

مقدمة

هذا الكتاب هو للمدراء المهتمين بالحصول على نتائج أفضل من المشاريع الجاري تنفيذها في مؤسساتهم. المشاريع الجديدة التي تأتي بمنتجات أو خدمات جديدة هي الوسائل الرئيسة لنمو المؤسسات في المستقبل. فالمشاريع هي وسائل تطبيق الاستراتيجية والتغيرات ضمن المؤسسة. وتؤدي المشاريع بحكمة مدرائها إلى إيجاد منتجات وإجراءات جديدة، أنظمة جديدة للتقدير والمكافأة، مظاهر حديثة لمنتجات قديمة، وأعمال جديدة. الصيغة الهامة للمشاريع أنها تمثل شيئاً جديداً.

إدارة المشاريع هي إحداث ثغرات ولكنها مختلفة عن إعادة الهندسة.

تتضمن إعادة الهندسة إعادة فحص ما تقوم بأدائه المؤسسة حاضراً، وبذل الجهد لأدائه بشكل أفضل. إدارة المشاريع هي حول ما تنوي المؤسسة عمله. إنها تمثل المستقبل وليس الحاضر. وعلى المدراء المهتمين بما تستطيع مؤسساتهم أن تقوم بتطويره أو المحافظة على نمو ثابت أن يقرؤوا هذا الكتاب.

كثير من المؤسسات التي تجد أنه من الضروري تطبيق ممارسات أفضل لإدارة المشاريع.

غالباً ما يتم إدراك هذا كنتيجة للمشاريع الفاشلة. وتمثل المنتجات التي لا تصل للأسواق أو برامج الكمبيوتر التي لا تلبي حاجات الزبائن أموالاً مهدورة بدون طائل. اليوم، قد يصبح بقاء الشركات على المحك عندما

تفشل المشاريع من الناحية الفنية، في التسويق، أو ضمن المؤسسة. هذا الكتاب يساعد المدراء على تعلم كيفية إيجاد بيئة تساهم في تجنب هذه الحالات من الفشل.

عندما يوجد التركيز على الحاجة لتغير الطرق التي تدار بها المشاريع، يتمكن الناس في وقت مبكر أن يتعلموا أن هذا التغير يؤثر بشكل عميق على المؤسسة بأكملها.

المشاريع الناجحة تتطلب مشاركة أطراف عديدة في المؤسسة. فتطوير ممارسات إدارية فعالة لا يمكن تحقيقه في قسم أو قسمين بمفردهما، بل لا بد من تطوير المهارات الإدارية عبر المؤسسة كلها، فتطبيق الممارسات الفعالة يتطلب جهداً منسقاً يشمل جميع الأقسام في أي مؤسسة. والتغير يجب أن يكون منتظماً وشاملاً للنظام بأكمله.

بالرغم من أن القدر الأكبر من مسؤولية نجاح المشاريع يقع على عاتق مدراءها، بالنهاية يقوم المدراء الكبار بإيجاد بيئة تساهم في هذا النجاح. والطريقة التي يحددها مدراء الأقسام والوظائف ويتصرفون بموجبها تجاه المشاريع، لها أثر مهم على نجاح أو فشل تلك المشاريع، وبالتالي على نجاح أو فشل المؤسسة. وقد جرى تصميم هذا الكتاب لمساعدة كبار المدراء في خلق بيئة يمكن فيها للمشاريع أن تكون أكثر نجاحاً. وبما يتماشى مع نظرة معظم الشركات للقرن الحادي والعشرين، بدون حدود، وإنما بالتكيف الحقيقي لرغبات الزبائن المتغيرة، بالتعامل عبر العمليات المتعددة وغالباً غير المترابطة (رافيداو ومالون، 1992).

ونعتقد بأن قارئ هذا الكتاب الحقيقيون هم الكادر المستمر من «المدراء المميزين» الذين سيحملون مسؤولية إيجاد نتائج جديدة عبر بيئات متعددة في المؤسسات.

ستتغير أدوار وممارسات الإدارة العليا بلاشك، لدى التحول إلى المؤسسة المبنية على المشاريع. وإنه لمن المهم أعمال التغيرات التي تساند

الممارسات الفعالة لإدارة المشاريع. يحتاج كذلك كبار المدراء لأن يعترفوا بأن بإمكان السلوكيات إعاقه نجاح المشاريع وأن يعرفوا ويغيروا تلك الممارسات الإدارية المؤدية لذلك. يحتوي هذا الكتاب على نظرة قيّمة لمثل هذه الممارسات، ويستعرض الأساليب التي أثبتت فعاليتها في جعل المدراء يساعدون على نجاح المشاريع.

أولئك الذين يتولون القيادة نحو إيجاد شيء جديد هم الزبائن الذين يرغبون بالحصول على الأكثر في مقابل الأقل. وهؤلاء هم الذين يجدون شركات منافسة تعرف كيف تشبع رغباتهم. يعرض هذا الكتاب لما يلزم المدراء لكي يحافظوا على تدفق المنتجات الجديدة من قبل شركاتهم بدلاً من الشركات المنافسة.

ليس بمقدور التغييرات الإدارية فعل شيء يذكر ما لم تكن الإدارة العليا للمؤسسة مساهمة بدور له وزنه. ولا يمكن أن تكون التغييرات الإدارية فعالة ما لم يدرك الأشخاص المتأثرون بها، الأسباب الداعية لتغييرات في إدارة المشاريع والمشاركة في تصميم هذه التغييرات. يساعد هذا الكتاب جميع المدراء على أن يتفهموا الحاجة إلى تغييرات في إدارة المشاريع، سواء تولوا بشكل مباشر توجيه مدراء المشاريع أو غير مباشر.

بالرغم من توفر كتب كثيرة عن كيفية إدارة المشاريع، فإن هذا الكتاب يسد الفراغ في كيفية جعل إدارة المشاريع واقعاً تتم ممارسته على صعيد المؤسسة. قد ترسّخ كتب أخرى قناعات حول ما يجب عمله؛ لكن هذا الكتاب يشرح كيفية تطبيق بعض المؤسسات للأفكار. على «مستوى حكاية مبتدئة» هناك قصة حول ما يقوم الآخرون بفعله والذي على الأغلب يحبس القارئ لأن يتبنى المضمون الذي تم شرحه؛ ونذهب لأبعد من هذا الحد لنقدم «حكايات على مستوى ثانٍ» تشرح طريقة البداية وتستعرض طرقاً خلاقة للتكيف وتطبيق الممارسات ذات الأهلية. ونشارك تفاصيل عمليات المؤسسات المساندة لإدارة المشاريع على الوجه الذي تمارس به من قبل الشركات الرائدة.

يعرض هذا الكتاب الممارسات التي أثبتت جدارتها وذلك بضرب المثل بمؤسسات مثل «هيوليت باكارد» وأخرى مثيلاتها من كبريات الشركات. إن هيدليت باكارد مشهورة بتميزها في ممارسات المشاريع. وتعود نسبة نموها العالي إلى قابليتها لأن تدير بنجاح مشاريع لمنتجات جديدة. يقع مشروع برنامج مبادرة إدارة المشاريع في لب نجاح هيوليت باكارد في إدارة المشاريع، والذي بدأت شركات عديدة أخرى الآن بمحاكاته. كثير من الدروس التي استقاها المؤلفان حول البحث في إدارة المشاريع ضمن هيوليت باكارد، وكذلك شرح عن برنامج الإدارة، جرى تضمينها في هذا الكتاب.

عرض للمواضيع

يفحص الفصل الأول الحاجة إلى إدارة المشاريع في مؤسسات العمل والتطور للمؤسسات الجديدة المرتكزة على المشاريع. نقدم بفحص المستقبل لما بعد المؤسسة البيروقراطية أو المؤسسة العضوية، النوع الذي يكون فيه الخط الأول بنجاح المشاريع. بعد ذلك نعرض للخطوات الضرورية لإعادة إحياء المؤسسات وتحويلها إلى مؤسسات مرتكزة على المشاريع.

يقوم الجزء الثاني بفحص واحد من مكونات البيئة الناجمة: بربط المشاريع مع استراتيجية الشركة. فهو يبدأ بشرح ما يمكن أن يحدث للمشاريع في غياب التركيز الاستراتيجي. بوجود التركيز الاستراتيجي يدرك كل فرد في فريق المشروع كيف تؤثر أفعاله على نجاح المشروع وبالنهاية على نجاح المؤسسة. ويستمر النقاش حول مساهمة التركيز الاستراتيجي في انعدام الحاجة لوجود ميزانيات للمشاريع. وأخيراً، نقوم بشرح دور الإدارة العليا في الإدارة المتعددة للمشاريع.

يشرح الفصلان التاليان ممارسات إدارة المشاريع التي تدعم التطور الناجح لإدارة المشاريع. وتتضمن المواضيع: تحديد موعد الإنجاز النهائي للمشروع، إعطاء الوقت لتخطيط والإبداع، شرح الخطأ في إضافة أشخاص

عندما يعتقد أن المشروع سيتأخر عن موعد إنجازه، المشاكل الناشئة من تغيير أبعاد المشروع بسبب القلق، تحديد المدة اللازمة لتنفيذ العمل بالمشروع، وأهمية تطوير نظام فريق أساسي. ونواكب عملية للتعلم في المؤسسة والتي تبدأ مع مجيء الأشخاص من مواقعهم ونأخذ بيدهم على طول الممرات بدلاً من أولئك الذين يتم السير بهم إلى طريق الضياع.

يتوجه الفصل الخامس لمعالجة مشكلة تنظيم جهد إدارة المشاريع، نقوم بمراجعة الصعاب التي ترافق إدارة مشروع حسب الوظائف التقليدية أو المؤسسة القائمة على تركيبة المصفوفة. أحد الحلول المقترحة هو نموذج السوق الداخلي للمؤسسة. ويختتم هذا الفصل بمناقشة لوظائف الإدارة العليا في تسويق وتشغيل مؤسسة المشروع.

يتحدث الفصل السادس عن أهمية المعلومات في بيئة إدارة المشاريع الناجحة. ثم يتناول اقتراح توجه روائي بتبني قاعدة لنظام المعلومات تستند إلى الإجابة على أسئلة أصحاب المصلحة الكبرى (الرئيسية) في المشروع. نناقش هذه الصعاب التي تعترض تطوير نظام للمعلومات كهذا، ووظيفته في تعليم المؤسسة.

يناقش الفصل السابع اختيار وتطوير مدير للمشروع. فيبدأ الفصل بعرض المشاكل المتعلقة بـ «مدير المشروع العشوائي (بالصدفة)»، والمفضل (المجند) حالياً في العديد من المؤسسات. ثم نراجع بعد ذلك: دراسات مختلفة لمعايير اختيار مدير المشروع، عملية اختيار مدير المشروع، وعملية التحول إلى دور مدير المشروع.

يغطي الفصل الثامن المبادئ الأساسية للتعلم في المؤسسة. ونشدد على أهمية التعلم من المشاريع بغرض تطوير المهارات في المشاريع الرائدة. حيث نقوم بشرح عملية عكسية للمشروع من ضمن الوسائل الرسمية للتعلم من المشاريع وتوفير نموذج عكسي للمشروع من هذه العملية.

أخيراً، نورد أمثلة عن كيفية تطبيق التغييرات المطلوبة. ويراجع الفصل

التاسع عملية مبادرة إدارة المشاريع في هيدلتي باكارد. فهذه العملية تساعد كلاً من كبار المدراء ومدراء المشاريع في إيجاد بيئة للمشاريع الناجحة. ويشمل هذا الفصل مكونات عملية المبادرة ووظائف الفريق القائم بها. وهذا يتضمن: الاستشارات، التدريب، ومصادر المعلومات، مثلما يتضمن مؤتمر إدارة المشاريع، ليغطي الفصل العاشر برامج إدارة مشاريع مشابهة في مؤسسات أخرى ويعرض للحاجات المطلوب عملها لتطبيق مثل هذا البرنامج في مؤسسات حيث توجد فروقات ثقافية تختلف عن تلك التي تشكل قواعد هذا الكتاب.

نحن المؤلفان، نعتبر هذا الكتاب خطوة على الطريق، كونه الهدف النهائي المؤدي إلى تطوير مجموعة من أفضل الممارسات لتكوين بيئة لمشاريع ناجحة. مع ذلك، نعلم أيضاً أن القراء ربما يقومون باتباع بعض أفضل الممارسات التي لم يرد ذكرها في هذا الكتاب.

هؤلاء القراء الذين يعانون الأمرين مع تغيرات المؤسسات ويطبقون ممارسات جديدة هم الذين يعلمون أكثر من غيرهم ما الذي يجدي وما الذي لا يجدي. إذا أردت أيها القارئ العزيز أن تساهم في تجربتك لإضافة أي شيء محتمل في الإصدارات اللاحقة من هذا الكتاب، أو كنت تريد التعليق على أي شيء ورد في هذه الطبعة، فلا تتردد في الاتصال بنا على عنوان البريد الإلكتروني الوارد أدناه.

بوب غراهام
BobG@smginc.com
راندي إنجلاند

أيار / مايو 1997
ميندوسينو، كاليفورنيا
بيرلينغيم، كاليفورنيا

المؤلفان

يمثل المؤلفان لهذا الكتاب تصورين يكمل بعضهما بعضاً في دراسة عملية إدارة المشاريع.

يعمل «روبرت غراهام» كاستشاري مستقل في إدارة المشاريع وزميل رفيع المستوى ضمن مجموعة الإدارة الاستراتيجية. لا بأس من وضع الاسم بالإنكليزية أيضاً STRATEGIC MANAGEMENT GROUP وقد درّس سابقاً في كلية وارتون في جامعة بنسلفانيا، وهو مؤلف المحاكاة الموفقة في إدارة المشاريع في كتابه «مدير المشاريع الكامل» وكتاب سابق عنوانه «إدارة المشاريع المركزة على الأشخاص». وبالإضافة إلى حصوله على درجتي الماجستير والدكتوراه في إدارة الأعمال، حصل غراهام على ماجستير في ثقافة علم الأجناس. وباعتباره باحثاً في علم الأجناس، تعلم روبرت غراهام كيف يراقب ويلاحظ التصرفات البشرية في المؤسسات. وبناء عليه، فهو يكتب انطلاقاً من وجهة النظر المبنية على ملاحظاته وعلى ما تم درسه وتدرّسه عن إدارة المشاريع في مؤسسات متنوعة. وعندما طلب من المؤلف أن يلقي كلمة في مؤتمر عقد في شيكاغو عن الصفات القيادية في المشاريع، مهد له مقدم الحفل بوصفه «بوب غراهام» الذي شهد الأمور من كل زواياها خلال العشرين سنة المنصرمة من حياته العملية كاستشاري في إدارة المشاريع.

أما «راندل إنجلاند» فهو مدير مشروع في هيوليت باكارد وعضو فريق المبادرة الخاصة بإدارة المشاريع. واعتماداً على سنواته الطويلة التي قضاها

في وضع: برامج للمشاريع، التسويق، قطاع الخدمات، والتصنيع، يترأس «إنجلاند» ورشة عمل تعنى بالمشاريع والتشاور مع المختصين بتطوير المنتجات على صعيد الشركة بأكملها. أما هيوليت باكارد فقد تم اختيارها سنة 1995 كأفضل شركة في المنتجات وفي ممارسة الإدارة من بين شركات التكنولوجيا وذلك من قبل مؤسسة آرثر د. ليتل الدولية للاستشارات الإدارية. وبرغم حصول إنجلاند على الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة سان فرنسيسكو وعلى البكالوريوس في هندسة الكهرباء من جامعة ولاية كاليفورنيا في سانتا برباره، فإن ثقافته الحقيقية كانت عبر إدارته لمشاريع عملاقة في كل من هيوليت باكارد وجنرال إلكتريك. وبذلك يضيف راندل بمشاركته في هذا الكتاب طابعاً عملياً نابعاً من الحضور المتميز له في تطوير المشاريع.

تكوين البيئة المناسبة
للمشاريع الناجحة

التحول نحو
مؤسسات
مرتكزة على
المشاريع

تكوين البيئة المناسبة للمشاريع
تكوين البيئة المناسبة للمشاريع
تكوين البيئة المناسبة للمشاريع الناجحة
تكوين البيئة المناسبة للمشاريع الناجحة
تكوين البيئة المناسبة للمشاريع الناجحة

يبدأ هذا الفصل بسيناريو تقليدي عبارة عن قصة فشل مشروع ما، تقود إلى وضع خطوط المكونات المطلوبة لإيجاد (تكوين) البيئة المناسبة للمشاريع الناجحة. هذا الفصل يقوم بفحص الحاجة لإدارة المشاريع في مؤسسات الأعمال ويتضمن أمثلة عن استجابات المؤسسات الناجحة لمثل هذه الحاجة. بعد ذلك يتوجه (بنظر) (يتحول) للمؤسسات المرتكزة على المشاريع كأساس للمستقبل والتحول (الانتقال) نحو هذا الطراز في المؤسسات. تتطلب قيادة التحول نحو المؤسسات ذات البنية المرتكزة على المشاريع تفهماً (إدراكاً) لعمليات التغيير في المؤسسات. تستلزم قيادة إعادة الانبعاث عنصراً قوياً للتغيير، لذلك هناك مراجعة للسلوكيات الضرورية حتى تصبح عنصراً ناجحاً. أخيراً هناك تلخيص للنقاط الهامة في هذا الفصل يشكل مرجعاً سريعاً للمدير الأعلى الكامل والناجح.