التي يقوم بها مدير المشروع لإدارة مشروعه بنجاح، وبدأنا بشرح الصورة العامة كما ذكرنا كيف يتم العمل في المؤسسات؟ وما هو ارتباط مثلا إدارة المشاريع بالتخطيط الاستراتيجي، وكيف تتم ترجمة الهدف الاستراتيجي إلى مجموعة مشاريع قلنا عنها محفظة(portfolio)، إذن المحفظة(portfolio) يتم وضعها لتحقيق هدف استراتيجي واحد، قلنا أن هذه المحفظة(portfolio) يمكن أن يتم تقسيمها إلى برامج(programs) بحسب التشابه بين تلك المشاريع فعلى سبيل المثال أقوم مثلا أقوم بتجميع المشاريع المتعلقة بالجودة في برنامج(program) وأسميه برنامج الجودة، ومشاريع مثلا التسويق أقوم بتجميعها في برنامج(program) وأسميه برنامج التسويق، وهكذا. وإذن ذلك لتسهيل الإدارة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمشروع(objectives) وبالتالي حصلنا على ما أسميناه إدارة المشاريع المؤسساتية OPM (organizational project management)، وأطلقنا على الشركات التي تعتمد هذا النماط من الإدارة أسم المؤسسات المبنية على المشاريع(project based organizations) التي تعمل على بناء أعمالها على مشاريع، وقلنا أن الوحدة الإدارية (department) المسؤولة عن تخطيط المشاريع، ووضع المشاريع، ووضع المحافظ، ووضع البرامج، وتنسيق كل ذلك، ودعمها، وضبطها، وما إلى ذلك هي PMO (project management office)، إذن قلنا إذا كانت هذه الشركات والمؤسسات تريد بالفعل استخدام إدارة المشاريع بذلك الشكل المنظم فالأفضل أن يكن لديها إدارة متخصصة في متابعة وضع المشاريع وضبطها والتحكم بها وتلك الإدارة أسميناها project management office كما ذكرنا، وبالطبع ذكرنا أيضا العلاقة ما بين إدارة المشاريع والحوكمة (governance) أو النظام الداخلي الذي يحكم العمل بالشركات، وقلنا لا بد من وجود انسجام وتطابق وتناغم ما بين إدارة المشاريع، وبين القانون الذي يحكم العمل في المؤسسة.

فإذن اليوم ننتقل إلى فصل ثالث ومحاضرة جديدة وفي هذه المحاضرة سوف نتحدث بالتفصيل أكثر عن

Organizational influences and project life cycle

التأثيرات المؤسساتية ودورة حياة المشروع، طبعا المقصود بالتأثيرات المؤسساتية Organizational influences)) أنه بطبيعة الحال وكما ذكرنا إدارة المشاريع تختلف من مؤسسة إلى مؤسسة، فعلى سبيل المثال هل تدير شركة Oracle مشاريعها بنفس الطريقة التي تدير بها شركة Microsoft مشاريعها؟ الجواب بالطبع لا حتى لو كانوا الشركتين يعملون في مجال IT. هل تدير مثلا مجموعة بن لادن(Binladin group) بنفس الطريقة التي تستخدمها إعمار؟ الجواب أيضا لا. إذن هناك اختلافات تلك الاختلافات تأتي بسبب طبيعة الاختلاف ما بين شركة وشركة، وما بين مؤسسة ومؤسسة، وكذلك كما ذكرنا يوجد طرق methodologies)‏) ‏مختلفة لإدارة المشاريع هذا الشيء نريد أن نشرحه أكثر وخاصة ما يتعلق بالبناء التنظيمي (organizational structure) كيف يتم تنظيم المؤسسة، ووضع الهيكل التنظيمي للمؤسسة؟ وأي الهياكل التنظيمية يكون أفضل لإدارة المشاريع؟ وسوف نتعرف على مجموعة من الهياكل التنظيمية، وأنواع الهياكل التنظيمية المختلفة، أيضا سنتحدث في ذلك الفصل عن دورة حياة المشروع(project life cycle) اتفقنا في أول محاضرة على أن المشروع نشاط مؤقت فإذن له بداية وله نهاية متوقعة، وبالتالي هو يمر بدورة حياة أو بأطوار مرحل خلال حياته سوف نتعرف على هذه المراحل وهذه الأطوار، وكيف ترتبط ببعضها؟ وما هي الخصائص المشتركة الموجودة لدى هذه المراحل المختلفة من دورة حياة المشروع؟ فإذن كما ذكرنا سوف نتعرف على

Organizational influences on project management

التأثيرات المؤسساتية التي تؤثر بها كل مؤسسة وكل شركة على إدارة المشاريع التي تقوم بها، سوف نفصل أكثر أيضا في

Project stakeholders and governance

أطراف المشروع وأصحاب العلاقة مع المشروع، والحوكمة أو النظام الداخلي الذي يحكم العمل في المؤسسة، سوف نتكلم أيضا بتفصيل أكبر عن

Project team

فريق المشروع، من أين يأتي فريق المشروع؟ وما هي أنواع فريق المشروع التي تعمل في المشروع؟ ثم أخيرا نتحدث عن

Project life cycle

دورة حياة المشروع.

إذن نبدأ بالنقطة الأولى كما ذكرنا والتي هي

Organizational influences on project management

أو التأثيرات المؤسساتية على دورة حياة المشروع وهي في الحقيقة جزء من ما سوف نسميه فيما بع EEF (enterprise environmental factors) العوامل البيئية والمؤسساتية، إذن يوجد عوامل بيئية تؤثر في المشروع، ويوجد عوامل مؤسساتية تؤثر أيضا في المشروع سوف نشرحها بالتفصيل لاحقا، فجزء من هذا الشيء كما ذكرنا هي العوامل المؤسساتية (organizational influences) هل تعمل شركة مايكروسوفت بنفس الطريقة التي تعمل بها شركة أوراكل؟ هل تعمل شركة بن لادن بنفس الطريقة التي تعمل بها شركة إعمار؟ الجواب طبعا لا. ما هو الفرق بين مؤسسة ومؤسسة؟ ما الفرق بين شركة وشركة؟ الفرق عادة هو كالتالي:

1-Organizational cultures and styles

إذن ثقافة العمل في المؤسسة، طريقة العمل، أسلوب العمل في المؤسسة بطبيعة الحال، بالطبع جميعكم قد عملتم في مؤسسات مختلفة وجدتم بطبيعة الحال أن هناك اختلاف في ثقافة العمل ربما في شركة ما أو مؤسسة ما كنت تشعر بالحماس، كنت تأتي متحمسا إلى العمل، وتحب زملائك، وزملائك يحبونك، تحب رئيسك ومرؤوسيك، لأنه هناك culture وstyle من التعاون المتبادل، من التبادل بين الموظفين والفريق، هناك وضوح لرؤية كل شخص، ما الذي يقوم به. وربما عملت في شركة أخرى فشعرت بالملل، وشعرت أن موهبتك ضائعة في الشركة، لا أحد يهتم بما لديك من إمكانيات، لا توجد ثقافة في التحفيز، لا توجد ثقافة التشجيع، لا توجد ثقافة الاستماع إلى الآراء البناءة. إذن بطبيعة الحال هناك اختلاف في culture وفي style من شركة إلى شركة، ومن مؤسسة إلى مؤسسة.

يوجد أيضا اختلاف في

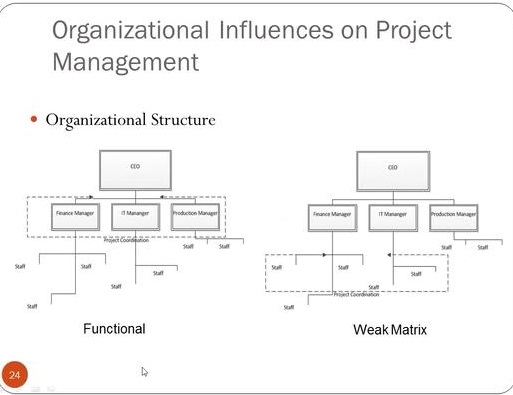
2-Organizational communications

الطريقة التي يتم بها التواصل في المؤسسة بعض المؤسسات ربما تستخدم مثلا سياسة كما يقال الباب مفتوح تستطيع أن تدخل إلى المدير وتقترح عليه أي اقتراح ويستمع إليك، إلى آخره بكل حرية وديموقراطية. بعض المؤسسات ربما تعتمد أسلوب آخر بيروقراطي يعتمد على أن التواصل يتم عبر طرق وقنوات محددة وفي أوقات محددة، واجتماعات محددة، فإذن هذا أيضا يختلف من مؤسسة إلى مؤسسة.

الشيء الأهم الذي تختلف أيضا به المؤسسة عن أي مؤسسة أخرى هو

3-Organizational structure

الهيكل التنظيمي، إذن الهياكل التنظيمية مختلفة والمؤسسات لا تعتمد نفس الهيكل التنظيمي، عدد الإدارات الموجودة، كيفية ترتيب تلك الإدارات، كيفية تعيين المناصب لهذه الإدارات، وما إلى ذلك. فهذا إذن يختلف من شركة إلى شركة، وهذا نريد أن نركز الشرح عليه لأنه مهم ولا بد أن يأتي من 3 إلى 5 أسئلة في الامتحان كلها تسأل عن أنواع الهياكل التنظيمية وميزة كل هيكل تنظيمي عن الآخر، أو طبعا عيوب أي هيكل تنظيمي عن الآخر.



نبدأ معا بالهيكل التنظيمي الموجد في على البسار وهو بالطبع الهيكل التنظيمي العام الذي ربما تعامل معه معظمنا، في ذلك الهيكل التنظيمي يوجد مدير عام CEO (Chief Executive Officer) الرجل الذي يدير دفة العمل، كما يقال المدير العام أو من ينوب عنه، وتحت المدير العام توجد مجموعة من الإدارات المختلفة مثل الإدارة المالية، إدارة IT، إدارة الإنتاج، إدارة المبيعات، إدارة التسويق إلى آخره، كل إدارة طبعا لها مدير(manager) فعندي بالطبع finance manager، IT manager، production manager، sales manager، HR manager، إلى آخره، وإن كنتم تتذكرون من نهاية المحاضرة السابقة قلنا هؤلاء المدراء جميعا نسميهم functional manager حيث يوجد operations manage وهو المدير العام CEO، وهناك project manager والثالث هو functional manager‏. ‏ إذن finance manager، ‏IT manager، ‏production manager هؤلاء هم من نسميهم functional manager وذلك لأننا قلنا كل شخص منهم مسؤول عن function محددة هذا مسؤول عن finance، هذا مسؤول عن IT، هذا مسؤول عن production، وبالطبع كل manager لديه stuff ولديه الموظفين الذين يعملون معه في الإدارة، إذن كما قلت لكم هذا هو الهيكل العام ربما الذي تعمل به معظم الشركات، وهذا الهيكل هو الذي نسميه functional، لأنه كما رأيتم تقسيم العمل يتم على functions فكل function هو department وكل department له مدير (manager)، السؤال الآن لو أردنا أن ننفذ مشروع أو نقوم بمشروع في هذا النوع من المؤسسات، أو في هذا النوع من الهياكل التنظيمية كيف يتم تنفيذ المشروع؟ نلاحظ مبدئيا أنه ليس هناك project manager الهيكل التنظيمي الموجود أمامنا لا يوجد به مسمى project manager إذن ما الذي يحدث؟ لكي نستطيع أن ننفذ مشروع في هذا النوع من المؤسسات عادة يتم تنفيذ المشروع بالطريقة التالي، نقوم بتشكيل لجنة لأن كل قسم يعمل وحده لكن ذلك المشروع يمتد لأكثر من قسم، فهذا المشروع الذي أريد تنفيذه احتاج به إلى ناس من IT وناس من finance، واحتاج به إلى ناس من production، فكيف أقوم بتنفيذ هذا المشروع. إذن نعم نشكل لجنة عادة ونأتي برؤساء الأقسام مثلا finance manger مع It manager مع production manager، ونقول لهم لقد شكلنا منكم لجنة وأنتم مسؤولون عن إدارة هذا المشروع الذي نريد أن نقوم بتنفيذه. وبالطبع كل مدير إدارة سوف يأتي بموظف أو 2 أو 3 من الموظفين العاملين معه لكيي يشكلوا فريق المشروع وبالتالي يبدأ تنفيذ المشروع، طبعا هذه البنية هذا الهيكل التنظيمي يعتبر اسوأ هيكل تنظيمي من وجهة نظر إدارة المشاريع، لماذا؟

أولا: المسؤولية غير واضحة، لا يوجد clear line أو responsibility فإن فشل المشروع من الذي سيلام، هل سيلام finance manger، أم It manager أم production manager، ففي الأصل كل شخص منهم سيلقي اللوم على الآخر، فكل واحد سيحاول الهروب من المسؤولية، فمثلا يقول لا أنت تأخرت، أنت لم تفعل، انت فعلت، وهكذا، وتعمل politics في الموضوع، إذن لا يوجد clear line أو responsibility لا يوجد dedication‏ ‏ لا يوجد شخص مخصص ومكرس ومسؤول مسؤولية كاملة عن هذا المشروع فالمسؤولية ضائعة.

ثانيا: هؤلاء الأشخاص هم في الأصل مشغولون فكل شخص منهم رئيس قسم ولديه عمله، فهو في الأصل مشغول وأنت كلفته بشغل إضافي، مطلوب منه إدارة مشروع، تنسيق مشروع، وهكذا، فإذن أيضا هذه مشكلة هو غير متفرغ ووقته كاف فقط لإنهاء عمل department الخاص به، هذه إذن سيئة أخرى.

ثالثا: فريق المشروع فمثل ما قلنا سيقوم كل مدير بالاستعانة بشخص او اثنين من الإدارة التي يعمل بها وكما ذكرنا هم يعملون في الأصل في الإدارة ولديهم عملهم وأنت ضفت على عملهم أيضا أعمال إضافية، وبالتالي هذا شيء صعب بالنسبة لهم، وأيضا بالنسبة لهم لا يوجد مدير مشروع واضح وبالتالي كل موظف في أي قسم يستمع فقط إلى رئيس قسمه. فعلى سبيل المثال الموظف الذي يعمل في finance إن آتاه طلب من IT manager لن ينفذه، وسيقول أنا مجيري هو finance حتى وإن كان الأمر يتعلق بالمشروع ولكنني لا أنفذ شيء إلا إن أتاني من مديري المباشر وهو finance manager، وكذلك الأمر لكل شخص، فإذن مشاكل كثيرة كما ترون، المشروع في هذا النوع من المؤسسات وهذا النوع من الهياكل التنظيمية مشروع غالبا ما يؤول إلى التأخير والفشل. فإذن هذا بالنسبة للهيكل التنظيمي من النوع functional لا يوجد مدير مشروع، لا يوجد شخص مسمى ومتفرغ ومعين كمدير مشروع، إدارة المشروع هي مسؤولية وهي مهمة يتقاسمها مدراء الإدارات، وهم أشخاص في الأصل مشغولون وليس لديهم وقت كاف، وليس لديهم تركيز كاف، الموظفين نفسهم ضائعين بين شغل الإدارة وشغل المشروع، ولا يستمعون إلا إلى مدراءهم المباشرين.

نريد أن نحسن هذا الأمر أو هذا الوضع فسوف ننتقل إلى ببنية أخرى أو هيكل تنظيمي آخر نسميه بنية المصفوفة الضعيفة (weak matrix) مصفوفة(matrix) وضعيفة(weak) وبالطبع سنفهم الآن لماذا اسميناها المصفوفة الضعيفة. في هذا النوع من الهياكل التنظيمية كما ترون سوف نقوم بإعفاء مدراء الإدارات من هذه المهمة نخبرهم أنهم مشغولون وغير قادرين على التركيز لذا يمكنهم أن يرتاحوا لا نريد منهم إدارة المشاريع ولا غيره، مطلوب منهم التركيز في عملهم فقط في إدارة الأقسام، وإنما نأتي بشخص قد يكون لديه خبرة، قد يكون لديه سابق معرفة في إدارة المشاريع، من الممكن أنه أخذ دورة إدارة المشاريع، المهم أنه شخص نرى أن لديه الكفاءة ونخبره أننا سوف نعينه project coordinator إذن سوف نعطيه هذا المسمى الوظيفي أو أحيانا نستخدم كلمة expeditor. Coordinator بمعنى منسق، expeditor بمعنى متابع. فإذا ذهبنا إلى الشخص الذي نعتقد أنه أكثر شخص من بين الموظفين يمتلك إمكانيات ومهارات تنظيمية وطلبنا منه أن يقوم بتنسيق ومتابعة هذا المشروع. يجب أن نعلم انه في الحقيقة يوجد فرق بين كلمة Coordinator‏ ‏و expeditor من ناحية الوظيفة أو العمل، Coordinator عادة لديه بعض الصلاحية نعطيه صلاحيات أكثر من expeditor، expeditor مطلوب منه أنه يعمل فقط follow up مع زملائه، ما هي المهام التي قمتم بتنفيذها في المشروع؟ ما هي المهام التي انجزت؟ ما هي المهام التي تأخرت؟ أما Coordinator نعطيه صلاحيات أكثر بالنسبة لاتخاذ القرارات، بمعنى أنه بإمكانه أن يتخذ بعض القرارات التي تتعلق بالمشروع، هذا من ناحية الفرق بين كلمة Coordinator و expeditorومن الممكن أن تأتيكم سؤال في الامتحان. إذن هذا الشخص الآن أصبح ميزة في هذا الهيكل التنظيمي، إذا كان عندي شخص محدد وطلبت منه متابعة هذا المشروع وتنسيق هذا المشروع، وبالتالي صار عندي clear line إلى حد ما، clear line of responsibility فالناس الآن يعلمون أن منسق المشروع هو الذي سيتعاملون معه طوال فترة المشروع وبالتالي صارت الأمور بالنسبة لهم أوضح، لكن حقيقة ما زالنا نعاني من الكثير من السلبيات:

أولا هذا الشخص أيضا هو غير متفرغ، فهذا الشخص أيضا يعمل في إدارة من الإدارات، وفوق عمله قلنا له نسق ذلك المشروع أنت الآن project coordinator‏ ‏أو project expeditor، وبالتالي هذا عبء إضافي عليه.

ثانيا: أن أيضا باقي الأفراد أو باقي الموظفين كما ذكرنا هم أيضا لديهم عملهم في الأقسام فأنت أيضا كلفتهم بأعمال إضافية فما زالت تلك السيئات موجودة.

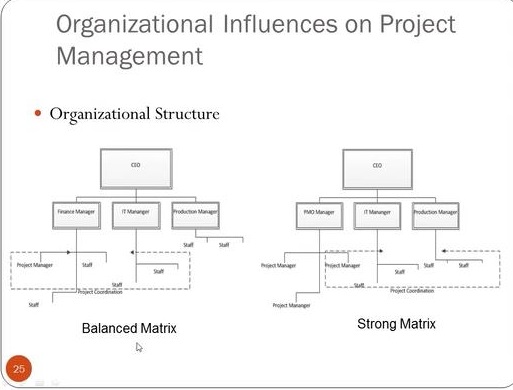
ثالثا: هذا لشخص نحن اسميناه كما ذكرنا coordinator أو expeditor وبالتالي الصلاحيات التي اعطيناها له صلاحيات ضعيفة، بالرغم من أن coordinator لديه صلاحيات أكثر فيما يتعلق باتخاذ القرار، لكن بالنهاية أنت لست مدير(manager) وذلك ما يخبره به زملاءه أنت لست مدير أنت مجرد coordinator فلا تقوم بالضغط علينا، فأنت بالنهاية coordinator أنت لست manager لك صلاحياتك، صلاحيات هذا الشخص ضعيفة لا يستطيع أن يتخذ قرارات فعالة في المشروع وكل هذا كما ذكرنا يؤثر سلبا على المشروع.

لماذا إذن اسمينا تلك البنية أو هذا الهيكل التنظيمي weak matrix؟

كلمة weak ضعيف إذن اتت من أن هذا الشخص صلاحياته ضعيفة، project coordinator‏ ‏أو project expeditor هذا لشخص كما ذكرنا صلاحياته ضعيفة لا يستطيع أن يتخذ قرارات قوية في المشروع، إذن هو weak. أو المصفوفة weak.

ولماذا هي مصفوفة (matrix)؟

لأنه في تلك الحالة الموظفين الذين يعملون بالمشروع لهم كم مدير، ويعملون reporting لكم شخص؟ هم يقومون بعمل reporting لشخصين، reporting في الاتجاه الأعلى بمعنى reporting لمدير قسمه، reporting to project coordinator أو project expeditor، إذن هناك reporting عامودي وreporting أفقي وهذا هو شكل المصفوفة هناك شيء عامودي وهناك شيء أفقي، وهذا يصعب من عملية reporting ومن عملية communication فبالنسبة للموظف الآن هو لديه مشكلة لأنه صار له مديرين أو من المفترض أن يقدم تقاريره لشخصين مدير قسمه و coordinator الخاص بالمشروع أو expeditor الخاص بالمشروع وهذا أيضا يضيف أعباء سلبية على المشروع، ومن الأمور التي يتعرض لها الموظفين في هذا النوع من الهياكل التنظيمية أنه قد يحدث تضارب في الأولويات فمديره يطلب منه شيء، ومدير المشروع يطلب منه شيء لمن تكون الأولوية في تلك الحالة، بطبيعة الحال عندما يأتي للموظف أمرين متعارضين سوف يحدث هناك تعارض في الأولويات وبطبيعة الحال سينجز ما يطلبه مدير قسمه أولا، لأنه يقول هذا هو مديري المباشر ، أما هذا فهو coordinator ليس مديري وبالتالي يمكن إهماله قليلا، لكن ذلك هو مدير قسمي الذي سيحدد لي بالنهاية المرتب ويحدد الحوافز وإلى آخره وبالتالي سأجعل الأولوية لمدير القسم. إذن هذا بالنسبة إلى weak matrix. إذن functional ثم انتقلنا إلى نوع أفضل من ناحية أننا ركزنا المسؤولية على شخص واحد لكن لا يزال بها سيئات كثيرة إذن اسميناها weak matrix.



ننتقل الآن إلى نموذج أفضل وهو balanced matrix المصفوفة المتوازنة ، إذن استطيع من الاسم الآن ان أفهم ما الذي سوف يحدث، إذن matrix لازال الموظفين يقومون بعمل reporting لشخصين لمدير القسم وشخص آخر من هو؟ في weak matrix كان هذا الشخص هو project coordinator وهذا الشخص ربما اشتكى أننا كلفناه بأعمال إضافية وهو منشغل وغير متفرغ، وزملائه لا يعيرونه الانتباه، وليس لديه الصلاحيات، وتلك كانت المشكلة، الآن أخبرناه أنه سيتم تعيينه كمدير مشروع سوف نعطيه هذا اللقب، انت الآن مدير مشروع، سوف نعطيك صلاحيات مدير مشروع، وصلاحياتك توازن وتعادل functional managers، ولذلك أطلقنا عليها المصفوفة المتوازنة(balanced matrix)، طلبنا منه أن يتفرغ، وقمنا بتعيينه مدير مشروع طالما المشروع موجود لكن بعد انتهاء المشروع تعود إلى عملك السابق في القسم(department) فإذن نفس الوضع، ولا يشترط أن يكون الشخص من الإدارة المالية من الممكن أن يكون في IT أو غيره المهم كما ذكرنا أنه يكون أكثر شخص لديه كفاءة تجعلنا نعينه كمدير مشروع وليس بالضرورة أن يكون بالقسم المالي كل تلك المسميات على سبيل المثال، ولكن من الممكن ان نختار أي شخص من هؤلاء الموظفين سواء كان بالمالية أو IT أو production، وأعينه كما ذكرنا بناء على خبرته السابقة، بناء على رؤيتي أن لديه خبرات جيدة بالإدارة فأختاره وأخبره انه سيتم تعيينه كمدير مشروع فقط طوال فترة المشروع، من الذي يختار الشخص ويعينه كمدير مشروع؟ غالبا المدير العام أو من ينوبه، ربما نائب المدير العام، لكن غالبا السلطة تكون أعلى من function managers، الذي سيقوم باختياره عادة يكون المسؤول عن المشروع أو الذي اطلق المشروع وهو المدير العام أو من ينوب عنه، فربما يطلب من مدراء الاقسام ترشيح الاشخاص الذي يمكن تعيينهم كمدير مشروع مع ملف السيرة الذاتية CV مع ملف التوظيف حتى نصل بالنهاية غلى الشخص الذي نعتقد أنه أفضل شخص يمكن تعيينه كمدير مشروع، وهذا الشخص يتم تعيينه كمدير مشروع وهذا الشخص يتفرغ فقط لإدارة المشروع، فإذا انتهى المشروع عاد إلى عمله الرئيسي كموظف في القسم(department) الذي كان يعمل به.

الفشل بمفهوم عام دائما القائد هو من يتحمل الفشل، قائد المشروع هو مدير المشروع فإذا فشل المشروع يتحمل بشكل مباشر مسؤولية فشل المشروع مدير المشروع، لكن إن تبين أن مدير المشروع لم يتم اختياره بناء على أسس سليمة، بناء على معطيات سليمة، فمثلا تم تعيينه واسطة وليس عن طريق interview أو مؤهلات عندها إذن تنتقل مسؤولية الفشل للشخص الذي قام بتعيينه سواء كان المدير العام أو نائب المدير العلام أو أي شخص آخر، لكن إن اخترنا بالفعل الشخص الذي توسمنا به الكفاءة، توسمنا به الخبرة وذلك الشخص قام بإدارة المشروع وفشل ذلك المشروع فيتحمل ذلك الشخص مسؤولية فشل المشروع بشكل مباشر إلا طبعا في حالة العوامل القاهرة كما ذكرنا، عندما يكون هناك عوامل قاهرة لا يتحمل مدير المشروع مسؤولية الفشل. فإذن استفدنا من هذا الهيكل التنظيمي أنه أصبح لدي شخص متفرغ تماما وشخص يتمتع بالصلاحيات الجيدة لكي يتخذ قرارات قوية في المشروع، وبالنسبة للموظفين فهو يحترمونه لأنه أصبح manager.

من هو الحكم في القاء مسؤولية الفشل؟ من الذي يقول أن سبب الفشل هو مدير المشروع أو من قام باختيار مدير المشروع؟

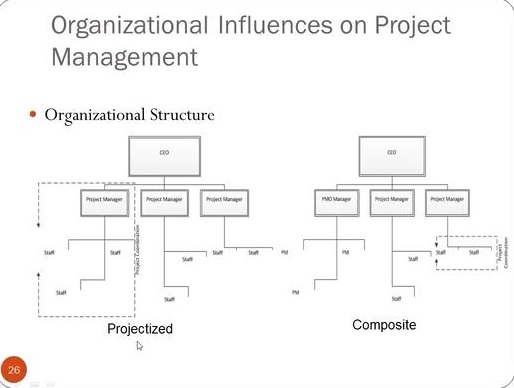
ذلك السيناريو عادة يكون بالمؤسسات والمشاريع الكبيرة وفي تلك الحالة يتم عادة تشكيل لجنة خارجية لتحدد مسؤولية الفشل، فربما جميعكم قد سمعتم تلك العبارة أجروا اجتماع في الكونجرس وأتت لجنة تحقيق لتحديد مسؤولية مثلا لماذا أفلس لك البنك عندما حدثت مثلا فضيحة بنك ليمان إن كنتم تذكرون بنك ليمان، احيانا يتعدى الأمر نأتي بلجنة خارجية أو شركة استشارية متخصصة لتحديد المسؤولية من كان مسؤول في هذا الفشل أو في هذه المشكلة، أحيانا تكون لجنة حكومية، أحيانا تشكل الحكومة لجنة لتحديد مسؤولية الفشل، احيانا شركات استشارية، شركات تدقيق خارجي.

فإذن كما ذكرنا هذا الوضع أفضل من ناحية إدارة المشاريع، هذا الشخص كما ذكرنا متفرغ، وسلطته تعادل functional manager وبالتالي بإمكانه اتخاذ قرارات قوية فتلك الأمور تحسنت، لكن بالطبع ما زال لدينا بعض السلبيات من هذه السلبيات

أولا: كما ذكرنا أن هذا الشخص عند انتهاء المشروع سوف يعود إلى عمله العادي، سوف يعود إلى عمله في department وبالتالي إذا كان ربما اتخذ قرارات صعبة، وقرارات قوية أثرت على زملائه فعندما يعود كموظف مثلهم ربما تبدأ حسابات الانتقام، وبالتالي سيظل ذلك الشيء كهاجس بالنسبة له، أنه عندما انهي المشروع وأعود كموظف عادي كيف سيكون تعامل الزملاء معي أو مثلا كيف سيكون وضعي مع الزملاء.

ثانيا: الآن يوجد مشكلة أخرى لدى الموظفين أو فريق العمل في المشروع لديهم كما ذكرنا مديرين الآن أصبح كل شخص لديه مديرين مدير الإدارة functional manager ومدير المشروع والاثنين مديرين والاثنين سلطاتهم أو صلاحيتهم متساوية، فإذا حدث تعارض في الأوامر، إذا حدث تعارض في الأولويات لمن أعطي الأولوية هنا وقع الموظف غي مشكلة في حيرة، في البداية كان يعطي دائما الأولوية لرئيس القسم لكن الآن هذا مدير وهذا مدير، وهذا يهدده إن تأخر أو تكاسل، وهذا يهدده إن تأخر أو تكاسل، او ما إلى ذلك، فإذن الموظف الآن وقع في حيرة وفي مشكلة. وطبعا لا زالت المشكلة التي ذكرناها أن الموظفين في الأصل لديهم عملهم في إدارتهم(department) وأيضا طلبنا منهم أعمال إضافية تتعلق بالمشروع.

كيف نستطيع أن نحسن الهيكل التنظيمي أكثر من ذلك بالنسبة لإدارة المشاريع ننتقل إلى بنية وهيكل تنظيمي جيد نسميه strong matrix المصفوفة القوية، طبعا أيضا نستطيع أن نستنتج الآن من هذا الاسم ما الذي سوف يحدث، بما إنه في المصفوفة القوية، ولأن مدير المشروع هنا كما ذكرنا صحيح أنه كان مدير مشروع واسمه manager لكنه كان ما زال خائف من اتخاذ قرارات قوية لأنه سوف يعود موظف عادي بعد انتهاء المشروع، وإضافة إلى ذلك من الرقيب على اداء مدير المشروع، فالمدير العام لا يملك الوقت لمراقبة أداء مدير المشروع، ولا مدراء الإدارات لأن سلطتهم وصلاحيتهم لا يوجد دور الرقابة عليه. في هذا النوع من الهياكل التنظيمية سوف نأتي بإدارة جديدة نسميها project management office سوف نقوم بتخصيص إدارة مستقلة تدعى مكتب إدارة المشاريع PMO والموظفين بها هم عبارة عن project managers وربما portfolio managers وربما program managers. إذن هؤلاء هم اشخاص متخصصين دارسين certified ربما معهم PMP مثلا معهم شهادات في إدارة المشاريع، عملهم وتخصصهم وتفرغهم فقط لإدارة المشاريع، وهم مستقلون لا يتبعون لأي إدارة من الإدارات الأخرى إلا إدارتهم وهي PMO فعندما يكون لدي مشروع أطلب من واحد من مدراء المشاريع إدارة المشروع وعندما ينتهي من إدارة المشروع تعود إلى PMO فإذن PMO هو الذي يقوم بتعيين مدراء المشاريع، ويقوم بمراقبتهم، ومراقبة أدائهم وما إلى ذلك، ومتابعتهم ودعمهم وتوجيههم، وما إلى ذلك. الآن من وجهة نظر إدارة المشاريع هذا الشيء يعتبر ممتاز جدا، مدير المشروع متفرغ، متخصص، متعلم، مع شهادات(certified) وكل عمله وكل تركيزه على إدارة المشروع لا يعمل أي عمل آخر ولا يخاف من أي شخص من مدراء الإدارات الأخرى لأنه كما ذكرنا حقيقة له سلطة أعلى لذلك سميناه strong matrix في هذا النموذج مدير المشروع سلطته أعلى من functional manager بل وارد جدا أن يكون functional manager على سبيل المثال production manager شخص في الفريق(team) reporting to project manager، لذلك نسميها strong matrix. وبالتالي كما ذكرنا هنا يتحسن أداء المشاريع لأنه شخص مركز، وشخص متخصص ومتفرغ ودارس ويمتلك صلاحيات قوية ويتخذ قرارات قوية، الإدارات الأخرى سلطتها أقل من PMO، PMO تعتبر هي الإدارة العليا الإدارة التي لها القرار والصلاحية الأعلى طبعا في مجال المشاريع، عندما يكون هناك مشروع يكون project manager هو من يملك السلطة، وPMO هي الإدارة القوية. وبالطبع هذا النموذج بدأ ينتشر في الشركات الخليجية وأيضا في شركات أخرى كما ذكرنا بأنه أثبت أن له فاعلية وله كفاءة وله تأثير عالي على نجاح المشاريع في هذه الشركات. لكن هنا ظهرت شيئة جدا، طبعا هنا لازالت مشكلة أن بعض الموظفين لديهم عملهم في الإدارات وأضفت لهم عمل جديد، لكن أيضا ظهرت سيئة لم تكن موجودة، ما هي السيئة التي ظهرت الآن في هذا الهيكل التنظيمي؟ من الممكن أن يسبب بعض الحساسية فكيف أنا وأنا مدير إدارة ومطلوب مني أن أقدم تقاريري لمدير مشروع، وهناك سيئة أكبر من ذلك عندما لا يكون هناك مشاريع بالمؤسسة ماذا يفعل هؤلاء الأشخاص؟ لا شيء، ويأخذون فقط مرتبات ضخمة، إذن هذا النموذج يطبق عندما يكون لدينا عدد كبير من المشاريع ونعلم أننا نحتاج إلى هذا النموذج ونحتاج إلى أفراد متخصصين ومتفرغين فأعتمد هذا النموذج، عندها إذن أقوم بإنشاء PMO وPMO يتم بها توظيف project managers كما ذكرنا أو portfolio managers أو program managers في الشركات الكبيرة ويتم أداء العمل، أما إن لم يكن عندي هذا الكم من المشاريع يكن هذا النموذج مكلف كثيرا وليس فعال، وعندها تحدث المشاكل للشركة أنكم قد زدتم التكلفة علينا وoverhead ولا يوجد أي عائد حقيقي إذن يجب أن ننتبه أيضا إلى هذا الموضوع. هل يوجد نموذج أفضل من هذا بالنسبة لإدارة المشاريع؟ نعم يوجد نموذج أفضل، وأفضل نموذج لإدارة المشاريع هو النموذج الذي نسميه projectized إذن المشروعاتي.



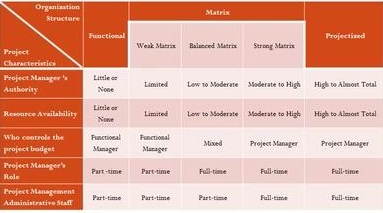
ماذا حدث في هذا الهيكل التنظيمي الذي نسميه المشروعاتي(projectized)؟ في هذا الهيكل التنظيمي قمنا بإلغاء جميع الإدارات، جميع الوحدات الإدارية، لم يعد هناك IT manager أو IT department، لم يعد هناك finance department، ولا إدارة موارد بشريه كلهم تم إلغاءهم، ما هو موجود الآن هو فقط مشاريع، مشروع برج، مشروع office 2010، مشروع oracle database، كل مشروع مستقل تماما عن أي مشروع آخر ومدير المشروع يتمتع بصلاحيات مطلقة على مشروعة وربما في المشروع نقوم بوضع administrative stuff وأحيانا أيضا تكون إدارات متخصصة للمشروع فمن الممكن في هذا المشروع مثلا أن أقوم بعمل إدارة موارد بشرية (HR department) لكن فقط لهذا المشروع، بمعنى أن functional manager يكون تحت project manager ومخصص فقط لهذا المشروع، كل مشروع طبعا هذه المشاريع عادة تكون المشاريع العملاقة منعزل ومنفصل وله إدارات المنفصلة له إدارة مالية منفصلة، له إدارة IT منفصلة، له إدارة مالية منفصلة، إذن هناك مميزات كثيرة في الحقيقة لهذا النموذج

أولا: كما ذكرنا مدير المشروع له صلاحيات شبه مطلقة على مشروعه وهناك اشخاص يساعدونه بشكل متخصص متفرغ وكل الذين يعملون في المشروع يعملون فقط بالمشروع، لم يعد هناك أانهم يعملون في إدارة وكلفناهم بعمل إضافي، هم في الأصل تم تعيينهم على المشروع كما يقال، إذن هذا الشخص نقول له انت الآن تم تعيينك على المشروع فكل عملك في هذا لمشروع، كل ولائك لهذا المشروع، ولاء الموظفين، ولاء العاملين للمشروع فقط، لم يعد هناك ولاءات أخرى أو ولاءات متشابكة، بمعنى أنه أنتهى نموذج المصفوفة(matrix) الآن كل الناس لديهم مدير واحد وهو مدير المشروع وكل مشروع كما ذكرنا هو مستقل ومعزول عن أي مشروع آخر في المؤسسة، وطبعا هذا النموذج تعتمده أيضا الشركات الكبيرة التي كما ذكرنا لها مشاريع عملاقة وقد تكون هذه المشاريع ممتدة إلى أماكن أو في بلدان بعيدة وما إلى ذلك فإذن تعتمد ذلك النموذج لكي تكون فرصة النجاح في المشروع كبيرة.

توجد سيئة أيضا في هذا النموذج ما هي السيئة في هذا النموذج الهيكل التنظيمي المشروعاتي؟ ما الذي يحدث عن انتهاء المشروع؟ ند انتهاء المشروع ينتهي عمل مدير المشروع والعاملين ويتم الاستغناء عنهم، وبالتالي هنتك قلق عند مدير المشروع، هناك قلق عند الناس أنا الآن تم تعييني على المشروع إن انتهى المشروع ما هو مصيري؟ الله أعلم. هذه إذن السيئة الموجودة في هذا النموذج.

طبعا يوجد نموذج أخير وإن كان هذا النموذج ليس مستقل وأنه أحيانا خليط أو mix أو نسميه hybrid أو composite. على سبيل المثال يمكنك أن تستخدم احيانا هيكل تنظيمي يكون عبارة عن خليط هجين نحن مثلا الآن نفترض أننا نعمل في strong matrix كما ترون هناك PMO وبها مدراء مشاريع ويعملون بنظام matrix، لكن أحيانا بعض المشاريع على سبيل المثال مشروع أريد أن أعطيه استقلالية كاملة لا أريد أن تتدخل PMO في هذا المشروع، ربما يكون مشروع في بلد آخر، ربما يكون مشروع مطلوب مني أن يكون منعزل ومستقل عن أي نشاط آخر، فعمل استقلالية لهذا المشروع، في هذه الحالة إذن ما الذي قمت به؟ قمت بإنشاء بنية خليطة أو بنية هجينة ما بين strong matrix وما بين projectized. أنت في الأصل تعمل بنظام strong matrix لكن بعض المشاريع أعطتها استقلالية وعزلتها عن PMO وهذا مثلا يحدث هنا في شركة اتصالات فودافون معروفة في مصر. في هذه الحالة أنت قمت بوضع خليط ما بين strong matrix و projectized والخليط هذا من الممكن أن يكون مختلف أيضا قد يكون أيضا خليط بين ما بين ‏weak matrix‏ و ‏projectized أو ما بين balanced matrix وstrong matrix بما يتناسب مع طبيعة العمل التي تقوم به المؤسسة أو الشركة فتختار خليط يجمع بين نوعين مختلفين لتحصل على أفضل فاعلية في العمل.

هذه إذن هي الأنواع المختلفة من الهياكل التنظيمية وهذا الجدول يلخص كل ما ذكرناه



كم نوع من الهياكل التنظيمية ذكرنا؟ ذكرنا الوظيفي (functional) والمصفوفي(matrix) وهم ثلاث أنواع weak matrix، و balanced matrix، و strong matrix، ثم المشروعاتي(projectized) وهذه هي خصائص كل نوع من هذه الأنواع نعيدها لتثبيت المعلومة مثلا في functional لم يكن هناك مدير مشروع أو منسق مشروع، مدراء الأقسام هم الذين كانوا يقيمون بإدارة المشروع، فإذن سلطة مدير المشروع(project manager's authority) لا توجد هناك سلطة لأنها ضائعة ومتفرقة بين رؤساء الأقسام وبالتالي little أو none ، لكن في weak matrix كان لدي شخص يدعى project coordinator أو expeditor عنده سلطة(authority) محدودة (limited) في balanced matrix عيناه كمدير مشروع واعطيناه اللقب مسمى مدير مشروع، فبالتالي سلطته ارتفعت ولكن ما زالت ضعيفة إلى متوسطة (low to moderate) في strong matrixأعطيناه سلطة أكبر وصار هناك PMO وهو يعمل في PMO فأصبحت سلطته(moderate to high) متوسطة إلى مرتفعة، في projectized كما ذكرنا هو الملك(king of project) وبالتالي سلطته مرتفعة إلى تقريبا كاملة (high to almost total).

بالنسبة إلى توفر الموارد (resource availability ) الناس التي تعمل في المشروع كم تعطي من وقتها للمشروع، في functional كما ذكرنا هم ناس يعملون في إدارات واتينا لهم بأعمال جديدة إذن little or none إذن الوقت الذي يعطونه للمشروع ضئيل أو ضعيف وربما لا يكون هناك وقت، في weak matrix أصبح هناك coordinator يتابعهم، ويلاحقهم، ويسألهم، ويطلب منهم فإذن يضطرون إلى إعطاء وقت أكبر ولكن لا يزال هذا الوقت الذي يتم إعطاءه للمشروع محدود(limited) في balanced matrix أصبح هناك مدير مشروع وبالتالي أصبح الموظفين مضرين لإعطاء وقت أكثر ( (low to moderate للمشروع، في strong matrix أصبح هناك مدير مشروع وPMO فأصبح الموظف مضطر أن يعطي وقت أكبر للمشروع(moderate to high) متوسط إلى أعلى، في projectized كل وقتك أيها الموظف مكرس ومخصص للمشروع(high to almost total).

من يتحكم بميزانية المشروع(who control the budget?) في functional مدراء الأقسام(functional managers) هم الذين يتحكمون في ميزانية المشروع، في weak matrix أيضا مدراء الأقسام يتحكمون في ميزانية المشروع، في balanced matrix الاثنين مدير القسم مع مدير المشروع يتحكمون في ميزانية المشروع، في strong matrix وفي projectized الذي يتحكم في ميزانية المشروع هو مدير المشروع.

دور مدير المشروع(project manager role) متى يكون متفرغ ومتى يعمل part time؟ طبعا اتفقنا أن في functional وفي weak matrix كانوا يعملون كمدراء أقسام ويعطوا جزء من وقتهم أو project coordinator ويعطوا جزء من وقتهم للمشروع إذن part time أما اعتبارا من balanced matrix، وstrong matrix، وprojectized مدير المشروع أصبح متفرغ تماما لإدارة المشروع وإن كان يجب أن لا ننسى أنه في balanced matrix هو متفرغ لإدارة المشروع فقط طول فترة المشروع فإذا انتهى المشروع كما ذكرنا عاد إلى عمله في القسم.

Project management administrative stuff المساعدين الذين يساعدون مدير المشروع هل هم أيضا متخصصون ولا part time؟ طبعا هم part time في functional وفي weak وفي balanced متى نخصص اشخاص full time لكي يساعدوا مدير المشروع في عمله فقط في strong matrix وفي projectized. إذن هذا الجدول مهم جدا، هذا الجدول هو الذي يلخص كل أنواع الهياكل التنظيمية التي يمكن أن نتعامل معها في إدارة المشاريع.

ما هو النموذج الأفضل للشركات الصغيرة والشركات الكبيرة وهل يوجد نماذج أخرى؟

في الحقيقة نحن درسنا كل النماذج التي يمكن أن تتعرض لها أحيانا من الممكن أن تتعرض إلى نموذج كما ذكرنا يكون عبارة عن خليط، لكن في النهاية تجد نفسك محصور بين هذه النماذج. بالنسبة للشركات الصغيرة كلما كانت الشركة صغيرة كلما اتجهنا لليسار فنقول إذا كانت شركة صغيرة جدا functional شركة أكبر قليلا weak matrix أكبر قليلا balanced matrix، شركة ضخمة وعملاقة إذن بإمكاننا الانتقال إلى projectized. وهذه قاعدة عامة ولكن يوجد استثناءات فطبيعة العمل وطبيعة المشاريع هي التي تحدد استثناء محدد ربما تكون الشركة صغيرة لكن في مشروع سري مثلا نعمل عليه فأنتم تعلمون مثلا أن شركة مثل انستغرام عدد موظفيها 12 شخص أو 15 شخص لكن ربما هناك مشروع سري فنعزله مثلا 3 أو 4 اشخاص يوضع على رأسهم مدير مشروع ومعزولين تماما لا أحد يتدخل بهم ولا أحد يعرف عنهم وما إلى ذلك. حتى نفس الكلام بالنسبة للشركات العائلية ما هو طبيعة تخصصها؟ ما هو حجمها؟ ومع ذلك الشركات العائلية في مصر هي عادة شركات صغيرة، لكن في الخليج تكون شركات عملاقة هي عائلية لكن عملاقة عبد اللطيف جميل أو(51:30) أو غيره، فالنتيجة هذا يعتمد على طبيعة عملهم.

Who defines the organization structures to any company من يقوم بعمل structure من يقوم بوضع structure لأي شركة؟

قد يكون المالك في الشركات العائلية، أو العائلة المالكة للشركة، قد تكون شركة استشارية احيانا نريد أن نقوم بإنشاء شركة فنأتي بشركة استشارية ونطلب منهم أن يقوموا بعمل الهيكل التنظيمي وما إلى ذلك هذه الشركة الاستشارية بناء على تحليلها(business analysis) لطبيعة العمل وطبيعة المشاريع التي يمكن أن تقوم بها تقترح نموذج من هذه النماذج وهذا عادة الحل الأمثل أن تأتي بشركة استشارية متخصصة هذه الشركة الاستشارية هي التي تقترح الهيكل التنظيمي المناسب.

كان هذا كما ذكرنا أهم ما يتعلق بالتأثيرات المؤسساتية التي تجعل إدارة المشاريع تختلف من شركة إلى أخرى ومن مؤسسة إلى أخرى، توجد أيضا مؤثرات مؤسساتية أخرى تؤثر على إدارة المشاريع. وهذا ما نسميه

Organizational process assets

يمكن أن ترجمها الأصول المعرفية للمؤسسة أو الأصول المعرفية للشركة ما معنى هذا الكلام؟ هل الشركة التي عمرها مثلا 10 سنوات كالشركة التي عمرها مثلا 100 سنة؟ هل تدير الشركة التي عمرها 10 سنوات مشاريعها بنفس النضج التي تديرها شركة عمرها 100 سنة؟ بالتأكيد لا. ما هو الفرق بين هذه الشركة وهذه الشركة؟ ما الفرق بين شركة عمرها 10 سنوات وشركة عمرها 100 سنة؟ الفرق هو organizational process assets أو الأصول المعرفية ما المقصود بالأصول المعرفية

الأصول المعرفية أولا بإمكاننا أن نقسمها إلى قسمين

1-Polices and procedure

سياسات وإجراءات العمل، وقانون وسياسات والإجراءات التي تحكم العمل في المؤسسة كما ذكرنا governance فالوقت الكبير التي عملت به الشركة أو المؤسسة بالطبع استفادت منه خبرة كبيرة ووقعت في اخطاء كثيرة تلك الأخطاء جعلتني أقوم بعمل polices و procedure و governance سياسات واضحة وإجراءات واضحة

Standardized guidelines

ارشادات تتعلق بالعمل وخطوط ارشادية

Organizational communications requirements

كيف يتم التواصل بين الإدارات المختلفة؟

Project closure guidelines

التعليمات التي تتعلق بإغلاق المشاريع.

Risk control procedures

كيف نتحكم بالمخاطر.

أصبح عندي مجموعة من السياسات والإجراءات الواضحة الموثقة التي نتبعها التي نستند عليها في أعمالنا التي تجنبنا الكثير من الأخطاء تعلمناها خلال سنوات إذن polices and procedure هذا هو الجزء الأول من المهارات المعرفية

2-Corporate knowledge base

البيانات المعرفية وقاعدة البيانات المعرفية التي تراكمت لدينا خلال السنوات الخبرة الكبيرة التي تراكمت لدينا خلال السنوات

Historical information

المعلومات التي تتعلق بالمشاريع السابقة التي قمنا بتنفيذها.

Project files

الملفات المتعلقة بالمشاريع التي تم تنفيذها

Financial database

قواعد البيانات التي تتعلق بالمشاريع التي تم تنفيذها، الأخطاء التي وقعنا بها وكيف نتجنبها في المستقبل فإذا اردنا أن ننفذ أي موضوع جديد سهل أن نعود إلى الماضي ونستعيد عن المعلومات ونقارن بالمشاريع التي نفذناها سابقا وبالتالي نحاول أن نتجنب أي اخطاء وقعنا بها سابقا لكي لا نقع بها في المشاريع القادمة. إذن هذا ما يسمى OPA (Organizational process assets) إذن سوف نختصرها من الآن فصاعدا إلى OPA(Organizational process assets) تنقسم كما ذكرنا إلى سياسات وإجراءات تتعلق بالعمل وقاعدة بيانات معرفية (Corporate knowledge base) هذه الكلمة OPA أو الأصول المعرفية سوف تتكرر معنا في هذه الدورة أكثر من 100 مرة، لماذا؟ لأنك أنت كمدير مشروع مطلوب منك دائما عندما تقوم بالتخطيط للمشروع وخاصة التخطيط لأنه أهم شيء في المشروع هو التخطيط، انت تخطط لأي شيء سواء كنت تخطط لتكلفة لزمن أو مخاطر أو أي شيء أقول لك دائما ماذا أرجع إلى OPA ارجع إلى الأصول المعرفية، ارجع إلى ملفات المشاريع السابقة وتقيد بسياسات وإجراءات العمل (polices and procedure ) هذا مهم جدا فإذن هي inbut وشيء يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار في كل عمليات التخطيط، ضع هذه القاعدة في ذهنك في كل عمليات التخطيط التي نقوم بها وعادة في كل عمليات إدارة المشروع التي نقوم بها مطلوب منك أن تأخذ الأصول المعرفية OPA بعين الاعتبار. أي أنك تلتزم بسياسات وإجراءات العمل (polices and procedure ) وتستفيد من ملفات المشاريع السابقة و وقاعدة البيانات المعرفية (Corporate knowledge base) إذن هذا ما يسمى OPA.

OAP من المفترض أن لا يميز مدير مشروع عن آخر فمن المفترض من كل مدراء المشاريع أن يأخذوا OPA بعين الاعتبار كما ذكرنا يلتزمون بسياسات وإجراءات العمل ويعودا إلى ملفات المشاريع السابقة والاستفادة منها وتجنب أي اخطاء كان من الممكن أن يقعوا بها.

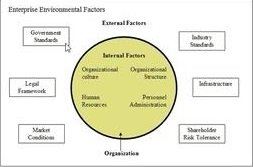
الشي الآخر الذي ذكرته في بداية المحاضرة والذي يجب أن يأخذه مدير المشروع دائما بعين الاعتبار، الآن هناك شيئين يجب أن يأخذهم مدير المشروع بعين الاعتبار OPA وEEF.

Enterprise environmental factors

أو ما نسميها العوامل البيئية والمؤسساتية هذه أيضا تؤثر على إدارة المشاريع وطريقة إدارة المشروع فمثلا هلا لمشروع الذي نريد تنفيذه في مصر إن اردنا أن يتم تنفيذه بالسعودية هلل سيتم تنفيذه وإدارته بنفس الطريقة؟ بالتأكيد لا. هل لو اردنا أن ننفذه في صحراء الربع الخالي مثل لو أردنا تنفيذه في مدينة الرياض؟ بالتأكيد لا. ما الذي يختلف؟ تختلف البنية التحتية، تختلف القوانين، تختلف معايير الجودة، يختلف وضع السوق، الاسعار، المناخ الاقتصادي، المناخ السياسي، العمالة الماهرة متوفرة أم غير متوفرة. إذن كل هذا نطلق عليه عوامل بيئية، إذن البيئة الموجود بها المشروع، هذا المشروع إذا كان في الصحراء ينفذ ويدار بطريقة مختلفة عن هذا المشروع إن اردنا تنفيذه مثلا في مدينة مكتظة بالسكان، هذا المشروع كما ذكرنا عندما ينفذ في شركة اوراكل يختلف تماما عن إن نفذ في شركة مايكروسوفت لأن عندها ستختلف الموارد البشرية وتختلف سياسات التوظيف والتسريح وتختلف ثقافة العمل وبيئة العمل التي ذكرناها في بداية المحاضرة. إذن EEF(Enterprise environmental factors) العوامل البيئية والمؤسساتية هي

Internal and external that has an impact on a project success

تلك العوامل الداخلية والخارجية إذن تقسم كما ترون إلى:



عوامل خارجية تتعلق بالبيئة المعايير الحكومية لأن المعايير الحكومية في امريكا تختلف عن المعايير الحكومية في السعودية، تختلف عن المعايير الحكومية في اوروبا، القوانين(legal framework) القوانين أيضا تختلف من مكان لمكان ومن بلد لبلد، وضع السوق، وضع الاسعار، ارتفاع الاسعار، توافر مواد أو عدم توافرها، المعايير الصناعية(industry standards)، بنية تحتية(infrastructure) طرقات، خدمات، شبكات، شبكة انترنت ‘ إلى آخره، stakeholders risk tolerance تعامل الناس مع المخاطر. فكل ذلك يخلق البيئة التي تحيط على المشروع تؤثر على المشروع وتختلف من مشروع إلى آخر.

أما العوامل الداخلية فهي التي تأتي من داخل المؤسسة كما ذكرنا كالموارد البشرية المتاحة أو الموجودة بالمؤسسة، كسياسات مثلا التوظيف والتسريح(personal administrative) كالهياكل التنظيمية التي تحدثنا عنها weak matrix، strong matrix، إلى آخره. كثقافة وبيئة العمل كما ذكرنا(organizational culture) إذن هذا هو المقصود بكلمة EEF كل العوامل الداخلية والخارجية التي ليست من المشروع لكنها تؤثر على سير وتؤثر على إدارة المشروع وربما أيضا تؤثر على فرص نجاح المشروع. إذن للتذكير مرة أخرى أنت كمدير مشروع مطلوب منك دائما أن تأخذ أمران اثنان بعين الاعتبار الأمر الأول هو OPA (organizational process assets) أو الأصول المعرفية، بمعنى أنك تلتزم دائما بسياسات وإجراءات العمل بالشركة، تعود دائما للاستفادة من ملفات المشاريع السابقة والبناء عليها، الأمر الثاني EEF(Enterprise environmental factors) تأخذ العوامل البيئية الداخلية والخارجية المؤسساتية التي تحيط بالمشروع تأخذها بعين الاعتبار وتتعامل معها بما يتناسب لكي نحقق أفضل فرصة لنجاح المشروع.

ننتقل الآن إلى موضوع ليس جديد ولكن تفصيل فيه

Project stakeholders and governance

What is project stakeholders?

كنا قد تكلمنا عن stakeholders وقلنا أن تعريف stakeholders كل من يؤثر أو يتأثر بالمشروع سلبا أو إيجابا نسميه stakeholders. حسنا هل ينطبق هذا التعريف مثلا على

project sponsor

راعي المشروع الشخص الذي يرعى المشروع ويتابع المشروع ويمد المشروع بالموارد المالية والمادية وربما البشرية بالتأكيد يؤثر هذا الشخص في المشروع، إذا تخلى هذا الشخص عن رعاية المشروع تكون هناك مشكلة إذن هو stakeholders بالتأكيد. Project sponsors هو بالتأكيد stakeholder.

seller

المورد الشخص الذي سوف نشتري منه المعدات والذي سوف نشتري منه المواد الأولية هل هو stakeholder هل يؤثر بالمشروع أو يؤثر به سلبا أو إيجابا؟ طبعا نعم. ماذا لو تأخر هذا الشخص في التوريد؟ ماذا لو ورد معدات ليست جيدة لم تحقق شروط التوريد؟ ماذا لو كانت المواد الأولية بها مشكلة؟ فإذن هو يؤثر بالمشروع وأيضا يتأثر بالمشروع فإن تأخرنا عليه بالدفعات، أو وضعنا عليه شروط جزائية. ولذلك فإن seller أيضا هو stakeholder.

users

الأشخاص الذين سيستخدمون منتج المشروع عند الانتهاء إذا كان مشروعنا مثلا تصميم الآي فون 6 الاشخاص الذين سيستخدمون الآي فون 6 عند انتهاء المشروع هل هم أيضا stakeholders؟ هل هؤلاء يؤثرون بالمشروع؟ حقيقة نعم هؤلاء يؤثرون بالمشروع؛ لأن دائما نستطلع آرائهم كيف تريدونه؟ كيف تتوقعون أن يكون آي فون 6؟ ما رأيكم مثلا أن تكون له شاشة 5 بوصة أو 6 أو 4,5؟ ما رأيكم أن تكون به ميزة البصمة؟ إذن دائما نستطلع آرائهم لأنهم الحكم، ولأنني يهمني جدا أن آخذ آرائهم فهم بالتالي يؤثرون في سير المشروع، يؤثرون في المتطلبات التي أريد أن احققها في المنتج. هل يتأثرون بالمشروع؟ نعم هم يتأثرون بالمشروع عندما يخرج هذا المنتج ويستخدمونه ويؤثر في حياتهم فأنتم تعلمون كم أثرت الهواتف المحمولة في حياتنا وفي أسلوب حياتنا.

سؤال آخر هل الحكومة أيضا stakeholders؟ إذا كانت الحكومة تؤثر أو تتأثر بالمشروع فهي أيضا stakeholders، فعلى سبيل المثال إذا كان هذا المشروع يحتاج إلى تصريح من الحكومة أو ترخيص من الحكومة طبعا stakeholder طبعا الحكومة تعتبر أيضا stakeholder. فإذن نأخذ التعريف ونمشي عليه كل من يتأثر أو يؤثر في المشروع نسميه stakeholder.

مثال آخر أنا الآن أقوم ببناء فيلا فهل جاري الموجود جواري الذي يسكن بجانبي هل هو stakeholder؟ الجواب طبعا نعم الا يؤثر فيه هذا البناء ربما يحجب عنه الشمس، ربما يحجب عنه الضوء، ربما يسبب فيه ضجة أي انه يؤثر فيه، وربما يحاول أن يقدم شكوى فيك ولذلك هو يعتبر stakeholder.

هل مدير المشروع stakeholder؟ نعم، هل فريق العمل في المشروع stakeholders؟ طبعا أكيد، المدير العام في الشركة هل يعتبر stakeholder؟ طبعا. نحن ذكرنا بعض الأمثلة لكن الهدف طبعا هو شرح التعريف كل من يؤثر أو يتأثر بالمشروع سواء كان هذا التأثير إيجابي أم سلبي كما ذكرنا ينطبق عليه التعريف وبالتالي هو stakeholder.

نلاحظ أننا ذكرنا من بين المهارات المعرفية العشرة stakeholders management ولذلك من المهم جدا بالنسبة لي كمدير مشروع أن أقوم بتحديد كل stakeholders في المشروع، وسوف ترون فيما بعد أحددهم وأصنفهم أنا أطلق عليه عمل استخباراتي كأنك تعمل بالاستخبارات، من هم؟ وما تأثيرهم؟ وما مصلحتهم؟ وما قوة تأثيرهم؟ وكيف نتعامل معهم؟ وكيف نكسب ولاءهم؟ وكيف نقلل معارضتهم للمشروع؟ في الحقيقة أنه جزء مهم ويوجد 20٪ من المشاريع تفشل بسبب أن مدير المشروع لم يتعامل بشكل صحيح مع project stakeholders أعتقد أن شخص ما ليس له تأثير فلم يعط له بالا، ثم اكتشف أن ذلك الشخص له تأثير، وله سلطة قوية وأعاق المشروع وقدم شكوى فيه، والكثير من المشاكل إلى آخره. إذن المطلوب أنني في كل مشروع أحدد كل stakeholders كلهم سواء في أكثر من مكان في أكثر من فيلا إلى آخره. من هم؟ ما هي مصلحتهم؟ ما هو تأثيرهم؟ ما هي طرق التواصل معهم؟ ما هي استراتيجيتي في التعامل معهم لكي أكسب ولاءهم وأقلل معارضتهم؟ إذن هذا جزء مهم جدا سندرسه ضمن ما يسمى stakeholders management.

ملحوظة: نحن ندرس تلك الدورة على الإصدار الخامس وما يميز ذلك الإصدار عن الإصدار الرابع أنه في الإصدار الرابع كان هناك 9 مهارات معرفية فقط لم يكن هناك stakeholders management، stakeholders management ظهرت في الإصدار الخامس، في الحقيقة كانت في الإصدار الرابع وما قبله كانت مدموجة مع communication كان جزء من إدارة التواصل لكن لأهميتها وجدوا أنه من الأفضل أن نضعها في مهارة معرفية (knowledge area ) مستقلة التي هي مهارة التخطيط وإدارة أطراف المشروع أو اصحاب العلاقة في المشروع.

ننتقل الآن إلى ما يسمى

Project governance

طبعا نحن ذكرنا أن أي مؤسسة ناضجة يجب أن يكون عندها حوكمة (governance) نظام داخلي يحكم العمل، جزء من عمل النظام الداخلي ان يحكم العمل في ماذا؟ في المشاريع أليس كذلك؟ لذلك يجب أن يكون هناك Project governance إذن نظام حوكمي يتعلق بإدارة المشاريع في المؤسسة مثلا. كيف نعرف نجاح المشروع؟

Project success and deliverable acceptance criteria

ما الذي يعرف جاح المشروع؟ هذا يختلف من مؤسسة إلى أخرة، نجاح المشروع في شركة كشركة مرسيدس مثلا ليس هو نجاح المشروع مثلا في شركة مثل شركة اسبرانزا أو شركة من الدرجة الثالثة، معايير قبول مخرجات المشروع(deliverable acceptance criteria) متى تقبل مخرجات المشروع أيضا هذه تختلف بحسب الحوكمة من مؤسسة إلى أخرى ومن شركة إلى أخرى.

Process to identify, escalate, and resolve issues

العمليات التي استخدمها في حال حدوث مشاكل كيف يتم حل المشاكل؟ كيف يتم الإبلاغ عن المشاكل؟ هذا يختلف من مؤسسة إلى أخرى بحسب الحوكمة، إذن تحدده الحوكمه في المشاريع.

Project decision-making processes

كيف تتم عمليات اتخاذ القرار في المشروع؟ أيضا هذه تختلف من مؤسسة إلى مؤسسة ومن شركة إلى شركة وتحددها project governance ، هذه هي بعض الأمور التي من الممكن أن تحددها الحوكمة في المشروع.

Guidelines for aligning project governance and organizational strategy

أيضا كما ذكرنا يجب أن يكون هناك انسجام وتناغم وعدم تعارض ما بين حوكمة المشروع وحوكمة المؤسسة واستراتيجية المؤسسة بشكل عام.

نادر جدا أن نغير نظام حوكمة من أجل مشروع. حالات استثنائية ونادرة جدا كما ذكرنا يجب أن تكون الحوكمة في المشروع لا تتعارض ومنسجمة مع نظام الحوكمة العام في المؤسسة إلا في حالات استثنائية جدا احتاج أن أخرج عن السياق مثلا ربما يتم ذلك في أي شركة نادر جدا أن نقوم بذلك الأمر عام لا يحتاج إلى مثال في أي شركة ناضجة يجب أن يكون لديها حوكمة بمعنى قانون داخلي أو نظام داخلي يحكم العمل في المؤسسة، إذا كان قانون العمل الداخلي مثلا يقول أنه لا يمكن أن يتم تعيين أي موظف إلا بموافقة من مديره المباشر وبموافقة من إدارة الموارد البشرية هكذا يقول نظام الحوكمة، ونحن الآن نعمل في هذه المؤسسة وفي حاجة ماسة مدير المشروع مثلا يبحث عن مهندس وجد مهندس هل يستطيع أن يوظف هذا المهندس مباشرة بالأمر المباشر أم يجب أن يلتزم بالحوكمة، يجب أن يلتزم بسياسات وإجراءات العمل؟ طبعا يجب أن يلتزم لا يمكن أن يخرج عن الحوكمة إلا كما ذكرت لك مثلا هناك حالة استثنائية نادرة جدا ونحن في حاجة إلى اتخاذ قرار سريع جدا وإذا كنا مضطرين لأخذ موافقة HR فإن ذلك سيستغرق وقت طويل يمكن أن يحدث حالة استثنائية لكن في الحالة العامة كما قلنا يجب الالتزام بالنظام والحوكمة والقوانين.

Project success

إن قلنا بشكل عام متى ينجح المشروع؟ وما هي معايير نجاح المشروع؟

تتذكرون المثلث الذي شرحناه عندما شرحنا المهارات المعرفية العشرة ماذا كانت الأركان الأربعة في هذا المثلث scope، time، quality، cost. نطاق عمل، زمن، تكلفة، جودة. حقيقة هذه الأربعة كما ذكرنا هي الرئيسية وهي عادة أيضا تمثل المعايير الأساسية لنجاح أي مشروع. فمتى ينجح أي مشروع؟ إن أكتمل نطاق العمل المحدد ضمن الوقت المحدد ضمن التكلفة المحددة ضمن معايير الجودة المحددة SCTQ عندها أقول لك شكرا هذا المشروع نجح.

Project team

فريق المشروع قد يكون له حالات مختلفة مثلا قد يكون فريق المشروع من نفس الموظفين العاملين في المؤسسة في هذه الحالة طبعا يكونون dedicated، إن كنا نعمل في في projectized أما إن كنا نعمل في هيكل تنظيمي آخر يكونون part time، ذكرنا أنه أحيانا في المشروعاتية أن الموظف قد تم تعيينه على المشروع فكل عمله على المشروع فهو dedicated، أما إذا كان يعمل في قسم من الأقسام وأتينا به في weak matrix أو balanced matrix أو في matrix عموما أو في functional فهو يعتبر part time، واحيانا يتم تعيين الموظفين كما ذكرنا ليس من المؤسسة وإنما من خارج المؤسسة لمشروع معين فهؤلاء يكونون dedicated بمعنى أنهم يعملون full time للمشروع، إذن عموما موظفين المشروع او فريق المشروع إما part time يعطون جزء من وقتهم للمشروع وإما dedicated يعطون كل وقتهم للمشروع، وطبعا من وجهة نظر إدارة المشاريع نحن نفضل دوما أن يكون ولاء ووقت فريق المشروع مخصص بالكامل للمشروع فهذا من العوامل التي تساهم في نجاح المشروع.

نقف هنا اليوم لأننا سوف ندخل إلى مدخل جديد في المحاضرة القادمة سنتحدث خلاله عن دورة حياة المشروع.

هناك سؤال

Is there any difference between company policy and project governance?

لا هناك alignment وليس difference فهم شيئين منفصلين policy هي السياسات التي تحكم العمل في المؤسسة، project governance هو النظام الذي يحكم العمل في المشاريع يجب أن يكون هناك انسجام وتناغم وعدم تعارض ما بين السياسات التي تحكم العمل في المؤسسة وما بين نظام الحوكمة الذي نتبعه في عملنا في المشاريع. لكن هذا شيء وهذا شيء company polices تضبط project governance يجب أن لا تتعارض معه.

ما المقصود بعبارة Project decision-making processes؟ كيف تتم عمليات اتخاذ القرار في المشروع؟ هل يأخذ مدير المشروع قراراته بشكل انفرادي وبدون الرجوع إلى أحد أم لا؟ إذا كان لا، كيف يتم اتخاذ هذا القرار؟ من يجب أن يوافق أيضا على مثلا القرار الذي يردي أن ينفذه مدير المشروع؟ هذا هو المقصود بعبارة Project decision-making processes كيف تتم عمليات اتخاذ القرار في المشروع؟