



إدارة المشاريع للشركات الناشئة

من الرؤية إلى التنفيذ • دليل المشارك

EPM-JO Bootcamp • PMI Jordan Chapter × INJAZ mySTARTUP

الأربعاء 28 تشرين الأول/أكتوبر 2026 • 13:00-16:30

المدرّب: ذيب حداد، PMP

الوقت	الجلسة	مخرجك
13:00-13:25	1. لماذا تفشل الشركات الناشئة في التنفيذ؛ إدارة المشاريع للشركات الناشئة	المرحلة والمنهجية
13:25-13:50	2. من الرؤية إلى خطة التنفيذ	خطة تنفيذ من صفحة واحدة (A3)
13:50-14:15	3. اختبار الافتراضات	أخطر 3 افتراضات + اختباراتها
14:15-14:45	استراحة الغداء	—
14:45-15:10	4. نطاق المنتج الأولي والموارد	أهم 5 بنود في قائمة العمل
15:10-15:40	5. المخاطر ومساءلة المؤسسين	سجل المخاطر + صلاحيات القرار (A3)
15:40-16:00	6. إيقاع العمل الرشيق	إيقاع عمل أسبوعي
16:00-16:15	7. أدوات PMI ومسارات التعلم (CAPM)	مسار تعلم شخصي
16:15-16:30	8. الختام	بطاقة التزام لمدة 30 يوماً

الحالات الموسومة «مرکبة» أمثلة تعليمية واقعية وليست شركات حقيقية، وأرقامها توضيحية. والحالات الحقيقية ملخصة من مصادر عامة. هذه الورشة ليست تحضيراً لامتحان PMP أو CAPM، وليست استشارة قانونية.

لماذا تفشل الشركات الناشئة في التنفيذ

فشل التنفيذ يمكن تشخيصه. لكل نمط فشل أعراض مبكرة، وإدارة المشاريع ترصدها مبكراً (الاكتشاف) وتتعامل معها (المعالجة).

التشخيص الخماسي لفشل التنفيذ

#	النمط	العرض المبكر	يُكتشف عبر	يُعالج عبر
F1	بناء الشيء الخطأ	ميزات مُسلّمة وعملاء دافعون قليلون	تقييم الاحتياجات؛ تحليل أصحاب المصلحة؛ المقابلات	بيان المشكلة؛ معايير القبول؛ الاختبار قبل البناء
F2	نفاد النقد قبل توفر الأدلة	لا أحد يعرف الإنفاق الشهري أو المدى النقدي	خط أساس التكلفة؛ المخطط مقابل الفعلي	الإنفاق مقابل معالم مُثبتة؛ المدى النقدي = النقد ÷ صافي الإنفاق الشهري
F3	كل شيء عاجل ولا شيء يكتمل	مهام كثيرة قيد التنفيذ وقليل منجز	قائمة عمل ظاهرة (Backlog)؛ لوحة Kanban	MoSCoW؛ حد العمل الجاري (WIP)؛ هدف واحد للدورة
F4	لا مالك / جمود بين المؤسسين	مهام تضيع بين المؤسسين	مصفوفة RACI	مالك مسائل واحد؛ صلاحيات القرار؛ قاعدة تصعيد
F5	مفاجآت توقف الإطلاق	توقف الإطلاق لمسألة قانونية أو ضريبية أو بيانات أو مورّد	تحديد المخاطر؛ سجل الافتراضات والقيود	سجل المخاطر مع مالك واستجابة

بيانات عالمية: وفق CB Insights (2021)، تحليل 111 حالة إغلاق ذكر المؤسسون نفاد النقد (38%) وعدم وجود حاجة في السوق (35%) أبرز الأسباب. ليست إحصاءات أردنية.

ثلاثة أنواع من العمل

- المشروع (Project): مؤقت بنتيجة فريدة (المنتج الأولي، تسجيل الشركة، تجربة تشغيلية).
 - العمليات (Operations): مستمرة ومتكررة (الدعم، المحاسبة، التوصيل).
 - التجربة (Experiment): اختبار صغير للتعلّم ثم القرار.
- الفكرة / التحقق: تجارب.
 - المنتج الأولي (MVP): دورات رشيقة (Sprints) ضمن معالم ثابتة.
 - التشغيل: هجينة (Hybrid): ثابت: القانوني والضريبي والعقود ومعالج الممولين؛ مرن: الميزات.

مثال أردني (مركّب): تطبيق فوترة في عمان يقضي 4 أشهر في تحسين الشاشات ويؤجل التكامل مع نظام الفوترة الإلكترونية JoFotara «لاحقاً»، فلا تستطيع المحلات التجريبية الفوترة بشكل متوافق. المعالجة: JoFotara معلّم ثابت تنبؤي، والشاشات رشيقة.

لماذا تفيد ممارسة إدارة المشاريع بمستوى CAPM: مجالات CAPM الأربعة — تحليل الأعمال، الأساسيات، المنهجيات التنبؤية والرشيقة — تمنح الفريق لغة مشتركة وأدوات أساسية لاكتشاف هذه الأنماط الخمسة ومعالجتها.

من الرؤية إلى خطة التنفيذ

الخطة سلسلة: الرؤية ← النتيجة ← المعالم ← المالكون ← الموارد ← مؤشرات الأداء. إذا غابت حلقة، ينكسر التنفيذ عندها.

الحلقة	السؤال	معايير الجودة
الرؤية (Vision)	لماذا نوجد؟	جملة واحدة، محورها العميل، 3 سنوات
النتيجة خلال 90 يوماً	ما الذي يجب أن يتغير لدى العميل أو في الأعمال؟	نتيجة لا نشاط
النتائج الرئيسية (Key Results)	كيف سنعرف؟	2-3 أرقام بمستهدف وتاريخ
المعالم (Milestones)	ما الخطوات المُثبتة؟	مؤرخة؛ «الإنجاز» = دليل
المالكون	من المساءل؟	اسم واحد، وليس «الفريق» أبداً
الموارد	ماذا نملك وما الذي ينقصنا؟	الأشخاص، النقد، المدى النقدي بالأشهر، الفجوات
مؤشرات الأداء (KPIs)	ماذا نراقب أسبوعياً؟	2 استباقية + 1 لاحق؛ دون مؤشرات غرور

مثال (مركب، الحالة A)

- قواعد مهمة
- المُخرَج ليس النتيجة. «إطلاق التطبيق» مُخرَج؛ «20 محلاً دافعاً» نتيجة.
- أهداف SMART، وOKR: هدف واحد مع 2-3 نتائج رئيسية.
- إذا تعذّر عدّ النتيجة الرئيسية في تاريخ محدد، فهي ليست نتيجة رئيسية.
- التخطيط المتدرّج (Rolling Wave): فصل الأيام الـ90 القادمة؛ وأعد التخطيط شهرياً.
- الرؤية: أن يصدر كل محل صغير في الأردن فاتورة متوافقة في أقل من دقيقة.
- النتائج بحلول اليوم 90: 20 محلاً دافعاً؛ قبول $\leq 95\%$ من الفواتير في JoFotara من المرة الأولى؛ $\leq 70\%$ من المحلات نشطة 4 أيام أو أكثر أسبوعياً.
- المدى النقدي: 18,000 دينار ÷ إنفاق 3,000 دينار = 6 أشهر.

من مُخرَج إلى نتيجة في قطاعات مختلفة (توضيحي)

القطاع	مُخرَج ضعيف	نتيجة قوية
التقنية الصحية	إطلاق تطبيق الحجز	3 عيادات تستقبل $\leq 30\%$ من حجوزاتها عبر التطبيق بحلول اليوم 90
التجارة الإلكترونية	إطلاق موقعنا	$\leq 40\%$ من الطلبات مدفوعة مسبقاً؛ المرتجعات $\geq 8\%$
تقنيات التعليم (التوجيهي)	تسجيل 100 فيديو	200 طالب نشط أسبوعياً؛ تجديد $\leq 60\%$ من أولياء الأمور
روبوت محادثة بالذكاء الاصطناعي	تدريب روبوت المحادثة	يحل $\leq 60\%$ من المحادثات دون تدخل بشري؛ رضا $\leq 4/5$
التقنية الزراعية	بناء منصة سوق	10 مطاعم تعيد الطلب أسبوعياً من 15 مزرعة

اختبار الافتراضات

كل نتيجة رئيسية فرضية. اختبار الافتراض الأخطر بأرخص وأسرع طريقة. ما يقوله العملاء دليل ضعيف، وما يفعلونه أقوى، وما يدفعونه الأقوى.

دورة التحقق

التشخيص ← وضع الفرضيات ← التجربة ← القياس ← اتخاذ القرار

أربعة أنواع من الافتراضات

- الرغبة (Desirability): هل يريدونه؟
- الجدوى (Viability): هل سيدفعون ما يكفي؟
- قابلية التنفيذ (Feasibility): هل نستطيع بناءه وتقديمه؟
- الامتثال (Compliance): هل يُسمح لنا (JoFotara, PDPL, الرخص)؟

الأخطر = أهمية عالية وأدلة ضعيفة.

سُلم التجارب (الأرخص أولاً)

1. مقابلات المشكلة (10-15)
2. صفحة هبوط أو فيديو توضيحي مع تسجيل
3. خدمة يدوية (Concierge / Wizard of Oz)
4. بيع مسبق أو عربون أو خطاب نوايا (LOI)
5. تجربة تشغيلية مدفوعة (Paid Pilot)

قواعد المقابلات

- اسأل عن السلوك السابق لا النوايا المستقبلية.
- لا تقدّم عرضاً بيعياً؛ استمع.
- قابل الدافع والمستخدم كلاً على حدة.
- PDPL: الموافقة والحد الأدنى من البيانات الشخصية.

بطاقة الاختبار: نعتقد أن [الشريحة] ستقوم بـ [السلوك]. سنختبر ذلك عبر [التجربة] ونقيس [المقياس]. نكون على حق إذا [العتبة] بحلول [التاريخ]. وإلا فسوف [نتحوّل / نتوقف / نعيد التصميم]. اكتب قاعدة القرار قبل الاختبار.

حالات حقيقية — الدروس المستفادة

Zappos (1999): صوّر أحذية في متاجر محلية واشترى كل حذاء فقط بعد ورود طلب عبر الإنترنت. ثبتت الرغبة قبل الجدوى — اختبار المال بشكل منفصل.

Dropbox (2007): فيديو توضيحي قبل المنتج الكامل؛ وبحسب ما نُقل قفزت قائمة الانتظار من نحو 5,000 إلى 75,000. اختبار القيمة بأرخص أداة.

Quibi (2020): جمعت نحو 1.75 مليار دولار وأغلقت بعد نحو ستة أشهر من الإطلاق. المال لا يغني عن الدليل؛ أعد التقييم عندما تتغير البيئة.

Abwaab (منصة تعليمية تأسست في الأردن): البحث ومجموعات التركيز أولاً، ثم كشف الاستخدام عن طلب على مواد لم يخطط لها المؤسسون. لا يمكن افتراض ما يريده السوق.

نطاق المنتج الأولي والأولويات والموارد

المنتج الأولي القابل للتطبيق (MVP) هو أصغر شيء يُثبت الافتراض الأخطر ويحقق المعلم الأول. وكل ما عداه ينتظر في قائمة «مؤجل (هذه المرة)».

MoSCoW

Must	ضروري: بدون فشل المنتج الأولي أو يخالف القانون
Should	مهم: يوجد بديل يدوي
Could	مرغوب إن بقيت سعة
Won't	مؤجل: خارج النطاق هذه المرة باتفاق

أبقى بنود Must عند نحو 60% من الجهد أو أقل (إرشاد DSDM).

الاعتماديات

إلزامية · اختيارية · خارجية · داخلية. ابدأ بالخارجية أولاً — لا تستطيع تسريعها. واحذر زحف النطاق (Scope Creep) والإضافات غير المطلوبة (Gold Plating).

قائمة العمل وقصص المستخدم

- الصيغة: بصفتي [المستخدم]، أريد [القدرة]، لكي [الفائدة].
- تعريف الإنجاز (Definition of Done) = دليل من مستخدم حقيقي.
- العمل غير البرمجي: هيكل تجزئة عمل (WBS) بسيط (مُخرجات ← حزم عمل).

الأحجام والسعة

- S حتى يومي عمل · M من 3 إلى 5 · L من 6 إلى 10 · XL أكثر من 10 ← قسمه.
- السعة = الأشخاص × أيام العمل المنتجة أسبوعياً × الأسابيع. خطط لـ 80% أو أقل.

حالات حقيقية — الدروس المستفادة

Airbnb (2007): فرشات هوائية في شقة المؤسسين وموقع إلكتروني بسيط. أصغر منتج أولي مع عميل يدفع يتفوق على منصة كاملة بلا عملاء.

Instagram (2010): تقليص تطبيق Burbn إلى الصور والفلاتر والمشاركة. بيانات الاستخدام تخبرك بما يجب حذفه.

Careem (2012): بدأت بحجز السيارات للشركات وتوزيع يدوي؛ وانفقت Uber على الاستحواذ عليها بـ 3.1 مليار دولار عام 2019. ابدأً بشريحة محددة، ونفذ يدوياً، ثم أتمت وتوسع.

Juicero (2016-2017): جمعت نحو 120 مليون دولار لعصارة متصلة بالإنترنت، بينما أمكن عصر الأكياس باليد. الإضافات غير المطلوبة مكلفة؛ وقائمة Won't تحمي المال.

المخاطر ومساءلة المؤسسين

الافتراض غير المختبر خطر. والخطر بلا مالك مفاجأة تنتظر الحدوث. والفريق المؤسس بلا صلاحيات قرار يحول كل مفاجأة إلى خلاف.

مساءلة المؤسسين

- **RACI**: مساءل (Accountable) واحد بالضبط لكل معلم.
- **صلاحيات القرار**: من يقرر في المنتج والتقنية والتسويق والإنفاق والتوظيف والحصص؛ مع سقف الإنفاق.
- **قاعدة كسر الجمود**: مهلة زمنية وطرف مرجح متفق عليه.

اتفاقية المؤسسين — الحد الأدنى

1. الأدوار والالتزام الزمني
 2. الحصص والاستحقاق التدريجي (Vesting)
 3. نقل الملكية الفكرية إلى الشركة
 4. صلاحيات القرار وقاعدة كسر الجمود
 5. ما يحدث عند خروج أحد المؤسسين
- التسجيل لدى دائرة مراقبة الشركات، والحصول على استشارة قانونية.

صياغة الخطر وتقييمه

- بسبب [السبب]، قد يحدث [الحدث]، مما يؤدي إلى [الأثر].
- الفئات: السوق · التقنية · المالية · القانونية/الامتثال · الفريق.
- الدرجة = الاحتمالية (5-1) × الأثر (5-1). أحمر 15 فأكثر · برتقالي 8-14 · أخضر 7 فأقل.
- لكل خطر: مالك واحد، ومؤشر تفعيل (Trigger)، وإجراء.

الاستجابات (PMI)

- **التهديدات**: تصعيد · تجنب · نقل · تخفيف · قبول.
- **الفرص**: تصعيد · استغلال · مشاركة · تعزيز · قبول.

حالات حقيقية — الدروس المستفادة

Airbnb (2020): جمعت نحو 2 مليار دولار، وخفّضت نحو 25% من الوظائف والأعمال غير الأساسية، ثم أعادت التركيز. السرعة تأتي من صلاحيات قرار واضحة ومدى نقدي معروف.

Snapchat (2013-2014): سُوي نزاع مع شريك مبكر بمبلغ 157.5 مليون دولار. اكتبوا اتفاقية المؤسسين في اليوم الأول.

FTX (2022): وصف الرئيس التنفيذي الجديد الوضع بأنه «فشل كامل في الضوابط المؤسسية». حتى الشركة الناشئة المكونة من 3 أشخاص تحتاج ضوابط أساسية.

Theranos (2003-2018): أخفيت المشكلات التقنية بدلاً من تصحيحها، وأدّنت المؤسسة عام 2022. يجب أن تنتقل الأخبار السيئة بسرعة.

إيقاع العمل الرشيق

الخطط لا تنفذ نفسها؛ الإيقاعات هي التي تنفذ. إيقاع أسبوعي قصير وثابت يحول خطة A3 وقائمة العمل وسجل المخاطر إلى قرارات كل أسبوع.

دورات أم Kanban؟

- **الدورات (Sprints)** (أسبوع إلى أسبوعين): لبناء المنتج؛ وقت ثابت ونطاق مرن؛ هدف واحد للدورة.
- **Kanban** (تدفق مستمر): للعمليات والمبيعات والدعم؛ مع حد للعمل الجاري.
- معظم الشركات الناشئة تعتمد نهجاً هجيناً: دورات للمنتج و Kanban للباقي.

سجل القرارات

التاريخ · القرار · الخيارات · من قرّر · السبب · تاريخ المراجعة. يمنع إعادة الجدل في قرارات محسومة.

الاجتماع الاسترجاعي

ما الذي نجح؟ ما الذي لم ينجح؟ ما الأمر الواحد الذي سنغيّره للأسبوعين القادمين؟

لوحة Kanban

قائمة العمل ← جاهز (أهم 3) ← قيد التنفيذ (حد ≥ 2 لكل شخص)
 ← بانتظار طرف خارجي ← منجز. كلما قلّ العمل الجاري، أنجز أسرع.

الإيقاع الأسبوعي (أسبوع العمل في الأردن: الأحد-الخميس)

الاجتماع	متى	المدة	المخرج
التخطيط الأسبوعي	صباح الأحد	30 دقيقة	أهم 3 أولويات، المالكون، حدود العمل الجاري
المتابعة اليومية	كل يوم عمل (أو عبر WhatsApp)	10-15 دقيقة	أنجز / قيد التنفيذ / متعثر
المراجعة الأسبوعية	بعد ظهر الخميس	30-45 دقيقة	المؤشرات، مؤشرات تفعيل المخاطر، القرارات
الاجتماع الاسترجاعي	كل أسبوعين	30 دقيقة	تحسين واحد
إعادة التخطيط الشهرية	نهاية الشهر	60-90 دقيقة	الموازنة مقابل الفعلي، المدى النقدي، إعادة التخطيط
إعادة ضبط OKR	كل فصل	نصف يوم	OKR جديدة

حالات حقيقية — الدروس المستفادة

Toyota: نشأ Kanban ضمن نظام إنتاج Toyota. جعل العمل ظاهراً وحدّ مما هو قيد التنفيذ.

Amazon: مراجعة أسبوعية للأعمال على مقاييس المدخلات القابلة للتحكم (2021, *Working Backwards*). راجع المدخلات الاستباقية كل أسبوع؛ والمخرجات تتبعها.

Basecamp: دورات 6 أسابيع وتهدئة لأسبوعين (2019, *Shape Up*). تبت الوقت وموّن النطاق.

Google: تعتمد OKR منذ 1999 بإيقاع فصلي (2018, *Measure What Matters*). OKR دون متابعة أسبوعية مجرد أمنية.

أدوات PMI ومسارات التعلم

طبقاً أولاً، ثم احصل على الشهادة عندما تخدم دورك. مهارات المشاريع رصيد مهني: توقع تقرير (PMI Talent Gap (2021 الحاجة إلى نحو 25 مليون متخصص جديد في إدارة المشاريع بحلول 2030.

المورد	ما هو	الوصول
PMI KICKOFF™	دورة مجانية في أساسيات المشاريع (رشيق أو تنبؤي)، نماذج، شارة؛ نحو 45 دقيقة	مجانية
عضوية PMI	موارد PMI ومعاييرها ومجتمعها	رسوم سنوية
PMI Infinity™	مساعدة PMI بالذكاء الاصطناعي من محتوى PMI مع المصادر	مجاني للأعضاء
فرع PMI في الأردن	عقّان: أيام تطوير مهني، ندوات، ورش، تواصل، تطوع	عضوية الفرع
PMI Project Management™Ready	شهادة مدخل لطلبة المدارس والجامعات	عبر Certiport
®CAPM	شهادة المستوى المبتدئ	الرسوم بحسب ما نُقل 225 دولاراً للأعضاء / 300 لغيرهم
PMI-CPMAI™	إدارة مشاريع منتجات الذكاء الاصطناعي، البيانات أولاً	دورة وشهادة
®PMP	لقادة المشاريع ذوي الخبرة	تتطلب خبرة

سَلَمُ التعلم

1. هذا الأسبوع: PMI KICKOFF (مجانية).
2. خلال 30 يوماً: طبق الإيقاع الأسبوعي؛ احضر فعالية واحدة لفرع PMI في الأردن.
3. 1-3 أشهر: دورة 23 ساعة إن كانت CAPM هدفك؛ وانظر في عضوية PMI.
4. 3-6 أشهر: امتحان CAPM (اختياري).
5. لاحقاً: PMP؛ وPMI-CPMAI لمنتجات الذكاء الاصطناعي.

حقائق CAPM

- الأهلية: شهادة ثانوية + 23 ساعة تعليم في إدارة المشاريع قبل الامتحان؛ دون خبرة عملية.
- محتوى الامتحان (2023): الأساسيات 36% • التنبؤية 17% • الرشيقية 20% • تحليل الأعمال 27%.
- هذه الورشة ليست تحضيراً للامتحان، ولا تُقدّم على أنها تُحتسب ضمن الـ 23 ساعة.

الرسوم والصيغ تتغير؛ تحقق من كل شيء على pmi.org. للمحتوى العربي: راجع فرع PMI في الأردن وصفحته على منصة إدراك.

الختام: أيامك الثلاثون القادمة

تغادر ومعك خطة وقائمة عمل وسجل مخاطر وإيقاع أسبوعي. القيمة في الأيام الثلاثين القادمة. امتلك النتيجة لا المهمة.

مسار اليوم

التشخيص (ج1) ← التخطيط (ج2) ← الاختبار (ج3) ← النطاق (ج4) ← المخاطر والأدوار (ج5) ← الإيقاع (ج6) ← مواصلة التعلم (ج7).

مخرجات فريقك

- ☐ خطة التنفيذ من صفحة واحدة (A3)
- ☐ أهم 5 بنود في قائمة عمل المنتج الأولي مع تقديرات أولية
- ☐ سجل المخاطر والافتراضات مع أدوار المؤسسين وصلاحيات القرار (A3)

التزامك لمدة 30 يوماً

- 3 إجراءات، لكل منها تاريخ ودليل (مؤشر أداء أو وثيقة).
- الأداة الأولى التي ستستخدمها؛ شريك المساءلة؛ تاريخ المتابعة مع mySTARTUP.

ضعيف: «العمل على التسويق» (دون تاريخ أو دليل) · «إنهاء التطبيق» (مُخَرَج لا خطوة لـ 30 يوماً).

جيد: «عقد أول مراجعة خميس في 5 تشرين الثاني مع 3 مؤشرات أداء ومؤشرات تفعيل أهم 5 مخاطر — الدليل: قيد في سجل القرارات».

M.O.R.E. — العدسة التي تحتفظ بها

- إدارة التصورات: أبلغ أصحاب المصلحة بخطتك ومخاطرك.
- امتلاك النجاح: إجراءاتك الثلاثة مع الدليل.
- إعادة التقييم المستمر: مراجعة الخميس والاجتماع الاسترجاعي.
- توسيع المنظور: فعالية واحدة لفرع PMI في الأردن؛ وتحديث مع العملاء كل أسبوع.

شكراً لفرع PMI في الأردن وإنجاز ماي ستارت أب والمتطوعين.

نماذج لإعادة الاستخدام

نزل نماذج Word واستخدمها مع فريقك بعد الورشة. كل نموذج متوفر بالعربية والإنجليزية.

النموذج	الجلسة	العربية	English
نشرة التشخيص الخماسي لفشل التنفيذ (A4)	1	تنزيل	Download
بطاقة التشخيص (A5)	1	تنزيل	Download
خطة التنفيذ من صفحة واحدة (A3)	2	تنزيل	Download
قائمة عمل المنتج الأولي وترتيب الأولويات (A4)	4	تنزيل	Download
سجل المخاطر والافتراضات (A3)	3 و 5	تنزيل	Download
إيقاع العمل الأسبوعي (A4)	6	تنزيل	Download
موارد PMI ومسار التعلم (A4)	7	تنزيل	Download
بطاقات التزام الـ 30 يوماً (A6 × 4)	8	تنزيل	Download

في نسخة PDF، نزل النماذج من nxemtech-startup.nextmtech.com.

موازنتك لـ 90 يوماً وفق منهج PMI

حوّل موازنتك إلى تاريخ قرار: كم تحتاج، وما الذي قد يسوء، ومتى يجب أن تتصرف.

1. قَدّر بنود التكلفة لكل مَعْلَم — قياسي (بند مماثل سابق)، بارامتري (السعر × الكمية)، تصاعدي (مجموع التفاصيل)، أو ثلاثي: (المتفائل + 4 × الأرجح + المتشائم) ÷ 6.
2. وَرّعها شهرياً واحسب خط أساس التكلفة (Cost Baseline).
3. أضف احتياطي الطوارئ (Contingency Reserve) لأهم مخاطر: الاحتمالية × الأثر بالدينار (EMV).
4. أضف احتياطي الإدارة (Management Reserve) (نحو 10%) للمجهول؛ ولا يُستخدم إلا بموافقة المؤسسين.
5. تحقق من حد التمويل: هل النقد المتاح ≤ الموازنة؟ المدى النقدي = النقد المتبقي ÷ صافي الإنفاق الشهري.
6. اكتب تاريخ القرار: «إذا لم نحقق [المعلم] بحلول [التاريخ]، نجمع التمويل أو نخفض الإنفاق في الأسبوع نفسه.»

مثال (مركّب، الحالة A، بالدينار)

البند	المبلغ
تقديرات التكلفة لـ 90 يوماً	8,100
+ احتياطي الطوارئ (EMV لخطرين)	900
= خط أساس التكلفة	9,000
+ احتياطي الإدارة	900
= موازنة المشروع	9,900
المدى النقدي بعد اليوم 90: (9,000 - 18,000) ÷ 3,000	3 أشهر

الفحص الشهري (القيمة المكتسبة، بصيغة مبسطة)

قارن الإنفاق المخطط مقابل الفعلي والتقدم المخطط مقابل الفعلي. مؤشر أداء التكلفة (CPI) = القيمة المكتسبة ÷ التكلفة الفعلية؛ مؤشر أداء الجدول (SPI) = القيمة المكتسبة ÷ القيمة المخططة. أقل من 1.0 يعني: تصرّف الآن.

تذكير أردني: ضريبة المبيعات العامة 16% على كثير من المشتريات؛ الضمان الاجتماعي عند التوظيف؛ رسوم التسجيل وتجديد الرخص؛ محاسب للفوترة المتوافقة مع JoFotara.

المصطلحات (العربية ← English)

English	العربية	English	العربية
Product backlog	قائمة عمل المنتج	Execution gap	فجوة التنفيذ
User story	قصة المستخدم	Runway / Burn rate	المدى النقدي / معدل الإنفاق
Definition of done	تعريف الإنجاز	Acceptance criteria	معايير القبول
Dependency	الاعتمادية	Outcome / Output	النتيجة / المُخْرَج
Scope creep	زحف النطاق	OKR	الأهداف والنتائج الرئيسية
Risk register	سجل المخاطر	Milestone	المعلم
Trigger	مؤشر التفعيل	Leading / Lagging KPI	مؤشر استباقي / لاحق
RACI	مصفوفة توزيع المسؤوليات	Assumption / Hypothesis	الافتراض / الفرضية
Decision rights	صلاحيات القرار	MVP	المنتج الأولي القابل للتطبيق
Contingency / Management reserve	احتياطي الطوارئ / احتياطي الإدارة	Cost baseline	خط أساس التكلفة

المراجع

PMI: *PMBOK® Guide*, 8th Edition; *Agile Practice Guide* (with Agile Alliance); M.O.R.E. framework; CAPM exam content outline.

E. Ries, *The Lean Startup* (2011); D. J. Bland and A. Osterwalder, *Testing Business Ideas* (2019); R. Fitzpatrick, *The Mom Test* (2013); J. Doerr, *Measure What Matters* (2018).

A. C. Edmondson, *The Fearless Organization*; P. Lencioni, *The Five Dysfunctions of a Team*.

- الحالات الحقيقية ملخصة من تغطيات عامة (TechCrunch، Fortune، AP، Axios، CNBC، Wamda وغيرها). والأرقام الموسومة «بحسب ما نُقل» صادرة عن الشركات أو مصادر ثانوية.
- الأردن: قانون حماية البيانات الشخصية رقم 24 لسنة 2023؛ نظام الفوترة الإلكترونية الوطني (JoFotara) (دائرة ضريبة الدخل والمبيعات) — تحقق من الالتزامات الحالية لدى الجهات المختصة.