

اختبر نفسك

يتضمن هذا الاختبار عشرة أسئلة ذات خيارات متعددة مع إجاباتها ويهدف لمساعدتك في التعرف على ما لديك من معرفة أساسية في إدارة المشاريع.

انظر الإجابات الصحيحة لهذه الأسئلة في نهاية الاختبار

1- تم تكليفك بمشروع ويبدو أن لهذا المشروع توقعات محددة وواضحة ومسؤوليات مبينة بوضوح. ماذا تفعل أولاً قبل البدء بالتخطيط؟

(أ) تتأكد بأن الموافقة قد أعطيت للتمويل.

(ب) تتأكد بأن المشروع يحل المشكلة المناسبة.

2- لماذا يعد تخصيص الوقت مبكراً في مرحلة التخطيط للتعرف على أصحاب المصلحة جميعاً في أنشطة ونتائج مشروعك ذا أهمية بالغة؟

(أ) لمعرفة الأبطال المحتملين الذين سيدعمون المشروع.

(ب) للتأكد من أن أهداف المشروع تلبى توقعات الجميع بنجاح.

(ح) لتكون ماهراً سياسياً وتتعرف على العقوبات المحتملة في وقت مبكر.

3- ينصحك الجميع بأن تحذر من «التغير البطيء في المهام» أثناء مرحلة التخطيط. فما هو «التغير البطيء في المهام»؟

(أ) هو الاستسلام للضغوط عن غير دراية لأن تفعل أكثر مما هو مخطط له أصلاً.

(ب) هو الموافقة على تمديد الجدول الزمني دون أن يقابله زيادة في التمويل.

4- عندما تحدد أهداف المشروع، ما هي المتغيرات الثلاثة التي تحدد في معظم الحالات؟ ما الذي يمكنك أن تأخذه بعين الاعتبار؟

(أ) الموارد المتاحة، وواقعية المشروع والحدود الزمنية.

(ب) التعقيدات والزمن والموارد.

(ح) الزمن والتكلفة والجودة.

5- ماذا تفعل عندما تجري تحليلاً لهيكلية تجزئة العمل؟

(أ) تجزئ ثانياً المشروع الكلي إلى مهام صغرى ثم تعيد تجزئة المهام الصغرى حتى تحصل على الحجم المرغوب للمهمة.

(ب) توزع الأموال المرصودة على أهداف المشروع كافة آخذاً في الاعتبار ومتوقعاً تكاليف الأفراد والأنشطة.

6- عندما تجمع أفراداً لتشكيل فريقاً لمشروعك تأكد بأنه سيكون لديك جماعة من الأفراد:

(أ) القادرين على الانسجام معاً أثناء العمل بالمشروع.

(ب) يكرسون جهودهم لنجاح المشروع.

(ج) يمتلكون المهارات اللازمة للمشروع.

7- يتوجب عليك أن تتتبع ما ينبغي عمله، وكم من الزمن يحتاج كل نشاط ووفق أي ترتيب تسلسلي يجب أن يحدث؟ ومن سيكون مسؤولاً عنه؟ أي أداة من أدوات المشاريع تقي بهذا الغرض؟

(أ) تحليل هيكلية تجزئة العمل.

(ب) مخطط غانت أو مخططات انسياب العمل.

8- أكمل العبارة الآتية: «الميزانية ليست فقط قائمة بالتكاليف اللازمة لتنفيذ المشروع، بل هي أيضاً دد»

(أ) تبين ما إذا كانت المنافع المتوخاة من المشروع تسوِّغ التكاليف.

(ب) أداة للمتابعة تتيح للمدير أن يتحكم بالتطبيق.

(ج) الأداة التي يستخدمها المدير لتسويق أية حاجة مستقبلية لأموال إضافية.

9- عند وضع ميزانية المشروع، أي المتغيرات التالية ليست واحدة من الأبواب الاعتيادية في الميزانية التي غالباً ما يفعلها واضعو الميزانية؟

(أ) العاملون.

(ب) الأسفار.

(ج) التوريدات.

(د) الصيانة.

(هـ) البحوث والتدريب.

10- في أفضل عوالم الاحتمالات من هو الشخص الذي يقوم بتقييم مشروع تم إنجازه؟

(أ) مدير المشروع بحيث يقدم أصحاب المصلحة جميعاً المدخلات اللازمة.

(ب) شخص مستقل يكون موضوعياً.

(ج) الفرد أو الأفراد الذين حددوا المشكلة الأولى والمشروع.

إجابات أسئلة الاختبار

- 1- (ب) إنها فكرة جيدة أن تتأكد من أن المشروع سوف يلبي حاجة المؤسسة الضمنية. قد تكون التوقعات واضحة. ومع ذلك لم تدخل في صميم القضية. وقد تجازف بإضاعة الوقت والمال في مشروع يحتمل أن يكون بسيطاً جداً أو معقداً جداً قبل أن تعرف الإجابات الصحيحة عن الأسئلة الضمنية.
- 2- (ب) ينبغي أن تعرف جيداً ما يعنيه نجاح المشروع للأفراد أو الأقسام الذين ستؤثر فيهم نتائج المشروع. لذلك فمن المهام بالغة الأهمية في مرحلة التخطيط أن تصوغ توقعات أصحاب المصلحة في مجموعة من الأهداف تكون متماسكة وقابلة للإدارة.
- 3- (أ) التغيير البطيء في المهام هو الاستسلام للضغط من غير دراية لأن تفعل أكثر مما هو مخطط له أصلاً. وحين تكتشف تعريف كل فرد من أصحاب المصلحة للنجاح تجد نفسك قد وقعت في شرك محاولة حل المشكلات بما هو خارج عن مجال وغايات المشروع. احترس من الاستسلام للضغط الهادفة إلى توسيع مهام المشروع

دون أن تتأكد من أن لهذا التوسيع أهمية كبرى لغالبية أصحاب المصلحة.

4- (ح) الزمن والتكلفة والجودة هي المتغيرات الثلاثة التي تحدد أهداف مشروعك في أغلب الأحوال - إن غيرت في أي واحدة منها تتغير نتائجك. وواقع الأمر يقضي بأن جودة نتيجة المشروع المجدية تعتمد كثيراً على الزمن والتمويل المتاحين لك.

5- (أ) الاستعانة بهيكلية تجزئة العمل حيث النشاط بالغ التعقيد يجزئ العمل إلى مهام أصغر فأصغر إلى أن يصل النشاط إلى نقطة لا يمكن تجزئته عندها أو إلى أن تحصل على الحجم الذي تبحث عنه للمهمة. ثم تصبح النتائج أساساً لوضع التقديرات وتعيين الأفراد وتتبع سير العمل وتبيان مدة العمل في المشروع.

6- (ب) ينبغي على الجماعة أن تكون ملتزمة بالمشروع. قد لا يتفق الأعضاء دوماً ولكن يجب أن تكون لديهم الثقة بأنهم يعملون جميعاً باتجاه هدف واحد. والفريق عادة يشكل بحسب ما لدى الأعضاء من مهارات، لكن المهارات يمكن أن تكتسب أيضاً من خلال التدريب، أي: إن تواجد المهارات المطلوبة كلها ليس بالضرورة أولوية أولى عند تكوين فريق منتج.

7- (ب) مخططات غانت ومخططات انسياب العمل منهجيات مقبولة عموماً لجدولة المشاريع. ومن هاتين المقاربتين استخدم المنهجية التي تريحك وتعرفها جيداً. لا توجد طريقة واحدة مناسبة لوضع جدولة المشاريع.

8- (أ) تبين ما إذا كانت المنافع المتوخاة من المشروع تسوغ التكاليف. فعندما يحدد مبلغ الميزانية مسبقاً يكون من الأهمية بمكان أن يوضح مدير المشروع لأصحاب المصلحة كيف أن الجودة والميزانية أمران مترابطان معاً.

9- (ح) الصيانة غالباً ما يغفلها واضعو الميزانية. ولكن ما إن ينتهي المشروع حتى تجد أن ثمة تكاليف مستمرة للصيانة ينبغي أن تؤخذ في الاعتبار عند وضع الميزانية.

10- (ب) المدقق المستقل هو الشخص الأكثر موضوعية في التقييم عادة. ولكن حتى وإن لم يوجد مدقق مستقل فيجب أن يجري التقييم بروح تنشد التعلم وليس من موقف النقد وإلقاء اللوم على الآخرين.

لمعرفة المزيد

مقالات وملاحظات

Jeffery Elton and Justin Roe. «Bringing Discipline to Project Management» Harvard Business Review. March – April 1998

- ينتقد المؤلفان تطبيق نظرية غولدرات Goldratt القائلة بالتقييد وكبح العواطف من ميدان إدارة المشاريع ويقدمان النصح في إدارة محفظة من المشاريع.

-Jeffery K. Pinto and Om P. Kharbanda. «How to Fail in Project Management (Without Really Trying).» Business Horizons, 1996.

- وجدت أساليب وطرائق إدارة المشاريع قبولاً واسعاً باعتبارها وسيلة لتسريع تطوير المنتجات والاستفادة الفاعلة من الموارد وتحفيز التواصل عبر مختلف الوظائف. ومع ذلك يزخر تاريخ إدارة المشاريع بالكثير من الإخفاقات وحتى الكوارث. تدل دراسة لهذه الإخفاقات على طرائق مؤكدة وثابتة من شأنها أن تحكّم على أي مشروع بالإخفاق، مثل: عدم المعرفة ببيئة

المشروع، أو إدخال تكنولوجيا جديدة إلى الأسواق سريعاً ودون دراسة متأنية، عدم الاهتمام ببناء خيارات احتياطية للانكفاء، والتضحية بالشخص الأكثر ظهوراً عندما تحصل المشكلات، وما إلى ذلك. لكن إخفاقات الماضي يجب ألا تمنعنا من بذل الجهود مستقبلاً. وحقيقة الأمر أنه من تلك الإخفاقات الماضية نكتسب المعرفة والفهم العمليين اللازمين للنجاح.

– «What You Can Learn from Professional Project Managers.» Harvard Management Update,» February 2001.

– الشركات التي تدير مشاريع رأسمالية كبرى أو تدير مشاريع عدة تنفذها على نحو متزامن – شركات التصنيع والهندسة والبناء – أدركت منذ أمد بعيد الحاجة للخبرة في أساليب تخطيط العمل وجدولته والتحكم به. وإبان العقد المنصرم رأت هذا النور أيضاً شركات لا تعمل في تنفيذ المشاريع – وبخاصة تلك الشركات التي تبيع الحلول وليس المنتجات. وبالتالي غدت إدارة المشاريع تكتسب أهمية متزايدة وباتت شديدة التعقيد. وهكذا باستطاعتك أن تستفيد من مهنية هذا الميدان حتى لو لم تكن مديراً قانونياً للمشاريع.

الكتب

– H. Kent Bowen. Project Management Manual. Boston: Harvard Business School Publishing, 2001.

– كتيب تعليمي لكيفية إدارة عملية إدارة المشاريع. من أهم أبوابه: (1) عرف المشروع ونظمه، (2) خطط للمشروع، (3) تتبع سير العمل في المشروع وإدارته. يقدم الكتيب وصفاً تفصيلياً لاثنتي عشرة عملية. الغرض التعليمي: تعليم الطلبة أن التخطيط البنيوي للمشروع أمر ضروري لإنجاح المشروع ونواتجه.

– David I. Cleland. A Guide to the Project Management Body of Knowledge. Newton Square, PA: Project Management Institute, 2000.

– «جسم المعرفة في إدارة المشاريع» (PMBOK®) مصطلح شامل يعطي توصيفاً لمجمل المعرفة في مهنة إدارة المشاريع. يتضمن هذا الدليل أيضاً المفردات الشائعة في الحديث عن إدارة المشاريع. وحقيقة الأمر أن إدارة المشاريع مهنة فتية نسبياً. وبالرغم من وجود قواسم مشتركة كثيرة في توصيف ما يتم

فعله إلا أن القواسم المشتركة في المصطلحات المستخدمة لا تزال قليلة نسبياً. يتضمن الكتاب فهرساً موسعاً يساعد في توحيد تعاريف معظم المفاهيم والمفردات والعبارات المهمة.

– Paul C. Dinsmore. The AMA Handbook of Project Management. New York: AMACOM, 1993.

– كتاب شامل حول إدارة المشاريع ومصدر مهم للأساليب المعتمدة في إدارة المشاريع سواء في الصناعات التقليدية أو في الصناعات الناشئة. يعرض للمفاهيم والمبادئ المهمة التي تنطبق على المشاريع كافة بالإضافة إلى حلول معمقة لمجالات محددة مثل إدارة التغيير، البحوث والتطوير والمشاريع الدولية.

– Marion E. Haynes. Project Management: From Idea to Implementation. Menlo Park, CA: Crisp Publications, Inc., 1996.

– دليل يقود القارئ خطوة بخطوة نحو إدارة المشاريع ويساعده في التعرف على أي مشروع من المشاريع والتخطيط له وتطبيقه وتقييمه بدءاً من التخطيط الأولي وحتى المرحلة الختامية.

– Peter G.W. Keen. Every Manager's Guide to Business Processes: A Glossary of Key Terms and

Processes for Today's Business Leader. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

- تتألف عمليات الأعمال من كيفية تنسيق العمل وتنظيمه وتبسيطه وتوجيهه بحيث يلبي الأهداف الأساسية (مثل خدمة الزبائن، زمن التسويق وصنع القرار الفاعل). يقدم الكتاب تعريفاً للمفاهيم والمصطلحات الرئيسية في عمليات الأعمال، ويلقي الضوء على ما ينبغي أن يعرفه المديرون قبل القيام بفعل مؤثر. يتمثل هدف المؤلف من الكتاب في مساعدة المديرين على التمييز بين ما هو واقعي وما هو افتراضي في كثير من مطالب حركة العمل والتعرف على الأدوات والأساليب الأكثر فاعلية في استثمار العمل نفسه وخلق فائدة لشركاتهم من عملية الأعمال.

- Harold Kerzner. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling, 7th ed. New York: John Wiley, 2001.

- برزت إدارة الأعمال فرعاً من فروع العلوم والمعرفة من حاجة نشأت خلال الحرب العالمية الثانية لنظام خاص في إدارة جدولة وتكاليف ومواصفات مشاريع كبرى متعددة المهام. وقد استخدمت منذ ذلك الحين في صناعة البناء، وذلك بسبب الطبيعة متعددة

المهام للمشاريع المدنية ومشاريع البناء الكبرى. غير أن العقد المنصرم من السنين شهد استخداماً واسعاً لأساليب ومنهجيات إدارة الأعمال في المنهجيات العامة للأعمال (كالتخطيط والجدولة والرقابة).

- James P. Lewis. Fundamentals of Project Management. WorkSmart Series. New York: AMACOM, 1995.

- يقدم هذا الكتاب شرحاً وافياً مستنداً إلى أفضل ممارسات الخبراء في هذا الميدان لكيفية وضع خطط المشاريع وجدولة العمل على نحو فاعل ومؤثر، وتحديد الأولويات ومراقبة سير العمل وتحقيق أهداف الأداء، وفي الوقت نفسه العمل بطريقة أكثر سرعة وأكثر ربحاً.

- James P. Lewis. Project Planning, Scheduling, and Control: A Hands-On Guide to Bringing Projects in On Time and On Budget. New York: McGraw Hill, 1995.

- يمكن الاستعانة بهذا الدليل العملي التطبيقي في إدارة العديد من الأنواع المختلفة من المشاريع. تتضمن موضوعاته: كيف تقرر ما إذا

كانت إدارة المشاريع ضرورية، تكوين المكونات السبعة الأساسية لنظام إدارة المشاريع، تطبيق طريقة المقارنة المزدوجة لتحديد الأولويات والأهداف، المجالات الثمانية للتخطيط، ودور مدير المشروع.

- Vijay K. Verma. Managing the Project Team. The Human Aspects of Project Management series, vol. 3. Upper Darby, PA: Project Management, Institute, 1997.

- يركز هذا الكتاب على تطوير واستدامة فريق المشروع ويشجع على تتابعية العمل وتسلسله في مناخ من الثقة المتبادلة والغلبة للجميع.

- Vijay K. Verma. Organizing Projects for Success. The Human Aspects of Project Management series, vol. 1. Upper Daby, PA: Project Management Institute, 1997.

- يغطي هذا الكتاب تصميم تنظيم المشاريع بما في ذلك تفهم قضايا السلطة والمساءلة والثوقية والمسؤولية، إلى جانب أمور

تقويض الآخرين والارتباط مع أصحاب المصلحة وصنع بنية
مصنوفة العمل.

- Paul B. Williams. Getting a Project Done on Time:
Managing People, Time, and Results. New York:
AMACOM, 1996.

- يقدم هذا الدليل قواعد إرشادية سهلة القراءة والفهم
للمهارات الجوهرية كافة في إدارة المشاريع، كما يقدم أدوات
ومعلومات مهمة ولوائح معطيات سهل استخدامها.

المصادر

لا يسعنا إلا أن نتقدم بالشكر والتقدير للمصادر التي أسهمت في تطوير هذا الموضوع.

We would like to acknowledge the sources that aided in developing this topic.

Norman R. Augustine, former chairman and CEO. Lockheed Martin.

Peter L. Baskette, supervisor. Genuity, Inc.

Ken, Bell, producer.

Anne Briggs, product director. Harvard Business School Publications.

Beth Chapman, engagement manager. Health Care Consulting Services Group, McKesson Corp.

Mary Grace Duffy, partner at the Cambridge Hill Partners, Cambridge, MA.

Susanna Erlikh, software development project manager. Rational Software Corp.

Matt Hotle, senior analyst. Gartner Group.

Martin Nemzow, high-tech consultant.

Timothy O'Meara, director of new and technical services. Ameritech Indiana.

Victor Ortale, project designer/project architect. Associate, Goody Clancy.

We would like to acknowledge the sources that aided in developing this topic.

Norman R. Augustine, former chairman and CEO. Lockheed Martin.

Peter L. Baskette, supervisor. Genuity, Inc.

Ken, Bell, producer.

Anne Briggs, product director. Harvard Business School Publications.

Beth Chapman, engagement manager. Health Care Consulting Services Group, McKesson Corp.

Mary Grace Duffy, partner at the Cambridge Hill Partners, Cambridge, MA.

Susanna Erlikh, software development project manager. Rational Software Corp.

Matt Hotle, senior analyst. Gartner Group.

Martin Nemzow, high-tech consultant.

Timothy O'Meara, director of new and technical services. Ameritech Indiana.

Victor Ortale, project designer/project architect. Associate, Goody Clancy.