



1

ما هو النجاح؟

WHAT IS SUCCESS?

عندما يتم الحكم علي مشروع كبير بأنه فشل تواجه المنظمة تحديًا يتمثل في أن تفادي تكرار ذلك، قد يعود هذا التقييم إلى تأخر منتج أو خدمة جديدة علي السوق أو عدم إرضاء حاجات العميل أو حتى إدراك أن المبلغ الكبير الذي تم إنفاقه لا مجال له أو ذو مجال محدود في تحقيق عائد في الاستثمار الموجه له وتكون النتيجة هي إشكالية بقاء المؤسسة في بيئة سوق عالية المنافسة خاصة توالي الفشل أن التركيز الأساسي في فشل هذا التقييم لهذه الظروف غالبًا ما يكون الدرجة التي تم بها فهم وتوظيف مهارات إدارة المشروع إثناء فترة المشروع الزمنية بالتالي غالبًا ما يكون مدير المشروع وفريقه قد قاموا بالخطوات الصحيحة في الأوقات الصحيحة داخل المشروع إلا أن شيئًا ما قد حدث خطأ في مكان ما وتكون هناك رؤية أوسع لتحديد السبب.

هناك أجزاء كثيرة في أي منظمة لها اثر قوي في بداية كل مشروع، وفهم إدارته والعمليات الإدارية التي يجب أن تكون ضمن علم الجميع اليوم وذلك في كل الإدارات وليس فقط فريق المشروع

ماذا يحدث للمشروع؟ WHAT HAPPENS TO THE PROJECT?

يجد شخص ما فرصة لعمل جديد في مكان ما بالمنظمة يتم تحديد فريق للمشروع ويتم تكليف مدير له. قد يقع الاختيار على الفريق من كل الإدارات أو واحدة أو اثنين. يتم تصميم نظام معلومات الإدارة للمساعدة في سير العمل ليس للمشروعات ولكن قد يظن البعض أن هذه فرصة كعنصر حيوي في مستقبل البقاء للعمل. تتم إدارة المشروع واقعياً وعندما يبدو النجاح يتم إحاطة إدارة التصنيع علماً. ثم يتم اكتشاف خطأ تقدير فريق المشروع ويتطلب الأمر زيادة رأس المال.

ربما تكون خطط التصنيع الميسرة لتلبية دفتر الطلبات لا تملك طاقة لأداء اختبارات وتوجيه عينات لمدة ستة أشهر على الأقل. تدري إدارة المبيعات بما يحدث وتبدأ بالمطالبة بالمنتج الجديد وتبدأ صراعات كبيرة مع تضخيم كل إدارة لحاجاتها لتحاشي أي تغيرات الآن وتكييف فريق المشروع وتكون النتيجة إحباط فريق المشروع حيث لا يبدو بوضوح مسئولية احد عن صنع القرارات للحصول على منتج من فريق المشروع.

ما مدى تكرار هذا الموقف مع المشروعات؟ إنها مخاطرة ثابتة مرتبطة بعمل المشروع لو كانت مشروعات المنظمة منفصلة وغير متصلة بالمتابعة اليومية للعمل.

كيف يمكن تصحيح ذلك في الواقع؟ يجب أن يكون الجو المحيط بإدارة المشروع متسع لأعمال كل الإدارات رغم أن بعض منها قد يظن في أول الأمر عدم وجود دور له في المشروع. هناك حالياً مشروعات قليلة في أي منظمة لا تؤثر أو تتأثر بكثير من أن لم يكن كل الإدارات. إن مديري تلك الإدارات ومدير المنظمة لا يستطيع أن يخاطر بتجاهل أنشطة المشروع التي يعتبرونها غير مؤثرة عليهم. قد لا يروا مبدئياً أي ارتباط بين تلك الأنشطة المشروع أو يعتبروا المشروع مضيعة للنقود والجهد أو قد يصبح المشروع رهناً في خطة سياسية حيث يعبر المديرون منفردين عن التأييد بصراحة أو بكلية أو بالمعارضة للمشروع وذلك لمصلحتهم الشخصية.

DEFINING SUCCESS تعريف النجاح

النجاح كلمة تسحر الصورة التي نرسمها في عقولنا. ما نوع الصورة التي تراها للنجاح؟ هل هو مكسب مالي هائل الشهرة الترقية للريادة الإدارية أو مجرد الإحساس الشخصي الداخلي بتحقيق شيء قد قررت الحصول عليه مسبقاً؟

YOUR VIEW OF SUCCESS رؤيتك للنجاح

تدريب:

صنّف المشروعات التي قمت بإدارتها أو التي كنت عضواً في فريقها أو التي كنت ولو مجرد ملاحظ لها. ثم حاول أن تضع كلمات تصف المشروع الناجح. يتميز المشروع الناجح بالنسبة لي بأنه-----؛

COMMENTS تعليقات

لو بحثنا عن تعريف لكلمة النجاح في المعجم سنجد الحصول على شيء أو ثروة أو شهرة أو منصب مع مرادفات كالنصر، الإنجاز، التحقيق، الإثناء، الفوز، الثمار. يؤدي ذلك إلى بعض الأسئلة في محيط المشروع:

- 1- هل تظهر أيًا من هذه الكلمات في وصفك للصورة السابقة؟
- 2- في كل هذه المشاريع التي لك بها خبرة ما، كم يناسب وصفك؟
- 3- هل كلمة "عميل" تظهر في وصفك للنجاح؟
- 4- هل أدرجت سبلاً لقياس الناتج الناجح؟
- 5- هل تضمن وصفك بعض القياس للاستفادة بالوقت؟

والآن اسأل بعض زملائك إن كانت وجهة نظرهم مطابقة. استكشف كيف يتنوع منظورهم للنجاح. ستنتفح معهم علي بعض الصفات وتختلف في غيرها لان وجهات النظر المختلفة بالنجاح تعتمد علي الناتج المهم توقع في أي مشروع. لو لم تتحقق هذه التوقعات يطلق علي المشروع ناجح جزئيا. وغالبا ما يعتبر الجزئي فشلاً لمجرد عدم تحقيق كل التوقعات. اسأل رواد المديرين عن آرائهم عن المشروعات واكتشف أن كان هناك تنوع لوجهة نظرك.

يعتمد النجاح علي من يقوم بالقياس SUCCESS DEPENDS ON WHO IS MEASURING

إن مفهوم النجاح يعتمد بوضوح علي من يضع بعض ثم يقوم بالقياسات. كل المشروعات تنسم ببعض الأدوار المحددة:

- العميل - "المشترى" منتج المشروع قد يكون هذا الفرد من داخل أو خارج المنظمة ويمثل المستخدم النهائي لهذه المنتجات. في بعض الأحيان يعد العميل هو من طالب بالمشروع مبدئيا أو أصبح مهتمًا أو متعلقًا به بعد تمامه قد يكون هناك عملاء كثيرون بحاجات مختلفة مما يؤدي إلى عدد من المتطلبات للمشروع.
- المؤسس - الشخص الموجود داخل المنظمة وله مسؤولية عن المشروع. يقود المؤسس المشروع في الاتجاه الصحيح لمصلحة المنظمة.
- مدير المشروع - الشخص المسئول يوميا عن عمل المشروع وتنفيذه في موعده بناء علي ميزانية تكلفة موجودة متفق عليها.
- فريق المشروع - من يقوموا بتنفيذ المهام المخطط لها في جدول أعمال المشروع.
- مديرون الموارد - مديرو الإدارات المسئولين بشكل مباشر عن من تبحث عنهم ليكونوا ضمن فريق المشروع لتمام عمله. قد يكون أعضاء هذا الفريق يقوموا بالعمل في مشروعك بعض الوقت حيث يعملوا معك كل الوقت لفترة محددة.

كل من هؤلاء سواء منفرداً أو مجتمعاً مع مجموعة له أسباب مختلفة في وصف وتعريف النجاح. وعلي العكس قد يعطوا وبسرعة رأياً عن الفشل أو ينصحوا بما قد يؤدي له. ولكن مجرد مساهمة كل منهم في النجاح أو الفشل مفتاح لإدارة المشروع. وأثناء تحليلنا لكل خطوة أساسية في تحقيق النجاح ستلقي نظرة علي ما يمكن صنعه لتفادي الفشل والتمكين في إنتاج نجاح.

ما الأسباب الملحوظة للفشل؟ WHAT ARE THE PERCEIVED CAUSES OF FAILURE?

هناك أسباب كثيرة لفشل مشروعات بالمنظمة ومن أكثر الأسباب انتشاراً وإن تكون في بعض الأحيان مزوجة:

- ضعف تعريف الأهداف في البداية
- عدم القدرة على بناء فريق عمل متداخل وظيفياً وحقيقياً
- سوء فهم قدرات وطاقات العمل المتاحة لدى أعضاء الفريق
- جداول الإدارة الغير مناسبة مما يؤدي إلى جداول التغير - جداول مطاطة
- القيادة الضعيفة
- غياب التزام الإدارة العليا
- تخفيض حجم المشاكل مما يؤدي إلى عدم حل المشاكل الفنية
- عدم القدرة على توقع المشاكل
- ضعف التخطيط والمراقبة - إحساس أن التخطيط شيء غير طبيعي
- التغيرات الكثيرة الخارجة عن السيطرة، مما يؤدي إلى تغير النطاق
- مقاومة التغير
- الموارد الغير مناسبة
- عدم وجود عملية اتصال مؤثرة
- افتراض معرفة ومهارات وخبرات أعضاء للفريق
- عدم وضوح أو مراقبة مع تطور المشروع

- ارتباك الأدوار والمسئوليات - من يفعل، ماذا، متى؟
- "سأقوم بها بطريقتي" (غنوة عظيمة لأن دوري على ما يرام ولكن إدارة رخوة).
- عقدة هائلة - هذا المشروع برعاية ولا بغرق فبالتالي لا يبحث أحد عن جبال الجليد
- السرعة فقط في سباق فورميلا وان للسيارات
- سنأخذ كما يتطلب الأمر من وقت.
- التفاؤل الزائد عن الوقت بناء على قدرتنا الفطرية على تقليل حجم الأشياء.
- كل المشروعات هنا قطارات سريعة - مجرد أن تبدأ تستمر في السير.
- يكفي ما فعلناه دعونا نعلن النجاح ونعود للمنزل
- لم نكن نحتاج أن نشرك العملاء - أخبرناهم بعد إن انتهينا.
- معايير النجاح؟ ما هي؟.

خفض احتمالية الفشل REDUCE THE PROBABILITY OF FAILURE

إن متابعة الفشل الذريع نشاط مستمر، ويجب أن يكون مسئولية كل شخص مرتبط بالمشروع وليس فقط مديره. وتعد عمليات إدارة المخاطر أساسية وحيوية في إدارة المشروع وتساعد على تخفيض احتمالية الفشل إن خلق نسخة المنتج أو الخدمة البلاتينية شيء طموح وغالبا ما يكون أكثر تعقيدا. بالطبع يستمتع الفريق بتبرير وجودهم واستمرار إطالة فترة توظيفه!

من السهل أن يقنع الفريق نفسه أن المنتج أو الخدمة الثرية سيراهها بوضوح العملاء كأثر فائدة. في الواقع؛ إنك تستمر في هذا التطور مع مخاطرة وجود المنافس الذي سيأخذ العمل الجيد من قبل المنظمة وبالتالي يخفض من نصيبك في السوق ليس من السهل اختطاف نصيب منافس في السوق يجب أن تكون احتمالية تخفيض الفشل ذات رؤية أوسع من الأنشطة الداخلية الخاصة بالفريق وعمل المشروع.