

كيف تنفذ الخطة الجيدة لمشروعك؟



«إنّ تنفيذ الخطة الجيدة يتطلب فريق العمل المناسب. الفريق الذي يدع احتياجاته جانباّ عندما يدرك خطورة المشكلات التي تصادف المشروع وتغوق تقدمه.

تحديد الأدوار بالمشروع:

إنّ دورك كمدير المشروع يضع على عاتقك مسؤولية نجاح تنفيذ الخطة. فتعرّّف على مسؤولياتك تجاه المشروع من المنظور القيادي. ولا تنسَ تقييم إمكاناتك ومهاراتك بكلّ موضوعية.

ما مسؤولياتك؟

إنّ مدير المشروع الناجح يلعب دوراً مهماً أوّلاً كمدير، وثانياً كقائد لفريق العمل. فبعد أن وضعت خطة كاملة للمشروع وحصلت على الموافقة بتوريد الموارد التي سوف تحتاج إليها، عليك الآن أن تترجم هذه الخطة إلى أفعال بما في ذلك اختيار أعضاء فريق العمل المناسبين، والتركيز على تحفيزهم من أجل تحقيق أهداف المشروع، إلى جانب مساعدتهم في تنمية مهاراتهم وإمكاناتهم على المستوى الفردي وعلى مستوى الفريق. وعليك أن تهتم بتكوين علاقات جيدة بعناصر المستفيدين وبمديرك أو براعي المشروع. فاحرص على الاجتماع بفريق العمل بصورة دورية، وإدارة، وتنسيق، والاتصال بعناصر المستفيدين من جميع المستويات وبكلّ خطوة من خطوات تنفيذ المشروع.

هل تجد في نفسك مقومات القائد؟ إذا لم تكن واثقاً من هذا الأمر؛ فاسأل شخصاً تحترم رأيه عما إذا كان يحب أن يعمل تحت قيادتك أم لا. بعد أن تتعرف على مواطن القوة والضعف لديك كمدير وفائد، فحاول تنمية المهارات التي تفتقر إليها من خلال الممارسة والتدريب. وتذكر جيداً أن دورك سوف يختلف عن أدوار أعضاء الفريق وعلى الأرجح لن تكون خبيراً فنياً أو تقنياً، ولكن دورك الأساسي سوف يقتصر على إدارة العاملين وتحفيزهم.

تعرف على دورك

اختر فريقك النهائي وعليك بتوزيع الأدوار والمسؤوليات.

↓

ابدأ مشروعك بقوة وازدهار.

↓

اهتم بتحفيز فريقك نحو أهداف المشروع.

↓

عليك بإعداد نظم المعلومات.

↓

خصص قناة تغذية معلومات بالحقائق الأساسية لأهم الأشخاص.

تقنيات للتدريب:

تعد مهارات التحفيز والقيادة من أهم العوامل الأساسية في نجاح المدير.

ومفتاح تنمية هذه المهارات لديك هو أن تذكر، كيف يمكنك قيادة الآخرين وتحفيزهم في أي بيئة عمل. تستطيع التدريب على تلك المهارات خارج بيئة عملك، وذلك بمساعدة المؤسسات الأخرى على الإدارة.

مثلاً؛ يمكنك أن تتولّى بعض المهام في منتدى اجتماعي مثل: نادي التنس، وحاول أن تحصل على موافقة الأعضاء على مقترحاتك.

ساعد في إدارة منتدى للشباب وتعلم كيف يمكنك تحفيز الشباب؛ قد تكون مهمة صعبة بالفعل.

حاول تحفيز أولادك وإقناعهم بأداء المهام غير المرغوبة إليهم.

تقييم الموارد البشرية:

ضع لائحةً بأسماء الأشخاص المناسبين للعمل بالمشروع وتأكد من تفرغهم التام له. قد يتولى بعضهم مناصب أخرى بالمؤسسة؛ ولكن بإمكانك الاتفاق مع رؤسائهم على الاستعانة بهم عند الطلب. وحيث إنَّ هناك عدة مشاريع يجري تنفيذها بنفس الوقت، فسوف تحتاج إلى التفاوض مع الشخص المسؤول عن تنسيق استخدام الموارد بين المشروعات، بالإضافة إلى التأكد من أنَّ العاملين يملكون المهارات المطلوبة والحماس الكافي للمشروع. فمن السهل أن تحفز العناصر الحريصة على تحقيق أهداف المشروع.

"كل فريق عمل جيّد لديه روح مرتفعة تدفعه إلى الأمام".

اختيار الأشخاص المناسبين:

اختر أعضاء فريقك بدقة وعناية، وضع في حسبانك أنَّ نجاح المشروع أو فشله يتوقف على جميع العاملين به. وعندما تجد من يكمل المهارات المطلوبة حاول أن تجيب عن الآتي:

← هل أعرف هذا الشخص جيداً بحيث يصبح موضع ثقتي؟

← هل يمكنني العمل معه بسلاسة؟

← هل علاقته ببقية الأعضاء جيّدة؟

← هل يملك المهارات المطلوبة أم لا بدّ من تنظيم دورات تدريبية له؟

أي إجابة بالنص على أيٍّ من هذه الأسئلة سوف يجعلك في حيرة من أمرك، فهل هذا الشخص سوف يقوم بالدور المطلوب منه بالمشروع أم لا. إذا لم تكن على معرفة جيّدة بهذا الشخص - حتى وإن كان يكمل المهارات والقدرات الضرورية؛ فحاول أن تتعرف عليه بشكل أفضل من خلال مديره السابق.

أدوار الفريق الأساسية

الدور

المسؤولية

المُنَسِّق

ينسق بين جهود جميع العاملين بالمشروع

الناقد

يراقب المقاييس ويحلل كفاءة الفريق

المُفكر

يشجع الحماس الابتكاري لدى الفريق

المسؤول عن العلاقات الخارجية

يحافظ على العلاقات الخارجية للفريق ويبحث عن أفكار جديدة من خارج المشروع.

فكر في أدوار الفريق:

ولكي تعمل بكفاءة في المشروع سوف تحتاج إلى أشخاص يمثلون الأدوار الآتية: المُنَسِّق، والناقد، والمفكر، والمنفذ، من له علاقات خارجية، ومن يبني الفريق. قد ينطبق أحد هذه الأدوار أو أكثر على أغلب أعضاء الفريق، ولكنك في حاجة إلى جميع الأدوار. فمثلاً: إذا لاحظت أنه لا يوجد من يعترض على مستوى أداء الفريق أو طريقة عمله، فهذا يعني أنك تفتقر إلى دور الناقد، حاول أن تقوم به حتى تجد من لديه المفومات المناسبة للنقد ثم شجِّعه على تولي هذا الدور عنك، كما أن مناقشة هذه الأدوار مع أعضاء الفريق سوف تساعد في بناء الروح العامة له.

تعيين أعضاء جدد بالفريق:

عندما تبدأ اختيار أعضاء جدد للفريق تذكر أن الترقية الداخلية تتميز على التعيينات الخارجية في ثلاث نقاط:

• الترقية الداخلية أقل تكلفة.

• الترقية الداخلية تشعر الجميع بأن هناك اتجاهاً إلى تحسين أوضاعهم بالمؤسسة.

• العناصر الداخلية تكون على دراية أكثر بالمؤسسة، وبإمكانها البدء في المشروع بشكل أسرع.

• كن حريصاً على الاجتماع بكلِّ عضو لمناقشة خبراتهم المختلفة في إدارة العمليات.

البدء بإيجابية:

بعد أن اخترت عناصر العاملين بالمشروع، عليك أن تبدأ فيه بطريقة إيجابية. اجتمع مع الفريق بصورة ودية لإعلان بدء المشروع.

اجعلها بداية قوية:

اجمع فريق العمل بأكمله في المرحلة الأولى لعقد جلسة تفاعلية قد تستغرق أكثر من نصف يوم كامل.

حدثهم عن المشروع وأهدافه الأساسية ثم تناول ملخص (SPRINT) بالتفصيل. وتأكد من أن كل شخص قد أدرك فائدة المشروع بالنسبة للمؤسسة، وللفريق، وجميع العناصر الأخرى. ضع أسس وقواعد لمشاركة المعلومات واتخاذ القرارات. اطلب من راعي المشروع (أو مدير) الحضور إلى الاجتماع ولو لفترة قصيرة؛ وذلك لكي يتعرف على أعضاء الفريق ويؤكد لهم بنفسه على أهمية أدوارهم بالنسبة للمشروع وللمؤسسة بأكملها، وفي الختام يتم تقديم المشروبات وإتاحة الفرصة للتعارف بين أعضاء الفريق وبقية العاملين بالمؤسسة.

امنح تقريرك بالشكل الرسمي:

عليك بكتابة تقرير رسمي للإعلان عن بدء المشروع بمشاركة جميع العاملين. كن حريصاً على كتابة التقرير بشكل واضح وأنّه لا يتضمن عبارات غامضة أو مصطلحات غير مفهومة. عليك بتوزيع نسخ من هذا التقرير على مختلف الأقسام، وشجع الجميع على إبداء آرائهم ومقترحاتهم، قد تحتاج إلى عرضه أوّلاً على بعض عناصر المستفيدين بشكل غير رسمي. قبل نشره حاول أن تستخدم هذا التقرير في التأكيد على أهمية دور الاتصال الجيد في تحقيق أهداف المشروع.

"هناك قاعدتان ذهبيتان لفرق الأوركسترا الموسيقية: البدء معاً والانهاء معاً."

عليك بإعداد تقرير بدء المشروع:

سوف يساهم تقرير البداية في توضيح الرؤية الخاصة بالمشروع. فلا بد أن يتضمن مقاييس النجاح التي يسعى إليها فريق عمل، والمخاطر التي تهدد هذا النجاح.

يجب أن تدعم الموارد المطلوبة بالمستندات، وتحدد هوية عناصر المستفيدين للجميع. كن حريصاً على منح هذه المستندات المصدقية المطلوبة، وذلك بإضافة توقيعات أهم الشخصيات بالمؤسسة. ولا بد أن يتضمن التقرير الآتي:

الرؤية

الهدف العام من المشروع

← وضع الغرض الأساسي من إقامة المشروع، وحدد أهدافه الرئيسية.

← اذكر الفوائد التي سوف يحققها نجاح المشروع على جميع المستويات.

الأهداف

ملخص المؤشرات المهمة، ومستوى الأداء الحالي، والأرقام المستهدفة

← قدم معلومات واضحة عن كيفية قياس مدى نجاح المشروع.

← اشرح النتائج التجارية التي يجب الوصول إليها عند انتهاء المشروع.

الأسس والقواعد

← لخص الأهداف والحدود الزمنية المخصصة لها لكي يدرك الجميع الزمن المتوقع لتقديم النتائج.

المخاطر والفرص

لائحة بالمخاطر المحتملة والفرص الإضافية

← اشرح المخاطر التي يجب على الفريق أن يتجنبها.

← وضح المناطق التي يمكن تطويرها وتحسينها من أجل تحقيق الاستفادة الأقصى من المشروع.

لائحة بعناصر المستفيدين

← عدد الأطراف المشتركة بالمشروع، موضحاً خبراتهم السابقة لكي تمنح الفريق المصداقية المطلوبة.

← ضع لائحة بعملائك والمكاسب التي سوف تعود عليهم من المشروع.

إدارة المخاطر:

رغم التخطيط المحكم إلا أن هناك احتمالات لحدوث خطأ ما. فالحوادث العارضة قد تهدد الأهداف المهمة. لذلك حاول أن تتعرف على أخطرها بصورة مسبقة، ثم حدد مدى تأثيرها على نجاح المشروع.

تحديد المخاطر:

اشترك مع الفريق في البحث عن أهم المخاطر التي قد تهدد أو تعوق تقدم المشروع بأكمله. ابدأ بالأنشطة التي تندرج تحت المسار الحرج.

الموارد الخبيرة: هل سوف تتوافق مع الفريق وتقبل أسلوب عمله، أم سوف تحاول إجباره على العمل بطريقة مختلفة؟

الموارد الفريدة: هل يمكن توافرهم؟ هل لديهم ارتباطات بمشروعات أخرى قد تمتد فترة أطول وتحتاج لتواجدهم؟

متطلبات العمل: هل يمكن لبعد نظر أحد العملاء الجدد تغيير متطلباتهم الخاصة بالمشروع؟

معدات الاختبار: هل ستكون متاحةً ويمكن الاعتماد عليها في بيئة المشروع الجديدة؟

"كن مستعداً.."

تأكد من إعداد كل شيء بدقة، وإنه يعمل بصورة سليمة، مع توافر أدق المعلومات وأخرها قبل

الاجتماع بالمنتدين".

الافتراضات: عليك بمراجعة خطة المشروع بعناية وابتحث عن المناطق التي وضعت بها بعض الافتراضات. فإن "كل" افتراض يمثل منطقة ضعف محتملة، هذه اللائحة من المخاطر سوف تعد بمثابة سجل للتهديدات التي تحيط بمشروعك، عليك بمراجعة السجل بصورة دورية، وخاصةً عند إدخال أيّة تعديلات أو تغييرات بالمشروع.

"لمحة سريعة..

إذا كنت تحلل كارثة مشروع وليس لديك الوقت الكافي لتحليل المخاطر، حدد المخاطر الأكثر صعوبة:

- استخدم تحليل المسار الحرج لتحديد مجموعات الأنشطة التي سوف يتم تقييمها.

- حدّد احتمالات وتأثيرات كل منها، ولكن تحرك بسرعة عندما تلاحظ أن "احتمال وقوع الخطر يصل إلى أقل من الحد المرتفع.

سجل المخاطر الأكثر احتمالاً للوقوع:

سجّل المخاطر بالترتيب في لائحة، بحيث تعطي الأولوية للمخاطر الأكثر احتمالاً للوقوع التي تشكل تهديداً كبيراً على المشروع. هذا هو المستند الذي يمكن إضافته إلى الخطة كأحد المدخلات، فهو يوضح لك كيفية الحد من التهديدات التي تعوق نجاح المشروع.

مجموعة النشاط

حدد المجموعة التي سوف تتأثر بهذه المخاطرة.

المخاطرة

ما المخاطرة؟

ما الذي يمكنه أن يحدث ويكون له تأثير على مجموعة النشاط؟

احتمال وقوع المخاطرة

مرتفع، متوسط، أم منخفض.

التأثير على أهداف المشروع

مرتفع، متوسط، أم منخفض.

عليك التركيز على المخاطر الأكثر احتمالاً وتأثيراً، والتعاون مع فريقك في تحديد الإجراءات التي تحد من تأثيرها. فكر في الإجراءات التي يمكن اتخاذها لحماية مجموعة النشاط والمشروع. افترض مثلاً أنك مسؤول عن مجموعة نظام جديد. ولكن التجارب السابقة تؤكد احتمال وقوع مشكلات مع هؤلاء المستخدمين، فعادةً ما يرفضون التدريب على النظم الجديدة ويتمردون على سياسة مدربهم والمفاهيم التي يمثلها. وبالتالي التأثير سوف يكون درامياً.

• حدد عناصر المستخدمين ممن يمكنهم قبول التدريب وممن لا يمكنهم ذلك.

• اجمع بينهم كممثلين للمجموعة للمشاركة في خطة الإرشاد.

• ضع خطة طوارئ للحد من تأثير الخطر على المشروع في حالة وقوعه.

• "عدم السيطرة على الخاطر المحيطة بالمشروع قد تفقدك التحكم فيه".

متابعة الموقف:

من أهم العوامل التي تحدد نجاح المشروع أو فشله هو الحفاظ على متابعة الموقف بصورة دائمة للبحث عن أي احتمالات لوجود خطر يهدد المشروع أو يؤثر عليه. وعليك أن تضع نظاماً بسيطاً لتحديد على الفور مناطق الخطر. خصص مؤشراً بلون معين لكل تهديد مذكور بسجل المخاطر.

• المؤشرات الخضراء تدل على أن الإجراءات المحددة والمقاييس الطارئة قد استطاعت بشكل أو بآخر إزالة الخطر.

• واللون الأصفر يدل على أن الخطر ما زال قائماً وقد يتسبب في المزيد من المشكلات إذا لم يتم التعامل معه.

• أما اللون الأحمر يؤكد إن الإجراءات التي يمكن اتخاذها للحد من احتمال وقوع المحذور ليست فعالةً بالقدر الكافي، وإن الاحتمال ما زال قائماً، بل وتنفيذ خطة الطوارئ لن ينقذ الموقف ويحمي المشروع من التأخير. ▶

المصدر: كتاب إدارة المشروعات/ كيف تُغيّر مسار حياتك الشخصية والعملية