

# الجزء الأول إعداد المشروع

## PREPARING THE PROJECT

قبل أن تبدأ تخطيط المشروع، يجب أن نجيب على الكثير من الأسئلة، وتختار البدائل، وتقيم العلاقات، وتحدد المسؤوليات، وتضع وتوضح الأولويات.

الكثيرون من مديري مشروعات تحسّن الأداء المبتدئين يقفزون مباشرة إلى مرحلة التخطيط، ويتخطون العمل التمهيدي. المشكلة مع هذا المنهج أن العمل التمهيدي لا يزال يحتاج إلى تنفيذ. لا تزال الأسئلة المتعلقة بالبدائل، والأدوار والمسؤوليات والأولويات، تحتاج إلى إجابة. تخطى مرحلة الإعداد، يلقي بالعمل ببساطة إلى بؤرة دوامة التخطيط أو التنفيذ، حيث الوقت قصير، والعواطف في قمة درجاتها.

بذل الوقت في الإعداد عادة له عائده الإيجابي على المشروع، وفي نفس الوقت يزيد من سمعتك كمهني في تكنولوجيا الأداء الإنساني، الذي يحقق نتائج يعتمد عليها وتوصف بالكفاءة والفعالية.

obeykandi.com

# الفصل الأول

## تعريف المشروع

### Defining the Project

لكى يسير مشروع تحسين الأداء فى مجراه الطبيعى، يجب أن يعرف كل المشاركين ما الذى يحاولون بالضبط إنجازه، وإلا سوف تكون النتيجة الإرتباك والفوضى فى المشروع.

#### حكاية «بل»

لقد عاش «بل»، هذه الأيام العصبية لسوء الحظ. كل يوم، فى خلال الأسابيع الأربعة السابقة كان «واحداً من هذه الأيام». تكس على مكتبه كومة من الرسائل «البوستة» وأمامها طابور من الأفراد ينتظرون أن يتبه إليهم. المنظر غير مريح. وبدأ يقلب فى الأوراق التى على المكتب، وهو فى حالة من السرحان والذهول، بحثاً عن أدواته التى يستخدمها فى التأشيرات المختلفة، ولكن دون جدوى.

لقد أصبحت الحياة تشبه الدوامه لاستشارى التدريب «بل» وخاصة فى الأسابيع الأربعة الأخيرة، عندما قبل مسئولية تطبيق مشروع تحسين الأداء الضخم والمعقد فى شركته New Idea، حيث يعمل فى إدارة التدريب بقسم الساحل الشرقى. بدأ «بل» المشروع ومعه اثنان من الموظفين. لقد أجرى كل واحد من الثلاثة تحليلاً عن الأداء جيد التصميم. لقد حددوا بدقة الأداء المطلوب من القائمين على تصنيع المنتج. ولقد قاموا أيضاً بعمل تحليل فجوة Gab Analysis، لتحديد أين توجد اختلافات الأداء، نفذت إدارة التدريب أيضاً تحليلاً عن الأسباب الجذرية، قائماً على البيانات للوصول إلى سبب وجود فجوة الأداء. اختار الثلاثة بناءً على كل هذه التحليلات حلولاً لتحسين الأداء، التى يمكن أن تسد فجوات الأداء بكفاءة وفعالية، والتى تسمح لشركة New Idea بتحقيق تكلفة أقل وأداء أسرع.

كان الحل المقترح لتحسين الأداء شاملاً بطبيعته، ويعالج الأسباب الجذرية لموضوعات الأداء. ومع ذلك تطلب الحل مشاركة أكبر من المعتاد.

## تم تحديد المشكلات التالية:

\* عملية مواصفات المنتج كانت بطيئة وغير صحيحة، تسبب عنها تأخيرات أطول، وأخطاء إنتاجية مكلفة. يجب أن يعاد تصميمها.

\* كان عمال التصنيع يستخدمون آلات متقادمة كان يمكن للآلات التي يراقب تشغيلها الحاسب الآلي، أن تزيد من السرعة والدقة في الأداء. إن تكلفتها حقيقة عالية، ولكن ما توفره من وقت، ومن مواد يغطى تكلفتها خلال سبعة أشهر. من الذى يمكنه أن يدافع عن استثمار يمثل ذلك الحجم؟

\* إذا تأخر تصنيع المنتج كان يسمح لعمال التصنيع بالعمل الإضافى لتعويض التأخير، ولكن فى الواقع العملى كانت الشركة تكافىء العاملين على التأخير فى الأداء، الذى أخذ فى التزايد بفرض توفير الفرصة للحصول على الأجور الإضافية. ومن ثم كان يجب تحسين نظام المكافآت ونظام الأجور.

\* لم يكن عمال التصنيع يعرفون كيف يستخدمون عملية مواصفات المنتج، كان التدريب جزء من الحل، من خلال التدريب الدقيق على عملية التحليل. أصر «بل» على أن استخدام «شرائط الفيديو»، سوف يدعم الأهداف التعليمية وطرق التدريب. أضاف أن هذا سوف يسمح لعمال التصنيع أن يتلقوا التدريب فى الأوقات المناسبة، ويقلل من تكلفة التدريب عند مقارنتها باللجوء إلى الفصول الدراسية.

ولكن يبدو أن كل فرد مهتم بالمشروع يوجد داخل مكتب «بل». كان الجميع يحاورون. يعتقد "Phil"، أن «شرائط الفيديو» سوف تشرح كيفية استخدام المواصفات، بينما يرى "Barb"، أنها سوف تعالج كيفية كتابة المواصفات. أراد "Braun" الإنتظار لحين الإنتهاء من كل مكونات الحل مثل تطبيق أى من هذه المكونات، ولكن كيلي Kelly، أراد تطبيق كل ما يصبح متاحاً للتطبيق. اعتقد دوايت Dwight أنهم يضعون نظاماً للمكافآت والمنح، ولكن بام Bam أصر على أنه يجب إعادة بناء كل نظام الأجور. قدم الأفراد المحيطون بمكتب «بل» على الأقل اثنى عشر

(١٢) رأياً تتعلق بما يتوفر، وما لا يتوفر فى المشروع ولكن جميعها كانت واضحة جداً أمام «بل». ما هو الخطأ فى موقف هؤلاء الأفراد؟

دق جرس التليفون اعتبر «بل» أن هذه المكالمة التليفونية جاءت لتريح أعصابه من ضوضاء المناقشات إلى أن عرف شخصية المتحدث، أرادت مديرتة أن تراه فى الحال، ونبرات صوتها ليست مريحة.

عندما دخل «بل» مكتب مديرتة وجلس على الكرسي الذى أمامه، وضعت «لندا» Linda سماعة التليفون، وتساءلت «هل تعرف من هذا؟» «إنه مدير شئون الأفراد يريد أن يعرف السبب فى الفوضى التى أحدثتها إدارة التدريب فى نظام الأجور لقد تلقيت شكاوى من كل مديرى الإدارات الأخرى، يتذمرون من تصرفات المشروع أنا لا أعرف ما تفعله بالضبط، ولكن تأكد بأنك لا تتدخل فى اختصاصات الإدارات الأخرى».

استمرت «لندا» فى حديثها «يوجد موضوعان آخران» أريد أن أسحب «دوايت» من فريق المشروع، وأعهد إليه بمهمة تدريب قسم الرعاية الصحية الجديد،

كان «بل» يعرف أنه لا يمكنه مراجعة نظام الأجور فى المواعيد المطلوبة بدون «دوايت» ولذلك سأل «لندا»: «كيف يمكنى الإنتهاء من المشروع». قالت «لندا»: «هذه مسئوليتك. إنك أنت مدير المشروع. إن مديرى قلق من ناحية مشروعات تدريب أخرى تم تخطيطها، بينما نحن نعمل فى هذا المشروع. إننى أعرف أن رئيس مجلس الإدارة يريد حل هذه المشكلة بسرعة، ولكن ماذا سوف يكون التأثير فى حالة تأخير الإنتهاء من مشروع لمدة ثلاثة أو ستة أشهر؟

كان «بل» فى حالة إنعدام وزن، وأجاب «لا أعرف» «أعتقد أن حل المشكلة بسرعة كان يعتبر فى غاية الأهمية». شعر «بل» أنه وقع فى مصيدة للرمال المتحركة، وأنه يغوص فيها سريعاً. أعضاء فريق المشروع غير متفقين فيما كان يجب عليهم عمله، لا تعرف مديرتة ماذا كانوا يفعلون. ولكن «بل» كان يعرف، لماذا لم يعرف الآخرون؟

## الغرض من تعريف المشروع.

لكى يسير مشروع تحسين الأداء فى مجراه الطبيعى، يجب أن يعرف كل المشاركين ما الذى يحاولون بالضبط إنجازه. بدون تعريف موثق بوضوح، يتقود أعضاء الفريق، تصبح إدارة المشروع، كما لو كانت تحاول أن تقود قطيع من القطط، سوف يجرى كل منها فى اتجاه منفصل. كان «بل» بالضبط إدارة مشروع بهذه الفوضى.

كما يقول (Jackson and Addison 1992.P:67)، «لماذا تعتبر إدارة المشروع مهمة، وكيف ترتبط بتكنولوجيا الأداء الإنسانى: HPT؟»

«تكنولوجيا الأداء الإنسانى هى مجموعة من الطرق والعمليات لحل المشكلات أو اكتشاف الفرص التى ترتبط بأداء الأفراد. تتضمن إدارة المشروع، التأكد بأن تلك الطرق والعمليات تطبق بعناية، وأنها اقتصادية».

ويستمران «تحدث أخطاء إدارة المشروع ضرراً بليغاً بالغرض منه، على نفس المستوى الذى تحدثه الأخطاء التكنولوجية. لقد شاهد معظمنا مشروعات سليمة من الناحية التكنولوجية والتى رفضت أو أسىء استخدامها. غالباً يقع الخطأ، فى الفشل المبكر فى جمع كل المعلومات التى تحتاجها عملية إدارة المشروع».

## تعريف المشروع وخبير تكنولوجيا الأداء الإنسانى

يصبح خبراء تكنولوجيا الأداء الإنسانى مشاركين فى المشروعات فى مرحلتين مختلفتين. قد تكون المرحلة الأولى فى المبادأة بمشروع تحسين الأداء. عندئذ يكون قد تم تحديد الحاجة أو الأهداف [مثل تخفيض التكاليف، تحسين جودة المنتج، أو تحسين رضاء العميل]، ولكن لم يتم بعد تحليل أداء المنظمة، لتحديد الحاجات التى يجب إنجازها لتحقيق الأهداف. يحدث التدخل فى المرحلة الثانية، عند الإنتهاء من نتائج التحليل، حيث يكون قد تم تحديد حلول سد فجوة الأداء.

عادة يطلب من خبراء تكنولوجيا الأداء الإنسانى، تقديم حلول لمشكلات الأداء، قبل أن تكون لديهم فرصة إجراء تحليل الأداء، ولكنهم يجب أن يأتى ذلك من خلال إجراء التحليلات، وقبل محاولة عرض الحلول، قد يطلب منهم أيضاً تحديد الفترة الزمنية التى يمكن أن يستغرقها المشروع بكامله قبل إجراء التحليلات اللازمة،

لا يمكن ولا يجب الإجابة على مثل هذا السؤال، عند هذا الموقف أيضا، إذا لم تكن تعرف ما هو الحل، فأنت بالتأكيد لا تعرف الزمن الذي سوف يستغرقه المشروع ولا حجم التكلفة التي سوف تترتب عليه.

يجب أن يتبنى إجراء تكنولوجيا الأداء الإنسانى منهجا من مرحلتين لإدارة مشروع تحسين الأداء (Barkley and Saylor, 1994). المرحلة الأولى تحليل الأداء، والمرحلة الثانية وضع وتطبيق حلول تحسين الأداء. إذا لم تكن تتمتع بسلطات محددة وواضحة، أو أنك تخطط لتغيير الوظائف سريعا.

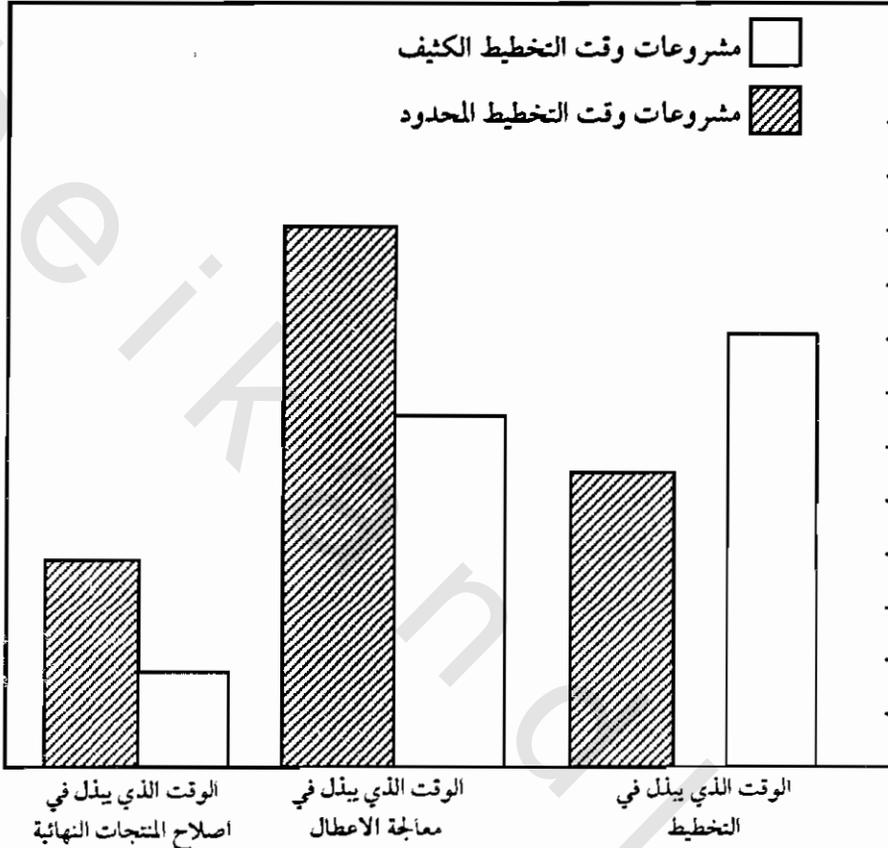
لا تحاول أداء المرحلتين فى نفس الوقت. سوف تتطلب كلتا المرحلتين تعريف المشروع لضمان وجود وضوح الغرض بين المشاركين، والعملاء، والشركاء والمديرين.

أولاً، قد يبدو الوقت الذى يبذل فى تعريف المشروع، بأنه نشاط منخفض الإنتاجية، ومع ذلك تذكر المشكلات التى واجهت «بل» بسبب عدم وضوح تعريف المشروع. يضاف إلى ذلك أن هناك بعض البحوث فى مجال قيمة التخطيط التفصيلى للمشروع (Stallworthy, 1983)، قد فحصت الوقت المخصص للمشروعات بالتفصيل. تم تقسيم المشروعات إلى مجموعتين:

المشروعات التى خصصت بكثافة وقت التخطيط، والتى أعطت التخطيط أقل وقت ممكن. يظهر الشكل [ ١ ، ١ ] نتائج هذه الدراسة.

## شكل رقم [١, ١]

### التباين في متطلبات الوقت



يمكنك أن تلاحظ في الشكل رقم [١, ١]، الفرق بين المجموعتين في الوقت الذي يبذل في تخطيط المشروع. أيضا، لاحظ الفرق في الوقت الذي يبذل في معالجة الأعطال، والأكثر أهمية ملاحظة الوقت الذي استغرقتة عملية إصلاح المنتجات النهائية أن الوقت الذي تبذل الإدارة في عملية التخطيط أكبر كثيرا من أن يسترد في المراحل التالية للمشروع.

### عملية تعريف المشروع

ليس مستغرباً على كتاب يتناول موضوع إدارة مشروع تكنولوجيا الأداء الإنساني

أن يأخذ منهج العملية فى تعريفه للمشروع. يتج عن عملية إيجاد تعريف للمشروع ما يلى:

✳ تحديد مخرجات المشروع المرجوة.

✳ التعريف الواضح لنطاق المشروع وما يقدمه.

✳ إجازة المشروع وتأمين الحصول على موافقة الشروع فى تطبيقه.

توجد مناهج متعددة يمكن اللجوء إليها فى تعريف المشروعات، ولكن معظم الكتاب الذين تناولوا هذا الموضوع (Gilbreath, 1986; Grey, 1981, Martin, 1976) (Stallworthy, 1983)، وافقوا على منهج من خمس خطوات.

١- تحديد المشروع: Identify the Project

٢- إيجاد وثيقة تعريف مكتوبة: Create a written definition document

٣- إنشاء بيان بهدف المشروع: Create a project objective statement

٤- اعتماد التعريف: Validate the definition

٥- وضع مصفوفة بأولوية المشروع Create a Project Priority matrix

تفصل الصفحات التالية كل خطوة من خطوات العملية فى ضوء تطبيق مشروعات تحسين الأداء.

### ✳ الخطوة الأولى: تحديد المشروع

تتناول الخطوة الأولى تحديد المشروع، ما الذى يدفع المنظمة إلى التفكير فى تبنى فكرة مشروع سوف يستهلك الوقت والموارد؟ سوف تسمح لك معرفة الإجابة عن هذا السؤال وفهمها بوضوح أن تتقدم فى اتجاه عملية تعريف المشروع، وأنت محصن بالمعلومات والمعرفة. إيجاد تعريف للمشروع بدون فهم حاجات المنظمة، يعنى المخاطرة بوضع تعريف لايساير أهداف ورغبات المنظمة (Gilbreath 1986). قد يترتب على ذلك الحاجة إلى تكرار عملية تعريف المشروع بالكامل، لأن الافتراضات التى قام عليها التعريف، سوف تكون خاطئة. وأيضاً سوف لا يكون لها تأثير إيجابى، على مسار عملك، أو على مهنة تكنولوجيا الأداء الإنسانى.

توجد مجالات كثيرة يجب مراعاتها فى تحدد المشروع، لا تحاول تخطى أى منها وبصرف النظر عن نواياك فى مشروع تحسين الأداء، فإنها تشكل مجالات يهتم بها المديرون والعملاء، وفى الغالب يفضلون مناقشتها قبل الموافقة على التقدم فى المشروع، ولذلك نفذ ما يلى:

**\* حدد لماذا يجب عمل الأشياء المعينة** ما هو الموقف الحالى فى المنظمة الذى يجعلها تفكر فى المبادرة بمشروع؟ ما مدى كثافة عدم الرضا عن الموقف الحالى، من حيث الشدة والشمول؟ هل يمكن القول بأن مشروع تحسين الأداء تعتبر تنفيذه من الأمور اللطيفة، أم أن مستقبل المنظمة يتوقف عليه؟ ما هى الدوافع التى تجعل الإدارة العليا أو العميل يواصل عطاءه للمشروع؟

**\* حدد ماذا سوف يؤدى، والفرجات المرجوة** ما هى التوصيات الحالية لمعالجة الموقف؟ بصفتك خبيراً فى تكنولوجيا الأداء الإنسانى، يحتمل أنك سوف تقدم توصية بأحد منهجين. إذا لم يوجد تحليل لمشكلة الأداء يقوم على البيانات، يجب أن تكون توصيتك القيام بهذا التحليل لتحديد سبب فجوات الأداء، وسوف يكون ناتج المشروع حينئذ تحديد حلول تحسين الأداء اللازمة لسد فجوات الأداء. إذا كان تحليل الأداء قد تم الانتهاء منه، سوف تكون توصيتك، على الأرجح تصميم، وتطوير، وتطبيق حلول تحسين الأداء، والناتج المرجو هو سد فجوات الأداء.

**أنشئ تحليلاً تمهيدياً للتكلفة/العائد**

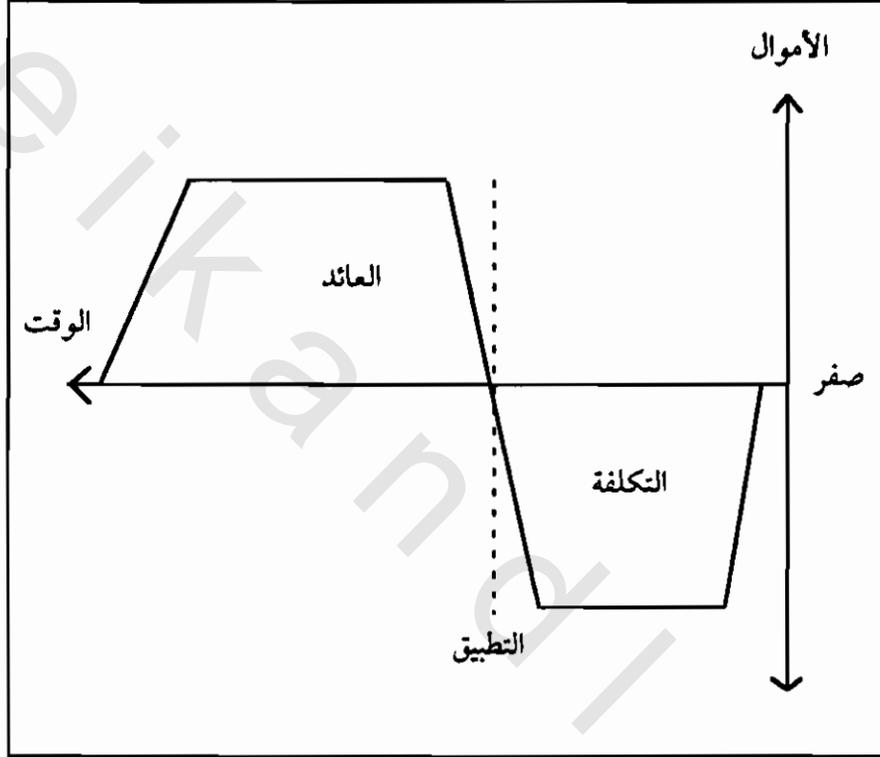
من المهم تقييم إذا ما كانت تكلفة سد فجوة الأداء، أكبر من تكلفة ترك الفجوة قائمة. خبراء تكنولوجيا العمل الإنسانى مهتمون بتصميم وهندسة «الأداء ذوالقيمة» حيث يزيد العائد من الأداء - «قيمه»، - عن تكلفته (Gilbert,1987). يضاف إلى ذلك أن معظم المديرين، والعملاء، سوف يريدون أن يعرفوا ذلك من وجهة نظر إدارة العمل.

النموذج الفعال، الذى يصور تحليل التكلفة/العائد Cost - benefit analysis يعزى إلى عالم إدارة مشروع هندسة الإنتاج [خلق المنتجات لتحقيق الإيرادات مثل السيارات، والحواسب الآلية] يطلق على النموذج «وقت نقطة التعادل» Break Even

Time ويكتب اختصاراً "BET"، ويهدف إلى توضيح إذا ما كانت القيمة العائدة من المشروع سوف تتساوى مع أو تزيد عن تكلفة المشروع (Obradovitch and Stepha-nou,1990). يصور الشكل [١, ٢] التالي نموذج BET.

شكل رقم [١, ٢]

نموذج وقت نقطة التعادل BET



معظم نماذج "BET" ليست دقيقة، وبالتأكيد لا تعطى تحليلاً مالياً رقمياً. بدلاً من ذلك، فإنها توفر صورة عامة عن التكلفة/ العائد مع أخذ عنصر الوقت في الاعتبار. يشير المحور الرأسى إلى التكاليف المالية فوق نقطة الصفر، والعوائد المالية تحت نقطة الصفر يشير المحور الأفقى إلى الأنشطة مع تتابع الوقت.

الزمن عنصر مهم فى نموذج BET. يتجاهل معظم خبراء تكنولوجيا الأداء

الإنساني والمديرون موضوع الفترة الزمنية في تحسين الأداء. تحسينات الأداء لا تدوم إلى الأبد، إن لها دورة حياة. إذا كانت القيمة المرجوة تعود إلى الميزة التنافسية فالحقيقة التي لا جدال حولها، أنه سوف يتم اللحاق بالمنافسة أخيراً. إذا كانت القيمة التي أنشئت تعنى أن يكون الناتج؛ أداء محسن في وظيفة معينة سوف تتغير متطلبات هذه الوظيفة في النهاية بسبب إحداث تغييرات في العمل أو التكنولوجياً.

بمجرد أن يبدأ المشروع، تبدأ التكلفة المرتبطة بالتحليل، والتصميم، وتطوير المخرجات المتوقعة من المشروع. عندما تنتهي أنشطة التطوير تنحدر التكاليف إلى الصفر. يحدد الخط الذي يشير إلى التكلفة المالية عبر الوقت منطقة في النموذج تحت عنوان «التكلفة»، والتي تمثل إجمالي تكلفة المشروع.

عندما تطبق حلول تحسين الأداء، يبدأ جنى ثمار الأداء المحسن. يستمر هذا الوضع إلى أن يصبح الاستمرار في تطبيق الحلول المشار إليها غير فعال نتيجة الظروف المتغيرة. الخط الذي يظهر العوائد المالية عبر الوقت يحدد منطقة في النموذج تحت عنوان «العائد».

والآن، ومن أجل محددات التحليل هل مساحة منطقة إجمالي العائد أكبر من مساحة إجمالي التكلفة؟ إذا كانت كذلك، تستطيع أن تستمر مع المشروع الذي سبق إقراره. إذا لم يكن كذلك، إعرض نموذج "BET" على الإدارة العليا، أو العميل، فقد يطلب وقف المشروع الآن.

سوف يظهر نموذج "BET" مرة أخرى في هذا الفصل الذي يتعرض لوصف التأثيرات الاقتصادية الكامنة في حالة المشروع الذي يكون تعريفه ضعيفاً.

✱ **تحليل المخاطر:** يختلف هذا عن التحليل النمطي لمخاطر إدارة المشروع، الذي يبحث في الافتراضات الخطرة المتعلقة بتقديرات الوقت في الخطة، والتي يمكنه أن تسبب تخطيات. يصف الفصل العاشر تحليل الخطر، وتخطيط الطوارئ. تحليل الخطر في هذه المرحلة، عبارة عن تحديد النتائج السلبية، التي سوف تحدث إذا طبق مشروع تحسين الأداء أو لم يطبق (Hertz an Howard, 1983) سوف يكون من

المحتمل وجود هذه المعلومات داخل المنظمة الخاضعة لفكرة تحسين الأداء وسوف يكون للإدارة العليا أو العميل، بعد نظر ورأى فى ذلك.

ومع ذلك توجد معلومات محتملة إضافية. هذه المعلومات كاشفة، ويمكن أن تحصل عليها الجهات المعنية بالتحسين ذاتها.

**حدود علاقة المشروع بمشروعات التحسين الأخرى:** تناول هذه، واقعياً تقييم بعض الموضوعات السياسية فى مشروعات تحسين الأداء، والتي يجب أن تحدد سريعاً، لأن اكتشافها مؤخراً أمر غير سار. أفحص موقف هذا المشروع فى علاقته بجهود مشروعات التحسين الأخرى. ما هى أولوياتها، وكيف تم ترتيب أولويات هذا المشروع؟ هل يمكن أن تدعم نتائج هذا المشروع المشروعات الأخرى أو العكس؟ هل سوف يتصارع هذا المشروع مع مشروعات التحسين الأخرى على الموارد أو الاهتمامات؟ هل يوجد تطابق كلى أو جزئى مع مشروعات تحسين الأداء الأخرى، وبالتالي يعطى مؤشراً عن تكرار الجهود؟

**قيم الفرص المستقبلية:** حدد فرص التحسينات الأخرى التى يمكن أن يؤدى إليها هذا المشروع. هل هذا مشروع وحيد ومنفصل لتحسين الأداء أم أنه سوف يفتح الطريق أمام مشروعات إضافية؟

**قيم مدى استعداد المنظمة:** هذا هو الموضوع الأكثر أهمية، وفى نفس الوقت الأكثر تكراراً فى تجاهله فى عمل تحسين الأداء (Kissler, 1991). فى بعض المواقف، تم تقديم حلول لتحسين الأداء جيدة التصميم إلى بعض المنظمات، ولكنها للأسف رفضت صراحة. يمكن أن تختلف الأسباب من منظمة إلى أخرى ربما لأنه حل تحسين الأداء «السادس» الذى تم تدشينه فى المنظمة المعنية فى خلال تسعة أشهر. ربما لأن فريق الإدارة، ليس لديه ثقة فى تدعيم أو رعاية تغييرات تحسين الأداء. إنه من الصعب التعبير عنه. لمساعدتك فى هذه المهمة، انظر أداة تقييم إستعداد المنظمة فى اللوحة [ ١, ١ ] فى نهاية هذا الفصل.

بمجرد الإنتهاء من تقييم مشروعك لتحسين الأداء، من المفيد أن تعد منه مجموعة

نسخ وتسلمها إلى عدد كبير من المديرين في المنظمة المعنية لكي يقيموا مشروعك. خذ متوسط تقييماتهم وقارنها بتقييمك الخاص استخدام الإرشادات الموجودة في نهاية التقييم لتحديد مستوى الخطر، وكيف تواصل المسيرة [أو تتوقف].

### \* الخطوة الثانية: إيجاد وثيقة تعريف مكتوبة.

تمثل الخطوة الثانية في وضع تعريف للمشروع وبيان بأهدافه مكتوب بالكامل. بذل «بل» على الأرجح بعض الوقت في الخطوة الأولى، ولكن من الواضح من تصرفات الآخرين، أنه فشل في توصيل مشروعه للآخرين. من الأمور الأساسية كتابة المشروع. أنها تؤكد استمرارية الاتصال مع الأشخاص المعنيين بالمشروع، وتسهل الخطوة الثالثة، اعتماد التعريف. ومن ثم، ماذا يجب أن تتضمنه وثيقة تعريف المشروع؟

طبقا لكل (Barkley and Saylor, 1994)، يجب أن يتضمن تعريف المشروع المعلومات التالية:

- \* وصف المشروع [ماذا نفعل؟].
- \* الغرض [لماذا نفعل هذا؟].
- \* معايير الإنهاء من المشروع [تاريخ الإنهاء، معايير القبول].
- \* تاريخ بداية المشروع.
- \* المجتمع المستهدف Target Population.
- \* ما الذي سوف يتضمنه، وما الذي سوف لا يتضمنه.
- \* جهات يعتمد عليها [داخليا وخارجيا].
- \* شغل وظائف المشروع [المهارات والخبرة].
- \* الخطر في تنفيذ المشروع مقابل الخطر في عدم تنفيذه.
- \* التكاليف Cost.
- \* المعدات والبرامج المطلوبة.

يجب أن نجيب الوثيقة على الأسئلة النمطية، التي قد تكون لدى المعنيين بالمشروع: المشارك، العميل، والمدير. راجع إذا كان تعريفك يجيب عن الأسئلة التالية:

\* هل يوجد وقت محدد للإنتهاء من المشروع؟ ما هي الظروف التي تفرض إطاراً لهذا الوقت المحدد؟

\* ما هي قيود التطبيق الموجودة [إذا كان هناك قيود]؟

\* متى سوف تعرف أن المشروع أنجز مهمته؟

\* كيف سنعرف إذا كان ناجحاً؟

\* هل يتم تحديد المتطلبات في صورة كمية؟

\* من هم صناع القرار؟

\* إلى أين يجب أن توزع عليهم القرارات المعلقة؟

\* ما هي أهم معايير أداء المشروع، التي سوف يقيّم على أساسها المشروع، مثل الوقت، التكاليف أو الجودة؟

\* لماذا يجب أن ينفذ هذا المشروع؟ ولماذا الآن؟

\* ما هي المخاطر [التي يمكن التحكم فيها والتي لا يمكن التحكم بها]؟

\* ماهي التأثيرات التي سوف يحدثها المشروع سواء داخلياً أو خارجياً؟

\* ما هي الافتراضات التي يقوم عليها المشروع؟ على سبيل المثال، نحن ندعى بأن التكنولوجيا سوف تكون متوفرة؟

\* هل هناك وقت محدد إجبارياً أو قيود علي الموارد؟ وماهي؟ ولماذا؟

\* ماهي المخاطر التي ظهرت في تحليل استعداد المنظمة؟ ما هي التوصيات التي نخفض من هذه المخاطر؟

سوف تتطلب وثيقة تعريف المشروع عدداً كبيراً من الصفحات لتغطية المعلومات الضرورية، وسوف تؤدي دور المرجع لفريق مشروع تحسين الأداء عندما يعملون أثناء مراحل تنفيذه. وما يدعو للأسف، معظم الأعضاء لا يتذكرون ما تحتوى عليه الوثيقة

أو يحملونها معهم للرجوع إليها عند الحاجة. ومن ثم ماذا يمكن أن يفعله مدير المشروع؟

### \* الخطوة الثالثة: إنشاء بيان بهدف المشروع:

ينصح خبراء الإدارة، غطياً، بأن يكون للمنظمة «بيان غرض»، يساعد المنظمة في التركيز على النتائج المرجوة (Kauzes and Posner,1987). كان لوكالة الفضاء الأمريكية "NASA" بيان غرض عظيم في عام ١٩٦٠، قدمه «كيندى» رئيس الولايات المتحدة الأمريكية في ذلك الوقت: «إرسال رجل إلى القمر، وإعادته سالمًا إلى الأرض، قبل إنتهاء هذا العقد»، لقد شددت إنتباه وتركيز كل فرد في المشروع ووضعت في المسار الصحيح.

أيضا سوف يستفيد مشروعك لتحسين الأداء من إصدار بيان بهدف المشروع [بيان غرض]، معايير بيان هدف المشروع الجيد (Kezsbbaum,1989) كالاتي:

\* إنها تذكر بجلاء ما الذى سوف يؤدي [المدى]، فى أى تاريخ، وبأى تكلفة [الموارد المخصصة].

\* كلمات البيان لاتزيد عن خمس وعشرين كلمة.

\* إنها تستخدم لغة التخاطب العادية، ليست المصطلحات التقنية. أو الكلمات الطنانة، أو عبارات المتخصصين فى فرع معرفة معين.

مهمة إنشاء بيان بهدف بالمشروع ليس عملاً سهلاً، إنه من السهل وضع بيان غير واضح يشتمل على ١,٣٠٠ كلمة من المصطلحات التقنية. أحصل على بعض المساعدة لإنشاء بيان بهدف المشروع. عندما يشترك معك أعضاء فريق المشروع، فإنك لن تحسن فقط من جودة البيان، ولكن من خلال وضعه سوف تضمن فهم كل أعضاء الفريق لتعريف وحدود المشروع.

### \* الخطوة الرابعة: اعتماد التعريف

بمجرد أن تنتهى من وثيقة تعريف المشروع، وبيان أهداف المشروع يكون الوقت قد حان، للتأكد بأنهما قد تم وضعهما صحيحين. ادعو أعضاء فريق المشروع، العميل،

والمديرين، لمراجعة وتصحيح التعريف الآن قبل أن تبدأ تنفيذ المشروع. تغيير التعريف في منتصف مراحل التنفيذ ليس مطلوباً.

من المهم مشاركة كل الأطراف المعنية في المراجعة والموافقة على تعريف المشروع (Barkley and Saylor, 1994). بل إنك قد تطلب منهم التوقيع على الوثيقة بما يفيد الموافقة عليها.. لاتندهش إذا وجدت بأن هناك ثلاثة أخطاء في التعريف - ربما أخطاء كبيرة. من المهم إزالة كل الأخطاء الآن، حيث من السهل إصلاحها. تأكد بأنك قد أثبتت على هؤلاء الذين اكتشفوا الأخطاء لقد جنبوك ضياع الوقت والإجباط في المستقبل.

دون كل الافتراضات التي قامت عليها فكرة المشروع، حتى إذا ظهرت لك على أنها بديهية (Lewis, 1993 a). تذكر هذا المثال: افترض أحد مشروعات تحسين الأداء، أن أعضاء الفريق سوف يعملون في المشروع كل الوقت، ثم اكتشف فيما بعد، بأن الإدارة تتوقع العمل نصف الوقت في المشروع، ويكلفون بمسئوليات وظيفية أخرى في النصف الثاني. لسوء الحظ، لم يكتشف هذا إلا بعد الاتفاق على تاريخ الإنتهاء والتسليم.

### ※ الخطوة الخامسة: وضع مصفوفة بأولوية المشروع؛

إدارة أوليات المشروع عمل يحتاج إلى خبرة واتقان. ما الموضوع الأكثر أهمية، تاريخ الإنتهاء أم تكلفة المشروع؟ كيف تعرف ذلك؟ مصفوفة أولوية المشروع هي الأداء لتحديد وإدارة أولويات المشروع. إنها تساعدك على شرح وتفادي المواقف الصعبة، التي لا يتوفر فيها احتمالات نجاح المشروع.

يوجد ثلاث مكونات أساسية في أى مشروع (Kerzner, 1989): الوقت [الفترة اللازمة للإنتهاء من المشروع]، المدى [ما الذى سوف يتم إنجازه]، الموارد [الأموال، المعدات، والأفراد اللازمة لإنجاز المشروع]. لا يمكن للمشروعات أن تنجح دون أن يتوفر لها المكونات الثلاثة بدرجات مختلفة. من النادر جداً، أن يتوفر لأى مشروع، كميات غير محدودة من الوقت، المدى، والموارد، سوف يكون هناك بعض القيود.

تساعدك مصفوفة أولوية المشروع، على تنظيم الأوجه المختلفة لهذه المكونات الثلاث ليس مطلوباً من المدير أن يستوفى، مع ذلك هذه المصفوفة. إن ذلك يقع في

دائرة مسئولية المدير أو العميل الذي طلب المشروع أو يقوم بتمويله. هذا الشخص عليه أن يختار، وعليك أنت أن تشرح مضامين هذه الإختيارات.

يوضح الشكل رقم [١,٣] عينة كمثال لمصفوفة أولوية المشروع. لاندع مظهرها البسيط يخدمك، إنها تشبه المطرقة أو آلة الثبيت مفك المسامير «إنها أداة بسيطة لها نتائج عظيمة إذا استخدمت استخداماً صحيحاً.

كما ذكر سابقاً، قليل جداً من المشروعات تتوفر لها المكونات الثلاث بلا حدود يجب عليك، كمدير للمشروع أن تفاضل بين الوقت والمدى والموارد. تتوفر مصفوفة أولوية المشروع ثلاث أولويات مختلفة للمكونات الثلاث.

• القيود Constrain: يجب الوقوف عند حاجز القيود إنها أعلى الأولويات. الوجهان الآخران يعتبران أقل أهمية.

• الإثراء أو التعظيم Optimize: وجه الإثراء أن يكون أكبر ما يمكن [المدى] أو أقل ما يمكن [الوقت أو الموارد] داخل أهداف المشروع سوف يبذل فريق المشروع أقصى جهوده حول هذا الوجه، ولكن ليس هناك مساومة أو حلول وسط فيما يتعلق بالوجه الأول: القيود.

• القبول Accept: تعنى هذه أن الإدارة سوف تكون على استعداد لقبول أفضل أداء يقوم به فريق المشروع فى هذا الوجه من المكون، ولكنها تفهم بأن أوجه القيود والإثراء تظل لها الأولوية. وفيما يلي نموذج لهذا الشكل.

شكل رقم [١,٣]

عينة مصفوفة أولوية المشروع

	الوقت	المدى	الموارد	
القيود	x			القيود
الإثراء			x	الإثراء
القبول		x		القبول

يوجد في عينة مصفوفة أولوية المشروع شكل رقم [٣, ١] وجه واحد فقط ، في كل من مستويات الأولويات الثلاثة، من غير المستساغ وضع قيود على المكونات الثلاثة . إذا تم ذلك فسوف يؤدي إلى فشل المشروع (Lewis,1993a). لأن الجودة سوف تصبح في هذه الحالة موضوع قابل للمساومة أو التسوية بهذه الطريقة : المدى [الأشياء القابلة للتسليم سوف لا تكون كاملة]، الوقت [سوف يتم تخطي جدول التوقيتات]، أو الموارد [سوف يتجاوز المشروع حدود الميزانية، ويستهلك الأفراد] كانت هذه دائماً مسألة مهمة داخل إدارة المشروع، لأنه لا يوجد شخص عاقل، سوف يحاول وضع قيود على كل أوجه المشروع الشخصي . تخيل أنك تسيّر في وسط معرض لبيع السيارات ، وتقول للبائع في المعرض، إنك تريد سيارة «رولز رويز» (Rolls Royce) [المدى] وأنت تريد هذا اليوم [الوقت] وتريد أن تدفع «٥٠» خمسن دولاراً. إن هذا المشروع لا يمكن أن يتم، ولا يمكن تخيل وضع قيود أو محددات في كل الأوجه الثلاثة لأي مشروع.

استخدم مصفوفة أولوية المشروع بعد تحديد «المدى» وقبل بداية أي عمل في المشروع. يسمح هذا بوضع الأولويات . حينما يكون كل فرد في حالة من الهدوء، والعقلانية . القيام بهذه المحاولة في وسط مشكلة قائمة في المشروع عملية لا ينصح بها، وغير مضمونة النجاح.

استخدام التعريفات من أجل مستويات الأولوية. اسأل « في هذه الحالة » الإدارة لكي تختار الوجه الذي تريد أن تضع عليه قيوداً. ما الذي يجب أن يدار بدون حل وسط؟ عندما يتم الاختيار ضع «علامة» توضح أن هذا الوجه من المشروع لا ينبغي أن يتجاوز قيوداً معينة. في المثال الذي ظهر في الشكل [٣, ١] اختارت الإدارة أن تضع قيوداً على الوقت [يجب أن يتم تسليم المشروع في تاريخ محدد]

ثم أسأل المدير ، هو الوجه الذي يجب تعظيمه إلى أكبر حد ممكن أو تخفيضه إلى أدنى حد ممكن في المثال، اختار المدير الموارد . بمعنى الحرص على أن تكون تكاليف المشروع، وحجم العمالة في أقل مستوى يمكن الوصول إليه. ضع «علامة» تحت الموارد، وأمام «الأثراء» ثم ضع «علامة» تحت «المدى» وأمام «مقبول» لأنه الأولوية الوحيدة التي تركت له.

لكى تتأكد من أن الإدارة تسعى تماماً ما تعتمد عليه، أو توقع عليه، صف حواراً يحكى مشهداً متوقعا، وكيف يمكن استخدام مصفوفة الأولويات لاتخاذ القرارات . فيما يلي بعض الحوارات المشهدية للحالة المذكورة فى المثال.

إذا اقترح مدير إحدى الإدارات فى المنظمة، إضافة حل لتحسين الأداء هل تنفذه؟  
- لا ، لأنه يتطلب مزيداً من الوقت، وهناك قيود على الوقت.

ماذا لو أضطرت إلى استخدام مواد إضافية؟ حيثئذ سوف يتم تعظيم المدى» بمايعنى إن «الموارد» سوف تتحرك إلى أدنى من حيث الأولوية بحيث تصبح فى مستوى «القبول» وهذا هو بالفعل وضع «الموارد» عندما يكون هناك حاجة إليها من أجل إضافة مقبولة.

- ماذا لو كان عليك أن تستغنى عن أحد الموارد؟ . لأن الموارد تقع تحت بند التعظيم» فلا مانع من ذلك: ولكن يجب أن يفهم أن هذا سوف يؤدي إلى تخفيض ما هو قابل للتسليم، ولأن «المدى» فى «مصفوفة الأولوية» يأتى فى بند «القبول» فسوف لا تكون هناك مشكلة فى النزول بالمشروع لتعظيم متطلبات الموارد.

إذا لم توافق الإدارة على مخرجات الحوارات المشهدية. لا تأخذ ذلك مأخذاً شخصياً إن هذا يعنى ببساطة أنهم لم يدركوا حقيقة الأولويات فى المرة الأولى. دعهم يحركون أوجه المشروع مع الأولويات إلى أسفل وإلى أعلى إلى أن يصبحوا راضيين. بفرض أنهم قد انتهوا من اختيار أولويات المشروع. فقد أصبح فى يدك أداة إدارية فعالة.

لا أحد يضمن استمرار وضع الأولويات منذ التفكير فى المشروع حتى الإنتهاء منه. هذا من الأمور التى يسندر حدوثها. ولكن إذا كان من الممكن تغييرها عند الرغبة فى ذلك إذن ما قيمة مصفوفة أولوية المشروع؟ تمدك المصفوفة بأداة لاتخاذ القرار وتضمن لك ألا يصل الموقف بالمشروع إلى أن تصبح كل أوجهه الثلاثة مقيدة. يجب أن يسمح للإدارة بتغيير الأولويات عند الضرورة إنك كمدير للمشروع، يجب أن توفر لهم هذه المرونة، ومع ذلك لاتسمح باعطاء أكثر من أولوية للوجه الواحد. وجه واحد من أوجه المشروع يجب أن يكون دائماً مقيداً، وآخر يتم تعظيمه. والثالث يقبل وإلا انتهى المشروع بالفشل (Lewis, 1993a).

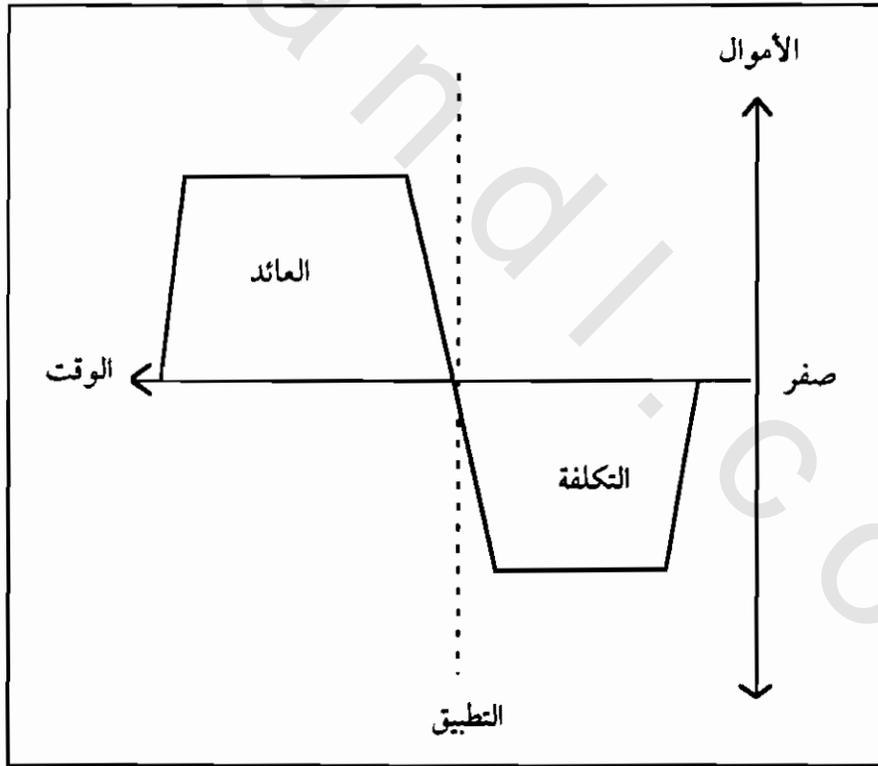
## النتائج الاقتصادية في حالة ضعف تعريف المشروع

يؤدي ضعف تعريف المشروع إلى الإحباط بالتأكد ، لا يفهم أعضاء فريق مشروع تحسين الأداء الأهداف، قد لا يدعم فريق الإدارة النتيجة النهائية وقد يبدو الارتباك هو السمة السائدة في الأداء اليومي . ثم إن هناك نتائج أخرى إضافية يساعد نموذج BET على توضيحها.

الشكل [ ٢ ، ١ ] الذي صور نموذج وقت نقطة التعادل BET يعاد تصويره في الشكل [ ٤ ، ١ ] ليظهر بأن هناك بعض القيم التي يتم الحصول عليها، لأنها أكثر اتساعاً من مساحة التكاليف التي أنفقت على المشروع، وإختصاراً يمكن القول بأن المشروع له معنى وقيمة اقتصادية

شكل رقم [٤، ١]

نموذج BET الأصلي. [وقت نقطة التعادل]



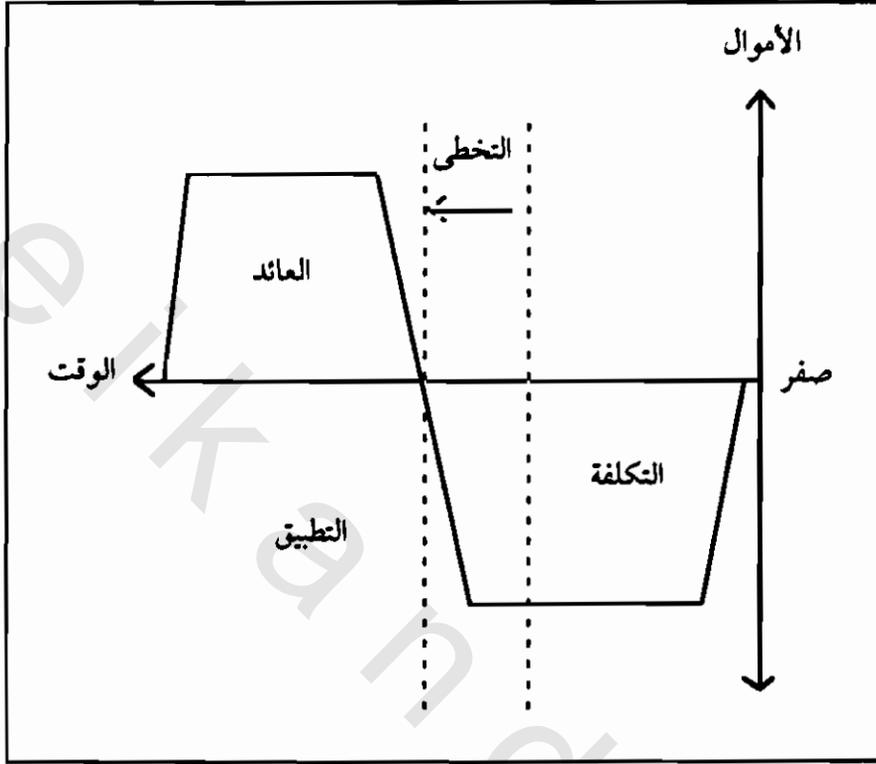
في حالة الضعف في تعريف المشروع، فمن المحتمل أن يؤدي الإرتباك إلى تخطي بيانات التطبيق (Hertz and Howard, 1983). سوف يصحح التعريف في وقت التشغيل الفعلي للمشروع، وتكتشف أنشطته جديدة أو متطلبات للمشروع. التي تترتب على إعادة التشغيل. ينتج عن هذا أن يعمل فريق المشروع وقت أطوال لاستكمال المشروع بخلاف ما كان متوقفاً. شكل رقم [٥, ١] يظهر أن التخطي يزيد التكلفة، ويقلل العائد أو القيمة [تذكر بأن فترة حياة المشروع محدودة نتيجة تثبيت التاريخ النهائي]. فجأة يظهر المشروع بأن لم يعد يمثل استثماراً ناجحاً.

إذا لم يكن تقويم خبراء تكنولوجيا الأداء الإنساني دقيقاً، أعدوا المنظمة لحلول تحسين الأداء، فقد تحدث فجوة استعداد. قد ينتهي تجهيز الحل كما هو مخطط، ولكن دون أن تكون المنظمة على استعداد لتطبيقه. لسبب أو لآخر، سوف يظل الحل عاطلاً إلى أن يتم إزالة معوقات التطبيق. يوضح الشكل رقم [٦, ١] تأثير ذلك على نموذج (BET)، لم تزد التكاليف في هذه الحالة، ولكن وقت الأعطال كان على حساب العائد، وقلل من المكاسب الاقتصادية الناتجة عن مشروع تحسين الأداء.

إذا لم تكن المنظمة جادة في استعدادها، فقد يتم التطبيق كما هو مخطط، ولكن مع عدم الحماس لتقبل المشروع من أجزاء كثيرة في المنظمة. أنهم ينتظرون إلى أن تفرض الإدارة الحل، وتظل تقاوم التطبيق. يوضح شكل [٧, ١] تأثير ذلك على نموذج (BET) يخفض التراخي في القبول القيمة المتوقعة في المراحل المبكرة من التطبيق. قد يكون التراخي في القبول معتدلاً [كما يظهر هنا]، أو في أعلى مستوياته إلى حد الأهمال بل والرفض. ينخفض عائد مشروع تحسين الأداء بدرجة كبيرة في تلك الحالة. وهذه هي الأشكال المعبرة

شكل رقم [١,٥]

نموذج (BET) في حالة جود تخطي في المشروع

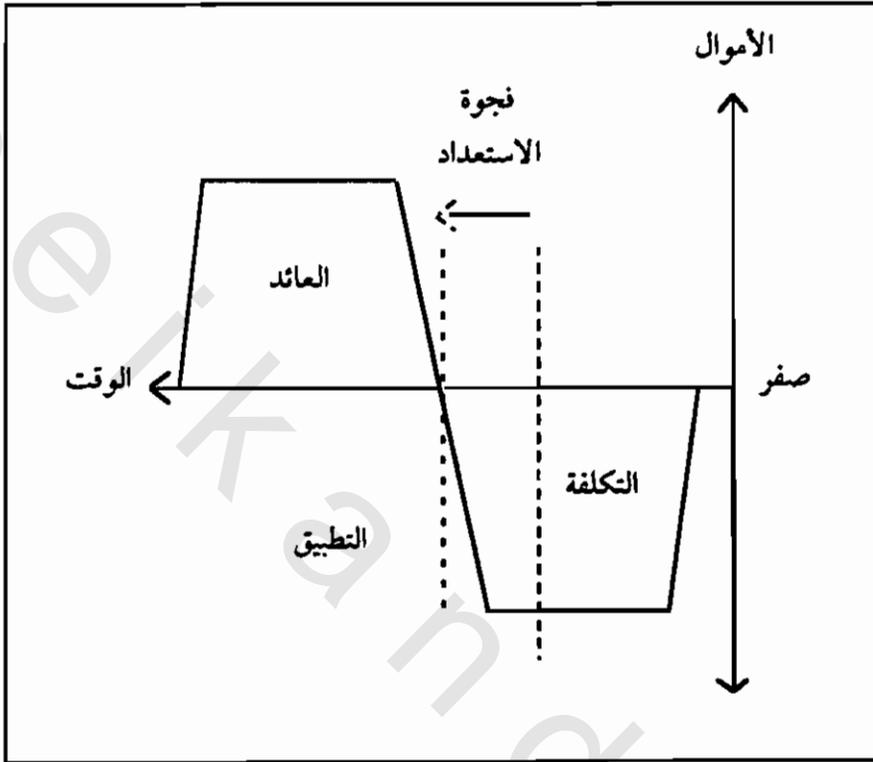


حكاية دكلرن،

من بين المشاكل التنظيمية في شركة New Idea ، كانت الاتصالات لاتتم بنجاح .  
لقد عرف كل من قسم The East Coast Operation حيث يعمل «بل»

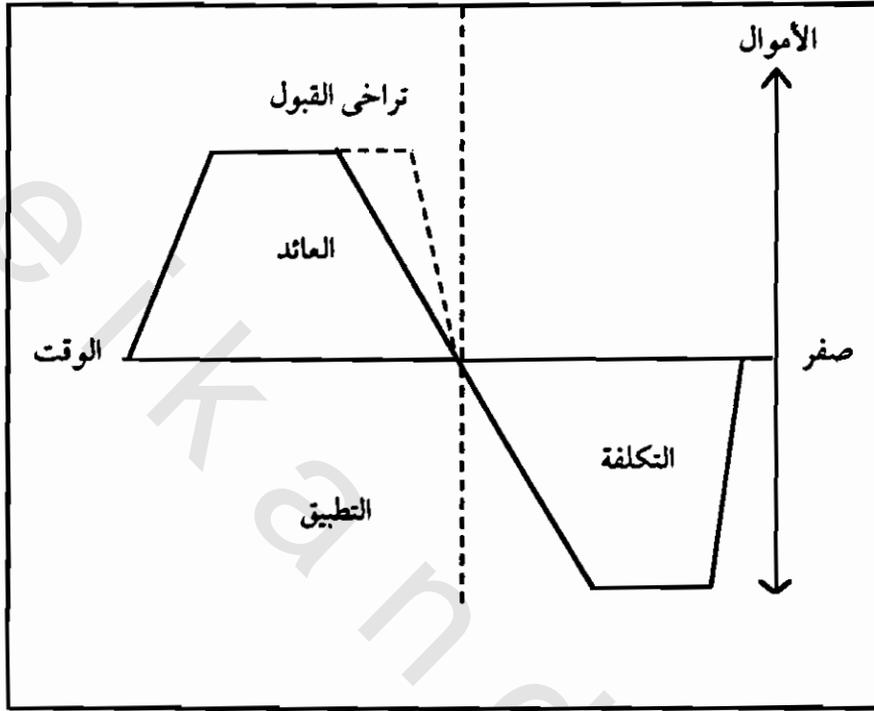
شكل رقم [١,٦]

نموذج (BET) في حالة فجوة الاستعداد



## شكل رقم [١٧]

### نموذج (BET) في حالة تراخي القبول



وقسم The West Coast Operation بقرار رئيس الشركة الذي يطلب فيه العمل في حل مشكلة الأداء . ولكن لا يعرف أى منهما أن الآخر يعمل في نفس المشروع.

«كارون» هي نظير «بل» في قسم West Coast إنها تطبق نفس عملية تحليل الأداء الدقيقة، والتي تعتمد على جمع البيانات على نفس المشكلة التي يعالجها «بل» يوجد تشابه كبير بين الموقعين فيما يتعلق بالمهام الوظيفية التي طلب من عمال الإنتاج أداؤها، وأيضاً في عقبات الأداء. ومن ثم ليس مستغرباً أن يختار فريق «كارون» نفس حلول تحسين الأداء التي اختارها «بل» ومع ذلك، كانت الأمور مختلفة بالنسبة لحالة «كارون» ومديرها «جيم».

كل أعضاء الفريق لديهم نسخة من تعريف المشروع، وضعت في الدواليب الخاصة بهم . كان الجميع يستطيعون أن يشرحوا بالضبط ماذا يجب على الفريق تأديته. كل مشروع فرعى له أيضاً تعريف واضح . عرف كل عضو في فريق المشروع المخرجات المتوقعة من المشروع بالضبط. لم يكن من السهل تحقيق اتفاق بين أعضاء الفريق، كانت توجد بعض الاختلافات، وسوء الفهم ولكن تم معالجتها مبكراً ، عندما وضع الفريق بيانات التعريف.

طلب المدير «كارن» نليفونياً أراد أن يناقش المشروع معها. عندما جلست على الكرسي الذي أمامه، وضع المدير سماعة التليفون، وقال: «أنا مدير شئون الأفراد، مازال غاضباً من تصرفات إدارات التدريب في موضوع نظام الأجور. إنني سعيد بأنك حددت ذلك كمشكلة كامنة، وأشركت أفراد إدارته لتقليل المقاومة . اعتقد أن استعداد وحدتك التنظيمية لإجراء هذا المسح يستحق التقدير. يعالج المدبرون في الواحدات التنظيمية الأخرى. الموضوعات الثلاثة التي استطعت تحديدها.»

واصل المدير حديثه «لقد زارني رئيسي في مكنتي هذا الصباح ، لكي يناقش ماذا فعلنا بالنسبة لقرار رئيس الشركة . لحسن الحظ، استطعت أن اعرض عليه تعريف المشروع الرئيسي والمشروعات الفرعية، وأوضحها له». استمر المدير في حديثه «ولكن، لدى بعض أخبار غير سارة . أريد أن اسحب (kathleen) من فريق المشروع، لكي تعمل في مشروع تدريب الرعاية الصحية الجديد».

أجابت «كارن»: «حسنًا. نستطيع أن نفعل ذلك. ولكن دعنا نراجع معا مصفوفة أولوية المشروع. التي وافقنا عليها، والتي تحدد التأثير على المشروع، لقد قلنا أن هناك حدود على المواعيد الجدولة، لأن المنافسة تجبرنا على إحداث التحسين بسرعة. وقلنا أيضاً أن المدى يجب أن يتم تعظيمه. لأنه يجب أن يكون تحسين الأداء فعالاً. يعني هذا أننا قد قبلنا الموارد الضرورية لاجاز المدى والجدولة.

قال «جيم» نعم «ذلك صحيح».

ولذلك إستمرت «كارن»: «عندما تسحب «كاثلين» من المشروع ، فنحن نضع قيود على الموارد . لأنه يجب تقييد بند واحد فقط، فنحن نحتاج إلى تحريك أولويات

الجدول إلى أدنى «جيم»، الآن أنا في حاجة إلى توجيهاتك الإدارية. نستطيع أن نعظم المدى، ونقبل جدول الوقت. يعنى هذا أننا لم نعد مقيدين بالوقت وننتظر إلى حين عودة «كاثلين» البديل الآخر، إننا نعظم الوقت ونقبل المدى يعنى هذا أننا نفقد النسبة التعويضية فى المشروع. ونطبق حلاً ناقصاً». قال «جيم» أنا لا أفضل كلا الحلين. ليس يمكنك المحافظة على المواعيد وإنتاج كل مكونات الحل بدون «كاثلين».

أجاب «كارن»: «لا، لا أستطيع. كما ناقشنا، أنه لا يمكننا تقييد كل البنود الثلاثة».

قال «جيم»: «نعم، ولكن رئيسى فى العمل قلق بالنسبة للمشروعات الأخرى التى تسوء حالتها، بينما نركز كل جهودنا على هذا المشروع. ماذا يحدث إذا طالت فترة تنفيذ المشروع؟».

فكرت «كارن» ثوان معدودة، ثم أخرجت من حقيبة أوراقها تحليل "BET"، قائلة: «جيم»، انظر إلى هذا. نحن نعرف أن منافسينا يعملون على تحسين أدائهم، ولذلك فإن الحل الذى نعمل على تطبيقه له فترة محددة. نحن نعرف، أنه فى لحظة معينة فى المستقبل القريب. سوف تتلاشى الميزة التنافسية التى نحصل عليها من تحسين الأداء. إذا كان التاريخ النهائى محددًا، فإن تحريك نقطة البداية فى المشروع إلى الأمام سوف يؤدي بالتبعية إلى النبل من الفوائد التى تعود على شركة New Idea، من استثمارتها».

نظر «جيم» إلى النموذج. لقد كانت «كارن» محقة فيما قالت. ثم قال «جيم»: «كارن» يبدو أن تأخير ميعاد الجدول تفكير غير سليم. وعلى ذلك، قد اتفقنا على قبول الموارد المطلوبة لإنجاز المشروع. سوف نبحث عن شخص آخر للقيام بهمام التدريب فى مشروع الرعاية الصحية».

## اللوحة رقم [١, ١]

### أداة لتقييم استعداد المنظمة

١- قرارات إحداث التغيير في هذه المنظمة تتطلب الحصول على موافقة مستويات إدارية متعددة.

١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١
----	---	---	---	---	---	---	---	---	---

عادة يحدث

نادراً ما يحدث

٢- تاريخ هذه المنظمة غير جيد في تحديد وحل المشكلات عند إحداث التغييرات أو تدخلات تحسين الأداء.

١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١
----	---	---	---	---	---	---	---	---	---

عادة يحدث

نادراً ما يحدث

٣- لا يتم تشجيع المخاطرة، ولا يلتفت إلى الأفكار الابتكارية بسبب التركيز على تصيد ومعاينة الأخطاء.

١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١
----	---	---	---	---	---	---	---	---	---

عادة يحدث

نادراً ما يحدث

٤- تفشل هذه المنظمة في الالتزام بما يتم تخطيطه عند تطبيق مشروعات تحسين الأداء، لأن سلطات ومسئوليات المسؤولين عن تطبيق التغييرات غير واضحة.

١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١
----	---	---	---	---	---	---	---	---	---

عادة يحدث

نادراً ما يحدث

٥- قد أدى الفشل في إشراك المشرفين والمديرين أعضاء الإدارة الوسطى في تخطيط وتنفيذ تحسين الأداء، إلى عدم مبالاتهم ومقاومتهم للتدخل.

١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١
----	---	---	---	---	---	---	---	---	---

غالبا يحدث

نادراً ما يحدث

٦- عادة لا تسمح المنظمة بتوفير وقت كاف لتطبيق مشروعات التحسين أو التغيير.

١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١
----	---	---	---	---	---	---	---	---	---

غالباً يحدث

نادراً ما يحدث

٧- عادة لا توجد نتائج سلبية عند فشل تطبيق مشروع تحسين الأداء.

١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١
----	---	---	---	---	---	---	---	---	---

غالباً يحدث

نادراً ما يحدث

٨- تاريخ الإدارة بالمنظمة يشير إلى عدم الإنضباط في تنفيذ المهام اليومية عند إحداث التغيير أو تحسين الأداء.

١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١
----	---	---	---	---	---	---	---	---	---

غالباً يحدث

نادراً ما يحدث

٩- مشروعات التغيير أو تحسين الأداء السابقة لم تنل ما تستحقه من اهتمام.

١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١
----	---	---	---	---	---	---	---	---	---

غالباً يحدث

نادراً ما يحدث

١٠- لا توجد حوافز مشجعة على إنجاز المشروعات في مواعيدها المحددة أو دون تجاوز أرقام الميزانية المخططة.

١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١
----	---	---	---	---	---	---	---	---	---

غالباً يحدث

نادراً ما يحدث

١١- جهود تحسين الأداء الماضية، لم يتم تبليغها بدقة إلى المستويات الأدنى في المنظمة، وبالتالي أصبح الأفراد مشتتين ذهنياً في كيفية تأثرهم بالتغييرات، وما هي مسئولياتهم، وما يجب أن يفعلوه بطريقة مختلفة.

١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١
----	---	---	---	---	---	---	---	---	---

غالباً يحدث

نادراً ما يحدث

١٢- لم يظهر المديرين في المنظمة اهتماماً يذكر أو لم يظهروا أى إهتمام لتشجيع الأفراد على التعبير عن آرائهم فى كيفية تأثير جهود تحسين الأداء عليهم.

١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١
----	---	---	---	---	---	---	---	---	---

غالباً يحدث

نادراً ما يحدث

١٣- السياسات والقواعد والإجراءات المتشددة جعلت من الصعب إحداث تغييرات فى طرق الأداء التى تسير عليها المنظمة.

١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١
----	---	---	---	---	---	---	---	---	---

غالباً يحدث

نادراً ما يحدث

١٤- ان التعاون والتدعيم بين الإدارات وفرق وجماعات العمل أثناء جهود تحسين الأداء فى الماضى ضعيفة أو غير موجودة.

١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١
----	---	---	---	---	---	---	---	---	---

غالباً يحدث

نادراً ما يحدث

١٥- يشير تاريخ الإدارة بالمنظمة أنهم يفقدون تركيزهم على المشروعات المهمة، عندما تصادفهم مشكلات أو موضوعات تنافس تلك المشروعات فى الإهتمام أو الموارد.

١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١
----	---	---	---	---	---	---	---	---	---

غالباً يحدث

نادراً ما يحدث

١٦- يجبر الأفراد على مسايرة جهود تحسين الأداء بدلاً من تشجيعهم على المشاركة والالتزام.

١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١
----	---	---	---	---	---	---	---	---	---

غالباً يحدث

نادراً ما يحدث

١٧- عندما يقرر الأفراد تدعيم جهود تحسين الأداء أو عدم تدعيمها، فإنهم يختارون ما يعتقدون فيما سيكون له صدق مسموعاً وواقعاً محسوساً وليس ما يصلح لمنظمتهم.

١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١
غالباً يحدث					نادراً ما يحدث				

١٨- يعتقد الأفراد أن تغييرات تحسين الأداء تؤثر على جزء فقط من المنظمة وليس لها تأثير يذكر أو ليس لها تأثير على الإطلاق في باقي الأجزاء.

١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١
غالباً يحدث					نادراً ما يحدث				

١٩- يشعر المديرين والمشرفين غالباً بأنهم معرضون لضغوط إحداث تغييرات تحسين الأداء التي لم يفهموها أو يدعموها بأنفسهم.

١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١
غالباً يحدث					نادراً ما يحدث				

٢٠- عندما قال المديرين في الماضي أنهم يدعمون تغييرات تحسين الأداء جاءت تصرفاتهم على عكس ما يقولون.

١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١
غالباً يحدث					نادراً ما يحدث				

٢١- يتوقع الأفراد حدوث القليل عندما تعلن الإدارة عن جهود جديدة لتحسين الأداء بسبب ضعف نتائج مشروعات التغيير السابقة بالمنظمة.

١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١
غالباً يحدث					نادراً ما يحدث				

٢٢- نادراً ما يفهم الأفراد كيفية تدعيم الجهود المعنية لتحسين الأداء، والأغراض والأهداف الشاملة للمنظمة.

١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١
غالباً يحدث					نادراً ما يحدث				

٢٣- فرق وجماعات العمل التي أنشأتها الإدارة في هذه المنظمة لم تكن فعالة في وضع جهود التغيير أو مشروعات تحسين الأداء على الطريق الصحيح.

١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١
غالباً يحدث					نادراً ما يحدث				

٢٤- أثناء جهود تحسين الأداء في الماضي كان المديرين يركزون على أن تظهر شخصياتهم وإدارتهم في صورة أفضل، أكثر من تركيزهم على كيفية تحقيق أهداف التغيير ذاتها.

١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١
غالباً يحدث					نادراً ما يحدث				

٢٥- داخل هذه المنظمة، أن تُظهر تدعيمك لجهود وتحسين الأداء أكثر أهمية من التعبير عن الشك أو عدم الموافقة.

١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١
غالباً يحدث					نادراً ما يحدث				

**وضع درجات تقييم المنظمة:**

**الخطوة الأولى:** إجمع إجابات كل الأسئلة [٢٥ سؤالاً].

**الخطوة الثانية:** إقسم الإجمالي على العدد (٢٥) لتحصل على المتوسط.

**الخطوة الثالثة:** راجع البنود التي حصلت على أعلى القيم وسجل أربع موضوعات، التي تعتقد أنها سوف تساهم في حل المشكلات التي تواجه التطبيق.

**الموضوع الأول:**

الموضوع الثانى:

الموضوع الثالث:

الموضوع الرابع:

**تفسير نتائج تقييم المنظمة:**

※ الموقف الذى يتسم بالخطورة العالية: كن حذراً من المخاطر التنظيمية (المتوسط ٦,٦ وأكثر).

إذا كان متوسط الدرجات ٦,٦ وأكثر، فهذا يشير إلى وجود مشكلات خطيرة أثناء تطبيق مشروعات تحسين الأداء فى الماضى. عادة تؤدي المشكلات السابقة إلى أن تكون استجابات الأفراد سلبية تجاه المبادرات الجديدة. سوف تتطلب مشروعات تحسين الأداء مجهودات ضخمة من أعضاء الإدارة، بسبب هذا التاريخ، مع احتمالات أثاره المعنوية، والحقيقة بأن مشكلات الماضى تتكرر عادة فى المستقبل. سوف تحتاج الإدارة إلى إستثمارات ضخمة فى الوقت وفى الموارد الأخرى لتأمين مشاركة المنظمة ولتحقيق أهداف تحسين الأداء المرجوة.

※ الموقف الذى يتسم بالخطورة المعتدلة: كن يقظاً ومحتاطاً (المتوسط من ٦,٥-٣,٥)

يعتبر متوسط الدرجات الذى يقع ما بين ٣,٥ إلى ٦,٥ مرتفعاً إلى حد اعتباره موضوعاً مهماً فى نجاح أو فشل أى مشروع جديد لتحسين الأداء. كن على وعى بال مجالات التى تسبب أخطر المشكلات، وتأكد بأن تأثيراتها [متطلبات إضافية من الوقت، والأفراد، والموارد، مع تدعيم الإدارة]، تنعكس على عملية تخطيط المشروع.

※ الموقف الذى يتسم بالخطورة المنخفضة: منظمة جيدة الفرص (٣,٤-١,٠)

الدرجة التى تتراوح ما بين ١,٠ - ٣,٤، تعتبر ذات خطورة منخفضة، ولا تمثل مشكلة جوهرية عند تخطيط مشروع تحسين الأداء. ولكن كن متحفزاً وواعياً للظروف المتغيرة داخل المنظمة أثناء المشروع. يضاف إلى ذلك أن أى درجة قيمتها (٣) أو أكثر يجب عدم تجاهلها، تحتاج هذه البنود إلى بعض الإهتمام الخاص لضمان عدم تحولها إلى مشكلات أثناء دورة حياة المشروع.

obeykandi.com

## الفصل الثاني التعجيل بتطوير المشروع

### Accelerating Project Management

شهدت الفترة الأخيرة من عقد التسعينيات زيادة في الحدة التنافسية لم يسبق لها مثيل. منظمات كثيرة، على خلاف الماضي، إذا أرادت أن يكون لها دور في دنيا الأعمال، تجبرها المنافسة على أن تكون متقنة الترتيب، متممة بالكفاءة والفعالية.

#### حكاية «بل»

«بل» عندما جلس على الكرسي الأزرق بجوار مكتب «لندا» كانت هذه حالة واضحة من حالات التشریط التقليدي Classical Conditioning ، كما اكتشفها بافلوف، العالم النفسى الشهير، كل مرة يجلس «بل» على هذا الكرسي يسمع أخباراً غير سارة. كل ما فعله هذه المرة أنه رأى الكرسي الأزرق، ولذلك زادت ضربات قلبه، وأصبحت معدته بالتقلصات.

قالت «لندا»: «بل»، لدى بعض الأخبار غير السارة. لقد اكتشفنا الآن بأن مؤتمر المبتكر Inventor's Convention، سوف يعقد مبكراً هذا العام. وكما تعلم سوف يطلب كل المبتكرين الإلتهاء من منتجاتهم التي في مراحل التصنيع فى توقيت مناسب يسمح لهم بعرض منتجاتهم. مالم نضمن أن تكون منتجاتهم جاهزة فسوف يأخذونها إلى الشركات المنافسة. الطريقة الوحيدة لضمان تسليمهم منتجاتهم فى التواريخ المناسبة هى تطبيق حلول تحسين الأداء فى مواعيد تسبق ما هو مخطط لها».

فى الواقع لم يكن «بل» يريد أن يعرف، ولكنه سأل: «كم هو مبكر؟ أجابت «لندا»: «حسناً أخشى أننا نحتاج إلى إنجاز الطلبات قبل موعدها بثلاثة أشهر». تتم «بل» «ماذا؟»، «لا بد أنك تمزحين. أرجو أن تقولى أنك لست جادة!».

قالت «لندا»: «أسفة، فأنا جادة جداً. لماذا لاتذهب إلى مكتبك الآن، وتفكر فى طريقة لمواجهة هذا الموقف. عندما تكون جاهزاً، من فضلك، عد إلى مكتبى».

غادر «بل» مكتب «لندا»، وبدأ فى تجميع أفكاره سريعاً، أخذ يدرس بدقة أهداف المشروع، والموارد التى أتاحت له. أيضاً، تحدث «بل» إلى فريق المشروع للحصول على آرائه وإسهاماته. ولكن لم يجد أى مخرج من هذا المأزق. عاد «بل» إلى مكتب «لندا» ليقدم حججه وأسانيده دفاعاً عن موقفه. كان يوجد هناك الكرسي الأزرق مرة أخرى.

بدأ «بل» الحديث: «من الواضح أنك لا تدركين التحديات التى نواجهها، لم أعثر على أى طريقة يمكن أن نختصر بها وقت المشروع لمدة ثلاثة أشهر. بل إننى لست متأكداً من الالتزام بالمواعيد الأصلية. دعيني أوضح لك العقبات التى تصادف المشروع. «Barb» تم تعيينها حديثاً. إنها حقيقة ذكية ونشيطة، ولكن ليس لديها خبرة تقريبا، إنها لا تستطيع إنجاز جزء المشروع الخاص بها بالسرعة المطلوبة على جهاز «الفيديو Video». إنها لا تستطيع أن تنسق بين عمل «الكاميرات» Cameros، المختلفة.

لقد جمعنا أعضاء فريق هذا المشروع من كل صوب وحذب فى المنظمة. ومن ثم اتسعت رقعة المكان الذى نعمل فيه أكثر من اللازم. أصبحت الاتصالات مشكلة متشعبة. نقضى معظم الوقت فى المشى وليس فى الأداء. ويكاد فريق الإدارة يدفعنا إلى الجنون. لقد نزلوا إلى الدور الأرضى ثلاث مرات خلال الأسبوع السابق لتغيير متطلبات كثيرة للمشروع. لا نستطيع أن نساير التغيير المستمر فى مستهدفات المشروع».

واستمر «بل» فى حديثه «لقد رفض فريق المشروع فكرة تقصير زمن المشروع لمدة ثلاثة شهور. لقد أجريت بعض الحسابات السريعة، واكتشفت أننا نحتاج للعمل أكثر من ستين ساعة أسبوعياً، لتقديم المشروع ثلاثة أشهر عن موعده المخطط، والأفراد غير مستعدين للعمل كل هذه الساعات اننى آسف «لندا»، ولكن لا يمكن تنفيذ ما نقولين».

### موضوع التنمية السريعة: The ISSUE of Rapid Development

توجد على الأقل حقيقة واحدة حول البيئة التنافسية المتزايدة: أن تكون أول من

يقدم السلعة أو الخدمة، فهذا شيء مهم - مهم جداً (Smith and Reinertson, 1991).

تساعد تكنولوجيا العمل الإنسانى المنظمات على تحقيق ميزة تنافسية، عن طريق تحسين أداء العاملين. ينتج عن ذلك عادة، تخفيض التكاليف، تحسين الجودة أو القدرة على إنتاج سلعة أو خدمة لا تقدر عليها المنافسة. يساعد هذا المنظمات على عرض منتجاتها بأسعار أقل، وجودة أعلى، واحتكار مؤقت للسوق. تريد المنظمات تحسين الأداء، وتريده الآن. عدد مشروعات تحسين الأداء مع التركيز على التنمية السريعة سوف يزداد، ويستمر فى الزيادة فى معظم الاحتمالات المرئية.

### تحديد مشروعات التنمية السريعة:

ماذا أنت فاعل إذا ألقى الكرة فى ملعبك، أو وجدت الحديد ساخناً؟. تقودك بعض الخصائص المحددة إلى تشخيص موقف سريع للتنمية.

**أولاً:** التعريف بأنه مشروع سريع للتنمية، يعنى أن الربط بين الهدف المنشود والجدول الزمنى ليس معقولاً. بل قد يوصف بأنه مدعاة للسخرية. إذا كان الهدف يمكن تحقيقه بسهولة، من خلال التخطيط الزمنى المقبول، عندئذ لا يكون مشروع تحسين الأداء مرشحاً لأن يدخل ضمن التنمية السريعة. إنه يدار كمشروع عادى.

**ثانياً:** يجب أن تشير مصفوفة أولوية المشروع إلى أن الموارد حصلت على درجة أولوية مقبول Accept. يجب أن يكون الوقت والمدى لهما أعلى مستوى فى الأولوية، كما تشير الإدارة إلى ذلك، ومن ثم يجب أن تكون هناك حاجة ملحة إلى بعض تحسينات الأداء المحددة. إذا أظهر المدير تحفظاً شديداً على الموارد، فإن التنمية السريعة فى هذه الحالة لا تكون مهمة إستخدام مصفوفة أولوية المشروع كأداة لاتخاذ القرار، ثم يدار مشروع تحسين الأداء، كما ذكر فى الفصل الأول.

**ثالثاً:** إذا عبر العميل أو الإدارة العليا بوضوح بأن هذه مسألة حياة أو موت، ومن ثم يجب أن تظهر نتائج تحديد مشروعك أهمية مشروع تحسين الأداء. هل هى مسألة حساسة؟ طرق التنمية السريعة مكلفة من حيث الموارد والجهود.

## ممارسات التنمية السريعة:

هل تعرف ماذا تفعل عندما يصادفك مشروع يركز على التنمية السريعة؟  
أو عندما تفرض التنمية السريعة على مشروع قائم؟ يمكن لبعض الممارسات  
والمناهج التي تم اختبارها أن تساعدك على إدارة مشروع تنمية سريعة لتحسين الأداء  
(Lewis, 1993b). يفضل أن تستخدمها أثناء تحديدك للمشروع وعندما يكون  
الأفراد أكثر استعداداً للإستدلال العقلي والمنطقي. ومع ذلك يمكن أيضاً اللجوء  
إليها لتحويل مشروع قائم إلى التنمية السريعة، بينما يكون في مرحلة متقدمة تنفيذياً.  
وهذه هي الممارسات والمناهج:

\* بيان بهدف المشروع مع تاريخ تسليم يحقق التنمية السريعة.

\* التنمية المتزامنة Simultaneous Development.

\* القوة الرافعة وإعادة الاستخدام.

\* القوة البشرية الصحيحة.

\* الموارد الصحيحة.

\* تدعيم أعضاء الإدارة العليا.

\* الموقع المشترك.

\* تجميد عملية التصميم.

\* تتبع علاقات التقدم الحاسمة في إنجاز المشروع.

\* التقدير الملموس.

## بيان بهدف المشروع مع تاريخ تسليم يحقق التنمية السريعة

تعرض الفصل الأول لموضوع وضع بيان هدف المشروع أثناء عملية تعريف  
المشروع، يساعد بيان هدف المشروع على وضع أعضاء فريق المشروع على الطريق  
الصحيح والإبقاء على استمرارية تركيزهم في الأنشطة المخططة. يصبح هذا أكثر  
أهمية في حالة المشروعات ذات التنمية السريعة (Smith and Reinertson, 1991).

الوقت موضوع محوري، ولا يجب تبديده في إعاد تكرار ما سبق عمله أو تصنيعه بسبب الارتباك في فهم أهداف المشروع بصفة عامة، سوف يعمل الأفراد طبقاً للتوقعات، إذا تمت إدارة نظام الأداء بفاعلية. من بين العناصر الحساسة في نظم الأداء، إمداد القائمين بالأداء بما يلزمهم من معلومات في الوقت المناسب، إذا أخبرتهم بما هو مطلوب منهم فسوف يحاولون تأديته على أكمل وجه. ومن ثم، فإنه يصبح من المعقول التوقع بأن القائمين بالأداء سوف يغيرون مشاركتهم، إذا أخطروا بأن ذلك مشروع للتنمية السريعة، وأن له تاريخ إنتهاء في غاية الأهمية (Mager,1992).

إدخال التنمية السريعة ضمن بيان هدف المشروع، من أسهل الطرق التي تضمن الاقتناع الداخلي بعنصر الوقت. توجد مزايا إضافية لتضمين التنمية السريعة ضمن بيان المشروع. لأن الإدارة أو العميل يجب أن يعتمدوا بيان هدف المشروع، فيجب عليهم أيضاً التصديق على عنصر التنمية السريعة. وأيضاً التوسع في توزيع مذكرة مكتوبة بالهدف يضمن اتصالاً مستمراً مع كل أعضاء فريق المشروع.

يجب الأخذ في الاعتبار بعض توصيات معينة عند استخدام هذا المنتج لتسهيل التنمية السريعة. أعضاء فريق المشروع قد تكون هناك ضرورة تحتم إنتشارهم جغرافياً. إذا كان الوضع كذلك، قد تجد صعوبة في جمع فريق المشروع قبل بداية العمل به، ولكن في حالة التنمية السريعة يكون تدعيم الفريق مسألة حيوية، ولكن بند الموارد حصل على مرتبة مقبول في مصفوفة الأولوية في مشروعاتك التنمية السريعة، يجب على الموارد البشرية أن تفهم وتدعم ما سوف يطلب منهم أداؤه. اكتب مسودة بيان هدف المشروع، ووزعها على الجميع، ودع أعضاء الفريق يراجعونها للحصول على مشاركة ودعم الفريق.

تأكد من وصول نسخة من بيان هدف المشروع إلى كل الأطراف المعنية [فريق المشروع، فريق الإدارة العليا، وأفراد التدعيم]. سوف يكون ذلك بمثابة تذكير بمدى أهمية طبيعة مشروع تحسين الأداء، والخطورة التي يمثلها الوقت في نجاح التطبيق.

راجع بيان المشروع، في كل مناسبة يحدث فيها اجتماع للفريق أو لمراجعة تقدم

المشروع. سوف يضمن ذلك بقاء الاجتماع على الطريق الصحيح نحو هدف المشروع من جهة، وتدعيم عنصر الوقت كأهمية حساسة من جهة أخرى.

قيّم كل قرارات المشروع للتأكد من تدعيمها لبيان الهدف. تعاني معظم المشروعات فى مراحل تنفيذها من ظروف تجذب الإنتباه، (Hertz and Thom: as, 1983) إن لها أسماء متعددة، ولكن الأكثر تعبيراً «الرسالة الزاحفة». عندما تمضى الأيام وتنشط العقول المستكرة، يستمر إضافة خصائص ومكونات جديدة إلى حل تحسين الأداء. لا يحدث هذا لأنه يلزم بل لأنه يمكن. هذه التحسينات فى الأغلب الأعم، سوف تتطلب مزيداً من الوقت أو مزيداً من الموارد أو هما معا. «الرشاقة الزاحفة» تهديد خطير للتنمية السريعة. راجع كل القرارات المرتبطة بالهدف؛ هل هذه التحسينات ضرورية تماماً لتحقيق هدف الأداء؟، هل لاتزال قادرة على تحقيق هدف التنمية السريعة؟

بهذه الأسئلة، قد تتحرك كثير من التحسينات المقترحة إلى قائمة الانتظار قد يتم إبتكار مشروع جديد لتحسين الأداء يمكنه توظيف الحلول المؤجلة.

### التنمية المتزامنة؛

الغرض من التنمية المتزامنة، العمل على فك الحلقات التابعة فى نموذج التنمية، وذلك بالبحث عن فرص للتنمية على التوازي، من الذى يقول إن الفصل الثانى لايمكن كتابته فى نفس الوقت الذى يكتب فيه الفصل الأول؟ بالتأكيد التطبيق التسلسلى لحلول تحسين الأداء هى الأكثر سهولة فى إدارتها ولكنها أيضا الطريقة المتاحة الأكثر بظناً.

يتطلب تطبيق التنمية المتزامنة، البحث عن مهام التنمية والتطبيق، التى يمكن أداؤها على التوازي لتقصير إجمالى دورة وقت المشروع. سوف تكون فى حاجة إلى توفير موارد على التوازي للعمل فى أنشطة على التوازي، لأنه ليس عمليا أن تتطلب من الأفراد أداء مهمتين فى نفس الوقت بنفس السرعة، بينما واجباتهم الوظيفية عبارة عن أداء واحدة فقط.

تأكد بأنك قد وضعت تصميميا واضحا ومقتعا، والذى سوف يضع فرق التنمية

الموازية على المسار الصحيح، ويجعلهم قادرين على فهم الطريقة التي ترتبط بها مخرجات مهامهم الجزئية في الهدف النهائي للمشروع. بدون ذلك، قد تفقد الوقت الذي توفره في إعادة عمل الأجزاء لكي يتم ترابطها معا ككل.

إجر تقييمًا للمخاطر، وضع خطط للطوارئ لكي تستمر في مسارك الصحيح فرص وقوع أخطاء في منهج التنمية المتزامنة أعلى منها في حالة التنمية المتسلسلة كما توجد فرصة أكبر للحاجات المتزامنة إلى الموارد والمعدات النادرة. أيضا مخاطر عدم الالتزام ببنود الجدول الزمني عالية في حالة التخطي أو المبالغة في تقدير الوقت الزمني للمهمة [تفاوت كبير بقصر الوقت].

من المهم ألا تحاول إجراء «سيتاريو» تنمية متزامنة بينك وبين نفسك اشرك معك أعضاء فريق التنمية للتفكير في طرق أو فرص مبتكرة للأنشطة التنموية. سوف يزيد هذا من إحساسهم بتملك الخطة، ورغبتهم في نجاح تطبيقها.

### القوة الراجعة وإعادة الاستخدام

إذا كان الوقت يمثل عنصراً حاكماً في المشروع، على الفريق أن يكون دائم البحث عن فرص تسريع العملية، من أحسن أساليب خلق تنمية سريعة اللجوء إلى ممارسة القوة الراجعة أو إعادة الاستخدام (Gilbreath, 1989).

تتضمن معظم نماذج التصميم التعليمية، تحليلاً عن إمكانية الاستفادة بالمواد المتاحة بدلاً من خلق مواد جديدة. يصنف هذا عادة تحت مسمى إعادة الاستخدام، بمعنى أنك تستخدم بعض المواد مرة أخرى في مجتمع مختلف. من المهم أيضا التفكير في إعادة الاستخدام، في مجالات أخرى غير متعلقة بتعليمات حلول تحسين الأداء.

في بعض الحالات، يكون الحل متاحاً ولكنه غير مقبول في شكله الحالي. قد تكون هناك أجزاء فقط من الحل القائم مفيدة أو قابلة للتطبيق. أخذ هذه الأجزاء كأساس والبناء عليها يصنف تحت مسمى «القوة الراجعة» (Gilbreath, 1986). إنها لا تسرع العملية كما في حالة «إعادة الاستخدام»، ولكنها أفضل من إنشاء حل لتحسين الأداء من لاشيء.

من الصعب أن تطلب من الأفراد استخدام منهج تنمية يمكن أن يخفض أداءهم الذي تم تقييمه، ويقلل من الزيادة المحتملة في مرتباتهم. للتغلب على هذا، إعمل مع فريق الإدارة على ربط معايير التقدير والمكافآت بالقوة الرافعة للمواد والحلول الحالية، وليس في خلق وإبتكار كل شيء. لا تستهين بضخامة هذه المهمة. اللجوء إلى مكافأة السلوك وليس الإنجاز من العادات المتأصلة غالباً في الثقافة ومقاومة التغيير.

### القوة البشرية الصحيحة

تحدد القوة البشرية الصحيحة، التي تعمل في مشروع تحسين الأداء، مدى إمكانية تحقيق أهداف التنمية السريعة من عدمه (Lewis, 1993b) إذا كنت مديراً لمشروع تنمية سريعة فهل تفضل تعيين فريق عمل يتكون من أفراد حديثي التخرج لا يجيدون تشغيل نظام «التليفون» بعد؟ بالطبع لا. إنك سوف تحتاج إلى أفراد لهم خبرة عبر عدد من المشروعات، والذين يعتبرون خبراء في مهنتهم. تتطلب التنمية السريعة أن يتم إنجاز المهام الوظيفية في أقصر وقت ممكن.

سوف تحتاج إلى العمل مع فريق الإدارة أو العميل لتأمين الحصول على الموارد. قد يترددون، إذا حدث هذا، إظهر مباشرة بيان هدف المشروع، ومصفوفة الأولويات. ذكرهم بهدف التنمية السريعة وبحقيقة أن الموارد حصلت على «مقبول» في مصفوفة الأولويات. إذا كانوا ما يزالون مترددين، فإن هذا يعني أن المشروع ليس على جانب من الأهمية كما كان يعتقد. اعرض عليهم فرصة تغيير الأولويات بتحريك المدى أو الوقت إلى أدنى في سلم الأولويات في مقابل الموارد. سوف يجعلهم هذا إما يغيرون بصفة رسمية الأولويات أو يعيدون التصديق على صحتها. إذا تم تغيير الأولويات، فلن تكون في حاجة إلى موارد معينة، إذا لم تتغير الأولويات يجب أن تصبح الموارد متاحة.

فيما يلي مناهج مختلفة للتفكير في تأمين الحصول على القوة البشرية الصحيحة للمشاركة في مشروع تحسين الأداء (Lewis, 1993 b):

\* إفحص المشروعات السابقة الشبيهة بمشروعك ، وحدد من الذين عملوا في تلك المشروعات . تحدث إلى المشاركين للوقوف على المهارات والقدرات التي كانت مطلوبة لنجاح المشروعات . استعن بمنظمة تعليمية أو منهج تاريخي لتحديد القرارات، والمهارات، والمعرفة والاستعدادات اللازمة.

\* أحصل على الأفراد ذوى القدرات المناسبة والضرورية لمقابلة أهداف مشروعك، وخاصة أهداف التنمية السريعة. بمجرد حصولك على السيرة الذاتية للمشاركين الذين تحتاجهم، أبدأ عملية التعيين والاختيار سوف يقبل المتميزون فى الأداء عادة ، الفرصة للعمل فى مشروعات تحسين الأداء المهمة، والتي تدار على أكمل وجه، وأيضاً توفر التقدير المناسب والإعتراف بالجهود المبذولة.

\* تعرف على المشاركين الذين تريدهم، ثم أعمل بذكاء لضمان مشاركتهم على الرغم من أن أصحاب الأداء المتميز سوف يقبلون عادة المشاركة فى المشروعات الحساسة والجيدة فى إدارتها، قد يكون من الصعب الحصول عليهم ، لأن رؤسائهم فى الإدارات الأخرى لا يريدون الإستغناء عنهم. بدلاً من اللجوء إلى التحايل أو استخدام القوة لسحبهم من إدارتهم، فكر فى اكتشاف وسيلة سليمة تؤمن مشاركتهم الآمنة. على سبيل المثال. قدم أحد مديري المشروعات إلى زميل له فى المنظمة اثنين من أفراده الجدد، وحاسب آلى فائق السرعة فى مقابل الموافقة على عضو لفريق المشروع متميز الأداء . كلا المديرين رأى أن هذا الموقف يعتبر حالة من «المكسب/ المكسب» وقد حقق نجاحاً للطرفين.

\* إذا كانت القدرات المطلوبة غير متوفرة [قد لا تكون موجودة فى المنظمة] ضع خطة للحصول على موارد إضافية لتعويض العجز فى فريق المشروع. لايلزم أن يعمل هؤلاء الأفراد طول الوقت فى المشروع، أو طول فترة حياة المشروع. لأنك قد وضعت جدول تفصيلى للمشروع، حدد بالضبط متى سوف تحتاجهم، وضمن مشاركتهم لتلبية تلك الحاجة.

\* اعلم أعضاء الإدارة العليا بمن تريدهم لإنجاز التنمية السريعة فى وقتها. فى كثير من الحالات ، سوف تحتاج إلى تدعيم هذا المستوى الإدارى أو قراراته لإحداث التغييرات الضرورية فى تشكيل فريق المشروع . كلما سمحت لك الفرصة إشرك معك فريق الإدارة لتدعيم المشروع، يقوم تدعيمهم المحسوس بدور حيوى، والذي سوف تناقشه فى الفصل القادم.

\* لاحظ الشخصيات مبكراً، واستمر فى مراقبة مكانتهم خلال فترة المشروع

اتخذ الخطوات اللازمة التي تبقى على الصراعات الشخصية، والمناورات السياسية في أدنى حد ممكن. تشكيل فريق المشروع على أن يكون جميع أفراد من المتميزين في الأداء يمكن أن تكون له عيوبه. قد يكونوا قد تعودوا على أنهم نجوم المشروعات، وقد يسعون إلى مزيد من السيطرة أو الظهور أو التقدير. يمكن أن يكون تأثير ذلك الوضع مخيفاً. راقب العلاقات غير السوية، واسعى إلى بناء روح الفريق والتضامن كلما أمكن ذلك. في حالة وجود إدارة لشئون الأفراد أو الموارد البشرية داخل المنظمة، فقد ترغب في طلب مساعدتها وتدعيمها لتحليل وحل المشكلات الناتجة عن الصراعات والاتصالات بين الأفراد.

### الموارد الصحيحة

يمكن أن يكون توفير الموارد الصحيحة على نفس أهمية توفير القوى البشرية الصحيحة. لأن الأفراد يعملون داخل نظام للأداء، فيمكن أن تصادفهم عقبات. حتى بالنسبة للمتميزين في الأداء، تعتبر عقبات الأداء من الموارد التي تعظم أداء الفرد، وأداء الفريق (Stalk, 1990).

يمكن أن تأخذ الموارد أشكالاً مختلفة. قد يمثل هذا الاختلاف في جهاز حاسب آلي جديد لتسريع عملية الإنتاج، ووقت السكرتارية، وأموال للمقاولين أو لشراء مواد تعمل كقوة رافعة أو لإعادة الاستخدام، مساحة أرض للتشغيل، أو معدات مختلفة.

ولكن ما هي الموارد الصحيحة التي تثرى نجاح المشروع؟ يحتمل أن يكون لك نظرة ناقبة في هذا الموضوع بصفقتك مديراً للمشروع. ولكن عادة سوف يكون لفريق المشروع فهم أعمق وأكثر تفصيلاً للموارد التي سوف يحتاجونها لإنجاز التنمية السريعة. تأكد من أنك تسألهم، واظهر استعدادك لأن تأخذ في اعتبارك متطلبات الموارد أثناء مشروع تحسين الأداء أيضاً.

تذكر ما قام به خبير تكنولوجيا الأداء. الذي كان يعمل في مشروع يمر بأزمة، وأخذ في البحث عن طريقة لتسريع عملية تحليل الأداء. لقد أخبر مدير المشروع أنه يستطيع أن يخفض وقت مقابلة القائم بالأداء إلى النصف، إذا تم تسجيل المقابلات

وأرسلت إلى قسم النسخ لتفريغها. نظر المدير إلى التكلفة، وحدد أن لهذه الطريقة عائد على الاستثمار كبير جداً - استثمار جيد في كل الأحوال. ولكن بصفة خاصة لها آثار إيجابية في التركيز على التنمية السريعة. لم يفكر مدير المشروع في الحل، ولكن الخبير فكر ودبر. قد ترغب كخبير في تكنولوجيا الأداء في التفكير في تطبيق تحليل الأداء على فريق المشروع لتحديد عقبات الأداء [الموارد وخلافه]، التي تقف في طريق الأداء المرجو من التنمية السريعة.

عندما تحصل على الموارد البشرية الصحيحة، فالاحتمال الأكبر أنك سوف تحتاج تأمين، كموافقة الإدارة العليا أو العميل لضمان توفير الموارد الضرورية. وأيضاً كما في حالة الموارد البشرية قد يصادفك التردد، ولمواجهته استخدام نفس الأسلوب لتوضيح أولويات المشروع.

### ✳️ تدعيم أعضاء الإدارة العليا

كما ذكر سابقاً يتطلب مشروع التنمية السريعة، موارد ضخمة، وتدعيم قوى، إذا أريد لها النجاح. قد يكون بعض الطلب على الموارد أضخم من سلطات مستوى المدير أو العميل الذي يادر بالمشروع. إذا حدث ذلك، فسوف تحتاج إلى تدعيم أحد أعضاء الإدارة العليا للمشروع. في كل الحالات، سوف تريد رعاية إدارية من مدير الإدارة العليا لتسريع القرارات، وتأييد الطبيعة الحرجة لمشروعات تحسين الأداء. فيما يلي بعض الممارسات المحددة لترتيب تدعيم الإدارة لمشروع التنمية السريعة:

✳️ أعمل على وجود مدير من أعضاء الإدارة العليا يرمي مشروعك بحماس لتحقيق التنمية السريعة في موعدها المحدد. يغطي الفصل القادم موضوع الرعاية الإدارية.

✳️ تأكد بأن عضو أو أكثر من أعضاء الإدارة العليا ضمن تشكيل فريق المشروع لضمان التدعيم المستمر للتنمية السريعة.

✳️ اشرك الإدارة العليا في عملية التصديق على أهداف المشروع، وأن العمل يناسب التنمية السريعة.

✳️ ادعوا إلى، وتوقع استجابة سريعة من الإدارة العليا إلى الحاجات [موارد، تقدير، إزالة عقبات] التي تدعم التنمية السريعة.

\* كمدير مشروع، اطلب من الأعضاء المشاركين تسجيل العقبات التي تحول دون إكمال المرحلة التالية على طريق المشروع. على الإدارة العليا مساعدة مدير المشروع على إزالة هذه العقبات.

\* تأكد من أن طاقة وإمكانيات فريق المشروع في الأنشطة أو المتطلبات تساهم مباشرة لتحقيق أهداف المشروع أو التنمية السريعة.

استخدام قائمة نشاط المشروع في الشكل رقم [١, ٢]، كأداة لتحديد والتخلص من الأنشطة الدخيلة.

**قائمة أنشطة المشروع** طريقة بسيطة لتحديد الأنشطة الدخيلة التي لا تساعد على تقدم مشروع تحسين الأداء. أطلب من أعضاء فريق المشروع أن يسجلوا كيف يستغلون أوقاتهم في المشروع، ثم حدد أي الأنشطة لا تساهم في التنمية السريعة سوف تحتاج، كمدير للمشروع إلى العمل مع الإدارة لكي يتحرر المشاركون من المهام التي لا تضيف قيمة إلى مشروع التنمية السريعة. كن على حذر؛ لدى بعض المنظمات، تقارير معينة، وبعض اجتماعات الموظفين لها قداستها الثقافية. قد يتطلب منك الأمر أن تستحث المنظمة على التعامل مع التغييرات الضرورية.

شكل رقم [١, ٢]

### نموذج قائمة أنشطة مشروع

قائمة أنشطة مشروع			
توجيهات: سجل كل الأنشطة التي تمارسها كل أسبوع حالياً. ضع علامة على الأنشطة التي ترى أنها لا تساهم في مشروع التنمية السريعة التي تعمل في إطاره. أعد هذه القائمة إلى مديرك.			
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

## الموقع المشترك

لإثراء التنمية السريعة، يجب أن يكون أعضاء المشروع فى موقع مشترك، بمعنى أن يعملوا معاً عن قرب (Lewis,1993 b). الاتصالات بين أعضاء المشروع فى غاية الأهمية، حيث أن الواجبات والمهام الوظيفية ومكونات المشروع تنتقل من عضو فريق المشروع إلى عضو آخر. قد يتم وضع بعض مكونات المشروع بطريقة مشتركة، وفى مثل هذه الحالة تصبح الاتصالات مسألة محورية بالنسبة للإنتاجية. إذا حدث أن أصبح أعضاء المشروع منتشرين عبر المباني المختلفة، والمواقع، والمدن، بل والبلدان، فإن ذلك لايساعد على تحقيق أهداف مشروع التنمية السريعة فى بعض الحالات. قد لا يكون الاشتراك فى الموقع عملياً إذا كان مستحيلاً وجود الموقع المشترك منذ بداية المشروع وحتى نهايته، يجب أن يجمع الأعضاء موقع مشترك، أثناء الفترات الاستراتيجية للمشروع، ثم يعودون بعد ذلك إلى مواقعهم العادية. يجب اكتشاف طرق اتصال بديلة، لتحسين إنتاجية الاتصال، عندما لا يكون الأعضاء مشتركين فى موقع عمل واحد.

يتفق خبراء التنمية السريعة، على أنه يجب على أعضاء فريق المشروع أن يجلسوا معاً [الموقع المشترك]، يوضح الشكل رقم [٢, ٢] التالى، نتائج دراسة قام بها: Theo- Allen of the Massachusetts Institute. لقد قام «ألن» بقياس تكرار الاتصالات لعدد ٥١٢ فرداً، وذلك فى سبع منظمات على مدى ستة أشهر، ووضع علامة تحليلية بين الاتصال والمسافة. كما تشير النتائج يجب أن يعمل أعضاء المشروع فى مواقع عمل لاتبعدهم كثيراً عن بعضهم [تحديداً أقل من عشرة أمتار]، لتحقيق اتصالات فعالة (Smith and Reinertson,1991). إذا تم تطبيق التنمية المتزامنة فى المشروع. وأن الاتصالات مهمة للإبقاء على مكونات المشروع فى وضع مناسب من الترتيب والتنسيق، يصبح موضوع الموقع المشترك فى غاية الأهمية.

شكل رقم [٢, ٢]

## تأثير المسافة على تكرار الاتصال



### تجميد عملية التصميم

قليل من الأفراد من يستطيعون أن يصيبوا الهدف المتحرك، وخاصة إذا كانت حركته غير منتظمة. يصدق هذا أيضا على فريق مشروع تحسين الأداء، إذا تغير تصميم المشروع، فإن ذلك يخلق مواقف لإعادة تشغيل المهام السابق إنجازها، ويوقف التقدم، بينما يتم تقييم التغييرات، ودمجها في خطط المشروع (Lewis, 1993) لا يعزز أي منهما منهج التنمية السريعة. يحتاج فريق الإدارة أو العميل إلى تجميد العقلية التصميمية. إذا كان مفهوما، أن التصميم مفتوح للتغيير أو التعزيز في أي وقت،

فسوف تحدث التغييرات كثيراً. يجب اعتبار التصميم على أنه معد ومفتوح للتغيير، فقط عندما يكون في ذلك ضرورة لنجاح المشروع، على أن يكون ذلك بموافقة المدير الراعى إدارياً للمشروع [الذى يفهم ما يحدثه التغيير من آثار على الإلتزامات بالمواعيد المحددة].

لماذا تحدث تغييرات على تعريف المشروع بعد أن يبدأ العمل به؟ ما السبب الجذرى لهذا التصرف؟ يبدو أنه منذ تاريخ الفكر الإدارى، إن إحداث تغيير فى المشروعات أمر مسموح به، ولا يكلف شيئاً، وأنه من إمتيازات الإدارة ولكن توجد حقيقة مؤكدة، ذلك لأنه إذا حدث التغيير فى مراحل متأخرة من المشروع تصبح التكلفة باهظة (Kerzner, 1989)

لنأخذ مثلاً للتغييرات التى تحدث أثناء تصنيع سيارة جديدة. كم يكلف التغيير أثناء التصميم على شاشة الحاسب الآلى؟ قليل جداً. كم يكلف التغيير بعد الإنتهاء من تصميم النموذج؟ كثيراً إلى حد ما. بعد تصنيع النموذج الأولى وإختباره؟ كثيراً جداً. هناك أشياء قليلة ولكنها فى غاية الأهمية بالنسبة لنجاح المشروع مثل التخطيط الشامل والمسبق لفهم المنتج جيداً، والموافقة رسمياً على صحته، ومنع إحداث تغييرات فى مراحل تنفيذه.

فيما يلى نقاط رئيسية لمراعاتها فى تجميد تصميم مشروع التحسين.

- \* تتطلب التنمية السريعة تجميد تعريف المشروع قبل البدء فى تنفيذه. يمكن إحداث تغييرات طفيفة جداً، إذا أردت إنجاز هدف تنموى سريع.
- \* يجب أن تكون وثائق ومستندات المشروع كاملة ومتاحة لأعضاء فريق المشروع لاستخدامها كمرجع فى حالة القرارات العاجلة، وجهود التصميم السريع.
- \* لا يمكن بالطبع إلغاء بعض إقتراحات التغيير. تأكد من أن فريق الإدارة أو العميل لديهم تقدير كامل لمدى تأثير التغيير المقترح على وقت المشروع.
- \* ضع إجراءات صارمة لإدارة عملية إحداث التغيير. لضمان عدم تسرب التغييرات إلى المشروع بدون دراسة وموافقة محددة.

## تتبع علامات التقدم الحاسمة في إنجاز المشروع

عندما تغيرت أساليب المواصلات بمضى الزمن، فقد مصطلح علامات الطريق تقديره. عندما كان الحصان أو الأقدام هي الوسيلة الوحيدة للمواصلات، لم تكن الخرائط بصفة عامة متاحة. وضع الذين ينشئون الطرق أحجاراً كعلامات تشير إلى الأميال التي يقطعها المسافر، بهذه الطريقة يمكن للمسافر أن يضبط خطواته لكي يصل إلى مقصده في الوقت المناسب.

لا يزال مديرو المشروع يستخدمون علامات التقدم، بتعريف جديد، وبنفس الطريقة.. طبقاً للتعريف الجديد، فإن علامات التقدم تعنى وقائع أو أحداث تعطى مؤشرات عن وحدة التقدم على مدى الجدول الزمني للمشروع، قد تكون أحداث مثل «الوحدة التي أنجزها أحد أعضاء فريق المشروع أو «دليل عمل أرسل لطباعته» أو «علامة إلغاء نهائية». تشير هذه العلامات إلى مدى التقدم على طريق المشروع، لكي يستطيع المشاركون الحكم، إذا ما كانوا سوف ينجزون مشروعهم في المواعيد المحددة.

في حالة مشروعات التنمية السريعة، فإنه يجب تتبع علامات التقدم في طريق استكمال المشروع، والوفاء بها بدقة شديدة (Stalk, 1990). إذا كان فريق التنمية يتحرك ببطء أكثر من الضروري، فمن المهم معرفة ذلك مبكراً، حيث يمكن إتخاذ الخطوات التصحيحية لتلبية هدف التنمية السريعة.

فيما يلي بعض الممارسات المحددة لتتبع وإدارة علامات التقدم:

\* أجعل علامة التقدم الأولى واضحة ومحسوسة جداً للمشاركين ولمن يراعون المشروع. تأكد بأن كل فرد طرف في المشروع يدرك تماماً أهمية مقابلة علامة التقدم، إذا كان لابد من الإنتهاء من المشروع مع تحقيق هدف التنمية السريعة.

\* لا تجعل علامات التقدم تزيد عن أسبوعين بين كل علامة وأخرى. إذا انتظرت طويلاً لتقييم التقدم، فقد يفوتك الوقت المناسب لاتخاذ الإجراءات التصحيحية الفعالة. إذا كنت في حاجة لوضع علامات لقياس التقدم أقصر زمناً فلا بأس من ذلك. علامات التقدم لا تكلف شيئاً، بل إنها تساعد على عدم التجاوز الخطير في المواعيد المحددة.

\* أجعل كل علامة تقدم شيئاً ما يمكن تسليمه وقياسه. عندما يكون ممكناً أجعل علامة التقدم محسوسة وقابلة للقياس. سوف يضمن لك ذلك أن علامة التقدم قد تمت بالفعل، ويمكن إظهارها أيضاً. من الصعب جداً، ومن الخطر أيضاً الحكم على تقدم مشروع التنمية السريعة على أساس علامات تقدم غير محسوسة.

\* اجمع بيانات باستمرار عن الحالة القائمة لكل المهام الحرجة في مسار المشروع بما في ذلك الإجراءات والتعليمات والجداول، وأيضاً معلومات عن المهام التي تم إنجازها. يلزمك أن تعرف بأسرع ما يمكن، عندما يحدث تجاوز في المواعيد المحددة بجدول التشغيل. يلزمك أيضاً تحديث بيانات تقارير المشروع واطاحتها لأعضاء الفريق، فقد يجرون التصحيحات اللازمة دون تدخل من الإدارة.

\* إلقاء الضوء على الانحرافات الرئيسية عن الجداول الزمنية، ونشر خطط معالجة أسبابها الجذرية سوف تعمل - كما هو متوقع منك كخبير تكنولوجياً الأداء الإنساني - على حل مشكلات الجدول الزمني، من خلال منهج النظم يبحث عن السبب الحقيقي للانحراف وقدم الحل المناسب. ومعالجة ظواهر الانحراف سوف تؤدي إلى إعادة ظهور المشكلة مرة أخرى، وحينئذ لن يكون هناك وقت متاح لمعالجتها.

\* كن مستعداً لإعلام فريق الإدارة اسم العضو الأساسي الذي يعمل على إنجاز علامة التقدم التالية في أي وقت. يسمح هذا للمديرين بتقديم التشجيع، والتدعيم، والاعتراف بالواجبات المهمة في المنظمة.

### التقدير الملموس

لماذا يرغب أي فرد في العمل في مشروع لتحسين الأداء مع التركيز على التنمية السريعة؟ بالتأكيد ليس لذلك جاذبية كبيرة. هناك احتمالات تتمثل في: أيام عمل طويلة، ضغوط الالتزام بالمواعيد المخططة، تدقيق فريق الإدارة في الإنجازات وكل ما هو قابل للتسليم. لا يعتبر هذا من الأمور التي تبعث البهجة والسرور. يحتاج المشاركون في مشروع التنمية السريعة إلى تقدير واعتراف بالفضل والأداء الأكبر، للإبقاء على دوافعهم الشخصية خلال مشروع التنمية السريعة (Lewis, 1993 b).

يمكن أن يأخذ الاعتراف والتقدير أشكالاً متعددة، ولكن في مشروع التنمية السريعة يجب أن يكون دائماً في شكل ملموس ومحسوس. إنك تسعى إلى خلق شعور بالإعزاز وإحترام الذات بين العاملين في المشروع. لا يلزم أن يكون التقدير معقداً أو مكلفاً، ولكن يلزم أن يراه الأعضاء ذا قيمة، وتراه المنظمة مشروعاً، وواضحاً. سوف لا يكون فعالاً بصفة عامة، إذا لم يقابل هذه المعايير (Kouzes Posner, 1988)

فكر في هذا المثال، حيث المشروع له مواعيد ضاغطة مع التركيز على التنمية السريعة، ووفر المدير لأعضاء فريقه التقدير والاعتراف بطريقته الخاصة. حصل مدير المشروع على موافقة المدير العام التنفيذي للقسم الذي يعمل فيه المشروع، للقيام بزيارة موقع العمل أسبوعياً، ومعه ستة صناديق من المياه الغازية. زار المدير العام الذى وظيفته تعلق أعضاء فريق المشروع بأربع مستويات، ذلك المشروع لمدة خمس عشرة دقيقة فقط لمراجعة تقدم الفريق. إستنفذ هذا الوقت القصير فى المناقشة والتشجيع أثناء فترة الراحة اليومية. لم يكلف هذا التصرف العمل شيئاً يذكر [حتى بالنسبة للمدير العام الذى رحب بالفرصة للقيام بهذا الدور]، ويتطلع فريق المشروع إلى أن يحوذ الإنتباه والتقدير.

استخدم قدراتك الإبتكارية لخلق شكلاً من أشكال التقدير سهلاً وفعالاً. اسأل مديري مشروعات آخرين ماذا قد فعلوا فى هذا المجال، وابدأ فى وضع قائمة بالأفكار، التى تناسب غط ومنهج الإدارة العليا، تذكر بأن الاعتراف يجب أن يكون واضحاً. إذا كان نوعاً من الاحتيال على الأمر فلن يكون فعالاً. فيما يلى قائمة قصيرة تعطى قدرتك الإبتكارية دفعة إلى الأمام.

\* ضع «لافتة» تحمل اسم المشروع لتكون فى مرمى نظر أعضاء الفريق.

\* أطلب وضع شعار أو العلامة المميزة للمشروع على الملابس الخارجية لأعضاء فريق المشروع أو أى أشكال أخرى تحدد هوية المشروع.

\* إذا كانت المنظمة تصدر منشورات أو مطبوعات داخلية [مجلات خاصة].

اعمل على ظهور صورة للفريق على غلافة المجلة مع سرد قصة المشروع أو أى معلومة تتعلق بالفريق بداخل العدد.

\* ضع مجموعة من «اللافتات» حول منطقة المشروع تحمل عبارات مثل «لا تحاول ازعاجنا: هنا يجرى تنفيذ مشروع حساس للمنطة.

\* خطط لعمل زيارات أفراد من أعضاء الإدارة العليا [ولكن لا بد من إعدادها إعداداً جيداً].

\* وفر مكاناً خاصاً لوقوف سيارات أعضاء فريق المشروع.

\* خطط لإقامة غداء عمل [تقدم الشركة الوجبة أو تكلفتها]، لأعضاء الفريق.

### حكاية «كارن»

كانت «كارن» عصبية، عندما جلست فى الكرسى بجوار مكتب «جيم» لأنه تراءى لها، أنها سمعت أخباراً سيئة كلما كانت تجلس فى ذلك الكرسى. كانت متأكدة بأن «جيم» سيضعها أمام إمتحان عسير، كانت لديها هذه النظرة عنه.

تحس «جيم» بإرتباك بعض الأوراق التى كانت معه، قائلاً: «كارن، لدى بعض الأخبار السيئة. لقد وصلتنا أخبار حديثاً بأن «لقاء يوم الابتكر» سوف يقام مبكراً هذا العام. كما تعلمين سوف يريد كل المخترعين منتجاتهم جاهزة فى الوقت المناسب لعرضها فى هذا اللقاء. ما لم نضمن أن منتجاتهم سوف تكون جاهزة، فسوف يأخذون أعمالهم إلى الشركات المنافسة. الطريقة الوحيدة لضمان ذلك، هى تطبيق حلول تحسين الأداء فى مواعيد مبكرة عما كان مخططاً».

- سألت «كارن»: «ما طول فترة هذا التبكير».

- «حسناً، ثلاثة أشهر».

- «ماذا؟ أرجو أن تخبرنى بأنك تمزاح!».

- وقال «جيم» للأسف، فأنا جاد جداً فيما أقول. «خذى وقتك للتفكير. عندما تكون جاهزة، عودى ومعك الخطة».

ناقشت «كارن» الموقف مع فريق المشروع. وضعت «كارن» الخطة بمشاركة أعضاء الفريق، وذهبت بها إلى مكتب «جيم» لتقديمها. قالت «كارن» «لقد طلبت خطة لتقدم تاريخ المشروع ثلاثة أشهر قبل الميعاد. لقد انتهيت ومعى فريق المشروع إلى حل، نعتقد أنه يواجه هذا الموقف».

- قال «جيم» «كلى آذان صاغية». «ماذا تحملين معك».

- «بداية، نحن نعتقد، يمكننا توفير وقت كبير، إذا استخدمنا بعض الأنشطة التنموية المترامنة. الأنشطة المجدولة الآن يتم تنفيذها تتابعياً ولكننا نستطيع أداء العديد من الأنشطة، فى نفس الوقت، وتظل تكامل الخطة قائماً. سوف يتطلب هذا الحل إضافة فريق جديد للمشروع من ثلاثة أفراد يعملون لمدة ستة أسابيع».

انتفض «جيم» واقفاً، وهو يقول: «كارن»، إنكم تعلمين، أنه لا يوجد لدينا أى موارد متاحة فى الشركة الآن. لقد راجعت عمليات التشغيل مع قسم «الساحل الشرقى»، «إنهم مضغوطون فى مشروع مستعجل أيضاً».

ردت «كارن» فى هدوء. «مالم تتغير الأولويات، فقد اتفقنا أن كل ما نحتاجه من موارد سوف يكون مقبولاً. نحن نحتاج الأفراد، إذا أردنا أن نلبى متطلبات الخطة الجديدة، يوجد بديل واحد. نستطيع أن نكلف الفريق الثانى بكل الأعمال البسيطة، ونعيّن بعض استشاريين فى تصميم أساليب التدريب. كل ما نحتاجه هو الأموال».

فكر «جيم» لحظة ثم قال: «حسنًا، فرصة توفير الأموال أفضل كثيراً من فرصة توفير الأفراد». «سوف أطرح هذه الفكرة على رئيسى. ماذا تريدن أيضاً؟».

- «حسنًا «جيم»، حينما يكون حديثنا عن الأموال، فنحن فى حاجة إلى الكثير. لقد كنا نخطط لإبتكار برنامج تدريبى لآلات التطوير الجديدة. لا يعطى برنامج التدريب الحالى إحتياجاتنا كاملاً، ولكن إذا اشترينا هذه الخدمة، وحققنا فعالية من خلالها، نعتقد أنه يمكننا توفير ثلاثة أسابيع من جدول الخطة الزمنية».

قال «جيم» هذه فكرة لا بأس بها، وإذا كانت ذاكرتى لم تخنى، فهذا البرنامج

ليس مكلفاً، ولكنه لا يغطي كل المجالات. ولكن يمكننا معالجة ذلك. ماذا أيضاً في جمعيتك؟».

- قالت «كارن» «طلب مورد آخر. أريد مقايضة أعضاء المشروع مع مجموعة أخرى من وحدتك التنظيمية. «كيفن Kevin» حديث جداً. وإذا كان علينا أن ننجز هذه التنمية السريعة، فإننى فى مسيس الحاجة إلى شخص ما يمكنه إطفاء جهاز الفيديو التعليمى بأسرع ما يمكن. أريد مقايضته مقابل «بوب» لأنه الشخص المناسب للعمل الحرج والحساس بالنسبة للوقت». أجاب «جيم» «هذا ما أخشاه. قد لا تسير الأمور كما نشتهى فى هذا الاتجاه ولكنك على حق فى أن «كيفن» لن يصل إلى الإنتاجية المتوقعة. لا بد أننا ساهمنا فى إعداده للفشل. أى شئ آخر؟».

- «بعض أشياء قليلة «جيم»، وكل منها يحتاج مساندتك. نحن سوف نطلب من هؤلاء الأفراد، بذل المزيد من الوقت والجهد. إنهم يحتاجون أن يشعروا بالتدعيم والتقدير. يشغلنى هذا التفكير كثيراً، وأنا أعرف أن الشركة تعاني من عبء تكاليف باهظة، ولذلك استبعدت الحلول المكلفة. ما أريده للفريق تكلفته قليلة جداً. سوف يكون ذا قيمة كبيرة إذا حصلنا على تدعيم قوى من الإدارة العليا. أفضل أن يزور رئيسك الفريق لفترة قصيرة مرة كل أسبوع، ومدير عمليات التشغيل مرة كل شهر. سوف يعايشون ظروف المشروع، وتمدهم بأحدث البيانات، وفى نفس الوقت يشعر أعضاء الفريق بأهمية مشروع تحسين الأداء. يرغب الفريق أيضاً فى الإحتفال بإنجاز علامة التقدم الموضوعه للمشروع كل أسبوعين. لا شئ مرهق - مجرد «بيتزا»، وقليل من وقتك».

فكر «جيم» برهه ثم قال «أعتقد أنه يمكن. تدبير هذا الأمر. لا أحب تبديد الأموال وإلقائها فى كل اتجاه تحت بند التقدير والمكافآت. ولكن ما ذكرته الآن شئ مختلف».

- «أريد أن أضيف شيئاً واحداً ولكنه حيوى. أريد أن نحمد عملية توصيف المشروع. أعرف أن هذا المشروع مهم جداً، ونحت سمع وبصر الجميع، ولكننا لا

نستطيع إحراز تقديم سريع، إذا كانت أهداف المشروع دائمة التغيير. نحتاج إلى موافقة الإدارة العليا على تجميد التوصيف. إذا لم يحدث هذا، بالتأكيد سوف لانكون قادرين على تحقيق الهدف، وأيضاً الوفاء «بيوم المبتكر».

قال «جيم» «كارن» أريد أن أقول لك شيئاً. هذه مجموعة توصيات صعبة. بالتأكيد نحن نطلب كثيراً جداً من الشركة. ولكن الشركة أيضاً تطلب منا الكثير. نحن وافقنا على توفير الموارد اللازمة للأخذ بيد المشروع إلى الأمام. سوف أعمل على نقل هذه الأفكار إلى مستويات الإدارة الأعلى والدفاع عنها، بقى أن تدفعي أنت عجلة التشغيل لتتحرك في سرعة وأمان».

## الفصل الثالث

### الحصول على من يرضى المشروع

#### Obtaining Project Sponsorship

تختلف مشروعات تكنولوجيا الأداء الإنسانى عن غيرها من المشروعات التى تحتاج إلى أن تدار. على سبيل المثال، فى معمل للبحوث والتطوير، يترتب على المشروع التقليدى إنتاج منتج جديد يزيد من قدرة الشركة على كسب الأموال، وسوف يكون للمنتج الجديد تأثير إيجابى على معظم العاملين. فى مشروع للهندسة المدنية قد تكون النتيجة إقامة «كوبرى» جديد يوفر نظاما للمواصلات أكثر مرونة وسهولة، ولكن فى مشروعات تكنولوجيا تحسين الأداء، النتيجة النهائية تتمثل فى إحداث تغيير فى طريقة أداء الأفراد لأعمالهم. وغالباً بصفة دائمة يقاوم الأفراد بل ويكرهون التغيير بصفة عامة.

#### حكاية «بل»

فى مساء يوم جمعة، أخذ «بل» بضع دقائق لكى يراجع أحداث الأسبوع استعداداً لوضع خطة لسلسلة الإجراءات إعتباراً من الأسبوع القادم. ولسوء الحظ، ظهر أنه كان على «بل» أن يقضى معظم وقت نهاية الأسبوع فى حل بعض المشكلات التى صادفته أثناء الأسبوع - مشكلات لم يتوقع أبداً حدوثها. تبدو كل منها مختلفة عن الأخرى، ولكنها مرتبطة بالمشروع.

المشكلة الأولى كانت حقيقة تدعو للدهشة. أخطر «بل» بأن مدير عمليات الساحل الشمالى يدعم مشروع تحسين الأداء، ولكن «الشغل شغل»، لم يكن واضحاً أن المشروع سوف يحصل على الأموال والأفراد اللازمة لنجاح التطبيق. كان هذا يدعو للإرتباك الشديد. كيف يمكن أن يكون مدير عمليات التشغيل متحمساً للمشروع أسبوعاً، ومتحفظاً بهذه الصورة الأسبوع الذى يليه؟ هل سوف يتآكل التدعيم إلى أكثر من ذلك فى الأسبوع القادم؟

توجد بعض الوقائع البسيطة التي تعوق أداء المجموعة الهندسية. لقد دعى «بل» إلى إجتماع لمناقشة إعادة هندسة عملية التوصيف . وكما يفعل خبراء تكنولوجيا الأداء الإنساني الممتازون، أراد «بل» مشاركة القائمين بالأداء - أعضاء جماعة التوصيف - من أجل تخطيط عملية التصميم الجديدة للمدخلات والتعديلات. كان «بل» فى قمة الدهشة عندما قال صانعو المنتج أنهم لا يريدون تغيير عملية التوصيف. كان القائمون بالأداء الممتازون هم الأعلى صوتاً والأكثر صراحة. سئل «بل» بتأدب «من أنت ، لكى تعلمنا كيف نؤدى أعمالنا؟

لم تكن المجموعة الهندسية هى المصدر الوحيد للتعبير عن الإستياء فى تمرد. أعلن مدير الإنتاج أن وظيفة الزخرفة سوف تنقل إلى آلات الزخرفة التى تعمل بالحاسب الآلى، ولكن مسئولى المستوى الإشرافى الأول وعمال الزخرفة يبدو أن لهم أفكاراً مختلفة. تلك المواقف وضعت «بل» فى موقف لا يحسد عليه. كانت وظيفة مدير الإنتاج تعلق أعضاء فريق المشروع بثلاث مستويات وظيفية، فكيف يمكنهم عدم إطاعته؟

بدأت الأمور تصبح أكثر سوءاً إعتباراً من مساء الثلاثاء. جاء مدير شئون الأفراد إلى مكان عمل «بل» فى ثورة عارمة. من الواضح أن «بل» ليس شخصاً محظوظاً. لقد إطلع الآن فقط على توصيات تصميم نظام الأجور والمكافآت الجديد. على الرغم من أن التصميم كان ممتازاً فنياً، إلا أن له مشكلة واحدة صغيرة: لا يمكن قبوله فى شركة New Idea ، حيث أن للشركة طريقته الخاصة فى عمل الأشياء يطلق عليها : طريقة New Idea . ينتهك النظام المقترح الكثير من قيم الشركة التى تتبناها على نطاق واسع. تعهد مدير شئون الأفراد بمقاومة التوصية والعمل على أدها. لم يكن أسبوعاً جيداً . كان «بل» محبطاً. لماذا جاءت الأمور على هذه الصورة ؟

### الغرض من رعاية مشروعات تكنولوجيا الأداء الإنسانى

يفضل الأفراد الثبات، والإستمرار، والتقاليد (Stewart, 1991)، ولكن خبراء تكنولوجيا الأداء الإنسانى يقترحون طرقاً جديدة لأداء الأشياء، غالباً تكون المقاومة

هى رد الفعل التقليدى للتغييرات المقترحة. ولهذا السبب قد تفضل مشروعات تحسين الأداء أثناء التطبيق. العامل الذى يرفض أن يتبنى الأداء الجديد المطلوب لجعل التدخل ناجحاً، ربما يكون لديه اتجاه مؤداه «لست مجبراً على أداء هذا الشيء الجديد، وأنت لا يمكنك إجبارى على ذلك».

بالإضافة إلى أنك لا تستطيع أن نجبر الأفراد على تغيير طريقتهم فى الأداء، فإن معظم خبراء تكنولوجيا الأداء الإنسانى. ليس لديهم السلطة لأنفاق مبالغ مالية ضخمة، أو لإحداث تغيير فى الواجبات الوظيفية للأفراد، وذلك لتحقيق أهداف المشروع. ومع ذلك، فقد يكون من المستحيل تطبيق مشروع مفيد بنجاح دون إنفاق مبالغ كبيرة أو تعديل مسار أداء الأفراد.

إذا كنت أحد خبراء تكنولوجيا الأداء الإنسانى ومسئولاً عن إدارة مشروع لتحسين الأداء، فأنت فى حاجة إلى تدعيم فى صورة موارد أثناء تقديم مشروعك فى مراحله المختلفة. سوف تحتاج أيضاً إلى تدعيم لنتائج التطبيق. الرعاية الإدارية هى من أجل توفير الموارد وتدعيم النتائج للمشروع.

### الأدوار فى مشروعات تحسين الأداء

عند إسناد الأدوار إلى الأفراد الذين يعملون فى مشروع تحسين الأداء، فسوف نجد أنهم لا يسيرون على خط مستقيم، سواء أعلى أو أدنى من خط المعيار البيانى للمنظمة. عندما يعمل الأفراد معاً فى مشروع ما، فإن تفاعلاتهم وعلاقاتهم، قد يشوبها الكثير من التعاريج والمنعطقات المعقدة والمتوترة، حيث نجد أفراد يقومون بأكثر من دور، وآخرون يرحلون أدوارهم، بينما المشروع يتقدم فى مساره المخطط (Kissler, 1991).

لكى يلبى خبراء تكنولوجيا الأداء الإنسانى أهداف عملاتهم، يجب أن يفهموا الأدوار الرئيسية التى تؤدي فى مشروعات تحسين الأداء، ويعملوا على توظيفها جيداً. يتطلب تطبيق المشروع بنجاح التكيف مع تشكيلات الأدوار المختلفة التى يمكن تصميمها مع التنسيق والتناغم فى أداء الأدوار.

يمكن التمييز بين أربعة أدوار رئيسية: القائمون برعاية المشروع، خبراء تكنولوجيا الأداء الإنسانى، المستهدفون من تحسين الأداء، والمدافعون عن المشروع.

## القائمون برعاية المشروع

الراعى هو فرد أو مجموعة لديها السلطة لتقرير إمكانية قيام المشروع من عدمه. يستطيعون فى أثناء حياة المشروع أن يقرروا أيضاً، متى ينتهى أو يتوقف العمل به. عندما يتخذ قرار الشروع فى المشروع، يجب أن يؤسس هذا القرار على المخاطر المحتملة لإحداث التغيير، والفرص التى يمكن أن تضيع إذا لم ينفذ المشروع. يعتبر الراعون للمشروع مسئولين عن تحديد الأهداف التى يسعى المشروع إلى تحقيقها، وتدعيم التغييرات التى سوف تساعد على تحقيق تلك الأهداف، وتوصيل التغييرات والأولويات إلى المنظمة، وتوفير التدعيم والمكافآت المناسبة لتمكين المشروع من النجاح. بدون مساندة الراعى سوف يكون المناخ التنظيمى ليس مدعماً بدرجة كافية لإحداث التغييرات المطلوبة فى الوقت المناسب وداخل إطار الميزانية المعتمدة.

## خبراء تكنولوجيا الأداء الإنسانى

خبير تكنولوجيا الأداء الإنسانى مسئول عن إحداث التغيير الفعلى للأداء. يتوقف نجاح خبير تكنولوجيا الأداء الإنسانى على قدرته فى تشخيص مشكلات التطبيق المحتملة، وضع خطة للتعامل معها، وتطبيق المشروع بفاعلية. مشاركة خبراء تكنولوجيا الأداء الإنسانى الذين يمتلكون هذه الخبرات عامل حيوى فى نجاح مشروعات تحسين الأداء.

## المستهدفون من تحسين الأداء

المستهدفون هم الأفراد الذين، أثناء سير إجراءات تطبيق المشروع سوف يغيرون أداءهم الفعلى، تم إختيار مصطلح «مستهدفون» لأن الأفراد هم مركز إهتمام جهود تحسين الأداء. لأنهم هم الذين سوف يتغير أداؤهم، فإنهم محور نجاح المشروع فى الأجل القصير والأجل الطويل. أثناء مراحل تنفيذ المشروع يجب إتاحة الفرصة للأفراد المستهدفين لكى يتعلموا ماهية التغييرات المتوقعة منهم، ويجب إشراكهم بطريقة مناسبة فى عملية التطبيق.

## المدافعون عن المشروع

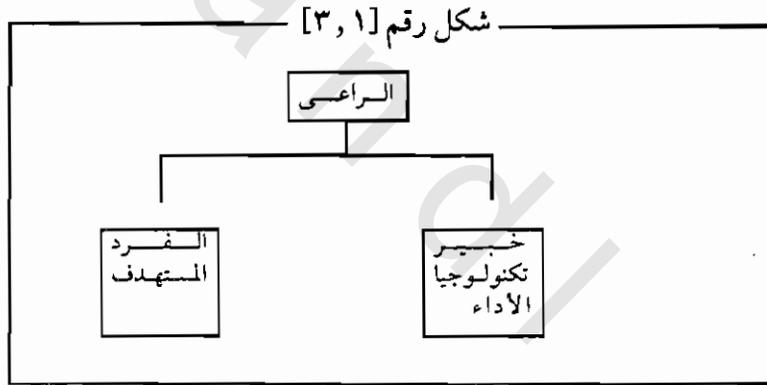
المدافعون عن المشروع أو المروجون له، هم أولئك الأفراد أو الجماعات الذين ليس لديهم السلطة للمبادأة أو الاستمرارية من أنفسهم فى مشروع لتحسين الأداء،

ولكنهم يوصون بإمكانية إحداث التغيير. عندما تحظى فكرة توفير الوقت أو الأموال، أو زيادة الإنتاجية بمناصرين ومروجين أقوياء، فمن المرجح أنها - الفكرة - نستطيع أن تكسب دعم الإدارة العليا التي تحولها إلى مشروعات لإحداث التغيير. بدون مروجين ومدافعين، والذين يمتلكون مهارات كسب التدعيم للمشروعات، فقد لا تحصل توصيات عظيمة للتغيير على الموافقة أو الرعاية.

### العلاقات بين الأدوار

تأخذ العلاقات بين الأدوار في أي منظمة أحد شكلين أساسيين: المثلث أو المربع. اعتماداً على طريقة إدارتهما، يستطيعان الإضافة إلى أو النيل من نجاح المنظمة (Kline and Saunders, 1993).

يمكن أن تكون العلاقة المثلثية معقدة، وأحياناً أقل فعالية. في الشكل رقم [ ١ , ٣ ] التالي، يرفع كل من خبير تكنولوجيا الأداء الإنساني، والفرد المستهدف من تحسين الأداء تقاريرهما إلى الراعي للمشروع.



غالباً، الراعون للمشروع من أعضاء الإدارة العليا أو المديرين التنفيذيين والأفراد المستهدفون هم المديرون في المستوى الأول ومرء وسيهم، أما خبراء تكنولوجيا الأداء الإنساني، فإنهم يعملون في إدارات إستشارية [مثل الموارد البشرية أو التدريب أو التنمية]. يوجد أنواع كثيرة من العلاقات المثلثية في المنظمات، بالإضافة إلى العلاقات بين الإدارات المباشرة، والإدارات الإستشارية، ولكن هذه أغلب، أنواع الوحدات التنظيمية، حيث يعمل خبراء تكنولوجيا الأداء.

لقد وجدت كثير من المنظمات ذات العلاقات المثلية نفسها، طبقاً للنتائج البحثية، أنها أقل فعالية مما يجب أن تكون عليه بنسبة ٨٠٪ من الحالات (Kissler, 1991). يرجع هذا الضعف في الأداء إلى التفريط الجيد في صياغته، ولكنه ردىء في توجيهه. إذا حاول الراعون للمشروع تفويض سلطاتهم للموافقة على التغييرات المقترحة إلى خبراء تكنولوجيا الأداء الإنسانى، فقد لا يوافق الأفراد المستهدفون على تطبيق تلك التغييرات - لقد لا يكون لدى خبراء تكنولوجيا الأداء الإنسانى تأثير كاف على الأفراد المستهدفين بالنسبة لقبول التغييرات المرغوبة.

عندما يحاول خبراء تكنولوجيا الأداء الإنسانى أن يخبروا الأفراد المستهدفين من تحسين الأداء - الذين لا يتبعونهم تنظيمياً - ماذا يجب عليهم عمله، فإن جهودهم فى الغالب الأعم تفشل (Stewart, 1991). فى حالة التغييرات الطفيفة فى الأداء، قد يتحقق بعض النجاح مع هذا المنهج، ومع ذلك، فإنه غالباً لن يؤتى نتائج جيدة فى حالة التغييرات الكبيرة. عندما يحاول أعضاء الإدارات المختصة بتحسين الأداء، إقترح مبادرات كبيرة لإحداث التغيير، والتي يجب أن تنفذها الوحدات التنظيمية فى خط السلطة المباشر، فإنها غالباً تبدو غير مناسبة للمديرين فى هذه الوحدات، ولذلك يتجاهلونهما. ينجم عن ذلك الكثير من الصراعات، التى نشاهدها غالباً، فى هذه الأيام بين وظائف خط السلطة المباشرة، والوظائف الاستشارية.

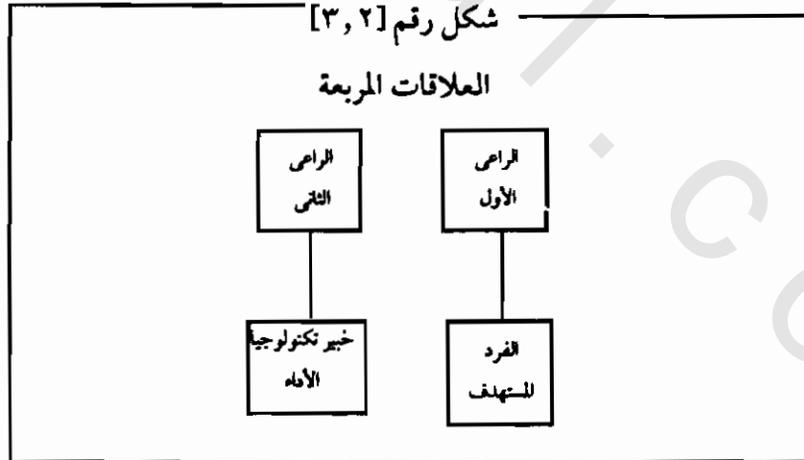
لا يعنى هذا الصراع أن خبراء تكنولوجيا العمل الإنسانى قد ارتكبوا شيئاً ما خطأ، ولكن لأن تفاعلات الموقف تجعل من الصعب تفادى مثل هذا الصراع. عندما يتوقع الراعون للمشروع أن يطلب المديرين فى وحدات تحسين الأداء أو خبراء تكنولوجيا الأداء من زملائهم العمل على إدارة وحداتهم طبقاً لمنهج وأساليب معينة، فمن الطبيعى أن تحدث مشكلات فى مواقع العمل. على سبيل المثال، قد يتوقعون أن يعلم خبراء تكنولوجيا الأداء الإنسانى مديرين آخرين باستخدام نظام جديد للأجور، أو إجراءات إختيار معينة عند تعيين العمال الجدد. فى الواقع يريد الراعون أن يمارس خبراء تكنولوجيا الأداء الإنسانى تأثيراً على الأفراد الذين يعتبرون مرءوسين لمديرين آخرين. يعادل هذا القول «وظيفتك هى أن تخبر زملاءك بما يجب عليهم عمله». وعندما يقاوم المديرين فى خط السلطة، يظهر خبراء تكنولوجيا الأداء وكأنهم تقاعسوا فى العمل على إنجاز المهام المكلفين بها.

البناءات الهيكلية في حد ذاتها ليست السبب في الصعوبة. تحدث هذه العلاقات بصفة طبيعية في كثير من المنظمات، وليست بالضرورة وظائف سيئة، ولكنها تصبح مشكلة عندما لا يدرك الأفراد، كيف يحسنون توظيف القوى الكامنة في تلك العلاقات. سوف تساعد بعض الإرشادات الراعى والخبير، في مثل هذه العلاقات على ضمان نجاح الممارسات. فيما يلي بعض النصائح لمن يقومون بأداء مثل هذه الأدوار.

**\* الراعى :** يجب أن يكون واضحاً لديك قبل بداية المشروع أنك تعمل على تدعيم التغيير. يعنى هذا أن الأفراد المستهدفين يجب أن يتلقوا التعزيز مباشرة منك، وليس تمريره من خلال خبير تكنولوجيا الأداء. سوف يكون أفراد منظمتك أكثر نزوعاً إلى الإلتزام ببذل جهودهم، وتحمل مسؤولياتهم لإحداث التغيير، عندما يتحققون أنك تقف مسانداً ومدعماً خلف ظهورهم.

**\* خبير تكنولوجيا الأداء :** إذا طلب منك أن تخاطب الأفراد الذين لا يتبعونك رئاسياً، فيجب أن تحت الراعى على أن يصدر طلباً للتعاون إلى هؤلاء الأفراد وأن يتحمل تدعيم المشروع، قبل أن تبدأ عملية المساعدة لتسهيل إحداث التغيير. حيثذ سوف تكون مساعداً للأفراد المستهدفين على تنفيذ رغبات مديرهم بدلاً من إصدار تعليمات إليهم بما يجب عليهم عمله.

بصور الشكل [٢، ٣] البناءات المربعة فى العلاقات التنظيمية



فى هذا النموذج يرفع خبراء تكنولوجيا الأداء الإنسانى تقاريرهم إلى أحد الراعىين للمشروع بينما الأفراد المستهدفون يرفعون تقاريرهم إلى راعى آخر كما فى حالة العلاقات المثلية، فإن العلاقات المربعة أيضاً عاجزة فى كثير من المنظمات عن أداء وظائفها بفاعلية (Kissler,1991). يحدث هذا العجز أو القصور، عندما يتوقع رئيس خبير تكنولوجيا الأداء. [الراعى الأول]، أن يعطى تعليماته إلى الأفراد المستهدفين، الذين يرفعون تقاريرهم إلى راعى آخر [الراعى الثانى]، بما يجب عليهم عمله. من الناحية النموذجية نجد أن الأفراد الذين يطلب منهم شخص ما فى وحدة تنظيمية أخرى إحداث تغييرات كبيرة فى أدائهم، سوف لا يستجيبون لهذا الطلب مالم يصدر عن رئيسهم المباشر، المسئول أساساً عن مهامهم الوظيفية وعن مكافآتهم.

فى هذا لشكل من العلاقات، لن يكون الراعى الأول أو خبير تكنولوجيا الأداء فى وضع وظيفى يسمح لهم بمخاطبة الأفراد المستهدفين بما يجب عليهم عمله. بدلاً من ذلك، فإنهم يقومون بدور المروج أو الداعى إلى التغيير. عادة تفشل محاولات التأثير المباشر على الأفراد المستهدفين، لأن هؤلاء الأخيرين سوف لا يرون الراعى الخاص بهم كمؤيد ومساند للتغيير. على سبيل المثال، إذا طلب المدير العام التنفيذى لشئون التدريب والتنمية من أحد أفراده الخبراء فى تكنولوجيا الأداء الإنسانى، الذهاب إلى مدير خدمة العملاء بالشركة وأصر على إجراء جديد لتطبيق التغذية المرتدة فى المنظمة، فسوف يترتب على ذلك إستجابة ناقصة فى أحسن الظروف، إذا لم يكن هناك رفض صريح لتغيير الوضع القائم.

سوف تكون الصيغة الأكثر مناسبة للنجاح بالنسبة للمدير العام التنفيذى لشئون التدريب والتنمية أن يحث المدير العام التنفيذى لشئون المبيعات وخدمة العملاء، على أن نظام التغذية المرتدة المقترح، سوف يلبى أهداف إدارتهم، ثم يطلب منه تشجيع أفراد إدارته على إحداث التغييرات المطلوبة.

### أهمية دور رعاية المشروع

كل من الأدوار الأربعة السابق شرحها مطلوبة لنجاح مشروعات تحسين الأداء، ولكن دور الراعى حيوى ومحورى، دون أن يظهر الراعى التزاماً قوياً سوف لا تنتج

التغييرات على نطاق واسع فى الأداء (Kline and Saunders, 1993). أحياناً ، يخلط الأفراد بين الترويج للتغيير ورعاية التغيير. إنهما ليسا نفس الشيء. لايعنى وجود شخص ما متحمس بسبب وجود حاجة لإحداث تغيير معين لتحسين الأداء بأنه يمتلك أى سلطة أو قوة للتأثير على الأفراد المستهدفين. المناصر أو المروج يمكن أن يكون أى شخص متحمس ويقترح عن قناعة، ويذيع بأن هناك حاجة لإحداث تغيير معين. ولكن الراعى يحتاج إلى أكثر من الكلمات والصياغات السليمة. يجب أن يكون لدى الراعى السلطة والرغبة لتوفير التوجيه الصحيح والتدعيم والمكافآت لضمان نجاح تطبيق المشروع فى المستقبل.

إذا صادف أحد المدافعين أو المروجين للتغيير راعياً لايدعم المشروع، فإن أمامه ثلاث إختيارات رئيسية : إقناع الراعى بأن التغيير مهم، أو إيجاد طريقة لتغيير الرعاة، أو الإذعان إلى المشاركة فى مشروع لتحسين الأداء مصيرة الفشل. (Kissler, 1991). لايمكن التفاوضى عن أهمية دور الراعى . فى حالة وجود موقف بدون راعى مناسب، يجب أن يسمى المروج إلى الحصول على راعى يقدم التدعيم المناسب، أو يغير الراعى، أو يتخلى عن نجاح المشروع.

يجب أن يوفر الراعى الطاقة والموارد الكافية إلى مشروع تحسين الأداء الضخم، وإلا سوف لايتحرك أبعد كثيراً من مجرد الفكرة الجيدة. يتضمن التزام الراعى الاهتمام والأفعال عند طلبها. إذا أدرك الراعى بأن المنظمة فى حاجة شديدة إلى مشروع تحسين الأداء. فإمكانية الإلتزام القوى بنجاح المشروع سوف تكون كبيرة. لمواصلة الإلتزام ، يجب أن يتوقع الراعى التغيير الذى سوف يحدث فى المنظمة ويدعمه سواء أثناء تطبيق المشروع، أو فى الأجل الطويل . يضاف إلى ذلك . إنه يجب أن يكون الراعى قادراً على فهم ماسوف تكون عليه مشاعر الأفراد المستهدفين أثناء عملية إحداث التغيير وبعده.

يتطلب مشروع تحسين الأداء أثناء التطبيق، الوقت، والأموال، والخبرة، والموارد الأخرى. يجب أن يعى الراعى ماهية هذه الموارد، وأن يناصر استخدامها صراحة لدى المجتمع المستهدف من التغيير. يجب على الراعى أن يبلغ سراً، أصحاب المصلحة الأساسيين، والأفراد ذوى التأثير . بعزمته والتزامه بضمان نجاح التغيير.

بالإضافة إلى التدعيم الذى يتم تبليغه يجب أن يوفر الراعى المكافآت للأعضاء من مجتمع الأفراد المستهدفين الذين يدعمون التغيير، ويضع الإجراءات الرادعة بالنسبة إلى الذين لهم مواقف سلبية. بالإضافة إلى التدعيم والتوجيه لمشروع تحسين الأداء، يظهر الراعى جدية حيال نجاح الجهود المبذولة، وذلك عن طريق المعلومات التى تصله بصفة منتظمة عن مدى تقدم المشروع. يمكن أن يأخذ ذلك شكل نظام تتبع واضح يبين موقف المشروع. الراعى الذكى يجب أن يعرف أيضاً أن التغييرات لها تكلفة شخصية وسياسية، وتنظيمية، ويجب أن يتوقعها ويكون على استعداد لدفعها. لاينبغى أن يعنى التزام الراعى تجاه المشروع الغاؤه أو تراجع أهميته لحساب فكرة جيدة أخرى تظهر أثناء مراحل تنفيذ المشروع. إذا طرأت تغييرات أخرى على اهتمام الراعى رأى فيها فرصاً جيدة، لايجب إخضاعها للمحاولة، إذا كان ذلك يؤثر سلباً على أهداف المشروع القائم فى المستقبل. أخيراً. يجب أن ينشغل الراعى بأنشطة المتابعة لضمان نجاح المشروع.

فيما يلي قائمة بالخصائص التى يوصف بها رعاة المشروعات المتميزين.

\* إنهم يشعرون بالحاجة إلى التغيير، وهم غير راضين عن الوضع الحالى، وهذا يؤدي إلى جعل جهود تغيير الموقف أكثر جاذبية من الاستمرار فى العمل كما هو قائم.

\* إن لديهم رؤية - صورة للتغيير المرغوب واضحة، وجذابة ومحددة المعالم.

\* لديهم نظرة ثاقبة عن المستقبل، - تحقق واضح وكامل عما سوف يحدثه تأثير تغييرات الأداء على المنظمة.

\* لديهم إمكانية عمل تقييم واقعى عن الموارد. إنهم يدركون جيداً ما هو مطلوب من الوقت، والأموال، والأفراد لإحداث تغيير الأداء المتواصل، بالإضافة إلى القدرة والإستعداد لتخصيصها إلى جهود المشروع.

\* لديهم مشاركة وجدانية وتعاطف - القدرة على توقع واحترام الأفكار والمشاعر التى يثيرها التغيير لدى الأفراد المستهدفين أثناء مراحل التطبيق.

\* لديهم حساسية ناحية مدى التأثير، مدركين عمق واتساع التأثير الذى سوف تشعر به المنظمة، ومن هم الأعضاء الذين سوف يتأثرون مباشرة بالتغيير.

\* يتمتعون بالسلطة والقوة داخل المنظمة - السلطة والقوة للبدء ومواصلة تغيير الأداء مع أفراد المجتمع المستهدفين.

\* إنهم مساندون ومدعمون علناً - على استعداد لتوفير إلتزام واضح وقوى داخل المنظمة لمشروع تحسين الأداء.

\* إنهم مدعمون ومعضدون بصفة شخصية - على استعداد لخلق الفرص عند الضرورة للتعبير عن التدعيم القوي لمشروع تحسين الأداء فى اجتماعات خاصة مع المستفيدين الرئيسيين.

\* إنهم يستطيعون إدارة النتائج - إنهم على استعداد لتدعيم الذين يساعدون جهود التغيير بمنحهم المكافآت الإيجابية، وردع الذين يتقاعسون.

\* إنهم يتتبعون تقدم المشروع، وسوف يوجهون وضع الإجراءات الرقابية لتتبع خطوات الإنجاز، وتحديد المجالات التى تعانى من مشكلات تحتاج إلى تدخل .

\* إنهم على استعداد لدفع الثمن - إنهم يدركون أنه سوف تكون هناك تكلفة مرتبطة بتحسين الأداء - ولكنهم مستعدون أن يبقوا ملتزمين بالمشروع مهما كلفهم ذلك من تضحيات.

\* إنهم متماسكون. يظهرون تدعيماً ثابتاً للمشروع ويفرضون الإجراءات قصيرة الأجل التى لاتأخذ بيد أهداف تحسين الأداء إلى التقدم.

من الواضح أن متطلبات خصائص وسمات الراعى الناجح تعنى أنه لايمكن لأى فرد أن يرعى عدداً كبيراً من مشروعات التحسين فى وقت واحد عادة ينهمل الراعون غير الأكفاء فى عدد كبير من مبادرات تحسين الأداء، مستنفدين وقتهم وجهودهم إلى الحد الذى يصبحون معه غير قادرين على مواصلة أداء واجباتهم فى الرعاية بفاعلية.

### مواصلة جهود تحسين الأداء

توجد طريقتان للإقتراب من جهود تحسين الأداء. إبدأ التغيير ببساطة وراقب ترى ما يحدث ، أو شارك فى العملية التى سوف تتطلب المثابرة والإصرار، أن تبدأ بمبادرة لتغيير الأداء، لانتحاج إلى الإلتزام كبير. كل يوم، تجد المديرين الذين لايدركون

ما هو المطلوب لمواصلة تحسين الأداء ويرسلون المذكرات، ويتحدثون عن التغييرات، أو يصدرن بيانات عن التغييرات التي يودون أن يروها تحدث. ولكن هذه طريقة غير فعالة لتحقيق تحسينات حقيقية. يمثل القيام بجهود تغيير الأداء تحدياً طول الوقت، وتتطلب بذل الكثير من الجهود. المشابرة والإصرار هي السمة المميزة لأولئك الناجحين في تطبيق تحسينات الأداء. يتطلب بناء التزام تجاه مشروع تحسين الأداء عملية منتظمة خطوة بخطوة. بدون هذا النوع من الانتباه واليقظة، يمكن أن يكون لديك أحسن الأفكار لتحسين الأداء، ولكنها لن تجد طريقها إلى التطبيق وتظل حبيسة العقول أو الأدراج. الشرط المسبق للالتزام بتغيير الأداء هو في التحقق بأن تكلفة الأداء في الوضع الحالي تملو كثيراً تكلفة إحداث التغيير (Lewis, 1993 b, Gil-ert, 1978). أسهل أجزاء العملية عادة هو إقناع المنظمة بأن التغيير ضرورة ملحة. أن تبدأ عملية التحسين أيضاً، تمثل سهولة نسبية. تبدأ الصعوبة عندما تلمس الأسس القائمة، أو تصبح التكلفة عالية، أو تنال من بعض طرق الأداء التي ظلت موضع تقدير لفترات طويلة، أو بعبارة أخرى تسبب ظهور مشكلات. هنا تتدخل المهارة الحقيقية.

الراعون الذين يقدمون مبادراتهم هم أفراد يتمتعون بالقوة والتأثير لاعتماد بذل الجهود الضخمة. عادة يشغل هؤلاء الأفراد مواقع وظيفية في أعلى قمة الهرم التنظيمي، وعادة أيضاً ليسوا المديرين المباشرين للأفراد المستهدفين. بمجرد عرض مبادرة مشروع لتحسين الأداء، تظهر ضرورة وجود راعي للمشروع بصفة متواصلة. الراعي المتواصل عادة أقل في المستوى التنظيمي من الراعي صاحب المبادرة، وقريب بدرجة معقولة من الأفراد المستهدفين للمساعدة على توفير التركيز والتحفيز لتحقيق أهداف المشروع.

بمجرد تدشين مبادرة التغيير، إذا افترض الراعي صاحب المبادرة أن المشروع سوف يخلق طاقة دفعه ذاتياً، ويتقدم نحو الإنجاز بدون توجيه مستمر منه، يكون قد حكم على المشروع بالفشل. لضمان النجاح يجب على الراعي صاحب المبادرة أن يحدد ويعين راعياً متواصلاً لتدعيم ورقابة التغيير، على أن يكون التغيير في مستوى وظيفي صحيح في المنظمة.

على سبيل المثال ، دعنا نفترض أن الراعى صاحب المبادرة هو الرئيس التنفيذى للشركة . لدى هذا الرئيس شريط «فيديو» يذيع من خلاله على العاملين الجديد الذى تركز عليه الشركة فى خدمة العملاء، ويحدد معالم التغييرات فى الأداء التى ترغبها الشركة منهم. عندما يذاع الشريط، يعلق المديرون فى مواقع الشركة المختلفة بعبارة مثل «حسناً، لا تشغل بالك كثيراً، لا يمكن أن يكون جاداً فى هذا، ونحن ليس لدينا وقت لمثل هذا العمل بأى شكل» لا يمكن، حتى لأحسن الأفكار، أو التدخل المعد فى أعلى مستوى أن ينجح تطبيقه فى مناخ لا يدعم فيه المديرون المباشرون تغيير أفرادهم المستهدفين.

لا يمكن للتغييرات السلمية جداً، مهما كانت مهارة إعدادها إستراتيجياً أو صياغتها لغوياً، لا يمكن أن تكون بديلاً لظروف الموقع. سوف يكون الأفراد أكثر تقبلاً لما يكافأون عليه، وليس للأفكار الجيدة الهابطة عليهم من أعلى. عندما تعلن الإدارة العليا عن أفكار جديدة، وتطرى عليها بإسراف إلى العاملين فى خطبهم وأحاديثهم، ولكنهم يفتشون فى إدخالها ضمن التأثيرات الإيجابية والسلبية على مديريهم ، فإن هذه الأفكار لن تهبط فى الأرض التى يريدونها.

### الثقوب السوداء فى المنظمة

فى كتابه المميز (Managing at the speed of change) حدد الكاتب (Daryl Conner, 1992) ظاهرة عدم الهبوط أبداً إلى أرض الواقع بالثقوب السوداء. يصف المصطلح فى الفيزياء الفلكية منطقة فى الفضاء حيث الجاذبية من القوة إلى درجة أنها تسحب حتى الضوء إليها. إنها ناحية ثقافية لإدراك أن «الثقوب السوداء» يمكن أن توجد أيضاً - على الأقل كإستعارة بلاغية- فى عالم المنظمات. عندما تعلن الإدارة عن مبادرات لتحسين الأداء على مستوى كل العاملين فى المنظمة، ثم لاتمارس أية إجراءات لها تأثير واضح، يمكنك أن تقول أن هذه المبادرات قد تلاشت فى ثقوب الشركة السوداء.

يحدث جزء من هذا التأثير، عندما يسمح المديرون فى كل المستويات التنظيمية بإطلاق جزء يسير من المعلومات المطلوبة لحدوث التغيير ، أو تشوش على بعض

مظاهر مبادرة تحسين الأداء. يحجب هذا التصرف المعلومات عن مجتمع الأفراد المستهدفين في الشكل الذي سوف يساعدهم على الأداء المرغوب. بطريقة أو بأخرى، قد إستسلمت حياة المبادرة إلى جاذبية الثقوب السوداء في المنظمة. عندما لاتصل المعلومات الصحيحة إلى الأفراد الذين يحتاجونها، حيتنذ سوف يفشل تطبيق تحسين الأداء.

لتطبيق مشروع تحسين الأداء بنجاح، يلزم اعتبار كل الأدوار مهمة، وخاصة راعى المشروع (Hertz and Howard, 1983) يجب أن يكون الدور الذي يلعبه الراعى واضحاً. ليس فيه غموض. التدعيم والمتابعة للمشروع التي يقوم بها الراعى عناصر جوهرية لنجاح جهود إحداث التغيير.

ترتبط كثير من التكاليف بفشل مشروعات تحسين الأداء. من أكثر المواقف تدميراً، ما يحدث عندما يتم تجاهل مبادرات الإدارة عدة مرات: تآكل ثقة العامل في قيادته. عندما يعلن الرؤساء التنفيذيون أو المديرون عن تغييرات لاتحدث، سوف يصل العاملون إلى الاعتقاد بأن الأفكار الاستراتيجية للإدارة مجرد كلمات فارغة، لاتؤدى إلى شىء يذكر. إذا تكرر حدوث ذلك بدرجة كافية، فسوف يفقد الراعون المصدقية داخل المنظمة عندما يقدمون مبادراتهم لتحسين الأداء، وسوف تنهار سمعة خبراء تكنولوجيا الأداء الإنسانى فى تحقيق النتائج. سوف تحطم هذه التصرفات المحاولات التالية لتطبيق مشروعات تحسين الأداء داخل المنظمة.

تخلق الثقوب السوداء، عندما تجرد المديرين الذين يفترض أن يقوموا بدور الراعين للمشروعات، لايؤدون أدوارهم كما يجب- عندما يجب عليهم أن يتأكدوا من أن أفراد هم يطبقون تحسينات الأداء، ولكنهم لايفعلون. يوجد عدد من الأسباب وراء قصور رعاية المشروعات: لإرتباك حول مايجب أن يقال أو يفعل، التخريب التام [عادة سرى]، نقص المكافآت أو الضغوط المرتبطة مباشرة بالأداء الجديد.

يجب أن يشغل الدور التدعيمى للراعى شخص ما يظهر التزام قوى بالتغيير والافان الأفراد المستهدفين لن يفعلوا شيئاً يذكر، أو لن يفعلوا شيئاً على الإطلاق لإحداث التغيير المرغوب.

على سبيل المثال إن المدير التنفيذي لشئون خدمة العملاء الذى دشّن مبادرة تتطلب من مندوب خدمة العميل، أن يقدموا حلاً شاملاً عندما يعرض عليهم العملاء مشاكل معينة . بالطبع سوف يزيد ذلك من وقت إتصالهم بالعملاء والذى قد يزيد أيضاً من رضاء العميل، ولكن سوف يعنى هذا أيضاً أن معدلات المكالمات اليومية التى يجربها مندوب خدمة العميل سوف تتجه إلى الإنخفاض إذا بقى معدل المكالمات اليومى مقياساً للنجاح، فإن الأفراد المستهدفين لن يكون لديهم ميول قوية لتطبيق التغيير .

فى هذه الحالة نجد أن المدير التنفيذى لخدمة العملاء- الراعى للمشروع - ليس قريباً من الأفراد المستهدفين بدرجة كافية لكى يؤكد معهم ضرورة إحداث التغيير، لقد تناول التغيير، تعليماتهم اليومية، والمهام ، والتغذية المرتدة ونظام مكافآتهم . إذا لم يتأكد بأن المدير المباشر لهؤلاء المندوبين يدعم التغيير بوضوح ومن خلال رسائل متواصلة. وحوافز ملموسة ، فلن يحدث تغيير فى الأداء على الإطلاق . طالماً أن حوافز الأفراد المستهدفين لم تنتظم مع التوجيه الاستراتيجى لمبادرة الراعى، ومطالبة للتغيير فإن الاستراتيجية لن تكون متواصلة.

عندما يسقط عدد كبير من مبادرات تحسين الأداء فى الثقوب السوداء يبدأ العاملون فى عرض إقتراحات جديدة مثل «نكهة الشهر» . إذا لم يؤكد الرعاة على متابعة مشروعات الأفراد المستهدفين، فسوف يتشكك الأفراد فى مصداقيتهم وسوف يبدأ العاملون فى مراجعة أنفسهم، إذا كان يجب عليهم الالتفات مرة أخرى إلى المبادرات الجديدة، عندما يخطرون بها. إذا بدأوا حقيقة التفكير فى تلك المبادرات، على أنها سحابة صيف عن قريب تنقشع، فسوف يتجاهلون التوجيهات الجديدة حول مشروعات تحسين الأداء . سوف يفكرون: «آه أنهم ليسوا جادين بأى حال من الأحوال، سوف لا أهتم بهذه» .

عندما يسود هذا الاتجاه بين المديرين والعاملين ، فإن قدرة المنظمة على إحداث التغيير - تطبيق تحسينات الأداء - سوف تنخفض انخفاضاً حاداً سوف يطيل تجاهل أدلة وتوجيهات الإدارة الوقت الذى تتطلبه المنظمة للإستجابة إلى تغييرات الأداء

الأساسية. سوف تكون الإتصالات ناقصة، أو خاطئة، وتحسينات الأداء المرغوبة، إذا تحققت، فمن المحتمل أن تكون متأخرة وأقل فعالية، وأعلى تكلفة من الضروري بدون القدرة على إحداث التغيير سريعاً، فإن الكثير من المنظمات سوف تجد نفسها بطيئة جداً مما قد يعوقها عن المنافسة.

عندما يسود نقص المتابعة للأداء اليومي، فسوف يسير العاملون على الوضع الحالي، حتى بعد الإعلان عن مشروع التغيير الكبير. سوف يعودون إلى سجل محاولات منظماتهم لإحداث التغيير، ويهزون أكتافهم إستخفافاً بالتوجيهات الجديدة «هه سوف تندثر، كما إندثرت توجيهات الشهر السابق والعام السابق، إذا تظاهروا بأننا لم نتسلم منهم شيئاً، فسوف ينسونها أيضاً»

### خلق الرعاية التي تتابع على كل المستويات

هناك دواء شاف من ظاهرة الثقوب السوداء. إنها تتطلب خلق الرعاية التي تتدفق متتابعة إبتداء من الراعى صاحب مبادأة تحسين الأداء، وحتى آخر فرد مستهدف لتحسين أدائه. يجب على الراعى صاحب المبادأة لتحقيق إحداث تغير فى الأداء، ضمان تدفق الرعاية المتواصلة، من مكتبه مروراً بكل مستويات الإدارة، وحتى الأفراد الذين يجب أن يطبقوا التغييرات بالفعل. هذه الشبكة من رعاة المشروع يجب أن تؤكد باستمرار على دعمها للتغيير وأهميته للمنظمة (Stewart, 1991).

لضمان نجاح مشروع تحسين الأداء يجب على الراعى صاحب المبادأة أن يبدأ بالتأكيد على التزام المديرين الذين يرأسهم مباشرة، وهم بدورهم يضمنون التزام المستويات الأدنى. يجب أن تستمر هذه العملية فى إنسيابها إلى أسفل خلال المنظمة حتى تصل إلى الأفراد المستهدفين من التغيير.

عندما يتدفق التدعيم فى كل أرجاء المنظمة، فإنه يمكن تطبيق المكافآت والنتائج للإنجاز الناجح بطريقة تضمن تحقيق أهداف المشروع. يمكن لفجوات الإلتزام بين طبقات مستويات الإدارة فى هيكل المنظمة خلق صعوبات تموينية، ومالية، وسياسية للمشروع. عندما يكون هناك تنظيم وتنسيق بين التدعيم المعلن من صاحب المبادأة

لجهود إحداث التغيير وبين المديرين الذين يقدمون تدعيمهم الفعلى نتيجة تدخلهم، حيثذ سوف يختفى الثقب الأسود.

فيما يلى مثال يوضح كيف يمكن لتكنولوجيا الأداء الإنسانى، أن تساعد على جعل الرعاية تتدفق على طول حياة المشروع. لتحسين الأداء التنظيمى فى تصنيع آلات خالية من العيوب. تطلب الموقف فى إحدى الشركات تغيير عملية التفتيش إلى العثور على عدد أكبر من الغلطات. أعلن نائب رئيس الشركة لشئون التصنيع، أن الطريقة التى يتفاعل بها العاملون فى عملية التصنيع مع الأجزاء وخطوط التجميع سوف تتحسن . ولأنه الراعى صاحب المبادرة فقد عقد اجتماع مع مديرى التصنيع التنفيذيين ليشرح لهم الإجراء الجديد. إعتبر نائب الرئيس أعضاء الاجتماع على أنهم المستهدفون الأوائل، ليؤكد بأن أداءهم سوف يتأثر بالتغيير، على أن العاملين على مستوى العنابر والورش هم المستهدفون النهائيون. لقد ركز صاحب المبادرة على مواجهة أى مقاومة تظهر من المديرين. فى العملية ، شرح نائب الرئيس أدوارهم الجديدة وتوقعات منظماتهم الجديدة، وأيضاً الأداء الجديد المتوقع من كل مستويات المنظمة ، بما فى ذلك الأفراد المستهدفين. حصل الراعى صاحب المبادرة، فى هذا الاجتماع على التزام المديرين التنفيذيين، شارحاً لهم كيف سوف يتفق هذا التغيير مع مسؤولياتهم الأخرى ، وكيف يرتبط مع أهداف ورؤية شركتهم الشاملة. وأخيراً وليس اخراً شرح الراعى لهم المكافآت التى سوف تمنح لهم لإحداث التغيير.

أجرى المديرين التنفيذيين اجتماعات مماثلة مع مرءوسيههم من المديرين فى إدارات التصنيع فى المنظمة . وكما فعل نائب الرئيس. إعتبر المديرين التنفيذيين مرءوسيههم من المديرين على أنهم المستهدفون من مشروع تحسين الأداء وفى حديثهم عن الموضوعات المرتبطة بالمشروع وضعوا لهم مسؤولياتهم على أساس أنهم رعاة المشروع المتواصلون. أصبح هؤلاء المديرين مسئولين عن تدعيم المشرفين والعاملين فى إدارتهم المختلفة على إحداث التغييرات المطلوبة كان من المهم لعمل ذلك. الربط بين الأداء الجديد والحوافز الجديدة بإستخدام هذا التدفق من الراعى صاحب المبادرة إلى الرعاة المتواصلين يمكن لمبادرات تحسين الأداء أن تتحرك إلى أدنى خلال المنظمة

مع التدعيم والمكافآت الملائمة فى كل مستوى تنظيمى . سوف يؤدى ذلك إلى الضمان بأن المشروع يسير فى طريقه المرسوم نحو التطبيق الكامل والمتواصل . مع وجود رعاة المشروع الأساسيين والمتواصلين ، يلزم مستوى عال من الإلتزام لتحقيق النجاح المنشود.

### توجيهات القيام بالأدوار

يمكن أن توجد الثقوب السوداء بين أى مستويين تنظيميين فى هيكل المنظمة، والتخلص من هذه الثقوب يتطلب أن يظهر كل مدير فى سلسلة الإدارة المعنية إلتزاما بالمشروع.

### الرعاة

تأكد بأنك أو المديرين تحت رئاستك . لاتحملون مسئولية جهود تحسين الأداء أكثر مما تستطيعون رعايته. الفشل فى اتباع هذه التعليمات ، سوف يؤدى - كما هو متوقع - إلى عدم حدوث التغيير المنشود. أيضاً سوف تعاني من فقد المصداقية، وسوف لا يأخذ العاملون معك قيادتك لهم مأخذ الجد فى المستقبل.

### خبراء تكنولوجيا الأداء الإنسانى

قل «لا» للمشروعات المحكوم عليها بالفشل . سوف يحدث الفشل عندما لا يوفر الرعاة المفترضون أو لا يستطيعون توفير السلطة أو الإلتزام لمتابعة المشروع خلال مراحل إنجازها. مع أن المشروع المحكوم عليه بالفشل [بدون رعاية مناسبة] قد يبدأ فى تحركه على وعد فى مذكرة مكتوبة . ولكنه سوف يفشل؛ إنها مسألة وقت. عندما يحدث الفشل، فسوف، يوجه اللوم إليك وليس إلى الراعى.

إذا أخذت عل عاتقك مشروعاً معيناً ، ثم اكتشفت بأن الراعى قد تحول إلى أولوية أخرى، ولم يف بالتزاماته ودوره، لاتحاول أن تقوم أنت بدور الراعى. قد يكون مغرباً لك أن تقوم بدور الراعى وتدعم صاحبه الأساسى، ولكن هذا النشاط لن ينجح عندما تتعاقد مع الراعى ليتولى مشروع لتحسين الأداء، حدد له مسبقاً المطلوب منه لكى ينجح المشروع، إذا حدث أثناء مراحل تطبيق المشروع أنه لم يقم بدور مباشر فى

الرعاية المتواصلة على مستوى ملائم، فهذا يعنى أن المشروع ربما ليس على درجة كافية من الأهمية لإنجازه. حينما تجد نفسك فى هذا الموقف، إتصل مباشرة بראعى المشروع، لترى إذا كان على إستعداد لإعطاء التزام أكبر فى المستقبل أما إذا لم يستطع أن يعدل أو لرياته ويوفر رعاية كافية للمشروع ، فعليك أن تؤجله أو تلغيه.

### الأفراد المستهدفون من تحسين الأداء

قبل أن تقفز إلى تغيير أدائك، تأكد من وضوح ماهو متوقع منك . يجب أن تعرف أيضاً، أن أنظمة المكافآت التى تؤثر عليك، قد تم تعديلها من أجل تدعيم التغيير بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تعرف من الذين يراعون المشروع، وإذا ما كانوا ملتزمين بتحسين الأداء.

### المروجون المناصرون

تذكر بأنه لا يههم شدة تدعيمك لجهود تحسن الأداء، فإن تدعيمك ليس من الضرورى ربطه بالنجاح النهائى للمشروع. سوف يتوقف نجاح مشروعات التحسين الكبيرة على الرعاية الصحيحة والمناسبة.

### المهارات الأساسية فى إدارة رعاية المشروع

لكى تتفوق فى إدارة مشروعات تحسين الأداء، يجب أن تناضل من أجل أن تمتلك ببراعة بعض القدرات التالية:

- ١ - فهم ومعرفة الأدوار الأساسية فى مشروع التغيير.
- ٢ - كن على دراية وألفة بالعمليات الفعالة بتشكيلات العلاقات المربعة والمثلثة.
- ٣ - افهم المتطلبات العامة المرتبطة بالرعاية القوية.
- ٤ - يجب أن تعرف أن مشروع تحسين الأداء يجب أن يصادق عليه بوضوح وبشدة أولئك الذين فى مركز وظيفى يتيح لهم الرعاية الأساسية والمتواصلة .
- ٥ - تأكد بأن صياغة مشروع التغيير تتفق مع الوصول إلى نتائج ذات معنى.

## ثقافة المنظمة وتحسين الأداء

يجب أن تدعم ثقافة المنظمة مشروع تحسين الأداء الذي توصى به، وإلا سوف يتعرض لصعوبات بالغة، إذا لم يكن مستحياً تطبيقه. ولكن قد يكون هناك تشابه بسيط بين المعتقدات والسلوكيات والإفتراضات القائمة في المنظمة، وبين ماهو مطلوب لمشروع تحسين الأداء بها. (Caisse and Posner, 1988)

عندما توجد فجوة كبيرة بين ثقافة منطمتك الحالية. وتحسين الأداء الذي تريد إحداثه، فإن الإحتمال الأكبر أن التغييرات التي تسعى إلى إحداثها لن تنفع. ولكن كلما كانت هناك أرضية مشتركة بين ثقافة المنظمة وبين مبادرة الأداء الجديدة فإن التوقع سيكون كبيراً في نجاح المشروع.

إذا لم يكن هناك تصادم بين مشروعك لتحسين الأداء وبين الثقافة الحالية للمنظمة، فسوف تكون مقاومة التطبيق محدودة جداً من هذه الناحية. ولكن إذا سار مشروعك ضد التيار الثقافي، فسوف يكون مشروعك أكثر صعوبة. ثقافة المنظمات مقاومة بطبيعتها للتغيير. يتطلب إحداث تغيير في ثقافة المنظمة جهوداً ضخمة متواصلة ومتناسقة. عندما لا تساند ثقافة المنظمة التغيير المرغوب، يكون أمامك اختيارات ثلاث.

\* تغيير حل تحسين الأداء ليصبح أكثر قرباً من المعتقدات والسلوكيات والافتراضات الثقافية في المنظمة.

\* دشن جهود أحداث التغيير الثقافي في أعلى درجات المساندة والتدعيم مضمناً مستويات عليا من الرعاية جيدة الإتصال، والتي تبارك المشروع.

\* توقع فشل مشروع تحسين الأداء.

كلما كانت الفجوة عميقة بين الثقافة ومتطلبات مشروع تحسين الأداء، كلما إزدادت حاجتك إلى رعاية المشروع. يجب أن تقيم هذه الفجوة، وتحدد مع الرعاية المعنيين بالمشروع ما إذا كانوا على استعداد لتقديم التدعيم اللازم. إذا لم يبدو هذا الاستعداد، فيجب التعديل أو الإلغاء، وإلا سوف لا يتحقق ما تنشده من المشروع المقترح.

## تلخيص مبادئ رعاية المشروع

بدون رعاية سوف يفشل مشروعك. يجب أن يظهر رعاية المشروع المناسبين ما يدركه الأفراد المستهدفون على أنه التزام جاد بنتائج جيدة. إذا وجدت نفسك تعمل مع رعاية ضعاف، لا يستطيعون، وسوف لا يستطيعون أداء أدوارهم، فيجب إستبدالهم إذا كان ذلك ممكنا. إذا تعذر تدريبهم أو إستبدالهم، فلن تستطيع إستكمال المشروع.

لا يستطيع خبراء تكنولوجيا الأداء الإنسانى أن يكونوا رعاة، إنهم مسئولون عن تصميم وتطبيق مشروعات تحسين الأداء، ولكن ليس لديهم سلطات كافية للقيام بدور الرعاة للمشروعات.

الرعاة أصحاب المبادرة، والرعاة المتواصلون ليسوا شينياً واحداً - الرعاية الأوّل يتمتعون بالقوة التنظيمية والرعاة الآخرون هم المديرون المباشرون للأفراد المستهدفين، ولهم تأثير مباشر على الإمدادات، الإقتصاديات والمناخ السياسى.

يجب أن تتسبب الرعاية من صاحب المبادرة حتى الأفراد المستهدفين من التغيير يجب أن يؤدي كل مستوى تنظيمى دوره فى تدعيم مشروع تحسين الأداء الذى يطلبه من يقوم برعاية المشروع وإلا كان مصيره الفشل.

### حكاية «كارن» Karen

فى مساء يوم الجمعة أخذت «كارن» بضع دقائق لمراجعة أحداث الأسبوع ولتخطيط سلسلة إجراءات يوم الإثنين. الخطة التى وضعتها الأسبوع السابق كانت تتطلب عناية ومهارة فائقة، ولكن هذه الخطة كانت تستحق ذلك قد بذلت «كارن» وقتها هذا الأسبوع لتأمين وتحسين رعاية مشروع الأداء أولاً، لقد جلست «كارن» وقيمت مستوى الرعاية التى حصلت عليها من الراعى المتواصل. إذا أخذنا فى الاعتبار طبيعة المشروع وتداخله مع الإدارات المختلفة، فإن هذا الراعى يجب أن يكون مدير عمليات The West Coast. إنه الشخص الوحيد الذى يملك السلطة للتدعيم، وفى حاجة إلى تغييرات الأداء. لاحظت «كارن» وجود حالات ضعف فى مجالين محددتين: التدعيم العام والجاهيرى لمشروع تحسين الأداء لم يكن قوياً، وكان هناك موضوع الموارد اللازمة لتطبيق المشروع أثناء موسم الذروة. ثم خططت حاجاتها

ووضعت توصياتها المحددة. قابلت «كارن» المدير الهندسى يوم الثلاثاء لضمان مسانده لإعادة هندسة مواصفات العملية. لقد ناقشنا معا، كيف يتم تقديم المشروع إلى المجموعة. اتفق على الدعوة إلى عقد إجتماع كتنقطة بداية لإجراء التعديلات تناقشنا أيضاً الأهمية الإستراتيجية للشركة NewIdea. يبدو أن الموضوع حاز اهتمام المجموعة فقد سار الاجتماع على خير ما يرام، وقدم الفريق الهندسى مجموعة توصيات جيدة.

كان مدير الإنتاج يمثل قصة أخرى. لقد ساند آلات التطريز التى تعتمد على الحاسب الآلى ، ولكن كان مستواه الوظيفى يعلو المشرفين بثلاث مستويات إدارية. كان من المؤكد حدوث ثقب أسود. تحدثت معه «كارن» عن خطة لتدفق رعاية المشروع، وذلك لإنتشار عملية التدعيم فى كل أجزاء المنظمة. لم يكن مدير الإنتاج واثقا من موضوع تدفق الرعاية، ولكنه وافق على الخطة بشرط مساعدة «كارن» على تدريب القائمين بالرعاية .

فى يوم الأربعاء قابلت «كارن» مدير شئون الأفراد لمناقشة التوصية الخاصة بتصميم نظام جديد للأجور والمكافآت. أرادت «كارن» الحصول على إسهامه، وسعت إلى بناء رعايته للتطبيق. وجد مدير الأفراد أن التصميم جيد من الناحية التقنية، ولكنه لا يتماشى مع الكثير من قيم الشركة ، ولذلك طلب منها إجراء بعض التعديلات لكى يتفق التصميم مع ثقافة شركة New Ieda.

لقد كان أسبوعاً مجهوداً. ولكن «كارن» كانت سعيدة بالنتائج. سوف يكون الأسبوع القادم، أكثر صعوبة ، كما رأيت ، حيث أنه كان عليها أن تتعامل مع مشروع إضافى صغير طلبته إحدى الإدارات فى المنظمة.

## أدوات الرعاية فى مشروعات تكنولوجيا

### الأداء الإنسانى

تساعدك الأدوات التالية على إدارة متطلبات الرعاية لمشروعات التحسين: اللوحة رقم [ ١ ، ٣ ] تصف المنهج الذى يجب أن يتبناه رعاة المشروعات لأداء أدوارهم اللوحة رقم [ ٢ ، ٣ ] . أداة تسمح لخبير تكنولوجيا الأداء الإنسانى بتقييم الجودة

الوظيفية لرعاية المشروعات كمسح لجمع معلومات عن الخبراء أو المشاركين أعضاء  
المشروع

### اللوحة رقم [٢,١]

#### الأداء المرغوب من رعاية المشروع

- ١ - وضع أولوية لتغييرات تحسين الأداء التي تواجه المنظمة إنطلاقاً من الإلتزام بالنتائج وتقييم العمل، والفرص والأخطار التنظيمية.
- ٢ - توصيل هذه الأولويات إلى المنظمة ككل.
- ٣ - ضمان وجود مناخ تعاوني، حتى يمكن تطبيق تحسين الأداء بفاعلية.
- ٤ - العمل على توفير الموارد التموينية، والإقتصادية والسياسية لإظهار مستوى الإلتزام الذي يجب أن يسود أعضاء فريق مشروع تحسين الأداء.
- ٥ - خلق تدفق للرعاية المتواصلة بين الراعي صاحب المبادرة والأفراد المستهدفين من تحسين الأداء.
- ٦ - استخدام استمارة التقييم كوسيلة للتقييم الذاتي، وكمنشط يذكرك بالعناصر الأساسية للرعاية الجيدة. إنها توفر لك أيضاً طريقة لمناقشة دورك في عملية التغيير مع الأطراف الرئيسية الأخرى. وتقييم أداء الرعاية المتواصلين التابعين لك.

تقييم رعاية تحسين الأداء

(١) الرضا عن مستوى الأداء الحالي ---- الراعى:

راض جداً	إلى حد ما غير راض	غير راض جداً
١ ٢ ٣ ٤	٥	٦ ٧ ٨ ٩ ١٠

(٢) أهداف تحسين الأداء --- الراعى لديه:

فهم واضح لما يجب إنجازه	احساس غامض بجانب إنجازه	ليس لديه فكرة
١ ٢ ٣ ٤	٥	٦ ٧ ٨ ٩ ١٠

(٣) الحاجة إلى تحسين الأداء ---- الراعى

يظهر اعتقاد قوى بأهمية تحسين الأداء	يعتقد أن التحسين مطلوب	لا يرى ضرورة تحسين الأداء
١ ٢ ٣ ٤ ٥	٦ ٧ ٨	٩ ١٠

(٤) تأثير تحسين الأداء على المنظمة ---- الراعى:

لديه فهم عميق عن التأثير	يفهم المضامين سطحياً	لا يفهم حقيقة التأثير
١ ٢ ٣ ٤ ٥	٦ ٧ ٨	٩ ١٠

(٥) تأثير مشروع تحسين الأداء على الأفراد --- الراعى:

يمكنه تقدير التأثير والتعاطف مع الأفراد	لديه فهم عام فقط عن التأثير	لا يفهم حاجة الأفراد وللأداء
١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦	٧ ٨	٩ ١٠

(٦) نطاق مشروع التحسين ---- الراعى:

يفهم بدقة عدد الأفراد المستهدفين	لديه إحساس عام غامض عن العدد	لديه إحساس غير صحيح عن العدد
١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦	٧ ٨	٩ ١٠

(٧) الموارد اللازمة لمشروع تحسين الأداء ---- الراعى:

لديه فهم عميق عن الموارد اللازمة يدعم ولكن تنقصه تفاصيل الاحتياجات	لديه تقدير ضئيل عن الموارد
١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨ ٩ ١٠	

(٨) الإلتزام الضرورى بالموارد اللازمة لمشروع تحسين الأداء ---- الراعى:

مستعد وقادر على التخصيص	متردد فى التخصيص	لا يدرك أن التحسين يستحق التكلفة
١ ٢ ٣ ٤ ٥	٦ ٧ ٨	٩ ١٠

(٩) دور الراعى المحسوس فى مشروع تحسين الأداء ----- الراعى:

قادر ومستعد للتدعيم المحسوس يعتمد المشروع ولكن لايدعم علنا ليس قادرا أو مستعدا للمشاركة  
١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨ ٩ ١٠

(١٠) الدور السياسى للراعى فى مشروع تحسين الأداء ----- الراعى:

على استعداد لمقابله الأفراد والجماعات : مستعد للمناقشة ولكن : ليس مستعداً أو قادراً  
لتبليغهم التدعيم القوى : دون التزام شخصى : على تبليغ أهمية المشروع للآخرين

١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨ ٩ ١٠

(١١) إدارة النتائج ----- الراعى :

قادر ومستعد على مكافآت الذين يساعدون : يبدى رغبة فى التدعيم : غير قادر وغير مستعد على  
بحماس والاعتراض على المتعاضين : دون تحفيز أو ضغوط : استخدام أساليب تحفيز إيجابية أو سلبية

١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨ ٩ ١٠

(١٢) تدعيم التقييم ----- الراعى:

سوف يتأكدون أن الرقابة على : مستعد لطلب التقارير ولكنه : يرفض طلب تقارير رسمية أو  
التقدم أو المشكلات تحدث أثناء التنفيذ : يتردد لوضع طرق للتقييم : غير رسمية تتعلق بتقديم التطبيق

١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨ ٩ ١٠

(١٣) يعى التضحيات التنظيمية اللازمة للتطبيق ----- الراعى:

على وعى كامل بالחסائر والنتائج المحتملة : إلى حد ما يعى التضحيات : لايفهم أنه يمكن أن يكون هناك  
قصيرة الأجل بسبب التطبيق : المحتملة أثناء التطبيق : أى تضحيات بالمره

١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨ ٩ ١٠

(١٤) الإلتزام بالتضحيات ----- الراعى:

قادر ومستعد للموافقة على : سوف يكون متردد لتدعيم غير قادر وغير مستعد على  
تكلفة المنظمة حتى إذا كانت مرتفعة التحسين إذا كانت التكاليف كبيرة الإلتزام بالتضحيات

١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨ ٩ ١٠

(١٥) التدعيم المتواصل ----- الراعى:

قادر ومستعد لتوفير التدعيم : غير مستمر على مواصلة التدعيم وسهل غير قادر وغير مستعد على  
إلى التطبيق فى جميع المراحل : الإندماج فى الأنشطة الأخرى : الاستمرار فى توفير التدعيم طول الوقت

١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨ ٩ ١٠

## إعطاء درجات لمسح تقييم الرعاية

الخطوة الأولى : اجمع الاستجابات لكل البنود الخمسة عشر.

الخطوة الثانية: اقسم الإجمالي على العدد (١٥).

الخطوة الثالثة: راجع البنود والتي حصلت على أعلى أرقام، وسجل الأربعة التي تعتقد أنها تساهم بدرجة كبيرة في مشكلات الرعاية.

الموضوع الأول --- الموضوع الثاني --- الموضوع الثالث --- الموضوع الرابع

### تفسير نتائج تقييم الرعاية

- **موقف شديد الخطر:** كن على وعى بالمخاطر [٦، ٦. وأكثر] تفشل معظم المشروعات التي يحقق تقييمها هذه النتيجة، إلا إذا كان الراعى يعتبر إحداث التغيير مسألة ثانوية. والاختيارات المتاحة مع هذه النتيجة فى تقييم الرعاية هى:

- **تقوية الرعاية:** استخدام نتيجة التقييم كأداة لمساعدة الرعاة على حسن فهم، وتقييم طبيعة أدوارهم الحساسة فى تدعيم مشروعات تحسين الأداء.

- **الحصول على رعاية بديلة:** فى حالة عدم إمكانية تقوية الرعاية القائمة حدد بعض الأشخاص أو الجماعات الأخرى التى يكون لديها السلطة لجعل مشروعات التحسين قانونية، وتوافق على دورها كراعى للمشروع.

- **استعد لفشل المشروع** إذا لم يتحقق البديل الأول أو الثانى فاحتمالات نجاح المشروع ضئيلة . هنا يجب على خبير تكنولوجيا الأداء إنهاء مشروع تحسين الأداء أو تغيير أهدافه، فقد تساعد الرؤية من المنظور الجديد على التقدم . إذا كان هناك إصرار لأسباب سياسية على الاستمرار فى المشروع دون تعديلات ، فيجب وضع خطط طوارئ لمعالجة المشكلات التى سوف تظهر عندما يعجز المشروع عن تحقيق أهدافه.

- **موقف متوسط الخطر:** كن حذراً [٥، ٣- ٥، ٦]

التدعيم الجزئى أو التجريبى، الذى يقوم به رعاة المشروع لا يؤدى عادة إلى فشل التطبيق . أنه يعنى أن المشروع أكثر تعقيداً، ولذلك يجب أن تكون يقطاً إلى الإمكانيات التالية:

\* قد يكون لدى راعى المشروع إلتزام سطحى أو عمق فكري لتحسين الأداء ولكنه يجهل كل ما هو مطلوب للتطبيق الناجح للمشروع.

\* قد ينهار تدعيم الراعى لمشروع تحسين الأداء بسرعة ودون سابق إنذار .

\* سوف تحتاج إلى بذل المزيد من الوقت والجهد لاستثماره فى تدريب وتعليم أعضاء رعاية المشروع.

**-موقف قليل الخطر: رعاية مناسبة وقوية للمشروع [٠, ١ - ٤, ٣]**

لاينبغى أخذ الرعاية مطلقاً كقضية بديهية، ولكن درجات التقييم فى هذه الفئة تشير بأن إلتزام الراعى بالمشروع فى المستوى اللازم لضمان نجاح تطبيق مشروع تحسين الأداء، على الرغم من أن الرقم الذى يقع داخل هذه الفئة يعتبر جيداً، ولكن لا بد من مراجعة البنود التى تحصل على [٣] فأكثر.

obeykandi.com

## الفصل الرابع

### العمل كخبير/مستشار

#### Acting as a Consultant

فى الفصل الثالث تعرضنا إلى علاقات الدور فى إطار تأمين وإدارة رعاية المشروع افترضت العلاقات التى نوقشت بساطة بيئة العمل، ولكن مثل هذا الافتراض ليس دائما الوضع القائم.

#### حكاية «بل»

مما يؤسف له أن مشروع «بل» لتحسين الأداء والذى أطلق عليه «العمل أو الموت» أخذ الضعف يدب فى أوصاله رويداً رويداً. الآن مديرة «بل» تستعرض حالته حول مشروعات أخرى كان مسئولاً عن إدارتها. إنه يعرف أن المناقشة لا يمكن أن تكون مشجعة بأى حال:

«أوه، مرحباً «بل» تعالى إلى هنا وأجلس» أشارت «لندا» إليه ليجلس على الكرسي الأزرق، وقالت له، أردت أن أناقش معك مشروع تحسين الأداء الذى تديره فى المجموعة المالية، لدى بعض الاهتمامات».

«بل» أيضاً لديه ما يشغله. «ماذا تريدون أن تعرفى».

فتحت ملفها الخاص بالمشروعات قائلة: «اننى مشغولة فى الواقع لأن المشروع أخذ أكثر مما يجب من وقت الإدارة. اننى اشعر كما لو كانت الموارد تسحب بعيداً عن مشروع تحسين الأداء، الذى يجب أن ينجز قبل معرض الابتكار. «لن اسمح بحدوث ذلك».

انكمش «بل» بعض الشيء فى الكرسي: «حسناً «لندا» أعتقد أننا إلى حد ما ملتزمين بالمشروع المالى. يسمح لهم الاتفاق المكتوب للتوسع فى نشاط المشروع عند اللزوم. لقد تعرضت «أنا وكارل» لمواقف صعبة لكى يبدأ هذا المشروع. لم يكن أحد

منا موجوداً عندما قمتم بتوقيع الاتفاق مع المدير المالى . لقد قضينا أسبوعاً كاملاً نحاول اكتشاف المطلوب منا عمله، ومن المسئول عن أى أنشطة».

سجلت «لندا» بعض الملاحظات فى ملفها، ونظرت إلى «بل» قائلة: «بل» علينا أن ننقل الموارد إلى المشروع الآخر. إن له الأولوية الأولى. أريدك أن تذهب إلى أفراد الإدارة المالية وتحدث معهم، وتساعدهم على فهم أهمية الإنتهاء من المشروع سريعاً. وأيضاً فى نفس الموضوع، إننى قلقة لأن هذا المشروع ليس به مكون تدريبي فى الحل. أعتقد أننا سوف نشعر جميعاً بالإرتياح ، إذا كان من الممكن إتاحت بعض التدريب. من فضلك حاول إقتناع الإدارة المالية بالتخلص من بعض الأنشطة غير التعليمية. وإحلال التدريب بدلاً منها . هل لديك أى أسئلة».

عرف «بل» أنه لا يوجد استعداد أو تقبل لمناقشة هذه النقطة، من جانب «لندا» ومن ثم جاء رده :«لا، أعتقد لا يوجد شىء»، سوف أذهب للحديث مع أفراد الإدارة المالية اليوم».

وقفت «لندا» وأوصلته إلى الباب «شكراً «بل» أننى أقدر إخلاصك وتفانيك لعمل ماهو صحيح » أثناء عودة «بل» إلى مكتبه كان يتصارع ذهنياً مع السؤال إذا كان حقيقة يعمل ماهو صحيح . ولكن الشىء المؤكد الذى يفهمه جيداً : لندا هى رئيسته.

## دور الخبير

فى الفصل السابق، قد وجدنا أن الراعى صاحب المبادرة والمدير، وخبير تكنولوجيا الأداء الإنسانى جميعهم فى نفس الإدارة . إذا كان هذا هو الوضع بالنسبة لك، فإنه يكون فى استطاعتك إدارة مشروعات تحسين الأداء المطلوبة بكفاءة عالية، وتبقى موضوعات العلاقات التنظيمية الشخصية سهلة وبسيطة ولكن ماذا سيكون عليه الوضع إذا جاءت طلبات مشروعات تحسين الأداء من جماعة أو إدارة أخرى فى المنظمة؟ يوجد إتجاه فى منهج تكنولوجيا الأداء الإنسانى يدعو إلى إنشاء إدارة خدمة مركزية تعمل على مستوى المنظمة ككل . تعمل مثل هذه الإدارات كوحدة تنظيمية استشارية داخلية. بمعنى أنها تتعاقد مع العميل داخل المنظمة، وتتقاضى أتعاباً

مقابل الخدمات التي تؤديها. في مثل هذه الحالات تصبح مسألة توضيح وإدارة العلاقة مع العميل من الأمور الحساسة لإدارة مشروع تحسين الأداء بفاعلية (Lippitt, 1986).

البديل الآخر أن تقرر أن تعمل لحساب نفسك، وتنشئ شركة تعمل في مجال خدمات تكنولوجيا الأداء الإنساني. إذا كان هذا ما تسعى إلى تحقيقه فسوف تستفيد من هذا الفصل، ولكن حاجاتك أكبر وأوسع مما يناقش هنا. يسعى هذا الفصل إلى زيادة إلمامك بموضوعات الأعمال الاستشارية الداخلية وكيف تديرها إدارة ناجحة. أنه لم يكتب لتقديم توجيهات تفصيلية عن العمل الاستشاري.

يوجد العديد من المؤلفات التي تتناول هذا الموضوع.

### الفرق بين العمل الاستشاري الداخلي والخارجي:

عندما تعمل كمستشار داخلي، يتطلب ذلك أن تكون لك وظيفة داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة، وأن تلتزم بسياساتها القائمة، يجب أن تأخذ في حساباتك وأن ترضى عدداً من الأهداف المختلفة بدرجات مختلفة، حتى تلك الخاصة بمديرك أو إدارتك قد يكون لها تباين داخلي.

وجود أهداف متصارعة على مستوى المنظمة أو الوحدة التنظيمية يؤثر على طريقة عمل خبير تكنولوجيا الأداء الإنساني وتعاقداته مع العملاء داخل المنظمة (Weiss, 1992):

- ١ - أن ترغب أو تحتاج إلى اتباع عمليات أو إجراءات لاتتفق مع فلسفة ونمط العميل وهذا يجعل من المستحيل الاستجابة بوجه خاص إلى حاجات ورغبات العميل.
- ٢ - قد يكون نظام وحدتك التنظيمية في إدارة مشروعات تحسين الأداء أحد معايير تقييمك أو تقييم رئيسك في العمل. فقد يتم تقييمك طبقاً لعدد تحسينات لأداء التي تمت باستخدام منهج معين. يخلق هذا الوضع ضغوطاً شديدة للترويج عن هذا المنهج، بصرف النظر عما قد يفضله عميلك.
- ٣ - كمستشار داخلي من المتوقع أن تحاول إقناع عدد من الأفراد، الذين لهم ميول عدائية تجاه وحدتك التنظيمية وسبق لهم رفض خدماتها مرات عديدة، لكي يصبحوا عملاء يدفعون أتعاب الخدمات التي تقدمها لهم.

٤- إذا أصبح واحد أو أكثر من أعضاء الإدارة العليا غير راض عن عملك ، فهذه كارثة . فإن كلماتهم تستطيع أن تنتشر سريعاً، ومن ثم قد يتوقف نشاط إدارتك .

٥ - قد يراك المديرين في خطوط السلطة المباشرة على أنك منفصل عن ظروف وموضوعات المنظمة الحقيقية، وقد يقاومون جهودك للمساعدة. قد يكون من الصعب عليك كسب ثقتهم بسهولة والإعتراف بأنك تمتلك القدرة على إدارة وتطبيق مشروعات تحسین الأداء بكفاءة وفعالية.

ومن المتوقع أن يواجه خبراء تكنولوجيا الأداء الإنسانى الخارجيون نفس الموضوعات، ولكن لانهم خارج المنظمة، فإنهم يتعاملون معها بحده أقل. إنهم بصفة عامة لا يعتمدون على منظمة واحدة كأساس لعملائهم. وطالما أنهم قد حازوا على رضا العملاء والأعمال على نطاق كبير فى السوق، فلن يجدوا أنفسهم مضطرين للإهتمام بعميل واحد قد يفرض عليهم فلسفته ونمطه ومنهجه.

لأن خبراء تكنولوجيا الأداء الإنسانى الداخلىين يعتمدون على منظمة واحدة من حيث العملاء، فإن مواقفهم تكون غير مؤكدة وتميل إلى التجريب. وقد يجدون أنفسهم فى حرج شديد حينما يطلب منهم بحث مشكلات تكون الإدارة العليا هى السبب المباشر فى خلقها . إذا حصروا أنفسهم فى السلوكيات الواضحة والحريضة، فقد يتجاهلون عن عمد بعض أسباب فجوات الأداء، وبالتالي يطبقون مشروعات هزيلة نسبياً لتحسين الأداء . ولكن إذا تخطوا دائرة الحصار هذه وتعرضوا لكل التصرفات والسلوكيات التى يترتب عليها مشكلات بصفة عامة، فقد يطردوا من هذه الوظائف بحجة أنهم هواة، غير مخلصين أو «لا يدرون عن أعمالنا شيئاً»

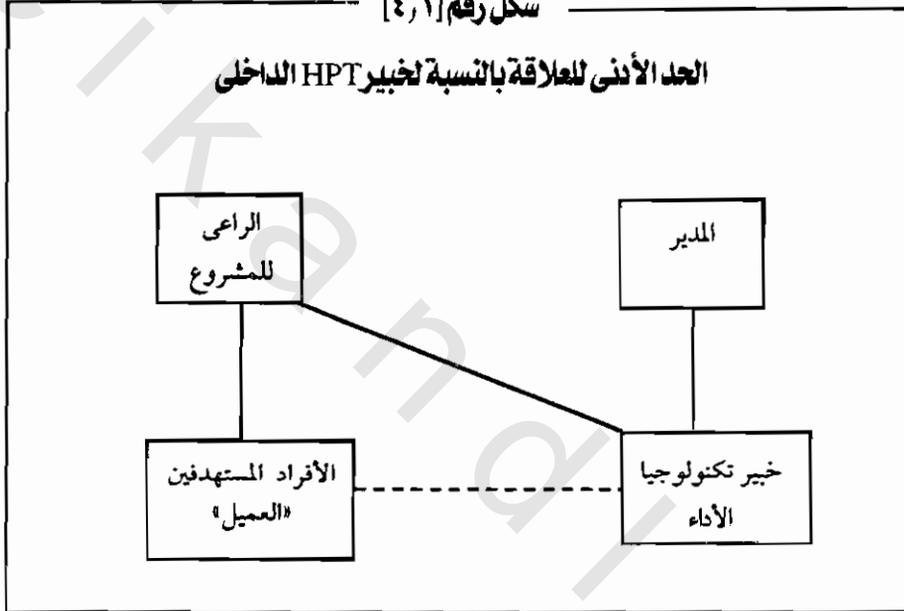
### العلاقات فى إدارة مشروعات تكنولوجيا الأداء الإنسانى

#### كخبراء / استشاريين

فى مثل هذه المشروعات داخل المنظمات. لابد من وضع وثيقة إتفاق مكتوبة أو عقد يؤكد وضع الرؤية والفهم المتبادل بينك وبين العمل حول علاقات وتفصيل المشروع (Lippitt, 1986) وهذا الاتفاق يقابله بنفس الأهمية الاتفاق مع مديرك. عدم وجود فهم مشترك بين كل هذه الأطراف قد يؤدي إلى مشكلات قبل أن ينتهى المشروع

سوف يكون لدى مشروعك الداخلى على الأقل هدفان أساسيان: الأول يتعلق بإدارتك الاستشارية [مثل عدد التدخلات أو مشروعات تحسين الأداء فى العام] والثانى يتعلق بإدارة العميل [تحقيق أهداف وأغراض تحسين الأداء لوحدهم التنظيمية] قد يوجد عدم اتفاق بين هذين الهدفين، وهذا هو السبب فى أهمية وجود عقد مع كل طرف . ويوضح الشكل التالى الحد الأدنى للعلاقة التى يحافظ عليها خبير تكنولوجيا الأداء الإنسانى HPT مع عملائه عندما تدير مشروعاً لتحسين الأداء كخبير تكنولوجيا الأداء الإنسانى داخل المنظمة .

شكل رقم [٤٠١]



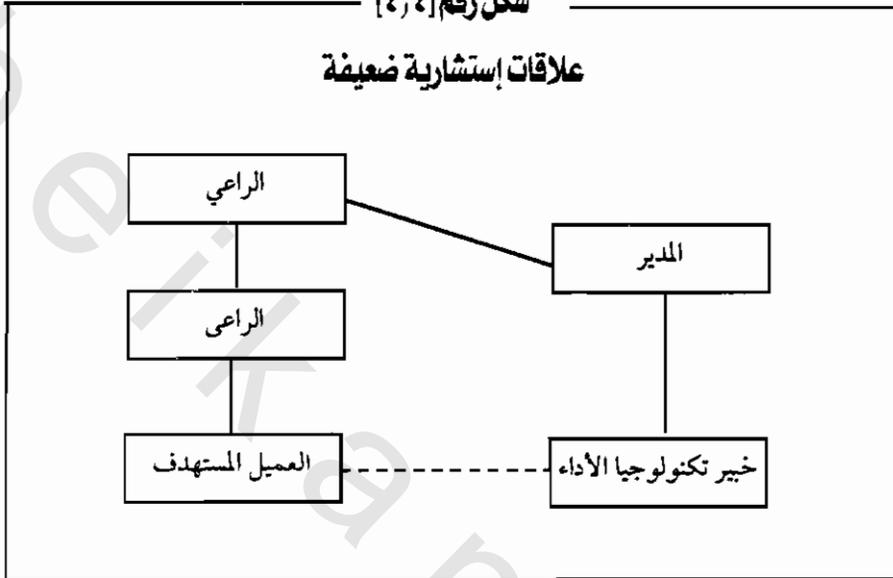
من الضروري أن تخطط علاقاتك، وتؤكد من أنك تديرها بفاعلية (Lippitt, 1986) إذا أخذت الحد الأدنى للعلاقات، إذا لبيت حاجات العميل على حساب أهداف مديرك، فسوف تفشل، وأيضاً سوف تكون غير ناجح على المدى البعيد إذا حققت أهداف مديرك على حساب عميلك. يجب أن تعمل على توازن العلاقات .

### العلاقات التى يجب أن تتفادها

تفادى العلاقة التى تحدث عندما يتعاقد مديرك مع الراعى صاحب المبادرة مباشرة

بدون مشاركتك (Weiss, 1992) . يخلق لك هذا الوضع مواقف صعبة وللراعى المتواصل . لأن كلا كما لم يشترك فى عملية التعاقد . وهنا تكون إدارة المشروع بعيدة عن حالة «المكسب/ المكسب» لكل الأطراف . بصور الشكل التالى هذه العلاقة .

شكل رقم [٤٤]



فى هذا «السيناريو» قد تم الإلتزام ببداية المشروع . وبعد ذلك تأتى أنت - خبير تكنولوجيا الأداء الإنسانى - للعمل فى مشروع تحسين الأداء المتفق عليه دون أن تعرف سواء أنت أو العميل ما يجب عمله لعدم مشاركتكما . وغالبا النتيجة سوء اتصالات، تؤدى إلى سوء فهم، والعديد من التوقفات لإزالة هذه العقبات وقد يزداد الموقف صعوبة، عندما تتحول العواطف والأراء إلى إحتكاك وصراعات المشاركة فى وضع الاتفاق سوف تساعدك على تكوين رؤية واضحة عن المشروع عندما يبدأ، ويتوفر لديك قاعدة قوية من الفهم تجنبك التخبط مستقبلاً . إذا كان يمكنك تشجيع الأطراف على دعوة الراعى المتواصل لحضور مراسم الاتفاق فهذا لصالح المشروع .

### التعامل مع مديرك

كثيرا من المشكلات التى توجد أثناء عملية التعاقد ، بين خبير التكنولوجيا الأداء الداخلى، وبين عملائهم، ناتجة عن جذور عميقة فى العلاقات المتوترة بين الخبراء

الاستشاريين والمديرين (Lippit, 1986). بعض المديرين لديهم توقعات عن مستشاريهم لا يمكن تحقيقها. على سبيل المثال، قد يشعر أنك لا يمكن أن تقول «لا» عند طلب خدماتك، حتى إذا كنت متأكداً أنه موقف يمثل خسارة لكل الأطراف [خسارة/ خسارة].

في أي عمل إستشاري داخلي، توضع قواعد وقيم لكيفية إدارة العمل. تشتمل هذه القواعد والقيم على توقعات الأطراف المعنية بالمشروع. عندما سئل عدد من خبراء تكنولوجيا الأداء عن ماذا تطلب منهم إدارتهم، جاءت أجاباتهم بـ «أحياناً بعض التناقضات ومنها.

\* أجعل تعاقداً كاملاً المرنة.

\* اقنع عميلك باستخدام منهجية إدارتك.

\* كن بارداً، وهادئاً، لا تظهر أي عواطف.

\* إذا ارتكبت غلطة، لا تعترف بها.

مع أن التوقعات المذكورة لم تؤخذ من أي مدير بذاته، ولكنها تصور نوع التناقض وعدم واقعية القيم التي يمكن وضعها أو افتراضها. لتفادي مثل هذا المأزق يلزم أن يضع المدير والخبير تعاقداً واضحاً وصريحاً.

لعمل ذلك، يجب أن تحدد أولاً، ماذا تريد من المشروع الناجح. اقترحت مجموعة من الخبراء الداخليين القائمة التالية من معايير النجاح. إنهم يفترضون أنه في حالة إلتزام رؤسائهم بهذه القيم، فسوف يساعدهم ذلك على أن يكونوا ناجحين، ويستجيبوا بإيجابية للضغوط التي يتعرضون لها:

\* تعريف واضح للمشروع قبل أن يبدأ.

\* إمكانية الحصول على المعلومات والآراء، والقرارات، وما شابه ذلك من المدير عند الحاجة إليها.

\* التدعيم في مجال الموضوعات السياسية وأوجه المشروع غير التقنية .

\* المساعدة في مجال عوامل البيئة التنظيمية التي يمكن أن تؤثر على الأداء مثل الإلتزامات إلى المشروعات الأخرى.

\* الانفتاح على توصيات الاستشاريين الداخليين عن كيف يجب إدارة المشروعات .  
عندما سئلت نفس المجموعة عما يمكن أن يتوقعوه من عملاتهم لتحقيق النجاح .  
فقد سجلوا القائمة التالية [استبعدنا ما هو متشابه مع القائمة الأولى]:-

- الحصول على البيانات المطلوبة لإنجاز المشروع

- التعاون . عند الضرورة لاتخاذ القرارات أو حل المشكلات .

- الالتزام بالوقت والموارد اللازمة لإنجاز المشروع .

- البداية بعقل مفتوح عن مخرجات المشروع .

الفهم والإتفاق الواضحان مع مديرك يؤثران بشدة على قدرتك فى الإستجابة  
المناسبة لعملائك (Wiess, 1992) إذا لم يتم ذلك فقد تجد نفسك تتحمل مسئولية  
مشروعات حتى إذا لم تكن مقتنعاً بأنه ليس أمامها فرص قوية للنجاح .

تستطيع أنت ومديرك أن تنشئا إتفاقاً فعالاً يوضح كيف سيعملان معاً . أولاً، ضع  
قائمة بمتطلباتك . ماذا تحتاج من مديرك؟ . اطلب من مديرك ما يحتاجه منك . ماذا  
يلزم أدائه لنجاح الوحدة التنظيمية؟ ثانياً . رتب عقد اجتماع تبادلان فيه القوائم ،  
وتنظران إلى المجالات التى يمكن أن تتفقا عليها والتى يمكن أن تعمق نجاحكما سوياً .  
وقد تكتشفان وجود توازن بين متطلباتكما لتحقيق النجاح لكما ولو حدثكما ،  
ولنظمتكما .

### قصة «كارن»

شعرت «كارن» بضغط العمل وكثرة متطلبات المشروع الكبير لتحسين الأداء  
بالإضافة إلى انشغالها بالمشروعات الأخرى . فى هذه الأثناء طلبها مديرها إلى مكتبه .  
أشار «جيم» إلى كرسى الزائر قائلاً: «أهلاً «كارن» تفضلى بالجلوس . أردت أن  
أناقش معك مشروع تحسين الأداء الذى تديرينه فى إدارة التسويق» .

- «بالتأكيد «جيم» ماذا تريد أن تعرف؟»

- «أشعر بأن الموارد المخصصة تذهب بعيداً عن المشروع، الذى نحتاج إلى  
الانتهاء منه قبل يوم «معرض المبتكر» - انحنى كارن إلى الأمام قائلة:

- «لقد كنا جميعاً هنا حيث إنتهينا من الإتفاق . حددنا أهداف المشروع، ودور

إدارة التدريب لتوفير الموارد اللازمة للانتهاء من المشروع. أعتقد بأن إدارة التدريب معرضة لضغوط شديدة للقيام بدورها في مشروع بمثل هذه الضخامة. ولكن إذا الغينا تعهدنا مع إدارة التسويق فسوف نفقد الكثير من الفرص الجديدة التي تطرق أبوابنا. سوف نجد أنفسنا بدون مصداقية داخل منظمنا. الاتفاق واضح. ولا أفهم كيف يمكننا تغييره».

- تملل «جيم» في كرسيه قليلاً، ثم قال «أوه، قد تكونين على حق. ولكن هذه مشكلة حقيقية. بماذا تنصحيننا لحلها؟»

فكرت «كارن» فترة وجيزة: «نستطيع أن نحصل على تصريح بالعمل الإضافي، أو ننقل بعض الواجبات الوظيفية قليلة الأهمية إلى أقسام داخل الشركة. كلا الحلين يوفران لنا الموارد اللازمة للانتهاء من المشروعين».

دون «جيم» بعض الملاحظات: «سوف أرى ما يجب عمله. إنني أكره حقيقة هذا النوع من المشكلات. على أية حال، لقد كنت أنظر إلى نتائج تحليل مشروع الإدارة المالية. لقد أعجبت بتوصيات التدخل لتحسين الأداء. ولكنني أعتقد بأن تلك المجموعة سوف تكون أكثر راحة، إذا تضمن الحل بعض البرامج التدريبية. وفي النهاية نحن إدارة للتدريب». كانت «كارن» تقلب في صفحات الملف الذي تحضره دائماً معها عند لقاءها مع جيم، ثم قالت: «جيم» هل تذكر الإتفاق الذي أنجزناه منذ ستة أسابيع مضت؟ لقد أردنا أن نصل إلى وضوح كامل حول التوازن حول علاقاتي معك ومع العملاء».

أو ما «جيم» برأسه موافقاً «أتذكر ذلك بكل وضوح، أعتقد أنه كان مدخلاً عظيماً. أعرف بالضبط ما الذي يمكنني الاعتماد عليك لأدائه».

أخرجت «كارن» الاتفاق من ملفها: «لقد ذكرنا، أنك سوف لا تفرض حلاً معنياً للأداء على العميل. لقد إتفقنا على أن التحليل هو الذي يحدد ما هي الحلول الضرورية لتحقيق أهداف الأداء. وإنني أريد هذا التدعيم للمحافظة على مصداقيتي وعلاقتي الأخلاقية مع العميل».

نظر «جيم» إلى الاتفاق وابتسم قائلاً «هل يمكنني أن اسحب عبارتي عن التدريب» ابتسمت «كارن» وقالت «شكراً على تدعيمك «جيم» إنك بالفعل رئيس عظيم».

obeykandi.com

# الفصل الخامس

## تخطيط البنية التحتية

### Planning The Infrastructure

لكى تؤدى معظم الأنظمة والأنشطة أغراضها بكفاءة وفعالية يجب أن تكون البنية التحتية فى وضع مناسب يسمح بتحقيق ذلك . يصدق هذا على الإنتاج والمحاسبة كما يصدق على نظم المجرى.

#### قصة «بل»

فى صباح يوم الاثنين حضر «بل» إلى مكتبه مبكراً كعادته طوال فترة تنفيذ المشروع. يبدو أن اجتماعاته مع أعضاء فريق المشروع كانت مستمرة، أساساً لمناقشة كيف يواصلون أداء مهمتهم، وكيف يعالجون التفسيرات المختلفة لما أتفق عليه سابقاً. كان يرى «بل» أن هذه الاجتماعات غير متجة، ولكنه لا يعرف طريقة أخرى للتعامل مع الموقف، إنه الشخص الذى يعرف كل المعلومات ، ولذلك كان عليه أن يجد حلاً للمشكلات.

فى ذلك اليوم، كان بل يبحث عن أحدث التقارير عن موقف المشروع. كان عليه أن يذهب إلى كل أعضاء فريق المشروع للحصول على المعلومات. لقد اتفق معهم أن يرسلوا له التقارير كل أسبوعين، ولكن يبدو أنه هو الوحيد الذى يتذكر هذه المناقشة . أكوام من الورق مبعثرة فى كل ركن داخل حجرة مكتب «بل»، ولم تبقى أكثر من خمس عشرة دقيقة على اجتماعه مع «لندا» ولم يجد بعد تقارير موقف المشروع. تمنى لو أنه عمل بالنصيحة وأن ينشئ سجلاً للمشروع، حيث يتم تدوين كل الأحداث المهمة، ويستطيع أى فرد أن يحصل من خلاله على ما يريد من معلومات: وعموما لم يعد من الممكن تنفيذ هذه الأمنية بعد أن قطع المشروع أكثر من نصف الوقت، ومن الصعب جداً إعادة تنظيم المعلومات المتعلقة به، أو توفير الوقت اللازم لذلك. إندفع «بل» مسرعاً إلى مكتب «لندا» ليجد أمامه الكرسي الأزرق مرة أخرى. قالت «لندا» «أدخل وتفضل بالجلوس».

«بل» يبدو أننا أمام مشكلتين فى إدارة هذا المشروع الاستراتيجى المهم لتحسين الأداء. وكما تعلم سوف تكون لفاعليته تأثير كبير على نجاح الشركة. ولذلك فإننى غير مستريحة لدورية تقارير تقدم المشروع التى تصلنى منك. لا أعتقد أننى انتظر ثلاثة أسابيع كاملة لكى أستلم التقرير الحديث .

وقع هذا الكلام كالصاعقة على «بل». استجمع قواه ثم قال «حسناً كم مرة تريدون هذا التقرير فى الشهر؟»

فكرت «لندا» لحظة ثم قالت «يفترض أننى أراجع مدى تقدم المشروع نحو أهدافه الجزئية المخططة أسبوعياً. وبالمناسبة أين التقرير الحديث عن الموقف؟ جف حلق «بل» واتسعت حدقتا عينيه وضغط بيديه على الكرسى الأزرق: «حسناً، اعتقدت بأنك لاتريدون كل هذه التفاصيل . لقد أحضرت معى معلومات عن الأنشطة الحالية. سيكون التقرير الذى تطلبه جاهزاً غداً».

والآن جاء دور «لندا» لكى تتسع حدقتا عينيهما «حسناً بل» ولكننى أريده على مكتبى الساعة السابعة صباحاً. أريد أن أتحدث معك فى موضوع آخر. هناك اشاعات تقول بأن إنتاج «الفيديو» قد بدأ دون أن تراجع الجهة المسئولة قانوناً مسودة النص. أرتبك «بل» ثم سأل «ماذا يريد القانونيون من نص «فيديو» يستخدم داخلياً» إننا الآن فى منتصف الطريق. وقد فات وقت إحداث أى تعديلات الآن»

مالت «لندا» إلى الأمام قليلاً وقالت بصوت عال «لقد رفع أحد المستثمرين قضية ضد الشركة حينما وقع فى يديه شريط «فيديو» داخلى ، ومازالت تنظرها المحكمة. منذ هذا التاريخ يجب أن نأخذ موافقة الإدارة القانونية أولاً. هل لم تتحدث معهم حول الموضوعات المتعلقة بهذا المشروع؟»

### الحاجة إلى بنية أساسية

إذا نظرت إلى خلفية معظم النظم والأنشطة سوف تجد البنية الأساسية التى تسمح بتحقيق أغراضها فى سهولة وبكفاءة وفعالية (Kerzner, 1989). البنية الأساسية لأى مدينة ، معقدة إلى حد ما . يوجد مرفق المياه الذى يوزع المياه الصالحة للاستخدام بطريقة ملائمة، ومحطة القوى التى توفر الكهرباء. هناك أيضاً الأفراد داخل هذه

المرافق - إنهم قد يخططون الطرق، أو يضعون القوانين واللوائح أو يراقبون تنفيذها، وغيرها من الأدوار المتعددة . كل هذه النظم والأنشطة مهمة لكى تؤدى المدينة مهمتها. ليس هناك نشاط أو مرفق أكثر أهمية فى نظر المدينة من غيره.

إذا كان على كل القاطنين فى المدينة أن يجلبوا ما يحتاجونه من مياه من بئر تبعد ثلاثة أميال عن المدينة ، سوف ينخفض معدل إنجازات مجتمع المدينة بدرجة كبيرة إذا لم يكن هناك قوانين سبق إعدادها، فسوف تنزلق المدينة إلى مستنقع من الفوضى والإضطراب. تعمل البنية الأساسية على أن يؤدى النظام مهامه فى سهولة ويسر لكى يستطيع تحقيق غرضه الرئيس. بالمثل تحتاج مشروعات تحسين الأداء إلى بنية أساسية لجعل نظام إدارتها يعمل فى سهولة ويسر لكى يستطيع تحقيق غرضه الرئيسى.

أوجد وحدد البنية الأساسية قبل بداية المشروع (Grey, 1981) محاولة عمل ذلك فى منتصف الوقت المخصص للإنتهاء من المشروع، تجربة مزعجة، وغير مأمونة العواقب يسمح لك التحديد المسبق للبنية الأساسية بعمل الآتى:

\* اتخاذ القرارات التى سوف تسهل، التخطيط، المتابعة، والاتصالات الخاصة بالمشروع ، والحصول على موافقة المشاركين فى المشروع على هذه القرارات.

\* توضيح ما يتوقعه المشاركون من إدارة المشروع.

\* تحديد بيئة المشروع وعمليات التخطيط والإدارة.

\* تقرير أين وكيف يتم تخطيط وأدارة المشروع، ومن سوف يفعل ماذا؟ ولماذا؟

فيما يتعلق بموضوع البنية الأساسية، قد بذل مديرو مشروعات آخرون عملاً بارزاً، وحصلوا على خبرات كبيرة فى هذا الخصوص (Kerzner, 1988, Stallworthy, 1983, Lewis, 1993, Randolph, 1989). من الصعب جداً أن تحاول تحديد كل موضوعات البنية الأساسية دون خلفية أو مرجعية، بالإضافة إلى استهلاك الوقت. فى نهاية الفصل، فى اللوحة رقم [ ١ ، ٥ ] توجد عينة لقائمة مراجعة يمكنك استخدامها فى تخطيط البنية الأساسية. تتضمن القائمة الفئات العريضة التالية:

\* قرارات التخطيط: تتركز حول إعداد الجدول الزمني.

\* قرارات المتابعة: تتركز حول تقارير تقدم المشروع والاجتماعات الخاصة بذلك.

\* قرارات الممارسات: تتركز على الإجراءات والعمليات مثل التحسين المستمر

\* قرارات العلاقات: تتعامل مع منح حق التصرف لأعضاء فريق المشروع.

### عملية تحديد البنية الأساسية:

حيث أن البنية الأساسية لمشروعات تحسين الأداء معقدة، يفضل أن يكون تحريكك في هذا الاتجاه بطريقة منهجية ومنظمة. وفيما يلي العملية التي نوصى بها لتحقيق بنية أساسية فعالة للمشروع.

### الخطوة الأولى: راجع قائمة حصر البنية الأساسية:

عينة قائمة الحصر الموجودة في نهاية الفصل تمثل مجرد توجيه عام. أنها لا تتضمن كل الموضوعات المحتملة للبنية الأساسية، التي يلزمك أخذها في الاعتبار. وأيضاً قد يوجد العديد من البنود المذكورة، قد لا تكون ذات معنى بالنسبة لمشروع تحسين الأداء الذي تبشره، بصفة خاصة. عند مراجعتك لقائمة الحصر، فإنك تنشئ قائمة حصر بالبنية الأساسية التي تتفق ومشروعك الخاص. على الرغم من أن إنشاء قائمة الحصر يعتبر إستهلاكاً للوقت، ولكن ستكون المرات القادمة أسرع كثيراً، لأن كثيراً من بنود البنية الأساسية سوف تبقى كما هي. عند مراجعتك لقائمة الحصر، يجب أن تفعل الآتي:

- راجع كل فئات قائمة الحصر؛ قد تكون تحت إغراء تخطي بعض الأقسام التي قد تبدو أنها غير مهمة أولاً، ولكن أعط كل فئة اهتماماً متساوياً عند دراسة ما تحتاجه لتدعيم نجاح مشروعك لتحسين الأداء.

- أضف أو أ حذف بنود القائمة: أفل هذا عند اللزوم. أدرس البنية الأساسية التي يحتاجها مشروعك، منظمك، بيثتك أو عميلك. تذكر أن لكل مشروع تحسين أداء احتياجات مختلفة.

- **ضع مسودة قائمة حصر لمشروعك** : بمجرد أن يصبح لديك قائمة حصر بالبنية الأساسية اللازمة لمشروعك، أنشئ مسودة للتطوير والمراجعة، والتصحيحات المستقبلية.

- **جهز مسودة إجابات** : أنظر إلى المسودة الخاصة التي وضعتها لمشروعك. بعض البنود تحتاج إلى إجابات سريعة . قد تفرض إجراءات التشغيل الإجبارية داخل المنظمة بعض الإستجابات، بعض البنود قد تحتاج إلى إجابات معينة لضمان نجاح إتمام أو تطبيق المشروع. في مثل هذه الحالات سوف يساعدك توفير الإجابة المعروفة على تقصير عملية المراجعة أو التصحيح .

- **إدرس مصادر معلومات أخرى** : الآن وبعد أن أعملت التفكير المتميز في البنية الأساسية اللازمة لنجاح مشروعك، جاء وقت توسيع دائرة مصادر معلوماتك للتأمل والدراسة في إجاباتك . يوجد الكثير من المصادر الأخرى المحتملة للمعلومات. انظر إلى البيانات التاريخية. هل تم طرد مدير مشروع سابق لأنه لم يُعلم رئيسه أو عميله بتطور المشروع أولاً بأول؟ . قد يكون لذلك تأثير على البنية الأساسية التي تنشئها لمشروعك الجديد. هل توجد آثار أو تقارير عن مشروعات سابقة، قد تساعدك مراجعتها على تجنب المشكلات التي اكتشفها الآخرون؟ إذا كان يوجد بالمنظمة مديرون آخرون سبق لهم العمل في مشروعات تحسین الأداء قد يمدونك بمعلوماتك إضافية أيضاً .

**استمیل إسهامات أعضاء الفريق** طلب المشاركة من أعضاء فريق المشروع سوف يساعدك على إنشاء البنية الأساسية استناداً إلى مشروعاتهم السابقة خبراتهم التنظيمية. سوف تحصل على تدعيمهم لقرارات البنية الأساسية ، نتيجة مشاركتهم في إنشائها .

توجد طرق كثيرة ومختلفة للحصول على إسهامات فريق المشروع تشمل الآتى :

**انظر إلى كل أبعاد الصورة**: أنك كمدير للمشروع، يجب أن تكون نظرتك شاملة للموضوعات التي قد يتجاهلها الآخرون. في بعض الحالات سوف تقدم لك مصادر المعلومات المختلفة توصيات متناقضة. من المهم أن تجعل نظام المشروع بكامله في ذاكرتك عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقاط الرئيسية. دون أسباب القرارات في

وثائق حتى يمكنك الرجوع إليها فيما بعد ، فقد يسألك رئيسك أو عميلك لماذا اخترت هذه الحلول بعينها.

**دون كل الافتراضات التي استندت إليها:** سوف تحتاج إلى هذه المعلومات أثناء تقدم المشروع، لأن قرارات البنية الأساسية سوف تتعرض للتحدي في مراحل تالية للمشروع. حينما تعرف سبب القرار، يمكنك إجراء مقابلة بين السبب والظروف القائمة حينئذ ، وتتخذ القرار المستند إلى المعلومات.

**أوجد حلاً للموضوعات الواضحة:** دون كل المشكلات. و تأكد من أن لكل موضوع فرد له حرية التصرف فيه . المشكلات الواضحة لها طريقتها في التسرب من خلال الشقوق، إذا لم تحظ بما تستحقه من عناية. موضوعات البنية الأساسية التي لم تعالج بسبب عدم الاتفاق هي ألغام أرضية للمشروع في المستقبل إذا تركت بهذه الطريقة.

### **الخطوة الثانية: اعد اجتماعاً للوصول إلى اتفاق**

يفضل أن تعقد اجتماعاً مع كل أعضاء فريق المشروع للوصول إلى اتفاق حول كل بنود قائمة الحصر. إتخاذ القرارات المتعلقة بالبنية الأساسية للمشروع بدون مشاركة أفرادها، يمكن أن تؤدي إلى كارثة. من المحتمل جداً. أن واحداً على الأقل من المشاركين سوف يكون لديه خبرات أو وجهات نظر لا تتوفر لديك (Lewis,1993b) أيضاً . سوف يرون على الأقل موضوعاً واحداً، الذي قد تجاهلته .

يساعد إندماج الأعضاء الآخرين على الحصول على موافقتهم الخاصة بإجابات البنية الأساسية وقراراتها . محاولة إقحام تغيير ما في سياسية الإدارة لم يتفق عليها عملية صعبة ، وخاصة في المراحل المتقدمة من وضع أو تطبيق المشروع للحصول على الآراء السديدة أو التدعيم من أعضاء فريق المشروع خذ ما يلي في إعتبارك:

- ناقش كل بند في قائمة الحصر؛ قد تقع تحت إغراء تخطي بعض البنود التي ترى أنها تبدو بسيطة واضحة. ولكن عدم الاتفاق في المستقبل على نقطة واحدة تتعلق بالبنية الأساسية، سوف يأخذ وقتاً أطول كثيراً في حلها من مراجعة بنود القائمة ككل.
- شجع مناقشة العمليات البديلة؛ يجب أن تتوقع أن المشاركين سوف يكون لديهم

توصيات بديلة تختلف عن التوصيات التي قدمتها. طرح الأفكار على بساط المناقشة سوف يساعدك على تأكيد أن آراء المشاركين قد أخذت في الاعتبار ، وأنه قد تم اختيار أفضل عناصر البنية الأساسية للمشروع. تذكر بأن الأفراد المشاركين في المشروع هم الذين سوف يعيشون داخل البنية الأساسية التي أوجدتها.

### الخطوة الثالثة: وثق ووزع القرارات والإقتراضات.

غالباً يقف مدير و المشروع مندهشين أمام السرعة التي يستطيع بها الأفراد أن ينسوا المعلومات أو يشوشوا على القرارات ولسوء الحظ لا يحدث هذا أثناء الظروف الملائمة للمشروع. والآن بعد أن وصلت إلى مستوى معين من الإتفاق حول قرارات البنية الأساسية للمشروع، يجب أن تضمن فهما مستمراً بين أعضاء المشروع ورئيسك وعميلك.

فيما يلي بعض التوصيات لتوثيق البنية الأساسية للمشروع (Grey, 1981) :

- **ضع نسخة في ملف المشروع:** ضع النسخة الأصلية من البنية الأساسية للمشروع في ملف المشروع للرجوع إليها كوثيقة رقابية للتغيرات المستقبلية المحتملة. سوف يساعد ذلك مديري تحسين المشروعات الذين يأتون من بعدك ويريدون الرجوع إلى ملف المشروع للحصول على معلومات تاريخية.

- **اعط نسخة لكل مشارك:** وجود نسخة البنية الأساسية للمشروع مع كل عضو من فريق المشروع تسمح له بمراجعة أنشطته وقراراته في مقابل قرارات البنية الأساسية المتفق عليها. السماح لهم بتنظيم أنشطتهم الخاصة أسهل كثيراً من محاولتك فرض ترتيبات البنية الأساسية.

- **أعمل على إدارة الموضوعات التي لم تحل:** إنك كمدير للمشروع يلزمك التأكد من أن الموضوعات التي لم تحل دخلت ضمن عملية توثيق البنية الأساسية ، ومعها الأفراد الذين لهم حق التصرف فيها، والتواريخ النهائية لحلها. العمل بخلاف ذلك يجعل الموضوعات المشار إليها تذبل سريعاً من الذاكرة إلى أن تطفوا على السطح مرة أخرى ولكن في مراحل متأخرة من حياة المشروع.

- **أعمل على إدارة التغيير بعناية.** إذا كان مطلوباً إحداث بعض التعديلات تأكد من حصولك على موافقة رئيسك أو عميلك، بالإضافة إلى أعضاء فريق مشروع تحسين الأداء. بعد الوصول إلى هذا الاتفاق حدث الوثائق وأعد إصدارها لكي يحصل كل من يعنيه الأمر على نسخة مصححة من البنية الأساسية العاملة.

### حكاية «كارن»

كانت «كارن» دائماً مشغولة صباح كل يوم إثنين. لقد راجعت تقارير موقف المشروع التي سلمها كل عضو من أعضاء فريق المشروع يوم الجمعة قبل عودتهم إلى منازلهم. سمح لها ذلك بوقت كاف للاستعداد للقاء مع رئيسها «جيم». ظهرت كاتلين (Kathleen) في أحد أركان المكتب قائلة: «هل يمكنني أن أنظر إلى ملف المشروع؟» يبدو أننا لم نتذكر ما قد اتفقنا عليه فيما يختص بعملية التغيير. جمعت «كارن» تقارير الموقف الحديثة وردت قائلة «بالتأكيد. دعيني فقط أضع هذه التقارير في الجزء الخاص بتحديث موقف المشروع لكي لا ننفق مكانها في الملف» ثم إنطلقت إلى مكتب «جيم»: «أهلاً بالرئيس. هل أنت مستعد للقاء الأسبوع الخاص بأحدث تقارير المشروع؟»

وضع «جيم» المذكرة التي كانت في يده وقال «بالتأكيد «كارن» تفضلني بالجلوس. ماهو موقف المشروع»

جلست «كارن» ثم قدمت له تقارير موقف المشروع الآن. «هنا الجدول الزمني الرئيسي الذي اتفقنا على مراجعته أسبوعياً. وكما تستطيع أن تلاحظ، كل العلامات الأساسية على مسار تحرك المشروع تم إنجازها كما هو مخطط فيما عدا واحدة لقد وجدت الإدارة القانونية بعض المشكلات في مسودة «الفيديو» وقد ضيعنا يومين لإعادة تصحيحها. ولكن «كاتلين» لديها خطة للالتحاق بنا خلال أسبوعين.

بدأ على «جيم» الارتباك. «لماذا تراجع الإدارة القانونية مسودة «فيديو» نستخدمها داخل الشركة؟ إن ذلك عبارة عن تضييع وقت العمل في المشروع». قالت «كارن»: «الاتذكر أنه منذ سنتين وقع أحد الشرائط الداخلية في يد بعض المستثمرين الذين أقاموا دعوى ضد الشركة مازالت أمام المحكمة، ومنذ ذلك

التاريخ، والإدارة القانونية تراجع هذه الأعمال. أنا شخصياً لم أكن متذكراً ذلك، ولكن أحد أعضاء فريق المشروع عند مراجعتنا لخطّة البنية الأساسية، اكتشفها، وقال لي أننا يجب أن نشرك الإدارة القانونية في خطة عملنا. إننى سعيدة بمشاركة الإدارة القانونية. ولا أستطيع تصور كم سيكون الوضع مؤلماً إذا اكتشفنا ذلك بعد فوات الأوان». ظهرت إبتسامة الرضا على وجه «جيم»: «خيراً ما فعلتى «كارن» إننى فى غاية السعادة لأننا لم نكرر الخطأ الذى سبق أن وقعنا فيه. سوف أنتهز الفرصة لأنقل هذا الشعور بنفسى إلى أعضاء فريق المشروع».

### اللوحة رقم [٥,١]

#### قائمة حصر البنية الأساسية

#### القرارات التخطيطية

#### - وضع الخطط

- كيف سوف توضع خطة المشروع؟
- هل تمت جدولته الاجتماعات لتحديد خطة المشروع؟ متى وأين سوف تعقد هذه الاجتماعات؟
- ماهى دورة حياة المنتج التى سوف تسير الخطة بمقتضاها؟
- هل يوجد دليل بمصطلحات إدارة المشروع، والتى يوافق عليها كل أعضاء فريق المشروع؟ إذا لم يكن موجوداً هل يمكن وضع دليل بذلك؟
- كيف سوف نستخدم معلومات الخبرة ومراجعات المشروعات الأخرى؟
- كيف نخطط لإحداث تحسين مستمر فى إدارتنا للمشروع؟
- ما هى الأدوات التى سوف نستخدمها لتدعيم المشروع؟
- هل سوف نستخدم أداة إدارية معنوية؟ إذا كان كذلك؟ ماهى؟
- من الذى سوف يغذى المعلومات التخطيطية إلى هذه الأداة؟
- من الذى سوف يغذى معلومات المتابعة إلى هذه الأداة؟

- من الذى يحتاج إلى تدريب ليكون قادراً على استخدام الأداة المعنوية بكفاءة؟
- نتصل بمن عندما تعترضنا بعض الاستفسارات حول الأداة المعنوية؟
- ماهى الأدوات المعنوية الإضافية [مثل إستمارات إستقصاء أو قاعدة بيانات] التى نحتاج إليها لتدعيم أداة إدارة المشروع؟
- ما هى الأجهزة التى نحتاج إليها لاستخدام أداة إدارة المشروع وأى أدوات معنوية إضافية؟

### المشاركة

- من الذى سوف يشارك فى كل مراحل المشروع؟
- من بالإضافة إلى مدير المشروع سوف يشارك فى تخطيط المشروع؟
- ما هى الأدوار والمسئوليات المحددة لكل المشاركين؟
- من الذى يحتاج أن يعلم بالقرارات التى تتخذ؟ وكيف سوف يتم إعلامهم بصفة مستمرة؟
- ما الذى يتوقعه المدير فى خطة المشروع؟ وكذلك رئيسه؟
- ماهى التوقعات لدى الآخرين؟

### مخرجات قرارات التخطيط

- ما هى المخرجات القابلة للتسليم من عملية تخطيط المشروع؟
- أى الأشكال أكثر ملاءمة لكل مخرج على حدة؟
- كيف يجب أن تكون تفاصيل المخرجات القابلة للتسليم؟
- كيف سوف نعرف أن كل خطوة من خطوات المخرجات القابلة للتسليم قد تمت؟
- كيف سوف نقيم جودة كل مخرج على حدة؟
- من الذى سوف يوافق ويعتمد الإنتهاء من كل مخرج؟
- من الذى سوف يستلم كل مخرج؟

## قرارات المتابعة

### - المتابعة

- كيف سوف نقيم التقدم فى أداء المشروع؟
- على أى مستوى من التفاصيل سوف نتبع المشروع؟
- كيف سوف نحصل على البيانات من أعضاء فريق المشروع ومن الآخرين حول تقدم كل نشاط؟
- كم مرة سوف يحتاج إلى هذه البيانات؟
- من الذى سوف يقيم تأثير كل تباين؟

### - كتابة التقارير

- من الذى ينشئ ويوزع التقارير؟
- من الذى يحتاج أن يعلم بتقدم المشروع؟ وكيف سوف نخبره؟
- ماهو المحتوى الذى يلائم كل فئة؟
- ما عدد المرات التى سوف تسلم فيها كل فئة تقرير عن موقف المشروع؟
- ما هى التفاصيل التى يجب أن تحتوى عليها تقارير الموقف بالنسبة لكل فئة؟
- ماهى أفضل أشكال الاتصال لكل فئة [ جداول ، جمل تعبيرية، رسوم بيانية ]
- ماهى المعايير التى سوف نستخدمها لتحديد الاستثناء فى حالة التقارير الاستثنائية؟

**ملحوظة:** يتم تحديد الاستثناءات بطرق مختلفة اعتماداً على الأدوار، ومستوى الأفراد والذين نتصل بهم.

- من الذى سوف يستلم ويحلل التقارير الاستثنائية؟

### - الاجتماعات:

- ماهى أنواع الاجتماعات التى سوف نعقدتها؟

- من الذى سوف يشترك فى كل نوع من هذه الاجتماعات؟
- أين سوف تعقد الاجتماعات؟
- من الذى سوف يحدد استراتيجية وطريقة إدارة الاجتماعات بفاعلية؟
- من الذى سوف يدير هذه الاجتماعات؟
- من الذى سوف يضع جدول أعمال كل اجتماع؟
- من الذى سوف يسجل ويعد محاضر الاجتماعات، ويقوم بتوزيعها بعد الاجتماع؟
- من الذى [بجانب الذين يحضرون الاجتماع] يجب أن يدرج ضمن قائمة توزيع المحاضر؟

### اجتماعات المراجعة

- كم مرة سوف نعقد اجتماعات المراجعة؟
- أين سوف تعقد؟ كيف؟
- من الذى سوف يشارك؟
- من الذى سوف يضع جدول الأعمال؟
- ماهو الشكل الذى يقدم به أعضاء الفريق تقارير التقديم أثناء الاجتماع؟

### قرارات الممارسات

### -إدارة التغيير

- من الذى يحدد عملية الرقابة على التغيير التى سوف نستخدمها؟
- متى سوف تثبت الخطوط النهائية للخطة؟ من الذى سوف يتخذ قرار الثبيت؟
- على ماذا سوف يعتمد قرار الثبيت؟
- ما هى المعايير التى سوف نستخدمها لتحديد التغيير؟ [مثل التصميم والخطوط الرئيسية للتغيير]
- \* ماهو نوع سجل الأحوال الذى سوف نستخدمه لتتبع التغييرات المقترحة؟

- \* من الذى سيكون لديه سلطة الموافقة على التغيير؟
- \* من الذى سوف يضع إجراءات الموازنة والتكيف؟
- \* كيف سوف نتبع فعالية هذه الإجراءات؟
- \* كيف سوف نقيّم تأثير التغييرات؟
- \* كيف سوف نوثق خطة التغييرات المتفق عليها؟
- \* من الذى سوف يقرر كيف يمكن إجراء تغييرات على خطة المشروع؟
- \* كيف سوف نقرر إذا كان مطلوباً تحديث الخطة فى حدود الوقت الأصلي والالتزامات بالموارد أو إعادة جدولة المشروع ومن ثم إعادة تقدير متطلبات الوقت والموارد مرة أخرى؟
- \* ما حجم التباين عن الخطة الذى سوف نقبله قبل إجراء إعادة الجدولة؟
- \* كيف نربط بين المراجعة وعملية الرقابة على التغيير؟

### الملف الرئيسى للمشروع

- \* من الذى يخلق الملف الرئيسى للمشروع؟
- \* ماهى المعلومات التى سوف يتضمنها؟
- \* من الذى يصون باستمرار الملف الرئيسى للمشروع؟
- \* كم عدد مرات تحديث الملف؟
- \* من الذى له حق طلب الملف [للحصول على المعلومات فقط].
- \* من الذى له صلاحية إجراء تعديلات فى الملف؟
- \* أين سوف يحفظ إلكترونياً أو فى المكتبة؟
- \* ماهو الوقت الذى سوف يحتفظ فيه بالملف بعد إنتهاء المشروع؟
- \* من الذى يحتفظ به بعد إنتهاء المشروع؟
- \* كيف سوف يستخدم بعد إنتهاء المشروع؟

## التحسين المستمر ومراجعة المشروع.

- \* هل سوف يعقد اجتماع لمراجعة المشروع؟
- \* من الذى يجب أن يحضره؟
- \* ماهى الموضوعات التى سوف يتناولها الاجتماع؟
- \* كم مرة يتم تشريح الأداء الضعيف لمعرفة أسبابه طوال فترة المشروع؟
- \* كيف سوف توثق مراجعة المشروع لكى يستطيع الآخرون أن يستفيدوا من تجربتك؟
- \* ما هى المعلومات التى يجب الإحتفاظ بها لتوفير أساس تاريخى للتحسين المستمر؟

## قرارات العلاقات

### الحق فى حرية التصرف:

- \* ما هى الإدارات أو الوحدات التنظيمية التى سوف نتعامل معها أثناء المشروع؟
- \* ما هى أدوار ومسئوليات كل وحدة تنظيمية [مثل المراجعة ، الموافقة، الابتكار]

### الإتصالات:

- \* كيف سوف نعلم كل الأطراف المعنية بالمشروع بالمخرجات، الجدوال الزمنية ، التوقعات، ومعلومات المشروع الحيوية الأخرى؟
- \* كيف يتم الإتصال بيننا نحن [فريق المشروع]؟
- \* كيف نتصل بالأفراد الآخرين من غير أعضاء المشروع؟
- \* ما مدى تكرار حاجتنا إلى الاتصال؟
- \* هل توجد تواريخ أو فترات محددة لإجراء الإتصالات؟
- \* ماهى المعلومات القابلة وغير القابلة للتداول؟
- \* ما هو شكل الاتصال ونمطه الذى سوف نتبناه؟