

الكتابة كمشروع

الكتاب التاسع

إدارة المشروع الإبداعي

نبيل أحمد الخضر



مؤسسة ضمانات للحقوق والحريات
2024



الكتابة كمشروع

الكتاب التاسع

إدارة المشروع الإبداعي

نبيل أحمد الخضر

مؤسسة ضمانات للحقوق والحريات

٢٠٢٤



عنوان الكتاب

الكتابة كمشروع

الكتاب التاسع

إدارة المشروع الإبداعي

المؤلف

نبيل أحمد الخضر

الناشر

مؤسسة ضمانات للحقوق والحريات

Damanat.org

nabilngo@gmail.com

جميع الحقوق محفوظة لمؤسسة ضمانات

لا يجوز إعادة طباعة الكتاب أو ترجمة أو نقل أجزاء منه بأي شكل من الأشكال إلا بإذن

خطي من مؤسسة ضمانات للحقوق والحريات

المحتويات

الاهداء.....	1
مقدمة.....	1
إدارة القدرات المؤسسية	3
إدارة العمليات.....	4
إدارة السيطرة	6
إدارة القرارات.....	8
إدارة الاتصال.....	8
إدارة التفويض.....	10
إدارة المالية.....	11
إدارة المعلومات.....	13
إدارة الشراكات.....	17
إدارة الأخلاقيات والممارسات الإيجابية.....	22
إدارة ورش العمل.....	26
إدارة الاتصال.....	28
إدارة التفاوض.....	32
إدارة المنافسة.....	33
إدارة الصراع.....	35
إدارة الحوار.....	36
إدارة التغيير.....	37
إدارة الجودة.....	38
إدارة المراقبة.....	40
إدارة التحليل.....	40
إدارة الأولويات.....	41

إدارة التحفيز.....	42
إدارة البحث.....	43
إدارة الضغط والإجهاد.....	46
إدارة الصعوبات والمعوقات.....	48
إدارة التوقعات.....	52
إدارة الموارد.....	54
إدارة القضايا.....	55
إدارة العلاقات.....	56
إدارة الجمهور.....	62
إدارة المسائل.....	74
إدارة الأفراد.....	75
إدارة الضوابط.....	76
إدارة الإمداد.....	78
إدارة التوريد.....	79
إدارة المخزون.....	80
إدارة الأصول.....	81
إدارة الموازنات.....	82
إدارة أصحاب المصلحة.....	84
إدارة الأنشطة.....	89
إدارة المتابعة.....	91
إدارة المخاطر.....	94
إدارة المعلومات.....	109
إدارة التقييم.....	110
إدارة التحليل.....	139



إدارة الاستمرارية.....	143
إدارة أنشطة المشروع الإبداعي.....	1

الاهداء

من السيدات اللواتي كان لهن تأثير كبير في حياتي شخصية ثقافية عربية ودولية كبيرة وهي السيدة بسمة الحسيني وهي التي تعرفت عليها منذ سنوات عديدة منذ أن كنت متدربا في برامج الإدارة الثقافية في المورد الثقافي والمعنون بالإدارة الثقافية والتسويق الفني في مادبا بالأردن ٢٠٠٨م والتي كانت المدربة الخاصة بالبرنامج ومن ثم أحد المدربين في برنامج إمكان لرواد الثقافة في الوطن العربي في بيروت بلبنان ٢٠١٦ ومن ثم برنامج تدريبي آخر معهم صولا الى أن كنت أحد المستفيدين من برامج مؤسستها المسماة " العمل للأمل " عبر برنامج عن إدارة المشاريع الثقافية في الدول التي تعاني الصراعات للفاعلين الثقافيين في الوطن العربي في بيروت أيضا بعدها بسنوات.

لقد استفدت الكثير منها عبر عدد من الدورات التدريبية وورش العمل خلال أكثر من ١٦ عاما كانت عظيمة الفائدة لي على المستوى الشخصي والمهني والثقافي والابداعي.

الأستاذة بسمة الحسيني

شكرا جزيلا لك

مقدمة

يتحدث الكتاب الأول من هذه السلسلة على صفات الكاتب الناجح من قبيل أن يكون مبدع ومتحدي وخبير وموهوب شجاع وحكيم ومنهجي ومتحمس ومتخذ القرار ومحترف وحساس وواثق ومتعاون ومتطور ودقيق ومتفرد ومنافس وناجح وصبور وحر ومجتهد وبسيط وموضوعي وواقعي وعقلاني ومجدد ومتواضع ومكتفي وصادق ومسيطر وواضح ومرن ومستقل وصامد ومتدفق ومستقبلي وقارئ ومغامر ومحلل ومبادر ومتمكن ومستمتع جيد ومتفاعل وإيجابي ومتخصص ويضمن الجودة وسيد موقفه ومفكر ومنفتح ومعافى وشغوف وطموح ومستعد ومنضبط وفاهم وحالم وصحي ومركز ومتخصص ومشارك ومبتكر وأمن وسعيد وشكاك وماهر ومنتج ويمتلك الفكرة ويمتلك لغة فريدة ومجرب.

وعلى نفس النسق يتحدث الكتاب الأول على أن الكاتب يجب أن تكون لديه معرفة بالمحيط الإبداعي الخاص به وقادر على الاستمرارية ويعزز نقاط قوته ويعالج نقاط ضعفه وقادر على التصور الإبداعي وقادر على تحديد المكاسب من مشروعه الإبداعي ويؤمن أن التجارب تساعد على النمو والاحتراف والخبرة ومركز على الأنشطة والقيام بها بأقل التكاليف وقادر على التصرف بطريقة بناءة وقادر على التواصل الإيجابي المتنامي والمثمر ويدرك تنوع الأذواق ويتفهم الاختلاف ويدرك أسباب الرفض ويعالجها وقادر على تقديم فكرة مكتملة.

ويتحدث الكتاب الأول أن على الكاتب أن يفهم القيم والأحكام والأشخاص والمواقف والقوانين والشرائع والأعراف المجتمعية ويدرك كيف يستثمر محيطه الإبداعي ويتمتع بوجود صناعة أدبية قوية ومتنامية في محيطه الإبداعي ولا يتوقف عن طرح الأسئلة ويرحب بكل وجهات النظر المختلفة ويدرك أن كل رأي مهم ويعرف من أين يستقي مصادره ويدرك إنه ليس العالم بكل شيء ويتعاون مع المتخصصين في شتى الفنون الإبداعية ويحترم آراء الغير وقراراتهم ويعزز التنوع ويرعى التفرد.

ويتحدث الكتاب الأول ان على الكاتب أن يكون واسع الاهتمامات والتطلعات والخبرات والمعلومات والعلاقات والقراءات ويدرك أنه سيد الموقف وقادر على الوصول للموارد التي يحتاجها وحصول الكاتب على فرص التدريب أو الزمالات في مجال تخصصه الإبداعي وانضمام الكاتب إلى الشبكات والتحالفات الإبداعية والمؤسسات الغير حكومية المتخصصة في الإبداع ومركز على نشاطه الرقمي الفاعل على الانترنت ولا يخاف من الجديد أو الاختلاف أو المغامرة وقادر على اتخاذ قراراته على الصعيد الشخصي أو الأسري أو الاجتماعي أو الإبداعي وقادر على بناء شخصية إيجابية وإبداعية وناجحة متنامية ومؤثرة له في العالم الرقمي وغير انتقائي ويتقبل النقد ويتمتع بمهارات النقد ويمتلك هدف ورسالة ويدرك أن نجاحه ربح للجميع وحذر ضمن مشروعه الإبداعي.

وفي مجال الإدارة يناقش الكتاب الثاني من سلسلة كتب الكتابة كمشروع والمعنون بقدرات الكاتب الناجح على أن يكون الكاتب قادر على إدارة التكيف وإدارة التفاوض وإدارة التوازن

وإدارة التوتر وإدارة الغضب وإدارة التسامح وإدارة الصراع وإدارة الذات وإدارة الفريق وإدارة المشاعر السلبية وإدارة التغيير وإدارة التقييم وإدارة الانفعالات وإدارة المخاطر وإدارة جودة المحتوى وأن يكون قادر على إدارة المشاركة وإدارة المراقبة وإدارة التحليل وإدارة مشروعه الإبداعي وإدارة الأولويات وإدارة المعلومات وإدارة التحفيز وإدارة القلق وإدارة البحث وإدارة الضغط والإجهاد وأن يكون قادر على حل المشكلات وإدارة العصف الذهني وإدارة الصعوبات والمعوقات كجزء أساس من نجاح مشروعه الإبداعي. وإدارة التخطيط وإدارة الوقت وقادر على إدارة وتحقيق التوقعات وإدارة العلاقات وإدارة الأسباب التي تعوق مسيرته الإبداعية تكون لدى الكاتب القدرة على قادر على فهم وإدارة الجمهور.

ويتحدث الكتاب الثالث من سلسلة كتب الكتابة كمشروع والمعنون بمهارات الكاتب الناجح على أهمية أن يكون الكاتب كاتباً مبدعاً ويتمتع بالفهم والمعرفة والتفكير وقادر على الحصول على الإلهام وتوليد الأفكار والمفاهيم ويمتلك صوته الخاص ويمتلك أفكاراً قصصية متنوعة ويخوض التجربة بكل تفاصيلها وقادر على بناء القصة وقادر على صناعة المشهد القصصي وقادر على خلق وإدارة الصراع في النص وقادر على صناعة الحكمة و تصميم الخرائط الذهنية الإبداعية وبناء شخصيات جيدة وكتابة حوار جيد ويهتم بالنص الإبداعي الخاص به وقادر على كتابة التشويق والاثارة والخيال وقادر على تطوير المؤامرة والحديث أن يكون الكاتب قادر على التعامل مع أنواع الكتابة مثل الاساطير والتاريخ والرعب والعائلة والكوميديا والبطل والشيرير وابتكر حلول ذاتية تسهم في نجاحه من قبيل لطباعة الذاتية

والتوزيع الذاتي والنشر الذاتي وأن يقبل أن يتجنب المحاذير وقادر على العرض الجيد ويلتزم بالمواعيد النهائية ويمتلك مهارات التسويق الاحترافية.

ويتحدث الكتاب الرابع من سلسلة كتب الكتابة كمشروع والذي يتحدث عن الكاتب كقائد إبداعي سيتم الحديث عن الكاتب كقائد إبداعي وما هي مميزات القيادة وتفصيلها وخصوصا ضمن مشروع الكاتب الإبداعي.

وفي الكتاب الخامس من سلسلة كتب الكتابة كمشروع سوف نتحدث عن الكاتب كمبدع رقمي وناقشنا كيف يستفيد المبدع من الإنترنت في مجال النشر وصناعة العلاقات العامة وإثراء المعرفة والتسويق الرقمي والوصول والتفاعل المباشر مع القراء وأرشفة وإتاحة الإبداع وعالمية الوصول والحماية

وتمت المناقشة في الكتاب كيف يستفيد المبدع من أصحاب المصلحة من تجربته الإبداعية على الإنترنت عبر الاقران والمؤسسات الثقافية الحكومية ومؤسسات الدولة ودور النشر والمؤسسات الراعية للمسابقات الإبداعية ومؤسسات المجتمع المدني المحلية والمؤسسات الإقليمية والدولية ووسائل الإعلام وشركات الإنتاج السينمائي أو الإذاعي أو الدرامي والقطاع الخاص والمجتمع المحلي وكما ناقش الكتاب هنا طرق استثمار المبدع الذكي للإنترنت عبر المواقع التدريبية الدولية العامة والمفتوحة والمواقع شبة الخاصة والمواقع الخاصة والمواقع الإقليمية والمواقع المتخصصة ومواقع الجامعات الإقليمية والدولية والمواقع التجارية والمواقع

التدريبية المؤقتة وناقش الكتاب العقبات التي تواجه المبدع للاستفادة من الإنترنت من قبيل البنية التحتية والفوارق الجغرافية والفوارق بين الجنسين وحرية التعبير والفجوة الرقمية والتفاوت ما بين الموارد والعقبة الاجتماعية وعقبة اللغة وعقبة القدرات الشخصية وسناقش الكتاب هنا المبدع كمبدع رقمي وهل هناك أنشطة تسهم في نجاح المبدع من الاستفادة من البيئة الرقمية من قبيل نشر الإبداع رقميا والإدراك المجتمعي بأهمية الإبداع والتحرك الرقمي للإبداع وتعزيز إيجابية ومشاركة الفرد المتلقي للإبداع وتعزيز الفاعلية الرقمية وتوطين التكنولوجيا وردم الفجوة الرقمية وضمان الاستخدام الجيد للبيئة الرقمية في خدمة الإبداع وتعزيز المهارات الرقمية للمبدع والمشاركة في تسويق الإبداع وقياس الإبداع رقميا وعلى نفس النسق ناقش الكتاب دور البيئة الرقمية في إشهار وزيادة تأثير المبدعين في الشبكات الاجتماعية مثل فيسبوك وتويتر والمدونات والمواقع وقنوات و إذاعات الإنترنت وطرق تفعيل دور البيئة الرقمية في حماية المبدعين والأمان الرقمي.

وتم الحديث في الكتاب السادس عن الكتابة الجيدة وأنواعها وأشكالها ومعاييرها وتقنياتها وقوانينها وشروطها وما هي أنواع النصوص و الشخصيات المتداولة في كتابة النصوص الأدبية وعن كيفية الكتابة بصفتها اختيار ما بين الكتابة لأجل الحقيقية أم لأجل الخيال وبحث لا نهائي عن الجودة وبحث مجهد عن التفرد والكمال والاكتمال وهي عملية تنافسية وشكل من أشكال التعبير المهمة والمتداولة والمشهورة والمؤثرة ووظيفة مرهقة ووحيدة وتجربة

خطيرة وعملية تطويرية وزوجة غيرورة ومتخمة وبحث مرهق عن إجابات بشرية قديمة وحديثة وبحث مستمر عن هوية والتزام أبدي.

وتم الحديث في الكتاب السابع عن النص الجيد و أنواع النصوص الجيدة وما هي الأدوات التي تساهم في نجاح النص وان يكون نص متخم بالأسئلة ويرتبط بالتجربة والمشاعر الإنسانية مع احتفاظ الكاتب بصوته الخاص في النص جزء من جودة النص وفردانيته وأن يكون نص صلب، وغير قابل للنقد وأن يكون كل مشهد فيه وكل سطر موجود لسبب، وله مبرراته في النص وأن يكون النص مزيج من المفاهيم الجذابة، والرهانات العالية، والتنظيم الرائع، ويحتوي النص على شخصيات مثيرة وإنسانية وأن يكون النص قائم على المشهدية وأن يكون مناسب لنوع النص أو تخصصه الإبداعي. ويهدف إلى الجودة ويساعد النص الجيد القارئ على اكتشاف الطريق. ويترك علامته على القارئ وأن يكون النص مقبول للنشر ومقبول للبيع، وتم الحديث عن الأدوات التي تساعد في كتابة نص جيد من قبيل وجود الفكرة الجيدة والابداعية والفريدة والقراءة المستمرة والمتنوعة والاستماع الجيد والاطلاع المستمر للبحوث والدراسات والتحقيقات العلمية والأدبية ومتابعة الاخبار والذكريات وأحلام اليقظة وتوليد الأفكار الجديدة وأسلوب الكتابة ووجود مواعيد تسليم نهائية وضمان الأصالة والجودة وهل الفكرة مناسبة للشاعر الادبي ومناسبة للقراء وفرض الفكرة لنوع النص المناسب لها وقابلية الفكرة للاختزال والتلخيص وقابلية الفكرة للتعديل وإعادة الكتابة وهل الفكرة جيدة بما يكفي لتستمر محفزة للكاتب حتى النهاية

وفي الكتاب الثامن ضمن سلسلة كتب الكتابة كمشروع و المعنون بالمشروع الإبداعي سيعمل الكتاب على مناقشة أهمية وجود المشروع في الأساس واحتوائه على الصورة الشاملة ورؤية جيدة وشمولية وقابلة للتحقق واحتوائه على الرسالة الواضحة والسهولة الفهم والوصول للجمهور والقابلة للتنفيذ والتحقق والقيم الإيجابية وأهمية وجود الأهداف التي يرغب بالوصول إليها ووجود شراكات إيجابية للمشروع ووجود القيادة الملتزمة ووجود خطة عمل للمشروع والقدرة على تحديد أولويات المشروع الإبداعي وتحليل الوضع الراهن وفعالية العاملين في المشروع والحصول على الأموال وفهم وتطبيق التخطيط بشكل جيد في المشروع وضمان التنفيذ الجيد للخطط وأن يترجم التخطيط رسالة المشروع وضمان التحليل الجيد للمشروع وضمان التصميم الجيد لخطط المشروع والقدرة على مشاركة خطط المشروع وضمان احتواء التخطيط على أطر عمل واضحة وشمولية التخطيط لكل تفاصيل المشروع وضمان أن يترجم التخطيط مهمة المشروع ورؤيته ورسالته ومعرفة جوانب قوة وضعف الخطط الخاصة بالمشروع وضمان وجود مؤشرات لتحقق أهداف خطط المشروع ووجود فهم المشروع للبيئة المحيطة بعملية التخطيط وقدرة المشروع على تعزيز المشاركة الجماعية في التخطيط.

ويركز الكتاب على المشروع والمالية ومعرفة اذا كان المشروع قادرا على تقييم الاحتياجات والأصول المادية ومعرفة الاحتياجات والأصول اللازمة للتنفيذ وقدرة على التعامل مع الأموال بشكل رشيد وتنفيذ الإدارة المالية الجيدة لجميع الإجراءات المالية وإن المشروع قادر على تصميم موازنات جيدة وخضوعه للموازنات للمعايير الناظمة وضمان معيار الشفافية المالية

و ضمان مشاركة الفريق في وضع ومراقبة الميزانية وخضوع الموازنة لجدول زمني وإتسام الموازنة بالمرونة والصحة والمصداقية وامتلاك المشروع إدارة مالية محترفة وإمتثال الميزانية للقوانين والقواعد المالية والمحاسبية وإمتثال الإدارة المالية للإجراءات التي تضمن جودة سير العمليات المالية و ضمان التدفق الجيد والحر للمعلومات المالية وتوقع المشاكل المالية واقتراح حلول لها واستمرارية التخطيط والعمل للحصول على الاموال للمشروع وخضوع العمليات المالية للمراجعة والتدقيق و ضمان جودة التقارير المالية واهتمام المشروع بجميع عناصر الإدارة المالية وتطبيقها و ضمان الإدارة الرشيدة في التعامل مع الموارد المالية و ضمان السيطرة على الصرف من بنود الاموال المتاحة.

ويهتم الكتاب بمعرفة المشروع والتمويل وهل لدى المشروع استراتيجية للتمويل وتنمية مصادر الدخل والموارد وتنوع مصادر التمويل والمهارات اللازمة لطلب وكتابة طلبات التمويل وتقييم الاحتياجات المالية المستقبلية ووجود استراتيجيات للتمويل وتنمية مصادر الدخل وبناء القدرات في كتابة طلبات التمويل والتواصل الايجابي والمثمر مع المانحين ووضوح الهدف من التمويل واختيار التوقيت المناسب للتقديم ة القدرة على اقناع المانحين والقدرة على كتابة مقترحات مشاريع ناجحة وهل يلبي المشروع أولويات المانحين ودقة الموازنات في طلبات التمويل والتقيد بمعايير المانحين وإجابة طلب التمويل عن أسئلة المانحين وتقيد الموازنات بقوانين المانحين.

ويجب الكتاب عن كيف يعزز المشروع علاقاته مع المانحين بشكل إيجابي وضمان نجاح المشروع الممول وأن يكون المشروع الإبداعي محققاً لأهمية الإبداع وأهمية توفير التمويل له وإدراك أن الدعم حق من حقوق المبدعين ومعرفة طرق وسياسات وأخلاقيات التقديم للتمويل ومعرفة أسباب تقوية نجاح المشروع في الحصول على التمويل والعمل عليها وكيف يهتم المشروع بتلبية معايير وشروط المانحين والتركيز على حدود الأموال المتوفرة لدى الجهة الممولة ومعرفة القضايا التي يهتم بها المانحون وإمكانية خدمة المشروع الإبداعي لها ومعرفة نوع المنحة وخصوصيتها وملاءمتها لمشروع الكاتب الإبداعي ومعرفة المنطقة الجغرافية التي يهتم بها الممولون وهل تشمل منطقة تنفيذ المشروع الإبداعي ومعرفة المشاريع التي يدعمها المانحون ووجود رغبة لدى الكاتب والمشروع في طلب التمويل ومدى تلبية المشروع للمتطلبات التقنية والفنية في طلب المنح ومعرفة الفئة المستهدفة من التمويل والالتزام بالمواعيد النهائية للتقديم وقدرة المشروع على تنفيذ المشروع الممول والمشاركة في توفير التمويل وتلبية الاشتراطات الخاصة بالمانحين وإظهار قدراته المالية والإدارية والمهارية والإبداعية عند طلب التمويل ويركز الكتاب، على المشروع ومصادر التمويل من قبيل الحكومة والمؤسسات غير الحكومية المحلية والوطنية الراعية للفنون والثقافة والإبداع والشركات التجارية والأفراد والمجتمع.

ويناقش الكتاب المشروع والعلاقات العامة من قبيل تطوير سبل الدعاية والوصول للجمهور المستهدف تعزيز ومشاركة المجتمع في مشروع الكاتب الإبداعي والتميز بالشمولية

والموضوعية والمصداقية في التعامل مع الجمهور واحترام تنوعهم وأراءهم وتناسب أولويات المشروع الإبداعي مع أولويات المجتمع وزيادة منتجات المشروع الإبداعي لتلبية احتياجات الجمهور والتفاعل مع قضايا المجتمع ومعرفة الجمهور على تفاصيل المشروع الإبداعي ومعرفة أدوارهم في نجاحه وطرق بناء الثقة ما بين المبدع والمشروع الإبداعي والمجتمع والتعامل مع الجمهور بشفافية ودور المشروع الإبداعي في تمكين المجتمع وتعامل المشروع مع الشركاء وأصحاب المصلحة وتنمية علاقات إيجابية متنامية وتشبيك وشراكة وتحالفات مع أصحاب المصلحة عبر شراكات متطورة وإيجابية ومتنوعة وأهمية أن يكون للمشروع خطط لتسهيل وتفعيل أنشطة المشاركة وتطوير الشراكات وأن يكون ناجحاً في التنسيق الفعال والمستمر وتنمية العمل الجماعي وتوجيه سلوك الافراد والمجتمعات وفريق العمل كأصحاب مصلحة.

وفي هذا الكتاب التاسع من سلسلة كتب الكتابة كمشروع والذي يتحدث عن ادارة المشروع فهو يتحدث عن إدارة القدرات المؤسسية وإدارة العمليات وإدارة السيطرة وإدارة القرارات وإدارة الاتصال وإدارة التفويض وإدارة المالية وإدارة المعلومات والشراكات وإدارة الأخلاقيات والممارسات الإيجابية وإدارة الاجتماعات وورش العمل والاتصال وإدارة التفاوض والمنافسة والصراع والحوار وإدارة التغيير والجودة والمراقبة والتحليل وإدارة الأولويات والتحفيز والبحث وإدارة الضغط والإجهاد والصعوبات والمعوقات والتوقعات والموارد والقضايا وإدارة العلاقات والجمهور والمسائل والأفراد وإدارة الضوابط والإمداد والتوريد والمخزون والأصول والموارد



إدارة الأموال والموازنات وإدارة أصحاب المصلحة وإدارة التكيف والأنشطة وإدارة المشاكل
إدارة المتابعة وإدارة المخاطر وإدارة المعلومات والتقييم والتحليل وإدارة الاستمرارية وإدارة
أنشطة المشروع الإبداعي.

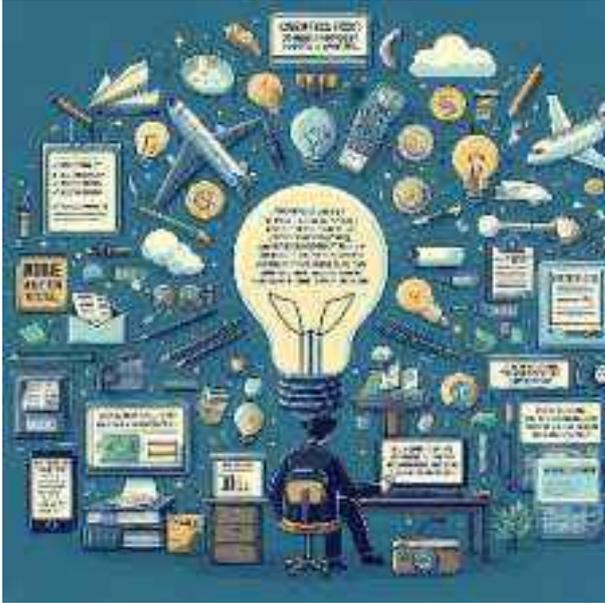
إن سلسلة كتب الكتابة كمشروع هي سلسلة تعمل على تبين أهمية تكوين الكاتب لنفسه
ونصوصه وكتاباته والمشروع لنجاحه ونجاح تجربته الإبداعية ككل.



إدارة المشروع الإبداعي

الكتاب الثامن

الكتابة كمشروع



إن من الممارسات الإيجابية أن يتقيد المشروع بالإدارة الرشيدة في إدارة تفاصيله فأى مشروع يفترض أن يتقيد بمجموعة من المعايير والأنظمة والأطر والإجراءات التي تضمن على الأقل جودة تنفيذ أنشطته وجودة مخرجاته والمشروع الإبداعي لن يكون

بعيدا عن تلك القيود التي يجب احترامها والتقيد بها هو ومن يشاركه في تحقيق مشروعه الإبداعي إن أراد الجميع أن يخرج المشروع لجمهوره وقراه بشكل مناسب على مستوى الكتابة والإبداع والشخصية ككل¹. و إن المشروع الإبداعي ككل المشاريع يتضمن مدخلات وأهدافا وأنشطة وعاملين وشركاء ومخرجات وأثار، ويجب أن يتقيد المشروع ومنفذه بكل ما تحتاجه المشاريع والبرامج ومن ضمنها المشروع الإبداعي الخاص بالكاتب بمفاهيم الإدارة الرشيدة كأحد أعمدة نجاح المشروع.



ويتم تفعيل الإدارة الرشيدة بمجموعة من الأطر والأنشطة والمعايير عبر توزيع الأدوار والمسئوليات وتعزيز المشاركة وتفعيل المساءلة والمحاسبية ومرونة اتخاذ القرارات من الجميع، وضمان الشفافية في تدفق المعلومات، والاهتمام ببناء قدرات

العاملين، وتفعيل المراقبة والتقييم، والتقيد بالأطر القانونية والأخلاقية في العمل والعمل على الاستجابة السريعة للأفكار والأعمال والمشاكل، وبناء التوافق بين جميع شركاء المشروع وضمان المساواة بينهم جميعاً على الأقل في طرق التعامل وتعزيز فعالية وكفاءة كل العاملين في المشروع واعتباره فرصة للتعلم عن العمل الإبداعي وتفصيله وفرصة لبناء قدرات العاملين في المشروع ورفع كفاءتهم في أي تفصيله من تفاصيل المشروع وهناك العديد من المفاهيم والممارسات الإدارية التي يفترض بأي مشروع أن يتقيد بها ويعمل على تفعيلها ضمن خطط التنفيذ الخاصة به باعتبارها ضمان الإدارة الرشيدة للمشروع وفي التالي نمر على أهم الأدوات والممارسات الإدارية ومنها²:

² <https://www.methodology-jo.com/ar/s-8.html>



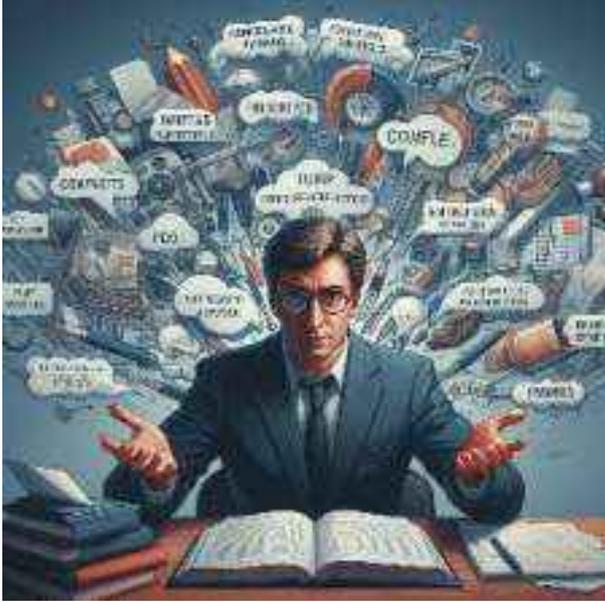
إدارة القدرات المؤسسية^٣

من المهم توفر القدرات المؤسسية للمشروع الإبداعي عبر ادخال أنظمة ومعايير وقوانين وإجراءات وان يكون المشروع على قدر من المؤسسية والتنظيم وان تكون مخرجاته إيجابية ومثمرة، ومن المهم أن يمتلك المشروع

إدارة جيدة وناجحة ويحتاج المشروع لكي ينجح الى أن يكون للمشروع وفريقه قدرة على إدارة الوقت وإدارة الموارد وإدارة الأنشطة وإدارة الأهداف والقيام بكل وظائف الإدارة التي تتعلق بالمشروع كالنبرؤ والتخطيط والتنفيذ والتنظيم واستعمال الموارد المالية والبشرية بشكل رشيد، والقيام بالواجبات على أحسن وجه، وتحقيق النتائج الإيجابية، وتقييم النجاحات واستثمارها، وتلبية توقعات الجمهور، والقدرة على تلبية متطلبات المشروع وأنشطته، والمعرفة الدقيقة بأصحاب المصلحة، والعمل اليومي في المسائل المتعلقة بحل المشاكل واتخاذ القرارات، وجمع المعلومات وتحليلها للوصول الى قرارات صائبة تصب في صالح المشروع الإبداعي^٤.

³ <https://lms.doroob.sa/courses/course-v1:Doroob+C.S-BUSAD015+JUL2021/about?lang=ar>

⁴ <https://www.unescwa.org/sites/default/files/event/materials/%D8%AA%D8%B9%D8%B2%D9%8A%D8%B2%20%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%AF%D8%B1%D8%A7%D8%AA%20%D9%88%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%88%D8%A7%D8%B1%D8%AF%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D9%8A>



ومن القدرات المؤسسية أن يكون المشروع الإبداعي قدر على توصيل رسالته ورؤيته وأهدافه وغاياته وقيمه وقيمة بشكل واضح ويومي للمحيطين به، وإن يتعامل المشروع مع الجميع بطريقة شفافة وتفاعلية وتلبي توقعاتهم وتسد احتياجاتهم، وتساعد في نمو المشروع الإبداعي.

إدارة العمليات⁵

إن امتلاك المشروع عمليات إدارية سهلة وتفاعلية وتشاركية وغير عشوائية وتهدف للوصول إلى النتائج الناجحة، وأنشطة إدارية متخصصة ومرتبطة وتسلسلية وأن تكون جميع العمليات تصب في صالح المشروع الإبداعي والوصول لأهدافه دون المرور بإحباط الفشل أو الغرق

[D8%A9%20-%20D9%86%D9%82%D8%B7%D8%A9%20%D8%A7%D9%86%D8%B7%D9%84%D8%A7%D9%82%20%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D9%85%D9%8A%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B3%D8%AA%D8%AF%D8%A7%D9%85%D8%A9.pdf](#)

⁵ <https://ruwad.net/keyword/operational-processes/>



في المشاكل أو الإهمال أو المماثلة أو التسويف وضياع الوقت⁶، وأن يتميز المشروع بالإنجاز وادارة جميع الموارد المادية والاجتماعية والأدبية والمعنوية والخطط الجيدة والأهداف الذكية التوجيه والتعليم والتنسيق والإرشاد والسيطرة والمراقبة والإلهام

والدعم من المحيط والالتزام والكفاءة وإتمام أنشطة المشروع بجودة عالية، وتعزيز الشراكة مع الأفراد والمؤسسات التي لها تأثير إيجابي في سير المشروع الإبداعي وتوفير المهارات المناسبة لفريق المشروع لإتمام العمل والمنافسة والمشاركة والنتائج الإيجابية والاستشارة والجراءة وطلب المساعدة منهم وخلق الحماس والتصميم الجيد للعمليات⁷ وبرمجة تلك

⁶ <https://edarablarabi.com/%D9%85%D8%A7-%D9%87%D9%88-%D9%85%D9%81%D9%87%D9%88%D9%85-%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%85%D9%84%D9%8A%D8%A7%D8%AA%D8%9F/>

⁷ <https://www.forbesmiddleeast.com/ar/industry/business/%D9%83%D9%8A%D9%81-%D9%8A%D9%85%D9%83%D9%86%D9%83-%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%85%D9%84%D9%8A%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B4%D8%BA%D9%8A%D9%84%D9%8A%D8%A9-%D9%81%D9%8A>



العمليات وإضافتها إلى المشروع وتحديد تكلفتها أو المدة الزمنية التي تحتاجها والموقع الجغرافي الذي سيتم تنفيذها فيه والإجراءات التي تساعد على القيام بهذه العمليات على أحسن وجه والأساليب العملية والشخصية والإدارية التي تساعد في تحقيقها،

وكيف يمكن القيام بهذه العمليات التنفيذية ومراقبة تأديتها ومعرفة مدى التقدم في تحقيق كل عملية منها على مدار المشروع. والتحلي بالصبر والقدرة على التعمق في التفاصيل للوصول إلى العمليات التي تسهم في تنفيذ الأنشطة وتنفيذ المشروع الإبداعي ككل.⁸

إدارة السيطرة⁹

إن المشروع الناجح هو الذي يملك القدرة على السيطرة على جميع أنشطته ومراقبة لكل ما يحدث فيه وحوله، ومن المحيطين به والعمل الذي يقوم به، أو الذي يقوم به المحيطون به،

⁸ https://igt-sa.com/Professional-skills-course-in-managing-operational-processes-and-project-management?srsltid=AfmBOopQP0vwztRSFjxeCc4atUbAK6nPOP-E07e_UD9J0F6W73Q56Yg

⁹ <https://ar.lpcentre.com/articles/how-did-the-project-management-phases-help-in-project-control-and-success>



ونوعية الجودة التي يرغب بها في العمل، وما هي تفاصيل العمل أو الأنشطة، وما هي أحكام التشغيل الجيد لكل تفصيله في المشروع الإبداعي الخاص به للوصول إلى النجاح، وطريقة اتخاذ القرارات بشكل حر في تفاصيل وأنشطة المشروع

وقدرته على السيطرة¹¹ على جميع أنشطته تعني العمل على حل المشكلات وصعوبات التنفيذ وإتباع طرق جيدة لحل المشاكل ومعرفة الأسباب التي أدت إليها والعمل على إبداع حلول مميزة لحلها وتطبيق هذه الحلول بجودة وعملية وشمولية، منذ البداية إلى النهاية، واختيار الخيارات المناسبة لكل أنشطة المشروع وتفاصيله سواء كانت وليدة اللحظة أو قصيرة أو متوسطة أو تلك طويلة الأمد بما يعزز نجاح السيطرة على المشروع الإبداعي¹¹.



إدارة القرارات^{١٢}

إن إصدار القرارات المناسبة والإبداعية مهمة للمشروع وللقائمين عليه وبما يحمي المشروع ويسهم في نجاحه بشرط أن تكون تلك القرارات ديمقراطية وتشاركية وصادقة وشفافة وواضحة ويصل بها المشروع وفريقه

وداعموه والمحيطون به إلى النجاح بشكل مرتب وواضح ومفهوم.^{١٣}

إدارة الاتصال^{١٤}

يجب على المشروع إدارة وسائل اتصاله بشكل إيجابي وفعال بحيث يستطيع المحيطون به التعامل معها لاستلام رسالته بشكل محترف، وهناك أهمية أن يكون الكاتب مشاركا للمهارات

¹² <https://pmpmaster.com/blog/54/Data-Driven-Decisions:-Leveraging-Metrics-for-Project-Success>

¹³ <https://www.alqabas.com/article/297621/>

¹⁴

<https://fekrait.com/%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AF%D9%88%D9%86%D8%A9/%D8%A2%D8%AE%D8%A8%D8%A7%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%82%D9%86%D9%8A%D8%A9/%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%A-%D9%88%D8%AF%D9%88%D8%B1%D9%87%D8%A7-%D9%81%D9%8A-%D9%86%D8%AC%D8%A7%D8%AD->



التي يملكها والتي تتضمن أفكاره حول النص نفسه أو رؤيته لطريقة طباعة النص أو تسويقه أو بيعه أو الترويج له عبر الفعاليات الثقافية المختلفة، وما هي رؤيته أو أفكاره أو مهاراته التي يمكن أن تساعد في أي جزئية من جزئيات مشروعه الإبداعي

وتجعلها أجود مما هو مخطط لها، ومن الجيد تمتع الكاتب بالعديد من الصفات الشخصية التي يمكنها أن تجتذب الأشخاص حوله¹⁵ وتحفزهم على دعمه أو التعاون معه أو الشراكة معه وتشجيع وتحفيز من حوله بشكل إيجابي ليكونوا راغبين في العمل معه بصفته مشروعاً يحتاج للكثير من العمل والتعاون والشراكة ليصل إلى المستفيدين من هذا المشروع بشكل مميز وناجح، وإعطاء الآخرين الحرية في تقديم الآراء حول العمل الإبداعي الذي يقوم به أو أن يقوموا بدعم هذا العمل للخروج إلى النور عبر تنفيذ الأنشطة المخطط لها بطريقتهم الفريدة والذكية ومنحهم الإطراء على العمل الذي يقومون به وتقديم الشكر لهم على تعاونهم

[%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-](#)

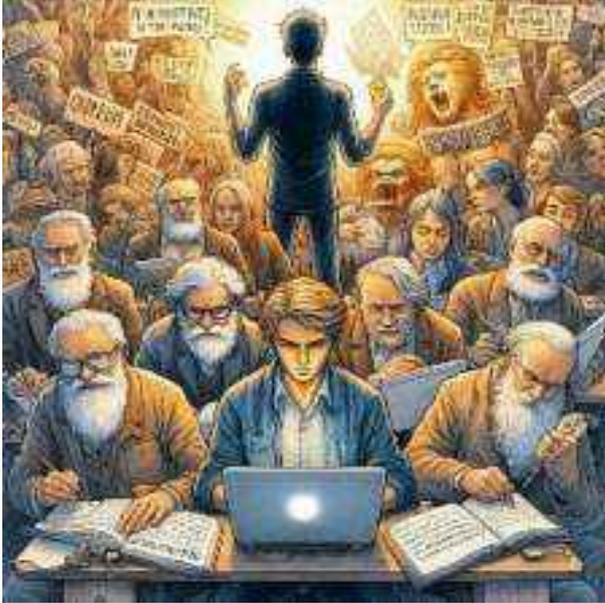
[%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B4%D8%B1%D9%88%D8%B9](#)

¹⁵ <https://sadem.ly/%D8%AF%D9%88%D8%B1->

[%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D9%84-](#)

[%D9%81%D9%8A-%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-](#)

[%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B4%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%B9/](#)



أو دعمهم أو تنفيذهم لأي تفصيله من تفاصيل مشروع الكاتب الإبداعي والتي تساهم بشكل أو بآخر في نجاحه¹⁶.

إدارة التفويض¹⁷

إن إدارة المشروع بجودة تقوم على

تفويض الأعمال لمن يملك خبرات أو مهارات جيدة والتي لا تحقق جودة للنشاط الذي تم تنفيذه فقط ولكنها تزرع نوعا من الثقة بين المشروع الإبداعي وهو والمحيطون به من المحترفين في مجالات عديدة، وترتبط كل مهارة لكل شخص ممن حول الكاتب بجزئية معينة في المشروع يمكنهم القيام بها على أحسن وجه، وهذه المشاركة في تنفيذ الأعمال تزرع الثقة والتفتح على المشورة والتعاون مع الآخرين، ودعم اتخاذ قرارات أفضل وتطبيق أفضل لأنشطة

16

<https://fastercapital.com/arabpreneur/%D8%A7%D8%AA%D8%AE%D8%A7%D8%B0-%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%B1%D8%A7%D8%B1--%D9%83%D9%8A%D9%81-%D8%AA%D8%B3%D8%A7%D8%B9%D8%AF-%D9%85%D9%84%D8%A7%D8%AD%D8%B8%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B4%D8%B1%D9%88%D8%B9-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D8%AA%D8%AE%D8%A7%D8%B0-%D9%82%D8%B1%D8%A7%D8%B1%D8%A7%D8%AA-%D9%85%D8%B3%D8%AA%D9%86%D9%8A%D8%B1%D8%A9.html>

17

[https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%AA%D9%81%D9%88%D9%8A%D8%B6_\(%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9\)](https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%AA%D9%81%D9%88%D9%8A%D8%B6_(%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9))



المشروع الإبداعي، وستعزز من فهم التصرفات وكيف أن كل شخص منهم هو شخص فريد في أفكاره ورؤيته وشخصيته وتجاربه وطريقته¹⁸ في النظر للأمور وتعزيز جودة المشروع وفعم الشخصيات واثراء لأفكار وتعزيز القدرة على الاستماع

والإنصات ورؤية الأمور من مناظير مختلفة وتعزز من أنشطة المشروع الإبداعي على أرض الواقع، وربما مع الوقت والتكرار تبني القدرات في طريقة تنفيذ العمل وبناء خبرات مميزة في أنشطة المشروع الإبداعي بداية من الفكرة وليس انتهاء باستلقاء الكتاب في أحضان القارئ¹⁹.

إدارة المالية²⁰

ويجب لنجاح إدارة مالية المشروع بشكل جيد أن يكون لدى المشروع إدارة مالية محترفة، وقد لا يحتاج الأمر لإدارة مالية محترفة في حال صغر المشروع الإبداعي أو عدم حصوله على

¹⁸ <https://almasoudsultan.com/%D9%81%D9%86-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%88%D8%A7%D8%B5%D9%84-%D9%81%D9%8A-%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B4%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%B9/>

¹⁹ <https://pub.illaf.net/arabic/authorization.shtml>

²⁰ <https://www.oracle.com/ae-ar/erp/financials/financial-management/>



تمويل ولكن في حال كان المشروع كبيراً بما يكفي أو يتوفر على تمويل لتحقيق أنشطته الإبداعية فمن المهم العمل على توفير إدارة مالية محترفة للتعامل مع المال بالشكل المناسب. وتعتبر الإدارة المالية الجزء الأهم في أي مشروع

والسبب الرئيسي لنجاحه، وقدرته على إدارة التمويل بالشكل الصحيح والنزيه والمتبع للتقاليد والمعايير والقوانين المالية والمحاسبية، وتقيده بالشروط المالية للمانحين وتقديم تقارير مالية صادقة وشمولية وشاملة ونزيهة ولا يتخللها الفساد بما يدفع المانحون إلى الشراكة مع المشاريع الإبداعية.^{٢١} وتعتبر الإدارة المالية من أهم الخطوات التي يجب أن يهتم بها المخطط لعمل المشروع من ناحية تنويع مصادر الدخل أو التمويل أو متابعة الصرف الجيد للأموال أو مراقبة سير الأموال والتركيز على عملية الحسابات الدقيقة لصرفها وتقديم التقارير



الممتازة لكيفية التعامل مع المال ضمن الميزانية التي تم الموافقة عليها وتقديم المنحة على أساسها ويفترض بالمتخصص في إدارة الميزانية عدم العبث بتفاصيلها وتتقيد بنودها وخصوصا بعد أن تمت الموافقة عليها ويفترض بالإدارة المالية أن تفصل

بين الموارد المالية القادمة من كل جهة مانحة وأن تعمل على أن تشمل الميزانيات كافة الموارد التي يحتاجها المشروع، وأن تشمل المدى الزمني الذي سيتم فيه صرف التمويل^{٢٢}.

إدارة المعلومات^{٢٣}

يحتاج المشروع أن يمتلك قدرة إدارة المعلومات بصفتها من أهم أشكال الإدارة الناجحة للمشاريع وهي القدرة على إدارة المعلومات والاستفادة منها في المشروع الإبداعي فعبير المعلومات يمكن للمشروع وفريقه تنظيم أعمال المشروع وأنشطته وعملياته ومدخلاته ومخرجاته وفريقه وإدراك الجميع لجميع تفاصيل المشروع وضمان تدفق المعلومات بين

²² <https://www.sap.com/mena-ar/products/erp/s4hana/what-is-financial-management-system.html>

²³

https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA

المشروع وفريقه والمحيطين به، وضمان على أن تكون للمعلومات دورا كبيرا في نجاح المشروع وضمان أن تكون المعلومات ضمن المشروع واضحة ودقيقة وشاملة وصحيحة وموضوعية وشمولية وسهلة وميسرة ومحدثة وقابلة للاستفادة منها، ويمكن الحصول عليها بسهولة ويسر، وتكثف من إنتاج الكاتب الإبداعي وقابلة للتصحيح والتعديل والاستخدام لصالح المشروع الإبداعي^{٢٤}.

وقد تكون المعلومات على هيئة ما هي رؤية ورسالة ومهمة وقيم المشروع وما هي أنشطته ومدخلاته ومخرجاته وشركاؤه وفريقه وداعموه وفعالياته والدراسات والأبحاث التي يحتاجها المشروع عن تجربة الكاتب والمجتمع الذي يعيش فيه والمنافسين ودور النشر والممولين ومعارض الكتب وطرق التوزيع والترويج والتسويق والتطورات الاجتماعية والأدبية والإبداعية والاقتصادية والسياسية والمحلية والإقليمية والدولية التي يمكن لمشروع الكاتب الإبداعي الاستفادة منها^{٢٥}. وإن الحديث عن المعلومات وأهميتها بالنسبة للمشروع حديث ذو تفاصيل تتعلق منذ ما قبل نشوء فكرة النص وتصل إلى مرحلة ما بعد طباعة وتسويق وبيع النص ونجاحه ونجاح المشروع. وتدخل المعلومات في جميع أنشطة مشروعه الإبداعي، والحديث

²⁴ <https://www.xoxoday.com/ar/glossary/marketing-information-management>

²⁵ <https://sfia-online.org/ar/sfia-8/skills/information-management>



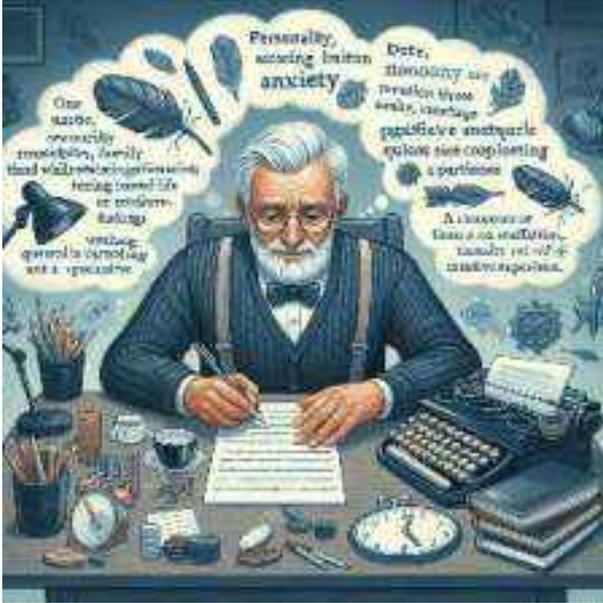
عن إدارة المعلومات تعني القدرة على جميع المعلومات في البداية، وقادرين على التعامل معها وإدارتها في شكلها الأولي، وقادرين على استثمار المعلومات للحصول منها على ما يفيد أنشطتهم، وقادرين على إخضاع المعلومات للدراسة والتحليل والتدقيق

والمقارنة واستخلاص الأفكار من داخل هذه المعلومات لصالح المشروع الإبداعي للكاتب ككل مما قبل البداية إلى ما بعد النهاية مع أهمية امتلاك الكاتب أو الشركاء المحيطين بتجربته على القدرة على التعامل مع كل أشكال المعلومات الرقمية أو العددية أو الجغرافية أو الإنسانية أو السياسية أو الأمنية أو البيانية والمعلومات التي تأتي على شكل خرائط ورسوم ومخططات والتي يمكن أن تصدرها وسائل الأنباء أو الصحف أو المواقع الرقمية أو المنظمات المحلية والإقليمية والدولية أو الكتب القديمة أو الحديثة الأدبية منها والنقدية والعلمية والتاريخية والجغرافية والفلسفية والنظرية أو تلك التي تحتوي على المعايير والأنظمة والتقنيات الخاصة بالكتابة أو التسويق للكتب أو نشر الإبداعات في الواقع أو في البيئة

الرقمية أو تلك المعلومات الخاص بالتجارب الأدبية لكتاب آخرين والتي تصدر من مؤسسات النشر أو المؤسسات الثقافية المحيطة بالكتاب أو تلك المؤسسات الإقليمية والعالمية.²⁶

ومن المهم عند التعامل مع المعلومات والحصول عليها معرفة مصدرها ومدى الثقة بهذا المصدر ومعلوماته وهل هذه المعلومات قابلة للاستعمال مرة أخرى، وكيف يمكن استخدامها، وأين يمكن استخدامها، وما هي القدرات المتوفرة في محيط الكاتب الإبداعي والتي تستطيع التعامل معها، ومن يجب عليه أن يعرف هذه المعلومات، ومن لا يجب عليه أن يعرفها، ومع من يمكن مشاركتها أو لا يمكن مشاركتها، وكيف يمكن مشاركتها، وما هي الوسائط التي يمكن مشاركتها من خلالها، وما هي اللغة التي صدرت بها هذه المعلومات، وهل لدى الكاتب أو شركائه القدرة على التعامل مع هذه اللغة، وهل المعلومات مفيدة في الأصل سواء في مرحلة البحث عن فكرة للكتابة أو في مرحلة الكتابة أو في مرحلة التسويق للنص أو في

²⁶ <https://www.meemapps.com/term/information-management>



مرحلة طباعته أو نشره أو تسويقه أو بيعه أم لا والمعلومات تمر على التوازي في جميع مراحل المشروع وعموما يجب على فريق المشروع أن يكون قادر على إدارة المعلومات التي يرغب بالحصول عليها بشكل جيد²⁷.

إدارة الشراكات²⁸

من الجيد أن يتمتع المشروع بشراكات قوية ومؤثرة وفاعلة فالشراكات تفيد المشروع كثيرا وخصوصا أن كانت شراكات فاعلة وقوية ومؤثرة وتتابع سير المشروع بشكل مستمر وتساهم في إدارته بشكل جيد وتساعد الكاتب على إدارة المشروع بجودة وفاعلية واستمرارية ومسئولة تجاه الفئات التي يستهدفها المشروع الذي يحتاج إلى شراكات فاعلة لتساعده من البداية في كتابة مقترحاته أو الحصول على شركاء محتملين آخرين يمكن أن يكون لهم دور في نجاحه، وتقديم أفكار تساهم في تطوره والتركيز على الضوابط والتوازنات التي تبقي المشروع مستمرا وناجحا ويمضي بصورة قانونية، و توفير مانحين ويسهمون في اجتياز المشروع التحديات والتهديدات التي يمكن أن يواجهها وتطوير قيم ورؤية ومهمة المشروع وتطوير

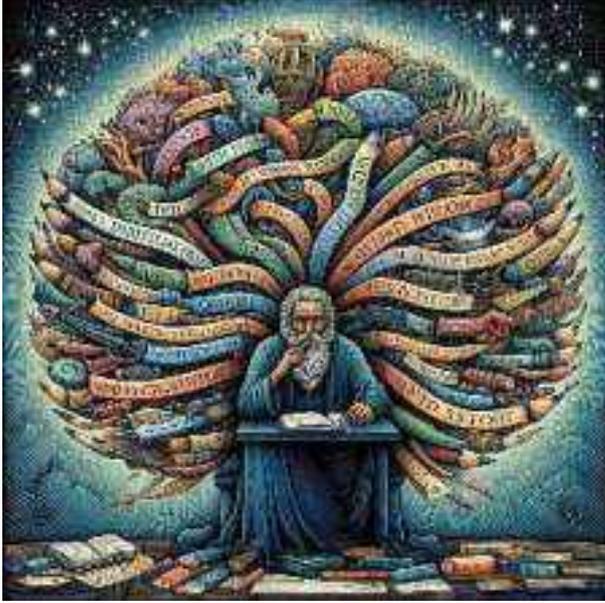
²⁷ <https://www.easyunime.com/advice/m-hw-tkhss-dr-lm-lwmt-2700/>

²⁸ <https://tbc.sa/Ar/Our-Services/Partnership>

علاقاته مع الآخرين من أفراد ومؤسسات، التأكد من أن المشروع يمضي بشكل شفاف ويلتزم بقضاياه، ويمضي في الوقت المحدد ويحقق الآمال والتوقعات الخاصة به، والاتفاق حول الروى والقيم المشتركة، وتقاسم المعرفة بين الشركاء والمساهمة في تحديد الأولويات، وتطوير الاستراتيجيات، والعمل في جميع أنشطة المشروع بشكل عملي ومرن، والمساهمة في حل المشكلات والعمل على توفير الأموال والدعم والإشراف المالي والعملي وتقييم أداء المشروع وتحديد وجهته وأهدافه وسياساته وبرامجه، وتقييم نتائجه، وتطوير موارده، وتطوير خطط التبرعات إن وجدت وتنشيط اتصالاته.²⁹

ومن أهم مسؤوليات الشركاء تحديد قيم، ورؤية، ومهمة، وأهداف المشروع ووضع القيم، والرؤية، والمهمة، والأهداف الطويلة الأجل وتحديد أولويات المشروع، وإلقاء بنظرة متعمقة على الخطة الاستراتيجية وتحديد الأنشطة ذات الأهمية للمشروع والتأكد من امتلاك الموارد التي يحتاجها، والمساعدة في جمع التبرعات العينية، والتأكد من أن المشروع يحصل على ما يحتاج إليه، والتأكد من أن إدارة الأموال سليمة، والتأكد من احترام القواعد القانونية، والرؤية الاستراتيجية، والاتصال والتواصل مع فريق العمل وتحفيزه، وتفعيل المشاركة في تخطيط وتنفيذ المشروع، ونقل الخبرات، وتوفير الأدوات والوسائل التي تحقق هذه الأهداف، وتوزيع الأدوار والمسؤوليات، بشكل يحقق مبادئ وقواعد المساءلة والمحاسبية، والتخطيط

²⁹ <https://emergency.unhcr.org/ar/support-response/planning-and-programming/%D8%B9%D9%85%D9%84%D9%8A%D8%A7%D8%AA-%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B4%D8%B1%D8%A7%D9%83%D8%A7%D8%AA>



الاستراتيجي، الذي يتوجه إلى أبرز وأهم القضايا التي يناقشها المشروع، في إطار أولويات واضحة مقبولة.³⁰ وتحقيق التوافق حول أولويات المشروع، واحترام قواعد القانون، واحترام وممارسة قيمة العمل الجماعي، وتشجيع المبادرات الخلاقة،

وضمان الشفافية وحرية تدفق المعلومات، وتطوير أداء المشروع، واكتساب المصداقية، والمشاركة، وإدراك أولويات واحتياجات المستفيدين، واحترام قيمة العمل الجماعي وتوزيع الأدوار، والتوافق حول القضايا الرئيسية، والتخطيط الاستراتيجي، واعتماد المشاركة كمنهج، وتعزيز المساءلة والمحاسبية والشفافية، والاتفاق حول رؤية محددة وتوقعات مشتركة والمساعدة في الإجابة حول الأسئلة من قبيل هل رسالة المشروع في حاجة إلى تعديل أو تطوير؟ وهل الافتراضات التي بنيت عليها الخطة سليمة؟ وهل المناخ السياسي والاجتماعي والاقتصادي والثقافي يسمح بها؟ وكيف يمكن توسيع قاعدة المستفيدين من برامج المنظمة

³⁰ <https://pdccgroup.com/%D8%A7%D9%84%D9%86%D8%B8%D8%A7%D9%85-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%84%D9%83%D8%AA%D8%B1%D9%88%D9%86%D9%8A-%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B4%D8%B1%D8%A7%D9%83%D8%A7%D8%AA-pms/>



التي اشتملت عليها الخطة؟ وما الطاقة البشرية والمادية اللازمة للخطة؟ وهل يتوفر الوعي الكافي بالمواقف والاحتياجات لدى المشاركين في تنفيذ أنشطة المشروع.³¹ ويهتم الشركاء بتنفيذ أنشطة المتابعة

والتقييم الخاص بالمشروع، والتأكد من ادراك جميع العاملين في المشروع أدوارهم وفهمهم الكافي له وما هي مسؤولياتهم، وهل يساهمون في توفر الموارد اللازمة للمشروع والعقبات التي يمكن أن تواجهه، وما هي مساهماتهم في نجاح المشروع، وإدارة الموارد بطريقة فعالة، والتأكد من توافر الشفافية، وتوفر التقارير الخاصة بالمشروع، ومتابعة تنفيذ أنشطته، والاستناد إلى الصدق والوضوح والإنجاز الفعلي، ويضمن الشركاء التكامل بين النواحي القانونية والأخلاقية والالتزام بالمسئولية، وأهمها المصداقية والمحاسبية والشفافية.³² ويحتكم شركاء المشروع إلى

³¹ <https://manazil.sa/wp-content/uploads/2020/05/%D8%B3%D9%8A%D8%A7%D8%B3%D8%A9-%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B4%D8%B1%D8%A7%D9%83%D8%A7%D8%AA.pdf>

³²

<https://pnu.edu.sa/ar/Departments/PartnershipsManagement/Pages/home.asp>

X



إجراءات قانونية دقيقة ومحكمة،
وتوثيق كل أنشطة المشروع وضمان
تدفق المعلومات، ومواجهة مشكلات
إدارة الصراع أو تضارب المصالح،
والعمل على التصريح عن أي
تضارب في المصالح وأن يبعدوا
أنفسهم عن أية مناقشة أو قرار ذي

صلة، وأن يصرح أي شريك عن العلاقة وأن ينسحب من المناقشات والقرارات ذات الصلة،
وأن يكون هناك وصف دقيق لكل مساهمة عملية من أي شريك في تنفيذ المشروع، وألا
يكون هناك مصلحة ذاتية لأحد الشركاء، وتوفير السياسات اللازمة لمنع أعمال المصلحة
الذاتية وأن تتخذ إجراءات فورية عند حصولها وخلق وإيجاد وتعظيم الفرص المتاحة لتطوير
علاقات جديدة وإيجاد موارد مالية جديدة للمشروع، والتأكد من تلبية المشروع للمعايير
الأخلاقية. وإن الجميع يتصرف بصورة أخلاقية ويمتنع عن الفساد³³. وسيعمل الشركاء على
تحليل تجربته الإبداعية وتحديد نقاط القوة ونقط الضعف، وما هي الموارد المتاحة، والموارد
التي يجب توفيرها من خلال شراكات أو تمويل أو دعم جهات خارجية، والمساعدة في كتابة

³³ <https://bakkah.com/ar/knowledge-center/%D8%A7%D9%84%D8%B4%D8%B1%D8%A7%D9%83%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%AC%D9%8A%D8%A9>



وتصميم الخطة الذكية والشمولية والتي تحتوي على أهداف وأنشطة ومؤشرات ونتائج، وآليات تتبع وتقييم تنفيذ الخطة وتعديل أنشطة التنفيذ عند الحاجة، وتصحيح الافتراضات الخاطئة أو التوقعات غير الواقعية، وضمان تميز الجميع بالمصداقية

والشفافية والاتصاف والتفاعل مع الشركاء وشفافية المعلومات ويضمن الشركاء توفر الحافز لدى الجميع للمشاركة في تصور وتصميم وتنفيذ ومراجعة الخطة التي تتميز باستنادها إلى معلومات ومعطيات من تاريخ وحجم الكاتب وواقع المحيط الاجتماعي والسياسي والثقافي والاقتصادي المحيط به، وتميزها بالموضوعية والدقة والعمق وتنوع الخيارات والشمولية وأن تكون جامعة ولا تغفل أي نشاط يمكنه أن يفيد الكاتب في نجاح المشروع الإبداعي³⁴.

إدارة الأخلاقيات والممارسات الإيجابية³⁵

من المهم للمشروع العمل على منع ممارسة أي سلوك غير أخلاقي أو فساد وترسيخ طريقة التعامل المنصف والصريح كقيمة أساسية لديها ووضع ممارسات محددة في سبيل تأديب أو

³⁴ <https://www.ehs.gov.ae/ar/services/partnership-management-system>

³⁵

<https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A3%D8%AE%D9%84%D8%A7%D9%82%D9%>



إنهاء عمل أي فرد ينتهك هذه القيمة، والعمل عند اختلاف الشركاء حول نشاط أو قرار أو سياسة تتعلق بمشروع الكاتب الإبداعي على تفهم وجهات النظر والأسباب الكامنة وراء وجهات النظر المختلفة. والنقاش حول فوائد وأضرار المناهج المختلفة، وفي

نهاية المطاف صدور القرار الأفضل فالشركاء يفترض أن يمتلكوا المعرفة والمهارات والعلاقات والخبرات والتدريب الخاص بأعمالهم، والقيام بجميع المهام المتعلقة بهم، وضمان انهم راغبين بالعمل في المشروع ويدركون أهميته، وأهمية عملهم سوية لأجل المشروع ولديهم

خطط لتسهيل وتفعيل أنشطته.³⁶

إدارة الاجتماعات³⁷

[8A%D8%A7%D8%AA %D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B9%D9%85%D8%A7%D9%84](https://www.codeofconduct.sanofi/ar/ethics-risk-culture/)

³⁶ <https://www.codeofconduct.sanofi/ar/ethics-risk-culture/>

37

<https://site.majles.tech/resourcesApp/51/%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9->

[/D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AC%D8%AA%D9%85%D8%A7%D8%B9%D8%A7%D8%AA-%D9%81%D9%86%D9%91%D9%8C-](https://site.majles.tech/resourcesApp/51/%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AC%D8%AA%D9%85%D8%A7%D8%B9%D8%A7%D8%AA-%D9%81%D9%86%D9%91%D9%8C-)

[/D9%84%D8%AA%D8%AD%D9%82%D9%8A%D9%82-](https://site.majles.tech/resourcesApp/51/%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AC%D8%AA%D9%85%D8%A7%D8%B9%D8%A7%D8%AA-%D9%81%D9%86%D9%91%D9%8C-%D9%84%D8%AA%D8%AD%D9%82%D9%8A%D9%82-)

[/D8%A7%D9%84%D8%A3%D9%87%D8%AF%D8%A7%D9%81](https://site.majles.tech/resourcesApp/51/%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A3%D9%87%D8%AF%D8%A7%D9%81)



ومن الجيد أن يكون المشروع ناجحاً في إدارة الاجتماعات وتنظيم وإدارة ورش العمل بشكل ناجح ومثمر وصناعة ورش عمل لتطوير النص أو الاتفاق حول بعض تفاصيل المشروع الإبداعي للخروج بخطط واتفاقيات تصب في صالح المشروع الإبداعي.

وتعتبر الاجتماعات من أهم طرق التواصل في المشاريع وأكثرها جدوى سواء في مواضيع تنمية وتحقيق الشراكات أو التنسيق للأعمال المشتركة بين الشركاء أو في المواضيع الخاصة بإعطاء المعلومات وتسليم المهام للمهتمين والعاملين في المشروع الإبداعي ومراقبة أدائهم في تنفيذ هذه المهام وتحتاج إلى الكثير من الجهود لصنع اجتماع ناجح ومثمر ويخرج بنتائج مفيدة.³⁸ وإن الأسس الخاصة بصنع اجتماع ناجح هي وجود قائد لهذا الاجتماع يعمل على تسهيل أنشطته والتيسير لسير الاجتماع بالشكل المخطط له وخروجه بالنتائج المرجوة منه، والتحكم في سير الاجتماع ليخرج بالهدف الذي صنع من أجله، ومن الأسس الناجحة لصناعة اجتماع ناجح المشاركة الفاعلة للحاضرين في الاجتماع والرغبة الجماعية في

³⁸ <https://www.un.org/dgacm/ar/content/meetings-management>



نجاحه، والمشاركة الفاعلة من قبلهم لأجل تحقيق النتائج التي من أجلها تم العمل على صنع هذا الاجتماع.³⁹ ومن المهم للمشروع العمل على مجموعة من الأسس والمهارات والمعايير ومنها الممارسات الجيدة لإدارة الاجتماعات بطرق فعالة

والتأكد من توفر المعلومات حول القضية التي يناقشها الاجتماع، والتأكد من القدرة على أخذ القرارات خلاله وتأهب المدعويين لحضوره، ووضوح الغرض منه، وتوفير الأجندة الخاصة به، ومساهمة الجميع في الحفاظ على إيقاع الاجتماع الإيجابي والمثمر واحترام توقيت الاجتماع منذ بدايته حتى نهايته، وضمان تفاعل الحاضرين بجدية من كل تفاصيله ومناقشاته، وإرساء قواعد للاجتماع والحرص على تطبيقها من قبل الحاضرين وتشجيع التصرفات والسلوكيات الجيدة من الحاضرين وبناء الثقة معهم وتعزيز مشاركتهم الإيجابية وإصغائهم لبعضهم البعض، وتشجيع مناقشاتهم المفتوحة والمثمرة ضمن أجندة الاجتماع، والعمل على تحسين



إدارة الاجتماعات مع كل اجتماع يتم القيام به والخروج بدروس مستفادة منه لتطوير الاجتماع اللاحق⁴⁰.

إدارة ورش العمل⁴¹

من المواضيع التي تساهم في نجاح التواصل هناك ورش العمل والتي

تعتبر من الأنشطة التفاعلية والممتعة لصنع تواصل فعال ومثمر بين جميع شركاء تنفيذ المشروع الإبداعي، وتفيد في تحليل المشكلات، وتصميم الاستراتيجيات للعمل، ووضع الخطط التنفيذية له، واكتساب الجدد من المشاركين مهارات جديدة من خلال الاحتكاك بذوي الخبرة وتبادل الخبرات معهم بما يساعد في تطويرهم في العمل وحصولهم على مهارات جديدة

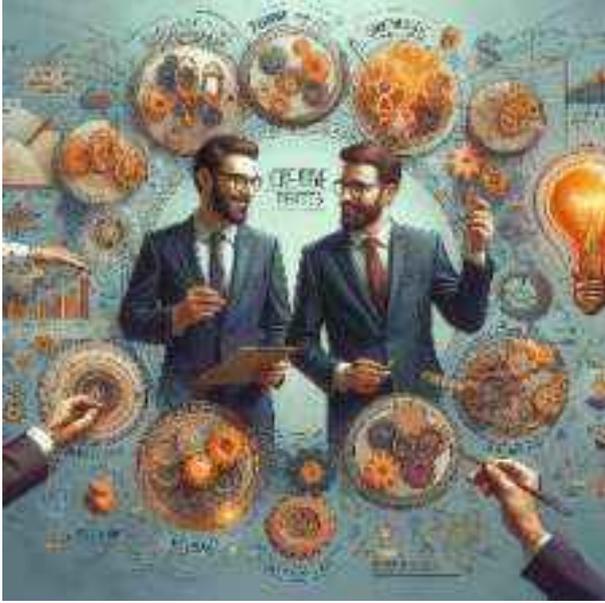
⁴⁰ <https://sorbonnetraining.com/blog-details/8-%D8%AD%D9%8A%D9%84-%D9%88%D9%86%D8%B5%D8%A7%D8%A6%D8%AD-%D8%AD%D9%88%D9%84-%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AC%D8%AA%D9%85%D8%A7%D8%B9%D8%A7%D8%AA-%D8%A8%D8%B4%D9%83%D9%84-%D9%81%D8%B9%D8%A7%D9%84>

⁴¹ <https://www.ghosn.org/books-sound/17/%D8%AF%D9%84%D9%8A%D9%84-%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D9%88%D8%AA%D9%8A%D8%B3%D9%8A%D8%B1-%D9%88%D8%B1%D8%B4-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%85%D9%84:-%D8%A3%D9%83%D8%AB%D8%B1-%D9%85%D9%86-350-%D9%81%D9%83%D8%B1%D8%A9-%D8%A5%D8%AC%D8%B1%D8%A7%D8%A6%D9%8A%D8%A9>



في التنظيم والتفكير الإبداعي واحترام
الرأي والرأي الآخر والطرق الفضلى
لبناء التصورات والمشاريع والخطط
والشراكات، وضمان التأكد من بعض
المعايير والمهام التي تجيب على
أسئلة خاصة بالورشة من قبيل لماذا
تتم إقامة الورشة في الأساس، وما

هي الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وما هي المشكلات التي تناقشها، وما هي المخرجات
المؤمل الخروج بها، ومن المستهدف بالحضور، وما الذي سيجنيه المشاركون من الحضور،
وكم تكلفة القيام بالورشة، وهل الموارد الخاصة بإقامتها متوفرة أم لا، وما هو التاريخ الأفضل
لإقامتها، وما هو المكان المفضل لإقامتها فيه، وما هو الوقت المحدد لها، وما هي لغة
الاجتماع التي ستضمن مشاركة الحاضرين الفاعلة، وهل هناك أي موضوعات خلافية
ستتضمنها الورشة، وكيف ستتم إدارة النقاش. ووضع الإجراءات العملية التي يجب أن تنقيد
بها الورشة والحاضرون فيها والاختيار الدقيق لأنشطة ورشة العمل ضمن الأهداف التي
أقيمت لها وتسهيل العاملين في ورشة العمل لعمليات إدارتها، ووضوح أهدافها ومرادها
وتفاصيلها وجداول فعاليتها وتركيزها على الخروج بنتائج تصب في فائد الموضوع الذي
أقيمت لأجله، وتميز جميع الحاضرين بالموضوعية والحياد، والعمل بجدية لضمان مشاركة



الجميع في مناقشة الأفكار التي تحتويها الورشة والحرص على تهيئة المكان وجعله أكثر راحة للحاضرين، والعمل على إدارة مجموعات العمل وتحفيز الجميع على المشاركة والحفاظ على جدول ورشة العمل من ناحية أوقات الاستراحة وأوقات

المناقشة بدقة حتى لا ينسحب الوقت ولا يتم النقاش في المواضيع الأخرى التي تحتويها ورشة العمل وخصوصا تلك ذات الأهمية والمتعلقة بإنشاء ورشة العمل في الأساس.^{٤٢}

إدارة الاتصال^{٤٣}

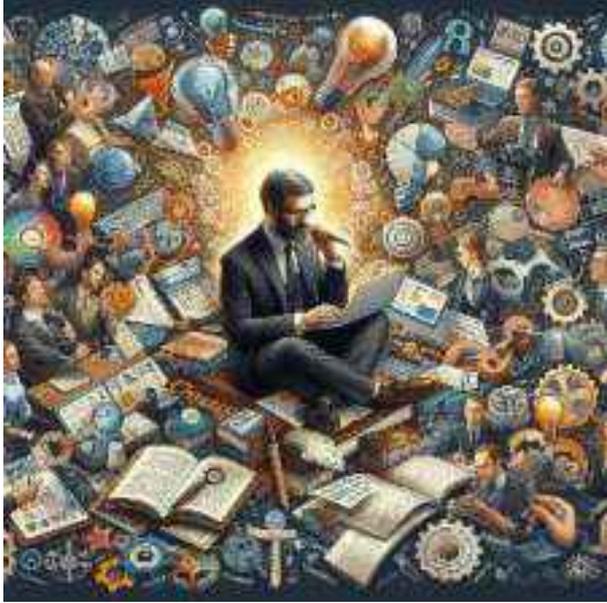
من المهم أن يكون لدى المشروع وإدارته قدرة على التواصل الإيجابي والمثمر، نقل المعلومات والمعاني والأفكار من شخص لأخر، واستثمار أدوات الاتصال في إيصال الأهداف الخاصة بها إلى جمهور وشركاء ومانحي المشروع^{٤٤}.

⁴² <https://wotn.com.sa/ar/services/workshops-management>

⁴³

https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D9%84

⁴⁴ <https://www.vtiger.com/ar/contact-management-system/>



ويهدف الاتصال الناجح إلى جعل طرفي الاتصال متكاملين بدرجة تسمح بفهم مشترك للرسالة بينهما، وهو ضروري لصنع علاقات مع الآخر، ويقوم بعملية الإبلاغ أو الأخبار ونقل المعلومات والمشاعر والسلوكيات والتصرفات بين طرفيه

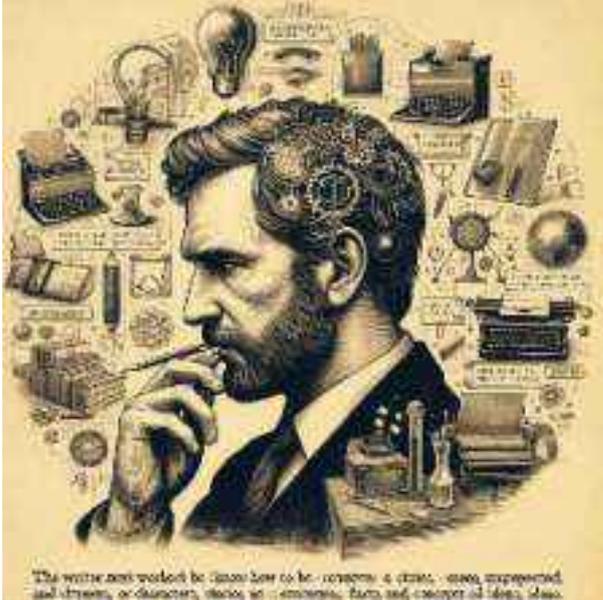
عبر قناة تواصل محددة توضح طبيعة التفاعلات والاستجابة بينهما للوصول لحل مشترك بينهما تميزه علاقتهما الإنسانية وطبيعة التواصل اللفظي أو غير اللفظي وما هي وسيلة الاتصال المستخدمة بينهما لتحقيق تفهم الرسالة وتحقيقها الغاية التي أرسلت لأجلها وارتباطها بالمرسل إليه وطريقة تفهمه لها والرد عليها واستجابته لها ومدى توافق هذه الاستجابة مع الهدف الذي تم تحديده من قبل المرسل، وتحتاج الرسالة الجيدة للنجاح إلى توفر مهارات الاتصال والتواصل من قبل المرسل وقدرته على صياغة الرسالة بالشكل المناسب والتي تمكن المستقبل من فهم موقف أو سلوك المرسل والقضية التي تحتويها الرسالة.⁴⁵

⁴⁵ <https://aws.amazon.com/ar/what-is/contact-management/>



وتتجح العملية التواصلية أو تقشل
تبعاً لعدد من المعايير والتفاعلات
والمشغرات مثل المرسل ونوعه
وجنسه ومركزه الإداري وثقافته
وتعليمه ومعارفه وأفكاره والمعلومات
التي طرحها في الرسالة ومضمونها
والقيم والمواقف والتكوين المعرفي أو

الشخصي التي يرغب المرسل بإثارتها لدى المستقبل سواء كان فرداً أو جمهوراً وما يتعلق
بالمهارات ورغبة المرسل بتميتها لدى المستقبل وهو الشخص أو الجهة أو الجمهور ممن قد
يكون هناك العديد من المعايير والتفاعلات والمشغرات لديه أو لديهم مثل مواقفهم تجاه
الأخرين وتجاربههم الحياتية وشخصياتهم ومزاجهم وعلاقاتهم الإنسانية بالمرسل كالحب أو
الكراهية، الانجذاب أو النفور، اللامبالاة أو الاهتمام، وكذا تلك المعايير التي تتعلق بالإرسال
نفسه كأن يكون تم بشكل عرضي أو استهلاكي أو يعمل على إحداث أثر^٦ ومن العوامل



التي تساعد في نجاح العملية الاتصالية الإنصات والاهتمام برسائل المرسل لفهم مضمون الرسالة وتفهم ما يرغب المرسل بتوصيله، وتقادي الحكم على المرسل بأحكام سلبية وفهم قنوات الاتصال والقدرة على التعامل معها للرد، والتعرف بشكل

جيد على المرسل والمستقبل من ناحية العمر والجنس والأفكار والخلفية الثقافية والمجتمعية ولغته وطريقته في التواصل وخصائصه الاجتماعية والاقتصادية وربما معرفة أسلوب حياة المرسل أو المستقبل والتقاليد والقيم والعادات والمعتقدات والسلوكيات والاتجاهات والمعارف التي يملكها كل منهم، وفي حالات الاتصال الفعال والثري والمستمر تمكن معرفة الوضعية المالية لهما وتسهم في انتقال الرسالة بينهما بشكل سلس وفعال ودون خلل بحيث تحقق الهدف منه فالتواصل هو طريقة مهمة للفهم والشراكة لتحقيق الأهداف ما بين الفرد المرسل أو المستقبل، و تفعيل أنشطة التواصل مع كل المحيطين ليكونوا مساهمين مثمرين في نجاح

المشروع الإبداعي.^{٤٧}



إدارة التفاوض⁴⁸

يفيد المشروع أن يكون لديه قدرة تفاوضية عالية فهناك العديد من المنعطفات في أي مشروع بشكل عام أم في المشروع الإبداعي تحتاج أن تكون له قدرة على التفاوض سواء في شروط العقد الخاص بالطباعة والنشر

لكتابه أو التكاليف المالية المترتبة على الكاتب لطباعة ونشر كتابه أو بسبب بعض المفاهيم أو المشاهد أو الأفكار في النص الإبداعي الخاص به، وعلى صاحب المشروع الإبداعي بشكل خاص أن يكون هو ومشروعه قادرين على إدارة عمليات تفاوض عالية المستوى والتعقيد ضمن تفاصيل المشروع الإبداعي، وقد تكون عملية التفاوض الخاصة بالكاتب ضمن أشخاص أو مؤسسات في مجتمعه المحلي وقد تكون من خارج مجتمعه المحلي ولكنها ما تزال قريبة من ثقافته، وقد تكون أيضا ضمن مجتمعات يعيشون في سياقات ثقافية مختلفة وأن يكون المشروع قادرا على التفاوض ويمتلك ميزات تجعل من مشروع الكاتب الإبداعي صامدا أمام العملية التفاوضية ويحمل في تفاصيله جينات نجاحه من قبيل أن المشروع جيد بما فيه الكفاية ليشجع الآخرين على اعتماده أو دعمه وأن يكون فريدا بطريقة لتجعل

⁴⁸ <https://learn.agrogatemasr.com/negotiation-management/>



المحيطين به راغبين بالتفاوض لأجل الحصول على المنتج الإبداعي بداخل المشروع والحصول على أفضل الصفقات الجيدة ضمن أجواء توافقية مشتركة مهما كانت المفاوضات أو المساومة صعبة ومعقدة وتستهلك الوقت والجهد والمال ضمن التفاوض

على أساس المصلحة المشتركة والتفاوض الإيجابي والعمل على إنتاج الحلول المبتكرة للمشكلات وعدم التوجه إلى العنف أو الترهيب ضمن العملية التفاوضية وإن يتسم التفاوض بالفعالية والنجاح في تحقيق أهدافه والإنجاز والارتياح وتعزيز الاتصال والتواصل والنقاش والتفاوض وطرق حل الصراعات، وتقليل المنافسة وتعزيز العلاقات والمهارات القيادية وضمان الحصول على صفقة ناجحة ومربحة للمشروع الإبداعي.⁴⁹

إدارة المنافسة

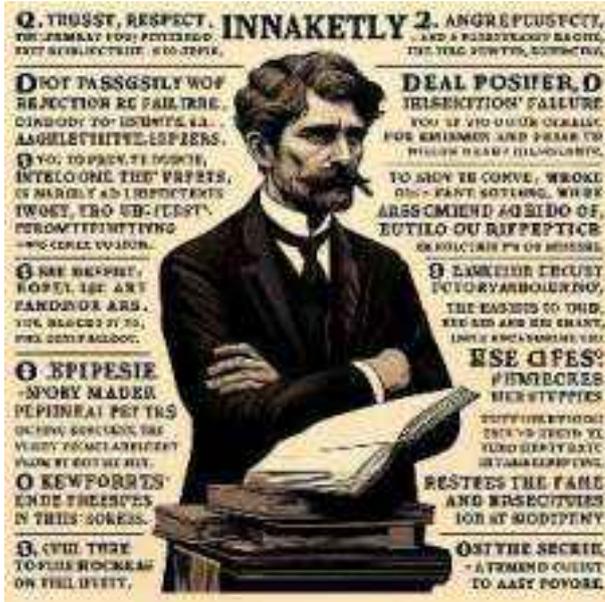
من المهم العمل على أن تكون المنافسة المتوفرة حافزا للمشروع لمزيد من الإبداع والفرادة والجودة والأنشطة التي يقوم بها وإدراك أن وجود المنافسة ستعمل على زيادة جودة ما يقدمه



المشروع من إبداعات وتفعيل أفضل الممارسات في المنافسة وتعزيز الحكمة في التعامل والواقعية في الحلول والتراضي عند الوصول لحلول مشتركة، وإيلاء العلاقات الاهتمام للحفاظ عليها وتنميتها وتعزيز الجوانب الإيجابية في المشروع

الإبداعي والعمل على تحقيق المصالح المشتركة والتعاطف والمصادقية ومعالجة سوء الفهم أو الاختلافات في الأفكار والرؤى.⁵⁰

⁵⁰ <https://www.moci.gov.qa/%D8%B9%D9%86-%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B2%D8%A7%D8%B1%D8%A9/%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A7%D8%AA/%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%AD%D8%AF%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%A7%D8%A8%D8%B9%D8%A9-%D9%84%D9%88%D9%83%D9%8A%D9%84-%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B2%D8%A7/%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%AD%D9%85%D8%A7%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%86%D8%A7%D9%81%D8%B3%D8%A9/>



إدارة الصراع^{٥١}

قد يمر المشروع بمرحلة الصراع في فريقه أو شركائه و داعميه وبالتالي يجب العمل على إدارة الصراع لصالح المشروع الإبداعي وبالتالي على الجميع العمل على التنبؤ بالصراعات وتحليل أسبابها ورسم الخطوط

العريضة لمخرجاتها المتوقعة، وفهم ما هي كينونة الصراع وكيفية تطوره ونموه ومعرفة إمكانات تحليله وفهمه وطبيعته ومكوناته وحجمه وإيجابياته وسلبياته وميزاته ومشكلاته وأسبابه وحيثياته والطرق الأفضل للتعامل معه وإدارته أو تحويله أو تجنبه أو إهماله أو تسويته أو إنهائه أو حله حتى لا يؤثر على اختلال التوازن الطبيعي بين الأشياء أو الأطراف المختلفة ومعرفة إن للصراع أوجها إيجابية فهو يساعد على التطور والمنافسة والتجدد والإبداع، ويساعد على إدراك المشكلة^{٥٢}، ويحفز على التفكير في طرق تحقيق التغيير المطلوب، وتحسين مستوى الأداء، وتحسين مستوى البحث عن الحلول المختلفة وغير التقليدية، وصقل الشخصية، وإكساب المهارات والخبرات، وزيادة الوعي بالذات، والارتقاء

بالمستوى الأخلاقي والنفسي والاجتماعي، ومساهمته في الجدل الفكري وإحداث التغيير، وله أيضا سلبيات كان يكون مدمرا للشخص والآخر ممن يعيش مرحلة صراع معه، وقد يعزز التسلط والقمع، وقد يقود إلى العنف والحرب، وانعدام قنوات الاتصال والمخارج وانتشار الخوف والقمع، وانعدام الشعور بالعدل والأمان⁵³.

إدارة الحوار⁵⁴

ويسهم فتح الحوار بشكل موضوعي ونزيه على اقتراح حلول وقوانين لعمل المشروع ويسهم في ثبات واستقرار الحلول والوصول لها، واستبدال الاختلافات بقواسم مشتركة وتفهم وجهات نظر الآخر، والخروج من حالة التمسك بوجهة النظر والتعنت في المواقف الخاصة، وبدء التفكير باتجاه وجود حلول وسط مشتركة وعادلة لجميع الأطراف والعمل على صنع حلول والوصول إلى تفاهم مستدام، والعمل على إيجاد طريقة للعمل قائمة على المساعدة والدعم



والتعاون، وتعزيز التعاون وتشجيع الجميع عن البحث عن البدائل، وتخطي العقبات والتحديات وزيادة خبراتهم العملية والإبداعية وقدرتهم على إدارة الموارد بحكمة، وتفعيل العلاقات الطيبة والإيجابية، وتفاعلهم الإيجابي في تبادل المعلومات واستثمارها لصالح الجميع⁵⁵.

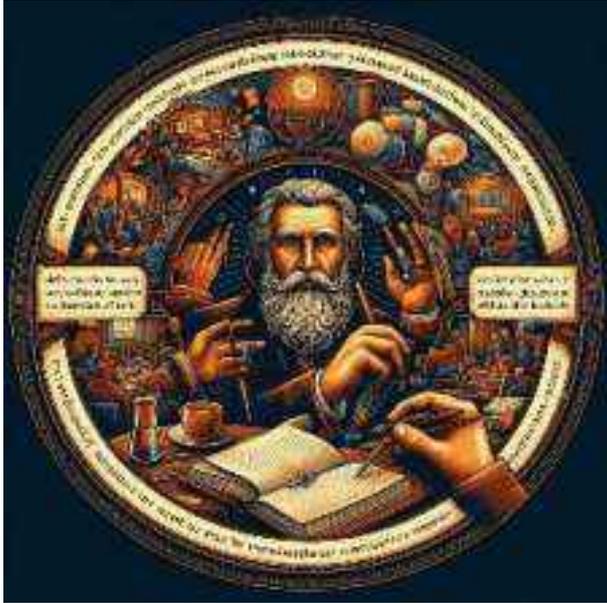
إدارة التغيير⁵⁶

إن التغيير مسار ضروري وإجباري في كل مشروع بما فيها المشاريع الإبداعية ويجب التعامل مع التغيير وقبوله والعمل على إدارته والحفاظ عليه والتكيف المستمر معه والعمل على تعديل أنشطته الحياتية واستراتيجياته ضمن مشروع الإبداعي مع كل تغيير بشكل منهجي ومنظم يضمن تنفيذ التغييرات بدقة وكفاءة وتحقيق الفوائد الدائمة. وهذا يعني التخطيط للتغيير وإدارته وتنفيذ أنشطته والتحكم به ومتابعته ومراقبته والتعلم منه وترسيخه

⁵⁵ <http://ka.com.qa/course-1034>

⁵⁶

https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%BA%D9%8A%D9%8A%D8%B1



كطريقة تعامل مع التأثيرات البيئية والإبداعية في حياة المشروع ويضمن التغيير إمكانات وفرص للتطور، ولكنه قد يؤدي لمقاومة التغيير، وتأتي تلك المقاومة بسبب الفهم الخاطئ للتغيير، والخلل في التواصل لإظهار أهميته، والخوف من

المجهول أو فقدان السيطرة عليه، وفقدان طرق الحياة المألوفة أو فقدان مكاسب يوفرها الوضع الحالي، وربما عدم توفر المهارة على إدارة وقيادة التغيير أو وجود تجارب فاشلة في الماضي أو تلك الخاصة بالتوقيت المقترح للتغيير^{٥٧}.

إدارة الجودة^{٥٨}

إن تركيز المشروع على جودة كل تفاصيله من الأدوات المساهمة في نجاحه، عبر المحتوى الأدبي أو النص الأدبي الذي يقدمه الكاتب و هو المنتج الرئيسي له الذي ينتظره الجمهور

⁵⁷ <https://www.linkedin.com/pulse/%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%BA%D9%8A%D9%8A%D8%B1-change-management-ali-al-harbi-b6epf/>

58

https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%AC%D9%88%D8%AF%D8%A9



الأوسع كقراء وصولاً إلى الخطط والأهداف والرسائل والاستراتيجيات والأنشطة التي تصل بالمنتج للقارئ كمستفيد نهائي فالعمل الإبداعي صناعة كبيرة تحتاج العمل الجاد وتسلق السلم للوصول إلى الهدف و المثابرة النقية والصلابة والمتواصلة،

وتدفق الحماس والجهد والرغبة والعمل الشاق والموهبة والتضحية والتصميم وتشبيك العلاقات والتوقيت الجيد واستثمار الحظ وتأسيس شبكة اتصالات نافعة تخلق الفرص للنجاح وضمان

الجودة.⁵⁹

59 <https://bakkah.com/ar/knowledge-center/%D8%A3%D9%87%D9%85%D9%8A%D8%A9-%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%AC%D9%88%D8%AF%D8%A9-%D8%A8%D8%A7%D9%84%D9%86%D8%B3%D8%A8%D8%A9-%D9%84%D9%84%D9%85%D9%86%D8%B8%D9%85%D8%A7%D8%AA>

إدارة المراقبة⁶⁰

ومع كل نشاط أو منتج إبداعي يحتاج المشروع أن يكون لديه القدرة على المراقبة، لمراقبة ما يدور حوله من تأثيرات فهذه التأثيرات هي من تعطينه البيانات الخاصة بمدى نجاحه وكيفية تطويره ومعرفة الجوانب السلبية منها والتخطيط لتفاديها ومعرفة الجوانب الإيجابية منها وتعظيمها وتعظيم أثرها وأن يكون على معرفة تامة يومية ومستمرة لكل ما يكتب عنه من ناحية الجمهور العام والقراء وكذا ما يكتب عنه أو ما تشاركه المؤسسات التي عمل معها المشروع الإبداعي⁶¹.

إدارة التحليل⁶²

إن أي نشاط مراقبة يحتاج إلى التحليل بالضرورة فلا فائدة من المراقبة وتجميع البيانات الخاصة ومن ثم التخلص منها دون قراءتها وتحليلها والتعرف على الجوانب السلبية والإيجابية منها وكيف يتقبل أصحاب المصلحة والجمهور بشكل عام للمشروع الإبداعي مما يتوجب أن يكون لدى فريق المشروع مهارات وقدرة على التحليل تمكنه من تحليل هذه

⁶⁰ <https://www.ibm.com/docs/ar/cloud-paks/cp-management/2.3.x?topic=monitoring-administering>

⁶¹ <https://aws.amazon.com/ar/what-is/remote-monitoring-and-management/>

⁶² http://www.sinaiwater.com/economic_analysis.html



البيانات والتعرف على طرق تطوير تجربته الأدبية تبعاً لما تم التعرف عليه من ردود الفعل المختلفة. وقدرة على التقييم لمعرفة قصص الفشل أو النجاح للمشروع ووضع خطط لتقليل حجم الضرر من الفشل، ووضع الخطط لاستثمار قصص النجاح إثراء

المشروع بالدروس المستفادة من التجارب السابقة ودرجة تفاعل الجميع من حوله معها والخروج بمعلومات وقرارات تعيد أو تطور من المشاريع الإبداعية اللاحقة.⁶³

إدارة الأولويات⁶⁴

على المشروع أن يكون قادراً على إدارة الأولويات القصوى لديه، والعمل عليها وإنجازها بكل ثقة وأن يدافع عنها والتركيز على الأهداف وتحديد أولوياته بشكل أدق وابتداء من الأهم فالمهم بحسب سلسلة مهام ضمن أنشطته اليومية وتقسيمها لفئات ومهام وأولويات

⁶³ https://taiz.edu.ye/DefaultDET.aspx?SUB_ID=30452

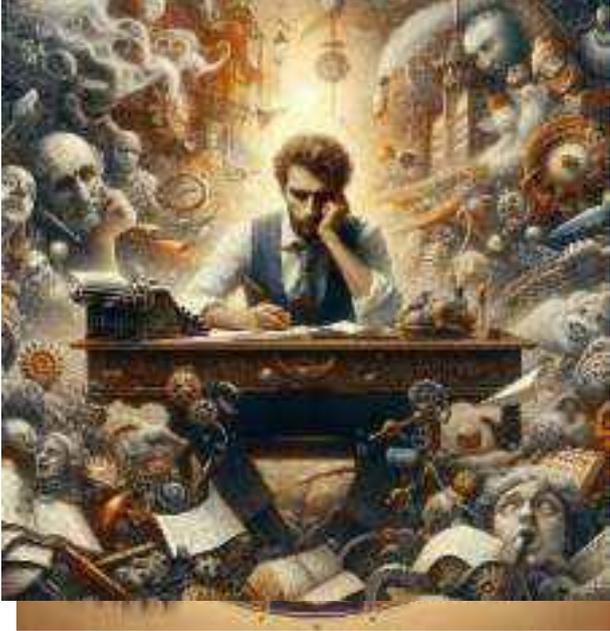
⁶⁴ <https://www.slideshare.net/slideshow/pdf-251815174/251815174>



وجداولتها وتضمينها وطرق التعامل مع المهام الطارئة أو العاجلة أو المنجزة للوصول إلى تحديد كامل للمهام ومن خلالها تحديد شامل للأولويات^{٦٥}.

إدارة التحفيز^{٦٦}

إن قدرة المشروع على التحفيز لفريقه ومحيطه مهمة بشكل فارق ليستطيع البقاء بشكل دائم على أتم الاستعداد للعمل أو الإبداع، ويمكن أن يتم الحصول على التحفيز من مصادر داخلية ك الشغف والحب والمتعة والتحدي، والشعور بالإنجاز والرغبة بالنجاح أو من مصادر خارجية كالمنافسة أو الرغبة بالتطور ووجود الفرص والتعرف على تجارب ومشاريع إبداعية ناجحة من محيط الكاتب المجتمعي والإبداعي، والرغبة بالحصول على التقدير والشهرة والجوائز الإبداعية أو لمجرد إنهاء الكاتب المشروع الخاص به ومن المهم عند الحديث عن



إدارة التحفيز ادراك هدف التحفيز، و تحقيق الهدف، وما هي الأسباب التي تدعو إلى تحقيق الهدف، وهل الهدف الخاص بالتحفيز واقعي وقابل للتحقق، وهل السبب الخاص بالتحفيز منطقي وقابل للإقناع، يخلق رغبة في إنجازه وتحقيقه، وهل

سيؤثر على أهداف المشروع الإبداعي.⁶⁷

إدارة البحث⁶⁸

يجب على فريق المشروع العمل على البحث حول المواضيع التي ترتبط بالمشروع الإبداعي من أخبار أو معلومات أو كتب بحثية أو إبداعية سابقة والبحث عن الأشخاص الذين يودون قراءة منتج المشروع والبحث حول أفضل الأماكن التي يمكنها نشر النص وتقديمه إليها معرفة جوانب القصور في منتج المشروع وتطويره أكثر للوصول به إلى النجاح في الطباعة

67

<https://www.assessfirst.com/ar/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D9%81%D9%8A%D8%B2-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%85%D9%84-%D9%84%D9%85%D8%A7%D8%B0%D8%A7-%D9%88%D9%83%D9%8A%D9%81-%D8%AA%D8%AD%D8%A7%D9%81%D8%B8-%D8%B9%D9%84%D9%89-%D8%A7/>

68 <https://www.acees.gov.bh/system-detection-directorate/sdd-introduction/>



والنشر والوصول إلى القراء وهو المكان الذي يستمتع فيه الكاتب بمعرفة أن جهوده أثمرت وحصل على النجاح والبحث عن قضايا المشروع ومحيطه الجغرافي وتاريخه الاجتماعي والسياسي والديني والثقافي والحربي والأدبي والثقافي⁶⁹ والبحث عن

المهتمين والشركاء والمانحين وأصحاب المهارة والبحث في عدد كبير من العناصر والتي يمكن أن تكون حول الأصول والفرضيات والطرق المختلفة للإبداع والأنواع المختلفة للكتابة والبحث عن طرق صناعة نصوص مثيرة والبحث عن الإلهام والأفكار والحوادث والممارسات والإحالات التي تسهم في نشوء فكرة النص الإبداعي والبحث عن المؤسسات والوكلاء ودور النشر والمتخصصين والمرشدين والخبرات والتجارب التي يمكن أن يكون لها تأثير سلبي أو إيجابي في المشروع الإبداعي. ويمكن البحث عن الطرق الأفضل لتنفيذ عمليات المشروع الإبداعية ومناقشاته وأحاديثه ووجهات نظره وبناء قدراته وتدريباته ومشاركاته وتطوراته وإصلاحاته والبحث عن الأفكار الجيدة في المشاريع والكتب والعناوين والمجلات والصحف

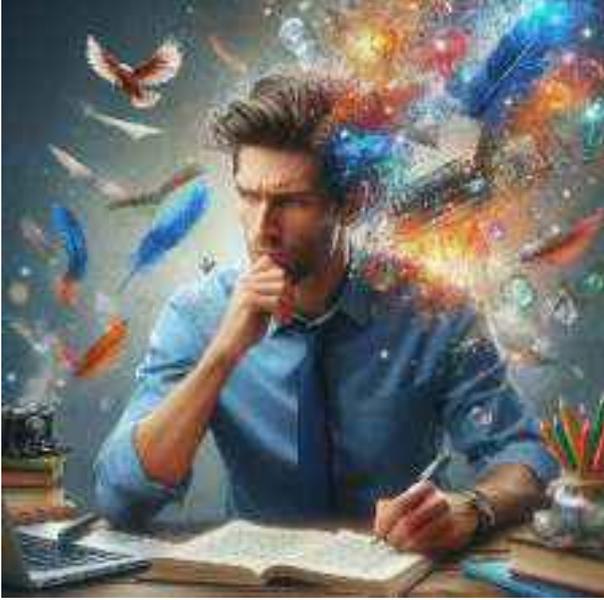
⁶⁹ <https://ncmdit.gov.iq/%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%AD%D8%AB-%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B7%D9%88%D9%8A%D8%B1/>



ومتابعة الجديد في كل مكان حوله
والبحث عن الأشخاص ذوي التأثير
على المشروع الإبداعي والبحث عن
طرق حماية المشروع لنفسه والبحث
عن الأزمات والمواقع والمؤثرات التي
قد تؤثر على المشروع والبحث عن
الممارسات الفضلى في تطوير

ممارسات المشروع الإبداعية والبحث حول طرق تخطي الصعوبات والعقبات والمشاكل التي
يواجهها والبحث عن الخبرات والمواهب الإبداعية الأخرى في محيط المشروع المجتمعي أو
الوطني أو الإقليمي أو العالمي.⁷⁰ ويفترض بالبحث أن يكون عميقا وشاملا ومفهوما وقابلا
لاستعماله لصالح المشروع واستقطاب المعلومات من كل مكان عبر القراءة والاستماع
والمقابلات والمواقف من كل من يقع في محيط المشروع وذلك لان البحث عملية مهمة
للكتاب ويجب تنظيمه وفرزه ومعرفة طرق الاستفادة منه لضمان عدم الوقوع في الاختلافات
والاختلالات البحثية والمعلوماتية أو الإضرار بعلاقات المشروع المختلفة أو مفاهيمه أو
أسئلته أو إجاباته أو معلوماته أو داعميه ومموليه أو شركائه أو المتعاونين معه فلا يفترض

⁷⁰ <https://www.qu.edu.qa/ar/Offices/CSDO/departments/Institutional-Research-and-Analytic/Pages/default.aspx>



بالبحث العث بموثوقية ومصداقية المشروع الإبداعي وهذا يستدعي من المشروع وفريق العمل فيه معرفة طرق البحث عن فرص لإضافة النجاح للمشروع الإبداعي ككل^{٧١}.

إدارة الضغط والإجهاد^{٧٢}

إن الحياة ضمن المشاريع الإبداعية متخمة بالضغط والإجهاد والمسؤوليات العائلية والوظيفية والإبداعية وبالتالي لا يجب السماح بالضغط والإجهاد من السيطرة على فريق العمل والتأكد من وجودهم الإيجابي في جميع جوانب الأنشطة الإبداعية والتميز بالثقة والتفهم والتعامل مع المتغيرات بإيجابية كي لا يكون لها دور في زيادة الضغط والإجهاد على فريق العمل وأن يدرك ما الذي يقوم به ومتى يتم به وأن يعالج أسباب الضغط والإجهاد وأن يتميز بالهدوء والتعامل معها بإيجابية والتخلص من الضغط والإجهاد بشكل دوري وسريع والعمل

71

<https://www.questionpro.com/blog/ar/%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A8%D9%8A%D8%A7%D9%86%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%AD%D8%AB-%D9%85%D8%A7-%D9%87%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D9%81%D9%88%D8%A7%D8%A6%D8%AF-%D9%85%D8%B9-%D8%A7%D9%84/>

72 https://www.who.int/ar/news-room/questions-and-answers/item/stress?gad_source=1&gclid=Cj0KCQjwr9m3BhDHARIsANut04aTBqd7eUcngHEBnS0XoT97AcYmXMDt29xRqI8iMD7Y1eNINVGtwWlaAvWjEALw_wcB



على تصحيح الأخطاء وصقل الحرفة
الإبداعية لفريق العمل وتقليل الضغط
عليه والاستمتاع بانتصاراته ونجاحاته
والتوقف كل فترة عن العمل الإبداعي
والتعامل مع الضغط بحسب مستواها
بحيث لا تأخذ أكثر من حجمها
وإعطاء الضغوط والإجهاد الوقت

لمعالجتها والتخلص منها واستيعابها والتعاون مع الشخصيات ممن يمكنها مساعدته في تجاوز الضغط والإجهاد، والاعتناء⁷³ والاهتمام بالإنجاز والنجاح وعدم الوقوع في زحام المهام الحياتية والإبداعية ومحاولة الفريق عيش الحياة بشكل كامل بسعادة ومرح وحب لكل تفصيله من تفصيلاتها ومعالجة الأسباب التي قد تسهم في زيادة الضغط والإجهاد ومن ضمنها ضغط المعلومات وضغط الجدول الزمني وضغوط العمل الأسرة والمعارف والشركاء ووسائل الإعلام والوكلاء وضغط الزمان والمواعيد النهائية وضغوط الحياة الأسرية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية والثقافية والإبداعية والتروجية والإعلامية والتوزيعية وضغط المبيعات وضغط الصراعات وضغط الاختلاف في وجهات النظر. والعمل على تجاوز تلك الضغوط ومعرفة كيفية علاجها والابتعاد عنها لبعض الوقت لتخفيفها

⁷³ <https://www.mayoclinic.org/ar/tests-procedures/stress-management/about/pac-20384898>



والابتعاد عن مسبباتها والعمل على
تقليل تلك الضغوط والاستعداد لها
وأن يكون فريق العمل صادقا ومحترفا
ومركزا ويقضا متأملا ومدركا لكل ما
يرتبط بالمشروع الإبداعي^{٧٤}.

إدارة الصعوبات والمعوقات^{٧٥}

إن من المهم للمشروع وفريق العمل

فيه أن يكون قادرا على إدارة التجارب أو الصفات السلبية بإيجابية، والقدرة على إدارة
الصعوبات والمعوقات كجزء أساس من نجاح المشروع الإبداعي، ومن الصعوبات التي قد
يقع فيها المشروع صعوبة التشابه مع مشاريع إبداعية منافسة وصعوبة فقد الثقة وعدم
الحصول على الدعم الكافي وعدم القدرة على التشبيك والاتصال والتواصل وصعوبات
الانتشار والتوقعات العالية و الرفض والفشل، وعدم القدرة على التكيف وصعوبة التكرار

⁷⁴ <https://www.nafs.ps/wp-content/uploads/2020/07/Stress-management.pdf>

⁷⁵

<https://halalcenter.sa/lesson/1190/%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D9%86%D9%81%D8%B3%D9%83-%D9%88%D9%85%D8%B3%D8%A4%D9%88%D9%84%D9%8A%D8%A7%D8%AA%D9%83-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%88%D9%82%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%B4%D8%AE%D8%B5%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%88%D9%82%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D8%B8%D9%8A%D9%85%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%88%D9%82%D8%A7>



والأسلوب والصعوبات المتعلقة بتنفيذ أنشطة المشروع ومدخلاته ومخرجاته وخطته وصعوبات الاستسلام والبدء مجددا وصعوبة التخطيط والتعاقدات وإيجاد الوقت للبحث والحصول على المعلومات وصعوبات التكرار والمثالية والصلاحيات والمزج وصعوبات النشر

والتوزيع والنجاح وصعوبات الأعمال المكتبية والإبداعية وصعوبات العمل والأسرة والعلاقات العامة والصعوبات الجسدية والنفسية والعصبية والعقلية والصعوبات الخاصة بالتحقيق والمراجعة والصعوبات التي تتعلق بالموضوعية والشمولية والإبداع وصعوبات الانفتاح والاتصال والبيع والصعوبات المتعلقة بالعادات والتقاليد والصعوبات المتعلقة بالتكرار والتركيز والاتساق والتنسيق و صعوبات المنافسة أو العداوات وصعوبة الوصول إلى الأماكن والمنصات الإبداعية والصعوبات المتعلقة بالظهور أو الشهرة أو التفاعل مع الآخرين و صعوبات التكيف والقراءة والاستعلام والاستراحات والترتابة والعجرفة والغرور والإيجابية عن الأسئلة وصعوبات الارتباط والشراكة والمشاركة والتشبيك والانتهاكات الفكرية والتعدي والإبلاغ واستهلاك المحتوى والصعوبات القانونية والصعوبات المتعلقة بالمتابعة والصعوبات



المتعلقة بالفوضى والعبث وصعوبات الوصول إلى الكمال^{٧٦} وإثارة الاهتمام والتوصيف وطرح الأسئلة والإجابة عليها وصعوبات الشجاعة والمثابرة والأنواء والانعزال والتحيز والتوصيف والضببط والحصول على أموال وصعوبات الانطواء والارتياح

والتسارع والتدفق وصعوبات الضمير المهني والمصادقية والموضوعية والذكاء والمحادثات والأموال والأفكار والمشاعر والعمل بشكل منفرد والصعوبات المتعلقة بالأفضليات والحركات والموارد والمهمات والشخصيات والوضوح والرغبة والقدرة والنوع الأدبي الخاص بالكتاب والصعوبات المتعلقة بالميزات والمنافسة والعداوات والتكامل والمعرفة والتوصيف والنهايات والمسابقات^{٧٧}.



ويمكن العمل على حل الصعوبات والمعوقات عبر التفاوض والوصول إلى حلول وسط أو تقديم التنازلات أو الالتزام بالتعاقدات أو اتخاذ القرارات الذكية والناجحة وعدم التعامل مع الصعوبات والمعوقات كأنها شئون تافهة والتعامل مع كل منها بجدية

وقوة والسعي بجهد لحلها وزيادة فرص القفز عليها وعدم الاستسلام بها والاستمرار في الكتابة والتجربة الإبداعية مهما تكن الصعوبات كثيفة وغير قابلة للحل وضمان الخروج من الصعوبات والمعوقات والتركيز عليها وحلها حتى يستطيع تقديم أعماله وإبداعاته بشكل مميز وعدم اليأس من الرفض والفشل المتكرر والتعلم منهما والتعامل بشكل سريع مع الصعوبات والعوائق التي تتعلق بالخداع والتقلبات والانطباعات السلبية أو المراوغات التجارية أو الخصوصيات المجتمعية أو القوانين الحكومية وضمان التحكم بالصعوبات والعوائق وإتقان حلولها وعدم الخوف منها^{٧٨}.



إدارة التوقعات^{٧٩}

هناك الكثير من التوقعات التي يتوقعها المحيطين بالمشروع منه والقصد هنا على الكاتب والقراء والجمهور والشركاء والعملاء وبالتالي على فريق المشروع أن يكون قادرا على إدارة وتحقيق التوقعات والخوض

في العملية الإبداعية مع توقعات عالية وواقعية وقابلة للتحقق ومزمنة وقابلة للتمويل حتى تصبح حقيقة واقعة وليست مجرد خيال والعمل على إدارة وتحقيقا لتوقعات من خلال ضمان الإنجاز المستمر وتقبل النقد والتعديلات والملاحظات والتنبؤ بالتوقعات وتلبيتها ومعرفة معايير الصناعة الإبداعية وتجاوز تلك المعايير وتلبية أقصى التوقعات والعمل على الحصول على الكمال وتوقع العيوب وخوض التجربة والاستمتاع بها ومعرفة الأسئلة التي تحتاج إلى العثور على إجابات والعمل على تحقيق الأهداف ومعرفة درجة احترافيته وما هي التوقعات المطلوبة من الآخرين من المطلعين والمهتمين والمتخصصين في الصناعة



الإبداعية في محيطه ودرجة مشاركاته في الفعاليات ووضعه أهدافا قابلة للتحقق وتحقق التوقعات والقدرة على المنافسة أو المشاركة في النشاط الإبداعي في محيط المشروع واحترام القوانين والقواعد والإرشادات والمبادئ التوجيهية و التوقعات والالتزام بها

ضمن المشروع الإبداعي.⁸⁰

ومن المهم أن يعمل المشروع وفريقه على تلبية التوقعات حتى لو كانت عالية وتحقيقها على المدى الطويل والتحلي بالمثابرة والثبات والفعل والتوازن والجرأة والشموخ والطاقة والإثارة وتحقيق التوقعات بطريقة إيجابية ونشطة ومنتجة وسريعة وغير مكلفة والاستثمار في تحقيق تلك التوقعات لتساهم في نجاح التوزيع والمبيعات وعدم التسويف والمماطلة والتشتت والانغماس وإدراك الفجوة بين التوقعات وحلها في فترة زمنية وتميزها بالشمولية وتعطي فريق العمل الإحساس بالنصر ضمن مشروعهم الإبداعي.⁸¹

⁸⁰ <https://www.linkedin.com/pulse/%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%88%D9%82%D8%B9%D8%A7%D8%AA-almohannad-alsbeai-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%87%D9%86%D8%AF-%D8%A7%D9%84%D8%B3%D8%A8%D9%8A%D8%B9%D9%8A/>

⁸¹ <https://www.knowledgecity.com/mena/ar/library/BUS1198M4/the-skill-of-managing-expectations/>



إدارة الموارد^{٨٢}

تحتاج الموارد التي يطلبها المشروع عند تخطيطها إلى تحديد مجموعة من المعايير والشروط التي تضمن جودة التخطيط للحصول على تلك الموارد ومنها تحديد الأهداف الخاص بها ومدى أهميته وأهمية تلك الموارد،

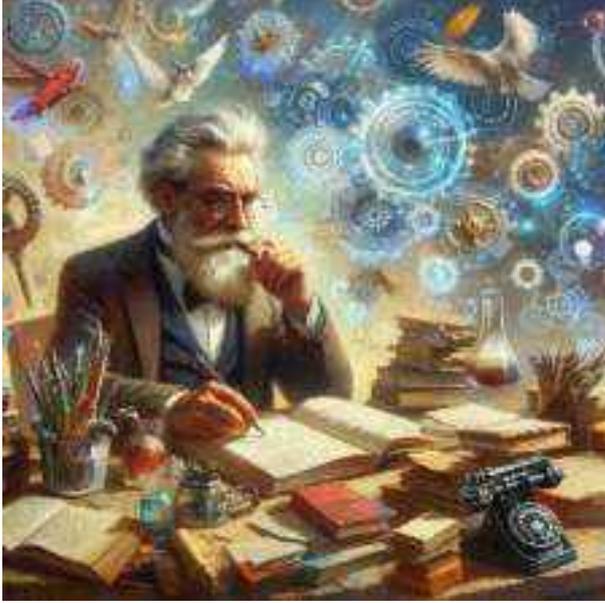
وتحديد الشركاء أو الرعاة أو المانحين المقترحين لتوفير تلك الموارد، والتفكير بشكل استراتيجي في كيفية الحصول عليها بنجاح، والتفاوض لأجل الحصول عليها، والعمل على وضع خطط مستقبلية لزيادتها وزيادة عدد المؤمنين بالمشروع الإبداعي من الأفراد والمؤسسات المختلفة، والتفكير أيضا في زيادة الموارد من خلال المنتج الإبداعي نفسه و استثمار النجاح والشهرة الخاصة في بيع المنتج الإبداعي واستثمار الأرباح في تمويل المشاريع الإبداعية المستقبلية فالتخطيط الاستراتيجي ينظر إلى المشروع الإبداعي ككيان كلي يحتوي مجموعة من التفاصيل المهمة والتي تحتاج كل تفصيله منها لخطة إستراتيجية متكاملة تهتم بالتفاصيل التنظيمية والثقافية والقيمية والفنية والهيكلية والإجرائية والسلوكية



والممارسات العملية والتفاصيل
الاتصالية والمعلوماتية والبيانية
والتشاركية والريادية والإعلامية
والجماهيرية والإدارية والأسلوبية
والإبداعية والتنفيذية.^{٨٣}

إدارة القضايا^{٨٤}

يجب إدارة القضايا ضمن المشروع عبر اختيار القضايا والاولويات في القضايا المتعددة التي يهتم بها ويساعده على التعلم وزيادة كفاءته في تخصيص الموارد وعملية ترشيدها، وزيادة الفعالية في تحقيق أهدافه دون إهدار الوقت والجهد والمال وغيرها من الموارد وبنوعية عالية ورصد وتوثيق للممارسات التي قام بها للاستفادة من الممارسات الإيجابية والتعلم من الممارسات السلبية وزيادة تفاعله مع البيئة المجتمعية، وتعزيز قدراته في الاستجابة لقضاياها بما يطرحه من أفكار في النصوص الخاصة به والتي تضيف للمشروع الإبداعي وضمان



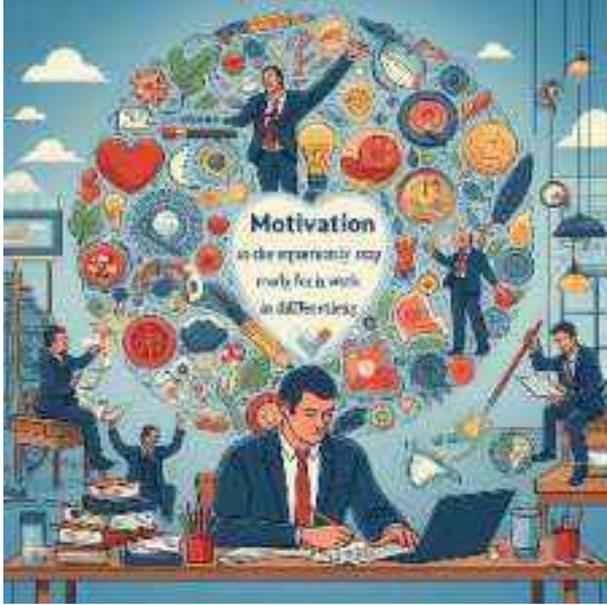
مساهمة التخطيط الخاص بالمشروع في التغيير الإيجابي في المجتمع من خلال الاختيار الذكي للقضية التي يعمل عليها والتي تشكل أولوية مجتمعية، ومشاركة المجتمع بأفكاره حول التغيير وطرقه، وجمع المعلومات الخاصة بالقضية والفهم

العميق لمشكلاتها واحتياجاتها للوصول إلى حل لها، ومعرفة كيف تم تعامل المشاريع الإبداعية الأخرى مع هذه القضية، وما هي الإضافات الجديدة التي سيقدمها المشروع، وهل لديه الخطة والموارد ليستطيع المساهمة الإيجابية في القضية التي اختارها، وهل قام بإشراك المحيطين به في وضع أفكار للتدخل لصالح القضية التي يهتم بها وساهم في وضع حلول لها بإبداع ووضوح وشفافية وضمن الوقت والموارد المتاحة أم لا.

إدارة العلاقات⁸⁵

من المهم للمشروع بناء شبكة اتصالاته وعلاقاته الجيدة وخلق شبكة علاقات تكون هي المصدر الأساسي لنجاحه واستمراره ومبيعاته وتسويقه وتمويله واتصالاته وتواصله

⁸⁵ <https://www.alqasimia.ac.ae/ar/AboutAQU/Administration/public-relations/Pages/default.aspx>



وأولوياته وتطوره وتدخلاته، وقدرته على إدارة العملية الإبداعية الخاصة به بشكل مستقل وسلس لا يؤثر جودته وإدخال نفسه بنجاح في النظام الخاص بالإبداع والمبدعين والمشاريع الإبداعية والنوادي الأدبية والفرق والجماعات والمؤسسات

الإبداعية، المتابعة الحثيثة لأنواع المشاريع الإبداعية في السوق ومعرفة المنافسين والتعامل معهم والتغلب عليهم وتساعده في البحث عن الأخبار الجديدة الفريدة التي يستطيع وضعها في انشطته، وتزيد قدرته على ترتيب المعلومات وتحقيق المواصفات والاشتراك بأنشطة دور النشر والمسابقات وبناء علاقات إيجابية مع العاملين في الصناعة الأدبية والإبداعية بجميع مراحلها منذ البداية، ومع أصحاب رؤوس الأموال الإبداعية وأن يمتلك معرفة بالنظام الذي يحكم النشاط الإبداعي في محيطه وزيادة معرفته بالنظام الذي يحكم النشاط الإبداعي واستثمار إبداعات الكاتب ومشروعه في تدوير تروس الصناعة الأدبية والإبداعية و مستثمريها، وأن يدخل في النظام الخاص بعالم الإبداع في محيطه الاجتماعي والوطني

والإقليمي.⁸⁶

⁸⁶ <https://adwat.business/importance-of-managing-public-relations/>



ومن المهم للمشروع أن يستثمر المشروع البيئة الإبداعية من حوله، وخصوصا عبر المؤسسات الإبداعية، وتوفر القوانين والسياسات، ووجود البنية التحتية والجمهور والشخصيات والإعلام والمؤثرين والمهتمين ومؤسسات بناء القدرات والشركاء

والداعمين والممارسات الفضلى في المشاريع الإبداعية وعبر المشاركة في الفعاليات الإبداعية للمشاريع الإبداعية الأخرى.

وعلى المشروع تعزيز القدرة على التواصل الإيجابي والمثمر مع جميع الأجيال الإبداعية، وتعزيز علاقاته مع الصحفيين الثقافيين والنقاد والمهتمين والمؤسسات الثقافية والأدبية والفنية والمدنية الحكومية منها وغير الحكومية والمحلية منها والدولية وإدراك أن العلاقات الجيدة أساس النجاح عبر استثمارها لتطوير أنشطة المشروع الإبداعية وتوسيع شبكة علاقاته للمستقبل، والحصول على الدعم والرعاية والتشجيع وحل المشكلات والمشاركة في التخطيط والتطوير والحماية والرواج والفخر والشهرة والاحترام وتقليل أسباب الفشل والتوقف عن المشروع الإبداعي وجعل أنشطته استثمارية وناجحة ومربحة وفريدة.⁸⁷ ومن أهم علاقات

⁸⁷ <https://www.psa.gov.qa/ar/aboutus1/Pages/Departments/PRComm.aspx>



المشروع مع محيطه علاقاته مع المشاريع الإبداعية الشقيقة من حوله أو ذات التخصصات القريبة منه خصوصا إذا تميزت بالفرادة والتجدد وقامت بخلق نظريات أو طرق جديدة في المشاريع الإبداعية بحيث تجعل المشروع الإبداعي ذو تجربة أعمق

وأكثر ثراء ولديه صوتا جديدا يضيف للشارع الأدبي قوة وشهرة ومميزة وفريدة وزيادة التفاعل بين المشروع والمشاريع الإبداعية من حوله والتواصل معها وحضور الأنشطة الثقافية الخاصة بها ودعم المشاريع الإبداعية الشقيقة وتحفيزهم للمزيد من الإبداع وتقديم النصح لهم دائما حول تطوير تجربتهم وكذا الإثراء من تجربتهم ودعمهم^{٨٨}. ومن ثم هناك علاقات المشروع مع المؤسسات الثقافية الحكومية أو المختلطة ووسائل الإعلام الحكومي الإذاعي والتلفزيوني والصحفي والإلكتروني والنوادي أو التجمعات وزيادة مشاركاته في أنشطة هذه المؤسسات وتعزيز المشروع دوره الريادي والثقافي ومن خلف المؤسسات الثقافية الحكومية تأتي علاقة الكاتب بمؤسسات الدولة جميعها والمشاركة في أنشطتها التي تدعم الديمقراطية



والإبداع والحرية وحرية التعبير والحرية
الإبداعية وحرية التعبير والإنتاج
الإبداعي والصناعات الإبداعية ككل
وصناعة العلاقات لدى جملة العاملين
في الصناعة الإبداعية بشكل عام
ومشاركة المشروع الإبداعي في احيا
التاريخ الوطني والثقافي والسياسي

والاجتماعي وفي المجالات التكنولوجية والعلمية والرقمية، وغيرها الكثير^{٨٩}.

ومن العلاقات التي قد تزيد من نجاح المشروع الإبداعي تلك التي ترتبط بمواقع الإنترنت والشبكات الاجتماعية الإلكترونية والتي تساعد في انشر والترويج والوصول للجمهور والمبيعات والتوثيق والإتاحة والجودة بالإضافة الى تعزيز علاقات المشروع مع المؤسسات الراعية للمسابقات الإبداعية ما بين محلية ووطنية وإقليمية وعالمية، أو مؤسسات تجارية كشركات الاتصالات أو البنوك والتي تقدم الدعم للمشاريع للإبداعية بالإضافة الى علاقات المشروع مع مؤسسات المجتمع المدني المحلية و مؤسسات المجتمع المدني والتي يمكن أن



تساعد المشروع الإبداعي في حل القضايا الوطنية من خلال أنشطته الإبداعية وبعدها تأتي العلاقات مع المؤسسات الإقليمية والدولية والتي يمكن أن تعمل في حماية ودعم وتمويل وبناء قدرات المشروع الإبداعي مع أهمية صناعة المشروع

لعلاقات جيدة مع وسائل الإعلام و أصحاب المصلحة والنقاد و القراء . للتأكد من وضوح ومنطقية ونجاح المشروع الإبداعي.⁹⁰

ومن ثم تأتي أهمية صناعة المشروع لعلاقات متنامية مع شركات الإنتاج المرئي أو الإذاعي أو الدرامي والمؤسسات الفنية الإنتاجية والتجارية و القطاع الخاص والشركات المتخصصة ودور النشر والصحف والمجلات الثقافية والمواقع الثقافية المتخصصة على الإنترنت وشركات الإنتاج السينمائي والتلفزيوني والإذاعي والصحافة الأهلية أو الصحف المستقلة أو التجارية وشركات التمويل والتسويق ونوادي القصة واتحادات الأدباء والكتاب ومن ثم تأتي

⁹⁰ <https://ar.lpcentre.com/articles/managing-stakeholder-relationships-a-strategy-for-effective-leadership-in-business>



أهمية صناعة المشروع لعلاقات متنامية مع المجتمع المحلي المحيط به وصولاً إلى المجتمع الإقليمي والدولي المهتم بالمشاريع الإبداعية⁹¹.

إدارة الجمهور⁹²

من المهم أن يكون المشروع قادراً على فهم وإدارة جمهوره وكيفية التوجه

إليه و أن يكون قادراً على التخطيط لإدارة الجمهور وإسعادهم وتشكيل وعيهم و جذبهم وعدم تضليلهم أو خداعهم أو تقديم معلومات خادعة لهم وتلبيته توقعاتهم و إشباع فضول الجمهور والاهتمام بواقع الجمهور السياسي والاقتصادي والاجتماعي والثقافي والتميز بالذكاء والبراعة والابتكار والاطلاع والتواصل مع الجمهور وتشجيعهم على المشاركة والتعامل معهم بذكاء وإشباع فضولهم والوصول إليهم بمنتجات أصلية وناجحة وجذابة وموضوعية وممتعة ومخطط لها وواضحة وفريدة وملتزمة وتواصلية وإدراك ما يعرفه ويشعر به و يعتقد الجمهور أنه سيحدث في كل نقطة من أنشطة المشروع الإبداعي.⁹³

⁹¹ <https://scifac.mans.edu.eg/index.php/about-us/about-the-college/2021-12-16-08-39-44>

⁹² <https://www.un.org/ar/departement-global-communications/engaging-public>

⁹³ <https://lucidya.com/ar/blog/%D8%A7%D8%B9%D8%B1%D9%81-%D8%AC%D9%85%D9%87%D9%88%D8%B1%D9%83->



وعلى المشروع العمل على معرفة جمهوره وتحديد الأسواق لبيع منتجاته وتحفيزهم للتفاعل معه أنشطته والتوجه للجمهور عبر طرق مبتكرة والنجاح في الوصول إليهم ودفعهم إلى إنجاز المشروع بطرق جديدة ومتسقة و توفير

التشويق والمفاجآت لهم وضمان تجربة أفضل لهم وإثارة اهتمامهم وإبهارهم وبناء وجهات نظرهم والارتباط بالجمهور وخلق التعاطف والعمل على الاستحواذ عليهم ودعم توقعاتهم وتلبية احتياجاتهم وضمان استمتاعهم وإعطائهم المعلومات بطريقة فريدة والتلاعب بمشاعرهم وجذب اهتمامهم والاحتفاظ بهم والتخطيط لكيفية استفزازهم من خلال أنشطة المشروع ومعرفة أن الجمهور هو المستثمر الوحيد في المشروع الإبداعي.⁹⁴

<https://planing-solutions.com/%D9%83%D9%8A%D9%81-%D8%AA%D8%AD%D8%AF%D8%AF-%D8%A7%D9%84%D8%AC%D9%85%D9%87%D9%88%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B3%D8%AA%D9%87%D8%AF%D9%81-%D8%A8%D9%86%D8%AC%D8%A7%D8%AD-%D9%81%D9%8A-7-%D8%AE%D8%B7%D9%88/>



وعلى المشروع العمل على معالجة أية مخاطر تحدث له والتي قد تؤثر في نجاحه لدى الجمهور ومعالجة أية تداعيات في علاقاته مع الجمهور ومعالجة تلك المخاطر والتحديات بجدية وشمولية واهتمام متزايد، وحماية المشروع من خسارته جمهوره

وإعادة الثقة بينه وبينهم وأن يكون مشروعاً ناجحاً وابتداعياً وواضحاً وموثوقاً ومتعايشاً مع جمهوره ويهتم بمعرفة رؤى وتفضيلات الجمهور وإصلاح أي مشكلة خاصة لدى جمهوره وأن يتميز المشروع بصناعة الجاذبية والصدق والقوة والإبداع والاستمرار والإيمان والمشاركة والتعبير والولاء والصدقة والعاطفة والاحترام والتقدير وأن تتضمن أنشطة المشروع قضايا ومخاوف وتجارب الجمهور بالإضافة إلى أخبارهم ومعرفة عواطفهم وخيالاتهم وتاريخهم المجتمعي وصراعاتهم في الماضي والحاضر والمستقبل والاستثمار في الجمهور كبنك أو كمستهلك للإبداع ضمن أنشطة المشروع الإبداعي. ^{٩٥} ومن المهم أن يعمل المشروع على



الفعاليات والأنشطة التي تهتم بالجمهور واستثمار وسائل الإعلام المرئية والمسموعة والمقروءة والرقمية لضمان الوصول إلى الجمهور وتطبيقه للقوانين المحلية وتقديم أنشطة إبداعية مميزة ومبتكرة وحكيمة وأصيلة ومسلية وشاملة وذات أفكار

جديدة و ممتعة و عميقة ومتفاعلة وعاطفية وقادرة على الوصول إلى الجمهور وأن يجيب المشروع على تساؤلات الجمهور ويحترم مداخلاتهم ومشاركاتهم وتقييماتهم والحصول على اهتمام المنتجين للمنتجات المرئية سواء المسلسلات أو الأفلام أو الحلقات الإذاعية وزيادة القرب من الجمهور الذي أصبح مستهلكا للمنتجات الإبداعية وزيادة الفعاليات والعروض الجيدة ضمن أنشطة المشروع والوصول لجمهور كبير ومتزايد عبر الطرق التقليدية والحديثة والإبداعية والمثيرة للاهتمام والعمل على بناء قاعدة جماهيرية ذات ولاء والتواصل قدر الإمكان مع جمهور المشروع ومعرفة مميزات جمهوره من نواحي العمر ونوع الجنس والموقع الجغرافي وعلى المشروع عدم تظليل الجمهور والتحايل عليهم وتقديم تجربة إبداعية خالية من العيوب ومساعدتهم على التفاعل مع المشروع وتحقيق أهدافه وضمان أن الجمهور فهموا بشكل المشروع والعمل على الاهتمام بهم والتعاطف معهم وضمان التشويق وتحديدهم



وجذبهم وضمان إعجابهم بالمشروع الإبداعي^{٩٦}. ويمكن للمشروع استثمار الشراكات في الوصول إلى جمهوره وفهمه وإدارته عبر العمل مع شركاء من المؤثرين والمؤسسات والمواقع وصناعة الأحاديث والمنشورات والمقابلات واستثمار المنصات

الواقعية والرقمية للوصول إلى الجمهور وضمان توسيع قاعدة جمهوره والعمل مع الناشرين والمنشورات والمجتمعات الإبداعية الواقعية والرقمية وضمان التوازن والتراكم للمشروع وضمان منح الجمهور ما يريده ولكن بطريقة لا يتوقعها واعطائهم إحساسا بالنغمة والسرعة والجو و الدراما والفكاهة والتعاطف والإثارة والمفاجآت والتفاعل والتميز بالأصالة والحقيقة والإيجابية والتفهم والبحث والإجابات^{٩٧} والتأثير والتجربة والقراءة والمعرفة والحرية والعاطفة والسهولة والحيوية والثقة وعدم القلق والصحة والخلو من الأخطاء والحركة والمتعة والعمق والمغامرة والاستكشاف والسحر والوضوح والاكتمال وتوفير الغرض والهدف والرؤية والرسالة والمفهوم

⁹⁶ <https://www.ufukcorp.com/post/determine-target-audience>

⁹⁷

<https://belabeeb.com/blog/2023/10/29/%D8%A7%D9%84%D8%AC%D9%85%D9%87%D9%88%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B3%D8%AA%D9%87%D8%AF%D9%81/>



والفكرة والوضوح والتنوع والمعرفة
وزيادة التأمل والتفاعل والتعامل الجاد
مع العقبات والمخاطر والرهانات
والمنافسات ومعالجة نقص اهتمام
الجمهور بالمشروع والعمل على
تجنب التشويه والملل و الابتذال
و ضمان التفاعل الإيجابي للمشروع

حول التعليقات والملاحظات والاتجاهات وتلبيته توقعات الجمهور وضمان استدامة
واستمراره المشروع الإبداعي. ويمكن للمشروع الوصول الى الجمهور من خلال تقديم محتوى
أفضل وطرق توزيع ناجحة والمشاركة في المؤتمرات والمنافذ الرقمية والمحادثات والدعاية
والإعلان والاستعانة بالأشخاص وتفعيل الأدوات اللازمة لتحقيق النجاح في أنشطة المشروع
الإبداعي وأن يعمل المشروع على إدارة توقعات الجمهور ومحاولة الحصول على جمهور
جديد وتلبية تطلعاتهم وضمان الإثارة والتشويق^{٩٨} وبناء استجابة عاطفية معهم والتأدب في



التعامل معهم واجبار الجمهور على التساؤل والبحث عن إجابات والاستماع لهم وتدوين ملاحظاتهم وتليبيتها وجعل التفاعلات والصلات العاطفية بين المشروع وجمهوره ناجحة ومتامية عبر أنشطة إبداعية ناجحة ومتطورة وجديدو ومختلفة

ومثيرة ومقنعة وتثير اهتمام و فضول الجمهور وزيادة فرص وصول أنشطة المشروع اليهم وتطوير المحتوى الإبداعي للمشروع والاهتمام بالتوصيف و الاكتشاف والتخطيط وإثارة الدهشة والتساؤل والتعجب والشغف لديهم والتعامل بشكل صحي مع المنافسة والمنافسين وضمان أن رحلة المشروع شافية من البداية إلى النهاية في النص ومطرزة ب التقلبات والمنعطفات والمفاجآت والنهايات والتوقعات والافتراضات والمفاهيم والأفكار والشخصيات والعوالم والاعتقادات والملاحظات والألغاز والإثارة والترفيه والاكتشاف والمعرفة والمشاركة والتأثير والجازبية والمتعة والصدق والقيمة الإبداعية للمشروع الإبداعي ويجب على المشروع ضمان التفاعل للمستثمرين والموزعين والجمهور والوصول إلى أهدافه وضمان تشغيل أنشطة المشروع وأهدافها وتقنياتها وتوقعاتها وجودتها وتجاربها وأن تكون الأنشطة والمشروع ككل قوي ومتين، وأصيل ومبتكر وساحر ومتخم بالعاطفة والتركيز على التفاصيل والتحويلات



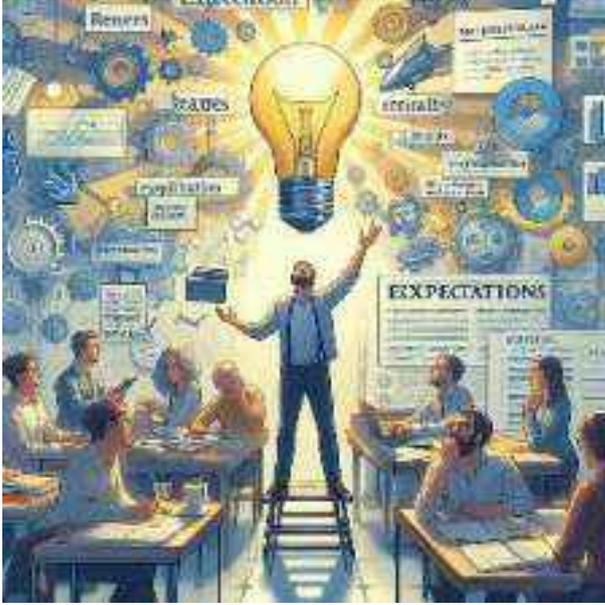
والانعطافات وان يكون مشروع ابداعي مخطط له ويقدم منتجات إبداعية متفردة وجديدة⁹⁹. ويحتوي على معرفة جمهوره ومهمته وزملائه وقضاياها وخطواته وحلوله وثغراته وان يعمل على خلق تجربة جديدة لهم وعدم تشتيت الجمهور واللعب مع توقعاتهم

وجعل كل شيء قصير ولطيف ومباشر وعدم إفساد توقعاتهم وضمان تجربة أفضل لهم وتركهم مع المزيد من الأسئلة وإبقاء الجمهور متعطشا للمزيد وممارسة التنبؤ حول تفضيلاتهم وتشجيعهم على الاستدلال والتنبؤات الخاصة بهم ضمن المشروع الإبداعي¹⁰⁰.

وعلى المشروع السيطرة على مبيعاته واخباره التي تصل للجمهور ومعرفة ما يحبه وفهم أن الجماهير تريد شيئاً جديداً دائماً وتقديم ما يريد الجمهور في الوقت المناسب والعمل على مزج الأنواع وتنمية التوقعات ونمو الجمهور عبر الطرق الحديثة والتقليدية والنوعية والمثيرة.

⁹⁹ <https://maqal.co/%D8%AA%D8%AD%D9%84%D9%8A%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%AC%D9%85%D9%87%D9%88%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B3%D8%AA%D9%87%D8%AF%D9%81/>

¹⁰⁰ <https://blog.matjrah.com/%D9%83%D9%8A%D9%81-%D8%AA%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%91%D9%81-%D8%B9%D9%84%D9%89-%D8%AC%D9%85%D9%87%D9%88%D8%B1%D9%83-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B3%D8%AA%D9%87%D8%AF%D9%81-%D9%81%D9%8A-6-%D8%AE%D8%B7%D9%88%D8%A7/>



وضمان التفاعل و الفهم والموضوعية
والرمزية والرسالة والموضوع والألغاز
والأسئلة والأهداف والأنواع والثقة
والتعامل معهم ببساطة ويسر والعمل
على إشراك الجمهور وفهم طرق
الوصول إليهم من خلال تفعيل تلك
الشراكات والشبكات والالتزام

بالإرشادات والتوقعات وتقديم المفاهيم الجيدة لهم والتحليل الموضوعي لاحتياجاتهم وتلبيتها
والانفتاح على التجارب والأفكار والعواطف والحواس والتساؤل والمفاهيم والتواصل مع
الآخرين وتقليل الشعور بالوحدة والاستكشاف الخارجي والداخلي والعمل الإبداعي والرغبة في
الكشف بطرق روحية وعاطفية وتطوير صفقات التطوير والاستحواذ على الجمهور. وتعزيز
التعاطف والفعل والفهم والوعي والحساسية والتجربة المباشرة لمشاعر وأفكار وتجارب
الجمهور وهل يعزز المشروع الجمهور تحفزهم على التواصل والتأثير والتأثر والاستكشاف
والإبداع والترفيه وتعزيز وجود المشروع في عالم الصناعة الإبداعية والاستفادة من الشركات
والمؤسسات الإبداعية ومعرفة الخبرة الصناعية وتميز المشروع^{١٠١} بالقوة والتواصل والاستباقية



والتحكم والصدق والفعالية والوضوح
والفراة والمعرفة والرموز والتلميحات
وتعزيز نجاح المشروع ماليا وثقافيا
وتمتعه بالجادبية والإثارة والإبداع و
البدئية والوضوح والأفكار المرتبطة
والإيقاع وتقليل الغموض وزيادة
المتعة والدهشة والاتساق والثقة وتلبية

التوقعات والترشح والفوز والتمثيل والتوظيف وجذب الانتباه والقدرة على التسويق والترويج
والاتصال والمراسلة والتفاوض والواقعية والقدرة على التنفيذ وصناعة التسويق واتخاذ القرار
والتواجد المستمر والجودة وأن يقدم المشروع مجموعة من أنشطة بسيطة ومحددة وموجزة
ومتتابعة ومتسلسلة وواضحة والتوازن والتخمين والتصور والتطوير والاقناع والجادبية مقنعة
والفراة والتلون والاحترافيه والطاقة والإثارة والحماس والشغف والاهتمام. والايقاعات والفهم
والإدراك والحساسة المشروع والمفاهيم والافتراضات والاختصارات والفراغات والمنصات
والقوانين والتكنولوجيا والعادات والأديان التشويق والتفكير والتخمين والغموض والتساؤل
والتفاصيل والسمات والأهداف والانطباعات والشخصيات و القواعد والإرشادات والتوجيهات
والمعارك الشاقة والكمال والملاحظات والتعليقات والإبداعات و التوصيات والجودة والتميز
بالشمولية والعلاقات الإيجابية والانفتاح وتحقيق التوقعات والرغبات والاحتياجات والتفاعل



من المطلعين^{١٠٢} والشركاء والممولين ودور النشر والجمهور والقراء وأن تكون أنشطة المشروع قابلة للتطبيق والاستثمار من المحيطين به وضمان الأجواء والاتجاهات والمعلومات والجماليات والمبادئ والأصوات والمرئيات والأفكار والأجندات

والتغييرات وضمان الاتساق والتسلسل والذوق والجهد والتشويق والحركة والكشف والخيال والمتعة والجازبية والوضوح والسهولة وضمان التقلبات و المفاجآت والتوصيفات والإمكانات و التفسيات والفعاليات الإبداعية والتميز بالجاهزية واستثمار العلاقات مع الصحفيين والمطورين والمتخصصين الإبداعيين والمستشارين ومديري دور النشر والمديرين التنفيذيين في المؤسسات الإبداعية المحلية والوطنية والإقليمية والدولية وأعضاء الشبكات الإبداعي وصناع القرار الإبداعي والإعلاميين والمجموعات والفرق والشركات الإبداعية وتشجيع الجمهور على الانخراط في المشروع الإبداعي.^{١٠٣}

¹⁰² <https://kissflow.com/project/what-is-a-project/>

¹⁰³

<https://context.reverso.net/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B1%D8%AC%D9%85%D8%A9/%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%B1%D8%A8%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D9%86%D8%AC%D9%84%D9%8A%D8%B2%D9%8A>



ومن المهم أن يعمل المشروع على أن تكون أنشطته للجمهور أصيلة وفريدة ومميزة وواقعية وقابلة للتصديق وصادقة ومختلفة ومثيرة للاهتمام ومحددة ومفصلة وضرورية ولها تجربة ملهمة وحقيقية وقابلة للتواصل ونشطة وقابلة للتصديق تثير الاهتمام

والتعاطف من الجمهور وأن تعمل الأنشطة على خلق العدالة والأصالة والحقيقة والنجاح والاندفاع والارتباط والحيوية والتنوع والإنتاج و التغيير والتطور ومعرفة أن التعاون الناجح ينبع من الأهداف المشتركة والاحترام المتبادل وتطوير علاقة مع الجمهور وبناء دائرة إبداعية قوية ومحاولة الحصول على الجودة والتفاعل مع الجمهور وإدارة توقعاته وإبقائه تحت السيطرة وتعزيز قيم الخير والأخلاق والنزاهة والتأمل والشجاعة والفضول والحب لديهم بطريقة فريدة واستخدام معرفتهم لخلق التوتر والعاطفة والإلحاح والتوقعات والتفاعل والمزاج والرؤى والشخصيات والتفاعلات والأفكار والمشاعر والمخاوف والإيقاع. والنهايات والعبارات والكلمات والمصطلحات التي تفيد مشروع الكاتب الإبداعي^{١٠٤}.

https://www.aleqt.com/2010/08/20/article_431810.html

104 https://www.aleqt.com/2010/08/20/article_431810.html



إدارة المسائل^{١٠٥}

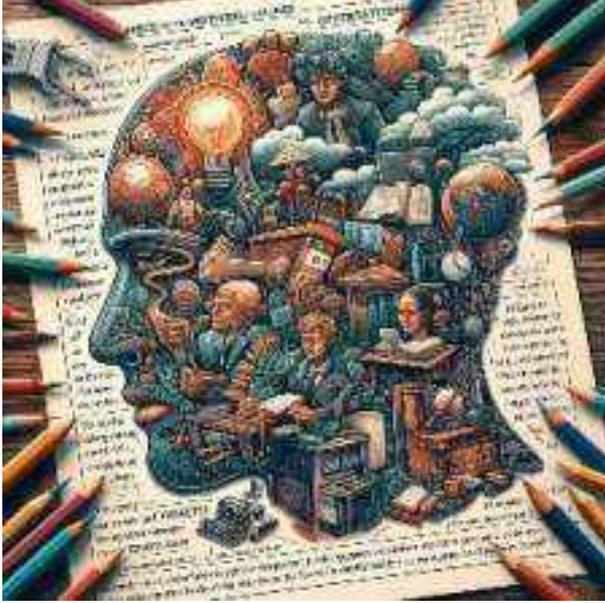
إن المسألة عبارة عن قرار معلق، أو وضع أو مشكلة ستؤثر بشكل كبير على المشروع ولا يكون بمقدور فريق المشروع حلها على الفور، وفي الحقيقة فحياة المشروع محفوفة بالمخاطر، ومعقدة وأحيانا مجرد

فوضى. وحتى عند وجود خطة شاملة ومفصلة، سيكون هناك مسائل تشكل تحديا للمشروع أثناء تنفيذه، ويجب على فريق المشروع تعلم كيفية إدارة المسائل، واستكشافها والتعامل مع التعقيد وتكييف الخطة لتعكس الواقع الجديد.^{١٠٦}

إن عدم معالجة المسائل يمكن أن ينتج الآثار السلبية ومنها عدم القدرة على تلبية الجداول الزمنية للمشروع، التكلفة، الجدول الزمني، وجودة المشروع والحصول على سمعة مع الآخرين والوقوع في نزاعات ما بعد التنفيذ، ويحتاج المشروع إلى إدارة كافة عمليات إدارة المسائل من خلال تحديد المسألة وتعبئها وتحديد الأسئلة التي لم تتم الإجابة عليها، والقرارات وغيرها من المشاكل قبل أن تؤثر سلبا على المشروع. وترتبط عملية تحديد المسألة وتعبئها ارتباطا وثيقا

¹⁰⁵ <https://www.qpm.com.qa/arabic/OurCapabilities/Pages/Project-Management.aspx>

¹⁰⁶ <https://career.guru99.com/ar/50-interview-questions-for-project-managers-2/>



بموضوع إدارة المخاطر وبالتالي ترتبط بمرحلة التنفيذ و المراقبة، والتقييم والسيطرة والتحليل والنظر في العواقب المستقبلية ويرتبط حلها بالسيطرة والتهيئة و المراقبة والتقييم والتخطيط ووجود الأشكال التقنية، وقاعدة بيانات متكاملة والتوازن ما

بين القيمة مقابل التكلفة، المنفعة، والمخاطر^{١٠٧}.

إدارة الأفراد^{١٠٨}

يجب أن يحتوي المشروع الإبداعي على معرفة بمدى أهمية الإدارة القوية للأفراد، كي يكونون قادرين على تحقيق أهدافهم فقط نتيجة للالتزام، وتعزيز تعاون ومساهمات فريق المشروع والتركيز على براعتهم، وتحفيزهم ورؤيتهم، وتمكينهم، والاعتراف بإنجازاتهم، والاستماع لهم،

¹⁰⁷ <https://daafoor.com/project-management-study-materials-Problems-Solvings/page/13>

¹⁰⁸ <https://www.questionpro.com/blog/ar/%D9%85%D8%A7-%D9%87%D9%8A-%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A3%D9%81%D8%B1%D8%A7%D8%AF-%D9%88%D9%83%D9%8A%D9%81%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%8A%D8%A7%D9%85-%D8%A8%D8%B0%D9%84%D9%83/>

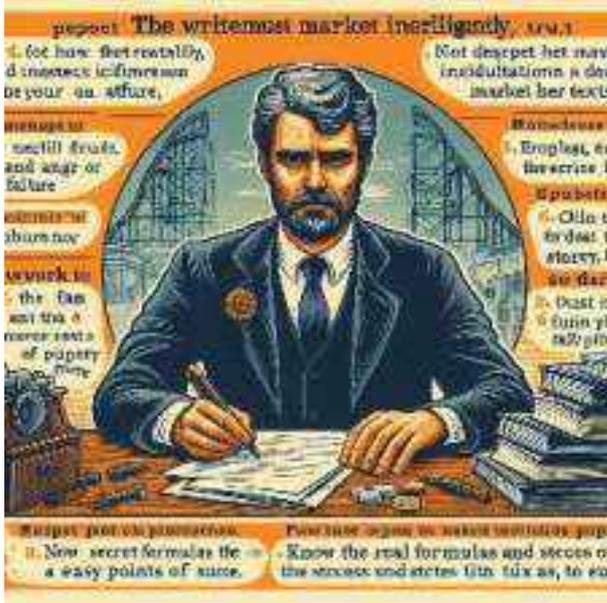


والقيادة بالقدوة، وحل النزاعات وبناء الثقة بينهم، وبناء قدراتهم ومهاراتهم وكفاءتهم وتعزيز قدرتهم على القيادة، التحفيز، الإلهام، التوسط، التواصل والتشجيع وضمان ادارتهم وقيادتهم وتوصيف مهامهم وأنظمة التعامل معهم وتطويرهم ومراقبتهم وتنظيمهم

ومتابعتهم وتقييمهم وتحديد المشكلات، والحد من النزاعات بينهم وتحسين عمل الفريق، ووضع قواعد التواصل بينهم، والتفاعل الخلاق معهم من أجل إيجاد حلول لمشكلاتهم^{١٠٩}.

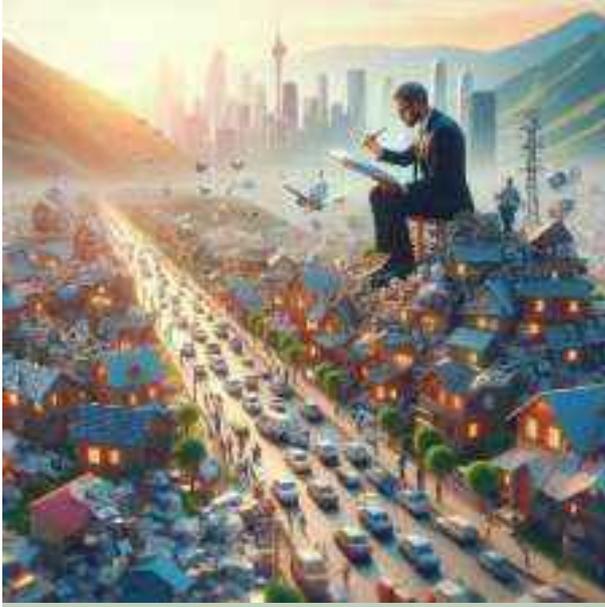
إدارة الضوابط^{١١٠}

ومن أجل إدارة الضوابط في المشروع بشكل جيد يجب العمل على مواجهة التحديات والإشراف ووضع نظم رقابة سيطرة داخلية لتقديم ضمانات معقولة بشأن الاستخدام المسؤول أصول المشروع وتصميم عمليات الرقابة الداخلية لتحقيق تعزيز فعالية وكفاءة العمليات،



وزيادة مصداقية غايات المشروع، وتشجيع الامتثال للقوانين واللوائح المعمول بها، وحماية موارد المشروع، والحد من مخاطر الاحتيال والفساد وتوجيه موارد المشروع ومراقبتها وقياسها. ومنع واكتشاف الاحتيال وحماية موارد المشروع، وضمان

مصداقية التقارير المالية، والتغذية الراجعة حول تحقيق الأهداف التشغيلية أو الاستراتيجية، وزيادة القدرة التنظيمية للمشروع ووضع الضوابط الداخلية وإجراءات الدعم، ومراقبة الالتزام بالأنشطة والسياسات والقوانين الخاصة بالمشروع ولوائحه ومعاييره في كل جوانب المشروع المتعلقة بالموارد البشرية وللجداول الزمنية، ومراجعات الأداء وانفصال الموظف، والتوريد، وإدارة الأموال النقدية، وإدارة المصاريف، والتقارير المالية، وإدارة العقود والاتفاقيات والمنح والعلاقات وأنظمة الاتصال والأمن، وإدارة المعلومات وإدارة الإنتاجية، والأنظمة، وتحقيق الأهداف وضمان كفاءة وفعالية العمليات وتعزيز النظم الإدارية واللوجستية اللازمة للتنفيذ الناجح للمشروع الإبداعي¹¹¹.



إدارة الإمداد^{١١٢}

يجب أن يعمل المشروع في إدارة الإمداد والخاصة بتدفق المنتجات والخدمات عبر وضع الجداول الزمنية للتسليم، شراء المعدات، تحديد مرافق لتخزين المواد، الحصول على تصاريح، تتبع حالة كافة المواد

و ضمان الوثوق بالموردين؟ وهل هناك فساد في نظام التوريد؟ وهل هناك أي آليات موجودة لنقل المواد؟ وهل توجد مسائل أمنية؟ هل تعد سلامة العاملين مصدر قلق؟ وما هي القيود المفروضة على الموارد؟ وهل إدارة الإمدادات قد تؤدي الى خلل في إدارة خط الإمداد إلى فقدان السيطرة على المشروع، وفقدان السمعة الجيدة ورضا المستفيد، وصعوبات إدارة سلسلة الإمداد للمشروع بفعالية وكفاءة قدر المستطاع بما في ذلك المواضيع الإدارية واللوجستية والوصول إلى السلع والخدمات و ضمان التعاون والتنسيق في عمل سلسلة الإمداد لضمان

النجاح.^{١١٣}



إدارة التوريد

وتعمل إدارة التوريد على تحديد المواد والخدمات اللازمة، وقت الحاجة إليها، وتحديد كيفية الحصول عليها والجهة المخولة بذلك بحيث تتوافق مع كافة قرارات الشراء وموازنة المشروع، والتقييم، والجودة ومعايير المخاطر،

ويشمل التوريد العملية الكاملة بالحصول على السلع والخدمات من مرحلة الإعداد وتجهيز طلب الحصول عليها وحتى الاستلام والموافقة على فاتورة الدفع والتوريد الفعلي للخدمات أو المنتجات اللازمة التطوير وتنفيذ المشروع، وقد يكون هناك أثر كبير لأنشطة التوريد على موازنة المشروع وجدول الزمني، لذلك يجب أن يتم إدماجها في الخطة العامة للمشروع، والموازنة والجدول الزمني وقد تشمل مواد التوريد المنتجات التقليدية مثل الأثاث، الحاسوب الشخصي، أو المنتجات عالية التخصص للمشروع مثل المعدات وقد تكون مرتبطة بالخدمات أو المنتجات اللازمة لتطوير وتنفيذ المشروع أو عند الحاجة إلى موارد إضافية

8%A9-

[%D8%A7%D9%84%D8%A5%D9%84%D9%83%D8%AA%D8%B1%D9%88%D9%86%D9%8A%D8%A9/%D8%A7%D9%84%D8%B4%D8%AD%D9%86-%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%88%D8%B5%D9%8A%D9%84/%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%B3%D9%84%D8%A7%D8%B3%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D9%85%D8%AF%D8%A7%D8%AF/](#)



لإنجاز المشروع في الوقت المحدد أو لتوفير بعض المهارات اللازمة، ويجب على المشروع الوصول إلى السلع والخدمات الصحيحة في الوقت المناسب لضمان نجاحه.¹¹⁴

إدارة المخزون¹¹⁵

ويمكن أن يمثل المخزون تكلفة كبيرة من القيمة الإجمالية للمشروع. تتكون هذه القيمة من تكلفة المخزون نفسه، بالإضافة إلى تكلفة نقل السلع، تكلفة إدارة السلع العمالة، التغليف، وغيرها وحفظ السلع في المستودعات يحتاج فريق المشروع إلى وضع إدارة مخزون تضمن توفر المخزون لتلبية احتياجات المشروع حسب المطلوب، وعند الطلب وتحقيقاً لهذه الغاية يجب على المشروع التنسيق وفريقه العمل على إدارة المخزون، وربط متطلبات المخزون باستمرار للاحتياجات والأولويات المتغيرة للمشروع. يشمل هذا التحدي ضرورة قيام المشروع بتحقيق توازن بين العرض والطلب عن طريق وضع حد أدنى من رصيد المخزون لتغطية فترة الطلب والانتظار لوصول المخزون الجديد. وعند تحقيق فريق المشروع لهذا التوازن،

¹¹⁴ <https://www.sap.com/mena-ar/products/scm/what-is-supply-chain-management.html>

¹¹⁵ <https://www.oracle.com/ae-ar/scm/inventory-management/what-is-inventory-management/>

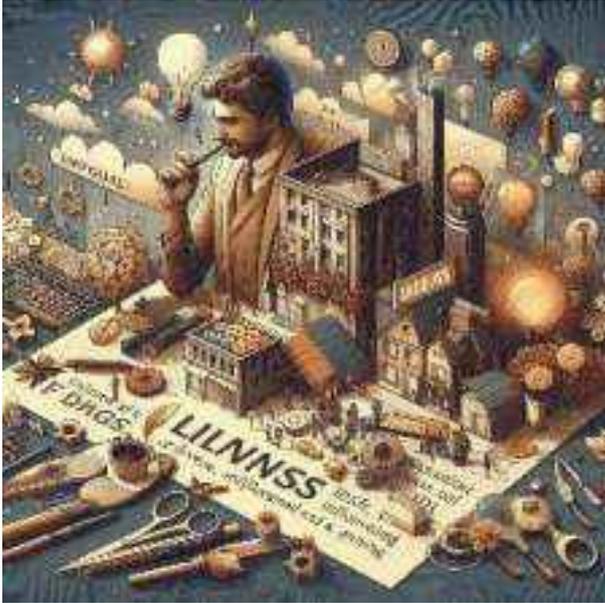


يجب على مدير المشروع التأكد من وجود السياسات المناسبة لوضع معايير وضوابط إدارة كافة عناصر مراقبة المخزون والتخزين¹¹⁶.

إدارة الأصول¹¹⁷

ينبغي اعتبار كافة معدات المشروع، واللوازم وغيرها من الممتلكات المحمولة أو المقدمة للمشروع أصولاً للمشروع. وعليه، ينبغي أن يحدد المشروع سياسة إدارة أصول يمكن من خلالها مراقبة، صيانة والتخلص من المواد ذات القيمة لهذا المشروع بطريقة تتسجم مع متطلبات المنظمة وأو الجهات المانحة. ينبغي أن تشمل هذه السياسة تعريف الأصول، وتسجيل الأصول والاحتفاظ بسجلات كاملة ودقيقة لكافة عمليات اقتناء الأصول الثابتة.

¹¹⁶ <https://www.wafeq.com/ar/%D8%AA%D8%B9%D9%84%D9%85-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AD%D8%A7%D8%B3%D8%A8%D8%A9/%D9%85%D8%AD%D8%A7%D8%B3%D8%A8%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%83%D8%A7%D9%84%D9%8A%D9%81/%D9%85%D8%A7-%D9%87%D9%8A-%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AE%D8%B2%D9%88%D9%86%D8%9F-%D9%88%D9%85%D8%A7-%D8%A3%D9%86%D9%88%D8%A7%D8%B9%D9%87%D8%A7-%D9%88%D8%AA%D9%82%D9%86%D9%8A%D8%A7%D8%AA%D9%87%D8%A7-%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B3%D8%A7%D8%B3%D9%8A%D8%A9%D8%9F>



ينبغي تسجيل كافة الموجودات المكتسبة للمشروع عن طريق النقل، أو الشراء أو التبرع. وسم الأصول لصق رقعة- ينبغي وسم أصول المشروع لتسهيل الإشراف والسيطرة عليها.^{١١٨}

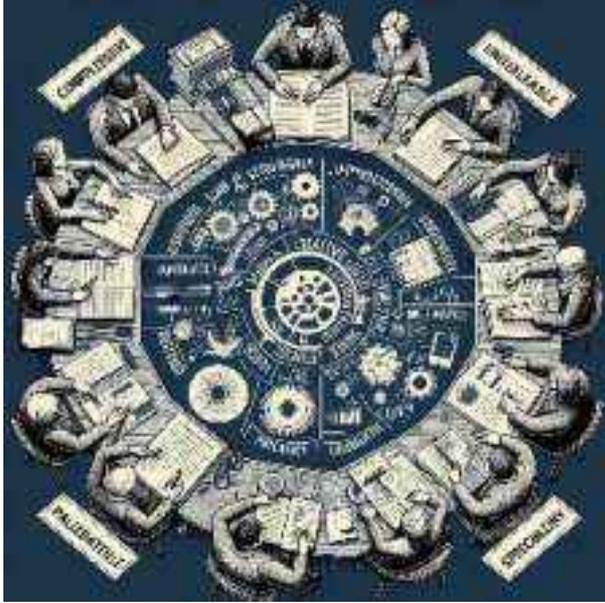
إدارة الموازنات^{١١٩}

تعد الموازنة وصفا للخطة المالية للمشروع والتي تشمل قائمة بتقديرات تكاليف المشروع. وكما هو الحال مع كافة مكونات خطة المشروع، يعتمد نجاح الموازنات على الشمولية والتفصيل، وتتنوع الموازنات إلى عدة أنواع ومنها الموازنات الشاملة والتي يجب فيها تضمين كافة بنود الموازنة المطلوبة لتقديم المنتجات والخدمات، ويحتاج فريق المشروع كخطوة أولى تحديد النفقات اللازمة لتسليم منتجات وخدمات المشروع، وتتعلق هذه النفقات بالعمل المباشر للمشروع، وكافة النفقات المتعلقة بالعمل غير المباشر للمشروع ومعرفة ما هي الموارد اللازمة للعمليات المساندة التي تعد حيوية لنجاح المشروع، وهل يشمل تلك الموارد المطلوبة

118

https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B5%D9%88%D9%84

¹¹⁹ <https://www.daftra.com/hub/%D9%85%D8%A7-%D9%87%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%88%D8%A7%D8%B2%D9%86%D8%A9>



للاتصالات، إدارة المخاطر، المراقبة،
التقييم،¹²⁰ خدمات إدارة المشروع،
إدارة الموارد البشرية، عمليات
التوريد، تكامل المشروع والنفقات
العامة للمشروع الإبداعي أم لا
ويمكن وضع الموازنات بحسب ما
تقوم عليه في المشروع كوضع

الموازنة القائمة على والموازنة القائمة على تحديد تقديرات التكلفة وهناك متغيرات في المشروع
قد تخرج عن سيطرة فريق المشروع ويمكن أن تكون التقديرات دقيقة بدرجة كافية لدعم قرارات
جيدة في المشروع. وعلاوة على ذلك، هناك ممارسات فضلي تساعد فرق المشاريع على
تحسين بقة تقديرات موازنتهم مع اختيار المقاربة الصحيحة لوضع والتقدير الصحيح لها
سواء كانت تقديرات أعلى إلى أسفل أو تقديرات من أسفل إلى أعلى أو التقديرات المعيارية أو
وضع تقديرات المراحل لأنشطة المشروع، وعلى مراقبة الأداء المالي للمشروع والمعرفة
المستمرة بها تجاوز المشروع الموازنة أو قل عنها، ومراقبة تكاليف المشاريع من خلال تحليل
القيمة المستحقة، ومراقبة تكلفة العمل المستكمل، ويعد تحليل القيمة المستحقة أداة تقارن
التكلفة المخطط لها والفعلية لكل مهمة تم تنفيذها.

¹²⁰ <https://www.algoras.com/ar/31/budgets>



إدارة أصحاب المصلحة^{١٢١}

إن أي مشروع بما فيها المشاريع الإبداعية تعمل مع العديد من الأشخاص والمؤسسات والمنظمات والجهات الحكومية وغير الحكومية المحلية والوطنية والإقليمية والدولية ممن يمكن أن تتأثر مصالحهم سلبا

أو إيجابا بسبب تنفيذ أو إنجاز المشروع. وتبين التجربة أنه عندما يتم إغفال أصحاب المصلحة أو عند إساءة فهمهم خلال تصميم المشروع، أو الإشراف الضعيف لمصالحهم أو استبعادها خلال تخطيط وتنفيذ المشاريع، ويحتمل أن يؤدي ذلك غالبا إلى نتائج غير متوقعة وغير مرغوب فيها، وتستفيد المشاريع التي تستغرق وقتا لتحديد وفهم أصحاب المصلحة من خلال فهم أوضح للأفراد، الجماعات والمؤسسات التي ستتأثر بأنشطة المشروع وينبغي أن تستفيد من تلك الأنشطة، ومؤشر أفضل على قدرات أصحاب المصلحة هذه، وفهم أكثر



استتارة للجهات التي يمكن أن تؤثر وتسهم في مرحلة تخطيط وتنفيذ المشروع، ووجهة نظر محسنة عن بدائل تصميم تدخلات المشروع ومعالجة نزاعات المشروع.^{١٢٢} ويحتاج فريق المشروع إلى تطوير فرع معرفي الإدارة علاقات أصحاب

المصلحة لفهم واقع وتعقيد المصالح والعلاقات، وتقييم آثار المشروع والتنبؤ بها الآثار الإيجابية أو السلبية على كافة مجموعات أصحاب المصلحة، وتصميم وتنفيذ خطط المشاركة التي تشجع على انخراطهم في المشروع والتواصل القوي، ويمكن تحديد أصحاب المصلحة إلى عدة أنواع وهم المستخدمين هم الأشخاص الذين سيستفيدون مباشرة من منتجات وأو خدمات المشروع^{١٢٣}.



وأصحاب المصلحة هم الناس أو مجموعات ممن لديهم اهتمام في التعرف المشروع. مثلا، يمكن أن تشمل هذه الفئة المجموعات الفرعية من قبيل مجالس المشروع، مجموعات التوجيه أو الرعاة الذين يديرون إطار حوكمة المشروع، والمدققين

والمشرعين الذين يضعون متطلبات الامتثال والسياق التشريعي للمشروع، والممولين الأفراد أو المنظمات الذين يقدمون التمويل للمشروع، وقد يكون الممولون جهات خارجية في حال تقديم منظمة مانحة للتمويل أو داخلية عند تمويل المشروع من موارد داخلية وهناك مقدمو الخدمات هم الأفراد الذين يشاركون بفاعلية في أعمال المشروع. تشمل قائمة مقدمي الخدمات المديرين، أعضاء الفريق، المنظمات المنفذة، المقاولين والموردين، والمؤثرين هم الذين لديهم القدرة على تغيير اتجاه المشروع سلبا أو إيجابا وتشمل أمثلة المؤثرين وسائل الإعلام المحلية، المسؤولين الحكوميين والمصالح التجارية أو قادة المجتمع، والمعتمدين هم الذين يرغبون في الحصول على شيء ما من هذا المشروع غير المنتج النهائي أو الخدمة المخطط لها، وداعمي الاستدامة هم مجموعات مسؤولة عن دعم المنتج بعد اكتمال



المشروع.^{١٢٤} ويفترض بفريق المشروع العمل على تحليل أصحاب المصلحة للعمل استكشاف مصالح اهتمامات أصحاب المصلحة. ما الذي قد يكسبونه أو يخسرونه خلال المشروع؟ ما هي توقعاتهم إيجابية وأو سلبية؟ ما هي الموارد التي يمكن أن يلتزموا

بها؟ ما هي الأدوار المحتملة لأصحاب المصلحة، وما هي قدراتهم؟ هل هم من أنصار أو معيقي المشروع، ورسم خريطة نفوذ أصحاب المصلحة- النفوذ يشير إلى قوة أصحاب المصلحة في المشروع، مثل سلطتهم على صنع القرار، أو قدرتهم في التأثير على أنشطة المشروع أو أصحاب مصلحة آخرين بطريقة إيجابية أو سلبية. وما هو مدى التعاون أو النزاع في العلاقات بين أصحاب المصلحة.^{١٢٥} ومن المهم عند العمل مع أصحاب المصلحة العمل على توضيح طبيعة العلاقات بين مجموعات أصحاب المصلحة الرئيسيين، وتحديد

¹²⁴ <https://lms.doroob.sa/courses/course-v1:Doroob+C.S-BUSAD006+MAR2021/about>

¹²⁵ <https://ar-entrepreneur.com/%D9%85%D9%87%D8%A7%D8%B1%D8%A7%D8%AA-%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%A9/%D8%A3%D8%B5%D8%AD%D8%A7%D8%A8-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B5%D9%84%D8%AD%D8%A9/>



سبل إشراكهم بشكل مناسب كي يتمكنوا من المشاركة في كافة مراحل دورة حياة المشروع، وضمان إدراكهم للتهديدات الخاصة بالمشروع وكيفية تدخلهم في حلها، والتركيز على مصالح أصحاب المصلحة، ودعم قدرتهم على الانتظام والضغط،

وتحديد وتطوير مصادر دخل بديلة للمشروع، وإدارتهم، وضمان وضوح أدوار، ومسؤوليات، وسلطة وتواصل أصحاب المصلحة مع المشروع وإشراكهم في أنشطة المشروع ومعرفة من المسؤول، ومن المسائل، ومن يجب استشارته، ومن الواجب إبلاغه، ومن هو الواجب إبلاغه الأمور المرتبطة بالمشروع للمساعدة على ضمان الفهم والتوقعات للأدوار والمسؤوليات في جميع تفاصيله ومراحله¹²⁶.

ومن المهم للمشروع تفعيل عمليات التواصل مع أصحاب المصلحة، وإدارته والعمل على تحديد دقيق للاستراتيجية الخاصة بالاتصال المناسبة بما يتلاءم مع حجم المشروع والوضوح فيما يتعلق بأسئلة ما، لماذا، من، كيف ومتى الخاصة بالتواصل. وعند تحديد وسيلة التواصل، يلزم أن تلائم الآلية كلا من رسائل المشروع وأصحاب المصلحة، وما هي الآلية

¹²⁶ <https://bscdesigner.com/ar/stakeholders.htm>



أو الوسيلة التي ستزيد من احتمال تلقي الرسالة فعلا، فهمها والتصرف بناء عليها، وما هو حجم المعلومات الذي سيتم تضمينه، وعلى أي مستوى من التفصيل، وما هي الآلية الأكثر ملاءمة لنوع الرسالة، وما هي الآلية التي يفضلها صاحب

المصلحة، وما هو مستوى التفاعل المطلوب للوصول إلى الاستفادة الكاملة من جميع أصحاب المصلحة في نجاح الكاتب ومشروعه الإبداعي^{١٢٧}.

إدارة الأنشطة^{١٢٨}

وفي هذا الجانب يجب أن تكون الأنشطة هادفة وموجهة نحو تحقيق الأهداف فإن تصميم الأنشطة يجب أن يكون مبنية مباشرة على ما تم تحديده في المرحلة السابقة مباشرة، وهي

¹²⁷ <https://almasoudsultan.com/%D9%81%D9%86-%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A3%D8%B5%D8%AD%D8%A7%D8%A8-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B5%D9%84%D8%AD%D8%A9-%D9%85%D8%B5%D9%81%D9%88%D9%81%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%AE%D8%B1%D8%A7%D8%A6%D8%B7/>

128

https://help.sap.com/docs/SAP_BUSINESS_ONE_WEB_CLIENT/2554bf7e9aa347729b0547a737e123ac/4c3f04f149f3446884cd8500c9837a59.html?locale=ar-SA&version=10.0 SP_2405



مرحلة وضع الأهداف المحددة، ويتم تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق كل هدف على حدة ثم الهدف المحدد الذي يليه، حتى الانتهاء من جميع الأهداف المحددة الخاصة بالمشروع. وتحديد الأنشطة بهذه الصورة يضمن أن تكون جميع الأنشطة التي تم

اختيارها هي أنشطة لازمة لتحقيق الأهداف، ولا تتضمن أية أنشطة غير لازمة لذلك وتعتبر الأنشطة في مجملها عن الكيفية التي سيتم بها التصدي للمشكلة، ويتم تجميع الأنشطة المتشابهة في مكونات يطلق عليها مكونات الأنشطة أو مجالات الأنشطة، ومجالات الأنشطة هي عبارة عن الأقسام الرئيسية للأنشطة التي يتضمنها المشروع، وعملية تحديد الأنشطة عملية في غاية الأهمية حيث إنها تشمل الأدوات التي سيتم من خلالها تحقيق الأهداف، والجانب الآخر من الأهمية، والذي يجب أن يعكس زيادة في الاهتمام.^{١٢٩}

أن عملية تحديد الأنشطة تتضمن اختيار أساليب التنفيذ، ويجب أن تكون المداخل والأساليب المقترحة في تنفيذ النشاط هي الأنسب لتحقيق أهداف المشروع بالنظر للمحددات التي تحكم تصميم وتنفيذ المشروع مثل: الوقت والجهد والتمويل، وهل العائد من تنفيذ هذه الأنشطة

¹²⁹ https://units.imamu.edu.sa/administrations/sap/Pages/About_sap.aspx



يتناسب مع تكلفة تنفيذها؟ وعلى هذا فإن اختيار مدخل ما أو طريقة تنفيذ بدلا من غيره يجب أن يكون له مبررات واضحة لاختياره ولاستكمال تصميم أنشطة المشروع و التأكد من أنه تم استيفاء بعض العناصر من قبيل هل تم تحديد مجالات الأنشطة،

وهل تم تحديد الأنشطة داخل كل مجال، هل تم توضيح أساليب تنفيذها، وهل تم تحديد من سيقوم بالتنفيذ، وهل تم تحديد من سيقوم بالإشراف على التنفيذ^{١٣٠}.

إدارة المتابعة^{١٣١}

تعتبر المتابعة من آليات الإدارة، وهي تعمل على مراقبة خطوات ومراحل تنفيذ المشروع، وهي عبارة عن نظام دوري للمراقبة بغرض التأكد من أن العمل يسير وفقا للخطة



الموضوعة، بالإضافة إلى مراقبة مدى التطور الذي وصل إليه العمل بالمشروع ومعالجة أي قصور في عملية التنفيذ، وعلى ذلك فإن المتابعة هي عملية منظمة ومستمرة لتقدير مدى التقدم في العمل على مدى فترة زمنية محددة، وحيث إنها عملية رصد

مستمر لحركة المشروع فهي تحتاج لمؤشرات ترشد على سير المشروع تتم صياغتها في مرحلة تصميم المشروع، والتأكد من أن المشروع يسير في الطريق الصحيح لتحقيق الأهداف والأغراض المحددة مسبقاً ضمن الفترة الزمنية المحددة لكل نشاط من أنشطة المشروع، والتكلفة المخطط لها مع ضمان الجودة، وتقديم المتابعة معلومات مهمة تصب في نجاح المشروع عبر تحليل الموقف الحالي، وتحديد المشاكل وإيجاد الحلول، ولاكتشاف الميول والنماذج، وتنفيذ أنشطة المشروع كما هو مخطط، وقياس التقدم نحو إنجاز الأهداف، وتطوير الأهداف المستقبلية، ولاتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد المادية والمادية والبشرية، والمتابعة بذلك تواكب كل مراحل المشروع والتي تشمل المتابعة المالية والمتابعة الفنية للتأكد من حسن توظيف الموارد المخصصة للمشروع، ويقوم بها العاملون بالمشروع المشرفون:



مسؤولون عن متابعة العاملين^{١٣٢} معهم والمهام الموكلة إليهم. ومدير المشروع: مسؤول عن متابعة جميع جوانب المشروع، والممول الممولون من خلال التقارير والزيارات الميدانية حيث يقوم الممول بمتابعة التقدم وقياس الأداء، ومجلس الإدارة عبر

التقارير، والزيارات الميدانية، والمقابلات الفردية، واللقاءات الجماعية، والملاحظة، وجمع البيانات، وتقوم إدارة المتابعة على وضع قائمة بالأنشطة المراد متابعتها ضمن خطة المتابعة، وتحديد مدة العمل بالمشروع والأنشطة والأفراد القائمين على العمل، وتحديد أساليب المتابعة والمؤشرات المستخدمة في ذلك، وتوضيح التطورات التي طرأت على الخطوات التي تم تنفيذها، وتوضيح العقاب والصعوبات التي تواجه المشروع إذا وجدت، واقتراح حل مناسب للتغلب على تلك الصعوبات، تحديد الموارد المطلوبة لتنفيذ خطة المتابعة وتحديد المتاح منها، وتحديد من سيتم استشارته أو تدريبه لتنفيذ خطة المتابعة.^{١٣٣}

¹³² <https://follow-up-department.nbu.edu.sa/tasks-follow>

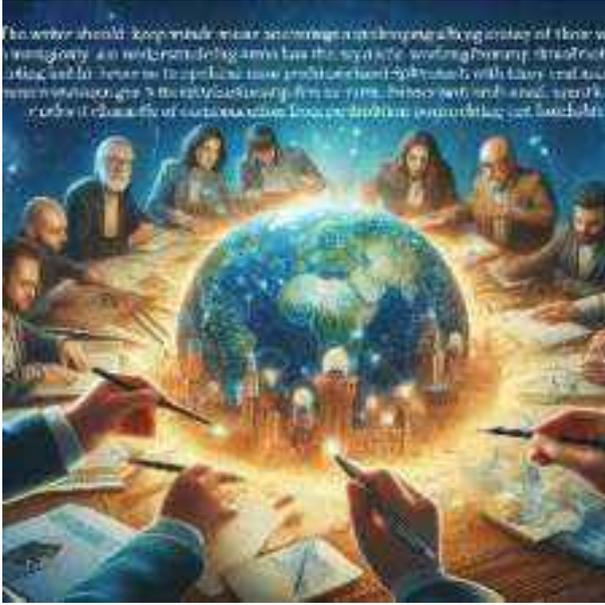
¹³³ <https://m.mu.edu.sa/ar/departments/follow-up-department/432>



إدارة المخاطر^{١٣٤}

لا تهدف إدارة المخاطر إلى القضاء على كافة مخاطر المشروع، ولكنها تهدف إلى إدراك متى تستجيب إذا تجاوزت مستويات تحمل المشروع، وترتكز معظم المشاريع على المخاطر السلبية التي لها القدرة على الإضرار

بالمشروع الوقت التقويم، التكلفة الموارد، والجودة والنطاق، ويجب تجنب المخاطر السلبية وحلها أو التقليل منها، وإعادة النظر باستمرار في المخاطر منذ المراحل الأولى للمشروع وخلال مرحلة التنفيذ بأكملها، وتحديد المخاطر وتوثيقها وتقييمها، واحتمالية حدوثها وتقدير تأثيرها، وأولوياتها والاستجابة لها واتخاذ القرارات المناسبة لها لتقليلها أو إزالتها والسيطرة عليها وضمان إتباع إجراءات إدارة مخاطر مناسبة بشأنها، والعمل على تحسين الأداء، ورفع جودة صناعة القرارات داخل المشروع، وتحسين عمليات التخطيط، وضمان استمرارية تقديم الخدمات للمستفيدين، وضمان بناء استراتيجيات المشروع على أسس علمية صحيحة وافتراسات واقعية، والتقليل من احتمالية المفاجآت غير المتوقعة، وتوزيع الأدوار والمسئوليات



بشكل واضح بين الإدارات المختلفة داخل المشروع، وتحسين العلاقة مع الأطراف الخارجية ذات العلاقة مع المشروع، مروراً بالأفراد، و الموظفين، والمتطوعون، والمستفيدون، والمتبرعون، والعقارات، و المباني الإدارية، والأملاك، والدخل المالي، و

التبرعات، والمنح، والعوائد الاستثمارية، والبرامج، و المشاريع، والخدمات، والمكانة، و الشهرة، والسمعة ومن خلال جميع أنشطة المشروع من قبيل تخطيط إدارة المشروع ومدخلاته ونطاقه وتكاليفه وزمنه واتصالاته ومخرجاته ومدخلاته وأنشطته وتوقيته وجودته وادواته وأساليبه ومراجعاته ووثائقه ونوعه وافتراضاته وقوائمه وفريقه وادارته ومعلوماته وتقنياته واستراتيجياته وفرصه وتهديداته وتصنيفاته والحاحه واستجاباته وسجلاته وتحديثاته وقراراته والعوامل البيئية والعملية والتنظيمية وعمليات الرصد والمراقبة والمتابعة والتقييم والأداء والمراجعة والتحليل والقياس والايضاح للمخاطر. بالإضافة الى تحليل أصحاب المصلحة المعنيون وآراء ومشورة الخبراء المتخصصين في المخاطر وادارتها¹³⁵.

¹³⁵ <https://www.oracle.com/sa-ar/erp/risk-management/what-is-enterprise-risk-management/>



وتحدد المخاطر عبر خطوتان وهما تعريف فئات مخاطر المشروع، وتحديد مخاطر معينة تلائم كل فئة من فئات المخاطر، ويقوم تعريف فئات المخاطر من خلال مقارنة تصنيف المخاطر مع تقييم فعال، وعند وضع فئات لمخاطر للمشروع،

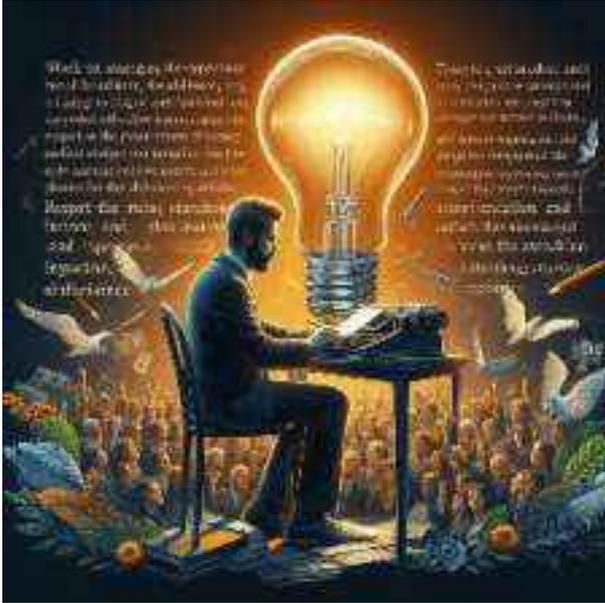
ويجب ادراك أن كل مشروع فريد من نوعه، وأنه ليس من الممكن وضع مجموعة واحدة من فئات المخاطر تناسب كافة المشاريع، ويجب إجراء فحص سياق المشروع ووضع مجموعة من فئات المخاطر تناسب احتياجاتهم الفريدة، وقد تكون المخاطر استراتيجية أو مالية أو قانونية أو تنظيمية أو إدارية أو بشرية أو سياسية أو بيئية أو تقنية أو تشغيلية أو خاصة بالبنية التحتية أو مخاطر خاص بإدارة المشروع، وعند تحديد فئات المخاطر، ويجب على فريق المشروع أن يتعاون مع اصحاب المصلحة الرئيسيين لتحديد المخاطر الخاصة من كل فئة من فئات المخاطر، والبدء بدراسة الوثائق الخاصة بالمشروع.¹³⁶

¹³⁶ <https://bakkah.com/ar/knowledge-center/%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AE%D8%A7%D8%B7%D8%B1>



وهناك العديد من التقنيات المتاحة التي تساعد على تحديد المخاطر، تشمل هذه التقنيات العصف الذهني، مجموعات التركيز، تخطيط السيناريو ومقابلات الخبراء، وعند تحديد المخاطر، ينبغي كتابة المخاطر بعناية بطريقة تضمن وضوح عوامل

وسبب، أو مصدر المخاطرة، وأثرها على المشروع، وتحديد المخاطر ليس نشاط واحد يحدث مرة واحدة في بداية المشروع ولكن في كل مراحل المشروع، ويتناول تقييم المخاطر اثنين من التحديات الصعبة عند إدارة مخاطر المشروع، وأولهما تحديد أولويات المخاطر عبر استخدام معايير متفق عليها من قبل فريق المشروع واصحاب المصلحة الرئيسيين، حيث يتم ترتيب المخاطر وفقا لاحتمالها وتأثيرها، وتحديد درجة تحمل المخاطر، وبعد ذلك، يحتاج فريق المشروع إلى العمل مع أصحاب المصلحة الرئيسيين لتحديد مستويات تحمل المخاطر لتحديد المخاطر المقبولة، وتلك التي تقع خارج نطاق مستويات التحمل المقبولة وتحتاج إلى إدارة فاعلة، ومن ثم ترتيب أولوية المخاطر ويقوم فريق المشروع واصحاب



المصلحة بترتيب أولوية ثلاث مخاطر
عن طريق تصنيف احتمالياتهم
وتأثيرهم المتوقع على مقياس من
منخفض، متوسط أو مرتفع، ومن ثم
تحديد خط درجة التحمل للمخاطر. ١٣٧
ويجب أن يتشارك فريق المشروع
وأصحاب المصلحة بفهم مشترك

للمعايير المستخدمة لتحديد أولويات المخاطرة وتحديد مستويات تحمل المخاطرة ولتحقيق هذا
الفهم المشترك، يجب أن يعمل فريق المشروع مع أصحاب المصلحة الرئيسيين لإكمال
العملية الصعبة أحيانا، والتي تكون مرتبطة بالإجابة عن الأسئلة من قبيل ما هي المعايير
التي ستستخدم لتحديد أولويات المخاطر؟ الوقت؟ النطاق؟ التكلفة؟ عوامل أخرى مثل القيمة
بالنسبة للمستفيدين من المشروع، والامتثال للوائح الجهات المانحة؟ وسلامة الموظف، وما
هي العملية التي ستستخدم لتحديد درجات تحمل المخاطر، وبعد تحديد المخاطر تأتي مرحلة
الاستجابة للمخاطر، ويشكل تحديد وتقييم المخاطر أساسا للخيارات السليمة للاستجابة



للمخاطر، ويجب على فريق المشروع تحديد إستراتيجية لأفضل استجابة للمخاطرة،^{١٣٨} وفي حال قرر المشروع إدارة المخاطر بفاعلية، وتشمل استراتيجيات الاستجابة الخيارات التالية أو مزيج من الخيارات من قبيل تجنب المخاطر، وتحويل المخاطرة،

والتقليل أو التخفيف من المخاطرة، ويحتاج فريق المشروع إلى وضع خطة عمل الأنشطة الاستجابة للمخاطر التي اختارها الفريق، يجب أن تحقق وثيقة إدارة المخاطر وضع خطة إدارة مخاطر منظمة وشاملة، وتحديد الأساليب التي ستستخدم لتنفيذ الاستجابة للمخاطر، وتخطيط توفير الموارد الكافية للاستجابة للمخاطر^{١٣٩}، وينبغي توثيق كل خطة مخاطرة، ولكن يختلف مستوى التفصيل تبعاً للمشروع، تستفيد المشاريع الكبيرة أو المشاريع ذات المستويات العليا من عدم اليقين من خطط إدارة المخاطر المفصلة والرسمية التي تسجل كافة جوانب تحديد المخاطر، تقييمها والاستجابة لها، وأن يكون لدى فريق المشروع منظور



أفضل لوضع الطوارئ المناسبة والسيطرة على المخاطر، وتوفر وثيقة سجل المخاطر محدد ومسجل ورسمي بحيث يوفر سجل مخاطر المشروع قائمة بالمخاطر المهمة ويحتوي على معلومات عن مقدار احتمالية حدوث وتأثير المخاطر، كما يمكن أن تشمل

استجابات التخفيف المقترحة، وأصحاب المخاطر، والوضع الحالي للمخاطر و معلومات عن آثار تلك المخاطر على التكلفة والجدول الزمني، بينما يمكن أن يختلف شكل سجل المخاطر حسب المشروع، و مراقبة المخاطر باستمرار لتحديد أي تغيير في حالتها، أو إذا تحولت المخاطر إلى مسألة، يفضل إجراء مراجعة منتظمة للمخاطر للتعرف على الإجراءات التي لم تطبق بعدا، احتمال المخاطر وتأثيرها، وترحيل المخاطر التي مرت لم تحدث وتحديد المخاطر الجديدة، ويستحسن إنشاء سجل المخاطر في وقت مبكر من عمر المشروع قدر الإمكان، وفي حال عدم تحضير السجل خلال مرحلة الإعداد للمشروع، ينبغي إعداده في نفس النقطة التي يتم فيها إعداد عناصر أخرى¹⁴⁰ من نظام الضوابط الداخلية، نظرا

¹⁴⁰ <https://support.microsoft.com/ar-sa/topic/%D9%87%D8%AF%D9%81-%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B4%D8%B1%D9%88%D8%B9-%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9->



لديناميكية المخاطر ينبغي الاحتفاظ
بسجل المخاطر طوال الفترة المتبقية
للمشروع، يحتمل أن تتغير قائمة
المخاطر وما يرتبط بها من
استراتيجيات إدارة المخاطر عند
نضوج المشروع وظهور مخاطر
جديدة أو اختفاء مخاطر متوقعة

ويمكن استخدام المراجعات المجدولة بانتظام لمخاطر المشروع للتأكد من إدراج مخاطر المشروع كبند في جدول أعمال كافة اجتماعات إدارة المشروع، في حال ظهور مخاطر غير متوقعة أو كان تأثير الخطر أكبر مما كان متوقعة، قد تكون الاستجابة المخططة أو توزيع المخاطر غير كافيين، عند هذه النقطة، يجب على فريق المشروع تخطيط استجابة إضافية للسيطرة على المخاطر عبر التحضير والتخطيط ورسم خريطة نطاق العمل والأساس الذي سيعتمد في تقييم المخاطر و تعريف إطار للعملية وأجندة للتحليل، وتحديد المخاطر، والتعرف على المخاطر ذات الأهمية، ومصدرها، والبحث فيها، ومعالجتها.¹⁴¹

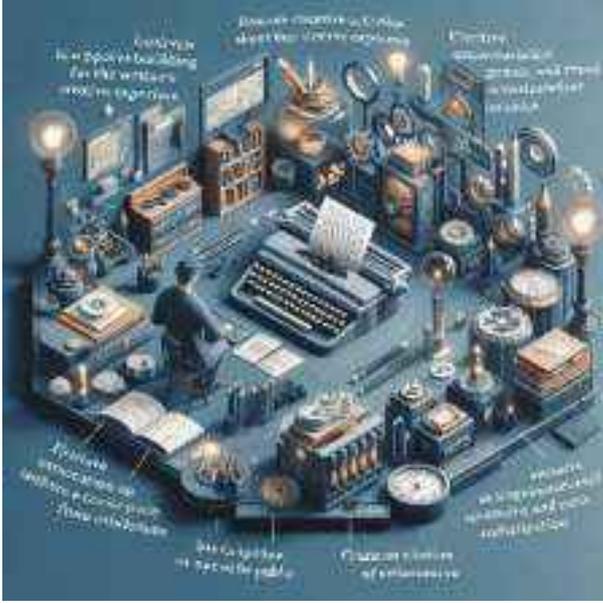
<https://www.moec.gov.ae/risk-management-system-policy>

¹⁴¹ <https://www.moec.gov.ae/risk-management-system-policy>



ومن الطرق الشائعة للتعرف على المخاطر هناك التحديد المعتمد على الأهداف، والتحديد المعتمد على السيناريو، والتحديد المعتمد على التصنيف ومراجعة المخاطر الشائعة، وبعد التعرف على المخاطر المحتملة يجب أن تجري عملية تقييم لها من

حيث شدتها في إحداث الخسائر واحتمالية حدوثها، أحيانا يكون من السهل قياسها وأحيانا يتعذر ذلك، و وصعوبة تقييم المخاطر تكمن في تحديد معدل حدوثها حيث إن المعلومات الإحصائية عن الحوادث السابقة ليست دائما متوفرة، وكذلك فإن تقييم شدة النتائج عادة ما يكون صعبا في حالة الموجودات غير المادية، وهناك أهمية لوضع الخطة والتي تتضمن أخذ قرارات تتعلق باختيار مجموعة الطرق التي ستتبع للتعامل مع المخاطر، وكل قرار يجب أن يسجل ويوافق عليه من قبل المستوى الإداري المناسب، و يجب أن يتخذ القرار من قبل الإدارة العليا أما في حالة القرارات المتعلقة بنظام المعلومات على سبيل المثال فإن مسؤولية القرار تعود إلى مدير تكنولوجيا المعلومات وعلى الخطة أن تقترح وسائل تحكم أمنية تكون منطقية وقابلة للتطبيق من أجل إدارة المخاطر، ومن بعدها تأتي مرحلة التنفيذ ويتم في هذه المرحلة إتباع الطرق المخطط أن تستخدم في التخفيف من أثار المخاطر، يجب استخدام



التأمين في حالة المخاطر التي يمكن نقلها إلى شركة تأمين، وكذلك يتم تجنب المخاطر التي يمكن تجنبها دون التضحية بأهداف المؤسسة كما ويتم التقليل من المخاطر الأخرى والباقي يتم الاحتفاظ به، ومن بعدها تأتي مرحلة مراجعة وتقييم الخطة من

أجل تقييم وسائل التحكم الأمنية المستخدمة سابقا إذا ما زالت قابلة للتطبيق وفعالة، وتقييم مستوى التغييرات المحتملة للمخاطر في بيئة العمل، فمثلا تعتبر المخاطر المعلوماتية مثالا جيدا على بيئة عمل سريعة التغيير.^{١٤٢}

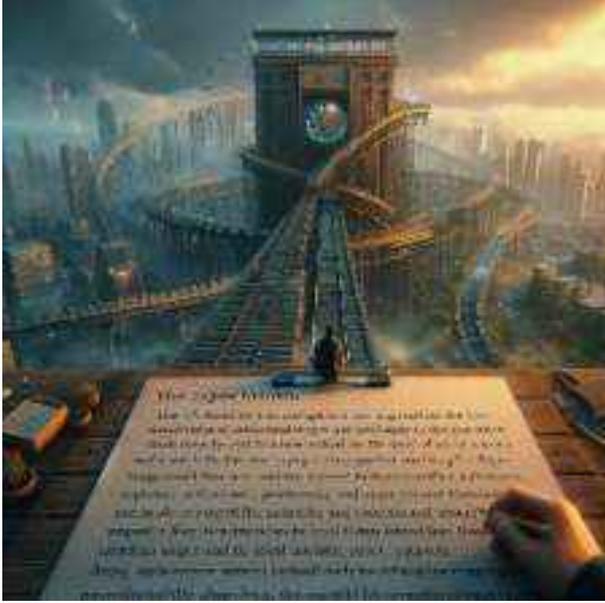
ومن المحددات المعوقات وهي إذا تم تقييم المخاطر أو ترتيبها حسب الأولوية بشكل غير مناسب فإن ذلك قد يؤدي إلى تضييع الوقت في التعامل مع المخاطر ذات الخسائر التي من غير المحتمل أن تحدث، وكذلك تمضية وقت طويل في تقييم وإدارة مخاطر غير محتملة يؤدي إلى تشتيت المصادر التي كان من الممكن أن تستغل بشكل مربح أكثر، وإعطاء عمليات إدارة المخاطر أولوية عالية جدا يؤدي إلى إعاقة عمل المؤسسة في إكمال مشاريعها



أو حتى المباشرة فيها، ومن المهم الأخذ بعين الاعتبار حسن التمييز بين الخطورة والشك ومن مجالات تطبيق إدارة المخاطر عندما تطبق إدارة المخاطر في الأمور المالية للسلطة فإنها تعتبر تقنية لقياس ومراقبة والتحكم في المخاطر المالية

والتشغيلية كما تظهر في إعداد موازنة المؤسسة وهناك إدارة المخاطر على مستوى مؤسسي وتعرف إدارة المخاطر في هذا المجال على أنها حدث أو ظرف محتمل يمكن أن يكون له تأثيرات سلبية على المؤسسة المعنية من حيث وجودها، مصادرها سواء موظفون أو رأس مال، المنتجات أو الخدمات أو الزبائن، كما وقد يكون هناك تأثير على المجتمع والبيئة المحيطة، وكذلك لكل خطر محتمل يمكن أن يكون هناك خطة مصوغة مسبقا للتعامل مع نتائجه الممكنة وذلك لتأكيد حالة الطوارئ في حال أصبح الخطر مسؤولية قانونية.^{١٤٣}

وهناك نشاطات إدارة المخاطر كما تطبق على إدارة المشاريع تتضمن التخطيط لكيفية استخدام إدارة المخاطر في المشروع المعني، يجب أن تتضمن الخطة المهمات والمسؤوليات



والنشاطات وكذلك الميزانية، وتعيين مدير المخاطر وهو شخص يختلف عن مدير المشروع مهمته التنبؤ بالمشاكل التي يمكن أن تواجه المشروع، أهم صفاته يجب أن تكون التنبؤ والتشكيك الصحيح، والاحتفاظ بقاعدة بيانات للمخاطر التي يواجهان

المشروع أول بأول، وهذه البيانات تشمل: تاريخ البداية العنوان، وصف مختصر، الاحتمالية وأخيرا الأهمية ومن ثم إيجاد قناة لإرسال التقارير يمكن من خلالها لأعضاء الفريق العاملين في إدارة المخاطر إرسال تقارير تتضمن تنبؤاتهم بأي مخاطر محتملة، وبعدها يأتي إعداد خطط للتخفيف من حدة المخاطر التي اختيرت لتعالج بهذه الطريقة، الهدف من هذه الخطط هو وصف كيفية التعامل مع هذه المخاطر وتحديد ماذا ومتى وبمن وكيف سيتم تجنب أو تقليص نتائجها في حال أصبحت مسؤولية قانونية، والقيام بإعداد ملخص عن المخاطر التي تمت مواجهتها وذلك المخطط لمواجهتها وفعالية نشاطات التخفيف والجهد المبذول في إدارة المخاطر¹⁴⁴.

¹⁴⁴ https://www.unfpa.org/sites/default/files/admin-resource/FINA_AR_ERM.pdf



إن إدارة المخاطر ما هي إلا ممارسة لعملية اختيار نظامية لطرق ذات تكلفة فعالة من أجل التقليل من أثر تهديد معين على المشروع أو المؤسسة، كل المخاطر لا يمكن تجنبها أو تقليص حدتها بشكل كامل وذلك ببساطة يعود لوجود عوائق

عملية ومالية، لذلك على كل المؤسسات أن تتقبل مستوى معيناً من الخسائر مخاطر متبقية، وبينما تستخدم إدارة المخاطر لتقادي الخسائر قدر الإمكان فإن التخطيط لاستمرارية العمل وجدت لتعالج نتائج ما يتبقى من مخاطر، وتكمن أهميتها في أن بعض الحوادث التي ليس من المحتمل أن تحدث قد تحدث فعلاً إن كان هناك وقت كاف لحدوثها، وهي عملية إدارية متكاملة ومستمرة تهدف إلى تحديد الأخطار المحتملة، ووضع الخطط لمنعها، أو التخفيف من آثارها السلبية المتوقعة، والمخاطر هي حالة من عدم اليقين تواجه أغلب المنظمات، ومن النادر أن تعمل منظمة ما في بيئة خالية من المخاطر، لذا؛ فالتعامل معها بكفاءة وفعالية أمر حيوي لبقاء واستدامة المنظمات، ويساهم بشكل إيجابي في إشاعة جو من الثقة لدى العاملين والمتطوعين مع المشروع وجميع الأطراف ذات العلاقة، والمخاطر تختلف من منظمة إلى أخرى تبعاً لطبيعة نشاطها ونوعية المشاريع والبرامج التي تقدمها، كما أن العوامل



الاجتماعية والاقتصادية والسياسية
والجغرافية المحيطة قد تؤثر بشكل
كبير على المخاطر¹⁴⁵، ومن أبرز
المنافع التي تعود على المشروع من
إدارة المخاطر ومنها تحديد أهم
العوامل التي من شأنها أن تؤثر على
المشروع وتحديدها بشكل دقيق وبيان

أهمية كل منها وما تقييم احتمالات وقوع تلك المخاطر وبيان تأثير كل منها على المشروع مع تحديد الأساليب والإجراءات المستخدمة في التعامل مع تلك المخاطر بما يسهم في تقليص فرص وقوع تلك المخاطر وبما لا يؤثر على المشروع وتشمل إدارة مخاطر المشاريع كذلك مراقبة المخاطر ومحاولة السيطرة عليها من خلال تحديد تلك المخاطر وتصميم خطط مناسبة لتعقب ومواجهة تلك المخاطر بالإضافة لمتابعة ظهور مخاطر جديدة والعمل على متابعتها في مختلف مراحل المشروع وتتم إدارة المخاطر في المشاريع من خلال مسارات متنوعة منها المسار الوقائي يتضمن اتخاذ إجراءات من شأنها تجنب لظهور نوعية المخاطر التي ترتبط بمرحلة من مراحل عمل المشروع كما يوجد كذلك المسار التصحيحي والذي يتضمن تعديلا في مسار العمل في مرحلة من مراحل عمل المشروع ينتج عنها ليس

145 <https://www.centralbank.ae/ar/our-operations/risk-management/>



فقط تجنب مخاطر محققة ولكن يسهم ذلك في رفع مستوى كفاءة العمل في المشروع وقد تتمثل مخاطر المشاريع في صورة عيوب أو أعطال يتم اكتشافها أو حدوثها خلال مراحل العمل في المشروع وفي هذه الحالة يتم توثيق كافة تلك العيوب

والمشكلات ويتم التعامل معها بالإصلاح والدعم الفني والصيانة وتوثيق تلك الإجراءات واحتساب التكاليف الخاصة بها وتوضيح نتائجها كذلك في دعم تقدم العمل في المشروع تتم مراجعة كافة المخاطر المتضمنة في مراحل عمل المشروع المختلفة وتصميم خطط مناسبة لمواجهة وإدارة المخاطر بالإضافة للمتابعة والرقابة على سلامة تلك الخطط والتحقق من كونها قيد التنفيذ بالفعل بما يؤمن سلامة مراحل العمل في المشروع وتتضمن إدارة المخاطر في المشروعات.^{١٤٦}

¹⁴⁶ https://www.udemy.com/course/risk-management-course/?utm_source=adwords&utm_medium=udemyads&utm_campaign=INTL-AW-PROS-Arabic-DSA-WebIndex&campaign_type=Search&portfolio=Intl-DSA&language=AR&product=Course&test=&audience=DSA&topic=&priority=&utm_content=deal4584&utm_term=.ag_101717436945.ad_440209976791.kw.de.c.dm.pl.ti_dsa-41250778272.li_1028585.pd.&matchtype=&gad_source=1&gclid=Cj0KCQjwr9m3BhDHARIsANut04Y0w8-CzQ0xONldo0-5vBHRPKSek6fdf2L-hwcl8y9PL-tWnlMy9gsaAgwAEALw_wcB

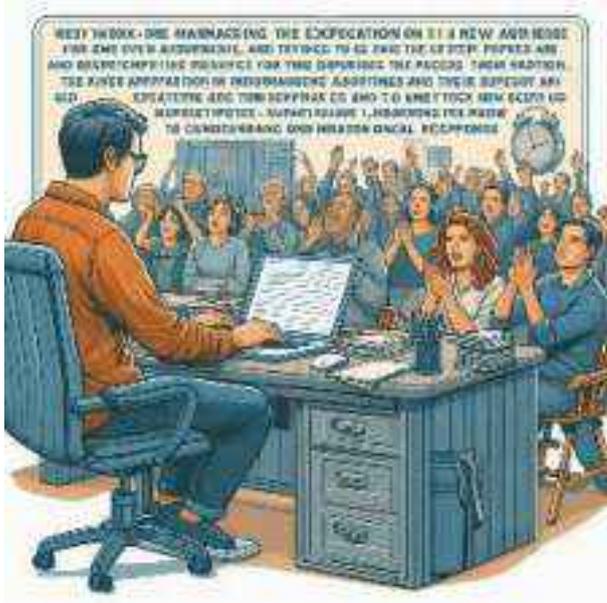


إدارة المعلومات^{١٤٧}

ويمكن لفريق المشروع إثراء نفسه بالمعلومات من خلال العديد من المنصات التي أبدعتها التخصصات والأجيال والمدارس الخاصة بإدارة المشاريع الإبداعية المختلفة حول القضية أو الفكرة التي تشكل نواة

المشروع وأن يعرف الفريق من أين يستقي مصادره حتى لا تؤثر تلك الآراء والمصادر سلبيا على حماسه ورغبته وإثراء تجربته فكل ما يحيط بفريق المشروع يشكل مصادر تقيده وتقلل من تأثيره بالجوانب السلبية منها والتي قد تؤثر على مسيرته وتطورها وبالتالي على فريق المشروع أن يكون على معرفة بالمصادر التي يأخذ منها بحيث يضمن موضوعيتها وثنائها وتنوعها واستقلاليتها وتخصصها وارتباطها ومفهومها وتطورها ولغتها وتفردا وبنائها وزواياها واختلافاتها وأحداثها ومفاتيحها وتفاصيلها ومشاركاتها وسرديتها وبيئتها عبر الكتب والدراسات والأبحاث والأفكار والمواقع والمؤسسات والمقابلات والتجارب والمعاشية والاختيار والمفاضلة

¹⁴⁷https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA



ويجب أن يكون لدى فريق المشروع
المهارة في جمع المعلومات، والبيانات
وكيفية استخدامها وتحليلها وقراءتها
وأثرها وتحديثها وتجديدها لصالح
المشروع الإبداعي.^{١٤٨}

إدارة التقييم^{١٤٩}

يعرف التقييم كعملية قياس مدى نجاح المشروع في الوصول للأهداف التي كان مخططاً لها وهي عملية تقدير مرحلي لتطور المشروع وأهدافه ومؤشرات وموضوعيته وتحليل ما تم، وكيف تم، ولماذا بغرض الوقوف على مدى الحاجة إلى المشروع وقيمه والدروس المستفادة من خلال مراجعة الأهداف، والأغراض، والهدف وقياس النتائج، ومدى تحقيق أهداف المشروع، وملاءمة استراتيجيته وأنشطته للأهداف، وملاءمة أهدافه وأسلوب تنفيذه الاحتياجات، واستمراريته، وفعالية إدارته، وكفاءة إدارة موارده، والإنجازات أو الإخفاقات الرئيسية للمشروع، وإظهار التغييرات المطلوبة وكيفية إجرائها، وتوفير المعلومات وزيادة المهارات من أجل التخطيط وصنع القرار، ورؤية إنجازات المشروع و من الدروس المستفادة

¹⁴⁸ <https://mawdoo3.com/%D9%85%D8%B1%D8%A7%D8%AD%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA>

¹⁴⁹ <https://www.sitra.fi/en/blogs/five-critical-points-evaluation-management/>



من تنفيذه، والكشف عن كفاءة وفعالية الجهود المبذولة مما يزيد من فعالية العمل وتحسين الأداء، والإسهام في اتخاذ قرار بشأن استكمال العمل أو التوسع في المشروع ودراسة البدائل، والمساعدة في تخطيط مشروعات أفضل في المستقبل من ناحية أسلوب

العمل، وإدارة المشروع، والوصول إلى أصوب القرارات، واختيار أنسب الوسائل، والكشف عن مواطن الضعف وتلافيها، أو القوة واستغلالها، وتقييم وتحفيز العاملين على العمل من خلال نتائج التقييم الإيجابية.¹⁵⁰ وهناك عدد من خطوات التقييم يفترض بفريق المشروع الإبداعي الالتزام بها وهي تحديد أهداف التقييم، واختيار طرق التقييم الملائمة، ووضع خطة جمع البيانات، وتحليلها، وإعداد عرض ومتابعة النتائج، والقيام بالتقييم العمل على اختيار أولويات وأهداف التقييم، وتحديد الطرق والأساليب التي سيتم استخدامها، وتحديد ما يجب عمله بالتفصيل، وتحديد دور كل فرد في عملية التقييم، وتحديد الوقت اللازم للتقييم.¹⁵¹

¹⁵⁰ <https://www.un.org/ar/internaljustice/undt/the-management-evaluation.shtml>

¹⁵¹ <https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%AA%D9%82%D9%8A%D9%8A%D9%85>



ومن المهم أن يحتوي المشروع على مؤشرات فالمؤشرات في عالم المشاريع تساعد في عملية التقييم ومعرفة هل قام المشروع بتلبية الاحتياجات التي أنشئ المشروع لتلبيتها أم لا وهل كان جيدا من خلال المقارنة والتقارير وبناء القدرات وأدوات القياس وتفاعل

المستهدفين والمخرجات والنتائج والتأثير الإيجابي والمؤشرات تكون كمية أو كيفية يستطيع من خلالها أن يعرف إذا كان بالفعل ناجحا ومؤشر أم أن ما يقوم به هو قبض للريح ولا يوجد له أي تأثير وذلك عبر الاستبيانات والآراء والاعلام وشبكات التواصل الاجتماعي ومعرفة ردود الفعل حول المشروع وهل هو جيد بما فيه الكفاية أم لا، وما هي أوجه العمل التي يمكن أن يقوم بها المشروع الإبداعي كي يصبح مقبول وناجح، ومعرفة مدى نجاح المشروع الإبداعي كمقدار الأموال التي صرفت عليه أو مقدار الأموال التي حصل عليها من نتائجه، وفهم طبيعة المشروع الإبداعي ودرجة تطوره، ومدى فاعليته، وإمكانات نجاحه، والقدرة على تنفيذ أنشطته، ومدى مساهمته في التجربة الإبداعية للمجتمع ككل.^{١٥٢}



إن المؤشرات الذكية والناجحة هي التي تم تحديد أهدافها، ومستهدفاتها، وبياناتها ومعلوماتها، وقابليتها للتحليل، وتحليها بالصدق والشفافية، ومساهمتها في تحقيق رغبات المشروع وإرادته، وتستطيع قياس ما يقوم به المشروع الإبداعي ماليا وزمنيا

وجغرافيا وإبداعيا. وهناك العديد من السلبيات والإيجابيات التي قد يواجهها المشروع الإبداعي دون الاهتمام بالمؤشرات، ومنها أن لا يكون لديه قدرة على التنبؤ بمستقبل تجربته، وغير قادر على المقارنة بينه وبين المشاريع الأخرى وعدم قدرته على فهم السياق الخاص بالمشروع وتحولاته الحالية والمستقبلية، وغير قادر على طرح نماذج للحلول، ومحاصرة المشروع في سياق ثقافي واحد قد يضر به وعدم اتزان المشروع وواقعيته وموضوعيته وعدم قدرته على التعامل مع البيئة المحيطة به سواء تلك الثقافية أو الاجتماعية أو الاقتصادية أو السياسية أو التشريعية أو التسويقية أو التخطيطية وسيجعل من المعلومات التي تصل عن المشروع وأنشطته تفتقد المصداقية وغير كاملة وغير شمولية وتفتقد فريق المشروع القدرة على المراقبة والوصول و النجاح في تحقيق أهدافه، وتقلل القيام بإجراءات تصب في صالح المشروع وأغراضه وأهدافه وتسلبه قدرته على تلبية الاحتياجات الخاصة به وبشركائه



والمستفيدين منه، وتجعل منه يفنقد إلى قدرته على التعامل مع المتغيرات المختلفة في المعلومات والأولويات والاحتياجات والنشاطات ضمن المشروع الذي يجب أن يحتوي على مؤشرات صادقة وشمولية وصحيحة وتقدم معلومات مهمة لصالح المشروع

الإبداعي. ١٥٣

ومن بين تلك المؤشرات المهمة التي يحتاجها المشروع تلك المتعلقة بقدراته وفريقه وأنشطته وشركائه وعلاقاته وجمهوره وقدرته على تصميم خطط المشروع أو تنفيذها أو مراقبتها أو تقييمها أو تطويرها أو تعديلها أو إعادة تصميمها، الإدارية والبرمجية وتنفيذية والتخطيطية والتسويقية و المؤشرات المتعلقة بالبيئة الاجتماعية والثقافية والسياسية والتشريعية والتسويقية والإدارية و إدارة موارده المالية أو البشرية، وبناء قدراته في طرق الحصول على تشجيع أو دعم أو تمويل أو بناء قدرات في مجال التنظيم الجيد للأنشطة، وصناعة الفعاليات الثقافية، ومناصرة القضايا التي يؤمن بها، وطرق التعامل مع الشركاء، والمستفيدين، وأساسيات



التعامل مع وسائل الإعلام المختلفة،

والممارسات الفضلى لصنع المشروع

الإبداعي بشكل جيد أمام الآخرين

ككل. ١٥٤

إن المؤشرات تعطي المعرفة بمدى

التدهور ونوعه ودرجة تأثيره على

المشروع الإبداعي وكيف يمكنه تقليل

أثر هذا التدهور، وتعطي المعرفة حول المشاريع والمؤسسات التي تحيط به ودرجة تطورها

ومن ناحية البيئة السياسية فمن الممكن أن يقوم التعرف على نوعية السياسة التي يتم العمل

فيها في محيطه المحلي أو الوطني وهل نظام الحكم في البلد متسلط أو متحرر، وهل يدعم

نظام الحكم المشاريع الإبداعية أم أنه يحاربها، وهل لدى نظام الحكم رغبة بدعم المشاريع أم

لا^{١٥٥} وتساعد المؤشرات المشروع الإبداعي على البحث عن مصادر أخرى للدعم، ومن

ناحية البيئة التشريعية يجب على المشروع أن يكون على بيئة بالتشريعات التي ترتبط

بأنشطته وهل تشجعها، وتدعمها أم تحاربها ومن ناحية البيئة المجتمعية من المهم للمشروع

أن يكون على معرفة شاملة بالمجتمع الذي ينشط فيه وما هي القضايا التي يهتم بها، وما

هي تفضيلات المجتمع، ومن ناحية البيئة التسويقية وخصوصا تلك التي ترتبط بالأدب

¹⁵⁴ <https://subol.sa/dashboard/articles/ArticleDetails?id=423&isInJourney=false>

¹⁵⁵ <https://aifs.gov.au/resources/practice-guides/what-evaluation>



وتسويق الفنون فعلى المشروع أن يكون على معرفة بالاتجاهات التسويقية الرائجة في البلد الذي يعمل فيه، وما هي الممارسات التسويقية الناجحة للمنتجات ومن ناحية البيئة الاقتصادية فمن الممكن للمشروع أن يقرأ درجة النمو الاقتصادي وأن

يتعرف على التوجهات الاقتصادية ورؤوس الأموال التي تدعم الابداع وكيف يمكنه الحصول على دعمها لصالح المشروع والذي يجب أن يكون على معرفة بالمؤشرات التي تتعلق بنسبة المردود الذي يمكنه الحصول عليه من المشروع الإبداعي ككل وكيفية استثمار هذا المردود لصالحه، وعلى معرفة بالمؤشرات التي ترتبط بالانعكاسات السلبية على المشروع الإبداعي وكيف يمكنه التعامل مع هذه الانعكاسات والاستجابة لها بما لا يضر المشروع الإبداعي ككل.^{١٥٦}

إن القدرات المالية والتكنولوجية والتنظيمية وإن البيئة السياسية والتشريعية والإدارية والثقافية والقيمية والتفاعلية والمجتمعية والمدنية وتلك المتعلقة بالاستجابة لمردودها أو انعكاساتها

¹⁵⁶ <https://rolecatcher.com/ar/skills/knowledge/social-sciences-journalism-and-information/social-and-behavioural-sciences/types-of-evaluation/>



مؤشرات مهمة يجب على المشروع أن يهتم بها منذ أول لحظة فيه إلى نهايتها وأن يهتم بفهمها والاستجابة لها بحسب قدراته وموارده ورغبته في الوصول إلى النجاح.^{١٥٧}

إن من المهم لفريق المشروع أن يحتوي على أنشطة التقييم للعمل على

تنفيذ وتطوير المشروع ككل وأن يهتم بمتابعة سير المشروع بشكل جيد سواء في مرحلة الحصول على الفكرة أو البحث عن المعلومات وفي مرحلة التسويق وتقييم كل نشاط من هذه الأنشطة التي يقوم بها، والخضوع للتقييم في مجال الجودة والاستدامة والتتبع والتقييم والتقدير والتوجيه والتطبيق والتصميم والجودة والالتزام بالقوانين بغرض القفز على العقبات وتقليل الأخطاء وتعظيم الممارسات الجيدة والاستجابة لاحتياجات الأطراف المعنية المحيطة بالمشروع الإبداعي والعمل على التصميم والتنفيذ بشكل أفضل وأشمل وإدراك الطرق الخاصة بالتقييم، وتطبيق قواعد ومعايير أدواته، والعمل على وضع الأسئلة والبحث عن الإجابات التي يستطيع من خلالها الاستفادة من هذه الأدوات الأساسية في المشروع الإبداعي والتأكد من أن المشروع يحقق الأهداف والقيام بالأعمال التي خطط لها، وهل نجحت، ولماذا،

157 <https://ctb.ku.edu/es/node/3426>



وكيف، وهل هناك فرصة للتحسن، ورفع الجودة على مستوى التصميم والتطبيق والتكيف، واتخاذ القرارات الحكيمة، ودعم ممارسات المشروع ومعارفه وزيادة تأثيره على محيطه من المحيطين والمهتمين والمشجعين والشركاء والمانحين المرتبطين

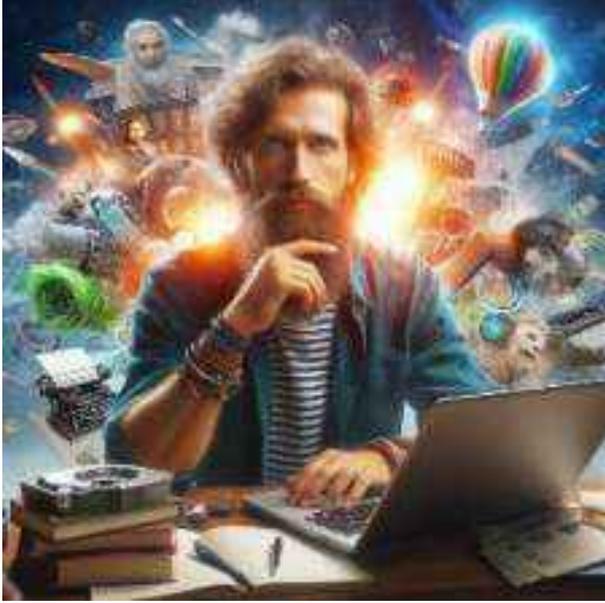
بالمشروع الإبداعي¹⁵⁸. وإن محيط عمل المشاريع الإبداعية معقدة ومغايرة وتحتاج مناخ سياسي واقتصادي ومحلي وتمويلي وإبداعي وزمني ومكاني وثقافي واستثماري وفني وأدبي محفز لها والا فإن المشروع سيتدهور ويقع في تطورات سلبية تسهم في فشل المشروع مما يوجب على فريق المشروع العمل على تفعيل الرقابة والتقييم وزيادة الجودة بشكل أمثل والعمل على توليد الأدلة التي توضح أعمال المشروع الإبداعي ومدى التأثير الناتج عنه وقدرته على استقطاب وجهات النظر بالأفراد أو الجهات أو المؤسسات التي تحيط به وتهتم بتطوراته وخبراته وأنشطته وإدارته وتسهم في قدرته المشروع على التكيف وتتبع وتفسير وتلخيص البيانات الخاصة بالمتغيرات المحيطة به ببعدها الاجتماعي أو السياسي أو الاقتصادي أو الثقافي ويسهم في إكساب المشروع الخبرات والتكيف والتوازن والمواصفات والغرض ودقة

¹⁵⁸ <https://msaaq.com/%D8%AA%D9%82%D9%8A%D9%8A%D9%85-%D8%A7%D9%84%D8%B7%D9%84%D8%A7%D8%A8/>



المنهجية والتفاعل ومعالجة أي عقبات أو توترات تقف في وجه المشروع الإبداعي^{١٥٩}. وإن التقييم يجب أن يتضمن المصادقية والقبول والنزاهة، والعمل ضمن الأخلاقيات الجيدة، والاحترام والوصول وأن تتسم جميع أنشطته بالديناميكية والنشاط

واتخاذ الإجراءات المناسبة والقدرة على صنع القرارات والتكيف مع جميع أنشطة المشروع ومتغيراته وتعزيز قدرته للوصول إلى المستفيدين من المشروع الإبداعي والتطور المستمر في الأدوات والاهداف والرؤية والرسالة والمهمة والقيم والايمان والمهمة وبناء ايمانه بالتغيير والتطور والرواج والتقييم والاحتياجات و المخرجات و النتائج والجودة والتأثير وتقديم المعلومات والبيانات والتجارب والخبرات الذي يطمح له من المشروع الإبداعي.^{١٦٠} وإن أنشطة التقييم تساعد المشروع الإبداعي على فحص مدى تحقق نتائجه وتحقيق أهدافه وتوفير



معلوماته وتنفيذ عملياته وتحقيق
أنشطته وتوفر موارده وتناسق أعماله
ودعم مواطن القوة وتقوية نقاط
الضعف، والعمل لتحقيق منجزاته.
وتتبع أنشطة المشروع ومعرفة التقدم
في إنجازاته وأهدافه ونتائجه وتعديلاته
وفعاليتيه وفائدته و مصداقيته

وفعاليتيه، ومؤشراته وطرق الاستفادة منها جميعا ودراسة جميع متغيراته وتحديد مواضيع
التقييم فيه والأدوات التي ستستخدم فيه ومن سيقوم به ومتى وأين وكيف بحيث يتضمن
عمليات الأهداف والانجاز والبرمجة الزمنية والوسائل والخدمات والموارد والأدوات والنتائج
والمخرجات للمشروع والتعرف على النتائج التي يبلغها المشروع وحققتها وتقييم مدى تحقق
أهداف المشروع في ضوء نتائجه الفعلية وتقييم العمليات التي نفذت فيه وجدوى الوسائل
والأدوات التي تم استخدامها ضمن المشروع ككل.¹⁶¹ ويحتاج التقييم معرفة نوعية المشاركين
في تحقيق أهداف المشروع الإبداعي وخصائصهم ومهاراتهم ودرجة مشاركتهم في تنفيذ
أنشطته، وما هي علاقتهم به وعلاقتهم ببعضهم البعض، وما هي ظروفهم الاجتماعية
والثقافية والاقتصادية والأدبية، وما هي درجة مشاركتهم الإيجابية في المشروع وحجمه

¹⁶¹ <https://alathar.org.sa/7030/%D9%81%D8%A7%D8%A6%D8%AF%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%82%D9%8A%D9%8A%D9%85/>



وشهرته وموهبته، ومشاركتهم في صياغة أهداف المشروع وعملياته وبرامجه وكتابته وتفصيله، ومشاركتهم في أنشطة والتقييم والانجاز والتنفيذ والتدبير والتسيير والتكوين والتواصل وتوزيع الأدوار والمهام بينهم وتنظيم الخدمات التي

يحتاجها المشروع، والعمل على تسيير المشروع والتوجيه والتتبع والضبط والمساعدة في تنفيذ أنشطته المختلفة، والعمل على التقييم وتنظيمه وتحليل النتائج والمساعدة على اتخاذ القرار بشأن قرارات التطوير الخاصة بالمشروع وتصحيح الفهم¹⁶² للمفهوم والممارسات والوسائل والمنهجيات الخاصة به وجعله أكثر فعالية وجدوى وخصوصا في ظل محدودية الموارد والحاجة الى ترشيد استخدامها المالية أو البشرية أو التنظيمية وارتباط أنشطة والتقييم ببناء القدرات والتدفق المعرفي والمهارات والمعرفة حول هيكل المشروع وعمليات الاتصال بداخله والتعرف على السلبيات التي يمكن أن تنتج عنه وعالجتها والتعرف على الإيجابيات التي تنتج عنه وتعظيمها ومراقبة أداء المشروع وشركائه والمحيطين به ومعرفة إسهام كل منهم في

¹⁶² <https://www-strategicpreventionsolutions-com.translate.goog/post/what-are-the-different-types-of-evaluation? x tr sl=en& x tr tl=ar& x tr hl=ar& x tr pto=rq& x tr hist=true>



نجاحه وتقدير قيمة كل تفصيله من تفاصيل المشروع ونوعية وجودة التنفيذ وقدرات القائمين على العمل، ومعرفة القيم السائدة فيه، وتحديد النتائج النهائية منه، ومعرفة تطبيقاته والخطط التي يسير على هداها، والحكم على أداء المشروع الإبداعي

ككل وتقييم أهدافه وخطته التنفيذية وارتباطها بأهداف المشروع، ونوعية وجودة التنفيذ لها، وطبيعة المخرجات وجودتها وفهم واستيعاب كل الأطراف المحيطة بالمشروع الإبداعي والمشاركة في هذه الأنشطة بشكل إيجابي من خلال توفير المعلومات والآراء والعمل على تطوير المشروع¹⁶³ وزيادة قوته وضمان نجاحه، والمعرفة الدقيقة لأسباب هذه الأنشطة؟ ولماذا يتم العمل عليها؟ وإلى أين تقودنا في حال تطبيقها بشكل جيد؟ وما هي نوعية المعلومات المطلوبة لتنجح أنشطة والتقييم، وما هي أدوات التحليل التي يمكن الاستعانة بها لنجاح أنشطة والتقييم وضمان تدفق المعلومات والشفافية في تحقيق كل أنشطة المشروع والقضية أو القضايا التي يهتم بها والمشاركة فيها من خلال المشروع وضمان التفكير

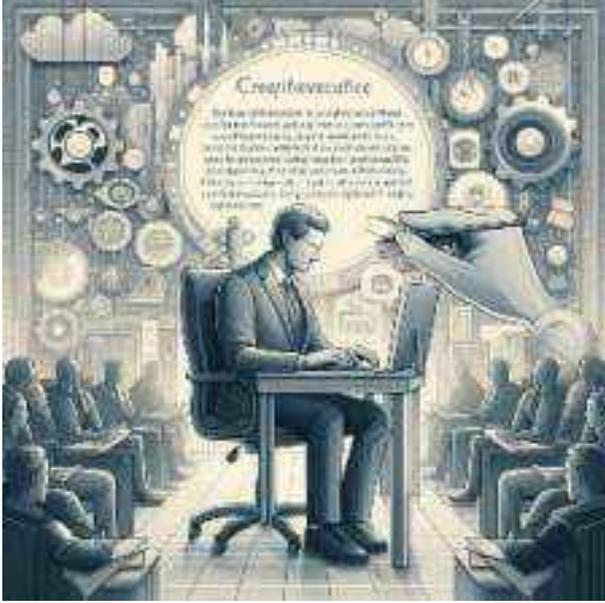
¹⁶³ <https://edtechbooks-org.translate.google.com/eval-and-design/evaluation-basics?x-tr-sl=en&x-tr-ty=ar&x-tr-hl=ar&x-tr-pt=rg>



المنهجي في نقاط القوة والفجوات التي فيها، وتساعد على اتخاذ القرارات بشأنه تقويتها لضمان الجودة لنظامها، خلال مرحلة تخطيط المشروع ككل، وتوفيرها معلومات فيما يتعلق بأنشطة والتقييم وتحديد الخبرات والممارسات التي تحتاجها، وتقوم بتعظيمها

ودعمها كي تدعم فريق المشروع على نحو فعال.^{١٦٤} ويسهم التقييم في زيادة خبرة فريق العمل الإبداعي بالنهج الخاصة بأنشطة والتقييم وطرق تصميمها وجمع البيانات الخاصة بها وإدارتها وطرق استخدامها وبناء القدرات في مجالها وزيادة فرص التعاون وتعزيز المعرفة بالتوقيت المناسب لأنشطة التقييم، وتوفير إمكانات التطوير وإحداث التغيير، وتجنب السلبيات، ووضع استراتيجية جيدة لأنشطة التقييم، وإرساء أهدافها، وتعظيم تأثيرها، وتحديد فئاتها المستهدفة، وتحديد الأهداف والمحددات المالية والبشرية والأدوات والأدوار والمسئوليات بدقة وفهم واستيعاب دور كل الأطراف لأهمية أنشطة التقييم، وقدرات المشروع لتحقيق الأنشطة والحصول على أكبر قدر من المصادقية للنتائج، والعمل على الاتساق بين النتائج والأهداف، والقدرة على تفهم السياق الثقافي والاجتماعي والاقتصادي والبيئي الذي يتم العمل

164 <https://app.inspiresproject.com/learn/article/mrahl-ml-altqm>



فيه ضمن المشروع، واستعمال أدوات التقييم بنجاح وذكاء، والتحقق من أثارها ونتائجها لصالح الكاتب وتجربته الأدبية والمشروع الإبداعي وتوفير المعلومات بسهولة أكبر وبأقل تكلفة، وتحفيز التفاعل والتعلم والفهم والمعرفة بأهداف المشروع ومحدداته

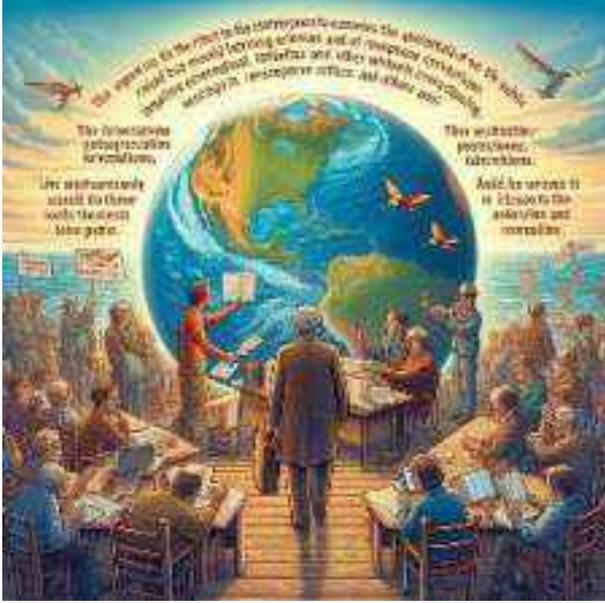
وتأثير متغيراته المختلفة، والحرص على توفير أكبر قدرا من الحرية للمشاركين في إبداء الآراء الخلاقة والمبدعة التي تغيد المشروع الإبداعي بشكل موضوعي ومن دون مؤثرات سلبية فيمت بينهم وبشكل يضمن تعاطفهم مع بعضهم البعض وضمن معايير مناسبة للتقييم.¹⁶⁵ وإن استخدام نتائج التقييم للمشروع ككل أو لأنشطة والتقييم هو الهدف النهائي من عملية التقييم وتوفر الوقت والجهد والمال وتتطلب درجة عالية من الشفافية والموضوعية والمهارة للكشف على أي ثغرات في الخطة التي في تنفيذ المشروع الإبداعي والكشف عن العقبات غير المتوقعة، والتعرف على كفاءة المشروع وشركائه في التنفيذ، والتعرف على الفجوات في تحقيق أهداف المشروع، ونجاحه في التغيير مع الحرص على مراعاة العمليات الخاصة بالمشروع وتدرجها الزمني واتساقها وتحديدها للأدوار والمسئوليات وتفعيلها للتواصل

¹⁶⁵ https://it-blocks.com/ar/QAAS_ar.aspx



بين المشروع الإبداعي والجهات المهتمة به والحرص على تتبع المشروع وتقييم وتقويم كل مرحلة للوصول إلى أفضل نتيجة يمكن الوصول إليها عند نهايته، والحرص على التنسيق المكثف بين المشروع وشركائه وتوفير الوسائل المناسبة

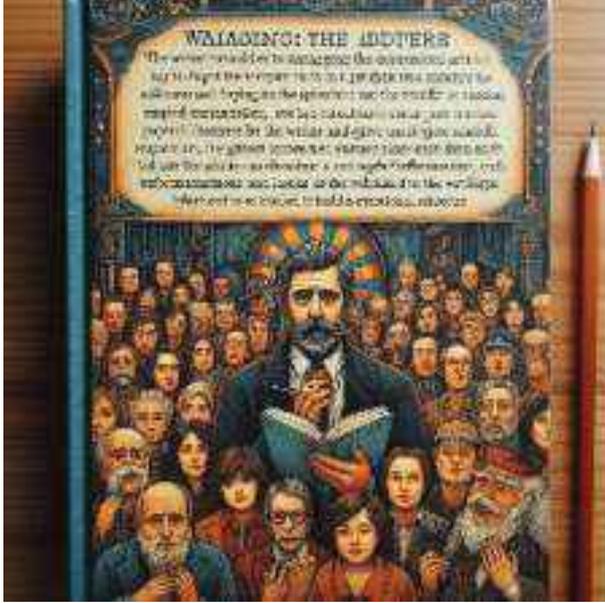
والخدمات الضرورية لإنجاز المشروع نحو الأفضل والأحسن مع أهمية الالتزام لكل التدابير والإجراءات التي يحتاجها المشروع للنجاح والاهتمام بالتخطيط والتنفيذ والمراقبة والتقييم وكل ما يتعلق بالمشروع من أنشطة ومراحل تنفيذ وتعزيز المشاركة في بعض السياقات لمشاريع لمؤسسات أخرى وتوفير الدعم بالمال والموارد والشراكة في بعض الأنشطة الإبداعية وتقديم معلومات مختصرة وشفافة وحقيقية وموضوعية وتحليلية وبسيطة ومعلوماتية تساعد في اتخاذ توصية، أو قرار يفيد المشروع ويوفر الوقت والجهد عبر المعلومات والتوجيهات التي تصب في صالح المشروع الإبداعي.^{١٦٦}



إن التقييم مهم لأنه يخبر فريق المشروع الإبداعي بالنتائج التي تم تحقيقها، والأنظمة والإجراءات والسياسات والخطط والبيانات والمعلومات والضوابط والعلاقات والمصادر والعقبات والنجاحات التي عايشها على امتداد المشروع الإبداعي

لتصبح المشاريع الإبداعية اللاحقة أكثر يسرا وسهولة ونجاحا وتقييم المشروع يتم عبر الإجابة على الكثير من الأسئلة التي ترتبط به ومن ضمنه^{١٦٧}:

١. ما هو الهدف من التقييم، وما الذي يجب أن نقيمه، ومن يقوم به، ومتى، وكيف وكَمْ ستكلف عملية التقييم، وحجم الإنتاج المادي المباشر مقابل التكلفة وحجم التغطية والجودة، الالتزام بالخطّة الزمنية، والنتائج، والتطورات في الفئات المستهدفة الناتجة عن خطة المشروع، والنتائج الثانوية غير المخطط لها، والآثر، الآثار الثانوية للمشروع على واقع الفئات المستهدفة؟



٢. هل عمل المشروع على

تحقيق أهدافه من قبيل

الفاعلية، وتحقيق النتائج،

والمخرجات، والمؤشرات،

وبناء القدرات، والكفاءة،

والنتائج، والاستمرارية؟

٣. هل تتوفر لدى المشروع

رؤية ورسالة ومهمة وقيم وأهداف واضحة ومفهومة وقابلة للتحقق؟

٤. هل تتوفر لدى المشروع رؤية من خلال المشروع الإبداعي؟

٥. هل قام المشروع بتصميم طرق والتقييم بشكل جيد ويؤثر إيجابيا فيه؟

٦. هل لدى المشروع تخطيط جيد لتنفيذ أنشطته؟

٧. هل يجيب المشروع على أسئلة واحتياجات الجمهور؟

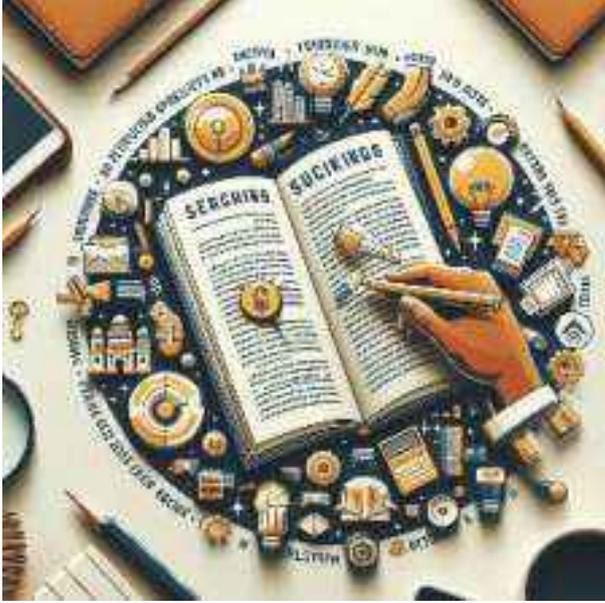
٨. هل يستخدم المشروع الأدوات المناسبة والتي تقيده في تنفيذ أنشطته؟

٩. هل يستخدم المشروع أنشطة والتقييم الأدوات المناسبة؟^{١٦٨}

١٠. هل يقوم المشروع بجمع البيانات والمعلومات التي يحتاجها في مرحلة

التقييم؟

¹⁶⁸ https://www-sciencedirect-com.translate.google.com/topics/computer-science/evaluation-models?x_tr_sl=en&x_tr_tl=ar&x_tr_hl=ar&x_tr_pto=rq



١١. هل لدى فريق المشروع القدرة على جمع البيانات التي يحتاجها؟ وهل هو قادر على تفسيرها وتحليلها وحمايتها والاستفادة منها؟ وهل تساعد في الإجابة عن الأسئلة التي يحتاج إجاباتها؟

١٢. هل يتشارك المشروع البيانات والاستنتاجات التي يستخرجها منها مع

المحيطين والمهتمين به وشركائه لصناعة قرارات أفضل؟

١٣. هل تسهم أنشطة والتقييم في تطوير منظور المشروع لمفهومه الإبداعي

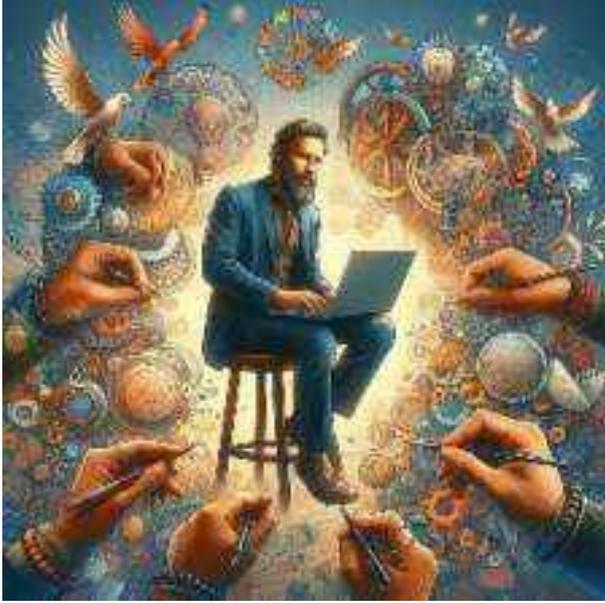
والتعامل معه؟ ومراجعة النهج الرئيسية لتطويره؟ والاستفادة منه؟ ومعرفة مؤشرات؟

١٤. هل تسهم أنشطة والتقييم في فهم المشروع لطريقة قياس الممارسات الجيدة

في تنفيذ أنشطته؟ وطرق التعامل مع المخرجات لهذا المشروع؟ وضمان جودة

مخرجاته؟^{١٦٩}

¹⁶⁹ <https://ec-europa-eu.translate.goog/enrd/evaluation/back-basics/evaluation-methodologies en.html? x tr sl=en& x tr tl=ar& x tr hl=ar& x tr pto=rq>



١٥. هل تسهم أنشطة
والتقييم في فهم المشروع
للمستهدفين منه من نواحي
الهوية الاجتماعية والقدرات
المالية والتوجهات القرائية
والثقافة المسيطرة في
تجمعاتهم؟

١٦. هل تسهم أنشطة والتقييم في فهم المشروع لاحتياجاته الإدارية واللوجستية

واحتياجات شركائه والمستهدفين منه في محيطه الادبي الوطني والإقليمي والدولي؟

١٧. ما هي طرق التعامل مع المخرجات لهذا المشروع؟ وضمان جودة مخرجاته؟

١٨. هل تسهم أنشطة والتقييم في فهم المشروع لتخطيط برنامجه الإبداعي

وطريقته في الاستفادة من شركائه؟ وفهمه للسياسات التي ترتبط به وتؤثر فيه سلبا

أو إيجابا؟

١٩. هل تسهم أنشطة والتقييم في فهم المشروع لأهمية التعليقات والتحسين

والتطور في تنفيذ أنشطته؟

٢٠. هل تسهم أنشطة والتقييم في جودة طريقة التنفيذ للمشروع؟ وجوده مخرجاته؟



٢١. هل تسهم أنشطة

والتقييم في تطوير استخدام

المشروع للتوجيه من

المحيطين والمهتمين به

وشركائه؟

٢٢. هل تسهم أنشطة

والتقييم في بناء قدرات فريق

المشروع في مجال تنفيذه بالشكل الأمثل؟^{١٧٠}

٢٣. هل تسهم أنشطة والتقييم في تطوير الأدوات التي يستخدمها المشروع في

جميع أنشطته؟

٢٤. هل تسهم أنشطة والتقييم في بناء قدرة المشروع على الحصول على الأبحاث

والدراسات والسياسات والقوانين التي ترتبط به؟

٢٥. هل تسهم أنشطة والتقييم في دعم اختبار المشروع لافتراضاته ومعرفة مدى

صحتها وجودتها وفائدتها؟

٢٦. هل تسهم أنشطة والتقييم في تحسين عمل المشروع؟^{١٧١}

¹⁷⁰ <https://www-adda247-com.translate.google.com/teaching-jobs-exam/tools-techniques-of-evaluation/? x tr sl=en& x tr tl=ar& x tr hl=ar& x tr pto=rq>

¹⁷¹ <https://qorrectassess.com/ar/blog/assessment-overview-ar/>



٢٧. هل تسهم أنشطة

والتقييم في الحل لمخاوف

المشروع الرئيسية؟

٢٨. هل تسهم أنشطة

والتقييم في فهم المشروع

للسياقات والتجارب والمواقف

والسمات التي تؤثر عليه؟

٢٩. هل تسهم أنشطة والتقييم في الوصول الى تحقيق أغراض المشروع الصريحة

والضمنية؟

٣٠. هل تسهم أنشطة والتقييم في زيادة معرفة المحيطين والمهتمين والشركاء

بطبيعة المشروع الإبداعي وتجعلهم مورد مهم لنجاحه؟

٣١. هل تسهم أنشطة والتقييم في زيادة معرفة المشروع بالقيم والثقافة والمجتمع

الذي يعمل فيه؟

٣٢. ما هي قدرات فريق المشروع في التفكير وبناء القدرات والانتباه الى العلاقات

واستثمارها في عمليات الشراكة والتقييم لصالحه؟

٣٣. هل تراعي أنشطة والتقييم زيادة اهتمام المشروع بمراعاة الاهتمامات والقيم

لدى جميع الأطراف المرتبطة به؟



٣٤. هل تسهم أنشطة

والتقييم في نجاح القياس

لأداء المشروع وشركائه؟

٣٥. هل تسهم أنشطة

والتقييم في نجاح المقارنات

بين المشروع الإبداعي

والمشاريع الإبداعية من

محيطه الإبداعي؟^{١٧٢}

٣٦. هل تسهم أنشطة والتقييم في زيادة إدراك المشروع لتفاعل العلاقات من

حوله؟

٣٧. هل تسهم أنشطة والتقييم في تحديد مصادر القوة في المشروع الإبداعي؟

وتحديد طرق النهوض به؟

٣٨. هل تسهم أنشطة والتقييم في تحديد المتغيرات التي ترتبط بنجاح أو فشل

المشروع؟

¹⁷² <https://aese-psu-edu.translate.goog/research/centers/cccd/engagement-toolbox/evaluating-engagement-efforts/evaluation-phases-and-processes? x tr sl=en& x tr tl=ar& x tr hl=ar& x tr pto=rq>



٣٩. هل تسهم أنشطة
والتقييم في إضفاء الطابع
المؤسسي للتخطيط والتنفيذ
الذي يقوم به المشروع
الإبداعي؟ والعمل على
الممارسات الجيدة في هذا
المجال؟

٤٠. هل تسهم أنشطة والتقييم في تحديد المشكلات التي يمكنها أن تعرقل مسيرة

المشروع الإبداعي والطرق الأفضل للحل؟^{١٣}

٤١. هل تسهم أنشطة والتقييم في فهم هل تسهم أنشطة والتقييم في لتطلعاته

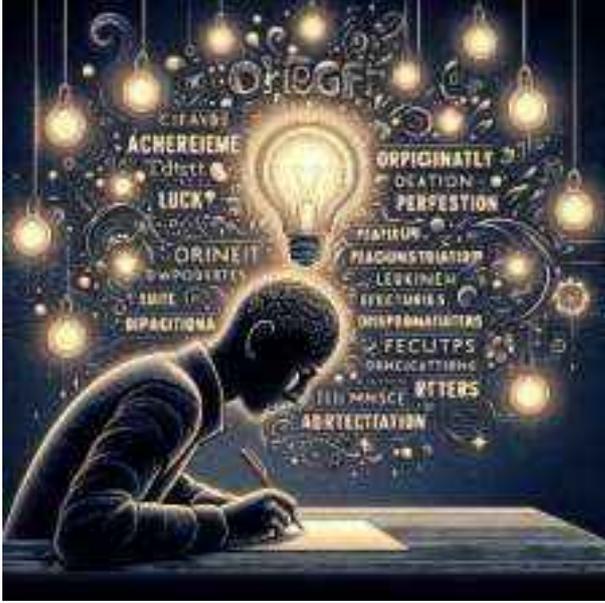
ومناسبة هذه التطلعات مع إمكانياته؟

٤٢. هل تسهم أنشطة والتقييم في معرفة هل تسهم أنشطة والتقييم في بالأشياء

الناجحة التي قام بها؟ وما هي الأشياء التي كان من الممكن أن تنجح بشكل أفضل؟

وكيف كان يمكن القيام بذلك؟ ولماذا تنجح بعض المشاريع؟ ولا ينجح البعض

الأخر؟



٤٣. هل تسهم أنشطة

والتقييم في فهم المشروع

للمستهدفين الذي يتوجه

إليهم؟ وهل يتعلمون منها؟

وما الذي تعلموه منه من

أفكارا أو معلومات أو مهارات

جديدة في حياتهم؟

٤٤. هل تسهم أنشطة والتقييم في معرفة المشروع بالموارد المطلوبة لتنفيذ

أنشطته؟

٤٥. هل تسهم أنشطة والتقييم في تحقيق وعود المشروع للمحيطين به من

المهتمين والشركاء والمستهدفين من القراء بتجربة أدبية ممتعة ومفيدة وثرية

وناجحة؟^{١٧٤}

٤٦. من هم الشركاء الذي سيساعدون المشروع في عملية التقييم؟

٤٧. ما هي القضايا أو الأنشطة التي ستخضع للتقييم؟

٤٨. ما هي منطقية ومبررات التقييم؟



٤٩. ما هي منطقية

ومبررات مشاركة المهتمين

والداعمين لتجربة المشروع

في عملية التقييم؟ وهل تم

جمع الآراء منهم بمنهجية

ومنطقية وبشكل موضوعي

ويحترم كل الآراء

المشاركة؟ وهل كل الآراء تتجه إلى الإجابة على تساؤلات رئيسية منها مدى تحقيق

المشروع الأهداف الخاصة به؟ وهل تم تنفيذه بنوعية جيدة وملائمة؟

٥٠. هل ساهم التقييم في بناء قدرات فريقه وشركائه؟

٥١. هل هناك علاقة بين التقييم وأهداف المشروع ورسالته؟^{١٧٥}

٥٢. هل تم تحديد المعلومات والبيانات المطلوبة لنجاح عملية التقييم سواء من

داخل المشروع وأطره المرجعية ومخرجاته المتوقعة وأهميته ونوع مستهدفين

وإنجازاته؟

٥٣. هل استقى المشروع معلوماته من البيئة الثقافية والاجتماعية والاقتصادية

والسياسية والأدبية والإبداعية المحيطة به؟

¹⁷⁵ <https://www.dosoerp.com/blog/guide-to-conducting-performance-evaluations>



٥٤. هل أهتم المشروع

بالفئة المستهدفة ومستواها

التعليمي والثقافي والاقتصادي

والاسري؟

٥٥. على عزز التقييم

من مستوى العلاقات بين

المستهدفين والمشروع أم لا؟

٥٦. ما هي الأساليب والأدوات التي اعتمد عليها المشروع الإبداعي في عملية

التقييم، وما هي المنهجيات التي استخدمها لهذا الغرض؟

٥٧. هل تم اكتشاف ثغرات في تنفيذ المشروع، وكيف تم معالجتها؟

٥٨. هل تم التعرف على المعوقات التي واجهت المشروع، وكيف تم القفز

عليها؟

٥٩. ما هي الاقتراحات المستقبلية لجعل المشاريع القادمة أكثر جودة في

التنفيذ؟^{١٧٦}

¹⁷⁶ <https://logix-erp.com/%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%82%D9%8A%D9%8A%D9%85/>



٦٠. هل استمد التحليل

الخاص بنجاح المشروع أو

فشله بالأساليب والادوات

المناسبة لتحليل البيانات

والمعلومات والمؤشرات

التي تعطي أدلة على كفاءة

وفاعلية المشروع؟

٦١. هل ترتبط أنشطة والتقييم بأهداف المشروع الإبداعي ورسالته والقيم التي

يؤمن بها ورؤيته ككل؟

٦٢. هل يرتبط المشروع بأهداف مصممة ومحددة بدقة؟ وهل هذه الأهداف

واقعية؟ وهل تتلاءم مع إمكانات وموارد المشروع، وتلبي احتياجات الفئة المستهدفة

من المشروع؟

٦٣. هل يرتبط المشروع بخبراته وخبراته شركائه ومن يساعده في مشروع

الإبداعي؟

٦٤. هل تم توزيع الأدوار والمسئوليات بينهم؟ ومن يضع السياسات والقرارات

التي ترتبط بالمشروع وتسهم في نجاحه؟^{١٧٧}

¹⁷⁷ <https://erpdova.com/%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%82%D9%8A%D9%8A%D9%85/>



٦٥. ما هي الموارد المالية

المتوفرة للمشروع وهل تناسب

الاحتياج الخاص بتنفيذ

المشروع دون هدر؟ وهل لدى

المشروع القدرة على توفير

الدعم اللازم لنجاحه؟

٦٦. هل استطاع المشروع

تبنى أدوات جديدة ومختلفة لتقييم أداءه بشكل مستقل ونابع من الإدارة الذاتية

للمشروع؟

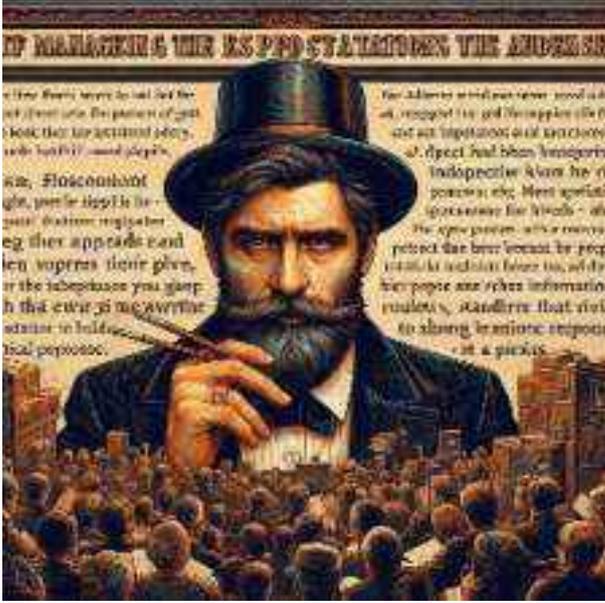
٦٧. ما هي المبادئ والقضايا التي يهتم بها المشروع وما درجة به؟ وكيف تعود

عليه بالنفع والنجاح؟

٦٨. من هم الفئات المستفيدة من المشروع، ولماذا يؤمنون به؟

٦٩. هل تتأثر الفئات المستفيدة بالتغير الاجتماعي والاقتصادي والسياسي

المحيط بهم؟ وما درجة تأثره بتأثرهم بهذه التغيرات والمتغيرات؟ وما هي تلك



المتغيرات التي يتأثرون بها

بشكل تفصيلي؟ وكيف

يتأثرون بها؟ ولماذا هم

بالتحديد من يتأثرون بها؟¹⁷⁸

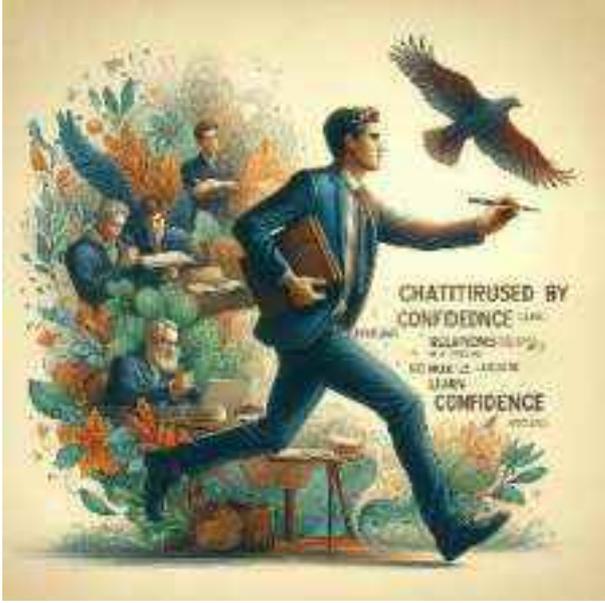
إدارة التحليل¹⁷⁹

يفترض على فريق المشروع الإبداعي

العمل على إدارة التحليل للبيانات والمعلومات التي تفيد المشروع وتساعد على استكشاف الإبداع والصناعات الإبداعية، وما هي المنتجات الإبداعية المتوفرة، ومن هم المنافسون، ومن هم مقدمو الخدمات، ومن هم المهتمون، ومن هم الجمهور المستفيدون، وما هي الفرص والتحديات والعقبات والمخاطر المحيطة بالمشروع، وما هو المنتج الإبداعي الخاص بالمشروع، وما هي الأسواق المتاحة لبيع المنتج الإبداعي، وما هي العناصر الضرورية لتحقيق النجاح، وما هي احتمالات أن يطرأ أي تغيير على هذه الصناعة في المستقبل،

¹⁷⁸ <https://fastercapital.com/arabpreneur/%D9%85%D8%A7-%D9%87%D9%88-%D8%AA%D9%82%D9%8A%D9%8A%D9%85-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9%D8%9F.html>

¹⁷⁹ <https://mobi.art4muslim.com/blog/%D8%A3%D9%87%D9%85%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D9%84%D9%8A%D9%84-%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AE%D8%B7%D9%8A%D8%B7-%D9%81%D9%8A-%D8%A8%D9%86%D8%A7%D8%A1-%D8%AA%D8%B7%D8%A8%D9%8A%D9%82-%D9%86/>



واستعراض التجارب والمشاريع
الإبداعية المنافسة والتنبؤ بكيفية
منافستهم في المستقبل، والتنبؤ
بالأفعال التنافسية المستقبلية ووضع
خطط لزيادة جودة المنتج الإبداعي
الخاص بالمشروع الإبداعي على
المنافسة والكشف عن مواطن القوة

والضعف في المشروع الإبداعي، وما هي الأنشطة التي يقوم بها، وما هي الاستراتيجيات
التي يعمل على تحقيقها، ومعرفة مواطن قوة المشروع وضعفه، ومقومات النجاح والفشل فيه
والحصول على بيانات التحليل وتفسيرها موضوعيا، وإجراء التدقيق المحاسبي بطريقة شفافة
وموضوعية وواقعية وتوفير عرضا للبيانات الوصفية الخاصة بالبيئة التي يعمل فيها
المشروع، وتوفير رؤى حيوية مهمة من شأنها إرشاد التحليل الداخلي، والمساهمة في
التخطيط الاستراتيجي، ومعرفة مدى قوة المنافسة وضعفها والعمل على الإجابة على أسئلة

من قبيل: ١٨٠

180 <https://sorbonnetraining.com/blog-details/%D8%A3%D9%87%D9%85%D9%8A%D8%A9-%D8%AA%D8%AD%D9%84%D9%8A%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B9%D9%85%D8%A7%D9%84-%D9%81%D9%8A-%D8%AA%D8%AD%D9%82%D9%8A%D9%82->



١. ما هي بيئة العمل الإبداعي

التي يعمل المشروع الإبداعي

ضمنها؟

٢. ما الذي يتطلبه الأمر لتحقيق

النجاح وسط هذه البيئة؟

٣. ما هي القيود التي تفرضها

البيئة على المشروع؟

٤. ما هي متطلبات نجاحه؟

٥. كيف تجري عملية تطوره، والتعلم من تجارب المشاريع الإبداعية الأخرى؟

٦. ما هي المعايير الخاصة بنوعية الابداع الخاص بالمشروع الإبداعي؟

٧. ما هي البيانات التي يجب الحصول عليها للقيام بالتخطيط؟

٨. ما هي المصادر اللازمة للمشروع، والأنشطة والاحتياجات، والتخطيط للأنشطة

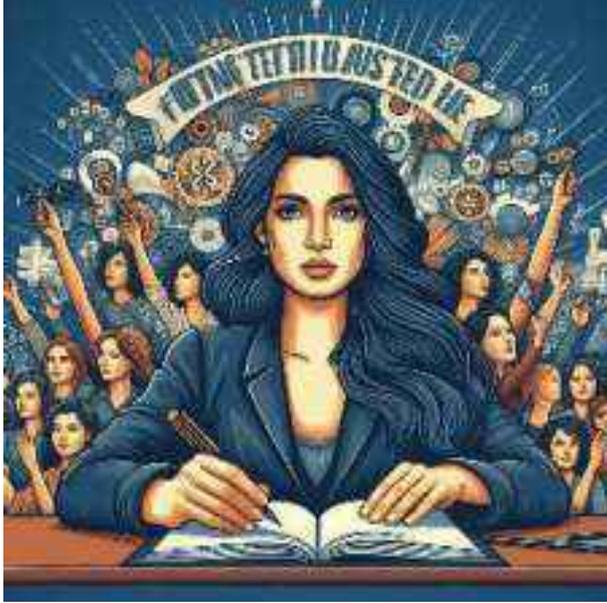
المستقبلية؟^{١٨١}

٩. ما هي التوقعات الخاصة بالمنتجات الإبداعية ضمن المشروع الإبداعي؟

١٠. ما هي المصادر المرتبطة بدعم المشروع الإبداعي؟

<https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A7%D9%84%D9%86%D8%AC%D8%A7%D8%AD-%D9%81%D9%8A-%D8%A3%D9%8A-%D9%85%D8%B4%D8%B1%D9%88%D8%B9>

¹⁸¹ <https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%AA%D8%AD%D9%84%D9%8A%D9%84>



١١. ما هي المناهج

التخطيطية والتنفيذية والمالية

والتسويقية الخاصة به؟

١٢. هل تم فهم جمهور

المنتج والمشروع الإبداعي؟

١٣. كيف يمكن ضمان

الاستمرارية في العمل ضمن

المشروع الإبداعي؟

١٤. ما مدى تلبية الخطط لحاجة الكاتب والمحيطين به وجمهور والمجتمع بشكل

عام؟

١٥. ما هي الأنشطة الجماهيرية التي يتضمنها المشروع الإبداعي؟ ومدى توفر

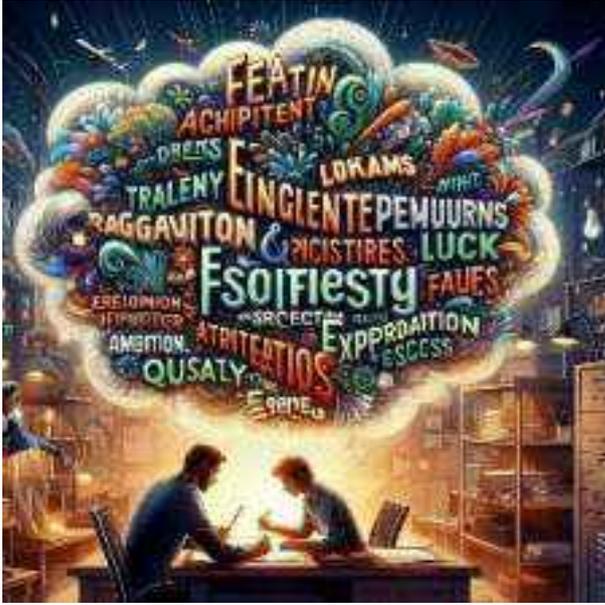
التكاليف الخاصة بها، والفريق العامل لتحقيقها، والمنصات والفضاءات التي سيتم

الاستفادة منها في مثل تلك الأنشطة، والاختيار الدقيق للوقت والمكان، وحجم

الفعاليات والموارد اللازمة لتحقيقها؟^{١٨٢}

١٦. هل تم معرفة خصائص تلك المنتجات الإبداعية؟ وهل هي جديدة؟ وهل

تملك جمهور؟ وكم المدة التي سيتم العمل فيها لتلك الأنشطة؟



١٧. هل تتناسب تلك

المنصات والفضاءات التي

تم اختيارها على تقديم

المشروع الإبداعي بالشكل

المناسب؟

١٨. هل تم معرفة مدى

حدثة وجدة المنتجات

الإبداعية الخاصة بالمشروع بحيث تضيف الجديد للبيئة الإبداعية في المجتمع وتقدم

للجمهور الجديد والنوعي والفريد من العمل الإبداعي؟

١٩. ما مدى أهمية المشروع الإبداعي؟

٢٠. هل يعزز المشروع من تواجده كتجربة إبداعية فريدة ومؤثرة وناجحة،

وإيجابية؟

إدارة الاستمرارية^{١٨٣}

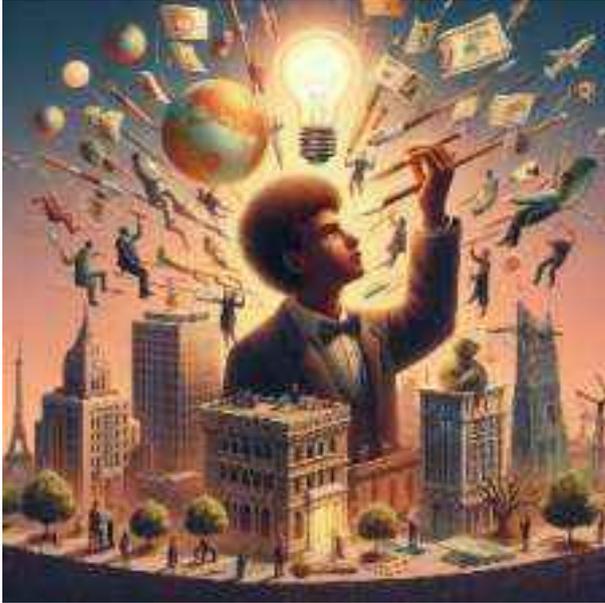
من المهم على فريق العمل في المشروع الإبداعي العمل على ضمان استمراريته، ويقصد

بالاستمرارية هي قدرة النشاط على البقاء بعد انتهاء المنحة أو التمويل، ويقصد بقاء النشاط،



هو استمرار الخدمات والفوائد الناتجة عن النشاط. وهي عبارة عن رؤية للمستقبل، والاستمرارية مرتبطة بعدة عوامل ومنها مدى التزام المستفيدين، وكيف كان أسلوب الإدارة، وهل توفر التمويل للمشروع، وكيف تمت الاستفادة من التكنولوجيا، وهل قام

المشروع بتطوير الثقافة الاجتماعية، وهل كان للمشروع الإبداعي أي تأثيرات إيجابية في محيطه بحيث يكون لها تأثير إيجابي في استمراريته، واستمرارية الدعم المالي، والتنظيمي، والمجتمعي، والابداعي أم لا ومحاولة الإجابة على الأسئلة من قبيل ماهي الخطة طويلة الأجل للدعم الفني والتنظيمي، وكيف تخطط للحصول على مساندة المجتمع، وما هي خطة المساندة المالية المستمرة، وكيف سيتم تقديمها وطلبها.¹⁸⁴



إدارة أنشطة المشروع الإبداعي^{١٨٥}
فلنفترض وجود المشروع الإبداعي
الممول والذي بالضرورة يحتاج الى
التنفيذ وهذا يعني أنه يحتاج أن
يتعرف على مجموعة من الخطوات
وهي تحديد وتصميم تخطيط وتنفيذ
ومراقبة وتقييم وسيطرة واعداد المشروع

ونهاية المشروع وانتقاله وتحديد الاحتياجات واستكشاف الفرص المتاحة وتحليل بيئة المشروع
وتصميم بدائل لتصميم المشروع والتصريح رسميا ومنح الإذن من السلطات والتحويل
للمشروع وتحديد المعالم العامة وإعلام أصحاب المصلحة بالمشروع وإعداد هيكل حوكمة
المشروع ووضع خطة تنفيذ شاملة ومفصلة وتقدم نموذجا لكافة أعمال المشروع وقيادة الفريق
ودمج العناصر المختلفة لخطة المشروع ورصد مدى تقدم المشروع والإجراءات التصحيحية
المناسبة عند انحراف أداءه بشكل كبير عن الخطة وتحقيق نهاية المشروع وانتقاله وجمع

¹⁸⁵ <https://www.freeconference.com/ar/what-are-the-5-stages-of-project-management/>



الدروس المستفادة واستكمال الأنشطة
الإدارية، المالية والتعاقدية الخاصة
بإغلاق المشروع.¹⁸⁶

وهناك تحديات خاصة بالمشروع من
قبيل سوء التحليل وعدم فهم المشروع
وقلة الاستثمار فيه وصعوبة تحليل
الاحتياجات والأنشطة والتوقعات

والموارد والتأخيرات والجودة والاعتبارات والتكلفة والنطاق والجودة والاعمال والمنتجات
والخدمات والقيود والجهود والمدخلات والمخرجات وفريق العمل والمواد والأنظمة والاعمال
والوقت والجدول الزمنية وضمان التوازن و إدارة المشروع وتتبعي إدارة المشاريع بطريقة
متوازنة، وتطبيق الجهود المتساوية خلال كافة مراحل حياة المشروع والشمولية في إدارة
المشروع وضمان التكامل تراصف وتنسيق كافة جوانب إدارة المشروع، لضمان عمل كافة
عناصر تصميم، تخطيط، وتنفيذ ومراقبة المشروع بسلاسة وتفعيل التشاركية بما يشمل
مجموعة متنوعة من أصحاب المصلحة في تحديد، تصميم، تخطيط، تنفيذ ومراقبة المشروع
بما يساعد على ضمان الشفافية، تحسين الجودة، رفع مستوى القدرات البشرية وتعزيز تأييد
المشروع على كافة المستويات والتأكد من أن تصاميم المشروع، خطته ونتائجه المرجوة لا

¹⁸⁶ <https://www.zoho.com/ar/projects/project-management/>



تزل ذات صلة. توفر هذه الممارسة فرصة لتحسين دقة تقديرات المشروع والعمل تخطيط وتنظيم وإدارة الموارد اللازمة لتحقيق النجاح في إنجاز أهداف المشروع وأهدافه وضمان النجاح الشامل للمشروع الإبداعي.^{١٨٧} ويجب على فريق عمل المشروع

الإبداعي العمل عن كثب مع أصحاب المصلحة لإكمال عمل المشروع وتصميم وتعيين حزم العمل الآخرين، ومراقبة أدائهم، والتحقق من الروابط بينها وبين حزم العمل الأخرى وتحديد مخاطر المشروع ووضع توقعات المشروع بشكل صحيح ومعالجة تحديات المشروع الناتجة عن الجداول الزمنية سيئة التخطيط، أو عدم كفاية الموازنات، أو نطاق المشروع غير الواضح وحل النزاعات الداخلية بين فريق المشروع وتحديد الأنشطة على نحو شامل وترتيبها بحسب الأولوية وبشكل متسلسل وضمان دقة الجدول الزمني وتحديد العوامل المترابطة لخطة المشروع ووضع قواعد التواصل وتنفيذها بما يناسب أصحاب المصلحة ووضع أنظمة شؤون الموظفين للعاملين، المتطوعين، وشركاء التنفيذ وتوقع المخاطر ومراقبتها ووضع نظام



لضمان تلبية المشاريع لمعايير الجودة المقبولة ووضع وإدارة عملية إدارة التغيير في المشروع الإبداعي.^{١٨٨}

إن خطة تنفيذ المشروع تساعد في تحديد الكثير من المعلومات الواسعة المستوى حول المشروع مثل الأهداف والنطاق والموازنة والجدول الزمني.

والتأكد من استكمال هذا المشروع في الوقت المحدد، وضمن الموازنة، ووفقا للنطاق وتحقيق الهدف. واتخاذ القرارات وبناء المفاهيم المهمة والعمل على ضمان استكمال المشروع في الوقت المحدد، وضمن النطاق والموازنة وأن المشروع يلبي معايير الجودة المعمول بها وللتأكيد على التخطيط المنطقي الشامل ونمذجة المشروع للمراجعة من قبل فريق المشروع وأصحاب المصلحة الآخرين وتطوير مستوى التفاصيل لخطة تنفيذ المشروع من قبل فريق المشروع وأصحاب المصلحة الرئيسيين وخطة تنفيذ المشروع تركز على احتياجات الفريق الذي ينفذ أنشطة المشروع وتحدد متطلبات الجهات المانحة أو الجهات المعنية بالوكالة المسؤولة عن قرارات الاستثمار شكل المستندات السابقة. يتم تحديد شكل خطة التنفيذ من

¹⁸⁸ <https://alraedah.sa/%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B4%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%B9-%D8%A7%D9%84%D8%B5%D8%BA%D9%8A%D8%B1%D8%A9/>



قبل فريق المشروع وأصحاب المصلحة الرئيسيين وتوسيع المشاركة لتشمل مجموعة من أصحاب المصلحة، بما في ذلك الخبراء والمستشارين الفنيين وتطوير مراجعة تحديث الخطط في بداية تنفيذ المشروع أو وفقا للمعايير الرئيسية

لدورة الحياة المشروع، باختصار، ومعرفة قيود المشروع والنطاق والجدول الزمني والموارد، مثل موازنة المشروع، بقرارات حول نطاق المشروع. كلما زادت الموازنة اتسع النطاق وقرارات الجدول الزمني للمشروع ومعرفة التغييرات في خطة التنفيذ والجدول الزمني، والتكاليف والموارد.¹⁸⁹

ويجب على فريق عمل المشروع الإبداعي فهم المسائل المتعلقة بإدارة المشروع ونطاقه وأعماله ومواصفاته ومنتجاته وتسليماته واتفاقاته ووقته وجودته وبما يشمل إدارة موارد المشروع والإدارة المالية وإدارة سلسلة الإمداد وإدارة الموارد البشرية وإدارة المخاطر وإدارة

¹⁸⁹ <https://bakkah.com/ar/knowledge-center/%D9%85%D8%B1%D8%A7%D8%AD%D9%84-%D8%B9%D9%85%D9%84%D9%8A%D8%A9-%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B4%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%B9>



أصحاب المصلحة وإدارة البيانات والعمل على تحليل الوضع الحالي والمستقبلي من خلال الأسئلة التالية:^{١٩٠}

١. ما الذي سيختلف في المستقبل إذا نجح هذا المشروع في تلبية التوقعات؟
٢. ما الذي يمكن لمستفيدي المشروع فعله في المستقبل بعد انتهاء المشروع والذي لا يمكنهم فعله حالياً؟
٣. ما هو التغيير الاجتماعي الذي سيتم تمكينه؟
٤. ما الاحتياجات التي تم التركيز عليها أكثر خلال التقييم؟ أي منها لديها احتمالية عالية للتأثير؟
٥. ما هي الجهات الأخرى تعمل في المنطقة المقترحة للتدخل؟ ما هي نقاط قوتهم؟
٦. هل المقاربة المقترحة مقبولة لدى السكان المستهدفين وأصحاب المصلحة الرئيسيين؟ هل سيكون مناسباً لمعاييرهم الدينية والثقافية؟
٧. ما هي نقاط القوة ومستوى القدرة لمؤسستك والشريك المنفذ؟



٨. هل التمويل متاح؟ ما هي
الفرص المتاحة لحشد
الموارد؟ هل معدل العائد
على الاستثمار مقبول؟
٩. بالنظر إلى الجوانب التقنية
للمشروع، هل يمكن تحقيقه
بشكل واقعي والحفاظ عليه
مع مرور الوقت؟^{١٩١}

١٠. ما هي نقاط القوة في المشروع؟
١١. ما هي أولويات المشروع الاستراتيجية في تلك المنطقة الجغرافية؟
١٢. هل تم تحديد مسوغ المشروع؟
١٣. هل تم التواصل مع الجمهور وإبلاغهم عن مسوغ المشروع؟
١٤. هل تتبع تقدم سير العمل نحو تحقيق القيمة التي تسوغ وجود المشروع؟
١٥. ما هو نهج المشروع؟
١٦. هل تم تحديد المشكلة؟
١٧. هل تم رؤية الفرص الإيجابية والكشف عنها بدلا من المشاكل؟

¹⁹¹ <https://ar.lpcentre.com/articles/project-management-triangle-achieving-balance-in-your-project>



١٨. هل تم البحث عن
الحلول الموجودة؟
١٩. هل تم تعزيز ما
يعمل بشكل جيد. والتركيز
على الايجابي؟
٢٠. هل تم معرفة الإطار
المنطقي؟
٢١. هل تم تنظيم التفكير في العلاقات بين الموارد والأنشطة ونتائج المشروع؟
٢٢. هل تم لتحديد وتقييم المخاطر الكامنة في المشروع؟
٢٣. هل تم قياس التقدم من خلال المؤشرات ومصادر التحقق؟
٢٤. ما هي النتيجة النهائية أو الأثر الذي يسهم فيه المشروع على أعلى مستوى
مرغوب؟^{١٩٢}
٢٥. ما هي الغاية من حوكمة المشروع؟
٢٦. ما هي الخيارات لنماذج إنشاء حوكمة المشروع؟

192 [https://my-](https://my-communication.com/%D8%A7%D9%84%D8%AF%D9%84%D9%8A%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%B4%D8%A7%D9%85%D9%84-%D9%81%D9%8A-%D8%AE%D8%B7%D9%88%D8%A7%D8%AA-%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B4%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%B9/)

[communication.com/%D8%A7%D9%84%D8%AF%D9%84%D9%8A%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%B4%D8%A7%D9%85%D9%84-%D9%81%D9%8A-%D8%AE%D8%B7%D9%88%D8%A7%D8%AA-%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B4%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%B9/](https://my-communication.com/%D8%A7%D9%84%D8%AF%D9%84%D9%8A%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%B4%D8%A7%D9%85%D9%84-%D9%81%D9%8A-%D8%AE%D8%B7%D9%88%D8%A7%D8%AA-%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B4%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%B9/)



٢٧. ما هي مزايا نماذج

الحوكمة المختلفة؟

٢٨. من هو المسائل عن

نجاح المشروع؟

٢٩. من له الصلاحية في

اتخاذ القرارات المتعلقة

بالمشروع؟

٣٠. من سيتم مساءلته عن توفير الدعم اللازم لنجاح المشروع؟

٣١. من لديه السلطة لاتخاذ قرارات تتخطى تحملات المشروع؟

٣٢. ما العمل لو احتاج المشروع إلى مزيد من الأموال أو مزيد من الوقت؟

٣٣. ما العمل لو كان هنالك قرار يلزم اتخاذه بتمديد المشروع أو إنهائه؟

٣٤. هل تم تحديد من هو صاحب السلطة لاتخاذ القرارات؟^{١٩٣}

٣٥. هل تم تحديد من لديه السلطة لإنهاء المشروع في حال انتفاء الحاجة له أو

تعرضه لمشاكل جدية؟

٣٦. هل تم تحديد المسائل التي تتخطى التحملات الموافق عليها فيما يتعلق

بالنطاق، الموازنة، الجدول الزمني وغير ذلك في المشروع؟



٣٧. من يقوم بالإشراف

على المشروع ومتابعة

استمرارية جدواه واتخاذ

القرارات بمراجعته المشروع أو

إنهائه عند الضرورة؟

٣٨. ما الخطأ الذي يمكن

أن يقع؟ وكيف لذلك أن يؤثر

على المشروع؟

٣٩. هل نحن بحاجة للتخصيص له كذا مخاطرة؟ إذا كان كذلك، كيف؟

٤٠. كيف ستم إدارة المشروع ومنتجاته، وخدماته، والعمل المطلوب لتحقيق هذه

النتائج والسيطرة عليها طوال حياة المشروع؟^{١٩٤}

٤١. كيف سيتم إعداد موازنة المشروع وإدارتها والسيطرة عليها؟

٤٢. ما العمليات والأدوات المستخدمة لتقدير متطلبات الوقت للمشروع؟

٤٣. كيف ستم إدارة الجداول الزمنية للمشروع خلال فترة المشروع؟

٤٤. كيف سيقوم المشروع على تحديد مخاطر وتحليلها ومراقبتها وإدارتها؟

¹⁹⁴ https://leanscape-io.translate.google.com/translate/the-key-elements-of-project-management-and-managing-project-portfolios/?x_tr_sl=en&x_tr_tl=ar&x_tr_hl=ar&x_tr_pto=rq



٤٥. ما هي الحاجة التي

سيعالجها المشروع؟ هل

الموارد التي سيستهلكها

المشروع المال والوقت وسمعة

المشروع والجهد تسهم بفاعلية

وكفاءة في تحقيق هذه

المنفعة؟

٤٦. من الأفراد والمجموعات والمؤسسات التي قد تتأثر مصالحها إيجاباً أو

سلبياً بأعمال تنفيذ المشروع أو نتائجه؟ كيف سيتم إشراك أصحاب المصلحة هؤلاء

طوال فترة المشروع؟

٤٧. هل كانت أنشطة المشروع المالية تدار دائماً بشكل جيد وضمن الموازنة؟

٤٨. هل كانت أنشطة المشروع تستكمل دائماً ضمن الموازنة المخطط لها؟

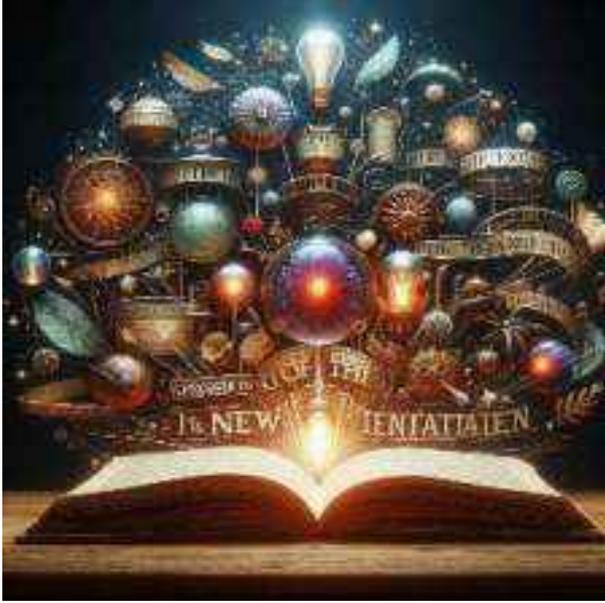
٤٩. هل شملت خطة المشروع جميع الأنشطة اللازمة والمطلوبة للنجاح؟

٥٠. هل شملت خطة المشروع بشكل كامل المخاطر المتوقعة والتي كان من

المحتمل أن تتدخل في نجاح المشروع.^{١٩٥}

٥١. هل تم مراقبة التقدم؟

¹⁹⁵ <https://www.riadhkraiem.com/administrative-topics/project-management/characteristics-and-life-cycle-of-the-project>



٥٢. هل تم تتبع أنشطة

ومخرجات المشروع؟

٥٣. هل تم الانتهاء من

أنشطة المشروع كما هو

مخطط لها؟

٥٤. هل تم تقييم

المشروع؟

٥٥. هل يساهم المشروع في تحقيق هدفه النهائي؟

٥٦. هل تم وضع نظم وعمليات اتخاذ القرار في المشروع ومعرفة كيفية توثيقها

والتواصل حولها؟

٥٧. هل تم اتخاذ القرارات بشأن الموارد البشرية، المالية والمادية؟

٥٨. هل تم تحديد مسؤوليات المراقبة والكفايات المطلوبة بشكل واضح من قبل

الطاقم والشركاء؟^{١٩٦}

٥٩. هل تمكن المشروع من تسليم كل الغايات التي حددتها خطة المشروع؟

٦٠. هل كان منطق المشروع الأساسي مفهوما وتم توكيده بنتائج المشروع؟

٦١. هل كانت مخرجات المشروع ذات جودة مقبولة؟

¹⁹⁶ <https://www.riadhkraiem.com/administrative-topics/project-management/characteristics-and-life-cycle-of-the-project>



٦٢. ما التحديات التي

يواجهها المشروع خلال دورة

حياته فيما يتعلق بالموازنة،

النطاق، الجودة، الوقت؟

٦٣. هل تم فهم دورة

البيانات مثل الجمع

والمراجعة والتلخيص

والتحليل والتغذية الراجعة؟

٦٤. هل توفرت إجراءات لضمان سلامة البيانات ونزاهتها وتخزينها بشكل سليم؟

٦٥. ما هي التغييرات في المشروع؟

٦٦. ما هي تحملات المشروع؟

٦٧. متى ينبغي القيام بالتغييرات ومن هو صاحب السلطة لإجرائها؟

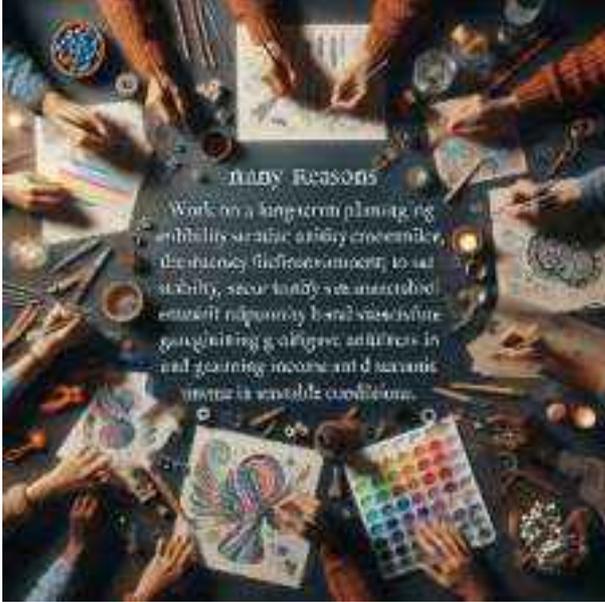
٦٨. ما الإجراء المتبع لإدارة التغييرات في المشروع بأسلوب متكامل؟

٦٩. ماذا لو اكتشف فريق المشروع أثناء مراقبة تقدم المشروع أنه يحتاج إلى

تغيير خطط المشروع؟^{١٩٧}

٧٠. هل ينبغي اتباع الخطط كما هي؟

¹⁹⁷https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B4%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%B9



٧١. هل التغييرات كانت

مفيدة في إتباع عملية مراقبة

صارمة ومتكاملة؟

٧٢. هل بإمكان فريق

المشروع الموافقة على أي

طلب للتغيير؟

٧٣. هل تم تحديد

الصلاحيات ضمن المشروع؟

٧٤. هل ينبغي الحصول على موافقة أصحاب المصلحة على قرار التغيير؟

٧٥. ما هو المدى المقبول لأداء المشروع على مستويات الغايات في الإطار

المنطقي؟

٧٦. ما مقدار الوقت الذي يمكن لمدير المشروع تجاوزه أو مقدار التأخير في

تواريخ تسليمات المشروع؟

٧٧. ما النسبة المؤيدة الو المبلغ النقدي الذي يمكن للمشروع أن يتجاوزه أو يقل

عنه مقارنة بالموازنة المقررة؟

٧٨. ما المعيار المرجعي لتحديد أي المخاطر التي يلزم رفعها إلى مجلس

المشروع؟



٧٩. ما الأداء المستهدف

المقبول للمنتج؟

٨٠. ما الغايات والأهداف

والأثر والملاءمة والفعالية

والنجاح والاستدامة والتقييم

والاستدامة في المشروع؟^{١٩٨}

٨١. هل يمكن لمدير

المشروع إجراء تقييم لاحق بعد مرور سنة على انتهاء المشروع؟

٨٢. ما فائدة هذا التقييم؟

٨٣. ما هو نوع الانتقال المتصور للمشروع؟

٨٤. ما هو الجدول الزمني ومراجع المقارنة؟

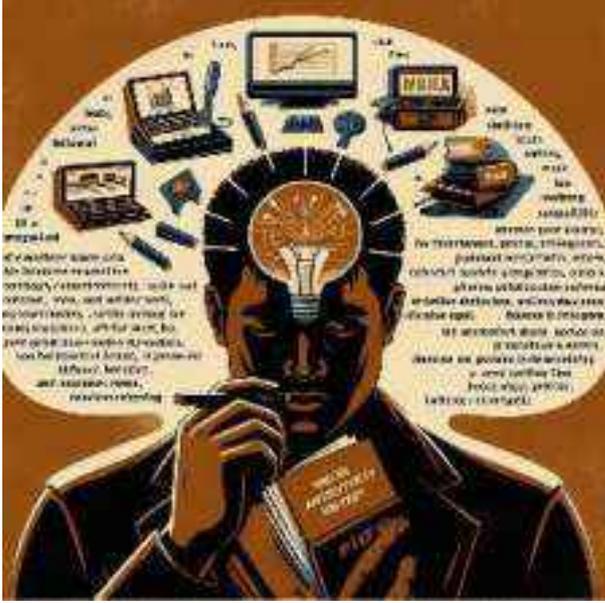
٨٥. اختيار الشركاء المناسبين؟

٨٦. ما الذي يقدمه يجلبه الشركاء؟

٨٧. ما هي القدرات اللازمة؟

٨٨. ما هي القدرات الموجودة حالياً؟

¹⁹⁸ <https://ideascale.com/ar/%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AF%D9%88%D9%86%D8%A9/%D9%85%D8%A7-%D9%87%D9%8A-%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B4%D8%B1%D9%88%D8%B9/>



٨٩. ما هي المدخلات

اللازمة للحفاظ على

الخدمات؟

٩٠. هل يمكن استدامة

الفوائد دون مدخلات مستمرة؟

٩١. هل تم السماح

بالوقت الكاف لبدء رؤية

الغايات والأثر المرجو خلال دورة حياة المشروع؟^{١٩٩}

٩٢. هل تم السماح بتطور الأدوار والعلاقات بعد الانتقال؟

٩٣. كيف كانت صعوبة تأمين التمويل الكافي أو توفر الموارد المحلية؟

٩٤. هل تم التوازن ما بين المرونة والالتزامات الثابتة؟

٩٥. هل تم السماح بالوقت الكاف لتطوير القدرات؟

٩٦. هل تم تطوير الشراكات والروابط المحلية؟

٩٧. هل تم ملاءمة حاجات وأهداف أصحاب المصلحة؟

٩٨. هل تم دعم الشركاء المحليين؟

٩٩. هل تم بناء القدرات البشرية والمنظمات المحلية؟



١٠٠. هل تم تصميم

المراقبة لتتبع بناء القدرات؟

١٠١. هل تم توفير حوافز

والاحتفاظ بالموظفين ذوي

الخبرة؟

١٠٢. هل تم حشد الموارد

المحلية والخارجية؟

١٠٣. ما هي عناصر المشروع الرئيسية؟ وأي العناصر تعتمد على غيرها؟

١٠٤. هل تم تسريح موظفي المشروع أو إعادة تعيينهم في مشاريع أخرى؟^{٢٠٠}

١٠٥. هل تمت إعادة تخصيص أو بيع أو نقل معدات المشروع، والمركبات،

والمكاتب؟

١٠٦. هل استكملت تقارير المشروع ومستندات الإغلاق؟

١٠٧. هل تم تحديث ملفات وأو أرشيف المشروع؟

١٠٨. هل تم استلام كل التمويل المسموح به من الجهة المانحة؟

²⁰⁰ https://www-atlassian-com.translate.googleusercontent.com/work-management/project-management/project-life-cycle?x_tr_sl=en&x_tr_tl=ar&x_tr_hl=ar&x_tr_pto=rq



١٠٩. هل تم استلام كل التمويل المسموح به من الجهة المانحة ونقلها إلى رقم مشروع آخر أو رمز محاسبي العقد ومقدمي المشروع والسفر، والمقدمات المدفوعة للموردين؟

١١٠. هل تم سداد جميع المبالغ المطلوبة؟

١١١. هل تم إغلاق جميع العقود؟ مع المزودون؟ ومقاولو الباطن؟ والمانحون؟

١١٢. ما الذي أردنا أن ننجزه؟

١١٣. ما الذي كان من الممكن أن يتم بشكل أفضل؟

١١٤. هل بإمكاننا عمل المزيد؟^{٢٠١}

١١٥. ماذا يمكننا أن نتعلم من هذا؟

١١٦. ما المتغيرات؟

١١٧. هل أسعار الصرف ثابتة؟



١١٨. هل ديناميكيات

الفريق فاعلة؟

١١٩. هل نظم المراقبة

تعطي معلومات مفيدة ودقيقة

في الوقت الحقيقي؟

١٢٠. هل الموردون محلات

ثقة؟

١٢١. هل الوضع السياسي مستقر؟

١٢٢. هل من أصحاب مصلحة من يعمل على تقويض المشروع؟

١٢٣. هل تم إدارة تنفيذ مشاريع من خلال مجموعة مركبة من علاقات أصحاب

المصلحة؟^{٢٠٢}

١٢٤. هل تم نقل المعرفة وتعليم الجمهور المستهدف طوال مراحل حياة المشروع؟

١٢٥. هل تم فهم خصائص المشروع؟

١٢٦. هل تم تحقيق المخرجات ضمن الوقت والتكلفة والنطاق؟

١٢٧. هل تم التركيز على المخرجات الملائمة للغرض والتي تلبى المتطلبات؟

١٢٨. هل تم التركيز على مخاطر المشروع؟

²⁰² <https://www-float-com.translate.goog/resources/project-planning-process? x tr sl=en& x tr tl=ar& x tr hl=ar& x tr pto=rq>



١٢٩. هل تم إدارة المسائل

المتعلقة بالمشروع؟

١٣٠. هل تم التخطيط

لتنفيذ التسليمات والأنشطة

بنجاح؟

١٣١. هل تم تحديد شامل

للأنشطة اللازمة لنجاح

المشروع؟

١٣٢. هل تم إدارة الجدول الزمني العام لضمان العمل في الوقت المحدد وجمع

المقاييس لقياس تقدم المشروع وتحديد وتعقب وإدارة وحل مسائل المشروع؟^{٢٠٣}

١٣٣. هل تم نشر معلومات المشروع بين جميع أصحاب المصلحة؟

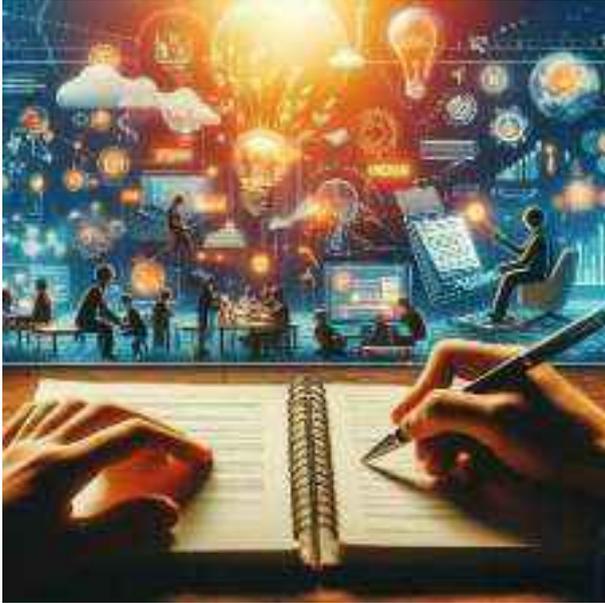
١٣٤. هل تم تحديد وإدارة وتخفيف مخاطر المشروع؟

١٣٥. هل تم وضع النظم اللوجستية؟

١٣٦. هل تم التأكد من أن تسليمات المشروع ذات جودة مقبولة؟

١٣٧. هل تم تحديد وقت إحداث التغييرات وأهميتها ومعرفة أثرها على المشروع؟

²⁰³ <https://www-float-com.translate.goog/resources/project-planning-process? x tr sl=en& x tr tl=ar& x tr hl=ar& x tr pto=rq>



١٣٨. هل تم تخطيط وإدارة

الموازنة ونفقات المشروع؟^{٢٠٤}

١٣٩. هل تم تحفيز أعضاء

الفريق لمتابعة التوجيه عن

طيب خاطر وتحقيق

الأهداف؟

١٤٠. هل تم التعامل مع

الضغوط؟

١٤١. هل تم إظهار الحساسية الثقافية؟

١٤٢. هل تم تحديد الأنشطة على نحو شامل وترتيبها بحسب الأولوية وبشكل

متسلسل؟

١٤٣. هل تم التأكد من دقة الجدول الزمني وتحديد العوامل المترابطة فيما بينها

لخطة المشروع؟

١٤٤. هل تم تحديد عمليات التوريد لكل من المواد وتنفيذها؟

١٤٥. هل تم وضع قواعد التواصل وتنفيذها بما يناسب أصحاب المصلحة؟

١٤٦. هل تم وضع نظم شؤون الموظفين للعاملين المتطوعين وشركاء التنفيذ؟



١٤٧. هل تم توقع المخاطر

ومراقبتها؟

١٤٨. هل تم وضع نظام

لضمان تلبية المشاريع

لمعايير الجودة المقبولة،^{٢٠٥}

١٤٩. هل تم وضع وإدارة

عملية إدارة التغيير؟

١٥٠. هل تم تحديد المراحل التي تربط المشروع من البداية إلى النهاية؟

١٥١. هل تم تحديد العمليات التي يجب على فريق عمل المشروع تنفيذها خلال

مراحل دورة حياة المشروع؟

١٥٢. هل تم توضيح كيفية استخدام دورة حياة إدارة مشروع لوضع نموذج لإدارة

المشاريع؟

١٥٣. هل تم تجسيد كيفية عمل المشروع؟

١٥٤. ما الحاجات التي حظيت بأعلى مستوى من تلبيةها؟

²⁰⁵ <https://kun.academy/blogs/%D9%83%D9%8A%D9%81-%D8%AA%D8%A8%D8%AF%D8%A3-%D9%81%D9%8A-%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B4%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%B9-%D8%AE%D8%B7%D9%88%D8%A9-%D8%A8%D8%AE%D8%B7%D9%88%D8%A9/>



١٥٥. ما الحاجات التي قد

يبدو أن التعامل معها قد

يحقق أكبر تأثيرا محتملا؟

١٥٦. من يعمل في منطقة

التدخلات المقترحة؟^{٢٠٦}

١٥٧. ما نقاط القوة

اعتبارات البرنامج الخارجية

التي تتميز بها برامجهم؟ وما الأنشطة الحالية التي تكملها؟

١٥٨. هل المقاربة المقترحة مقبولة لدى السكان المستهدفين ومجموعات أصحاب

المصلحة الرئيسة؟

١٥٩. ما نقاط القوة التي تمتلكها المشروع؟

١٦٠. ما مستويات القدرات التي يمتلكها شريك التنفيذ الذي تتعامل معه؟

١٦١. هل التمويل متاح؟

١٦٢. هل هناك إمكانية لتحقيق النمو؟

١٦٣. ما الفرص المتوفرة للاستفادة من الموارد؟

١٦٤. هل معدل العائدات من الاستثمار مقبول؟

²⁰⁶ <https://asana-com.translate.goog/resources/project-management-triangle? x tr sl=en& x tr tl=ar& x tr hl=ar& x tr pto=rq& x tr hist=true>



١٦٥. هل يمكن تنفيذ

الأعمال المقترحة على أرض

الواقع؟

١٦٦. هل يمكن ضمان

استدامة عمل المشروع

والحفاظ عليه مع مرور

الوقت؟

١٦٧. ما الأولويات التي يعمل فيما المشروع؟

١٦٨. ما نقاط القوة التي يتميز بها برنامج المشروع التي تعمل بها؟^{٢٠٧}

١٦٩. ما الأولويات التي تمتلكها المشروع التي تعمل بها فيما يتعلق بالجغرافيا؟

ماذا عن المستفيدين؟ وغير ذلك؟

١٧٠. هل المشروع يتناسب مع مجموعة المشاريع الأوسع نطاقا؟

١٧١. ما هيكل الحوكمة الذي سيكون أكثر عملية وملاءمة لهذا المشروع؟

١٧٢. ما هيكل رفع التقارير بين أفراد فريق عمل المشروع ومع فريق عمل الدعم؟

١٧٣. ما نوع الجهد المطلوب من كل عضو من أعضاء فريق العمل؟



١٧٤. ما نوع المهارات

والقدرات التي ستكون مطلوبة

من أعضاء فريق العمل

لتعزيز بيئة فعالة للفريق

وإكمال العمل بكفاءة؟^{٢٠٨}

١٧٥. هل تم إعداد المشروع

للتخطيط والتنفيذ والإدارة؟

١٧٦. هل تم مشاركة أصحاب المصلحة في أنشطة المشروع؟

١٧٧. هل تم تحديد إطار عمل التخطيط؟

١٧٨. هل تم وضع إطار عمل المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم؟

١٧٩. هل تم وضع ميثاق المشروع؟

١٨٠. هل تم إطلاق المشروع؟

١٨١. ما هي آليات السيطرة

١٨٢. هل تم وضع الضوابط الداخلية؟

١٨٣. هل تم المساءلة عن الموارد والعمليات داخل المشروع؟

١٨٤. هل تم السيطرة على التغيير؟



١٨٥ . هل تم مراقبة الجودة؟

١٨٦ . هل نجح المشروع

في تحقيق الغايات والأهداف

المرجوة والتأثير المطلوب؟

١٨٧ . هل كان المشروع

وثيق الصلة بالأوضاع

وفعالاً؟

١٨٨ . هل قد يصبح المشروع م مستداما في عملياته وتأثيره؟

١٨٩ . هل تم تأييد النظرية المعبر عنها في إطار العمل المنطقي؟^{٢٠٩}

١٩٠ . ماذا فعلنا؟ وماذا حققنا؟ التركيز على الحقائق أكثر من الآراء؟

١٩١ . ما الذي حدث جيدا؟

١٩٢ . لماذا سارت الأمور بشكل جيد؟

١٩٣ . ماذا كان قد يكون أفضل؟

١٩٤ . ما الذي منعنا من فعل المزيد؟

²⁰⁹ <https://www.godaddy.com/resources/ar-ae/%D8%B9%D9%82%D9%84%D9%8A%D8%A9/%D9%83%D9%8A%D9%81-%D8%A3%D8%A8%D8%AF%D8%A3-%D9%85%D8%B4%D8%B1%D9%88%D8%B9-%D8%A3%D9%88%D9%86%D9%84%D8%A7%D9%8A%D9%86>



١٩٥. ماذا قد نتعلم من

هذا؟^{٢١٠}

١٩٦. هل تم التعلم وضمان

الالتزام التنظيمي والمساءلة

للمشروع؟

١٩٧. هل تم تحديد

التغييرات المقترحة للمشروع

النطاق أو الموازنة أو التقييم؟

١٩٨. هل تم الإشراف على المشروع وتوفير الموارد والتوجيه والبصيرة حسب

الاقضاء؟

١٩٩. هل تم رصد الجدوى المستمرة للمشروع وصنع القرار لإنهاء المشروع إن

لزم؟

٢٠٠. هل تم الدعم وتقديم المشورة إلى مدير المشروع بشأن إدارة المشاريع؟

٢٠١. هل تم ضمان إدراج مجموعة متنوعة من وجهات نظر أصحاب المصلحة

في المشروع؟^{٢١١}

٢٠٢. هل تم الدفاع عن الدعم التنظيمي والموارد اللازمة للمشروع؟

²¹⁰ <https://support.google.com/a/users/answer/9283047?hl=ar>

²¹¹ <https://www.argaam.com/ar/article/articledetail/id/1569349>



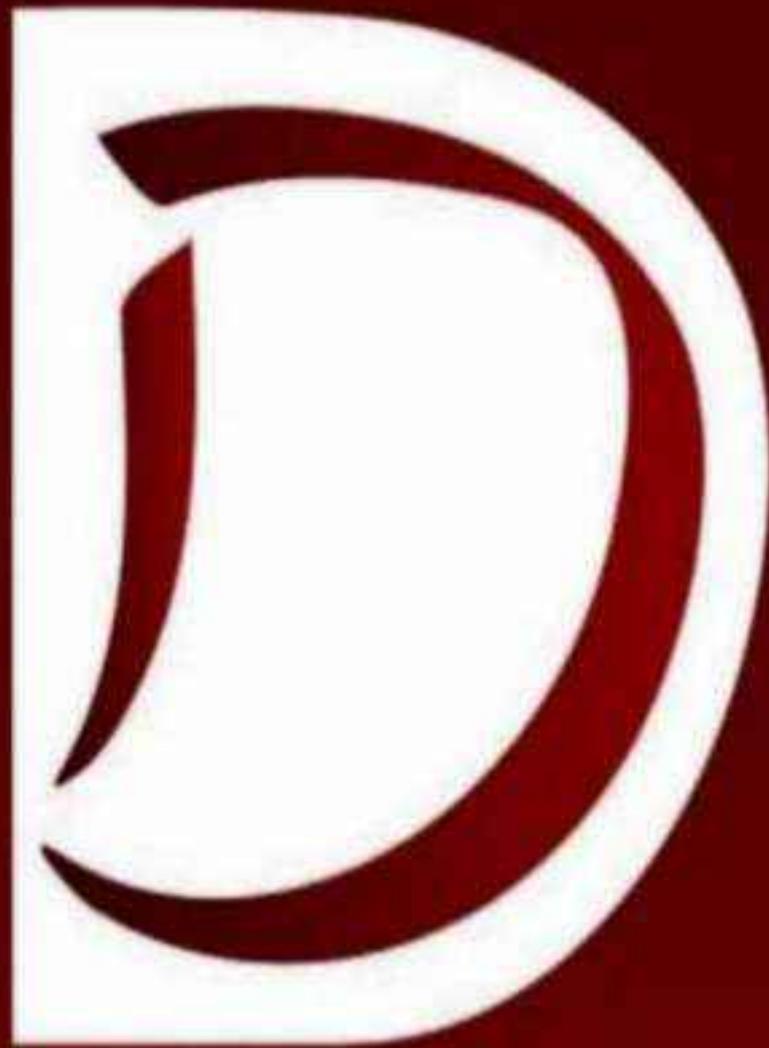
٢٠٣. هل تم ضمان سيطرة المؤسسة على عملية المشروع ونتائجه؟



إدارة المشروع الإبداعي

الكتاب الثامن

الكتابة كمشروع



DAMANAT

100% حقوق و حريات و تنمية