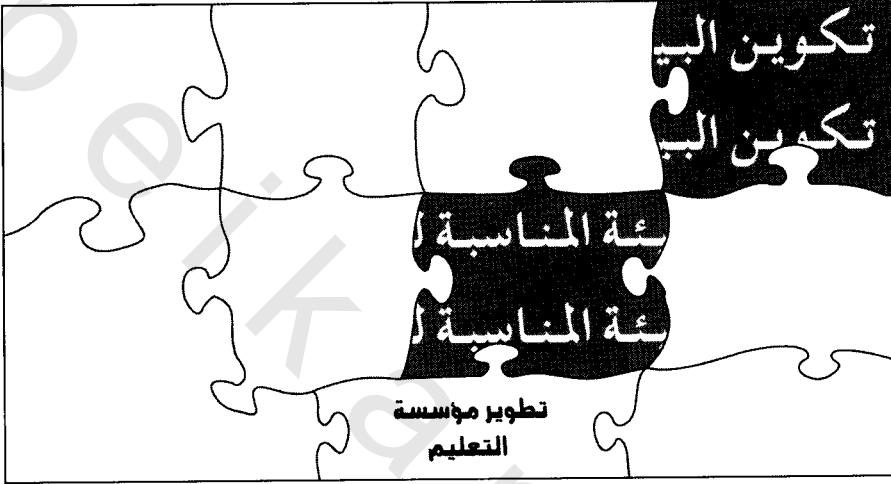




يبدأ هذا الفصل بشرح أمثلة عن تجارب تعليمية. هناك شرح للتعلم المتولد والتعلم التكيفي. مع مناقشة لدور القيادة في مؤسسات التعلم والمهارات المطلوبة من القيادة الجديدة. تدقيقات ومراجعات المشروع هي تكنولوجيا للتحليلات من النهاية للبداية؛ مع شرح لعملية مراجعة المشروع. يُختتم هذا الفصل بلائحة من الأسئلة التي يمكن أن تكون أساساً لنموذج مراجعة المشروع.



الفصل الثامن

تطوير مؤسسة التعلم القائمة

على إدارة المشاريع

أن تعلم أنك لا تعلم هي الحالة الأمثل.

أن تتظاهر بأنك تعلم عندما لا تعلم يشكل حالة مَرَضِيَّة.

طريق لاوتزو، القرن السادس قبل الميلاد

يستطيع المدراء النظر إلى عملية فريق المشروع على أنها فرصة للتعلم. إن جزءاً من بيئة المشاريع الناجحة هو تطوير عادة تعلم أفضل ممارسات إدارة المشاريع. يجب على المدراء الكبار أن يطلقوا ويوجهوا هذا الممران وإلا فلن يحدث أبداً.

المستوى الأول من التعلم هو التعلم التكيفي، الذي يساعد فرق المشاريع على التكيف مع البيئات الجديدة وأن تتعلم تنفيذ إدارة المشاريع بشكل أفضل. معظم التعلم التكيفي يأتي من فحص الممارسات الناجحة والفاشلة للمشاريع ضمن المؤسسة. المستوى الثاني من التعلم هو التعلم الإحداثي، الذي يتمخض عن تطوير ممارسات جديدة لم تؤخذ بعين الاعتبار في السابق. بإمكان المدراء الكبار أن ينظروا إلى فرق المشاريع على أنها الحارس الأمامي الذي يملك المعلومات عن مجريات «المعركة». إن فريق المشروع موجود هناك ينفذ المشروع وقريب من المعلومات عن رغبات الزبون الكامنة. لا يبصر عادة فريق المشروع الحال على هذه الصورة، لذا قد

يقيم رغبات الزبون المستترة على أنها مبنية على الرغبة وليس على الحقيقة. المؤسسات التي تساند عملية التعلم التحولي تستطيع أن تستغل هذه التجربة وأن تستعمل لتغيير أفكار أعضاء الفريق بخصوص الزبائن. قد يقود هذا إلى ممارسات جديدة لم يسبق أن اعتمدت من قبل. على الإدارة العليا أن تتولى القيادة هنا لتطوير مؤسسة التعلم. المشاريع هي المكان الطبيعي للبداية، ومراجعات وفحوصات المشاريع هي خطوات أولية جيدة. ينصح كبار المدراء بأن يصمموا عملية المراجعات وأن يعاونوا مدراء المشاريع الحاليين وفي المستقبل ليتعلموا من التجارب الماضية.

أمثلة من خبرات التعلم:

عين أحد الأقسام في هيوليت باكارد مديراً للإنتاجية حتى يساعد في تحسين عملية تطوير المنتج. قام هذا المدير بتحديد نموذج يشرح سلسلة من المهارات والمؤهلات التي تحقق تحسناً ملحوظاً في تخطيط المشاريع. تم تطبيق هذا النموذج بأسلوب متطور على المشاريع التجريبية. قام المدير بقياس مقدار انحراف التنبؤات عن إتمام المشروع إلى عمر المجهود المبذول لتطوير المنتج. بهذه الطريقة توصل إلى معرفة اختلاف فترة الإنجاز المتوقعة عن تلك المتحققة عملياً. بهذه المعلومات استطاع تعديل التنبؤات لتتطابق أكثر مع الواقع، وظهر تحسن في مستوى مراحل لاحقة من المشاريع بمقدار ثلاث مرات. وأربع مرات مقارنة بالمشاريع التي لم يتح لها استخدام هذا النموذج.

في مثال آخر، قادت التعقيدات الخاصة بأنشطة عمل أنظمة تشغيل الكومبيوتر الإدارة العليا في مختبر تابع لهيوليت باكارد إلى الملاحظة بأنها لن تحصد النجاح إذا استمرت في أداء العمل بالطرق القديمة. بمساعدة من استشاري داخلي في إدارة المشاريع قررت الإدارة تطبيق عمليات تخطيط مترابطة من خلال المختبر. لقد وضعوا مجموعة من التنبؤات الواضحة لـ:

- استخدام دورة العمر الشائعة والتدريب على مزاولة إدارة المشاريع.
- إدارة وتكامل جدول زمني مركزي.
- متابعة صارمة للجدول الزمني، تحديثه، وقضايا الإدارة.
- تعيين تبعية صارمة.

قامت الإدارة العليا بتقصي النتائج وعرفت أن تغييرات لها مغزاها في سلوك المؤسسة والأفراد أثناء العمل قادت إلى جداول زمنية أكثر صحة، ضغطاً نفسياً أقل، تواصل أفضل، وتوفير في الوقت قرابة أربعة أسابيع على مشروع مدته ستة شهور.

العديد من المؤسسات التابعة لهيوليت باكارد لديها عمليات دورية لاستقصاء المعلومات عن العاملين. تطلب المؤسسات عادة معونة استشارية للرد على أمور معينة حققت درجات منخفضة في الاستقصاء، مثل إدارة المشاريع لكبار المدراء، العمليات عبر المؤسسة، وتفويض السلطة. الاستقصاءات أداة مهمة تعليمياً لفهم الحقيقة الحاضرة في أي مؤسسة، ولكن عينات الرأي الخاصة بالموظفين لا تكون ذات مغزى إن لم تستجب الإدارة العليا لها. وهكذا يصبح بديهياً اتخاذ خطوة لوضع برنامج للتدريب أو تركيز الجهود حول إيجاد مستقبل مختلف. توفر الاجتماعات خارج موقع العمل الفرصة للمدراء أو سائر الموظفين على السواء لاكتشاف القضايا بأنفسهم وأن يقترحوا الخطوات في بعض النواحي مثل محاولة التعرف على الزبائن بشكل أفضل وتطوير نظرة مشتركة (غراهام وإنجلاند، 1996).

إن مؤتمرات إدارة المشاريع الداخلية التي تعقدها هيوليت باكارد (مشروحة في الفصل التاسع) يحضرها العدد الأقل من ملاك الموظفين الذين لديهم ثقل أكثر من غيرهم لدى تقسيم هيكل العمل إلى أجزاء، وفي التجارب المدونة والمعلومات الأولية، ولهم استمرارية من المؤتمرات السابقة. أصبحت هذه العملية خطأ مستمراً، وأضحت النوعية في تحسن مضطرد.

مثال آخر على عملية التعلم هو الحل لقضية قاعدة ميدانية في جنرال إلكتريك. فقد سجل مكتب المنطقة درجات منخفضة في مقاييس الأداء ومعالجة سيئة في نصب الغرف المهيئة للمعدات المعقدة. بدأ المشرف بعدها بتتبع المعلومات الأولية عن: طول المدة التي استغرقها العمل، القيام بالتحليل كلما ظهرت المشاكل، مراجعة عروض البيع مسبقاً، أخذ الوقت الكافي للتخطيط، ووضع جدول زمني كامل معاً. أفسحت النتائج المجال لهذه المنطقة أن ترتفع إلى القمة في وضعها الإحصائي. تم تجنب مشاكل تحضير الموقع. غمر الفرع الزبائن لرؤيتهم لمعداتهم وقد تم تركيبها بسرعة أكبر وبقدر أقل من الإحباطات. في البداية قاوم المسؤولون عن المبيعات طريقة العمل الجديدة لأنها أضافت خطوة أخرى تسبق طباعة عروض البيع. لاحقاً وصلوا للقناعة بتقدير القيمة المتولدة من خلال أوقات أقصر للتركيب ولقسم الخدمة الملتزم مسبقاً بمشروع الزبون. تم تحقيق هذه النتائج بوجود مدير للخدمة في المنطقة، الذي كان مسانداً لأقصى حد والذي خول مدير مشروع متفرغ لي تجرب توجهات جديدة. كما أبقى أيضاً مدير المبيعات بعيداً، غير قادر على إفساد طريقة المعالجة الجديدة.

مرة أخرى، أي فرد لا يمكن أن يكون لديه نوعية المدير الذي طالما تم تصويره من قبل سكوت آدامز «أستاذ في إدارة المشاريع» البارز، منشئ مسلسل الكرتون الهزلي ديلبرت، الذي يسرد فساد مسيرة المؤسسات في الحياة اليومية لشركات التكنولوجيا المتقدمة. في إحدى الحلقات، يعرض المدير على المهندس ديلبرت واحداً من مصيرين شنيعين يمكن له أن يتقاضى راتباً مرتفعاً للأبد ولكن في مقابل أن يتم حرق عمله أمام عينه كل يوم، أو أن يظل في فقر دائم ولكن كل ما يقوم به سيكون نافعاً وينال التقدير. يجيب ديلبرت بأن أي واحد من الخيارين هو أفضل من وظيفته الحالية. في هذه الحال يتعلم المدير أن كل وجهات النظر نسبية وأن الوضع الراهن قد يكون أسوأ مما يمكن تصوره.

دروس كهذه التي وردت في الأمثلة السابقة تبدأ بالنفاذ إلى المؤسسات

وتؤثر إيجابياً على مقدرتها في إحداث مشاريع ناجحة عندما يكون هناك تركيز على التعلم ويعطي الأشخاص التفويض ليعملوا ضمن مؤسسة عضوية. إذا سمع أي شخص يقول: «ليس لدينا مقاييس» أو «لا نعلم كم سيستغرق ذلك من الوقت»، فهذه علامات تدل على أنه لا وجود لعملية فعالة لإيجاد مؤسسة التعلم. إنها كذلك تعني أن المؤسسة لا تنهل من ينابيع المعرفة المتوفرة من نظام معلومات إدارة المشاريع الفعال. إنه لمن المهم جمع المعلومات الأولية التي يمكن الركون إليها (انظر المربع 8 - 1)، ولكن كن حذراً من أن تصبح محلاً أكثر من اللازم أو معتمداً على القوة النابعة من تقارير الكمبيوتر أو معتمداً لدرجة زائدة على المعلومات المأخوذة من الأشخاص الذين لديهم وجهة نظر تقول «اعطِ الغلام أي رقم». كثير من المعلومات عديمة القيمة يمكن معرفتها من المشاريع، ومعظمها بدون ثمن. إن تحرك الإدارة العليا أساسي لتطوير مؤسسة التعلم التي يمكن لها جمع هذه المعلومات واستعمالها لرفع مستوى ممارسات إدارة المشاريع.

المربع 8 - 1:

الحصول على معلومات أولية يمكن الاعتماد عليها. يعتمد المدراء على المعلومات الأولية لتعاونهم في اتخاذ القرارات، وحيث يبدو أنهم يعتقدون أن المعلومات المقدمة إليهم صحيحة إلى حد ما - أي إنها تمثل الواقع. مع ذلك، أنا (روبرت غراهام) قد حاججت منذ زمن طويل أن المعلومات تمثل ما يتمنى أكثر الناس لو أنها واقعية، أو ما يريد الناس منك أن تعتقد أنه حقيقي (غراهام، 1982) مرة ثانية، قد لا تمثل المعلومات الأولية شيئاً على الإطلاق؛ قد تكون مصنوعة لترضي طلب أحدهم للمعلومات.

عندما كنت مديراً لقسم المعلومات، كان الناس يسألونني دائماً عن كل أنواع البيانات الإحصائية، والتي لم يكن أي أمل في توفيرها. ذات مرة سئلت عن عدد الطلبة من نوع معين والمسجلين في الجامعة. أجبت

الشخص السائل إنه ممنوع عليّ قانونياً أن أقوم بإحصاء هذا الرقم، ولكنه أصر على طلبه. أعطيت تفسيراً لذلك وهو: بما أنه لم يتم أحد بتصنيف الطلاب على هذا الوجه، لم يكن باستطاعة الكمبيوتر إعطاء التقرير المطلوب. ظل مصراً على ذلك، بالطبع كان بإمكانني الحصول على الرقم في مكان ما. أخيراً سألته عما يمكن أن يكون الرقم عليه فأجابني جواباً وافقته عليه، ثم انصرف عني.

لقد اكتشفت وسيلة نافعة سميتها «اعط الغلام أي رقم» فكلما سألتني الناس عن أمر مستحيل، قمت بإعطائهم شيئاً ما وبذلك ينصرفون عني. عموماً لم يكن لدي فكرة عن الغرض الذي ستستخدم المعلومات لأجله، أو العواقب التي يمكن أن تترتب على تلفيقها؛ كل الذي علمته أنني بمجرد إعطاء الصبغة الأرقام التي طلبوها فإنهم سيذهبون بعيداً. هذا يذكرني بقصة تنسب إلى السيد «جوزيا ستامب»، جابي الإيرادات لدى جلالة الملكة ضمن الجزر البريطانية في سنة 1929. الأجهزة الحكومية مغرمة للغاية بجمع كميات هائلة من الإحصائيات. حيث يرتفع الرقم إلى الأس التاسع بعد جذره تكعيبياً، ويتم ترتيب المعلومات بشكل موسع ومدّش. ما الذي يجب حفظه في الذهن؟ إنه مهما حصل، ففي كل حالة يتم وضع الأرقام بالدرجة الأولى من قبل مراقب في الأرياف، وسيقوم هذا الشخص بإيراد أي شيء يعتقد أنه سيجلب السعادة.

أسس التعلم في المؤسسات:

الأشخاص هم كائنات حية متعلمة، والتجربة معلّم أساسي. أما الرغبة الكامنة للتعلم فهي قوة هائلة مرئية لدى كل فرد منا في سن الطفولة. ويستفيد الناس من تجاربهم ليتعلموا القواعد الأساسية لأنفسهم، بحيث «إذا حصل هذا فليكن العمل ذاك». في التجمعات الثقافية، تتكون القواعد لتصبح إجراءات، تدعى غالباً بالوصفات. وهذه الصفات يتم تدريسها عبر الأجيال،

وتصبح «الطريق لعمل الأشياء» ضمن هذه التجمعات الثقافية، وكون هذه الوصفات تستند إلى تجارب تجمع ثقافي معين، فهي مختلفة حسب اختلاف الثقافات. فمثلاً، بعض التجمعات الثقافية تتعامل بالثلج في حين أن غيرها يتعامل بالرمل. في حالتهم الأولية، تشكل الوصفات دليلاً ثميناً للسلوك. لكن عندما يتغير المناخ ويصبح على ثقافة الرمل أن تتعامل مع الثلج، تصير هذه الوصفات إلى كونها مانعاً أكثر من كونها معيناً. من أجل البقاء، يجب على أعضاء ثقافة الرمل أن يعلموا شيئاً عن الثلج، ومن ثم تكييف وصفاتهم لتساعدهم في التعامل مع المجموعة الجديدة من المشاكل. في المؤسسات تعامل المدراء أولاً مع الأقسام. الآن يجب عليهم أن يتعاملوا مع المشاريع. إن تغيير الممارسات التي تعود لتاريخ بعيد هي عملية التحول الثقافي.

■ التعلم التكيفي:

المؤسسات هي وحدات ثقافية، لذا فهي تواجه ذات العمليات. لطالما تعلم الأشخاص في المؤسسات من أخطائهم وتبنوا قواعد أساسية تساعدهم على البقاء. إذا ثبت أن هذه القواعد تعمل جيداً على مَرِّ الزمن، يتم تصنيفها كإجراءات ضمن الشركة. في الماضي، حاول العاملون «تعلم القواعد» من أجل أن يكونوا ناجحين. أولئك الذين اتبعوا القواعد كانوا على الأغلب الأكثر نجاحاً في المؤسسة. الذين ناقشوا القواعد أو اقترحوا تغييرات تم إجبارهم عادة على ترك العمل. بقدر ما تتلاءم القواعد مع بيئة المؤسسة، تعتبر المؤسسة ناجحة. عندما تبدلت البيئة، أكرهت المؤسسة على تعلم قواعد جديدة والتكيف معها، وإلا كان مصيرها الزوال.

هناك أمثلة عديدة عن كلتا الحالتين النجاح والفشل في التكيف. عندما تحولت الخطوط الجوية البريطانية في سنة 1984 من هيئة خدمات حكومية غير مسؤولة عن الربح أو الخسارة إلى مؤسسة تنافسية حرة، أصبح بمقدورها بالكامل تغيير الكثير من إجراءاتها. لقد بدلت الكثير من إجراءاتها لتواكب البيئة الجديدة (ديساتنيك، 1993). بينما لم يكن بإمكان (بان أميركان) التكيف مع المنافسة الجديدة وزالت من الوجود.

ما هو الفرق الرئيسي بين أولئك الناجحين والذين لم تكتب لهم النجاة؟ إنها قابلية التعلم لدى المؤسسة، الرغبة في البقاء، والمقدرة على التكيف. يقول أري دي غوس من شركة شل الملكية الهولندية (1988): «على المدى البعيد، فإن المزية التنافسية الوحيدة الراسخة، هي قابلية مؤسستك للتعلم بسرعة أكبر من محيطها التنافسي». تتوفر لدى أغلب الناس القابلية والرغبة في التعلم، وكل المؤسسات مكونة من الأشخاص. وعليه، فإن معظم المؤسسات تملك المادة الخام اللازمة للتعلم والتكيف. يكمن الفرق في القيادة، التي يجب أن تضع الأنظمة التي تشجع الأشخاص على التعلم والتكيف. ومؤسسات التعلم تتبنى عزيمة للتعلم من الفشل، مراجعة الممارسات لترى فيما إذا كانت لا تزال صالحة، وترعى التعلم بالتجربة. هذا يعني إلغاء الممارسات التي تقتص من الذي يأتي بأنباء سيئة، أو تعاقب الذين يشككون في الطرق التقليدية، وتشجع روح الخوف. ينبغي أن تبدأ رغبة المدراء الكبار نحو تطوير مؤسسة التعلم بالترحيب بأولئك الذين يأتون بالأخبار السيئة إلى مسامعهم، تشجيع الذين يتساءلون عن مدى صحة الطرق والافتراضات التقليدية، وأن يتم التأكيد على أن التعلم من التجربة لهو جزء هام من النجاح الشخصي. إنه لمن العسير التعلم في ثقافة من الخوف. الشخص المتنور (المستنير) يرى في كل مناسبة يجب فيها بـ «لا أعلم» كفرصة لبدء عملية التعلم. أيضاً توفر مؤسسة التعلم حيزاً واسعاً من صدى الأفعال للأشخاص، بما يماثل الآلاف من وحدات ردود الفعل التي يتلقاها الأطفال خلال ساعة لدى ممارستهم لألعاب الفيديو. قارن هذا مع النسبة العادية لواحدة من وحدات الردود الإنعكاسية خلال ساعة يحالفهم الحظ أن يتلقوها في صف مدرسة تقليدي أو في المؤسسات، واحصل على صورة تظهر كم نحن محتاجون للارتقاء بالبيئات التعليمية. يستطيع كبار المدراء أن يقودوا الطريق ببناء إجراءات وأوضاع تزود أعضاء فريق المشروع بقدر كافٍ من الانعكاس لما يقومون به.

إن رد الفعل الذاتي لهو جزء رئيسي من عملية التعلم. إحدى المواهب

التي يتم ممارستها من قبل الأشخاص ذوي التأثير، بما في ذلك أولئك الذين لديهم نفوذ بدون سلطة لدى عملهم خلال المؤسسة، أنهم يعطون انطباعات أكبر للأشخاص المطلوب التعاون معهم يفوق الذي يتلقاه هؤلاء الأشخاص في أي مكان آخر، كل فرد لديه أنشطة متعددة لجذب انتباههم، وهم على الأغلب سيوجهون تركيزهم نحو الأشخاص الذين يساعدونهم في التعلم من خلال رد الفعل البناء.

إن مؤسسات التعلم مبنية على الافتراض أن الأشخاص قد خلقوا ليتعلموا. ليس بوسعهم فقط أن يتعلموا، ولكن السلوك المثمر يعتمد عليه: لا يتبع الأشخاص الأوامر جيداً ما لم يروا سبباً يبررها. فمثلاً، يميل الناس إلى تعليمات مقادير الأدوية بشكل أدق عندما يدركون أن أي انحرافات بسيطة عن الخطة قد تسبب ضعفاً عاماً أو تؤدي إلى الموت. على كبار المدراء أن يتأكدوا من أن أعضاء فرق العمل يعلمون لماذا طلب منهم اتباع إجراءات من أجل مؤسسة التعلم.

قواعد اللعبة في المدرسة أن تأتي بالإجابة الصحيحة وأن تتجنب الأخطاء. هذا ينطبق أيضاً في مؤسسات الأعمال. الإتيان بالشيء الصحيح يعني دوماً التصرف وفق المبدأ أو الأسطورة المتداولة في المؤسسة. فمثلاً ساد الاعتقاد لدى كثير من صانعي السيارات أن اعتبارات السلامة لن تساعد في بيع السيارات وأن الناس لن يدفعوا مبالغ إضافية لأحزمة الأمان وما هو في حكمها. الآن ثبت أن هذا الاعتقاد كان خرافة، ولكن الذين تحركوا بشكل مبدئي خارج نطاق هذا الاعتقاد، إما تم النظر إليهم بازدراء أو حتى تم تسريحهم. إن السلوك في حدود الخرافة (الاعتقاد الخاطئ) قد يجلب المجد ولكن النتائج هي عدم التعلم؛ أما التصرف خارج نطاق الخرافة فهو يساهم في خلق فرص للتعلم ولكنه لا يجلب الشهرة، بل ربما قد يتسبب في النهاية في الخروج من المؤسسة. يقدم كبار المدراء الدعم لمؤسسة التعلم عندما يسمحون بالاستفسار عن أساطير المؤسسة المفترضة. وإلا سيتم تقييد مسلك الأشخاص حسب الافتراضات القديمة إلى الأبد.

■ التعلم الإبداعي:

التعلم التكيفي هو التغلب على المشكلات - التعلم من تغيرات البيئة. التعلم المتولد هو توسعة قدرات الكائن الحي. يمثل مستوى هذا التحرك النبض اللازم للتعلم. يشير «بيتر سينغ» (1990) إلى أن التعلم التكيفي مهم على المدى القريب، لكن التعلم الإبداعي يقود للبقاء على المدى البعيد. بعكس التعلم التكيفي يتطلب التعلم الإبداعي النظر من خلال زوايا جديدة على العالم، ولكن قد يشكل ذلك خطراً على الحياة المهنية للشخص المعني في العديد من بيوتات الأعمال. كما أن ذلك يستدعي رؤية عملية الإنتاج كنظام متكامل. فمثلاً، بينما يتم التركيز في الولايات المتحدة على مستويات المخزون وتقديرات الإنتاج، في اليابان تم بناء شبكة من العلاقات مع موردين موثوق بهم بحيث أصبح بالإمكان عمل التغييرات بسرعة. يستدعي التعلم الإبداعي أن ينظر إلى الأنظمة التي تتحكم بالحوادث وليس مجرد التدقيق بالحوادث فقط. عندما يفشل الأشخاص في الإمساك بالسبب النابع من النظام والمؤدي للمشاكل، فهم يتركون ليشغلوا بتشخيص الأعراض بدلاً من القضاء على الأسباب الضمنية، ويصبح أفضل ما يؤمل به هو التعلم التكيفي. إن تطور إدارة المشاريع يماثل تطور حركة الجودة في اليابان. في البداية كان هناك مطابقة المقاييس، عندما قام مدراء المشاريع بالبناء حسب مواصفات الرسوم المعمارية لضمان النجاح. بعد ذلك جاء التوافق مع الحاجة، بتفهم رغبة الزبون وتوفير المنتجات التي تلبي هذه الحاجات باقتدار. الآن يحتاج مدراء المشاريع ليدركوا الحاجة المستترة، وهي ما يمكن أن يحوز على رضا المستهلك وتقديره ولكن هذا الأخير لم يجربه من قبل أو خطر بباله أن يسأل عنه. تشير هيوليت باكارد إلى هذه العملية كالبحث عن الفهم الخيالي لحاجات المستهلك. إن بناء مدير المشروع الكامل (المربع 208) هو مثال جيد للكشف عن الحاجة الكامنة وتبليتها بصنع منتج ما. يوسع التعلم الإبداعي الإمكانيات إلى ما وراء ما هو معروف أو مفترض في الوقت الحاضر.

المربع 8 - 2: السير في المقدمة

إن إيجاد مدير المشروع الكامل - عبارة عن محاكاة تدريبية عن إدارة المشاريع - هو مثال عن التعلم الإبداعي. اعتاد الزبائن أن يحتجوا بأن التدريب يزول سريعاً وأن الأشخاص لا يطبقون ما تعلموا في دروس إدارة المشاريع. هناك عدة أسباب؛ هذا الكتاب هو محاولة لعلاج إحدى المشاكل، ولكن، هناك عدد كبير آخر. فمثلاً، إذا لم يواجه الأشخاص المشاكل في صف الدراسة فلن يقوموا بربط الاقتراحات التي تعلموها بالمشاكل القائمة في العمل. كانت الحاجة تدعو إلى التعامل مع المشاكل في الصف. وكان الحل نوعاً من المحاكاة. على كل حال، فات الكثير أن يطلبوا تطبيق هذا الأسلوب لأنهم لم يخوضوا تجربة مماثلة من قبل ولذلك لم يلحظوا إمكاناته الكامنة. في الحقيقة، عندما سئل الزبائن في ما إذا كانوا يرغبون بمحاكاة لإدارة المشاريع، كان جوابهم النفي، لأنهم لم يجربوا التعلم من قبل في بيئة مشابهة. على كل، رأيت أنا (روبرت غراهام) في المشكلة حاجة مستترة وقمت بتخيل ثم بتطوير نوع من المنتجات لم يكن موجوداً من قبل. هذا المنتج ناجح الآن لمساعدته في تلبية احتياجات التدريب لمدراء المشاريع.

العمل الجديد للمدير الأعلى هو تغيير قصة البطل السائدة في عدد كبير من المؤسسات من أجل مكافأة القادة الذين يبدون الالتزام بالتعلم ويفرزون معارف جديدة. إن نظرتنا التقليدية للقادة متأصلة بشكل عميق بصورة فردية ونظرة عالمية لا ترتبط بأي نظام. القادة هم أبطال - كبار الرجال والنساء الذين يبرزون للواجهة في الأوقات الصعبة. هذا هو تفسير حاجتنا للمتاعب: لإيجاد أبطال. تركز هذه الخرافة على حوادث المدى القصير وتحرص على استمرار الأزمات. إن عمليات تطوير برامج الكمبيوتر تكافئ دوماً الأبطال الذين يستطيعون إصلاح أخطاء الصنع وتتجاهل الأشخاص الذين يعملون

على منع حدوث مثل هذه الأخطاء. إن التعلم الإبداعي يعني هجوماً شاملاً على الانحرافات من هذا النوع والمتجذرة في المؤسسات التي تبقي على الأشخاص يتصرفون بصورة غير فعالة، لا تنسجم مع الخط الموصل لأهداف المؤسسة، ويحمل بالنهاية في طياته التدمير الذاتي.

يجب النظر إلى فرق المشاريع وكأنها تمتلك كمّاً وافراً من المعلومات عن التغييرات في البيئة. فهم في «الخارج» عندما ينفذون المشاريع. وهم وحدهم ضمن المؤسسة الذين يخوضون التجربة مع شيء جديد كلما تقدمت خطوات المشروع. هم على صلة بالمستهلك، لذلك فإنهم في وضع مميز يمكنهم من معرفة اتجاهات الحاجات لدى المستهلكين. المشاكل التي يمكن أن تحدث لهم هي التي تدل على الأوضاع القادمة. هم الذين يستطيعون اكتشاف ليس فقط حاجات الزبون القائمة، ولكن أيضاً حاجاته الكامنة - أي ما الذي يمكن أن ينال إعجاب الزبون؟ لكن هذا الأخير لم يطلع عليه من قبل ولا خطر في ذهنه أن يسأل عنه. إن اكتشاف الحاجات المستترة هي إحدى القيم الحقيقية للتعلم الإبداعي.

كيف يمكن حدوث ذلك؟ في كثير من الأحيان يبلغ الفريق الإدارة أن الزبون يريد «كل شيء»، ولكنه يرفض أن يدفع ثمن ذلك». هذا نمط من النذب العادي وهو يرسم الابتسامة على كل الوجوه. ولكن كي تتعلم منه، على المدراء أن يسألوا عن مطالب الزبائن. ما هو هذا الـ «كل شيء» الذي يريدونه؟ هذه محاولة للتفكير بعقلية الزبون. ربما ما يتم طلبه الآن غير متوفر حالياً، ولكنه يمثل اتجاهاً في كيفية نظر الزبائن إلى متطلباتهم. لأن الفريق الأساسي موجود «خارجاً هناك»، فهو يستطيع التقاط هذه الأجزاء الصغيرة من المعلومات إذا حصل على تشجيع الإدارة العليا للقيام بذلك.

إن إدراك ما الذي يفعله المستعملون الرياديون هو مصدر هام للابتكار والتعلم الإبداعي. تظهر ثري إم أن المنتجات التي تتبع هذه الآلية تحقق نسباً أعلى من النجاح من غيرها. المعرفة بالصفات المميزة الحالية للمنتج واستعمالاته يتعارض مع قابلية الفرد لاستيعاب الخواص غير المألوفة

أو الاستخدامات الجديدة أو الأسواق. المدراء الكبار الذين يجهدون في إيجاد مؤسسة متعلمة مبتكرة يستطيعون الابتعاد عن «العمل كالمعتاد» بالنهل من وصف «فون هيبيل» (1988، ص 107) للمستعملين الرواد: الأشخاص الذين «يواجهون الحاجات التي ستصبح عامة في محل السوق، ولكنهم يلتقون هذه الحاجات شهراً أو سنين من قبل أن يقابلها عامة السوق» والذين هم في «وضع يمكنهم من الاستفادة بشكل مذهل بامتلاكهم الحل لهذه الحاجات». إنهم يؤدون عملاً كمختبر لأبحاث السوق للتنبؤ بالحاجات. أيضاً، كونهم يحاولون غالباً أن يسدوا هذه الاحتياجات التي يشعرون بها، فهم قادرون على توفير أفكار جديدة للمنتج وتصميم المعلومات الأولية - تجربة السوق مع انتشار المخترعات تظهر مع ذلك أن الذين يتبنون باكراً منتجاً أو عملاً لم يسبق من قبل غالباً ما يتميزون بشكل لافت للنظر عن البقية الغالبة من المستعملين الذين يقلدونهم في احتياجاتهم وفي الحلول التي تجذبهم. بالتالي فإن المستعملين الرواد هم مصدر ثمين لاتجاهات المعرفة والأسواق ولكنهم ليسوا بالضرورة الحكم الفصل فيما هو جذاب للسوق بأجمعه.

تم استخدام توجه المستعملين الرواد ضمن هيوليت باكارد كوسيلة يعتمد عليها ونشر المعرفة حول أفضل ممارسات إدارة المشاريع. وجرى توثيق العملية بناء على لغة البحث الذي قام به أعضاء مبادرة إدارة المشاريع في الشركة. أجريت أعمال المسح والمقابلات مع المتبنين المبكرين - الأشخاص الذين يجهدون لتلبية حاجات الوحدات ذات الحركة السريعة ضمن هيوليت باكارد. تم الأخذ بممارساتهم واستخدمت كقواعد لتعلم الآخرين في الشركة الذين أتوا اقتضاء للحاجة لإدارة مشاريعهم. استغرق تصميم كل خطوة في هذه العملية إيجاد مستعملين لتأدية هذه الخطوة ومن ثم تجميع الأمثلة لما صدر عنهم. هذه الأمثلة المحكمة البناء تصبح دافعاً قوياً للآخرين ليفهموا العملية ويطبقوها فوراً. يستمر ورود الأسئلة عن كيفية الارتقاء بالممارسات إلى أفضل مستوى؛ هذه التساؤلات تصبح قواعد لبحث أو نموذج جديد يمكنه توليد معلومة جديدة. وجدت مؤسسة التعلم لتعكس

الخطوات ضمن قالب جاهز للعمليات: دوّن العملية، شارك الآخرين في المعلومة، طبق العملية كطريق للنجاح المتكرر، قم بتحسين العملية، واكتشف الفرص والفجوات التي يمكن من خلالها توليد المعلومات.

يتحدث «جفري مور» (1991)، الحاذق في خلق التشابه الوظيفي لشرح اتجاهات أسواق التكنولوجيا المتقدمة، وعن مسؤولية الإدارة عند «عبور الصدع». تستعمل دورة الزمن المتبينة للتكنولوجيا التقليدية مصطلحاته الرسمية، ترسم صورة المشتريات لمنتج جديد من قبل بعدي النظر وبعد ذلك من قبل الأشخاص العاملين كعملية تحول سلس، باتباع التزايد الهادئ لميل تابع منحني بيل. في الحقيقة، إنه تطور دراماتيكي متقطع. ما بين الوقت الذي ينتهي فيه بعيدو النظر من تحديد مستلزماتهم من المشتريات والوقت الذي يمر لدى انتظار الأشخاص العاملين حتى يروا النتائج ويصبحوا جاهزين ليقوموا بالشراء يوجد عادة زمن يقدر بعدة سنوات أو أكثر. خلال الفترة الانتقالية هذه، لا يوجد سوق لتصريف المنتج الجديد. هذا الفاصل الزمني هو الصدع. كثيراً ما يتم إلغاء كثير من المشاريع خلال هذه الحقبة لأن الإدارة تصاب بالامتعاض، لأن المبيعات لا تسير وفق تزايد صعود منحني تابع بيل. وبالتالي تفشل في رؤيتها لوجود حالة الفجوة. كبار المدراء الذين يمتلكون الصبر، والذين يتبعون خطوات معينة موصفة من قبل مور، تستطيع المحافظة على وضع قيادي في أسواق رئيسية دائمة التوسع. يشرح مور جانباً آخر من المشكلة كالوجود في «داخل الإعصار» (1995). قد تتطلب استراتيجية «مجازاً لعبة البولينغ» لاصطياد شق من الأسواق التي يمكن أن تشتري المنتجات خلال فترة الصدع. إذا وقع الاختيار على المنتج من قبل السوق باعتباره رائداً أو «ملتهماً»، فإنه يحطم زمناً من التسارع المضطرب يجلب الشعور بالوجود داخل إعصار.

تتحول المشكلة لتصبح كيف يمكن شحن المنتجات بالسرعة المطلوبة. لاحقاً يخطو هذا المنتج في دورة حياته خطواته الواسعة في سوق ناضج بما يشبه المشي في الشارع الرئيسي. هذا هو التوقيت لتعزيز المنتج والتمتع

بقطف ثمار العمل. الرسالة هي لكبار المدراء أن يلاحظوا عوامل السوق المحركة في كل حين على مدى المراحل المختلفة من دورة العمر الزمنية للمنتج وأن يقوموا بتبني نموذج للقيادة ينسجم مع النجاح في السوق. فمثلاً، للحصول على قبول السوق وعبور الفجوة، قم ببناء البنية التحتية التي تساند «منتجاً جامعاً». عندما تتكشف مبيعات المنتج عن حالة تشبه الإعصار، فإنه ليس بالتوقيت السليم الدفع بتكنولوجيا جديدة أو إعطاء الأهمية لطلبات معينة من قبل المستهلك. فقط قم بتوريد المنتج. فليس من الشائع لشركة في عز فورانها أن تلقي بنفسها إلى الهاوية خلال فترة الإعصار، ولكنه معروف لأمر كهذا أن يحدث في ما لو أجبر كبار المدراء شركاتهم أن تركز على مشاريع لا تتماشى مع حاجات السوق.

ملامح القيادة في مؤسسات التعلم:

في مؤسسات التعلم، ليس القادة بأبطال بقدر ما يكونون مصممين، أساتذة ومشرفين. هذه الأدوار تتطلب مهارات مختلفة: بناء رؤية مشتركة، يوضح ويتصدى لنماذج التفكير السائدة، وأن يعزز أشكالاً أكثر تنظيماً لطرق التفكير.

وهذا يعني أن القادة مسؤولون عن التعلم. يقوم قادة المشاريع بهذا عندما يعملون بروح التعاون على قائمة بالأهداف، يراعون التفكير حول الأفضل للمشروع بدلاً مما هو الأفضل للقسم، ويركزون على عملية المشروع بأكملها ابتداءً بالفكرة وانتهاءً بالمستهلك.

■ التوتر الإبداعي:

التوتر الإبداعي هو مبدأ تكاملي، طريقة لرؤية الفجوة ما بين النظر للبعيد والحقيقة القائمة. إنه يظهر في كل مشروع. الهدف هو النظرة البعيدة، المسلك إليه هو الممر، وبداية المشروع هي الحقيقة الراهنة. المعنى الذي يحمله أساس التوتر الإبداعي أن «صورة واضحة من الحقيقة الآتية هي من الأهمية بمكان كصورة المستقبل المأمول التي لا بد من الوصول إليها»

(سينغ، 1990، ص 9). استخدم الطاقة المتولدة من التوتر ومن الأزمة التي يولدها لدفع المشروع نحو النظرة البعيدة؛ استثمار التنوع في أعضاء فريق المشروع كواحد من الموجودات لجعل هذا يحدث.

كثير من الأشخاص في المؤسسات يتولد لديهم الحافز للتغيير فقط عندما تكون المشاكل على درجة كافية من السوء (انظر نموذج إعادة الانبعث في الفصل الأول). ضمن هذا التوجه، تفقد عملية التغيير قوتها الدافعة بمجرد أن تصبح المشاكل المحركة لهذا الاتجاه أقل ضغطاً. في هذه الحالة، تكون دوافع التغيير خارجية. بوجود التوتر الإبداعي تكون الدوافع داخلية. هذا يعكس الفرق بين التعلم التكيفي والآخر الإبداعي: التكيفي خارجي والإبداعي داخلي. البواعث الأكثر قوة وعملاً هي العوامل الداخلية.

■ القائد كواضع للتصميم:

إن الأشخاص الذين يكون طموحهم للقيادة نابعاً من رغبة السيطرة، الحصول على الشهرة، أو ببساطة ليكونوا في مركز الحدث لن يجدوا إلا القليل ليجذبهم إلى عمل التصميم الهادئ للقيادة. على كل، إن تصميم المؤسسات هو أكثر من مجرد تحريك المربعات من مكان لآخر على قطعة من الورق.

المهمة الأولى في تصميم المؤسسات هي إنشاء الأفكار التي تحكم المقاصد، النظرة البعيدة، والقيم الرئيسية التي يعيش بموجبها الناس. هذا يشبه قائمة الأهداف الخاصة بإدارة المشاريع. عليها أن تعطي إحساساً واضحاً بالهدف والقيم التي تستطيع فعلاً التأثير على القرارات المصيرية.

كمثال على ذلك لنأخذ الاعتقاد السائد لدى جونسون أند جونسون: خدمة الزبائن في المقام الأول.

خدمة العاملين والإدارة في الدرجة الثانية.

خدمة المجتمع تأتي ثالثاً.

وخدمة أصحاب حملة الأسهم، تأتي أخيراً.

إذا قرر القادة النظرة المستقبلية لكنهم لم يتبعوها، يسود الشك والتشاؤم في المؤسسة. لذلك فإن مهمة التصميم الثانية هي في تطوير السياسات، الاستراتيجية، والهياكل التي تترجم الأفكار الموجهة إلى قرارات عمل. الأفكار الموجهة هي التطلعات إلى وضع مستقبلي ينسجم مع هدف وقيم المؤسسة، أي شرح إلى نهاية مدى النظر عندما يتم تحقيق النجاح. ليس المفتاح هنا في وضع الاستراتيجية الصحيحة بل في تشجيع (دعم) التفكير الاستراتيجي. يعتنق ليونارد - بارتون (1995) العفوية الاستراتيجية، بضرب المثل في الإدارة العليا في شركات مثل هويليت باكارد التي تركز على الإقرار بالاستراتيجية بدلاً من توجيه الاهتمام إلى النظرة الاستراتيجية، هذا يعني، «في المقدرة على تحديد ومناصرة الأفكار التي يمكن التعويل عليها بدلاً من المقدرة على التخطيط للتحركات المستقبلية بكل دقائقها» (صفحة 116). عندما يسود مثل هذا التفكير، هناك روايات تحكى عن مشاريع تطوير منتجات فردية غيرت من مجرى عمل الشركة.

مثلها مثل إدارة المشاريع: الاستراتيجية والهيكلي الذي يترجم الأفكار الموجهة إلى قرارات عمل هما عملية التخطيط والقيمة الموجودة في التخطيط بدلاً من الخطة. لذلك فالمدخل هو دعم التفكير الذي يؤمن بالتخطيط، هذا هو التفكير الاستراتيجي بشأن المشروع.

يقوم المدراء الكبار بتشجيع القائد كمصمم حين يوجهون مدراء المشاريع لوضع تصاميم البنية التحتية للمشروع: فريق العمل الرئيسي، اللقاءات، اتخاذ القرارات، تغيير الإدارة، آليات الاتصال، والمكافآت التي تحكم المشاريع.

■ القائد كمعلم:

لا تعني قيادة المشروع أن القائد هو خبير سلطوي ينحصر عمله في تعليم الناس النظرة الصحيحة للحقيقة. عوضاً عن ذلك، إن عمله هو تقديم العون لكل شخص في المؤسسة ليتمكن من الحصول على نظرات معمقة

للحقيقة القائمة. يبدأ الدور بإخراج نماذج التفكير لدى الأشخاص حول القضايا المهمة إلى السطح، والافتراضات التي تبرز طريقة تفكيرهم. «إن نموذج تفكيرنا يسيطر على قدرتنا في طرح الاحتمالات وتفهم أحدنا للآخر» (مارشال وفريدمان، 1995، ص 17). هذه النماذج يجب أن توضع على المحك ويجري اختبارها. ثم يقوم القائد بمساعدة الأشخاص في إعادة هيكلة آرائهم حول الحقيقة، حتى يتمكنوا من الرؤية لأبعد من الظروف المصطنعة نحو الأسباب الكامنة وراء المشاكل وإلى مستقبل مختلف. يصف أحد المدراء الهندسيين في هيوليت باكارد نموذج تفكيره في المؤسسة ويشبهه بالفرقة الموسيقية (الأوركسترا) - حيث يحتاج كل موضع إلى أستاذ في العزف وعلى كل المواقع أن تعزف سوياً نفس المقطوعة الموسيقية. هذا النموذج يعبر عن رؤيته أن لكل فرد خبرته المحددة التي يجب عليه أن يساهم فيها ضمن المؤسسة، لكن لا يكفي أن يستعملها بمعزل عن الآخرين؛ فعلى الأشخاص أن يعملوا معاً عبر المؤسسة بصيغة تعاونية.

إن العمل المشترك ينطوي غالباً على التحدي حيث يتم الاقتناع بمعظم المشاريع وتنفيذها على أساس قيام كل مشروع بذاته.

حتى يكون قائداً ومعلماً يصبح السؤال الأهم: «أين ينصبّ اهتمام القادة والمؤسسة؟» إذا كانت الإدارة العليا ستسأل فقط عن التكلفة والميزانية، فهذا هو نمط التفكير الذي سيكون لدى الأشخاص. يظهر البحث (بيكر، مورفي، وفيشر 1983) أن هذا الأسلوب يؤثر سلباً على نجاح المشروع. إذا كان عامل الوقت هو الهم الرئيسي، حينئذ يصبح الوقت الاعتبار السائد وقد تتأثر الجودة بسبب الضغط من أجل تحقيق أي تقدم.

يبدو أن تحفيز فريق العمل هو التركيز الأكثر أهمية بالنسبة للمشاريع، لكن نادراً ما تعنى به الإدارة العليا. بإمكان كبار المدراء تغيير نوعية التفكير حتى يكون مركزاً على أكثر الأوجه أهمية بطرح أسئلة على المنوال التالي:

ما هي درجة تفهم فريق المشروع وتلبيته لحاجات الزبائن المعلنة والمستترة؟

وإلى أي مدى يوجد الحافز لدى الفريق؟

ما هي درجة العناية بسائر المهتمين: الإدارة العليا، مدراء الأقسام، النواحي القانونية، التسويقية، وغيرها؟

إلى أي حد يتم التقيد بمعايير الجودة؟

إلى أي مدى يتقدم سير العمل بالمشروع حسب الجدول الزمني؟

كيف يجري العمل وفق الميزانية؟

■ القائد كراعٍ ومحفز

يقول «لورانس ميلر»: «تحقيق عائد على حقوق أصحاب المشروع لا يعني كهدف، تحريك أنبل قوانا الروحية» (ميلر، 1984، ص 15). ينبع القسم الأول من الرعاية من التقدير الرائع لأثر القيادة التي يتولاها شخص ما على الآخرين. لا يمكن لأي مدير أن يفشل في التأثير - وحتى بدون تحريك أي ساكن، فالمنصب له أولوية بحكم نفسه. أما القسم الثاني من الرعاية فيعود إلى الإحساس الشخصي للقائد بالالتزام تجاه الهدف الأسمى للمؤسسة. الرغبة الطبيعية في الأشخاص للتعلم تظهر للعيان عندما ينهمكون في بذل مجهود يستحق التزامهم الأكمل. إن دور القائد هو أن يولي عنايته للأشخاص الذين يتبعونه أو الذين يضعون التصرف بخدمتهم بين يديه. يساعد القائد الآخرين على رؤية الصورة الكبيرة وطبيعة علاقتهم بها.

يعتقد كثير من المدراء أن قوتهم وسلطتهم تأتي مما سبق أعلاه. في المؤسسات المبنية على المشاريع حاضراً ومستقبلاً، وبرغم ما سيكون، ستنبع أكثر القوة من أدنى أو من الجنبات - من الدعم الذي يوفره أعضاء فريق المشروع. هؤلاء هم الأشخاص الذين يقومون بالعمل؛ إن أهمية تحفيزهم نحو حسن الأداء معادلة لنجاح المشروع. كما أجاب ديفيد باكارد على ثناء العاملين في هيوليت باكارد على قيادته، بقوله: «ليس كذلك، إنما أنتم أعضاء هذه الشركة الذين يجب أن أتوجه إليهم بالشكر أنا وشريكي بيل

هيوليت على مجهوداتهم التي جعلت من الشركة عظيمة إلى هذا الحد».

■ تفرد القائد:

غالباً ما يسير قادة مؤسسات التعلم بخلاف الأعراف والقواعد المرعية، ولذلك ينظر إليهم في أكثر الأحيان على أنهم خارجون عن الجماعة. بالإضافة إلى أنهم يساندون غيرهم من الخارجيين الذين تتوفر لديهم الإمكانيات لتعليم المؤسسة شيئاً ما. يكتب ديفيد باكارد:

إن رفض الإدارة لفكرة جديدة لا يؤدي دائماً إلى وأدها تماماً. منذ سنوات مضت، في مختبر تابع لهيوليت باكارد في كولورادو سبرينغز مخصصة لتكنولوجيا رسم الذبذبات (المنوسة)، تم توجيه نصيحة إلى تشاك هاوس، أحد ألمع مهندسينا وأكثرهم حيوية، ليتخلى عن تطوير جهاز عرض (شاشة). عوضاً عن ذلك، ذهب في إجازة إلى كاليفورنيا - توقف خلال الطريق إليها، ليطلع الزبائن الذين يتوقع شراؤهم لمثل هذا الجهاز على نموذج أولي من هذه الشاشة. أراد أن يعرف رأيهم، خاصة ما الذي يريدون من هذا المنتج أن يؤدي وما هي الحدود التي يمكن أن يصل إليها. حرك رد فعلهم الإيجابي الدافع لديه ليمضي قدماً بالمشروع بالرغم من أنه لدى عودته إلى كولورادو، وجد أنني كنت من ضمن الآخرين الذين طلبوا إيقاف العمل. استطاع إقناع مديره في قسم البحث والتطوير ليدفع بهذه الشاشة إلى ميدان الإنتاج، والنتيجة كانت أن باعت هيوليت باكارد أكثر من سبعة عشر ألف شاشة عرض بحجم مبيعات قدره 35 مليون دولار.

بعد سنين عدة، وفي تجمُّع لمهندسي هيوليت باكارد، قمت بتقليد تشاك ميدالية «العصيان ومخالفة الأوامر لما وراء ما تتطلبه وظيفة الهندسة».

يا ترى، هل يمكن للشركة أن تميز ما بين عدم التعاون والمغامرة؟ بالنسبة لاعتقاد هذا المهندس صغير السن الفرق حاصل في النية.

قال تشاك: «لم أكن أنوي أن أكون مخالفاً أو شموساً. كل ما أردته هو النجاح لهيوليت باكارد». «لم يدر بخلدي يوماً أن هذا قد يكلفني فقدان عملي». كنتيجة لهذه الرواية، أصبح هذا المهندس نفسه مديراً لأحد الأقسام... بسبب سمعته كخارج عن الإجماع [1955، الصفحات 107 - 108].

المهارات الجديدة المؤهلة لقيادة المشروع:

فيما يلي خلاصة للمهارات الجديدة التي يجب توفرها لقيادة المشروع:

- بناء رؤية مشتركة. هذا يعني العمل بروح التعاون على قائمة بالأهداف. كل شخص يشترك في المسؤولية عن الكل، وليس عن جزء فقط. بسؤاله: «ما هو الأفضل للمشروع؟».
- تشجيع النظرات الشخصية، بالحصول على تعاطف واندفاع كل شخص. عندما يكتب الأشخاص جزءاً من النظرة المشتركة، يتولد لديهم شعور شخصي - توجه أساسه قيم شخصية.
- التواصل وطلب العون من الأقسام والوحدات الأخرى.
- تطوير نظرة لعملية مستمرة، تشذيب خطط المشاريع، باستعمال النظرة كدليل يومي للأفعال.
- بناء قيمة جوهرية وخارجية للحصول على رضا الزبون.
- التأكيد على الرؤية الإيجابية، لا على التهديدات.
- التفكير بشكل منظم - برؤية العملية من البداية للنهاية. مع اتخاذ الحذر بأن لا تصبح حلول اليوم مشاكل المستقبل.
- تطوير مؤسسة التعلم التي تقوم بعمل مراجعات للمشاريع وتلخص النتائج.

إن إيجاد مؤسسة تتقبل التعلم يستدعي قادة تتوفر فيهم مهارة الانفتاح المعاكس. هذا يعني النية لدى كل مدير أن ينظر للداخل وينعكس ذلك على

تصرفه أو تصرفها الشخصي. إحدى علامات الانفتاح المعاكس هي المواءمة ما بين الأفعال الحقيقية والأفعال المواقبة، فالمدراء الذين يتصرفون بطريقة كاملة «يخطون الخطوات» مثلما «يقولون الكلام». خُذ مثلاً، القصة الحقيقية لمدير عام يلقي محاضرة يوجد 60٪ من الكلمات على فيلم فوتوغرافي (نحن المهندسون نقوم بالعد دائماً!) تستند إلى استراتيجية للقسم لتقديم أنظمة وحلول للزبون. ولكن في نفس الوقت، كل مشروع حاول معالجة مشاكل أنظمتهم أو استفادة الزبون منه تم إلغاؤه أو فشل في الظهور إلى حيز الوجود. الأمر تركّز بوضوح على تطوير المربعات المتعلقة بالتجهيزات. هذا يعطي المدير القليل من المصداقية ويرشحه لأن يلقي المصير الذي لاقاه الرجل على قارعة الطريق كما في (الشكل 8 - 1).

المدراء الآخرون الذين هم قادة فعالون لديهم الإمكانية ليتجنبوا أن يكونوا في خط الدفاع. أحد المدراء الذين واجهوا الإحباط لدى أعضاء القسم بسبب تغييرات في وضع المشروع، جلس مع أعضاء الفريق واستمع إليهم وأبدى تعاطفه مع همومهم. كما أنه شاركهم همومه الشخصية وشرح «ندوب معركته» وقراره أن لا يخوض ثانية معارك كهذه.

ثم شرح كيف يمكن للفريق أن يكون ناجحاً وما هي التغييرات التي يرى أنه من الأفضل أن تأخذ مكانها. كما بيّن أن المستقبل لا يحمل معه الكثير من التهديد. إن انفتاحه وعدم اتخاذه موقفاً دفاعياً انقلب إلى مواجهة تكمن فيها العاطفة. كثير من كبار المدراء لديهم قابلية تطبيق هذه الفكرة بأسلوب موهوب حقاً، وأن يكونوا ملهمين روحياً؛ لسوء الحظ، آخرون كثر يبدو أنهم يجهلون تماماً هذه القوة.

تساعد حلقة التفكير حسب الأنظمة في (الشكل 8 - 2) شرح العملية التي تؤدي إلى الانفتاح المعاكس. النموذج هو زخرفة لعملية الانبعاث المشروحة في الفصل الأول من الكتاب. الهدف من هذا النموذج هو رسم خريطة لمسار الأفعال والنتائج التي تعكس الوضع الحاضر والتغيرات التي تقود إلى حالة مستقرة جديدة.

الشكل 8 - 1: أهمية اتخاذ الخطوات

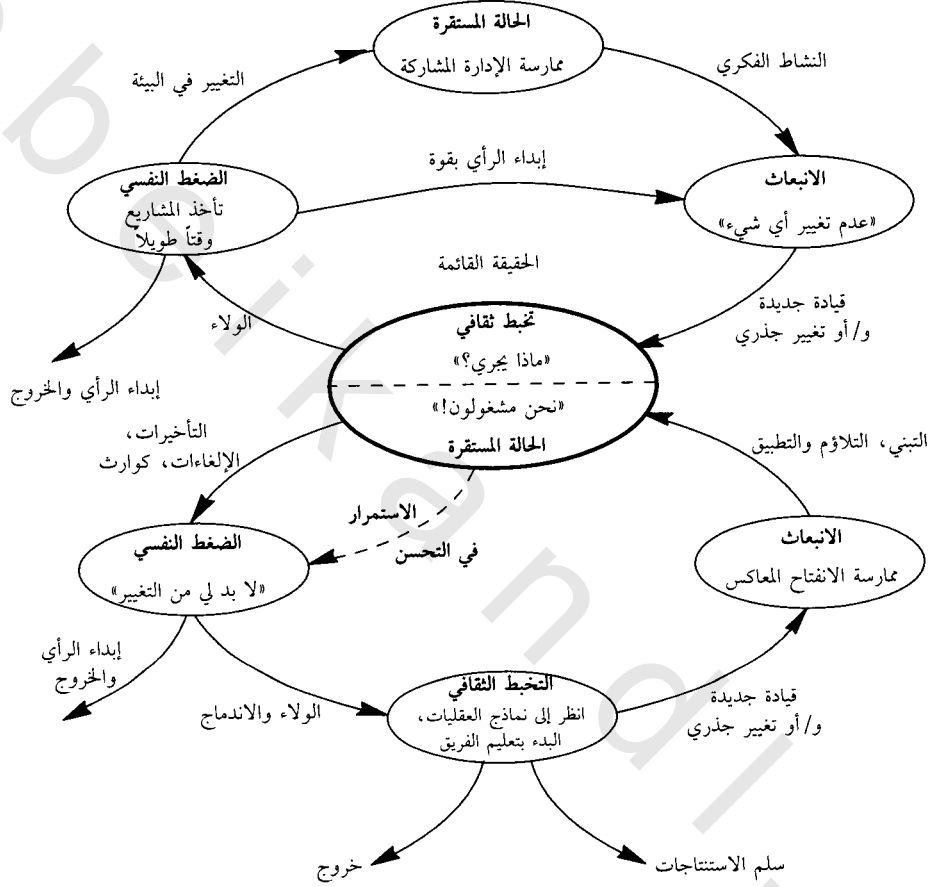
بدون تعليق



المصدر: صورة بالاقتراب من فريق التحرير في الواشنطن بوست 1995 أعيدت الطباعة بإذن مسبق

يبدأ نموذج هذه الحلقة المغلقة المزدوجة في المركز بتقرير الحقيقة القائمة حيث توجد حاجة للأشخاص في المؤسسة أن يكونوا أكثر انفتاحاً. فمثلاً، يشعر كبار المدراء بتأثير ما، لأن «مدراء الشركة لا يخبرونا بما بماذا يجري أو في أي طريق تسير المؤسسة». يشعر الأشخاص بأنهم بقوا خارج حلقة الاتصالات؛ فيعانون من الضغط النفسي (التحرك للأعلى وإلى اليمين في القسم العلوي من الحلقة في الشكل). «لا نقوم بإدارة المشاريع بشكل جيد، يستغرقون وقتاً طويلاً ويكلفون كثيراً». إنها صرخة في المعركة تؤدي إلى إطلاق جهد التحسين.

الشكل 8 - 2: الانفتاح في المؤسسات مثال على تحليل الحلقة المغلقة



الخطوة الأولى تسير غالباً باتجاه حالة مستقرة جديدة عندما يذهب المدراء من خلال الحركة لتبني توجه نحو المشاركة، أو للخارج، للمصارحة. يتم تحديد مواعيد الاجتماعات لمناقشة المشاكل وإشراك الأشخاص. يولدون الانطباع بأنهم يسألون مساهمة الآخرين ولكنهم لا يتصرفون أو يتجاوبون مع الأفكار التي تم تشاركتها. في نماذج التفكير حسب أنظمة سينغ باللغة الدارجة، يصبح الانفتاح التشاركي «حلاً عرضياً» مما «يزيح العبء» بعيداً عن «الحل الأساسي»، الذي هو في تطوير مهارات الاستفسار، الانطباع، والمحاورة (سينغ، 1990، ص 278). لأن هذا غالباً هو مجرد نشاط فكري، يفتقد للأصالة والكمال، لا يندمج الأشخاص مع الأفكار أو لا يتخذون خطوات باتجاهه. بعد ذلك يجد الأشخاص في المؤسسة أنفسهم مرة ثانية حول الحلقة لنفس المشكلة: «نحتاج لأن نكون منفتحين أكثر». بالتحرك نحو القسم الأسفل من الحلقة في الشكل 8 - 2، هناك غالباً تأخير طويل قبل أن يؤدي هذا التوجه نفسه نحو مشاكل سيئة إلى حدّ يصبح معه اتخاذ الخطوات أمراً ضرورياً، وعندما يحس الأشخاص باقتراب كارثة تلوح في الأفق، لا بد لجلسات النقاش الآن أن تركز النظر على نماذج التفكير عن كيفية رؤية الناس للأمور وتصنيفها، بوضع كل «الغسيل الوسخ» على الطاولة. عند الإقرار بوجود «شيء متعفن حسب حالة دينمارك» والتعهد بإيجاد نماذج جديدة والتحريك بموجها، تبدأ المؤسسة في إعادة تكوين نفسها. يأخذ تعليم الفريق أهمية جديدة، ويتملك الأشخاص القدرة على توليد احتمالات جديدة.

تتضمن مهارات الانفتاح المعاكس حسب سينغ، تعديل التصرف الدفاعي، «سير الخطى»، وإدراك متى يكون الأشخاص في مكان ما من أعلى سلم الاستنتاجات - ينشئون الافتراضات. ويقفزون للنتائج بناء على معلومات أولية محدودة أو معدلة. عندما يتجلى أي واحد من هذه التصرفات، يحتاج الأشخاص إلى أن يظهروا عمليات تفكيرهم الذاتية، وأن يتشاركوا عمليات التفكير هذه مع الآخرين، ويستفسروا من الآخرين عن

عمليات التفكير التي يسبغون خلالها. كسر الحلقة بإيقاف التصرفات الحالية ومحاولة شيء مختلف. ترتيب حلقات للتدريب أو اجتماعات للعاملين للتركيز على التصرفات التي تعيق أو تدعم العمل الجماعي. رسم حلقات تعكس الحقيقة القائمة ومناقشة التدخلات البديلة. وعندما تكون كل هذه الخطوات تعمل على قدم وساق، يتحول الأثر المعنوي السلبي في المؤسسة ليصبح إيجابياً ويكون لدى العملية المنظمة أثر إيجابي داعم لفعالية وكفاءة أي مؤسسة. تستمر فرق العمل في مؤسسة التعلم بالدوران حول الحلقة السفلى، تتحسن فيها باستمرار مع كل دورة.

لنفترض استخدام حلقات بحث تستند إلى كل واحدة من ضوابط بيتر سينغ الخمس لايجاد مؤسسة التعلم - التفوق الشخصي، نماذج التفكير، النظرة المشتركة، تعلم الفريق، وعقلية الأنظمة. إحدى مجموعات ضمن تجمع أنظمة المعلومات وضعت معاً سلسلة من الحلقات الإبداعية التي تضمنت تمثيلاً للأدوار وقصصاً هزلية. استعمل برنامجها التدريبي حالات عملية لتشجيع الفريق على التعلم والتصرف بما يملئ عليه الضمير بالنسبة للمهارات الأساسية لإدارة المشاريع من قبل كل الأعضاء في مجموعة العمل أو القسم؛ كان الهدف جعل إدارة المشاريع لب التنافس بالنسبة لكل فرد في مجموعة العمل. تعلمت المجموعة أنه لإدارة التغيير نحو نظام جديد في مركز الخدمة، كان عليها أن تيسر التعلم الذي يأخذ مكانه بين أعضاء فريق المشروع ومجموعات العمل. علمت لاحقاً أن ارتقاء إدارة المشاريع يأتي فقط من الممارسات المنضبطة لإدارة مشاريع ناجحة. التطبيق المخلص لهاتين الفكرتين مكن هذه المجموعة من رفع مستوى الخبرة لدى إدارة المشاريع الخاصة بها.

تدقيق المشروع:

رأت لوسنت للتكنولوجيا Lucent Technologies أن أحد السبل لتطوير التعلم في المؤسسة هو في استخدام تدقيق للمشروع. عادة يتم عمل هذا التدقيق بعد مرحلة تعريف المشروع، عندما يكون فريق المشروع قد توصل

إلى الخط العريض لوضع المشروع، خطة المشروع، الخط العريض للتصميم، والمتطلبات الأولية. هذه الفكرة هي في جلب فريق من مدراء المشاريع ذوي الخبرة من خارج المشروع وتقوم المؤسسة بمراجعة الخطط والمقترحات قبل أن يبدأ فريق المشروع بتنفيذ المشروع. يتم عادة التدقيق في المكان الذي سينفذ فيه العمل، بناء على طلب مدير المشروع، ويوفر التدقيق بالمقابل آراء ترسل للإدارة فيما يتعلق بالإمكانية الفنية والإدارية للخطط، بما في ذلك اقتراحات للتغيير. يكون مدققو إدارة المشاريع عادة أعلى من مستوى مدير المشروع، أو في ذات مستواه، ويملكون خبرة فنية وإدارية تتعلق بالمشروع، وهم ليسوا في وضع يتيح لهم أن يؤثروا مباشرة على تقييم أداء أعضاء الفريق. بهذا المسار يشبه فريق المدققين مجموعة من الاستشاريين ذوي الخبرة، ولكن لديهم تجربة في المشاريع ضمن مؤسسة لوسنت. يستعمل أعضاء فريق التدقيق معرفتهم وخبرتهم للتنبؤ بالمشاكل التي قد تحصل بسبب خطط المشروع، والتي قد يسهوا عنها مدير مشروع ذو خبرة أقل. إضافة لهذا قد يكون بمقدور فريق التدقيق أن يضيف للخطة أفكاراً لم تخطر في ذهن مدير المشروع من قبل، ربما في نواح لا يملك فيها مدير المشروع خبرة كافية. باستعمال تدقيق المشروع كوسيلة، استطاعت لوسنت للتكنولوجيا أن تنجح في التعلم ضمن المؤسسة وأن تعزز كلاً من التعلم المتولد والتعلم التكيفي.

عمليات مراجعة المشروع؛ طريقة التحليل العكسي:

إن عمليات المراجعة للمشروع هي خطوة أخرى هامة على طريق تطوير مؤسسات التعلم. وتأخذ مكانها لدى نهاية المشروع وتلخص مجمل التعلم المهم من المشروع. من الضروري تلخيص عمليات المراجعة وأن توضع في كتاب أو ملف متاح لمن سيتولون قيادة المشاريع الجديدة. يستطيع أي قائد جديد لمشروع ما، أن يقرأ التقارير قبل البدء بمشروع جديد وأن يتعلم من المشاريع السابقة.

إن أي مراجعة للمشروع هي وسيلة ممتازة لتشجيع التعلم التكميلي ضمن المؤسسة. إنها تتيح للمشاركين في المشروع أن يتعلموا من أخطائهم وأن يقترحوا إجراءات بحيث لا يتعين على الذين يأتون بعدهم أن يرتكبوا نفس الأخطاء القديمة. (بإمكانهم التركيز على عمل أخطاء جديدة!) مع ذلك، ما لم تأخذ عملية المراجعة محلها، فهؤلاء الذين سيأتون لاحقاً لن يتاح لهم أن يحصلوا على تلك النصيحة. إنها مسؤولية الإدارة العليا أن تضع مثل هذه العملية في مكانها وأن تتأكد من أنه يتم اتباعها. على كبار المدراء أن يطلبوا أن تجرى المراجعات في نهاية المشروع؛ عليهم النظر في المراجعات لتعلم الدروس؛ وأن يتحركوا لدى عثورهم على أي خلل؛ ويجعلوا هذه الدروس متاحة للمشاركين في المشاريع القادمة. ينبغي عليهم أيضاً أن يطلبوا من كل فريق عمل أن ينظر في دروس الفرق التي سبقته عندما يقوم بوضع التخطيط للمشروع. هناك نموذج ينصح العمل به لعمل مراجعات المشروع في نهاية هذا الفصل. ولكن كُنْ يقظاً من أن المذكرات التي فحواها من فعل هذا لذاك ضارة وغير مجدية؛ فبدلاً منها عليك إظهار التشجيع والمشاركة فقط في العمليات التي فيها محاولة للتعلم من التجارب وتلك التي تتطلب أفعالاً تصحيحية تقود إلى عمليات أحسن من ذي قبل.

■ مراجعة المشروع توفر الوقت:

إحدى التجارب التي تتجلى فيها عملية مؤسسة التعلم بشكل عملي هي التحليل العكسي الذي تم إنجازه في نهاية المرحلة الأولى من مشروع هائل في هيوليت باكارد. احتضن المشروع المئات من المهندسين الذين يعتمد عليهم ليجدوا حلولاً لعدد كبير من قضايا التصميم المتعلقة بالكومبيوتر، استغرق الجهد المبذول خلال المرحلة الأولى سبعة أسابيع إضافة إلى تسعة أسابيع في الأصل حسب الجدول الزمني. قام أعضاء من فريق البرنامج المسؤولين عن تنسيق الجهود بتحليل مفصل للعملية. نظروا إلى نمو نطاق العمل خلال الفترة، تعقيدات القضايا التي تم حلها وفترات الزمن التي

استغرقتها الحلول، عمليات الاتصال ورفع التقارير المستخدمة، وقلق الإدارة.

رُكِّزَت فرق المهندسين على أول صف من مئة وخمسين قضية. مع ذلك، خلال جريان التحقيق، تقديم الاقتراحات، وتقييم أثر بعض الأمور، اكتشف المهندسون قضايا أخرى لها علاقة. طبيعة هذه القضايا الجديدة تطلبت الحل في ذات الوقت بدلاً من تأجيلها. تعرف هذه الظاهرة في مشاريع أخرى بـ «مجال التغير البطيء» أو «الأنافة البطيئة». أظهر التحليل العكسي نمواً يقرب من 20٪ في العمل الذي جرى خلال تلك المرحلة.

كذلك قام المراجعون بتحليل التعقيدات لكل قضية وأعطوها درجة عالية، متوسطة، أو منخفضة وقرروا بالمتوسط كم يلزم من الوقت لحل القضايا لكل واحد من المستويات الثلاثة.

لدى التطلع للأمام للمرحلة القادمة، أصبح لدى فريق البرنامج الآن قواعد إحصائية لتحسين عملياته التقديرية. قام المخططون بتحليل المجموعة الجديدة من القضايا بوضع تقدير لدرجة التعقيد، طبقوا القاعدة المتعلقة بالوقت الذي كان لازماً لحل كل نوع من القضايا، وتمت زيادة مقدار العمل المطلوب تنفيذه بواقع 20٪. استهدفت المرحلة الثانية خمسين قضية للدراسة ومن ثم الحل، لكن تم تكليف الفريق بستين قضية؛ ولم يعلم أحد سلفاً ما ستكون عليه القضايا العشر الإضافية، لكن ظهرت هذه القضايا العشر حسب موعدها تماماً! حين بدأت الفرق الهندسية بالعمل، قاموا بتحضير جداول من الأدنى للأعلى وتمت مقارنتها مع الجدول الإحصائي. قام فريق البرنامج بتسوية هذين الجدولين للوصول إلى جدول واقعي. كان هذا هو الجدول الزمني الذي استعمل لإدارة المشروع.

اكتشف التحليل العكسي مشكلة بالبريد الإلكتروني: عَطَّلَ الكم المجرد من الاقتراحات والإجابات المرسلة للشبكة. لم يكن للمراجعين سبيل للحصول على إجابات المراجعين الآخرين. للمرحلة اللاحقة من البرنامج

وضع فريق البرنامج لوحة إعلانية إلكترونية حيث تم عرض المقترحات الأساسية. يقوم المهندسون بإدراج ملاحظاتهم أو أثر التخمينات كأجوبة على المقترحات الأساسية؛ وكان مطلوب منهم أن يقرؤوا اللوحة الإعلانية كل يوم، وبإمكان كل مهندس الاطلاع على ملاحظات كل مهندس آخر. قاد ذلك إلى تحسينات دراماتيكية بسير التحاور، اختصار الوقت، ونوعية المجهود.

لاحظ فريق البرنامج أيضاً أن قادة فريق المهندسين لم يفصلوا ما بين القضايا الفنية عن الأمور التنظيمية. كان القادة يعلنون أسبوعاً بعد آخر أن المهندسين بحاجة لأن يستمروا في العمل على القضايا، ولكن مراجعة واحدة وجدت عدم وجود نقص من ناحية الحل الفني، لا بل كان يتوفر عدة حلول. لم تكن هناك معالجة واضحة لاتخاذ قرار بشأن أي الحلول أفضل، ولم يكن للمهندسين أيضاً وجهة نظر أو مهارات لحل هذه القضايا التنظيمية. وهكذا قام فريق البرنامج بتدريب قادة الفريق الهندسي على إدارة المشاريع ووضع معالجة لرفع الأمور التنظيمية فوراً إلى فريق الإدارة أو إلى الإدارة العليا إذا دعت الحاجة.

بالاستفادة من هذه الدروس وتطبيقها للمرحلة القادمة وما بعدها من المراحل، تم إنهاء كل مرحلة في وقتها المحدد حسب الجدول الزمني. كان هناك توفير في استخدام الموارد، وتهدئة لمعظم القلق لدى الإدارة. أصبح المدراء الكبار أكثر تشجيعاً وأعجبوا باستخدام المعالجة تكراراً. بوجود عملية مدونة عن ذلك أيضاً أن كل الفرق بإمكانها تحسين هذه العملية باستمرار وبالفعل حصل ذلك.

نقطة أخرى هامة وهي أن نفس الفريق الذي قام بالتحليل العكسي استفاد مما تم اكتشافه في تخطيط وتنفيذ المرحلة التالية. للاستفادة لأقصى حد من تطبيق عملية التعلم، يحتاج كبار المدراء لأكثر قدر ممكن أن يبقوا الفرق بدون تغيير أو في تجمع حيوي للمشاريع المتعاقبة وأن يكون لديهم أكبر عدد ممكن من الأشخاص الذين يجري تدريبهم بشكل متزامن على

عملية جديدة. وإلا فإن الأمر سيكون مشابهاً لأخذ بعض الماء من بركة ملوثة ومن ثم تنقيته، وبعد ذلك إعادته إلى نفس البركة: قد تكون النية أصلاً تنقية البركة ولكن النتيجة أن المياه التي جرت تنقيتها تلوث مرة ثانية أيضاً.

■ الغرض:

يتم عمل مراجعة المشروع عند نهايته. الغرض من المراجعة هو التعلم من تجربة المشروع، لاكتشاف الأسباب القابعة وراء المشاكل، ولتقديم اقتراحات لتصحيحها وبالتالي تقليصها إلى أدنى ما يمكن لمشاريع قادمة. كما أنها منفذ للأشخاص لكي يطلقوا انفجالاتهم المضطربة بسبب العمل على المشروع، كخطوة صحية وضرورية. إن مراجعة المشروع ليست «كمطاردة للساحرة» لإيجاد وتأديب أولئك الذين تسببوا في المشاكل، بقدر ما هي فرصة للنظر إلى الوراء على عملية المشروع، وانعكاس التجربة، وإجابة على الأسئلة: «إذا كان علينا أن نعيد العمل برمته مرة ثانية، ما الذي سنفعله بشكل مختلف؟ ما الذي يجب أن نُؤديه كما سبق؟».

المشروع هو مناسبة ممتازة للتعلم. المشاريع لها أهداف أولية ومنتجات نهائية؛ تحليل الفرق بينهم ينشئ قواعد رائعة لاكتشاف الذي تم تعلمه خلال المشروع. إن المشاريع جديدة ومختلفة ولذلك فإنها تسير ضد الإجراءات العادية. عادة تتطلب التفكير والسلوك الخارج عن مبادئ المؤسسة. المسلك خارج مبادئ المؤسسة يخلق فرصاً للتعلم، كما يرى الناس الأشياء تحت إضاءة مختلفة. انظر إلى كل مشروع باعتباره منتجاً لأمرين: نتيجة وعملية معالجة أفضل. إن الهدف من مراجعة المشروع هو لتسهيل وترميز التعلم ووضعه قيد الاستعمال في المشاريع المستقبلية، لكل من المشاركين في المشاريع الحالية ولفرق المشاريع التي ستعمل على المشاريع القادمة في المؤسسة.

■ العملية:

غالباً ما تجري عملية مراجعة المشروع بواسطة شخص ليس له علاقة

بالمشروع، له دراية بإدارة المشاريع ويملك مهارات في فعاليات الجماعات ولكنه بطريقة ما لا علاقة له بالمشروع ولا يؤثر عليه المشروع بطريقة أو بأخرى. هذا ضروري بالذات لا سيما إذا اعتبر المشروع فاشلاً أو فيه درجة عالية من العداء والضعيفة ما بين الأعضاء الرئيسيين لفريق المشروع.

المشاركون الرئيسيون في المراجعة هم مدير المشروع والأعضاء الرئيسيون في فريق العمل. كونهم شاركوا في المشروع من بدايته لنهايتها، يتوفر لديهم أفضل نظرة شاملة لعملية المشروع. عادة يتم طلب المشاركة من الأعضاء الاعتياديين في الفريق الذين عملوا على جزء من المشروع من قبل الأعضاء الرئيسيين الذين كانوا مسؤولين عن هذا الفرد أو ذاك. على كل حال، يمكن أيضاً لعضو عادي أن يشترك في مناقشات المراجعة، لا سيما إذا كان متورطاً في حادث حرج يستدعي استقاء الدروس منه. أيضاً، يمكن للشركاء البعيدين أن يدلوا بمساهماتهم.

تبدأ العملية بالأفراد المراجعين بشكل فردي للاطلاع على ما تعلموه من المشروع بالإجابة على أسئلة الاستفسار الواردة في نهاية هذا الفصل. افترض إعطاء الاستفسار للمشاركين في بداية المشروع بحيث يصبحون على علم بالأسئلة التي ستطرح ويمكنهم تدوين مذكرات كلما تكون هناك حالات. بكل الأحوال، يجب أن تتم الإجابة على الاستفسار في نهاية المشروع، حين تكون الحالات لا تزال حاضرة في أذهانهم. ينبغي أن تكون المراجعة واحدة من آخر الخطوات في عملية المراجعة.

سيكتشف المشاركون أنهم سيستفيدون من التحليل، كونه يساعد في ترميز ما تعلموه من مشاركتهم في المشروع. ستساعدهم الأسئلة الأخيرة في التفكير عما يمكن أن يفعلوه بشكل مختلف في المشروع القادم.

ينبغي أن يُتبع التحليل الفردي بنقاش بين أعضاء الفريق، الذي يجب أن يركز أولاً على النقاط الواردة في أسئلة المراجعة ومن ثم الانتقال إلى المناقشة العامة. الغاية من نقاش الفريق هي التعلم إلى أبعد من هذا الحد

وذلك بتشارك الرؤى، توضيح وجهات النظر، تلخيص نقاط التعلم المبدئية، وتطوير اقتراحات لمشاريع الفرق في المستقبل. إذا كانت هناك أية متاعب داخل فريق المشروع، فقد يكون في وجود فريق خارجي لتسهيل الأمور عون إلى أقصى حد في هذه الحالة.

الخطوة التالية هي الإتيان بقائمة من التوصيات بهدف التحسين المستمر في إدارة المشاريع في المؤسسة. بعد ذلك يتم توزيع هذه القائمة على مدراء المشاريع الآخرين في الشركة. ليس هناك أهمية بالغة في امتلاك قائمة شاملة للتحسينات المحتملة بقدر التركيز على بعض النواحي المهمة مبدئياً بهدف التطوير نحو الأفضل ومن ثم المضي بعمل شيء ما بصدد ما تم اكتشافه.

لا يعتبر واجب الفريق مكتملاً عندما يملأ الفراغ بالأفكار على مخطط متعدد الصفحات. إن اكتمال العمل يتم عندما تستطيع المؤسسة سد الثغرات وعمل التغييرات.

■ أسئلة مراجعة المشروع:

تقسم أسئلة مراجعة المشروع على أربع فئات تختص كل فئة بموضوع واحد: ممارسات إدارة المشاريع، الأحداث البارزة، نتائج المشروع، واقتراحات للمستقبل. تغطي هذه الأسئلة معظم الفئات ذات الأهمية لأغلب المشاريع. على كل، إذا كان هناك فقدان لفئة هامة بخصوص مشروع بعينه، يمكن وضع أسئلة إضافية من قبل أعضاء الفريق.

ينبغي للأفراد أن يجيبوا أولاً على كل الأسئلة في هذا القسم وبعد ذلك يحللون تلك الأسئلة التي تمت الإجابة عليها بالنفي.

أ - ممارسات إدارة المشاريع

هل كان المشروع هدفاً واضحاً؟

هل تم تشكيل نواة لفريق العمل؟

إذا حصل، هل بقي هذا الجزء من الفريق مع بعضه طوال مدة المشروع؟

هل جرى تطوير خطة مفصلة للمشروع؟

إذا كان الجواب بنعم، هل شارك نواة الفريق في تحضير هذه الخطة؟

هل شملت الخطة العملية برمتها من الفكرة إلى الزبون؟

هل تم التفاوض بحق حول الموعد النهائي للمشروع مع رعاة المشروع؟

هل كان أعضاء نواة الفريق على علم بالمزايا التي يحققها لهم المشروع

وللمؤسسة؟

هل كان أعضاء نواة الفريق على علم مستمر بما كان منتظراً منهم؟

ومتى كان ذلك متوقعاً منهم؟

هل ساندت الإدارة العليا المشروع طوال مدته الزمنية؟

هل كان الزبون أو المستعمل الأخير (أو مجموعة تمثل الزبون)

حاضرة في بواكر المشروع؟

هل كان يتم إعلام الزبون بالكامل عن التقدم الحاصل في المشروع؟

التغييرات في المشروع؟

حالات الفشل أو التراجعات في المشروع؟

التأخيرات في المشروع؟

بالنسبة لتطلعات الزبائن

هل تم سؤالهم عنها؟

هل تم تضمينها والأخذ بها؟

هل تمت الاستجابة لها؟

هل تمت الاستجابة لها بأكثر من المطلوب؟

هل كانت وسائل الاتصال في المشروع كافية؟

هل تم عقد اجتماعات دورية؟

هل كانت معلومات المشروع التي يجب توفرها في توقيت معين جاهزة باستمرار؟

هل كان أعضاء الفريق على علم بمن يجب أن يتصلوا به أو بهم إذا طرأ تأخير أو أية مشكلة أخرى؟

هل كان أعضاء نواة الفريق يلتقون دورياً بالإدارة العليا؟

الزبون / الزبائن؟

مدراء الأقسام المشاركة؟

أطراف أخرى لها اهتماماتها؟

هل كان للمشروع ميزانية تفصيلية؟

هل كانت عاملاً مساعداً خلال المشروع؟

الآن تصور أن الإجابة على هذه الأسئلة كانت بالنفي.

ما هي المشاكل التي تعتقد بحصولها بسبب النقص في هذا العامل؟

ما الذي بوسعك عمله، أو الذي قمت به، لمعالجة هذه المشاكل؟

ما هي التغييرات أو الإجراءات التي تقترحها لمشاريع المستقبل؟

ما هي الممارسات التي أثبتت جدارتها والتي تقترح أن يستمر العمل بها؟

ب - الأحداث البارزة

هل كان هناك أشياء في المشروع بدت وكأنها تسير في الاتجاه الخاطئ بسبب عدد من القوى الخارجية؟ اشرح هذه الحوادث المهمة. ما الذي كان بالإمكان فعله (مثلاً، الانتباه لإشارة ما، معلومات أولية يتم تجميعها، أو لقاءات تُعقد) لتجنب أو للتقليل إلى أدنى حد من هذه الحوادث؟ ما الذي تقترحه بالنسبة للمشاريع في المستقبل؟

ج - نتائج المشروع

كم كانت نتائج المشروع قريبة من الخطة الأصلية له؟
 ما هي أهم الانحرافات التي حصلت بخلاف خطة المشروع؟
 من الانحرافات المهمة التي تم إدراجها، ما هي الانحرافات التي كان سببها التالي؟

نقص في التخطيط أو مهارات تكنولوجيا التخطيط.

قصور في النظر لبعيد، عدم رؤية كامل عملية المشروع.

تغيير في التكنولوجيا.

تغيير في المواصفات الخاصة بالزبون أو توقعاته.

أحداث «متفرقة»

د - اقتراحات للمستقبل

ما هي المقترحات التي يمكن أن تقوم بها لتساعد في تقليص الانحرافات عن الخطة الأصلية إلى أدنى مستوى؟

ما هي المقترحات التي يمكن أن تقوم بها لتساعد على اكتشاف التغييرات بصورة أسرع، لا سيما في بدايات المشروع عندما يكون القيام بالتغييرات أقل كلفة؟

ما هي المقترحات التي يمكن أن تقوم بها بخصوص إدارة المشاريع في هذه المؤسسة؟

■ دور كبار المدراء في عملية المراجعة:

إن عملية مراجعة المشروع تستطيع تكوين القواعد للتعلم المتولد، مما يفسر لماذا هو مهم للغاية إشراك كبار المدراء فيها. الأسئلة في الأقسام ب، ج، ود من المراجعة تبدأ بالنظر إلى الأسباب الكامنة خلف المشاكل. على

كبار المدراء أن يراجعوها بالتفاصيل مع المشاركين في المشروع. عندما تتحدث عدة مشاريع عن نفس المشكلة أو التجربة، فإنها تشير إلى وجود سبب وراءها لا بد من معالجته.

على كبار المدراء أن يظهروا التزامهم بالتعلم وبالتحرك. عليهم أن يشاركوا بصورة كافية في مراجعات عكسية ليتأكدوا من معرفة التوقعات، أن يصمموا عملية صحية، وأن يؤسسوا بيئة مشجعة. ينبغي أن يكونوا متنبهين كي ينسحبوا بهدوء في الوقت المناسب إذا كان وجودهم يعيق المناقشة الصريحة. يجب أن تكون المراجعات مطلوبة كجزء من دورة حياة المنتج. وفي ما يلي مجموعة التوقعات لما يجب تعلمه من المشاريع:

- تقدير أفضل للجداول الزمنية والموارد.
- معرفة أكثر بتأثير التغيرات.
- كيفية الاتصال بشكل أكثر فاعلية وبكفاءة أعلى في فرق المشاريع.
- إرشادات للقيادة بخصوص المحافظة على الجدول الزمني.
- العمليات التي يجب أن تأخذ مكانها، مثل عمليات التصعيد.
- أشكال المعلومات الأولية التي أنبأت بوقوع كارثة ولكن جرى تجاهلها.
- الأحداث الهامة التي لم تكن متوقعة.
- حوادث متفرقة.

المدير رفيع المستوى الكامل والفعال:

المدير ذو المنصب الرفيع الكامل الناجح:

- يعطي أولوية لتعلم الأفراد والمؤسسات

- يتطور جمعاً مهماً من الناس المدربين على عمليات جديدة
- ينقب في نظام معلومات إدارة المشاريع عن المعلومات الأولية لإبقاء عملية التعلم
- يسأل مدراء المشاريع عن مراجعات المشاريع، قبل وبعد المشروع
- يتحرك لدى اكتشافه أي شيء
- يطبق مباشرة ما اكتشفه على المشروعات الجديدة، ويفضل وجود نفس الفريق أو نفس قيادة الفريق
- يتجنب الإصلاحات القصيرة الأمد التي قد تفقد النظر إلى الأهداف
- لا تفيد
- تحل مشكلة ولكن تخلق مشاكل أخرى
- تفشل في حل المشكلة التي تتطلب الحل (قد يكون الحل الحقيقي في مكان آخر)
- يستقصي ويتحرك بناء على صدى آراء العاملين