

## كيف تدير المشروع؟





«ينبغي لمدير المشروع أن يمتلك دوافع المتفائل وحذر المتشائم.»

-Anne Briggs, product director

إن وضع الخطة موضع التنفيذ هي بداية مرحلة التطبيق العملي. وهذه المرحلة في نظر الكثيرين من مديري المشاريع هي الجزء الأكثر متعة في المشروع؛ ذلك أنها المرحلة التي فيها يبدأ العمل الحقيقي - ويمكن مشاهدة ما ينجز من تقدم. لكنها في الوقت نفسه المرحلة التي يمكن أن تكون شديدة الإحباط بسبب ما تتضمنه من تفاصيل قد تبدو باعثة للضجر أحياناً، وقد تكون بالغة الإرهاق. لكن الترفع فوق هذه التفاصيل أمر جوهري لكي تستمتع بما يتبقى من عمل.

### حافظ على المسار الحرج

عندما تبدأ مسيرك على الدرب من البداية حتى النهاية احرص على أن تسير وفقاً للمسار الحرج حتى لو بدا لك في بعض الأحيان أنه ليس الدرب المستقيم تماماً.

«أقصد بقولي المسار الحرج أقصر مسافة ما بين بداية المشروع وخط النهاية. ومن المؤسف أن نجد الكثيرين في هذا المسار -

وتحديداً مديري المشاريع وفرق التطوير - يرونه الطريق الوحيد. إن  
الدرب من البداية وحتى النهاية مسار مرن - فالطريق المختصرة  
والسير عبر الأدغال مجدية عادة.»

-Martin Nemzow

### كن مستعداً لتفويض غيرك

«خصص نحو 15 بالمائة من تكلفة بناء غرفة الصف لتجهيزات  
وسائل الإيضاح السمعية البصرية وتوصيلاتها السلوكية. ولم يكن  
بمقدوري مجازاة ذلك. فهو نظام متكامل بذاته ولأجل ذاته، ناهيك  
عن كونه ميداناً يشهد تغيرات متسارعة. أوكلت هذا العمل إلى أحد  
أعضاء الفريق وذلك بعد أن وظفت استشارياً لهذا الغرض. كان  
علي أن أفعل ذلك وأوكل هذا الجزء من العمل لأحد الأفراد وإلا ما  
استطعت أن أدير العمل.»

-Victor Ortale

ينفق مديرو المشاريع الفاعلون زمناً قبل المشروع في التخطيط  
لتوزيع مهام العمل وتنظيم الموارد اللازمة لتحقيق أهداف العمل  
بطريقة منتجة قدر المستطاع. ويحدث هذا الجزء من العمل عندما  
تشكل فريق عملك وتوزع المسؤوليات على أعضاء الفريق.

ولكنك قد تجد أثناء تنفيذ المشروع أنك بحاجة لتفويض غيرك  
بالمهام على نحو يزيد عما توقعته أصلاً. فكن مرناً بما فيه الكفاية

في إدراك ضرورة تفويض غيرك بالمهام أو الوظائف كلما دعت الحاجة لذلك.

ومع ذلك ينبغي ألا تنسى أنك أنت، مدير المشروع، تتحمل المسؤولية النهائية وأنتك سوف تحاسب على المشروع بكامله، من أجل ذلك لا تفوض غيرك بمهام ليس بمقدور أحد سواك أن يقوم بها.

تقرير ما يمكن (وما لا يمكن) تفويض غيرك به. احسم أمرك، أولاً بخصوص المهام التي تريد تفويض غيرك بها، وما هي المهارات والقدرات اللازمة لإتمام كل مهمة على حدة بنجاح؟ بعد ذلك، أجرِ مطابقة بين المهمة والعضو الأكثر ملاءمة لها في الفريق.

فوض - وبعد ذلك ثق بأعضاء فريقك. بعد أن تقرر كيف توزع المهام على أعضاء الفريق أعط كل عضو ما يلزمه من معلومات وموارد لكي ينجح في إنجاز ما كلف به. ثم تراجع إلى الخلف، ودع أعضاء الفريق يقومون بعملهم.

### راقب سير العمل بالمشروع

«لكل مشروع معالم على المسار الحرج. وهذه المعالم، بأبسط عبارة، تعني النقاط التي عندها يجب إنهاء شيء ما، وإن لم ينجز

ستكون له عواقب وخيمة. ربما تقع مسؤولية تنفيذ هذه المعالم على عاتق شخص آخر، إنما الإخفاق في تنفيذها ينعكس سلباً عليك وعلى فريقك. أنت من موقعك، مديراً للمشروع، عرضة للمساءلة والمحاسبة على أي إخفاق يحصل في المشروع حتى لو لم تكن أنت السبب في ذلك..»

-Martin Nemzow

سواءً أكان لديك نظام رقابة رسمي للمشروع أم كانت لديك طريقتك الخاصة في التدقيق المنتظم لسير العمل في المشروع حاول ان يكون لديك منظور عام للصورة الكبرى لكيلا تلهيك التفاصيل والمشكلات الصغيرة عما هو مهم.

اختر نظام الرقابة المناسب لك ومشروعك. لا يوجد نظام رقابة واحد يصلح للمشاريع كافة. فالنظام المناسب لمشروع كبير قادر على إغراق مشروع صغير بالكثير من الأعمال الورقية بينما النظام الذي قد ينجح في المشاريع الصغيرة لن تكون لديه القوة الكافية لمشروع كبير.

واعتماداً على حجم وتعقيدات مشروعك يمكنك استخدام نظام تطوره أنت من خلال خبرتك ويكون مريحاً لك. أما في المشاريع الكبرى فربما تحتاج لنظام يتضمن برمجيات كمبيوتر خاصة

بمراقبة المشاريع. وهناك أنواع مختلفة ومتنوعة من البرامج الخاصة بهذا الشأن. وربما تدعوك الحاجة للقيام بالبحوث والاستفسارات قبل أن تحسم أمرك أيها تختار للتطبيق.

ركز على ما هو مهم. عندما تجد نفسك مستغرقاً في تفاصيل المشروع يصبح من السهل عليك أن تتحرف عن المسار الحرج وتدخل في مسار جانبي مضيع للوقت. لذا لا بد لك من مواصلة سؤال نفسك عما يأتي:

• ما الشيء المهم لنجاح المشروع؟

• ما الذي نحاول فعله الآن؟

• أي الأجزاء في المشروع هو الأكثر أهمية في المتابعة والتحكم؟

• ما هي النقاط الجوهرية التي عندها ينبغي وضع أنظمة الرقابة؟

أكد على معلومات في حينها. ينبغي لك أن تتلقى المعلومات على نحو سريع ومعقول لتكون استجابتك لها جيدة. والسيناريو الأفضل لذلك أن تحصل على المعلومات في أوقاتها الحقيقية، ومع ذلك قد يكون جيداً الحصول على معلومات أسبوعياً في معظم الحالات.

مكّن الفعل التصحيحي. كن متجاوباً مع التغييرات الحاصلة في البيانات والمعلومات. ومن الضروري أن تنتبه للإشارات المبكرة عن أية مشكلة. كن مستعداً لاتخاذ المبادرة والقيام بفعل تصحيحي، وخلاف ذلك، فكل ما تفعله هو المراقبة فقط دون ممارسة السيطرة. ولكن احذر التدخل السريع جداً - أعط أعضاء الفريق الفرصة لحل المشكلات الصغيرة دون تدخلك المباشر.

### راقب ميزانية المشروع

من أهم مسؤوليات مدير المشروع أن يراقب ميزانيته. فقد خططت تخطيطاً جيداً للمشروع، والآن يتعين عليك أن تراقب الأرقام لتتأكد أن التكاليف الفعلية تطابق المبالغ المخصصة بالميزانية. قد يكون من الصعب في أغلب الأحيان أن يتنبأ المرء بالتكاليف المستقبلية على نحو دقيق جداً، ولكن عليك أن تحافظ على بقاء المشروع ضمن الحدود الإجمالية التي تنص عليها الميزانية - وإن تجاوزت هذه الحدود يتحتم عليك أن تعلق لماذا لم يمكن اجتناب التكاليف الزائدة.

وعند مراقبتك للتكاليف الفعلية مقابل التقديرات المسبقة انتبه لهذه الحالات الطارئة الشائعة التي من شأنها أن تجعل المشروع يتجاوز ما تحدده الميزانية:

- التضخم غير المتوقع في مشاريع طويلة الأمد.

• القصور في اعتماد عامل سعر صرف العملات أو في التنبؤ بتقلبات أسعار الصرف.

• عدم الحصول على أسعار ثابتة من الموردين والمتعاقدين الثانويين.

• اعتماد التقديرات على طرائق مختلفة في حساب التكلفة، ومثالها الزمن الساعي مقابل الدولار.

• تكاليف للعاملين لم يخطط لها واستخدمت للحفاظ على الجدول الزمني للمشروع بما في ذلك ازدياد العمل الإضافي.

• احتياجات غير متوقعة للمكان.

• تكاليف تدريب غير متوقعة.

• أجور الاستشاريين لحل مشكلات غير متوقعة.

معظم هذه الحالات الطارئة لا يمكن التنبؤ بها قبل بداية المشروع، ولهذا السبب يتعين عليك أن تظل متنبهاً للأرقام حين تأتيك. وكن يقظاً حين ترى انحرافات عن المبالغ المرصودة في الميزانية، ثم حاول معرفة السبب لهذه الفروق.

---

## معلومات مهمة: اختيار المهام التي توكلها لغيرك

- قيم نصاب عملك وحدد المهام أو الوظائف التي تتطلب جملة من مهاراتك الخاصة وسلطتك.
- حدد المهام الروتينية أو الأنشطة الخاصة أو الوظائف الكاملة التي يمكن أن ينجزها أعضاء آخرون في الفريق أو تقوم بها موارد من الخارج.
- حدد المهام أو الوظائف التي يمكن أن يتمها أعضاء الفريق إذا قدمت أنت لهم التدريب الإضافي أو قام بتدريبهم أحد أقرانك.
- حدد المهام أو الوظائف التي قد تتطلب خبرة أو مهارة من خارج قسمك أو خارج المؤسسة.
- ولكن ليست أخبار الميزانية كلها أخباراً سيئة. عندما تراقب ميزانيتك وتقارن بينها وبين التكاليف الفعلية قد تظهر أمامك بعض البيانات المشجعة. فيما يأتي الحالات الطارئة التي قد تسهم في إبقاء تكاليف المشروع دون المبالغ المرصودة في الميزانية.
- الإنفاق الرأسمالي لم يصرف كما هو مخطط له.
- أسعار الفائدة دون السعر المتوقع.

• لم يفرز الموظفون للمشروع كما كان مخططاً له.

---

### معلومات مهمة: التفويض بفاعلية

- اعرف جيداً قدرات فريقك.
  - ثق بقدرة فريقك على الإنجاز.
  - ركز على النتائج، تحرر من رغبتك في التدخل بكيفية إنجاز المهام.
  - انظر إلى التفويض بمنظار ترى فيه طريقة لتطوير مهارات فريقك.
  - فوض دائماً حتى أدنى مستوى ممكن لديك وذلك لتحصل على أكبر فائدة من موارد موظفيك.
  - اشرح المهام شرحاً واضحاً ووافياً وقدم الموارد اللازمة لنجاح العمل.
  - ابتعد عن التفويض العكسي - أي: لا تعمل تلقائياً على حل المشكلات أو اتخاذ القرارات بالنيابة عن أعضاء الفريق. ركز دوماً على أن يتم توليد البدائل بصورة جماعية.
-

«عند إنتاج أفلام الفيديو لا تسير الأمور قط كما هو مخطط لها. لذا عليك أن تقبل بالأمر الواقع. لطالما أردت أن أتحكم بكل شيء، فكان ذلك عسيراً ومخيباً للأمل. ذات يوم اقتنعت بوجود أشياء خارجة عن سيطرتي، واستطعت أن أتعامل معها. فأنا لا أستطيع السيطرة على أحوال الطقس، ولا أستطيع السيطرة على حب الشباب المزري على وجه الممثل. أما الآن فإن حدث شيء أخرج نفسي من حالة «لوم الآخر» وألج في حالة «المعالجة والإصلاح». والآن أسأل: «كيف تستطيع أن تحل المشكلة؟» والسبب في ذلك أن موضوعنا الأساسي هو تصوير فلم فيديو موسيقي بمبلغ مليون دولار، ويجب أن ينجز العمل بطريقة أو بأخرى. وأما الغضب والانزعاج فلا يفيدان بشيء.»

- Jennifer Sargent

### احرص على مراقبة الجودة

وضمنان الجودة يلعب أيضاً دوراً رئيساً في نجاح أي مشروع. والشيء الوحيد الذي لا يريده مدير المشروع على الإطلاق أن يجد متعاملاً، أو زبوناً، أو مشرفاً، أو صاحب مصلحة في المشروع يبدي عدم رضاه عن النتيجة النهائية.

## قليل من القواعد الإرشادية تساعدك في إنجاز منتجات ونتايج عالية الجودة

- لا تتعجل بتدقيق الجودة بغية تلبية شرط الموعد النهائي.  
فتكاليف إصلاح المشكلات بعد وقوعها أكبر كثيراً من تكلفة التصدي للمشكلة وحلها قبل أن تخرج عن السيطرة.
- حدد علامات الجودة في مرحلة التخطيط، وخذ في اعتبارك بعض الأمور من مثل سياسة المؤسسة فيما يتعلق بالجودة، متطلبات أصحاب المصلحة، مدى المشروع وأغراضه وأية قواعد أو أنظمة خارجية.
- فتش بدقة المواد المسلمة مستعيناً بالأدوات الأكثر ملاءمة، وعلى سبيل المثال التفطيش الدقيق التفصيلي أو أنواع المعطيات أو العينات الإحصائية.
- اقبل المواد المسلمة أو ارفضها اعتماداً على الإجراءات سالفة الذكر. أما المواد المسلمة المرفوضة فيمكن إعادة إنتاجها إلى الموردين أو إعادة شغلها ثانية وذلك اعتماداً على التكلفة.

## قدم تقارير عن سير العمل إلى أصحاب المصلحة

يعد تبليغ أصحاب المصلحة عن سير العمل في المشروع جانباً مهماً آخر من واجبات مدير المشروع. ففي مرحلة التخطيط اذكر كيف ومتى ينبغي تقديم تقاريرك إليهم.

«تتجسد المشكلة الكبرى في عدم تواصلك على نحو واضح مع عميلك. وفي تعاملك مع بعض الزبائن ينبغي لك أن تتصل بهم هاتفياً لتبلغهم أنك أرسلت لهم بريداً إلكترونياً. وفي اتصالك معهم دوّن ملاحظاتك دوماً، حتى لو كانت محادثة هاتفية عارضة، وبذلك تستطيع تتبع ما اتفقتما عليه، وما بقي معلقاً دون إنجاز، ومن المسؤول لكي تتمكن من متابعة الأمور.»

-Beth Chapman

أسس لنظام اتصالات سليم مع أصحاب المصلحة. يحتاج أصحاب المصلحة عموماً إلى الحصول على أحدث المعلومات، وتقارير عن وضعية المشروع وسير العمل فيه.

كن على علم ومعرفة بما يريدون وأبلغهم. وأثناء العمل في المشروع وكلما سار قدماً شاورهم في الأمر لترى ما إذا كانت كمية المعلومات المعطاة كافية وأنموذج تقديمها مفيداً. وبذلك تكون

رحلتك على المسار الحرج مريحة وسلسلة دون أن تجد أحداً من أصحاب المصلحة غير السعداء يطلب مزيداً من المعلومات.

كن صادقاً. لا تحاول التستر على المشكلات أو الإقلال من شأنها حين تظهر، وإلا فقد تتحول المشكلة إلى أزمة دون أن تدري - قد تغدو المشكلة ضعفي ما كانت عليه لو أنك لم تتبه أصحاب المصلحة مسبقاً بها. إن جعلتهم يعلمون بكل شيء فقد يصبحون مورداً جيداً لك. يقدمون العون حين تبرز المشكلة.

«حالمًا يبدأ المشروع يصبح كلاً عضويًا متكامل الأجزاء. ثم يغدو بالغ الكثافة. إن ظننت أنك تستطيع التخطيط لكل شيء فمن المحتمل أن تجد نفسك حبيساً عاجزاً عن الحركة. ينبغي أن تكون على علم بما يحدث وبما يتغير ومواكباً للتغير - وهذا يتضمن أيضاً أن تكون مستحوذاً وأن تترفع فوق التفاصيل . عليك أن تعلم بالتغيير لكي تستثمر هذا التغيير، فقد يكون فرصة. وعليك أن تراقب التغيير لتتفادي الأخطار فيما بعد.»

-Timothy O'Meara