المبادئ السبعة لمنهجية PRINCE2

PRINCE2 منهجية لإدارة المشاريع، واسمها اختصار لعبارة إنجليزية معناها المشاريع في بيئات خاضعة للرقابة. وتقوم على سبعة مبادئ، هي القواعد الموجهة التي يلتزم بها كل مشروع PRINCE2. ويطبقها كريم، مدير مشاريع في بنك للأفراد، أثناء إطلاق تطبيق للهاتف.

1. ضمان استمرار المبرر التجاري

لكل مشروع PRINCE2 سبب يبدأ به، ويجب أن يبقى صالحا. ويكتب هذا السبب في ملف المبرر التجاري، وهو يبين الفوائد المتوقعة والتكاليف والمخاطر والمدة الزمنية، ويراجع عند كل مرحلة. وإذا لم يعد المشروع مجديا، فالقرار السليم هو تعديله أو إيقافه.

مثال: يؤدي اندماج إلى إغلاق مستودعين من المستودعات الثلاثة التي بنت شركة نقل نظامها الجديد من أجلها. فيقرأ المجلس ملف المبرر التجاري من جديد، ويرى أن الوفر لم يعد يغطي التكلفة، فينقل المال إلى مشروع آخر. وهذا هو استمرار المبرر التجاري.

في العمل: يقول ملف المبرر التجاري عند كريم إن التطبيق سيخفض تكلفة فتح الحساب في الفرع. وحين يطلق منافس تطبيقا مجانيا، يحدث كريم التوقعات للمجلس. فيحصر المجلس النطاق في التحقق من الهوية والإيداع الأول. وهكذا يبقى المشروع مجديا.

2. التعلم من الخبرة

المشاريع قلما تكون فريدة، ولذلك يرجح أن غيرنا واجه مشكلاتنا من قبل. وتطلب PRINCE2 من الفريق أن يبحث في البداية عن دروس المشاريع المشابهة، وأن يسجل الدروس الجديدة في سجل الدروس. ولا يعد الدرس مستفادا إلا حين يغير أحدهم ما يفعله بسببه.

مثال: تقرأ شركة مقاولات دروس مشاريع سابقة لتجهيز المكاتب، فتعلم أن فحوص الكهرباء كانت تتأخر دائما. فتحجز الخطة الجديدة موعد المفتش مبكرا، وينتهي التجهيز في موعده. وهذا هو التعلم من الخبرة، فدرس سابق غير الخطة.

في العمل: يطلب كريم من مكتب المشاريع في البنك سجل الدروس لمشروع سابق لإعادة تصميم الموقع الإلكتروني. ويجد فيه أن المراجعة الأمنية التي جاء طلبها في النهاية فقط كلفت خمسة أسابيع. فيحجز المراجعة في المرحلة الثانية حتى لا يتكرر التأخير. وهذا درس مطبق.

3. تحديد الأدوار والمسؤوليات والعلاقات

يجمع المشروع أشخاصا من إدارات وشركات مختلفة لا تربطهم علاقة إشراف، ولذلك تمنحهم PRINCE2 أدوارا واضحة. ففي مجلس المشروع، الراعي التنفيذي مسؤول في النهاية عن المشروع، وكبير المستخدمين يتحدث باسم من سيستخدمون النتيجة، وكبير الموردين يتحدث باسم من يوفرون الموارد والمهارات لبنائها. وتحت المجلس يخطط مدير المشروع العمل ويديره يوما بيوم.

مثال: يسمي مستشفى يركب نظاما للسجلات الطبية كبير مسؤولي التمريض كبيرا للمستخدمين، ومدير تقنية المعلومات كبيرا للموردين. وإذا اختلفا على تصميم إحدى الشاشات، يحسم الراعي التنفيذي الأمر، ويستمر العمل. وهذا سبب أهمية الأدوار الواضحة.

في العمل: يكتب كريم الأدوار في صفحة واحدة. فمدير الخدمات المصرفية للأفراد هو الراعي التنفيذي، ومدير الفروع كبير المستخدمين، والمدير العام للوكالة التي تبني التطبيق كبير الموردين. فيعرف الجميع من يقرر. وهذا غرض الأدوار.

4. الإدارة بالمراحل

تستخدم PRINCE2 خطة عليا للمشروع كله وخطة تفصيلية لكل مرحلة. وعند نهاية كل مرحلة يراجع المجلس المرحلة المنتهية وملف المبرر التجاري والخطة التالية، ثم يقرر هل يمضي قدما.

مثال: تبني شركة برمجيات نظام رواتب على ثلاث مراحل، هي نموذج أولي ثم تجربة ثم إصدار كامل. وبعد النموذج الأولي يتبين للمختبرين أن العملاء يريدون صرف الرواتب أسبوعيا، فلا يوافق المجلس على التجربة إلا بعد تعديل الخطة. وهذه إدارة بالمراحل، فالقرار قبل صرف المال.

في العمل: يقسم كريم مشروع التطبيق إلى التصميم والبناء والإطلاق. وفي نهاية التصميم يرى المجلس نموذجا تفاعليا وتقديرا أفضل. ولا يطلق ميزانية البناء إلا بعد أن يثبت كريم أن التحقق من الهوية يتوافق مع قواعد البنك، فتبدأ المرحلة التالية على أرض ثابتة.

حقوق الطبع والنشر محمية © - أكاديمية أساسيات (شركة أساسيات للخدمات الاستشارية)

5. الإدارة بالاستثناء

وقت كبار المديرين محدود، ولذلك تمنح PRINCE2 كل مستوى إداري حدود تسامح، وهي هوامش مسموحة حول الخطة. وتشمل الوقت والتكلفة والنطاق وغيرها. وما دام العمل داخلها، يواصل المدير عمله دون طلب إذن. وحين يظهر توقع بتجاوز أحد الحدود، يصبح الأمر استثناء ويرفع فورا.

مثال: تسمح شركة أدوية لمشروع تحقق بتأخير عشرة أيام، لكن مشكلة لدى مورد ستكلف شهرا كاملا. فيرسل المدير تقرير استثناء في اليوم نفسه، وتختار اللجنة التوجيهية بين مورد ثان وموعد أبعد. وهذه إدارة بالاستثناء، فلا يصعد إلا المهم.

في العمل: يمنح المجلس كريم حد تسامح قدره أسبوعان لكل مرحلة. وفي البناء يظهر الاختبار أن شاشة فتح الحساب ستتأخر ثلاثة أسابيع. فيرسل كريم تقرير استثناء فورا بثلاثة خيارات، ويحذف المجلس ميزة ثانوية، فيبقى موعد الإطلاق كما هو.

6. التركيز على المنتجات

يحكم على المشروع بما يسلمه، ولذلك تخطط PRINCE2 حول المنتجات، وهي النواتج التي يسلمها. ولكل منتج مهم يكتب الفريق وصفا يبين غرضه وتركيبه ومعايير جودته وكيف ستفحص الجودة.

مثال: يحدد فريق تسويق يجهز فعالية للعملاء منتجات مثل البرنامج وقائمة المدعوين وحجز القاعة، ولكل منها معيار واضح. ويكشف غياب معيار قائمة المدعوين أن أحدا لم يحدد من يجب أن يعتمدها. وهذا تركيز على المنتجات، فالمعايير تكشف الثغرات مبكرا.

في العمل: يحدد كريم ثلاثة منتجات هي التطبيق ودليل المستخدم وتدريب الموظفين. ويقول وصف التطبيق إن العميل الجديد يجب أن يفتح الحساب في أقل من عشر دقائق، وأن يجتاز اختبار الهوية لدى فريق الامتثال. ويوقع مسؤول الامتثال لأن المعيار كان مكتوبا مسبقا.

7. التكييف بما يناسب المشروع

تختلف المشاريع في الحجم والتعقيد والمخاطر والبيئة، ولذلك تتوقع PRINCE2 التكييف. ويعني التكييف تعديل طريقة التطبيق، مع بقاء المبادئ السبعة دون تغيير. والهدف هو القدر الصحيح من الرقابة، لأن القليل منها يجلب الفوضى والكثير منها يضيع الوقت.

مثال: تحدث جامعة موقعها خلال شهر فتكتفي بموجز المشروع وخطته في صفحة واحدة، بينما تستبدل جهة حكومية نظاما على مدى سنوات فتحتفظ بوثائق كاملة ومراجعات رسمية. وكلاهما مشروع PRINCE2، لأن كليهما يطبق المبادئ السبعة نفسها. وهذا هو التكييف، فالوثائق تختلف والمبادئ واحدة.

في العمل: مشروع كريم صغير، ولدى البنك أصلا عملية امتثال صارمة. فيكتفي بصفحة قصيرة للخطة واجتماع مجلس مدته نصف ساعة عند حدود المراحل. ولا يوثق إلا التحقق من الهوية توثيقا كاملا، لأنه أخطر الأجزاء. وهذا هو التكييف، فالرقابة بقدر الخطر.

الخاتمة

تقوم PRINCE2 على سبعة مبادئ، هي ضمان استمرار المبرر التجاري، والتعلم من الخبرة، وتحديد الأدوار والمسؤوليات والعلاقات، والإدارة بالمراحل، والإدارة بالاستثناء، والتركيز على المنتجات، والتكييف بما يناسب المشروع. ويبين إطلاق كريم كيف تعمل معا، فملف المبرر التجاري يوجه كل قرار، وتحدد المنتجات معنى النجاح. وهذا الفيديو مادة تعليمية مساعدة، ولذلك يجب الرجوع إلى الدليل الرسمي قبل تطبيق أي شيء في مشروع حقيقي.

المصادر

• ويكيبيديا: PRINCE2 (نظرة عامة محايدة: الاسم والمبادئ السبعة وملف المبرر التجاري والمراحل وحدود التسامح وسجل الدروس) – https://en.wikipedia.org/wiki/PRINCE2
• ProjectManager: مجلس المشروع في PRINCE2، الأدوار والمسؤوليات الرئيسية (الراعي التنفيذي وكبير المستخدمين وكبير الموردين ومدير المشروع) – https://www.projectmanager.com/blog/project-board-prince2
• PRINCE2 Wiki: موضوع الجودة ووصف المنتج (الغرض والتركيب ومعايير الجودة وطريقة فحصها)، مرجع مستقل – https://prince2.wiki/theme/quality/
• PRINCE2 Wiki: الإدارة بالمراحل والتكييف بما يناسب المشروع، مرجع مستقل – https://prince2.wiki/principles/manage-by-stages/ و https://prince2.wiki/principles/tailor-to-suit-the-project/

• PRINCE2 علامة تجارية مسجلة لمالكها (AXELOS / PeopleCert). هذا الفيديو مادة تدريبية مستقلة بصياغتنا الخاصة وليس نصا رسميا من PRINCE2، وهو غير تابع لمالك PRINCE2 ولا معتمد منه.

حقوق الطبع والنشر محمية © - أكاديمية أساسيات (شركة أساسيات للخدمات الاستشارية)