



دورة إنقاذ المشاريع المتعثرة: فحص صحة المشروع وإعادة خطة الأساس وقرار الاستمرار أو الإيقاف



دورة إنقاذ المشاريع المتعثرة: فحص صحة المشروع وإعادة خط الأساس وقرار الاستمرار أو الإيقاف

مقدمة:

إنقاذ المشاريع المتعثرة، بفحص صحة المشروع وإعادة خط الأساس وقرار الاستمرار أو الإيقاف، دورة مدتها 5 أيام لمديري المشاريع والبرامج وقادة مكاتب إدارة المشاريع ورعاة المشاريع الذين يتولون إنقاذ مشروع متعثر أو متضرر من أزمة، وتنتهي بخطة الإنقاذ وتوصية الاستمرار أو الإيقاف. تخسر المنظمات أموالها ومصداقيتها حين تستمر مشاريع متعثرة في الإبلاغ بحالة خضراء، وتستهلك تمويلًا إضافيًا دون خط أساس جديد، فلا هي تعالج ولا هي توقف. يدير المرشدون مشاريع قائمة أو يشرفون عليها فعليًا، وتقدم الدورة بأسلوب دراسة الحالة على حزمة بيانات لمشروع متعثر. وتقدم كور كونسبت هذه الدورة في إنقاذ المشاريع المتعثرة.

أهداف الدورة:

- رصد إشارات الإنذار المبكر للمشروع المتعثر من تأخر المعالم ومعدل الصرف والفجوة بين التقدم المعلن والتقدم المكتسب
- قيادة فحص مستقل لصحة المشروع والحكم على قابلية المشروع المتعثر للإنقاذ
- تحقيق استقرار المشروع المتعثر بتجميد عاجل للأعمال وإعادة ضبط النطاق وإعادة ضبط توقعات الراعي وأصحاب المصلحة
- إعادة بناء خط أساس الجدول والتكلفة بتقديرات تصاعدية وتوقعات التكلفة عند الإنجاز
- إدارة حوكمة الإنقاذ وإعادة التفاوض مع المقاولين وقيادة الفريق عبر خطة إنقاذ على مدى 30 و60 و90 يومًا تتابع بمؤشرات CPI مؤشر أداء التكلفة وSPI مؤشر أداء الجدول وTCPI مؤشر الأداء المطلوب للإنجاز
- إعداد خطة الإنقاذ وتوصية الاستمرار أو الإيقاف التي تبين للراعي هل يستمر المشروع أو يعاد تحديد نطاقه أو ينهي

الفئة المستهدفة:

- مديرو المشاريع المسؤولين عن تسليم مشروع متأخر أو متجاوز للموازنة أو يمر بأزمة
- مديرو البرامج المسؤولين عن مشاريع مصنفة باللون الأحمر ضمن برنامج أوسع
- قادة مكاتب إدارة المشاريع المسؤولين عن اكتشاف المشاريع المتعثرة وتنسيق إنقاذها
- رعاة المشاريع وأعضاء لجان التوجيه الذين يقرون التمويل الإضافي أو يوقفون المشروع
- قادة ضبط المشاريع المسؤولين عن إعادة التنبؤ بالتكلفة والجدول في المشاريع المتعثرة

محاوِر الدورة:

اليوم 1: تشريح المشاريع المتعثرة وإشارات الإنذار المبكر

- قائمة مؤشرات الإنذار لتأخر المعالِم ومعدلات الصرف
- تصنيف الأسباب الجذرية لإخفاق النطاق والتقديرِات والرعاية
- كشف التقارير الخضراء المضللة بمقارنة الصرف بالتقدم الفعلي
- مصفوفة تصنيف الحدة بين المشكلة والطارئ والأزمة
- فرز محفظة المشاريع المتعثرة وقائمة المشاريع المرشحة للإنقاذ

اليوم 2: فحص الصحة المستقل ونماذج تشخيص التعثر

- الشروط المرجعية لفحص صحة المشروع المستقل وتشكيل فريقه
- شبكة التشخيص السداسية للنطاق والجدول والتكلفة والأفراد
- لقطة القيمة المكتسبة وقراءة اتجاهات SPI و CPI
- بروتوكول المقابلات المنظمة مع الفريق والراعي والمقاول
- تقرير نتائج فحص الصحة وتصنيف قابلية الإنقاذ

اليوم 3: تحقيق الاستقرار وإعادة تحديد النطاق وإعادة خط الأساس

- قائمة التجميد لإيقاف الأعمال والنفقات غير الأساسية
- إعادة ضبط النطاق وفق الحد الأدنى القابل للتسليم وسجل التأجيل
- إعادة التقدير التصاعدي واعتماد خط أساس جديد للجدول
- إعادة التنبؤ بالتكلفة عند الإنجاز والتكلفة المتبقية للإنجاز
- إحاطة إعادة ضبط توقعات الراعي وأصحاب المصلحة واتفاق التوقعات

اليوم 4: حوكمة الإنقاذ والروافع التعاقدية وقيادة الفريق

- بنية خطة الإنقاذ على مدى 30 و 60 و 90 يوما ونقاط المراجعة
- وتيرة لجنة توجيه الإنقاذ وسجل القرارات ومحفزات التصعيد
- خيارات إعادة التفاوض مع المقاولين والموردين والروافع التجارية
- استعادة معنويات الفريق ورصد الإرهاق وقياس نبض القيادة
- عتبات TCPI ولوحة متابعة الإنقاذ الأسبوعية

اليوم 5: دراسة حالة لبناء خطة الإنقاذ وتوصية الاستمرار أو الإيقاف

- حزمة بيانات المشروع المتعثّر الدراسي وتقييم فحص صحته
- تطبيق مصفوفة قرار الاستمرار أو إعادة تحديد النطاق أو الإنهاء
- جدول وتوقعات تكلفة معاد بناؤها على خط أساس جديد للحالة
- توثيق الدروس المستفادة وإجراءات منع التكرار
- استكمال خطة الإنقاذ وتوصية الاستمرار أو الإيقاف والدفاع عنها

المهارات التي ستكتسبها:

- تشخيص المشاريع المتعثّرة
- قيادة فحص صحة المشروع
- فرز المشاريع وتحقيق استقرارها
- إعادة ضبط النطاق وخط الأساس
- التنبؤ بالإنقاذ بالقيمة المكتسبة
- تصميم حوكمة الإنقاذ
- تخطيط إعادة التفاوض التجاري
- تحليل قرار الاستمرار أو الإيقاف

لماذا تحضر هذه الدورة:

- إعداد خطة الإنقاذ وتوصية الاستمرار أو الإيقاف على مشروع متعثّر دراسي وتقديمهما إلى راعي المشروع ولجنة التوجيه لاتخاذ القرار
- الحسم في استمرار المشروع المتعثّر على خط أساس جديد أو استمراره بنطاق مخفض أو إنهائه بطريقة منضبطة
- تفادي ضخ أموال إضافية في مشاريع تظهر باللون الأخضر بينما يتراجع التقدم المكتسب وأداء التكلفة وتسليمات المقاولين
- نقل شبكة فحص الصحة وقائمة التجميد ولوحة متابعة الإنقاذ إلى مكتب إدارة المشاريع وفرق المشاريع الأخرى لاستخدامها في مشاريع متعثّرة أخرى

الخاتمة:

بعد العودة إلى العمل يسلم المشاركون خطة الإنقاذ وتوصية الاستمرار أو الإيقاف إلى راعي المشروع ولجنة التوجيه، فيعتمدان عليهما في تقرير استمرار المشروع على خط أساس جديد، أو استمراره بنطاق مخفض، أو إغلاقه بطريقة منضبطة. ويستطيع مكتب إدارة المشاريع استخدام شبكة فحص الصحة ولوحة متابعة الإنقاذ نفسيهما في مشاريع أخرى مصنفة باللون الأحمر. وبعد الأيام الثلاثين الأولى من الإنقاذ تقارن لجنة التوجيه القيم الفعلية لمؤشرات CPI و SPI و TCPI بأهداف الإنقاذ، وتتحقق من بقاء الأعمال المجمدة مجمدة، وتقرر ما إذا كان قرار الاستمرار أو الإيقاف لا يزال قائماً.

الأسئلة الشائعة:

ما الذي يحتاجه المشاركون قبل دورة إنقاذ المشاريع المتعثرة؟

ينبغي أن يدير المشاركون مشاريع قائمة أو يرعاها أو يشرف عليها، وأن يكون متمرساً في الجداول والموازنات وتقارير التقدم، ويساعد إحضار تقارير حالة أو جداول أو بيانات تكلفة مجهولة المصدر من مشروع متعثر على تطبيق أدوات فحص الصحة وإعادة خط الأساس والتنبؤ على عمله.

بم تختلف دورة إنقاذ المشاريع المتعثرة عن دورات حوكمة المشاريع أو ضمان بوابات المراحل؟

تركز هذه الدورة على مشروع واحد متعثر فعلاً: تشخيصه وتحقيق استقراره وإعادة ضبط نطاقه وخط أساسه وقيادة فريقه والحسم في استمراره أو إيقافه. أما دورات الحوكمة والضمان فتصمم أنظمة الإشراف والمراجعة على مستوى المحفظة قبل ظهور المشكلات.

متى توصي جهود إنقاذ المشاريع المتعثرة بإنهاء المشروع؟

يوصى بالإنهاء حين تبين إعادة التنبؤ بالتكلفة عند الإنجاز أو قيمة TCPI المطلوبة أن المشروع لم يعد قادراً على تحقيق قيمة كافية، أو حين تختفي الحاجة التي أنشئ من أجلها. ويحفظ الإيقاف المنضبط الموارد ويوثق الدروس المستفادة ويصون مصداقية الراعي.

ماذا يعود به المشاركون من دورة إنقاذ المشاريع المتعثرة؟

يعود المشاركون بخطة الإنقاذ وتوصية الاستمرار أو الإيقاف لمشروع متعثر دراسي، تضم تقييم فحص الصحة وقائمة التجميد وجدولاً وتوقعات تكلفة معاد بناؤها وخطة إنقاذ على مدى 30 و 60 و 90 يوماً ولوحة متابعة يمكن مواءمتها مع مشاريعه.