



رائد بن سالم النعماني

مدير مشاريع

القيادة العمياء للمشروع

سلسلة مقالات: كُنه إدارة المشاريع

إن أي مشروع يكون ضمن سياق ما، وهذا السياق قد يتمثل في رغبة فرد بإنشاء متجر إلكتروني، أو منظمة تريد تأسيس إدارة جديدة، أو مصنع يريد إنشاء خط إنتاج لمنتج جديد، أو مركز أبحاث يسعى للوصول إلى نتيجة ما؛ فهذه السياقات تعني بالضرورة أن المشروع له غاية وأهداف من أجلها أطلق، ومن أجلها عُين مدير للمشروع وفريق عمل، ومن أجلها خصصت ميزانية.

نستطيع أن نقول إن أي مشروع هو جسر الوصول إلى تلك الغايات والأهداف، فالمشروع ليس غاية بحد ذاته، كما أنه لا يستمر كعمل تشغيلي، ولذلك من الأبدييات في علم إدارة المشاريع من سمات المشروع: له بداية ونهاية.

لذلك يجب على مدراء المشاريع وفرقهم أن يرفعوا مستوى نظرهم إلى الأفق قليلاً؛ فالغالب أنك تجد مدير المشروع وفريقه منكب ومركز تركيزاً عميق على المشروع ونماذجه وجدوله الزمني وتدفقاته النقدية والمخاطر والمشكلات القائمة وإدارة فريق العمل، وكيف يجب تحقيق مخرجات المشروع ضمن الجودة والتكلفة والوقت المحدد؟ فتجده في غاية الانشغال وفي قمة الالتزام.

وفي خضم زوبعة المهام المهمة - تلك المناطق بفريق إدارة المشاريع- يغفل الكثير عن مراقبة الغايات والأهداف التي من أجلها كان هذا المشروع؛ هل مازلنا

على الجسر الصحيح الذي سيوصلنا إليها؟ ماذا لو اختفت تماماً، وهذا حدث كثيراً ويحدث باستمرار نتيجة التقلبات التي نعيشها اليوم، والأحداث المتسارعة التي تجعل الأفراد والمنظمات ربما يغيرون أهدافهم استجابةً لتلك المتغيرات، وحينها على المشاريع أن تتغير وتوجه البوصلة تجاه الأهداف الجديدة، أو حتى أن تُقف وتنتهي على حالها التي وصلت إليها.

ولذلك تجد في نماذج ميثاق المشروع قسم خاص بأهداف المشروع، وللأسف غالباً ما يتم تجاهل هذا القسم ولا ينظر له من قبل مدير وفريق المشروع.

تصور معي قارئ العزيز في هذا المثال البسيط، لو أن مدير المشروع وفريقه يعملون ضمن مشروع هدفه إيصال شخصية مهمة إلى المطار، وبطبيعة الحال ستكون هناك مخرجات مهمة كتوفير وسيلة نقل مجهزة وقائد مركبة وتحديد المسار؛ تخيل أن يقوم مدير المشروع وفريقه بقيادة هذه السيارة وهم منكبون على خطتهم ومراقبة مؤشر الحرارة والوقود كمخاطر معتمدين فقط على الخطة والمسار بين أيديهم، دون أن يروا الأفق من حولهم! والأجسام المتحركة والسيارات الأخرى؛ لا أعتقد أنهم سيطولون وجهتهم دون حوادث وتجاوز لإشارات المرور ومخالفات مروية

تدشين المشروع وبعد بالفعل وُصِّرت الملايين في سبيل تحقيق مخرجات المشروع؛ وكان مدير المشروع بين فترة وأخرى يراقب حالة المنافسين المحتكرين للسوق، وبطبيعة الحال هم كذلك يراقبون السوق، فتبين لمدير المشروع أن المنافسين علموا عن مصنعه وقاموا بإنشاء تحالف تجاري بينهم، هذا من شأنه أنهم سيتحكمون بالسعر وقد لا يحقق المشروع غايته التي تتمثل في حصة من السوق مريحة، فقدم مقترح لصاحب المشروع مفاده إيقاف المشروع أقل خسارة من الاستمرار فيه، فتم إيقاف المشروع.

لعلي استطعت إيصال الفكرة وأهمت مراقبة الغايات والأهداف للمشروع ضمن السياق، ويكمن الحل أولاً: في سن تشريعات وتنظيمات تسمح للجهات خصوصاً الحكومية بإيقاف مشاريعها متى احتاجت إلى ذلك مع عدم الإضرار بالمقاول وحفظ حقوقه، ثانياً: إيجاد صيغ تعاقدية أكثر مرونة تُراعي المقاصد والغايات، وتسمح بإجراءات إيقاف قبل الانتهاء، مع حفظ الحقوق، أتفهم أنك يا مدير المشروع قد لا تملك تلك الصلاحيات العليا، ولكن بيدك أو توصي -على أقل تقدير- بأن المشروع ومخرجاته ما عادت تحقق الأهداف، أو أن هناك احتمال كبير بأن غايات المشروع لن تتحقق.

لا تنتهي، هذا إن وصلوا وجهت والشخصية المهمة ما زالت على قيد الحياة.

قد يكون المثال السابق مبتذلاً، لكن ما أردت أن أوصله من خلال هذا المقال: أن مراقبة غيات وأهداف المشروع لا تقل أهمية عن مراقبة نطاق المشروع وقيوده.

فالحالة الصحية والمثالية أن يخصص فريق قيادة المشروع جزءاً من وقتهم للإجابة على السؤال التالي: هل ما زال المشروع بمخرجاته الحالية سيحقق غاياته وأهدافه؟ هل ما زالت تلك الأهداف موجودة أصلاً أو تبدلت؟ وحينها يقرر فريق المشروع إما المضي قدماً أو طرح خير إيقاف المشروع على طاولة النقاش.

ذكر لنا أحد أفضل المدربين والممارسين لإدارة المشاريع قصة عن مدير مشروع كان يقود مشروع إنشاء مصنع سيليكون في المملكة العربية السعودية، بعد دراسة الجدوى والتحقق من حالة المنافسين الذين يعدون على أصابع اليد الواحدة حول العالم، وكون السيليكون يعتمد بالدرجة الأولى على ذرات الرمل وهي مورد متاح بوفرة في الأراضي السعودية، تم

