

فاتحة الكتاب

هل خطر في بالك أن تنصت إلى نفسك وأنت تتكلم، وأن تتخيل وقع كلامك على الآخرين؟ منذ بضع سنين كنت بصدد تدريب مجموعة من المدراء على كيفية إدارة المشروعات والقيام بدور قيادي في هذا الشأن، وأذكر أنني تحدثت إليهم في بادئ الأمر وشددت على أهمية التحرر من النظرة التقليدية التي تكبل تفكيرهم. وقد بدى لي حينها أن كلامي لم يلق صدى حسناً، إذ حدقوا بي دون أن ينبس أحدهم ببنت شفة. كان من الواضح أنهم لم يفهموا ما كنت أشير إليه.

وقد تبين لي فيما بعد أنني أنا الذي لم أفهم الصعوبات وطبيعة العقبات التي ينبغي تجاوزها من الوجهة العملية لإحداث التغييرات الجذرية المطلوبة. لم أكن حقيقةً أعلم مدى صعوبة تغيير المنهج التقليدي الذي دأب على اتباعه مدراء المشروعات ومن في حكمهم.

إن هذا الكتاب ثمرة خمس سنوات ونيف من الجهد لاكتشاف الوسائل التي يمكن الركون إليها لتطبيق النهج الذي أدعو إليه. ولقد قمت بعدة دراسات ميدانية معمقة شملت نحو عشرين فريق عمل ممن يقومون على تنفيذ مشروعات مختلفة، ومراقبة مراحل تنفيذها من البداية إلى النهاية. أضف إلى ذلك ما قمت به من مشاور مع مؤسسات عدة ومنظمات رائدة بغية اعتماد منهجية جديدة في إدارة المشروعات.

أمل أن أكون قد وفقت إلى وضع دليل عملي يصلح لإرشاد العاملين في مجال تنفيذ مشروعات حيوية يتوقف على نجاحها مصير المؤسسة في خضم التغيرات السريعة التي تجتاح عالم المال والأعمال. وهذه المشروعات تتطلب عموماً الالتفات إلى الأمور التالية:

- * تحقيق نتائج ملموسة من خلال تحقيق قفزة نوعية في مستوى الأداء.
- * الإجراءات المطلوبة في تنفيذ المشروعات في ضوء الظروف المستجدة التي تواجهها الشركات لأول مرة.
- * المشكلات والعراقيل التي لم تفلح المؤسسات في تخطيها في السابق.

هذه هي أبرز الأمور التي أصبحت تعترض سبيل كل فريق عمل على نحو متزايد. إننا نتحدث هنا عن تلك المشروعات التي لم يعد تنفيذها يقتصر على تطبيق الوسائل المألوفة مثل جمع المعلومات وتحليلها ودراسة الخيارات الأخرى المتاحة ومن ثم اختيار أفضلها لتحقيق النتائج المرجوة.

ما هو النهج البديل في هذه الحالة؟ سنبين للقارئ أن الطريقة المجدية هي أن ننظر إلى المشروع كعملية اكتشاف واستكشاف. وسنجد أنه من هذا المنطلق لا بد من إعادة النظر بالوسائل التي طالما اعتبرت المؤسسات والمنظمات من المسلمات.

هناك مفاهيم ثلاثة أو عناصر أساسية تشكل العمود الفقري للأفكار التي يطرحها الكتاب: السرعة والعمق والشمولية.

عنصر السرعة: ونعني بذلك سرعة التعلم، أي بعبارة أخرى سرعة اكتساب الخبرة والتحرك تبعاً للمعطيات.

عنصر العمق: ونعني بذلك مدى قدرة فريق المشروع على تعميق فهمه واستيعابه للمشروع.

عنصر الشمولية: ونقصد بذلك امتداد تأثير فريق المشروع بحيث يطل جوانب أخرى خارج الإطار الأصلي للمشروع.

سأبين أيضاً فائدة المنهج «الراديكالي» الذي ندعو الفرق المنفذة للمشروعات لتبنيه لتحقيق نتائج تفوق بكثير تلك النتائج التي تعتمد على النهج التقليدي.

بنية الكتاب

من الضروري أن تقرأ الكتاب من بدايته إلى نهايته، وذلك لأن كل فصل من فصوله يشكل امتداداً للفصل الذي سبقه. ونستطيع القول أنه بعد القراءة الأولى سيكون بإمكانك استخدام الكتاب كدليل أو مرجع ترجع إليه عند الحاجة.

يتألف الكتاب من ثمانية فصول وخاتمة على النحو التالي: يشمل الجزء الأول على أربعة فصول ويبين الفصل الأول ضرورة وفائدة النهج الراديكالي الذي ندعو إلى اتباعه في إدارة المشروعات، ويقارن هذه النهج بالنهج التقليدي الشائع، بالإضافة إلى إلقاء نظرة شاملة على فحوى الكتاب. يشرح الفصل الثاني كيف يمكن اعتبار كل مشروع كوسيلة لاكتساب العلم والخبرة بصورة تدريجية من خلال تحليل المشروع بالاستناد إلى سلسلة من العمليات المتكررة التي تؤدي إلى اكتساب العلم والخبرة بالتجربة والممارسة. نعرض في الفصل الثالث مفاهيم ثلاثة أساسية يمكن استخدامها في تقييم فاعلية ومردود «المنهج الراديكالي» الذي يتبعه فريق المشروع. وهذه المفاهيم الثلاثة هي: السرعة والعمق والامتداد. يبين الفصل الرابع الإجراءات المدروسة التي يتخذها الفريق الراديكالي لتنمية خبرته وذلك من خلال تنمية الجوانب الثلاثة التي ذكرناها: السرعة والعمق والامتداد.

يشمل الجزء الثاني من الكتاب على أربعة فصول. يحتوي الفصل الخامس على إرشادات عملية وتقنيات تؤدي إلى تسريع عملية اكتساب الخبرة من خلال العمل الجماعي لفريق المشروع. في حين يصف الفصل

السادس الخطوات العملية والوسائل والتقنيات التي تؤدي إلى تعميق فهم فريق المشروع للمشكلات التي تعترض تنفيذ المشروع. يقدم الفصل السابع إرشادات عملية وكذلك الوسائل والتقنيات التي تؤدي إلى توسيع مجال الخبرة وأفق المعرفة. يعالج الفصل الثامن طبيعة الإجراءات المطلوبة لإنشاء فريق عمل راديكالي بالمعنى الفني لهذه العبارة، داخل المنظمة أو المؤسسة، بالإضافة إلى دور القادة المشرفين واختيار العناصر البشرية وتدريبها.

وأخيراً يعالج الفصل الأخير (الخاتمة) المنهج الراديكالي من منظور الأفراد الذين يشكلون فريق المشروع. ولا بد من الإشارة إلى أن بعض الأفراد غير مؤهلين، بحكم مزاجهم الشخصي، لأن يكونوا أعضاء في فريق راديكالي. والبعض الآخر يجد هذا المنهج متعباً ومربكاً في آن واحد. نعرض أيضاً في هذا الفصل للمزايا الشخصية التي تضمن الاستفادة القصوى من المنهج الراديكالي، وكيف يمكن أن يكون هذا المنهج عاملاً مساعداً على تنمية الفرد على الصعيدين المهني والشخصي.

وقد أوردت أمثلة عدة حية Case Studies اخترتها خصيصاً لشرح مفاهيم وتقنيات معينة، بالإضافة إلى تمارين تطبيقية يمكن الاستفادة منها من حيث صلتها بتجاربك في مجال عملك ومشاركتك في إدارة مشروعات سابقة وحالية. ويمكنك أيضاً في مرحلة لاحقة أن تختار تلك التمارين التي تفيد في تجاوز بعض العقبات والإشكاليات الرئيسية التي يواجهها فريق المشروع. ستجد في نهاية الكتاب قائمة بالتمارين التطبيقية والغرض من كل منها الرجوع إليها عند الحاجة. كما أضفنا قائمة ببعض التعابير والمصطلحات المستخدمة في الكتاب والتي قد تكون غير مألوفة لدى البعض.

بعض الملاحظات حول برامج التعلم بالممارسة والمراقبة

هناك عادة أوجه شبه بين المنهج الراديكالي في إدارة المشروعات الذي نصفه في هذا الكتاب وبين ما يسمى ببرامج التعلم بالممارسة والمراقبة، التي تقوم على استخلاص الدروس من المشكلات والمسائل التي حصلت وتحصل

على أرض الواقع والاستفادة منها في تنمية قدراتنا المهنية وتطويرها. وهناك العديد من الشركات الكبرى مثل موتورولا وجنرال إلكتريك وهوني ويل، التي تستخدم التعليم بالممارسة كعنصر رئيسي في تطوير برامج لإدارة وتنفيذ مختلف المشروعات (راجع Noel, Dotlich, 1998). والواقع أن عدداً من التقنيات والأساليب التي يصفها هذا الكتاب مبنية على تقنيات مشابهة لتلك التي تستخدم إلى جانب برامج التعلم بالممارسة والمراقبة.

بيد أنه يوجد فروقات هامة بين تلك البرامج والمنهج الراديكالي. ففي برامج التعلم بالممارسة نركز اهتمامنا على تنشئة كوادر تتمتع بكفاءات عالية كي يتسنى لها قيادة المؤسسة في المستقبل. لهذا السبب يرافق التعلم دورات تدريبية تحت إشراف مدرّس (مدرّب) يقوم بتدريب وتوجيه كل فريق. ومن مزايا برنامج التعلم بالممارسة والمراقبة أنه قابل للتطبيق خارج إطار بيئة العمل المعتادة، وفي بيئة تحاكي البيئة الواقعية مع بعض الفروقات التي تميزها (راجع Noel, Dotlich ص 16).

لا بد من الإشارة إلى أن الطرق والتقنيات المتبعة في برامج التعلم بالممارسة ليست بحد ذاتها وسيلة لمعالجة المشروعات، هذا في الأحوال العادية. إذ أن المنهج الراديكالي يشدد على تحقيق نتائج ملموسة في إطار مشروعات حقيقية. إن تطوير قدرة الأفراد لتحقيق من خلال تفاعلهم مع المعطيات، والهدف الرئيسي يكمن في التفاعل المستمر مع المستجدات وبالتالي تغيير المسارات تبعاً لتغير المعطيات، وهذا يقتضي تحدي الأفكار السائدة والطرق المألوفة بصورة روتينية. هذا هو المنهج الراديكالي الذي ندعو إليه والذي يمكن أن يصبح تدريجياً النهج السائد في التصدي للمعوقات وتلافيها على المدى البعيد.

نخلص إلى القول أنه إذا كانت مؤسستك تعتمد على مبدأ التعلم بالممارسة والمراقبة، فإنها ستجد المنهج الراديكالي الإطار الطبيعي الذي ينسجم مع هذا المبدأ. وكلا المبدئين ينبعثان من وجهتي نظر متشابهتين حول كيفية مواجهة حقيقة لا تنكر، وهذه الحقيقة تتمثل في أن الشركات

والمؤسسات أخذت بشكل متزايد تواجه مشكلات في إدارة أعمالها ولا أحد يعرف حلاً لهذه المشكلات، والواقع أن التعلم واكتساب المعرفة هو الحل الوحيد الممكن في هذه الحالة وعلى ذلك نرى أن مؤسستك ستحسن صنعاً بتبني المنهج الراديكالي وتعميم هذا المنهج على فرق المشروع Project Teams.

شكر وتقدير

أود أن أشكر أولاً مئات الأفراد الذين ساهموا في تنفيذ عشرات المشروعات بحكم مشاركتهم في فرق الإشراف والتنفيذ وكانوا الدافع الذي أدى إلى كتابتي هذا الكتاب. وقد وجدت من المناسب عدم ذكر أسماء هؤلاء الأفراد والمؤسسات كي أكون موضوعياً وصريحاً في استعراض وتوصيف المشروعات التي كانوا عاكفين على تنفيذها. إن هذا الكتاب مدين أيضاً للمساعدة التي تلقيتها من رالف كتلينلو الذي اشترك معي قبل سنوات عدة في تأليف كتاب Strategic Readiness. لقد ساعدني رالف على فهم عملية التعلم المستمر وكيف يمكن تطبيقها وقياس جدواها كوسيلة لتطوير عمل المؤسسة. وأخص بالشكر والتقدير جميع من ساعدني في أبحاثي وعلى رأسهم لوريل جيريس، ولا بد لي أيضاً من الاعتراف بالآثر البالغ لنظريات كريس أرجيريس Chris Argyris وأبحاثه في هذا الميدان.

وأود أيضاً أن أتوجه بالشكر إلى أولئك الزملاء والطلاب الخريجين الذين شاركوا في إعداد الدراسات التي أدت إلى تأليف هذا الكتاب. وهذا يشمل الأفراد التالية أسماءهم: لوريل جيريس ومايكل موران وإريك ماك لارين وسارة ماي وجين كونولي والين ماكماهون ولو شارب ودارين ساندبرغ وأخيراً لوسيل كولمان. كما أشكر أيضاً برفسور جون نيمي من جامعة Northern Illinois، الذي أسهم في دعم وتوجيه المرحلة الأولى من

الدراسات حول كيفية اكتساب الخبرة التي يحتاجها فرق العمل.

وأشكر أيضاً جودي أونيل التي ساهمت في اختيار الأمثلة الحية Case Studies الوارد في الكتاب. والحق يقال أنني تعلمت منها الكثير عن التعلم الجماعي والتعلم بالممارسة والمراقبة. وأشكر كذلك لوريل جيريس التي راجعت المسودة الأولى للكتاب، والواقع أنها ساهمت من أوجه عدة في صياغة مفهوم « الفريق الراديكالي ».

أود أيضاً توجيه الشكر إلى سوزان ولياس وجوليان غوستافن من دار النشر Josey-Bass Publishers لمشاركتهم القيمة في إنجاز هذا المشروع، كما أشكر ماري غريت لما بذلته من جهد مشكور في إخراج الكتاب.

وأخيراً أود الإعراب عن امتناني للدعم المستمر الذي لاقيته من آنيث كام وريتشارد كام اللذان واكبا المشروع من بدايته إلى نهايته، وقدمتا النصح والإرشاد حول العديد من التفاصيل المتعلقة بإخراج كتاب من هذا النوع، ولولا مساهمتها لما تمكنت من تأليف هذا الكتاب.

جون سي. ريدنج

نابرفيل، ولاية إلينوي

تموز/ يوليو 2000