

## الفصل العاشر

### إنهاء المشروع

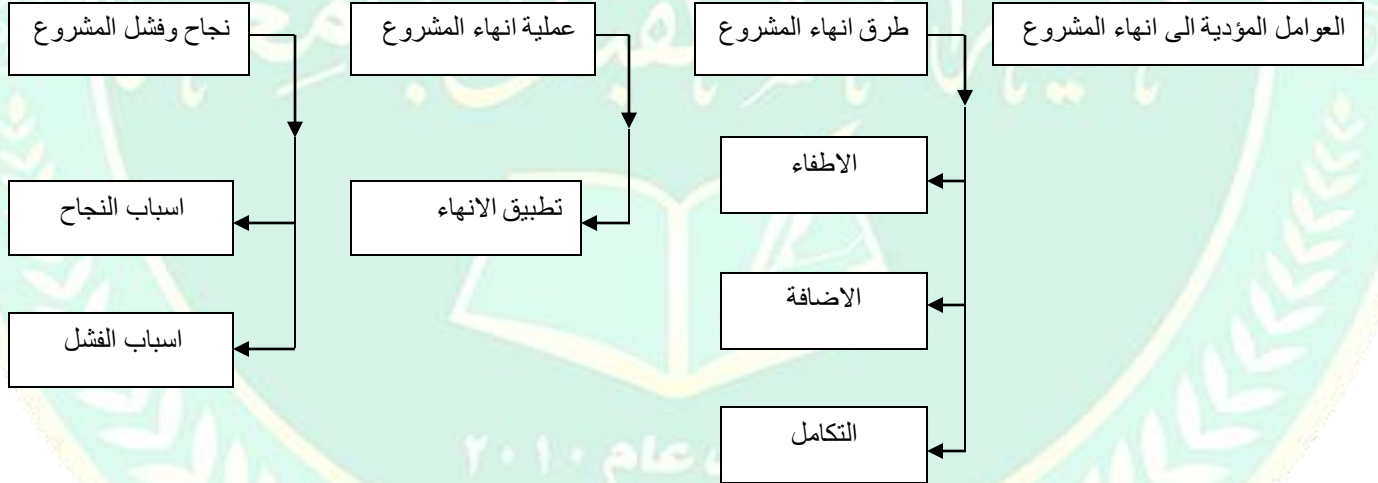
#### Project Termination

##### الأهداف التعليمية

بعد اطلاع الطالب على مضمون ومحتوى هذا الفصل ستتوافر لديه القدرة على :-

1. تحديد العوامل المؤدية لإنهاء المشروع .
2. تحليل طرق إنهاء المشروع .
3. تفهم إجراءات تطبيق الإنهاء .
4. يُميز بين المشاريع الناجحة والفاشلة .
5. يشرح أسباب النجاح والفشل للمشروع .

##### هيكلية الفصل العاشر



## 1-10 المقدمة

يعتبر توقف العمل الجوهري في المشروع هو المرحلة الاخيرة في دورة حياة المشروع المارة بنا سابقاً فيما يسمى بـ ( إنهاء المشروع Project Termination ) ، وفي بعض الاحيان يتم ابطاء النشاطات للدرجة التي لا يحصل فيها تقدم في اعمال المشروع او عندما يحصل تاخير في اعمال المشروع واستخدامها في مشاريع اخرى في الشركة الام ، كل ذلك يندرج ضمن مفهوم (انهاء المشروع) .

### 10 – 2- العوامل المؤدية الى انتهاء المشروع ( Factor for Project Termination )

تصنف اسباب انتهاء المشروع الى اربعة مجموعات :-

- العوامل التقنية :-
  - احتمال ضعيف لتحقيق الاهداف التقنية المتوقعة .
  - وجود مشاكل تكنولوجيا مستعصية على فريق المشروع .
  - تحويل الاهتمام الى مشاريع اخرى اكثر اهمية .
- العوامل الاقتصادية :-
  - ضعف امكانية تسويق المخرجات .
  - توفر بدائل في السوق لمنتجنا .
  - تفوق منافسينا .
- عوامل اخرى :-
  - طول الوقت المستغرق لتحقيق نتائج ايجابية .
  - التأثير السلبي للمشروع على مشاريع المنظمة .
  - ظهور براءات اختراع في نفس تخصص المشروع .
  - ادناه بعض التساؤلات حول الاستمرار بالمشروع او انهاؤه ؟
    - هل مازل المشروع متسقاً مع اهداف المنظمة ؟
    - هل للادارة الاهتمام الكافي لانهاء المشروع ؟
    - هل يشكل المشروع قيمة اضافية للمنظمة ؟

- هل تتوفر المهارات اللازمة لاكمال المشروع ؟
- هل سيحقق المشروع الارباح المتوقعة ؟
- هل ستعصف المخاطر بالمشروع ؟
- مدى قبول الزبون للمخرجات والقناعة بالاستلام .
- مدى توفر سوق لاستيعاب المخرجات .
- مدى ملائمة الظروف البيئية الخارجية لانجاز المشروع ؟

### 10-3 طرق انتهاء المشروع (Termination Methods)

ادناه شرح موجز لطرق انتهاء المشروع :-

1. الإنهاء بالإطفاء (Termination Extinctions) :- ويتم هذا في الحالات التالية :-

- a- اذا وصل المشروع بنجاح لتحقيق اهدافه .
- b- اذا لم ينجح المشروع في تحقيق اهدافه مثل فشل مشروع ايجاد دواء لمرض مستعصي .
- c- حصول تغييرات بيئية تؤدي الى قتل المشروع كما حصل في كارثة المكوك الفضائي (تسالنجر) عندما انفجر عام 1976م وأودى بحياة ثلاثة رواد فضاء بالاضافة الى ضياع كم هائل من الاموال ومن الامثلة الاخرى على توقف المشاريع هو ماحصل لسباق السيارات (formula One) عندما ارتفعت اسعار المواد ادت الى توقف هذا المشروع لفترة .
- d- القتل العمد (murder) : تتراوح الأسباب المؤدية لقتل المشروع (مع سبق الاصرار) بين الاغتيال السياسي للمشروع في حالة تسببه بخسائر غير معقولة او في حالة دمج الشركات ليصبح هذا المشروع فائض فقتله أفضل من أكمله .

2- الإنهاء بالاضافة ( Termination Addition ) :- من اوضح الامثلة على انتهاء المشروع

بالاضافة ، هو ما يحصل عندما يتم نجاح وتطوير علاج لاحد الامراض المستعصية فتحول الادارة هذا النشاط الى قسم جديد يتولى البحوث والتطوير في المنظمة الام .

3- الإنهاء بالتكامل (Termination Integration) :- وهذه الطريقة هي الاكثر شيوعاً عندما

يغلق المشروع لتكامل اهدافه (اي انجازها بكفاءة) ، وهي الاكثر تعقيداً من بين طرق الانهاء

لأنها تستوجب إيجاد إجابات للأسئلة التالية :-



- أين سيذهب فريق المشروع ؟
  - هل التدريب مكتمل لفريق التصنيع ؟
  - هل اغلقت حسابات المشروع ؟
  - ماهي التبعات القانونية لعملية الدمج ؟
- 4- **الإنهاء بالتجويع والإهلاك (Termination By Starvation)** :- وتشبه طريقة الإنهاء هذه (الموت السريري) لأن اعلان الوفاة سيفضح المنظمة وتظاهر المنظمة بأن المشروع قائم ولكن دون اي تقدم فيه فذلك افضل لها من ان تعلن الوفاة بصراحة .
- 4-10- **عملية إنهاء المشروع (Termination Process)** :- تمر عملية إنهاء المشروع عبر ثلاثة مراحل :-

1. عملية القرار .

2. عملية تنفيذ الإنهاء .

3. كتابة تقرير الإنهاء .

أدناه وصف المراحل الثلاثة لإنهاء المشروع :-

1. **عملية القرار** :- يستعمل نظام متخصص للمساعدة في اتخاذ قرار يسمى نظام دعم القرار

(Decision Support System) يعتمد تحديد الاوزان والدرجات لكل عامل لتكون مدخلات

لنموذج دعم القرار حيث تتم معالجة بيانات المشروع وفق الخطوات التالية :-

- جمع بيانات البيئة الداخلية للمشروع .

- جمع بيانات البيئة الخارجية للمشروع .

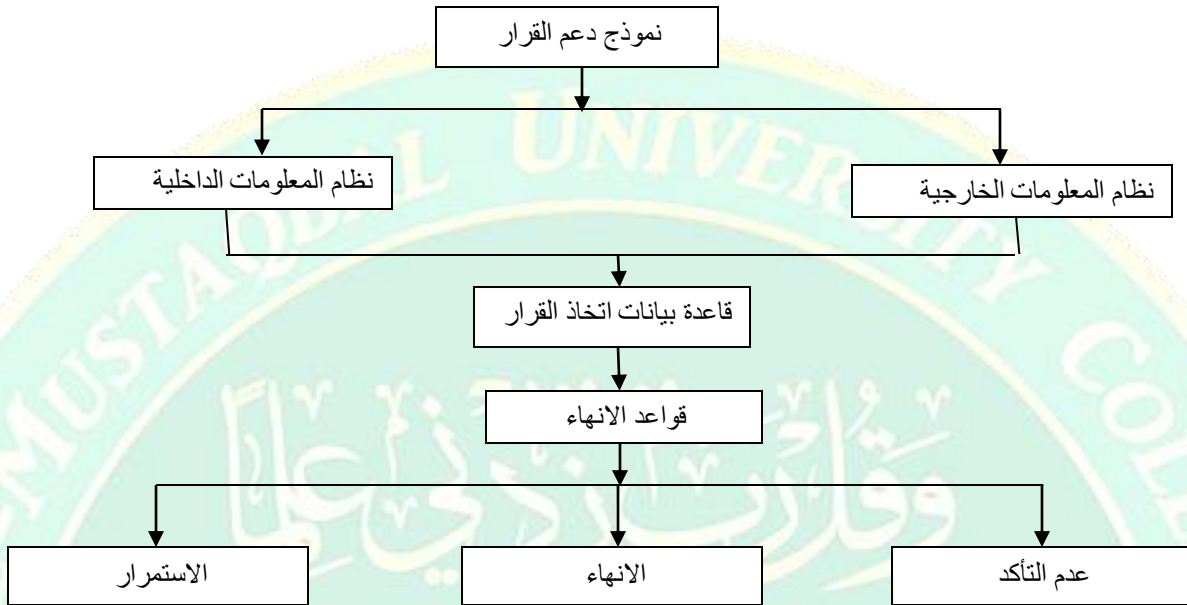
- جميع البيانات تخزن في نظام دعم القرار . عام ٢٠١٠

وسيكون القرار واحد من ثلاث :-

الاستمرار بالمشروع - إنهاء المشروع - عدم التأكد المرافق لتحليل الحساسية لاختيار الإنهاء

او الاستمرار .

يمثل الشكل (1-10) مخطط دعم القرار



الشكل (1-10) مخطط نموذج دعم القرار

• **تطبيق الإنهاء (Implement Termination) :-** يتم الإنهاء بعد اكمال مدير المشروع

لواجباته التالية :-

- إكمال الأعمال المتبقية
- تجهيز تقارير إنهاء المشروع
- تعاد الموارد إلى الأصل
- المراجعة القانونية
- المتابعة والدعم بضمنها فترة الكفالة
- تحصيل الدفعات المتبقية
- الحصول على إقرار الزبون للنتائج

## اعداد التقرير النهائي

يمثل هذا التقرير ( قصة حياة المشروع ) والتي تغطي العناصر التالية :- تدقيق ماتم تحقيقه من المخطط .

- اداء المشروع :- التشخيص الاداري الجيد وتقويم الازطاء .
- الاداء الاداري : كيفية الاداء للهيكل التنظيمي
- الهيكل التنظيمي : هل شكل الهيكل عنصر مساعدة ام عنصر اعاقه .
- فريق المشروع : الاشارة الى المهارات والكفاءات لاعضاء الفريق .
- الادارة التقنية :- تعتمد مخرجات المشروع على المهارات في التنبؤ والتخطيط واعداد الموازنة والجدولة وادارة المخاطر .
- الدروس المستفادة :- سرد قصص النجاح لاتخاذها نموذج للاقتداء مع تحديد الازطاء القاتلة لتجنبها مستقبلاً .
- التحسينات المستقبلية :- توصيات تحسين المشاريع المستقبلية .

### 10-5- المشاريع الناجحة والمشاريع الفاشلة

تعرض المشاريع خلال دورة حياتها اما للنجاح او للفشل فمن الواجب علينا ادراك متى ينجح المشروع ومتى يفشل ، يعتبر المشروع ناجحاً عندما يحقق الاهداف التي انشأ من اجلها وهذه الاهداف تشمل :

- الوضوح في تحديد الاهداف
- مشاوره اصحاب المصلحة
- دعم الادارة العليا
- جدارة مدير المشروع
- جدارة اعضاء فريق المشروع
- كفاية الموارد المتاحة للمشروع
- مشاركة الزبون
- مشاوره اصحاب المصلحة



- مراجعة التكنولوجيا المستعملة
- احكام السيطرة واستخدام المعايير
- جدولة وتخطيط المشروع
- وضوح الجوانب الفنية
- السيطرة والتغذية العكسية .

وكما هو معروف بأن الفشل لا يحدث من فراغ ويؤشر ذلك فشل النظام ككل ، يفشل المشروع اذا واجه

مايلي :-

- عدم تلبية اهداف اصحاب المصالح
- عدم امتلاك الريادة
- ضعف الرقابة على المخزون
- عدم تجانس مخرجات النظام
- عدم تجاوز الكلفة الثابتة
- عوامل تنظيمية
- سوء السيطرة والتخطيط
- سوء الجدولة
- ضعف الرقابة
- النقص في عمليات التخطيط الاستراتيجي
- الموقع غير الملائم

يمكن قياس النجاح او الفشل باستخدام المقاييس التالية : ٢٠١٠

- نسبة العائد الى المصروف على المشروع
- نسبة الاعمال المخالفة للمواصفات
- مدة انجاز المشروع
- نسبة الشكاوى على المشروع