

الجزء الأول

بيئة المشروع

الناس، الأفرقة، المؤسسة

العمل داخل الحقائق المؤسسية

منذ سنوات عدة كنت جالساً في صالة فندق مع أربعة مدراء مشروعات متمرسين نمضي الوقت بتبادل قصص حول الخبرات في إدارة المشروعات. أبدى أحد المدراء ملاحظة أصابت عصباً حساساً في الآخرين. «لقد أمضيت وقتاً طويلاً أتأمل كم سأنجز من مشروعاتي إذا وجدت ذات يوم أن شركتي ومسؤولي الميزانية، ومدراء المستوى الأعلى ووكلاء المشتريات والمحامون جميعهم تبخروا في الغلاف الجوي». هزّ زملاؤه الثلاثة رؤوسهم بقوة بالموافقة. لو كان هذا التعليق قد قيل أمام جمهور مؤلف من ألف مدير مشروع، أعتقد أنك ستجد معظمهم يومنون برؤوسهم بالموافقة أيضاً. إن هناك إجماعاً قوياً بين مدراء المشروعات أن المشروعات يمكن تعهدها بشكل أفضل خارج بيئاتها المؤسسية المعتادة.

من السهل التعاطف مع وجهة النظر هذه. على أي حال، هناك شيء مزعج حولها: إنها غير واقعية. تحدث المشروعات في المؤسسات. وأن تصمم وتدير المشروعات خارج بيئتها المؤسسية يشبه تصميم الآلات لعالم لا احتكاك فيه. في كلتا الحالتين لدينا شيء ما يبدو جيداً على الورق ولكنه لن يعمل بشكل جيد في الحياة الحقيقية.

الفصول الأول والثاني والثالث تنظر إلى مشروعات الإدارة من منظور مؤسسي وتبين أن دراسة المشروعات خارج بيئة موقعها المؤسسي هو عمل عديم الجدوى. في هذا الفصل نركز على الحقائق المؤسسية وكيف نعمل معها بفعالية بالمقارنة مع النضال ضدها. وكمقدمة لهذه الحقائق تأمل الحالة الافتراضية لـ جيرى ولنتستين Jerry Wallenstein. وأول اتصال له بإدارة المشروعات والحقائق المؤسسية. إن الخبرات التي يواجهها جيرى عادية بالنسبة لمحترفي المشروعات غير المتمرسين. إن هذه الحالة التي تلاحق جيرى من اليوم الأول إلى اليوم الأخير من مشروعه ترينا أن الأشياء يمكن أن تخرج من اليد بسهولة حتى عندما يبدل أركان المشروع قصارى جهدهم.

ثقافة جيرى

سُرَّ جيرى عندما عُيِّن مديراً لمشروع للتحري عن إمكانية ربط الكمبيوتر المصغر لشركته بالشبكة المحلية للمنطقة LAN. يمكن لهذه الشبكة المحلية للمنطقة أن تعزز الاتصالات داخل الشركة عن طريق ربط أركان الإدارة مع بعضهم إلكترونياً. وسوف يقلل إلى الصفر تقريباً عدد النسخ المطبوعة من المذكرات التي تتم بين الدوائر التي تعمم ضمن الشركة. إن لوحة إعلانات إلكترونية يمكن أن تنبه العاملين في جميع أرجاء المؤسسة إلى المواضيع المتداولة. ويمكن للمدراء الوصول إلى المعطيات المخزنة في الكمبيوتر المركزي للشركة. ويمكن أن تنقل التقارير الشهرية إلكترونياً من الرؤوسين إلى المشرفين عليهم. باختصار، فإنه يمكن دفع الشركة إلى عصر المعلومات، وهي إمكانية وجدها جيرى مثيرة جداً.

لقد زوّد هذا المشروع جيرى بأول تجربة حقيقية له في الإدارة. لقد نال شهادة MBA مباشرة بعد الانتهاء من دراسته في الكلية ثم استأجرته بعد انتهاء دراسته في مدرسة إدارة الأعمال، مشروعات جلوبس Globus Enterprises حيث أمضى عامين كمساعد خاص لـ ماكس وينر

Max Weiner نائب الرئيس للشؤون الإدارية . لقد منحتة الوظيفة فرصة للتعرض إلى مستويات عالية في صنع القرار، ولكنها كانت مُحبطة نوعاً ما لأنه كان متفجعاً في عملية صنع القرار، وليس فاعلاً. الآن مع مشروع الشبكة المحلية للمنطقة يمكن أن ينجز شيئاً ملموساً وتكون لديه مسؤوليات حقيقية.

أعد جيرى قائمة عنوانها «أشياء يجب عملها». وعلى رأس القائمة كان البند «تجميع هيئة المشروع». وذهب إلى رئيسه السيد وينر، وسأله ما هو حجم الهيئة الإدارية الذي يمكنه الحصول عليه، ومن سيكون فيها. فأجابه وينر «استخدم أي واحد تحتاجه». «الأمر المهم هو أن تقدّم تقريراً حول موجوداتك خلال شهر، إن بحثك الأول سوف يعطينا فكرة عن كيفية مسيرنا في ربط مشروعات غلوبز بالشبكة المحلية للمنطقة، ونحتاج إلى تلك المعلومات في الوقت المناسب لعرضها على الاجتماع التنفيذي الربعي المقبل.

قرر جيرى، أنه ليقوم بعمل جيد في مشروعه فإنه احتاج إلى الأشخاص التاليين: سكرتير، مساعد، خبير في الكمبيوتر المصغر، اختصاصي اتصالات على دراية بتقنيات الشبكة المحلية LAN وممثلاً من كل قسم من أقسام الشركة الخمسة. وأشار إلى أنه، والسكرتير، والمساعد سيكونوا هم الوحيدين العاملين بدوام كامل في المشروع. ومع ذلك فإن على الأعضاء الآخرين في الفريق أن يقوموا بالتزام حقيقي للمشروع إذا كان سَينجزُ في شهر، وعلى كل واحدٍ منهم أن يُكرسَ 25 في المئة من وقته أو وقتها للمشروع.

وبحسب خطة جيرى، فإن على كل واحدٍ من ممثلي الأقسام الخمسة أن يكتب فصلاً من الدراسة، يفصلون فيه حاجات المعلومات لأقسامهم ويقومون أثرَ نظام الشبكة المحلية على إنتاجية عملياتهم. وسوف يعمل خبراء الكمبيوتر المصغر والشبكة المحلية للمنطقة مع مساعده لكتابة، الفصل التقني من التقرير. وسيكون عمل جيرى هو تنسيق جهود الآخرين ودمج جميع الأجزاء في كل متماسك.

في الحال وَقَعَ جيرى في مشاكل عندما حاول أن يجمع فريقه . كانت أول عقبة هي عدم قدرته على تعيين سكرتيرة بدوام كامل للمشروع . لأن قسمه كان في وسط المؤسسة فإن جميع أعضاء جهاز السكرتارية كانوا ملتزمين بأعمال . وعندما ذهب جيرى إلى وينر بهذه المشكلة ، هزّ وينر رأسه متعاطفاً وأخبره أنه لسوء الحظ بإمكانه الاستعانة بمن يكون موجوداً في يوم معين .

كان حظ جيرى في الحصول على مساعد بدوام كامل أفضل قليلاً - أو هكذا بدا أول الأمر . بعد قضاء نصف يوم في محاولة لإيجاد شخص حر للعمل في المشروع ، عثر على اسم بوب روليت Bob Roulette الذي كان يعمل في دائرة العقود والوكالات . وقد نُقِلَ إليه أن بوب سوف يتقاعد بعد شهرين ، لذا فإن حجم عمله قد خُفِّض . لذا فإن عملاً لمدة شهر سوف يتناسب بشكل جيد مع خطة إحالته على التقاعد . وكان أسهل أعضاء الفريق تجنيداً هو أخصائي الكمبيوتر المصغر . اتصل جيرى برئيس إدارة مصادر المعلومات IRM الموجودة في قسم تطوير المعطيات وأخبره أنه بحاجة إلى خبير كمبيوتر مصغر وشبكة محلية . وفي الحال عيّن رئيس إدارة مصادر المعلومات مارجريت بلوك Margaret Block لمساعدة جيرى في شؤون الكمبيوتر المصغر . ولسوء الحظ فإنه لم يكن لدى الشركة خبيراً في الشبكة المحلية ، لذا فقد تم إخبار جيرى أن عليه أن يستعين بخبير خارجي من أجل الخبرة في الشبكة المحلية .

وقد قابلت جيرى درجات مختلفة من النجاح في تجنيد ممثلين من الأقسام المختلفة . لقد لقي استقبالاً جيداً من قسم المالية . وقد أعلنت ماري جاريت Mary Garrett نائبة رئيس المالية أنه حان الوقت لمشروعات جلوبس للدخول في القرن العشرين وقالت إنها ستكون مسرورة لأن تُعين واحداً من مكتبها لمساعدة جيرى في المشروع . وبالمقارنة ، فإن استقباله في قسم تطوير المعطيات كان من الممكن أن يكون أبرد ، لقد قوبل طلبه للمساعدة من نائب رئيس القسم سام رف

Sam Ruff بصمت طويل غير مريح . وأخيراً قال السيد رف «أنا لا أفهم تماماً لماذا أنت ووينر تبدآن شيئاً كهذا . إنك لم تسألنا قط - ونحن الخبراء في هذا النوع من الأشياء - عن وجهة نظرنا من الحكمة من إنشاء شبكة محلية للمنطقة، وكما هو ثابت فإن لدي اثنين من العاملين الذين يبحثون هذه القضايا منذ أشهر عدة» . وصرفَ جيرري دون أن يعده بالتعاون وقال شيئاً غامضاً حول «النظر في الموضوع شخصياً» .

لقد أثبرت أعصاب جيرري نتيجة للقاء مع نائب رئيس تطوير المعطيات . حتى الآن كانت كل خبراته في جلوبس ودية . كان ما زال يفكر في لقائه مع السيد رف عندما بادره بالكلام خارج مكتبه السيد بوب روليت Bob Roulette مساعده الجديد في المشروع .

قال روليت «اصغ يا جيرري، كما تعرف سوف أتقاعد بعد أقل من شهرين . وأود أن أساعدك في مشروعك هذا، لكن دعني أقول أنني لا أعلم شيئاً عن الكمبيوتر . ولأقول لك الصدق، إنني أكره هذه الأشياء . وبصراحة فإن شخصاً ما قد خدعنا بشكل قدر عندما وضعنا كلياً في هذا المشروع . يسرني أن أعمل معك ولكن لا تتوقع مني الكثير» .

كل هذه الأشياء حدثت في اليوم الثالث للمشروع، كان يوم الخميس . وليجعل المشروع ينطلق بسرعة حاول جيرري أن يرتب اجتماع الركلة الأولى (الاستهلال) لأركان المشروع في الساعة التاسعة من صباح يوم الاثنين التالي . لم يكن قسم تطوير المعطيات قد عَيّن ممثله، لذا فلن يكون حاضراً في الاجتماع . وقال ممثل قسم المالية، إنه يعتقد أن الإنطلاق بسرعة هو فكرة عظيمة، ولكن لسوء الحظ فإنه سوف يكون خارج البلدة خلال الأسبوع . وقد قال الأعضاء الآخرون إنهم سوف يحضرون الاجتماع، ولكن بدا أنهم أقل شوقاً لذلك . والوحيد الذي بدا مهتماً بالاجتماع كانت مارجريت بلوك خبيرة الكمبيوتر المصغر . لم يكن جيرري متأكداً عما سيفعله في الحصول على خبير شبكة محلية . سيتحدث مع السيد وينر حول ذلك الأسبوع المقبل .

أمضى جيرى طيلة أيام الجمعة والسبت والأحد في الإعداد للاجتماع. ووضع ورقة تقييم أولية من خمس صفحات عرّف فيها المعالم التي سيواجهها أعضاء الفريق، وأعدّ الخطوط العريضة للأنشطة التي سيتم القيام بها وقرأ مقالات عدة صحفية عن تقنيات الشبكة المحلية في المنطقة. وفي الساعة التاسعة من يوم الاثنين وصل جيرى إلى غرفة المؤتمرات ووجدها خالية. وعند حلول التاسعة والنصف كان اثنان من أعضاء فريق المشروع قد وصلوا، والذين كانوا غائبين بوضوح هم مساعده بوب روليت ومارجريت بلوك.

عندما عاد جيرى اليانس إلى مكتبه وجد رسالة تطلب منه الاتصال بمارجريت بلوك. وعندما اتصل بها اعتذرت لعدم حضور الاجتماع وبيّنت أن رئيسها في دائرة إدارة مصادر المعلومات (جزء من قسم تطوير المعطيات) قد أخبرها أنه سحبها من المشروع. ولم تكن متأكدة لماذا.

في الساعة الواحدة والنصف استدعى السيد وينر جيرى إلى مكتبه ليخبره أنه ألغى مشروع الشبكة المحلية للمنطقة. وقال «كل شيء قد تفكّك»، «لقد ذهب رف إلى الشخص الكبير وشكا أنك وأنا زوج من الهواة وأنا مسعوران، ونفعل أشياء ليست من اختصاصنا. إنني أسف يا جيرى. إنك تربح أشياء وتخسر أخرى. في المرة المقبلة سوف نقوم بشيء أفضل، أليس كذلك؟».

«بالتأكيد» أجاب جيرى وهو في حالة دوار. لم يفهم حقاً ماذا عنى هذا. كل ما كان بإمكانه التفكير فيه هو أن شخصاً ما قد أخبر المدير التنفيذي العام أن جيرى كان مجرد هاوٍ. وتساءل جيرى حول مستقبله في جلوبس.

الحقيقة المؤسسية الفصل بين المسؤولية والسلطة

على الرغم من أننا نتمنى ألا تكون تجاربنا الأولى في إدارة المشروعات مسببة للجراح كما كانت تجربة جيرى إلا أن تجربته في جلوبس توضح عدداً

من السمات المشتركة لعدد كبير من المشروعات. إن أكثرها وضوحاً هو أن جيري أُعطي مسؤولية لإنجاز عمل ولكّته كان لديه القليل من السلطة لتنفيذ قراراته. وقد انعكس هذا في مشكلته في تجنيد أعضاء الفريق. ولوحظ ذلك أكثر في حقيقة أنّه تمكّن من ممارسة سيطرة هامشية فقط على مساعده بوب روليت والعضو الوحيد الآخر الذي يعمل بدوام كامل.

إن مقوم قصة جيري - الفصل بين المسؤولية والسلطة - هو القاعدة في إدارة المشروعات. فعادة ما يكون لمحترفي المشروعات القليل من السلطة لتنفيذ عملهم. إن لهم سيطرة مباشرة قليلة تكاد لا تُذكر على أولئك الأشخاص أو الأشياء التي تصنع الفرق بين نجاح مشروع أو فشله. إن الجهاز العامل معهم غالباً ما يكون معاراً لهم مؤقتاً. إن الأشخاص الذين يتخذون القرارات حول ترقية هؤلاء الأعضاء، أو حصولهم على زيادة في الراتب، أو الحصول على تعليم مدفوع الأجر للحصول على مؤهلات أثناء العمل - أي الرؤساء الحقيقيين، الأشخاص الذين يُحسب لهم حساب - فإنهم يعملون في مكان آخر. وبشكل مشابه فإن المصادر المادية التي يحتاجون إليها في مشروعاتهم - محطات العمل، مجموعات السبكتروميتر (جهاز لقياس شدة الضوء) والبلدوزرات - هي عادة يسيطر عليها آخرون ويجب أن تُستعار منهم.

حسناً، إذاً إن المراقب لهذه الورطة يمكن أن يقول، «يبدو أن هذه المشكلة يمكن أن تُواجه بسهولة. لنعطي محترفي المشروعات السلطة على هذه المصادر - المادية والبشرية - المستخدمة في المشروع»، لكن الأقوال أسهل من الأفعال. وهذه في معظم الحالات إدارة سيئة. ليس مصادفة أن لمحترفي المشروعات القليل من السيطرة المباشرة على كل شيء. إن ذلك ينشأ من طبيعة المشروعات، بالإضافة إلى المتطلبات التنظيمية التي تقتضي أن لا تُشَتَّ المصادر وإنما تستخدم بكفاءة. ولكي نتبين هذا علينا فقط أن نفكر ملياً في ملامح عدة للتعريف الرئيسي للمشروعات الذي ثبت في المقدمة. تأمل ما يلي:

- **المشروعات مؤقتة:** تحدث المشروعات في فترة محدّدة من الزمن. مثلاً مشروع جيري، كان من المفترض أن يستمر شهراً واحداً. ويمكن أن تستمر المشروعات دقيقة، ساعة، أياماً، أسابيع، شهوراً أو سنة. وبكلام عام فإن المؤسسات التي تُنفّذ المشروعات فيها وُجدت قبل بدايتها وتستمر في الوجود بعد انتهائها. لذلك السبب، من الصعب غالباً ومن أسس اقتصادية أن يُبرّر تخصيص جهاز أركان ومصادر مادية للمشروع على أساس الدوام الكامل.
 - **المشروعات فريدة:** إن المشروعات هي تعهدات يختلف كل واحد منها عن الآخر. في مشروعات جلوبس، مثلاً، فإن الدراسات الملائمة لأنظمة الشبكة المحلية للمنطقة LAN لا تحدث يومياً. إن المشروعات تقام لتلبي حاجات آنية.
 - **المشروعات أنظمة:** تتألف المشروعات من أجزاء مختلفة مرتبطة ببعضها بطرق معقدة. إن الأشخاص ذوي المهارات التخصصية غالباً يعملون في قطع مفردة. في مشروع الشبكة المحلية للمنطقة LAN بني الفريق بطريقة ليأتي معظم الأعضاء بمهاراتهم التخصصية الخاصة إلى المشروع (مثلاً، المعرفة بالكمبيوتر المصغر، المعرفة في قسم الأعمال المالية، ومهارات الطباعة) مع أنه غالباً لأن هذه المهارات متخصصة كثيراً لذا فهي تُستخدم فقط لوقت قصير. إنه ليس أمراً غير عادي أن تُغير تركيبة فريق المشروع باستمرار كلما تقدم المشروع في دورة حياته. إن الشخص الذي يمكن أن يُستخدم طيلة الوقت في المشروع هو الاستثناء وليس القاعدة.
- إن الطبيعة الأصلية للمشروعات تتطلب أن تُستعار المصادر البشرية والمادية بدلاً من أن تُعين بشكل دائم للعمل. وطالما أن محترفي المشروعات يتعاملون مع مصادر مستعارة، فإن لديهم سيطرة محدودة عليها. إن هذه الحقيقة تشمل جيري في الأسبوع الواحد الذي كان فيه يُدير مشروعه. إن القصة مليئة بالأمثلة التي كان فيها عاجزاً عن جعل الأشخاص ينجزون ما كان هو

بحاجة إلى أن يُنَجَز. لا يستطيع أن يحصل على سكرتيرة بدوام كامل لمشروعه، ومساعدة بدوام كامل يوضح له أنه يمضي الوقت إلى حين تقاعده، ولا يحضر الاجتماع الهام المقرر لمناقشة البدء بالعمل. يجد جيري زميلاً متعاوناً وكفوءاً في مارجريت بلوك، خبيرة الكمبيوتر المصغّر، ولكن نتيجة للحيل السياسية في هذا المجال، فإنها تُسحب من المشروع من قبل رئيسها. ولأنه ليس لدى جلوبس خبيراً في الشبكة المحلية للمنطقة LAN، فإن على جيري أن يحصل على الخبرة الضرورية من مستشار خارجي، الذي يمكنه أو لا يمكنه أن يمارس عليه درجة ما من السيطرة.

من منظور جيري، فإن المشكلة هي، على الرغم من أنه مدير مشروع لدراسة الملاءمة للشبكة المحلية للمنطقة، فإنه ليس الرئيس، يمكن أن يكون مفهوماً إذاً، بعد قضاء ساعات في التفكير بكارثة مشروعه الأول، أنه استنتج أنه ربما كان سينجح في مشروعه فقط لو أن وينر قد عينه رئيساً - وهو الشخص الذي يمكن أن يمارس سلطة واضحة وغير مبهمة على المصادر التي احتاج إلى توظيفها في عمله. وفي حين يبدو هذا الأمر قابلاً للفهم إلا أنه بنفس الوقت استنتاجاً ساذجاً يمكن أن يدل على أن جيري لم يتعلم الكثير من خبرة مشروعه المحزنة. ولكي يمارس دوره كرئيس للعمل لا يعصى له أمر، يجب أن تكون لديه السيطرة على التطور المهني لجميع الأفراد العاملين في المشروع - وبالنظر إلى طبيعة مشروعه الصغير، فإن هذا غير ممكن عملياً.

كلمة أخيرة حول مغامرة جيري سيئة الحظ: إن جزءاً أساسياً من مشاكله يكمن في قلة خبرته، فهو على سبيل المثال لا يفعل شيئاً ليقوي سلطته. بدلاً من أن يأخذ على عاتقه مسألة التعامل مع أناس يعملون في دوائر أخرى في جلوبس، كان عليه أن يعمل من خلال نائبه السيد وينر والذي كان بإمكانه أن يصيغ مسودة مذكرة موقّعة من قبل السيد وينر، تشرح الهدف من استفساراته. وبهذه الطريقة لم يكن ليبدو كالمُدفع السائب. إنه مزعج عملياً أن جيري تعامل

مباشرة مع معاوني رؤساء في الشركة. وليس أمراً مذهلاً حقاً أن نائب رئيس معالجة المعطيات رأى في أعمال جييري تعدّ على اختصاصه.

تنشئة السلطة

إذا كان حرفيو المشروعات تعوزهم السلطة، وهذا يمثل مشكلة لهم، فلماذا لا يبدعونها وينمونها؟ إن محترفي المشروعات الناجحون يقومون بهذا بالضبط، فهم يركزون على نقاط القوة ويستخدمونها لبناء أساس للسلطة.

إن السلطة هي القدرة على جعل الناس يحملونا على محمل الجد وينفذوا ما نصدره إليهم من أوامر. في الماضي كان للملوك سلطة تستند إلى قوتهم، التي كانت تتجسد في جيوشهم. وعندما كان الملك القوي يصدر أمراً فإن المواطن الحكيم كان يصغي ويطيع. إن سلطة الطبيب تكمن في معرفته للدواء الذي يتيح له أو لها شفاء المريض. بالتأكيد فإن الناس يأخذون أطباءهم على محمل الجد، وهم غالباً يتبعون الحمية المطلوبة منهم ويتلعون الحبوب التي وُصفت دون السؤال عن الحكمة من مثل هذا السلوك.

إن واحداً من أكثر الشخصيات السلطوية في حياتنا اليومية هو ضابط الشرطة، إنه فرد يعتمد بقاءه الشخصي في بعض المجتمعات على قدرته في إبراز صورة سلطة. في الحقيقة، عندما يعاني مجتمع من غياب القانون والفوضى، فإننا غالباً ما نعزو هذا الوضع إلى «انهيار السلطة».

يعترف خبراء الإعلان، أن إحدى النتائج الهامة للسلطة، هي أن الناس ينفذون أوامر أولئك الذين يملكونها. وهكذا نجد الرجال والنساء الرزينين في أزياء طبية - يمثلون الصورة التي يحملها كل واحد عن طبيب العائلة - وهم يعلنون عن كل نوع من أنواع الدواء على شاشة التلفاز بدءاً من المليّنات إلى التحاميل ومسكنات الألم. ومنذ عهد ليس بالبعيد كان هناك الممثل الذي تقمص شخصية أحد أكثر الأطباء شعبية على التلفاز وهو يبيع قهوة ويوحي أن

استهلاك القوة الخالية من الكافئين هو علاج ملطّف للأعصاب المنهكة!

وإذا أراد محترفو المشروعات أن يأخذهم الناس على محمل الجد وينفّذوا تعليماتهم، فإنّه يبدو من الواضح عليهم أن يخلقوا ويعزّزوا أساساً للسلطة. هنا ننظر إلى خمسة أنواع من السلطة التي يمكنهم التركيز عليها. الثلاثة الأولى مؤسسية: رسمية، مالية، وبيروقراطية إنّها متأصلة في الواقع المؤسسي الذي يجد فيه محترفو المشروعات أنفسهم. والنوعين الباقيين من السلطة - تقنية، وكارزمية - وهي شخصية. إنّها مرتبطة جوهرياً بشخصية محترف المشروعات وإنجازاته.

السلطة الرسمية

إن معظم محترفي المشروعات يملكون درجة ما من السلطة الرسمية لتنفيذ مشروعاتهم. إن السلطة الرسمية تُضفى عليهم آلياً عندما يعيّنون لإدارة المشروع. إن التعيين نفسه يوحي أن قادة المؤسسة لديهم الثقة أن ذلك الشخص المحدّد قادر على تنفيذ مشروع ويوحي أيضاً أنّه هو أو هي يتلقّى دعماً من الأعلى مهما كان هذا الدعم ضعيفاً.

وإذا كان ما يملكه محترفو المشروعات من السلطة الرسمية لا يتعدّى شعوراً غامضاً أن شخصاً ما في مكان ما لديه ثقة بقدراتهم فإن تلك السلطة لن تكون ذات جدوى في جعل الأشخاص ينفّذون أوامرهم. وبالمقابل إذا قام المدير التنفيذي العام بإبراز تعيين محترف المشروعات وأظهر للجميع أن الشخص الذي تمّ تعيينه له كل الدعم من المدير التنفيذي العام فإن الأشخاص العاملين في المؤسسة سوف يكونوا على استعداد أكبر للاهتمام برغبات محترف المشروع. في هذا المثال يمكن أن تترجم السلطة الرسمية إلى سلطة عملية حقيقية.

إن معظم محترفي المشروعات لا يتلقّون الدعم الصريح من الإدارة العليا الأمر الذي يجعل أي سلطة رسمية يتمتعون بها لا معنى لها. عادة، فإن السلطة

الرسمية القليلة التي يتمتعون بها لن تكون كافية للتكافؤ مع القوى الأخرى التي تمنعهم من ممارسة سيطرة مباشرة على الموارد المادية والبشرية.

إن الميل للاعتماد على السلطة الرسمية شائع بين محترفي المشروعات عديمي الخبرة، وغير الواثقين من أنفسهم وغير الميَّالين للتخيل. إن ما يجدونه أكثر إغراءً حولها هو أن السلطة تُمنح لهم، وأنه ليس عليهم أن يعملوا على تطويرها. ولسوء الحظ بالنسبة لهم فإن السلطة التي يستمدونها بهذه الطريقة تكون ظاهرة وليست حقيقية.

السلطة المالية (سلطة من بيده رباط كيس النقود) Purse-String Authority

إذا كان لدى محترفي المشروعات بعض التعقّل فيما يخص الميزانيّة ويستخدمونها بفعالية فإنه يمكنهم ممارسة السلطة على خيوط رباط كيس النقود. بوضوح فإن هذا النوع من السلطة فعّال فقط في التعامل مع الأفراد الذين يتأثرون بأفعال محترف المشروعات المتعلّقة بالميزانيّة وهي مفيدة بشكل خاص في التعامل مع الباعة الخارجيين والمتعاقدين، الذين يعتمد مصدر عيشهم على المدفوعات ثمناً للبضائع والخدمات التي يقدّمونها.

إن قوة سلطة رباط كيس النقود، يمكن أن تكمن في كلّ من تقديم جزرة واستخدام العصا. الوعود بعمل مستقبلي، أو بدفع حوافز إضافية لعمل أنجز قبل الموعد المقرّر في البرنامج يمكن أن يشجّع الباعة الخارجيين والمتعاقدين على أداء العمل بشكل جيد. إن التهديد بالتوقّف عن الدفع للعمل غير المتقن يمكن أن يحفز الباعة الواهنيين لتحسين أدائهم، على أي حال، فإنه عندما يصبح واضحاً أن العصا ضرورية، فإن التقصير في البرنامج، والنفقات أو الأداء النوعي، يمكن أن يكون قد عرّض المشروع للخطر على نحو جدّي.

ومشكلة يواجهها محترفو المشروعات هي أنّهم نموذجياً ليس لديهم الكثير من السيطرة على الميزانيّة. على أي حال، فإنّهم إذا استخدموا خيالهم،

فإنهم يمكن أن يكونوا ما زالوا قادرين على استخدام سلطة أربطة كيس النقود من خلال سيطرتهم على المصادر غير المالية. مثلاً، لديهم بعض التدابير للسيطرة على وقت الأشخاص: يمكنهم أن يقرّروا من يحصل على المهام الجيدة ومن يحصل على عمل الكلاب. ويمكنهم أيضاً أن يقرّروا من يحصل على التجهيزات الحديثة، ومن يشغل أفضل مكان في المكتب.

السلطة البيروقراطية

إن التاريخ مليء بالأمثلة عن أفراد أمسكوا بزمام السلطة في مؤسساتهم من خلال التمكن الهادئ من المهارات البيروقراطية. إن ما نتحدث عنه هنا ملخص في تعليق قاله ليندون جونسون Lyndon Johnson وهو أحد السياسيين الأمريكيين الأكثر تأثيراً في القرن العشرين، فقد كان مغرماً بترديد: «تعلّم كيف يعمل النظام كي تتمكن من صنع النظام». ومثال آخر يمكن أن نورد في هذا السياق هو جوزيف ستالين Joseph Stalin الذي لا لون له ولكنه حالة في صميم الموضوع. وبمقارنة حية مع سلطة لينين Lenin المستندة إلى سحره الشخصي، فإن سلطة ستالين تكمن في قدرته على إدارة الحزب الشيوعي وبيروقراطيات الحكومة لتنفيذ أوامره. لقد ركّز على أصغر التفاصيل للمهام الموكلة للعاملين وكان أستاذاً في هذا المجال.

بالنسبة لمحترفي المشروعات الذين يملكون مهارات بيروقراطية جيدة، فإن المؤسسة ليست عقبة. وفي الحقيقة إن معرفة المؤسسة والقواعد التي تجعلها تعمل بشكل منتظم هي نعمة إيجابية. إن المدراء البيروقراطيون لا يناضلون ضد التيار المؤسسي، بل إنهم يسرون مع التيار. إن سلطتهم تستند بإحكام على فهم أهمية ملء العمل الورقي بشكل مناسب، مواجهة ما يبدو تواريخ مستحقة لتقارير الحالة ومعرفة تفاصيل تحقيق إجراءات المؤسسة.

إن سلطة رباط حافظة النقود والبيروقراطية الرسمية جميعها مستمدة من

الظروف المؤسسية المحددة التي تنشأ فيها. نحن الآن ننظر إلى السلطة التي لا تنشأ من ظروف المؤسسة ولكن من شخصية وإنجازات محترفي المشروعات أنفسهم.

السلطة التقنية

نموذجياً، إن لدى العاملين التقنيين درجة عالية من احترام الكفاءة التقنية. وهم غالباً يحكمون على قيمة العاملين الآخرين طبقاً لإمكاناتهم التقنية. في بيئة مخبر، مثلاً، فإن باحثاً يمكن أن يعتبر زميلاً عالمياً في منزلة منخفضة لأنه هو أو هي لم ينشد أي شيء يستحق الاعتبار خلال سنوات خمس.

إن تركيز التقنيين على الإمكانيات التقنية يؤدي إلى استيائهم من سلطة الإدارة. ولقد سمعت عدداً كبيراً من الباحثين في مختبرات وهم يتذمرون من العمل مع رؤساء «ليسوا ماهرين تقنياً». وأعرف أحد العلماء الذي ترك عمله لهذا السبب، وأقام شركته الخاصة، وأقسم أن لا يعمل مرة أخرى مع شخص يقل عنه ذكاءً. بالنسبة لموظف يقيس قيمة الشخص إلى ما إذا كان هو/ أو هي يفهم الميكانيكا الكمية (الكوانتية)، وهو يعمل مع رئيس لم يصل قط إلى ما بعد السنة الأولى من حساب التفاضل والتكامل فإنه يمكن أن يكون حبة دواء مرة يصعب ابتلاعها.

ونحن في مجتمعنا نميل إلى أن نقدر عالياً الأشخاص الذين لهم إنجازات تقنية أو فكرية. تأمل في توقيير الجمهور للرجال والنساء السابقين أصحاب الإنجازات الفكرية العظيمة أمثال توماس أديسون، وماري كوري، وآينشتين. وعلى مستوى دنوي أكثر، نجد أننا نقف بإجلال وقد اعترتنا الرهبة أمام المبدعين في مؤسساتنا الخاصة، وهؤلاء أشخاص يمكنهم أن يبرمجوا شفرة الكمبيوتر أسرع بعشر مرات من المعتاد، أو الذين هم أساتذة التعقيدات في شيفرة الضرائب، أو الذين استطاعوا تأمين براءتي اختراع كل عام على مدى

الأعوام الخمسة عشر الماضية . عندما يتحدث هؤلاء الأشخاص فإننا نصغي . وإذا ما طلبوا منا شيئاً فإنه شرف عظيم لنا أن نخدمهم .

إن محترفي المشروعات الذين يملكون سلطة تقنية يمكنهم أن يستخدموا هذه السلطة لتعطي نتيجة عظيمة . يمكنهم أن يجعلوا الأشخاص ينفذون أوامرهم ، ليس لأنهم يسيطرون على الرواتب أو احتمالات الترقية ولكن ببساطة لأن الناس يحترمون كفاءتهم التقنية .

إن الافتقار إلى الكفاءة التقنية يمكن أن يعيق الفرد عن إدارة مشروعات تقنية . في المشروعات التي تحتاج إلى محترفي المشروعات لتنفيذ أعمال تقنية - مثلاً نظام مشترك في مشروعات صغيرة لتطوير البرمجيات - فإن هذا المفهوم . ولكن كثيراً ما تكون الخلفية التقنية مطلوبة من محترفي المشروعات حتى عندما لا ينفذون مهاماً تقنية . إلى حد ما فإن الأساس المنطقي هنا هو أن الفرد المدرب تقنياً فقط يمكنه أن يُقدّر الطبيعة التقنية للمشاكل التي يواجهها أركان المشروع . وربما كان الأكثر أهمية هو الشعور أن المدراء غير التقنيين تعوزهم الموثوقية مع أركان المشروع ولن يؤخذوا من قبلهم على محمل الجد . أي أن المدير غير التقني تنقصه السلطة التقنية لإدارة المشروع .

سلطة الشخصية الساحرة

إن محترفي المشروعات الذين يملكون سلطة كارزمية قادرون على جعل الآخرين يصغون لهم وينفذون أوامرهم من خلال قوة شخصيتهم . إن الإغراء الرئيسي لمثل هذه السلطة هو أنها «محمولة» أي يمكن أن تُحمل من مشروع إلى آخر ومن مؤسسة إلى أخرى . وإذا ما طُورت بشكل مناسب فيمكن أن يستخدمها محترفو المشروعات لكسب بعض التأثير على كثير من العاملين في بيئة المشروع الذين يمكنهم التمييز بين نجاح المشروع وفشله .

إن السلطة الكارزمية تكمن في عدد من السمات المختلفة . وغالباً ما

يكون لدى المدير الكارزمي إحساساً بأن له رسالة، ولديه روح النكتة، وهو مُعَبَّر عن حاجات هيئة الإدارة، ومتحمّس وواثق من نفسه. إن المدير الكارزمي «قائد» بكل معنى الكلمة.

يجب أن يكون واضحاً أن محترفي المشروعات الذين لا يملكون سلطة رسمية، سلطة رباط حافظة النقود، أو سلطة بيروقراطية أو تقنية أو كارزمية فإنّهم في مأزق. وفي الحقيقة إنهم إذا كانوا يملكون واحداً فقط من أشكال السلطة هذه فمن المحتمل أنّهم ما زالوا في مأزق. مثلاً، إذا كان لدى محترف مشروعات سلطة كارزمية فقط فإنّ مساعديه يستمتعون أولاً بأسلوب إدارته ولكنهم أخيراً يفهمونه على أنّه مظهر دون مضمون. وإذا كانت مهاراته البيروقراطية لم تشحذ بشكل جيد، فإنّ المواعيد النهائية الحاسمة لملء استثمارات بغیضة، قد تنتهي دون أن يقوم بالعمل... إلخ.

بوجه عام، يجب على محترفي المشروعات أن يطوروا ويعزّزوا شكلين من السلطة على الأقل وإن كان ثلاثة فهو أفضل. إذ أن أهمية السلطة تكمن في أنّها تعطي للمحترف القدرة على ممارسة بعض التأثير على العاملين الآخرين في بيئة المشروع، والذي بدونه لن يكون لمحترفي المشروعات سيطرة حقيقية على مشروعاتهم.

البيئة الكاملة للمشروع

إن تجربة جيري الكثيرة قد أعطتنا لمحة بسيطة عن بيئة المشروع. إنها شيء يشبه النظر إلى داخل الغرفة من ثقب الباب. فنحن في هذه الحالة وبجهد بسيط قادرين أن نرى كرسيّاً هنا ومصباحاً هناك، ولكن في أحسن الأحوال فإنّ لدينا فكرة ضبابية عمّا تحتويه الغرفة.

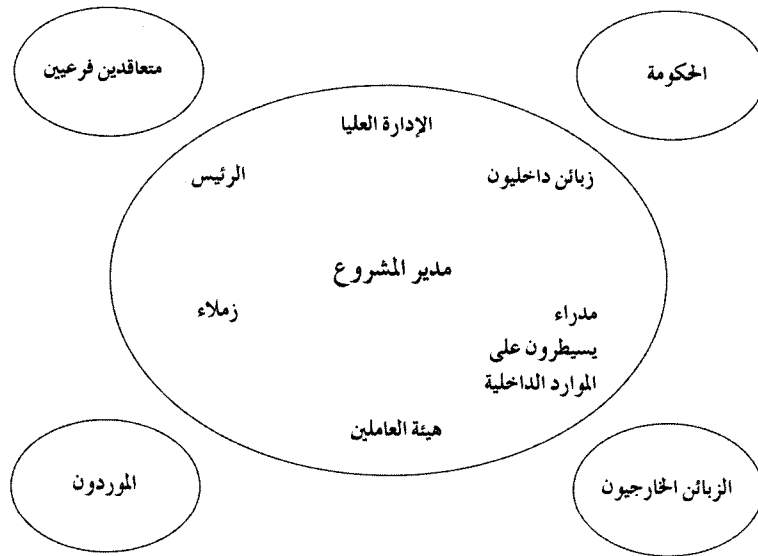
في حين أن مشهد البيئة الكاملة للمشروع يكشف لنا حالة بالغة التعقيد من وجهة نظر الإدارة. (الشكل 1-1) يرسم البيئة الكاملة للمشروع من وجهة نظر

بطلموسية Ptolemaic: يقف مدير المشروع في وسط الأشياء . طبعاً هذا مشهد محرّف . في الحقيقة، فإن على مديري المشروعات التعامل مع الحقيقة الكوبرنيكية Copernican: فإنهم كالأرض فهم ليسوا إلا بقعة صغيرة بعيدة في زاوية من مجرتهم شأنهم في ذلك شأن الحالة التي تبدو عليها الأرض .

إن نظرة عامة على هذا الشكل تواجهنا بحقيقتين هامتين .

أولاً: إن العدد المحض من العاملين الذين يجب أن يتعامل معهم مدراء المشروعات يؤكد أنه سيكون لديهم عمل معقد يوجّه مشروعهم أثناء دورة حياته: إن المشاكل مع أي واحد من هؤلاء العاملين يمكن أن يُخرج المشروع عن الخط . مثلاً، الموردون الذين يتأخرون في تقديم أجزاء حسّاسة يمكن أن ينسفوا برنامج المشروع، ومما يضاعف في حجم المشكلة هو أن السيطرة المباشرة للمدراء غالباً ما تكون ضئيلة أو أنهم غالباً ما يفتقدون هذه السيطرة المباشرة على هؤلاء الذين لهم دور أساسي في المشروع .

الشكل 1 - 1 بيئة التشغيل لمدير المشروع



ويبين الشكل أيضاً أن على مدراء المشروعات أن يتعاملوا أيضاً مع بيئة خارجية بالنسبة للمنظمة بالإضافة إلى التعامل مع البيئة الداخلية. إن ما لدينا هنا هو وسط إدارة معقد وهو بالتأكيد أكثر تعقيداً مما يستطيع مواجهته مدير في مخزن بيع تجزئة أو في بيئة صناعية.

في التعامل مع العلاقات الإنسانية في المشروعات فإن الكتب والدورات التدريبية تركز على علاقات مدراء المشروعات مع مساعديهم، وهذه العلاقات هامة بالتأكيد كي تستلزم الدراسة والتمحيص، وعلى أي حال، يجب أن يلاحظ أن العلاقات مع العاملين الآخرين الذين يظهرون في (الشكل 1 - 1) هي هامة أيضاً، لأن المشاكل مع أي واحد منهم يمكن أن تُعرض المشروع للخطر. وبملاحظة أخرى أكثر إيجابية، يمكن أن نضيف، أن العلاقات الجيدة مع أي واحد منهم يمكن أن تساعد مدراء المشروعات بشكل كبير. دعنا ننظر إلى هؤلاء العاملين وعلاقتهم مع محترف المشروع.

الإدارة العليا

إن الإدارة العليا في المؤسسة يمكن أو لا يمكن أن تكون مشاركة مباشرة بالمشروع. إن المشروعات الكبيرة تكون مرئية للجميع ومن المحتمل أن يكون لمدراء مشروعاتها تفاعل مباشر مع الإدارة العليا. إن مشروع IBM لتطوير 360 خطأً من الكمبيوتر الرئيسية العملاقة هو مثال معروف للمشروع الذي يتابع عن كثب من قبل الإدارة العليا.

ومن الواضح أن عملية إدارة مشروع شديد الوضوح تنطوي على سلبيات وإيجابيات في الوقت نفسه. ففي الجانب الإيجابي فإن من المحتمل أن يحصل المشروع الشديد الوضوح على دعم الإدارة العليا، الأمر الذي يعني أنه سيكون من الأسهل تجنيد أحسن المساعدين لتنفيذ المشروع والحصول على المصادر

المادية المطلوبة. ويمكن لهذه الرؤية أيضاً أن تعزز إلى حد كبير الموقع المهني لمدير المشروع داخل المؤسسة.

وفي الجانب السلبي فإن الفشل يمكن أن يكون مأسوياً ويراه الجميع. وأكثر من ذلك، فإذا كان المشروع كبيراً وعالي التكاليف (والمشروعات المسلطة عليها الأضواء غالباً ما تكون كذلك) فإن ثمن الفشل سوف يكون أكثر فداحة مما هو بالنسبة للمشروعات الأصغر والأقل أهمية.

وصورة سلبية أخرى للمشروعات الشديدة الوضوح هي أن الإدارة العليا يمكن أن تجد أن الإغراء في التدخل أمر لا يقاوم وهذا يؤدي إلى قيام إدارة مصغرة. إن الإدارة المصغرة التي تمارسها الإدارة العليا تضع مدراء المشروعات في وضع حرج، إنها تقتضي من مدراء المشروعات الأقوياء، الوثائقين من أنفسهم والشجعان أن يقاوموا عمليتي التقويم المكثفة لجهودهم من قبل السلطات العليا في المؤسسة.

وفي المشروعات البعيدة عن بؤرة الضوء، فإن تدخل الإدارة العليا غير محتمل، ومع ذلك فإن الإدارة العليا تستطيع التأثير في مثل هذه الحالة على الطريقة التي ينفذ بها المشروع. ذلك أن هذه الإدارة هي التي تحدّد الاتجاه العام للمؤسسة بكاملها. فمثلاً، إذا أوجدت الإدارة العليا جواً من التواصل الحر والمفتوح في المؤسسة، فإن من المحتمل جداً أن يكون مدراء المشروعات ومساعدتهم أمناء في نقل صورة النجاحات والفشل. ومن جهة أخرى إذا خلقت الإدارة العليا جواً يكون فيه الفشل غير محتمل، فمن المحتمل أن مدراء المشروعات ومساعدتهم سوف يكونون أقل من أمناء في نقل صورة التقدّم (أو عدمه).

الرئيس

لقد أعيد تقييم مفهوم وظيفة رئيس العمل. بما أن المؤسسات الحديثة

تبتعد عن البنى التقليدية التي تعتمد تسلسل الأوامر وتتجه نحو البنى المرتكزة على الفريق، فإن موضوع من يرفع التقارير لمن، أصبح غائماً. فبينما من الواضح أننا ابتعدنا عن النماذج المستبدة من المشرفين الذين يملكون سلطة مطلقة على العاملين معهم، فإننا لم نصل بعد إلى وضع ينقرض فيه الرؤساء، أنهم ما زالوا موجودين ويجب التعامل معهم. إن أهمية الرئيس لمحترفي المشروعات واضح، حيث أن الرئيس يلعب دوراً بارزاً في خلق البيئة اليومية للعمل، وأن الرئيس أيضاً ذو أثر في تحديد احتمالات تقدّم مدير المشروع داخل المؤسسة.

يمكن لرئيسنا أن يجعل الحياة مريحة إلى حد كبير أو أن يجعلها قاسية. والرئيس على الدوام هو الذي يقرّر ما هي مهمتنا ومن يمكن أن يعمل معنا في مشروعنا، ومن الجميل أن يكون للمرء رئيس متفهم وداعم والذي يلوح لنا بالعصا عندما تدعو الضرورة. أما إذا كان على العكس تماماً ينقض علينا عند أول مشكلة أو يتبرأ منا، فإن حياتنا ستكون غير مريحة.

الزملاء

يمكن لمديري المشروعات الزملاء والنظراء الآخرين في المؤسسة أن يكونوا أصدقاء، أو أعداء - أو ما هو غالباً - قليلاً من كليهما. يمكن أن يكونوا أصدقاء بمعنيين على الأقل. أولاً يمكن أن يكونوا مصادر مفيدة يزودون مدير المشروع بالمعلومات الهامة أو المساعدة البشرية أو المادية. ثانياً، يمكنهم أن يعملوا كحلفاء مفيدين في جعل الأشياء تُنجز داخل المؤسسة. مثلاً، وفي حين أن المدراء الإفراديين، على سبيل المثال، يمكن أن لا تكون لهم السلطة الكافية لجعل شركتهم تبتاع ما يشعرون بأنه تجهيزات ضرورية، فإنهم بالتنسيق مع زملائهم يمكنهم أن يمتلكوا تأثيراً جماعياً كافياً للحصول على الاعتمادات المالية اللازمة للشراء. ويمكن أن يكون الزملاء أعداء. والمصدر الواضح للصراع بين الزملاء هو ندرة المصادر. إنه ليس من الشائع بالنسبة لمدراء

المشروعات أن يجدوا أنفسهم يتنافسون مع زملائهم للحصول على مساعدين جيدين أو التجهيزات الضرورية. إذا تمت هذه المنافسة بروح الصداقة فلن تخرج عن السيطرة. ويمكن أيضاً أن يكون الزملاء أعداء بمفهوم أنهم متنافسون من أجل إنجاز مهني شخصي. إن هذه النقطة الأخيرة يمكن أن تكون مؤثرة في هذا العصر للمؤسسات الصغيرة الحجم والمؤسسات المسطحة.

المساعدون

لقد لوحظ أن المساعدين المتوفرين لمدراء المشروعات هم عادة يأتون عن طريق الإعارة وليس التعيين الدائم للمشروع. وعند إدراك هذه الحقيقة فإن المؤسسات الموجهة للمشروعات تنظم نفسها في بنية القلب الأم.

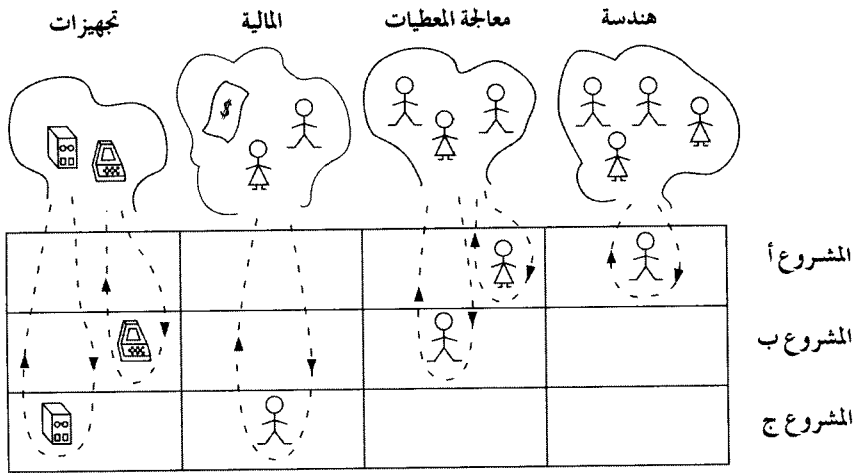
وتصوّر بنية القلب الأم في الشكل (1 - 2). وإذا ما سرنا على المحور الأفقي، فإننا نجد أن لدينا مجموعات وظيفية فعّالة تكون بمثابة مخازن للمصادر، فدائرة الهندسة تمتلئ بأصناف متعددة من المهندسين، ودائرة تطوير المعطيات تغص بالمبرمجين والمحلّلين، والإدارة المالية مليئة بالمحاسبين والخبراء الماليين وهكذا. وعلى الجانب الأيسر من القلب الأم وعلى طول المحور العمودي لدينا مشروعات فردية تمثّل متطلبات مصادر محدّدة. المشروع A مثلاً يحتاج إلى مهندسين ومطوّري معطيات. عندما تنتهي هذه الحاجة يعودون إلى مجموعتهم الوظيفية الخاصة حيث يكونوا جاهزين للعمل في مشروعات أخرى.

إن بنية القلب الأم تتضمن ما تحدّثنا عنه مرّات عدة: فبسبب الطبيعة المؤقتة، والفريدة والمعقّدة للمشروعات نجد أن استعارة مصادر المشروع وفق ما تدعو إليه الحاجة له المبرّر أكثر من تخصيص مصادر دائمة طوال مدة تنفيذ المشروع.

واليوم هناك قوتان محرّكتان خلف الإدارة الأموية. الأولى هي أنّها عندما

تعمل كما ينبغي، فإنها تقود إلى الاستخدام الأمثل للمصادر. فإذا كنت بحاجة إلى محرر لمدة يومين فقط في مشروع مدته ثلاثة أسابيع، لماذا أستاذجره لثلاثة أسابيع؟ في الأموية هي أنها تتسع لتطبيق الحلول التي طورت لحل المشاكل في ميادين مختلفة، إذ أن مشاكل هذه الأيام المعقدة تتطلب جهود ومساهمات سلسلة واسعة من اللاعبين. مثلاً، زيادة احتمالية إرضاء الزبائن، فإن فريق تطوير برامج الكمبيوتر يجب أن يضم أعضاء على وعي بشؤون العمل بالإضافة إلى القضايا التقنية.

الشكل (1 - 2) بنية أموية



وفي حين نجد أن المدخل الأموي يمكن أن يقلل ما يعيق تفعيل المصادر ويشجع تطبيق الحلول في ميادين مختلفة، فإنه يُعد أيضاً المصدر الرئيسي للشكوى لمدراء المشروعات الذين يشكون من قلة تحكمهم بالمصادر التي يحتاجون إليها، حيث أن هذه المصادر هي على شكل إعاره لهم وتدين بالولاء إلى مكان آخر والذي غالباً ما تكون مجموعاتها الوظيفية ومدير مجموعاتها الوظيفية.

المدراء الذين يسيطرون على المصادر الداخلية

إن فئة خاصّة من الزملاء التي لها أهمية خاصة لمحترفي المشروعات، هي المدراء الآخريّن الذين يسيطرون على المصادر التي تدعو الحاجة إليها. ولأن مدراء المشروعات، نموذجياً في وضع استعارة المصادر، فإن علاقاتهم مع الأشخاص الذين يسيطرون عليها لها أهمية خاصّة. إذا كانت علاقاتهم جيدة يمكن أن يكونوا قادرين باستمرار على الحصول على أحسن المساعدين وأحسن المعدات لمشروعاتهم. وإذا كانت العلاقات ليست جيدة فإنهم سيجدون أنفسهم غير قادرين على الحصول على الأشخاص والمصادر المادية اللازمة لإنجاز العمل كما ينبغي.

الزبائن الداخليون

يتم تولي المشروعات لتلبية حاجات زبائن داخليين أو خارجيين. إن الزبائن الداخليين هم أفراد داخل المؤسسة لديهم احتياجات معينة يجب أن تُلبي بواسطة مشروع مُنفذ داخلياً. إن مشروعات دائرة تطوير المعطيات، مثلاً، تُنفذ عادة لتلبية متطلبات داخلية. إن دائرة تطوير المعطيات، مثلاً، يمكن أن يُحسن النظام المشترك للحسابات المرتقب قبضها أو تساعد المكتب في جهد الأتمتة.

الزبائن الخارجيون

إن الزبائن الخارجيين هم أفراد أو مؤسسات في البيئة الخارجية. ويمكن للمشروع أن يلبي حاجاتهم بطريقتين. في الأولى، يمكن أن يركّز المشروع على تطوير منتج أو عملية سوف تسوق في آخر الأمر إلى زبائن خارجيين. في هذه الحالة، لا يوجد ضمان أن الزبون سوف يرغب في شراء المنتج أو العملية، وهكذا يواجه المشروع مخاطر جدية من إمكانية فشله في السوق. يجب أن يكون مدراء المشروعات واعين لإنتاج شيء سوف ينجح في السوق. إذا كانوا يصنعون منتجاً جديداً فيمكن أن يكون أمراً حاسماً أن ينجزوا

مشروعهم في الوقت المحدد: إذا لم يفعلوا، عندئذ يمكن أن يفقد المنتج حده التنافسي. إن صحافة الأعمال تمتلئ بقصص شركات تعلن عن إدخال وشيك لمنتج جديد، وبعد ذلك ترتبك عندما ينزل المنتج إلى السوق متأخراً أشهر عدة عن موعده المحدد.

وتلبي المشروعات أيضاً حاجات الزبائن الخارجيين من خلال العقود (انظر الفصل السابع لتفاصيل أكثر). إن الحكومة، مثلاً، ترصد اعتمادات مالية للمقاولين لتنفيذ مشروعات مرغوبة. هنا يكون لدى مدراء المشروعات فكرة واضحة عن من هم الزبائن. ونتيجة لهذه المعرفة فإنهم مجبرون على الإبقاء على اتصال جيد بالزبائن للتأكد من أنهم يلبون حقاً متطلبات الزبون.

والقول في هذا المجال أسهل من الفعل. كما سنرى في الفصلين الرابع والخامس، فإن الزبائن لا تكون لديهم فكرة دقيقة عما يريدون. بناء على ذلك فإن متطلبات الزبائن تميل إلى التبدل أثناء تطور المشروع ويكسب الزبائن تقديراً أحسن لما يطوره المشروع بدقة. في مثل هذه الظروف يجب على مدراء المشروعات أن يوازنوا رغبتهم لإرضاء الزبائن مع معرفة أن التغييرات المستمرة للمشروع سوف تؤدي إلى تجاوزات في الوقت والتكاليف.

الحكومة

إن معظم مدراء المشروعات لا يتعاملون مع الحكومة في مشروعاتهم. على أي حال، فإن أولئك الذين يعملون في بيئات معينة تحكمها أنظمة شديدة - مثلاً في المستحضرات الصيدلانية، مبيدات الحشرات، أو الصناعات المصرفية - فإنه يجب عليهم أن يكونوا ملمين بقوانين الحكومة التي تنطبق على مشروعاتهم. إنهم لا يواجهون المشاكل المعتادة لجميع مدراء المشروعات فقط وإنما يجب عليهم أيضاً أن يعملوا تحت قيود تنظيمية صارمة إضافية.

المقاولون الفرعيون

هناك أوقات عندما لا يكون لدى المؤسسات المهارات الكافية أو القدرات لتعهد جميع أعمال المشروع لوحدها. وهذا غالباً صحيح بالنسبة للمشروعات الكبيرة المعقدة ومشروعات الإنشاءات بشكل عام. تحت هذه الظروف فإن العمل يوزع على مقاولين فرعيين. يجب على مدراء المشروعات الذين يعملون مع مقاولين فرعيين أن يقوموا بمراقبة دقيقة على أداائهم، حيث أن نجاح المشروع سوف يعتمد إلى حد ما على عملهم.

يمكن أن ينشأ أي عدد من المشاكل مع المقاولين الفرعيين. يمكن أن تكون نوعية عملهم دون الحد المعياري أو يمكن أن يقعوا في تجاوزات للتكاليف، أو يمكن أن يواجهوا تخلفاً في البرنامج. إن المراقبة الدقيقة عليهم ليست سهلة، إذ أنهم يعملون خارج البيئة المؤسسية المباشرة لمحترف المشروع. إنه من الصعب إلى حد كاف أن تطبق مراقبة دقيقة على أفراد يقابلهم المرء يومياً ضمن مؤسسته، وعليه فإن المراقبة الدقيقة للغرباء أكثر صعوبة.

في العمل مع المقاولين الفرعيين، يجب أن تكون لدى مدير المشروع معرفة حقيقية للشروط الواردة في العقد الموقع مع المقاول الفرعي بالإضافة إلى معرفة أولية بقانون العقود.

الموردون

إن الكثير من المشروعات تعتمد بشدة على بضائع تُورد لها من موردين خارجيين. وينطبق هذا المبدأ على سبيل المثال على المشروعات الإنشائية، حيث يأتي الخشب والمسامير والملاط من موردين خارجيين. وإذا كانت المواد الموردة تسلم في وقت متأخر أو بكميات أقل من المطلوب أو بنوعيات رديئة، أو كان سعر التسليم أعلى من السعر المعطى، فقد يعاني المشروع على نحو خطير. إن الكثير من المشروعات الإنشائية قد تم حذفها من برنامج العمل لأن

المواد المطلوبة لم تصل في الوقت المحدد أو لأن المواد الموردة كانت من نوعية رديئة بحيث رُفضت الإرسالية برمتها.

إن الموردين الموثوقين هامون لإدارة المشروعات الناجحة. وقد أدرك اليابانيون هذه الأهمية في القطاع الصناعي؛ فقد كرسّت الشركات اليابانية الرئيسية الكثير من اهتمامها لعلاقاتها مع الموردين، والنظام المشهور «تماماً في الوقت المحدد»، الذي تصل فيه المواد الموردة إلى المصنع في اليوم الذي سوف تُستعمل فيه، كان عاملاً هاماً في نجاح اليابان الاستثنائي في إنتاج بضائع عالية الجودة بأسعارٍ منخفضة.

إن لدى مدراء المشروعات الكثير من الكرات ليقذفوها على طريقة المشعوذين بحيث أنهم غالباً ما يُغرون بالتقليل من أهمية المشاكل المحتملة للموردين ليركّزوا انتباههم على العاملين الأكثر أهمية. «هؤلاء الموردون محترفون، وأفترض أنهم سوف يتصرفون بطريقة مهنية»، هذا ما يقولونه لأنفسهم. إن مدير المشروع الذي يعمل على هذا الافتراض، وبالتالي يوجّه اهتماماً قليلاً للمشاكل المحتملة للموردين، يمكن أن يتورط في مفاجآت خطيرة.

سياسة المشروعات

إن أي إنسان عمل في بيئة سياسية يدرك أن السياسة هي فن التأثير. إن العمل الأساسي للمرشحين الذين يتسابقون لوظيفة عامة هو أن يؤثروا في غالبية الناخبين ليصوّتوا لهم. وهذا ما تدور حوله الخطب، وتقبيل الأطفال والإعلانات السياسية المدفوعة الأجر. وحالما يصلون إلى الوظيفة ينشغل السياسيون في التأثير على سياسيين آخرين لدعمهم في المقترحات التشريعية ولجعلهم رؤساء لجان هامة ولإطلاق اعتمادات مالية لمشروعات سوف تُغني جماهير ناخبهم، والهدف من كل هذا هو التأثير على الناخبين ليصوّتوا لهم

ثانية في الانتخابات المقبلة. إذا فكّرت جلياً في هذا الأمر فستجد أن هذه القدرة على التأثير على الآخرين لينفذوا الأوامر، هي مصدر القوة الوحيد للسياسي.

وباستثناءات نادرة، فإن السياسيين ليسوا في الأصل أشخاصاً أقوياء. إنهم غالباً لا يملكون مبالغ مالية كبيرة يمكنهم استخدامها كأداة قوة. إنهم لا يملكون العضلات الكبيرة ليرعبوا الناس كي يعملوا ما يريدون وهم لا يملكون معرفة نفيسة عن أسرار الطبيعة تعطيهم سيطرة على الآخرين. إن القوة التي يملكونها متأصلة في قدرتهم على التأثير على الآخرين. عندما يفقدون هذه القدرة فإنهم لا يقومون بعملهم بفعالية كسياسيين. حتى من يبدو كلي السلطة - مثل ونستن تشرشل أثناء الحرب العالمية الثانية - فإنهم يسقطون بسرعة عندما لا يعودوا قادرين على ممارسة تأثير كافٍ على أتباعهم.

إن مدراء المشروعات هم إلى حد ما مثل السياسيين. فهم عادة غير أقوياء في الأصل ليكونوا قادرين على فرض إرادتهم على العمال، والمقاولين الفرعيين، والموردين. إنهم كالسياسيين، إذا أرادوا أن يشقوا طريقهم فإن عليهم أن يمارسوا نفوذاً بفعالية على الآخرين. وقد رأينا سابقاً في هذا الفصل أن إحدى الطرق لجعل الآخرين ينفذوا طلبات المرء، هي أن يخلق سلطة ويعززها. ولكن السياسيين يحتاجون إلى ما هو أكثر من الامتلاك البسيط للسلطة: إنهم يحتاجون أيضاً إلى أن يملكوا فهماً قوياً لكامل البيئة التي ستمارس فيها هذه السلطة. هم بحاجة إلى أن يكونوا واقعيين.

يقدم بلوك Block 1983 تعريفاً للعملية التي يتبعها هذا المدير السياسي في المشروع، وهذه العملية مختصرة في الخطوات الست التالية:

1 - قيّم البيئة.

2 - تعرّف على أهداف العاملين الرئيسيين.

3 - قيّم إمكانياتك الخاصة.

4 - حدّد المشكلة .

5 - طوّر الحلول .

6 - إختبر الحلول وشذّبها .

إن الخطوات الأربعة الأولى مصمّمة لتساعد محترفي المشروعات على اكتساب نظرة واقعية لما يجري . إن معظم محترفي المشروعات يخطّون تلك الخطوات أثناء معالجة مشروع ، ويبدأون مباشرة في تقديم حلول للمشاكل . إنهم ليسوا سياسيين مشروعات جيدين .

لأن جميع المشروعات تستخدم السياسات ، وبما أن هذه السياسات غالباً لها علاقة هامة على ما إذا كانت المشروعات ستبدأ بسلاسة أو بخشونة ، فإنّه جدير بالاهتمام أن نبحث هذه الخطوات الست بالتفصيل .

قيّم البيئة

إن العناصر الأكثر أهمية في البيئة هي العاملين الآخرين الداخليين بشكل مباشر أو غير مباشر في المشروع . في تقييم البيئة يجب على محترف المشروعات أن يحاول تحديد العاملين المناسبين . ويبدو الأمر هنا أصعب مما يمكن أن يبدو عليه لأول وهلة .

تأمل ، مثلاً ، مشروعاً لإدخال نظام معالجة كلمات جديد إلى مكتب . إن الممارسة الجيدة لإدارة المشروع تقترح أننا يجب أن نقوم بتحليل لحاجات المستخدمين لنظام تطوير الكلمات . من هم المستخدمون؟ إنهم سكرتيريين بالطبع ، لذا فنحن نركّز انتباهنا عليهم وإرضاء حاجاتهم . إن التأمل البسيط يمكن أن يُري على أي حال أن العاملين الآخرين الذين يجب أن تُلبّى حاجاتهم يشملون سكرتيري الرؤساء الذين يجب أن تعالج وثائقهم الآن بطرق جديدة كلياً: مدير المكتب الذي يسهل المشروع كي يحسن كفاءته ، مدير الميزانية ، الذي يجب أن يوافق على التمويل لشراء مطورات الكلمات : مكتب الإدارة

لمصادر المعلومات، والذي يجب أن يوافق على الحصول على جميع البرامج للتأكد من أن البرامج الجديدة منسجمة مع البرامج الحالية؛ ومكتب التدريب، الذي يجب أن يقرّر من هو الذي سوف يتلقّى التدريب على مطوّر الكلمات الجديدة. ولأن كل واحد من هذه العوامل يمكن أن يُخرج المشروع عن الخط، فإننا سنكون سياسيين هزيلين إذا لم نوجّه اعتباراً لأهميتها الخاصة في المشروع.

وحالما تم تحديد العوامل المناسبة، فإننا نحاول أن نحدّد أين تكمن القوة ومن الذي يجب أن يحسب حسابه أكثر من بين هذا العدد الكبير والمتنوّع من الشخصيات التي نواجهها، وكذلك أي الأفعال التي سيكون لها التأثير الأكبر؟

حدّد الأهداف

بعد تحديد العاملين الأساسيين، يجب أن نتعرّف على أهدافهم، وما الذي يحركهم، وإلى ماذا يرمي كل واحد منهم. وعند فحص أهدافهم يجب أن لا نبتعد عن تأمل دوافعهم النفسيّة، إذ يمكن أن تكون هذه أكثر قوة من الدوافع المرتبطة بالعمل.

ويجب، طبعاً، أن نولي اهتماماً للأهداف المعلنة. على أي حال، يجب علينا أيضاً أن نكون على علم بجدول الأعمال المخبوء، أي الأهداف غير المبيّنة بصراحة. في مثال معالجة الكلمات، فإن أحد الأهداف العلنية لمدير المكتب يمكن أن تكون زيادة الإنتاجية في إنتاج الوثائق، بينما يمكن أن يكون الهدف المخبوء هو أن يكون لديه أحدث مكتب في المؤسّسة. ولتحسين كل من الهدفين المعلن والمخبوء، فإنه يجب على محترف المشروعات أن يدرس شراء برنامج تطوير كلمات عالي الجودة يكون أيضاً حديثاً ومتطوراً يسرّ الناظر إليه.

في التعامل مع الأهداف المعلنة والمخبوءة يجب أن نركّز اهتماماً خاصاً

على أهداف العاملين الذين بيدهم السلطة. عند معرفة من بيده السلطة، وتبين الأهداف المعلنة والمخبوءة نستطيع أن نقلل احتمالات ارتكاب أخطاء تزعج أولئك الأشخاص الذين لأعمالهم تأثير كبير. زيادة على ذلك، يمكننا استخدام معرفتنا بطريقة إيجابية لتقرير كيف يمكننا التأثير على هؤلاء الأشخاص ليساعدونا في تحقيق أهداف مشروعنا.

قِيمُ إمكانياتك الخاصة

إعرف نفسك. يجب أن تكون لدى محترفي المشروعات فكرة جيدة عن مواطن قوتهم ومواطن ضعفهم، ويجب أن يكونوا قادرين على تقرير كيفية تأثير هذه الميزات على المشروع. إن التقويم الذاتي هو خطوة حاسمة في تطوير نظرة واقعية على المشروع وبيئته. إذا كانت لدى مدراء المشروعات نظرة مشوهة لإمكاناتهم فمن المحتمل أن يقع المشروع في مشاكل.

ومن بين الإمكانيات الهامة على نحو خاص القدرة على العمل بشكل جيد مع الناس، والقدرة على إيصال الأفكار للآخرين. إن محترفي المشروعات الغير قادرين أساساً على إيصال أفكارهم بوضوح، يجب أن لا يتطوعوا لتقديم عرض أسبوعي للإدارة العليا عن سير العمل لأن هذه العروض سوف تلقي الضوء فقط على قدراتهم الضعيفة في التواصل. وإذا كانت المراجعات الأسبوعية للإدارة ضرورية فيجب على مثل هؤلاء المدراء أن يعتمدوا اعتماداً كبيراً على آخرين من داخل الهيئة العاملة في إدارة المشروع يتمتعون بالمقدرة على نقل أفكارهم بشكل واضح وجلي.

ويجب على محترفي المشروعات عند تقويم إمكانياتهم الخاصة أن يكونوا أيضاً حساسين لقيمهم الشخصية. إن أنظمة قِيمنا تُحدّد من نحن إلى حد كبير. إنها المصفيات الإدراكية الحسية التي تحدّد كيفية رؤيتنا للعالم، وتقدّم لنا الهداية في كيفية السلوك.

عرّف المشكلة

الآن فقط، وبعد أن أصبح محترفو المشروعات على معرفة كاملة لبيئات مشروعاتهم وإمكاناتهم الخاصة، فإنهم مستعدون لتحديد المشاكل التي تواجههم بذلك. إن الجهود التي تُبذل في إطار تحديد المشكلة يجب أن تكون منتظمة وتحليلية، فالعناصر لن تكون المشكلة، يجب أن تُعزل وتُفحص بدقة كما يتوجب فهم الافتراضات الأساسية المكونة للمنهج المتبع في تحديد المشكلة.

ومن جديد، يجب أن يُثار السؤال التالي: «ما هو الموقف الحقيقي؟» فمن غير المحتمل أن يحدّد محترفو المشروعات الذين يتبنّون مثل هذا النهج المشكلة بكل سذاجة استناداً لحقائق سطحية.

طوّر حلولاً

غالباً يبدأ أركان المشروع العملية هنا. يبدأون بتقديم حلول قبل أن يفهموا المشكلة تماماً. وغني عن القول أنه بمثل هذا المنهج فإن الحلول التي يقدّمونها لن تكون كبيرة الفائدة.

على أي حال، إذا كان بمقدورهم ممارسة ضبط النفس والتوقّف عن تقديم حلول فجأة أثناء تنفيذهم للخطوات الأربعة التي بُحثت هنا، فإن الحلول النهائية التي يطورونها سوف تكون لها نتائج هامة لكونها واقعية ومناسبة للمشكلة الحقيقية التي يجب أن تُواجه. ونتيجة لذلك فإنهم يقلّلون احتمال فشل المشروع - أي إنتاج مواد مرفوضة، قليلة الاستخدام، أو مواد يُساء استخدامها من قبل الزبائن.

إختبر الحلول وشذّبها

يمكن أن تكون الحلول التي ابتكرت في الخطوات السابقة بدائية وتحتاج إلى تشذيب إضافي. يجب أن تُختبر الحلول وتُشذّب باستمرار. إذا قام أركان

المشروع بتنفيذ الخطوات الخمس الأولى بشكل جيد، فإن الخطوة الأخيرة لن تتطلب جهوداً رئيسية لإعادة العمل، ولكن بالأحرى يجب أن تركز على وضع اللمسات الأخيرة على الحلول الواقعية المطورة بذكاء.

ليس هناك من جديد جده حول هذه الخطوات الست. إنها تُجسّد وجهة نظر حسيّة جيدة. إن الشيء الجدير بالملاحظة حولها هو أنها نادراً ما تُتبع، حتى بعد أن يكون أركان الإدارة قد اعترفوا بأهميتها.

لقد أجريت نحو خمسين تجربة غير علمية على طلابي الذين أدرّسهم إدارة المشروعات، لأرى كيف يتعاملون مع حل المشاكل. أعطيت مجموعة من الطلاب دراسة حالة تصف وضعاً نموذجياً وتطلب منهم أن يقدموا النصيحة للإدارة، كيف يجب أن تبدأ المؤسسة. لم يكن لدى مجموعة حاولت نظامياً أن تحدد القائمة الكاملة للعمال المتأثرين بالمشروع، أو مجموعة أدخلت في اعتبارها دوافع العمال، أو مجموعة أمضت أي وقت تحاول كشف برنامج العمل المخفي المتضمن في وضع المشروع. بالأحرى فإن ما عملوه نموذجياً في الحال أنهم بدأوا يقذفون الحلول للمشكلة كما هي مبينة بأبسط شكل ظاهري لها. من الواضح دائماً أن هذه الحلول المبكرة غير ملائمة إلى حد تعس، لذا فإن المجموعات أمضت وقتها وهي تشذب وتنقح جهودها الأصلية. عموماً، فإن المشكلة التي كانوا يعملون عليها تبقى موضحة ظاهرياً، إنه حل ذي بُعد واحد في عالم ثلاثي الأبعاد.

بعد أن أنهى الطلاب تدريبهم، تبين بأنهم قد تجاهلوا المبادئ الأساسية لتطوير حلول عميقة، غنية وواقعية للمشاكل. أعطيتهم دراسة حالة جديدة وطلبت منهم بصراحة أن يستخدموا طرائقية الخطوات الست التي بحثت هنا. لقد أخذ الحل الآن بالاعتبار طيفاً أوسع من العاملين، وبرنامج العمل المخبوء والقيم الشخصية؛ وبناء على ذلك فهم أكثر قابلية للتطبيق من نظرائهم ذوي البعد الواحد.

خاتمة

إن المشروعات تُنفَّذ في المؤسَّسات ، وأن الفهم العميق لبيئتها المؤسسية ضروري لنجاح المشروع . وهذه النقطة الواضحة سرعان ما تصبح غامضة عندما يتصارع المديرون مع التعقيدات في لوائح PERT/CPM ولوائح تحميل المصادر ، والميزانيات . وغالباً ما نخلط بين إدارة المشروعات وإتقان الطرائق المعروفة الخاصة بوضع الميزانيات والبرامج الزمنية التي طُورت كأدوات لإدارة المشروع . ومن السهل تعلم الأدوات ، أما فهم التعقيدات المؤسسية ليس على هذه الدرجة من السهولة . إن مدراء المشروعات الأكثر فاعلية هم أولئك الذين يكونون ماهرين في فهم المؤسسة التي يعملون فيها بقدر ما هم بارعين في استخدام الأدوات الأساسية الخاصة بوضع الميزانيات والبرامج .

العثور على أشخاص أكفاء والعمل معهم

في هذا الفصل ننظر إلى دور الناس في المشروعات . أولاً، نركّز على عدد واسع من المسائل البشرية التي لها صلة وثيقة بالمشروعات . من الذي يتخذ القرارات؟ ما الذي نبحث عنه في الهيئة العاملة في مشروعنا؟ ماذا يمكننا أن نفعل للتعامل مع النقص الحاد في العاملين كي نستطيع إكمال مشروعاتنا .

بعد ذلك نتفحص أداة قيمة يمكن أن تساعدنا في تحسين تبصرنا في ما يجعلنا ومساعدينا، ورئيسنا، وباعتنا وزبائننا نعمل بوتيرة منتظمة . إن هذه الأداة هي مؤشر مايرز وبريجز النمطي Myers-Briggs Type Indicator الذي يستند إلى عمل المحلل النفسي كارل جنغ Carl Jung . إنه يساعدنا في تجنب وضع أوتاد مريعة في ثقب مستديرة ويُمكننا من فهم أن الصراع متجذّر إلى حدّ كبير في الاختلافات في الطُّرق التي يدرك فيها الناس العالم من حولهم ويحكمون عليه .

في القسم الثالث من الفصل نوجّه اهتمامنا إلى مدير المشروع . نحن نعلم أن مدراء المشروعات يهتمون بإنجاز العمل - في الوقت المحدّد، وضمن الميزانية وطبقاً للمواصفات . ولكن ما هي المسؤوليات الأخرى المُلقاة عليهم؟ أي أساليب إدارة يمارسون، وتحت أي ظروف؟

قضايا عامة

إن مدراء المشروعات كالأشخاص الذين يصطادون أو يروضون الخيول يستمتعون بالحديث إلى الآخرين عن أسرار فعاليتهم. إن أحد أكثر مديري المشروعات نجاحاً، عرفته والذي كان سابقاً نائب رئيس العمليات في شركة فورتشين Fortune 500، يفخر بشكل خاص بقدرته على التقاط الأشخاص للعمل مع مشروعاته. حيث يقول: «تعلمون أن الناس الجيدين هم أكثر المصادر ندرة في المشروع. والطريقة التي أجد فيها أفضل الأشخاص تكمن في أن أبحث عن أكثر الناس انشغالاً. خلال السنوات الخمس والعشرين من عملي مديراً للمشروعات، اخترت دائماً لمشروعاتي أكثر الأشخاص انشغالاً. وابتعدت عن أولئك الأشخاص الذين هم في متناول اليد».

إن النقطة التي يبينها هذا الرجل هي أن أفضل مساعدي المشروع هم الذين يكثر عليهم الطلب. إنهم مشغولون دائماً لأن كل واحد يريد استخدامهم. والأمر الهام بشكل خاص، هو أنه على الرغم من الطلبات التي يستحيل لوقته أن يتسع لها، إلا أن هؤلاء الأشخاص يكتشفون طرقاً لإنجاز العمل، أحياناً يبدو أنه كلما زاد العمل الذي ألقى عليهم فإنهم يقومون به على نحو أفضل. من جهة أخرى فإن الأشخاص الذين في المتناول يثرون أعصاب هذا الرجل. «لماذا هم في المتناول؟» إنه يسأل «هل هناك من سبب لعدم تشغيلهم من قبل أي واحد؟».

إن الأشخاص هم أكثر مصادر القوة أهمية في المشروع. أن ينجح المشروع أو يفشل فهذا من المرجح أن يتقرر بناء على وزن الأشخاص الذين يعملون فيه. لسوء الحظ أن هذا كثيراً ما ينساه الكثيرون منا الذين نكتب كتباً عن إدارة المشروعات وندير حلقات بحث حول إدارة المشروعات. فبدلاً من التركيز على الأشخاص فإننا نركّز على التقنيات. ونمضي معظم أوقاتنا ونحن ندرس المداخل لاختيار المشروعات، ربط أعمال المشروع وتقدير التكاليف.

وهناك سبب وجيه للانشغال بالطريقة المتبعة والتي تكون قابلة للتعليم. وبما أنني معلّم. فإنني أحب تدريس الطرائق، لأنه في بضع ساعات يمكنني أن أري طلابي كيفية إجادة برمجة PERT/CPM؛ وأكثر من ذلك أستطيع أن أقرّر من خلال الاختبارات إذا ما كانوا قد تعلّموا دروسهم بشكل جيد. يتأمر الطلاب مع مدرسيهم في هذه اللعبة الصغيرة لأنهم يريدون فوائد ملموسة من دراساتهم - ودليلاً محسوساً على أن وقتهم قد استغل بشكل جيد.

إن التركيز على الطريقة يشوّش رؤيتنا لما يحدث في المشروعات. في الأعم الأغلب نجد أن المشروعات لا تفشل لأن الأشخاص لا يعرفون كيف يستخدمون تقنيات برمجة مشروعات وموازنة متقدمة. إنني لم أسمع مطلقاً عن فشل مشروع لأن شبكة PERT/CPM قد انهارت. على أي حال فقد سمعت عن مشروعات تفكّكت لأن الإدارة العليا أصدرت تعليمات غير واقعية إلى أركان المشروع، أو أن مستوى المهارات لأركان المشروع كان غير ملائم لحاجات المشروع، أو أن الافتقار للقيادة أدّى إلى تنفيذ المشروع دون هدف.

لقد أصبح واضحاً اليوم أن الأشخاص هم المفتاح لنجاح المؤسسة. وهذا ينعكس في التنازل على نطاق واسع عن التسلسلات الهرمية اللاشخصية التي سيطرت على مسرح الإدارة منذ فجر الثورة الصناعية. وفي هذه الأيام يتركز الحديث على الموظفين الممكنين، والمؤسسات المسطحة، وإدارة الفريق. وفي حين كانت الحكمة التقليدية في العهد الغير بعيد تقول أن عمل الإدارة ينحصر في التوجيه والسيطرة، نجد أن الحكمة التقليدية اليوم تقول: «أن عمل الإدارة الرئيسي هو أن تدعم، وأن تخلق بيئة تُمكن القوى العاملة من أداء أحسن عمل ممكن». وقد نشأ هذا الوضع نتيجة لعاملين اثنين هما: هاجس إرضاء الزبون والتعقيد المتنامي لعالم اليوم.

إن التركيز على إرضاء الزبون هو واحد من أبرز التطورات في تاريخ الإدارة. فبينما كانت تقدم للزبون الخدمة الكلامية لإرضائه (والشاهد عليها

القول المأثور السائد في السوق، «الزبون دائماً على حق»، فإنه في الثمانينيات من القرن العشرين بدأت مجالات الأعمال والحكومات تتأكد أن سعادة الزبون هي المفتاح للبقاء. إن جنون التوكيد على النوعية في الثمانينيات من القرن العشرين مرافقاً بما يقرب تأليه القادة الروحيين للنوعية أمثال ديمينغ Deming، جوران Juran، كروسبي Crosby وإشجواوا Ishigawa كان دليلاً مبكراً للقوة الجديدة للزبائن.

وبينما كانت المؤسسات تسعى بشكل محموم لنيل رضا الزبون، كانت توقعات الزبائن لما يستحقوه بدأت تزداد. وتنحت جانبا المؤسسات التي لم تستطع تلبية هذه التوقعات. أما تلك التي استطاعت فقد انتعشت.

وبسرعة أصبح واضحاً أن البنى الهرمية التقليدية المُدارة من الأعلى إلى الأسفل كانت غير قادرة على تلبية توقعات الزبون. مثلاً، فإن اتخاذ القرار في البنى الهرمية يميل لأن يكون بطيئاً، ومع ذلك فقد كان الزبائن يطلبون استجابات سريعة لمطالبهم. وكان واضحاً أن الاستجابة السريعة كانت تعني أن الأشخاص في المستوى الأدنى والذين عملوا مع الزبائن يجب أن يفوضوا باتخاذ القرارات على أرض الواقع. في هذه الحالة فإن التحرك نحو تمكين العامل لم يكن نتيجة لاهتمامات إنسانية بل كان مدفوعاً بالرغبة في إيجاد استجابات سريعة لطلبات الزبون.

وقد ساهم المستوى العالي من التعقيد المترافق مع عالم اليوم أيضاً في الحاجة إلى أن يدعم المدراء العاملين لديهم بدلاً من توجيههم. في هذا العالم المعقد لا يملك شخص الحكمة في أن يواجه وبشكل كافٍ القضايا التي بحاجة إلى أن تُحل. وحتى سليمان الحكيم فإنه سوف يفكر مرتين قبل النطق بحكم في القضايا الأساسية التي تواجه القوى العاملة اليوم. وهذا التعقيد يتطلب اتخاذ القرارات من خلال أفرقة العمل التي تمارس عملها الفعال في قطاعات عدة والتي تملك المعرفة الجماعية اللازمة لاتخاذ القرارات بالنسبة للقضايا الهامة. في هذا الوضع، فإن عمل المدير يكمن في خلق البيئة التي يتمكن فيها أعضاء مثل هذا

الفريق من تحقيق إجماع فعّال حول الطريق الذي يتوجب سلوكه في العمل .
لقد كانت إدارة المشروعات تقليداً من الأعلى إلى الأسفل ، وخاصة في صناعة الإنشاءات . وفي مشروعات الإنشاء الروتينية ، حيث تكون مخططات البناء قد أُعدت في أدق تفاصيلها ، فإن درجة أساسية من الإدارة المنطلقة من الأعلى إلى الأسفل يمكن أن تحدث . وإذا كانت قوانين البناء تقول إن العوارض الخشبية يجب أن يكون بين الواحدة منها والأخرى ثمانية عشر بوصة ، فإننا لا نريد من تجاربنا في فورة تغيير خلّاق أن يضعوها على بُعد ثلاثين بوصة . على أي حال بالنسبة لمشروعات عصر المعلومات الأقل قابلية للتنبؤ ، فإن مسؤولية اتخاذ القرار يجب أن توزّع بين أعضاء فريق المشروع . هناك الكثير من التخصص والتعقيد والشك في أن تعمل الإدارة كصانع قرار عالم بكل شيء . في المشروعات المستندة على المعلومات ، يتم استئجار عمال المعرفة بسبب مهاراتهم الخاصة ومعرفتهم ؛ ولكي يطبقوا خبرتهم بفعالية فإنهم يجب أن يكونوا قادرين على اتخاذ قرارات مستقلة .

من هو المسؤول هنا؟

إن إحدى الأسئلة التي يصعب الإجابة عليها والذي يثار دائماً في المشروعات هو «من هو المسؤول هنا؟» على كل حال إن صنع القرار في المشروعات غالباً ما يتم من قبل جهات كثيرة كما هو موضح في الحالة التالية :

فيديو جرافيكس 'Videographics Inc'

إن فيديو جرافيك شركة صغيرة تنتج أشرطة فيديو وأفلام تدريبية . تُقرّر دائرة التسويق فيها أن هناك طلباً شديداً على أشرطة الفيديو للتدريب على الوقاية من الحريق . تُعدّ رئيسة قسم التسويق وثيقة من صفحتين تشرح فيها بإسهاب طبيعة الطلب والحجم المحتمل للسوق . وتقدّم وثيقتها إلى اللجنة التنفيذية لفيديو جرافيك التي تضم مدير

الشركة، رئيس العمليات، المدير المالي بالإضافة إلى رئيسة قسم التسويق هذه. وهؤلاء جميعاً يقومون بتقدير تكاليف هذا المشروع الجديد لتسجيل أشرطة الفيديو، ويحسبون العائد المالي بالكمبيوتر ويدرسون ما أسهم به شريط تدريب على الوقاية من الحريق في تقرير إلى وضع الشركة في سوق التدريب بالفيديو.

تُقرّر اللجنة الشروع بالمغامرة وتفوض ميزانية مشروع قدرها ثلاثون ألف دولار. ويكلف رئيس التسويق بإعداد خطة مشروع خلال أسبوعين، وقبل انطلاق المشروع يجب أن تُقرّر الخطة من قبل اللجنة التنفيذية. تُعدّ الخطة من قبل دائرة التسويق بالتعاون مع دائرة الإنتاج. تُقرّر من قبل اللجنة التنفيذية مع بعض التعديلات الطفيفة.

يملي أندو Emily Ando التي لها سجل طويل في إنتاج أشرطة تدريب ناجحة، تُسمّى مديرة مشروع وتُعطى ستة أشهر عليها أن تتم المشروع خلالها. يُطلب منها تقديم تقارير مفصلة عن سير العمل إلى اللجنة التنفيذية في نهاية الأشهر الثاني والرابع والسادس. تُشكّل أندو فريق نواة للمشروع يضمّ كاتب نص، وأخصائي إنتاج أشرطة الفيديو. في الوقت المحدد يضع الكتاب نصاً، ويضع إختصاصي الإنتاج التفاصيل التقنية لتصوير المنتج، يتم استئجار خمسة ممثلين للقيام بالأدوار الرئيسية المكتوبة في النص. في هذه الأثناء تقوم دائرة التسويق بتشجيع المادة التعزيزية وتحديد الزبائن المحتملين.

في اجتماعات متابعة التقدّم الأول والثاني اقترحت اللجنة التنفيذية بعض التغييرات الرئيسية في الإنتاج، ويتم تبنيها. تُتمّ أندو المشروع طبقاً للخطة، وبعد شهر يُطلق جهد مكثف لبيع شريط الفيديو الجديد.

إن حالة الـ فيديو جرافيكس توضح شيئاً مشتركاً للكثير من المشروعات: إن القرارات الهامة تُتخذ من أفراد كثيرين مختلفين طوال المشروع. إن القرار لاستكشاف إمكانية إطلاق مشروع في هذه الحالة قد اتخذ من قبل دائرة التسويق. إن القرار بإطلاق المشروع يتخذ جماعياً من قبل اللجنة التنفيذية.

قرارات التخطيط تُتخذ بالتعاون بين دائرة التسويق ودائرة الإنتاج. قرارات تنسيق جهود المشروع أثناء مرحلة التنفيذ يضعها مدير المشروع. القرارات التفصيلية حول كيفية صياغة النص وكيف يجب أن يُنفذ الإنتاج يتخذها كتاب النص وأخصائي الإنتاج على التوالي. قرارات تصحيح المسار تتخذ من قبل أعضاء اللجنة التنفيذية أثناء دورات مراجعة المشروع الذي جرت برمجته.

في الإجابة عن السؤال «من هو المسؤول؟» فإننا لن نكون عابثين إن أجبنا «إلى حد ما أن كل واحد مسؤول». إن تشيت صنع القرار في بنية المشروع يمكن بالطبع أن يقود إلى الفوضى والصراع - وقد وُضح هذا تخطيطياً في حادث الانفجار المأسوي للمكوك الفضائي تشلنجر في أوائل عام 1986. وقد أوضحت التحقيقات حول الحادث أن عدداً كبيراً من الأشخاص داخل وخارج مؤسسة ناسا NASA قد اتخذوا قرارات ساهمت بشكل جوهري في وقوع الكارثة. لم يكن هناك متهم وحيد. ولو أن مشروع المكوك الفضائي قد نُظم بطريقة بحيث يكون صنع القرار أكثر توحيداً، لربما كان من الممكن تجنب كارثة تشلنجر هذه، من جهة أخرى ليس من الواضح تماماً أن مدخل صنع قرار أكثر توحيداً قابلاً للتطبيق في مشروع يمثل هذا التعقيد. إن مدخلاً أكثر توحيداً لصنع القرار يمكن بلا شك أن يؤدي إلى مشاكل أخرى (مثلاً الإدارة المصغرة)، ومن المحتمل أن يؤدي إلى زيادة النفقات الكلية بشكل مفاجئ. يوزع صنع القرار في المشروعات، لأن المشروعات معقدة جداً بحيث لا يمكن التعامل معها بطريقة هرمية صارمة لها سلسلة أوامر واضحة.

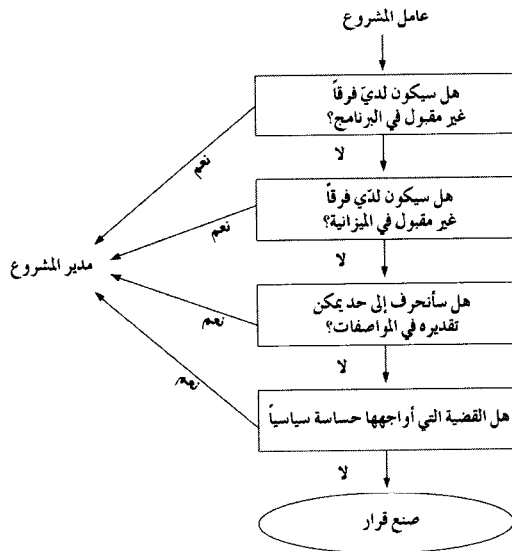
مرة أخرى نرى كما رأينا في الفصل السابق أن مدرء المشروعات ليسوا رؤساء بالمفهوم التقليدي. إلى حد ما، فإن هذه الحالة هي انعكاس للحقائق المؤسسية التي غطاها الفصل الأول. إن مدرء المشروعات ليس لديهم نموذجياً مساعدين لهم عليهم سيطرة مباشرة، على سبيل المثال.

في مثالنا الذي قدمناه عن، فيديو جرافيكس ترى أن مدرء المشروعات ليسوا رؤساء بمفهوم آخر أيضاً - أي أنهم ليسوا صنّاع القرار من الأعلى إلى

الأسفل وليسوا من لهم الكلمة الفصل في جميع قرارات المشروع، فعادة ما يستبعد هؤلاء أثناء عملية صنع بعض القرارات الحاسمة التي تُتخذ عند بدء المشروع كتلك التي تُحدّد أسلوب التنفيذ. وعلى سبيل المثال، فيمكن أن لا يُشركوا في قرارات اختيار المشروع وتخطيطه. وحالما يصبح المشروع في حالة الحركة فإنّهم غالباً يختلفون مع الأحكام التي يصدرها الآخرون - أحياناً لأنّ حقائق سياسات المشروع تُخرج القرارات من أيديهم، غالباً لأنّ الجودة والتعقيد للمشروع تتطلّب منهم الاعتماد بشدّة على خبرة زملائهم.

وهذه النقطة الأخيرة موضحة في الشكل (2 - 1) الذي يُبين أن مدراء المشروعات هم غالباً ممارسون «للإدارة بالاستثناء». وبهذه الطريقة، فإنّ المساعدين يُعطون مدًى واسعاً في صنع القرار، طالما أن هذه القرارات الفردية ليس لها تأثير كبير على الميزانية والبرنامج واستخدام المصادر وطالما أن مثل هذه القرارات لا تؤدي إلى مشاكل سياسية كبيرة، ويتدخل المدير في عملية صنع القرار مباشرة فقط عندما يتضح له أن الأمور قد ابتعدت عن الهدف.

الشكل (2 - 1) الإدارة بالاستثناء



عضو هيئة المشروع المثالي

دعونا نستخدم خيالنا للحظة ونستحضر صورة لشارلز العضو المثالي في هيئة مشروع. ما الذي يجعل من تشارلز موضع الطلب الشديد في مؤسسته؟

أولاً وربما الأكثر أهمية، أن تشارلز ملتزم كلياً بالمشروعات التي يعمل فيها. إنه يعمل أي شيء ضروري لإتمام العمل. هذا يعني أن بإمكانك أن تتصل به أثناء حضوره حفل عيد ميلاد ابنه وسوف يتخلّى عن كل شيء ليساعدك. كما يعني أيضاً أنه سوف يعمل بسرور ثمانين ساعة أسبوعياً مع أنه يعمل بمرتب ويُدفع له الراتب على أساس أربعين ساعة عمل أسبوعياً. وأكثر من ذلك، فإنه إذا كان هناك أمر طارئ في المشروع، وكانت السكرتيرة في إجازة مرضية فإنه سوف يطبع ويصور مادته بنفسه ويُسلّمها شخصياً بالسيارة إلى العميل.

ثانياً، تشارلز ذكي ويملك نصيباً قوياً من الوعي العام. وهو يفهم عن طيب نفس مهامه ويتبع التعليمات بدقة. عندما تنشأ أحداث غير متوقعة فإنه لا يخاف من التعامل معها. وبالميزة نفسها، فإنه يعرف حدوده ولا يندفع إلى حيث تخشى العباقرة أن تخطو.

أخيراً، فإن تشارلز كفوء تقنياً. يعرف مادته بشكل جيد، وعندما يُعطيه المدير عملاً لينفذه فإنه يكون متأكداً أنه سيُتم بفعالية واقتدار.

وخلاصة القول، فإن تشارلز يجعل حياة مديرته أسهل. ولأن بإمكانها الاعتماد عليه لمساعدتها وللقيام بعمل جيد فإنه يُريحها من التركيز على مشاكل مُحتملة يمكن أن تُعرّض نجاح المشروع للخطر.

بالنسبة للكثيرين منا، فإن تشارلز هو مجرد أسطورة. أنا أعرف عدداً من مدراء المشروعات الذين يؤمنون أنه من المحتمل أكثر أن يصادفوا جنيه الأسنان

من أن يقابلوا عضو هيئة مثل تشارلز. إن الميزة التي تجعل تشارلز نادراً بشكل خاص هي الأولى: الالتزام القوي بالمشروع.

إن ندرة الالتزام بالمشروع لها جذران، الأول مؤسسي، والثاني نفسي اجتماعي. وتعامل أولاً مع الموضوع المؤسسي.

منظور مؤسسي

إن البنية الأساسية الموجودة في الكثير من المؤسسات لا تشجع التزام جهاز معاونين القوي بالمشروعات الفردية. في النظام الأموي يُسحب جهاز معاونين للمشروع من دوائر وظيفية ويخصّصون للمشروعات على أساس ما تدعو إليه الحاجة. إنهم زوار مؤقتون يمكنون في المشروع المدة الكافية لإنجاز أعمالهم التقنية؛ وعندما تُنجز الأعمال يغادرون. بالإضافة إلى ذلك فقد يستخدمون خبرتهم في مشروعات عدة في وقت واحد وهذا إلى حد ما يضعف التزامهم بأي مشروع.

إن نظام المكافأة في البنية الأموية لا يُشجع أركان المشروع على تخصيص ساعات طويلة للمشروعات. لماذا يجب عليهم أن يعملوا ساعات إضافية في تعهد ليس لهم فيه جائزة شخصية؟ ماذا سيكسبهم جهدهم الإضافي غير تربيتة على الرأس وكتاب شكر لطيف كتبته مدير المشروع وأرسله إلى رئيسهم الوظيفي.

تحت هذه الظروف المتأصلة مؤسسياً، فإنه ليس من المدهش أن تصادف إجحافاً من جانب جهاز المساعدين في مشروع لتخصيص وقت إضافي للمشروعات.

منظور نفسي اجتماعي

هنا سوف أقدم ملاحظة بسيطة جداً، وهي من فرط وضوحها يصعب إلى حد مدهل استيعابها وتتلخص هذه في المقولة التالية: «هناك حياة خارج

المكتب» إن الكثيرين من المدراء الصارمين يقاومون هذه الفكرة بشدة.

نموذجياً، فإن العاملين في المشروع هم ليسوا شخصيات أحادية البعد تحكم حياتها كلياً بوظائفها. إن العمل غالباً مظهر واحد من بيئة حياتهم. لهم أيضاً عائلات يجب أن يتعاملوا معها، علاقات اجتماعية، ومجموعة شخصية من القيم تُلوّن نظراتهم. وعندما يصلون إلى موقع العمل فإنهم لا يتركون هذه العناصر عند أبوابه الأمامية.

إن قيّمنا تؤثر بشدة على كيفية تنفيذ عملنا، إذا آمنّا من أعماق قلوبنا أن العمل الجاد سوف يُثمر، فيمكن أن نكون راغبين بتكريس ثمانين ساعة عمل أسبوعياً لمشروعنا. وإذا كنا على العكس نحمل فكرة أننا نعيش مرة واحدة فقط وأن العالم وُجد ليكتشف ويُتمتع به فإننا يمكن أن نستمتع بأوقاتنا بعيداً عن المكتب وخاصة في عطل نهاية الأسبوع والإجازات. إذا شعرنا أنه يجب التعامل مع الناس مباشرة فإننا يمكن أن لا تكون لدينا الشجاعة للتصدي للمكائد التي غالباً ما يورطنا فيها المشروع.

النقطة هنا بسيطة جداً بحيث يتم تجاهلها غالباً: إن الأشخاص الذين يعملون في المشروعات متعدّدو الأبعاد. إذا لم يأخذ مدراء المشروعات هذا في حسابهم، إذا عاملوا الناس كما لو أن عملهم هو الشيء الوحيد الذي يهم، فإنهم سيواجهون نتيجتين: الأولى: سيكونون دائماً غير راضين عن مساعدتهم، لأنهم لن يتصرّفوا حسب هذه التوقعات غير الواقعية. ثانياً: أنهم سيجدون أن الأشخاص الوحيدين الذين يتلاءمون حقاً مع محيطهم هم الأشخاص ذوي البعد الواحد. إن الأشخاص الجيدين يصعب العثور عليهم. لماذا نضيق اختيارنا إلى أولئك المرشحين ذوي البعد الواحد فقط؟

العمل بذكاء

في مختلف الأحوال والظروف لن يقابل مدراء المشروعات الكثير من الأعضاء المساعدين المثاليين مثل تشارلز. نحن نعيش في عالم غير مثالي،

فبدلاً من أن نأسف لعدم مثاليته دعنا نعترف أنه من الأفضل قضاء وقتنا في محاولة تحديد كيف نستخدم المصادر غير المثالية التي بين أيدينا بأكثر فعالية ممكنة.

إن معظم المدراء يركّزون جهودهم على تحديد الطرق التي تجعل مساعديهم يعملون بجد. إنهم يرهقون أدمغتهم في اختراع جزرات لحفز الأشخاص وعصي لحثهم على العمل. ولو كان بإمكانهم لقياسوا عدد الحريرات التي يصرفها الأشخاص على العمل - وكلما زاد عدد الحريرات المحروقة، كلما كان أحسن، لأن الحريرات المحروقة تعني العمل الجدي.

وجهود كهذه يُساء توجيهها إلى حد بعيد. لأنه، إذا لم يكن لدى العاملين في المشروع التزاماً قوياً بالمشروع فلن تكون الجزرة والعصا فعاليتين في جعلهم يعملون بجد. وأمر آخر لا بد من أخذه بعين الاعتبار وهو أنه، إذا كان أعضاء المشروع غير منتجين بشكل جيد في مشروعهم فإن القضية لا تكون في جعلهم يعملون بجد أكثر - أي بإطالة الزمن الذي يقومون فيه بالأعمال بطريقة غير مجدية - ولكن على الأصح أن نجعلهم يعملون بطريقة أذكى.

لذا يجب أن توجّه جهودنا إلى زيادة الإنتاجية من المصادر التي بين أيدينا. وهناك قواعد عدة يجب أن تُتبع لتساعدنا على العمل بطريقة أذكى.

إعمل الأشياء بشكل صحيح من أول مرة

يجب على مدراء المشروعات أن يفعلوا ما بوسعهم ليتأكدوا من أن أعضاء الجهاز العامل يعملون الأشياء بشكل صحيح من أول مرة. إن دراسات عمليات التصنيع تظهر أن إعادة تشغيل الأجزاء التي تعاني من خلل وأعطال أكثر كلفة من إنتاجها بشكل صحيح أولاً. وهذا أيضاً ينطبق على عمل المشروعات. إذا كان الأمر يتطلب من الناس القيام بمحاولتين أو ثلاثة لتنفيذ أعمالهم على نحو لائق، فإن قدراً كبيراً من طاقة المشروع يبدد. إن الحل ليس في تمديد

أسبوع عمل العاملين أربعين ساعة ولكن في تحديد الطرق لجعل الناس يعملون الأشياء بشكل صحيح من المرة الأولى .

مثلاً، قد تجد أن مساعدك لا يتبعون تعليماتك كما ينبغي، وهذا غالباً يقود إلى إعادة العمل . من المحتمل أن تكون المشكلة هنا متأصلة في سوء التواصل . لأي سبب كان، فإن مساعدك لم يفهموا جيداً ما تتوقعه منهم . لذا فإنهم يقدمون نتائج لها تأثير هامشي فقط على المتطلبات الحقيقية للمشروع .

كمدیر مشروع يمكنك اتخاذ خطوات لتقليل سوء تواصل كهذا . يمكنك أن تشرح متطلبات مشروعك بعناية للمساعدين وتمنحهم الوقت لدراسة هذه المتطلبات (يومين أو ثلاثة أيام)، وبعد ذلك، عندما يعتقدون أنهم قد فهموها أطلب منهم أن يعيدوا على مسامعك ما فهموه من المتطلبات . ومن المحتمل أن تفاجأ بالفرق بين ما اعتقدت أنك نقلت إليهم وبين ما اعتقدوا هم أنك نقلت إليهم .

إن مشكلة سوء التواصل سائدة في المشروعات لذا فإنني في هذا الكتاب أقدم استراتيجيات عدة مختلفة للتعامل معها (انظر بشكل خاص الفصلين الرابع والخامس) .

ضع أهدافاً واقعية

إذا كان مشروعك يستند على مجموعة من التوقعات غير الواقعية فسيكون لديك بالتأكيد موارد لا تكفي لإنجاز العمل طبقاً للخطة . وهذا يعني أنك سوف تقع تحت ضغط لإقناع المساعدین أن يخضّصوا ساعات إضافية للعمل . ومع ذلك فكما رأينا قبل قليل - أنه إذا - لأسباب مؤسسية أو نفسية اجتماعية - كان لدى الأشخاص التزاماً ضعيفاً بالمشروع فإنهم سيكونوا كارهين للعمل إلى وقت متأخر من الليل وأثناء عطلة نهاية الأسبوع من أجلك، علاوة على ذلك، فإنهم يصلون إلى درجة التأكد من أن الحاجة إلى عمل إضافي هي نتيجة للتخطيط السيء وسوف يمتعضون من طلبك المساعدة .

إن الحل لهذه المشكلة بسيط - على الأقل نظرياً. خطط بواقعية. ضع أهدافاً واقعية لجهاز المشروع. لا تضع نفسك في وضع الاعتماد على أشخاص لا يخصصونك - إن الأعضاء المثاليين لجهاز المشروع هم الذين يعملون كل ما هو ضروري لإنجاز العمل. بالتخطيط الواقعي ووضع الهدف فإن هناك حاجة أقل لأن يعمل الأشخاص وقتاً إضافياً، وهكذا فهناك حاجة أقل لعمال مكرسين كلياً في مشروعك.

إن العائق الرئيسي لهذا الحل يكمن في أن مدراء المشروعات غالباً لديهم القليل من المساهمة في عملية التخطيط، فغالباً ما تُرسم الخطط قبل أن يتم تعيين مدير للمشروع. وعندما يجد مدير المشروع أن الخطة متفائلة إلى حد مخيف، فإنه هو أو هي يمكن أن يحاول إعادة دراسة الخطة لجعلها أكثر واقعية. وإذا ما فشل هذا النهج فإن على مدير المشروع أن يتوقع مواجهة ضغوط تدفعه لجعل أعضاء الجهاز يعملون ساعات إضافية في المشروع.

إحصل على أشخاص أكفاء تقنياً

هناك اختلافات كبيرة في قدرات الأشخاص على تنفيذ أنواع مختلفة من الأعمال. صادفنا جميعاً كتاباً بإمكانهم أن يكتبوا نصاً في زمن أسرع بمرتين أو ثلاثة من المعتاد. في مشروعات برامج الكمبيوتر يمكن للمبرمج المتفوق أن يُولد نظاماً رمزياً في ساعة أفضل بعشر مرات مما ينتجه مبرمج عادي. إن الدرس هنا هو أن نوظف في المشروعات الأشخاص ذوي الكفاءة العالية.

إنني أتذكر بوضوح السنة الهادئة التي أمضيتها مديراً لملف يضم مشروعات عدة. في تلك السنة كنت محظوظاً إذ ضم فريق عملي أشخاصاً كثيرين على مستوى استثنائي من الكفاءة التقنية. كانت خطط مشروعهم مستندة إلى تقديرات أنني سأحصل على عمال متوسطين للعمل معي. وكم كان سروري عندما وجدت أن عدداً كبيراً من الأعمال المدرجة في البرنامج قد أُنجزت في نصف الزمن المخطط. ولأنه كان لدى جهاز المساعدين وقتاً فائضاً، فقد

تمكّنوا من مساعدة عمال المشروع الأقل حظاً في الأجزاء الأخرى من المؤسسة. لم تكن هناك حاجة ملحة إلى عمل إضافي في ذلك العام، وكانت نوعية مردودنا أفضل من أي وقت مضى.

غالباً ما تكون الإنتاجية في أعمالنا منخفضة ليس لأنّه يعوزنا الرجال المثاليون والنساء المثاليات ولكن لأن العاملين الذين ينفّذون الأعمال غير أكفاء تقنياً. مثلاً، فقد صادفت بانتظام مشروعات أتمتة مكاتب لم يكن مساعدو المشروع قد تلقوا تدريباً على أنظمة المعلومات. ونموذجياً فإن اثنين أو ثلاثة من أعضاء جهاز المساعدين اندفعوا يبحثون عن أي أدبيات يمكنهم الحصول عليها تبحث تقنيات المكاتب. إنهم هواة (غير محترفين)، وعلى الرغم من جهودهم فمن الواضح أنّهم لا يعلمون ما يفعلون. وفي النهاية فقد أمضوا وقتاً طويلاً يثقفون أنفسهم بطريقة خاطئة في مواضيع أتمتة المكاتب وبعد ذلك يتخذون بتهور قرارات هامة تستند إلى معرفة ناقصة. إن ما عملوه بشكل سيء في فترة طويلة من الزمن كان يمكن أن يتم بشكل أفضل بواسطة خبير وفي جزء من الوقت.

وغالباً ما نسمع التعليقات الشائعة التالية «إننا نعمل أحسن ما نستطيع بما لدينا من إمكانيات»، «ليس لدينا خبراء أكفاء تقنياً في جهازنا». في حالة كهذه، فإنه عادة يستحق الثمن أن نستأجر مستشاراً خارجياً. إن تكاليف المستشار الكفوء هي غالباً أقل بكثير من الثمن الذي ندفعه لعمل شيء أنتجه هواة يتقاضون أجوراً عالية.

نماذج نفسية

عبر السنين طوّر علماء النفس والاختصاصيون في الإدارة عدداً كبيراً من الاختبارات التي تساعد في فهم أفضل لسلوك الناس. إن شعبية هذه الاختبارات تستند إلى التبصّر الذي تقدّمه للمدراء لفهم جذور الصراع، والدوافع الإنسانية،

والإنتاجية الإنسانية. وتُستخدَم هذه الاختبارات لأغراضٍ مختلفة كثيرة - مثلاً، استئجار عاملين جدد، تعيين أشخاص لشغل مواقع تنسجم مع شخصياتهم، تحديد الكفاءات الخاصة، الاستغناء عن العاملين الذين لا يملكون المهارات المطلوبة، ومساعدة الناس على كسب وعي للنفس أكبر.

أحد هذه الاختبارات هو أداة شكل الصراع Conflict Mode Instrument لـ توماس كلمان Thomas- Kilmann الذي يقيس القدر الذي يُبدي فيه الناس سلوك التنافس، والتعاون، والتفاهم، والتجنب، والتوفيق في المواقف المتضاربة. إن استبيان القيادة لفريق المهام Task people leadership Questionnaire يختبر الحد الذي يركز فيه الأفراد على المهام مقابل موقف الناس في حالات العمل. إن مقياس الوعي FIRO-B Awareness Scale يختبر الأشخاص على أبعاد ثلاثة: تضمين («هل ترغب بشدة أن تكون متضمناً في أنشطة جماعية؟» «هل ترغب في أن تتضمن آخرين؟») السيطرة («هل تفضل أن تكون في مواقف تحت سيطرة جيدة؟» «هل تشعر بحاجة شديدة إلى أن تُسيطر على المواقف؟») والحب («هل هو أمر هام أن تكون محبوباً؟» «هل تُعبر عن الحب تجاه الآخرين؟»).

إن هذه الاختبارات لا تشكّل بلسماً شافياً لحل جميع الصعوبات المؤسسية. وفي الحقيقة فإنها دائماً خطر إذا ما أُسيء استخدامها. على أي حال، عندما تُستخدم الاختبارات كما ينبغي فإن التبصّر المفيد الذي تقدّمه للمدراء يمكن أن يكون هاماً.

بأي حال فإن الاختبار الأكثر فائدة لمدراء المشروعات هو مؤشر نموذج مايرز برجس Myers-Briggs Type Indicator. وما هو جذاب في مدخل مايرز برجس هو أنه متأصل في نظرية جنجيم القوية Jungian، وقد أخضع لاختبارات تجريبية واسعة، وأنه سهل فهمه ويلائم بدقة مواقف المشروعات.

الخلفية

لا يتصرف الناس بطرق متماثلة، وهم لا يملكون طموحات متماثلة. كما أن ردود أفعالهم مختلفة للمثيرات المختلفة. وباختصار فإن الناس فيردون سلوكياً. على أي حال، على الرغم من فرادتهم فإننا نجد أن بإمكاننا أن نضع تعميمات تقريبية عنهم، ومن هذه التعميمات نستطيع أن نفهم بشكل أحسن ما هي الدوافع التي تجعلهم يعملون بانتظام. بعض الناس عدوانيون، بعضهم سلبيون. البعض يعمل بشكل جيد مع الآخرين والبعض لا. بعضهم فضولي والبعض ليسوا كذلك.

لقد كان كارل جينك Carl Jung عالم النفس السويسري المشهور مهتماً في تصنيف الناس إلى ما سَمَّاه «نماذج نفسية» Psychological types. في عام 1923 نشر عملاً يصف تلك النماذج. ويتداخل عمله بدقة مع بحث قامت به فيما بعد كاترين ك. برجس Katharine C. Briggs التي أخذت نظرية جنك ودمجتها مع أفكارها. وأخيراً شُذِّبت جهود برجس أكثر بواسطة ابنتها إيزابيل برجس مايرز Isabel Briggs Myers. وكانت النتيجة النهائية مؤشر نموذج مايرز - برجس Myers Briggs Tupe Indicator - الذي يُستخدم في عدد من الاختبارات النفسية المصمَّمة لتحديد النموذج النفسي لكل واحد.

إن مدخل مايرز - برجس يصنّف الناس طبقاً لموقعهم في أربعة مقاييس، كل مقياس يعكس بُعداً مختلفاً من السلوك الإنساني: انبساطي - انطوائي، إحساسي - حدسي، مفكر - شعوري، حكمي - إدراكي. إن هذه المقاييس الأربعة تؤدي إلى ما مجموعه ستة عشر صنفاً نفسياً. مثلاً، يمكن أن تكون من نموذج انبساطي، حدسي، مفكر، إدراكي (ميزة المبدعين): أو من نموذج انطوائي، إحساسي، مفكر، حكمي (ميزة المديرين) وهكذا.

إن لكل نموذج نفسي عدداً من المميزات السلوكية الموثقة بشكل جيد مرتبطة معه. إذا عرفنا نموذج شخص ما فإنه يمكننا بسرعة أن نُكوّن فكرة جيدة

حولَ الكيفية التي يسلك بها ذلك الشخص في ظروف مختلفة. مثل هذه المعلومات يمكن أن تكون مفيدة لمدراء المشروعات الذين يتعاملون نموذجياً مع الكثير من الأشخاص المختلفين في ظل ظروف مختلفة والذين يمكن أن يستخدموا الخطط العريضة في فهم ما يجعل هؤلاء الناس يعملون بانتظام.

سوف أخص بإيجاز مبادئ مدخل مايرز - برجس ولكنني سوف أتخطى الأساس النظري. ومع أنها لن تغطي هنا، فإن النظرية التي تدمج دراسات جينك، برجيس ومايرز - غنية وهامة وتستحق الدراسة.

البُعد الانبساطي - الانطوائي

إن الانبساطي في مخطط ميرز - برجيس، هو شخص متوجه نحو العالم الخارجي للناس والأشياء، بينما الإنطوائي متوجه أكثر نحو العالم الداخلي للمفاهيم والأفكار. وبما أنهم متناغمين مع ما يجري حولهم فإن الانبساطيين يميلون لأن يكونوا عمليين، وهم أيضاً يحبون أن يتعاملوا مع أشياء عدة دفعة واحدة - يمشون ويمضغون اللبان في وقت واحد. ولكون الانطوائيين متوجهين نحو الداخل فإنهم يفكرون ملياً في الأفكار، ويعيشون غالباً داخل مجامعهم. يميلون لأن يكونوا مفكرين أكثر عمقاً من الانبساطيين.

كل شيء حسن حتى الآن، على أي حال، فإن الأشياء لا تصبح هامة حقاً من وجهة نظر إدارية إلا بعد أن تضع الانبساطي والانطوائي مع بعضهما في أماكن مغلقة. إليك ما يمكن أن يحدث: يجد الانبساطي صعوبات في التعامل مع الانطوائي الذي يراه بطيئاً، غير عملي وحرّ Positively Teutonic في تعاملاته مع العالم. ويتضايق بشكل خاص من إصرار الانبساطي على معالجة مشكلة واحدة فقط في كل مرة ثم متابعة حل للمشكلة فوق لا نائية ظاهرة ويستنتج أن الانبساطي يعمل بوتيرة واحدة Johnny - one - note. وفوق ذلك لا يبدو شديد التألق.

في هذه الأثناء فإن للإنطوائي صعوبات في التعامل مع الإنبساطي الذي يراه سطحياً يعمل في جميع المهن ولا يتقن واحدة منها، وشخص بدون عمق. إن تحليل الإنبساطي الفوري للمشاكل وإصراره على القفز من موضوع إلى موضوع مثير للسخط بصورة خاصة. عموماً فإنه لا يبدو للإنطوائي شديد التألق.

إن هذا السيناريو يبيّن أن شخصين كفئتين وبمستوى ذكاء واحد يمكن أن يُكوّنا وجهات نظر صريحة عن قدرات كل واحد عن الآخر، وهذا ببساطة يعود إلى اختلافات توجهاتهم إلى العالم. إن لهذه الحالة تضمينات عملية بالنسبة لمدراء المشروعات.

تأمل، مثلاً، مدير مشروع إنبساطي ومسؤول عن إدارة مشروع تطوير برنامج يستخدم أحدث التقنيات، ومساعدتها التقنيين من المحتمل أن يكونوا إنطوائيين، وهم بسبب إنطوائيتهم غير متعاطفين كلياً مع أو مستجيبين لحقائق خارجية كالتاريخ النهائي للعمل. يجب أن تدرك أن موقفهم المتعجرف بالنسبة لآخر موعد هو نتيجة لانطوائيتهم أكثر منه جهداً واعياً من جانبهم ليجعلوا حياتها صعبة أو مؤشراً على أنهم غير منظمين. ويجب على مديرة المشروع أيضاً أن تدرك أنه من وجهة نظر الماعدين، فإن انبساطيتها يمكن أن تجعلها تبدو مهمة كلياً لما يرونه هم مظاهر سطحية للمشروع. مثل تواريخ آخر موعد، وأنها غير مهمة بما فيه الكفاية بمحتوى المشروع. إذا ما تسلحت بهذه التبصّرات فإنه يمكنها أن تتعامل مع مساعدتها بذكاء أكثر مما لو بنت أفعالها على استجابة داخلية لعنادهم الظاهري.

البُعد الحسي - الحدسي

لقد أشار يونج Jung أن هناك طريقتين أساسيتين يدرك فيهما الناس العالم من حولهم. إن الأشخاص الإحساسيين يستفيدون من حواسهم الخمسة استفادة كاملة. إن إدراكاتهم للعالم تعتمد مباشرة على المعلومات المكتسبة من البصر،

السمع، اللمس، الذوق، والشم. عملياً، فإن لديهم اعتباراً عالياً للحقائق - أي المعطيات التي جُمعت مباشرة من خلال الحواس. مثل سيرجنت فرايدي Sergeant Friday في مسرحية بوليسية شعبية في الخمسينيات والستينيات من القرن العشرين، إنهم مهتمون بشكل رئيسي بالحقائق «الحقائق»، سيدتي، فقط الحقائق». وهم أيضاً يستمدون سعادة عظيمة من استخدام حواسهم. إن الأشخاص الحدسيين يأخذون المعلومات التي يجمعونها من خلال حواسهم «ويدلكونها». إنهم غير مهتمين بالحقائق من أجل الحقائق ولكنهم مهتمون بالاحتمالات التي يمكن للحقائق أن توحى بها. وباستخدام خيالهم فإنهم مهتمون أكثر بكيف يمكن أن تكون الأشياء أكثر من اهتمامهم بكيف هي في الواقع. إن الأشخاص الميالين إلى التخيل غالباً ما يكونون شديدي الحدس.

كما مع الانبساطيين والانطوائيين، فإن التناقضات يمكن أن تقع بين النماذج الحسية والحدسية. إن الأشخاص الحسيين يميلون لأن يروا الأشخاص الحدسيين وكأنهم يلعبون على نحو ماهر مع الحقائق، بينما يرى الأشخاص الحدسيون أن النماذج الحسية واقعية وغير مثالية للتخيل.

البعد التفكيرى - الشعورى

بعد أن يدرك الناس الحقائق (بالإحساس أو الحدس) طبقاً ل يونغ، فإنهم يُصدرون أحكاماً عن معانيها. بعض الناس يقومون بهذا من خلال عملية هادئة، منفصلة ومنطقية. إنهم نماذج مفكرة. عملياً، فإنهم أكثر راحة في التعامل مع الأشياء والمفاهيم من التعامل مع الناس. لقد كان السيد سبوك ذو الأذن المستدقة في المسلسل التلفزيوني هجرة النجم Star Trek نموذجاً مفكراً خالصاً. وآخرون يبنون أحكامهم على اعتبارات غير موضوعية أكثر، استجابات من القلب والأحشاء. عملياً، فإنهم أكثر راحة في التعامل مع الناس من التعامل مع الأشياء. إنهم نماذج شعورية.

لتوضيح نماذج الحكم المختلفة المرتبطة بهذين المدخلين، فإن أحد

زملائي المتحمس لـ ميار - برجيس، يروي الحكاية التالية. في الأيام الأولى لزواجهم، أمضى هو وزوجته وقتاً طويلاً في البحث عن منزل. ويستعيد إلى الذاكرة زيارة أحد المنازل بشكل خاص. حال دخول المنزل، قام بجولته المعتادة - تفحص التمديدات الصحية والأسلاك الكهربائية، ويلقي نظرة على المزاريب والألواح الخشبية، ويبحث عن علامات للنمل الأبيض، وهكذا. بعد عشر دقائق قرّر أن المنزل سوف يحتاج إلى قدر كبير من أعمال الإصلاح ولهذا السبب فإنه ليس جديراً بالشراء. عندما وصل إلى هذه النتيجة، بحث عن زوجته ليعطيها رأيه. بحث في عدة غرف وأخيراً وجدها في غرفة المعيشة، حيث كانت جالسة تضع ساقاً على ساق في وسط أرض الحجرة. إنها لم تتجول في المنزل أبعد من غرفة المعيشة! «هذا هو يا حبيبي» قالت «هذا هو المنزل. أستطيع أن أحسّه في أعماقي».

إن هذه القصة توضح صورة إضافية هامة من البعد التفكيري - الشعوري: هناك اختلافات مرتبطة بالجنس في تفضيلنا لمدخل على آخر. إن نحو ستين في المئة من الذكور هم نماذج تفكيرية، بينما نحو ستين في المئة من الإناث هم نماذج شعورية. إنه مهم أن نتأمل مقدار عمق تجذّر معركة الأجناس في العمليات المختلفة أساسياً التي يستخدمها الرجال والنساء في الوصول إلى استنتاجات عن العالم من حولهم.

بُعد الحكم - الإدراك

البعد الرابع في خطة مايرز - برجيس يختبر الدرجة التي يشعر بها الناس أنهم مجبرون على الوصول إلى استنتاجات عن العالم من حولهم. إن بعض الناس سريعون في إصدار الأحكام إن لديهم أفكاراً عن أي موضوع وكل موضوع. إن فكرة النهايات المفتوحة تثير أعصابهم. إنهم يفضلون أن يتخذوا قراراً فورياً بدلاً من تأجيله. عملياً، فإنهم مرتاحون مع النظام والتخطيط. في

الجانب السلبي، يمكن أن يكونوا صارمين وعقولهم منغلقة، ويغامرون باتخاذ أحكام فجة. هؤلاء هم الأشخاص الحاكمون (الذين يصدرون الأحكام).

آخرون يفضلون تأجيل إصدار الأحكام حتى تتوفر لديهم معلومات أكثر. إنهم مرنون وعقولهم متفتحة. ولسوء الحظ فإنهم يخاطرون أن يكونوا غير منظمين ويقعون في مخاطر التسويف أثناء انتظارهم لمعلومات أكثر وأكثر قبل اتخاذ قرار. هؤلاء هم الأشخاص الإدراكيون.

إن التناقضات التي يمكن أن تنشأ بين النماذج الحكمية والإدراكية واضحة. وفي الحقيقة فإن مسرحية نيل سايمون Neil Simon الثنائي الغريب The Odd Couple ركزت على هذا الاختلاف فقط في النظرة بين رفيقي الحجرة، أحدهما شديد الحساسية ومنظم والآخر منطلق وغير منظم. إن هذه المسرحية هي دراسة حالة حقيقية للمشاكل التي يمكن أن تنشأ عندما يكون على نموذج حكمي متطرف أن يتعامل مع نمط إدراكي متطرف.

تطبيق نظرية النموذج النفسي على المشروعات

إن الأشخاص الذين يجري عليهم اختبار مايرز - برجيس - غالباً ما يدهشون لدقته في وصف مميزاتهم النفسية. بعد تلقيه نتائج اختبار، قال أحد الرجال «إن وصفه لي أمر خارق للطبيعة. إنه يعرفني أكثر مما تعرفني والدتي. أعجب كيف يفعل هذا؟».

لا وجود للسحر هنا. عند التقدّم للاختبار، يوجه إليك عددٌ من الأسئلة التي تحدّد أولوياتك. مثلاً، أحد الأسئلة يسأل، إذا كنت معلماً هل تفضل أن تُعلم معلومات حقيقية أو نظرية. إذا أجبت بمعلومات حقيقية فهذا يوحي بتفضيلك للإحساس على الحدس. وبالإجابة على سلسلة كاملة من الأسئلة، تكشف عن أولوياتك الكاملة في كل واحد من الأبعاد الأربعة التي وُصفت أعلاه. وعند أخذ هذه المعلومات مع بعضها فإنها تضعك في واحد من

الأصناف الستة عشر. إن الأشخاص الذين يقعون في صنف معين يميلون لأن يشتركوا في عدد كبير من المميزات النفسية. وهكذا إذا عرفت نموذج مايرز - برجيس الخاص بك فإنه يمكنني أن أصف بدقة بعض المظاهر الحاسمة لشخصيتك حتى ولو لم أكن أعرفك شخصياً.

إن معرفة مدخل مايرز - برجيس يمكن أن تساعد مدراء المشروعات في التعامل بفعالية أكثر مع الناس في مجالات هامة عدة: اختيار المساعدين، تشخيص جذور التناقض، تحسين العلاقات مع المساعدين، ومساعدة المديرين على معرفة أنفسهم بشكل أفضل.

اختيار المساعدين

إن التطبيق الأكثر وضوحاً - وربما الأقل نفعاً - لنظرية مايرز - برجيس هو في اختيار المساعدين. هنا يمكن أن تطلق الإدارة من الأعضاء المتوقع تشغيلهم أن يتقدموا لاختبار مايرز - برجيس. عندئذ تملأ المشروعات الروتينية الهندسية بالـ ESTJs (من النماذج الانبساطية، الحسية، التفكيرية والحكمية)، وتتألف أفرقة التصميم من ENTJs أو INTJs (من النماذج الانبساطية أو الانطوائية، الحدسية، التفكيرية، الحكمية) وتتألف أسواق المشروعات من ESFs (من النماذج الانبساطية، الحسية، الشعورية والحكمية) وهكذا.

من بين المشاكل في استخدام مدخل مايرز - برجيس بهذه الطريقة تبرز اثنتان بشكل خاص. إن اختبار مايرز - برجيس لا يقيس الذكاء، والحافز أو الكفاءة التقنية. فهو يمكن أن يساعد المدير في رؤية الحقيقة عند اتخاذ قرار يتعلق بمدى ملاءمة شخص ما لبيئة معينة من الناحية النفسية، ولكنه لن يختبره فيما إذا كان الفرد حسن الإطلاع إلى حد كافٍ أو أن لديه الحافز لتنفيذ المهمة المطلوبة. بالإضافة إلى ذلك، فإنه ليس من العملي عادة الاعتماد بشدة على مؤشر نموذج مايرز - برجيس في اختيار العاملين في بيئة المشروع، حيث تتداخل عوامل عدة في قرارات الاختيار - تتضمن الوفرة والسياسة.

تشخيص جذور الصراع

إن معرفة مدخل مايرز - برجيس يمكن أن تكون مفيدة جداً لمدراء المشروعات لتشخيص جذور الصراع في المشروعات. يمكن للتناقض أن ينشأ بطرق عدة وبين مجموعات مختلفة في بيئة المشروع - مثلاً، بين مدراء المشروعات ومساعدتهم، بين مدراء المشروعات ورؤسائهم، وبين المساعدين والعملاء. إلى الحد الذي يستند فيه هذا الصراع على عوامل نفسية، فإن مدخل مايرز - برجيس - كما توضح الحالة التالية - يمكن أن يقترح طرُقاً لإدارة الصراع بفعالية.

شركة سوفت وير هاندلرز Software Handlers Inc.

يعمل في سوفت وير هاندلرز (اسم خيالي لشركة حقيقية) نحو خمسة وسبعون مبرمجاً، ومحللي أنظمة ومصممين وتقوم بتطوير البرامج لتلبية حاجات الزبائن. ومنذ بضع سنوات تصدت سوفت وير هاندلرز لمشكلة مزعجة غير معتادة في هذا المجال: والتي كانت تكمن في نقص التفاعل ما بين أعضاء هيئة الشركة والزبائن. فقد كان أعضاء هذه الهيئة يشعرون بأن معرفة الزبائن عن قدرات الكمبيوتر كان معرفة تتسم بالسذاجة أي أنهم لم يكونوا يعلمون ما يريدون، وأنهم كانوا يغيرون آراءهم باستمرار. وللسبب نفسه كانت إدارة سوفت وير هاندلرز تتلقى عدداً مخيفاً من الشكاوى من الزبائن حول عدم قدرة العاملين فيها على تبين المستقبل وفضاظتهم في التعامل معهم وعدم قدرتهم على عمل أي شيء يقع فوق مداركهم المحدودة.

بدأت الإدارة عدداً من السياسات للتعامل مع هذا الوضع، أحدها الطلب من العاملين الخضوع للتدريب على مدخل مايرز - برجيس. تقدم جميع العاملين لاختبار مايرز - برجيس، وشرح لهم أخصائي مايرز - برجيس النتائج. وأعطيت لهم تعليمات أن عليهم أن يقوموا بتقييم عقلي للنموذج النفسي للزبون. فإذا ما تسلحوا بهذه المعلومات

يصبح بإمكانهم التعاون مع مختص مقيم في مقياس مايرز - برجيس لوضع خطة تؤمن مدخلاً للتعامل مع الزبائن. مثلاً، إذا كان الزبون ينتمي إلى نموذج شخص عالي التقنية، مثلاً عالم INTP فإن اتصاله الرئيسي في الشركة سوف يكون مع أحد المساعدين الذي ينتمي إلى نموذج مشابه INTP أو INTJ. من جهة أخرى، إذا كان العميل غير تقني ESFJ (مثلاً - مدير في وكالة خدمات اجتماعية) فإنه يُنصح أن يُتجنب تحديد مساعد ينتمي إلى نموذج INTP أو INTJ للتعامل معه، وإنما بدلاً من ذلك يتم تعامل الزبون مع واحد من نموذج مشابه له.

وتدعي إدارة سوفت وير هاندلرز أن هذا النهج قد قلّص النزاع بين أعضاء هيئة الشركة والزبائن بشكل كبير.

تحسين العلاقات مع المساعدين

إن مسؤوليات مدراء المشروعات تختلف عن مسؤوليات مساعديهم. نموذجياً فإن ما يعمل به المدراء هو الإشراف والتنسيق والسيطرة وإصلاح الخلل. أما المساعدين فإنهم بوجه عام لديهم مسؤوليات أكثر تركيزاً، وإن منظورهم أضيق. وهذا يعني أن الميزات الأساسية التي تَصنعُ مدير مشروع جيد يمكن أن تكون مختلفة جوهرياً عن الميزات التي تَصنعُ مساعد مشروع جيد. وبتعبير مايرز - برجيس نقول: «أنه من المحتمل أن يكون النموذج النفسي لمدير المشروع مختلفاً عن النموذج النفسي للمساعدين».

بوجه عام فإننا نريد أن يكون مدراء المشروعات أشخاصاً عمليين وعلى اطلاع على بيئاتهم. نريدهم أن يكون لديهم احترام للتفاصيل الواقعية وأن يكونوا منطقيين وعقلانيين. أخيراً نريدهم أن يكونوا منظمين وقادرين على اتخاذ القرارات. إن ما وصفناه هنا بتعبير عامة هو أفراد ينتمون إلى نموذج ESTJ (الانبساطي - الحسي - التفكير - الحكمي).

مع ذلك، ماذا عن المديرين المسؤولين عن مشروعات أبحاث أساسية

حيث من المحتمل أن يكون جزءاً كبيراً من مساعديهم ينتمون إلى نماذج ENTJ وINTJ؟ إنه من المحتمل أن تنشأ الصراعات بينهم وبين مساعديهم على أساس الاختلافات في النماذج النفسية. إن مدراء المشروعات الذين ينتمون إلى نموذج ESTJ غير الواعين للاختلافات في النماذج النفسية من المحتمل أن يستشيظوا غضباً من عاملهم الذين يمكن أن يروهم حالمين وغير عمليين وغير منظمين ويفكرون دائماً بما يمكن أن يكون بدلاً من التفكير بما هو موجود. إذا أراد مدراء المشروعات هؤلاء أن يجعلوا مساعديهم يتلاءمون مع قالب نموذج ESTJ فإن الاحتمال أن يتشبث المساعدون بوضعهم ويقاوموا المحاولة. من وجهة نظر المساعدين، فإن الإدارة تحاول أن تفرض شعوراً ظاهرياً واعتباطياً «بالنظام».

إذا كان مدراء المشروعات الذين ينتمون إلى نموذج ESTJ حساسين للاختلافات في النموذج النفسي، فإنهم سوف يستخدمون معرفتهم لتعزيز مردود مساعديهم بدلاً من محاولة تحويل مساعديهم إلى شيء مختلف. مثلاً، يمكنهم أن يشجعوا مساعديهم على نشر نتائج أبحاثهم وحضور المؤتمرات المهنية حيث يقابلون أشخاصاً آخرين مبدعين علمياً ولهم اهتمامات مشابهة. إذا كان عمل المشروع رتيباً وليس فيه تحدٍّ، يمكن للمدراء أن يسمحوا لمساعديهم بقضاء قدرٍ محددٍ من الوقت في متابعة جهود خلاقة وتتطلب تفكيراً عالياً. بمثل هذه السياسات، يُحتمل أن يرى المساعدون أن مدراء مشروعاتهم أصبحوا حساسين لمتطلباتهم، وسوف يصبحون أكثر قدرة على التسامح في ما يعتبرونه متطلبات مشروع تبدو لهم على أنها سطحية واعتباطية.

معرفة الذات

كما رأينا في الفصل الأول، فإنه لكي يكون مدراء المشروعات سياسيين جيدين - من الحيوي أن يعرفوا إمكاناتهم - نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم. إن مدخل مايرز - برجيس يمكن أن يساعد في هذا الجهد، إنه يجبرهم على أن يتأكدوا أنهم لا يستطيعون أن يكونوا كل الأشياء لكل الناس. إذا كان المدراء

نماذج إنبساطية عملية جداً فمن المحتمل أن يكونوا ضعفاء قليلاً في عمل الأشياء التي يعملها الإنطوائيون بشكل جيد - مثلاً العمل على مشكلة واحدة لفترة طويلة من الزمن. إذا كانوا فعالين في التعامل مع الحقائق (أي، إذا كانوا من نموذج حسي) فإنهم ربما سيكونون غير مرتاحين في عالم التأمل حيث يشعر الحدسيون أنهم في بيتهم.

وبمعرفة أنهم لن يكونوا جميع الأشياء لجميع الناس، فإن لدى المدراء الناجحين الحكمة لإحاطة أنفسهم بمساعدين يمكنهم تغطية نقاط ضعفهم. مثلاً، مدير مشروع غير منظم قليلاً ولديه مشاكل في الوصول إلى قرارات (نموذج ملاحظ) سوف يفعل خيراً إذا استعان بمساعد عالي التنظيم ومستشارين من النماذج الحكمية.

مدير المشروع

في هذا الفصل نوجه الانتباه إلى مدراء المشروعات. ندرس المسؤوليات التي يمكن أن تُحدّد، وأساليب الإدارة التي يمكن أن يتبنوها، والألعاب التي يمكن أن يجبروا على لعبها.

مسؤوليات مدير المشروع

كما ذكر في المقدمة، إذا سُئِلَ مدراء المشروعات ما هي مسؤولياتهم، فمن المحتمل أن يجيبوا: «أن نجعل العمل يتم في الوقت المحدد، في حدود الميزانية وطبقاً للمواصفات». وبالطبع فإن مسؤوليات مدراء المشروعات أبعد من هذا. إنهم مسؤولون أيضاً عن تطوير الجهاز المساعد لهم، ويقومون بدور الوسيط بين الإدارة العليا ومساعدي المشروع. وينقلون الدروس المستفادة إلى المؤسسة.

تطوير جهاز المساعدين

إن إدارة المشروع، كما نعلم، هي مهنة عرضية. يدخل الأشخاص في المشروع من غير إعداد مسبق. نادراً ما نتلقى تدريباً نظامياً على المبادئ الأساسية للإدارة. وننقل كيفية إدارة المشروع بطريقة غير نظامية؛ يتعلم المدراء تنفيذ المشروعات بالعمل فيها وتعلم شروط العمل من المدراء ذوي الخبرة.

ولكي يجعلوا الأشياء تتم في المشروعات، فإن مدراء المشروعات يعلمون العاملين معهم خدع المهنة - أحياناً نتيجة لشعور بالغيرة (حب الغير) ولكن في معظم الأحوال نتيجة للحاجة. إذا أردت من الأشخاص أن يقوموا بالعمل بشكل جيد بحيث يمكنك تنفيذ مشروعك في الوقت المحدد، وفي حدود الميزانية، وطبقاً للمواصفات فإن عليك أن تدلهم على أفضل طريقة للقيام بمهامهم. وعندما تعمل هذا فإنك تجعلهم أعضاء أكثر نفعاً في المؤسسة. وسواء تبينت هذا أم لا، فإنك تطور جهاز مساعدين. في يوم ما يمكن أن يأخذ هؤلاء المساعدون على عاتقهم مسؤوليات رئيسية في مشروع، وبدورهم ينقلون معارف المشروع إلى مساعديهم الخاصين به.

العمل كوسيط بين الإدارة والمساعدين

إن مدراء المشروعات مثل قطعة السجق في شطيرة - قائمين بين مستويات إدارة عليا فوقهم والجماعات تحتهم. إنهم يشغلون وضعا دقيقاً. من جهة فهم جزء من الإدارة ويتوقع منهم أن يتصرفوا طبقاً لذلك. إنهم قناة لمعلومات الإدارة العليا الموجهة إلى العاملين. ومن خلالهم يتلقى العاملون في المشروع لمحة عن الأهداف المؤسسية ورغبات الإدارة الأعلى. ولسوء الحظ فإن مدراء المشروعات يخاطرون بأن يُعتبروا من قبل العاملين في المشروع كخدم أو حملة رسائل للإدارة العليا.

من جهة أخرى فإن مدراء المشروعات جزء من الجماعات ويزودون الإدارة العليا بلمحة عن حاجات، وقدرات ورغبات العاملين في المؤسسة.

بهذه القدرة يجب عليهم أن يكونوا حذرين كي لا تنظر إليهم الإدارة العليا أنهم أصبحوا من طبقة العمال ويتبنون رغباتها دون مناقشة .

نقل الدروس المستفادة

إن مدراء المشروعات مخازن كبيرة للمعرفة العملية للمشروعات . إنهم يكسبون هذه المعرفة من خلال الخبرات المباشرة في المشروعات في البداية كمساعدين وبعد ذلك كمدراء . إن نجاحات المشروع وإخفاقاته تُطبعُ بشكل لا ينمحي في ذاكرتهم يمكنهم أن يخدموا مؤسساتهم بشكل جيد بنقل الدروس المستفادة بفعالية إلى زملائهم مدراء المشروعات والإدارة العليا ، وللمساعدين في المشروعات .

يُنقل مدراء المشروعات دروسهم بطرق عدة مختلفة معظمها غير نظامي . لقد رأينا سابقاً أنهم يُمرّرون معرفتهم إلى المساعدين الجدد . وهم أيضاً ينقلون الدروس إلى المستويات الأعلى من الإدارة بوسائل متعددة . في طور الاختبار مثلاً يمكن أن يقدموا النصيحة فيما إذا من المتوجب دعم المشروع ، كما يمكن أن يكونوا بمثابة أعضاء نافعين في أفرقة تقييم المشروع . كما أن مدراء المشروعات ينقلون الدروس المستفادة إلى زملائهم مدراء المشروعات عندما تُطلبُ منهم النصيحة ، أو أثناء اللقاءات غير الرسمية التي يتبادلون فيها قصص حروبهم .

أسلوب الإدارة

عندما نتحدث عن أسلوب الإدارة فإننا نهتم بالطريقة التي يتفاعل بها المدراء مع مساعديهم . وأركز هنا على ثلاثة أساليب أساسية تبحث باستمرار في أدبيات الإدارة : استبدادية autocratic ، سياسة عدم التدخل Laissez-faire وديمقراطية democratic .

نموذجياً فإن الإدارة الاستبدادية مترافقة مع الصورة التقليدية للرئيس Boss مع B حرفاً كبيراً. في أسلوب الإدارة هذا يتخذ الرؤساء القرارات. إنهم يمارسون سيطرة مُحكمة على مساعديهم ويتجولون في المكاتب وعلى وجوههم تعابير متجهمّة. أنت لا تعارض الرؤساء. لو كان جنكيز خان حياً اليوم ويعمل في مؤسسة حديثة لكان مديراً مستبدّاً.

وبالمقابل إن الإدارة بأسلوب عدم التدخل تمثل موقفاً متطرفاً. فالإدارة بعدم التدخل، نخسر كل شيء. حيث يمكن للمساعدين أن يعملوا ما يحلو لهم، حتى أنه يمكن القول أن مثل هذا النوع من الإدارة ما هي إلا إدارة تتسم بعدم وجود مسؤولين على الإطلاق.

أما الإدارة الديمقراطية فهي إدارة يشارك فيها الجميع حيث يتخذ المدراء والمساعدون القرارات معاً. أنا أسميها إدارة أحمر - أبيض وأزرق لأنها تدمج بشدة بعض المعتقدات الثقافية الأمريكية الحاضرة في الذهن - الجميع متساوون - يجب أن يكون لنا جميعاً رأي في القرارات التي تؤثر علينا، وهكذا.

لفهم آليات هذه الأساليب الثلاثة ونذكر فروقها فإنه من المفيد أن نحلل كل واحدٍ منها بالارتباط مع تدفق المعلومات (انظر الشكل 2 - 2) لعرض تخطيطي.

المدراء الاستبداديون

إن المدراء الاستبداديين غير مهتمين بتطوير المعلومات التي تأتي من الخارج بأنفسهم. إنهم غير مهتمين بالتغذية الراجعة من مساعديهم، مثلاً.

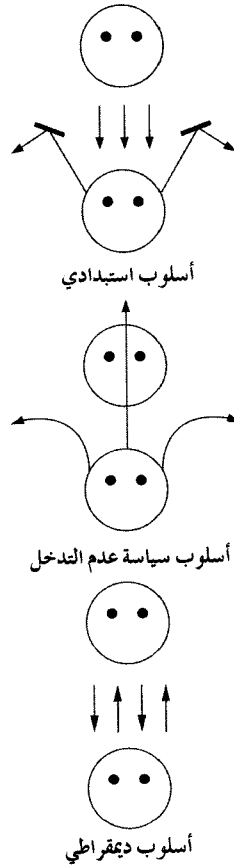
لاحظ، على أي حال، إن الاستبدادية لها علاقة قليلة بالتجانس. إن الاستبداديين هم أناس أفظاظ في النظرة التقليدية وبغيضون في تعاملهم مع مساعديهم. وهذا ليس بالضرورة كذلك. إن الاستبداديين المهرة يمكن أن

يكونوا أناساً ضحككتهم حاضرة دوماً ولديهم حسن دعاية كبير. ويمكنهم أن يُسقطوا صورة من الانفتاح تقود مساعديهم وزملائهم إلى أن يروا فيهم ديمقراطيين. يمكن أن تكون لديهم سياسة الباب المفتوح، التي تشجع المساعدين على الدخول وإبداء وجهة نظرهم. ولكن إلى الحد الذي يكونون فيه في وضع السيطرة على الوضع، ولا يفعلون شيئاً بالمعلومات التي يتلقونها من مساعديهم، إنهم إستبداديون.

إن أسلوب الإدارة الاستبدادية له إيجابيات وسلبيات في محيط إدارة المشروع. في الجانب الإيجابي، فإن المدخل الاستبدادي قد يكون مناسباً للمشروعات الروتينية قليلة المخاطر حيث يقوم المساعدون فقط بتنفيذ الخطة كما حُدَّت بالضبط. في وضع كهذا فإن التغذية الراجعة من المساعدين ليست حاسمة كما هي في مشروع عالي المخاطر وشديد التقلب. والمدخل الاستبدادي فعّال أيضاً عندما تكون قرارات عاجلة يجب أن تُتخذ. وبما أن الإستبداديين لا يهتمون بتحقيق الإجماع وجمع كميات كبيرة من المعطيات يبنون عليها قراراتهم فإنهم قادرون على اتخاذ القرارات بسرعة.

وعلى الجانب السلبي، فإن المدخل الإستبدادي يقود إلى إفساد المساعدين، إذ لا يشاركون في تغذية ذات معنى في عمليات صنع القرار. إن عمال المعرفة المبدعين والأذكياء يريدون لوجهة نظرهم أن يكون لها دور، وإذا ما وصلوا إلى قرار أن رؤسائهم لا يريدون أن يسمعوها وجهات نظرهم فإنهم لن يكونوا سعداء. وعائق آخر للمدخل الإستبدادي هو أنه يقود إلى صنع قرارات سيئة. إذ أن الرؤساء غالباً ما يبنون قراراتهم على معلومات خارجية غير كافية.

الشكل (2 - 2) تدفق المعلومات مترافق مع أساليب إدارة مختلفة



مدراء سياسة عدم التدخل

خلافًا لصنع القرار عالي التمرکز في الإدارة الاستبدادية، فإن صنع القرار في بيئة سياسة عدم التدخل شديد الانتشار (إن تعبير «عدم التدخل» - «Laissez-faire» فرنسي ويعني دع الآخرين يتصرفوا). نحن غالباً نجد تدفقاً قليلاً للمعلومات أو لا نجد، أو في مكان آخر نجد الكثير من التدفقات المبعثرة في كل طريق وغير منظمة في أقنية بشكل فعال.

في نظام سياسة عدم التدخل يمكن لمساعدتي المشروع أن يكونوا قادرين على توجيه التغذية الراجعة إلى مدراءهم - ولكن لسوء الحظ فإن المديرين لا يتصرفون بجدية بهذه التغذية الراجعة. وكنتييجة فإننا نجد أن المدخلين المتعارضين في صميمهما بكل معنى الكلمة الاستبدادي وسياسة عدم التدخل يحملان سمة هامة مشتركة بينهما في كلتا الحالتين، وهي تدفق قليل أو لا تدفق للمعلومات المفيدة من العاملين في المشروع إلى مدراء المشروع.

يمكن لمدخل سياسة عدم التدخل أن يكون فعالاً في المشروعات الحديثة المتطورة التي يريد المدراء فيها تشجيع الإبداع ولا يرغبون في فرض آرائهم على المساعدين. ومن المحتمل لمثل هذه الحرية أن تدعم المعنويات بين العاملين المبدعين الذين لا يحبون العمل في ظل إشراف دقيق.

وفي الجانب السلبي، فإن مدخل سياسة عدم التدخل يمكن أن يقود إلى ظاهرة سفينة بدون دفة. في البداية يمكن أن يكون جهاز المساعدين مسروراً لأن يكون قادراً على عمل ما يريد، ولكن قبل مرور وقت طويل يتحول إحساس الحرية إلى شعور بالضيق. وسلبية هامة أخرى مترافقة مع سياسة عدم التدخل هي أنها يمكن أن تكون كارثية في مواقف تكون فيها القرارات السريعة ضرورية.

المدراء الديمقراطيون

إن المدراء ذوي المدخل الديمقراطي يبحثون بجد عن المدخلات لدى مساعديهم قبل اتخاذ القرارات. عموماً فمن المحتمل أن هذا هو أسلوب الإدارة الأكثر فعالية للاستخدام مع عمال المعرفة الأمريكيين نظراً لأنه يتعايش بدقة مع الثقافة الأمريكية الديمقراطية. ويجب أن يشار إلى أن هذا المدخل لا يمكن أن يُستخدم بفعالية في بيئات ثقافية معينة أخرى. إن العمال الروس، مثلاً، من غير المحتمل أن يعرفوا كيف يستجيبوا لمدخل ديمقراطي لأنه غريب عن ثقافتهم. ويمكن أن يشاهد هذا في تدمير الكثير من المهاجرين الروس الذين

يعيشون الآن في الولايات المتحدة: إنهم يقولون: إن واحدة من أكبر المشاكل التي تواجهها بلادنا هو الافتقار إلى السلطة والبنية! هناك إيجابيات متعددة مترافقة مع المدخل الديمقراطي. أولاً، كما ذكرنا قبل قليل، إنه ينسجم بدقة مع القواعد الثقافية الأمريكية. ثانياً: إنه يؤدي إلى اتخاذ قرارات أحسن إذ إنه يعكس طيفاً واسعاً من وجهات النظر. ثالثاً: إنه يزيد التزام المساعدين لتنفيذ القرارات لأنهم هم أنفسهم لعبوا دوراً في صنع القرارات.

وللمدخل الديمقراطي أيضاً بعض المساوئ. واحدة منها هي شيء يسميه علماء السياسة «طغيان الأغلبية». وينشأ هذا عندما تتمكّن أغلبية معينة في نظام ديمقراطي من السيطرة دائماً، الأمر الذي يسبّب الغمّ لما تصبح عليه الأقلية الدائمة. ويحدث نظيرٌ لهذا في سيناريو إدارة مشروع عندما تسيطر زمرة معينة. إن الأمر لن يستغرق طويلاً بالنسبة للأفراد خارج الزمرة كي تُثبّط هممهم ويتحرّرون من الوهم من جراء كيفية اتخاذ القرارات.

وسيّئة ثانية للمدخل الديمقراطي تصبح واضحة عندما يُستفتى الناضجون غير المناسبين على أفكار وقرارات المديرين وهكذا تُبنى على معلومات غير صحيحة. مثلاً يمكن أن يقوم مدير ديمقراطي باستعراض كبير للحصول على تغذية راجعة من مساعديه قبل اتخاذ بعض القرارات الهامة، ولكن إذا كان المساعدون الذين يستشيرهم غير أكفاء تقنياً ليتمكّنوا من تقديم نصيحة مفيدة (أي إذا كان قد استفتى الناضجين غير المناسبين) فإن قراراته لن تستند إلى معلومات صحيحة. وسيئة ثالثة للمدخل الديمقراطي هي أنه يمكن أن يكون غير مجدٍ عندما تدعو الحاجة إلى قرارات سريعة.

إختيار أسلوب الإدارة

في أوضاع حقيقية لمشروع، إنه غير ممكن ولا مستحسن لمدرء المشروعات أن يتبعوا أسلوباً واحداً مئة في المئة طوال الوقت. إن أحسن مدرء

المشروعات هم الذين يكتفون أسلوبهم ليعكس الظروف التي يواجهونها. فقد تبنت مديرة مشروع أسلوب عدم التدخل مع أقرب مساعديها أثناء فترة التصميم الخلاق لمشروع، بينما تبنت المدخل الديموقراطي أثناء فترة التنفيذ الأكثر روتينية. ويمكن أن تقرر أن الطريقة الوحيدة التي يمكنها أن تحصل منها على أحسن النتائج من مورد مزعج هي أن تتصرف معه بطريقة استبدادية، ومع ذلك يمكن أن تستخدم طريقة عدم التدخل مع مورد آخر برهن على أنه موثوق طوال السنين.

يمكن أن يكون للأسلوب المستخدم من قبل المدراء تأثير مفاجيء على حصيلة مشروعاتهم. دعوني أقدم لكم مثالا. إن المشروع الإنشائي الأسوأ من الناحية الإدارية الذي صادفته في حياتي كان يرأسه مدير إنشاءات جديد جاء من إدارة المبيعات في شركته، لقد أعطي مسؤوليات المشروع كمكافأة لأدائه الجيد في المبيعات. ولأن هذا الإنسان لم يكن على معرفة بأساسيات الإنشاءات فقد أوكل مهمة اتخاذ جميع قرارات المشروع إلى مقاوله الفرعي - أي أنه تبنت مدخل عدم التدخل مئة في المئة. إن أي واحد على دراية بصناعة البناء يدرك أن الدور الرئيسي الوحيد الذي يلعبه مدير الإنشاءات هو الدور الاستبدادي. على المدير غالبا أن (يقرع بالسوط) للمقاولين الفرعيين الذين قد لا تنسجم جداول أعمالهم مع حاجات المشروع. في المشروع الذي نحن بصددده، فإن التقدم وصل إلى نقطة توقف لأن المقاولين الفرعيين عملوا أي شيء شعروا أنهم يحبون عمله.

إن المهارة هي أن تعرف أي أسلوب تطبق في الظروف المختلفة. هذا القرار يعتمد إلى حد كبير على الإحساس الجيد لمدير المشروع وقدرته/ أو قدرتها على تكوين رأي حول الأوضاع بدقة. كما يعتمد أيضا على عوامل الشخصية - أي أسلوب أو أساليب يشعر مدير المشروع أنه أكثر راحة معه؟ ويمكن أن يكون البعض غير قادر بنويًا على تبني أسلوب يختلف جوهريًا عن مزاجهم الأساسي.

التلاعب Playing Games

ذات مرة أمضيت أياماً عدة في زيارة لشركة هندسية تنتج معدات اتصالات وبرامج. في اليوم الأول تناولت طعام الغداء مع الرئيس واثنين من التنفيذيين وبحسنا النهج الذي يتبعه الرئيس في إدارة المشروع في مؤسسته. لقد كان منهجاً قياسيًّا - ربما كان أكثر تنوراً من المتوسط، إذ أنه كان مهتماً بفعالية بمواضيع إدارة المشروعات. على أي حال، فإن شيئاً قاله أزعجني: «إن شيئاً واحداً قد تعلمته بعد العمل مع المهندسين لمدة ثلاثين سنة وهو أنه عندما تسألهم أن يقدروا الوقت الذي تحتاجه لعمل شيء ما، فإنهم دائماً يتنحنون ويتلعثمون ثم يعطوك رقماً أكبر بـ عشرين في المئة مما يجب أن يكون. لذا فعندما يُخبرني أحد المهندسين العاملين معي أنه سوف يحتاج إلى مقدار ما من الوقت فإنني أقطع من الرقم عشرين في المئة وأطلب منه أن يقوم به بسرعة أكثر».

في اليومين التاليين أتيت لي الفرصة للتحدث مع الكثير من مدراء المشروعات في الشركة عن عملهم. وقد عبّر معظمهم عن الرضا العام عن بيئة عملهم، ولكن تعليقاً حساساً واحداً طفى على السطح عدداً من المرات: «نحن دائماً تحت ضغط رهيب للبرنامج. يُطلب منا أن نضع تقديراً جيداً عن الزمن الذي نحتاجه لأداء عمل، ولكن عندما نقدم تقديراتنا، فإنه يُطلب منا دائماً أن نُنجزه أسرع من ذلك. لذلك فإننا نمضي قدراً كبيراً من الوقت في العمل الإضافي وأثناء عطل نهاية الأسبوع كي لا تختل برامجنا». إعترف لي مدير مشروع أنه بالغ بتعمد في تقديراته بحيث أنه عندما تُخففها الإدارة العليا فإن الرقم المتبقي يكون معقولاً.

بعد شهر زرت مختبر أبحاث تابع لحكومة الولايات المتحدة حيث قدمت حلقة بحث للمدراء المتوسطين. في صباح اليوم الثاني كنا نستعرض ثلاث لوحات تظهر ثلاثة مشروعات في حالات مختلفة من الفوضى في برامجها وميزانياتها. وقبل انتهاء المناقشة سحبت لوحة رابعة تبين مشروعاً مدرجاً ضمن

الميزانية ينفذ قبل الوقت المحدد في البرنامج. كان عنوانه «عام الخيال»، وأخبرت المجموعة أنه صورَ شيئاً نادراً ما يحدث في المشروعات. انفجر الكثير من مدراء المشروعات الحضور ضاحكين. وأخبروني أن جميع مشروعاتهم تشبه عملياً المشروع الذي صورته في لوحة عالم الخيال.

مدراء المشروعات هؤلاء قد تعلموا أن يتلاعبوا لصالحهم بالمتطلبات الاعتبارية للسنة المالية لنظام ميزانية وكالتهم. علاوة على ذلك فإن كل مشروع كان منظماً بحيث يستهلك ثمانين في المئة فقط أو نحو ذلك من ميزانيته. وقد بُني في الميزانية هامش خطأ كبير وتقديرات برنامج. عندما أرجيء التفكير بالنقود في المشروع (وغالباً كان ذلك)، فإن المساعدين سيتعهدون مشروعات غير نظامية متحدية تقنياً وممتعة. (ومصادفة أعطى عدد من هذه المشروعات غير النظامية نتائج نظر إليها على أنها هامة ومفيدة للمختبر).

لدينا هنا مثالين لظاهرة عامة في إدارة المشروعات: التلاعب. إنها تأتي بعدة أشكال وأحجام. إن ما هو مشترك بين معظم المشروعات هو اللاعبين الذين يحاول كل واحد منهم أن يفوق الآخر أو النظام في الحيلة والذكاء. والأمر المزعج هو أن عملية التفوق على الآخرين تستدعي التلاعب وتشويه المعلومات - ومع ذلك فإن المعلومات الصحيحة هامة لتنفيذ المشروعات بفعالية.

* ومزعج بنفس القدر أن التلاعب يشجع ضمناً عدم الأمانة الجماعية في المشروعات. وعندما يكون التلاعب انتقائياً بمعطيات الميزانية وتشويه معطيات البرنامج نصبح غير أمينين. ومن السهل لعدم الأمانة أن تخرج عن السيطرة. إن تلاعبنا الأولي يمكن أن يقود إلى تقارير كاذبة عن معالم قد أنجزت وحسابات مضللة عن كيفية استهلاك اعتمادات المشروع. وإذا ما استند المشروع بكامله كلياً على التشويه والأكاذيب فإن لدينا وصفة جيدة لكارثة.

* هل يجب تجنّب التلاعب مهما كلف الأمر؟ قطعاً لا. كثيراً ما لا يمكن تجنّبه، أحياناً يجبر مدراء المشروعات على لعب ألعاب يغري بها النظام.

إن أي واحد عمل في مؤسّسة لها ميزانيات سنة مالية يدرك أنه يجب عليك أن تكون جيداً في ألعاب الميزانيات إذا أردت أن تنتعش. أحياناً يجب على مدراء المشروعات أن يلعبوا ألعاباً أكرهوا عليها من قبل رؤسائهم (كالرئيس الذي ذكر سابقاً والذي يقطع ألياً عشرين في المئة من تقديرات الوقت). أحياناً يكون التلاعب جزءاً من ثقافة الذكورة macho المشتركة، كما وصفت في تفصيل ساحر في كتاب كيدر Kidder عام 1981 روح آلة جديدة The Soul of a New Machine. في هذه الحالة إذا أردت أن لا تلعب ألعاباً - وتلعبها بخشونة - فإنه يُنظر إليك على أنك من المخنثين (أو الجبناء).

بينما ليس لدى مدراء المشروعات خياراً إلا أن يلعبوا ألعاباً لُقنت لهم من الآخرين أو بواسطة النظام، فإن لهم الخيار فيما إذا كانوا سيلقنوا ألعاباً لآخرين. في أغلب الأحوال يُستحسن تجنّب عمل هذا. كما سنرى لاحقاً، في بحثنا تخطيط المشروعات والسيطرة عليها يجب على مدراء المشروعات أن يعملوا كل ما بقدرتهم لبناء مشروعاتهم على قاعدة معلومات صحيحة وفي الوقت المناسب. وبلعب الألعاب فإنهم يقوّمون هذا الجهد.

خاتمة

يقع الناس في قلب المشروعات. بالنسبة لمشروعات الياقة البيضاء White - Collar، بشكل خاص فإن النجاح يتوقف على نتائج الناس. هل أعضاء الجهاز مكرسون للمشروع؟ هل هم أذكياء؟ هل يبدون روح المبادرة عندم تدعو الحاجة إليها؟ هل الرؤساء داعمون؟ هل يوضحون ما يتوقعون من مساعديهم؟ هل لدينا صلة جيدة مع الزبائن؟ هل نتعامل مع المجموعة الصحيحة من الزبائن؟ إن الإجابات عن هؤلاء والأسئلة المتصلة يعطينا فكرة جيدة عن كيفية العمل في مشروعاتنا.

الكثير من الموضوعات التي درست في هذا الفصل واضحة. جميعنا

نعرف أن الناس متعدّدوا الأبعاد، وأن الإستبدادية المتزايدة تقود إلى إفساد جهاز العاملين المبدع، وأن الناس يدخلون في تشكيلة غنية من «النماذج». ومع ذلك، فإننا كمدرّاء غالباً نعامل عمالنا على أنهم أحاديي البعد كما لو كانت الأشياء الهامة الوحيدة بالنسبة لهم يجب أن تكون مهئهم. ونحن غالباً نمارس نموذج إدارة استبدادي، عندما نشعر بأننا مهددون بتغذية راجعة حقيقية التي نفهمها على أنها نقد لا مبرر له لأحكامنا. وكثيراً ما نُصنّف الناس في نماذج مبسطة - ذكي وغبي، متعاون وغير متعاون، جيد وسيء.

وهكذا، على الرغم من كل الوضوح لنتائج العلاقات الإنسانية فإننا نجد أننا ننحرف عنها بعناد في ممارستنا للإدارة. ومن المفيد من حين لآخر، أن نعيد النظر فيها بعناية.

تنظيم أفرقة المشروع وبناء التماسك

كل خريف يسيطر نوع معين من جنون الرياضة على الأمريكيين بعد ظهر أيام الأحد. أسبوعاً بعد أسبوع يجلس ملايين الأمريكيين أمام أجهزة التلفاز لثلاث أو أربع ساعات يهتفون لفرق كرة القدم المحببة إليهم ويطلقون صيحات الإزدراء للفرق المنافسة، ويذمون الحكام لكل صفرة غير عادلة، ويضربون على أجهزتهم عندما يصبح واضحاً حتمية هزيمة الفريق المحلي. لمدة نصف ساعة قبل المباراة يقوم المعلقون الرياضيون باستعراض اللاعبين والمدربين والخطط المحتملة للعب بتفصيل شديد. ولمدة نصف ساعة بعد المباراة يقومون بتقييم لاحق محاولين تحديد أسباب الفوز والهزيمة. وكثيراً ما يُعلق أحدهم أن الفريق الفائز قد بذل جهد فريق جيد، بينما الفريق الخاسر لم يتمكن من ربط الأشياء ببعضها.

إن الأفرقة هي وحدة العمل الأساسية في المباريات الرياضية. وبنفس الصورة فهي وحدة العمل الأساسية في المشروعات. ونتيجة للدور المركزي الذي تلعبه الأفرقة في المشروعات فإنه جدير بالاهتمام إنفاق بعض الوقت في دراستها، لكسب فهم أفضل لهم ولتحديد كيفية مشاركتهم في نجاح المشروع

وفشله. بهذه المعرفة يمكننا أن ننظم أفرقة المشروع لنزيد من احتمالات تنفيذ مشروعاتنا بفعالية.

مميزات أفرقة المشروع

إن الفريق هو مجموعة من الأفراد يعملون معاً لتحقيق هدف. ولأن يعملوا معاً فإن جهودهم يجب أن تنسق. في الرياضة يُوجّه التنسيق بواسطة مدربٍ مسيطر وجهاز تدريب. ويتحقق من خلال ساعات من التدريبات ودورات تدريب. في المشروعات، لدينا وجهات نظر مختلفة جوهرياً عن الأفرقة، نظراً لأنه كما رأينا في الفصول الأولى، أن مدراء المشروعات نادراً ما يكونون مسيطرين، كما أن الطبيعة الفريدة والانتقالية للمشروعات لا تجعلها عرضة للتدريبات المتكررة.

إن أفرقة المشروعات، كالمشروعات نفسها، تأتي في تنوع كبير في الأشكال والأحجام. بعضها كبير وبعضها صغير. بعضها يجب أن يتصارع مع مشاكل شديدة التعقيد، وبعضها مع أمور روتينية. بعضها متميز بفعالية عالية ويتغير فيها أعضاء الفريق باستمرار، بينما أخرى مستقرة.

إن لهذه النقاط الأخيرة تضمينات هامة. في الأفرقة الرياضية توجه كمية كبيرة من الجهد لتطوير روح الفريق التي تتطلب من أعضاء الفريق أن تكون لديهم صورة واضحة لما هو الفريق ولتتطابقوا معه بقوة. إن وجود روح الفريق يمكن أن تُعطي الفريق حداً تنافسياً يسمح له بالفوز على أفرقة من نفس الكفاءة ولكن يعوزها روح الفريق. على أي حال، ففي أفرقة المشروعات فإن أعضاء الفريق غالباً يستعارون ويمكن أن يساهموا مدة قصيرة جداً في جهود المشروع. إنهم يعملون في جزء من المشروع وعندما ينتهون منه ينتقلون إلى مشروعات أخرى. وبسبب هذا يمكن أن لا يدركوا أنهم جزء من فريق. لأنه بدون إدراك

كهذا فإنهم لن يكونوا قادرين على تطوير روح فريق أو ما أشرتُ إليه سابقاً بالالتزام بالمشروع.

بالطبع، فمن منظور مدير المشروع هناك فريق سواء أدرك أعضاء الفريق ذلك أو لم يدركوا. إن مدير المشروع واع لأهداف المشروع ويعرف كيف تتوافق الأجزاء مع بعضها. على أي حال فالى الحد الذي لا يتأكد فيه العاملون في المشروع أنهم جزء من فريق فإن عمل مدير المشروع يكون أكثر صعوبة. بوضوح، إن عملاً مهماً واحداً لمدراء المشروعات هو تنمية بعض الإحساس بما يحدد الفريق بين مساعديهم.

إن لأفرقة المشروع تنظيم - أي أنها مؤسّسة على قواعد تحكّم علاقات أعضاء الفريق مع بعضهم البعض، مع مدير المشروع، مع العميل، ومع المنتج الذي تم تطويره. إن كفاءة تنظيم الفريق سيكون لها الأثر الكبير في احتمالات النجاح. إن الفريق المنظم بشكل جيد يمكن أن يعزّز احتمالات نجاح المشروع، بينما سيقود الفريق السيء التنظيم إلى الاضطراب. إن التنظيم الجيد للفريق شرط ضروري، ولو أنه غير كافٍ، للنجاح؛ والتنظيم السيء للفريق هو وَصْفَةٌ للفشل. ويبرز سؤال بشكل عفوي: كيف يمكن أن ننظم فريق المشروع بطريقة تُيسرُ الإدارة الفعالة للمشروعات؟ جواب واحد لهذا السؤال: نُنظّم الفريق لتعزيز كفاءة الفريق.

كفاية الفريق

إن مفهوم الكفاية في الهندسة واضح المعالم. إنه يُعرَف بأنه نسبةُ المخرجات إلى المدخلات. إذا كانت آلة تستهلك مئة وحدة طاقة من الفحم (مدخل) وتنتج ستين وحدة طاقة من الكهرباء (مخرج)، فإننا نقول: إن الآلة تعمل بمستوى ستين في المئة من الكفاية.

في المشروعات، لا نستطيع أن نقيس مدخل الفريق ومخرجه بدقة، لذا فإن معالجتنا لكفاية الفريق تقريبية بالضرورة. لأسباب المناقشة، دعنا نعرّف بشكل فضفاض كفاية الفريق على أنها الجزء من الأداء المحتمل للفريق الذي تحقق فعلياً. وهكذا إذا كان فريقنا يُنجز قسماً صغيراً فقط مما يمكن أن ينجزه في ظروف مثالية، فإننا نقول: إن كفاية الفريق منخفضة. إذا كان ينجز بقدر ما هو ممكن مادياً فإننا نقول إن كفاية الفريق عالية.

إن اهتمامنا هنا ليس في كيفية قياس كفاية الفريق بدقة ولكن في كيفية تحقيقها. كيف يمكن أن ننظم أفرقة المشروعات لتعزيز كفاية الفريق؟

للإجابة عن هذا السؤال، من المفيد أن نفهم لماذا تكون الأنظمة تتسم بالكفاية. إن المهندسين الميكانيكيين يعرفون أن مصدرين مشتركين بينهما علاقة متبادلة لعدم الكفاية في الآلات هما تصميم الآلة والاحتكاك. إذا كانت الآلة سيئة التصميم، فإنها ستكون غير كافية. إن التصميم السيء يعني غالباً أن الآلة ليست معدة بطريقة تُقلّل من تأثيرات الاحتكاك. ولكن حتى الآلة المصمّمة بشكل جيد يمكن أن تعمل بكفاية أقل من الحد الأعلى إذا كانت من خلال الصيانة السيئة (مثلاً التزييت غير الملائم) عرضة لنتائج الاحتكاك.

ويمكن أن ينظر إلى كفاية الفريق بطريقة مشابهة. يمكننا أن نقول: إن فريق مشروع يمكن أن يكون غير كفي لأن تصميمه الأساسي يؤكد عدم كفايته، أو لأن الاحتكاك المؤسسي يمنعه من العمل بسلاسة كما هو بإمكانه - أو كليهما. إن المصادر التنظيمية الرئيسية لعدم كفاية الفريق في المشروعات هي احتكاكات مبنية على الأموية، التواصل السيء، والدمج السيء لجهود أعضاء الفريق. إن عدم الكفاية في الحالات الثلاثة بينها علاقة تبادلية وهي متأصلة في كل من عدم ملائمة التصميم والاحتكاك المؤسسي.

الاحتكاكات المستندة إلى القالب الأم Matrix-based Frictions

إن المشروعات المعتمدة بشدة على المساعدين المستعارين - أي المشروعات التي تستخدم مدخل القالب الأم - غالباً ما يكون فيها عدم كفايات مبيت. وهناك سبب واحد هام لعدم الكفاية في المشروع المنظم أموياً وهو عوز استمرار المساعدين.

لنقل أن آرثر قد عين مبرمج ومحلل كمبيوتر لمشروع لتنقيح نظام حسابات مرتقب. إنه يعمل على المشروع بنشاط أثناء فترة التصميم المبكرة. عندما يُنجز التصميم الأولي، فإنه يعود إلى دائرة تطوير المعطيات حيث يُسند إليه في الحال مشروع أتمتة مكتب. بعد أسبوعين توقف الإدارة العليا التصميم الأولي للحسابات المرتقبة وتطلق اعتمادات لطور تصميم تفصيلي.

وبما أن آرثر يعمل في مشروع آخر تُعين ليندا لمشروع الحسابات المرتقبة كمبرمجة ومحللة كمبيوتر. ولأن هذه مادة جديدة بالنسبة لها، فإنها تُمضي الأسبوع الأول في مراجعة كل متطلبات المشروع بالإضافة إلى مساهمات آرثر المحددة. فقط بعد فترة المراجعة هذه تصبح مستعدة للعمل في طور تصميم تفصيلي. عندما يُنهي هذا الطور، تعود إلى دائرة تطوير المعطيات حيث تُعين في الحال في مشروع جديد. أثناء طور الإنجاز لمشروع الحسابات المرتقب، يُعين مبرمج ومحلل آخر، وهكذا.

من الواضح أنه في هذا النوع من المواقف الذي ينشأ عادة في المشروعات، فإن الاحتكاك المؤسسي عالٍ، مع أشخاص يمضون وقتاً هاماً وهم ببساطة يراجعون ما عمله آخرون قبلهم. أقرن هذا بخاصية عوز الالتزام بالمشروع للمهن التي يُعاد النظر فيها على نطاق واسع، ويصبح من الواضح أن كفاية الفريق ستكون منخفضة.

ومصدر هام آخر للاحتكاك مبني على مصدر القالب الأم هو افتقار مدير

المشروع للسيطرة المباشرة على مساعدي المشروع والمصادر المادية . بدون السيطرة المباشرة ، فإن ذلك يستغرق جهداً أكثر ووقتاً للحصول على المصادر البشرية والمادية اللازمة . ويمكن أن تدخل سياسات المشروع إلى الصورة ، بحيث أن الحصول حتى على قطعة بسيطة من التجهيزات يمكن أن يُفجر سلسلة حوادث روب جولدبيرج الملتوية Contorted Rube Goldberg Chain of events .

التواصل الضعيف

إن المعلومات هي قوام حياة المشروعات وإيصال هذه المعلومات بفعالية إلى الأطراف المناسبة حيوي لنجاح المشروع . عندما ينقطعُ التواصل يقع المشروع في مخاطر جدية .

من الأنواع المتعددة للإحتكاك المبني على التواصل التي تساهم في عدم كفاية فريق ، ثلاثة أنواع سوف تُدرس هنا : التواصل الذي يصبح غاية بدلاً من أن يكون وسيلة ، أقية التواصل التي تعاني من تصلب شرايين ، الرسائل المحرّفة (المشوشة) التي تقود لأن يُنجز العمل على نحو غير ملائم .

التواصل كغاية بدلاً من أن يكون وسيلة

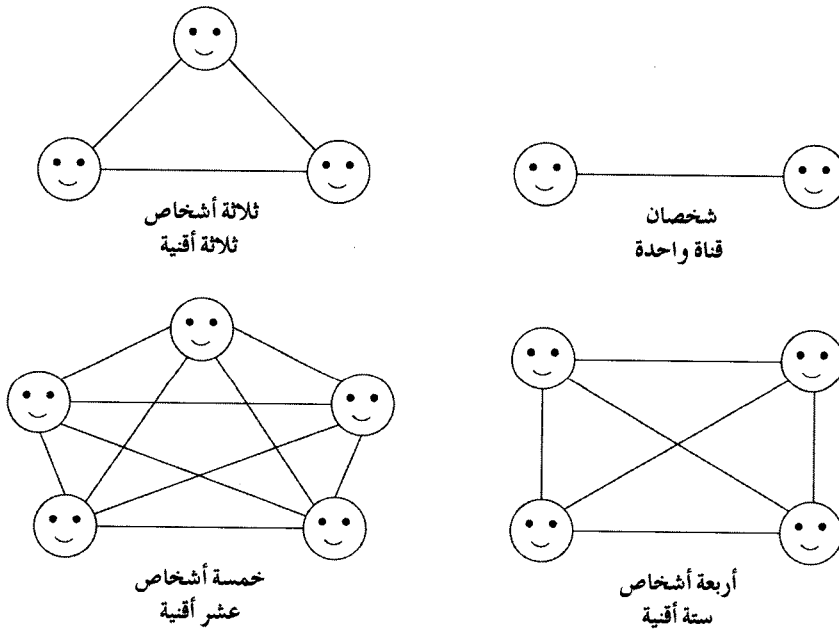
عندما تُصبح المشروعات بيروقراطية بشكل متزايد تُنفق جهود أكثر فأكثر نسبياً على نقل المعلومات وتنسيق المهام . في المشروعات الكبيرة فإن الجهود التي تُوجه نحو التواصل والتنسيق تكون بقدر تلك التي تبذل في تنفيذ المهام المطلوبة .

كما هو موضح في الشكل (3 - 1) فإن عدد أقية التواصل يمكن أن يتزايد تربيعياً كلما أصبح المشروع أكبر . عندما يتألف فريق مشروع من عضوين فإن هناك قناة تواصل واحدة فقط لخدمته . عندما يتألف من ثلاثة أعضاء فهناك ثلاث أقية ؛ أربعة أعضاء ، ست أقية ؛ خمسة أعضاء ، عشر أقية . وبتعبير رياضية ، إذا تألف الفريق من (ن) عدد فإن هناك احتمالاً $(ن - 1) / 2$ قناة

يجب الاحتفاظ بها. وهكذا، فإن مشروعاً متواضعاً يضم عشرين عضواً لديه مئة وعشرين قناة اتصال!

بالطبع ففي معظم المشروعات ليس كل واحد لديه الحاجة إلى الاتصال بكل واحد آخر. ومع ذلك يبقى الاحتمال ليشمل المشروعات التي لديها متطلبات التواصل. عندما يُصرف قدر مغالى فيه من الوقت على إرسال واستقبال الرسائل، فإن كفاية الفريق تتجه نحو الانحدار.

الشكل (3 - 1) أفضية التواصل



تصلب شرايين المعلومات

إن تصلب الشرايين هو حالة تُصبح فيها الشرايين منسدة بحيث بالكاد يستطيع الدم أن يجري فيها. يحدث تصلب شرايين المعلومات عندما تُسد أفضية التواصل بحيث تجد المعلومات الهامة صعوبة في شقّ طريقها عبرها.

ويُعزى مثل هذا الانسداد إلى حد كبير للمتطلبات البيروقراطية في معالجة المعلومات. وهكذا فإن معلومة هامة أُرسِلت من عضو فريق (أ) إلى عضو فريق (ب) يمكن أن تمر عبر خمسة أيدي قبل أن يتسلمها (ب). ويمكن أن يتسبب الانسداد من كميات كبيرة من المعلومات عديمة الفائدة التي تطفو عبر الأقبية وتمنع جريان الرسائل الهامة. هنا يجب أن يُبذل جهد كبير لفصل المعلومات المفيدة عن تلك التي لا قيمة لها.

إن النتيجة الرئيسية لانسداد شرايين المعلومات هي أن تدفق المعلومات تُثبط وهذا ما يسهم في عدم كفايات جهود الفريق.

الرسائل المشوهة

نحن جميعاً نعرف لعبة الصالة، التي يجلس فيها عشرة أشخاص أو خمسة عشر في صف أو دائرة بينما يَهْمَسُ أحدهم رسالة في أذن الشخص الأول الذي يهمسها بدوره إلى جاره/ أو جارها الذي يمرر الرسالة إلى الشخص الذي يليه وهكذا. نموذجياً ففي الوقت الذي تصل فيه إلى آخر شخص تكون قد مرّت بتعديلات.

ما زلت أتذكر بوضوح تجربة شخصية مع تعديل الرسائل. منذ سنوات عدة عندما كنت طالباً مبتدئاً في كلية، دعاني رئيس الكلية مع أربع وعشرين طالباً مبتدئاً إلى منزله إلى حفل شاي للتعارف. عند دخولي منزله صادفت صف استقبال يضم ثلاثة من موظفي المدرسة (مدير القبول، مساعد العميد، والعميد)، وعند نهاية الصف وقف الرئيس لوري Lowry. قُدمتُ نفسي للشخص الأول، قائلاً مرحباً، أنا ديفيد فريم من دونلسون هاوس (اسم المهجع الذي أقيم فيه)، بعد أن حيّاني، التفت إلى المرأة الواقفة بجانبه وقال «أستاذة جونز (أو مهما كان اسمها) أريد أن أقدمك للسيد ديفيد فريم من دونلسون هاوس». «جميل أن أقابلك»، قالت «هل تربطك قرابة بـ جيم فريم من سكنكتدي؟». أخبرتها أن لا قرابة بيننا، وبعد بضع ثوان أخرى من المجاملات

قادتني للموظف التالي في الصف وقدمتني على أنني جيم فريم من دونلسون هاوس. ثرثر هذا الموظف معي لحظة ثم قدمني إلى الرئيس لوري بإسم جيم دونلسون. طوال السنوات الأربع التالية، وكلما صادفت دكتور لوري في الحرم الجامعي كان يبتسم ويقول «كيف حالك، يا سيد دونلسون».

هذه التجربة توضح شيئاً يحدث كثيراً في مؤسساتنا: إن الرسائل تُشوّه. إن نتائج الرسائل المشوّهة تتراوح ما بين حيادية إلى كارثية. إن التعليمات المشوّهة في المشروعات قد تقوّد العاملين إلى تنفيذ مهامهم بشكل خاطيء. فإذا كان لعملهم أن يُعاد مرة أخرى (على فرض أن الخطأ قد اكتشف)، أو إذا كانت جهودهم تُسبب مشاكل توزيع مع المهام الأخرى فإن كفاية الفريق تنهار.

لقد ركّز هذا البحث في التواصل على التواصل داخل فريق المشروع. يجب أن يلاحظ، على أي حال، أن التواصل بين فريق المشروع والزبائن للمنتج الذي سيظهر من المشروع هو أيضاً هام جداً. وبشكل خاص إذا نُقلت متطلبات الزبائن على نحو غير صحيح إلى الفريق، قد يُنتج الفريق سلعة تُرفض وتحتاج إلى إعادة صنعها. إن هذا الموضوع في غاية الأهمية لذا فقد كُرس له مساحة كبيرة في الفصلين الرابع والخامس.

الدمج السيء

كما رأينا، فإن أحد الميزات الأساسية للمشروعات هي أنّها أنظمة: إنها مؤلفة من الكثير من القطع التي بينها علاقات متبادلة. ولكي يعمل النظام، فإن القطع يجب أن تضم إلى بعضها بطريقة ما وتوضع في أماكنها المناسبة. إن عملية ضم الأشياء مع بعضها هذه، تسمى «دمج (توحيد) الأنظمة».

إن دمج الأنظمة هو وظيفة هامة لمحترفي المشروع. يجب عليهم أن يدمجوا أجزاء مشروعاتهم، يجمعون كل شيء من غير انقطاع بحيث يعمل كل

من المشروع ومُنتجه على نحو لائق. إذا لم ينفذ المشروع كما يجب فإن عدم كفايات هائلة سوف تدخل في المشروع.

تأمل، مثلاً، ناشراً يجمع كتيباً عن البستنة. سوف يحتوي الكتيب على خمسة وعشرون فصلاً كل واحد منها كتبه خبير معترف به. إذا لم يوضح الناشر ما تتوقعه من كل مؤلف - إذا لم تتخذ خطوات لدمج الأجزاء في كل - فإنها ستحصل على خليط من الفصول المقدمة إليها. سيكون بعضها طويلاً، وبعضها قصيراً. بعضها سيكون مروياً بأسلوب مبسط، وبعضها سيكون بلهجة أكاديمية صارمة. بعضها سيكون مملوءاً بالملاحظات في أسفل الصفحة؛ وأخرى سوف ينقصها المراجع المتصلة بالمادة. والكثير سوف يُكرّر المادة التي غطتها فصول أخرى.

أخيراً، إذا أرادت النشرة أن يترابط عملها بدقّة، فإن عليها إما أن تعيد مخطوطات الفصل إلى المؤلفين مع تعليمات حول كيفية مراجعتها بحيث تتناسب مع بعضها بعضاً أو أن تُمضي وقتاً طويلاً مع مساعديها في تحرير وإعادة كتابة المادة المقدمة إليها. على أي حال، فإن الجهد الأولي السيء في دمج الفصول المنفصلة في كتاب متماسك سوف تُسبب تنقيحاً مرهقاً وتثمر مستويات منخفضة من كفاية الفريق في المشروع.

إن موضوع الدمج هذا حاسم في مشروعات تطوير البرامج. عند تطوير برنامج معقد، نموذجياً، يعمل المبرمجون منفصلين على أجزاء من النظام. إن أجزاء مختلفة من التجهيزات التي سوف تُستخدم البرنامج يمكن أن تُنتج من قبل باعة مختلفين مما يقود إلى مشاكل معالجة بينية interoperability هامشية. وغالباً تنشأ مشاكل رئيسية عندما تُجرى محاولات فيما بعد لدمج الأجزاء في كل. ماذا يحدث، إذا استخدمنا، رطانة محللي الأنظمة، هو أن «أخطاء تحدث في السطوح البينية». ببساطة، بينما يمكن أن تكون الأجزاء متماسكة داخلياً وخالية من الأخطاء، فإنها لا تتناسب تماماً مع بعضها وتقود النظام إلى العجز عن

العمل . يجب أن يكرّس قدر كبير من الوقت والجهد لمحاولة جعل الأجزاء تتناسب مع بعضها . عادة يُصرف وقت أكثر في اختبار النظام وإصلاح الأخطاء لضمان الدمج ، من كتابة سطور من قوانين الكمبيوتر .

إلى الحد الذي يكون فيه مدراء المشروعات مدمجي أنظمة فعّالين ، فإنّهم يزدون إلى حد كبير كفاية أفرقة مشروعاتهم .

تنظيم الأفرقة

لقد أصبح موضوع تنظيم الجهود المؤسسية شائعاً في التسعينيات من القرن العشرين مع تعزيز مفهوم (فن العمارة المؤسسي) ، الذي شُرح مطولاً في كتاب بذلك العنوان كتبه ديفيد نادلر David Nadler ومؤلفين مشاركين (نادلر Nadler ، جيرشتاين Gerstein ، شو Shaw وزملاء عام 1992) .

ولأننا نريد أن ننظّم أفرقة مشروعات بطريقة تعزّز كفاية الفريق ، فإننا بوضوح نريد أن نتجنّب البنى التي تنشأ من الاختلافات المؤسسية والتصميم التي بحثت منذ لحظات .

وهكذا فإن تنظيم فريق مشروع مرغوب فيه هو التنظيم الذي يتوافق مع إعادة تنظيم العاملين والافتقار إلى سيطرة المدير المباشرة على المصادر ، ويعزّز التواصل الفعّال بين أعضاء فريق المشروع ، ويُسهّل دمج الأجزاء الكثيرة للمشروع .

لا يوجد تنظيم واحد يناسب مواصفات جميع المشروعات . إن التنظيم الذي يكون مثالياً لمشروع يمكن أن يفشل فشلاً ذريعاً مع آخر . أشياء كثيرة يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار في الإعداد لتنظيم فريق . ما هو حجم المشروع؟ هل يمكن أن يُعين له جهاز عاملين بشكل دائم ، أو هل سيكون هناك مستوى عال من حركة الفريق؟ ما هي الطبيعة الثقافية للمشروع؟ كيف تبدو الثقافة المشتركة؟ ما هي المميزات النفسية لأعضاء الفريق والعمّال الآخرين المناسبين؟

لتوضّح اعتبارات تنظيم فريق بواقعية فإننا سوف ندرسُ نتائج تنظيم مشروع افتراضي بأربع طرق مختلفة. إنه مشروع عادي يواجهه استشاريون محترفون - لكتابة تقرير فني حول موضوع يعود بالفائدة على الزبون.

البناء المتشاكل للفريق

إن النعت Iomorphic - متشاكل. تأتي من اليونانية iso التي تعني مساوي، نفس الشيء - morph وتعني شكل. يكون شيئان متشاكلان عندما يشتركان في نفس المظهر البنيوي.

إذا رتبنا فريق مشروع بحيث يَعْكُسُ بدقة البنية الطبيعية للسلعة - الشيء الذي أنتج - فإن المشروع والسلعة يكونان متشاكلين فيما يتعلق بكل منهما. الشكل (3 - 2) يبين ترتيب فريق متشاكل لمشروعنا لكتابة تقرير فني لعميل.

الشكل (3a - 2) يبيّن، كيف سيبدو التقرير، وثيقة بسيطة من خمسة فصول. الشكل (3b - 2) يبيّن كيف يمكن أن يُرتَّب الفريق ليحاري بنية السلعة. يقابل مدير المشروع التقرير الموحد كلياً، بينما يقابل كل واحدٍ من أعضاء الفريق واحداً من الفصول الخمسة للتقرير.

في مشروع منظم بهذه الطريقة هناك دائماً مجازفة حقيقية. إن الأجزاء (الفصول في مثالنا) لن تتوافق مع بعضها بدقة إذ أن كل واحد منها قد طوّر مستقلاً عن الآخر. لذا فمن الواضح أن عمل مدراء المشروعات يتمثّل في سعيهم لتحقيق التكامل. يجب أن يتفاعلوا عن كثب وباستمرار مع مساعديهم ليتأكّدوا من أن أعضاء جهاز العاملين ينتجون أجزاءً تتوافق مع بعضها في المنتج النهائي.

في مثالنا المحدد، يجب على مدير المشروع أن يركّز على المحافظة على أسلوب كتابة متناغم بين أعضاء الفريق متجنباً التكرار بين الفصول المختلفة

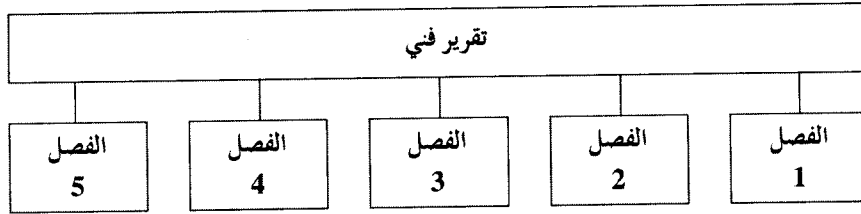
وربط المادة ببعضها من خلال الإسناد الترافقي بين الفصول. والطريقة الوحيدة لإنجاز هذا التوحيد هي بعقد اجتماعات أسبوعية للمساعدین، يقوم فيها الأعضاء العاملون بوصف جهودهم بإيجاز ومقارنة الملاحظات.

هناك فوائد عدة للمدخل المتشاكل، أحدها، أنه بسيط تنظيمياً. في مثالنا، وجدت خمس أقنية اتصال فقط من الخمس عشرة المحتملة (ستة لاعبين يمكن أن يربطوا معاً في إجمالي من خمسة عشر زوجاً). إن المسؤولية ناصعة الوضوح، إذ أن كل عضو فريق مسؤول عن تطوير قطعة واحدة من السلعة. إذا بدأ التقدم في فصل من التقرير يتلكأ جدياً، فإن مدير المشروع يعلم في الحال مع من يتحدّث ليعرف ما هي المشكلة. والثاني، إذا كانت وحدات القياس المختلفة في النظام مستقلة فإن المدخل المتشاكل يسمحُ بالإنجاز المتوازي للمهام، وهذا يُقصر إلى حد كبير كمية الزمن اللازم لتنفيذ المشروع. وهكذا، في مثالنا عن التقرير الفني، إذا كانت الفصول مستقلة عن بعضها، فإن الفصول الخمسة يمكن أن تُكتب في وقت واحد.

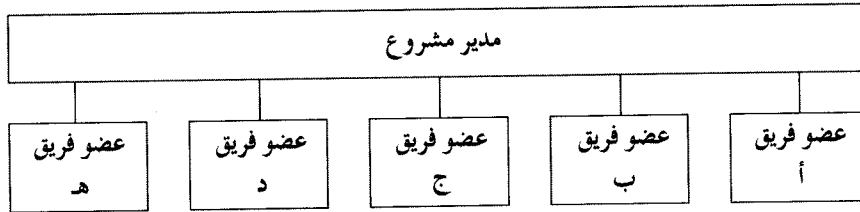
والثالث، أن هذا المدخل يتناسبُ بشكل جيد مع المشروعات التي تضم عاملين جددًا، ويواجهون أول احتكاك لهم مع بيئة إدارة المشروعات. إن بساطته تُطمئن المبتدئين في مهنتهم بدلاً من أن تغمرهم بالتعقيد. علاوة على ذلك، فإنه يمكن لمدير المشروع أن يأخذ دور المعلم للجهاز العامل الجديد، يراقبهم عن كثب ويزوّدهم بالإرشادات الهامة حول كيفية تنفيذ المشروعات في المؤسسة.

وبشكل عام، يمكن للمدخل المتشاكل أن يكون عالي الفعالية في التعامل مع مشروعات تكون فيها الأجزاء المختلفة التي تشكّل السلعة مستقلة نسبياً عن بعضها بعضاً. في مثل هذه الحالات تكون مشاكل دمج الأنظمة أصغر بكثير منها في مشروعات ترتبط فيها الأجزاء بشكل معقد.

الشكل (3 - 2) بناء متشاكل لفريق



الشكل (3a - 2) بناء السلعة



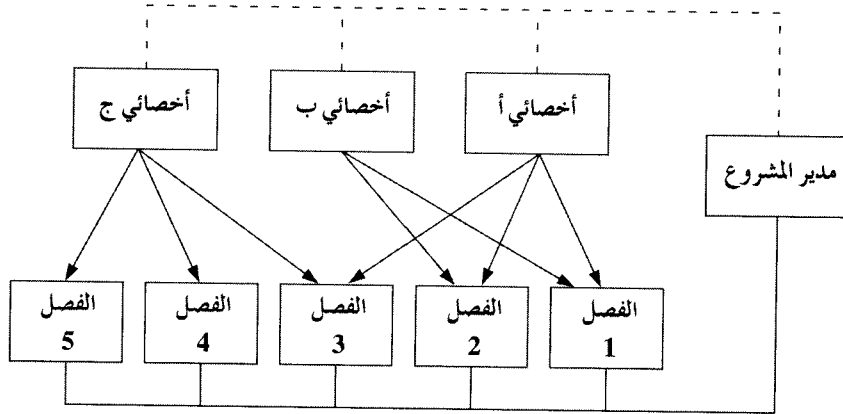
الشكل (3b - 2) بناء فريق المشروع

البنية الاختصاصية للفريق Specialty Team Structure

إن مدخل التخصص لبناء الأفرقة موضح في الشكل 3 - 3. إن القليل من التأمل يري أن التخصص، في بناء الفريق هو ببساطة مختلف عن الإدارة الأموية. بهذا المدخل يطلب من أعضاء الفريق أن يطبقوا خبرتهم الخاصة على نسق واسع من المهام. وتستخدم مهاراتهم في المكان المناسب.

في هذا المدخل يواجه مدراء المشروعات المعضلة التقليدية للإدارة الأموية؛ إن لديهم مستويات عالية من المسؤولية (لإنتاج السلعة)، ولكنهم يفتقدون إلى السلطة (هم لا يسيطرون بشكل مباشر على المصادر المستعارة التي تعمل في المشروع).

الشكل (3 - 3) خاصية بناء الفريق



إن استعراضاً سريعاً للشكل (3 - 3) يرينا بعض النواقص في البنية الاختصاصية للفريق. الشيء واحد وهو أن المسؤولية منتشرة نوعاً ما. إذا كانت هناك مشكلة في الفصل (1) يمكننا أن نجد (أ) يشير بإصبعه إلى (ب) و(ب) يشير إلى (أ). ومشكلة أخرى متأصلة في التوزيع غير المتساوي للعمل. عاملة المشروع (ج) يداها مشغولتان. إنها تعمل على نصف وثائق الفصول. العاملة (ح) تمثل مشكلة أخرى أيضاً. إنها تعمل بمفردها على فصلين، لذا فهناك خطر بأن لا يتم دمج هذين الفصلين بشكل جيد في الوثيقة.

إن بناء الفريق المختص يتيح بعض الفوائد. أحدها أنه يتطلب مستوى عالياً من الإدارة الذاتية وهي شيء يقدره عمال المعرفة. أي أنه في المقام الأول لأعضاء الفريق أن يقرروا كيفية تنسيق أنشطتهم. وينتقل اتخاذ القرار واقعياً من مدير المشروع إلى أعضاء الفريق. والفائدة الأخرى هي أن الخبرة تُستخدم

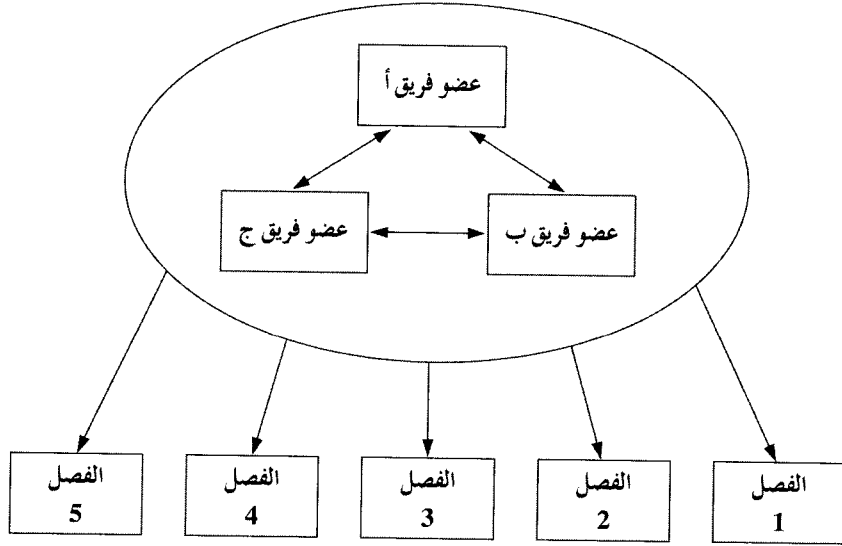
حيث تدعو الحاجة إليها. إذا كانت مهارات عضو الفريق (أ) تجسُر الفصلين 1 و2 فإنه من المعقول أن يعمل (أ) على الفصلين.

بنية فريق عديم الأنا Egoless Team Structure

عودة إلى السبعينيات من القرن العشرين، فقد كتب جيرالد واينبرغ Gerald Weinberg في (علم نفس برمجة الكمبيوتر) عام 1971 أن السبب الرئيسي للمشاكل في مشروعات برمجة الكمبيوتر هو في أنانية مبرمجي الكمبيوتر. إنهم غالباً أكثر اهتماماً بتطوير برامج تتصف بالبراعة من عمل ما هو ضروري للحاق بالمنتج المدمج بشكل جيد. إنهم غالباً ليسوا لاعبي فريق جيدين. وللتعامل مع هذه المشكلة الشائعة اقترح واينبرغ أنه يجب أن تُبنى أفرقة المشروع بشكل يخفض إلى الحد الأدنى النتائج السيئة للأنايات. عندما ننظرُ إلى منتج فريق خال من الأنانية، فإن نتائج جهود مشتركة حقاً، فيجب أن يكون من الصعب تحديد من أنتج أي جزء من المنتج.

الشكل (3 - 4) يرينا بناء فريق مؤلف من ثلاثة أشخاص غير أنانيين. لاحظ أنه لا يوجد قائد بارز في الفريق الخالي من الأنانية. تُتخذ القرارات بالإجماع، وغالباً ما تعكس مدخل جميع أعضاء الفريق، مثلاً، في حالة تقريرنا الفني، مارتا يمكن أن تكتب مسودة الفصل الأول ثم تُناولها إلى جورج الذي يحزّره وينقّحه. بعد أن يكتب الفصل بكامله، يمكن لماريام أن تقوم بإعداد نهائي للتقرير لتتأكد أنه قد دُمج بشكل جيد. إلى الحد الذي يشترك أعضاء الفريق معاً بهذا الشكل، فإن مشاكل الأنانية تنخفض إلى أدنى مستوى.

الشكل (3 - 4) بناء فريق خالٍ من الأنانية Egoless Team Structure



إن بنية الفريق عديم الأنانية يُشجع مستوياتٍ عالية من النشاط المتبادل والتواصل بين أعضاء المشروع. إنهم باستمرار على تماس مع بعضهم بعضاً ويتخذون القرارات عن طريق الإجماع. إذا كان التواصل جيداً، وإذا كان أعضاء الفريق يعملون معاً نحو هدف مشترك، فإن مشاكل دمج الأنظمة تكون منخفضة.

لقد سمعتُ الكثير من النقد القاسي لمدخل الفريق عديم الأنانية من أولئك الذين حاولوا تطبيقه في مؤسَّساتهم. وواحد من أكثر هذه الانتقادات شيوعاً هو أن «الفريق الذي بدون أنانية لا يعمل (لأن لدى الناس الأنانية)». إن عمال المشروع - وخاصة هؤلاء الذين لديهم موهبة كبيرة - يملكون غرور الإبداع. إنهم يريدون أن يعملوا مساهماتهم الفريدة، وأن يبرزوا من بين الجماهير، ويقاومون بشدة محاولات الحط من قدر أناهم. ونقد آخر يركّز على

الافتقار للقيادة. «بدون القيادة القوية هناك ميل لدى الفريق عديم الأنا للانحراف»، وهذا ما يُعَلِّق به مدير مشروع عَمِلَ في شركة اعتنقت مدخل عدم الأنا في بناء الفريق.

لأولئك الذين يعلنون أن الأفرقة عديمة الأنا تسير عكس الطبيعة (وكثيراً ما سمعت هذا التعليق)، أُبَيِّن أن في الثقافات الآسيوية، مع تشديدها على الانسجام والاجتماع، أن الأفرقة عديمة الأنا هي القاعدة أكثر من الاستثناء. إن المفهوم الغربي للقيادة المستند على الفردية، غريب على الشرق. تأمل القول المأثور الياباني الذي يقرّر «أن المسمار الذي يقف تنزله المطرقة».

إنني أؤمن أن الأفرقة عديمة الأنا يمكن أن تعمل بفعالية في الثقافة الغربية في مواقف معينة. أولاً: يجب أن يكون حجم الفريق صغيراً نسبياً، حيث أن الأتنية تتكاثر في اتصالات الأفرقة الكبيرة وتؤدي إلى البيروقراطية وعدم الكفاية الملازم لها. علاوة على ذلك فإنه يصبح صعباً تحقيق إجماع ذو معنى مع الأفرقة الكبيرة.

ثانياً، إن الأفرقة عديمة الأنا تَتَطَلَّبُ الاستمرارية في عضوية الفريق. إنها تشبه إلى حد كبير الفريق الرياضي في هذه الناحية: منذ بضع سنوات كانت على التلفاز قصة حول فريق كرة سلة لكلية وكان يضم أربعة لاعبين مذهلين، وكانوا إخوة. «لقد أمضيت معظم وقتي أحاول الحصول على أعضاء فريق اعتادوا على اللعب مع بعضهم بعضاً»، قال المدرب. «هؤلاء الإخوة أمضوا عمرهم يلعبون مع بعضهم، إنهم مدهشون». كما في أفرقة الرياضة فإن مساعد الفريق في الأفرقة عديمة الأنا تعتمد كثيراً على معرفة أعضاء الفريق لأساليب عمل بعضهم بعضاً والقدرات الفنية ونقاط الضعف، وهكذا. إن هذه المعرفة يمكن أن تتطوّر إذا كان أعضاء جهاز العاملين يعملون مع بعضهم باستمرار. إنك لا تستطيع أن يكون لديك أفرقة عديمة الأنا تعمل بفعالية كالنظام الأموي.

ثالثاً، إن الأفرقة عديمة الأنا يمكن أن تعمل بشكل جيد على المشروعات

المتطورة صعبة التحديد التي يفهم فيها بغموض أولاً المنتج النهائي . إن مشروعات الأبحاث الأساسية لها هذه المميزات . إن الفريق المتعاون (فريق تكون فيه فعالية الفريق مجتمعاً أكبر من الفعالية الإفرادية لأعضاء الفريق) يمكن أن يكون قادراً على استخدام مواهب أعضاء الفريق ويخرج بحلول خلاقة لا يمكن أن يحققوها إذا عملوا منفردين .

أخيراً، يمكن أن تكون الأفرقة عديمة الأنا فعالة في المشروعات التي يقاوم فيها أعضاء الفريق المبدعون فرض قيادة قوية، الشيء الذي يخالف مزاجهم، ويحد إبداعهم .

إن مفهوم الفريق عديم الأنا مهم بشكل خاص هذه الأيام لأن الكثير من معتقداته الأساسية قد بُعثت في مفهوم أفرقة الإدارة الذاتية . على الرغم من أن الأفرقة المدارة ذاتياً تملك طاقة هائلة للدخول في القوى الخفية لأعضاء الفريق، فإنه يجب على أنصار هذا المدخل أن يتذكروا بعض الدروس المستفادة من خبراتنا مع الأفرقة عديمة الأنا .

بناء فريق جراحي

طور فريدريك ب . بروكس Frederick P. Brooks في كتابه الكلاسيكي حول إدارة مشروعات برامج الكمبيوتر، «رجل الشهر الأسطوري» 1975 استخدام مدخل يسميه الفريق الجراحي . (في إدارة مشروع برامج الكمبيوتر، فقد طور هذا المدخل أصلاً من قبل هارلين ميلز Harlan Mills من شركة IBM وسمي مفهوم الفريق للمبرمج الرئيسي). يطلب إلينا بروكس أن نتأمل كيف يعمل فريق جراحي . في قلب الفريق يوجد الجراح، الذي يجري العملية الجراحية فعلاً على المريض . الجراح محاط بمساعدين - أخصائي تخدير - ممرضات - أطباء مقيمين - الذين يزودونه بكل أنواع المساعدة . على أي حال، ففي التحليل النهائي فإن الجراح هو الذي يُنفذ الإجراء الجراحي فعلياً . إنها

تسيطر. إن العمل الرئيسي للمساعدين هو مساعدة الجراح على تنفيذ مهمته بفعالية عالية. (بتعريف الجراح للفعالية).

إن هدفاً أساسياً للمدخل الجراحي في الطب هو السماح للجراح بمتابعة عمله بحرية لا تعيقها التزامات إدارية وفنية. إن مهمة الجراح هي العملية الجراحية. إن إعداد الفاتورة للمريض يمكن أن يقوم به الجهاز الإداري، كما يمكن أن تعطى المادة المخدرة من قبل أخصائي التخدير، والأدوات الجراحية يمكن أن تتم صيانتها بواسطة جهاز التمريض، فحص الأنسجة التي أزيلت من المريض يمكن أن يُنفَّذ بواسطة أخصائي علم الأمراض، وهذا. وبشكل مشابه في إدارة المشروعات يعطى فرد واحد المسؤولية الكاملة لتنفيذ الجسم الرئيسي لعمل المشروع بينما هو في منأى عن الأعمال الإدارية.

إن المدخل الجراحي لبناء الفريق يقف معارضاً بكل معنى الكلمة لمدخل عدم الأنا. في المدخل الجراحي يكون الاهتمام مركزاً على فرد واحد وإمكاناته أو إمكاناتها. وفي مدخل عدم الأنا فإن ما يعول عليه هو الجهد الكامل للمجموعة.

الشكل (3 - 5) يُري كيف يُمكن أن يُطبق المدخل الجراحي على مشروعنا لكتابة تقرير فني. كاتب رئيسي يقف في قلب المقابلة. هذا الفرد سوف يكتب التقرير الفني بكامله. لقد تم اختيارها لهذا الموقع لأنها تكتب بسرعة ووضوح وتُفهم المحتوى الفني للدراسة. إنها معزولة عن الهموم الإدارية بواسطة المدير الإداري للمشروع، الذي يتابع الساعات المكرسة للمشروع، تقارير التقدم، وما شابه. وتُراح من أعباء التحرير بواسطة أعضاء جهاز التحرير الذين يقرأون في نهاية كل يوم ما كتبت، ويصوبون الأخطاء الإملائية والقواعدية، ويكتشفون الأخطاء البسيطة والتناقضات ويزيلونها، وهكذا. بالإضافة إلى ذلك فإنها مزودة بدعم فني على شكل أفراد مختصين بالمادة التي يتناولها التقرير الفني. وإذا احتاجت إلى معلومة تفصيلية حول أي نقطة فإنها تشاور مع الاختصاصي المناسب للحصول على هذه المعلومة.

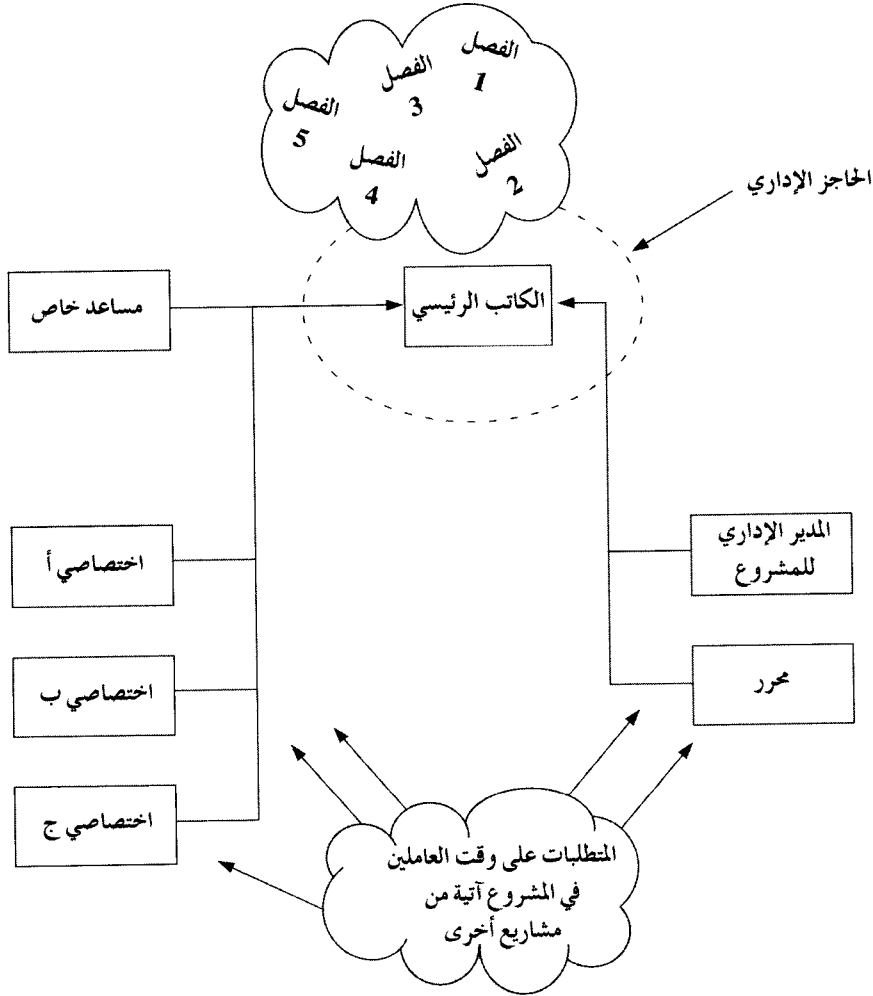
بجانبها مساعد خاص، وهو صديق موثوق وكاتب جيد ولو أنه قد يكون أقل خبرة. ويلعب المساعد الخاص أدواراً كثيرة. مثلاً، قد يقوم بعمل الوسيط بين الكاتب الرئيسي والاختصاصيين. إن دوره الأكثر أهمية، على أي حال، هو أن يتابع ما عَمِلَ الكاتب الرئيسي خُطوة خطوة بحيث يَضطلع بالمشروع إذا دعت الضرورة لذلك. إن المساعد الخاص هو بوليصة تأمين ضد ما يُسمّى في إدارة المشروعات تناذر شاحنة الماك، الذي اكتسب اسمه من السؤال «ماذا يحدث للمشروع إذا ما صدمت شاحنة من طراز ماك مدير المشروع وهو في طريقه إلى العمل؟».

وتكمن إحدى الفوائد الرئيسية لمدخل الفريق الجراحي في أن هذه الطريقة تعالج موضوع دمج الأنظمة. بما أن مخرج المشروع يتدفق من عقل فرد واحد، فإن القطع المنتجة قابلة لأن توافق مع بعضها بدقة ومن شأن ذلك تخفيض التناقضات الأسلوبية والواقعية وتكرار الجهد. وسيكون المنتج النهائي حسن الدمج.

بينما تتجلى إحدى سيئات المدخل الجراحي في كونه يتطلب فرداً عالي القدرة للعب دور الجراح. إذا كان شخص كهذا غير متوفر فإن المنتج الذي يتم الحصول عليه يكون متوسط الجودة.

وسيلة أخرى هي أن الفريق الجراحي يمكن أن ينتهي بثلاثة رؤساء. إن الجراح رئيس. هذا أمر واضح، ولكن فيما يتعلق بالأمور الفنية في الدرجة الأولى. والمدير الإداري للمشروع رئيس من حيث أنه هو أو هي مسؤول عن المحافظة على الميزانية والبرامج وحصص المصادر المالية والتحكم فيها. وأخيراً، يمكن للمساعد الخاص أن يأخذ على عاتقه مسؤولية تنسيق وإدارة مجموع العاملين الفنيين الذين يعملون كاختصاصيين مشروع. إذا لم يتواصل هؤلاء الأفراد الثلاثة مع بعضهم باستمرار وبوضوح، أو إذا كانوا يحملون مفاهيم مختلفة عن أهداف المشروع، فإن كفاية الفريق سوف تكون منخفضة.

الشكل (3 - 5) مدخل الفريق الجراحي



إن مدخل الفريق الجراحي فعّال إلى أقصى حد في مشروعات التصميم، ومشروعات تشفير الكمبيوتر، ومشروعات - مثل تقريرنا الفني - التي تتطلب قدراً كبيراً من الكتابة. ويزعم بروك أنه يمكن أيضاً أن يستخدم بفعالية في

مشروعات كبيرة إذا أعطيت كل وحدة بنية فريق جراحي . عندما يُستخدم بهذه الطريقة، طبقاً لبروك، فإن هذا المدخل يجمع كفاية ومتانة المشروع الصغير مع مجال المشروع الكبير .

إن هذه المناقشة لأربعة مداخل لبناء فريق مشروع لا يقصد بها أن تكون كاملة . حيث يمكن تعهد مداخل كثيرة أخرى . إنما هي توضيحية . إنها تبين أن - بالنسبة لمشروع واحد لكتابة تقرير فني - بناء فريق له تأثير كبير على الطريقة التي ينفذ فيها المشروع . كما أنها أيضاً تبين أنه ليس هناك تنظيم واحد تام لإدارة المشروعات . إن مَدْخلاً يتعامل مع موضوع دمج الأنظمة (الفريق الجراحي) يمكن أن يؤدي إلى فوضى في ما يتعلّق بمن هو المسؤول . إن مشروعاً ينمي تواصلاً كثيفاً ومفتوحاً بين أعضاء الفريق (الفريق عديم الأناء) يمكن أن يعاني من الافتقار للقيادة . إن مَدْخلاً بسيطاً مفاهيمياً ومباشراً (الفريق المتشاكل) يمكن أن ينتج مشاكل دمج الأنظمة . والمشروع الذي يتداخل بدقة في بيئة أموية (فريق الاختصاصي) يمكن أن يكون قد وُحِدَ معه جميع المشاكل التي يمكن أن تأتي مع الإدارة الأموية .

كلمة أخيرة عن دراسة بناء مؤسّسة : بعمل ذلك ، فإن العاملين في المشروع يطوّرون القدرة على التنبؤ بالكثير من الأشياء التي تحدث في المشروعات نظراً لأن الكثير مما يحدث يتم تطويره بنوياً . وهكذا فإن مراجعات البناء المؤسّسي تُمكنُ العاملين في المشروع أن يعملوا بطريقة مبدعة . يمكنهم توقّع المشاكل والفرص والعمل على التعامل معها في وقت مبكر .

خلق هوية فريق

حتى الآن كان مركز المناقشة على المظاهر الآلية لتجميع فريق . ما بعد الآلية هناك موضوع خلق إحساس التماسك بين أعضاء الفريق . إن العقبة هي المشكلة المعتادة ، إن الأشخاص الذين يعملون في المشروعات هم عادة

معارون ولديهم القليل من الفرصة أو الحافز لتطوير التزام نحو المشروعات . إنه في صالح محترفي البرامج أن يحفّزوا إحساساً بهوية المشروع بين العاملين المرتبطين بمشروعهم .

هناك طرق عدة نتمكن بها من عمل هذا . إن ما يجمعُ الفريق مع بعضه أحياناً هو الشخصية وأسلوب الإدارة المتميز أو الخبرة لمدير المشروع . إن المدراء الكارزميين أو أولئك الذين لهم سمعة خرافية في البراعة الفنية يلفتون انتباه مساعديهم ، الذين يعترفون أنه شرف لهم العمل مع هؤلاء المديرين .

وأولئك الأشخاص من الذين يفتقرون إلى الكاريزما الاستثنائية أو البراعة الفنية يجب أن يعملوا بجهد لتطوير إحساس بهوية المشروع بين العاملين في المشروع . إن بحثاً قمت به يقترح أن جهود بناء فريق في المشروعات يجب أن يركّز على أشياء ثلاثة ؛ جعل الفريق حقيقياً قدر الإمكان ، بناء نظام المكافأة ، وبناء روح الفريق بالاستخدام الفعال للمسة الشخصية .

جعل الفريق حقيقياً

إن الأشخاص لا يُحفّزون بسهولة الأشياء غير الملموسة ، لذا فمن المنطقي أن يتوق محترفو المشروعات لجعل أفرقتهم حقيقية قدر الإمكان . وتتجلى صعوبة هذا الأمر في المشروعات التي تعتمدُ على مصادر مستعارة ، حيث يُجلب المصممون ليقوموا بعمل التصميم . . وعندما ينتهون منه يعودون إلى مواقعهم في مجال التصميم . وتكرّر العملية ذاتها مع المنفّذين ، والفاحصين ، والباعة ، وعملاء المشتريات وكل الأشخاص الآخرين الذين يشكّلون فريق المشروع . إن المشروع بالنسبة لهؤلاء تعبير تجريدي إلى حدّ كبير .

إن مسحاً أدرته عن محترفي المشروعات يقترح أنهم عادة يُنفّذون عدداً من الأفعال ليجعلوا أفرقتهم حقيقية أكثر . وبشكل خاص فهم يستخدمون

الاجتماعات للحصول على نتائج جيدة، ويبتكرون حيز عمل مشترك، ويعطون للفريق اسماً.

الاستخدام الفعّال للاجتماعات

إن السبب الواضح لاجتماعات الفريق هو نقل المعلومات. ووظيفة أقل وضوحاً هي تثبيت هوية صلة للفريق. أثناء الاجتماع يتبين لأعضاء الفريق أنهم لا يعملون وحدهم. إنهم جزء من مجموعة كبيرة، ونجاح عمل المجموعة يتوقف على جهود أفراد الفريق الذين يقومون بأعمالهم الفردية.

إن حادثة هامة واحدة تجعل الفريق حقيقة (ملموسة) وهي اجتماع الشروع بالعمل، عندما يجتمع جميع أعضاء الفريق عند بدء المشروع. إن عدداً من الأعمال يجب أن يُنفَّذ في هذا الاجتماع: يجب أن يحدّد اللاعبون ويجب أن يوزّع جدول بأسماء الفريق: ويجب أن تُعمل الخطوة الأولى في تحديد الأدوار والمسؤوليات: يجب أن توزع وثيقة المشروع التي توضح الأساس المنطقي للمشروع: ويجب أن يُلقى الضوء على المعالم الأساسية، وإذا كان ممكناً، فإنه يجب على مدير بمستوى عالٍ أن يقدم وصفاً لالتزامات الإدارة العليا تجاه جهود المشروع.

واجتماع هام آخر هو «استعراض الوضع». إن اجتماعات استعراض الوضع هي اجتماعات دورية (لنقل، نصف شهرية) يُدرس فيها أداء المشروع. إن هذه الاجتماعات تمنح أعضاء الفريق فرصة للالتقاء ببعضهم وإعادة تأكيد التزامهم لخدمة مصالح المجموعة الأكبر.

لا تحتاج الاجتماعات لأن تكون رسمية. إن حفل بيرة وبسكويت وألعاب كرة فريق وأنشطة اجتماعية أخرى، هي اجتماعات من نوع ما. تماماً مثل الاجتماعات الرسمية، فإنها تُمكن أعضاء الفريق من تطوير إحساس واضح بهوية الفريق.

تجميع أعضاء الفريق Colocation of Team Members

إن الطريقة الأكثر وضوحاً لجعل الفريق حقيقياً هي أن تجعل أعضاء الفريق يعملون معاً في حيّز مشترك. إن المشاكل مع هذا المدخل عملية: من لديه الحيّز ليجمع أعضاء الفريق؟ هل من المعقول أن تعين الأشخاص مادياً في حيّز مشروع إذا كانوا سيمضون في العمل يومين؟

إن البديل الفعّال للتجميع هو خلق «غرفة حرب»، يمكن أن تكون غرفة الحرب متقنة كالغرف عالية التقنية المليئة بالإلكترونيات تخدم جماعة الدفاع أو متواضعة كحجرة مُحوّلة. إن غرف الحرب تحتوي على أهم وثائق المشروع. كثيراً ما تكون جدرانها مغطاة بملوحات PERT/CPM، ولوحات التكاليف، وملحقات أخرى لتخطيط المشروع والسيطرة عليه. إن أهميتها الرئيسية من منظور هذا البحث هو أنّها تعمل كعلامة حقيقية لجهود المشروع. حتى عندما تزال من الأنشطة المركزية للفريق، فإنه يمكن لموظفي المشروع أن يوحّدوا فريقهم المجرد إلى حد ما مع تجسيده المادي - غرفة الحرب.

خلق إسم فريق

إن خلق إسم فريق وسيلة شائعة لجعل فريق المشروع أكثر واقعية. وغالباً يبتدع شعار موحد للفريق. ويمكن أن يلصق الاسم والشعار على أشياء ثابتة كالقمصان (الفانيلات)، وأباريق القهوة والقبعات. إذا عملت بمزاج جيد، فإن هذه المجموعة من «الأشياء التافهة والقمامة» (كما دعاها أعضاء المشروع) يمكن أن تقوم بدور بارز في إظهار هوية الفريق.

بناء نظام مكافآت

طالما يفتقر محترفو المشروع إلى الجزرة والعصا اللازمتين للفت انتباه الناس، فمن الصعب عليهم تحفيز أعضاء الفريق، لافتقارهم إلى المكافآت والعقوبات المشتركة المتيسرة، فإنه يجب عليهم أن يخترعوا أنظمة المكافآت

الخاصة بهم. وهنا بعض الاقتراحات من ملف المكافآت لمحترف مشروعات مبدع.

- «كتب الشكر». على الرغم من أنه يمكن أن لا يكون لمحترفي المشروعات مسؤولية في تقييم أداء أعضاء فريقهم، فإنه بإمكانهم كتابة رسائل شكر لأدائهم في المشروع. يمكن أن تُرسل كتب الشكر هذه إلى المشرفين على العامل ويمكن أن توضع في ملفهم الوظيفي.
- التقدير العلني لعملهم الجيد. يجب أن يكرم العمال المتفوقون علناً لجهودهم، ليس فقط في نهاية المشروع وإنما في مناسبات كثيرة. مثلاً، يمكن أن يكون عملاً جيداً أن يبدأ كل اجتماع لتقييم الوضع بإشارة موجزة إلى عمال المشروع الذين تجاوزوا أهداف مشروعهم.
- مهام العمل. يجب أن يدرك محترفو المشروعات أنه على الرغم من أنهم ليست لديهم السلطة المالية فإن لهم سيطرة حقيقية على الكيفية التي يُمضي بها أعضاء الفريق وقتهم. يجب أن يدركوا أن مهام العمل يمكن أن تُستخدم كمكافأة ومعاقبة أعضاء الفريق. يجب أن يكافأ العمل الجيد بمهام عمل متحدية.
- زمن عمل مرن. إن عمال المشروع الجيدين الذين يحتاجون إلى بعض التعديل في ساعات عملهم، يمكن أن يكافأوا ببعض المرونة. ويمكن أن يُعطى العاملون الذين عملوا ساعات إضافية يوم إجازة من وقت لآخر من قبيل المكافأة.
- العلاوات المرتبطة بالعمل. إن لمعظم بيئات العمل ميزات خاصة يمكن أن تعمل كعلاوات محفزة. ومثال شائع للامتيازات يتضمن مكاناً مناسباً في الباحة المخصصة للسيارات، الحصول على سيارة من الشركة، مكتب جميل، واستخدام الهاتف الخليوي، إن مثل هذه الامتيازات يجب أن تُمنح لأحسن العمال.

- معدات جديدة. كلما حان وقت تخصيص معدات جديدة لعمال المشروع، يجب أن توزع القطع الأولى على أحسن العمال كإشارة واضحة لتقدير جهودهم. إن هذا مدخل محفّز بشكل خاص عند التعامل مع الأشخاص الفنيين الذين يولون أدواتهم اهتماماً كبيراً.
- التوجيه بمكافآت مالية وعلاوات إضافية. لقد وضعت الكثير من المؤسسات مكافآت مالية لأفضل المنجزين لديها. ويمكن لمحترفي المشروع أن يستخدموا هذه المكافآت كحافز للقيام بعمل جيد للمشروع.

إستخدام لمسة شخصية

إن الوسيلة الثالثة السائدة التي بواسطتها يمكن لمحترفي المشروع أن يبنوا إحساساً بهوية الفريق هي الاستخدام الفعال للمسة الشخصية، العلاقة من رجل لرجل بين محترفي المشروع ومساعدتهم المستعارين. عندما يُنشئ المدراء تواصلًا شخصيًا مع أعضاء فريقهم فإنهم يخلقون بيئة يكون فيها أعضاء الفريق راغبين في السير أحياناً إضافية لتحقيق أهداف المشروع. إن قائمة الأشياء التي يمكن أن يعملها المدراء لتقوية لمستهم الشخصية يمكن أن تستغرق صفحات كثيرة. فيما يلي قائمة قصيرة للأعمال التي برهنت أنها فعالة عملياً في بناء روح الفريق في المشروع.

- كن داعماً. إن أعضاء الفريق يقدّرون المدير الداعم. هناك طرق مختلفة يمكن للمدراء أن يدعموا بها أفرقتهم. يمكن أن يُحقق الدعم المادي بعمل أي شيء يجعل بيئة العمل مريحة. يمكن أن ينعكس الدعم النفسي بأعمال كالمدافعة عن عمال المشروع ضد هجوم الغرباء والتعبير عن التقدير لجهود فريق المشروع.
- كن واضحاً. إن واحدة من أكثر الشكاوى شيوعاً التي يعبر بها الموظفون عن مدرائهم هي التوقعات غير الواضحة والتعليمات المشوشة والافتقار إلى

- تغذية راجعة مفيدة. إن أعضاء الفريق يعجبون بالعمل في بيئة يكون فيها الوضوح مسيطراً وتنخفض فيها الفوضى إلى أدنى مستوى.
- إعرف شيئاً عن أعضاء الفريق. إن الكثير من محترفي المشروعات الفعاليين يسيرون أشواطاً طويلة لمعرفة أكثر ما يمكن عن أعضاء فريقهم، بما في ذلك اهتماماتهم الشخصية، ومعلومات عن أسرهم، وإنجازاتهم السابقة.
- إحتفل بمناسبات خاصة. يمكن لمحترفي المشروعات أن يُظهروا اهتماماً أبعد بأعضاء فريقهم بالاحتفال بحلول مناسبات خاصة تهتمّ العمال. وتتضمن المناسبات الجديرة بالملاحظة أعياد الميلاد، والأعياد السنوية مع المؤسّسة ومنجزات خاصة.
- إجعل الوصول إليك سهلاً. لن يَبني مدراء المشروعات روح فريق إذا ما عُرف عنهم البرود والبعد. يجب أن يكون الوصول إليهم سهلاً ويتبنّون سياسة الباب المفتوح. يجب عليهم أن يشجعوا أعضاء الفريق على تقديم وجهات نظرهم حول المواضيع المتعلقة بالمشروع.

خاتمة

تُنَفَّذ المشروعات من خلال الأفرقة، ولكن هذه الأفرقة عادة ما تكون مبعثرة، ومحدّدة بشكل سيء نتيجة لمقتضيات الإدارة الأموية. إن عملاً هاماً للمدراء هو أن يخلقوا باستمرار بنية فريق حيث لا توجد بنية ظاهرة. إن هذا ليس بسيطاً إذ أن هناك عدداً لا يُحصى من الطُرق التي يمكن أن ينظم بها الفريق. إن اعتباراً رئيسياً لبناء الفريق يجب أن يكون في اختيار بنیان يعزّز كفاية الفريق.

لا يكفي أن نختار ببساطة بناء فريق مناسب على أي شكل. يجب أن يُشجع أعضاء الفريق على التماثل مع الفريق. ليَطوِّروا روح الفريق، وليعملوا ما هو ضروري لنجاح المشروع. إن المشكلة هي أن أعضاء الفريق معارون مؤقتاً

للمشروع ولديهم القليل من الرهان على نجاحه أو فشله. يجب على مدراء المشروعات أن يخلقوا إحساساً بالهوية في بيئة لا تُشجّع كثيراً على التماسك. يجب أن يضعوا مستلمي الرهان من بين مساعديهم. ويمكنهم عمل ذلك من خلال عددٍ من الطُّرق، وبشكل خاص بجعل الفريق حقيقياً قدر الإمكان، ويخلق نظام المكافآت لمكافأة السلوك الجيد، وبإظهار لمسة شخصية حانية في تعاملاتهم مع أعضاء الفريق.