

الفصل الثاني

اكتساب المعرفة: هذه هي القضية الأساسية

لا بد من أن تفكروا وتعملوا بطريقة مختلفة
عن تلك التي تعودتم عليها.

نصيحة وجهها راعي أحد المشروعات إلى فريق العمل

أبدأ بالقول أنني على إطلاع تام على نشاط عدد من الشركات، وقُدِّر لي أن أراقب عن كثب إدارات هذه الشركات ومعرفة مكامن قوتها ونقاط ضعفها، بالإضافة إلى تاريخ كل واحدة منها وما أعدت وتعد من خطط مستقبلية. إن كلاً من هذه الشركات مضطرة لمواجهة تحولات أساسية في عالم التجارة والأعمال، وقد أفرزت هذه التحولات تحديات مسّت مسائل حيوية لا مناص من التصدي لها وحلها كي تستمر المؤسسة في مزاولة نشاطها.

إن التحدي الذي تواجهه بعض هذه المؤسسات يكمن في إيجاد الوسائل التي تمكنها من المنافسة في السوق العالمية. وهناك تحديات أخرى تتمثل في ضرورة تنوع السلع والخدمات كي لا تبقى الشركة معتمدة حصراً على عامل الثمن في منافستها للشركات الأخرى، لأن الشركة تعلم أنها ستخسر في النهاية إذا اتبعت هذا الخط. لذلك نجد الكثير من الشركات تبذل ما بوسعها لتسخير التكنولوجيا لتجاوز هذا الوضع. من هنا تأتي أهمية الاستثمار في التكنولوجيات المناسبة وفي الوقت المناسب كي يتسنى لهذه

الشركات إنتاج سلع وخدمات متفوقة. وثمة شركات تدرس باهتمام الاحتياجات المختلفة لقطاعات عدة من الزبائن لكل منها احتياجاتها الخاصة. المشكلة هنا تكمن في الاختيار الصحيح للقطاع الذي تنوي الشركة التركيز عليه.

هذه هي بعض التحديات التي بدأت تواجه فرق البحث بصورة متزايدة، هذا من ناحية. ومن ناحية أخرى فإن هذه التحديات غالباً ما تتطلب إحداث تحسينات في الأداء العام للمؤسسة وذلك لأن السبل القديمة لم تعد تجدي نفعاً في أغلب الأحيان كما يبين المثال الآتي:

المشكلة المطروحة:

تزايد عدد الذين ألغوا اشتراكاتهم، راجع فريق رقم 2 الذي شكّلته الشركة: Corporate Publishing Resources أو CPR اختصاراً.

تعمل الشركة المذكورة في ميدان الطباعة والنشر، وتقوم بإصدار نشرات شهرية متخصصة في عدد من المجالات الاقتصادية والصناعية، وهذه النشرات تُباع إلى الكثير من المشتركين وجل هؤلاء من الشركات والمؤسسات. والواقع أن مبيعات CPR كانت قد اشترتها شركة بريطانية عالمية منذ سنوات عدة، وأصرّت على أن تفعل CPR ما بوسعها لزيادة مبيعاتها وربحيتها إلى المستوى الذي حقّقه الشركة الأم.

وخلال السنوات الأخيرة أخذت الشركة تعاني من مشكلة مستعصية وخطيرة وهي أن أعداداً كبيرة من الزبائن أخذوا يلغون طلباتهم. وتفاقم الوضع إلى أن أصبح عدد الطلبات الملغاة يناهز 170000 طلب خلال السنة الأخيرة. ويبدو أن، السبب كان يرجع إلى بطء الشركة في تلبية طلبات زبائنهم مما أدى إلى تراكم الطلبات واضطرار الزبائن للانتظار قرابة شهرين قبل إشعارهم بتبثيت طلباتهم. وزاد الطين بلة سوء خدمات القسم المسؤول عن خدمة الزبائن، واضطرار الزبائن إلى الانتظار فترات طويلة على الهاتف لدى محاولتهم الاستعلام عن مصير طلباتهم.

قامت الشركة بأربع محاولات لحل هذه المشكلة؛ كان أحدها تشكيل

فريق داخل الشركة وقد توصل هذا الفريق بعد ثلاثة أشهر من تحليل الوضع إلى التوصية بإعادة تأهيل وتدريب الموظفين وزيادة عدد العاملين في دائرة خدمة الزبائن. وبالفعل تم تطبيق الإصلاحات المطلوبة ولكن دون جدوى. وأخيراً لجأت الشركة إلى مؤسسة استشارية أوصت باستخدام تكنولوجيات جديدة لتسريع عملية تلبية طلبات الزبائن بغية عدم منح الزبون الفرصة لإلغاء طلبيته. بيد أن الشركة رفضت العمل بهذه التوصيات بدعوى أن تطبيقها سيكون باهظ الكلفة بالإضافة إلى أنها استثمار لن يرى مردوده قبل خمسة عشر عاماً على الأقل، هذه في أحسن الأحوال.

بعد أربع محاولات لحل المشكلة وتصحيح الوضع، اتضح للشركة أن عليها أن تعالج القضية من منظور جديد وبالسرية الممكنة لاسيما وأن الشركة الأم كانت تلح على إيجاد مخرج يرضح حداً لتزايد عدد الزبائن الذين يلغون طلبياتهم. لهذا الغرض عمدت الشركة إلى تشكيل فريق عمل مؤلف من أفراد من مختلف أقسام الشركة وكوادرها. بدأ فريق العمل كخطوة أولية بإعادة النظر بالفرضيات التالية التي قامت عليها محاولاتهم السابقة:

- * فرضية 1: إن المشكلة تتصل بالروتين الداخلي لمعالجة الطلبيات الواردة.
- * فرضية 2: إن الزبائن كانوا يلغون طلباتهم رغم ميلهم إلى شراء المنتج.
- * فرضية 3: إن رجال المبيعات في الشركة بمقدورهم بيع كم أكبر لو أنهم بذلوا المزيد من الجهد والوقت.
- * فرضية 4: إن المنتجات والخدمات التي توفرها الشركة «لها سوق» بمعنى أنها تلبي احتياجات قطاع من السوق، وبالتالي يمكن تسويقها.

أمضى الفريق مدة شهر في دراسة هذه الفرضيات ومدى مطابقتها للواقع. وبعد التباحث مع رجال المبيعات وإجراء مقابلات مع الزبائن الذين ألغوا

طلباتهم، ومراجعة سجلات المبيعات والطلبات الملغاة، تمكن أعضاء الفريق من الكشف عن الحقائق التالية:

* أولاً: إن نسبة مئوية عالية من الطلبات الجديدة كانت في الواقع مجرد تجديد تلقائي لطلبات سابقة دون استشارة أصحاب الطلبات (الزبائن)، وكان عندما يتسلم هؤلاء إشعاراً خطياً بتجديد طلباتهم يُهرعون على الفور إلى الاتصال بمركز خدمة الزبائن لإلغاء هذه الطلبات، ويبدو أن رجال المبيعات عمدوا إلى فعل ذلك نتيجة لضغط الإدارة عليهم لبيع الكميات المقررة في إطار خطة زمنية معينة، ومما جعل الوضع يتفاقم أن عدد رجال المبيعات كان قد خُفض من 350 إلى 150 فرداً.

* ثانياً: كان هناك الكثير من الزبائن الذين لم يرغبوا في تجديد طلباتهم، أو على الأصح اشتراكاتهم. وقال البعض أنهم لم يعودوا بحاجة إلى نشرة المعلومات الدورية التي تصدرها الشركة. في حين قال آخرون أنهم انتقلوا إلى الاعتماد على الخدمات التي باتت توفرها الإنترنت في هذا المجال.

* على الرغم من تضاعف عدد الاتصالات بالزبائن التي كان رجال المبيعات يقومون بها، فإن المبيعات بقيت متدنية.

عندما تأمل أعضاء الفريق هذه الحقائق اتضح لهم أنهم كانوا يعالجون الموضوع انطلاقاً من افتراضات لا يبررها الواقع. وقد عبّر أحد الأعضاء عن ذلك بقوله: «إننا كمن يطلق رصاصات فارغة ويتوقع إصابة الهدف!» ولا عجب فقد تبين للفريق أن منتجات الشركة قد ولى عهدها ولم تعد منافسة. إذن لا بد من إعادة تأطير المشكلة أي وضعها في إطارها الصحيح. من الواضح أن تزايد عدد الإلغاءات لم يكن بسبب سوء الخدمة، بل كان بسبب غياب خطة استراتيجية لتطوير المنتج وتسويقه. وبعد تحديد مواطن الخلل وبالتالي تحديد المشكلة، اقترح الفريق مجموعة من الحلول:

- * الشروع فوراً بإعداد دراسة تسويقية مستفيضة.
- * تكريس ما يلزم من الوقت والجهد لتطوير المنتج من حين لآخر.
- * دراسة إمكانية تنويع المنتج والتوسع نحو أسواق جديدة.
- * الاستفادة بصورة أوسع من وسائل النشر خارج إطار المطبوعات.

بالإضافة إلى ما تقدم توقفت الشركة عن تجديد الاشتراكات تلقائياً قبل الحصول على موافقة الزبون. كانت حصيلة ذلك أن عدد الاشتراكات الملغاة تقلص إلى الصفر بين عشية وضحاها.

بقي أن نشير إلى أن شركة CPR تمكنت في غضون السنوات الأخيرة من النهوض والوقوف على قدميها. وبعد فترة قصيرة من إنجاز هذا المشروع الإصلاحي، عمدت الشركة إلى إجراء تحليل شامل لاحتياجات زبائنها. وتوصلت على ضوء الأبحاث التي قامت بها إلى أن السوق يضم شرائح عدة منفصلة من الزبائن، ولكل شريحة احتياجاتها الخاصة بها. فالشركات الكبرى التي كانت فيما سبق تعول عليها CPR، لم تعد بحاجة إلى نشرات المعلومات التي تصدرها CPR. إذ أصبح بمقدور هذه الشركات الحصول على ما تريد من معلومات مجاناً عبر مواقع الإنترنت. كانت هذه الشركات في الواقع بحاجة إلى برامج تدريب وتهيئة الموظفين لمواكبة التطورات الحاصلة في البرامج التدريبية والأدوات التعليمية التي تدعم هذه البرامج مستخدمة لهذا الغرض الأقراص المدمجة CD-ROM. كما استطاعت أن تكتشف سوقاً جديداً يمكن استثماره، وهو رجال الأعمال الصغار الذين يمارسون عملهم في منازلهم. وفي الوقت ذاته تبنت الشركة برنامجاً طموحاً يستهدف شراء شركات لاجتذاب زبائن جدد. واليوم يشكل قطاع المطبوعات 45 في المئة من عائدات الشركة بعد أن كان يشكل 80 في المئة. كما أن مبيعاته آخذة بالنمو بنسبة 15 إلى 20 في المئة سنوياً.

والسؤال الذي يطرح نفسه هو: لماذا أخفقت المحاولات الأربع الأولى في حل مسألة تزايد عدد الطلبات الملغاة؟ والجواب يكمن في أن الشركة انطلقت من الفرضيات التي ذكرناها آنفاً، وتوهمت أن الحل يكمن في توفير المزيد من التدريب وتغيير الروتين المتبع وأخيراً باستخدام تكنولوجيا حديثة لأتمتة العمليات والوقائع الجارية في السوق. وقد رأينا أن الزبائن كان بإمكانهم الحصول بسرعة على معظم المعلومات التي يريدونها من شبكات المعلومات دون الاعتماد على النشرات الدورية التي تصدرها CPR.

يتضح مما تقدم أنه ثمة طريقتان متباينتان لمعالجة المشروعات. تتلخص الطريقة الأولى في العمل بالاستناد إلى فرضيات والتسليم بها بصورة لا شعورية في أغلب الأحيان. أما الطريقة الثانية فتتمثل في إعادة النظر بهذه الفرضيات ومن ثم إعادة تأطير المشروع أو بكلمة أخرى وضعه في إطاره الصحيح. يمكن أن نصف المحاولات الأولية لحل مسألة الطلبات الملغاة بأنها تمثل الطريقة الأولى، في حين تمثل المحاولة النهائية الطريقة الثانية. يصور الشكل 1.2 النتائج التي يمكن أن تنجم عن إعادة تأطير المشروع مستخدمين المثال الأخير لهذا الغرض.

يتبين مما تقدم الأهمية البالغة لإعادة النظر بالفرضيات التي تحدد إطار البحث عن الحل المطلوب. من الواضح أن الافتراضات الخاطئة أدت إلى صرف النظر عن الأسباب الحقيقية. لذلك كان لا بد للفريق من إعادة النظر بما كان يفترضه ضمناً وهو أن المسألة هي مسألة إصلاح إداري داخلي أو سوء إدارة من قبل المسؤولين عن خدمة الزبائن.

إن الحلول الراديكالية تختلف جذرياً عن الحلول التقليدية لمشكلات الإدارة والأعمال. فحين ندقق ونشكك بصحة الافتراضات التي نعمل في إطارها، سنكتشف أن للمشكلة أبعاداً وجوانب أخرى كانت خافية علينا، وسنجد أن هناك حلول عدة ممكنة. نذكر على سبيل المثال جانبين من هذه الجوانب:

* المشكلات التي كانت تبدو في السابق مرتبطة بوظائف معينة، أصبحت في كثير من الحالات مجرد أعراض لخلل عام ي طال عدداً من القضايا المتشابهة.

* إعادة النظر في المشكلات المتعلقة بالروتين والإدارة ووضع هذه المشكلات في إطارها الصحيح من حيث أنها تمثل قضايا استراتيجية تحكمها ظروف خارجية (تجارية أو اقتصادية).

شكل 1.2

مشروع معالجة مشكلة الطلبات الملغاة قبل وضعه في إطاره الصحيح وبعد

بعد	قبل	
* يكمن في السياسة التسويقية * المشكلة تكمن في تطوير وتسويق المنتج	* يكمن في سوء خدمة الزبائن * المشكلة تتعلق بروتين العمل المتبع في معالجة طلبات الزبائن	لب المشكلة الفرضيات التي عولجت المشكلة في إطارها
* أغلب الزبائن لم يرغبوا أصلاً بتجديد طلباتهم. * جنوح رجال المبيعات إلى تجديد الطلبات تلقائياً دون استشارة الزبون.	* التوهم بأن الزبائن يلغون طلباتهم على الرغم من أنهم يريدون شراء المنتج * الافتراض أن قسم المبيعات قادر على زيادة حجم المبيعات لو بذل وقتاً وجهداً أكبر.	
* تبين أن الإقبال على منتجات الشركة وخدماتها يتراجع بسرعة * القيام بدراسة مستفيضة للسوق (بحث تسويقي) * تكريس المزيد من الجهد لتطوير المنتج بين الحين والآخر	* الافتراض أن منتجات CPR لا تزال مطلوبة في السوق * زيادة عدد أفراد العاملين في قسم خدمة الزبائن * تدريب المسؤولين عن خدمة الزبائن	
* دراسة إمكانية تنويع المنتج للولوج إلى أسواق جديدة. * دراسة إمكانية وجدوى النشر عبر أجنبية أخرى غير المطبوعة.	* تغيير عملية تسلم الطلبات وتحديثها * إدخال تكنولوجيات جديدة	الحلول

إن المؤسسات منظومات معقدة، وإذا ظهرت مشكلة في أحد أنشطة المؤسسة فمن المرجح أن تكون هذه المشكلة مرتبطة بمجموعة من القضايا المتشعبة. كثيراً ما تكون المشكلات التنظيمية ناجمة عن خلل تمتد جذوره إلى عمق المؤسسة. والواقع أن الخلل الذي يظهر جلياً ليس سوى عرضاً من الأعراض لمشاكل أعمق. إن البحث عن حلول شاملة يفيد المؤسسة بأكملها من حيث أنه يكشف النقاب عن قضايا جوهرية تمس البنى الأساسية ونظم المعلومات والإجراءات الروتينية والقواعد التي تعتمدها المؤسسة أو الشركة.

معالجة المشكلات كوسيلة لتنمية الخبرة

ما الذي جعل الفريق المكلف بدراسة وتحليل أسباب إلغاء الطلبات ينجح في مسعاه في حين أخفقت فرق أخرى؟ أو إن شئت، ما الذي يَسر للفريق تصحيح فهمه للمشكلة ووضعها في إطارها الصحيح؟ الجواب باختصار هو: استغل الفريق المشكلة المطروحة (المشروع) لتنمية خبرته.

إن أغلب فرق العمل تنطلق من رؤية منطقية من حيث أسلوب معالجتها للمشروعات، فهناك نقطة بداية ونقطة نهاية. والهدف هو الانتقال من النقطة «ألف» إلى النقطة «باء» بأسرع طريقة وأقلها تكلفة. والقاعدة العامة تقوم على تقسيم المشروعات إلى مراحل بحيث يتم تنفيذ كل مرحلة بأكملها قبل بدء المرحلة التالية على نحو يحاكي ما يسمى: نموذج الشلال (راجع جدول المصطلحات في نهاية الكتاب).

في الكثير من الحالات تقوم فرق العمل بوضع خطط مفصلة في بداية المشروعات المكلفة بدراستها، وتحديد الأهداف المطلوب تنفيذها في كل مرحلة وتبعاً لجدول زمني معين. وهناك الكثير من الشركات أو المؤسسات التي تطلب من فريق العمل تقديم تقرير عما تم إنجازه في نهاية كل مرحلة وقبل الانتقال إلى المرحلة المقبلة. وغالباً ما تعتمد فرق العمل لتسهيل عملية

التخطيط، على خرائط غانت Gantt Charts وطريقة «المسار الحرج» وطرائق أخرى¹.

أما الفريق الذي كُلف بمعالجة ظاهرة إلغاء الطلبات فقد اتبع نهجاً مختلفاً، إذ عمد إلى البحث عن حلول من خلال التجربة والممارسة، نعرض فيما يلي الفروق الرئيسية بين النهج التقليدي والنهج الذي يقوم على التجربة والاختبار واستخلاص الدروس. سنسمي هذا النهج اختصاراً بـ النهج الاختباري:

- * ينحى النهج التقليدي إلى بذل الكثير من الجهد في تعريف وتحديد مسار المشروع والتقييد بهذا المسار. في حين يأخذ النهج الاختباري بعين الاعتبار أن دقة تحديد المشكلة هي بحد ذاتها المشكلة. إن إعادة توصيف المشروع تفتح أفاقاً جديدة وتطرح إمكانيات عدة.
- * ينحى النهج التقليدي إلى رسم خطة ثانية لتنفيذ المشروع من الألف إلى الياء. في حين أن النهج الاختباري يقوم على تحديد المرحلة المقبلة في ضوء المراحل السابقة التي تم تنفيذها.
- * ينطلق النهج التقليدي من ضرورة إبقاء المشروع ضمن حدود معينة سلفاً، في حين أن النهج الاختباري يؤدي إلى معالجة قضايا بنوية عامة. وهذه القضايا تنبثق في الكثير من الأحيان من الطريقة التي طرحت بها المشكلة أصلاً.
- * ينحى النهج التقليدي إلى التخطيط بحذر، لتفادي أي معوقات غير متوقعة، في حين أن النهج الاختباري يؤدي بطبيعته إلى الاستفادة من

1 يوجد في ذيل الكتاب قائمة بالمصطلحات التي قد تكون غير مألوفة لدى البعض مثل مخطط غانت وطريقة المسار الحرج. من المفيد أيضاً الرجوع إلى المصادر التالية للحصول على المزيد من المعلومات المتعلقة بأصول إدارة المشاريع:

A guide to the project management Body of Knowledge (1998)

The Field Guide to project Management (Cleland.1998)

The New Project Management (Fyawe, 1994)

The Project Management Institute: Project Management Hand book (Pinto, 1994).

الدروس المستخلصة من هذه المعوقات. ولا عجب فالفشل يكشف عن الثغرات وبالتالي يؤدي إلى النجاح.

هناك الكثير من الشواهد التي تؤكد على أهمية الدور الذي يلعبه النهج الاختباري في نجاح المشروع (راجع Parker, 1994) وتأتي هذه الشواهد من مختلف القطاعات التجارية والصناعية. إليك بعض الأمثلة:

* بينت دراسة لست وثلاثين شركة تختص بصناعة الكمبيوتر أن مجرد تسريع العمليات في إطار النهج التقليدي أي بإتباع مبدأ «خطوة فخطوة» لا يفيد في تسريع إيصال المنتجات إلى الأسواق، في حين أن النهج الاختباري هو الذي يفيد في هذه الحالة (راجع Eisenhardt and Tabrizi, 1995).

* أجريت دراسة على ستة وخمسين فريق عمل في شركات تصنع معدات مكتبية، وكانت نتيجتها أن مستوى أداء الفريق يرتبط بالدرجة الأولى بمدى التزام هذا الفريق بالنهج الاختباري (راجع Edmondson, 1999). وكانت أفضل الفرق من حيث الأداء هي تلك التي نحت منحى تجريبياً في معالجتها للموضوع.

* هناك أدلة أن بعض المنتجات الجديدة والمبتكرة مثل الألياف البصرية Optical fibres والسكر البديل عن السكر الطبيعي Nutra Sweet قد تم تطويرهما من خلال اختبارات عدة لم يكن الغرض منها واضح تماماً في بداية الأمر، ولكن تراكم المعلومات المستجدة أدى تدريجياً إلى هذه المكتشفات (راجع Lynn, Mazzuca & Paulson, 1998, 46).

* يشير مارتن Martin, 1998 إلى أن استخدام الطريقة المعروفة بـ RAD أو البرمجيات المصممة للتطبيق السريع مبني على الاختبار والتجربة والمتكررة للخروج بالحل الأمثل. وقد أظهرت النتائج أن إنتاجية فرق العمل التي طبقت هذه الطريقة تضاعفت عشر مرات قياساً بإنتاجية الفرق التي تتبع الطرق التقليدية. وثمة تقارير تفيد أن RAD تُسرّع عملية الإنجاز

والتطوير بحيث تختصر مدة التطبيق من 18 أو 24 شهراً إلى ثلاثة أشهر (وسطياً).

* إن عدم إقدام فرق العمل على تطبيق النهج الاختباري في التخطيط قد أدى إلى فشل عدد من أشهر المشروعات. ومن الأمثلة على ذلك مشروع Cochlear Implant الذي سنعرض له في الفصل السادس (راجع Garud and Van de Ven, 1992). يكفي أن نشير هنا إلى أن اللجنة المشرفة على المشروع بقيت لسنوات متمسكة بمواصفات المنتج ضاربة عرض الحائط بمعطيات السوق ومتطلباته. وأخيراً غيرت اللجنة موقفها بعد أن فات الأوان. إذ تقرر إيقاف المشروع بعد استثمار عشرات الملايين من الدولارات ومن ثم بيعت حقوق استثمار المشروع والموجودات المتبقية إلى إحدى الشركات المنافسة.

يشهد العالم تغيرات سريعة في شتى المجالات، والنهج الاختباري يناسب هذا الوضع من حيث أنه يتيح للمؤسسات مواجهة الأوضاع المستجدة في حينها، والغرض من ذلك هو الكشف عن أشياء خلال أشهر معدودة بدلاً من التخطيط في الظلمة لسنوات عدة.

ما هو إذن النهج الذي يتعين على فرق العمل إتباعه في معالجة مشروعاتها، هل يعتبرون أن المشروعات يجب أن تسير في خطوط مستقيمة، أم في إطار دورات متكررة؟ أو بعبارة أخرى: هل تتبع النهج التقليدي في إدارة مشروعاتها أو النهج الاختباري؟ في حقيقة الأمر يتعين على فرق العمل أن تعتنق كلا المذهبين في آن واحد بمعنى أنه يجب إتباع كلا النهجين بصورة متكاملة تملئها الوقائع وتفسيرنا لهذه الوقائع ووثوقية هذه التفسيرات.

عمدت مؤسسات عدة في السنين الأخيرة لوضع نظم أو برامج لاستخلاص الدروس والعبر من تلك المشروعات التي لم يكتب لها النجاح، ولتطبيق الدروس المستفادة إذا أمكن لتحسين أدائها في المستقبل. ولكنه من

النادر عموماً أن نجد مؤسسات تسلك مسلكاً تجريبياً مع المشروعات (راجع Kotnour, 1999) وهناك سبب لذلك، وهو أن النهج التجريبي يبدو بطيئاً وربما عشوائياً، من حيث أنه يعتمد على التجربة والخطأ. والشركات بطبيعتها تخشى عواقب ذلك، ولا غرابة في ذلك فمن يتحمل مسؤولية النتائج الناجمة عن مثل هذه التجارب؟ وكيف يمكن للإدارة المسؤولة أن تتقبل نهج عمل غير واضح المعالم؟

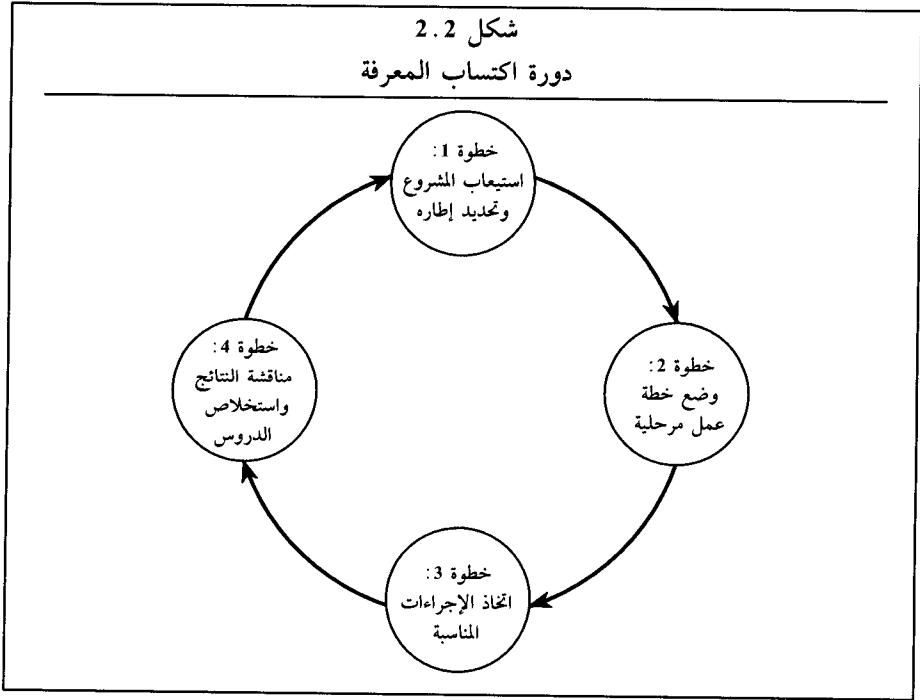
إن الهدف الرئيسي لهذا الكتاب هو تقديم منهج عملي يقوم على اكتساب المعرفة والخبرة المطلوبتين بالتجربة والاختبار في إدارة المشروعات وذلك بالتنسيق وبمشاركة أعضاء فريق العمل. لا بد في البداية من توضيح معنى اكتساب المعرفة بالتجربة والاختبار بمشاركة أعضاء الفريق. بطبيعة الحال من الضروري أن يكون الفريق قادراً على استيعاب جوهر العملية المتمثل في اكتساب المعرفة بإتباع أسلوب الاختبار المتكرر الذي يتكون من دورات متعاقبة لاكتساب المزيد من المعرفة.

اكتساب المعرفة بالتقصي المدروس للحقائق

إن اكتساب المعرفة بالتقصي المدروس للحقائق ليست فكرة جديدة فقد طرحها من قبل المفكر جون ديوي (1938 John dewey). يقول ديوي: إن أفضل وسيلة لدراسة ظاهرة غامضة تكمن في التفكير المنهجي لكشف وتحديد الأشياء التي تعرفها والأشياء التي تجهلها، ومن ثم اتخاذ إجراءات عملية تؤدي إلى فهم هذه الظاهرة، لكن هذا الفهم يبقى منقوصاً. لذلك ينبغي تكرار عملية الاختبار إلى أن تكتمل الصورة. وهذه الدورات المتعاقبة تسمى دورات اكتساب المعرفة. وقد استخدم البعض هذا النموذج لشرح الطريقة التي يتعلم بها الناس في حياتهم اليومية (Kolb, 1984, Mumford and Honey, 1995) كما استخدم هذا النموذج أيضاً لشرح كيف يمكن للشركات أن تحسن منتجاتها وخدماتها (Juran, 1988)، وتكتشف سبل جديدة تمكّنها من التخطيط الاستراتيجي السليم (Catalanello & Redding, 1994)،

بالإضافة إلى إحداث تغييرات واسعة في نظام عمل الشركة (Dixon، 1994).
إن عمل فرق المشروعات (أو فرق العمل) يمكن اعتباره سلسلة من الدورات المتعاقبة التي أطلقنا عليها اسم دورات اكتساب المعرفة. يصور الشكل 2.2 الخطوات التي تكون دورة اكتساب المعرفة.

الخطوة الأولى: استيعاب المشروع وتحديد إطاره (تأطير المشروع). يتم في هذه الخطوة الاتفاق على المفاهيم المشتركة وعلى ما هو بالضبط المطلوب تحقيقه. لا بد في البداية من الاتفاق على قواعد عامة توضح الأغراض والغايات المرجوة. ويُفترض أن تختتم هذه المفاهيم مع اقتراب المشروع من نهايته، عندئذ يكون تحليل العوامل الرئيسية قد اكتمل ومن ثم تبدأ الخطوة الثانية.



الخطوة الثانية: وضع خطة عمل مرحلية. إن عملية اكتساب المعرفة تقتضي أن يقوم فريق العمل بتحديد الإجراءات المطلوبة في هذه المرحلة. وهنا تجدر الإشارة إلى أن الطريقة التقليدية في إدارة المشروعات تقوم على

اتخاذ إجراءات ثابتة يفترض أن يؤدي تطبيقها إلى تنفيذ المشروع بالسرعة الممكنة. في حين أن نهج الاختبار والتكرار الذي نتحدث عنه ينطلق من اتخاذ إجراءات أولية يصار إلى تعديلها من خلال تراكم الخبرة بعد كل دورة. وخلال هذه الدورات المتكررة تنمو الخبرة والمعرفة من خلال طرح الأسئلة التالية والتخطيط الذي يرمي إلى الإجابة عن هذه الأسئلة:

- * ما هي الحقائق التي نجهلها والتي ينبغي أن نلّم بها؟
- * ما هي الإجراءات التي من الممكن اتخاذها لهذا الغرض قبل أن يحين موعد الاجتماع المقبل؟
- * كيف نستطيع التأكد من أننا نطلق من فرضيات سليمة يبررها الواقع.

الخطوة الثالثة: اتخاذ الإجراءات المناسبة. إن اكتساب المعرفة يقوم بالدرجة الأولى على تطبيق تلك الإجراءات المرحلية لاختبار الفرضيات وتجميع معلومات جديدة وربما تجربة بعض الأفكار العفوية؛ فاكْتساب المعرفة والخبرة لا يتأتى إلا بالتجربة والممارسة.

الخطوة الرابعة: مناقشة النتائج واستخلاص الدروس. هنا تبدأ عملية التعلم واكتساب المعرفة، ولا بد أن تكون مناقشة النتائج شفافية وصراحة وتجنب توجيه الانتقادات لهذا الطرف أو ذاك.

على ضوء ما تقدم، يمكننا اعتبار أي مشروع بكامله كسلسلة من الدورات المتعاقبة بحيث نكتسب بعد كل دورة المزيد من المعرفة والخبرة. عندما يجتمع فريق العمل (فريق المشروع) للمرة الأولى، يبدأ الأعضاء باستعراض المهمة الملقة على عاتقهم والمعطيات التي لديهم وما ينقصهم من معلومات، ومن ثم تطوير خطة أولية للتحرك، ومن عناصر هذه الخطة مثلاً التحقق من الافتراضات التي يزمع الفريق الانطلاق منها، بالإضافة إلى تجميع بعض المعلومات الإضافية. هذه هي الإجراءات التي تُتخذ في الفترات التي تعقب الاجتماع الأول إلى أن يحين وقت الاجتماع الثاني الذي يُخصص

لدراسة ومناقشة ما اكتسبه الفريق من معلومات مفيدة، ومن ثم الخروج ببعض الاستنتاجات. عندئذ نستطيع القول إن الدورة الأولى لاكتساب المعرفة قد تَمَّت.

يقوم الفريق في الاجتماع الثاني بالتحضير لاتخاذ إجراءات جديدة على ضوء تقديره للوضع الراهن. وهنا تبدأ الدورة الثانية. ويتم تنفيذ الإجراءات المعتمدة في الفترة التي تعقب الاجتماع الثاني إلى أن يحين الاجتماع الثالث. مرة أخرى يعود الفريق لمناقشة ودراسة ما اكتسبه من معلومات إضافية ومن ثم استخلاص النتائج وتكرر هذه العملية أو الدورة مرات عدة على امتداد شهور، وكل دورة تتيح للفريق إعادة النظر بالأسس المفترضة وتعميق فهمه وبالتالي الاقتراب من إيجاد حلول جذرية (راديكالية) للقضية المطروحة. لكن العملية التي وصفناها ليست بهذه البساطة في أغلب الأحوال. بمعنى أنها لا تجري طبقاً للنمط الذي أشرنا إليه. إذ أن الاجتماعات أحياناً تنفض دون تحديد الإجراءات التي يجب تنفيذها قبل أن يحين الاجتماع المقبل. بالإضافة إلى ذلك يمكن للدورة أن تكتمل دون أن يتم ذلك عن طريق اجتماع الأعضاء وجهاً لوجه. إذ يمكن مثلاً أن يجتمع بعض الأعضاء بصورة غير رسمية والتشاور فيما بينهم ومن ثم اتخاذ القرار (نيابة عن بقية الأعضاء) بتعديل خطة العمل بعد تدارس المعطيات.

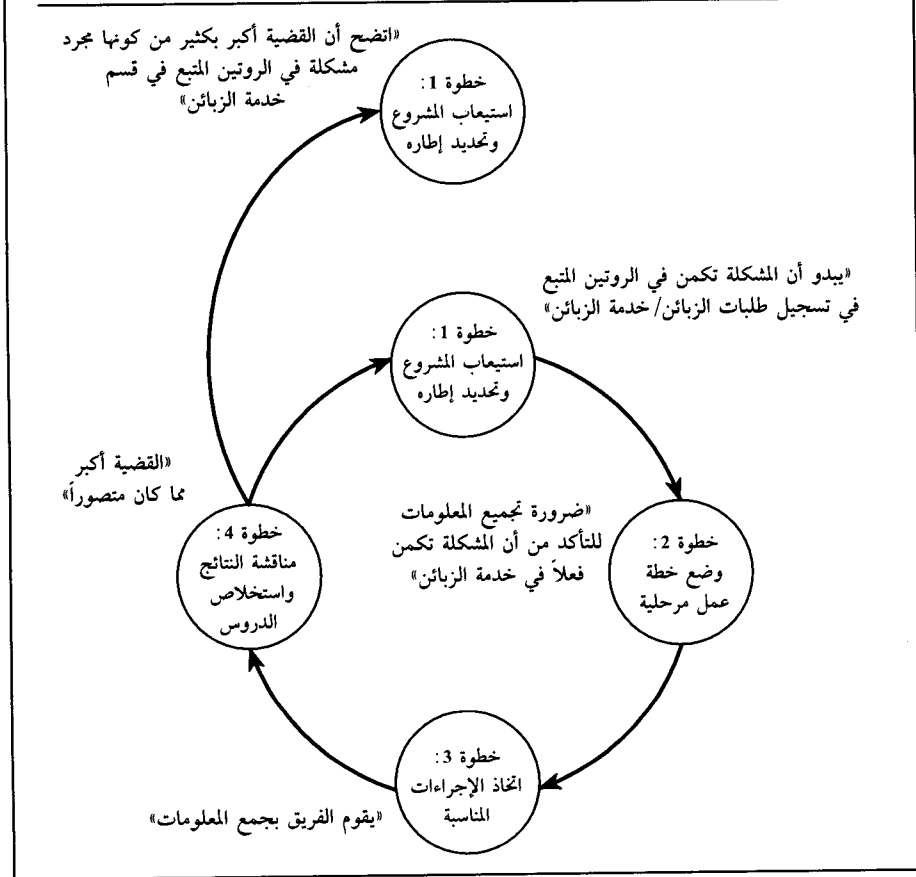
مشروع معالجة ظاهرة إلغاء الطلبات : تطبيق

سنشرح الآن كيفية تطبيق دورات اكتساب المعرفة في هذه الحالة. يصور الشكل 3.2 الدورة الأولى.

الخطوة الأولى : استيعاب المشروع وتأطيره. شرح نائب مدير الشركة الغرض من المشروع وطلب من الفريق إعداد مجموعة من التوصيات تستهدف الحد من عدد الزبائن الذين يلغون طلباتهم. راجع الفريق كافة المعطيات المتوفرة والمتصلة بهذه الظاهرة ولا سيما مسألة تراكم الطلبات التي لم تسجل بعد، والإحباط الذي يسببه ذلك للزبائن. لذلك اعتبر الفريق أن الحل يكمن في القسم المسؤول عن خدمة الزبائن.

شكل 3.2

مخطط بياني لاكتساب المعرفة: استيعاب المشكلة في إطارها الصحيح



الخطوة الثانية: وضع خطة عمل مرحلية. قرر الفريق قبل انتهاء الاجتماع (الاجتماع الأول) أنه ثمة معلومات إضافية معينة يجب الحصول عليها قبل الاجتماع المقبل. ومن جملة هذه المعلومات، عدد الطلبات التي أُلغيت بالإضافة إلى بعض التفاصيل المتعلقة بأسباب تراكم الطلبات غير المسجلة، وذلك بالرجوع إلى قسم المحاسبة وقسم خدمة الزبائن.

الخطوة الثالثة: اتخاذ الإجراءات المناسبة قبل أن يحين موعد الاجتماع الثاني. راجع بعض أفراد الفريق قسم المحاسبة حيث حصلوا على آخر

المعلومات عن عدد الطلبات الملغاة. وقد تبين لهم أن عدد الطلبات الملغاة قد ارتفع بنسبة 50 في المئة أي ما يمثل ما قيمته أكثر من مليون دولار من المبيعات، وشكا قسم المحاسبة من تزايد الأغلط في ملء استمارات الطلبات. فالمعلومات كثيراً ما تكون غير كاملة أو غير صحيحة. وهذا الأمر تسبب في عدد من المشكلات لقسم المحاسبة وكذلك لقسم المبيعات وخدمة الزبائن. ونجم عن ذلك أن الموظفين صاروا يحثرون في أمر أولئك الزبائن الذين أخذوا يشكون من أن ما تسلموه غير الذي طلبوه. ومن جهة أخرى اجتمع بعض أفراد الفريق بمدير خدمة الزبائن الذي شكا بدوره من أن تأمين طلبات الزبائن أصبح عبئاً يثقل كاهل دائرته وأن المسؤولية أصبحت بكاملها تقع على إدارته بعد أن كان رجال المبيعات في السابق يتحملون جزءاً من هذه المسؤولية، إذ كانوا في سابق عهدهم يقومون بتحضير طلبات الإشتراك، أما الآن فإنهم يكتفون بالاتصال هاتفياً أو بإرسال قصاصة ورق تحوي الحد الأدنى من المعلومات. وفوق كل هذا أشار مدير قسم خدمة الزبائن إلى أن عدداً من الزبائن قد اتصلوا لإلغاء طلباتهم محتجين أن مندوب المبيعات الذي يتعاملون معه أخذ يجدد طلباتهم دون استشارتهم.

الخطوة الرابعة: مناقشة النتائج واستخلاص الدروس. بدأ الاجتماع الثاني بمراجعة المعلومات التي جمعها الفريق، وقد أصيب أغلب الحاضرين بالدهشة عندما تبين لهم أن المشكلة كانت أكبر مما كانوا يحسبون. لذلك استمر الاجتماع والتداول لمدة أطول مما كان مخططاً له، وتبدلت خلاله الانتقادات وخاصة بين ممثلي قسم المبيعات وقسم خدمة الزبائن وأخذ كل من الطرفين يلوم الآخر على تقصيره. وأخيراً حاول أحد أعضاء الفريق تلخيص الوضع بالقول: «أعتقد بأننا متفقون على أمر واحد، وهو أن مشكلة إلغاء الطلبات ومسبباتها أكبر بكثير مما كنا نحسب» وعلى ذلك قرر أعضاء الفريق أن يعقدوا اجتماعاً بعد أسبوع لمناقشة المعلومات التي تم جمعها ومن ثم تقرير ما يجب عمله.

يصور الشكل 4.2 توالي دورات اكتساب المعرفة التي أدت في النهاية

إلى الخروج بتوصيات نهائية لما يجب عمله. وقد استغرق المشروع مدة ستة عشر أسبوعاً تم خلالها إنجاز خمس دورات متعاقبة.

الدورة الأولى: في هذه الدورة اكتشف الفريق أن مشكلة إلغاء الطلبات ليست ناجمة عن مجرد التأخير في تسجيل الطلبات، بل إنها أكبر من ذلك.

الدورة الثانية: اكتشف الفريق في هذه الدورة أن مندوبي المبيعات كانوا أحياناً يجددون طلبات الاشتراك دون استشارة الزبائن، وذلك بسبب ضغط العمل وإلحاح الإدارة على التقيد بحد أدنى من الاشتراكات الشهرية. وقد علل ذلك أحد مندوبي المبيعات بالقول: «أني أعرف زبائني ولا يمكن أن أجدد أي اشتراك إلا إذا كنت واثقاً أن الزبون يرغب بذلك».

الدورة الثالثة: في هذه المرحلة اكتشف الفريق أن أغلب الطلبات الملغاة كانت تلك الطلبات التي جُددت تلقائياً أو الطلبات التي لم تسجل بعناية. لذلك استنتج الفريق أن سبب المشكلة يعود بالدرجة الأولى إلى تجديد الطلبات دون استشارة أصحابها. وأكد على ذلك أحد أعضاء الفريق بقوله: «إن المسؤولية تقع على عاتق قسم المبيعات. إنهم يجددون الطلبات دون استشارة الزبائن، وأعتقد أن وضع حد لهذه الممارسة سيؤدي فوراً إلى تخفيض عدد الاشتراكات الملغاة»، لكن بعض الأعضاء عارضوا هذا الرأي ولا سيما ممثل قسم المبيعات الذي أعلن أن الفريق لم يدرك حتى الآن حقيقة المشكلة. وعبر عن ذلك بقوله: «إن الإجراءات التي اتخذناها لا تمس جوهر المشكلة وهي كمن يطلق رصاصات فارغة على هدف».

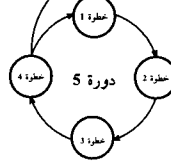
الدورة الرابعة: بعد إجراء المزيد من التحريات توصل الفريق إلى قناعة أن التجديد التلقائي لطلبات الاشتراك لا يمكن اعتباره سبباً أساسياً إذ تضح أن الداء يكمن في طبيعة المنتجات والخدمات التي تقدمها الشركة، إذ أصبحت هذه المنتجات لا تفي بحاجات الزبائن ناهيك عن وجود بدائل جديدة أفضل منها. بقيت هناك مسألة خلافية لم يبت فيها، وذلك أن بعض الأعضاء أصروا على أن الفريق قد تجاوز صلاحياته، بمعنى أن المهمة

شكل 4.2 تنامي المعرفة: مشروع الطلبات الملغاة

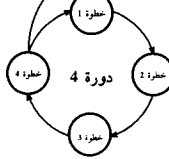
الشركة بحاجة إلى اتخاذ إجراءات على المدى القريب والبعيد لحل المشكلة



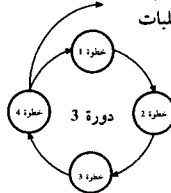
على الأرجح أن المنتج قد ولى عهده ولم يعد مطلوباً



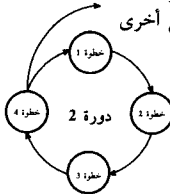
تبين أن تجديد طلبات الاشتراك التلقائي سبباً رئيسياً لعدم رغبة الزبون بالتجديد



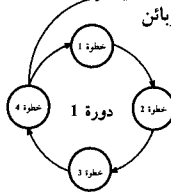
يمكن أن يكون تجديد الطلبات التلقائي سبباً لإلغاء الطلبات



اتضح أن المشكلة أكبر مما كنا نتصور. يوجد عوامل أخرى



يفترض أن المشكلة تكمن في تسجيل طلبات الزبائن



المناطة بالفريق تنحصر بالنظر في موضوع تزايد عدد الطلبات الملغاة على أساس أن السبب يكمن إلى حد ما في تراكم الطلبات التي لم تدرج بعد، على حين أن الفريق الآن أصبح يتكلم عن قضايا استراتيجية هامة تتعدى المهمة الأصلية التي شكل الفريق من أجلها.

الدروس المستفادة: ينبغي على الشركة أن تتخذ إجراءات على الأمدين القريب والبعيد لحل المشكلة

الدورة الخامسة: في هذه المرحلة قرر أعضاء الفريق الاجتماع بالمسؤول الذي طرح فكرة المشروع وتبناه، وإطلاعه على المعلومات والنتائج التي توصلوا إليها، وإذا كان بإمكانهم المضي قدماً في عملهم. كانت حصيلة ذلك أن المسؤول أوصى الفريق بأن يقدم تقريراً شاملاً على اللجنة التنفيذية في الشركة مشمولاً بتوصيات حول معالجة القضايا التي أثّرت على مستوى القسم والشركة ككل. من هذا المنطلق قرر الفريق الشروع بإعداد مجموعتين من التوصيات: توصيات على الأمد القصير وتوصيات على الأمد البعيد.

أخيراً قدم الفريق توصياته إلى اللجنة التنفيذية، مبتدئاً بعرض مخطط تصويري ليّين أن المشكلات الحالية (تزايد الطلبات الملغاة وتراكم الطلبات غير المدرجة) ليست سوى أعراض لمسائل استراتيجية في جوهرها (راجع الشكل 3.7 في الفصل السابع). فازدياد حدة المنافسة وبروز تكنولوجيات جديدة أدى إلى تدني المبيعات، وجعل الشركة الأم تضغط على العاملين في قسم المبيعات / خدمة الزبائن لمضاعفة جهودهم، وحدد لكل فرد نصيبه من المبيعات التي يجب أن يحققها، كما عمدت على تقليص الأعمال الورقية مثل ملء الطلبات وكلفت العاملين في قسم خدمة الزبائن القيام بجزء أكبر في هذا المجال. وقد أدى هذا الإجراء إلى زيادة حجم العمل الملقى على عاتق قسم خدمة الزبائن، وتسبب في تراكم الطلبات غير المدرجة هذا من ناحية. ومن ناحية أخرى، أدى الضغط على رجال المبيعات إلى جنوح هؤلاء إلى تجديد الكثير من الطلبات دون استشارة أصحابها.

قدم الفريق كما ذكرنا مجموعتين من التوصيات. ضمت المجموعة الأولى توصية بالكف عن تجديد الطلبات إلا إذا أعلن الزبون صراحة عن رغبته في تجديد اشتراكه، والإصرار على أن يقوم مندوب المبيعات بإملاء النماذج الخاصة بالطلبات بشكل كامل. أما المجموعة الثانية من التوصيات فقد كانت عامة وشملت الآتي:

- * إجراء دراسة مستفيضة للسوق (دراسة بحثية).
- * بذل المزيد من الجهد والطاقة لتطوير المنتج من حين لآخر.
- * دراسة إمكانية تنوع المنتج للتوّلج إلى أسواق جديدة.
- * النظر في إمكانية وجدوى استخدام وسائل نشر لا تعتمد على الطباعة.

بعد مضي سنوات عدة من العمل على ضوء هذه التوصيات، تمكّنت الشركة من النهوض من جديد وإعادة بناء هيكلها التنظيمي.

يبين هذا المثال الكيفية التي يجب أن نتعامل بها مع المشروعات فالمسألة ليست مجرد عملية حل مشكلة خطوة فخطوة. إنها عملية متكررة تدفع بنا إلى الكشف عما كان خافياً وبالتالي اكتساب المعرفة اللازمة. سنذهب في الفصل المقبل أبعد من ذلك، حيث سنبين كيف يمكن لبعض فرق العمل استغلال ما أسميناه دورات اكتساب أو تنمية المعرفة، للتوصل إلى حلول مجدية ونتائج تفوق التوقعات.