



دورة قيادة المشاريع المعقدة: تشخيص التعقيد وقيادة الأطراف المتعددة



دورة قيادة المشاريع المعقدة: تشخيص التعقيد وقيادة الأطراف المتعددة

مقدمة:

دورة قيادة المشاريع المعقدة، بما فيها تشخيص التعقيد وقيادة الأطراف المتعددة، دورة مدتها 5 أيام لكبار المديرين الذين يوجهون مشاريع كبيرة يتقاسمها الملاك وشركاء المشاريع المشتركة وعدة مقاولين، وتنتهي بخطة لتشخيص التعقيد والقيادة لمشروع ضخم دراسي. تخسر المنظمات قيمة كبيرة حين تدار هذه المشاريع كأنها مشاريع كبيرة فحسب، فتظهر الأهداف المتنازع عليها وتجاذبات الشركاء والمخاطر الناشئة بعد اعتماد الموازنات. يقود المرشحون مشاريع كبرى فعلا أو يمثلون المالك فيها، وتعتمد الدورة على دراسات حالة على وثائق مشاريع ضخمة وقراراتها. وتقدم كور كونسبت هذه الدورة في قيادة المشاريع المعقدة.

أهداف الدورة:

- تشخيص التعقيد الهيكلي والتقني والاتجاهي والوقتي والاجتماعي السياسي في المشروع وتسجيله على ملف تعقيد متعدد الأبعاد
- تصنيف قرارات المشروع بإطار Cynefin لتمييز مجالات صنع القرار، وتصميم إجراءات الاستكشاف ثم الاستشعار ثم الاستجابة للحالات التي لا جواب معروفا لها
- اختيار نموذج التنفيذ التنبؤي أو التكيفي أو الهجين وتسويغه أمام الرعاة والشركاء
- قيادة شركاء المشاريع المشتركة والمقاولين والفرق المتكاملة عبر صلاحيات قرار متفق عليها ومتنديات للواجهات وسلوكيات تحالف واضحة
- رصد المخاطر الناشئة مبكرا وإدارة جلسات الفهم الجماعي وتصعيد القرارات المتخذة في ظل عدم اليقين
- إعداد خطة لتشخيص التعقيد والقيادة لمشروع ضخم دراسي

الفئة المستهدفة:

- كبار المديرين الذين يوجهون مشاريع رأسمالية أو مشاريع بنية تحتية أو تحول تنفذها عدة منظمات
- قادة جهة المالك الذين يمثلون المنظمة الراعية في فرق قيادة المشاريع الضخمة
- مديرو المشاريع المشتركة والتحالفات المسؤولون عن مواءمة المنظمات الشريكة في مشروع واحد
- كبار مديري جهة المقاول المسؤولون عن حزم التنفيذ داخل المشاريع متعددة المقاولين
- رؤساء ضمان المشاريع وضبطها الذين يرفعون تقارير سلامة المشاريع عالية الغموض إلى كبار صناعات القرار

محاورة الدورة:

اليوم 1: تشريح تعقيد المشاريع وتشخيص الوضع الراهن

- مؤشرات التعقيد الهيكلي والتقني في المشاريع متعددة الأطراف
- تقييم التعقيد الاتجاهي للأهداف المتنازع عليها والمتحولة
- رسم التعقيد الوقيتي عبر آفاق المشاريع الضخمة طويلة المدة
- مسح التعقيد الاجتماعي السياسي لموازن القوى والمصالح المتنافسة
- ورقة عمل لتصنيف التعقيد المطلوب مقابل التعقيد الضار

اليوم 2: أطر التعقيد واختيار نموذج التنفيذ

- تحديد مجالات قرارات المشروع وفق إطار Cynefin
- دورات الاستكشاف والاستشعار والاستجابة وتصميم التجارب الآمنة عند الإخفاق
- التقييم الذاتي وفق معايير ICCPM لكفاءات قيادة المشاريع المعقدة
- تقدير ملف التعقيد بمخطط راداري خماسي الأبعاد
- مصفوفة الاختيار بين التنفيذ التنبؤي والتكيفي والهجين

اليوم 3: واجهات الأطراف المتعددة وموازن القوى وقيادة الفرق المتكاملة

- ميثاق شركاء المشروع المشترك وخريطة صلاحيات القرار المشتركة
- سلم تصعيد الواجهات بين المقاولين ومنتجات المواءمة
- رسم شبكة القوة والتأثير لأصحاب المصلحة
- ميثاق سلوكيات ثقافة التحالف لفرق المالك والمقاول المتكاملة
- لوحة تخطيط بناء التحالفات والتفاوض السياسي

اليوم 4: المخاطر الناشئة والفهم الجماعي والقرار في ظل عدم اليقين

- رصد الإشارات الضعيفة ورادار المخاطر الناشئة
- جلسات الفهم الجماعي بجمع الروايات الميدانية القصيرة
- صلاحيات القرار في ظل عدم اليقين وتصميم محفزات التصعيد
- تحليل ما قبل الإخفاق وفحص التحيزات المعرفية لدى القادة
- تقارير مراعية للتعقيد وفحوص السلامة للضمان المستقل

اليوم 5: دراسة حالة لبناء خطة تشخيص التعقيد والقيادة

- حزمة إحاطة المشروع الضخم الدراسي وتقدير ملف تعقيده
- توصية نموذج التنفيذ وتصميم صلاحيات قرار الشركاء
- صياغة استراتيجية القوة تجاه المقاولين والشركاء وأصحاب المصلحة
- تحديد إيقاع الفهم الجماعي للمخاطر الناشئة ووتيرة التقارير
- استكمال خطة تشخيص التعقيد والقيادة ومراجعتها من الأقران

المهارات التي ستكتسبها:

- إعداد ملف التعقيد
- تصنيف مجالات Cynefin
- اختيار نموذج التنفيذ
- موازنة شركاء المشاريع المشتركة
- إدارة التجاذبات السياسية لأصحاب المصلحة
- قيادة فرق التحالف
- الفهم الجماعي للمخاطر الناشئة
- التصعيد في ظل عدم اليقين

لماذا تحضر هذه الدورة:

- تقديم خطة تشخيص التعقيد والقيادة إلى راعي المشروع وفريق القيادة المشترك للمشروع الضخم
- تحديد متى تحتاج مشكلة المشروع إلى تحليل الخبراء ومتى تحتاج إلى تجارب صغيرة آمنة عند الإخفاق
- تجنب نزاعات الشركاء وتصادم الواجهات المتأخر ونمو التكاليف المفاجئ الناتج عن معاملة المشروع المعقد كمشروع كبير فحسب
- نقل ملفات التعقيد وسلالم تصعيد الواجهات وأساليب الفهم الجماعي إلى قادة المشاريع ومديري الجهات الشريكة

الخاتمة:

بعد العودة إلى العمل يسلم المشاركون خطة تشخيص التعقيد والقيادة إلى راعي المشروع وفريق قيادة المشروع المشترك أو التحالف ورؤساء المقاولين الرئيسيين. ويعتمدون عليها في الاتفاق على نموذج التنفيذ الذي يبقى أو يتغير، وتوزيع صلاحيات القرار بين الشركاء، وطريقة رفع المخاطر الناشئة وتصعيدها. وبعد أول ربع سنة من التطبيق يعيد فريق القيادة تقدير ملف التعقيد، ويراجع حالات التصعيد التي نجحت، ثم يعدل منتديات الشركاء والتقارير وصلاحيات القرار وفق النتائج.

الأسئلة الشائعة:

ما الذي يحتاج المشارك إلى معرفته قبل دورة قيادة المشاريع المعقدة؟

يكفي أن يقود المشارك مشاريع كبيرة أو يمثل فيها مالكا أو شريكا، وأن يتقن التخطيط والضبط المعتادين للمشاريع. ويساعد إحضار وثائق مشاريع أو اتفاقيات شراكة أو تقارير مجهولة الهوية على تطبيق دراسات الحالة على مشاريعه.

بم تختلف دورة قيادة المشاريع المعقدة عن دورة الإدارة المتقدمة للمشاريع؟

تفترض هذه الدورة إتقان التخطيط والضبط، وتركز على ما يجعل المشروع معقدا: تشخيص التعقيد واختيار نموذج التنفيذ وقيادة الشركاء والمقاولين والتعامل مع التجاذبات السياسية والمخاطر الناشئة. أما دورات الإدارة المتقدمة فتتركز على خطوط الأساس والجدولة والتكلفة وضبط التغيير.

ما الأبعاد الرئيسية للتعقيد في قيادة المشاريع المعقدة؟

يقيم الممارسون عادة التعقيد الهيكلي والتقني والاتجاهي والوقتي والاجتماعي السياسي. وتبين هذه الأبعاد معا ما إذا كان المشروع كبيرا يمكن التنبؤ به أم معقدا فعلا، لا تتضح فيه العلاقة بين السبب والنتيجة إلا لاحقا، فيستكشف القادة ويستشعرون ثم يستجيبون.

ماذا يعود به المشارك من دورة قيادة المشاريع المعقدة؟

يعود المشارك بخطة لتشخيص التعقيد والقيادة لمشروع ضخم دراسي، ومعها ملف تعقيد وتوصية بنموذج التنفيذ وخريطة لصلاحيات قرار الشركاء واستراتيجية للتعامل مع موازين القوى وإيقاع لرصد المخاطر الناشئة والتقارير يمكن تكييفها لمشاريعه.