إنهاء المشروع Project Termination

سنتعرف في هذا المقال على أسباب إنهاء المشروع، والطرق والأساليب الخاصة بإنهاء المشروع، وإنهاء المشروع بالانطفاء، وإنهاء المشروع بالإضافة، وإنهاء المشروع بالتكامل.

24 September 2024 | الكاتب: **د. محمد العامري** | المشاهدات: 4,919



إدارة المشاريع | أعمال الإغلاق والتسليم

ما الذي يبقى على مدير المشروع عند الإغلاق؟

يشرح المقال أسباب انتهاء المشروع وطرقه، ثم يوضح ما يتولاه المدير عند الإغلاق: ترتيب الموارد والملفات، والحصول على قبول المستفيد، وإعداد التقرير النهائي.



مسار القراءة

01 · لماذا ينتهي المشروع؟

02 · طرق الإنهاء
03 · مسؤوليات الإغلاق
04 · القرار والتنفيذ
05 · التقرير والجودة

سنتعرف في هذا المقال على:

- مقدمة.
- أسباب إنهاء المشروع.
- الطرق والأساليب الخاصة بإنهاء المشروع.
- إنهاء المشروع بالانطفاء.
- إنهاء المشروع بالإضافة.
- إنهاء المشروع بالتكامل.
- إنهاء المشروع بالمجاعة.
- عملية إنهاء المشروع ومسؤوليات مدير المشروع الخاصة بذلك.
- التقدير النهائي للمشروع بعد انتهائه.

إنهاء المشروع
Project Termination

ويمكن إنهاء المشروع بطرق مختلفة إلا أن الطريقة الأفضل هي التي تعتمد على الخطة المعدة مسبقًا لعملية إنهاء المشروع، وباستخدام الأسلوب العلمي المبرمج.

أما الطريقة الأسوأ فهي التي يتم بموجبها إلغاء الأعمال والتوقف عن تنفيذها، وبذل جهود متواضعة في المشروع المراد إنهائه، وتحويل الموارد الخاصة بهذا المشروع إلى تنفيذ مشروع جديد أكثر أهمية.

أسباب إنهاء المشروع:

هناك جملة من الأسباب التي تدعو لإنهاء المشروع ومن هذه الأسباب ما يلي:

1- تحقيق أهداف المشروع: إن إنهاء المشروع بعد تحقيق أهدافه يحتاج إلى مهارات معينة من مدير المشروع لكي يدير عملية الإنهاء، وكذلك لكي يتأكد من أن جميع الأنشطة والفعاليات الخاصة بالمشروع قد تم إنجازها بصورة تامة، ولا توجد أي أنشطة وفعاليات غير منجزة أو فاشلة.

وبما أن إنهاء المشروع يتطلب الحصول على موافقة المستفيد (وهو العميل) على نتائج المشروع، وبناءًا عليه يتطلب الأمر إعداد المعايير والاتفاق بخصوصها وكذلك توثيقها في ملفات المشروع منذ الخطوة الأولى للبدء في أعماله. كما ويجب الاتفاق مسبقًا حول التغييرات والتعديلات مهمًا كانت، ما بين المستفيد (العميل) والمقاول خلال جميع مراحل المشروع، حيث يقوم مدير المشروع بالحصول على موافقة المستفيد (العميل) عليها.

2- توقف العمل بالمشروع أفضل من الاستمرار به. فمن المعروف أن بعض المشروعات قد لا تستطيع تحقيق ثمارها أبدًا وذلك بسبب

العوامل غير المسيطر عليها التي تحدث في البيئة المحيطة بالمشروع، ومثل هذه النهايات من الممكن أن تتولد نتيجة للتغيرات التي تحدث في ظروف السوق، والزيادة في التكاليف، أو توقف الموارد الأساسية، وكذلك التغير في سلم الأولويات بين مشاريع المنظمة، مما يجعل عملية الاستمرار بالمشروع مسألة غير اقتصادية وليست ذات جدوى.

3- حدوث إهمال أو التقصير في فعاليات وأنشطة المشروع ومكوناته.

ويمكن أيضًا إنهاء المشروع والتوقف عن الاستمرار به بسبب الأداء الفني غير المقبول، أو بسبب جودة المواد الرديئة، أو ضعف المهارات المطلوبة أو عدم توفرها.

4- استخدام غير مناسب لصيغة تنظيم المشروع، أو أن التخطيط كان ضعيف.

5- دعم غير كاف من الإدارة العليا للمنظمة.

6- اختيار مدير المشروع غير المناسب.

الأساليب والطرق لإنهاء المشروع:

توجد أربع طرق أساسية لإغلاق وإنهاء المشروع وهي:

1- إنهاء المشروع بالانطفاء: Termination by Extinction

- قد يتوقف المشروع وينتهي لأنه كان ناجحًا وحقق أهدافه. مثال ذلك أنه تم تطوير منتج جديد وقد تم تسليمه للعميل، أو تم بناء المبني وقبله المشتري. أو قد تم تشييد نظم للبرامج ويتم تشغيلها الآن.
- كما يكمن أن يتوقف المشروع لأنه لم ينجح وقد تم إبطاله: مثل دواء جديد فشل في اختبارات فعاليته، وتأثيره في المعالجة منخفض جدًا، أو أن هناك بعض البدائل المتاحة تكون أفضل، وأرخص وأكثر فائدة منه.
- كما يمكن أيضًا أن تقتل التحديات والمخاطر والتهديدات في البيئة الخارجية بعض المشروعات أيضًا: مثال على ذلك انفجار مركبة الفضاء تشالنجر قد أوقفت عددًا من مشروعات مكوك الفضاء فورًا.
- وإحدى الحالات الخاصة لإنهاء المشروع بالانطفاء هي الانتهاء بالاغتيال، وتتراوح من الاغتيال السياسي إلى قتل المشروع بسبب حادث.
- وقد يحصل إنهاء المشروع بالانطفاء عن طريق دمج المشروعات مع بعضها البعض، لكون بعض مشاريع معينة فائضة أو غير مناسبة. مثال على ذلك قيام شركة NCR على إلغاء العديد من المشروعات لديها بعد دمجها في شركة AT&T.
- وللمشروعات التي تنتهي بالاغتيال خاصتين هما الزوال الفجائي للمشروع، والافتقار إلى المعلومات وإشارات الإنذار المبكر بأن الموت لهذا المشروع وشيك الحدوث.
- وعند اتخاذ القرار بإنهاء المشروع بالانطفاء، يكون الحدث الملاحظ هو توقف كل الأنشطة والفعاليات لهذا المشروع، إلا أن جزء كبير من النشاط التنظيمي لهذا المشروع يظل قائمًا. فيجب عمل الترتيبات لسحب أعضاء فريق المشروع بصورة عادلة ومرتبة وإعادة توزيعهم لمشاريع وأنشطة أخرى في المنظمة الأم. كذلك يجب أن تُوزع أملاك المشروع ومعداته وموارده طبقًا لبنود ومواد عقد المشروع والإجراءات المحددة من قبل المنظمة الأم.
- وأخيرًا يجب إعداد التقرير النهائي للمشروع يتضمن تاريخ هذا المشروع من بدايته وحتى إنهائه.

2- الإنهاء بالإضافة: Termination by Addition

قد تكون هناك مشروعات داخلية في المنظمة الأم، أي أنها تُودي بواسطة مدير لهذا المشروع وفريق تابع له ضمن المنظمة الأم. وإذا حقق هذا المشروع نجاحًا متميزًا. فيمكن إنهاء هذا المشروع عن طريق تحويله ليصبح جزءًا رسميًا ومستقلاً في المنظمة الأم، بدلاً مما كان عليه تابعًا لقسم أو إدارة معينة في المنظمة الأم. وإذا استمر هذا المشروع في تحقيق المزيد من النجاح والتميز فقد يتحول إلى أحد فروع المنظمة الأم.

- مثال على ذلك فقد يتم ولادة قسم أكاديمي في جامعة معينة من بعض المقررات التي كانت في قسم موجود بالفعل في هذه الجامعة.
- مثال على ذلك قد يتم ولادة قسم نظم المعلومات الإدارية من بعض المقررات في كلية العلوم الإدارية.

وعندما يتحول المشروع إلى عضو كامل في المنظمة الأم، فإنه يعيش في سنواته الأولى في حالة حماية -مثل أي طفل تتم حمايته من قبل البالغين في الأسرة - ألا أنه مع مرور السنوات يتوقع لهذا المشروع الاستقلالية الاقتصادية والإدارية ويتحمل مسؤولية تسيير أعماله بالكامل.

3- الإنهاء للمشروع بالتكامل: Termination by Integration

هذه الطرقة لإنهاء المشروع هي الطريقة الأكثر شيوعًا للتعامل مع إنهاء المشروعات الناجحة والأكثر تعقيدًا. فتوزع أملاك المشروع، ومعداته، ومواده، وأفراده، ووظائفه على العناصر الموجودة في المنظمة الأم.

وتصبح مخرجات المشروع الذي تم إنهائه جزءًا من نظم التشغيل للمنظمة الأم أو العميل.

وفيما يلي قائمة بالجوانب الأكثر أهمية عند إنهاء المشروع بالتكامل، والتي يجب أخذها بالاعتبار عند توزيع وظائف المشروع الذي تم إنهائه:

أ- الأفراد: أين سيذهب فريق المشروع؟ هل سيظل فريقًا؟، وإذا ظلت هناك حاجة إلى وظائف الفريق التي نفذت، فمن الذي سيؤديها؟

ب- التصنيع: هل التدريب كامل؟ هل مواد المدخلات والتسهيلات اللازمة متاحة؟ هل تكاملت العملية الجديدة في نظام للحاسب في المنظمة الأم.

ت- المحاسبة/ التمويل: هل أغلقت وروجعت حسابات المشروع؟

ث- الهندسة: هل الرسومات كاملة وفي الملف؟ هل تم ضبط جداول الصيانة للتغيير؟ هل لدينا مستوى مناسب من قطع الغيار في المخزن؟

ج- نظم المعلومات/ نظم البرامج: هل اختير النظام الجديد بدقة؟ وهل وثقت نظم البرامج بصورة مناسبة؟ وهل النظام الجديد متكامل مع النظم الحالية؟ وهل تم تدريب الموظفين على استخدام النظام الجديد؟

ح- التسويق: هل قسم التسويق مُلم بالتغيير؟ وهل إستراتيجية التسويق معدَّة للتنفيذ؟

خ- المشتريات، والشؤون القانونية والتوزيع: هل كل هذه الوظائف والمجالات الوظيفية الأخرى مُلمة بالتغيير؟

4- الإنهاء للمشروع بالمجاعة: Termination by Starvation

النوع الرابع من طرق إنهاء المشروع يكون عن طريق (مجاعة بطيئة من خلال تقليل ميزانية المشروع لأنه في بعض المنشآت على سبيل المثال، يكون من الخطر سياسيًا الاعتراف بأن هناك فشل في إدارة وتنفيذ مشروع ما، ويكون إنهاء المشروع الذي لم يُحقق أهدافه اعترافًا بالفشل، وهذا ما لم تحبذه إدارة المشروع.

وفي مثل هذه الحالة، يتم استقطاع من ميزانية المشروع لمنع حدوث مزيد من التقدم في المشروع، ولإجبار أعضاء فريق المشروع لإعادة وتحديد العمل في المشروع. وفي النهاية يعتبر هذا الإجراء هو بمثابة إنهاء للمشروع بطرقة دبلوماسية. إلا أن المشروع يظل موجودًا ككينونة قانونية كاملة بأفراد كافيين للحفاظ على نوع من الوجود مثل السكرتير أو السكرتيرة اللذين يقومون بإصدار تقارير (عدم تقدم العمل في المشروع كل سنة).

عملية إنهاء المشروع:

إن مدير المشروع هو دائما المسئول عن إدارة المشروع منذ بدايته وحتى إنهائه. فهو مسؤولاً عن فعاليات كل من التخطيط، والجدولة، والمراقبة، والمتابعة، والسيطرة، وعن إنهاء المشروع.

وتقع على مدير المشروع المسؤوليات التالية المتعلقة بإنهاء المشروع:-

أولاً: التخطيط والجدولة والمتابعة لإنجاز الفعاليات المتعلقة بإنهاء المشروع من خلال ما يلي:-

- الحصول على خطط الإنهاء والتصديق عليها من قبل مدراء الوظائف الإدارية ذات العلاقة.
- تهيئة خطط الإنهاء والجدولة والتنسيق ما بينهما.
- التخطيط لغرض إعادة تنسيب فريق المشروع وتحويل الموارد إلى مشروع آخر.
- مراقبة فعاليات عملية الإنهاء والإنجاز لجميع المقاولات المعقودة.
- متابعة بقايا المواد والمعدات الخاصة وإخلائها.

ثانيًا: الفعاليات الختامية لإنهاء المشروع وتشمل على ما يلي:

- إغلاق جميع أوامر العمل والمصادقة على إنجاز جميع الأعمال المتعاقد عليها مع المقاولين.
- إشعار جميع الأقسام والوحدات الوظيفية الإدارية بنهاية المشروع.
- إغلاق مكتب المشروع (إدارة المشروع) وجميع الفعاليات ذات العلاقة التي تعود إلى منظمة المشروع.
- التأكد من أن جميع ملفات المشروع قد تم استلامها من قبل المدراء المسؤولين.

ثالثًا: قبول المستفيد والفعاليات التي تخص التعويضات والمدفوعات والتي تشمل على ما يلي:

- التأكد من توريد المفردات النهائية والمفردات الجانبية وموافقات المستفيد عليها.
- الاتصال بالمستفيد عند إكمال جميع التعويضات.
- التأكد من جميع الوثائق المصدقة من قبل المستفيد، بأنها قد استلمت وحسب العقد وأنه تم إنجازها.



يجمع الرسم مهام الإغلاق بحسب موضوعها: الموارد، وأوامر العمل والملفات، وقبول المستفيد والمدفوعات.

عملية وقرار إنهاء المشروع:

إن لعملية إنهاء المشروع جزئيين متميزين هما:

أولاً: القرار بالإنهاء أو عدم الإنهاء.

ثانيًا: إذا كان القرار بالإنهاء للمشروع، فيجب أن يتم اتخاذ قرار الإنهاء.

أولاً: القرار بالإنهاء أو عدم يعتمد على عامين هما:

- دراسة العوامل التي تصاحب نجاح أو (فشل) المشروع.
- درجة تحقيق المشروع للأهداف المحددة له.

ثانيًا: بعد اتخاذ القرار بإنهاء المشروع، يجب تنفيذ العمل الذي سينتهي به المشروع وتخطيط الإنهاء الفعلي له وترتيبه وبأن يُصبح أمرًا واقعًا، ويُحدد لهذه العملية ميزانية خاصة، ويتم جدولة الإنهاء بالإضافة إلى توضيح لكل الانحرافات المهمة نتيجة مقارنة الإنجاز الفعلي مع المخطط لها.

كذلك يجب أن يتبع هذه المقارنة وضع مجموعة من التوصيات للمشروعات المستقبلية الشبيهة بالمشروع الذي تم إنهاؤه.

وتشمل هذه التوصيات للأمور التالية ضمن التقدير النهائي عن المشروع الذي تم إنهائه:

أ- تحسين أداء العمل للمشروعات المستقبلية الشبيهة في ضوء الأداء الضعيف الذي حصل للمشروع خلال دورة حياته، وذلك يتجنب نقاط الضعف التي حصلت للمشروع الذي تم إنهائه.

ب- الهيكل التنظيمي: فإذا كان الهيكل التنظيمي للمشروع الذي تم إنهائه غير كفؤ ولم يحقق أهدافه، فيتم وضع توصيات مناسبة لاختيار الهيكل التنظيمي الفعال والكفؤ للمشاريع المستقبلية، لتجنب نقاط الضعف التي حصلت في الهيكل التنظيمي للمشروع الذي تم إنهائه.

ت- فريق المشروع: في بعض الأحيان لا يعمل فريق العمل في المشروع على مستوى مرتفع من الاتصالات والتعاون فيما بينهم، فتكون هذه نقاط الضعف في المشروع الذي تم إنهائه. فيتم وضع التوصيات المناسبة لتفادي مثل هذه الأخطاء في المشاريع المستقبلية.

ث- أساليب إدارة المشروع: يعتمد الناتج النهائي للمشروع على المهارة التي تم تناول التنبؤ، والتخطيط والموازنة، والجدولة، وتوزيع الموارد، والمراقبة، ويجب أن يوجه الانتباه للتأكد من طريق تحقيق هذه المهام. فإذا لم تكن التنبؤات، والموازنات والجداول دقيقة بصورة معقولة، فيجب عمل توصيات لتعديل هذه الأمور في المشاريع المستقبلية.

التقرير النهائي للمشروع بعد إنهائه:

كذلك إن التقرير النهائي للمشروع الذي تم إنهائه يجب أن يغطي كل عنصر من العناصر المذكورة أعلاه وغيرها من العناصر الأخرى ذات العلاقة بالمشروع المنتهي، ويجب عمل التوصيات للرجوع إليها عند الحاجة في المشاريع المستقبلية.

كذلك يكون الهدف الأساسي من التقرير النهائي هو تحسين المشروعات المستقبلية، ويركز في النهاية على المشروع نفسه وعلى العملية التي تم بها إنهاء وإنجاز المشروع.

إنهاء المشروع بالجودة والمواصفات المطلوبة:

تعتبر الجودة من المفاهيم والقضايا البالغة الأهمية، ولابد عند إدارة المشروع منذ بدايته وحتى نهايته تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على كل من مدخلاته، وعملياته ومخرجاته، للحصول على الناتج النهائي للمشروع بالمواصفات والجودة التي يرغبها العميل وكذلك كافة الأطراف ذات العلاقة. وهناك خمسة مفاهيم باعتبارها من المفاهيم الحرجة في تحقيق جودة المشاريع عند إنهائها وهي كالتالي:

أ- تعظيم رضا المستفيد وأصحاب المصالح وتأمين حاجاتهم.

ب- يجب أن تنجز جميع أعمال المشروع ويتم إنهائها سوية كما خطط لها من قبل.

ت- يجب بناء الجودة في كل من المدخلات والعمليات والمخرجات.

ث- أن تكون إدارة المشروع مسؤولة عن تأمين المناخ الصحي للجودة وتحقيق التميز في المنتج عند إنهائه.

ج- أن تكون الإدارة مسؤولة عن إدخال التحسينات المستمرة في المشاريع المستقبلية.

وفي النهاية فإن المشروع الذي تم إنهائه يعتبر ناجحًا عندما يحقق أهدافه وتحقيق معايير الزمن والتكلفة والجودة والأداء.

المرجع:

كتاب : إدارة المشاريع Project Management ، من تأليف د. أحمد يوسف دودين، من إصدار دار اليازوري ، الطبعة العربية لعام 2012.