



د. علاء الدين العظمة
دكتوراه في التخطيط الاستراتيجي

تحسين الأداء الاستراتيجي لمنظومات الأعمال

ماذا بعد مكتب إدارة المشاريع؟، مكتب دعم المشاريع!

لطالما تسعى الشركاتُ ومنظّمات الأعمالِ المعاصرةِ نحوَ تطويرِ آلياتِ عملِها الإداريةِ ساعيةً نحوَ (رفعِ جودَةِ الأداءِ الإداريِّ، وتحسينِ فعاليَّةِ المنظومةِ الإداريَّةِ) ككُلِّ (لترقى نحوَ الموقعِ المنشودِ ماليًّا واجتماعيًّا، وتحققَ رضَى زبائنها الداخليينَ والخارجيينَ) "Main Stakeholder".

ومن أهمِّ التوجُّهاتِ الإداريَّةِ المعاصرةِ هوَ التَّحوُّلُ نحوَ (إدارةِ المشروعاتِ) أو ما يُسمَّى بالبلغةِ الإنكليزيةِ بالـ (Projectization). وتعني: تحويلَ العملياتِ الأساسيَّةِ وجميعِ المبادراتِ داخلَ الخُطَّةِ الاستراتيجيةِ للشركةِ إلى مجموعةِ مشاريعٍ تُدارُ ضمنَ منظومةٍ مُستقلَّةٍ (مكتبِ إدارةِ مشاريعٍ) أو غيرِ مُستقلَّةٍ (من قِبَلِ مُديريِ مشاريعٍ مُعيَّنينَ من قِبَلِ الإدارةِ) ضمنَ نمطٍ إداريٍّ مُعيَّنٍ يُسمَّى بـ"المصفوفةِ" (Matrix)، ولتطبيقِ هذهِ المصفوفةِ درجاتٌ منها المصفوفةُ الضعيفةُ (Weak Matrix) أو "الموازنةُ" (Balanced Matrix) أو القويَّةُ (Strong Matrix).

وكما هو معلومٌ أنَّ (المشروعَ) هنا هو: عمليةٌ، أو نشاطٌ مُقيَّدٌ بزمنٍ، أي: له تاريخٌ بدايةً وتاريخٌ نهايةً، يتمُّ القيامُ بهِ مرَّةً واحدةً؛ من أجلِ (تقديمِ منتجٍ ما، أو خدمةٍ ما)؛ بهدفِ (تحقيقِ تغييرٍ مُفيدٍ، أو إيجادِ قيمةٍ مُضافةٍ). وهناك تعارضٌ ما بينَ خاصيَّةِ كونِ المشروعِ أمرًا مُوقَّتًا لمَرَّةٍ واحدةٍ، وبينَ ما تتَّسمُ بهِ العملياتُ (الإداريَّةُ أو التشغيليَّةُ) التي تجري بشكلٍ دائمٍ أو شبهِ دائمٍ؛ من أجلِ (تقديمِ المنتجِ نفسهِ أو الخدمةِ نفسها) مرارًا وتكرارًا. ولا تتطلَّبُ إدارةُ المشاريعِ بالضرورةِ المتطلَّباتِ نفسَها التي تتطلَّبُها إدارةُ العملياتِ الإداريَّةِ والتشغيليَّةِ الدائمةِ؛ سواءً من ناحيةِ (المهاراتِ الفنيَّةِ المطلوبةِ، أو فلسفةِ العملِ)، ومن ثمَّ فقد نشأت الحاجةُ إلى بلورةِ إدارةِ المشاريعِ. وخلال قراءاتي المتعدِّدةِ واحتكاكي بمُديريِ مشاريعٍ مُحترفينَ وتنفيذيينَ كبارٍ وموظَّفينَ يعملونَ في مشاريعٍ مختلفةٍ، وكذلك خلال عملي في إدارةِ مشاريعِ الاتصالاتِ ومشاريعِ التنميةِ المُستديمةِ ومشاريعِ التطويرِ الأكاديميِّ والبحثيِّ التي كانت تدعمُها عمادةُ البحثِ العلميِّ والتطويرِ الإداريِّ في الجامعةِ العربيَّةِ الدوليَّةِ (AIU) وجدتُ

مجموعةً من (التحديات، والمصاعب، والإشكالات) التي ربما تمرُّ بشكلٍ دوريٍّ ومُتكرِّرٍ وتواجه مَنْ يسعى للتحوُّلِ نحوَ منظومةٍ تُدارُ من خلالِ تعريفِ العملياتِ (الإداريةِ والفنيةِ) كمشاريعِ ذاتِ طابعٍ مؤقتٍ له بدايةٌ ونهايةٌ مُحدَّدَتَيْنِ. ومن هذه التحديات:

❖ صعوبةُ ضمانِ أن يتمَّ إنجازُ المشاريعِ مع الالتزامِ بقيودٍ مُحدَّدةٍ (ماليةٍ - فنيةٍ - تعاقديةٍ - جودةٍ - إدارةٍ مخاطرٍ - متعلقاتٍ بالمواردٍ وغيرها ...).

❖ فهمُ الإداراتِ العليا لهذا التحوُّلِ وأهمِّيَّتهِ والجَدوى منه، والتزامهمُ لاحقاً بتبعاتِ هذا التحوُّلِ (الإداريةِ، والماليةِ، والمنهجيةِ) وانعكاسُ ذلك على (هيكليةِ الشركةِ، وطريقةِ عملِها، وحركةِ العمليَّاتِ) اليوميةِ فيها (Management commitment).

❖ النضجُ اللازمُ للطواقمِ البشريةِ، واستيعابهمُ لدورهمِ الأساسِ في تحريكِ عجلةِ المشاريعِ وتنفيذها حسبَ الخططِ الموضوعيةِ (Commitment challenge)¹.

❖ أمَّا التحديُّ الأعظمُ والأكثرُ طُموحاً فهو تحقيقُ الوضعِ الأمثلِ والأنسبِ لاستثمارِ المواردِ (resources utilization + optimization + customization) فيما يتعلَّقُ بتخصيصِ المدخلاتِ المطلوبةِ من أجلِ مُلاقاةِ الأهدافِ المُحدَّدةِ سابقاً.

ولهذا وَجَدتُ ضرورةَ التركيزِ على أحدِ أهمِّ مُستحدَثاتِ إدارةِ المشاريعِ؛ والذي قامتْ بعضُ الشركاتِ الكُبرى في العالمِ بتبنيهِ لـ (تحديدِ، وتحجيمِ المخاطرِ، والحدِّ من المصاعبِ، ومُواجهةِ التحدياتِ)، ألا وهو (استحداثُ مكتبِ خاصٍ لإدارةِ المشاريعِ الـ (PMO) وهو ما أوصتْ به العديدُ من الهيئاتِ البحثيةِ في علمِ إدارةِ المشاريعِ ومنها معهدُ إدارةِ المشاريعِ الأمريكيِ الـ (PMI) والذي أُسسَ عام ١٨٦٨م لخدمةِ مصالحِ إدارةِ المشاريعِ في الولاياتِ المتحدةِ الأمريكيةِ.

وكان الأساسُ الذي يَسْتندُ إليه المعهدُ هو (توصيفُ الأدواتِ والأساليبِ الخاصةِ بإدارةِ المشروعاتِ بدءاً من صناعةِ البرمجياتِ حتى مجالاتِ الإنشاءِ). وفي عام ١٩٨١ صرَّحَ مجلسُ إدارةِ المعهدِ بعملِ وثيقةٍ والتي أصبحتِ الدليلُ الخاصُّ بالكمِّ المعرفيِّ لإدارةِ المشاريعِ (PMBOK) والذي يشتملُ على (المعاييرِ المتعارفِ عليها، والمبادئِ التوجيهيةِ) المنتشرةِ لدى كُلِّ مَنْ يُمارِسُ هذا التخصصَ. وكذلك المدرسةُ البريطانيةُ في إدارةِ المشاريعِ الـ (PRINCE2) المنشأةُ من قِبَلِ مؤسَّسةِ أكسيلوس (AXELOS) والتي جاءتْ كجُهدٍ بحثيٍّ مشتركٍ بينِ الحكومةِ البريطانيةِ ومؤسَّسةِ كابيتا (Capita) لوضعِ منهجيةٍ ومعاييرِ لإدارةِ المشاريعِ.

¹ <http://www.pmhut.com/what-challenges-will-project-managers-face-a-decade-from-now>

وتدلُّ الدراساتُ الحديثةُ للجهتينِ كِلْتَيْهِمَا على (أهميَّةِ وجودِ وتأسيسِ مكتبِ إدارةِ المشاريعِ) (Project Management Office) كوحدةٍ مستقلةٍ كوحدةِ إدارةِ المواردِ البشريةِ ووحدةِ إدارةِ الجودةِ ووحدةِ التخطيطِ الاستراتيجيِّ وغيرها من الأعمدةِ الإداريَّةِ المهمَّةِ لأيِّ إدارةٍ تنفيذيَّةِ.

إنَّ تزايدَ كفاءةِ الصناعةِ وزيادةَ برامجِ الجودةِ مثل (شهادةِ الأيزو) ٩٠٠٠، والجائزةِ الوطنيَّةِ للجودةِ (مالكولم بالدريدج MBNQA)؛ فضلاً عن المتطلَّباتِ التنظيميَّةِ الحكوميَّةِ، دَفَعَتِ المنظَّماتِ لتوحيدِ معاييرِ العمليَّاتِ. إنَّ المنظَّماتِ في جميعِ أنحاءِ العالمِ هي التي تُحدِّدُ، وتفتَرِضُ، وتجمَعُ أفضلَ الممارَّساتِ في عمليَّةِ إدارةِ المشاريعِ، وبشكلٍ متزايدٍ تظهرُ الاستفادةُ من تكليفِ مكتبِ إدارةِ المشاريعِ على (التأثيرِ الكليِّ على الإدارةِ، وتطوُّرِ الفكرِ التنظيميِّ، والتحسُّنِ المستمرِّ).

وحسبَ دراساتٍ منشورةٍ على الويكيبيديا (الموسوعة الحرة)؛ فإنَّ ٩٠٪ من المشاريعِ لا تفي (الوقت / التكلفة / الجودة المطلوبة). وإنَّ ٩٪ فقط من المشاريعِ الكبيرةِ، ١٦٪ من المشاريعِ المتوسطةِ و٢٨٪ من المشاريعِ الصغيرةِ للشركةِ قد أُنجِزَتْ في الوقتِ المحدَّدِ، وفي حدودِ الميزانيَّةِ، وتمَّ تسليمُها للقياسِ وإلى أصحابِ الاستثمارِ.

وبحسبِ تقريرِ الفوضى من مجموعةِ ستانديش¹، عام ١٩٩٥م فإنَّ هناكَ أسباباً كثيرةً لهذا التقصيرِ. ووفقاً لدراسةِ (كي بي ام جي) لـ (٢٥٢) من المنظَّماتِ اتَّضحَ* أنَّ التكنولوجيَّا ليست هي العاملُ الأكثرَ حسماً،

● وأنَّ عدمَ كفايَّةِ إدارةِ المشروعِ يُشكِّلُ ٣٢٪ من حالاتِ فشلِ المشروعِ،

● وأنَّ انعدامَ الاتصالِ يُشكِّلُ ٢٠٪،

● وعدمَ الإلمامِ بنطاقِ المشروعِ وتعقيدهِ يُشكِّلُ ١٧٪،

● وأنَّ ٦٩٪ من حالاتِ فشلِ المشروعِ؛ بسببِ التنفيذِ غيرِ الملائمِ لمنهجياتِ إدارةِ المشروعِ.

ووفقاً لموقعِ CIO.com فإنَّ إنشاءَ مكتبِ الـ (PMO) ليستْ استراتيجيَّةً على المدى القصيرِ لتخفيضِ التكاليفِ، وإنَّ الاستقصاءاتِ على الشركاتِ تُشيرُ إلى أنَّ من لديه مكتبِ الـ (PMO) هو من يكونُ له عادةً أفضلُ النتائجِ².

إنَّ مهامَّ مكتبِ الـ (PMO) تشملُ (متابعةَ المشروعِ حتى الانتهاءِ، وتقديمَ التقاريرِ إلى الإدارةِ العليا في الغرضِ الاستراتيجيِّ). لا بُدَّ من وضعِ الاستراتيجياتِ على مستوى المشاريعِ، وقبلَ أن توضعَ الاستراتيجياتِ، عليكِ أولاً (أن تُحدِّدَ مجالاتِ العملِ والمشاريعِ التي تمتلكُها الشركةُ، وأن ينظرُ لها القائدُ من منظورٍ استراتيجيِّ)³.

¹ https://www.standishgroup.com/sample_research

² <http://www.cio.com/article/3019927/project-management/5-trends-that-will-transform-project-management.html>

³ ستيتينوس، والاس / ووي، دروبلي، كتاب كيف تخطط وتنفذ استراتيجيَّة، سلسلة ماكجروهيل، مكتبة جريز، الطبعة الأولى 2009، الصفحة (13).

ومن أهم المقترحات الحديثة (والتي عملت الجامعة العربية الدولية عليها من خلال الباحث وضع رؤية عملية لتطبيقها على إحدى الشركات السورية الكبيرة)؛ لتطوير تجربة إدارة المشاريع هو استحداث مكتب خاص لدعم المشاريع **Project Support Office** بجانب المكتب الخاص لإدارة المشاريع والذي يدعى اختصاراً بالـ (PSO). والذي يُعنى بالتأكد على فعالية مكتب إدارة المشاريع من الناحيتين (المالية والفنية)، وأيضاً من فاعليته من وجهة نظر العميل. وعليه أقدم للباحثين والأكاديميين ولخبراء إدارة المشاريع الهيكل التنظيمي المقترح لتفعيل عمل مثل هذا المكتب، والاستفادة من إنشائه الاستفادة القصوى:

الهيكلية الإدارية لمكتب إدارة المشاريع التقليدي:



الهيكلية الإدارية المقترحة لمكتب دعم المشاريع:



حيث يقوم المتابع المنسق "الفني أو التقني" (Technical assurance coordinator) بالتأكد بأن جميع الأعمال (الفنية والتقنية) المتعلقة بالمشروع تسير ضمن الإطار التقني الفني الصحيح؛ وذلك بمنظور فني تقني محايد لـ (منظور الإدارة الفنية، ومكتب إدارة المشاريع، ومدير المشروع) أيضاً.

ويقوم المتابع الإداري (Business assurance coordinator) بالتأكد بأن جميع معطيات الأعمال المالية، وشؤون العمل ضمن المشروع وكذلك جميع أهداف المشروع تتحقق بحسب الخطة الاستراتيجية للشركة وهو ما يريد صاحب العمل من منظور محايد ومن وجهة نظر المالكين (المستثمرين).

ويقوم المتابع من جهة العميل (User assurance coordinator) بالتأكد بأن الأعمال والنشاطات التي تجري خلال تنفيذ المشروع هي نابعة وتسعى من أساس تلبية احتياجات الزبائن والمستهلكين الأساسيين لمنتج المشروع، وعليه فهو منظور محايد من وجهة نظر المستهلك (End User).

وعليه سيحتوي هذا المكتب مجموعةً مختلفةً ومتنوعةً من (الخبرات والكفاءات المالية والتقنية والمالية والتجارية)؛ لضمان تفعيل دوره المهم والحساس كداعمٍ لدور مكتب إدارة المشاريع؛ فالهدف الأول والأخير من هذا المكتب المستحدث هو (ضمان الجودة، وتحسين الأداء الإداري لمكتب إدارة المشاريع، وتفعيل دوره الاستراتيجي في بيئة الأعمال، وتحويله من مركز مصاريف (Cost Center) إلى مركز ربحي (Profit Center) يساهم في تحسين العائد على الاستثمار (ROI).