



الفصل الثالث

كيف يؤثر المدراء الكبار

في نجاح المشاريع

كل شخص عليه تحمّل بصبر النتائج المترتبة على أسلوبه بصبر وروية
(فادروس، السنة الثامنة بعد الميلاد)

في الفصل الماضي تمت مناقشة وَضْع الإدارة العليا حجر الأساس
اللازم لإنجاح المشاريع عن طريق تطوير الأهمية الاستراتيجية للمشاريع. وفي
هذا الفصل تتم مراجعة بعض الأخطاء الشائعة التي ترتكب أثناء التقدم
الحاصل في المشاريع المختارة. إن إرساء التوجه الاستراتيجي لهو خطوة
أولى بالغة الأهمية، ولكن ربما تضيع المزايا إذا استمر المدراء الكبار في
أنماط التصرفات التي نجحت في الماضي كتوجيهات للأقسام التقليدية لكنها
في النهاية تعرقل إتمام المشروع بنجاح. كثير من هذه التصرفات هي عادات
غير قابلة للنقاش. رغم ذلك، ففي بيئة المشروع الجديدة لا بد من تغير
الكثير من هذه العادات القديمة. ففي كثير من الأحيان، يكون التخلص من
العادات القديمة أكثر صعوبة من تعلم الجديد منها، ولكن التغييرات ضرورية
لخلق بيئة مشاريع مزدهرة.

إدراك الحاجة للتخطيط:

في كثير من المؤسسات، يوجد ضعف عام في تقدير أهمية التخطيط

للمشاريع. لا يبدو أن المدراء الكبار يستوعبون ضرورة ذلك وبالتالي لا يعطون عادة الوقت الكافي للتخطيط السليم. بعض المدراء الكبار يرون التخطيط أمراً من مهام قسم التخطيط أو يخص المدراء في اجتماع بعيد عن العيون مرة كل سنة - وليس كشيء يؤثر على حياتهم اليومية. إنهم لا يبصرون أو يستشعرون العلاقة القوية بين خطة الشركة الاستراتيجية والعمل اليومي الذي تجري ممارسته في المؤسسة. فهم يلحظون أن الأشخاص يعمدون إلى القيام بعمل اليوم تماماً كما قاموا بعمل الأمس، الأمر الذي يبدو وكأنه لا يستدعي تخطيطاً خاصاً. وربما يكونون معتادين على العمل في أقسام تستخدم عمليات ومنتجات متكررة.

لكن عناصر المشروع المتكررة قليلة وأغلبها جديدة. في البداية، لا ينبغي لأعضاء فريق المشروع أن يعيدوا عمل ما عملوه في اليوم السابق، لأن هذا يعد من أعمال أخرى مختلفة. كذلك، لا يستطيع المرء أن يعتمد كلياً على المعرفة المكتسبة في مشاريع سابقة لأن المشاريع الجديدة تختلف عنها. ولا يمكن لأحد أن يراقب الآخرين ليهتدي بتصرفاتهم، لأنه في بداية كل مشروع لا يوجد أحد يقوم بالعمل، بل بدلاً من ذلك يكون الجميع منشغلين بالتخطيط للمشروع، الأمر الذي يفسر عادة بأنه خاطئ. وما يبدو وكأنه تقصير في نشاط العمل يولد شعوراً بالانزعاج لدى المدراء الكبار، وعليه، فقد يقوم فريق العمل بعمل شيء غالباً ما يكون خاطئاً، مبنياً على العمل في الأقسام أو بعض المشاريع السابقة. هذا يدفع بالتخطيط لأن يتأخر لما بعد بدء العمل الفعلي. ولكن يجب أن يكون التخطيط سابقاً للعمل؛ لأن خطة المشروع هي الموجه للعمل اليومي في المشروع.

يحتاج المدراء الكبار إلى أن يتفهموا ممارسات إدارة المشاريع ويقوموا بتأييد عملية التخطيط للمشروع. وعليهم أن يعلموا التعاريف والوسائل المتعلقة بخطط المشروع، عن الوثيقة الخاصة بهدف المشروع، هيكل تقسيمات المشروع، التقديرات، الجدولة الزمنية، التخطيط للطوارئ، والتبادلات ما بين الأبعاد، الجدول الزمني، والموارد. ومن المحزن أن عدد

المدراء الكبار الذين لا تتوفر لهم المعرفة بمثل هذه الأمور هو في ازدياد؛ ربما لأن حياتهم العملية لم تتضمن التدريب على تخطيط المشاريع. مهما يكن السبب، فقد لا يكونون على علم دراية بالحاجة إلى التخطيط للمشروع فقط، بل بالمجهود الذي يتطلبه هذا التخطيط لتطوير الوسائل. وإذا كان هذا واقع الأمر، فإنهم بالتأكيد لن يدركوا المنافع التي يمكن أن يجلبها التخطيط للمشروع. وقد يتوصل مدراء المشاريع للقناعة بأن المدراء الكبار يجسدون القانون الثاني لغراهام: «إذا لم يعرفوا شيئاً مما تقوم بعمله، فسيعتقدون أنك لا تقوم بعمل أي شيء».

إن قلة التركيز على التخطيط تقود في كثير من الأحيان إلى تعريف للحلول قبل تعريف العقبات. ولسوء الحظ، يعتبر هذا نوعاً من التحيز من قبل أعضاء الفريق. فإذا لم يقيم المدراء الكبار بمساندة أو إعطاء الوقت للتخطيط، ستكون بعض فرق المشاريع مسرورة لتبدأ العمل حسب الحلول المفضلة لديها وذلك قبل تعريف المشكلة بشكل كامل. فإذا ما وضعت الحلول أمام الإدارة الحكيمة فإنها ستسأل: «ما هي المشكلة التي تحاولون حلها؟».

يستعرض الشكل 3 - 1 مثلاً كلاسيكياً من الحماقة التي يتم مكافأتها من قبل الإدارة في حين أنها تدعي الحد منها. لقد تم ملاحظة أن المدراء الكبار في أمريكا لديهم تحيز قوي تجاه القيام بتحريك ما، الأمر الذي تم ترجمته في دفع الأمور، التوقعات المبكرة، ومكافأة التصرفات التي يقوم بها مساعدوهم. وعندما تبدأ المشاريع ويتم تمويلها، قد يتسبب القلق بأن يدفع المدراء الكبار بقوة لتحقيق نتائج سريعة: «استمر بالعمل، افعل شيئاً، لا تتوقف عند مرحلة التخطيط فقط». وفي كثير من الأحيان يكون الرد من قبل مدراء المشاريع لعمل قفزة هائلة باتجاه كارثة.

يحتاج المدراء الكبار غير المتنورين بأن التخطيط مكلف، يأخذ وقتاً، ويخفض مستوى الجودة لأن الوقت المبذول للتخطيط كان يمكن تخصيصه للمنتج؛ وبالتالي فهم ينظرون إليه كنفقة مستهلكة. وفي الحقيقة، إن التخطيط هو عنصر ضروري يخفض من التكاليف ومن الزمن المخصص للمشروع وفي نفس الوقت يرفع من جودة المنتج.

الشكل 3 - 1: التحيز لجانب التحرك قبل التخطيط



إحدى الطرق لمعرفة كيف يؤثر المدراء الكبار على نجاح المشروع هي في النظر إلى النشاطات التي يركزون عليها اهتمامهم. يتساءل كل من هاميل وبراهالد (1994) عما يشغل بال الإدارة العليا. ما الذي يدفع للتحسين وتحويل البرامج المخططة؟ الإجابة أنه بالمعدل يخصص المدراء الكبار 3٪ من طاقتهم لبناء وجهة نظر للمستقبل. من تجربة هاميل وبراهالد، ينبغي رغم ذلك أن تُمضي فرق الإدارة من 20 إلى 50٪ من وقتها على مدى فترة زمنية تمتد لشهور لتطوير نظرة مميزة عن المستقبل مع وجود الرغبة في المراجعة المستمرة لها، التوسع بها، وتعديلها كلما تكشف المستقبل: «الأمر يتطلب طاقة إبداعية مستمرة وسخية لتطوير نوعية عالية، إعطاء أجوبة متينة لأسئلة حول جوهر الأهلية الجديدة التي تدعونا الحاجة إليها للبناء، ما هي مفاهيم المنتجات الحديثة التي ينبغي أن نكون رواداً فيها؟ وما هي المبادرات المحكمة التنظيم الواجب اتباعها على المدى البعيد» (صفحة 4). عوضاً عن

ذلك، وجد أن معظم وقت الإدارة يذهب باتجاه إعادة الهيكلة وإعادة الهندسة، الأمر الذي يتعلق بالحفاظ على مكاسب العمل الحاضرة بدلاً من الإبداع نحو صناعات الغد.

على مستوى آخر يفترض «ويل رايت» (1996) أن قابلية الإدارة للتأثير على نتائج تطوير المنتجات يكون في أقصى حد له عند بداية أي مشروع، عندما يتوجب اتخاذ قرارات مصيرية بشأن البرنامج. مع ذلك، يظهر ويل رايت نموذجاً لنشاط فعال، يشير إلى أن معظم انتباه الإدارة وتأثيرها يوجه لاحقاً أو عند أواخر نهايات المراحل لأي مشروع، نحو حل المشاكل ووضع الأمور في موضعها. لماذا؟ لأن المجهودات المبذولة عند هذه النقطة تكون واضحة للغاية، جارية ومستعجلة، مريحة ومعلومة، وتبعث على البهجة لأنها تعطي نتائج فورية وتحدث رد فعل سريع. فإذا تم حل المشاكل فإن التقدير يكون عالياً؛ وإذا لم يتم حلها فلا يحدث استحقاق لأي لوم. بالمقابل، الجهود الموجهة عند أول البدايات تميل لكونها تتعلق بالمفاهيم. وآثار هذه الجهود تبدو غير واضحة، ولا تثير سوى رد فعل ضئيل، ومن الصعب قياسها أو إعطاؤها وزناً؛ وتحقيق النتائج بناء عليها أمر صعب بسبب قلة الخيارات والمعلومات الأولية المتوفرة. كما تحوي هذه الجهود في طياتها عامل المخاطرة لأنها تعرض عملية صنع القرار إلى التخمين للمرة الثانية، والمهارات والعمليات المطلوبة للتعامل مع البدايات تكون في غالب الأحوال صعبة التعريف. فلا غرابة أن يحذو مدراء المشاريع حذو الإدارة العليا في ما يتعلق بالخيارات المفضلة. وعليه تحتاج الإدارة العليا لأن تفحص وتستبدل خيارات استعمال وقتها إذا كانت تريد أن تقود التغيير نحو بيئة هي ناتج لمشاريع ناجحة ومترابطة.

مزايا التخطيط:

يجلب تخطيط المشاريع مزايا عديدة. وفيما يلي مناقشة لأهم ثلاث منها:

■ تخفيض تكلفة المشروع:

إن قسماً كبيراً من تكلفة أي مشروع تعزى للتغيرات التي تطرأ على خطة المشروع، وتصميم المنتج، أو عملية الإنتاج النهائية. ولتخفيض المجموع الكلي لتكاليف المشروع، ينبغي عمل التغيرات اللازمة عند بداية المشروع ما أمكن الأمر؛ فهي عادة أرخص بكثير من بعد ذلك. إن الإقرار المبكر للتغيرات المطلوبة لهو علامة على التخطيط الجيد.

فالخطة الجيدة لأي مشروع تضع جدولة للوقت وللتغيرات المتوقعة وغير المتوقعة للمشروع، بل وحتى تشجع التغيرات. ولكن فقط في مرحلة مبكرة من المشروع فإن التركيز على النوعية والتخطيط لا ينسف الميزانية بشكل أتوماتيكي. وفي الحقيقة أن تخطيطاً لنوعية جيدة وإدارة ذات أفق يساعدان في تخفيض التكاليف على المدى البعيد.

إن جزءاً مهماً من تخطيط الجودة هو تحديد توقعات الزبون ومراجعة افتراضات الذين قاموا بتصميم المنتج في مقابل الرغبات الحقيقية للزبون. وفيما يلي طريقة فنية يمكن العمل بها وتسمى طرح وظيفة الجودة. يزودنا باري بوهيم (1981) ببعض الرؤى عما يمكن أن تكون عليه الكلفة لاحقاً في ما لو جرى العمل بشكل صحيح بإدارة الجودة منذ بداية المشروع، بافتراض تكلفة تصحيح أي تخمين في مرحلة المتطلبات. وفي ما يلي التكاليف التقديرية لعمل هذا التصحيح في مراحل لاحقة من المشروع.

دولار	
6 - 3	مرحلة التصميم
10	مرحلة الترميز
40 - 15	فحص التطوير
70 - 30	قبول الفحص
100 - 40	تشغيل النظام

تظهر التجربة لدى هيوليت باكارد أن تكاليف تطوير تجهيزات

الكومبيوتر وتكاليف الضمان تتبع شكلاً مشابهاً لنموذج التكاليف أعلاه. وعليه فإن التخطيط الجيد ونوعية الإدارة يعتبران إدارة جيدة للميزانية التقديرية.

ومثال جيد آخر (فيدانسن، 1994) هو شركة تضامنية بين مورد ياباني لمعدات ذاتية الحركة وبين مصنع مقاعد أمريكي بهدف تصميم، تطوير، وتصنيع مقاعد ذاتية الحركة لصالح شركة أمريكية. ظهرت معظم التغييرات الهندسية اليابانية عند بداية عملية تطوير المنتج، بينما ظهرت معظم التغييرات الهندسية لدى الجانب الأمريكي في النهاية عند نقطة قدرت فيها التكاليف بعشرة أضعاف مما لو تم استدراك الأمر في البداية. تساوى عدد التغييرات في كلا البلدين، ولكن التوقيت الياباني جعل تكاليف التغيير أرخص. إذا كان على جميع البلدان الأخرى أن تفعل نفس الشيء، فإن التوجيه يجب أن يأتي من قبل الإدارة العليا.

■ تخفيض مدة المشروع:

صرف اليابانيون وقتاً طويلاً (بالمعايير الأمريكية) على التخطيط المسبق. إن وجهاً من مهمات سمة إدارة المشاريع في اليابان أن يؤتى بجميع الوظائف والأقسام، بما في ذلك الموردين، بإعطائهم دور الشريك الكامل، حتى باطلاعهم على ذلك الدور بواسطة الجدول الزمني. ينبع ذلك من التفكير بأن كل أفراد فريق المشروع متساوون في الأهمية، وأن يشتركوا جميعاً في الفكرة القائمة بتطوير المشروع. تتطلب فلسفة العمل هذه التزاماً ثقیلاً من قبل جميع الشركاء، بما في ذلك المدراء الكبار، عند مرحلة التفكير في عملية دراسة الجدوى الاقتصادية للمنتج. عند هذه النقطة يتم عمل جميع التغييرات بشكل أسهل في ما إذا تم توجيه بعض الاعتراضات. بالرغم من ظهور هذه العملية بمظهر المستهلك للوقت (على الأقل حسب نمط التفكير الأمريكي)، فعملياً هي تختصر الدورة الزمنية للمشروع وذلك بتوجيه الأسئلة والاعتراضات في وقت مبكر عندما يتم عمل التغييرات بسرعة.

ولقد أخذت دائرة للجودة ضمن هيوليت باكارد بهذا التوجه، وجرى

نقاش بدا كأنه لا ينتهي بين أعضاء فريق لتطوير المبيعات في المصنع حول المشاكل التي يتوجب حلها، بحيث وقع الاختيار أخيراً على الحاجة إلى مساندة إضافية تقوم بالرد على المكالمات الهاتفية الواردة عند عدم وجود مهندسي المبيعات. وبتصميمه بكل عناية لقائمة عن العقبات التي تم تجاوزها وللأخرى التي لم يتم طرحها، تم وضع تركيز الفريق بطريقة فعالة وبإبداعية شقت طريقها بسرعة متنامية. تم اتخاذ القرارات بسرعة لصالح البدائل لأنه بالإمكان قياسها بالنسبة لقائمة العقبات. وجرى تقديم الاقتراحات للزملاء وللإدارة بشكل سلس؛ وتم التنفيذ تقريباً بشكل فوري. لقد استغرقت المناقشات المسبقة وقتاً طويلاً لدرجة الضيق، ولكنها مكنت من التحرك السريع لبقية المشروع.

بوسع التخطيط أيضاً تجنب الهزات. فمثلاً إذا غاب عن الذهن في وقت مبكر الانتباه إلى خطوة صغيرة ولكنها مهمة - كأخذ الموافقة من القسم القانوني - فقد تتسبب في تأخير هائل في وقت لاحق. إن وجود خطة للمشروع ليس بالتأكيد ضمانه ضد أي أخطاء قد ترتكب. ولكن إذا تعاون جميع الأقطاب الرئيسيون لفريق المشروع على تطوير الخطة وقامت الإدارة العليا بمراجعتها، فإن احتمالات فقدان أي عنصر مهم تتلاشى إلى حد كبير. في هذه الحالة يوفر التخطيط الوقت بتجنبه للهزات.

■ تحسين نوعية المشروع:

إن جزءاً مهماً يتم به تعريف المشروع على أنه ناجح هو قبول المستهلك. في اللغة وفي معرض ذكر الإدارة ذات الجودة الشاملة، على المنتج النهائي أن يكون بمستوى تطلعات الزبائن أو يفوقها. في هذا الصدد تفشل المشاريع إذا لم يدرك تماماً فريق عمل المشروع ماذا أراد المستهلك أو ما الذي كان يريد تحقيقه من جراء استعماله لهذا المنتج. هذا صعب بشكل مضاعف لأنه لا يوجد منتج ملموس في بداية المشروع؛ وغالباً لا يعرف الزبائن ماذا يريدون حتى يُوضع نموذج للمنتج بين أيديهم. إن إعطاء الوقت الكافي لتحليل الزبائن يساهم في التخفيف من هذه المشكلة.

إن السلم المؤدي إلى إدارة مشاريع ذات نوعية يبدأ من التعريف «المشاريع الناجحة». هناك مرحلتان متميزتان ولكنهما مترابطتان وهما: التخطيط الجيد والرقابة الفعالة (جوران، 1992): يتضمن التخطيط للنوعية معرفة من هم المستهلكون والمستهملون للمنتج، معرفة ما يحتاجون من المنتج، ومن ثم تطوير الملامح التي تلبي هذه الحاجات. أما الرقابة الفعالة فتستدعي تقرير التجارب الإحصائية والسبل التي تؤكد عمل المنتج على الوجه المطلوب.

كجزء من تخطيط الجودة، يجب على مدير المشروع أن يميز بشكل مبكر بين الزبون وبين المستعمل الأخير، فالزبون عادة هو من يدفع الفاتورة مقابل النتائج المتحصلة من المشروع ولكنه قد لا يكون المستعمل الأخير، وهو الشخص الذي يستعمل فعلياً المنتج النهائي. على الأغلب لا تعكس متطلبات الزبون حاجات المستعملين الآخرين، لذلك فإن سؤالهم عن الاهتمامات يعطي صورة جزئية فقط. وهكذا فإن على مدير المشروع أن يكون متأكداً من أن كلاً من الزبون والمستعمل الأخير يوجد لهما دور في وضع الخطة الأولية للمشروع، وأن مساهمتها تتطلب غالباً مساندة الإدارة العليا ومشاركتها.

يهدف تخطيط الجودة إلى حصول تغييرات قليلة للغاية على مواصفات المنتج خلال فترة تنفيذ المشروع وإلى تطوير المنتج بشكل يلبي كلاً من توقعات الزبون والمستعمل الأخير. إن الغاية من التخطيط بمشاركة الزبون هي معرفة تطلعات المستعمل الأخير الخفية، والتي لا تظهر غالباً إلا عندما يصبح المنتج تحت بصره في العمل. هذه المناقشة هي من أجل وجود نموذج بدائي (أصلي) كجزء من منهج الجودة.

تعتمد درجة الحاجة إلى وجود نموذج أصلي غالباً على المعرفة بالسوق وبالزبائن. الاعتبار الآخر المهم هو كلفة فشل المشروع. لمشروع «يرهن به مستقبل الشركة» تعتبر تطلعات الزبون ذات أهمية قصوى ووجود نموذج أصلي أمر أساسي. لمشروع داخلي تكون تطلعات الزبون معروفة جيداً كما أن وجود نموذج أصلي ليس بذى أهمية كبيرة.

إنه لمن المفيد إجراء المقارنة بين السوق والتكنولوجيا (انظر الجدول 3 - 1). عند العمل بتكنولوجيا قديمة في سوق قديم، تكون معرفة مورد السلعة بها أكثر من معرفة الزبون لها. حيث يقوم المورد بتوليد تطلعات الزبون بعرضه لتطبيقات التكنولوجيا القديمة. بالإضافة لذلك، يعلم المورد عادة مجالات الاستخدام لدى الزبون وهو بهذا يدرك التوقعات المحجوبة للزبون أكثر مما يدركه هذا الأخير. هذا هو بشكل أساسي التعريف بفائدة هذا النوع من المشاريع.

يتطلب استخدام التكنولوجيا القديمة ضمن سوق حديث فهماً للزبون الحديث. يفشل المديرون هنا عادة في القيام بدور جيد؛ فهم يشعرون بأنهم على علم بالتكنولوجيا ولكن ما يفتقرون إليه هو معرفة التطبيقات الحديثة التي تهم الزبون الجديد. يراجع مدير المشروع عادة التطبيقات من خلال عدسات التكنولوجيا ولكن عليه العمل بهمة لدى التطبيقات من خلال عيون الزبائن والمستعملين الآخرين. لحسن الحظ يكون النموذج الأصلي موجوداً. التكنولوجيا القديمة - ولذلك فما على مدير المشروع إلا أن يتلمس طريقة استخدامها في التطبيقات الجديدة. ويعتبر هذا بشكل رئيسي تعديلاً في المشروع.

جدول رقم 3 - 1: مقارنة الأسواق مع التكنولوجيا

السوق القديم	السوق الحديث
التكنولوجيا الحديثة	العمل مع زبائن معروفين بغية تطوير التطبيقات
نسبة الفشل عالية	نسبة الفشل عالية
المردود عالٍ	المردود استراتيجي (زيروكس)
إي بي إم (360)	إي بي إم (360)
التكنولوجيا القديمة	تكشف عن تطبيقات جديدة للزبائن القدامى
نسبة الفشل ضئيلة	نسبة الفشل متوسطة
المردود منخفض	المردود يتراوح بين المتوسط والعالي

يفرز استعمال التكنولوجيا الحديثة مشاكل من نوع خاص في عدم وجود نموذج أصلي؛ فالمنتج لا يخرج إلى حيز الوجود حتى يتولى مشروع ما إيجاده. يعمل مدير المشروع على تحديد المنتج وآمال الزبائن بوقت واحد، بشكل يجعل من إيجاد النموذج الأصلي (المبدئي) أمراً شبه حتمي. تكون المهمة أسهل قليلاً في ما لو كان السوق معروفاً، عندها يستطيع مدير المشروع التعامل مع زبائن وتطبيقات معروفين. فإذا كان السوق مجهولاً، يجب على مدير المشروع وباقي الأعضاء الرئيسيين في الطاقم أن يتعرفوا إليه. في مثل هذه الحالات، يكون استعمال مجموعات الاختبارات المختلفة، مجموعات الاتصال بالزبائن، ومجموعات المستعملين الآخرين بالإضافة إلى وجود النموذج المبدئي أمراً ذا قيمة عالية، وكذلك يجب الأخذ بعين الاعتبار تعيين ممثلين عن المستعملين الآخرين ضمن الأعضاء الرئيسيين في الفريق.

إن المشاريع التي تضم تكنولوجيا حديثة تواجه نسبة عالية من الفشل. ومعظم المشاريع تضم تكنولوجيا حديثة، ولذلك فإنها تعتبر كيانات ذات نسبة عالية من الفشل؛ إن المؤسسات المرتكزة على المشاريع يتوجب أن تكون لديها القدرة على دعم واستيعاب نسب الفشل العالية بمقدار أكبر من المؤسسات التقليدية.

يتبنى زيلس (1992) اشراك المستعمل الأخير والفريق الرئيسي في عملية تدعى الشراكة الكلية للعاملين، وهي جزء من إدارة الجودة الشاملة: «تسند الشراكة الكلية للعاملين المسؤولية عن الجودة عبر المؤسسة - بتنسيق المهارات لتصميم وبناء المنتجات. باستعمالها عملية بناء فريق متعدد الوظائف، جميع الأشخاص داخل وخارج المؤسسة الذين يؤثرون مباشرة في الشكل النهائي للمنتج يتعاونون مع بعضهم بدءاً من ولادة فكرة المشروع» (ص 320).

بالطبع، تتطلب الجودة شراكة زبون ومستعمل أخير من مستوى عال منذ بداية المشروع. إنها حالة تفكير تولي اكتشاف وتلبية توقعات الزبائن

الأولوية العليا في المشروع. فالجودة هي عبارة عن رحلة كما هي نقطة وصول، لذلك ينظر إلى اكتشاف وتلبية توقعات الزبائن كعملية مثلما هي كهدف. تتضمن إدارة الجودة الكاملة كلاً من ضمان ومراقبة الجودة. تقول شركة موتورولا (شميدت وفينغان، 1992، صفحة 311): «إن واحداً من أسرع الطرق لتحسين الجودة هو التركيز على إنقاص الدورة الزمنية. . . [بالتركيز] على الدورة الزمنية، جرى تخفيض العيوب بنسبة أسرع [من التركيز] على تخفيض العيوب لوحدها». إن تخطيط المشاريع وسيلة معروفة لتقصير المدة الزمنية وعامل من عوامل إنتاج جودة عالية. وهناك وسائل أخرى للجودة تتضمن عمل نماذج مبدئية بسرعة، طرح وظيفة الجودة، و«صنع نموذج لرميه بعيداً».

تستطيع الإدارة العليا وحدها أن تؤسس أدوار المساندة وأن تقوم بالبناء لتجعل التخطيط جزءاً طبيعياً من عملية إدارة المشاريع.

يجب على الإدارة العليا أن تحذو حذو عملية إدارة المشاريع وأن تقوم بالسؤال عن خطة المشروع عندما تجري المناقشات والمراجعات بشأنها لدى تقدم المشروع وكذلك التغييرات. بهذه الطريقة تحصل المؤسسة على المنافع المذكورة آنفاً. وبدون هذا الدعم والتشجيع، يكون من المشكوك فيه أن يتم التخطيط السليم.

إن تطوير خطة للمشروع يبدأ أيضاً بعملية تعلّم كيفية إنجاز المشاريع على أكمل وجه داخل المؤسسة. إن مقارنة الواقع العملي للمشروع مع الخطة الأصلية له تعتبر جزءاً رئيسياً في عملية مراجعة مراحل المشروع، والتي تنقلب إلى جزء أساسي في إيجاد مؤسسة التعلم (انظر الفصل الثامن) وتعلم أفضل طريقة لإدارة المشاريع في المؤسسة.

إن مساندة الإدارة العليا أمر لازم في تطوير عملية التعلم.

تحديد أجل لإنجاز المشروع:

تؤثر الإدارة العليا أيضاً في نجاح المشروع من خلال تدخلها في تحديد

أجل لإنجاز المشروع. يبدو أنه عندما يبدأ المدراء الكبار بتطوير مشاريع، يكون جل اهتمامهم هو تاريخ الإنجاز. وعندما يوزعون بياناً بأهداف المشروع وفي نفس الوقت تاريخاً محدداً للإنجاز لمدير المشروع، فلا يلاحظ أن تاريخ الإنجاز قد تم إرساؤه بناء على احتياجات المشروع، بل يركز على الغالب بدلاً من ذلك على تفسير لأفعال المنافسين، منافذ السوق، نظام المكافآت في المؤسسة، نهاية السنة المالية، أو مجرد التمني، أو أي طرق أخرى لمنافع مبهمة. لا يتم إنهاء الإنجاز في التاريخ المضروب بناء على التصورات السابقة، كما أن هذه التصورات تسبب القلق، الخوف، وعدم الثقة: القلق كلما اضطرب أعضاء الفريق لاستحالة الإنجاز في الوقت المحدد، الخوف كلما فكروا ملياً فيما يمكن أن يحصل إذا فات أوان التاريخ الموضوع، عدم الثقة كلما ظنوا أنه قد يوجد مطالب غير معقولة لدى مدير رفيع المستوى وإلى الآن لم يكشف عن هذه المطالب.

هذا بالطبع لا يرسى أرضية العمل الواجبة للنجاح. يركز المشروع الناجح على مبدأ الشراكة في معرفة المعلومات المشروعة وتطوير جو الثقة، وبناء الثقة يبدأ مع وضع تاريخ إنجاز المشروع.

تحتاج الفرق المؤلفة للمشاريع بشكل مؤقت إلى الثقة المتبادلة بين أعضائها حتى يتم تحقيق النجاح. وإلا فسيقوم كل واحد بإنجاز العمل بالكامل بنفسه بسبب عدم استطاعتهم الاعتماد على أي شخص آخر. هذا وضع مستحيل لفريق متعدد الممارسات، فليس كل واحد من أعضاء الفريق له الإمكانية لكل الممارسات المطلوبة لإنهاء المشروع. وعليه فإن بناء الثقة له أهمية قصوى في نجاح المشروع.

يتوجه بلوك (1987، الصفحات 138 - 139) للعلاقة في المؤسسة بناء على بعدين: التوافق والثقة. فالأشخاص إما أن يتوافقوا أو يتعارضوا حول الذي يتجهون إلى الأمام نحوه، وقد يتبادلون الثقة أو عكس ذلك حول طريقة وصول كل واحد منهم نحو النهايات المرجوة. كيف يمكن أن يجري الاقتراب من شخص يعتمد على الدرجات الموجودة حالياً من الثقة والتوافق؟

يفترض بلوك ثلاث خطوات للتوجه: تبادل وجهات النظر، الدوافع، أو الأهداف؛ الموافقة أو التفاوض حول الاتفاق؛ وترسيخ الثقة أو الأخذ والرد بشأنها. إنه من الصعب جداً لكثير من الناس، خاصة أولئك المهنيون المدربون تدريباً عالياً، أن يكونوا مرتاحين لدى التطرق إلى الأمور التي تبني أو تهدم المشاريع على أساس من العدالة والكمال. لكن إن ترك الأمر بدون علاج، فإن فقدان الثقة يحبط عادة تحقيق نجاح المشاريع. وعليه فينبغي للمدراء الكبار التركيز على بناء الثقة والحفاظ عليها مع أعضاء المشروع والشركاء، وتشجيع جو الانفتاح الذي يسمح للآخرين بأن يتقدموا إليهم بقضايا جوهرها الثقة، وأن يقودوا الآخرين نحو التعامل مع قضايا الثقة كأولويات عظيمة.

يجادل مانز (1995) في كون الفرق مؤقتة، فإن الوقت الطبيعي اللازم لبناء الثقة على المدى البعيد في ما يخص العلاقات الشخصية المتبادلة غير متوفر. فهو يفترض بناء على ذلك، أن الآراء المبدئية للأفراد المشتركين بالمشروع تعتبر ضرورية في تشكيل نتائجه النهائية. هذه الآراء المبدئية، بالتزاوج مع التحركات المبدئية لمدير المشروع والإدارة العليا للمؤسسة، يمكنها أن تدفع بالمشروع في دائرة لولبية من تقلص أو ازدياد الثقة. وإذا بدأت الثقة تنحدر فإنه من الصعب تغيير الاتجاه السائرة فيه.

عند هذه الحال تبرز أهمية المدراء الكبار، حيث بإمكانهم أن يقوموا بتطوير الظروف المبدئية لبناء الثقة. ويبدأ هذا مع العملية المتعلقة بتثبيت الموعد النهائي. يمكن تطوير الثقة باستعمال الكشف المتكرر للمعلومات وعملية المفاوضات المتعلقة بالموعد النهائي، حيث يعمل كل من المدراء الكبار مع مدراء المشاريع كفريق لاعتماد الموعد النهائي المناسب للمشروع. الموعد النهائي هو الذي يؤمن به كل واحد، والذي يتم وضعه بناء على أفضل المعلومات، التقدير، وكل الحكمة المتوفرة.

قد تبدأ العملية بأن تقوم الإدارة العليا بشكل مبدئي بوضع تاريخ الموعد النهائي ومن ثم اشراك مدير المشروع، مع كافة الأسباب الداعية لهذا

الموعد والتغييرات التي أدت إلى تحديد هذا التاريخ. يمثل الموعد النهائي المحدد من قبل الإدارة العليا على الأغلب الوقت الأقل اللازم لإنهاء المشروع. يعلم المدراء الكبار أن العمل يتوسع ليستوعب الوقت المعطى له؛ فلذلك تكون نيتهم أن يضعوا أقرب موعد نهائي ممكن حتى يمكن الإقلال من هذا التوسع.

الخطوة التالية لمدير المشروع أن يجتمع بالأعضاء الرئيسيين في المشروع لاعتماد جدول زمني مبني على متطلبات المشروع والموارد المتاحة. هذه المناقشة تحدد غالباً الوقت الأطول لإنهاء المشروع. يدرك مدراء المشاريع أن هناك الكثير من الأمور المجهولة في أي مشروع، وأن موعد الإنجاز إنما هو تقدير في أحسن الأحوال. مع ذلك، فهم يعلمون أنه بمجرد ذكرهم لموعد الإنجاز فسيتم وضع هذا الموعد في قالب حجري من قبل سائر أعضاء المؤسسة.

إن وضع الموعد الأكثر تأخراً للإنجاز النهائي يصب في مصلحة مدير المشروع على أفضل وجه. عند هذه النقطة يكون كل من المدير رفيع المستوى ومدير المشروع قد رسما بشكل عملي الحدود لأقصر وأطول وقت ممكن لإنهاء المشروع.

يجتمع بعد ذلك كل من المديرين ليتفاوضا حول موعد الإنجاز النهائي في نقطة ما بين تاريخي الإنجاز الأطول والأقصر. ينبغي لموعد الإنجاز النهائي أن يركز على حاجات المؤسسة ككل، خبرة العمل على مشاريع مشابهة، وعلى متطلبات المشروع الجديد. إذا قام المدير ذو المنصب الرفيع بالتفاوض بنية حسنة، فسيحصل هناك تصديق بموعد الإنجاز، الأمر الذي يعد مهماً لبناء الثقة والتحفيز المعنوي. وقد يكون الوقت المخصص للإنجاز ضيقاً للغاية، ولكن يمكن إنهاء المشروع إذا آمن أعضاء الفريق العامل بإمكانية الإنجاز ضمن الوقت المحدد. فإذا لم يعتقد أعضاء الفريق بإمكانية الإنجاز ضمن الوقت المحدد فسيهزؤون به ولن يتمموا العمل على الأغلب في الوقت المحدد. إن أفضل موعد للإنجاز هو الموعد الذي يؤمن به الجميع.

بالإضافة إلى الموعد النهائي للإنجاز، لا بد من وجود توافق حول مراحل موعد الإنجاز. إن مراحل الإنجاز هي إنجازات رئيسية على الطريق من الحالة الحاضرة إلى الوضع المقبل المتعلق بتحقيق هدف المشروع (أندرسون، ترود، هونغ وتويز، 1987). هذه المراحل هي جزء من عملية تطوير خطة المشروع أو كجزء من دورة العمر الزمنية الاعتيادية للمشروع مثلما هو الموعد النهائي للإنجاز، تخضع مواعيد إنجاز المراحل للمفاوضات مع الإدارة العليا. ينبغي تسجيل جميع الافتراضات الموضوعة عند تحديد موعد الإنجاز وتواريخ مراحل الإنجاز ضمن وثائق المشروع وأن تراجع كجزء طبيعي في عملية المشروع وفي نهاية المشروع بشكل عكسي - بهذه الطريقة يستطيع المدراء الكبار تطوير عملية تقود إلى مواعيد إنجاز أكثر عقلانية في المشاريع المستقبلية.

لا تكون المفاوضات بشأن تحديد موعد الإنجاز مجدية إلا عندما يثق أعضاء الفريق بأن الإدارة العليا لن تغير تاريخ الإنجاز دون التفاوض مرة أخرى. إذا بدل المدراء الكبار موعد الإنجاز من طرف واحد، فإن الفريق على الأغلب سيفترض أن المفاوضات كانت رياء، وأن المدراء الكبار غير جديرين بالثقة. بدون الثقة، يبدأ النظام الكلي للمشروع بالتفكك.

هذا لا يعني أن المدراء الكبار لا يملكون المرونة في تغيير موعد الإنجاز؛ كل ما يلزمهم ببساطة أن يشركوا فريق المشروع. يستطيع أكثر الناس أن يتفهموا التغيير إذا اعتقدوا بأنه ضروري. يسرد «سيالديني» (1993، الصفحات 3 - 5) بحثاً مشوقاً يؤيد المبدأ المعروف عن تصرف البشر، يعلن فيه أن الأشخاص يميلون لعمل شيء ما إذا توفر لهم السبب المقنع: 94٪ من الأوقات تفيد بتقييد الناس بالمطلوب منهم عندما يتم استعمال كلمة لأن؛ وعندما يتم إغفال هذه الكلمة تنخفض النسبة إلى 60٪. ومن الملفت للنظر، أنه حتى في حال عدم ورود معلومات جديدة بعد هذه الكلمة لتبرير الالتزام، تظل نسبة 93٪ من الأشخاص موافقة. يبدو أن هذه الكلمة تحمل في طياتها قوة تؤدي إلى رد أوتوماتيكي يفيد بالالتزام. تتعاضد الثقة إذا شرح المدراء

الكبار بصدق ضرورة التغيير وعملوا مع الفريق لتطوير موعد إنجاز جديد. تعني القيادة الحقيقية اشراك كل الأطراف المتأثرة بقرار موعد الإنجاز. حيث يستطيع المدراء الكبار أن يؤثروا بسهولة على نجاح أي مشروع بأخذهم وجهة نظر من ناحية الفريق عند وضع موعد الإنجاز النهائي للمشروع.

الإدارة حسب منحنى (التابع) التعلم:

هناك مجال آخر يكون فيه لممارسات الإدارة تأثير لا يمكن تجاهله على نجاح المشروع وهو في التوجيه في حال من التعلم والإبداع. بالتعريف، تحاول المشاريع أن تطور شيئاً جديداً، شيئاً لم يتم إنتاجه بنفس الطريقة من قبل. ولأن المطلوب هو نهاية جديدة، فإن شكل العمل في المشروع المؤدي لهذه النهاية يكون في أفضل حالاته إذا وجد في بيئة من التعلم والإبداع. ولا تبدو العمليات والمنتجات المتكررة المتحصلة في بيئة إدارية تقليدية مناسبة، وربما تكون في واقع الأمر شيئاً مفروضاً. لذلك على المدراء الكبار أن يتعلموا أفضل الممارسات الإدارية بموجب منحنى التعلم.

ما هو منحنى التعلم؟ يظهر الشكل 3 - 2 علاقات عدة بين مقدار الوقت المخصص لنشاط ما ونسبة الإنجاز المتحققة لهذا النشاط في الوقت ذاته.

يشير الخط المستقيم لخط التقدم الطبيعي لنشاط تم تكراره مرات عديدة؛ وحيث إن العمل اللازم لإنهاء النشاط معلوم، فإنه يتزايد وفق نسبة ثابتة. لا يتم إنجاز النشاطات المتكررة وفق نفس الخط المستقيم، ولكن مجال التقدم بشكل عام يكون أكثر تنبؤاً وثباتاً منه عندما يكون العمل جديداً ويلزم تعلمه كلما تم تنفيذه. يظهر المنحنى في الشكل 3 - 2 ممر التقدم في حال التعلم والإبداع: منحنى التعلم. إنه أمر شائع في نشاطات المشروع. يدون راسل وإيقانز (1992) مراحل عملية الإبداع كالتالي:

التحضير: تحليل المهمة، تجميع الأفكار، مساءلة الفرضيات.

الإحباط: المرحلة التي تتميز بالعجز عن حل المشاكل، الشكوك حول قابلية الشخص.

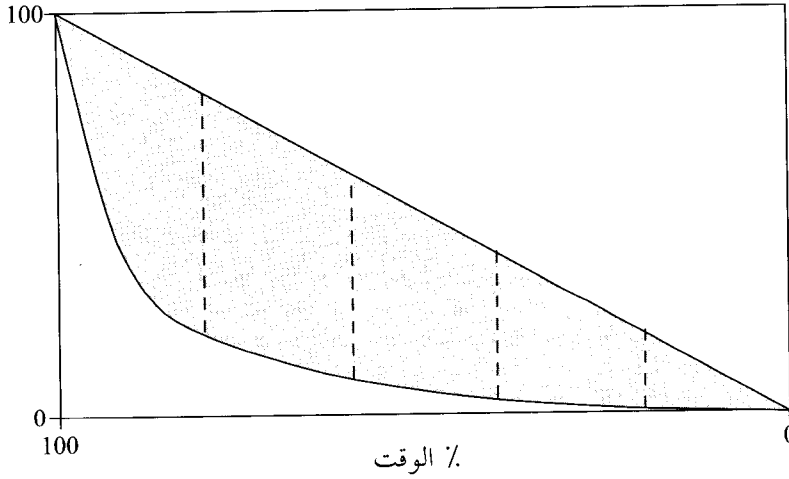
مرحلة الحضانة: تجميد الأمر وإحالة إلى الفكر اللاواعي.

التبصر: معايشة لحظة الاندهاش المتزامنة عادة مع الإبداع.

إخراج العملية للنور: إنهاء المنتج ذي الصفة الإبداعية.

الشكل 3 - 2: العلاقات بين الوقت والإنجاز

نسبة الإنجاز المئوية



ينعكس نموذج هذا التقدم في الشكل 3 - 2. لاحظ أنه في حالات الإبداع، غالباً ما تكون النسبة المنجزة من المهمة منخفضة في البداية، ويبدأ بعد ذلك تعاضم المردود كلما اقترب موعد الإنجاز. هذا بسبب وجوب وجود فترة الحضانة للعمل الإبداعي. هناك الكثير من التداول للاحتتمالات البديلة في بداية المهمة، تتلوها تركيبات للحلول كلما دنا موعد الإنجاز أكثر.

يبدأ تنفيذ عملية الإبداع مع حضور موعد الإنجاز في الذهن، ولكن يجب أن يكون هناك وقت كاف لعملية التركيب لتأخذ محلها. هذا يعزز مرة

ثانية من أهمية تحديد مواعيد الإنجاز التي جرى الاقتناع بها لكل من مراحل الإنجاز الجزئية والمنتج النهائي.

يشعر كثير من المدراء الكبار بأن لهم حقاً مقصوراً عليهم لتبديل موعد الإنجاز. ربما بسبب أن أحد المنافسين قد قام بتصرف غير متوقع، أو أن المنتج يلزمه الإسراع لتعزيز الإيرادات، أو لشعور المدير ذي المنصب الرفيع ببساطة أن المشروع يأخذ وقتاً طويلاً. يمكن دوماً إيجاد الأسباب المبررة لإنهاء المشروع بسرعة أكبر، وعندما يتم إيجادها، ربما يعتقد المدراء الكبار بأنهم يتخذون قراراً مناسباً بتقديم موعد الإنجاز، أو بزيادة عدد الأشخاص، أو بكلا الحالتين. ربما يكون هذا فعلاً عندما يؤدي الأشخاص عملاً متكرراً؛ إنه رد مجرب وحقيقي للإدارة نحو التغيير.

السبب الرئيسي في ذلك أن قيود المشروع من حيث المردود، التكلفة، والجدول الزمني متداخلة مع بعضها: أي تغيير في إحداها يحدث تغييرات في الأخرى. وعليه فأى تغيير عشوائي في الجدول الزمني يؤثر على المردود وعلى التكلفة. لفهم هذه العلاقة انظر ثانية للشكل 3 - 2. فإذا تم تقريب موعد الإنجاز بشكل اعتباطي، فإن عملية الإبداع ستقصر حلقتها ولن يكون هناك مكان لتوليف الحلول.

لا بد أن شيئاً ما سيتحقق في موعد الإنجاز الجديد، ولكن ليس حسب مستويات الجودة المرغوبة أصلاً. وهكذا، فإن التغيير في الجدول الزمني يسبب تغييراً في المردود.

إن التغيير الكيفي في الجدول الزمني له تأثير سلبي على مستوى الثقة بين المدير الأعلى وأعضاء الفريق. كما نوقش سابقاً، يجب أن يتم التفاوض على موعد إنجاز المشروع بين الفريق والإدارة العليا، في عملية بناء للثقة؛ لذا يعد تغيير الموعد الإنجاز فجأة وبدون مساهمة الفريق مدعاة لانهاية الثقة. بدون الثقة تهبط الروح المعنوية للفريق ويتجه المشروع نحو حافة الهاوية.

وهكذا، فإن الخطوات التي قد تكون مناسبة في بيئة تتم فيها عمليات متكررة بإمكانها تدمير المشروع الذي ينتج أكبر مردود تتمناه الإدارة العليا. ومن المثير للشفقة أن المشروع لا يحقق ذلك.

وهناك خطوة أخرى محبذة لاختصار الزمن وهي زيادة عدد العاملين في منتصف الطريق عبر نشاط معين. فقد يعتمد المدراء الكبار إلى مثل هذا التصرف إذا لم يدركوا منحنى التعلم في المشروع وإذا اعتقدوا أن المشروع متأخر لأن (مثلاً) أقل من نصفه قد تم تنفيذه في منتصف الطريق باتجاه موعد الإنجاز. إن توقع سير خط التقدم بشكل مستقيم بدلاً من التقدم حسب شكل منحنى (تابع) التعلم يخلق قلقاً لا مبرر له. كما أن إضافة أشخاص لحل مشاكل غير موجودة ومستبعدة يعد حماقة مشهورة من قبل الإدارة العليا.

تم تدريس قانون بروكس (انظر المربع 3 - 1) في كثير من دورات إدارة المشاريع. ولكن كثيراً من مدراء المشاريع يقولون إن لديهم صعوبة في تطبيق النصيحة القائلة بعدم إضافة قوة عاملة للنشاطات المتأخرة. وذلك مرده إلى أن المدراء الكبار غالباً ما يشجعون ويقومون بمكافأة الممارسات الخاطئة. إن إضافة أشخاص للأنشطة المتأخرة قد يبدو ناجعاً في الأقسام ولكن ليس في المشاريع. إذا لم يطلب الفريق أشخاصاً إضافيين، فيجب على المدير الأعلى عدم فرض العدد الإضافي على الفريق. إذا تم تطوير الخطة من قبل جميع أعضاء الفريق وتمت مناقشة موعد الإنجاز، فهناك إمكانية جيدة بأن المشروع لن يتأخر عن مواعده.

يؤيد المدراء الكبار عادة إضافة أشخاص للمشروع؛ تنجح مثل هذه الخطوة في الأقسام، أو ربما يعتقدون بـ «الإنحياز لاتخاذ خطوة ما» محبذة في بعض الكتب المشهورة، وربما يعتقدون أن مثل هذه الخطوة توحى بأنهم يسيطرون على الوضع. هذا يشبه اتخاذ طريق فرعي عريض عوضاً عن الانتظار في خط السير: إنها تأخذ وقتاً أطول، تستهلك قدراً أكبر من

الوقود، وتضيف أميلاً أكثر إلى عداد السيارة، ولكنها تضيف شعوراً بالسيطرة وإحساساً بأنه حصل شيء ما - أي شيء -.

المربع 3 - 1: قانون بروكس

كان فريدريك بروكس مدير مشروع الثلاثمئة وستين نظاماً في آي بي إم. من خلال بحثه عن سبب تأخر إنجاز المشروع عن موعده لمدة سنة كاملة، استنتج (1975) أن سبباً وحيداً كان وراء ذلك وهو زيادته للأشخاص المشتغلين عندما اعتقد أن النشاط متخلف عن موعده. هذا أدى إلى زيادة الحيرة، استغرق وقتاً أطول لأن الأشخاص الجدد كان لا بد لهم من اللحاق بزملائهم، وأضعف الحافز لدى أعضاء الفريق. من أجل ذلك تم وضع قانون بروكس: إن إضافة أشخاص لمشاريع برامج الكمبيوتر المتأخرة يؤدي لتأخيرها أكثر. أظهرت التجارب اللاحقة أن هذا القانون ينطبق على جميع المشاريع التي تحتوي على أجزاء إبداعية، وليس فقط مشاريع برامج الكمبيوتر.

بالطبع، إمكانية السيطرة تعتمد على تعريف السيطرة. لا تسيطر الإدارة العليا على المشروع بتوجيه الخطوات أو مقارنة الخطوات المتخذة بتلك المتوقعة. إن السيطرة تعني مقارنة النتائج المتحققة في مقابل النتائج المتوخاة المتجسدة في الخطة. يقدم ستيسي (1992) نموذجاً فكرياً جديداً للمدراء المهتمين بالسيطرة. فهو يقول إن مستقبل المؤسسة غير معروف ولكنه سيظهر من خلال التفاعل العفوي المنظم بشكل إفرادي بين الأشخاص بما يدعوه القلب المحدود - حالة من الفوضى توجد بين توازن مستقر والقلب المتفجر. وعليه فإن على بيوت الأعمال أن تسعى بحماس للعمل في ميدان يسوده التشوش لأجل تحقيق النجاح على المدى البعيد. هذا يعني أن الحساسية تجاه أصغر التغيرات، تعتمد إلى حد ما على الحظ، وتكون في

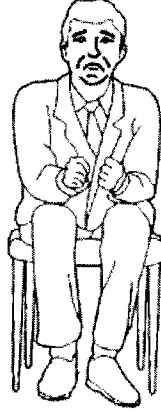
النهاية مقيدة بأنظمة السيطرة الخاصة بالعمل. يقول ستيسي: «إن المستقبل لا يمكن تقصده من قبل مدراءه؛ إنه يتكشف فقط من التفاعل المشوش بينه وبين الأنظمة التي تشكل بيئته. فعندما يعتمد المدراء إلى توظيف أنظمة السيطرة التي تستفيد من ردود الفعل الإيجابية والسلبية كليهما في نفس الوقت، فإنهم يحافظون على مؤسساتهم في وضع يجعل من الممكن للابتكارات أن تبصر النور» (الصفحات 78 - 79).

يستطيع المدراء الكبار أعمال هذه النصيحة بمحاكاة تمرين صناعي حديث: حدد مسار العمل، وليس المنتج. هذا يعني، إعطاء أهداف واضحة وتدريباً للأشخاص كي يعملوا على مهام ذات صفات ابتكارية (ولكن تجنب إعطاء الأوامر)، توقع حدوث العمل بشكل مشوش ومستقل (حتى لو بدا خارجاً عن السيطرة)، وتصميم مسار عملية يفحص مدى التقدم عند محطات اتخاذ القرارات المصيرية (عوضاً عن إدارة العمل قيد الإنجاز). ويتبع الصناعيون اليوم غالباً فكرة «كل شيء بوقته». معرفتهم بأن العمل يتحقق عندما يتم جمعه سوياً بأنشطة متتابعة على دفعات صغيرة ومرنة. هذا يسمح باكتشاف الانحرافات بسرعة لأن كل مهمة تم إحصاؤها بحيث يمكن تقدير مدخلاتها ومخرجاتها.

في إدارة المشاريع، تعني السيطرة مراقبة الانحرافات عن الخطة ومن ثم اتخاذ الخطوات للعودة إلى الناتج المخطط. يظل مع ذلك، في كثير من الأحيان، يحصل اندفاع نحو إضافة أشخاص للمشاريع التي يعتقد بأنها متأخرة. لفهم هذا التصرف بشكل أفضل يتم الرجوع للشكل 3 - 2. يستمر نشاط المشروع عادة حسب النسبة الموضحة بمنحنى الرسم البياني، حيث يتوقع المدراء الكبار غير المتنورين أن يشاهدوا حصول التقدم كما هو ظاهر حسب الخط المستقيم. بكلمات أخرى، فهم يتوقعون أن تتم نصف نشاطات المشروع عند مضي نصف الوقت المخصص لإنجاز المشروع. الأسوأ من ذلك، لمعظم مدة المشروع تستمر الفجوة بين الخط المستقيم ومنحنى التابع بالتزايد. هذا يعتبر أيضاً مقياساً لزيادة القلق لدى هؤلاء المدراء. ويصل قلقهم

إلى أقصاه عند انتهاء نسبة 60٪ من الوقت المخصص لإنجاز المشروع. عند هذه النقطة يفرك هؤلاء المدراء أيديهم حيارى ما يجب فعله، وعندما يصل القلق إلى درجة كبيرة جداً «تخلو أيديهم من مرهم اليد» (انظر الشكل 3 - 3) ويضيفون أشخاصاً للعمل - حتى عندما يعرفون بشكل أفضل أحياناً - على أمل عدم وقوع أمر سيئ لهم خلال هذا الوقت.

شكل 3 - 3: نفاذ مرهم اليد



لسوء الحظ، إضافة الأشخاص للأنشطة التي يعتقد أنها متأخرة، بالرغم من كونه خطأ، فهو محبذ في أكثر المؤسسات. أما هؤلاء الذين لا يقومون بأي تحرك ويبدون على الأقل في وضع مسيطر تتم معاقبتهم إذا تأخر المشروع فعلياً. والذين يقومون بتحرك ما وبالتالي يتسببون في بعض التأخير ينظر إليهم وكأن لديهم «المعرفة الصحيحة». هذا هو أيضاً مثال آخر على انحراف المؤسسات الذي يجب تقويمه بواسطة المدراء الكبار إذا تم إيجاد بيئة تشجع أفضل الممارسات. المصنوفة المتعلقة بملاحظة المكافآت والظاهرة في الشكل 3 - 4 توضح هذه الملاحظة بالذات. إنها تكشف عن الفرق الشاسع ما بين المكافآت التي تُعطى في مقابل إضافة أشخاص والمكافآت لعدم اتخاذ أي خطوة من هذا النوع. فمثلاً، إذا قام مدير المشروع بخطوة ما ورغم ذلك بقي المشروع متأخراً في جميع الأحوال، فإن

خطوته تلك تظل تقابل بالثناء (الإشارة الموجبة في الزاوية العليا على اليمين) لأن المدير الأعلى لو كان في نفس المركز لاتخذ نفس الخطوة. إذا اتخذ مدير المشروع خطوة ما وكانت النتيجة عدم تأخر النشاط تم إعطاؤه إشارة موجبة مضاعفة. فإذا لم يتخذ مدير المشروع أي خطوة ولم يتأخر إنجاز النشاط عن موعده فلن يتخذ بحقه أي نوع من الجزاء. في حين، إذا لم يتحرك مدير المشروع وكان النشاط متأخراً اعتبر ذلك دائماً أمراً سلبياً؛ وينظر إلى مدير المشروع وكأنه «نائم عند زر التغيير» وبالتالي فاقد القدرة (الإمكانية).

شكل 3 - 4: مصفوفة ملاحظة المكافآت

النشاط		
متأخر	غير متأخر	
+	++	تحرك
-	0	بدون تحرك

يلاحظ أن العلامة السالبة الوحيدة في المصفوفة هي في خانة التصرف الصحيح. فعندما يمنح المدير الرفيع المكافآت بهذا الشكل، تكون لأقصى حد مصلحة مدير المشروع في أن يتخذ الخطوة غير الصحيحة. الحال الأفضل كثيراً للمدير الرفيع أن يدرك التصرف الصحيح ويقوم بتغيير المكافآت لتصبح متماشية معه.

يسأل المدراء عادة عما يتوجب فعله إذا لم يقوموا بزيادة عدد الأشخاص في حين أن النشاط يظل متأخراً. فإذا كان النشاط متأخراً بحق لا كما ينظر إليه، فإن أول رد فعل ينبغي أن يكون في العودة إلى خطة

المشروع. هل النشاط يمر في الممر المصيري؟ إذا كان الجواب بالنفي، والتأخير لن يؤثر على الموعد النهائي للمشروع فلا يوجد سوى مشكلة صغيرة. إذا كان النشاط يمر بالممر المصيري، يتم اعتماد الأنشطة المستقبلية التي يمكن أن يشملها التغيير لتعويض ما فات في النشاط الحالي. فالنشاط يمكن تسريعه بإضافة الأشخاص قبل أن يبدأ. ولفعل ذلك يتطلب وجود خطة يسري الاعتقاد بها، وهذه ميزة من مزايا عملية التخطيط الشاملة.

تستطيع الإدارة العليا أن تساعد مدير المشروع في التحكم بالمشروع بطرح أسئلة تشجع الحصول على المردود المطلوب:

- هل تعلم موعد الإنجاز؟
- هل تعلم ما المطلوب عند حلول موعد الإنجاز؟
- هل تعلم بأن عليك أن تحقق المطلوب؟
- هل تعلم عواقب التأخير بما هو مطلوب؟ ليس بالنسبة للمشروع ولكن للذين ينتظرون تحقيقه.

إذا كان باستطاعة مدير المشروع الإجابة بنعم على هذه الأسئلة، فإنه يمكن القول إن المشروع سينتهي في الوقت المحدد. ومهما يكن، فإن إيمان المدير ذي المنصب العالي بهذا يتطلب منه إكمال هذا الأسلوب بنجاح على مدار الوقت. أما هؤلاء الذين يكون رد فعلهم للتأخير المتوقع إضافة الأشخاص ببساطة فلن تتحقق لهم هذه الفرصة.

كما أن إضافة الأشخاص خلال أداء المهمة هو عديم الجدوى في أغلب الأحوال، كذلك فإن إنقاص عدد الأشخاص يحمل نفس النتيجة: حرمان المشاريع من الأشخاص الذين تحتاجها هذه المشاريع. لا يخدع المدراء الكبار سوى أنفسهم والمؤسسة إذا وافقوا على تنفيذ مشروع من دون فرز عدد كاف من الأشخاص لإنجاز أبعاد العمل. لقد اجتاز مشروع تطوير أحد المنتجات الضخمة نقطة تفتيش شاملة للغاية مخطط لها سابقاً تضمنت

خطة تعبوية من قبل فرق تابعة لعدة مشاريع. شهراً بعد شهر، أظهر الرسم البياني للتعبئة الحقيقية لدى مقارنته بالخطة نقصاً شديداً. تم لفت انتباه مكتب الإدارة العليا إلى هذه العجوزات، لكن لم تصدر أية تصحيحات. أخيراً تم إلغاء المشروع بعد سنتين من الجهد وملايين الدولارات التي تم صرفها. عوامل أخرى أدت إلى هذا الإلغاء، ولكن أهم واحد فيها كان التعبئة غير الكافية لتنفيذ مجموعة المواصفات الطموحة ضمن نطاق العمل. أصيب كثير من الأشخاص بالإحباط لزمن طويل وذهب عبثاً الجهد المبذول بسبب الحاجة الملحة للموارد.

هناك عملية سميت خط نقل الإدارة تجمع ما بين استراتيجية المنتج، إدارة المشروع، والإدارة الوظيفية. يعتقد هاريس ومكاي (انظر روزنوا 1996) أن تحقيق خط نقل للإدارة فعال يتم عبر التعديل الطفيف لانتشار المصادر المخصصة للمشاريع ارتفاعاً وهبوطاً والتعديلات المرحلية. في هذه البيئة «لا يتم إضافة المشاريع لخط نقل الإدارة إلا عند توفر المصادر ومن ثم تجميعها بشكل مناسب» (صفحة 69).

يحتاج المدراء الكبار إلى فهم نماذج استعمال مصادر أنشطة المشروع حتى يتمكنوا من الإدارة حسب منحنى التعلم. لن تكون جميع الأنشطة جديدة؛ ستكرر بعض هذه الأنشطة كالتي جرت في مشاريع سابقة، مما يعني أن أشخاصاً معينين في المؤسسة يعلمون أنواع ومستويات المصادر المطلوبة والتي تم استخدامها في الماضي. على المدير ذي المنصب الرفيع أن يتأكد من تجميع هذه المصادر حسب المستوى المعروف أكثر في الوقت الحاضر.

أما الأنشطة الجديدة والمتفردة، فإن أفضل مصدر للمعلومات بشأنها يحتمل أن يكون فريق المشروع ذاته. ينبغي أن يكون توزيع المصادر واحداً مما سيؤخذ بعين الاعتبار عند وضع موعد الإنجاز المبدئي ومواعيد إنجاز المراحل. يعلم المدراء الكبار الناجحون أنه ببساطة لا يوجد سبيل لتغيير موعد الإنجاز وبالتالي تؤخذ عملية التبادل بين موعد الإنجاز ومستوى

المصادر الأساسية على محمل الجد لا يغير هؤلاء المدراء من مستويات المصادر أو تواريخ الإنجاز بدون مساهمة وإشراك مدير المشروع، وهم يمتنعون عن إضافة أو تشجيع زيادة المصادر ما لم يطلب ذلك مدير المشروع. وعلى المدير في المنصب الرفيع أن يعمل باستمرار مع مدير المشروع حول التفاوض على أنه تغييرات في الجداول الزمنية أو مستويات المصادر.

الفرق بين التدخل والمساندة:

يعبر المدراء الكبار عن رغبتهم في رؤية منتجات جديدة ومتفردة، لكن أحياناً يكشف مدراء المشاريع أنه إذا كان المنتج حديثاً للغاية، فقد يعمد المدراء الكبار إلى تعديل مواصفاته بجعله يظهر كالمنتج القديم - السبب أن المنتج المتفرد قد يكون خارج المجال المريح لمدير عالي المنصب، الذي يسود على مدير المشروع وبالتالي يكرهه على إجراء تغييرات في تصميم المنتج. إن المشكلة المسماة بـ «بدلاً من أن يحلها أعماها» هي أمر مألوف في إدارة المشاريع.

بالطبع، يمكن للمدراء الكبار أن تكون لهم آراؤهم وأن يتقدموا باقتراحات. فإذا تم تقديمها بشكل مناسب فإنها ستلقى الترحيب بل وربما تكون مطلوبة من قبل أعضاء الفريق. ولا يعني هذا أن مشاركة وتشجيع الإدارة العليا غير مرغوب بها، ولكن الأمر لا يعدو كون الفريق لا يرغب بالتدخل في عمله المتمثل في تحقيق أهداف المشروع. فالفرق الرئيسي بين التدخل والتشجيع هو في وجوب تقيد الفريق بتطبيق المقترحات الهادفة للتغيير. فإذا كانت المقترحات غير إلزامية فهذا يعتبر تشجيعاً، وإذا كانت كذلك فهي تعد تدخلاً.

ينبغي للمؤسسات المرتكزة على المشاريع أن لا يكون لديها قاعدة «بدلاً من أن يحلها أعماها» هذا لا يعني أن ليس بوسع المدير الأعلى أن يتتبع التقدم الحاصل في المشروع ويتقدم باقتراحات. إنه يعني أن الجميع

لديهم المعلومات الوافية وأن اقتراحاتهم مطلوبة، ولكن ليس على فريق المشروع أن يعتمد إلى تطبيق هذه الاقتراحات من أحد المدراء الكبار. مع ذلك، إذا كان فريق المشروع خارجاً عن خط المشروع وكان للتغيير مبرر أكيد، فإن اقتراحاً للتعديل يمكن أن يأتي من قبل هيئة الإدارة العليا بكاملها. سيتم أخذ مثل هذا التغيير بعين الاعتبار بشكل إلزامي، ولكن الحاجة إليه يجب أن ينظر لها من قبل كل مدير عالي المستوى وليس من قبل واحد فقط.

يقدم التقرير السنوي لهيوليت باكارد لسنة 1993 وصفاً لفرق الفواصل، وهي مجموعات من المهندسين تم تأليفها لتعمل على مشكلة معينة عبر المؤسسة وأن تكون مهمتها التأكد من عدم وقوع شيء «من خلال الفواصل». تم اختيار المهندسين بدلاً من المدراء لقيادة فرق الفواصل ليتم إعطاء الفرق استقلالية أكبر وعدم التصاقها بمجموعات مشاريع خاصة. يخشى بعض المهندسين وجود الإدارة ولذلك فوجودهم ضمن بيئة فرق الفواصل يتيح لهم فرصة أكبر للتحدث بحرية. يحق للمدراء مناقشة القضايا مع أعضاء فريق الفواصل، ولكن عليهم التنبيه إلى عدم التأثير عليهم بشكل زائد. تستمتع هذه الفرق بإمكانة عملها باعتبارها «مناطق خالية من المدراء» بوضع لافتات تجسد هذا المعنى كـ «ممنوع دخول المدراء».

هذا يدل على أنه بمقدور الأشخاص العمل بدون تدخل الإدارة، وتخفيض دورة العمل. بالإضافة، فإن الإكراه على إجراء تغيير في المواصفات لهو نقيض لامتلاك السلطة. تشعر الفرق بامتلاك السلطة عندما تقرر بنفسها الطريق لتحقيق الهدف.

إن فريق مشروع يمتلك السلطة لهو في الغالب مهياً لأن يكون فريقاً ناجحاً. أما المدراء الكبار الذين يحلو لهم التدخل ويمارسون الأسلوب الإداري الذي يحمل طابع الإمرة والسيطرة سيكتشفون كم هو سلبي أثره على الفرق التي تعمل جيداً.

تحفيز العمل في المشاريع:

إن ممارسات الإدارة العليا يمكن أن يكون لها تأثير عظيم على نجاح المشروع وذلك من خلال تشجيعها للعمل في المشاريع.

هناك وجهان للتشجيع: مكافأة العمل في المشاريع ووضع مناخ عام يجعل من عمل المشاريع المتقن الأمر الطبيعي السائد في المؤسسة.

إن معظم أنظمة المكافآت قد تم وضعها في مرحلة قبل أن تصبح المشاريع حيوية بالنسبة لدوام المؤسسة. لذلك ليس مفاجئاً، أن هذه الأنظمة تنفر من العمل في المشاريع. يتم ضم العمل في المشاريع إلى العمل الاعتيادي للأشخاص بحيث تأتي أهميته في المقام الثاني، ولا يؤخذ بعين الاعتبار عندما يجري تقييم الأداء. إن مزيداً من العمل بدون تقدير يتسبب في تقليص الحافز؛ وفي هذه الظروف يقوم الأشخاص فقط بأعمال المشروع كلما سنحت لهم الفرصة. ولتشجيع العمل بالمشاريع، يتوجب على الإدارة العليا مراجعة نظام الحوافز الموجود في مؤسساتهم. وبذلك يتجاوب الأشخاص بتأدية مهمة يمكن قياسها، فإذا ما تم تجاهل تقييم العمل في المشاريع ومكافأته، فإن المشاريع الناجحة ضمن المؤسسة ستكون نادرة حتى لو تم تطبيق كل الممارسات الأخرى الأمثل.

وعليه فإنه من المهم لتحفيز العمل في المشاريع أن يكون مشمولاً بالتقييم الدوري لأعضاء الفريق. فكثيراً ما تتم التقديرات والتقييمات من قبل مدير القسم بدون أدنى مساهمة من قبل مدراء المشاريع. فإذا أعطى أي شخص وقتاً ثميناً للمشاريع، ينبغي بوضوح أن يظهر في عملية التقييم؛ وإلا ستكون هذه بمثابة رسالة لأعضاء فريق المشروع بأن العمل في المشاريع ليس عملاً حقيقياً حسب مفهوم المؤسسة.

يجب على المدراء الكبار أن يوفرُوا مناخاً يجعل العمل على المشاريع الأمر الطبيعي في المؤسسة. فرق الفواصل لدى هيوليت باكارد جَنَّت المزايا التي يوفرها المناخ التشجيعي: فعلى مدى أشهر قليلة، استطاعت هذه الفرق

أن تقوم بالتطوير والفحص لمنتجات جديدة بمعدل ثلاث مرات عن العادي وضغطت دورة التصميم من أشهر إلى أسابيع. «نحن نشعر بالحرية فعلاً للاستمتاع بوقتنا ولحل أي مشكلة»، حسيما قال أحد أعضاء الفريق. «الإدارة موجودة لتساعدنا في الحصول على الأشخاص والموارد التي نحتاجها، ولكنهم يتركونا نعمل دون تشويش».

لأي فريق من هذا النوع، تدل الخبرة أن على المدراء أن يقدموا أهدافاً واضحة وثابتة. فحيث إن أعضاء الفريق يأتون من مجموعات متنوعة تعتبر الكيفية التي يتعامل بها المدراء مع زملائهم أمراً هاماً. ويتوجب على فريق المدراء بأكمله أن ينخرط ويشجع فكرة قيام الفريق. وعلى المدراء أن يمنحوا الوقت للذين يعملون معهم ليشاركوا في نشاطات الفريق وأن يفوضوا أمر اتخاذ القرارات الفنية إلى غيرهم أكثر مما تعودوا عليه في السابق. ثم إن الفرق تحتاج إلى الحصول على السلطة مثلما تتحمل المسؤولية من أجل معالجة القضايا الخاصة بالفريق.

عامل آخر في تهيئة المناخ هو انتظار مدراء المشاريع أن ينفذوا الأمور الأساسية. يحتاج بعض مدراء المشاريع بعدم توفر الوقت الكافي لبعض صيغ العمل الرئيسي للمشروع - كالتدريب والتخطيط مثلاً - بسبب عدم الطلب عليه من قبل أي شخص في الإدارة. فإذا لم يسأل المدراء الكبار عن خطة للمشروع، فإن مدراء المشاريع هؤلاء لن يضعوا مثل هذه الخطة. وإذا لم يستوعب المدراء الكبار هياكل التقسيمات الجزئية للعمل أو تقارير الكميات، فلن يقوم مدراء المشاريع بدفعها إليهم ومراقبة التقدم المبني على هذه التقارير.

وإرساء المناخ لمشاريع ناجحة في بعض الأحيان يتطلب إيجاد بطل جديد. ما هو نموذج الشخص الذي يتم التحدث عنه كثيراً في المؤسسة؟ يساعد المدراء الكبار في تعريف توجه مدير المشروع عندما يتكلمون عن الأبطال في مشاريع ماضية. فبذكر ما أدى إلى تشجيع التوجه الصحيح للبعض في الماضي، يحفز هذا أفضل الممارسات لدى الآخرين.

في الدورات القصيرة يشير (روبرت غراهام) أحد مؤلفي هذا الكتاب إلى اثنين من الأبطال المحتملين في المؤسسة أ وب. ب لديه خطط جيدة و فرق عمل مؤهلة؛ كنتيجة لذلك، يسير هذا المدير سيراً حسناً - حسب الخطة، قريباً من موعد الإنجاز، وبدون منازعات كثيرة.

تتم ملاحظة أكثر المشاكل كنتيجة لعملية التخطيط وتكون حالات الاستعجال في آخر دقيقة قليلة. يتم تدوين النتائج وتقبل من قبل الزبون.

البطل المحتمل «أ» يبدو مختلفاً بعض الشيء. فمدير المشروع هذا لا يمتلك خططاً لأن المؤسسة بنظره هي مؤسسة تعتمد على سرعة الحركة: إذا كنت تريد تحقيق النتائج، ابدأ بسرعة. لذلك يبدأ فريق «أ» العمل. تبعث فورة النشاط السرور لدى الإدارة العليا. لاحقاً تحل كارثة يفترض أنه لم يتوقعها أو يلاحظها أحد. يتم تجنيد حشود من الأشخاص في آخر دقيقة. يتم صرف الكثير من طاقة الجهد؛ يتواصل عمل الأشخاص ساعات متأخرة في الليل وفي أيام نهاية الأسبوع لحل المشكلة. في آخر لحظة يكتشف أحدهم خطأ ما، ويتم تسليم المنتج على وجه السرعة للزبون. بالطبع لا يكون هذا ما أراده الزبون بالتحديد، بالإضافة إلى القليل من التدوين ولكن على أن يتم إصلاح ذلك لاحقاً.

من هو البطل الذي تم النقاش حوله باستفاضة في أي مؤسسة مفترضة؟

إنه البطل «أ» أي نوع من الأبطال المحبذ أكثر؟ البطل «ب» أي واحد من الاثنين يجب أن يتم تقليده من قبل أي عضو في المؤسسة يطمح لأن يصبح بطلاً؟ في الدورات التدريبية، الجواب هو «أ» غالباً - الأمر الذي هو في صالح الأشخاص الذين تلقاهم في المحاضرات ولكن ليس في صالح المؤسسات. كثير من المؤسسات تؤيد ما يعرف بالتصرفات الضارة. هذه كلها مؤسسات منحرفة تكافئ تصرفات «أ» بينما تطمح إلى ممارسات «ب» تستطيع الإدارة العليا أن تغير ذلك من خلال التحدث عن مكافأة التصرف السليم.

لنتأمل في أي تي أند تي، التي أصبحت مشهورة على مدار السنين

بقابليتها في تحقيق المعجزات في أوقات الكوارث الطبيعية. كان ينظر للذين يقومون بعمليات الإنقاذ كأبطال. استناداً إلى أونو (1990، صفحة 14)، هذه العقلية قادت إلى مشاكل يومية أكثر: «العاملون الذين يستطيعون التدخل وإنقاذ تطبيق أخطر أو وقع، كانوا يتلقون الثناء في الغالب ويكرمون، ويتم ترفيعهم». ولكن عندما انتهى احتكار أنظمة الهاتف من قبل أي تي أند تي في سنة 1984، أصبحت النظرة إلى البطل غير متلائمة بعد ذلك مع النظرة الضرورية لإدارة المشاريع. يقول أونو: «كان لا بد لعقلية أنظمة الهاتف المستمرة الإعجاب بعمليات الإنقاذ البطولية أن تحل محلها العقلية التي تقدر العمل التنافسي مرات ومرات».

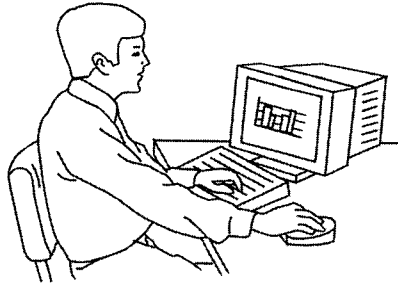
بالنظر إلى القضية من خلال الصور، البطل أ (الشكل 3 - 5) يقذف بالنار في اتجاه واحد، باعثاً للنشاط والاضطراب. قد يعد البطل «أ» صاحب الحلول للمشاكل، ولكن فقط عندما يفتح النار في الحالات التي يكون هو نفسه السبب في إيجادها قبل ذلك. البطل «ب» (الشكل 3 - 6) يخطط للمشاريع بعناية يجعل من الفريق بطلاً عند وضع الحلول للعقبات. يعتبر «ب» عادة جيداً في تفاديه للاختلالات، بينما يعتبر «أ» جيداً في حله لها.

الشكل 3 - 5: البطل «أ»



في معظم المؤسسات، تكون هناك حاجة لهذين النوعين من الأشخاص وينبغي أن يتم تسجيل التقدير لهم في الأوقات المناسبة. في مؤتمر داخلي حول إدارة المشاريع، سئل المدير التنفيذي في هيو ليت باكارد ليو بات (1994) عن المدير الذي يمكن أن يخدم الشركة بشكل أفضل: الذي يجنب المؤسسة الاضطرابات أم الذي يتنبأ بالاضطرابات ويعمل على منعها. أجاب: «نحن بحاجة لكلا النموذجين، وسنستمر في تقدير كلا هذين النوعين من المهارات. أعتقد أن كثيراً منكم يعتقد أن من يتسببون في مشاكل إدارية يحصلون على اعتراف أكبر ومكافآت أكثر من أولئك الذين ببساطة يؤدون العمل كما هو. لا أعتقد شخصياً أن الحال هي مثل ذلك. أنا أنظر إلى جميع الخيارات المتاحة، الأوسمة التي نعطيها، ومعظم الأوسمة ينالها الأشخاص الذين يؤدون عملهم بشكل روتيني وليس هؤلاء الذين يجدون طريقهم بعيداً عن المشاكل. ولهذا فإننا نثمن الصنفين».

الشكل 3 - 6: البطل ب



لقد تم الأخذ بوجهة نظره بإيجابية: ينبغي على المدراء الكبار أن يتأكدوا من أن كلا النوعين من التصرفات سيلقى التقدير في الوقت المناسب، وأن الكل على علم بالمكافآت من هذا النوع.

مدير المشروع كبطل:

القصة في المربع 3 - 2، المقتبسة من جوزف كامبل (1990)، الصفحات 245 - 246). النص خارج الأقواس يعبر عن الخطوط الكبرى لتركيبه البطل التقليدي كما تمت روايتها في ثقافات عديدة. النص ضمن الأقواس هو الشرح الذي يصور بدقة مدير المشروع كبطل.

المدير رفيع المستوى الكامل والفعال:

- المدير في المنصب العالي الكامل الناجح هو الذي:
- يلحظ الحاجة لتغيير بعض التصرفات لتوضيح الغموض الموروث في حالات المشاريع.
- يدرك الحاجة للتخطيط للمشاريع ويؤيد بشكل مطلق عملية تخطيط للمشاريع.
- يتفاوض حول مواعيد الإنجاز المعقولة والتي يمكن الاعتقاد بها استناداً إلى خطة المشروع والموارد المتاحة.
- يشجع ويكافئ التصرف المنشود بدلاً من التصرف الذي قد يكون مفروضاً على المشروع.
- يعلم أن ممارسات إدارة المشاريع تختلف غالباً عن تلك الموجودة في إدارة الأقسام.
- يفهم بوضوح أن المشاريع تحقق شيئاً جديداً ولا يغير من مواصفات المشروع بسبب القلق الناتج عن هذا الجديد.
- لا يتدخل في عمليات المشاريع.
- يتأكد من أن نظام المكافآت في المؤسسة يشجع بشكل صحيح العمل في المشاريع.

المربع 3 - 2: مدير المشروع كبطل

البطل الخرافي (مدير مشروع بالمصادفة)، يتجه خارج كوخه أو مقره، يتم إغراؤه، يقوده طريقه أو يتجه بشكل اختياري نحو عتبة البداية لمغامرة ما. هناك يواجه خيالاً ماثلاً أمامه (مدير عال المستوى، رئيس قسم) يقوم بحماية الممر الذي يسلكه. قد يستطيع البطل أن يتفوق على هذه القوة أو يسوي وضعه معها ويمضي قدماً وهو لا يزال على قيد الحياة (التسوية من خلال إدارة هيئة المراهنات) في مملكة الظلام، أو يتم القضاء عليه من قبل الخصم ويكون الموت مصيره (يتم طرده).

ماذا بعد هذه البداية؟ بعد ذلك، تستمر رحلة البطل في عالم غير مألوف بل مع قوى مرافقة غريبة، بعضها الذي (بدلاً من أن يكحلها أعمالها) يهدده بصورة خطيرة، وبعضها الآخر الذي (الفريق الرئيسي) يقدم له دعماً سحرياً. عندما يصل إلى قمة هذه الجولة الخيالية، يخضع لمحنة هائلة (يدير المشروع حتى نهايته) ويحصل على مكافأته. قد يمثل النصر له كلقاء مثير مع أجمل امرأة فاتنة في العالم (بدون تعليق!)، الاعتراف به من قبل الأب المُشرف (أعلى مدير في المؤسسة) غاية طموحه للعظمة (أن يصبح مستشاراً في إدارة المشاريع)، أو مرة أخرى - إذا ظلت القوى غير ودية تجاهه - يسرق الهبة التي جاء من أجلها (ينتقل إلى شركة أخرى ويأخذ معه معرفته بإدارة المشاريع)؛ داخلياً هذا توسع للوعي وبذلك تصبح حاله. العمل الأخير هو في العودة أو الرجوع (إلى القسم الأصلي الذي أتى منه). إذا باركت القوى البطل، يستطيع أن يخطو ضمن كنفها وفي حمايتها (توافق الإدارة العليا على هذه الخطوة)؛ إذا لم يتم ذلك، فسيهرب وهو ملاحق مطارد (يعود مدير المشروع إلى مدير قسمه ويتوسل إليه أن يعيده لعمله القديم). عند بداية العودة، يجب أن تظل القوى المبهمة وراءه؛ يظهر البطل عند عودته من مملكة الذعر (يعود ثانية إلى قسمه الأصلي). الهبة التي يجلبها معه تعيد الاستقرار للعالم (يقوم بتثقيف أقرانه في القسم في ما يعلم عن إدارة المشاريع).