



الفصل الأول

التحول إلى مؤسسات مبنية على المشاريع

عندما تنهياً جميع الظروف لحدث ما، يحين الوقت لحصوله

هيفيل

إن معظم النمو المتوقع في المستقبل سيكون سببه التطور البارز للمشاريع التي تفرز بدورها منتجات وخدمات ووسائل حديثة. وهذه المشاريع تعتبر في حد ذاتها من السبل الرئيسة في تحقيق التغيير نحو الأفضل في المؤسسات؛ وغالباً ما تناط مسؤولية تحقيق التغيير المشار إليه وكذلك الاستراتيجية المتعلقة بالنمو بمدراء المشاريع، وإن شروط نجاح مدراء المشاريع تتطلب مهارات هؤلاء المدراء إلى جانب البيئة المناسبة في مكان العمل. وكلما ازدادت أهمية المشروع وحجمه، كلما أصبح مدير هذا المشروع يتحمل مسؤولية عملية معقدة، فيها من التطوير ومتطلبات التنظيم ما يؤثر بشكل كبير في نجاح المشروع أو فشله. ولعل هذا البعد التنظيمي هو من الأسباب التي تؤدي إلى تجاهل محير عن أداء المشاريع في كتب الإدارة. وهذا هو الموضوع الذي ستجري مناقشته في هذا الكتاب من خلال إبراز الدور المناط بالإدارة العليا لخلق مناخ مناسب لنجاح المشاريع. ومن الملفت للنظر أنه في كثير من الأحيان يتم تعيين مدراء المشاريع بمحض الصدفة. ومن الأمثلة على ذلك أن يسأل أحد الأشخاص في اجتماع ما سؤالاً ويأتيه الرد على النحو التالي: «هذا

سؤال جيد، لماذا لا تأخذ على عاتقك مسؤولية معالجة هذا الأمر». أو أن يأتي شخص دونما اختيار مسبق بفكرة ما ويستमित في سبيل تنفيذها. ويصل الأمر أحياناً أن يطرح أحدهم فكرة معينة، وبمجرد أن تقع عينه على أحد الحاضرين يوكل إليه مهمة التنفيذ ظناً منه بأنه الرجل المناسب. لقد دلت التجارب على أنه ومن خلال سير عملية تطوير المشاريع، يقوم المدراء ذوو المناصب العالية، أو ربما بطريق الصدفة، باختيار أشخاص لا يتمتعون بالخبرة الكافية ويوكلون إليهم مهمة إدارة مشروع معين، وبعد ذلك يقوم هؤلاء المدراء وبصورة منظمة، بإفساد وتقويض قابلية مدراء المشاريع لتحقيق أي نجاح. ومن نافلة القول أن كبار المدراء لا يقومون بهذا التصرف عن قصد وإنما بسبب اعتمادهم معايير وافتراضات لمدراء المشاريع لا تصلح لهم بقدر ما هي تصلح لمدراء الأقسام العاديين. فحال المشاريع يختلف بشكل جوهري عن حال الأقسام في نواح عدة. ومرد ذلك إلى أن إدارة الأقسام هي من الممارسات اليومية التي تتكرر وفق قواعد ونظم محددة بينما طبيعة المشاريع تكمن في تحقيق إنجاز جديد. وبالإضافة إلى ما تقدم فغالباً ما يغيب عن ذهن الإدارة العليا مدى تأثير سلوكها على نجاح أو فشل المشروع. ذلك أن الفحوصات (الاختبارات) التي جرت في الماضي حول نجاح المشاريع ركزت دوماً وبشكل خاص على وظائف مدير المشروع فحسب، مع وجود قدرٍ من ضعف الإدراك لأهمية البيئة السائدة في المشاريع وسلوك المدراء وتصرفاتهم في المستويات الإدارية المتوسطة والعالية ضمن المؤسسات. وهؤلاء المدراء هم الذين يشار إليهم بوصفهم الطبقة العالية من المدراء. ونخلص إلى أنه من الأهمية بمكان، أن يتم فهم تأثير سلوكيات هذه الشريحة من المدراء في الحفاظ على بقاء شركاتهم في المستقبل. وبسبب عوامل السوق المحلية تتجه الشركات أكثر فأكثر إلى الترابط بين أقسامها المختلفة مما يخلق تغييراً مستمراً في الأدوار والمسؤوليات. كما أصبحت الشركات أكثر اعتماداً على المشاريع، وأوكلت لفريق العمل مهمة تحقيق نتائج محددة. إن فقدان أي قدرٍ من المصداقية والأمانة في تعامل الإدارة العليا مع مدراء المشاريع ومدراء الأقسام الأخرى يحتمل أن يكون له تأثير شديد على النجاح في تحقيق أهداف المشروع.

سيناريو:

يشتكي كثير من مدراء الشريحة العليا من الإحباط، ويعبرون بشكل متزايد عن عدم رضاهم عن نتائج المشاريع المنفذة ضمن نطاق مسؤولياتهم. وفحوى شكواهم هي أنه رغم تدريب الكوادر البشرية وشراء برامج الكمبيوتر المساعدة في إدارة المشاريع، يظهر الواقع كلفة عالية وزمناً طويلاً للمشاريع لا يتناسب مع مستوى النتائج التي كانت منتظرة. فلماذا يحدث ذلك؟ ربما يساعدنا السيناريو القادم على فهم هذه المشكلة المطروحة.

يأتي أحد كبار المدراء بفكرة تصادفه من قراءته لكتاب ما أو حضوره لمؤتمر معين ويتكون لديه تصور لمنتج ما أو خدمة جديدة تستطيع شركته أن تقدمها. ويتطلب إخراج هذا المنتج إلى حيز الوجود القيام بمشروع جديد داخل الشركة يختلف عن الأنشطة الاعتيادية السائدة فيها. وعندما يقوم هذا المدير بعرض الأمر مع زملائه فإنه لا يخفي سروره عند ملاحظته اهتماماً واضحاً بالفكرة من قبل أحد أفضل المهندسين في الشركة. ويبدأ تطبيق الفكرة الجديدة بتعيين هذا المهندس المتحمس مديراً لهذا المشروع الجديد. ويتولد الاعتقاد لدى المدير والمهندس بأن تنفيذ هذا المشروع سيتم بسرعة وذلك قياساً على النتائج الطيبة التي حققها هذا المهندس في السابق. بعد ذلك، يبدأ المهندس (مدير المشروع الجديد) بالتحدث إلى أصدقائه شارحاً الفكرة، وخلال وقت قصير يبدأ فريق من المهندسين القيام بمهمة التصميم. وبعد مضي فترة من الوقت يرجع الفريق المذكور إلى الإدارة العليا لبحث معها وسائل تنفيذ التصميم التي تتطلب تكنولوجيا معينة من الممكن تأمين قسم منها من داخل الشركة، والقسم الآخر يلزم الحصول عليه من خارج الشركة. علماً بأن التكنولوجيا المتوفرة داخلياً تم تطويرها في قسم آخر من الشركة، وعليه لا بد من الاستعانة ببعض الخبراء المختصين في الأقسام الأخرى وضمهم لفريق المشروع. وهكذا تقوم الإدارة العليا في الشركة بتبني مهمة توظيف أشخاص من خارج الشركة ممن تتوفر لديهم الخبرة الفنية المطلوبة إلى جانب نظرائهم من داخل الشركة والذين تتم استعارتهم من

الأقسام الأخرى. بعد هذه المرحلة يبدأ التباطؤ بالظهور. فالأشخاص الجدد والمفترض توظيفهم من خارج الشركة يتوجب أن ينال تعيينهم موافقة الهيئة التنفيذية، وبعد ذلك يتم توصيف الأعمال التي ستوكل إليهم، والتي سيتم تطويرها من قبل قسم إدارة الأفراد. وباعتبار أن الأشخاص الموظفين من خارج الشركة لديهم معرفة بآخر ما توصلت إليه التكنولوجيا، فإن تكاليف تعيينهم تكون عالية، ومع ذلك فالأمر يأخذ وقتاً أكثر مما هو مفترض لحين ظهور إنتاجية الموظفين الجدد، بسبب الوقت الذي يمر حتى يتلاءموا مع جو العمل الجديد. وأخيراً، وعندما تبدأ المجموعة كلها بالعمل تجري استعادة بعض المهندسين لأقسامهم الأصلية التي جاؤوا منها وذلك بطلب من رؤسائهم الذين لا يعينهم المشروع ولا يشكل أولوية بالنسبة إليهم. يعود العمل إلى التباطؤ مرة أخرى بينما تحاول الإدارة العليا جاهدة استعادة هؤلاء الأشخاص ليعودوا للمشروع الجديد ؛ إلى أن يتم أخيراً تحويل البعض نهائياً للعمل في المشروع الجديد، ولكنهم بالضرورة ليسوا نفس الأشخاص السابقين، كما أنهم لا يماثلونهم من حيث العدد. وهكذا تظهر تأخيرات إضافية حتى يتم تأهيل المنتدبين المستجدين ودمجهم في العمل ليعملوا بالسرعة المطلوبة.

وعندما يتم أخيراً استئناف العمل، تبدأ بالظهور الأسئلة الخاصة بتسويق المنتج الجديد وبراءات الاختراع التكنولوجية المتعلقة بإيجاده. وعندها يكون على الإدارة العليا أن تضم أشخاصاً من قسم التسويق، والقسم القانوني، ليعملوا في المشروع الجديد. ومما لا ريب فيه أن فقهاء القانون يقومون بالتحقق من أن الأشخاص الذين تم التعامل معهم من الخارج قد قاموا باستخدام تكنولوجيا مطورة سابقاً بواسطة شركة أخرى، وفي هذه الحالة تدرس الإدارة إمكانية شراء هذه التكنولوجيا أو تطوير بديل عنها.

ومن ناحية أخرى، تبرز الصعوبة في التعامل والاتصال مع من يقومون بمهام التسويق. فهؤلاء الآخرون يستعملون وسائل البريد الإلكتروني بشكل مغاير لما هو مستعمل في الأقسام الهندسية والقانونية. ويستمر التأخير في

اتخاذ القرار عندما تدخل الإدارة العليا في نقاش حول عدد من الطروحات الصناعية، والتي ظهرت في مشاريع سابقة واستعصت على الحل.

وهنا يزداد استياء الفريق الأول عندما يتبين له أن المهندس العظيم (مدير المشروع) لا يملك المهارات الكافية للتخطيط أو حل النزاعات الإدارية. ولا تتحسن الحال عندما يغيب هذا المهندس عن المسرح لبضعة أسابيع يقوم خلالها بحل بعض الإفراقات التي نتجت عن مشروع سابق. وفي موقع آخر من المؤسسة يبدأ البعض بإظهار تدمره من أن المشروع الجديد يكلف الكثير في مقابل القليل من الإنجاز. وتبذل الإدارة العليا وقتاً لشرح مبررات ما يجري لمدراء الأقسام الآخرين داخل الشركة، ولكن الإدارة العليا لا تستطيع في النهاية تجنب مثلها أمام الهيئة التنفيذية لتقدم تبريراتها حول المدة الزمنية الطويلة والكلفة العالية التي تطلبها المشروع الجديد.

وإذا كان حدوث مثل هذا السيناريو غير ممكن، فلنستعرض هذه الرسالة التي تم استلامها من قبل أحد مؤلفي هذا الكتاب:

«إنني أعمل في شركة يتمحور نشاطها حول التخطيط والتوزيع. وتتضمن مهمامي الوظيفية توجيه الجهود التي تؤلف ما يدعى بالمشاريع. وعادة ما أقوم بحل المشاكل التي تعترض سير عملية ما أو تخل بنظام معين. ومن النادر أن أحقق المراد تنفيذه في حدود الوقت المطلوب أو الهدف المحدد. وعندما أركز على هذه النقطة مع الذين أعمل لصالحهم يكون جوابهم بشكل أساسي، أن رغبتهم تنحصر في الوصول للغاية المنشودة. ويصاحب ذلك أن القسم الذي أعمل فيه يواجه المصاعب في تحقيق المغزى الكامل وراء كل مشروع وتوجد معاناة سببها قلة الإنتاجية (بحيث لا يتم استكمال كثير من المشاريع في فترة تقل عن السنة). إننا نعمل جميعاً جاهدين من أجل اقتراح يتضمن تأهيل مدراء للمشاريع داخل المؤسسة يمتازون بالتفاني ويكون جل عملهم أن يقودوا المشاريع ضمن مؤسستهم (على عكس ما يجري في الوقت الحاضر من اختيار لأشخاص يكون عملهم مرتبطاً بشكل

وثيق بماهية المشروع). ولسوء الحظ يتولد شعور لدى بعض المدراء بعدم الرغبة في استعمال المواد المتاحة لهم من قبل مدراء المشاريع (والتي تكون بتصرفهم). بالإضافة إلى ذلك تظل لديهم الرغبة في أن يبقى هناك خط يصلهم مع مرؤوسيهـم السابقين لتحقيق مآرب وأهداف شخصية. (ويدخل ضمن ذلك تعيينهم أحد الأشخاص لقيادة المشروع بغض النظر عن المهارات المتوفرة لديه). عند هذه النقطة هناك حاجة لإقناع مدراء الأقسام هؤلاء لتأييد فكرة إدارة المشاريع. ويتناهى إلى الأسماع أصوات الحسرة التي تتسم بالإحباط».

وتكمن أيضاً مشكلة أخرى تتمحور حول الافتراض أن زمن تنفيذ أي مشروع يجب أن يستغرق وقتاً كالذي يتطلبه العمل العادي. وهذا الافتراض يعزز التوقعات التي لا تتحقق أبداً، ولهذا يبدو تنفيذ المشاريع أبطأ من العمل العادي في حين أن تكاليف تنفيذ المشاريع تكون أكبر بالمقارنة. وحقيقة الأمر أنه لا بد للمشاريع من أن تتطلب وقتاً أطول لتنفيذها. لأن العمل في المشاريع هو في حد ذاته واقع مختلف وجديد. ولهذا فإن الحالات غير المعروفة (الأزمات) والتي لم يحسب لها حساباً وكان لا بد من حدوثها كما في السيناريو الذي عرض سابقاً، هذه الحالات يجب أخذها بالحسبان عند تقدير المدة الزمنية. ومن الخطأ الافتراض أن تنحى إدارة المشاريع أسلوباً مشابهاً في التعامل مع الأشخاص داخل المشاريع مع الذي هو سائد عادة داخل المؤسسة. وفي الحقيقة، ولأن أسلوب عمل المشاريع مختلف عن سواه فإنه يتطلب تنظيماً مبنياً على أساس هذا الاختلاف. وهنا يتضح من السيناريو السابق أن سبب فشل المشروع يعود إلى عدم تهيئة الإدارة العليا في الشركة مسبقاً المناخ الصالح للنجاح.

تهيئة (إيجاد) بيئة (مناخ) لمشاريع ناجحة:

لو سألنا ما هي مكونات البيئة التي تفرز فرص نجاح المشاريع ؟ لجاء

الجواب بأن هناك الكثير من المعتقدات الخاطئة التي تتطور إلى نوع من الفولكلور بمرور الزمن مثل أغنية الأطفال التي تستخدم للتشبيه والمسماة بـ «البيضة التي كسرت» أو HUMPTY DUMPTY بالإنكليزية. (انظر المربع 1 - 1). وخلاصتها أن رجال الملك لم يكن بمقدورهم تجميع قطع البيضة التي كسرت وإعادتها لما كانت عليه. والأمر هو كناية عن استحالة إصلاح ما تم إفساده. ولكن القطع الرئيسية اللازمة لتشكيل لوحة للبيئة الصالحة والمشجعة للمشاريع (انظر الشكل 1 - 1) يمكن جمعها باستعمال هذا الكتاب كمرجع ودليل. ولا بد من التحذير من أن هذه القطع التي يجري تجميعها لا يمكن أن تظل مترابطة فيما بينها بدون مكونين أو عنصرين هما من الأهمية بمكان : المصدقية والأمانة. وتفسير المصدقية في هذا السياق أن الإدارة العليا تعني تماماً ما تقول. أما تفسير الأمانة فهو أن الإدارة تنفذ تماماً ما أعلنت أنها ستفعله، مع الأخذ بالأسباب الموجبة لذلك. وسيكون اللحن المتكرر في هذا الكتاب بأن نرى المصدقية والأمانة يصلان القلب بالعمل ويربطان ما بين القول والفعل، بل يفصلان بين الاعتقاد وعدم الاعتقاد وغالباً ما يقرران الاختلاف بين النجاح والفشل.

إن كل واحدة من القطع العشر التالية والتي تجسد صورة ناجحة للمشاريع تشكل عنواناً لكل فصل في هذا الكتاب.

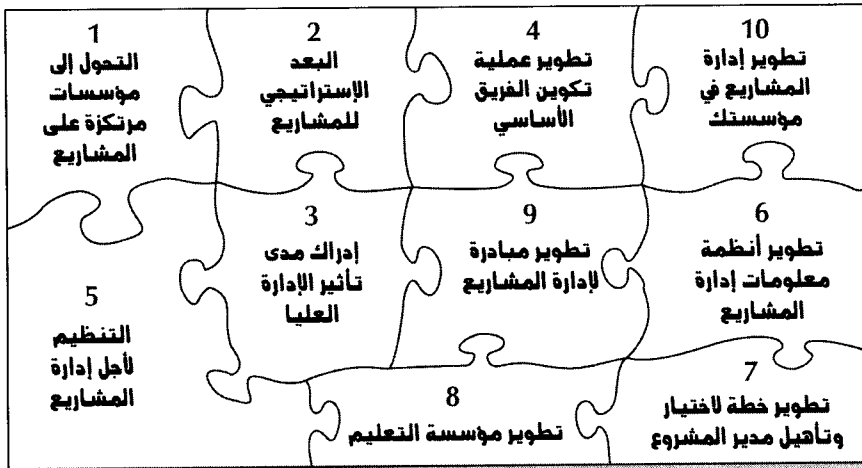
المربع 1 - 1: التحدي

وضعت البيضة على أعلى الحائط
وقعت البيضة على الأرض فكسرت
كل أحصنة الملك
وجميع رجال الملك
لم يستطيعوا إعادة تجميع البيضة

والمثل العربي القريب من تلك الأغنية: (إن معتوها رمى حجراً في بئر

القرية فاستعصى إخراج الحجر على عقلاء القرية).
 إن ما رمزت إليه أغنية الأطفال هذه أن البيضة التي وقعت على الأرض
 قد انكسرت ولم يعد بالإمكان إعادتها إلى ما كانت عليه من قبل.
 ولكن الحقيقة أن هذا الشكل المحدب والبدین «البيضة» لم يكن إلا نوعاً
 من أنواع المدافع التي تستخدم عادة في المعارك. وفي إحدى الجولات
 وضع هذا المدفع على أعلى الحائط، وعندما تم إطلاق القذيفة ارتد
 المدفع للخلف ووقع على الأرض ليصبح أجزاء متناثرة. وكانت مهمة
 سلاح الفرسان وجيش الملك أن يربحوا المعركة ولكنهم لم يتمكنوا أن
 يعيدوا المدفع إلى وضعه قبل سقوطه. وبعبارة أخرى لم يكن بمقدورهم
 أن يعيدوا تركيب جميع القطع في أماكنها حتى يحققوا النجاح المطلوب.

الشكل 1 - 1: مكونات البيئة
 الصالحة (المناسبة) لنجاح المشاريع



1 - التحول إلى مؤسسات مبنية على المشاريع: يوازن هذا الفصل بين فحوصه لآلية تحول المؤسسات وبين مناقشة متطلبات عناصر هذا التحول. فالتحول إلى مؤسسات مبنية على المشاريع يتطلب تغييراً في سلوكيات الإدارة العليا ومدراء المشاريع. فعلى سبيل المثال، يفترض في المؤسسة المبنية على المشاريع أن تعمل بروح الفريق الواحد وعلى هذا الأساس يعمل كل من الإدارة العليا ومدراء المشاريع ضمن هذا الإطار.

2 - التركيز على العلاقة بين الاستراتيجية والمشاريع: إنه لمن المهم أن يتم ربط المشاريع بالاستراتيجية. فالمدراء ذوو المناصب الرفيعة يتوجب عليهم أن يعملوا مع بعضهم ليطوروا تركيزاً استراتيجياً نحو المشاريع. فمن العوامل المحفزة لأعضاء الفريق المشاركين في مشروع ما، أن يعلموا أن مشروعهم الذي يعملون عليه قد تم اختياره بناء على خطة استراتيجية. أما إذا كان شعورهم بأن المشروع قد اختير كنزوة طارئة ولا توجد له مساندة من أحد، بل إن هناك احتمال كبير لإلغائه فإن أعضاء الفريق في هذه الحالة غالباً ما يمتنعون عن بذل جهدهم الأقصى لإنجاز ما هو مطلوب منهم. وبمقدور الإدارة العليا تفادي هذه المعضلة وذلك بربط المشاريع بالخطة الاستراتيجية مع القيام بتطوير محفظة مشاريع ضمن المؤسسة تمثل الشكل التنفيذي لهذه الخطة. وسيعمل هذا التوجه بالتأكيد على تخفيض الكثير من المشاكل القائمة التي جرى ذكرها في السيناريو السابق.

فمثلاً طورت شركة شيفرون chevron ما يسمى بعملية تطوير وتنفيذ مشاريع شيفرون والتي تتضمن قواعد مرسومة لإدارة المشاريع (كوهين وكيوهن 1996). والعنصر المهم في هذه القواعد هو انخراط جميع المساهمين في الوقت الملائم. ففي المرحلة الأولى من عملية تحديد وتقدير الفرص المتاحة، يلتقي فريق متعدد الوظائف من الإدارة العليا ليختبر الإمكانية لإطار استراتيجي ومن ثم يطور خطة مبدئية شاملة. ولا يبدأ المشروع بالتحرك ما لم يوجد توافق بينه وبين الاستراتيجية الشاملة. أما عملية اختيار وإدارة مجموعة (فريق) المشاريع فهي موضوع الفصل الثاني.

3 - إدراك مدى تأثير الإدارة العليا: غالباً ما تفشل أكثر وأفضل ممارسات إدارة المشاريع في كسب مساندة الإدارة العليا. وكثير من المدراء ذوي المناصب العالية لا يدركون مدى تأثير سلوكياتهم على نجاح المشاريع. وللمساعدة في توكيد النجاح، يتم إرشاد هؤلاء المدراء ليطوروا نظاماً مسانداً للمشاريع يتضمن نوعاً من الممارسة المطلوبة: كطريقة المفاوضات وموعد الإنجاز، تحفيز التوجه الإبداعي، إعطاء الوقت الكافي المشجع لفكرة التخطيط في المشاريع، عدم التدخل في طريقة تنفيذ المشروع، عدم طلب تغييرات عديمة الجدوى، مع تغيير لنظام الحوافز بحيث يكون دافعاً للعمل. وهذه الموضوعات ستتم مناقشتها في الفصل الثالث من الكتاب.

4 - تطوير نظام فريق مركزي: ويتألف هذا الفريق من الأشخاص الذين يمثلون الأقسام المختلفة الضرورية لإكمال المشروع. ويجب تشكيل هذا الفريق عند بداية المشروع وأن يستمر أعضاء هذا الفريق يعملون في المشروع من بدايته لنهايته. إن إنشاء نظام فريق مركزي وتفعيله لهو أمر أساسي وذلك للتقليل إلى أدنى حد ممكن من الفترة الزمنية لتنفيذ المشروع وتفادي التأخيرات غير الضرورية. وبمقدار أهمية فكرة الفرق الرئيسية فإن تطبيقها بنجاح لا يتم ما لم تحصل هذه الفكرة على المساندة الضمنية والظاهرة للإدارة العليا. ومع ذلك حققت بيوتات العمل التي طبقت نظام الفرق الرئيسية نتائج دراماتيكية في أغلب الحالات. فأحد فروع كاديلاك، وجد أن الفرق الرئيسية استطاعت تحقيق تغيير في المظهر الخارجي في فترة تراوحت ما بين تسعين إلى مئة وخمسين أسبوعاً بدلاً من الفترات السابقة التي كانت تصل إلى مئة وخمسة وسبعين أسبوعاً. إن تطوير الفرق الرئيسية هو موضوع البحث في الفصل الرابع.

5 - التنظيم لخدمة المشاريع: إن العملية التجديدية والتي تمّ شرحها في الفصل الأول تعطي قوة الدفع (في الفصل الخامس) لاعتماد الكيفية التي يجب أن يتم فيها التغيير ضمن أي مؤسسة وذلك من أجل مساندة إدارية لائقة لإدارة المشاريع بنسبة 100٪.

في السيناريو السابق من هذا الفصل عُزِيَ كثير من التأخير إلى النقص الحاصل في تصميم التنظيم الذي يساند إدارة المشاريع، وفي المقابل فإن ثقافة «لا مركزية الشركة» لدى هيوليت باكارد HEWLETT PACKARD تعطي بالدرجة الأولى مدراء الأعمال مجالاً واسعاً من الحرية في معالجة التحديات الجديدة. فالمدراء الأعلى درجة يتحملون مسؤولية إنشاء هياكل تنظيمية تكفل نجاح المشاريع. ولأن البناء الهيكلي يؤثر في السلوكيات فإن الفصل الخامس يستعرض الملامح لهياكل تنظيمية بديلة ويتلمس الممكن عمله لتخفيف بعض المشاكل بسبب هياكل معيّنة موجودة.

6 - تطوير نظام معلومات لإدارة المشاريع: في الماضي ساهمت السياسات والوسائل التنظيمية والعلاقة السلطوية في ربط جميع الأمور مع بعضها. ولكن إدارة المشاريع لا تزال تفتقد إلى معظم هذا الإطار الهيكلي، وعوضاً عن ذلك ما زال موضوع التنظيم في المشروع بدون معالجة بواسطة نظام للمعلومات. فعلى سبيل المثال يتصور السيد «ريك بيلوزو» نائب الرئيس التنفيذي لهيوليت باكارد في عام 1996 «بيئة معلوماتية مركزية قوامها الأشخاص تفسح بدورها المجال لحرية الوصول للمعلومات في كل وقت ومكان بشكل يحث على تطوير مجال واسع من الوسائل والخدمات المتخصصة ووضعها في خدمة المستعملين لإغناء حياتهم الشخصية والمهنية على حد سواء». والشريحة العليا من المدراء بحاجة إلى أن تعمل بشكل متجانس لتطوير نظام للمعلومات يساعد على نجاح المشاريع ويقدم المعلومات لمن يريدونها عبر المؤسسة بكاملها. وفي هذا الصدد تزداد جاذبية وأهمية الإمكانيات التكنولوجية التي تتيح تقديم المعلومات بشكل فوري ومضطرد. ورغم ذلك فإن هذا لا يلغي الحاجة إلى إدارة عليا تقرر ماهية المعلومات اللازمة وتقوم في الوقت نفسه بتطوير نظام يقوم بتقديم هذه المعلومات. ويغطي الفصل السادس هذا الأمر بعمق واضح.

7 - إيجاد خطة لاختيار مدير المشروع وتطوير مهاراته: ستشهد المؤسسات في المستقبل نهاية الاختيار العشوائي لمدير المشروع. فوظيفة

مدير مشروع يجب أن ينظر إليها كمنصب هام، وليس كونها نوع من الإزعاج المؤقت، كما أن مهارات إدارة المشاريع يجب أن تدخل في صلب التنافس داخل المؤسسة. وهذا يتطلب برنامجاً واعياً ومخططاً له لاختيار وتدريب مدير المشروع. وتعتبر شركات هيوليت باكارد لعلوم الكمبيوتر وكين، وThry إم 3M من ضمن الذين صرفوا مبالغ طائلة لتدريب وتطوير كوادر مدراء المشاريع وهذا مشروح في الفصل السابع. ويرر التركيز على جهود التطوير في هذه الشركات أن مدراء المشاريع في يومنا هذا سيصبحون مستقبلاً مدراء للشركات المبنية على قاعدة المشاريع. وهذا الموضوع من الأهمية بمكان بحيث إن كلاً من بون كلارك هالوي، وويل رايت نصحوا الشركات بأن تجعل من المشاريع مدرسة للقياديين.

8 - العمل لخلق مؤسسة مبنية على التعلم: يلخص الفصل الثامن

مضامين التعلم ضمن المؤسسة وذلك حسب ما يتم تطبيقه من هذه المضامين في المؤسسات المبنية على قاعدة المشاريع. وأحد المداخل للتعلم ضمن المؤسسة هو المراجعة المسبقة لأي مشروع، والتي تساعد المشاركين في هذا المشروع وغير المشاركين أيضاً من التعلم والاستفادة من تجارب تنفيذ المشروع. وبالرغم من أن قيمة ذلك قد لا تقدّر بثمن فإن الكلفة أيضاً تكاد تكون غير موجودة. وإن عملية التعلم هذه لا تأخذ وضعها الصحيح إلا عندما تضع الإدارة العليا برنامجاً منهجياً تتم مراجعته ومتابعته باستمرار. وعندما يتم ذلك فإن كثيراً من أدوات تحسين المشاريع يتم تطويرها بحيث تساعد على القضاء على الإحباط والتأخير في التنفيذ. فمثلاً عملت شركة النفط البريطانية بريتيش بتروليوم على إجراء وحدة للتقييم الذي يسبق قيام أي مشروع منذ سنة 1977 (غوليفر 1987). وحسب شهادة مدراء الشركة فقد حققت هذه الوحدة نتائج مذهلة، وذلك بالتعلم من المشاريع السابقة، واستطاع المدراء حسب قولهم أن يكونوا أكثر دقة في تطوير المشاريع الجديدة المقترحة، وتولدت لديهم أفكار أفضل ومحددة أكثر عن المدة الزمنية التي يمكن أن تستغرقها المشاريع، كما تمّ التقليل من المعاناة من

الإحباط الحاصل بسبب المشاريع التي اعتبرت متأخرة عن مواعيد إنجازها. وأصبح التعلم من تجارب المشاريع ركيزة أساسية في المؤسسات (المبنية قاعدتها على المشاريع) وأداة من أدوات التفوق في ميدان المنافسة.

9 - خلق روح المبادرة لدى إدارة المشروع : تحفل هيوليت باكارد

بروح مبادرة مستمرة هدفها تحسين الممارسة في إدارة المشاريع بشكل متواصل. ويعتبر منح الثقة لروح المبادرة في إدارة المشاريع جزءاً من أهداف الإدارة لتحقيق الاختراق الذي يتمثل في «طرح» المنتجات المناسبة في متناول السوق بشكل سريع وفعال. ويعمل الفريق الذي يتمتع بروح المبادرة مع كل من الإدارة العليا ومدراء المشاريع من أجل تعميق المعرفة بإدارة المشاريع والأداء في جميع النواحي داخل المؤسسة. أصبحت إدارة المشاريع هامة جداً لنجاح شركة بريتيش بتروليوم لأن أكثر من نصف طلبات زبائنها جاءت مؤخراً على المنتجات التي تم عرضها في السنتين الماضيتين. إن قصر عمر المنتجات يعني الحاجة إلى مشاريع جديدة لضمان النمو. يقول «مارفين باترسون» وهو مدير سابق في القسم الهندسي لشركة هيوليت باكارد «أستطيع الجزم بحسب خبرتي، أنه ومنذ أن تركت العمل في شركة هيوليت باكارد، أن هذه الشركة لديها أفضل مدراء المشاريع من حيث الكفاءة في العالم، أو على الأقل ضمن الوسط المحيط». فأسلوب المبادرة في إدارة المشاريع قد ساهم إلى حد بعيد في هذا النجاح. والفصل التاسع يخوض في تفاصيل إحداث روح المبادرة.

10 - استعمال مفاهيم إدارة المشاريع في أي مؤسسة تحتاج إليها:

يزودنا الفصل العاشر باقتراحات تتعلق بالتكيف مع مضامين هذا الكتاب وتطبيقاتها في بيئات ثقافية تختلف عن تلك المشروحة في الكتاب. فمثلاً، «هاني ويل» HONEY WELL طوّرت أسلوباً لإدارة المشاريع يعتمد على تكنولوجيا المعلومات عبر العالم، يستند إلى رغبة مدير قسم المعلومات في الحصول على أحدث التعليمات بإدارة المشاريع من خلال أنظمة المعلومات العائدة للشركة بحيث تكون «السبيل لأداء العمل» وعصب المنافسة. ولتحقيق

ذلك، طوّر فريق المبادرة فريقاً للتركيز على إدارة المشاريع مؤلفاً من خمسة عشر شخصاً من مختلف الأقسام لمناقشة الأسس لإدارة جيدة للمشاريع. ومن خلال مساهمة الفريق الأخير تمكن فريق المبادرة من تطوير نموذج لإدارة المشاريع، آلية عمل لإدارة المشاريع، ومنهجاً للمساندة والتدريب والتعليم، وكذلك في الارتقاء بالأسلوب المؤدي لنيل شهادة مدير مشروع متخصص. ويمكن تعريف رؤية هذا الفريق لدى أنظمة المعلومات في شركة «هاني ويل» بـ «رائد من الطراز الأول عالمياً في الأسس والآليات والتطبيقات العملية لتكنولوجيا المعلومات الحديثة المتعلقة بإدارة المشاريع». (كوروكين 1996).

طوّرت شركة ثري إم 3M مركزاً متخصصاً لتطوير إدارة المشاريع يتكوّن من أشخاص وخدمات تمّ جمعها من ثلاث مؤسسات تعمل في مجال تكنولوجيا المعلومات. ويقدم المركز، الاستشارات التي تساعد فرق المشاريع، كما يقوم المركز بالبحث العلمي فيما يتعلق بأحدث وأفضل الممارسات وكيفية تطبيق هذه الممارسات، ويندرج ضمن نشاطاته نموذج تنافسي لإدارة المشاريع مدعماً بمنهاج لمدير المشروع. كما إنه يرفعى ملتقى لمدراء المشاريع حيث يتقابلون وجهاً لوجه ويتبادلون الأفكار وما واجهوه من مشاكل. ويتم تعزيز وسائل الاتصالات عن طريق مكتب بريد إلكتروني. وهو عبارة عن شبكة تربط جميع مدراء المشاريع بعضهم ببعض (ستوري غارد 1995). هذه الجهود وغيرها مشروحة بالتفصيل في الفصل العاشر في شكل دليل يهدف إلى تطوير أفضل لأسلوب إدارة المشاريع. جميع هذه الأمثلة تمثل جزءاً من الجهود العظيمة التي تقع على عاتق الشركات الرئيسة لمواجهة التحدي الماثل في تطوير خبرات إدارة المشاريع. وهناك حاجة لمثل هذه الجهود الرئيسة لأن التغيير في إدارة المشاريع يتطلب تغييراً لبعض العادات المتأصلة في سلوكيات المؤسسات. إن التغيير الرئيسي يتطلب المصادقية والأمانة من جانب الإدارة العليا. فالجهود الرئيسة الهادفة للتغيير لا تفشل بسبب افتقارها لمضمون التغيير أو لكيفية تطبيقه بشكل صحيح، ولكن معظم

البرامج الهادفة للتغيير تفشل عندما تقع الإدارة فريسة لعدم المصداقية وفقدان الأمانة. وعندما يخالف المدراء مبادئ المصداقية والأمانة فإن الأشخاص المعنيين بالوضع يشعرون بعدم وجود المقدرة على اتخاذ القرار، والضعف في القيادة واليأس من الوضع القائم. فعندما يتكلم كبار المدراء من دون مصداقية فإنهم يقفون كالإمبراطور (المجرد من ثيابه) كناية عن فقدانه للتأييد: ورغم قناعة هؤلاء المدراء أو اعتقادهم بأن أوضاعهم محجوبة عن الأعين فإنها تكون على العكس من ذلك، فهي مكشوفة وواضحة أمام الجميع ومن حولهم الذين يدركون حقيقة ما يجري. وعندما يفقد المدراء الكبار الأمانة فإنهم يتشدقون بالكلام لأجل الكلام، بدلاً من المضي قدماً في تحقيق المهام المتوجب تنفيذها من قبلهم، وعندئذ يشعر من حولهم بفقدان الترابط لدى المدراء الكبار، بل ولا يتردد هؤلاء الأشخاص عن التندر والسخرية منهم. فالإدارة لا تستطيع أن تطلب التغيير من الآخرين قبل أن تقوم بتطبيق هذا التغيير على ذاتها. إن تطبيق هذه الأفكار الواردة في هذا الكتاب يعتمد على قدرة الإدارة العليا على اتخاذ القرار بمواجهة التغييرات المطلوبة بكل مصداقية وأمانة.

الحاجة إلى إدارة المشاريع:

تدفع القوى الموجودة خارج المؤسسة باتجاه الحاجة إلى إدارة المشاريع. وسبب هذه النقلة النوعية في اتجاه السوق هو أن المستهلكين الذين كانوا يكتفون سابقاً بالمنتجات قد أصبحوا يطالبون الآن بحلول شاملة لمشاكلهم. في الماضي، كان الزبائن يشترون حزمة من المنتجات لحل مشاكلهم، وقامت المؤسسات الوظيفية أو البيروقراطية بتوفير منتجات تقليدية شكّل كل واحد منها حلاً جزئياً للمشاكل. وهكذا وضعت المؤسسات البيروقراطية المنتجات بتصرف المستهلكين ليقوم هؤلاء بدورهم بجولة على الشركات لإيجاد حلول لمشاكلهم.

ولكن لتزويد المستهلكين الحاليين في عالم اليوم بالحلول الشاملة، فإن المؤسسات المبنية على المشاريع بدلاً عن كونها مبنية على المنتجات، تعتبر هي الأفضل في هذا المضمار.

وتعتمد المؤسسات الجديدة على عدة فرق خاصة بالمشاريع متفرعة الاتجاهات لتقوم هذه الفرق بدورها بالتحرك داخل المؤسسة نيابة عن المستهلكين وذلك لتأمين الحل الشامل. وهذا الاتجاه الصاعد يعني أن مستقبل الوظيفة الإدارية في المؤسسات يكمن في مبدأ إدارة المشاريع.

يستند مفهوم إدارة المشاريع على فرق متعددة الوظائف يتم اختيارها بهدف تحقيق غاية معينة، في وقت مقرر وميزانية محدودة. وهذه الفرق هي فرق مؤقتة ينحل عقدها، وفي غالب الأحوال بانتهاء مهماتها ليعود أعضاؤها لممارسة أعمالهم التقليدية أو ليتم انتدابهم لمشروع آخر. ولما كان باستطاعة فرق المشاريع تخطي خطوط الوظائف التقليدية، فإن بوسعهم الخروج بحلول شاملة لجمهور المستهلكين. ومن الطبيعي أن فرداً واحداً يتحمل مسؤولية الفريق: إنه مدير المشروع أو قائد المشروع.

تعتبر إدارة المشاريع أمراً حديثاً في المؤسسات. ففي الماضي، جرى تطوير السلع الجديدة بواسطة الموظفين ضمن المؤسسة المبنية على الوظائف. ولكن مع الضغط المتزايد لإدخال السلع للسوق، تم إحداث فرق خاصة بالمشاريع؛ التي أثبتت جدواها في تطوير الحلول للزبائن ضمن أنظمة محددة. وفجأة وجد الأفراد ضمن الشركات أنفسهم يعملون في عدة مشاريع متخصصة. ويبدو أن هناك توافقاً عاماً على أن إدارة المشاريع هي ظاهرة تتجه للتصاعد إلى ما بعد التسعينيات. ومن خلال الدروس العملية واللقاءات الاستشارية التي تضم عدداً كبيراً من المشاركين، وجد المؤلفان وبشكل متزايد أن البشر العاملين وعلى اختلاف وظائفهم من المساعدين الإداريين وصولاً للمدراء التنفيذيين يقومون بأعمال مبنية على قاعدة المشاريع.

إن دور الإدارة العليا له أهمية قصوى في تطوير المؤسسة على أساس

المشاريع. وهذا التطوير يحمل في طياته أكثر من تحريك الخطوط والحقائب للمخطط التنظيمي للشركة، أو إرسال بعض المدراء خارج الشركة بغرض تدريبهم، وإعلامهم بأن يتأهلوا في إدارة المشاريع. إن عملية التطوير باتجاه المؤسسة المبنية على المشاريع تعكس بحد ذاتها المؤسسة الجديدة المرغوب بها ولأنها مشروع قائم بذاته. فهي تتطلب رؤية واضحة لكيفية عمل المؤسسة وما يمكن أن تحققه هذه المؤسسة.

إنها تتطلب التحرك في الإدارة العليا لتشكيل فريق عمل من بين أعضائها يعمل مع مدراء المشاريع لتحقيق التغير ضمن المؤسسة. كما تتطلب تغييراً في الممارسات، فالمؤسسة ليست عبارة عن مخطط ما بقدر ما هي حاصل جمع الممارسات والتصرفات الصادرة عن الأشخاص العاملين في المؤسسة. وتتطلب أيضاً خطة ومشاركة من قبل المساهمين الكبار والمهمين وكذلك الزبائن.

إن تحولاً نحو المشاريع لا يمكن تحقيقه بالسهولة المتصورة لدى تعهيد المشاريع للأقسام لأن هناك فروقات شاسعة ما بين عمل القسم وعمل المشروع. وأحد الفروقات أن ليس بمقدور الأقسام أن تشجع على التغير، لأن السمة المميزة للقسم هي المقدرة على الاستمرار في العمليات والإنتاج، والإدارة الكفوءة للقسم تتولى تهيئة المسارات التي تسمح بتكرار العمل بأعلى درجة من الكفاءة المطلوبة. وهذا ليس بقابل لإحداث شيء جديد، لأن وظيفة الأقسام كما أسلفنا هي في مساندة وضعها القائم. وفي الواقع فإنها تشكل الوضع الراهن. ولهذا فإن المشاريع بطبيعتها تساعد على تغير وتخلخل الوضع الراهن.

بالإضافة إلى أن الأقسام بطبيعتها لا تحتوي وظائفها المناطة بها، بينما تتطلب المشاريع وجهة نظر من خلال جميع وظائف المؤسسة لأن هدف المشاريع هذه الخروج بنظام (كالرواتب، تصنيف الزبائن، القاسم المشترك مع الزبائن أو مجموعة من المنتجات التي هي بحد ذاتها جزء من نظام أكبر)، أو على الأقل لها صلة بأنظمة أخرى. وحتى يكتب النجاح لأي مشروع، يتطلب

الأخذ بعين الاعتبار لتأثيراته على جميع الأنظمة . أما مهارات الأشخاص في الأقسام فنراها بوجه عام مركزة على الإنتاج أكثر من كونها مركزة على تطوير عمليات تؤدي بدورها إلى تحقيق نتائج جديدة ومميزة وتعتبر قصص الفشل التي كان سببها نتائج غير متوقعة عنوان أي عملية جديدة. فالأمر يتطلب نظرة شاملة على المؤسسة لتأكيد نجاح المشاريع، وفريقاً متعدد الوظائف. إن هذه النظرة العريضة لا توجد عادة ضمن الأقسام.

كذلك، فإن الأقسام يفترض فيها أن تبقى موجودة للأبد بينما المشاريع لها فترة حياة محددة. ولأن المشاريع مؤقتة بطبيعتها، فلا ينظر إليها على أنها العمل الحقيقي للقسم ولذلك لا تعطى الأولوية الكافية ولا يعهد بها إلى أفضل الأشخاص. إن هذه وصفة مناسبة لفشل أي مشروع.

تتسم الأقسام بالإدراك المبني على المستويات. كثير من مصادر القوة والقيادة في الأقسام تعتمد على مستويات سُلّم السلطات. والمشاريع تتطلب مشاركة في مختلف المستويات. والسلطة يجب أن تفوض أو تعطى للشخص القادر على إنجاز العمل، وهذا يقتضي أن يعمل البعض في أحيان كثيرة بإمرة أشخاص أدنى من مستوياتهم. وهذا من الصعب تحقيقه ضمن القسم.

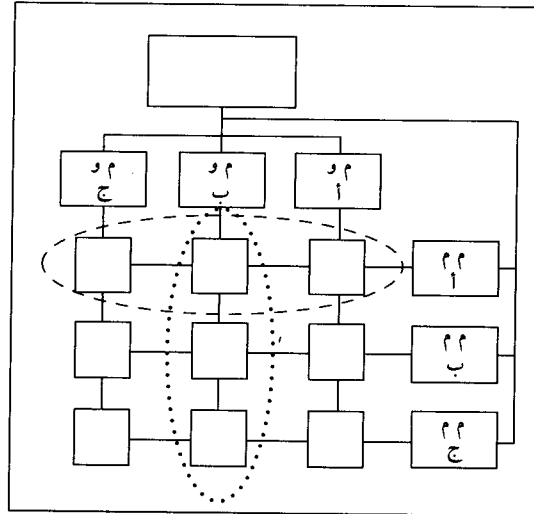
لقد وجدت المؤسسات أن فرق المشاريع متعددة الوظائف لها فاعلية كبيرة في أداء المشاريع. فمثلاً، عندما أوكلت شركة كرايزلر إلى فريق عمل داخل المصنع مهمة تصميم خط تجميع السيارات، انخفض الوقت اللازم لتطوير التصميم الجديد من ثلاث سنوات ونصف السنة أو أربع سنوات كما هي عادة إلى سنتين فقط. بالإضافة لذلك انخفض عدد الأشخاص اللازمين من 1500 إلى 700 فرد. وعندما أرادت «بيكو للطاقة» أن تعيد تزويد أحد المفاعلات النووية بالوقود اعتماداً على وجهة النظر المعتمدة على القسم تطلب ذلك مدة قدرها 120 يوماً. بينما باعتماد أسلوب الفريق متعدد الوظائف ضربت بيكو رقماً قياسياً على المستويين الأمريكي والعالمي وذلك بإنجاز المدة في 22 يوماً فقط وذلك في شهر شباط/فبراير 1995 (مجموعة المواصفات الصناعية للزيوت 1996).

وفي تحسين آخر لوجهة النظر الجديدة آنفة الذكر حققت بيكو للطاقة رقماً قياسيماً آخر في سنة 1996 عندما أكملت مهمة إعادة تزويد المفاعل بالوقود في 19 يوماً وعشر ساعات وقد عزا المسؤولون في شركة بيكو هذا الإنجاز إلى سنتين من التخطيط والتنسيق الممتاز والعمل الجماعي العظيم. والأمثلة المشابهة لذلك تصبح أمراً عادياً عندما تأخذ الشركات مبدأ إدارة المشاريع على محمل الجد. ومن الواضح أن المردود يستأهل الجهود المبذولة لأجله.

نحو المؤسسة القائمة على المشاريع:

في محاولة مبدئية للتجاوب مع الحاجة إلى إدارة المشاريع، عمدت كثير من المؤسسات إلى دمج المشاريع في مؤسسة وظيفية وذلك باستعمال مخطط المصفوفات حيث تم الرمز لمدراء الوظائف بـ «م و» كما هو الشكل 1 - 2 كالذين يتولون الأمور الهندسية والتسويقية ومدراء المشاريع بالرمز

الشكل 1 - 2: المؤسسة حسب مخطط المصفوفات



«م» الذين ينسقون الأعمال عبر الوظائف المتعددة. ولكن بشكل عام، سبب نموذج المصفوفات هذا مصاعب أكثر من تلك التي قام بحلها. فالخطأ الأساس أن التغيير المستهدف كان هامشياً ومجرد تعديل في المخطط القديم لتسلسل السلطات داخل المؤسسات. ومعنى ذلك أن كثيراً من افتراضات الإدارة العليا قد بنيت على نموذج ميكانيكية المؤسسة المتعددة الوظائف. وبالنتيجة أصبحت التصرفات الصادرة عن الإدارة العليا في حقيقتها عاملاً معوقاً لنجاح المشاريع.

أما أعضاء فريق المشاريع فقد انتابهم الشعور بأن الحوافز انحازت لمحابة العمل ضمن الأقسام على حسابهم وبأن عملهم ضمن المشاريع قد أثر سلباً على حياتهم المهنية. واحتج كثير من الذين عملوا ضمن مخطط المصفوفة بأنهم أصبحوا مربوطين إلى ما يشبه شبكة العنكبوت بسبب الأوامر والأولويات المتضاربة، ونظام الحوافز الذي لم يَزَقْ إلى مستوى الأهداف المحددة للمؤسسة (انظر الشكل 1 - 3). يتطلب التغيير الفاعل في الممارسات تغييراً في نظام الحوافز وهذا الذي لم يظهر له وجود في كثير من المؤسسات التي عملت بنظام المصفوفات.

شكل 1 - 3: مربوط للشبكة



إن استعمال مخطط المصفوفة لإدارة المشاريع ما هو إلا حالة كلاسيكية تعتمد مكافأة بعض الممارسات، بينما تعطي الآمال فقط للممارسات الأخرى وهذه هي الحالة التي تعتمد الحوافز فيها للأقسام بينما يبقى للمشاريع الآمال والوعود.

وبالرغم من أن الأشخاص الذين عملوا تحت إمرة أكثر من مدير قد تم إعلامهم بأن هذا الأمر ذو فائدة لهم في حياتهم العملية إلا أن الممارسة العملية أثبتت غير ذلك، حيث تبين للعاملين في المشاريع بأن حظوظهم في الترقى والترقية قد اضمحلت. ولأن الأشخاص لم يروا توافقاً بين عملهم في المشاريع وبين طموحاتهم الخاصة فقد تسبب ذلك في تراجع العمل في المشروع. وظفرت الممارسات التي أرادت المؤسسة لها الانكفاء بالمزايا بعكس تلك التي أرادت المؤسسة لها التشجيع. يعتبر هذا التصرف مثلاً من النوع الذي تم شرحه في مقالة كير الكلاسيكية «الإسراف في مكافأة العنصر أ في الوقت الذي يؤمل فيه مكافأة العنصر ب». (1995 انظر المربع 1 - 2).

مربع 1 - 2: فساد أو (إنحراف) المؤسسة

لاحظ «ستيفن كير» أن الأفراد يميلون إلى معرفة النشاطات التي تقوم المؤسسة بمكافأتها ويقومون بممارسة هذه النشاطات إلى درجة الاستبعاد الكلي للأنشطة التي لا تحظى بالمكافأة. مع ذلك فقد وجد كير أن كثيراً من المؤسسات تقوم بمكافأة الأنشطة غير المرغوب بها على حساب الأنشطة المرغوب بها، إلى درجة أن هذه الأخيرة قد لا تحصل على شيء بتاتاً.

ويورد كير أمثلة على ذلك كالجوامع التي يأمل مجتمعها بأن لا يتجاهل الأساتذة مسؤوليات التدريس، وفي ذات الوقت تقوم هذه الجامعات بإجزال العطاء لهؤلاء الأساتذة على مجهوداتهم في البحث العلمي والمنشورات، مثلما هو الحال لدى الفرق الرياضية التي تطمح إلى تحقيق فكرة اللعب الجماعي في حين تصرف المكافآت على أساس المجهود

الفردى لكل لاعب. كذلك المؤسسات التى تثنم الأداء ولكن يتم صرف الحوافز بناء على مدة الدوام فى العمل. ويضيف مؤلفو الكتاب بأنهم لمسوا عملياً أن مؤسسات تعلن بأنها تريد من المدراء العاملين فيها أن يرفعوا ويلاحظوا المشاريع فى الوقت الذى تتم مكافأة هؤلاء المدراء على أساس عدد العاملين فى أقسامهم. وهذا ما يطلق عليه بكلمة أخرى الانحراف أو الفساد ضمن المؤسسة. حيث يتم الإعلان عن الرغبة فى مكافأة نشاط معين وتتم مكافأة نوع من الممارسة. وهذا محبط فى حد ذاته للنشاط المراد مكافأته.

وبما أن مبدأ نظام المصفوفة لم يمثل سوى تغيير هامشي، فقد ظلت الأزمات التقليدية الناتجة عن البيروقراطية طافية على السطح. حيث استمرت الأموال بالتكدس فى الأقسام، فى حين وضع للمشاريع موازنات محدودة. وتمت معاملة الأشخاص فى المشاريع كمواطنين من الدرجة الثانية. ولم يتوقف الأمر عند هذا الحد، لأن المناصب الفردية والترقيات ظلت ضمن الأقسام، بحيث جعلت هذه المجموعات أكثر أهمية، مما انعكس بالنجاح على حياتهم العملية على المدى الطويل حتى لو تم إطلاق يد المشاريع فى التصرف بالموازنة، فالاختلافات حول الأولويات تظل ظاهرة للعيان. وعندها تبدأ الحاجة إلى قواعد لحل الخلافات وتزايد هذه القواعد مع الزمن. فكلما يقع خطأ أو يلحظ أى خلاف تنشأ قاعدة جديدة لمنع تكرار ما حصل. وكنتيجة لذلك تتجه مسؤولية التنفيذ نحو الأعلى فى السلم الإدارى ويتطلب حل الخلافات تدخل الإدارة على أعلى مستوى لحلها.

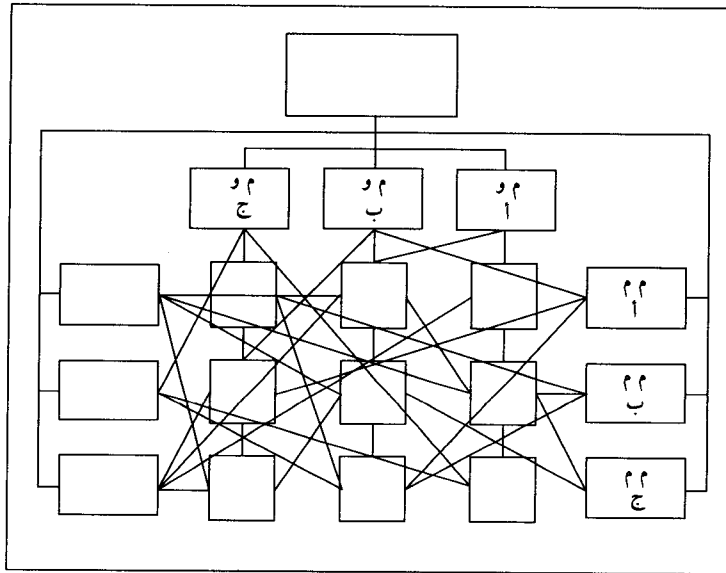
أخيراً، تبدأ القواعد بقيادة التصرفات إلى أن تصبح القواعد بحد ذاتها موضع الاهتمام. ويتصرف الأشخاص لتنفيذ القواعد واحترامها بدلاً من توجيه الجهد نحو النجاح بشكل عام. وهذه هى البيروقراطية الكلاسيكية عملياً.

هذا الضعف المائل فى البيروقراطية جعل الاعتقاد بمبدأ المؤسسة العضوية أمراً مركزياً. فى المؤسسة العضوية يأخذ كل فرد على عاتقه مسؤولية

النجاح، وعندما يتحقق ذلك يتم الابتعاد عن الفكرة الرئيسة التي تحدد العلاقات بين الأشخاص وفق وظائف محددة معروفة سلفاً.

فالتحدي يكمن في إيجاد نظام للأفراد يحدد علاقاتهم وفق المشاكل التي تعترضهم لا بحسب التنظيم الهيكلي. (انظر الشكل 1 - 4) وفي الأساس، يعرض الأشخاص خدماتهم التي ضمن المؤسسة على المشاريع التي هي بحاجة إليهم وقادرة في نفس الوقت على إعطائهم ثمن خدماتهم تلك.

الشكل 1 - 4: والفاعلية التي أثبتت نفسها في الماضي



إن مبدأ الاعتقاد بمؤسسة كهذه مشروح في كتاب «هيكشر ودونيلون» سنة 1994 بعنوان: «ما بعد المؤسسة البيروقراطية»، حيث تم اعتبار الفريق الركيزة الأساسية في البناء. والإجماع على الإتيان بتحرك ما، لا يتم التوصل إليه بواسطة مراكز القوى بل بواسطة التأثير. وهو القابلية للتحفيز بدلاً من الأوامر المباشرة. وقابلية التوجيه مبنية على المعرفة بالأمور، والالتزام بتحقيق

الأهداف المشتركة. فكل واحد ضمن المجموعة يعي تماماً مدى تأثير أدائه على الاستراتيجية عموماً.

وقابلية التأثير مبنية على الثقة، والثقة بدورها مرتكزة على الاعتماد المتبادل. والإدراك بأن حصيلة النجاح عموماً تستند إلى الأداء المنوط بجميع المشاركين. والمدير القدير يستطيع تخمين مستوى الثقة والتوافق الموجودين بينه وبين أي شخص آخر (بلوك 1987) ويقوم بالتوجه المناسب نحو هذا الشخص بشكل يعزز من قوة هذه العلاقة.

باستخدام مبدأ العلاقات المتبادلة كأساس للتحفيز يستطيع الأشخاص الفاعلون في المؤسسة التأثير على غيرهم بدون استخدام للسلطة. والأشخاص بحاجة لأن يتعلموا كيف يتبادلون المنافع حسب احتياجاتهم كما يتبادلون النقود حتى يتحقق النجاح للجميع. ويستلزم ذلك تبادل الأفكار بشكل واضح، في جو منفتح.

إن تركيز الجهود على الاعتماد المتبادل والاستراتيجية يؤدي إلى تركيز قوي على مهمة المؤسسة. ومن أجل تجميع المجهودات الفردية لتحقيق المهمة، هناك تركيز متزايد على معرفة المعلومات المتعلقة باستراتيجية المؤسسة ومحاولة توضيح العلاقة بين واجبات الأفراد والمهمة المراد تحقيقها. وهذا يستدعي نمطاً جديداً لنظام المعلومات، حيث المعلومات عن كيفية ارتباط الأفراد بالاستراتيجية متوفرة بشكل مسبق.

أما التوجيهات التي تسبق القرار فهي موجودة بصيغة مبادئ لا بشكل قواعد. والمبادئ مبنية على الأسباب المبررة للممارسات التي تساهم في تحقيق الاستراتيجية المستهدفة.

يمكن القول بمبدأ أساس وهام ألا وهو إيجاد نظام منفتح بشكل نسبي لتقييم زملاء العمل فيما بينهم، وذلك ليتكون لدى الأشخاص نظرة مفصلة نسبياً عن نقاط الضعف والقوة لكل فرد. ويستلزم ذلك دعوة للتغيير في طريقة التقييم والتكريم. بالإضافة إلى أن مؤسسة المستقبل لا توجد لها

حدود. كما يوجد تقبل أكثر من السابق لانضمام أناس من الخارج للعمل وخروج آخرين منه. أما الحواجز بين المؤسسة وزبائنها فتصبح ضبابية نوعاً ما في حين أن الفواصل بين المستويات الوظيفية داخل المؤسسة تختفي. بالإضافة لهذا، فإن مؤسسة ما بعد البيروقراطية تتلخص في فكرة الديمومة التي تعتبر القرارات نهائية. إن التركيز الحالي هو على العملية المستمرة للقرار.

ولأن هذا النمط في الهيكلية مجسم في فرق المشاريع، فإن المؤسسة في المستقبل ستبنى على المشاريع. فالزبائن يريدون الحصول على الحلول وليس على المنتجات التقليدية، وإن أي وحدة داخل المؤسسة تستطيع أن تلبي تلك الحاجات لدى الزبائن ستحمل صفة فريق المشروع المقدمة للزبائن. والفريق بدوره يعمل لمعرفة مشاكل الزبائن وما يجب تحقيقه في هذا المجال. وبهذا التفهم يستطيع الفريق تطوير حلول حديثة لدرجة أنها قد لا تخطر حتى في مخيلة الزبائن. وهذا يتطلب علاقة جديدة بين الزبائن والمؤسسة، يصبح الزبون فيها جزءاً حيوياً من فريق العمل.

إن الفرق صاحبة التوجه نحو الزبائن تبتعد عن الشعور بالمستويات السائد في الكثير من المؤسسات ذات البنية الوظيفية. فمدراء المشاريع يتم تعيينهم بسبب خبرتهم في إدارة المشاريع، وليس بسبب منصبهم الذي وصلوا إليه داخل المؤسسة. ومرد ذلك إلى أن القابلية على التحفيز لا تستند على المركز الوظيفي حيث يتلاشى الشعور بالطبقية. وإضافة لما سبق، وبسبب وجود طبقات أقل تصبح المراتب الوظيفية أقل أهمية. فأى عضو من الفريق يمكن أن يكون أعلى رتبة من مدير المشروع بدرجة أو درجتين في السلم الوظيفي للشركة ويظل مع ذلك يتبع مدير المشروع ضمن هذا المشروع بالذات (كما في الشكل 1 - 4). ويزول الاعتقاد لدى أعضاء الفريق بانتمائهم إلى وظيفة معينة ليسود بدلاً من ذلك الإيمان بأن كل فرد منهم يقوم بدور بناء لخير المؤسسة كلها. ويصبح عدد كبير من الزبائن أعضاء مشاركين في فريق العمل كما حدث في مشروع طائرة البوينغ 777 (كينغ 1992).

كما أن كثيراً من فريق المشروع قد يأتون من خارج ملاك المؤسسة

ويعملون كمتعاقدين في أي مشروع. وعليه فإن مدير المشروع يتولى التركيبة الخاصة لفريق المشروع انطلاقاً من مصلحة المشروع وليس اعتماداً على ما يمكن توفيره من القوة العاملة من داخل الشركة.

وقد عملت شركة بيكتون - ديكنسون على أعمال هذا التوجه واستطاعت توفير تكنولوجيا حديثة وحلول متقدمة لأنظمة تدفق الخلايا (ستوي، 1996). وفي تصميمها للمؤسسة لتصبح أكثر قدرة للتجاوب مع البرامج التطويرية، وجدت هذه الشركة أن الإدارة الوظيفية الموجودة كانت سبباً في تأخير دورة الزمن. ولانقاص هذه الدورة، قامت بإنهاء عمل المدراء الوظيفيين وأقسامهم. وتم تجميع المهام الملقاة على عاتق المدراء الوظيفيين ضمن مجموعات، وتأسيس مكتب لإدارة المشاريع لتطوير التوجه نحو الإدارة بالمشاريع ضمن الهيكل الجديد للمؤسسة.

في المستقبل، ستكون معظم المؤسسات من مجموعات أصغر من العاملين الدائمين وبصورة أكبر من متعاقدين ثانويين يعملون لأنفسهم أو حلفاء (شركاء) استراتيجيين ممن يقدمون منتجاتهم أو خدماتهم لمشروعات معينة. وبعبارة أخرى، فالفريق المبني على الزبائن يتألف بشكل صحيح من عمال الشركة الذين يشكلون نواة الفريق بالإضافة إلى علاقات مع خبراء في الخارج ممن يعملون كمقاولين لكل المشروع أو بعض أجزائه.

إن السوق الداخلي الجديد للمؤسسات يركز على قطاعات من الخبرة ويتحمل مسؤولية الربح أو الخسارة. كل قطاع يقدم خدماته للقطاعات الأخرى مقابل رسم مفروض. فبدلاً من قياس أداء هذه القطاعات بمدى التزامها بالموازنة، يتم تقييم إنجازها حسب إكمالها لمشروع داخلي يساعد بدوره المؤسسة على تحقيق المهمة المطلوبة. في هذه الحالة يعلم كل فرد مدى تأثير تصرفاته على كل من الربح وتحقيق المهمة المطلوب إنجازها ضمن الخطة الاستراتيجية. إن مؤسسات المستقبل ستشبه إلى حد بعيد شركة هيوليت باكارد حسب برنامجها الداخلي الموجه للسوق في الوقت الحاضر، والذي سيتم بحثه في الفصل الخامس.

إن التحول نحو مؤسسة مبنية على المشاريع يمثل تحدياً فريداً للإدارة العليا كما ذكر ويلسون وغيره (الصفحات 253 . 255 ، 1994).

* يملك القائد قَدراً قليلاً أو لا يملك شيئاً من «مركز القوة». إن مركز القوة الموروث في المؤسسات الوظيفية يتعين أن يتغير استناداً إلى المؤسسة المبنية على المشروع حيث يملك قائد الفريق قَدراً قليلاً من السيطرة المباشرة على مجرى الحياة العملية لأعضاء الفريق. وبدلاً من ذلك يمارس أعضاء الفريق بأنفسهم تحديد هذا المجرى باستقلالية تمكنهم من التحكم بمستقبلهم وما يمكن أن يساهم به عمل المشروع. إن تطوير إطار كهذا يشبه عملية تطوير الحسابات التقاعدية الخاصة بالأفراد، حيث يملك الفرد التصرف بالأموال بينما يقوم صاحب العمل بالمساهمة في هذا الحساب. وتم استعمال هذا الإطار في كثير من الجامعات لسنوات عدة؛ لأنه يُمكن الأساتذة من الانتقال بحرية من مكان لآخر، آخذين معهم حساباتهم التقاعدية أينما ذهبوا. تحتاج المؤسسات الآن لأن تجعل هذا الأمر سهلاً بالنسبة لأعضاء الفريق بحيث يتمكنون من الانتقال من مشروع لمشروع وهم يحملون معهم إنجازات حياتهم العملية أينما ذهبوا.

وعندما «سئل ليو بات» المدير التنفيذي لهيوليت باكارد سنة 1994 في حشد من مدراء المشاريع عن إمكانية انتقال مهارات مدراء المشاريع إلى وظائف أخرى ضمن الشركة أجاب: «باعتقادي، إذا أدركت المهارات الموجودة في إدارة المشاريع فيمكنك توجيهها لإدارة مشروع صناعي أو مشروع في شركة أي تي، أو مشروع تسويقي بنفس السهولة التي يمكنك فيها إدارة مشروع للتطوير. إن هذه الطروحات مختلفة، ولكنني أعتقد أن المهارات الأساسية تشبه بعضها بعضاً إلى حد كبير...» ويتابع فيقول: إنه من المهم جداً في هذه الأوقات أن يفكر المرء في التنقل من مكان لآخر ومن وظيفة لأخرى وذلك كسبيل للحصول على باقة ندية من التجارب وعلى إعادة جو الحماس إلى رغبتك في العمل... إنها خبرة ذات قفزة نوعية.

يحتاج المدراء ذوو المناصب العليا إلى أن يؤهلوا مدراء للمشاريع

ويطوروا مبدأ إدارة المشاريع بحيث تُمكن مدراء المشاريع أن يتولوا القيادة بناء على قدرتهم في التحفيز وليس اعتماداً على سلطتهم الوظيفية. إن عملية تأهيل مدراء للمشاريع والمسارات المهنية مشروحة في الفصل السابع.

* نشوء المشاكل حول الوقت المكرس لفريق العمل وتأمين المصادر بشكل يوجب على المدراء أصحاب المناصب العليا أن يمتلكوا خطة للعمل ويضعوا الأولويات. وبشكل آخر، يمكن استعمال تسعيرة داخلية في الشركة في توزيع المصادر النادرة.

يقوم الأفراد والمؤسسات بدفع قيمة الخدمات الثمينة بواسطة حسابات داخلية، تدعى أحياناً الرموز النقدية للمراكز.

إن ميكانيكية التسعير المبني على القيمة ما هو إلا أحد مظاهر المؤسسات المبنية على السوق الداخلي. يغطي الفصل الثاني الأخطار حول توزيع المصادر.

* **عدم الوضوح في نطاق الشركات.** تتطلب إدارة المشاريع عموماً قفزات نوعية في مستوى التعاون بين وحدات المؤسسة. فإذا كان لدى الأشخاص دليل على أن التعاون ليس بذي قيمة، فإن تحقيق التعاون يبدو مستحيلاً. والبديل للتعاون هو النزاعات التي تطفو على السطح والتظلم لدى الجهات الأعلى، بحيث إن أيّاً من هذين التوجهين عديم الجدوى على المدى البعيد. والإدارة العليا تحتاج لتكوين هيكل يتم فيه مكافأة مبدأ التعاون. وستتم مناقشة هذا الموضوع في الفصلين الثاني والخامس.

* **ضغط الوقت والضغوطات داخل المؤسسة.** يتوجب على الإدارة العليا أن تكون جاهزة لإظهار تأييدها لأفضل الممارسات التي تسمح بتخفيض الدورة الزمنية.

* يتضمن ذلك: تطوير نظام لفريق المشروع، تطوير قوائم بأهداف المشروع، إعطاء الوقت الكافي للتخطيط للمشروع، عدم التدخل في عمليات المشروع، تسهيل الاتصال بالزبائن، وتأمين توريد المصادر

الضرورية. بالإضافة لما تقدم، يجب مناقشة الإطار المناسب لزمن المشروع بحيث تُعطى الفرصة للفريق لتحقيق النجاح.

هذه المواضيع مشروحة بشكل أكثر تفصيلاً في الفصلين الثالث والرابع.

*** عدم معرفة أعضاء الفريق بعضهم بعضاً.** إن متطلبات أي فريق مشروع لكي يعمل بفاعلية هو أن يسود جو غير مسبوق من الثقة والانفتاح. ومناخ الانفتاح والثقة يبدأ من رأس الهرم. فإذا لم يكن المدراء في المناصب الرفيعة أهلاً للثقة والمصداقية، ولم يكونوا منفتحين فيما بينهم، فإن الأمل ضعيف في أن يتحلى أعضاء الفريق بنفس الصفات. إن الثقة والانفتاح هما خصمان لرسالة معظم المؤسسات البيروقراطية. والمدراء القادمون من مؤسسات تفتقر إلى الثقة سيجدون صعوبة في تطوير مستويات عالية من الثقة.

*** الاستقلالية والمصلحة الشخصية لأعضاء الفريق.** عندما لا يعمل أعضاء الفريق كموظفين لدى الشركة، يحتاج مدراء المشاريع إلى تطوير قدراتهم على التخفيض، وعلى المدراء الأعلى أن يساندوا هذه العملية.

جميع هذه التحديات تستدعي أن يعمل المديرون في أعلى الهرم معاً لتطوير العملية التي تتوجه نحو تشجيع أنماط جديدة من التصرفات. ويتطلع أعضاء المؤسسة لهؤلاء المدراء ليستشهدوا بهم في كل من الاستراتيجية والتصرف، وإذا تبين أن هناك نقصاً في الترابط ما بين ما يقال وما يتم فعله، فإن الشكوك تتصاعد ويحصل الهبوط في المعنويات. فكيف يمكن للمدراء ذوي المناصب العليا أن يتوقعوا عمل فريق جيد عندما يتخاصمون بين بعضهم؟

إن التغيير في المؤسسة لا يتطلب فقط المضمون الجديد للمؤسسة، ولكن اللجوء إلى إيجاد هذا التغيير. فإذا عقد مدراء الإدارة العليا الأمل على أعضاء فريق للقيام بتغيير ممارساتهم، فإن عليهم أن يكونوا جاهزين لتغيير ممارساتهم الخاصة بهم أيضاً. وإرسال الأشخاص ليتدربوا كمدراء مشاريع ليس بحد ذاته كافياً؛ فالتحول إلى مؤسسة مبنية على المشاريع تستوجب جهداً متماسكاً من جميع أعضاء الإدارة العليا.

نموذج للتغيير ضمن المؤسسة:

إن نموذج عملية إعادة الإحياء الموصوف من قبل «والاس» (1970) يأخذ في الاعتبار الزمن والعمليات اللازمة لكي تتغير التصرفات. فوالاس، يستعمل هذا النموذج ليصف مجتمعاً يتحرك من خلال حلقات من التبدلات المؤقتة ولكنها فترات تغيير مميزة وظيفياً. يمكن القول إن كل مجموعة من الناس لها ثقافتها. وهي تراكم من الاعتقادات، والقيم، والعادات والتصرفات التي تساعد البشر في حل مشاكلهم. ومؤسسات العمل ما هي إلا مجموعات من البشر وهي بالتالي لها ثقافتها الخاصة؛ ولأن هذه هي الحال، فإنه يمكن استعمال نموذج إعادة لشرح مراحل التغيير في ثقافة المؤسسات. ولكي يحدث التغيير في ثقافة المؤسسات، يجب أن تتغير التصرفات التي تؤلف هذه الثقافة.

ومهما يكن، فالخطوات التي تحقق التغيير الحقيقي للتصرفات تعتبر صعبة بالتأكيد. فقلّة هم الذين يؤمنون بفائدة التغيير إلى أن يخوضوا تجربتهم العملية. فعناصر التغيير يكون إحساسها في الغالب كإحساس الشخص الموصوف من قبل «بلاتو» (انظر المربع 1 - 3) خاصة عندما تثير رؤيتهم للمستقبل السخريّة. وعندما تثير الآراء الجديدة في المؤسسة السخريّة، فهذا يعني أن الأشخاص في تلك المؤسسة ليسوا مؤهلين بعد للتغيير بسبب عدم إدراكهم للحاجة إليه.

مربع 1 - 3: الاستجابة لعناصر التغيير

[استناداً إلى جمهورية بلاتو] يشبه البشر، المساجين المقيدون إلى حائط في كهف مظلم خفي، حيث لا يمكنهم الاستدارة ليروا ضياء النار التي توجد في مكان عال وبعيداً وراء ظهورهم. وعندما تعبر أية مجسمات خارج الكهف في مواجهة هذه النار، فإن المساجين يظنون خيال هذه المجسمات التي تظهر على حائط الكهف وكأنها مجسمات حقيقية داخل

الكهف. ويعتبر الشخص الذي يتحرر من قيوده ويترك الكهف وراءه ليعبر للعالم الحقيقي، الوحيد القادر الذي يستطيع تلمس الواقع الحقيقي... وعندما يُؤقلم نفسه مع الضوء ويتعرف على حقيقة سبب انبعاث هذا الضوء، فإنه يتمسك بعناية فائقة بهذا الوضوح الناتج بعد الفهم الجديد. عندما يطلب من هذا الشخص أن يعود للكهف لينضم ثانية للمساجين ويمارس معهم أنشطتهم المعتادة لا سيما فهمهم الخاطئ لخيال المجسمات، فإنه على الأغلب لن يثير سوى سخرية أعدائه عندما يصبح غير قابل لإقناعهم بأن ما يرونه على حائط الكهف ما هو إلا انعكاس باهت للحقيقة.

إذا بدأ مدراء الإدارة العليا في عملية التغيير قبل أن يعتقدوا بحق ضرورة هذا التغيير، فإن الآخرين سيشعرون بضعف المصداقية وستفشل العملية تبعاً لذلك.

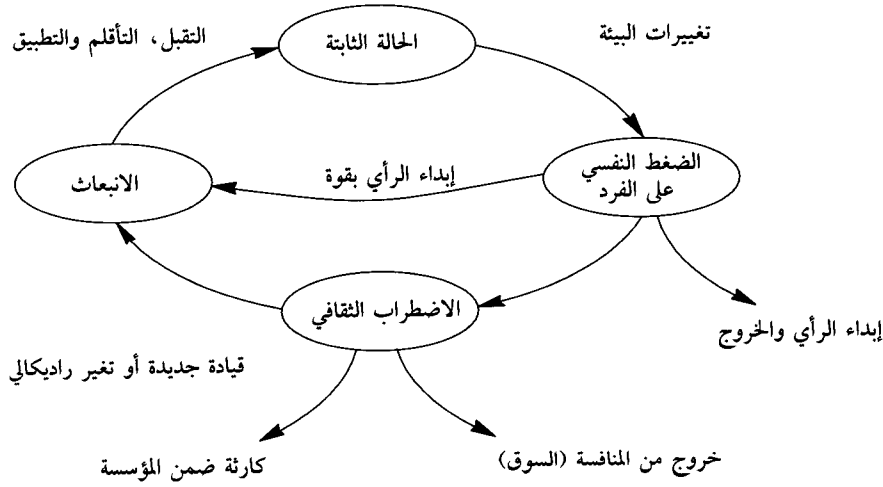
تبدو فعالية عملية التغيير عندما يؤمن قادة التغيير بأهميتها ويشرحوا الطريق المؤدي لها للآخرين. إن عملية الانبعاث تعترف بهذه الحقيقة وتشرح المراحل التي تمر بها المؤسسة حتى تصبح الغالبية من أعضائها جاهزة للتغيير.

إن مراحل عملية الانبعاث موضحة في الشكل 1 - 5. بشكل أساسي تطور المؤسسات الناجحة خطوات تسمح لها بتحقيق حالة من الاستقرار مثل النظام الموجود في كل المؤسسة والذي يقوم بمعالجة أي مشكلة حاصلة. ولكن عندما تتغير البيئة، يسبب الاستمرار في استعمال الوسائل القديمة دخول الأشخاص في مرحلة تتسم بالضغط على كل فرد. وإذا سمح لهذا الوضع بالاستمرار فستعاني المؤسسة فترة من الضياع الثقافي، حيث تؤدي الإجراءات إلى مزيد من المشاكل. ومع ذلك، فإن الإدارة العليا المتنورة تستطيع تجاوز هذه الحالة وتتوجه مباشرة نحو مرحلة الانبعاث، حيث يتم تبني ممارسات جديدة تتماشى مع المشاكل الناشئة في البنية الجديدة.

■ المرحلة المستمرة:

تواجه كل مؤسسة عند بدايتها مجموعة من المشاكل التي تحتاج للحل حتى تتمكن من مباشرة عملها. (تعتبر حالة شركة أي تي أند تي AT & T مثلاً جيداً؛ انظر المربع 1 - 4).

الشكل 1 - 5: مراحل نموذج الانبعث (النهضة)



تقوم المؤسسات الناجحة بتطوير المؤسسات الناجحة ثقافتها - وهي عبارة عن مجموعة من المعتقدات والقيم والممارسات - التي تساعد أعضاء هذه المؤسسة على حل مشاكلهم. هذه الثقافة مجسمة في مجموعة من القواعد التي تنتقل بين العاملين في المؤسسة من جيل لآخر. وتطبيق هذه القواعد يحافظ على المؤسسة في وضع من التوازن. كل سنة تمر (من عمر المؤسسة) تشبه كثيراً التي سبقتها، طالما أن المؤسسة تقوم بإنتاج سلع متشابهة من خلال عمليات متكررة. ويصبح أعضاء المؤسسة أكثر إنتاجية بتطبيقهم للقواعد، وتنتعش المؤسسة. هذه هي حالة الاستقرار، التي يمكن معادلتها بالنموذج الميكانيكي أو الوظيفي للمؤسسات.

مربع 1 - 4: نهج الإنجاز في أي تي أند تي

شكلت المؤسسات الوظيفية خطوة ضرورية في تصميم شكل تطور المؤسسات. فمثلاً شركة الهاتف والتلغراف الأمريكية المعروفة اليوم باسم أي تي أند تي والتي تم تأسيسها يوم الثامن والعشرين من شهر شباط (فبراير) سنة 1885، قامت بتشغيل خطوط الهاتف بعيدة المدى التي تصل محطات التحويل لشركات الهاتف الداخلية. وبالرغم من عدم اعتبار هذا العمل مكتملاً في سنة 1885 كانت الخطة فقط تمتد لوصول خطوط الهاتف «بين كل مدينة وبلدة في ولاية نيويورك مع كل نقطة أو أكثر في أي مدينة أو بلدة ومكان في الولاية المذكورة، ومع كل مدينة وبلدة في جميع أرجاء الولايات المتحدة وكندا والمكسيك... وبواسطة الكابل والوسائل الأخرى المناسبة مع بقية أنحاء العالم المعروفة» (شوشان 1984، صفحة 9).

هذا الهدف العريض تطلب جيلاً كاملاً والتزاماً بنهج الإنجاز. وبدون اتباع جميع المدن والبلدان والأمكنة لنفس النهج، فإنه لم يكن بإمكان شبكة أي تي أند تي أن تكتمل. وبعد ذلك كله، لم يكن هناك مجال للاتصال ومناقشة وإصلاح الأعطال قبل وصل خط الهاتف. من هنا نرى أن وجود البيروقراطية جاء بالضرورة، الأمر الذي سمح للجيل القادم من المؤسسات أن يظهر من خلالها.

وللحفاظ على المؤسسة في حالة الاستقرار، يجب أن يتم تطوير نظام للسيطرة. فكلما هددت الاضطرابات الخارجية حالة التوازن في المؤسسة يكون بمقدور نظام السيطرة أن يتتبعها ويفسرهما ومن ثم يضع الآلية اللازمة التي تجابه هذه الاضطرابات.

إن أنظمة السيطرة هي نظام داخلي وآخر خارجي. يحاول نظام السيطرة الخارجي أن يوجه البيئة المحيطة بطريقة تصب في مصلحة المؤسسة، كحصوله على براءات الاختراع، الاحتكارات أو أي أنظمة حكومية مؤيدة لها. في حين يقوم النظام الداخلي بضبط ممارسات وعمل الأعضاء للقضاء

على أي تهديد لسلسلة العمل في المؤسسة. تهتم المؤسسات التي هي في حالة التوازن بنظام سيطرة ضخم ومرهق بحيث يصبح كما سنرى لاحقاً سبب خرابها.

تكون المؤسسات عادة ناجحة في طور الحالة المستقرة وغالباً ما يكون بمقدورها التأثير على البيئة بقدر أكبر من تأثير البيئة عليها.

ومرد ذلك عادة إلى بعض براءات الاختراع، أو الاحتكار، أو بفضل عملية جديدة جرى تطويرها بواسطة المؤسسة ولم تصبح بعد معروفة لعموم الناس. وعندما تكون الحال كذلك، لا يوجد سوى قليل من ضغط الوقت على المشاريع، ويتحرك نظام السيطرة مدافعاً ضد أي حاجة للتغيير. ونتيجة لذلك لا تعتبر إدارة المشاريع بحق ضرورة ملحة.

فالمشاريع تشق طريقها من خلال البيروقراطية ضمن الوقت المرسوم لها.

مثلاً وصلت أي تي أند تي لحالة الاستقرار ما بين سنة 1934 - 1960 (غراهام 1985) بحلول سنة 1934، أصبح نظام الهاتف في وضع التشغيل بواسطة شركات في معظم المدن الأمريكية الكبرى، واستطاعت أي تي أند تي أن تمضي قدماً بربط المدن ببعضها وتحقيق الحلم المتمثل في وجود خدمة شاملة. لتمكين أي تي أند تي من تقديم هذه الخدمة تم إعطاؤها احتكار خدمة اتصالات الهاتف في الولايات المتحدة. وبعدم وجود منافسة قوية، تمكنت أي تي أند تي من تطوير نظام ثابت مستقر سهل التنبؤ، وثقافة شبه عسكرية مما سمح لها ببلوغ هدفها. وباءت بالفشل في هذه الفترة الدعاوى القضائية التي رفعت ضد احتكار أي تي أند تي لخدمات الهاتف.

■ مرحلة تعاضل الضغط النفسي:

بمرور الوقت، تتغير البيئة حول المؤسسة بحيث تصبح الثقافة الحالية للمؤسسة عاجزة عن حل المشاكل التي تواجهها. فعلى سبيل المثال عندما يبدأ الزبائن في طلب منتجات وحلول مختلفة وجديدة، تغدو الافتراضات التي بنيت عليها ثقافة المؤسسة غير سارية المفعول بشكل متزايد. أما اتباع

الأساليب القديمة فيصبح مسبباً للمشاكل أكثر من أن يحلها. ويبدأ بعض الأفراد ضمن المؤسسة بملاحظة ضرورة إجراء بعض التغييرات، ولكن تذهب أصواتهم أدراج الرياح لأن الآخرين يستمرون في تحقيق النجاحات باتباع الطرق القديمة.

خلال هذه المرحلة تستمر المؤسسة في كونها ناجحة، بل إنها قد تنعم بأكثر فترات ازدهاراً. لذلك فإنه ليس بالمستغرب أن كثيراً من أعضاء الشركة لا يلمسون الحاجة للتغيير، وتتفاقم المشاكل لأن الذين يرون حاجة للتغيير ويقرعون ناقوس الخطر، يضطرون غالباً لترك العمل والخروج من المؤسسة (كما يفهم داغود في الشكل 1 - 6). خلال عملية الخروج، أو إبداء الرأي أو الولاء كما شرح «هيرشمان» (1970)، يتم خروج الأشخاص الذين يبصرون الحاجة للتغيير في العمل في الشركة وينضمون إلى مؤسسات أخرى حيث تكون التغييرات قد حصلت أو وضعت موضع التطبيق. وبعبارة أخرى إلى أماكن العمل التي تكون قد دخلت مرحلة الانبعاث من جديد.

الشكل 1 - 6: المخارج



الصورة من هيئة أفلام كينغ المصورة 1994.
أعيد الطبع بإذن خاص من هيئة كينغ للأفلام المصورة

هناك بديل لترك العمل وهو إبداء الرأي بقوة عن ضرورة الحاجة للتغيير . وعادة ما يتبع ذلك الخروج ؛ بينما لا يرى الأعضاء الآخرون أي ضرورة للتغيير ، ويُتهم دعاة التغيير بأنهم ليسوا أعضاء فاعلين في الفريق . وإذا ظل الفرد يجذب عدم الخروج ، فإن البديل هو القبول بالواقع ، والاستسلام للضغط والمضي قدماً مع الآخرين . حينئذ لا مكان للتغييرات ؛ ويكون مصير دعاة التغيير المحتمل خلال تلك الفترة التي يزداد فيها الضغط النفسي على الأفراد ، أن يتركوا المؤسسة أو يظلوا منضمين للسواد الأعظم فيها .

خلال هذه الفترة ، قد يرى مدراء الأفراد حاجة لتطوير إدارة المشاريع في محاولة لتقليص الدورة الزمنية . تكون الاستجابة الاعتيادية في إرسال بعض المهندسين للتدريب حيث يمكنهم تعلم أحدث وأفضل الممارسات . ولكن لدى عودتهم سيكتشفون أنه ليس باستطاعتهم تطبيق الأفكار الجديدة لأن الآخرين في المؤسسة لا يزالون غير مبصرين الحاجة للتغيير . ويعلم هؤلاء المهندسون أن الممارسات الأفضل تقتضي التعاون في جميع أقسام المؤسسة ، وكونهم لا يستطيعون ممارسة ما يعتقدون أنه الأفضل ، فهم ببساطة إما أن يتركوا المؤسسة (خروج) أو يقرروا تجاهل ما تعلموه ويقرروا البقاء (الولاء) .

فمثلاً في سنة 1961 أسست أي تي أند تي مدرسة لتعلم طريقة للمبيعات موجهة إلى شريحة محددة من الزبائن . ولكن الذي حصل ، أن المدراء الذين أنهوا فصل الدراسة عادوا ليجدوا المبيعات العامة غير الموجهة لا تزال تحتل الصدارة في المؤسسة ، وقد وصل مستوى الإحباط لدرجة أن 85% من الدارسين قد تركوا العمل ، وقامت أي تي أند تي بحل المدرسة (ثقافة الشركات 1980) . نتيجة لذلك ، لم يجز تطبيق هذه الممارسات الأمثل أبداً . وهذا هو تفسير عدم جدوى إرسال الأفراد خارج المؤسسة للتدريب في الوقت الذي لا توجد فيه مساندة لطرق العمل الجديدة .

خلال الوقت الذي يتعاضم فيه الضغط النفسي على الأفراد ، تستمر المؤسسة في الانحدار كلما تقادمت بازدياد طريقة عملها . إذ تنبه القادة

لضرورة التغيير عند هذه النقطة وكانوا على استعداد لإعمالها، يمكنهم العبور مباشرة إلى مرحلة الانبعاث توجيه عملية التغيير بأنفسهم.

هذا الممر يسمى كما يظهر في الشكل 1 - 5 «إبداء الرأي بقوة». إنه من الممكن حتى للأفراد أن يميظوا اللثام ويزيلوا الغشاوة عن منحى إبداء الرأي بقوة إذا أرادوا ذلك بحيازتهم المهارات لكونهم عناصر التغيير، ومعرفتهم كيف يخاطبون الإدارة العليا، وقابليتهم «لقول الحق بقوة» (غراهام وإنجلاند 1995 الصفحات 462 - 468). لكن مع ذلك، يجب على القادة أن يتنبهوا أن القوى داخل المؤسسة تعمل ضدهم، مما يفسر ما يحصل غالباً من وقوع المؤسسات في المرحلة التالية وهي التخبط الثقافي وذلك قبل ظهور أية تغييرات ذات مغزى.

لقد نالت أي تي أند تي حظها من الضغط النفسي المتزايد على الأفراد في الفترة ما بين 1961 و1974. بحلول سنة 1960 تم تحقيق الهدف في خدمة شاملة، ولم يعد احتكار أي تي أند تي ضرورياً كالسابق؛ وأراد كثير من المنافسين أن يدخلوا إلى عالم الاتصالات ولكن الشركة واجهتهم في المحاكم. ولكنها مع ذلك وما بين سنة 1960 و1970 خسرت معظم جولاتها (معاركها) القضائية التي بلغت ذروتها في القرار رقم 890 والذي فتح الباب أمام اتصالات الميكرويف والمنافسة في مجال الاتصالات البعيدة المدى. خلال تلك الفترة، جرت عدة محاولات لجعل أي تي أند تي مؤسسة تسويقية، ولكن لما كانت هياكل هذه الشركات التسويقية مبنية حسب الطراز التقليدي «أي تي أند تي» فإن نشاطاتها لم تستطع الارتقاء فوق مستوى عمليات الأقسام وبالتالي لم تكن فعالة أبداً، لأن عملية استخدام هياكل قديمة لتطبيقات حديثة للفترة التقليدية التي يسود فيها الضغط النفسي على الأفراد تكون عديمة الجدوى.

■ فترة التخبط الثقافي:

في هذه الفترة، تبدأ الممارسات القديمة بالتسبب في مشاكل أكثر مما

تعالج، وتصبح حالات عدم الترابط ضمن المؤسسة من الضخامة بحيث يبدأ الأشخاص في معاناة حالات بارزة في تدني الإنتاجية. وقد يحصل للمؤسسة أن تخسر الأموال لأول مرة في تاريخها.

خلال هذه المرحلة قد يوجد قدر من الجهد الملموس والمنظم لتعليم وتطبيق أفضل الممارسات المتعلقة بإدارة المشاريع. ولكن هذه الجهود غالباً ما تتم فقط على المستويات الأدنى في المؤسسة؛ بينما لا تغير الإدارة العليا من تصرفاتها، وإن فعلت فسيكون ذلك في أضيق الحدود. بالإضافة لهذا، لا يتم أي تعديل في نظام الحوافز ليدعم الممارسات الجديدة ومن المؤكد، أن النظام عادة ما يستمر في مكافأة الممارسات القديمة، ويعاني الأشخاص في المؤسسة من هذا الانحراف الذي نعتة كير بالحماقة (1995).

ومن حيث التأثير، تقوّض الإدارة العليا وبشكل منظم جهود مدراء المشاريع؛ إذ يكتشف مدراء المشاريع بسرعة أن جهودهم قد ذهبت دون تقدير، ولذلك فإنهم يتركون وظائفهم وتردد الأمور سوءاً.

وعادة ما يرافق مرحلة التخبط الثقافي فشل في واحد أو أكثر من المشاريع الضخمة والمعمول عليها، تتم مواجهة هذا الفشل بانتقاء وتسريح أحد الأشخاص، وعادة ما يكون مدير المشروع، الذي يعتقد بدهاءه بأنه المسؤول عن هذا الفشل. كما تمت الإشارة لذلك من قبل كوهين وغوش (1994؛ انظر أيضاً في المربع 1 - 5)، لكن هذا، لا يمثل عادة سوى عدم المعرفة بالأسباب الحقيقية لسوء الطالع هذا. في الحالات المعقدة، وفي مشاريع ضخمة يوجد فيها كثير من اللاعبين، والعديد من المساهمين ذوو المصالح المتضاربة، وبوجود دور لكثير من الأقسام، نادراً ما يكون سبب الفشل التقدير غير السليم لفرد واحد. إن تسريح كبش فداء قد يعطي الإدارة العليا شعوراً بالراحة، ولكن طالما أن ذلك لا يعكس الفهم للأسباب الحقيقية للفشل، فإنها وبكل تأكيد ستكون غير مناسبة على نحو يؤسف له في منع حدوث أي فشل في المستقبل. وهكذا فكلما تدرجت الرؤوس، تهبط المعنويات وتستمر المشاكل في السير نحو الأسوأ.

المربع 1 - 5: أسباب سوء الطالع

قام كل من كوهين وغوش في سنة 1994 بدراسة الكوارث العسكرية التي يسببها سوء الطالع في محاولة لتجنبها في المستقبل. ويأتي كثير من الاهتمام في دراسات مشابهة لإدارة المشاريع بعد وقوع كارثة في مشروع واحد أو أكثر. ويشكل فهم أسباب الكارثة جزءاً من الحل لأي مشروع منكوب لئتم تجنبها في المستقبل.

عند وقوع أي كارثة عسكرية، كيف يمكن إدراكها وتفسيرها؟ تكون وجهة نظر «الشخص الموجود على ظهر السفينة» عادة، تنحصر في الفكرة القائلة إن وقوع الكارثة يحصل عندما يرتكب شخص ما - عادة ما يكون القائد - خطأ في تقدير الأمور. ولكن هذا يفترض أن الشخص المكلف يملك السيطرة على كل المتغيرات ذات العلاقة، الأمر الذي ليس صحيحاً. إن القائد العصري أقرب ما يكون إلى مدير عام لشركة متعددة الأنشطة؛ إنه على رأس عملية عسكرية معقدة، وكونها آخذة بالاتساع، فقد طور العمل الحربي أبعاداً تنظيمية بإمكانها تقديم مساهمات جبارة نحو النصر أو الهزيمة. في إدارة المشاريع، لا يمكن وضع الفشل عند قدمي مدير المشروع. ففي كثير من الأحيان يكون العامل التنظيمي مهماً أيضاً.

ترجع نظرة «الرجل المضطجع على الأريكة» الفشل إلى مجموعة من طرق التفكير التي تعمي البصائر عن اتخاذ الرد المناسب. يجادل كل من كوهين وغوش مع ذلك، إنه إذا كان هذا صحيحاً، تصبح الكارثة أكثر احتمالاً للحدوث مما هي عليه، والمشكلة تصبح في تفسير أسباب النجاح، وحيث أن واقع الحال ليس كذلك فإن أي طريقة تفكير مشتركة بين القادة العسكريين سيكون لها استعمال محدود في تفسير سوء الطالع.

إن تفسير «عدم الكفاءة وطريقة الفكر العسكري مجتمعين» يقول إن مجرد العيش والخدمة في مؤسسة ذات سلطة هرمية مثل الجيش يحتمل أن تشجع وتعمق طرقاً من التفكير تؤدي للكوارث. مع ذلك، دلت التحليلات على أن عدم الكفاءة المفترضة هي نتيجة لنظام الحوافز أكثر منه بسبب الخلل

المفترض في الذهنية العسكرية. عوضاً عن ذلك أوصى كلٌّ من كوهين وغوش بالنظر إلى الأنظمة داخل المؤسسة التي يجب على العقلية العسكرية أن تعمل فيها.

قد يكون «الفشل العائد للمؤسسة» تفسير آخر. عندما لا يمكن وضع اللوم على شخص بعينه، فإنه يوزع على كل المؤسسة، كالبحرية الأمريكية مثلاً. مع ذلك، فإن المعرفة بالبحرية لا تفسر طريقة عملها، وتفسير حالات الفشل يتطلب معرفة طريقة عملها. وهكذا فإن كوهين وغوش يقولان بوجود عدم اعتبار القوات المسلحة كمؤسسة ولكن كمنظمة.

ويشير كوهين وغوش إلى طريقة التعامل المتبادل بين الأشخاص والأنظمة والمنظمات لتعليل الفشل. صحيح أنه لا يمكن وضع الأشخاص جانباً عند تقرير سبب الفشل، ولكن يجب أن نعلم أن الأشخاص يستجيبون للمنظمة وسماتها تلك التي تحدد كيفية مباشرة المهمات، والتي تشكل القرارات وتؤثر على طريقة معالجة الكارثة. إضافة لهذا، فإن المنظمات لها أنظمة تتفكك بمجرد ظهور الفشل، عندما يتعامل جزء أو أكثر مع بعضهما بطريقة غير متوقعة. ولدى حصول هذا الأمر يفقد الناس السيطرة على النظام، وتقرض إجراءات المنظمة أسلوب الرد.

بفحص هذا التجاذب ما بين الأشخاص والمنظمات والنظام يمكن تفسير أسباب وقوع الأمور السيئة.

عند هذه النقطة يواجه أعضاء المؤسسة الأزمات. وتبدو الأمور سيئة بدرجة يشعرون معها بوجود إحداث تغييرات راديكالية. وربما تعتبر هذه المرحلة ضرورية. لزيادة مستوى أصالة الإدارة العليا، وعندما تنادي الإدارة العليا بالتقيد فإنها تعني حقاً ما تقول. تكون التغييرات المطلوبة أحياناً راديكالية لدرجة تعجز الإدارة العليا أن تقوم بها وتنتهي المؤسسة عند هذا الحد، أو تقوم المؤسسة بتنصيب قيادة جديدة. وفي حالة الحاجة إلى قيادة جديدة، فإن هذه القيادة ستكون في أقصى درجات الفعالية إذا تم الإتيان بها من خارج المؤسسة.

نالت أي تي أند تي حظها من فترة التخبط الثقافي في سنة 1974 إلى 1983. في سنة 1974 أقامت وزارة العدل الأمريكية دعوى قضائية بهدف تحويل أي تي أند تي إلى عدة شركات. وكان الرد من الشركة هو التخاصم إلى المحاكم، كأسلوب مجرب وواقعي. مع ذلك، رأى البعض خطورة في هذا النزاع وبدؤوا بتأسيس نماذج جديدة تهدف بالنهاية إلى تطوير مؤسسة قائمة على التنافس. ولتحقيق هذا الهدف، تم توسيع قسم التسويق في الشركة وتوظيف عدد كبير من الناس من خارج الملاك ممن أتوا من شركات أخرى. وبهذه التشكيلة، كان لهؤلاء الأشخاص اعتبارات وقيم مختلفة وممارسات طالما اصطدمت مع ذهنية مدراء الهاتف التقليديين.

وباستمرار العملية، أصبح واضحاً بشكل أكبر أن الثقافة الداخلية تعيش في حالة من الضياع وأن العناصر لم تعد مترابطة مع بعضها بشكل متجانس. ولم تستطع المجموعة التي ترغب باستمرار الوضع الاحتكاري للشركة التعايش مع الأخرى التي اختارت طريق المنافسة. فكان لا بد من التوضيحية بشيء ما.

■ فترة عهد الانبعاث:

خلال هذه الفترة يصبح بمقدور القياديين أن يتخلصوا من الممارسات والتصرفات القديمة. وعندما تبلغ المؤسسة هذه النقطة، تكون الأمور في غاية السوء، بحيث يأتي أعضاء المؤسسة بقائد جديد ليقوم بعمل التغييرات. حيث يقوم القائد الجديد بإرساء قواعد أخلاقية حتى يجعل ممارسات الشركة متماشية مع مشاكل اليوم الحاضر. يوجد مرحلتان في هذه الفترة؛ تتضمن الأولى تأسيس المبادئ الأخلاقية الجديدة، وتضم الثانية الالتزام بهذه المبادئ لتصبح المعايير الجديدة للمؤسسة.

تبدأ المرحلة الأولى بقائد جديد، على الأغلب من خارج المؤسسة، والذي يرسم الصورة لمسار العمل الجديد الذي يجب على المؤسسة أن تتبناه حتى تحافظ على وجودها. هذا المعيار الجديد يحمل في ثناياه تركيزاً

متزايداً على المشاريع وإرضاء آمال الزبائن. وبعد ذلك يتم تحرير وإيصال هذا المعيار إلى كافة أعضاء المؤسسة. وغالباً ما يرافق هذا التصميم تغير في هيكلية المؤسسة بشكل يساعد على إنجاز الأهداف المرجوة من هذا المعيار الجديد.

أما المرحلة الثانية فهي في توجيه عملية التأقلم مع المعيار الجديد. وعلى الأشخاص أن يدركوا الحاجة إلى التخلص من أشكال التصرفات القديمة والتقيّد بالجديد منها. تشمل هذه المرحلة تدريب الأشخاص في الجو الأخلاقي الجديد ومن ثمّ توجيه عملية التحول الثقافي بحيث تصبح المبادئ الجديدة عملاً طبيعياً وروتينياً.

غالباً ما تسبب فترة الانبعاث الصدمة لأعضاء المؤسسة. فإذا سارت العملية على منوالها العادي خلال فترة الضياع الثقافي، تصبح المؤسسة على شفير الهاوية. فعادة ما يأتي القائد الجديد بطبقة مدراء رفيعة المستوى جديدة يكون بوسعها الإعلان بصوت عال عن المعايير الأخلاقية المختلفة جوهرياً. بحيث إن نسبة 30 - 50٪ من أعضاء المؤسسة يتركون العمل بطريقة أو بأخرى.

دخلت أي تي أند تي مرحلة الانبعاث الخاصة بها في سنة 1983 بالقرار الطوعي الذي فصل النواحي التنافسية في مجال العمل عن المجالات الأخرى في نظام الاتصالات. فمن 1/1/1984 أصبح بمقدور الذين يريدون سوق المنافسة الحرة أن يسيروا مع أي تي أند تي، والذين يختارون الاحتكار أن يبقوا مع شركات الهاتف العاملة محلياً. كان هذا التغير جارحاً بالنسبة للذين اختاروا أي تي أند تي، فقد تطلب تطبيقاً لطرق جديدة بالكامل من حيث النظرة للعمل. خلال عشر سنوات تلت، سرحت أي تي أند تي كثيراً من موظفيها وعينت بدلاً منهم أناساً جدداً ممن لم يتعرضوا في السابق لأساليب الهاتف القديمة. ولا يزال التحول جارياً حتى يومنا هذا.

ويعزى سبب الاضطراب في أي تي أند تي إلى مدرائها الذين لم يقوموا

سابقاً بالتغيرات الملحة في سنة 1970، خلال فترة الضغط النفسي على الأفراد. فلو أنهم فعلوا ذلك، لاستطاع أعضاء المؤسسة في هذه الأثناء توفير الوقت بجعل أنفسهم جاهزين للتغيير بدلاً من محاربته. وعندما يدرك كبار المدراء الحاجة للتغيير خلال فترة الضغط النفسي، فإن التغيير يمكن إحداثه بشكل أكثر عقلانية وبدرجة أقل كثيراً من الانزعاج. يعتقد مؤلفا الكتاب أن الوقت قد حان لمعظم الشركات للانتقال لمرحلة المؤسسة المبنية على المشاريع. يهتم هذا الكتاب بالطريق العقلاني الذي يحقق بيئة للمشاريع الناجحة.

■ مرحلة الاستقرار الجديدة:

هنا، تعود المؤسسة مرة أخرى للتناغم لتتألف مع بيئتها. تستمر هذه المرحلة حتى تضغط متغيرات جديدة أخرى في البيئة المحيطة لصالح عملية الانبعاث لتبدأ من جديد.

عنصر التغيير الفعال:

يستلزم أي تغيير وجود عنصر تغيير فعال. والتاريخ مليء بعناصر التغيير التي تمت تصفيتها من قبل نفس الأفراد الذين كانوا يبذلون الجهد للمساعدة. كما يرى في الفصل الأخير، فإن جزءاً من نجاح عنصر التغيير يكمن في التوقيت السليم. فالأشخاص الذين يقدمون النصح خلال فترة الضغط النفسي يتم تجاهلهم، ولكن يؤخذ برأي الذين يقدمون نفس النصيحة خلال فترة الانبعاث، بل ويعتبرون أبطالاً. يظهر ذلك لأنه خلال فترة التخبط الثقافي يتزايد عدد الذين يرون الحاجة إلى التغيير ويطلبون النصح الذي سبق وأعرضوا عنه. لتجاوز مرحلة التخبط الثقافي، يتوجب على الإدارة العليا أن تتحرك باتجاه تجميع عناصر التغيير وتوجيه التغيير قبل أن يبدأ التخبط. وحسب روبر (1982) فإن عناصر التغيير لها سبعة أدوار مهمة:

1. لفت النظر لحاجة التغيير. يقوم عناصر التغيير باطلاع الآخرين على طبيعة المشاكل ويتولون إقناعهم بأن لديهم المقدرة على مقارعة هذه المشاكل

وعليهم معالجتها. وذلك خلال فترة التخطيط الثقافي. فعلى عناصر التغيير عند فشل مشروع أو أكثر أن يجادلوا بأن ما حصل ليس حالة شاذة أو خطيئة شخص مدير المشروع. وعليهم الأخذ بوجهة نظرة كوهين وغوش بأن الفشل لا يتم التسبب به عادة من قبل فرد واحد بقدر ما هو نتيجة لمجموعة من المشاكل. إن تكرار الفشل هو مشكلة في قلب النظام، ولا بد من معالجتها في سائر المؤسسة.

2. ضرورة اعتمادهم من قبل الآخرين كأمناء ومقتردين. يجب على الناس القبول بشخص حامل الفكرة قبل أن يقبلوا بفكرته. يتوجب على الإدارة العليا أن تتحرك بكل أمانة وبشكل صحيح، وإلا سينظر إليها كفاقدة للأهلية؛ فإذا ما كان تحركها مجرد كلام دون فعل فلن تكون موضع الثقة وغالباً ما تبوء محاولاتها للتغيير بالفشل، مثلها كمثل كل من سبقها في عمليات التغيير.

3. تشخيص العقبات من وجهة نظر الأشخاص المعنيين. تنظر عناصر التغيير الفعالة إلى العقبات من وجهة نظر مدير المشروع، لأنهم إذا اعتبروا مدير المشروع كمجرد متهم في جريمة ما، فإن الإدارة العليا لن تتمكن من قراءة وجهة نظر مدير المشروع. وإن دلّ هذا على شيء فإنما يدل على ضرورة إشراك أفضل مدراء مشاريع في عملية التغيير.

4. بناء بنية التغيير على أساس التحضير. إن التغييرات بعيدة المدى لا يمكن املأؤها بالقوة؛ بقدر ما تأتي من خلال تشجيع المعنيين على حل مشاكلهم. فالتغيير الذي ينظر إليه على أنه يذل العقبات القائمة في وجه مدير المشروع ويساهم في ارتقاء المؤسسة سيتاح تطبيقه بحماس بسبب وجود حافز للجميع. أما التغييرات التي يسود الاعتقاد بأن فائدتها تعود للإدارة العليا فقط، فسيتم على الأغلب مقاومتها. تقوم عناصر التغيير بتحفيز الجميع من خلال تعليمهم بأن التغيير هو في صالح المجموعة.

وبالطبع، فإن الاستعداد متوفر لدى الأشخاص لتبني أية ممارسات تصب في صالحهم.

5. العمل من خلال ترجمة النوايا إلى أفعال. يعتبر ضرورياً وجود فريق في مدراء المشاريع يمكنه ترجمة النوايا إلى أفعال. هذا التشابه مع فريق المبادرة في إدارة المشاريع لدى هيوليت باكارد، مشروح في الفصل التاسع.

6. تكريس تبني الإبداع. مما يحصل كثيراً، أن التغييرات تتوقف بخروج عناصر التغيير. فقد تضع الإدارة العليا مجموعة من الترتيبات التي تزيد من فاعلية مدراء المشاريع، ولكن عندما تنصرف أنظارها بعد ذلك لأمر آخرى يختفي التغيير تدريجياً. إن فريقاً للمبادرة له حظ أكبر في الاستمرار أكثر ممن أطلق هذه المبادرة، كما بمقدور هذا الفريق أن يكرس مبدأ الفكر الإبداعي على صعيد المؤسسة برمتها.

7. ترك العمل بضعة عناصر للتغيير. إذا تم تحقيق جميع الخطوات السابقة بنجاح، لم يعد هناك مبرر لوجود عناصر التغيير وهذا ما يجب عمله. بمقدور الإدارة العليا الفعالة والكاملة أن تتفهم المؤثرات التي تصوغ المؤسسات، وتتوافق مع التغييرات الضرورية للحياة المستمرة، وتأخذ على عاتقها مسؤولية دور عنصر التغيير، وتعمل للتطوير لمرحلة ما بعد المؤسسة البيروقراطية من خلال وظيفة إدارة المشاريع. إذا تم ذلك، فإن وظيفة إدارة المشاريع في عالم اليوم ستصبح في المستقبل مؤسسة ما بعد البيروقراطية.

المدير رفيع المستوى الكامل والفعال:

- يدرك الحاجة في المستقبل إلى إدارة مشاريع أفضل ضمن المؤسسة.
- يعلم أهمية الدور المناط بالإدارة العليا في تطوير الممارسات الفعالة لإدارة المشاريع في المؤسسة كلها.
- يتفهم حتمية وجود أشكال سابقة للمؤسسة، كالشكل الوظيفي أو شكل المصفوفات ودور هذه الأشكال في تطوير ممارسات جيدة لإدارة المشاريع.
- يتماشى مع معتقدات المؤسسة ما بعد البيروقراطية التي تركز على

وجود: الفرق، القرار الجماعي، تفويض السلطة، الثقة، والتواصل المفتوح.

- يؤمن ويتصرف بكل أمانة ووضوح كشرط لقيادة الآخرين.
- يقود المؤسسة من خلال عملية الانبعاث من جديد.
- يتحرك مع باقي المدراء في مستواه كفريق في عناصر التغيير الذي يسعى لإيجاد بيئة تشجع مبدأ إدارة المشاريع.

