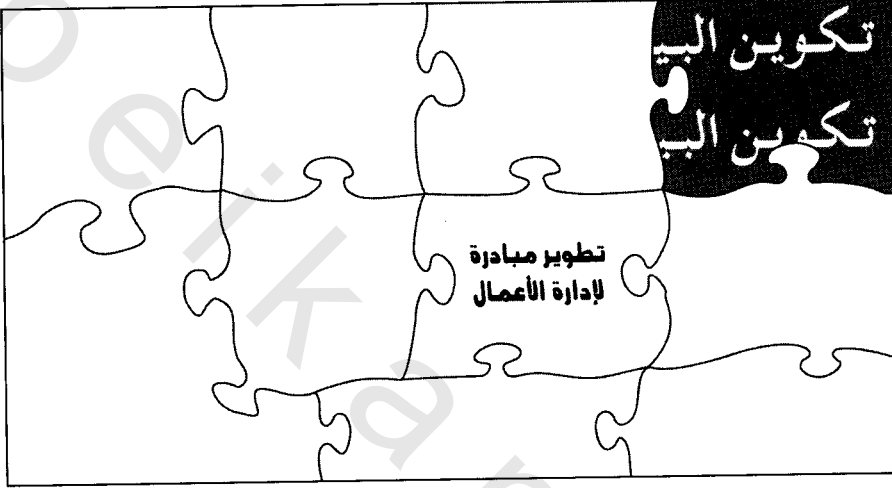




يبدأ هذا الفصل بشرح الغاية من وجود مبادرة لإدارة المشاريع ويذهب إلى شرح المكونات والتجارب الحقيقية التي واكبت مبادرة هيوليت باكارد في إدارة المشاريع. أخيراً، هناك مناقشة للنتائج التي حققتها المبادرة ضمن المؤسسة.



الفصل التاسع

مبادرة هيوليت باكارد في إدارة المشاريع

هذا الذي يقولونه، ولا أعلم إذا كان قد حدث فعلاً أم لا؛ ولكن إذا فكرت به فيمكن رؤيته بأنه حق.

بلاك إلك

لإيجاد بيئة للمشاريع الناجحة، ينبغي على المدراء الكبار البحث عن الممارسات التي ترتبط بعلاقة مع نجاح المشروع، العمل على تطبيق هذه المعرفة عبر الشركة، وتطوير منهاج لإدارة المشاريع. هذه الخطوات تشكل مبادرة لإدارة المشاريع. يشرح هذا الفصل خطة تستخدمها هيوليت باكارد لتطوير وتسويق المنتجات، مدركة أن إدارة المشاريع هي عامل تهيئة مهم لدورات الزمن السريعة.

تنبع وجهة النظر من قبل الشخص الموجود هناك، راندال إنجلاد. كما هو وارد في التمهيد لكتاب روبرت غراهام المفضل (القطة الزرقاء في بلدة القلعة)، «كله صحيح، ولكن ليس فيه أي كلمة من الحق» (كوبلنتيز، 1974).

بقدر ما تحمل من الغرابة، تبدو هذه المقولة في أغلب الأحيان صحيحة. من خلال وجهة نظر ثقافية خاصة بعلم الأجناس، عندما يشرح الناس «واقع الأمر الذي يجري» قد لا تكون كل كلمة يتفوهون بها صحيحة،

ولكن كما يشير المؤرخ الهندي «بلاك إلك» في الجملة الافتتاحية من هذا الفصل، إذا أمعنت التفكير في ما ورد شرحه، فإن أي خيوط من الحقيقة تسطع من خلال ذلك هي الحقائق المهمة؛ إنها الحقيقة الأصيلة.

تمثل مبادرة إدارة المشاريع امتداداً لمدرء الشركة لتساعد الأشخاص أينما وجدوا وحيث كانوا في المؤسسة لرفع مستوى البيئة والمهارات المطلوبة لإدارة مشاريع ناجحة. إنهم مجموعة من الأشخاص موجودون باستمرار وموضوعون بتصرف مدرء المشاريع والمدرء الكبار لم يد العون لكليهما على السواء. هذه المبادرة تساعد المؤسسات لعمل التحسينات المستمرة والبقاء في الميدان رغم التغيرات. الأشخاص المؤلفون للمبادرة هم مدرء مشاريع مجربون ذوو خبرة ولهم القابلية على خلق الحافز لدى الآخرين، تطويرهم والأخذ بأيديهم. إنهم يصبحون معبراً لتنوير وتسريع وصول تدفق المعلومات. قد تسعى المبادرة أيضاً وراء عمل اختراقات أو ممارسة ذات صبغة تنافسية والتي يمكن أن تغير وجه المؤسسة إلى حد كبير.

توفر مبادرة إدارة المشاريع التالي:

- استيعاب نماذج لإدارة المشاريع.
- منهاج عمل لتطوير مدير المشروع.
- تساعد في اختيار وتطوير مدرء المشاريع.
- الخدمات الاستشارية.
- فرص التطوير المستمرة.
- آخر المعلومات لمدرء المشاريع.
- الميادين لتطوير أفضل الممارسات.
- المتديات لمساعدة مدرء المشاريع.
- مصدراً مركزياً للمعلومات يمكن مدرء المشاريع من الولوج إلى مناطق جديدة.

كان الأصل في إيجاد مبادرة إدارة المشاريع في هيوليت باكارد النجاح في تحقيق مجموعة من الأهداف تم وضعها من قبل أعلى المستويات في الشركة. إدراكاً من أعلى هيئة إدارة في هيوليت باكارد لتزايد أهمية عامل الزمن المؤدي إلى السوق، في كونه سلاحاً تنافسياً وحاجة الشركة في دفع المنتجات الملائمة للأسواق بشكل سريع وفعال، اعتمدت لذلك تأسيس الأنظمة والعمليات الضرورية.

قام أعلى المدراء بسؤال مهندسي الشركة عما قد يكون ذا فائدة. أوجد مهندسو الشركة أولويات لكل ذي أهمية عالية ضمن القائمة، بالعمل مع مركز البحث وتطوير الإنتاجية.

بعد ذلك قام الرئيس الأعلى للعمليات بوضع هدف لإدارة المشاريع ليعكس وجهة نظر المهندسين في المؤسسة. أصبح «مارفين باترسون» كبير المدراء المنتدب للرعاية. قام هذا الأخير بإعطاء مسؤولية تحقيق ذلك الهدف لأحد مدراء المشاريع.

الغاية من المبادرة:

إذا ترك لكبار المدراء أولوياتهم الخاصة أو تلك المفروضة عليهم بسبب ضغوطات المؤسسة قصيرة الأجل، فعلى الأغلب يتم تخصيص نزر يسير من الوقت لإدارة المشاريع. وحتى إذا خصصوا وقتاً معقولاً لإدارة المشاريع فإن الجهود غالباً ما تصاب بالضمور عندما تتم ترقية أو نقل الأفراد أو في حالة إعادة تنظيم الشركة. إن تأسيس مبادرة على مستوى الشركة يساعد مجهودات إدارة المشاريع في أن تظل باقية رغم التغيرات الحاصلة. وحيث إن هذه المجهودات في ظل التحسن المستمر، التعلم ضمن المؤسسة، والتغيرات الثقافية تأخذ عدة سنوات لكي تحدث أثرها، فإنها تقوم بتغيرات هيكلية من أجل إحداث تغير في السلوكيات.

تستخدم هيوليت باكارد عادة المبادرات التي تحصل على الرعاية من

قبل المراكز التي تغطي كامل المؤسسة لإعمال هذه التغيرات.

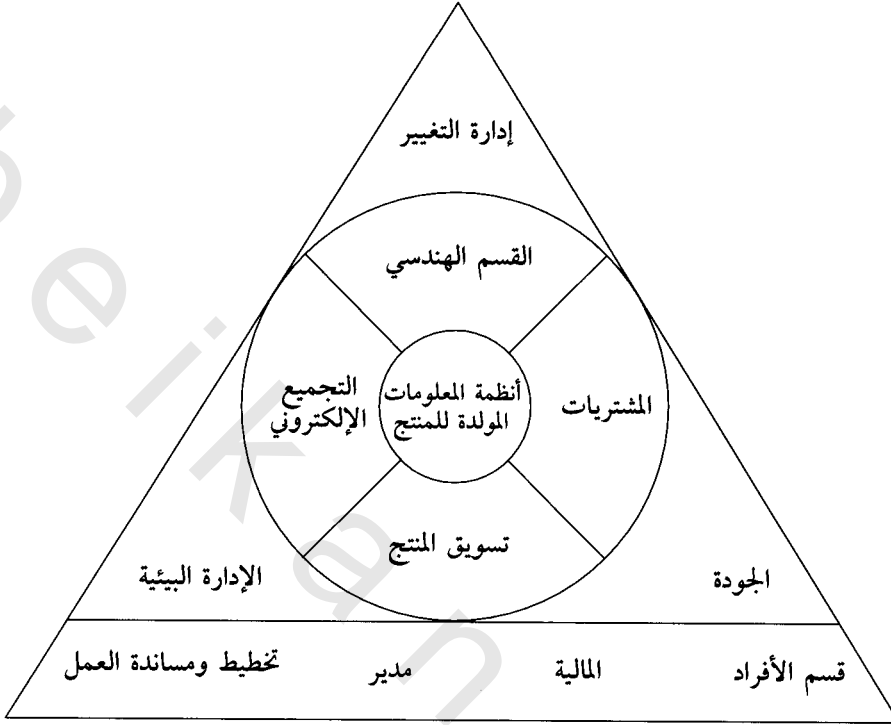
ركزت مبادرة إدارة المشاريع ضمن دائرة البحث والتطوير أو الوظيفة الهندسية، ولكن تم لاحقاً الأخذ بعين الاعتبار الحاجة إلى التوجه لمدراء المشاريع في كل الوظائف ونواحي الأفراد .

إن الموقع الذي تأخذه المبادرة على مخطط الشركة مرن للغاية. كانت مبادرة هيوليت باكارد موجودة في القسم الهندسي، الذي اتحد مع القسم الصناعي ليشكلا عمليات الهندسة والتصنيع، التي هي جزء من تنظيم عمليات الإنتاج، وهي عبارة عن مجموعة تحوي الكثير من أنشطة أفراد المؤسسة توازي إلى حد ما أكثر النواحي الوظيفية في أي قسم تقليدي (انظر الشكل 9 - 1). الأمر المنطقي لهذا الأمر بالنسبة لهيوليت باكارد هو في كونها شركة ذات توجه هندسي حيث يعمل مدير المشروع التقليدي في وظيفة البحث والتطوير.

يستمر إسناد المنصب بهذا الشكل في كونه منطقياً حتى بوجود عدد متزايد من الحضور متمثل في كل الأشخاص الذين يديرون المشاريع، لأن هذا يعطي المبادرة تركيزاً أساسياً مستمراً. أما المدير الراعي لهذه الإدارة، فإنه يهتم بها ويشجعها بقوة، اعتقاداً منه في استفادة المهندسين المدراء منها على نحو عظيم. إذا أراد المدراء في النواحي الوظيفية الأخرى الانضمام للمبادرة فسيلقون الترحيب الكامل وستضاف مشاركتهم إلى جانب ما توفره المبادرة، وحيث تنصرف إدارة المشاريع عبر الضوابط والمشاركة من قبل الأشخاص في كل الوظائف فإنها تعتبر بحق ذات أهمية.

قام مدير المبادرة بتسجيل مساعدة الآخرين بتشكيله لهيئة ضمن الأشخاص المهتمين بإدارة المشاريع - بمركز لإدارة المشاريع. تم اختيار هؤلاء الممثلين من كل مجال عمل رئيسي في الشركة. بالرغم من أن النية كانت تتجه إلى جعل تمثيل جميع الأعمال على سوية متساوية؛ فلقد كان هناك تفاوت في مستويات التعاون.

الشكل 9 - 1: تنظيم عملية المنتج في هيوليت باكارد



بعض المجموعات ضمت عدة ممثلين بسبب بروز حاجات ظاهرة بوضوح لإدارة المشاريع، بينما قد يتم تمثيل عدة مجموعات بشخص واحد. الهدف المسيطر هو في جعل الأفراد المكونين للمركز ممن يهتمون بعمل مساهمات بدلاً من الإصرار على أن يقوم كل نشاط في الشركة بتعيين ممثل عنه. حضر اجتماع المركز نحو عشرين شخصاً. في البداية عقد المركز اجتماعه كل ثلاثة أشهر؛ حيث إن المبادرة حشدت قوة دافعة على مدار عدة سنوات فقد أصبحت لقاءات المركز على صورة أقل تكراراً.

أسفرت المناقشات التي جرت في أول اجتماع عن تحديد وثيقة لها غاية - شكلت سبباً وجيهاً للبقاء - والتي تعني: «قيادة التحسين المستمر

لإدارة المشاريع في كل أرجاء هيوليت باكارد». ثم إضافة بعض الأعضاء الدائمين بهدف تطوير الدورات والنشرات التي تساعد على تكريس ممارسات إدارة المشاريع في الذهن عبر الشركة.

ربما يبدو بديهاً ولكن لا بأس من ذكره أنه من دواعي نجاح أي مبادرة أن تركز على أسس ثابتة، إن تأييد الإدارة العليا واحتلال موقع مرموق وذو أهلية هو من الأهمية بمكان. في هذه الأيام التي تجري فيها إعادة الهيكلة وتقليص الأطر، فإن أي شيء يفتقد إلى هذه المكونات هو عرضة للزوال من تلقاء نفسه. وهكذا عندما أصبح «ليو بات» رئيساً تنفيذياً للشركة سنة 1993، قامت المبادرة بطلب دعمه المستمر لها. وتمت دعوته لتوجيه كلمة للمركز والإجابة على سلسلة من الأسئلة المقدمة إليه بصورة مسبقة.

لقد أكد خلال هذه الكلمة على ما يلي: «إحدى المشاكل المزمنة أن هيوليت باكارد تقوم تقليدياً بترقية أشخاص لإدارة المشاريع ممن سبق تمرسهم وتدريبهم في نواح أخرى.... أريد أن أكون واثقاً أن التدريب سيتم دعمه وسيعطى أولوية أكثر مما هو عليه اليوم».

بالنسبة إلى موقع إدارة المشاريع ضمن هيوليت باكارد قال، «أعتقد أن إدارة المشاريع ذات أهلية مركزية وأنها أمر حقيقي بأن يكون بمثل هذه الأهمية. أريد أن أراها، الأولى بين الصفوف؛ حتى تكون الأفضل وتظل كذلك لا بد من التحسين المستمر». لقد ذهب إلى القول: إن على هيوليت باكارد أن تظل على اطلاع بما تقوم به الشركات الأخرى وذلك حتى تحافظ على موقعها التنافسي. ويسعى فريق المبادرة بكل طاقته للإيفاء بهذه البديهة. وعندما تم سؤاله عن المدة التي يجب أن تتاح لكل مدير للحصول على التدريب، أجاب ليو: «كل تدريب في حدود أسبوعين خلال السنة يعتبر استثماراً معقولاً يمكن القيام به».

هذه التصريحات أمثلة على الدليل الواضح الثمين لدعم الإدارة العليا، لا لأجل المبادرة لوحدها ولكن لدفع المدراء لكي يلقوا بالهم نحو الحاجات

التدريبية لمن يعملون معهم. (إن تصريح السيد بلات عن التدريب السنوي الذي يستغرق أسبوعين إنما هو يتعلق بتنمية المهارات. أما بالنسبة لمدير مشروع جديد فإنه يحتاج لأكثر من ذلك عندما يبدأ بإدارة مشروع ما).

تم تطوير قائمة تنظيرية عبر سلسلة من اللقاءات الطويلة للأفراد المنخرطين في المبادرة. تشرح هذه القائمة الحالة المستقبلية التي سيتم فيها تحديد الممارسات المؤدية لنجاح المشروع، تدوينها باختصار، فهمها بشكل موسع، التكيف معها، وتطبيقها بحماس. إذا تم تطبيقها بدقة فإن هذه الرؤية ستسمح للعاملين في هيوليت باكارد ليدفعوا باستمرار من درجة آرائهم لعملهم وأن يأخذوا بيد الآخرين لتحقيق نتائج ممتازة بشكل سريع.

بمرور الوقت وجد الفريق أنه بحاجة إلى أن يبين بوضوح مبادئه الأساسية وقناعاته، حيث عرفت بأنها قد تساعد في المساهمة بطرق وأمكنة أخرى بأكثر مما تتيحه مواردها، إلى جانب أن نشاط الشركة قابل للخضوع لتدقيق مركز: هل هي ضرورية؟ هل بإمكان أي شخص آخر أن يفعل نفس الشيء؟ لماذا تقوم المجموعة بعمل ما تفعله؟ إن توضيح القيم والقناعات يساعد الفريق على التركيز على أهم القضايا عند صنع القرارات؛ وبالطبع يساعد على تبرير وجوده. في ما يتعلق بمبادرة هيوليت باكارد لإدارة المشاريع هذه القناعات تتضمن التالي:

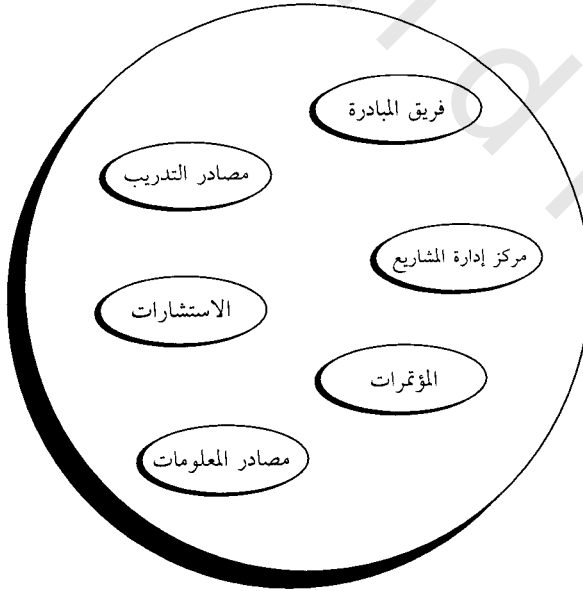
- نجاح عمل هيوليت باكارد المنافس يحتاج إلى نتائج باهرة في الوقت المناسب من قبل المشاريع.
- لكي تحصل هيوليت باكارد على نتائج ممتازة على وقتها من قبل المشاريع، فإن الأهلية في إدارة المشاريع تعتبر ضرورية.
- للحصول على الأهلية الضرورية لإدارة المشاريع، فإنها تتطلب جهداً منسقاً.
- الجهد المنسق له حاجة بشكل خاص في إدارة المشاريع لأن معظم مدراء مشاريع هيوليت باكارد قد حصلوا على ثقافة واسعة في مجالات أخرى.

مكونات المبادرة:

تتألف مبادرة إدارة المشاريع (انظر الشكل 9 - 2) من التالي، وكل هذه المكونات ستتم مناقشتها في المقاطع التالية:

- يشمل فريق المبادرة أعضاء دائمين مكرسين للمبادرة.
- مركز إدارة المشاريع هو عبارة عن مجموعة تتولى إسداء النصيحة.
- الخدمات الاستشارية لأموال المشاريع العامة، كيفية البدء بالمشاريع، طرق التخمين، خطط المشروع وإدارته.
- مصادر التدريب كالدورات والدروس العملية.
- مصادر المعلومات: عدة للنجاة، أفلام فيديو، إجراءات، أشرطة تسجيل، ومراجع.
- مؤتمرات لمدراء المشاريع وللمدراء الأعلى منهم.

الشكل 9 - 2: المبادرة ومكوناتها



■ فريق المبادرة:

القائمة التنظيرية التي ذكرت سابقاً مشفوعة بدعم من قبل قائمة بالمهام التي توضح أهدافاً محددة يأمل الفريق في الوصول إليها. وتختلف المهمة في كل سنة مالية ولكنها تحتوي دوماً على مقاييس تدل على رضا الزبائن، عدد الأشخاص المتأثرين بالمبادرة، الاستراتيجيات والتكتيكات، الإيرادات، والنتائج التي هي محط الأنظار بسبب مساهماتها المستمرة. ويشمل الفريق أعضاء دائمين ممن سبق لهم ممارسة إدارة المشاريع في مؤسسات هيوليت باكارد المتعددة. يجلب أعضاء الفريق معهم خبرات متوزعة على مجال واسع من الأنشطة - كالبحت والتطوير، التسويق، المعمل والحقل، البرمجة، إدارة الأنظمة والبرامج، والإدارة الإنتاجية. فهم بهذا أعضاء في فريق متداخل السلوكيات مع قاعدة عريضة من التجارب، بحيث إذا لم يستطع أحد الأعضاء حل مشكلة ما فيمكن آخر أن يقوم بهذه المهمة. ولدى الأعضاء القدرة على تطوير دورات تدريبية وإخراجها إلى حيز الوجود، كما أنهم خبراء في كيفية إيصال آرائهم. فقد يصرف جزء من وقتهم في تدريب الصفوف، ولكنهم يعتبرون أنفسهم أولاً وقبل كل شيء أشخاصاً لهم تجاربهم، عمليون، ومدراء مشاريع ذوو معرفة. إن مهارات التسهيلات والاستشارات مهمة للغاية. وتتم مساندة الفريق بعدة أشخاص آخرين مهمتهم توفير الدعم اللوجستي والمعرفة بتصميم شكل التعليمات. كما تتم معرفة أهداف ومسؤوليات ومواعيد الإنجاز المنوطة بكل فرد، ومن ثم المحافظة عليها وتحديثها في كل اجتماع أسبوعي مع مدير المبادرة ومشاركتها مع الفريق الموسع. هذا ويتضمن الفريق الموسع أعضاء في نواح تنظيمية أخرى يوفرون التسويق، الأمور اللوجستية، وديفاً لتصميم التعليمات. يحقق أعضاء الفريق الأهلية اللازمة ويحافظون عليها وذلك بالعمل مع مدير مشروع متمرس، وبحضور الدورات التعليمية والمؤتمرات، تطوير شبكة من الاتصالات على مستوى رفيع والبقاء على معرفة مستمرة بعلم الإدارة.

الهدف المعلن لكل الأنشطة أنها تتبع ممارسات مرافقة؛ فلا يمكن

لفريق المبادرة أن يتمتع بالمصداقية ما لم يمارس إدارة مشاريع جيدة، ويؤمن بها. إحدى المزايا السارة في الانتماء لمثل هذه المجموعة هي التطبيق العملي بشكل منظم، أو على الأقل محاولة التطبيق، مما يجعلها عمليات ذات قيمة بينما لا تتعدى الكلام في أي مكان آخر. يقوم فريق المبادرة في هيوليت باكارد بنشر كتالوج (نشرة) مناسبة من المنتجات والخدمات ويستعمل البريد الإلكتروني وموقعاً على الشبكة الدولية لإعلام الزبائن الداخليين عما يمكن له أن يقوم بتوفيره. الميزة التنافسية التي يملكها فريق مبادرة داخلي في مقابل الآخرين الذين يقومون هذه الخدمات هي في الإمكانية المتاحة له لإيصال ما لديه للمستعمل عبر قاعدة بيانات إلكترونية وشبكات كومبيوتر.

■ مركز إدارة المشاريع:

أعضاء هذا المركز هم من مدراء المشاريع المتمرسين ومن ممثلين عن مؤسسات رئيسية في هيوليت باكارد. إنهم زملاء لأعضاء فريق المبادرة، وليسوا من المدراء في المستويات العليا. مهمتهم أن يقوموا نظرة واسعة لما تدعو إليه الحاجة لرفع مستوى تكنولوجيا إدارة المشاريع ضمن مؤسساتهم. ماذا يتأمل المدير التنفيذي من المركز؟ حسب ليو بات «اتخاذ قرارات!».

يلتقي المركز عدة مرات خلال السنة. يتم وضع التقارير عن مجهودات الأعضاء في شركاتهم وذلك لفهم حاجات العاملين في هيوليت باكارد الذين يديرون المشاريع ولمساعدتهم في الحصول على منفعة من خلال منتجات وخدمات المبادرة. يقوم الأعضاء بمراجعة خطط المشروع ووضع أولوياتها كالدورات الجديدة، الدراسات حول عوائق اعتماد أفضل الممارسات، التطور المهني، التوثيق، نقاط العلام، والرعاية. كما أنهم يبرزون ردود الأفعال بالنسبة للدورات التجريبية ويتخذون القرارات بشأن أنشطة المبادرة التي توفر أعلى قيمة ممكنة للشركة. ويقومون بمراجعة مبكرة لمسودات النشرات التي هي قيد الدراسة. كما أنهم يقومون بدور داعم لمؤتمرات إدارة المشاريع، ويعاونون في التحليلات العكسية، ويتولون مهمات أو يساعدون كمتحدثين ضيوف في الدورات الانتقالية.

■ الخدمات الاستشارية:

توجه الخدمات الاستشارية لأعضاء مبادرة إدارة المشاريع الفرق أثناء مرحلة عملية البداية لكل مشروع . إن درساً عملياً أثناء بداية المشروع لهو طريق سريعة لإرساء القواعد بجودة عالية، وخطة للمشروع تتمتع بالمصداقية. من خلال هذا الدرس يتم تعريف وتحديد الممارسات ذات الصلة والعمليات وتفسير التطور الذي يطرأ على الخطة الأولية للمشروع.

يشمل الدرس العملي كامل فريق المشروع ولا بد من عقده في وقت مبكر عند عملية تخطيط المشروع؛ إنه ذو فاعلية لكل من التخطيط وبناء الفريق.

تستغرق الدروس العملية لبعض الموردين عند بداية المشاريع مدة يومين حسب البرنامج التحضيري، لكن الخدمة المقدمة من قبل المبادرة تهدف إلى فهم حاجات الفريق والمساعدة على تنفيذ برنامج الفريق، وليس لطرح برنامج تم إعداده سلفاً. فالتسهيلات ومهارات إدارة المشاريع، والمعرفة بالممارسات ذات الصلة، والأمثلة من مؤسسات هيوليت باكارد الأخرى هي بعض المساهمات التي يتم توفيرها من قبل الاستشاريين في المبادرة. قام المستفيدون من هذه الخدمات بإبداء الملاحظات التالية:

«الاجتماع المبدئي الذي عقدناه معكم كان مفيداً لأنه قام بتوليد الحماس والإثارة للبرنامج».

«كانت عملية التخطيط مفيدة للغاية. كما أنها ساعدتنا على توزيع المهمات بيننا بشكل فعال».

«سأقوم بإضافة هذه العملية الاستشارية لمرة ثانية. إن قيمتها تستحق كل تقدير».

كمثال على الوظيفة الاستشارية، حضرت إحدى موظفات التسويق من

أحد مراكز العمل دورة حول أساسيات إدارة المشاريع، وكانت تُحضّر لمشروعها الأول. قامت بالاتصال وطلبت المساعدة لكي يبدأ المشروع. أمضى أحد الاستشاريين يومين في موقع عملها وقام بتسهيل أمور فريقها من «المتطوعين» من خلال اجتماع اعتبر بداية للعمل. في الصباح تم التركيز على تطوير رؤية مشتركة. بعد الظهر، قام الفريق بوضع بنيته التحتية، وهيكّل تقسيم العمل، الجدول الزمني، بنود الواجبات، المالكين، مواعيد الإنجاز. لقد أبدت تقديرها العميق لهذا العون لأنه ساعدها لكي تبدأ سريعاً وفي إثارة الحماس للمشروع من قبل جميع أعضاء الفريق. «كانت نسبة الأداء قبل إشراك الخبير 20%»، كما قالت: «أصبح الآن مستوى التنفيذ 60%».

إنّ الاستشارة متوفرة، أيضاً وبشكل عام حول الممارسات الأخرى لإدارة المشاريع. إنها تأخذ أشكالاً كحلقات تدريسية، إعادة توجيه المجهودات، تخطيط الأحداث، مقاييس، مؤتمرات، أفضل الممارسات، إدارة مسؤولي المبيعات، والوسائل. واحدة من أقوى الحلقات تركز على معاونّة كبار المدراء و فرق المشاريع لتأسيس غاياتهم، نظرتهم، ومهمتهم. تتم دعوة مدرسين يحد ذاتهم بناء على خبرتهم وتدوينهم لأفضل الممارسات. وبحسب أي شكل تأخذه، فإن أهداف الحلقات الاستشارية يتم وضعها من قبل المستفيد منها، ويقوم استشاري في إدارة المشاريع بعمل التسهيلات، يوجه، أو يقدم دفعاً للفرد أو الفريق لتحقيق نتائج باهرة في الوقت المحدد.

يقوم أعضاء المبادرة إما بتأدية هذه الخدمات بشكل شخصي أو يطلبونها من استشاريين خارجيين يملكون المؤهلات.

إن الدفع باتجاه القيام باستشارات استراتيجية أكثر كهذه التدخلات، تحظى بنتائج ذات ثقل أكبر. كثير من المقدمات للتشاور تأتي من احتكاك أعضاء المبادرة خلال الدورات ومن لقاءاتهم مع كبار المدراء في الندوات المخصصة لتحديد الأهداف والتمويل.

إحدى الاستشاريات في فريق المبادرة العائد لهيوليت باكارد يتم تمويل

نشاطها من قبل المؤسسة التي عملت فيها أصلاً. قامت جهة العمل بتحديد إدارة المشاريع كمجال للتطوير وأرادت أن يكون هذا الشخص على صلة مستمرة مع أعضاء المبادرة. وهكذا يتم تجميع مجهوداتها نحو التفهم، إبداء الاقتراحات، وإعمال أنشطة المبادرة ضمن المؤسسة التي تنتمي إليها. إنها تتلقى دعم الإدارة العليا لبرامج محددة، بما ييسر اللقاءات التي تدفع بهذه البرامج، ووضع جدول زمني لكل دورات إدارة المشاريع الموجهة لجميع مدراء المشاريع الحاليين والمستجدين.

أول الذين عليهم المشاركة في هذه الدورات هم أعضاء في كادر الإدارة العليا.

■ مصادر التدريب:

تتوفر الدورات والدروس العملية لأي فرد في الشركة ليتعلم عن ممارسات إدارة المشاريع وكيف تعمل عملها في هيوليت باكارد. التسجيل متاح للجميع هو الوسيلة التي تمكن كل فرد بعد أخذ موافقة مديره أن ينخرط في دورة تدريبية إما في موقع عمله أو في مكان آخر.

يشرح منهاج إدارة المشاريع الذي هو بشكل مصفوفة، الدورات حسب مستوى الخبرة وحسب تفرعات المواضيع. تتوجه المواضيع نحو كل فرد ابتداء بالمشاركين في المشروع مروراً بمدراء المشاريع ذوي الخبرة والمستجدين وصولاً إلى مدراء الإدارة العليا. الفكرة وراء عرض الدورات في مصفوفة واحدة لاقت الاستحسان من قبل مدراء المشاريع الذين كانوا يتطلعون للحصول على قائمة شاملة للتدريبات المتاحة. البيانات الخاصة بكل دورة متاحة للموظفين بشكل نشرات مطبوعة أو على صفحة الشبكة الداخلية العائدة لهيوليت باكارد. تقوم المبادرة برعاية الدورات عبر العالم.

دورات هذا المنهاج موجهة لتجاوز المصاعب التي تعترض إيجاد البيئة لمشاريع ناجحة، والدورة الانتقالية تساعد في عملية اختيار وتطوير مدراء جدد أو من لديهم الإمكانية ليصبحوا مدراء.

المواضيع المطروحة ضمن أسس الدورة مثل البنية الأساسية للفريق تساعد في تحديد نواة الفرق. والعملية السلوكية التي تتم تغطيتها خلال العمل في الدروس العملية عبر المؤسسة تساعد في تطوير العلاقات وتحديد قنوات الاتصال لاستيعاب أكبر قدر من المعلومات. وتوفر دورة تعليمية متقدمة تمريناً على التكنولوجيا التي تخفف من القلق حول التقيد بالجدول الزمنية عند إيجاد شيء جديد أو العمل مع شركاء جدد. يعرف واحد من الدروس العملية عوامل النجاح العامة للمشاريع ذات الوقت المحدد. تتيح المنتديات للمشاركين ليتعلموا أفضل الممارسات، كتقسيم هياكل العمل وذلك من قبل زملائهم.

إحدى مزايا المبادرة هي في تخصيصها لمنهاج متكامل يرتبط مع الأنشطة الأخرى في الشركة. تشكو الشركات باستمرار من (أبراج) الوظائف التي تحول ما بين الوحدات لكي تعمل معاً، هيوليت باكارد لديها أيضاً أبراجها، لكن المبادرة مع ذلك، تسجل نقطة في وصولها إلى الشركات الأخرى أو أقسام الجماعات. توضح قائمة المنهاج الدورات المتاحة ابتداءً من تسويق منتجات الشركة وقسم الأفراد الذي يعتبر ذا قيمة أو (أساسية) انتهاءً بإدارة المشاريع. وتوضح النشرات الأسماء التي يمكن الاتصال بها في الوظائف الأخرى. ويحاول فريق المبادرة أن يحصل على مشاركة من مجموعات مختلفة في المؤتمرات، لأن النية تتجه إلى توثيق التعاون بدلاً من التنافس الذي يأتي بسبب التمييز أو حروب التسابق. هذه الأنشطة تعطي قيمة للمستعملين لأنهم يحصلون على مجال أوسع من مصادر التدريب.

كما يحاول فريق المبادرة بكل عزم أن يتفهم ما تقدمه الأقسام الأخرى. فمثلاً يقوم فريق المبادرة بإتاحة التدريب على إدارة المشاريع، ويؤمن فريق هندسي التدريب على إدارة المشاريع من حيث تكنولوجيا المعلومات.

لماذا تقوم مجموعتان منفصلتان بعمل تدريب على إدارة المشاريع؟ لأن التدريب متاح لتكنولوجيا المعلومات يركز بشكل كامل على مجتمع تكنولوجيا المعلومات، إنه علم منهاج غني، يشرح دورات العمر الزمنية ذات

الصلة فقط بهذا المجتمع. مع ذلك، توفر المبادرة تدريباً شاملاً ونماذج قابلة للتطبيق في كل المشاريع.

في الحقيقة يكمل النوعان من التدريب بعضهما البعض. يقول المشاركون إنهم يقدرّون بشكل خاص التفهم الشخصي الذي يحصلون عليه وإشراكهم في تجارب هيوليت باكارد التي تعرض عليهم لدى قيام فريق المبادرة بتدريس الدورات. يتضمن التقدير الخاص بدوراتهم على الغالب ملاحظات مثل: (قابلية المدرس على طرح المشاركة لتجارب هيوليت باكارد الحقيقية، هي مصدر قوة للدرس العملي). إن ثقافة هيوليت باكارد لها ميزة تنافسية متميزة؛ تدعم المبادرة ذلك بطرح أمثلة حية من واقع هيوليت باكارد لجعل الأشخاص يعملون مع بعضهم البعض بطريقة فعالة. هذه ليست على الدوام حالات متفردة، ولكن ثقافة تقوم بسرد وقائعها بشكل واضح ومستمر تبقى متينة، لأن الأمثلة بحد ذاتها توضح الأسباب والكيفيات التي تشجع الآخرين نحو أداء أفضل.

هناك العديد من الدورات التدريبية التي تعقد تعتمد التسجيل المقترح للراغبين، حيث يتم انتساب الأفراد مدرائهم لحضور الدورة. ويتم الاحتكاك بين الأشخاص من مختلف الأقسام في الشركة ويتعلمون كيفية أداء العمل. مع ذلك يبدو جلياً للعيان أكثر من ذي قبل، أن هناك نتائج عمل أفضل عندما تكون الفرق التي تحضر الدورات غير ذات خبرة.

عندما تكون الحال هكذا، يتم إعمال المهارات ذات الصبغة الاستشارية أو التي يتم بها تسهيل الأمور ضمن جمع غفير من الأشخاص الذين يستمعون لنفس الأشياء في وقت واحد ويعمدون إلى تطبيقها على التحديات التي توجد في مشاريعهم المحددة. هذا التوجه يتجنب الصعوبات التي تعترض الفرد الذي يحاول بمفرده أن يغير من طرق العمل ضمن الشركة. مدير إحدى الفرق الذي كان قد تدرب مع فريقه أورد هذه النتائج: (تم تمثيل الصف بشكل جيد وكل واحد منا اختص بعدة نواح عملية ليقوم برفع مستواها حسب دوره في إدارة المشروع. قمنا مؤخراً بمراجعة قائمة

التحسينات الفردية التي تم وضعها كأهداف في الدورة في اجتماع قريب للفريق وتم تسجيل نتائج باهرة من قبل كل فرد في الفريق.

كان معلّم الفصل، وهو أحد أعضاء المبادرة، سهلاً للغاية في العمل معه ومرناً في وضع أسس الفصل والعمل عن قرب مع برنامج لقاءات الفريق. وفي النهاية، كان رد الفعل من قبل الصف إيجابياً للغاية.

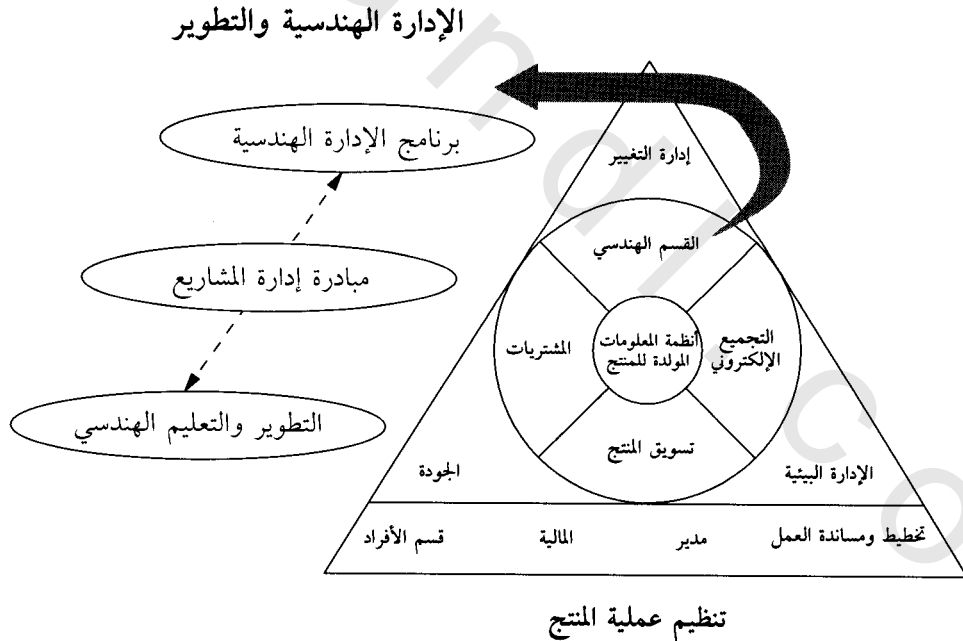
يبدو أن هناك حاجة متعازمة لتطوير أداء المدراء الكبار في ما يخص إدارة المشاريع. فعلى ما يعتقد أن أغلب هؤلاء المدراء لم يتلقوا أي تدريب على إدارة المشاريع في أول مراحل حياتهم العملية، عندما كانت تنجز المشاريع بقوة زائدة عن الحد - (فقط اعمل كذا) - لدى خروج مدراء المشاريع الذين تدربوا حديثاً من غرف التدريب إلى الحياة العملية فإنهم يبعثون بردود أفعالهم حول الصعوبات التي تعترض تطبيق مبادئ المشروع.

لا تدرك الإدارة دوماً اللغة المناسبة أو قيمة الوقت اللازمتين لوضع خطة للمشروع، تطوير البنية الأساسية للفريق بشكل تام، رفع مستوى عملية الحسابات التقديرية، بناء جدول زمني يتمتع بالمصداقية وعمل تحليلات بديلة. لقد وسعت مبادرة هيوليت باكارد من أفقها لتساعد في تطوير هيكل مساند أفضل صعوداً ونزولاً في سلسلة الإدارة.

إحدى النواحي التي تم التوسع فيها هي برنامج الإدارة الهندسية (انظر الشكل 9 - 3). الأشخاص المستهدفون هم مديرو مدراء المشاريع وما فوق. مبادرة إدارة المشاريع ذاتها بدأت لدى عرضها لعقد مؤتمر، لذلك كان أول مساهمات البرنامج الجديد لكبار المدراء هو مؤتمر حيث يستطيع الزملاء من كل أنحاء العالم أن يلتقوا في مكان واحد، يستمعون فيه إلى خبراء خارجيين ذوي سمعة عالمية، وأن ينشئوا فيما بينهم شبكة لمناقشة الهموم المشتركة (هناك تفصيل أكثر حول ذلك في موضع لاحق من هذا الفصل). مساهمة أخرى هي مراجعة شاملة لإدارة المشاريع موجهة لأعلى مستوى من المدراء. هذه الدورة تسلط الضوء على التعاريف والممارسات التي جرى تدريسها

لمدراء المشاريع. هذه الدورة تقدم قاعدة هيكل أساسيات إدارة المشاريع، علاقة هذه الدورة بالدورات الأخرى القائمة، قضايا الإدارة، ومراجعة عامة لعمليات إدارة المشاريع - أي ما الذي يحتاجه مدراء المشاريع لتشجيع عملية إدارة المشاريع وما الذي يحصلون عليه مقابل الاستثمارات الموظفة. يقول المدراء: (من هذه المراجعة، لاحظنا أن نواحي الأقسام الوظيفية كانت تستعمل تعريفات منحرفة للعملية وبالتالي تربك القوى العاملة. إننا بحاجة لاستعمال نفس تعريفات العملية). هذه الدورة إضافة إلى الدروس العملية يتم توفيرها بشكل متعمد في نفس الأسبوع الذي يعقد فيه مؤتمر كبار المدراء؛ الحضور المستهدفون هم كبار المدراء الآتون من مواقع نائية والذين يكونون موجودين في نفس المكان الذي يعقد فيه المؤتمر.

الشكل 9 - 3: توسيع المبادرة



ولكن، يبدو أن دورة مراجعة تخصص لأعلى المدراء التنفيذيين ليست مجدية لأن هؤلاء الآخرين لا يعرفون العمل اللازم لأداء إدارة المشاريع. إنه لمن المجدي أكثر جعل كبار المدراء يتناولون نفس الدورة التي يؤديها مدراء المشاريع ولكن في شكل مختصر قليلاً ومن ثم إلحاق الدورة بجولة من المناقشات تتناول ما الذي يحتاج إليه كبار المدراء لخلق بيئة مشجعة.

■ مصادر المعلومات:

بدأ تدوين أفضل الممارسات في هيوليت باكارد عندما سأل فريق المبادرة مدراء المشاريع في كل الشركة عن آرائهم لاعتماد أكثر الممارسات أهمية لنجاحهم. المواضيع التي حصدت أعلى الدرجات، مثل وضع الجدول الزمني والتقديرات، ثم التنقيب عنهما لإيجاد الأفكار وأفضل الممارسات ومشاركة هذين الآخرين على صعيد واسع. قام كل من جهاز المبادرة ومدراء المشاريع في الشركة بتدوين هذه الممارسات وجعلها في متناول الآخرين في شكل أوراق مطبوعة أو مباشرة عبر شبكة المعلومات الدولية. يمكن تتبع الأفراد ذوي الرغبة في المشاركة بواسطة قاعدة للبيانات بحيث يمكن نشر أخبار أفضل الممارسات وقصص النجاح ووضعها بتصرف المتدربين. إن تحضير هذه الوثائق له ميزة إضافية في إيصال معارف جهاز المبادرة في كل موضوع إلى ذروتها.

تم تجميع ما يسمى بعدة أو حقيقة للنجاح يستعين بها مدير المشروع وذلك لتقديم العون إلى مدراء المشاريع المستجدين أو الموسمين (المؤقتين) حتى يؤديوا أعمالهم بشكل أفضل. إن ما يرشح له أن يتخذ كل مدير مشروع نسخة شخصية عن هذه العدة بحيث يمكنه وضع علامات لها لكي تستعمل بسهولة وبشكل متكرر.

تتضمن حقيقة النجاة التالي:

- فضلاً تدريباً على إدارة المشاريع بواسطة الكمبيوتر.

- برنامج مسجل على شريط تسجيل يناقش الطرق التي تحسن الاتصال، الإدارة، ومهارات الإدارة المطلوبة في الوقت اللازم.
- أفلام فيديو تعرض مقابلات مع مدراء المشاريع الناجحين في هيوليت باكارد.
- كُتِبَ عن المهارات الفعالة في الاجتماعات، بيئة عمل مدير المشروع، التعايش (التعاطي) مع عامل الوقت والضغط، وتطبيق إدارة المشاريع.
- عناصر منهاج التدريب على إدارة المشاريع.
- وأكثر من ذلك.

هناك أسئلة نشأت في هيوليت باكارد حول حصول مدراء المشاريع على شهادة، فقد ضغط أحد أعضاء مركز إدارة المشاريع لصالح اقتراح في ما إذا كانت الوثيقة المطلوبة وقام بتسجيل أسماء أعضاء المركز حتى يتقدموا بمشروع قرار حول ذلك.

لكن الجهود في هذا الاتجاه توقفت عندما أجاب السيد «بلات» الرئيس التنفيذي للشركة بأنه مهتم أكثر بقدرة المدراء على تحقيق نتائج، كونهم حاصلين على شهادة بعينها. قد لا يغيب السؤال تماماً عن كونه مطروحاً، ولكن حالياً بالنسبة للأفراد المعنيين بالحصول على الشهادة فقد تم تحويلهم إلى البرنامج الذي تتم رعايته من قبل هيئة إدارة المشاريع. إن شهادة برنامج إدارة المشاريع المهنية في الهيئة المذكورة معترف به عالمياً كدرجة لقياس المعرفة الرئيسية لدى الفرد وإدراكه لأسس إدارة المشاريع. هناك عدد متزايد من كبريات المؤسسات التي تضم الشهادة إلى المسار المهني للأفراد الذين يرشحون أنفسهم لتحمل مسؤولية مشروع ما. بافتراض أن العناصر الرئيسية في إدارة المشاريع موحدة عالمياً لكل أنواع المشاريع، فإن هيئة إدارة المشاريع يتوفر لديها المرجع والدليل الرسمي لجوهر المعرفة في إدارة المشاريع (هيئة إدارة المشاريع، 1996).

مؤسسات الخدمات المهنية العملية واضحة أكثر في وجوب توفر هذه الشهادة، لتطمئن الزبائن الخارجيين وليعلموا أن مدراء المشاريع الذين يدفعون لهم ثمن خدماتهم هم اختصاصيون حاصلون على شهادة في إدارة المشاريع. أما المؤسسات الداخلية ضمن هيوليت باكارد فإنها لا تعطي هذا الاهتمام الكبير لكون مدير مشروع فيها حاصل على شهادة كهذه. لكن هناك إشارات على أن هذا التوجه يسير نحو التغيير. بعض هيئات العمل - التي تطلب الإدارة فيها أن يكون القائمون بالتدريس على وجه الخصوص ممن لديهم شهادة - بدأت في اشتراط وجود تدريب رسمي لكل مدراء البرامج والمشاريع.

■ مؤتمرات إدارة المشاريع:

يعقد كل سنتين مؤتمر لإدارة المشاريع يجمع منسوبي هيوليت باكارد الذين يقومون بإدارة المشاريع في مختلف أنحاء العالم. كان شعار مؤتمر سنة 1994 (تطبيق الممارسات التي أثبتت جدارتها في نجاح المشاريع، اليوم!) الذي أقر بأن النتائج الممتازة المتمخضة عن المشاريع في التوقيت المناسب هي حيوية لنجاح هيوليت باكارد في بيئة تنافسية عالمية. فليس من الضروري إعادة اكتشاف طرق جديدة بالكامل لإنجاز العمل عند توفر أساس للمعرفة عن كيفية إدارة المشاريع، لذلك تم توجيه الدعوة للمشاركين ليتعلموا التكنولوجيا والممارسات التي طبقها الآخرون بنجاح في مجابهة التحديات الحاضرة لهيوليت باكارد.

كانت الغاية من المؤتمر هي عمل التالي:

- تحسين المعرفة المهنية حول إدارة المشاريع.
- تشارك المعرفة حول أفضل الممارسات لإدارة المشاريع في هيوليت باكارد.
- التعلم من الخبراء الخارجيين عن إدارة المشاريع.
- إنشاء شبكة اتصال مع العاملين في هيوليت باكارد الذين يتولون إدارة مشاريع فيها.

لدى توجيهه لكلمته للمؤتمر، أجاب المدير التنفيذي لهيوليت باكارد عن الأسئلة المقدمة إليه من المشاركين في المؤتمر حول وجهات نظره عن إدارة المشاريع.

في هيوليت باكارد أحد الأسئلة كان التالي: (ما هي القضية التي تلقي الاهتمام الأكبر لديه؟ وما الذي يجب عمله من قبلنا نحن كمدرء للمشاريع نحو هذا الاهتمام؟) لقد اختار موضوعاً للكلام عن الشعور بالرضا الذاتي واقترح ممارسة ما يمكن أن يسمى بـ (الارتياح المعافى). تم اختيار المتحدثين الخارجيين لمعرفةهم بإدارة المشاريع ولفاعليتهم كمتحدثين. وقام أعضاء المبادرة باطلاعهم على ما يجري وطلب إليهم تقديم مواد علمية ليتم نشرها بالتزامن مع الأوراق الداخلية لهيوليت باكارد وذلك خلال أعمال المؤتمر. تَمَّت مراجعة ورقة داخلية مسبقاً من قبل خمسة أو ستة أشخاص على مستوى الزمالة لأجل تحسين جودة هذه الأوراق، وزادت المحتويات الرائعة للذين قاموا بالمراجعة زادتهم تحمساً لحضور المؤتمر. أما الذين تقدموا بأوراق عمل للمؤتمر، فقد وقع الاختيار عليهم من خلال إعلان عام تم نشره بواسطة قوائم وزعت إلكترونياً على الأشخاص المرغوب في حضورهم، أما المراجعون فقد أرسل إليهم الطلب بريدياً عند التسجيل المبكر للراغبين في حضور المؤتمر.

وَقَرَّ المؤتمر الذي استغرق يومين تشكيلة واسعة من المواضيع والنماذج. تقليدياً وجَّه المحاضرون الخارجيون كلمتهم لسائر الحضور. وفي نفس الوقت تم تقديم أربع ورقات عمل داخلية من هيوليت باكارد؛ وكان للحضور حرية اختيار المواضيع التي تهمهم أكثر من غيرها. لم تصنف المواضيع حسب النشاط الذي تؤديه أو حسب سلوكياتها، كعمل الطابعات أو برامج الكمبيوتر أو التصنيع، ولكن بحسب مواضيع إدارة المشاريع مثل المقاييس، والشاركة وعوامل النجاح. حتى الآن قام فريق المبادرة برعاية عدة مؤتمرات، لذلك فإن العملية تم تدوينها بشكل جيد من خلال هيكل يقسم مراحل العمل، تقارير تبدأ من النهايات إلى البدايات وبيانات إحصائية. في

الحقيقة، هذه العملية المدونة ساعدت قسم الهندسة في الشركة في الحصول على علامات أعلى خلال مراجعة نظام بلوغ الجودة.

كان شعار المؤتمر الذي عقد في سنة 1996 (إدارة الحدث) باعتبار أن مدراء المشاريع هم في قلب الحدث الذي يؤدي إلى تحقيق الأشياء - منتجات ومعالجات جديدة، تشكل مشاريع جديدة للزبائن. كيف يتم توجيه هذا الحدث لتحقيق نتائج أفضل؟ هناك أشياء لا بد من تعلمها، مهارات يجب تطويرها، المشاركة في أفضل الممارسات وأدوات يتم اعتمادها، التكيف، وأخيراً التطبيق.

للتأكيد على ذلك، تمت دعوة أشخاص محترفين إدارياً من شركات أخرى ليشاركوا بنظرتهم إلى إدارة المشاريع. أورد الاستشاريون قصصاً تفرض نفسها حول الدور الذي تلعبه إدارة المشاريع، سواء كان لإنزال المنتجات إلى الأسواق، تسلق جبل إفرست، أو التنقيب عن الإبداعية ضمن الفريق. تم تقديم أوراق عمل من قبل مدراء المشاريع من كل الأنشطة في هيوليت باكارد، في المصنع أو الموقع، وعبر العالم كله. أتاححت الدورات الاختيارية في المؤتمر الفرصة لكل من قام بالسفر أسبوعاً كاملاً من التدريبات العملية. أجاب نائب المدير التنفيذي في هيوليت باكارد على بضعة أسئلة في إحدى الجلسات؛ أشار فيها بجلاء عن الحاجة إلى التركيز على مشاريع أقل عدداً وشارك بأفكاره حول عملية الشراكة، التأثير والتحفيز دون استخدام السلطة، ومجال الخدمات المتخصصة.

تعتبر المؤتمرات مناسبة ممتازة لمن يعملون في هيوليت باكارد ليشاركوا قصص ما حدث لهم ليدعموا ثقافتهم المتطورة باستمرار ولتعلموا من بعضهم البعض. يثمن حاضرو المؤتمر الفرصة المتاحة لهم لكي يتواصلوا مع زملائهم خلال الاستراحات وفي جلسات المناقشات، الأمر الذي قد يفسر تضاعف عدد الأشخاص الذين سجلوا أسماءهم لحضور مؤتمر سنة 1996 بثلاث مرات عن مؤتمر سنة 1992. على كل حال أصبح المؤتمر ضحية لنجاحه؛ فالحاجة إلى ضبط النفقات دعت الإدارة العليا إلى تخفيض

عدد الحضور إلى أقل حد. تم تحقيق الهدف الخاص بالسيطرة على النفقات، لكن مدراء المشاريع احتجوا بشدة على هذا الإجراء الذي يحدد عدد الحضور. هذا الأمر أرسل رسالة صعبة حول الأولوية للتدريب والتواصل، لكن بخلاف ذلك عكست الردود حول المؤتمر الإيجابيات حول قيمته وتقديره للعمل الذي تقوم به المبادرة.

■ مؤتمرات الإدارة العليا:

لا يستطيع أكثر من عشرين شخصاً أن يحضروا دورة في وقت واحد، لكن التغيرات في المؤسسة لن تظهر حتى يتعامل عدد كبير ومؤثر من الناس مع هذه التغيرات واتباع التعليمات الواردة في الدورة. كثيراً ما ينسى المشاركون الأوائل مادة الدورة إلى حين الوصول إلى العدد الكبير من الأشخاص بمرور الوقت؛ لذلك فإنه من المهم الوصول إلى الأشخاص الذين تتوفر فيهم الرغبة لهذا بأسرع وقت ممكن. الخبراء الخارجيون الذين يبدون أن بعض كبار المدراء يجذبونهم كعناصر محفزة أو عوامل للتغيير ترافقهم تكلفة عالية، لذلك فإن استخدامهم له ما يبرره فقط عندما يكون عدد الحاضرين كبيراً. قبل مؤتمر هيوليت باكارد الأول لم يكن هناك أسلوب لكبار المدراء كي يتواصلوا ويتعلموا من بعضهم بعضاً.

لكن فريق المبادرة كان قد حقق نجاحاً مذهلاً في مؤتمره عن إدارة المشاريع؛ لعلمه أن المعلومات التي توجد لها حاجة الآن للتوجه نحو «حلقة الغذاء»، غير قابلة للتجزئ، وعليه قرر الفريق أن يعقد مؤتمرات للإدارة الهندسية. في تحضيره لأول مؤتمر من هذا النوع، قام فريق المبادرة باستبيان لمعرفة مقدار التأييد للفكرة. أشار رد الفعل الإيجابي الواسع أن مدراء الوظائف والأقسام أرادوا مؤتمراً من يومين يحاضر فيه خبراء خارجيون على المستوى العالمي والمدراء التنفيذيين في هيوليت باكارد؛ دروس عملية، وتواصل بين الحضور. لم يُرد الذين تم أخذ رأيهم تقديم أوراق من قبل شركة هيوليت باكارد ولا مهرجاناً للمتحدثين كي يتكلموا عن الأوضاع

الحالية لأنشطة العمل. تم إجراء مقابلات مكثفة مع المدراء في كل أنحاء الشركة لتقرير القضايا الرئيسية التي كانت تعابهم وذلك بغية وضعها على بساط البحث خلال المؤتمر. هذه القضايا كان لها دور في اختيار المتحدثين وجوانب المواضيع التي ستتم مناقشتها بين المجموعات (انظر الشكل 9 - 4)، وتم تطوير قائمة بوجهات النظر ووضع عنوان للمؤتمر بناء على القضايا المطروحة (انظر المربع 9 - 1) لقد غدا في غاية الوضوح أن كبار المدراء أحسوا بوجود فجوة من خلال التدريب وفرص التواصل المتاحة لهم.

الشكل 9 - 4: مواضيع مناقشات المؤتمر



كانت غايات المؤتمر عمل التالي:

- مشاركة الاهتمامات مع الزملاء في الأجزاء الأخرى من الشركة.
- مناقشة التحديات الكبيرة لأسلوب هيوليت باكارد.

- التعلم من الخبراء الخارجيين عن اتجاهات المستقبل، الأفكار، والاستراتيجيات.
- النظر إلى (صورة كبيرة) توضح الأخطار والفرص لتقرير توسيع العمل أو المحافظة عليه.
- عمل اكتشافات متبادلة حول ما يمكن (أو يجب) تحقيقه لضمان الازدهار في هيوليت باكارد.
- تحويل الدروس التي جرى تعلّمها إلى أفعال ذات أثر عظيم.
- التحقيق والإمعان في طرق التفكير عند المدراء التنفيذيين في هيوليت باكارد.
- التقاط تكتيكات البقاء استعداداً لدخول المئوية الجديدة (القرن الحادي والعشرين).
- رفع مستوى المهارات لإدارة العمليات والأشخاص.
- البعد عن الاضطراب والتفكير في طرق أخرى لعمل الأشياء.

تم اختيار المتحدثين المحترفين ممن تشير سمعتهم إلى امتلاكهم لمعرفة عالية في نواحي المواضيع المطروحة وممن عرفوا بأنهم متفوقون في مخاطبتهم للناس. كان الذين أشرفوا على ترتيبات المؤتمر على دراية أو أصبحوا كذلك برسالة الخطاب التي أوردوها كل متحدث. تم اطلاع المتحدثين عن المواضيع التي يجب أن توجه لحضور القادمين من شتى أرجاء العالم حيث التركيز على العمل على المستوى العالمي، العلاقات، وليس فقط التركيز على جعل أمريكا أكثر تنافساً تضمنت مواضيع المتحدثين إيجاد مؤسسة التعلم، التنافس على المستقبل، التحالفات الاستراتيجية، وتطوير المنتجات المتقدمة.

المربع 9 - 1:

في مؤتمر الإدارة العليا لهيوليت باكارد كانت قائمة وجهات النظر الموجهة للتحضير لمؤتمر الإدارة العليا التالي:

(يأتي المشاركون من كل الأمكنة في هيوليت باكارد. يوفر وجود الخبراء الخارجيين العالميين ذوي التأثير وكذلك تبادل وجهات النظر الشخصية، الاحتكاك المطلوب لمناقشة أفكار ذات قيمة خلال ساعة من الزمن حول تطوير العمليات والمنتجات في هيوليت باكارد أكثر من أي منتدى آخر. يشجع جو المؤتمر على طرُق أبواب المواضيع الرئيسية التي تجذب انتباه المشاركين، في الوقت الذي يتم فيه مؤقتاً توجيه القرارات ذات الصلة بالعمليات ليتم تنفيذها على أرض الواقع. ويتم إيجاد اتصالات وتطوير مصادر جديدة للمعلومات. ويحصل المشاركون على حلول حقيقية كانوا يتوقون إليها بشغف لتطبيقها على المنتجات وأنشطة العمليات ضمن مؤسساتهم).

بالتالي، كان شعار المؤتمر (استراتيجيات المنتج وطرق المعالجة لأجل النجاح في المستقبل). تم عرض ذلك بشكل موسع من خلال إجراءات المؤتمر كالتالي:

(تشير استطلاعاتنا ومقابلاتنا مع مدراء المستويات المتوسطة في هيوليت باكارد أنكم مهتمون بالصورة الكبيرة التي تظهر الاستراتيجيات التي تحتاجها هيوليت باكارد لتلمس طريق النجاح في القرن الحادي والعشرين. أنكم تقررون بأن التغييرات لا حدود لها وهي تؤثر على كل درجة من وجوه عملكم).

أنتم بحاجة إلى تسريع عمليات تطوير وتحسين المنتجات. أنكم تريدون التواصل مع الزملاء وتعلم أساليبهم في التعامل مع الأدوار المتغيرة. (يستعرض الغلاف لكل هذه الإجراءات شعارنا في [الشكل 9 - 4]. يحاول لاعب السيرك أن يتعامل مع تحديات وفرص كثيرة تواجهكم).

كل واحدة من الحلقات الثماني التي يقذفها في الهواء هي ناحية تقليدية من النواحي التي تحاولون استعراضها في المؤتمر. يمتد التشابك ليصل إلى المستقبل - سؤال كبير في أذهانكم حول ما سيأتي لاحقاً وكيف سيكون هو دوركم. إن الأحداث الصاعقة هي تذكيرات صارمة لكم، تجذب انتباهكم في الحاضر، وخلال اللحظة الانتقالية للقيام بعمل الآن).

تم الطلب إلى المشاركين بتوجيه أسئلة بشكل مسبق حول المواضيع التي يريدون من المدراء التنفيذيين في هيوليت باكارد أن يثيروها. تكلم رجل مرح بعد العشاء حول الفكاهة وموقعها في مكان العمل. بالإجمال، قدم المؤتمر نائب المدير التنفيذي في هيوليت باكارد، المدير الأعلى في القسم الهندسي للشركة، تسعة متحدثين خارجيين، بالإضافة لعرض قدمه مدير معمل اختبار مع فريق، هدف إلى إسماع «صوت الزبون» وأحد الزبائن الحقيقيين الذي توجه بهذا السؤال: «هل تستطيع شركة معروفة بامتيازها الهندسي أن تحصل على رضا الزبون في صورة متفوقة؟».

تم عقد المناقشات المساعدة بين المجموعات، حيث تشارك المشاركون في المؤتمر تجاربهم، في نهاية كل يوم.

بعد المؤتمر، علّق أحد المشاركين: «لقد كان المتحدثون الخارجيون مذهلين... بالقياس إلى وقت وتكلفة المؤتمر. كان رجل المرح والدعابة والموضوع الذي تحدث عنه، اختياراً جيداً كمتحدث مسائي» شخص آخر قال إن المتحدث الذي تكلم بعد الغداء كان «غير عادي». فقد تقدم بوجهات نظر جديدة وحاول هز قواعد الرضا الذاتي. كان لديه الدليل والحكايات الصحيحة ذات الصلة. «لقد فسحت النماذج التي قدمها المجال أمام تفكير جديد». بينما وجه مشارك ثالث ملاحظة مفادها: «إذا أخذنا النوعية الممتازة للمحاضرات الخارجية، فقد كنت أفضل دروساً عملية أقصر

حتى يتمكن الناس من الالتقاء والتحدث عن الأفكار الرئيسية التي تم عرضها وكيف يمكن تطبيقها ضمن مؤسساتنا».

الدورات أو الدروس العملية الأخرى - ذات المواضيع كإدارة عبر المؤسسات ونماذج من نظم التفكير - تم توقيتها على هامش المؤتمر بحيث أنه كان بالإمكان توفير أسبوع كامل من التدريبات العملية للمدراء الذين أتوا من خارج البلد. واحد من الدروس العملية عن القيادة كان عبارة عن محاكاة تركز على «مدير المشروع الكامل» (غراهام، 1991). علّق أحد المشاركين: «لقد ساعدتني المحاكاة على إدراك أن تطوير الفريق برغم النظر إليه على أنه ذو قيمة، فهناك ميل لإعطائه قدرأ أقل مما يستحق بسبب ضغوطات الجدول الزمني. إن معرفة أهمية العنصر البشري وتأثير سلوكياتي على نتائج المشروع كانت ثمينة». مشارك آخر أوضح تعلم عدة نقاط مهمة: «لا تحدّد مواعيد إنجازا اعتباطية، قدم الدعم لفرق العمل التابعة لي من دون التدخل في شؤونها، المدير هو مصدر المعلومات، قم بوضع أسس القيم، وحدّد الأهداف بشكل مبكر». وقال ثالث: «إن المحاكاة وفرت مزايا هائلة وما أريد أن أقوله لقد تعلمت أن أجعل الناس يتحمسون لمشاريعنا في ذات الوقت الذي يتم فيه تحقيق الأهداف. أستطيع أن أستخدم وسأستخدم هذه المقولات على نحو مستمر».

التجربة بوجود عملية المبادرة:

كانت النقلة النوعية لمبادرة إدارة المشاريع بعد سنوات من تمويلها من قبل مخصصات الشركة هي في المطلب الصادر عن المؤسسة لأن تمويل نفسها ذاتياً بالكامل. تطلبت الوظائف الجديدة باعتبار المبادرة كشركة أن تبادر مجموعات معينة بتوفير منتجات وخدمات تكون ذات قيمة بالنسبة للزبائن الداخليين وذلك بشراؤهم لها على طريقة دفع القيمة بمجرد الاستعمال. المعنى الذي حملته هذا التغيير أن على الفريق أن يبدأ بإشباع الحاجات لدى زبائن معينين، وليس فقط العمل على مشاريع يشعر بأنها تصب في صالح

الشركة. قبل هذا التغيير، أعطى جهاز المبادرة انتباهاً قليلاً للدورات العلمية أو للترويج المكثف لأنشطته؛ لقد كان الوقت مستهلكاً لاستصدار النشرات وعقد المؤتمرات.

إحدى النتائج من كون جهاز المبادرة ممولاً ذاتياً (باعتباره جزءاً من برنامج السوق الداخلي) كان الاتجاه المتزايد ليصبح أكثر التصاقاً بالزبائن الداخليين وفهم حاجاتهم. أظهرت السنوات الأربع الأولى نجاحاً ملحوظاً. أدت الجهود التي بذلت لترويج الدورات العلمية والنشرات إلى اشتراك رقم قياسي من المشاركين؛ امتلأت مقاعد الدورات بسرعة إلى درجة ظهور قوائم انتظار بأسماء المشتركين. بدلاً من أن يتولى أشخاص من الخارج تدريس كل الدورات. أخذ أعضاء فريق المبادرة على عاتقهم المسؤولية المباشرة في تدريس بعضها. فقاموا بتطوير دروس عملية لمواضيع أخرى وقدموا الاستشارات حول عمليات بدء العمل في المشاريع. كونهم مدراء مشاريع ذوي خبرة وأشخاص يملكون مهارات لجعل الأمور أكثر يسراً، فقد استمتعوا بفرصة وجودهم بين زملائهم، يشاركونهم الأفكار ويشجعون الآخرين نحو أداء مهني أفضل. العلامات المبنية على فحوصات الخبرة إضافة إلى ردود الأفعال كانت إيجابية للغاية. كونه عملاً مستقلاً بذاته يعني الحاجة إلى رفع مستوى فعالية العمليات. بعض وجوه العمل المكثفة لا تعطي إلا نتائج متواضعة؛ وبالتالي تم تبسيط التوجه إليها. أما العمليات التي ليس لها إيراد مستمر محتمل فقد تم استبعادها.

الوجه السلبي لمسألة التمويل الذاتي هو في صعوبة القيام بالبحث والتطوير على إدارة المشاريع بدون مصدر واضح من الإيرادات لتمويلها. وينتج عن هذا عقلية قاصرة. عندما تأتي الفكرة - فإن مثل هذا الاقتراح من قبل المدير التنفيذي للقيام بوضع علامات تنافسية - يصبح المستحيل المضي به دون وجود التمويل. هذا محبط على وجه الخصوص لأعضاء الفريق الذي لديه الحافز للتحويل من مؤسسة وظيفية أو ذات تطبيقات وذلك للمساعدة في تطوير ممارسات أو مصادر للمعلومات الجديدة التي لها أهمية واسعة للشركة

على المدى البعيد. إن رقاص الساعة ما زال يراوح مكانه جيئةً وذهاباً حول هذه القضية.

النتائج:

يشير الدليل إلى أن مدراء المشاريع في هيوليت باكارد قد وجدوا قيمة في مبادرة إدارة المشاريع. فقد قام الأشخاص بتبني ممارسات إدارة المشاريع والتكيف معها وتطبيقها في بيئة عملهم. تظهر ردود فعل الزبائن الداخليين أنهم يتعلمون العمليات ويقومون باستخدامها؛ ويتنبأ المشاركون بأن القيمة التي يمكن لهيوليت باكارد أن تجنيها من النتائج المحسنة من جراء تطبيق التدريب على وظائفهم المهنية عظيمة جداً.

تشير علامات اختبار النجاح الذاتي أن أداء الفريق يمكن له أن يرتفع بأكثر من الضعف باستعمال المعرفة المتحصلة من خلال الاطلاع على منتجات وخدمات المبادرة. كما يعكس الراعي الأول الذي أوجد المبادرة رأيه بعبارات لامعة عن التأثير الهائل الذي كان لها على الشركة، كما أسلفنا في الفصل الأول، إنها ذات مردود، لكنه ليس كافياً. فالجهود يجب أن تستمر لإيجاد طرق لزيادة وقياس الفائدة التي تحققت بفضل المبادرة؛ لا بد من البرهنة على أن مؤسسة مركزية تتجاوب مع حاجات الأشخاص الذين يقومون بإدارة المشاريع في هيوليت باكارد تستطيع أن تحدث فرقاً.

اختتمت فرق الإدارة العليا التي تستعين بالخدمات الاستشارية التي توفرها المبادرة، فصولاً تدريبية مع بنود واضحة للعمل على اثنتين أو ثلاث نواحي رئيسية تم انتقائها ضمن إدارة المشاريع. توصلت فرق المشاريع أخيراً إلى إجماع على نظرة توجه أعمالها بوضوح في طرق جديدة - طرق يتحمس لاتباعها جميع الأعضاء. الفرق التي لم يسبق لها أن تدرت تلقت تدريبات على عمليات يستطيع الجميع تطبيقها وقطف ثمار مزايا لغتها وفهمها المشترك. لقد أصبحت مؤسسات بكاملها تملك مهارات معروفة لها، في

ممارسات إدارة المشاريع.

يشير أحد المقاييس بالتأكيد إلى النجاح والفائدة المتحققين بواسطة المبادرة: الأشخاص الذين يقبلون على منتجات وخدمات المبادرة يؤمنون دخلاً كافياً لتمويل نشاط المبادرة بالكامل - على الأقل كان الحال هكذا لعدة سنين خلت. الدورات محجوزة بالكامل ولديها قوائم انتظار. معظم الدورات الآن لها برنامج زمني لأن هناك طلب عليها من قبل المجموعات المختلفة للحصول على مزاياها. في البداية كان من النادر لفريق المبادرة أن يكون منشغلاً؛ كان عليه أن يضغط من أجل الحصول على عمل من أجل أن تتاح له الفرصة ليعرض ما عنده من دورات. كما في كل عمل، يتطلب الأمر جهداً شاقاً لتطوير المنتجات والترويج لها للوصول إلى ما هي عليه الآن. إن نموذج التمويل الذاتي لمؤسسة عضوية بغض النظر عن فريق المبادرة، وبوجود عوائق معينة، يتحرك وكأن لديه عملاً صغير الحجم ضمن سوق كبيرة وأخاذه. يتولد شعور بالاطمئنان عندما يكون هناك استجابة من قبل الزبائن. مقياس آخر مهم هو النجاح الضخم - النمو المذهل في الإيرادات وقيمة الأسهم التي تمتعت بها هيوليت باكارد كشركة.

لم تذهب الجودة التي قدمتها المبادرة أدراج الرياح. فقد أشار عدد من المدراء من ذوي النفوذ في الشركة إلى فريق المبادرة كنموذج لمجموعة تمول نفسها ذاتياً. الشهادات الإيجابية تفتتح في شكل مجموعات جديدة أو في لقاءات بين أناس لهم معرفة بالمواد محل الدرس. يصرح المشاركون باستمرار بأنهم ينتهون من فصول التدريب وفي أيديهم وسائل ذات قيمة ومهارات لها تأثير فوري. المدراء الآخرون الذين يعتمدون بشكل وحيد على الخدمات الشخصية لجني الإيرادات يتصلون بالمبادرة للحصول منها على أفكار؛ ولأن الأشخاص لديهم لا بد من تشغيلهم باستمرار، فلذلك نجدهم يتطلعون إلى منتجات أخرى بهدف تطويرها لتوليد إيرادات بشكل لا يعتمد على الاستعانة بالأشخاص الذين يملكون مهارات عالية لتوفير هذه المنتجات. بالطبع قد يكون جديراً بالذكر أن المبادرة قد ساهمت بشكل مباشر في

وجود منتجات وخدمات جديدة قدمت للأسواق في أوقات قياسية وبجهود عدد أقل من الأشخاص وبموازانات أقل. ربما حصل هذا، ولكن من الصعب إثباته. هناك الكثير من العوامل التي تؤثر على نجاح المنتج بحيث يصبح الأمر محيراً لإنشاء مقاييس ذات معنى والتي تعكس بصورة فردية واحداً من المتغيرات. بقدر ما يبدو محبذاً وجود مقياس أفضل مثل المساهمات المباشرة التي تصل إلى القاعدة، فإن تطوير مثل هذا المقياس لم يَزَقْ حتى الآن إلى أعلى قائمة الأولويات - حيث هناك الكثير من الفرص السانحة لعمل مثل هذه المساهمات، مكالمات هاتفية تستلزم الرد، ولقاءات يمكن حضورها! بدلاً من ذلك، يعتمد فريق المبادرة أو يترك لزيائته مهمة قياس مدى نجاحه (انظر المربع 9 - 2).

المدير رفيع المستوى الكامل والفعال:

يتطلب التطوير الجاد لممارسات إدارة المشاريع جهداً من قبل الإدارة العليا لإنشاء أو مساندة أشخاص ضمن مجموعة تساعد في خلق بيئة للمشاريع الناجحة. تتطلب تلك الجهود البناء دعماً مستمراً من قبل المستوى الأعلى من المدراء. بوجود هذه المساندة، يمكن تكليف أعضاء المجموعة بتشكيل مجموعة استشارية في شكل مركز يتولى تطوير التدريب، الاستشارات، ومصادر المعلومات. تحتاج هذه المجموعة إلى ابتكار وسائل لاستمرار التطوير مثل المؤتمرات ونشر أفضل الممارسات باستعمال مختلف وسائل الاتصالات التكنولوجية.

إن تطوير مثل هذه المجموعة يوفر الفرصة للفكرة بأن تظل دائمة البقاء، لما بعد صاحبها والتغييرات التي تطرأ على الإدارة. تصبح المبادرة مستودعاً للمعلومات موصلاً إلى إيجاد مؤسسة التعلم. يحتاج المدراء في طول الشركة وعرضها أن يشجعوا مدراء المشاريع لديهم في أن ينخرطوا في الأنشطة التي تتم رعايتها من قبل المبادرة.

المربع 9 - 2 :

ملاحظات حول دورات جرى توفيرها
من قبل مبادرة إدارة المشاريع في هيوليت باكارد

بعض الشهادات من قبل مستعملين للتعبير عن رضاهم:
باستخدام مهارات التقدير الأولي التي تم تعلمها، قالت إحدى مجموعات برامج الكمبيوتر إنها استعملت معلومات من مشروع سابق لاستخلاص تقديرات أكثر دقة عن التكلفة، الموارد، والوقت. باستخدام تحليل أو تفكيك للمهمة لمعرفة تفاصيل أكثر، حصلت المجموعة على تقديرات أكثر صحة، وجدولاً زمنياً واضحاً، أمسكت بخيوط المشروع، وقامت بالتخطيط مسبقاً للتغلب على عوائق المشروع.
(لقد قمت باختيار عدد قليل من التكنولوجيا التي أستطيع إعمالها مباشرة على مشروع على مستوى الشركة بأكملها، ولذلك تم توظيف الوقت الذي بحوزتي بطريقة جيدة).
أشار عشرة مدراء مشاريع إلى أنهم وفروا ستين يوم عمل من زمن المشروع على الأقل كنتيجة مباشرة للمهارات التي تعلموها عن كيفية وضع الجدول الزمني، التخطيط، وإدارة المشاريع في دورة عن أساسيات إدارة المشاريع. أدى ذلك إلى منفعة مباشرة لهيوليت باكارد في هيئة الانتهاء من صنع المنتجات في وقت ملائم.
(عوامل النجاح دفعتني لأن أقلل من فعالية منتج موجود حالياً وعليه استطعنا توفير نصف الوقت المقدر لعمل المهندس على مشروع من ثلاث سنوات).
(هذه الدورة جعلتني أفكر بخصوص أي سبيل مهني أريد أن أسلكه حقاً، إدارة المشاريع أو مساهم فني).
(إنني فعلاً أتجاوب مع أصدقاء العمل كمدير مشروع. إنه بالتأكيد الذي أريد أن أفعله).

المدير العام الكامل الناجح:

- يقرر مدى أهمية إدارة المشاريع في المؤسسة ويحصل لها على دعم أعلى مستوى إداري في الشركة.
- يستفيد من الحصول على التأييد عبر المؤسسة من الأشخاص الذين لهم اهتمام بإدارة المشاريع.
- يوضح الغاية، النظرة، والقناعات التي تقود إلى التغيير نحو إدارة مشاريع فعالة.
- يطور برنامجاً بواسطة جهاز متفرغ، يكرس جهوده لمعالجة القضايا الهامة في إدارة المشاريع.
- يركز بجهد بناء على برنامج يستطيع أن يحقق أثراً إيجابياً عبر المؤسسة بأكملها.