

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي – ميلّة-
معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

شعبة علوم التسيير
تخصص مالية

إدارة المشاريع

مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس LMD

تحت إشراف الأستاذ:
• غيثي عبد العالي

من إعداد الطلبة:
• بوناموس رمضان
• بوالمرقة رياض
• بن الشريف مصطفى

السنة الجامعية 2010/2011

إهداء

أهدى هذا العمل المتواضع

إلى أبي العزيز أقول له أطال الله في عمرك

إلى أمي الحنونة أقول لها بفضل دعواتك و رضاك عني و بفضل الله عز و جل
وصلت إلى ما كنت ترغيبين أن أصل إليه.

إلى جميع أفراد عائلتي .

إلى كل طالب علم .

بن الشريف مصطفى

إهداء

أهدي هذا العمل إلى والدي الكريمين ، مصدر فخري وإعزازي
و إلى إخوتي وأخواتي الذين ساعدوني بمعنوياتهم وحبهم لي
إلى كل أصدقائي وزملائي
إلى كل طالب علم
أهدي هذا العمل المتواضع

بوناموس رمضان

إهداء:

بسم الله الرحمن الرحيم و الصلاة و السلام على سيدنا محمد
و على آله و صحبه أجمعين أما بعد :

فبعد شكر الله عز وجل الذي وفقنا لإتمام
هذا العمل العلمي، نقدم ثمرة جهـدنا لمن كانا سببا
في وجودنا، وقاما على تربيـتنا وتعليمنا: أبـونا الكريمين،
والى كل أفراد العائلة ذكرانا وإناثا، والى جميع الأصدقاء
والأحبة الذين قضينا معهم أجمل أيام عمرنا، والى كل من
قدم لنا يد العون من قريب أو من بعيد.

نسأل الله عز وجل أن يجعل هذا العمل خالصا لوجهه الكريم،
وان يدخره لنا في ميزان الحسنات يوم الدين.

بو المرقعة رياض

شكر

نشكر الله عز وجل أولاً وأخيراً على منه وكرمه علينا، إذ أعاننا على إتمام هذه المذكرة، فله الحمد والثناء كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، ثم ننثي على الأستاذ المشرف:

الأستاذ غيشي عبد العالي الذي صبر وصابر معنا في مسيرة هذا البحث، وخصنا بأفضل أوقاته، ولم يبخل عنا بنصائحه وتوجيهاته، فله كل الشكر، وجزاه الله عنا وعن العلم بأحسن ما جازى أنبياءه ورسله عن أقوامهم، كما لا ننسى أن نشكر كل من شارك في إخراج هذا العمل للضوء، ولو بكلمة طيبة أو ابتسامة أو دعاء، نسأل الله العلي القدير أن ينفع بهذا العمل قارئه، وان يتقبله في ميزان الحسنات، انه سميع قريب مجيب الدعوات.

قائمة المحتويات

011.مقدمة عامة
011.1 مقدمة
022.1 خلفية الدراسة
043.1 إشكالية الدراسة
054.1 أهمية الدراسة
051.5 الخطوط العريضة للبحث
062.المراجعة النظرية
061.2 مفاهيم عامة حول إدارة المشاريع
172.2 المجالات المعرفية لإدارة المشاريع
223.2 دراسة الجدوى في المشاريع
303.المنهجية
301.3 منهج الدراسة
312.3 مقارنة الدراسة
323.3 إستراتيجية الدراسة
334.3 طريقة جمع البيانات
345.3 اختيار العينة
346.3 طريقة التحليل
357.3 مدى ثبات وصدق وسيلة الدراسة
384.التحليل
381.4 وصف خصائص عينة الدراسة
402.4 تحليل الأسئلة
555.النتائج والتوصيات
566. الملاحق
587.المراجع

قائمة المحتويات

قائمة الجداول:

- 16 1. مرحلة تسليم المشروع.
- 16 2. مرحلة المتابعة والتقييم.
- 32 3. مختلف الحالات الممكنة للإستراتيجيات البحثية.
- 36 4. أهم ملاحظات المحكمين حول الإستبيان.
- 39 5. خصائص أفراد عينة الدراسة.
- 52 6. نتائج التحليل الخاص بأسئلة الإستبيان.
- 53 7. ترتيب المقاولين حسب عدد النقاط المتحصل عليها.

قائمة الأشكال:

- 02 1. الدعائم الثلاثة لإدارة المشروع.
- 15 2. نظام إعادة النظر في التخطيط.
- 15 3. الدورات «التخطيط / فعل».
- 30 4. عناصر المنهجية المتبعة في البحث.

1. مقدمة عامة:

1.1 مقدمة:

إنّ مفاهيم الإدارة والتسيير من المفاهيم المهمة التي تتكرر بكثرة في علم الاقتصاد، بحيث تستخدم للدلالة عن معاني مختلفة، فهي تستخدم إمّا للتعبير عن عملية أو مجموعة من العمليات التي يمكن من خلالها الجمع بين الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف الشاملة للمؤسسة (التخطيط، التوجيه، الرقابة واتخاذ القرار) أو للدلالة عن مجموعة من الأفراد الذين يتعاونون فيما بينهم للقيام بأعمال ومهام محددة في المؤسسة (إدارة أو تسيير الموارد البشرية، إدارة المشتريات..).

فالملاحظ أنه عادة ما يعتمد مصطلح التسيير والإدارة من طرف الباحثين كمتبادلات، أي للدلالة عن نفس المعنى، وهو ما لا يمكن أن يبقى صحيحاً في حالة الربط بين هذين المصطلحين (الإدارة والتسيير) بمصطلح المشروع و يعتبر تسيير المشروع كأداة فعالة لجمع المعلومات الضرورية لفهم المشاكل التي يواجهها المشروع ومن ثمّ العمل على إيجاد حلول موافقة من خلال التنسيق بين مختلف الأطراف الفاعلة، فكل تسيير للمشروع يجب أن يندرج في إطار مشروع محدد (بمعنى أنّ نمط التسيير يختلف من مشروع لأخر).

كما رأينا فإنّ تسيير المشروع يمثل مجموع الأفعال الضرورية لمتابعة المشروع نحو تحقيق النجاح، لكن تقنيات وأدوات تسيير المشروع تعد غير كافية لضمان النجاح باعتبار أنّ أبعاد أخرى لم تؤخذ بعين الاعتبار، فالبعد الإنساني المرتبط بإدارة الأفراد وفرق العمل إلى جانب نظام التحفيز والاستعمال المثالي للكفاءات تعد من العناصر المكتملة لمناهج وأدوات تسيير المشروع.

من منطلق ما تقدم نجد أنفسنا نتحدث عن إدارة المشروع التي تدمج بالإضافة لتسيير المشروع بعد إداري ترتبط مسؤوليته بـ:

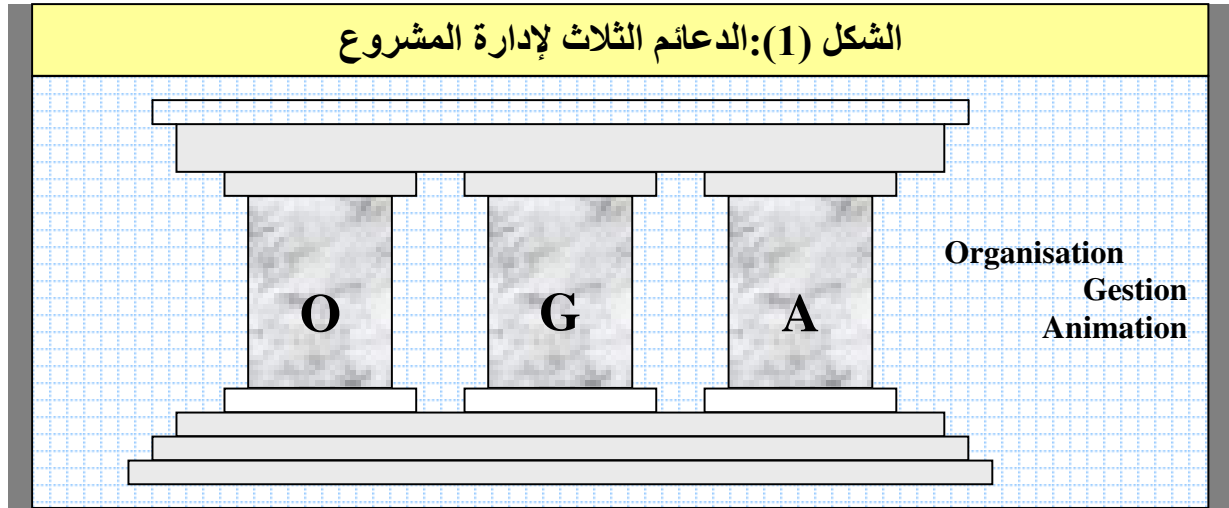
- 1) تحديد الأهداف، الإستراتيجية، والوسائل.
- 2) التنسيق بين مختلف النشاطات المتتابعة و/أو المتزامنة.
- 3) التحكم بمعنى القدرة في أي وقت على تغيير المسار أو الأجل المحددة (في حالة تقدم سريع للمشروع، في حالة استحالة تحقيق أهداف المشروع في حدود التكلفة و الأجل المتفق عليها).
- 4) تحقيق توزيع مثالي للموارد بهدف الوصول إلى حلول مثالية على مستوى التكلفة ومدة الإنجاز.
- 5) المصادقة على مختلف القرارات العملية المتخذة على مستوى تسيير المشروع.

يعتبر (MADERS and CLET, 1997) بأنّ إدارة المشروع تقوم على ثلاث دعائم أساسية وهي التنظيم، التسيير، والتنشيط (انظر الشكل 1)، فجانبا التنظيم يتعلق بتحديد الأدوار والتنسيق بين الجهود وهو ما يستلزم اتخاذ قرارات تتمحور أساساً حول الإجابة عن الأسئلة التالية:

■ من يقوم بما ذا؟

■ أين؟ متى و كيف؟

أما التسيير فيرتبط بالمتابعة اليومية للمشروع بحيث يسمح بتقديم معلومات عن درجة التقدم في إنجاز المشروع، في حين أنّ التنشيط يرتبط بالعنصر البشري بحيث يهدف إلى إعطاء وضمان حركية للمشروع.



Source:(Henri-pierre MADERS, CLET .OP. CIT, P8)

من جهته (BARJOU , 2001) يعتبر أنّ كل مشروع يمثل تحدي باعتبار أنّه لا يشبه المشاريع السابقة، لكن هذا لا يعني عدم الأخذ بعين الاعتبار للخبرة المكتسبة من هذه الأخيرة ، ويضيف (BARJOU ، 2001) أنّ المشروع إضافة لكونه مصدرا للتطوير والتغيير، فهو أيضا مغامرة إنسانية تتركس عبر الإرادة المشتركة لكل المتعاونين على تحقيق بنقّة شيء مشترك استجابة لرغبة الزبون وأهداف المؤسسة ، من خلال ما تقدم يمكن القول أنّ كل مشروع يجب أن يباشر في إطار الأهداف العامة للمؤسسة، فإدارة المشروع تقوم على المزاجيّة بين القرارات العملية (تسيير المشروع) وبين القرارات الإستراتيجية التي تضمن توافق أهداف المشروع مع الأهداف العامة للمؤسسة.

2.1 خلفية الدراسة:

يمكننا العودة إلى الماضي بعض الشيء، إلى النصف الأخير من القرن التاسع عشر، عندما كان عالم التجارة يزداد تعقيداً، وذلك لنرى كيف نشأت إدارة المشاريع من مبادئ إدارية أساسية. فقد كانت المشاريع الحكومية الواسعة النطاق هي الدافع لاتخاذ قرارات مهمة أصبحت أساساً لمنهج إدارة المشاريع. على سبيل المثال، في الولايات المتحدة، كانت السكك الحديدية التي تعبر القارات هي المشروع الحكومي الضخم الأول بالمعنى الحقيقي، وقد بدأ إنشاؤه في الستينيات من القرن التاسع عشر. وفجأة، وجد قادة

التجارة أنفسهم يواجهون مهمة ثقيلة وهي تنظيم العمل اليدوي لآلاف العمال ومعالجة كميات غير مسبوقة من المادة الخام وتجميعها.

قرب نهاية القرن، بدأ فردريك تايلور (1856-1915) دراساته التفصيلية حول العمل. فقد قام بتطبيق المنطق العلمي على العمل عن طريق إثبات أن العمل يمكن تحليله وتحسينه بالتركيز على أجزائه الأساسية. وقام بتطبيق نظريته على المهام المتعلقة بأفران الحديد، مثل تجريف الرمل وحمل قطع الغيار ونقلها. حتى ذلك الوقت، كانت الطريقة الوحيدة لتحسين الإنتاجية هي مطالبة العمال بالعمل الشاق ولساعات أكثر. أدخل تايلور مفهوم العمل بكفاءة أكبر، بدلاً من العمل الشاق ولوقت أطول. يشهد النقش الموجود على قبر تايلور في ولاية فيلادلفيا على مكانته في تاريخ الإدارة: فهو "مؤسس الإدارة العلمية". قام زميل تايلور، هنري جانت (1861-1919) بدراسة ترتيب العمليات في العمل بتوسع. وقد ركزت دراساته للإدارة على إنشاء سفن الأساطيل خلال الحرب العالمية الأولى. وتشرح مخططات جانت، إلى جانب أشرطة المهام وعلامات الأحداث الرئيسية، تسلسل كافة المهام ومدتها في عملية ما. أثبتت الرسومات التخطيطية لـ "مخططات جانت" أنها أداة تحليلية فعالة جدًا للمديرين إلى حد أنها لم تتغير فعليًا على مدى حوالي مائة عام. وبقي الأمر على هذه الحال حتى أوائل التسعينيات عندما أضاف Microsoft Office Project لأول مرة خطوط ارتباط إلى أشرطة المهام هذه تصور تابعيات إضافية دقيقة بين المهام.

مع مرور السنوات، وضع Microsoft Office Project مزيدًا من المعلومات في الخطوط، مثل خطوط التقدم مقابل الخط الأساسي والتباينات والخطوط التي تصور تقدم الحالة عند نقطة زمنية معينة. واليوم، نتذكر تراث هنري جانت بميدالية تحمل اسمه تقدمها الجمعية الأمريكية للمهندسين الميكانيكيين. لقد ساعد تايلور وجانت وغيرهما في جعل إدارة المشاريع وظيفه عمل مميزة تتطلب الدراسة والتخصص. خلال العقود التي سبقت الحرب العالمية الثانية، بدأت مناهج التسويق وعلم النفس الصناعي والعلاقات الإنسانية تحتل مكانًا كأجزاء متممة لإدارة المشاريع.

خلال الحرب العالمية الثانية، أدت المشاريع الحكومية المعقدة والمشاريع العسكرية ونقص توفر العمالة في أوقات الحرب إلى الحاجة إلى هياكل تنظيمية جديدة. تم تقديم الرسومات التخطيطية للشبكة المعقدة، التي تُسمى مخططات بيرت وأسلوب المسار الهام، مما أعطى المديرين مزيدًا من التحكم في المشاريع الهندسية الضخمة والمعقدة جدًا (مثل أنظمة الأسلحة العسكرية مع تنوع مهامها الكبيرة والتداخلات الكثيرة في عدة نقاط زمنية).

وفي وقت قصير، انتشرت تلك التقنيات في كل أنواع الصناعات حيث سعى قادة التجارة للحصول على إستراتيجيات وأدوات جديدة للإدارة لمعالجة نمو الشركات وسط عالم تنافسي وسريع التغيير. في أوائل الستينيات، بدأت الشركات في تطبيق نظريات الأنظمة العامة على تداخلات العمل.

في كتاب The Theory and Management of Systems، وصف كل من المؤلفين: ريتشارد جونسون، فريمونت كاست و جيمس روزنزويج كيف أن العمل الحديث يشبه الإنسان، له جهاز هيكلي وجهاز عضلي وجهاز دوري وجهاز عصبي وهكذا.

تفترض هذه الرؤية التي تشبه العمل بالإنسان أنه كي يدوم العمل ويزدهر، يجب أن تعمل كافة أجزائه الوظيفية بانسجام لتحقيق أهداف معينة أو إنجاز مشاريع.

خلال العقود التي أعقبت الستينيات، بدأ هذا المنهج يتأصل باتجاه إدارة المشاريع في أشكاله الحديثة. ومع أن عدة نماذج من الأعمال تطورت خلال هذه الفترة، فقد اشتركت جميعها في بنية أساسية مشتركة وهي: يقوم مدير المشروع بإدارة المشروع، ويجمع فريق عمل، ويضمن تكامل سير العمل واتصاله أفقياً عبر مختلف الأقسام.

خلال السنوات العشر الأخيرة، استمر تطور إدارة المشاريع. وبزغ اتجاهان مهمان، وهما: التخطيط من أسفل للأعلى: يؤكد هذا الاتجاه على تصميمات المشاريع التي تتسم بالبساطة، ودورات حياة أقصر للمشاريع، وتعاون فعال بين أعضاء فرق العمل، وانضمام أفراد أفضل في فريق العمل واتخاذ القرارات. يُعرف هذا الاتجاه على نطاق واسع باسم إدارة المشروع النشط، ويتضمن عددًا من المناهج ذات الصلة، مثل Scrum و Crystal و Extreme Programming و Unified Process، وغيرها الكثير.

التخطيط من الأعلى إلى الأسفل والمراجعة: يتميز هذا الاتجاه باتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة بشأن قائمة المشاريع التي تحتفظ بها المؤسسة، بالإضافة إلى تمكين تقنيات جمع البيانات لجعل المعلومات الموجودة في قائمة المشاريع أكثر شفافيةً.

3.1 إشكالية الدراسة:

من خلال ما سبق يمكننا طرح السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى تطبيق الطرق الحديثة في تسيير المشاريع من طرف مقاولي مدينة ميله ؟

وعلى ضوء هذا السؤال الرئيسي ارتأينا طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية و التي هي كالاتي:

(1) في أي مستوى يوجد مقاولو مدينة ميله في مجال تسيير المشاريع بالنظر لكل من المتغيرات التالية: (رؤية المشروع ، تحديد آجال الانجاز المشروع ، وصف الاحتياجات، التخطيط للمشروع ، متابعة المشروع ، وتيرة التسليم المشاريع ، رضا العملاء ، طريقة توزيع الأدوار في المؤسسة ، إنتاجية فرق العمل في المؤسسة).

(2) هل يمكن ترتيب أداء مقاولي مدينة ميله في مجال تسيير المشاريع؟

(3) هل لدى مقاولي مدينة ميله جهة مختصة في دراسة الجدوى للمشاريع و مراقبة الجودة في انجاز المشاريع وما مدى استعمالهم للبرامج الحاسوبية؟

4.1 أهمية البحث و أهدافه:

تبرز أهمية الدراسة من خلال النقاط الأساسية التالية :

1. أهمية المشاريع على جميع المستويات سواء الاقتصادية و سياسية، اجتماعية تكنولوجيا..
2. بيان كيفية أداء مشروع ما و السير به نحو النجاح و تحقيق الأهداف المرجوة
3. إلقاء نظرة شاملة و بناء فكرة حول المشاريع و أنواعه كيفية إدارتها.

5.1 الخطوط العريضة للمذكرة:

في بحثنا هذا والذي هو تحت عنوان "إدارة المشاريع" تناولنا في الفصل الأول مقدمة عامة حول الموضوع والتي تتكلم حول الدراسات السابقة حول الموضوع، إشكالية الدراسة و أهمية البحث وأهدافه. أما في الفصل الثاني من دراستنا سنتطرق إلى المفاهيم العامة حول إدارة المشاريع، ثم سنتطرق إلى المجالات المعرفية لإدارة المشاريع، و في الأخير سنتطرق إلى دراسة الجدوى في المشاريع، وقد تناولنا في الفصل الثالث المنهجية المتبعة في البحث، و في الفصل الرابع قمنا بتحليل البيانات، أما الفصل الخامس فتضمن نتائج وتوصيات، أما الفصل السادس فتضمن الملاحق و الفصل السابع تضمن المراجع.

2. المراجعة النظرية:

1.2 مفاهيم عامة حول إدارة المشاريع:

1.1.2 ماهية إدارة المشاريع:

إدارة المشروعات (بالإنجليزية: Project Management) هو تخصص يتعلّق بتنظيم وإدارة الموارد، مثل الموارد البشرية، بالطريقة التي تمكّن إنجاز المشروع باحترام مضمونه المحدد وبمراعاة عوامل الجودة والتوقيت والتكلفة.

و التحدي يكمن في إنجاز المشروع وفق الوقت المحدد و التكلفة المحددة و ضمن المجال المتفق عليه و تحقيق الأهداف التي وجد المشروع من أجلها، في تعريف مبسط ومباشر عرف (معهد إدارة المشروعات، 2004) إدارة المشروع على انه استعمال المعرفة والمهارات والأدوات والأساليب حتى تفي أنشطة المشروع بمتطلباته. إذا فنحن في حاجة لمعرفة طبيعة مشروعنا، وكذلك نحتاج إلى مهارات تستثمر تلك المعرفة وتفعّلها أثناء تنفيذنا للمشروع، ولا ننس إجادة الأدوات اللازمة لذلك، كالبرمجيات المتخصصة أو النظم الداعمة لإدارة تكاليف المشروع أو زمنه على سبيل المثال. وبشكل عام تبقى المعرفة والمهارات والأدوات لا قيمة لها بدون استعمالنا إياها. وذلك الاستعمال أو الاستثمار يجب أن يكون موجها لتحقيق المتطلب الذي نشأ المشروع من أجله وبالتالي يؤدي لنجاح المشروع، كما تعرف إدارة المشاريع بأنها طريقة التحليل والتفكير بعناية في كيفية التنفيذ وتحديد الأهداف المرحلية خطوة بخطوة وتحديد الاحتياجات من أدوات التنفيذ مثل العمالة والمعدات والخامات... ودراسة المشاكل التي تواجه المشروع واتخاذ القرارات الحاسمة التي من شأنها حل المشاكل وتحديد المسؤوليات للهيكل التنظيمي للمشروع. ويعتبر كلاً من الجدول الزمني للمشروع والموارد المطلوبة لإنهاء المشروع والتكاليف المطلوبة للمشروع هي من العناصر الرئيسية لإدارة المشروع.

2.1.2 مفهوم المشروع و خصائصه:

لقد عرف معهد إدارة المشروعات في الإصدار الثالث للدليل المعرفي لإدارة المشروعات أن المشروع هو مجهود مؤقت يتم القيام به لإنشاء خدمة أو منتج أو نتيجة فريدة، و من جهته عرف (MADERS, 2000) المشروع على انه سيرورة خاصة تسمح بهيكله واقع مستقبلي منهجيا و بصفة تدريجية...، وأنّ المشروع يباشر بهدف تحقيق استجابة لرغبة المستعمل، الزبون، أو مجموعة الزبائن، وهو يتضمن هدف محدد، أفعال للتجسيد، إلى جانب موارد معطاة في إطار آجال محددة، أمّا (BONJOUR, 2002) عرف المشروع على انه سياق يتمثل في مجموعة من النشاطات المنسقة والمتحكم فيها، يحدد له تاريخ بدء و انتهاء، يباشر بغاية تحقيق هدف موافق لمتطلبات محددة، و يخضع لقيود الوقت، التكلفة و الموارد.

ويتكون أي مشروع من عدد من الأنشطة والبنود المتسلسلة بشكل معين ويعرف النشاط - البند - على أنه رزمة من الأعمال التي يمكن السيطرة عليها من حيث الوقت والموارد التي تستهلك فيها. أي أن أنشطة المشروع هي أجزاء العمل التي يمكن تقسيم نطاق العمل الكلي بالمشروع إليها بهدف التخطيط له وباكتمال تنفيذ الأنشطة في الموقع يكتمل المشروع.

• ويمكن أن يعرف المشروع من خلال الخصائص المميزة له، وهي:

1. يحقق الجودة المطلوبة

2. ينفذ ضمن حدود الميزانية.

3. يكتمل في التاريخ المحدد مسبقا

4. ينجز من قبل منظمة مؤقتة

عموما، المشروع هو مهمة محددة ذات هدف محدد، تتطلب موارد مختلفة، يجب أن يكون له راعي و/أو مستهلك أولي. قد تكون مدة المشروع قصيرة أو طويلة، وقد يكون مشروعاً ضخماً أو صغيراً، والأهم من ذلك هو أنه يتضمن نوعاً من الشك.

• بالإضافة إلى خصائص نشاط المشروع فإنّ المشروع يتميّز بجملة من الخصائص الأخرى التي نحددها على سبيل الذكر لا الحصر في النقاط التالية:

1. كل مشروع يجد سبباً له في هدف وحيد ومحدد في إطار قيود تتعلق بالخصائص التقنية، بالآجال، وبالتكلفة، بياشر لتحقيق استجابة لرغبة أو طلب معين.

2. لكل مشروع يمثل سياق منهجي، مستقل وغير رجعي، يحدد له تاريخ بدء وانتهاء.

3. لكل مشروع ثقافة خاصة به، فهو مجال للالتقاء والعمل الجماعي، يفترض تدخل أفراد وكفاءات تنتمي إلى مهن مختلفة، وبالتالي فإنّ نجاح المشروع يتوقف على مدى التجانس بين مختلف الفاعلين فيه وعلى نوعية التفاعلات المتولدة بينهم.

4. مجال مفتوح ومنقلب: ليس هناك حدود واضحة للمشروع، فعلى خلاف الحالات المهنية التقليدية التي تمارس في إطار هوية اجتماعية موجودة مسبقاً (مؤسسة، مصنع) فإنّ الأمر غير ذلك بالنسبة للمشروع، بمعنى أنّ تحديد ما ينتمي إلى داخل أو خارج المشروع يتبنى بصورة تدريجية، كما نشير بأنّ المشروع قد يتجاوز حدود المؤسسة بحيث يمثل فضاءاً للتعاون بين أفراد ينتمون إلى مؤسسات مختلفة.

5. تقارب في زمنية غير رجعية: الأفق الزمني للمهنة يطول أو يقصر حسب الخاصية التقنية لكن يبقى انسيابي (يبتعد كلما اقتربنا)، على عكس ذلك فإنّ الأفق الزمني للمشروع يبقى ثابتاً باعتبار أنّ له تاريخ بدء وانتهاء.

3.1.2 أنواع المشاريع:

حسب (عمر، 1989) يمكن تقسيم المشاريع إلى عدة أنواع وذلك حسب طبيعة الملكية و حسب الطابع الاقتصادي و كذلك حسب الشكل القانوني و حسب الحجم، و حيث تختلف أنواع المشاريع باختلاف الزاوية التي ننظر إليها.

- **أنواع المشاريع حسب طبيعة الملكية:** يمكن تقسيمها من حيث هذه الوجة إلى مشروعات خاصة و عامة، حيث ان المشروعات الخاصة هي المشروعات التي تنسب إليها الملكية لفرد واحد كالمشروع الفردي أو مشروع مجموعة من أفراد كما هو الحال في شركات الأشخاص (كشركات التضامن و شركات التوصية)، أو شركات الأموال (كشركات المساهمة)، اما المشروعات العامة هي المشروعات التي تقتصر على تدخل الدولة في ميدان الأعمال و تخضع بعض فروع النشاط الاقتصادي لها و من أهم مظاهر التدخل ، تدخلها في المرافق العمومية كالمياه ، النقل ، الكهرباء ، غير أن هذا التدخل امتد بناء على فكرة التأمين و الذي نعني به نقل ملكية المشروع من فرد إلى ملكية الدولة و يكون مقابل تعويض للمالك الأصليين.
- **أنواع المشاريع حسب الطابع الاقتصادي:** ويتم تقسيم المشاريع وفقا لهذا المعيار حسب معايير اقتصادية معينة.

- حسب نوع النشاط الإنتاجي: تختلف المشروعات باختلاف نوع النشاط الإنتاجي الممارس:
 - مشروعات صناعية إستخراجية و مشروعات الصناعات التحويلية ، و كل منها يضم من الأنشطة الصناعية كالصناعة الغذائية ، الغزل و النسيج و الصناعة الكيمائية و المعدنية.....
 - مشروعات زراعية: وتضم ثلاث أنواع من الإنتاج: إنتاج نباتي، إنتاج حيواني و الإنتاج السمكي. نجد كذلك ضمن المشروعات الزراعية نوعان من المشروعات و هي مشروعات التوسع الأفقي و مشروعات التوسع العمودي.
 - مشروعات تجارية و مالية: و هي التي تتم بالنشاط التجاري و ذلك بتوزيع السلع و تداولها بين المنتجين و التجار إلى أن تصل إلى المستهلكين النهائيين، و بالنشاط المالي الذي يضم المؤسسات المالية بمختلف أنواعها.
 - مشروعات الخدمات: و هي المشروعات تنتج سلع غير مادية و هي نوعان هما: خدمات لدعم الاقتصاد القومي و الخدمات الحكومية.
- حسب وضعها في السوق: تنقسم المشروعات حسب هذا المعيار إلى مشروعات متنافسة أو احتكارية أو شبه احتكارية.

- **تقسيم المشاريع حسب الشكل القانوني:** يمكن تقسيمها حسب هذا المعيار إلى المشروعات الفردية و شركات كما يلي:
 - المشروعات الفردية: تعتبر المشروعات الفردية أول شكل من أشكال المشروعات التي عرفتھا المجتمعات في بداية تطورها، و مما يميز المشروع الفردي هو أن هناك منظم واحد للمشروع يقوم بكل وظائف التنظيم.
 - شركات الأشخاص : إن الشركة هي شكل من أشكال المشروعات الاقتصادية تتميز عن المشروعات الفردية بأن عدد من الأشخاص يملكون المشروع فيما بينهم ويقتسمون ما يحققونه من أرباح أو خسارة حسب ما هو متفق عليه في عقد التأسيسي، و هي نوعان رئيسيان هما شركات التضامن و شركات التوصية البسيطة.
 - شركات الأموال : وتعد هذه الشركات أشكال جديدة من المشروعات التي تتخذ شكل المساهمة و لا يشترط لقيامها وجود علاقة شخصية التي تقوم عادة بين الشركاء، بل تقوم على أساس جمع الأموال للقيام بنشاط اقتصادي معين، و هي تتخذ ثلاث أشكال مختلفة وهي شركات التوصية بالأسهم، شركات ذات المسؤولية المحدودة، شركات المساهمة.
- **تقسيم المشاريع حسب الحجم:** يمكن تقسيم المشروع الكبير و المشروع الصغير، و تجدر الإشارة هنا إلى انه هناك عدة معايير يتم الاعتماد عليها لتحديد حجم المشروع منها عدد العمال المشتغلين بالمشروع و حجم رأس المال المستخدم، حيث ان المشروع الكبير هو المشروع الذي يمتاز بكبر طاقته الإنتاجية و كثرة عدد وحداته، أما المشروع الصغير هو عكس المشروع الكبير من حيث الطاقة الإنتاجية و عدد وحداته، ويتميز المشروع الصغير بان منظم المشروع هو المشرف عليه إداريا و محاسبيا مما يسهل عليه حرية إصدار القرار حيث يكون على دراية بمركزه المالي.

3.1.3 الأهداف المتوقعة من المشروع:

- يمكن تقسيم الأهداف المتوقعة للمشروع إلى أهداف اقتصادية، أهداف تكنولوجية، أهداف اجتماعية و أخيرا أهداف سياسية.
- **الأهداف الاقتصادية:** و تتمثل في ما يلي:
 - زيادة الإنتاج السلعي و الخدمي الممكن و ترقيته بفعالية و بالتالي دخول مناسبة لعوامل الإنتاج فضلا عن زيادة الدخل القومي.
 - زيادة قدرة الاقتصاد الوطني على تشغيل عامل الإنتاج و إيجاد فرص لتوظيف القوى العاملة و رأس المال و الأرض و الإدارة بالشكل الذي يقضي على البطالة في كافة صورها و أشكالها .
 - تعظيم الربح فهو الهدف الأساسي الذي يسعى المشروع لتحقيقه كعائد على رأس المال المستثمر، و زيادة نموه و تطوره.

- زيادة قدرة المشروع على الاستخدام الأكفأ و الأمثل لعوامل الإنتاج خاصة المواد الخام و الطاقة باستخدام الطرق التشغيلية و التكنولوجية المتقدمة.
- زيادة قدرة الاقتصاد الوطني على إتاحة مزيد من السلع و الخدمات و عرضها بالسوق المحلي لإشباع حاجة المواطنين و كذلك للحد من الواردات و العمل على زيادة قدرة الدولة على تصدير و تحسين ميزان المدفوعات.
- تعميق التصنيع المحلي للخدمات المحلية و السلع الوسيطة المنتجة محليا لزيادة قيمتها المضافة و بالتالي زيادة العائد و المردود الاقتصادي.
- تقوية بيان الاقتصاد الوطني بالشكل الذي يعمل على تصحيح الإختلالات الحقيقية القائمة فيه و يعيد توزيع المساهمات و مشاركة القطاعات الإنتاجية المختلفة.
- توفير ما تحتاجه الصناعة و أوجه النشاط المالية من مستلزمات الإنتاج و المعدات و الآلات الخاصة بها.

● الأهداف التكنولوجية:

- تطوير التكنولوجيا و أساليب الإنتاج المحلية لتصبح اقدر على الوفاء باحتياجات الدولة و الأفراد.
- تطوير و استيعاب التكنولوجيا و أساليب الإنتاج التي تم استيرادها من الخارج لتصبح مناسبة للظروف المحلية.
- المساعدة في إحداث التقدم التكنولوجي السائد في الدولة بتقديم النموذج الأمثل الذي تم الأخذ و الاقتضاء به من جانب المشروعات المماثلة و المنافسة.
- اختيار الأنماط و الأساليب التكنولوجية الجديدة المناسبة لاحتياجات النمو و التنمية بالدولة.

● الأهداف الاجتماعية:

- تطور هيكل و نسق العادات و التقاليد بالشكل الذي يتوافق مع احتياجات التنمية الاجتماعية و الاقتصادية و القضاء على السلوكيات الضارة.
- تحقيق التنمية الاجتماعية المتوازنة بين مختلف مناطق الدولة عن طريق استخدام المشروع الاستثماري كأداة للإسراع بتنمية و تطوير بعض مناطق الدولة .
- القضاء على كافة أنواع البطالة و على بؤر الفساد الاجتماعي و الأمراض الاجتماعية الخطرة التي تفرزها البطالة.
- تحقيق العدالة في توفير الثروة و نتائج تشغيل هذه الثروة على أصحاب عوامل الإنتاج.
- تحقيق الاستقرار الاجتماعي و التقليل من مجالات التوفر و الضغط الاجتماعي، و ذلك بتوفير احتياجات المجتمع من السلع و الخدمات الضرورية.
- نشر روح التعاون و العمل كفريق متكامل و إيجاد علاقات متطورة بين المتعاملين في المشروع.

- الأهداف السياسية: حسب (مهدي احمد، 1999) هناك أهداف سياسية للمشروع تتمثل في:
 - إيجاد قاعدة اقتصادية للعمل و تعزيز الاستقلال الوطني بمضمونه الاقتصادي.
 - زيادة القدرة الأمنية و أداء النظام السياسي بشكل قوي من خلال توفير أساس اقتصادي قوي يرفع من مكانة الدولة اقتصاديا و سياسيا في المجتمع الدولي.
 - تغيير نمط و سلوكيات البشر و انتظامهم في كيانات و منظمات و مشروعات تجعل منهم قوة فاعلة في المجتمع تؤكد امن الدولة .
 - تعزيز القدرات التفاوضية مع الدول الأخرى و المنظمات.
 - تغذية القدرات الدفاعية و الحرية للدولة سواء للاستخدام العسكري او لاستخدامات السلم.

4.1.2 أطوار و مراحل سيرورة المشروع:

لكل مشروع مسار محدد يتبعه بحيث يدمج مجموعة من النشاطات والأفعال التي تندرج في أطوار ومراحل مختلفة ومتتابعة، هذه المراحل تنعكس في مجموعة من المهام الواجبة التنفيذ في إطار زمني محدد وفي حدود تكلفة يعمل فريق المشروع على عدم تجاوزها.

فتسيير المشروع (Conduite de projet) يقود إلى تحديد مختلف المهام، مختلف العناصر التي قد تؤثر على السير الجيد للمشروع، كما يسمح بالتكيف الجيد مع مختلف القيود التي قد تظهر على امتداد دورة حياة المشروع، هذه الأخيرة تُعرّف كمجموعة من المراحل المتسلسلة التي تميّز فترة زمنية تمتد بين ظهور حاجة أو رغبة وتحقيق رد موافق مجسد في منتج يلبي هذه الرغبة، من هذا المنطلق سنحاول الوقوف عند أهم الأطوار والمراحل التي تميّز حياة المشروع والتي تنحصر بصفة عامة حول ما يلي:

1. الطور التمهيدي أو التحضيري (Le cadrage).

2. طور الإنجاز (La conduit).

3. الطور النهائي (La Conclure).

• الطور التمهيدي:

على مستوى هذا الطور تتحدد أهم أبعاد المشروع، فهو يهدف بالدرجة الأولى إلى خلق رؤية واضحة للمشروع ومن ثمّ دراسة مختلف الجوانب المتعلقة به إلى جانب التأكد من موافقة المشروع للأهداف العامة للمؤسسة، ويتضمن مرحلتين:

- **المرحلة الأولى:** والتي تتضمن دراسة الفرصة و ترسيم مدير المشروع، حيث ان دراسة الفرصة تسمح بتقدير مدى ملائمة وتوافق الطلب مع إستراتيجية المؤسسة ومع مختلف العناصر الأساسية التي تضمن نجاح المشروع (إمكانيات المؤسسة، الكفاءات، الجو الاجتماعي، ثقافة المؤسسة)، إذن فدراسة الفرصة تعني دراسة الطلب المقدم من طرف المستفيد من المشروع (Maître d'ouvrage) والمصادقة عليه، ونشير هنا إلى ضرورة الأخذ بعين الاعتبار في هذه المرحلة للمستعملين النهائيين

لمنتج المشروع بهدف حصر وفهم المتطلبات والحاجات ومن ثم العمل على تحقيق استجابة موافقة، بعد المصادقة على فكرة المشروع على لجنة القيادة ترسيم مدير المشروع، هذا الأخير ليس من الضروري أن يكون خبير أو مسؤول مهم في الهرمية التنظيمية، فمهمة مدير المشروع حسب (MADERS and LEMAITRE, 2000) في تأطير فريق المشروع (مهمة التنشيط)، الحرص على تقدم الأعمال (مهمة التنظيم)، احترام الميزانية المحددة (مهمة التسيير)، الاهتمام بأعضاء فريق المشروع (مهمة الاتصال)، من جهته (MARCHAT, 2001) يعتبر بأن ترسيم مدير المشروع عملية ضرورية باعتبار أنها تسمح بـ:

1. إعطاء شرعية كافية للقرارات المتخذة من طرف مدير المشروع.
2. تؤكد إرادة الإدارة العامة في تبني نمط المشروع.
3. تمثل نقطة انطلاق تشكيل فريق المشروع.
4. يمكن أن تتوافق مع موعد انطلاق المشروع.

○ المرحلة الثانية:

من بين أهم المهام المرتبطة بهذه المرحلة تكمن في دراسة الجدوى، تشكيل فريق المشروع، تحديد دفتر الأعباء، إلى جانب تحديد أهداف، محاور ووسائل الاتصال في المشروع.

- دراسة الجدوى: تبحث دراسة الجدوى عن تحليل الجدوى الاقتصادية، التنظيمية، والتقنية للمشروع، وهي تتمحور حول نقطتين أساسيتين هما تحليل الحاجات و دراسة السيناريوهات حيث انه وانطلاقا من تحليل الحاجة يتوجب القيام بتقدير تكلفة الاستثمار وسير المشروع، تقدير الوقت الإجمالي للإنجاز، احتمالات الرجوع على الاستثمار، ومنه ومن منطلق هذه التقديرات تقوم لجنة القيادة باتخاذ القرار بشأن مباشرة العمل وتحديد الآجال التقديرية لانتهاج المشروعات، أما دراسة السيناريوهات فهي تقوم بدراسة الجدوى إلى صياغة عدد من السيناريوهات التي تسمح بتقدير مختلف الأخطار كما ترفق بموازنة تقديرية للتكاليف و الامتيازات و ذلك برفع ملف دراسة الجدوى إلى لجنة القيادة التي تقوم بدراسة ومراجعة كل سيناريو على حدى واتخاذ القرار المناسب على ضوء هذه الدراسة.
- تشكيل فريق المشروع: تسند مهمة تشكيل فريق المشروع إلى مدير المشروع، هذا الأخير سيجد نفسه في موقف صعب باعتبار أن اختيار فريق فعال يتطلب الأخذ بعين الاعتبار لمجموعة من الأسس، كما يتطلب جهد فكري كبير، فاختيار أعضاء فريق المشروع يجب أن يتم في إطار المعالم أو الأسس التالية:

1. تكامل على مستوى الكفاءات: يجب أن يغطي أعضاء فريق المشروع مختلف الكفاءات الضرورية لإنجاز المشروع سواء تعلق الأمر بالجانب التقني أو الإداري.

2. تكامل على مستوى الواجهة الشخصية: حتى نضمن فعالية فريق المشروع لا بد أن يكون هناك عتبة من الاتفاق بين مختلف الأطراف الفاعلة وبدون إقصاء للأفراد الذين يتمتعون بشخصية إن صح التعبير هجومية (نظرة نقدية، درجة عالية من الإبداع، البحث الدائم عن التغيير).
3. تكامل على مستوى وجهات النظر: الحرص على أفضل تمثيل لمختلف المستويات التنظيمية، لمختلف المهن والتخصصات، وللتجارب السابقة في مجال قيادة المشروع.
4. الإرادة المشتركة للقيادة الجيدة للمشروع: الثقة بين مختلف الفاعلين في المشروع مع إرادة حقيقية للاندماج والالتزام بتحقيق نجاح المشروع وبالعامل الجماعي.
5. الاستقلالية: موقف مسؤول، القدرة على المبادرة وتحمل المسؤولية.
6. العلاقة الزمنية والمكانية للأفراد بالمشروع: الحرص على إمكانية الاستفادة من دعم وخبرة الأفراد المعنيين بالمشروع في أي وقت، كما يجب التأكد من عدم ارتباطهم بمشاريع أخرى في المؤسسة.
- **دفتر الأعباء:** يعتبر دفتر الأعباء كضرورة خاصة إذا تعلق الأمر بمشروع معقد باعتبار أنه يسمح بالتدقيق في الرهانات والآثار المستقبلية للمشروع، كما يسمح بتقريب وجهات النظر بين مدير المشروع (المكلف بصياغة دفتر الأعباء) وبين المستفيد من المشروع ولجنة القيادة.
- **تحديد أهداف (Cibles)، محاور ووسائل الاتصال:** تعتبر العملية الاتصالية من بين أهم المحاور في تسيير وقيادة المشروع، وفي هذا الإطار يرى (DUFOUR, 2002) بأن صياغة إستراتيجية اتصالية مكيفة يستوجب:
 1. تحليل مختلف الرهانات.
 2. تحديد القوى التي من الممكن أن تدعم أو تعيق سيرورة المشروع.
 3. التصور والتفكير في مختلف التفاعلات، سبق مصادر الصراع المحتملة.من جهته (MARCHAT, 2001) يعتبر بأن كل مخطط اتصالي يجب أن يدمج العناصر التالية:
 1. الأفراد الذين تتعلق بهم العملية الاتصالية (Les cibles).
 2. أهداف العملية الاتصالية من خلال هؤلاء الأفراد (Communication par cible).
 3. المعلومات التي يجب مبادلتها أثناء العملية الاتصالية.
 4. المسؤول عن العملية الاتصالية نحو الهدف.
 5. عند أية نقطة أو مرحلة تباشر العملية الاتصالية.
 6. الوسائل المعتمدة في عملية الاتصال.
 7. المكان الذي يجب أن تمارس فيه عملية الاتصال.
 8. عدد النسخ للحوامل الاتصالية (Supports de communication).
 9. عدد الأفراد الذين تتعلق بهم عملية الاتصال.

• طور الاجاز:

يتعلق بالمرحلة العملية لإنجاز المشروع بحيث تقاد هذه المراحل من طرف مدير المشروع والذي يقوم برفع مختلف تقارير الإنجاز إلى لجنة القيادة للمصادقة عليها.

يبدأ هذا الطور باستلام دفتر الأعباء و ينتهي عند الإنجاز النهائي لمنتج المشروع ويتضمن بصفة عامة مرحلتين أساسيتين هما:

○ مرحلة التخطيط:

تتمثل مرحلة التخطيط في صياغة مخطط يشرف عليه مدير المشروع، بحيث يتم في هذا المستوى تجزئة المشروع إلى مجموعة من نشاطات والتي تتجزأ بدورها إلى مجموعة من المهام، كما يتم في هذه المرحلة تحديد الأدوار والمسؤوليات فيما يتعلق بتنفيذ هذه المهام إلى جانب تحديد لكل مهمة وقت محدد مع الموارد الضرورية لإنجازها.

تسمح هذه المرحلة بالمراقبة والمتابعة الدقيقة لتقدم المشروع من خلال المخطط المصاغ والذي يتضمن مجموعة من العناصر المدرجة في النقاط التالية:

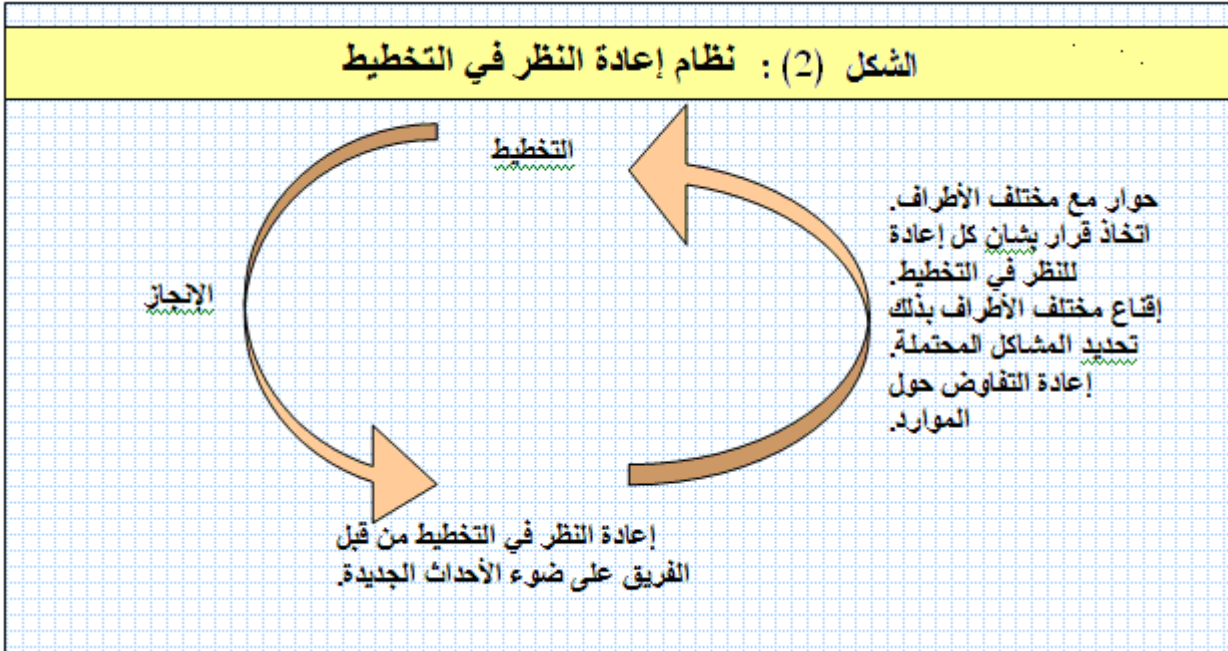
1. قائمة الأنشطة والأوقات المتعلقة بها.
2. المسؤولين عن تنفيذ هذه الأنشطة.
3. الموارد البشرية، المادية، والمالية.
4. القيود المرتبطة بالأهداف.
5. أهداف العملية الاتصالية (المناهج، الهدف، الوسائل).

○ مرحلة قيادة المشروع:

لقد ساد الاعتقاد بأن استعمال أنظمة تحكم فعالة (نظام التخطيط) شرط كافي لضمان نجاح المشروع، لكن الممارسة الميدانية أظهرت عكس ذلك وهو ما يقتضي إضافة بعض التعديلات حسب (Wendy BRINER, Michael GEDDES, Colin HOSTINGS, 1993) والتي تتمثل في:

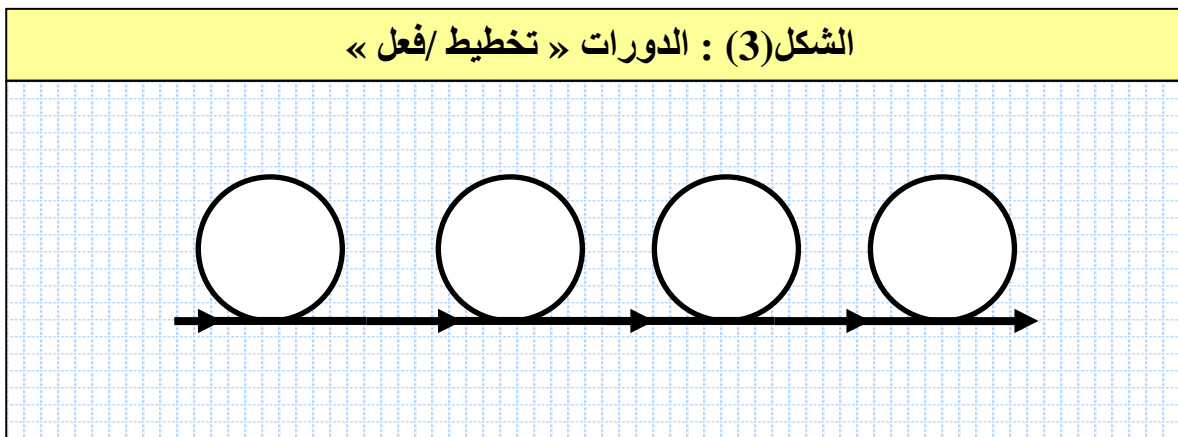
1. عدم وجوب الاعتقاد بأن هذه الأنظمة تهدف فقط إلى التحكم في المشروع ولكن بالإضافة لذلك فهي تقدم معلومات لفريق المشروع تسمح له بالتسيير الجيد لهذا الأخير.
 2. يجب أن تتسم هذه الأنظمة بسهولة الاستعمال والفهم، ولا يجب أن تمثل نهاية في حد ذاتها.
 3. يجب استعمالها مع الدعم الكامل لفريق المشروع، هذا الأخير لا بد عليه من المصادقة على مختلف المعلومات الواردة من النظام بكل ثقة (فريق المشروع لا يجب أن يشعر بتهديد من طرف النظام).
- ومنه فإن الاعتماد على التخطيط فقط يعد غير كافي لضمان نجاح المشروع، فالنجاح يرتبط اليوم بقدرة فريق المشروع على إيجاد حلول متنوعة لكل حالة جديدة، فكلما كان الفريق كفاء كلما كانت الرغبة في الابتعاد عن المخطط الأصلي كبيرة بهدف تحسين الخصائص أثناء سير المشروع، فمهمة الفريق لا تقتصر فقط على تطبيق المخطط ولكن على اختبار مختلف التغيرات الممكنة، متابعة تطور المشروع

بالنسبة إلى المحيط الخارجي، إجراء التعديلات اللازمة على ضوء حركية المحيط، إعادة التخطيط والتفاوض حول الموارد والدعم اللازم إذا اقتضت الضرورة لذلك، « فالمشاريع الحالية لا يمكن أن ترضى فقط بنظام للتحكم بالتخطيط، ولكن لا بد من نظام يسمح بإعادة النظر في التخطيط بهدف القدرة على التقدم نحو الأمام»، وهو ما يوضحه كل من الشكل (2) والشكل (3) الموالين:



Source (Wendy BRINER, Michael GEDDES, Colin HOSTINGS, OP. CIT., P130).

ونشير في الأخير بأنّ طور الإنجاز يتميّز بسلسلة من الدورات (تخطيط/فعل) بحيث ينتقل مركز كل دورة نحو الأمام وهو ما يوضحه الشكل الموالي:



Source (Wendy BRINER, Michael GEDDES, Colin HOSTINGS, OP. CIT., P130).

• الطور النهائي:

يُظهر هذا الطور للجنة القيادة والجهة الطالبة للمشروع احترافية مدير المشروع، ويتضمن بصفة عامة مرحلتين أساسيتين هما مرحلة التسليم المشروع و مرحلة المتابعة و التقييم، لقد قمنا بتلخيص اهم العمليات المرتبطة بمرحلة تسليم المشروع في الجدول الأول، وفي الجدول الثاني أهم العمليات المرتبطة بمرحلة المتابعة التقييم:

الجدول[1]: مرحلة تسليم المشروع			
الخطوات المتبعة	البيان	التنفيذ	المصادقة
تسليم المشروع	تسليم المشروع مع طريقة الاستعمال.	مدير المشروع	.Comite de pilotage .Maître d'ouvrage
مخطط التكوين	من الممكن أن يتطلب المشروع تكوين يتعلق بطريقة الاستعمال.	مصلحة التكوين. مدير المشروع.	.Directeur de projet .Maître d'ouvrage
ترسيم عملية تسليم المشروع.	إجراء يتعلق بالتسليم الرسمي للمشروع إلى الجهة الطالبة بحيث تؤكد فيه هذه الأخيرة على أن المشروع قد حقق الأهداف المسطرة بصفة كلية أو جزئية.	مدير المشروع.	.Comite de pilotage .Maître d'ouvrage

Source: (Eric-pierre DUFOUR, OP. CIT., P25).

الجدول[2]: مرحلة المتابعة والتقييم.			
الخطوات المتبعة	البيان	التنفيذ	
خدمات ما بعد البيع	بعد تسليم المشروع يمكن أن تستدعي الضرورة توقع مرحلة للمتابعة.	مدير المشروع (تنفيذ هذه المرحلة ليس بالضرورة أن يشرف عليها مدير المشروع).	
الرجوع على الخبرة	كل مشروع يؤدي إلى خلق معارف جديدة في المؤسسة وهو ما يتطلب تخزين وتعميم هذه المعارف على مستوى المؤسسة.	مدير المشروع. فريق المشروع. نظام لإدارة المعرفة.	
الميزانية الختامية للمشروع.	تقييم نهائي، استعراض لكافة التعليمات المتوصل إليها	مدير المشروع. .Maître d'ouvrage	

Source: (Eric-pierre DUFOUR, OP. CIT., P28)

2.2 المجالات المعرفية لإدارة المشاريع:

حسب (معهد إدارة المشروعات، 2004) فإن المجالات المعرفية لإدارة المشاريع تتضمن ما يلي:

1.2.2 إدارة تكامل المشروع Project Integration Management:

بالرغم من أن بعض مجالات المعرفة مثل إدارة الوقت و إدارة المخاطرة تشبه إجراءات شاسعة في عالم الأعمال ، إلا أن إدارة التكامل لم توجد بالأصل في إجراءات الأعمال العادية. و إنما ظهرت نتيجة الحاجة إلى إنشاء إطار عمل للمشاريع التي تتميز بطبيعة عمل ديناميكية .

المفتاح الأساسي لنجاح المشروع هو وجود إدارة جيدة لتكامل المشروع، حيث يجب على مدير المشروع تنسيق جميع مجالات المعرفة الأخرى من خلال دورة حياة المشروع. يواجه العديد من مدراء المشاريع الجدد مشاكل في التعامل بشمولية مع المشروع ككل ، و يركزون على تفاصيل دقيقة وعلى أجزاء من المشروع من جهة أخرى ،يجب الانتباه إلى أن هناك فرقا بين تكامل المشروع و تكامل البرمجية.

تتضمن إدارة التكامل مجموعة الإجراءات الأساسية التي تضمن تكامل عناصر المشروع المختلفة، و هذه الإجراءات قابلة للتكامل بالأساس. عموما، جميع إجراءات إدارة المشاريع هي إجراءات قابلة للتكامل إلى حد معين، و تتمثل ضرورة إدارة التكامل في مجموعة من الإجراءات الأساسية لضمان تناسق و تكامل الأهداف و البدائل المتنافسة ، و على أنها مجال المعرفة الوحيد الذي يركز على تطوير و تنفيذ خطة المشروع، كما أن إجراءاتها تتكامل مع الإجراءات الأخرى في مجالات معرفة أخرى.

• إجراءات إدارة تكامل المشروع:

- تطوير عقد المشروع (Develop Project Charter): العمل مع المهتمين بالمشروع لوضع وثيقة على شكل تعريف صوري للمشروع.
- تطوير بيان تمهيدي لنطاق المشروع (Develop Preliminary Project Scope Statement): العمل مع المهتمين بالمشروع، خصوصا مع الذين سيستخدمون منتجات و خدمات المشروع، لتعريف المحددات الأساسية لنطاق المشروع ووضع بيان تمهيدي لهذا النطاق.
- تطوير خطة إدارة المشروع (Develop Project Management Plan): تنسيق جميع جهود التخطيط لبناء وثيقة متناغمة و صحيحة، تسمى خطة إدارة المشروع.
- توجيه إدارة تنفيذ المشروع (Direct and Manage Project Execution): تنفيذ خطة إدارة المشروع من خلال إتمام النشاطات المتضمنة لها.
- مراقبة و ضبط عمل المشروع (Monitor and Control Project Work): مراقبة عمل المشروع بحيث نصل إلى غاية هذا المشروع.
- الضبط المتكامل للتغيير (Integrated Change Control): تنسيق التغييرات التي قد تؤثر على مخرجات المشروع و معالجتها بالأسلوب المناسب.
- إنهاء المشروع (Close Project): إتمام جميع نشاطات المشروع لإنهاء المشروع كاملا.

2.2.2 إدارة نطاق المشروع:

يجب أن يكون لدى المدراء المشروع ولدى المهتمين بالمشروع نفس الفهم والتصور لما سيجري إنتاجه خلال أسبوع، حيث يشير نطاق المشروع إلى كل ما يتعلق ببناء مخرجات المشروع و إلى كل الإجراءات المستخدمة لذلك ، فهو يحدد ما يجب القيام به و ما لا يجب القيام به، و يقصد بمخرجات المشروع المخرجات القابلة للتسليم مثل البرمجيات ، و العتاد ، و وثائق التخطيط ، و موجزات الاجتماعات و غيرها.

• إجراءات إدارة نطاق المشروع :

- **تخطيط النطاق (Scope Planning):** تقرير الأمور المتعلقة بكيفية تعريف و ضبط و التحقق من النطاق.
- **تعريف النطاق (Scope Définition):** مراجعة عقد المشروع و بيان النطاق التمهيدي، و إضافة معلومات أكثر حالما يجري تطوير المتطلبات وقبول طلبات التغيير و التعديل.
- **وضع بنية تصنيف العمل (Works Break-down Structure):** تقسيم المخرجات الأساسية المراد الحصول عليها من إلى عناصر اصغر و أكثر قابلية للإدارة.
- **التحقق من النطاق (Scope Verification).**
- **ضبط النطاق (Scope control):** ضبط التغييرات التي تطرأ على نطاق المشروع.

3.2.2 إدارة وقت المشروع

تتضمن إدارة الوقت جميع الإجراءات اللازمة لضمان إتمام المشروع في الوقت المناسب.

إجراءات إدارة وقت المشروع:

- تعريف الفعاليات (Activity Definition).
- تسلسل الفعاليات (Activity Sequencing).
- تقدير موارد الفعاليات (Activity Resource Estimating).
- تقدير فترات الفعاليات (Activity Duration Estimating).
- تطوير جدول زمن (Schedule Development).

• أهمية الجدول الزمني للمشروع:

غالبا ما يشتكي مدراء المشروع من تسليم المخرجات في الوقت المحدد على أنها إحدى الصعوبات الكبرى التي تواجههم ، حيث يتميز الوقت بالدرجة الأقل من المرونة، فهو سيمر مهما حصل، وتعتبر القضايا المتعلقة بالجدول الزمني احد الأسباب الأساسية لحصول الخلافات، خاصة خلال الجزء الثاني من المشروع.

4.2.2 إدارة كلفة المشروع:

تتضمن إدارة كلفة المشروع مجموعة الإجراءات اللازمة لضمان إتمام المشروع ضمن حدود الميزانية المتفق عليها حيث أن الكلفة (Cost) هي مورد يضحى به لانجاز غاية محدد أو شيء ما يعطى كمقابل لهذا المورد ، تقاس عادة بوحدات عملة (Monetary Units)

• إجراءات إدارة كلفة المشروع:

- تقدير الكلفة (Cost Estimating).
- وضع تقديرات لكلفة الموارد اللازمة لإتمام المشروع.
- وضع ميزانية للكلفة (Cost Budgeting).
- تخصيص تقدير الكلفة الكلية إلى عناصر عمل مفردة ، و ذلك لوضع خط أساس لقياس الأداء.
- ضبط الكلفة (Cost Control).
- ضبط التغييرات التي تطرأ على الميزانية.

5.2.2 إدارة جودة المشروع:

تعرف المنظمة العالمية للتقييس ISO الجودة بأنها المزاي الكاملة لكيان ما (Entity Totality Characteristics) و التي تظهر في قدرته على تحقيق احتياجات معلنة او ضمنية. ويعرف الخبراء الجودة اعتمادا على مدى توافق المنتج مع المتطلبات أو التوصيف المتفق عليه و مدى ملائمة المنتج للاستخدام المرغوب.

• هناك العديد من المقترحات لتحسين مفهوم الجودة فيما يخص المشاريع البرمجية ، و هذا يتضمن:

- القيادة التي تعزز الجودة.
- فهم كلفة الجودة.
- التركيز على التأثيرات التنظيمية و العوامل المتعلقة بمكان العمل و التي تؤثر على الجودة.
- الالتزام بنماذج النضج (Maturity Models) لتحسين الجودة.
- النسبة الأكبر من المشاكل الجودة تتعلق بالقدرة و ليس بالمسائل التقنية.
- إجراءات إدارة جودة المشروع:
 - تخطيط الجودة (Quality Planning) أي تحديد معايير الجودة المناسبة للمشروع ، و كيفية تحقق هذه المعايير.
 - ضمان الجودة (Quality Assurance) أي تقييم الأداء الكلي للمشروع دوريا، و ذلك لضمان أن المشروع يحقق المعايير.
 - ضبط الجودة (Quality Control) أي مراقبة نتائج محددة للمشروع، و ذلك للتأكد من أنها توافق المعايير.

6.2.2 إدارة الموارد البشرية للمشروع:

تتضمن إدارة الموارد البشرية للمشروع الإجراءات اللازمة لاستخدام الأشخاص استخداما فعالا ضمن المشروع . باعتبار أن الأشخاص هم الذين يقررون نجاح أو فشل المنظمات و المشاريع. يكرس علماء النفس وواضعي نظريات الإدارة الكثير من الأبحاث و التفكير في المجال المتعلق بإدارة الأشخاص أثناء العمل.

• إجراءات إدارة الموارد البشرية للمشروع:

- التخطيط التنظيمي (Organizational Planning).
- الحصول على الموظفين (Staff Acquisition).
- تطوير الفريق (Team Development).

7.2.2 إدارة التواصل ضمن المشروع:

التهديد الأساسي للعديد من المشاريع هو عدم وجود تواصل فعال ضمن المشروع. من ناحية أخرى، لا ينظر إلى اختصاصي أو محترفي تكنولوجيا المعلومات (IT Professionals) على أنهم أشخاص ذوو قدرة جيدة على التواصل، و لكن تظهر الأبحاث أن عليهم التواصل بفعالية لكي يحققوا النجاح في المراكز التي يشغلونها. بشكل عام، تعتبر المهارات الشفهية (Verbal skills) من العوامل الأساسية لترقية المهنة بالنسبة لاختصاصي تكنولوجيا المعلومات .

• إجراءات إدارة التواصل ضمن المشروع :

- تخطيط التواصل (Communication Planning) أي تحديد احتياجات المهتمين بالمشروع فيما يتعلق بالمعلومات و الطرق المناسبة للتواصل.
- نشر المعلومات (Information Distribution) أي توفير المعلومات المطلوبة للمهتمين بالمشروع في الوقت المناسب.
- بناء تقارير عن الأداء (Performance Reporting) أي تجميع المعلومات المتعلقة بالأداء، و التي تتضمن تقارير عن الوضع الحالي، قياس تقدم المشروع، و التوقعات.

8.2.2 إدارة المخاطر المتعلقة بالمشروع:

إدارة مخاطر المشروع هي علم و فن يستخدم لتحديد المخاطر التي قد تواجه المشروع خلال دورة حياته، و تحديد كيفية الاستجابة إلى هذه المخاطر بما يحقق غايات المشروع قدر الإمكان. غالبا ما يغض النظر عن إدارة المخاطر ضمن المشروع، و لكنها قد تساعد في تحسين نجاح المشروع من خلال المساعدة على اختيار مشاريع جيدة و تحديد نطاق المشروع و تحديد تقديرات حقيقية لهذا المشروع، حيث تعرف المخاطر على أنها حدث أو وضع معين يمكن أن يكون له تأثيرا ايجابيا أو سلبيا

على مخرجات المشروع، أما إدارة المخاطر (Risk Management) فهي الهدف من إدارة المخاطر هو تقليل المخاطر المحتملة قدر الإمكان ، و في نفس الوقت زيادة الفرص المحتملة.

• إجراءات إدارة المخاطر المتعلقة بالمشروع:

- تخطيط إدارة المخاطر (Risk Management Planning) أي تحديد كيفية تخطيط الفعاليات المتعلقة بإدارة المخاطر و كيفية المباشرة بأدائها.
- تحديد المخاطر (Risk Identifications) أي تحديد المخاطر التي قد تؤثر على المشروع ، و توثيق مزايا كل منها.
- التحليل النوعي للمخاطر (Qualitative Risk Analysis) أي تحديد أولوية للمخاطر اعتمادا على احتمال حصول و تأثير كل منها.
- التحليل الكمي للمخاطر (Quantitative Risk Analysis) أي تقدير عددي لتأثير المخاطر على غايات المشروع.
- تخطيط الاستجابة للمخاطر (Risk Response Planning) أي اتخاذ الخطوات اللازمة لتحسين الفرص و تقليل المخاطر التي قد تواجه المشروع.
- ضبط و مراقبة المخاطر (Risk Monitoring and Controlling) أي مراقبة المخاطر التي تم تحديدها ، تحديد مخاطر جديدة ، تنفيذ خطط الاستجابة للمخاطر ، و تقييم فعالية الاستراتيجيات المتعلقة بالمخاطرة خلال حياة المشروع.

9.2.2 إدارة مشتريات المشروع: تعتبر إدارة مشتريات المشروع مشروعاً بحد ذاته ضمن المشروع الأساسي.

- **التدبير (Procurement)** هو الحصول على المنتجات و/أو الخدمات من مصدر خارجي، قد تستخدم مصطلحات أخرى مثل الشراء (Purchasing) أو الاستعانة بمصدر خارجي (Outsourcing).

لماذا نستعين بمصدر خارجي؟

- لتقليل التكاليف الثابتة و المتكررة دورياً (Recurrent Costs).
- للسماح للمنظمة بالتركيز على الأعمال الأساسية.
- للحصول على المهارات و التقنيات.
- للسماح ببعض المرونة.
- لزيادة المسؤولية (Accountability).
- **إجراءات إدارة مشتريات المشروع:**
- تخطيط الشراء (and Acquisitions Planning Purchases) أي تحديد ما يجب شراؤه، و في أي وقت؟ ، وكيف سيحصل ذلك؟

- تخطيط التعاقد (Contracting Planning) أي وصف متطلبات المنتجات و الخدمات المرغوبة الحصول عليها من خلال الشراء، و تحديد المصادر أو البائعين المحتمل التعامل معهم مثل المتعهدين (Contractors)، الموردین (Suppliers)، أو المزودين (Providers) الذين يوفرون الخدمات أو المنتجات للمنظمات الأخرى.
- طلب استجابة البائع (Request Seller Response) أي الحصول على معلومات و عروض، أو مقترحات من البائعين.
- اختبار البائعين (Sellers Selecting) أي اختيار البائعين من بين مجموعة الموردین المحتملين، و ذلك من خلال إجرائية تقييم لهؤلاء الموردین.
- إدارة التعاقد (Contract Administration) أي إدارة العلاقة مع البائعين الذين جرى اختيارهم.
- إنهاء التعاقد (Closing the contract) أي إتمام كل عقد بالطريقة المناسبة.

3.2 دراسة الجدوى في المشاريع:

حسب (مذكرة ليس، 2006) سنقوم بتعريف الجدوى الاقتصادية و أهم تصنيفاتها ومراحلها كالتالي:

1.3.2 مفهوم دراسات الجدوى الاقتصادية:

- يعرفها البعض بأنها مجموعة الدراسات و البحوث اللازمة لمعرفة مدى ما سوف يدره المشروع من عوائد للمستثمر أو للمجتمع أو لكليهما فهي دراسة علمية تقديرية مسبقة تسبق خروج المشروع إلى الواقع العملي للتأكد من حسن استغلال الموارد و فيما يعود بالنفع ويزيد على ما يتوقع تحمله من تكاليف.
- إن دراسة الجدوى هي مرحلة ضرورية و حتمية لتوقع نتائج أي مشروع وهنا نتوقف أمام عديد من الملاحظات و التعليقات. حيث يلاحظ أن:
- دراسة الجدوى الاقتصادية تتبلور من خلال تقدير التدفقات النقدية الداخلة و الخارجة المتوقعة و المنافع و المصاريف المباشرة و الغير مباشرة طوال العمر الافتراضي للمشروع للوصول إلى صافي العائد.
 - دراسة الجدوى منهجية علمية لاتخاذ القرارات الاقتصادية في ظل اللاكادة الناتجة عن متغيرات داخلية و خارجية مختلفة و لتقليل ظروف عدم التأكد لأبد من تعميق دراسات الجدوى و إشراك عدد متزايد من الخبراء المتخصصين و إنفاق مبالغ نقدية.
 - دراسة الجدوى الاقتصادية هي نموذج محاكاة للمشروع يتم تصوره قبل البدء في التنفيذ لضمان الحفاظ على الموارد النادرة من الضياع و من تم تصبح دراسات الجدوى أداة للحيطه و الحذر و من تم توفر درجة معينة من اليقين و حسن استخدام الموارد.
 - دراسات الجدوى الاقتصادية لازمة لكل أنواع المشروعات مهما كانت أهدافها حيث نجد أنها مطلوبة للمشاريع العامة كما هي مطلوبة للمشاريع الخاصة.

○ تتطلب منهجية دراسات الجدوى الاقتصادية من منظور أن الموارد الاقتصادية نادرة نسبيًا و بالتالي لها استخدامات متعددة و من تم لابد من الاختيار و الاختيار يؤدي إلى التضحية و هذه الأخيرة تؤدي إلى وضع أولويات لاتخاذ القرار الاستثماري بالبديل الأمثل أو الأفضل الذي يعطي أقصى عائد استثماري ممكن.

2.3.2 مضمون دراسات الجدوى الاقتصادية و أهم تصنيفاتها:

ينصرف لفظ دراسة الجدوى الاقتصاد على دراسة احد الجوانب المختلفة للمشروع كالدراسة التسويقية على سبيل المثال ، فعند تقييم مدى الصلاحية لتنفيذ و تشغيل اقتراح استثماري فهناك مجموعة من الدراسات لا غنى عنها تهدف في نهايتها الوصول إلى قرار يحدد مدى صلاحية المشروع للتنفيذ. و بغض النظر عن تعدد التسميات و اختلاف مضمون الاصطلاحات يمكن النظر إلى دراسات الجدوى في مفهومها الواسع أو مفهومها الضيق على أنها اتخاذ قرار برفض أو قبول تنفيذ اقتراح معين ، و ينصرف المفهوم الواسع لدراسات الجدوى إلى كافة الدراسات للمشروع الاستثماري منذ اكتشاف فرص الاستثمار حتى لحظة القرار النهائي لقبوله أو رفضه و هو بذلك يتضمن أربع خطوات أساسية:

○ استكشاف و دراسة الفرص الاستثمارية و تصنيفها.

○ دراسات الجدوى التمهيدية.

○ دراسة الجدوى التفصيلية.

○ تقدير صلاحية المشروع.

و في إطار المفهوم الواسع لدراسات الجدوى يمكن تقسيمها على النحو التالي:

- **من حيث مستوى القائم بالتحليل:** يقوم رجل الأعمال أو مجموعة من الشركاء بدراسات الجدوى لبعض الأفكار الاستثمارية التي يرغبون في تنفيذها و في المقابل تقوم وزارة التخطيط و الاستثمار أو الهيئات الدولية أو موردي و منتجي الآلات بدراسات جدوى اقتصادية.
- **من حيث مستوى التحليل:** يمكن تقسيم دراسات الجدوى للمشروعات إلى دراسة الجدوى التمهيدية و دراسات الجدوى التفصيلية ، و تكون عادة في المشروعات الصغيرة ، كما قد تفصح الدراسات التمهيدية عن وجود عوائق جوهرية لا سبيل لاجتنابها مما يحتم ضرورة التوقف عن السير في المراحل التالية لدراسة الجدوى ، كما تبين للقائمين على دراسة الجدوى عن ماهية الأجزاء التي تحتاج إلى تعمق أكثر من غيرها في دراساتهما ، و أيضا بعض الدراسات الداعمة لها مثل إجراء تجارب عملية معينة أو إجراء استقصاء عن شكل المنتج.

- **من حيث التقسيم الوظيفي:** رأينا في دراسات الجدوى في مفهومه الواسع تتضمن دراسات الجدوى التفصيلية هذه الدراسات تحتاج إلى توافر كفاءات و مؤهلات فنية تختلف من جزء إلى آخر داخل دراسات الجدوى فهناك حاجة إلى رجال التسويق لدراسة حجم المبيعات المتوقعة و رسم إستراتيجية

السوق الملائمة ، بالإضافة إلى الحاجة للخبراء في التحليل المالي و رجال القانون و غيرهم و بالتالي يمكن تقسيم دراسات الجدوى من حيث التخصص كالتالي :

○ دراسة الجدوى التسويقية: تنطوي هذه الدراسة على أهمية أنواع دراسات السوق و تقدير الطلب على منتجات المشروع كمحور أساسي لدراسة الجدوى التسويقية بالإضافة إلى تحليل البيانات و المعلومات من مصدرها لتقدير الطلب و من تم تحديد الحجم الكلي للسوق ووضع إستراتيجية سعريه مناسبة لتحديد أفضل الأسعار.

○ دراسات الجدوى الاجتماعية : تركز على محاولة تقييم اثر المشروع على الاقتصاد القومي من حيث مدى مساهمته في تحقيق الأهداف الاقتصادية الكلية للمجتمع ، حيث يتم بحث المشروع و آثاره على الدخل القومي.

○ دراسات الجدوى المالية : تعتمد في تحليلاتها و إجراءاتها على نتائج دراسات الجدوى الأخرى ، و تتضح أكثر عندما نجدها تعتمد أساسا و بصفة خاصة على نتائج دراسات الجدوى التسويقية بما تعكسه من آثار على التدفقات النقدية الداخلة و الخارجة خلال العمر الافتراضي للمشروع.

○ دراسات الجدوى البيئية: تتجه هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على اثر المشروع على البيئة سواء كان هذا بالإيجاب أو بالسلب.

○ دراسات الجدوى القانونية: هذا النوع من الدراسات يحدد العلاقة بين المشروع و القوانين و التشريعات المؤثرة فيه و المنظمة لنشاطه (عبد الحميد، 2000).

● **من حيث الهدف:** يمكن تقسيم دراسات الجدوى للمشروعات حسب الهدف إلى:

○ قياس المنافع الخاصة التي يحققها المشروع و تعود على ملاكته فقط في هذه الحالة يتم تقييم الربحية الخاصة و يطلق عليها دراسات الجدوى التجارية أو الصناعية، و يهتم غالبا رجال الأعمال بدراساتها.

○ قياس الآثار المباشرة و غير المباشرة التي تعود على الاقتصاد القومي و في هذه الحالة يتم القيام بتقييم الربحية الاجتماعية و يطلق عليها دراسات الجدوى القومية و يهتم بهذه الدراسات صانعي القرارات على المستوى القومي (بحي، 2003).

3.3.2 مراحل دراسات الجدوى:

تمر دراسات الجدوى الاقتصادية بعدة مراحل تعتبر مهمة و أساسية لأنها المنطلق الأساسي لمعايير التقييم و يمكن تلخيص هذه المراحل فيما يلي:

1. دراسة السوق و تطوير و تقدير الموارد.
2. الدراسات الفنية و تقدير تكاليف الاقتراح الاستثماري.
3. تحديد البدائل.
4. استخدام معايير التقييم.
5. دراسة الخطر.

1. **مرحلة دراسة السوق و تطوير و تقدير الموارد:** تنطوي دراسة السوق على النقاط الرئيسية التالية:
 - استقصاء حجم السوق الحالي انطلاقا من الطلب المحقق في السنوات الماضية.
 - تقدير الحجم المستقبلي للسوق.
 - تقدير الحصة السوقية التي يمكن للمشروع الاستثماري إنتاجها.
 - توزيع الطلب أو الأسواق التي سيعتمد عليها المشروع الاستثماري بتصريف منتجاته توزيعا قطاعيا و جغرافيا.
 2. **مرحلة الدراسات الفنية و تقدير تكاليف الاقتراح الاستثماري :** تنطوي الدراسة الفنية على ما يلي:
 - دراسة مختلف أساليب الإنتاج الممكنة.
 - دراسة الخصائص الفنية لأدوات الإنتاج اللازمة لكل أسلوب من أساليب الإنتاج الممكنة.
 - تحديد احتياجات الاقتراح أو المشروع الاستثماري.
 - دراسة موقع المشروع بين المشاريع الاستثمارية.
 - تحديد حجم المشروع و اختيار الحجم المناسب.
 - توقيت البدء في إنشاء المشروع.
 3. **مرحلة تحديد البدائل:** رأينا في المرحلة الثانية من مراحل دراسة الجدوى الاقتصادية إمكانية تعدد أساليب الإنتاج و بالتالي تعدد البدائل للاقتراح الاستثماري الواحد.
 4. **مرحلة استخدام معايير التقييم:** و ذلك بهدف تحدد البديل الأفضل وفقا للمعيار المستخدم، و تختلف المعايير المستخدمة في التقييم باختلاف ظروف اتخاذ القرار الاستثماري من جهة و باختلاف الهدف المرجو من استخدام هذا المعيار أو ذلك، أو باختلاف وجهات نظر المفكرين الذين وضعوا هذه المعايير من جهة أخرى.
 5. **مرحلة دراسة الخطر :** تتناول هذه الدراسة مختلف المخاطر التي يحتمل أن يتعرض لها الاقتراح الاستثماري سواء كانت تتعلق بموارده أو بتكاليفه و قد يؤدي أخذ هذه المخاطر بعين الاعتبار إلى التعديل في نتائج المقارنة بين البدائل أو بين المشاريع الاستثمارية (إسماعيل، 1981).
- 4.3.2 أهداف دراسات الجدوى و أهميتها:**
- هناك هدف عام لدراسات الجدوى و أهداف فرعية تبرز أهمية دراسة الجدوى سواء على المستوى المستثمر أو على مستوى المجتمع، فدراسات الجدوى تهدف في إطارها العام إلى تقرير أفضلية القيام بالاستثمار في المشروع المقترح من عدمه، و يتضمن هذا الإطار في طياته العديد من الأهداف الفرعية لعل أهمها:
- تحديد الفرص المتاحة و البديلة للاستثمار.
 - وضع أساليب و أنماط مبتكرة لتقييم المشروعات و تطويرها لمراعاة ما يسمى باقتصاديات دراسة الجدوى، و هي دراسة اقتصادية يتعين فيها مراعاة عدم الإسراف.

- تعميق المفاهيم الخاصة بجميع الجوانب الأساسية للمشروعات تكنولوجيا، فنيا، ماليا و اقتصاديا.
- التركيز على الدراسات التسويقية و الأساليب المتطورة لتحديد حجم الطلب المحلي و الخارجي.
- تحديد و اختيار أنواع التقنيات المستخدمة في المشروعات.
- تحديد إمكانية توفير الخطط و البرامج التوسعية للصناعات القائمة.
- تحديد الآثار الاقتصادية للمقترحات الاستثمارية و من تم تحديد الآثار التبادلية بين تلك المقترحات و الاقتصاد و مستوياته المختلفة الإقليمية و القومية و الدولية و بالتالي دور تلك المشروعات على التأثير في اتجاهات السياسة الاقتصادية المحلية و العالمية و درجة التأثير بها.
- بالإضافة إلى ما تبرزه أهداف دراسات الجدوى من أهمية تظهر أهمية دراسات الجدوى من خصائص الاستثمارات و حجمها و المناخ الاقتصادي الذي تعمل فيه و اثر ذلك على المستثمر ، و كما تظهر أيضا من المتغيرات الاقتصادية المحلية و الدولية و خصائصها و اثر ذلك على الدول خاصة النامية منها:
- **أهمية دراسة الجدوى بالنسبة للمستثمر:** تظهر أهميتها من خلال ارتباطها بقرارات استثمارية تتطلب ضرورة الحذر و التريث و التحليل الموضوعي و ذلك لأسباب مختلفة أهمها:
 - أن طبيعة الاستثمارات تتطلب مبالغ كبيرة نسبيا و تصبح ضخمة في المشروعات الصناعية الكبيرة.
 - إن قرارات الاستثمار تتصف بطول الأجل و قرار تنفيذها يعني وجود كيان باقي لفترة زمنية طويلة.
 - إن عائد الاستثمار دائما مؤجل حتى و لو قصرت فترة التأجيل
 - تعمل المشروعات الاستثمارية في بيئة اقتصادية متغيرة تحمل متغيرات متعددة و متنوعة مما يشير إلى وجود عنصر المخاطرة و عدم اليقين تنتظر تلك المشروعات الاستثمارية.
- و على ذلك تبرز ضرورة القيام بدراسات الجدوى لضمان و تأمين تنفيذ المشروعات الاستثمارية المقترحة بما يحافظ على الأموال التي ربما تستثمر في مشروعات دون إجراء دراسات لجودها و بما يحقق الأهداف المنوط بهذا المشروع.
- كما انه لا بد من إجراء دراسات الجدوى اللازمة لتقرير صلاحية المشروع من عدم صلاحيته بغض النظر عن حجم المشروع و أيا كان نشاطه أو طبيعته ، و إن القيام بتنفيذ مشروع استثماري ما دون إجراء دراسات الجدوى اللازمة يعد أمرا غير مقبول خاصة مع وجود تغيرات كبيرة و متزايدة اقتصادية ، تكنولوجية ، بيئية و سياسية.
- **أهمية دراسات الجدوى على مستوى المجتمع:** تظهر أهميته فيما يلي:
 - تهدف الدول النامية بوجه خاص إلى تحقيق النمو و التنمية الاقتصادية التي تتطلب زيادة و تطوير في إنتاجها الصناعي، و ينتظر قيامها باستثمارات جديدة لذلك تحتاج الدول النامية خاصة و الدول عامة إلى دراسات الجدوى لتحليل مختلف جوانب تلك الاستثمارات و تخصيص الموارد المحدودة لديها أفضل تخصيص ممكن.

○ ووفقا لاتفاقيات OMC من العوامل التي أسهمت في إحداث تغييرات اقتصادية عالمية و يتوقع أن ويؤدي التحرير إلى زيادة حجم الاستثمارات الدولية و توسيع الأسواق و زيادة درجة المنافسة هذا ما يستدعي البحث عن أساس أخر لزيادة القوة التنافسية لدولة ما، و يتم ذلك من خلال اختيار الاستثمارات التي تتصف بالقدرة على الاستمرارية ، و هذا يتطلب ليس فقط ضرورة القيام بدراسة الجدوى بل أيضا التوسع في نطاق الدراسة لتشمل متغيرات كانت لا تمثل أهمية مثل حجم النتاج العالمي و الأسعار العالمية... .

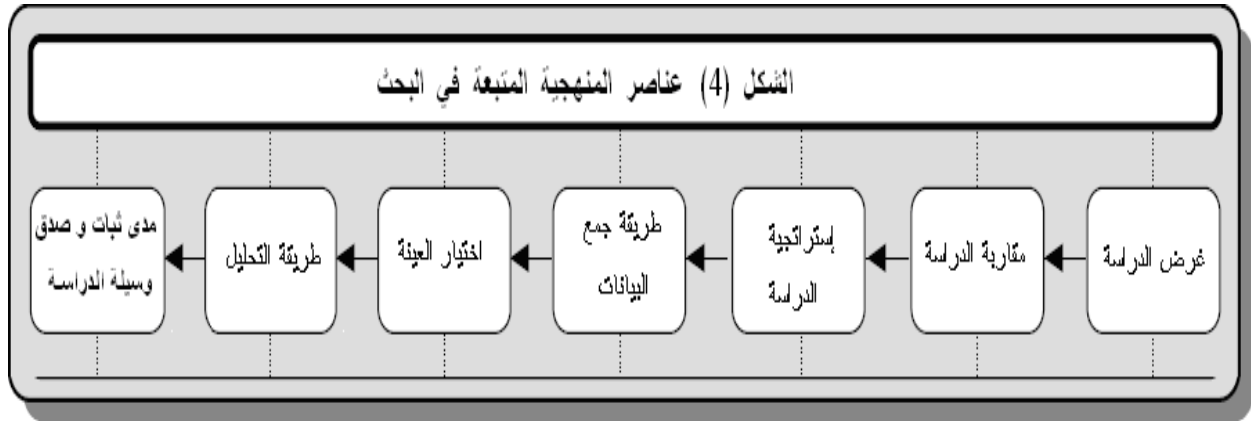
○ تسارع التطور التكنولوجي الذي يشهده العالم حاليا في المجال الصناعي و تزايد بدائل التكنولوجيا في أساليب و طرق الإنتاج بشكل يجعل الصناعة أكثر تعقيدا و يدفع اهتمام الدول المتقدمة و النامية بقضايا الإنتاج إلى ملاحقة تلك التطورات التكنولوجية و اختيار الأمثل منها، و يدفع ذلك إلى التوسع في دراسات الجدوى و زيادة الإقبال عليها يوما بعد يوم بحيث لم تصبح دراسات الجدوى مطلبا عاديا بل أصبحت ضرورة حيوية أو ملحة.

○ زيادة أهمية دراسات الجدوى مع ظهور و تطور السياسات و الإستراتيجيات الصناعية ومع كبر حجم المشروعات و تدويلها، بحيث ارتبطت المشروعات ببرامج الاستثمار الدولي و الخطط و البرامج الاقتصادية المحلية و الدولية.

○ تعمل دراسات الجدوى على استغلال الأمثل للاستثمارات المتاحة من خلال الاختيار بين أسس اقتصادية ، كما تقوم بإثراء البعد الفني و التكنولوجي للمشروعات و التنسيق الكامل بين مكونات المشروع و تفصيلاته المختلفة.

3. المنهجية:

نتطرق في هذا الفصل إلى الخطوات المتبعة في المنهجية بدءا بغرض الدراسة (منهج) التي نقدم فيها مختلف أنواع المناهج ثم مقارنة الدراسة التي نتكلم على الطرق الكمية والكيفية ثم تليها إستراتيجية الدراسة التي تحتوي على التجارب و الاستقصاء وتحليل أرشيف. ثم طريقة جمع البيانات التي تضم المصادر الأولية المصادر الثانوية ثم اختيار العينة وطريقة التحليل وأخيرا مدى ثبات وصدق وسيلة الدراسة والشكل التالي يوضح ذلك:



3.1 منهج الدراسة:

قبل تطرقنا لمختلف أنواع مناهج البحث العلمي سوف نتكلم أولا عن علم المنهجية والمنهج، حيث يعرف (مسعد، 2000) العلم على أنه مجموعة منسجمة من المعارف المتعلقة ببعض فئات الظواهر أو المواضيع المنتجة طبقا لمنهج وطريقة خاصين أي البحث، و من جهة أخرى يعرف (أنجرس، 2006، ص 98) المنهجية على أنها مجموعة من المناهج والتقنيات التي توجب إعداد البحث وترشيد الطريقة العلمية، من جانبه يعرف (مسعد، 2000) منهج البحث على أنه الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة بواسطة مجموعة من القواعد العامة تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة ولو تساؤلنا كيف يدرس الباحث المشكلة ؟ فتكون الإجابة من خلال مناهج البحث، أما (شيروخ، 2003) فيرى أن البحث العلمي عبارة عن النقصي المنظم بإتباع أساليب ومناهج علمية محددة بقصد الكشف عما لم يكشف عنه بعد أو بقصد التأكد من صحتها أو تعديلها أو إضافة الجديد إليها، وللبحث العلمي عدة مناهج والتي تتمثل في : المنهج الوصفي، المنهج التاريخي و المنهج التجريبي.

يعرف المنهج الوصفي على أنه المنهج الذي يعتمد على تحديد أبعاد المشكلات المطروحة للبحث وتحديد الخطوات الإجرائية مثل اختبار العينات التي يتم إجراء البيانات عليها والمواد التي تختبر و الملاحظات التي يجب جمعها ورصد النتائج وتحليلها وتبويبها بقصد الوصول إلى نتائج علمية والخاصة أن البحث الوصفي يهتم بملاحظة ووصف العوامل التي تأثر في موقف معين كما يهتم بتحليل وتفسير ما يوصف ويمكن استخدامه في تحديد الأهداف والإشارة إلى طرق تحقيقها (عناي، محمد رمضان، 1999، ص99)، كما يعرف (شيروخ، 2003، ص114) المنهج التجريبي على أنه المنهج المستخدم حين نبدأ من

وقائع خارجة عن العقل سواء كانت خارجة عن النفس أو باطنية فيها لنفسها بالتجربة دون اعتماد على مبادئ وقواعد المنطق الصورية وحلها، أما (المغربي، 2009، ص87) فيعرف المنهج التاريخي على انه المنهج الذي يسعى إلى جمع الحقائق العلمية ويستخدم في جميع المجالات الأكاديمية والعلوم المعروفة خاصة في دراسة التاريخ والأدب واللغات والعلوم الإنسانية، وتبرز أهميته في الاعتقاد السائد بين الباحثين بأن الحاضر هو نتائج حوادث الماضي وانه لا يمكن للفرد فهم الحاضر من خلال فهم جذوره التاريخية فالتاريخ ليس مجرد تواجد بالأحداث مرتبة بشكل زمني بل هو الدليل على انجازات الإنسان المتعاقبة، ومن المعروف أن جميع الأفكار الإنسانية تنتج ضمن إطار ثقافي محدد، وهذا الإطار يتكون من الخلفية التاريخية (أو ما يسمى التراث) مضاف إليها أحداث الحاضر، ويتفق العلماء بان المنهج التاريخي هو الطريقة العلمية الوحيدة لتفحص أحداث الماضي.

أما في دراستنا هذه فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لأنه المنهج الذي ينسجم مع صيغة وأغراض الدراسة، هذا وقد تم جمع البيانات اللازمة لأغراض الدراسة من المصادر الثانوية المتشكلة في المراجع العلمية والدراسات السابقة، أما المصادر الأولية فجمعت من خلال توزيع استبيانات على عينة متمثلة في عدد معين من مقاولي مدينة ميله.

3.2 مقارنة الدراسة:

من المتفق عليه على مستوى الإجراءات أي نميز في بحوث العلوم الإنسانية بين تلك التي تهدف إلى قياس الظواهر عن تلك التي تسمح بأخذ معطيات كيفية لا يمكن قياسها أو عددها لهذا تتطلب المناهج الكيفية والكمية مجموعة من الإجراءات المختلفة، حيث يعرف (أنجرس، 2006) المناهج الكمية على أنها هي المناهج التي تهدف في الأساس إلى قياس الظاهرة موضوع الدراسة، وقد تكون هته القياسات من الطراز الترتيبي Ordinals ، مثل "اقل من" أو "أكثر من"، أو عددية باستعمال الحساب.

إن أغلبية البحوث في العلوم الإنسانية تستعمل القياس وكذلك الأمر حينما يتم استعمال كل من المؤشرات النسبية، المتوسطات أو الأدوات الإحصائية بصفة عامة كما تعرف المناهج الكمية على أنها هي تلك المناهج التي تهدف في الأساس إلى فهم الظاهرة موضوع الدراسة وعليه ينصب الاهتمام هنا اكثر على حصر معنى الأقوال التي تم جمعها أو السلوكيات التي تمت ملاحظتها لهذا يركز الباحث أكثر على دراسة الحالة أو دراسة عدد قليل من الأفراد، وقد اتبعنا في بحثنا هذا المنهج الكمي لان دراستنا تهدف في الأساس إلى قياس الظاهرة الكمية وهي كيفية إدارة المشاريع من طرف مقاولي مدينة ميله وذلك باستعمال بعض الأدوات الإحصائية مثل المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري ، الدوائر، النسب . الوسط الحسابي. الانحراف المعياري...

3.3 إستراتيجية الدراسة:

نقلا عن (Andreas.J,Kring.mark,H.stenstrom,2001) وحسب (Yin,1994) هناك العديد من استراتيجيات البحث الممكنة عند القيام بالبحوث الكيفية والتي تتلخص في استعمال طرق مثل التجارب، الاستقصاءات، تحليل الأرشيف، المعلومات التاريخية وأيضا دراسة حالة . إن الحدود بين الاستراتيجيات المحدودة ليست واضحة دائما وغالبا ما تتداخل فيما بينها ويمكننا اختيار الإستراتيجية المناسبة من خلال التوفيق بين 3 شروط نوضحها في الجدول التالي:

الشروط البحثية الاستراتيجية البحثية	شكل الأسئلة البحثية	وجوب الرقابة من خلال الأحداث السلوكية	التركيز على الأحداث الحالية أو المعاصرة
التجارب	كيف / لماذا	نعم	لا
الاستقصاء	متى/ماذا/أين كم / كم (قيمة) (عدد)	لا	نعم
تحليل الأرشيف	متى/ماذا/أين كم / كم (قيمة) (عدد)	لا	نعم/ لا
تحليل تاريخي	كيف / لماذا	لا	لا
دراسة حالة	كيف / لماذا	لا	نعم

جدول رقم (3) : مختلف الحالات الممكنة للاستراتيجيات البحثية

المصدر: (Cosmos corporation in Yin, 1994, p6)

من خلال حاجتها لطرح أسئلة من نوع كيف ولماذا نجد أنفسنا أمام اختبار الاستراتيجيات البحثية التالية: إما التجربة أو البحث التاريخي أو دراسة حالة، هذا الشرط الأولي يؤدي إلى إقصاء كل من استراتيجيات الاستقصاء وتحليل الأرشيف.

بالنسبة للشرط الثاني المتعلق بالرقابة على الأحداث السلوكية يتم إقصاء التجربة التي تحتاج إلى الرقابة على الأحداث السلوكية ومنه تبقى إستراتيجيتان هما: التحليل التاريخي ودراسة حالة. وعندما نصل إلى الشرط الثالث والمتعلق بالتركيز على الأحداث المعاصرة فإستراتيجية البحث التاريخي يتم إقصائها لعدم استيفائها لهذا الشرط ومنه نستنتج أن أحسن طريقة للقيام بالدراسة والتي تستوفي كل الشروط هي دراسة حالة، حيث يقصد بها بأنها دراسة وحدة من وحدات المجتمع أو مفردة من مفرداته دراسة تفصيلية للكشف عن جوانبها المتعددة للوصول إلى تعميمات تنطبق على غيرها من الوحدات أو المفردات (مسعد، 2000، ص 33)، أو هي البحوث التي ينزل فيها الباحث أو فريق البحث إلى المجتمع أو الجماعة و يقوم بجمع المعلومات التي تتطوي على تحقيق الفرضية، إما من أفراد المجتمع بأسره إذا كان صغير الحجم و إما من عينات مسحوبة منه و ذلك بجميع الوسائل الممكنة أو المتاحة أو المناسبة له (إبراهيم، 2000، ص 39)، لهذا ينبغي على الباحث أن يقرر الإجراءات المناسبة لعملية جمع البيانات مع الأخذ بعين الاعتبار الظروف، ويجب عليه أن يصف بالتفصيل الأساليب الواجب استخدامها و الأدوات وتعاقب الخطوات التي يجب إتباعها للاستفادة من هذه الأدوات ،وسوف يتوقف جمع البيانات لدرجة كبيرة على ثبات و صدق البيانات التي تجمع (حجاب، 2000).

وتتكون دراسة الحالة من وسيلتين هما من وسائل جمع المعلومات هما الاستبيان و المقابلة وسوف يتم التطرق إليهما في العنصر الموالي.

3. 4 طريقة جمع البيانات:

يعتبر الاستبيان و المقابلة من أهم وسائل جمع البيانات و أكثرها شيوعا، و يمكن تعريفهما كما يلي:

● الاستبيان: Le questionnaire

الاستبانة، الاستفتاء و الاستقصاء معان كثيرة تشير إلى وسيلة واحدة لجمع البيانات، وهي عبارة عن استمارة بها مجموعة من الأسئلة ترسل للمبحوثين عن طريق البريد أو تسلم باليد أو تنشر بالجرائد أو المجلات، تذاع بواسطة الإذاعة أو تعلن بالتلفزيون ليجيبوا عليها و يعيدها للباحث، وتتميز هذه الأسئلة بان المبحوث هو الذي يملاها دون مساعدة الباحث.

● المقابلة: L'interview

هي محادثة في حدود غرض البحث تستهدف جمع الحقائق للاستفادة منها في توجيه و تشخيص العلاج، والى جانب المحادثة فهناك نبرات الصوت و تعبيرات الوجه و نظرات العين و الايماءات (عناني، محمد رمضان، 1999).

لقد تم استخدام الاستبيان في الدراسة التي قمنا بها لتلاؤمه وطبيعة دراستنا حيث قمنا بتوزيع الاستبيان على عينة عشوائية تتكون من 10 مقاولين.

أما الأسئلة الموجودة في الاستبيان هي أسئلة مفتوحة تسمح بإجبار المبحوث على الاختبار بين الإجابات المحددة تحديدا قاطعا، فهي تعطيه الفرصة لكي يكشف عن دوافعه واتجاهاته، وتزداد قيمة الاستبيان المفتوح بالنسبة للمشكلات غير المتبلورة وهناك عيوب بهذا النوع.

• مصدر عبارات الاستبيان:

يتم إعداد الأسئلة وفق للمؤشرات المتولدة من تحليل المفهوم وبصفة أدق يؤدي كل مؤشر إلى طرح سؤال أو أكثر كما يكون كل جزء من وثيقة الاستمارة مطابق لمفهوم أو متغير من الفرضية (أنجرس، 2006). كما قمنا بجمع معلوماتنا في مصادر أولية متمثلة في المراجع العلمية مثل الكتب المرجعية أي الكتب التي تصلح أن تأخذ كمراجع والدراسات السابقة أي معرفة الأعمال التي أنجزت من قبل حول الموضوع الذي يشغل بالنا والتي كانت محل مختصرات مكتوبة (أنجرس، 2006)، أما المصادر الأولية فجمعت من خلال توزيع الاستبيانات على عينة من مقاولي مدينة ميله.

5.3 اختيار العينة:

هناك عدة طرق لاختيار جزء من مجتمع البحث والذي يتركز حوله البحث، تتضمن المعاينة مجموعة من العمليات تهدف إلى بناء عينة تمثيلية لمجتمع البحث المستهدف. فقد عرف (أنجرس، 2006، ص301) المعاينة على أنها مجموعة من العمليات تسمح بانتقاء مجموعة فرعية من مجتمع البحث بهدف تكوين عينة، بمعنى أن المعاينة تتشكل من عنصرين أساسيين هما المجتمع "population" والعينة "sample" وعرفهما (الجادري، 2007، ص27) على أن المجتمع population هو مجموعة من المفردات والعناصر التي تدخل في دراسة ظاهرة معينة، أما العينة sample فهي عبارة عن مجموعة من المفردات أو العناصر التي يتم سحبها من المجتمع الذي نريد بحثه، ويعرف (المغربي، 2007، ص10) العينة أيضا على أنها جزء من مجتمع كبير ممثلة للمجتمع تمثيلا صادقا دون تحيز وتدرس العينة بهدف عمل استنتاجات إحصائية عن المجتمع.

و استعمالنا لطريقة المعاينة العشوائية البسيطة يعود لسهولتها وصعوبة تطبيق الطرق الأخرى خاصة ونحن في بحث مذكر ليسانس فقط. وكذلك لعدم توفرنا على معلومات حول المقاولين بصفة دقيقة.

6.3 طريقة التحليل:

يعتبر علم الإحصاء من أكثر طرق التحليل استعمالا وهو عملية حصر وحدات المجتمع بطريقة معينة لدراستها والإلمام بخصائصها وصفاتها، وقد تطور هذا العلم حتى أصبح قائما بذاته له قواعده ونظرياته ويعرف على أنه فرع من فروع الرياضيات التطبيقية والذي يخصص باستخدام وتطبيق الطرق الفاعلية في جمع البيانات وتنظيمها وعرضها وتحليلها واستقراء النتائج واتخاذ القرارات بناءا عليها (المغربي، 2007، ص6)، وينقسم علم الإحصاء إلى قسمين هما: الإحصاء الاستنتاجي (الاستدلالي)

والإحصاء الوصفي والذي قمنا بتطبيق واستعمال بعض مقاييسه في دراستنا، ويعرف هذا الأخير على انه العلم الذي يهدف إلى جمع وتصنيف وتلخيص وعرض البيانات لغرض وصف وتقدير معالم المجتمع الإحصائي تمهيدا للوصول إلى استنتاجات كخطوة سابقة لاستخدام الإحصاء التحليلي و الاستنتاجي (الجادري، 2007، ص18).

وقد استخدمنا الإحصاء الوصفي لأنه يتناسب ودراستنا التي تعتمد على بعض مقاييس هذا الأخير مثل النسب المئوية و الأعمدة البيانية، وفيما يلي تعريف لبعض المقاييس المطبقة.

• الدوائر النسبية:

تستخدم الدوائر البيانية عند وجود بيانات معينة تم تقسيمها إلى عدة أجزاء أو حصص بحيث يمثل كل جزء هو حصة نسبة مئوية معينة من المجموع الكلي للمتغير (جودة، 2008، ص266).

• الأعمدة البيانية:

تصلح هذه الطريقة لتمثيل السلسلة الزمنية البسيطة و تكون برسم خطوط مستقيمة يبدأ كل منها من المحور الأفقي فوق الفترة الزمنية و ينتهي عند قيمة الظاهرة، و تمثل كل فترة زمنية بخط مستقيم هو عمود (عامر، 2007، ص14)، كما أن الأعمدة البيانية تقدم رسوم بيانية تتعلق بإحصاءات متغيرة، وأكثر من المتغيرات، بحيث تعطي فكرة إجمالية وسريعة و منظورة للقارئ أو المدير أو صاحب العمل، فالأعمدة البيانية من الأدوات التي تقوم بتمثيل الإحصاءات و القيم من خلال نظرة فاحصة سريعة (جودة، 2008).

7.3 مدى ثبات وصدق وسيلة الدراسة:

لقد تم التأكد من صدق الاستبيان الظاهري والبنائي من خلال عرضه على عدة محكمين متمثلين في أساتذة من الجامعة وخبراء في ميدان إدارة وتسيير المشاريع، فأما المحكمين من الجامعة هم:

1. الأستاذ بو طلاعة محمد.

2. الأستاذة معارفي فريدة.

3. الأستاذ ريغي هشام.

4. الأستاذ بولصبع محمود.

5. الأستاذة قجاني جنات.

والمحكمين من الخبراء الميدانيين هم:

1. الخبير الاوول في Eurl/Opge

2. الخبير الثاني في Eurl/Opge

3. حداد نبيل مهندس معماري B.E.T-D.H.K

وكانت ملاحظاتهم كما يظهر في الجدول التالي:

جدول(4): أهم ملاحظات المحكمين حول الاستبيان

التعديلات	أهم الملاحظات	اسماء خبراء	
<ul style="list-style-type: none"> تم الاستفتاء عن بعض الأسئلة ذات أهمية اقل تم اضافة السؤال في القسم الثاني من استبيان تم عرض الاستبيان الاولي على مكتب دراسات تم اعادة صياغة الأسئلة والمصطلحات تم ترتيبها حسب الاهمية تم اعادة الصياغة الى"كيف يتم تحديد اجال مشاريعكم" تم اضافة شكل القانوني حيث تم تحديد اربع اشكال قانونية تم الغاء تم اعادة الصياغة"ماهو تقييم صاحب المشروع لمؤسستكم" بعد الصياغة اصبحت"ماهي خطتكم لتسليم المشاريع" 	<ul style="list-style-type: none"> كثرة الاسئلة في الاستبيان اقترح اضافة سؤال يخص جانب التسيير المالي اقترح توجيه الاستبيان الاولي الى خبراء مثل مكاتب الدراسات اعادة صياغة بعض الاسئلة و المصطلحات حتى تتناسب مع فكرة البحث ترتيب الاسئلة حسب اهميتها اعادة صياغة العبارة في السؤال 2 " كيف يتم تحديد اجال الانجاز في مشاريعكم" اضافة الشكل القانوني للمؤسسة في المعلومات العامة اقترح الغاء السؤال المتعلق بالإبلاغ لارتباطه بمكتب الدراسات وليس المقاول السؤال 7 إعادة صياغة"ماهو تقييم زبائنكم لكم" اعادة صياغة العبارة "كيف هي ونبرة التعميم"في السؤال 6 	<ul style="list-style-type: none"> بوطلاعة محمد معارفي فريدة ريغي هشام قجاني جنات بولصبع محمود 	أساتذة الجامعة
		<ul style="list-style-type: none"> خبير 1 Eurl/Opge خبير 2 Eurl/Opge حداد نبيل مهندس معماري BET DHK 	خبراء الميدان

المصدر من إعداد الطالب/تفريغ للبيانات

4. التحليل (تحليل ومعالجة البيانات):

1.4 وصف خصائص عينة الدراسة:

تضمن الاستبيان ثمانية أسئلة حول البيانات العامة لعينة الدراسة وهي: المنصب، الكفاءة، اسم الشركة، عدد العمال، تاريخ بداية النشاط، الشكل القانوني للمؤسسة، رقم الأعمال السنوي، وأخيراً درجة تأهيل المؤسسة، الجدول (5) في الصفحة الموالية يبين نتائج التحليل الخاص بأفراد عينة الدراسة، يلاحظ من الجدول أن 80% من العينة هم أصحاب مؤسسات في حين أن 10% منهم هم رؤساء للمؤسسات والباقي 10% هم مشرفون، وهذا يرجع لعدم تقسيم العمل و تولي أصحاب المؤسسات لمختلف المهام فيها. أما بالنسبة لمتغير التحصيل الدراسي فإننا نلاحظ إن أكبر نسبة كانت لأصحاب التعليم العالي، أما أفراد العينة ذوا المستوى التعليمي الثانوي وذوا المستوى التعليمي الأولي فقد كانت نسبهم على التوالي 30% و 10%.

و بخصوص المتغير المتعلق بالشكل القانوني للمؤسسة نلاحظ من الجدول أن 70% من المقاولين لديهم شركات من الشكل E.U.R.L أي شركة ذات الشخص الوحيد لأنه من مزايا الشركة ذات الشخص الوحيد أن صاحب الشركة لديه الحرية الكاملة في اتخاذ القرارات حيث لا يوجد شركاء يعارضونه أو يتنازعون معه حول قراراته، فيما يخص الأشكال الأخرى أي شركة التضامن S.N.C و شركة المساهمة S.P.A فكانت لهم النسب 20% و 10% على التوالي، أما الشركة ذات المسؤولية المحدودة S.A.R.L فقد كانت نسبتها معدومة (0%).

و يظهر الجدول أن 50% يتراوح رقم أعمالهم السنوي بين 10.000.000 دج و 50.000.000 دج، بينما 30% يتجاوز رقم أعمالهم السنوي 50.000.000 دج و أما 20% يقل رقم أعمالهم السنوي عن 10.000.000 دج.

بالنسبة لدرجة تأهيل المؤسسة نرى أن النسب متفاوتة، فنجد 30% من المقاولين لهم درجة ثانية ونجد نسبة 20% لكل من الدرجة الثالثة و الرابعة و السابعة و نسبة 10% فقط للدرجة الأولى، بينما نجد أن نسبة كل من الدرجة الخامسة و السادسة و الثامنة معدومة (0%).

الجدول رقم (5): خصائص أفراد عينة الدراسة.

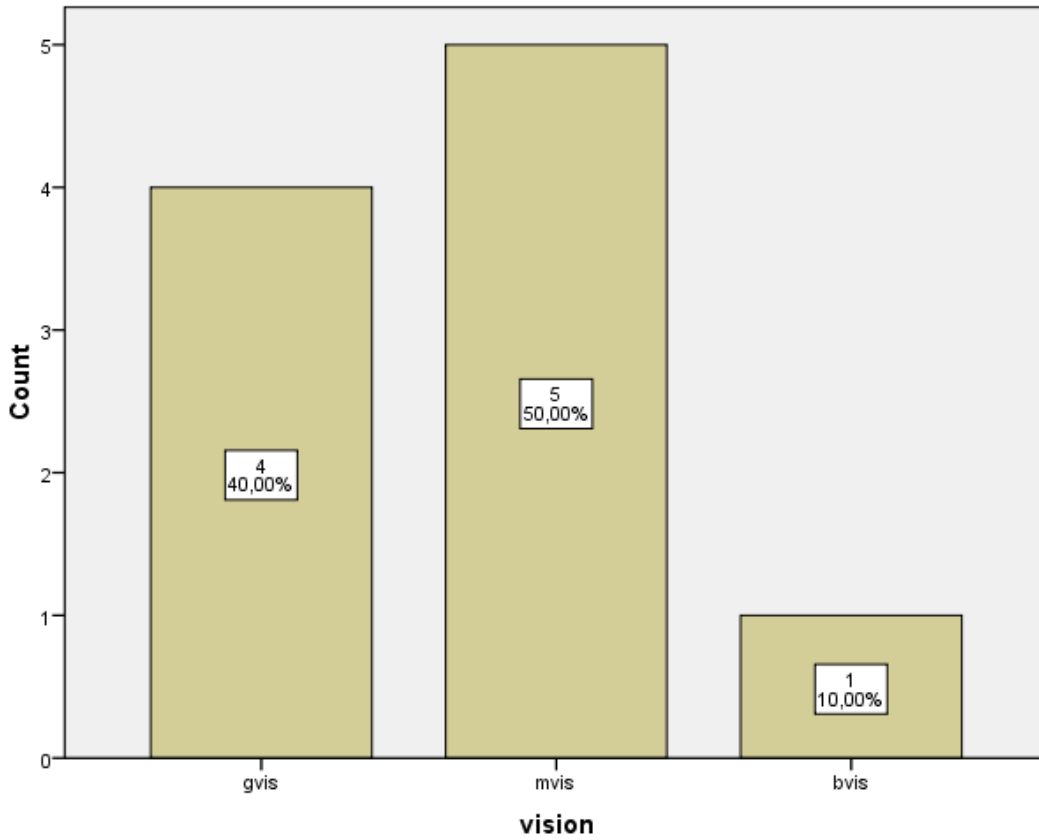
المتغير	الفئات	التكرارات	النسب
المنصب	صاحب مشروع	08	80%
	رئيس مشروع	01	10%
	مشرف	01	10%
الكفاءة العلمية	ت ابتدائي	01	10%
	ت ثانوي	03	30%
	ت عالي	06	60%
الشكل القانوني للمؤسسة	SNC	02	20%
	SPA	01	10%
	SARL	00	0%
	EURL	07	70%
رقم الأعمال السنوي	اقل من 10.000.000 دج	02	20%
	10 مليون - 50 مليون	05	50%
	اكبر من 50 مليون دج	03	30%
درجة تأهيل المؤسسة	1	01	10%
	2	03	30%
	3	02	20%
	4	02	20%
	5	00	00%
	6	00	00%
	7	02	20%
	8	00	00%

المصدر من إعداد الطالب/تفريغ للبيانات

2.4 تحليل الأسئلة:

1.2.4 رؤية المشروع:

تتمثل رؤية المشروع في النظرة الاجمالية لطريقة تنفيذ المشروع عن طريق بيان كل من المتطلبات والاحتياجات و الأهداف منه،حيث نلاحظ من الرسم البياني رقم(1) أن 50% من أفراد العينة لديهم رؤية متوسطة حول طريقة تنفيذ المشروع وان 40% لديهم رؤية صحيحة للمشروع أما الباقي 10% فليس لديهم رؤية ضعيفة حول طريقة تنفيذ المشروع.



- الرسم البياني رقم (1) -

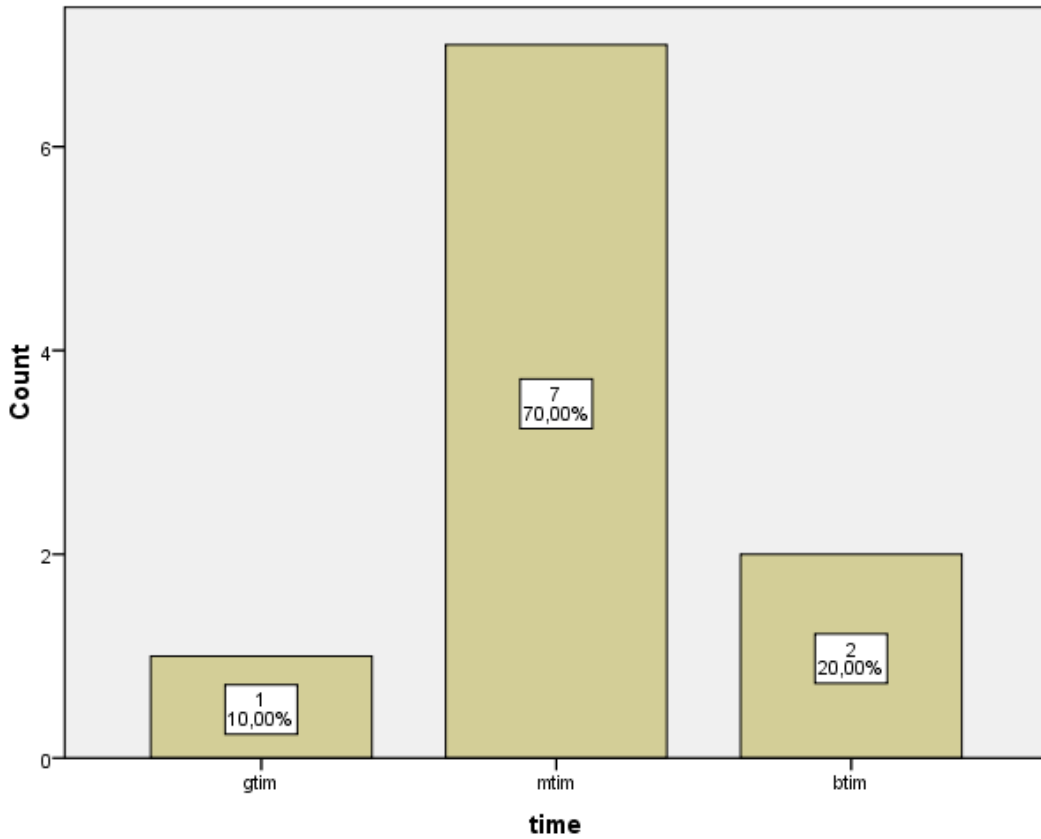
صحيحة = gvis

متوسطة = Mvis

ضعيفة = Bvis

2.2.4 آجال الانجاز:

تتمثل آجال الانجاز في الفترة الزمنية اللازمة لانجاز أي مشروع وكيفية تحديدها، حيث نلاحظ من الرسم البياني (2) أن 70% من المقاولين إجاباتهم صحيحة أي يرون أن الزبون هو الذي يقوم بتحديد مدة الانجاز بحيث تكون غير قابلة للتغيير أما 20% كانت إجاباتهم ضعيفة أي ليس لديهم فكرة عن كيفية تحديد آجال الانجاز وان 10% فقط لديهم إجابة متوسطة حيث يرون أن آجال الانجاز يتم تحديدها من طرف المقاول نفسه بالتقريب.



- الرسم البياني (2) -

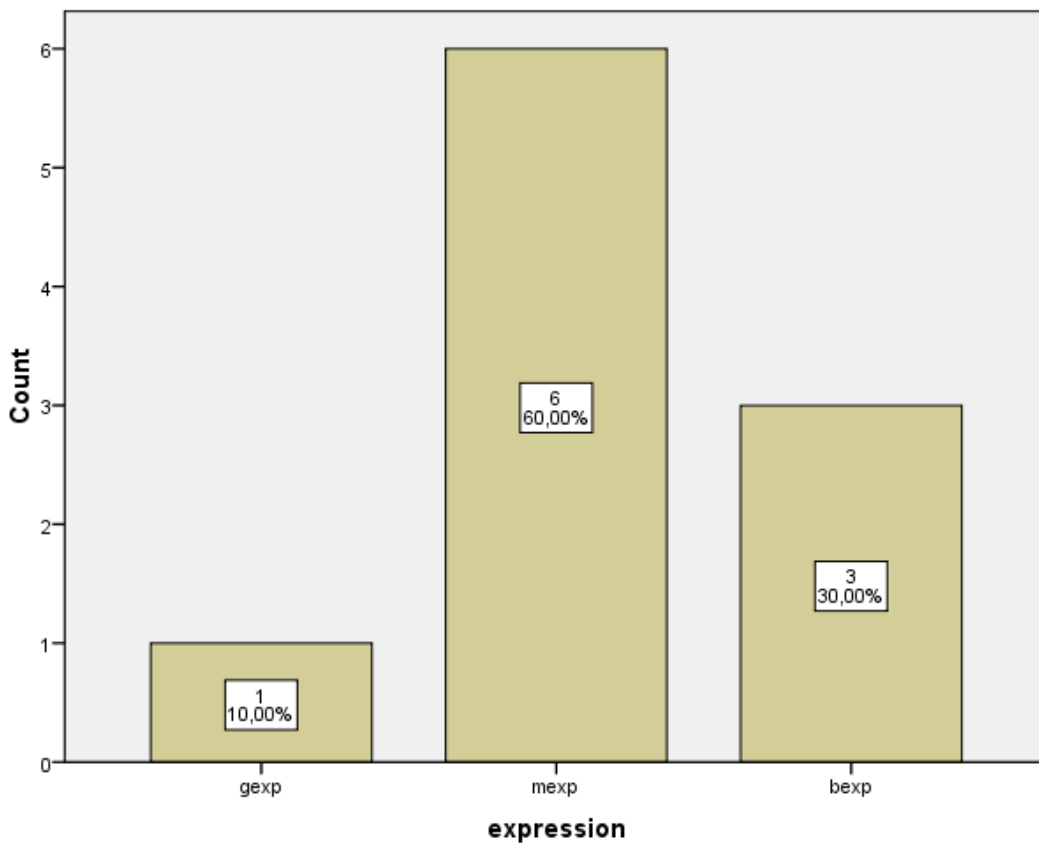
متوسطة = gtim

صحيحة = Mtim

ضعيفة = Btim

3.2.4 وصف الاحتياجات :

وهي طلبات صاحب المشروع واحتياجاته حيث يرى اغلب المقاولين أي 60% أن احتياجات صاحب المشروع تكون محددة في دفتر شروط حيث تكون قابلة للتعديل و هي اجابة متوسطة وأما 30% منهم كانت اجابتهم صحيحة حيث يرون أن الاحتياجات مبينة ومشروحة بوضوح من طرف صاحب المشروع في حين يرى 10% فقط منهم أن صاحب المشروع يقوم بتغييرات دورية في طلباته و احتياجاته و هي اجابة ضعيفة وذلك حسب الرسم البياني (3).



-الرسم البياني (3)-

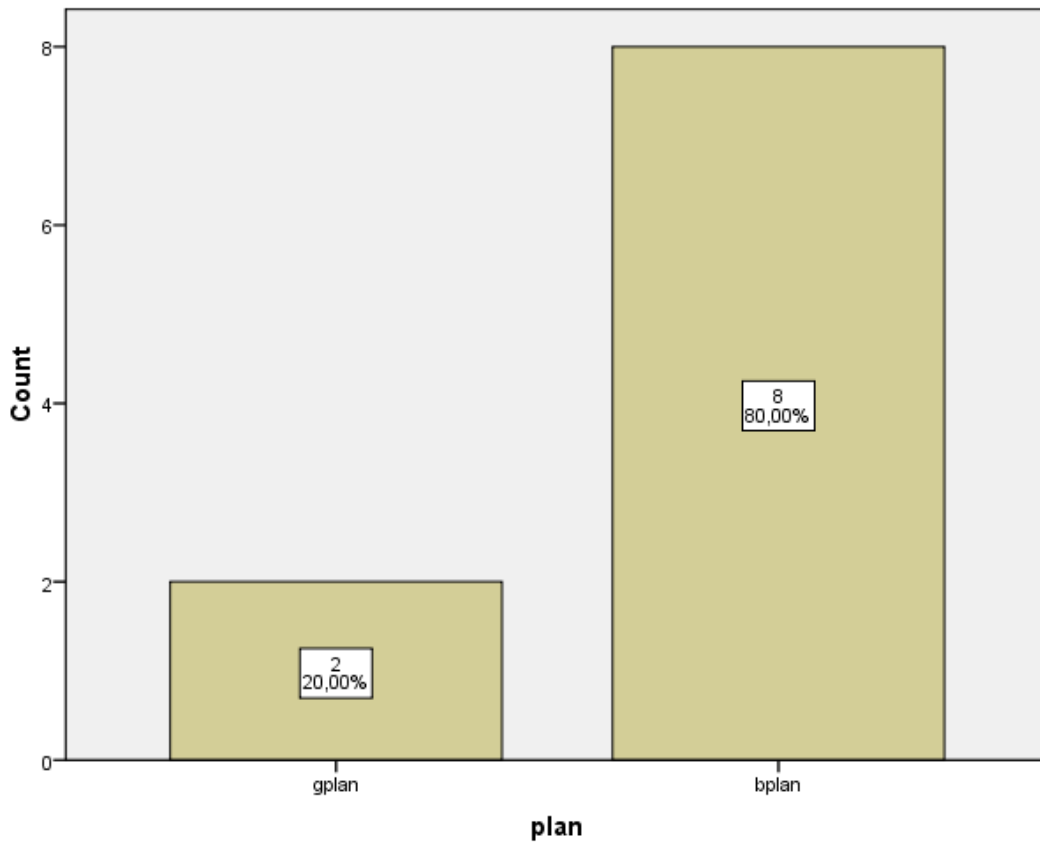
gexp = ضعيفة

Mexp = متوسطة

Bexp = صحيحة

4.2.4 التخطيط المشروع:

التخطيط للمشروع يكون عن طريق وضع خطة لتسيير مختلف مراحل انجاز المشروع حيث نلاحظ أن 80% من المقاولين كانت إجاباتهم صحيحة حيث يقومون بتسيير مشاريعهم بطريقة جيدة من خلال وضع خطة عمل لتسيير المشروع توضح جميع المراحل وأنشطة المشروع أما الباقي 20% فقد كانت إجاباتهم متوسطة إذ يقومون بوضع مخطط للمشروع يكون مطور على أساس البرامج الحاسوبية ومخطط كلي تنبئي قابل للتعديل كما هو موضح في الرسم البياني(4).



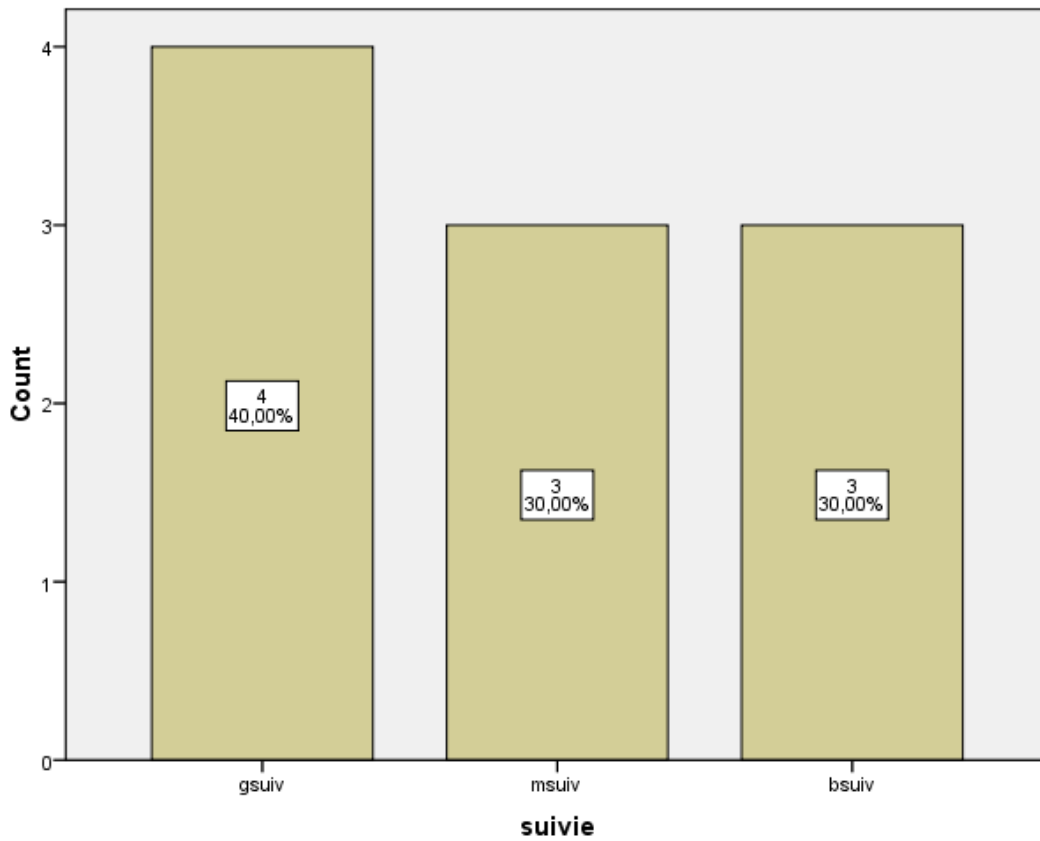
-الرسم البياني(4)-

متوسطة = Gplan

صحيحة = Bplan

5.2.4 متابعة المشروع :

وتتمثل المتابعة في رصد التقدم المحرز في مختلف مراحل المشروع وتصحيح الانحرافات إذا وجدت، حيث نلاحظ من الرسم البياني (5) أن 40% من المقاولين كانت إجاباتهم صحيحة اذ لديهم متابعة جيدة للمشروع حيث أن أداة القيادة لديهم فعالة تعتمد على وضع مؤشرات تساعد على متابعة المشروع بصفة منتظمة في حين 30% منهم كانت إجاباتهم متوسطة حيث يعتمدون على لوحة قيادة لرصد التقدم المحقق في المشروع أما الباقي 30% كانت اجابتهم ضعيفة فليس لديهم فكرة عن كيفية متابعة المشروع.



-الرسم البياني (5)-

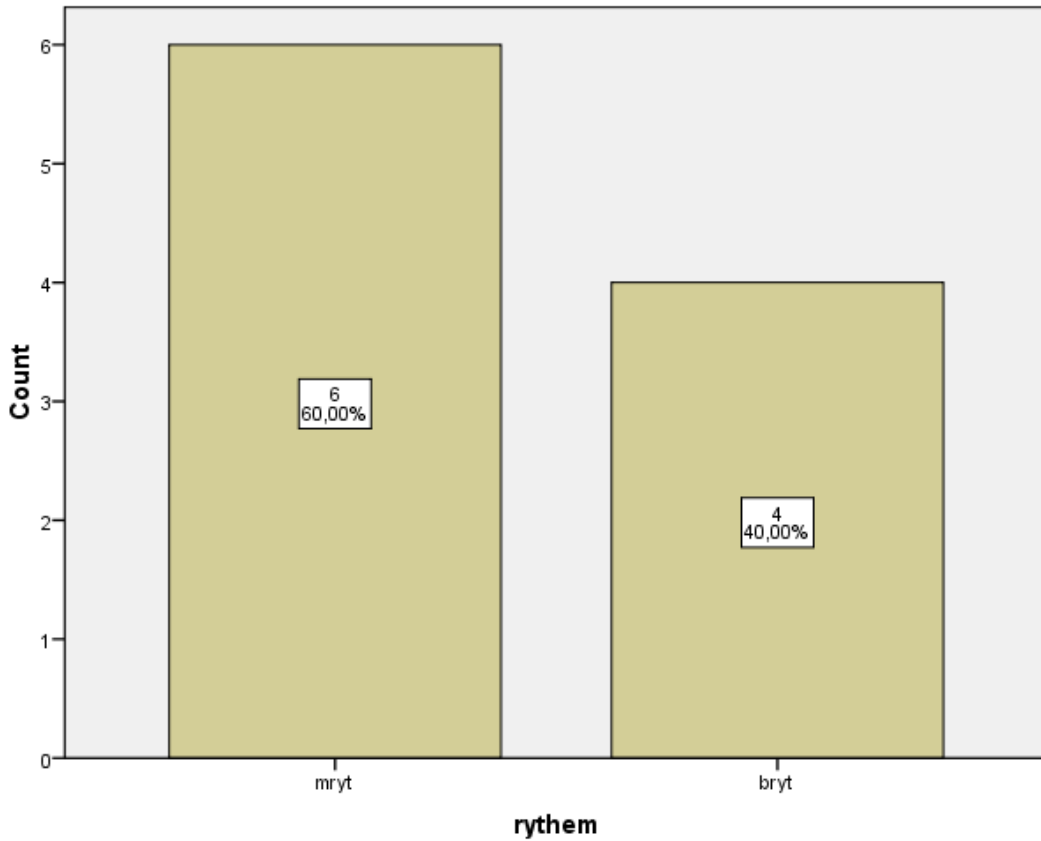
صحيحة = gsuiv

متوسطة = Msuiv

ضعيفة = Bsuiv

6.2.4 وتيرة التسليم:

وهي الخطة الزمنية المتبعة لتسليم المشاريع حيث يمكن ان يكون التسليم خلال، قبل هو بعد الموعد المحدد، حيث نلاحظ أن 60% من العينة كانت إجابتهم ضعيفة حيث يقومون بتسليم المشاريع دائما في وقت متأخر مهما كانت مدة الانجاز الممنوحة وأن 40% منهم كانت إجابتهم صحيحة إذ لديهم وتيرة للتسليم حيث يقومون بتسليمات المشروعات كل فترة معينة أما بالنسبة لتسليم المشاريع في وقتها وعند استكمالها فإن النسبة معدومة الرسم البياني(6).



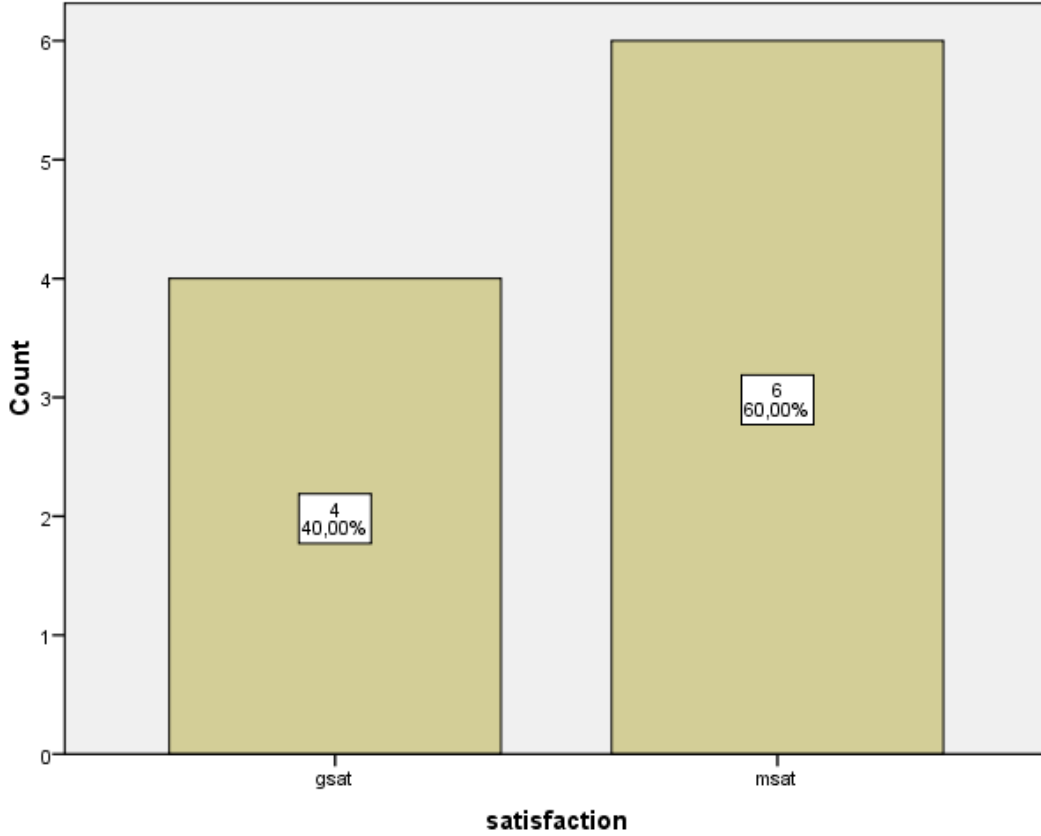
-الرسم البياني(6)-

Mryt = ضعيفة

Bryt = صحيحة

7.2.4 رضا العملاء:

و يتمثل في تقييم العميل أو صاحب المشروع للخدمات المقدمة من طرف المؤسسة حيث ان 60% من المقاولين إجاباتهم متوسطة إذ يرون أن العملاء راضين عموما وأن رضاهم لا بأس به وذلك بسبب التسليم المتأخر والذي لا يتماشى غالبا مع الاحتياجات، أما 40% من المقاولين كانت إجاباتهم صحيحة حيث يرون أن العملاء جد راضين عن مؤسستهم، وذلك حسب الرسم البياني (7).



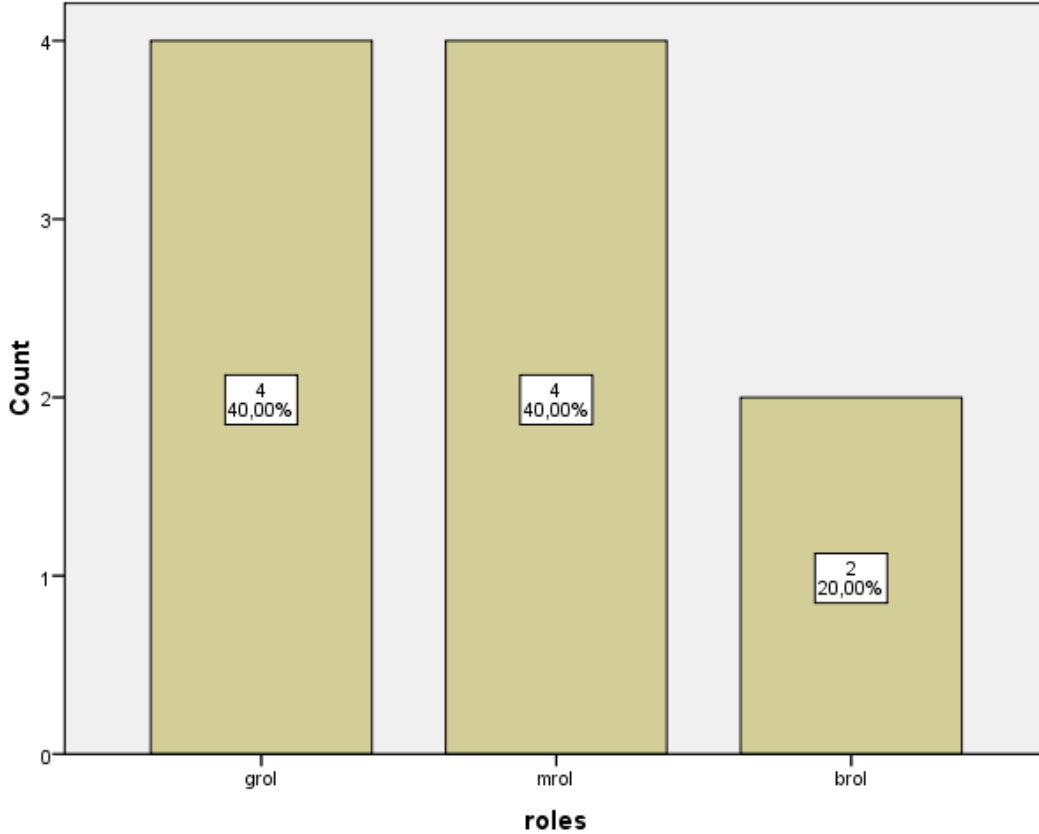
-الرسم البياني (7)-

صحيحة = gsat

متوسطة = Msat

8.2.4 توزيع الأدوار:

وهي كيفية توزيع المقاول للأدوار و المهام في المؤسسة إذ نلاحظ من الرسم البياني (8) أن 40% من المقاولين كانت إجابتهم ضعيفة إذ يقومون بتوزيع الأعمال حسب أداء ومهارات كل عامل، أما 20% كانت إجابتهم صحيحة فتوزيع الأعمال في مؤسستهم يكون حسب دور ومسؤولية كل عامل، في حين أن 40% كانت إجابتهم متوسطة حيث ليس لديهم توزيع للأدوار على الإطلاق حيث أن كل شخص يعمل في كل شيء.

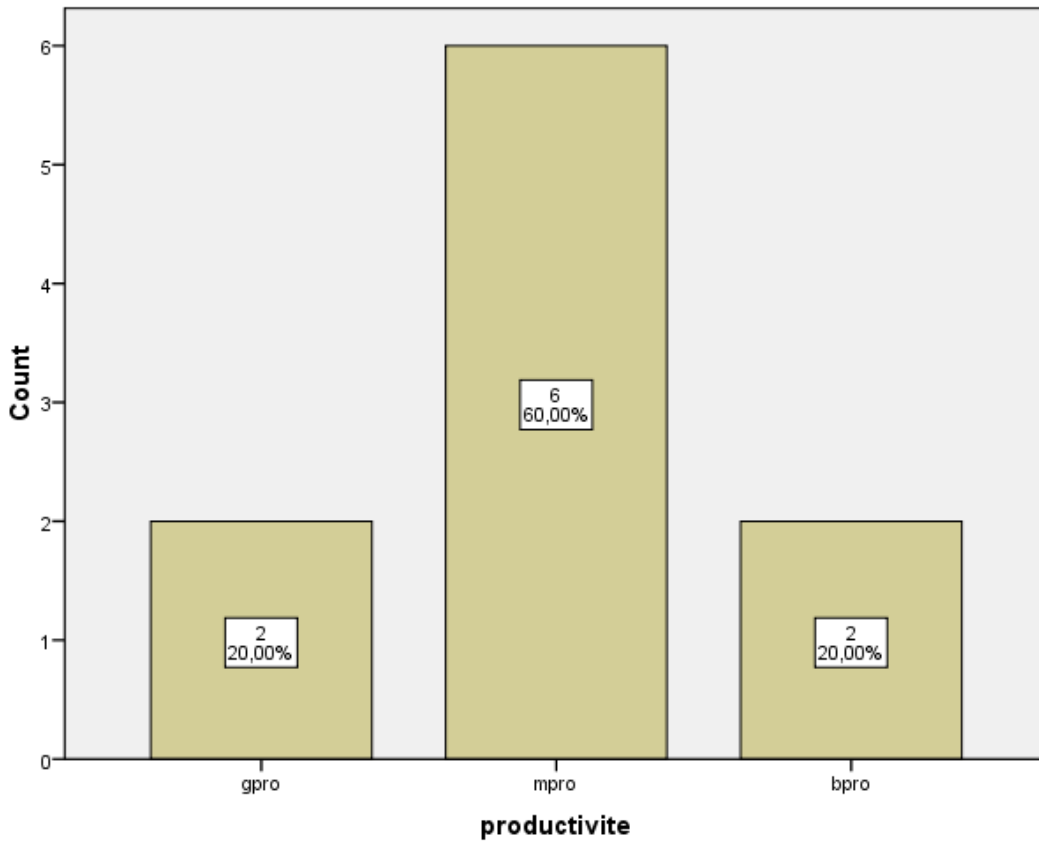


-الرسم البياني (8)-

grol = ضعيفة
 Mrol = متوسطة
 Brol = صحيحة

9.2.4 إنتاجية الفريق:

وتتمثل في مردودية و إنتاجية العمال عند العمل في فرق، حيث نلاحظ من الرسم البياني (9) أن 60% من المقاولين كانت أجابتهم متوسطة إذ يرون أن إنتاجية الفريق ليست مرتفعة وذلك لنقص الخبرة وعدم تحفزهم للمشروع، أما 20% من المقاولين كانت إجابتهم صحيحة فيرون أن إنتاجية الفريق مرتفعة جدا حيث أن الموظفين هم أكثر إنتاجية وكفاءة عن العمل في فرق. في حين نجد أن 20% منهم كانت اجابتهم ضعيفة حيث يرون أن إنتاجية الفريق منخفضة في مؤسستهم حيث أن الفرد المستقل يقوم بأعمال أكثر إنتاجية وفعالية في كونه ضمن فريق عمل.



-الرسم البياني (9) -

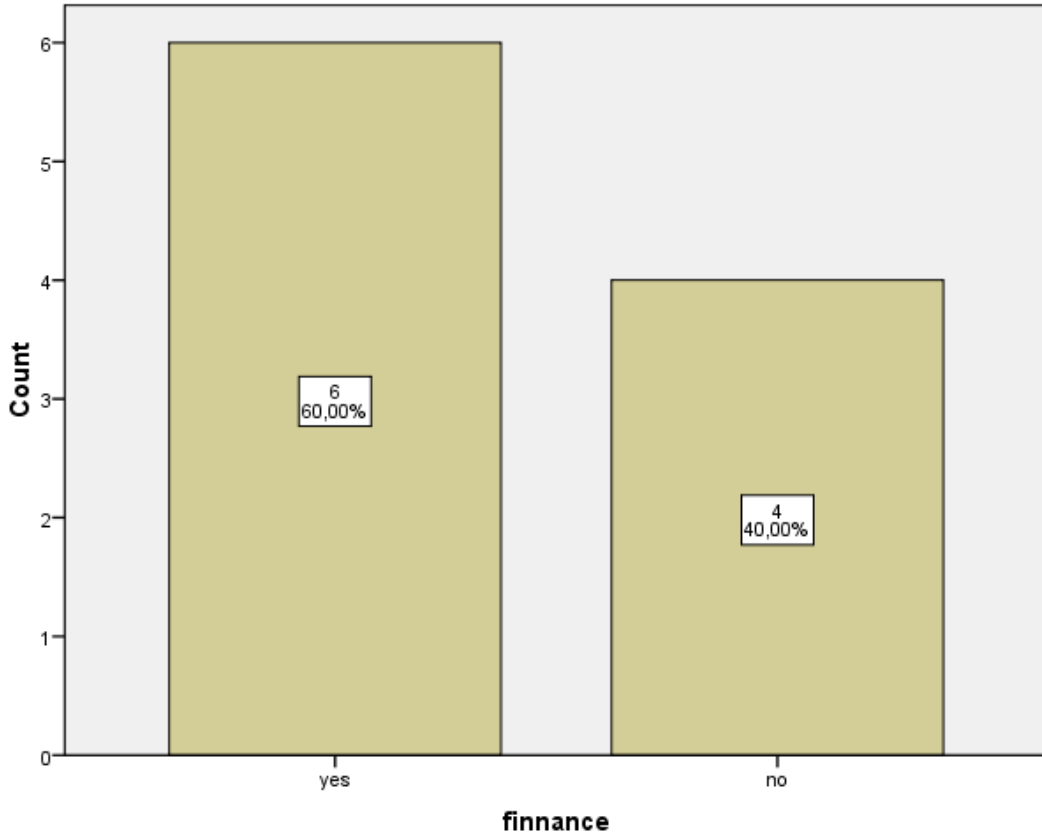
gpro = صحيحة

Mpro = متوسطة

Bpro = ضعيفة

10.2.4 الجدوى المالية:

وتتمثل في دراسة التكلفة الاستثمارية للمشروع و ربحيته، حيث نلاحظ أن 60% من المقاولين لديهم جهة مختصة لدراسة المشروعات من ناحية الجدوى المالية وان 40% وهو الباقي ليس لديهم دراسة للجدوى المالية.رسم بياني(10)

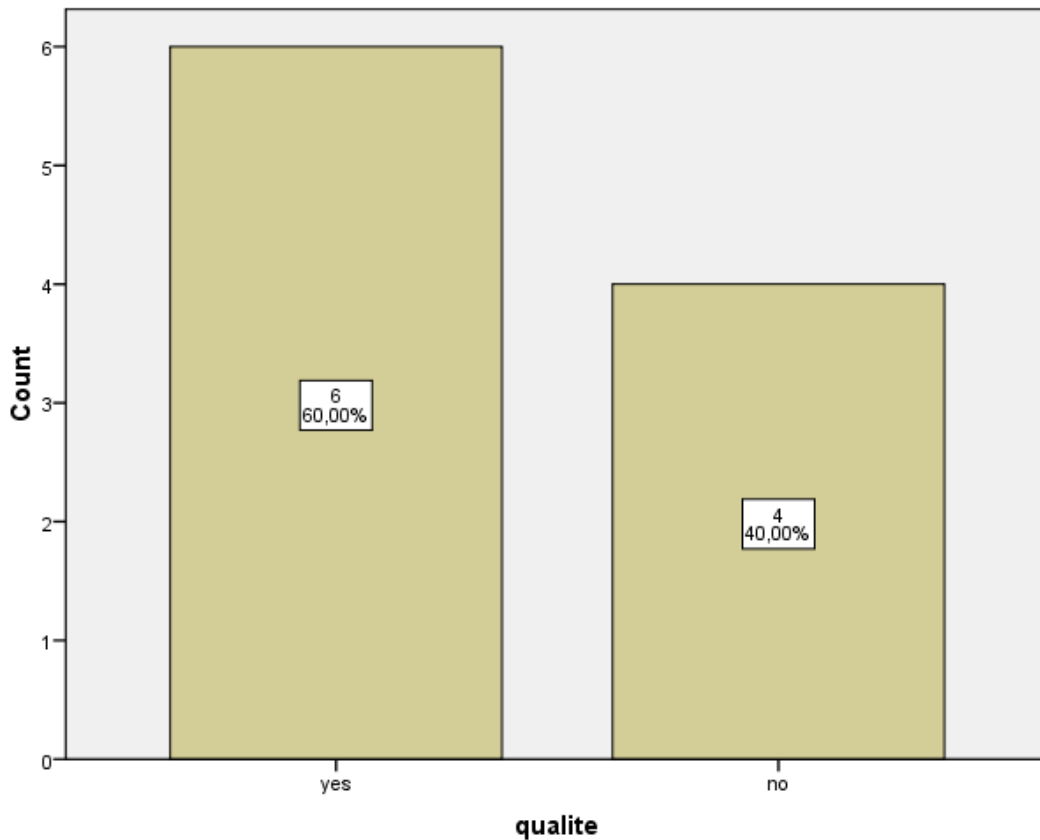


-الرسم البياني(10)-

11.2.4 مراقبة الجودة:

تتمثل مراقبة الجودة في مدى تطبيق المعايير القانونية والنظامية في انجاز المشروع، حيث نلاحظ أن 60% من المقاولين لديهم مراقبة الجودة في انجاز مشاريعهم أما الباقي 40% ليس لديهم مراقبة للجودة.

رسم بياني (11).



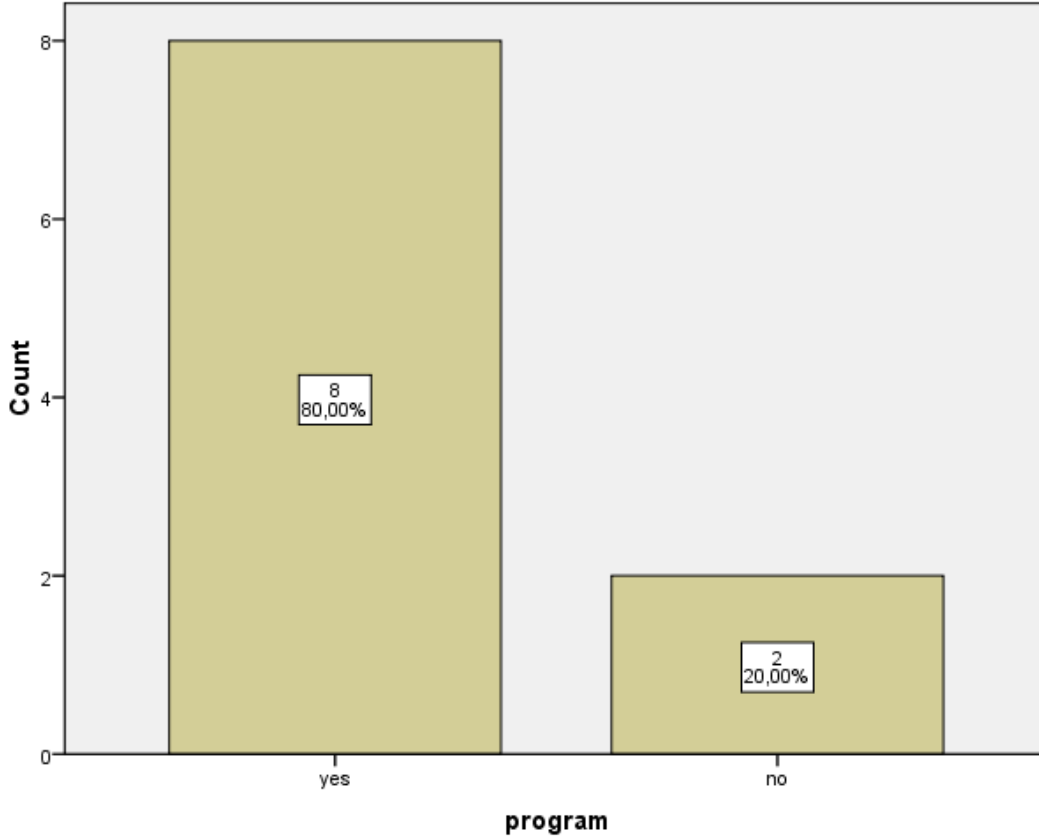
- رسم بياني (11) -

12.2.4 البرامج الحاسوبية:

وهي برامج تساعد أصحاب المؤسسات أو المقاولين في تسيير مشاريعهم مثل:PRIMAVIRA،

...MICROSOFT PROJECT

حيث نلاحظ أن اغلب المقاولين يقومون باستعمال البرامج الحاسوبية في إدارة مشاريعهم أي 80% أما الباقي 20% فلا يعتمدون عليها وذلك حسب الرسم البياني (12).



-الرسم البياني(12)-

الجدول لرقم (6): نتائج التحليل الخاص بأسئلة الاستبيان.

النسبة	تكرار	الإجابة	
40%	4	صحيحة	رؤية المشروع
50%	5	متوسطة	
10%	1	ضعيفة	
70%	7	صحيحة	آجال الانجاز
10%	1	متوسطة	
20%	2	ضعيفة	
30%	3	صحيحة	وصف الاحتياجات
60%	6	متوسطة	
10%	1	ضعيفة	
80%	8	صحيحة	التخطيط للمشروع
20%	2	متوسطة	
00%	0	ضعيفة	
40%	4	صحيحة	متابعة المشروع
30%	3	متوسطة	
30%	3	ضعيفة	
40%	4	صحيحة	وتيرة التسليم
00%	0	متوسطة	
60%	6	ضعيفة	
40%	4	صحيحة	رضا العملاء
60%	6	متوسطة	
00%	0	ضعيفة	
20%	2	صحيحة	توزيع الأدوار
40%	4	متوسطة	
40%	4	ضعيفة	
20%	2	صحيحة	إنتاجية الفريق
60%	6	متوسطة	
20%	2	ضعيفة	

60%	6	نعم	الجدوى المالية
40%	4	لا	
60%	6	نعم	مراقبة الجودة
40%	4	لا	
80%	8	نعم	البرامج الحاسوبية
20%	2	لا	

المصدر من إعداد الطالب/تفريغ للبيانات

و من اجل معرفة ترتيب أداء مقاولي مدينة ميله في مجال تسيير المشاريع قمنا بوضع ميزان خاص لكي نرى مدى تطبيق المقاولين للطرق الحديثة، حيث في القسم الاول من الاستبيان أعطينا قيمة 100 نقطة لكل إجابة صحيحة في كل سؤال، 50 نقطة لكل إجابة متوسطة و 10 نقاط لكل إجابة ضعيفة اما في القسم الثاني من الاستبيان أعطينا 100 نقطة لكل إجابة ب"نعم" و 10 نقاط لكل إجابة ب"لا"، ثم قمنا بترتيب المقاولين حسب عدد النقاط المتحصل عليها، و قد قمنا كذلك بإضافة عدة معايير لمقارنة عدد النقاط المتحصل عليها و مدى تطبيق هته المعايير و التي تتمثل في : معيار دراسة الجدوى المالية ، معيار مراقبة جودة الانجاز في المشاريع و مدى استخدام البرامج الحاسوبية ، وقد بينا ذلك في الجدول لموالي: جدول رقم(7) :ترتيب المقاولين حسب عدد النقاط المتحصل عليها.

اسم المقاول	عدد النقاط المحصلة	دراسة الجدوى المالية	مراقبة الجودة	البرامج الحاسوبية
بلدي راجح	1000	نعم	نعم	نعم
عليوات بلال	910	نعم	نعم	نعم
SNC ميلي	820	نعم	لا	نعم
بوناموس إسماعيل	810	نعم	نعم	نعم
جمال بلعطار	780	لا	نعم	لا
SNC بولعراس	630	نعم	نعم	نعم
بعوطة زيدان	590	لا	نعم	لا
ميلي لكرام العتاد	550	نعم	لا	نعم
ثابت	370	لا	لا	نعم
زنتوت	290	لا	لا	نعم

المصدر من إعداد الطالب/تفريغ للبيانات

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن كل من المؤسسات "بلدي" و "عليوات" و "بوناموس" و "بولعراس" قد جمعت نقاط كبيرة و هي على التوالي : 1000 ، 910 ، 810 ، 630 ، و ذلك باعتمادها على المعايير الثلاث و هي :دراسة الجدوى المالية في المشاريع ، مراقبة الجودة في المشروعات ، و استعمال البرامج الحاسوبية للتسيير، و نلاحظ ان كل من "شركة التضامن ميلي" و "ميلي لكراء العتاد" و بالرغم من اعتمادهم على دراسة الجدوى المالية التي تعتبر عنصر أساسي و استخدام البرامج الحاسوبية و إهمالهم لعنصر مراقبة الجودة في انجاز المشاريع فقد تحصلوا على مجموع نقاط لا بأس به و هو على التوالي : 820 ، 550، في حين نلاحظ أن كل من شركة "جمال بلعطار"، و شركة "بعوطة زيدان" اهتمت بمراقبة الجودة في انجاز المشاريع ، لكن لم يهتموا بدراسة الجدوى المالية و استخدام البرامج الحاسوبية وذلك تحصلوا على مجموع نقاط على التوالي : 780، 590، اما كل من شركة "ثابت" و شركة "زنتوت" ولعدم اهتمامهم بدراسة الجدوى المالية و كذا إهمال مراقبة الجودة في انجاز المشاريع مع اهتمامهم ببرامج حاسوبية في إدارة مشاريعهم، كان مجموع نقاطهم على التوالي: 370 ، 290 .

5. نتائج و توصيات:

حاولنا ضمن هذه الدراسة معالجة موضوع يستقطب اهتمام الكثير من الباحثين و الممارسين على حد سواء ، و قد سعت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى تطبيق المقاولين في مدينة ميله للمعايير و الأسس الحديثة لإدارة المشاريع ، و خلصنا في النهاية إلى نتائج ندرجها في النقاط التالية :

- 1) حرص المقاولين على تسليم المشروع في الأجل المحدد من طرف الزبون.
- 2) أهمية وضع خطة عمل لتسيير المشروع توضح من خلالها جميع مراحل و أنشطة المشروع.
- 3) تأثير دراسة الجدوى المالية للمشاريع من طرف مقاولي مدينة ميله و دورها في تحسين أداء المؤسسة.

4) وجود جهة مختصة تهتم بمراقبة الجودة في المشاريع المنجزة و علاقتها في تحسين صورة المؤسسة.

5) مدى استخدام البرامج الحاسوبية في إدارة المشاريع ، و دورها في تسهيل طرق إدارتها. إن النتائج السابقة تؤكد لنا مدى تأثير استعمال الطرق الحديثة على الجودة الكلية للمشاريع المنجزة، كما ان نتائج الترتيب بالنسبة للمقاولين تدعوا إلى إعادة رسم استراتيجياتهم ،خصوصا في ظل المنافسة بين المقاولين في انجاز أحسن المشاريع و تحسين أدائهم وخدماتهم خاصة في ظل التطور الكبير الذي يشهده العالم في هذا المجال و زيادة تطلع العملاء وأصحاب المشاريع إلى أداء أفضل، وضمن هذا الإطار يمكن تقديم التوصيات التالية:

1) أهمية إعادة المقاولين رسم استراتيجياتهم خصوصا اتجاه رغبات و طلبات العملاء أو أصحاب المشاريع.

2) ضرورة تقسيم العمل في المؤسسة حيث يكون الشخص المناسب في المكان المناسب.

3) ضرورة القيام بإجراء دراسات مستمرة لقياس أداء المؤسسة ومعرفة نقاط القوة والضعف لديها و تصحيح الانحرافات إن وجدت.

4) تشجيع الأفكار الإبداعية للعمال و أخذها بعين الاعتبار والسعي لتحفيزهم عن طريق مكافئة العمال الأكثر مردودية في المؤسسة.

5) ضرورة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة كاستعمال مختلف البرامج الحاسوبية وما لها من دور في تسهيل عملية التسيير.

6) ضرورة تبني مقاييس للجودة عند انجاز المشاريع مما يؤدي الى تحسين صورة المؤسسة في المحيط الاقتصادي.

7) ضرورة تبني الطرق الحديثة للتسيير والإدارة والتي تعتبر عامل أساسي في نجاح أو فشل المؤسسة.

المراجع باللغة العربية:

1. إبراهيم. م ع ، 2000 ، أسس البحث لإعداد الرسالة الجامعية ، مؤسسة الوراق ، مصر.
2. احمد. أم ، 1999 ، الدليل لدراسات الجدوى الاقتصادية ، الشركة العالمية للطباعة ، مصر.
3. أنجرس. م ، 2006 ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، دار القصبية الجزائر .
4. إسماعيل. ت ، 1981 ، أسس الاقتصاد الصناعي ، وتقييم المشاريع الصناعية والدراسات الاقتصادية الإستراتيجية ، معهد النماء العربي ، لبنان .
5. الجاد ري. ع ح ، 2007 ، الإحصاء الوصفي في العلوم التربوية دار المسيرة ، الأردن.
6. المعهد الأمريكي. 2004 ، الدليل المعرفي لإدارة المشروعات ، معهد إدارة المشروعات.
7. المغربي. ك م ، 2009 ، أساليب البحث العلمي ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، الأردن.
8. جودة. م ، 2008 ، تحليل الإحصائي المتقدم باستخدام S.P.S.S ، دار وائل للنشر ، الأردن.
9. حجاب. م ، 2000 ، الأسس العلمية لكتابة الرسائل الجامعية ، دار الفجر للنشر.
10. شيروخ. ص ، 2003 ، منهجية البحث العلمي ، دار العلوم الجزائرية الجزائر.
11. عامر. أ ، 2007 ، الإحصاء الوصفي و التحليلي ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، مصر.
12. عبد الحميد. ع ، 2000 ، دراسات الجدوى الاقتصادية لاتخاذ القرارات الاستثمارية الدار الجامعية.
13. عبد الفتوح. ي ، 2003 ، دراسات جدوى المشروعات (بيئية ، تسويقية ، مالية) دار الجامعة الجديدة للنشر ، مصر.
14. عمر. ح ، 1989 ، مبادئ علم الاقتصاد و تحليل جزئي و كلي معجم المصطلحات ، دار الفكر العربية ، مصر.
15. عناني. م ، محمد رمضان. س ، مناهج البحث و تحقيق النصوص 1999 دار النهضة العربية لبنان.
16. شلا غمة. و ، برماد. ف ، بوفلغة.م ، 2006/2005 ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس في العلوم الاقتصادية بعنوان . ، تقييم المشاريع الاستثمارية ودراسة جدواها الاقتصادية ، جامعة منتوري - قسنطينة - .
17. مسعد. م ، 2000 ، كيفية كتابة الأبحاث و الإعداد للمحاضرات ، المكتب العربي الحديث.

المراجع باللغة الأجنبية:

1. BARJOU. B ,2001 , **Manager par projet: Méthodes et comportements pour animer hors statut hiérarchique**, ESF Editeur, Paris.
2. BONJOUR. T, 2002, "gestion de projet" .
3. BRINER . w ,GEDDES .m, HOSTINGS. C, 1993, **Le manager de projet: Un leader**, AFNOR, Paris .
4. DUFOUR . p , 2002, "Guide de la conduite de projet" .
5. [<http://www.aso.organisation.ch>], (premier accès le : 02/10/2004).
6. [<http://www.ffbsc.org/>], (premier accès le : 18/08/2004).
7. MADERS. H-p ,2000 , **Conduire une équipe projet**, Editions d'organisation, 2^{ème} Ed, Paris.
8. MADERS. H-p , CLET. E, 1997, **Le management d'un projet**, Editions d'organisation, Paris.
9. MADERS H , LEMAITRE , p, 2000, **Conduire un projet dans le tertiaire: Principes, démarche outils, et illustrations**, Editions d'organisation, 2^{ème} édition, Paris.
10. MARCHAT.h , 2001, **KIT de conduit de projet**, Editions d'organisation, Paris.
11. Rotta , m tabaka , j gestion de projet (vers la méthodes agiles) , édition eyrolles, paris .
12. yin R , k , 1994 , design and methods, sage publication. Canada.

6. الملحق:

إستبيان

نحن طالبة ليسانس L.M.D من المركز الجامعي - ميله- بصدد القيام بدراسة علمية حول طريقة إدارة المشاريع من طرف مقاولي مدينة ميله، ولأجل تجسيد هذا العمل البحثي نطلب منكم سيدي الإجابة عن الأسئلة التالية، ونحن جد ممتنون لتعاونكم. شكرا جزيلا

القسم الأول من الأسئلة
ملاحظة:

من فضلك اختر إجابة واحدة من الثلاث عبارات من خلال التأشير على العبارة التي تتطابق مع طريقة إدارة المشاريع لديكم.

1 رؤية المشروع

ما هي رؤيتك لطريقة تنفيذ المشروع:

- رؤية واضحة جدا حيث تم تحديد طريقة الانجاز والهدف من المشروع.
- رؤية واضحة عموما حيث تم تحديد الهدف لكن لم تحدد الاحتياجات بوضوح.
- رؤية غير واضحة على الإطلاق حيث لم يتم تحديد الهدف ولا الاحتياجات.

2 أجال الانجاز

كيف يتم تحديد آجالا انجاز مشاريعكم؟

- يتم تحديد آجال الانجاز بالتقريب من طرف المقاول نفسه.
- يقوم الزبون بتحديد مدة الانجاز حيث تكون غير قابلة للتغيير.
- ليس لدي أي فكرة حول آجال الانجاز.

3 وصف الإحتياجات

ما هي نظرتكم اتجاه طلبات صاحب المشروع؟

- يوجد تغيير بصفة دورية لطلبات المستخدمين الشيء الذي لا يمكننا من الحصول على انجازات المرحلة الأولى.
- الاحتياجات محددة في دفتر الشروط لانتها قابلة للتغيير خلال مدة انجاز المشروع.
- الاحتياجات مبنية ومشروحة بوضوح من طرف المستخدمين ومستوى تطور الانجازات مستقر.

4 التخطيط للمشروع

كيف يتم تسيير مشروعكم؟

- جيد، تم وضع خطة عمل لتسيير المشروع توضح جميع المراحل والأنشطة الواجب إنجازها حتى نهاية المشروع.
- لا يمكننا الاستغناء نهائيا عن التخطيط بالرغم من ما يحدث من تغييرات في الاحتياجات.
- يضم مخطط المشروع مخطط مطور على اساس البرامج الحاسوبية ومخطط كلي تبني قابل للتعديل يقدم لغرض اعلامي.

5 متابعة المشروع

كيف هي متابعتكم للمشروع؟

- جيدة أي أن أداة القيادة لدي فعالة حيث أقوم بتثبيت العديد من المؤشرات حتى أتمكن من متابعة المشروع بصفة منتظمة.
- لدي لوحة قيادة لرصد التقدم المحرز في المشروع، مع ملاحظة وجود اختلالات بين ما هو مخطط وما تم إنجازه فعليا.
- ليست لدي أي فكرة عن كيفية متابعة المشروع.

6 وتيرة التسليم

ماهي خطتكم لتسليم المشاريع؟

- نحن نقوم بالتسليم عند استكمال المشروع، عادة ما يكون في الموعد المحدد.
- مهما كانت مدة المشاريع نحن نقدمها باستمرار في وقت متأخر.
- لقد وضعنا وتيرة محددة للتسليم حيث تكون التسليمات كل فترة معينة.

7 رضا العملاء

7

ما هو تقييم صاحب المشروع (العميل) لمؤسساتكم؟

- عملائنا جد راضين عن جودة الخدمات لدينا.
 رضا عملائنا لا بأس بيه عموماً، وذلك بسبب التسليم المتأخر و الذي لا يتماشى غالباً مع الاحتياجات.
 عملائنا ليسوا راضين مطلقاً.

8 توزيع الأدوار

8

ما هي طريقة توزيع الأدوار في مؤسساتكم؟

- توزيع للأعمال يكون حسب الأداء ومهارات كل عامل.
 توزيع الأعمال يكون عن طريق تحديد دور و مسؤولية كل عامل.
 ليس هناك توزيع للأعمال لأننا نعمل في حالة طوارئ، كل شخص يعمل في كل شيء.

9 إنتاجية الفريق

9

كيف هي إنتاجية فرق العمل لديكم؟

- إنتاجية الفريق مرتفعة جداً حيث أن الموظفين هم أكثر كفاءة عند العمل في فرق.
 إنتاجية الفريق ليست مرتفعة جداً، لنقص خبرة الموظفين و عدم تحفزهم للمشروع.
 إنتاجية الفريق منخفضة حيث أن الموظفين المستقلين يقومون بأعمالهم بشكل فعال.

القسم الثاني من الأسئلة

- 1- هل لديكم جهة مختصة لدراسة المشروعات من ناحية الجدوى المالية؟ نعم لا
2- هل لديكم جهة مختصة في مؤسساتكم تهتم بمراقبة جودة الإنجاز في مشاريعكم؟ نعم لا
3- هل تستعينون في إدارة مشاريعكم ببرامج حاسوبية؟ نعم لا

PRIMAVIRA

MICROSOFT PROJECT

آخر

معلومات عامة

- المنصب: صاحب مؤسسة رئيس مشروع مشرف
الكفاءة: تعليم أولي تعليم ثانوي تعليم عالي
اسم الشركة:
عدد العمال:
تاريخ بداية النشاط:
الشكل القانوني للمؤسسة: شركة تضامن SNC شركة ذات مسؤولية محدودة SARL شركة مساهمة SPA
رقم الأعمال السنوي:
 اقل من 10.000.000 دج
 10.000.0000 دج-50.000.0000 دج
 اكبر من 50.000.000 دج
درجة تأهيل المؤسسة: **Calification**
 درجة أولى درجة ثالثة درجة خامسة درجة سابعة
 درجة ثانية درجة رابعة درجة سادسة درجة ثامنة

الملخص:

تهدف دراستنا هذه إلى التعرف على مستوى تطبيق مقاولي مدينة ميلة للمعايير الحديثة في إدارة المشاريع، حيث قمنا بتوزيع نموذج قياس متمثل في الاستبيان وذلك بعد مراجعته من طرف المحكمين، ثم قمنا بعد ذلك بتحليل البيانات المتحصل عليها باستخدام البرنامج الإحصائي S.P.S.S.

وقد كشفت دراستنا في وجود تفاوت في مدى تطبيق الطرق الحديثة من طرف المقاولين، وفي نهاية دراستنا خلصنا إلى مجموعة من النتائج و التوصيات للباحثين و الممارسين في الميدان.

Summary of the study:

Our study aims to recognize the level of applying the modern standards by entrepreneurs of the city of Mila in their projects. We have delivered a sample of measurement in a form of a survey, the survey has been revised by authority (experienced people in the field), then we have analysed the data by using the program of statistics S.P.S.S.

Our study revealed that there are differences in applying the modern methods by entrepreneurs .finally, we have reached some findings for all researchers and workers in that discipline.