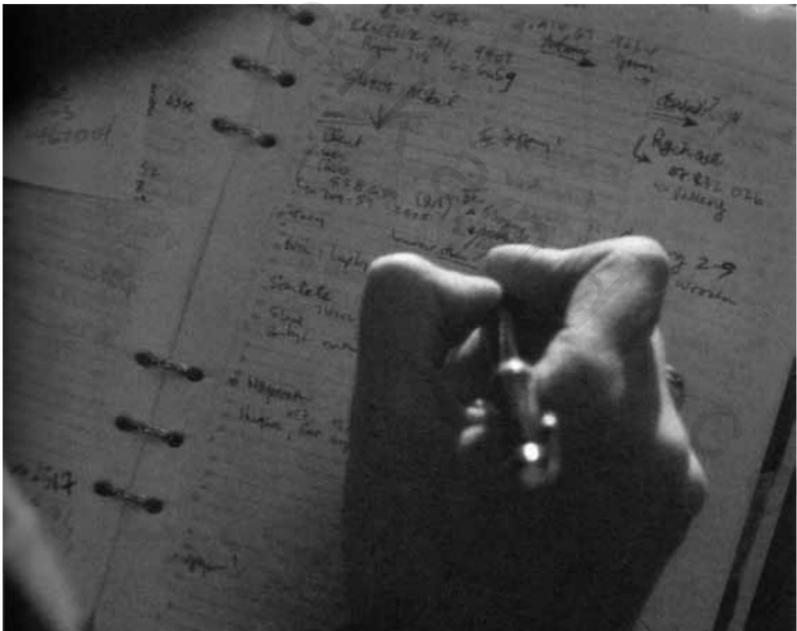


# كيف تخطط للمشروع؟





توجد ضمن كل مرحلة عناصر أخرى يمكن التنبؤ بها ضمن عملية إدارة أي مشروع. ففي مرحلة التخطيط تتبع الخطوات الآتية:

- 1- تحديد المشكلة الحقيقية.
- 2- التعرف على أصحاب المصلحة.
- 3- وضع الأهداف.
- 4- التحضير لما يمكن الاستغناء عنه ومقايضته.
- 5- تحديد الأنشطة.

### تحديد المشكلة الحقيقية

قبل أن تبدأ بعملك خصص وقتاً لتحديد المشكلة الحقيقية التي يحاول المشروع حلها؛ فهي ليست دوماً بادية للعيان وواضحة.

وتحديد المشكلة الحقيقية هو الخطوة الأكثر أهمية؛ ففي كثير من الأحيان وبمحض الرغبة في فعل وإنجاز شيء ما - مثل إطلاق منتج جديد أو تقديم حل لمشكلة معروفة - قد يقفز المرء إلى الحل قبل أن يفهم جيداً كنه المشكلة.

---

مثال: حين يطلب إلى مدير المعلوماتية تطوير قاعدة معلومات جديدة ونظام الدخول إلى المعلومات قد يقفز هذا المدير إلى المشروع

ذاته مباشرة. فهو أولاً وأخيراً كان ينتظر طويلاً أمر المباشرة للانتقال من مرحلة الاستزاف إلى مرحلة التفوق. ولكن هل يُقدّر لهذا التصرف أن يقدم الحل لمشكلة الشركة؟

لكي يزيد هذا المدير من فرصه لإنجاح المشروع عليه أن يذهب إلى ما هو أبعد من تحديد أعراض المشكلة - من مثل: «لا نستطيع أن نستخرج المعلومات بالسرعة الكافية» أو «يتعين علي أن أنخل وأمحس في أربعة تقارير مختلفة لمجرد تحديث المعلومات من خلال نشاط المتعامل الأخير» - وذلك بهدف معرفة الاحتياجات والمشكلات الضمنية. من هنا ينبغي قبل أن يضع التصميم المطلوب لقاعدة المعلومات أن يسأل: ما نوع المعلومات اللازمة؟ ولأي غرض سوف تستخدم؟ وما هي الفرصة الأقرب لـ «إصلاحها»؟ وهكذا.

---

ودونما تفهم جيد لحقيقة المشكلة الضمنية، قد يغامر المرء بهدر الوقت والمال عند تصميمه لحل قد يكون بسيطاً أكثر مما ينبغي، أو معقداً أكثر مما ينبغي أو متأخراً كثيراً أو قد لا يكون الحل متوافقاً مع حاجة المستخدمين له. ولكي تتعرف على الاحتياجات الضرورية للمشروع أجب عن الأسئلة الآتية:

- ما هي الحاجة أو الغاية المتوقعة مما نحاول أن نفعله؟
- ما الذي جعل الآخرين يرون هذا الشيء مشكلة بحاجة للحل؟

• من له مصلحة في الحل أو الناتج؟

• ما أوجه الاختلاف بين أهداف مختلف أصحاب المصلحة في

المشروع؟

• ما هي المعايير التي سيستخدمها الآخرون للحكم على نجاح

المشروع؟

---

صاحب المصلحة: (1) هو أي شخص لديه مصلحة مكتسبة في ناتج المشروع. من يقدم إسهاماً معيناً وكذلك الزبائن والمديرون والماليون هم جميعاً أصحاب مصلحة معينة في المشروع، وهم الذين يحكمون على نجاح أو فشل المشروع.

---



## ماذا تفعل؟

### الأداة الخطأ للعمل

كان رد فعل رئيس يون سون مباشراً وفورياً عندما اطلع على النتائج السيئة جداً للإيرادات الربعية. وتجسد استياؤه هذا بقوله: «هذا أمر يجب معالجته، بل يجب معالجته الآن. لا، لا، ليس الآن بل أمس. أريد خطة حوافز جديدة، وأريدها على مكثبي بأقصى سرعة». هو دوماً يتحدث بهذه الطريقة. يريد الأشياء «بأقصى سرعة» أو «في الأسبوع الماضي». ولكونها مديرة الفندق شعرت يون سون بشيء من الانفعال والحماسة لأن رئيسها يكلفها بأول مشروع لها على مستوى الشركة بأسرها. لكنها وبرغم تفهمها للأسباب التي جعلت رئيسها يركز على خطة حوافز جديدة إلا أنها كانت تعلم أن الحوافز لن تكفي. فمعظم الموظفين يريدون القيام بواجباتهم ولديهم الرغبة في تقديم أفضل خدمة للزبائن، إنما تعوقهم في أعمالهم العمليات والمنظومات الداخلية. فالشركة لم تخصص الوقت الكافي لتدريب الموظفين الجدد. وهذا ما تبين من النتائج. وهنالك أيضاً مشكلات في نظام التسجيل. لهذا لن تجدي الحوافز نفعاً، ولن تحل مشكلة الإيرادات، ولكن كيف تقول ذلك لرئيسها؟

لم تكن تريد أن تشكك بمزايا المشروع سيما وأنه كان فرصة عظيمة لها. ومن ناحية أخرى لم تكن بها رغبة في أن تفشل.

ماذا تفعل؟ سوف يقترح المعلم الخيار حلاً لمشكلتها تحت عنوان «ما تستطيع فعله».

## تعرف على أصحاب المصلحة

فيما يأتي بعض الأفكار التي قد تساعدك في التعرف على من له مصلحة في المشروع:

- ما هي الفعاليات أو الأشخاص الذين يحتمل أن يتأثروا بأنشطة المشروع أو نتائجه؟
- من الذي يسهم بالموارد اللازمة للمشروع، الأشخاص، المكان، الزمان، الأدوات والأموال؟
- من الذي سوف يستفيد من مخرجات المشروع ويستخدمها في نهاية المطاف؟

وبعد أن تتعرف على هؤلاء اعمل معهم لتحديد ما يعني لهم النجاح في المشروع على نحو دقيق. من المفيد جداً أن تطلب إليهم تحديد ما يتوقعونه عند انتهاء المشروع وما لديهم من استعداد

لتقديمه. وبما أن اهتماماتهم متباينة فقد يكون تعريف النجاح لديهم مختلفاً أيضاً. لهذا فإن المهمة الأكثر أهمية والمائلة أمامك في هذه المرحلة تكمن في وضع توقعات أصحاب المصلحة جميعاً في مجموعة أهداف للمشروع تكون متماسكة وقابلة للإدارة.

ثم يبرز أمامك السؤال: «ماذا لو تغير أصحاب المصلحة وأنت في منتصف المشروع؟ وهذا الموضوع عادي جداً. كن مستعداً ليس فقط من أجل الاستجابة لأصحاب المصلحة الجدد بل وأيضاً لكي تضمن - في أي قرار تتخذه بشأن إعادة توجيه المشروع - أصحاب المصلحة الآخرين جميعاً.

«إذا أتاك لاعب جديد يتعين عليك أن تعرف ماهية المواضيع الجديدة التي يجلبها، ومدى مشروعية هذه المواضيع، وكيف يمكنك أن تقنع الجميع بأن يكونوا عقلانيين. ويمكنك أن تقول لهم: «حسناً، بمقدورنا أن نعود إلى البداية ونعيد تمديد أسلاك المبنى كله، ولكن كنتم جميعاً راضين عن الطريقة التي سار بها المشروع منذ أسبوع مضى، وقد أنجز العمل حسب المواصفات بصورة مثالية».

-Victor Ortale

احصل على الدعم من الأعلى. سواء أكنت تدير مشروعاً في شركة ما أو كنت تعمل استشارياً مستقلاً لصالح متعامل معين، من المهم جداً أن تحصل على الدعم من الأشخاص الذين تعمل لصالحهم.

ففي معظم الأحيان قد يكون لدى المتعامل أو لدى شخص معين في الإدارة العليا رأي بعيد عن الواقع بخصوص ما يمكن إنجازه والزمن اللازم لذلك وكذلك التكلفة. فقد يتوقعون إنجاز قدر كبير من الأعمال خلال مدة زمنية ليس لها أساس واقعي وضمن ميزانية غير واقعية وبموارد أو موظفين لا يكفي عددهم. لذا ينبغي العمل على المواءمة بين المتطلبات والموارد على نحو متكافئ وعادل، وخلاف ذلك فإنك من موقعك كمدير للمشروع تهين نفسك للإخفاق.

وفي حالات كثيرة قد يتطلب الأمر إعادة التفاوض مجدداً لتحقيق المواءمة بين المتطلبات والموارد المتاحة، إنما لن يكون هذا الأمر مستحيلاً في بيئة يحكمها أشخاص واقعيون وعقلانيون.

لكن الذي يدعو للأسف أن وضع أهداف غير واقعية في بعض المؤسسات إجراء عملي معتاد. وفي مثل هذه الحالة ينبغي على المدير الذي يجد نفسه دوماً في هكذا وضع أن يقرر عند لحظة معينة ما إذا كان الأمر يستحق العناء. فهناك نقطة معينة يجد المرء فيها نفسه مرغماً على الإقلال من الخسائر ويخرج، أي: ينسحب من المشروع أو قد يطلب نقله إلى مكان آخر في الشركة، أو ربما يترك الشركة نفسها. وكلما حصل ذلك في وقت مبكر يكون الأفضل - عليك أن تقرر في هذه المرحلة عينها ما إذا كان للمشروع فرصة للنجاح أم لا.

«يقاس نجاح المبادرة بمقدار أهدافها القابلة للقياس. وعند وضع هذه الأهداف أحاول إبراز السبل التي بها يطلب [دعم] الإدارة التنفيذية لنجاح المشروع، وإن لم تكن ثمة رعاية من هذه الإدارة فقد تكون ثمة احتمالات بأن لا تقبل بالعمل.»

-Beth Chapman

## حدد أهداف المشروع

يعرّف نجاح مشروع ما بمدى قدرتك على تحقيق أهدافك. وعندما تذكر أهدافك بمزيد من الوضوح منذ البداية تتخفف احتمالات نشوء النزاعات حول تحقيق هذه الأهداف عند انتهاء المشروع. وفي مرحلة التخطيط يوجد قدر كبير من التقلبات والتغيرات المتواصلة، فكن مستعداً لمراجعة أهدافك كلما جمعت معلومات حول ما ينبغي لك إنجازه.

لهذا عندما تشرع في تعريف هدف ما خذ في اعتبارك قاعدة «سمارت SMART» التي تعني ما يأتي في توصيفك للهدف، وهذا يعني أن يكون الهدف:

• محددًا (S) Specific

• قابلاً للقياس (M) Measurable

Action-oriented (A) • ذا توجه عملي

Realistic (R) • واقعياً

Time-limited (T) • محدوداً بالزمن

---

مثال: خلال الشهور الأربعة القادمة سوف تقدم قوة المهام الخاصة بإعانات الرعاية الصحية التابعة لقسم الموارد البشرية خطة جديدة لهذه الإعانات. وأهدافها التي اعتمدها بناء على قاعدة «سمارت» هي:

1- إجراء عملية مسح (التوجه العملي) لما لا يقل عن ستة مزودي خدمات (قابلة للقياس) تحقق الحد الأدنى من معايير جودة الخدمة المعتمدة في هذا القسم.

2- رفع التوصيات (التوجه العملي) إلى اجتماع مجلس الإدارة المقرر انعقاده في شهر حزيران / يونيو (محدوداً بالزمن) لثلاث من هؤلاء المزودين (محدداً) يقدمون أفضل وأوسع تغطية وبتكلفة تقل بمقدار 10% (واقعي) عن المساهمة الحالية للشركة لكل موظف.

---

أدوات إدارة المشاريع	
تعريف المشروع	
تعرف على القضايا والقيم المعيارية التي هي في صميم مشروعك	
المشروع «الفعلي»	
ما هي الغاية (أو الحاجة) التي نحاول أن نفعلها؟ يجب أن ننقل مخدّمات الموقع الإلكتروني وقواعد المعلومات إلى مركز معلومات جديد.	
ما الذي جعل الأفراد يرون في هذه الغاية مشكلة بحاجة للحل؟ وصل الموقع الحالي إلى أقصى طاقته ولا يسمح بالنمو المستقبلي المتوقع. إضافة لذلك فإن تصميم الموقع الجديد يعطي فاعلية أكبر وهو متين ويفيض عن الحاجة.	
ما هي المعايير التي سوف يستخدمها الأفراد في حكمهم بأنه مشروع ناجح؟ • الحد الأدنى من وقت التوقف عن العمل لكل من المخدمات وقواعد المعلومات. • الحد الأدنى من التأثير على مستخدمي الموقع الإلكتروني. • إعادة تشغيل واختبار نظيف لجميع العمليات المهمة. • الانقطاعات الكهربائية وغيرها موجودة ضمن نوافذ عملهم.	
أصحاب المصلحة	
من له علاقة أو مصلحة في الحل أو في الناتج؟ المسؤولون / الإداريون للموقع الإلكتروني. مدير وموظفو مركز المعلومات	
ما أوجه الاختلاف بين أهداف مختلف أصحاب المصلحة؟ إداريو الموقع الإلكتروني مهتمون بصفة رئيسية بمحتوى الموقع وسهولة وصول المستخدمين للموقع. إداريو قاعدة المعلومات مهتمون بالدرجة الأولى بمحتوى قاعدة المعلومات وإمكانية الوصول إليها ونزاهتها. أما الموظفون في مركز المعلومات فيريدون عملية انتقال سهلة من الموقع القديم إلى الموقع الجديد.	
ما هي الوظائف أو من هم الأشخاص الذين قد تؤثر فيهم أنشطة المشروع أو نتائجه؟ إذا توقفت المواقع الإلكترونية، وبخاصة إذا كان هذا التوقف لمدة زمنية طويلة فسوف يكون ثمة خسارة أكبر مما هو متوقع في حركة الموقع. إذا لم يكن انتقال قواعد المعلومات نظيفاً أو إن فقدت معلومات من هذه القاعدة فسوف يتأثر بذلك المليون.	
من الذي سيقدم الموارد؟ (الأشخاص، المكان، الزمن، الأدوات، المال) إداريو الموقع والمخدمات وقاعدة المعلومات. خدمات إضافية للموقع الإلكتروني وقاعدة المعلومات لتكوين مواقع «مرآة». حيز مكاني إضافي ضمن مركز المعلومات الجديد.	
المهارات اللازمة للمشروع	
1- إدارة المخدمات	1- موني
2- إدارة الموقع الإلكتروني	2- رفاثيل
3- إدارة قاعدة المعلومات	3- بيتر
4- فتيو شبكات	4- فيل وكارمن

ولا تتسّ الجوانب الآتية للمشروع وأنت تحدد أهدافك:

- الجودة. حدد معايير الجودة ذات الصلة بالمشروع وحدد أيضاً كيفية قياس هذه المعايير ووسائل تليبيتها.
- التنظيم. حدد الأدوار في المشروع والمهام التي ستوزعها على الأفراد والعلاقات. واحرص على أن يكون لديك الأشخاص المناسبون للمشروع.
- التبليغ. حدد ماهية المعلومات التي يحتاج إليها كل واحد من أصحاب المصلحة وكيف تقدمها له.
- الأخطار. حدد ماهية الأخطار التي يحتمل أن تؤثر في المشروع وقيّم ردود الفعل الممكنة.

### كن مستعداً للمقايضات

الزمن والتكلفة والجودة هي المتغيرات الثلاثة التي تحدد في معظم الحالات ما يمكنك تحقيقه. واذكر جيداً القاعدة البسيطة:

$$\text{الجودة} = \text{الزمن} + \text{التكلفة}$$

وأي تغيير يصيب أحد المتغيرات هذه يبدل في النتائج التي تحصل عليها؛ فإذا قصّرت - مثلاً - الزمن اللازم لإنهاء المشروع يتعين عليك أن تزيد في التكلفة أو تخفض الجودة.

---

مثال: تريد إحدى الشركات الكبرى العاملة في مجال التأمين والخدمات المالية أن تطور منظومة برمجيات لدعم غطائها للعجزة. وفي هذا السياق يعمل مطورو البرمجيات بشكل مباشر مع المستخدمين لها طوال مراحل العملية وذلك بغية إجراء المقايضات الأكثر تلاؤماً. فيجتمع كبار مصممي البرمجيات دورياً مع الممرضات ومع محلي المطالبات والمحاسبين ليناقشوا الوظائفية والميزانية وأنية الغطاء.

---

وغني عن القول إن التغيرات في هذه المتراجحة تحصل غالباً في منتصف العمل بالمشروع. فإذا انخفض الإطار الزمني لمشروع تطوير منظومة إدارة قاعدة المعلومات إلى النصف على نحو مفاجئ فسوف تضطر للقيام بأحد أمرين لا ثالث لهما إما أن تأتي بضعفي عدد الموظفين لديك أو أن تقبل بمنظومة ليست بالجودة التي خططت لها في البدء.

ولكن لا تنسَ أن منتجاً بجودة متدنية ليس منتجاً رديئاً بالضرورة، فالهمم أن تضع لنفسك مستوى معيناً من الجودة يلبي احتياجاتك. وعليه، فإذا كان عدم وجود منظومة قواعد معلومات يعطل الأنشطة ذات الأهمية في المهام فربما تكون حاجة أصحاب المصلحة مجرد وجود منظومة تعمل، ولعل اهتمامهم يتركز على مجرد وجود هذه

المنظومة وعملها أكثر من اهتمامهم بأن تكون متضمنة لكل ما يجعلها في أحسن صورة.

إن معرفة أي هذه المتغيرات الثلاثة هو الأكثر أهمية لدى كل فرد من أصحاب المصلحة من لحظة البداية يساعدك في إجراء التغييرات اللازمة عندما تحدث.

«الأمر أخذ ورد. والجميع يعلم ما تتحمله الميزانية. وهم على استعداد ليتخلوا عن الوظائفية مقابل التخفيض في التكلفة أو السرعة في التسليم. ولديهم إحساس مرهف إزاء ما يمكن أن يضحوا به في سبيل الحصول على شيء آخر. والتفكير الرغبي يجب أن يتوقف».

-Susanna Erlikh, software development project manager

إن تقرير الطريقة التي يقاوض بها المرء بين الزمن والتكلفة والجودة هو جوهر وقوام إدارة المشاريع. ومسؤوليتك أنت كمدير للمشروع أن تبقي أصحاب المصلحة جميعاً على اطلاع ومعرفة بأي تغير تحدثه في أهداف المشروع – وكذلك نتائج هذا التغيير من حيث الزمن والتكلفة والجودة.

«من البدهي أن يفهم المرء بأنه كلما كبر المشروع ازداد النشاط البيني تعقيداً. ومن واجب مدير المشروع الجيد أن يحافظ على بقاء

العمل الفعلي الذي هو قيد الإنجاز في مستوى جزئي كافي للإقلال من التعقيد بأكبر قدر ممكن.»

-Matt Hotle, senior analyst

### حدد الأنشطة

لعل الأسباب الكامنة وراء إخفاق العديد من المشاريع إهمال جانب مهم جداً من العمل أو لأن الزمن والمال اللازمين لإتمام المشروع لم يقدر أحق قدرهما. ومن الأدوات المفيدة لمدرء المشاريع في التخطيط أداة ندعوها «هيكلية تجزئة العمل».

---

معلومة مهمة: متى يتوقف المرء عن تقسيم العمل إلى أجزاء صغيرة؟ يتوقف المرء عن هذا التقسيم حين يصل إلى نقطة يصبح العمل فيها مستلزماً لزمناً يعادل أصغر وحدة زمنية تريد حسابها في برنامج العمل. وعليه، فإذا أردت تحديد الجدول الزمني إلى أقرب يوم جزئ العمل إلى أجزاء يستغرق إنجاز مهمة الجزء الواحد منها يوماً واحداً.

---

معلومات مهمة: تقديرات الجهد والمدة

• استند في تقديراتك إلى خبرتك مستعيناً بوسطي الزمن المتوقع لإنجاز مهمة معينة.

• التقديرات ليست ضمانات. لا تجعلها التزامات ثابتة في هذه المرحلة.

• عندما تقدم تقديراتك إلى أصحاب المصلحة تأكد بأنهم على علم بكل الافتراضات والمتغيرات التي تتضمنها.

---

الاستعانة بهيكلية تجزئة العمل. وضعت هذه الهيكلية لتكون أداة تستخدم في وضع التقديرات وتكليف الموظفين بالمهام ومراقبة سير العمل والتقدم وتبيان مجال عمل المشروع. والمبدأ المتبع في هذه الهيكلية يقضي بتقسيم النشاط المعقد إلى مهام أصغر ومواصلة هذا التقسيم حتى يصبح التقسيم غير ممكن. عند هذه النقطة يكون مدير المشروع قد حدد المهام كل على حدة في أصغر وحدة لها، وأكثرها قابلية للإدارة.

عند وضع هيكلية تجزئة العمل، اتبع الخطوات الآتية:

- أجب عن السؤال: «ما الذي ينبغي فعله لإنجاز المهمة (س)»؟
- تابع طرح السؤال نفسه حتى تحصل على جواب يمكن تجزئته إلى مكونات أو مهام لا يمكن تجزئتها إلى وحدات أصغر.
- ضع تقديراتك للمدد الزمنية اللازمة لإنجاز كل من هذه المهام وكم تبلغ كلفة المهمة الواحدة مالياً وزمنياً (عدد الساعات التي يعملها العامل الواحد).

## أدوات إدارة المشاريع

### هيكلية تجزئة العمل

ضع هيكلية تجزئة العمل بغية التأكد بانك لا تهمل جانباً مهماً من نشاط معقد أو تخطئ في تقدير الزمن والمال اللازمين لإتمام العمل. استخدم ما يلزمك من الصفحات.

### توصيف المشروع الكلي:

يتطلب المشروع الكلي نقل 3 مخدمات للشبكة العنكبوتية وقاعدتين للمعلومات إلى مركز معلومات فيزيائي جديد. ويقتضي المشروع وضع 5 مخدمات جديدة في المركز الجديد، وستكون هذه المخدمات مرآة عاكسة لخدمات الإنتاج الموجودة في مركز المعلومات القديم. سوف تصنع المخدمات الجديدة بالمواصفات نفسها كما المخدمات القديمة وسوف تطبق التطبيقات نفسها ويكون فيها المحتويات عينها. وحالما يتم التطبيق، سيجري اختبار التجهيزات الجديدة للتأكد من وظائفيتها. سوف تتضمن المواقع بيانات ومعلومات حية ومباشرة. وفي نهاية المطاف سوف يتم رفع التجهيزات القديمة من الاستعمال وإعادتها إلى لوائح الجرد.

المهمة الرئيسية	المستوى الأول مهام فرعية	المستوى الثاني مهام فرعية	المستوى الثاني مدة المهمة الفرعية
الحصول على التجهيزات	شراء 3 مخدمات للشبكة العنكبوتية وقاعدتي معلومات	تنظيم أمر الشراء وطلب المخدمات	5 أيام
التزويد بالتجهيزات وتطبيقاتها	تركيب التجهيزات الفيزيائية للعتاد والتأكد من التوصيل بالشبكة	تنبيه مركز المعلومات أن التجهيزات قد تعين موعد وصولها	2 يومان
التجهيزات	تحميل منظومات التشغيل	تركيب وتوصيل التجهيزات الجديدة في مركز المعلومات والتأكد من التوصيل بالشبكة	2 يومان
التجهيزات الجديدة	تحميل التطبيقات	تحميل منظومات التشغيل الأساسية لمخدمات الشبكة العنكبوتية ومخدمات قاعدة المعلومات.	1 يوم واحد
التجهيزات الجديدة	عكس المحتوى إلى المخدمات الجديدة	تحميل برمجيات التطبيق بما في ذلك برمجيات مخدم الشبكة العنكبوتية وتطبيقات قاعدة المعلومات وغير ذلك من التطبيقات المطلوبة	2 يومان
اختيار التجهيزات	اختيار الآلات	نسخ التشكيلات من مواقع الإنتاج وتحويلها إلى المخدمات الجديدة وتحميلها بالشكل الصحيح والملائم	3 أيام
التشغيل الحي للتجهيزات الجديدة	التحول إلى موقع الإنتاج الجديد	التأكد من توصيلات الشبكة وكذلك من وظائفية الدخول إلى الشبكة العنكبوتية وقاعدة المعلومات وتكاملها.	2 يومان
التجهيزات الجديدة	التحقق من تكامل المعلومات والمحتوى	تحويل الدخول إلى الشبكة العنكبوتية وقاعدة المعلومات إلى المواقع الجديدة.	1 يوم واحد
اختيارات للمرة الثانية	دع المواقع تعمل لمدة 24 وتأكد من تكاملها ثانية	إجراء اختبارات معدة مسبقاً للتأكد من أن المعلومات دقيقة وأن أي تحديثات جديدة منذ إجراء الانعكاس قد التقطت وطبقت كما يلزم	1 يوم واحد
رفع التجهيزات القديمة من الاستعمال	سحب التجهيزات من مركز المعلومات	أجر سلسلة من الاختبارات مرة أخرى للتأكد من صحة وظائفية التحديث والدخول.	1 يوم واحد
	إعادة التجهيزات إلى لائحة الجرد من أجل استعمالها في المستقبل	تفكيك التجهيزات ومحو ما فيها من برمجيات ومحتويات	1 يوم واحد
		نقل التجهيزات إلى المستودع	1 يوم واحد

## ما تستطيع فعله

لنعد الآن إلى مشكلة التخطيط عند يون سون

يقترح المعلم الخبير الحل الآتي:

يتعين على يون سون أن تساعد رئيسها المباشر في وضع تفاصيل الأهداف الفعلية للمشروع. وحيث إن أسلوبه يتمثل في العبارة «استعد، أطلق النار، سد» ينبغي لها أن تتصرف سريعاً وتحضّر عرضاً تقدمه له متضمناً معلومات مقنعة تؤيد مقاربتها للمشروع. بمقدورها أن تدنو من رئيسها وتقول: «إنني أعمل على افتراض أن ما تريده في نهاية هذا المشروع استراتيجية تهدف إلى زيادة الإيرادات. وتريد شيئاً عملياً مصيره النجاح. هل هذا حقاً ما تريده؟» وحالما تحصل على موافقته بخصوص النتيجة المطلوبة يمكنها أن تقدم بعض المعلومات.

أولها، على سبيل المثال، أن نظام التسجيل والخروج مرهق وبطيء حتى لو استخدم كما ينبغي، ومن شأنه أن ينجم عنه شكاوى من الزبائن. والأمر الثاني، يرفع القسم المالي في الشركة تقاريره حول تزايد أعداد الفواتير غير المسددة والسبب في ذلك يكمن في

عدم إدخال البيانات بالشكل الصحيح. بمقدور يون سون أن تبحث عن فرصة لتحديد أسباب المشكلة كاملة قبل أن تبدأ باستثمار الزمن والمال والموارد في مقارنة قد لا يكتب لها النجاح.

«يحسبني الآخرون ماهراً في التخطيط، لكنني لا أجد المتعة في التخطيط، إنما أقوم بهذا العمل بعد أن جربت واختبرت ما قد يحدث إن لم يعمل المرء على التخطيط، فأعرف ما النتائج التي قد تتجم عن ذلك. ولا بد من القول إنه كلما مضى المرء في عمله بالمشروع رأى الأمور تزداد سوءاً، وبما أنني أكره الفوضى، أدرك ضرورة التخطيط مبكراً».

-Susanna Erlikh

تتألف هيكلية تجزئة العمل عادة من ثلاثة إلى ستة مستويات من الأنشطة الفرعية، وكلما ازداد تعقيد المشروع ازدادت هذه المستويات. إنما كقاعدة عامة يمكن القول إنه لا ينبغي لأي مشروع أن يتضمن أكثر من 20 مستوى - والمشروع الضخم جداً هو فقط الذي يتضمن هذا العدد من المستويات.

وفي هذه المرحلة، مرحلة التخطيط، لا تشغل فكرك في تسلسل تنفيذ الأنشطة، سيما وأنك ستهتم بهذا الأمر وجدولة الأنشطة في مرحلة البناء. استعن بهيكلية تجزئة العمل في مرحلة التخطيط،

فهي تساعدك في وضع الإطار الذي سوف تملأه بعد أن يتكون لديك فهم أفضل لما لديك من موظفين وميزانية وزمن.

أما وضع التقديرات فهي طريقة مقبولة لخفض الأخطار. ولتكن هذه التقديرات صريحة، وأبلغ أصحاب المصلحة بالأسباب التي جعلتك تتوصل إليها. فمثلاً إذا كانت تقديراتك تستند إلى استلام منتجات معينة في غضون أسبوعين احرص على توضيح توقعاتك للآخرين كي يعرف أصحاب المصلحة أن ثمة احتمالاً لعدم وصول هذه المنتجات في الوقت المحدد لها، وأخبرهم أيضاً بالنتائج المتوقعة لتأخر وصولها.

إن نتيجة التخطيط المدروس تتمثل في تقديرات تقريبية لعدد الأشخاص الذين ستحتاجهم لهذا المشروع - وكذلك المهارات اللازمة. وستكون لديك فكرة جيدة عن المدة الزمنية التي سيستغرقها المشروع. فالتخطيط هو الأساس الذي تبنى عليه مرحلة البناء.