



الفرص والتحديات في إدارة المشاريع

مصطفى بن محمد بن سليم الحراسي

م2026

محفوظة جميع الحقوق

الفرص
والتحديات في إدارة
المشروع

المؤلف

مصطفى بن محمد بن سليم الحراسي



حقوق النشر محفوظة

يمنع طباعة أو تصوير هذا المؤلف بأية طريقة كانت إلكترونية،
أو ميكانيكية، أو مغناطيسية، أو بالتصوير، أو بخلاف ذلك
دون الرجوع إلى الناشر وبأذن خطى مسبق وبخلاف ذلك
يتعرض الفاعل للمسائلة القانونية.

2026م

عنوان المصنف	الفرص والتحديات في إدارة المشاريع
اسم المؤلف	مصطفى بن محمد بن سليم الحراسي
اسم الناشر	دار الدراسات العربية
رقم الإيداع	10131/2025
الترقيم الدولي	978-99992-62-42-2
تاريخ الطبعة	2026

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
وَعَلَّمَكَ الْمِنْجَدُ
وَكَانَ فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ عَظِيْمًا

{آية «113» من سورة النساء}

المحتويات

57

5 / التقنيات والابتكار:

↳ التكنولوجيا.

↳ الأمان السيبراني.

65

6 / الإدارة الاستراتيجية والتغيير:

↳ ادارة التغيير.

↳ الشراكات.

↳ التصنيفات والمؤشرات.

↳ إدارة الوقت.

84

7 / الاطراف ذات العلاقة والمسؤولية الاجتماعية:

↳ فرق العمل.

↳ العملاء.

↳ الموردين.

↳ المسؤولية الاجتماعية.

102

8 / السلامة المهنية والصحة النفسية:

↳ السلامة والصحة المهنية.

↳ الصحة النفسية.

1 / الاساسيات التنظيمية والتخطيط:

↳ الأهداف والمبادرات.

↳ الهيكل التنظيمي.

↳ السياسات والإجراءات.

↳ التوظيف والاستبقاء.

↳ التأهيل والتدريب.

↳ التحفيز.

23

2 / الحكومة وإدارة الجودة.

↳ الحكومة.

↳ ادارة الجودة.

30

3 / المخاطر والظروف الخارجية:

↳ الأوضاع السياسية.

↳ التضخم.

↳ التسويق.

↳ الكوارث.

↳ الاستقرار السياسي.

↳ الجريمة المنظمة.

49

4 / الإدارة المالية والموارد:

↳ الموارد المالية.

↳ التوريد.

↳ الاستثمارات.

↳ التنافسية.



المقدمة

المقدمة

يمر المشروع بمراحل عديدة بدايةً من الفكرة إلى التنفيذ وتحقيق الأهداف على أرض الواقع، وقد يواجه المشروع أحداث على شكل فرص فإن عززت من احتمالية حدوثها حقق المشروع أهدافه وغايته، أما إذا مرت دون اغتنامها فإن النتائج قد تكون وخيمة تصل إلى الخسارة.

كما قد يواجه المشروع تحديات خارجية قد تعيقه وتعثره مالم تكون المنظمة جاهزة ومستعدة لواجهة هذا التحدي بتجنبه أو تحويله أو التقليل من آثاره.

فمن هنا جاءت فكرة هذا الكتاب وهي إبراز العناصر التي يجب مراعاتها في كل مشروع والتي قد تؤثر عليه، فيتناول الكتاب بعض الجوانب بشكل موجز في المحاور التالية: الأساسية التنظيمية والتخطيط ، الحكومة وإدارة الجودة، المخاطر والظروف الخارجية ، الإدارة المالية والموارد، التقنيات والابتكار ، إدارة الاستراتيجية والتغير ، الأطراف ذات العلاقة والمسؤولية الاجتماعية، والسلامة المهنية والصحة المهنية.

ويتضمن كل محور على العناصر التي يجب مراعاتها عند إقامة المشاريع، والأحداث الإيجابية والسلبية لـك عنصر، وبعض الجوانب التي ممكن أن تحسن من إدارة كل عنصر قبل أو أثناء تنفيذ المشروع، دون التعمق في استراتيجيات إدارة المخاطر.



1

1



الفصل الأول:

الأسـاسـيات

الـتنـظـيمـيـةـ وـالـتـخـطـيـطـ



- التوظيف والاستبقاء.
- التأهيل والتدريب.
- التحفيز.
- الأهداف والمبادرات.
- العكيل التنظيمي.
- السياسات والإجراءات.





الأهداف والمبادرات

تمثل الأهداف في النتائج المراد تحقيقها على مدى زمني متوسط، وتحقيقها بطريقة تكاملية ومتابعة ما يمكن من تحقيق غايات المنظمة، وهي مطلوبة لترجمة رسالة المنظمة ومهمتها إلى نواحي محددة ومجردة ويمكن قياسها.⁽¹⁾

وتعتبر الأهداف المحرك الأساسي لكل مشروع، بينما تمثل المبادرات الوسائل العملية لتحقيق تلك الأهداف. وتكون أهميتها في توجيه الجهود، وتحديد الأولويات، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، إضافةً إلى قيادة فرق العمل وتحفيزها لتحقيق النتائج المرجوة.

كما تسهم الأهداف والمبادرات في تقسيم الأداء وقياسه، مما يتيح التعرف على الإنجازات والإخفاقات، واكتشاف جوانب التحسين، وتعزيز المساءلة والشفافية داخل المنظمة.

ورغم دورها الإيجابي في تنفيذ المشاريع، إلا أن الأهداف والمبادرات قد تؤثر سلبياً إذا لم تكن واقعية أو قابلة للقياس، مما يؤدي إلى هدر الموارد والطاقة، وفقدان الثقة والروح العنوية لفرق العمل. كما قد تسبب في زيادة الضغط والإرباك عند التنفيذ، خاصة إذا كانت متعددة وغير مزنة،

(1) د.عبدالحميد عبدالفتاح المغربي - الإدارة الاستراتيجية لواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين- مجموعة النيل العربية- 1999- ص 23



الأمر الذي يعيق التكيف مع التحديات والتغيرات. بالإضافة إلى ذلك، قد يؤدي وضع مؤشرات أداء غير مناسبة إلى اتخاذ قرارات غير صائبة، مما قد يعرقل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

وللإدارة مخاطر الأهداف والمبادرات في تنفيذ المشاريع، يُنصح باتباع الآتي:

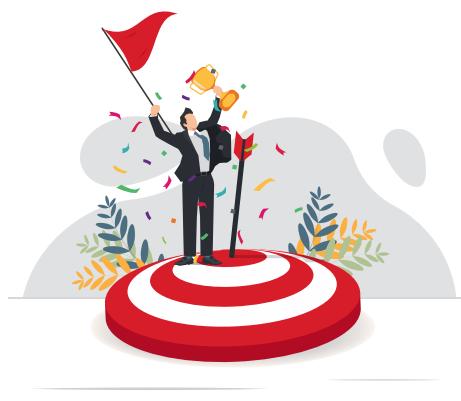
⇨ تحديد الأهداف بوضوح وربطها بالاستراتيجية، مع ضمان واقعيتها وقابليتها للقياس، من خلال مراجعتها باستمرار والتأكد من مواعيدها مع المشروع ورؤيه المؤسسة ورسالتها.

⇨ وضع خطط تنفيذية دقيقة تشمل الآليات والإجراءات والمسؤوليات والجدالات الزمنية والموارد والتكليف، بالإضافة إلى آليات إدارة المخاطر لكل إجراء، مع التقييم المستمر لدى فاعلية هذه الخطط في تحقيق الأهداف.

⇨ الترويج للمشروع بفعالية عبر إبراز أهدافه لضمان الحصول على الدعم والتمويل اللازمين لتحقيقه.

⇨ قياس تأثير المشروع على تحقيق الأهداف لضمان التطوير والتحسين المستمر.

بهذا النهج، يمكن ضمان تحقيق الأهداف والمبادرات بفعالية وكفاءة، مع تقليل المخاطر وضمان نجاح المشاريع.





الهيكل التنظيمي

يلعب الهيكل التنظيمي دوراً جوهرياً في تحقيق أهداف المنظمة، حيث يسهم في تعزيز الفاعلية والتنسيق بين مختلف وحداتها، مما يضمن انسجام العمليات وتجنب الإزدواجية في المهام. كما يسهل الهيكل التنظيمي الواضح عملية اتخاذ القرارات، ويسرع إنجاز الأعمال بفضل وضوح القيادة والإشراف في كل مستوى من مستويات المنظمة.

في المقابل، قد يؤدي ضعف الهيكل التنظيمي إلى عرقلة الأداء وتدخل الاختصاصات، خاصة عندما لا تكون الأدوار والمسؤوليات محددة بوضوح. هذا الغموض قد ينتج عنه تعقيد إداري يؤدي إلى بطء في اتخاذ القرارات، وهدر للموارد، وزيادة في التكاليف التشغيلية.

لذلك، من الضروري مراجعة وتحديث الهيكل التنظيمي باستمرار لضمان تكامله مع أهداف المنظمة ومتطلباتها. وينبغي أن يأخذ هذا التحديث في الاعتبار طبيعة الخدمات المقدمة، ونطاق عمل المنظمة، والفئات المستفيدة، إضافة إلى الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة. كما يتبع التأكيد من أن الموظفين على دراية واضحة بأدوارهم ومسؤولياتهم، إلى جانب وضع نظام دقيق للمتابعة والتقييم، يسمح بقياس الأداء وتحقيق التطوير المستمر.

بهذه الطريقة، يصبح الهيكل التنظيمي أداة فعالة تدعم نمو المنظمة واستدامتها، وتساعدها على التكيف مع التحديات والمتغيرات المستمرة في بيئة العمل.





السياسات والإجراءات

تساعد السياسات الواضحة والإجراءات النهجية، المنظمة من تحقيق أهدافها. حيث توفر السياسات والإجراءات إطار عمل يضمن تنفيذ المشاريع، فالسياسات فهي البدئي والتوجيهات العامة، أما الإجراءات هي الخطوات التفصيلية التي يجب اتباعها لتنفيذ العمليات.

وتكمّن أهمية السياسات والإجراءات في تنظيم وتوحيد طرق العمل داخل المنظمة، والامتثال للمعايير والقوانين التنظيمية وتساعد على تحسين جودة تنفيذ المشاريع. وتتوفر آليات واضحة لإدارة المخاطر والتعامل مع المشكلات المحتملة قبل حدوثها.

كما أنها تساهم في تحسين الكفاءة والإنتاجية وتوفير الوقت والموارد، كما تعزز تقييم ومتابعة الأداء.

لذا يتطلب عند إعداد السياسات والإجراءات فهم متطلبات المشروع ووضع سياسات مناسبة، وإشراك أصحاب المصلحة، وصياغة السياسات بطريقة واضحة وقابلة للتنفيذ والتأكد من توافقها مع الأهداف،

وإجراء مراجعات دورية لضمان فعاليتها وتحديثها حسب الحاجة.



وهـنـاك شـروـط عـامـة لـعـدـاد لـسـيـاسـات الإـدـارـية وـهـيـ:

عدم تعارض السياسة مع القوانين والأنظمة. **01**

مراعاة مبادئ التوافق والمرونة والثبات. **02**

مساهمتها في تحقيق الاستراتيجيات والأهداف. **03**

توفر المعلومات والبيانات التي تسهم مباشرة في صنع السياسة. **04**

تناغمها مع ظروف البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة. ⁽¹⁾ **05**



(1) محمد قاسم القيسي-دور القيادة الاستراتيجية في السياسات الإدارية بوزارة الصحة -اكاديمية الإدراة والسياسة الدراسات العليا-2015م-ص 49.



التوظيف والاستبقاء

يعد التوظيف واستقرار الموظفين عناصران أساسيان في نجاح أية منظمة وتعزيز كفاءة عملياتها. فالتوظيف الفعال لا يقتصر فقط على استقطاب الكفاءات، بل يسهم أيضًا في تحقيق أهداف المنظمة ودعم تنفيذ استراتيجياتها من خلال اختيار الأفراد ذوي المهارات المطلوبة لإنجاح المشاريع بكفاءة. وهذا بدوره يعزز الإنتاجية، ويقلل من معدلات الخطا، ويخفض التكاليف التشغيلية عبر تعيين الموظفين المناسبين في الأماكن المناسبة.

أما الاستقرار الوظيفي، فيعد عنصراً جوهرياً في الحفاظ على الخبرات داخل المنظمة. فالاحتفاظ بالموظفين المهرة والتميزين يسهم في خلق بيئة عمل مستقرة تعزز رضا الموظفين وترفع من معنوياتهم، كما يقلل من تكاليف التدريب والتأهيل المستمر للموظفين الجدد.

من جهة أخرى، فإن ضعف عمليات التوظيف وارتفاع معدل دوران الموظفين قد يؤثران سلباً على استمرارية المشاريع ويفيدان إلى تعثر تنفيذها.

ومن بين العوامل المؤثرة في التوظيف ما يلي:

↳ **السياسة التنظيمية:** ويقصد بها السياسة والطرق التي تعتمد عليها المؤسسة في عملية التوظيف إذ إن أمام المؤسسة العديد من المصادر



منها الداخلية مثل الترقية والنقل والمصادر الخارجية مثل مكاتب التشغيل والجامعات، فعلى القائم بالتوظيف أن يقوم بدراسة هذه المصادر أي هذا السوق ومن ثم التأكد من وجود المهارات والكفاءات المناسبة. وتعتمد أكثر المؤسسات على المصادر الداخلية في حدود إمكانيتها المتاحة فلابد من التأكد من وجود المهارات المطلوبة لشغل الوظائف الشاغرة.

سياسة رفع الأجر: أمام المؤسسة العديد من المنافسين الذين يقدمون عروضاً مغرياً في الأجر من أجل جلب الموارد البشرية المتوفرة في سوق العمل والعاملين في المؤسسات الأخرى فيجب أن يعمل القائم على التوظيف من وضع سياسة يرفع من خلالها الأجر إلى أعلى الدرجات بحيث يتم من خلال هذه السياسة جلب الكفاءات المتوفرة في سوق العمل وأيضاً جلب عمال المؤسسات الأخرى للعمل بالمؤسسة والاستفادة من مهاراتهم وخبرتهم وتدريبهم.

التوظيف على أساس قدرات الفرد: تسعى المؤسسات إلى توظيف الأفراد ليس فقط على أساس قدرتهم لشغل الوظائف الحالية، وإنما توجه جهودها لتوظيف الأفراد المناسبين لشغل وظائف حالية وأخرى مستقبلية.⁽¹⁾

لذلك، يصبح من الضروري تبني أفضل الممارسات والأدوات في عملية تقييم و اختيار الموظفين، بالإضافة إلى خلق بيئة عمل جاذبة تدعم التطوير المستمر وتحفز الموظفين على المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات.

ولضمان حصول المنظمة على الموارد البشرية الملائمة لاحتياجاتها، والاحتفاظ بها على المدى الطويل، يتم تصميم استراتيجية توظيف تهدف إلى تحقيق الأهداف التالية:

(1) الدياغي محمد رشيد -ناصري حميدة - استراتيجية توظيف الموارد البشرية واثرها في تحقيق الميزة التنافسية بين العمال-جامعة إدار الجزائر- 2017- ص 19



- وضع الأسس السليمة لتقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتحديد مواصفات وخصائص الأفراد المطلوبين بعناية.
- رسم طرق وأساليب البحث عن العناصر البشرية المطلوبة.
- تنمية وسائل استقطاب العناصر المطلوبة، وتطوير المحفزات لتشجيعهم على الانضمام إلى المنظمة باعتبارها من أفضل الجهات.
- تنمية وسائل ومعايير فحص المتقدمين للعمل والفضائلة بينهم لاختيار أفضل العناصر توافقاً مع احتياجات المنظمة ومتطلبات الأعمال والوظائف الشاغرة وظروف التشغيل.
- ضمان تشغيل الموارد البشرية المتاحة بطريقة مثلث بإسناد المهام المناسبة إلى الأفراد أو المجموعات بما يوافق خصائصهم المهنية والعلمية ورغباتهم وتوجهاتهم الشخصية.
- ضمان المحافظة على الموارد البشرية بالعمل المستمر على جعل مكان العمل ومتطلباته وعوائده متناسبة ومتغيرة مع تطلعات الأفراد وخصائصهم المتطورة.⁽¹⁾



(1) فارس السيد عبدالسلام -استراتيجية التوظيف -يسطرون للطباعة والنشر والتوزيع-2017-ص.6.





التأهيل والتدريب

إن نجاح أي مشروع يعتمد بشكل أساسي على التزام الموظفين بمهامهم وأداء واجباتهم بكفاءة وفعالية، مما يبرز الدور الحيوي للتدريب في تطوير مهاراتهم وتعزيز إنتاجيتهم. فالتدريب ليس مجرد نشاط ثانوي، بل هو ركيزة أساسية تعتمد عليها المنظمات لتنمية قدرات كوادرها، وتزويدهم بالمعارف والمهارات التي تمكّنهم من تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

ومع التسارع المستمر في التغيرات التكنولوجية والتنظيمية، لم يعد التدريب خياراً بل ضرورة حتمية لواكبة التطورات وتحقيق التميز التنافسي.

وهنالك عدد من العوامل التي دفعت المؤسسات الحديثة إلى اعتماد التدريب كاستراتيجية

محورية في نشاطاتها وبرامجهها، وهي:

01 سرعة التغير الحاصل، وحاجة البشر إلى التعلم المستمر.

02 تغيير طريقة إنجاز الأعمال والجاهة لعرفتها.

03 تغيير المنتجات والخدمات المقدمة والجاهة لإنتاج جديد.

04 تغيير طريقة تفكير البشر حول العمل.



05 حصول فجوة في الأداء الوظيفي.

06 حاجة المؤسسة والأشخاص لردم فجوة المهارات.

07 اعتبار التدريب سبيل التقدم والتطور.⁽¹⁾

ويساهم التدريب في تحسين أداء العاملين من خلال تزويدهم بالمهارات الالزمة، وإعدادهم للوظائف المستقبلية، وتطوير قدراتهم القيادية. كما يعزز التعاون والرضا الوظيفي، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، وتقليل التكاليف، وتحسين جودة الخدمات، وبالتالي رفع رضا العملاء، ومن مخاطر التدريب على المشروع والتي قد تؤثر على تنفيذه:

1 نقص الأدوات أو الموارد. 2 ضعف كفاءة المدربين.

3 سوء التخطيط. 4 استخدام تقنيات غير مناسبة للتدريب.

5 وتفاوت مستوياتهم. 6 مقاومة التغيير من قبل بعض المدربين وعدم تقبلهم البرامج.

ولضمان فاعلية التدريب وإدارة مخاطره يمكن اتباع الخطوات التالية:

- ⇨ وضع خطة تدريبية واضحة تحدد أولوية تنفيذ البرامج التدريبية بناءً على احتياجات المشروع وأهدافه.
- ⇨ استخدام التقنيات الحديثة التي تساهم في سرعة الإنجاز.
- ⇨ اختيار المدرسين المؤهلين وتقديرهم باستمرار.
- ⇨ توفير بيئة تدريبية مناسبة مستقرة ومستدامة.
- ⇨ إعداد مسار تدريبي واضح للموظفين حسب الوصف الوظيفي لكل وظيفة بالمشروع ومراجعته وتحديثه باستمرار.

(1) د. بلال خلف السكارانه- التدريب الإداري - دار وائل للنشر - 2009 ص 19.





التحفيـز

يلعب التحفيـز دوراً حـيـوـيـاً في تـحـقـيقـ أـهـدـافـ المؤـسـسـاتـ وـنـجـاحـ الشـارـيـعـ لأنـهـ يـعـتمـدـ عـلـىـ تـشـجـيعـ المـوـظـفـينـ عـلـىـ رـفـعـ مـسـتـوىـ الـأـدـاءـ،ـ وـزـيـادـةـ الـإـنـتـاجـيـةـ،ـ وـتـحـقـيقـ الـأـهـدـافـ بـفـعـالـيـةـ.

فالـتحـفيـزـ يـرـفـعـ الـرـوـحـ الـمـعـنـوـيـةـ لـلـمـوـظـفـينـ وـيـخـلـقـ بـيـئـةـ عـمـلـ إـيجـاـبـيـةـ وـمـحـفـزـةـ لـلـإـبـدـاعـ وـالـابـتـكـارـ،ـ كـمـ أـنـهـ يـعـزـزـ الـالـتـزـامـ بـمـعـايـرـ وـتـحـقـيقـ الـجـوـدـةـ،ـ وـيـحـافـظـ عـلـىـ اـسـتـقـرـارـ الـمـوـظـفـينـ وـبـقـائـمـهـ.

وـالـتحـفيـزـ قـدـ يـكـوـنـ مـعـنـوـيـاًـ أـوـ مـادـيـاًـ أـوـ عـلـىـ شـكـلـ تـطـوـيرـ الـمـهـارـاتـ وـقـدـ يـكـوـنـ فـرـديـاـ وـجـمـاعـيـاـ.

وـضـعـفـ التـحـفيـزـ قـدـ يـؤـدـيـ إـلـىـ انـخـفـاضـ الـإـنـتـاجـيـةـ لـأـنـ الـمـوـظـفـينـ تـقـلـ رـغـبـتـهـمـ فـيـ بـذـلـ جـهـدـ إـضـافـيـ،ـ كـمـ تـقـلـ رـوـحـ الـمـبـادـرـةـ وـالـإـبـدـاعـ،ـ وـيـتـسـبـبـ ضـعـفـ التـحـفيـزـ إـلـىـ عـدـمـ اـسـتـقـرـارـ الـمـوـظـفـينـ حـيـثـ يـبـحـثـونـ عـنـ فـرـصـ عـمـلـ أـفـضـلـ،ـ مـاـ يـؤـدـيـ إـلـىـ فـقـدـانـ الـخـبـرـاتـ.

وـمـنـ الـمـكـنـ اـنـ تـزـيدـ الـأـخـطـاءـ لـعـدـمـ التـرـكـيزـ بـسـبـبـ غـيـابـ الدـافـعـ.ـ وـقـدـ تـنـخـفـضـ جـوـدـةـ الـعـمـلـ.



وهنالك عوامل واسباب قد تعيق وتضعف التحفيز منها:

- 01 عدم وضوح الأهداف الأمر الذي قد يقلل من الدافع.
- 02 تكرار الأنشطة قد يورث لدى الموظفين الملل.
- 03 عدم الثقة بقدرات وإمكانيات الموظفين واحباطهم.
- 04 الضغط المستمر على الموظفين.
- 05 بيئة العمل السلبية غير داعمة للموظفين.
- 06 عدم تقدير المجددين يقلل من التحفيز.

وللاستفادة من التحفيز كعنصر فعال وحيوي لدفع الموظفين لتحقيق أهداف المشاريع فإن ذلك يتطلب وجود نظم تحفيز متقدمة وواضحة للجميع، حيث يقنع الجميع بموضوعيتها، وتمثل شروط التطبيق السليم للتحفيز فيما يلي:

1 متابعة أداء الرؤوسيين، والكشف عن الأداء المتميز أو الأداء العيوب. سرعة تقدير الحافز عند الإجاده يكون الحافز إيجابيا، وعند الخطأ والانحراف يكون سلبيا.

2 وضوح الربط بين الأداء وبين الحافز، ليس فقط بالنسبة لمن يحصل عليه، ولكن أيضًا بالنسبة لجميع العاملين.

3 تأكيد الصفة الجماعية في الحوافز كلما أمكن ذلك، من أجل تشجيع المرؤوسيين على التعاون والإقبال على العمل معا كفريق.



أهمية إشراك المؤوسسين أنفسهم في الحكم على نتائج العمل،
وتقدير الحوافز المناسبة من خلال لجنة للحوافز يشارك فيها
المؤوسون جنبا إلى جنب مع المديرين المختصين.

4

أهمية تناسب الحافز من حيث النوع والمستوى مع حجم الأداء
في حالة الإجادة، أو مع حجم المخالفة، أو الخطأ في حالة الحوافز
السلبية.

5

أهمية تناسب الحوافز مع رغبات العاملين حق تحقق الحوافز
تأثيرها المستهدف.⁽¹⁾

6



(1) د.ابراهيم الفقي -قوة التحفيز- ثمرات للنشر والتوزيع -2011- ص14.

2

الفصل الثاني:

الحكمة وإدارة الجودة التنظيمية والتخطيط

”

الحكمة.

ادارة الجودة.

”





الـحـوكـمة

تلعب الحوكمة دوراً محورياً في نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها، حيث تسهم بشكل كبير في تحسين الأداء المالي والتشغيلي، وتقليل تكاليف رأس المال، وتعزيز كفاءة استخدام الموارد. كما تساهم في تحسين سمعة المنظمة وبناء علاقات قوية مع أصحاب المصلحة، مما يعزز من قدرتها التنافسية. ويتم تحقيق ذلك من خلال إطار متكامل من القوانين واللوائح والسياسات والإجراءات.

من ناحية أخرى، فإن ضعف الحوكمة قد يكون له آثار سلبية على المنظمة، حيث يؤدي إلى تراجع مستويات الانضباط والشفافية والمساءلة والعدالة، مما يفتح المجال لانتشار الفساد ويؤدي إلى فقدان ثقة الجمهور والشركاء. كما قد يسفر ضعف الحوكمة عن هدر الموارد وارتفاع التكاليف التشغيلية.



ولواجهة مخاطر ضعف الحكومة، يصبح من الضروري وجود جهات مسؤولة عن تطبيق مبادئها، بحيث تضمن التزام السياسات والإجراءات بالقوانين واللوائح المعتمدة، وتحمي حقوق الأطراف ذات العلاقة. ويتم ذلك من خلال تبني معايير وركائز الحكومة التي تشمل:

أولاً: معايير الحكومة:

- 1 ضمان وجود نظام فعال للحكومة.
- 2 حفظ حقوق جميع المساهمين.
- 3 العاملة المتساوية مع جميع المساهمين.
- 4 دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة.
- 5 الافصاح والشفافية.
- 6 مسؤوليات مجلس الإدارة.
- 7 الحوافز المالية والإدارية للإدارة العليا التي تحقق العمل بطريقة سليمة.
- 8 تدفق المعلومات بشكل مناسب داخلياً أو إلى الخارج.

ثانياً: ركائز الحكومة:



(1) د.مجد سليمان حمزة- الحكومة الرشيدة -الكتيبة الوطنية -2022-ص43.





إدارة الجودة

يعد موضوع الجودة في بؤرة الاهتمام في المجتمعات الصناعية والمجتمعات النامية على السواء حيث وجد أنه يرتبط مباشرة برضاء المستهلك وزيادة المبيعات من جهة وارتفاع الكفاية الإنتاجية وخفض تكاليف الإنتاج من جهة أخرى.⁽¹⁾

وتقوم إدارة الجودة في أي منظمة أو منشأة على عدة مبادئ رئيسية تراعى في جميع مراحل الإدارة (الخطيط - التنظيم - التوجيه والتقييم)، وهذه المبادئ هي:

الاهتمام بالعاملين داخل المنشأة (العاملون) من حيث تطوير أدائهم لتحقيق الجودة المطلوبة مع الاهتمام بالعملاء المستهدفين بخدمات ومنتجات المنشأة.

1

امتداد التركيز في الاهتمام على العمليات المتتالية التي تقود إلى المنتج أو الخدمة في شكلها النهائي، عن طريق العمل على إيجاد الحلول المستمرة للمشكلات التي تعرّض طريق تحسين الخدمة أو المنتج.

2

(1) د. إسماعيل إبراهيم القزاز-ضبط الجودة(النظرية والتطبيق)-دار دجلة ناشرون وموزعون-2015-ص.11



السعي إلى متابعة مراحل الإنتاج، من خلال مجموعة معايير مقبولة لكل مرحلة لقياس جودة المنتج الوسيط، أثناء عملية الإنتاج، قبل اندماجه مع موارد أو منتجات أو خدمات أخرى في مرحلة تالية، وعدم الانتظار لتقدير المنتج أو الخدمة في النهاية بعد وقوع الأخطاء.

3

عدم اعتبار التعويض المالي للأفراد والأجور والمكافآت هي الحافز الوحيد، وتقديم مجموعة من الحوافز غير المادية لتفجير طاقات القوى العاملة.

4

اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشكلات التي تصادف عملية الإنتاج أو الخدمة في ضوء قاعدة معلوماتية يسهل التفاعل معها عند الحاجة إليها. ⁽¹⁾

5

وتتضمن عمليات إدارة المشروع ما يلي:

- ↳ **تخطيط الجودة:** تحديد مقاييس الجودة المناسبة للمشروع وتحديد كيفية تطبيقها
- ↳ **أداء توكييد الجودة -** تطبيق أنشطة الجودة المخططة بانتظام لضمان توظيف المشروع لكل العمليات الضرورية لاستيفاء المطلبات المحددة.
- ↳ **أداء مراقبة الجودة -** متابعة نتائج معينة للمشروع لتحديد ما إن كانت متوافقة مع مقاييس الجودة العينية، وتحديد طرق التخلص من أسباب الأداء غير التوافق مع تلك المقاييس. ⁽²⁾

(1) أ.د. محمد عبد الغني هلال-الجودة في إدارة وتقدير الأداء-مركز تطوير الأداء والتنمية ديرك للنشر والتوزيع-2016-ص6.

(2) الدليل العربي لإدارة المشروعات-معهد ارادة المشروعات 2004-م-ص179.



ومن الأخطاء الشائعة في تطبيق الجودة:

- ↳ العمل لتحقيق نتائج سريعة: يتطلب مدخل إدارة الجودة الشاملة بعضًا من الوقت حتى تظهر نتائج ملموسة منه في التطبيق العملي.
- ↳ التقليد والمحاكاة لتجارب الشركات الأخرى: إن نجاح مدخل إدارة الجودة الشاملة في شركات صناعية ضمن بلدان صناعية متقدمة، لا يعني بالضرورة امكانية تطبيقه بنجاح في جميع البلدان وخاصة العربية منها، فثمة توفر شروط ومتطلبات قد يصعب توفيرها على الأقل في الأمد القصير.
- ↳ اتخاذ قرار التطبيق قبل تهيئة مناخ الشركة الملائم.
- ↳ عدم التقدير الكافي لأهمية الموارد البشرية مقارنة بالموارد الأخرى التي تمتلكها الشركة ولا سيما التكنولوجيا.
- ↳ اتباع أنظمة وسياسات لا تتلاءم مع إدارة الجودة. مثل الاجراءات والنظم الروتينية القديمة.^(١)

وتشكل إدارة الجودة فرصةً في تنفيذ المشاريع وذلك من خلال:

- ↳ تحقيق رضا العملاء: فالجودة تلبي توقعات العملاء، وتعزز سمعة المنظمة.
- ↳ خفض التكاليف: حيث تساهم الجودة في التقليل من الأخطاء والهدر وتنشئ الموارد الاستخدام الأمثل.
- ↳ تعزيز القدرة التنافسية: جودة المنتج أو الخدمة تحقق الميزة التنافسية.
- ↳ تحسين بيئة العمل الداخلي: تساهم حيث أن الجودة في الانضباط والانسجام داخل المنظمة.
- ↳ دعم الابتكار والتطوير: من خلال المتابعة الدائمة والتحليل.

(١) د. قاسم نايف علوان- إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو -9001:2000 دار الثقافة للنشر والتوزيع- 2013- م-113



كما تشكل إدارة الجودة تحديا في تنفيذ المشاريع من خلال:

- ﴿ ارتفاع التكاليف: تتطلب تطبيقات الجودة تدريب واستشارات وأنظمة.
- ﴿ زيادة الوقت: أن الالتزام بمعايير الجودة قد يؤدي إلى إضافة خطوات وإجراءات تفصيلية، مما قد يطيل مدة إنجاز بعض الأعمال.
- ﴿ مقاومة التغيير: صعوبة تكيف بعض الموظفين مع متطلبات الجودة الجديدة.

﴿ صعوبة القياس والتقييم.

- وللإدارة مخاطر هذه الفرص والتحديات بالشكل الصحيح يمكن اتخاذ الآتي:
- 1 وضع معايير واضحة وشفافة للمنتج أو الخدمة وذلك مراعاة لتوقعات العملاء.
 - 2 عمل توازن بين خفض التكاليف والحفاظ على معايير الجودة حتى لا يتسبب تخفيف التكاليف في تقليل جودة المنتج أو الخدمة.
 - 3 تبني استراتيجيات تنافسية مدرستة.
 - 4 تطبيق أساليب لا تؤدي إلى إضاعة الوقت لتقييم واختبار الأفكار الإبداعية.
 - 5 تخصيص ميزانية للجودة ضمن خطة المشروع بالبحث عن الحلول البديلة.
 - 6 تحديد الأولويات في تطبيق معايير الجودة.
 - 7 تأهيل وتدريب العاملين بشكل مستمر وإشراكهم في وضع معايير الجودة وذلك يحد من مقاومة التغيير.
 - 8 استخدام مؤشرات أداء رئيسية واضحة وقابلة للقياس.



3

3

الفصل الثالث:

المخاطر والظروف الخارجية التنظيمية والتخطيط



- ” ◉ الكوارث.
- ” ◉ الاستقرار السياسي.
- ” ◉ الجريمة المنظمة.
- ” ◉ الأوضاع السياسية.
- ” ◉ التضخم.
- ” ◉ التسويق.





الأوضاع السياسية

تؤثر الأوضاع السياسية بشكل مباشر على مناخ الاستثمار بين الدول، إذ يمكن للاستقرار السياسي أن يهيئ بيئة ملائمة تسهم في جذب الاستثمارات وتعزيز تنفيذ المشاريع الجديدة وضمان استمراريتها. كما يشجع المناخ المستقر الشركات والمستثمرين على دخول الأسواق بقوة، ويفتح المجال أمام عقد التحالفات والاتفاقيات الاقتصادية في شقي القطاعات.

في المقابل، تشكل النزاعات والحروب وعدم الاستقرار السياسي عوائقاً كبيرة أمام إقامة المشاريع المشتركة، وقد تؤدي إلى تأجيلها أو إيقافها تماماً. كما أن الخلافات بين الحكومات قد تفضي إلى إلغاء العقود أو التأثير سلباً على تنفيذها، إضافة إلى ما قد يتربّع على ذلك من ارتفاع في تكاليف التأمين، مما يزيد من الأعباء على المستثمرين.

وللتقليل من مخاطر الظروف الجيوسياسية يمكن اتخاذ الآتي:

- ↳ التنبؤ بالتحديات المحتملة من خلال تحليل الأوضاع بين الدول والظروف الجيوسياسية، وأن كانت الأوضاع متقلبة وبعض الازمات مفاجئة وبعض العلاقات الدولية معقدة ومتباكة.
- ↳ وضع خطط بديلة لتقليل الآثار السلبية للاضطرابات الجيوسياسية.
- ↳ بناء شراكات متعددة والتنوع في مصادر التوريد عبر مناطق مختلفة.
- ↳ يجب أن تتصف خطط المشروع وتنظيمه بالمرنة للتكيف مع التغيرات والتحديات الجيوسياسية.





التضخم

تتعدد تعريفات التضخم، لكن بشكل عام يُعرف بكونه الحالة التي يشهد فيها الاقتصاد ارتفاعاً مستمراً في المستوى العام لأسعار السلع والخدمات التي تهم شريحة واسعة من المواطنين. فظاهره التضخم تتضمن فعلياً ما يلي: -

- ﴿ أن يكون ارتفاع الأسعار مستمراً وليس مؤقتاً. ﴾
- ﴿ أن يشمل هذا الارتفاع شريحة واسعة من السلع والخدمات التي تهم عموم المواطنين. ⁽¹⁾ ﴾

وقد يحدث التضخم لأسباب عديدة متنوعة، منها ما يرجع لأسباب طبيعية، مثل قلة الأمطار وشح الماء، والذي يؤدي إلى نقصان المواد الزراعية الأساسية، أو حصول الأمطار الغزيرة وبالتالي حصول الفيضانات والسيول، وهذه أيضاً تؤدي إلى إنهاك المواد الزراعية والتي تعتبر المواد الأولية للحياة وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة الطلب، مع قلة العرض، وهو ما يعرف بالتضخم، ويدخل تحت هذا النوع من أسباب التضخم الكوارث الطبيعية.

ومنها ما يكون سبباً غير طبيعي، وهو من فعل الإنسان، مثل أن يصرف الإنسان الحاصل الاقتصادي بدون أن يشتراك في الإنتاج، أو أن يصرف الحاصل في أشياء خارجة عن نفع المجتمع، أو أن يتوجه الإنسان لتدمير أخيه الإنسان.

(1) رانيا الشيخ طه - التضخم أسبابه وأثاره وسبل معالجته - صندوق النقد العربي - 2011م - ص.8.



ويدخل في هذا النطاق الحروب والتجهيزات العسكرية والحاصر الاقتصادي الذي تمارسه دول ضد أخرى والفوائد والضرائب المتزايدة، وكذلك عدم وجود الدراسات الاقتصادية ذات الفاعلية الاقتصادية بسبب تخلف الأنظمة الاقتصادية، وكذلك أسواق المال (البورصات).⁽¹⁾

ويؤثر التضخم على إدارة المشاريع وتنفيذها، إذ قد يؤدي إلى عجز في الميزانية أو توقف المشاريع بشكل مؤقت أو دائم، إضافةً إلى تأخير في مواعيد التسليم. كما يؤثر على عمليات التوريد والإمداد، حيث قد تصبح بعض الموارد غير متوفرة أو باهظة التكلفة، مما يقلل من الجدوى الاقتصادية لبعض المشاريع، ويدفع المستثمرين إلى إعادة النظر في قراراتهم الاستثمارية.

وعلى الجانب الآخر، قد يمثل التضخم فرصة واعدة، من خلال بيع المخزون بأسعار أعلى، أو تقديم الخدمات بتكلفة متزايدة، أو الاستفادة من الاستحواذ على المشاريع المتعثرة.

وللحذر من مخاطر التضخم وآثاره السلبية أو لتجنبه، يمكن اتباع مجموعة من التدابير، من أبرزها:

- ↳ مراجعة الأسعار بشكل دوري وتحديثها بما يتناسب مع التغيرات الاقتصادية لضمان الاستقرار المالي.
- ↳ صياغة بنود العقود بطريقة مرنة تتيح تعديل الأسعار وفقاً للظروف الطارئة والمتغيرات في السوق.
- ↳ تنوع مصادر التوريد وعدم الاعتماد على مورد واحد، مما يضمن توفر الموارد بأسعار تنافسية وجودة مناسبة.
- ↳ تحسين الإجراءات والعمليات التشغيلية بهدف خفض التكاليف وزيادة الكفاءة الإنتاجية.

(1) د. وضاح رجب - التضخم والكساد - 2009 ص 51



- ↳ اتخاذ تدابير وقائية مالية للتخفيف من آثار ارتفاع الأسعار.
- ↳ التركيز على تلبية احتياجات العملاء من خلال تقديم منتجات بأسعار تناسب مع قدرتهم الشرائية.
- ↳ وضع خطط فعالة لتصريف المخزون والاستفادة من ارتفاع الأسعار لتحقيق أرباح إضافية.
- ↳ استثمار الأرباح في تطوير الأعمال وتوسيعها، مثل شراء أصول جديدة تدعم النمو المستقبلي.
- ↳ إعداد خطط للحفاظ على السمعة وتعزيز ثقة العملاء، باعتبارها أحد أهم أصول المؤسسة في مواجهة الأزمات الاقتصادية.





الـتـسـويـق

يُؤدي التسويق دوراً جوهرياً في نجاح تنفيذ المشاريع وتحقيق أهدافها، إذ يبدأ بفهم طبيعة السوق واحتياجات العملاء، مما يتيح تصميم منتجات أو خدمات تتوافق بدقة مع تلك الاحتياجات. ومن خلال هذه الرؤية، يساهم التسويق في توجيه مسار المشروع وتحديد استراتيجياته المستقبلية.

كما يضطلع بدور محوري في بناء هوية مميزة وجذابة للمشروع، تتجلى في تصميم العلامة التجارية، و اختيار الشعارات المناسبة، وصياغة الرسائل التسويقية المؤثرة. وإلى جانب ذلك، يُسهم التسويق في جذب المستثمرين والشركاء المحتملين من خلال إبراز قيمة المشروع وجدواه.

ولا يقف دوره عند حدود الإطلاق، بل يمتد ليضمن استمرارية المشروع واستدامته، من خلال الحفاظ على التواصل الفعال مع العملاء وتعزيز ولائهم، مما يُسهم في ترسیخ موقع المشروع في السوق وتحقيق نموه المتواصل.

وتكون العملية التسويقية من خمس خطوات متتالية ومتراقبة، وذلك على النحو التالي:

- ⇨ فهم السوق واحتياجات ورغبات المستهلكين.
- ⇨ تصميم استراتيجية تسويق موجهة إلى المستهلك.



- ⇨ تصميم برنامج تسويقي يقدم قيمة متميزة.
 - ⇨ بناء علاقات مريحة مع المستهلك وتحقيق رضاه.
 - ⇨ الحصول على المقابل من المستهلك لتحقيق الأرباح وجودة العلاقة.⁽¹⁾
- والتسويق يمكن أن يكون فرصة في تنفيذ المشاريع وذلك من خلال جذب العملاء وتعريفهم بالمشروع وتحسين صورة المشروع لديهم وجذب المستثمرين ومصادر التمويل.

كما أنه قد يكون سبباً في زيادة الجمهور المستهدف وزيادة الانتشار والوعي بينهم.

وقد يشكل التسويق تحدياً وعيّناً على تنفيذ المشروع خاصة ذات الدخل المحدود، وقد تكون الحملة التسويقية غير واضحة للجمهور. وقد يتعرض التسويق لمنافسة شديدة فيطلب تكاليف باهظة. وعند الفشل وعدم تحقيق الوعود خاصةً يؤدي إلى فقدان الثقة.

تتضمن كل خطة تسويقية على العناصر التالية:

تحليل العملاء:

التسويق الفعال يتطلب فهماً عميقاً لعادات الشراء والاستخدام للعملاء.



تحليل المنظمة:

يجب تحديد وفهم واستيعاب نقاط قوة وضعف المنظمة المنتجة للمنتج، وقدراتها المالية والإنتاجية، وقدرات البحث والتطوير، وكل أصول المنظمة.



(1) د. محمد عبدالله عبدالرحيم - التسويق العاشر- حقوق الطبع والنشر للمؤلف -2007- ص 25



تحليل المنافسين:

يجب تحديد المنافسين - الحالين والمحتملين - وفهم نقاط قوتهم وضعفهم جيداً، من أجل الوصول إلى طرق ووسائل للاختلاف والتميز عنهم، كما يجب تقدير أهداف واستراتيجيات المنافسين من أجل توقع ردود فعلهم.



تحليل المتعاونين:

لا تستطيع شركة ما أن تفعل كل شيء بذاتها، بل تحتاج إلى شركاء ومتعاونين، مثل الموزعين والوردين، ولذا يجب على السوق فهم وحسن تقدير إمكانيات كل شريك.



تحليل المحتوى:

لا يمكن لسياسة تسويقية أن تقبل شيئاً ما على أنه ثابت لا يتغير، فالمحتوى يشكل ما هو ممكـن، والمـحتـوى دائم التـغـير أو بكلـمات أخـرى التـطـور التـقـني يـغـير المـحتـوى ويـوجـد الفـرص والـتـهـديـدـات وـنـقـاط الـضـعـف وـالـمـوـارـد لـلـشـرـكـة، وـكـذـلـك ثـقـافـة الـعـمـلـاء، وـالـقـيـمـة الـمـمـكـنـةـ لـلـتـغـيرـ سـرـيـعاً وـتـجـلـبـ مـفـاجـآـتـ غـيرـ متـوقـعةـ لـلـمـسـوقـ. يمكنـ لـلـمـنـتـجـاتـ وـالـخـدـمـاتـ أـنـ تـحـصـلـ عـلـىـ قـيـمـةـ لـهـاـ بـفـضـلـ ثـقـافـةـ الـجـمـعـ. ⁽¹⁾



(1) رعوف شبابيك-التسويق للجميع- الحقوق محفوظة لـ رعوف شبابيك- 2009- ص 40.





الكوارث

تختلف تأثيرات الكوارث على تنفيذ المشاريع بحسب نوع الكارثة، ومن أبرز الآثار المحتملة، التأخير في تنفيذ المشروع نتيجة توقف الأعمال لفترات زمنية، وارتفاع التكاليف بسبب الحاجة إلى إصلاح الأضرار ودفع التعويضات الناجمة عن الكارثة، والإقطاع في خدمات الكهرباء والمياه وال TOR، مما يؤثر على العمليات اللوجستية، وإصابة أو فقدان عدد من العاملين، أو توقف بعضهم عن العمل، وتعطل المعدات والآليات المستخدمة في التنفيذ، وصعوبات في الوصول إلى موقع المشروع أو التنقل منه، وتأثير العقود بسبب عدم القدرة على الالتزام ببنودها، وتراجع في جودة العمل ومعايير السلامة، وتوتر أو ضعف في العلاقة بين الأطراف المعنية بالمشروع.

لهذا قد تمثل الكوارث تحدياً لتنفيذ المشروع حيث تكشف فاعلية الخطط ومدى الجاهزية والمرنة في مواجهة التحديات والتكيف معها وترتيب الأولويات ووجود الخطط البديلة والقدرة على تحقيق الإنتاج بأقل الإمكانيات.

كما أن الكوارث يمكن أن تكون فرصةً من خلال الحاجة للابتكار وإيجاد الحلول للتقليل من آثار الكوارث واستمرارية المشروع، وللاتفاقيات إلى تحسين الإجراءات والعمليات، كما أن بعض الكوارث قد تكون فرصة لظهور حاجات ومتطلبات جديدة بالسوق، وممكن أن تساهم في بناء السمعة من خلال القيام بالمسؤولية المجتمعية.

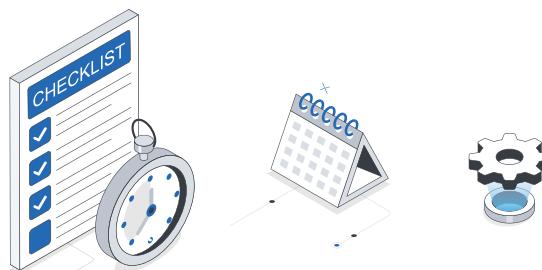


ومن أساليب إدارة الكارثة:

- | | | | |
|--|----|---------------------------|----|
| البديلات
السلوكية. | 02 | تحليل
الكارثة. | 01 |
| اختيار بديل
أو أكثر. ⁽¹⁾ | 04 | تحليل مرتبتات
كل بديل. | 03 |

وللحذر من مخاطر الكوارث وتفادي تأثيراتها أثناء تنفيذ المشاريع وضمان تحقيق الأهداف بكفاءة واستمرارية نرى اتخاذ التدابير التالية:

- ⇨ حصر أنواع الكوارث التي قد تؤثر على المشروع وحصر مخاطرها المحتملة.
- ⇨ تقييم الأثر الذي قد ينتج عن الكارثة واحتمالية حدوثها.
- ⇨ تحديد خطوات الاستجابة في حال وقوع الكارثة.
- ⇨ تأمين المشروع من خلال التمويل أو التعاقد مع شركات التأمين.
- ⇨ تدريب العاملين على إجراءات الطوارئ والسلامة.
- ⇨ ضمان توفر اللوجستيات.
- ⇨ استغلال التكنولوجيا والتقنيات الحديثة لضمان استمرارية تنفيذ المشاريع وتقديم الخدمات.



(1) د محمد صبرى محسوب- الأخطار والكوارث الطبيعية- دار الفكر العربي 1998- م- ص 27



الاستقرار السياسي

تؤثر حالة عدم الاستقرار السياسي سلباً على المحددات الأساسية للنمو الاقتصادي، حيث يتراجع الاستثمار في رأس المال المادي والبشري كما تنخفض الإنتاجية الكلية لعناصر الإنتاج. فحالة عدم اليقين بشأن المستقبل المصاحبة لعدم الاستقرار السياسي تؤدي إلى تراجع الاستثمارات ومن ثم انخفاض التراكم الرأسمالي وتقليل كذلك من جهود البحث والتطوير التي تقوم بها المنشآت والحكومات مما يبطئ عملية التقدم التكنولوجي. كما يؤدي العنف والاضطرابات المدنية والإضرابات إلى اضطراب مسار العمل الطبيعي في المشروعات والأسواق المختلفة، وانخفاض عدد ساعات العمل، بل وإلى تدمير بعض الطاقات الإنتاجية الموجودة فعلاً، وينعكس ذلك كله سلباً على نمو الإنتاجية. علماً بأن حالة عدم اليقين بشأن المستقبل قد تؤدي أيضاً إلى تقليل الأفراد من استثمارتهم في التعليم ومن ثم إلى تراجع رأس المال البشري. ومن جهة أخرى يؤدي عدم الاستقرار السياسي إلى تذبذب السياسات الاقتصادية المثلثة المحددة لتحقيق النمو الاقتصادي، وربما إلى الابتعاد عن هذه السياسات.⁽¹⁾

(1) أميرة عمارة - عدم الاستقرار السياسي والنمو الاقتصادي في الدول النامية - مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة القاهرة-العدد 4-2022-ص.7.





كما أن الحروب الأهلية تؤدي إلى هروب رؤوس الأموال وتنتج الآثار السلبية على رأس المال عن تدمير البنية الأساسية وارتفاع تكاليف العاملات. فالقدرة على إنفاذ العقود تراجع عندما تضعف مؤسسات المجتمع المدني وتتراجع الثقة وتقلص الأفاق الزمنية بسبب انعدام الثقة، وتصبح الاتهازية أكثر ارهاكاً وتركز دراسة Davies (2008) على هروب رؤوس الأموال، فتبين أن حجم رؤوس الأموال الهازية يزداد في البلدان خلال النزاع وبعده، وترافق ذلك معدلات تضخم مرتفعة وتمويل الحرب مكلفاً، ويكون في معظم الحالات عن طريق تكبد ديون لا يمكن تحملها. وقد يؤدي تمويل الحروب على المدى القصير إلى التضخم كما تتعطل حركة التجارة والمالية العامة، وتهرب رؤوس الأموال.⁽¹⁾

كما قد تؤثر الأضطرابات المدنية بشكل كبير على تنفيذ المشروع، حيث قد تؤدي إلى تأخير الأعمال، وزيادة التكاليف نتيجة الحاجة إلى اتخاذ تدابير أمنية إضافية، أو دفع غرامات مرتبطة بالتأخير، فضلاً عن احتمال تلف المعدات والمواد وصعوبة توريدها أو نقلها إلى موقع المشروع ضمن الجدول الزمني المحدد. كما قد تسبب هذه الأضطرابات في تعريض العمال والممتلكات لمخاطر أمنية، مما يزيد من تعقيد الأوضاع. إضافةً إلى ذلك، قد تنشأ نزاعات تعاقدية بين الأطراف المتعاقدة، مما يؤثر سلباً على سمعة المنظمة ويردد استمرارية أعمالها.

(1) اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا-الاتجاهات السائدة أثناء النزاعات وتداعياتها-الامم المتحدة-2015 ص.15



وللتقليل من آثار حالات عدم الاستقرار السياسي والاضطرابات المدنية على تنفيذ المشاريع يمكن اتباع الآتي:

- 01 تحديد الخطر وتقييم احتمالية حدوثه وأثره ووضع خطة لمواجهته.
- 02 تعزيز الشراكات والتواصل الفعال مع الأطراف ذات العلاقة.
- 03 المتابعة المستمرة للأوضاع الداخلية والخارجية.
- 04 إعداد خطط بناء مرنة.
- 05 تأهيل العاملين على العمل تحت الضغوطات.
- 06 إدارة المالية والتكاليف بالشكل السليم.
- 07 محاولة توزيع الأعمال في مواقع مختلفة لضمان استمرار تنفيذ المشاريع في الناطق المستقرة.





الـجـرـيمـةـ الـمنـظـمةـ

تعـبـرـ الجـرـيمـةـ الـمنـظـمةـ العـابـرـةـ لـلـحـدـودـ منـ أـخـطـرـ الجـرـائـمـ لـلـأـحـقـتـهـ منـ أـضـرـارـ عـلـىـ الصـعـيدـ الـاـقـتـصـادـيـ وـالـاـجـتـمـاعـيـ بـزـرـعـهـ لـلـرـعـبـ وـالـتـهـرـيبـ وـالـتـدـمـيرـ حـيـاةـ الشـبـابـ وـالـمـرـاهـقـيـنـ وـزـعـزـعـةـ نـظـامـ الـدـوـلـةـ وـتـغـلـغـلـهـ حـقـ فيـ تـفـكـيـكـ شـبـكـاتـ أـمـنـيـةـ وـتـحـرـكـ الـاـقـتـصـادـ الـوـطـنـيـ مـسـتـغـلـةـ التـضـخـمـ التـشـريـعـيـ ،ـ إـضـافـةـ إـلـىـ أـنـ بـعـضـ تـلـكـ الـعـصـابـاتـ اـقـتـحـمـتـ أـسـوـاقـ الـمـالـ الـعـالـيـةـ تـحـتـ غـطـاءـ وـسـاطـةـ حـيـثـ تـدـخـلـ فـيـ مـضـارـبـاتـ وـهـمـيـةـ لـلـتـأـثـيرـ عـلـىـ الـأـسـعـارـ لـحـسـابـ الـشـرـكـاتـ الـأـخـرـىـ مـقـابـلـ عـمـوـلـاتـ ضـخـمـةـ وـأـنـشـطـهـاـ الـحـالـيـةـ بـاتـتـ تـشـكـلـ جـزـءـاـ مـنـ الـاـقـتـصـادـ الـدـوـلـيـ وـالـنـظـامـ الـعـالـيـ الـجـدـيدـ مـاـ يـجـعـلـ الـقـضـاءـ عـلـيـهـاـ عـسـيـرـاـ نـتـيـجـةـ عـرـقـلـتـهـاـ لـلـتـنـمـيـةـ الـاـقـتـصـادـيـ إـذـاـ اـسـتـعـادـةـ الـدـوـلـةـ دـوـرـهـاـ فـيـ مـرـاـقـبـةـ الـتـجـارـةـ الـدـوـلـيـةـ وـفـيـ قـوـاعـدـهـاـ الـقـانـوـنـيـةـ وـلـيـسـ التـرـكـيـزـ عـلـىـ الـعـقـوبـاتـ فـقـطـ ،ـ⁽¹⁾

وـ الـهـدـفـ الرـئـيـسـ الـذـيـ تـسـعـيـ جـمـاعـاتـ الـجـرـيمـةـ الـمنـظـمةـ إـلـىـ تـحـقـيقـهـ هـوـ الـرـيـحـ الـلـاـيـ يـبـنـمـاـ يـزـعـمـ الـبـعـضـ أـنـ الـجـرـائـمـ الـإـرـهـابـيـةـ الـقـيـ تـعـدـ جـرـائـمـ مـنـظـمةـ قـدـ تـرـتـكـ لـتـحـقـيقـ غـايـاتـ سـيـاسـيـةـ بـقـصـدـ إـثـارـةـ الـفـزـعـ وـإـشـاعـةـ الـرـعـبـ فـيـ الـنـفـوسـ لـكـافـحـتـهـاـ⁽²⁾

(1) بن مزيان حنان - تأثير الجريمة المنظمة على التنمية الاقتصادية وآليات وسبل مكافحتها- مجلة أبحاث ودراسات التنمية العدد 2 - 2023 - ص 378.

(2) اديبة محمد صالح-الجريمة المنظمة-مركز كردستان للدراسات الاستراتيجية-2009-ص 40.



وربط رجال القانون بين الجريمة المنظمة والمنظمات الإرهابية حيث أن الأولى بما تمتلكه من موارد مالية وخبرة في مجال الإجرام لم تتوان في تقديم يد العون للثانية التي تستعين بأساليب ووسائل الجريمة المنظمة في تهريب الأسلحة والاتجار بها والمخدرات، وتبنيض الأموال، بهدف توفير موارد التمويل، علاوة على تزويدها الوثائق والهويات لتسهيل حركة نقل أعضائها وإفلاتهم من العقاب بعد تنفيذ عملياتهم الإرهابية وعليه فإن الجريمة المنظمة تلتقي مع الجريمة الإرهابية في عدة جهات لاسيما في أن كلاً منها تعد من أخطر الظواهر التي تعاني منها المجتمعات الحديثة نظراً لاتفاقهما في نشر الذعر والرعب وعدم توانيهما عن استخدام الوسائل الإرهابية في مواجهة الآخرين باعتبارهما ترتكبان من طرف منظمات إجرامية بلغت درجة عالية من التنظيم والتخطيط معتمدة على سرية العمليات و التسلسلية و العلاقة الهرمية التي تحكم أعضاءها.⁽¹⁾

وتشكل الجريمة المنظمة والتهديدات الإرهابية تحديات كبيرة لإدارة وتنفيذ الشاريع، إذ تؤدي إلى ارتفاع التكاليف نتيجة الإجراءات الأمنية الإضافية، والتأخير أو التوقف بسبب الأضرار المادية، وصعوبة الحصول على التمويل أو ارتفاع الفائدة. كما تؤثر سلباً على السمعة والثقة، وتزيد من الأعباء القانونية والتنظيمية، وظهور مشاكل قضائية، إضافة إلى كثرة الأوامر التغيرية وتبديل أولويات المشروع.

وقد تمثل هذه الجرائم فرضاً لابتكار مشاريع في مجالات التقنيات الأمنية، وأنظمة المراقبة، وأدوات التعامل مع الأزمات، بالإضافة إلى مشاريع إعادة الإعمار، وتطوير البنية التحتية، وتعزيز الحماية اللوجستية وخدمات التأمين. كما يمكن أن تسهم هذه الظروف في تحسين مهارات إدارة الأزمات لدى المؤسسات، وتمكينها من تسعير منتجاتها وخدماتها بأسعار أعلى، واكتساب سمعة قوية تعزز مكانتها في السوق.

(1) بن تفاث نور الدين-الجريمة المنظمة و حقوق الإنسان-جامعة الجزائر كلية الحقوق -2011-26.



وللحذر من الآثار السلبية للجريمة المنظمة والإرهاب على تنفيذ المشاريع، يُستحسن اتباع مجموعة من الإجراءات النظامية، تبدأ بتحديد مستوى ونوع التهديد المحتمل، وتصنيف المخاطر إلى مقبولة وغير مقبولة، ثم إعداد خطط استجابة مرنة لواجهة تداعيات تلك التهديدات، مع وضع بدائل مناسبة لضمان استمرارية التنفيذ. كما ينبغي إعداد خطط أمن وقائي مادي لحماية المشروع ومرافقه، وتعزيز أمن الأفراد في مواقع العمل، وتوظيف التقنيات الحديثة للحد من المخاطر، بالإضافة إلى تأهيل وتدريب الكوادر على إدارة الأزمات، والتعاقد مع شركات التأمين لتوفير الحماية المالية، وصياغة عقود مرنة تمكن المشروع من التكيف مع الظروف الاستثنائية.



4

الفصل الرابع: الإدارة المالية والموارد التنظيمية والتخطيط

”

الموارد المالية.
التوريد.

الاستثمارات.
التنافسية.

”





المـوارـد المـالـيـة

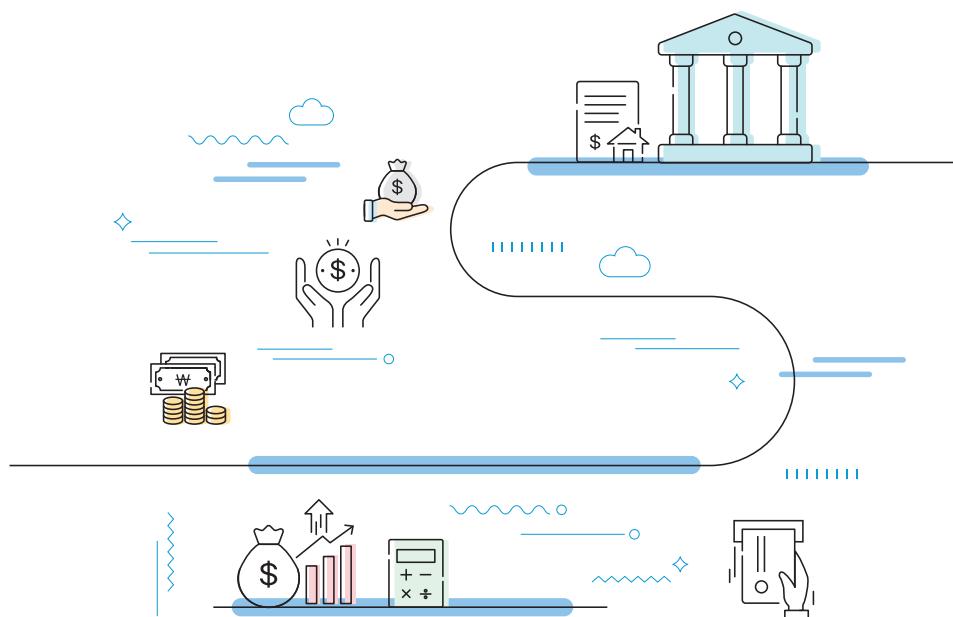
تلعب الموارد المالية دوراً جوهرياً في نجاح المشاريع واستدامتها، إذ تُعد الركيزة الأساسية التي تُبني عليها جودة الخدمات المقدمة، كما تُمكّن المؤسسات من التصدي للأزمات الطارئة والتعامل بكفاءة مع التكاليف غير المتوقعة. ويتجاوز أثر الموارد المالية الجوانب التشغيلية ليشمل العنصر البشري، حيث تُسهم في تحفيز الموظفين ورفع معنوياتهم، مما ينعكس إيجابياً على الأداء العام.

إن توفر الموارد المالية يساعد على إمكانية توسيع نطاق المشروع، واستقطاب الكفاءات وتحفيز الفرق العاملة، إلى جانب توظيف الأدوات والتقنيات الحديثة لتعزيز الكفاءة.

في المقابل، فإن نقص الموارد المالية قد يتسبب في تعثر تنفيذ المشاريع أو تأخرها، ويعيق توفير المواد والمستلزمات الضرورية، فضلاً عن صعوبة الوفاء بالالتزامات المالية تجاه العاملين. وقد تُجبر الإدارة على استخدام مواد أقل جودة أو تقليل بعض الأنشطة الأساسية، مما يخلق بيئة عمل مضطربة وغير مستقرة، وقد يؤدي ذلك إلى فقدان الكفاءات نتيجة الاستقالات أو ضعف الاتماء الوظيفي. أو تقليل حجم المشروع، كما أن استمرار هذا النقص قد يؤثر على سمعة المشروع وثقة المستفيدين به.



ومن أجل تحويل وفرة الموارد إلى فرصة مثمرة، ينبغي تشجيع الابتكار والإبداع لدى العاملين، وتبني استراتيجيات تركز على تحسين الخدمات وخفض التكاليف، إلى جانب بناء شراكات استراتيجية، والاستثمار في تأهيل وتطوير الكوادر البشرية. وفي المقابل، لمواجهة تحديات نقص الوارد، يُستحسن إعادة النظر في التخطيط المالي، وتحديد الأولويات بما يتناسب مع الواقع، والحد من الهدر دون التأثير على الجودة، مع استكشاف مصادر تمويل بديلة وتبني حلول تقنية أو رقمية منخفضة التكلفة.





التوريد

إدارة توريدات المشروع تشمل عمليات الشراء والحصول على المنتجات والخدمات والنتائج الضرورية من خارج فريق المشروع.⁽¹⁾

ويمكن أن نلخص أهداف سلسلة التوريد بما يلي:

▪ **تحسين موقف المنظمة التنافسي:** يجب أن تساهم أنشطة سلسلة التوريد في تحقيق أهداف المنظمة واستراتيجيتها وفي تحديد طريقة استثمار الفرص وذلك للإسهام في إدارة الأصول وفي زيادة دخل المنظمة بدلًا من خفض النفقات.

▪ **الاحتفاظ بالمخزون الآمن** وبحده الأدنى وذلك لتخفيض الخسائر الناتجة عن الاحتفاظ بالمخزون الضمان التدفق المستمر للخدمات والمواد والمكونات من المنظمة وإليها وذلك من خلال إدارة المخزون والاحتفاظ به.

▪ **إيجاد الموردين المحتملين:** لنجاح أنشطة التوريد يجب اختيار المورد المناسب للعمل مع المنظمة لتحقيق الأهداف على المدى الطويل، وهذا يؤدي إلى استمرارية وإدامة الحفاظ على أنشطة التوريد.⁽²⁾

يساهم التوريد في خفض التكاليف التشغيلية من خلال الاستفادة من موارد خارجية أقل تكلفة، مما يقلل من نفقات التوظيف والتدريب.

(1) ناصر ابراهيم الحميدي - إدارة المشاريع الاحترافية وفق منهجية PMI- فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر-2017-ص153.

(2) ينال عاطف الرواشدة -أثر إدارة المخاطر في مرونة سلسلة التوريد -مجلة المقال للعلوم الاقتصادية والإدارية وتكنولوجيا العلومات-2023-ص191.



كما يتيح للمنظمة التركيز على أنشطتها الأساسية وتحسين جودتها، من خلال تفويض المهام الثانوية إلى الموردين.

ويُعد التوريد وسيلة فعالة للاستفادة من التقنيات الحديثة، ويساعد في إدارة الموارد وفقاً للاحتياجات الفعلية.

ومع ذلك، ينطوي التوريد على بعض التحديات، منها تأخير التوريدات والتي قد تؤدي إلى تأخر في تنفيذ المشاريع، ومنها احتمال تعرض البيانات والعلوم الحساسة للخطر عند مشاركتها مع أطراف خارجية، إلى جانب فقدان بعض المهارات الداخلية نتيجة الاعتماد الزائد على الموردين. كما أنه قد يتطلب تكاليف إضافية، مثل تكاليف إدارة العقود ومتابعتها.

وتتعدد المخاطر المرتبطة بعمليات التوريد، ومن أبرزها:

- ❖ **المخاطر التشغيلية:** وتشمل الأعطال في خطوط الإنتاج أو مشاكل النقل والتخزين.
- ❖ **المخاطر المالية:** مثل تقلبات أسعار المواد وأسعار الصرف.
- ❖ **المخاطر البيئية:** كالكوارث الطبيعية، والظروف المناخية القاسية التي قد تعيق عمليات النقل أو الإنتاج.
- ❖ **المخاطر القانونية:** مثل التعديلات على القوانين التي تنظم التوريد.
- ❖ **المخاطر الجيوسياسية:** كالحروب، والعقوبات الاقتصادية، التي قد تعيق التوريد.

وللحذ من مخاطر التوريد وضمان استمرارية المشروع:

- ❖ تنويع مصادر التوريد وتجنب الاعتماد على مورد واحد.
- ❖ إعداد خطط بديلة للطوارئ وإنشاء مخزون احتياطي
- ❖ صياغة عقود مرنة تسمح بالتكيف مع الظروف والمتغيرات الطارئة.
- ❖ تعزيز الشراكات والتعاون مع الموردين.
- ❖ اللجوء إلى التأمين لتغطية الخسائر المحتملة الناتجة عن مخاطر التوريد.





الاستـثمـارات

تلعب الاستثمارات دوراً حيوياً في تحقيق أهداف المؤسسات واستدامتها، وتوفير الموارد المالية والتقنية والبشرية المطلوبة، وتعزيز الابتكار وتطوير الخدمات وتقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية، وتقوم الأسواق المالية بدور اقتصادي عن طريق إيجاد البديل التمويلي للمشروعات، ويدخل المستثمرون للأسواق المالية لأهداف مختلفة ولكنها كلها تنصب على الربح.⁽¹⁾

ومن الضروري التمييز بين مجال الاستثمار وإدارة الاستثمار. فمجال الاستثمار يمثل نوع أو طبيعة النشاط الاقتصادي الذي يختاره المستثمر لـاستثمار أمواله، فمن ناحية نوع الاستثمار فإنه وفقاً للنطاق الجغرافي للسوق فإن الاستثمار إما أن يكون محلياً أو خارجياً، أما بالنسبة لطبيعة الاستثمار أي لطبيعة حيازة الأصل، فإن الاستثمار إما أن يكون حقيقياً أو مالياً. وبعد من قبيل الاستثمارات الحقيقة أي استثمار يترتب عليه حيازة أصل له قيمة اقتصادية في حد ذاته ويترتب على استخدامه منفعة اقتصادية إضافية تظهر إما في شكل سلعة أو في شكل خدمة كالعقار والمعادن النفيسة والمشاريع الاقتصادية والسلع ... إلخ، بينما الاستثمارات المالية تمثل الاستثمار في الأوراق المالية، أي في أصل لا يترتب لحامله حق حيازة أصل حقيقي، وإنما يعطائه حقاً مالياً يخول صاحبه

(1) اشرف مصطفى توفيق-كيف تتعلم استثمار الأموال؟-دار إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع-2008-ص.7



المطالبة بآصل حقيقي. ومن ناحية النطاق الزمني، فإن الاستثمار إما أن يكون قصير الأجل أو طويل الربح.⁽¹⁾

وقد يشكل الاستثمار فرصة مهمة للمشروع، إذ يساهم في توفير التمويل اللازم لتنفيذه أو توسيعه، إلى جانب الاستفادة من خبرات المستثمرين وعلاقتهم التي قد تعزز جودة الخدمات. كما قد يفتح الاستثمار آفاقاً جديدة لتوسيعة المشروع والدخول إلى أسواق مختلفة، في المقابل، قد يمثل الاستثمار تحدياً وضغطًا على سير التنفيذ، نظرًا لتوقعات المستثمرين بالحصول على عوائد، إضافة إلى احتمال تأثيرهم على قرارات الإدارة، مما قد يحد من حرية اتخاذ القرار. كما أن هناك مخاطرة بتحمل الخسائر في حال فشل المشروع.

ولتحقيق أقصى استفادة من فرص الاستثمار، من الضروري إعداد خطة واضحة تستهدف جذب المستثمرين وبناء علاقات متينة معهم. كما يجب تعزيز قنوات التواصل للاستفادة من التمويل والخبرات التي يقدمونها، مما يسهم في تحسين جودة المنتج أو الخدمة وتسريع وتيرة الإنجاز. ومن المهم أيضًا إجراء تقييم دوري للاستثمار لقياس مدى تحقيقه للأهداف المنشودة.



ومن جهة أخرى، لتفادي الآثار السلبية المحتملة للاستثمار أو التخفيف منها، ينبغي صياغة العقود بطريقة تضمن الحفاظ على نسبة كافية من السيطرة على المشروع. كما يُنصح بوضع تدابير وقائية وخطط بديلة لمواجهة المخاطر المحتملة المرتبطة بالاستثمار.

(1) د. طلال محمود كداوي-تقييم القرارات الاستثمارية -دار اليازوري العمليه للنشر والتوزيع- 2007 ص.3.





التنافسيـة

تسعى المؤسسة إلى التميز عبر ترسیخ ثقافة ترکز على العميل، وتعزيز كفاءة العاملين، وتحسين جودة المخرجات، ضمن بيئة داعمة للتحسين المستمر، انطلاقاً من أن الميزة التنافسية تختلف من مؤسسة لأخرى.

وتختلف الكتابات حول أنواع الميزة التنافسية، فيرى Koufteros بأن هناك خمسة أنواع من الميزة التنافسية ويفيد بها في السعر الجودة، القيمة لدى الزبائن، ضمان التسليم، الإبداع. أما أغلب الكتابات في إدارة الأعمال فإنها تصنف أنواع الميزة التنافسية إلى نوعين رئيسين وهما ميزة التكلفة الأقل، وميزة تمييز المنتج.

أولاً: ميزة التكلفة الأقل:

وتعني قدرة المؤسسة على إنتاج منتج بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر.

ثانياً: ميزة التمييز:

تعني بها قدرة المؤسسة على تقديم منتج مختلف عن المنتج أو المنتجات التي يقدمها المنافسون من وجهة نظر المستهلك.⁽¹⁾

(1) حجاج عبدالرؤوف -الميزة التنافسية المدرسية الاقتصادية-جامعة سككيكدة-2006-ص15.



المزايا التي تحققها استراتيجية التكلفة الأقل:

- ↳ تكون المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل في موقع أفضل من منافسيها بالنسبة للسعر.
- ↳ تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء، إذ لا يمكن المساومة على تخفيض الأسعار.
- ↳ تتمتع بحصانة ضد الموردين الأقوياء الذين يقومون بتحديد أسعار المدخلات.

المزايا التي تحققها استراتيجية التمييز:

- ↳ تمييز على أساس التفوق الفي.
- ↳ التمييز على أساس الجودة والخدمات.
- ↳ التمييز على أساس تقديم قيمة أكبر للعميل نظير المبلغ المدفوع فيه.
- ↳ تمييز أفضل للمنتجات إما من خلال مستوى جودة أفضل الخدمات بحيث تشعـج حاجات قطاع السوق المستهدف.
- ↳ تقديم تكاليف أقل للمنتج في القطاع المستهدف بالمقارنة بالمنافسين.
- ↳ التمييز في الجودة الخدمات والتكلفة معا. ⁽¹⁾

(1) أمينة بن علي- التنافسية وتأثيرها على منظمات الأعمال -جامعة د طاهر مولاي بسعيدة- 2009- ص.7.



وهنالك مجموعة من العوامل تلعب دوراً مهماً في تحديد الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة للحصول على ميزة تنافسية، منها ما يلي:

- 1 التكنولوجيا وهي تمثل التغيرات والأحداث التكنولوجية التي تقع خارج المؤسسة.
- 2 المتغيرات القانونية إضافةً أو حذف قيود تشريعية أو قانونية.
- 3 العوامل الاقتصادية مثل معدلات التضخم والبطالة، ومعدل النمو الاقتصادي، والاستثمار، وأسعار صرف العملات.
- 4 العوامل الثقافية والقيم والعادات في المجتمع فاحترام التقاليد والمعتقدات يحسن الاتصال ويولد مردود أعلى.
- 5 العوامل الديمografية مثل دخل وتعليم أفراد المجتمع.
- 6 البيئة والصحة والسلامة العامة.

وتعُد القدرة التنافسية عاملًا مزدوج الأثر، إذ يمكن أن تتيح فرصةً مهمة لنمو المشروع من خلال تحسين الكفاءة التشغيلية، وخفض التكاليف، وتعزيز الابتكار عبر تطوير حلول جديدة، إلى جانب دعم خطط التوسيع الاستراتيجي.

ومع ذلك، قد تفرض القدرة التنافسية تحديات جسيمة على المؤسسة، من أبرزها الضغط نحو خفض الأسعار، وال الحاجة إلى التكيف السريع مع التحولات البيئية والتكنولوجية، فضلاً عن متطلبات إضافية من حيث الموارد والتكاليف التشغيلية.

ولضمان تحقيق الأهداف وتعزيز الاستدامة والقدرة على الصمود أمام التحديات، من الضروري التبؤ المبكر بالمخاطر والتحديات وتحديدها بدقة، إلى جانب الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة. كما يجب العمل على تحسين الأداء وتقليل الخسائر المالية من خلال ضمان جودة المنتج أو الخدمة، والمتابعة المستمرة للمتغيرات والتكييف الفعال معها.





5

الفصل الخامس: التقنيات والابتكار التنظيمية والتخطيط

التكنولوجيا.

الأمن السيبراني.





التكنولوجيا

تُسهم التكنولوجيا بشكل كبير في تعزيز كفاءة إدارة المشاريع، إذ يُعد توظيفها أمراً أساسياً لضمان تحقيق الأهداف المرجوة.

وقد تتيح التقنيات المتقدمة فرصة لتعزيز إدارة المشروع وتنفيذها من خلال:

- زيادة الإنتاجية حيث تقوم التكنولوجيا بتحسين عمليات الإنتاج.
- توفير الوقت والجهد:** تساعد التكنولوجيا في تقليل الوقت والجهد المطلوب لإنجاز المهام.
- تحسين جودة المنتجات والخدمات:** يمكن للتكنولوجيا تحسين جودة المنتجات وتقديم خدمات أفضل.
- تشجيع على الابتكار:** التطور التكنولوجي أن يفتح أفقاً لفهم تحديات جديدة وابتكار حلول فعالة.
- تعزيز القدرة على المنافسة:** التكنولوجيا تعزز قدرة الدول والشركات على المنافسة في الأسواق العالمية معاً.^(١)

وقد تشكل التقنيات المتقدمة تحدياً للمشروع، نظراً لما قد تطلبه من تكاليف إضافية لاقتنائها، إضافة إلى الحاجة لتوظيف الكفاءات

(١) د. ولاء محمد حسان-تحليل التأثيرات الاقتصادية للتكنولوجيا والابتكار على التنمية الاقتصادية-المعهد العالي للدراسات النوعية-2024-مجلد 4 عدد 6-ص 2004



المتخصصة وتأهيلها وتدريبها. كما تبرز مخاطر أمنية محتملة نتيجة احتمالية تعرض هذه التقنيات للاختراق. علاوة على ذلك، فإن الاعتماد الكبير على هذه التقنيات قد يُشكل عبئاً على المؤسسة من حيث ضرورة المتابعة والتحديث المستمر.

وللاستفادة المثلث من فرص التقنيات المتقدمة في إدارة وتنفيذ المشاريع، من الضروري مواكبة تطورات التقنية الحديثة، ودراسة إمكانيات توظيفها بما يخدم أهداف المشروع، إلى جانب تأهيل الكوادر وتدريبهم على استخدام هذه التقنيات بكفاءة. كما يُستحسن عقد شراكات فعالة مع الجهات المتخصصة لضمان استثمار ناجح للتكنولوجيا.

ولواجهة التحديات المرتبطة بالتقنيات الحديثة، يُوصى بوضع سياسات فعالة للأمن الإلكتروني لحماية الأنظمة من التهديدات والاختراقات، وتعزيز مهارات العاملين وتأهيلهم لاستخدام الأدوات والبرامج الحديثة، بالإضافة إلى تخصيص ميزانيات مناسبة لاقتناء التكنولوجيا الجديدة. ويُعدّ من المهم كذلك تحقيق توازن بين الاعتماد على التقنية والعنصر البشري، مع الحرص على التقييم المستمر للتقنيات المستخدمة وتطويرها بشكل دوري.





الأمن السيبراني

أصبحت شبكة المعلومات الإلكترونية المتصلة جزءاً لا يتجزأ من حياتنا اليومية، حيث تستخدم جميع أنواع المؤسسات مثل المؤسسات الطبية والمالية والتعليمية، هذه الشبكة للعمل بفعالية وتستخدم الشبكة عن طريق جمع كميات كبيرة من المعلومات الرقمية ومعالجتها وتخزينها ومشاركتها، ومثلاً هو الحال جمع المزيد من المعلومات الرقمية وتقاسمها، لذلك أصبحت حماية هذه المعلومات أكثر حيوية لآمننا القومي واستقرارنا الاقتصادي.⁽¹⁾

وتتجلى أهمية الأمن السيبراني في جميع المجالات الاقتصادية الاجتماعية القانونية السياسية.

على المستوى الاجتماعي: إن الدخول للعالم السيبراني غير مقيد بأي شروط أو مخصص لفئة اجتماعية محددة فهو مفتوح في وجه كل المجتمع.

على المستوى القانوني: إن العالم السيبراني يتطور يوم بعد يوم وتظهر ثغرات إجرامية لهذا لعب القانون دوراً مهماً في هذا المجال لتجريم أي فعل قد يظهر في المجال العلمي

على المستوى السياسي: تظهر أهمية الأمن السيبراني لحماية وضمان سياسة رقمية آمنة للدولة.

(1) مفيد عوض حسن علي-الأمن السيبراني وأساسياته-مكتبة الدراسات العربية للنشر والتوزيع-2025-ص11.

❖ **على المستوى الاقتصادي :** توفير الأمان للمعاملات الرقمية التجارية وضمان الحقوق.⁽¹⁾

والمخاطر السيبرانية قد تكون مخاطر غير مقصودة ناجمة عن ارتكاب أخطاء أو عدم دراية كافية باستخدام التقنية ومخاطر مقصودة يسعى مرتکبها للحصول على كسب مادي أو سرقة البيانات والمعلومات أو الإضرار بسمعة المؤسسة ولقد صنفها البعض من حيث المصدر إلى مخاطر داخلية ومخاطر خارجية، فالمخاطر الداخلية تنشأ من داخل المؤسسة حيث يتمتع الموظفون بسهولة الوصول إلى المعلومات علاوة على ذلك فهم على دراية بالسياسات الأمنية للمؤسسة أما المخاطر الخارجية فتشمل من قبل أطراف من خارج المؤسسة كالقراصنة والدول، ولقد حدد (IIA 2016) خمسة مصادر للتهديدات السيبرانية وهي الدول ، مجرمو الإنترن特 القراصنة، المطلعون ومقدمو الخدمات المطروون للمنتجات والخدمات دون المستوى ، إلا أن التصنيف العام للمخاطر السيبرانية والذي اعتمدته العديد من الدراسات هو تصنيفها وفقا لأساسيات الأمان السيبراني الثلاثة وهي :

01 السرية 02 النزاهة 03 التوافر

- 1 اختراق السرية بحيث يتم كشف البيانات والمعلومات والاطلاع عليها من قبل أشخاص غير مصوح لهم بالحصول عليها.
- 2 المخاطر التي تسبب ضررا فيما يتعلق بالنزاهة وتمثل في تزوير وسرقة البيانات والاحتيال.
- 3 المخاطر المتعلقة بعدم إمكانية الوصول إلى الأنظمة الإلكترونية للمستخدمين المصحح لهم مقاوما يحتاجون إليها وبالشكل

(1) صلاح الدين دكداك-الأمن السيبراني وحماية الأنظمة المعلوماتية-مجلة الفقه والقانون- 2023- ص71.



المطلوب ومن أمثلتها تعطيل الأنظمة وعدم القدرة على أداء الخدمة.⁽¹⁾

واستنادا إلى توجيهات الخبراء الإقليميين والأطر الدولية والإقليمية بشأن الأمان السييرياني، فقد حددت جمعية الإنترنت ISOC المبادئ الأساسية التالية:

الوعي: يتعين على جميع الجهات المعنية في كل من القطاعين العام والخاص فهم المخاطر التي تهدد أنماطها، ومدى تأثير تلك المخاطر عليها وعلى الآخرين في النظام البيئي الخاص بالبنية التحتية لشبكة الإنترنت.



المسؤولية: يجب على جميع الجهات المعنية تحمل مسؤولية مواجهة المخاطر الأمنية في إطار أدوارها ومؤسساتها، مع الأخذ في الاعتبار للآثار المتربعة على اتخاذ إجراء ما أو التفاف عن تفيذه.



التعاون: يجب إشراك جميع الجهات المعنية، بما في ذلك الأطراف المعنية خارج الحدود في حوار مستمر حول الأمان السييرياني للمواجهة التهديدات الجديدة المستمرة مواجهة فعالة.



(1) ابتسام محمد القصیر-حكومة تقنية المعلومات للحد من المخاطر السييرانية وتعزيز أمن المعلومات الحاسوبية في المؤسسات الليبية العامة-مجلة البحوث الأكاديمية العلوم الإدارية واللالية-2024-العدد 28.

وهناك ثلاثة معايير أساسية إتفق عليها الخبراء منذ البداية لضمان المعلومات ويشار إليها بمثلث أو ثلاثي CIA وهي السرية والأمانة والتواجد:

السرية ويقصد بها عدم كشف المعلومات لغير أطرافها بما يوفر الخصوصية والسرية للمعلومات المتداولة على الفضاء الرقمي.



الأمانة: وتعني عدم التلاعب بالمعلومات أو حذفها أو تعديلها بحيث يضمن المستخدم دقة نقل ما يريد من معلومات دون تدخل في أثناء النقل أو التخزين أو المعالجة



التواجد: أما فهو استمرار توفر المعلومة للشخص أو الجهة التي يسمح لها المستخدم بالاطلاع عليها عند الحاجة.⁽¹⁾



مما تقدم يمكن القول أن الأمان السيبراني يعد أحد العوامل الجوهرية التي تؤثر بشكل مباشر على نجاح تنفيذ المشاريع؛ إذ يُسهم في تعزيز استمرارية العمل، والحد من مخاطر التوقف وفقدان البيانات نتيجة للهجمات الإلكترونية. كما يعزز من ثقة الأطراف ذات العلاقة، بما في ذلك العملاء والوردين، بالمؤسسة والمشروع.

ومن جهة أخرى، يلعب الأمن الإلكتروني دوراً محورياً في احتواء الأزمات، ويسهم في تقليل الخسائر المالية الناتجة عن الانقطاعات المحتملة.

والأمن السيبراني يمكن أن يكون فرصة للمشاريع من خلال إبراز مشاريع موثوقة وآمنة تجذب العملاء، وتعزيز الابتكار بتبني تقنيات جديدة

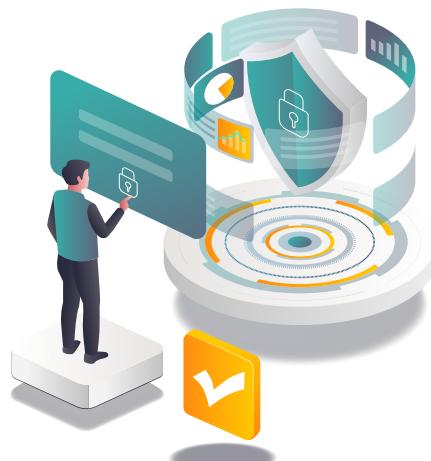
(1) بن عليه بن جدو - تحديات الأمن السيبراني لواجهة الجريمة الإلكترونية- المجلة الجزائرية للأمن الإنساني - 2022- ص 299.



للحماية من الـهـجمـات، وفـتح أـسـوـاقـ جـديـدة، إـلـأـنـهـ قدـ يـشـكـلـ أـيـضاـ
ـتـحـديـاـ، إـذـ تـنـطـلـبـ أـنـظـمـةـ الـحـمـاـيـةـ تـكـالـيـفـ إـضـافـيـةـ، بـالـإـضـافـةـ إـلـىـ الـحـاجـةـ
ـلـخـبـرـاءـ أـمـنـ إـلـكـتـرـوـنيـ ذـوـيـ كـفـاءـةـ، وـقـدـ يـؤـديـ ذـلـكـ إـلـىـ الـبـطـءـ فـيـ تـنـفـيـذـ
ـالـشـرـوـعـ بـسـبـبـ مـرـاحـلـ الـتـطـوـيرـ وـالـاـخـتـبـارـ.

ولـضـمـانـ إـداـرةـ فـقـالـةـ لـلـفـرـصـ وـالـتـحـديـاتـ الـمـرـتـبـةـ بـالـأـمـنـ السـيـبـرـانـيـ أـثـنـاءـ
ـتـنـفـيـذـ الـمـشـارـيعـ، يـنـصـحـ بـاتـبـاعـ الـخـطـوـاتـ الـتـالـيـةـ:

- ❖ إـعـطـاءـ أـوـلـوـيـةـ لـلـأـمـنـ السـيـبـرـانـيـ مـنـذـ مـرـحـلـةـ التـخـطـيـطـ، مـنـ خـلـالـ
ـتـضـمـنـ تـدـابـيرـ الـحـمـاـيـةـ ضـدـ الـهـجمـاتـ إـلـكـتـرـوـنـيـةـ ضـمـنـ الـخـطـطـ
ـالـأـوـلـيـةـ لـلـمـشـرـوـعـ.
- ❖ إـعـدـادـ أـطـرـ وـسـيـاسـاتـ وـاضـحةـ لـلـأـمـنـ السـيـبـرـانـيـ، وـتـدـرـيـبـ الـكـوـادـرـ
ـعـلـيـهـاـ، وـضـمـانـ الـالـتـزـامـ بـتـطـيـقـهـاـ.
- ❖ التـعـاـونـ مـعـ الـجـهـاتـ الـمـتـخـصـصـةـ وـالـاستـفـادـةـ مـنـ الـمـسـتـشـارـينـ أـوـ بـيـوتـ
ـالـخـبـرـةـ فـيـ مـجـالـ الـأـمـنـ إـلـكـتـرـوـنـيـ.
- ❖ اـسـتـثـمـارـ الـأـمـنـ السـيـبـرـانـيـ كـمـيـزةـ تـنـافـسـيـةـ فـيـ تـسـوـيـقـ الـمـشـرـوـعـ، لـبـنـاءـ
ـالـثـقـةـ مـعـ الـعـمـلـاءـ، وـدـعـمـ التـوـسـعـ فـيـ تـقـدـيمـ الـخـدـمـاتـ وـدـخـولـ أـسـوـاقـ
ـجـديـدةـ.



6

الفصل السادس:

الادارة الاستراتيجية والتغيير التنظيمية والتخطيط

- التصنیفات والمؤشرات.
- ادارة الوقت.

- ادارة التغيير.
- الشراکات.





ادارة التـغـيـير

إدارة التغيير هي عملية الانتقال من وضع قائم بالفعل إلى وضع مستهدف لتحقيق أهداف محددة في إطار رؤية واضحة مشتركة بين القيادة والعاملين تتم من خلال عمل تغييرات في نظام معين، حيث يتم تنفيذ هذه التغييرات بطريقة يمكن التحكم بها عن طريق اتباع إطار ونموذج محددين ، ويتم إجراء ذلك بأسلوب منظم وبأقل مضايقة أو إزعاج والتغيير ببساطة هو الانتقال مما نحن فيه الآن إلى ما نريد أن تكون عليه ⁽¹⁾.

وتختلف المنظمات فيما بينها في تحديد مميزات التغيير بالنسبة لها حسب مجال التغيير ونوعه واستراتيجياته كما يختلف حسب نوع المنظمة وحجمها والموارد التي تمتلكها، ويمكن تحديدها في المميزات التالية:

- ﴿ زيادة قدرات المنظمة على التطور والبقاء والاستمرارية، وذلك لتجددها ومواكبتها للمتغيرات الخارجية. ﴾
- ﴿ زيادة إحساس العاملين بأهمية أهداف المنظمة وزيادة انتظامهم وولائهم لها. ﴾
- ﴿ تكوين فريق إداري أكثر كفاءة وتقبلاً للمتغيرات، وتطوير مهارات ومعارف العاملين وتحسين سلوكياتهم وتنمية المشاركة في اتخاذ القرارات بما يلائم متطلبات الوضع الجديد. ﴾

(1) الـهـامـ بـوكـيـ إـداـرة التـغـيـير وـالـرقـابةـ جـامـعـةـ الـحـاجـ لـخـضـرـ 2022ـ مـ صـ 4.

تنمية روح الجماعة من خلال التفاعل المستمر بين فرق العمل مما يزيد الثقة بينهم.

زيادة فهم عمليات الاتصال وأساليب القيادة مما يؤدي إلى إيجاد أفضل الأساليب للقضاء على الصراعات والتعرف على أسبابها.⁽¹⁾

ولخص ويلسون مراحل إدارة التغيير إلى ست مراحل أساسية، وتمثل هذه المراحل في الفترات التي تستغرقها عملية التغيير للانتقال من الوضع الراهن إلى الوضع المستقبلي المتميز بالحلول والاستقرار، وهذه المراحل هي:

1 مرحلة التشخيص وجمع المعلومات، وهذه المرحلة تمثل في الفترة التي يتم فيها جمع المعلومات وتحديد المشكلة، وتشخيصها، ووضع الخطط المناسبة.

2 مرحلة الاستجابة، وهي المدة التي تستغرقها إدارة المؤسسة في الاستجابة للتغيير. فنجد إدارة سريعة وأخرى إدارة بطيئة.

3 مرحلة التخطيط، تبدأ عندما يتخذ قرار التغيير من طرف القيادة، وتبدأ عملية التصميم للخطة.

4 مرحلة التنفيذ، تمثل بمرحلة تطبيق الخطة المصممة، وتحويلها إلى تغيير الواقع على الأرض.

5 مرحلة التأثير، وهي الفترة الفاصلة بين تنفيذ القرار، وظهور الأثر بشكل نهائي.

6 مرحلة التقييم، وهي المراحل التي تلي مرحلة التأثير، حيث يتم فيها تقييم النتائج والآثار، والحكم عليها.⁽²⁾

(1) زايدى أمال-ادارة التغيير-جامعة الجزائر 3 ابراهيم سلطان شيبوط-2024م-ص14.

(2) مرام محمود محمد رياضة-أنماط قيادة التغيير لدى مديرى ومديرات المدارس الحكومية في محافظة جنوب-جامعة القدس-2018م-ص18.



ولكي يكون التغيير إيجابيا لا بد أن تتوفر فيه الشروط التالية:

- ↳ وضوح الهدف من التغيير.
- ↳ أن يفي التغيير بطلعات المنظمة والموظفين.
- ↳ القضاء على أسباب الخلل.
- ↳ أن يكون ضمن خطة مدرورة ومتوازنة.
- ↳ أن يكون ضمن الضوابط والتوجيه الصحيح لكي لا يخرج عن السيطرة المتوازنة.
- ↳ أن يأتي بطموحات وطلعات جديدة للمؤسسة والعاملين فيها، ويزيدهم حماسا وتماسكا.
- ↳ أن يأتي بفرص عمل جديدة تأخذ بأيدي الجميع إلى التقدم.
- ↳ يرفع آثار الضعف والاختلالات السابقة عبر إزالة النواقص والسلبيات القديمة التي ثار التغيير عليها.
- ↳ يزيل العوائق التي كانت تزيد من ضعف المؤسسة أو تقلل من إيجابياتها.
- ↳ اكتساب الإدارة عناصر أو مهارات جديدة لتحقيق الأهداف.



(١) د. انعام الحبيبي . بهاء الدين المنجي العسكري- إدارة التغيير في منظمات الأعمال- مركز الكتاب الأكاديمي - 2015- ص.30



وهناك أربعة أنواع من المعوقات يمكن أن تواجهنا عند التنفيذ الفعلي لرؤية التغيير ويجب مواجهتها والتغلب عليها لنجاح هذه العملية، وتعلق تلك المعوقات بكل من الهيكل التنظيمي، ونقص المهارات التنظيمية، ووجود قادة ومدیرین يقاومون عملية التغيير، وهو ما نعرض تفاصيله كما يلى:

أ-الهيكل التنظيمي:

يكون الهيكل التنظيمي في بعض الأحيان هو الصخرة التي تحطم عليها جهود التغيير بل ويعوق عمليات التواصل في المنظمة. وعادة ما يحدث ذلك في حالات التغيير التي تستلزم تضافر جهود مجموعات من العاملين في إدارات وأقسام مختلفة في المنظمة، في الوقت الذي تكون فيه السلطات في تلك المنظمة ومراكز التحكم في الموارد الازمة للتغيير مبعثرة في المنظمة أو محل تنازع بين أطراف كثيرة وغير محددة بالشكل الملائم، وهو ما يؤدي إلى تداخلات وقرارات متضاربة، وأحياناً متصارعة تعوق إنجاز أي تغيير مأمول.

وفيما يلى بعض الأساليب التي تساعده في التغلب على هذه النوعية من الصعوبات:

- ↳ ربط السلطة بالمسؤولية وعدم السماح بوجود سلطة دون مسئولية، وأن يتواءز حجم السلطة مع حجم المسؤولية.
- ↳ تحديد جهة واحدة تكون هي المسئولة عن توفير الموارد الازمة لعملية التغيير.
- ↳ وضع الأولويات وجعلها واحدة لدى الجميع، بحيث لا يكون هناك خلاف حولها، وحل آية نزاعات يمكن أن تنشأ بهذا الخصوص في الوقت المناسب.
- ↳ التقليل من التداخل بين المجموعات.



بـ المـهـارـات:

إن أي تغيير، وبخاصة لو كان واسع النطاق أو شاملاً في منظمة ما، يعني بالضرورة تغييراً في مهارات العاملين في تلك المنظمة. فالوضع الجديد والمنشود من التغيير يتطلب معارف ومهارات وقدرات واتجاهات جديدة ومختلفة عن تلك السابقة على التغيير. ولا شك أن نقص تلك المعرفة والمهارات الضرورية ربما يبطئ، إن لم يوقف تماماً التمكّن من التغيير، وتلك بعض المقترنات التي تفيد في هذا الشأن:

- ↳ تحديد المعرفة والمهارات والقدرات والاتجاهات التي يجب أن يتحلى بها الأفراد ليتمكنوا من النجاح في تنفيذ رؤية التغيير.
- ↳ القيام بزيارة منظمات أخرى تم فيها تطبيق تلك المهارات والمعرفة والقدرات الجديدة والاستفادة من تجربتهم.
- ↳ التعرف على مهارات الأفراد الذين سوف يمارسون العمل الجديد في منظمتك لإنجاح التغيير وماهية التدريب الذي يحتاجونه لكي يحققوا النجاح المأمول.

ج - الأنساق:

ترتبط صعوبات الأنساق التنظيمية بالمشكلات الخاصة بالهيكل التنظيمي وأساليب الإدارة والتعامل مع الموظفين ومنها:

- ↳ عدم تناسب معايير وأساليب تقييم الأداء المستخدمة حالياً في المنظمة والنتائج المرغوبة التي تسعى إلى تحقيقها من خلال التغيير.
- ↳ دعم ومكافأة سلوكيات غير مهمة وغير ذات صلة بالتغيير.
- ↳ تقوم نظم الترقى على أساس شخصية.



وفي مثل تلك الأحوال يجب اتباع الخطوات التالية:

- ↳ ربط تقييم الأداء برأية التغيير.
- ↳ مكافأة من يبدى التزاماً برأية التغيير.
- ↳ أن تتم الترقى على أساس موضوعية وبالاتساق مع التغيير.

د- وجود قادة ومديرين يقاومون التغيير:

يعد وجود قادة ومديرين يقاومون التغيير من أصعب المشاكل التي ربما تواجهنا، فمن المفترض أن هؤلاء القادة هم الذين يجب أن نعتمد عليهم في تنفيذ فعاليات التغيير.

والواقع أن التعامل مع هؤلاء القادة، وخاصة إذا كانوا من المستويات الوظيفية المرتفعة في المنظمة، يتطلب قدراً كبيراً من المهارة والتراث حتى لا يتفاهمون الوقف وتحدى مشكلات أخرى. ويمكننا التصرف في مثل تلك الحالات وفقاً لما يلي:

- ❶ مواجهة تلك المقاومة بشكل مباشر، وعدم التهرب منها أو الالتفاف حولها، والتذكر أن من يعارض دائماً هم الأفراد وليس الجموعات.
- ❷ الدخول مع المقاومين في مناقشة صريحة وموضوعية، والتركيز على أسباب الرفض والمقاومة.
- ❸ أعط الفرصة أكثر من مرة، وكلما كان ذلك متاحاً لرؤساء المقاومين ليغيروا موقفهم بحيث لا تقطع عليهم خط الرجعة.
- ❹ الحرص دائماً في أن يكون التعامل في المنظمة واضحاً وصريحاً وعادلاًً ومستقيماً.
- ❺ وضع خطأ أحمر لا يجب أن يتعداه هذا الرفض أو تلك المقاومة، والتدخل على الفور وبحسم حينما يكون أسلوب المقاومة غير مقبول وله تبعات سلبية خطيرة.⁽¹⁾

(1) معتز سيد عبدالله - إدارة التغيير التنظيمي - مكتبة الأنجلو المصرية - 2014 - ص 338.



مما سبق يمكن القول إن إدارة التغيير قد تشكل فرصة مهمة في تنفيذ المشاريع من خلال:

- ⇨ تعزيز الولاء والرضا الوظيفي لدى العاملين.
- ⇨ دعم الابتكار وتشجيع الإبداع لتحقيق الأهداف.
- ⇨ إعادة هندسة الإجراءات والعمليات بما يسهم في رفع الكفاءة وزيادة الإنتاجية.
- ⇨ تحقيق المرونة والتكيف مع متغيرات السوق، مما يضمن استمرارية العمل.

وفي المقابل، قد تمثل إدارة التغيير تحديات تؤثر على تنفيذ المشاريع، من أبرزها:

- ⇨ مقاومة الموظفين للتغيير.
- ⇨ نقص الموارد المالية والبشرية نتيجة التغيير.
- ⇨ ضعف التواصل مع الأطراف ذات العلاقة.

ويمكن التعامل مع هذه الفرص والتحديات من خلال:

خلق شراكة فاعلة مع الموظفين، وتعزيز إحساسهم بالمسؤولية تجاه التغيير.

02

دعم القيادة العليا لجهود التغيير، وقيامها بدور ملهم ومحفز للموظفين.

01

المتابعة والتقييم المستمر لضمان تحقيق الأهداف المرجوة.

04

تأهيل الموظفين ومساعدتهم على التكيف مع التغييرات الجديدة.

03





الشراكات

الشراكة هي عقد أو اتفاق ذو مدة محددة بين الطرفين ينشأ لتحقيق أهداف ومصالح مشتركة ويكون على شكل مذكرة تفاهم أو اتفاقية تعاون.⁽¹⁾

وتعتبر الشراكة وسيلة لتحقيق غاية ما وإنها علاقة قائمة على تعاون يسعى التعاونون من خلاله إلى تحقيق أهداف يتم تحديدها باتفاق مشترك، ولكل شريك، خارج إطار الشراكة. هويته الخاصة حيث يعتبر مسؤولاً بشكل مستقل أمام الشركاء الآخرين. ويتم اتخاذ إجراءات العمل المشترك من قبل كل طرف عندما يتطلع إلى الاستفادة من الشراكة ويقبل بتقاسم المخاطر المرتبطة بها.⁽²⁾

而对于合伙目标和利益，法人机构通过以下方式实现其目标：

- ↳ استثمار موارد وقدرات الجهات في القطاعات المختلفة لتحقيق النمو.
- ↳ المساهمة في تحقيق رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة الاستراتيجية.
- ↳ استثمار موارد المؤسسة والشركاء استثماراً أمثل يعود عليها بالأثر الأشمل والأنفع.

(1) معتز سيد عبدالله - إدارة التغيير التنظيمي - مكتبة الأنجلو المصرية - 2014 - ص 338.

الدليل التنظيمي للشراكات المحلية والدولية - جامعة أم القرى - 2023 - ص 4.

(2) دليل الشراكة - وزارة التربية الوطنية والتعليم الأولي والرياضة (المملكة المغربية) - 2022 - ص 7.



أما فوائد الشراكات للمؤسسة منها:

- 1 تبادل الخبرات بين المؤسسة والشركاء الآخرين من جميع القطاعات.
- 2 تحقيق أهداف المؤسسة في مجال الشراكات وإحداث التغيير الإيجابي.
- 3 التطوير المهني للكوادر من خلال تنفيذ المشروعات والبرامج المشتركة.
- 4 الاستفادة من البيانات والمعلومات لدى الشركاء، وتفعيلها فيما يخدم موضوع الشراكة.
- 5 تحسين الكفاءة التشغيلية للشركاء باستثمار جوانب القوة لدى كل شريك.
- 6 تطوير منتجات وبرامج الشراكة لتكون أكثر ملائمة للمستفيدين.
- 7 تعزيز الابتكار والحلول الإبداعية.
- 8 استثمار الموارد المتاحة والقدرات المتنوعة لدى الشركاء من أجل تحقيق أهداف الشراكة.
- 9 تبادل الخبرات بين الجهات في تنفيذ الشراكة.

و مراحل الشراكة تتضمن عدة خطوات يجب اتباعها من أجل تأسيس وتنفيذ الشراكة بين الأطراف المعنية بشكل فعال، وهذه المراحل قد تختلف قليلاً باختلاف نوع الشراكة وطبيعة المشروع وحجم الشراكة، ولكنها عادة ما تشمل الخطوات التالية:

أ. المرحلة الأولى التخطيط للشراكة قبل الالتزام بأي شراكة وذلك لضمان التالي:

- ➡ توافق الشراكة مع استراتيجية الشركاء.
- ➡ تحديد المخاطر المحتملة والأهداف الأولية للشراكة.
- ➡ تخصيص الموارد الالزامية والإدارات المشاركة.
- ➡ تحديد نوع المراحل التفصيلية لتنفيذ الشراكة.



ب. المرحلة الثانية: المفاوضات:

يتم التفاوض لوضع أساس العلاقة بين الشركاء. ↵

ج. المرحلة الثالثة: إعداد عقد الشراكة في هذه المرحلة يتم إعداد عقد الشراكة، ويتضمن تحديد الأطراف وعناوين الشركاء.

د. المرحلة الرابعة: توقيع عقد الشراكة.

هـ. المرحلة الخامسة: تنفيذ بنود الاتفاقية.⁽¹⁾

ويمكن أن تتيح الشراكات فرصاً واعدة لتنفيذ المشاريع من خلال ما يلي:

↳ تبادل الخبرات والموارد البشرية والمادية والتقنية، مما يسهم في رفع الإنتاجية وتحسين جودة المنتجات.

↳ توسيع نطاق المشروع على المستويين المحلي والدولي.

↳ تقليل حجم المخاطر عبر تقاسم المسؤوليات مع أطراف أخرى.

↳ الحصول على التمويل والدعم الفني أو اللوجستي من الشركاء.

في المقابل، قد تمثل الشراكات تحديات قد تعيق سير المشروع أو تؤدي إلى تأخيره أو حتى فشله في بعض الحالات، ومن أبرز هذه التحديات:

↳ ضعف خبرة الشركاء في مجال الشراكات.

↳ اختلاف الأفكار والثقافات والتوجهات بين الأطراف الشريكة.

↳ عدم وضوح الأهداف المشتركة للشراكة.

↳ عدم الالتزام ببنود عقد الشراكة.

↳ ضعف الجانب الإعلامي والتسويقي لدى الشركاء.

↳ عدم توفر ميزانيات كافية لتأسيس الشراكة وتنفيذ متطلباتها.

↳ نقص الكفاءات والكوادر المؤهلة لتأسيس شراكات استراتيجية فعالة.

(1) دليل الشركاء والشراكات - مركز الاحصاء حكومة عجمان-2024م-ص19



وإـدـارـة مـخـاطـر الشـراـكـات يـنـبـغـي اـتـخـاذـ الآـتـي:

- ↳ تحديد نقاط القوة والأهداف المشتركة بين الأطراف.
- ↳ بناء علاقة قائمة على الثقة والشفافية بين الأطراف.
- ↳ تحديد جميع مخاطر المشروع المحتملة وتقييمها.
- ↳ تحديد المخاطر التي ستتحملها الجهة وتلك التي يتحملها الشريك والمخاطر التي سيتحملها الشركين والمخاطر التي يمكن نقلها لطرف ثالث.⁽¹⁾



(1) د. صديق محمد العبيدي- نحو شراكة فاعلة بين القطاعين العام والخاص في السودان - المؤتمر الاقتصادي الأول لواجهة تحديات الحرب - 2024 م- ص 6.



التصنيفات والمؤشرات

تصدر العديد من المؤسسات والمنظمات الدولية والإقليمية وبشكل دوري عدداً من التقارير والمؤشرات وقواعد البيانات حول القضايا الاقتصادية والمالية والبيئية والاجتماعية، وذلك بهدف استعمالها من طرف واضعي الخطط والسياسات التنموية والمهتمين بالشؤون الاقتصادية والاجتماعية على المستوى المحلي والإقليمي والدولي والمستثمرين ووكالات التصنيف الدولية، إن إعداد هذه التقارير والمؤشرات يقوم على منهجيات ومفاهيم إحصائية موحدة تسهل دراسة وتقييم أداء الدول من فترة إلى أخرى وبالمقارنة مع بقية دول العالم.⁽¹⁾

ويتم الحصول على المؤشرات الاقتصادية عادة من التقارير الحكومية الرسمية.

تلعب التصنيفات والمؤشرات دوراً محورياً في تقييم حالة السوق وتوجهاته، مما يساهم في تنوع الاستثمارات وتقليل المخاطر المحتملة. كما تساعد هذه الأدوات في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتعزز فرص الحصول على تمثيل أفضل في الأسواق، وتسهم في رفع الكفاءة وتحسين الأداء العام للمشاريع.

(1) دليل المؤشرات التنموية الدولية وقواعد البيانات- المعهد العربي للتخطيط-2019-ص.3



تنقسم المؤشرات الاقتصادية إلى ثلاثة أنواع رئيسية:

المؤشرات القائدة:

توفر إشارات مبكرة قبل حدوث تغيير في الاقتصاد.



المؤشرات المتأخرة:

تظهر آثارها بعد حدوث التغيير الاقتصادي.



المؤشرات المترامنة:

تحرك جنباً إلى جنب مع أداء الاقتصاد الحالي.



أما التصنيفات، فتعكس قدرة المنظمة على الوفاء بالتزاماتها المالية، وتُعدّ عاملًا مهمًا في جذب الاستثمارات الأجنبية، كما تؤثر بشكل مباشر على ثقة الشركاء والمستثمرين.

وتتأثر المؤشرات والتصنيفات بعدة عوامل، من أبرزها:

الاستقرار السياسي.

02

النماء الاقتصادي.

01

التشريعات والقوانين.

04

جودة البنية التحتية.

03

الأزمات الاقتصادية العالية.

06

أوضاع الأسواق العالمية.

05

التطورات التكنولوجية.

08

الأزمات الصحية.

07



وهنالك تحديات تؤثر على تنفيذ المشاريع نتيجة الاعتماد على المؤشرات والتصنيفات:

- ↳ التركيز المفرط على المؤشرات وإهمال تطوير المشاريع نفسها.
- ↳ عدم دقة البيانات، مما يؤدي إلى تقييم غير واقعي للأداء.
- ↳ ضعف استقرار الخطط الاستراتيجية نتيجة تغيير معايير التقييم.
- ↳ انعدام حيادية بعض المؤشرات بسبب الظروف الجيوسياسية.

وللتعامل مع هذه التحديات ممكن اتباع الاستراتيجيات التالية:

- ↳ إجراء تحليلات استباقية للمخاطر.
- ↳ تحديد المخاطر المحتملة ووضع خطط بديلة للتعامل معها.
- ↳ تحسين جودة البيانات وتعزيز الشفافية.
- ↳ تنوع مصادر التقييم وعدم الاعتماد على تصنيف واحد فقط.
- ↳ تعزيز التواصل الفعال مع الجهات المانحة للتصنيفات.





إدارة الوقت

تُعد إدارة الوقت أحد العناصر الأساسية في نجاح إدارة المشاريع، إذ يُسهم بشكل مباشر في تحقيق الأهداف ضمن الإطار الزمني المخطط له، مما يحد من احتمالية التأخير وتفادي التكاليف الإضافية. كما تُعزز من الكفاءة في استخدام الموارد المتاحة سواء كانت بشرية أو مادية أو مالية، وذلك من خلال تقليل الهدر وتحقيق أعلى درجات الفعالية. ويعتبر الالتزام بالوقت عاملًا مهمًا في تعزيز ثقة العملاء ورفع مستوى رضاهم، كما يُسهم في تقليل المخاطر، وزيادة فرص النجاح. إلى جانب ذلك، فإن تنظيم الوقت يُساعد في تحسين التنسيق بين فرق العمل، مما ينعكس إيجاباً على جودة المخرجات. كما أن إدارة الوقت تُمكِّن من اتخاذ القرارات المناسبة في الأوقات المناسبة، وهو ما يُعد عنصرًا حاسماً في بيئة المشاريع المتغيرة.

والوقت هو أحد الأضلاع الثلاثة الرئيسية _ الوقت، النطاق، التكلفة _ والتي تحدد نجاح المشروع من فشله ومن الضروري أن يعي مدير المشروع أن مشروعه هو عبارة عن مجموعة من الأنشطة المتراقبة المحددة بموعد بدء وموعد انتهاء، وأن الاختلال في هذه المواعيد قد يؤدي إلى اختلال في مواعيد الإنجاز وبالتالي اختلال في المشروع.



من هنا تتضح أهمية وضرورة إدارة الوقت للمشروع من خلال عمليات محددة تمكّن القائمين عليه من إدارة وقته حق يكمل ويحقق أهدافه.⁽¹⁾

وتعتمد سمعة أية شركة من الشركات في سوق العمل الذي يبلغ فيه التنافس ذروته في الوقت الحالي على ما إذا كانت الشركة يمكنها تسليم السلع أو تأدية الخدمات في الوقت المحدد وفي إطار الميزانية، فالوقت الضائع يُترجم إلى خسارة في الإيرادات لكل من الشركة والعميل فالتحطيم السليم للنشاط بمقدوره أن يقلل احتمال حدوث مثل هذه الخسائر إلى الحد الأدنى، كما أن التحديد الواضح للأنشطة بشكل مبكر في أي مشروع يساعد على اكتشاف الأنشطة المفقودة.⁽²⁾

وإن المشكلة في إدارة الوقت لا تكمن في الوقت نفسه، وإنما في كيفية استعمال الأفراد لوقتهم وفيما أجز من عمل، فالوقت شأنه شأن بقية المصادر الإدارية الأخرى يمكن الإستفادة منه، إلا أنه يختلف كونه عنصراً غير قابل للشراء أو البيع أو التخزين ويهدى إذا لم يتم استثماره بالطريقة المثلث.⁽³⁾

وإدارة الوقت أساس تقوم عليها أهميتها:

- ↳ تحديد الأعمال التي نريد القيام بها.
- ↳ تحديد الزمن اللازم لأداء هذه الأعمال.
- ↳ تحديد أولويات الأعمال التي نرغب في القيام بها في ضوء أهميتها.
- ↳ وضع الأعمال التي نريد القيام بها في جداول مع تحديد الزمن اللازم لتنفيذ كل عمل.
- ↳ عمل موازنة بين الزمن المتاح لنا وبين الأعمال التي نريد تحقيقها.
- ↳ البدء في تنفيذ الأعمال المهمة أولاً ثم التي تليها في الأهمية.
- ↳ عدم إعطاء مواعيد أو الالتزام بأعمال لا نستطيع الالتزام بها.⁽⁴⁾

(1) ناصر بن إبراهيم بن سعد الحيميد- إدارة المشاريع الاحترافية وفق منهجية PMI- فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر 2017 م- ص 71.

(2) مصطفى محمد نجم- إدارة وقت المشروع -جامعة دمشق- ص 2.

(3) خالد محمد سعد الساموني- إدارة الوقت -الدار العالمية النشر والتوزيع -2018 م- ص 15.

(4) د. مجدي ابراهيم محمد ابراهيم- أساس إدارة الوقت وموارده- مكتبة الوفاء القانونية- 2014 م- ص 28.



أما خطوات الإدارة الناجحة للوقت هي:

- 1 مراجعة الأهداف والخطط والأولويات لأنه بدون أهداف واضحة وخطط سليمة وأولويات مرتبة لا يمكن تنظيم الوقت، وإدارته إدارة جيدة.
- 2 الاحتفاظ بخطة زمنية أو برنامج عمل توضح فيه الأعمال والمهام والمسؤوليات التي سوف تتجزء، وتاريخ بداية ونهاية إنجازها، والأنشطة الخاصة الخ.
- 3 وضع قائمة إنجاز يومية.
- 4 سد منافذ الهروب التي يهرب بواسطتها البعض من مسؤولياته التي خطط لإنجازها.
- 5 استثمار الأوقات الهامشية والتي تكون بين الالتزامات وبين الأعمال.
- 6 عدم الاستسلام للأمور العاجلة غير الضرورية.

وقد تشكل إدارة الوقت فرصة مهمة في تنفيذ المشاريع، حيث يسهم تنظيم الوقت في رفع مستوى الإنتاجية، وتحقيق الأهداف ضمن الجدول الزمني المحدد، كما يعزز ثقة العملاء ويساهم في جودة التنفيذ.

وفي المقابل، قد تمثل إدارة الوقت تحدياً يعيق سير المشروع، خصوصاً في حالات سوء التخطيط الزمني، مما قد يؤدي إلى التأخير أو حدوث تغييرات مفاجئة تخل بالجدول الزمني. كذلك فإن ضيق الوقت وتعارض الأولويات قد يفرضان ضغوطاً على التنفيذ، مما ينعكس سلباً على الأداء والجودة.



(١) د. سليمان زيدان-استراتيجيات إدارة الوقت والتغيير-دار المناهج للنشر والتوزيع-2011م-ص97.



ولإدارة الفرص المرتبطة بالوقت بفعالية، يُنصح بما يلي:

- ↳ إعداد خطة زمنية دقيقة باستخدام أدوات التخطيط المناسبة.
- ↳ الاستفادة من الأوقات الفائضة في تطوير وتحسين جودة الخدمات.
- ↳ تحفيز الفريق وتقديم المكافآت لتعزيز الالتزام بالجدول الزمني.
- ↳ تحسين دقة تقدير الوقت في المشاريع المستقبلية من خلال مراجعة الأداء السابق.

أما لإدارة التحديات الزمنية في المشاريع، فيوصى باتخاذ الإجراءات التالية:

- ↳ إجراء تحليل دقيق وتقدير واقعي للوقت اللازم لكل نشاط ضمن المشروع.
- ↳ إعداد خطط بديلة للتعامل مع التحديات غير المتوقعة والحد من تأثيرها.
- ↳ مراقبة الأداء بانتظام للتأكد من الالتزام بالخطة الزمنية المحددة.
- ↳ تنفيذ المهام ذات الأولوية العاجلة لضمان سير المشروع بكفاءة.



7

7

الفصل السابع:

الأطراف ذات العلاقة والمسؤولية الاجتماعية التنظيمية والتخطيط

“

- الموردين.
- العملاء.
- المسؤولية الاجتماعية.

“





فرق العمل

تحاول إدارات المنظمات، بمختلف فلسفياتها وتوجهاتها الإدارية، بلوغ التمايز في بيئه الأعمال من خلال الاستفادة من وسائل عديدة، لعل أبرزها الاحتفاظ بفرق عمل تتسم بالفاعلية. و لتحقيق هذا الهدف، يتوجب على تلك المنظمات توجيه الاهتمام إلى جوانب متعددة، يأتي في مقدمتها التركيز على قابليات نجاح الفريق، والعمل على تطوير رضا أعضائه وزيادة مستويات الولاء لديهم.

وفي سعيها لتحقيق هذه الغايات، أصبح من الضروري، في الواقع العملي، أن ينصب التركيز على رفع مستوى جودة حياة العمل لدى قادة وأعضاء الفرق، وتهيئة مناخ عمل ملائم يتيح للجميع العمل في أجواء من الطمأنينة، وقضاء أوقات ممتعة داخل المنظمة.

ولا يقف الأمر عند هذا الحد؛ فإذا أرادت المنظمة توفير بيئه داعمة لفرق عمل فاعلة، فعليها أيضًا الاهتمام بالحياة الأسرية لأعضاء الفرق، من خلال مراعاة توجهاتهم الاجتماعية، وتوفير سبل حياة تحظى بالاحترام والتقدير على المستويات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية، انطلاقاً من حقيقة أن الفرد يقضي في منظمته أكثر من ثلثي وقته العتاد.⁽¹⁾

(1) أ.د. إحسان دهش جلاب - فرق العمل - دار صفاء للنشر والتوزيع - 2013م - ص 57



وحدّد الباحثون ستة عوامل لنجاح فريق العمل، وهي:

- 1 مجموعة من الأهداف الواضحة، تُوضّحها الإدارة دون أي غموض.
- 2 مقاييس تمكّن أفراد الفريق من تقويم إنجازاتهم، وتنظر الصلة بين عمل الفريق والمؤشرات الأساسية.
- 3 التدريب المستمر.
- 4 منح الفريق سلطة اتخاذ القرار فيما يتعلق بسبل الوصول إلى الأهداف الرسمية.
- 5 التقويم والكافات المركبة على العمل الجماعي، لا على الدوافع الفردية.
- 6 ثقافة منفتحة تتيح الوصول بسهولة إلى معلومات الفريق، وكذلك إلى الإدارة العليا.⁽¹⁾

ومراحل إدارة الموارد البشرية في المشاريع هي:

مرحلة التخطيط: وهي العملية التي يتم فيها تحديد وتوثيق جميع وظائف المشروع، مع مسؤولياتها، والمهارات التي تطلبها، وعلاقتها مع بعضها البعض. كما تشمل هذه العملية إعداد الخطط الخاصة بانتقاء و اختيار فريق المشروع. الفائدة الرئيسية من هذه العملية هي إنشاء وظائف المشروع، وتحديد مسؤولياتها، والهيكل الإداري، وخطط التوظيف، مع جداولها الزمنية.

مرحلة التنفيذ: هي عملية التأكد من توفر الموارد البشرية المطلوبة للمشروع، والحصول على ما هو ضروري منها لإكمال أنشطته. الفائدة الرئيسية من هذه العملية هي الحصول على فريق مشروع ناجح، من خلال وضع دليل لاختيار أعضائه وتحديد مسؤولياتهم.

(1) ضفاف شربت، فرق العمل المنسجمة، العبيكان، 2011م، ص. 52.



مرحلة تطوير فريق المشروع: وهي عملية تطوير مؤهلات فريق المشروع وبيئة عمل المشروع ككل، وذلك لتعزيز الأداء. الفائدة الرئيسية من هذه العملية هي تطوير العمل الجماعي للفريق، وتنمية مهاراتهم، وتأهيلهم، وتحفيز الموظفين على العمل، وتقليل معدل دوران الموظفين، وتطوير أداء المشروع.

3

مرحلة إدارة فريق المشروع: في هذه العملية يتم تتبع أداء أعضاء فريق العمل، وتقديم الملاحظات عند الحاجة، وحل الإشكاليات التي قد تنشأ بين أعضاء الفريق، بالإضافة إلى إدارة التغييرات التي تحسن الأداء. الفائدة الرئيسية من هذه العملية هي تصحيح السلوك، وإدارة الاختلافات بين أعضاء الفريق، وحل الإشكاليات، بالإضافة إلى تقييم أدائهم.⁽¹⁾

4

ويمكن أن تمثل فرق العمل فرضاً في دعم تنفيذ المشروع ونجاحه، وذلك من خلال:

- ﴿ نوع الخبرات والمهارات بين أعضاء الفريق.
- ﴿ تعزيز الإبداع والابتكار في طرح الحلول.
- ﴿ التمتع بالمرنة والقدرة على التكيف مع التغييرات.
- ﴿ فاعلية العمل الجماعي وروح الفريق.

وفي المقابل، قد تشكل فرق العمل تحدياً في تنفيذ المشروع نتيجة لبعض المعوقات، مثل:

- ﴿ ضعف الإمكانيات أو المهارات، مما يؤدي إلى بطء في التنفيذ.
- ﴿ انخفاض مستوى الإحساس بالمسؤولية لدى بعض الأعضاء.
- ﴿ النزاعات والصراعات الوظيفية التي تؤثر سلباً على الأداء.
- ﴿ ضعف قنوات التواصل الفعال بين أعضاء الفريق.

(1) فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر - 2017 م - ص 114.



ويمكن إدارة فرص وتحديات فرق العمل من خلال الأساليب التالية:

- ↳ اختيار وتعيين الأفراد بناءً على متطلبات الوصف الوظيفي لكل وظيفة، مع الاستفادة من تنوع الخبرات من خلال توزيع المهام بما يتناسب مع مهارات وخبرات كل عضو في الفريق.
- ↳ توفير بيئة عمل إيجابية ومحفزة تدعم روح العمل الجماعي والتعاون.
- ↳ تعزيز التواصل الفعال والمفتوح بين أعضاء الفريق لضمان الانسجام وتبادل الآراء بمرنة.
- ↳ تشجيع الأفراد على المبادرة والابتكار والمساهمة في حل المشكلات، مع تقديم المكافآت التحفيزية على الجهود المتميزة.
- ↳ وضع آلية سريعة وعادلة لحل النزاعات والخلافات التي قد تنشأ داخل بيئة العمل.
- ↳ توفير برامج تأهيل وتدريب مستمرة تساهم في تطوير كفاءة الفريق وتحسين أدائه.
- ↳ قياس وتقدير مؤشرات الأداء بانتظام لضمان تحقيق الأهداف وتحديد مجالات التحسين.





العـملـاء

يُعرّف العميل على أنه أي شخص تتعامل معه المنظمة، سواء كان من خارجها أو داخلها. فالعميل الخارجي هو الفرد أو الجهة التي تسعى للاستفادة من خدمات المنظمة أو منتجاتها، في حين يُقصد بالعميل الداخلي الوظيفون والعاملون ضمن المنظمة، والذين يُعدّون شركاء أساسيين في إنجاح عملياتها وتحقيق أهدافها.

ويُعد العميل عنصراً محورياً في تحقيق أهداف المنظمة، إذ يُسهم بشكل فاعل في خلق الفرص الوظيفية وتلبية احتياجاتـهـ الخاصةـ،ـ مماـ يـجـعـلـهـ وـسـيـلـةـ لـتـحـقـيقـ الـرـبـحـ،ـ وـالـنـمـوـ،ـ وـالـاسـتـقـرـارـ الـمـؤـسـسـيـ.ـ كماـ أـنـ الـعـمـيلـ يـدـعـمـ الـنـظـمـةـ مـادـيـاـ وـمـعـنـوـيـاـ،ـ وـيـسـهـمـ فـيـ تـعـزـيزـ قـدـرـتـهـاـ عـلـىـ أـدـاءـ مـسـؤـولـيـاتـهـ الـاجـتـمـاعـيـةـ.

والعملاء بمثابة شريان الحياة لأية منظمة، فبدون العملاء لن يتتوفر للمنظمة أية عوائد، ولن تحقق أية أرباح، وبالتالي لن تكون لها قيمة سوقية.⁽¹⁾

وتؤثر عدة عوامل تتعلق بالعميل على نجاح تنفيذ المـشارـيعـ،ـ منـ أـبـرـزـهـاـ وـضـوحـ الـمـتـطـلـبـاتـ وـالـتـوقـعـاتـ مـنـذـ الـبـداـيـةـ،ـ حـيـثـ يـسـاعـدـ ذـلـكـ عـلـىـ تـحـدـيدـ نـطـاقـ الـعـمـلـ بـدـقـةـ وـتـقـلـيلـ التـعـديـلـاتـ الـلـاحـقـةـ.ـ كـمـ أـنـ التـوـاـصـلـ الـمـسـتـمـرـ

(1) سونيـكـ غـوبـتـاـ وـدونـالـدـ ليـهـمـانـ -ـ إـدـارـةـ الـعـمـلـاءـ كـاـسـتـثـمـارـاتـ طـوـبـلـةـ الـأـمـدـ الدـارـ الـعـرـبـيـةـ لـلـعـلـومـ -ـ نـاـشـرـوـنـ -ـ 2006ـ مـ صـ 15ـ.



والفالقال بين العميل وفريق المشروع يسهم في تصحيح المسار وتفادي المشكلات مبكراً، بينما يؤدي ضعف التواصل إلى سوء الفهم. ويُعد التزام العميل بتوفير المستندات والدعم اللازم عاملًا مهمًا في الحفاظ على سير العمل، في حين أن التغييرات المتكررة أثناء التنفيذ قد تسبب تجاوز الميزانية وضعف جودة النتائج. وفي النهاية، يُعد رضا العميل مقياساً حاسماً لنجاح المشروع، ما يستدعي فهم توقعاته والاستجابة لها بمرونة.

لذا يجب أن ترتكز جودة الخدمة للعميل من المنظمة وموظفيها على توقعات عملائها، فالعملاء يتوقعون مستوى معيناً من الخدمة، وغالباً ما تكون توقعاتهم مبنية على معلومات مقدمة من المنظمة أو مستقاة من تجربة سابقة أو من أحاديث عابرة للآخرين أو حاجات شخصية، ومتى ما رأى العميل أن الخدمة المقدمة له هي ما توقعه فسيشعر بالرضا، فلذا لابد أن تتوافق جودة الخدمة

مع ما يظنه العميل حول مدى مطابقة جودة الخدمة المقدمة له مع توقعاته.⁽¹⁾

وإن المطلبات التنظيمية لتحقيق التميز في الخدمة هي:

- 01 إيجاد الرؤية التي تعكس أهمية العميل.
- 02 بناء ثقافة تنظيمية تدعم خدمة العملاء.
- 03 التزام الإدارة بجودة خدمة العملاء.
- 04 وضع معايير للخدمة المتميزة وتوصيلها للعاملين.
- 05 انتقاء وتوظيف أفضل الكفاءات.
- 06 العمل الجماعي وسيادة روح الفريق.⁽²⁾

(1) المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني-خدمة العملاء- المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني-ص.8.

(2) د. فارس السيد عبد السلام -فن خدمة العملاء و التعامل معهم و التأثير فيهم -هيئة سكك حديد مصر-ص.31.



يشكل العملاء فرضاً وتحديات في تنفيذ المشروع، فمن جهة، يمكن للعملاء أن يكونوا مصدراً مهماً لتحسين جودة الخدمة وتطوير المشروع من خلال تقديم أفكار جديدة أو ملاحظات بناءة. كما يمكن أن يسهم التزامهم ودعمهم في استقرار المشروع ونجاحه، خاصة إذا كانوا من أصحاب السمعة الطيبة، حيث يُعد النجاح معهم وسيلة فعالة لتسويق المنظمة وجذب عملاء جدد. وقد يساعد العملاء أيضاً في التوسيع وفتح أسواق جديدة.

ومن جهة أخرى، قد يشكل العملاء تحديات تؤثر سلباً على سير المشروع، مثل عدم وضوح احتياجاتهم ومتطلباتهم مما يؤدي إلى هدر في الوقت والموارد نتيجة التعديلات المستمرة. كما أن تغيير رغباتهم المتكرر قد يتسبب في تأخير التنفيذ وتجاوز الميزانية المحددة. ومن أبرز التحديات أيضاً عدم التزام بعض العملاء بتسديد الدفعات المالية في الوقت المحدد، إضافة إلى تدخلهم المفرط في تفاصيل التنفيذ، مما قد يُربك فريق العمل ويؤثر على سير المشروع بشكل عام.

ويمكن أن إدارة فرص وتحديات العملاء تتم من خلال الآليات التالية:

- ⇨ فتح قنوات تواصل فعالة تتيح التعرف على أفكار العملاء وملاحظاتهم واحتياجاتهم بشكل مستمر.
- ⇨ استثمار شهرة العملاء واستخدامها كأداة تسويقية تعزز من سمعة المؤسسة وتوسيع من قاعدة العملاء المحتملين.
- ⇨ الاستفادة من شبكة علاقات العملاء في دعم جهود التوسيع وفتح أسواق جديدة.
- ⇨ تحديد متطلبات العملاء بوضوح منذ البداية، مع وضع آلية واضحة ومرنة لإدارة أي تغييرات تطرأ لاحقاً.
- ⇨ إلزام العملاء بالوفاء بالتزاماتهم المالية وفق العقود المبرمة، وتفعيل بنود الجزاءات في حال الإخلال.
- ⇨ وضع آلية تواصل واضحة ومنظمة بين المؤسسة والعملاء لضمان سلامة التنسيق وفعالية المتابعة.





الموردين

تُعد العلاقة مع الموردين عنصراً محورياً في نجاح المشاريع، إذ تسرم في بناء استراتيجية فعالة لإدارة التوريد تضمن استمرارية المشروع واستقراره. وتكسب هذه العلاقة أهميتها من قدرتها على تقليل المخاطر التشغيلية والحد من العوائق المحتملة التي قد تنشأ نتيجة التأخير أو تدني جودة المورد والخدمات.

ويُشكّل الموردون جزءاً أساسياً من سلسلة التوريد، لالهم من دور مباشر في توفير المستلزمات الفنية والمادية التي يقوم عليها تنفيذ المشروع. ومن هنا، تتجلى أهمية بناء علاقة تكاملية معهم تضمن وضوح الاحتياجات ودقة التعاقد، وتعزز من تبادل المعلومات والتطوير المستمر، بما يصب في تحقيق مصلحة العميل النهائية وضمان جودة المخرجات.

وتأخذ العلاقة مع الموردين أحد الأشكال التالية:

المفاوضات: تعتمد حركة الأعمال على آلية السوق والتي تمهد الطريق للمفاوضات مع الموردين، وإن هذه المفاوضات تنشأ نتيجة التنافس الشديد بين الموردين، إذ تخضع تلك المفاوضات لـما يمكن أن يكسبه كل طرف ويعتمد ذلك على حجم القوة التفاوضية الذي يتمتع بها كل طرف.

1



الشراكة: هناك مجموعة من العناصر إذا توافرت ستؤلف علاقة الشراكة والتقارب بين الشركة والمورد، منها الاتجاهات والمشاركة بالجاح والثقة المتبادلة والتعلم المشترك، إضافة إلى السلوك والأفعال التي يفترض أن تمارسها الشركة في سعيها للوصول إلى علاقة الشراكة.

2

التعاون: وتعني أن الطرفان يعملان معاً يداً بيد عن طريق مساعدة كل طرف للطرف الآخر بأقصى طاقاته وقدراته، وعلاقة التعاون هي التزام بعيد المدى للأعمال المشتركة لتحسين الجودة والدعم الفني والإداري.⁽¹⁾

3

وذكر (Holmberg, 2013) أن اختيار الموردين وإقامة علاقات معهم يشكلون مع عملية التوريد مجموعة من الخطوات المتصلة والمتراقبة تشكل دورة كاملة تبدأ بقيام المنظمة بتحديد وتوصيف احتياجاتها من المواد المختلفة ثم البحث عن مصادر التوريد الممكنة والاتصال بهم والتفاوض معهم وتقدير الموردين واختيار المورد الأفضل والاتفاق على شروط التوريد ثم استلام التوريدات وفحصها ومراجعة الفواتير وسداد المستحقات المالية وإقامة علاقات مستمرة مع الموردين تقوم على

التحسين والتطوير وحل المشكلات والثقة المتبادلة والولاء والتعلم المشترك والاحترام المتبادل والالتزام والرؤية المشتركة وإللام كل طرف بقدرات الآخر وبذل جهود مشتركة للقياس والتقييم.⁽²⁾



(1) أ.د. حميد الشبي - أثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة - كلية الشرق الأوسط - 2012م - ص34.
 (2) د. عمرو مصطفى محمد حسين - دور إدارة سلسلة التوريد في تحسين المركز التنافسي لمنظمات الأعمال - المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة 2019م - ص464.



ومن معايير اختيار الموردين:

- ↳ كلفة الخدمة.
- ↳ الأداء المالي: يعكس الأداء المالي السليم للمورد، ضمان الاستمرارية.
- ↳ تقديم الخدمة وتحسين الأداء التشغيلي: القدرة على التسليم ومراقبة الأداء، والتوالص، والتحسين المستمر.
- ↳ سمعة المورد وتشير إلى المكانة التي يتمتع بها المورد لدى الزبائن.
- ↳ تكاليف النقل والتحميل والتفرغ وكلفة المعيب.
- ↳ شروط التسديد الطرق المعتمدة في إعداد القوائم و التسديد ومستوى المرونة فيها.
- ↳ الاستقرار المالي ويشير إلى موقف المورد المحتمل من المشاريع المحفوفة بالمخاطر ومدى تعامله معها.
- ↳ الانتشار الجغرافي وقدرة المورد في الوصول إلى الأسواق بشكل أسرع مقارنة بغيره من الموردين.
- ↳ جودة الخدمة.
- ↳ القدرات التكنولوجية وهي امتلاك المورد للقدرات التكنولوجية.
- ↳ مستوى رضا العاملين من المورد لأن عدم الرضا قد يؤدي إلى اضراب.
- ↳ الخبرة في المنتجات المماثلة.
- ↳ المشاركة وتبادل المعلومات بين طرف العلاقة.
- ↳ إدارة الخطر وتشير إلى قدرة المورد على مواجهة ومعالجة المشاكل المفاجئة التي يمكن أن يتعرض لها، لضمان استمرار تقديم الخدمة.
- ↳ كلفة العلاقة تشمل كلفة تكوين العلاقة بين المنظمة والمورد.
- ↳ العلامة التجارية تعكس العلامة التجارية للمورد أداءه من جهة، والمكانة الذهنية لمنتجاته لدى المستهلك، ومدى ثقته بها ، وجودة منتجاته من جهة أخرى.⁽¹⁾

(1) أ.د. عامر عبدالله اسماعيل حديد-تحديد معايير اختيار المورد الأفضل في إطار عملية التوريد-جامعة الجنان- 2012-ص16



إن دعم العلاقة مع الموردين يعتبر من المسؤوليات الرئيسية لضمان المحافظة على استمرار هذه العلاقة بما يحقق أهداف ومصالح المنظمة، إضافة إلى خلق الانطباع الجيد عنها لدى أحد أطراف التعامل الرئيسية معها وهو المورد.

ومن بين الأسس الواجب اخذها في الاعتبار عند دعم العلاقة مع الموردين ما يلي:

- ↳ حسن استقبال مندوب البيع والترحيب بهم.
- ↳ الدقة والوضوح في كافة الاتصالات المرتبطة بالاحتياجات والأصناف والكميات.
- ↳ دعم الثقة المتبادلة.
- ↳ الحرص على تحقيق الأهداف والمصالح للطرفين.
- ↳ المرونة والانفتاح العقلي في المناقشة والتفاوض في حالة وجود اختلافات بين الموردين.
- ↳ تقدير موقف وظروف المورد وخاصة الظروف الطارئة.
- ↳ سرعة الوفاء بالالتزامات تجاه المورد.
- ↳ الحرص على معرفة رد فعل المورد وانطباعاته ومساهمة في حل أي مشكلات بما تحقق مصلحة الطرفين.⁽¹⁾



(1) د.شيرين مهدغازي- إدارة اللوجستيات وسلاسل الامداد-المعهد العالي للإدارة والحاسب الآلي-2022م-ص180.

ويجب وضع مؤشرات لقياس أداء المورد والعلاقة معه ولابد منأخذ العناصر التالية بعين الاعتبار:

- ↳ درجة الرضا عن نجاح اختيار الموردين.
- ↳ درجة التجانس بين الطرفين.
- ↳ المرونة.
- ↳ الشفافية.
- ↳ التعامل مع الأنظمة.
- ↳ المشاركة في تحمل المخاطر.

وهناك عدة تحديات تكون عائق باستمرار العلاقة بين الطرفين منها:

- 01 الاستثمار غير الكاف من قبل الطرفين او احدهما.
- 02 عدم وضوح الرؤية للطرفين.
- 03 عدم التفاهم على الأهداف وتنفيذها.
- 04 ضعف ادارة فريق العمل.
- 05 صعوبة التواصل مع الموردين.
- 06 عدم تنوع الموردين.

و لتحسين إدارة العلاقة مع الموردين يفضل اتخاذ الآتي:

- ↳ اختيار الموردين بعناية بناء على قيم مشتركة.
- ↳ تقسيم الموردين وتصنيفهم بناءً على معايير مثل أهميتهم بالنسبة للأعمال، ومستوى مخاطر الموردين، والإنفاق، والأداء.
- ↳ التواصل الفعال من خلال إنشاء قنوات اتصال لتبادل المعلومات.
- ↳ الالتزام بالدفع الفوري في الوقت المحدد.
- ↳ عدم المبالغة في الوعود فيما يتعلق بالخدمات.



⇨ تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية قابلة للقياس متفق عليها من للطرفين.

⇨ تحديد أهداف واضحة وقابلة للتحقيق لكل علاقة مع الموردين.
⇨ إعداد العقود التفصيلية الواضحة.

عليه فإن الموردين يمكن أن يكونوا فرصة في المشروع وذلك من خلال:

⇨ تحسين جودة المنتج أو الخدمة، بما يزيد من رضا العملاء.
⇨ تقليل التكاليف من خلال الأسعار التي يقدموها.
⇨ سرعة الإنجاز بالالتزام بالجدول الزمني.
⇨ الاستفادة من خبرة المورد أو الحلول فنية التي يقدمها.

كما يشكل الموردون تحديات في المشروع من خلال:

⇨ تأخير تسليم المشروع.
⇨ ضعف الجودة وذلك بتوريد مواد أو معدات غير مطابقة للمواصفات.
⇨ الاعتماد على مورد وحيد يتسبب في تأخير المشروع إذا تعطل.
⇨ سوء التواصل يؤدي إلى أخطاء أو تأخير.

ولإدارة مخاطر الموردين كفرص وقليل التحديات ينبغي اتخاذ الآتي:

⇨ تقييم دقيق للمورد قبل التعاقد.

⇨ توقيع عقود واضحة وشاملة.

⇨ خطط بديلة.

⇨ متابعة الأداء بشكل دوري.





المسؤولية الاجتماعية

أصبحت المسؤولية الاجتماعية في السنوات الأخيرة عامل هام ورئيسي توليه الكثير من المنظمات العناية والاهتمام. إن أحد الأسباب الرئيسية التي قادت لذلك الاعتقاد هو أن المسؤولية الاجتماعية للمنظمة تؤثر على اتجاهات العاملين بما فيها الرضا الوظيفي لهم، الأمر الذي يمكن أن ينعكس بشكل إيجابي على أداء المنظمة.

من هنا فإن معظم المنظمات على مستوى العالم بما فيها منظمات الأعمال والمنظمات غير الربحية في البيئة التنافسية التي يشهدها العالم اليوم تتجه لإعطاء مكانة مرموقة للمسؤولية الاجتماعية كاستراتيجية لتحقيق مصالح الأطراف المرتبطة بها بشكل عام وزيادة الرضا الوظيفي للعاملين لديها بشكل خاص وذلك من أجل تحقيق أهدافها.⁽¹⁾

والمسؤولية المجتمعية في إطار عمل أخلاقي تلتزم بموجبه للمنظمات ومؤسسات الأعمال بالعمل لتحقيق الصالح العام، وبالرغم من تجلي المسؤولية المجتمعية تقليدياً في العمل الخيري والتطوعي والإنساني، فإن المستجدات التنموية الحديثة والتحديات التي تواجهها الدول تتطلب تضافر جهود الحكومات والقطاع الخاص من خلال تفعيل المسؤولية المجتمعية للشركات والمنظمات المساهمة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة التي أقرها المجتمع الدولي.⁽²⁾

(1) قدرى إبراهيم-أثر المسؤولية الاجتماعية في الأداء : دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة السورية-جامعة الدمشق-2014-م-ص31.

(2) د. بدر عثمان مال الله -الكتاب العربي في المسؤولية المجتمعية- الشبكة الأقليمية للمسؤولية الاجتماعية-



وهناك جانبان يمكن التركيز عليهم، الأول قانوني ينطلق أساساً من العلاقة القائمة بين المجتمع والمؤسسة ويتمثل مضمونها في أن المؤسسة لها عمليات تنفذها وسلوكاً تمارسه وأهدافاً تتحققها وبالتالي لابد أن يكون لذلك آثاره التي تمتد لتغطي كل المجتمع أياً كانت تلك الآثار، أما الثاني يتمثل في الجانب الإنساني ويقوم على الدور الذي يمكن أن تلعبه المؤسسة بصفتها وحدة مستقلة تعمل في مجتمع ومدى مساحتها فيه. فالعلاقة التي تتكون في بيئة المؤسسات هي التي تشكل المجتمع لذلك هناك التزامات اجتماعية وإنسانية تقع تحت مسؤولية المؤسسة. ⁽¹⁾

وتتجلى أهمية تطبيق المسؤولية المجتمعية في عدة جوانب أساسية:

الحكمة والالتزام: تعزيز مبادئ المساءلة والشفافية والسلوك الأخلاقي، واحترام القانون ومصالح الأطراف المعنية. 1

الامتثال والمعايير: الالتزام بمتطلبات الصحة والسلامة، وتجنب الممارسات المضللة للمستهلك. 2

الإدارة والموارد البشرية: تحقيق التوازن بين السلطة والمسؤولية، وتشجيع المشاركة الفعالة للعاملين، وتحسين بيئة العمل والابتكار. 3

الميزة التنافسية: دعم ثقافة الإبداع، المحافظة على الكفاءات، وتحسين الأداء مما يعزز السمعة المؤسسية. 4

الصورة والسمعة: رفع مكانة المؤسسة أمام المجتمع، العملاء، المستثمرين، الجهات المانحة والرعاة. 5

العلاقات المؤسسية: تعزيز الروابط مع الحكومات، الإعلام، الموردين، الشركاء والزيائن، بما يضمن استدامة المؤسسة. 6

13-ص 2019م.

(1) ضيافي نوال-المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية-جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان-2009-ص 23.



والمسؤولية الاجتماعية يمكن ان تشكل فرصةً في دعم المشاريع وتحقيق اهدافها من خلال:

- ↳ تقليل المخاطر والاعتراضات بسبب ثقة المجتمع وقبله للمشروع.
- ↳ معرفة وتلبية احتياجات الجمهور.
- ↳ بناء قاعدة جيدة تساعده على الاعمال المستقبلية.

وكما يمكن ان تشكل المسؤولية الاجتماعية تحدياً في تنفيذ المشاريع من خلال:

- ↳ تفاوت احتياجات ورغبات افراد المجتمع.
- ↳ صعوبة الموازنة بين اهداف المشروع الربحية والاجتماعية الخيرية.

وللإدارة فرص وتحديات مخاطر المسؤولية الاجتماعية ممكناً اتباع الآتي:

- ↳ إعداد خطة لبرامج إشراك المجتمع منذ بداية المشروع.
- ↳ ربط المسؤولية الاجتماعية بأهداف المشروع.
- ↳ قياس رضا المجتمع وأثر المشروع عليه.



8



الفصل الثامن: السلامة المعنوية والصحة النفسية التنظيمية والتخطيط

8

“

السلامة والصحة المهنية. ◉ الصحة النفسية.

“





السلامة والصحة

يعد العنصر البشري الثروة الحقيقة والمحور الأساسي للإنتاج في مواقع العمل المختلفة فالأجهزة والأدوات والآلات الضخمة، مهما بلغت درجة تطورها وتعقيدها، ستبقى غير مفيدة ولا تعمل إذا لم يتوافر العقل البشري الذي يحركها ويوظفها ويصونها، وبما أن العقل البشري على هذه الدرجة الكبيرة من الأهمية، فإنه من العدل والإنصاف أن تتوافر له ظروف العمل الآمنة الكفيلة بتحقيق الدرجة المناسبة في أدائه عن العمل.

في هنا زاد الاهتمام بالسلامة والصحة المهنية وسنت القوانين والتشريعات وانعقدت المؤتمرات المحلية والدولية المتلاحقة الهدافـة لـحـماـيـة الإـنـسـانـ فيـ العملـ مثلـ الـاتـفاـقـيـةـ الدـولـيـةـ اـتـفاـقـيـةـ السـلـامـةـ وـالـصـحـةـ الـمـهـنـيـةـ رقمـ (155)ـ لـعـامـ 1981ـ وـالـيـ تـهـدـيـ إـلـىـ الـوـقـاـيـةـ مـنـ الـحـوـادـثـ وـالـإـصـابـاتـ الـصـحـيـةـ النـاجـمـةـ عـنـ الـعـمـلـ وـالـتـقـلـيلـ مـنـ الـمـخـاطـرـ الـرـتـبـطـةـ بـبـيـئةـ الـعـمـلـ. ⁽¹⁾

والسلامة والصحة المهنية هي تلك النشاطات والإجراءات الإدارية الخاصة بوقاية العاملين من المخاطر الناجمة عن الأعمال التي يزاولونها ومن أماكن العمل التي قد تؤدي إلى إصابتهم بالأمراض والحوادث. ⁽²⁾

(1) د.وسيم اسماعيل هابيل-تقييم مدى فعالية إجراءات السلامة والصحة المهنية في المختبرات العلمية من وجهة نظر العاملين-مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد العشرون-2012-ص.83.

(2) يوسعيد سهيلة-دور إدارة السلامة والصحة المهنية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة



وتلخص أهداف السلامة المهنية فيما يلي:

- حماية العنصر البشري العامل أو ما يسمى حديثاً بالبيئة العاملة.
 - حماية المهارات والخبرات والتخصصات وتنميته.
 - رفع المستوى الفني للعاملين وذلك بالتمرين والتدريب المستمر.
 - تحديد طرق الأداء وتسويتها بأقل المجهودات وأقل المخاطر.
 - حماية عناصر الإنتاج كهدف ملزם لجميع العاملين المباشرين وغير المباشرين.
 - خفض تكلفة الإنتاج مع زيادة الإنتاج ومحاولة تقليل الفارق في المواد الخام قدر المستطاع.
 - منح الثقة في المنشآت الاقتصادية وتشجيعها باستمرار.
 - المشاركة في تنمية الاقتصاد القومي.
 - خلق الوعي لدى العاملين في ما يتعلق بالأساليب والطرق الآمنة لأداء العمل وأهمية الالتزام بقواعد السلامة والتي من شأنها تدعيم السلامة والصحة المهنية وكذلك رفع معنويات العاملين وزيادة ثقتهم بأنفسهم وبالتالي زيادة إنتاجيتهم.⁽¹⁾

دَوَافِعُ الْإِهْتِمَامِ بِالسَّلَامَةِ وَالصَّحَّةِ الْمُهَنْدِسِيَّةِ :

تدعوا الحاجة إلى الاهتمام بالسلامة والصحة المهنية للاعتبارات الآتية:

الاعتبار الإنساني: يعد العامل الإنساني أهم سبب يدعو إلى ضرورة الاهتمام بالسلامة والصحة نظراً للإصابات والأمراض التي تلحق بالعامل والتي تسبب له الألم والمعاناة بسبب الآثار النفسية والجسدية والاجتماعية المترتبة عليه كما يلى:

(1) جلال بن ام السعد-اجراءات للوقاية والسلامة المهنية-جامعة باتنة-2020-م-ص 4.
الصناعية-جامعة قاصدي مرياح - ورقة- 2014-ص 13.



الأثر الجسدي: قد يترتب عن الحوادث والأمراض المهنية، آثار غير مستحبة على العامل ، مثل الإصابة بعجز جزئي أو كلى بالإصابة بمرض مزمن أو غيرها من الإصابات التي تكلف العامل معاناة كبيرة، لا يساويها أي تعويض.

الأثر النفسي: تعكس الحوادث والأمراض المهنية. على الحالة النفسية للعامل وعلى معنوياته فهو يشعر بخوف دائم، لأنه يمارس أعماله في بيئة مليئة بالمخاطر التي تهدد صحته وحياته ومستقبله.

الأثر العقلي: «العقل السليم في الجسم السليم» مقوله يعرفها غالبية الناس، فتزاييد ضغوط العمل يعرض العامل للقلق والاكتئاب، وبالتالي فقدان القدرة على التركيز والتفكير بشكل صحيح.

الأثر الاجتماعي: إن الأضرار الصحية مثل الإعاقات، الأمراض للزمنة، الوفيات ... الخ تحدث انعكاسات سلبية على الحياة الاجتماعية والأسرية فوفاة عامل يعييـل أسرة أو إصابـته بعجز دائم يجعل أفراد أسرته في ضيـاع، وهذا الأثر لا يستهان به في المجتمع فـفي فـرنسـا أثـبتـت الـدـرـاسـة الإـحـصـائـية من خـلـال سـجـلاتـ حـوـادـثـ العـمـلـ الـمـوـجـودـةـ فيـ صـنـدـوقـ الضـمانـ الـاجـتمـاعـيـ أنـ العـاـمـلـ حـقـ لاـ يـصـابـ بـحـادـثـ عـمـلـ، لـهـ حـظـ وـاحـدـ عـلـىـ خـمـسـةـ فيـ الـعـدـلـ وـأـنـهـ تـعـرـضـ لـخـمـسـةـ حـوـادـثـ عـمـلـ طـوـالـ حـيـاةـ عـمـلـهـ كـمـاـ بـيـنـتـ درـاسـةـ أـخـرىـ، اـرـفـاعـ عـدـدـ الـوـفـيـاتـ بـسـبـبـ الـحـوـادـثـ وـالـأـمـرـاـضـ الـمـهـنـيـةـ مـنـ 1651ـ وـفـاهـ سـنـةـ 1960ـ إـلـىـ 2383ـ وـفـاهـ سـنـةـ 1971ـ، أـيـ بـزـيـادـهـ قـدـرـهـاـ حـوـالـيـ 20%ـ هـذـاـ مـاـ يـعـدـ دـلـيلـ وـاضـحـ عـلـىـ تـفـاقـمـ أـخـطـارـ الـعـمـلـ وـضـرـورـةـ الـاـهـتـمـامـ بـالـسـلـامـةـ وـالـصـحـةـ الـمـهـنـيـةـ.



ب-الاعتبار الاقتصادي: يستدعي الاعتبار الاقتصادي ضرورة الاهتمام بالصحة والسلامة المهنية، لالها من انعكاسات على المؤسسة وعلى الاقتصاد الوطني.

أما بالنسبة للمؤسسة يترب عن الحوادث والأمراض المهنية آثار عديدة، تؤدي إلى انخفاض إنتاجية المؤسسة، وارتفاع تكاليف التشغيل المباشرة وغير المباشرة فيها. وهذه الأخيرة التي تعد عبئاً مالياً واستهلاكاً غير عادي لعناصر الإنتاج، مما يؤثر سلباً على الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة وعلى ربحيتها، كما يهدد بقاءها مع مرور الزمن في إحدى الدراسات التي أجريت بالولايات المتحدة الأمريكية، لعرفة الدافع إلى تخفيض معدل تكرار الحوادث والأمراض المهنية، تبين أنه يتمثل أساساً في تخفيض التكاليف للتربيبة عنها. حيث أجاب 98% من الذين شملهم الاستقصاء، أن دوافع الإدارة العليا لتأييد برامج الوقاية، يتمثل في تخفيض تكاليف التشغيل.⁽¹⁾

خطوات السلامة العامة:

1 ضرورة استخدام معدات الوقاية والسلامة الشخصية أثناء العمل وعدم الاستهانة بأهميتها.

2 ضرورة توفير صندوق إسعافات أولية في موقع العمل من أجل التعامل مع الإصابات البسيطة وبصورة سريعة.

3 ضرورة حفظ المواد الكيماوية والمواد القابلة للاشتعال بعيداً عن أماكن تجمع العمال باعتبارها مصدر خطر حقيقي على المصنع والمنشآت والعمالين فيها.

4 ضرورة تفعيل مفهوم السلامة المهنية داخل المصانع والمنشآت وذلك بإيجاد مشرف للسلامة المهنية بحيث يقوم بمتابعة متطلبات السلامة التي من شأنها أن تحد الكثير من الحوادث.

(1) محمد صلاح عبدربه محمود-السلامة والصحة المهنية وتأثيرها على أداء الشركات-جامعة القاهرة-2022-م-ص9.



ضرورة التركيز على رفع مدى جاهزية العاملين في المصنع والمنشآت وذلك بتنفيذ التمارين التي من شأنها إكسابهم الخبرات الكافية بكيفية الأخلاقيات والتعامل مع الحوادث حال وقوعها.

5

ضرورة إدامة التنسيق بين أصحاب المصنع أو القائمين عليها مع جهاز الدفاع المدني للسلامة والصحة المهنية والجهات المعنية بهذا الشأن وذلك بعقد دورات للمشرفين على العمل والعاملين التي تهدف إلى توفير بيئة عمل آمنة للجميع.

6

ضرورة العمل على إصدار المطويات والملصقات بشكل دوري ومواكبة التطورات التي تطرأ على بيئة العمل في مجال السلامة العامة حيث تعتبر هذه النشرات من الأمور الضرورية والمهمة لتنقيف العاملين ورفع الحس التوعوي لديهم وبالتالي الحد من الإصابات في بيئة العمل.^(١)

7

من خلال ما تقدم، يمكن القول إن السلامة والصحة المهنية لا تقتصر على كونها متطلبات قانونية فحسب، بل تمثل أيضًا فرصة استراتيجية لدعم نجاح المشروع، ويتجلّى ذلك من خلال ما يلي:

- ﴿ رفع الكفاءة التشغيلية وتقليل معدلات الحوادث والإصابات في موقع العمل. ﴾
- ﴿ تعزيز سمعة المشروع من خلال الامتثال للتشريعات واللوائح المنظمة لبيئة العمل. ﴾
- ﴿ تحسين بيئة العمل وجعلها أكثر جاذبية لاستقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها. ﴾
- ﴿ خفض التكاليف المرتبطة بالتأمينات والدعوى القانونية الناتجة عن الحوادث المهنية. ﴾

(١) مُد طاعت على محمد-المشروع العلمي لبرنامج في سلامه وصحه مهنيه مصنع الضحي للتعدين حجر جيري كريونات كالسيوم - معهد السلامة والصحة المهنية- ٢٠٢٠م-ص4.



وفي المقابل، قد تُشكّل السلامة والصحة المهنية تحديات أمام تنفيذ المشروع، من أبرزها:

- ↳ ارتفاع التكاليف المتعلقة بتطبيق برامج السلامة، وشراء الأجهزة والمعدات اللازمة.
- ↳ ضعف التزام بعض الموظفين بإجراءات وتعليمات السلامة.
- ↳ صعوبة تنفيذ الإجراءات الوقائية في بعض الأعمال ذات الطبيعة الخاصة أو الخطرة.
- ↳ قصور في الرقابة على تطبيق معايير السلامة في جميع مراحل المشروع.

ولواجهة التحديات والاستفادة من فرص السلامة والصحة المهنية، يمكن اتخاذ عدد من الإجراءات، منها ما يلي:

- ❶ إعداد خطة تدريب إلزامية في مجال السلامة والصحة المهنية تشمل جميع العاملين، بهدف رفع مستوى الوعي والجاهزية.
- ❷ تطبيق أدوات الوقاية والسلامة، مثل أنظمة الإنذار المبكر وأجهزة الكشف عن المخاطر، لضمان بيئة عمل آمنة.
- ❸ تعزيز ثقافة السلامة المهنية بين الموظفين من خلال برامج توعوية مستمرة ومشاركة جماعية في أنشطة السلامة.
- ❹ تحفيز الالتزام بإجراءات السلامة عبر برامج مكافآت وتقدير للأفراد الملزمين بمعايير السلامة.
- ❺ تنفيذ آليات متابعة وتقدير دورية لمستوى الامتثال لمتطلبات السلامة، مع إجراء تحسينات مستمرة بناءً على نتائج التقييم.
- ❻ إبراز التزام المؤسسة بالسلامة المهنية ضمن استراتيجياتها الإعلامية والتسويقية، مما يعزز من صورتها الإيجابية أمام الجمهور وأصحاب المصلحة.





الـصـحة الـنـفـسـيـة

الـصـحة الـنـفـسـيـة ضـرـورـيـة فـي مـكـان الـعـمـل لـأـنـهـا تـسـاعـد عـلـى تـحـقـيق التـنـمـيـة الـاجـتمـاعـيـة وـالـاـقـتـصـاديـة، فـمـن أـهـدـاف الصـحة الـنـفـسـيـة بـنـاء شـخـصـيـة مـتـكـاملـة بـحـيـث يـقـبـل الـفـرـد عـلـى تـحـمـل الـمـسـؤـولـيـة مـسـتـقـلـاً طـاقـاتـه إـلـى أـقـصـى حدـ مـمـكـنـ، وـلـكـي يـتـحـقـق ذـلـك يـجـب تـحـقـيق التـوـافـق الـنـفـسـيـ وـالـشـخـصـيـ. ⁽¹⁾

وـإـن فـهـم الـأـخـطـار الـنـفـسـيـة وـالـاجـتمـاعـيـة فـي بـيـئة الـعـمـل يـعـد أـمـرـاً حـيـوـيـاً لـتـحـسـين الصـحة الـعـقـلـيـة وـالـعـمـلـيـة لـلـأـفـرـاد حـيـث يـتـعـرـض الـأـشـخـاص فـي الـعـمـل لـجـمـوـعـة مـن التـحـدـيـات الـتـي يـمـكـن أـن تـؤـدـي إـلـى تـأـثـيرـات نـفـسـيـة وـاجـتمـاعـيـة سـلـبـيـة. مـا يـؤـثـر عـلـى أـدـائـهـم وـجـوـدـهـم فـي الـحـيـاة الـيـوـمـيـة. ⁽²⁾

إـذـا الصـحة الـنـفـسـيـة عـاـمـلـاً اـسـتـرـاتـيـجـيـاً يـمـكـن أـن يـشـكـل فـرـصـة لـتـعـزـيز نـجـاح الـمـشـارـيع، إـذ تـسـهـم بـشـكـل مـبـاـشـر فـي رـفـع مـسـتـوـي الـإـنـتـاجـيـة، وـزـيـادـة الـقـدـرـة عـلـى حلـ الـمـشـكـلـات بـكـفـاءـة، فـضـلـاً عـن تـعـزـيز جـوـدـة الـعـلـاقـات بـيـن فـرـقـ الـعـمـل، وـتـقـوـيـة الـاـنـضـبـاط الـمـؤـسـسـيـ، وـدـعـم اـسـتـقـرـار الـمـوـظـفـين دـاـخـل بـيـئة الـعـمـل. كـمـا أـن الـاـهـتـمـام بـالـصـحة الـنـفـسـيـة يـحـقـرـ العـاـمـلـيـن وـيـعـزـز مـن رـوـح الـاـنـسـجـام وـالـتـعـاـون بـيـنـهـمـ، مـا يـتـيـح إـمـكـانـيـة تـكـلـيـفـهـمـ بـمـهـامـ تـتـطـلـب مـسـتـوـيـات عـالـيـة مـن الـإـبـدـاع وـالـعـمـل الـجـمـاعـيـ. وـيـسـهـم هـذـا اـسـتـقـرـار الـنـفـسـيـ وـالـمـهـنـيـ فـي تـسـرـيـع إـنـجـاز الـأـعـمـال وـتـحـقـيق الـأـهـدـاف الـتـنـظـيمـيـة بـكـفـاءـة أـعـلـىـ.

(1) د. تـشـبـعـت يـاسـمـيـنـةـ الـصـحة الـنـفـسـيـة وـالـعـمـلــ جـامـعـة غـرـدـاـيـةـ 2018ـ صـ3ـ.

(2) أـ. دـ. عـطـوـطـيـ عـاـشـورــ الـصـحة الـنـفـسـيـة وـالـمـخـاطـر الـسـيـكـوـاـجـتمـاعـيـة فـي الـعـمـلــ مـرـكـزـ الـيـقـظـةـ الـبـيـدـاءـ وـجـيـةـ جـامـعـةـ مـقـدـمـيـاـفـ الـمـسـيـلـةـ 2024ـ صـ4ـ.



كما يمكن أن تكون مشاكل الصحة النفسية في مكان العمل، تحدياً يعيق تنفيذ المشاريع وذلك من خلال:

- ↳ الزيادة في حالات الغياب عن العمل.
- ↳ الانخفاض في الإنتاجية.
- ↳ زيادة معدلات الخطأ.
- ↳ زيادة عدد الحوادث.
- ↳ زيادة معدلات الاستقالة وترك العمل.
- ↳ التوتر والصراعات بين الزملاء.⁽¹⁾

وهناك خطوات لإدارة المخاطر تساعد للحصول على بيئة عمل أفضل:

- ❶ وجود إدارة تنظيمية تلتزم وتحرص على فهم الموظفين وتوفير أماكن عمل آمنة.

- ❷ تحديد مصادر الضرر المحتمل والذي قد يكون بسبب طبيعة العمل (مثل: الإجهاد، العمل بنظام التدوير، أو التعرض لأحداث مؤللة وغيرها) أو سياق العمل (مثل: سوء مناخ العمل، عدم وضوح الإدارة أو عدم وضوح الأدوار وغيرها).

- ❸ تقييم المخاطر من خلال تحليل المعلومات التي تتوفر لفهم طبيعة وحجم وأسباب الضرر الناتج.

- ❹ وضع خطة وتنفيذها تهدف إلى معالجة العوامل التي أدت إلى وجود مشكلات في الصحة النفسية للموظفين.

- ❺ متابعة ومراقبة أهداف الخطة لعرفة مدى فعاليتها ونتائجها في التحسين والإصلاح بشكل مستمر.⁽²⁾

(1) هيئة الصحة العامة - الدليل الإرشادي للصحة النفسية في بيئة العمل-2022م-ص9.

(2) حصة بنت مسفر الغامدي-دليل الصحة النفسية في بيئة العمل-المركز الوطني لتعزيز الصحة النفسية 1443هـ-ص21.



الخاتمة

بعد استعراض محاور هذا الكتاب، اتضح لنا أن دورة حياة أي مشروع لا تخلو من الأحداث المتغيرة التي قد تظهر في صورة فرص واعدة أو تحديات معقدة. وقد تبيّن من خلال هذا العرض أن الاستعداد الجيد قادر على تحويل تلك الأحداث إلى مكاسب استراتيجية.

إن التنبؤ بالمخاطر الإيجابية والسلبية عند وضع الخطط الاستراتيجية والتشغيلية، ثم إدارة هذه المخاطر عند وقوعها، هو جوهر القدرة المؤسسية على الاستدامة والتنافسية. فالنجاح لا يتحقق بالصدفة، وإنما هو نتيجة وعي بالواقع، واستشراف للمستقبل، واستعداد واعٍ للتعامل مع التغيرات. كما أن عملية الاستجابة لهذه الأحداث تساعد المشروع على الاستمرار في تحقيق أهدافه من خلال الاستفادة من الفرص وتعزيزها وقبولها أو مشاركتها مع الآخرين، أو مواجهة التحديات بتجنبها أو التقليل من آثارها أو قبولها أو نقلها.

وبهذا نأمل أن يكون هذا الكتاب قد قدم للقارئ إطلاعًا يعينه على فهم طبيعة الفرص والتحديات التي قد تواجهه المشاريع.



قائمة المراجع

- ⇨ ابتسام محمد القصير-حكومة تقنية المعلومات للحد من المخاطر السيبرانية وتعزيز أمن المعلومات الحاسوبية في المؤسسات الليبية العامة-مجلة البحث الأكاديمية للعلوم الإدارية وللالية-٢٠٢٤م.
- ⇨ د.ابراهيم الفقي -قوة التحفيز- ثمرات للنشر والتوزيع -٢٠١١م.
- ⇨ اديبة محمد صالح-الجريمة المنظمة-مركز كردستان للدراسات الاستراتيجية-٢٠٠٩م.
- ⇨ أميرة عمارة -عدم الاستقرار السياسي والنمو الاقتصادي في الدول النامية-مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة القاهرة-العدد ٤-٢٠٢٢م.
- ⇨ د. إسماعيل إبراهيم القزاز-ضبط الجودة(النظرية والتطبيق)-دار دجلة ناشرون وموزعون-٢٠١٥م.
- ⇨ الدباغي محمد رشيد -ناصري حميدة - استراتيجية توظيف الموارد البشرية واثرها في تحقيق الميزة التنافسية بين العمال-جامعة إدار الجزائر - ٢٠١٧م.
- ⇨ الدليل العربي لإدارة المشروعات-معهد ارادة المشروعات-٤-٢٠٠٤م.
- ⇨ اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا-الاتجاهات السائدة أثناء النزاعات وتداعياتها-الامم المتحدة-٢٠١٥م.
- ⇨ الهمام بوكري-إدارة التغيير والرقابة -جامعة الحاج لخضر-٢٠٢٢م.
- ⇨ المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني-خدمة العملاء - المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني.
- ⇨ المساهمة السورية-جامعة دمشق-٢٠١٤م.
- ⇨ أمينة بن علي - التنافسية وتأثيرها على منظمات الأعمال -جامعة د طاهر مولاي بسعيده-٢٠٠٩م.
- ⇨ د. انعام الحيالي بهاء الدين المنجي العسكري-إدارة التغيير في منظمات الأعمال-مركز الكتاب الأكاديمي-٢٠١٥م.
- ⇨ الدليل التنظيمي للشركات المحلية والدولية-جامعة أم القرى -٢٠٢٣م.
- ⇨ أشرف مصطفى توفيق-كيف تتعلم استثمار الأموال؟ -دار إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع -٢٠٠٨م.
- ⇨ بوسعيد سهيلة-دور إدارة السلامة والصحة المهنية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية-جامعة قاصدي مرياح -ورقلة-٢٠١٤م.



- ⇒ د. بدر عثمان مال الله - الكتاب العربي في المسؤولية المجتمعية- الشبكة الاقليمية للمسؤولية الاجتماعية-٢٠١٩م.
- ⇒ بن مزيان حنان - تأثير الجريمة المنظمة على التنمية الاقتصادية وآليات وسائل مكافحتها- مجلة أبحاث ودراسات التنمية العدد ٢-٢٣٢٠٢٣م.
- ⇒ بن تفاث نور الدين-الجريمة المنظمة وحقوق الإنسان-جامعة الجزائر كلية الحقوق -٢٠١١م.
- ⇒ د. بلال خلف السكارنه- التدريب الإداري - دار وائل للنشر - ٢٠٠٩- ص ١٩.
- ⇒ بن عليه بن جدو - تحديات الأمن السيبراني لواجهة الجريمة الالكترونية-المجلة الجزائرية للأمن الإنساني -٢٠٢٢-ص ٢٩٩.
- ⇒ جلال بن ام السعد-إجراءات للوقاية والسلامة المهنية-جامعة باتنة-٢٠٢٠م-ص ٤.
- ⇒ دليل المؤشرات التنموية الدولية وقواعد البيانات- المعهد العربي للتخطيط- ٢٠١٩-ص ٣.
- ⇒ دليل الشراكة - وزارة التربية الوطنية والتعليم الأولى والرياضة (المملكة المغربية)- ٢٠٢٢م.
- ⇒ دليل الشركاء والشراكات - مركز الاحصاء حكومة عجمان-٢٠٢٤م.
- ⇒ هيئة الصحة العامة- الدليل الإرشادي للصحة النفسية في بيئة العمل-٢٠٢٢م.
- ⇒ د.ولاء محمد حسان-تحليل التأثيرات الاقتصادية للتكنولوجيا والابتكار على التنمية الاقتصادية-المعهد العالي للدراسات النوعية-٢٠٢٤م-مجلد ٤ عدد ٦.
- ⇒ د.وسيم اسماعيل هابيل-تقييم مدى فعالية إجراءات السلامة والصحة المهنية في المختبرات العلمية من وجهة نظر العاملين-مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ، المجلد العشرون -٢٠١٢م.
- ⇒ د. وضاح رجب - التضخم والكساد- ٢٠٠٩م.
- ⇒ زيادي أمال-ادارة التغيير-جامعة الجزائر ٣ ابراهيم سلطان شيبوط-٢٠٢٤م.
- ⇒ حجاج عبد الرؤوف -الميزة التنافسية المدرسية الاقتصادية-جامعة سكينكدة- ٢٠٠٦م.
- ⇒ حصة بنت مسفر الغامدي-دليل الصحة النفسية في بيئة العمل- المركز الوطني لتعزيز الصحة النفسية-١٤٤٣هـ.
- ⇒ أ.د. حميد الشبيبي -أثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة - كلية الشرق الأوسط -٢٠١٢م.
- ⇒ د. سليمان زيدان-استراتيجيات إدارة الوقت والتغيير-دار المناهج للنشر والتوزيع-٢٠١١م.
- ⇒ ينال عاطف الرواشدة -أثر إدارة المخاطر في مرونة سلسلة التوريد -مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية وتقنولوجيا المعلومات -٢٠٢٣م.



- ⇒ د. طلال محمود كداوي-تقييم القرارات الاستثمارية -دار اليازوري العمليه للنشر والتوزيع-٢٠٠٧م.
- ⇒ د. مجدي ابراهيم محمد ابراهيم-أسس إدارة الوقت وموارده-مكتبة الوفاء القانونية-٢٠١٤م.
- ⇒ د. محمد عبدالله عبدالرحيم -التسويق المعاصر-حقوق الطبع والنشر للمؤلف ٢٠٠٧م.
- ⇒ د. محمد سليمان حمزة- الحكومة الرشيدة -المكتبة الوطنية -٢٠٢٢-٤٣ص.
- ⇒ أ.د. محمد عبد الغني هلال-الجودة في إدارة وتقدير الأداء-مركز تطوير الأداء والتنمية دبى للنشر والتوزيع-٢٠١٦م.
- ⇒ مفید عوض حسن علي-الأمن السيبراني وأساليبه-مكتبة الدراسات العربية للنشر والتوزيع-٢٠٢٥م.
- ⇒ محمد طلعت على محمد-المشروع العلمي لبرنامج في سلامه وصحه مهنيه مصنع الضحي للتعدين حجر جيري كربونات كالسيوم -معهد السلامة والصحة المهنية-٢٠٢٠م.
- ⇒ د. محمد صبري محسوب-الأخطار والكوارث الطبيعية-دار الفكر العربي -١٩٩٨.
- ⇒ محمد صلاح عبدربه محمود-السلامة والصحة المهنية وتأثيرها على أداء الشركات-جامعة القاهرة-٢٠٢٣م.
- ⇒ محمد قاسم القيسي-دور القيادة الاستراتيجية في السياسات الإدارية بوزارة الصحة -اكاديمية الإدارة والسياسة الدراسات العليا-٢٠١٥م.
- ⇒ مرام محمود محمد رياضة-أنماط قيادة التغيير لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة جنين-جامعة القدس-٢٠١٨م.
- ⇒ فارس السيد عبدالسلام -استراتيجية التوظيف -يسطرون للطباعة والنشر والتوزيع-٢٠١٧م.
- ⇒ د. فارس السيد عبد السلام -فن خدمة العملاء و التعامل معهم و التأثير فيهم -هيئة سكك حديد مصر.
- ⇒ فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر -٢٠١٧م.
- ⇒ د. صديق محمد العبيد-نحو شراكة فاعلة بين القطاعين العام والخاص في السودان -الؤتمر الاقتصادي الأول لواجهة تحديات الحرب -٢٠٢٤م.
- ⇒ صلاح الدين دكاك-الأمن السيبراني وحماية الأنظمة المعلوماتية-مجلة الفقه والقانون-٢٠٢٣م.
- ⇒ د. قاسم نايف علوان- إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الأيزو 9001:2000 دار الثقافة للنشر والتوزيع-٢٠١٣م.



- ⇨ قدرى ابراهيم-أثر المسؤولية الاجتماعية في الأداء: دراسة تطبيقية على الشركات.
- ⇨ ناصر ابراهيم المحيميد - إدارة المشاريع الاحترافية وفق منهجية PMI- فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر-٢٠١٧.
- ⇨ سونيك غوبتا ودونالد ليهمان - إدارة العملاء كاستثمارات طويلة الأمد-الدار العربية للعلوم - ناشرون-٢٠٠٦-م-ص ١٥
- ⇨ أ.د. عامر عبدالله اسماعيل حديد-تحديد معايير اختيار الموارد الأفضل في إطار عملية التوريد-جامعة الجنان-٢٠١٢.
- ⇨ د.عبدالحميد عبدالفتاح الغري -الإدارة الاستراتيجية لواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين-مجموعة النيل العربية ١٩٩٩-م.
- ⇨ أ. د.عطوطى عاشور- الصحة النفسية والمخاطر السيكولوجية اجتماعية في العمل - مركز اليقظة البداء وجية جامعة محمد بوضياف المسيلة -٢٠٢٤-م.
- ⇨ د. عمرو مصطفى محمد حسين -دور إدارة سلسلة التوريد في تحسين المركز التنافسي لنظمات الأعمال -المجلة العملية للاقتصاد والتجارة-٢٠١٩-م.
- ⇨ رعوف شبايك-التسويق للجميع - الحقوق محفوظة لرعوف شبايك-٢٠٠٩-م.
- ⇨ رانيا الشيخ طه - التضخم اسبابه آثاره وسبل معالجته -صندوق النقد العربي -٢٠١١-م.
- ⇨ د. تشعبت ياسمينة-الصحة النفسية والعمل-جامعة غردية-٢٠١٨-م.
- ⇨ د.شبيرين محمد غازي-ادارة اللوجستيات وسلسل الامداد-العهد العالي للادارة والحاسب الالى-٢٠٢٢-م.
- ⇨ خالد محمد سعد السامولي-ادارة الوقت - الدار العالمية النشر والتوزيع -٢٠١٨-م.
- ⇨ ضيافي نوال-المـسؤـولـيـة الـاجـتمـاعـيـة لـلـمـؤـسـسـة وـالـمـوارـد الـبـشـرـيـة-جـامـعـة أـبـو بـكـرـ بلـقـاـيـدـ تـلـمـسـانـ ٢٠٠٩ـم.
- ⇨ ضفاف شربـتـ، فـرقـ العـلـمـ النـسـجـمـةـ، العـبـيـكـانـ، ١١ـمـ.



وَهُوَ أَكْبَرُ
مِنْ أَنْ يُنْهَا
أَنْ يَعْلَمَ مَنْ
يَعْلَمُ

