



كلية العلوم الادارية

القسم: ادارة الاعمال

المادة: تطبيقات ادارة المشاريع

المرحلة الثالثة

العام الدراسي: 2023 - 2024

استاذ المادة: م.د كاظم غفار كاظم

مقدمة في ادارة المشاريع

أولاً: مرحباً بكم في اقتصاد المشاريع

يمر العالم بسلسلة هائلة من الاضطرابات من حركة الاستدامة إلى صعود الذكاء الاصطناعي (AI) إلى دوامة جائحة Covid-19 تعيد التحولات التكنولوجية تشكيل الأعمال والمجتمعات. تعد المشاريع الآن أهم طريقة لتحويل هذه التحديات إلى تغيير إيجابي. المشاريع تغير العالم إنها تجعل الأحلام المستحيلة ممكنة. في سعي الكاتب لمعرفة المزيد حول ما يجعل المشاريع تنجح أو تفشل - صادف بعض الإنجازات المذهلة.

في عام 1961، تخيل (المبعوث البريطاني) جون فريدريك أدولفوس ماكثير¹ مستعمرة تجارية بريطانية سابقة مدمرة مشروعاً لبناء دولة سليمة اقتصادياً تكون قوية بما يكفي للأجيال القادمة. وقد اشتملت على إرساء سيادة القانون، وهياكل حكومية فعالة، واستقرار شامل، ومكافحة مستمرة ضد الفساد وتنمية رأس المال البشري كميزة تنافسية حاسمة للبلاد. وضع المشروع معايير لا هواده فيها لنظام مدارس عامة يمكن الوصول إليه عالمياً وعلى أعلى مستوى، كما طبق نظام الجودة (جودة) الصارم على التعليم والتوظيف في القطاع العام. تعد سنغافورة اليوم واحدة من أكثر الاقتصادات تنافسية في العالم.

ثانياً: صعود اقتصاد المشاريع

أصبحت المشاريع الآن النموذج الأساسي لخلق القيمة. من بين الشركات الألمانية، على سبيل المثال، يتم تنفيذ ما يقرب من 40 في المائة من الإيرادات والأنشطة الأخرى كمشاريع. يمكن العثور على نسب مماثلة في معظم الاقتصادات الغربية، والأداء أعلى في الصين والاقتصادات الآسيوية الرائدة الأخرى مثل تايوان وكوريا الجنوبية حيث كان العمل القائم على المشاريع عنصراً أساسياً في ظهورها الاقتصادي.

منذ حوالي عام 2010، وسط الانتشار المتزايد للمشاريع، نمت إدارة المشاريع لتصبح واحدة من أكبر مجالات الأعمال في المملكة المتحدة. مع ما يقدر بنحو 156 مليار جنيه إسترليني من إجمالي

¹ كان جون فريدريك أدولفوس ماكثير (الرائد) (من مواليد 23 أكتوبر 1828، باث، إنجلترا - 17 مايو 1910، برايتون، إنجلترا)، المعروف باسم فريدريك، أهم مهندس معماري في سنغافورة في القرن التاسع عشر الأخير.

القيمة المضافة إلى اقتصاد المملكة المتحدة من خلال إدارة المشروع ومع ما يعادل 2.13 مليون عامل بدوام كامل، فمن المرجح أن يستمر هذا الاتجاه. خلص البحث الذي أجرته شركة PricewaterhouseCoopers وجمعية إدارة المشاريع إلى أن المهنة تقدم مساهمة أكبر في اقتصاد المملكة المتحدة مما يقدمه قطاع الخدمات المالية أو صناعة البناء.

حدثت نفس الاتجاهات في القطاع العام في الولايات المتحدة الأمريكية. في عام 2016، وافق مجلس الشيوخ الأمريكي بالإجماع على قانون تحسين إدارة البرامج والمساءلة، والذي تم توقيعه ليصبح قانونًا بعد فترة وجيزة. يهدف القانون إلى تعزيز المساءلة وأفضل الممارسات في إدارة المشاريع والبرامج في جميع أنحاء الحكومة الفيدرالية الأمريكية وإصلاح سياسة إدارة البرامج الفيدرالية. في العام التالي، منحت ملكة إنجلترا جمعية إدارة المشاريع ميثاقًا ملكيًا يعترف بمهنة إدارة المشاريع، ويكافئ الجمعيات التي تدافع عن قضيتها، ويوفر الفرص لأولئك الذين يمارسون تخصصاتها.

سوف تتسارع وتيرة اقتصاد المشاريع. وفقًا لبحث حديث، فإنه ستتنمو قيمة النشاط الاقتصادي الموجه نحو المشاريع في جميع أنحاء العالم من 12 تريليون دولار (في عام 2013) إلى 20 تريليون دولار بحلول عام 2027. أضف إلى ذلك التريلونات التي تم إنفاقها على مشاريع التعافي من جائحة كوفيد-19. هذه ملايين المشاريع التي تتطلب الملايين من مديري المشاريع والرعاة التنفيذيين كل عام.

تستعد الشركات والأفراد المتطلعين إلى النمو الهائل للمشاريع في جميع الصناعات اذ يقول الكاتب "أخبرني أحد كبار المسؤولين التنفيذيين في شركة IBM بأنه قريبًا في شركة IBM ، لن يكون لدينا توصيف وظيفي. سيكون لدينا أوصاف المشروع فقط. " كما أعلن محمد العبار، رئيس مجلس إدارة شركة إعمار العملاقة التي تتخذ من دبي مقراً لها، أن شركته ستلغي جميع المسميات الوظيفية التقليدية، كجزء من تحول الشركة للتركيز على "الموهبة، وليس على الألقاب" وزيادة العمل القائم على المشاريع. تم توضيح القرار للموظفين في بريد إلكتروني داخلي مكتوب فيه: "عندما تصل إلى نهاية هذا البريد الإلكتروني، ستلاحظ شيئًا مختلفًا. ليس لدي مسمى وظيفي. ومن هذه اللحظة فصاعدًا، أنت كذلك". ويعني هذا التغيير أن الأفراد لم يعودوا معرّفين من قبل القسم الذي ينتمون إليه ولكن تعريفهم بالمشاريع التي يعملون فيها. قامت مجموعة Richards ، وهي أكبر وكالة إعلانية

مملوكة بشكل مستقل في الولايات المتحدة، بإزالة جميع مستويات الإدارة والمسميات الوظيفية تقريبًا، تاركةً فقط مدير المشروع.

قامت دراسة من Microsoft باستخدام "الرسم البياني الاقتصادي لـ LinkedIn"، بتحليل "جميع البيانات على LinkedIn التي تعرض الوظائف المتاحة، والمهارات المطلوبة، والمهارات الحالية التي يمتلكها الباحثون عن عمل". كشف الرسم البياني عن الوظائف العشر الحالية الأكثر طلبًا والتي يتوقع لينكد إن، انها ستحافظ على قوتها حتى عام 2030. من بين هذه الوظائف مدير المشروع.

يدرك المديرون التنفيذيون الأهمية المتزايدة للمشاريع في مؤسساتهم. في استطلاع اجراه فريق بحثي بقيادة الكاتب مع 556 من كبار المديرين التنفيذيين، أفاد 78 في المائة من المستجيبين أنهم يخططون للاستثمار وبناء كفاءاتهم في إدارة المشاريع في مؤسساتهم على مدى السنوات الخمس المقبلة. وان الموظفون بغض النظر عن مجال عملهم، سيقضون ما لا يقل عن 60 في المائة من وقتهم في اختيار وتحديد أولويات وقيادة تنفيذ المشاريع. يجب أن نصبح قادة المشاريع - على الرغم من عدم تدريبنا على القيام بذلك!

ثالثًا: ما هو المشروع؟

من إطلاق المنتج إلى التحولات الرقمية إلى المشاريع الكبرى

الجميع - الطلاب وقادة الأعمال والأفراد والحكومات - يستخدمون كلمة مشروع، ومع ذلك يساء فهمها إلى حد كبير. هناك ارتباك حول ما هو المشروع وما هو ليس مشروعًا وكذلك طبيعة إدارة المشروع. نظرًا لأن المشاريع تحقق المزيد من القيمة التي تخلقها المؤسسات، يحتاج الجميع - من المبرمجين إلى مديري المشاريع إلى المديرين التنفيذيين - إلى فهم ماهية المشاريع والتحدث بلغة مشتركة حول ما تقوم به إدارة المشروع. لنبدأ بتعريف بعض المصطلحات البسيطة.

المشاريع Projects عمل محدد بوقت له بداية ونهاية يتطلب استثمارًا في شكل موارد رأسمالية (أموال، تمويل) وموارد بشرية (جهد، وقت). كثيرًا ما يجمعون الأشخاص الذين لديهم خبرات وخلفيات متنوعة والذين لم يسبق لهم العمل معًا من قبل. أصحاب المصلحة **Stakeholders** هم الأفراد أو المجموعات أو المنظمات أو الكيانات الأخرى التي تتأثر إيجابًا أو سلبًا بالمشروع. تتكون

المشاريع من سلسلة من الأنشطة المدرجة في الخطة، والتي يتم تحديدها وتصميمها لتقديم مخرجات أو حل (سلعة، خدمة، حدث، وما إلى ذلك) والتي ستخلق في النهاية قيمة. بعض عناصر كل مشروع فريدة من نوعها؛ المشروع هو شيء لم يتم القيام به من قبل.

المشاريع الرشيقية Agile projects : تطبق المشاريع الرشيقية مبادئ رشيقية، والتي تعود أصولها إلى تطوير البرمجيات. تركز المناهج الرشيقية على تمكين الفرق من تقديم العمل بزيادات صغيرة، وبالتالي تقديم قيمة لربائنها بشكل أسرع. نظرًا لأن الفريق يقوم بتقييم متطلبات المشروع والخطط والنتائج بشكل مستمر، يمكنه إجراء تغييرات بسرعة.

اعتمادًا على حجمها أو نطاقها أو مدتها، يمكن تصنيف المشاريع على أنها برامج أو مشاريع ضخمة. يقدم البرنامج قدرة، أي الهياكل التنظيمية أو العمليات أو المهارات أو المعرفة التي تمكن السلوك الجديد. تتكون البرامج من عدة مشاريع، وأحيانًا المئات، وهي طويلة الأمد. يعتبر التحول الرقمي وعمليات الدمج والاستحواذ برامج نموذجية.

المشروع العملاق megaproject كما حدده نعومي بروكس، أستاذ إدارة البرامج المعقدة في جامعة وارويك، وجورجيو لوكاتيلي، أستاذ إستراتيجية أعمال المشروع في جامعة ليدز هو "مسعى مؤقت (أي مشروع) يتميز بما يلي: استثمار كبير الالتزام (1 مليار دولار أو أكثر)، والتعقيد الهائل (لا سيما من الناحية التنظيمية)، وتأثير طويل الأمد على الاقتصاد والبيئة والمجتمع".

مكتب إدارة المشروع project management office هو قسم يحدد ويحافظ ويبني كفاءات ومعايير إدارة المشروع عبر المؤسسة. يهدف مكتب إدارة المشاريع (PMO) إلى العمل كمركز إدارة مركزي ومنسق لجميع المشاريع. يهدف المكتب إلى توفير القيادة مع نظرة عامة واضحة على حالة مشاريعه وخلق الكفاءات بين المشاريع. يمكن أن يكون لدى المنظمات العديد من مكاتب إدارة المشاريع على مستويات مختلفة لدعم المشاريع المحلية تحت إشراف المكتب المركزي لإدارة المشروع. هناك ثلاثة أنواع رئيسية من مكاتب إدارة المشاريع:

- **الداعم Supportive** : يركز على أفضل الممارسات والقوالب وبناء القدرات

• **المراقب Controlling** : يركز على ما إذا كان يتم تطبيق معايير وأدوات إدارة المشروع في المشاريع

• **الإستراتيجي Strategic**: يركز على تسليم أكثر المشاريع إستراتيجية، إما بشكل مباشر أو من خلال التدريب والتوجيه

يُنظر تقليديًا إلى مكاتب إدارة المشروع الداعمة والمراقبة على أنها منخفضة القيمة المضافة وغالبًا ما يتم تفكيكها بعد بضع سنوات.

إدارة محفظة المشاريع Project portfolio management هي الإدارة المركزية لمشاريع المنظمة. بينما تدور المشاريع والبرامج حول التنفيذ والتسليم، تركز إدارة محفظة المشاريع على اختيار المشاريع وتحديد أولوياتها وإدارتها كمحفظة من الاستثمارات. يتطلب تقنيات ووجهات نظر مختلفة تمامًا عن إدارة المشروع الفردي. تزيد الإدارة الجيدة للمحفظة من قيمة الأعمال من خلال مواءمة المشاريع مع التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، وتحقيق أفضل استخدام للموارد المحدودة، وبناء التآزر بين المشاريع. يمكن أن تمتلك المؤسسات عدة محافظ من المشاريع، وعادةً ما تشمل محفظة مركزية واحدة مشاريع إستراتيجية على مستوى الشركة، والعديد من المحافظ على مستوى الوحدة. تقليدياً، لم تكن إدارة محفظة المشاريع مملوكة لقسم واحد محدد؛ بعض المنظمات تكون إدارة محفظة المشاريع مستقلة، في حين أن البعض الآخر يترك المهمة لتكنولوجيا المعلومات أو المالية. وفي الآونة الأخيرة، تمت إضافة هذا الدور إلى مسؤوليات مكتب إدارة المشروع، مما يجعل وضع هذا المكتب أكثر استراتيجية.

هناك تعريفان إضافيان مهمان هما مدير المشروع وقائد المشروع، وهما مصطلحان غالبًا ما يتم الخلط بينهما. يتم إساءة استخدام العناوين في المشاريع بشكل منتظم؛ غالبًا ما يفضل مديرو المشاريع تسمية أنفسهم بقادة المشروع، أو حتى مديري المشاريع، لمنح أنفسهم مكانة أعلى، ومع ذلك يظل اختصاص الدور كما هو. **مدير المشروع project manager** هو دور له مجموعة من المسؤوليات التي تركز على العناصر الإدارية للمشروع، مثل تحديد خطة المشروع. اما **قائد المشروع project leader** فهو مجموعة من المهارات الناعمة والعقلية الخاصة. يتطلب كل مشروع مزيجًا

من الكفاءات الإدارية والقيادية لكي يتم تسليمه بنجاح. إجمالاً، يصبح مديرو المشاريع والجهات الراعية التنفيذية قادة المشاريع عندما يظهرون قدرات وكفاءات وعقلية القيادة.

أخيرًا سيتم استخدام مصطلح المشروع على نطاق واسع في هذا الكورس، بحيث يشمل جميع الأنواع المختلفة من مبادرات التغيير - المبادرات التي تحل المشكلات المهمة أو تولد شيئًا جديدًا أو فريدًا.

رابعاً: تصنيف المشاريع

لا يتم تنفيذ المشاريع بمعزل عن غيرها. تحتاج الشركة إلى نظرة عامة جيدة على خط تدفق مشروعها للأفكار الجديدة المحتملة أو فرص الاستثمار والقيمة التي قد تجلبها إلى العمل. ستقرر الإدارة الاستثمار في بعض الأفكار العديدة المقترحة، ولكنها تحتاج أيضًا إلى الاحتفاظ ببعض الأفكار غير المنفذة في طور الإعداد. يمكن أن تساعد مراقبة هذه الأفكار وإدارتها الشركة في الاستجابة بسرعة للتغيرات في السوق.

نطاق المشاريع ومبادرات التغيير واسع، وتتطلب أنواع مختلفة من المشاريع مناهج مختلفة. إذ يجب تحليل المشاريع وتصنيفها وفقًا لمعيارين رئيسيين:

1- التعقيد Complexity : ويتم تحديد التعقيد بعدة عوامل:

- الحجم Size : ما هو حجم المشروع وميزانيته والموارد المطلوبة؟
- النطاق Scope : كم عدد ميزات المشروع؟ ما هي المناطق والمواقع المدرجة؟
- أصحاب المصلحة Stakeholders : كم عدد أصحاب المصلحة (الداخليين والخارجيين) المتأثرين؟
- التوافق Alignment : هل يتفق أصحاب المصلحة الرئيسيون والغالبية منهم على أهمية المشروع؟

2- عدم اليقين Uncertainty : يتم تحديد عدم اليقين من خلال الميزات الآتية:

- الإصالة Novelty : هل تم القيام به من قبل؟
- الخبرة Experience : هل لدينا المعرفة؟
- الوضوح Clarity : ما مدى تأكيدنا من الميزات؟ هل ستتغير؟

- الميزانية Budget : هل لدينا ميزانية وموارد كافية؟

باستخدام هذه المعايير، يمكننا تصنيف المشاريع يرتبط هذا التصنيف بشكل طبيعي مع أنواع الابتكار الثلاثة التي اقترحها كلايتون كريستensen.

مشاريع الكفاءة Efficiency projects : تحافظ هذه المشاريع على عمل المنظمة بكفاءة. وهي تشمل التحسين المستمر وهندسة العمليات وترقيات تكنولوجيا المعلومات والمشاريع الإلزامية مثل الامتثال والتنظيم. هناك القليل من عدم اليقين فيما يتعلق بما تحتاج هذه المشاريع إلى تحقيقه. عادة ما يكون التعقيد منخفضًا أو متوسطًا عندما يكون للمشاريع تأثير على أجزاء كبيرة من المنظمة. ينبغي أن تكون مشاريع الكفاءة ناجحة بنسبة 100 في المائة؛ أي شيء أقل، بسبب أشياء مثل التكاليف المرتفعة، أو المزيد من البيروقراطية، أو الجودة المنخفضة، سوف يضر بالأداء التنظيمي.

استدامة المشاريع Sustaining projects : هذه المشاريع تنمي وتوسع المنظمة. وهي تنطوي على الاستثمار في مجالات تتجاوز الأعمال الأساسية مثل السلع والخدمات الجديدة وعمليات الاستحواذ والبرامج الجديدة وقنوات التوزيع والمبيعات الجديدة. عدم التيقن من نتيجة المشروع متوسط إلى مرتفع وفي بداية المشروع، لا تعرف المنظمة بالضرورة كيفية الوصول إلى النتيجة المرجوة. يجب أن يستغرق قادة المشروع وقتًا طويلاً للعمل على دراسة الجدوى وتحديد المتطلبات وبناء التوقعات المشتركة قبل بدء المشروع. يجب أن تكون مشاريع الاستدامة ناجحة بنسبة 75 في المائة. إن الصعوبات مثل الاعتماد المفرط على المحفظة الحالية من السلع والخدمات، أو انخفاض الهوامش، أو خسارة حصة السوق، أو تغير المواهب، ستقلل من قابلية المؤسسة على المدى المتوسط للاستمرار. نسبة النجاح 100 في المائة تعني أن المنظمة لا تخاطر بما يكفي.

المشاريع التحويلية Transformative projects : هذه المشاريع هي ابتكارات جذرية تبني تنظيم المستقبل. وهي تشمل تطوير تقنيات جديدة، واعتماد نماذج أعمال جديدة، أو تعطيل الصناعات. هذه هي المشاريع الأكثر خطورة والأكثر تحدياً والأكثر ابتكاراً. لكي تنجح، تحتاج إلى ظروف معقدة من التعاون والإبداع العالي ومشاركة المخاطر. يجب أن تتبنى الشركات بشكل مطلق

ثقافة اليقظة وسرعة التعلم مع المشاريع التحويلية. يجب أن تكون نسبة نجاح المشاريع التحويلية حوالي 30 في المائة؛ أعلى يعني أن المنظمة لا تأخذ ما يكفي من المخاطر.

كقاعدة عامة، كلما كان المشروع أكثر تعقيدًا وفي ظروف غير مؤكدة، زادت التكلفة والمخاطر المحتملة بمجرد بدء المشروع. يجب أن تتأكد من أن القيمة المحتملة وتأثير المشاريع تتطابق مع موقعها في الرسم البياني وأن محفظة المشاريع توازن بين موارد المؤسسة وقدراتها وامكاناتها. سيساعد القيام بذلك على تنفيذ مزيج المشاريع الأكثر استدامة وواقعية في أي وقت.

خامسًا: أمثلة على المشاريع

فيما يلي نظرة عامة على بعض المشاريع الأكثر شيوعًا، من الأقل إلى الأكثر تعقيدًا:

تغيير العلامة التجارية Rebranding: قد تتضمن مشاريع الكفاءة هذه تغييرات جذرية في اسم المنظمة وصورتها وشعارها واستراتيجيتها التسويقية وموضوعاتها الإعلانية. الهدف من تغيير العلامة التجارية هو توصيل رسالة أساسية جديدة ليس فقط للزبائن وأصحاب المصلحة الخارجيين ولكن أيضًا للموظفين. إن فوائد تغيير العلامة التجارية ليست دائمًا ملموسة، لذلك تتطلب هذه المشاريع دعمًا تنفيذيًا كبيرًا قويًا ليتم تنفيذها بنجاح. يوصى باتباع نهج رشيق ومتكرر: بناء دليل سريع على المفهوم، واختباره للحصول على ردود فعل مبكرة على الفكرة.

التنظيم والامتثال Regulatory and compliance: يجب على جميع المؤسسات تشغيل مشاريع إلزامية للامتثال للقوانين والسياسات واللوائح ذات الصلة. عادة ما يكون لمشاريع الكفاءة هذه أولوية عالية في المنظمات، لذلك يتم ضمان المبرر المنطقي وكبار المسؤولين التنفيذيين للمبرر المنطقي للمشروع. غالبًا ما يكون للمشاريع التنظيمية مواعيد نهائية محددة، مما يمنح المؤسسات مساحة أقل للمناورة بالجدول الزمنية مقارنة بالمشاريع التي تحركها الأعمال. التحدي الرئيسي في إدارة هذا النوع من المشاريع هو قصر نطاقه على المسائل التنظيمية البحتة. نظرًا لأولويتها العالية، غالبًا ما تضاف إليها وظائف أكثر مما هو مطلوب. إدارة المخاطر - تحديد وتخفيف المخاطر التي يمكن أن تعرقل المشروع - هو تحد آخر حاسم لتجنب الفشل والعقوبات باهظة الثمن.

الاستعانة بمصادر خارجية **Outsourcing**: غالبًا ما ترتبط مشاريع الكفاءة هذه بمبادرات تكنولوجيا المعلومات، مثل تسليم صيانة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات أو تطوير البرامج إلى طرف ثالث. يمكن أن تشير الاستعانة بمصادر خارجية أيضًا إلى التعاقد مع مثل هذه الخدمات غير الفنية مثل قسم خدمة الزبائن عبر الهاتف وخدمات التصميم أو التسويق أو المحاسبة. يجب أن تشارك المشتريات في المشروع إذا كان سيتم اختيار الشريك المناسب للاستعانة بمصادر خارجية. يحتاج مدير المشروع إلى التأكد من أن كبار القادة الماليين وذوي الصلة قد قاموا بالالتزامات المطلوبة تجاه الشريك المختار وأن دراسة الجدوى ليست مدفوعة بتحيز التفاؤل. تعد إدارة أصحاب المصلحة عنصرًا حاسمًا لأن العاملين عند الاستعانة بمصادر خارجية سيقاومون في كثير من الأحيان ويحاولون إخراج المشروع عن مساره.

إعادة التنظيم الداخلي Internal reorganization: هناك العديد من أنواع مشاريع إعادة التنظيم، بما في ذلك اندماج الأقسام واللامركزية أو مركزية وحدات ووظائف الأعمال. تحدث عمليات إعادة التنظيم عادة عندما تغير الشركة استراتيجياتها (خاصة عند وصول رئيس تنفيذي جديد). يجب أن يكون الأساس المنطقي لمشروع إعادة التنظيم واضحًا ومُعلنًا على نطاق واسع. إدارة أصحاب المصلحة ضرورية أيضًا. حتى لو كان للمشروع عواقب سلبية على بعض الموظفين، فإن الناس تقاوم أقل عندما يعرفون سبب التغيير. يجب أن يركز مدير المشروع على إبقاء المشروع في الموعد المحدد. عندما تستغرق إعادة التنظيم وقتًا أطول مما كان متوقعًا للتنفيذ، يصبح الموظفون غير آمنين وأقل التزامًا.

بناء القدرات التنظيمية Organizational capability building: من خلال مشاريع الكفاءة هذه، تحصل المنظمات على المهارات والمعرفة والأدوات والمعدات والموارد الأخرى التي تحتاجها للقيام بوظائفها بكفاءة، وتحسنها وتحتفظ بها. تسمح هذه المشاريع للمؤسسات بأداء قدرة أكبر. من منظور إدارة المشروع، يتمثل التحدي الرئيسي في أن الفوائد تكون في الغالب غير ملموسة وتستغرق وقتًا لتحقيقها. يحتاج المديرون والقادة إلى قضاء وقت كافٍ في تحديد الغرض بوضوح والفوائد المتوقعة من هذه المشاريع وجعلها قابلة للقياس قدر الإمكان. يعد دور الراعي التنفيذي

أمرًا بالغ الأهمية لدعم مدير المشروع والحفاظ على ثقة الناس في المشروع على الرغم من افتقاره إلى النتائج الفورية.

تقليص الحجم Downsizing: في لحظات عدم الاستقرار الاقتصادي، ترى العديد من الشركات أن خفض التكاليف - على وجه الخصوص، تقليص الحجم - هو وسيلة سريعة لتأمين نمو المحصلة النهائية وتحقيق الكفاءات (على الرغم أن هنالك بحث أظهر أن تقليص الحجم لا يضمن عوائد الأداء). غالبًا ما يكون من الصعب إدارة مشروعات كفاءة تقليص الحجم من منظور أصحاب المصلحة؛ يمكن أن يؤدي تسريح الموظفين إلى عدم الثقة، وانخفاض الالتزام، وتدني الروح المعنوية. بصفتك مدير مشروع، يجب أن تتوقع مستويات عالية من المقاومة، خاصة من النقابات. كما هو الحال مع أي مشروع آخر يتمتع بمقاومة عالية من أصحاب المصلحة الأقوياء، فإن أحد أفضل الأساليب هو إشراكهم في المشروع، على سبيل المثال، من خلال منحهم مقعدًا وصوتًا في اللجنة التوجيهية. يجب أن يقود الراعي التنفيذي المفاوضات بطريقة عادلة وشفافة.

تنفيذ النظام وأتمتة العمليات System implementation and process automation: تتضمن هذه الأنواع من مشاريع الكفاءة تخطيط موارد المؤسسة (ERP) والبرامج الأخرى، وأتمتة فريق المبيعات، وإدارة علاقات الزبائن، وإدارة الموارد البشرية، ووظائف مكتب المساعدة، وعروض أسعار المبيعات. في حين أن التقنيات الجديدة تؤثر على طبيعة المنظمات، فإن تنفيذ الأنظمة يهدف في المقام الأول إلى تحسين أو أتمتة العمليات الحالية. يشتهر هذا النوع من المشاريع بتسليمه في وقت متأخر مع تجاوز الميزانية. لتجنب هذه المشاكل، ضع في اعتبارك استخدام نهج هجين، يخلط بين تقنيات إدارة المشروع التقليدية لتحديد نطاق المشروع وتقديره بأكبر قدر ممكن من الدقة ونهج رشيق، مثل سباقات السرعة لتهيئة وتنفيذ البرنامج. نظرًا لأن هذا النوع من المشاريع يتطلب إشراك شركات استشارية وتقنية خارجية، وبمجرد أن تبدأ مشروع تطوير برمجيات من الصعب إيقافه، يجب عليك إشراك قسم المشتريات لديك لضمان التعاقد ونطاق العمل والتسليمات والإنهاء. محددة بوضوح. عادةً ما يواجه هذا النوع من المشاريع بعض المقاومة من أصحاب المصلحة، خاصةً من المستخدمين، الذين لا يرغبون غالبًا في تغيير طريقة عملهم.

التوسع الدولي International expansion: يعد دخول سوق جديد مشروعًا مستدامًا ومعقدًا بسبب الاختلافات في الثقافة والتشريع وغير ذلك من الأمور المجهولة. من منظور إدارة المشروع، تعتبر المرحلة الأولى من المشروع حاسمة لنجاحه؛ يجب إجراء العناية الواجبة وأبحاث السوق ودراسة الجدوى بشكل كامل قبل المضي قدمًا في تنفيذ المشروع. يجب أن يفهم مدير المشروع المختار المنطقة وجوانبها الثقافية. نظرًا للمسافة المادية والمواصفات واللوائح المحلية، يعد اختيار الفريق والشركاء أمرًا بالغ الأهمية أيضًا. يعد تحديد المخاطر والتخفيف الاستباقي قبل ظهور المجهول عنصرين إضافيين مهمين. أخيرًا، عندما تشير عدة إشارات إلى أن المشروع لا يحقق أهدافه كما هو متوقع، أو عندما تصبح التحديات غير المتوقعة كبيرة، يجب أن يكون كبار المديرين التنفيذيين مستعدين لإلغاء المشروع قبل إهدار الكثير من الموارد.

عمليات الدمج والاستحواذ M&A: عمليات الاندماج والاستحواذ هي واحدة من أكثر أنواع المشاريع المستديمة استراتيجية وطريقة سريعة لتوليد أرباح كبيرة (عن طريق خفض التكاليف وزيادة الإيرادات على حد سواء). ومع ذلك، فإن عمليات الاندماج وال شراء تنطوي أيضًا على مخاطر جسيمة. أكثر من نصف عمليات الدمج تفشل أو لا تحقق الفوائد المتوقعة. يميل هذا النوع من المشاريع إلى جذب الكثير من الاهتمام من كبار القادة في وقت مبكر عندما يتم الإعلان عن الاستحواذ، ولكن بمجرد بدء الدمج، يتبدد انتباههم ويتحرك القادة إلى المشروع الكبير التالي. يحتاج مدير المشروع إلى الحفاظ على مشاركة الراعي التنفيذي طوال المشروع بأكمله من خلال جدول مراجعات التقدم المنتظمة والمتكررة من قبل اللجنة التوجيهية. السرعة عنصر أساسي آخر للتكامل الناجح؛ إن قاعدة عشرة أيام لتأسيس قيادة جديدة ومائة يوم لخطة اندماج مفصلة معروفة جيدًا.

ابتكار المنتجات الجديدة New-product innovation: هذه مشاريع تحويلية ضرورية للنمو والحفاظ على حصة السوق والاستجابة للمنافسة وظروف السوق المتغيرة. هناك مساران متوازيان مشتركان في تطوير المنتجات الجديدة: المسار الأول يتضمن توليد الأفكار، وتصميم المنتج، والهندسة التفصيلية؛ يشمل المسار الآخر أبحاث السوق وتحليل التسويق. يشكل المسار الأول مشروعًا حقيقيًا. عادة ما تكون أبحاث السوق وتحليل التسويق جزءًا من الأنشطة التي تنطوي عليها إدارة الأعمال. تفشل معظم مشاريع الابتكار؛ ومع ذلك، تخصص الشركات جزءًا كبيرًا من مواردها

لتقديم منتجات جديدة. عندما تحتوي الفكرة على الكثير من الأشياء المجهولة، تجنب المشاريع واسعة النطاق، واستخدم النماذج الأولية والفرق الصغيرة والرشاقة لاختبار المفاهيم. فقط عندما يتم حل معظم المجهول ويتم تطوير بعض المعرفة، يحين الوقت لتقديم مشروع رسمي.

التقنيات الجديدة New technologies: تتطلب المشاريع التحويلية مثل التحولات الرقمية واعتماد أنظمة الذكاء الاصطناعي تغييرًا جذريًا في كيفية العمل وتقديم قيمة للزبائن. تؤثر هذه المشاريع على عدد كبير من العمليات والتفاعلات والمعاملات والعوامل الداخلية والخارجية والصناعات وأصحاب المصلحة. يجب أن يحدد كبار القادة بوضوح ويتفوقوا على الأساس المنطقي للمشروع والغرض منه وفوائده. لا تشرع في التحول الرقمي لمجرد أن الجميع يفعل ذلك. يجب على مديري المشاريع عادة تطبيق نهج مختلط، يجمع بين إدارة المشاريع التقليدية والأساليب الرشيقة. من منظور إدارة التغيير، لا ينبغي النظر إلى مشاريع التحول الرقمي على أنها إدخال للتكنولوجيا الجديدة فقط. بدلاً من ذلك، يجب على المنظمات اعتبار التحول كتغيير ثقافي يتطلب منهم تحدي الوضع الراهن والتجربة وتقبل للفشل.

تحويل الأعمال Business transformation: تتضمن هذه المشاريع التحويلية التغيير من استراتيجية أو نموذج عمل أو ثقافة إلى أخرى. التحدي الرئيسي لكبار القادة هو معرفة التوقيت المناسب لترك العمل القديم، الذي كان ناجحًا في كثير من الأحيان، للانتقال إلى العمل الجديد. تظهر الأبحاث أن معدلات فشل هذه المشاريع تبلغ حوالي 70 في المائة، وغالبًا ما يؤدي هذا الفشل إلى نهاية العمل. مثل مشاريع التكنولوجيا الجديدة، تحتاج التحولات التجارية إلى كبار القادة ليحددوا ويتفوقوا على الأساس المنطقي والغرض. إن بدء تحول الأعمال دون رؤية واضحة هو وصفة للفشل. يجب أن يضمن مدير المشروع المشاركة القوية من فريق القيادة طوال الوقت، خاصة للتأكد من أن القادة هم أول من يتبنى التغييرات وأن ممارسات ونماذج الأعمال الجديدة يتم تبنيها لبقية المنظمة. التحولات الجيدة تجعل الشركات تعيش لفترة أطول وتكون أكثر نجاحًا بشكل عام.

لدينا الآن فهم مشترك لما هو مشروع وما هو غير مشروع، والفرق بين العمليات والمشاريع، ولغة مشتركة للتحدث عنها. استكشف هذا الفصل مجموعة واسعة من المبادرات الموجودة تحت مظلة المشاريع. بعد ذلك، سنبدأ في النظر في إدارة المشروع. سوف نتعرف لاحقًا على أصول إدارة

المشاريع، وخصائصها الأساسية، وكيف تتطلب مجموعة واسعة من المشاريع من المنظمات اكتساب البراعة في مجموعة واسعة من ممارسات إدارة المشاريع.

سادسا: مبادئ المشاريع الناجحة

هنالك اثنا عشر مبدأ للمشاريع الناجحة وهي:

1. تحتاج المشاريع إلى أساس منطقي واضح ودراسة جدوى واتصال بهدف أسمى قبل إطلاقها.
2. وجود راع تنفيذي نشط ومستمر ومشارك بالكامل أمر بالغ الأهمية لنجاح المشروع.
3. المشاريع تغير الوضع الراهن. يجب توقع المقاومة ومعالجتها من المراحل المبكرة.
4. يجب أن يكون مديرو المشاريع الفعالون قادة حقيقيين. يجب عليهم فهم الجوانب الفنية للمشروع أثناء قيادتهم وتمكين أعضاء الفريق من الأداء بأفضل ما لديهم.
5. الناس أكثر أهمية من العمليات. ستحتاج المشاريع دائما إلى أشخاص متحمسين لتنفيذها.
6. فشل المشروع ليس دائما امر سيئ. غالبًا ما يكون الفشل فرصة للتعلم والنضج وإعادة التركيز على مشاريع أخرى أكثر صلة.
7. عدم اليقين متأصل في المشاريع. إدارة المشروع تعني أيضًا إدارة المخاطر.
8. من المرجح أن تحدث التغييرات في خطط المشروع الأولية والمتطلبات. لذا فإن الرشفة ضرورية.
9. تتجاوز المنظمات التي يقودها المشروع الثوابت (الصوامع)، مما يسمح بمرونة أكبر ووقت استجابة أسرع للمنافسة وظروف السوق المتغيرة مقارنة بالمنظمات الهرمية التقليدية.
10. تحتاج المنظمات إلى تحديد أولويات المشاريع لزيادة معدل نجاح تنفيذ المشروع.
11. يجب أن تركز مؤشرات أداء المشروع على النتائج (الفوائد، وخلق القيمة، والأثر، والفرص، والمخاطر) بدلاً من المدخلات (التكاليف، والوقت، والمواد، والنطاق).
12. لا يمكن أن تستمر المشاريع إلى الأبد. يجب إغلاقها، حتى لو لم تكتمل جميع المهام بالكامل في بعض الأحيان.

سابعاً: إدارة المشاريع

إدارة المشروع هي فن وعلم. قبل الحرب العالمية الثانية، كانت المشاريع تدار على أساس مخصص، ومعظمها باستخدام تقنيات وأدوات غير رسمية. ظهر مصطلح إدارة المشاريع المستخدم اليوم في خضم فترة مشاريع إعادة الإعمار الوفيرة في فترة ما بعد الحرب. بدأت الحكومات في مطالبة الشركات بأن تكون أكثر دقة في خططها وتقديرات التكلفة. كانت البحرية الأمريكية وبعض الخبراء الاستشاريين، مثل Booz Allen Hamilton، من أوائل المساهمين في تطوير إدارة المشاريع الحديثة. على مدار النصف الثاني من القرن العشرين، بدأ يُنظر إلى إدارة المشاريع على أنها تخصص مختلف عن الهندسة أو الهندسة المعمارية على وجه التحديد.

كما هو الحال مع تعريفات المشاريع، فإن معظم تعريفات إدارة المشاريع يصعب فهمها للمهنيين غير المشاركين في إدارة المشروع. لهذا السبب، سنستخدم تعريفاً أبسط لإدارة المشاريع، تعريفاً واضحاً وهادفاً لجميع أصحاب المصلحة. إدارة المشاريع **Project management** عبارة عن مجموعة من الكفاءات والتقنيات والأدوات التي تساعد الأشخاص في تحديد المشاريع وتخطيطها وتنفيذها بنجاح لتحقيق فائدة محددة مسبقاً.

إدارة المشروع ليست مجانية. دائماً ما يكون لها تكلفة. إنها تضيف طبقة من النفقات العامة والرقابة على تنفيذ عدد من الأنشطة. تتطلب موارد ووقتاً لمنظمة (في شكل مستندات ونماذج واجتماعات وقرارات إضافية). تشير الدراسات إلى أن إجمالي تكاليف الإدارة لجميع مراحل المشروع تتراوح بشكل عام بين 7 و 11 في المائة من التكلفة الإجمالية للمشروع. إذا تمت إضافة ضوابط إضافية للمشروع، مثل عمليات المراجعة الخارجية، فإن التكاليف تزداد إلى نطاق 9 إلى 15 في المائة. في المشاريع الصغيرة، ينتهي الأمر بمديري المشاريع عادةً إلى القيام ببعض أو معظم أعمال المشروع. إن عدم وضوح الخطوط الفاصلة بين إدارة المشروع واستكمال الأنشطة يجعل من الصعب تحديد تكاليف الإدارة ولكنه عادة ما يسمح بنهج عملي واقتصادي للتسليم. كلما زاد حجم المشروع، زادت المخاطر جنباً إلى جنب مع تعقيد المشروع ومخاطره، تزداد تكلفة إدارة المشروع.

ثامنًا: دراسة حالة مشاريع شركة أبل

المنتج الذي أدى إلى إحياء ثروات شركة Apple Inc هو iPhone الشهير. تم إطلاقه في عام 2007، مثل معظم المنتجات الجديدة، تمت إدارة تطويره من خلال مجموعة من الأعمال - أي مجموعة منسقة من المشاريع ذات الهدف المشترك. وشملت هذه:

- 1 تطوير الأجهزة - من الإلكترونيات إلى "شكل المنتج وجوهره". يتم تحديث الهاتف نفسه بانتظام بميزات جديدة ويرافقه الآن مجموعة من المنتجات التكميلية بما في ذلك iPad و Apple Watch.
- 2 تطوير البرنامج - واجهة المستخدم والبرامج الثابتة. يتم تحديث هذا بانتظام لإضافة وظائف.
- 3 إعداد الإنتاج - التجهيز لإنتاج نماذج أولية لإنتاج المنتج النهائي وترقياته اللاحقة. يمتد هذا الآن إلى سلسلة التوريد العالمية المعقدة والقدرة على الإنتاج بالاستعانة بمصادر خارجية.
- 4 إنشاء النظام البيئي للمنتج - كان نجاح المنتج (ومشتقاته) يعتمد على المحتوى الذي يمكن تحميله عليه وقد تطور هذا بشكل كبير بمرور الوقت. التطبيقات والموسيقى والأفلام وشبكة من صانعي المحتوى - كل ذلك يضيف قيمة. تقدم أحدث إصدارات الأجهزة أكثر بكثير من iPhone الأصلي (وسابقه، iPod)، ومع ذلك يظل العرض الأساسي مشابهًا.
- 5 التسويق - من تحديد احتياجات السوق للترويج للمنتج.

هذا ليس كل شيء ضمن سيطرة Apple. يتيح تطور الشبكات اللاسلكية التي يعمل عليها iPhone (الآن في الجيل الخامس، أو ما يسمى G5) بيانات أكثر وأسرع بكثير مما كانت عليه في عام 2007. يعتمد تطور المنتج إلى حد ما على هذا الابتكار الأوسع حتى يمكن تقديم خدمات جديدة تم تصميمه وإصداره.

في حين كان يجب أن تعمل كل هذه الجوانب معًا حتى يكون المنتج الأصلي ناجحًا عند إطلاقه، لم يتوقف التعاون والمشاريع عند هذا الحد. من أجل مواكبة السوق المبتكرة والتنافسية للغاية، هناك حاجة إلى التحديث المستمر للمنتج، والإصدارات الجديدة ومشاريع خفض التكلفة على الإصدارات الحالية. تعتمد القدرة على تحقيق ذلك على قدرة شركة Apple Inc على إدارة مشاريعها، وليس فقط روح الشركة أو صورة علامتها التجارية. هذا لا يعتمد فقط على كفاءتها الداخلية، ولكن أيضًا

على القدرة على إدارة العديد من الموردين الخارجيين. بالإضافة إلى ذلك، تعمل Apple على الدفع والاستجابة للابتكار الأوسع في الصناعة (مثل أنظمة الدفع وتوقعات المستهلكين المتغيرة باستمرار وسلوكهم). كيف سيبدو هذا بعد خمس أو عشر سنوات؟ ومن غير الواضح. لذلك، على الرغم من الحاجة إلى وضع خطط طويلة الأجل، يجب أن تكون مرنة بما يكفي للاستجابة للأحداث العالمية واتجاهات التكنولوجيا أثناء تطورها.

المصدر

Minelle, F. (2021). Harvard Business review project management handbook: how to launch, lead, and sponsor successful projects. Antonio Nieto-Rodriguez: Harvard Business review project management handbook: how to launch, lead, and sponsor successful projects.