



دليل المتدرب  
التدريب علي إدارة  
المشاريع الاحترافية PMP





# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ





## الوحدة الأولى



### منهجية أجايل

كيف يمكنني تعلم أجايل؟

مبادئ منهجية أجايل



أن يعرف المتدرب مبادئ منهجية أجايل.

عملية إدارة المشاريع بأجايل

الشهادات الخاصة بإدارة المشروعات

التدريب على إدارة المشاريع  
الاحترافية PMP





**تجهيز الاختبار القبلي والنشاط التدريبي الأول**  
وتصويرهم بعدد المتدربين

1

**صناعة مناخ** من الألفة والحب أثناء التعارف  
والترحيب بالمتدربين

2

**مراعاة الجمع** بين الافادة العملية والتطبيقية دعماً  
لرغبة المتدرب في الحضور الأيام الباقية للدورة

6

**ثالثاً: إرشادات**  
**المدرّب للوحدة**  
**الأولى**

**تجهيز الاستبيانات** عدد المتدربين والاستعداد لحلقة  
النقاش

3

**تحفيز المتدربين** وجدانيا حول أهمية موضوع  
الدورة لصناعة استعداد قوي للتفاعل مع  
موضوع الدورة

5

4

**مراعاة إشباع** الجانب المعرفي لدى المتدربين





## رابعاً : دليل الوحدة الأولى:

### الجلسة الأولى:

ملاحظات	الوقت بالدقيقة	اسم الوحدة	الجلسة
	210 دقيقة	منهجية أجايل	

### الجلسة الثانية:

ملاحظات	الوقت بالدقيقة	اسم الوحدة	الجلسة
	210 دقيقة	تابع : منهجية أجايل	





### جدول وزمن مواضيع الجلسات

الجلسة الثانية	راحة	الجلسة الأولى	م
تابع : منهجية أجايل		منهجية أجايل	
210 دقيقة		210 دقيقة	

أقلام- شفافيات	تمرين	2
جهاز عرض- السبورة	عرض المادة العلمية	3
أقلام- اوراق	عرض ومناقشة النشاط	4
جهاز عرض- السبورة	عرض المادة العلمية	5
أقلام- اوراق	عرض ومناقشة النشاط	6
جهاز عرض- السبورة	عرض المادة العلمية	7





المدة	الوسائل التدريبية	الأساليب التدريبية	الموضوع - النشاط
10 دقائق	مناقشة	اوراق	افتتاح البرنامج والتعارف
10 دقائق	عرض شرائح	المحاضرة	نشاط - 1
10 دقائق	P.P	المناقشة	فيديو تدريبي
90 دقيقة	السيورة	عصف ذهني	مبادئ منهجية أجايل
90 دقيقة	اوراق	التطبيق العملي	عملية إدارة المشاريع بأجايل
	الداتا شو	المحاضرة	استراحة
90 دقيقة	P.P		الشهادات الخاصة بإدارة المشروعات
90 دقيقة			كيف يمكنني تعلم أجايل؟
10 دقائق			فيديو تدريبي
10 دقائق			نشاط - 2
420 دقيقة			المجموع





## اليوم الأول

### دليل تدريب الجلسة الاولى

عنوان الجلسة : منهجية أجايل

مدة الجلسة: 210 دقيقة

#### موضوعات الجلسة:-

- تعريف المشروع.
- مفهوم إدارة المشاريع.
- عناصر وأهداف إدارة المشروع.
- خطوات إنشاء مشروع.
- خطوات إدارة المشاريع.
- خطوات المشروع الناجح.
- طريقة عمل دراسة جدوي لمشروع.
- كيف تؤسس مشروع ناجح.
- كيف تدير مشروعاً.
- كيفية إدارة مشروع.
- مراحل دراسة المشروع.
- مراحل إنجاز مشروع.
- مبادئ منهجية أجايل
- عملية إدارة المشاريع بأجايل







### نشاط-1

عصف ذهني جماعي

عزيزي المتدرب ماذا تعرف عن منهجية أجايل؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....





## تعريف المشروع

### تعريف المشروع :

يعرّف المشروع بأنه عمل يقوم به الفرد لينقذ فكرةً معيّنة، سواء أكانت عبارةً عن منتج أو خدمة، ويستخدم المشروع لتنفيذ هذه الفكرة بعض الموارد الرئيسية؛ كالموارد المالية، والمعرفية، وكادر العمل. كما أنّ المشروع يقدم خدمة؛ أي أنه يحلّ مشكلةً مجتمعيةً، ويكون ذلك مقابل شيء ماديّ.

ومن الأمثلة على المشاريع الخدمية توفير وسيلة نقل في المناطق التي يحتاج قاطنيها إلى هذه الخدمة، كما أنّ هناك أمثلةً عديدة على المشاريع الإنتاجية، منها المخبز والذي يقدم منتجات الخبز لفئة مستفيدة، وهناك العديد من الأفكار والمشاريع التي تعود على الفرد والمجتمع بالفائدة سواء كانت بقيمتها وحاجتها الخدمية، أو أن تكون فائدتها اقتصادية على الفرد والمجتمع

وهناك مفاهيم أخرى تطلق على المشروع، منها:

- المشروع نشاط تستخدم فيه موارد معيّنة، وتنفق فيه الأموال للحصول على منافع خلال فترةٍ متّفق عليها.
- المشروع هو استمرار لفعالية تبدأ بسؤالٍ يثير حبّ الاستطلاع .
- المشروع الصّغير تكون له صفة قانونية، وهي البطاقة الضريبية، ويكون له سجلّ تجاريّ وترخيص.
- المشروع نشاطٌ تلقائيّ من أجل تحقيق غرض، ويتمّ في بيئة اجتماعية عادية.
- المشروع عملٌ مقصود متّصل بالحياة.
- المشروع نشاطٌ مقيّد بزمن، يتمّ القيام به من أجل تقديم منتج أو خدمة لتحقيق تغييرٍ مقصود.

### مراحل المشروع

#### مرحلة تحديد المشروع :

وفي هذه المرحلة يتمّ خلق فكرة المشروع، والقيام بتطويرها؛ حيث إنّ فكرة المشروع غالباً ما تكون نابعةً عن حاجة بشكل عام، ومن الطبيعي الوصول إلى عدد من الأفكار التي تتم غربلتها للوصول إلى الصّالح منها، والذي يسهل تنفيذه على أرض الواقع.

#### مرحلة إعداد المشروع :

وفي هذه المرحلة يتمّ وضع الإطار العام للمشروع، ونأتي هنا إلى ما يسمّى بدراسة الجدوى، والتي بدورها تقسم إلى:

- الدراسة السوقية والتسويقية.
- الدّراسة الفنيّة.
- دراسة الهيكل الإداري والتنظيمي.
- الدراسة الربحية أو المالية.

#### مرحلة تنفيذ المشروع :





وفي هذه المرحلة يتم تطبيق المشروع والإشراف عليه، وتسجيل ما تم تنفيذه.

### مرحلة تقييم المشروع:

ويكون تقييم المشروع أثناء التنفيذ للمقارنة بين الوضع الحالي ومسار المشروع، ويتم التقييم أيضاً بعد التنفيذ للمقارنة ما بين النتائج النهائية، ومدى وصول المشروع لهذه النتائج.

### مفهوم إدارة المشاريع

#### مفهوم إدارة المشاريع:

تُعتبر المشاريع واحدة من الوسائل التي تتطور بها المنظمات، والمجتمعات بما يُحقق التوازن، بغض النظر عن كونها مشاريع خدمية، أو ربحية؛ بهدف تحقيق التنمية الشاملة، والارتقاء بقدرات المنظمات، والأفراد، علماً بأنه ينبغي على العاملين في المشاريع أن يكونوا مُتمتعين بالمهارات الأساسية؛ لاختيار المشروع، وإدارته، بالإضافة إلى امتلاكهم للمعلومات التي ترتبط بهدف المشروع، وكيفية تخطيطه، ومراحله، وتنظيم عناصره، وتقييم الأنشطة المُتعلّقة به.

ومن الجدير بالذكر أنّ لإدارة المشاريع أهمية كبيرة؛ حيث تساهم في تحويل الأفكار إلى واقع عملي من شأنه تعزيز وسائل الإدارة، وتفعيل الاستخدام الأمثل للموارد، وتجزئة الأنشطة الربحية، والخدمية.

ومن هنا كان لا بُد من تسليط الضوء على مفهوم إدارة المشاريع، حيث وردت كلمة (مشروع) في المعجم على أنّها اسم المفعول من الفعل (شَرَعَ)، يُقال: شَرَعَ فِي الْعَمَلِ؛ أي أَحَدَ فِيهِ، وَبَدَأَ، وَخَاضَ، وَيُقَالُ: خَضَرَ مَشْرُوعاً جَدِيداً؛ أي ما يُحَضَّرُ فِي مَجَالٍ مِنَ الْمَجَالَاتِ، وَيُقَدَّمُ فِي صُورَةٍ مَا، أَوْ خُطَّةٍ لِيُدْرَسَ، وَيُقَرَّرَ فِي أَفْقٍ تَنْفِيذِهِ.

أمّا اصطلاحاً فقد عُرِّف المشروع على أنه: "عملية استثمارية تتكوّن من مجموعة متكاملة من الأنشطة التي تُنفَّذ خلال فترة زمنية مُحدّدة، وحسب تصاميم، وطاقات إنتاجية مُوجّهة؛ لخدمة أهداف مرغوبة، ومُحدّدة، ومُتَّفَق عليها".

وفي ما يتعلّق بإدارة المشاريع، فقد وردت العديد من التعريفات التي ترتبط بها، ومنها ما يأتي:

- عرّفها كتاب (PMBOK) على أنّها: "نشاط مُؤقَّت يتم البدء فيه؛ لإنتاج مُنتج، أو خدمة، أو نتيجة فريدة من نوعها، وتُشير كلمة (مُوقَّت) إلى أنّ للمشاريع بداية، ونهاية، ويتم الوصول إلى النهاية عند تحقيق الهدف، أو عند انتهاء المشروع؛ بسبب تعدُّر تحقيق أهدافه، وكلمة (مُوقَّت) لا تعني أنّ فترة المشروع قصيرة؛ فكلمة مُوقَّت قد تستمر لسنوات".
- تمّ تعريفها على أنّها: "تطبيق من المعارف، والمهارات، والأدوات، والتقنيات؛ لتحقيق مُتطلّبات، وأهداف أيّ مشروع".





- تم تعريفها على أنها: "مجموعة من النشاطات المنظمة، والموجهة نحو توظيف أمثل، واستغلال أفضل للموارد المناسبة، والهادفة إلى تحقيق أهداف المشروع المحددة بوضوح، وذلك بالاعتماد على شتى طرق، وأساليب الكفاية، والفاعلية، ضمن مجموعة محددة من الشروط، أو القيود". وبناء على ما سبق، فإنه يمكن استنتاج أن إدارة المشاريع تعني: عمليات التخطيط، والتوجيه، والتنظيم، والرقابة على الموارد المتنوعة؛ بهدف الوصول إلى تحقيق أهداف معينة، خلال فترة زمنية محددة.

### المراحل التي يمرُّ بها المشروع :

تتكوّن دورة حياة المشروع من عدّة مراحل، وذلك على النحو الآتي:

- **دراسة جدوى المشروع:** حيث يتم في هذه المرحلة ابتكار الفكرة التي تتعلق بالمشروع، والبحث في أهميتها، وجدواها.
- **التخطيط للمشروع:** فيتم نقل الفكرة إلى حيز التخطيط، بحيث يتم توضيح أهداف المشروع، والأنشطة التي تتعلق به، والفئات المُستفيدة منه، ومن أبرز مراحل التخطيط في هذه المرحلة:
  - تحديد المجالات التي تتعلق بالنشاط.
  - بيان الأولويات.
  - وضع خطط بديلة.
  - إقرار الخطة.
  - البدء بالتنفيذ.
- **تخصيص الموارد:** بحيث تتم دراسة الموارد الماليّة، والبشريّة اللازمة؛ لتنفيذ المشروع، وفرق العمل التي يتم توزيع الأدوار بينها، بالإضافة إلى توزيع الأفراد، وتوفير كلّ ما يحتاجه المشروع من معدّات، وموارد ماليّة.
- **تنفيذ المشروع:** حيث يتم البدء بتنفيذ المشروع، علماً بأنّ أهميّة إدارة المشاريع تظهر من خلال هذه المرحلة؛ إذ تضمن تنفيذه وفقاً لما خُطّط له، مع إجراء التحسينات اللازمة؛ لتعديل الانحرافات عن مسار الخطة المرسومة.
- **المراقبة:** حيث يتم التأكد من سير المشروع وفق ما تم التخطيط له، وعلى النحو الصحيح، ممّا يساعد على توفير المعلومات اللازمة عن مستوى الأداء، وتحديد الانحرافات بناءً على المقارنة بين الأداء الفعلي، وما تم التخطيط له، ومُتابعة فرق العمل، والأنشطة الماليّة، والموارد جميعها، ومدى تحقيق الأهداف المنشودة.
- **تقييم المشروع:** وهو قياس موضوعي، ومنهجي؛ لبيان مدى مُلاءمة المشاريع التي تم إنجازها، والتي ما زال تنفيذها جارياً، ومدى نجاحها، وأدائها، علماً بأنّ هذا الأمر يساعد على التأكد ممّا إذا سار تخطيط المشروع، وتنفيذه على حسب ما تم التخطيط له، استناداً إلى ثلاثة مداخل، هي:
  - تقييم الأهداف.
  - تقييم الإجراءات.
  - تقييم النتائج.
  -

### عوامل نجاح إدارة المشاريع :

لنجاح إدارة المشاريع، لا بُدّ من توفير عدّة عوامل، من أهمّها:





- وجود أهداف مُحدّدة مُسبقاً.
- إدراك أنّ المشروع ليس عملاً روتينياً.
- تحديد التكاليف الكليّة للمشروع.
- إدراك وجود خطورة في كلّ مرحلة من مراحل المشروع، حيث لا بُدّ من الاهتمام بالإدارة الناجحة للمخاطر، ممّا يعني تحقيق الأهداف المنشودة من المشروع.
- توفّر فريق عمل تقنيّ مُتخصّص.
- وضع موعد مُحدّد؛ لإنهاء المشروع. التركيز على توقّعات مالك المشروع، ومُتطلّباته التي يرجو تحقيقها من المشروع.
- الحرص على أن يكون المشروع فريداً، بحيث لا يمكن تكراره.

### مهارات مدير المشروع الناجح :

حتى يتمكّن مدير المشروع من إدارته بشكل ناجح، وفعل، فإنّ عليه أن يمتلك عدّة مهارات، وهي:

**مهارات تنظيميّة:** حيث يكون قادراً على تنفيذ الأنشطة المطلوبة وفق الخطة الموضوعية، وبحسب الميزانيّة المُحدّدة، كما أنّ عليه المحافظة على جودة العمل، ممّا يعني نجاح المشروع، فيكون ذا مسؤوليّة؛ لضمان تنفيذ المشروع، ونجاحه.

**مهارات حلّ المشكلات:** حيث يكون قادراً على مواجهة ما يتعرّض له المشروع من مخاطر، ومشكلات؛ حتى تظلّ السيطرة على الأمور أمراً مُمكناً.

**مهارات الاتّصال:** إذ يُعدّ الاتّصاف بهذه المهارات أمراً ضرورياً لمدير المشروع؛ فهو يُعتبر نقطة الالتقاء، والتواصل بين داعمي المشروع، والمُستفيدين منه، وفِرَق العمل فيه.

**مهارات القيادة والتعامل مع الآخرين:** حيث يكون قادراً على تنظيم العمل بين أفراد المشروع جميعهم، وتوجيههم نحو تحقيق الهدف المنشود، وهذا يتطلّب منه التمتّع بمهارات التعامل مع الآخرين، والمهارات القياديّة، ممّا يعني تحفيزهم بشكل صحيح.

ومن الجدير بالذكر أنّه لا بُدّ من إدراك مدير المشروع لطبيعة أهل المنطقة التي يجري فيها تنفيذ المشروع؛ حتى يتمكّن من التعامل معهم بشكل جيّد.

### عناصر وأهداف إدارة المشاريع

#### عناصر إدارة المشاريع:

##### الوقت:

حيث يعتبر من أهم عناصر إدارة المشاريع، فإنجاز المشاريع المطلوبة في الوقت المحدد يزيد ثقة العملاء، بالإضافة إلى توفيره الكثير من المصروفات المكلفة على الشركة.

##### التكاليف:





والمقصود بها مراقبة التكاليف والأمور المالية من أجل زيادة إنتاج الربح.

### الموارد البشرية:

من أهم عناصر إدارة المشاريع متابعة عمل الموظفين لتقييم الأداء وعملية الإنتاج بصورة منتظمة ومستمرة.

### المهام:

وتعني متابعة المهام الخاصة بإنجاز المشروع في الوقت المناسب والتكلفة المناسبة، حيث يجب متابعة جميع خطوات المشروع من الأمور الصغيرة الأولية وحتى الوصول إلى النقطة النهائية، والعمل قد يكون بسيطاً أو معقداً.

### أهداف إدارة المشاريع:

لا تعتبر أهداف المشاريع متشابهة في كل المشاريع، حيث إنها متنوعة ومتعددة لكل مشروع حسب ميزانيته وطبيعته، إلا أن أهداف إدارة المشاريع العامة هي:

- زيادة الانتاجية .
- تقليل التكاليف.
- الحد من المصاريف.
- إنهاء المشروع في الوقت المحدد المتفق عليه.
- إنجاز المشروع حسب الميزانية المقررة.
- تنفيذ جميع المتطلبات مثل: ضمان الجودة.
- إرضاء جميع أطراف المشروع من العميل إلى فريق المشروع.

### مراحل تنفيذ المشروع :

يعرف المشروع على أنه مجموعة من الأنشطة التي توظف مجموعة متنوعة من الموارد؛ مثل:

الموارد المادية أو البشرية وموارد الطاقة والاتصالات والمخاطر بهدف تحقيق أهداف معينة، ويمر أي مشروع بعدة مراحل عند تنفيذه؛ وهي:

**مرحلة التأسيس:** يتم خلالها تحديد الأفكار والرؤية العامة للمشروع. مرحلة التخطيط: يتم خلالها تخطيط مسار المشروع وطريقة تنفيذه، والموارد الضرورية التي تحتاجها جميع مراحل المشروع.

**مرحلة التنفيذ:** يتم خلالها تنفيذ أنشطة المشروع وفقاً لمخطط المشروع.

**مرحلة المراقبة والتحكم:** يتم خلالها مراقبة أنشطة المشروع، ثم تقييم المشروع بشكله الكامل.

**مرحلة إنهاء المشروع:** وخلالها تُغلق حسابات وأنشطة المشروع بشكل كامل، وتحقيق الأهداف المنشودة من المشروع.

### المصاعب والتحديات في إدارة المشاريع :





هناك تحديان رئيسيان يواجهان أي عملية لإدارة المشاريع، حيث يعتبر إتمام إنجاز المشروع بالتكاليف والوقت المحدد من أول التحديات التي تواجه أي مدير مشروع، بالإضافة إلى تحقيق الوضع الأمثل والأنسب للمشروع، وهو من أكبر التحديات وأكثرها طموحاً، حيث يقصد بالوضع الأمثل والأنسب هو القدرة على تخصيص المدخلات المطلوبة بهدف تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً

## خطوات إنشاء مشروع

### تحديد الأهداف :

يُعتبر تحديد الأهداف المُراد إنجازها الخطوة الأولى لإنشاء أي مشروع، ويكون ذلك بالتفكير في ماهية الأهداف المراد تحقيقها، إذ يُنصح بتحديد هدف رئيسي واحد ومجموعة من الأهداف الفرعية التابعة له لنجاح المشروع،

حيث تُعتبر الأهداف والغايات نقطة بداية المشروع وسبب نجاحه أيضاً، ولتحقيق الأهداف يجب تعريفها بوضوح، ودعمها بوضع خطة عمل مميزة، كما أن اعتماد إدارة المشروع الرئيسية أهدافاً واضحةً وذكيةً يضمن تحقيق نتائج ناجحة للمشروع .

### تعيين العناصر البشرية للمشروع :

يجب تعريف هوية العناصر البشرية التي ستقيم المشروع، حيث يُنظر لهذه الخطوة من جانبين: أولهما تحديد العناصر البشرية المتوفرة مع معرفة نقاط القوة والضعف لديهم، وثانيهما الإلمام باحتياجات العناصر البشرية غير المتوفرة، وتحديد الفروقات الفردية بينهم بناءً على الأهداف، وبالتالي توزيع المهام عليهم.

### التعريف بطبيعة العمل ونطاقه :

يتم تحديد النشاط الحقيقي اللازم لتحقيق الأهداف، وذلك بالاتفاق مع الموظفين على كيفية تنفيذ كل هدف تم إقراره على حدة، وعليه لا بدّ من التصريح بمهام فريق العمل قدر المستطاع، والتأكد من عدم وجود تعارض فيما بينهم، وبالنسبة إلى تحديد نطاق المشروع، فيكون بوضع جدول زمني مرتبط بأهداف المشروع والموارد المخصصة له لتحديد طبيعة الأنشطة المطلوبة أي نطاق المشروع، مع مراعاة توزيع المهام المطلوبة لتنفيذ المشروع في حدود الميزانية المخصصة له.

### تفويض فريق المشروع:





يُعتبر التفويض طريقة متميزة لإدارة المشروع، حيث يكون بشكل تعاوني يُعزز الثقة بين أعضاء الفريق، ويُساعد في إبراز قدراتهم ومهاراتهم، إذ إنّ مدير المشروع يُحفّزهم ويُمكنهم ويمنحهم الثقة لإتمام العمل على أكمل وجه، فنجد المديرين غير المفوضين يرفضون المشاركة في المهام، ويعتقدون أنّ عليهم القيام بالأعمال بأنفسهم، ممّا يؤدي إلى إنهاك المديرين وإحباط الموظفين، وبالتالي فشل المشروع، في حين أنّ المبالغة في التفويض تُؤدّي إلى تشويش الاتصال بالمشروع، وجعل رغبة الفريق مُلحّة بالبقاء في المراكز العليا للمشروع.

### التنفيذ والمراقبة:

يستمر تنفيذ المشروع ومراقبته طالما أنّ عمليات المشروع مستمرة، وذلك باستخدام وسائل إدارة المشاريع، وما يضمن استمرار خطوط الاتصال مفتوحة، ممّا يمنح سرعة المعرفة بحوثيات الأمور للمدير وفريق المشروع، بحيث تكون اللقاءات والاجتماعات دورية، وذلك لإجراء أيّ تغييرات ضرورية، وتفادي أيّ طارئ قد يحدث.

## خطوات إدارة المشاريع

### المشاريع :

المشاريع هي مهام مُحددة تُستخدم لحلّ مشكلات معينة، وتعتمد على وجود نقطتي بداية ونهاية لها، وتشمل مجموعة من المُكوّنات مثل الأهداف المطلوبة، والاعتماد على ميزانية مالية، واستخدام فريق عمل يتميز بمهاراتٍ فنيةٍ لتحقيق الأهداف، وتُعرّف المشاريع بأنّها أعمالٌ مُخطّط لها ومُعتمدة على مجموعةٍ من المعلومات التي تُستخدم لتأسيس شيءٍ ما أو تطوير شيءٍ قائم.

### إدارة المشاريع:

إدارة المشاريع هي المعارف المُرتبطة بمجموعةٍ من الأدوات، والمبادئ، والتقنيات المُستخدمة في عمليات المُراجعة، والمراقبة، والرصد، والتخطيط للمشاريع، وتُعرّف إدارة المشاريع بأنّها تطبيق التخطيط والتنظيم لكافة الموارد الخاصّة في الشركة من أجل تنفيذ مشروع مُعيّن لمرةٍ واحدةٍ فقط، وتشمل تلك الموارد كلّاً من رأس المال، والقوى البشرية، وتُساعد إدارة المشاريع على تحديد أهداف المشاريع، والعناصر الخاصّة بها.

من التعريفات الأخرى لإدارة المشاريع هي عبارة عن مجموعة من المهمات وتشمل تنسيق، وتنظيم الموارد المالية والبشرية؛ من أجل إنهاء العمل على المشروعات.

### خطوات إدارة المشاريع :







إن نجاح تطبيق إدارة المشاريع يعتمد على تنفيذ المديرين مجموعةً من الخطوات الأساسية وهي:

**التخطيط للمشروع:** هو أول خطوة ومرحلة من خطوات إدارة المشاريع؛ حيث تُدرس حالة ما بهدف صياغة فكرة معينة للمشروع، ومن ثم تحديد أهدافه، والنتائج المتوقعة منه؛ عن طريق تنفيذ خطة تفصيلية تساعد على برمجة العمل الخاص بالمشروع، ويتضمن التخطيط للمشروع تطبيق الخطوات الآتية:

- بناء إطار خاص في المشروع؛ وهو إطار منطقي يتكون من مجموعة خطوات يجب تنفيذها، وعند الوصول لنهايتها يتم الحصول على تصور كامل حول المشروع، والهدف من تأسيسه.
- إعداد الخطة الخاصة في العمل؛ وهي طريقة تُساعد على الربط بين الموارد المتاحة ونتائج المشروع؛ حيث تُساهم هذه الخطة في توضيح تصور حول الخطوات المناسبة لسير المشروع؛ حتى تستطيع المنشأة الوصول إلى الأهداف، وتُحقق المهام المطلوبة لتنفيذ أعمالها.
- تنظيم المشروع:** هي عملية استخدام الموارد بهدف مُقارنتها مع النشطات المُحددة في السابق؛ حيث تتم دراسة الحاجة إلى الموارد البشرية والمستخدم في إدارة المشروع، ومن ثم تُصمم الإجراءات الخاصة بتقييمه المرحلي؛ من أجل الوصول إلى تحديد التكاليف التي يحتاجها بدء تطبيق المشروع، وفيما يأتي مَعلومات عن الخطوات المُستخدمة في تنظيم المشروع:
- الموارد البشرية؛ فالموارد البشرية مهمة جداً وتساعد على تنفيذ المشروع، ويجب أن تُحدّد الموارد البشرية المهام المتوقعة من كلّ موظف، وترتبط هذه المهام مع الأنشطة المُخطّط لها في السابق، وتسعى كلُّ منها إلى تحقيق أهداف المشروع.
- التوثيق وإعداد التقارير؛ حيث يُعدّ التوثيق من النشطات المهمة لإدارة المشاريع، فيعتبر وسيلةً لمتابعة كفاءة الأعمال والتطورات الخاصة بها، أمّا التقارير فهي الوسائل التي تساعد على تحديد فعالية المشاريع والكفاءة الخاصة بها عن طريق تحليل الحالة القائمة، وحصر نقاط التطور، وتقديم التوصيات التي تساعد على تعزيز سير العمل.
- إنشاء النُظم الخاصة بالتقييم والمتابعة، وتُعرف المتابعة بأنها عمليات متكررة تسعى إلى الحصول على معلومات عن كافة الأعمال والنشطات الخاصة بالمشروع؛ من أجل التحقق من سيرها وفقاً لخطة العمل، أمّا التقييم فهو قياس الأداء المرتبط بنشاطٍ مُعيّن ومُحدّد مُسبقاً؛ من أجل المساهمة في إصدار أحكامٍ نهائية حول ذلك النشاط، ومدى قدرته على الوصول إلى الأهداف المُتوقعة منه خلال مدّة زمنيةٍ معيّنة.
- إعداد الموازنة المالية للمشروع؛ وهي خُطة مالية تحتوي على معلومات عن التكاليف التشغيلية للمشروع، وتساعد على التأكد من كافة الموارد المُستخدمة في تطبيق نشطات المشروع، وتُساهم بتوفير أدوات رقابية لمتابعة العمل عن طريق المُقارنة بين المصروفات الفعلية والمصروفات المُخطّط لها.
- تنفيذ المشروع:** هي البدء في تطبيق المشروع بشكلٍ فعلي؛ حيث تعتمد هذه الخطوة على الخُطوتين السابقتين، فيُعدّ وجود تخطيطٍ مناسب، وعناصر تنظيم مفصلة من الأسس التي تساعد على نقل المشروع ليُصبح واقعياً وموضوعياً، وتشمل هذه الخطوة تطبيق الخطوات الفرعية الآتية:
- مُتابعة المشروع؛ حيث إنّّه من المهم عند تنفيذ المشروع الاهتمام بمتابعته عن طريق مُتابعة كافة الموارد المتاحة، ومقارنتها مع الأهداف والنتائج المتوقعة.





○ تسويق المشروع؛ وهو توفير حاجات الأفراد بالاعتماد على أسس عديدة، مثل تحليل رغباتهم، واختيار السوق المناسب لوصول المنتجات لهم، ودراسة تكاليف الإنتاج ومقارنتها مع القدرة الشرائية داخل المجتمع.

**تقييم المشروع:** هي الخطوة الأخيرة من خطوات إدارة المشاريع؛ حيث من واجبات مديري المشروعات التأكد من أنها تحقق الأهداف الخاصة بها، ولكن لا يظهر اهتمام كبير في التقييم النهائي للمشروع؛ لذلك يجب العودة إلى الأهداف المحددة في السابق؛ من أجل التأكد من مدى مطابقتها مع المخططات المحددة مسبقاً.

## أنواع إدارة المشاريع:

تعتمد المشاريع على استخدام مجموعة من أنواع الإدارات المتخصصة في إدارتها، وتتنوع أشكال إدارات المشاريع وفقاً لطبيعة كل مشروع، وفيما يأتي معلومات عن أهم أنواع إدارة المشاريع:

**إدارة المشروع الأساسية:** هي من أكثر أنواع إدارة المشاريع انتشاراً، وتعتمد على دور مدير المشروع الذي يمتلك السلطة في تطبيق الوظائف الإدارية للمشروع، وتشمل التوجيه، والتنظيم، والرقابة، والتخطيط، ويستطيع مدير المشروع العمل بشكل مباشر مع أي مستوى في المنشأة؛ من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف الخاصة في المشروع.

**إدارة البرنامج:** هي من المصطلحات الإدارية التي تُستخدم بشكل متزامن مع إدارة المشاريع؛ وذلك نتيجةً للتشابه بين المشاريع والبرامج، وفقاً للأمر الآتية:

- تسعى كلٌّ منهما إلى تحقيق أهداف يترتب عليهما إنجازها.
  - تهتم كلٌّ منهما في المدة الزمنية المخصصة لتحقيق الأهداف.
  - تعتمد كلٌّ منهما على وجود خطط عمل وميزانيات مالية لتحقيق أهداف معينة.
- إدارة المخاطر الجديدة:** هي نوعٌ من إدارات المشاريع المطبقة في المنشآت وتهتم بالمستهلكين عن طريق تقديم منتجات جديدة لهم، وتم الاتفاق على هذا المصطلح من خلال دور فريق إدارة المخاطر في المنشأة، والذي يسعى إلى إيجاد أسواقٍ جديدة تتناسب مع مصادر وقدرات المنشأة.

## خطوات المشروع الناجح

### المشروع الناجح :

يتطلب المشروع الناجح عملاً جاداً وتخطيطاً متقناً وموارد أولية متناسبة مع النتائج والجودة المرجوة من الخدمة أو المنتج الذي سيقوم المشروع عليه، لكنّ المقال الناجح يتبع استراتيجيات إضافية تضمن له ضمان مشروعه وبقاءه في قمة سوق العمل، وقد خصصنا هذا المقال لذكر هذه الاستراتيجيات.

### خطوات عمل مشروع ناجح :

### أبداع وطور





إن لم تكن لديك فكرة محدّدة لمشروعك انظر للعالم حولك ولأصدقائك وأقاربك، ففكر في مشاكلك ومشاكلهم وطموحاتك وطموحاتهم، وفكر في أيّ أمر يعرقل عليك سير يومك وعملك، حاول أن تجد حلولاً وأن تطوّر ما هو متوفر، وفكر في ما يمكنك تقديمه لتجعل العالم مكاناً أفضل، وفي ما يمكن تطويره ليصبح أمكن وأفضل، وابتكر فكرة لم تخطر ببال أحد من قبل ليصبح مشروعك محط إعجاب الجميع لأنّه أنشأ لخدمتهم ومساعدتهم.

## حدّد سوق

عملك بعد تحديده لفكرتك المبتكرة للمشروع ففكر جيداً بسوق عملك وبيزائتك، وفكر في حجم الطلب على الخدمة أو المنتج الذي ستعمل عليه، لكي لا تضيق وقتك وجهدك ورأس مالك في مشروع ليس عليه طلب ولا زبائن.

## جهّز خطة العمل

بعد التأكّد من سيرك في المسار الصحيح للمشروع التّاجح من ناحية الطلب عليه ابدأ بتجهيز خطة العمل، والتي هي بمثابة شرح مفصّل ودقيق عن كل ما هو متعلّق بمشروعك من ناحية الشّركاء، والتمويل، والتّسويق، والإعلان، وكيفية البيع والهدف من مشروعك، والنتائج المتوقّعة، وأيّ تفصيل آخر قد يساعدك على تحديد مسار علمك وعلى البدء بمشروعك بطريقة مننظمة.

## وظّف الشّخص الكفؤ

إذا احتجت إلى شركاء وموظّفين سواء لعمليّات التّسويق أم الإنتاج أم غيرها، وظّف الشّخص الكفؤ والجدير بالثّقة ولا توظّف أشخاصاً لملء الفراغ الحاصل في مؤسّستك أو شركتك، ولا تتردّد في إبعاد الموظّف غير المساهم في نجاح العمل حتّى ولو كان عزيزاً عليك.

## درّب الموظّفين

إنّ أهمّ سبب مؤدّ لتدهور عمل المشروع وتدهور عمل موظّفيه هو عدم تدريبهم على الطّريقة والتّقنيات التي خطّطت لها في بدايات مشروعك، وتركهم ليتعلموا على أداء الوظيفة بمفردهم، لأنّهم سيبتكرون أساليب ووسائل تناسب قد لا تتناسب مع أهدافك ونتائجك المرجوة.

## راجع حساباتك بشكل دوري

راجع حسابات مشروعك من التّفقات والإيرادات بين كلّ حين والآخر لتطمئن من وضع مشروعك المادّي ولتحلّ اللازم إذا أحسست بخلل ما في المنظومة، إمّا بأنّ تزيد من إنتاجك وإمّا بأنّ تقلل رواتب موظّفيك بشكل بسيط أو أن تعمل حملة تبرّعات خيريّة لمساعدة مشروعك.

## طريقة عمل دراسة جدوى لمشروع





## الدراسة والتحليل الأولي:

يهدف التحليل الأولي لدراسة أفكار المشروع قبل استنفاد الوقت، والجهد، والمال المُستثمر فيه، ويتم دراسة الخدمات المُتوقعة، ومزاياها، والأسواق المُستهدفة، وتحديد الخدمة التي سيقدمها المشروع للزبائن على أن تكون غير مطروحة في الأسواق من قبل، ودراسة مستوى العرض والطلب للمشروع، وتقييم قدرته على منافسة المشاريع الأخرى من حيث التصميم، والسعر، والموقع، كما تتضمن الدراسة الأولية كل المشاكل والتحديات المُحتملة للمشروع، وفرصة نجاحه.

## حساب التكاليف المالية:

تُعتبر خطوة حساب التكاليف المالية المُتوقعة للمشروع من أبرز خطوات دراسة الجدوى، وبغض النظر عن نوعية المشروع فإنّ حساب التكلفة المالية المُتوقعة هي النقطة الرئيسيّة لتحديد مدى جدواه، وبما أنّ القاعدة الأولى لأيّ مشروع ناجح هي الحصول على دخل وأرباح كافية، فإنّ عدم احتساب التكاليف المالية قد تُفشل المشروع، لذا يجب تفحص الآثار المُترتبة على أيّ نشاط، لمعرفة عوائد المشروع إجمالاً.

## مسح السوق:

يُعتبر المسح الناجح للأسواق غايةً في الأهمية، والهدف الأساسي له حصر الإيرادات المُتوقعة للمشروع، وإن لم يتمكن من يُخطط للمشروع من إجراء هذا المسح شخصياً، يُمكنه تفويض المهمة لإحدى الشركات الخارجية المُختصة، ويشمل مسح السوق النقاط الآتية:

- تقييم المناطق الجغرافية المُستهدفة.
- دراسة توجّهات السكّان، وبياناتهم الديموغرافية، وثقافتهم، ومدى إقبالهم على الشراء.
- تحليل الخدمات التي يُقدمها المنافسون لمعرفة نقاط قوتهم، أو ضعفها، ومراقبة التسعيرات، وخطوط الإنتاج، والحملات الترويجية لديهم، ومدى رضا الزبائن عنها.
- تحديد الحجم الكلي للسوق والحساب التقريبي للحصة السوقية.
- تقدير إمكانية التوسع من خلال تقييم مدى استجابة الزبائن لخدمات جديدة.

## تحديد جدول زمني:

يُمكن أن تتضمن دراسة الجدوى مراحل المشروع التي قد تستغرق وقتاً طويلاً، فإذا كانت نتيجة التحليل المبدئي تُظهر جودة المشروع فهذا يعني الحاجة للمزيد من الدراسة المُفصلة حوله، ممّا يستدعي إنجاز المهام في بزمن محدّد تجنباً للمماطلة والتأخير، لذا يُمكن عمل جدول زمني للمشروع بمُخطط مرئي يتضمن مهام المشروع، بحيث تتم جدولتها حسب الترتيب، بيوم وتاريخ مُحدّد.

## مراجعة وتحليل البيانات :

يجب مراجعة دراسة الجدوى بترو، ومناقشة النتائج في نهاية دراسة المشروع، حيث إنّ جوهر هذه الخطوة يكمن بالتفكير قبل الاستنتاج، فإعداد تقييم المخاطر المُمكنة، ومتغيّرات السوق بعين الاعتبار، ومُراجعة ظروف المشروع، والوضع الاقتصادي قبل التنفيذ.

## طريقة عمل مشروع ناجح





## المشاريع:

تُشكل المشروعات بمختلف أحجامها الصغيرة، والمتوسطة، والكبيرة ركيزةً أساسيةً في تنمية الاقتصاد المحلي والنهوض بكافة القطاعات الأخرى في الدولة، كونها أساساً للقضاء على البطالة، وأداةً حتميةً لزيادة الأرباح، وإدراج الأموال، وزيادة الدخل القومي، ورفع الناتج المحلي الإجمالي، وزيادة فرص العمل، وتقليل الهجرة وخاصةً بين الشباب، وخفض معدل الفقر، وزيادة التنمية المحلية، وتسخير الموارد الطبيعية والبشرية بما هو مفيدٌ، كما تقوم المشروعات على عددٍ من الخطوات المدروسة والمنتظمة التي تضمن تنفيذها على أرض الواقع بصورةٍ سليمةٍ، وتضمن تحقيق الأهداف المرجوة منها، وبناءً على ذلك سنذكر في هذا المقال كيفية عمل مشروع.

## شروط نجاح المشروع:

هناك عدة شروط لنجاح المشروع، منها:

- يُبنى على فكرة قوية وفعالة، وقابلة للتطبيق.
- يمكن من خلاله تحقيق الأرباح المادية.
- يمكن استقطاب العملاء والزبائن إليه.
- يحتاجه المجتمع بكافة فئاته.
- يقدم خدماتٍ أو سلعاً ضروريةً.
- يُنفذ ضمن الميزانية المخصصة له، وفي الوقت المحدد لذلك.
- يتميز باسمٍ جاذبٍ للعملاء.

## دراسة الجدوى في المشروع :

يتم تحديد مدى جدوى المشروع وأهميته وقوة فكرته عن طريق ما يُسمى بدراسة الجدوى ، وهي الأداة التي يتم من خلالها تحديد مدى فعالية المشروع، والإجابة على سؤال: هل يستحق المجهود الذي سيبدل عليه، وسيتّم تحقيق الأهداف المطلوبة، أم أنّ الفكرة مُستهلكة ومضى عليها، وغير مجدية، وأنّ مخرجات المشروع غير قادرةٍ على المنافسة واستقطاب الزبائن، وعليه يتمّ اتخاذ قرارٍ بشأن البدء في المشروع أو إلغاء الفكرة.

## مراحل عمل مشروع ناجح :

تُقسم مراحل المشروع إلى خمس مراحل أساسية، هي:

### مرحلة الإعداد: وتشمل هذه المرحلة:

- التعريف بالمشروع، ومناقشة دراسة الجدوى، التي ستحدّد احتماليات النجاح والفشل على أساس متين.
- التعريف بكافة مهام المشروع.
- وضع الجداول الزمنية للمشروع.
- هيكل العمل وتجزئته.
- اختيار فريق العمل وتنظيمه جيداً.





- عقد الاتفاقيات مع الموردين، والحصول على التصاريح والتراخيص اللازمة من الحكومة، حيث يجب أن يكون العمل قانونياً بحثاً لتفادي أيّ مشاكل مستقبلية.
  - إعداد الميزانية الخاصة بتنفيذ المشروع من البداية حتى النهاية، مع الحرص على عدم تجاوز المبلغ المحدد.
  - الحصول على موافقة مجلس الإدارة العليا في حال كان تابعاً لإحدى الشركات.
- مرحلة التنفيذ:** وتشمل البدء بخطوات العمل الفعلية، وتوزيع الأعمال على كلّ فريقٍ حسب اختصاصه.
- مرحلة السيطرة والإشراف والتوجيه للمشروع:** وتشمل هذه المرحلة مستوى إنجاز المشروع، على أساس كلّ من:

التكلفة، الوقت، الجودة، ومقارنة كلّ ما سبق مع نطاق المشروع.

**مرحلة التقييم:** وذلك بتحديد مدى تطبيق الخطة الاستراتيجية، ومدى تحقيق الأهداف المطلوبة، أي مقارنة ما هو فعليّ، مع ما تمّ التخطيط له مسبقاً.

**مرحلة التسليم:** وتشمل هذه المرحلة:

- التقييم النهائي للمشروع.
- استلام وتسليم المشروع.
- إعداد التقارير اللازمة، وتقديمها لذوي العلاقة بالمشروع.
- تنظيم المشروع وخطته.

## كيف تؤسس مشروع ناجح

### مقدمة:

يسعى العديد من الناس ولا سيّما الشباب، بشكل كبير إلى افتتاح مشروع خاص بهم، ليكون لهم مصدر دخل ووسيلة للعيش بكرامه، وكذلك لتوظيف قدراتهم، ولكنهم يكونون بحاجة لجمع المعلومات عن الطرق والخطوات السليمة التي تمكنهم، من البدء مشروعهم بشكل صحيح وكذلك لتأخذ بيدهم لإنجاح مشروعهم.

### طرق تأسيس مشروع :

اتباع الخطوات التالية لتأسيس مشروع ناجح:

- يجب على مؤسس المشروع تحديد نوع المشروع بشكل دقيق، وسبب اختيار هذا المشروع دون غيره، وعليه أيضاً تحديد الهدف من هذا المشروع هل هو تحقيق منفعة مادية، أو بداية لاستثمار لطول العمر، أو استثمار لمدة محددة أي أن المستثمر سيقوم ببيعه بعد فترة.
- اختيار اسم للمشروع، يساعد المؤسس على تحديد أهداف معينة للمشروع، لأنّ مهام المشروع تكون مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بلاسم.
- الشعار أو اللوجو، ويجب اختياره بشكل دقيق وواضح، لأنه سبب من أسباب نمو المشروع وتقديمه.





- يجب على المؤسس أن يقرّر هل إن كان بحاجة لشركاء أم أنّه وحده قادر على إنجاز المشروع، وعليه تحديد الشركاء الذين من شأنهم العمل على إنجاز المشروع، ومن الأفضل أن يكون هناك توافق فكري بين المؤسس وشريكه، وعليه الحذر من اختيار شركاء بناءً على العواطف.
- يجب تحديد خطوات بدء تنفيذ العمل، من التراخيص اللازمة لبدء العمل، والقروض وشروطها، وكذلك طبيعة العلاقات مع المستثمرين والشركاء. التسويق، يجب على المؤسس معرفة السوق معرفة تامة ومعرفة حصته من السوق، وعليه التعرف على منافسيه ووضع خطط لكسب الزبائن.
- لكي ينجح المشروع من المفترض وضع تصوّرات وخطط بسيطة، لكيفية تطوير المشروع وتنميته.
- التمويل، رأس مال المشروع هل هو مال المؤسس نفسه، أو من العائلة، أو أنه قرض من البنك... إلخ من مصادر الأموال.
- من الأفضل تعيين محامي أو مستشار قانوني، للمؤسسة لضمان عدم وقوع المؤسس في أخطاء قانونية كبيرة وفادحة، تكلفه الكثير من بداية عمله، وعلى المؤسس أن لا ينس المحاسب القانوني، ليتابع معاملات المؤسسة المالية.

### كيف ينجح المشروع الصغير:

- هناك مجموعة من المقومات البشرية والمادية الضرورية لنجاح المشروع وهي:
- يجب اختيار مشروع يتناسب مع حجم الإمكانيات المادية المتوفرة.
  - من الضروري جمع المعلومات عن المشروع المراد إنشاءه، من طريقة عمله والجهات التي يتعامل معها هذا المشروع، والمنافسين، وحصّة المشروع من السوق.
  - مدير المشروع يجب أن يكون على معرفة تامة بكيفية اختيار المواد البشرية للمشروع فيجب اختيار موارد تعمل بشكل نشيط في المشروع، وعلى المدير وضع خطط وأساليب فعالة في تحفيز الموظفين.





## كيف تدير مشروعاً

### كيف تدير مشروعاً:

للقيام بإدارة مشروع بشكل ناجح، لا بد من اتباع عدد من الخطوات المتسلسلة، و المتمثلة في:

- بدء المشروع، أي تحديد ماهيته ونطاقه.
- تحديد الموارد الموجودة، من عمال، معدات وأموال.
- وضع جدول زمني لسير المشروع، مع تحديد الموعد النهائي والحرص على الوفاء به.
- اختيار فريق العمل تولى الإشراف عليه.
- وضع خطة أولية تتضمن التسلسل لتنفيذ الأنشطة بالترتيب.
- الحصول على آراء الفريق وأصحاب المصلحة حول الخطة الأولية وتطويرها تبعاً لذلك.
- وضع الخطة الأساسية، والتعديل على الموارد المتاحة، لتتماشى مع سير الخطة الأساسية.
- مراقبة تقدم الأمور، ومدى التزام الفريق بأداء المهمات الموكلة إليه.
- توثيق أية تغييرات في الخطة، والميزانية والجدول الزمني لسير المشروع.
- الحرص على جعل الجميع في الصورة، وجعلهم على اطلاع بمجريات الأمور.

### مراحل سير المشروع:

إدارة المشروع تعني أن يتم تطبيق المعرفة والمهارات ضمن تسلسل روتيني معين للتأكد من تلبية المتطلبات التي تمت إقامة المشروع من أجلها، حيث يتضمن سير المشروع بشكل أساسي من خمسة مراحل يمكن ذكرها على النحو التالي:

- مرحلة الإعداد.
- مرحلة التخطيط.
- مرحلة التنفيذ.
- مرحلة الرصد والمراقبة.
- مرحلة الانتهاء.

### نصائح لإنجاح إدارة المشروع:

لا بد من اتباع بضعة نصائح في ما يخص موضوع إدارة المشاريع، للحرص على إنجاح المشروع وإتمامه بالشكل الأمثل ومنها:

- لا بد من التأكد من القدرة على القيام بالمشروع والالتزام بإدارته، مع احتمالية تخلل المهمة لبعض الإرهاق.
- تحليل أبحاث السوق ومتطلباته قبل المغامرة بإطلاق المشروع، لتلافي الشعور بالخيبة في حال فشل المشروع.
- الحرص على الإلمام بكافة التراخيص والالتزامات القانونية، إضافة للضرائب والتأمينات.







- التأكد من كفاية رأس المال لإتمام المشروع، وفي حال الحاجة للمزيد، معرفة مصادر التمويل المحتملة.
- التسويق الجيد للمشروع، مع وضع خطة محكمة تساعد في ذلك لضمان وصوله للفئة المستهدفة والمستهلكين المحتملين.
- التحدّث مع الاستشاريين والمختصين بمواضيع المشاريع وإدارتها للاستفادة من خبراتهم بما يخص ذلك، إضافةً لحضور الورشات التدريبية المعنيّة بالأمر.

### كيفية كتابة فكرة مشروع

#### المشروع:

يشهد عالم التجارة والصناعة سباقاً متسارعاً يُعزّز تفكير كثيرٍ من أصحاب رؤوس الأموال في استثمار أموالهم في عدّة مشروعات؛ لتحقيق دخلٍ وأرباحٍ ماليّة، وكذلك من أجل المساهمة في تقديم مجموعة من الفوائد للمجتمع ضمن مجال عمل كلّ مشروع.

عموماً، تحتاج المشروعات فكرةً مُحدّدةً ورئيسيّةً، واهتماماً بالتخطيط والتنظيم والدراسة الدّقيقة، وإدراك بيئة العمل التي سيعمل فيها المشروع.

يقام المشروع بناءً على تصميمات ونماذج ووسائل إنتاجية، تُساعد على تحقيق أهداف مُحدّدة بشكلٍ مُسبق، ويُمثّل المشروع عملية استثمارية تشمل عدّة نشاطات تتكامل معاً، تُطبّق أثناء مُدّة معينة من الزمن، كما يُشكّل وسيلة وأداة من أدوات تحسين المجتمعات، سواءً أكانت طبيعته خدمية أم ربحية؛ إذ تحرص أغلب المشروعات على تطبيق فلسفة معتمدة على تحقيق التنمية الكاملة للمُنشآت والأفراد.

#### كيفية كتابة فكرة المشروع :

بعد اختيار فكرة المشروع، يجب على صاحب الفكرة إعداد خطة عمل وتنفيذها لإقامة المشروع، وتشتمل الخطة على عدّة خطوات تُساعد على صياغة فكرة المشروع ورقياً؛ لتحويلها إلى فكرة واقعية قابلة للتنفيذ، أو التخلي عنها والبحث عن فكرة جديدة أكثر نجاحاً، والآتي معلومات عن كيفية كتابة فكرة المشروع:

**وصف المشروع:** هو توضيح موجز وقصير عن طبيعة المشروع، ويشمل مجموعة من المعلومات الأساسية هي:

الاسم التجاري، وطريقة تنظيم عمل المشروع، وأسماء أصحاب فكرة المشروع، ومعلومات أخرى؛ مثل اسم الشركة التي يتبع لها المشروع.

**تحديد خدمات أو منتجات فكرة المشروع:** في هذا الجزء يتم تقديم وصفٍ لنوعية الخدمات أو المنتجات التي ستنتج بعد تطبيق المشروع، وذكر التوقعات حول كمية المبيعات أو الأرباح، والمميّزات الخاصة بالخدمات أو المنتجات، وطريقة التسعير المعتمدة.

**إعداد خطة تسويقية:** هي مراجعة لمجموعة من الظروف الخاصة ببيئة عمل المشروع؛ بهدف اختيار السوق الذي سيستهدفه، وتحديد نقاط الضعف والقوة، وطريقيّ بيع خدمات أو منتجات المشروع وترويجها.





**وصف قطاع تنفيذ فكرة المشروع:** في هذا الجزء يتم تحديد المجال الذي يعمل فيه المشروع، ودراسة الظروف السائدة في قطاع العمل، مثل: الانكماش، والتوسع، كما تتم دراسة الآليات التي تُمكن الشركات من المشاركة في قطاع العمل.

**دراسة العملاء المُتوقعين:** هي دراسة رغبات العملاء وحاجاتهم، وأعدادهم، ووصفهم، وأماكن وجودهم، حتى تتوافق مع منتجات المشروع أو خدماته التي ستُطرح في السوق المُستهدف.

**إدراك نوعية المنافسة:** هي دراسة حجم المنافسة ونوعيتها، عن طريق التعرف على الشركات والمشروعات الأخرى التي تُقدّم منتجات أو خدمات مطابقة أو مشابهة داخل السوق المُستهدف، ويشمل إدراك المنافسة معرفة نقاط الضعف والقوة عند المنافسين، ومعرفة كيفية حصول المشروع على موقع ومكان في السوق ضمن المنافسين الموجودين فعلياً في السوق.

**الاهتمام بالترويج والإعلان:** هو اختيار صاحب فكرة المشروع للطريقة التي ستساعده في توصيل الخدمات أو المنتجات إلى العملاء في السوق المُستهدف؛ فيجب تحديد الأماكن المناسبة للترويج، والحملات الإعلانية، والقنوات المُخصّصة لتوزيع خدمات المشروع أو منتجاته، ومن الأمثلة على هذه القنوات: شبكة الإنترنت، والاتصال الهاتفي، والإعلانات، والمعارض، وغيرها.

**اختيار موقع تنفيذ فكرة المشروع:** هو تحديد عنوان فعلي للشركة أو المنشأة المسؤولة عن تنفيذ المشروع، مثل: اختيار موقع مُستقل كمحل تجاريّ، أو ضمن مجمع تجاريّ.

**البحث عن الموردين:** هو التعاقد مع موردين أو مُصدّرين للمواد الخاصة بالمشروع، أو المكونات التي تُساعد على تطبيقه؛ لذلك من المهم تحديد مدى حاجة المشروع إلى وجود موردين، واختيار الطرق الصحيحة والمناسبة للتواصل معهم.

**اختيار فريق الإدارة:** يتم عن طريق دراسة طبيعة الموارد البشرية داخل المنشأة؛ لمتابعة تطوّر المشروع ونموّه، ومن المهم تحديد الخصائص التي يجب أن يتميّر بها فريق الإدارة، وتشمل القدرات التجارية والتسويقية والفنية.

**إعداد الخطة المالية:** هي الخطوة التي تعتمد على التفكير بالخطوات السابقة ووضع توقعات مالية لها، ويشمل إعداد الخطة المالية جميع التوقعات الحالية والمستقبلية وفقاً لفرضيات معقولة.

وتُساعد هذه الخطة على الحصول على تمويل ماليّ في حال الحاجة إليه؛ لذلك يجب تحديد مجموعة من الأمور ضمن محتويات الخطة المالية، مثل: رأس المال الذي يُساعد على بداية المشروع، والمال المتوقّر عند صاحب فكرة المشروع، والمال الذي يحتاجه المشروع للمباشرة بتنفيذه.

### مهارات صاحب المشروع وصفاته:

يجب أن يتميّر صاحب فكرة المشروع بمجموعة من المهارات والصفات التي تُساعده على تحقيق النجاح في مشروعه، وفيما يأتي معلومات عن أهم هذه المهارات والصفات:





- امتلاك العزيمة للنجاح في المشروع.
- العمل بجدية ومعرفة حاجات العملاء؛ وذلك بالمحافظة على وجود المشروع ضمن مستوى تنظيمي جيد.
- التميز بالمسؤولية أثناء التعامل مع الحاجات المالية للمشروع.
- الاستعداد للمجازفات المدروسة، ومواجهة التحديات المعتمدة على تأثير المنافسة.
- الاهتمام بتنظيم الوقت، وإعداد جدول مواعيد بشكل يومي.
- التعلّم من الأخطاء السابقة.
- تبني الأفكار الجديدة المناسبة التي تُساعد على زيادة نسبة المبيعات، وتساهم في تعزيز التأقلم أثناء التعامل مع المنافسين.

### أسباب فشل المشروع :

تتعرض أفكار المشروعات للفشل نتيجةً لوجود مجموعة من الأسباب المؤثرة، ومنها:

- غياب المسؤولين عن المشروع.
- عدم الاعتماد على بنية أساسية للمشروع.
- تجاهل إعداد خطة مفصلة للمشروع.
- تطبيق إستراتيجية غير صحيحة في صناعة القرارات الخاصة بالمشروع.
- عدم الاستفادة من الموارد أو الميزانية الخاصة بالمشروع بشكل فعال.
- غياب قنوات التواصل بين أعضاء فريق عمل المشروع.
- تجاوز الهدف والفكرة الرئيسية للمشروع.

### أسس نجاح المشروع :

تنجح أفكار المشروعات بسبب الاهتمام بتطبيقها وفقاً لمجموعة من الأسس، ومنها:

- توفير الدعم لفكرة المشروع من الإدارة العليا.
- معرفة الأشخاص الذين يهتمون بفكرة المشروع، والمساهمة في تحقيق التوقعات الخاصة بهم.
- تطبيق خطة مناسبة جيدة، مع الحرص على الإعلان عن أهداف المشروع.
- امتلاك ثقافة تهتم بتحقيق هدف المشروع.
- الاعتماد على فريق عمل ملتزم، يتميز بالفعالية والالتزام.
- بناء قنوات تواصل جيدة.





## كيفية اختيار مشروع ناجح

### اختيار المشروع الناجح:

يجب اختيار المشروع بطريقة صحيحة؛ فالاختيار السليم يقود لتحقيق النجاح الفعّال للمشروع، كما يجب تحديد الهدف من اختياره، وأن يكون واقعياً، وأن تتوفر إمكانيات لتحسينه، لذلك يتوقف نجاح المشروع على إعداد مخطط ذي أهداف محددة، إلى جانب وضع مهام ونتائج محددة، كما يُفضّل أن تتعدّى الخطة دخول المشروع إلى حيز التنفيذ، حيث يُمكن تحقيق ذلك من خلال تحديد كافة المخرجات، والمهام المراد إنتاجها، وأي مخاطر محتملة يمكن أن تواجهه، كما ينبغي إعداد جدول زمنيّ لتحديد المهام، والمخرجات، مع تاريخ الاستحقاق المطلوب.

ويشار إلى ضرورة الموافقة على أهداف المشروع؛ وذلك من خلال التأكد من وجود اتفاق وغرض واضح ومحدّد مع إدارة المشروع، والقائمين على تنفيذه، لذلك يجب تحديد المشكلة التي سيحلّها، والنتيجة النهائية المرجوة، والغرض الذي سيتوصل إليه، وبالتالي يتحدّد نجاحه عبر اختيار مشروع ذي أهداف محددة، وقابلة للقياس؛ حيث يساعد ذلك على تحديد نطاق عمل المشروع.

### إنشاء قائمة SMART :

يحتاج صاحب المشروع إلى إنشاء قائمة موجزة بأهداف المشروع، إذ يمكن الاستعانة بقائمة (smart) لاختصار الوقت، لذا يجب أن تكون الأهداف كالآتي:

- **محدّدة:** يجب أن تكون الأهداف دقيقةً ومتفكّةً مع أعمال فريق المشروع.
  - **قياسية:** يجب تحديد الأهداف كشيء قابل للقياس.
  - **قابلة للتنفيذ:** يجب أن يكون الهدف واقعياً، ويمكن تحقيقه وتنفيذه على أرض الواقع.
  - **الإنجاز في الوقت المناسب:** يتعيّن على صاحب المشروع أن يحدّد بدايةً ونهايةً محددةً للمشروع؛ وذلك من أجل تحقيق الهدف.
  - **يجب أن تكون الأهداف ذات صلةٍ ونفعٍ بمهمة المشروع الشاملة.**
- اتباع منهجية سليمة :**

يجب اتباع طريقةٍ سلسة، وبسيطة، ومباشرة لقياس العمليات المتعلقة بالمشروع، والنتائج المترتبة عليه، لذا لا بدّ من التمسك بمنهجية متّسقة وبسيطة عند قياس نتائج المشروع وتغيّراته العملية؛ وذلك من أجل الحصول على بيانات دقيقة وموثوقة وحاسمة.

كما لا بدّ من مراعاة الاعتبارات الآتية عند اختيار منهجية المشروع، وهي:

- الأهداف الاستراتيجية والتنظيمية والقيم الأساسية للمشروع.
- محرّكات الأعمال الرئيسية.
- القيود التي يُمكن أن تواجه المشروع.
- أصحاب المصلحة.
- المخاطر المترتبة على تنفيذ المشروع.





- حجم المشروع وتكلفته.

### مواصلة التقدم بأهداف المشروع:

يجب أن يكون جميع أعضاء الفريق وأصحاب المصلحة على درايةٍ بأهداف المشروع ونتائجه، فقد يخضع المشروع لعدّة تغيّرات أثناء تنفيذه، لذلك يتعيّن الإبلاغ عنها بكفاءة وفعاليّة، ومعرفة كيفية الحصول على نتائج أفضل، كما يجب التواصل المستمر معهم للتعرف على العقبات المتوقّعة أثناء عمل المشروع، وكيفية مساعدتهم من أجل تخطّي الصعوبات، والعمل بطريقة ذكية، ومن الجدير بالذكر أنّ بدون هذه الخطوات ستزول جهود أعضاء الفريق الرامية إلى إحداث التغيير والحفاظ على نجاح المشروع.

## كيفية إدارة مشروع

### كيفية إدارة مشروع:

تكمن إدارة المشاريع بتنفيذ وتحقيق المشروع بجميع مراحلها بشكل ناجح، وذلك عن طريق بعض الخطوات والنصائح التالية:

- تحديد ماهية المشروع، وذلك لمعرفة الأهداف مثل ما نوع الخدمات المرجوا تقديمها عند نهاية المشروع أو ماهية السلعة المنتجة.
- تحديد الموارد اللازمة لتنفيذ المشروع من موارد بشرية، معدات وآلات، وميزانية نقدية لتنفيذ المشروع.
- معرفة الوقت والجدول الزمني اللازمين لتنفيذ المشروع، وذلك لمعرفة مدى مرونة الوقت اللازم والموعد النهائي للتسليم.
- إنشاء الفريق الخاص بالمشروع وذلك تجهيزاً لتوزيع المهام حسب المجال والمهارات.
- تحديد جميع التفاصيل المتعلقة بالمشروع وطريقة إتمامها، ويليها توزيع المهام على الفريق المنشأ سابقاً.
- إنشاء الخطة الأولية والتي تحتوي على التفاصيل السابقة لتنظيم سير العمل حسب الجدول الزمني.
- إنشاء الخطة الأساسية للمشروع وذلك اعتماداً على الخطة الأولية الخاصة بالمشروع.
- تنظيم آليات تحقق طلب موارد إضافية في حال استدعت المستجدات لذلك.
- وضع خطط بديلة يمكن اتباعها في حال ظهور مواقف خارجة عن السيطرة.
- مراقبة سير العمال لضمان تنفيذ المشروع بشكل ناجح وحسب الخطة.
- توثيق جميع المراحل والإنجازات وما تحتوي من تفاصيل، وذلك لتكون مرجع يمكن العودة إليه في الأوقات اللاحقة.
- إبقاء أصحاب المشروع على اطلاع دائم بجميع المستجدات.

### مراحل المشروع :





تتلخص مراحل المشروع بخمس مراحل أساسية تتضمن جميع الخطوات المذكورة سابقاً وهي كما يلي:

- إعداد المشروع للبدء بتنفيذه.
- التخطيط بعناية للمشروع.
- تنفيذ المشروع مع مراعاة تطبيق جميع المهام حسب المعايير اللازمة.

- مراقبة عملية تنفيذ المشروع.

- الانتهاء من المشروع وتسليمه.

### تعريف إدارة المشاريع:

يتضمن مصطلح إدارة المشاريع مجموعة من العمليات الإدارية والتي تهدف لتطبيق المشروع بشكل سليم وتكلفة مناسبة، إذ تعرّف إدارة المشاريع بأنها عملية تخطيط وتنظيم، وتطبيق المشروع وذلك باستعمال الموارد المتاحة من قبل الشركة أو المنظمة، إذ ترتبط بشكل مباشر بمعظم المجالات مثل الصناعية والتكنولوجية وغيرها.

## مراحل دراسة المشروع

### دراسة المشروع :

يعتبر التأكد من نجاح أي مشروع قبل تنفيذه على أرض الواقع أمراً مهماً من أجل تفادي التعرض للكثير من المخاطر والخسائر التي من الممكن أن تؤدي لفشل المشروع، لذلك لا بد من إجراء دراسة أولية لمعرفة مدى نجاح المشروع من حيث الفكرة، والتركيز على مدى حاجة السوق لنوع المنتج، أو الخدمة التي سيقدمها المشروع، ومدى توفر المواد والقوى البشرية التي سيتم توظيفها من أجل الخروج بالمشروع، وبعد ذلك وحسب النتيجة النهائية للدراسة يتم الوصول للقرار حول ما إذا كان المشروع اقتصادياً يحقق ربح للشركة، أو غير مجدٍ ويسبب خسارة كبيرة في حال تم تنفيذه على أرض الواقع، وسنتطرق في هذا المقال لشرح مراحل دراسة المشروع .

### مراحل دراسة المشروع :

#### وضع فكرة المشروع

تتولد فكرة المشروع في هذه المرحلة، إذ يتم تحديد كافة الاحتياجات غير المشبعة أو المشبعة بشكل جزئي في البيئة المحيطة بالمشروع، لذلك عندما يتم تحديد هذه الاحتياجات يتم إجراء دراسة على شريحة من الناس يتم من خلالها استهداف المشروع، ويجب الانتباه لضرورة عدم التركيز على الحاجات المشبعة من احتياجات السوق؛ لأن ذلك سيؤدي لفشل المشروع، ولنجاح المشروع يجب أن تكون الفكرة مميزة تختلف عما هو موجود في السوق، إذ يفضل عدم التكرار في أفكار المشاريع الموجودة، ودائماً يكمن السر في نجاح المشروع من باب اختيار فكرة لم تخطر على بال أحد من قبل.

#### جمع البيانات الاقتصادية:

تتمثل هذه المرحلة بجمع البيانات التي تتعلق بالمشروع والتي لا تحتاج لنفقات كبيرة لجمعها، لكنها بحاجة فقط لتحليل دقيق وتفصيلي عن السوق المستهدف، وتحديد الكمية المعروضة من السلعة





التي سيعرضها المشروع في السوق، وإذا كانت بحاجة لها، ومعرفة المنافسين في السوق من المشاريع الأخرى، بحيث يكون الهدف من جمع البيانات الاقتصادية وجود القدرة على تنفيذ المشروع على أرض الواقع، وتشتمل البيانات الاقتصادية على مجموعة من المعلومات الأساسية التي تقدم الدعم للمشروع ومنها:

- تحديد مدى حاجة السوق للمشروع عند فئة من أفراد المجتمع.
- توفر المتطلبات المادية التي يحتاجها المشروع كالأموال، والعمال، والموقع، وسهولة توفر المواد الأولية التي تلزم لتنفيذ المشروع.
- تحديد مراحل نمو المشروع.
- تقدير حجم التكاليف الاستثمارية التي يحتاجها المشروع لتنفيذه على أرض الواقع، ووضع الخطة المالية التي سيتم تطبيقها عند تنفيذ مراحل المشروع إذ تحدد كمية النفقات والإيرادات.

#### وضع مجموعة من البدائل :

يتم وضع مجموعة من البدائل والحلول التي من الممكن استخدامها كبديل عن البيانات المرفوضة، حيث يكون من الصعب تطبيقها نتيجة وجود عدة عوائق مالية، أو استثمارية، وفي المقابل يجب أن يكون لها بديل مع ضرورة الحرص على تقييم البدائل ومدى توافقها مع طبيعة عمل المشروع.

#### تطبيق نتائج دراسة الجدوى :

تمثل المرحلة الأخيرة من مراحل دراسة المشروع القرار النهائي فيما إذا سيتم تنفيذ المشروع على أرض الواقع، وتتضمن هذه المرحلة مجموعة من المعلومات النهائية، ويتم في هذه المرحلة تطبيق الخطوات الآتية:

- وضع دراسة تفصيلية لكل من السوق، وطبيعة عمل المشروع.
- وضع دراسة التقييم المالي للمشروع.
- جمع المعلومات من خلال استشارة المختصين بمجال الإدارة، والتخطيط، والمحاسبة، وغيرها من أجل الحصول على معلومات دقيقة عن المشروع، وتنفيذ المشروع مباشرة.

### مراحل إنجاز مشروع

#### مراحل إنجاز المشروع :

##### مرحلة البدء والتحضير

يتم في هذه المرحلة تقديم نظرة عامة حول المشروع إلى جانب توضيح الاستراتيجية المراد اتباعها من أجل تحقيق النتائج المطلوبة، ويتم تعيين مدير المشروع، الذي بدوره وبناءً على ما يمتلكه من خبرة ومهارات سيقوم باختيار فريق العمل، ويتم خلال هذه المرحلة عقد الاجتماع الرسمي الأول وتعريف الفريق بالأهداف العامة للمشروع.

##### مرحلة التخطيط

تتضمن مرحلة التخطيط بيان التفاصيل الدقيقة، وتوضيح كل مهمة من مهمات المشروع من البداية وحتى النهاية، كما تشتمل على تقييم المخاطر، وتحديد المعايير اللازمة لإنجاز كل مهمة بنجاح، ومن المهام المحددة في هذه المرحلة: وضع خطة اتصال خاصة بكل صاحب مصلحة، وتطوير هيكل تفصيلي للعمل، وتخطيط الموارد الخاصة بالمشروع.





## مرحلتى الرقابة والتنفيذ

إنَّ الرقابة والتنفيذ من أهم مراحل إنجاز المشروع، فهما يضمنان سير المشروع بالشكل السليم وتنفيذ الأنشطة المتعلقة به، وخلالهما يتم إنشاء مجموعة من تصاميم المنتج، ثم إخضاعها للاختبارات المحددة ضمن الخطة ومقارنتها بالنماذج الأولية، وخلال الفترات المتقدمة من التنفيذ والرقابة أي خلال مرحلة الإنتاج، تُصبح المجموعات أقرب إلى ما هو مطلوب.

## مرحلة الإغلاق

عند الوصول إلى مرحلة الإغلاق على مدير المشروع القيام ببعض التعديلات لضمان وصول المشروع إلى النتيجة المطلوبة، وعادةً ما يتم التعبير عن هذه المرحلة عن طريق كتابة تقرير رسمي يحتوي على العناصر الآتية: قبول رسمي للمنتج النهائي من قبل العميل، والتطابق بين المتطلبات الأولية التي وضعها العميل وبين النتيجة النهائية للمنتج، والدروس المستفادة، وموارد المشروع، وإخطار رسمي موجه للإدارة العليا يُفيد بإغلاق المشروع.

## قواعد نجاح المشروع :

من قواعد نجاح المشروع ما يأتي:

**إدارة المخاطر:** يكون ذلك بتعيين مسؤول عن المخاطر، بحيث يكون قادراً على اكتشاف مشكلات المشروع المحتملة، والإبلاغ عن أي مخاوف أو تحديات.

**الاتصال المفتوح:** يُعدّ الاتصال واحداً من الأمور المهمة في جميع جوانب إدارة المشاريع، فهو ضروري ليتمكن فريق العمل من التعبير عن رأيه، ممّا يُقلّل من الوقوع في الأخطاء.

**الاهتمام بالوقت، والميزانية، والجودة:** من قواعد نجاح المشروع: تسليمه في الوقت المطلوب، وضمن الميزانية المحددة، وبالجودة الجيدة المرضية للعميل

## مراحل تنفيذ مشروع

### مراحل تنفيذ المشروع:

**مرحلة التأسيس:** وفي هذه المرحلة يتم اختيار اللجنة، وتحديد المسؤوليات والمهام لهم، والقيام بتحديد إطار المشروع وأهدافه.

**مرحلة التخطيط:** ويتم فيها إعداد هيكلية تشمل الجوانب الفنية، والمالية، كما تشمل الموارد البشرية، والمخرج النهائي المتوقع، والعمل على تنظيم سير المشروعات، وتقييم مدى نجاح المشروع.

**مرحلة التنفيذ:** حيث يتم فيها تنفيذ المهام والمسؤوليات لجميع المراحل، وذلك بناء على التفصيل الفني والمالي.

**مرحلة المتابعة والتحكم:** يتم فيها متابعة التنفيذ بشكل مستمر، والعمل على تعديل طرق التنفيذ عن طريق التقييم المستمر للتنفيذ.

**مرحلة إنهاء المشروع:** وتعتبر المرحلة النهائية، حيث يتم فيها تقديم التقارير والإنجازات لكل مشروع، ثم تقديم التوصيات.

### عناصر المشروع:

**السوق:** فمن خلاله يتم تصريف السلع والخدمات من المنتجين إلى المستهلكين، فيعدّ مكاناً للتبادل التجاري، ويجب قبل البدء بالمشاريع دراسة الأبعاد السوقية الهامة للمشروع.

**المعدات:** هي عبارة عن الأدوات والآلات والتجهيزات وكل ما تحتاجه عملية التصنيع، لإنتاج السلع والخدمات المطلوبة.







**المواد البشرية:** وهي من الدعائم الأساسية لنجاح المشروع، وتتمثل بالقوة العاملة في عملية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات اللازمة.

**المواد الخام:** هي كل ما يلزم المنتج من أجل صناعة البضاعة، وتعتبر من المواد الأولية والخامات الأساسية لإنتاج المنتج.

**رأس المال:** من غير الممكن تنفيذ مشروع دون توفر المال اللازم لذلك، ومعرفة طرق استغلاله.

**الإدارة:** تعد الإدارة العامل الأساسي لنجاح أو فشل المشروع، فهي الجزء الذي يتحكم بمساره.

### أسباب فشل المشروع :

- دراسة جدوى غير جيدة، تتسم بعدم الدقة.
- عدم توفر الخبرة في مجال المشروع المنفذ من قبل صاحبه.
- اختيار أشخاص مبتدئين، لا يملكون الخبرة الكافية والتي تناسب طبيعة المشروع.
- قلة مصادر التمويل، وتقدير تكاليف المشروع بأقل من القيمة الحقيقية. إهمال الدعاية والإعلان للمنتج.
- التقدير الخاطئ لموقع المشروع، ومكان إقامته.
- الفشل في اختيار الإدارة المناسبة.
- التركيز على الأرباح، وإهمال جودة المنتج.

## مبادئ منهجية أجايل

أجايل هو نهج مع مجموعة من الأساليب أو اطار العمل التي تم تحسينها للمساعدة في حل المشكلات المحددة التي تواجهها فرق المشروع وتحافظ على بساطتها بحيث يسهل تنفيذها نسبيا.

أجايل هو منهجية لإدارة المشاريع البرمجية والغير برمجية تركز على بناء المنتج على عدة مراحل وبفترات زمنية قصيرة، وتولد كل مرحلة منتجا متميزا عن سابقه بخصائص اضافية. ويعتبر هذا المنتج (المرحلي) منتجا حقيقيا يستطيع الزبون (العميل) التفاعل معه والغايه من ذلك تقريب المنتج للزبون (العميل) لقياس رضاه بمراحل تطور منتجه ويتم تطبيق الاجايل بطرق عدة منها الاسكرم والكنبان.

### ما هو الأجايل؟

لم تستطع الطرق التقليدية من مواكبة تطور البرمجيات وتغيرات الحياة السريعة ومواكبة تطوير وتغيير متطلبات المشاريع فالاعتماد على الطرق التقليدية فان المشروع يحتاج الى وقت طويل لانجازه وهذا يتطلب باضرة الى تكلفة كبيرة وتكون تكلفة اعادة التصميم والتطوير والتغيير كبيرة جدا.

اذا الاجايل تعتمد على تقديم منتجات اولية حقيقية خلال فترات زمنية متتالية للعميل والتي يستطيع العميل تجربتها وتقييمها واعطاء الملاحظات او الاخطاء الموجودة وبالتالي من السهل تجاوز هذه الاخطاء او الملاحظات كونك في مرحلة مبكرة من العمل.





ومن اهم مزايا العمل بمنهجية الاجايل هو زيادة المرونة والانتاجية والشفافية بالاضافة الى تسليم منتجات عالية الجودة للعميل وانخفاض كبير في المخاطر ورضا للعميل ولاصحاب المصلحة.

### القيم الاساسية لمنهجية الاجايل:

- التركيز على التفاعل بين الافراد والمعنيين اكثر من التركيز على العمليات والادوات
- التركيز على مخرجات قابلة للعمل اكثر من التركيز على التوثيق المركز
- التركيز على التعاون واشراك العميل اكثر من التركيز على التفاوض والالتزام بالعقود

### مبادئ المنهجية الرشيقية (منهجية أجايل)

تأتي عند ذكر السرعة والفعالية في إنجاز المهام (tasks) ذكرت أجايل. فمنهجية أجايل هي طريقة بدأت لإدارة المشاريع الخاصة بالبرمجيات وتطوير اللغة الخاصة بها مثل الجافا، والهدف منها هو الحصول على عدة نتائج هامة مثل زيادة الأرباح والنمو وكسب ولاء وثقة العملاء الدائمة ، بدلاً من الحصول أسطر برمجية فقط، كما تستخدم في تحسين الخدمات والعمليات ونماذج العمل.

فسابقاً كانت تستخدم الطرق التقليدية في إدارة المشروع وهي طريقة الشلال أو الwaterfall ، والتي كانت عبارة عن تسلسل عدة خطوات وهي:

- ▶ جمع متطلبات المشروع وتحليلها
- ▶ تصميم
- ▶ تطوير
- ▶ الاختبار والدمج
- ▶ الصيانة

ولكن من خلال البحث العلمي وعملية التطوير الدائمة، تم إدراك أهمية هذه المنهجية وتطبيقها من قبل شركات ومؤسسات عديدة حول العالم.

في مقدمة الأمر كان من اتباع الأساليب التقليدية ممكناً وفعالاً في مشاريع البرمجة، ولكن مع زيادة المتطلبات بالصفة الدائمة الناتجة عن التطوير المستمر والسريع في العلوم والتكنولوجيا والتحول الرقمي؛ أصبحت طرق إدارة المشاريع التقليدية عالية التنظيم تفتقر إلى المرونة وإدراك التغيير والتكيف معه والاستقلالية؛ مما أدى إلى تطوير هذه المنهجية إلى منهجية أجايل بالشكل المتعارف عليه حالياً، والتي بدورها ساهمت في تطوير مهارات الفريق وتنمية المعرفة لديهم.

ففي عام 2001، اجتمعت مجموعة من مطوري البرمجيات لوضع أساسيات ومبادئ المنهجية الرشيقية (اجايل) والتعمق في الفلسفة الكامنة وراءها والمزيد من البحث العلمي.





لقد توصلوا إلى بيان Agile Software Development ، وهو عبارة عن مجموعة من القيم والمبادئ الخاصة باجايل.

وتعتمد مبادئ المنهجية الرشيقة على تنفيذ مهام صغيرة، في فترة زمنية قصيرة ما بين أسبوعين إلى 4 أسابيع، بشكل متكرر؛ مما يضمن إدراك الأخطاء ومعالجتها أولاً بأولاً، وعرضها على العميل بصفة مستمرة لضمان استمرار جودة المنتج، وتلتزم بالقيم والمبادئ التي تم نقلها في بيان اجايل.

## ما هو ال DevOps ؟

هو دمج إدارتين متنافتين دائماً في المنظمة، وهما التطوير (Development) ، والتنفيذ (Operation) ، والهدف منها خلق بيئة تعمل على التطوير والتسليم المستمر بفترة زمنية قصيرة (continuous handling) والوصول على أفضل النتائج. وتتشابه مع أجايل في مجملها في النتائج الأولية والثانوية، بالاستعانة بمدير الإطلاق، ومحلل البيانات، و مهندس (المنصة والبناء والتوافقية)؛ ولها أربعة مبادئ:

- التكامل المتواصل
- التسليم المتواصل
- الاختبار المتواصل
- المراقبة المتواصلة

وكلاهما يتحلى بإدارة مرنة، ويسعى إلى كسب رضا العميل، وتقديم المنتج بالشكل النهائي بأعلى جودة

وفقاً لـ Agile Manifesto ، هناك 12 مبدأً أساسياً لإدارة المشاريع و المؤسسات طبقاً للبيان الخاص بها، وهم:

1. تعتمد أساليب إدارة المشاريع الرشيقة مبادئ المنهجية الرشيقة (منهجية أجايل) على عملية تعاونية للغاية وأسس شخصية قوية.
2. الأولوية القصوى هي إرضاء العميل من خلال التسليم المبكر والمستمر للبرامج.
3. الترحيب بالمتطلبات المتغيرة، حتى لو بمرحلة متقدمة من التطوير، وسرعة إدراك التغيير، حيث تسخر العمليات في أجايل من أجل الميزة التنافسية للعميل.
4. تقديم برامج العمل بشكل متكرر، من أسبوعين إلى شهرين، مع تفضيل للجدول الزمني الأقصر.
5. يجب على رجال الأعمال والمطورين أن يعملوا معاً يوميًا طوال فترة المشروع.
6. بناء مشاريع حول الأفراد المتحمسين، ومنحهم البيئة والدعم والثقة في الذات التي يحتاجون إليها لإنجاز المهمة.





7. المحادثات المباشرة وجهاً لوجه هي الطريقة الأكثر كفاءة وفعالية لنقل المعلومات إلى فريق التطوير وداخله.
  8. برنامج العمل هو المقياس الأساسي للتقدم.
  9. عمليات أجايل تعزز التنمية الدائمة ، يجب أن يكون الرعاية والمطورون والمستخدمون قادرين على الحفاظ على وثيرة ثابتة إلى أجل غير مسمى.
  10. الاهتمام المستمر بالتميز التقني والتصميم الجيد.
  11. البساطة هي أمر أساسي، حيث يتم إلغاء المهام (tasks) غير المهمة أو الضرورية.
  12. تنبثق أفضل الهياكل والمتطلبات والتصاميم من فرق ذاتية التنظيم.
- ويفكر الفريق في كيفية أن يصبح أكثر فاعلية بأعلى درجة، ثم يقوم بضبط سلوكه وتعديله على فترات منتظمة.





## عملية إدارة المشاريع بأجايل

مبادئ المنهجية الرشيقة (منهجية أجايل)، أو عملية إدارة المشاريع بأجايل هي عملية تهدف إلى أن تكون واضحة وقابلة للقياس؛ ولتحقيق ذلك، تستخدم ستة مخرجات رئيسية لتتبع التقدم وإنتاج المنتج، كما يتضمن خمسة أدوار رئيسية لتنفيذ المشروع وسبعة أحداث متكررة لتطوير المنتج.

### الإنجازات:

بيان رؤية المنتج:

ملخص يوضح أهداف المنتج.

خارطة طريق المنتج:

عرض عالي المستوى للمتطلبات اللازمة لتحقيق رؤية المنتج.

تراكم المنتج:

مرتبة حسب الأولوية، هذه هي القائمة الكاملة لما هو مطلوب لمشروعك.

خطة الإصدار:

جدول زمني لإصدار منتج عامل.

Sprint backlog: قصص المستخدم (المتطلبات)

والأهداف والمهام المرتبطة بالسباق الحالي.

الزيادة:

وظيفة منتج العمل التي يتم تقديمها إلى أصحاب المصلحة في نهاية السباق ويمكن أن تُمنح للعميل.

وهناك ستة نطاقات (domain) لممارستها وهي مقسمة على أساس تجميع الأدوات والتقنيات المستخدمة في منهجية Agile.

نطاق التسليم على أساس القيمة (Value-driven delivery)

نطاق مشاركة أصحاب المصلحة (Stakeholder engagement domain)

نطاق تعزيز أداء الفريق (Boosting team performance domain)





- ▶ نطاق التخطيط التكيفي (Adaptive planning domain)
- ▶ نطاق كشف المشكلة وحلها (Problem detection and resolution domain)
- ▶ نطاق تحسين مستمر (Continuous improvement domain)

### الدليل الكامل لاستخدام أدوات إدارة المشروع الصحيحة

لا يعتبر تنفيذ أداة مشتركة عبر الفرق من أفضل 5 طرق لتوسيع نطاق ممارساتك السريعة وبالصفة الدائمة فحسب، بل إنه ضروري أيضًا لمساعدة فريقك على أن يصبح سريع الحركة في المقام الأول.

ابحث عن أداة مرنة لإدارة المشاريع تدعم طريقة عملك، بدلاً من إملأها. يحتوي عمل الفريق على كل ما تحتاجه لمنح كل فرد في فريقك الرؤية والمرونة والتعاون الذي يحتاجون إليه لمواصلة التقدم، سواء كنت تفضل Scrum أو Kanban باعتبارها أطر مساعدة في إدارة المشروعات.

### أولاً: ما هو السكرام؟

ما هو السكرام

السكرام هو إطار عمل تم إنشاؤه كجزء من منهجية أجايل. تم إنشاؤه لمساعدة الفرق على معالجة المشكلات المعقدة داخل المشروع. تم إنشاء طريقة سكرم لتحسين الإنتاجية داخل الفريق وتقديم المنتجات التي تقدم أعلى قيمة للمستهلك بطريقة إبداعية.

يعد سكرام بلا شك أحد أكثر منهجيات أجايل شيوعًا المستخدمة اليوم ، حيث قال 72٪ من المشاركين في أحدث تقرير عن حالة أجايل إنهم يستخدمون "سكرام أو مزيجًا هجينًا يتضمن سكرم."

سكرام، عند تطبيقه بشكل صحيح يمكن أن يكون ناجحًا جدًا. أكثر من 62٪ من المشاريع المنجزة باستخدام سكرم كانت ناجحة. يتكون فريق Scrum المثالي عادة من أربعة إلى تسعة أعضاء في الفريق، وهو ما يؤدي إلى أعلى مستويات النجاح.

تركز مبادئ المنهجية الرشيقية (منهجية أجايل) الخاصة بـ Agile Scrum على تحسين عمل الفريق من خلال التعلم المستمر باستخدام التكرارات. وتم استخدامه بشكل أساسي من قبل فرق تطوير البرامج ولكنه نما الآن ليتم قبوله في الصناعات الأخرى أيضًا.





يحتوي إطار العمل على مبادئ ودروس يمكن تكييفها من قبل أي فريق في أي صناعة، مما يجعله أكثر شيوعًا. تتكون طريقة سكرام من العديد من الأدوات والأدوار والتقنيات التي يمكن لأعضاء الفريق تعلمها لمساعدتهم على تحسين هيكل طريقة عملهم.

### هناك أدوار مميزة محددة في: Scrum

من أهم ادوار Scrum Master حيث يضمن اتباع الإجراء، ويزيل العوائق، ويحمي الفريق من الاضطرابات. ويختلف عن مدير المشروع التقليدي في نواحٍ كثيرة، بما في ذلك أن هذا الدور لا يوفر التوجيه اليومي للفريق ولا يقوم بتعيين المهام للأفراد.

لا توجد صيغة محددة لفريق إدارة مشروع رشيق مثالي، ومع ذلك، من أجل تحقيق النجاح، يجب أن يكون لكل فريق نفس الهدف ويتضمن الأدوار الخمسة التالية:

#### مالك المنتج:

خبير المنتج وممثل الأعمال وعادةً ما يكون هو صاحب المصلحة الرئيسي و الدائمة في المشروع، وجزء من مسؤوليات مالك المنتج هو أن يكون لديه رؤية لما يرغب في بنائه، ونقل هذه الرؤية إلى الفريق، وتتمثل المهمة الأولى لمالك المنتج في توفير قيمة لأصحاب المصلحة. ويكون مالك المنتج وحده المسؤول عن إدارة Product Backlog ، وكذلك مساعدة فريق التطوير وأصحاب المصلحة والعملاء.

#### فريق التطوير:

مجموعة من المحترفين مثل المطورين أو المبرمجين أو المصممين الذين يقدمون المنتج وبيتكرون بالصفة الدائمة. لفريق سكرام هو فريق منظم ذاتيًا ومتعدد الوظائف، يقوم بالتحليل والتنفيذ والتصميم والاختبار وما إلى ذلك.

#### سكرام ماستر:

يُعرف أيضًا باسم مدير أو ميسر المشروع الذي يزود فريق التطوير بالموارد ويمنع الانحرافات. دوره قيادي منظم للغاية، فهم يضمنون أن الفريق على المسار الصحيح ومسؤول عن فهم وتنفيذ البرنامج.

#### أصحاب المصلحة:





لديهم اهتمام بالمنتج ويقدمون ملاحظات حول الأماكن التي يمكن أن تتحسن فيها الأشياء. إنهم يدعمون مالك المنتج وفريق التطوير، وعلى الرغم من أنهم ليسوا مسؤولين عن المنتج، إلا أنهم ما زالوا يلعبون دورًا حيويًا في عملية إدارة المشاريع السريعة.

المرشد المرن:

لديهم معرفة عميقة وخبرة في تنفيذ إدارة المشاريع الرشيقة على أرض الواقع، ولكنهم لا يشاركون في التنفيذ

وعلى الرغم من أن الأفراد قد ينضمون إلى الفريق بألقاب وظيفية مختلفة، إلا أن هذه الألقاب غير مهمة. تنص منهجية سكروم على أن كل شخص يساهم بأي طريقة ممكنة لإكمال عمل كل عدو. وبالتالي، سيقضي الأفراد معظم وأحيانًا كل وقتهم في العمل في أي مجال يعرفونه، سواء كان ذلك في التحليل أو التصميم أو التطوير أو الاختبار، إلخ.

### يمكن تلخيص Scrum للمبتدئين في القائمة التالية:

يقوم مالك المنتج بإنشاء قائمة أمنيات ذات أولوية تسمى تراكم المنتج.

أثناء التخطيط للعدو، يسحب الفريق جزءًا صغيرًا من أعلى قائمة الرغبات، وتراكم الاسبرينت، ويقرر كيفية تنفيذ هذه القطع.

لدى الفريق فترة زمنية معينة – عدو سريع (عادة من أسبوعين إلى أربعة أسابيع) – لإكمال عمله أثناء الاجتماع كل يوم لتقييم تقدمه (يومي سكرم).

على طول الطريق، يحافظ سكرام ماستر على تركيز الفريق على هدفه.

في نهاية السباق، يجب أن يكون العمل قابلاً للشحن: جاهز للتسليم إلى العميل، أو وضعه على رف المتجر، أو عرضه على صاحب المصلحة.

ينتهي ال Sprint بمراجعته بأثر رجعي.

مع بدء السباق التالي، يختار الفريق جزءًا آخر من تراكم المنتج ويبدأ في العمل مرة أخرى.

يستمر هذا حتى يعتبر المشروع مكتملاً، إما عن طريق التوقف عن العمل (الموعد النهائي، الميزانية، إلخ) أو عن طريق استكمال قائمة الرغبات بأكملها.

### النقاط الرئيسية في Agile Scrum

بعض النقاط الرئيسية لمنهجية سكرام التي تجدها العديد من الفرق جذابة:







- ▶ التنظيم الذاتي مع التركيز على الفريق.
- ▶ لا داعي لكميات كبيرة من التوثيق مع وجود قصص ومهام دقيقة للغاية ومحددة الهدف.
- ▶ يعمل الفريق متعدد الوظائف معًا كوحدة واحدة.
- ▶ التواصل الوثيق والكثير من التفاعل.
- ▶ له إيقاع محدد ومتكرر لإنجاز الأعمال بحد أقصى 30 يومًا.
- ▶ بدلاً من محاولة القيام بكل "الشيء" في نفس الوقت ، يساعد سكرم على إكمال كمية صغيرة من كل شيء في فترة زمنية معينة.
- ▶ قدرة الأفراد موضع ثقة ومدى توافرها قبل الالتزام بأي شيء.

## كيف يمكنني تشغيل السكرام؟

يمكن اعتبار Agile Scrum إطار عمل لإدارة العملية من البداية إلى النهاية، ستظهر لك القائمة التالية العمليات الرئيسية:

## اجتماع تخطيط Sprint

اجتماع Sprint Planning هو النقطة الأولية لـ Scrum ، إنه الاجتماع الذي يجتمع فيه فريق Scrum بأكمله؛ بالتعاون مع Product Owner و Scrum Master يقوم الفريق باختيار قصة مستخدم من الأعمال المتراكمة ويقوم أفراد المجموعة بالعصف الذهني عليها. بناءً على المحادثة، تقرر مجموعة Scrum مدى تعقيد القصة وتقرر ما إذا كان يجب أن تدخل في السباق.

## استكمال العمل:

كما يوحي العنوان، من الضروري للفريق إكمال العمل للتقدم في المشروع. يعمل الأشخاص في الفريق على القصص حتى تنتهي ثم ينتقلون إلى المرحلة التالية؛ فعادة، يتم ترتيب القصص على لوحة بخطوات منفصلة، لذلك من السهل التعرف على كيفية تقدم العدو.

## اجتماع سكرم اليومي:

خلال دورة الاسبرينت ، يجتمع فريق سكرم كل يوم لمدة خمسة عشر دقيقة كحد أقصى.. يُعرف هذا أيضًا باسم اجتماع الاستعداد اليومي.





## اجتماع مراجعة Sprint

بعد كل اسبرينت، يعقد الفريق اجتماع مراجعة Sprint لتوضيح زيادة منتج العمل لمالك المنتج وأي شخص آخر مهتم. نرحب بالعملاء وأصحاب المصلحة في المديرين والمستثمرين وغيرهم للمشاركة، حيث يتميز الاجتماع بعرض حي وليس تقريرًا. يجوز لمالك المنتج التحقق من القصص وفقًا لمعايير القبول الخاصة به.

من خلال العرض والإخبار، يجيب اجتماع مراجعة السباق على سؤال ما إذا كان الفريق قد حقق هدف العدو وعدد العناصر التي تم إكمالها. وبالتالي، فإن كل شخص لديه فهم مشترك لما تم إنجازه خلال العدو. قد يتبع ذلك مراجعة الميزانية والجدول الزمني.

## الاجتماع الاستعادي:

الاجتماع الاستعادي يحدث بعد اجتماع المراجعة وعادة ما يكون الاجتماع الأخير في سباق السرعة، حيث تجتمع مجموعة سكرم لمدة ساعة تقريبًا للحديث عن النقاط التالية:

- بالضبط ما سار بشكل جيد في الـ sprint.
- بالضبط ما لم يسير كما هو مخطط له في الـ sprint.
- الدروس المستفادة.
- البنود التي سيتم العمل على أساسها

## تعريف المشروع

### تعريف المشروع :

يعرّف المشروع بأنه عمل يقوم به الفرد لينفذ فكرةً معيّنة، سواء أكانت عبارةً عن منتج أو خدمة، ويستخدم المشروع لتنفيذ هذه الفكرة بعض الموارد الرئيسيّة؛ كالموارد الماليّة، والمعرفيّة، وكادر العمل.

كما أنّ المشروع يقدّم خدمةً؛ أي أنه يحلّ مشكلةً مجتمعيّةً، ويكون ذلك مقابل شيء ماديّ.

ومن الأمثلة على المشاريع الخدمية توفير وسيلة نقل في المناطق التي يحتاج قاطنيها إلى هذه الخدمة، كما أنّ هناك أمثلةً عديدة على المشاريع الإنتاجيّة، منها المخبز والذي يقدّم منتجات الخبز لفئة مستفيدة، وهناك العديد من الأفكار والمشاريع التي تعود على الفرد والمجتمع بالفائدة سواء كانت بقيمتها وحاجتها الخدميّة، أو أن تكون فائدتها اقتصاديّة على الفرد والمجتمع

وهناك مفاهيم أخرى تطلق على المشروع، منها:





- المشروع نشاط تستخدم فيه موارد معينة، وتنفق فيه الأموال للحصول على منافع خلال فترة متفق عليها.
- المشروع هو استمرار لفعالية تبدأ بسؤالٍ يثير حب الاستطلاع .
- المشروع الصغير تكون له صفة قانونية، وهي البطاقة الضريبية، ويكون له سجل تجاري وترخيص.
- المشروع نشاط تلقائي من أجل تحقيق غرض، ويتم في بيئة اجتماعية عادية.
- المشروع عمل مقصود متصل بالحياة.
- المشروع نشاط مقيد بزمن، يتم القيام به من أجل تقديم منتج أو خدمة لتحقيق تغيير مقصود.

### مراحل المشروع

#### مرحلة تحديد المشروع :

وفي هذه المرحلة يتم خلق فكرة المشروع، والقيام بتطويرها؛ حيث إن فكرة المشروع غالباً ما تكون نابعة عن حاجة بشكل عام، ومن الطبيعي الوصول إلى عدد من الأفكار التي تتم غربلتها للوصول إلى الصالح منها، والذي يسهل تنفيذه على أرض الواقع.

#### مرحلة إعداد المشروع :

وفي هذه المرحلة يتم وضع الإطار العام للمشروع، ونأتي هنا إلى ما يسمى بدراسة الجدوى، والتي بدورها تقسم إلى:



- الدراسة السوقية والتسويقية.
- الدراسة الفنية.
- دراسة الهيكل الإداري والتنظيمي.
- الدراسة الربحية أو المالية.

#### مرحلة تنفيذ المشروع :

وفي هذه المرحلة يتم تطبيق المشروع والإشراف عليه، وتسجيل ما تم تنفيذه.

#### مرحلة تقييم المشروع:

ويكون تقييم المشروع أثناء التنفيذ للمقارنة بين الوضع الحالي ومسار المشروع، ويتم التقييم أيضاً بعد التنفيذ للمقارنة ما بين النتائج النهائية، ومدى وصول المشروع لهذه النتائج.





## مفهوم إدارة المشاريع

### مفهوم إدارة المشاريع:

تُعتبر المشاريع واحدةً من الوسائل التي تتطوّر بها المنظّمات، والمُجتمعات بما يُحقّق التوازن، بغضّ النظر عن كونها مشاريع خدميّة، أو ربحيّة؛ بهدف تحقيق التنمية الشاملة، والارتقاء بقدرات المنظّمات، والأفراد، علماً بأنّه ينبغي على العاملين في المشاريع أن يكونوا مُتمتّعين بالمهارات الأساسيّة؛ لاختيار المشروع، وإدارته، بالإضافة إلى امتلاكهم للمعلومات التي ترتبط بهدف المشروع، وكيفيّة تخطيطه، ومراحله، وتنظيم عناصره، وتقييم الأنشطة المُتعلّقة به.

ومن الجدير بالذكر أنّ لإدارة المشاريع أهميّة كبيرة؛ حيث تساهم في تحويل الأفكار إلى واقع عمليّ من شأنه تعزيز وسائل الإدارة، وتفعيل الاستخدام الأمثل للموارد، وتجزئة الأنشطة الربحيّة، والخدميّة.

ومن هنا كان لا بُدّ من تسليط الضوء على مفهوم إدارة المشاريع، حيث وردت كلمة (مشروع) في المعجم على أنّها اسم المفعول من الفعل (سَرَعَ)، يُقال: سَرَعَ فِي الْعَمَلِ؛ أي أَخَذَ فِيهِ، وَبَدَأَ، وَخَاضَ، وَيُقَالُ: حَصَرَ مَشْرُوعاً جَدِيداً؛ أي ما يُحَصَرُ فِي مَجَالٍ مِنَ الْمَجَالَاتِ، وَيُقَدَّمُ فِي صُورَةٍ مَا، أَوْ خُطَّةٍ لِيُدْرَسَ، وَيُقَرَّرَ فِي أَفْقٍ تَنْفِيذِهِ.

أمّا اصطلاحاً فقد عرّف المشروع على أنّه: "عملية استثمارية تتكوّن من مجموعة متكاملة من الأنشطة التي تُنفذ خلال فترة زمنيّة مُحدّدة، وحسب تصاميم، وطاقات إنتاجيّة مُوجّهة؛ لخدمة أهداف مرغوبة، ومُحدّدة، ومُتفق عليها".

وفي ما يتعلّق بإدارة المشاريع، فقد وردت العديد من التعريفات التي ترتبط بها، ومنها ما يأتي:

- عرّفها كتاب (PMBOK) على أنّها: "نشاط مُؤقت يتمّ البدء فيه؛ لإنتاج مُنتج، أو خدمة، أو نتيجة فريدة من نوعها، وتُشير كلمة (مُؤقت) إلى أنّ للمشاريع بداية، ونهاية، ويتمّ الوصول إلى النهاية عند تحقيق الهدف، أو عند انتهاء المشروع؛ بسبب تعذّر تحقيق أهدافه، وكلمة (مُؤقت) لا تعني أنّ فترة المشروع قصيرة؛ فكلمة مُؤقت قد تستمرّ لسنوات".
- تمّ تعريفها على أنّها: "تطبيق من المعارف، والمهارات، والأدوات، والتقنيات؛ لتحقيق مُتطلّبات، وأهداف أيّ مشروع".
- تمّ تعريفها على أنّها: "مجموعة من النشاطات المُنظمة، والمُوجّهة نحو توظيف أمثل، واستغلال أفضل للموارد المناسبة، والهادفة إلى تحقيق أهداف المشروع المُحدّدة بوضوح، وذلك بالاعتماد على شتى طُرُق، وأساليب الكفائية، والفاعليّة، ضمن مجموعة مُحدّدة من الشروط، أو القيود".
- وبناء على ما سبق، فإنّه يمكن استنتاج أنّ إدارة المشاريع تعني: عمليّات التخطيط، والتوجيه، والتنظيم، والرقابة على الموارد المُتنوّعة؛ بهدف الوصول إلى تحقيق أهداف مُعيّنة، خلال فترة زمنيّة مُحدّدة.

المراحل التي يمرُّ بها المشروع :





تتكوّن دورة حياة المشروع من عدّة مراحل، وذلك على النحو الآتي:

- **دراسة جدوى المشروع:** حيث يتمّ في هذه المرحلة ابتكار الفكرة التي تتعلّق بالمشروع، والبحث في أهمّيّتها، وجدواها.
- **التخطيط للمشروع:** فيتمّ نقل الفكرة إلى حيّز التخطيط، بحيث يتمّ توضيح أهداف المشروع، والأنشطة التي تتعلّق به، والفئات المُستفيدة منه، ومن أبرز مراحل التخطيط في هذه المرحلة:
  - تحديد المجالات التي تتعلّق بالنشاط.
  - بيان الأولويّات.
  - وضع خطط بديلة.
  - إقرار الخطة.
  - البدء بالتنفيذ.
- **تخصيص الموارد:** بحيث تتمّ دراسة الموارد الماليّة، والبشريّة اللازمة؛ لتنفيذ المشروع، وفرق العمل التي يتمّ توزيع الأدوار بينها، بالإضافة إلى توزيع الأفراد، وتوفير كلّ ما يحتاجه المشروع من معدّات، وموارد ماليّة.
- **تنفيذ المشروع:** حيث يتمّ البدء بتنفيذ المشروع، علماً بأنّ أهميّة إدارة المشاريع تظهر من خلال هذه المرحلة؛ إذ تضمن تنفيذه وفقاً لما خُطّط له، مع إجراء التحسينات اللازمة؛ لتعديل الانحرافات عن مسار الخطة المرسومة.
- **المُراقبة:** حيث يتمّ التأكّد من سير المشروع وفق ما تمّ التخطيط له، وعلى النحو الصحيح، ممّا يساعد على توفير المعلومات اللازمة عن مستوى الأداء، وتحديد الانحرافات بناءً على المقارنة بين الأداء الفعليّ، وما تمّ التخطيط له، ومُتابعة فرق العمل، والأنشطة الماليّة، والموارد جميعها، ومدى تحقيق الأهداف المنشودة.
- **تقييم المشروع:** وهو قياسٌ موضوعيٌّ، ومنهجيٌّ؛ لبيان مدى ملاءمة المشاريع التي تمّ إنجازها، والتي ما زال تنفيذها جارياً، ومدى نجاحها، وأدائها، علماً بأنّ هذا الأمر يساعد على التأكّد ممّا إذا سار تخطيط المشروع، وتنفيذه على حسب ما تمّ التخطيط له، استناداً إلى ثلاثة مداخل، هي:
  - تقييم الأهداف.
  - تقييم الإجراءات.
  - تقييم النتائج.

### عوامل نجاح إدارة المشاريع :

لنجاح إدارة المشاريع، لا بدّ من توفّر عدّة عوامل، من أهمّها:

- وجود أهداف مُحدّدة مُسبقاً.
- إدراك أنّ المشروع ليس عملاً روتينياً.





- تحديد التكاليف الكُلية للمشروع.
  - إدراك وجود خطورة في كلّ مرحلة من مراحل المشروع، حيث لا بُدّ من الاهتمام بالإدارة الناجحة للمخاطر، ممّا يعني تحقيق الأهداف المنشودة من المشروع.
  - توفير فريق عمل تقنيّ مُتخصّص.
  - وضع موعد مُحدّد؛ لإنهاء المشروع. التركيز على توقّعات مالك المشروع، ومُتطلّباته التي يَرجو تحقيقها من المشروع.
  - الحرص على أن يكون المشروع فريداً، بحيث لا يمكن تكراره.
- مهارات مدير المشروع الناجح :**

حتى يتمكن مدير المشروع من إدارته بشكل ناجح، وفعال، فإنّ عليه أن يمتلك عدّة مهارات، وهي:

**مهارات تنظيمية:** حيث يكون قادراً على تنفيذ الأنشطة المطلوبة وفق الخطة الموضوعية، وبحسب الميزانية المُحدّدة، كما أنّ عليه المحافظة على جودة العمل، ممّا يعني نجاح المشروع، فيكون ذا مسؤولية؛ لضمان تنفيذ المشروع، ونجاحه.

**مهارات حلّ المشكلات:** حيث يكون قادراً على مواجهة ما يتعرّض له المشروع من مخاطر، ومشكلات؛ حتى تظلّ السيطرة على الأمور أمراً مُمكناً.

**مهارات الاتّصال:** إذ يُعدّ الاتّصاف بهذه المهارات أمراً ضرورياً لمدير المشروع؛ فهو يُعتبر نقطة الالتقاء، والتواصل بين داعمي المشروع، والمُستفيدين منه، وفِرَق العمل فيه.

**مهارات القيادة والتعامل مع الآخرين:** حيث يكون قادراً على تنظيم العمل بين أفراد المشروع جميعهم، وتوجيههم نحو تحقيق الهدف المنشود، وهذا يتطلّب منه التمتع بمهارات التعامل مع الآخرين، والمهارات القيادية، ممّا يعني تحفيزهم بشكل صحيح.

ومن الجدير بالذكر أنّه لا بُدّ من إدراك مدير المشروع لطبيعة أهل المنطقة التي يجري فيها تنفيذ المشروع؛ حتى يتمكن من التعامل معهم بشكل جيّد.



# استراحة





## اليوم الأول

### دليل تدريب الجلسة الثانية

عنوان الجلسة : منهجية أجايل

مدة الجلسة: 210 دقيقة

موضوعات الجلسة:-

- معايير نجاح المشروع .
- معايير تقييم المشاريع
- الشهادات الخاصة بإدارة المشروعات
- كيف يمكنني تعلم أجايل؟







## معايير نجاح المشروع

### المشروعات

هناك العديد من المشروعات الكبيرة والصغيرة والمتوسطة التي تستهدف العمل في كافة الميادين الحياتية، ويسعى القائمون عليها إلى تحقيق جُملة من الأهداف الرئيسية والفرعية التي تختلف تبعاً لاختلاف طبيعة المشروع وإمكانياته، إلا أن أي مشروع بغض النظر عن حجمه وطبيعة عمله يقوم على مجموعة من الأسس والمعايير التي تضمن نجاحه، وتحدد له احتمالية تحقيق أهدافه بكل دقة، وتضمن له تقديم المخرجات المطلوبة في الأوقات المحددة لها، وحسب المواصفات المرغوبة، ونظراً لأهمية توفر هذه المعايير، ودورها في تفادي المخاسر المادية الفادحة، اخترنا أن نستعرض أبرزها بشكل موسع في هذا المقال.

### معايير نجاح المشروع:

#### الإدارة الكفؤة

تشمل الإدارة الكفؤة القدرة على توظيف المهام الإدارية الأساسية، ابتداءً من التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، وإعداد التقارير الدورية التي تضمن العمل في المشروع بشكل منتظم وتسلسلي، وتحول دون الفوضى التي تزيد إهدار الوقت، وتزيد التكاليف.

#### الجودة العالية

يُقصد بالجودة العالية القدرة على تقديم مخرجات أعمال سواء سلع أو خدمات بجودة مناسبة تلبى احتياجات ورضا المستهلكين، وتكون قادرة على إشباع رغباتهم وإرضاء أذواقهم المختلفة، على أن تكون هذه المخرجات ذات سعر مناسب للفئة المستهدفة، تفادياً لوجود سلع وخدمات أخرى تلبى نفس الغرض بسعر أقل، مما يفقد المشروع ميزته التنافسية، ويحد من حجم مبيعاته، ويؤثر بالتالي على حجم ومعدّل الأرباح، ويؤدي إلى فشله.

#### ترشيد الاستهلاك

نعني بترشيد الاستهلاك ترشيد وتقليل النفقات، والقدرة على الحد من التكاليف المادية اللازمة لكل من المدخلات التي تتمثل في المتطلبات الأولية والمواد الخام، وكذلك العمليات؛ أي المرحلة التشغيلية التي يتم من خلالها إعداد هذه المخرجات، وذلك من خلال تحديد الميزانية المتاحة أولاً، وتحديد حجم الإنفاق اللازم لأداء المهام الرئيسية والفرعية، ووضع نظام فعال وكفؤ للرقابة المالية يكون قادراً على المحاسبة الدقيقة.





## التسويق الجيد

يعتبر التسويق الجيد من أبرز وأهم المعايير التي تحدد نجاح أو فشل المشروع، ويتمثل في فن إيصال الخدمات والسلع إلى المستهلكين بطريقة جذابة وقادرة على استقطابهم لشرائها، الأمر الذي يحقق المبيعات والأرباح المطلوبة.

## الفئة المستهدفة

تحديد فئة المستهلكين أو العملاء والزبائن، وتحديد احتياجاتهم، ووضع أفضل الطرق الكفيلة باستقطابهم للمشروع، والحرص على تحقيق التميز لضمان كسب رضاهم.

## معايير أخرى لنجاح المشروع:

- التدفق النقدي: يُقصد بالتدفق النقدي وجود مصدر مالي كافٍ لتحقيق أهداف المشروع في الوقت المخصص لذلك.
- تحديد الأهداف: تحديد الأهداف المراد تحقيقها من المشروع بكل دقة، ومعرفة مدى إمكانية تحقيقها ضمن الموارد المتاحة.

## معايير تقييم المشاريع

### إدارة المشاريع:

إدارة المشاريع Project Management ، هو علم يهتم بضرورة تنظيم الموارد وإدارتها بأسلوب يتماشى مع تحقيق الأهداف المنشودة من مشروع ما مع الحرص على مراعاة كافة عوامل الجودة والتوقيت والتكلفة. ويُقصد بالمشروع بأنه مجموعة من العمليات والممارسات المقيدة بفترة زمنية معينة، أي أنها تبدأ بتاريخ وتنتهي بآخر لغايات تحقيق منفعة أو تقديم منتج أو خدمة معينة سعياً لإحداث تغييرات ذات فائدة أو خلق قيمة مضافة .

تواجه إدارة المشاريع عدداً من التحديات خلال تنفيذ المشاريع، إذ يُشترط فيها ضمان إنجاز المشروع على أكمل وجه مع فرض ضرورة الالتزام بقيود معينة، بالإضافة إلى إلزام المشروع على أن يكون طموحاً، أي قادراً على تحقيق الوضع الأنسب في تخصيص المدخلات والموارد المتوفرة لتحقيق الأهداف المنشودة.

### تخطيط المشاريع:





تُعرف هذه المرحلة بأنها الإعداد المُسبق للأنشطة والممارسات، وتطوير الهيكلية التي سيكون عليها العمل لئلا تُتخذ فيما بعد وتصبح نموذجاً أساسياً يحتذى به لتنفيذ المشروع، ويمكن الاستفادة منه في وقت لاحق عند البدء بتقييم المشروع ليصار إلى مقارنته بالمقاييس النظامية للكفاءة.

### تقييم المشاريع:

تُعرف مرحلة تقييم المشاريع بأنها سلسلة من العمليات القياسية الممارسة على مجموعة من المؤشرات التي تؤكد على أنه تم تحقيق ما تم التخطيط له مسبقاً بشكل فعلي.

وتحظى مرحلة التقييم والتخطيط بأهمية بالغة في حياة المشروع إذ إنها ترتبط فيما بينها بعلاقة وثيقة كونها عمليات إجرائية وذات أبعاد إدارية وفنية، بالإضافة إلى ذلك فإنهما عمليتان معقدتان ومركبتان تتطلبان زمناً وجهداً كبيرين لإتمامهما لذلك لا بد من توفر جهد جماعي لذلك.

يُشترط في أي مشروع قيد الإنشاء أن يُسلط الضوء على مرحلة تقييم المشروع؛ وذلك بتحديد جدول تُدرج فيه أسماء الأشخاص المقيمين له والمؤشرات المستخدمة في الفحص، والمصادر التي ستستمد منها المعلومات الضرورية لذلك.

كما أنّ المشروع يخضع للتقييم مرتين خلال فترة إقامته، مرة أثناء التنفيذ ويتم خلالها مقارنة الوضع الراهن مع مخطط سير المشروع وتعرف هذه الخطوة بمتابعة المشروع، والثانية بعد التنفيذ وفيها يتم مقارنة ما تم التوصل إليه نهائياً من نتائج.

### معايير تقييم المشاريع:

#### المراجعة المستمرة

المراجعة المستمرة On-Going Reviews ، تتطلب المشاريع استمرارية في مراجعة الأنشطة والممارسات فيها بواسطة أعضاء فريق المشروع، إذ يعتبر ذلك جزءاً من برنامج تأكيد الجودة المستمرة، ولا بد من إخضاع العمليات لفحص الجودة بدقة عالية من قِبل العاملين، وتقع المسؤولية على عاتقهم في مساعٍ لتنمية روح الالتزام بالعمل والدقة والجدية في إنجازه.

يُشترط في المراجعة المستمرة تضمينها لعددٍ من المعايير الموجودة ضمن عقد المشروع ليصار إلى تطبيقها وفق مخططات العمل وبالأخص ما يتعلق بتعليمات السلامة وقضايا الأمان، ومتطلبات الترخيص، واعتبارات البيئة، بالإضافة إلى المتطلبات القانونية.

#### الفحوصات الدورية

الفحوصات الدورية Periodic Inspections تُوكل لقادة الفرق ومشرفي الوحدات الوظيفية ومفتشي الجودة مسؤولية القيام بمراجعة عمل الفريق بشكل دوري، ويأتي ذلك سعياً للتحقق من أنّ الأعمال





المنفذة قد حققت أهداف المشروع أم لا، ومن الممكن أن يتم مراجعتها يومياً أو أسبوعياً أو شهرياً وفقاً لما يتطلبه المشروع.

### تقييمات الأحداث الهامة

تقييمات الأحداث المهمة Milestone Evaluations حيث تشترط المشاريع وجود عددٍ من التقييمات الإضافية المطلوب تنفيذها فور الوصول إلى أحداث هامة في المشروع ومن بينها اختتام مرحلة رئيسية في مراحل المشروع، وتأتي هذه المرحلة لغايات المصادقة الرسمية على إنجاز العمل وفقاً للمقرر في الجدول وبالتالي إكمال المشروع وفقاً للمواصفات.

### التدقيق الختامي للمشروع

التدقيق الختامي Final project Audit يتم ذلك حتى يتسنى لمنفذي المشروع التأكد من اكتمال كافة العمليات على أكمل وجه كتدقيق نهائي عند وصول المرحلة الختامية للمشروع، ويتم ذلك بناءً على موافقة العميل والزبون وفريق المشروع.

## الشهادات الخاصة بإدارة المشروعات

هناك مفهوم خاطئ شائع مفاده أن أجايل هو مجرد "كل شيء مباح" مجاناً للجميع – ولكن هذا ليس هو الحال على الإطلاق. أجايل ليس هو غياب المنهجية. إنه نوع من إطار العمل في حد ذاته.

إذا كنت ملتزماً بالإدارة الرشيقة للمشروع، فيمكنك دائماً الاستثمار في الحصول على شهادة (certification) إدارة المشاريع لمعرفة المزيد حول القيم والمبادئ المرنة والحصول على نظرة ثاقبة حول كيفية العمل مع فريقك، ومثل هذه الشهادات:

ACP هو اختصار Agile Certified Practitioner ، أي الممارس المعتمد لـ Agile. يتم توفير هذه الشهادة من قبل معهد إدارة المشاريع PMI وبالتالي فهي PMI-ACP بعد اجتياز الدورة التدريبية . تتمتع شهادة ACP بمستوى عالٍ من النزاهة المهنية حيث أنها مزيج من التدريب السريع الذي يعمل على مشاريع Agile ويفحص أساسيات وأدوات Agile من خلال. هذه الشهادة معترف بها عالمياً وتساعد الأشخاص في تلبية احتياجات الجمعيات التي تعتمد على الممارسين المرخصين لتطبيق مهاراتهم المتنوعة للقيام بالمشاريع بطريقة فعالة.

CAPM هو اختصار Certified Associated in Project Management ، ويعني معاون معتمد لإدارة المشروعات، وخصصت هذه الشهادة لمديري المشروعات المبتدئين، وتهدف إلى التأسيس وتزويدهم بالمبادئ النظرية والتطبيقية الأساسية لإدارة المشاريع.





PMP Certificate اختصار لـ Projects Management Professional ، وهي شهادة محترف إدارة المشروعات تعد من أكثر الشهادات المعترف بها لدى المهتمين بإدارة المشروعات، لا توجد شروط للالتحاق بها، ولكن يوجد شروط دخول امتحان الشهادة ومنها:

أن يكون لديه 3 سنوات خبرة من بعد التخرج بمؤهل عال (الشهادة الجامعية)

أن يكون مدرب الدورة معتمداً من قبل معهد إدارة المشاريع الأمريكية

### ثانياً: ما هو كانبان (Kanban) ؟

ما هو كانبان

كانبان كلمة يابانية تعني اللوحة، وهو نظام تم تطويره من قبل شركة تويوتا للسيارات في حوالي خمسينيات القرن الماضي، حيث كان يعمل على تنظيم تدفق المواد عبر قناة من أماكن تخزينها إلى أماكن تجميعها في خطوط الإنتاج بالكمية المطلوبة تجنباً لتكدسها، بحيث يمنع وجود أى قطعة في مكان لا يحتاج إليها، أو في حالة عدم إنتهاء العمل من القطع السابقة لها، مما يحد من صعوبة التنقل.

وقد تم تطوير هذه الطريقة لاستخدامها وتطبيقها في الإدارة وباستخدام التكنولوجيا، حيث نجد أنها تعتمد على تقسيم لوح كانبان إلى ثلاثة أعمدة رئيسية متوازية يتم الاعتماد عليهم، يحتوى العمود الأول (أ) على المهام المطلوب تنفيذها (To DO) ، والعمود الثاني (ب) على المهام قيد التنفيذ (In Progress) ، والعمود الثالث (ج) على المهام التي تم إنجازها بالفعل (Done)

ويكون العمل على التوالي، ويتم التنسيق بين الأعمدة الثلاثة عن طريق السحب، حيث يتم سحب المهمة من العمود أ إلى العمود (ب) ليتم إنجازها وسحبها إلى العمود (ج)، ويمنع سحب مهام متعددة للعمل عليها بالتوازي للتركيز تطبيقاً لقاعدة (multitasking is a bad tasking) ، وتعنى إعطاء أكثر من مهمة لشخص واحد يشغله ويقلل من إنتاجيته.

### مميزات العمل بكانبان:

يعد كانبان من أحد مبادئ المنهجية الرشيقية، وتتبنى منهجيته فكر توزيع الموارد بكفاءة، فمن أهم مميزات العمل بنظام: (kanban Board)





- ▶ الإظهار البصري والمرئي للمهام والمعلومات بطريقة احترافية وإتاحتها للفريق كله.
- ▶ إتاحة الفرصة لتركيز شخص واحد على مهمة واحدة فقط.
- ▶ زيادة الإنتاجية وكفاءة ومعدل إنجاز المهمات بالصفة الدائمة.
- ▶ تطوير مهارات القائمين بالأعمال من خلال التقييم المستمر.

### مبادئ كانبان:

إظهار ما تقوم بفعله: (Visualize what you do)

ويعنى استخدام بطاقات ورقية أو باستخدام التقنية وأنظمة السوفت وير لإظهار ما تفعله، حتى يتمكن كل أعضاء الفريق من رؤيته، ومناقشة الأفكار.

الحد من العمل الجاري: (Limit work in progress)

التحكم في عدد المهام التي يقوم بها الشخص الواحد

التركيز على التدفق: (Focus on flow)

بدلاً من النظر إلى ما يجري العمل عليه، انظر إلى مكان وجودها بين أعمدة اللوحة (لوحة كانبان).

التحسين المستمر: (Continuous improvement)

للاستفادة الكاملة من سير العمل، قم بإدخال تحسينات وتغييرات جديدة ومتزايدة.

### ممارسات كانبان:

إظهار تدفق العمل:

إعداد لوحة كانبان لعرض حركة العمل للأشخاص بوضوح وبطريقة منطقية حسب حجم المشروع.

الحد من العمل قيد التقدم:

منع التزاحم في المهام عن طريق الحد من مقدار العمل الذي يمكن إنجازها للفريق.

إدارة التدفق Manage flow

الحفاظ على سير العمل واتباع النظام

جعل سياسات العملية واضحة: تأكد من أن كل شخص في الفريق يتبع إرشادات كانبان أثناء تنفيذها

تنفيذ حلقات التغذية المرتدة:





لتفادي أى مشاكل تنعكس على إنجاز المهام والتعليم المستمر للفريق

تحسين التعاون:

إشراك الفريق في تحديد أليات وسياسات العمل.

### منهجية برينس في إدارة المشاريع (PRINCE)

يشير اختصار (prince) إلى منهجية مستخدمة لإدارة المشاريع (Projects In Controlled Environments)، في بيئة خاضعة للتحكم، ويتم تقسيم المشاريع لمراحل يمكن التحكم بها؛ وتشمل على العديد من العوامل التي يجب أخذها بعين الاعتبار مثل: إدارة الجودة، ومراقبة وتنظيم ومراجعة المشروعات، كما أنها تفيد في تمكين الممارسين لهذه المنهجية في الحصول على شهادة معتمدة.

### فوائد: PRINCE2 Agile

- ▶ يسمح لك بالتركيز على كل من الإدارة والتسليم.
- ▶ يعمل (prince) مع أي نهج رشيق. (Agile)
- ▶ يساعدك على الالتزام بالمواعيد والالتزام بالمواعيد النهائية بشكل أكثر اتساقاً.
- ▶ يعد (prince) نهج مبني بشكل تعاوني وملائم للشركات.
- ▶ زيادة ثقة أصحاب المصلحة.
- ▶ يوفر (prince) أدوات لإدارة المتطلبات المتغيرة والتعامل معها.





## كيف يمكنني تعلم أجايل؟

مبادئ المنهجية الرشيقة (منهجية أجايل) هو أساسًا اعتماد التعلم السريع في مجال تدريب الموظفين.

ربما تكون قد سمعت عن أشياء مثل لوحات Kanban ، وسباق العمل، والأدوات اليومية: هذه كلها أدوات وطرق لإدارة المشاريع مستخدمة في إطار عمل رشاقة.

يدور التعلم المرن حول اتخاذ مقومات المنهجية الرشيقة وفتحها أمام الشركة بأكملها لاستخدامها. على وجه التحديد ، يتعلق الأمر بتنفيذ تلك الأماكن في تدريب الموظفين. يمكن لموظفيك أن يعملوا كفريق للاختبار والتكيف والتطور جنبًا إلى جنب مع المحتوى التعليمي الخاص بهم.

يمكن أن يكون تعلم أجايل رحلة استكشافية طويلة المدى حيث توجد مستويات متنوعة تحتاج إلى مسحها. سوف تبدأ بفهم أساسي لطريقة عمل منهجيات اجايل. ومع ذلك، حتى قبل الوصول إلى الأساسيات، سيتعين عليك فهم القيم والمبادئ وراء أجايل على مستوى عميق جدًا.

سوف يصبح التعلم السريع أسهل بالنسبة لك إذا كنت تعرف: كيفية إدارة وقتك أو بعبارة أخرى تخصيص الوقت المتاح لمستويات متنوعة.

قسّم العملية بأكملها إلى خطوات مثل الخطوة أ، والخطوة ب ، والخطوة ج. قد يستغرق إتقان الخطوة (أ) وقتًا يصل إلى شهر؛ من المحتمل أن تستغرق الخطوة (ب) أسبوعًا وستستغرق الخطوة (ج) بضع دقائق فقط. التخطيط مهم لإكمال نشاط التعلم السريع الخاص بك خلال الموعد النهائي الذي خططت له لنفسه.

حاول وضع أهداف واقعية. نظم مهامك ولخص دائمًا الأشياء التي تعلمتها. سيسهل هذا عليك الوصول إلى أهدافك. إذا كان ذلك ممكنًا ، تخطى سكرم لأنه سيقفل كفاءتك.

اجايل هي في الأساس مجموعة كاملة من التقنيات المتنوعة التي يمكن أن تساعدك في تقديم القيمة بوتيرة أسرع من خلال الاستجابة لتعديل المتطلبات بشكل أسرع. لذلك، فإن أفضل طريقة لتعلم أجايل هي تناول كل قضية على حدة أو واحدة تلو الأخرى. تشمل الخطوات المهمة الأخرى التي ستساعدك في تعلم المرونة، الملاحظة وطرح الأسئلة على من لديهم خبرة؛ قراءة؛ أخذ دورات تدريبية من منظمات موثوقة والحصول على خبرة جيدة منش خلال العمل في بيئات أجايل.







بينما يفكر الفريق في الأمور التي سارت على ما يرام وما لم يتم تنفيذه، فإنهم يجدون فرصًا للتحسين. يمكن أن يختلف شكل الاجتماع، لكن الهدف من المعرض بأثر رجعي يتلخص دائمًا في تحديد الأشياء التي يجب على الفريق البدء في القيام بها، والتوقف عن القيام بها، والاستمرار في القيام بها.

### أفضل 3 أسباب توضح لماذا عقلية أجايل (Agile) هي الأساس في رحلة أي منظمة :

- إن عقلية أجايل تساعدك أن تتصرف بمنهجية ومعرفة جيدة لإطار تطوير العمل، وتزودك بأدوات وتقنيات تحسن من أداء الفريق والمنظمة ككل، مما يؤدي إلى تحقيق التنمية المستدامة التي تتجلى من خلال الأشخاص، وليس العمليات.
- عقلية الأجايل تساعدك على أن تكون سريع أثناء التنفيذ، توفر الاطارات المعروفة في العمل أدوات وتقنيات رائعة لمساعدة الفرق على التنفيذ بطريقة أجايل. ومع ذلك، فإن عقلية أجايل هي المفتاح للسرعة والكفاءة في نجاح المشروع.
- تسمح لك عقلية أجايل بتصميم منهجيات تناسب المشروع الخاص بك. من المهم أن تستمر عمليات أجايل في التطور مع تعلم المؤسسات المزيد وبناء قدرة الأجايل. تمنحك عقلية الأجايل القدرة على مزج أساليب مختلفة وحتى ابتكار أطر جديدة لتحقيق أقصى قدر من التعاون والابتكار.

تساعد عقلية أجايل على إخراج الأفضل في فرقك ومنظمتك و المشاريع ، ووجود عقلية أجايل هو المرادف لثقافة التعلم المستمر، يساعد تعلم أجايل الناس على الوصول إلى إمكاناتهم وهو عنصر حاسم للسرعة العملية.

عندما يتم تطبيق منهجية أجايل بطريقة صحيحة، يبدأ كل جزء في المنظمة -تلقائيًا- باكتشاف كيف يمكنه إضافة قيمة جديدة إلى العميل؛ يضيف لمن يقوم بالعمل، والذين يتم العمل من أجلهم، بل إنه يؤدي إلى عوائد سخية للمنظمة ذاتها.

وفي دراسة نشرتها مجلة (إدارة العمليات) (Operations Management) ، تفيد بأن منهجيات أجايل أسهمت في تحسين الأداء التشغيلي الذي أسهم بدوره في التسويق والأداء المالي للمنظمة.

وفي أبحاث إضافية، أبلغ 54% من الناس عن توجهات الأجايل، وعلى وجه التحديد (Scrum Master) ، والتي أدت إلى التطوير وتحسن الرضا عن النتائج التي يمكن تحقيقها، ولا بد من تكريس الناس لفرق أجايل.

وقد وجدت الأبحاث -من خلال أكثر من 160 ألف مشروع، و فرق تتبع الأجايل تصل إلى 50 ألف- أن الفرق و الأفراد التي اتبعت منهجية أجايل بنسبة 95% قد تضاعفت إنتاجيتهم مقارنة بالفرق التي اتبعت 50% فقط.





وتم ملاحظة ارتفاع نسبة الاستقرار بين الموظفين وتحسين الإنتاجية بنسبة 60%، وتحسين القدرة على التنبؤ بنسبة 40%، وتحسين الاستجابة بنسبة 60%.

وفي استكشاف آخر، أفاد 88% من بين أكثر من 2000 مجيب يمثلون 91 بلداً و27 صناعة عن تحسن جودة الحياة ومنهجيتها على وجه التحديد. ومن السهل التعلم، ولكن من الصعب إتقانها، وبالتالي فهي تتطلب التزاماً مستمراً بالتنفيذ والتعلم والتحسين المستمر.

إنها رحلة لم تكتمل بعد، ولكن أسباب الاستثمار واضحة في نتائجها بالنسبة لمعظم الشركات، فتطوير الناس ونتائج الأعمال تجعلها تستحق الجهد.

كما أن العديد من مختلف أنواع الشركات والمنظمات تسعى لتطبيق أجايل على أكمل وجه، ولا بد أن تتضمن المبادئ التالية . بطريقة أو بأخرى:

- التركيز على الأفراد أكثر من المهام
- دمج العملاء وتعليقاتهم، للمساعدة على التحسين المستمر
- تجزئ المهام الكبيرة إلى مهام صغيرة، وتنظيم الجهود على فترات قصيرة؛ للحصول على ملاحظات سريعة؛ لاتخاذ قرارات تصحيح المسار بسرعة؟
- تقسيم الأفراد إلى فرق، وتكريسهم لمشروع واحد في المرة
- التجربة والتعلم باستمرار
- ضمان شفافية العمل واستمرارية الفريق
- مبدأ (أسرع وأصغر)، حيث اعتمد تطوير البرامج التقليدية على مراحل مثل تحديد المتطلبات والتخطيط والتصميم والبناء والاختبار والتسليم؛ على النقيض من ذلك، تتطلع منهجية Agile إلى نشر الزيادة الأولى في غضون أسبوعين والجزء الكامل من البرنامج في غضون شهرين.
- التواصل، حيث تعمل فرق أجايل داخل الشركة معاً يومياً في كل مرحلة من مراحل المشروع من خلال اجتماعات وجهًا لوجه. يضمن هذا التعاون والتواصل بقاء العملية على المسار الصحيح حتى مع تغير الظروف.
- رد الفعل، فبدلاً من الانتظار حتى مرحلة التسليم لقياس النجاح، تقوم الفرق التي تستفيد من منهجية Agile بتتبع نجاح وسرعة عملية التطوير بانتظام، حيث يتم قياس السرعة بعد تسليم كل إضافة .
- الثقة، تتميز فرق وموظفي أجايل بالتنظيم الذاتي بدلاً من اتباع بيان قواعد من الإدارة يهدف إلى تحقيق النتيجة المرجوة، فهم يفهمون الأهداف ويخلقون طريقهم الخاص للوصول إليها.
- الضبط، فيقوم المشاركون بضبط العمليات والمهام باستمرار باتباع مبدأ (KIS) أو (Keep It Simple)

تعد منهجية تطوير البرمجيات واحدة من أبسط العمليات وأكثرها فعالية لتحويل الرؤية لاحتياجات العمل إلى حلول برمجية. فأجايل هو مصطلح يستخدم لوصف مناهج تطوير البرامج التي تستخدم التخطيط





المستمر، والتعلم، والتحسين، والتعاون الجماعي، والتطوير التطوري، والتسليم المبكر، ويشجع الاستجابات المرنة للتغيير.

### يركز تطوير البرمجيات (Agile) على أربع قيم أساسية:

- تفاعلات الأفراد وأعضاء الفريق أكثر من المهام أو أدوات
- الالتزام بالعمل بالبرمجيات (software) أكثر من الوثائق الشاملة
- تعاون العملاء أكثر من التفاوض على العقود
- الاستجابة للتغيير أكثر من اتباع الخطة

وأكثر الأمثلة الشائعة والمشهورة: السكرام (Scrum)، و (XP)، و (FDD)، و (DSDM)، و (ASD)، و (LSD)؛ ولكن الأكثر استخداماً (Scrum)؛ و (XP).

### هناك العديد من المنهجيات الخاصة الموجودة في اختبار أجايل: (Agile)

#### السكرام (Scrum)

هي من طرق تطوير أجايل تركز بشكل خاص على كيفية إدارة المهام ضمن بيئة تطوير قائمة على الفريق بشكل أساسي، وتؤمن بتمكين فريق التطوير الذين يعملون في فرق صغيرة (من 7-9 أعضاء ف الفريق).

تتابع العمليات في منهجية: (Scrum)

الباك لوج (backlog) المنتج هو قائمة يتم فيها إدخال جميع التفاصيل للحصول على المنتج النهائي

خلال كل Sprint، يتم تحديد أهم ال (user stories) من (Product backlog)، وتحويلها إلى (Sprint Backlog)

يقوم الفريق بالعمل على (Sprint Backlog) محدد

يتم التحقق من العمل اليومي للفريق

في نهاية كل (Sprint)، يقوم الفؤيق بتقديم وظائف المنتج (Product Functionality)

وتتكون من ثلاثة أدوار، ومسؤولياتهم موضحة على النحو التالي:

تجميع المنتج: هي قائمة يتم فيها إدخال جميع التفاصيل للحصول على المنتج النهائي.





سكرام ماستر (Scrum Master) هو المسئول عن إعداد الفريق، والمقابلات السريعة (Sprint Meeting)، وإزالة العقبات التي تعيق التقدم

ال (Product owner) يقوم بإنشاء ال (Backlog) المنتج، ويعطى الأولوية للمهام، والمسئوليات في كل تكرار

ال (Scrum Team) يقوم الفريق بتنظيم وإدارة العمل في كل (sprint) ، أو دورة

### ما هو الباك لوج المنتج (Product Backlog) ؟

هو يعتبر مستودع يتم فيه تتبع متطلبات المشاريع وعددها وكل التفاصيل الخاصة بها المعروفة ب (user stories)، ليتم استكمالها في كل إصدار، ويجب توزيعها على فريق سكرام، ويمكن الفريق من طلب إضافة متطلبات جديدة أو تعديلها أو حذفها.

ومثال على ذلك، عندما يلتقى أحد ممثلى فريق سكرام مع العميل لمناقشة المشاريع واحتياجات الشركة، فهذه الاحتياجات هي باك لوج المنتج (product backlog) ، فيتم اختيار أهم المهام المطلوبة للعمل عليها في الأسبوعين المقبلين.

ثم تبدأ مرحلة اجتماع فريق العمل يومياً لمتابعة العمل ومعالجة العقبات.

ثم مرحلة تسليم العمل ومراجعة باك لوج المنتج (product backlog) ، ويحدد هدف ال (sprint) التالى، وتكرر الدورة حتى يكتمل البرنامج.

### ما هو ال (Extreme Programming) ؟

وتعتبر XP مثلاً على كيفية قدرة Agile على زيادة رضا العملاء، فإنه يوفر لهم ما يحتاجون إليه الآن وبسرعة، بدلاً من تقديم كل ما يريده العميل في المستقبل البعيد، وهو غالباً ما يستخدم مع سكرام.

ويركز XP على الإصدارات المتكررة ودورات التطوير القصيرة، ويستخدم مراجعة الكود والبرمجة المزدوجة، واختبار الوحدات، والتواصل المتكرر مع العميل.

فيما يلي مثال على كيفية عمل XP:





يقوم أحد ممثلي الفريق بمعرفة متطلبات أى مشروع، ويقوم بناء قائمة بها عن طريق أسئلة يقوم العميل بالإجابة عنها وتكون هي ال (user stories) والتي تحدد الميزات في كل مشروع؛ ثم تبدأ مرحلة بناء خطة إصدار البرنامج؛ وسيتم تسليم البرنامج في (sprints) ، مع تسليم واحد كل أسبوعين.

يعمل الفريق في أزواج من المبرمجين، باستخدام الاجتماعات اليومية لتخفيف الحواجز. يقدم العميل ملاحظات في شكل (user stories) تتكرر الدورة حتى يتم تسليم البرنامج.

## مهارات أجايل

يبرز هذا التفرد الذي تنطوي عليه مشاريع (Agile Scrum) ويحدد السمات المطلوبة لفريق ناجح؛ لذلك هناك العديد من الأشياء التي تجعل مشروع Agile مختلفًا عن المشاريع القائمة على الأساليب التقليدية، بما في ذلك:

### المهارات الفنية:

وضع الأولويات: باك لوج المنتج هو قائمة بالمهام ذات الأولوية التي يحتفظ بها مالك المنتج (Product owner)

الحفاظ على دورة إطلاق المنتج: يجب إصدار المنتج بزيادات كل 2-4 أسابيع، مع تقديم حاملي الأسهم ملاحظاتهم قبل المتابعة.

استخدام البرمجة الزوجية: يعمل اثنان من المبرمجين جنبًا إلى جنب على جهاز كمبيوتر واحد. ينتج عن هذه التقنية في الواقع درجة متطابقة من الإنتاجية لفصل البرمجة ولكنها تقدم جودة أعلى.

إعادة التصنيع: إعادة صياغة الكود بانتظام لتحقيق نفس النتيجة بكفاءة ووضوح أكبر.

استخدم التطوير القائم على الاختبار: يتم استخدام طريقة تشفير اختبار الوحدات أولاً لإبقاء المشروع في المهمة طوال الوقت. كما ينتج عن التطوير القائم على الاختبار باعتباره أفضل ممارسة لأجايل مشاركة أكبر للموظفين، حيث إنه يحول الاختبار من عملية مملة إلى تحدٍ في صياغة الأكواد

### المهارات السلوكية:

نظرًا لأن فرق أجايل تعمل بشكل مختلف عن الفرق العادية، وتعتمد كثيرًا على التواصل الفعال والتنفيذ السريع، فهناك حاجة متزايدة لاستخدام المهارات الشخصية. فإذا كنا على دراية بهذا الأمر وشجعنا بنشاط على استخدام بعض هذه السمات والمهارات ، فيمكننا أن نجعل فرق أجايل أكثر جدوى وإنتاجية.





التنظيم الذاتي: عادة ما يعتمد على المكونات الأساسية مثل ردود الفعل الإيجابية والسلبية، والتوازن، والتفاعلات المتعددة. من واقع خبرتنا، قد يفشل الفريق في إعطاء النوع الصحيح من الملاحظات ويتعد عن التفاعل بسبب العديد من القضايا الثقافية والاجتماعية.

الانضباط الجيد: القدرة على تحمل المسؤولية والالتزام.

القدرة على طلب المساعدة

القدرة على المبادرة

تحمل المسؤولية

يجب توزيع معظم المشاريع ، مما يعني أنه سيكون هناك برنامج تطوير مشترك بين العميل ومزود الخدمة. في هذه السياقات ، تعد المهارات مثل إدارة التنوع وإدارة الوقت والدبلوماسية والقيادة ضرورية للغاية.

## أين يستخدم أجايل؟

تتكون دورات الحياة في الأجايل من عدة تكرارات أو خطوات تدريجية نحو إكمال المشروع؛ وهي قبعة قديمة للمديرين التنفيذيين لتكنولوجيا المعلومات، الذين يطبقون نهج الفريق الصغير وحلقات التعليقات السريعة لأكثر من 25 عامًا، ولسبب جيد.

حققت أساليب أجايل أكثر من ثلاثة أضعاف متوسط معدلات النجاح في عشرات الآلاف من مشاريع تطوير البرمجيات؛ ففي المشاريع الكبيرة والمعقدة، تُستخدم الأساليب التكرارية بشكل متكرر في مشاريع تطوير البرامج لتعزيز السرعة والقدرة على التكيف نظرًا لأن فائدة التكرار هي أنه يمكنك التعديل أثناء المضي قدمًا بدلاً من اتباع مسار خطي.

يؤدي نهج Agile إلى زيادة الرضا بين كل من الموظفين والعملاء. الآن تقوم الشركات التي تتجاوز صناعة التكنولوجيا بتطبيق أساليب Agile على كل شيء بدءًا من التسويق وحتى إستراتيجية الشركة.

من شأن أجايل أن يتم تقسيم المشروع إلى شرائح ثم يعطي الأولوية ، للسمات الرئيسية المطلوب تطويرها، ويمكن للفريق بعد ذلك التركيز بالكامل على إكمال جزء واحد في كل مرة.





لتحديد الأولويات ، يمكن للمهندسين ترتيب كل ميزة على مقياس من 1 إلى 10 ، بناءً على قيمتها للعميل أو مقياس أخرى، مثل الإيرادات المتوقعة، والموارد المطلوبة لإنشائها -في هذه الحالة- قد يقرر الفريق ما يلي:

يمكن أن يحقق نظام تسليم الكتلوج الرقمي أكبر قدر من الإيرادات بأقل استثمار مقدم؛ لذلك يقوم الفريق بتعيين نظام التسليم بقيمة 10.

سيكون تصميم وظيفة المصمم عن بُعد أصعب قليلاً، وقد لا يكون لها تأثير كبير على المبيعات، لذلك يعينها الفريق بقيمة 7

إذا قدم المهندسون جميع الميزات في وقت واحد بعد 18 شهراً، فستجني الشركة فوائد كل منها لمدة ستة أشهر في دورة السنتين، أيضاً يمكن أن ينتج عن Agile نتائج ممتازة مماثلة حتى خارج قسم تكنولوجيا المعلومات.

## ما هي أفضل الأدوات الخاصة بأجايل (agile) ؟

أفضل الادوات الخاصه بأجايل

أكتف كولا ب (ActiveCollab) أداة سهلة الاستخدام، بأسعار مناسبة للشركات الصغيرة أو الناشئة ، وتتطلب مساعدة، ويتطلب القليل من التدريب، وتوفر دعماً ممتازاً.

أجايلو الخاص بسكرام (Agilo for Scrum) يتميز بالتقارير وبيانات المشاريع، مع إرسال التحديثات إلى حاملي الأسهم تلقائياً.

أتلاسيان جيرا+ أجايل (Atlassian Jira + Agile) هي أداة تسهل إدارة المشاريع القوية من خلال دمج (Scrum) و (Kanban)، وتدفعات العمل القابلة للتخصيص.

بيفوتال تراكر (Pivotal Tracker) تم تصميم هذه الأداة خصيصاً للمشاريع المتنقلة؛ فهي سهلة الاستخدام وتحتوى على القليل من المصطلحات اللغوية.

بريفيكس (Prefix) هذه أداة مجانية من (Stackify) ، فهي توفر الملاحظات الفورية لتصديد الأخطاء، وإصلاحها قبل أن تتمكن من نشرها.





ريتراس (Retrace) أداة متميزة للحصول على حل أكثر قوة يكتمل بمراقبة الأخطاء والسجلات، ويوفر

رؤى حول أداء التطبيق من التكامل إلى ضمان الجودة إلى الإنتاج، على مستوى الكود.

## عناصر وأهداف إدارة المشاريع

### عناصر إدارة المشاريع:

#### الوقت:

حيث يعتبر من أهم عناصر إدارة المشاريع، فإنجاز المشاريع المطلوبة في الوقت المحدد يزيد ثقة العملاء، بالإضافة إلى توفيره الكثير من المصروفات المكلفة على الشركة.

#### التكاليف:

والمقصود بها مراقبة التكاليف والأمور المالية من أجل زيادة إنتاج الربح.

#### الموارد البشرية:

من أهم عناصر إدارة المشاريع متابعة عمل الموظفين لتقييم الأداء وعملية الإنتاج بصورة منتظمة ومستمرة.

#### المهام:

وتعني متابعة المهام الخاصة بإنجاز المشروع في الوقت المناسب والتكلفة المناسبة، حيث يجب متابعة جميع خطوات المشروع من الأمور الصغيرة الأولية وحتى الوصول إلى النقطة النهائية، والعمل قد يكون بسيطاً أو معقداً.

### أهداف إدارة المشاريع:

لا تعتبر أهداف المشاريع متشابهة في كل المشاريع، حيث إنها متنوعة ومتعددة لكل مشروع حسب ميزانيته وطبيعته، إلا أن أهداف إدارة المشاريع العامة هي:

- زيادة الانتاجية .
- تقليل التكاليف.
- الحد من المصاريف.
- إنهاء المشروع في الوقت المحدد المتفق عليه.







- إنجاز المشروع حسب الميزانية المقررة.
- تنفيذ جميع المتطلبات مثل: ضمان الجودة.
- إرضاء جميع أطراف المشروع من العميل إلى فريق المشروع.

### مراحل تنفيذ المشروع :

يعرف المشروع على أنه مجموعة من الأنشطة التي توظف مجموعة متنوعة من الموارد؛ مثل: الموارد المادية أو البشرية وموارد الطاقة والاتصالات والمخاطر بهدف تحقيق أهداف معينة، ويمر أي مشروع بعدة مراحل عند تنفيذه؛ وهي:

**مرحلة التأسيس:** يتم خلالها تحديد الأفكار والرؤية العامة للمشروع.

**مرحلة التخطيط:** يتم خلالها تخطيط مسار المشروع وطريقة تنفيذه، والموارد الضرورية التي تحتاجها جميع مراحل المشروع.

**مرحلة التنفيذ:** يتم خلالها تنفيذ أنشطة المشروع وفقاً لمخطط المشروع.

**مرحلة المراقبة والتحكم:** يتم خلالها مراقبة أنشطة المشروع، ثم تقييم المشروع بشكله الكامل.

**مرحلة إنهاء المشروع:** وخلالها تُغلق حسابات وأنشطة المشروع بشكل كامل، وتحقيق الأهداف المنشودة من المشروع.

### المصاعب والتحديات في إدارة المشاريع :

هناك تحديان رئيسيان يواجهان أي عملية لإدارة المشاريع، حيث يعتبر إتمام إنجاز المشروع بالتكاليف والوقت المحدد من أول التحديات التي تواجه أي مدير مشروع، بالإضافة إلى تحقيق الوضع الأمثل والأنسب للمشروع، وهو من أكبر التحديات وأكثرها طموحاً، حيث يقصد بالوضع الأمثل والأنسب هو القدرة على تخصيص المدخلات المطلوبة بهدف تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً.

## خطوات إنشاء مشروع

### تحديد الأهداف :

يُعتبر تحديد الأهداف الخطوة الأولى لإنشاء أي ذلك بالتفكير في ماهية تحقيقها، إذ يُنصح بتحديد واحد ومجموعة من

المُراد إنجازها مشروع، ويكون الأهداف المراد هدف رئيسي الأهداف





الفرعية التابعة له لنجاح المشروع،

حيث تُعتبر الأهداف والغايات نقطة بداية المشروع وسبب نجاحه أيضاً، ولتحقيق الأهداف يجب تعريفها بوضوح، ودعمها بوضع خطة عمل مميزة، كما أن اعتماد إدارة المشروع الرئيسية أهدافاً واضحةً وذكيةً يضمن تحقيق نتائج ناجحة للمشروع .

### تعيين العناصر البشرية للمشروع :

يجب تعريف هوية العناصر البشرية التي ستقيم المشروع، حيث يُنظر لهذه الخطوة من جانبين:

أولهما تحديد العناصر البشرية المتوفرة مع معرفة نقاط القوة والضعف لديهم، وثانيهما الإلمام باحتياجات العناصر البشرية غير المتوفرة، وتحديد الفروقات الفردية بينهم بناءً على الأهداف، وبالتالي توزيع المهام عليهم.

### التعريف بطبيعة العمل ونطاقه :

يتم تحديد النشاط الحقيقي اللازم لتحقيق الأهداف، وذلك بالاتفاق مع الموظفين على كيفية تنفيذ كل هدف تم إقراره على حدة، وعليه لا بدّ من التصريح بمهام فريق العمل قدر المستطاع، والتأكد من عدم وجود تعارض فيما بينهم، وبالنسبة إلى تحديد نطاق المشروع، فيكون بوضع جدول زمني مرتبط بأهداف المشروع والموارد المخصصة له لتحديد طبيعة الأنشطة المطلوبة أي نطاق المشروع، مع مراعاة توزيع المهام المطلوبة لتنفيذ المشروع في حدود الميزانية المخصصة له.

### تفويض فريق المشروع:

يُعتبر التفويض طريقة متميزة لإدارة المشروع، حيث يكون بشكل تعاوني يُعزّز الثقة بين أعضاء الفريق، ويُساعد في إبراز قدراتهم ومهاراتهم، إذ إنّ مدير المشروع يُحفّزهم ويُمكنهم ويمنحهم الثقة لإتمام العمل على أكمل وجه، فنجد المديرين غير المفوضين يرفضون المشاركة في المهام، ويعتقدون أنّ عليهم القيام بالأعمال بأنفسهم، ممّا يؤدي إلى إنهاك المديرين وإحباط الموظفين، وبالتالي فشل المشروع، في حين أنّ المبالغة في التفويض تُؤدّي إلى تشويش الاتصال بالمشروع، وجعل رغبة الفريق مُلحّةً بالبقاء في المراكز العليا للمشروع.

### التنفيذ والمراقبة:

يستمر تنفيذ المشروع ومراقبته طالما أنّ عمليات المشروع مستمرة، وذلك باستخدام وسائل إدارة المشاريع، وما يضمن استمرار خطوط الاتصال مفتوحةً، ممّا يمنح سرعة المعرفة بحيثيات الأمور للمدير وفريق المشروع، بحيث تكون اللقاءات والاجتماعات دوريةً، وذلك لإجراء أيّ تغييرات ضرورية، وتفادي أيّ طارئ قد يحدث.

### المشاريع :





المشاريع هي مهام مُحددة تُستخدم لحلّ مشكلات معينة، وتعتمد على وجود نقطتي بداية ونهاية لها، وتشمل مجموعة من المُكونات مثل الأهداف المطلوبة، والاعتماد على ميزانية مالية، واستخدام فريق عمل يتميز بمهاراتٍ فنيةٍ لتحقيق الأهداف، وتُعرّف المشاريع بأنها أعمالٌ مُخطّط لها ومُعتمدة على مجموعةٍ من المعلومات التي تُستخدم لتأسيس شيءٍ ما أو تطوير شيءٍ قائم.

### إدارة المشاريع:

إدارة المشاريع هي المعارف المرتبطة بمجموعةٍ من الأدوات، والمبادئ، والتقنيات المُستخدمة في عمليات المُراجعة، والرقابة، والرصد، والتخطيط للمشاريع، وتُعرّف إدارة المشاريع بأنها تطبيق التخطيط والتنظيم لكافة الموارد الخاصة في الشركة من أجل تنفيذ مشروع مُعين لمرةٍ واحدةٍ فقط، وتشمل تلك الموارد كلاً من رأس المال، والقوى البشرية، وتُساعد إدارة المشاريع على تحديد أهداف المشاريع، والعناصر الخاصة بها.

من التعريفات الأخرى لإدارة المشاريع هي عبارة عن مجموعة من المهمات وتشمل تنسيق، وتنظيم الموارد المالية والبشرية؛ من أجل إنهاء العمل على المشروعات.

### خطوات إدارة المشاريع :

إن نجاح تطبيق إدارة المشاريع يعتمد على تنفيذ المديرين مجموعةً من الخطوات الأساسية وهي:

**التخطيط للمشروع:** هو أول خطوة ومرحلة من خطوات إدارة المشاريع؛ حيث تُدرس حالة ما بهدف صياغة فكرة معينة للمشروع، ومن ثمّ تحديد أهدافه، والنتائج المتوقعة منه؛ عن طريق تنفيذ خطة تفصيلية تساعد على برمجة العمل الخاص بالمشروع، ويتضمن التخطيط للمشروع تطبيق الخطوات الآتية:

- بناء إطار خاص في المشروع؛ وهو إطار منطقي يتكون من مجموعة خطوات يجب تنفيذها، وعند الوصول لنهايتها يتم الحصول على تصور كامل حول المشروع، والهدف من تأسيسه.
- إعداد الخطة الخاصة في العمل؛ وهي طريقة تُساعد على الربط بين الموارد المتاحة ونتائج المشروع؛ حيث تُساهم هذه الخطة في توضيح تصور حول الخطوات المناسبة لسير المشروع؛ حتى تستطيع المنشأة الوصول إلى الأهداف، وتحقيق المهام المطلوبة لتنفيذ أعمالها.
- تنظيم المشروع:** هي عملية استخدام الموارد بهدف مقارنتها مع النشاطات المُحددة في السابق؛ حيث تتم دراسة الحاجة إلى الموارد البشرية والمُستخدمة في إدارة المشروع، ومن ثمّ تصمم الإجراءات الخاصة بتقييمه المرحلي؛ من أجل الوصول إلى تحديد التكاليف التي يحتاجها بدء تطبيق المشروع، وفيما يأتي معلومات عن الخطوات المُستخدمة في تنظيم المشروع:
- الموارد البشرية؛ فالموارد البشرية مهمة جداً وتُساعد على تنفيذ المشروع، ويجب أن تُحدّد الموارد البشرية المهام المتوقعة من كلّ موظف، وترتبط هذه المهام مع الأنشطة المُخطّط لها في السابق، وتسعى كلٌّ منها إلى تحقيق أهداف المشروع.
- التوثيق وإعداد التقارير؛ حيث يُعدّ التوثيق من النشاطات المهمة لإدارة المشاريع، فيعتبر وسيلةً لمُتابعة كافة الأعمال والتطورات الخاصة بها، أما التقارير فهي الوسائل التي تُساعد على تحديد





- فعالية المشاريع والكفاءة الخاصة بها عن طريق تحليل الحالة القائمة، وحصص نقاط التطور، وتقديم التوصيات التي تساعد على تعزيز سير العمل.
- إنشاء النظم الخاصة بالتقييم والمتابعة، وتعرف المتابعة بأنها عمليات متكررة تسعى إلى الحصول على معلومات عن كافة الأعمال والنشاطات الخاصة بالمشروع؛ من أجل التحقق من سيرها وفقاً لخطة العمل، أما التقييم فهو قياس الأداء المرتبط بنشاط معين ومحدد مسبقاً؛ من أجل المساهمة في إصدار أحكام نهائية حول ذلك النشاط، ومدى قدرته على الوصول إلى الأهداف المتوقعة منه خلال مدة زمنية معينة.
- إعداد الموازنة المالية للمشروع؛ وهي خطة مالية تحتوي على معلومات عن التكاليف التشغيلية للمشروع، وتساعد على التأكد من كافة الموارد المستخدمة في تطبيق نشاطات المشروع، وتساهم بتوفير أدوات رقابية لمتابعة العمل عن طريق المقارنة بين المصروفات الفعلية والمصروفات المخطط لها.
- تنفيذ المشروع:** هي البدء في تطبيق المشروع بشكل فعلي؛ حيث تعتمد هذه الخطوة على الخطوتين السابقتين، فيعد وجود تخطيط مناسب، وعناصر تنظيم مفصلة من الأسس التي تساعد على نقل المشروع ليصبح واقعياً وموضوعياً، وتشمل هذه الخطوة تطبيق الخطوات الفرعية الآتية:
  - متابعة المشروع؛ حيث إنه من المهم عند تنفيذ المشروع الاهتمام بمتابعته عن طريق متابعة كافة الموارد المتاحة، ومقارنتها مع الأهداف والنتائج المتوقعة.
  - تسويق المشروع؛ وهو توفير حاجات الأفراد بالاعتماد على أسس عديدة، مثل تحليل رغباتهم، واختيار السوق المناسب لوصول المنتجات لهم، ودراسة تكاليف الإنتاج ومقارنتها مع القدرة الشرائية داخل المجتمع.

**تقييم المشروع:** هي الخطوة الأخيرة من خطوات إدارة المشاريع؛ حيث من واجبات مديري المشروعات التأكد من أنها تحقق الأهداف الخاصة بها، ولكن لا يظهر اهتمام كبير في التقييم النهائي للمشروع؛ لذلك يجب العودة إلى الأهداف المحددة في السابق؛ من أجل التأكد من مدى مطابقتها مع المخططات المحددة مسبقاً.

### أنواع إدارة المشاريع:

- تتعتمد المشاريع على استخدام مجموعة من أنواع الإدارات المتخصصة في إدارتها، وتتنوع أشكال إدارات المشاريع وفقاً لطبيعة كل مشروع، وفيما يأتي معلومات عن أهم أنواع إدارة المشاريع:
  - إدارة المشروع الأساسية:** هي من أكثر أنواع إدارة المشاريع انتشاراً، وتعتمد على دور مدير المشروع الذي يمتلك السلطة في تطبيق الوظائف الإدارية للمشروع، وتشمل التوجيه، والتنظيم، والرقابة، والتخطيط، ويستطيع مدير المشروع العمل بشكل مباشر مع أي مستوى في المنشأة؛ من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف الخاصة في المشروع.
  - إدارة البرنامج:** هي من المصطلحات الإدارية التي تُستخدم بشكل متزامن مع إدارة المشاريع؛ وذلك نتيجةً للتشابه بين المشاريع والبرامج، وفقاً للأمور الآتية:





- تسعى كلٌّ منهما إلى تحقيق أهداف يترتب عليهما إنجازها.
  - تهتمُّ كلٌّ منهما في المُدَّة الزمنية المُخصصة لتحقيق الأهداف.
  - تعتمد كلٌّ منهما على وجود حُطط عمل وميزانيات مالية لتحقيق أهداف معينة.
- إدارة المخاطر الجديدة:** هي نوعٌ من إدارات المشاريع المُطبقة في المنشآت وتهتمُّ بالمُستهلكين عن طريق تقديم منتجات جديدة لهم، وتمَّ الاتِّفاق على هذا المُصطلح من خلال دور فريق إدارة المخاطر في المنشأة، والذي يسعى إلى إيجاد أسواقٍ جديدة تتناسب مع مصادر وقدرات المنشأة.

## خطوات المشروع الناجح

### المشروع الناجح :

يتطلب المشروع الناجح عملاً جاداً وتخطيطاً متقناً وموارد أولية متناسبة مع النتائج والجودة المرجوة من الخدمة أو المنتج الذي سيقوم المشروع عليه، لكنَّ المقاول الناجح يتَّبع استراتيجيات إضافية تضمن له ضمان مشروعه وبقائه في قمة سوق العمل، وقد خصَّصنا هذا المقال لذكر هذه الاستراتيجيات.

### مشروع



فكرة  
انظر للعالم  
وأقاربك،  
ومشاكلهم

في أيّ أمر  
يومك  
تجد حلولاً

### خطوات عمل ناجح :

#### أبدع وطوّر

إن لم تكن لديك  
محددة لمشروعك  
حولك ولأصدقائك  
ففكر في مشاكلك  
وطموحاتك  
وطموحاتهم، وفكر  
يعرقل عليك سير  
وعملك، حاول أن

وأن تطوّر ما هو متوفر، وفكر في ما يمكنك تقديمه لتجعل العالم مكاناً أفضل، وفي ما يمكن تطويره ليصبح أمكن وأفضل، وابتكر فكرة لم تخطر ببال أحد من قبل ليصبح مشروعك محط إعجاب الجميع لأنه أنشأ لخدمتهم ومساعدتهم.

### حدّد سوق





عملك بعد تحديدك لفكرتك المبتكرة للمشروع ففكر جيداً بسوق عملك ووزبائنك، وفكر في حجم الطلب على الخدمة أو المنتج الذي ستعمل عليه، لكي لا تضيق وقتك وجهدك ورأس مالك في مشروع ليس عليه طلب ولا زبائن.

### جهز خطة العمل

بعد التأكد من سيرك في المسار الصحيح للمشروع الناجح من ناحية الطلب عليه ابدأ بتجهيز خطة العمل، والتي هي بمثابة شرح مفصل ودقيق عن كل ما هو متعلق بمشروعك من ناحية الشركاء، والتمويل، والتسويق، والإعلان، وكيفية البيع والهدف من مشروعك، والنتائج المتوقعة، وأي تفاصيل آخر قد يساعدك على تحديد مسار علمك وعلى البدء بمشروعك بطريقة منظمة.

### وظف الشخص الكفو

إذا احتجت إلى شركاء وموظفين سواء لعمليات التسويق أم الإنتاج أم غيرها، وظف الشخص الكفو والجدير بالثقة ولا توظف أشخاصاً لملء الفراغ الحاصل في مؤسستك أو شركتك، ولا تردّد في إبعاد الموظف غير المساهم في نجاح العمل حتى ولو كان عزيزاً عليك.

### درّب الموظفين

إنّ أهمّ سبب مؤدّ لتدهور عمل المشروع وتدهور عمل موظفيه هو عدم تدريبهم على الطريقة والتقنيات التي خطّطت لها في بدايات مشروعك، وتركهم ليتعلموا على أداء الوظيفة بمفردهم، لأنّهم سيبتكرون أساليب ووسائل تناسب قد لا تتناسب مع أهدافك ونتائجك المرجوة.

### راجع حساباتك بشكل دوري

راجع حسابات مشروعك من النفقات والإيرادات بين كلّ حين والآخر لتطمئن من وضع مشروعك المادّي ولتحلّ اللازم إذا أحسست بخلل ما في المنظومة، إمّا بأنّ تزيد من إنتاجك وإمّا بأنّ تقلل رواتب موظفيك بشكل بسيط أو أن تعمل حملة تبرّعات خيريّة لمساعدة مشروعك.





## طريقة عمل دراسة جدوى لمشروع

### الدراسة والتحليل الأولي:

يهدف التحليل الأولي لدراسة أفكار المشروع قبل استنفاد الوقت، والجهد، والموال المُستثمر فيه، ويتم دراسة الخدمات المُتوقعة، ومزاياها، والأسواق المُستهدفة، وتحديد الخدمة التي سيُقدّمها المشروع للزبائن علي أن تكون غير مطروحة في الأسواق من قبل، ودراسة مستوى العرض والطلب للمشروع، وتقييم قدرته على مُنافسة المشاريع الأخرى من حيث التصميم، والسعر، والموقع، كما تتضمن الدراسة الأوليّة كل المشاكل والتحدّيات المُحتملة للمشروع، وفرصة نجاحه.

### حساب التكاليف المالية:

تُعتبر خطوة حساب التكاليف الماليّة المُتوقعة للمشروع من أبرز خطوات دراسة الجدوى، وبغض النظر عن نوعيّة المشروع فإنّ حساب التكلفة الماليّة المُتوقعة هي النقطة الرئيسيّة لتحديد مدى جدواه، وبما أنّ القاعدة الأولى لأيّ مشروع ناجح هي الحصول على دخل وأرباح كافية، فإنّ عدم احتساب التكاليف الماليّة قد تُفشل المشروع، لذا يجب تفحص الآثار المُترتبة على أيّ نشاط، لمعرفة عوائد المشروع إجمالاً.

### مسح السوق:

يُعتبر المسح الناجح للأسواق غايةً في الأهميّة، والهدف الأساسي له حصر الإيرادات المُتوقعة للمشروع، وإن لم يتمكّن من يُخطّط للمشروع من إجراء هذا المسح شخصياً، يُمكنه تفويض المهمّة لإحدى الشركات الخارجيّة المُختصة، ويشمل مسح السوق النقاط الآتية:

- تقييم المناطق الجغرافيّة المُستهدفة.
- دراسة توجّهات السكّان، وبياناتهم الديموغرافيّة، وثقافتهم، ومدى إقبالهم على الشراء.
- تحليل الخدمات التي يُقدّمها المُنافسون لمعرفة نقاط قوتهم، أو ضعفها، ومراقبة التسعيرات، وخطوط الإنتاج، والحملات الترويجيّة لديهم، ومدى رضا الزبائن عنها.
- تحديد الحجم الكلي للسوق والحساب التقريبي للحصة السوقيّة.
- تقدير إمكانيّة التوسّع من خلال تقييم مدى استجابة الزبائن لخدمات جديدة.

### تحديد جدول زمني:

يُمكن أن تتضمن دراسة الجدوى مراحل المشروع التي قد تستغرق وقتاً طويلاً، فإذا كانت نتيجة التحليل المبدئي تظهر جودة المشروع فهذا يعني الحاجة للمزيد من الدراسة المُفصّلة حوله، ممّا يستدعي إنجاز المهام في بزمان محدّد تجنباً للمماطلة والتأخير، لذا يُمكن عمل جدول زمني للمشروع بمُخطط مرئي يتضمّن مهام المشروع، بحيث تتم جدولتها حسب الترتيب، بيوم وتاريخ مُحدّد.

### مراجعة وتحليل البيانات :





يجب مراجعة دراسة الجدوى بترو، ومناقشة النتائج في نهاية دراسة المشروع، حيث إن جوهر هذه الخطوة يكمن بالتفكير قبل الاستنتاج، فيُعاد تقييم المخاطر المُمكنة، ومتغيّرات السوق بعين الإعتبار، ومُراجعة ظروف المشروع، والوضع الاقتصادي قبل التنفيذ.



طريقة عمل  
مشروع ناجح

المشاريع:

تُشكل

المشروعات

بمختلف

أحجامها الصغيرة، والمتوسطة، والكبيرة ركيزةً أساسيةً في تنمية الاقتصاد المحلي والنهوض بكافة القطاعات الأخرى في الدولة، كونها أساساً للقضاء على البطالة، وأداةً حتميةً لزيادة الأرباح، وإدارة الأموال، وزيادة الدخل القومي، ورفع الناتج المحلي الإجمالي، وزيادة فرص العمل، وتقليل الهجرة وخاصةً بين الشباب، وخفض معدل الفقر، وزيادة التنمية المحلية، وتسخير الموارد الطبيعية والبشرية بما هو مفيدٌ، كما تقوم المشروعات على عددٍ من الخطوات المدروسة والمنظمة التي تضمن تنفيذها على أرض الواقع بصورةً سليمةً، وتضمن تحقيق الأهداف المرجوة منها، وبناءً على ذلك سنذكر في هذا المقال كيفية عمل مشروع.

شروط نجاح المشروع:

هناك عدة شروط لنجاح المشروع، منها:

- يُبنى على فكرة قوية وفعالة، وقابلة للتطبيق.
- يمكن من خلاله تحقيق الأرباح المادية.
- يمكن استقطاب العملاء والزبائن إليه.







- يحتاجه المجتمع بكافة فئاته.
- يقدم خدماتٍ أو سلعاً ضروريةً.
- يُنفذ ضمن الميزانية المخصصة له، وفي الوقت المحدد لذلك.
- يتميز باسمٍ جاذبٍ للعملاء.

### دراسة الجدوى في المشروع :

يتم تحديد مدى جدوى المشروع وأهميته وقوة فكرته عن طريق ما يُسمى بدراسة الجدوى ، وهي الأداة التي يتم من خلالها تحديد مدى فعالية المشروع، والإجابة على سؤال: هل يستحق المجهود الذي سيبدل عليه، وسيتم تحقيق الأهداف المطلوبة، أم أنّ الفكرة مُستهلكة ومضى عليها، وغير مجدية، وأن مخرجات المشروع غير قادرةٍ على المنافسة واستقطاب الزبائن، وعليه يتم اتخاذ قرارٍ بشأن البدء في المشروع أو إلغاء الفكرة.

### مراحل عمل مشروع ناجح :

تُقسم مراحل المشروع إلى خمس مراحل أساسية، هي:

#### مرحلة الإعداد: وتشمل هذه المرحلة:

- التعريف بالمشروع، و مناقشة دراسة الجدوى، التي ستحدّد احتماليات النجاح والفشل على أساسٍ متين.
  - التعريف بكافة مهام المشروع.
  - وضع الجداول الزمنية للمشروع.
  - هيكلة العمل و تجزئته.
  - اختيار فريق العمل وتنظيمه جيداً.
  - عقد الاتفاقيات مع الموردين، والحصول على التصاريح والتراخيص اللازمة من الحكومة، حيث يجب أنّ يكون العمل قانونياً بحثاً لتفادي أيّ مشاكل مستقبلية.
  - إعداد الميزانية الخاصة بتنفيذ المشروع من البداية حتى النهاية، مع الحرص على عدم تجاوز المبلغ المحدد.
  - الحصول على موافقة مجلس الإدارة العليا في حال كان تابعاً لإحدى الشركات.
- مرحلة التنفيذ:** وتشمل البدء بخطوات العمل الفعلية، وتوزيع الأعمال على كلّ فريقٍ حسب اختصاصه.

**مرحلة السيطرة والإشراف والتوجيه للمشروع:** وتشمل هذه المرحلة مستوى إنجاز المشروع، على أساس كلّ من:

التكلفة، الوقت، الجودة، ومقارنة كلّ ما سبق مع نطاق المشروع.

**مرحلة التقييم:** وذلك بتحديد مدى تطبيق الخطة الاستراتيجية، ومدى تحقيق الأهداف المطلوبة، أي مقارنة ما هو فعليّ، مع ما تمّ التخطيط له مسبقاً.

**مرحلة التسليم:** وتشمل هذه المرحلة:





- التقييم النهائي للمشروع.
- استلام و تسليم المشروع.
- إعداد التقارير اللازمة، و تقديمها لذوي العلاقة بالمشروع.
- تنظيم المشروع وخطته.



مشروع

كيف تؤسس  
ناجح

مقدمة:

يسعى العديد من الناس ولا سيّما الشباب، بشكل كبير إلى افتتاح مشروع خاص بهم، ليكون لهم مصدر دخل ووسيلة للعيش بكرامه، وكذلك لتوظيف قدراتهم، ولكنهم يكونون بحاجة لجمع المعلومات عن الطرق والخطوات السليمة التي تمكنهم، من البدء مشروعهم بشكل صحيح وكذلك لتأخذ بيدهم لإنجاح مشروعهم.

طرق تأسيس مشروع :

اتبع الخطوات التالية لتأسيس مشروع ناجح:

- يجب على مؤسس المشروع تحديد نوع المشروع بشكل دقيق، وسبب اختيار هذا المشروع دون غيره، وعليه أيضاً تحديد الهدف من هذا المشروع هل هو تحقيق منفعة مادية، أو بداية لاستثمار لطول العمر، أو استثمار لمدة محددة أي أن المستثمر سيقوم ببيعه بعد فترة.
- اختيار اسم للمشروع، يساعد المؤسس على تحديد أهداف معينة للمشروع، لأن مهام المشروع تكون مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالاسم.
- الشعار أو اللوجو، ويجب اختياره بشكل دقيق وواضح، لأنه سبب من أسباب نمو المشروع وتقدمه.





- يجب على المؤسس أن يقرّر هل إن كان بحاجة لشركاء أم أنّه وحده قادر على إنجاز المشروع، وعليه تحديد الشركاء الذين من شأنهم العمل على إنجاز المشروع، ومن الأفضل أن يكون هناك توافق فكري بين المؤسس وشريكه، وعليه الحذر من اختيار شركاء بناءً على العواطف.
- يجب تحديد خطوات بدء تنفيذ العمل، من التراخيص اللازمة لبدء العمل، والقروض وشروطها، وكذلك طبيعة العلاقات مع المستثمرين والشركاء. التسويق، يجب على المؤسس معرفة السوق معرفة تامة ومعرفة حصته من السوق، وعليه التعرف على منافسيه ووضع خطط لكسب الزبائن.
- لكي ينجح المشروع من المفترض وضع تصوّرات وخطط بسيطة، لكيفية تطوير المشروع وتنميته.
- التمويل، رأس مال المشروع هل هو مال المؤسس نفسه، أو من العائلة، أو أنه قرض من البنك... إلخ من مصادر الأموال.
- من الأفضل تعيين محامي أو مستشار قانوني، للمؤسسة لضمان عدم وقوع المؤسس في أخطاء قانونية كبيرة وفادحة، تكلفه الكثير من بداية عمله، وعلى المؤسس أن لا ينس المحاسب القانوني، ليتابع معاملات المؤسسة المالية.

### كيف ينجح المشروع الصغير:

هناك مجموعة من المقومات البشرية والمادية الضرورية لنجاح المشروع وهي:

- يجب اختيار مشروع يتناسب مع حجم الإمكانيات المادية المتوفرة.
- من الضروري جمع المعلومات عن المشروع المراد إنشاءه، من طريقة عمله والجهات التي يتعامل معها هذا المشروع، والمنافسين، وحصّة المشروع من السوق.
- مدير المشروع يجب أن يكون على معرفة تامة بكيفية اختيار المواد البشرية للمشروع فيجب اختيار موارد تعمل بشكل نشيط في المشروع، وعلى المدير وضع خطط وأساليب فعالة في تحفيز الموظفين.



## نشاط -2

### مناقشة فردي

عزيزي المتدرب من خلال ما تم شرحه وضح كيف يمكن أن يكون تعلم أجايل رحلة استكشافية طويلة المدى..

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

