مفاتيح المعرفة Knowledge Keys

إن التخطيط بشكل عام سواء كان للحياة أم لإدارة مشروع ما تريد الإقدام عليه بحاجة منا لعدد من الأسئلة ، تسمى أسئلة أو أدوات المخطط.

2 January 2024 الكاتب: **د. محمد العامري** المشاهدات: 4,390



مفاتيح المعرفة Knowledge Keys

إن التخطيط بشكل عام سواء كان للحياة أم لإدارة مشروع ما تريد الإقدام عليه بحاجة منا لعدد من الأسئلة ، تسمى أسئلة أو أدوات المخطط ، وقد حصر البعض من المختصين بمجال التخطيط عدد ستة أسئلة سميت بأصدقاء المخطط الستة ، إلا أني من خلال البحث والتجارب في الحياة والانشغال بمجال التدريب وجدت أن بحاجة لمضاعفة هذه الأسئلة لتصل إلى أثني عشر سؤالاً هاماً أطلقت عليها مفاتيح المعرفة .



وفي ما يلي يطيب لي أن أتشارك معك الخبرة حول هذه المفاتيح وأرجو أن تساعدك هذه الأسئلة في الوصول لتصور متكامل لحياة مشروعك.
كما أمل أن تسهم معنا بوجهة نظرك حول هذه الأسئلة ودورها في تطوير هذه المفاتيح الآثنى عشر ، حيث أن كل إضافة منك ستسهم في فتح آفاق جديدة لنا حول هذه المفاتيح .

> عندما تريد التخطيط لمشروع ما ، فإننا ننصحك بان تجلس بهدوء وتتسأل هذه الأسئلة حول مشروعك :

متى يُستخدم :

عندما نرغب في التخطيط لمشروع ما او تحليل مشروع ما أو دراسة جدوى مشروع ما ، أو عند دراسة العمليات الإدارية ومحاولة فهمها أو عند تحليل الإجراءات أو عند التخطيط التشغيلي ، أو عند تخطيط المهام ، وعند حل المشكلات واتخاذ القرارات .

علام تحصل

صورة أولية واضحة عن المشروع المراد التخطيط له حيث تساهم هذه الأسئلة في تقدم النقاش حول الموضوع وجمع البيانات والمعلومات قبل اتخاذ القرار ، وهي في العادة تزود فريق العمل بتصور شامل عن تفاصيل المشروع ، وليس المهم وجود إجابات كافية وشافية بل المهم هو تحديد الجوانب التي لم نغطيه في جمعنا للبيانات والمعلومات وبالتالي البحث عن المعلومة قبل الشروع في عمليات التخطيط .

الوقت اللازم

إن وضوح الهدف من المشروع بصورة كبيرة ذهنياً يسهل، وتوفر الخبرات لدى القائمين على المشروع يسهل القدرة على الإجابة عن هذه الأسئلة بسهولة ، وفي العادة نحتاج للإجابة عن هذه الأسئلة إلى حوالي 30 دقيقه إذا كانت المعلومات متوفرة أما إذا كانت المعلومات غير متوفرة ، فستطول المهمة .

عدد الأشخاص

شخص واحد قادر على الإجابة عن هذه الأسئلة إن كان خبيراً بها وبطبيعة المشروع ، لككنا نفضل استشارة خبراء في مجال المشروع ، وتكوين فريق عمل للإجابة عن هذه الأسئلة من 5 على 8 اشخاص .

التجهيزات

- مساحة كبيرة لكل مجموعة عمل يمكن الكتابة عليها ويتاح للجميع رؤيتها والأفضل أن تكون المساحة أكبر من اللازم من أن تكون صغيرة لا تكفي .
- سبورة كبيرة بيضاء ، أو ورق A0 ، أو A3 للكتابة والرسم .
- يفضل أن تستخدم تقنية الخارطة الذهنية لتوني بوزان في هذا التمرين .
- أقلام ملونة كبيرة وصغيرة .
- شريط لاصق لتثبيت الورقة على الحائط .
- طاولات للعصف الذهني والكتابة .

> **عندما تريد التخطيط لمشروع ما ، فإننا ننصحك بان تجلس بهدوء وتتسأل هذه الأسئلة حول مشروعك**



1- ماذا ؟ :

> • هنا حدد ما تريد فعله بالتحديد (حدد الهدف العام)

- ماذا تريد بالتحديد ؟

- هنا المفترض ان تحدد ما تريده بالتحديد من مشروعك هذا، حيث يلاحظ أن كثير ممن يبدؤون مشاريعهم لا يهتمون بتحديد مفهوم محدد لما يريدونه منذ البداية ، مما يجعلهم غير قادرين على التركيز على ما يريد فعلاً . أنهم في العادة يخلطون بين ما يردون وما يحتاجون وما يتمنون .



- ماذا سينتج بالتحديد عن مشروعك ؟

- هنا حدد وبدقة النتائج المرجوة من مشروعك قبل أن تبدأ بحيث تبدأ والنهاية في ذهنك . كما أنه يجب عليك أن تدرس الآثار المترتبة على مشروعك على الناحية الدينية والجسدية والمالية والعقلية والعلمية والأسرية والاجتماعية والصحية والبيئية .

- ماذا تعرف حول مشروعك ومجاله ؟

- هل لديك معلومات كاملة وواضحة عن مشروعك ، وهل قمت بدارسة مجال مشروعك بشكل تخصصي وبمنهجية علمية وتجميع اكبر معلومات حوله ، وهل تعرف موقف النظام من مشروعك ، وما هي المتطلبات التي تحتاجها لتنفيذه .

?

2- لماذا ؟:

> • هنا حدد المبررات والدوافع لإقامة المشروع

- لماذا تريد هذه النتائج المترتبة على المشروع ؟
- هنا حدد القيم الدافعة لك لتنفيذ هذا المشروع حيث نلاحظ أن كثير منا قد يقدم على مشروع ليس من اجل النتائج الحقيقة له بل من أجل المكاسب الثانوية (مثال الصدقة ليس من اجل الأجر و المثوبة من الله ، بل من اجل أن يقال انه كريم) وأقصد هنا بالمكسب الثانوي أن يكون يبحث عن المكانة الإجتماعية أو العلاقات أو محاكاة وتقليد شخص أخر دون الاهتمام بمعايير النمذجة في المحاكاة. وهنا ننصح بأن تعدد ما لا يقل عن ثلاثة أهداف وقيم محركة لك للقيام بتنفيذ هذا المشروع .



- لماذا يعتبر مشروعك فريد عن غيره ؟
- حدد جوانب التميز في مشروعك و ما الذي يجعلك عن غيرك ويجعل مشروعك مختلف عن غيره من المشاريع .
- لماذا يعتبر مشروعك مشابهة لغيره من المشاريع ؟
- حدد جوانب التشابهة بين مشروعك والمشاريع المشابهة واستفد من خبرات الأخرين؟

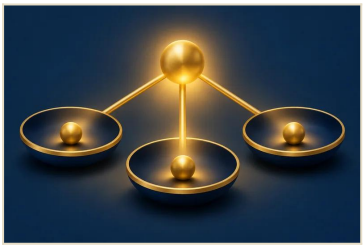
∴

3- لمن ؟:

- هنا حدد الفئات المستفيدة والمستهدفة والإدارات

- من هم المستفيدين من تنفيذ هذا المشروع ؟

- حدد بدقة المستفيدين من مشروعك هذا وحاول أن تحصرهم ، حيث كل ما استطعت ان تحصر الفئات المستفيدة من مشروعك استطعت ان توسع دائرة الفائدة وهنا يجب أن تتسأل هم ماذا يردون وأنت بمشروعك هذا ماذا تقدم لهم ، وقم بتقسمهم إلى قسمين القسم الأول منهم مستفيدين داخليين أو اساسيين ومستفيدين خارجين أو ثانويين .



- من هم المستهدفين بتنفيذ هذا المشروع ؟

- حدد بدقة المستهدفين من مشروعك ، وركز على قاعدة 20/80 وهي قاعدة باريتو ، حيث أن هؤلاء المستهدفين لديهم حاجات ويجب أن تشبعها من خلال هذا المشروع ، ففكر كيف تتدرج في الاشباع حيث أن 20% من حاجاتهم يؤدي إشباعها في إشباع 80% الأخرى و هنا يأتي دورك في البحث عن الأساسيات و التجديد والابتكار في تقديم الخدمة لهم .

↔

4- من ؟ :

> • هنا حدد العاملين والإدارات المنفذة والاستشاريين والدعمين

- من هم المسؤولين عن تنفيذين هذا المشروع ؟
- حدد من هم المسؤولين عن تنفيذ هذا المشروع ، حيث غالباً ما ندخل في دائرة التواكل أو الإعتماد على بعض مما يجعل المشروع يفشل ولهذا يجب أن تحدد من البدائة المسؤولية على من .



- من هم الذين تتوقع أنهم سيساعدوك لتنفيذ هذا المشروع ؟
- حدد الذين تتوقع أنهم سيدعمونك في مشروعك سواء كان دعم معنوي أو مادي ، وتسأل هل انت فعلاً تلبي لهم حاجاتهم من دعمك وهل انت قريب منهم ، وهنا يجب أن تحدد فريق العمل المتعاون معك وخصائص كل منهم ودوره .
- من تتوقع أنه سيتأثر بتنفيذ هذا المشروع سلباً او إيجاباً ؟
- حدد المتأثرين بمشروعك ، حيث كثيراً ما ننسى أن هناك من يتأثر بمشاريعنا وقد يكون تأثير إيجابي أو سلبي ، وغالباً ما ننسى هنا انفسنا واهلينا واصدقائنا في زحمة مشاريعنا .
- من هم الذين تعرفهم وسبق لهم تنفيذ هذا المشروع ؟
- حدد اصحاب الخبرات السابقة وحاول ان تتصل بهم وتعرف على خبراتهم السابقة واسباب نجاهم أو فشلهم وماهي استراتيجياتهم في تنفيذ المشروع ، واستفد منهم كخبراء .

- من هم الذين تعلم بأنهم سيعارضون هذا المشروع ؟

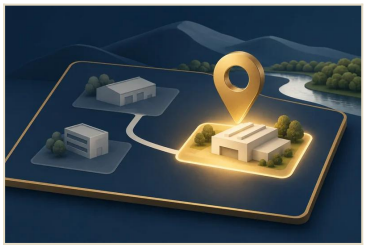
- هل تتوقع وجود معارضة لمشروعك ، من هم هؤلاء المعارضين ، وما دوافعهم ، وهل انت مرن بما فيه الكفاية لتلافي هذه المعارضة ، وهل المعارضة قيمية ام لها طابع اخر ، وهل استمعت لهم بروح الحكمة وبعين البصيرة .

5- اين ؟ :

> - هنا حدد مكان التنفيذ ومواصفاته

- اين سينفذ هذا المشروع ؟

- هنا نتسأل هل جمعت معلومات كافيه عن الثقافة المتواجدة في هذا المكان وهل هي ثقافة مساعدة أم لا ، وهل البيئة هنا مساعدة ام لا، وهل انت بحاجة لتهئة الجوء في هذه البيئة لتصبح مناسبة للمشروع .



- اين تتوقع ان هذا المشروع لو نفذ سينجح ؟

- هناك بيئات معينة نتوقع نجاح مشاريعنا فيها ونتمنى أن يكون مشروعنا نفذ هناك ، ولهذا يجب أن تتسأل ما الفرق بين هذه البيئة والبيئة الفعلية التي سينفذ فيها المشروع ، وهذا

لتتعرف على العوامل التي يجب أن تسعى لتواجدها في بيئة مشروعك لينجح .

- اين تتوقع ان هذا المشروع لو نفذ لن ينجح ؟

- هناك بيئات معينة نتوقع فشل المشروع لو نفذ فيها ، ولهذا يجب أن نحلل لماذا هذه البيئة تعتبر طارده لمشروعك ، وعليك ان تتدرس العوامل المتوفرة في هذه البيئة وتسعى لتلافيها في بيئة مشروعك المحيطة والداخلية حتى لا يفشل مشروعك .

- اين تعرف مشاريع اخرى نفذت مثل مشروعك ؟

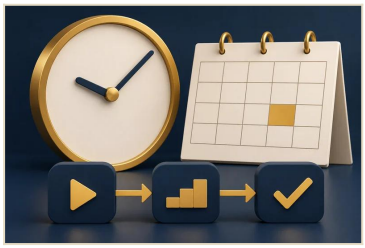
- هنا تبحث عن مشاريع مشابهة لمشروعك لتدرس البيئات التي نفذ بها و تتعرف على عوامل النجاح والفشل لتلك المشاريع وفق تلك البيئة المتواجدة فيها .

6- متى ؟ :

> - هنا حدد البداية والنهاية للمشروع وحدد فترات العمل

- متى تريد تنفيذ هذا المشروع ؟

- حدد بدقة التاريخ الذي تريد فيه تنفيذ المشروع ، وهنا يجب أن نلاحظ ان تحدد وقت يجعل المشروع يصبح هدف .



- متى يجب أن تنفذ هذا المشروع ؟
- حدد متى يجب فعلاً تنفيذ المشروع حيث ان هناك وقت قد يكون افضل من الوقت الذي حددته .
- متى تستطيع أن تنفذ هذا المشروع ؟
- حدد بدقة متى تستطيع فعلاً حسب إمكانياتك الحالية تنفيذ المشروع .
- متى هو الوقت المناسب لتنفيذ هذا المشروع ؟
- حدد الأوقات المناسبة لتنفيذ هذا المشروع ، وما هي فترات العمل المناسبة ، ومتى ينشط الناس وانت في بيئتك للعمل بشكل اكبر من اجل الاستفادة من الفترات المناسبة لتنفيذ المشروع .
- متى الوقت يكون غير مناسب مطلقاً لتنفيذ هذا المشروع ؟
- حدد الأوقات الغير مناسبة للعمل في مشروع وتسأل ماذا ستفعل فيها .
- متى ستبدأ فعلياً في تنفيذ المشروع ؟
- هنا حدد فعلا البدائة الفعلية واترك الإماني و إبدأ بجدولة جداول لتنفيذ .

⚒

7- بم ؟ :

> - هنا حدد الأدوات والمتطلبات لتنفيذ المشروع

- بم من الأدوات ستستخدم لتنفيذ هذا المشروع ؟

- حدد الأدوات التي تحتاجها لتنفيذ هذا المشروع وتسأل هل هي متوفرة لديك ، أو كيف تستطيع توفيرها .



- بم من الإمكانيات ستحتاج لتنفيذ هذا المشروع ؟
- حدد الإمكانيات التي تحتاجها لتنفيذ هذا المشروع وتسأل هل هي متوفرة لديك ، أو كيف تستطيع توفيرها .
- بم من المعلومات ستحتاج لتنفيذ هذا المشروع ؟
- حدد المعلومات التي تحتاجها لتنفيذ هذا المشروع وتسأل هل هي متوفرة لديك ، أو كيف تستطيع توفيرها .
- بم من القدرات ستحتاج لتنفيذ هذا المشروع ؟
- حدد القدرات التي تحتاجها لتنفيذ هذا المشروع وتسأل هل هي متوفرة لديك ، أو كيف تستطيع توفيرها .
- بم من المهارات ستحتاج لتنفيذ هذا المشروع ؟
- حدد المهارات التي تحتاجها لتنفيذ هذا المشروع وتسأل هل هي متوفرة لديك ، أو كيف تستطيع توفيرها .

¤

8- بكم ؟ :

> • هنا حدد التكلفة التقديرية للمشروع

- كم من الجهد ستبذله لتنفيذ هذا المشروع ؟
- حدد هنا الجهود التي يجب أن تبذلها لتنفيذ هذا المشروع ، وتسأل هل أنت فعلاً جاهز لتنفيذ هذا المشروع وبذل هذه الجهود بطاقة وحيوية .



- بكم من المال ستنفذ هذا المشروع ؟
- حدد هنا المال المطلوب لتنفيذ هذا المشروع ، وهل هو متوفر لديك ، وما هي طرق التمويل الأخرى المتوفرة لديك ، وما أثرها على مستقبلك .
- بكم من الوقت ستضحي لتنفيذ هذا المشروع ؟
- حدد الوقت المطلوب والمتوفر لديك لتنفيذ هذا المشروع وهل انت فعلا جاهز لتنفيذ هذا المشروع .
- بكم من التنازلات ستضحى لتنفيذ هذا المشروع ؟
- حدد حجم التنازلات التي ستقدمها والصبر الذي ستصبره من اجل تحقيق هذا المشروع وكم تستطيع ان تحتمل حتى ينفذ هذا المشروع .

⚙

9- كيف ؟ :

> • هنا حدد إجراءات وخطوات ومراحل تنفيذ المشروع

- كيف ستعمل لتنفيذ هذا المشروع ؟
- حدد وبدقة الإجراءات التي ستتبعها لتنفيذ المشروع ، وقم برسم خارطة تدفق لمشروعك ، تحدد فيها إجراءات كل مرحلة من مراحل مشروعك ومتطلباتها . (وهذا امر جداً مهم قبل البدائة في المشروع)



- كيف ستتعامل مع منافسيك ؟
- ماهي الاستراتجية التي ستتبعها مع منافسيك .
- كيف ستحفز نفسك والمعاونين لك ؟
- كيف توجد لديك نظام تحفيز ذاتي تحفز به نفسك وتحفز به من حولك .

✓

10- هل ؟ :

> - هنا حدد هل توجد وسيلة للتقييم والتقويم والتحسين ، وهل توجد تجربة مرجعية للتقييم

- هل قمت بدراسة جدوى لمشروعك ؟
- قم بدراسة جدوى لمشروعك وتأكد من أنه مجدي من كل النواحي .



- هل يوجد لديك منافسين ؟
- حدد من هم منافسيك وما هي مميزاتهم وتعرف على قدراتهم واسباب نجاحهم .
- هل المستفيدين من المشروع راضين عنه ؟
- قم بشكل دائم بقياس رضى المستفيدين من مشروعك وتأكد أن مشروعك يلبي احتياجاتهم ويتجاوز توقعاتهم .
- هل يوجد لديك نظام تقييم لمشروعك ؟
- قم بوضع نظام تقييم لكل خطوة من خطوات التفييذ وتأكد من تطبيق النظام وحل المشكلات .
- هل حددت معايير الأداء ؟
- حدد معايير الأداء و الإنجاز لكل مرحلة من مراحل التنفيذ و تأكد من تجاوزك لهذه المعايير .
- هل توجد طريقة مشروعة أخرى تحصل بها على نفس النتائج لمشروعك ؟

- دوماً دع لعقلك الحرية في الإبداع طرق جديدة مشروعة وحدد مدى جدواها .
- هل يوجد لديك نظام لحل المشكلات ؟
- دوماً درب نفسك على الأسلوب العلمي لحل المشكلات من خلال إدارك المشكلة ثم تحديدها ثم تحديد الأسباب ثم وضع معايير الحلول ومن ثم استخدم استراتيجيات الإبداع لفرض حلول للمشكلة ثم رتب الحلول حسب الأولويات ثم ضع خطة عمل لتنفيذ الحل ثم قيم بشكل مستمر جدوى الحلول .

⇄

11- ماذا لو ؟ :

> - هنا حدد خطتك للطواري ، ماذا لو نجح للمشروع أكثر مما توقع؟ وماذا لو لم ينجح المشروع ؟

- ماذا لو نفذت مشروعك وحسب الخطة ولم تحصل على ما تريد من نتائج ؟
- هل جهزت نفسك للفشل وهل انت فعلا تتعلم من الخبرات ام تعيد نفس ما تعمله من اجراءات وتعاود الحصول على نفس النتائج



- ماذا لو نجح المشروع وتحقق ما تريد ؟

- ماذا ستفعل فعلاً لو تحقق لك النجاح ، هل ستبحث عن نجاح جديد . ام ماذا ستفعل .
- ماذا لو نفذنا المشروع بطريقة اخرى ؟
- هل لديك المرونة فعلاً لتجريب طرق اخرى .
- ماذا لو طورنا فكرة المشروع ؟
- هل انت باحث بشكل دائم عن التطوير لمشروعك ، وما هي اساليبك للتطوير مشروعك .
- ماذا لو نجح المشروع أكثر مما تتوقع ؟
- هنا هل لديك خطة لتعامل مع طوارئ النجاح ومتطلباته ؟ .

+

12- وماذا بعد ؟ :

> - هنا حدد ما المشروع التالي ؟

- ماذا بعد أن تنفذ مشروعك وينجح وتحقق أهدافك ؟
- هل لديك تصور للتوسع والتخطيط المستقبلي لما بعد النجاح .



- ماذا بعد أن يفشل مشروع ولم يحقق أهدافك ؟
- ماذا ستفعل فعلاً بعد أن يفشل مشروعك هل لديك خطة عمل .
- ماذا بعد أن كتبت خطة المشروع ؟
- هل أنت جاهز لتطبيقها ، لأن النجاح الحقيقي بعد التخطيط يعتمد على تنفيذك لما خططت له .

يسعدني أن يُعاد نشر هذا المقال أو الاستفادة منه في التدريب والتعليم والاستشارات، ما دام يُنسب إلى مصدره ويحافظ على منهجيته.

✍ المقال من إعداد **د. محمد العامري**، مدرب وخبير استشاري.