بالطبع عرض الباوربوينت هذا (presentation) سوف يتم إرساله لكم من خلال البريد الإلكتروني سيتم إرساله لكم لاحقا بإذن الله.

فإذا هذه عبارة عن- كما ذكرنا- محاضرة تعريفية وهي بنفس الوقت المحاضرة الأولى من دورة إدارة المشاريع. أسمي المهندس بيهس السوادي تخرجت في عام 2000 في جامعة دمشق قسم الهندسة الكهربائية تخصص الهندسة الإلكترونية وابتدأت العمل في مجال الآي تي حصلت على شهادة Microsoft Certified Systems Engineer كمهندس نظم معتمد من مايكروسوفت في عام 2000 و Microsoft certified trainer مدرب معتمد من مايكروسوفت في عام 2000 أيضا وبدأت مهنتي كمهندس نظم ثم في عام 2003 بدأت مهنتي كمدير مشروع ثم في عام 2006 حصلت على شهادة Project Management Professional(PMP) ترتبي في الشرق الأوسط في حدود 42 بمعنى أنني رقم 42 كشخص يحصل على شهادة PMP حصلت عليها طبعا أثناء عملي في المملكة العربية السعودية. في عام 2009 قمت بإنشاء BRIDGE التي هي كما تعلمون شركة تدريب واستشارات معتمدة من PMI ونحن نقوم بعدة أنشطة فبالإضافة إلى ذلك طبعا قمت بإنشاء عدة أعمال أخرى Business units. والقسم التقني من BRIDGE القسم لذي يعني بالحلول وتطبيقات الهواتف الخلوية mobile applications.

وبالطبع سوف نشرح لاحقا إن إدارة المشاريع ليست محصورة على مجال واحد بمعنى ليس لأنني مثلا في IT فإدارة المشاريع هي مختصة بقسم IT أو فقط هي مخصصة على سبيل المثال للمهندسين حيث يوجد مفهوم خاطئ يقول أن إدارة المشاريع هي شيء مخصص فقط للمهندسين سواء مهندسين البناء construction أو مهندسين IT لا بالطبع هذا مفهوم خاطئ تماما إدارة المشارع هي مفهوم عام ينطبق على جميع أنواع الصناعة.

Project management أو إدارة المشاريع

في الحقيقة أي شخص الآن وأيا كان تخصصه سواء كنت طبيبا أو مهندس تقني فني رسام مؤلف سوف نرى بعد قليل أننا نمارس المشاريع يوميا في حياتنا سواء الشخصية أو العملية لديك مشروع أنت تعمل عليه وتريد إنجازه وذلك حقيقة أن تعريف المشروع هو نشاط مؤقت يهدف إلى تحقيق هدف فريد أو منتجات مخرجات فريدة وبالتالي سواء كنت تعلم أو لا تعلم أنت يوميا في عدة مشاريع تريد أن تنجزها في وقت محدد وتريد أن تصل إلى أهدافك من خلالها فلذلك إدارة المشاريع هذا المفهوم لا يقتصر فقط على الصناعات الهندسية وعلى المشاريع الهندسية بل يتعداها إلى جميع أنواع الصناعات هذا بالنسبة لإدارة المشاريع.

أما بالنسبة لشهادة PMP Certificate أو project management professional

طبعا هذه الشهادة هي الشهادة الأولى عالميا لشخص يريد أن يتميز كمدير مشروع بمعنى إذا أردت أن تثبت قدرتك وإمكانياتك في مجال إدارة المشاريع فهذه الشهادة هي أهم شهادة يمكن أن تحصل عليها، أهم شهادة يمكن أن تثبت قدراتك أو كفاءتك في مجال إدارة المشاريع، وهي الشهادة المطلوبة رقم واحد أيضا في مجال التوظيف كمدير مشروع. أظن أنه بإمكاننا أن نقوم باختبار بسيط طبعا جميعكم ربما تعرفون موقع مشهور للتوظيف يوجد طبعا مواقع كثيرة معروفة للتوظيف من أهمها ربما موقع مشهور كثيرا أسمه بيت. كوم أظنكم جميعا تقريبا سمعتم به وربما تعاملتم معه فنستطيع أن نجري تجربة بسيطة إذا فتحنا موقع بيت. كوم وقمنا بالبحث في الدول الربية عن الوظائف التي تبحث فيها الشركات عن أشخاص لديهم شهادة PMP، الآن كتبنا PMP وسوف نقوم بإجراء هذا البحث لنرى كم عدد الوظائف المتاحة لأشخاص لديهم شهادة PMP؟ طبعا نتيجة البحث كما ترون هي سبعة وستين وظيفة أو شاغر لأشخاص يفضل أن يكون لديهم شهادة PMP وبالطبع تستطيع أن تستعرض تلك الوظائف وستجدها متنوعة ولا تقتصر فقط على تخصصات هندسية وإن كان بالطبع القسم الأكبر بالفعل التخصصات الهندسية ولكن هذا لا ينفي أنه يوجد أيضا تحت مثلا في events management أو events managerإدارة الأحداث إذا هذا لأشخاص لديهم شهادة PMP، لو بحثنا بشكل عام عن وظائف project management أو لمدير مشروع كمشخص مثلا أو كم وظيفة سنجد؟ 2473 وظيفة شاغرة لمدراء مشاريع. تعتبر اليوم مهنة إدارة المشاريع من أهم المهن المطلوبة في مجال سوق العمل وكما ذكرت لكم لأن جميع أنواع الصناعات جميع التخصصات سواء كنا نتكلم عن مشفى أو عن مصنع أو عن هيئة غير ربحية أو عن هيئة اجتماعية أو عن شركة مقاولات أو IT كلها بالنهاية تنفذ مشاريع أو لديها مشاريع تريد أن تقوم بتنفيذها وهذا يتطلب طبعا إدارة مشاريع ونحن نبحث بالطبع عن إدارة مشاريع احترافية فإذا هذه أهمية شهادة PMP.

نبدأ الآن بمجموعة من الاسئلة طبعا هذه الاسئلة الهدف منها أن نتعرف على بعض المفاهيم الاساسية في إدارة المشاريع.

لدينا إذا مجموعة من العبارات statements ونريد أن نقول هل هذه عبارات صحيحة أم خاطئة؟

نبدأ بالعبارة الأولى: العبارة الأولى تقول

To be able to successfully manage his project, a project manager must have the same area of expertise of the project deliverables.

لكي يستطيع مدير المشروع أن يدير مشروعه بنجاح يجب أن تتوفر لديه الخبرة الفنية أو التقنية في نفس مجال العمل بمعنى إذا كان المشروع مشروع بناء يجب أن يكون مدير المشروع مثلا مهندس بناء، إذا كان المشروع مثلا مشروع شبكات يجب أن يكون مدير المشروع تخصص شبكات وهكذا. هل هذه العبارة صحيحة أم خاطئة؟ إذا معظم الأخوة أجابوا أن هذه العبارة خاطئة وبالفعل هذه العبارة خاطئة. كيف نستطيع أن نبرر ذلك؟ كيف نستطيع أن نعلل ذلك؟ على سبيل المثال هل يمكننا أن نضع شخص خلفيته بالمقاولات كمدير لمشروع شبكات هل يمكن ذلك؟ في الحقيقة يمكن لأن دوره في الإدارة بمعنى أن المطلوب منه هود إدارة هذا المشروع وليس التنفيذ وليس الإشراف الفني والتقني. إذا في الحقيقة من الممكن أن نتحدث عن نوعين من المهارات: النوع الأول هو المهارات الفنية والتقنية، والنوع الثاني هو المهارات الإدارية. إذا مدير المشروع ما هو المطلوب منه؟ هل المطلوب منه المهارات الفنية والتقنية أم المطلوب منه المهارات الإدارية؟ هو مدير المشروع إذا المطلوب منه هو المهارات الإدارية على سبيل المثال وضع جدول زمني أو حساب التكاليف أو بناء فريق عمل أو تحديد محددات الجودة وإداراتها أو إدارة التواصل هذا هو المطلوب من مدير المشروع ليس المطلوب من مدير المشروع أن يقوم مثلا بوضع تصميم بنفسه أو يقوم ببرمجة كود بنفسه لا هو كما نقول دائما المايسترو. إذا تخيلنا الأوركسترا التي فيها أكثر من 300 أو 500 عازف كل عازف يعزف على آلته الموسيقية فمدير المشروع هو المايسترو الذي يقوم بتنظيم وتحقيق هذا التناغم والانسجام بين العازفين. الاستاذ كمال يسأل الا يتطلب ذلك ولو معرفة قليلة بالجانب التقني؟ بالطبع يفضل ذلك وغالبا ما سوف يتطلب ذلك مثلا أثناء وضع الجدل الزمني سوف يتطلب معرفة عامة ببعض الأمور التقنية والسؤال هنا من أين يحصل مدير المشروع على تلك المعلومات التي تتعلق بالجانب الفني والتقني؟ هذا أيضا جزء من عمله ، من أين يأتي بهذه المعلومات؟ يأتي بها من فريق العمل بالطبع، فريق اعمل أو الاشخاص الذي من الممكن أن نطلق عليهم project champion أو K team leaders أو قادة فريق العمل فإذا هؤلاء هم المتمكنين هم الذين لديهم التفاصيل الفنية والتقنية فإذا أنا احتجت لمعرفة فلنفرض برمجة هذا الكود كم تستغرق من الوقت؟ من سوف أسأل؟ سوف أسأل المبرمج. إذا احتجت عل سبيل المثال معرفة صب هذه القواعد كم تحتاج إلى وقت؟ وكم تحتاج من موارد؟ وما هي الموارد التي تحتاجها؟ سوف نسأل من؟ المهندس الإنشائي الذي يعمل معنا في المشروع. هذه المعلومات إذا أأخذها منهم. وهنا يتبادر إلى الذهن سؤال من وظف هؤلاء؟ يسأل الاستاذ محمد الزين من وظف هؤلاء الأشخاص؟ بالطبع مدير المشروع. وكيف وظفهم؟ أو كيف اختارهم إذا لم يكن لديه المعرفة الفنية والتقنية؟ نقول إذا أنت كمدير مشروع احسست أنك غير قادر على الاختيار الصحيح وأن معلوماتك لا تسمح لك باختيار هؤلاء بشكل صحيح أو المفاضلة بينهم بشكل صحيح فكثيرا ما نعهد بذلك نعهد بعملية الاختيار والتوظيف إلى طرف آخر، كما تعلمون يوجد الآن شركات توظيف متخصصة يوجد الآن استشاريين تستطيع أن تستعين بهم في عمليات التوظيف لذلك إذا كان لديك شك أو إذا أحسست أنك لست أنت الشخص المؤهل لاختيار هؤلاء الاشخاص. أما إذا كان بإمكانك أنت بناء على تجاربك السابقة، بناء على خبرتك التي ربما تكون متقاطعة معهم فأنت تقوم بذلك لكن طبعا في النهاية هي أيضا مسئوليتك فإذا انا كمدير مشروع كما ذكرت المايسترو أنا لن أعزف على أي آلة بنفسي أنا لن أعزف على البيانو ولا على الكمان، أنا مهمتي أن أحقق هذا الانسجام والتناغم قد يقول البعض أنت كل ما تقوم بعمله أن تؤشر بالعصا الخاصة بك وفي نهاية الأمسية تأخذ 10 آلاف دولار وأنت لم تفعل شيء أنت لم تعزف على أي آلة. بعض الأشخاص يقولون هكذا، يقول مدير المشروع ما الذي يفعله مدير المشروع؟! يكتب بعض التقارير ويحضر بعض الاجتماعات ويجري بعض الاتصالات وفي النهاية مرتبه أفضل مرتب! نقول تخيل أوركسترا تعزف بدون مايسترو كيف يكون العزف؟ لو أن لديك أوركسترا من أمهر العازفين كل عازف فيهم هو أمهر عازف لكن لا يوجد مايسترو، لا يوجد الذي يعطيهم الانسجام والتناعم، يعطيهم التعليمات متى يبدئون ومتى ينتهون ومتى ترتفع الاصوات ومتى تنخفض. كيف سيكون عزف الاوركسترا؟ سوف يكون نشيء مشين ، كذلك الأمر تخيل مشروع بدون مدير مشروع كل شخص يعمل بطريقته الخاصة وبأسلوبه الخاص وبفكره الخاص ولا أحد ينسق مع الآخر ولا أحد يتعامل مع الآخر كيف يكون هذا المشروع؟! قد تعتقد أن مدير المشروع دوره ثانوي لا بالعكس بدون مايسترو بدون هذا الشخص الذي يحقق الانسجام والتناغم الأمور سوف تكون فوضى كاملة.

ننتقل الآن إلى العبارة الثانية العبارة الثانية تقول:

If a project fails due to the lack of experience of the project team the project manager assume the responsibility.

إذا فشل المشروع بسبب نقص الخبرة ونقص الكفاءة لدى فريق عمل المشروع فيتحمل مدير المشروع مسؤولية هذا الفشل هل هذه العبارة صحيحة أم خاطئة؟ هذه العبارة بالطبع صحيحة. كما ذكرنا المسؤول عن اختيار الفريق وبناء الفريق أولا وآخرا هو مدير المشروع فهو الذي يختارهم بناء على المهارات المناسبة والمطلوبة منهم فإذا فرضنا أن أفضل الأشخاص الذي وجدهم لا يتمتعون بهذه المهارات أو لا يتمتعون بها بالشكل الكامل إذا كما ذكرت يوجد هناك تدريب هو مطلوب منهم وأيضا أن يقوم بتدريبهم إذا أحس أن المهارات التي عندهم غير كافية فهو المسؤول أيضا عن تدريبهم وتطويرهم. فلنفرض أن التدريب والتطوير غير متاح لسبب أو لآخر عندها المفروض أن يعتذر مدير المشروع إذا احس مدير المشروع أن هذا الفريق لا تتوفر لديه الكفاءة المطلوبة والخبرة المطلوبة، وأنه لا يمكن تطوير أداء هذا الفريق وكفاءته لسبب أو لآخر يجب أن يعتذر عن هذا المشروع ويقول أنه يرى أنه لا يمكن أن يتم ذلك المشروع هذا جزء من المسؤولية الأخلاقية ومن أخلاق العمل أن يعتذر بقول أنا اسف أن أرى أن هذا الفريق لا يستطيع إنجاز المهام المكلفين بها في المشروع وبالتالي أعتذر عن اتمام هذا ونعتذر عن القيام بهذا المشروع.

العبارة التالية تقول:

The main responsibility of a project manager is to manage the project schedule.

المسئولية الرئيسية لمدير المشروع أن يقوم بإدارة الجدول الزمني للمشروع هل هذه العبارة صحيحة أم خاطئة؟ لنرى الجواب إذا هذه العبارة خاطئة، وحقيقة يجب أن تنتبه لدقة الحديث هذا من أسباب صعوبة اختبار PMP طبعا هنا الجواب كما نرى answer: wrong من أسباب صعوبة هذا الاختبار أنه أحيانا يتعمد أن يعطيك بعض العبارات التي قد تبدو لك صحيحة أي انها قد تخدعك فشكل العبارة هذا صحيح يقول لك المسئولية الرئيسية كمدير مشروع إدارة الجدول الزمني للمشروع. طبعا هذه العبارة بهذا الشكل ليست كاملة تستطيع أن تقول هي صحيحة جزئيا هي ليست كاملة. فإدارة الجدول الزمني للمشروع هي واحدة من عدة مسئوليات أساسية وليست هي المسئولية الاساسية الوحيدة، لا يوجد مسئولية رئيسية واحدة بل يوجد أكثر من مسئولية رئيسية إدارة الجدول الزمني هي واحدة منهم، إدارة التكاليف هي واحدة أخرى، إدارة الجودة هي واحدة أخرى، إدارة نطاق العمل. حقيقة هذه هي الأربع اساسيات لو أردنا أن نقول ما هي المسؤوليات الرئيسية لإدارة المشروع؟ مدير المشروع مطلوب منه اربع أمور أساسية إدارة الجدول الزمني، إدارة التكاليف، إدارة الجودة، وإدارة نطاق العمل وسوف نذكرها لاحقا بالتفصيل فإذا انتبه إلى العبارة وإلى اكتمال العبارة.

العبارة التالية تقول:

If a project fail due to hijacking the project shipment in Aden bay, the project manager assume responsibility.

إذا فشل المشروع بسبب أن الشحنات مثلا شحنة المعدات أو الآلات التي سوف نستخدمها في المشروع هذه الشحنة تم خطفها. أتت على سفينة وهذه السفينة مرت على خليج عدن فتم خطفها من قبل القراصنة ففشل المشروع لهذا السبب هل يتحمل مدير المشروع مسئولية هذا الفشل؟ الإجابة الصحيحة إذا أن هذه العبارة صحيحة يتحمل مدير المشروع مسئولية هذا الفشل، كيف يتحمل مدير المشروع مسئولية هذا الفشل؟ هل هو مسئول عن القرصنة؟ نقول هو مسئول عن إدارة المخاطر واحدة من المسئوليات التي تقع على عاتق مدير المشروع ما يسمى بالمخاطر التخطيط له وإدارة المخاطر فجميعنا نعلم الآن أن هناك قراصنة في خليج عدن جميعنا نعلم ذلك لأننا نعلم ذلك فإننا نرى أنه يوجد خطر في حال مرور هذه السفينة بهذه المنطقة فهذا خطر يجب أن يتم حسابه فيجب أن يتم مثلا التأمين على هذه الشحنة يجب أن نضع خطة بديلة. وبالتالي لو حصلت تلك المشكلة فلدينا خطة بديلة أن تأتي المعدات من مكان آخر أو بطريقه أخرى أو ما إلى ذلك. فإذا هذا جزء من التخطيط وإدارة المخاطر التي يجب أن يقوم به مدير المشروع. هذا جزء من إدارة المخاطر التعاقد مع شركات مختصة وهي تتحمل المسئولية فأنت قمت بإدارة المخاطر رفعت الخطر عن نفسك لشركة مختصة إذا هذا ما قمت به أنت إذا أنك تعاملت وخططت للتعامل مع هذا الخطر عن طريق أن تنقله لشركات متخصصة فلو لم تفعل ذلك إذا انت تتحمل المسئولية.

سؤال آخر إذا فشل المشروع بسبب زلزال مثلا هل يتحمل مدير المشروع مسئولية هذا الفشل؟ اختلفت الآراء بينكم البعض يقول نعم والبعض يقول لا والبعض يقول يعتمد على العقد. من الممكن أن يتضح السؤال أكثر إن أعدت صياغته هل يتحمل مدير المشروع مسئولية الفشل في حال حصول زلزال وكان مشروعنا في اليابان؟

هل يوجد فرق إذا كان المشروع في اليابان أو كان في المملكة العربية السعودية مثلا؟ إذا هذا ما أردت أن أقوله، كما تعلمون جميعا أو كما يعلم معظمنا في اليابان حدوث الزلازل هو شيء وارد جدا في اليابان من الممكن حصول زلزال كل 5 دقائق أو كل 10 دقائق تحصل عشرات الزلازل ربما مئات الزلازل في اليابان بشكل طبيعي فإذا مدير المشروع لم يضع الزلازل في اليابان في حساباته فبالطبع سوف يتحمل مسئولية فشل المشروع. لكن في دولة مثلا لم يعرف عنها وجود الزلازل لم يحصل زلزال مثلا إلا كل 200 عام أو 300 عام مرة، هل يتحمل مدير المشروع مسئولية الفشل في حال حصول زلزال؟ إذا لا يتحمل لماذا؟ لأن هذا ما نسميه forces majures العوامل القاهرة إذا هذا يعتبر من العوامل القاهرة عوامل لا يمكن توقعها أو يصعب جدا توقعها.

الذي يفرق بين ما هو forces majures وما هو ليس forces majures ما هي العوامل القاهرة وما هي العوامل الغير قاهرة، وتقريبا جميع العقود تحتوي على بند يسمى بند العوامل القاهرة الذي ينص على عدم تحمل المسئولية في حال حصول واحد من العوامل القاهرة كزلزال، كفيضان، كتسونامي Active god أي قضاء وقدر. أيضا الحرب في بيئة ليس فيها أي مؤشر لحدوث حرب لكن مثلا إن كان هناك توتر شديد بين بلدين ونحن نريد القيام بمشروع فيجب بالطبع أن نأخذ ذلك بالاعتبار ويجب أن نتعامل معه كخطر من المخاطر، فإذا هو الاحتمال. ما هو الاحتمال؟ احتمال حصول زلزال في اليابان من 50 إلى 70٪ زلزال مؤثر لكن احتمال حصول زلزال مثلا في المملكة العربية السعودية ربما يكون 1 أو 2٪ هذا هو الذي يفرق بين هو ‏forces majures ‎‏ وما هو ليس ‏forces majures‏ ‏إذا هذا أيضا يعتمد على العقد لكن هذا بشكل عام ما تذكره العقود. العقود تذكر عادة أنه في حال تعرض المشروع أ تنفيذ المشروع لعوامل قاهرة(forces majures) كما ذكرنا فلا تتحمل الشركة المنفذة المسئولية. بالطبع في مشاريع في اليابان وهذا جزء اساسي دراسة مخاطر المشاريع في اليابان جزء اساسي من كل مشروع.

العوامل القاهرة كما قلنا هي أي عامل طبيعي غالبا مائي خارج تماما عن سيطرتنا أو تحكمنا يصعب توقعه، خارج عن التوقعات أيضا فزلزال، فيضان، حرب مفاجئة، تسونامي، إعصار. اضطراب العمال لا يعتبر من العوامل القاهرة حيث أنه يكون له دلالات ويمكن توقعه والشيء الذي يمكن توقعه يدخل في المخاطر التي يجب أن تقوم بالاستعداد لها.

سؤال كبير: الشركات التي أقفلت بعد الثورات من يتحمل مسئولية هذا الإقفال؟

ها مثال جيد أول دولة عربية حصلت بها ثورة، ما هي أول دولة حدثت بها الثورة؟ تونس أليس كذلك؟ في هذه الحالة مدراء المشاريع الذين كانوا يعملون بتونس وحدثت الثورة التي لم تكن متوقعة على الإطلاق هذه الثورة أدت إلى إيقاف هذه المشاريع وإيقاف تنفيذها هذا يعتبر من العوامل القاهرة لأن هذا الحدث يحدث فجأة لا يمكن توقعه احتمال ضعيف جدا فلا يتحمل مدير المشروع مسئولية الفشل في هذه الحالة؛ لكن عندما حدثت الثورة في تونس وبدأت العدوى ابتدأ الشارع في الغليان في مصر هل عندها نعذر مدير المشروع إذا لم يأخذ بعين الاعتبار إذا لم يحسب هذا الحساب يؤخذ هذه المخاطر إذا هي في تونس كانت عوامل قاهرة لكن في مصر هل هي الآن عوامل قاهرة؟ لا هذا الآن أصبح شيء متوقع؟ طالما حدث في تونس وأنا هنا بمصر فأنا كمدير مشروع أفكر فيه وأبدأ في توقعي وأبدأ في الاستعداد له والتخطيط له لم يعد من العوامل القاهرة. كيف يتصرف هنا؟ هذا سؤال كبير على حسب المشروع على حسب الخطر ينجم عن بح كبير جدا وهو بحث إدارة المخاطر فإذا رأى أن هناك خطورة على المشروع فربما هو يأخذ استعداداته لإيقاف المشروع بأقل خسائر ممكنه. لكن هناك الكثير من المشاريع لن تؤثر بها الثورة إذا كان مشروعنا مثلا هو عبارة عن بناء قاعدة بيانات مثلا mobile application أو غيرها هذا ليس له علاقة إذا كان هناك ثورة أو لا نحن جالسين بالمكتب ونعمل وحدنا على الإنترنت وبالتالي لن يكون هناك تأثير ولذلك فإن هذا يعتمد على التأثير الذي سوف يتركه هذا الخطر هل له تأثير على مشروعنا أم لا؟ وبالتالي ما هي خطتي في التعامل معه؟ كيف اتعامل معه؟ هل استطيع أن أنقله إلى شخص آخر؟ هل استطيع أن أنقله إلى شركة أخرى؟ لا يوجد مثلا طريقة عمل أخرى معه إلا أن أقوم بإيقاف تنفيذ المشروع. هذا سؤال كبير جدا ولكن الهدف كما ذكرنا نشرح الفرق بين العوامل القاهرة والمخاطر. كما ذكرت لكم هناك بنود في العقود تسمى بند العوامل القاهرة تخلي من مسئولية الشركة المنفذة في حل حدوث واحد من تلك العوامل القاهرة.

هذا إذا بالنسبة لهذه العبارة ننتقل الآن إلى عبارة أخرى:

A project may continue forever

ممكن أن يستمر المشروع إلى ما لا نهاية هل هذه العبارة صحيحة أم خاطئة؟ عظيم إذا كلنا متفقون أن هذه العبارة هي عبارة خاطئة كما تعلمون أو كما ذكرت لكم قبل قليل تعريف المشروع هو نشاط مؤقت إذا له بداية متوقعة وله نهاية متوقعة وله جدول زمني كما ذكرت لكم إذا بالضرورة نعم المشروع لا يمكن أن يستمر إلى الأبد.

العبارة التالية تقول:

If you are having issue with your project, you should communicate them on timely manner to the proper stakeholders.

ربما لدينا سؤال الاستاذ محمد وهبة يقول إذا كان لدينا مشروع صيانة ومشروع الصيانة هذا يتكرر كل 3 إلى 5 سنوات اليس هذا عبارة عن مشروع متكرر؟

لا هذه عبارة عن مشاريع منفصله كل مشروع هو مشروع منفصل له بداية وله نهاية هو لا يتكرر لأن الاشخاص الذي سوف يقوم بهم مختلفون خطة عمله الجدول الزمني مختلف نطاق العمل مختلف هو أسمه فقط ما يتكرر ما عدا ذلك هو لا يتكرر ويحدث في أوقات مختلفة وأشخاص مختلفين وهكذا فكل مرة نقوم بها بعملية الصيانة هذا مشروع مختلف ومنفصل.

إذا العبارة التالية تقول:

إذا كان لديك مشاكل في مشروعك المشاكل بمعنى أنت متأخر في الجدول الزمني انت مثلا تتجاوز الميزانية المحددة للإنفاق بشكل من هذا النوع. هل يجب أن تقوم بإبلاغها إلى المعنيين أو إلى أطراف المشروع stakeholders‎ طبعا المقصود project stakeholders‎ تعريفه كما سنرى بعد ذلك كل من يؤثر أو يتأثر بالمشروع إيجابا أو سلبا وأسميهم أيضا أصحاب العلاقة بالمشروع أو أطراف المشروع هؤلاء إذا أسميهم stakeholders أصحاب المصلحة أو أصحاب العلاقة أو أطراف المشروع، هنا بالطبع كما تعلمون أهم أطراف المشروع(stakeholders) هما الإدارة والعميل الذي نقيم بتنفيذ المشروع لصالحه إلى آخره فهل أنا كمدير مشروع إذا حدثت لدي مشكلة هل أقوم بنقل هذه المشكلة بشكل دقيق وفي الوقت المناسب أم أحاول أن اتخلص من هذه المشكلة وأحل هذه المشكلة قبل أن انقلها بمعنى أنني أطمئنهم في البداية وأخبرهم أن الأمور جيدة في حين أبحث عن حل للمشكلة بيني وبين نفسي إلى أن أجد حل ما رأيكم التصرف الصحيح؟ صحيح نعم هذا من business ethics هذا من الأخلاقيات من responsibility أن ينقل مدير المروع الصورة كاملة لأصحاب المشروع يخبرهم عن المشكلة واقتراحات حلولها مشاكل على أن تكون مشاكل حقيقية لا مشاكل بسيطة مثل نحن لا نعلم مكان علبة الشاي أو الفاكس حدث به عطل لا نحن نتحد عن مشاكل حقيقية هذه المشاكل ننقلها كما ذكرنا مع محاولة ذكر اسباب أو السبب لماذا حصلت هذه المشكلة وكيف حصلت ما هو اقتراحنا لحل هذه المشكلة.

السؤال التالي يقول:

You should start your project immediately, rather than taking weeks of planning

بدلا أن تأخذ أسابيع في التخطيط ابدأ في التنفيذ مباشرة وتوكل على الله ويارب. إذا كما ذكرنا في اللغة الإنجليزية failing to plan is planning to fail الفشل في التخطيط هو تخطيط للفشل. أن تبدأ بدون خطة كأنك تخطط لكي تفشل. هذه أيضا من مسئولية مدير المشروع أن يقوم بالتخطيط ويتحقق من صحة التخطيط ويتحقق من المعطيات التي أعتمد عليها هذا التخطيط هذا كله من مسئولية مدير المشروع أنا عندما ابني خطتي أحاول بنائها على أسس صلبة على أرقام واضحة على inputs وعلى data صحيحة فهذا أيضا من مسئوليتي نتأكد من صحة تخطيط هذه الأمور وبالتالي يكون التخطيط سليم.

العبارة الأخيرة تقول

The tendency for continuing application of effort or skills toward a particular project or goal is to decline in effectiveness

الموظفين يندرجون تحت stakeholders ولكنهم لم يكونوا المعنين بالسؤال عن stakeholders

استماع أصحاب العمل إلى الأحاديث وعدم التدقيق بها هو نوع من سوء التخطيط، ولذلك أيضا ذكرنا أن مدير المشروع مهمته أن يتأكد من صحة التخطيط لذلك نحن نريد دائما الاستعانة بمدير مشروع محترف لا مدير مشروع يعتمد على معلومات غير موثوق بها وتحتمل الصحة والخطأ لا نريد أن يكون لدينا شخص مدير مشروع وهو فعلا قادر وهو فعلا يستطيع أن يكون مدير مشروع وهو فعلا يريد أن يقوم بوضع خطة صحيحة وأهداف حقيقية كما نقول smart objectives.

العبارة الأخيرة إذا تقول

The tendency for continuing application of effort or skills toward a particular project or goal is to decline in effectiveness after a certain level of results has been achieved.

بعض أسئلة الاختبار تأتيك بهذا الشكل هذه العبارة مثال على هذه الاسئلة ما المقصود بهذه العبارة أولا أحيانا تقرأ العبارة أو تقرأ السؤال ولا تدري. فهم السؤال قد يحتاج إلى دقائق منك فمال المقصود بهذه العبارة tendency ‎ القابلية for continuing application of effort or skills أذا الاستخدام والتطبيق المستمر للجهود والمهارات لتحقيق هدف هذا الاستخدام سوف تقل فاعليته بعد تحقيق مستوى محدد من الهدف لكي نفهم هذه العبارة بشكل صحيح دعوني استعين بهذا الشكل لنفترض أن لدي منحنى بياني المحور العمودي هو results النتيجة والمحور الأفقي هو efforts الجهود العبارة الموجودة لديك تقول في بداية العمل ما هي العلاقة بين الجهد والنتيجة تكون العلاقة طردية أو خطية أي كلما بذلت جهد أكبر تحصل على نتيجة أعلى بذلت جهد 10٪ تحصل على نتيجة 10٪ بذلت جهد 20٪ تحصل على نتيجة 20٪ لكن بعد نتيجة معينة أو بعد مستوى محدد من النتائج مثلا بعد 50٪ أو بعد 60٪ عندها ماذا لكي تستطيع أن ترفع النتيجة عندها يجب أن تبذل جهود مضاعفة يبدأ الخط في الانحناء بهذا الشكل فلكي ترفع النتيجة مثلا لمقدار 10٪ إضافية تجد نفسك بذلت جهود كبيرة جدا أكبر بكثير مثلا من الجهود التي حصلت عليها لتحصل على نتيجة مثلا 50٪ هل هذه العبارة صحيحة أم خاطئة؟ مثال آخر طالب في الثانوية كان يدرس ساعتين في اليوم حصل 50٪ هل من الصحيح أن نقول له لو ذاكرت 4 ساعات في اليوم كنت حصلت على 100٪ . إذا البداية سهلة الإقلاع سهل البنية الاساسية سهلة متى تأتي الصعوبة في المراحل النهائية عندما تريد إذا أن تصل إلى الاتقان مستوى الاتقان هذا يحتاج لجهود أكبر بكثير من تلك التي تبذلها في البنية الاساسية أو لإقلاع المشروع الصعوبة تأتي عن الإكمال عن الاتقان عند finishing عند perfection فإذا هذا هو المقصود بهذه العبارة. وهذه العبارة هي فعلا صحيحة. وهذا قانون معروف حقا من قوانين العمل أو business يدعى the law of diminishing returns أو قانون العوائد المتلاشية. أما عن صعوبة العمل في بدايته وليس في آخره هذا بالنسبة للعمل وليس للمشروع فأنت عندما تؤسس عمل تريد القيام به إدارة شركة بداية إقلاع الشركة فأنت تريد أن تحقق مثلا مبيعات بالنسبة للتسويق والمبيعات هذا صحيح ولكن هذا في business العمل وهناك فرق بين business وproject كما سنشرح لاحقا. أما project مثلا نحن نريد أن نقوم بعمل بناء مثلا بناء برج البداية سهلة البناء والقواعد الأساسية سهلة لكن النهاية(finishing) صعبة نحن لا نتكلم عن العمل نحن نتكلم عن المشروع أن نبني برجا أن نبني سفينة بناء موقع(website) مثلا، أن نقوم بتمديد شبكة تلك هي المشاريع. تلك المشاريع جميعها البداية أو وضع الهيكل الأساسي أو الانطلاق فيها سهل ولكن الصعوبات في النهاية والإكمال والإتقان. نحن نتحدث بشكل عام عن الجهود التي سوف يبذلها فريق العمل في المشروع متى تكون هذه الجهود أكبر ما يمكن في البداية أم النهاية كما ذكرنا عندما نضع اللمسات الأخيرة على المنتج تلك اللمسات هي الحاسمة. سواء كانت تلك المنتجات برج أو كانت تطبيق للهواتف الخلوية أو موقع إنترنت أو هاتف خلوي دائما الدقة في التفاصيل آخر شيء التفاصيل finishing إذا هذا قانون عام نسميه the law of diminishing returns قانون العوائد المتلاشية أو المتناهية معناه أن العائد على العمل يبدأ بالتلاشي بعد نقطة محددة الجهود لا تأتي نفس الثمار التي كانت تأتيها في بداية المشروع تحتاج إلى بذل جهود أكبر وأعلى الأعمال بالخواتيم إذا هذه العبارة فعلا صحيحة.

كانت تلك بعض العبارات التي أردتنا أن نوضح بها بعض المفاهيم في إدارة المشاريع.

الهدف من هذه الدورة

أولا: تعريف وتحديد والتعرف على دورة حياة المشروع project life cycle.

كما ذكرنا المشروع مؤقت ولأنه مؤقت فله دورة حياة إذا هو له أطوار من لحظة ولادته وحتى نهايته سوف نتعرف على هذه المراحل أو هذه الأطوار وما الذي يمر به من لحظة ولادته إلى نهايته.

ثانيا: سوف نتعرف 47 process إذا سوف نتعرف أيضا على 47 عملية من التي يستخدمها مدير المشروع لإدارة مشروعه من البداية وحتى النهاية أكبر وأعقد مشروع من الممكن أن تديره كمدير مشروع من خلا 47 عملية من عمليات إدارة المشاريع.

ثالثا: وهو شيء مهم جدا سوف نتعرف على المسئوليات المهنية والاجتماعية social and professional responsibilities وهذا كما يقال business ethics وأشياء لها علاقة بالأخلاقيات شيء مهم وهو حوالي 15 إلى 20 سؤال في الامتحان تأتي متعلقة بالمسئولية المهنية والاجتماعية.

رابعا:

Use the tools and techniques described for each project.

ما هي الأدوات والتقنيات التي نستخدمها في إدارة المشاريع. يوجد لدينا عدد كبير جدا من التقنيات والأدوات التي سوف نتعلمها في هذه الدورة كما ذكرنا الأدوات والتقنيات هي التي سوف تساعدني في إدارة مشروعي بنجاح وبالتالي إذا أريد أن أصل إلى هدفي الحقيقي وهو increase the chance of project success زيادة فرص نجاح المشروع الذي نقوم بإدارته.

وأخيرا وليس آخرا: التحضير لدخول امتحان PMP والنجاح في هذا الامتحان إن شاء الله من أول مرة طبعا هذا هدف أساسي آخر من أهداف هذه الدورة.

نبدأ الآن في الدخول لبعض التفاصيل والتعاريف الأساسية التي تتعلق بإدارة المشاريع

سوف نستعرض معا ماذا تعني إدارة المشاريع what is project management? المشروع تعريفه كما ذكرنا وما هي إدارة المشاريع وما هي اهداف إدارة المشاريعproject management objective سوف نستعرض سويا بعض الإحصائيات statistics التي تدل على أهمية هذا العمل عمل إدارة المشاريع لماذا هو مهم نستقرأ ونستعرض بعض الإحصائيات معا. ثم سوف نستعرض أيضا شيء مهم جدا وهو ما هي الأسباب العامة التي تؤدي إلى فشل المشاريع وما هي الاسباب التي تؤدي إلى نجاح المشاريع والأدوار المطلوبة من مدير المشروع لكي يستطيع أن يدير مشروعة بنجاح ثم سنتكلم قليلا عن project management institute معهد إدارة المشاريع الأمريكي المعهد المسئول أو الهيئة المسئولة عن امتحان PMP ومنح شهادة PMP ثم سنترك المجال للأسئلة إذا كان لديكم أي اسئلة.

فإذا نبدأ بالنقطة الأولى ما هو المشروع

قلنا في بداية المحاضرة أن المشروع تعريفه

Project are unique, transient endeavors

إذا هي أنشطة مؤقتة وفريدة لا تتكرر إذا ما استطيع أن أعتبره مشروع يجب أن يحقق شرطين الشرط الأول أن يكون مؤقت كما اتفقنا((transient بمعنى له بداية وله نهاية ويجب أن يكون غير متكرر(unique) أي أن النشاط يحدث مرة واحدة والنتائج لا تتكرر

undertaken to create a unique product, service or results

إذا هذا نشاط يتخذ لكي استطيع أن أخرج أو أحصل على منتج أو مخرج أو نتيجة فريدة إذا كل مشروع هو نشاط فريد لا يتكرر هو نشاط مؤقت وأيضا مخرجاته تكون فريدة فبناء برج تجاري مثلا هو مشروع لأن هذا النشاط هو نشاط مؤقت نشاط فريد لا يتكرر حيث يعطيني برج لا يشبه أي برج في العالم. المشروع إذا كما نرى من الممكن أن يعطيك منتج ملموس يمكن الإحساس به من الممكن أن يعطيك خدمة أي يمكن أن يكون المنتج غير ملموس على سبيل المثال هذه الدورة مثلا أليست مشروع أليست نشاط مؤقت؟ نعم نشاط مؤقت هل سوف تتكرر هل سأكررها أنا نفس الحديث نفس الأشخاص نفس الأوقات؟ لا إذا هي لا تتكرر. ما هي مخرجات ذلك المشروع service خدمة الدورة هي خدمة الصيانة هي خدمة، or results أو نتيجة.

هنا أيضا يجب أن نفرق تماما ما بين المشروع والعمل (project& business) فإذا business is not project

ما الفرق بين business وproject ؟ يعني مثلا شركة تصنع ملابس أو مصنع يقوم بصناعة الملابس هل هذا business أم project؟ هذا business هذا ليس project ما هو project؟ أن تنشئ المصنع مثلا. إنشاء المصنع هو project لأنه هو نشاط مؤقت وهذا المصنع لا يشبه أي مصنع في العالم. لكن المصنع في حد ذاته هو business يدار كعمل business ولا يدار كمشروع ونشاط مستمر وأعمال متكررة وخطوط انتاج وعمليات متكررة إذا هذا business نريد أن نضع خط إنتاج جديد إذا هذا project في business إذا الأشياء التي تحدث داخل business هي project، شركة المقاولات هي business لكن شركة المقاولات عندما تقوم ببناء برج هي تقوم بعمل مشروع. إذا ضع التعريف وأجعله واضحا المشروع هو نشاط مؤقت وفريد ويعطيني شيء فريد مخرجات فريدة أما business هو العمل المستمر الذي يكبر وينمو الشركة أو المصنع أو المستشفى وغيرهم. هذا هو الفرق بين project وbusiness فالعمل هو السوق الأكبر فكما قلنا قد يكون داخل business يوجدproject . البعض مثلا يقول تلك الفيلا سوف أصنع منها نسخة أخرى في مكان آخر طالما قلت في مكان آخر إذا هي ليست نفس الفيلا وليس نفس الأشخاص يقومون بعملهم فيها وربما ليس نفس العميل (customer) اختلف أصبح هناك مشروع آخر هذا مشروع وهذا مشروع آخر فالمكان الآخر قد تختلف به التربة قد يختلف به العميل قد تختلف به التصاريح التي يجب الحصول عليها التراخيص ولهذا يعتبر مشروع آخر جديد. وبذلك نكون قد شرحنا الفرق بين project and business operation.

على سبيل المثال شيء آخر في business نحن نقوم بعمليات تسويق وبيع هناك marketing and sales لكن في المشاريع لا يوجد لدينا لا تسويق ولا مبيعات. أنا كمدير مشروع ليس من مسئوليتي أن أسوق المشروع وليس من مسئوليتي أن أبيع منتج المشروع.

معظم الشركات الآن تتعامل مع انشطتها كمشاريع البعض إذا أراد أن يوظف موظفين يعتبره مشروع البعض يريد أن ينفذ حملة تسويقية يعتبره مشروع ويتعامل معه كمشروع، إذا أراد أن يضع الميزانية السنوية يتعامل معها كمشروع هذه الأنواع من الشركات نسميها project based organization فهي تحول أعمالها إلى مشاريع وهذا يساعدها بشكل فعال في تنظيم أعمالها وتنظيم جهدها وتنظيم مواردها هي في الحقيقة ليست project types لأن هناك فرق بين project types organization و project based organization.

وبالتالي إذا كما كنا نذكر قبل قليل يوجد أمثلة كثيرة على ما يمكن أن نعتبره مشروع المشاريع من الممكن أن تكون IT من الممكن أن تكون بناء(construction) من الممكن أن تكون مالية(financial) من الممكن أن تكون HR مثل تعيين الموظفين الذي يمكننا التعامل معه كمشروع، تدريب الموظفين نتعامل معه كمشروع، تسجيل الموظفين فلنفرض في التأمين الاجتماعي لدي 1000 موظف أريد أن أسجلهم في التأمينات الاجتماعية من الممكن أن نتعامل معه كمشروع نضع له جدول زمني وأحدد له موارد وأضع له خطة الخطر وغيرها بمعنى آخر نتعامل معه تماما كمشروع إذا هذا بالنسبة للمشروع وتعريف المشروع.

ما هو تعريف إدارة المشروع؟

Project management is the process by which projects are defined

إذا هي العملية التي يتم فيها تحديد المشروع، planned التخطيط monitored, controlled and delivered تنفيذ وضبط ومراقبة أعمال المشروع

such that the agreed benefits are realized

لنحصل على النتائج المرجوة من المشروع. إذا هذا هو تعريف إدارة المشروع أنت كمدير مشروع مطلوب منه تحديد المشروع والتخطيط له وتنفيذه وضبطه ومراقبته بحيث تحصل على النتائج المرجوة التي اطلق المشروع للحصول عليها.

الملاحظة الأخيرة

Projects bring about change

كل مشروع يأتي بتغيير المشروع يغير في شيء أو يأتي بتغيير محدد كل تغيير هذه قاعدة عامة في الأعمال كل تغيير يترافق بممانعة تغيير نسميها change resistance الكثير من المشاريع تفشل بسبب ممانعة التغيير بعض الأشخاص لا يؤمنون بالتغيير يرون أن المشروع ليس له داعي وليس له أهمية وأن ذلك المشروع مضيعة للوقت وما إلى ذلك. كثير من المشاريع تعاني من تلك المشكلة change resistance مقاومة التغيير بعض الموظفين يقولون نحن كنا نعمل بشكل جيد نحن نعمل منذ 20 عاما بهذه الطريقة ما هي أهمية هذا المشروع يحدث تشكيك في أهمية هذا المشروع كل هذه تندرج تحت مقاومة التغيير change resistance وهي مسئولة عن فشل حوالي من 20 إلى 25 ٪ من إدارة المشاريع وإدارة المشاريع بشكل احترافي Project management هي أحد أهم الوسائل للتغلب على مقاومة التغيير. لكي نستطيع أن نقنع stakeholders ونجعلهم في صف المشروع وفي صف دعم المشروع يجب أن تتم إدارة المشروع بشكل احترافي. بمعنى إذا كنت تعمل بمشروع ويديره مدير مشروع محترف بطبيعة الحال أنت تحترمه وأنت تقتنع بإدارته وقدراته وبالتالي تدعم المشروع. وإذا وجدت أن إدارة المشروع فاشلة فأنت بدورك بشكل أو بآخر تقف ضد هذا المشروع وهذا المشروع سوف تتم عرقلته.

طرق التعامل مع معارضة التغيير.

في الحقيقة توجد العديد من الوسائل ومدير المشروع هو الذي يختار ما هو الاسلوب الامثل للتعامل مع change resistance معارضة التغيير وهذا يختلف حسب المشروع وإدارة المشروع سواء كان عن طريق إعطائهم حوافز أو تدريب محدد وغيرها العديد من الأمثلة التي تختلف بسبب حالة المشروع.

نستعرض الآن بعض الإحصائيات التي تدل على أهمية إدارة المشاريع

طبع إدارة المشاريع يعتبر علم جديد نسبيا فقبل 20 أو 25 عام لم يكن هناك أحد يسمع عن إدارة المشاريع لم يكن هناك شهادة تدعى PMP إذا سألت الموظفين الذي يبلغ عمرهم فوق 50 عام أو 60 عام سيخبرونك أن تلك الشهادة لم تكن موجودة قديما فالشخص كان له مهنة مستقلة كمدير مشروع أو منصب وظيفي كمدير مشروع لم تكن تلك المهنة معروفة وتلك الشهادة لم تكن معروفة متى ظهرت الأهمية متى تبين ضرورة وجود علم مستقل ومهنة مستقلة وشخص ذو اختصاص مختص بإدارة المشاريع. حقيقة ظهرت الأهمية لهذا الشيء عام 1995 عام 1995 منظمة بريطانية تدعى Standish Group قامت بعمل استبيان عن مشاريع البرمجيات في بريطانيا نتيجة هذا الاستبيان في بريطانيا كانت كالتالي وجدوا بالنسبة للاستبيان أن فقط 16.2٪ اكتمل حسب الوقت المحدد والتكلفة المحددة للمشروع فقط 16.2٪ أي أن أكثر 80٪ لم يكتمل ضمن الوقت المحدد أو الميزانية المحددة، وجدوا أيضا أن أكثر من 30٪ من المشاريع يلغى قبل أن يبدأ. بمعنى أننا لينا فكرة جيدة مثلا نفكر في عمل software حسنا كيف نبدأ؟ من أين نبدأ؟ كيف نخطط؟ كيف نضع جدول زمني؟ هناك فشل في الإدارة يتم إلغاء المشروع يلغى المشروع قبل أن يبدأ أكثر من 30٪، وجدوا أيضا أن أكثر من نصف المشاريع يكلف عند الاكتمال 190٪ أو 189٪ أو 200٪ من التقدير الاساسي بمعنى في بداية المشروع قدرنا تكلفة المشروع تساوي مليون دولار عندما أكتمل المشروع وجدنا أن المشروع تكلف تقريبا 2 مليون دولار. بالطبع هذه النتائج في مجتمع متقدم كبريطانيا تعتبر نتائج كارثية ربما لو كانت تلك النتائج في دولة عربية ما كانت لتعتبر مشكلة بل شيء متوقع لكن في بريطانيا تلك كارثة ولذلك فإن هذا التقرير مشهور سمي بتقرير الفوضى chaos report. إذا chaos report تقرير الفوضى إذا عندما نقوم به في بريطانيا إذا هذه فوضى وليست إدارة مشاريع تستطيع أن تبحث عن هذا التقرير في جوجل قم بكتابة chaos report تجد التقرير(report) بإمكانك أن تقوم بتحميله والاطلاع عليه.

دراسة أخرى للتأكد من هذه النتائج قاموا بإجراء دراسة أخرى وأطلقوا عليها OASIG عام 1995 أيضا نتيجة الدراسة كانت قريبة من النتائج الأولى، وجدوا أن 7 من كل 10 مشاريع يفشل في أحد المحددات أو الأبعاد بمعنى أنه يفشل في زمن أو في تكلفة أو جودة أو غيرها ووصلوا إلى قاعدة بسيطة جدا ولكنها مهمة جدا بني عليها كل علم إدارة المشاريع. كل علم إدارة المشاريع مبني على هذه القاعدة البسيطة جدا هذه القاعدة تقول

The larger the project is the greater the risk of failure

كلما زاد حجم المشروع كلما زاد احتمال فشله وأعتقد جميعكم توافقون على ذلك الشيء، جميعا نعلم أن المشروع الكبير يزداد احتمال فشله لأنه تصعب السيطرة عليه وتكون له أبعاد كثيرة إلى آخره. أما إن كان مشروعك صغير تريد مثلا أن تقوم ببناء غرفة مثلا أو تصنع طاولة هذا مشروع صغير لا توجد مشكلة واحتمال الفشل ضئيل جدا، لكن تلك القاعدة البسيطة كما سنرى لاحقا بني عليها كل علم إدارة المشاريع. إذا كان لديك مشروع ضخم كيف نقلل احتمال فشله؟ ماذا نفعل؟ نحاول تجزئته إلى أجزاء أصغر وأصغر لكي تقلل احتمال فشله وهذا هو المبدأ الأساسي في إدارة المشاريع.

بالنسبة للتقارير الأحدث أنني اتابع بعض التقارير من حين إلى حين وللأسف إلى الآن حتى بالدول المتقدمة أكثر من 60٪ من المشاريع لا زالت تعاني إلى الآن لأن العلم كما ذكرنا لا يزال يعتبر جديد وما زال تطرأ عليه تحديثات كثيرة كما تعلمون ومع الأسف كثير من الأشخاص يأخذون دورة PMP ويحفظ المعلومات ومن ثم يتمم الاختبار وينجح وعندما يأتي للحياة العملية فأنه لا يستطيع تطبيق ما تعلمه لماذا؟ لأنه حصل على معلومات بدون أدوات حقيقية يستخدمها ويطبقها وبالتالي تجده يحاول يطبق معلومات ربما تكون نظرية أو غير صالحة للتطبيق في البيئة التي يعمل بها لذلك مازال لدينا الكثير من الجهد الذي يجب أن يبذل حتى نستطيع أن نفهم ونطبق هذا العلم بشكل صحيح هذا بالطبع بالإضافة إلى أن هناك العديد من الشركات الغير مقتنعة بذلك العلم وتعتبر إدارة المشاريع رفاهية لا شك أن هناك تبعات على الشركات وهناك أيضا تبعات على الاشخاص.

لماذا تفشل المشاريع؟

لماذا يفشل أكثر من 60٪ من المشاريع أحد الخبراء أراد أن يشرح الموضوع بشكل بسيط وظريف قال لك إن افترضنا أننا مصنع سيارات يأتي لنا العميل ويطلب منا أن نبني له سيارة لونها أصفر وببابين بدون سقف والمحرك مثلا 350 حصان إذا هو يشرح لنا ما هو المنتج الذي يريد الحصول عليه نعطي ذلك التصور للإدارة المالية فيعطونا ميزانية تسمح لنا بإنتاج دراجة نارية نعطي ذلك التصميم للإدارة الهندية يعطونا جدول زمني بالكاد ننتج خلاله دراجة هوائية نعطي هذا التصور للقسم الفني والتقني فيقومون بوضع تصميم لمحرك يصلح لمكوك فضائي نتيجة لتلك الأخطاء ما الذي يحصل عليه ذلك الزبون أو ذلك العميل في نهاية المشروع؟ يحصل على عربة رمل هو متوقع أنه سيحصل على سيارة بالمواصفات التي ذكرها ورسم صورة جميلة بالمنتج الذ يريد الحصول عليه وعندما انتهى المشروع حصل على عربة رمل. وذلك يحدث ربما تستغرب ذلك النموذج ولكنه يحدث كثيرا المستهلك يقول هذا شيء مختلف تماما عن ما كنت أريده لقد تخيلت website مختلف تماما، لقد تخيلت فيلا مختلفة تماما، تخيلت الخدمات المقدمة لي مختلفة تماما إذا لماذا حدث ذلك الفشل؟ لماذا حدث هذا الشيء؟

في الحقيقة أهم أسباب فشل المشاريع أولا ليس هناك تواصل صحيح كما ترون لأن كل شخص منهم كان يتحدث بلغة مختلفة وكأن ذلك يتحدث بالعربية وهذا بالفرنسية وكأنهم لا يفهمون بعضهم وماذا يريد الآخر. إذا هناك مشكلة في التواصل communication من أهم اسباب فشل المشاريع miscommunication أو bad communication أو lack of communication.

رقم أثنين بالطبع planning لا يوجد هناك planning أنا أعطيك شيء ما لكي تقوم بوضع جدول زمني له أو تقوم بحساب الميزانية له ولا تتوفر لديك مهارات التخطيط بشكل جيد فتعطيني خطط لا يمكن تطبيقها أو غير صحيحة.

بالطبع توجد أسباب أخرى KPMG وهي شركة استشارية معروفة جدا وضعت استبيانا عام 1997 ووجدت أن أهم ثلاث أسباب لفشل المشاريع هي

1-Poor project planning

تخطيط ضعيف ليس هناك قدره وليس هناك كفاءات في التخطيط وبالتالي الخطط كلها خطط غير واقعية خطط غير صحيحة تؤدي إلى فشل ذريع.

2-weak business case

وهذا شيء أيضا يحدث كثيرا أن بعض الشركات تقوم بعمل مشاريع دون أن تدري لماذا تنفذ هذا المشروع، فمثلا بعض الشركات تقول نريد تحديث الشبكة لدينا، ما هو الهدف من تحديث الشبكة؟ ما هي القدرات التي نريد أن نحصل عليها؟ ما هي النتائج المرجوة؟ لا توجد business case واضحة لماذا؟ ما السبب؟ وبذلك عندما يكون هناك مشروع بدون سبب، بدون هدف واضح فغالبا أيضا يكون مصير ذلك المشروع الفشل.

3-lack of top management involvement and support

إذا نقص وعدم المتابعة وعدم العناية من الإدارة العليا يترك المشروع بدون اهتمام بدون رعاية فيكون مصير المشروع غالبا إلى الفشل.

بالمقابل لماذا تنجح المشاريع؟ أو ما هي اسباب نجاح المشاريع؟

أهم أسباب نجاح المشاريع هي كالتالي

1-Sound project management process

بمعنى أن عمليات إدارة مشروع واضحة إذا مدير المشروع يجب أن يكون واضح بذهنه ما هي العمليات كما ذكرنا يوجد 47 عملية، يجب أن تكون واضحة في ذهن مدير المشروع ما هي العمليات؟ وكيف يستخدمها؟ وما هي أدواتها؟ وكيف يطبقها؟ إذا هذا سبب مهم.

2-Project tied to the organization's business goal

ارتباط المشروع بأهداف العمل، بأهداف المؤسسة. يجب أن يكون هناك ارتباط واضح. لماذا نريد أن نقوم بهذا المشروع وبين أهداف العمل، أهداف المؤسسة؟ وما الذي نريد أن نحققه نحن كمؤسسة؟

3-Senior management commitment

التزام ومتابعة من الإدارة العليا كما ذكرنا فهذا شيء مهم جدا.

4-Good change management

إدارة تغيير فعالة كما ذكرنا التغلب على مقاومة التغيير اقناع stakeholders بأهمية هذا المشروع وبالتالي يكونوا في صف المشروع وليس ممن يعرقلون المشروع.

5-Detailed requirement

أن أقوم بجمع متطلبات المشروع بشكل مفصل جدا. كلما استطعت أن تفصل أكثر في متطلبات المشروع كلما كان أفضل بمعنى عندما جاء الرجل وقال أريد عربة وسكت ونحن لم نسأله ما هي هذه العربة وما لونها أو ما شكلها أو ما طولها هو متوقع أنه سيحصل على سيارة ونحن أعطيناه عربة رمل هل هذه عربة أم لا؟ فلذلك يجب أن تجمع requirements بشكل مفصل. ما هي هذه العربة التي تريدها؟ هل تتسع لأربع ركاب أم خمس ركاب؟ هل هي عربة سباق أم عربة عائلة؟ مثلا ما هي مواصفاتها؟ طولها عرضها لونها؟ كلما جمعنا تفاصيل أكثر كلما اقترب المشروع من النجاح.

المقصود بكلمة stakeholders ليس فقط أصحاب المشروع فكما ذكرنا stakeholders هي كلمة عامة بمعنى أن فريق العمل في المشروع هم أيضا stakeholders ويجب إقناعهم بأهمية المشروع حتى أصحاب المشروع ربما لديه انشغالاته وربما فقد اهتماماته ولذلك لدينا ما يسمى stakeholders management أريد أن أدير هؤلاء الأشخاص واتعامل معهم بالطريقة المناسبة التي تجعلني أكسب ولائهم للمشروع.

إذا بالنسبة إلى detailed requirements فكما ذكرنا كلما فصلنا أكثر في متطلبات المشروع كلما اقترب مشروعنا من النجاح.

6-Realistic schedule

وضع جدول زمني واقعي يتناسب مع عمل المشروع ومع حجم المشروع هذا يعتبر عامل من عوام نجاح المشروع.

7-Good stakeholders relationships

كما ذكرنا إدارة علاقة ناجحة مع أطراف المشروع هذا أيضا من أسباب نجاح المشاريع.

8-Empowered project manager

مدير مشروع يتمتع بالسلطة والصلاحيات المطلوبة وهذا شيء أساسي لأن كثير من الشركات تقوم بتعيين مدير مشروع ثم لا تعطيه صلاحيات إذا كيف يتصرف؟ لا يستطيع أن يتخذ قرارات فعالة، لا يستطيع أن يتخذ قرارات بالوقت المناسب، هذا إلى ماذا يؤدي؟ يؤدي في النهاية إلى فشل المشروع.

9-Skilled and appropriate team members with defined roles and responsibilities.

إذا أن يكون لدينا فريق مشروع يتمتع بالمهارات والكفاءات المطلوبة وأن يعلم كل شخص ما هي مسئوليته بالمشروع فهذا ايضا شيء مهم.

10-Availability of funding

توفر التمويل طبعا هذا أيضا عامل مهم جدا إذا كان لديك أفضل مدير مشروع وكان لديك أفضل فريق وليس لديك تمويل فلن ينجح هذا المشروع.

ما هو إذا المطلوب من مدير المشروع؟

إذا أنا كمدير مشروع بعدما فهمت كل تلك الأشياء ما هو المطلوب مني كمهارات لكي استطيع ان أدير مشروعي بنجاح وباحتراف هذا ما نسميه knowledge areas أو المهارات المعرفية العشرة سوف نذكرها بشكل سريع نستطيع أن نقسم هذه المهارات حقيقة إلى قسمين مهارات نسميها core competences نسميها مهارات أساسية ذكرتها في بداية المحاضرة وقلت أنها المهارات الاساسية لمدير المشروع وهي

1-Scope management

إدارة نطاق العمل أن يقوم مدير المشروع بتحديد ما هو نطاق العمل في المشروع ما هي الأعمال التي سوف تكون جزء في المشروع وما هي الأعمال التي سوف تكون خارج نطاق العمل أي ليست جزء من المشروع الحدود what is included? What is excluded?

2-Time management

إذا إدارة الوقت والزمن وضع جدول زمني للمشروع.

3-Cost management

إدارة التكاليف إذا تحديد تكاليف المشروع وميزانية المشروع.

4-Quality management

إدارة الجودة في المشروع.

هذه الأربعة نسميها core competences ‎ المهارات الأساسية والمسؤوليات الرئيسية التي تقع على عاتق مدير المشروع. أي مشروع مهما كان صغيرا يجب أن تتحقق فيه تلك الأربع مهارات scope, time, cost, quality. ثم لدينا مهارات أخرى والتي نسميها مهارات مساندة والتي هي عبارة عن خمس مهارات

1-HR management

إدارة الموارد البشرية. إذا لدينا فريق عمل في المشروع أحيانا يكون فريق العمل كبير 1000 شخص 1000 عامل مشروع كبناء السد العالي كمشروع مثلا بناء مفاعل نووي ربما يكون به آلاف من العمال انت تحتاج إلى إدارة هذه الموارد البشرية بشكل فعال.

2-communication management

إدارة التواصل. من سوف يعرف ماذا؟ متى؟ وكيف؟ كيف سنتواصل معا؟ كيف سنتواصل مع stakeholders؟ ما هي طريقة التواصل؟ ما هي الطريقة المطلوبة؟ ما هي اللغة المستخدمة؟ متى تصل هذه التقارير؟ كيف تصل هذه التقارير؟ إلى آخره. إذا يجب وضع خطة لإدارة التواصل.

3-Risk management

تكلمنا أيضا عن إدارة المخاطر فهي شيء مهم جدا ما هي المخاطر المتوقعة في المشروع؟ كيف نحاول منعها من البداية؟ إذا وقعت ما هي الخطة البديلة؟

4-procurement management

إدارة العقود والمشتريات والتوريد. ما هي الأشياء التي سوف نشتريها؟ من من سوف نشتريها؟ ما هي معايير الشراء؟ ما هي العقود التي سوف نستخدمها؟ ما هي أنواع العقود؟ إلى آخره.

5-Stakeholder management

إدارة أطراف المشروع كما ذكرنا إدارة العلاقة مع هؤلاء الأشخاص كل ما يؤثر أو يتأثر بالمشروع سلبا أو إيجابا.

هؤلاء الخمسة كانت مساندة وسميناه supporting knowledge areas إنما المهارة الأخيرة العاشرة وهي تعتبر أهم مهارة لمدير المشروع والتي هي

Integration management

إدارة التكامل هذه الصفات كلها متكاملة مع بعضها البعض كما ذكرت لكم إذا أوركسترا شخص يعزف على scope والثاني يعزف على time والثالث يعزف على cost من الذي يدير العملية كلها؟ ومن الذي يحقق الانسجام والتناغم؟ إذا مدير المشروع مهمته الاساسية تحقيق Integration التكامل ما بين كل هذه الاشياء. كل هذه الاشياء في النهاية هي متكاملة مع بعضها البعض إذا غيرت في فريق العمل قد تتغير التكلفة، قد يتغير الجدول الزمني، قد تتغير عمليات التواصل إلى آخره فإذا كلها متداخلة ومتكاملة مع بعضها البعض. طبعا في المشاريع الكبيرة من الممكن أن يكون لدي شخص مسئول عن كل واحدة من هذه الاشياء ومدير المشروع هو المسئول عنهم جميعا هذا في المشاريع الكبيرة، في المشاريع الصغيرة مدير المشروع هو الذي يقوم بكل هذه الاشياء العشرة فحسب حجم المشروع، فربما آتي بشخص متخصص فقط في إدارة الجدول الزمني وشخص آخر متخصص في إدارة المخاطر هؤلاء مساعدين لمدير المشروع في المشاريع الكبيرة، في المشاريع الصغيرة لا يوجد داعي.

كيف يحصل مدير المشروع على هذه المهارات؟

يحصل عليها عن طريق أخذ دورة PMP بشكل احترافي.

على أي أساس نقول أن هذا المشروع كبير أو صغير أو معقد؟

على أساس حجم فريق العمل، على أساس المخرجات، على أساس المنتج مدى تعقيده ومدى صعبة الوصول إليه.

هل تكفي هذه المهارات لكي يكون مدير المشروع ناجح؟

إذا اتقن مدير المشروع تلك لمهارات العشرة فهل هذا يعني أنه أصبح مدير مشروع ناجح؟ لا يوجد عوامل ثقافية اجتماعية نسميها socio-culture أو نسميها soft skill نعم هي مهارات مساندة مدير المشروع يجب أن يكون شخص قيادي leadership يجب أن يكون شخص يقبل التفاوض negotiation ، قادر على العمل الجماعي teamwork القدرة على حل المشاكل problem solving إلى آخره.

الاستاذ وليد يسأل هل مدير المشروع يقوم بعمل دراسة جدوى قبل بداية المشروع؟

قد يطلب منه ذلك قد يطلب، قد لا يطلب. وأحيانا دراسة الجدوى نفسها تعتبر مشروع حسب حجم دراسة الجدوى قد يكون ذلك من مسئوليته وسوف نستعرض معا في الدورة كيف يتم عمل دراسة جدوى؟ وما هي الادوات التي يمكن ان نستخدمها في عمل دراسة جدوى؟.

WBSموضوع طويل إلى حد ما سوف نتركه إن شاء الله إلى محاضرات قادمة فإذا هكذا وصلنا معا إلى ختام هذه المحاضرة.

طبعا PMI وكما ذكرت لكم معهد إدارة المشاريع الأمريكي وكما ذكرت لكم هو أول معهد حقيقة تأسس في العالم لوضع وتأصيل علم إدارة المشاريع كعلم مستقل تأسست عام 1969 يحتوي على أكثر من 600 ألف عضو وأكثر من 300 تجمع في أكثر من 80 دولة ويعطي شهادات عديدة ليس فقط شهادة PMP توجد شهادات أخرى مثلا CAPM (certified associate of project management) مساعد مشروع محترف، RMP شخص متخصص في إدارة المخاطر، SP شخص متخصص في إدارة الجداول الزمنية، وهكذا. وإن كنن بالطبع أهم شهادة معروفة إلى الآن هي PMP(project management professional) مدير مشاريع محترف. هكذا حقيقة نكون قد وصلنا إلى نهاية المحاضرة.

سوف أعطيكم بعض المعلومات الآن التي تتعلق بالاختبار نفسه.

الاختبار عبارة عن 200 سؤال في أربع ساعات بالطبع كلها عبارة عن اسئلة اختيار من متعدد ويكون بمركز اختبار معتمد من PMI كلفة الاختبار وحده 550 دولار، الاختبار يعتبر من الاختبارات الصعبة حقيقة وإن كنت أنا أفضل أن أقول ليس صعبا وليس سهلا أولا لديك عدد كبر من الاسئلة يجب أن تجيب عنها خلال وقت محدد 4 ساعات، تتعرض لضغط نفسي كبير، تتعرض لضغط الوقت، تحتاج إلى تركيز مستمر، اسئلة دقيقة جدا، المطلوب منك دائما الإجابة ليست الصحيحة وإنما الأصح، كثير من الاحيان تجد أن هناك إجابتين صحيحتين لكن المطلوب منك دائما أن تجد الإجابة الأصح، من وجهة نظري الشخصية أهم مصدر للتحضير للامتحان كتاب ريتا، كتاب ريتا كتاب معروف يحتوي على تركيز وخلاصة هذا العلم بشكل مكثف ومركز مع عدد كبير جدا من الاسئلة والإجابة عليها من خلال هذا الكتاب ولذلك يعد هذا الكتاب من أهم الطرق للتحضير لهذا الامتحان

الاسئلة لا تتكرر أبدا وهذا ايضا من صعوبة الاختبار فبعض الامتحانات كما تعلمون مثل MSEC والأوراكل تكون الاسئلة معروفة ومتكررة تنزلهم وتذاكرهم وخلاص لا الاسئلة هنا نادر جدا ان تتكرر.

لغة الاسئلة الاساسية الإنجليزية ولكن إن أردت تستطيع اختيار العربية، بإمكانك أن تختبر باللغة العربية بدون أي مشكلة، حتى الكتاب نفسه PM book متوفر باللغة العربية.

الاسئلة غير مباشرة على الإطلاق دائما الاسئلة عبارة عن سيناريو أو situationمحدد مطلوب منك الإجابة عن هذا السناريو يقول لك مثلا أنت مدير مشروع حصل معك موقف ما أتاك شخص من فريق المشروع يشكي زميل له مثلا كيف تتصرف.

لا توجد نسبة نجاح معلنة ولكنها حقيقة تتراوح بين 63 و 65٪ لكنه لا يعطيك score يعطيك فقط pass أو failed.

الكتب متوفرة من PMI نفسها فمثلا PM book توفره PMI متوفر بإحدى عشر لغة منها اللغة العربية.

ريتا كتاب منفصل ليس له علاقة بالبي إم آي المؤلفة تدعى ريتا والكتاب معروف باسم ريتا وليس لها علاقة بالبي إم آي، الكتاب موجود على الإنترنت ومن سيستمرون معنا سوف نرسل لهم soft copy من الكتاب.

الدورة إن شاء الله عبارة عن حوالي 20 محاضرة مدة المحاضرة ساعة ونصف أنا عادة أعطي هذه الدورة مرتين أو ثلاثة بالأسبوع الآن البعض يطلب أن تكون 5 أيام بالأسبوع بالنسبة لي لا يوجد مشكلة ولكن نظرا لكون كمية المعلومات ضخمة جدا وهنا كثير من المعلومات الجديدة ولذل أنا أفضل أن لا تكون أكثر من 3 مرات في الاسبوع. عادة ما نكون متحمسين بالأول ولكن عندما نأخذ أربع أو خمس أيام متواصلة نشعر بالتعب خاصة العاملين الذين يذهبون للعمل صباحا ومساء للمحاضرة فكما ذكرت لكم المحاضرة في حد ذاتها ضخمة دسمة بالمعلومات فرأي ثلاث مرات في الاسبوع جيد جدا ستكون سبت أثنين أربعاء أو أحد ثلاثاء خميس حسب الاتفاق على هذا الشيء.

في كل بلد يوجد مراكز امتحان معروفة تستطيع عن طريق البرومترك أو PMI تستطيع أن تعلم ما هي المراكز المعتمدة على سبيل المثال هناك بالقاهرة مركز معتمد هو AMIDEAST.

شكرا لكم جميعا ونتواصل معكم جميعا لتحديد مواعيد أشكر لكم وقتكم وحسن استماعكم وصبركم. سعدت جدا بوجودي معكم وهذه المحاضرة أرجوا أن تكون مفيدة وسواء أكملتم معنا بالدورة أم لا أرجوا ان تترك ذكرى طيبة إن شاء الله. شكرا للجميع وتحياتي للجميع دمتم بخير والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته.