

Chapter 9

ادارة الموارد البشرية للمشروع

(Project Human Resource Management)

(Chapter Summary)

الناس هم أهم الممتلكات (assets) في المنظمات وعلى المشاريع. مع ذلك من الضروري ان يكون مديري المشاريع مدراء جيدين للموارد البشرية. والعمليات الرئيسية التي تنطوي عليها ادارة الموارد البشرية للمشروع تشمل: (1) تطوير خطة الموارد البشرية (2) اكتساب فريق المشروع (3) تطوير فريق المشروع (4) ادارة فريق المشروع.

القضايا النفسية والاجتماعية (Psychosocial issues) التي تؤثر على كيفية عمل الناس ومدى عمل الناس how well they work) والتي تشمل: الحافز (motivation) / والتأثير (influence) / والقوة (power) / والفعالية (effectiveness).

Maslow طورت التسلسل الهرمي للاحتياجات (a hierarchy of needs) والتي تقترح: الفسيولوجية (physiological) والسلامة (safety) والاجتماعية (social) واحترام الذات (esteem) وتحقق الذات والتي تحتاج إلى تحفيز السلوك (actualization needs motivate behavior). ومتى ما كانت الحاجة مرضية، فلن يكون هناك خدمة كالحافز (as motivator).

Herzberg برز بين المحفزات وعوامل النظافة (distinguished between motivators and hygiene factors). عوامل النظافة (Hygiene factors) مثل أعلى الرواتب أو بيئة العمل الأكثر جاذبية (a more attractive work environment) التي ستسبب عدم الرضا إن لم تكن موجودة (if not present)، ولكنه لا يحفز العاملين على بذل جهد أكبر إذا كان موجودا. الانجاز (Achievement) / والتقدير (Recognition) / والعمل نفسه (the work itself) / والمسؤولية (Responsibility) / والنمو (Growth) جميعها عوامل تساهم في رضا العمل وتحفيز العاملين.

McClelland اقترح نظرية الاحتياجات المكتسبة (the acquired-needs theory)، اقترح بأن الاحتياجات الفردية مكتسبة أو يتم تعلمها عبر الوقت وتشكلها تجارب حياتها (shaped by their life). فالأنواع الثلاثة للاحتياجات المكتسبة:

- 1- الحاجة إلى الانجاز (Need for achievement).
- 2- الحاجة إلى الانتماء (Need for affiliation).
- 3- الحاجة إلى النفوذ (Need for power).

McGregor طور نظرية X ونظرية Y لوصف النهج المختلف لادارة العاملين، والمبنية على افتراضيات تحفيز العاملين. وتدعم البحوث استخدام نظرية Y والتي تفترض أن الناس تنظر إلى العمل على انه طبيعي وتشير إلى أن أهم المكافآت (most significant rewards) تكون مرضية لاحترام الذات (satisfaction of esteem) واحتياجات تحقيق الذات (self-actualization needs) التي يمكن ان يحققه العمل. ووفقا لـ Ouchi's Theory Z، فإن العاملين بإمكانهم الوثوق بالقيام بعلمهم واقصى قدر ممكن من قدراتهم (to their utmost ability)، طالها يمكن الوثوق بالادارة بدعمهم والبحث عن رفاههم (look out for their well-being). وتؤكد نظرية Z على أشياء Theory Z emphasizes (things) مثل: التناوب الوظيفي (job rotation)، وتوسيع المهارات (broadening of skills)، والتعميم مقابل التخصص (generations versus specialization)، والحاجة إلى التدريب المستمر للعاملين (the need for continuous training of workers).

Thamhain and Wilemon قاموا بتحديد تسع قواعد تأثيرية متاحة (nine influence bases available)

لمديري المشاريع: 1- السلطة (Authority) 2- التعيين (Assignment) 3- الميزانية (Budget) 4- الترقية (Promotion) 5- المال (Money) 6- الجزاء (Penalty) 7- التحدي في العمل (Work challenge) 8- الخبرة (Expertise) 9- الصداقة (Friendship). ووجدت بحوثهم أن نجاح المشروع تكون مرتبطة بمديري المشاريع الذين يستخدمون التحدي في العمل والخبرة للتأثير على العاملين. وفشل المشروع تكون مرتبطة باستخدام الكثير من التأثير من قبل السلطة أو المال أو الجزاء.

السلطة (Authority) هي القدرة المحتملة على التأثير في السلوك ليحصل الناس على القيام بأشياء والتي لا تفعل خلاف ذلك (to do things they would not otherwise do). وأنواع الـ power الخمسة الرئيسية هي:

القوة القسرية (coercive power) / القوة الشرعية (Legitimate power) / قوة الخبراء (Expert power) / قوة المكافأة (Reward power) / القوة المرجعية (Referent power).

ويمكن لمدراء المشروع استخدام العادات السبع لـ ستيفن كوفي (Steven Covey's Seven Habits) على التأثير العالي على الناس (of highly effective people) والتي تساعد أنفسهم و فرق المشروع تصبح أكثر فاعلية. وهذه العادات السبع تتضمن أن تكون: استباقية (Proactive) / بدءا مع النهاية في عين الاعتبار (Beginning with the end in mind) / وضع أول الأشياء أولا (Putting first things first) / التفكير في الفوز/الفوز (Thinking win/win) / السعي أولا للفهم وبعد ذلك أن تكون فاهم (Seeking first to understand then to be understood) / تحقيق التعاضد (Achieving synergy) / شحذ المنشار (Sharpened the saw). واستخدام الاستماع المتعاطف (Using empathic listening) هي المهارة الرئيسية لمديري المشاريع الجيدين.

تطوير خطة الموارد البشرية تنطوي على: تحديد (Identifying) وتوزيع (Assigning) وتوثيق أدوار المشروع (documenting project roles) ومسؤولياتها وعلاقات الإبلاغ (Reporting relationships). والأدوات الرئيسية لتعريف الأدوار والمسؤوليات على المشاريع (key tools for defining roles and responsibilities on project) الأربع هي: 1- مصفوفة تكليف المسؤولية (RAM: Responsibility Assignment Matrix) 2- خطط إدارة التوظيف (Staffing management Plans) 3- الرسوم البيانية للموارد (Resources histograms) 4- تشارطات راسي (RACI charts). والناتج الرئيسي (The main output) هي خطة الموارد البشرية.

اكتساب فريق المشروع (Acquiring the project team) وتعني الحصول على الموظفين المناسبين المكلفين (getting the appropriate staff assigned) بالعمل على المشروع. وهذه قضية هامة في بيئة تنافسية اليوم. ويجب على الشركات أن تستخدم مناهج مبتكرة (innovative) لاجتذاب والاحتفاظ (to find and retain) بموظفي تقنية المعلومات الجيدين.

Resource loading يعرض مقدرا الموارد الفردية التي تطلبها الجدول الزمني الحالي خلال إطار وقت محدد. وال **Histogram** يعرض الـ Resource loading وتحديد الـ over-allocation للموارد. والـ **Resource leveling** هي تقنية لحل نزاعات الموارد (for resolving resource conflicts). مثل الموارد المفرطة (over-allocated resources) وذلك عن طريق تأخير المهام (by delaying tasks)، وتتطلب الموارد المتدنية (Leveled resources) إدارة أقل وتخفيض التكاليف وتنتج أيضا عددا أقل من الموظفين ومشاكل المحاسبة وغالبا ما تحسن الروح المعنوية (often improve morale).

اثنتين من المهارات الحاسمة (Two crucial skills) للمدير المشروع هما: (1) تطوير الفريق (2) إدارة الفريق. **Teamwork** يساعد الناس على العمل بشكل أكثر فعالية لتحقيق أهداف المشروع. ويمكن لمدراء المشاريع بأن يقوموا بتوصية بالتدريب الفردي لتحسين المهارات المتعلقة بالـ teamwork وتنظيم أنشطة بناء الفريق لفريق المشروع بأكملهم وأصحاب المصلحة الرئيسيين، وتوفير أنظمة المكافآت والتقدير (reward and recognition) والتي تشجع الـ teamwork. ويمكن أيضا لمدراء المشاريع ان يستخدموا العديد من الأدوات والتقنيات بما في ذلك المراقبة والمحادثات (including observation and conversation)، وتقييم أداء المشروع (project performance appraisals)، وإدارة النزاعات (conflict management)، وسجلات القضية (issue logs)، ومهارات التعامل مع الآخرين لمساعدتهم على إدارة فرقهم بفعالية.

Spreadsheet and project management software مثل المايكروسوفت بروجكت 2007 بإمكانها مساعدة مدراء المشاريع في ادره الموارد البشرية للمشروع. Software تجعلها من السهل انتاج مصفوفات تكليف المسؤولية (produce responsibility assignment matrixes) / وانشاء resource histograms / وتحديد over-allocated resources / level resources / resources وتوفير عروض وتقارير (views and reports) متنوعه والمتعلقه بإدارة الموارد البشرية.

Project human resource management تنطوي على اكثر من استخدام برمجة لتسهيل التخطيط التنظيمي وتخصيص الموارد (assign resources). ما يجعل مديري المشاريع الجيدين في قدرتهم على تمكين اعضاء فريق المشروع لتقديم أفضل عمل يمكن أن يكون في المشروع.