

سلسلة دفاتر التأصيل الإسلامي للعلوم الإدارية

(8)

إدارة المشاريع من منظور إسلامي

تأليف

البروفيسور جاويد إقبال ثاني

ترجمة

البروفيسور الحبيب ثابتي

Les éditions du LAPDEC



منشورات مخبر لابداك

إدارة المشاريع من منظور إسلامي

تأليف البروفيسور جاويد إقبال ثاني

ترجمة البروفيسور الحبيب ثابتي

تصميم وإنجاز

خلية النشر العلمي

لمخبر تحليل واستشراف وتطوير

الوظائف والكفاءات

Grapho-Lab du LAPDEC

جامعة معسكر

ردمك ISBN 978-9931-887-08-9
الإيداع القانوني جوان 2022

ISBN 978-9931-887-08-9



سلسلة دفاتر التأصيل الإسلامي للعلوم الإدارية

8

إدارة المشاريع من منظور إسلامي

تأليف

البروفيسور جاويد إقبال ثاني

ترجمة

البروفيسور الحبيب ثابتي

عنوان الكتاب:

إدارة المشاريع من منظور إسلامي

تأليف البروفيسور جاويد إقبال ثاني

ترجمة البروفيسور الحبيب ثابتي

الطبعة الأولى عدد الصفحات 132

الناشر: خلية النشر العلمي لمخبر تحليل

واستشراف وتطوير الوظائف و الكفاءات

جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر (الجزائر)

Grapho-Lab du LAPDEC

العنوان الإلكتروني:

lapdec@univ-mascara.dz

© مخبر لابداك - جامعة معسكر

ردمك ISBN 978-9931-887-08-9

الإيداع القانوني جوان 2022



جميع الحقوق محفوظة

Les éditions du LAPDEC

GL
Grapho-Lab du LAPDEC
Université de Mascara

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فهرس المحتويات

9	الإهداء.....
13	اسنهلال.....
17	مقدمة الطبعة العربية.....
21	نبذة عن المؤلف.....
25	مقدمة المؤلف.....
27	الفصل الأول: مقدمة حول إدارة المشروع.....
29	مقدمة.....
29	تحليل المشاريع التاريخية ومعالم إدارة المشاريع.....
30	طبيعة المشاريع.....
32	إدارة المشروع.....
37	الحاجة لإدارة المشروع.....
39	آفاق إدارة المشروع.....
43	الفصل الثاني: معالم نجاح المشروع.....
45	مقدمة.....
45	1- التكلفة.....

45 استثمار الوقت
46 الاضطهاد
47 التكاليف الكمية
47 2- الجودة
51 3- الإنجاز في الوقت المحدد
53 الفصل الثالث: مشروع الدعوة
55 مقدمة
56 دورة حياة المشروع
56 أ- بدء مشروع الدعوة
62 ب- تخطيط المشروع
63 ج- تنظيم المشروع
64 د- تخصيص / إدارة الموارد
66 هـ - المراقبة والتحكم
69 الفصل الرابع: مشاريع عسكرية
71 مقدمة
71 بدء المشروع: محفزات المشاريع
75 التخطيط لمثل هذه المشاريع
77 تنظيم وتخصيص الموارد
79 الرصد والمراقبة

82	إتمام المشروع
85	الفصل الخامس: دراسة حالة: رحلة الهجرة كمشروع
87	مقدمة
88	ما هو المشروع؟
89	تبرير الهجرة كمشروع
89	وقت البداية والنهاية
90	النطاق والموارد
91	عمليات فريدة
91	دورة حياة المشروع
92	بدء الهجرة
94	التنظيم والتحضير
97	إنجاز العمل
99	استكمال المشروع
100	مراقبة المشروع
101	إغلاق باب الهجرة
103	الفصل السادس: نموذج النبي صلى الله عليه وسلم
105	مقدمة
106	تخطيط المشروع
107	التعلم

109	الرصد والمراقبة
111	التعلم والاستنتاج
113	المراجع

الإهداء

إلى والدي الذين استثمروا كثيرا في تربيتهنا
وظلوا ملتزمين بالدعاء من أجل نجاحي ورفاهيتي
المؤلف

شكر و تقدير

الشكر أولاً لله تعالى الذي مكّني من تأليف هذا الكتاب، لا أحد يستطيع أن يفعل أي خير إلا بإذنه سبحانه وتعالى، جعله الله سبباً للمغفرة في الآخرة وأثابنا أجر العرق في الدنيا. آمين!

أشكر الأستاذ الحبيب ثابتي من جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر - الجزائر، الذي أنجز عملاً دؤوباً في ترجمة كتيبي الستة إلى اللغة العربية ونشرها في الجزائر من خلال جامعته، وزملائي في الجامعة الإسلامية الدولية إسلام آباد (باكستان)، الأستاذ الدكتور محمد بشير خان والدكتور عبد الزاهد خان، رئيس قسم إدارة التكنولوجيا، الذين كانوا طليعة عملي حول نظرية الإدارة الإسلامية؛ والدكتور زبير صرفراز، محامي لدى المحكمة العليا في إسلام آباد، هو من أولئك الذين شجعوني على الشروع في مثل هذه المهمة الصعبة.

امتنان خاص لجميع الذين ساعدوني في تجميع العمل وخاصة عائلتي التي حفزتني على المبادرة بهذا المشروع، كما أنها توفر لي معلومات قيمة تثري محتويات هذا الجهد،

جزاهم الله خيراً على مساهمتهم؟ آمين!

اسهلال

قيمة المعرفة

﴿ قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو

الْأَلْبَابِ ﴾ [الزمر: 9]

قيمة المعرفة 1

عَنْ أَنَسٍ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ: مَنْ خَرَجَ فِي طَلَبِ الْعِلْمِ، كَانَ فِي سَبِيلِ اللَّهِ حَتَّى يَرْجِعَ. رواه الترمذي .

عن أبي هريرة رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قَالَ: سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ ﷺ يَقُولُ: أَلَا إِنَّ الدُّنْيَا مَلْعُونَةٌ مَلْعُونَةٌ مَا فِيهَا، إِلَّا ذَكَرَ اللَّهَ وَمَا وَالَاهُ، وَعَالِمٌ أَوْ مُتَعَلِّمٌ. رواه الترمذي

قيمة المعرفة 2

عَنْ أَبِي الدَّرْدَاءِ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قَالَ: سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ ﷺ، يَقُولُ: مَنْ سَلَكَ طَرِيقًا يَبْتَغِي فِيهِ عِلْمًا سَهَّلَ اللَّهُ لَهُ طَرِيقًا إِلَى الْجَنَّةِ، وَإِنَّ الْمَلَائِكَةَ لَتَضَعُ أجنحتَها لِطالِبِ العِلْمِ رِضًا بما يَصْنَعُ، وَإِنَّ العَالِمَ لَيَسْتَعْفِرُ لَهُ مَنْ فِي السَّمَوَاتِ وَمَنْ فِي الأَرْضِ حَتَّى الحِيتَانُ فِي المَاءِ، وَفَضْلُ العَالِمِ عَلَى العابِدِ كَفَضْلِ القَمَرِ عَلَى سائِرِ الكواكِبِ، وَإِنَّ العُلَمَاءَ وَرَثَةُ الأنبياءِ وَإِنَّ الأنبياءَ لَمْ يُورَثُوا دِينًا وَلَا دِرْهَمًا وَإِنَّمَا وَرَثُوا العِلْمَ، فَمَنْ أَخَذَهُ أَخَذَ بِحِطِّ وَافِرٍ.

أخرجه أبو داود، والترمذي، وابن ماجه، وأحمد

صفات القائد/المدير الجيد

﴿ فِيمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ ۗ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴾ [آل عمران: ١٥٩]

صفات القائد/المدير الجيد 1

عن عبد الله بن عمر رضي الله عنهما أن رسول الله ﷺ قال : ثلاثة لا يهولهم الفرع الأكبر ولا ينالهم الحساب هم على كثيبٍ من مسكٍ حتى يفرغ من حساب الخلائق رجلٌ قرأ القرآن ابتغاء وجه الله وأمَّ به قومًا وهم به راضون وداع يدعو إلى الصلوات ابتغاء وجه الله ومملوكٌ لم يمنعه رِقُّ الدنيا من طاعة ربه. رواه الطبراني في المعجم.

صفات القائد/المدير الجيد 2

عن عبد الله بن عمر رضي الله عنهما قال جاء رجل إلى النبي ﷺ فقال يا رسول الله كم أعفو عن الخادم فصمت عنه رسول الله ﷺ ثم قال يا رسول الله كم أعفو عن الخادم فقال كل يوم سبعين مرة. رواه الترمذي

السعي في سبيل الله

عن أبي هريرة رضي الله عنه قال: مرَّ رجلٌ من أصحاب رسول الله ﷺ بشعبٍ فيه عُيَيْنَةٌ من ماءٍ عذبةٍ فأعجبته لطيبها فقال : لو اعتزلت الناس فأقمت في هذا الشعبِ ولن أفعل حتى أستأذن رسول الله ﷺ فذكر ذلك لرسول الله ﷺ فقال : لا تفعل فإنَّ مقام أحدكم في سبيل الله أفضل من صلواته في بيته سبعين عامًا، ألا تحبون أن يغفر الله لكم، ويدخلكم الجنة؟ اغزوا في سبيل الله، من قاتل في سبيل الله فُواقٍ ناقةٍ وجبت له الجنة. جامع الترمذي.

عظمة الله عز و جل

﴿سَبَّحَ لِلَّهِ مَا فِي السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَهُوَ الْعَزِيزُ الْحَكِيمُ ﴿٦﴾ لَهُ مُلْكُ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ يُحْيِي وَيُمِيتُ وَهُوَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ ﴿٢﴾ هُوَ الْأَوَّلُ وَالْآخِرُ وَالظَّاهِرُ وَالْبَاطِنُ وَهُوَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ ﴿٣﴾ هُوَ الَّذِي خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ فِي سِتَّةِ أَيَّامٍ ثُمَّ اسْتَوَى عَلَى الْعَرْشِ يَعْلَمُ مَا يَلِجُ فِي الْأَرْضِ وَمَا يَخْرُجُ مِنْهَا وَمَا يَنْزِلُ مِنَ السَّمَاءِ وَمَا يَعْرُجُ فِيهَا وَهُوَ مَعَكُمْ أَيْنَ مَا كُنْتُمْ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرٌ ﴿٤﴾ لَهُ مُلْكُ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَإِلَى اللَّهِ تُرْجَعُ الْأُمُورُ ﴿٥﴾ يُوَلِّجُ اللَّيْلَ فِي النَّهَارِ وَيُوَلِّجُ النَّهَارَ فِي اللَّيْلِ وَهُوَ عَلِيمٌ بِذَاتِ الصُّدُورِ ﴿٦﴾﴾ [الحديد: 1-6]

الله سبحانه و تعالى يحب المتحابين فيه

يحیی عن مالک عن أبي حازم بن دينار عن أبي إدريس الخولاني، أنه قال : دخلت مسجد دمشق، فإذا فتى شاب براق الثنايا، وإذا الناس معه إذا اختلفوا في شيء أسندوه إليه، وصدروا عن قوله، فسألت عنه، فقیل : هذا معاذ بن جبل رضي الله عنه، فلما كان الغد هجرت فوجدته قد سبقني بالتهجير، ووجدته يصلي، قال : فانتظرت حتى قضى صلاته، ثم جئت من قبل وجهه، فسلمت عليه، ثم قلت له : والله إني لأحبك في الله، فقال : الله، قال : الله، فقلت : الله، فقال : الله، فقلت : الله، قال : فأخذ بحبوة رداي فجبدني إليه، وقال : أبشر فيني سمعت رسول الله - صلى الله عليه وسلم - يقول : قال الله تبارك وتعالى : وجبت محبتي للمتحابين في، وللمتجالسين في، والمتبازلين في، والمتزاورين في . موطأ مالك.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مقدمة الطبعة العربية

إِنَّ الْحَمْدَ لِلَّهِ، نَحْمَدُهُ وَنَسْتَعِينُهُ وَنَسْتَغْفِرُهُ، وَنَعُوذُ بِاللَّهِ مِنْ شُرُورِ أَنْفُسِنَا وَمِنْ سَيِّئَاتِ أَعْمَالِنَا، مَنْ يَهْدِهِ اللَّهُ فَلَا مُضِلَّ لَهُ، وَمَنْ يَضَلَّ فَلَا هَادِيَ لَهُ، وَأَشْهَدُ أَنْ لَا إِلَهَ إِلَّا اللَّهُ وَحْدَهُ لَا شَرِيكَ لَهُ، وَأَشْهَدُ أَنَّ مُحَمَّدًا عَبْدُهُ وَرَسُولُهُ، (يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ حَقَّ تُقَاتِهِ وَلَا تَمُوتُنَّ إِلَّا وَأَنْتُمْ مُسْلِمُونَ) ، (يَا أَيُّهَا النَّاسُ اتَّقُوا رَبَّكُمُ الَّذِي خَلَقَكُمْ مِنْ نَفْسٍ وَاحِدَةٍ، وَخَلَقَ مِنْهَا زَوْجَهَا وَبَثَّ مِنْهُمَا رِجَالًا كَثِيرًا وَنِسَاءً وَاتَّقُوا اللَّهَ الَّذِي تَسَاءَلُونَ بِهِ وَالْأَرْحَامَ إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلَيْكُمْ رَقِيبًا) ، (يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَقُولُوا قَوْلًا سَدِيدًا * يُصْلِحْ لَكُمْ أَعْمَالَكُمْ وَيَغْفِرْ لَكُمْ ذُنُوبَكُمْ وَمَنْ يُطِعِ اللَّهَ وَرَسُولَهُ فَقَدْ فَازَ فَوْزًا عَظِيمًا).

أَمَّا بَعْدُ: فَإِنَّ خَيْرَ الْكَلَامِ كَلَامُ اللَّهِ تَعَالَى، وَخَيْرَ الْهُدَى هُدَى مُحَمَّدٍ ﷺ ، وَشَرَّ الْأُمُورِ مُحْدَثَاتُهَا، وَكُلُّ مُحْدَثَةٍ بِدْعَةٌ، وَكُلُّ بِدْعَةٍ ضَالَّةٌ، وَكُلُّ ضَالَّةٍ فِي النَّارِ.

إدارة المشاريع من الموضوعات التي تحظى باهتمام كبير حاليا لدى الباحثين والممارسين الإداريين، يتجلى هذا الاهتمام من خلال، أولا: عدد البحوث والدراسات التي تنشر حول هذا الموضوع باستمرار، وثانيا: لجوء العديد من المنظمات الكبرى إلى تبني أسلوب إدارة المشاريع والإدارة بالمشاريع نظرا لنجاعة هذا الأسلوب مقارنة بالمقاربة الوظيفية للإدارة والتنظيم.

والمشروع (أي مشروع) باعتباره نشاطا غير تكراري يُراد به تحقيق هدف محدد، يشكل حالة فريدة تتطلب تركيبة جديدة، وأحيانا خاصة، من المهارات والوسائل، وبالتالي يكون المشروع غالبا معقدا وحساسا وتصعب إدارته لاسيما في ظل وجود درجة عالية من اللاتأكد.

إن المطالع للأدبيات الإدارية عن كتب يلاحظ التزايد المستمر للنماذج والأدوات الجديدة الهادفة إلى رفع أداء المشاريع عبر تقليص تكاليفها وآجال إنجازها وتحسين جودة مخرجاتها، وهي نماذج وأدوات قد تفلح في سياق معين وتخفق في سياق آخر، ومرد ذلك إلى تباين الأطر الاجتماعية والثقافية بين مختلف السياقات، وعليه فإن إدارة المشاريع هي مسألة ثقافات وخصوصيات سياقية قبل أن تكون مسألة تقنيات وضوابط معيارية.

على هذا الأساس تبرز أهمية الاعتناء بالبعد الأخلاقي لإدارة المشاريع وفق تصورات نابعة من صميم الموروث الثقافي للمجتمع وتستجيب لخصوصياته المختلفة، بدل ما نشهده من تعارض أو تنافر يؤدي في حالات كثيرة إلى إخفاقات جسيمة وإهدار للإمكانات والوسائل.

هذه الحقيقة التي طالما غيَّبها الخطاب الإداري، أضحت اليوم من قبيل المسلمات، وهو ما أكدته وتؤكدته البحوث العلمية المتعلقة بإدارة التباين أو التعدد الثقافي .Management interculturel

في هذا الإطار تأتي هذه الدراسة القيّمة حول المنظور الإسلامي لإدارة المشاريع لأخينا البروفيسور جاويد إقبال ثاني حفظه الله، لتميط اللثام عن الممارسات الإدارية للمشاريع كما تبناها ونفذها رسول الله ﷺ في مجالات شتى: دعوية، سياسية، عسكرية، اجتماعية وغيرها... إن دراسة إدارة المشاريع من منظور إسلامي تفتح آفاقا شاسعة أمام الدارس والباحث والممارس لاستخلاص الدروس والعبر من التجارب التي خاضها نبينا عليه الصلاة والسلام ببصيرة نيرة وحكمة فذة (ومن يؤت الحكمة فقد أوتي خيرا كثيرا).

ما أحوجنا اليوم إلى استكشاف هذه الآفاق النبوية التي من شأنها أن تنير دروبنا وأن تخلصنا من عقدة الانبهار بكل ما يفد علينا من بلاد الغرب من تصورات ومناهج وتقنيات تحمل في طياتها بذور الانسلاخ الثقافي والاعتراب الفكري، وما كرسه الاستعمار وأبواقه في واقعنا على الصعيدين الفكري والممارساتي.

تتيح لنا دراسة هدي النبي ﷺ في إدارة المشاريع اكتشاف وفهم حكمته ﷺ وبصيرته التي تتجاوز حدود العقلانية التي تأسست عليها الاتجاهات الإدارية الوضعية، هذه الاتجاهات التي أدركت أخيراً محدودية الطرح العقلاني المحض، فانبرى عدد من منظريها إلى بيان زيف التصور العقلاني المفرط وضرورة الاستهداء بالشق الأيمن من الدماغ على حد قول هنري مانتزبرغ Henry Mintzberg، أي اعتماد الحكمة والبصيرة Le bon sens، وهو أيضا ما أكده آخرون كثر منهم نايلس برانسون Nills Brunsson في كتابه عن المنظمة اللاعقلانية Irrational organization ...

وأمة الإسلام بحوزتها كنز لا ينفذ ومعينا لا ينضب من الحكمة اللازمة لإدارة المشاريع والمنظمات وقيادة الأفراد والأمم، الحكمة التي خص الله تعالى بها نبيه صلى الله عليه وسلم والتي مارسها عليه الصلاة والسلام طيلة ثلاث وعشرين سنة حقق خلالها أعظم الانتصارات وأكبر النجاحات رغم ما واجهه من عداءات مستشرية وعوائق مستفحلة.

فجزى الله تعالى أخانا البرفيسور جاويد على هذه الجهود الثمينة وهذا العمل الدؤوب الهادف إلى إبراز الدور الريادي للنبي مُحَمَّد ﷺ في إدارة الأفراد والمنظمات، أسأل الله تعالى أن يطيل في عمره ويبارك فيه لإتمام هذا المشروع الهام وتحقيق هذه الأمانة الغالية، مشروع التأصيل الإسلامي للعلوم والمعارف الإدارية.

والكتاب الذي بين أيدينا هو سابع كتاب من مؤلفات الأستاذ جاويد التي يسر الله لنا نقلها إلى اللغة العربية بفضلته تعالى ومثته أولا، ثم بفضل تشجيع ودعم المؤلف حفظه الله.

ولا يفوتني أن أنوه بدعم أخي و أستاذاي الشيخ بن حنفية العابدين حفظه الله ورعاه وأخي عبد الرحيم ثابتي وفقه الله لكل خير، و أسأله تعالى أن يتقبل مني هذا الجهد الضئيل خدمة لهدي نبينا ﷺ ، وأن يدخر لنا أجره ليوم لقائه، أمين.

و أشير في الختام إلى أنني أدرجت بعض التعليقات الطفيفة والإحالات على هامش الكتاب ورمزت لها بالحرف (ج) إشارة إلى المترجم، وتمييزا لها عن هوامش المؤلف.

أ.د. الحبيب ثابتي

نبذة عن المؤلف

"أستاذ وكاتب وشاعر وباحث وداعية إلى الخير" ... هكذا يعرف البروفيسور إقبال بنفسه على صدر صفحته على الفايسبوك ... و هو علاوة على ذلك يعتبر بحق كبير منظري الإدارة الإسلامية كما تشهد به مؤلفاته و أبحاثه الغزيرة في هذا الشأن.

عندما تقرأ سيرة المترجم له ومسيرته العلمية تحضرك دعوة الإمام ابن سينا رحمه الله الذي كان يسأل ربه "العمر العريض"، عمر لا يقاس - بخلاف العمر الطويل أو المديد - بعدد السنوات بل بكمية الانجازات و نوعيتها، إنه العمر الحافل بالانجازات التي تخدم الأمة على مر أجيالها المتعاقبة.

إن البروفيسور إقبال هو واحد ممن رزقهم الله عمرا عريضا تمكن خلاله من تأليف ما يربو عن الستين كتابا و عددا كبيرا من المقالات العلمية، و أسهم بشكل لا نظير له في بناء نظرية الإدارة الإسلامية وتوطيد أركانها، جزاه الله خيرا وزاد في عمره طولا وعرضا لاستكمال هذا المشروع الإسلامي العظيم الذي يضاهي في طموحاته ومقاصده مشروع المالية والصيرفة الإسلامية.

ولد البروفيسور جاويد إقبال ثاني 16 أبريل 1959 بروالاكوت . بونش آزاد بالشمير، وتلقى تعليمه الابتدائي والثانوي في مدرسة صابر شهيد العليا في روالاكوت، ثم التحق بجامعة آزاد جامو وكشمير حيث تحصل على شهادة البكالوريوس في إدارة الأعمال بميدالية ذهبية و شهادة الماجستير في المالية بميدالية ذهبية أيضا، درّس بعض الوقت في نفس الجامعة، ليلتحق بعدها بالمملكة المتحدة

حيث تحصل على شهادة الماجستير من جامعة هال و شهادة الدكتوراه من جامعة سالفورد.

شغل عدة وظائف في إنجلترا ، منها أستاذ ومدير دراسات ومستشار تسويق ... قبل أن يقفل راجعا إلى بلاده عام 2006 ليتولى التدريس بجامعة اقرأ في إسلام آباد كأستاذ مشارك، عُيّن بعدها رئيسا لقسم إدارة التكنولوجيا في الجامعة الإسلامية الدولية بإسلام آباد من 2012 إلى 2015، ثم أستاذا وعميدا لكلية العلوم الإدارية في جامعة آزاد جامو و كشمير، وهو يشغل حاليا منصب مدير المجلس الدولي لرواد الأعمال في مانشستر و أستاذا بمدرسة التجارة بلندن.

تميز بكفاءاته العالية على نطاق عالمي لاسيما ببحوثه العلمية الكثيرة، فقد صنفت جامعة ديكن الأسترالية مقاله: "التعلم من مشروع بحث الدكتوراه: هيكل ومحتوى اقتراح بحث" كأفضل مقال في هذا الموضوع، وهو مستعمل على نطاق عالمي واسع كمرجع معتمد لكتابة مشاريع البحوث والمقالات، لاسيما رسائل الدكتوراه.

فاز البروفيسور إقبال بالعديد من الجوائز العلمية منها: جائزة العالم المتميز من قبل إحدى المنظمات الدولية عام 2016.

أصدر عام 2018 سيرته الذاتية تحت عنوان: "Experience: The journey of my life" أورد فيها تفاصيل كثيرة عن أفراد عائلته أصولا و فروعا، ثم تطرق إلى مشواره التعليمي و المهني و نشاطه الأكاديمي و ختمها بالحديث عن تجربته الدينية ونشاطه الدعوي.

خصص جل مؤلفاته لبناء وتوطيد دعائم نظرية الإدارة الإسلامية، استقرأ مبادئها وتطبيقاتها من هدي النبي ﷺ، وقد تجاوزت مؤلفاته في الإدارة الإسلامية الخمسين مؤلفاً (بين كتاب و مقال)، وهو بذلك يعتبر أهم وأكبر منظر في هذا الشأن، غير أن مؤلفاته جميعها منشورة باللغة الإنجليزية، ما دفعنا إلى محاولة تعريب ما تيسر منها بعون الله تعالى وحسن توفيقه.

أهم مؤلفاته:

- (1) ريادة الأعمال من منظور إسلامي (2022)
- (2) إدارة مقاومة التغيير: المقاربة النبوية (2022)
- (3) إدارة المشاريع من منظور إسلامي (2021)
- (4) كيف اكتشفت نظرية الإدارة الإسلامية (2021)
- (5) تعلم الأفكار الإدارية من القرآن الكريم (2021)
- (6) المبادئ التوجيهية الإسلامية للمسؤولين الجدد (2021)
- (7) مقدمة في نظرية الإدارة الإسلامية (2020)
- (8) منهج اتخاذ القرار عند النبي ﷺ (2020)
- (9) المنظور الإسلامي للمعرفة (2020)
- (10) النبي ﷺ صلى الله عليه وسلم وتطور نظرية الإدارة (2020)
- (11) إستراتيجية إدارة المعلومات عند النبي ﷺ (2019)
- (12) مبادئ الإدارة الإسلامية (2020)
- (13) إستراتيجية التحول عند النبي ﷺ (2020)

- (14) إستراتيجية التحفيز عند النبي ﷺ (2019)
- (15) الممارسات الإدارية عند النبي ﷺ (2019)
- (16) مقارنة النبي ﷺ في الإدارة الإستراتيجية (2019)
- (17) صفات الأشخاص الناجحين (2019)
- (18) الأفكار الإدارية عند النبي ﷺ (2018)
- (19) التحكم في الإستراتيجية عند النبي ﷺ (2018)
- (20) الإستراتيجية القيادية عند النبي ﷺ (2018)
- (21) المضامين الإدارية لغزوة أحد (2018)
- (22) المضامين الإدارية لغزوة بدر (2018)
- (23) المضامين الإدارية لبعثة الهجرة (2018)
- (24) النبي مُحَمَّد ﷺ: كخبير تخطيط (2017)
- (25) مسؤوليات المديرين: أحاديث مختارة (2017)

أسأل الله تعالى أن يحفظ البروفيسور إقبال و أن ينفع بعلمه و مؤلفاته.

المترجم

البروفيسور الحبيب ثابتي

مقدمة المؤلف

الحمد لله رب العالمين و صلى الله و سلم على نبينا محمد و على آله و صحبه الطيبين الطاهرين، اللهم اغفر لكل أمة محمد ﷺ و لأمم جميع الأنبياء و المرسلين، و لكل من سار على النهج القويم.

الهدف من هذا الكتاب هو معرفة طريقة الرسول ﷺ في إدارة المشاريع المختلفة، أدار الرسول ﷺ العديد من المشاريع الهامة، أعظمها مشروع الدعوة إلى الإسلام لأنها كانت المسعى الرئيس في حياته، غير أن معارضييه لم يقبلوا منه دعوته، وحاولوا مرات عديدة إيقاف جهوده الدعوية بكل الوسائل، نتيجة لذلك، ردّ الرسول صلى الله عليه وسلم بوسائل عسكرية لمواصلة جهوده في الدعوة، وعليه من المهم استكشافها بغية فهم الظاهرة.

يتضمن الكتاب ستة فصول: يصف الفصل الأول أساسيات إدارة المشروع لوضع الأساس لفهم الموضوع،⁽¹⁾ ويبحث الفصل الثاني في المعالم الرئيسة للمشاريع، بينما يركز الفصل الثالث على مشروع الدعوة الذي حظي بحصة الأسد من هذا العمل، وهو يقترن بمشروعات عسكرية حيث أوردنا في الفصل الرابع ثلاثة أمثلة: فتح مكة، وغزوة أحد، وغزوة تبوك، وبما أن الهجرة كانت مشروعًا مهمًا فهي تستحق اهتمامًا

¹ The chapter was written for my following book: Iqbal Saani, Javed (2018) Managing Your Projects, Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on amazon.co.uk. (Paperback edition)

خاصًا، لذلك خصصنا الفصل التالي لوصفها بالتفصيل⁽²⁾، ويبحث الفصل الأخير في نموذج إدارة المشاريع للنبي ﷺ .

أسأل الله تعالى أن يتقبل منا هذا الجهد المتواضع، وأن يجعله سببًا للمغفرة لي ولكل الأمة، وعسى أن يكون مصدر إرشاد للقراء، آمين.

نرحب بالاقتراحات حتى نتتمكن من دمجها في الإصدارات المستقبلية إن شاء الله.

البروفيسور جاويد إقبال ثاني

مانشستر (المملكة المتحدة)

16 ديسمبر 2021

² The chapter was written for my following book: Iqbal Saani, Javed (2018) Managerial Thoughts of the Prophet (ﷺ) Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback edition)

الفصل الأول

مقدمة حول إدارة المشروع

تضمن الإدارة الفعالة للمشاريع الاستدامة التنظيمية، يقوم الخبراء بتقييم المشاريع على أساس حسن التوقيت، والانجاز في حدود الميزانية المخصصة والنطاق المتصور⁽³⁾، يتطلب تحقيق هذه المعالم التخطيط الدقيق والتنفيذ والمراقبة على مستوى المنظمة إلى جانب فريق المشروع المعين لهذا الغرض، وقبل ذلك، يجب على مديري المشاريع فهم الأساسيات لتخطيط وتنفيذ المشاريع بشكل فردي وكمحفظة، يصف هذا الفصل الأساسيات لوضع المرتكزات لبقية الكتاب.

تحليل المشاريع التاريخية ومعالم إدارة المشاريع

بما أننا نقوم بتحليل المشاريع التي قام بها الرسول ﷺ، فهو تحليل تاريخي للأحداث، ومع ذلك، فهي تختلف عن دراسات الحالة التي تنظر إلى الأحداث كحالة لتحليلها من منظور مختلف، نحن نحلل الحدث كمشروع، بمعنى آخر، لقد نظرنا إليها على أنها مجموعة من الأنشطة والمعالم وما إلى ذلك.

المعركة عبارة عن مشروع لأنه يحتوي على تاريخ بداية ونهاية على الرغم من أن تاريخ الانتهاء ليس معيارًا عالميًا للحكم على المشروع، مشاريع الإنقاذ من كارثة طبيعية أو حرب لها تاريخ بداية ولكن ليس تاريخ انتهاء عند بدء المشروع؛ بدأت صناعة الطيران البريطانية مشروعًا، أو "مسار أعمال" يسمى عملية التدمير الذاتي، يتضمن

³ Rasid, Siti Zaleha Abdul, Wan Khairuzzaman Wan Ismail, Nor Hazlin Mohammad, and Choi Sang Long (2014). Assessing Adoption of Project Management Knowledge Areas and Maturity Level: Case Study of a Public Agency in Malaysia, Journal of Management in Engineering, 30 (2), 264-271.

النموذج الأولي لاختبار طائرة، كان الغرض من العملية هو تطوير نموذج أولي واختباره؛ الهدف منه هو معرفة أوجه القصور لتحسين المنتج، ومع ذلك، يجب تحسينه إلى مستوى من الكفاءة حيث لا يلزم معها إجراء أي اختبار، يجب أن يعمل المنتج الأول كقطعة فنية موثوقة، إنه مفهوم يقترحه كبار منظري الجودة، أي صفر عيوب من "الوهلة الأولى".

وبما أننا نقوم في هذا الكتاب بتحليل المشاريع المنجزة، فإننا نعرف تاريخ الانتهاء منها، ترتبط التكلفة والجودة أيضًا بالمشاريع التي درسناها في هذا الكتاب بالنسبة لجميع المشاريع المدرجة.

طبيعة المشاريع

يرى جوران Juran⁽⁴⁾ المشروع كجدول زمني للحل، الجدول الزمني يتناول الأنشطة والوقت اللازم للقيام بهذا النشاط أو البدء أو الانتهاء، تفترض هذه الرؤية بُعدًا زمنيًا، غير أن المشروع أكثر من ذلك، إذ عادة ما يتضمن العديد من العناصر الأخرى؛ يعتقد أندرسن Andersen⁽⁵⁾ وزملاؤه أن المشروع عبارة عن مزيج من المهام الفريدة، مصمم لتحقيق نتيجة محددة، ويتطلب مجموعة متنوعة من الموارد، ومحدود الوقت؛ ويعرفه معهد إدارة المشروع بأنه مسعى مؤقت ببداية ونهاية لإنشاء منتج أو خدمة

⁴ Juran, J M, (1989). Juran on Leadership for Quality: An Executive Handbook Free Press, New York, NY.

⁵ Andersen, E S, Kristoffer V Grude and Tor Haug (1995). Goal Directed Project Management, Kogan Page, London.

فريدة⁽⁶⁾، تفرد المشروع هو ما يميزه عن العمل الروتيني والمشاريع الأخرى التي يتم تنفيذها في المنظمة، على سبيل المثال، يعد تطوير موقع ويب لجامعة عمل خصوصي ومنضبط لمطور مواقع الويب؛ ويهدف المشروع أيضًا إلى تحقيق هدف واحد أو أكثر: الكفاءة أو الربحية أو إرضاء العميل، كل ذلك يحتاج إلى موارد: بشرية، ومالية، وآلات، ومناهج، وتقنيات، ومعلومات، وخطة، وأخيرًا، المشروع محدد المدة: يوم، أو أسبوع، أو شهر، أو سنة...؛ تبنثق عما سبق آراء مختلفة مثل:

الرأي 1

المشروع عبارة عن مشكلة اكتشفها كبار المديرين أو الزبائن أو العملاء، أو فرضها المنافسون، أو ظهرت بسبب السياسات الحكومية، أو الكوارث الطبيعية، وما إلى ذلك، يحتاج المشروع إلى حل، والمشروع هو جدول زمني لذلك الحل.

الرأي 2

المشروع مهمة فريدة من نوعها، قد تظهر مرة واحدة في عمر الشخص، يتطلب موارد، محدود بالوقت، ومخصص لتحقيق أهداف محددة.

الرأي 3

المشروع عبارة عن مسعى مؤقت له تاريخ بداية ونهاية لإنشاء منتج أو تقديم خدمة.

⁶ PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (2004). A guide to the Project Management Body of Knowledge, 3rd ed. Newton Square, PA: Project Management Institute.

التعلم (التركيب)

المشروع هو مشكلة فريدة ولكنها مؤقتة يجب حلها من قبل فرد أو منظمة في غضون الوقت المحدد وبالموارد المناسبة.

إدارة المشروع

إدارة المشروع هي "تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات لمتطلبات المشروع"⁽⁷⁾، إدارة المشروع هي "التخطيط والتنظيم والمراقبة والتحكم في جميع جوانب المشروع وتحفيز جميع المعنيين لتحقيق أهداف المشروع بأمان وفي حدود الوقت والتكلفة ومعايير الأداء المتفق عليها، ومدير المشروع هو المسؤول الوحيد عن تحقيق ذلك"⁽⁸⁾؛ يؤكد أندرسن وزملاؤه⁽⁹⁾ أن إدارة المشروع تتضمن التخطيط والتنظيم والتحكم، يتضمن التخطيط تحديداً مسبقاً لما يجب القيام به ومتى يجب القيام به، وأين يجب القيام به، ومن يجب عليه القيام به، التخطيط هو الخطوة الأولى، ومن ثم، فإن فعاليته تؤثر على المراحل اللاحقة وعلى أداء المشروع وكذلك على التنظيم؛ يشمل التنظيم إسناد مسؤوليات فريق المشروع إلى الأعضاء المكونين له بعد بناء هذا الفريق؛ وتتضمن المراقبة التأكد من أن الأمور تتم وفقاً للخطة واتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة وجود أي تعارض (انظر الشكل 1).

⁷ PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (2004). A guide to the Project Management Body of Knowledge, 3rd ed. Newton Square, PA: Project Management Institute.

⁸ UK Association of Project Management (APM), Body of Knowledge (BoK) Revised January 1995 (version 2), Accessed 13 August 2014 from www.apm.org.uk, Accessed 21 June 2010.

⁹ Andersen, E S, Kristoffer V Grude and Tor Haug (1995). Goal Directed Project Management, Kogan Page, London.

الشكل 1 إدارة المشروع

الرأي 1

تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات لتلبية متطلبات المشروع.

الرأي 2

تخطيط المشروع وتنظيمه ومراقبته والتحكم فيه وتحفيز جميع المعنيين لتحقيق أهداف المشروع بأمان وفي حدود الوقت والتكلفة ومعايير الأداء.

الرأي 3

تتضمن إدارة المشروع تخطيط وتنظيم ومراقبة المشروع.

التعلم (التركيب)

إدارة المشروع هي تطبيق الوظائف والقدرات الإدارية بالإضافة إلى تقنيات إنجاز مشروع معين ضمن قيود متفق عليها (التكلفة والميزانية والوقت).

إدارة المشروع مصطلح واسع ينطبق على المستويين الوطني والدولي؛ عندما تتعهد دولتان أو أكثر بمشروع منظم بأهداف وموارد وفترة واضحة، فهذا يعد مشروعًا دوليًا، تبدأ الأمم المتحدة مثل هذه المشاريع في البلدان النامية للحد من الفقر أو تعزيز رفاهية الناس، في بعض الأحيان تقوم منظمات الأعمال بمشروع مع شركات دولية؛ طورت شركة British Aerospace (BAe) مقاتلة EU2000 بمساعدة شركاء ألمان وإيطاليين وإسبان؛ هناك أيضًا بعض الأمثلة عن المشروع الذي تقوم به كتلة سياسية أو اقتصادية من البلدان مثل أوبك، والاتحاد الأوروبي، ورابطة دول جنوب شرق آسيا، وغيرها؛ إنها مشاريع متعددة الجنسيات.

بصرف النظر عن ذلك، تبادر الدول بمشاريع وطنية أو مؤقتة وفقًا لنظامها السياسي للحكم، أي مشروع تقوم به الحكومة الفيدرالية هو مشروع فيدرالي وأي مشروع تقوم به أي من الولايات هو مشروع محلي (انظر الشكل 2).

الشكل 2 أنواع المشاريع	
وطنيّة ودوليّة	على أساس المنطقة
منظمة واحدة ومنظمات مشتركة	منظمة المنحى
اتحادية / مؤقتة	المراقبة
فردية / فريق	الإدارة

تشرع البلدان في مشاريع لتحسين الاتصالات والبناء والتعليم والقدرة الدفاعية والرعاية الاجتماعية والصحة والمسؤولية الاجتماعية، والغرض منها هو زيادة مرافق الأمة وتحسين مستوى معيشة الناس أو نوعية الحياة؛ أما منظمات الأعمال، فتبادر بالمشاريع لزيادة ثروة الملاك (انظر الشكل 3)؛ إنها تعمل كآلة لتوليد موارد إضافية لحقن الدم الجديد في جسم الجهاز التنظيمي للحفاظ على صحته وجعل الشركة أكثر ثراءً، تطلق منظمات الأعمال مشروعًا بافتراض أنه سيكون قابلاً للتطبيق ومرجحًا ويمكن إدارته، الغرض من دراسة الجدوى قبل إطلاق المشروع هو التحقق أو التأكد من أن الافتراضات قابلة للتحقيق ضمن قيود الموارد والوقت اللازمين، عادة ما تبدأ منظمات الأعمال مشاريع لمجموعة من الأهداف (انظر الشكل 3 و 4).

الشكل 3 أهداف المشروع

أهداف الأمة	أهداف تنظيمية
زيادة الصادرات	زيادة ثروة المساهمين، اكتساب القدرة التنافسية، تحدي المنافسة
رفع مستوى المعيشة، القضاء على الفقر،	

الشكل 4 أهداف موجهة تنظيمياً

تطوير برمجيات جديدة	تركيب ماكينات جديدة	دخول سوق جديد
مبادرة التغيير	تنفيذ برنامج الجودة	برنامج تدريبي
تطوير منتج جديد	الامتثال للوائح الحكومية الجديدة	تطوير الإدارة

يتطلب كل مشروع من المشاريع المذكورة أعلاه مجموعة فريدة من الموارد وفقاً لمتطلباتها (انظر الشكل 5)، على سبيل المثال، الجودة تعني اتساق النتائج وفقاً للمعيار المحدد، تقوم الشركات بتصنيع المنتجات وتسليمها من خلال عملية تجارية واحدة أو أكثر، يجب أن تطبق كل عملية معايير الجودة لتحقيق الكفاءة والقدرة التنافسية في الصناعة، يجب على الشركة تقديم مشاريع جديدة لدعم شبكة أعمالها ومورديها وعملائها، يؤدي نجاح وفشل مشروع حيوي إلى إحداث تأثيرات على أعمال هذه المنظمات.

الشكل 5 موارد المشروع

تصوري	مادي
التزام الإطارات العليا	بشري
خدمة الزبائن	المصنع والآلات
دعم الشركاء التجاريين	التمويل
موافقة الحكومة	
الإستراتيجية	

قد يكون من المفيد أن نتذكر أن المشاريع التي تهدف إلى التنمية الوطنية على مستوى الدولة تختلف عن المشاريع التنظيمية بسبب عدد الموارد، نتيجة المشروع في المنظمة أكثر خطورة من المشاريع الوطنية، يمكن للدول أن تتعامل مع فشل المشروع، لكن المنظمة قد لا تستطيع ذلك، هناك العديد من الأمثلة عن المشاريع التي أدى فشلها إلى وقوع المنظمة بين فكي الإفلاس أو الاضطراب طويل الأمد، بينما خسرت العديد من دول العالم مواردها في مشروع انتهى به الأمر إلى الإذلال والفشل وفقدان قدر هائل من الموارد البشرية والنقدية، لقد خسرت الولايات المتحدة آلاف الأفراد ومليارات الدولارات في الحروب الخارجية، ومع ذلك، فإن هذا الفشل لم يهدد وجود البلد أو لم يعرض وجودها للخطر؛ يعطي ذلك لمدير المشروع رسالة جادة مفادها أنه يجب عليه تخطيط وتنفيذ المشروع بعناية فائقة لتجنب مثل هذه العواقب.

الحاجة لإدارة المشروع

تقدم إدارة المشروع قيمة ملموسة وغير ملموسة للمنظمات؛ إنها تحقق عائد على الاستثمار، وقياس بطاقة الأداء المتوازن والكفاءات التنظيمية؛ تكمن المكاسب غير الملموسة في التغيير في ثقافة الشركة، والكفاءة، ورضا العملاء، والتعلم والنمو، والميزة التنافسية⁽¹⁰⁾؛ يقترح توماس ومولالي Thomas and Mullaly⁽¹¹⁾ خمسة مستويات من القيمة: الرضا، والاستخدام المتوافق للممارسات، ونتائج العمليات، ونتائج الأعمال والعائد على الاستثمار، وتتضمن كلاً من نتائج العملية ونتائج الأعمال، أي عوائد مالية ملموسة للمنافع التنظيمية غير الملموسة؛ قام أندرسن وفاجاسار Vaagaasar and Andersen⁽¹²⁾ بتجميع مساهمة إدارة المشروع في المنظورات الاقتصادية والمؤسسية والابتكارية، ويحدد تحليل التكلفة / المنفعة الفوائد الاقتصادية؛ تتخذ المنظمات قرارات الاستثمار لمصلحتها الفضلى والتي تتأثر بحجم وأهمية المشاريع، وتوجه التوقعات والضغوط المجتمعية تدفق الأموال في اتجاه معين، المنظور المؤسسي؛ ويفرض منظور الابتكار حقن الأفكار والتقنيات المبتكرة كمسار لتبني الابتكار؛ حدد زهاي وآخرون Zhai et al⁽¹³⁾ قيمة إدارة المشروع في أربع فئات:

¹⁰ Zhai Li et al, (2009). Understanding the Value of Project Management from a Stakeholder's Perspective: Case Study of Mega-Project Management, Project Management Journal, 40(1), 99–109.

¹¹ Thomas, J. & Mullaly, M. (2007). Understanding the value of project management: First steps on an inter- national investigation in search of value, Project Management Journal, 38(3), 74–89.

¹² Andersen Erling S. and Anne Live Vaagaasar (2009). Project Management Improvement Efforts—Creating Project Management Value by Uniqueness or Mainstream Thinking? Project Management Journal, 40(1), 19–27.

¹³ Zhai Li et al, (2009). Understanding the Value of Project Management from a Stakeholder's Perspective: Case Study of Mega-Project Management, Project Management Journal, 40(1), 99–109.

المؤسسة (تحسين أداء المشروع، وكفاءات المنظمة، وزيادة الإيرادات، وتدريب المستخدمين، وتحسين إدارة علاقات العملاء، وتنمية الثقافة المؤاتية)، والعملاء (إدراك قيمة المشروع، وحفظ الاستثمار في المشروع، وتجربة تعاونية أفضل)، والمجتمع (تجنب النزاعات مع المجتمع، وتعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتعزيز المواهب، وتحسين المعايير التقنية، وحماية البيئة)، والمقاولين من الباطن / الموردين (تحسين الإدارة والقدرات التقنية وتطوير شراكة إستراتيجية طويلة الأجل ولكن تعاونية)؛ ويعتقد كوك دايفيس وآخرون Cooke-Davies et al أنه من المفترض أن يوفر المشروع التوافق بين الإستراتيجية التنظيمية "ونوع المشروع المستخدم في تنفيذ الإستراتيجية" (14).

حدد كروفورد وهيلم Crawford and Helm قيمة المشاريع في المساعي الحكومية التي تتناول المساءلة والشفافية والرقابة والامتثال وإدارة المخاطر والاتساق في التسليم وضمن القيمة مقابل المال وإشراك أصحاب المصلحة من أجل تحسين الحوكمة الرشيدة (15).

¹⁴ Cooke-Davies et al, Terence J. (2009). Project Management Systems: Moving Project Management from an Operational to a Strategic Discipline, Project Management Journal, 40(1), 110–123.

¹⁵ Crawford, Lynn H and Helm J (2009). Government and Governance: The Value of Project Management in the Public Sector, Project Management Journal, 40(1), 73–87

آفاق إدارة المشروع

يصف الشاوي وإنجيريغ Alshawi and Ingirige التطور التاريخي لإدارة المشروع الذي حدث بنجاح عبر الأجيال⁽¹⁶⁾، ظهرت إدارة المشروع لأول مرة في أوائل الخمسينيات من القرن الماضي في مشاريع دفاعية كبيرة وبدأت المنظمات الأصغر في التكيف التدريجي مع الفكرة، تعمل شركات البناء الأصغر على إدارة المشاريع بشكل أو بآخر، ويتضمن قدر كبير من إدارة المشروع تجنب المشاكل، ومعالجة أرضية جديدة، وإدارة مجموعة من الأشخاص، ومحاولة تحقيق الأهداف بسرعة وكفاءة؛ دعونا نفحصها بمزيد من التفاصيل.

يتمثل العصر الأول في النظام الحربي والعلاقات الإنسانية التي تميزت بالتطورات التكنولوجية لاختصار المدة الزمنية، ثم تبعه تطوير مواصفات الوظيفة التي أصبحت أساس هيكل تقسيم العمل في وقت لاحق في عصر إدارة المشروع.

في العصر الثاني بدأ تطبيق مفاهيم علم الإدارة في مجال إدارة المشاريع، تشمل التطورات المقتدرة إدخال طريقة المسار الحرج (CPM) وتقنية تقييم ومراجعة البرنامج (PERT)، كان الغرض من CPM هو تحديد الطريقة الأكثر فعالية لإكمال المشروع، طورتها شركة DuPont Corporation في عام 1957 لحل مشكلة صيانة المصنع الكيميائي.

¹⁶ Alshawi, Mustafa and Bingunath Ingirige (2003). Webenabled project management: an emerging paradigm in construction, Automation in Construction, 12, 349-364.

بدأت الفترة الثالثة في عام 1980 وانتهت في حوالي النصف الأول من العقد الأخير من القرن المنصرم، كان اختراع أجهزة الكمبيوتر الشخصية والقدرة على تحمل تكاليفها والتكنولوجيات المرتبطة بها من التطورات الملحوظة في هذه الفترة، يسهل تعدد المهام والتواصل مع مديري المشاريع معالجة مشكلات جدولة المشروع المعقدة، وتتيح تقنيات الشبكات لأصحاب المصلحة المختلفين مشاركة معلومات المشروع عبر سطح المكتب، مما يقلل فجوة الاتصال ويعزز إمكانيات تسليم المشروع في الوقت المحدد، كانت برامج إدارة المشاريع متاحة بأسعار معقولة حتى للشركات الصغيرة.

بدأت فترة التطوير الأخيرة مع تسويق الإنترنت في منتصف التسعينيات؛ فترة من التفاعل السريع وبيئة جديدة مشخصة، فهي تمكن مديري المشاريع والأطراف الأخرى ذات الصلة من تصفح وتتبع المشاريع على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع دون أي تكلفة تقريباً.

يمكن ربط برنامج إدارة المشاريع بالإنترنت؛ مما يسمح بالتحميل التلقائي لبيانات المشروع حتى يتمكن الأشخاص من إدخال المهمة المعينة، ومعرفة التقدم المحرز في المشروع، والقدرة على معرفة أي تأخير أو تقدم في الجدول، والعمل في المشروع بالإضافة إلى مهامهم الروتينية حتى من منازلهم .

باختصار، تميز هذا العصر بالإنتاجية والكفاءة والاهتمام بالعميل وبالتالي ركز على مثلث المشروع: التكلفة والجودة والتسليم في الوقت المحدد، ويفتح المزيد من الأبعاد

للبحث والتطوير في تخطيط المشاريع وتنظيمها ومراقبتها، قام هوغاي Haughey أيضًا
بتجميع التطورات الأخرى في إدارة المشروع⁽¹⁷⁾.

¹⁷ Haugty, Duncan 2010. A Brief History of Project Management, available at
<http://www.projectsmart.co.uk/brief-history-of-project>, Accessed 17 June 2010.

الفصل الثاني

معالم نجاح المشروع

يُقيّم مديرو المشاريع المسعى على أساس ثلاثة معايير: التكلفة والجودة والتسليم في الوقت المحدد؛ الغرض من هذا الفصل هو دراسة هذه المعايير؛ وتختلف معايير نجاح مشروع الدعوة عن باقي المشاريع لأنها كانت هندسة لفكرة غير ملموسة، اكتشفنا بعضها كرموز لا كقائمة شاملة لجميع المعالم المتضمنة في مسار الدعوة.

1- التكلفة

يُحدد مديرو المشاريع التكلفة بالقيمة النقدية التي يرون أنها طريقة مباشرة للتعبير عن المسألة لأن الأشخاص المعنيين يتلقون أجورًا مقابل كل نشاط أو مهمة، لكن مشروع الدعوة كان مسعى "الأمر الواقع"، لذلك، قمنا بقياس التكلفة بطريقة غير نقدية، أي الوقت المستثمر، والجهود المبذولة، والأرواح التي أزهقت، والاضطهاد الذي مورس ضد المسلمين وما إلى ذلك.

استثمار الوقت

بدأ الرسول ﷺ بعمل الدعوة في سن الأربعين وتوفي عن عمر ثلاث وستين سنة، استغرقت الدعوة حوالي 23 سنة، كرس خلالها كامل وقته / حياته لمشروع الدعوة، وقد حقق المؤلف في بعض توضيحاته من أجلها في كتاب حديث⁽¹⁸⁾.

¹⁸ Iqbal Saani, Javed (2017) Muhammad (PBUH): His Trials & Tribulations, Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback edition)

الاضطهاد

تحمل الرسول ﷺ الكثير من الأذى في سبيل تبليغ دعوة الإسلام: طُلقت ابنتيه⁽¹⁹⁾، وكانت إحدى المشركات تأتي بأغصان الشوك فتضعها في طريق الرسول صلى الله عليه وسلم⁽²⁰⁾، ووضع عقبة بن أبي معيط سلا جزور بين كتفيه وهو ساجد في المسجد الحرام.

وسلط عليه أهل الطائف سفهاءهم يرشقونه بالحجارة حتى أدموا جسده الشريف عليه الصلاة والسلام، وتعرض هو وعشيرته للمقاطعة الاجتماعية والاقتصادية لمدة ثلاث سنوات في شعب أبي طالب واضطر لمغادرة وطنه إلى الأبد لأن خطة لاغتياله كانت قد دبرت ضده.

كما تعرض أصحابه لسلسلة من الاضطهاد، اشتهر بلال بما تعرض له من تعذيب، كان رؤساء ما يسمى بالمجتمع المتحضر يستعرضون قوتهم على عبد لا حول له ولا قوة، وضعوا حجراً ثقيلاً على صدره في الحر الشديد بمكة، وكان مضطهدوه يقولون له "اترك الإسلام أو مت هكذا".

ووضع الخباب (رضي الله عنه) على الجمر المشتعل، إلى أن أطفأ دمه الجمار الملتهبة، مما تسبب في جروح عميقة على ظهره، وكذلك عُذبت سمية (رضي الله عنها) وكانت أول شهيدة في الإسلام، كما تعرض زوجها وابنها للتعذيب، واضطرت ابنة النبي

¹⁹ كانت رقية وأم كلثوم تحت عتبة وعتيبة ابني أبي لهب، فلما نزلت سورة المسد طُلقتا بأمر من أبي لهب. (ج)
²⁰ هي أم جميل أروى بنت حرب زوج أبي لهب التي أشار إليها القرآن في سورة المسد باسم (جمالة الخطب). (ج)

ﷺ للهجرة إلى الحبشة مع زوجها، وأصيبت ابنته الأخرى بجروح قاتلة أثناء هجرتها إلى المدينة المنورة، وفقدت حياتها بسبب ذلك.

نجا أبو بكر (رضي الله عنه) من هجوم وحشي أثناء وجوده في المسجد الحرام، كما خضع أبو ذر الغفاري وآخرون لمعاملة مماثلة من قبل المشركين في مكة.

التكاليف الكمية

إنها تنطوي على تضحيات / خسائر بشرية وإنفاق نقدي، عندما ننظر إلى شهداء المواجهات العسكرية المختلفة، نجد أن الرسول ﷺ وأصحابه قد قدموا تضحيات جسيمة، غزوة أحد وحدها استهلكت سبعين نفساً، ونفس العدد من الدعاة، حسب بحير إي ماهونا Bhair e Mahuna، بلغ العدد مئات الأرواح.

كانت النفقات المالية كبيرة، لكن الرسول ﷺ غطى تكلفة المعارك من خلال المساهمات، وشجع الدعم الفردي بوجه خاص، إذ مؤل عثمان (رضي الله عنه) ثلث القوات في رحلة تبوك، واشترى بئر ماء وجعلها وقفاً للمسلمين مقابل 50000 دينار، وكان نصيب أبي بكر وعمر (رضي الله عنهما) في التصديق وبذل المال في سبيل الله مضرب المثل في تاريخ الإسلام.

2- الجودة

بما أن النبي ﷺ تصور الإسلام كفلسفة جديدة للحياة، فإن الجودة في المنظور الإسلامي أو في خلفية الدعوة هي درجة تبني الفكرة، إنه يشير إلى مستوى الجودة أو

الإخلاص لدى الأشخاص الذين تبناوا الفكرة، كان النبي ﷺ مثلاً رمزياً لذلك، كما أن أتباعه أخذوا الفكرة بأمانة، كانوا، على سبيل المثال، شديدي التمسك بالصلاة، كان الصحابة يؤدون صلاتهم بإخلاص، وقد أوردنا بعض الأمثلة حول هذا الموضوع.

الثبات على الإسلام

ولما اعتنق الصحابة الدين الجديد ظلوا ثابتين عليه، لقد تعرضوا لظروف بدنية قاسية لكنهم لم يتخلوا عن الإسلام، واجه بلال (رضي الله عنه)، وخباب (رضي الله عنه)، ومصعب بن عمير (رضي الله عنه) وعشرات غيرهم ظروفًا جد صعبة لكنهم ظلوا ثابتين كالصخرة رغم الصعاب، وصف مولانا يوسف الكاندهلوي عددًا من الأمثلة حول هذا الموضوع⁽²¹⁾.

إخلاص العبادة

تحتاج الشعائر الإسلامية الأساسية إلى الخشوع والإخلاص، الله سبحانه وتعالى أمر بذلك: "واذكر اسم ربك وتبتل إليه تبتلاً" [المزمل: 8].

الصلاة ركن من أركان الإسلام، يتطلب أدائها في الوقت المحدد، ويفضل أن يكون في المسجد، الصبر والحزم، وتتطلب جودتها الإخلاص والخشوع والتحلي بالأخلاق المطلوبة، إنها مسألة شجاعة للقيام بذلك بالطريقة الصحيحة في الطقس البارد، انظر إلى هذا الاقتباس.

²¹ Kandhelvi, Muhammad Yusaf (2012), Hayatus Sahabah, Delhi: Islamic Books Services.

أخرج ابن سعد وابن أبي شيبة عن مجاهد عن ابن الزبير رضي الله عنهما أنه كان يقوم في الصلاة كأنه عود، وكان أبو بكر رضي الله عنه يفعل ذلك، قال مجاهد : هو الخشوع في الصلاة (22).

إن دفع الزكاة والمشاركة في الأعمال الخيرية يحتاج إلى الشجاعة لأن إنفاق الأموال المكتسبة بصعوبة في سبيل الله سبحانه وتعالى ليس بالأمر الهين، ويتطلب الحجج مبالغ طائلة ووقتاً لإتمامه، فهو يتضمن رحلة طويلة وتحمل ظروف جوية قاسية، والصوم تضحية بدنية، بعض الناس يصومون لساعات طويلة والبعض الآخر يصومون في ظروف غير مريحة، يصومون أثناء العمل في طقس شديد الحرارة، يتطلب ذلك إرادة صلبة، وحتى إعلان الشهادة في زمن النبي صلى الله عليه وسلم كان بمثابة إمساك جمرات من النار بالأيدي، الكفار لم يتوقفوا ولو لحظة عن الانتقام ممن يجرؤ على اعتناق الدين الجديد، وهكذا كان إظهار الشجاعة والقوة والاستقرار من سمات المسلمين في ذلك الوقت.

يصف الكاندهلوي حلقة قصيرة من غزوة أحد حول إخلاص الصحابة:

بينما رجال من بني عبد الأشهل يلتمسون قتلاهم في المعركة إذا هم به، فقالوا : والله إنَّ هذا لأصيرم ما جاء به؟ لقد تركناه؛ وإنه لمنكر لهذا الحديث . فسألوه فقالوا : ما جاء بك يا عمرو؟ أهدب على قومك أم رغبة في الإسلام؟ فقال : بل رغبة في الإسلام، آمنت بالله وبرسوله، وأسلمت؛ ثم أخذت سيفي وغدوت مع رسول الله

²² محمد يوسف الكاندهلوي، حياة الصحابة 181/4، مؤسسة الرسالة للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت - لبنان
الطبعة: الأولى، 1420 هـ - 1999 م. (ج)

ﷺ فقالت حتى أصابني ما أصابني. فلم يلبث أن مات في أيديهم . فذكروه لرسول الله ﷺ فقال : «إنه من أهل الجنة». (23)

الارتباطات الشخصية مع الزملاء

إنه يعني إلى أي مدى يساعد الرفاق بعضهم البعض، يؤكد الإسلام كثيرا على العلاقات المتبادلة، وتشمل مساعدة ودعم الضعفاء والفقراء، الغرض من الزكاة والأعمال الخيرية الأخرى هو القضاء على الفقر وتعزيز رفاهية الناس، والهدف من العدالة الجنائية هو خلق بيئة سلمية يعيش فيها كل فرد في سلام، هناك أمثلة عديدة للصحابة عن رافتهم برفاقهم من أفراد المجتمع.

قال مولانا الكاندهلوي: أخرج ابن جرير عن ابن عمر - رضي الله عنهما - قال : لقد تداولت سبعة أبيات رأس شاة يؤثر به بعضهم بعضاً، وإنَّ كلَّهم محتاج إليه حتى رجع إلى البيت الذي خرج منه (24)، وبالمثل، فقد اشتهرت قصص الصحابة بتفضيلهم لاحتياجات الآخرين على أنفسهم، والقصة التالية واحدة من بين أحداث الصحابة الكثيرة.

قال أبو جهم بن حذيفة: انطلقت يوم اليرموك أطلب ابن عمي ومعي شنة ماء وإناء، فقلت: إن كان به رمق سقيته من الماء، ومسحت به وجهه، قال: فإذا أنا به ينشع، فقلت له: أسقيك؟ فأشار أن نعم، فإذا رجل يقول: آه، فأشار ابن عمي أن انطلق به إليه، فإذا هو هشام بن العاص أخو عمرو بن العاص، فأتيته فقلت: أسقيك؟

²³ مُجَّد يوسف الكاندهلوي، حياة الصحابة 100/2.

²⁴ نفس المرجع 413/2.

فسمع آخر يقول: آه، فأشار هشام أن انطلق به إليه، فجئته فإذا هو قد مات، ثم رجعت إلى هشام فإذا هو قد مات، ثم أتيت ابن عمي فإذا هو قد مات (25).

هكذا، تجربنا هذه الأمثلة بوضوح المستوى الذي بلغه الصحابة في تفضيل بعضهم البعض على احتياجاتهم الخاصة.

3- الإنجاز في الوقت المحدد

لم يعلن الله سبحانه وتعالى عن المدة في بداية المشروع، ولكن كانت هناك فترة زمنية لذلك كما شهدناها لاحقاً، انتهى الرسول ﷺ من المسعى في ثلاث وعشرين سنة، يقول الله سبحانه وتعالى:

﴿ حُرِّمَتْ عَلَيْكُمُ الْمَيْتَةُ وَالْدَّمُ وَلَحْمُ الْخِنْزِيرِ وَمَا أُهْلَ لِغَيْرِ اللَّهِ بِهِ وَالْمُنْخَنِقَةُ وَالْمَوْفُوذَةُ وَالْمُتَرَدِّيَةُ وَالنَّطِيحَةُ وَمَا أَكَلَ السَّبْعُ إِلَّا مَا ذَكَّيْتُمْ وَمَا ذُحِّحَ عَلَى التُّصْبِ وَأَنْ تَسْتَقْسِمُوا بِالْأَزْلَمِ ذَٰلِكُمْ فَسُقُ الْيَوْمِ يَبْسُ الَّذِينَ كَفَرُوا مِنْ دِينِكُمْ فَلَا تَحْشَوْهُمْ وَأَخْشَوْنَ الْيَوْمَ أَكْمَلْتُ لَكُمْ دِينَكُمْ وَأَتَمَمْتُ عَلَيْكُمْ نِعْمَتِي وَرَضِيْتُ لَكُمْ الْإِسْلَامَ دِينًا فَمَنْ اضْطُرَّ فِي مَخْمَصَةٍ غَيْرَ مُتَجَانِفٍ لِإِثْمٍ فَإِنَّ اللَّهَ غَفُورٌ رَحِيمٌ ﴿٣﴾ [المائدة: 3]

بما أن الدعوة كانت المسؤولية الرئيسة للأنبياء ولكن مع وجود قيود الوقت والمنطقة / الأمة، فقد أنجزوها كما أمرهم الله سبحانه وتعالى، وفعل خاتمهم نفس الشيء، إلا أنه سلمها لأتباعه الذين من المفترض أن يستمروا فيها حتى اليوم الأخير.

²⁵ ابن منظور، مختصر تاريخ دمشق ج 16 ص 24 (ج)

الفصل الثالث

مشروع الدعوة

كانت الدعوة هي المسعى الرئيس للنبي ﷺ ، بدأها وأكملها في آخر حجة حيث أنزل الله هذه الآية.

حُرِّمَتْ عَلَيْكُمُ الْمَيْتَةُ وَالِدَمُّ وَالْحُنْزِيرُ وَمَا أُهْلِيَ لِعَيْرِ اللَّهِ بِهِ وَالْمُنْخَنِقَةُ وَالْمَوْفُوذَةُ وَالْمُتَرَدِّيَةُ وَالنَّطِيحَةُ وَمَا أَكَلَ السَّبْعُ إِلَّا مَا ذَكَّيْتُمْ وَمَا ذُبِحَ عَلَى النُّصَبِ وَأَنْ تَسْتَقْسِمُوا بِالْأَزْلَامِ ذَلِكَ فِسْقُ الْيَوْمِ بِيَسِّ الَّذِينَ كَفَرُوا مِنْ دِينِكُمْ فَلَا تَحْشَوْهُمْ وَاخْشَوْنَ الْيَوْمَ أَكْمَلْتُ لَكُمْ دِينَكُمْ وَأَتَمَمْتُ عَلَيْكُمْ نِعْمَتِي وَرَضِيْتُ لَكُمُ الْإِسْلَامَ دِينًا فَمَنِ اضْطُرَّ فِي مَخْمَصَةٍ غَيْرِ مُتَجَانِفٍ لِإِيْمٍ فَإِنَّ اللَّهَ غَفُورٌ رَحِيمٌ [المائدة: 3]

ثلاثة معايير تحدد قيمة ونجاح المشروع: التكلفة والجودة والانجاز في الوقت المحدد، تمر معظم المشاريع بمراحل مختلفة: الانطلاق والتخطيط والتنظيم والمتابعة والمراقبة والتنفيذ والإغلاق والتقييم، كما تتضمن نظام معلومات المشروع وإدارة المشاريع، إدارة الموارد (التملك والتخصيص والإدارة)، إدارة الموارد البشرية هي أيضا جزء من المشروع، غير أننا درسنا مسار المشروع باعتباره دورة حياة.

كانت تكلفة المشروع هي عمره المتبقي أي 23 سنة والمصاعب التي اعترضته خلال هذه الفترة، وتشمل أيضا الموارد التي استخدمها خاصة تضحيات أصحابه، مشقاتهم وجهودهم التي بذلوها لنشر رسالته.

دورة حياة المشروع

تتكون من أربع مراحل: البدء والتخطيط وتنظيم المشروع بما في ذلك تخصيص الموارد والمتابعة والرقابة، سنتناولها في الفقرات التالية.

أ- بدء مشروع الدعوة

الدعوة إلى الله هي مشروع جميع الأنبياء عليهم السلام من لدن آدم عليه السلام إلى نبي الإسلام مُحَمَّد ﷺ، أساساً، الله سبحانه وتعالى هو الذي بادر بالمشروع، الغرض من ذلك هداية البشرية إلى الطريق الذي ارتضاه الله لهم، ومعنى ذلك أن الله سبحانه وتعالى قد خطط لهذا الأمر.

يقترح الخبراء على مديري المشاريع معالجة أربعة أسئلة مهمة في وثيقة البدء: ماذا؟ من؟ كيف؟ ومتى؟ دعونا نفحصها من منظور الدعوة.

ما هو المشروع؟

يشمل تعريف السياق و المشروع، أي الغرض والأهداف والنطاق والمخرجات والقيود والافتراضات.

1 - سياق الدعوة

توفي عيسى عليه السلام نبي الله سبحانه وتعالى السابق منذ حوالي ستمائة عام مما يعني أنه لم يكن هناك شخص يمكنه أن يهدي الناس إلى الله سبحانه وتعالى، ترك معظم الناس الإرشاد الصحيح وغيروا الكتب المقدسة الأصلية، وكانت عبادة الأصنام

ممارسة منتشرة، وانهارت النظم الاجتماعية والاقتصادية، كان الفقير هو الأكثر اضطهاداً في المجتمع بسبب وضعه الاقتصادي، كان السلام سلعة نادرة، كان احترام الذات حجر الزاوية في الحياة الاجتماعية، النظام السياسي لم يكن موجوداً، "القوة كانت هي الحق" وهلم جرا، لذلك، كانت هناك حاجة لإصلاحات واسعة النطاق.

2- تعريف بالمشروع

كان الغرض من هذا المسعى هو تقديم الدين الصحيح للعالم، الله سبحانه وتعالى يصف الغرض بقوله تعالى:

(هُوَ الَّذِي أَرْسَلَ رَسُولَهُ بِالْهُدَىٰ وَدِينِ الْحَقِّ لِيُظْهِرَهُ عَلَى الدِّينِ كُلِّهِ وَلَوْ كَرِهَ الْمُشْرِكُونَ) [الصف: 9 ، التوبة 33]

كانت الأهداف كثيرة، على سبيل المثال، (لِتُنذِرَ قَوْمًا مَّا أُنذِرَ آبَاؤُهُمْ فَهُمْ غَافِلُونَ) [يس: 6]، جمع بعضها إقبال ثاني.

(يَا أَيُّهَا الْمُدَّثِّرُ (1) قُمْ فَأَنْذِرْ (2) وَرَبِّكَ فَكَبِيرٌ (3) وَتِبْيَاتِكَ فَظَهْرٌ (4) وَالرُّجْزُ فَاهْجُرْ (5) وَلَا تَمَنَّئَنَّ تَسْتَكْبِرُ (6) وَلِرَبِّكَ فَاصْبِرْ (7)) [المدثر: 2 - 7]

(فَاصْبِرْ لِحُكْمِ رَبِّكَ وَلَا تُطِعْ مِنْهُمْ ءَاثِمًا أَوْ كَفُورًا (24) وَادْكُرْ اسْمَ رَبِّكَ بُكْرَةً وَأَصِيلًا (25) وَمِنَ اللَّيْلِ فَاسْجُدْ لَهُ وَسَبِّحْهُ لَيْلًا طَوِيلًا (26)) [الإنسان: 24 - 26]

﴿وَمِنَ اللَّيْلِ فَسَبِّحْهُ وَإِدْبَرَ النُّجُومِ ﴿٤٩﴾﴾ [الطور: 49]

﴿فَاصْبِرْ عَلَىٰ مَا يَقُولُونَ وَسَبِّحْ بِحَمْدِ رَبِّكَ قَبْلَ طُلُوعِ الشَّمْسِ وَقَبْلَ غُرُوبِهَا وَمِنْ ءَانَائِ اللَّيْلِ فَسَبِّحْ وَأَطْرَافَ النَّهَارِ لَعَلَّكَ تَرْضَىٰ ﴿١٣﴾﴾ وَلَا تَمَدَّنْ عَيْنَيْكَ إِلَىٰ مَا مَتَّعْنَا بِهِ أَزْوَاجًا مِنْهُمْ

زَهْرَةَ الْحَيَاةِ الدُّنْيَا لِنَفْتِهِمْ فِيهِ وَرَزَقُ رَبِّكَ خَيْرٌ وَأَتْقَى ﴿١٣١﴾ وَأَمْرٌ أَهْلَكَ بِالصَّلَاةِ وَأَصْطَبِرَ عَلَيْهَا
لَا تَسْأَلُكَ رِزْقًا تَحْنُ نَزُوقُكَ وَالْعَقِبَةُ لِلتَّقْوَى ﴿١٣٢﴾ [طه: 130 - 132]

﴿يَا أَيُّهَا الرَّسُولُ بَلِّغْ مَا أُنزِلَ إِلَيْكَ مِنْ رَبِّكَ وَإِنْ لَمْ تَفْعَلْ فَمَا بَلَّغْتَ رِسَالَتَهُ
وَاللَّهُ يَعْصِمُكَ مِنَ النَّاسِ إِنَّ اللَّهَ لَا يَهْدِي الْقَوْمَ الْكَافِرِينَ ﴿٦٧﴾﴾ [المائدة: 67]

الأمثلة المذكورة أعلاه ليست سوى جزء صغير من الكل الذي يحتاج جمعه إلى كتاب مستقل⁽²⁶⁾، وهي تدل على تنوع مقاصد الدعوة.

نطاق المشروع

أرسل الله سبحانه وتعالى الرسول للبشرية جمعاء إلى أن تقوم الساعة، وهكذا، فإن نطاق المشروع هو العالم بأسره وحتى اليوم الآخر. ﴿وَمَا أَرْسَلْنَاكَ إِلَّا رَحْمَةً لِّلْعَالَمِينَ ﴿١٧٧﴾﴾ [الأنبياء: 107]

"نطاق المشروع" هو مدى المنطقة أو الموضوع الذي يتعامل معه شيء ما أو يكون ذا صلة به، "فيما يتعلق بالمشروع، يمكن تعريفه على أنه جميع الأنشطة والموارد والعوامل الأخرى التي سيتم تضمينها في تنفيذ المشروع ونواتجه، حتى يعتبر ناجحاً، بعبارة أخرى، يحدد نطاق المشروع ما يجب تضمينه في المشروع وما لا يتم تضمينه" (27) - عندما ننظر إلى الدعوة نجد حدوداً قليلة لها، من حيث الحدود الجغرافية، كان الإسلام وسيظل دعوة للعالم بأسره، يقول الله تعالى: ﴿مَّا أَصَابَكَ مِنْ حَسَنَةٍ فَمِنَ اللَّهِ وَمَا أَصَابَكَ مِنْ سَيِّئَةٍ فَمِنَ نَفْسِكَ وَأَرْسَلْنَاكَ لِلنَّاسِ رَسُولًا وَكَفَى بِاللَّهِ شَهِيدًا ﴿٧٩﴾﴾ [النساء: 79]

²⁶ Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2021) Learning of Managerial Ideas from Quran, Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback edition)

²⁷ <https://www.mavenlink.com/resources/project-scope>

أرسل الله سبحانه إذن النبي ﷺ إلى البشرية قاطبة، أما بالنسبة للفترة الزمنية فإن الدعوة الإسلامية مستمرة إلى قيام الساعة.

﴿الْيَوْمَ أَكْمَلْتُ لَكُمْ دِينَكُمْ وَأَتَمَمْتُ عَلَيْكُمْ نِعْمَتِي وَرَضِيْتُ لَكُمُ الْإِسْلَامَ دِينًا فَمَنِ اضْطُرَّ فِي مَخْمَصَةٍ غَيْرَ مُتَجَانِفٍ لِإِثْمٍ فَإِنَّ اللَّهَ عَفُورٌ رَحِيمٌ﴾ [المائدة: 3]

وهكذا، امتد المشروع طوال حياته، ويُظهر التاريخ أن الرسول ﷺ ظل نشطاً لمدة ثلاثة وعشرين عاماً لإنجاح مشروعه.

الإنجازات

شكل الرسول ﷺ فريقاً من الصحابة يمارسون الدين وينشرونه بين الناس، أعد أول فريق من الصحابة بمكة المكرمة لهذا الغرض، ثانياً، أرسل فريقين إلى الحبشة من أجل ضمان سلامتهم ونشر الإسلام، كما سافر إلى الطائف وهاجر في نهاية المطاف إلى المدينة المنورة لإنقاذ الدعوة.

قدم النبي ﷺ نظاماً للعبادة ونظاماً اقتصادياً وفلسفة سياسية مستدامة وآلية اجتماعية.

وأقام النبي ﷺ نظاماً جديداً للعبادة يقوم على التوحيد في مقابل الشرك السائد، كان نتاجه الاقتصادي نظاماً خالٍ من الربا، كانت الحكومة مشاركاً نشطاً في برامج الرفاهية العامة، من المفترض أن تقوم الخزينة المركزية بتوليد الأموال من خلال نظام الزكاة وما إلى ذلك والإنفاق على الأنشطة الجماعية، لقد كان ناجحاً جداً لدرجة أنه حل على الأمة الإسلامية زمان لم يوجد فيه محتاج يطلب الزكاة إذ تقلص عدد المحتاجين كثيراً.

كانت المسارات السياسية تركز على مبدأ الخوف من الله سبحانه وتعالى، صرح أحد الحكام: "سأكون مسؤولاً إذا مات كلب من الجوع على ضفة نهر"، اعتاد الحاكم أن يكون بحوزته زوج واحد من الملابس فقط، ولم يكن يُعَيَّن من يطلب تولي المسؤولية.

كان النظام الاجتماعي مثلاً للعدالة والمساواة، قال النبي ﷺ في هذا الصدد: "لو أن فاطمة بنت محمد سُرقت لقطعت يدها"، وكان رئيس الدولة يتلقى قدرًا مساويًا من مزايا الدولة التي كان يحصل عليها الشخص العادي، كان القادة والمسؤولون رمزًا للبساطة والإخلاص لله سبحانه وتعالى، كانوا مسؤولين أمام خالقهم بالإضافة إلى مسؤوليتهم أمام النظام العام.

معالم

"معلم المشروع هو أداة إدارة تُستخدم لتحديد نقطة في جدول المشروع، يمكن أن تشير هذه النقاط إلى بداية المشروع ونهايته وتحديد اكتمال مرحلة رئيسة من العمل، يمكن استخدام المعالم لترمز إلى أي شيء بدأ أو انتهى، على الرغم من استخدامه بشكل أساسي كأداة جدولة".⁽²⁸⁾ - أرسل الرسول ﷺ بعثتين إلى الحبشة في محاولة لتصدير فكرته إلى بلدان أخرى، فقد وفرت المأوى للمشاركين وحفزت ملك البلاد على الإسلام، أما رحلة الجبهة الداخلية إلى الطائف لبيع فكرته فقد أصبحت علامة فارقة لأن سكان البلدة قبلوا فيما بعد دعوة الإسلام.

كانت كل معركة خاضها النبي ﷺ بمثابة المعالم التي دفعت إلى الأمام في استكمال مشروع الدعوة، أثبتت معركة بدر، على سبيل المثال، أنه قوة عسكرية وقائد عسكري

²⁸ Westland, Jason (2021) What Are Milestones in Project Management?
<https://www.projectmanager.com/blog/milestones-projectmanagement>.

حكيم (للمشروع)، كان لها آثار بعيدة المدى على الأراضي العربية، يقول لينغز
: Lings

وكانت النتيجة الثانوية الهامة لبدر والبعثات التي سبقتها أن جهينة وقبائل البحر الأحمر المجاورة الأخرى أصبحت الآن متحالفة بشدة مع المدينة المنورة، هذا يعني أن الطريق الساحلي إلى سوريا كان ممنوعاً فعلياً أمام القوافل المكية؛ وهو ما أثار السؤال: ألن يكون من الممكن إضعاف قوة قريش أكثر من خلال منعهم من كل المنافذ إلى الشمال، في الشرق والغرب؟⁽²⁹⁾

وبالمثل، أدى فتح مكة إلى القضاء على المقاومة المحلية، وأصبحت القوى الدولية واعية بوجود قوة سياسية / عسكرية جديدة، كتب المباركفوري عن نتيجة الفتح "بهذا الفتح سيطر المسلمون على الموقف السياسي والديني كليهما معا في طول جزيرة العرب وعرضها، فقد انتقلت إليهم الصدارة الدينية والزعامة الدنيوية"⁽³⁰⁾، وكانت حجة الوداع بمثابة وضع حجر الزاوية أيضاً لأنها أكملت مشروع النبي ﷺ؛ يصف لينغز Lings ذلك على النحو التالي:

عندما مالت الشمس إلى الزوال، ألقى النبي ﷺ خطبة بدأها، بعد أن سبح الله، بقوله: "أيها الناس، اسمعوا قولي، فإني لا أدري لعلني لا ألقاكم بعد عامي هذا بهذا الموقف أبداً"

ثم حثهم على حسن معاملة بعضهم بعضاً، وأوصاهم بالنساء خيراً، كما نهاهم عن سفك الدماء والتعامل بالربا ...

²⁹ Lings, p. 170.

³⁰ صفي الرحمن المباركفوري (1420 هـ - 1999 م)، الرحيق المختوم، دار الفكر بيئوت، ص 378. (ج)

وأخيراً قال: وقد تركت فيكم ما لن تضلوا بعده إن اعتصمتم به، كتاب الله وسنتي.

ثم تلا عليهم آخر ما نزل من القرآن الكريم: "الْيَوْمَ أَكْمَلْتُ لَكُمْ دِينَكُمْ، وَأَتَمَمْتُ عَلَيْكُمْ نِعْمَتِي، وَرَضِيْتُ لَكُمُ الْإِسْلَامَ دِينًا" [المائدة: 3]

ولم يُنه ذلك مشروع الدعوة لأن الرسول ﷺ سلمه لأتباعه، وهكذا، سيستمر المشروع إلى قيام الساعة.

ب- تخطيط المشروع

الغرض من تخطيط المشروع هو تحديد خصائصه، على سبيل المثال، سيكون للمطار مدرج فردي أو مزدوج، بمعنى آخر، يتخذ المديرون قرارات بشأن نطاق المشروع كما وصفناه في الفقرات أعلاه، ويتضمن المعالم ووقت الإنهاء والأحداث المرتبطة به.

ومع ذلك، فإن التخطيط من منظور الدعوة هو الشريعة، أي أوامر الله سبحانه وتعالى وسنة النبي ﷺ، إنها خطة للحياة الكاملة للفرد والأمة؛ كان النبي ﷺ هو المدير الذي لديه خطة (الشريعة) يحرص على تنفيذها، وأي انحراف يحتاج إلى تصحيح، على سبيل المثال، تعطينا الشريعة خطة للالتزام بطاعة الله سبحانه وتعالى من خلال أداء الصلاة يوميا، وإذا امتنع أي شخص عن أداء الصلاة فإن ممثلي الله سبحانه وتعالى (الأنبياء عليهم السلام أو الخلفاء الراشدين ﷺ أو الحكام) يتولون تنفيذ الخطة.

قام الرسول بتسعة مشاريع كبرى والعديد من المساعي الصغيرة، وهي تشمل سبع معارك كبرى، إضافة إلى الهجرة ومعاهدة الحديبية، قام المؤلف بدراستها في كتاب منفصل⁽³¹⁾، ودرس أيضًا مسارات التخطيط لهذه الأحداث في كتاب آخر⁽³²⁾.

بادر الرسول ﷺ بمشاريع مختلفة للتعريف بفكرته ونشرها في الحبشة والمدينة.

ج- تنظيم المشروع

يتضمن مسار التنظيم بناء وتطوير الهيكل التنظيمي للمشروع، يُظهر تحليل رحلة الرسول ﷺ أنه نظم المسعى بعدة طرق، قام بتنظيم المشروع جغرافيًا على المستويات المحلية والوطنية والدولية؛ كان المستهدفون الأساسيون لجهوده هم أهل مكة لأن الله سبحانه وتعالى أمره بالتركيز عليهم، كان الرسول ﷺ قد بدأ عمل الدعوة بأهل بيته ووسعها إلى آخرين في مكة وما حولها، لكنه وصل أيضًا إلى سكان المناطق الأخرى الذين كانوا يزورون الحرم المقدس.

في بعض الأحيان كانت القوافل (التجار) تزور مكة، أو كانوا يقيمون في ضواحيها، وصل الرسول ﷺ إليهم ليلبغهم رسالة الإسلام.

وسع الرسول ﷺ دعوته إلى المستوى القومي عندما زار الطائف ودعا أهلها إلى الإسلام، على الرغم من أن جهوده الأولية لم تظهر نتائج إيجابية، إلا أنها أصبحت مصدر إلهام لسكان المنطقة لتبني فكرته؛ جغرافيا، كان مشروعًا على المستوى الوطني.

³¹ Iqbal Saani, Javed (2019) Managerial Implications of the Major Expeditions of the Prophet (ﷺ) [PBUH], Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback edition)

³² Iqbal Saani, Javed (2017) Prophet Muhammad (ﷺ) as a planning expert, available on Amazon (Paperback edition)

أرسل الرسول ﷺ فريقين إلى الحبشة، كان أحد الأهداف هو نشر الإسلام في تلك البلاد، لم تذهب هذه الجهود هباءً، إذ اعتنق ملك البلاد الإسلام، كان انجازا كبيرا، يمكننا القول أنها كانت دعوة على المستوى الدولي.

وهكذا، من منظور التخطيط، فقد نظم مشروعه من وجهة نظر جغرافية، كما نظم الرسول ﷺ العمل من منظور النوع الاجتماعي، شاركت زوجته وسيدات أخريات في عمل الدعوة بين النساء، هناك العديد من الأمثلة حيث لعبت النساء دورًا محوريًا في قبول الإسلام من قبل الشخصيات الرئيسية في ذلك الوقت، أصبحت أخت عمر رضي الله عنها مصدرًا لدعوة شقيقها إلى الدين الجديد، وبالمثل وصل الرسول صلى الله عليه وسلم إلى الأطفال أيضا، كان علي (رضي الله عنه) أفضل مثال عن ذلك؛ وهكذا نظم مشروعه من منظور إنساني لأن الجميع بحاجة إلى الإسلام، لكن تنظيم المشروع على أساس الجنس والعمر كان ناجحًا، كان أبو بكر (رضي الله عنه) بالغا بينما كان مصعب بن عمير شابًا، ويمكننا القول أن هذه المنظمة كانت على أساس ديموغرافي.

بما أن المشروع كان مسعى إنسانيًا، فإن التنظيم على أساس النوع الاجتماعي والديموغرافي كان منطقيًا، بالإضافة إلى ذلك، كان التنظيم الجغرافي هو حاجة الوقت الذي كان يعيش فيه الناس في أجزاء مختلفة من شبه الجزيرة العربية.

د- تخصيص / إدارة الموارد

تتمثل إحدى الوظائف الرئيسية لمديري المشاريع في تخصيص الموارد، وتشمل الموارد البشرية والمادية، كان النبي ﷺ قد بدأ العمل بمفرده ولكن ببطء وثبات ثم انضم إليه الناس، كانوا يساعدونه في نشر الإسلام، أي في استكمال المشروع.

كان أبو بكر (رضي الله عنه) رصيماً ثميناً للنبي ﷺ لأنه لعب دوراً محورياً في المشروع، كتب لينغز عن مساهمته المبكرة، فقد كان أبو بكر محبوباً ومحترماً، لأنه كان رجلاً واسع المعرفة، سهل المعاملة، ومقبول الحضور، كان الكثيرون يأتون للتشاور معه حول مسائل مختلفة، ومن ثم بدأ بدعوة من شعر أنه يمكن الوثوق بهم، وحثهم على اتباع النبي ﷺ، وحصلت استجابات كثيرة من خلاله؛ وكان اثنان من أوائل الذين استجابوا للدعوة، رجل من بني زهرة، عبد عمرو بن عوف، قريب لأم النبي صلى الله عليه وسلم، وأبو عبيدة بن الجراح من بني الحارث.⁽³³⁾

وكذلك ساهم الشباب بشكل كبير في المشروع، أرسل الرسول ﷺ مصعب بن عمير إلى المدينة المنورة لنشر الإسلام، قام بعمل ممتاز في التمكين للدعوة، لقد قام بعمل جبار وهباً الناس لمجيء الرسول ﷺ إلى المدينة المنورة، "أقام مصعب في بيت أسعد بن زرارة يدعو الناس إلى الإسلام، حتى لم تبق دار من دور الأنصار إلا وفيها رجال ونساء مسلمون"³⁴.

بمعنى أن الرسول ﷺ قد كلف أصحابه بعمل الدعوة أي خصص له موارد بشرية.

كلف الرسول ﷺ الكثير من الناس بإيصال رسالته إلى رؤساء الدول أو من يمثلهم، وقام بنشر مبعوثين خاصين لهذا الغرض، كانت النتيجة مختلطة، قَبِلَ البعض الفكرة الجديدة وظل آخرون محرومين منها.

كانت الموارد المالية أيضاً جزءاً من المشروع الذي أداره بحكمة، نظراً لأن عدد المسلمين كان قليلاً في مكة، لم تكن الدعوة بحاجة إلى تمويل كبير.

³³ Lings, M. M. (1994) Muhammad, his life based on the earliest sources, Lahore: Suhail Academy, p. 46.

³⁴ صفى الرحمن المباركفوري، الرحيق المختوم، ص 132.

دفع أبو بكر (رضي الله عنه) المال لتحرير بلال (رضي الله عنه)، وتحمل الصحابة نفقات هجرة الحبشة، وكذلك كان الانتقال الكبير من مكة إلى المدينة المنورة ممولاً ذاتياً.

غير أن الوضع تغير في المدينة حيث أنشأ دولة جديدة، تطلب الأمر الكثير من الموارد لإدارة شؤون البلد الجديد، تم إنشاء نظام الزكاة وما إلى ذلك لتوليد الإيرادات التي تم تخصيصها للمسلمين الفقراء، وخصصت بعض الأموال للأغراض العسكرية، ولكن نصيب الأسد ذهب لرفاهية المجتمع ككل.

هـ - المراقبة والتحكم

تتضمن المراقبة الإشراف على المشروع بشكل مستمر بينما يكون التحكم هو اتخاذ تدابير مختلفة لإبقاء الأمور تتماشى مع خطة المشروع.

كان الرسول ﷺ يرصد الأنشطة الفردية لأصحابه ويصححها عند الضرورة.

لخص إقبال ثاني أنشطة المراقبة لأحد الصحابة، يقول: حدد الرسول ﷺ معايير المستويات الشخصية والتنظيمية، المعايير على المستوى الشخصي مفيدة لأنها تُطبق في منظمات الأعمال، يجلب الأفراد مهاراتهم وعاداتهم، من الممكن أن تكون جميع المهارات مفيدة، ولكن العادات ليست جميعها كذلك، لذا، يجب التحكم فيها بموجب الإجراءات التصحيحية.

كان النبي ﷺ ذات مرة يراقب أداء أحد أصحابه، فحص وضوءه كما ورد في الحديث التالي:

عن عُمَرَ بْنِ الْخَطَّابِ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ أَنَّ رَجُلًا تَوَضَّأَ فَتَرَكَ مَوْضِعَ ظُفْرِ عَالِي قَدَمِهِ، فَأَبْصَرَهُ النَّبِيُّ ﷺ، فَقَالَ: "ارْجِعْ فَأَحْسِنْ وَضُوءَكَ" فَرَجَعَ ثُمَّ صَلَّى. رواه مسلم.

معيار الوضوء هو ابتلال كل عضو من أعضاء الوضوء، الحديث في القسم التالي مرتبط به أيضًا. (35)

عن أبي هريرة رضي الله عنه أن رسول الله صلى الله عليه وسلم دخل المسجد فدخل رجل فصلى ثم جاء فسلم على رسول الله صلى الله عليه وسلم فرد رسول الله صلى الله عليه وسلم عليه السلام وقال ارجع فصل فإنك لم تصل فرجع الرجل فصلى كما كان صلى ثم جاء إلى النبي صلى الله عليه وسلم فسلم عليه فقال له رسول الله صلى الله عليه وسلم وعليك السلام ثم قال ارجع فصل فإنك لم تصل حتى فعل ذلك ثلاث مرار فقال الرجل والذي بعثك بالحق ما أحسن غير هذا فعلمني، قال إذا قمت إلى الصلاة فكبر ثم اقرأ ما تيسر معك من القرآن ثم اركع حتى تطمئن راكعاً ثم ارفع حتى تعتدل قائماً ثم اسجد حتى تطمئن ساجداً ثم اجلس حتى تطمئن جالساً ثم افعل ذلك في صلاتك كلها فإذا فعلت هذا فقد تمت صلاتك وما انتقصت من هذا شيئاً فإنما انتقصته من صلاتك، وقال فيه إذا قمت إلى الصلاة فأسبغ الوضوء. رواه أبو داود.

قارن النبي صلى الله عليه وسلم بين صلاة صاحبه وبين صلاته، لأن صلاة النبي صلى الله عليه وسلم كانت معياراً، وقد أعلنه الله تعالى معياراً، قَالَ تَعَالَى: ﴿لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا﴾ (الأحزاب: 21).

وقام أيضًا بمراقبة الأنشطة الجماعية للأشخاص أو الفرق التي فوضها لمسؤوليات حكومية.

³⁵ جاويد إقبال ثاني (2021)، مبادئ الإدارة الإسلامية، ترجمة الحبيب ثابتي، منشورات مخبر لابداك، معسكر

- الجزائر (ج)

عن أبي حميد الساعدي أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ ﷺ اسْتَعْمَلَ عَامِلًا، فَجَاءَهُ الْعَامِلُ حِينَ فَرَغَ مِنْ عَمَلِهِ، فَقَالَ: يَا رَسُولَ اللَّهِ، هَذَا لَكُمْ، وَهَذَا أُهْدِي لِي. فَقَالَ لَهُ: أَفَلَا قَعَدْتَ فِي بَيْتِ أَبِيكَ وَأُمَّكَ، فَتَنْظَرْتُ أَيُّهُدَى لَكَ أَمْ لَا؟ رواه البخاري.

صحح النبي ﷺ ادعاء جامع الصدقات على أساس أن كل ما جمعه هو ملك للدولة لأن الحكومة إنما عينته لهذا الغرض.

وعن معاذ بن جبل رضي الله عنه أَنَّهُمْ خَرَجُوا مَعَ رَسُولِ اللَّهِ ﷺ عَامَ غَزْوَةِ تَبُوكَ، فَقَالَ: إِنَّكُمْ سَتَاتُونَ عَدَا إِنْ شَاءَ اللَّهُ عَيْنَ تَبُوكَ فَإِنَّكُمْ لَنْ تَأْتَوْهَا حَتَّى يَضْحَى النَّهَارُ فَمَنْ جَاءَهَا فَلَا يَمَسُّ مِنْ مَائِهَا شَيْئًا حَتَّى آتِيَ) قَالَ : فَجِئْنَاهَا وَقَدْ سَبَقَ إِلَيْهَا رَجُلَانِ وَالْعَيْنُ مِثْلُ الشَّرَاكِ تَبِضُّ بِشَيْءٍ مِنْ مَاءٍ فَسَأَلَهُمَا رَسُولُ اللَّهِ ﷺ : (هَلْ مَسَسْتُمَا مِنْ مَائِهَا شَيْئًا ؟) فَقَالَا : نَعَمْ، فَوَجَّهَهُمَا بِشِدَّةٍ. رواه ابن حبان في صحيحه.

وهكذا كان التوبيخ هو السبيل للسيطرة على أعمال الأشخاص المتورطين في الحادث، أي أن خطة الرسول ﷺ كانت الوصول والقيام ببعض الأعمال حتى يتدفق الماء، لكن الأمور حدثت خلافا للخطة، لذلك اتخذ النبي ﷺ الإجراء الصحيح.

بشكل عام، تعتبر المراقبة والتحكم إجراءات متزامنة لأنهما متشابهتان مع بعضهما البعض.

مشروع الدعوة مرتبط بمعتقدات المسلمين وأفعالهم مما يجعله في حدود الشريعة، وهذا يعني أن المعيار هو الشريعة، وبالتالي فإن تدابير الرقابة هي تنفيذ الشريعة، إذا لم تحدث الأمور كما هو مخطط لها صححها الرسول ﷺ حسب معايير الشريعة.

الفصل الرابع

مشاريع عسكرية

مقدمة

تختلف الحملات العسكرية عن مشاريع التنمية أو الدعوة لأن معظمها حدث بشكل غير متوقع، وكان الاشتباك العسكري الأول بين المسلمين والمشركين في مكة هو الأول الذي حدث دون سابق إنذار، ثانيًا، كان هناك القليل من الوقت المتاح للتخطيط كما ينبغي، ثالثًا، كانت الموارد محدودة وبالتالي فإن فعاليتها مهمة، لم يكن هناك تاريخ انتهاء محدد عند بدئها، ولكن ذلك لم يكن عاملاً يجعلها غير مقروءة لتصنيفها كمشروع، لقد ذكرنا بالفعل في الفقرات السابقة أن مشاريع الإنقاذ من الكارثة الطبيعية ليس لها تاريخ انتهاء، يستمر عمل الإنقاذ حتى اكتماله، النتائج غير ملموسة (نصر أو هزيمة) مقابل نتيجة ملموسة كما نجربها في المشاريع العادية.

لذلك، اختلفت المساعي العسكرية عن المشاريع الأخرى عندما قمنا بتحليلها وفقًا لمعايير المشروع، ومع ذلك هناك بعض الاستثناءات، بعض الدول تستعد عدة سنوات لحروب مهمة كما فعلت الدول الأوروبية قبل الحربين العالميتين.

بدء المشروع: محفزات المشاريع

خاض النبي ﷺ المعارك الثلاث الأولى كحملات دفاعية، وبالتالي لم يكن هناك وقت كافٍ للتحضير؛ لكنه بادر بحملة إلى مكة ببعض الاستعدادات، لذلك من المنطقي التحقيق فيه كمشروع عسكري.

بدأ المشروع عندما خرقت قريش معاهدة الحديبية، شرع النبي ﷺ في الاستعدادات ضد مشركي مكة، ومع ذلك، فقد أراد الحفاظ على سرية الحملة لتجنب إراقة

الدماء، أرسل فصيلة صغيرة إلى مكان قريب لتحويل انتباه الناس، إلا أن أحد أصحابه كان أهله في مكة، علم ببرنامج الرسول ﷺ، فبعث برسالة إلى أهله لإبلاغ المشركين بمكة عنه، كان هدفه إنقاذ عائلته، يصف المباركفوري الحدث كالتالي:

وكتب حاطب بن أبي بلتعة إلى قريش كتابا يخبرهم بمسير رسول الله ﷺ إليهم، ثم أعطاه امرأة، وجعل لها جعلاً على أن تبلغه قريشاً، فجعلته في قرون رأسها، ثم خرجت به، وأتى رسول الله ﷺ الخبر من السماء بما صنع حاطب، فبعث علياً والمقداد، فقال: انطلقا حتى تأتيا روضة خاخ، فإن بها طعينة معها كتاب إلى قريش، فانطلقا تعادى بهما خيلهما حتى وجدا المرأة بذلك المكان، فاستنزلاها، وقالوا: معك كتاب؟ فقالت ما معي كتاب، ففتشوا رحلها فلم يجدا شيئاً، فقال لها علي: أحلف بالله، ما كذب رسول الله ﷺ ولا كذبنا، والله لتخرجن الكتاب أو لنجردنك. فلما رأت الجذ منه قالت: أعرض، فأعرض، فحلت قرون رأسها، فاستخرجت الكتاب منها، فدفعته إليهما، فأتيا به رسول الله ﷺ، فإذا فيه: من حاطب بن أبي بلتعة إلى قريش، يخبرهم بمسير رسول الله ﷺ، فدعا رسول الله ﷺ حاطباً، فقال: ما هذا يا حاطب؟ فقال: لا تعجل علي يا رسول الله، والله إني لمؤمن بالله ورسوله، وما ارتددت ولا بدلت، ولكني كنت امرأة ملصقا في قريش لست من أنفسهم، ولي فيهم أهل وعشيرة وولد، وليس لي فيهم قرابة يحمونهم، وكان من معك لهم قرابات يحمونهم، فأحببت إذ فاتني ذلك أن أتخذ عندهم يدا يحمون بها قرابتي.⁽³⁶⁾

³⁶ صفى الرحمن المباركفوري، الرحيق المختوم، ص 365-366.

وبدأت حملة تبوك بتهديد من ملك الروم الذي كان ينوي غزو المدينة المنورة، فاعتزم الرسول ﷺ لقاءه في تبوك، لذلك، بدأ الاستعداد للسير نحو الوجهة، يقول لينغز : Lings

كان النبي ﷺ على يقين من أن الله سيفتح سوريا لجيوش الإسلام، وسواء كان يعتقد أن الوقت قد حان أم لأنه رغب في منح قواته بعض التدريب للحملة الشمالية الحتمية، فقد أعلن الآن عن حملة ضد البيزنطيين، وشرع في حشد أكبر جيش قاده حتى الآن والأفضل تجهيزًا، كان من عاداته عدم الكشف عن هدفه الحقيقي في البداية، والحفاظ على الاستعدادات سرية قدر الإمكان، لكن هذه المرة لم تكن هناك محاولة للتكنم، وأرسلت الأوامر إلى مكة وإلى القبائل الحليفة أن ترسل على الفور إلى المدينة المنورة كل رجالها المسلحين والمتاحين للحملة السورية.⁽³⁷⁾

وبالمثل، تلقى الرسول ﷺ أنباء تفيد بأن المشركين في مكة أرادوا الانتقام من المسلمين لهزيمتهم في بدر، وبالتالي، استشار الرسول ﷺ أصحابه لتحديد إستراتيجية لمواجهة العدو قبل معركة أحد، يقول المباكفوري:

كان العباس بن عبد المطلب يرقب حركات قريش واستعداداتها العسكرية، فلما تحرك هذا الجيش بعث العباس رسالة مستعجلة إلى النبي ﷺ ، ضمنها جميع تفاصيل الجيش.

³⁷ Lings, M. M. (1994) Muhammad, his life based on the earliest sources, Lahore: Suhail Academy, p. 317.

وأُسرع رسول العباس بإبلاغ الرسالة، وجدّ في السير حتى إنه قطع الطريق بين مكة والمدينة - التي تبلغ مسافتها حوالي خمسمائة كيلو مترا- في ثلاثة أيام، وسلم الرسالة إلى النبي ﷺ وهو في مسجد قباء.

قرأ الرسالة على النبي ﷺ أبيّ بن كعب، فأمره بالكتمان، وعاد مسرعاً إلى المدينة، وتبادل الرأي مع قادة المهاجرين والأنصار.

وظلت المدينة في حالة استنفار عام، لا يفارق رجالها السلاح، حتى وهم في الصلاة، استعداداً للطوارئ.

وقامت مفرزة من الأنصار- فيهم سعد بن معاذ، وأسيد بن حضير، وسعد بن عباد- بحراسة رسول الله ﷺ، فكانوا يبيتون على بابه وعليهم السلاح.

وقامت على مداخل المدينة وأنقابها مفرزات تحرسها، خوفاً من أن يؤخذوا على غرة.

وقامت دوريات من المسلمين- لاكتشاف تحركات العدو- تتجول حول الطرق التي يحتمل أن يسلكها المشركون للإغارة على المسلمين.⁽³⁸⁾

قرر الرسول ﷺ مواجهة العدو خارج المدينة وكان قراراً حكيماً في ذلك الوقت، لقد خطط المشروع للفوز بالمعركة، نتناول ذلك في الفقرات التالية.

³⁸ الرحيق المختوم، ص 225-226.

التخطيط لمثل هذه المشاريع

حافظ الرسول ﷺ على أمن المشروع كأولوية قصوى لتجنب إراقة الدماء، دعا الله سبحانه وتعالى من أجلها واستعاد رسالة كان من المفترض أن تطلع أهل مكة على برنامجه، في غضون ذلك طلب من أصحابه الاستعداد للقاء، أرسل الرسول صلى الله عليه وسلم مبعوثيه إلى القبائل المتحالفة لينضموا إليه في الحملة، كانت حكومة المدينة المنورة قوية من الناحية المالية بسبب المشاريع العسكرية الأخيرة التي وفرت موارد كبيرة خاصة غزوة خيبر، جعلت الصحابة مكثفين ذاتيا وخاصة المهاجرين، كتب لينغز عن خطة الرسول ﷺ عندما فشلت مساعي أبي سفيان لتجديد معاهدة الحديبية بعد خرقها.

بدأ النبي ﷺ يستعد للحملة، وسأله أبو بكر عما إذا كان ينبغي عليه أيضاً الاستعداد، أجابه النبي عليه الصلاة والسلام أنهم سيخرجون على قريش، قال أبو بكر "ألا يجب أن نتظر انتهاء فترة الهدنة؟"، فأخبره النبي ﷺ أن قريش خانت العهد وكسرت الاتفاق لذلك قرر مهاجمتهم، وأوصاه بكتمان السر، حتى يظن بعضهم أن رسول الله متجه إلى سوريا أو إلى الطائف أو هوازن، ثم دعا ربه بهذه الكلمات: "اللهم خذ على أسماعهم وأبصارهم فلا يرونا إلا بغتة ولا يسمعوا بنا إلا فجأة".⁽³⁹⁾

بما أن السرية كانت مهمة لمباغثة الوثنيين، فقد قام الرسول ﷺ بترتيب خاص لها كما يصفها نعيم صديقي: "لقد حشد الرسول ﷺ قواته وأمر بتلميع الأسلحة، لقد

³⁹ Lings, M. M. (1994) Muhammad, his life based on the earliest sources, Lahore: Suhail Academy, p. 292.

احتفظ بسرية وجهته حتى أن حضرة عائشة التي رتبت درعه عليه الصلاة والسلام لم تعرف هدف الحملة، استدعي لهذا الغرض عشرة آلاف متطوع، وكان حجم الجيش فقط هو الذي يشير إلى أن هدف الحملة هو غزو مكة".⁽⁴⁰⁾

وكان التخطيط لحملة تبوك عملية شاقة لأن الرحلة كانت طويلة والمحاصيل جاهزة للحصاد، اعتاد الصحابة على سداد الديون والاحتفاظ ببعض الاحتياطات للعام المقبل، بالإضافة إلى ذلك، كانت الموارد المادية محدودة ولكن الكثير من الناس كانوا على استعداد للمشاركة في الحملة، على الرغم من هذه الصعوبات، خطط الرسول ﷺ للرحلة، طلب من القبائل الحليفة المجيء إلى المدينة المنورة، "عندما وصلت كل الفرق البدوية، كان الجيش يضم ثلاثين ألفاً وعشرة آلاف حصان، أقيم معسكر خارج المدينة، وتولى أبو بكر إدارته، وعندما أصبح الجميع مستعدين للمسيرة، انطلق النبي ﷺ وتولى قيادة الجيش".⁽⁴¹⁾

وبالمثل، كانت خطة العمل لغزوة أحد مهمة لأنها كانت غزواً منظماً من قبل مشركي مكة، لم يكونوا واثقين خلال غزوة بدر لأنهم ذهبوا للدفاع عن قافلتهن التجارية، لكن هذه المرة، أعدوا أنفسهم جيداً لحملة عسكرية، جمع الرسول ﷺ الجميع لرسم خطة كبرى لمواجهة العدو، القضية الأولى كانت مكان الحدث، كان هناك خياران: البقاء في المدينة والدفاع عنها أو الخروج والدفاع عن بيضة الإسلام، اختار النبي صلى الله عليه وسلم الاقتراح الثاني، فأمر الجنود بالاستعداد والمضي قدماً.

⁴⁰ Siddiqi Naeem MUHAMMAD (PBUH) THE BENEFACOR OF HUMANITY, <https://archive.org/details/MuhammadTheBenefactorOfHumanity/page/n1/mode/2up>

⁴¹ Lings, M. M. (1994) Muhammad, his life based on the earliest sources, Lahore: Suhail Academy, p. 318.

تنظيم وتخصيص الموارد

كانت الموارد البشرية مهمة جدا نظرا للدور الرئيس الذي تلعبه في المشروع العسكري، وكان الناس يمتلكون أيضاً الدروع التي تشكل رصيذاً مهماً آخر لمثل هذه المساعي، بالإضافة إلى ذلك، كانت إستراتيجية المعركة عنصراً حاسماً، لقد حدد الرسول صلى الله عليه وسلم الإستراتيجية وخطة العمل المرتبطة بحملة مكة، كان رأس المال العامل كافياً للعملية لأنه كان ممولاً ذاتياً، أي أن كل شخص لديه ما يكفي لرحلته.

نظم الرسول ﷺ القدرات القتالية الرئيسة في فرق عديدة، يقول لينغز: "تم بالفعل تحميل الخيام على الجمال الناقلة، وكان النبي ﷺ قد دعا أخيراً إلى إحضار الأعلام والرايات إليه، ركب هذه واحدة تلو الأخرى، ووضع كل واحدة في يد حاملها الذي اختاره لها".⁽⁴²⁾

بما أن عدد القبائل المشاركة كان كبيراً، كانت الإستراتيجية المناسبة هي تنظيم القوات على أساس الخطوط القبلية، لذلك خص الرسول ﷺ الأعلام للمهاجرين والأنصار ورؤساء القبائل، لكن الرسول ﷺ قسم الفريق بأكمله إلى أربع كتائب وطلب منهم الدخول إلى مكة من جهات مختلفة، على أن يلتقي الجميع مع الرسول ﷺ في المسجد الحرام أو خارجه، عندما شاهد أبو سفيان الجيش الإسلامي وهم يسرون أمامه كان يستفسر عن كل كتيبة منهم، كان النبي ﷺ محاطاً بكتيبة خاصة كانت تظهر القوة العسكرية للجيش.

⁴² Lings, M. M. (1994) Muhammad, his life based on the earliest sources, Lahore: Suhail Academy, p. 297.

وبما أن الموارد كانت محدودة جدا في رحلة تبوك، فقد خصص الرسول ﷺ ثمانية عشر شخصا لركوب بعير واحد بالتناوب، ولم يكن رأس المال العامل أيضا على المستوى المطلوب، لكن الصحابة رضي الله عنهم ظلوا صامدين أثناء الحملة كما هو شأنهم في دوما.

كان النبي ﷺ يوفر رأس المال العامل لكتيبة أهل الصفة، يقول الكاندهلوي:

"الصفة بيت كان لأهل الفاقة يجتمعون فيه، فتأتيهم صدقة النبي ﷺ والمسلمين. وإذا حضر غزو عمد المسلمون إليهم فاحتمل الرجل الرجل أو ما شاء الله بشبعه؛ فجهزهم و غزوا معهم واحتسبوا عليهم". (43)

كان المهاجرون والأنصار يمتلكون الدروع والمؤن اللازمة للحملة، وكانوا يعتنون بأهل الصفة وبالآخرين.

كانت معركة أحد مختلفة عن غيرها لأن خطة العمل فيها كانت واضحة عندما كان عدد الجنود ألفا، لكن ثلاثمائة منافق تركوا المسلمين وهم في الطريق إلى ساحة المعركة، ومع ذلك، لم يغير النبي ﷺ الخطة واستمر صوب نفس الهدف، كان العامل الرئيس الآخر للخطة هو مكان المعركة، أي الخروج من المدينة للدفاع عن أنفسهم.

اتخذ النبي ﷺ بعض الإجراءات الوقائية لإنقاذ الحيوانات، "كان لا يزال لدى المهاجرين والأنصار أسبوع قبل أن يصل إليهم العدو؛ ولكن في غضون ذلك الوقت، كان لابد من تجهيز مكان داخل أسوار المدينة المنورة لجميع أولئك الذين يعيشون في

⁴³ محمد يوسف الكاندهلوي (1420 - 1999 م)، حياة الصحابة، مؤسسة الرسالة - بيروت، 11/2.

الأجزاء الخارجية من الواحة مع حيواناتهم، تم ذلك بالفعل ولم يُترك حصان أو جمل أو بقرة أو شاة أو ماعز خارج الجدران".⁽⁴⁴⁾ - يؤكد ذلك أن الرسول صلى الله عليه وآله وسلم قد خطط للموارد البشرية والحيوانات لأن الحيوانات مصدر لرأس المال العامل، أي الغذاء، والنقل، ووسيلة تنقل في ساحة المعركة.

الرصد والمراقبة

عين الرسول ﷺ خلال حملة فتح مكة على كل جماعة رئيسا يراقب نشاط أعضاء الفريق، فبلغه أن أحد حملة الرايات (رئيس مجموعة) قام بتريد تهديد لقريش قائلاً: اليوم يوم الملحمة .. اليوم تستحل الحرمه، وكان ذلك مخالفاً للسياسة الرسمية للنبي ﷺ، فقد كانت نية النبي ﷺ أخذ مكة من أعدائه دون إراقة دماء أو إذلال لأحد، لذلك أخذ منه الراية (عزله من منصبه) وسلمها لابنه، هذه الواقعة تُظهر أنه كان يراقب تحركات قواته واستجاب بشكل مناسب لتصحيح أي انحراف عن خطته، وبالمثل، رفع بعض السفهاء من مكة سيوفهم على كتيبة خالد بن الوليد (رضي الله عنه) الذي سحقهم حتى الموت، بالرغم أن النبي ﷺ أمر قادة الفرق بتجنب القتال غير أنه حدث فعلاً، ولما علم النبي ﷺ بذلك قال: قدّر الله، وهكذا لم يكن التدبير المسيطر سوى قبول "إرادة الله" سبحانه وتعالى.

تحتاج المشاريع العسكرية إلى رقابة مستمرة بسبب طبيعة الوضع المتغير، على سبيل المثال، كان الرسول ﷺ يراقب القتال في معركة أحد فرأى الصراع الرائع [الذي

⁴⁴ Lings, M. M. (1994) Muhammad, his life based on the earliest sources, Lahore: Suhail Academy, p. 173.

خاضه الزبير بن العوام ضد طلحة بن أبي طلحة العبدري]، فكبر وكبر المسلمون،
وأثنى على الزبير، وقال في حقه: إن لكل نبي حواريا، وحواريي الزبير.⁽⁴⁵⁾

بالإضافة إلى ذلك، قسم الرسول ﷺ جيشه إلى ثلاث كتائب، وهياهم صفوفها
للقتال، فانتخب منهم فصيلة من الرماة الماهرين، قوامها خمسون مقاتلا، وأمرهم
بالمركز على جبل يقع على الضفة الجنوبية من وادي قناة،⁽⁴⁶⁾ لحراسة ممر في العمق
ضد فرسان العدو، كانت لديهم تعليمات محددة بعدم الانتقال من مواقعهم حتى
أوامر أخرى منه، كان الفريق الآخر أكبر من هذا الفريق.

وفي رحلة تبوك، تأمر بعض المنافقين على اغتيال الرسول ﷺ، لكنهم فشلوا لأن
الرسول ﷺ راقب نشاطهم وساعده الله سبحانه وتعالى على تبديد المؤامرة، يصف
صديقي الحدث بالكلمات التالية:

أحدثت حملة تبوك صدمة كبيرة لأعداء الإسلام، حيث عانوا من كارثة غير متوقعة،
ومن ثم دبرت مؤامرة لقتل النبي ﷺ في العقبة أثناء عودته من ساحة المعركة، وفي أثناء
الطريق مكر أناس من المنافقين لقتل رسول الله ﷺ عند العقبة، كانوا اثني عشر
رجلا، هم عبد الله بن أبي، وسعد بن أبي سرح، وأبا حاصر الأعرابي، وعامر، وأبا
عامر، والجلال بن سويد بن الصامت، ومجمع بن جارية، ومليح التيمي، وحصين
بن نمير، وطعمة ابن أبييرق، وعبد الله بن عيينة، ومرة بن ربيع، فلما بلغوها أرادوا أن
يسلكوها مع رسول الله ﷺ فأخبره الله بخبرهم فقال ﷺ للناس: "اسلكوا بطن الوادي

⁴⁵ الرحيق المختوم، ص 234.

⁴⁶ ص 230-231.

فإنه أسهل لكم وأوسع .! " ليبعد المنافقين عن مؤامرتهم فسلك الناس بطن الوادي، وسلك ﷺ العقبة، وأمر عمار بن ياسر أن يأخذ بزمام الناقة يقودها، وأمر حذيفة بن اليمان يسوق خلفه، فغضب المنافقون، وأصروا على سلوك العقبة فأمر صلى الله عليه وسلم حذيفة أن يردهم، فرجع إليهم فجعل يضرب وجوه رواحلهم بمحجن في يده، فانخطوا من العقبة مسرعين حتى خالطوا، الناس فلما أصبح رسول الله صلى الله عليه وسلم قال له أسيد بن حضير : يا رسول الله! ما منعك البارحة من سلوك الوادي، فقد كان أسهل؟ فقال ﷺ: " يا أبا يحيى! أتدري ما أراد البارحة المنافقون وما هموا به؟ قالوا : نتبعه في العقبة، فإذا أظلم الليل عليه قطعوا أنساع راحلتي ونخسوها حتى يطرحوني عن راحلتي.!" فقال أسيد :يا رسول الله! فقد اجتمع الناس ونزلوا، فمر كل بطن أن يقتل الرجل الذي هم بهذا، قال ﷺ: "يا أسيد إني أكره أن يقول الناس إن محمداً لما انقضت الحرب بينه وبين المشركين وضع يده في قتل أصحابه." (47)

تبين المناقشة أعلاه أن الرسول ﷺ قد واجه قضايا متنوعة وقد راقبها وتولى السيطرة عليها بنجاح، كانت جميعها من الأمور المتعلقة بالإنسان، اثنان منهم من الصحابة وواحد من العدو، وبالتالي، فإن الانحرافات ممكنة بسبب العنصر البشري، لكن هذا يعني أن الناس يصنعونها عن قصد، قد يفسرون التعليمات بطرق مختلفة كما رأينا خلال مجموعة الرماة في غزوة أحد.

⁴⁷ Siddiqi Naem MUHAMMAD (PBUH) THE BENEFACITOR OF HUMANITY, <https://archive.org/details/MuhammadTheBenefactorOfHumanity/page/n1/mode/2up>

إتمام المشروع

تنتهي الحملات العسكرية عادة عندما يتم الاستيلاء على ممتلكات الجيش المهزوم، وإعلان النساء والأطفال عبيدًا أو يصبحون ملكية خاصة للفاتحين وما إلى ذلك، لكن الرسول ﷺ أعلن العفو عن أهل مكة، ولم يحدث نهب الممتلكات، ولم تسترق امرأة واحدة، ولم يصبح الأبناء ملكًا فرديًا للفاتحين، أي نوع من الغزوات كانت؟ لم يحدث مثلها في تاريخ البشرية المعروف.

وسجد الرسول ﷺ وأصحابه شكرًا لله على هذا النصر المبين، ثم قال: "لا إله إلا الله وحده لا شريك له، صدق وعده ونصر عبده وهزم الأحزاب وحده"، وأغدق الرسول ﷺ العطاء لشخصيات مكة المكرمة تأليفًا لقلوبهم، وليؤكد لهم أن المسلمين لم يدخلوا مكة لتحقيق مكاسب مادية؛ جاؤوا إلى مكة ليخرجوهم من عبودية العباد إلى عبودية رب العباد، لإخراجهم من إذلال آلهة متعددة إلى الخضوع لإله واحد، إله كل المخلوقات، يا له من نجاح ويا له من مشروع، فسبحان الله العظيم.

انتظر الرسول ﷺ العدو شهرًا، لكن لم يجرؤ أحد على مواجهته في تبوك، ثم عاد إلى المدينة بأمان، وهكذا، انتهى المشروع دون قتال.

لم تُحسم نتيجة غزوة أحد كما خلص العديد من المؤرخين، يعتقد مولانا شبلي، على سبيل المثال، أنها لم تكن هزيمة للمسلمين لأنهم لم يغادروا ساحة المعركة ولم يجمع العدو الغنائم منهم، ومع ذلك، فقد تكبد المسلمون خسائر بشرية أكثر من خصومهم، غادر العدو المدينة خالي الوفاض وعاد الرسول ﷺ إلى مدينته، أدرك الرسول ﷺ أن

العدو ترك المشروع غير مكتمل وعاد على عجل، لذلك، يمكنهم الهجوم مرة أخرى، أخذ الرسول ﷺ قواته إلى حمراء الأسد ليواجه خطراً داهماً، كان توقع النبي ﷺ صائبا، لقد أدرك العدو عدم اكتمال مهمته فحاول شن هجوم جديد، لكن الرسول ﷺ عين شخصاً لثني العدو عن برنامجهم، لذلك، لم يجرؤ العدو على الهجوم مرة أخرى، وعاد الرسول ﷺ إلى المدينة المنورة بعد أن أنهى المشروع دون خسائر كبيرة.

الفصل الخامس

دراسة حالة: رحلة الهجرة كمشروع⁽⁴⁸⁾

⁴⁸ يرتبط هذا الفصل برحلة الهجرة.

مقدمة

بأمر الرسول ﷺ بالعديد من المحاولات التي يمكن تصنيفها على أنها إدارة مشاريع وأتمتها، كان مشروع الرئيس هو نشر الإسلام في العالم، كما قام بتصميم وإنجاز العديد من المشاريع العسكرية والاجتماعية، وكانت الهجرة أيضًا مشروعًا، ناقشها Iqbal & Ahmed على أنها تنفيذ لأحد النماذج التخطيطية الشهيرة⁽⁴⁹⁾ واعتمدها Saani كدراسة حالة في التخطيط⁽⁵⁰⁾، ووفقًا لمعهد إدارة المشاريع PMI، فإنه يفي أيضًا بشرط المشروع، لذلك، خصصنا هذا الفصل من الكتاب لدراسة هذا الموضوع. كانت الهجرة أهم مشروع بعد دخول الإسلام في حياة الرسول ﷺ، قلبت مجرى التاريخ، وأرست الأساس لأول دولة إسلامية على وجه الأرض، وأصبحت عاصمة الإسلام لسنوات قادمة ومصدر نعمة للمسلمين اليوم. لم تكن الهجرة مسألة تغيير الموقع الجغرافي، بل كانت إرضاء لله سبحانه وتعالى، تأمل الحديث التالي:

عن أمير المؤمنين أبي حفص عمر بن الخطاب رضي الله تعالى عنه قال: سمعت رسول الله ﷺ يقول: إنما الأعمال بالنيات، وإنما لكل امرئ ما نوى، فمن كانت هجرته إلى الله ورسوله فهجرته إلى الله ورسوله، ومن كانت هجرته لدنيا يصيبها أو امرأة ينكحها فهجرته إلى ما هاجر إليه. رواه البخاري ومسلم.

⁴⁹ Iqbal, Javed and Muhammad Mushtaq Ahmad (2009) Planning in the Islamic Tradition: The Case of Hijrah Expedition, INSIGHT, 1(3), 37-68.

⁵⁰ Saani, Javed Iqbal (2018) Managerial Thoughts of the Prophet (ﷺ) Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on amazon (Paperback edition).

كما أكد التاريخ حقيقة مفادها أن كل من هاجر من مكة في سبيل الله سبحانه وتعالى لم يعد إليها أبدًا.

المشروع هو مبادرة لها بداية ونهاية تحقق غرضًا أو أهدافًا، إنه يشمل فردًا واحدًا أو أكثر ويتطلب بعض الموارد من جانب المدير أو صاحب العمل، والهجرة شملت جميع هذه العناصر، لذا دعونا ننظر إلى الهجرة كمشروع.

ما هو المشروع؟

بالنسبة للشخص العادي، فإن المشروع هو "مؤسسة فردية أو تعاونية يتم التخطيط لها بعناية لتحقيق هدف معين"، ويعرّفه معهد إدارة المشاريع (PMI) ⁽⁵¹⁾ بأنه "مؤقت من حيث أن له بداية ونهاية محددتين في الوقت، وله بالتالي نطاق وموارد محددة، والمشروع فريد من نوعه من حيث أنه ليس عملية روتينية، ولكنه مجموعة محددة من العمليات المصممة لتحقيق هدف معين" ⁽⁵²⁾.

الهجرة مشروع لأن له وقت بداية ونهاية، وكان لها نطاق وموارد محددة، ولم تكن مسألة روتينية، حدث ذلك مرة واحدة فقط في حياة الرسول ﷺ، وقد اشتملت على مجموعة محددة من العمليات وحققت هدفًا محددًا بوضوح.

⁵¹ <https://www.google.com/search?q=what+is+a+project&oq=What+is+a+project&aqs=chrome.0.0l6.13948j0j8&sourceid=chrome&ie=UTF-8>

⁵² <https://www.pmi.org/about/learn-aboutpmi/what-isproject-management>

تبرير الهجرة كمشروع

اسمحوا لي أن أشرح العناصر المذكورة أعلاه أو جزء من الهجرة التي حددتها على أنها مشروع.

وقت البداية والنهاية

إذا نظرنا إلى توقيت ذلك، فقد بدأ منذ وقت طويل، ذهب النبي ﷺ إلى جماعة من يثرب بمنى في الحج، دعاهم إلى الإسلام وسألهم حاجته إلى مكان يمكنه فيه الدعوة إلى الإسلام في أمن وسلام، كتب مولانا يوسف الكاندهلوي في هذا الصدد:

عن عائشة رضي الله عنها قالت: كان رسول الله ﷺ يعرض نفسه في كل سنة على قبائل من العرب؛ أن يؤووه إلى قومهم حتى يبلغ كلام الله ورسالاته ولهم الجنة، فليست قبيلة من العرب تستجيب له، حتى أراد الله إظهار دينه، ونصر نبيه، وإنجاز ما وعده - ساقه الله إلى هذا الحي من الأنصار، فاستجابوا له، وجعل الله لنبيه ﷺ دار هجرة. (53)

كما أرسل الرسول ﷺ أصحابه إلى الحبشة وسافر إلى الطائف لنفس الغرض، لكنه لم يستطع الحصول على نتيجة إيجابية.

نفهم أن الهجرة كانت نتيجة المعاهدة التي أبرمت بين الرسول ﷺ ومسلمي المدينة المنورة، سمح النبي ﷺ لأتباعه بالهجرة إلى الموطن الجديد، وصل معظمهم إلى يثرب.

⁵³ حياة الصحابة، 455/1.

غير أن النبي ﷺ بقي في مكة ينتظر الإذن الإلهي، وبعد فترة وجيزة بدأت الاستعدادات وخطط للرحلة بالتشاور مع أبي بكر، في غضون ذلك، تأمر الوثنيون على اغتياله، سجل المباركفوري بداية الرحلة، يقول: "غادر رسول الله صلى الله عليه وسلم بيته في ليلة 27 من شهر صفر سنة 14 من النبوة الموافق 13/12 سبتمبر سنة 622 م" (54).

وصل الفريق الشريف إلى قباء بعد نحو عشرة أيام، كان ذلك يوم الاثنين الثامن من ربيع الأول سنة 14 من النبوة الموافق 23 سبتمبر 622 م، أقام بها أربعة أيام، ودخل المدينة المنورة يوم الجمعة (55).

النطاق والموارد

نطاق المشروع هو "مدى اتساع المنطقة أو الموضوع الذي يتعامل معه شيء ما أو يكون ذا صلة به" (56)، ويُعرّفه دليل PMBOK بأنه "العمل المنجز لتقديم منتج أو خدمة أو نتيجة بميزات ووظائف محددة" (57).

دلالات التعريف الأول أن موضوع الهجرة هو السفر من مكة إلى المدينة المنورة، أما التعريف الثاني فيشير إلى خاصية الخدمة، كانت ميزة الخدمة هي السلامة والأمن، أكمل الفريق الشريف رحلته بأمان، ونظرا لمستوى التطور التكنولوجي والعلمي، أي وسائل النقل المتاحة ودليل الرحلة، فإن كلاهما أنجزا بجودة عالية، كان كل فرد من

⁵⁴ الرحيق المختوم، ص 148.

⁵⁵ ص 154 و 156.

⁵⁶ <https://en.oxforddictionaries.com/definition/scope>

⁵⁷ PMI (2017) PMBOK Guide, Pennsylvania: Project Management Institute.

أعضاء الفريق يستخدم بغيراً للسفر، يعتبر الجمل سفينة الصحراء حتى الآن، العنصر الآخر هو "نظام الملاحة" الحديث، وقد تم التعاقد مع دليل موثوق لهذا الغرض.

فيما يتعلق بالموارد، أفاد إقبال وأحمد Iqbal & Ahmad أن سبعة أفراد شاركوا في الرحلة، واستُخدم جملين، وأُخذت الإمدادات الغذائية لبضعة أيام.

عمليات فريدة

الجانب الآخر من الرحلة هو أنها كانت محاولة لمرة واحدة (كانت مبادرة مؤقتة)، كما يقول التعريف إنها ليست عملية روتينية بل هي مجموعة من العمليات لتحقيق هدف / موضوع، قام الفريق الشريف بالعديد من العمليات، على سبيل المثال، شكل الرسول ﷺ فريقاً، واستأجر مرشداً، وتأكد من توفير الطعام، وسافر إلى الغار، ومكث هناك لمدة يومين، وأخيراً قام برحلة طويلة للوصول إلى المدينة المنورة، كان غرض قريش هو إبداء النبي ﷺ وفريقه، لكنهم لم يتمكنوا من ذلك، بل حقق الفريق الشريف هدفه.

وهكذا أفشل الرسول ﷺ خطة الخصوم وحقق هدفه، مما يؤكد أن المسعى كان عبارة عن مجموعة من العمليات.

دورة حياة المشروع

بدأت الهجرة في اليوم الأول من التقويم الهجري وانتهت في السنة الثامنة من الهجرة، وعليه فقد ظلت سارية لمدة ثماني سنوات.

وفقاً لمعهد إدارة المشاريع PMI، فإن "دورة حياة المشروع هي سلسلة من المراحل التي يمر بها المشروع من بدايته إلى نهايته" (58).

يتضمن المشروع أربع مراحل عامة: البدء، والتنظيم والتحضير، وتنفيذ العمل، وإغلاق المشروع، دعونا نتناولها تباعاً بالإشارة إلى الموضوع.

نظراً لأنه كان مشروعاً صغيراً مقارنة ببعض المشاريع المعاصرة مثل بناء سد أو مطار، فإن مناقشتنا ستكون قصيرة، بالإضافة إلى ذلك، فإن نطاق الكتاب لا يسمح لي بحشد كمية كبيرة من المواد لفهم هذه الظاهرة، إنها عينة من حياة الرسول صلى الله عليه وسلم حتى تتمكن من فهم الموضوع، والغرض من ذلك هو إظهار حقيقة أن النبي ﷺ قد أدار المشاريع، وقد فعل ذلك بنجاح؛ المشروع قيد المناقشة هو مبادرة غير عسكرية، نعلم أنه اضطر إلى إطلاق العديد من المشاريع العسكرية للدفاع عن النفس، ونعلم أيضاً أن قريشا بدأت أول ثلاث مواجهات عسكرية كبرى، وبالتالي، كان عليه أن يدافع عن الأشخاص العزل، والنساء، والأطفال، وكبار السن من وحشية خصومه.

بدء الهجرة

زرعت بذور الهجرة عندما أسلم أهل يثرب في السنة الحادية عشرة من النبوة، وتعهدوا من الناحية التقنية للنبي ﷺ بفعل أي شيء من أجل الإسلام، وأبرم ذلك في الميثاق الشهير بين مسلمي المدينة المنورة والنبي ﷺ. يوضح Lings تفاصيل المعاهدة، يقول:

⁵⁸ PMI (2017) PMBOK Guide, Pennsylvania: Project Management Institute.

بعد أن تلا القرآن الكريم، ودعا إلى الله، ورغب في الإسلام، قال الرسول صلى الله عليه وسلم: "أبايعكم على أن تمنعوني مما تمنعون منه نساءكم وأبناءكم". فأخذ البراء بن معرور بيده ثم قال: نعم، والذي بعثك بالحق (نبيًا) لنمنعك مما تمنع أزرنا (59) منه، فبايعنا يا رسول الله، فنحن والله أبناء الحرب وأهل الحلقة، ورثناها كابرا (عن كابر).

قال: فاعترض القول - والبراء يكلم رسول الله ﷺ - أبو الهيثم بن التيهان فقال: يا رسول الله إن بيننا وبين الرجال حبالا، وإنا قاطعوها - يعني اليهود - فهل عسيت إن نحن فعلنا ذلك، ثم أظهرك الله أن ترجع إلى قومك وتدعنا؟ قال: فتبسم رسول الله ﷺ، ثم قال: بل الدم الدم، والهدم الهدم، أنا منكم وأنتم مني، أحارب من حاربتهم، وأسالم من سالمتم. (60)

مهدت هذه المعاهدة الطريق أمام النبي ﷺ للسماح لأتباعه بمغادرة مكة والانضمام إلى إخوانهم في المدينة المنورة، أذن الرسول ﷺ لأصحابه أن يبدأوا الحركة، استغرق وصول معظمهم إلى الموطن الجديد حوالي شهرين، من حيث إدارة المشروع، كان هذا هو المعلم الأول.

فرغت العديد من البيوت في مكة أو أصبح سكانها يحسبون على الأصابع بولادة الهلال الثاني.

⁵⁹ يعني: نساءنا (ج)

⁶⁰ P.111.

وبقي النبي ﷺ ينتظر الإذن الإلهي، كان الناس في المدينة ينتظرونه أيضاً، وانتهت ساعات الصبر، وضعت قريش خطة قاتلة بينما أذن الله سبحانه وتعالى للنبي صلى الله عليه وسلم أن يمضي قدماً، وكانت الاستعدادات قد أجريت بالفعل؛ رتب أبو بكر عملية النقل واستئجار الدليل، حاصرت قريش بيت النبي ﷺ حتى يكمل المحاربون مهمتهم بمجرد أن يستيقظ النبي ﷺ للصلاة، اخترق النبي ﷺ صفوفهم، بعد أن أعمى الله أبصارهم لبعض الوقت، ذهب النبي ﷺ عند أبي بكر ثم خرجا نحو الغار.

التنظيم والتحضير

وفقاً لـ Kreitner (2009)، يشمل التنظيم التسلسل القيادي وتقسيم العمل وإسناد المسؤوليات إلى الأفراد والفرق⁽⁶¹⁾، لنز طريقة النبي ﷺ في تنظيم رحلة الهجرة.

يعرف القاموس تسلسل القيادة بأنه "نظام في منظمة عسكرية أو مدنية يتم من خلاله تمرير التعليمات من شخص إلى آخر"، وتعبير تجاري هو "الترتيب الذي يتم بموجبه ممارسة السلطة في المؤسسة وتفويضها من الإدارة العليا إلى كل مستخدم في كل مستويات المؤسسة، تنزل التعليمات إلى أسفل على طول سلسلة القيادة وتصعد المسؤولية إلى أعلى"⁽⁶²⁾.

⁶¹ P. 239.

⁶² <http://www.businessdictionary.com/definition/c-hain-of-command.html>

يذكر Iqbal & Ahmad (2009) أن سبعة أشخاص شاركوا في الرحلة، أدار النبي ﷺ المشروع، وكان أبو بكر يعمل نائباً له، وذكر Saani (2018) الأعضاء الآخرين ووظائفهم:

1 - علي بن أبي طالب (ممثل رسول الله ﷺ بمكة المكرمة)

2 - عبد الله بن أبي بكر (مسؤول إعلامي)

3 - عامر بن فهيرة (الراعي)

4 - عبد الله بن أريقط (المرشد)

أسماء بنت أبو بكر (محضرة طعام) (63)

تشكيل الفريق هو نقطة البداية للمشروع الذي يقوم عادة بإعداد تنظيم للمشروع، شكل النبي ﷺ الفريق الأول المتكون منه ﷺ وأبي بكر، يرسم المباركفوري، بهذه المناسبة، صورة للطريقة التي شكل بها النبي ﷺ الفريق بعد تلقيه التعليمات الإلهية للرحلة، يقول:

كانت الظهيرة، وقتاً غير معتاد الزيارة فيه، لكن الرسول ﷺ ذهب مباشرة إلى بيت أبي بكر الذي علم على الفور، بمجرد أن رآه في تلك الساعة، أن شيئاً مهماً قد حدث، كانت عائشة وأختها الكبرى أسماء مع أبيهما عندما دخل النبي ﷺ، قال:

⁶³ Saani, Prof Dr Javed Iqbal (2018) Planning Strategy of the Prophet (PBUH), Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on amazon (Paperback edition) 270 p. 116.

"قد أذن لي في الخروج"، فقال أبو بكر: "الصحبة بأبي أنت يا رسول الله"، قال النبي ﷺ: "نعم" (64).

كانت عائشة آنذاك في سنتها السابعة، كانت تقول بعد ذلك: "لم أكن أعلم قبل ذلك اليوم أنه يمكن للمرء أن يبكي فرحًا حتى رأيت أبا بكر يبكي على هذه الكلمات"، اتسع الفريق لاحقًا ليشمل أعضاء آخرين، وسافر أربعة أفراد باتجاه المدينة المنورة؛ كان أربعة أعضاء يعملون أثناء إقامة الفريق في الغار: عامر بن فهيرة (الراعي)، وعبد الله بن أبي بكر ضابط المخابرات، بالإضافة إلى النبي ﷺ نفسه وأبي بكر، كان النبي ﷺ ينسق المشروع بأكمله.

لما كانت الهجرة على مرمى بصر، كان أبو بكر الصديق والصديق الوفي ينتظر الهجرة، أراد أن يغادر مكة، لكن الرسول ﷺ طلب منه الانتظار، أعد ناقتين للرحلة: إحداهما له والأخرى للنبي ﷺ؛ يقول المباركفوري: "وتجهز أبو بكر قبل المدينة، فقال له رسول الله ﷺ: على رسلك، فإني أرجو أن يؤذن لي، فقال له أبو بكر: وهل ترجو ذلك بأبي أنت؟ قال: نعم فحبس أبو بكر نفسه على رسول الله ﷺ ليصحبه، وعلف راحلتين كانتا عنده ورق السمرة - وهو الخبط - أربعة أشهر" (65)، كانت الاستعدادات متعمدة وجيدة التخطيط، وقاد عليه الصلاة والسلام المشروع نحو بر النجاح.

⁶⁴ الرحيق المختوم، ص 146.

⁶⁵ ص 142.

إنجاز العمل

تتعلق هذه المرحلة بالعمل المنجز فعلياً أو تنفيذ ما تم التخطيط له؟ بدأ التنفيذ برحلة النبي ﷺ، عين علياً نائباً عنه ليعيد الودائع لأصحابها، أي ما تركوا عند الرسول صلى الله عليه وسلم من أموال، لأن الناس عرفوه أميناً؛ خرج من منزله واتجه إلى منزل أبي بكر، كان الوقت منتصف الليل تقريباً، ثم خرج كلاهما من النافذة الخلفية، واتجها نحو الجانب الجنوبي باتجاه اليمن.

وفقاً للخطة، اختبئوا في الغار بضعة أيام، كان الهدف من ذلك هو انتظار انتهاء عملية البحث المحتملة عنهما لأن قريش جدت في ملاحقتهما؛ كتب مولانا يوسف الكاندهلوي: "مكنا ثلاث ليالٍ، يُرَوِّحُ عليهما عامر بن فُهَيْرَةَ مولى أبي بكر غنماً لأبي بكر، ويُدَلِّجُ من عندهما، فيصبح مع الرعاة في مراعيها، ويُرَوِّحُ معهم ويبطىء في المشي، حتى إذا أظلم الليل انصرف بغمه إليهما؛ فتظن الرعاة أنه معهم، وعبد الله بن أبي بكر يظلُّ بمكة يتطلَّب الأخبار، ثم يأتيهما إذا أظلم الليل فيخبرهما، ثم يُدَلِّجُ من عندهما فيصبح بمكة" (66).

معنى ذلك أنه كان هناك ترتيب للطعام والمعلومات حول تحركات قريش، واصل مولانا يوسف وصف القصة بقوله: ثم خرجا من الغار فأخذا على الساحل، فجعل أبو بكر يسير أمامه، فإذا خشي أن يُؤْتَى من خلفه سار خلفه، فلم يزل كذلك مسيره، وكان أبو بكر رجلاً معروفاً في الناس، فإذا لقيه لاقٍ فيقول لأبي بكر: من

⁶⁶ حياة الصحابة، 411/1

هذا معك؟ فيقول : هادٍ يهديني - يريد الهدى في الدين - ويحسب الآخر دليلاً"
(67)

كان المشروع يسير بشكل جيد، غير أن أحد الخصوم كان يلاحق النبي ﷺ وصاحبه ليكسب المكافأة الثمينة التي أُعلن عنها في مكة المكرمة مقابل إلقاء القبض عليهما، يروي أبو بكر المزيد من التفاصيل عن ذلك.

"ارتحلنا والقوم يطلبوننا فلم يدركنا أحد منهم إلا سراقه بن مالك بن جُعْشُم على فرس له. فقلت : يا رسول الله، هذا الطلب قد لحقنا. قال: لا تحزن إن الله معنا، حتى إذا دنا منا فكان بيننا وبينه قدر رمح أو رمحين، - أو قال : رمحين أو ثلاثة - قلت: يا رسول الله، هذا الطلب قد لحقنا وبكيت. قال: لم تبكي؟ قلت: أما - والله - ما على نفسي أبكي، ولكن أبكي عليك، فدعا عليه رسول الله ﷺ فقال: اللهم أكفناه بما شئت، فساخت قوائم فرسه إلى بطنها في أرض صُلْد، ووثب عنها وقال: يا مُحَمَّد قد علمت أن هذا عملك، فادعُ الله أن ينجيني ما أنا فيه، فوالله لأعميَّ على من ورائي من الطلب، وهذه كنانتي فخذ منها سهماً، فإنك ستمر بإبلي وغنمي بموضع كذا وكذا، فخذ منها حاجتك، فقال رسول الله ﷺ: لا حاجة لي فيها، ودعا له رسول الله ﷺ فأطلق ورجع إلى أصحابه" (68).

411/1⁶⁷

415-414/1⁶⁸

يشير ذلك إلى وجود عقبة في طريق المشروع، لكن النبي ﷺ تغلب عليها بعون الله سبحانه وتعالى، هنا اتخذ النبي ﷺ إجراءات تصحيحية لأن المشروع كان على وشك الخروج عن الخطة، فأعاده إلى المسار الأصلي.

من منظور إدارة المشروع كان هذا منعطفاً آخر، إذ أخرج الرسول ﷺ فريقه ونفسه من فكي الخصوم، كان بالإمكان أن ينتهي المشروع هنا لو تم القبض عليهما، ولكن بعون الله سبحانه وتعالى بقي النبي ﷺ آمناً وثابتاً وناجحاً في نقل المشروع إلى المرحلة التالية.

استمرت الرحلة وفقاً للخطة، لذا، دعونا نرى المرحلة الأخيرة من المشروع.

استكمال المشروع

اكتمل المشروع جزئياً عندما وصل الفريق الشريف إلى المدينة المنورة دون عوائق كبيرة، وانتهت إحدى أهم معالم المشروع بوصول الرسول ﷺ إلى المدينة المنورة، يرسم Lings مشهد دخول الرسول ﷺ إلى المدينة المنورة بشكل جميل.

قبل عدة أيام، كانت الأخبار الواردة من مكة عن خروج النبي ﷺ تُنتظر يومياً في قباء، لأنه تأخر عن موعد وصوله، فكان بعض بني عمرو يخرجون كل صباح بعد صلاة الفجر لترقب وصوله، ومعهم رجال من عشائر أخرى يسكنون تلك القرية، وكذلك رجال من المهاجرين القرشيين الذين بقوا في قباء ينتظرون وصوله صلى الله عليه وسلم قبل دخول المدينة المنورة، كان أهل المدينة يخرجون إلى الحقول وبساتين النخيل وإلى منطقة الحرة يتربون وصوله، كانوا ينتظرون حتى تشتد حرارة الشمس

فيعودون إلى بيوتهم، وكانوا قد خرجوا في ذلك الصباح ولكنهم عادوا بالفعل بحلول الوقت الذي بدأ فيه المسافرون الأربعة نزولهم من المنحدر الصخري، لم تعد العيون تحرق بترقب في هذا الاتجاه، لكن الشمس أشرقت على الثياب البيضاء الجديدة للنبي ﷺ وأبي بكر التي سطعت أكثر على خلفية حجارة بركانية سوداء مزرقة، حينها رأهم يهودي كان على سطح منزله، فعرفه على الفور، فصرخ بأعلى صوته: يا معاشر العرب، هذا جدكم الذي تنظرون، استجاب الجميع على الفور، وسارع الرجال والنساء والأطفال من منازلهم وتدفقوا مرة أخرى على الشريط الأخضر الذي يؤدي إلى المسار الحجري، لكن لم يكن لديهم الكثير ليقطعوه، لأن المسافرين وصلوا الآن إلى أقصى بستان النخيل، كانت ظهيرة فرح عظيم من جميع الجهات، وخاطبهم الرسول ﷺ قائلاً: "أيها الناس، أفشوا السلام، وأطعموا الطعام، وصلوا الأرحام، وصلوا بالليل والناس نيام، تدخلوا الجنة بسلام"⁽⁶⁹⁾

كان وصول النبي ﷺ إلى المدينة المنورة ثاني مرحلة هامة في المشروع، وهكذا أكمل المشروع هدفه الرئيس بفرحة المسلمين جميعاً، المهاجرين من مكة المكرمة وأهل المدينة المنورة على حد سواء، جعلت تضحية مكة وحفاوة الترحيب لمسلمي المدينة المنورة المكان الجديد مركزاً للإرشاد على امتداد الزمن.

مراقبة المشروع

عدد كبير من المسلمين كانوا لا يزالون في مكة، وقد تضمنت بنود معاهدة الحديبية إعادة كل من يهاجر من مكة إلى المدينة المنورة، فأعاد الرسول ﷺ الكثير من

⁶⁹ P. 120.

الصحابة على هذا الأساس، وقصة أبي جندل جديرة بالاهتمام، يروي الإمام البخاري: فَقَالَ سُهَيْلٌ: وَعَلَى أَنَّهُ لَا يَأْتِيكَ مِنَّا رَجُلٌ وَإِنْ كَانَ عَلَى دِينِكَ إِلَّا رَدَدْتَهُ إِلَيْنَا، قَالَ الْمُسْلِمُونَ: سُبْحَانَ اللَّهِ! كَيْفَ يُرَدُّ إِلَى الْمُشْرِكِينَ وَقَدْ جَاءَ مُسْلِمًا؟! فَبَيْنَمَا هُمْ كَذَلِكَ إِذْ دَخَلَ أَبُو جَنْدَلِ بْنِ سُهَيْلِ بْنِ عَمْرِو يَرْسُفُ فِي قُبُورِهِ، وَقَدْ خَرَجَ مِنْ أَسْفَلِ مَكَّةَ حَتَّى رَمَى بِنَفْسِهِ بَيْنَ أَظْهُرِ الْمُسْلِمِينَ، فَقَالَ سُهَيْلٌ: هَذَا - يَا مُحَمَّدُ - أَوَّلُ مَا أَقَاضِيكَ عَلَيْهِ أَنْ تَرُدَّهُ إِلَيَّ، فَقَالَ النَّبِيُّ ﷺ: إِنَّا لَمْ نَقْضِ الْكِتَابَ بَعْدُ، قَالَ: فَوَاللَّهِ إِذَا لَمْ أَصَالِحْكَ عَلَى شَيْءٍ أَبَدًا، قَالَ النَّبِيُّ ﷺ: فَأَجِزْهُ لِي، قَالَ: مَا أَنَا بِمُجِيزِهِ لَكَ، قَالَ: بَلَى فَاَفْعَلْ، قَالَ: مَا أَنَا بِفَاعِلٍ، قَالَ مِكْرَزٌ: بَلْ قَدْ أَجَزْنَاكَ لَكَ؛ وَبِالْمَثَلِ أُعِيدُ أَبُو بَصِيرٍ،⁽⁷⁰⁾ بِالْإِضَافَةِ إِلَى ذَلِكَ، كَانَ الْكَثِيرُ مِنَ النَّاسِ فِي الْحَبْشَةِ وَقْتَ الْهَجْرَةِ الْكُبْرَى، انْضَمُوا إِلَى النَّبِيِّ ﷺ فِي الْمَدِينَةِ الْمُنَوَّرَةِ فِي وَقْتٍ لَاحِقٍ مَبَاشِرَةً مِنَ الْحَبْشَةِ.

إغلاق باب الهجرة

يُغْلَقُ الْمَشْرُوعُ عِنْدَ تَحْقِيقِ أَهْدَافِهِ، أَوْ تَصْنِيعِ نَمُودَجٍ تَجْرِييٍّ، أَوْ اكْتِمَالِ مَشْرُوعِ الْبِنَاءِ وَتَسْلِيمِهِ إِلَى الْمَالِكِينَ، تَجَلِبُ مَشَارِيعَ تَطْوِيرِ الْمُنْتَجَاتِ الْجَدِيدَةِ نَمُودَجًا جَدِيدًا تَمَامًا إِلَى الْمَحْفَظَةِ الْحَالِيَةِ أَوْ خُطُوطِ الْإِنْتِاجِ الْخَاصَّةِ بِالْمُنْظَمَةِ الْمَعْنِيَةِ.

بِمَجْرَدِ أَنْ تَأْسِسَ نِظَامَ الْمُسْلِمِينَ مَعَ فَتْحِ مَكَّةِ الْمَكْرَمَةِ تَوْجِبُ إِغْلَاقُ بَابِ الْهَجْرَةِ، نَحْنُ نَفْهَمُ أَنَّ الْهَجْرَةَ كَانَتْ إِلْزَامِيَّةً عِنْدَمَا كَانَ الْمُسْلِمُونَ يَعِيشُونَ فِي الْأَرْضِ الَّتِي يَسِيطِرُ عَلَيْهَا غَيْرُ الْمُسْلِمِينَ، فَكَانَ مِنَ الصَّعْبِ عَلَيْهِمْ مِمَارَسَةَ الْإِسْلَامِ بِشَكْلِ صَحِيحٍ، فِي ذَلِكَ الْوَقْتِ، كَانَ الْمُسْلِمُونَ مُضْطَهَدِينَ فِي مَكَّةَ، لِذَلِكَ بَدَأَ الْعَمَلُ بِنِظَامِ الْهَجْرَةِ

⁷⁰ Kandhelvi, Muhammad Zakarya, Faial-e-Amaal, p. 24-25.

كواجب شرعي، وما أن فتحت مكة حتى أعلن الرسول ﷺ الإغلاق. عن ابن عباس: قال رسول الله ﷺ: لا هجرة (من مكة إلى المدينة) بعد الفتح، ولكن جهاداً ونيّةً، وإذا استُنْفِرْتُمْ فَأَنْفِرُوا"، رواه البخاري. بلغة إدارة المشاريع كانت هذه هي المرحلة الثالثة للمشروع، تعلمنا نقطتين حول الموضوع، افترضنا في البداية أن الهجرة كانت مشروعاً، وهي تستوفي جميع شروط أن تكون مشروعاً بالمعنى المعاصر، ثانياً وقد أدارها الرسول ﷺ بنجاح كبير، فبادر بالمشروع وأداره وأغلقه، وكان الجانب الفريد في المشروع هو الدعم الإلهي، إذ عندما كان الخصوم يخططون لاغتياله أبلغه الملك عن ذلك؛ خطط للمشروع، فانتصر على العدو، وفشلت خططهم، وكان هدفه مغادرة مكة والوصول إلى المدينة المنورة بسلام، وقد فعل ذلك.

الفصل السادس

نموذج النبي ﷺ

مقدمة

التعلم هو النتيجة الرئيسة لمساعي البحث، لقد بحثنا في مشروعين كبيرين للنبي ﷺ: مشروع الدعوة والمشروع العسكري، والهدف من تناول الهجرة كدراسة حالة، هو معرفة طريقة الرسول ﷺ في إدارة المشاريع المختلفة، لذلك قمنا بدراسة ثلاثة مشاريع هي: الدعوة، والهجرة، والمشاريع العسكرية، حاول المؤلف استخلاص خط للتعلم من هذه المشاريع بحيث يطبقها مديرون آخرون في أعمالهم.

يمكننا تحليل منهج الرسول ﷺ من خلال مراحل المشروع أو كأساس لدورة حياة المشروع كما هو معروف عادة في المجتمع المهني.

بدأ النبي ﷺ مشاريع مهمة عندما أمره الله سبحانه وتعالى بذلك، بدأ مشروع الدعوة عندما قال الله سبحانه وتعالى: (قم فأندِر) [سورة مدثر: 2] وحذّر الناس من يوم الحساب، حين يقول الظالمون: ﴿رَبَّنَا أَخِّرْنَا إِلَىٰ أَجَلٍ قَرِيبٍ مُّجِبِّ دَعْوَتِكَ وَنَتَّبِعِ الرَّسُولَ ۖ فَيَقَالَ لَهُمْ: ﴿أَوَلَمْ تَكُونُوا أَقْسَمْتُمْ مِّنْ قَبْلِ مَا لَكُم مِّنْ زَوَالٍ ۗ﴾ [إبراهيم: 44].

بدأ بدعوة أقاربه، ثم توسع إلى أهل مكة ووصل إلى أهل المدينة المنورة، كما اتصل بالحكومات الأجنبية لهذا الغرض، وكانت الحبشة أول موطن قدم أجنبي.

بدأ معظم المشاريع العسكرية عندما كان هناك تهديد أمني مفروض على الحكومة الإسلامية، وصفنا غزوة أحد وغزوة تبوك، انطلق المشروعان نتيجة ظهور بوادر

عدوانية من طرف الأعداء، لذلك بادرهم الرسول ﷺ عندما تلقى معلومات عن نوايا العدو.

نتعلم من ذلك أن مدير المشروع يمكن أن يبدأ المسعى بسبب أمر من الإدارة العليا أو عندما يفرض أحد المنافسين تهديداً على المنظمة أو مكوناتها.

وبالتالي، قد يكون مطلباً داخلياً (طلب من الإدارة العليا) أو مشكلة خارجية قد تنشأ بسبب الظروف المتغيرة (تهديد خارجي من المنافسين، أي إطلاق منتج منافس أو بدء حرب أسعار)، بالإضافة إلى ذلك، قد ينشأ مشروع بسبب اللوائح الحكومية أو تغيير تفضيلات / سلوك العملاء.

تخطيط المشروع

يبدأ التخطيط عندما تقرر الإدارة معالجة مشكلة ما أو قضية تحتاج إلى حل، عندما كلف الله سبحانه وتعالى النبي ﷺ بمسؤولية تبليغ الرسالة، بدأ النبي في التخطيط لمشروع الدعوة، ولأنه كان مسعى طويل الأمد، فإنه تطلب موقفاً استراتيجياً، وبالتالي، فقد خطط النبي ﷺ لفترات مختلفة منه.

يقول المباركفوري إن عمل الدعوة استغرق مرحلتين: المرحلة السرية ومرحلة الدعوة العلنية، يكتب عن المرحلة الأولى، "وكان من الطبيعي أن يعرض الرسول صلى الله عليه وسلم الإسلام أولاً على أصدقائه، وأصدقائه، فدعاهم إلى الإسلام، ودعا إليه كل من توسم فيه خيراً ممن يعرفهم ويعرفونه، يعرفهم بحب الله والحق والخير، ويعرفونه بتحري الصدق والصلاح، فأجابه من هؤلاء - الذين لم تخالجهم

ريبة قط في عظمة الرسول ﷺ وجمالة نفسه وصدق خبره- جمع عرفوا في التاريخ الإسلامي بالسابقين الأولين." (71)

يقول مولانا منصوربوري أن النبي ﷺ بدأ العمل بين أقاربه كما أمره ربه، ﴿وَأَنْذِرْ عَشِيرَتَكَ الْأَقْرَبِينَ﴾ [الشعراء: 214].

كان الغرض هو تكوين فريق موثوق به يظهر قدرا كبيرا من التصميم حتى يقوم بتنفيذ المشروع، كان الرسول ﷺ ناجحًا لأن "الداخلين الأوائل" أظهروا ولاءهم حتى أنفاسهم الأخيرة لإنجاح المشروع، وعندما أصبح النبي ﷺ واثقًا من إمكانية الشروع في الدعوة المفتوحة، ولما أمره الله سبحانه وتعالى بها، انتقل إلى المرحلة الثانية، دعا الشخصيات الرئيسية في عائلته وحضر لهم طعاما ودعاهم إلى الإسلام، حدث هذا عندما تلقى النبي الجزء الأول من سورة مدثر.

﴿يَأَيُّهَا الْمُدَّثِّرُ ﴿١﴾ قُمْ فَأَنْذِرْ ﴿٢﴾ وَرَبِّكَ فَكَبِّرْ ﴿٣﴾ وَثِيَابَكَ فَطَهِّرْ ﴿٤﴾ وَالرُّجْزَ فَاهْجُرْ ﴿٥﴾ وَلَا تَمْنُنْ تَسْتَكْثِرُ ﴿٦﴾ وَرَبِّكَ فَاصْبِرْ ﴿٧﴾﴾ [المدثر: 1 - 7]

التعلم

نعلم أن الرسول ﷺ قد خطط لمشاريعه الثلاثة التي قمنا بتضمينها في تحليلنا، بما أننا حصلنا على معلومات عنها بعد أن تم التخطيط لها، ونعتقد أن الرسول صلى الله عليه وسلم قد خطط لها مسبقًا، غير أنه لم يكن يعلم بما قبل حدوثها، على سبيل المثال، خطط الرسول ﷺ ونفذ مشروع الهجرة، قال عنها عليه الصلاة والسلام أن الله

⁷¹ الرحيق المختوم، ص 65.

⁷² Mansoorpuri, p. 38.

سبحانه وتعالى قد أراه وجهته، وعندما ذهب إلى الطائف لغرض الدعوة، قال لأهلها أنه يبحث عن مكان يتخذه قاعدة أساسية لمواصلة عمل الدعوة بحرية، يكتب مولانا زكريا في هذا الصدد "في الطائف، ثاني أكبر مدينة في الحجاز، عاش بنو ثقيف، وهي عشيرة كثيرة العدد، وقد سافر النبي ﷺ إلى الطائف على أمل أن يقنعهم باعتراف الإسلام، وبذلك يجير المسلمين من اضطهاد قريش ويؤسس قاعدة لنشر الإسلام في المستقبل". (73)

ودعا الرسول ﷺ أهل المدينة المنورة في منى في موسم الحج، يصف الكاندهلوي إحدى الوقائع:

قال أبو بكر: إن كان بلغكم أنه رسول الله ﷺ فما هو ذا، فقال مفروق: قد بلغنا أنه يذكر.

ثم التفت إلى رسول الله ﷺ فقال: إلام تدعو يا أبا قريش؟ فتقدم رسول الله صلى الله عليه وسلم فجلس، وقام أبو بكر يظلمه بثوبه. فقال رسول الله ﷺ: أدعوكم إلى شهادة أن لا إله إلا الله وحده، وأني رسول الله، وأن تؤوبني. تمنعوني، وتنصروني حتى أؤدي عن الله تعالى ما أمرني به. (74)

ومع ذلك، علم الله سبحانه وتعالى عن المشاريع التي خطط لها الرسول صلى الله عليه وسلم، وكان الله سبحانه وتعالى يقود الرسول بشأنها، بشر الله سبحانه وتعالى بالنصر بمناسبة معاهدة الحديبية على الرغم من قبول المسلمين لشروط مشركي مكة في الهدنة، لم يكن انتصاراً في أعينهم ولكن الله علمه وأعلنه للنبي ﷺ.

⁷³ Kandhelvi, Muhammad Zakarya, Faial-e-Amaal, p. 15.

⁷⁴ حياة الصحابة 117/1.

وبالمثل، عندما كان نوح عليه السلام يصنع الفُلك (السفينة)، كان الخصوم يسخرون منه، لكن الله سبحانه وتعالى قال بهذا الصدد أن المسلمين في ذلك الوقت سيسخرون من الكفار، لأن الله سبحانه وتعالى كان يعلم ما سيحدث لهم في المستقبل.

الرصد والمراقبة

كان الرسول ﷺ يراقب باستمرار المشاريع التي درسناها حتى الآن، وقد أشرف على مشروع الدعوة حسب الوصية الإلهية، على سبيل المثال، اعتاد سكان الأراضي العربية على تناول النبيذ وهو سلوك غير مرغوب فيه في الشريعة الإسلامية لأنه كان سبباً للعديد من المشكلات الاجتماعية والاقتصادية، كان الله سبحانه وتعالى يراقب عمل الناس ولكنه في النهاية حرمه، وكان النبي ﷺ يراقبها أيضاً، ولكن بمجرد أن تلقى الأمر الإلهي، لم يعد النبيذ من عادة المجتمع الإسلامي.

كان النبي يراقب عن كثب أنشطة الناس قبل فتح مكة، أراد إبقاء الحدث طبي الكتمان لتجنب إراقة الدماء، دعا الله سبحانه وتعالى ليمنّ عليه بذلك، وفي غضون ذلك أرسل أحد الصحابة رسالة إلى أهله الذين كانوا يعيشون هناك ليطلعهم على نوايا الرسول ﷺ، كان الغرض إنقاذ عائلته في حالة وقوع معركة، أبلغ الله سبحانه وتعالى النبي ﷺ بواسطة الوحي، فأرسل الرسول ﷺ فريقاً لاستعادة الرسالة؛ وبالتالي، اتخذ قراراً وقائياً للحفاظ على السرية كما هو مطلوب.

وكانت أنشطة المراقبة مستمرة كالمعتاد خلال المعارك الأخرى، عندما غادر المنافقون ساحة المعركة في الساعة الحادية عشرة في غزوة أحد كما يصفها لينغز:

أعطى النبي ﷺ تعليماته للجيش بالاستعداد للانسحاب من الشيخين (75) قبل الفجر بوقت قصير، لكن ابن أبي كان قد تشاور مع بعض أقرب أتباعه أثناء الليل، وفي الصباح ففل راجعاً إلى المدينة المنورة مع ثلاثمائة من المنافقين، بينما بقي ابنه عبد الله مع الجيش، لم يكلم ابن أبي الرسول ﷺ، وعندما سأله بعض الأنصار قال: "قَدْ خَالَفْنَا وَأَشْرَتْ عَلَيْهِ بِالرَّأْيِ، فَأَبَى إِلَّا طَوَاعِيَةَ الْعِلْمَانِ." (76)

لم يعر النبي ﷺ تصرف المنافقين أي اهتمام، لكن الله سبحانه وتعالى أنزل:

﴿وَلْيَعْلَمَ الَّذِينَ نَافَقُوا وَقِيلَ لَهُمْ تَعَالَوْا قَاتِلُوا فِي سَبِيلِ اللَّهِ أَوْ ادْفَعُوا قَالُوا لَوْ نَعْلَمُ قِتَالَ لَا تَتَّبِعْنَا هُمْ لَلْكَفْرِ يَوْمَئِذٍ أَقْرَبُ مِنْهُمْ لِلْإِيمَانِ يَقُولُونَ بِأَفْوَاهِهِمْ مَا لَيْسَ فِي قُلُوبِهِمْ وَاللَّهُ أَعْلَمُ بِمَا يَكْتُمُونَ﴾ [آل عمران: 167].

حاول أحد الصحابة حث المنافقين على البقاء مع جيش المسلمين لكنهم رفضوا صراحة، يلخص المباكفوري محادثة الصحابي على النحو التالي:

وحاول عبد الله بن حرام- والد جابر بن عبد الله- تذكير هؤلاء المنافقين بواجبهم في هذا الطرف الدقيق، فتبعهم وهو يوبخهم ويحضهم على الرجوع، ويقول: تعالوا قاتلوا في سبيل الله أو ادفعوا، قالوا: لو نعلم أنكم تقتاتلون لم نرجع. فرجع عنهم عبد الله بن حرام قائلاً: أبعدم الله، أعداء الله، فسيغني الله عنكم نبيه. (77)

⁷⁵ الشيخان: موضع بين المدينة وجبل أحد على الطريق الشرقية مع الحرة إلى جبل أحد. (ج)

⁷⁶ Lings, M. M. (1994) Muhammad, his life based on the earliest sources, Lahore: Suhail Academy, p. 178.

⁷⁷ الرحيق المختوم، ص 230.

علمنا من ذلك أن الصحابي حاول إقناع المنافقين بالبقاء في المعركة، ونعتقد أن الصحابي يجب أن يفعل ذلك بموافقة الرسول ﷺ، وهو ما يؤكد أن الدافعية كانت إحدى استراتيجيات الرقابة التي استخدمها الرسول ﷺ.

كما وقعت بعض الأحداث خلال رحلة تبوك أيضاً، لما اقترب جيش المسلمين من تبوك قال لهم رسول الله ﷺ: إنكم ستأتون غداً إن شاء الله تعالى عين تبوك، وإنكم لم تأتوها حتى يضحى النهار، فمن جاءها فلا يمس من مائها شيئاً حتى آتي. قال معاذ: فجننا وقد سبق إليها رجالان، والعين تبض بشيء من مائها، فسألهما رسول الله ﷺ: هل مسستما من مائها شيئاً؟ قالا: نعم. وقال لهما ما شاء الله أن يقول، ثم غرف من العين قليلاً حتى اجتمع الوشل، ثم غسل رسول الله ﷺ فيه وجهه ويده، ثم أعاده فيها فجرت العين بماء كثير فاستقى الناس. (78)

كانت إستراتيجية الرقابة للنبي ﷺ المذكورة أعلاه استباقية لأنه قال للناس "لا تستخدموا ماء البئر قبل وصولي"، وكانت أيضاً إستراتيجية رد فعل لأن الرسول صلى الله عليه وسلم وبخ مستخدم الماء، وكانت إجراءات الرقابة أثناء فتح مكة مثلاً على الإستراتيجية الوقائية أيضاً، ومع ذلك، قال النبي ﷺ "قدّر الله سبحانه وتعالى" فيما يتعلق بحدث لقاء خالد بن الوليد (رضي الله عنه) مع مجموعة من المكيين.

التعلم والاستنتاج

تشير المناقشة أعلاه إلى أن الرسول ﷺ قد استخدم استراتيجيات مختلفة لمراقبة المواقع / المشاريع، وكانت المراقبة شبه مستمرة لأن بعض المشاريع كانت ذات طبيعة عسكرية تتطلب متابعة مستمرة، كما تطلب مشروع الدعوة مراقبة مستمرة أيضاً كما فعل الرسول ﷺ عندما كان أحد الصحابة يؤدي الصلاة لكن صلاته لم تكن وفقاً

⁷⁸ الرحيق المختوم، ص 399.

للأحكام الشرعية، فطلب منه النبي ﷺ أن يعيد صلاته، بيد أن التحكم في تحريم النبيذ تم تدريجياً بسبب عادات الناس، أراد الله تعالى أن ييسر الأمر على الناس، ولذلك أنزل وصايا النهي على ثلاث مراحل، وهكذا، كانت عملية المراقبة تدرجية ومستمرة.

وتشمل الاستراتيجيات الرقابية الدافعية (في حالة أحد)، وعدم اتخاذ أي إجراء (في حالة اتفاق مكة)، والعمل الفوري (في حالة رحلة تبوك) لتصحيح الوضع / المشروع حسب خطته، باختصار،

لا تفعل شيئاً بمكة (لقاء خالد بن الوليد)، أحد (عمل الرماة)

إرادة الله، مكة المكرمة (لقاء خالد بن الوليد)

تويخ تبوك (قضية بئر الماء).

دعاء مكة (أمن المعركة)

تصحیحات مكة (تم تغيير حامل الراية من أب إلى ابنه لقوله أشياء مخالفة لسياسة الرسول)

يشمل منهج الرقابة الوقائي (في حالة فتح مكة) ورد الفعل (في حالة معركة أحد وغزوة تبوك).

انتهى بحمد الله وحسن توفيقه

Bibliographie

المراجع

Adair, John (2010) *The Leadership of Muhammad (PBUH)*, New Delhi: Kogan Page India Private Limited.

Al-Bahaqi, Abi Bakker Ahmad Al-Hussain (2009) *Dala'il Al-Nabuwwa*, Karachi: Dharul Ishaat.

Allen, Louis A. (1958) *Management and organization*, New York: McGraw-Hill.

Chesbrough, H. W. "The era of open innovation." *MIT Sloan Management Review* 44, no. 3 (2003a): 35-41.

Chesbrough, H. W. *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. (Boston: Harvard Business Press, 2003b)

Chesbrough, H. W. 2006. "The era of open innovation." In *Managing Innovation and Change*, edited by David Moyle, 127-138. London: Sage Publications Ltd.

DeCenzo, David A. and Stephen P. Robbins (2010) *Human Resource Management*, New York: John Wiley & Sons.

Dess, Gregory G., G. T. Lumpkin, Alan B. Eisner (2006) *Strategic Management: Text and Cases*, New York: Irwin/McGraw-Hill.

Dyck, B and Mitchell J Neubert (2009) *Principal of Management*, South-Western.

Fulop, L and S Linstead (1999) *Management, A critical text*, London: Macmillan.

Gilani, Mnazar Ahsan (1981) *Al-Nabi Al-Khatam Sallallahu Alaihay Wasallam (Urdu)*, Jayyad Barqi Press: Delhi.

Haimann, Theo and Raymond L. Hilgert (1972) *Supervision: Concepts and Practices of Management*, South-Western Publishing Company.

Hameed Ullah, M. (2006) The Prophet (ﷺ)'s Establishing a State and his Succession, Beacon Books: Lahore.

Haykal, Muhammad Husayn, Translated by Isma'il Razi A. al-Faruqi, The Life of Muhammad (ﷺ)

http://www.witnesspioneer.org/vil/Books/MH_LM/default.htm

Ibn Ishaq Sirat Rasoul Allah, An abridged version,

https://ia800206.us.archive.org/12/items/Siratlife_of_Muhammad_By-ibnIshaq/SiratIbnIshaqInEnglish.pdf

Iqbal, Javed and Muhammad Mushtaq Ahmad (2009) Planning in the Islamic Tradition: The Case of Hijrah Expedition, INSIGHTS 01(3), 37-68.

Kaandhlawi, Muhammad Zakarya (1997), Fazail-e-Amaal, Lahore: Kutubkhana Faizi.

Kaandhlawi, Muhammad Yusaf (2012), Hayatus Sahabah, Delhi: Islamic Books Services.

Koontz, Harold, and Heinz Weihrich (2006) Essentials of Management, New Delhi: Tata McGraw-Hill Education, pp. 81-84.

Kreitner, R (2009) Principal of Management, South-Western.

Lings, M. M. (1994) Muhammad, his life based on the earliest sources, Lahore: Suhail Academy.

Mayo, E. (1933), The Human Problems of an Industrial Organization, McMillan, New York, NY.

Mubarakpuri, Safiur Rahman (1995) "The Sealed Nectar" (Ar-Raheeq Al-Makhtum), Lahore: Al-Maktaba Al-Salfia.

Muhammad ibn Ishaq, (2004) The Life of Muhammad, Oxford University Press, Karachi.

Nadvi, Sulaiman Hussaini (2005) Khutbat-e-Seerat, Karachi: Zam-Zam Publishers.

Noamani, Shibli and Syed Solaiman Nadhvi (2004) *Seeratun-Nabi*, Karachi: Dharul-Ishaat.

Pea, Roy D. (2015) *What Is Planning Development the Development of?* Accessed: April 2015,
http://web.stanford.edu/~roypea/RoyPDF%20folder/A11_Pea_82d.pdf

Peter H. Langford, Cameron B. Dougall, Louise P. Parkes, (2017) "Measuring leader behaviour: evidence for a "big five" model of leadership", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 38 Issue: 1, pp.126144,
<https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2015-0103>

Phalwari, Muhammad Jafer (1995) *Peghambr-e-Insaniat*, Lahore: Idara Sakafat-e-Islamia.

Razi, Muhammad Wali (1987) *Hadhi-e-Alam*, Dharul-Ilm: Karachi.

Robbins, Stephen, and Mary Coulter (2017) *Management*, New Delhi: Pearson Education.

Saani, Javed Iqbal (2017) *Prophet (ﷺ) Muhammad (ﷺ) as a planning expert*, London: Intellectual Capital Enterprise Limited.

Saani, Javed Iqbal (2016) *Responsibilities of Managers: Selected Ahadith*, available on amazon.co.uk. (Paperback edition)

Schumpeter, J. A. (1934). *Theory of Economic Development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Shoqi, Abu Khalil (2002) *Atlas-Seerat-e-Nabvi*, Darussalam: Lahore.

Siddiqi, Naeem (1997) *The Benefactor of Humanity (Mohsin-e-Insaniyat)*, Delhi: Markazi Matabah Islami Publishers.

Smith, Mike (2007) *Fundamentals of Management*, Berkshire: McGraw Hill Education.

Stogdill, R.M. (1957), *Leader Behaviour: Its Description and Measurement*, Bureau of Business Research, College of Commerce and Administration, Ohio State University, Columbus.

Time Management Guide (2015) What is planning and why you need to plan, Accessed: April 2015,
<http://www.time-management-guide.com/planning.html>

Books of Ahadith

Muhammad ibn Isma`il al-Bukhari al-Ju`fi (1983) Sahih Al-Bukhari, Translated by Muhammad Muhsin Khan, Lahore: Kazi Publications.

Imâm Abut Hussain Muslim bin al-Hajjaj, Sahih Muslim, Translated by Nasiruddin al-Khattab, Riyadh, 2007, Maktaba Dar-us-Salam.

Muslim ibn al-Ḥajjāj al-Qushayrī (1971-75) Translated by Abdul Hameed Siddiqui Sahih Muslim, Lahore, Sh. Muhammad Ashraf.

Imâm Hâfiz Abu Dawud, Sunan Abu Dawud Sulaiman bin Ash'ath, Maktaba Dar-us-Salam, Riyadh, 2007.

Imâm Hâfiz Abū 'Elsa Mohammad Ibn 'Elsa At-Tirmidhi, Jamia' At-Tirmidhi, English Translation by Abu Khaliyl, Riyadh, 2007, Maktaba Dar-us-Salam.

Imiim Hiifiz Abu Abdur Rahmiin

Ahmad bin Shu'aib bin 'Ali

An-Nasa'i, Sunan An-Nasa'i, Riyadh, 2007, Maktaba Dar-us-Salam.

Imam Muhammad Bin Yazeed

Ibn Majah Al-Qazwinf, Sunan Ibn Majah Translated by Nasiruddin al-Khattab, Riyadh, 2007, Maktaba Dar-us-Salam.

Abu Zakaria Al-Nawawi, Riyad-us-Saliheen, Riyadh, 2007, Maktaba Dar-us-Salam.

Abu Zakaria Al-Nawawi, Arbaeen Nawawi, Riyadh, 2007, Maktaba Dar-us-Salam.

Imam Malik bin Ans (RA), Muwatta Imam Malik, translated in Urdu by Allama Molana Abdul Hakeem Akhtar Shahjahanpuri, Lahore: Fareed Book

Stall, accessed on 14 November 2017, <https://readingpk.com/muwatta-imam-malik-imam-muhammad-malik/>

<https://www.sunnah.com>

Project Management

Aadamsoo Anne-Mai (2010) Web based project management system, MSc thesis, VaasanAmmattikorkeakoulu University of Applied Sciences

Ahmad Ammar et al, (2007). A review of techniques for risk management in projects, *Benchmarking: An International Journal*, 14(1), 22-36.

Ajmal, M. and Koskinen, K. (2008). Knowledge Transfer in Project-Based Organizations: An Organizational Culture Perspective. *Project Management Journal*, 39 (1), 7- 15.

Alshawi, Mustafa and Bingunath Ingirige (2003). Webenabled project management: an emerging paradigm in construction, *Automation in Construction*, 12, 349-364.

Altar, S. (2002). *Information Systems*: Delhi: Pearson Education.

Ambler, Scott W. (2008). IT Project Success Rates Survey Results: August 2007, Accessed 12 August 2014 from <http://www.drdoobs.com>.

Andersen, E S, Kristoffer V Grude and Tor Haug (1995). *Goal Directed Project Management*, Kogan Page, London.

Andersen Erling S. and Anne Live Vaagaasar (2009). Project Management Improvement Efforts—Creating Project Management Value by Uniqueness or Mainstream Thinking? *Project Management Journal*, 40(1), 19–27. *APM (2013)*. Accessed 12 August 2014 from

http://www.appliedproductmarketing.com/product_feature_vs_benefit.asp

Awad, Elias M. and Hassan M. Ghaziri (2004). Knowledge Management, New Jersey: Pearson Education Inc., Prentice Hall. Accessed 12 August 2014 from http://turing.une.edu.au/~comp292/Syllabus/KM_Notes.pdf

Azzopardi, Sandro (2010). The Evolution of Project Management, Accessed 12 August 2014 from <http://www.buzzle.com/articles/evolution-project>, Accessed 21 June 2010.

Baker, M.J. 2000. Writing a Research Proposal, The Marketing Review, 1(1), 61-75.

Baldrige National Quality Program (2001). National Institute of Standards and Technology, Accessed 2 August 2012 from <http://www.quality.nist.gov/>

Baldry, D. (1998). The evaluation of risk management in public sector capital projects, International Journal of Project Management, 16(1), 35-41.

Barchan, M. (1998). Capturing Knowledge for Business Growth, Knowledge Management Review, 4(SeptemberOctober), 12-15.

Bond, Unyime E. (2015). Project management, leadership, and performance: a quantitative study of the relationship between project managers' leadership styles, years of experience and critical success factors (csfs) to project success, Doctoral Dissertation, Capella University.

Boyatzis, R. E. & Kolb, D. A., (1995). From learning styles to learning skills: the executive skills profile, Journal of Managerial Psychology, 10(5), 3-17.

Brain, M (Canalys), (2010). Android smart phone shipments grow 886% year-on-year in Q2 2010, Accessed 12 August 2014 from <http://www.canalys.com/pr/2010/r2010081.html>

Bruce, D.J. and W.B. Martz Jr. (2007). Information Systems Off shoring: Differing Perspectives of the values Statement. *Journal of Computer Information Systems*. 47(3), 17-23.

Brue, Greg, and Robert Launsby (2003). *DESIGN FOR SIX SIGMA*, McGraw-Hill Publishing Company: New York.

Cadman, K. (2002). English for Academic Possibilities: the research proposal as contested site in postgraduate genre pedagogy, *Journal of English for Academic Purposes*, 1(2), 85–104.

Canadian Government (2014). *Accessed 12 August 2014 from* http://www.gov.mb.ca/housing/coop/pdf/Phase3Fundamentals_Feasibility_Study.pdf

Carter, C. 2004. Harvesting Knowledge from retirees, *KM, Review*, 7(4), September/October 2004.

Chuang, M., Donegan, J.J., Ganon, M.W and Wei, K., 2011 "Walmart and Carrefour experiences in China: resolving the structural paradox", *Cross Cultural Management: An International Journal*, 18 (4), pp.443 - 463

Cleland D.I. Ireland, L.R. (2002). *Project management, strategic design, and implementation*, New York: McGraw Hill, p. 35.

Collier D A and James R. Evans (2009) *QUALITY MANAGEMENT*, South-Western: New York.

Collins, C., and K.G. Smith 2006. Knowledge exchange and combination: the role of human resource practices in the

performance of High-technology firms, *Academy of Management Journal*, 49(3), 544-560.

Conforto, E C, and D C Amaral, (2010). Evaluating an agile method for planning and controlling innovative projects, *Project Management Journal*, 41(2), 73–80.

Cooke-Davies et al, Terence J. (2009). Project Management Systems: Moving Project Management from an Operational to a Strategic Discipline, *Project Management Journal*, 40(1), 110–123.

Corlien, M. V. et al, (2003). Proposal Development and Fieldwork, *Designing and conducting health systems research projects: volume 1*, The International Development Research Centre (IDRC), Canada.

Crawford, Lynn H and Lynn H (2009). Government and Governance: The Value of Project Management in the Public Sector, *Project Management Journal*, 40(1), 73–87.

Cusuman, Michael A and Kentaro Nobeoka (1990). Strategy, Structure, and Performance in Product Development: Observations from the Auto Industry MIT Sloan School of Management, WP#3150-90 BPS.

Debowski, S. (2006). Knowledge Management, John Wiley, and Sons Australia, LTD, 17-18.

Deming, W. Edwards (1986). Out of the Crisis (Massachusetts Institute of Technology, Centre for Advanced Engineering Study, Cambridge, MA 02139, USA).

Donahue, K.B. (2001). Knowledge Management beyond Databases, Harvard Management Update, May 2001, 6-7.

Dosoglu-Guner, B., (2008). Organizational culture as a discriminating variable of export activities: Some preliminary findings, International Journal of Commerce and Management, 17 (4),.270 – 283.

Doyle. S. (2005). Outsourcing woes trouble big companies. Internal Auditor. 62(3), 17-19.

Dutke, S. and T. Rermer (2000). Evaluation of two types of help for Application Software. Journal of Computer Assisted Hearing. 16(4), 307-315.

Ebener, S. et al (2006). Knowledge mapping as a technique to support knowledge translation, Bulletin of the World Health Organization, 84(8), 636-648. Epa (2014). Accessed 12 August from http://www.epa.gov/agstar/documents/conf12/08a_Ries.pdf

Evaristo, R. and P C van Fenema (1999). A typology of project management: emergence and evolution of new forms, International Journal of Project Management 17(5), 275 – 28.

Ferns, D C (1991). Developments in programme management International Journal of Project Management, 9(3), 148-156.

Fish, K.E., and J. Seydel. (2006). Where IT outsourcing is and where it is going. A study across functions and department size. Journal of Computer Information Systems. 46(3), 96-103.

Francesca, C.M. et al. (2007). Visual Interaction Systems for End-user Development. A Model-based design Methodology. IEEE Transactions on Systems, Man and Cybernetics: part A. 37(6), 1029-46.

Franke, A. (1987). Risk analysis in project management, Project Management, 5(1), 29-34.

Frenzel, C.W. and J.C. Frenzel (2004). Management of Information Technology. Boston: Course Technology.

Friedmann, C. (2004). Knowledge from the workforce, KM Review, 7(4), 2.

Ganssle, Jack. (2008). A million lines of code, Accessed 12 August 2014 from <http://www.embedded.com/design/205604461>

Garvin, D., A. (1978). Competing on the Eight Dimensions of Quality. Harvard Business Review, 65, 421-422.

Ghuri, P. et al (1995). Research methods in business studies, London: Prentice Hall.

Gilmour, D. (2003). How to fix knowledge Management, Harvard Business Review, October 16-17.

Glass, N. (1995). Management Masterclass, London: Nicholas Brealey Publishing.

Golob, K. Majda Bastič; and Igor Pšunder (2013). Influence of Project and Marketing Management on Delays, Penalties, and Project Quality in Slovene Organizations in the Construction Industry, Journal of Management in Engineering, 29, (4), 495-502.

Goraga, M. R. (2008). PAK IT team in Ottawa to enhance trade ties, Business Recorder, 23 April, 5.

Grant, R M (1996). Towards a knowledge-based theory of the firm, Strategic Management Journals, 17, Winter special issue, 109-122.

Greg, H. (2005). Essential elements for managing any successful project, QUE Publishing, Available at www.quepublishing.com, Accessed 10 June 2010.

Greg, H. (2008). Absolute Beginner's Guide to Project Management, Rough Cuts, 2nd Edition, QUE Publishing, Available at www.quepublishing.com, Accessed 10 June 2010.

Hofstrand, D. & Holf-Clause, M. (2009). What is feasibility study? Accessed 12 August from:www.exension.iastate.edu/agdm

Hameri, Ari-Pekka (1997). Project management in a longterm and global one-of-a-kind project, International Journal of Project Management 15(3), 151-157.

Hartman, F and Greg Skulmoski (1999). Quest for Team competence, International Journal of Project Management, 5(1), 10 – 15.

Haughty, Duncan 2010. A Brief History of Project Management, available at <http://www.projectsmart.co.uk/brief-history-of-project>, Accessed 17 June 2010.

Hoffer, J.A. et al. 1999. Modern Systems Analysis and Design. New York: Addison Wesley Inc.

Hoffer, J.A., J.F. George, and J.S. Valacich. 2005. Modern Systems Analysis and Design, (4th ed.), Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Hofstede, G., 2005 “Cultures & Organisations”, 2nd edition, New York: McGraw Hill Publications.

House, R S 1988. The clean Side of Project Management, Addison-Wesley, USA.

Hsu, C., and H.C.Wu. 2006. The Evaluation of the Information Systems: A survey of Large Enterprises. International Journal of Management. 23(4), 817-30.

Hydrocarbon Processing, 2002. Hp Innovations, October Issue, 30.

Iqbal, Javed (2007). Learning from a Doctoral Research Project: Structure and Content of a Research Proposal, The Electronic Journal of Business Research Methods, 5(1), 1 -20, available online at www.ejbrm.com.

Ireland, R et al (2012) *Project Management for IT-Related Projects*, Swindon: BCS. ISO (2013). Accessed 12 August from http://www.iso.org/iso/iso_9000

Jaafari, Ali (2001). *Management of risks, uncertainties, and opportunities on projects: time for a fundamental shift*, *International Journal of Project Management*, 19(2), 89–101.

Johns, Thomas G (1995). *Managing the behavior of people working in teams Applying the project-management method*, *International Journal of Project Management*, 13(1), 33-38.

Juran, J M, (1989). *Juran on Leadership for Quality: An Executive Handbook* Free Press, New York, NY.

Juran, Joseph and A. Blanton Godfrey (1999). *Juran's Quality Handbook*, New York: McGraw Hill.

Kernez H (2017) *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*, New Jersey John Wiley & Sons.

King, A.W. and A L Ranft (2000). *Capturing Knowledge: what managers can learn from the thoracic surgery? Board certification process*, *Academy of Management proceedings MOC*, C1-C5.

Klastorin Ted and Gary Mitchell (2013). *Optimal project planning under the threat of a disruptive event*, *IIE Transactions*, 45, 68–80.

Kogon, Kory et. al. (2015) *Project Management for the Unofficial Project Manager: A Franklin Covey Title*, Dallas, Ingram Publisher Services.

Korda, A.P., and Snoj, B. (2010). *Development, Validity, and Reliability of Perceived Service Quality in Retail Banking and its Relationship with Perceived Value and Customer Satisfaction*. *Managing Global Transitions*, 8(2), 187-205.

Kotler, P. 2002. Marketing Management, London: Pearson Education.

Kuklan, H (1993). Effective Project Management: an expanded network approach, Journal of Systems Management, 44(3), 12-17.

Kulon, J.P. Broom head, and D.J. Myanors (2006). Applying Knowledge-based engineering to traditional manufacturing design, International Journal of Advanced Manufacturing Technology, 30, 945-951.

Kumar, P.P. (2005). Effective use of Gantt chart for managing large scale projects, Cost Engineering, 47(7), 14-21.

LaBrosse, M. (2008). 10 Ways to inspire your Team, Available at www.project Smart.co.uk, Accessed 11 October 2010.

Laudon K C and Laudon J P. (2006). Management Information Systems. New Jersey: Pearson Education, 416.

Longman Dictionary of contemporary English 1995. Essex: Longman, 786.

Mack, R; Y. Ravin and R.J. Byrd, (2001). Knowledge Portals and the emerging digital knowledge workplace, IBM Systems Journal, 40(4), 925-955.

Manthey, A 2006. Capturing Learning: a learning legacy, Leadership, 35(4), 11.

<http://www.mariosalexandrou.com/free-jobdescriptions/project-manager.asp>

Mathis, Bryan (2014) Prince2 for Beginners: Prince2 selfstudy for Certification & Project Management, CreateSpace Independent Publishing Platform.

Maylor, H. (2001). Beyond the Gantt chart Project management moving on. European Management, Journal, 19(1), 92–100.

McManus, J (2014). *A project management perspective of information system development*, *Management Services*, Spring, 30-36.

McManus, J. & T. Wood-Harper. 2003. *Information Systems Project Management*. DEHLI: Pearson Education Ltd.

Merchant, K. A. (1985). *Control in business organizations*, Marshfield, MA: Pitman

Meredith, J., and S J Mantel (2010). *Project Management: A Managerial Approach*, Singapore, John Wiley & Sons.

Milunovic, S and J. Filipovic (2013). *Methodology for quality management of projects in manufacturing industries*, *Total Quality Management*, 24 (1), 91–107.

MindTools (2013). Accessed 16 August 2104 from <http://www.mindtools.com/pages/article/ctq-trees.htm>

Morris, P (2013). *Reconstructing Project Management Reprised: A Knowledge Perspective*, *Project Management Journal*, 44(5), 6–23.

Murphy, A, and Ann Ledwith, (2007). *Project management tools and techniques in high-technology SMEs*, *Management Research News*, 30(2), 153 – 166.

Nagaraj, Srinivasan, M Ramachandra, and J Ratna Kumar (2010) *Cyclic Approach to Web Based Project Management*, *International Journal of Computer Applications*,8(5), 26-30.

Nicholas, J M (2001). *Project Management for Business and technology, principles, and practices*, New Dehli: PrenticeHall of India Pvt. Ltd.

Newland Government (2017) *Feasibility Study Application Guidelines*, Accessed 7 January 2108 from www.hrc.govt.nz.

Newton Richard (2016) Project Management Step by Step: How to Plan and Manage a Highly Successful Project, Harlow: Pearson Education Limited.

Nikander, I.O. and Eero Eloranta (2001). Project management by early warnings, International Journal of Project Management 19(7), 385-399.

Nissen, M.E; M.N. Kamel and K.G. Sengupta, (2000). A framework for integrating knowledge process and system design, Information Strategy: The Executive's Journal, 16(4), 17-32.

O'Brien, J A. 2002. Management Information Systems, Boston: McGraw-Hill Irwin.

Omar, A. (2009). Uncertainty in Project Scheduling— Its Use in PERT/CPM Conventional Techniques, Cost Engineering, 51(7), 30-34.

Orlikowski, W.J. 1993. CASE tools as organizational change: investigating incremental and radical changes in systems development. MIS Quarterly. 17(3), 309-340.

Oz, Effy. 2002. Management Information Systems. Boston: Course Technology, 490.

Pelc, K.I. 2002. Knowledge mapping: the consolidation of the knowledge management Discipline, Knowledge, Technology, and Policy, 15 (3), 36-44.

Perry, J G. (1986). Risk management - an approach for project managers, International Journal of Project Management, 4(4), 211-221.

Portny, Stanley E. (2017) Project Management for Dummies (For Dummies (Lifestyle)), New Jersey: John Wiley & Sons.

Project management institute (2000). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide).

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (2004). A guide to the Project Management Body of Knowledge, 3rd ed. Newton Square, PA: Project Management Institute.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (2010). Project institution documents, Accessed 12 August from www.mindtool.com

PulacchinItaly, Donato (2012). Feasibility studies Methodologies and practices, Turkey Bilateral Cooperation Project.

Raiden, A. B., Dainty, A. R. J., and Neale, R.H. (2004). Current Barriers and Possible Solutions to Effective Project Team Formation and Deployment within a Large Construction Organization, International Journal of Project Management, 22(4), 309–316

Rasid, Siti Zaleha Abdul, Wan Khairuzzaman Wan Ismail, Nor Hazlin Mohammad, and Choi Sang Long (2014). Assessing Adoption of Project Management Knowledge Areas and Maturity Level: Case Study of a Public Agency in Malaysia, Journal of Management in Engineering, 30 (2), 264-271.

Reilly, Michael D., Ph. D., Millikin, Norman L., Ph. D. (1996). Starting a Small Business: The Feasibility Analysis. Bozeman, Montana: The College of Business at Montana State University - Bozeman.

Reiss, G. 1995. Project Management Demystified, New York: Taylor & Francis.

Rob, M.A. (2006). Dilemma between the structured and object-oriented approaches to systems analysis and design, Journal of computer information systems, 46 (3), 32-41.

Roberts, G (2005). Groupware as Knowledge Repository, Computers in Libraries, 25 (4), 25-31.

Romney, M.B. and P.J. Stembort. (2003). Accounting Information Systems. DEHLI: Pearson Education LTD.

Rowland-Jones, R (2013). Total Quality Management – TQM, Accessed 10 August 2014 from www.bsieducation.org/standardsinactipon

Rozenez, S. et al (2004). MPCs: Multidimensional Project Control Systems, International Journal of Project Management, 22(2), 109 – 118.

RUSU, Lucia and Vasile RUSU (2010) Online Project Management for Dynamic e-Collaboration, Informatica Economică, 14(1), 182-190.

Saladis, Frank P. (2003). Taming the Wild Project -- Control Techniques for Project Success, Accessed 12 August 2014 from <http://www.allpm.com/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=653>, Accessed 10 June 2010.

Shang, S., and P.B. Seddon (2002). Assessing and Managing the Benefits of Enterprise Systems: The Business Manager's Perspective. Information System Journal. 12(4), 271-99.

Skibniewski, Miroslaw and Gustavo Vecino (2012). WebBased Project Management Framework for Dredging Projects, Journal of Management in Engineering, 28(2), 127–139.

Small, C. T and A. P. Sage, (2005/2006). Knowledge Management and Knowledge Sharing, Information Knowledge Systems Management, 5, 153-169.

Smith, M. (2007). Fundamentals of Management, London: The McGraw Hill Companies.

Soderlund, J. (2004). *Building Theories of Project management: past research, questions for the future*, *International Journal of Project Management*, 22(2), 183 – 191.

Srivastava, A and K.M. Bartol (2004). *Empowering Leadership in management teams: effects on knowledge sharing, efficiency, and performance*, *Academy of Management Journal*, 49 (6), 1239-1251.

Swanson, E.B. and Danes Enrique. (2000). *System Life Expectancy and the Maintenance Efforts: Exploring their Equilibrium*, *MIS Quarterly*, 24 (2), 277-97.

The Open University (2016) Project management: the start of the project journey Kindle Edition, www.amazon.co.uk.

Talbert, N. (2002). *Getting the most from an Enterprise System*. MIT Sloan Management Review. 44 (1), 11.

Teller, J. (2013). *Portfolio Risk Management and Its Contribution to Project Portfolio Success: An Investigation of Organization, Process, and Culture*, *Project Management Journal*, 44 (2), 36–51.

The Feasibility Analysis (2013). Accessed 12 August 2014 from <http://msuextension.org/publications/BusinessandCommunities/MT199510HR.pdf>

Thomas, J L and Mark Mullaly (2009). *Explorations of Value: Perspectives of the Value of Project Management*, *Project Management Journal*, 40(1), 2–3.

Thomas, J. & Mullaly, M. (2007). *Understanding the value of project management: First steps on an inter- national investigation in search of value*, *Project Management Journal*, 38(3), 74–89.

Tudhope, D, P. Beymon-Davies and Mackay, H. (2000). Prototyping Praxis: Constructing Computer Systems and Building Belief, Human-Computer Interaction. 15, 353-83.

UK Association of Project Management (APM), Body of Knowledge (BoK) Revised January 1995 (version 2), Accessed 13 August 2014 from www.apm.org.uk, Accessed 21 June 2010.

Vail. III, E.F. (1999). Knowledge Mapping: Getting started with knowledge management, Information Systems Management, 16(4), 16-23.

Valacich, J.S., J.M. George, and J.A. Hoffer. (2004). Essentials of Systems Analysis and Design, (2nd edition), Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Verweij, Stefan, Erik-hans Klijn, Jurian Edelenbos and Arwin Van Buuren (2013) What makes governance networks work? A fuzzy set qualitative comparative analysis of 14 dutch spatial planning projects, Public Administration 91(4), 1035–1055.

Vordaweb, (2010). Accessed 12 August from www.vordweb.co.uk.

Wadhwa, A and S. Kotha (2006). Knowledge Creation through external returning: evidence from telecommunication equipment manufacturing, Academy of Management Journal, 49 (4), 819-835.

Ward, Stephen C, and Chris B Chapman, (1995). Riskmanagement perspective on the project lifecycle, International Journal of Project Management, 13(3), 145-149.

Ward, V. (1998). Mapping Meta Knowledge, Knowledge Management Review, 4(5), 10-15.

Wellman, J. (2007). Leadership Behaviors in Matrix Environments, Project Management Journal, 38(2), 62-74.

Wetherbe, J.C. (1991). Executive Information Requirements. Getting it right, MIS Quarterly, 15 (1), 51-65.

White, D and J. Fortune (2002). Current Practices in Projects management – en empirical study, International Journal of Project Management, 20(5), 1 – 11.

Williams, B. K., and S.C. Sawyer (2005). Using Information Technology, New York: McGraw Hill Technology Education.

Wilson, J M (2003). Gantt charts: a centenary appreciation, European Journal of Operational research, 149(2), 430-437.

Zhai Li et al, (2009). Understanding the Value of Project Management from a Stakeholder's Perspective: Case Study of Mega-Project Management, Project Management Journal, 40(1), 99–109.

Zwikael, O, Kazuo Shimizu and Shlomo Globerson (2005). Cultural differences in project management capabilities: A field study, International Journal of Project Management, 23(6), 454 – 462.