

المشروع الشخصي



الأستاذ: عبدالمجيد عطار





الوحدة الأولى

مواصفات المشروع الناجح



الجلسة الأولى

- ✓ تعريف المشروع .
 - ✓ خصائص المشروع .
 - ✓ مراحل المشروع :-
 - 1. مرحلة تحديد المشروع .
 - 2. مرحلة تنفيذ المشروع .
 - 3. مرحلة تقييم المشروع .
- تعريف المشروع :-

يعرّف المشروع بأنه عمل يقوم به الفرد لينفّذ 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 يقدّم خدمةً؛ أي أنّه 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 الإنتاجية، منها المخبز والذي يقدّم منتجات الخبز لفئة مستفيدة، وهناك العديد من الأفكار والمشاريع التي تعود على الفرد والمجتمع بالفائدة سواء كانت بقيمتها وحاجتها الخدمية، أو أن تكون فائدتها اقتصاديةً على الفرد والمجتمع.

وهناك مفاهيم أخرى تطلق على المشروع، منها:

- ✓ المشروع نشاط تستخدم فيه موارد معيّنة، وتنفق فيه الأموال للحصول على منافع خلال فترة متفق 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 نشاط تلقائيّ من أجل تحقيق غرض، ويتمّ في بيئة اجتماعية عادية.
 - ✓ المشروع عملٌ مقصود متّصل بالحياة.
 - ✓ المشروع نشاطٌ مقيد بزمن، يتمّ القيام به من أجل تقديم منتج أو خدمة لتحقيق تغييرٍ مقصود.
- خصائص المشروع :-

- 1- التخطيط السليم والتحليل الدقيق المبني على الدراسة الوافية والكامله لمختلف اجزاء واقسام و نواحي المشروع .
- 2- التنفيذ وفقا للخطط الاستراتيجيه الموضوعه للمشروع وعلى ايدى الخبراء و المتخصصين فى نفس المجال المهني .
- 3- المتابعه الدقيقه والشامله لكافه نواحي ومراحل تنفيذ الخطط الاستراتيجيه الموضوعه سابقا .



ومهم جدا من كل الخبراء والاداريين القائمين على كافه نواحي ومراحل العمل بالمشروع اجراء مختلف انواع التعديلات على الخطط الاستراتيجيه الموضوعه سابقا للعمل وسير العمل بمختلف مراحلها بلاضافه الى سرعه صنع و اتخاذ القرارات الهامه والازمه لمختلف انواع المشاكل التى قد تطرا على العمل نفسه وسير العمل فى مختلف مراحلها وسرعه ازاله المعوقات والصعوبات والتى قد تظهر اثناء الاجراءات المختلفه اثناء مراحل العمل او حتى فى سير العمل او حتى مع مختلف اعضاء الاداريين وكامل فريق العمل .

مراحل تنفيذ المشروع :-

مرحلة تحديد المشروع :-

وفي هذه المرحلة يتم خلق فكرة المشروع، والقيام بتطويرها؛ حيث إنّ فكرة المشروع غالباً ما تكون نابعةً عن حاجةٍ 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 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.





إستراحة

الجلسة الثانية :-

العناصر :-

✓ مفهوم وعوامل نجاح إدارة المشاريع .

✓ صفات مدير المشروع الناجح

✓ مهام مدير المشروع الناجح

مفهوم وعوامل نجاح إدارة المشاريع :-

وامل نجاح او فشل المشروعات: كثيرا ما نجري مشاريع ونهتم بها و وكل اماننا ان تنجح ولكن تأتي الرياح بما لا تشهي السفن لماذا؟ لان هناك مجموعة من الاسباب التي تؤدي الي نجاح اي مشروع او فشله اي ان العوامل التي تؤدي لنجاح المشروع هي ذاتها اذا لم تراعي في التخطيط للمشروع سوف تكون هي محور فشله ومن هذه العوامل:

✓ التفكير بمنطقية في المشروع بمعنى ان المشروع مطابق لخبراتي الفنية

والادارية، لان عدم الخبرة الفنية والادارية للمشروع سوف تؤدي تنفيذ

وعمل اشياء غير مدروسة قد تؤدي الي خسائر وفشل يعصف بالمشروع.

- ✓ ضع بدائل لحل اي مشاكل قد تظهر اثناء تنفيذ المشروع مثال وجود احتياطي نقدي وسيولة مالية اثناء العمل بالمشروع لمقابلة اي مواقف طارئة غيره من المشكلات الاخرى .
- ✓ الاهتمام بالمشكلات الاجتماعية والراحة النفسية للعاملين بالمشروع فاذا ما اهتم اصحاب المشروع بالماديات فقط دون الاهتمام بالمشاعر والاتجاهات الانسانية، سوف يتصرف العامل تصرفات سلبية اتجاه المشروع تعرض المشروع لخسائر غير مبررة.
- ✓ الخبرة العملية في اختيار العاملين والشركاء فاذا ما تم اختيار الاكفاء من العاملين والشركاء سوف تنجح سفينة العمل في العبور لبر الامان .
- ✓ يجب دراسة المشروعات المشابهة واخذ باسباب نجاح او فشل الاخرين ففي حالة النجاح ما هو النجاح الذي تحقق . وما هي درجات التقدم ؟ هل من الممكن ان ندعم هذا النجاح باكثر مما تحقق في المشروعات السابقة واذا كان هناك فشل فلماذا حدث؟ وكيف نتلاشي اسباب الفشل .
- ✓ الاستزادة بالعلم وعالم المعرفة عن كل ما هو جديد لان كل لحظة يظهر الجديد والبدايل الحديثة فاذا لم يوضع ذلك في الاعتبار سوف تفشل كثيرا من المشروعات العظيمة.
- ✓ تكوين منظمات وتكتلات تحمي المشاريع لانه هذا هو زمن التكتلات للتنافس في الاسواق بقوة بشرط الانضمام لتكتلات يوجد لديها عناصر النجاح والخبرة والابتعاد عن كل ما هو من سماته الفشل..
- ✓ تحسين قدرات العاملين بالمشروع بالتدريب كل فترة لتحسين جودة العمل بما يتوافق مع متطلبات العمل والسوق.
- ✓ المشروع غير القائم علي دراسات فنية واقتصادية ودراسات للجدوي معرض للفشل لانتهاج زمن العشوائية في العمل.
- ✓ اذا لم يخطط للمستقبل والتنبؤ بكل ما هو جديد وما هو متوقع وعمل حساب له سوف تتعرض المشروعات لهزات عنيفة قد تعرض المشروعات لخسائر فادحة تسبب ايقافه في المستقبل.



- ✓ الاحتيار الجيد لمكان وتوقيت من اهم العوامل لنجاح المشروعات. 12-
- ✓ بالاحتفاظ الدائم للسجلات سوف تعلم كل شيء في المشروع من بدايته حتي تاريخه ومن الممكن ان ندرس من خلال السجلات نقاط الضعف ونتلاشيها ونقاط القوة وندعمها لضمان استمرار المشروع.
- ✓ الاستعانة بالخبراء والابتعاد عن المجاملات في العمل يضمن لك النجاح.
- ✓ المتابعة الدقيقة للعمل تعرف كل متطلبات العمل لحظة بلحظة
- ✓ يجب تدريبك وتدريب العاملين في المشروع علي فكر وفلسفة تنمية الموارد البشرية لان الشكل والمظهر العام للمشروع لا يقلان عن الجوهر كلما كان الاتصال جيد داخل المشروع بين العاملين والادارة وبين العاملين بعضهم مع البعض وبين المشروع وخارجه سوف يكون هناك استثمار ناجح لجميع امكانيات المشروع.
- ✓ تبسيط اجراءات العمل وعدم التعقيد يضمن نجاح المشروع.
- ✓ يجب تدعيم التمويل وعمل حساب التوسعات في المشروع وعدم التوسع الا بعد دراسات متانية لضمان النجاح في المشروع.
- ✓ يجب صيان الاصول الثابتة وتقدير الاصول المتغيرة لعمل حسابات ختامية كدليل للتقدم الحادث للتعرف علي القدرات المالية لمشروعك.
- ✓ عدم الافراط في خروج منتجات باجل حتي لا يكبر الدين المعدوم لدي الاخرين مما يكثر من الخسائر ويضخمها.
- ✓ الاستخدام الدقيق والهادف لراس المال وعدم المغامرة به .
- ✓ لا تدخل في مغامرات غير محسوبة في العمل
- ✓ عدم الاقتراض بدون دراسات واضحة لبيان اهمية هذه القروض من عدمها حتي لا تتراكم الديون .
- ✓ الخبرة في التصنيع والتثمين للسلع والخدمات والتسويق لها وغيرها من الانشطة الاخرى.
- ✓ الانتاج علي قدر المنصرف من الناتج حتي لا يحدث ركود في المنتجات.
- ✓ تقدير ودراسة سعر الفائدة قبل الاقتراض حتي لا تتراكم الفوائد وتترجم الي ديون قد يتغثر عليك سدادها.



- ✓ إذا وجدت ظروف اقتصادية غير مناسبة فقلص من حجم تعاملاتك حتي لا تتعرض لخسائر غير محتملة.
- ✓ اعمل حساب اي ركود اقتصادي .
- ✓ توقع انكماشات الاسواق قبل وقوعها لان لها مؤشرات قد تظهر في الاسواق.
- ✓ ادرس ادواق واحتياجات المستهلك والسوق حتي لا تتعرض لركود وخسائر.
- ✓ احفظ لنفسك بهامش من الارباح يضمن من استمرار المشروع وصرف التفقات المطلوبة منك في الوقت المناسب .
- ✓ ميز منتجاتك عن منتجات الغير بميزات نسبية في الشكل والمظهر والجوهر والجودة تكسب الاسواق من غيرك.

صفات مدير المشروع الناجح



هل تحب أن تكون مديرا؟! قبل أن تقول نعم فلا بد من معرفة تبعات وتحديات مهمتك الجديدة. يمكننا القول بأن حياتك بعد أن تصبح مديرا لن تكون أبدا كما كانت قبل، وستواجه تحديات كثيرة لا حصر لها ونجاحك في مواجهة هذه التحديات معناه نجاحك كمدير ! وليس معنى صعوبة المهمة استحالتها، وفي هذا الكتيب نحاول معا أن نخطو أولى الخطوات في عالم الإدارة ولعلنا بذلك نسهم في تقديم يد العون للمديرين الجدد ونأخذ بأيديهم نحو سلم النجاح. أخطاء الأيام الأولى في عالم الإدارة من الخطأ أن تعتقد أن الجميع سيرحبون بقدمك من الخطأ النظر لمن يريد التقرب إليك أنهم أصحاب مطامع شخصية وأنها سينة المرامي دائما ومن ثم تأخذ منهم موقفا عدائيا.

من الأخطاء الشائعة للمديرين الجدد إحداث تغييرات سريعة واتخاذ قرارات عاجلة فور توليهم الإدارة دون أن تكون لديهم رؤية كاملة لأوضاع المؤسسة؛ وغالبا ما يؤدي ذلك إلى إهانة المدير السابق وبيان خطئه مع كونه غالبا ما يقابل بمقاومة من المرءوسين ومن شأنه أن يوجد فجوة كبيرة وتوجسا من المدير الجديد. من الأخطاء الخطيرة أن تجيب على كل شيء يوجه إليك من رؤسائك أو مرءوسيك

ولو كنت لا تعرفه، وأخطر منه التماذي في التمويه وخير لك الصمت في هذه الحالة والتريث وليس عيباً أن تقول لا أعلم. من الخطأ إغفال دور المرءوسين في إسداء النصيحة للمدير الجديد ومعرفة ما لديهم من أفكار بخصوص إدارتك لهم والاكتماء بنصيحة الرؤساء. من الخطأ إساءة معاملة أصدقائك القدامى قبل أن تكون مديراً بدعوى إثبات حيادك للآخرين، وفي المقابل لا تخصصهم بأي مزية لمجرد كونهم أصدقاءك. من الخطأ التعامل مع المرءوسين باعتبارهم أحد الممتلكات الشخصية فتقول موظفي وإدارتي ونحو ذلك من عبارات ولو كان غير مقصودة.



كيف تقيم جسور الثقة مع مرءوسيك؟

إن الثقة المتبادلة بينك وبين مرءوسيك أول ركائز النجاح في مهمتك الجديدة وعندما تغيب هذه الثقة فلا تتوقع غير الفشل الذريع والسقوط المريع لك كمدير.

إن إدراكك لهذه الحقيقة يحمك على الصبر على هذه المهمة الشاقة.

إن بناء الثقة بينك وبينهم يعني أن تثق في قدرهم على تحقيق أهداف المؤسسة كما يعني أن تجعلهم يثقون في كفاءتك وقدرتك على إدارتهم وتوجيههم، وهذا

يتطلب إدراك أمور هامة:

- ✓ الثقة لا تبني إلا على النجاح الفعلي كما أنها لا تبني مرة واحدة وتحتاج إلى وقت ليس بالقصير.
- ✓ غالبية المرءوسين يفتقدون لوسيلة دفعهم للأمام والابتكار وعليك أنت أن تقدم لهم هذه الوسيلة.
- ✓ لا تقتل ملكة الإبداع والابتكار لدى مرءوسيك بتقريعهم إذا هم أخطأوا؛ فانت بذلك تعلنها صراحة :
- ✓ ممنوع أي أفكار جديدة وليكن هدفك التوجيه والتعليم .
- ✓ تجنب التعنيف على الملاما ممكن فإن كنت لابد فاعلا فاتبع الأسلوب النبوي الكريم: ' ما بال أقوام يفعلون كذا وكذا' ولا تصرح بأسماء من تنتقد.
- ✓ الإكثار من مدح أقوام بعينهم وإهمال آخرين ربما يسبب إحباطا وسلبية لهؤلاء المهملين، وربما سبب نوعا من المشاحنة بين المرءوسين. بديهيات

النجاح للمدير الجديد قدوة حسنة في التزامه بمواعيده وسلوكياته. يحترم سابقه ويعرف فضلهم وسبقهم. لا يستنكف عن الجلوس لمرءوسيه ومعرفة طموحاتهم ومشاكلهم والتودد إليهم.

يفرق بين الحزم المطلوب والغلظة المذمومة.

أفضل الرؤساء هو أقلهم إصدارا للأوامر.

مدير ناجح في لحظة تفكير ليس معنى أنني المدير أنني أذكى القوم. قد يكون القرار السليم أن لا أقرر شيئاً. لن أستطيع قيادة الناس بدفعهم من الخلف.. إذاً يجب أن أسير أمامهم. إن اعترافي بأخطائي فضيلة .. يجرد أعدائي مأسلتهم.. ويعطي أصدقائي سلاح الدفاع عني. عندما أكون سلبياً تجاه الأفكار الخاطئة.. أكون إيجابياً تجاه الحقيقة. لن أكون دبلوماسياً ناجحاً.. إلا إذ واجهت رئيسي بأخطائه. أنا لست أهم من الموظفين.. أنا فقط أكبرهم مسؤولية.



الصعود على أكتاف الآخرين.. معناه السقوط من

أعلى. مقياس النجاح الصحيح هو ما تعلمته من الفشل لا ما حققته من نجاح. المستفيد الأول من وجود موظف أذكى مني هو أنا لأنه منافس حقيقي يجعلني أكثر ذكاء. ما هو تأثيري في الناس الذين أقودهم؟ وما هو تأثيري في الناس خارج العمل؟ هذا ما ينبغي أن يشغلني لا أنني مدير لشركة تنتج أكواب بلاستيك فحسب!!!

حقائق مفيدة

لا يمكن حمل جميع العاملين على القيام بمهمة واحدة أو التفكير بنفس الطريقة والمهم اختيار الرجل المناسب للمهمة المناسبة.

العدالة في توزيع المهام لا تعني بالضرورة المساواة في توزيع الأعمال.

لا يعني كونك المدير أنك معصوم من الأخطاء فلا تدفع مرءوسيك لإثبات ذلك.

ليس معنى أنك المدير أن تكون أنت المتكلم فقط في كل حوار!!!

من مهارات المدير الناجح قدرته على الاستماع الجيد.

من أكبر أخطاء المدير أن يوهم العاملين معه بأن كل شيء مهم وعاجل لأن محصلة ذلك أنه لاشيء من الخطأ أن يظن المدير أنه مسئول عن حلول جميع مشاكل العاملين معه وأعظم منه خطأ أن يظن أنه غير مسئول عن حل أي منها!!! إذا كنت تعتقد أنك من أولئك الذين تسيروهم الأحداث فخل عنك مهمة المدير لغيرك. لا يوجد عمل محبوب للنفس على الإطلاق وفي المقابل لا يخلو عمل من جوانب إيجابية فيه .



نصائح وتوجيهات:

تنمية المهارة أمر حتمي:

فلا يعني كونك مديرا أن تنقطع عن تطوير نفسك وتنمية مهاراتك؛ فقيمة كل امرئ ما يحسنه ويتقنه، والمدرس الذي لا ينمي نفسه في مادته لا يأمن أن يأتي اليوم الذي يسبقه فيه التلاميذ الجدد الذين تطورت مناهجهم واستفادوا من غيره. إياك والعجب والغرور: فهي إحدى شركاء النجاح المبكر، ويمكنك تحويل الغرور إلى نوع حميد من الثقة بالنفس، وأن تعترف بأخطائك ولا تلتق باللوم على مرءوسيك؛ فالخطأ أمر طبيعي يمكن أن يقع فيه كل البشر. والمكابرة والتمادي في الخطأ أعظم من الخطأ نفسه. لا تجعل وظيفتك الجديدة نهاية المطاف!!! في أحيان كثيرة تضيق على بعض المديرين فرص الترقى بسبب عدم وجود من يحلون محلهم. فإذا أردت أن تتفادى هذه العقبة فعليك أن تعد أحد معاونيك ليكون جاهزا لتولي مهام منصبك عند اللزوم؛

بأن تفوض إليه بعض سلطاتك بالتدريج، وعندما يستقر اختيارك على أحد مرءوسيك يجب أن يعلم رؤساؤك بذلك. وإذا أدى هذا السلوك إلى ترقية معاونيك في إدارات أخرى فلا تحزن على ذلك؛ لأنك ستكتسب شهرة أنك مدير معلم، وربما

تزيد فرصتك في الترقى. إذا لم يكن لديك مساعد جاهز، يمكنك تفويض بعض مهامك إلى أكثر من مرعوس حتى لا يترقى أحدهم من وراء ظهرك إلى أن تستقر على الأصلح منهم. بيد أن هذا الأسلوب قد لا يخلو من سلبيات على باقي المرعوسين، ولهذا يجب أن تعطيمهم الأمل في إمكانية الترقى في إدارات أخرى خارج إدارتك، وكن صادقاً في ذلك، وعامل الجميع على قدم المساواة والعدل. لا تكن كالذين يعتقدون بأن المؤسسة لا يمكنها الاستغناء عنهم، وهم بسبب هذا الوهم قد يضحون بإجازاتهم.

ومثل هؤلاء هم أول ضحايا هذا الفهم الخاطئ لمفهوم الإدارة ولا يصلحون لها.



اعتن بمظهرك وأحسن اختيار ملابسك من غير إسراف أو مخيلة، وإذا أردت أن تكون ناجحاً يجب أن يبدو كذلك. وقد يكون رؤسائك راضين عنك كل الرضى لدرجة أنهم لا يودون الاستغناء عنك ولا يفكرون في ترشيحك لترقية في أماكن أخرى خارج نطاق سلطاتهم، فيجب أن تستكشف ذلك في وقت مبكر وتعد له بالطريقة السابق ذكرها قبل أن يفوت الأوان.

إدارة الوقت:

لا تتصور أنك تصلح مدير مؤسسة إن لم تستطع إدارة وقتك أولاً، ولعل أفضل طريقة لتنظيم وقتك بوسيلة عملية هي أن تعد مذكرة بالأعمال المفروض عليك إنجازها كل يوم وتضعها أمامك. وأشر على ما يتم إنجازه منها، وما يتبقى منها بدون إنجاز يرحل إلى مذكرة اليوم التالي. على أن يتم

ترتيب الأعمال وفقاً لأهميتها وأولويتها. ولو تطلب عملك أن تأخذ بعض أوراقك معك إلى المنزل بصفة خاصة الأعمال التي تتطلب الهدوء في التفكير ككتابة التقارير والأبحاث، فلا مانع على ألا يكون ذلك سبيل جعل المنزل والمكتب سواء.

كيف تكتب إلى الآخرين؟



أفضل طريقة للكتابة للآخرين هي أن تستحضر صورة ذهنية لمن تود الكتابة له، وتكاتبه كأنك تخاطبه. وافعل ذلك أيضا مع مرءوسيك. وإذا كنت تكتب لرئيس لا تحبه استحضر صورة ذهنية لأحد أصدقائك واكتب له ما تود كتابته لهذا الرئيس. ووقع على خطابك باسمك الأول لإشعاره بالود. ويجب الحفاظ على قواعد النحو والصرف والهجاء، وإذا كنت لا تجيدها حاول أن تتعلمها، ولا تعتمد في ذلك على مساعد أو سكرتير، لأن ذلك من شأنه أن يفوت عليك فرصة تعلم هذه المهارة الهامة.

كيف ترد على المكالمات الهاتفية:

يغفل كثير من الناس أدب الرد على المكالمات الهاتفية، وهو أدب هام يتأكد عندما يكون هو أول سبيل لك للتعرف على الآخرين بطريقة كلامك في اتصالاتك الهاتفية تكشف عن شخصيتك، والانطباع لأول مكالمة ربما يبقى مدة طويلة ويكون صورة لصاحبها ربما لا تغيرها الأيام، كما أن إشعار من تكلمه باهتمامك به فضلا عن كونه أدبا مهما فهو أيضا سبيل كسب الود والاحترام.

أحسن الإنصات للآخرين:

من مهارات المدير الناجح قدرته على الاستماع الجيد؛ لأن الله قد جعل لكل منا أذنين وفما واحدا، وهو يتطلب أن يكون وقت الاستماع ضعف الوقت المكرس للكلام. وأنت حين تستمع تتعلم شيئا جديدا، ولكن حين تتكلم لا تتعلم. وإذا أردت أن تكون محدثا بارعا عليك أن تكون مستمعا جيدا. وتذكر أن نظرك إلى محدثك يعني اهتمامك بما يقول.

لا تكن عباسا:

يخطئ الكثيرون من الناس عندما يخلطون بين الجدية وتقطيب الجبين والعبوس في وجه الآخرين، والابتسامة العريضة لا تعني غياب الحزم وضياع الجدية والدعابة المنضبطة الموزونة من غير ابتذال طريق سهل لتملك القلوب، كما أن العبوس هو أقصر طريق لتنفير الناس منك ومن إدارتك لهم.



أترك المحاسبة

من أهم صفات المدير الناجح أن يكون عادلا في معاملته للموظفين، فأنت شخصا عندما تتعامل مع شخص يحابي الآخرين فإن معنوياتك تنهار، كما أن اهتمامك بالعمل يتلاشى و سوف يصيبك الإحباط ، فلماذا تبذل كل الجهد إذا كان إنجازك سينيب بالنهاية نحو المقربين من المدير.

لا تعق العمل

الكلمة الشائعة لهذه التعبير هي تفويض السلطة، فقد تجد نفسك تحاول القيام بكل شيء ، ربما بسبب التوتر و قلة الخبرة، أو ببساطة لأنك لا تثق بمعنوياتك و هكذا و بسرعة فائقة ستجد أكاداسا من المذكرات فوق مكتبك تنتظر الاعتماد ، كما سيتأخر اتخاذ القرارات المناسبة، و سيتراكم العمل لتصبح إدارتك هي عنق الزجاجة في الشركة ليست هذه مشكلتك وحدك، فكل مدير قلق على عمله يغمره شعور عارم بالمسؤولية بحيث يبدو له من الأسهل و الأجدى أن يؤدي عمله بنفسه بدلا من تعليم الآخرين كيفية أدائه.

لا تتهرب من المسؤولية

من أهم مبادئ الإدارة أن تتحمل مسؤولية الأخطاء وتنسبها إلى نفسك و أن تنسب الإنجازات و الأداء الناجح إلى معاونيك، لأن المدير الذي يحاول إلقاء اللوم على الآخرين و تحميلهم المسؤولية لن يخسر ثقتهم فقط، بل واحترامهم أيضا. إن الإخلاص سلاح ذو حدين .

و عليك أن تتذكر دائما أن الخير يعم وأن الشر يخص.

لا تتمتع بامتيازات شخصية

كمدير جديد تجد نفسك فجأة قادرا على المجيء متأخرا، أو المغادرة متأخرا، أو الغياب أكثر من ساعة في فترة الغداء، أو إجراء إتصالاتك الشخصية من مكتبك، كما قد تكون مأخوذا بمكانتك الجديدة أو بسلطاتك الواسعة، فتحاول ممارسة هذه السلطات بأشكالها المتعددة.

لكن عليك أن تعلم أن جميع العيون مسلطة عليك ، فأنت مثال حي لكل من يعمل معك، و إذا لم تكن قدوة فلن يتبعك أحد، كما أنه ليس لك أن تتوقع من الآخرين بذل قصارى جهدهم، إذا لم تك معهم لتحفزهم على ذلك. إذا عملت بوقت أكبر و بجهد أكثر لتنجز كل الأعمال في وقتها، فإن كل الذي حولك سيتوقع أنك تتوقع مثل هذا العطاء منهم، و أن بأحد لن ينال رضاك أو الترقية ما لم يعمل بنفس الروح العالية.



وازن بين مصلحة المؤسسة و مصلحة الموظفين

عليك أن تسير على خيط رفيع يفصل بين مصلحة المؤسسة و مصلحة الموظفين، فإذا ما ملت إلى مصلحة المؤسسة لأن مصلحتك الوظيفية فيها، فإن الموظفين قد يعتبرونك وصولياً، أما إذا تعاملت بابتدال و ليونة مع الموظفين، فسيكون من الصعب عليك أن تحتفظ بنفوذك. عليك أن لا تنقص أبداً من قدر مؤسستك، فتخبر موظفيك مثلاً بأنك تنتظر الفرصة للانتقال إلى مؤسسة أخرى، و احذر أن تكشف للموظفين الكثير من خصوصياتك و علاقاتك خارج العمل، و إنه لمن المؤسف حقاً أن علاقات الزمالة السابقة بينك و بين موظفيك لا يمكن أن تستمر بعد ترقيةك، فأنت الآن مديرهم و عليك أن تتقبل الواقع الجديد، وتترك مسافة ولو محدودة بينك و بينهم.

مهام مدير المشروع الناجح

تعد إدارة المشاريع من التخصصات المتعلقة بتنظيم وإدارة الموارد عن طريق إحدى الوسائل التي تمكن من إتمام المشروع على الوجه المحدد، وتُناط إدارة المشاريع بمدير المشروع، حيث يجب عليه التمتع بعدة مهارات للقيام بالمهام اللازمة لإنجاح المشروع، ومن هذه المهارات الثقافية والاجتماعية، مثل: مهارات القيادة، والتفاوض، والقدرة على الاندماج في العمل الجماعي، والقدرة على حلّ المشاكل، إضافة إلى ذلك فهناك العديد من المهارات المعرفية الخاصة بمدير المشروع، وتتمثل تلك المهارات المعرفية بمهامه لكي يكون مديراً ناجحاً،

إدارة نطاق العمل Scope Management: يتم تحديد نطاق العمل من خلال تحديد الأعمال التي سوف يتضمّننها المشروع، والأعمال الأخرى التي لن تكون جزءاً من المشروع.

إدارة الوقت Time Management: وتكون عن طريق إدارة العمليات المتعلقة بإتمام المشروع خلال وقت محدّد، وذلك بتحديد الأنشطة وتتابعها وتقدير الموارد الخاصّة بها والمدة اللازمة لتنفيذها، كما تتضمّن تطوير الجدول الزمنيّ وضبطه.

إدارة التكاليف Cost Management: وتتم بتحديد التكاليف والميزانية اللازمة لتأسيس المشروع.

إدارة الجودة Quality Management: وتتم عن طريق تحديد الطرق اللازمة للوصول إلى الدرجات الأقصى من المثالية والكمال في مجال المشروع مع الحفاظ على الاستدامة والبقاء.

إدارة التكامل Integration Management: وتتم عن طريق تحديد وتعريف وتجميع وتنسيق عمليات وأنشطة الإدارة المختلفة الخاصّة بالمشروع ضمن مجموعة عمليات إدارة المشاريع.

المهام المساندة إدارة الموارد البشرية HR Management: وتعني جذب الموظفين، واختيارهم، وتدريبهم، وتقديم المكافآت لهم، ونضع الكفاءات المتوقّرة في الأماكن الملائمة لها وغيرها فيما يتعلّق بشؤون الموظفين أو العمّال.

إدارة التواصل Communication Management: وتكون بوضع خطة تحدّد طرق التواصل المختلفة بين الإدارة والعاملين في المشروع من جهة وبين الإدارة وأصحاب المصالح في المشروع من جهةٍ أخرى، مع تحديد أهم المعلومات التي يجب أن تصل لكل طرف من تلك الأطراف.

إدارة المخاطر Risk Management: وتكون بتحديد المخاطر المتوقّع حدوثها في المشروع، ووسائل منع حدوثها، ووضع خطط بديلة في حال وقعت فعلاً.

إدارة المشتريات Procurement Management: وتتضمّن إدارة الأمور المتعلّقة بالمشتريات والتوريد، عن طريق تحديد الموادّ اللازم شراؤها، والمكان

الذي سوف يتم شراؤها منه، ومعايير الشراء، وماهية العقود المستخدمة في تلك العملية، ونوع تلك العقود.

إدارة أطراف المشروع Stakeholder Management: وتعني إدارة العلاقة مع أطراف المشروع، ويعدّ طرفاً في المشروع كل شخص يؤثر في المشروع أو يتأثر به سلباً أو إيجاباً.





الوحدة الثانية

مراحل تطور المشروع

الجلسة الأولى :-

العناصر :-

- ✓ اهداف المشروع .
- ✓ المراحل التي يمر بها المشروع .
- ✓ عوامل قياس تقدم المشروع.

اهداف المشروع

خطوات تحديد الهدف :-

1. أكتب كل الأفكار حول ما تريد تحقيقه مع المنشاه :



أكتب كل شيء ، مهما كانت بعيدة المنال اوحتى تبدو كذلك. معظم الناس تعتمد على الشيء المرئى بشدة. باستخدام قلم وورقة لإنشاء أهدافك الأساسية يوفر فرصة للمراجعة والتنقيح وإعادة صياغة الأهداف التي تتبادر إلى ذهنك وأنت تتعمق في عملية التفكير.

2. كن محددًا جدًا لنوع الأهداف التي ترغب في تحديدها :

التفكير في العموميات لا تبعث على إيجاد الأفكار التي تبلور الأهداف . أن تضع النجاح كهدف يعتبر من العموميات. كل الأعمال تريد أن تكون ناجحه ، هذا يعتبر طموح أكثر منه هدف. تحديد أي نوع من النجاح الذي ترغب في تحقيقه ، مثل كمية محددة من العائدات الشهرية أو عدد معين من الوحدات المباعة في كل ربع سنة مثلا , هو الذي يعتبر هدف.

3. اجعل أهدافك قابله للقياس :

ضع الأهداف التي يمكن قياسها . الأهداف القابله لقياس غالبا تكون واقعية في طبيعتها ، لأنه من الممكن تتبع التقدم المحرز نحو بلوغ هذا الهدف. على سبيل المثال ، إذا كان هدفك هو إجراء عشر صفقات بيع في الشهر ، فمن السهل جدا وضع الآليات بحيث يمكنك تتبع التقدم المحقق نحو تحقيق الهدف المنشود ، مع حركة المبيعات وتقدمها و ما تم منها شهريا.

4. تأكد من قابلية أهدافك للتنفيذ في سياق الموارد المتاحة لديك :

هذا يعني التأكد من إمكانيتك لتصنيع وتسليم المنتجات في الإطار الزمني المحدد لتلبية حصه المبيعات المتفق عليها. إذا كان لديك القدرة على إنتاج عشر وحدات في الشهر ، وحددت هدفا يتمثل في بيع عشرين وحدة خلال الفترة نفسها ، هذا لا يحقق التوازن المعقول بين الإنتاج والمبيعات. يجب إعادة النظر في حصه المبيعات لتحقيق التوازن مع الإنتاج.

5. حدد أهداف قصيرة المدى توصلك نحو تحقيق الأهداف الطويلة المدى :

إذا كان الهدف على المدى الطويل هو الوصول إلى مستوى معين من الربح في نهاية فترة سنتين مثلا ، عليك أن تحدد الأهداف ذات الصلة بالمبيعات والإنتاج ،



والنفقات العامة بحيث يمكنك تحقيق أقصى قدر من الإنتاج والمبيعات ، و التقليل في النفقات العامة حتى يمكنك الوصول إلى مستوى الربح الذي تهدف إليه. ويمكن اعتبار الأهداف قصيره المدى المعبر لتحقيق أهداف طويله المدى.

6. وضع حدود زمنية لكل من هذه الأهداف :

عن طريق تحديد ما ترغب في تحقيقه و تحديد الإطار الزمني الذي يجب أن يتم فيه الإنجاز ، يمكنك من تطوير دورة عمل محددة باطار زمني من شأنها أن تسمح لك ببلوغ الهدف المحدد. تأكد إنك و ضعت إطار زمني محدد و معقول لتنفيذ كل هدف و الأهم أن تلتزم به.

7. حدد الأولويات في القائمة للانتهاء من تنفيذ الأهداف :

من أجل تحقيق هذا الاهداف ، اسأل نفسك سؤالين أساسيين: ماذا يمكن أن يتحقق عاجلا وليس آجلا؟ ما الذي يجب أن يتحقق قبل أن يتم التوصل إلى أهداف أخرى؟ ترتيب أهدافك في تسلسل منطقي يجعل الطريق أكثر وضوحا نحو بلوغ كل هدف و تحقيقه على القائمة.

المراحل التي يمر بها المشروع

التعرف علي المراحل التي يمر بها المشروع:

كل مشروع - كبيرا كان أم صغيرا- يمر بخمسة مراحل مختلفة يطلق عليها دورة حياة المشروع هذه المراحل هي :

◀ **مرحلة التصور :** وضع تصور عام للمشروع.

◀ **مرحلة التعريف :** تعريف المشروع "تحديد المشكلة".

◀ **مرحلة الاستعداد : تكوين الفريق.**

◀ **مرحلة التنفيذ: تشغيل وتنفيذ المشروع.**

◀ **مرحلة الختام : إنهاء المشروع.**

مرحلة التصور :

وتبدأ بفكرة يقترحها العملاء أو العاملين بالشركة وتحتاج إلي الإجابة علي سؤاليين مهمين:

1. هل يجب أن تقوم بالمشروع ؟ هل الأرباح التي تتوقع تحقيقها تستحق التكاليف التي تتوقع دفعها ؟



2. هل تستطيع القيام بالمشروع ؟ هل المشروع ممكن تقنيا ؟ هل الموارد المطلوبة متاحة؟

مرحلة التعريف :

يجب أن تدرج البنود التالية في خطة المشروع:

1. رؤية عامة لأسباب المشروع "تحديد المشكلة".

2. وصف تفصيلي للنتائج التي سيتم إنتاجها.

3. إعداد هيكل تقسيم العمل (أي تحديد العمل اللازم للوصول إلي مواصفات الأداء المطلوبة)

4. اختبار فريق المشروع وتحديد ادوار كل فرد في الفريق بمن فيهم أنت شخصيا حيث يجب أن يكون لك دورا فعالا في مراحل التنفيذ.

5. إعداد جدول زمني تفصيلي للمشروع.

6. إعداد الموازنات التقديرية المطلوبة للأفراد والتمويل اللازم والمعدات والمنشآت والمعلومات المطلوب توفرها.

7. الافتراضات وتعني تحديد ووصف الكيفية التي ستخططها لإدارة الأزمات والمخاطر التي ستواجهك.

مرحلة الاستعداد:

للاستعداد للبدء في المشروع يجب أن تكون قد وضعت استعدادك للاتي:

- ◀ تكليف الأفراد بكل ادوار المشروع.
- ◀ إعطاء المهام وشرحها لكل أفراد فريق العمل بوضوح وبساطة كي يستطيع كل فرد أداء ما عليه.
- ◀ تحديد الكيفية التي سينفذ بها الفريق المهام الضرورية لإنهاء العمل المطلوب.
- ◀ تحديد النظم المالية ونظم شئون الأفراد والمتابعة المطلوبة.
- ◀ وضع المعايير والضوابط المطلوبة تضمن للخروج بنتائج ذات جودة عالية.
- ◀ إعلام الجهات المسؤولة بالمشروع.

مرحلة التنفيذ :

- ◀ متابعة فريق العمل بصفة دائمة.
- ◀ التأكد من عدم وجود مشاكل تعطل سير المشروع.
- ◀ تنفيذ كل فرد للمهام المطلوبة منه.
- ◀ متابعة تطبيق معايير الجودة الموضوعة.

مرحة الختام :

يعد إنهاء المهام المكلف بها مجرد جزء من ختام المشروع بالإضافة إلي ذلك يجب عليك عمل الآتي:

- ◀ الحصول علي موافقة العميل علي النتائج النهائية للمنتج أو الخدمة.
- ◀ إنهاء كل الحسابات المالية المتعلقة بالمشروع.
- ◀ مساعدة الأفراد علي الانتقال إلي المهام الجديدة والتكليفات المتعلقة بها.

◀ إجراء تقييم ما بعد المشروع لمعرفة انجازات المشروع ومناقشة الدروس المستفادة.

محددات المشروع:

أثناء وضع التصور أو تحديد فكرة المشروع، يجب عليك كمدير للمشروع علي علم بمحددات المشروعات أيا كانت كبيرة أو صغيرة والمقصود بمحددات المشروع القيود والمحددات التي يجب أخذها في الاعتبار أثناء مرحلة تحديد فكرة المشروع ومرحلة التعريف وهذه المحددات هي:



1. التكلفة.

2. الأداء.

3. الوقت.

4. حجم العمل المطلوب انجازه.

التكلفة:

هي تكلفة العمالة والمواد ورأس المال والأجهزة، أي تكلفة الموارد البشرية والمادية والمالية المطلوبة لانجاز المشروع.

الأداء:

يشير إلي مستوي الجودة المفروض أن يتم به انجاز الأعمال، والمفروض أن تكون عليه نتائج المشروع، والتي يجب تحقيقها للحصول علي رضا المساهمين.

الوقت:

وهو التوقيتات المحددة لبدء ونهاية المشروع، بالإضافة إلي جدولة الأعمال والمهام من خلال جداول زمنية أثناء تنفيذ المشروع.

حجم العمل المطلوب انجازه:

والمقصود به كمية الأعمال والمهام التي يجب أن تنجز أثناء فترة المشروع المحددة في حدود التكلفة الموضوعه وبمستوي الأداء المتفق عليه.



من المهم معرفة أن أي من هذه المحددات ذو تأثير على باقي المحددات فإذا تغير احد المحددات فبالتالي ستتأثر باقي المحددات الأخرى.

فمثلاً إذا أراد مدير المشروع أن يضغط الوقت المحدد لتنفيذ المشروع فإن ذلك سيؤدي إلي تدني مستوى الأداء المطلوب وأيضا ارتفاع التكلفة المقررة كما سيزيد من عبء تنفيذ الأعمال المطلوبة لكل فرد من أفراد الفريق.

عوامل قياس تقدم المشروع

سنستعرض ضمن هذه المشاركة المقاييس الأربعة لنجاح المشروع، أو ما ندعوه “مقاييس نجاح المشروع”. هذه المقاييس مشتقة ومرتبطة بمنهجية سوكد المطبقة لإدارة المشاريع والمطورة داخلياً، والتي نطلق عليها اسم “CAM2P” أو بالمعنى الأصح للكلمة “TM CAM2P” (المنهجية المتخصصة والقابلة للتكيف مع ادارة المشاريع TM أو The Customizable and Adaptable TM Methodology for Managing Projects)

لمحة موجزة عن “TM CAM2P”

لن نخوض في تفاصيل كثيرة الآن وسنكتفي باستعراض ما هو ضروري لفهم مقاييس نجاح المشروع.

“TM CAM2P” هي امتداد حياة المشروع (دورة حياة المشروع) القائمة على منهجية إدارة المشاريع حيث نحدد حياة المشروع بدءاً من الفكرة (وليس من الميثاق) وانتهاءً بإغلاق المشروع. ونركز من خلالها على الانتهاء لأن المشروع من وجهة نظر مدير المشروع ينتهي عادة عند الإغلاق، ولكن من وجهة النظر التنظيمية فإن المشروع، لا ينتهي حتى وقت ما في المستقبل، وربما بوقت متأخر عند نهاية حياة المنتج. وهذا التمييز مهم جداً لفهم مقاييس نجاح المشروع.



فيما يلي صورة عن النموذج “TMCAM2P”
تتضمن مراحلها، أطوارها، بوابات المرحلة، ورزم
العمل الكبرى. المراحل موضحة في الصف العلوي،
ورزم العمل موضحة بالأسهم المتجهة نحو الأعلى،
والأطوار موضحة في الصف السفلي وأيضاً في
الصف الأوسط، وأخيراً، بوابات المرحلة موضحة بالرمز الأحمر مع الأرقام في
نهاية المراحل.

المقاييس الأربعة

نستعرض في الصورة التالية العناصر الأساسية من النموذج “TMCAM2P”،
ونضيف المقاييس الأربعة لنجاح المشروع.

(1) نجاح المنتج

الهدف الرئيسي من هذا المقياس هو معرفة مدى نجاح تسليم المنتج (المرافق،
التطبيقات البرمجية، الكتاب، ... الخ) وفقاً للخطة التفصيلية للمشروع، والتي
تتضمن متطلبات الأداء المختلفة، مثل: نطاق العمل، المواصفات، التشغيل ... الخ،
حيث يجب علينا أن نكون قادرين على قياس هذا المقياس في النهاية لدى قبول
المنتج، عند بوابة المرحلة 7 في النموذج “TMCAM2P”.

(2) نجاح إدارة المشروع

هذا المقياس هو لتقييم فيما إذا تمت إدارة المشروع بنجاح وتم تسليمه وفقاً لخطة
الإدارة الموضوعية له. وينصبّ التركيز هنا في كثير من الأحيان على الوقت
والتكلفة، ولكن لا يقتصر على هذين المعيارين فقط. بعبارة أخرى، هل قمنا بتسليم
المشروع وفقاً لمعايير إدارة المشروع التنظيمية ووفقاً لقياسات الأداء المحددة؟
بإمكاننا قياس هذا المقياس خلال مرحلة إغلاق المشروع، عند بوابة المرحلة 8
في النموذج “TMCAM2P”.

(3) نجاح المشروع

من الصعوبة بمكان شرح هذا المقياس ولكن بإمكاننا القول بأنه يدور حول: هل قمنا بتسليم المشروع وفقاً لوثيقة التصريح للمشروع؟ في بعض الحالات، بإمكاننا دمج هذا المقياس مع المقياس السابق، وفي حالات أخرى بإمكاننا دمجه مع المقياس اللاحق. وعادة، ليس من السهل أيضاً قياس هذا المقياس عند الإغلاق، وفي بعض الأوقات يتطلب إعادة النظر في نتائج المشروع بعد إغلاق المشروع.

4) نجاح هدف المشروع

هذا المقياس الرابع مخصص لتقييم فيما إذا كانت نتائج المشروع ناتجة عن تحقيق الفوائد المتوقعة التي تم إيجازها في بيان الفكرة ودفعت نحو إطلاق المشروع. وهو أمر صعب التقييم، وعلى الأرجح لن نكون قادرين على تقييمه في مرحلة إغلاق المشروع. لذا، تقع على عاتق المنظمة مسؤولية قياسه عند النقطة والوقت الذي نتمكن فيه من القيام بالتقييم المجدي للنتائج وتحديد فيما إذا كنا قد أدركنا الفوائد.

نلخص ما يلي:

بإمكاننا قياس المقياسين الأول والثاني عند مرحلة إغلاق المشروع – في نهاية المطاف. على الأرجح لسنا قادرين على قياس المقياسين الثالث والرابع حتى انقضاء فترة من الزمن بعد إغلاق المشروع، والتي من الممكن أن تمتد حتى أشهر أو سنوات، وفي بعض الحالات في نهاية حياة المنتج.



الجلسة الثانية :-

العناصر :-

- ✓ المصاعب و التحديات التي تواجه ادارة المشروع
 - ✓ عوامل فشل المشروع
- المصاعب و التحديات التي تواجه ادارة المشروع

1- عدم السماح بوجود وقت كاف.

المشكلة الأولى التي يجب تجنبها في إدارة المشاريع هي عدم السماح بما يكفي من الوقت لإكمال أيه وظيفة متعددة المهام، وهذا هو السبب الرئيسي لفشل المشاريع وانحراف الحياة المهنية للناس عن مسارها أو فشلها. فهم يتمنون الأفضل، ويتركون إلى الحظ، ولا يسمحون بوجود وقت كاف لاستكمال كل مرحلة من مراحل المشروع. ونتيجة لذلك، يفشل المشروع.

2- افتراض الأفضل.

المشكلة الثانية هي افتراض أن كل شيء سيعمل على مايرام. يقول المؤلف “أليكس ماكنزي”: “تكنم الافتراضات المنحرفة في جذور كل فشل”. فلا تفترض أن كل شيء سوف يسير على مايرام، بل افترض أنك ستواجه مشاكل دائماً، واسمح لنفسك بوجود ما يكفي من الوقت والموارد من أجل حل تلك المشاكل، وحافظ على سير المشروع طبقاً للجدول الزمني المحدد له.

3- التسرع في النهاية.

المشكلة الثالثة في إدارة المشروعات هي أن الفريق ينهي المشروع بتسرع. فعندما تندفع لإنهاء أي مشروع لأن الوقت أو المال قد نفذ منك، فإنك ستخطئ دائماً تقريباً وتنتج عملاً ذا جودة ضعيفة، وستضطر للعودة إليه وتصحيحه في وقت لاحق. وفي الواقع فإن الأمر يأخذ منك وقتاً أقل للانتهاء من المشروع بشكل صحيح لو نفذته ببطء وثبات، وأديته بشكل لائق في المقام الأول.



4- محاولة فعل أشياء عديدة في آن واحد.

المشكلة الرابعة في إدارة المشروعات هي أن تحاول أن تفعل أشياء عديدة في وقت واحد، وتنتهي بالأفعال أي شيء بشكل جيد. فإنك إما تأخذ الكثير جداً من

المسؤوليات على عاتقك، أو تلقي بالكثير جداً من المسؤوليات على عاتق الآخرين. وفي كلتا الحالتين، تسقط أجزاء متعددة من المشروع طوال الطريق، وأحياناً يضيع كل هذا الجهد هباءً منثوراً. افعل شيئاً واحداً في كل مرة، وافعل كل شيء بشكل جيد قبل أن تنتقل إلى المهمة التالية.

عوامل فشل المشروع

1 - التقليد الأعمى

لمشروعات قائمة وموجودة دون النظر في جدوى قيمته المادية وعوائده الربحية، إلى جانب نفعه وحاجته إلى المجتمع من خلال اتخاذ القرارات السريعة والبدء مباشرةً بالخطوات العملية والتنفيذ غير المدروس مسبقاً.

2 - الجهل بالتفاصيل

الضرورية لترجمة الفكرة والطموح إلى مشروع تجاري ناجح يكون قادراً على الصمود والبقاء والتوافق مع معطيات السوق الذي يتواجد فيه، فضلاً عن القدرة التنافسية العالية مع المشروعات التجارية المماثلة العاملة.

3 - عدم التفرع

لإدارة المشروع التجاري الجديد الذي يحتاج لعناية دقيقة من قبل المؤسس أو الشركاء المؤسسين عبر قضاء وبذل ساعات طويلة خلال اليوم بالتواجد ومراقبة العمل وتقييم الأداء وتحليل النتائج ومحاولة الارتقاء.

4 - الإهمال

وعدم مواكبة التطورات المتجددة في نطاق الأعمال حيث إن الجمود وعدم التقدم يؤدي بطبيعة الحال إلى فشل المشروع التجاري، لعدم تجدد الخدمات والمنتجات التي تسهم في زيادة أعداد العملاء والمبيعات.



5 - عدم الالتزام

بالمقاييس ومعايير الجودة بالنسبة للمنتجات والخدمات المقدمة التي تساعد على كسب أكبر عدد من العملاء، حيث إن الجودة هي الفيصل في تفضيل منتجات وخدمات المشروع عن غيره من المشروعات المثلثة.

6 - قلة الخبرة

بنطاق ومجال عمل المشروع التجاري من خلال عدم دراسة وضع السوق واحتياجاته في الوقت الراهن، إلى جانب أن عدم توفير الكفاءات المؤهلة والمدربة القادرة على الإنتاج هو سبب آخر للفشل.

7 - ضعف القيادة

الذكية لفريق العمل والإدارة الجيدة للعاملين في المشروع من أهم أسباب الإخفاق في المشروعات التجارية الصغيرة، التي تتطلب مهارات قيادية قادرة على دفع العجلة نحو الأمام للوصول لأفضل النتائج الممكنة.

8 - انعدام الرؤية

وعدم وجود استراتيجية مستقبلية لنمو وتطوير الأعمال والارتقاء بالمشروع الصغير من خلال بحث وتقييم الفرص والبدائل، تعتبر من أبرز العوامل التي تؤدي بدورها إلى فشل استمرار المشروع التجاري الصغير وبقائه.

9 - انعدام الثقة التجارية

بالمشروع من قبل قاعدة عريضة من العملاء تقلل من فرص توسيع أعمال ونشاط المشروع الصغير والارتقاء به إلى مستويات أعلى من حجمه الحالي إلى حجم أكبر قادر على النمو المستمر.



الوحدة الثالثة

الدور التنفيذي للمشروعات



الجلسة الأولى :-

العناصر :-

- ✓ أنواع المشروعات .
- ✓ فريق عمل المشروع .
- ✓ اللجان التنفيذية للمشروعات .

أنواع المشروعات

إنتاجية صناعية :-

هي المصانع الصغيرة وورش إنتاج سلع استهلاكية تقوم بتحويل المواد الخام إلى منتجات نهائية.

خدمية :-

كل مشروع يقدم خدمة للمستهلك مثل (إصلاح السيارات- إصلاح الكاوتش-خدمات مكتب كمبيوتر- خدمات سياحية...)...

تجارية :-

المشروعات التي تقوم بشراء سلعة وإعادة بيعها لتحقيق ربح سواء تجارة الجملة او التجزئة.

صناعة مغذية :-

كل مشروع ينتج قطع غيار أو أجزاء من منتج يحتاجه المصنع الكبير مثل (صناعة مغذية للسيارات -صناعات مغذية للملابس الجاهزة.)

زراعية وإنتاج حيواني :-

كافة المشروعات المرتبطة باستصلاح الأراضي لزراعتها والأنشطة الزراعية وتربية الحيوانات والطيور والنحل والإنتاج الأول للمواد الغذائية بصفة عامة.

أهمية المشروع الإنتاجي (الصناعي) في العمل الحر :-

يحتل النشاط الإنتاجي مكانة خاصة في المجتمعات على اختلاف درجات تقدمها فهو الدعامة التي تقوم عليها التنمية الاقتصادية والاجتماعية لأنه وسيلة استغلال الثروة القومية وخاصة النادر منها والأداة التي يستخدمها لإشباع الحاجات الإنسانية المتزايدة والطريق إلى تحقيق أمل الشعوب في الرفاهية والمادية بالإضافة إلى كونه مؤشر التقدم والرقى. ولاشك في أهمية مختلف أنواع المشروعات الصغيرة ولكن تتميز الإنتاجية منها باستثمارها الأمثل للقوى البشرية ويعرف المشروع الإنتاجي على انه النشاط الذي يكون الغرض منه تحويل المواد الأولية إلى سلع قابلة للاستهلاك أي تحويل الموارد إلى ثروات بإخضاعها لعدة عمليات صناعية أو يدوية أو آلية أو كيميائية أو تجميع الأجزاء المصنوعة مع بعضها وعرضها للبيع. كما أن التنسيق بين القطاعات المختلفة يبرز دور الأعمال الحرة في تبنى الصناعات الصغيرة المغذية للقطاع الصناعي الكبير في سبيل استخدام الموارد القومية والاستفادة منها وبذلك ترتبط التنمية بالنمو الاقتصادي والنمو في المجالات الاجتماعية الأخرى. وبذلك نرى بعدا هاما للنشاط الإنتاجي على انه ذلك النشاط الذي يستخدم الموارد الإنتاجية المتاحة لزيادة قيمتها فالحديد في باطن الأرض له قيمة محدودة ولكن عندما يتم استخراجها



وصهره وتصنيعه وتحويله إلى صلب تتزايد قيمته وبالمثل نجد أن القطن محدود القيمة كمادة أولية وعندما تجرى عليه عمليات تشغيله كالحلج والغزل والنسيج تتزايد قيمته وتقوم على صناعات جانبية هامة وتعنى إضافة القيمة إلى الموارد الإنتاجية بطريقة تضمن الحصول على ثمن أعلى لها.

فريق عمل المشروع

تنقسم فرق العمل إلى ثلاثة أنواع:

Functional team: وهو الفريق الذي ينتمي أعضاؤه إلى نفس القسم ، كالتسويق أو المالية على سبيل المثال.

Cross-functional team: وهو الفريق الذي ينتمي أعضاؤه إلى أقسام مختلفة.

Project teams: وهي التي يتم فيها جمع الأعضاء لإنهاء مشروع معين ، وغالباً يكون المشروع معقد قليلاً ولا يمكن إنجازه من قبل شخص واحد.



في كل الأنواع ، يجب أن يحتوي الفريق على هيكل إداري و تنظيمي. وسيتم مناقشة هذه النقطة في بقية الموضوع.

الهيكل التنظيمي للفريق:

1- الفريق الديمقراطي – Democratic team:

خصائص الفريق الديمقراطي:

- ✓ يتم اتخاذ القرارات فيه بالاتفاق بين الأعضاء ، وإذا لم يتفق الأعضاء يتم اتخاذ القرار بالتصويت.
- ✓ جميع الأعضاء في هذا النوع يعتبرون متساوين ، وبالتالي المهام التي يقومون بها لا بد أن تكون متساوية أيضاً.
- ✓ المهام الشائعة و الروتينية في الفريق يتم تدويرها بين الأعضاء.
- ✓ لا يوجد قائد رسمي للفريق. ولكن ربما يظهر قائداً بشكل غير رسمي بسبب شخصيته القيادية أو بسبب مهارته التقنية ، أو لأنه أقدم الأعضاء في الفريق أو الشركة.
- ✓ من المهم التأكد من أن عضواً واحداً على الأقل في الفريق يملك رؤية للمشروع ولل فريق ، حتى لو لم يكن يملك قوة اتخاذ القرار في الفريق.

مميزات الفريق الديمقراطي:

- ✓ الروح المعنوية تكون مرتفعة لدى جميع أعضاء الفريق.
- ✓ إنتاجية الأعضاء تكون عالية.

عيوب الفريق الديمقراطي:

عندما يصعب الاتفاق على قرار معين ، من الممكن أن يتفكك الفريق أو تقل فعاليته بشكل كبير ، وفي هذه الحالة يجب البحث عن سلطة خارجية (كالإدارة العليا) لتحسم الموقف وتساعد على اتخاذ القرار.

2- الفريق الهرمي – Hierarchical team:

خصائص الفريق الهرمي:

يوجد قائد أو مدير يقوم باتخاذ القرارات ويتحمل بعض مسؤوليات الفريق.

في حالة مشاريع تطوير البرمجيات ، فإن قائد الفريق يسمى **Chief programmer** ، وهو عادةً الشخص الأكثر خبرة من بين الأعضاء.

في بعض الأفرقة الهرمية ، يكون دور القائد إداري ، فهو ليس بحاجة إلى خبرة تقنية في المشروع. الفرق الهرمية تتواجد بكثرة في الشركات الكبيرة ، وقائد الفريق يتم تعيينه من قبل الإدارة العليا ، والقرارات غالباً يتم اتخاذها من قبل الإدارات العليا.

ميزة هذا الهيكل عن الهيكل الديموقراطي ، هي أن المسؤولية هنا تكون كلها على القائد وبهذا تقل مخاطرة فشل الفريق لأن القائد سيكون حريصاً ودقيقاً في دراسة

القرارات حتى لا يتحمل نتيجة فشل القرار. بينما في الفرق الديموقراطية ، سيقبل خوف الأعضاء من القرارات التي يجمعون عليها لأن كل عضو يعرف بأنه لن يتضرر في حالة كان القرار خاطئاً وأن المسؤولية ستكون على الفريق بأكمله.



3- الفريق العشوائي – ego-less team:

وهو الفريق الذي كل فرد فيه يقوم بعمل كل شيء.

خصائصه:

هذا الفريق لا يوجد فيه قائد ، والقرارات يتم اتخاذها بالإجماع.

يصعب استعمال مثل هذا الهيكل في الواقع ، لأنه عندما يملك أعضاء الفريق مهارات وخبرات مختلفة (كما يحدث عادةً) ، فإن تطبيق هذا الهيكل لن يستغل هذا الاختلاف لمصلحة الفريق.

ماهو الهيكل التنظيمي الأنسب لفريقك؟



بالنسبة لفرق العمل التابعة للمادة ، فإننا سنستبعد نظام الفريق العشوائي لأنه غير مجدي. ونصح باستخدام الهيكل الديموقراطي ، بالإضافة إلى بعض الأدوار الرئيسية والتي سنتحدث عنها بعد قليل.

أدوار الفريق:

العمل الذي سيقوم به كل عضو ينقسم إلى قسمين:

- ✓ العمل على المهمة التي تم إعطاؤها للفريق (عن طريق الواجبات).
- ✓ المهام الإدارية المطلوبة من كل عضو ، حتى تضمن عمل الفريق بشكل فعّال.

ولذلك ، يجب على كل فريق أن يتفق على من الذي سيعمل وماذا سيعمل. التأكد من أن كل مهمة يقوم بتنفيذها عضو محدد هو شيء ضروري ورئيسي ، وتوضح أهمية هذا في هذه القصة القصيرة:

“هذه قصة عن أربعة أشخاص أسماءهم هي “الجميع” ، “أحد ما” ، “أحد” ، و “لا أحد”. كان هنالك عملٌ هامٌ يجب أن يقوموا به ، و “الجميع” كان متأكد بأن “أحدٌ ما” سيقوم بتنفيذه. “أحدٌ ما” كان يستطيع أن ينفذ المهمة ، ولكن “لا أحدٌ ما” قام بتنفيذها. “أحدٌ ما” غضب لأنها كانت مهمة “الجميع”. “الجميع” اعتقد بأن “أحدٌ ما” يقدر على تنفيذها، ولكن “لا أحدٌ ما” انتبه بأن “الجميع” لن يقوموا بها. وفي النهاية أصبح “الجميع” يلوم “أحدٌ ما” لأن “لا أحدٌ ما” قام بتنفيذ ما يستطيع أن يقوم به “أحدٌ ما”.

ولذلك توجد أربعة أدوار رئيسية يجب أن يقوم بها أعضاء الفريق. الأدوار هي: قائد الفريق ، سكرتير الاجتماعات ، مسؤول تنسيق التقارير ، ومتابع تطوّر الفريق. وسيتم الآن مناقشة هذه الأدوار بالإضافة إلى بعض الأدوار الإضافية التي ربما يحتاجها الفريق

1- قائد الفريق – Team leader:

مسؤولياته:

- ✓ تجزئة المشروع وتوزيع المهام على باقي الأعضاء.
- ✓ يكون مسؤولاً في الاجتماع عن توضيح أهداف وجدول الاجتماع. وهو مسؤول عن عرض وشرح أجندة الاجتماع وقيادة النقاش حولها ، وفي النهاية يقوم بتلخيص النقاش والقرارات التي تم اتخاذها.
- ✓ له دور هام في الحفاظ على قوة وتماسك الفريق.
- ✓ وضع مواعيد نهائية للقرارات التي يجب اتخاذها بعد أخذ موافقة أعضاء الفريق عليها.



2- سكرتير الاجتماعات – (Meeting)

:secretary (Record keeper)

مسؤولياته:

- ✓ يقوم بتسجيل القرارات التي يتم اتخاذها في الاجتماع.
- ✓ تسجيل أسماء الأعضاء المطالبين بتنفيذ بعض المهام.
- ✓ تسجيل تاريخ الاجتماع القادم.
- ✓ كتابة ملخص للاجتماع في المنتدى (Meeting minutes).

3- مسؤول تنسيق التقارير – (Team secretary)(Report coordinator)

مسؤولياته:

- ✓ تنسيق المستندات والتقارير التي يتم مناقشتها من قبل الأعضاء في المنتدى في مستندات نصية مرتبة حتى يتم تسليمها للإدارة العليا أو لأستاذ المادة.
- ✓ ممكن أن يتسلم قائد الفريق هذه المهمة ، ولكنها ستكون شاقّة في حالة كانت النقاشات كثيرة والملفات تحتوي على عدد كبير من المواضيع والكلمات.

4- مراقب تطور الفريق – (Progress chaser)

مسؤولياته:



- ✓ مهمته هي التأكد من أن الفريق يسير وفق الخطة الزمنية التي تم الاتفاق عليها عن طريق التواصل مع أعضاء الفريق للتأكد من أن كل عضو يعمل وفقاً للخطة.

5- مراقب الوقت – Timekeeper:

مسؤولياته:

- ✓ يقوم بمراقبة الوقت الذي تم استغراقه في نقاش كل نقطة في أجندة الاجتماع.
- ✓ يقوم بتنبيه الفريق عندما يتم تجاوز الوقت المحدد لنقاش نقطة معينة في الاجتماع.

6- المشرف التقني – Technical director:

- ✓ هذا الدور تحتاجه الفرق التي تعمل على مشاريع تتعلق بالتقنية وتحتاج إلى خبرات تقنية كتطوير منتج جديد على سبيل المثال. والذي يتولى مثل هذا الدور عادةً يكون أكثر الأعضاء خبرةً في المجال التقني.

مسؤولياته:

- ✓ تقديم النصائح للفريق وعلى وجه الخصوص قائد الفريق بما يتعلق بالمشاكل التقنية.

7- مستشار العمليات – Process consultant:

مسؤولياته:

- ✓ تقديم نصائح للأعضاء تساعد في تطوير أنفسهم وتطوير نقاشات الفريق حتى يساعد في تطوّر الفريق.

8- مسؤول التواصل مع العملاء – Client liaison:

- في المشاريع التي تحتوي على تواصل مع جهات خارجية ، يجب أن يتم تعيين مسؤول عن عملية التواصل مع هذه الجهة للتأكد من متطلباته بدلاً من أن يكون التواصل عشوائياً بين الفريق والعميل الذي يتعامل معه.

مسؤوليته ببساطة هي التواصل مع العملاء.



اللجان التنفيذية للمشروعات

الأهداف العامة:

المساهمة في تنفيذ جميع الأعمال والبرامج الخاصة بمجموعة الحب في الاسلام بهدف النهوض بعملها وكل ما من شأنه تطوير ورفع مستواها وتحقيق هدفها المنشود وهو جمع شمل المسلمين في ضوء المهام المحددة للجنة، واتخاذ كافة الإجراءات التي تساعد على تعزيز مكانة المجموعة على موقع الفيس بوك العالمي .

المهام العامة:

يكون للجنة في سبيل تحقيق أهدافها – دون أن يكون ذلك تحديدا لمهامها ما يلي :

- إعداد وتنفيذ كافة الأعمال والبرامج الخاصة بنشاط المجموعة والتي هي من اختصاص اللجنة ومناقشتها قبل إقرارها .
- المساهمة في إنفاذ أهداف ومهام المجموعة المنصوص عليها في النظام الأساسي مما يدخل في اختصاص اللجنة.
- المساهمة في إنفاذ ما كل ما يخص اللجنة من الرؤية المستقبلية للمجموعة وأهدافها واستراتيجياتها والخطط التنفيذية لها.
- الاستعانة كلما دعت الحاجة بالمستشارين إما من أعضاء اللجنة أو من خارجها بهدف مساعدة اللجنة على تنفيذ مهامها .
- دراسة كل ما يحال إلى اللجنة من مواضيع واتخاذ التوصيات المناسبة بشأنها
- للجنة صلاحية إجراء الاتصالات والاجتماعات مع جميع الجهات ذات العلاقة بمهامها وزيارتها ولها اتخاذ كافة الإجراءات التي تعينها على إنفاذ المهام الموكلة إليها .



- لرئيس اللجنة صلاحية إختيار جميع الأعضاء في لجنته وتشكيل فرق عمل من داخل اللجنة أو من خارجها لتنفيذ بعض المهام التي تحددها اللجنة في إطار محدد يوافق عليه رئيس لجنة المتابعة .

مهام اللجان التنفيذية

ألية عمل اللجان التنفيذية

1. يجب ان تدرس كل لجنة النشاطات المتعلقة بالهدف الموكل اليها جيداً .
2. يجب على رئيس كل لجنة توزيع النشاطات بين أعضاء اللجنة حيث يتولى كل عضو عددا من النشاطات التي يتحمل مسؤولية تنفيذها .
3. يتم عمل جدول زمني لتنفيذ المهام .
4. يتم تنفيذ التوصيات .
5. للعضو الحق في القيام بالعمل المباشر لتنفيذ المهام الموكله اليه.
6. يقدم كل عضو الى رئيس اللجنة الأفكار و/أو الخيارات الممكنة لتنفيذ المهمة الموكلة اليه مع مقارنتها مع بعضها البعض ومن ثم ترشيح افضلها.
7. يتفق أعضاء اللجنة على اجتماع دوري كل أسبوع لمناقشة مدى تقدم الاعضاء في تنفيذ المهام الموكله اليهم.
8. على رئيس اللجنة تقديم تقرير دوري (كل أسبوع) الى رئيس المجموعة يوضح مدى التقدم في تنفيذ المهام . يجب ان يرسل التقرير في الرسائل على صفحة نائب رئيس المجموعة ورئيس لجنة المتابعة بعنوان :

مهام لجنة المتابعة

يتم تشكيل هذه اللجنة من كل من :

- نائب رئيس المجموعة (ويرأس لجنة المتابعة)
- 4 عضو من المجموعة (يشترط أن يكون لديهم خبرة في مثل هذه الأمور)

1. يجتمع أعضاء لجنة المتابعة بشكل دوري مره كل أسبوعين .
2. يقوم اعضاء لجنة المتابعة بدراسة التقارير المرفوعة من لجان التنفيذ لتحديد مدى التقدم في العمل وايجاد حلول مناسبة للمشاكل الخارجة عن استطاعة لجنة التنفيذ عبر التنسيق مع رئيس مجلس الادارة .
3. تقوم لجنة المتابعة بالإشراف على أعمال اللجان التنفيذية والتنسيق بين أعمالها لضمان حسن سير أعمالها دون تداخل أو تأخير .



4. ترفع لجنة المتابعة تقرير دوري (كل أسبوعين) الى رئيس مجلس الإدارة يلخص التقدم في النشاطات المختلفة.

تشكيل اللجان التنفيذية

تشكل اللجنة التنفيذية من 5 الى 7 أعضاء بشرط أن يكونوا من ذوي الاهتمام والاختصاص على النحو التالي:
اختصاصات رئيس اللجنة ونائب الرئيس وأمين اللجنة:

يكون للجنة رئيسا ونائبا للرئيس وأميناً للسر وفقاً للأحكام التالية:

1. يختار أعضاء اللجنة من بينهم رئيساً للجنة لمدة عمل اللجنة ليتولى الإشراف على إنجاز المهام المناطة بها وله في الأخص ما يلي :
- دعوة اللجنة للاجتماع وتحديد وقت وتاريخ عقد كل اجتماع وجدول الأعمال .
 - إدارة اجتماعات اللجنة ورئاستها في موقع المجموعة على الفيس بوك .
 - إعداد خطة عمل اللجنة ومشروعاتها بالتنسيق مع الأعضاء ورئيس المجموعة .
 - إعداد تقارير دورية (كل أسبوع) عن عمل اللجنة ، ورفعها الى لجنة المتابعة وإرسالها على صفحة نائب رئيس المجموعة ورئيس لجنة المتابعة بعنوان
 - تمثيل اللجنة أمام لجنة المتابعة أو مجلس الادارة .

2. يختار الأعضاء من بينهم نائباً لرئيس اللجنة ليقوم بمعاونة الرئيس في أداء مهامه ويحل محله عند غيابه.

3. يعين رئيس اللجنة أمين سر للجنة الذي يعد محاضر الاجتماعات ويبلغ بمواعيد الجلسات وجدول الأعمال للأعضاء في اللجنة ويقوم بكافة الأعمال الإدارية والفنية التي تساعد اللجنة على أداء مهامها وعليه التنسيق مع رئيس اللجنة في كل ما يحتاج إليه في تسيير عمل اللجنة.

واجبات العضو في اللجان التنفيذية :

1. الالتزام بحضور اجتماعات اللجنة .

2. الحياد والموضوعية في كل ما يطرح على اللجنة من أعمال .



3. على العضو إخطار رئيس اللجنة بأي طارئ قد يؤثر على غيابه عن اجتماعات اللجنة أو لجانها الفرعية ، و ليس للعضو حق الانصراف من اجتماعات اللجنة على الشبكة قبل اختتامها .

تعيين أو إعفاء أعضاء اللجنة :

1. يعين رئيس اللجنة التنفيذية أعضاء اللجنة بناء على رؤيته الشخصية من حيث جديتهم وإهتمامهم وإختصاصهم وخبرتهم العملية .

2. لا يمكن أن يشارك العضو في أكثر من لجنة في آن واحد .

3. العضو المعين لمواصلة فترة خدمة عضو شغل مكانه في اللجنة لأي سبب كان يعتبر هو المسئول عن كل ماتم تنفيذه من مهام سابقة .

4. عند إعفاء العضو يعين الرئيس عضواً آخر لشغل المكان الشاغر في اللجنة والقيام بالمهام .

5. يجوز إعفاء أي عضو من أعضاء اللجنة بقرار من رئيس اللجنة مباشرة ويصادق عليه رئيس لجنة المتابعة في الحالات التالية:

• طلب العضو إعفائه من عضوية اللجنة.

• سوء استخدام العضو لمكانه أو سوء التصرف مما يعتبره الرئيس إخلالاً بأهداف وعمل اللجنة .

• إذا تغيب العضو عن حضور ثلاث جلسات سواء متفرقة أو متتالية.

اجتماعات اللجان التنفيذية :

1. تعقد كل لجنة اجتماعاتها بشكل دوري كل أسبوع مرة واحدة أو كلما دعت الحاجة وذلك بطلب من رئيس اللجنة أو ثلاثة من الأعضاء .



2. يوجه أمين سر اللجنة الدعوة لحضور الاجتماع قبل مواعده ويرفق بها جدول الأعمال ويلزم لاكتمال النصاب حضور اغلب الأعضاء .

3. تصدر قرارات اللجنة وتوصياتها بأغلبية أصوات الحاضرين وعند التساوي يرجح الجانب الذي صوت فيه الرئيس ولا يجوز الامتناع عن التصويت .

4. يجوز لأي عضو التحفظ على أي قرار من قرارات اللجنة على أن يبدي ما يسند تحفظه ، على أن يكون التحفظ أثناء الاجتماع ولا يقبل أي تحفظ بعد أن ينفذ الاجتماع .

5. يتولى أمين سر اللجنة إعداد محاضر اجتماعات اللجنة وتقاريرها ومتابعة تنفيذ قرارات اللجنة وتوصياتها.

6. يجوز لرئيس لجنة المتابعة أو من يفوضه حضور اجتماعات اللجنة والمشاركة في المداولات والمناقشات و يكون له حق التدخل في قراراتها حسب ما يراه مناسباً وفي مصلحة العمل .

محاضر اجتماعات اللجنة

1. يعد أمين سر اللجنة لكل اجتماع محضر يدون فيه تاريخ ومكان الاجتماع واسماء الحاضرين وملخص بالمناقشات ونصوص التوصيات والقرارات التي تنتهي إليها اللجنة ، ويرفع لرئيس اللجنة لاعتماده.

2. يرسل المحضر لجميع الأعضاء ممن حضروا الاجتماع ويطلب منهم الإفادة بما لديهم من ملاحظات خلال يومين من تاريخ الإرسال ، ويعدّل أمين السر المحضر في ضوء الملاحظات التي ترد من الأعضاء ويرفع للرئيس مرفقا به الملاحظات .

3. يعد المحضر بشكله النهائي في ضوء ما يوجه به الرئيس ومن ثم يرسل للأعضاء موقعا من قبل رئيس اللجنة وأمينها.

4. عند ورود أي ملاحظات من الأعضاء ويرى الرئيس مناسبتها فإنها تعرض على إحدى الاجتماعات القادمة.

5. تحفظ وثائق اللجنة ومحاضر اجتماعاتها والملاحظات التي ترد عليها في الموقع الخاص باللجنة يكون لدى أمين سر اللجنة في مكتب المجموعة .

خطة عمل اللجنة

على اللجنة إعداد خطتها التنفيذية في ضوء الأهداف والمهام العامة والخاصة التي ينبغي تحقيقها ، مشتملة على البرامج أو الأعمال التي تعزم تنفيذها والمدة المتوقعة لإنجاز كل عمل وإقتراح سبل تحقيق الأهداف .





الجلسة الثانية :-

العناصر :-

- ✓ مصادر تمويل المشروعات .
- ✓ الأهمية الاقتصادية و الاجتماعية للمشروعات .
- ✓ مرحلة تسليم المشروع .

مصادر تمويل المشروعات

تمويل ذاتي

على صاحب المشروع أن يُحدد مقدار المال، الذي يحتاجه للانطلاق نحو تنفيذ المشروع على أرض الواقع، وبناءً عليه يمكن له تحديد مصدر التمويل المناسب؛ وفي كثير من الأحيان يكتشف الباحثون عن مصدر تمويل، أنهم يملكون المال الكافي؛ فقد يكون لدى العائلة مصاغ ذهبيّ أو قطع مجوهرات، فيستطيع الفرد بيع ذاك المصاغ، وتوفير المال اللازم لتشغيل مشروعه الصغير، وعند توفير الربح يُمكن تعويض نساء العائلة بشراء مجوهراتٍ أخرى.

إدخال شريك



في حال كان المبلغ المتوفر للمشروع الصغير غير كافٍ؛ يمكن البحث عن شريك آخر لتوفير المال، وحول طريقة اعتماد شريكٍ دون آخر؛ يجب أن يكون صاحب الفكرة أو المشروع على معرفةٍ جيّدةٍ به، وأن يكون لديه الميول والاتجاهات التجارية القريبة من تلك الموجودة عند صاحب المشروع. في حال فضّل الشريك المشاركة بالمال فقط، والبقاء بعيداً عن تفاصيل المشروع، يجب تسجيل عقد الشراكة بشكلٍ رسمي، لضمان حقوق الجميع؛ لكن من عيوب هذا المصدر أنّ الشريك أحياناً؛ رغم رغبته بعدم التدخل بآلية عمل المشروع، إلا أنه يتصرّف بعكس ذلك بعد فترةٍ مُعيّنة؛ من باب التحوّف على ماله؛ ممّا قد يخلق العديد من المشاكل بين الطرفين.

القروض التجارية إن الاقتراض

من البنوك قد يكون مُرهقاً في كثيرٍ من الأحيان، ويحتاج العديد من المتطلبات والضمانات؛ كما ترتفع نسبة الفوائد المفروضة مع كل مبلغ كلما زادت مدة تسديد القرض؛ لكن هناك بعض الجمعيات التجارية الصغيرة، التي تُقدم شروطاً قد تكون أكثر مرونةً من البنوك، وغالباً ما تدرج تحت مُسمّى جمعيات تمويل المشاريع الصغيرة، ومنها ما يختص بمشاريع نسوية أو وزراعية مثلاً.

جمع التبرّعات

نشطت في الفترة الأخيرة فكرة جمع المال؛ لغاية المشاريع الصغيرة؛ من خلال بعض المواقع المتخصصة على الإنترنت؛ وتعتمد آلية جمع المال بهذه الطريقة، على ما تُقدمه الجماهير من تبرّعات؛ وقد لاقَت هذه الفكرة نجاحاً كبيراً على مستوى العالم؛ حيث وجد العديد من الأشخاص المُقبلين على البدء بمشاريعهم، ضالتهم من خلالها.

المسابقات



تُعلن بعض الجهات بشكلٍ دوري عن تنظيم المسابقات الخاصة، بأفضل مشروع تجاري من حيث الفكرة، والخطوات المُقترحة لتنفيذها، واستعدادات فريق العمل، وغيرها من المعايير، وتكون جائزة المشروع الفائز؛ الحصول على التمويل بشكلٍ كامل؛ وهذا ما سيوفر العناء الكبير على أصحاب المشاريع الصغيرة، الذين لا يملكون المال الكافي لتمويل مشاريعهم الصغيرة.

الأهمية الاقتصادية و الاجتماعية للمشروعات

أدت المشكلات الكبيرة التي لم تستطع المشروعات الكبيرة التغلب عليها إلى توجه الحكومات نحو الاهتمام بالمشروعات الصغيرة اعترافاً منها بدور هذه المشروعات في المساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية وقد أظهرت التطبيقات العلمية للصناعات الصغيرة أن الحاجة تقتضي وجود مثل هذا النوع من الصناعات بغض النظر عن نسبة ومراحل التطور والتقدم الاقتصادي والاجتماعي في المجتمع على الرغم من أهمية الصناعات الكبيرة ودورها الاقتصادي والاجتماعي لأسباب عديدة **منها:**

- 1- انخفاض حجم التراكم الرأسمالي في العديد من الدول.
- 2- تخلف الفن الإنتاجي والخبرات الفنية المتخصصة فضلاً عن ندرة الموارد الرأسمالية اللازمة لإقامة مشروعات كبيرة على أسس اقتصادية وفنية متقدمة.
- 3- ضيق نطاق السوق المحلية بسبب انخفاض القدرة الشرائية للأفراد الناجمة عن انخفاض نصيب الفرد من الدخل القومي مما يعني عدم الاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير للصناعات الكبيرة.
- 4- المساهمة في الحد من البطالة من خلال توفير فرص عمل بشكل مستمر وبتكلفة منخفضة نسبياً إذا ما قورنت بالمشروعات الكبيرة وبالتالي تخفيف العبء عن ميزانية الدولة.
- 5- المساهمة في تنمية المواهب والابتكارات التقنية و الإدارية وغيرها ففي اليابان مثلاً يعزى 52% من الابتكارات إلى أصحاب هذه المشروعات (7) .



- 6- المساهمة في زيادة الادخارات والاستثمارات وذلك من خلال تعبئة رؤوس أموال الأفراد والجمعيات غير الحكومية والتي كان من الممكن أن توجه إلى الاستهلاك وتؤدي بالتالي إلى ارتفاع الأسعار.
- 7- الاعتماد على الموارد المحلية ومخرجات المشروعات الكبيرة وبذلك تسهم في الحد من هدر تلك الموارد وتقليل الاستيراد.
- 8- تحقيق نوعاً من التوازن الجغرافي لعملية التنمية لكونها تتسم بالمرونة في التوطن والتنقل بين مختلف المناطق والأقاليم.
- 9- المساهمة في زيادة الناتج القومي في الدول النامية.
- 10- إنها تمثل نسبة كبيرة من مجمل حجم المشروعات في معظم دول العالم.
- 11- لا تحتاج إلى رؤوس أموال كبيرة أو إلى مساحات واسعة.
- 12- بالنظر لصغر حجمها فإن بإمكانها التوغل إلى القرى والأرياف والحد من هجرة السكان إلى المدن الكبيرة.
- 13- وسيلة تشجيع و دعم للإنتاج الزراعي.
- 14- تخدم كمدرسة أو ورشة تدريب لبعض الحرف وزيادة بعض المهارات.
- 15- تنمية وحماية الصناعات التقليدية والتي تحظى بقبول شديد لدى العديد من شعوب العالم.
- 16- مصدر هام لتزويد الصناعات الكبيرة بالعديد من احتياجاتها.
- 17- تشكل المشروعات الصغيرة رافداً تصب فيه العديد من منتجات الصناعات الكبيرة.
- 18- وسيلة لاستثمار المواد الأولية المحلية سواء كانت سلعاً نصف مصنعة أو خامات غير مستثمرة.



19- إنها تتناسب ومتطلبات السوق المحلية خصوصاً في البلدان النامية التي تعاني من صغر حجمها ونطاقها الضيق وانخفاض القدرة الشرائية لدى الأفراد.

التقييم المستمر للمشروع

عند انتهاء أعمال المشروع, لابد لادارته والقائمين عليه, التأكد أن هذا العمل قد حقق الأهداف التي بني ونفذ

من اجلها. والتقييم النهائي غالباً لا يتم الاهتمام به بالشكل المناسب والكافي للتأكد من سلامة تحقيق المشروع لاهدافه وغاياته. هنا لابد من العودة مجدداً إلى الأهداف المحددة مسبقاً والمخرجات لكي نتحقق من أنها قد طابقت التوقعات

والمخططات المسبقة. والتقييم النهائي كما نذكر هو لبيان مدى فعالية وكفاءة المشروع, ولاعطاء وصفاً كمياً ونوعياً يحدد أن يقف هذا المشروع على سلم الإنجاز, والمفترض أن يكون معرفاً منذ البداية.

ولإجراء التقييم النهائي, فأنه اعتماداً على الآليات والمفاهيم التي تم توضيحها في الجزء الخاص بالتقييم, يتم العمل عند الانتهاء من المشروع على تقييمه بشكل كلي حيث نتأكد من الأمور التالية:

- تحقيق الغايات والأهداف.

- التأكد من المخرجات.

- التأكد من الآثار المنعكسة من المشروع من أنهن جاءت إيجابية.

غالباً تركز عمليات التقييم على النقطتين الأولى والثانية, وتغفل النقطة الثالثة وهي قياس الآثار المترتبة على ذلك المشروع, إن جدوى المشاريع لا يتم الاعتراف بها بشكل متكامل ما لم تحقق آثاراً إيجابية تنعكس على الفئات المستهدفة في المشاريع, وتضمن بشكل ما استدامة تلك المشاريع, وخاص عندما نتحدث عن المشاريع

الإنتاجية والتنموية.

بشكل عام لا بد أن تتصف عمليات التقييم النهائي بالعديد من الخصائص،
كالموضوعية والشمول، وبغير ذلك علا نستطيع إعطاء التقييم المصدقية اللازمة
لقبول نتاجه وإثبات جدوى ونجاح ذلك المشروع.

قياس الأثر والاستدامة

الأثر هو الانعكاسات الحقيقية على المستفيدين من المشروع، ومما لا شك فيه أنه
مع تزايد التنافسية وانفتاح

الأسواق أصبحت المنظمات تهتم كثيراً بتطوير أداء مواردها البشرية وصولاً إلى
معايير أدائية أكثر فاعلية ترفع من إنتاجيتها.
ولا تستطيع اعتبار التقييم البعدي الذي يتم في
نهاية المشروع مؤشراً موضوعياً على مدى
انسجام ذلك



المشروع مع غايات تطوير وتحسين حياة
الإفراد وعليه فقد تم إيجاد ما نسميه بالأثر
والذي نستطيع تعريفه على أنه :

الأثار التي تنعكس على نوع وكم أداء أو عمل معين في منظمة ما ممثلة بأفراد.
"وأما قياس الأثر فهو محاولة تلك المنظمة لقياس وتحديد تلك الانعكاسات الإيجابية
أو السلبية لعمل معين تم تنفيذه من خلال مقارنة الأداء الحالي بعد انقضاء فترة
زمنية لا تقل عن الشهر من نهاية ذلك المشروع المحدد بناء على حاجة ما، بهدف
تحديد التعديل الحاصل في مستويات الأداء الفعلية ممثلة بالإنتاجية
المؤسسية والفردية" مقارنة بالأداء قبل ذلك . المشروع

مؤشرات الدلالة على الأثر :

تستطيع ملاحظة وقياس الأثر من خلال العديد من النشاطات والإجراءات التي
تؤديها منظمة ما والتي نستطيع أن نعبر عن بعضها بالشكل التالي:

- الأداء المؤسسي.
- الأداء الفردي.

- معدلات الإنتاجية (كمية).
- الإنتاجية (نوعية).
- العائد على الأعمال.
- معدلات رضا الزبائن.
- العلاقات الوظيفية.
- الإجراءات المؤسسية.

وسائل قياس الأثر:

- الملاحظة والمشاهدة.
- الاستبيانات . والاختبارات
- المقابلات.

متى نجري قياس الأثر:

لا يوجد وقت محدد لقياس الأثر وذلك اعتمادا على شكل النشاط ونوعه والفترات التي منحت لتطبيقه في العمل ولكن نستطيع القول بشكل عام أنه لا بد من انقضاء فترة شهر على الأقل.

