زحف النطاق

تبدأ مشاريع كثيرة بخطة واضحة، لكنها تنتهي متأخرة، وبتكلفة أعلى من الميزانية، وبشكل مختلف جداً عن الفكرة الأصلية. ومن الأسباب الشائعة لذلك زحف النطاق. ونطاق المشروع هو العمل الذي تم الاتفاق على تسليمه في المشروع. أما زحف النطاق فهو النمو غير المنضبط لهذا العمل، دون تغييرات مقابلة في الوقت والتكلفة والموارد. وفهمه يساعد الفرق على حماية مواعيدها النهائية وميزانياتها وعلاقاتها مع العملاء.

1. ما هو زحف النطاق

نادراً ما يأتي زحف النطاق في صورة تغيير واحد كبير. بل يأتي عادةً في صورة إضافات صغيرة كثيرة، تبدو كل واحدة منها غير ضارة وحدها. تقرير جديد هنا، وميزة إضافية هناك، وسرعان ما يصبح المشروع أكبر بكثير مما خُطط له. والمشكلة ليست في التغيير نفسه، لأن المشاريع الجيدة تحتاج إلى التغيير في أحيان كثيرة. بل المشكلة في التغيير الذي يُقبل دون التحقق من أثره على الوقت والتكلفة والجودة.

مثال: تخطط أسرة لإعادة طلاء غرفة واحدة، ثم تضيف ستائر جديدة وأثاثاً جديداً، فتستغرق مهمة عطلة نهاية الأسبوع شهرين.

في العمل: رانيا مديرة مشاريع، وتقود إطلاق موقع إلكتروني جديد للشركة. وخلال شهر واحد، أصبح الموقع البسيط يضم خدمة محادثة ومدونة وثلاث لغات إضافية، لكن الموعد النهائي لم يتغير.

2. لماذا يحدث

لزحف النطاق بضعة أسباب شائعة. أولها المتطلبات غير الواضحة: فعندما لا يكتب أحد بدقة ما سيتم تسليمه، يملأ كل شخص الفراغات بأفكاره الخاصة. وثانيها طلبات أصحاب المصلحة، إذ يطلب المديرون والعملاء شيئاً صغيراً إضافياً خلال المشروع. وثالثها الطلاء بالذهب، أي أن يضيف أعضاء الفريق إضافات لم يطلبها أحد، أملاً في إبهار الآخرين. ويزيد ضعف التواصل والرغبة في إرضاء الجميع من كل ذلك سوءاً.

مثال: الزبون الذي يطلب كعكة جميلة دون أي تفاصيل يظل يطلب من الخباز تغييرات متتالية.

في العمل: يطلب مدير المبيعات من رانيا صفحة جديدة لتسجيل الدخول خلال حديث سريع في الممر. وفي الوقت نفسه، يضيف أحد المطورين مؤثرات متحركة من تلقاء نفسه ليبهر الآخرين.

حقوق الطبع والنشر محمية © - أكاديمية أساسيات (شركة أساسيات للخدمات الاستشارية)

3. علامات التحذير

يسهل إيقاف زحف النطاق عندما نلاحظه مبكراً. ومن علامات التحذير قائمة مهام تستمر في النمو بينما يبقى الموعد النهائي كما هو. ومنها أيضاً سماع عبارات مثل «مجرد إضافة صغيرة» أو «لن يستغرق ذلك سوى دقيقة». ويبدأ أعضاء الفريق العمل ساعات أطول، وتُنفق الميزانية أسرع مما خُطط له. وفي أحيان كثيرة، لا يستطيع أحد أن يحدد بدقة ما سيتضمنه المنتج النهائي.

مثال: عامل البناء الذي يسمع كل يوم عبارة «وهل يمكن أيضاً» يعرف أن العمل يكبر.

في العمل: تلاحظ رانيا أن فريقها يعمل حتى وقت متأخر كل مساء. وعندما تقارن قائمة المهام بالخطة الأصلية، تجد اثنتي عشرة مهمة لم يوافق عليها أحد.

4. كيف نمنعه ونضبطه

تبدأ الوقاية ببيان نطاق واضح يحدد ما سيسلمه المشروع وما لن يسلمه. ثم يقسم هيكل تجزئة العمل، أو WBS، العمل إلى أجزاء أصغر، ويوافق أصحاب المصلحة الرئيسيون على الوثيقتين في البداية. بعد ذلك، تعني عملية ضبط التغيير أن كل طلب يُكتب، ويُقيَّم أثره على الوقت والتكلفة والجودة، ثم يوافق عليه الشخص المناسب أو يرفضه. وبدلاً من «نعم» أو «لا» فقط، فإن الإجابة المفيدة هي «نعم، وهذا هو الأثر». ويُوثَّق كل تغيير تمت الموافقة عليه، وتُحدَّث الخطة والميزانية والموعد النهائي.

مثال: الميكانيكي الجيد يتصل بصاحب السيارة قبل إصلاح عطل إضافي، ويشرح له التكلفة الإضافية.

في العمل: تكتب رانيا بيان النطاق وهيكل WBS، ويوقع عليهما مدير المبيعات. وعندما يطلب لاحقاً تطبيقاً للهاتف المحمول، تقول إن ذلك ممكن لكنه يحتاج إلى ستة أسابيع إضافية وميزانية أكبر، فينقله إلى مرحلة ثانية.

الخاتمة

زحف النطاق هو النمو الهادئ وغير المنضبط لعمل المشروع دون وقت أو مال إضافي. وهو ينتج غالباً عن المتطلبات غير الواضحة، والطلبات الإضافية من أصحاب المصلحة، والطلاء بالذهب. وقائمة المهام المتزايدة، وساعات العمل الطويلة، والميزانية المتناقصة علامات تستدعي التحرك بسرعة. ويحافظ النطاق الواضح وهيكل WBS وعملية بسيطة لضبط التغيير على مسار المشروع. ومع عبارة «نعم، وهذا هو الأثر»، يصبح التغيير قراراً لا مفاجأة.

حقوق الطبع والنشر محمية © - أكاديمية أساسيات (شركة أساسيات للخدمات الاستشارية)