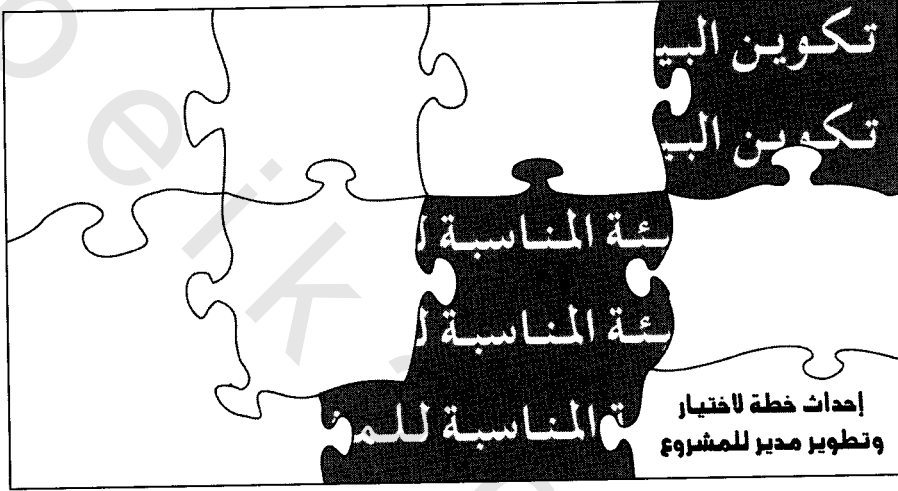




يبدأ هذا الفصل بمراجعة المشاكل التي تنشأ عندما تلجأ المؤسسة إلى توجيه الانتقاء العشوائي لمدير المشروع. يقبل كثير من الناس المنصب لعدم وجود خيار مهني آخر أمامهم. الخطوة الأولى في اختيار مدير المشروع تكون بتوفير بديل جذاب، وبالتالي الحاجة لوجود سلم مزدوج للترقي المهني.

بعد ذلك تمت مراجعة وتلخيص العديد من الدراسات التي أثمرت عن خمسة معايير مهمة لدى اختيار مدير للمشروع. بوجود هذه المعايير، يجري اقتراح عملية اختيار مدير مشروع، كجزء مهم يساعد المرشحين المحتملين في تقرير ما إذا كانوا حقاً راغبين في هذا المنصب. أخيراً، تتم مراجعة عملية تطوير مدير المشروع، بما في ذلك دور الإدارة العليا في ذلك.



الفصل السابع

اختيار وتطوير مدير المشروع

أفضل قائد (القائد الفذ) هو الذي يمتلك الإحساس الكافي لاختيار الأشخاص الأكفاء لتنفيذ ما يريد عمله، وضبط النفس الكافي للبقاء بعيداً عن التدخل لدى القيام بما طُلب منهم عمله.

تيودور روزفلت

معظم الأشخاص يصبحون مدراء للمشاريع بمحض الصدفة. الطريق الحقيقي عادة لمثل هذه الوظيفة هو من خلال الخبرة في الخصائص الفنية. في الماضي كان يطلب من الذين لديهم المهارات الفنية أن يشغلوا المشروع الذي استخدم هذه المهارات. لذلك تم وضع أفضل محللي الأنظمة أو المبرمجين في موقع المسؤولية لمشاريع تطوير المنتجات. على كل حال، إن الجزء الفني من أي مشروع هو الأصغر والأسهل على الغالب. لا يؤدي النجاح الفني بالضرورة إلى نجاح المشروع؛ إنه ضروري ولكنه ليس بكافٍ. على الإدارة العليا أن تأخذ موقع القيادة وتضع في المكان نظاماً ينتقي ويطور هؤلاء الأشخاص الذين لديهم الفرصة الأكبر لإدارة المشاريع. يغطي هذا الفصل العمليات الضرورية لاختيار وتطوير مدراء مشاريع استثنائيين.

مدير المشروع العارض (بالصدفة):

مدراء المشاريع العارضون موجودون أحياء وبحالة جيدة، أو على الأقل هم أحياء؛ قد لا يشعرون بالسعادة كثيراً تجاه أنفسهم أو بالنسبة للعمل الذي يؤدونه. لدى سؤالهم بصفة غير رسمية خلال تطبيق عملي لإعطاء علامة عن مدى رضاهم عن عملهم على مقياس من واحد إلى مئة (حيث تعني المئة أنهم متحمسون بالكامل، يحبون وظائفهم، يودون الاستمرار بتأديته إذا كانوا أثرياء بشكل مستقل، وأنهم يعملون تماماً ما أرادوا فعله)، أعطى قليل من مدراء المشاريع لأنفسهم علامة 90 أو أعلى. هناك نسبة صغيرة تقع في المجال ما بين 70 إلى 90، كثيرون قالوا 50 إلى 70، والبعض قالوا أقل من 50. الأشخاص دون الـ 50 هم في ورطة؛ إنه من الصعب جداً لهم أن يحققوا نتائج باهرة عندما يكون حماسهم منخفضاً. نجوم الأداء يقدرّون عادة علامة رضاهم بـ 85 أو أعلى. الأشخاص ذوو الحماس والحافز الكبيرين يجدون الطاقة، الأفكار، والموارد كي يتغلبوا على العقبات التي تعترض طريقهم. يشير البحث (بيكر، مورفي، وفيشر، 1983، ص 340) أن الطموح الشخصي والحافز لدى مدير المشروع هو أهم دافع للنجاح خلال فترة تكوين المشروع.

أغلب المؤسسات ترغب في مدراء المشاريع الذين يأتون من مستويات من الأداء النجمي. عادة تقوم شركات التكنولوجيا بترقية الأشخاص لمرتبة مدير مشروع استناداً إلى أدائهم المتميز كمهندسين. ولكن هل بإمكان هؤلاء الأشخاص أن يكونوا مدراء مشاريع بارزين؟ هل سيكونون متحمسين لمسؤولياتهم الجديدة ويقومون بإدارة المشاريع؟ هل لديهم الجدارة للمتطلبات المفروضة عليهم لكي يقودوا ويديروا مشروعاً؟ من البديهي الإقرار بأن مجموعة المهارات لمدراء المشاريع مختلفة عن المهارات التي يجري العمل بها في غيرها من الممارسات المهنية. المدراء الذين يختارون ويطورون مدراء المشاريع لديهم الرشاد ليدركوا المؤهلات المطلوبة من هؤلاء الأشخاص وبالتالي ليكشفوا معايير الاختيار تبعاً لذلك.

على ما يبدو أن المؤهل الأول لأي مدير مشروع محتمل هو الرغبة في كونه كذلك، بما في ذلك الرغبة في أن يكون مديراً بصفة عامة. يبدو معقولاً أن الأشخاص الذين يتم اختيارهم وتأهيلهم ليؤدوا وظيفة معينة ينبغي أن يكونوا راغبين حقاً في ذلك. ذات مرة وصف أحد الزملاء الأشخاص المعينين حديثاً في هيوليت باكارد بـ «المراهقين العباقرة». قامت الشركة وقتها بتوظيف أفضل ما تستطيع من الأشخاص، بشكل عام من أعلى المستويات الفنية من خريجي الجامعات. وبالطبع، لديهم كل الطاقة والحماس الموجود لدى المراهقين، قاموا بتوظيف أنفسهم لخدمة فرص عديدة وجديدة، عملوا لساعات طويلة، تنقلوا من مهمة لأخرى بأقل القليل من الإرشاد وحتى بأقل من ذلك من التدريب وتحركوا من مشروع لآخر. معظم التعلم كان من خلال العمل. تمتعوا بجو الإثارة الذي تحمله التكنولوجيا الحديثة المكتشفة. وعلى علم من «المقعد المجاور» أن مهندسين آخرين يحبون أيضاً المنتجات الخفية المقصورة على فئة معينة والتي يطورونها. كل الموهبة في هذه البيئة شبه غير المترابطة هو السبب وراء ظهور منتجات خلاصة أخيراً نزلت للسوق.

المربع 7 - 1: الفرق الذي يحدثه مدراء المشاريع المدربين

في المراحل المبكرة من تطوير تصميم نظام كمبيوتر جديد والذي كان مقررًا له أن يأخذ بيد هيوليت باكارد لتسيطر على السوق في التسعينيات، تم اكتشاف مصاعب لدى تطوير منتجات جديدة مثل اللوحات التي كانت متقدمة على مجمل التصميم. تم حشد جهود ضخمة لتصميم عملية تقوم بحل تلك القضايا، بالاعتماد على مجموعة كبيرة من الخبراء الفنيين من أقسام متنوعة ومشاريع متعددة. تم وضع المهندسين في مجموعات للدراسة والبحث عن القتراح الحلول. لأن القرارات كانت بعيدة المدى، كان لا بد للعملية من أن تتضمن مراجعات شاملة عن كل مشاريع تطوير المنتجات. حلول القضايا كانت تأخذ أيضاً بالحسبان أولويات المؤسسة المتباينة.

وصلت المرحلة الأولى لاعتماد حل بعد سبعة أسابيع من الفترة الزمنية المحدودة حسب الجدول وهي تسعة أسابيع. صُرف الكثير من الوقت من قبل أشخاص عديدين على عملية حوت كثيراً من عدم الجدوى بشكل أدى إلى قلق الإدارة. وجعلها عصبية المزاج. عند هذه النقطة سلط تحليل للماضي الضوء على دور رؤساء مجموعات الدراسة، الذين كانوا من المهندسين ذوي الاعتبار، كساحة مهمة للتطوير. كان التقرير التقليدي الصادر عن الاجتماع الأسبوعي لمجموعة المراقبة: «لا نزال نعمل على حل المشكلة ونحتاج لوقت أكثر». لقد تبنا شكلاً متواضعاً ولم يطلبوا أية مساعدة. تبين فيما بعد أن هؤلاء الناس لم يكن لديهم أي تدريب على إدارة المشاريع؛ لقد كانوا يحاولون مواجهة المشاكل بحلول فنية بحتة. المشاكل الحقيقية، بالواقع، لم تكن فنية: لقد كان هنالك اثنان أو ثلاثة حلول فنية محتملة، وكل مؤسسة فضلت واحداً منها. المشاكل كانت تنظيمية: لم يكن جلياً وجود عمليات واضحة لصنع القرار أو سبل لتقدير الأثر لدى القيام بالعمل عبر عدة مؤسسات.

للمراحل اللاحقة في حل القضايا، تم تعيين مدراء مشاريع مدربين لكي يترأسوا مجموعات الدراسة. لم يكونوا محتاجين إلى معرفة متعمقة جداً في بناء الكومبيوترات. كان دورهم أن لا يجادلوا من أجل الحصول على منصب ولكن للتركيز على عملية فعالة وكافية لتجعل الخبراء الفنيين يصلون إلى إجماع في الرأي. عندما لم يكن بالإمكان الاتفاق على القضايا الصعبة، كان يتم رفعها إلى مجموعة المراقبة وبالنهاية تعميدها (تعهيدها) إلى مدراء وظيفيين، الذين بدورهم يتخذون القرار الذي سيعمل به. كذلك تم تطبيق تقديرات أفضل، جدول للوقت أحسن، واتصالات وتكنولوجيا أكثر. إن اختيار القادة من الأشخاص الملتزمين بممارسة تكشف عن جداول زمنية أقصر تم تحقيق العمل بموجبها اليوم تماماً باستعمال عدد أقل من الخبراء الفنيين.

لكن موهبة الإدارة ليست دائماً بديهية. إن سحر النمو السنوي بنسبة

25٪ من قبل شركات التكنولوجيا في السبعينيات والثمانينيات كان جلياً في كادر المدراء الشباب. جاءتهم الترقيات مبكرة، غالباً قبل أن يكتسبوا كثيراً من المهارات كغيرهم من الناس. اعتمد مدراء المشاريع على معلوماتهم الفنية لصنع القرارات، وليس على قدرتهم في التأثير أو تحفيز الأشخاص.

لسوء الحظ، إن الاحتفاظ بعقلية المراهقة في مؤسسة تكبر هو مثل حمل قنبلة موقوتة والتجول بها؛ إنها بالنهاية تنفجر. بعد فترة، تحدث ساعات العمل الطويلة أثرها. سمها احتراقاً. تحصل خيبة الأمل عندما لا يقبل الزبائن على شراء منتجات كما توقعات التنبؤات المتفائلة. يتم إلغاء المشاريع بعد أن تكون فرق المشاريع قد بذلت جهداً مخلصاً عليها لمدة ستة أشهر أو سنة أو أكثر. يصبح الارتقاء إلى الأعلى في السلسلة الإدارية ضيقاً للغاية أو غير موجود. يعاد توظيف الأشخاص، كما حدث في أواخر الثمانينيات، وعليهم أن يبحثوا في شركتهم عن أقسام أخرى تحتاج إليهم.

لم يكن ليفترض أن يحدث هذا لفنيين متمرسين، ولكنه حدث. وهكذا كما تقدم المراهقون في العمر، لتصبح حقائق الأسواق ذات المنافسة العالية تتطلب النضوج؛ والنضوج يعني أن الأشخاص لا يقاومون نفس النار مرة بعد مرة - فهم يتعلمون من الأخطاء الماضية. «ضيق» الأسواق لا يمكن تغطيته بإضافة علاوة على سعر المنتجات التي هي على رأس القائمة، لذلك يتعلم الأشخاص الناضجون كيف يصلحون العملية لا المنتج. إن توجهاً يستند إلى الفرص لإطلاق المشاريع لا يزال في طور التشكل، ولكنه يعرض استراتيجية محيطة تماماً كما هو معيار لاتخاذ القرارات. يكون بمقدور مدراء المشاريع أن يثبتوا فعاليتهم عندما تثمر المشاريع الطموحة منتجات تبعث على البهجة، تسير وفق الجداول الزمنية المفروضة من قبل نوافذ السوق الضيقة، واستخدام فريق يافع من المهنيين المخلصين. في القمة يوجد قادة لديهم الحماس لتحقيق نتائج بالعمل مع أشخاص بسبب تدريبهم على الممارسات الخاصة بإدارة المشاريع. في ضوء ذلك كله، لم يعد تعيين مدراء المشاريع بالصدفة أمراً مناسباً، إذا كان في السابق كذلك. يجب على الإدارة العليا أن

تصر على أن تساعد في تطوير عملية تقدم باختيار وتطوير الأشخاص الذين لديهم أكبر الرغبة في أن يصبحوا مدراء مشاريع ناجحين.

الحاجة إلى سلم مهني مزدوج:

الإدارة ليست كالهندسة. استناداً إلى مدير مشروع في هيويت باكارد: «أخبرني أحدهم ذات مرة أن الإدارة تشبه الهندسة إلى حد بعيد، باستثناء أنك تحل المشاكل مع الأشخاص. بالتأكيد. ويشبه التدريب على إصابة الهدف صيد الفراش من قبل دب رمادي، ما عدا أنها تتضمن حيوانات حقيقية. إن التشبيه يفوت بالكامل المغامرة الخام للشيء الحقيقي».

وأضاف: «إن إنجازات المدير تقاس باختلاف عن إنجازات المهندس... لقد كنت أحاول إيجاد بيئة تسمح للمهندسين بالنجاح. عندما ينجح المهندسون أنجح أنا». (انظر بلات، 1996، المعبر عنها بمقياس، هيويت - باكارد). مدير مشروع آخر لدى هيويت باكارد علق ذات مرة: «إدارة المشاريع من الأهمية بمكان بحيث لا تترك ممارستها للهواة». كما سبق وأعلن، المعيار الأهم الأول لنجاح مدير المشروع هو رغبته بصفة عامة في أن يكون مديراً، ومدير مشروع بصفة خاصة. كثير من المؤسسات، على كل حال، تجبر الأشخاص على المنصب حتى ولو لم تتوفر لهم المهارة له ولا يرغبون في أن يتولوه. حقيقة، إن منصب إدارة المشاريع قد يكون السبيل الوحيد للترقية لما بعد وظيفة خبير فني؛ قد تعتبر الخطوة من خبير فني إلى مدير مشروع على أنها تقدم عندما لا يوجد طريق آخر لصعود السلم الفني. قد يكون أفضل بكثير، على كل حال إذا وجدت بدائل أخرى للصعود: واحد من خلال مرحلة الإدارة الفنية وآخر من خلال مرحلة إدارة المشاريع.

مع وجود سلمين للترقية، يستطيع المدراء الفنيون أن يظلوا في أقسامهم ويصبحوا أعضاء في الفريق الأساسي وتكون مسؤوليتهم عن الأجزاء الفنية من المشروع. يجب أن يتوفر لديهم الكثير من المهارات والاهتمامات،

كونهم سيعملون ضمن فرق المشاريع الحاوية على تنوع الأقسام. لا بد أن تكون لديهم القابلية لكي يشاهدوا الصورة الكاملة، وليس فقط أن تكون لهم نظرة حسب اختصاصهم. أيضاً، يسمح السلم المزدوج بالتقدم من خلال إدارة المشاريع، لكن مدراء المشاريع يجب أن يكونوا قادرين على إدارة الخبراء الفنيين في نفس الوقت الذي يتولون المهمات الإدارية والسلوكية التي تشجع الخبراء على أداء عملهم على أفضل وجه.

معايير اختيار مدير مشروع:

إن تغيير معايير اختيار مدير المشروع وتطويره حيوي لنضوج العملية. لحسن الحظ بدأت الدراسات والأبحاث في تعريف القدرات المطلوب توفرها في مدراء المشاريع. إن مدير المشروع الفعال هو أكثر من مجرد مهندس لامع؛ يدل البحث أن المعرفة الفنية ليست الأساس لإيجاد مدير مشروع ناجح حتى ولو في مؤسسة فنية.

أبعد من ذلك، يشير البحث إلى أن حماس مدير المشروع هو المعيار الأول لنجاح أي مشروع: لا يكفي أن يرغب مدير المشروع في كونه كذلك بل يمتد الأمر إلى رغبته الأكيدة في إدارة المشروع موضع السؤال. وهكذا، فإن جزءاً من عملية الاختيار لما وراء إيجاد الأشخاص ذوي الحماسة لأن يصبحوا مدراء مشاريع، هو توافقهم مع مشاريع بعينها تكون لهم الرغبة في إدارتها.

في سنة 1961 صرح «ديفيد باكارد»، الشريك المؤسس لهيوليت باكارد، عند تحدّثه عن جزء من أهداف الشركة: «هناك درجة عالية من الحماس يجب أن يتم تشجيعها على كل المستويات؛ خاصة لدى الأشخاص الموجودين في المناصب الإدارية العليا الذين لا يجب أن يكونوا وحدهم المتحمسين، بل يجب أن يتم اختيارهم بحيث يمكنهم إحداث هذا الحماس ما بين زملائهم الآخرين. لا يوجد مكان، لا سيما بين الأشخاص الذين

يتحملون مسؤولية الإدارة، لأن يكون لديهم 50٪ من الرغبة أو أن يبذلوا 50٪ من الجهد».

أحد التعاريف (ويل رايت وهيز، 1994) يقول إن مدير مشروع فعال هو «مقاوم تكنولوجي» يستطيع عمل كل من التالي:

- يشير الثقة الداخلية لدرجة طرح أسئلة تحمل طابع الغباء والاستمرار في طرحها، الحراثة عبر لغة الرطانة، التخمينات الضمنية، والعلاقات غير المعلنة التي تحيط عادة بالتكنولوجيا.
 - يزدهر ضمن الغموض الذي يلف العمل في بيئة ليس لها هيكل وبدون خطوط واضحة للسلطة أو موارد معينة.
 - يؤدي عمله من خلال التوافقات والتفاهات الشخصية المتبادلة، على أسس من الأهلية الشخصية والنوايا الحسنة، والمكسب المشترك بدلاً من الاعتماد على الولاء للمؤسسة أو مستوى المنصب في تلك المؤسسة.
 - الاستجابة الغريزية تجاه الفرص والأزمات، وبالتالي المحافظة على رصيد المشروع ويجعله يتقدم خطوة خطوة، بدلاً من التذرع بالأعذار.
 - يحدد الأشخاص الذين تعتبر مساندتهم للمشروع مهمة للغاية لنجاح المشروع وعليه أن يكسب تحالفهم.
- الورقة الهامة التي قدمت في المؤتمر الدولي لإدارة المشاريع (كادكن، 1994، الصفحات 14 - 25) حددت من خلال البحث ستة مؤهلات ميزت مدراء المشاريع المتفوقين بسبب عصريتهم:
- شعور بالملكية والمهمة. ينظر لنفسه كمسؤول عن المشروع؛ يصنف المشاكل أو القضايا من وجهة نظر واسعة للمؤسسة أو للمهمة الموكلة إليه.
 - الوعي السياسي. يعلم من هم اللاعبون أصحاب الأثر، ماذا يريدون، وأفضل طريقة للعمل معهم.

- تطوير العلاقات. يخصص وقتاً وجهداً لمعرفة رعاية المشروع، المستعملين له، والمقاولين (المتعاقدين).
- نفوذ استراتيجي. يبني التحالفات وينسق الحالات للتغلب على العقبات ويحصل على الدعم.
- تقييم الآخرين. يحدد المصالح الخاصة، الدوافع، عناصر القوة والضعف لدى الآخرين.
- خلفية متأهبة. ردة فعله تجاه المشاكل مفعمة بالحيوية والإحساس بالإلحاحية.

هذه المؤهلات تصب غالباً على نحو خاص ضمن خانة إدارة البيئة الخارجية، التي تعني إدارة العلاقات خارج مكاتب المشروع.

لتشجيع التركيز على إدارة البيئة الخارجية، قارنت الدراسة نفسها تسلسل أهمية مؤهلات مدير المشروع مع نظائرها لدى الاختصاصيين المهنيين الآخرين.

مهن أخرى اعتبرت الخبرة الفنية (صنفت رقم واحد لديهم، رقم 21 من قبل مدراء المشاريع)، العناية بالتفاصيل (7 لـ 22)، والإبداعية (3 لـ 15) مهمة أكثر بكثير مما اعتبره مدراء المشاريع الناجحون. المناطق المهمة التي صنّفها مدراء المشاريع أعلى مما صنفت من قبل مهنيين آخرين كانت الإحساس بالملكية والمهمة (صنفت رقم واحد من قبل مدراء المشاريع، 17 من قبل أصحاب المهن الأخرى)، الوعي السياسي (4 مقابل 21) والنفوذ الاستراتيجي (14 مقابل 23).

هذه المعلومات المتحصلة تدعم الفكرة بأن الخبرة الفنية ليست المتطلب الرئيسي لإدارة مشاريع ناجحة. صنّف مدراء المشاريع هذه الناحية 21 في الرتبة من أصل 27 (إنها تظهر لماذا تم اعتبار الخبرة الفنية الأكثر أهمية لوقت طويل: مهنيون آخرون أعطوها التصنيف رقم 1). بوضوح، هذه الممارسة في ترقية أفضل المهندسين لإدارة المشاريع الهندسية كانت ضعيفة

القاعدة. تشير هذه الدراسة إلى أن الأهم بكثير هو الإحساس بالمهمة، الإحساس بالحاجة الحقيقية للمشروع في أن يكتب له النجاح، والوعي السياسي لكيفية عمل الأشياء. الخبرة الفنية ضرورية ضمن الفريق الأساسي، ولكن ليست كذلك لمدير المشروع. يتابع «كادكن» بالقول: «إن التحول من اختصاصي وظيفي إلى مدير مشروع قد يكون صعب القبول، خاصة لأن مدراء المشاريع يحتاجون لمهارات للتعامل الخارجي بدرجة أكبر بكثير من نظرائهم في القيادات الفنية».

إحدى نصائح كادكن ملفتة للنظر للغاية: «البديل المفضل لاختيار مدير المشروع هو في سبر أي المرشحين لديه أو يمكن أن يكون أكثر استعداداً لتطوير القيادة الحيوية والميزات الإدارية. يمكن أن يجري توفير التدريب لاحقاً أو أن يخاطب في (مواطن معرفة) الممارسات الوظيفية لإدارة المشاريع. لمضاعفة قاعدة الخبرة والمعرفة المسبقة للمرشحين». عادة ما نقوم بفعله تماماً هو الطريق الآخر الملتف!

أجرى أحد بيوتات العمل الأخرى تحليلاً للمزايا ليكون لديه تعريف لنموذج مدير المشروع (سارنا، 1994). تم تثبيت النتائج المبينة على الإحصائيات ومجموعات التركيز بالملاحظة في المقام الأول وتم تصديق هذه النتائج من قبل مديري مدراء المشاريع. حتى قبل الدخول في مسألة تطوير التخطيط لدى الأفراد والتدريب على الاستراتيجيات، يجب أن يتطابق مرشحو إدارة المشاريع مع نموذج المزايا لهذه الشركة بإظهار الإتقان في النواحي التالية:

- تطوير العمل
- إدارة علاقات الزبائن
- مهارات التحاور
- المالية
- المراقبة ورفع التقارير

- التطوير الشخصي
- اكتشاف المشاكل وحلها
- تطوير القوى البشرية
- إدارة الجودة
- استخدام المؤسسة والتشجيع

يصبح المرشحون من هذه الصبغة بعد ذلك مؤهلين للتدريب والتطوير ضمن نبذة تغطي المنهجية، التخطيط والمراقبة، علاقات الزبائن، إدارة المشاريع، إدارة القوى العاملة، وتكامل ورش العمل.

استخدم مستشارو كين مؤسسة أبحاث سلوكية لتحديد المزايا الأولية لإدارة المشاريع التي توجد الفرق بين أداء معتدل وآخر متفوق (ادجمون، 1995). من هذه تم تطوير نموذج تأهيل مدير المشاريع التي لها أربعة عنايد. حل المشاكل، الهوية الإدارية، إحراز التقدم، والنفوذ. يتضمن عنقود حل المشاكل التأهيل في التفكير التشخيصي، تفكير متسلسل، تفكير مستوعب وجمع المعلومات. يحوي عنقود الهوية الإدارية مقداراً كافياً من الهوية القوية لمدير المشروع، الثقة بالنفس، والمرونة. يتألف عنقود إحراز التقدم من الاهتمام في سبيل تحقيق الإنجاز، التطلع إلى النتائج، المبادرة، ومعرفة بأساليب العمل. يشدد عنقود النفوذ على أهمية دهاء وذكاء المؤسسة والتفاعل بين الأشخاص، المهارة في استعمال استراتيجيات النفوذ وبناء الفريق مع ترافق في التوجه نحو الزبائن وضبط النفس.

يبدأ هذا الفصل بمناقشة حول أهمية المعلومات وبعض القضايا السلوكية المتعلقة بالمعلومات. يتبع ذلك بحث في تصميم النظام ومحتويات نظام معلومات إدارة المشاريع. يتم فحص محتويات نظام معلومات إدارة المشاريع بتحديد الأسئلة التي تنتظر الإجابة - أسئلة حول الناتج، الجدول الزمني، ومتطلبات الموارد. تتضمن المحتويات الأخرى لنظام معلومات إدارة المشاريع وسائل الاتصال المتوفرة والمعلومات التي تسهم في تعلم المؤسسة.

آخر قسم يناقش برامج الكمبيوتر لنظام معلومات إدارة المشاريع واقتراحات لتطوير هذا النظام.

التقدير مبني على الأداء والترقية مبنية على المقدرة، كما ينادي بذلك «هامر» و«تسامبي» (1993، ص 74): «الارتقاء لعمل آخر هو وظيفة من وظائف القدرة، وليس الأداء. إنه تغيير وليس تقديرًا».

الإدارة هي مهارة معينة. كثيراً ما تتم ترقية أشخاص لمنصب مدير مشروع كمكافأة على أداء سابق؛ هؤلاء هم مدراء المشاريع بالصدفة. إن التغيير نحو مؤسسة تتمحور حول إدارة المشاريع يعني اختبار إمكانية مرشح ما لأداء دور إدارة المشاريع استناداً إلى مؤهلات المهارات التي تتطلبها الوظيفة. في أكثر الأحيان لا يكون في مقدور هؤلاء المرشحين أن يميزوا أنفسهم كمساهمين فرديين أو في دور فني، لأن ما ذكر ليس بأعظم المهارات لديهم. ولكن ضعهم في إدارة المشاريع وانظر إليهم وهم يتألقون. أفرد «بيلين» في بحثه (1996، الصفحات 48 - 61) عن فرق الإدارة الناجحة القادة الفعالين بأنهم الذين يمكن وضع الثقة فيهم، يتقبلون الناس كما هم، لديهم التزام قوي ذو قاعدة أخلاقية لتحقيق الغايات والأهداف الخارجية، لديهم الهدوء ورباطة الجأش عند النزاعات، مهوون نحو الواقعية العقلانية، يملكون سلوكيات شخصية أساسية، متحمسون بطبيعتهم، ولديهم الطاقة لتشجيع الآخرين وفي ذات الوقت لهم ميل نحو الانفصال والابتعاد عن العلاقات الاجتماعية. إن القائد الناجح لأي فريق «هو شخص لديه دائماً ما يكفي من التحمل لسماع الآخرين ولكنه قوي إلى درجة رفض نصائحهم». مثل هؤلاء الأفراد يظهرون قبولهم للأشخاص الذين يحققون أهدافهم، يحبون المفعمين بالحياة والديناميكية، يعرفون كيف يستخدمون الموارد، لا يفقدون السيطرة على الوضع، ويصلون إلى تحقيق أحكامهم الشخصية. لديهم الخبرة في استخراج القدرات الكامنة في الجماعات وأن يحصلوا على علامات عالية في المهارة لدى استشارتهم، تفويضهم للمهام، وثبات قراراتهم. يذكر بيلين أن قادة فريق المشاريع الذين يعينون بناء على مجموعة

هذه الصفات عوضاً عن الارتكاز على قاعدة من الخبرة وعلو المنزلة يحققون استحقاقات أكثر تفضيلية وأحسن النتائج التي يعتمد عليها. بيلين، الذي راقب هؤلاء القادة وهم يمارسون دوراً في الفرق التي واجهت الصعاب العادية ولكن تغلبوا عليها بقوة، كذلك يحذر: «من الصعب للغاية تمييز هؤلاء الأفراد بهذه الهبة التي تنتمي إلى أشخاص عاديين لا يبدو عليهم مثل هذا التميز».

كما أعلن، المقدرة الفنية ليست مؤشراً غالباً لمدير مشروع فعال، إنها بالتأكيد تؤمن أهلية متزايدة لأي وظيفة في بيئة ذات تكنولوجيا عالية، (ص 163) ولكنها أخذت من الأهمية فوق ما تستحق.

لا بد أن يملك مدراء المشاريع الأهلية للقيادة. بعضهم يملك هذه الأهلية؛ بينما الآخرون هم أتباع. المدير التابع هو ببساطة من يتسلم المهمة من الإدارة العليا ويمررها إلى الفريق. بينما يطور المدير القائد نظرة شخصية حول المهمة تتضمن شرحاً واضحاً لأهميتها أو القيمة الإضافية للمساهمة التي يبذلها الفريق. هؤلاء القادة لهم القدرة على إلهام أعضاء الفريق للمشاركة في هذه الرؤية وإيجاد نوع من الإثارة لديهم.

مدير رفيع في هبوليت باكارد والذي أوصل بنجاح برامج معقدة لغاياتها قال ذات مرة، إن مدراء المشاريع ذوي الفاعلية يحتاجون لثلاثة أمور: النظرة، التركيز، والموارد. إذا حصلوا عليها فقد ملكوا قوة هائلة تمكنهم من إنجاز الأمور، ولسوء الحظ قد ينظر إليهم وكأنهم يشكلون تهديداً للمدراء الآخرين. قد يكون رد المؤسسات بعدم إعطاء مثل هؤلاء الأشخاص السيطرة على الموارد التي يحتاجون إليها ويطلبون منهم إدارة مشاريع متعددة. على كل حال، الشيء الذي لا يمكن تجريدكم منه هو النظرة الشخصية. يحتاج مدراء المشاريع لأن يصقلوا نظرة شخصية نحو حالة من المستقبل المنشود مرتبطة بنجاح المشروع. قد تكون القدرة على إيجاد الرؤى المشجعة أقوى وسيلة لديهم لإدارة المشاريع.

المعايير الخمسة الأهم في تأهيل مدراء المشاريع:

نتائج البحث والخبرة المستشهد بها للآن تشير كما يبدو إلى امتلاك خمس صفات من قبل الأشخاص الممكن أن يكونوا مدراء مشاريع ناجحين.

لديهم الحماس: إن أهم معيار هو وجود الرغبة لدى الشخص لأداء المهمة. بمعنى أن الشخص يعلم ماذا تحمل هذه الوظيفة أو لديه الإرادة في التعلم، ولا ينبغي فقط أن يكون مديراً بصفة عامة بل أن يكون مديراً في بيئة مشاريع. إن معرفة مستوى الحماس يجب أن يكون جزءاً من المقابلة الشخصية وعملية الاختيار. مدراء المشاريع المفترضون لا بد لهم من اتباع دورة انتقالية للتأكد من أن هذا هو العمل الذين يريدون تأديته. إذا كان الحماس والاستعداد موجودين، عندها يمكن تدريبهم على المهارات المتعلقة بهذا العمل.

لديهم تحمل هائل للغموض: يجب أن يكون مدراء المشاريع جاهزين للعمل مع سلطة غير واضحة. الأشخاص الذين يحتاجون إلى سلطة لا لبس فيها لا يؤدون على نحو جيد دورهم كمدراء مشاريع. عليهم أن يكونوا جاهزين للعمل في أوضاع حيث السلطة القطعية غير موجودة، والأدوار والمسؤوليات ليست مؤكدة، ومقاييس النجاح تعتمد على الزبائن الذين يعيدون توقعاتهم باستمرار.

يملكون مهارات فائقة في بناء واندماج الفريق: يحتاج مدير المشروع إلى مهارة مهمة في بناء الائتلاف ما بين المهتمين الخارجيين بالمشروع وبين فرق الأعضاء الداخليين، ويجب أن يوضح الرؤية للمشروع للجميع. القوة اللازمة لأداء العمل تمنح فقط من قبل المهتمين الخارجيين والقابلية لإتمام العمل تقع على عاتق فريق المشروع فقط. لذا يعتمد نجاح المشروع إلى حد بعيد على قدرة مدير المشروع على بناء الائتلافات والفريق.

لديهم معرفة باحتياجات الزبائن والعملاء: بالرغم من أن الائتلافات والفرق تجعل من الممكن تنفيذ المشاريع، فالمقياس النهائي للنجاح هو رضا

الزبائن. طالما أن آمال ومشاكل الزبائن تتغير باستمرار، لذا فكلما أدرك مدير المشروع حالة الزبون، ازدادت الحظوظ لأن يقدم المنتج النهائي حلاً لمشاكل الزبائن. على مدير المشروع أن يكون قابلاً لأخذ احتياجات الزبائن ويشكل منها رؤية يمكن استخدامها لتحفيز وتوجيه أعضاء فريق المشروع.

لديهم دراية بأوضاع العمل: حسب كولينز وبوراس (1994)، فإن ميلاً لتفهم العمل هو من أهم العوامل في بناء عمل راسخ وواضح الرؤية. يجب على مدراء المشاريع فهم طبيعة عمل المؤسسة؛ فهم سيقومون باتخاذ العديد من القرارات التي ستؤثر على أجزاء كثيرة من المؤسسة، وبالتالي عليهم معرفة آثار هذه القرارات. إضافة لذلك، سيقومون باتخاذ قرارات تؤثر على الربحية النهائية للمنتج النهائي، لذا لا بد لهم من إدراك كيفية تحقيق الربح واستمراريتها. المعرفة بأوضاع العمل هي التي تقرر النجاح النهائي للمشروع. هذا يعني، أن المشروع سيحقق الهدف الاستراتيجي للمؤسسة، سيساعد الزبائن النهائيين والمستعملين الآخرين في التغلب على مشاكلهم، ويحقق الربح.

عملية اختيار مدير للمشروع:

كيف تجد مدراء مشاريع تكمن فيهم الكفاءة؟

الخطوة الأولى هي معرفة عن ماذا تبحث وذلك باستعمال المعايير الخمسة المذكورة سابقاً. الخطوة التالية هي في استخدام معايير عملية سلوكيات المقابلة الشخصية حيث يتم سؤال المرشحين عما قد يقومون به إذا وجدوا أنفسهم في حالات كهذه. الاختبارات المبنية على الأوضاع قد تستعمل أيضاً للحصول على نتائج مماثلة. لكلا الاثنين، يكون التقييم الأفضل للإجابات، الصادر عن مدراء المشاريع الناجحين. بالطبع، لا يقوم الأشخاص بعمل ما سبق وصرحوا به، لذا فإن توكيداً إضافياً يحصل بمراقبة نتائج التمارين العملية ومحاكاة السلوكيات. بهذه الطريقة من الممكن مشاهدة ما الذي يفعلونه على أرض الواقع.

قلائل هم المرشحون الذين سيتألقون حسب كل المعايير الخمسة المذكورة.

ولكن تذكر أن المفتاح هو اكتشاف المؤهل لدى المرشح. قد يتم بعد ذلك معاونة المرشحين الناجحين في وضع خطة مشتركة للتطوير. على كل حال، من الصعب جداً الحكم والتأكد من وجود المؤهل الكافي. قد يكون من المفيد سؤال المرشحين عن العقبات التي سبق وتجاوزوها ليصلوا إلى ما هم عليه، وكيف تم فعل ذلك. قد يعطي هذا بعض مؤشرات عن الحماس واستيعاب الغموض.

إن عملية اختيار مدراء المشاريع هي في غاية الأهمية. في واحدة من أكثر عمليات المقابلة الشخصية أثراً في هيوليت باكارد، يوجد على اللوحة الإلكترونية طلب مفتوح. يقوم المدير المكلف بالتوظيف في إجراء المقابلة مع المتقدمين بواسطة الهاتف و(بناء على مجموعة من الأسئلة تم تحضيرها سلفاً أو ببساطة اعتماداً على ردود الفعل الداخلية) ينتقي قليلاً منهم لإجراء المقابلة الشخصية. يتولى أعضاء الفريق والزملاء الذين سيعملون مع المرشح الفائز المقابلات؛ لا يكفي توفر أهلية المنصب فقط في المرشح الذي يحصل على عرض العمل، ولكن أيضاً يجب أن ينسجم مع المجموعة أو يُنبئ عن مهارة غير موجودة في الوقت الحاضر ضمن المجموعة.

كل مقابلة تتجنب ازدواجية الجهد بتغطية أرضية مختلفة. يتم انتداب كل من يجري مقابلة لتغطية نواح محددة في العمل، مثل العمل الجماعي، وضع الهدف، حل المنازعات، شكل العمل، والاختصاص الفني. هذه العملية بطبيعتها أكثر امتناعاً للمرشحين، كونهم لا يجيبون على نفس الأسئلة بشكل متكرر؛ أعضاء الفريق الذين يقومون بإجراء المقابلات يتحملون مسؤولية أكبر في اتخاذ القرار، كونهم جميعاً مشتركين في هذه العملية. كما تبدو المجموعة في وضع منظم أفضل في نظر من تتم المقابلة معه.

كل من يقوم بإجراء المقابلات يعبئ نموذجاً للتقييم بعد المقابلة ويتم

لقاء الجميع لمناقشة ملاحظاتهم. هذه المناقشات تهيئ ميداناً تبرز على سطحه كل المشاعر الدقيقة التي قد يتردد البعض في ذكرها كتابة أو طرحها بمفرده. عندما يكون مثل هذا الاهتمام مشتركاً، قد يذكر شخص آخر الشأن ذاته أو غيره. تقرر المجموعة فيما إذا كان الأمر ذا علاقة أو مهماً. قد تدعو الحاجة للمزيد من البحث؛ كأن يتم إجراء مقابلة لاحقة مع المرشح، أو مع زملائه. لا بد أن يكون هناك قرار بالإجماع لأي عرض يتم تقديمه. أحياناً تفرض النخبة النهائية من المرشحين نفسها بما يستلزم إجراء عملية تشبه عملية تحديد أولويات مجموعة المشاريع (انظر الفصل الثاني).

هذه العملية تستهلك الكثير من الوقت وقد تشرك الأشخاص في نقاشات لا تبدو مريحة لهم، ولكنها في المقابل تقلص من خطر استقدام شخص يتضح فيما بعد عدم ملاءمته. لا يمكن لشخص بمفرده أن يكتشف جميع الإيجابيات والسلبيات للمرشحين، ولكن مداولات المجموعة تؤدي بوضوح فيما إذا كان المرشح أهلاً للمنصب.

إذا لم يكن كذلك، قد يتم إهمال الفجوة في مؤهلات هذا المرشح أو غيره إما بالتدريب أو بتكليف هذه المسؤولية لإحدى الوظائف أو لشخص آخر. للمجموعة الخيار في أن تختار الأفضل من ضمن مجموعة المرشحين، أو أن تستمر في البحث.

مسار التحول إلى مدير مشروع:

تقدم مبادرة إدارة المشاريع في هيوليت باكارد الدعم لعملية الاختيار بتوفير دورة علمية لمدراء المشاريع المحتملين تدعى «التحول إلى إدارة المشاريع». تفسر معلومات الدورة للمرشحين متطلبات إدارة المشاريع من الفرد، كيف تختلف عن كونه مجرد مساهم في المشروع، وتطوير الكفاءات المطلوبة لقيادة المشاريع.

في هذه الدورة التي تستغرق يوماً واحداً، يتعلم المشاركون كل عناصر

إدارة وقيادة المشاريع. القصد هو تطوير الوعي للفروقات بين المساهمين الفرديين ومدراء المشاريع. تستكشف الدورة الانتقال من مساهم فردي إلى أدوار ومسؤوليات إدارة المشاريع في البيئة المعاصرة أو مجتمعات العمل المسطحة.

وهي أيضاً تحدد الخواص الرئيسية لمدراء المشاريع الناجحين وتوفر منتدى عاماً للمشاركين لمناقشة أفضل الممارسات مع هؤلاء المدراء من وجهة نظرهم. إنها لا تشرح كيفية التحديد، ولا التخطيط، أو إدارة المشاريع؛ هذه المواضيع يتم تغطيتها في دورة أخرى عن أسس إدارة المشاريع. لكنها مع ذلك، مصممة للجميع من كل الأنحاء الوظيفية وقد تسدي الفائدة للمساهمين الفرديين ليتقبلوا مسؤوليات أكثر مثلهم مثل مدراء وقادة المشاريع الطامحين أو حديثي العهد.

إن أهداف الدورة بالنسبة للمشاركين هي أن يتعلموا الأداء التالي:

- التعرف على القضايا الرئيسية التي يواجهها المدراء الجدد عند الانتقال من مجرد مساهم فردي إلى مدير مشروع.
- تحديد ومناقشة وجهات النظر الشخصية الجديدة والملاحظات حول إدارة المشاريع.
- اتخاذ مرجع للمشاركة لمعرفة التمارين العملية لعمل الإدارة على أرض الواقع، الدورات، والاستشارات التي تستطيع تمكين مهارات الإدارة وأداء فريق المشروع.

طريقة الدورة هي صف مدرسي بشكل أساسي وتعرض تقديمات وقصص مدراء المشاريع الضيوف، تفاعلات ميسرة، دراسات للحالات، أسئلة وأجوبة، ومناقشات. يتم الإعلان عن مواعيد الدورات بشكل دوري عبر البريد الإلكتروني الداخلي.

تكون تعليقات المشاركين في الدورة على الأغلب إيجابية:

«هذه الدورة جعلتني أفكر في طريقي المهني الذي أريد اتباعه، هل هو في إدارة المشاريع أم كمساهم فني».

«أنا أؤمن عالياً الفرصة التي أتاحت لنا في الدورة للاستماع إلى مدراء المشاريع الناجحين».

«لم أعرف من قبل المقدار الحقيقي للبعد المتمثل في قيادة مشروع وكم هو صعب ذلك».

«لقد كان لوظيفة مدير المشروع صدى حقيقي عندي، إنها بالتأكيد ما أريد عمله».

بعد حضور الدورة، يقرر البعض عدم رغبتهم في أن يصبحوا مدراء مشاريع. هذا رد إيجابي؛ قد يكون البديل الترفيع لمدير مشروع، مما قد يكون جحيماً لسنة أو سنتين لكل من تورط في هذا المسار، وفي النهاية العودة إلى دور المساهم الفردي. من الأجدي منع حدوث مثل هذا السيناريو. أيضاً هذا يشير ثانية إلى أهمية الطريق المهني المزدوج؛ الطريق المهني الفني يوفر بديلاً لطريق الإدارة، وهو المفضل لدى الذين لا يرغبون حقاً بأن يصبحوا مدراء مشاريع. إذا كان الطريق المزدوج غير متوفر، قد يختار هؤلاء الأشخاص ترك العمل في المؤسسة أو البقاء لكي يصبحوا مدراء مشاريع غير فعالين.

بينما أخرى جاءت من أحد المواقع التي تم فيها توجيه المقابلات نحو منصب مدير مشروع. الذين أجروا المقابلات علقوا بقولهم إن نوعية الأشخاص الذين تقدموا للمنصب والمناقشات التي جرت أثناء المقابلات كانت مثيرة للإعجاب أكثر بكثير لأن الذين تم إجراء المقابلات معهم سبق وحضروا دورات التحول.

خلال الطروحات بمناسبة الدورة، أنا (راندل إنجلاند) أشرت في قناعتني أن مدراء المشاريع يجب أن يتوفر فيهم الاستعداد والقابلية لإدارة المشاريع. حياتي العملية تضمنت القيام بمكالمات هاتفية بغرض الخدمة بصفتي مهندس خدمة بالموقع في ما يتعلق بالأجهزة الطبية. لاحقاً، بعد أن

أصبحت مهندساً لتطوير المبيعات، قمت بالإجابة على المكالمات من هذا الموقع حول فرص البيع لأنظمة الكمبيوتر. كل يوم حمل معه مشاكل جديدة تستدعي الحل، ولكنني كنت في حالة رد الفعل. كان أدائي مناسباً ولكن ليس متميزاً؛ لقد كنت بحاجة لشيء مختلف. بقدر ما أعود للوراء أستطيع أن أتذكر أنني أكون في أوج نشاطي لدى قيامي بالمشاريع.

المربع 7 - 2: رحلة إلى سانت لويس

أتذكر جيداً أنا (روبرت غراهام) نموذجي الخاص لدورات التحول في هيووليت باكارد. حصلت على شهادتي في تحليل الأنظمة وكنت أدير مركزاً صغيراً للكمبيوتر في ذاك الوقت. الخطوة التالية المحتملة كانت أن أتولى إدارة مراكز أكبر للكمبيوتر في مؤسسات أكبر وأكبر. لسبر هذه الاحتمالات، ذهبت إلى مؤتمر لمدراء مراكز كومبيوتر في سانت لويس. هناك فقط تعلمت إلى أي حد مدى ضلوع الإدارة، كم كانت السياسات ضالعة بشكل مكثف، ومدى حجم التركيز المبدول على تركيب وصيانة أكبر أنظمة الكمبيوتر المعروفة. مجرد الاطلاع أصابني بمرض جسدي، الأمر الذي فسرتة على أنه علامة يقين في أنني لا أرغب في عمل كهذا. لقد أعطتني الزخم لاتمام الدكتوراه، الذهاب إلى جامعة بنسلفانيا، والحصول على العمل الذي كنت أرغب به تماماً. «دورة التحول» هذه جنبتي والعديد غيري الكثير من الأسى.

أحاول تفسير الاستعداد بشرح ما أقوم بعمله عندما أشعر أنني أؤدي مساهمة ذات مغزى. برغم تدريبي كمهندس، لا أشعر بالسعادة عندما أتعلم في التعقيدات الفنية أو أؤدي مهمات صيانة. الناس يجعلون الأمور تحدث. بالنسبة إليّ، اليوم الرائع في العمل يتضمن مساعدة فريق من الخبراء لحل مشاكل تنظيمية. تؤثر القضايا السلوكية على فعاليات التنظيم أكثر منها على المشاكل الفنية. قد تكون مساهمتي في حقل تركيز الجهود على المشكلة

الحقيقية، إزاحة العقبات، أو تصميم عملية ما. أحتاج إلى معرفة التحديات الهامة، تحضير خطة، تبني وتنفيذ هذه الخطة، وتحقيق نتائج ملموسة. ومن ثم أطلع حولي نحو مشروع أكبر للإمساك به.

يحتاج مديرو مدراء المشاريع إلى أن يفتشوا عن أشخاص لديهم مثل هذا الاستعداد أينما وجدوا داخل المؤسسة، فهؤلاء هم الجديرون بقيادة المشاريع.

عملية تطوير مدير المشروع:

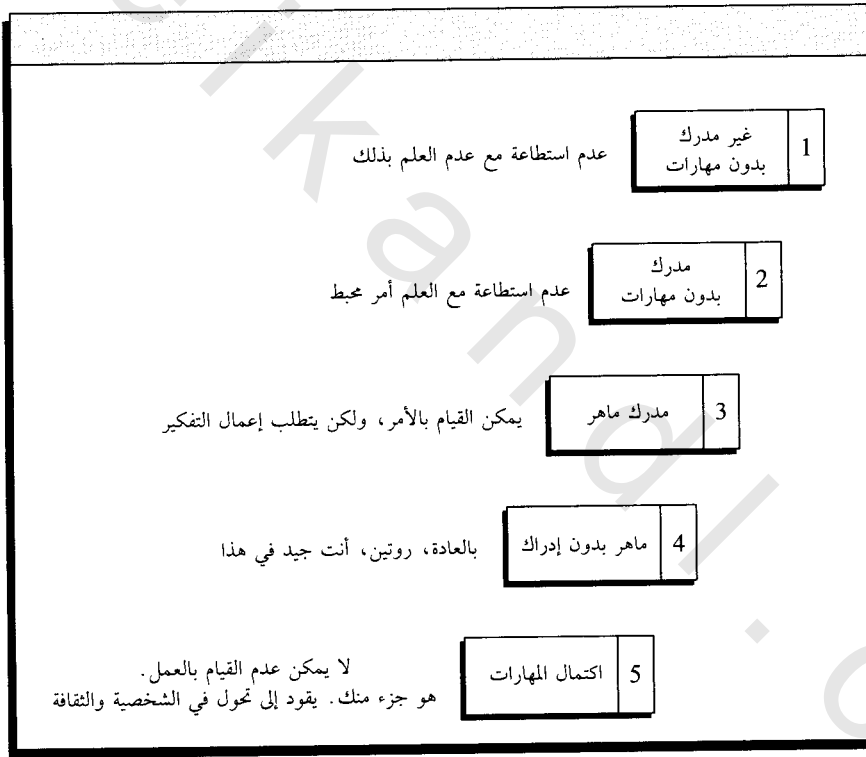
تطوير مدير المشروع يتبع النموذج الأساسي الموضح في الشكل (7 - 1). في المرحلة الأولى لا يدرك الشخص بأنه لا توجد لديه مهارات، وحتى ليس له علم أن هناك شيئاً اسمه إدارة المشاريع. مع ذلك، يوماً ما، يُعَيَّن هذا الشخص (ربما بالصدفة) كمدير مشروع وفجأة دون مقدمات ينتقل إلى المرحلة الثانية: يعلم الشخص الآن أن إدارة المشاريع موجودة، لكنه لا يملك القدرة على أداء المهمة ويدرك ذلك جيداً. هذا الشخص الذي يعرف أنه بدون مهارات، ويتوفر قدر من الحظ يمكن أن يبدأ خطة للتطوير بالانخراط في بعض الدورات وتطبيق الدروس التي تعلمها عملياً.

الفرد الآن في المرحلة الثالثة، مدرك ماهر، يطبق ما تعلمه ولكن بجهد متعمد.

لسوء الحظ، تتدفق أغلب مجهودات التطوير عند هذه النقطة، لكن تطوير مدراء المشاريع المتمرسين بحق يأخذ أكثر. ينبغي للأشخاص في المرحلة الثالثة أن يتحركوا لما هو أبعد من الجهد المتعمد إلى أن يصبح الأمر عادة، ربما باستلام مشاريع أكبر والتحدث عن المشاكل والتجارب مع معلم ناصح. وبذلك يعملون من أجل أن يصبحوا في المرحلة الرابعة من مدراء المشاريع الماهرين دون تعمد ويطبقوا أفضل الممارسات بحكم العادة. المرحلة الأخيرة هي اكتمال المهارات، حيث تتكامل أفضل الممارسات

ضمن حياتهم العملية الشاملة. أفضل طريق للوصول إلى المرحلة الخامسة هو مناقشة التجارب مع زملاء العمل وتعليم الآخرين، وبالتالي ليصبح جزءاً من شبكة مدراء مشاريع؛ يستمع ويقدم دراسات في الشركة وفي المحافل الخارجية؛ يحضر أفضل المنتديات؛ يسعى للحصول على شهادة خارجية؛ وأن يصبح معلماً ناصحاً للمشاريع.

الشكل 7 - 1: التطور له طريق متنامي



جميع الآتي قد يكون مكونات خطة تطوير جيدة لمدراء المشاريع:

- الانخراط في دورات لتطوير المهارات
- الدخول في برنامج المعلم الناصح

- السعي لأن يصبح طرفاً من شبكة عبر توصيلات البريد الإلكتروني، مؤتمر الشركة، المؤتمرات الخارجية، وشبكة المعلومات الدولية
- حضور المنتديات حول ممارسات معينة، واكتساب المقدرة على الشراكة في أفضل الممارسات
- الحصول على شهادة من منظمة إدارة المشاريع (Project Management Inst) التي تساعد الفرد والتي أصبحت قاعدة قياسية لمدراء المشاريع ذوي الخبرة.

■ دورات تطوير المهارات:

معظم مناهج تطوير إدارة المشاريع تغطي المواضيع الخمسة التالية في تطوير المهارات:

تكنولوجيا المشروع: عادة ما تقوم الدورات الأساسية في إدارة المشاريع بتدريس أسس تخطيط المشاريع، التقديرات، وتكنولوجيا تحليل المخاطر. عندما ينتهي المشاركون من الدورة يكون بوسعهم وضع خطة للمشروع.

الأوجه السلوكية لإدارة المشاريع: تغطي هذه الدورة الدراسية نواحي مثل بناء الفريق، تحفيز أعضاء الفريق، تطوير فرق مشاريع فعالة، وطرق التعامل مع المدراء الكبار، مدراء الأقسام المساهمة، وسائر المهتمين الآخرين.

قضايا خاصة بالمؤسسة: تغطي هذه الدورة تكنولوجيا الإدارة عبر المؤسسات حين يتحمل مدير المشروع كل المسؤولية وليس بين يديه شيء من الصلاحيات. إنها ترشد المشاركين كيف ينجزون المشاريع رغم أنف باقي أفراد المؤسسة.

أصول العمل: يملك كثير من مدراء المشاريع الخلفية الفنية لكن يفتقرون إلى بعض المعرفة بالعمل. تقوم هذه الدورة بتدريس العمل في المؤسسة، كيف تؤثر القرارات على الخط الأساسي، وكيف تتم إدارة مشروع كما لو أنه شركة بحد ذاتها. يقول «ديفيد باكارد» (1995، صفحة 44)

إنه تعلم كثيراً عن إدارة العمل من الدورات خارج دراسته الهندسية: «لقد اكتسبت الكثير من صفين دراسيين حضرتها في ستانفورد: قانون العمل والمحاسبة الإدارية. لقد سجلت لهذين الصفين لأنني فكرت بأنهما قد يكونان ذا نفع في أي عمل جديد لنا. إذا نظرت للماضي فإنهما كانا ضمن أفضل الدورات التي حضرتها أبداً». لجعل مدراء المشاريع يفكرون بالمشاريع وكأنها شركة لوحدها، تعتبر دورات أصول العمل مهمة.

التسويق وقضايا المستهلك: في النهاية لا بد من وجود سوق ومجموعة من المستهلكين للمنتج النهائي الذي يتمخض عنه المشروع. يظل هذا صحيحاً حتى في المشاريع الداخلية. تركز الدورة على تكنولوجيا تعريف وتطوير السوق تماماً مثل تفهم حاجات ورغبات زبائن المشروع والمستهلكين الآخرين.

■ برنامج الناصح المخلص لمدير المشروع:

عندما ذهب «أوديس» ملك إسبرطة لحرب طروادة، ترك وراءه صديقه الموثوق والحكيم ليكون ناصحاً مخلصاً يعتني بشؤون ابنه تيليماشيوس. ومنذ ذلك التاريخ دخل هذا التعبير قاموس العلاقات الشخصية. هذه العلاقة تعني إسداء النصيحة للشخص المطلوب نصحه حتى يكبر، يصبح له مؤهلات خاصة، ويكتسب خبرات الآخرين. كثيراً ما يجد مدراء المشاريع الجدد أنفسهم في حالات نفسية صعبة لدى محاولتهم التحول من مجرد مساهم فني إلى قائد فريق. العديد من مدراء المشاريع الناجحين يقولون إن هذا كان أصعب الأوقات في حياتهم العملية. قد يقابل مدير المشروع المعين حديثاً من يسدي إليه النصح بشكل غير رسمي أو بصورة عفوية أو عن طريق الحظ؛ تاريخياً شكل ذلك المضامين الأساسية للتعلم بالنسبة لمن سبقوا من قبل. إن برنامجاً ذا صفة رسمية أكثر يرتقي بعملية النصح هذه بتوجيه وتشجيع المتطوعين الذين يريدون تحسين علاقاتهم في هذا المجال ويضيفون إلى المنافع التي يعطون ويأخذون منها.

النصح المخلص الميسر يمكن تعريفه كهيكل وتتابعات من العمليات المصممة لإيجاد علاقات فعالة بهذا المعنى، توجيه التغيير المنشود في السلوك لهؤلاء المعنيين، وتقييم النتائج لكلا الطرفين (الناصح والمنصوح)، وكذلك المؤسسة. السبب وراء البدء ببرنامج الرعاية لمدرء المشاريع هو قطف ثمار مزايا دعم نشاط واحد لواحد طويل البقاء. إن برنامج النصح يرفع من أداء الشخص المسؤول عن إدارة المشاريع ويزيد من فرص إنشاء شبكة عبر المؤسسة كلها.

إن دور الناصح المخلص هو توفير التوجيه، النصيحة، أو كلاهما، ولكنه لا يعوض عن دور الإدارة أو يحل محلها. هناك فرق واضح بين النصح والقيام بالإدارة: فالناصح لا يتولى الحكم على المشمول بالنصح وليس مشاركاً في تخمين قيمة أداء الشخص المنصوح. الوضع المثالي هو أن يكون الناصح مؤسسة أخرى وليس لها أي تأثير مباشر على منصب من يتلقى النصح. يستطيع الناصحون إسداء النصيحة من وجهة نظرهم، ولكن على الذين يستمعون لهذا النصح أن يحكموا في النهاية على قيمة هذه الاستشارة ضمن بيئتهم المعينة وأن يكون لهم الخيار ليأخذوا بها أو يتركوها. إن برنامجاً جيداً للرعاية يحقق المزايا لكلا الطرفين:

مزايا للناصح:

- الفرصة لمساعدة شخص ما في اكتساب المهارات.
- مناسبة لمساعدة شخص ما لتحقيق نتائج.
- يعزز احترام الذات.
- إغناء العمل.

مزايا لمن يتلقى النصح:

- درجات أعلى من الأداء والإنتاجية.
- سرور أكثر في العمل ورضا أكثر عن الحياة المهنية.

- معرفة أوسع عن أوجه المؤسسة والأمور الفنية للعمل.
- نصيحة خالصة (خالية من كل غرض) لحل مشاكل معينة.
- مدخل للحكم على الأمور بنظرة غير متميزة.
- يتضمن برنامج الناصح المخلص هذه المكونات:
- الأشخاص المتطوعين ليكونوا ناصحين مخلصين وشرح نواحي الخبرة لديهم.
- المشمولون بالنصح الذين يطلبون الرعاية ولديهم الرغبة في تحديد متطلباتهم من العناية.
- طلب المشمولين بالنصح من الناصحين إقامة علاقة بينهما.
- المحادثات التي هي تجارب إيجابية لكلا الطرفين.
- مؤسسة مركزية تيسر الروابط وتراقب النتائج.
- السرية المطلقة المتبادلة بين كلا الطرفين.
- ليس من الضروري أن تكون برامج النصح بالشكل الرسمي كما تم شرحه هنا.
- على المدراء الكبار أن يشجعوا التواصل والتبادل غير الرسميين ما بين مدراء المشاريع الجدد ونظرائهم المتمرسين، وعلى مدراء المشاريع أن يسعوا وراء الناصحين.

■ عناصر شبكة مدراء المشاريع:

بالإضافة لتعلم المهارات الرئيسية في الصفوف ومن المعلم الناصح، يستمر تطور مدراء المشاريع عبر شبكة تربط كل منهم بالآخر. هذه الشبكة يمكن أن تأخذ أشكالاً متنوعة:

روابط البريد الإلكتروني، حيث يرتبط كل مدير مشروع إلى كل واحد من مدراء المشاريع الآخرين عبر مجلد بريد إلكتروني. إذا كان لديهم أي سؤال أو أحبوا أن يعرفوا إذا واجه الآخرون مشكلة مشابهة، فيمكنهم سؤال بعضهم عبر الشبكة.

مؤتمرات الشركة، حيث يمكن لكل مدراء المشاريع في المؤسسة أن يلتقوا بعضهم شخصياً ليناقدوا المشاكل المتبادلة لإدارة المشاريع. انظر في الفصل التاسع لمناقشة تامة عن كيفية إجراء ذلك في هيوليت باكارد.

المؤتمرات الخارجية، كذلك التي تعقدها منظمة إدارة المشاريع ورابطة الإدارة وتطوير المنتج، تعطي مدراء المشاريع فرصة للالتقاء والاستماع لبعضهم في نفس المهنة. كما أن عضوية المجتمع مصدر هام للمعلومات.

الإنترنت والشبكة عبر العالم توفر مناسبات إضافية للتفاعل.

■ منتديات إدارة المشاريع:

هذه منتديات في كل أنحاء الشركة لمدراء المشاريع المتدربين - عادة يخصص نصف يوم من الجلسات لمواضيع معينة عن إدارة المشاريع. كما تسمح ملتقيات القضايا الخاصة لمناقشة المواضيع بتقدم أكثر وهي تفسح المجال للمشاركة في التجارب ما بين مدراء المشاريع المتدربين.

■ شهادة إدارة المشاريع:

تستخدم بعض المؤسسات العملية المؤدية إلى الحصول على شهادة مدير مشروع من قبل منظمة إدارة المشاريع كوسيلة للتأكد من أن مدراء المشاريع لديها عندهم معرفة واسعة بترتيب النقاط ونواحي المواضيع. خلال المضي للحصول على هذه الشهادة، يقابل المرشح تنوعاً واسعاً من مدراء المشاريع الآتين من مؤسسات من كل الألوان. إن الحصول على الشهادة لا يضمن أن بإمكانية من حصلوا عليها أن يتمكنوا من إدارة مشاريع، ولكنها تعني أنهم قد درسوا واجتازوا اختباراً في ممارسات إدارة المشاريع الرئيسية والمتقدمة. ولذلك فإن اشتراطها من قبل المؤسسات في سبيل أن يصبح الشخص مدير مشروع أمر نادر، ولكنها مجندة عادة لأولئك الذين يتطلعون أن يعملوا بمهنة في هذا الحقل.

دور الإدارة العليا:

إن عملية اختيار وتطوير مدير المشروع كما جرى شرحه في هذا الفصل قد لا يتحقق بدون توجيه ومساندة المدراء الكبار لها. إن مجمعا لإدارة المشاريع يمكن أن يتولى هذا الأمر، ولكن بوجود قدر ضئيل من النجاح. يمكن تشكيل مجموعة شبيهة بما يسمى مبادرة هيوليت باكارد في إدارة المشاريع (الفصل التاسع) لتطوير ومتابعة العملية. قد يمكن عهدها إلى قسم موجود كقسم الموارد البشرية، ولكن هذا ليس مرغوباً به ما لم يكن شخص ما في القسم على اطلاع واسع بإدارة المشاريع. التوجه المفضل هو في وجود مبادرة لإدارة المشاريع تستطيع الحكم على أن تطوير البرنامج يجري بشكل صحيح، يتم تطبيقه، ومعاً بشرياً لتطوير ملاك مدرب من مدراء المشاريع.

المدير رفيع المستوى الكامل والفعال:

المدير ذو المنصب الرفيع الكامل الناجح:

- يوقف تعيين مدراء المشاريع بالصدفة.
- يوجد سلماً مزدوجاً للارتقاء المهني يسمح للأشخاص بالبقاء في مناصب فنية.
- يعتمد معايير صحيحة لاختيار إدارة المشاريع في المؤسسة.
- يضع ويطور آلية لعملية اختيار مدير المشروع.
- يساند إيجاد دورات تعليمية عن التحول نحو إدارة المشاريع.
- يدعم وينظر عملية تطوير مدير للمشروع.