

إدارة المشروع

6

تلعب القيادة دوراً حاسماً في إنشاء حيّز العمل المشترك. هذا إلى جانب دورها في خلق شراكةٍ صحيّةٍ ومنتجة. إن خلق حيّز عملٍ مشتركٍ والحفاظ عليه هما أمران يتطلبان وجود مدير يكرّس وقته وجهده لهذا المشروع، وذلك من أجل التمييز بين المشروع وبين المنظمات الشريكة، ولغرض تغذية وبلورة العلاقات، واللغة المشتركة، وقواعد اللعب الخاصة بالحيّز المشار إليه. وعلى الرغم من ذلك، فإن التنسيق، بحدّ ذاته، لا يكفي من أجل ظهور الشراكة الصحيّة والمنتجة، بل إن الدور التنسيقي للمشروع يحتاج إلى أن يكبر ويتطور بحيث يتحول إلى قيادة.



ما الذي حدث في مشروع الدفينة التربويّة؟

لقد تمّ تصميم هيكلية إدارة المشروع بحيث يكون في كل منطمة مجتمع مدنيّ شريكه طاقمها الداخلي العامل على المشروع. وقد كانت الإدارة العامة للمشروع، والمكونة من المدير العام، المدير الماليّة، ومديرة البرامج، ومركزة البحث موجودة في مباني مؤسسة مسار. وكانت معظم المناصب في هذا المشروع عبارة عن وظائف بدوام جزئيّ يؤدّيها الطاقم القائم في كل منطمة. وكان المنصب الوحيد المخصص بشكل كامل للمشروع هو منصب مدير المشروع. وقد قام المشرف على المشروع (وهو مدير مؤسسة مسار) بتجنيد مديرة برامج، وهي معلّمة وعضوة في المنتدى الإداري التابع لمدرسة مسار التي تقودها مؤسسة مسار. ولكونها قد جُنّدت للمشروع فقط في الفترة التي تلت الحصول على تمويل للمشروع، فإنها لم تكن، بطبيعة الحال، جزءاً من العمليات الأولى التي شارك فيها مدراء المؤسسات الشريكة، والتي رسّمت الخطوط العامة للمقترحات والأهداف والاستراتيجيات والأنشطة الرئيسية. أي انها لم تكن جزء من تخطيط المشروع.

خلال العام الأول من المشروع، كان المدراء الثلاثة، الذين عملوا مع بعضهم بشكل مكثف في تيسير دورة تدريب المدربين، يتقاسمون قيادة المشروع بشكل فضفاض في ذلك الوقت. وقد اقتصر دور مديرة المشروع في ذلك الوقت بشكل أساسي على التنسيق إلى جانب القيام بمهام تشغيلية وتقنية. وبالأحرى كانت مديرة المشروع، بحكم الأمر الواقع، تعمل تحت إشراف المدير العام لجمعية مسار، بحيث أولاً تجتمع معه، ومن ثم مع الشركاء الآخرين من أجل التنسيق فيما بينهم، وعلاوة على ذلك، ومن أجل امتلاك فهم أعمق للمشروع، اختارت مديرة المشروع أن تشارك في دورة تدريب المدربين، والتي يقوم بتسييرها المدراء الثلاثة للمنظمات الشريكة، وقد اندرجت في التدريب باعتبارها واحدة من مشاركين في الدورة التدريبية. وباعتبارها مشاركة [كمتدربة] في دورة تدريب المدربين فقد وضعها هذا في موقف غير واضح. فميسرو برنامج تدريب المدربين (والذين كانوا مدراء في منظمات المجتمع المدني الشريكة) قد تعاملوا معها باعتبارها مجرد واحدة من المشاركين في تدريب المدربين، إلا أنه لم يتم النظر إليها على هذا النحو داخل مجموعة المتدربين نفسها. وخلال هذه الفترة، احتفظت المديرة بسجل يومياتها الاستشفافية وسجلت فيه أسئلتها، استنتاجاتها، وأفكارها. «كنت أحتفظ بها لنفسية»، كما قالت لاحقاً، «لأنني لم أكن أملك بعد الثقة في مشاركتها حقاً».

مع انتهاء المرحلة الأولى لدورة تدريب المدربين، تضاعف التعاون المكثف بين مدراء منظمات المجتمع المدني الثلاثة بشكل كبير. وهو ما أدى إلى نشوء فراغ قيادي لأن مدراء منظمات المجتمع المدني الثلاثة وبطبيعة الاحوال قد عادوا للاهتمام بمنظمتهم هم بدلاً من المشروع. وقد كان هذا الفراغ محسوساً بقوة مع بداية العام الثاني من

المشروع، وقد ترافقت هذه الفترة مع شعور تولّد لدى الكثير من المشاركين بأن المشروع في طريقه للانحراف عن طريقه. كانت مديرة البرامج واعية لهذا الانحراف، لكنها لم تكن تحس بأنها تملك السلطة للتقدّم واتخاذ دور قيادي كامل. إن دورها يجبرها على الدفاع عن المشروع، وهو حالة مختلفة عن دورها كجزء من الهيئة التي أتت منها أصلاً، وهو الأمر الذي من الممكن أن يضعها في موقف غامض وجها لوجه مع المسؤولين عنها بشكل مباشر في مؤسستها. ورغم ما سبق، فقد بات واضحاً لكل من المشرف عن المشروع (المدير العام المسؤول عنها) ولمديرة المشروع، بأنها هي الشخص الوحيد الذي لديه رؤيا شاملة للمشروع، وتوظيفها مكّس بشكل أساسي لإدارة المشروع. إن الحاجة إلى نوع جديد من القيادة لهذا المشروع قد ثبتت خلال الجولة الثانية من الأيام الدراسية للمنتدى التعليمي لمنظمات المجتمع المدني، في بداية العام الثاني من المشروع، قررت مديرة البرنامج في اليوم الأخير من الأيام الدراسية أن تقترح على المنتدى بأن تخطو نحو الدور القيادي. وقد تمّت مناقشة الاقتراح من قبل المدراء وممثلي جميع المنظمات الشريكة وتمت المصادقة عليه.

تطلّب هذا التحوّل من مديرة المشروع إلى إعادة تأطير موضعها في الشراكة وكذلك علاقاتها بمدراء المنظمات الشريكة. «بدخولك في قيادة المشروع» قال لها أحد المدراء، «فإنك (أي مديرة المشروع) تعملين لصالح المشروع لا لصالح مسار أو لصالح إبراهيم (مدير عام مسار)».

في اللحظة التي دخلت فيها مديرة المشروع تماماً إلى موقع القيادة، سرعان ما تحولت إلى قوة هامة تحفظ الحيّز التعاوني للمشروع-أي أنها تحفظ كل من حيّز العمل والتعلم المشترك-بحيث تميّزهما تماماً عن المنظمات الشريكة. لقد نجحت في القيام بدور القيادة المشاركة وهو الأمر الذي مكنها من الانتقال بسهولة عبر الحدود التنظيمية (بين المنظمات) بهدف الإبقاء على تقدّم المشروع إلى الأمام. <<

التحدي القيادي

هنالك معضلة أساسية كامنة في قيادة شراكة بين منظمات. فالشراكة الحقيقية تعني بأن المنظمات الشريكة تتشارك في القيادة على أعلى المستويات (مثلاً على مستوى المدراء التنفيذيين). في جميع الأحوال، فإنّ هذا النوع من القيادة يتطلب تعاوناً نشطاً ومستمرّاً بين الناس الذين هم أصلاً مشغولون جداً، من أجل اتخاذ القرارات بشكل مشترك. وحين تصبح هذه الدرجة المكثفة من التعاون غير مستدامة، فإن القيادة المشتركة قد تتحول، في نهاية الأمر، إلى لا قيادة، مما يؤدي إلى الركود أو حتى الفشل. إذا ما قام أحد الشركاء بتحمل مسؤوليات القيادة من أجل ملء الفراغ، فإن الآخرين قد يندفعون

نحو عدم المبالاة والتهميش. إن المشروع، في هذه الحالة قد يتحول جزء من تنظيم الشريك المهيمن ويتمثل بمفاهيمه، بدلا من أن يتحول إلى مساحة عمل مشتركة متميزة ومختلفة تنطلق منها شراكة حقيقية. من أجل تجنب كل من حالتَي الهيمنة أو الفراغ القيادي، فإنه لمن المهم خلق أدوار إدارية خاصة بالمشروع وحده.

من الذي ينبغي أن يكون المدير؟

يمكن للمدير أن يكون من خارج جميع المنظّمات الشريكة بحيث يتم تعيينه بشكل خاص لمشروع الشراكة، ويمكن أن يكون عضوا في واحدة من المنظّمات. ومع ذلك، فإنه ما من قاعدة صلبة وسريعة تشير إلى أفضلية واحد من هذين الخيارين. من الممكن أن يكون استقدام مدير من الخارج قادراً على موضعه في حال أفضل من أجل تمييز حيّز العمل المشارك عن المنظّمات الشريكة. من جهة ثانية، فإن اختيار مدير من داخل واحدة من المنظّمات الشريكة، يجلب معه قاعدة معرفية ممتازة، لكنه بالمقابل يواجه مشكلة التعامل معه كمنتسب لواحدة من المنظّمات. إن على المدراء، الذين استُخدموا من داخل واحدة من المنظّمات، أن يعملوا بجدّ من أجل تمييز أنفسهم عن المنظّمات الشريكة. ميزة أخرى تضاف في هذه الحالة هي قدرة واحدة من المنظّمات على الأقل على توفير فرصة لتطوير موظفيها.

إن العملية التي ظهرت من خلالها إدارة المشاريع في الدفينة تعكس حقيقة أن الشركاء، في معظم علاقات الشراكة القائمة بين منظّمات المجتمع المدني، لا تكون على قدم المساواة. إن هنالك، وبشكل دائم تقريبا، فروقات بين المنظّمات والأفراد في مجالات تأثيرهم وقوّتهم، وهذه الفروقات نابذة من عدة عوامل. في مشروع الحاضنة، كان لمسار قوة أكثر في المشروع لأنها قامت بالمبادرة إليه، عدا عن كونها قد جمعت الشركاء الثلاثة سوياً، إلى جانب كون الجهة الممولة قد تعاملت معها باعتبارها صاحبة المسؤولية عن تنفيذ المشروع. لقد تمّ الاعتراف بهذه الحقائق من قبل الشركاء، ولذلك، فإن تجنيد مديرة البرامج من داخل صفوف مسار بدت عملية طبيعية ولا جدال فيها. ومع ذلك، وكما كشفت النقاشات حول النقلة في الدور الذي تؤديه مديرة المشاريع، فإن هذه الفروقات قد خلقت حقاً صراعات وتوترات. وفي نهاية المشروع الذي استمر ثلاثة أعوام، أشار أعضاء المنظّمات الشريكة الثلاث إلى أن القدرة على الاعتراف، والتعريف، ومناقشة الاختلافات في كل من النفوذ والمسؤولية ومراكز القوة بين الشركاء، باعتبارها عنصراً حاسماً لتشكيل شراكة مستدامة.

رعاية حيّز العمل المشترك

من المهم، في بدايات سيرورة العمل، تدخل المدراء الرسميين للمنظمات الشريكة بشكل مباشر كما أنه من المهم ان يعملوا معاً. فالتفاهم حول المشروع منذ البداية ينطوي على قيمة رمزية عالية لافتتاح حيّز العمل المشترك وتوليد الشعور بالقيادة المشتركة. إن مهمة المدير في هذه المرحلة تتمثل في معالجة التفاصيل الإدارية واللوجستية بحيث يضمن حدوث التفاعل ونشاطات المشروع في الوقت الصحيح، وفي الأماكن الصحيحة، ومع الأشخاص المناسبين.

عادة ما تتميز بدايات المشاريع المشاركة بدرجة عالية من عدم اليقين. وبغض النظر عن مدى التخطيط الذي تم التحضير له، فإن هنالك فجوة هائلة ما بين الكلمات المكتوبة على الأوراق وبين ما ينبغي القيام فعلياً عند الممارسة على ارض الواقع. وتكمن المهمة الرئيسية للمدير في البدايات بالمراجعة المستمرة، الاستشفاف، ومتابعة حيّز العمل المشترك خلال سيرورة تكوينه كحيّز منفصل ومتميز. تعدّ هذه الفترة فترة شديدة الصعوبة بسبب كون المشروع وإدارته يتشكلان تلقائياً في ظل عمليات منبثقة آملين ان يعزز الواحد منهما الآخر. وكما هو موضح أعلاه، فإن دور مديرة المشروع خلال هذه المرحلة، كان محدوداً نسبياً حيث ركّزت بشكل أساسي على المتطلبات التقنية بما سمح للمدراء الثلاثة بقيادة المشروع. وعلاوة على ذلك، فقد اعتمدت في المقام الأول على المشرف عن المشروع، والذي كان مديرها المباشر ومدير عام المنظمة التي تعمل فيها في تلقي المرافقة والارشادات لأتمام عملها. إنّ هذه العلاقة المبنية على الاشراف من خلال المرافقة قد استمرت حتى نهاية المشروع، ولكن مديرة المشروع كلما تقدّمت في الخلو نحو تحمل مسؤوليات دورها القيادي، كلما قل اعتمادها على الآخرين.

الانتقال من طور التنسيق إلى طور القيادة

كلما تشكّل المشروع أكثر، كلما دعت الحاجة إلى تراجع قيادته الرسمية إلى أداء دورها في الخلفية وكلما صار ضروريا أن يتقدم مدير المشروع أكثر فأكثر إلى اتخاذ دور قيادي. ومع ذلك، فإن مدير المشروع نادرا ما يملك ضمن موقعه سلطة قوية على العناصر المشاركة في المشروع كون مدراءهم الفعليين هم مدراء المنظمات الشريكة. وعليه فإن مدراء المشاريع لا يستطيعون فرض ما يؤمنون به على الجهات الفاعلة والمشاركة في المشروع. إن القيادة، في هذه الظروف، تعني العمل مع الجهات الفاعلة في المشروع، وموافاتهم حيث يكونون، ومساعدتهم في المشاركة في المشروع، كوسيلة من وسائل إدراك الإمكانيات التي يمكن تحقيقها في منظماتهم التي أتوا منها. إن مدير المشروع هو رمز للشراكة المنبثقة تلقائياً، وهو الشخص الوحيد الذي يتماهى بشكل تام مع

المشروع. ومع ذلك، فإن هذا المنصب عادة ما يكون منصباً وحيداً جداً. فالمدیر ليس عضواً في المجموعة القيادية لمنظمات المجتمع المدني الشريكة (ليس مديراً عاماً لأحدى المنظمات)، كما أنه ليس عضواً مشاركاً في فعالياته أو جزءاً من العناصر الفاعلة في نشاطات المشروع.

إن أهم مهمات المدير هي أن يحظى بثقة المنظمات الشريكة. يحتاج الشركاء إلى التصديق بأن عمل المدير ينصب في صالح الشراكة ذاتها، لا لصالح واحد من الشركاء. وعلى الرغم من أن الشراكة مختلفة ومتميزة عن المنظمات الشريكة نفسها، إلا أن حيز العمل المشترك ينبغي أن يمر ويجتاز جميع الحدود التنظيمية. ينبغي على المدير أن يكون حراً في اجتياز هذه العوائق والحدود التنظيمية، وأن يتحرك داخل وبين المنظمات الشريكة، وأن يمتلك الصلاحية للعمل مع كل الجهات الفاعلة بهدف تنفيذ نشاطات المشروع، وحل مشاكله، والتعامل مع النزاعات التي قد تنشأ في سياقه.

