاز.
- تجنب إرساء الأشخاص نحو فكرة أو مجموعة أفكار معيّنة، ضع تأطيراً محايداً للمشاكل.

مبادئ

المفاهيم التالية تلعب دوراً مهماً في هذا النشاط الإداري:

- NUP2: الحفاظ على الطاقة والموارد وتحسينها.
- NUP3: يجب ان تكون دائماً استباقياً.
- NUP4: تذكر أن السلسلة تكون فقط بنفس قوة الحلقة الأضعف.
- NUP5: لا تفعل أي شيء دون هدف واضح.

E03 – إبعث خطاباً مُركّزاً

أرسل خطاباً إلى جميع أعضاء الفريق معلماً إياهم بإنجازات المشروع خلال الشهر، وشاكراً لهم مشاركتهم وإسهامهم.

الغرض

إن الغرض هو تذكير الجميع بمواصلة التركيز على الأهداف بدلاً من التركيز بمعزل على نشاطهم التخصصي. عندما يتم ذلك بشكل جيّد، فإن ذلك يوحد الفريق.

العقبات الشائعة

سيساعدك ما يلي على تجنب أكثر العقبات شيوعاً:

- ركّز على الإنجازات بدلاً عن حجم العمل المبدول.
- اجعل الرسالة واضحة وتجنب الخطاب المؤسسي.
- اجعل الرسالة قصيرة متضمنة سطوراً قليلة.

مبادئ

المفاهيم التالية تلعب دوراً مهماً في هذا النشاط الإداري:

- NUP3: يجب ان تكون دائماً استباقياً.
- NUP4: تذكر أن السلسلة تكون فقط بنفس قوة الحلقة الأضعف.
- NUP5: لا تفعل أي شيء دون هدف واضح.

F – إغلاق المشروع

يتم القيام بالنشاط الإداري في هذه المجموعة لغرض إغلاق المشروع عندما يكتمل العمل، أو إن تقرّر إلغاء المشروع.

قائمة أنشطة الإدارة

F01 – سلّم المشروع

F02 – قيّم رضا أصحاب المصلحة

F03 – راجع نشاط إغلاق المشروع بواسطة الزملاء

F04 – أرشّف وثائق ومستندات المشروع

F05 – احتفل!

F06 – إبعث خطاباً مُركّزاً

F01 – سلّم المشروع

حين يكتمل المشروع، علينا الحصول على موافقة وتسليم المنتج إلى العميل داخلياً كان أو خارجياً. أما في حال إلغاء المشروع، قد لا يكون هذا ضرورياً.

وفي بعض الأحيان، يقبل العميل المنتج، ولكنه يتفق معك على قائمة من المهام التي عليك القيام بها في خلال مدة زمنية معينة. في هذه الحالة، يمكنك المضي في إغلاق المشروع وتسليم ما تبقى من أوجه النشاط إلى فرق الدعم، التشغيل والصيانة.

الغرض

إن الهدف هو إتمام تسليم رسمي والحصول على موافقة على المنتج، وهو متطلب لإكمال إغلاق المشروع. تذكر أن وجود مشروع على وشك الإكمال، ولكنه مجمد أو موقوف في آخر مراحله يسبب ضياع للموارد ويعقد إدارة المحافظ. إنه لمن الأفضل إغلاق الأمور والمضي في مساعٍ جديدة.

العقبات الشائعة

إن نشاط الإدارة هذا هو الإغلاق الأكبر في المشروع، وقد يكون معقداً ومستهلكاً للزمن إن لم تأخذ أوجه إغلاق النشاط البيئية خلال المشروع بجدية.

بقدر الإمكان، اسع للحصول على موافقة الراعي والعميل على المنجزات العظمى للمشروع عندما يتم إكمالها أولاً بأول، بدلاً عن القيام بذلك عند نهاية المشروع. هذا يسهل الإغلاق النهائي للمشروع.

مبادئ

المفاهيم التالية تلعب دوراً مهماً في هذا النشاط الإداري:

- NUP3: يجب ان تكون دائما استباقيا.
- NUP5: لا تفعل أي شيء دون هدف واضح.

F02 – قيّم رضا أصحاب المصلحة

أرسل استبياناً نهائياً غير معيّن للأشخاص إلى أصحاب المصلحة الداخليين و الخارجيين وسجّل النتائج في سجل الصحة. بينما يركّز كل استبيان شهري على ذلك الشهر بالتحديد، بيد أن هذا التقييم النهائي للمشروع كلياً.

نموذج سجل الصحة

الغرض

في هذا الوقت، لا يمكن اتخاذ إجراء معيّن لتحسين رضا أصحاب المصلحة، لذا فإن الغرض الرئيسي من هذا التقييم هو وضعه في السجل من أجل تحليل لاحق للمشروع وإنشاء سجل الدروس المستفادة لاستخدامها مستقبلاً.

العقبات الشائعة

لا تحصر تقييمك لرضا العميل في قلة من ممثليه، وإنما قيّم الإجابات من جميع الأشخاص المؤثرين.

لا تضيف الكثير من الأسئلة في الاستبيان، لتسهيل الاستجابة من أصحاب المصلحة.

حتى عندما تقوم بأفضل ما لديك لإبقاء الاستبيان غير معيّن للأشخاص، ولكن عندما يكون هناك قلة من المشاركين فإن بعض الإجابات قد تكون معيّنة لأصحابها. إن حصل ذلك، حاول تجاهل تلك المواد المعيّنة للشخصية، ولا تستخدمها في المستقبل. وإلا فإن بعض أصحاب المصلحة قد لا يثقوا في حيادية ومصداقية التقييم.

للتأكد من ألا ترى معلومة معيّنة للشخصية في حال إن وجدت، ركّز على بيانات مجمّعة ولا تراجع إجابات مفردة.

مبادئ

المفاهيم التالية تلعب دوراً مهماً في هذا النشاط الإداري:

- NUP3: يجب ان تكون دائماً استباقياً.
- NUP4: تذكر أن السلسلة تكون فقط بنفس قوة الحلقة الأضعف.
- NUP5: لا تفعل أي شيء دون هدف واضح.
- NUP6: استخدم عناصر قابلة للتكرار.

F03 – راجع نشاط إغلاق المشروع بواسطة الزملاء

أطلب من مدير مشروع آخر أو خبير إدارة مشروعات في مؤسستك أن يراجع أوجه نشاطك للإدارة وسجّل النتائج في سجل الصحة إن كان ناتج التقييم متديناً، قم بمراجعة أوجه النشاط.

الغرض

إن للمراجعة بواسطة الزملاء سببان:

- التأكد أنه يمكنك إغلاق مجموعة نشاط الإدارة هذه وإغلاق المشروع كلياً.
- إنشاء معلومات مفيدة يمكنك استخدامها لتحسين نظام إدارة المشروعات على مستوى المؤسسة. بينما تكون النتائج المفردة لمشروعك مهمة، ولكن اتجاه نتائجك ضمن مجموعة المشروعات في المؤسسة هو أكثر أهمية.

العقبات الشائعة

إنه من المخاطر الشائعة أن يتردد من يقوم بمراجعة عملك في تحديد وإظهار المشاكل، خوفاً من أن يتم تلقي ذلك بشكل شخصي. عليك ان تكون علاقة تهنيء لهم الراحة والثقة في التعامل بالصراحة.

مبادئ

المفاهيم التالية تلعب دوراً مهماً في هذا النشاط الإداري:

- NUP1: تفضيل النتائج والحقيقة على الانتماءات.
- NUP3: يجب ان تكون دائماً استباقياً.
- NUP5: لا تفعل أي شيء دون هدف واضح.

F04 – أرشيف وثائق ومستندات المشروع

الآن، ونحن على مشارف نهاية المشروع، يحين الوقت لأرشفة جميع وثائق ومستندات المشروع.

الغرض

على الأرشيف أن يكون مُؤمناً ومتوفراً للأشخاص المصرّح لهم في المستقبل، حتى يتمكنوا من استخدام هذه المعلومات في المشروعات المستقبلية بدلاً عن إعادة إنشائها. قد تحتاج إدارة المحافظ أيضاً لمراجعة هذه المعلومات في المستقبل لتحليل تفصيلي للمشاريع السابقة.

العقبات الشائعة

ما يلي هو بعض من النقاط المهمة لوضعها في عين الاعتبار:

- بقدر الإمكان، تأكد أن يكون الأرشيف في مكان واحد والا تكون الوثائق والملفات مبعثرة.
- تأكد أن الأرشيف مقروءاً فقط وغير قابل للتغيير.
- تأكد ان يكون هناك نظام نسخ احتياطي حتى لا يضيع الأرشيف إن تأثرت نسخته الأصلية.
- تأكد ان الأرشيف مؤمّن وان الأشخاص المصرّح لهم فقط من يمكنهم الوصول إليه.

إضافة لما سبق، إنها لمشكلة شائعة أن يكون النص في الوثائق غير واضح كفاية، وأن الأشخاص الذين يعملون على الوثائق حالياً هم الوحيدون القادرون على فهمها في الوقت والسياق الحاليين. لذا، تأكد أن تكون جميع الوثائق واضحة ومبسطة، حتى يتمكن أي شخص غير ملمّ بالسياق الدقيق للمشروع ان يفهمها. هذه الإستراتيجية تساعد أيضاً خلال سريان المشروعات الطويلة، وإنه لمن الشائع أن يصعب على أصحاب المصلحة الداخليين أن يفهموا الوثائق التي اشتركوا فيها بأنفسهم بعد فترة من الزمن.

مبادئ

المفاهيم التالية تلعب دوراً مهماً في هذا النشاط الإداري:

- NUP2: الحفاظ على الطاقة والموارد وتحسينها.
- NUP5: لا تفعل أي شيء دون هدف واضح.
- NUP6: استخدم عناصر قابلة للتكرار.

F05 – احتفل!

الآن، يحين وقت الاحتفال لأعضاء الفرق، أو المؤسسة كليّةً. بعد نشاط الإدارة هذا، يتم تسريح أعضاء فريق المشروع.

الغرض

إن هذا استثمارٌ للمشاريع المستقبلية، حيث إنه يذكر الجميع أنهم يعملون تجاه نفس الهدف.

العقبات الشائعة

تأكد أن تكون المناسبة ممتعة وذكرى طيبة، وليست حدثاً مؤسسياً رتيباً وجافاً يتضمن خطابات طويلة.

مبادئ

المفاهيم التالية تلعب دوراً مهماً في هذا النشاط الإداري:

- NUP4: تذكر أن السلسلة تكون فقط بنفس قوة الحلقة الأضعف.
- NUP5: لا تفعل أي شيء دون هدف واضح.

F06 – إبعث خطاباً مُركّزاً

في هذه النقطة، يرسل الراعي رسالةً للجميع في المؤسسة، معلناً إغلاق المشروع وشاكراً جميع أعضاء الفريق.

الغرض

لهذا النشاط غرضان:

- إظهار التقدير تجاه أعضاء الفريق، مما يشجعهم لمشاريع مستقبلية.
- إبقاء الجميع مُعلماً بالمشاريع الجارية في المؤسسة، ومساعدتهم على التوافق مع الأهداف.

العقبات الشائعة

أبقِ الرسالة موجزة وواضحة. إن كان قد أُلغي المشروع أو لم يكن ناجحاً، تأكّد أن تكون الرسالة إيجابية وتشجّع الجميع على النظر للأمام تجاه مشاريع أفضل في المستقبل.

مبادئ

المفاهيم التالية تلعب دوراً مهماً في هذا النشاط الإداري:

- NUP3: يجب ان تكون دائماً استباقياً.
- NUP4: تذكر أن السلسلة تكون فقط بنفس قوة الحلقة الأضعف.
- NUP5: لا تفعل أي شيء دون هدف واضح.

G – إدارة ما بعد المشروع

يتم القيام بالنشاط الإداري في هذه المجموعة بعد إغلاق المشروع خلال مدة تتراوح بين سنة إلى خمس سنوات من أجل مراجعة الفوائد الناتجة من المشروع ولتكوين أفكار لتحسينها. تتكرر هذه الحلقة كل ستة أشهر، أو بتواتر مختلف طبقاً لبيئة العمل.

قائمة أنشطة الإدارة

G01 – قيّم الفوائد

G02 – كوّن أفكاراً جديدة

G03 – إبعث خطاباً مُركّزاً

G01 – قيم الفوائد

على راعي المشروع (أو من يقوم مقامه) أن يقضِ بعضاً من الساعات بعد كل مرحلة من مراحل المشروع ليقيم الفوائد الملموسة من المشروع.

بجانب الفوائد المرجوة على الراعي أن يلقى النظر بفاعلية على الفوائد غير المتوقعة، الفوائد المحتملة، والمضار كذلك.

الغرض

علينا تقييم فوائد المشروع للأسباب التالية:

- التذكير لراعي المشروع وأصحاب المصلحة الآخرين بأن المشروع تم إنجازه من أجل تكوين فوائد.
- مساعدتنا لفهم بيئة العمل وان تكون أكثر واقعية في المشاريع المستقبلية.
- مساعدتنا لإيجاد طرق زيادة الفوائد (G02).

العقبات الشائعة

يمكنك تجنب بعض المشاكل الشائعة بوضع عين الاعتبار لما يلي:

- قد يكون للراعي شخص آخر لتقييم الفوائد، ولكن على الراعي أن يشرف على ذلك وان يعتبره نشاط إدارة مهماً وينتمي للدرجات الإدارية العليا.
- إن الوصف النثري المبهم للفوائد لا يخدم الغرض. قد تكون النتائج موجزة واحتمالية، ولكن عليها أن تكون ذات معنىً وصالحة للاستخدام في (G02).
- تذكر أن الفوائد غير مقتصرة على الجانب المالي فقط، وإنما هناك جوانب أخرى يجب اعتبارها كالسمعة، الحصة السوقية، الفرص والمعرفة المكتسبة.

مبادئ

المفاهيم التالية تلعب دوراً مهماً في هذا النشاط الإداري:

- NUP3: يجب ان تكون دائماً استباقياً.
- NUP5: لا تفعل أي شيء دون هدف واضح.

G02 – كوّن أفكاراً جديدة

بعد تقييم الفوائد (G01)، على الراعي البحث في طرق زيادتها. قد تكون النتيجة مجموعة نشاط بسيطة يتم إسنادها لفرق التشغيل، أو تغييرات كبيرة تخلق مشروعات جديدة في المستقبل.

الغرض

إن العمل الرئيسي قد تم، وأنت تستحق الاستفادة مما أنجز. ولكن، بعض الفوائد قد لا تتحقق تلقائياً إلا إذا تمت بعض الإجراءات المتعلقة خصيصاً بعد إغلاق المشروع، وعلينا ألا نفوت هذه الفرصة.

من ناحية أخرى، إن تقييم الفوائد الناتجة من المشاريع السابقة مصدرٌ عظيم لأفكار ومشروعات مستقبلية. لذا، من الأفضل ترتيب ذلك بشكل منظم.

العقبات الشائعة

اتّبِع التالي لتجنب بعض المشاكل الأكثر شيوعاً:

- تجنب العبارات غير قابلة للتنفيذ، وبدلاً عن ذلك ركز على تطوير حلول حقيقية يمكن تنفيذها وتقييمها.
- ليس عليك القيام بنشاط الإدارة هذا بنفسك، أَدع بعض الآخرين للانضمام إليك وقرّروا جمعاً.
- لا تحصر نفسك بتقييم فوائد كل مشروع بشكل مُفرد ومعزول، حيث إنه من الأفضل أحياناً أن تجتمع مع بعض مسؤولي المشروعات الأخرى لتقييمها سوياً. ولكن تنبّه لأنه يجب تقييم فوائد جميع المشروعات التي أنت مسؤول عنها بأي طريقة كانت.

مبادئ

المفاهيم التالية تلعب دوراً مهماً في هذا النشاط الإداري:

- NUP3: يجب ان تكون دائماً استباقياً.
- NUP5: لا تفعل أي شيء دون هدف واضح.

G03 – إبعث خطاباً مُركّزاً

أرسل رسالة قصيرة للإعلان عن الفوائد المتحققة من المشروع وخطط تحسينها. يمكن مشاركة هذه المعلومة مع مجموعة صغيرة من الأشخاص المُقوّضين في المؤسسة كالمدرء والتنفيذيين، أو مع الجميع. إنه من المُفضّل المشاركة مع الجميع.

الغرض

إن هذا يمثّل تذكيراً متواصلًا للمُتلقيين بأن المشروع قد تم لغرض إفادتهم، وأن عليهم اعتبار هذا في مشروعاتهم الحالية والمستقبلية.

العقبات الشائعة

ضع في عين الاعتبار ما يلي لتجنب بعض المشاكل الشائعة:

- لا تعتبر كل شيء سريعاً، وإنما شارك المعلومة مع المؤسسة بأكملها قدر الإمكان.
- اجعل الرسالة موجزة وواضحة.
- إن كنت مسؤولاً عن عدة مشروعات، يمكنك دمج تقاريرها في تقرير مفرد، ولكن تأكد أنه يغطّيها جميعها.

مبادئ

المفاهيم التالية تلعب دوراً مهماً في هذا النشاط الإداري:

- NUP3: يجب ان تكون دائما استباقيا.
- NUP4: تذكر أن السلسلة تكون فقط بنفس قوة الحلقة الأضعف.
- NUP5: لا تفعل أي شيء دون هدف واضح.