

أسئلة مدير المشروع

لتقييم مدير المشروع في المقابلات الشخصية وأثناء
المشروع

2023

د احمد السنوسي

www.linkedin.com/in/alsenosy

بدايةً نموذج الأسئلة والأجوبة المرفق تم بناء على معايير دولية وأبحاث وقمت بدمجها بطريقة مبسطة ومهنية لتساعد كل من مدير المشروع وكذلك من يرغب في توظيف مدير المشروع على وجه سواء، قمت بتقسيم جوانب التقييم إلى أربعة جوانب أساسية لتقييم مستوى مدير المشروع وهي:

1- الجانب السلوكي

2- فنيات وطرق إدارة المشاريع

3- المهارات القيادية والناعمة

4- مهارات الأعمال

ومن الطبيعي أن الجانب السلوكي هو الأهم؛ فلو فرضنا عدم اجتياز المتقدم له يجب أن يتم رفضه مباشرة، حتى لو اجتاز بقية الجوانب الأخرى.

قمت بفترة عدد كبير من الأسئلة لأصل إلى أهم 29 سؤال يمكن من خلالها تقييم مدير المشروع بشكل صحيح.

أولاً الجانب السلوكي:

1- هل ترى أن المصادقية معيار مهم في إدارة المشاريع؟

نعم المصادقية هي أساس وجوهر أية تعاملات وفي غيابها يحل الكذب والتدليس وتغيب الثقة، أحاول دوما الحفاظ على قيمة الصدق في تعاملاتي.

2- هل تأخذ بالحسبان قيمة العدل في أحكامك وتقييماتك؟

نعم يجب أن اضع بالاعتبار قيمة العدل في احكامي وتصرفاتي مع فريقي ومع مقاولي وموردي المشروع حتى يطمئن الجميع لها ولا يشعر أي منهم بأية انحيازات لدي.

3- يحركك الضمير دوماً في تعاملاتك وتفكيرك؟

نعم هو الوقود الذي يشعل تفكيري واهتماماتي، واذهب للعمل وأعود وأنا مطمئن الضمير فهو حساس ومستشعر أية انحرافات سلوكية مع زملائي وفريقي وكافة المعنيين بالمشروع.

4- كيف تحافظ على نزاهتك؟

من خلال التركيز في كافة تصرفاتي وقراراتي تتم فقط لمصلحة المشروع وأهدافه.

5- تتجاوب سريعاً مع الاتصالات ومتطلبات العمل؟

نعم متى ما اتاحت الفرصة لذلك لأن التواصل السلس والمستمر يحافظ على وتيرة العمل وعدم توقفها؛ لكن بعد ساعات العمل أحاول التجاوب قدر المستطاع فقط مع الأمور المستعجلة وببداية يومي التالي أرد على أية رسائل متبقية.

ثانياً فنيات وطرق إدارة المشاريع

1- من وجهة نظرك ما هي أهم معايير نجاح المشروع؟

معايير نجاح المشروع تنبثق دوماً من أهدافه والتي تنقسم لنوعين أهداف أدائية وأهداف طويلة والأدائية تتمثل في الغالب على إنجاز المشروع بالمدة المحددة وبالموازنة المرصودة أما الأهداف الطويلة كتحقيق عائد على الاستثمار أو أرباح معينة وخلافه فهي تسند إلى إدارة التشغيل غالباً. وعليه فإن أهم معايير النجاح يمكن اختصارها في الوقت والتكلفة.

2- ما هو أهم مشروع قمت بإدارته خلال مسيرتك المهنية؟ وما هي أهم التحديات التي واجهتها فيه؟

هنا يجب ذكر أهم مشروع قمت بتحقيق نتائج جيدة فيه بغض النظر عن أنه كبير أو صغير المستمع يرغب من خلال هذا السؤال معرفة قدرتك على مواجهة التحديات وتحقيق النتائج الاستثنائية وإمكانياتك ومهاراتك عموماً، عليك بالتركيز وسرد تجربتك بطريقة منظمة مع عدم القدر أو الذم في أي طرف لكن ركز فقط على ما قمت به وما أنجزته. وكذلك بالنسبة للصعوبات والتحديات وكيف أنك واجهتها بشكل احترافي؛ فلا يكفي هنا سردها فقط وإنما استعرض استخدامك لقدراتك تجاهها.

3- هل لديك القدرة على التعامل بمنهجيات وطرق مختلفة في إدارة المشاريع؟

المطلوب في إجابة هذا السؤال إبراز قدراتك في التعامل مع شتى أنواع المشروعات سواء تقليدية Predictive or Waterfall أو رشيقة Agile أو حتى هجينة Hybrid وبالتالي تستطيع قيادة المشروع بغض النظر عن نوعه بسهولة، من الضروري إبراز قدرتك على تكييف هذه الطرق لتناسب المشروع وحجمه Tailoring حتى لا يتخوف بأنك قد تتعامل بطريقة بيروقراطية مكلفة وغير مضمونة النتائج، من المهم فهم أن عامل اختيار المنهجية يتوقف على وضوح النطاق والمتطلبات فكلما كانت واضحة أصبحت الطريقة التقليدية هي الأفضل وفي حالة عدم الوضوح ووجود تغييرات متوقعة بشكل كبير فالطريقة الرشيقة ستكون الأنسب، أما لو المشروع به أجزاء واضحة وأخرى غير واضحة فالمنهجية الهجينة هي الأنسب بالمزج بين التنبؤية والرشيقة حسب ظروف المشروع.

4- ما هو أهم دور لمدير المشروع؟

يرغب السائل سماع إجابة محددة وهي ما هو أهم دور لمدير المشروع، من الضروري التركيز على أهم دور وهو قيادة المشروع لتحقيق أهدافه وأهمها الجدول الزمني والموازنة ويندرج تحت ذلك إعداد خطة تشمل جوانب إدارة المشروع من جدول زمني – كلفة وتدفقات نقدية – تواصل... الخ، وتوظيف كوادر مناسبة وتنظيم العلاقة مع أطراف المشروع المختلفة كمالك ومقاولين واستشاريين.

5- هل أنهيت مشروعات بوقتها وموازنتها الأصلية من قبل؟ كيف تم ذلك؟

من الأفضل الإجابة بصراحة على هذا السؤال سواء أنهيت مشروعات في الوقت والكلفة أو كانت هناك تباينات، لكن من الضروري توضيح الملابسات وأسباب التعثر وكيف تعاملت معها؛ فإبراز دورك في مواجهة هذه التحديات هام جداً لإبراز تعاملك مع مثل هذه الظروف إذا تكررت "أغلب المشروعات تواجه تحديات"، وإن كانت لديك مشروعات انتهت بالوقت والكلفة فعليك أيضاً توضيح دورك في ذلك.

6- هل تستخدم أدوات أو برمجيات في إدارة المشروع؟ أذكرها

مدير المشروع يجب أن يكون ملم بمجموعة من البرامج لتسهيل عمله ومنها على سبيل المثال لا الحصر (اوراكل بريمافيرا وميكروسوفت بروجكت للتخطيط والجدول الزمني، برامج الأوفيس خصوصاً وورد - أكسيل - وبوربوينت، ميكروسوفت بور بي أي للتعامل مع الداشبوردهم والتقارير، وكل ما كانت درجة استيعابك وفهمك لهذه البرامج عالية كان أفضل.

7- هل تستطيع بناء منهجية عمل (عمليات - إجراءات) لمشروعك؟

المطلوب هنا معرفة مدى إلمام مدير المشروع بعمليات وإجراءات إدارة المشروع وهل يستطيع مدير المشروع عمل منهجية عمل لمشروعه وربطها مع الإدارات حوله، حتى لو بطريقة يدوية، من الضروري معرفة مراحل المشروع وعمليات إدارة المشروع (دليل معهد إدارة المشروعات الإصدار السادس مناسب لذلك). www.pmi.org

8- ماذا تعرف عن طرق ضبط أداء المشروع؟ وخصوصاً طريقة القيمة المكتسبة Earned Value

يجب أن يظهر مدير المشروع إلمامه بكافة طرق ومنهجيات قياس أداء المشروع ومؤشرات الأداء مثل مؤشر أداء الجدول الزمني SPI ومؤشر أداء التكاليف CPI وبقية مؤشرات أداء الجودة والتوريدات والمخاطر وخلافه، وقد يتناول السؤال عن كيفية قياس هذه المؤشرات والمعادلات المستخدمة ومعنى القياسات والقراءات (يجب معرفة كافة قوانين ومؤشرات القيمة المكتسبة Earned Value، وكذلك باقي مؤشرات الأداء. غالب المشروعات يتم الاهتمام بالجدول الزمني ومدخلاته (الموارد - التوريدات - التشغيل - جاهزية العمل وخلافه) ويتم التحديث شهرياً غالباً.

9- لو فرضنا أنك استلمت مشروع صف لنا ما هي الأنشطة التي ستقوم بها؟

السؤال هنا له زاويتين (أنشطة الاستلام والتسلم) مثل مقابلة مدير المشروع السابق وفريق العمل وعمل تقرير عن حالة المشروع ومن ثم الانتقال لمباشرة مهامه كمدير مشروع، والزاوية الأخرى هي مهام مدير المشروع عموماً من بدء المشروع وحتى نهايته (وهنا يجب معرفة مهام مدير المشروع حسب دليل PMI السادس وإلمام المتقدم للوظيفة بشكل كامل بها (مهام ما قبل المشروع - مهام البدء - مهام التخطيط - مهام التنفيذ - مهام المراقبة والضبط - مهام الإغلاق).

10- كيف تتعامل مع المطالبات الزمنية والمالية بالمشروع؟

المطالبات لها أقسام عموماً (جدول زمني قبل - جدول زمني بعد تأثير المطالبة - تأثير المطالبة على تكاليف المشروع - المستندات الداعمة لذلك - آلية قياس وتحديد حجم التعويض المالي والزمني وهنا يعتمد مدير المشروع على المخطط

Project Planner لمساعدة في إعداد وإكمال ملفات المطالبة، ويجب أن يكون مدير المشروع ملم بالقدر الكافي بطرق بناء الجداول الزمنية وقراءة العقود وصياغة نموذج المطالبة.

11- كيف تضمن أن تعاقدات المشروع وتوريداته أن تتم بالشكل المطلوب؟

التعاقدات والتوريدات تمر بعدة مراحل (تحديد التوريدات والخدمات بدقة – تحديد قائمة الموردين والمقاولين بشكل مناسب- اختيار المقاولين والموردين بطريقة صحيحة (فنياً ومالياً) وإبرام عقود متوازنة – ثم إدارة العلاقة التعاقدية مما يحقق التزام كل طرف بمسؤولياته التعاقدية وبناء عليه تنجح التوريدات ولا ننسى انها علاقة تكاملية بين إدارة التوريدات والمشتريات من جانب وبين إدارة المشروع من جانب آخر.

ثالثاً الجوانب القيادية والمهارات الناعمة

1- كيف ترى نفسك كقائد؟

يجب إبراز قدرتك على إلهام فريقك وامتلاكك أدوات هامة قيادية مثل بناء الفريق – التأثير – الإقناع – التعامل بفاعلية مع المتغيرات – رؤية المستقبل – امتلاك قدرات مهارية تكسبك موثوقية عالية – منح الفريق استقلالية مناسبة وتمكينه جيداً – التيسير بدلا من التوجيه المباشر – امتلاك قدر جيد من مهارات الذكاء العاطفي. "راجع نموذج دانيال جولمان"

2- ما هي أهم نقاط القوة لديك؟

ركز على ما يميزك ويجعل الشركة تحرص على وجودك مثل مثالا المثابرة – السرعة – التركيز على الأهداف- العمل على مهام متعددة بتركيز – بناء العلاقات ...الخ لكن ركز على أهم النقاط دون توسع.

3- ما هي المناطق التي ترى بأنها تحتاج لتحسين لديك؟

هنا حدد جوانب ضعفك واذكرها على وجه أنك بالفعل تعمل على تقويتها من خلال التدريب والقراءة وكذلك الضبط الذاتي خصوصاً عن كانت متعلقة بالجوانب الانضباطية والنفسية مثل الانطوائية – العصبية والتوتر – الاندفاع ...الخ قد تذكر أنك تقوم بعمل مراجعة دورية بشكل شخصي لها للوقوف على حجم التغيير والتحسين فيها.

4- ما هي شكل علاقتك بالمالك وأطراف المشروع؟

العلاقة تكاملية ودية تتسم بالحرص على مصالح المشروع وأهدافه بنزاهة وحيادية وقد تتوتر قليلاً مع من يبتعد أو يعيق تحقيق تلك الأهداف، يجب إبراز أنك تقاوم لذلك ولا تفرط في تحقيق هذه الأهداف وقد تلجأ لتصعيد تحديات للإدارة العليا - إن لزم الامر- لكنك لا تترك أو تتجاهل أية مسببات قد تؤثر على المشروع سلبياً.

5- كيف تتعامل مع خلافات فريق العمل؟

بحكمة وتروي وهدوء دون أية تحيزات وتعمل على التقليل منها من خلال منهجية واضحة للعمل وتعامل متوازن مع كافة أعضاء الفريق ومحاولة بسط جو أخوي وبيئة عمل تتسم بالود والألفة بين فريق العمل، وتترك الفرصة دوماً للمختلفين للحل بأنفسهم وتتدخل عند اللزوم بطريقة لا تصنع عداوات مع أي منهم قدر المستطاع.

6- كيف تتعامل مع الأفراد دون المستوى بفريقك؟

بالتوجيه والإرشاد والتدريب ونقل المعرفة داخل المشروع، بصبر وتعاطف دون التأثير على المشروع وفي حالة وجود تأثير سلبي يجب اتخاذ ما يلزم حيال ذلك وقد يكون استبدال العنصر امر ضروري خصوصاً عن كانت الفجوة في المهارات والجدارات لديه كبيرة وتحتاج وقت كبير للمعالجة.

7- لو المستفيد (المالك) غير راضي عن الأداء بالمشروع ماذا ستفعل؟

التواصل عن قرب مع كافة أطراف المشروع الرئيسيين في غاية الأهمية لموائمتهم مع حالة المشروع وقراءة توقعاتهم بشكل دقيق وبناء جسور من الثقة معهم، في حالة عدم الرضى يجب تحديد أسباب ذلك ومناقشته فيها والعمل على العلاج بشكل يجعله متفهم لما تقوم به وإشعاره بما يتم دوماً يجعله جزء من النتائج وبالتالي يخفف من حدة استيائه أو هجومه على فريق المشروع. قدرة مدير المشروع على تحقيق أداء جيد من بداية المشروع يجعل أصحاب المصلحة سعداء ويمنع حدوث حالة عدم الرضى – وإن حدثت تكون بشكل بسيط ومحدود -.

8- كيف تقيم أداء فريقك وما هي طرق تحفيزهم؟

عند بدء المشروع وأثناء التخطيط يجب وضع أطر لقياس أداء كل موظف حسب موقعه الوظيفي داخل المشروع بطريقة تناسب المهام والتكليفات الخاصة به ويجب ربطها بأداء الموظف ويجب أن تشمل عدة قياسات كمية ونوعية لتحقيق التحفيز المطلوب تجاه مستهدفات واهداف المشروع الدورية.

رابعاً جانب الأعمال

1- ما هي القيمة المضافة لديك إن انضمت لنا؟

يجب قراء أهم احتياجات المنظمة ويجب ربط القيمة المضافة بمعالجة مشكلاتها فمثلاً لو كانت المشاريع متأخرة وتكاليفها غير ثابتة يجب التركيز على محوري الجدول الزمني والموازنة، مع إضافة مميزات النوعية وقدرتك على إضافة قدرات للمنظمة، المهم هو إدراك المقيم بأهمية انضمامك للمنظمة.

2- كيف تربط بين أهداف مشروعك واستراتيجية المنظمة؟

من خلال الاطلاع على استراتيجية المنظمة وقراءة دراسة جدوى المشروع جيداً وربط ذلك بميثاق المشروع وخطة منافع المشروع والتنسيق والمراجعة الدورية مع أقسام الاستراتيجية المختصة سواء كان ذلك مكتب إدارة المشاريع او الاستراتيجية.

3- كيف تتعامل مع المؤثرات الخارجية على مشروعك؟

مطالعة الاخبار والاحتكاك بالمجتمعات المهنية ومجموعات الاهتمام المشترك سواء على مواقع التواصل الاجتماعي او المؤتمرات وخلافه يجعل مدير المشروع ملم بالمستجدات في سوق العمل وكذلك التشريعات والقوانين والمؤثرات الخارجية وعليه تقييم تأثير كافة المؤثرات بشكل مستمر على نطاق واهداف المشروع واتخاذ ما يلزم حيال ذلك سواء بطلبات تغيير أو إبلاغ المعنيين بأية تأثيرات جوهرية محتملة.

4- كيف تتعامل مع أقسام المنظمة المختلفة ذات الارتباط بمشروعك؟

العلاقة تكاملية لإنجاح المشروع وجود آلية عمل واضحة لربط إدارة التوريدات أو المكتب الفني او المالية وخلافه مع المشروع أمر أساسي لتوفير احتياجات المشروع بشكل مناسب وفي الوقت المطلوب، الاحترام المتبادل والتواصل وإدارة إشراك هؤلاء المعنيين بالشكل المطلوب ضروري لإنجاح المشروع، ومن بداية المشروع يجب إشراكهم وتوضيح آلية العمل بشكل واضح للجميع وإبلاغهم بأية تحديثات أو مستجدات (تقارير دورية وخلافه).

5- كيف تضمن امتثالك مشروعك داخلياً وخارجياً؟

الامتثال مرتبط بنوعية المشروع فمثلا لو مشروع مطعم سيخضع لعدة جهات مثل اشتراطات البلدية والدفاع المدني وخلافه، أما لو مشروع داخلي فسيخضع كلياً لضوابط واشتراطات المنظمة الداخلية وعليه يجب بداية تحديد الاشتراطات الخارجية والداخلية لأي مشروع والتأكد من ان نطاق المشروع من مخططات وخلافه ممثلة مع كافة الاشتراطات وقد يتم الاستعانة بمكاتب متخصصة في حالة كون المشروع كبير الحجم ورفع تقارير دورية في هذا الخصوص.

للمهتمين بالحصول على ماجستير إدارة الاعمال او ماجستير ادارة المشروعات او درجة الدكتوراة من جامعات

بريطانية وماليزية معتمدة مع برامج تدريبية اخرى

www.professionalengineers.us

كل ما يخص شهادة PMP

www.pmpmaster.com

جروب تواصل للمهتمين بشهادة PMP <https://chat.whatsapp.com/Da5qw5WuBD0DpoWKgaDL1>

مجموعة اعلامية على الواتس اب بها زيادة عن 2500 لمشاركة الملفات والمقالات والمحتوى والوظائف في إدارة

المشروعات : <https://chat.whatsapp.com/LiPCO4fjik3CGUjzZVF2yP>

مسار الريادة للاستشارات الإدارية ودعم الحوكمة وحلول الاعمال www.masaarr.com

حسابي على لينكد ان www.linkedin.com/in/alsenosy