

# رواد المشاريع العرب



## مكتب إدارة المشاريع PMO

ودوره في الشركات والمنظمات

**رئيس التحرير:**

**محمد اليافعي**

بين الأنضباط والمسؤولية يتلخص  
مفهوم القيادة الناجحة

**الدكتور محمد خليفة**  
**حياة مشاريعية حافلة**  
**بالعلم والعمل**

**بين الموجود والمنشود**  
من وجهة نظر المستشار عزام زقزوق





## مجلة رواد المشاريع العرب

### رؤيتنا

العمل على تزويد الشركات ورواد الأعمال بأحدث المهارات والمعارف اللازمة لقيادة مشروعاتهم بكفاءة وفاعلية، وتعزيز قدرة الشباب على ابتكار أساليب جديدة لحل المشاكل الملائمة لواقعنا في الوطن العربي.

### من نحن

أول مجلة عربية مختصة ب مجال إدارة المشاريع والأعمال المرتبطة به في الوطن العربي، ناتجة عن ثمرة جهود عدد من الشباب الطموح، والذي يسعى لتحقيق رؤية احترافية لاستحداث نموذج فعال وموحد لإدارة المشاريع للرقي بالأمة العربية.

### رسالتنا

نشر علوم إدارة المشاريع في الوطن العربي بأسلوب واضح ومبسط.

١٥- شريف فرج

BSc. (Arch), LEED AP, WELL AP, PQP

١٦- طارق البحيري

بكالريوس هندسة مدنية - استشاري إدارة مشاريع بالكويت  
مدير المؤتمرات في PMI-ACP - PMI-AGC - AGC

١٧- عبدالرزاق سيف الدين

ماجستير هندسة النظم والتحكم SCE جامعة الملك فهد

بكالوريوس هندسة التحكم الالي والكمبيوتر

١٨- عبدالقادر بدوع ابراهيم عبد الشافي دجاج

بكالريوس، ماجستير، جاري دراسة الدكتوراه، حاصل على شهادة PMP

١٩- عصام محمد لطفي فريد

بكالوريوس، حاصل على شهادة PMP

٢٠- ماجد سيد أمين نجيب الهواري

MSC. Construction managmet - PMP-EVP-PSP-CCP

٢١- محمد الشهري

مستشار أول بالهيئة العامة للمساحة - المملكة العربية السعودية  
المدير العام لشركة JBCO - المدير العام لمكتب EMOES للمساحة

٢٢- محمد بدر

بكالريوس - مدير مشاريع معتمد - مدير قسم تقنية المعلومات بإحدى الشركات  
PMP -

٢٣- محمد بن محمد اليافعي

ماجستير إدارة أعمال وطالب دكتوراه - مدير مشاريع محترف PMP من معهد إدارة  
المشاريع PMI - مدير تطوير الخدمات بشركة - اتحاد عذيب للاتصالات - مدرب  
إدارة مشاريع

٢٤- محمد فريد بركات ... بكالريوس، حاصل على شهادة PMP

٢٥- محمد محمد عبد المحسن أبو النجا

بكالوريوس هندسة وحاصل على شهادة PMP

٢٦- مصطفى محمد ياقوتى

Bachelor of Computer science

٢٧- منار مجید اشتیوی ... بكالريوس، حاصل على شهادة PMP

٢٨- منذر اسامه الشیخ ورق

Msc in Management Information systems.MCP, MVP,  
MCT, PMP

٢٩- مهند اسامه محمد مهدي

بكالوريوس الهندسة المعمارية. B.Arch - ماجستير التخطيط والتصميم الحضري  
Ph.D/ URDP - جاري دراسة الدكتوراه في التخطيط الحضري والإقليمي

٣٠- د. نوال المجاهد ... مستشارة في الصياغة والتدقيق اللغوي

٣١- وائل دركزنلي

بكالريوس، دبلومة قبل درجة الماجister، ماجستير، حاصل على شهادة PMP

٣٢- وحيد حسين عبدالله علي

بكالريوس، دبلومة قبل درجة الماجister جاري دراسة الماجister،  
حاصل على شهادة PMP

٣٣- ياسر السعدني .. حاصل على شهادة PMP

١- أ.د. إبراهيم عبد الرشيد

جامعة مانشستر بإنجلترا-كتوراة ادارة مشروعات التشييد 1987 - استشاري ادارة  
مشروعات منذ 1991مليادية وحالياً أستاذ ادارة المشروعات بكلية الهندسة جامعة  
عين شمس

٢- أ.د. كريم الدش

PHD - North Carolina State University, USA - 1995

MSC - Ain Shams University, Egypt - 1988

BSC - Ain Shams University, Egypt - 1984

Project Management Professional, PMP - 2000

Certified Cost Professional, CCP - 2008

Risk Management Professional, PMI-RMP - 2010

Certified Estimating Professional, CEP - 2011

Earned Value Professional, EVP - 2013

Planning and Scheduling Professional, PSP - 2014

٣- د. أحمد محمد عبد العليم

أستاذ م.هندسة وإدارة التشييد بكلية الهندسة جامعة حلوان  
عضو الكود المصري لإدارة المشروعات - استشاري العقود و المطالبات.

٤- د. جابر يوسف

دكتوراة الفلسفة في إدارة المشاريع Ph.D - ماجستير إدارة الأعمال

محترف إدارة المشاريع PMP

٥- د. وليد محفوظ

دكتوراة الفلسفة في إدارة مشروعات التشييد Ph.D - جامعة القاهرة

محترف إدارة المشاريع PMP

٦- د. أحمد طه

Doctoral degree in project management (PhD) - PRINCE2

٧- احمد فؤاد خليل

بكالوريوس هندسة اتصالات و إلكترونيات الاسكندرية -

٨- أحمد محمد السعيد شطا

ماجستير الهندسة في إدارة مشروعات التشييد MEng

٩- أسامة عبدالرحمن حميدتي إشيقر

بكالوريوس معمار - جاري دراسة ماجستير إدارة مشاريع - حاصل على PMP

١٠- دجاج ابو القاسم حسين توفيق

بكالوريوس، ماجستير - حاصل على شهادة PMP

حاصل على شهادة PMI-RMP

١١- داليا عبد العال إبراهيم

شريك ومدير مشروعات في المكتب الاستشاري «الأرض للحلول الإنثانية»

ماجستير في هندسة التشييد و ادارة المشروعات - هندسة القاهرة

حاصله على شهادة PRMG و دبلومة HRM من الجامعة الأمريكية

رئيس مجلس أمناء مؤسسة المهندسخانة للخدمات الثقافية والعلمية بمصر

١٢- سلطان محمد الدلبي

بكالوريوس هندسة - ماجستير إدارة أعمال MBA

١٣- شريف احمد عبد الوهاب همام

بكالوريوس هندسة معمارية - ماجستير إدارة أعمال MBA

LEED AP - PMP - RMP - SPOC - SSSB - VALUE ENGINEERING

١٤- شريف طارق يحيى زويل .. علوم حاسب Bsc

## رئيس مجلس إدارة المجلة



م. أحمد السنوسي

Ph.D(cand), MSc, PMP, PRINCE2, PMI-PBA, PMI-RMP  
Management Consultant, Researcher and Instructor

[alsenousy](#)

[alsenousy](#)

[Chairman@rwaadpm.com](mailto:Chairman@rwaadpm.com)

من مؤسسوها  
مجلة رواد المشاريع العرب  
ورئيس التحرير السابق



م. اياد الحاج سعيد

- عضو مؤسس للمجلة ورئيس التحرير السابق
- مؤسس ومدير مكتب Orbit
- مؤلف كتاب كيف تستعين ببرنامج Primavera في إدارة المشاريع
- مؤلف العديد من المقالات في إدارة المشاريع وبرمجياته

[eyad.hajsaeed](#)

[eyadhajsaeed](#)

## كلمة العدد ... لرئيس التحرير



### م. محمد بن مدرم اليافعي

ماجستير إدارة أعمال وطالب دكتوراه - مدير مشاريع محترف PM من معهد إدارة المشاريع PMI - مدير تطوير الخدمات بشركة - اتحاد عذيب للاتصالات - مدرب إدارة مشاريع

 [mryafai.mohammed](https://www.facebook.com/mryafai.mohammed)

 [mohammad-alyafai](https://www.linkedin.com/in/mohammad-alyafai)

## يتألّف مفهوم القيادة الناجحة بين الانضباط والمسؤولية discipline and responsibility successful leadership

كثير من المنظمات لديها رؤية وأهداف وفق المعايير الصحبة، ولكن الالتزام وديمومة العمل على تحقيق تلك الأهداف وفق الخطط المرسومة لا يحتمله إلا من يفهم جيداً المعنى الجوهرى للإدارة والقيادة، والبعض ربما يجتهد في العمل والانضباط ولكنه يذوب ويتشلّشى بمجرد الوقوع أمام مواجهة مسؤولية اتخاذ قرار خاطئ، ويحاول التملص ملقياً باللوم على الآخرين، وهذا تختلُّ ركيزة من ركائز العمل الإداري، ولا يمكن للأعرج أن يمشي سوياً كالصحيح المعافي

تنتوّع الأدوات والتقنيات والأساليب والكتيبات التي يتم ممارستها في عالم القيادة، وكل قيادي لديه مبررات لفضيل أداة على الأخرى، أو حتى منهجية على منهجية، إلا أن الانضباط في تنفيذ ما خطط له، واستخدام الطرق المثلّى التي تحقق الأهداف، ومارسة العمل بشغفٍ وتحدي، مع تحمل المسؤولية لنتائج القرارات التي يتخذها الإداري، وعدم الزج بعواقبها السيئة على فريق العمل، يمثلان ركيزان أساسيان في النموذج القيادي الناجح

الانضباط وتحمل المسؤولية في تحقيق الجودة الفنية والالتزام بالأخلاق المهنية وعدم الاستعجال في تحقيق المكاسب المادية، خصوصاً أننا نعيش في عالم مغموم بالسباق والتنافسية، وإن كان موضوع السباق والتنافسية إيجابياً، إلا أن البعض أصبح يلهث في حشد العملاء من حوله بأساليب وطرق تحقق نجاحات سريعة، إلا أنها تسبّب انتكاسة وأزمة على المستوى البعيد، ولا يدرك مغبّتها وخطورتها إلا النّزّار اليسير من الناس، وأما عمومهم فلا تتبّع لهم إلا وهي مدبرة، والعصافير قد طارت وذهبت

أنا وأنت وأنت وهو وهي وهم نشكل مجتمعنا ويتشكل بنا، انضباطنا والالتزامنا في تحقيق المعايير وتحملنا للمسؤولية هو الفصل في الرقي بمشاريعنا وأعمالنا ومنظمنا

مؤملين ومبتهلين أن يكتب الله عز وجل التوفيق والعون للجميع

رئيس التحرير  
م. محمد بن مدرم اليافعي

محمد بن مدرم  
اليافعي

الانضباط وتحمل المسؤولية هما السبب لنجاح المشاريع أو فشلها، إذ ما فائدة فهم وإدراك واستيعاب وتوفّر معايير ومنهجيات ومعرفة إدارية مع غياب الانضباط بتطبيقها وتحمل المسؤولية لكل القرارات المتّخذة قبل وأثناء وبعد التنفيذ؟!

# فريق عمل مجلة رواد المتقنيين العرب

مدير قسم الشهادات الاحترافية  
الدكتور المهندس : أحمد طه عبد الحميد

استشاري ومحاضر في مجال إدارة المشروعات  
حاصل على شهادات

M.Sc, MBA, PMP, PMI-RMP, ITIL, CBAP, PMOC, PRINCE 2  
Certificates@rwaadpm.com



معاون مدير قسم الشهادات الاحترافية  
المهندس : محمد لبيب توفيق أحمد

مهندس تخطيط أول - ماجستير في إدارة الأعمال  
حاصل على شهادات

Six Sigma ,SFC Scrum Fundamental, RMP®, PMP®  
Certificates@rwaadpm.com



مدير قسم الدروس المستفادة  
الدكتور : وليد محفوظ

مدير مشاريع ومدير تخطيط شركة موشيل ميدل إيست للإستشارات الهندسية  
فرع السعودية - دكتوراة في هندسة التشييد وإدارة المشاريع جامعة القاهرة®  
lessons@rwaadpm.com



معاون مدير قسم الدروس المستفادة  
المهندسة : داليا عبد العال ابراهيم

شريك ومدير مشروعات في المكتب الإستشاري «الأرض للحلول الإنثانية»  
ماجستير في هندسة التشييد وادارة المشروعات - هندسة القاهرة  
حاصله على شهاده PRMG و دبلومة HRM من الجامعه الامريكيه  
lessons@rwaadpm.com



مدير قسم المقالات الأكاديمية والمهنية  
المهندس : علاء الدين عبيد الحسين

استشاري تخطيط في شركة الإتحاد الهندسي ( خطيب وعلمي )  
ماجستير الإدارة الهندسية حاصل على شهادة  
PMP®  
Articles@rwaadpm.com



# فريق عمل مجلة رواد المتأريخ العرب



معاون مدير قسم المقالات الأكاديمية والمهنية  
المهندس أسامة عبد الرحمن إشيقير

مساعد المدير العام لشركة التطوير - ماجستير إدارة المشروعات الهندسية  
حاصل على شهادة PMP®  
Articles@rwaadpm.com

مدير قسم الكتب والابحاث  
المهندس سامر غزو

PMP, PMI-RMP, MCIArb, MBA  
Candidate Project management Team- ADCO



معاون مدير قسم الكتب والابحاث  
المهندس : محمد بن محرم اليافي

مدير تطوير الخدمات في شركة اتحاد عذيب للاتصالات - ماجستير إدارة مشاريع  
وطالب دكتوراه إدارة مشاريع - حاصل على شهادات  
CCNA, MCSE, PMP, CFOT, CFOS, CFOS/D  
Books@rwaadpm.com



مدير قسم المؤتمرات  
المهندس : عصام لطفي

مدير مشروع MEP في شركة تروجان للمقاولات في أبوظبي  
حاصل على شهادات  
PMP® -CCP®  
Conferences@rwaadpm.com



معاون مدير قسم المؤتمرات  
المهندس : عبدالرازق سيف الدين

مهندس ابحاث وتطوير في مركز ابحاث تابع لشركة المانية المملكة العربية السعودية ، الدمام  
مدير احد مشاريع الابحاث في الشركة والمسؤول الاول عن مختبرات الابحاث  
ماجستير في هندسة النظم والتحكم-جامعة الملك فهد - الدمام  
Conferences@rwaadpm.com



# فريق عمل مجلة رواد المشاريع العرب

مديرة قسم المنشآت الإدارية  
المهندسة عهود نعمان نابلسي

إختصاصية إتصال مع البلديات شركة تنرا تيك  
باحثة في مجال النوع الاجتماعي والمشاركة المجتمعية  
حاصلة على شهادة ماجستير إدارة أعمال - وشهادة بكالوريوس هندسة معمارية  
[Misces@rwaadpm.com](mailto:Misces@rwaadpm.com)



مديرة قسم التسويق والعلاقات العامة  
سمية خلف

حاصلة على شهادة جامعية في إدارة الأعمال  
عملت في مجال التسويق الإلكتروني  
[Marketing@rwaadpm.com](mailto:Marketing@rwaadpm.com)



مدير التصميم ومصمم الكاريكاتير  
المهندس : بشري المجاهد

مدير مشروعات ومطور أعمال المملكة العربية السعودية .  
اعلامي ورسام كاريكاتير  
[Design@rwaadpm.com](mailto:Design@rwaadpm.com)



مصممة المجلة  
المهندسة : رانيا رضوان

مصممة جرافيك  
كلية فنون جميله - جرافيك  
جامعة الاسكندرية - مصر  
[Design@rwaadpm.com](mailto:Design@rwaadpm.com)



مصممة قوالب سوشيال ميديا  
المهندسة بانة موعد

شهادة بكالوريوس في هندسة المعمارية - جامعة دمشق  
مهندسة في المؤسسة العامة للإسكان  
[Design@rwaadpm.com](mailto:Design@rwaadpm.com)



# تقرأ في هذا العدد

## قسم المقالات

- 1 - 21 حوكمة الهيكل المنظمي للمشروعات في ضوء دليل معهد ادارة المشاريع الامريكي  
2 - 6 بين المَوجود والمَنشود  
7 - 10 أساليب حل النزاعات في السيرة النبوية من منظور PMBOK  
11 - 13 أهمية المسؤولية الاجتماعية للشركات في إدارة المشاريع  
14 - 16 مشروع المرصد والمؤشر الموحد لأمن المجتمع  
17 - 21

## قسم المؤتمرات

- 22 - 26 مؤتمر الادارة المتقدمة للمشاريع وعقودها  
23 - 26

## قسم الكتب والأبحاث

- 27 - 43 STUDY GUIDE For the PMI RISK MANAGEMENT PROFESSIONAL(r) EXAM  
28 - 30 PMPOK GUIDE  
31 - 43

## قسم الشهادات الاحترافية

- 44 - 51 إدارة المشاريع في قطاع التنمية  
45 - 51

## قسم الدروس المستفادة

- 52 - 70 ما هو الخطأ الذي حصل؟  
53 - 57 الدروس المستفادة من تأخير مشروعات التشبييد  
58 - 63 دور مكتب إدارة المشاريع PMO في الشركات والمنظمات  
64 - 70

## قسم المنوعات الإدارية

- 71 - 73 21 irrefutable laws of leadership book by John C.Maxwell  
72 كيف تكون مدير ناجح؟!  
73

## الخاتمة

- 74  
75 هذه المجلة برعائية



# الملف

# بوكمة الفيكل المنظمي للمشروعات في ضوء دليل ادارة المشاريع الامريكي

Organizational Project Management  
Governance in sight of PMI' Guide



مأحمد السنوسي

Ph.D(cand), MSc, PMP, PRINCE2, PMI-PBA, PMI-RMP  
Management Consultant, Researcher and Instructor





#### دوكمة محافظ المشاريع Portfolio Governance

مجموعة من اطر العمل والوظائف والعمليات الإدارية التي ترشد أنشطة إدارة محافظ مشاريع المنظمة لتحقيق أعلى استفادة ممكنة من استثمارات المنظمة لتحقيق استراتيجية وأهدافها التشغيلية.

#### دوكمة الهيكل المنظمي للمشروعات (OPM)

ظهر مؤخراً مفهوم حوكمة المشروعات وحوكمة البرامج والمحافظ بل حوكمة الهيكل المنظمي لإدارة المشاريع (OPM)، ذلك لترسيخ مفهومي الشفافية واليات اتخاذ القرار بالتوافق مع العمل على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

#### دوكمة البرامج Program Governance

مجموعة من اطر العمل والوظائف والعمليات الإدارية التي ترشد أنشطة إدارة برامج مشاريع المنظمة وذلك للحصول على قيم الاعمال Business Values لتحقيق استراتيجية وأهدافها التشغيلية.

#### دوكمة المشروع Project Governance

مجموعة من اطر العمل والوظائف والعمليات الإدارية لإرشاد أنشطة إدارة مشاريع المنظمة لخلق منتج، خدمة او نتيجة (شكل فريد)، لتحقيق اهداف المنظمة الاستراتيجية والتشغيلية.

#### ما هو الهدف من تطبيق حوكمة المشروعات

بتطبيق حوكمة الهيكل المنظمي لإدارة المشروعات سيدعم بشدة المنظمات التي تخلق بيئة تتسم في تنفيذ الاستراتيجية الخاصة بها، وتحقيق أهدافها مع ترسیخ الشفافية والثقة بالقرارات وتوضیح الأدوار والمسؤوليات للجميع.

## تعريفات سريعة

#### دوكمة المنظمات Organization Governance

طريقة منظمة لتقديم الضبط والتوجيه والتنسيق عن طريق الأفراد والسياسات والعمليات الإدارية لتحقيق استراتيجية المنظمة والاهداف التشغيلية.

#### دوكمة الهيكل التنظيمي لإدارة المشروعات Organizational Project Management Governance

مجموعة من اطر العمل والوظائف والعمليات الإدارية لإرشاد أنشطة إدارة المشاريع بالمنظمة وذلك لمحاذة محافظ المشاريع، البرامج والمشاريع لتحقيق استراتيجية المنظمة وأهدافها التشغيلية.

## ما هي تدفقات تطبيق حوكمة الهيكل التنظيمي لإدارة المشاريع

- تزايد مستوى تعقيدات الاعمال والمشاريع
- متطلبات القوانين واللوائح للدول والحكومات
- العولمة
- التغيير المضطرب وال سريع في التكنولوجيا

## يأتي السؤال الان ما هي الفوارق بين حوكمة وانشطة إدارة المشاريع الاعتيادية

حوكمة الهيكل التنظيمي لإدارة المشاريع يركز على المراقبة والموافقة على الإطار والوظائف والعمليات الإدارية التي ترشد صنع واتخاذ القرار الخاص بالمحافظ والبرامج والمشاريع.

أما إدارة المحافظ والبرامج والمشاريع فهي تتنفيذ الأنشطة التي يتم تحديدها وتحقيقها وتنفيذها لتحقيق استراتيجية المنظمة والأهداف التشغيلية.

بالجدول التالي نوضح لكم الفارق بين حوكمة المشاريع وإدارة المشاريع

جدول رقم (1). الفارق بين حوكمة المشاريع وإدارة المشاريع

(المصدر: PMI, 2016)

Governance (What)-Decisions and Guidance; Oversee and Ensure Management	Management (How)-Organizing and Doing the Work
Define and approve organizational strategy, goals, and objectives	Recommend and implement strategy, goals, and objectives
Make and determine policy	Communicate policy and establish procedures
Establish and approve portfolio, program, and project governance framework	Identify and document portfolio, program, and project governance framework
Ensure engagement of key stakeholders	Identify and manage stakeholder relationships
Determine and approve prioritization criteria	Prioritize components
Authorize components and mix	Select and optimize components
Identify, ensure, and communicate strategic alignment	Communicate strategic alignment
Determine and communicate risk appetite and thresholds; resolve risks/Issues	Identify and escalate risks and/or issues
Request, review, and authorize changes	Identify, request, and authorize changes
Determine and provide funding and resources	Identify and request funding and resources
Approve, terminate, or cancel portfolio, program, and/or project	Recommend portfolio, program, and/or project approval, termination, or cancellation
Determine and approve roles, responsibilities, and decision-making authorities	Recommend and communicate roles, responsibilities, and decision-making authorities
Approve charters, plans, and/or business cases	Create charters, plans, and/or business cases
Determine and/or approve key performance indicators (KPIs)/ measures	Monitor/ measure KPIs; create/consolidate reports



Governance (What)-Decisions and Guidance; Oversee and Ensure Management	Management (How)-Organizing and Doing the Work
Review and approve integrated roadmap	Create or update integrated roadmap
Review, approve, and/or authorize phase gates and/or reviews	Manage phase gates and/or reviews
Authorize audits	Conduct audits
Review and approve organizational change management	Define and implement organizational change management plans
Accountable for portfolio, program, and project results	Responsible for portfolio, program, and project results
Review and approve portfolio, program, and project methodology	Communicate and adhere to portfolio, program, and project methodology

والشكل التالي يوضح الفارق بين  
أنشطة حوكمة المشاريع وأنشطة إدارة المشاريع.

شكل رقم (1)، الفارق بين أنشطة حوكمة المشاريع وأنشطة إدارة المشاريع

(المصدر PMI, 2016)





## يأتي السؤال الأهم ما هي العوامل نجاح تطبيق دوكمة الهيكل التنظيمي للمشاريع

### منها على سبيل المثال لا الحصر:

- إطار اداري يتكامل مع الهيكل المنظمي الحالي واستراتيحيتها وأهدافها
- بناء حوكمي كفؤ ولديه القدرة على تقديم الارشاد والإرشاد
- القيادة المفتوحة، المرننة والمستجيبة لاحتياجات التغيير الخاص بالمنظمة
- رعاية والتزام مناسبين لتقديم الدعم والموارد
- تشجيع هيكل المنظمة لدعم كل مكونات إطار الحكومة
- تمكين مدراء المحافظ والبرامج والمشاريع بالصلاحيات المناسبة لإزالة الحاجز والعقبات
- مؤشرات اداء KPIs تحدد وتقاس بشكل واضح لتخفيض المخاطر وزيادة الفرص
- عمليات مناسبة للاختيار والمفاضلة بين البرامج والمشاريع
- هيكل مناسب من الاتصالات، إدارة المعرفة، التدريب والتحسين المستمر
- اشراك كافة المعنيين لتطوير العمليات الإدارية ومساندة التغييرات المنظيمية
- التحول المناسب لحجم التطوير والتحسين اللازمين لدعم الحكومة.

وللحديث بقية ان شاء الله في الاعداد المقبالة للشرح والتفصيل في اليات تطبيق  
الدوكمة في الإطار الخاص بالمشروعات بالمنظمة بدءا من المحافظ مرورا  
بالبرامج وانتهاء بالمشاريع لنشر مفهوم الدوكمة لما له من الأثر البالغ في  
أداء المشاريع والمنظمات.



## بين المَوْجُودِ وَالْمَذْرُوفِ



عِزَّامُ مُحَمَّدْ زَقْزُوقْ

مُسْتَشَارٌ وَمُدَرِّبٌ وَيَابِحٌ إِدَارَةٌ مَشَارِيعٍ



«.. إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ..»

الرَّعد: 11

لن يتغير ما بنا حتى نغير ما بأنفسنا.. ومن أراد بلوغ المنشود، وجَبَ عليه التصَبُّر على تشخيص المَوْجُود.. وإن الإصلاح والنهضة المنشودَيْن، يسْتُوجِبان عُمقَ تشخيصِ الْخَلَلِ المَوْجُود؛ من جانب، وتحديدَ إمكَانات التَّغْييرِ الإصلاحِ والنهضة؛ من الجانب الآخر.. لا مَناصَ ولا مَفرَّ من حَمْلِ أَنفُسِنَا على هذه الحقيقة الإلهيَّة السُّنْنِيَّةِ الأَرْلِيَّةِ.

نعم، إنَّ التشخيص العلميَّ الصحيح الصريح -على مَرَأِتِهِ وِمُقاوِمَتِهِ النَّفْسِ الْأَمَارَةِ بِالسُّوءِ لَهِ- هو نصفُ الْخَلَلِ على الأقل؛ نصفُ الْخَلَلِ في مسيرة التَّغْييرِ والإصلاحِ والنهضة، وعلى المستويَّيْن الشَّخْصِيِّ والِمُنْظَمِيِّ. وإلا فَلِمَذَا؟! ولأجل ماذا تُبَادِرُ وَتُبَادِرُ بالِتَّغْييرِ والإصلاحِ؟!

ذُو الْعَقْلِ يَشْقَى فِي النَّعِيمِ بِعَقْلِهِ  
وَأَخْوُ الْجَهَالَةِ فِي الشَّقَاقِ يَنْعَمُ

إِنَّ مِنْ بَدَهِيَّاتِ الأَشْيَاءِ؛ أَنَّ مَنْ لَا يَعْرِفُ بِجَهَلِهِ أَوْ مَرْضِهِ لَنْ يُبَادِرَ إِلَى التَّعْلُمِ أَوِ التَّطَبُّبِ.. فَتَحْصِيلُ الْكَرَامَةِ وَالْعَزَّةِ وَالْخَيْرَيَّةِ لَا يَكُونُ لِلْجَاهِلِ السَّبَهُلِ لِمَنِ النَّاسُ! فَضْلًا عَنِ الْمُؤْمِنِ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ! وَامْتِلَاكُ الْإِمْكَانَاتِ وَالثَّرَوَاتِ -وَحْسَبُ- لِيُسَ الْحَلُّ؛ إِلَّا فَإِنَّ كَثِيرًا مِنْ غِنَى ثَرَوَاتِ مِنْطَقَتِنَا الْعَرَبِيَّةِ كَانَ -وَمَا زَالَ- نِقْمَةً وَمِحْنَةً عَلَيْهَا..! لَا نِعْمَةً وَمِنْحَةً لَهَا..! هَذَا كُلُّهُ مِنْ نَاحِيَّةِ.

وَمِنْ نَاحِيَّةِ أُخْرَى، إِنَّ مَنْ الْمَعْلُومُ بِالضُّرُورَةِ مِنَ الدِّينِ، وَالْعَقْلِ، وَالْفَطْرَةِ، أَنَّ الْعِلْمَ يُسِيقُ الْقَوْلَ وَالْعَمَلَ فِي الْحَيَاةِ.. وَحَالُ مَنْ يَطْلُبُ الدَّلِيلَ وَالْبَرَهَانَ عَلَى هَذِهِ الْحَقِيقَةِ كَحَالِ مَنْ قِيلَ فِيهِ:

إِذَا احْتَاجَ النَّهَارُ إِلَى دَلِيلٍ!

وَلَيْسَ يَصِحُّ فِي الْأَفْهَامِ شَيْءٌ

هذا كلُّه ونحن بمواجَهَةِ حقيقةٍ موضوعيةٍ حتميَّةٍ؛ مُفادُها أنَّ مستوى التَّنفِيذِ في المَشروعاتِ قَلَّما يَرْتَقِي لِمُستوى التَّخطيطِ الصَّائبِ الصَّحيحِ فيها.. فَكَيْفَ يَهْ بِإِذَا كَانَ التَّخطيطُ أَصَلًا؟ خاطئًا أو ضعيفًا؟! أما لِمَاذا؟ بِرَغْمِ بَدَهِيَّةِ وَيَقِينِيَّةِ الْحَقَائِقِ أَعْلَاهُ، نَجُدُ تَمَنُّا وَاسْتِكَافًا! لَا بَلْ تَحَايُلًا وَمَقاوِمَةً لِلتَّخطيطِ الصَّائبِ الصَّحيحِ فِي وَاقِعِنَا الْعَرَبِيِّ؟! وَإِنْ كَانَ هُنَاكَ مِنْ قَبْولٍ لَهُ، فَلِمَاذَا يَكُونُ عَادَةً بِاسْلُوبٍ مَظَهُرِيٍّ شَكْلِيٍّ، لَا يَمْسُّ الْجَوَهَرَ وَالْحَقِيقَةَ؟!

أَفَرَرُ - مِنْ مَوْقِعِ مَسْؤُلِيَّتِيِّ الْمِهَنِيَّةِ وَالْأَخْلَاقِيَّةِ - أَنْ ضَعْفَ التَّخطيطِ أو خَطَّئِهِ فِي وَاقِعِنَا، نَحْنُ الْعَرَبُ، ظَاهِرَةً ثَقَافِيَّةً (Cultural) فِي الْأَسَّ وَالْأَسَاسِ.. فَضَلَّاً عَنْ كَوْنِهَا إِدَارِيَّةً (Managerial).. وَإِذَا عَلِمْنَا أَنْ تَقَافَةَ الْمَجَمِعَاتِ هِيَ الْمُسْتَبَبُ وَالْحَاضِنَةُ لِمَارِسَاتِهِمُ الْإِدَارِيَّةِ، فَإِنَّ هَذَا يَسْتَدِعِي فِينَا وَبِسُوْجِ عَلَيْنَا اسْتِشَعَارِ مَسْؤُلِيَّةِ التَّغْيِيرِ فِي مَسْتَوِيِّ الْبَيْنَيَّةِ التَّحْتِيَّةِ؛ الَّتِي تَقْوِيُّ عَلَيْهَا الْمَارِسَاتِ الْإِدَارِيَّةِ عَنْدَ الْإِنْسَانِ الْعَرَبِيِّ؛ أَلَا وَهِيَ تَقَافُثُهُ الْطَّابِعَةُ لِحَيَاتِهِ الْفَرْدِيَّةِ وَالْمُؤْنَظَّمَيَّةِ، وَالَّتِي قَوَامُهَا مَجْمُوعُ الْمَعَارِفِ وَالْمُعَقَّدَاتِ وَالْأَخْلَاقِ وَالسَّيَاسَاتِ وَالْقَوَانِينِ وَالْعَادَاتِ وَالْتَّقَالِيدِ وَالْفَنُونِ.. إِلَخ.

إِنَّ الْوَاقِعَ الْعَلَمِيَّ وَالْمِهَنِيَّ يَفْرُضُ عَلَيْنَا، نَحْنُ الْإِدَارِيِّينَ، الْاعْتِرَافَ وَالْتَّسْلِيمَ بِحَقِيقَةِ فَحْواهَا أَنْ جُلُّ إِسْكَالَاتِنَا وَمَشَاكِلِنَا فِي وَاقِعِنَا الْعَرَبِيِّ تَتَجَاوزُ نِطَاقَ وَحْدَةِ سِيَطَرَةِ وَتَحْكُمِ الْحَلُولِ الْإِدَارِيَّةِ، لِتَنْتَهِي فِي نِطَاقِ، وَعَلَى حَدٍّ، سِيَطَرَةِ وَتَحْكُمِ الْحَلُولِ السِّيَاسِيَّةِ، هَذَا بِالرَّغْمِ مِنْ كَبِيرِ الْمُشَتَّرِكِ بَيْنَهُمَا.. وَمَعْلُومٌ أَنَّ الْإِدَارَةَ وَالسِّيَاسَةَ فِي الْأَسَاسِ كَلَاهُمَا عِلْمُ اجْتِمَاعِيَّةٍ أَنْ الْإِدَارَةُ وَالسِّيَاسَةُ فِي الْأَسَاسِ كَلَاهُمَا عِلْمُ اجْتِمَاعِيَّةٍ (Social Sciences)؛ مُسْتَبَبُهُمَا وَحَاضِنُهُمَا تَقَافَةُ (Culture) الْمَجَتمِعِ.. وَإِنْ جَازَ لَنَا التَّعْبِيرُ، فَإِنَّنَا نَقُولُ: إِنَّ اللَّهَ عَزَّ وَجَلَ لَيَزَعُ (يَرَدُعُ وَيَمْنَعُ) النَّاسَ بِسُلْطَانِ السِّيَاسَةِ مَا لَا يَرْعَهُمْ بِقُرْآنِ الْإِدَارَةِ..

فَمِنَ الْمَفَارِقَاتِ وَالْتَّنَافِضَاتِ الَّتِي حَرَرُتُهَا فِي وَاقِعِنَا الْمَشَارِيعِيِّ الْإِسْتَرَاتِيَّجِيِّ، وَبِالْتَّالِي اسْتَوْجَبَ عَلَيَّ دَقْ نَاقُوسِ الْخَطَرِ، وَكَتَابَةً مَقَالَيَ هَذَا، أَذْكُرُهَا تَمَثِيلًا لَا حَصْرًا:

### المُفَارِقَةُ (١):

تَجُدُّ رِجَالَ/سَيِّدَاتِ الْأَعْمَالِ (Businesspersons) فِي وَاقِعِ سُوقِنَا الْعَرَبِيِّ (وَجَلُّهُمْ فِي الْوَاقِعِ ثُجَّارُ أَوْ مُضَارِبُونَ «Traders» وَحْسَبُ!) وَلَيْسُوا بِالْمُسْتَثْمِرِينَ «Investors» بِالْمَعْنَى الصَّحِيحِ! تَجَدْهُمْ يَسْتَسْيَغُونَ وَيَتَقَبَّلُونَ مُدَّةً الْأَسَابِيعِ فِي التَّخطيطِ، مَثَلًا، لِمَشَروعاتِ مُبَارِيَاتِ كَرَةِ الْقَدْمِ (وَهِيَ أَعْمَالٌ مَشَارِيعِيَّةٌ! نَمُوذِجِيَّةٌ!) حِيثُ مُدَّةُ تَنْفِيذِهَا بِضَعُفِ سَاعَاتٍ! بَيْنَمَا لَا يُطِيقُونَ وَلَا يَتَحَمَّلُونَ الْمَدَّةُ الزَّمِنِيَّةُ نَفْسَهُمَا فِي التَّخطيطِ لِمَشَروعاتِ يَدُومُ التَّنْفِيذُ فِيهَا شَهْوَرًا أَوْ سَنَوَاتٍ! وَلَيْتَنَا فَلَحَنَا فِي أَيِّهِمَا!!



وَكَذَا الْحَالُ مَعَ التَّخطيطِ (Planning)، الَّذِي يَسِيقُ التَّنْفِيذَ (Executing)، وَدُورُهُ فِي إِدَارَةِ مَشَروعاتِ التَّغْيِيرِ وَالْإِصْلَاحِ وَالنَّهْضَةِ وَتَجَاجِهَا.. حِيثُ أَنَّ ضَرُورَتَهُ وَرُشْدَهُ مِنَ الْأَمْوَارِ الْمَعْلُومَةِ مِنَ الدِّينِ وَالْعُقْلِ بِالضَّرُورَةِ.. مِنَ الدِّينِ يَكْفِيَنَا نَصُّ شَرِعِيٌّ صَحِيحٌ صَرِيحٌ؛ قَالَهُ مَنْ أُعْطِيَ جَوَامِعَ الْكَلَمِ (ص) قَبْلَ بَدْءِ جَوَالَاتِ التَّفَاقُضِ مَعْ قُرْيَشَ زَمَنِ الْحُدَيْبِيَّةِ:

«.. وَالَّذِي تَفْسِي بِيَدِهِ لَا يَسْأَلُونِي خَطَّةً يُعَظِّمُونَ فِيهَا حُرْمَاتِ اللَّهِ إِلَّا أَعْطَيْتُهُمْ إِيَّاهَا..» الْرَّاوِي: الْمَسْوُرُ  
بْنُ مُخْرَمَة وَمَرْوَانُ بْنُ الْحَكَمِ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمَا - الْمَحْدُثُ: الْبَخَارِيُّ -  
الْمَصْدُرُ: صَحِيحُ الْبَخَارِيِّ - الرَّقْمُ (2731).

وَمِنْ الْعُقْلِ تَكْفِيَنَا حَقِيقَةُ أَنَّ عَدَدَ عَمَلِيَّاتِ التَّخطيطِ مِنْ مُجْمَلِ عَمَلِيَّاتِ عِلْمِ وَمَهَنَّةٍ وَفَنِّ إِدَارَةِ الْمَشَروعاتِ يَبْلُغُ أَرْبِعَاً وَعَشْرِينَ (24) عَمَلِيَّةً! مِنْ أَصْلِ تِسْعَ وَأَرْبَعِينَ (49)! هِيَ كُلُّ عَمَلِيَّاتِ إِدَارَةِ الْمَشَروعاتِ؛ وَهَذَا بِمَوْجَبِ الدَّلِيلِ الْمَعْرُفيِّ لِإِدَارَةِ الْمَشَروعاتِ وَمِعِيَارِهَا الْقِيَاسِيِّ الْعَالَمِيِّ (PMI PMBOK Guide – 6th Edition) حِيثُ مُدَّةُ تَنْفِيذِهَا بِضَعُفِ سَاعَاتٍ! بَيْنَمَا لَا يُطِيقُونَ وَلَا يَتَحَمَّلُونَ الْمَدَّةُ الزَّمِنِيَّةُ نَفْسَهُمَا فِي التَّخطيطِ وَالْأَحَدَاتِ.. وَعَلَيْهِ؛ فَإِنَّ التَّخطيطَ، مِنَ النَّاحِيَّةِ الْعِلْمِيَّةِ الْمِهَنِيَّةِ الصَّرِيفِ، يَحْوِزُ مَا نَسْبَتَهُ النَّصْفُ تَقْرِيبًا!! مِنْ إِدَارَةِ وَنَجَاحِ أَيِّ مَشْرُوعٍ فِي الْوُجُودِ.



## المُفَارِقَة (2):

في غمرة أحد المجتمعات الاستشارية، لأحد المنظمات، أجهذني إقناعُ رئيسها المالي التنفيذي (CFO) بأنَّ إصرارَهُم على الامتناع -لاعتبار توفير الكُلفة!! من منظورِهم المالي المحدود! وليس الإداري المتكامل المستَوِعُ - من إنفاقٍ مبلغٌ قليلٌ نسبياً من المال في التخطيط لمشروعٍ مُزمعٍ سيُسَبِّبُ بأضرارٍ وخسائرٍ في التنفيذ قد تبلغُ أضعافاً مضاعفةً من المبلغ المراد؛ حتى اضطرني إلى تمثيلَ الحالَةِ -مجازياً- بِنُكْتَةِ الشخص الذي قام بالبحث عن قطعةٍ مُقدَّى معدِّنةً، فقدَها في الظلام، بالاستِنارةِ بإشعالِ النار في ورقةٍ عشرةِ دنانير!

**الخلاصة:** مما هو مُقرَّرٌ في علم أصول الفقه الإسلامي أن «الحُكْمَ على الشَّيْءِ فَرْعُ عَنْ تَصْوُرِهِ» وحُكِّمُنا المبني على خبرتنا اليقينية المعايشة، وليس التصوريَّة وحسب، في جُلٍّ مشروعات واقعنا التغييرية الإصلاحية النهضوية، أنها تُدارُ بأحلام العصافير! لا تخطيطِ المُهَنَّبينِ المؤهَّلين! وهذا من أهمِّ أسباب اتساعِ الْهُوَةِ الْمُخْلِّةِ بالتوارُنِ بينِ المُوْجَدِ والمُنْشُودِ..

لعلَّ مقالنا التَّشخيصي الكاشفُ هذا لأهمِّ الأسبابِ الموجدة؛ والحائلة بيننا والنهضة المنشودة.. لعله يُقدِّم مدخلاً لشَطَرِ الحلّ، وهو الشطُرُ الأوَّلِيُّ والأوَّلِيُّ بالهمِّ والاهتمام.. وعليه؛ أهيبُ بكلِّ المهمومين والمُهتمَّين مُشاركةً حِقَائِقِه على أوسعِ نطاقٍ، ويُختَلِفُ وسائِلُ الاتصال.. إعذاراً إلى الله عز وجل، وإبراءً للذمة، ولعلَّهُم يَتَّقُون!

**والسلامُ على التَّغْيِيرِيِّينِ الإصلاحِيِّينِ النَّهْضَوِيِّينِ فِي الْعَالَمِينِ.**

# أساليب حل النزاعات في السيرة النبوية من منظور PMBOK

الجزء  
4



## م/ محمود عزت

حاصل على شهادات PMP, SSYB, SFC

حاصل على بكالوريوس الهندسة الكهربائية عام ٢٠٠٢

خبرة ١٣ عام في ادارة المشاريع في مجال الاتصالات و الانتشارات.  
محاضر في علوم الادارة و له عدة مقالات في منشورات دورية

كما عودناكم في هذه السلسلة التي نعرض فيها لجانب من السيرة النبوية العطرة وهو جانب إدارة الرسول صلى الله عليه وسلم للأزمات التي قابلت مسيرة الدعوة ونربط هذا الدور بأحد المعايير التي أتفق عليها في حل النزاعات من منظور منهجية (PMI) في هذا الصدد.

فالليوم سنتحدث عن موقف من أروع مواقف السيرة و سنرى فعل الرسول عليه الصلاة والسلام في هذا النزاع و في رأيي فإن فعل الرسول صلى الله عليه وسلم و أسلوبه في حل هذا النزاع هو الأمثل بكل المقاييس و الأنسب للموقف و لم يكن يجدي استخدام أي اسلوب آخر من أساليب حل النزاعات بل على الفقيض كان سيؤدي أي اسلوب آخر لنتيجة كارثية نظراً لعظم الموقف و عظم أطراف النزاع.

موقفنا اليوم هو أزمة الأنصار بعد غزوة حنين التي وقعت بين المسلمين و قبيلتي هوازن و ثقيف في السنة الثامنة للهجرة و بعد فتح مكة الذي كان سبباً في دخول العديد من القبائل إلى الإسلام و شارك في هذه الغزوة الكثير من هؤلاء حتى اغتر المسلمين بكثرتهم يومئذ حتى قال بعضهم لبعض لمن نهزم اليوم من قلة.

في هذه الغزوة و بعد أن من الله على المسلمين بالنصر و غنم المسلمين الغنائم الكثيرة جاء أبو سفيان للنبي ليأخذ نصيبه من الغنائم فأعطاه النبي مائة أوقية من الذهب و مثلاها من الفضة و طلب لأبنائه فأعطاه النبي. وجاء صفوان بن أميه فأعطاه النبي مائة أوقية من الذهب و مثلاها من الفضة و مائة ناقة. يقول صفوان - وقد كان مازال كافراً - فما زال محمداً يعطيني حتى أحببته. كان نصيب النبي من الغنائم إبل ما بين جبلين. فنظر أحد الأعراب إلى نصيب النبي فقال له النبي: «أتعجبك؟»، قال: «نعم»، قال: «هي لك.»

فذهب إليها وهو يلتفت ثم أخذ الإبل يسوقها إلى قومه يقول يا قوم أسلموا لقد جئتم من عند خير الناس إن محمداً يعطي عطاء من لا يخشى الفقر أبداً. فكان النبي حريص على أن يجزل العطاء من الغنائم، كل هذا و الأنصار يشهدون و لم يصيّبهم من العطايا ما أصاب قريشاً و قبائل العرب الأخرى فقال الأنصار لقد وجد محمدأً أهله في مكة.

« قال ابن هشام [ص: 498]: حدثي زياد بن عبد الله، قال: حدثنا ابن إسحاق: قال: وحدثي عاصم بن عمر بن قتادة، عن محمود بن لبيد، عن أبي سعيد الخدري قال: لما

أعطى رسول الله صلى الله عليه وسلم ما أعطي من تلك العطايا، في قريش وفي قبائل العرب ولم يكن في الأنصار منها شيء وجد هذا الحي من الأنصار في أنفسهم؟ حتى كثرت منهم القالة حتى قال قائلهم: لقد لقي والله رسول الله قومه».

نرى هنا بوادر غضب من الأنصار وإنكار لتوزيع الغنائم

التي لم يصيّبهم منها شيء وهم من هم في نصرة الدين

ونصرة رسول الله.

« دخل عليه (يقصد رسول الله) سعد بن عبادة، فقال:

يا رسول الله، إن هذا الحي من الأنصار قد وجدوا عليك

في أنفسهم، لما صنعت في هذا الفيء [ص: 499]

الذي أصبت، قسمت في قومك، وأعطيت عطايا عظاماً في

قبائل العرب، ولم يك في هذا الحي من الأنصار منها

شيء، قال: فأين أنت من ذلك يا سعد؟ قال: يا رسول الله،

ما أنا إلا من قومي».



نرى هنا أن الامر ازداد حتى أن سعد بن عبادة أحد كبار الأنصار توجه لرسول الله لينقل له هذا الغضب ولم ينكر أنه هو شخصياً يجد ما يجد قومه في نفسه من تقسيم العطايا و الغنائم، فما كان رد رسول الله صلى الله عليه وسلم « قال : فاجمع لي قومك في هذه الحظيرة »

قال اجمع قومك ... لم ينتظرا ... فالنزاع كبير و مهم و الأنصار عنصر مهم في الكيان الإسلامي و لهم مكانتهم كما سنرى من فعل رسول الله

« قال : فخرج سعد، فجمع الأنصار في تلك الحظيرة. قال : فجاء رجال من المهاجرين فتركتهم، فدخلوا، وجاء آخرون فردهم. فلما اجتمعوا له أتاه سعد، فقال : قد اجتمع لك هذا الحي من الأنصار، فأتاهم رسول الله صلى الله عليه وسلم، فحمد الله وأثنى عليه بما هو أهله، ثم قال : يا معاشر الأنصار : ما قالة ، بلغتني عنكم ، وجدة وجدتومها على في أنفسكم؟ ألم آتكم ضللاً فهداكم الله، وعالة فأغناكم الله، وأعداء فألف الله بين قلوبكم قالوا : بلى ، الله ورسوله أمن وأفضل »

بدأ رسول الله بذكر فضل الإسلام علي الأنصار عرضاً لوجهة نظر كان ينبغي للأنصار اعتبارها وألا يلتقوا لمتاع الدنيا

« ثم قال : ألا تجنيوني يا معاشر الأنصار؟ »

القائد الحكيم يستمع لوجهات النظر الأخرى بل ويسعى لها فهو يعلم أن الأنصار لن يتكلموا احتراماً لشخص رسول الله و مكانته فهو من يطالبه بالحديث و يقول ما لن يقولوه و يوافقهم عليه

« قالوا : بماذا نجيك يا رسول الله؟ الله ولرسوله المن والفضل. قال صلى الله عليه وسلم : أما والله لو شئتم لفتقتم، فلصدقتم ولصدقتم : أتيتنا مكذباً فصدقناك، ومخذلاً فنصرناك، وطريداً فأويناك، وعائلاً فأسيناك » صلاة و سلاماً عليك يا سيدني يا رسول الله .. ما أعدلك و ما أنصفك يحفظ لذوي الحقوق حقوقهم ويصون لذوي الفضل فضلهم ويقر ويقول ما قد تستحيي الأنفس المؤمنة الطاهرة من الأنصار أن تقوله إجلالاً لرسول الله ولمكانته.

و بعد طرح وجهات النظر المختلفة يبدأ الرسول بتوضيح حيثيات قراره و ما دفعه اليه إكراماً للأنصار و مكانتهم و ليزيل ما في الصدور و يرضيهم و يخلق حالة من الاتفاق و التفاهم.

« أوجدتم يا معاشر الأنصار في أنفسكم في لعاعة من الدنيا تألفت بها قوماً ليسلعوا . ووكلتكم إلى إسلامكم، ألا ترضون يا معاشر الأنصار أن يذهب الناس بالشأة



وترجعوا برسول الله إلى رحالكم؟ فوالذي نفس محمد بيده، لولا الهجرة لكونت امراً من الأنصار، ولو سلك الناس شعباً وسلكت الأنصار شعباً، لسلكت شعب الأنصار. اللهم ارحم الأنصار، وأبناء الأنصار. وأبناء أبناء الأنصار. »

فبكى القوم حتى أخذلوا لحاظهم، وقالوا: رضينا برسول الله قسماً وحظاً.

نرى هنا كيف استخدم الرسول صلى الله عليه وسلم اسلوب التعاون/ حل المشكلة (Collaborate/ Problem Solve) و الذي يتطلب تضمين عدة وجهات نظر ورؤى من منظور مختلف لإتاحة موقف قائم على التعاون وحواراً مفتوحاً يؤدي الي الاجماع علي رأي واحد والاتفاق عليه فنرى كيف فتح رسول الله الحوار مع أطراف النزاع وعرض واستمع لوجهات النظر المختلفة وكيف صار الحوار المفتوح للغاية المرجوة منه وهي خلق حالة من التفاهم والاتفاق على رأي واحد.

صلى الله عليك و سلم يا سيدني يا رسول الله

## المصادر

• PMBOK Guide Fifth Ed

• السيرة النبوية لأبن هشام - عبد الملك بن هشام بن

• أبوب الحميري

• ويكيبيديا الموسوعة الحرة - غزوة حنين



# أهمية المسؤولية الاجتماعية للشركات

(Corporate Social Responsibility, CSR)

## في إدارة المشاريع

م. عبدالقادر محمد يوسف  
مستشار إداري



الغرض الأساسي من كل عمل أو مشروع هو تحقيق الأرباح ولكن هذا ليس الهدف الوحيد!

عند قيامك بأعمال تجارية أو بدء أي مشروع فإن عدد كبير من الناس يصبحون لديهم علاقة مع عملك ويعتمدون عليه بشكل مباشر أو غير مباشر، هؤلاء الذين يطلق عليهم اصطلاحاً ذوي العلاقة بالمشروع (Stakeholders) (وهم الذين لديهم أي علاقة مع مشروعك ويأثرون عليه إما إيجاباً أو سلباً).

نذكر على سبيل المثال لا الحصر، الحكومة، الزبائن، المستهلكين، الموردين والموزعين وما إلى ذلك وبصرف النظر عن مسؤولياتك اتجاه تحقيق الأرباح، فمن مسؤولياتك أيضاً رعاية هؤلاء أصحاب المصلحة كما أن أي قرار خاطئ يمكن أن يؤثر عليهم بشكل كبير.

في السابق، كانت الشركات والمؤسسات تعتمد على وسيلة لتحقيق الأرباح وإرضاء أصحاب المصلحة دون التفكير في التأثير السلبي لعملياتها أو الاستراتيجيات التي تتبعها على البيئة المحيطة بها، أما الآن، فقد أصبح لزاماً على كل شركة أو مؤسسة تفعيل من بين نشاطاتها الرئيسية مسؤولياتها اتجاه المجتمع وهذا ما يسمى بالمسؤولية الاجتماعية للشركات

Corporate Social Responsibility، CSR (المسؤولية الاجتماعية للشركات هي مصطلح شائع جداً في إدارة الأعمال، ويشير إلى واجباتك ومساهمتك في بناء المجتمع الذي تعيش فيه علماً أن هذا الأخير يمنحك الفرصة لبدء مشروعك وإكماله بنجاح، كما يوفر لك المواد الخام، الموردين، الموزعين الخ لصنع المنتجات الخاصة بك وهذا يجعلك تكسب قدرًا هائلاً من المال والأرباح الذي يجعل من مسؤولياتك الأخلاقية العودة بشيء من المنفعة اتجاهه.

تحقيق المسؤولية الاجتماعية للشركات أمر ضروري لكل الأعمال سواء كانت ملكية فردية أو شركة، وسوف نقوم بذنب الله بتسلیط الضوء في هذا المقال على تأثير المسؤوليات الاجتماعية للشركات فيما يخص إدارة المشاريع وما مدى مسؤوليات مدير المشروع الناجح. فيما يلي بعض المهام التي يستلزم القيام بها من طرف مدير المشروع ليتمكن من تفعيل مسؤولياته الاجتماعية عند قيامه بـ أي عمل أو مشروع:



## مراجعة الإجرادات العملية:

أولاً، يجب مراجعة جميع الإجراءات العملية التي سوف تعتمدتها خلال القيام بالمشروع الخاص بك. لقد قرأت ورأيت شخصياً عدد كبير من مدراء المشاريع الذين يستخدمون إجراءات خطيرة جداً على بيئتنا حيث تؤدي بعض العمليات إلى نفایات خطيرة عادة ما يتم إغراقها في التربة حيث تؤثر على خصوبتها. كما أن هناك نشاطات أخرى تطلق أدخنة في الهواء التي تقوم بدورها بتلوث البيئة.

يجب الإقرار بأن طبقة الأوزون التي تحمينا من الآثار الضارة للأشعة فوق البنفسجية تضررت كثيراً في السنوات الأخيرة من مناطق معينة بسبب استخدام المواد الكيميائية غير الملائمة والخطيرة من قبل بعض الشركات، لذلك يجب اخذ الحيطة والحذر عند اختيار وتطوير الإجراءات العملية أثناء تفويذ مشروع.

## اختيار الموقع:

إذا كانت مشروعك أو عملك يتطلب تصنيع منتج، حينها يستوجب عليك اختيار المكان المناسب حيث يكون بعيداً عن السكان والمدن في حالة وقوع أي حادث لا سمح الله.

## حفظ الموارد:

يمكنك المساهمة في المجتمع من خلال توفير الموارد الطبيعية أو غيرها قدر الإمكان حيث يمكن لآخرين الاستفادة منها بعدك.

## اتباع المسائل القانونية:

كونك مدير مشروع يجب أن تعمل فقط على تلك المشاريع التي تتوافق قوانين البلد أو المنطقة التي تتواجد فيها. وعلاوة على ذلك، يجب عليك أيضاً اتباع جميع القواعد واللوائح التي أقرتها الحكومة.

## المشاركة في العمل الاجتماعي:

يمكنك أيضاً العودة بالمنفعة اتجاه مجتمعك من خلال المشاركة في العمل الاجتماعي مثل بناء مدرسة، مستشفى أو مسجد وبهذا تكون وفرت الكثير للمجتمع الذي تعيش فيه.

تشير دراسات أجريت بمدرسة لندن

لإدارة الاعمال London Business School إلى أن تفعيل المسؤولية الاجتماعية للشركات في المؤسسات والمنظمات يساعد بشكل مباشر في زيادة أرباح الشركة بما يعادل 2% سنوياً فضلاً على أنه تساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في بناء وتطوير مجتمعك وهذا حتماً يخلق صورة جيدة في ذهان زبائنك.



في إطار **رؤية 2030** للمجتمع الحيوى  
هل هناك حاجة لاعادة الهندسة الاستراتيجية  
لأمن المجتمع



مشروع المرصد  
والمؤشر الموحد  
لأمن المجتمع

استاذ محاضر  
سيف اليزل محمد علي محمد

مستشار تقنية المعلومات واعادة هندسة النظم الاستراتيجية  
عضو مجلس إدارة جمعية تقانة المعلومات ( دوره التأسيس ) - مجلس الوزراء -  
المركز القومي للمعلومات.

عضو اللجنة الدائمة الفنية لتقنية المعلومات للعامين 1435 - 1436 هـ  
عضو فريق الدراسات والمعلومات 1438 هـ

«صدق الله العظيم ومن وحي هذه الآيات يمكن القول أن أمن الدولة والولاء لها مرتبط بتوافر هذه الحاجة الأساسية لمجموعاتها وأفرادها ولذا فان امن المجتمع أساس امن الدولة واستقرارها ومن ثم تطورها وبناء دورة حضارية جديدة بها.

## وفي محاولة للاحاطة بمفاهيم امن المجتمع نجد ان :

ال الحاجة إلى الأمن حاجة أساسية لاستمرار الحياة وديمومتها وعمران الأرض التي استخلف الله تعالى عليهابني آدم ، وانعدام الأمن يؤدي إلى القلق والخوف ويحول دون الاستقرار والبناء ، ويدعو إلى الهجرة والتشرد ، وتوقف أسباب الرزق مما يقود إلى انهيار المجتمعات ومقومات وجودها . وقد قيل ( نعمتان عظيمتان لا يشعر الإنسان بقيمتهما إلا إذا فقدهما ؛ وهما الصحة في الأبدان والأمن في الأوطان ) وقد تعددت مفاهيم الأمن الاجتماعي وأبعاده في ضوء التحولات التي يشهدها العالم مع بروز أخطار جديدة ومتغيرات تركت أثارها على جميع الأسواق الحياتية سواء منها ما يتعلق بحياة الفرد أو الجماعة ، وتجاوزت الأطر التقليدية لمفهوم الأمن المتعلقة بحماية الإنسان من التهديدات المباشرة لحياته وتدخل المفاهيم والمصطلحات في تحديد ماهية الأمن الاجتماعي وحدوده. حيث تبرز العديد من التداخلات بين الأمن الوطني ( القومي ) والأمن الإنساني والأمن الاجتماعي لكنها تلقى حول مبدأ الضرورة وال الحاجة ، من حيث التكامل وتتنوع في حقول دراسية بين علم الاجتماع والعلوم السياسية لتأخذ طريقها إلى التماس مع الدراسات الاستراتيجية والاقتصادية لارتباطها بحياة الإنسان وتعدد حاجاته و يعبر مصطلح الأمن القومي عن الأمن الوطني للدولة المعاصرة ؛ مع ظهور مجموعة من المفردات كالأمن الاستراتيجي القائم على نظريات الردع والتوازن والخطر المحتملة والتحرك الاستباقي واحتواء الأزمات .

وأصبح تعريف الأمن وفقاً لهذا المفهوم حسبما أوردت دائرة المعارف البريطانية يعني « حماية الأمة من خطر الظهر على يد قوة أجنبية . في حين رأى بعض الباحثين أن الأمن يعني « حفظ حق الأمة في الحياة» وتدور مفاهيم امن المجتمع حول توفير حالة الأمن والاستقرار والطمأنينة في المجتمع المحلي بحيث يستطيع الأفراد القراء للأعمال الاعتبادية التي يقومون بها ، وفي حالة غياب الأمن فإن المجتمع يكون في حالة شلل وتوقف ، فالانتاج والإبداع يزدهران في حالة السلام والاستقرار فما هي تحديات امن الانسان في عصر العولمة فوق تقرير رنامج الأمم المتحدة الانمائي الصادر عام 1999 بعنوان عولمة ذات وجه انساني Globalization With a Human Face حدد سبع تحديات أساسية

تتضمن رؤية 2030 للمملكة العربية السعودية ثلات محاور أساسية ( مجتمع حيوي - اقتصاد مزدهر - وطن طموح ) ونصت الرؤية ان المجتمع الحيوي اساس (الاقتصاد المزدهر والوطن الطموح) (والذي لا غبار عليه ان امن المجتمع هو البنية التحتية للمجتمع الحيوي وبناء على ذلك قام الباحث برصد مقالات مختلفة لعدد من الكتاب والمواقع الالكترونية بعنوانين مختلفتين ولكنها تجتمع في عنوان واحد ( امن المجتمع ) في محاولة للاحاطة بمفاهيم واساليب امن المجتمع وتحقيقه على ارض الواقع بماله من اهمية استراتيجية بالغة لاستقرار الدولة بل كامه وحضارة وبالتالي رؤية 2030 للمجتمع الحيوي ولتحليل بيئه امن المجتمع استخدم الباحث اداء SWOT لتحليل بيئه الاعمال واقتراح الباحث اداء متكاملة لتحليل بيئه امن المجتمع الخارجية أطلق عليها اسم PESTLEC باستخدام اداء تحليل بيئه الاعمال المعروفة باسم PESTLE ذات الابعاد الستة (السياسية - الاقتصادية - الاجتماعية - القانونية - البيئية ) لتصفح لتحليل بيئه القضايا الاستراتيجية للدولة والمجتمع باضافة بعد سابع بالحرف C وهو يمثل امن المجتمع كامة وحضارة Civilization ( ) وادوات خرى تجدونها في وثيقة الدراسة الكاملة لاحقا.

## مدخل:

تصاعد الاهتمام العالمي بتطوير مفهوم وتطبيقات امن المجتمع بعد الحرب العالمية الثانية وحديثاً بعد ظهور النزعات المسلحة وسقوط نظام الدولة في عدد من المواقع ووصول جماعات مسلحة إلى السلطة بقوة السلاح ومالي إلى ذلك من مظاهر العنف والإرهاب المنشقى حالياً بالعالم تحدثت بعض الدراسات عن وجود علاقة فاعلة بين الأمن العالمي وامن الدول والمجموعات والإفراد ووجود رابط قوى بين هذه المستويات والتي أساسها امن الفرد ( الإنسان ) حسب المرجعيات فإن الكيانات المهددة هي ( الدولة ، المجموعة ، الأفراد ) ومهدهاتها على التوالي ( السيادة والقوة ، الهوية ، البقاء والرفاه ) ويقول تعالى في محكم ترزيله في سورة قريش «فَلَيَعْبُدُوا رَبَّهُذَا الْبَيْتِ الَّذِي أَطْعَمَهُمْ مِنْ جُوعٍ وَأَمْنَهُمْ مِنْ خُوفٍ



تهدد الأمن الإنساني في عصر العولمة هي :عدم الاستقرار المالي،غياب الأمن الوظيفي المتمثل بعدم استقرار الدخل ، غياب الأمن الصحي وبخاصة مع انتشار الأوبئة الفتاكـة ، غياب الأمن الثقافي بانعدام التكافؤ بين نشر الثقافـات وسيادة الثقافة الغـالـبة ، غـيـاب الأمـن الشـخصـي بـانتـشارـ الجـريـمةـ المنـظـمةـ والمـخـدرـاتـ وـوسـائـلـ الـاحـتـيـالـ المـبـتـكـرـةـ منـ الغـشـ والتـزـويرـ،ـ وـغـيـابـ الأمـنـ البيـئـيـ بـإـنـشـارـ التـلـوثـ ،ـ وـالـاحـتـبـاسـ الـحرـارـيـ وـتـغـيـرـ مـعـالـمـ الـبـيـئـةـ الطـبـيـعـيـةـ،ـ غـيـابـ الأمـنـ السـيـاسـيـ وـالـمـجـتمـعـيـ منـ خـلـالـ سـهـولـةـ اـنـتـقالـ الأـسـلـحةـ وـوسـائـلـ الـدـمـارـ وـالـعـنـفـ وـالـتـطـرـفـ وـالـقـتـلـ الـجـمـاعـيـ الـذـيـ يـصـلـ إـلـىـ حدـ الإـبـادـةـ.ـ وـبـرـتـكـزـ مـفـهـومـ الأمـنـ الـإـنـسـانـيـ بـالـأسـاسـ عـلـىـ صـونـ الـكـرـامـةـ الـبـشـرـيـةـ وـكـرـامـةـ الـإـنـسـانـ بـتـلـيـةـ اـحـتـيـاجـاتـهـ الـمـعـنـوـيـةـ بـجـانـبـ اـحـتـيـاجـاتـهـ الـمـادـيـةـ.

### اتفاق أهل الأديان السماوية

و عقـلـاءـ بـنـيـ آـدـمـ عـلـىـ أـنـ أـهـمـ مـاـ يـصـلـحـ بـهـ حـالـ الـبـشـرـ حـفـظـهـ لـأـمـرـ كـلـيـةـ خـمـسـةـ،ـ هـيـ مـاـ يـطـلـقـ عـلـيـهـ الـكـلـيـاتـ الـخـمـسـ (ـالـدـيـنـ -ـ الـنـفـسـ -ـ الـعـقـلـ -ـ الـنـسـلـ -ـ الـمـالـ)ـ وـ قـدـ جـاءـتـ شـرـيـعـةـ الـإـسـلـامـ بـأـحـكـامـ وـافـيـةـ لـحـفـظـ هـذـهـ الـضـرـورـيـاتـ الـخـمـسـ سـوـاءـ مـنـ حـيـثـ الـوـجـودـ إـذـ شـرـعـتـ لـهـاـ مـاـ يـحـقـقـ وـجـودـهـاـ فـيـ الـمـجـتمـعـ،ـ أـوـ مـنـ حـيـثـ الـبـقـاءـ وـ الـاسـتـمـرـارـ بـإـنـمـائـهـاـ وـ حـمـاـيـتـهـاـ مـنـ أـسـبـابـ الـفـسـادـ وـ الـزـوـالـ.

### فـمـاهـيـ اـذـنـ اـبـعـادـ وـوسـائـلـ تـحـقـيقـ اـمـنـ الـمـجـتمـعـ

يـسـتـعـرـضـ الـبـاحـثـ خـمـسـةـ اـبـعـادـ لـتـحـقـيقـهـ فـاـوـلاـ مـنـ خـلـالـ مـرـتكـزـاتـ بـنـاءـ الـمـجـتمـعـاتـ الـحـدـيـثـةـ فـمـنـ خـلـالـ الـمـفـهـومـ الـأـوـسـعـ لـلـأـمـنـ الـاجـتمـاعـيـ،ـ وـالـذـيـ يـعـتـبرـ الـأـكـثـرـ شـيـوـعـاـ فـيـ الـوقـتـ الـراـهـنـ،ـ فـهـوـ الـذـيـ يـرـتـكـزـ عـلـىـ بـنـاءـ الـمـجـتمـعـاتـ الـحـدـيـثـةـ مـنـ خـلـالـ جـملـةـ مـنـ الـأـهـدـافـ،ـ أـبـرـزـهـاـ:ـ تـوـثـيقـ التـوـابـتـ الـوـطـنـيـةـ الـتـيـ تـبـرـزـ الـهـوـيـةـ وـالـرـوـحـ الـوـطـنـيـةـ،ـ وـتـحـفـظـ النـسـيجـ الـاجـتمـاعـيـ وـالـتـقـافـيـ وـالـانـصـهـارـ الـاجـتمـاعـيـ،ـ وـتـحـقـقـ الـعـدـالـةـ وـالـمـساـواـةـ وـتـكـافـؤـ الـفـرـصـ،ـ وـحـفـظـ حـقـوقـ الـأـفـرـادـ مـنـ خـلـالـ تـحـقـيقـ الـأـمـنـ الـمـادـيـ،ـ وـالـأـمـنـ مـنـ الـخـوـفـ،ـ أـيـ مـاـ يـسـمـىـ «ـالـأـمـنـ الـعـامـ»ـ،ـ الـذـيـ يـعـنـيـ اـطـمـئـنـانـ الـفـرـدـ وـالـمـجـتمـعـ عـلـىـ أـنـفـسـهـمـ وـأـمـوـالـهـمـ وـدـيـنـهـمـ وـأـعـرـاضـهـمـ مـنـ الـاعـتـدـاءـاتـ وـالـمـخـاطـرـ،ـ سـوـاءـ مـنـ هـمـ فـيـ قـمـةـ السـلـمـ الـاجـتمـاعـيـ أـوـ مـنـ يـقـعـونـ فـيـ الـمـسـتـوـيـاتـ الـأـقـلــ.ـ

**ثـانـيـاـ** تـحـقـيقـ أـمـنـ الـمـجـتمـعـ مـنـ حـيـثـ الـمـسـتـوـيـاتـ الـأـمـنـيـةـ الـعـلـيـاـ وـالـتـيـ نـجـدـ حـيـثـ تـعـالـجـ بـصـفـةـ عـامـ الـأـبـعـادـ الـأـمـنـيـةـ وـفـقـ مـسـتـوـيـاتـ أـرـبـعـةـ هـيـ:ـ أـمـنـ الـفـرـدـ -ـ أـمـنـ الـوـطـنـ -ـ أـمـنـ الـاقـلـيمـ -ـ أـمـنـ الـدـولـيـ فـيـ أـمـنـ الـفـرـدـ

**خامساً** أبعاد تحقيق الأمن الاجتماعي كامة وحضارة : لا يوجد لدى أية أمة أغلى من نظام إنذار مبكر يكون بمثابة صمام أمان لحضارتها وكنوزها . فالاحتياط للكوارث قبل وقوعها قد يمنع حدوثها أو على أقل تقدير يجعل التعامل معها أكثر فاعلية ونجاحا . ويقلل من خسائرها المفجعة للبلاد والعباد . والعقل يقرر أن الأمم العظمى لا يجب أن تستخرر مالاً أو جهداً أو وقتاً يستثمر في نظام إنذاري يحمي منجزاتها من السقوط سواء كان ذلك على مستوى القدرات العسكرية أو الوقاية من أضرار الكوارث الطبيعية أو في مجال الصحة العامة للمواطنين على سبيل المثال .

### الحاجة إلى رصد واقع امن المجتمع بأسلوب البحث العلمي :

والذي نريد قوله في هذا المجال : إننا ينبغي أن ننتقل في رصد وعلاج الظواهر الاجتماعية السيئة من موقع الواقع والناصح فقط إلى موقع الباحث العلمي الذي يتوجه إلى جذور الأمور وجوهر القضايا ، دون أن نغفل تداعياتها وأثارها الجانبية .

### معايير ومؤشرات امن المجتمع ونثير هناك :

أهمية ارتباط المؤشرات الاجتماعية بمؤشرات التنمية الاقتصادية ومؤشرات برنامج التحول الوطني ومؤشرات أمن المجتمع بمؤشرات التنمية الاجتماعية الدولية

### واخير نستعرض مختصر فكرة مشروع المرصد والمؤشر الموجه لأمن المجتمع بختالصه ان :

امن المجتمع يحتاج إلى اعادة هندسة استراتيجية من قبل المؤسسات المعنية مجتمعة فعلى مستوى الامم المتحدة حسب علمي وبحيث لا يوجد حالياً مؤشر موحد وشامل لأمن المجتمع حيث هناك محاولات لدمج مؤشر الموارد البشرية والنسيج الاجتماعي لإيجاد مؤشر لأمن الإنسان وليس لأمن المجتمع بنظرية شاملة موحدة ومن ناحية اخرى من ما وضح اعلاه من محاولة الاحاطة بأمن المجتمع فان مؤشر امن الإنسان يحتاج إلى تطوير استراتيجي شامل لأمن المجتمع ككل حيث يتضمن مرصد امن المجتمع رصد الجاهزية الإستراتيجية لأمن المجتمع ( الدولة والافراد وفئات المجتمع والامن الاقليمي والدولي ) مقابل رصد واقع أمن المجتمع: في كل المحاور الاساسية السبعة اعلاه ويتضمن رصد المهددات والتحديات التي تواجهه . ومن ذلك يمكن رصد مدى الحاجة إلى استراتيجية موحدة لبقاء اليقظة الاستراتيجية متقدمة لضمان امن الامة وحضارتها ورسالتها .

قررات وما يتم اقراره من اتفاقيات ومواثيق لحفظ على الأمن والسلام والدوليين .

**ثالثاً** أبعاد تحقيق الأمن الاجتماعي من حيث الكيانات الكلية: هنا نحاول الوصول إلى نقاط تمثل إحاطة بأهم محاور امن المجتمع من حيث الكيانات الآتية : على مستوى الدولة إلى أي مدى تساند الدولة وترسخ لأمن المجتمع في محاورها الستة ( السياسية - الاقتصادية - القانونية - الاجتماعية - البيئية - تقنية المعلومات والاتصالات ) ومن ناحية أخرى هل تمثل هذه المساندة في الواقع خطة إستراتيجية شاملة بالدولة واليات التنفيذ والمتابعة والتقييم؟ وقد تتضمن ولا تختصر هذه المحاور على النقاط الآتية: مستوى منظمات المجتمع المدني إلى أي مدى تساهم منظمات المجتمع المدني وهل تمتلك رؤية وبرنامج تفويذي فاعل ؟ بمعنى قياس الجاهزية الإستراتيجية للدولة ومنظمات المجتمع المدني في مجال أمن المجتمع . مستوى المجتمع ( واقع امن المجتمع): رصد المعلومات التي تتعلق بأمن المجتمع على ارض الواقع ومن مصادرها المختلفة وقياس الفجوة ما بين استراتيجيات الدولة ومنظمات المجتمع المدني وواقع امن المجتمع والتي تتضمن المحاور المذكورة اعلاه واجملاً : معلومات تحليل مكونات المجتمع من إفراد وفئات وقبائل وعشائر ... الخ ونقاط القوة والضعف والاتجاهات السلوكية ، معلومات واقع الخدمات والمخرجات على ارض الواقع ، امن المجتمع البيئي ، رصد الظواهر كافة والمهددات والتحديات التي تواجه امن الإنسان والمجتمع وفئاته الحيوية

( محاور استهداف المجتمع وفئاته المختلفة ونسجه الاجتماعي ) منها الاعلام والعلوم والاستراتيجيات الاعلامية الخارجية ، الاستهداف والجريمة المنظمة ، الوجود الاجنبي - المنظمات ، امن العقيدة والفكر والثقافة . دور العبادة - المؤسسات والجمعيات المنظمات والواجهات الدينية - الدعاء والناشطين والعلماء - الاستهداف الداخلي والخارجي للدعوة .. الخ .

رابعاً أبعاد تحقيق الأمن الاجتماعي من حيث فئات المجتمع الكلية وهي الفرد/الإنسان ، فئات المجتمع الحيوية : الأسرة - الأمومة والطفولة - الأطفال - المرأة - الشباب - الطلاب - العمال - الرياضة ، المجموعات القبلية والإثنية ، الفئات الضعيفة : فاقدى الأبوين - المعوقين - المشردين - فاقدى العقل والاتزان النفسي - النازحين - اللاجئين - العجزة والمسننين - القراء - المساكين .



## ادن يتضمن المشروع مرحلتين

المرحلة الاول: إنشاء مرصد ومؤشر موحد لأمن المجتمع  
والمرحلة الثاني: إعادة الهندسة الاستراتيجية لامن المجتمع

### وثائق الدراسة:

الدراسة الاساسية - وثيقة مرصد امن المجتمع - وثيقة المؤشر الموحد ( 40 معيار تتوزع لعدد 3 مؤشرات اساسية أو 7 مؤشرات قطاعية ) ويمكن نشرها لاحقا اذا اتيحت فرصة لذلك.

تم بناء قاعدة بيانات علائقية ( لعوامل امن المجتمع المختلفة ) وبناء نموذج رياضي للمرصد يمكن ان يمثل اساس نظام تطبيقي مركزي مرتبط بمصادر معلوماته وبنظام تطبيقي في الهواتف الذكية لاحقا وتم بناء نموذج لامن البيئة كنموذج لقطاعات امن المجتمع السبعة ضمن منظومة PESTLEC المذكورة اعلاه.



# قسم المؤتمرات





# مؤتمر الادارة المتقدمة للمشاريع وعقودها

إعداد  
**م.عبدالرازق سيف الدين**

ماجستير هندسة النظم والتحكم - جامعة الملك فهد للبترول والمعادن  
بكالوريوس هندسة كهربائية قسم تحكم الآلي وحواسيب - جامعة سوريا  
معتمد من سيسكو في هندسة الشبكات CCNA





## مقدمة عن المؤتمر

كما يعتبر البرنامج نقطة دعم أساسية لكل من يعمل في هذا الحقل من المعرفة ويرغب في إعادة صقل المهارات والتقنيات التي اكتسبها فهو صمم خصيصاً لينتفع منه كل من يرغب في تطوير قدراته المهنية نحو الأفضل.

### ستسفيه من هذا المؤتمر

- تحليل مقترنات اتفاق رأس المال.
- تقسيم الجهود الكبيرة أو المعقدة إلى مهام يسيرة.
- التخطيط والتقدير والميزانية.
- كيفية التعامل مع المجهول.
- تحديد التكاليف ومراقبتها وتحديد برنامج العمل ومستوى الأداء الفني.
- مراقبة تطور المشروع وتوثيقه وتقديم تقرير خاص به بالإضافة إلى مراقبة المشكلات الخاصة بالمشروع ومنها تقنيات القيمة المكتسبة.
- السيطرة على التغيرات و إعادة تخطيط العمل عند الضرورة.
- كيفية الاستمرارية والنجاح في المنظمات الأم.
- إنشاء مخصصات الطوارئ واستخدامها بحكمة.

### المحتوى العلمي للمؤتمر

#### نوعية المشاريع

- خصائص المشروع.
- لماذا يتوجب استخدام إدارة المشروع.
- مقارنة المشاريع بالأقسام والعمليات.
- خطة سير عمل المشروع - دورة حياة المشروع.
- دور الادارة الداعم (راعي المشروع).
- تطوير خطة تنفيذ المشروع الناجحة.

ان طريقة ادارة المشروع هي طريقة حديثة نسبياً حيث تميز أفكارها المتتجدة والتي تدور حول اعادة بناء الادارة وتبني تقنيات ادارية خاصة، وذلك من أجل السيطرة على المصادر الموجودة واستخدامها على أحسن وجه.

### ملخص المؤتمر

برهنت كل من الصناعة ووسائل الاعلام التجارية على أن تطوير ادارة المشروع هو الطريقة الوحيدة المسيطرة من أجل تحقيق نتائج فريدة بوجود مصادر محدودة وبظروف زمنية حرجية ووفقاً لمجلة فورتشن: «تتساً ادارة المشروع من حقل اختصاص معين نحو مهمة أساسية للادارة المتوسطة ». ومن اجل انجاح ادارة المشروع يتوجب على الادارة التنفيذية العليا أن:

- تتفهم وبوضوح أهدافها ومفرداتها
- الدعم الكامل والصحيح لمفاهيمها
- ممارسة تقنياتها بانتظام

فمن الواجب معرفة طبيعة المشاريع والتفريق بينها وبين أنواع الأعمال الأخرى، وكذلك التعرف على دور ومسؤولية مدارء المشاريع وما الذي يتوجب على أعضاء فريق عمل المشروع عمله ومتى وأين ولماذا يتوجب انجاز هذه المهام

### هذا المؤتمر موجه إلى

خصص هذا البرنامج للذين يشرفون على فريق عمل المشاريع الثانية وعلى المشاريع بشكل عام.

## أحكام ادارة المشروع والمسؤوليات المناطقة به

- المهارات اللازمة لمدير المشروع.
- مزايا وصفات مدير المشروع الايجابية.
- ادارة المشروع والمحفزات - هيرسي وبلانشارد.
- توقعات مودعي الرهن.
- تحديد نمط ادارة المشروع.
- كيفية السيطرة على النزاعات.

## تنظيم ادارة المشروع

- بنية التنظيم.
- مساوى وحسنات التطبيق العملي وتعارضها مع فريق عمل المشروع.
- المناخ الداخلي في المنظمة الأم.
- شراكة المشروع - روابط المشروع.

## تكامل هندسة الأنظمة وادارة المشروع

- أساس هندسة الأنظمة.
- تعريف المشكلة.
- التصميم والتكامل.
- التحقق.
- طرق فهم نظام تركيبة المشروع والتخطيط له.
- التخطيط للمشروع.
- ادارة الاهداف.
- اهمية التخطيط.
- تطوير بنية توقف العمل «تس».
- جدولة أعمال المشروع.
- جدولة اعمال المشروع، التتابع السريع، الطرق الحرجة.
- تقدير الأفكار - قاعدة سيمبسون.
- كمال برنامج العمل.
- الفرق بين الجهد والفترقة الزمنية.
- اختصار الوقت.
- ادارة تكاليف المشروع.
- تقنيات تقدير التكاليف - باستخدام النظام البارامטרי.
- التشابه والتحديد.
- دقة التقدير.
- تحليل الحد من الوقت والتكلفة.
- التقييم الاقتصادي للمشاريع.
- تمويل المشروع.
- اعتبارات المصلحة المشتركة.
- الهندسة القيمية.

## الادارة النوعية للمشروع

### ما هي النوعية؟

- الدمج بين النوعية وادارة المشروع.
- فلسفة ادارة ديمينغ لتحقيق تقدم مستمر.
- المعيار العالمي لنظام النوعية.
- أفكار مفيدة لتحقيق نوعية أفضل للمشروع.
- ادارة المخاطر.
- مخاطر المشروع.
- المخاطر والريبة.
- تعريف المخاطر - الأفكار البارعة المفاجئة - الالتباس- القرار الحرج.
- تقدير المخاطر - مونت كارلو، طرق القرار المتعدد المعايير.
- تخفيف المخاطر.
- تعقب المخاطر.
- السيطرة على الأعمال الجارية.
- الأسباب الكامنة وراء السيطرة على الأعمال.
- تعقب التطور - التكلفة، الاستفادة من المصادر / البرنامج.
- استخدام وتطبيق القيمة المكتسبة.
- تحليل المعطيات والنزاعات.
- السيطرة على التغيرات.
- لماذا يتوجب السيطرة على التغيرات.
- انواع وأسباب التغيرات.
- اجراءات السيطرة على التغيرات.
- تقديم تقرير حول المشروع.
- مسؤوليات التواصل لمدير المشروع.
- تقديم التقارير - الوضع الشهري، التباين، انهاء المشروع.
- مراجعات مستقبلية.

## أشهر عقود المنشآت

### عقد التزام المرافق العامة:

- تعريفه.
- طبيعته القانونية.
- خصائصه.
- حقوق الجهة الحكومية على الملتزم.
- حقوق الملكية.

### عقد الأشتغال العامة:

- تعريفه.
- خصائصه.
- تفويذه.
- مقادير العمل.
- الالتزامات المقاولة.
- حقوق لجهة مالكة المشروع.

### عقد التوريد للمشروعات الحكومية:

- تعريفه.
- خصائصه.
- تفويذه.
- الالتزامات المورد.
- حقوق المورد.
- حقوق الجهة الحكومية المورد.

### المطالبات في عقود المشروعات الإنثائية ووسائل حسم المنازعات:

- تعريف المطالبة.
- إستراتيجيات المطالبات.
- مصادر المطالبات.
- إجراءات المطالبات.
- تحليل المطالبات.
- مستندات المطالبة.
- حالات توجيه المطالبة.
- أنواع المطالبات.
- تسويات المنازعات في المشروعات الحكومية.
- وسائل حسم المنازعات.
- التسويقة الودية.
- التحكيم.
- القضاء.



## القواعد الاجرائية للمناقصات في عقود المنشآت:

- أساليب التفاوض المختلفة.
- المراحل الاجرائية للمناقصات.
- أحكام التأمينات في مناقصات المشاريع.
- حالات إلغاء المناقصة العامة.
- أساليب التعاقد الأخرى.
- المناقصة العامة بين المبادئ والخصائص.
- المشكلات العملية وكيفية حلها في العطاءات.
- لجان فتح المظاريف ولجان التقييم في العطاءات أو الآثار القانونية المترتبة على إلغاء المناقصة.
- تنفيذ المشروعات بالاسناد المباشر و أوامر التكليف.

تاريخ الإنعقاد

29 أكتوبر - 9 نوفمبر 2017

دولة الإنعقاد

لبنان - Lancaster suites raouche



# قسم الكتب والأبحاث



# STUDY GUIDE For the PMI RISK MANAGEMENT PROFESSIONAL(r) EXAM

إعداد: م. سامر غزو

حاصل على

,PMP, PMI-RMP, MCIArb

MBA Candidate Project management Team  
ADCO





## Author:

Abdulla J. Alkuwaiti

The Study Guide to Pass the Risk Management Professional Exam offered by the Project Management Institute in the USA. The first study guide for the PMI-Risk Management Professional certification exam (RMP). This Book has a unique study framework that will take you step by step to cover all the information needed to thoroughly prepare for the test. Many sample questions and exercises are designed to strengthen mastery of key concepts and help candidates pass the exam on the first attempt

Personally, I had studied the book before passing the PMI-RMP, it provides great support, it simplified the process, I highly recommended the book for the professionals who are looking to pass the PMI-RMP exam.

The book classified to eight chapters, as below:

### Chapter 1, Introduction,

In this chapter, the author shares about how to use the book thus how his book is different, where the book has a unique framework, to take the reader gradually from familiarization to memorizing, then to understanding and finally, to application.

Also, he gave some tips on how to apply for the exam and familiar with the resources needed to pass the PMI-RMP exam as well.

### Chapter 2, Essentials

In this chapter, the author collected all the information that the professional risk manager will use to support his/her job, and be valuable for the exam as well.

He covers several sections, like:

Mathematics, Modeling and Simulation, Probability Distribution, Contract Types, Quality Tools, Leadership styles, Motivation Theory and Organizational structure,

### Chapter 3: Communication

The chapter covers, Stakeholders, communication plan, communication methods and communication skills.

## Chapter 4: Introduction the Risk Management,

That chapter provides an overview of the risk management process; Risk Planning, Risk Identification, Risk Qualitative Assessment, Risk Quantitative assessment, Risk Response Planning and finally Risk Monitoring and Control.

## Chapter 5: Inputs/Outputs,

This is one of the most important chapters in the book, where the largest portion of the exam questions will be based on concepts that are discussed in that section,

**It covers:**

**Tools:** Tools for Risk Planning, Tools for Risk Identification, Tools for Risk assessment, Tools for Quantitative risk Analysis, Tools for Risk Response and finally tools for Risk Monitoring and controlling.

**Inputs/Outputs:** Risk Management plan, Project Management Plan, etc..

## Chapter 6: Exercises to Remember Inputs, Outputs and Tools

Those exercises are to help you to master the location of each component of the risk management process, where you will find figures with all the inputs, tools and outputs that you need to remember.

## Chapter 7: Risk Management processes

This chapter summarizes all aspects of the risk management processes. You will see the inputs, tools and outputs repeated here, but in the context of their respective processes, this chapter covers the core of the exam, no new concepts presented in this chapter, just to focus on understanding and linking the different elements together.



## Chapter 8: Practice Questions

It covers 65 questions with answers that summarized all what you need to pass the PMI- RMP exam.

Reference: \_\_\_\_\_

Alkuwaiti A. Second Edition – 2013.

Study Guide For The PMI Risk Management Professional(R) Exam.  
CreateSpace Independent Publishing Platform

A GUIDE TO THE  
PROJECT MANAGEMENT  
BODY OF KNOWLEDGE

# PMBOK® GUIDE

SIXTH EDITION



**6<sup>th</sup> CHANGES  
VS PMBOK 5<sup>th</sup>**

مأحمد السنوسي

Ph.D(cand), MSc, PMP, PRINCE2, PMI-PBA, PMI-RMP

Management Consultant, Researcher and Instructor



## Introduction

The Project Management Body of Knowledge (PMBOK 6th) came to us a few days ago, and we had to explain and clarify the differences between it and the previous edition preparing for the PMP certification. In this booklet, there will be an explanation of these differences, which will support them if they want to take the test on the previous or subsequent Edition.

I recorded several statistics about the two Editions in the preamble of this booklet to determine the size of the differences in short, and then I explained these differences in detail.

I hope it will have your satisfaction, and I am pleased if you have any comments to email me on my email: [Alsenosy15@gmail.com](mailto:Alsenosy15@gmail.com)

## About the Author

**AHMED ALSENOZY**, Ph.D. (cand), MSc, PMP®, PMI-PBA, PMI-RMP®, PRINCE2

Ahmed Ibrahim holds a Bachelor of Civil Engineering. Ph.D. (student) ... “Critical success factors for applying (OPM) Governance in Construction industry in MENA region”...Expected ISA 2018 - University of Cincinnati - USA

Member and Certified by the project management institute – Pennsylvania - USA as:

- 1 - Project manager professional (PMP ®) – 2011
  - 2 - Risk Manager Professional (PMI-RMP ®) – 2013
  - 3- Professional Business Analysis – PMI-PBA - 2017
- And certified from AXELOS – UK
- 4- PRINCE2(practitioner) Certified -2017

Holds academic degrees as per the following:

- 5- Master of projects management MSc- Denmark. – 2016

“BPCM of applying PMI Module in construction projects **management on KSA**”

- 6 - International Trainer Professional (TOT®) Diploma - Cairo University - 2014
- 7- Arbitration in Construction Contracts Diploma – Arab Academy for Science - 2016

Table 11-, PMBOK 6th Vs PMBOK 5th in Numbers

What to compare	PMBOK 5th	PMBOK 6th	Difference	Percentage of the difference over 5th
Total Pages	618	695	77	12.46%
Guide only pages	417	537	120	28.78%
No of Processes	47	49	2	4.26%
Standard Pages	45	98	53	117.78%
first three sections total pages	60	68	8	13.33%
integration	42	60	18	42.86%
Scope	36	44	8	22.22%
Schedule	52	58	6	11.54%
Cost	34	40	6	17.65%
Quality	28	36	8	28.57%
Resource	35	52	17	48.57%
Communications	22	36	14	63.64%
Risk	46	64	18	39.13%
Procurement	36	44	8	22.22%
Stakeholders	22	34	12	54.55%

Table A11-,Project Management Process Group and Knowledge Area Mapping

Knowledge Areas	Project Management process Groups				
	Initiating Process Group	Planning Process Group	Executing Process Group	Monitoring and Controlling Process Group	Closing Process Group
4.Project Integration Management	4.1 Develop Project Charter	4.2 Develop Project Management Plan	4.3 Direct and Management Project work 4.4 Matnage Project knowledge	4.5 Monitor and Control Project work 4.6 Perform Integrated Change Control	4.7 Close Project or phase
5.Project Scope Management		5.1 Plan Scope Management 5.2 Collect Requirements 5.3 Define Scope 5.4 Create WBS		5.5 Valdate Scope 5.6 Control Scope	
6.Project Schedule Management		6.1 Plan Schedule Management 6.2 Define Activities 6.3 Sequence Activities 6.4 Estimate Activities Durations 6.5 Develop Schedule		6.6 Control Schedule	
7.Project Cost Management		7.1 Plan Cost Management 7.2 Estimate Costs 7.3 Detemine Budget		7.4 Control Costs	
8.Project Quality Management		8.1 Plan Quality Management	8.2 Manage Quality	8.3 Control Quality	
9.Project Resource Management		9.1 Plan Resource Management 9.2 Estimate Activities Management	9.3 Acquire Resources 9.4 Develop team 9.5 Manage Team	9.6 Control Resorces	
10.Project Communication Management		10.1 Plan Communication Management	10.2 Manage Communication	10.3 Monitor Communication	



### 3.0 SECTION 1—INTRODUCTION

This information provides a high-level overview on selecting development approaches from **predictive, iterative, incremental and adaptive**, based on the nature of the project. New information on business documents includes the **business case** and the **benefits management plan**.

### 4.0 SECTION 2—THE ENVIRONMENT IN WHICH PROJECTS OPERATE

there is new content on **governance**, management elements, and **organizational structure types**.

### 5.0 SECTION 3—THE ROLE OF THE PROJECT MANAGER

This is a new section that outlines the project manager's role on the team. It includes information on the project manager's **sphere of influence** and **competencies**.

PMI's Talent Triangle® is discussed with its emphasis on **strategic and business management skills**, technical project management skills, and leadership skills. Leadership styles and personality are also discussed as part of this section. The final part of this section focuses on the project manager as an integrator.

### 6.0 AGILE

The Sixth Edition has included a subsection called Considerations for Adaptive Environments at the beginning of Sections 4 through 13. Some agile-specific tools and techniques have been introduced into the PMBOK® Guide, such as sprint and iteration planning. **Appendix X3 describes the use of agile**, adaptive, iterative, and hybrid approaches from the perspective of the Project Management Process Groups.

## 7.0 KNOWLEDGE AREA FRONT MATERIAL

### 7.1 Key Concepts.

Collects key concepts associated with the specific knowledge area. This information was presented in earlier editions; in this edition, it is consolidated and presented for consistency between knowledge areas. These key concepts are compiled in **Appendix X4**.

### 7.2 Trends and Emerging Practices.

This subsection identifies some of the trends or emerging practices that are occurring, but that may not be practiced on most projects.

### 7.3 Tailoring Considerations.

The Sixth Edition emphasizes the importance of tailoring all aspects of the project to meet the needs of the organization, environment, stakeholders and other variables. This subsection identifies areas the project manager can consider when tailoring their project. These tailoring considerations are compiled in **Appendix X5**.

### 7.4 Considerations for Agile/Adaptive Environments.

This subsection identifies some of the areas where adaptive approaches may differ from predictive approaches in the particular Knowledge Area.

## 8.0 KNOWLEDGE AREA AND PROCESS CHANGES

Project Time Management was changed to Project Schedule Management to reflect that



the project schedule is defined and managed during the project, whereas time is not managed.

Both team resources and physical resources are addressed in the Sixth Edition. Thus, the Knowledge Area Project Human Resource Management was changed to Project Resource Management.

- Manage Project Knowledge (Section 4.4)—Added.
- Estimate Activity Resources (Section 6.4)—Moved to Project Resource Management.
- Control Resources (Section 9.6)—Added.
- Implement Risk Responses (Section 11.6)—Added.
- Close Procurements (Section 12.4)—Eliminated.
- Perform Quality Assurance (Section 8.2)—Changed to Manage Quality.
- Plan Human Resource Management (Section 9.1)—Changed to Plan Resource Management.
- Acquire Project Team (Section 9.2)—Changed to Acquire Resources.
- Develop Project Team (Section 9.3)—Changed to Develop Team.
- Manage Project Team (Section 9.4)—Changed to Manage Team.
- Control Communications (Section 10.3)—Changed to Monitor Communications
- Control Risks (Section 11.6)—Changed to Monitor Risks.
- Plan Stakeholder Management (Section 13.2)—Changed to Plan Stakeholder Engagement.
- Control Stakeholder Engagement (Section 13.4)—Changed to Monitor Stakeholder Engagement.

## 9.0 SECTION 4—PROJECT INTEGRATION MANAGEMENT CHANGES

A new process, Manage Project Knowledge, was added. This is a result of many deferred comments from the Fifth Edition indicating the need to address knowledge management in projects. A key output of this process is the **lessons learned register**. This register is used throughout many of the processes in the Sixth Edition. This emphasizes the need to learn continually throughout the project rather than waiting until the end to reflect.

**Business documents** are inputs to the Develop Project Charter and Close Project or Phase processes. The introduction of business documents underscores the importance of staying attuned to the business case and benefits management throughout the project. Administrative closure activities for procurements have been absorbed into the Close Project or Phase process.

Table X1 - 1. Section 4 Changes

Fifth Edition Processes	Sixth Edition Processes
4.1 Develop Project Charater	4.1 Develop Project Charter
4.2 Develop Project Management Plan	4.2 Develop Project Management Plan
4.3 Direct and Manage Project word	4.3 Direct and Manage Project Work
4.4 Monitor and Control Project work	4.4 Manage Project Knowledge
4.5 Perfotm Integrate Change Control	4.5 Monitor and Control Project Work
4.6 Close Project or phase	4.6 Perform Integrated Change Control
	4.7 Close Project or Phase

## 10.0 SECTION 5—PROJECT SCOPE MANAGEMENT CHANGES

The Sixth Edition team collaborated with The Standard for Business Analysis to ensure that both foundational standards were aligned, though not duplicative. No changes to process names were necessary.

appropriate alignment with ISO 21500

## 11.0 SECTION 6—PROJECT SCHEDULE MANAGEMENT CHANGES

the process Estimate Activity Resources was moved from this Knowledge Area to Project Resource Management. Some agile concepts were incorporated into the Develop Schedule process. Figures and associated text were updated to clarify scheduling concepts addressed in the section.

Table X1 - 2. Section 6 Changes

Fifth Edition Processes	Sixth Edition Processes
6.1 Plan Schedule Management	6.1 Plan Schedule Management
6.2 Define Activities	6.2 Define Activities
6.3 Sequence Activities	6.3 Sequence Activities
6.4 Estimate Activity Resources	6.5 Estimate Activity Durations
6.5 Estimate Activity Durations	6.6 Develop Schedule
6.6 Develop Schedule	6.7 Control Schedule
6.7 Control Schedule	

## 12.0 SECTION 7—PROJECT COST MANAGEMENT CHANGES

Small and minor changes like agile and tailoring etc.

## 13.0 SECTION 8—PROJECT QUALITY MANAGEMENT CHANGES

The profession focuses more on managing quality through the quality management plan. Thus, the Perform Quality Assurance process shifted focus and the name was changed to Manage Quality.

Table X1 - 3. Section 8 Changes

Fifth Edition Processes	Sixth Edition Processes
8.1 Plan Quality Management	8.1 Plan Quality Management
8.2 Perform Quality Assurance	8.2 Manage Quality
8.3 Control Quality	8.3 Control Quality

#### 14.0 SECTION 9—PROJECT RESOURCE MANAGEMENT CHANGES

The Estimate Activity Resources process was transferred into this Knowledge Area from Project Schedule Management, and a new process Control Resources was added. The word “project” was eliminated from Develop Team and Manage Team as it is **inferred** that the only team the project manager is concerned about developing and managing is the project team.

Table X1 - 4. Section 9 Changes

Fifth Edition Processes	Sixth Edition Processes
9.1 Plan Human Resource Management	9.1 Plan Resource Management
9.2 Acquire Project Team	9.2 Estimate Activity Resources
9.3 Develop Project Team	9.3 Acquire Resources
9.4 Manage Project Team	9.4 Develop Team
	9.5 Manage Team
	9.6 Control Resources



## 15.0 SECTION 10—PROJECT COMMUNICATIONS MANAGEMENT CHANGES

A subtle but important distinction was made in this section about project communication. The term “communication” indicates the act of communicating, such as facilitating a meeting, giving information and active listening. The term “communications” indicates the artifacts of communication, such as memos, presentations, and emails. Because it is not possible to control how and when people communicate, the name of the Control Communications process has been changed to Monitor Communications.

Table X1 - 5. Section 10 Changes

Fifth Edition Processes	Sixth Edition Processes
10.1 Plan Communication Management	10.1 Plan Communication Management
10.2 Manage Communication	10.2 Manage Communication
10.3 Control Communication	10.3 Monitor Communication

## 16.0 SECTION 11—PROJECT RISK MANAGEMENT CHANGES

A new risk response “escalate” was introduced to indicate that if risks are identified that are outside the scope of the project objectives, they should be passed to the relevant person or part of the organization. Because risks are uncertain future events or conditions, they cannot be controlled; however, they can be monitored. Thus, the process Control Risks was renamed to Monitor Risks.

Table X1 - 6. Section 11 Changes

Fifth Edition Processes	Sixth Edition Processes
11.1 Plan Risk Management	11.1 Plan Risk Management
11.2 Identify Risks	11.2 Identify Risks
11.3 Perform Qualitative Risk Analysis	11.3 Perform Qualitative Risk Analysis
11.4 Perform Qualitative Risk Analysis	11.4 Perform Qualitative Risk Analysis
11.5 Plan Risk Responses	11.5 Plan Risk Responses
11.6 Control Risks	11.6 Implement Risk Responses
	11.7 Monitor Risks

## 17.0 SECTION 12—PROJECT PROCUREMENT MANAGEMENT CHANGES

Market research shows that very few project managers actually close out procurements. Someone in contracts, procurement or legal departments usually has that authority. Therefore, information from Close Procurements about evaluating all completed deliverables and comparing them to the contract was absorbed into Control Procurements. Information about administrative, communications, and records was moved to Close Project or Phase.

Table X1 - 7 Section 12 Changes

Fifth Edition Processes	Sixth Edition Processes
12.1 Plan Procurement Management	12.1 Plan Procurement Management
12.2 Conduct Procurements	12.2 Conduct Procurements
12.3 Administer Procurements	12.2 Control Procurements
12.4 Close Procurements	

18.0 SECTION 13—PROJECT  
STAKEHOLDER MANAGEMENT  
CHANGES

In keeping with current research and practice, a shift was made to focus on stakeholder engagement rather than stakeholder management. Because project managers rarely, if ever, have the ability to control stakeholders, Control Stakeholder Engagement was renamed to Monitor Stakeholder Engagement.

Table X1 - 8 Section 13 Changes

Fifth Edition Processes	Sixth Edition Processes
13.1 Identify Stakeholder	13.1 Identify Stakeholder
13.2 Plan Stakeholder Management	13.2 Plan Stakeholder Engagement
13.3 Manage Stakeholder Engagement	13.3 Manage Stakeholder Engagement
13.4 Control Stakeholder Engagement	13.4 Monitor Stakeholder Engagement

رابط تحميل الكتاب مجانا

<https://goo.gl/opCscN>

رابط فيديو الشرح

<https://goo.gl/2Mtbt3>



# قسم الاتصالات والمبرمجية



# ادارة المشاريع في قطاع التسويق

**PMD Pro**

إعداد  
م. زيد عزيز مطهر

مدرس إدارة الأعمال والمشاريع  
MBA and PMD Pro Certified

## ما هو دليل وشهادة ؟PMD Pro

ما هي مكونات الدليل؟  
ما هي مراحل إدارة المشاريع؟  
ما هي الفروع المعرفية  
لإدارة المشاريع؟

## ما هو دليل ؟PMD Pro

دليل PMD Pro (المحترف في إدارة مشاريع التنمية) هو منهج دولي ساهم في إعداده نخبة من خبراء مشاريع التنمية على مستوى العالم، عبر مؤسسة ( إدارة المشاريع للمنظمات غير الحكومية PM4NGOs ). تم اعتماد المنهج كدليل مرجعي أساسى في عدد من المنظمات الدولية الكبرى.

تم ترجمة الدليل إلى لغات متعددة، ومنها العربية، حيث تمت الترجمة إلى اللغة العربية بواسطة شركة جينوم للتدريب والاستشارات ومقرها الرئيس في الأردن.

قامت PMD Pro1 PM4NGOs بإعداد شهادة بالتنسيق مع موقع الاختبارات APMG International برسوم تبدأ ب 22\$ بعد النجاح بنسبة لا تقل عن 65% في امتحان مكون من 75 سؤالا.

## لماذا ؟ PMD Pro

إحدى أهم غايات PMD Pro هو خلق لغة مشاريع عالمية مشتركة لإدارة المشاريع في قطاع التنمية، وهو خلاصة سنوات طويلة من الخبرة الاحترافية.

# يغطي هذا الدليل جزئين رئيسيين وجزئين فرعيين:

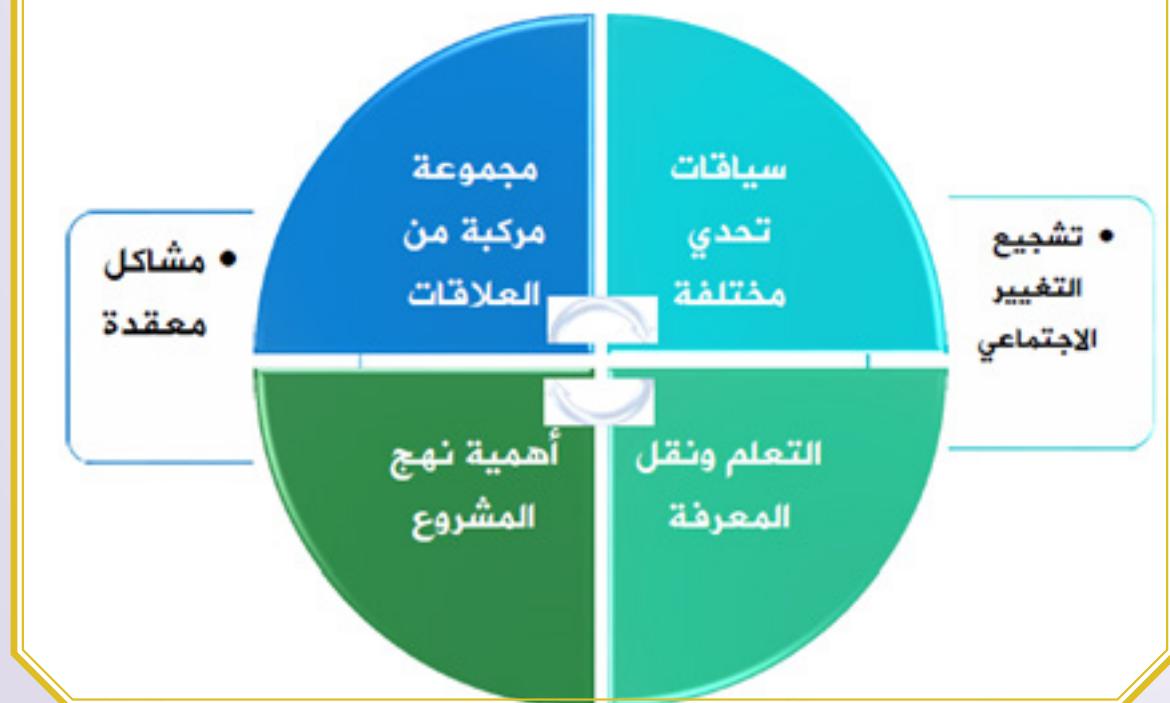
## الجزئين الرئيسيين:

- 1- مراحل إدارة المشاريع في قطاع التنمية ( ست مراحل )
- 2- لفروع المعرفية ( الستة ) لإدارة مشاريع التنمية.  
وسيتم إيضاحهما في مقالات لاحقة.

## الجزئين الفرعيين:

- 1- مقدمة إلى إدارة المشاريع وتشمل الأهمية والتواافق مع الاستراتيجيات وأدوار ومسؤوليات مدير المشروع وفريق المشروع.
- 2- تكييف إدارة المشاريع ويشمل كيفية استخدام هذا الدليل في بيئات مشاريع مختلفة.

## خصائص إدارة المشاريع في قطاع التنمية

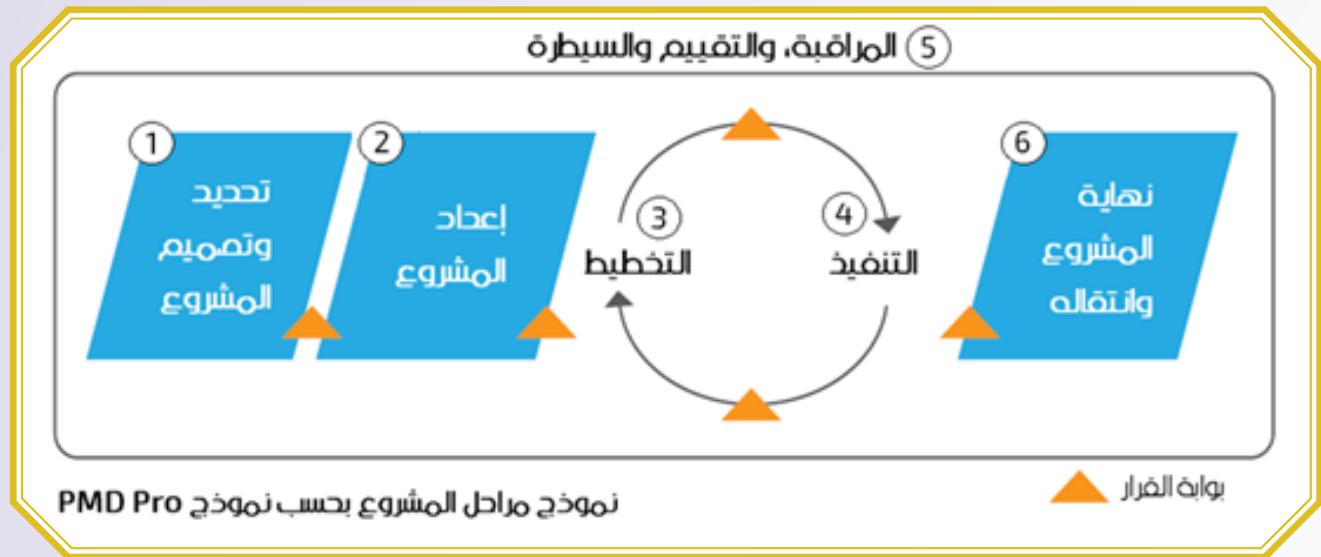


# مراحل إدارة المشاريع بحسب نموذج PMD Pro

ست مراحل:

- 4- تنفيذ المشروع
- 5- تقييم، مراقبة والسيطرة على المشروع
- 6- نهاية المشروع وانتقاله

- 1- تحديد وتصميم المشروع
- 2- إعداد المشروع
- 3- تخطيط المشروع



ولكل مرحلة تفاصيلها وعملياتها سنتناول شيئاً منها في ثنيات المقال.

## الفروع المعرفية لإدارة مشاريع التنمية:

يتضمن بي ام دي برو ست فروع معرفية لازمة ل لتحقيق نجاح المشاريع وهي:

- 1- إدارة النطاق
- 2- إدارة الوقت
- 3- إدارة موارد المشروع
- 4- إدارة تسويغ المشروع
- 5- إدارة أصحاب المصلحة
- 6- إدارة المخاطر

وسنتناولها لاحقاً بياجاز في الجزء الثاني من المقال

## المراحل الأولى من إدارة المشروع الـ 6:

### تحديد وتصميم المشروع

لأهمية دراسة جدوى المشروع التنموي والإعداد له فقد وضع دليل PMD Pro ثلاثة مراحل سابقة لمرحلة التنفيذ وهي: ( مرحلة تحديد وتصميم المشروع - مرحلة إعداد المشروع - مرحلة تخطيط المشروع )

## في مرحلة تحديد وتصميم المشروع تم ثلاث عمليات رئيسية وهم:

- 1- جمع البيانات
  - 2- تحليل البيانات
  - 3- تحديد منطق التدخل
- ولكل عملية تقاصيلها وأدواتها المختلفة.



## المرحلة الثانية من مراحل إدارة المشروع:

### إعداد المشروع

وهي المرحلة التي يتم فيها التصريح رسميا ( منح الإذن والتخويل ) للمشروع ويتم تحديد معالمه الرئيسية وإعلام أصحاب المصلحة وإعداد هيكل حوكمة المشروع.

## المرحلة الثالثة من مراحل إدارة المشروع:

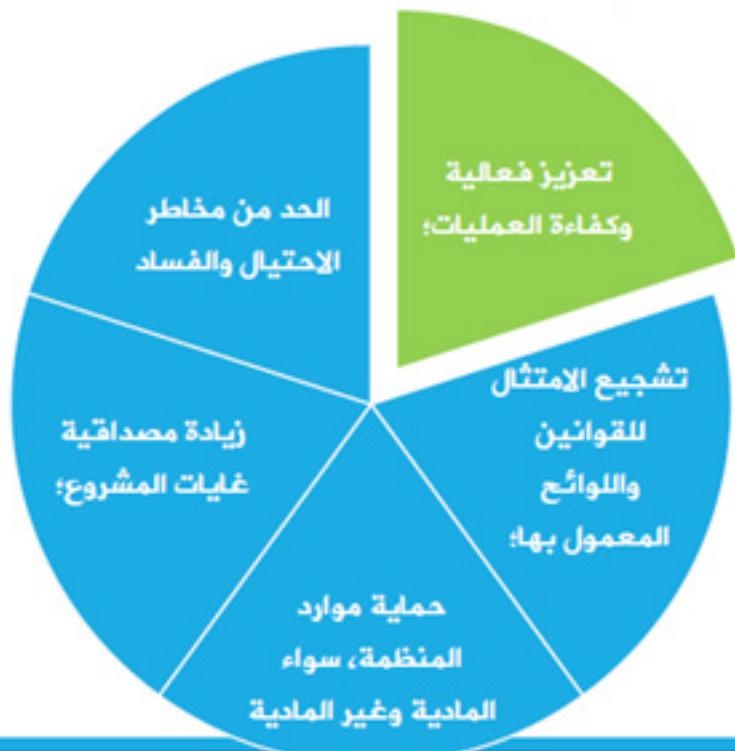
### تخطيط المشروع

وفيها يتم وضع خطة شاملة وتفصيلية تقدم نموذجا لكافة أعمال المشروع، تتم مراجعة هذا الخطة طوال فترة المشروع وتحديثها ( حسب الاقتضاء ) لمواكبة أي تغييرات طارئة.

## المرحلة الرابعة من مراحل إدارة المشروع:

وفيها يتم إدارة وتنفيذ خطة المشروع، إدارة الأفراد، إدارة الوقت والمال، إدارة نطاق المشروع ومخاطره، إدارة الضوابط الداخلية، وغيرها.

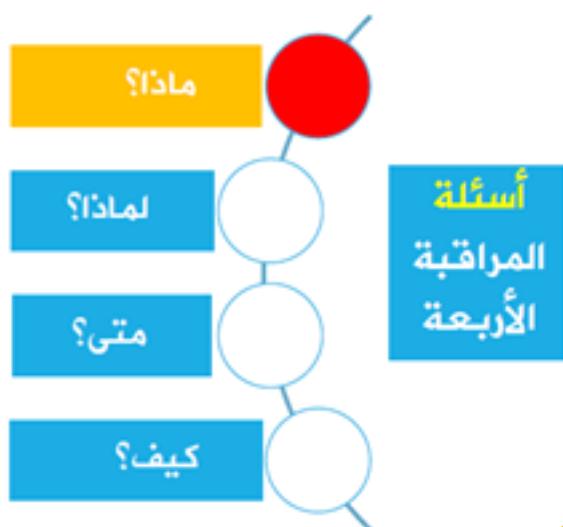
## أهداف تصميم عمليات الرقابة في إدارة الضوابط الداخلية



### المرحلة الخامسة من مراحل إدارة المشروع:

تقييم، مراقبة، والسيطرة على المشروع تمتد هذه المرحلة لتشمل كافة مراحل المشروع وترصد مدى تقدم المشروع على نحو مستمر وتحدد الاجراءات التصحيحية المناسبة عند انحراف إداء المشروع عن المخطط.

- مراجعة مستمرة لتقديم المشروع على مستويات **الأنشطة والخرجات**.
- تحديد **الإجراءات التصحيحية** الالزام.



## المرحلة السادسة من مرادل إدارة المشروع:

### نهاية المشروع وانتقاله

تشمل ( ولا تقتصر على )  
السيناريوهات الأربع لإغلاق المشروع  
مصفوفة الانتقال  
التأكد من تسليمات / مخرجات المشروع  
جمع الدروس المستفادة  
استكمال الأنشطة الإدارية/ المالية والتعاقدية الخاصة بإغلاق المشروع.

### المرحلة السادسة: نهاية المشروع وانتقاله



في الجزء الثاني سنتحدث عن  
الفروع المعرفية الستة لإدارة المشاريع في قطاع التنمية.

للحصول على النسختين العربية والإنجليزية من الدليل ومراجع أخرى  
من خلال هذا الرابط

<https://goo.gl/ng7Jo7>



# قسم البروس المستفادة



# ما وَالخطأُ الَّذِي بَطَلَ؟

## What Went Wrong



م . زياد البصير

استشاري تخطيط وتنظيم محافظ المشاريع



مع تغيرات السوق المستمرة والغير متوقعة (خصوصا في منطقة الشرق الأوسط) فإن الاستثمار في المشاريع العملاقة بbillions متعددة التي تستمر سنوات لبنائها يكون من أصعب القرارات.

فبعد دراسة الموافقة على متابعة الاستثمار في مراحل المشروع المختلفة فإن من أصعب الحالات التي يواجهها صناع القرار والقادة في المشاريع هي عندما تبدأ الدراسات تظهر أن احتمالات الخسارة أكبر من احتمالات الربح. ويأتي السؤال ما هو الخطأ الذي حصل لعدم توقع هذا التغير أو عن كيفية التعامل مع المتغيرات الجديدة لتلافي خسائر فادحة؟

ويصبح الوضع أكثر تدميرا بالنسبة للمستثمرين الذين استثمروا المليارات ولم يجدوا النتائج الموعودة من دراسات المشروع.

من الأمثلة على ذلك أكبر شركة تعدين ونفط في العالم BHP التي عرضت أصول أحد شركاتها الأمريكية للبيع في أكتوبر 2014 بعد تراجع أسعار النفط. وذلك بعد ثلاث سنوات فقط من شرائها عندما اشتريتها شركة BHP في عام 2011 مقابل 4.75 مليار دولار، ولكنها أجبرت لاحقا على خفض قيمتها بنحو 3 مليارات دولار بسبب انخفاض أسعار النفط. وبالمثل، فإن أكبر منتج للفحم في الولايات المتحدة Peabody Energy قدمت طلب للحماية من الإفلاس في أبريل 2016، بعد انخفاض حاد في أسعار الفحم تركتها غير قادرة على خدمة ديون قدرها 10.1 مليار دولار.

ووُجِدَت بعض التحديات الخطيرة للمشروع.

حتى أُنْتَي وجدت نقطتين آخرين ذات خطورة كبيرة لم تذكر من قبل ورفعت طلب أجراء مزيد من الدراسات حولها. مديرى الشاب لم يقبلها جيدا طالبا تركها للاستشاريين الكبار وكانت توجيهاته بمناقشتها مع الشركة الاستشارية للمشروع (اسم شركة كبيرة). وقد ناقشت الخبراء الاستشاري المنتدب. فأصر ان تقارير الشركة ممتازة وأن النقاط المقترحة غير مهمة، وأنني مخطئ في حساباتي. فطلبت من مديرى إhaltة نقاطي إلى مقر الشركة الأم لمزيد من الدراسة والإعطاء رأيها في نقاطي رسميا وكتابيا. وبعد الدراسة قاموا بإرسال خبير آخر. وقد قام بحماية شركته والالتزام بصحبة تقارير مستشاريهم. مديرى المباشر اعتمد تقرير الشركة الجديد. فقمت بتصعيد الموضوع إلى المستوى الأعلى التالي (المدير التنفيذي للمشروع) والذي بعد النقاش

دعونا نكون صادقين أن عدد قليل من الدراسات كان سيقترح هذه الانخفاضات الكبيرة في أسعار النفط والفحم. ومع ذلك، بالتأكيد، كل واحد منا بعد التباطؤ والكساد الذي ظهر بقوة في 2008 كان يدرك أن الأسعار سوف تنخفض بالنظر إلى ظروف السوق. ولكن كان السؤال هو كم سيكون هذا الانخفاض؟

قبل سنوات، كنت في نفس الموقف لتقديم خدمات استشارة لشركة كبيرة أخرى للطاقة والتعدين. والغرض من التقرير المطلوب هو مراجعة جديدة لدراسات جدوى والتخطيط للمراحل المستقبلية بما يسمى تقرير مراجعة العين الجديدة لاستثمار مهم في التعدين. كنت جديدا في فريق المشروع والتقارير كانت كلها واعدة باستثمار مربح. كجزء من واجباتي قرأت جميع التقارير ذات الصلة من



شار ببساطة إلى أنه سيرفع تقريري وتقرير الشركة الاستشارية إلى اللجنة التوجيهية العليا للمشروع أثناء المراجعة الدورية القادمة.

وكانت اللجنة مشكلة من خبراء في التعدين والاستثمار من داخل وخارج الشركة من جميع أنحاء العالم. وكانت المراجعة ستقرر استثمار أكثر من 10 مليارات دولار أمريكي أو عدم الاستثمار رغم استثمار ملايين الدولارات حتى الآن.

بالتأكيد هناك قرارات إيجابية أيضا في نفس الشركات ما عدا حالة شركة Peabody Energy التي أعلنت أفلاسها بسبب البطء في اتخاذ القرار لتلافي الخسائر في وقت مبكر.

لكن الدرس المستفاد بالنسبة لي (وأقتربه للمهندسين الشباب) أنه عندما يكون هناك قرار استثماري بالمليارات على وشك أن يتم وأنت من ضمن الفريق العامل لا تتردد أبدا في رفع توصيات مخالفة للفريق إذا لم يروا النتائج التي درستها. وأن مدير المشروع الناجح هو من يشرك مستويات التفكير مختلفة وكل مستويات الفريق العامل في المشروع. قرار مثل هذا لا يكلف شيئاً بالمقارنة مع المليارات التي سيتم استثمارها.

من المتوقع حدوث هذه المشاكل بالنظر إلى تغيرات السوق المستمرة. ومع ذلك، يظل السؤال ما هو الخطأ الذي حصل؟ بدون إجابة لمن أتخذ قرار الاستثمار في حالات أخرى كثيرة؟ فالمفروض أنهم كانوا يعرفون تنبؤات السوق أو في الواقع، أنهم لم يعرفوا فقد أخطأوا التقدير.

المؤكد هو أن جميع صانعي القرار سيكون لديهم تقرير من طرف ثالث كشركات استشارية تدعم قراراتهم الاستثمارية وتبصرها. والسؤال هو كم البيانات التي شملتها تقاريرهم؟ وما لم تشمل؟ وعلاوة على ذلك ما هي المهارات الداخلية للشركة المستمرة لإدارة الشركات الاستشارية قبل تقديم التقارير النهائية وقبولها.

بعد أسبوع كامل من الاجتماعات والمراجعتن للتقارير واستجواب أعضاء المشروع، جاء القرار مع عدم الاستثمار كما أوصيت. لكن صادقاً هذه هي المرة الأولى التي أكتب عن الموضوع لأننا فقط نعرف الأن بعد عشر سنوات أن هذا القرار كان صحيحاً جداً. ونعرف النتيجة الآن فقط لأن بقية الشركاء فرروا الاستثمار في المشروع واستبدال الشركاء (شركة التعدين الكبرى) الذي أوقف الاستثمار بشريك جديد وشركة تعدين أخرى، قرر الشركاء الآخرون الاستثمار رغم التوصيات بوقفه جاء بسبب أن لهم أهداف استراتيجية أخرى. هذا الاستثمار محل النقاش لا يزال يكفي للوصول لنقطة التعادل وتلافي الخسائر الحالية بعد حذف مشروعين مهمين (كان لهم علاقة مباشرة بنقطة أعلاه) من البرنامج الاستثماري الكبير وتغيير أهداف البرنامج لكي يحقق أرباحاً. ولكن النقطة الأخرى كانت مازالت هي سبب الخسائر ولم يتم اعتمادها. النقطة الأخرى كان لها علاقة بمعلومات مهمة عن مشاريع مشابهة في العالم كانت ستعطى احتياجات المنطقة بأسعار أقل بسبب صعوبة تعدين المواد المليئة بالشوائب في مشروعنا الاستثماري الكبير.

في الحالات المذكورة أعلاه، عرفنا نتائج القرارات والتي كانت سلبية بشكل مبكر، مما حدد الخسائر بملايين الدولارات بدلاً من مليارات وتجهيز المليارات المزمع استثمارها إلى مشاريع مؤكدة أكثر وذات ربحية أسرع.

لـكـن إـعادـة الـهيـكلـة لـديـها أـسـالـيـب عـدـيدـة. فـإـذـا كـانـت إـعادـة الـهيـكلـة لـنـتـغـير الـأـسـبـاب الـتـي قـادـت إـلـى هـذـا الـمـوـفـقـةـ، فـهـذـا يـعـنـي أـنـنـا لـم نـضـع إـصـبـعـنـا عـلـى مـوـضـع الـجـرـحـ أـسـاسـاـ، بـعـد أـو أـنـنـا لـم نـفـهـمـ حـتـى الـآنـ مـا الـذـي أـخـطـئـوـنـا فـي حـسـابـهـ؟ لـذـلـكـ الـعـوـمـلـ الرـئـيـسـيـةـ الـتـي يـمـكـنـ أـنـ نـحـدـدـهـا بـسـهـولةـ فـيـ مـثـلـ هـذـهـ الـحـالـاتـ هـيـ مـاـ يـلـيـ:



- 1- عدم وجود نظام إدارة مشاريع آلي من بدايات المشروع يمكن الوصول فيه لحالة المشاريع في أي وقت من خلاله. نظام يبين فيه مراحل وخطوات بناء المشروع مربوطة مع التكاليف المالية والأرباح في كل مرحلة.
- 2- عدم وجود حوكمة إدارة المشروع أو على الأقل المهارات اللازمة لتنفيذها.
- 3- عدم فصل السلطة بين الحوكمة والإدارة.
- 4- عدم وجود تنسيق (وجود ما يسمى بالعمل في صوامع انعزالية).
- 5- عدم القدرة على التحليل والتنبؤ وعدم استخدام إدارة البيانات الكبيرة.
- 6- عدم وجود آليات تشجيع المبادرة والقيادة (العمل بنظام إطفاء الحرائق رد الفعل).
- 7- عدم إدخال دماء جديدة للإدارة.
- 8- الافتقار إلى تحسين أساليب العمل وإدخال أساليب جديدة.
- 9- عدم وجود إدارة للمعرفة وكيفية توثيقها وتسهيل توزيعها وتدريبها.
- 10- الافتقار إلى الموظفين المهرة وبرامج التدريب المستمرة.

لكن دعونا نكون منصفين، طم أي صانع القرار هو أن يكون لديه فريق جيد جداً، ونظام جيد وبيانات جيدة للعمل معه. والهدف من الحصول على كل هذا هو أن تكون نتائج هذه المجموعات الثلاث التالية:

دعونا ندرس هذا المثل عن الاستثمار في النفط الصخري أعلاه لشركة BHP ودعونا نتخيل أن التحليل المقدم للشركة كان يعد بأهمية الاستثمار في النفط الصخري وأرباحه. ولكن من كان يتوقع هذا الانخفاض الكبير في أسعار النفط. ولكن هل قدرت جميع التقارير تكلفة برميل النفط الفعلية في دول مجلس التعاون الخليجي التي تتراوح من 25 دولارا إلى 45 دولاراً أمريكياً حسب بعض الدراسات. هل قاموا بتحليل هذه الأسعار؟ هل قاموا بدراسة السيناريوهات المختلفة وخصوصاً سيناريو أن لا أحد سيقبل بفقدان حصته في السوق ولا يفعل شيئاً حيال ذلك.

ويشكل مماثل في اتخاذ قرارات انتهت بمجئات سلبية هنا في دول مجلس التعاون الخليجي، هناك قرارات كبيرة يجب اتخاذها بسبب التغيرات الديناميكية المستمرة في السوق. فمراجعة أحدث البيانات الصادرة عن اثنين من المقاولين الكبار الذين يكافحون تغيرات السوق يمكن أن تعطينا بعض البصيرة بما هو مطلوب القيام به.

فمثلاً أعلنت أرابتك عن خسائر بقيمة 2.35 مليار درهم و 3.4 مليار درهم لعامي 2015 و 2016 على التوالي. بينما أعلنت دريك آند سكل عن خسارة قدرها 939 مليون درهم و 787 مليون درهم لعام 2015، وعام 2016 على التوالي. ومع هذه الأخبار السلبية، يجب علينا التركيز دائماً على الأخبار الإيجابية واستغلال الفرص الجديدة. والنتيجة المشتركة لنتائج الشركات هي قرارات الشركات في إعادة الهيكلة و التي تعتبر الكلمة السحرية لإرضاء المستثمرين.



- 1- تحقيق الأهداف الاستراتيجية دون ضياع وقت او موارد.
- 2- وضع التدفقات النقدية الإيجابية كهدف رئيسي للجميع.
- 3- التنبؤ والاستجابة بسرعة لغير ظروف المشروع والسوق.
- 4- تقديم حلول مبتكرة للتعامل مع تعقيدات المشاريع والبيئات التكنولوجية الحديثة.
- 5- الشجاعة للاعتراف بالأخطاء وتصحيحها وإلغاء المشاريع الفاشلة في الوقت المناسب.
- 6- رسم خطط وتنفيذها للمحافظة على المعرفة الناجحة من تنفيذ المشاريع وتطبيقها في المشاريع الجديدة.
- 7- زيادة الإنتاجية والعمل المشترك.
- 8- إزالة الحاجز بين الإدارات والحواجز في خطوات التنفيذ.

على التعاون بين الشركات العاملة معها، ومارسات حوكمة ومراقبة الوثائق المسلمة والمرسلة، ومراجعة المواقف والدفعتات لتسهيل العمل بسهولة ودقة. وقد نقلوا مؤخرا 30 مشروعًا قائمًا لهم من نظامهم القديم إلى النظام الجديد الآلي. هذه القدرة الجديدة تسمح لجون هولاند الحصول على عقود أكبر وأكثر بالنظر إلى نقص الأيدي المهرة والمهندسين المختصين في الهندسة والبناء في أستراليا وذلك عبر توحيد إجراءاتها والإجراءات التي تجعل من السهل على الموظفين الجدد استخدامها لتنفيذ مشاريع ذات جودة عالية.

وأخيراً ماذا عن الشركات التي توجد فيها شفافية محددة بشأن اتخاذ القرارات وتقييم نتائج المشاريع؟

هنا يكمن التحدي الأكبر، وإذا لم يكن هناك أي إجراءات فورية، فإنهم سيجدون أنفسهم مسحوبين إلى أسفل السوق وللأسف سيجرون السوق معهم للأدنى أيضاً. وزيادة على ذلك يجعلون التغييرات التي تتم في الجهات المستثمرة والمالكة لا تتحقق أهدافها الكاملة وخصوصاً إذا لم يبدأ القطاع العام بالتحرك في اعتماد أنظمة إدارة مشاريع جديدة تظهر لهم حالات جميع مشاريعهم فوراً وبدون أي تأخير. إذا أين أنتم الان؟

هل وصلتم إلى مرحلة «ما هو الخطأ الذي حصل؟» إن لم تكونوا في هذه المرحلة، فأنتم محظوظون. لا تتأخروا وانتقلوا لمعرفة كيفية تجنبها وكيفية تنفيذ النظام الجديد الخاص بكم لتحقيق أهدافكم الاستثمارية بثقة وثبات.

مما سبق يتضح أننا بحاجة إلى نظام إدارة متكامل لإدارة المشاريع كمحفظة مشاريع متكاملة لتحقيق فوائد استثمارية كبيرة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال التركيز على المشاريع والمحافظة الناجحة عبر وجود طرق اتخاذ قرار سريعة ومرنة.

دعونا نعرض هذا النموذج الناجح الذي تم تطبيقه مؤخراً لشركة جون هولاند (أستراليا) (بسبب وجود إدارة جديدة فقط) وهو ما قاول واجه بعض التحديات في العام الماضي بسبب وجود مطالبات تعويضية بملايين الدولارات بسبب بسيط وهو عدم وجود نظام شراء مواد مترابط ومحكم. هذه المطالبات قد تكلفهم مئات الملايين من الدولارات والاستثمار المقدر بمئات الملايين لمستشفى حكومي مازال واقعاً في آخر مراحله بسبب هذا الخطأ. في عام 2015 كان لديهم إدارة جديدة بعد أن اشتريت شركة صينية شركة جون هولاند (مجموعة سيميك أو مجموعة ليتون كما كان اسمهم سابقاً). وقد قامت الإدارة الجديدة بتطوير نماذج أعمال جديدة لتحقيق أهداف النمو والتكامل الرئيسي والقدرة على توليد المشاريع من خلال التطوير والاستثمار والاستحواذ. وقررروا تنفيذ نظام جديد لتحقيق ذلك من خلال نشر نظام إدارة مشاريع على شبكة الإنترنت توفر التواصل والترابط الآلي بين المشاريع ل توفير هيكلية موحدة لمشاريعهم، وتوجيه موظفيها وشركائها نحو نظام موحد في تنفيذ كل المشاريع وتسهيل الأعمال التجارية لهم. وهذه القدرة الجديدة سوف تساعد على

# الدروس المستفادة من تأخير مشاريع التشييد



مدير قسم الدروس المستفادة  
الدكتور : وليد محفوظ

مدير مشاريع ومدير تخطيط شركة موشيل ميدل إيست  
للإستشارات الهندسية فرع السعودية -  
دكتوراه في هندسة التشييد وإدارة المشاريع جامعة القاهرة PMP®  
[lessons@rwaadpm.com](mailto:lessons@rwaadpm.com)



## 1- مقدمة عن صناعة التشييد عالمياً وإقليمياً



تعد صناعة البناء والتشييد أحد أهم المحاور الأساسية والأذرع القوية لدعم الاقتصاد الوطني، وذلك لأن نجاح مشاريع البناء أمر لا غنى عنه لحفظه على ثبات مدخلات ومخرجات المحاور الاقتصادية بالدولة وأيضاً لضمان إستمرارية حركة عجلات التنمية والتطوير بالدولة. وعلى الجانب الآخر نجد أن كل مشروع له عدة مميزات تميزه كميًّا ونوعياً عن غيره من المشروعات من حيث الحجم، النوع، الموقع، وظروف الموقع، والمدخلات والنواتج، وهو ما يجعل كل مشروع كمثال فريد من نوعه، وبالتالي تصبح آلية توحيد عمليات البناء آلية صعبة للغاية ومحفوظة بالمخاطر على نطاق واسع. وعلاوة على ذلك، تتضمن مشاريع البناء العديد من أوجه عدم اليقين بسبب مشاركة العديد من الأطراف في مختلف المراحل من عمر المشروع، بما في ذلك المالك للمشروع، المصممين، المقاولين، والاستشاريين، والمتعاقدين من الباطن، الموردين، فضلاً عن الجهات الحكومية ذات الصلة بالمشروع. ولذلك يجب توجيه درجات عالية من المتابعة والمراقبة المباشرة والمتواصلة لكافة الأمور المتعلقة بالوقت والميزانية وجودة الأعمال والبرامج والخطط التنفيذية للمشروع.

في حين تمثل حوالي 8% من الناتج المحلي الإجمالي في المملكة المتحدة وحوالي 10-11% من الناتج المحلي الإجمالي في جميع البلدان الأوروبية الأخرى. وعلاوة على ذلك، تستخدم صناعة البناء والتشييد حوالي 2 مليون شخص في المملكة المتحدة و 1.2 مليون في كندا والتي تمثل نحو 6 في المائة من مجموع العمالة الكندية (فلكي، 2004؛ موسى، 2012).

من ناحية أخرى، نجد أنه تم توجيه المزيد من الاهتمام لصناعة البناء والتشييد في البلدان النامية مثل دول الشرق الأوسط على مدار العقود الأربع الماضية، فقد زاد حجم الإنفاق في قطاع التشييد في مصر بزيادة بالغة قدرت حوالي 46% بين عامي 2005 و 2015 (العلمية البصيرة، 2010). وأيضاً نجد أن مساهمة قطاع التشييد بدولة الإمارات العربية المتحدة ودولة فلسطين تمثل ما يزيد عن 14% و 33% من الناتج المحلي الإجمالي لكلا الدولتين على التوالي (فريدي والصايغ، 2006؛ انشاصي وأبو موسى، 2008).

وتشير الأبحاث والدراسات أن المجلس الدولي للبحث والابتكار في مجال البناء والتشييد (CIB) قد قدر أن كل دولار يتم إنفاقه على مشاريع البناء والتشييد قد يولد ما يعادل إلى ثلاثة دولارات من النشاط الاقتصادي في مختلف القطاعات الأخرى (كولر و Moffatt، 2003). كما تم تقدير حجم الميزانيات المرصودة لصناعة البناء والتشييد بالعالم بما يعادل 3.4 تريليون (3400 بيليون) دولار أمريكي سنوياً، أو حوالي 10 في المائة الناتج المحلي الإجمالي في البلدان النامية والبلدان المتقدمة. وعلاوة على ذلك تقدر مساهمة صناعة البناء والتشييد بأكثر من 50% من استثمارات رأس المال الوطني. ومن ناحية أخرى توفر صناعة التشييد حوالي 7% من إجمالي فرص العمل الكلية بالعالم أي ما يعادل حوالي 28% من إجمالي العمالة الصناعية (كولر و Moffatt، 2003).

وعلى وجه المقارنة نجد أن صناعة التشييد في البلدان المتقدمة مثل الولايات المتحدة الأمريكية وكندا، تسهم بحوالي 12% من الناتج المحلي الإجمالي (GDP).

## 2- سلوك الأنشطة وتأثيرها على مدة المشروع الإجمالية

نتيجة للخصائص التي تم عرضها لمشروعات التشييد والبناء نجد أن تأخير الأنشطة ومن ثم مدة المشروع قد أصبح واقعاً أليماً يعيشة كل العاملين بقطاع التشييد وهو ما يؤثر سلباً على إقتصاديات المشروع ومن ثم إقتصاديات صناعة التشييد وبالتالي إقتصاديات الأمم نفسها. ولدراسة أسباب ونتائج تأخير المشروعات فقد قامت العديد من الجامعات والمراكمز البحثية بإعداد العديد من الدراسات على مدار العقود السابقة. ومن خلال تلك الدراسات وجذ الباحثون أن المدة التعاقدية للمشروع غالباً ما تكون غير دقيقة وغير مناسبة لتنفيذ أنشطة المشروع المختلفة. ولدراسة المدة العادلة للمشروع فقد قام دراسة إحصائيات المدد المقدرة لتنفيذ كل نشاط وإحصائيات التأخيرات الفعلية والمحتملة لكل نشاط ومن ثم يمكن تقييم المدة التعاقدية الموثوقة والعادلة الإجمالية للمشروع. ومن خلال الدراسة الحالية فقد ساعد الحصول على التوزيع الإحصائي للمدد الفعلية للأنشطة في كشف بعض الغموض المتعلق بالسلوك المتوقع للأنشطة المماثلة، وبالتالي المدة الإجمالية للمشروع. هذا ويمكن استخدام الدراسة الكمية الحالية في تطبيق بعض التعديلات على وثائق ومستندات العقد من أجل الحد من المنازعات التي قد تحدث بين الأطراف المعنية في أي مشروع تشييد.

## 3- التحليل الكمي لتأخر الأنشطة في الشرق الأوسط

تم من خلال هذه الدراسة تتفيد نهج تحليلي بشأن الأنشطة المدرجة في مشاريع البناء الحقيقة في بلدان الشرق الأوسط. حيث تم إجراء التحليل الإحصائي لمشاريع التشييد والبناء في دول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا وتضمنت الدراسة مصر والكويت والمملكة العربية السعودية والإمارات العربية المتحدة وقطر وعمان. وشملت الدراسة عشرين مشروعًا متميزة من بينها أكثر أنواع مشاريع البناء انتشاراً مشتملة على مشاريع القطاعين العام والخاص. إلى جانب ذلك، تضمن التحليل مشاريع ذات أحجام وميزانيات صغيرة وكبيرة. وبالإضافة إلى ذلك، فإن المشاريع المدرجة في التحليل تمثل أنواعاً مختلفة من مشاريع البناء مثل المباني العالية والمراكمز التجارية والفنادق والملاعب والبنوك والإدارة والمستشفيات والمشاريع السكنية ومشاريع البنية التحتية ومشاريع الطرق السريعة. وشمل التحليل عدداً



كبيراً من الأنشطة المختلفة التي تجاوزت 125 000 نشاط، بما في ذلك أنشطة الدراسات والتصميم وأنشطة التوريدات والمشتريات وأنشطة البناء.

وقد اشتملت الدراسة والتحليل الأنشطة المتأخرة من عدة نواحي ، حيث تم دراسة تأخير الأنشطة مقارنة بتواريخ البداية المبكرة المخطط لها (ES) ، ومقارنة بتواريخ الانتهاء المبكر المخطط لها (EF) ، ومقارنة بتواريخ البداية المتأخرة المخطط لها (LS) ، ومقارنة بتواريخ الانتهاء المتأخر المخطط لها (LF) . كما تم دراسة المدة الفعلية للأنشطة وقيمة تجاوز الأنشطة للمدة المقدرة المخططة. وقد تم تطبيق الدراسة والتحليل وتقسيم الأنشطة طبقاً لمعهد مواصفات البناء (CSI) .

ويوضح الجدول رقم (1) أن عدد الأنشطة الخاصة بالأقسام / الشعب 3 و 9 و 15 و 16 تمثل ما لا يقل عن 80% من إجمالي عدد الأنشطة بالمشروعات. وإلى جانب ذلك، تلاحظ أن التأخير الذي حدث في هذه الأقسام / الشعب الأربع يعتبر تأخيراً كبيراً ، حيث يشكل التأخير في هذه الأقسام الأربع ما لا يقل عن % 75 من إجمالي الأنشطة المتأخرة في كل حالة فيما يتعلق بالبداية المبكرة المخطط لها والبداية المتأخرة المخطط لها وتواريخ الانتهاء المبكرة المخطط لها وتواريخ الانتهاء المتأخرة المخطط لها وكذلك المدد التقديرية.

وعلاوة على ذلك، فمن الواضح أن أقصى نسب تجاوز المدد المقدرة كانت من نصيب الأقسام (04)، (08) و (10). حيث بلغت نسب تجاوز المدد المقدرة للأقسام (04) و (08) و (10) ما يعادل 81% و 74% و 79% من إجمالي عدد أنشطتها على التوالي. وبناء على ذلك، فإن تقدير مدة النشاط لهذه الشعب يحتاج إلى عناية فائقة وينبغي أن يحسب بدرجة كبيرة.

جدول (١): الأنشطة المتأخرة مقارنة بالـ (١) بداية مبكرة، (٢) بداية متأخرة، (٣) إنهاء مبكر، و (٤) إنهاء متأخر، و (٥) تجاوز المدة مجتمعة لكل قسم من أقسام (CSI) لجميع المشاريع التي اشتملت على الدراسة بالشرق الأوسط

Division	Number of delayed activities				Percentage of delayed activities to the Total Number of Each CSI Division						
	(1) Early Start	(2) Late Start	(3) Early Finish	(4) Late Finish	(5) Duration	(1) Early Start	(2) Late Start	(3) Early Finish	(4) Late Finish	(5) Duration	
DIV(02)	4,451	2,539	1,332	3,122	1,864	2,986	57.04	29.93	70.14	41.88	67.09
DIV(03)	24,416	13,660	8,586	16,562	9,587	15,116	55.95	35.17	67.83	39.27	61.91
DIV(04)	2,705	1,588	472	2,215	868	2,202	58.71	17.45	81.89	32.09	81.40
DIV(05)	2,537	1,814	857	2,023	1,021	1,577	71.50	33.78	79.74	40.24	62.16
DIV(06)	293	286	125	291	168	211	97.61	42.66	99.32	57.34	72.01
DIV(07)	4,232	2,831	1,355	3,260	1,654	2,398	66.90	32.02	77.03	39.08	56.66
DIV(08)	4,069	3,407	1,484	3,634	2,188	3,022	83.73	36.47	89.31	53.77	74.27
DIV(09)	12,584	9,853	4,513	11,094	5,538	8,214	78.30	35.86	88.16	44.01	65.27
DIV(10)	1,829	1,410	414	1,724	897	1,444	77.09	22.64	94.26	49.04	78.95
DIV(14)	1,540	1,029	226	1,307	836	1,085	66.82	14.68	84.87	54.29	70.45
DIV(15)	19,187	14,186	4,131	16,013	6,562	13,177	73.94	21.53	83.46	34.20	68.68
DIV(16)	13,282	9,380	3,579	10,865	6,074	8,475	70.62	26.95	81.80	45.73	63.81
Total	91,125	61,983	27,074	72,110	37,257	59,907	68.02	29.71	79.13	40.89	65.74

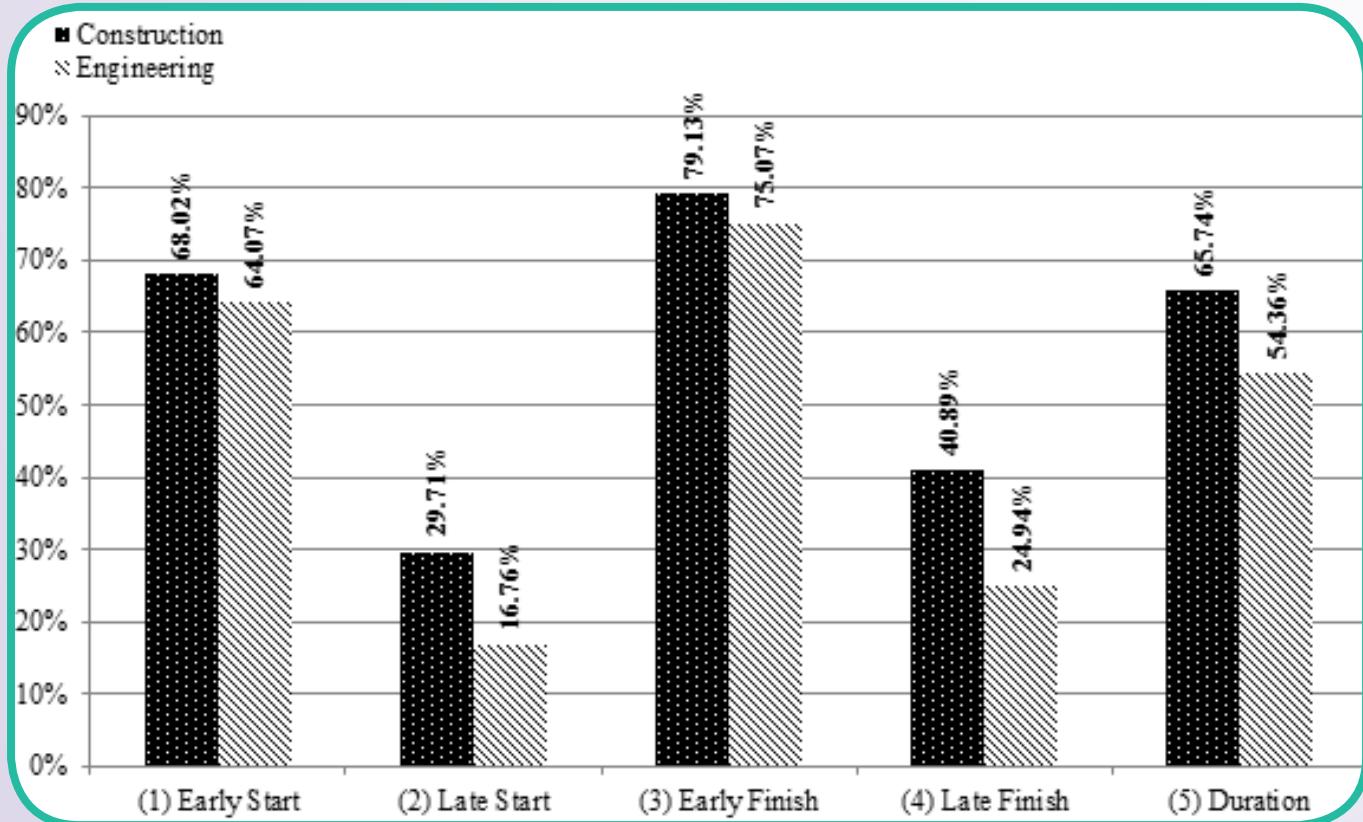


ومن ناحية أخرى، يتبع من مقارنة نسبة الأنشطة المتأخرة فيما يتعلق بأجمالي عدد الأنشطة ما يلي:

- تأخر حوالي 68% الأنشطة بعد مواعيد البداية المبكرة المخطط لها (ES)
- تأخر حوالي 29.7% الأنشطة بعد موعد البداية المتأخر المخطط لها (LS)
- تأخر حوالي 79% الأنشطة بعد مواعيد الانتهاء المبكر المخطط لها (EF)
- تأخر حوالي 41% الأنشطة عن الموعود الانتهاء المتأخر المخطط له للأنشطة (LF)، وبالتالي تسبب في تأخير المشروع بأكمله،
- حوالي 65.7% لديهم مدة فعلية أكثر من المدة الزمنية المخطط لها كما هو موضح في الشكل (1)

ولذلك، فإن حوالي 65.7% من جميع الأنشطة قد تجاوزت الوقت، في حين أن 40.9% فقط من جميع الأنشطة قد تسبب في تأخير تاريخ إكمال المشروع العام. وسيتم التحقيق في الأنشطة التي تجاوزت الوقت لدراسة تأثير المخاطر المختلفة على أداء أنشطة مشاريع البناء.

وكلما حظة عامة: وجدت الدراسة أن أعداد أنشطة البناء المتأخرة أكبر من أنشطة الدراسات والتصاميم وأنشطة التوريدات والمشتريات فيما يتعلق بحالة التأخير نفسها كما هو مبين في الشكل (1).



الشكل رقم (1) : نسب الأنشطة المتأخرة للبناء والدراسات والتصاميم والمشتريات مشمولة بحالات التأخير من المواعيد المخطط لها: (1) بعد تواريف البداية المبكرة، (2) بعد تواريف البداية المتأخرة، (3) بعد تواريف الانتهاء المبكرة، (4) بعد تواريف الانتهاء المتأخرة ، (5) أكبر من المدة التقديرية



#### 4- الملخص والخلاصة

تحظى مشروعات التشييد والبناء بالأهتمام الكبير من الدول النامية والمتقدمة وذلك لما لها من بالغ الآثر على إقتصاديات الأمم والشعوب. لذا فإن أي تأخير يصيب تلك المشروعات يؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على حركة عجلة البناء والتنمية. وبراسة أسباب تأخر المشروعات وجد الباحثون أن المدة التعاقدية العادلة للمشروع تعد أحد أهم العوامل التي تؤثر على احتساب تأخر أو تقدم المشروع. ولدراسة المدة العادلة التعاقدية فقد قامت الدراسة الحالية بدراسة السلوك الإحصائي للأنشطة.

ووجدت الدراسة أن تأخر حوالي 41% الأنشطة عن الموعد الانتهاء المتأخر المخطط له للأنشطة (LF) يتسبب في تأخير المشروع بأكمله، كما وجدت أيضاً أن حوالي 65.7% الأنشطة تكون لها مدة فعلية أكثر من المدة الزمنية المخطط لها.

وعليه يجب على القائمون على تنفيذ مشروعات التشييد والبناء تقديم المزيد من الاهتمام والتركيز على الأنشطة والمدد التقديرية لها وكذلك على التواریخ المخططة لكل نشاط وخاصة تواریخ تاریخ الانتهاء المتأخر (LF)..

#### 5- المراجع

- Falqi, I., 2004, “Delays in Project Completion: A Comparative Study of Construction Delay Factors in Saudi Arabia and the United Kingdom”, MSc. Thesis, School of the Built Environment, Heriot-Watt University, UK.
- Kohler, N. and Moffatt, S., 2003, “Life-Cycle Analysis of the Built Environment”, Journal of Industry and Environment, (Sustainable building and construction), pp.04-94.
- Moosavi, S., 2012, “Assessment and Evaluation of Detailed Schedules in Building Construction”, Master of Applied Science, Building, Civil and Environmental Engineering, School of Graduate Studies, Concordia University, Montreal, Quebec, Canada.
- Falqi, I., 2004, “Delays in Project Completion: A Comparative Study of Construction Delay Factors in Saudi Arabia and the United Kingdom”, MSc. Thesis, School of the Built Environment, Heriot-Watt University, UK.
- Youssef, Waleed Mahfouz, 2014, “Probabilistic Models for Construction Projects’ Durations in The Middle East”, PhD. Thesis, Faculty of Engineering, Cairo University, Giza, Egypt.

# الدكتور محمد خليفه بحسن يتدرب



دور مكتب إدارة المشاريع  
PMO  
في الشركات والمنظمات

## الدكتور محمد خليفة حسن

أعمل كمستشار ومتخصص و مدرب في مجال إدارة الأعمال بشكل عام .  
و إدارة المشاريع بشكل خاص .

وخبرتي في هذا المجال حاليًا تتجاوز العشرين عاماً . هذا بالإضافة إلى عملي كمتطوع مع معهد إدارة المشاريع في مجموعة إدارة أخلاقيات العمل واجتيازي لاختبارات الخاصة بالشهادات الاحترافية الخاصة به . وكنت في السابق مديرًا لمجموعة من الأساتذة الممارسين للاستدامة العالمية في نفس المعهد .

### نظرة عامة في مفهوم مكتب إدارة المشاريع .

في الواقع مفهوم مكتب إدارة المشاريع ليس بالشيء الحديث إذا نظرنا إليه عن طريق المهام الرئيسية المنوطة به . فهو المكان المسؤول عن جودة إدارة المشروعات .

وفي سبيل ذلك يقدم الدعم الخاص بالعمليات والنماذج والمستندات الخاصة بالمشروع ، ويقدم الدعم الفني والإداري لمديري المشاريع وكذلك التدريب والتطوير . وهناك أنواع متعددة منه ، على حسب احتياج المؤسسات .

نجد هنا أن جميع الشركات والهيئات التي حققت نجاحاً في إدارة المشاريع كان لديهم مكاناً يركز باستمرار على المتابعة والتطوير ، وإعداد التقارير ، وتوفير الدعم لمديري المشاريع بسميات مختلفة .

مكتب إدارة المشاريع له علاقات وطيدة كذلك مع الإدارات والأقسام المترفرفة . والجديد في الموضوع هنا هو أنهم جمعوا كل ماسبق ذكره من العلاقات المتداخلة تحت سقف واحد ، وأسموه مكتب إدارة المشاريع .

### أنواع مكاتب إدارة المشاريع

هناك أنواع مختلفة من مكاتب إدارة المشاريع و البرامج يتم اختيار النوع المفضل على حسب احتياجات المؤسسة و نوعية المشاريع و حجم العمالة المتوفرة للعمل في المشاريع .

**النوع الأول** قد يكون فقط للمتابعة . ومهنته الأساسية إعداد التقارير عن المشروعات .

**النوع الثاني** وهو الأكثر شيوعاً والذي يقوم بإعداد التقارير أيضاً ، ولكنه يكون مسؤولاً عن إعداد المنهجيات

### السؤال الذي يتadar للأذهان الآن هو : أي نوع يعتبر النوع الأفضل ؟

وإجابة هذا السؤال تعتمد على نوع المؤسسة و ما هي احتياجاتها من مكتب إدارة المشاريع . فلا يمكن الجزم بأن هناك نوع أفضل من الآخر ، إلا بمعرفة لماذا تزيد المؤسسة مكتب إدارة مشاريع ، وما هو حجم المشاريع تلك .



♦ في بعض الإحصائيات اتضح أن أهم ما يقدمه مكتب إدارة المشاريع للمؤسسات هو حل المشكلات المتعلقة بالمشاريع ، وقد تكون هذه الإحصائية صادمة لكثير من الناس التي تتوقع أن أهم ما يقدمه مكتب إدارة المشاريع هو النماذج و اتباع المنهجيات والتقارير و غيرها.

ولكن على الرغم من أهميتها جمياً إلا أن حل المشكلات وإدارة المخاطر ، أيضاً كانت على رأس اهتمام الإدارة العليا بإنشاء مكتب إدارة مشاريع.

### تقييم نتائج مكتب إدارة المشاريع في الوطن العربي

الحقيقة لا يوجد حتى الآن إحصائيات دقيقة عن نتائج مكتب إدارة المشاريع في وطننا العربي توجد إحصائيات عالمية تقول بأن 50% من مكاتب المشاريع تنجح في تحقيق الغرض منها. وعندما نقول الغرض منها ، فهذا يعتمد على أهداف المؤسسة المتوقعة من مكتب إدارة المشاريع وليس فقط مجرد وجوده.

من خلال خبرتي في مجال إنشاء و إدارة مكاتب إدارة المشاريع ؛ عرفت تحديداً ما هي التحديات التي تعاني منها المؤسسات عامة في عالمنا العربي ، وحتى خارج العالم العربي.

**لقد ركزت في موضوعي هذا : على فكرة رئيسة. ترى في إنشاء مكتب إدارة المشاريع ضرورة لاغتنى عنها . وجزئاً لا يتجرأ من العمل.**

وحرصت ألا يكون هذا المكتب ببروقراطياً في تفاعله وتعاطيه مع غيره من الأقسام . فيزيد من تعقيد الأمور .

## مع وجود تنوع في منهجيات ومعايير إدارة المشاريع كيف يمكن للشركة أو المنظمة اختيار ما يناسبها، وعلى من تقع مسؤولية اختيار وتكييف ذلك؟

لاشك بأن الواقع يفرض على المؤسسات تبني أكثر من منهجية على حسب المشروع. فمثلاً المشاريع التي تتغير بغيرات كثيرة في نطاق العمل مثل ما يسمى المشاريع العاملة في المعلومات مثل برامج الكمبيوتر و التسويق ، (وحتى بعض المشاريع الصناعية)؛ يمكن استخدام المنهجيات الرشيقة «أجайл» أما المشروعات المحددة النطاق من البداية ،التي يعتبر التغيير فيها استثناء ، فيفضل الطريقة التقليدية «التدفق». وما بين هذه و تلك ؛ هناك عدد كبير من المنهجيات التي يمكن لمدير المشروع الاختيار بينها.

أما على من تقع مسؤولية الاختيار ، أقول ، إذا كان هناك مكتب إدارة مشاريع ، فيمكن أن يتولى القائمون فيه على المنهجيات - بما لهم من خبرة الاجتماع مع مدير المشروع و اختيار الطريقة المثلثى لإدارة المشروع- وهذا القرار يجب أن يكون بالتوافق بين مدير المشروع ومكتب إدارة المشاريع حتى يتمكن الجميع من اتباع الفكرة بدون مقاومة تذكر لأن جميع المعنيين بها قد شاركوا في هذا القرار.

## و السؤال هنا الذي يتم طرحه دائمًا هل يمكن أن نبدأ المشروع بمنهجية معينة ثم يتم تعديلهما؟ كأن نبدأ مثلاً المرحلة الأولى بالطريقة التقليدية، ثم في أحد المراحل أو باقي المراحل نستخدم منهجية أجайл، ثم نعود مرة أخرى في مرحلة جديدة للطريقة التقليدية.

إجابتي دائماً : نعم .

يمكن فعل هذا ، إذا كان هناك ضرورة لهذا الإجراء . وكان هذا التعديل يصب في مصلحة المشروع حيث إننا كثيراً ما نتعرض خلال المشروع ،لتغييرات في بعض المراحل ، وقد يظهر سؤال آخر ، وهو : هل العميل سيوافق على هذه الطرق؟ و الإجابة أنه يجب أن يتم إخبار العميل من البداية بالطريقة التي سيسير بها المشروع حتى نضمن موافقته الناتمة على هذه الطريقة أو تلك ، وتوضيح الداعي لهذا الإجراء بالنسبة له.

لا ليس هذا هو المقصود من وراء إنشاء مكتب إدارة المشاريع ، بل إن الغرض الجوهرى من وراء هذا المكتب هو تسخير العمل. والحرص على العلاقة البناءة بين هذا المكتب مع باقى أجزاء المؤسسة . وأنا أعلم أن في كثير من الحالات نظراً لسوء الإدارة في مكتب إدارة المشاريع تقطع شرابين الحياة بينه وبين باقى أجزاء المؤسسة و يفقد الطريق والغرض الأساسي منه نتيجة للسياسات المتبعة هناك.

## في ظل الركود الاقتصادي كيف يمكن إقناع المساهمين بضرورة وجود مكتب إدارة مشاريع؟

بداية ، علينا الإقرار بأنه في حالة عدم وجود مشاريع لدى الشركة ؛ فلا سبيل لإقناع المساهمين بشيء . لأن هذا يُعد إهدار للوقت و المجهود. فمكتب إدارة المشاريع على الرغم من فوائده ، إلا أن له تكلفة باهظة و لا يمكن القيام به مجاناً.

إقناع المساهمين بأى مبادرة سواء كانت إنشاء مكتب إدارة مشاريع أو غيرها ؛ تعتمد على التكلفة والمنفعة. لذا يجب على صاحب هذه المبادرة أن يحسب و بدقة ماهي تكلفة سوء إدارة المشروعات ، والتي يمكن تجنبها لو أثنا اعتمدنا على مكتب إدارة مشاريع . و ما هي تكلفة إنشاء هذا المكتب و المنافع التي قد تعود على الشركة منه ، في الأجل القصير أو الأجل الطويل.

ويجب على صاحب هذه المبادرة أن يضع نفسه مكان المستمع لمبادرته فلا يبدأ حديثه بأننا سيكون لدينا نظام رائع لإدارة المشاريع ، و كذلك تقارير ملونة، وسنقوم بتدريب الناس .

مثل هذا الكلام لن يجد صدى عند أصحاب القرار لأنهم يريدون معرفة أمور محددة مثل ما هي التكلفة و ما هي المنافع؟

## و من أين أتيت بهذه الأرقام و الإحصائيات؟ هل هي حقيقة أم لا؟ هل سيقوم هذا المكتب بحل مشاكل المشاريع ؟ وسيجنبنا المخاطر في المستقبل؟

هذه هي الأسئلة التي تجول في خاطر متخذ القرار ، أكثر مما يجول في خاطره إذا كنت ستستخدم منهجيات أجайл أم المنهجيات التقليدية .



في بينما تعتمد ثقافتنا العربية بشكل أساسي على العلاقات البشرية و أنتا يمكن أن تنجز الكثير فقط عن طريق العلاقات نجد أن الألمان مثلاً يعتمدون بشكل أساسي على العمليات ، وأنها هي أساس كل شيء.

لذا ، أدعو نفسي وجميع المستشارين والخبراء العرب . في المشاركة الجادة لوضع منهجيات عالمية يمكن تشكيلها على حسب ثقافات الشعوب التي تعمل بها. و الآن وبعدها أصبح العالم قرية صغيرة . نجد حتى في منطقتنا العربية مشروعات قد يشارك فيها عاملون من أكثر من ستون جنسية مختلفة. لهذا ؛ يجب أن تكون لنا بصمة حقيقة في هذا المجال.

وهنا لابد وأن نفرق بين ما يسمى **بالدليل المعرفي لإدارة المشاريع** الذي يصدره معهد إدارة المشاريع ، والمتوفر باللغة العربية، وبين المنهجية. وذلك لأن المنهجية هي التي نصنعها نحن لتناسب مع مشروعنا ، بينما يقتصر دور الدليل على تقديم أفضل الممارسات العالمية. وعليه؛ فنحن قطعنا نصف الشوط، و هو أنتا قمنا بتطوير الدليل لما يصلح لنا .

وتبقى الآن نقطة أن يكون لنا مساهمات جادة في الدليل المعرفي القادم، وغيره من الأدلة الأخرى ؛ لخدمة أيضا العالم بعلمنا و معرفتنا و نؤثر فيه كما يؤثر فينا. فهناك العديد من الأشياء التي بإمكاننا تقديمها للعالم.

## ما السبب في عدم وجود منهجيات عربية لإدارة المشاريع؟ وهل هناك إسهامات أو مجالات للإسهام في هذا الجانب؟

هذا سؤال مهم للغاية. و أنا شخصياً أشعر بأنه قد آن الأوان لوجود منهجيات عربية لإدارة المشاريع . ويظل السؤال الأهم : لماذا لم يشارك كثيير من العرب - بشكل عام - في وضع منهجيات عالمية؟ و ما هو الفرق الكبير الذي ستحدثه منهجية عربية؟ من خلال جولاتي حول العالم ، و عملي في عدد من المشروعات في عديد من الدول ؛ وجدت أن المشاريع هي المشاريع في كل مكان. وإدارتها لا تختلف كثيراً من دولة لأخرى. ولكن ما يختلف هو ثقافة الدولة. و هذا ما دفعني لدراسة ثقافات الشعوب و حصولي على اعتماد من مؤسسة الدكتور / ريتشارد لويس . كمحاضر في ثقافات الشعوب و بعض النظر عن القيمة المعنوية للشهادة، إلا إنني استفدت كثيراً من العلم ذاته. و هذا ما جعلني أحاضر لأكثر من مرة في شركات كبرى مثل سامسونج بمقرهم في سول بكوريا الجنوبية ، و عدد كبير من الشركات الأخرى، عن كيفية إدارة المشاريع في الثقافات المختلفة. وقد أدرك أولئك المسؤولون إن الناس مختلفون على نفس الشيء .

◆ لقد ساهمت بدورى في إعداد مجموعة من المنهجيات للعلماء . ولكن لازالت أطمح في أن تكون لي إسهامات أكثر في الدليل المعرفي لإدارة المشاريع . وهو الأمر الذي لم يتم حتى الآن - بصورة مرضية - إلا في بعض الإصدارات .

أيضاً من مظاهر ضعف إسهاماتنا في هذا المجال ، هو عدم وجود جهة مهنية غير ربحية تعمل على حشد جميع الأفكار والممارسات من مديرى المشاريع العرب ، وتقدمها كبديل مناسب ، أو حتى كمكملٍ للمنهجيات العالمية .

و أظن أن هذه إحدى مسؤولياتنا في الفترة القادمة . لن أقوم بـكيل اللوم على المديرين العرب فقط ، ولكن أيضاً هناك عدد كبير من الشركات الكبرى المتعددة الجنسيات وحتى الحكومات لديها ثقة كبيرة في المنهجيات العالمية .

### قراءاتك و توقعاتك لمستقبل إدارة المشاريع باحترافية ومعيارية في الوطن العربي

من خلال مشاهداتي لما يحدث حول العالم ، أستطيع القول بأن العمليات فقط والأوراق لم تضمن لنا نجاح المشاريع .

وأرى أن لدينا ضعفاً كبيراً في فن القيادة وإعداد مدير مشروع محترف . فلا تكون كل مؤهلاته شهادة احترافية فقط .

الصفة الأهم في وجود مثل هذا المدير (شبه النادر) هي قدرته على تفهم الاستراتيجيات مدير يتحلى بذكاء اجتماعي ، ويطبق قواعد الأخلاق المهنية ، ويتفهم طبيعة المجال و البيئة التي يعمل بها لتحقيق النتائج المرجوة .

نحن بأمس الحاجة للمهارات القيادية بجانب المهارات الإدارية ، والتي تتمثل في تطبيق المنهجيات ، ودائماً ما أقول إن البشر هم من يجعلون العمليات تعمل وليس العكس .

حصول الممارسين للمهنة على شهادات احترافية شيء رائع . ولكن يتبقى عليه ، أن يجعل ما تعلمه يعمل بكفاءة على أرض الواقع ، وليس فقط في الأوراق والمستندات و النماذج .

◆ العالم اليوم يتوجه إلى منهجيات جديدة هدفها تقديم قيمة أكبر للعميل وليس فقط تنفيذ المشروع بالنطاق المتفق عليه .



والى يوم يتحدثون عن القيمة على المدى القصير و الطويل أكثر مما يتحدثون على أننا أنهينا المشروع في الوقت المحدد وبالتكلفة المحددة وبالنطاق المحدد . لذا كان للاستدامة العالمية وضعًا أكبر مما سبق والناس تتحدث اليوم على ما بعد تسليم المشروع و العمل بالمخرجات و هل هي حقاً ستكون مفيدة أم لا؟ و كيف نضمن الاستدامة البيئية

و الاجتماعية و المالية للمشروع بعد تسليمه .



## تطلعاتك وطموحاتك وما تنشد للشركات والمنظمات العربية في إدارتها لمساريعها.

♦ أتطلع كما يتطلع الجميع أن تقوم الشركات و المنظمات العربية بإستخدام منهجيات إدارة المشاريع . ويكون لديها الكفاءات والقدرات التي تمكنها من التطبيق العملي وليس فقط النظري لمنهجيات إدارة المشاريع.

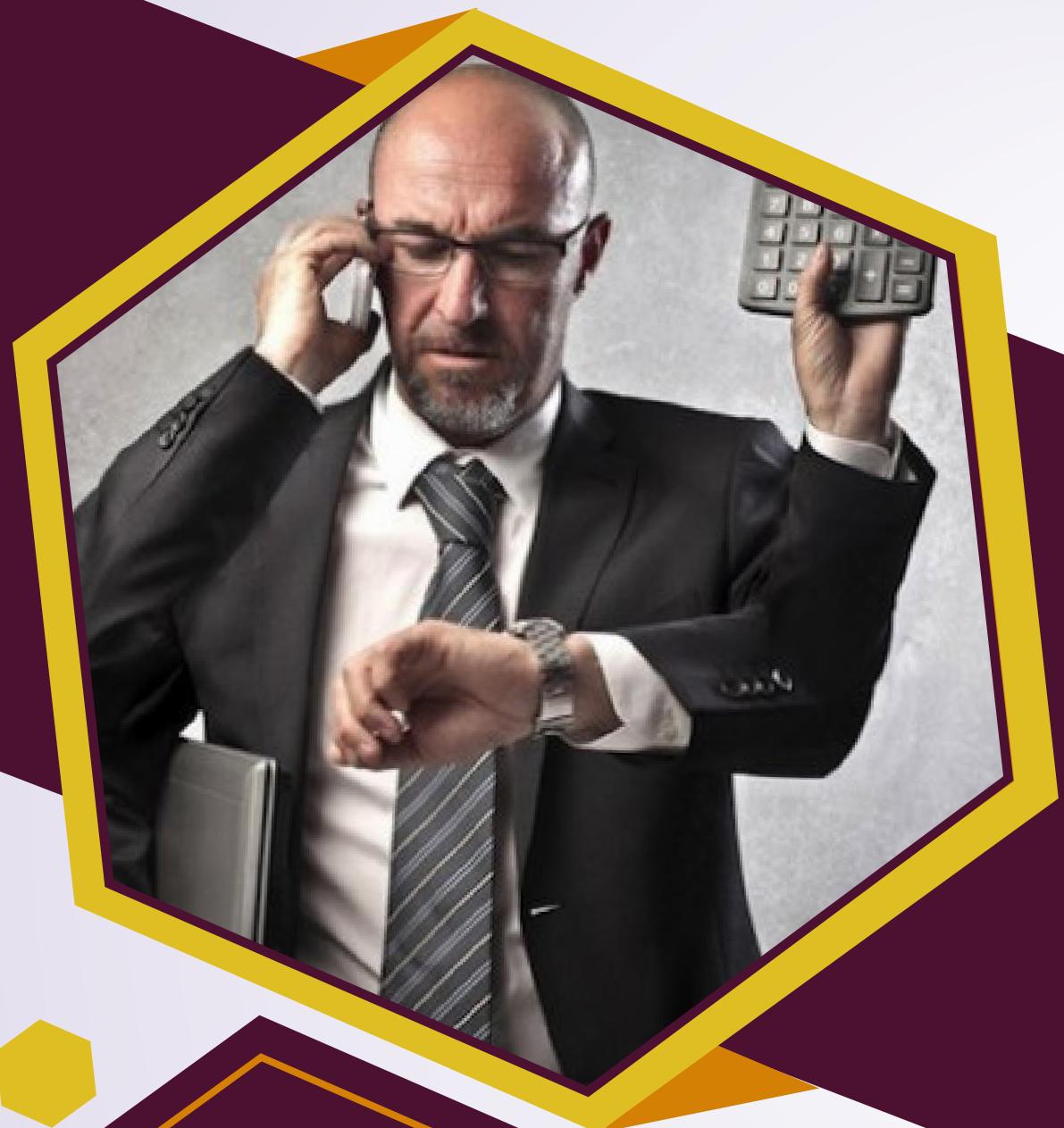
♦ أطمح في أن أجد مؤسسات عربية لديها قاعدة معرفة معتبرة . وأن تشارك ممارساتها الجيدة مع غيرها من المؤسسات حتى تنهض بالمهنة في وطننا العربي . كما أطمح أن تزداد ثقتها في مديرى المشاريع العرب ، بحيث يكونون على قدر من الوعي الذي يمكنهم من تطوير العاملين لديهم و إعطاؤهم الثقة و محاسبتهم على النتائج.

♦ أتمنى أن يكون هناك نظام لإعداد قادة للمستقبل عن طريق الإرشاد والتوجيه المنظم للكوادر في المستويات المختلفة للمنظمات . وأن يؤمنوا بأن علم الإدارة هو علم قائم بذاته ، و ليس للتجارب و يمكنهم تطوير و توفيق الممارسات العالمية في الإدارة بما يتوافق مع ثقافتنا العربية.



**م. محمد بن محمد اليافعي**

ماجستير إدارة أعمال وطالب دكتوراة - مدير مشاريع مدترف  
PMP من معهد إدارة المشاريع PMI - مدير تطوير الخدمات  
بشركة - اتحاد عذيب للاتصالات - مدرب إدارة مشاريع



## قسم المنعات الإدارية

## 21 irrefutable laws of leadership book by John C. Maxwell

1- the laws can be learned.

some are easier to understand and apply than others, but every one of them can be acquired

**Law № 1**

**Rules:**

"If you can get a handle on this law, you will see the incredible impact of leadership on every aspect of life."

**Success is within leadership only**

**Success with Leadership**      **Success without leadership**

Leadership Ability

Effectiveness

Success Dedication

Leadership Ability

Effectiveness

Success Dedication

by raising your leadership ability without increasing your success dedication at all, you can increase your original effectiveness by 500 %

to increase the level of effectiveness, you can work hard

Personal & Organization effectiveness is proportionate to the strength of leadership

**Mcdonald's Story**

1937, started, by 2 brothers  
1950, revenue 100,000\$/yr  
1954, a joint venture with Ray Kroc, he had a vision for its potential. In his mind, he could see the restaurant going nationwide in 100's of stores  
1961- 2.7 M\$ he bought the restaurant from the brothers

Ray Kroc began to assemble a team and build an organization to make McDonald's nationwide, he recruited and hired the sharpest people he could find, and as his team grew in size and ability, his people developed additional recruits with leadership skill

**first create a team**

**1 Lid is high**

- The higher the leadership, the greater the effectiveness.
- The greater the impact you want to make, the greater your influence needs to be.
- The higher you want to climb, the more you need leadership.

**2 Lid is low**

- The lower an individual's ability to lead, the lower the lid on his potential.  
- the organization is limited

**Lids that Leaders Can Face**

Fear, Impatience, Denial, Impulsiveness, Deceit, Jealousy, Anger, Confidence, Lack of Knowledge, Lack of Understanding, Peoples' perception of them

م. سامر غزو

حاصل على

PMP, PMI-RMP, MCIarb, MBA

Candidate Project management Team- ADCO



## كيف تكون مدير ناجح؟!



### 6- لشکر والتقدیر والمكافأة :

لعل الشکر والتقدیر من أبسط الأمور وأقلها إستهلاكا للوقت ومع ذلك يتم تقليل شأنها في كثير من الأحيان فكلمة شکرا للموظف مباشرة او إظهار التقدیر على جهوده بكلمات بسيطة امام زملائه لها أكبر الأثر فهي تحسين نظره بالمرؤوسين لوظائفهم

### 7- العمل على تطوير الموظفين :

كلما كانت مهارات الفريق متميزة وكلما إهتممت بتطويرها سيعود الأمر على العمل بالإضافة الى انه كلما إزدادت مهارة الفريق في أداء العمل وحل المشكلات كلما أصبح لديك متسع من الوقت لإنجاز مهامك كمدير محترف على الوجه الأفضل

### 8- تشجيع الابتكار والإبداع :

من خلال إعطاء الموظفين المساحة والحرية لحل مشاكلهم بأنفسهم سوف تعزز فكرة المبادرة في حل المشكلات والتي قد ينتج عنها نتائج مذهلة بالإضافة الى الشعور بالتميز والذي يزيد إهتمام الموظف بتطوير نفسه والذي سيقود الى تحسين جوده العمل

### 9- كن مربنا :

الإدارة بالأهداف تعزز حس المسؤولية لدى الموظف وكذلك المرونة في أوقات وظروف العمل تشجع الموظف على العمل بفاعلية لأن ظروف العمل تلائم إحتياجاته وبالتالي سيهتم بالبقاء طويلا في بيئه عمل تهتم بإحتياجاته وترافق إنجازه بدلا من مراقبه حضوره وغيابه



### م. هuda زعمن نابلسي

مديرة قسم المنشعات الإدارية

إختصاصية إتصال مع البلديات شركة تترا تيك  
باحثة في مجال النوع الاجتماعي والمشاركة المجتمعية  
حاصلة على شهادة ماجستير إدارة أعمال وشهادة بكالوريوس  
هندسة معمارية

### 4- كن مثلا يحتذى به :

المدير هو المسؤول الأول عن بيئه العمل من خلال تطبيقه لمعايير العمل على نفسه ووضع نفسه تحت المسائلة أنت المثال الذي يتطلعون له فإجعل بمن نفسك قدوة جيدة من حيث الالتزام بالقوانين والعمل الجاد والتعامل الأخلاقي مع الآخرين

### 5- فرض المهام للأخرين :

بالرغم من ان الأمر قد يبدو صعبا في البداية خاصة مع عدم وجود أشخاص ذوي خبرة لكن تقويض الآخرين بمهام متعددة سيفضي خبرة الى خبرتهم ويعزز إحساسهم بالمسؤولية تجاه اعمالهم وقدرتهم على الانجاز مرة تلو الأخرى

# الخاتمة

في نهاية العدد الرابع في ثوب المجلة  
الجديد نتمنى أن يكون حاز هذا العدد على  
رضاك ونسعد جداً باستقبال أرائك على  
موقع المجلة الرسمي.

[www.RwaadPM.com](http://www.RwaadPM.com)

• ومتبارككم معنا في العدد القادم، والذي  
سيصدر في تاريخ 1 / يناير / 2018 وذلك بعد  
الاطلاع على قوانين النشر. ومن ثم مراسلة ادارة  
القسم المتعلق بالمحتوى الذي ترغبون بنشره  
في المجلة.

— نسأل الله أن يبارك في أعمالنا، و يجعلها  
خالصة لوجهه الكريم .

رئيس التحرير  
المهندس: محمد بن محرّم اليافعي



 [mryafai.mohammed](https://www.facebook.com/mryafai.mohammed)

 [mohammad-alyafai](https://www.linkedin.com/in/mohammad-alyafai)

رئيس مجلس الإدارة  
المهندس: أحمد السنوسي



 [alsenosy](https://www.facebook.com/alsenosy)

 [alsenosy](https://www.linkedin.com/in/alsenosy)

## متحف المجلة برعايتها



المهندسون المحترفون للتدريب  
Professional Engineers for Training

[www.professionalengineers.us](http://www.professionalengineers.us)  
[www.facebook.com/pengineers](http://www.facebook.com/pengineers)

