

كيفية إدارة المشكلات



«ركز على المشكلة، وليس على البحث عن الأخطاء»

-Anonymous

من الجوانب المثيرة في إدارة المشاريع التعامل مع ما هو غير متوقع. معظم المفاجآت يمكن معالجتها وبأثر فاعل. غير أن مدير المشروع قد يجد أمامه وفي كثير من الأحيان مشكلات قد تعرض المشروع للخطر.

إدارة «التغير البطيء في المهام»

إضافة إلى التغير الذي قد يحصل فجأة ودونما توقع، يواجه مديرو المشاريع في معظم الحالات ضغطاً داخلياً يرمي إلى تغيير مدى وأغراض المشروع. فعندما يطلب أصحاب المصلحة إجراء تغييرات من واجبك أن تبلغهم وتوضح لهم تأثير هذه التغييرات على التكلفة والزمن وجودة المشروع.

وفي بعض المشاريع قد يكون هذا «التغير البطيء في المهام» معركة متواصلة يتعين على مدير المشروع مواجهتها. (تدعى هذه الظاهرة لدى دوائر البرمجيات بـ «تغير بطيء في المزايا».) وقد يرى بعض الأشخاص أشياء أخرى يمكن تحقيقها بعد أن يتم الاتفاق على المعالم الرئيسية للمشروع وميزانيته. من أجل ذلك حاول جاهداً الابتعاد عن الوقوع في فخ حل مشكلات ليست في

صميم الغرض المتفق عليه للمشروع - حتى لو كانت مشكلات ترى فيها شركتك ضرورة ملحة لمعالجتها.

«عندما يريد عميلك شيئاً يبدو غير معقول ينبغي لك أن تحتفظ بما لديك من حسن التفهم والتقدير. تحدث عن العواقب، واجعل البدائل شديدة الوضوح. واحتفظ بحصافتك. فأنا دوماً أقول في الاجتماعات: هل ثمة فائدة من فعل هذا الأمر؟»
-Victor Ortale

إدارة مشكلة مرور الوقت خلصة

المشكلة الأكثر شيوعاً في إدارة المشاريع هي تلك المتمثلة بمرور الزمن واحتمال تأخر المشروع عما هو مرسوم له في جدول الزماني. قد يكون التأخر أمراً لا مفر منه. ولكن توجد في كثير من الحالات أفعال يمكن لها أن تعالج الوضع - أو تحسنه في أقل تقدير. والخطوة الأولى في هذا السبيل هي أن تعرف المشكلة معرفة جيدة، فإن كنت تراقب سير العمل مراقبة دقيقة سوف تلاحظ سريعاً متى يمكن تعديل الجداول الزمنية بحيث تحتوي التأخير أو الاختناقات غير المتوقعة.

إدارة مشكلات الأفراد

قد ينزع بعض مديري المشاريع إلى تجاهل المشكلات المحتملة للأفراد إبان مرحلة التخطيط، وحتى إن برزت هذه المشكلات وباتت مشكلة حقيقية وبادية للعيان فإنهم يحاولون اجتنابها أو إنكار وجودها. والمؤسف أن مشكلات الأفراد هي في الغالب التحديات الأكثر صعوبة التي يتعين على مدير المشروع أن يتصدى لها. لذلك، كن مستعداً لمواجهة هذه المشكلات ولتتصرف سريعاً لحلها بدلاً من تجاهلها أو إنكار وجودها أو محاولة اجتنابها.

واذكر دوماً: ليست مشكلات الأفراد على تنوعها مشكلات واحدة وتقتضي الفعل نفسه. فيما يأتي بعض الإرشادات التي تساعدك في التعرف على بعض المواقف المختلفة التي سوف تصادفها ومعالجتها.

أفضل ما وضع من خطط

لم يكن موسم الإجازات في العام الفائت ذلك الموسم السعيد لراندي، ذلك أنه حين عجزت شركة Bright Light, Inc. عن توريد جزء مهم جداً من مشروع Tyranna-Bot توقف المشروع بكامله توقفاً تاماً. كانت تأتي تلك الأجزاء الوحيدة التي تصل إلى السوق في أوقاتها المناسبة من المخزون الموجود في الشركة. فوجد راندي في هذا الموسم مورداً أكثر وثوقية، وأضاف إلى الجدول زمناً إضافياً. ومع ذلك كان في ذلك يواجه كارثة أخرى. فالشرائح التي جعلت Megala-Bot ذات أثر لم تخلُ من العيوب. وكان المورد يحاول جمع المزيد منها بصعوبة بالغة، ورغم ذلك سوف يحدث تأخر في المشروع، ولن يكفي الوقت الإضافي في الجدول لتغطية هذا التأخير، لم يكن لدى راندي أية رغبة في إيقاف المشروع، كما فعل سابقاً، ولكن كيف يستطيع العمل وفق الجدول الزمني؟ الحملة الإعلانية تسير قدماً والزبائن ينتظرون Megala-Bot بفارغ الصبر. وليس لدى راندي أي نية لأن يخيب آمال الزبائن - أو حتى رئيسه المباشر!

فماذا تفعل؟ سوف يقترح المعلم الخبير حلاً لهذه المشكلة تحت عنوان
«ما تستطيع فعله».

معلومات مهمة: التحكم بتباطؤ يحصل في المشروع

جرب المقاربات الآتية قبل أن ترضى بحتمية أي تأخير في إنجاز
المشروع:

- فابوض مجدداً. تحدث مع أصحاب المصلحة بهدف زيادة الميزانية أو تمديد الموعد النهائي.
- اتخذ خطوات متأخرة للإيقاظ. ادرس مجدداً ميزانيتك وجدولك الزمني لترى هل بالإمكان التعويض عن تأخير في مرحلة معينة بمرحلة أخرى؟
- قلص مدى وغبض المشروع. هل توجد عناصر غير جوهرية في المشروع يمكن الاستغناء عنها بهدف الإقلال من التكلفة وتوفير الوقت؟
- استعن بالمزيد من الموارد. هل تستطيع استخدام مزيد من الأفراد/الآلات؟ ولكن وازن بين التكلفة مقابل أهمية الموعد النهائي للمشروع.
- اقبل بالبدائل هل تستطيع استبدال مادة أقل تكلفة/أكثر توافراً بمادة أخرى؟

• ابحث عن مصادر بديلة. هل يستطيع مورّد جديد أن يقدم لك المواد الناقصة؟

• اقبل بالتسليم الجزئي. هل تستطيع أن تقبل بكمية أصغر من مادة معينة ليستمر العمل واستكمال التسليم لاحقاً؟

• قدم الحوافز. هل تستطيع تقديم مكافآت أو حوافز أخرى لتكسب تسليم المواد في موعدها؟

• طالب بالامتثال هل من شأن مطالبتك للأفراد بأن يفعلوا ما وعدوا به أن يحقق لك النتيجة المطلوبة؟ قد يقتضي ذلك دعماً من الإدارة العليا.

وعموماً فمن الممكن اجتناب أو معالجة مشكلات الأفراد هذه في وقت مبكر إذا استطعت أنت من موقعك مديراً للمشروع أن تتواصل وتتحدث مراراً مع أعضاء فريقك كل على حدة.

وقد لا تفي بالغرض الاجتماعات الأسبوعية للفريق، وقد يحتاج الأمر إلى تواصل يومي مع أعضاء الفريق فرادى أو جماعة.

«يتعين على مدير المشروع أن يدير المهام والأفراد على حد سواء. والملاحظ أن معظم التدريب في إدارة المشاريع يركز على إدارة

المهام، لكن الواقع يشير إلى أن شعور الأفراد بالتحدي الفعلي هو في ذلك الجانب من التدريب المتعلق بالأفراد».

-Mary Grace Duffy, management consultant

من أجل ذلك ينبغي توجيه الاهتمام إلى إشارات صغرى تدل على احتمال نشوء المشكلات. ويمكن ملاحظة هذه الإشارات كما يأتي إن ظهرت لدى أي عضوفي الفريق:

• توتر أو سرعة في الغضب.

• فقدان الحماس للعمل.

• التملل والمشي جيئةً وذهاباً.

• العجز عن اتخاذ القرار.

وعندما ترى أول إشارة لمشكلة ما عالجهها سريعاً، ولا تدعها تكبر، فقد يغدو التوتر الصغير أزمة كبرى.

ما تستطيع فعله

أتذكر معضلة راندي؟

إليك ما يقترحه المعلم الخبير:

ربما تكون هذه الحالة واحدة من بدهيات قانون ميرفي Murphy's Law* السائدة - بمعنى أنه مهما يفعل راندي فلن يحصل على الكمية الكافية من المنتج لتسويقه في موسم الإجازات. لكنه يجب أن يفعل كل ما يستطيع. وفي هذه الحالة قد يعني ذلك القيام بعمليات استطلاع لمعرفة موردين آخرين، وقد يدفع مبالغ إضافية من أجل المزيد من الإنتاج، ولتزويد قنوات التوزيع في اللحظات الأخيرة، وعليه أيضاً أن يراجع مساره الحرج ليرى إذا كان ممكناً إجراء بعض التعديلات في تسلسل العمل، وعلى سبيل المثال، هل يمكن تحضير عمليات التغليف قبل استلام Megala-Bot بدلاً من الانتظار حتى استلام المنتج؟

* قانون ميرفي: هو أي بدهية تتطوي على شيء من الدعابة وتقول: إن الشيء المتضمن احتمال الخطأ سيؤدي إلى الخطأ (الترجم).

مشكلات هيكلية الفريق

المشكلة	الأسباب المحتملة	الأثر المتوقع	الفاعل المقترح
الافتقار إلى المهارات / مهارات غير متاحة	• تم إغفال مهارات معينة أثناء التخطيط.	• لن يتقدم العمل بالمشروع وفق السرعة المقررة	• رتب عملية تدريب عضو الفريق على المهارات اللازمة.
• الحاجة إلى مهارات جديدة اكتشفت أثناء العمل بالمشروع.	• أوفد يتعطل المشروع.	• استعن باستشاريين من الخارج أو متعاقدين لديهم المهارات المطلوبة.	
عضو يترك الفريق	توجد أسباب عديدة تجعل أحد الأعضاء يترك هذا العضو.	تعتمد شدة الأثر على المهارات والمعرفة التي تغيب عن المشروع مع ترك هذا العضو.	• فكر دوماً بوجود رديف للمهارات المهمة.
يترك العمل في المشروع.	• إذا أمكن إعادة توزيع العمل بسهولة أو إذا أمكن توظيف شخص آخر له المهارة والكفاءة نفسها عندئذ يكون الأثر ضعيفاً	• مهارات متعددة لكي يتمكن الأعضاء من الحلول محل بعضهم.	• درب أعضاء الفريق على مهارات متعددة لكي يتمكن الأعضاء من مغادرة أحد الأعضاء
	• وإن لم يكن ذلك، فقد تشكل هذه الخسارة أزمة حقيقية.	فرصة تستفيد منها بجلب عضو أكثر مهارة.	

مشكلات فيما بين الأفراد

المشكلة	الأسباب المحتملة	الأثر المتوقع	الفاعل المقترح
أعضاء الفريق	يقضي الأعضاء أوقاتاً زائدة عن الحد في التحدث	• انخفاض في الإنتاجية	• أكد للجميع بأن اللقاءات الاجتماعية يجب أن يخطط متحابون
معاً ومناقشة مشكلاتهم	الشخصية.	• هدر في الوقت وتباطؤ في العمل بالمشروع.	• أعد تنظيم الجماعات الفرعية
أكثر مما ينبغي	• قد يشعر الأعضاء المجدون بالغضب من أولئك الذين يعملون بفاعلية متدنية.	• قد يشعر الأعضاء المجدون بالغضب من أولئك الذين يعملون بفاعلية متدنية.	• أعد تنظيم الجماعات الفرعية بحيث تحوّل دون تشكل زمر صغيرة.
أعضاء في الفريق لا يتحلون بالمرونة	• قد يعتقد أحدهم أن أسلوبه في العمل هو الطريقة الوحيدة الصحيحة.	• قد يتخلف العضو عن مواكبة زملائه.	• بين لهم أهداف المشروع وتوقعاته منذ اللحظة الأولى في المشروع.
• قد يخشى أحدهم تجربة المقاربات الجديدة.	• قد يعوق أحد الأعضاء عمل الآخرين	• قد يعوق أحد الأعضاء عمل الآخرين	• عالج مخاوف العضو وما يؤرقه وحاول العمل معه في التحرك نحو التغيير.
نزاعات داخل الفريق ومجالات الخبرة، وما شابه ذلك.	هنالك أسباب كثيرة محتملة منها التباينات في أسلوب العمل والشخصية	قد تؤثر النزاعات في الجدول الزمني وفي جودة العمل والإنتاجية	• ركز على أهداف المشروع، وليس على المشاعر الشخصية.
		بين الأسباب والتماسك بين الأعضاء.	• كن متعاطفاً ولكن بعدل.
			• أفضل الأسباب الخفية عن الإزعاجات السطحية.
			• اعمل على حل النزاع ودون أن تضع اللوم على أحد.

مشكلات الإنتاجية

المشكلة	الأسباب المحتملة	الأثر المتوقع	الفعل المقترح
وقت ينفق	• سوء إدارة الوقت.	• قد يتأخر العمل	• أكد للفريق أي المهام تعد
في المهام	• عضو يفضل بعض المهام على	في المهام ذات	الأكثر أهمية.
الخطأ	غيرها بصرف النظر عن	الأهمية.	• كلف بالمهام اثنين من
	أهميتها النسبية.	• قد يتأخر تنفيذ	الأعضاء يعملان فيها معاً.
	• ربما يكون مدير المشروع قد	المشروع.	• قدم الموارد اللازمة التي
	أرسل الرسالة الخاطئة		تساعد العضو في تحسين
	عن أولويات المهام.		مهاراته في إدارة الوقت.
جودة متدنية	• إساءة فهم العضو	• قد يتوجب إعادة	• كن واضحاً من البداية
بالعمل	لمتطلبات العمل.	القيام بالعمل ما	في تبيان توقعات
	• قياس العمل وفق	يستدعي زيادة	الجودة والمعايير
	معايير مختلفة.	التكلفة في المال	المستخدمة في
	• عدم امتلاك العضو	والوقت.	القياس.
	للمهارات الكافية	• قد يفشل المشروع.	• ضع خطة عمل لتحسين
	لإتمام العمل.		جودة عمل عضو
			الفريق.
			• قدم التدريب والدعم
			ليطور الفرد مهاراته.

مشكلات الإنتاجية (تتمة)

خمود النشاط	• مغالة العضو في	• قد تتدنى الإنتاجية	• شجع العضو على أخذ
	التزامه بالمشروع	• قد يصل العضو	فسحة من العمل أو
	• قيام العضو بأعمال	إلى نقطة ليس	أخذ إجازة يعود بعدها
	وأنشطة تفوق	بمقدوره مواصلة	أكثر نشاطاً وطاقة.
	احتماله سواء أثناء	العمل	• ساعد العضو في إعادة
	العمل بالمشروع أو		ترتيب جدول عمله أو
	خارجه.		مستوى عمله
	• يعمل العضو طويلاً		
	جداً وأكثر مما		
	ينبغي في نوع واحد		
	• فقط من المهام		