

# 2

## مناخ النجاح

### THE CLIMATE FOR SUCCESS

هناك في كل منظمة اليوم قائمة من الأنظمة والعمليات، والخدمات والمنتجات التي تحتاج إلى تحسين أو تعديل أو تقديم لتأمين وتنمية العمل. ولسوء الحظ لم تكن فوائد النتائج الموجودة في وعود هذه التغييرات دائما ناجحة في بناء وتنمية العمل.

إن ذكر كلمة تمهيدي في منظمات كثيرة يؤدي إلى رد فعل معاكس فوري لفريق العمل ليس واحداً آخر. فشل رواد الإدارة كثيرا في إدراك أن دورهم لا ينتهي عندما يتم وضع إطار أو كتابة أو نشر تمهيدي حتى أنهم يخصصوا أموالاً طائلة للتدريب والانتشار الداخلي ثم يؤمنوا أن الأمر سيحدث كذلك. ولا يزال الأسوأ أن رواد الإدارة يؤمنوا أن بسبب إقرارهم التمهيد فذلك يحدث في الواقع نظرا لوقوع خطأ. وعندما يواجههم تحدي لا يستطيعوا شرح عدم تحقق الفوائد ويتحججوا بأعذار مثل "كان ذلك الوقت غير مناسب لأراء شيء كذلك في تلك المنظمة". قد تصل التكلفة للملايين كل عام وقد تؤدي حتى إلى إغلاق أو إطلاق لقوة العمل كاملة.

#### لماذا تظهر التمهيدات فاشلة؟ WHY DO INITIATIVES APPEAR TO FAIL?

قد لا يكون البعض قد بدأ أبدا ولكن يقودها المنتشر في بيئة الأعمال قد يتم تقديم البعض بتخيل وحده ودون دراسة واقعية للحاجة وتحليل فعلي للنتائج والفوائد المتوقعة. يفشل عدد كبير في أي تأثير واقعي لأن المنظمة.

- ليس لديها نظام في أتباع العمليات المطلوبة للتمهيدات
  - لها عمليات حقيقية موجودة بالفعل تتسارع مع العمليات الجديدة
  - لا تفهم كيف تقدم وتدبر التغييرات
  - لم تنضج لأسلوب "عالمي" إدارة التغيير.
  - لا يوجد لديها استراتيجية مشتركة واضحة تقود عمليات صنع القرار.
- إن المناخ الملائم للنجاح يحتاج تأسيسًا ولا يتطلب ذلك أعمالاً محددة لقيادة المنظمة لخلق أفضل بيئة لتفادي الفشل.

### بعض التعريفات SOME DEFINITIONS

- إن معظم التمهيدات لديها عناصر مشتركة تمد المنظمة بفرصة كي:
- تنمي العمل من خلال تقديم أفكار مرتبطة بالاستراتيجيات الطويلة والقصيرة الأجل.
  - تقديم وتعلم واكتساب مهارات ومعرفة جديدة
  - تحديد شكل شديد الوضوح لبدء تنمية جديدة للمنتجات أو الخدمات
  - خلق طرق أداء عملي جديدة وأكثر تأثيرا
  - تحسين الأداء وعلاقات العملاء.
- تعد كل هذه الأنشطة خصائص أساسية للمشاريع والبرامج، فدعونا نقدم بعض التعريفات الهامة.

### تعريف

المشروع عمل مؤقت لتحقيق بعض الأهداف المحددة في وقت معين قد تتنوع المشاريع في الحجم والمدة وذلك فيما يخص مجموعة صغيرة أو كبيرة من أجزاء مختلفة بالمنظمة حتى إن كانوا يعملوا بدول مختلفة. تكون النتائج الموجودة مميزة ولن يتم إعادتها أبدأ رغم أن كثير من الأنشطة المتضمنة مشتركة في مشروعات مختلفة.

### تعريف

إدارة المشروع عملية ديناميكية تستخدم الموارد المناسبة للمنظمة بطريقة بناءة وقابلة للتحكم في تحقيق بعض الأهداف المحددة والمعرفة كحاجات إستراتيجية وغالبا ما تدار داخل مجموعة من القيود المحددة.

قد أدركت كثير من المنظمات الآن أن إدارة المشروع تتضمن مجموعة مهارات مثالية لإدارة التغيير؛ بما أن المشروعات ترتبط بخلق شيء أو حالة نحتاجها ولكن لا نملكها تأتي عملية الإدارة الواضحة للتكيف عندما تواجه منظمة تغير مميز.

نرى في مواقف عديدة الحاجة في كثير من مشروع لتحقيق المنتج النهائي المرجو. في المشاريع الأكبر؛ غالبا بما يكون مناسباً تقسيم العمل إلى مجموعة أو "حزمة متكاملة" من المشروعات عبر منظمة خاصة حيث يمكن أن يكون هناك أثر لثقافات وطنية مختلفة أو تركيبات معقدة. قد تكون هناك إدارة معينة وبعض الأحيان لها كل المهارات المطلوبة في المشروعات الفنية وذلك يجعل الإنجاز أسهل في التحقيق؛ بالإضافة إلى ذلك قد تستغرق بعض المشروعات في بدايتها إلى وقت أطول من غيرها وتمتد لأكثر من سنة مالية. لهذه الأسباب وأسباب أخرى عديدة نقدم مفهوم البرامج.

## تعريف

البرنامج هو مجموعة من المشروعات المعتمدة على بعضها البعض وتدار بشكل منظم كي تدمج بالتتابع المرجوة تقسم البرامج دائماً إلى فترات بتواريخ لنهاية الفترة الأولى محددة وملتزم بها يتم تحديد الفترات التالية مع اكتمال الفترة الأولى للسماح بمشروعات جديدة متعلقة بها منذ البداية.

عندما تكون هناك مشروعات عديدة متعلقة بالتخطيط في فترة زمنية تستخدم إدارة البرنامج لإدارة وقيادة عملية التغيير. من المعتاد أن يتم تقسيم مشروع فيما بعد إلى مشروعات عديدة صغيرة لخلق برنامج.

## تعريف

إدارة البرنامج هي استغلال إدارة المشروع والعمليات التابعة لإدارة مجموعة من المشروعات المترابطة والمعتمدة على بعضها البعض بشكل هيكلي مدار لتحقيق أهداف محددة وواضحة كحاجات استراتيجية.

العمليات الموظفة للبرامج والمشروعات متشابهة.



إدارة البرنامج والمشروع حرة كصناعة - أثبتت المهارات والتقنيات المقدمة خلال الخمسين عام الماضية أنها صالحة لأي نوع من العمل لدعم تنفيذ الأهداف الإستراتيجية.

لا يخاطب أي من ذلك الموضوع الأساسي الخاص يسعى المنظمة لتحقيق هدفها بنود إستراتيجية. لحل هذا الشأن تحتاج أن نقدم مفهوم إدارة حافظة المشروعات لربط التمهيدات بإستراتيجية المنظمة.

### تعريف

إدارة حافظة المشروعات تهتم بإدارة كل البرامج والمشروعات النشطة مع فرص مستقبلية لتأكيد أن موارد المنظمة موظفة بأكثر الطرق أثراً على تحقيق الأهداف الإستراتيجية

دائماً ما تكون الأهداف الإستراتيجية لأي منظمة موضوعة في أعلى مستوى في هيكل المنظمة. ويؤدي الكثير منها إلى إستراتيجيات صغيرة وطويلة الأجل محددة تولد مشروعات مركزة على دعم تنمية ونمو العمل بخدمات جديدة ومنتجات أو أنظمة تخدم السوق.

### حقيقة أساسية

إن إدارة حافظة المشروعات هي العملية الأساسية التي تمكن من النجاح مع كل البرامج والمشروعات المقترحة النشطة في المنظمة حيث تمثل هذه التمهيدات التحول عن الموقف السائد.

سنخاطب بصفة عامة المشروعات في هذا الكتاب رغم أن كثيراً من المحتوى يطبق بالمثل على البرامج حيث إنها مجرد مشروعات أطول بعض الشيء ولها بعض الخصائص الإضافية.

## المشروعات - هل هي مجرد صدفة؟ PROJECTS – ARE THEY JUST AN ACCIDENT?

أطلق على إدارة المشروع "مهنة الصدفة". من أكثر الأشياء المعتادة التي يجب وضعها في الاعتبار هو تعريف مشكلة مؤثرة أو فرصة عمل ثم جذب فريق مشروع معًا للتعامل مع المشكلة أو الفرصة.. ثم تجد أن تلك حقا طريقة للإبقاء عليك محملا بالعمل. لو كنت ناجحا إنك تعطي المدير الذي أعطاك الدور مبدئيا فرصة لإثبات القدرة على التنبؤ بالعمل أو احتياجات العملاء وبيع الهدايا. لرؤيته المسبقة إثبات مكانه لو فشل "المشروع" لا تذكر التوابع أبدا مرة أخرى وتستمر الحياة في إدارتك كما سبق. يدار المشروع كنشاط إداري خفي عن أي رؤية منظمة.

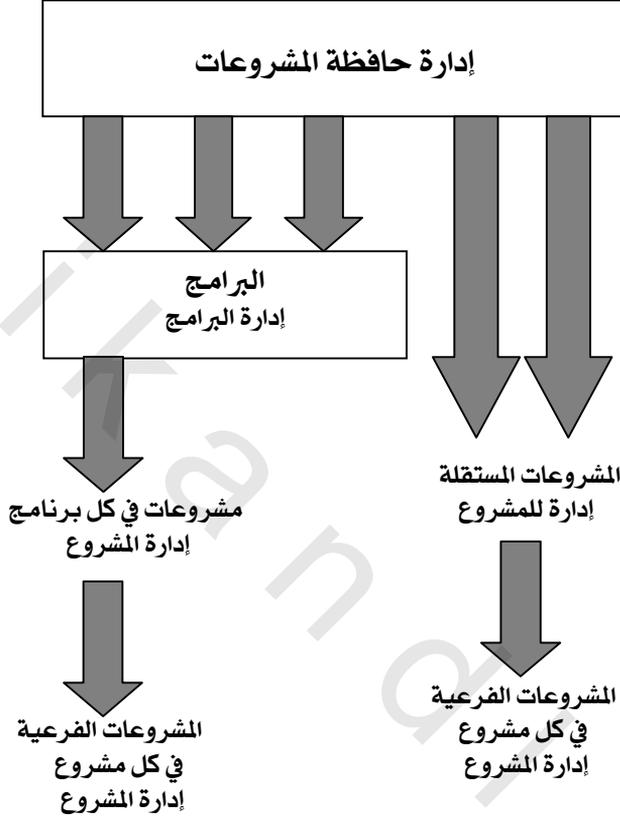
### مفهوم خاطئ معتاد A Common Misconception

تخلق بالتأكيد فكرة المشروع من معرفتك وخبرتك بالمنظمة بقاعدة العملاء أو السوق. غالبا ما تكون المعرفة "الفنية" الوصف المثالي لريادة فريق مشروع نحو نتاج ناجح. إنك "الخبير الفني" وأي نجاح أو فشل تال مرتبط بك.. وأيضا الاعتقاد المعتاد أنك كخبير تستطيع إدارة عمل المشروع بطريقة الأنشطة الطبيعية اليومية نفسها وتأخذ الوقت نفسه. تخلق الافتراضات توقعات خاطئة للتكلفة والوقت لاستكمال ما ينال إرضاءه عمليا. شكل 1.2 يوضح العلاقات.

### ما هو المناخ الحالي؟ WHAT'S THE CURRENT CLIMATE?

تدار المشاريع في الجو السائد داخل منظمتك ربما يكون المناخ:

- عاصفة ملبدة بالصراعات
- عرضة باستمرار لردود الأفعال بسبب فشل الأنظمة
- عرضة لأثار الخارجية المعرفة كأحداث ممكنة
- مركزة تماما على اليوم وتفكر أبدا في الغد.



الشكل 1.2: العلاقات في إدارة حافظة المشروعات

لو كانت هذه هي الحالة ستقضي المنظمة معظم الوقت في مقاومة الظروف التي تسود، حيث يحاول كل فرد أداء وظيفته بأقصى قدر. كثيرًا ما يترك الناس يعملون في جو من اللامعالم في محاولة لحل الصراعات دون تحليل للمستقبل أو المخاطر ودون تنبؤ بالمشاكل التي ستواجههم غدا. يواجه رواد الإدارة باستمرار دون التطلع إلى تنمية العمل. يصل عمل المشروع إلى التعرقل مع استمرار إعادة توظيف أعضاء الفريق وأثقالهم بأعباء العمل والمواجهة. لا يوجد مناخ نجاح لعمل المشروع في مثل هذه الثقافة.

من الأساسي لرواد الإدارة العمل المستمر من أجل توفير المناخ للنجاح. كمدير مشروع عليك أن تتذكر دائماً بإخفاك أكثر من نجاحك لكي يكون لك دوراً أساسياً في دعم وتوفير مناخ النجاح.

### أثر ثقافة المنظمة INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE

غالبا ما تكون ثقافة الثورة السائدة هي سبب عدم حدوث الأشياء كما تمت النية أو التخطيط لها. من الصعب تعريف مفهوم الثقافة أو شرحه بدقة وقليل من الإجماع نجده في معناها أو علاقتها بالمناخ في المنظمة.

إن الطريقة المعتادة والسهلة لتعريف الثقافة هو "كيف يتم إنجاز الأشياء هنا" يحدد ذلك بصفة عامة ما هو "مقبول ومرفوض" وما السلوكيات المشجعة والغير مشجعة. تركز معظم المحاولات لفتح التعريف للتحليل على:

مجموعة العادات والقيم والسياسات والمعتقدات والسلوكيات التي تكون الفجوة السائدة لأي شيء نقوم به في منظمة.

بالتالي نستطيع أن نتوقع أن تكون الثقافة متأثرة بنظام الشعائر والطقوس ونماذج الاتصال والسلوكيات المقبولة المتوقعة. فمثلا الرائد الإداري الذي يقول لا تجربني بمخاطر مشروع كهذا تفكير سلبي يخلق معتقد ونموذج من السلوك الذي يعني أن أي مخاطرة قد تتدخل في تواصل مشروعك. من المتوقع أنه تتأكد أنك تلتطف كل المخاطر سواء متوقعة أو غير متوقعة وتتحاشي أي أمور قد تحدث. إلا أن تفادي الواقع الذي يخلق التغيير أو أي شيء جديد متجها نحو المجهول ليست عملية يمكن السيطرة عليها تماما.



إن الإدارة هي الأثر الأساسي في الثقافة من خلال أسلوب القيادة وقبول فريق العمل للمناخ الذي يقود إلى البيئة التي تعمل بها المنظمة مع رد سريع وتكيف مع التغيير عندما يكون مطلوباً.

### ما يؤثر في الثقافة WHAT INFLUENCES CULTURE

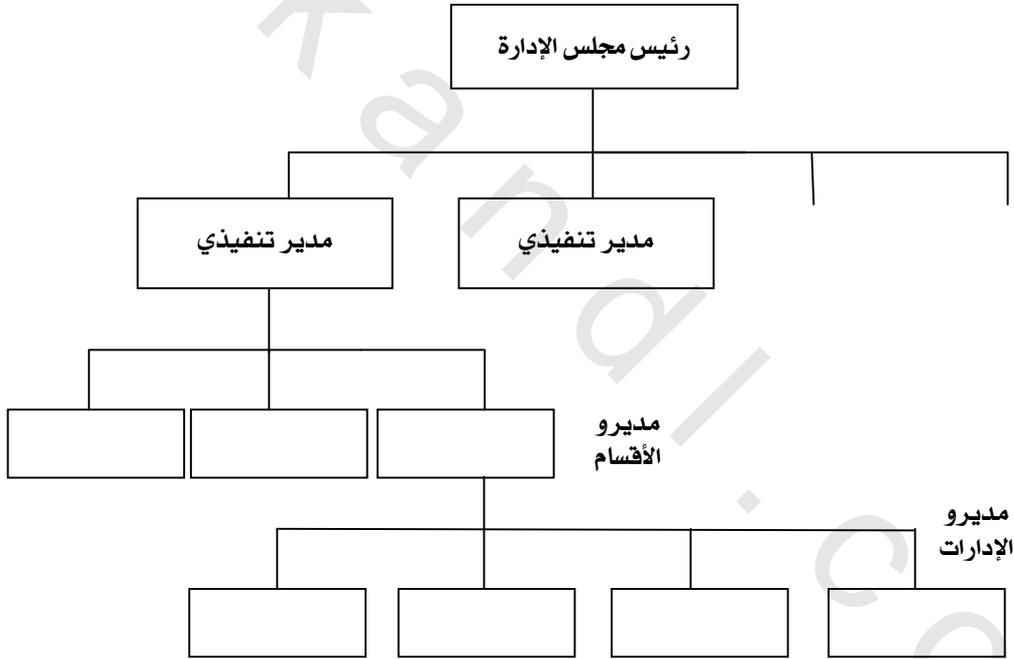
يتأثر السلوك بشدة بالأفكار المثبتة لدى الناس عن المناخ الداخلي. إن قبول الثقافة الموجودة أو غير ذلك له أثر مميز على المناخ. تضم أيضاً العناصر الأساسية في المناخ الذي يؤثر في قدرتك على تحقيق النجاح في مشروعك بعض المؤثرات الثقافية الأقل وضوحاً.

- الأخلاق
- الثقة والدعم واحترام القرارات
- الصراحة والتواصل تفادي المواجهة
- التفاؤل ودخول المخاطرة - معرفة المخاطرة والمشاركة في النجاح
- حرية التفاعل من خلال المسؤولية والفخر والمشاركة في صنع القرار
- الالتزام - شعور بالولاء وتفادي الارتباك مع المسؤوليات الواضحة
- التعاون - الأفكار المشتركة وفريق العمل والمساندة الحميمية وتخفيف الضغط
- التدريب - فرص التعلم ما يتصل أو تبتعد بالوظيفة

إن الانتباه الخاص لهذه الآثار هام بالنسبة لك. لا يكفي أن تلوم الإدارة لو كان المناخ يسير في الاتجاه الخاطئ. غالباً ما تكون الأفكار الخاصة بالمناخ أقوى لدى فريق العمل عن الإدارة. لا يعني ذلك أنك تتحمل كل المنظمة ولكنك تستطيع العمل مع فريقك لتتأكد أن كل أثر أخذ العناية المناسبة.

### أثر بنية المنظمة INFLUENCE OF THE ORGANIZATION STRUCTURE

لا تزال كثير من المنظمات لها هيكل رسمي هرمي (شكل 2.2) وذلك من السهل فهمه وإدارته ليخلق هيكلًا إداريًا سهل يسمح بتطور العمل، وتفويض السلطة ووضع حدود واضحة للمسئوليات القائمة على المهارات والوظائف. ظهر هذا النوع من البنية " كأفضل أداء" ويدعم منظمة منتجة أو مقدمة لخدمة حيث لكل وظيفة دور محدد تلعبه.



شكل 2.2: البناء الهرمي

قدم المشروع لهذا الهيكل، وستظهر الصعوبات فوراً. لو كان هناك تغيير في النشاط فإن أول مشروع خاص بجزء وظيفي أو رأسي يكون من المشاكل الأساسية التي يجب حلها توافر الموارد، وإدارة الوقت وبمجرد أن يتطلب فريق عمل المشروع متطلبات الوظائف المختلفة تظهر المشاكل.

يتم تصميم قنوات الاتصال والمسئولية وصنع القرارات والأنظمة الرقابية لتكون مؤثرة رأسياً في الهيكل، ولكن كثيراً ما تواجه عقبات شديدة عبر المنظمة.

تستطيع المشاريع بل تنجح بالفعل رغم ما تخلقه تلك الصعوبات. يجب أن يكون رائد المشروع ملتزماً بشدة بكسر كل العقبات الوظيفية المتعددة، ولكن ذلك يستهلك جهداً من الأفضل بذله في عمل المشروع.



حقيقة أساسية

مفتاح النجاح المميز للمشروع هو العمل المؤثر عبر هيكل المنظمة لكسر الحدود الوظيفية. يشجع ذلك أن معرفة واجب كل فرد في فريق المشروع لمدة محددة متاحة هو واجب مكث لكل المشروع

يخلق العمل المشترك هيكلًا ضعيفاً للمشاريع، ولكن له بعض الرسمية والقبول لدى الإدارة ويكون للفريق الوظيفي المتشابك الناتج عن ذلك ميزة الاستغلال المؤثر لإجمالي الموارد المتاحة بين العمل الوظيفي المشغل والمشاريع التي تحتاج المنظمة استكمالها. تخلق المشاريع التي تبدأ في المنظمة هيكلًا واقعيًا بجانب الهيكل الهرمي الذي يحمل كل الموارد. إن الموارد المخصصة محددة بشكل واضح مع إعادة توظيفها المؤقت (شكل 3.2).



يقدم هذا الهيكل الحاجة إلى أنظمة ذات تصميم محدد جديد لأداء الإدارة حيث يأخذ المدير الموظف بيانات الأداء من مدير مشروع عندما يدير التقييمات. يجب على الرقابة المالية أن تضع في الاعتبار المسؤوليات المخولة لأي عضو في الفريق ولكن ذلك ليس ببعيد عن قدرات أنظمة الرقابة المالية وهو أيضا ضمن معظم أنظمة برامج إدارة المشاريع.

### أثر إستراتيجية العمل INFLUENCE OF THE BUSINESS STRATEGY

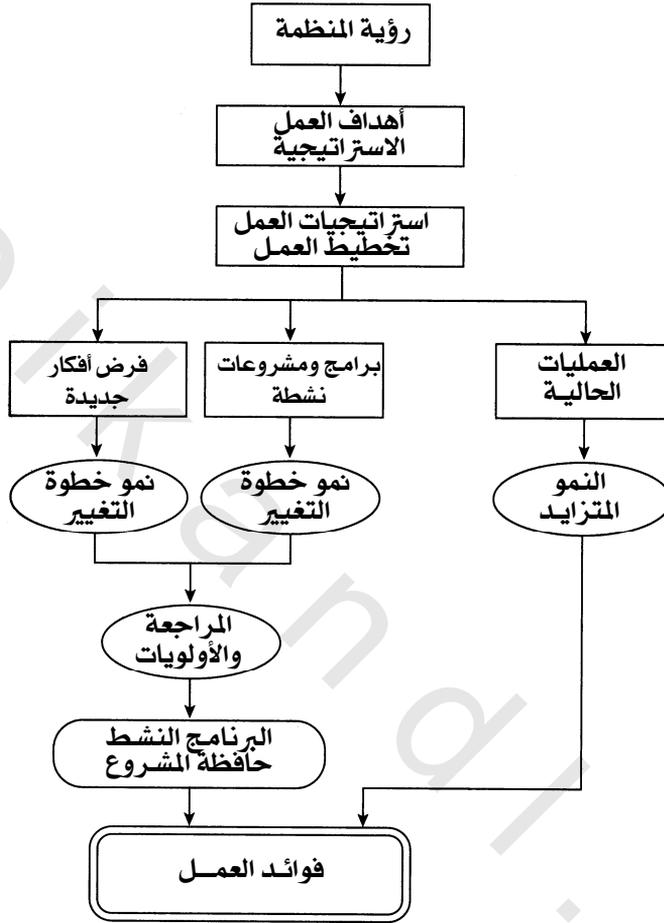
من المهم الفهم الواضح لسبب بداية أي مشروع، ووضع عملية محددة للتركيز على الأسباب، والهدف والرابط هنا هو إستراتيجية عمل المنظمة. رغم أن رؤية رائد فريق الإدارة ليست دائمة واضحة أو معلنة بجلاء هناك دائما اتجاه أساسي لأن العمل سيسعى للنجاح. ويقود ذلك الإستراتيجية التي يمكن تقسيمها إلى ثلاث عناصر:

- مد الأنشطة الموجودة لزيادة النمو وخلق الفائدة.
- وضع تركيز على المشاريع المبتدئة لكسب فوائد إضافية.
- تعريف المشاريع الجديدة التي ستدعم بالفوائد الإضافية.



لو قامت المشاريع دون أن تسير مع إستراتيجية العمل فهناك مخاطرة منعها أن الموارد القيمة والأموال تستخدم لخلق شيء لا يحتاجه العمل أو لا يستطيع استخدامه.

هناك أيضا تكلفة فرصة خفية مفقودة لأن هذه المواد والتمويلات لا تستخدم في شيء يحتاجه العمل.



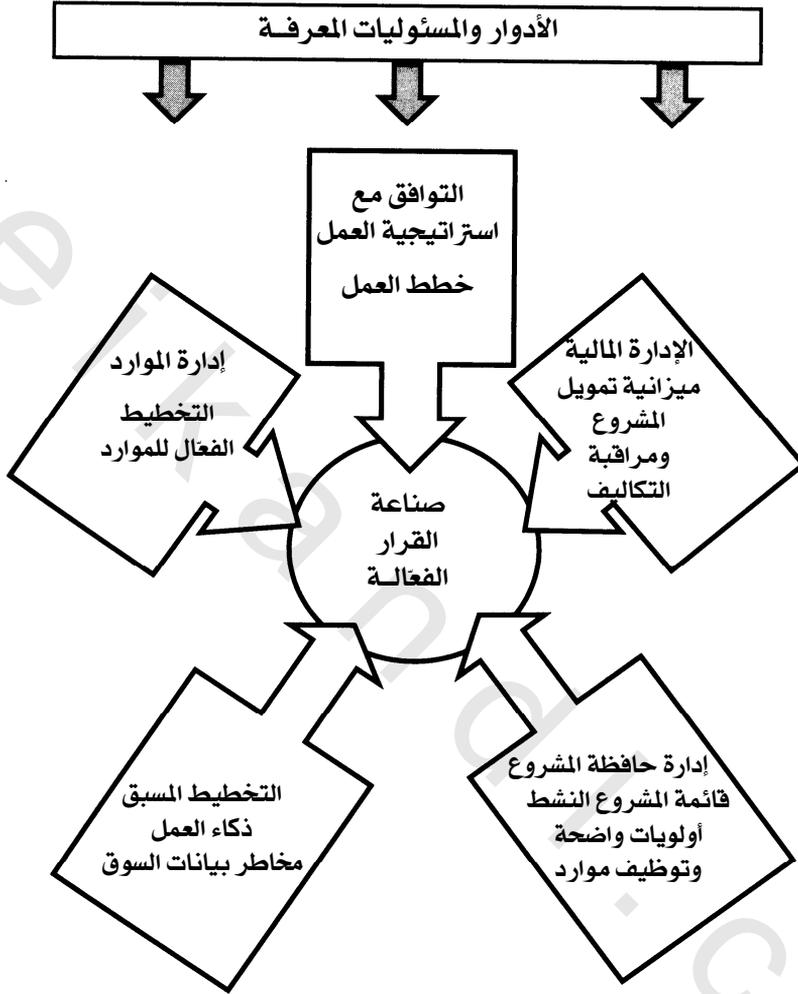
شكل 4.2: كيف ترتبط الاستراتيجية بالمشروعات

إدارة البرنامج هي أساس إدارة حافظة المشروعات الكاملة. إن مفهوم البرامج في هذه السياق هو مجموعة من المشروعات المرتبطة، والتي تعمل معاً لإعطاء فائدة خلال فترة زمنية. لا يعني ذلك استخدام المشروعات الحرة التي تشكل أيضاً جزءاً من إجمالي حافظة المشروعات. بصفة عامة تتعلق إدارة البرنامج بأهداف إستراتيجية عامة وتتلائم لتمكين إدارة الآثار والفوائد من عدد من المشروعات.

من الواضح أن نقطة البداية الأساسية هي إستراتيجية العمل. لا يجب بداية أي برنامج أو مشروع دون اختيار ملاءمته للإستراتيجية الموجودة أو تبرير- في ظروف معينة - تغيير في الإستراتيجية أسأل هذا السؤال دائما "لماذا نعتزم أن نقوم بذلك؟" من الملاحظ كيف سيبرر المديرين الملاءمة الإستراتيجية بالاستخدام الذكي للدلالات خاصة وأن الاستراتيجيات كثيرا ما تكون جملاً عريضة في حقهم. لا تضمن الملاءمة الإستراتيجية وحدها النجاح فهي مجرد مؤكد لأننا نقوم بالصواب ولا نقوم بما لا يتوافق مع حاجات العمل.

### مناخ التشكيل من أجل النجاح THE OPERATING CLIMATE FOR SUCCESS

رغم أن الثقافة والتشكيل الرسمي وإستراتيجية العمل تعطي مساهمات هامة في المناخ العام لا تزال البنية الأساسية للتشغيل هي التي تحفظ الاتزان. يسمح ذلك بصنع القرارات الجيدة ويؤكد على أن تركيز كل الأنشطة والمشروعات موجهة نحو إرضاء حاجات وأهداف إستراتيجية العمل. يؤكد خلق هذه البنية الأساسية أن كل اللاعبين الأساسي في بيئة مشروع المنظمة لهم أدوار ومسئوليات معرفة. يجب أن تكون هناك رؤية متوازنة للعمل للتأكيد على أن كل الموارد المتاحة تستخدم بفاعلية لتطوير ونمو العمل يتخطى ذلك الرؤية المحدودة التي غالبا ما يدعمها الهيكل الهرمي. وتكون القرارات مؤثرة فقط إن كانت قائمة على معلومات حقيقية ودقيقة. يخلق ذلك الحاجة إلى أنظمة داعمة لجميع البيانات مما يسمح للإدارة بصنع قرارات غير رسمية خيرا من الاعتماد على التخمين. إن انتقاء واستمرار كل أنشطة المشروع مكلف ويستهلك موارد، ويجب أن يقوم على قرارات ذات بيئة يقوم مناخ التشغيل في كثير من الأنشطة على الثقافة والبنية الأساسية المنظمة والإستراتيجية ولكننا نستطيع جمع ذلك في بعض الأنشطة الأساسية ذات الأثر الملحوظ في تحقيق النجاح مع كل المشروعات والتي تعطي كل هذه الأنشطة مدخلات للنشاط الرئيس - معالجة القرار المؤثر (شكل 5.2).



شكل 5.2: مناخ المشروع للنجاح والأنشطة الأساسية

يجب أن تصنع قرارات المشروعات على يد رواد الإدارة بناء على أحكام مدعومة بالبيانات الموثوق بها والمحترمة والتي تساندها المنظمة. من الأساسي تحاشي القرارات المتضاربة وازدواجية الجهد والسماح بالمشروعات التي يجب أن تمتد أو تلغي لاستمرار ما هو مثل القطارات الفائقة السرعة.

## THE KEY ACTIVITIES الأنشطة الأساسية

### Alignment with business strategy التوافق مع إستراتيجية العمل

يتم انتقاء المشروعات والبرامج فقط إن كانت تدعم تحقيق إستراتيجية، العمل وتساهم في نموه وتعد حالة العمل القائم على الدقة وثيقة أساسية في دعم القرار.

### Resource management إدارة الموارد

إن الحاجة للموارد في ظل الالتزامات الموجودة يجب أن تكون مرئية ومعروفة، وكما أن القدرة المتاحة لتجسيد عمل أكثر لتلبية حاجات المشروعات الجديدة يجب أن تكون واضحة للجميع، لو لم يتم تطبيق تخطيط الموارد لن تعرف إن كان لديك طاقة موارد ملائمة لإتمام ما قد بدأ بالفعل.

### Financial management الإدارة المالية

إن التمويل المناسب يجب أن يكون متاحاً لإرضاء ميزانية كل المشروعات النشطة. لو كنت لا تعرف ما تكلفته، لن يستطيع العمل التخطيط المناسب للسيولة النقدية والتنبؤ بحاجات المشروع المستقبلية مما قد يؤدي إلى توقف أو إلغاء المشروعات.

### Portfolio management إدارة حافظة المشروعات

إن وضع قائمة ملموسة بالمشروعات النشطة والتي قيد الانتظار يعد شيئاً أساسياً كي نخبر الجميع بالأولويات والأهميات النسبية لما هو في القائمة. وبدون هذا الإدراج لا تتضح علاقات الاعتمادية ولا تظهر المشروعات المرخصة لكل المنظمة. يجب أن يتم الأنفاق على الفترة الزمنية وأهداف إتمام العمل لإرضاء حاجته أو حاجات العميل وتخطيط التوظيف المؤثر للموارد.

### Forward planning التخطيط المسبق

يتطلب انتقاء مشروعات أن تقوم المنظمة بالتخطيط المسبق باستخدام ذكاء

مناسب مجمع من السوق والعملاء. يتفادى ذلك القرارات الغير صائبة، ونقص التركيز على مناطق حرجة لنمو العمل والفرص الضائعة.

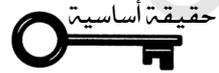
### اللاعبون الأساسيون. أدوار ومسئوليات معرفة

#### THE KEY PLAYERS – DEFINED ROLES AND RESPONSIBILITIES

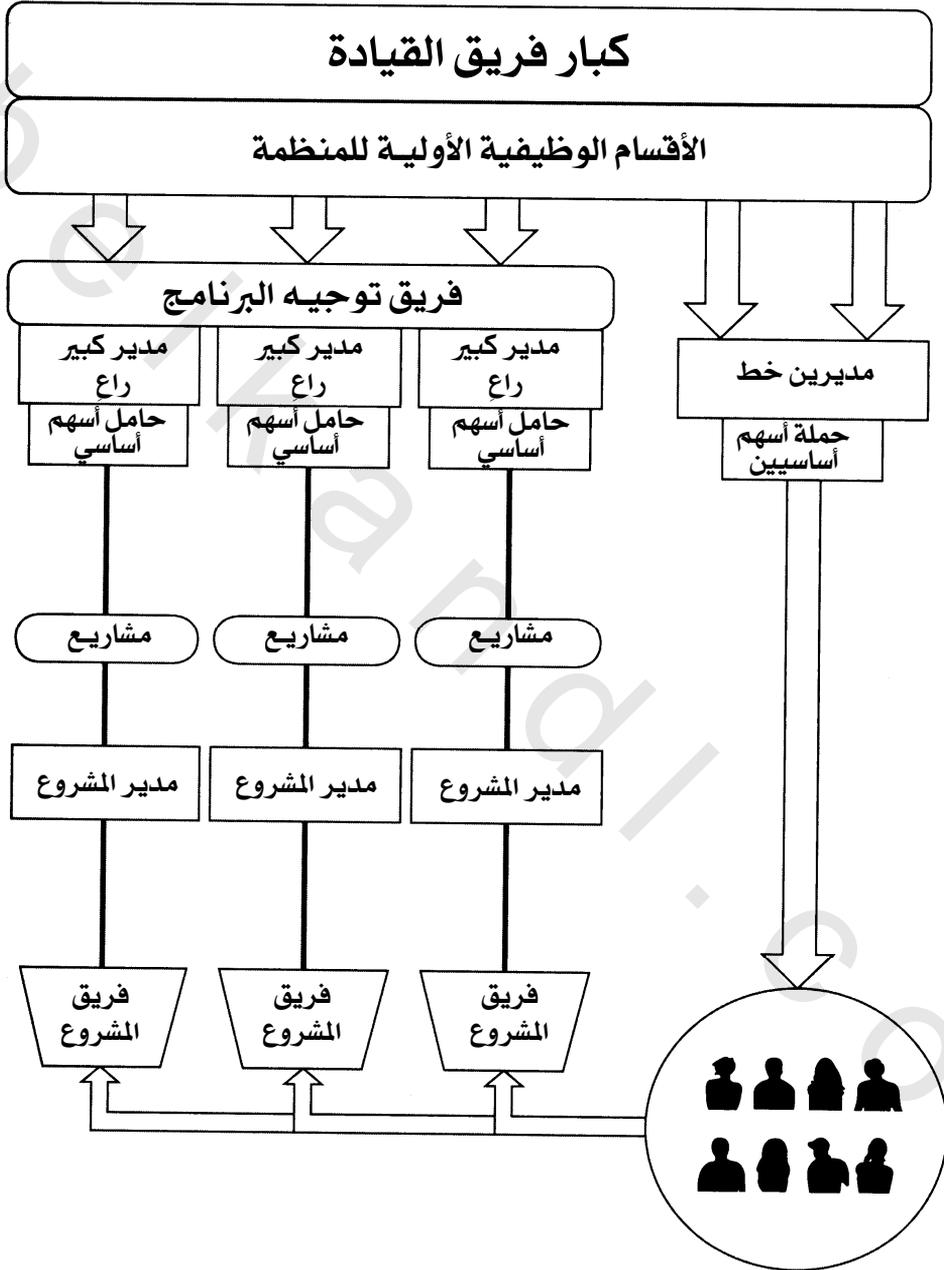
من أجل تحقيق نجاح لنتاج مشروعك تحتاج أن تعرف الأدوار الأساسية لكل اللاعبين الأساسيين في العمل ومسؤولياتهم في تشغيل أنشطة المشروع وكيف سيعملون معاً. البنية الأساسية تفادي ذلك الارتباك، ويوضح أين تقع السلطة لتضع القرارات وتتحاشي الأدوار الغير ضرورية وتأخر المشروعات.

لكل مشروع بعيدا عن مؤسس الفكرة أو الفرصة نحتاج إلى:

- شخص محتاج للفوائد - إدارة الشركة العليا.
- شخص يريد أن يستخدم؛ يؤثر أو يتأثر بالنواتج - العميل؛ حملة الأسهم.
- شخص يعتمد عليه لتحقيق الفوائد - الراعي - شخص يعتمد عليه لعمل المشروع - مدير المشروع - شخص مسئول عن عمل المشروع - فريق المشروع.
- شخص ملتزم بالدعم بالموارد. مديري الخط تخلق كل هذه المجموعة معا بنية أساسية فوق البناء الهرمي الوظيفي ويستطيع سلوكهم جمعا أن يحدد درجة النجاح المحققة مع كل المشروعات وهذه العلاقات موضحة في شكل 6.2.



قد تؤدي العلاقات في بيئة المشروع إلى نجاح فقط عندما يكون هناك تعريف واضح للملكية عن كل مستوى في المنظمة مع أدوار ومسئوليات معرفة بوضوح.



شكل 6.2: البنية الأساسية للمشروعات

قد ظهر لفظ جديد في هذا الفصل - حملة الأسهم - وهم الأشخاص ذوو الاهتمام الواضح والمحدد بمشروعك - السهم في لعب القمار. لا نستطيع أن نتجاهل أياً ممن يريد استخدام أو التأثير أو التأثير بالنواتج - هؤلاء هم العملاء وحملة الأسهم فهم مجموعة هامة من البشر والفصل السادس مخصص لإدارة هذه المجموعة.

### فريق توجيه المشروع [PST] Programme Steering Team

يتكون هذا الفريق من رواد الإدارة ليتقابلوا في فترات منتظمة لمراجعة أحوال كل المشروعات النشطة. إنه فريق أساسي خاص للمشروعات ذات الحدود المتداخلة وظيفياً للتأكيد على أن القرارات مصنوعة في تعاون وتطبق بفاعلية والرعاة موافقون على أدوارهم ومسئولياتهم. ينتقي PST ويبدأ المشروعات الجديدة ويحل الأزمات الكبرى ويقرر أولويات نشاط المشروع في المنظمة؛ تضم المسئوليات الأساسية.

- إدارة حافظة المشروعات الكاملة للمشروعات
- التأكد من توافق المشروعات مع إستراتيجية العمل وأهدافه
- إصدار قرارات إستراتيجية واضحة في الاعتبار الخطط المسبقة
- وضع التركيز على العملاء وموازنة حاجات العمل
- التأكيد على وضع الأثر البيئي في الاعتبار (داخلي وخارجي)
- إعطاء الأولوية لكل المشروعات النشطة وحاجاتها من الموارد.
- حل المشاكل المتعلقة بالعمل الوظيفي المشترك
- نموذج القرارات الحاسمة لكل المشاكل والعقبات الكبرى
- الموافقة على بداية وتأجيل وإلغاء القرارات الخاصة بالمشروعات



إن فريق تدوير البرنامج هو المالك والموظف تماماً بالإدارة الفعالة والرقابة على حافظة مشروعات المشروعات والبرامج الخاصة بالمنظمة

لا يمكن أن يملك حافظة المشروعات شخص بمفرده - ولو كان حتى رئيسًا تنفيذيًا! إن أعضاء PST هم رعاة المشروع؛ البعض مسئول عن مشروع أو برنامج واحد فقط والبعض مسئول عن عديد من المشروعات. لو كان فريق العمل على المستويات العليا في المنظمة فقير يصبح PST غير فعال حيث إنه يبدو ذا قيمة إضافية منخفضة للبرامج والمشروعات النشطة وكثيرا ما يكون ذلك بسبب أن الرعاية لا يقبلون بوضوح أو يفهمون دورهم أو مسئولياتهم.

### مؤسس المشروع Project sponsor

إن مؤسس المشروع لأي مشروع هو الذي يتم الاعتماد عليه من قبل PST للأداء العام للمشروع كي يمد المنظمة بالفوائد الموعود بها في حالة العمل المتفق عليه. يجب أن يلتزم المؤسس بوضوح الدور ويوضح اهتمامه بالنجاح. وتضم المسئوليات الأساسية:

- التأكيد على أن أهداف المشروع دائما تتوافق مع حاجات العمل.
- اختيار مدير المشروع.
- الموافقة على تعريف المشروع ووضع اتجاهه.
- التأكيد على وضع الأولويات لكل مشروعاتهم.
- ردود الفعل السريعة بقرارات خاصة بالأمر المتفاقمة.
- إعطاء دعم لمدير المشروع والفريق.



إن الراعي يتم الاعتماد عليه حصرياً في الرؤية الإدارية العامة ومراقبة عملية المشروع والإجراءات وموافقة الأداء للأهداف والميزانية. يمكن أن يكون هناك راع واحد فقط لكل مشروع

لا تخلط ذلك مع دور إدارة الخط فالمؤسس لا يملك كل الموارد ولكن عليه أن يلتزم بإعطاء الوقت المناسب للمسئوليات.

### مدير المشروع The Project Manager

وهو المسئول عن الإدارة اليومية لعمل المشروع من البداية إلى النهاية وتضم المسئوليات الأساسية:

- انتقاء الفريق الأساسي مع راعي المشروع.
- تعريف وإدارة حملة أسهم المشروع.
- تعريف المشروع وتأمين موافقة حملة الأسهم.
- تخطيط المشروع وتأمين موافقة حملة الأسهم.
- تعريف إدارة المخاطر.
- مراقبة التغيرات وتطور حالة العمل.
- تأمين التزامات الموارد ووضعها في مكانها بالعمل.
- مراقبة ومتابعة تطور المشروع.
- حل المشاكل التي تتعلق بالتطور.
- مراقبة التكلفة والسيطرة عليها.
- قيادة فريق المشروع.
- إخبار حملة الأسهم بحالة التطور.
- تسليم نواتج وفوائد المشروع.
- إدارة أداء كل فرد متعلق بالمشروع.



يتم الاعتماد على مدير المشروع من قبل الراعي لإدارة أداء كل فرد متعلق بالمشروع لتحقيق أهداف وفوائد المشروع

## فريق المشروع The Project Team

هناك ثلاثة أنواع من فريق المشروع:

- الفريق الوظيفي.
- الفريق المتداخل وظيفيا.
- فريق داخل الشركة.

تختص الفرق الوظيفية بإدارة واحدة في المنظمة، وبالتالي يأخذ مدير الإدارة دور الراعي لكل مشروعات الإدارة ويوظف أعضاء الإدارة لأدوار مدير المشروع وعضو فريق. يخصص ذلك بصفة عامة المشروعات الصغرى التي لا تتطلب مدخلات أو معاونة من إدارات أخرى في عمل المشروع.

أما المشروعات الكبرى وكل البرامج فيما إنها تتعلق بالفرق المتداخلة وظيفيا أو الداخلية بالشركة تتكون الفرق المتداخلة وظيفيا من أشخاص ذو وظائف مختلفة في المنظمة الواحدة وهو أمر معتاد. قد يؤدي ذلك إلى ثقافة جديدة برؤية أوسع تقول "إننا جميعا في ذلك النجاح نجاح الفريق، والعائد عائد الفريق". لو فشل المشروع يشارك أعضاء الفريق في تحمل اللوم والأساس في الفريق هو الالتزام، فبدونه تؤدي المجموعات كأفراد ولكن به يصبحون به وحدة قوية ذات أداء جماعي. إن الفريق المتداخل وظيفيا له مزايا محددة تسمح للمنظمة بأن:

- تخفض وقت تنمية المنتج.
- تحسن القدرة على حل المشاكل المعقدة.
- تركز الموارد على تلبية حاجات المستهلك.
- تنمي مهارات فنية ومهنية جديدة.
- ترتقي روح فريق العمل المتداخلة بأكثر فاعلية.

ولتحقيق هذه الفوائد؛ على كل عضو في فريق العمل المتداخل أن يركز على ثلاث عناصر أساسية ليكون مؤثرا:

- أن يكون عضوًا مؤثرًا في الفريق
- أن يكون فريقًا مؤثرًا
- بناء علاقات مؤثرة متداخلة ما بين الفريق.

أما الفرق داخل الشركة فلها موضوعات فرق التداخل الوظيفي نفسها، ولكن على نطاق أوسع للمشاريع الكبيرة للغاية سيتعلق بمنظمات عديدة؛ يتطلب ذلك عناية دقيقة بالمسئوليات الخاصة بالأدوار الأساسية، رعاة البرنامج والمشروع، ومديري المشروع، لكل مشروع في المنظمة المرتبطة بالعمل، الاتصال الفعال عضو نجاح أساسي للنجاح في بيئة أي مشروع خاصة عندما ترتبط أكثر من منظمة مما قد يؤدي إلى تباعد الأماكن واختلاف الثقافات.

### عضو فريق المشروع The Project Team member

إن أعضاء فريق المشروع مسئولون عن إتمام العمل وفق الزمن المخطط له بالجدول. أي عضو في الفريق قد يخصص له حزمة من العمل بتكليف من سلطة مدير المشروع، مثل: رائد فريق مشروع فرعي هناك نوعان من أعضاء الفريق:

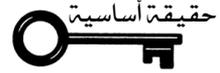
- عضو الفريق الأساسي - وهو عضو في الفريق، وجزء منه منذ بداية المشروع وخلافه وغالبا ما يفضل أن يعمل كل الوقت أو لفترة محددة (60%).
- عضو الفريق المؤقت - وهو من ينضم للفريق لوقت محدد عندما تكون هناك حاجة لمهاراتهم ومعرفتهم وكثير منهم لا تكون له أي علاقة بالمشروع فيما بعد. وغالبا ما، وليس دائما، يعمل هذا العضو تحت التوجيهات المباشرة لعضو رئيسي.

تضم مسئوليات عضو الفريق الرئيس:

- القبول والالتزام بدور الفريق.
- التعاون والعمل مع باقي أعضاء الفريق لإنجاز العمل.

- المشاركة في توثيق المشروع.
- المشاركة في التخطيط وإدارة المخاطر.
- متابعة وإدارة تطور حزم الأعمال الموكلة.
- حل المشاكل وتصعيدها لمدير المشروع.
- المشاركة في حل المشاكل.
- التعرف عن المخاطر الشديدة والمشاكل والفرص.
- دعم ومساعدة باقي أعضاء الفريق عند الحاجة.

يوكل لأعضاء الفريق المؤقتين وظائف مشابهة ومن المهم أن تتأكد أن كل أعضاء الفريق قد قبلوا مسؤولياتهم منذ البداية.



يجب أن يعرف كل أعضاء الفريق من هو مسئول المتابعة، وما المتوقع منهم. فغالبا ما يكون ذلك في المشروعات الكبرى المعقدة والتي هي مصدر ارتباك.

يساعد ذلك على خلق لوحة للمنظمة عن المشروع، وتعريف أي سلطة توكلها لعضو فريق رئيس بوضوح.

### كونك عضو فريق مؤثر Being An Effective Team Player

الفريق هو عبارة عن مجموعة من الأفراد وما يأتي به كل عضو من الفريق هو ما قد يخلق الفرق بين النجاح والفشل. كل عضو في الفريق يتم اختياره للمشاركة بمهارات محددة ومعرفة وخبرة لأزمة لتحقيق أهداف المشروع. عندما يصل كل عضو إلى أقصى طاقته يكون للفريق احتمالية عالية النجاح. عندما لا يحقق عضوان اثنان التزاماتهما ومسؤولياتهما تكون فرص نجاح الفريق مدمرة بشدة. يتطلب النجاح أن

يعطي أعضاء الفريق أقصى مساهمات ويستوجب ذلك أن تتأكد الإدارة العليا أن لديهم:

- مهارات إضافية مطلوبة وتشجيع ودعم.
- بيئة للتعرف على نقاط القوة والضعف الفردية.
- فرصًا لتنمية الخطط لزيادة فاعليتها.

### فريق يصبح مؤثرًا في بيئة مشروع

#### Becoming an effective team in a project environment

عندما يجتمع أفراد مجموعة معا يحدث شيء بغض النظر عن علاقاتهم السابقة. التفاعل والديناميكية والريادة تندمج معا لتخلق مجموعًا أكبر من الأنصبه الفردية؛ استخدام النموذج لتحديد فاعلية فريقك. لو لم تستطع الإجابة بـ "نعم" لكل سؤال حل ما للأفعال الضرورية لتحسين أداء فريقك.

#### قائمة التدقيق رقم 1 - فاعلية الفريق CHECKLIST NO 1 - TEAM EFFECTIVENESS

- هل لدى القائد مهارات إدارة الفريق الضرورية؟ [ ]
- هل السلطة واضحة ومتوافقة مع مسؤوليات الفريق؟ [ ]
- هل لدى الفريق فهم لأهداف المشروع؟ [ ]
- هل يشارك أعضاء الفريق في قرارات الفريق الأساسية؟ [ ]
- هل أعضاء الفريق على وعي كامل بأدوارهم ومسئولياتهم؟ [ ]
- هل يعطي الفريق أولوية عظمى لتنمية العلاقات مع حملة أسهم المشروع الأساسيين؟ [ ]
- هل اجتماعات الفريق مخططة ومنفذة جيدًا؟ [ ]
- هل نشاط الإدارة يدعم الفريق؟ [ ]
- هل ممثلو العملاء ممثلون في الفريق؟ [ ]

- هل تحمل الخلافات والصراعات بصراحة في الفريق؟ [ ]
- هل التركيز الأساسي للفريق على تلبية حاجات حملة الأسهم الأساسيين والعميل؟ [ ]
- مع إجابات هذه الأسئلة يمكن أن يقوم الفريق على: [ ]
- معرفة نقاط قوة الفريق، وتنمية الخطط للقيام عليها [ ]
- تنمية فرص التحسين واستيقا خطط عمل للتنفيذ [ ]

لا يعمل فريق العمل المتداخل وظيفيا في عزلة، ولكن ضمن مجموعة فرق أخرى مع حملة الأسهم الأساسيين في المنظمة. ويُعدُّ حد إدارة حملة الأسهم عنصرًا أساسيًا في النجاح. يجب أن ينمي الفريق علاقات قوية مع الإدارة العليا ومديري الإدارات الوظيفية ومجموعات الدعم الأساسية والعملاء والموردين للتأكد من وجود تعاون فعال. لا يمكن افتراض أن آخر من في المنظمة مهتمون أو حريصون على عملهم وفي التطبيق قد يعملوا ضدهم.

### عقبات لنجاح الفريق Obstacles To Team Success

يعتمد نجاح المشروع تماما على فاعلية الفريق ولا محالة من ظهور عقبات. استخدام النماذج التالية لتستوضح كثيرا من العقبات الشائعة.

### قائمة التدقيق رقم 2- عقبات لفاعلية الفريق

#### CHECKLIST NO 2 – OBSTACLES TO TEAM EFFECTIVENESS

#### حدود لريادة الفريق Limitations of team leadership

هل الرائد:

- لديه معرفة فنية لفهم "الصورة ككل"؟ [ ]

- يفهم بالفعل طاقات مساهمة أعضاء الفريق؟ [ ]
- لديه مهارات إدارة أعضاء الفريق قليلي الخبرة بالعمل معا؟ [ ]
- أثبت قدرته على إدارة اجتماعات بفاعلية وحل صراعات وامتصل جيد؟ [ ]
- يرجع لكل الأعضاء في قرارات الفريق؟ [ ]
- يستغل تماما كل مهارات أعضاء الفريق؟ [ ]

#### سلطة الفريق الغير مؤكدة Uncertain team authority

- هل لدى الفريق سلطة لصنع واتخاذ قرارات وتنفيذها؟ [ ]
- هل يرتبط الفريق بحملة الأسهم الأساسيين؟ [ ]
- هل يشعر الفريق بالقوة ويثبت شدة الالتزام والتركيز الواضح مع رغبة في النجاح؟ [ ]

#### الأهداف والأغراض المجهولة أو المبهمة Ambiguous or unclear objectives and goals

هل لدى الفريق:

- رؤية واضحة أو فهم لما هو متوقع منه؟ [ ]
- تعريف واضح لخطط عمل الأفراد؟ [ ]
- فهم واضح لكيفية ملاءمة عملهم للصورة العامة؟ [ ]
- هل أحال أي فريق موضوعه المتفق عليه من كل الفريق لتأكيد الفهم والقبول والالتزام؟ [ ]
- أهداف فريق واضحة تتواكب مع الأهداف الفردية وأغراض الأداء؟ [ ]
- مراجعات منتظمة للأهداف والأغراض مع حدوث تغيرات؟ [ ]

### إدارة الحدود **Managing the boundaries**

#### هل الفريق

- [ ] • يعرف الفريق حملة الأسهم الأساسيين؟
- [ ] • قام الفريق بإعداد قائمة لحملة الأسهم وحدد المسؤوليات؟ (الفصل السادس)
- [ ] • تأكد الفريق أن راعي المشروع مرتبط بعمل المشروع في كل المراحل؟

### الأداء **Performance**

#### هل أعضاء الفريق

- [ ] • يعرفون أن أنشطتهم وعملهم في فريق المشروع سيتم تقييمه في مراجعات الأداء؟
- [ ] • يشعرون أنهم جزء من الفريق حتى لو كانوا أعضاء مؤقتين؟
- [ ] • لديهم نقاشات أداء منتظمة مع مدير المشروع ومديرهم الوظيفي؟ (لو اختلفوا)
- [ ] • يعرفون أن مدير المشروع ينقل معلومات الأداء إلى المدير الوظيفي المختص بهم.

### ديناميكية الفريق **Team dynamics**

#### هل مدير المشروع:

- [ ] • يعمل من أجل التأكد من عدم وجود صراع في الفريق؟
- [ ] • يأخذ قرارات سريعة حالة ظهور صراعات؟
- [ ] • يأخذ وقتا كي يفهم شكل العمل وأدائه ومتعلقات أعضاء الفريق الأخرى؟
- [ ] • يحاول أن يقدم بعض عناصر التدريب في ديناميكية الفريق حينما يسمح الوقت؟
- [ ] • يشجع بصراحة نقاش الآراء والخلافات المهنية والفنية والشخصية؟
- [ ] • يكافح من أجل تحقيق حلول للخلافات؟
- [ ] • يتبع سياسة "الباب المفتوح"؟
- [ ] • يثبت اهتمامه بوجود علاقات عمل جيدة في الفريق؟

لا يمكن لفريق أن يحقق نجاحًا بدون دعم الإدارة وخاصة فريق التداخل الوظيفي الذي يعتمد كثيرا على الإدارة العليا النشطة ودعم الإدارة الوظيفية من حملة الأسهم الأساسيين في PST



- إن أحد عقبات النجاح الكبرى تتمثل في فشل حملة الأسهم الأساسيين في:
- العمل معًا ودعم والتعاون مع الفريق أو
  - التبادل المهدر لمجهود فريق المشروع.

### خلق فريق عمل متداخل وظيفيا ناجح **Creating successful cross-functional teams**

من أساس خلق إستراتيجية عمل ناجحة أن تعرض الإدارة العليا الدور المؤثر لفريق العمل المتداخلة وظيفيا، لا يكفي تقسيم الناس إلى مجموعات، وإطلاق اسم فريق عليهم مع بعض التدريب السريع، ثم تتوقع نتائج سريعة. يجب أن تتعامل الإدارة العليا كفريق متداخل وظيفيا ناجح. ثم يعطي ويشجع الدعم النشط على كل مستويات المنظمة. يجب أن يؤكدوا على عملية ترقية الأداء وأن العوائد ونظام المعرفة يتعلق برؤية العمل وأهدافه، ويعرف أن فريق العمل المتداخل وظيفيا وسيلة أساسية لتنفيذ إستراتيجية العمل.



إن فريق المنظمة الناجح يتمثل في التزام الإدارة العليا تماما بإزالة العوائق فيما بين الفريق والمنافسة للموارد وتحاشي المعرفة الفردية وإعطاء نظام قياس أداء يرقى إلى تحقيق النجاح المعتمد على بعضها.

يجب أن تخلق المناخ المناسب كي يسمح لك ولفريقك أن تحقق النجاح في مشروعك. ربما يكون متاحا ملاحظة أن كل هذه الإثارة تعد أيضا أساسية للقيادة المؤثرة التي تشير إلى الارتباط الوثيق بين المناخ والقيادة.

### ملخص SUMMARY

#### تأكد أنك

- تفهم الفرق بين حافطة المشروعات والبرامج والمشاريع.
- تستكشف ما يؤثر على مناخ التشغيل في منطمتك.
- تعرف الأدوار الأساسية وتتأكد أن الكل يفهم مسؤولياته بوضوح.
- تفهم ما تستطيع أن تفعله كي يكون فريق مشروعك مؤثرا وناجحا.