كانت المحاضرة الأولى محاضرة تعريفية قمنا خلالها بتعريف بعض المفاهيم الاساسية في إدارة المشاريع وركزنا على بعض المفاهيم التي من الممكن أن تكون مغلوطة على سبيل المثال أن مدير المشروع لا بد أن يكون من نفس تخصص عمل المشروع حتى يستطيع إدارة المشروع بنجاح ومثلا أن مدير المشروع يجب أن يتحمل مسؤولية دراسة التخطيط للمخاطر وما إلى ذلك، وبالطبع استعرضنا نبذة تاريخية عن نشأة هذا العلم متى نشأ؟ ولماذا نشأ؟ وما هي أهمية هذا العلم؟ وما إلى ذلك، وكان من أهم الأمور التي ذكرناها ومع الأسف ذكرناها سريعا لذلك أريد اليوم التأكيد عليها أكثر هي:

المهارات المعرفية Knowledge areas

ما هي المهارات المعرفية المطلوبة من مدير المشروع؟ مدير المشروع كمهارات معرفية hard) skills) ما هو المطلوب منه لكي يستطيع أن يكون محترفا وأن يقوم بإدارة مشروعه بشكل جيد؟

ذكرنا أنها عشر مهارات أساسية وقسمناها بالشكل التالي وقلنا:

المهارات المعرفية الاساسية Core knowledge areas وهي كالتالي:

1-scope management

إدارة نطاق العمل.

2-time management

إدارة الجدول الزمني.

3-cost management

إدارة التكاليف.

4-quality management

إدارة الجودة.

فقلنا هذه هي المهارات الاساسية التي يجب أن تتوفر لدى مدير المشروع لأن كل المشاريع مهما كانت صغيرة يجب أن يخطط لأربع أشياء بها:

أولا نطاق العمل: ما الذي تقوم به في هذا المشروع؟

ثانيا الجدول الزمني: ما هو الجدول الزمني المحدد لهذا المشروع؟

ثالثا التكلفة: ما هي التكلفة المقدرة والميزانية المحددة لهذا المشروع؟

رابعا الجودة: ما هي معايير الجودة؟ وما هي الجودة المطلوب تحقيقها في هذا المشروع؟

فهذا ينطبق على جميع المشاريع بدون استثناء، ولذلك تلك المعايير الأربعة نطلق عليها core constraints ‎ أو القيود الاساسية ويعبر عنها بمثلث كما هو واضح معنا في ذلك الشكل فنقول أن واحد من الأضلاع مثلا يمثل التكلفة وضلع آخر يمثل نطاق العمل والضلع الأخير يمثل الجدول الزمني، وفي المنتصف مثلا نضع الجودة.

أولا: لماذا نسميها قيود؟

اسميناها قيود لأن أي مشروع فعلا يقيد بهذه الأربعة أو تحده هذه الأربعة، فلا يمكن أن يكون زمن المشروع لا نهائي، حيث أن تعريف المشروع هو نشاط مؤقت، إذا أي مشروع يكون مقيد بزمن محدد وبالتالي هو أيضا مقيد مجموعة أعمال محددة أو نطاق عمل(Scope) محدد، وبالتالي هو أيضا مقيد بتكلفة محددة، وهو أيضا مقيد بمعايير جودة محددة، فلذلك أسميناها constraints أو القيود الاساسية(core constraints ‎) وذلك لأنه من الممكن أن تتواجد قيود أخرى احيانا ببعض المشاريع فقد تكون مقيدة بموارد بشرية محددة، وقد تكون مقيدة بعمليات محددة تتعلق بالتواصل، وقد تكون محددة بمورد بعينه يجب أن نقوم بشراء المعدات منه، وما إلى ذلك. لكن على الأقل هذه الأربعة هي القيود الاساسية التي تحيط بأي مشروع.

لماذا مثلناها بشكل مثلث؟

وذلك لأن تلك القيود الأربعة تترابط فيما بينها وتتفاعل فيما بينها بشكل ملتصق جدا فعلى سبيل المثال إن قمنا بزيادة نطاق العمل(scope) بمعنى أن نطاق العمل كان بذلك الشكل ثم قمنا بزيادته ما الذي ترتب على زيادة نطاق العمل في المشروع؟ فعلى سبيل المثال بدلا من بناء ثلاث طوابق سنقوم ببناء أربع أو خمس طوابق بدلا من أن يكون ذلك software يتألف من 2 modules سنجعله 3modules ما الذي يؤثر في ذلك؟ إذا زاد أو تغير نطاق العمل يؤدي بطبيعة الحال إلى زيادة الوقت الزمني، وأيضا زيادة التكاليف، وربما أدى ذلك إلى تغيير في معايير الجودة. إذا بوجه عام تلك الأربعة ملتصقة جدا مع بعضها البعض. إذا قمت مثلا بتغيير التكلفة فقلنا على سبيل المثال ستأخذ 500 ألف دولار فقط بدلا من المليون دولار التي كنت أنوي إعطائها لك ما الذي سوف تقوله لي إذا قللت لك ميزانية المشروع(budget)؟ ستقول لن استطيع أن أنفذ كل نطاق العمل(scope) أو أنني سأنفذ كل نطاق العمل ولكن ليس بالجودة(quality) المطلوبة. فإذا هذه الأربعة متصلة مع بعضها البعض بشكل قوي وتغير أي عنصر من تلك الأربعة سيؤدي بالضرورة إلى تغير عنصر آخر أو أكثر من المحددات الباقية ولذلك رسمناها على شكل مثلث بشكل يوضح الترابط فيما بينها.

ذكرنا أيضا أن هناك مهارات سميناها داعمة(supporting knowledge areas) مثل

1-HR management

إدارة الموارد البشرية.

2-Communication management

إدارة التواصل.

3-Risk management

إدارة المخاطر.

4-Procurement management

إدارة التوريد والمشتريات.

5- Stakeholder management

إدارة أطراف المشروع.

الداعمة (supporting) لا يعني ذلك أنها ليست ضرورية هي ضرورية وفقا للمشروع. ماذا يعني ذلك؟

إذا كان مشروعك يتألف من 3 أو 4 أشخاص فقط يعملون مع بعضهم البض في تلك الحالة أنت لا تحتاج إلى HR management إدارة موارد بشرية لأنهم فقط 3 أو 4 أشخاص، كذلك قد لا تحتاج أيضا إلى stakeholder management لأنهم فقط 3 او 4 أشخاص وبذلك لن احتاج إلى خطط لإدارة الموارد البشرية وشرح تفصيلي(description) و organization chart ونضيع الوقت في ذلك لأنه ليس ضروري إذا كان فريق العمل صغير جدا. وربما مشروعك لا يحتوي على مخاطرة قوية أي أنه مشروع آمن كما قلنا مثلا 2 أو 3 مبرمجين ينفذون website ما هي المخاطر التي من الممكن أن تحيط بذلك المشروع؟ مخاطر قليلة جدا. فبالتالي قد نحتاج إلى تلك المهارات الداعمة وقد لا نحتاج إليها وفقا للمشروع وفقا لحجم المشروع ودرجة تعقيده والعوامل البيئية المحيطة بالمشروع. لكن ما سنحتاجه دائما هو الأربعة الاساسية وتلك قاعدة ذهبية في إدارة المشاريع انت كمدير مشروع مطلوب منك دائما أربع مهارات على الأقل أو أربعة خطط على الأقل خطة لإدارة نطاق العمل، خطة لإدارة الزمن، خطة لإدارة التكاليف، خطة لإدارة الجودة فهذه الأربعة دائما موجودة في أي مشروع الخامسة المساندة قد تحتاجها وقد لا تحتاجها وفقا لحالة لمشروع.

المهارة الأخيرة والعاشرة والتي تعتبر أهم مهارة هي:

Integration management

إدارة التكامل والتداخل في المشروع، بمعنى أن كل تلك الأمور يجب ان تدار بشكل متكامل ومترابط مع بعضها البعض فمثلا لا يمكن أن نقوم بإدارة التكاليف دون أخذ إدارة الجدول الزمني بعين الاعتبار، لا بل هناك تفاعل وتبادل بين التكاليف والزمن، وهذا أيضا لا ينفصل عن التوريدات والمشتريات والعقود، وايضا هذا لا ينفصل مثلا عن ادارة فريق العمل لذلك كما ذكرنا دور مدير المشروع هو دور المايسترو قائد الفرقة الموسيقية وبالتالي هو الذي يقوم بتحقيق التناغم والانسجام بين كل هؤلاء الاشخاص وكل تلك الأدوار التي تلعب في المشروع.

كان ذلك فيما يتعلق بالمهارات المعرفية العشرة التي سنتقنها مع نهاية تلك الدورة والكتب المخصصة في ذلك مثل كتاب PMI وهو inbook وكتاب Reta مصنفين إلى عشر أقسام وفقا لتلك المهارات المعرفية العشرة حيث أن كل مهارة موجودة في قسم(chapter) من الأقسام العشرة.

نبدأ الآن المحاضرة الثانية والفصل الثاني والتي سوف نتحدث خلالها عن

الإطار العام لإدارة المشاريع Project management framework introduction

ما المقصود بالإطار العام (framework)؟

المقصود بالإطار العام(framework) الاشياء التي يجب أن يعلمها مدير المشروع، والمقصود بها بالطبع تلك المهارات المعرفية العشرة scope، cost، time إلى آخره. ونذكر ذلك لنفرق بين الإطار العام(framework) وبين ما نسميه الطريقة التي تعتمد في إدارة المشاريع (methodology). وذلك يعني أنه framework يختلف عن methodology ما يجب أن يعلمه مدير المشروع هو واحد لكل المشاريع ذكرنا بالمحاضرة الأولى أنه يجب اتقان تلك المهارات المعرفية العشرة بغض النظر عن المجال الذي يعمل به مدير المشروع، سواء كان يعمل بمجال البناء أو بمجال المقاولات أو بمجال IT، بمجال الطب، البحث، الأمور الاجتماعية، إلى آخره. هذه المهارات المعرفية وهذا الإطار المعرفي هذا الإطار العام هو نفسه لا يتغير ولذلك نحن جميعا ندرس تلك الدورة (course) نحن ما ندرسه في تلك الدورة عبارة عن framework وهو مهارة معرفية تنطبق كما ذكرنا على أي مشروع كما ذكرنا، في أي مؤسسة تقريبا في أي مكتن وفي أي زمان لذلك نسميها framework. إذا framework هو ما يجب أن يعلمه مدير المشروع، أما methodology هي ما يجب أن يفعله مدير المشروع. هذه methodology بطبيعة الحال تختلف من مؤسسة إلى مؤسسة ومن مكان إلى مكان ومن زمان إلى زمان فإذا methodology هو أن تأخذ الإطار العام (framework) أو تلك المعرفة أو تلك المهارات المعرفية العشرة ثم تقوم بتفصيلها(tailoring) أو تخصيصها(customizing) بما يتناسب مع نوعية العمل الذي تقوم به. إذا كنت تعمل في مجال المقاولات هناك طبيعة خاصة للعمل بمجال المقاولات وبهذا أنت تقوم بأخذ تلك المهارات المعرفية العشرة التي سنتعلمها في هذه الدورة ثم تفصلها بما يتناسب مع العمل الذي تقوم به، ثم ربما انت تعمل في مؤسسة صغيرة ربما غيرك يعمل في مؤسسة كبيرة ضخمة مثلا عملاقة كإعمار أو بن لادن أو غيره، فهناك Methodology تصلح بالمؤسسات الصغيرة ولا تصلح بالمؤسسات الكبيرة والعكس أي هناك methodology تصلح للمؤسسات الكبيرة ولا تصلح للمؤسسات الصغيرة. إذا framework لا يتغير فالمهارات المعرفية العشرة هي نفس المهارات في أي مكان وفي أي زمان يمكن استخدام المهارات المعرفية العشرة، أما الطريقة التي سيدار بها المشروع (methodology) فتلك بطبيعة الحال ستختلف حتما من مؤسسة إلى مؤسسة، ومن مجال عمل إلى مجال عمل آخر(industry to industry). فإنه كما ذكرنا يجب أن تقوم بتفصيل المهارات المعرفية بما يتناسب مع المشروع أو أعمال المشروع. وفي النهاية كل الطرق تتفق مع الإطار العام(framework). إذا framework هو الاساس الذي يشتق منه كل methodology.

في تلك المحاضرة سنتحدث ببعض التفصيل عن:

1-purpose of the PMBOK® guide.

الدليل المعرفي لإدارة المشاريع ما هو؟ وما الغرض منه؟

2-what is project?

سنعيد معا تعريف المشروع.

3-what is a project management?

تعريف إدارة المشاريع.

4-relation among portfolio management, program management, project management and organization management.

العلاقة بين إدارة المشاريع وإدارة المحافظ (portfolio management) وأيضا إدارة البرامج(program management‎) إذا لدينا ما يسمى بإدارة البرامج وإدارة المحافظ وما علاقة إدارة البرامج وإدارة المحافظ بغدارة المشاريع وما علاقة ذلك أيضا بما نسميه إدارة المشاريع المؤسساتية OPM(organization project management‎).

5-Relation between project management, operations management, and organizational strategy.

العلاقة بين إدارة المشاريع(project management) وكيفية ارتباط ذلك باستراتيجية العمل المؤسساتية(organizational strategy) فكل تلك الأمور مترابطة مع بعضها البعض.

6-role of project manager

دور مدير المشروع.

7-the project management body of knowledge (the PMBOK® guide‎)

الدليل المعرفي لإدارة المشاريع.

إذا نبدأ بالنقطة الأولى ما هو الدليل المعرفي لإدارة المشاريع PMBOK® guide‎؟

طبعا PMBOK هي اختصار project management body of knowledge‎ ما هو؟

the PMBOK® guide indicates the best practices of project management

إذا هذا الدليل المعرفي هذا الكتاب هو إذا الكتاب الذي أصدرته PMI وسمته الدليل المعرفي هو الكتاب الأكاديمي الذي تم تأصيل علم إدارة المشاريع فيه ما هو هذا الكتاب؟

إذا هذا الكتاب يحتوي على the best practices of project management ما هي أفضل الطرق وأفضل الممارسات في إدارة المشاريع إذا كيف تدير مشروعك بأفضل طرق ممكنة هذا ما يسمى the best practice وبالطبع يتضمن ذلك

Including the required tools, skills, competencies and knowledge that will have a direct impact on the project success chances

ما هي الأدوات التي سوف تحتاجها؟ ما هي المهارات التي سوف تحتاجها؟ ما هي الكفاءات(competencies‎) والمعرفة(knowledge) التي سوف تحتاجها والتي سوف يكون لها تأثير مباشر (direct impact) على فرص نجاح المشروع(on the project success chances). نلاحظ التعابير الدقيقة يقول أنا سوف أعلمك أفضل الطرق(the best practice) لإدارة المشاريع لكن بنفس الوقت لا أقول لك أن تلك هي الطرق الوحيدة، تلك من وجهة نظرنا قد تكون أفضل الطرق ولكن قد تكون هناك طرق اخرى ولكن من وجهة نظرنا نحن ‏PMI‏ تلك هي أفضل الطرق ‏في إدارة المشاريع وسنعلمك هذه الادوات، هذه التقنيات، هذه المهارات، هذه المعرفة، هذه الكفاءات التي سوف يكون لها تأثير مباشر على فرص نجاح المشروع ولن نقول أنها تضمن نجاح المشروع فلا شيء يضمن نجاح المشروع ولكن يقول انها سوف تزيد كثيرا فرص نجاح المشروع.

إذا PMBOK guide له وظيفتين رئيسيتين

1- Explains the good and the best practices of project management.

هو يشرح ويوضح ما هي أفضل الطرق في إدارة المشاريع، يعلمنا ما هي افضل الطرق في إدارة المشاريع.

2- Provides a common vocabulary for PM profession that can be used worldwide.

إذا اهو يشرح اللغة المشتركة والمفردات المشتركة التي يتحدث بها مدراء المشاريع في جيع انحاء العالم، فسنتعلم في تلك الدورة مجموعة من المفردات المهنية التي يتحدث بها مدراء المشاريع في جميع انحاء العالم. فكما نعلم لكل مهنة مفرداتها للأطباء مفرداتهم للنجارين مفرداتهم للحدادين مفرداتهم إلى آخره هناك مصطلحات لكلل مهنة كذلك الأمر بالنسبة لإدارة المشاريع سوف نتعلم مفردات يفهمها فقط مدراء المشاريع ولك لغة عالمية بمعنى إنك إن ذهبت إلى مدير مشروع بالصين أخبرته انك تريد عمل project character سيفهم ما المقصود بكلمة project character، إن ذهبت لمدير مشروع باليابان وقلت له WBS سيفهم معنى WBS إذا تلك المفردات سنتعلمها وهي شيء مهم جدا وهي لغة مشتركة يتحدث بها مدراء المشاريع في كافة انحاء العالم.

عودة سريعة وتذكير سريع بتعريف المشروع ما هو المشروع؟

A ‎temporary endeavor‎ undertaken to create unique results, service or product.

اتفقنا سابقا أن المشروع هو نشاط مؤقت (temporary endeavor) يتم اتخاذه(undertaken) لكي استطيع أن أنشيء(to create) منتج أو خدمة أو نتيجة فريدة(unique results, service or product). وقلنا إذا هناك كلمتان مفتاحيتين temporary فالمشروع لا بد أن يكون مؤقت محدد ببداية ونهاية، و uniqueلا يتكرر فمخرجاته فريدة لا تتكرر سواء كان ذلك المشروع هادف لبناء جسر أو بناء فيلا أو عمل website أو عمل برنامج، تمديد شبكة، القيام بإحصاء مثلا للحصول على نسبة للعاطلين عن العمل في مدينة ما، كل تلك المشاريع سوف لن تكرر تحدث مرة واحدة فقط ضمن إطار زمني محدد وتعطيك مخرجات أيضا لا تكرر وذلك هو ما شرحناه بالمحاضرة السابقة.

تعريف إدارة المشروع وفق PMI

Project management definition means the application of: knowledge, skills, tools and techniques, to all project activities in order to meet the project requirements.

إذا نستخدم المعرفة(knowledge‎) والمهارات والأدوات والتقنيات(skills, tools and techniques‎) على جميع فعاليات المشروع أو انشطة المشروع(to all project activities‎) بهدف أن أحقق متطلبات المشروع (in order to meet the project requirements) بمعنى أنني كمدير مشروع سوف استخدم تلك التقنيات طوال فترة المشروع حتى أصل بالنهاية إلى تحقيق متطلبات المشروع وأهداف المشروع التي تم إطلاقه من أجل تحقيقها فكلما استطعت أن اقترب من تحقيق تلك المتطلبات كلما كنت ناجحا في إدارة مشروعي وذلك يتضمن كما قلت لكم قبل قليل

Balancing project constraint

أن أوازن ما بين القيود المفروضة على المشروع بمعنى أوازن بين الزمن والتكلفة والجودة ونطاق العمل والموارد البشرية والمشتريات إلى آخره من القيود التي تحاصر المشروع إذا نوازن فيما بينها لكي نصل في النهاية إلى الأهداف المرجوة بأفضل تكلفة ممكنة بأقل وقت بأفضل جودة بأقل استهلاك للموارد وما إلى ذلك، إذا ضمن القيود التي تحاصر هذا المشروع.

ننتقل الآن إلى نقطة مهمة ما هو ارتباط إدارة المشاريع مع إدارة البرامج(program management) وإدارة المحافظ(portfolio management)؟

What is the program?

ماذا يعني برنامج؟

What is portfolio?

ماذا تعني المحفظة؟

The relation between them

ما العلاقة بين البرنامج والمحفظة والمشروع؟

لكي نشرح هذا الارتباط وتلك المفاهيم سوف نستعين بالشكل التالي:



لنفترض مثلا أننا مصنع سيارات ولنفترض أننا في عام 2015 والوضع الحالي status quo)) هو أننا نمتلك 10٪ من حصة السوق(10% market share) بمعنى أنه من كل 100 سيارة تباع بالسوق 10 منها يعود لمصنعنا وهذا هو الوضع الحالي لمصنعنا في عام 2015 الآن ووفق الإدارة الاستراتيجية الحديثة يجب أن نضع هدف استراتيجي، كل مؤسسة يجب أن تضع مجموعة من الأهداف الاستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها، وتلك الاهداف الاستراتيجية يتم وضعها لفترة زمنية تتراوح ما بين 3 إلى 5 سنوات وبالطبع يتم وضع الأهداف الاستراتيجية بعد دراسات استراتيجية معمقة بإمكانيات الشركة ونقاط قوتها ونقاط ضعفها وما إلى ذلك، وعموما يجب أن يكون لدينا هدف استراتيجي فعلى سبيل المثال من الممكن أن يكون هدفنا الاستراتيجي في عام 2019 strategic objective أن نحقق 20٪ من حصة السوق market share الآن حصتي 10٪ أريد أن أرفعها إلى 20٪ بحلول عام 2019 ذلك هو هدفي الاستراتيجي، السؤال الآن كيف استطيع فعلا أن احقق هذا الهدف الاستراتيجي؟ كيف استطيع أن أغلق هذه الفجوة أو أقفز من عام 2015 إلى عام 2019 بنجاح؟ ماذا يخطر ببالنا؟ إذا كنت انت صاحب المصنع مدير هذا المصنع وتريد أن تحقق هذا الهدف الاستراتيجي كيف بإمكاني أن أزيد من حصتي في السوق، وأن أزيد مبيعاتي؟ بالطبع ذلك الأمر يتطلب اجتماعات مع الناس ومع الموظفين وما إلى ذلك ويخطر على بالنا مثلا أني احتاج إلى رفع جودة السيارات، هل استطيع أن اسمي ذلك مشروع هل استطيع أن أقول سوف أقوم بمشروع لرفع جودة السيارات وهذا المشروع مثلا سوف يستغرق سبعة أشهر أو ستة أشهر؟ أليس نشاط مؤقت وله مخرجات فريدة؟ أني أقوم بدراسة للجودة ورفع الجودة في ي المنتجات نستطيع أن نسميها مشروع أليس كذلك؟ ربما أيضا اكتشفت أنني احتاج إلى تدريب الموظفين على انظمة الجودة الحديثة لكي يستطيعوا فعلا رفع الجودة. ربما أفكر بعمل مشروع عبارة عن وضع تصاميم لسيارات جديدة. مشروع آخر ربما يكون مثلا لافتتاح فرع جديد في مدينة جديدة بمعنى لو افتتحنا فرع جديد في مدينة ليس لنا فرع بها فهذا أيضا يؤدي إلى مبيعات جديدة، ربما احتاج إلى توظيف عدد كبير من العمال مثلا الجدد أو رفع كفاءة العمال فإذا احتاج إلى هذا واحتاج إلى هذا سوف اجد نفسي بالنهاية. إذا لكي استطيع أن احقق هذا الهدف الاستراتيجي يجب أن أقوم بإطلاق عدة مشاريع هذه المشاريع متنوعة أو بمجالات متنوعة هذه المشاريع إذا اطلقت وحققت الأهداف المرجوة وضمن النطاق الزمني المرجو استطيع فعلا عندها أن انتقل بنجاح من عام 2015 إلى وضعي الذي أرجوه عام 2019. إذا ماذا يعني ذلك الحديث؟ هذا الحديث يعني إدارة المشاريع هي واحدة من أهم الأدوات التي تستخدمها الإدارة الاستراتيجية أو التي استخدمها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة أو المؤسسة، استطعت أن أحقق هدفي الاستراتيجي عن طريق إطلاق مجموعة من المشاريع المترابطة المتناسقة فيما بينها التي سوف توصلني إلى الهدف الاستراتيجي المطلوب.

الآن تعريفا كل هذه المشاريع حزمة المشاريع التي أطلقناها لتحقيق هذا الهدف الاستراتيجي سوف نسميها المحفظة(portfolio). إذا إن كان هندي الآن مثلا 7 مشاريع إذا تلك نسميها محفظة مشاريع(portfolio of project) أطلقناه لكي نحقق هذا الهدف الاستراتيجي وبطبيعة الحال يوجد أكثر من هدف استراتيجي واحد في المؤسسة نحن ذكرنا مثال هدف استراتيجي لكن هناك ربا أهداف استراتيجية أخرى إذا كل هدف استراتيجي لكي استطيع أن أحققه يجب أن أقوم بإطلاق portfolio أو حزمة مشاريع إذا portfolio هي حزمة المشاريع التي ترتبط استراتيجيا بهدف واحد، كل هدف استراتيجي له portfolio أي مجموعة مشاريع يؤدي إطلاقها وتنفيذها إلى تحقيق هذا الهدف الاستراتيجي، فبالتالي أنا أيضا احتاج إلى شخص مدير لهذه المحفظة أحتاج إلى portfolio manager و portfolio management.

بالطبع كل مشروع يكون له مدير مشروع وأنت كمدير مشروع ربما تدير مشروع واحد وربما تدير مشروعين مثلا لكن من الذي يدير الحزمة كلها، ويعمل على تحقيق التنسيق والتوازن فيما بين الحزمة كلها؟ الشخص الذي نطلق عليه أسم portfolio manager‏ ‏ الشخص المسؤول عن تحقيق التوازن والتنسيق بين كل المشاريع المتواجدة في portfolio.

أحيانا يكون portfolio كبير جدا، على سبيل المثال في مثالنا الصغير هي سبعة مشاريع لكن أحيانا تكون أكثر من 43 مشروع أو 50 مشروع في تلك الحالة لا يستطيع portfolio manager‏ أن يدير أو يحافظ على التنسيق والتناغم والانسجام ما بين كل هذه المشاريع تصعب المهمة، وعندها ألجأ إلى تقسيم portfolio‏ ‏إلى برامج (program ) فعلى سبيل المثال في مثالنا الذي تحدثنا عنه المشاريع التي تتعلق بالجودة الممثلين باللون الأحمر القاتم سوف نجمعهم معا ونسميهم برامج الجودة (quality program) ونعين عليهم مدير برنامج (program manager)، إذا أنت مدير برنامج الجودة فمثلا أقول لك أنت مسؤول عن ثلاثة مشاريع في الجودة وبالتالي أنت مدير برنامج الجودة، عندي مشاريع مثلا تتعلق بالتسويق فأقوم بوضعها في برنامج أسميه برنامج التسويق أعين لها مثلا مدير برنامج التسويق، مشاريع تتعلق بالتوظيف أو الموارد البشرية مدير برنامج الموارد البشرية، وهكذا.

إذا الكبير هو portfolio الوعاء الكبير هو المحفظة(portfolio) فالمحفظة تحتوي على جميع المشاريع التي تصب في هدف استراتيجي واحد لكن إذا كانت هذه المحفظة تحتوي على عدد كبر من المشاريع عندها يفض أن نقوم بتقسيم تلك المحفظة إلى مجموعة برامج فأقول إذا برنامج الجودة ، برنامج الموارد البشرية، برنامج التسويق، وإدارة المحافظ، إدارة البرامج، بالطبع كما ذكرنا، وبالتالي الشخص الذي يملك السلطة الأعلى هو portfolio manager وتحته يأتي program manager وتحت ذلك الشخص يأتي project manager. الآن من وجهة نظر اصطلاحية المؤسسات والشركات التي تعتمد هذه الطريقة في إدارة المشاريع التي تقوم بتقسيم مشاريعها وفقا للأهداف الاستراتيجية إلى محافظ وإلى برامج وتقوم بتعيين مدراء محافظ(portfolio manager) ومدراء برامج(program manager) تلك الشركات تعتمد ما نسميه إدارة المشاريع المؤسساتية OPM (organizational project management) إذا تلك المؤسسات تستخدم إدارة المشاريع وتستخدم إدارة البرامج وتستخدم إدارة المحافظ لتحقيق أهدافها الاستراتيجية فإذا هذا هو ما نسميه OPM (organizational project management). ما هي OPM؟ هي التي تزيد وتطور من إمكانيات المؤسسة، وإمكانيات العمل(advances organizational capability). إذا الترتيب الصحيح هو الأعلى فالأعلى مدير المحفظة تحته مدير البرنامج لأن البرنامج هو عدة مشاريع مرتبطة بصفة معينة، يليه مدير المشروع.

OPM advances organizational capability

فإذا OPM هي ما تزيد وتطور من إمكانيات المؤسسة

By linking project, program and portfolio management principles and practices with organizational enablers (e.g. structural, cultural, technological, and human resource practices)

عن طريق تحقيق الارتباط بين مشاريع وبرامج ومحافظ مع العوامل الموجودة في المؤسسة كبنية المؤسسة كثقافة العمل في المؤسسة كالتقنية(technology) التقنية الموجودة في المؤسسة كالموارد البشرية مثلا الموجودة في المؤسسة

To support strategic goals.

لكي نحقق في النهاية الأهداف الاستراتيجية إذا هذا هو ما قمنا بشرحه وبالطبع شرحنا العلاقة بين إدارة المشاريع والتخطيط الاستراتيجي.

الآن يتبادر إلى ذهننا سؤال من هي الإدارة التي سوف تكون مسئولة عن هذا وإدارة ذلك كله، نحن نعلم أن المؤسسة تقسم في العادة إلى إدارات فنجد الإدارة المالية(finance) إدارة الموارد البشرية، إدارة الجودة، إدارة التصنيع، إدارة المبيعات إلى آخره من تلك الإدارات مسئول عن وضع هذا الترتيب مسئول عن تقسيم الأهداف الاستراتيجية إلى مجموعة برامج وإلى مجموعة محافظ وإلى مجموعة مشاريع ومن الذي ينسق هذه المشاريع والبرامج والمحافظ ومن الذي يشرف على تنفيذها ومن الذي يتابعها وما إلى ذلك، من برأيكم الإدارة المسئولة عن هذا الشيء؟ لمن يقول إدارة التطوير خطأ ليست إدارة التطوير فإدارة التطوير مسئولة فقط عن تطوير منتجات جديدة، في الحقيقة أن المؤسسات والشركات التي تنفذ خططها الاستراتيجية وتعتمد أسلوب OPM يكون لديها بالعادة إدارة مستقلة تسمى

Project management office PMO

مكتب إدارة المشاريع إذا تلك إدارة مستقلة فمن غير الصحيح أن نأتي للإدارة المالية ونطلب منهم القيام بذلك لأنه ليس تخصصهم، ولا إدارة المبيعات، ولا إدارة IT ولا إدارة الموارد البشرية، لا هذا تخصص مستقل، هذا عالم مستقل كما ذكرنا ولذلك له إدارة مستقلة، يجب أن تكون له إدارة مستقلة إن أردت فعلا تطبيق النموذج الإداري وتلك الإدارة المستقلة هي ما تعرف باسم Project management office PMO وهي الإدارة التي تقوم بتقسيم الأهداف الاستراتيجية إلى portfolios، وprograms، وprojects وتقوم بتعيين كل من مدراء المشاريع، و portfolio manager، و program manager، مما يعني أن project manager، و portfolio manager، و program manager أين يعملون؟ تابعون لإدارة project management office PMO التي تقوم بتعيينهم وتوجيههم للمشاريع وطبعا PMO يمكن أن يلعب أكثر من دور من الممكن أن يكون:

PMO supporting

كما قلنا مساعدا ومساندا بمعنى هو يعين مدراء المشاريع ويساعدهم ويقدم لهم المساندة التي يحتاجونها من معلومات، من خبرات، من ملفات مشاريع سابقة بإمكانهم أن يقوموا باستعمالها إلى آخره، أحيانا يكون دوره أكبر من ذلك يكون دوره

Controlling

الضبط والتحكم فهو أيضا يقيس الأداء في المشاريع ويتخذ اجراءات تصحيحه إذا تأخرت بعض المشاريع وتعثرت عندها نسميه controlling وربما يكون أيضا

Directive

موجه. بمعنى أنه الدور الأعلى والأفضل هو الذي يربط الاهداف الاستراتيجية بالمحافظ(portfolios) هو الذي ينشي المحفظة ( portfolio) وهو الذي ينشئ البرامج(programs) وهو الذي يحدد ما هي projects التي نحتاجها لكي نستطيع أن نحقق أهدافنا الاستراتيجية فهذه الإدارة هي المسئولة عن تحقيق كل هذه الأمور وهي ما نسميها project management office PMO.

نعود إلى موضوع

Operation and project management

وبالطبع ذكرنا أن الفرق ما بين operations أو business operations و project management هو أن operations هي عملية مستمرة وعمليات متكررة تحصل يوميا في المؤسسة، كل المؤسسات والشركات يجب أن يكون بها operations حيث بها أعمال تكرر يوميا وتحدث يوميا فكل يوم يأتي العمال ويقومون بتسجيل الحضور ثم يذهبون إلى صالات الإنتاج ثم يبدئون العمل في صالات الإنتاج ثم يبدئون باستخراج المواد الاولية من المستودعات ثم يضعونها على خطوط الإنتاج هذا ما نطلق عليه operations هذه الأعمال الجارية day to day operations أو الأعمال التي تحصل وتتكرر يوميا. أما project كما ذكرنا فهو نشاط مؤقت لا يتكرر يحدث مرة واحدة فقط على سبيل المثال تركيب خط انتاج وهذا يحدث مرة واحدة فقط، تفكيك خط انتاج أيضا يحدث مرة واحدة فقط، تصنيع منتج جديد، أو تصميم منتج جديد يحدث مرة واحدة فقط إذا هذا project. أما operations كما ذكرنا فهي الأعمال التي تكرر مرة تلو الأخرى.

Interaction between operations and project management

إذا هل يوجد تقاطع(interaction) تفاعل ما بين عمليات التشغيل لإدارة المشاريع؟ كما ذكرنا operations هي المظلة الكبيرة وداخل operations كما ذكرنا قد تحدث بعض المشاريع يعني تركيب خط الإنتاج هذا مشروع ضمن عمليات التشغيل (operations) فعند تركيب خط الإنتاج سوف تبدأ operations سوف يبدأ الإنتاج وتبدأ إذا العمليات اليومية المتكررة فإنشاء operations هو مشروع، إغلاق operations إذا أردت أن تغلق مصنع هذا مشروع، تحسين operations أيضا مشروع، فإذا بالتأكيد يوجد تفاعل وتبادل ما بين إدارة المشاريع وإدارة أعمال التشغيل ولذا أيضا نتحدث هنا عن ما يسمى

Operational stakeholders in project management

أطراف المشروع(stakeholders) كما ذكرنا تعريفا في المحاضرة الأولى قلنا stakeholders كل من يؤثر أو يتأثر بالمشروع سلبا أو إيجابا نسميه stakeholders وأهم stakeholders بالطبع هو customer، ومن أهم stakeholders بالطبع الإدارة العليا.

المشروع ليس عملية لكن إدارة المشروع هو عملية المشروع نشاط مؤقت لكن العملية هي نشاط يتكرر وهو شيء سوف نشرحه لاحقا عندما نتحدث عن process عن العمليات أو عمليات إدارة المشروع سوف نوضح هذا المفهوم بشكل أكبر.

فإذا هؤلاء stakeholders توجد منهم فئة تهمني أكثر من غيرها وهي operational stakeholders وهم أصحاب المصلحة في هذا المشروع أو أصحاب علاقة في المشروع لكن ليس مثل غيرهم تنتهي علاقتي معهم بانتهاء المشروع فمثلا stakeholders الزبائن customers)) على سبيل المثال تنتهي علاقتي معهم مع نهاية المشروع فمثلا ذلك الزبون(customer) طلب مني بناء فيلا له وأنا بنيت الفيلا انتهى المشروع إذا انتهت علاقتي بالزبون. لكن operational stakeholders هم stakeholders الذين يعملون معي في operations بمعنى أنهم هم الذين يعملون معي في الشركة فعلاقتي معهم لا ترتبط بهذا المشروع فقط وإنما ترتبط بشكل دائم ومستمر وفي مشاريع أخرى فلذلك إذا لهم أهمية أكبر لأنهم يعملون معي في operations ليس بالضرورة شركاء فمثلا لديك مهندس تستخدمه في أكثر من مشروع علاقتك بهذا المهندس هو بالطبع في فريق العمل لهذا المشروع علاقتي بهذا المهندس لا تنتهي بانتهاء المشروع إذا انتهى المشروع بناء هذه الفيلا هذا لا يعني أن علاقتي بالمهندس الذي يعمل معنا في الشركة انتهت لا سوف استخدمه في مشروع ثاني ومشروع ثالث إذا stakeholders هو operational stakeholders موجود معي في مشاريع كثيرة وعلاقتي به مستمرة لن تنتهي بهذا المشروع فإذا هؤلاء نسميهم operational stakeholders.

Organizations and project management

كيف تتعامل المؤسسات والشركات مع إدارة المشاريع؟ أظن أن معظمكم ربما كلكم سبق أن لاحظ هذا الشيء، بعض المؤسسات والشركات تعتبر أن إدارة المشاريع مجرد كلام كما يقال من باب الرفاهية فهم غير مقتنعين بهذا الكلام يقول لك ما هو إدارة المشاريع؟ نحن ندير أعمالنا منذ سنين ولا نحتاج إلى إدارة المشاريع ذلك لشركات التي تملك الرفاهية من الممكن أن يطوروا أنفسهم في إدارة المشاريع وللأسف هذا حالنا في معظم شركات العالم العربي والعالم الثالث لا يوجد شيء واضح ليس هناك اهتمام بإدارة المشاريع وبالمقابل في مؤسسات وشركات أخرى بالعكس هي تقتنع وتعتمد إدارة المشاريع حتى في الجزء الأكبر من أعمالها الداخلية مثلا إذا أرادوا أن يطلقوا حملة لتسويق منتج محدد يقول لك سوف نتعامل مع هذه الحملة على أنها مشروع يجب أن نضع لها جدول زمني، ويجب أن نحسب تكلفتها، يجب أن نضع لها معايير للجودة، يجب أن نحدد فريق العمل الذي سيعمل بها، يجب أن ندرس ونحدد مخاطرها. يتعامل مع حملة التسويق على أنها مشروع مثلا نريد أن نقوم بتدريب الموظفين يقول لك هذا سوف نتعامل معه كمشروع مشروع لتدريب الموظفين له جدول زمني، وله تكلفة، له مخاطر، إلى آخره. إذا هذه هي التي نسميها المؤسسات الناضجة التي تتعامل مع إدارة المشاريع بشكل ناضج هي ما نسميها

Project based organizations PBOs

أي المؤسسات التي تبني أعمالها على مشاريع أو تحول أعمالها الداخلية إلى مشاريع، فمثلا يقول لك مشروع حملة التسويق، مشروع حملة التوظيف، مشروع حملة التدريب، مشروع وضع الميزانية السنوية، مشروع تسجيل العاملين في التأمينات الاجتماعية، هكذا يحول أعماله يقول لك يريد أن اتعامل مع الأعمال كمشاريع لكي أضبطها لكي أنظمها حتى أسير بطرق واضحة وبالطبع ذلك الشيء حقيقة له أثر كبير جدا على الإنتاجية وعلى عمل تلك الشركات ويؤدي فعلا إلى زيادة كبيرة جدا في الدقة والإنتاجية والعمل الاحترافي، وهذا الذي يفرق بشكل كبير جدا ما بين دول العالم الثالث أو شركات العالم الثالث، وشركات العالم الأول.

The link between project management and organizational governance

ما هو الارتباط بين إدارة المشاريع وما نسميه حكومة الشركات(organizational governance) ، governance هي النظام الداخلي الذي يحكم العمل في الشركة كما توجد في البلاد حكومة وكل حكومة تضع قانون ذلك القانون في الشركات نسميه حوكمة (governance) إذا انت في الشركة كي تأخذ إجازة مثلا هناك قانون يخبرك ما هي صلاحياتك؟ كيف تأخذ إجازة؟ كيف تتقدم بالطلب؟ إذا هناك governance يحكم هذا الشيء عندما نضع ميزانية سنوية مثلا هناك governance تحكم كيف يتم وضع الموازنة السنوية؟ وكيف يتم توزيع هذه الموازنة؟ وما إلى ذلك عندما يتم توظيف ناس هذا يتم أيضا ضمن القانون ضمن governance إذا المؤسسات الناضجة يجب أن يكون لها حوكمة governance من شروط حقيقية مثلا عندما تريد شركة ان تتحول إلى شركة مساهمة من الشروط التي تفرضها الدولة عليها ان يكون عندكم governance أن يكون عندكم قانون حتى نعلم انكم شركة ناضجة. ما هي العلاقة بين ادارة المشاريع و governance؟ بالطبع إدارة المشاريع يجب ان تكون منضبطة بهذه الحوكمة، وبالطبع الحوكمة ايضا هي التي تحكم العمل في المشاريع كيف نقوم بالمشاريع؟ من الذي يقوم بها؟ كيف نراقبها؟ كيف نطورها؟ هذا يجب أيضا أن يكون محكوما بنفس القانون organizational governance بالحوكمة التي تحكم العمل في الشركة كلها فإذا لا يوجد تعارض ما بين إدارة المشاريع وما بين governance أو القانون الذي يحكم العمل في المؤسسة وهذا ما ذكرناه عن إدارة المشاريع يجب أن تكون منضبطة هل من الجيد وضع حكومة لشركات ناشئة؟ بالعكس هذا شيء ممتاز أنه عندما تبدأ من البداية بضبط العمل بحوكمة أو بقانون فأنت تسهل على نفسك كثيرا فيما بعد كثير من الفوضى التي يمكن أن تحدث ، فتخيلوا مثلا بلدا بدون قانون كيف تكون هذه البلد؟ كذلك الأمر تخيل شركة بدون governance لا يوجد قانون كل شخص يفعل ما يريد يأخذ أجازه في الوقت الذي يريده وبدون أي policy أو procedure تكون الأمور فوضى، حتى إذا كانت الشركة ناشئة بالعكس هذا شيء جيد أن تضع قانون ولو فقط خطوط أساسية وبطبيعة الحال كلما زاد عمر الشركة سوف تجد نفسك تفص أكثر في هذه الحوكمة في القانون، ويزداد وضوح هذا القانون، وتغير القوانين القديمة أو تستبدلها بقوانين جديدة، كما يحدث في الدول كما تعلمون، بمعنى أن ذلك القانون لا يوضع مرة واحدة وينتهي الأمر، لا دائما هناك تطوير وتجديد بما يتناسب مع مصلحة العمل في هذه الشركة.

The relation between project management and organizational strategy

شرحنا بالطبع العلاقة بين إدارة المشاريع (project management ‎) والتخطيط الاستراتيجي. هل من يضع الحوكمة هو رجل قانون؟ لا هو رجل أعمال ورجل يفهم بقانون الشركات أي أنه من الممكن أن يكون محامي له خلفية في إدارة الأعمال، وعادة ما تكون لجنة وليست شخص واحد ومن الممكن أن تحتوي تلك اللجنة على محامين، طبعا الحوكمة يجب أن تتفق مع قوانين البلد، لا يجوز مثلا أن تكون الحوكمة أو القانون داخل المؤسسة يتعارض مع شيء من قوانين البلد ولذلك هناك محامين، هناك استشاريين، هناك رجال أعمال، هناك إداريين يجمعون لجنة تشكل ذلك القانون أو النظام الداخلي الذي سوف يحكم العمل في المؤسسة وهذا حقيقة يزيد من قيمة العمل من

Business value

بنفس ما نذكره الآن إن كان لديك مؤسستين مؤسسة X ومؤسسة Y، والمؤسسة X تنتج أرباح في السنة فلنفرض على سبيل المثال مليون دولار لكن ليس لديهم governance، المؤسسة Y أرباحها السنوية فلنفرض مثلا نصف مليون دولار ولكن لديها حوكمة(governance) ترى أي المؤسستين قيمتها أعلى إن قيمناها إن كنت تريد شراء المؤسسة X أو المؤسسة Y من تشتري؟ أو من قيمتها أعلى؟ إن الأشخاص ذوي الخبرة الذي يعلمون بالتقييم تقييم الشركات(Business value) سيخبرونك أن الشركة التي لديها governance قيمتها أعلى، لماذا؟ لأن هذه الشركات لها قدرة على التطور، شركات منظمة مرئية، وتعرف ما الذي تعمله وكل شيء مضبوط عندها، الشركات الثانية ربما الآن هي تمر بمرحلة جيدة، السوق جيد فلذلك تربح جيدا أما إن اختل السوق وليس عندها نظام، الفوضى تسود على الفور ومن الممكن أن تنهار في لحظة ولا يبقى لها أثر. لها حوكمة، لها نظام، لها قانون هذه منظمة قابلة للنمو، قابلة للتطوير، قابلة للاستمرار أكثر بكثير من هذه التي لا يحكمها قانون، وهكذا إن شاء الله نكون وصلنا إلى نهاية هذه المحاضرة.

للتذكير إذا ما المطلوب مني كمدير مشروع؟

The distinction between PM, operations manager and functional manager

بالطبع يجب أن نفرق أولا بين مدير المشروع الذي عادة نسميه project manager PM وهناك مدير أعمال التشغيل (operations manager) المسئول عن operations في المؤسسة، المسئول عن الأعمال اليومية التي تحدث بالمؤسسة أحيانا يشار إليه operations manager وأحيانا يلعب دوره genral manager وهو في الحقيقة operations manager وهناك أيضا functional manager هو مدير قسم(department) محدد فعلى سبيل المثال IT manager نسميه functional manager ومدير المالية (finance manager) نسميه functional manager ومدير التصنيع أو مدير الإنتاج نسميه functional manager لأنه مسئول عن function محدد فهو مسئول عن IT، هو مسئول عن production، هو مسئول عن HR، وهو مسئول عن مبيعات(sells) لذلك نسميه functional manager لأنه مسئول عن function محدد. مدير الإدارة التقنية(technical manager) إذا هو أيضا functional manager بالطبع هناك تقاطعات وهي تختلف بحسب نوع الشركة، أحيانا يكون مدير المشروع سلطته أعلى من functional manager، أحيانا يكون functional manager أو operations manager سلطتهم أعلى من مدير المشروع، بالطبع ذلك الشيء سوف نشرحه بالتفصيل في المحاصرة القادمة إن شاء الله. عندما نتحدث عن الهياكل التنظيمية في الشركة(organization structures) فوفقا للهيكل التنظيمي للشركة تحدد سلطة ومستوى مسئوليات مدير المشروع.

The project manager responsibilities and competencies

ما الذي يجب أن يتميز به مدير المشروع؟ يجب أن يتميز مدير المشروع كما اتفقنا بالتالي

1-Knowledge

المعرفة: يعني المهارات المعرفية العشرة التي ذكرناها وتكلمنا عنها، وبالطبع هذه المهارات المعرفية لا تكفي يجب أن يكون هناك أيضا

2-Performance

أداء: يعني إذا شخص عنده كل المعرفة لكن يوم يأتي ويوما لا يأتي، يوم يتأخر في النوم، يوم سهر مع أصدقاء فما جاء ثاني يوم فذلك لا ينفع يجب أن يكون هناك أداء(performance). معرفة وأداء وأيضا ماذا؟

3-personal

العوامل الشخصية كما ذكرنا أو soft skills المهارات الشخصية، قيادي يجيد التفاوض مع الآخرين، يجيد بناء الثقة، يجيد حل الخلافات النزاعات إلى آخره إذا هذه هي المكونات الكاملة التي تصنع مدير مشروع محترف

Interpersonal skills of the project manager

وهكذا نكون وصلنا إلى نهاية هذه المحاضرة.