

## دعوة إلى إدارة المشروع

يتسم حقل تكنولوجيا الأداء الإنسانى Human Performance Technology بأنه ميدان حديث ومملوء بالحياة والنشاط تظهر عليه علامات النمو والنضوج كل يوم ومن ثم يكتشف المهنيون والممارسون - أمثالكم - تطبيقات غنية وعميقة. ومع ذلك لا يزال هذا الحقل فى مراحل التنمية. نحن مستمرون فى تحديد مظاهر هذا الحقل والوصول ببعضها إلى درجة من الكمال. ولا يزال بعض المهنيين الآخرين يراقبون ويتعلمون للحكم على مدى التأثير الذى يمكن أن يحدثه منهج تكنولوجيا الأداء الإنسانى (HPT).

يستهدف هذا الكتاب مساعدتك على تنمية مهاراتك فى مجال إدارة المشروع Project Management الذى يجعل تكنولوجيا الأداء الإنسانى واقعا ملموساً. لو أننا أمطرنا الإدارة أو العميل بوابل من بيانات تحليل الأداء، ومراميتها ومعانيها العميقة، ثم فشلنا فى الوصول إلى إستخدام تدخلات تحسين الأداء بطريقة فعالة، نكون قد فعلنا القليل فى تعميق مهنة تكنولوجيا الأداء الإنسانى. [ولا يفيدك ذلك كثيراً أيضاً كمهني أو ممارس]. أحد المظاهر التى ترتبت على هذا الحقل، التعقيدات المتزايدة فى حلول تحسين الأداء. عندما نخضع تعاملنا مع مشكلات الأداء إلى مدخل النظم بعمق أكبر، نجد أن الحلول تصبح أكثر شمولاً وتعقيداً. عادة تتطلب الحلول الأكثر تكاملاً، عدداً أكبر من المشاركين أو الخبراء لتطبيقها، والتى تعنى دائماً تشكيل فريق مشروع تحسين الأداء Improvement Project Team. سوف نحتاج جهود الفريق إلى الإدارة والتنسيق من خلال طرق إدارة المشروع القوية والموثوق بها.

إذا كنت جديداً فى مهنة تكنولوجيا الأداء الإنسانى، فيجب أن تلجأ إلى بعض القراءات الإضافية مثل تحليل الأداء، وتحليل فجوة الأداء، وتدخلات تحسين الأداء،

وخاصة في الكتب التي تعالج موضوع تكنولوجيا الأداء الإنساني Human Performance Technology: (HPT).

### \* تعريف إدارة المشروع Definition of Project Management

فكر في كلمة مشروع؛ ماذا تعنى بالنسبة لك؟ تنمية أم خلق خدمة أو سلعة قابلة للقياس كمياً؟ وفرة أم نقص في الوقت أو الموارد [الأفراد، المعدات، الأموال]؟ تعقيدات؟ السلطة والتأثير [أو نقصها] على الآخرين؟ قضايا الالتزام بأرقام الميزانية التقديرية؟.

تتضمن المشروعات جهوداً تنموية لها بداية محددة ونهاية محددة. تمارس هذه الجهود من أجل إيجاد منتج نهائي أو تقديم خدمة محددة. ينتج مشروع تكنولوجيا الأداء الإنساني تدخلاً يتم تصميمه لتحسين الأداء، ذلك الذي يعظم من قيمة الإنجازات البشرية. عندما يتخذ قرار بالارتباط بمشروع تكنولوجيا الأداء الإنساني، توضع أساليب وطرق القياس [للنتائج]، لتحديد نجاح المشروع. تنجز هذه المشروعات داخل معايير محددة تتصل بإدارة المشروعات تتضمن: أوقات ثابتة للإنجاز، التكاليف، الموارد البشرية، وحدود للأصول المستخدمة. يستهدف هذا الكتاب مساعدتك على أن تصبح أكثر تنظيماً وترتيباً، عندما تدير مشروعات في هذا الحقل المتنامي في المعرفة والتطبيق:

تشير إدارة المشروع، إلى القيام بدور نشيط في التخطيط والرقابة والمتابعة وإدارة الكثير من مظاهر العمل في المشروع. سوف تساعدك هذه المعرفة المنظمة على إدارة العنصر البشري، الجداول التخطيطية، التمويل، وجودة العمل عند الشروع في العمل، والتنفيذ، والإنهاء من مشروعاتك. سوف تجنى ثمار ميزتين رئيسيتين نتيجة استخدامك أساليب إدارة المشروع:

١. الاتصال Communication: سوف تتوفر لديك القدرة على خلق الوثائق التقنى والتجارى اللازم لإظهار خطة وموقف تقدم المشروع.

٢. المهارات الإدارية Managerial skills: سوف تنمى هذه المهارات من أجل تسهيل عمل الأفراد ومشروعاتهم الداخلية بصورة أفضل.

تزودك إدارة المشروع بمنهج توقع الأحداث Proactive approach مما يؤدي إلى إنجاز المهام والأدوار، تعمل إدارة المشروع على إثراء الاتصالات الجيدة وأساليب حل المشكلات، ومهارات التحليل، بالإضافة إلى أنها تبنى داخل النظام تقييم أداء المشروع مقارنة بالأهداف الموضوعية. يعتبر تطبيق المعايير الطموحة للجودة في أعمال المشروع، واحدة من بين أهم مخرجات الإدارة الجيدة للمشروع.

بدون منهجية لإدارة المشروع تبدو مجموعة الأنشطة المعقدة، وتقرير مواعيد نهائية وإمكانية توفير الموارد، والاهتمامات بالجودة في مشروع معقد يبدو ذلك كله، كأنك أمام كومة كبيرة من أشياء متنوعة ومتداخلة وغير مرتبة، نتعلم من خلال إدارة المشروع كيف نتعامل مع المظاهر التقنية والإنسانية لهذا التنظيم الأساسي. نحن نحتاج إلى تعريف لإدارة المشروع يمكننا أن نستخدمه في كل أجزاء هذا الكتاب.

**«إدارة المشروع عبارة عن مجموعة من المبادئ، والطرق، والأدوات والأساليب من أجل إدارة فعالة لإلحجاز عمل له أهداف محددة».**

تتضمن عملية إدارة المشروع المهام التالية:

- \* وضع تعريف واضح للنتيجة النهائية للمشروع.
- \* الحصول على الاستفادة بالرعاية التمويلية للمشروع.
- \* تعريف وإدارة البيئة التنظيمية التي سوف يعمل المشروع في إطارها.
- \* تخطيط المشروع Planning the project.
- \* إدارة التغيرات والمشكلات التي لا يمكن تفاديها والتي تحدث أثناء المشروع.
- \* الرقابة على الالتزامات والتمهيدات لكي يمكن الوفاء بها طبقاً للجدول المعتمدة وفي حدود الميزانية.
- \* إتاحة المعلومات للعميل وفريق الإدارة [سوف نستخدم مصطلح العميل داخل متن هذا الكتاب تعبيراً عن أي فرد يتلقى خدمات سواء كان أحد العاملين في المنظمة أو المتعاملين معها].
- \* إنتهاء وتقييم المشروع.

إدارة المشروع كنظام للدراسة والضبط توفر التدعيم لكل من هدف إنتاج منتج نهائي، وتحسين عمليات التخطيط، وإدارة التغيير، والرقابة، والإجراءات التصحيحية والوقائية. عندما يتخذ قرار تخصيص الموارد لإنجاز هدف محدد، هنا تبدأ إدارة المشروع، وتنتهى بإنتهاء تحقيق النتيجة المرجوة .

من المهم أيضا معرفة المجالات التي لا تدخل ضمن منهج إدارة المشروع لانطبق ادارة المشروع، إذا كان العمل ليس له توجه المشروع: Non Project - Oriented. وهذا يعنى الأنشطة اليومية التي تنساب فى سهولة ويسر داخل المنظمة. يدخل ضمن الأنشطة اليومية: التخطيط، والتشغيل، والرقابة والتسهيلات التى يقدمها أفراد الإدارات الاستشارية، تبقى فى دائرة اختصاص الإدارة الوظيفية، وليس إدارة المشروع. مديرو الإدارات الوظيفية مسئولون أيضا عن توجيه النواحي التقنية فى أعمال مرءوسيهيم. يجب على مديري الوظائف تدعيم أداء مديري تحسين المشروع، بدلا من الانغماس فى إدارة المشروع.

## The Technology and The Art of **إدارة المشروع** Project Management

توجد مظاهر تكنولوجية وأخرى فنية Artistic، فى منهج إدارة المشروع الجانب التكنولوجى فى إدارة المشروع جانب نظامى ويشمل مدخل تحليلى، كما يظهر فى استخدام الخرائط والرسوم البيانية، التى تتطلب إجراء عمليات رياضية واستخدام أدوات تقنية. يتطلب هذا الجانب من إدارة المشروع ما يطلق عليه المهارات الجامدة أو المحسوسة "Hard" Skills. الجانب الذى يتطلب المهارات اللينة أو غير المحسوسة Soft Skills، هو جانب الذوق والإبداع الفنى. يمكن للمشروعات أن تتأثر بالجانب الإنسانى فى إنجاز المهام والأعمال: العلاقات بين الأشخاص، والعوامل السياسية والتنظيمية. من بين العديد من «المهارات اللينة» التى تستخدم فى إدارة المشروعات: التسهيلات، الحلول الوسط للاتصالات، وحل الصراعات.

عندما تقرأ بامعان كل موضوع من موضوعات هذا الكتاب، سوف تتعلم كلا من المهارات الجامدة، والمهارات اللينة اللازمة لإدارة المشروعات بكفاءة وفعالية. سوف تتعلم أيضا الأدوات التقنية لإدارة المشروع، والأساليب الإبداعية الفنية التى ترتبط بالتعامل مع الجانب الإنسانى وإدارته من أجل أن يكون لديك مشروعاً ناجحاً.

## الخصائص الحساسة في إدارة المشروع

أصبحت كلمة مشروع، من الكلمات الشائعة الاستخدام، بل أنها تستخدم لوصف أنشطة ليست لها علاقة بالمشروعات.

يشير معظم الأشخاص إلى أى مهمة قرروا القيام بأدائها على أنها مشروع. يشير المدرسون إلى عملية تنظيف الفصول الدراسية على أنها مشروع ويعتبر سائق السيارة نصف نقل الذى يقوم بتوزيع الهدايا السنوية على العملاء أنه يعمل فى مشروع توزيع نتائج وأجندات العام الجديد. وبالنسبة للبعض، طلاء جدران المنزل مشروع. هذه المهام، وما يشابهها، مع ذلك، ليست لها الخصائص التى تتطلب تطبيق نظام إدارة المشروع. تكون إدارة المشروع مفيدة [وأحيانا أساسية]، فى حالة الأعمال التى لها الخصائص الثلاثة الرئيسية التالية:

### ١. هدف يتميز بأنه محدد وقابل للقياس Specific and measurable

يجب أن يكون هناك تعريف واضح بالمنتج أو الخدمة النهائية التى تنتج عن المشروع وإلا يصبح التخطيط صعبا. وحتى إذا كان من الممكن وضع بعض أنواع غامضة من التخطيط بدون هدف واضح، فإن ذلك لا يوصف بأنه تخطيط مشروع Project Planning . عندما لا يكون الهدف واضحا، يجب تقسيم المشروع إلى عدد من المشروعات الصغيرة . يبدأ المشروع الأول بخلق منتج نهائى محدد وقابل للقياس كخطوة رئيسية فى طريق المشروع الرئيسى. يجب على مدير المشروع أن يتأكد بأن المنتج النهائى يمكن تقييمه بموضوعية لتحديد إمكانية تحقيقه النتائج المرغوبة والجودة التى أنشئت المنظمة من أجلهما المشروع. إذا استخدمت المعايير الشخصية فى تقييم المنتج النهائى، فسوف يكون تخطيط وإدارة المشروع عملية أكثر صعوبة.

### ٢. الالتزام بتواريخ نهائية للإنجاز أو التسليم Deadline

تحديد تاريخ انتهاء المشروع يمكن أن يتم قبل أن يبدأ تخطيط المشروع، أو يتقرر بالإتفاق بين العميل ومدير المشروع بعد وضع الخطوط العريضة للخطة. ومن ثم فإن فريق مشروع تحسين الأداء، سوف يعمل فى اتجاه تاريخ نهائى محدد، مع ربط ذلك بالمكافآت أو الجزاءات فى حالة الالتزام بالتواريخ النهائية أو التأخير عنها.

## ٣. وجود ميزانية للمشروع: Budget, A,

عادة عندما نتحدث عن أموال المشروع فنحن نقصد ميزانية المشروع. ومع ذلك يمكن أن نعى بالميزانية الموارد البشرية المطلوبة للمشروع. مرة أخرى يمكن أن يتم تحديد ذلك قبل تسجيل خطة المشروع، أو عن طريق التفاوض بين مدير المشروع والعميل بمجرد وضع الخطة.

بالإضافة إلى وجود هدف قابل للقياس، وتاريخ نهائي للإنجاز، وميزانية يجب أن يكون المشروع قابل للتقسيم أو التجزئة إلى خطوات أو مهام يمكن الإنتهاء منها وقياسها أثناء تنفيذ المشروع. عندما يقسم مدير المشروع - أو أعضاء فريق المشروع الآخرين الذين لديهم المعرفة والخبرة - العمل إلى وحدات عمل منفصلة، تكون قد أوجدنا قائمة بالمهام الوظيفية. list of tasks . عادة سوف تكون هذه المهام مترابطة ومتسلسلة أفقياً ورأسياً في بناء منطقي. في هذه الحالة يشار إلى قائمة المهام الوظيفية، على أنها البناء الهيكلي لوحدات العمل المقسم.

يجب على مدير المشروع أن ينشئ تابعاً معيناً للإنتهاء من مهام المشروع. إذا ظهر أن هذا غير ضروري لأن المهام الوظيفية يمكن أن تتم بطريقة عشوائية فإن المشروع يظل مخططاً، ولكن معظم نظام إدارة المشروع سوف تبقى غير ملائمة.

يجب على مدير المشروع أيضاً أن يقدر حجم الجهود المطلوبة لإنجاز كل جزء أو قسم من المشروع إذا تعذر تقدير نسبة كبيرة من المشروع، عندئذ سوف تتعثر طريقة إدارة المشروع في تقدمها بثبات.

يجب أن تتناسب الجهود المبذولة في إدارة المشروع مع طول فترة وتعقيدات المشروع ذاته. ومن الواضح أن التخطيط لمدة أسبوع، من أجل مشروع لن يستغرق تنفيذه أكثر من أسبوع هو نوع من العبث والضياع. هذا النوع من الاهتمام بالتفاصيل الصغيرة جداً، قد يقلل من فرص إعطائك مشروع آخر لإدارته. ومع ذلك فقد يكون من المناسب تماماً أن تقضى أسبوعاً في تخطيط مشروع يستغرق تنفيذه ستة أشهر.

## مديرو المشروع، ومنظمو المشروع ما هو الفرق؟

كثير من الأفراد يشاركون في المشروعات، سواء في الحال أو في المستقبل يطلق

أحيانا على مثل هؤلاء الأفراد «مديرو المشروع» Project managers وهم المشتغلون بوضع المواصفات القياسية للأداء، ولكنهم لا يمارسون بالفعل إدارة المشروع. عادة يتم تنفيذ المشروعات، ولكن نادراً ما تتم إدارتها. توجد فروق محددة بين مديري المشروعات وبين منفذي المشروعات، كما يوضحها التوصيف التالي عن واجبات مديري المشروع:

※ **إنهم ينفذون التخطيط منذ البداية وحتى النهاية.**

**وليس وضع خطة واحدة، في خطوة واحدة، وفي وقت واحد.**

يشعر بعض الأفراد بأنهم تحت وطأة قيود خطة وضعت لهم مسبقاً. عندما يحصلون على أجازة، يضعون كل شيء في السيارة، ويوجهونها إلى جهة ما، ويتحركون دون أن يكون في تفكيرهم الطريق الذي سوف يسلكونه أو الوقت الذي سوف يصلون فيه، أو ما إذا كانوا سوف يجدون مكاناً يقيمون فيه عند وصولهم. عندما أسافر أحب أن أعرف، إلى أين أنا ذاهب، وأن يكون لدى خطة للذهاب إلى هناك. لقد سافرت مع أحد الأشخاص الذي يفضل منهج «التخطيط أثناء التنفيذ» لم يكن في منهجنا ما يشغل بالنا. ولكن الإنتظار في المطار لمدة أربع ساعات لكي نحجز التذاكر، بالإضافة إلى ست ساعات أخرى حتى يحين ميعاد الطائرة. لم يكن في ذلك ما يسعدني بالمرّة، هذا بخلاف تكلفة شراء تذاكر قبل قيام الطائرة بساعات. ينطبق نفس الشيء على إدارة المشروع. إذا لم يكن لديك خطة، فسوف تعاني من فترات توقف وأعطال طويلة في إنتظار الأفراد أو المعدات. تكلفة الدقيقة الأخيرة أعلى بالتأكيد من تلك التي يتم تخطيطها سوف يشعر الأفراد الذين يعملون معك بالإحباط، مع منهج «التخطيط أثناء التنفيذ».

※ **إنهم يتعلمون من الماضي ومن المشروعات الأخرى**

يبحث مدير المشروع بصفة دائمة عن كيف سارت المشروعات السابقة في المنظمة. تأتي المعلومات القيمة من المشروعات الناجحة، وأيضاً من المشروعات الفاشلة. ما هي عوامل المشروعات الناجحة التي يمكن أن تستفيد بها وتضمنها في خططك؟ وما هي أسباب الفشل التي يمكنك تفاديها؟ لا بد لذلك من إدارة وتخطيط.

## \* لديهم القدرة على الإدارة أو تنسيق جهود الآخرين

متف ذو المشروعات - هم الذين ينفذون. إنهم شخصياً يؤدون معظم العمل إنهم يجذبون مساعدة ومساهمة الآخرين. من النادر جداً أن نجد مدير المشروع هو الشخص الأفضل لأداء كل المهام المرتبطة بالمشروع. سوف يكون للقدرة على تحديد الواجبات، ومعرفة الأفراد الذين يمتلكون المهارات والقدرات، وتنسيق مشاركتهم في المشروع، سوف تؤثر بشكل كبير على نتائج المشروع.

## \* إنهم يركزون على الهدف وليس النشاط

يؤكد مدير المشروع على أن يحظى الهدف [النتيجة النهائية]، باهتمام دائم ويبقى النقطة المحورية في المشروع. لقد شاهدت عدداً من المشروعات حيث قد تم إنجاز كل الأنشطة المخططة، ولكن دون إضافة إلى النتيجة النهائية المرجوة. يفقد متف ذو المشروع إلى منهج التوجه للهدف Good - oriented approach، عند تخطيط أو تنفيذ المشروع.

## \* إنهم ينفذون القرارات طبقاً لأولوياتها

عدد قليل جداً من الخطط تبقى بدون تغيير. خلال فترة تنفيذ المشروع، تقع أحداث معينة تجبر على إحداث التغيير يظهر الفرق واضحاً بين المدير والمنفذ في مثل هذه الأوقات. سوف يرجع مدير المشروع إلى جدول الأولويات المتفق عليها لإدارة المشروع، ويقرر كيفية التكيف مع المتطلبات الجديدة. سوف يبدد متف ذو المشروع الوقت في تخمين مخرج من هذا المأزق، بينما تحترق العواطف، وتدق ساعة الإنذار الخاصة بمواعيد المشروع.

## \* الحصول على الكفاءة الإدارية، وإدارتها والاستفادة منها

مدير المشروع مسئول أمام فريق الإدارة [أو العميل، بحسب المواقف]، بصفتهم طرفاً مهماً في فريق المشروع. إن لهم صلاحيات إدارة الموارد البشرية، الأموال وأصول المشروع. والاحتمال الأكبر أنهم يقيمون أيضاً جهودك في إدارة المشروع. يرى مدير المشروع أنه لا بد من وجود كفاءات إدارية واضحة للمشروع، متف ذو المشروع عادة يشكون بأنهم في حاجة إلى موارد إضافية لتحسين مستوى أدائهم.

## \* أنهم يتجاوزون مع الظروف المتغيرة بدلا من أن يكونوا ضحية لها

كما ذكر سابقا، فإن التغييرات آتية لا محالة. يخطط مديرو المشروع من أجلها، ويضعون خططاً للطوارئ. عندما يقترح فريق الإدارة، أو العميل إحداث تغييرات يجدون مديري المشروع مستعدين، ولكنهم يطلبون موارد إضافية. منفذو المشروع ليسوا عادة على هذه الدرجة من الاستعداد.

## \* إنهم يقودون ويراقبون مشاركة الإدارة لتدعيم المشروع

عادة تعتبر مشروعات تحسين الأداء التي تستخدم تكنولوجيا الأداء البشرى معرضة للخطر أو الإنتكاسة. إحتتمالات زيادة الأداء تسترعى اهتمام وحماس المديرين والعملاء، وسوف يكون الجميع على استعداد لتقديم يد المساعدة. يتوقع مديرو المشروع هذا، ويقودون الأطراف المعنية بالمشروع للمشاركة فى المجالات، حيث يمكنهم الإجادة فى أدائها، وبعيداً عن تلك التى قد تسبب التوتر أو الملل، أو التأخير، ولكن لا توجد مثل هذه الإستراتيجية لدى الكثيرين من متفدى المشروعات، النتيجة النمطية مضاعفة عدد المديرين فى المشروع، تغيير الأوليات، فوضى عامة، نتائج فاشلة، وتركيز اللوم [خمن أين!].

## مزايا الإدارة الجيدة للمشروع

### Benefits of Good Project Management

يجب أن تكون مزايا الإدارة المهنية للمشروع واضحة الآن، سوف تزداد مصداقيتك من خلال قدرتك على تحقيق نتائج جيدة بتطبيق منهج إدارة المشروع كمهنى خبير فى تكنولوجيا الأداء البشرى. يحقق تطبيق منهج الإدارة المهنية للمشروع المزايا التالية:

\* يشكل ويراقب الموارد التنظيمية [الوقت، الأموال، الأفراد].

\* يقدر ويدير الوقت لخلق وتطبيق مشروعات تكنولوجيا الأداء الإنسانى. يزيد هذا من احتمالات الوفاء بالمواعيد النهائية، وذلك عن طريق قياس التقدم فى كل أرجاء المشروع.

\* ويحدد الواجبات والمهام المطلوب أدائها، حتى لا يحدث تخطى أو إهمال لبعض البنود أو الموضوعات.

- \* يحدد أنواع الأفراد المطلوبة ومتى يتم توفيرها - مسألة حيوية للموارد النادرة.
- \* يحدد الموارد الأخرى المطلوبة [الآلات، الأدوات، المعدات، والتسهيلات]. ومتى يتم توفيرها لتفادي التأخيرات فى المشروع.
- \* يحدد تكلفة الأنشطة لتأكيد بقاء المشروع فى حدود الميزانية.
- \* يوفر آلية لمراجعة الأنشطة فى ضوء الأولويات الموضوعة.
- \* يتيح المعلومات للعميل أو الإدارة. وتذكر المبدأ القائل: إذا لم يعرفوا ماذا تفعل، فإنهم يتشككون فى أنك لا تفعل شيئاً.

### لماذا تتعلم الآن إدارة المشروع؟

قد تكون إمكانياتك الحالية للإضطلاع بدور مدير المشروع محدودة جداً. قد يكون لديك بالفعل مدير مشروع، ومن ثم فأنت مشارك فى المشروع. ومن ثم لماذا تشغل نفسك بتعلم الإدارة الآن؟

بعبارة أخرى، الإنتظار إلى أن تبدأ مشروعك الأول، يعتبر وقتاً غير ملائم بالمرة لبداية التعلم.

فكر لحظة فى بعض خطط الطوارئ، ماذا يحدث إذا انتقل مدير المشروع الحالى إلى وظيفة أخرى، أو ترك المنظمة، أو أصبح غير قادر على ممارسة مهامه لسبب أو لآخر؟

من الذى يحل محله فى وظيفته؟ إذا كنت أنت، فإن تعلمك كيفية الإدارة أثناء قيامك بهذه المهمة، فهو عمل صعب فى أحسن الحالات، وكابوس مخيف فى أسوأ الحالات.

تقريباً كل الأنشطة التدريبية والتعليمية تتضمن مشاركة الآخرين: الزملاء فى العمل، وخبراء فى الموضوع، والتدخل عن طريق الاستشاريين، والموردين والمراجعين. يمكنك أن تبدأ باستخدام بعض مهارات إدارة المشروع، دون أن يكون ذلك على حساب سلطات مديرى المشروع الحاليين.

تعلم إدارة المشروع الآن، يزيد من قدراتك على الإضطلاع بتولى مسئوليات إدارة

مشروعات فى المستقبل أكثر أهمية وأكبر حجما. إذا أظهرت قدرة وأهلية فى تحمل مسئوليات مشروعات ومهام صغيرة، فهذا مؤشر إيجابى على إمكانية أن يسند إليك إدارة المشروعات الكبيرة.

يجب البداية بالمشروعات الصغيرة لزيادة الاعتمادية، ولتعظيم المناخ التنظيمى والناتج. مرة أخرى، ليس هناك ما يدعوك أن تنتظر وجود مشروع لمدة عام لكى تبدأ فى تطبيق محتوى هذا الكتاب. الممارسات التى يتحدث عنها الكتاب قابلة ومتاحة للتطبيق تقريبا مع أى مشروع.

### نظرة شاملة

سوف نركز فى هذا الكتاب على العديد من العمليات الأساسية فى إدارة المشروع، وعلى مدخل معين والذى يحقق نجاحا فى معظم تكنولوجيا الأداء الإنسانى فى مجال مشروعات تحسين الأداء Performance Improvement Projects. أمكن تصنيف العمليات فى ثلاث فئات رئيسية كما فى الشكل رقم [ ١ ، ١ ] فى الصفحة التالية، وهى كالتالى:

✳ **إعداد المشروع:** [التأكيد على أن مرحلة تخطيط المشروع ناجحة].

✳ **تخطيط المشروع:** [وضع خطة إدارة المشروع].

✳ **إدارة المشروع:** [تطبيق الخطة].

لقد تم ترتيب النموذج تدريجيا، لكى يمكنك متابعة موقفك من منهج إدارة المشروع.

يناقش الفصل الأول بدقة، الأسئلة الرئيسية التى يجب أن يجيب عليها مديرو المشروع لكى يمكن إقتراح وتعريف المشروع. التعريف الواضح يحافظ على بقاء المشروع فى مساره الصحيح، يضمن أن المنتج النهائى سوف يحقق النتائج المرجوة. فى بعض المشروعات، تأتى الجدولة التخطيطية البند الأول فى قائمة الأولويات، ذلك لأنه يلزم وضع تدخلات تحسين الأداء Performance Improvement Intervention، فى مكانها سريعا. يعالج الفصل الثانى الاعتبارات والممارسات التى تسرع بالمشروع.

شكل رقم (١،١) جزء  
نموذج عمليات إدارة المشروع



لأن تكنولوجيا الأداء الإنساني لتحقيق الأداء المرغوب من الأفراد تستخدم ما هو أكثر من التدريب، فإنه من الحكمة دائما التحديد، والعمل مع من يرعى المشروع إدارياً، عالج الفصل الثالث عملية اختيار وتقييم كفاءة ورعاية المشروع قبل أن تبدأ.

يعمل كثير من مشروعات الأداء الإنساني، وربما معظمها، على أساس الاستعانة بالاستشاريين. قد يكون هؤلاء الاستشاريون إما أنهم من خارج المنظمة، ويتم التعاقد معهم، أو موارد بشرية غير دائمة من داخل المنظمة، يتصدى الفصل الرابع لدور الاستشاري الداخلي والخارجي وعلاقته بمدير المشروع.

تؤسس تكنولوجيا الأداء الإنساني على مبدأ وجود العنصر البشري داخل النظام. يوجد المشروع أيضا داخل أداء النظام. يساعد الفصل الخامس على تحديد البنية الأساسية التحتية للمشروع للتأكيد على أن الموضوعات البيئية تقف في صالح المشروعات وليست ضدها.

الخطة هي أساس كل المشروعات. تغطي الفصول السادس والسابع والثامن تخطيط المشروع تغطية متعمقة. يتعرض الفصل السادس لبناء هيكل تجزئة العمل، مع تحديد ما يلزم عمله لتحقيق هدف المشروع. الفصل السابع ينظر في تقدير الوقت الذي سوف تستغرقه المهام المختلفة، بينما الفصل الثامن يركز على العلاقات، عندما يراد للأنشطة أن تمارس.

تحديد الموارد التي سوف يتطلبها الإنتهاء من المشروع موضوع في غاية الأهمية يناقشه الفصل التاسع. بالإضافة إلى أنه يتعرض لكيفية ترتيب الموارد لإنجاز الأولويات التي اختارتها الإدارة أو العملاء.

بيئة إدارة المشروع نشطية وفي تغير دائم. يحلل الفصل العاشر التغيرات والنمطية التي تحدث في جداول تخطيط المشروع، وتخصيص الموارد، والميزانيات سوف يسمح هذا بتحليل دقيق للأخطار، وبالتخطيط لحالات الطوارئ، وهذا ما سوف يجعلك تبدو بطلا، إذا جاء الطوفان وأغرق الأخضر واليابس.

تتطلب كثير من مشروعات تكنولوجيا الأداء الإنساني، مشاركة الموردين الذين يتعاملون مع المشروع أو المنظمة. تتطلب إدارة الموارد الخارجية تفكير وجهود خاصة

عند تخطيط المشروع. يتناول الفصل الحادى عشر طرق إدارة الموردين ويحدد بدقة ما يمكن أن يساهموا به.

عندما يأخذ المشروع طريق إلى التنفيذ، فإن وضعه تحت السيطرة الرقابية يمثل تحدياً كبيراً. يتعرض الفصل الثانى عشر إلى الطرق والممارسات اليومية فى إدارة المشروع، وكيف تحسن من إتاحة المعلومات لفريق الإدارة أو العميل .

سوف يصبح أداؤنا ضعيفا كخبراء فى تكنولوجيا الأداء الإنسانى، إذا لم نأخذ بمنهج النظم فى ممارسات إدارة المشروع يعالج الفصل الثالث عشر إنهاء وتقييم المشروع. يجب أن يتعلم أعضاء فريق المشروع، والذين تولوا رعايته، والمنظمة، من نواحى القوة، ونواحى الضعف فى أداء المشروع، ويوظفون ما يتعلمونه فى الجهود المستقبلية.

### حكاية بل، وكارن: Bill and Karen

سوف تلتقى بكل من «بل» و«كارن» مرات عديدة عند قراءة تك لهذا الكتاب سوف تتاح لك الفرصة من خلال خبرتهما لترى خبراء الأداء الإنسانى وهم يعملون فى إدارة مشروعات الأداء الإنسانى.

شركة New Idea شركة حديثة بها حوالى ٧,٠٠٠ عامل يتركز نشاطها فى تصنيع منتجات جديدة بكميات صغيرة بغرض التقييم. توفر الشركة الفرصة للمبتكرين. وللشركات الصغيرة خلق نماذج طبق الأصل من المنتج المقترح لشرح كيفية وفوائد تشغيله أو استخدامه للجهات والأفراد التى يمكن أن تتولى تمويل تصنيعه على نطاق أكبر. الأفراد على استعداد لتمويل المشروعات التى يستطيعون رؤية منتجاتها.

كان عمل هذه الشركة مربحاً بدرجة كبيرة، لأن إبتكار المنتجات بالتحديد فى تصاعد مستمر. ولسوء الحظ، لاحظ الآخرون ربحية الشركة New Idea وقد أصبحوا منافسين. وبمضى الوقت بدأت الشركة تفقد موظفيها الذين يذهبون إلى المنافسين الأقل تكلفة بالنسبة للعملاء والأسرع فى إصلاح مسار الأداء. لم يكن رئيس الشركة مستريحاً لهذا التحول فى الأحداث. قال رئيس الشركة «لقد استولى هؤلاء المنافسون على أرزاقنا، وهذا ما يحزننى كثيراً» «تريد الآن أن نحسن من تكلفتنا، وأن نسرع بأدائنا».

يعمل «بل»، فى شركة New Idea منذ ثلاث سنوات. لقد التحق بقسم «الساحل الشرقى» حيث كان يتم تصنيع المنتجات الميكانيكية. كانت وظيفة «بل» فى إدارة التدريب لتطوير برامج التدريب، ولكنه أحدث تغييرا فى منهج المنظمة منذ اليوم الأول لوصوله، قد حصل «بل» على درجة «الماجستير» فى تكنولوجيا الأداء، وكان يطبق ما قد تعلمه. ولقد استطاع أن يحقق لنفسه سمعة طيبة فيما يقدمه من حلول لمشكلات الأداء يترتب عليها نتائج جيدة. كانت حلول الأداء التى يعرضها «بل» بسيطة إلى حد ما، ولكن تصميمها جيد وفعال.

تعمل «كارن» أيضا فى شركة New Idea، ولكن فى قسم «الساحل الغربى» حيث تم تصنيع المنتجات الإلكترونية. تشبه «كارن» و«بل» كثيرا فهى حاصلة أيضاً على درجة «الماجستير» فى تكنولوجيا الأداء، وقامت بتوظيف معلوماتها فى إدارة التدريب بالقسم الذى تعمل فيه، ومثل «بل» أيضا، تتمتع بسمعة طيبة من خلال تحقيق أهداف العمل عن طريق ما تقدمه من حلول جيدة للأداء. فى معظم النواحي كان «بل»، و«كارن» متشابهين.

يوجد فرق واحد مهم بين «بل» و«كارن»، يقوم منهج «بل» فى إدارة المشروع على خبرته المحدودة فى مشروعات صغيرة لتحسين الأداء. لقد درست «كارن» وفهمت ممارسات واستراتيجيات فى إدارة مشروعات متطورة. ولأن لها مهارات متميزة فى تكنولوجيا الأداء؛ فهى قادرة على وضع فكرتها عن منهج إدارة المشروع موضع التنفيذ.