

الفصل السادس عشر

حُسن الإدارة والتخطيط الشامل

«لا ينبغي أن تكون الإدارة فقط واضحة، لكن ينبغي أن تكون مناسبة أيضًا»

إن بنية الإدارة الواضحة وعمليات اتخاذ القرار الشفافة والتخطيط الشامل تعتبر البنية التحتية اللازمة لاثارة تغيير مستدام.

الإدارة الواضحة

الإدارة الرشيدة هي ببساطة التي توضح الأدوار المطلوبة، ومن الذي يتعرض للمساءلة (صناع القرار)، ومن الذي تقع عليه مسؤولية القيام بالعمل (أولئك الذين ينفذون) وكيف يتم اتخاذ القرارات.

إن استثمار الوقت القادم لضمان الوضوح في هذه النقاط الأربع سوف يحقق أرباحًا طائلة. لقد رأيت الكثير من المشاريع التي سارعت في هذه الخطوة ثم ندمت عليها.

وقد أدى عدم الوضوح من جانب من المسؤول إلى تأخر اتخاذ القرارات أو اتخاذ قرارات من قبل أشخاص غير موفوضين للقيام بذلك. لقد رأيت المشاريع تخرج عن سيطرة أصحابها بسبب حقيقة عدم وضوح من الذي ينبغي أن يأخذ القرار.

أدوار المشروع / البرنامج

تعتبر أدوار المشروع التقليدي وفقًا توصي به منهجيات إدارة المشاريع الشهيرة مثل PRINCE2 صحيحة، ومع ذلك فإنها غير كافية. لأننا كما علمنا أن 88٪ من مشاريع التغيير تفشل، وفي خبرتي، هناك دور حاسم مفقود وهو دور «حافز التغيير».

أدوار مشاريع الإدارة التقليدية¹²:

- مدير المشروع: مسؤول عن تنظيم ومراقبة المشروع. يختار مدير المشروع الأفراد الذين يقومون بالعمل في المشروع، كما أنه مسؤول عن التأكد من سير العمل في معاده وبطريقة مناسبة.

- العميل: هو الشخص الذي يمول المشروع.
 - المستخدم: هو الشخص الذي سوف يقوم باستخدام نتائج أو مخرجات المشروع، أو هو الشخص الذي يؤثر على مخرجات المشروع.
 - الإحصائي: هو الشخص الذي يقدم الخبرة اللازمة للقيام بالعمل الفعلي في المشروع (سوف يصمم ويبنى النتائج).
 - مجلس المشروع: يتكون من العميل (أو المسؤول التنفيذي)، وشخص يمثل جانب المستخدم، وشخص يمثل المورد أو مختص المدخلات. إن مجلس المشروع مسؤول عن تزويد مدير المشروع بالقرارات اللازمة للمشروع وللتقدم والتغلب على أي مشكلة.
 - تأمين المشروع: يمكن أن يؤديها أطراف ثالثة أو مجلس المشروع. والغرض منه تقديم رؤية مستقلة عن كيفية تقدم المشروع من خلال الأبعاد الثلاثة «ضمان الأعمال» (التحقق من أن المشروع لا يزال قابلاً للتطبيق من حيث التكاليف والفوائد)، «ضمان المستخدم» (التحقق من تلبية متطلبات المستخدمين) و«ضمان متخصص / فني» (التحقق من أن المشروع يقدم حلاً مناسباً).
- قائمة الأدوار المذكورة أعلاه معقولة، ومن المنطقي، أن توثق ثمارها. يقوم مدير المشروع بإدارة فريق المشروع للقيام بالعمل وتقديم التقارير إلى مجلس إدارة المشروع الذي يتخذ القرارات، مسترشداً بالمدخلات من كل من العملاء والمستخدمين.

فلماذا إذن تفشل سبعة من بين كل ثمانية مشاريع تغيير؟

لأنه في الحياة الحقيقية، توجد مناطق رمادية في أي بنية إدارية. تحدث حالات سوء الفهم عند كل تقاطع - بين مجلس المشروع ومدير المشروع، بين العميل ولوحة المشروع، وبين مدير المشروع والمستخدم وهكذا. في الغالب تحتاج مجالس إدارة المشاريع إلى المساعدة عند اتخاذ القرارات ولا يكلف أي شخص رسمياً بالظعن في قراراتها. كما يوجد أيضاً خلل في الوقت

والتركيز. قد يركز أعضاء مجلس إدارة المشروع على المخرجات لكن قد يتم تخصيص نسبة صغيرة فقط من وقتهم للمشروع. في حين أن مدير المشروع قد يعمل بدوام كامل، لأن مهاراته تكمن في إدارة العملية.

يركز «حافز التغيير» على المخرجات وينمو في المناطق الرمادية

يوجد بداخل أسباب النجاح في النقطة الأخيرة في القائمة أعلاه؛ الدور الموصوف باسم «ضمان المشروع» وهو التحقق من أن المشروع لا يزال قابلاً للتطبيق من حيث التكاليف والفوائد، والتحقق من تلبية متطلبات المستخدمين والتأكد من أن المشروع يقدم حلاً مناسباً. عندما يتم ذلك بشكل صحيح، يؤدي ثماره. لكن حتى يتم ذلك بشكل صحيح يتطلب أكثر من مجرد «فحص». يتطلب أن يكون شخص ما مشغولاً بالنتائج؛ شخص ما يدفع نتائج هذه الفحوصات حتى نهايتها المقصودة.

إذن، نجد أن حافز التغيير هو الصمغ الذي يلصق كل الأشياء معاً، أي الشخص الذي يضمن أن النتائج يتم تنفيذها.

توصياتي من أجل تغيير أدوار الإدارة:

11 - العميل: قد يكون هو المجلس والمدير التنفيذي والمدير المختص... لكن تتطلب كل مبادرة تغيير «عميل» نهائياً، أي شخص قام بتكليف التغيير أو وافق على التغيير وهو مسؤول في النهاية عن تحديد التوقعات والإشراف على التنفيذ والموافقة على جودة النتيجة النهائية.

12 - اللجنة التوجيهية: تعمل اللجنة التوجيهية بالنيابة عن العميل. اللجان التوجيهية الرشيدة لها صلاحيات واضحة؛ فهي واضحة فيما تحاول تحقيقه، ولماذا، وما الذي يكمن في نطاقها وما الذي يقع خارج نطاقها. واللجنة التوجيهية واضحة أيضاً بشأن الجهة التي تقدم التقارير إليها. من الأفضل أن تكون عضوية صغيرة، وبالتالي تكون

مركزة، وغالبًا من المفيد أن يكون رئيس اللجنة قادرًا على الإدلاء بتصويت حاسم بالنيابة عن العميل.

13 - مجموعة العمل: يتكون من حافز التغيير (يركز على النتائج)، ومدير المشروع / البرنامج (يركز على العملية) ومتخصصين في المحتوى. ينبغي أن تكون مجموعة العمل صغيرة. في حين الاحتياج إلى إشراك مجموعة أكبر من أصحاب المصلحة، إلا أن جميعهم لم يشارك في مجموعة العمل أو ستجد نفسك مستغرقًا قدرًا هائلًا من الوقت لتنفيذ القليل جدًا.

14 - حافز التغيير: بشكل نموذجي، يحرك حافز التغيير مجموعة العمل. ومع ذلك، إذا تعذر ذلك لسبب ما، فإن الحل الآخر هو جعل حافز التغيير يعمل كمستشار لكل من مجموعة العمل واللجنة التوجيهية وذلك لسد الفجوة بين الاثنين. أيا كان الهيكل، فإن مهمة «حافز التغيير» هي ضمان جودة المخرجات من مجموعة العمل واللجنة التوجيهية، وجودة التواصل، وفي النهاية تنفيذ نتائج الأعمال التي تحتاجها المنظمة.

التخطيط الشامل

«إذا فشلت في التخطيط، فإنك تخطط لتفشل.»

بنيامين فرانكلين¹³ Benjamin Franklin

إن أهمية التخطيط لا يمكن أن تقدر، خاصة عندما يتعلق الأمر بإحداث التغيير.

الخطوة الأولى في أي خطة تغيير هي ضمان وضوح ما تقوم المبادرة بإنجازه ولماذا؛ وضمان وضوح النتائج وواقعيتها وقابليتها للقياس؛ وأن يفهم الموظفون ويتبنون كيف سيبدو المستقبل.

والخطوة التالية هي إنشاء انسب هيكل إداري، وضمان وضوح الأدوار التغييرات والعمليات والمراحل والجدول الزمني.

تعتبر خطة إشراك أصحاب المصلحة، وخطة التواصل، وخطة لتكوين تأثيرات التغيير ومراجعة النتائج والجدول الزمني وفقاً لذلك، وتحديد الاعتمادية المتبادلة بين مسارات العمل، وجدول زمني مفصل للمشروع بما في ذلك المراحل البارزة، والتنفيذ ونقاط المراجعة، أعمال مهمة. يجب القيام بها تنسيقها، باعتبارها مكونات فردية لخطة تغيير شاملة.

سيمكن التخطيط الشامل المشروع من الانطلاق في الاتجاه الصحيح مع قيام الأشخاص المناسبين بالأشياء الصحيحة.

فلنعد استخدام مقولة صاحب الإستراتيجيات العسكرية الألماني هيلموت فون مولتكه Helmuth von Moltke «لن تنجح خطة معركة لم تتواصل فيها مع العدو.» لذلك ينبغي أن تكون خطة التغيير الخاصة بك قائمة وقابلة للتكيف بما يتلاءم مع غرضها الوحيد وهو مساعدتك في تحقيق النتائج التي تطلبها مؤسستك.