

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Boudiaf - M'SILA  
Faculté des Sciences Économiques  
Commerciales et des Sciences de Gestion  
Département Sciences de Gestion



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

# استخدام إدارة المشاريع في تسيير المؤسسة الاقتصادية

دراسة الحالة: شركة صيانة الأجهزة الصناعية بالمسيلة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (أكاديمي) في علوم التسيير

تخصص: استراتيجية وتسويق

إشراف :  
بن محمد سمير

إعداد :  
زرقان عبد المالك

السنة الجامعية 2016/2015

# شكر وتقدير

بعد الشكر و الحمد لله سبحانه وتعالى على نعمته و فضله و دوام الصحة و العافية  
وصلاة على رسول الله صلى الله عليه وسلم .

وإذا كان لا بد من شكر فإننا لا نبالغ إن قلنا بأن الكلمات لا تكفي مهما ثقلت معانيها وأسمى إكرام  
وتقدير لما قدمه خلال توجيهاته و تحفيزا ته لنا

**الأستاذ الفاضل: بن محمد سمير**

ولا يمكننا أن نبخل بهذا التعبير إلى كل من قدم لن يد العون في إنجاز هذه المذكرة ماديا و معنويا  
ونخص بالذكر:

عمال مكتبة كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

شكر خاص لكل الأساتذة الذي قاموا بتدريسي من السنة الأولى إلى الدراسات العليا و إلى  
الذين قدموا لنا يد المساعدة في إنجاز المذكرة .

شكر خاص لطاقم أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية  
بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

نتقدم بالشكر الجزيل إلى عمال و إطارات شركة صيانة الأجهزة الصناعية و خاصة السيد  
تيطوم عبد الرزاق لما قدمه لنا من يد العون.



## إهداء

أولاً لك الحمد ربي على كثير فضلك وجميل عطائك، الحمد لك ربي ومهما حمدنا فلن نستوفي حمدك والصلاة والسلام على من لا نبي بعده، بسم الله الرحمن الرحيم "وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحساناً".

إلى الذي رسم الزمان على جبينه تجاعيد التعب والعناء في سبيل أن يرانا نحمل مشعل العلم، إلى دعي الذي احتميت وفي الحياة به اقتديت، إلى الذي رعاني وعلمي الصمود وزرع في نفسي العزة والكرامة والتعلم كان مصدر فخري، إلى اعز الناس على قلبي الذي انطفأت شمعته بعد ما كان نور أضاء حياتي وشراعاً شققت به بحر العلم الذي رحل عني بعد ما كان استقامتي وركيزة عمري ووتدي في هذه الحياة: أبي العزيز رحمه الله واسكنه فسيح جنانه.

إلى التي حملتني تسعا وأرضعتني حولين، إلى من زرعته في قلبي وسقيتها في فؤادي وأصبحت أسيرتها، إلى من تنفست أنفاسها وأنا في أحشائها، إلى من لو جاء السجود لغير الله لسجدت لها، إلى من القلب يهواها والعمر فداها والعين تترجح لرأيها، إلى منبع العطاء، وبهجة الروح، إلى ذرة الحب في قلبي، ونسمة التفاؤل في فكري، على من وضعت جنة الرحمان تحت أقدامها: أُمِّي الغالية أطال الله في عمرها.

إلى أصدقاء الطفولة والشباب ورفقاء الدرب وسندي في هذه الحياة، كل باسمه والذين تعجز الصفحات على ذكرهم جميعاً، ويجمعهم قلبي كل باسمه ولا ينساهم مادام الليل والنهار، وأخص بالذكر أخي العزيز سبع بلال.

إلى أساتذة وطلبة علوم التسيير وأخص بالذكر دفعة إستراتيجية وتسويق دفعة 2013.

إلى كل من كان له اثر طيب في حياتي وترك بصمات الحب والوفاء في ذاكرتي.

إلى كل من يحمل مذكرتي بعدي، إلى كل من سكن حبه قلبي.

إلى كل من نسيهم قلبي.

إلى عائلتي الكريمة.

الفهرس

## فهرس المحتويات

	شكر وتقدير.....
	إهداء.....
	فهرس الأشكال.....
	فهرس الجداول.....
أ - د	مقدمة عامة.....
38-06	<b>الفصل الأول: مدخل عام للمشاريع</b>
06	تمهيد.....
07	المبحث الأول: مفاهيم نظرية لماهية المشروع.....
07	المطلب الأول: ماهية مفهوم المشروع.....
11	المطلب الثاني: خصائص وأهداف المشروع.....
15	المطلب الثالث: أنواع وموارد المشروع.....
21	المبحث الثاني: ماهية إدارة المشروع.....
21	المطلب الأول: مفهوم الإدارة.....
25	المطلب الثاني: مفهوم إدارة المشاريع.....
27	المطلب الثالث: عمليات ومعايير إدارة المشروع.....
29	المبحث الثالث: دراسة جدوى المشروع.....
29	المطلب الأول: ماهية دراسة الجدوى.....
33	المطلب الثاني: أهداف ومتطلبات دراسات الجدوى.....
34	المطلب الثالث: مراحل وأساسيات دراسة الجدوى.....
38	خلاصة الفصل.....
71-40	<b>الفصل الثاني: مدخل لدراسة نظام التسيير في المؤسسة الاقتصادية</b>
40	تمهيد.....
41	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول عملية التسيير.....
41	المطلب الأول: ماهية عملية التسيير.....
44	المطلب الثاني: نشأة و تطور عملية التسيير.....
47	المطلب الثالث: أهمية ووظائف التسيير.....

## فهرس المحتويات

50	المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول المؤسسة الاقتصادية.....
50	المطلب الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية.....
52	المطلب الثاني: خصائص وأهداف المؤسسة الاقتصادية.....
55	المطلب الثالث: أنواع ووظائف المؤسسة الاقتصادية.....
64	المبحث الثالث: فاعلية التسيير في المؤسسات الاقتصادية.....
64	المطلب الأول: فاعلية التسيير.....
65	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على فاعلية التسيير.....
67	المطلب الثالث: مظاهر فاعلية التسيير.....
71	خلاصة الفصل.....
96-73	الفصل الثالث: دراسة حالة مشروع بشركة صيانة الأجهزة الصناعية MEI بالمسيلة
73	تمهيد.....
74	المبحث الأول: تقديم شركة صيانة الأجهزة الصناعية.....
74	المطلب الأول: التعريف بميدان التربص.....
79	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة صيانة الاجهزة الصناعية.....
83	المبحث الثاني: وصف مشروع تصليح محرك بشركة MEI.....
83	المطلب الأول: تعريف المشروع.....
85	المطلب الثاني: توزيع التكاليف والموارد البشرية على أنشطة المشروع.....
88	المبحث الثالث: رسم خطة المشروع ودراسة الانحرافات.....
88	المطلب الأول: رسم خطة المشروع.....
93	المطلب الثاني: دراسة انحرافات المشروع.....
96	خاتمة عامة.....

# فهرس الجداول

## قائمة الجداول

الصفحة	المحتوى	الرقم
77	الإمكانات البشرية لشركة صيانة التجهيزات الصناعية	1.3
77	الإمكانات البشرية لشركة صيانة التجهيزات الصناعية	2.3
85-83	أنشطة المشروع الفرعية	3.3
87-85	حجم العمالة والتكاليف للأنشطة الفرعية للمشروع	4.3
90	كشف تفصيلي للأنشطة للمشروع	5.3
93	ساعات العمل الفعلية والمخطط ونسبة الانجاز	6.3
94	تحليل الانحراف لكل نشاط	7.3

# فهرس الأشكال

## قائمة الأشكال

الصفحة	المحتوى	الرقم
10	المشروع كنظام (نموذج ICOM)	1.1
13	تكامل أهداف المشروع	2.1
15	أنواع المشاريع	3.1
16	مثلث ماسلو للحاجات	4.1
24	وظائف الإدارة الأساسية	5.1
30	دورة حياة المشروع لدراسة الجدوى	6.1
36	مراحل دراسة الجدوى للمشروعات	7.1
43	عجلة التسيير	1.2
59	تنظيم إدارة التسويق	2.2
60	تنظيم إدارة الإنتاج	3.2
63	هيكل إدارة الموارد البشرية	4.2
80	الهيكل التنظيمي لشركة صيانة التجهيزات الصناعية	1.3
89	يوضح برنامج ms Project	2.3
91-92	مخطط جانث	3.3

مقدمة

تقع المؤسسة في قلب النشاط الاقتصادي المعاصر، فهي المنبع الرئيسي للرفاهية المادية، وتبقى بالنسبة لمعظم الأعدان الاقتصاديين المكان الرئيسي للعمل، كما أن المؤسسة هي المكان الذي تمارس فيها طرق التسيير العقلانية الموجهة لبلوغ الأهداف الاقتصادية أو الاجتماعية، وفي هذا السياق فهي بمثابة المكان الذي تتلاقى فيه الأفكار و يتم تطويرها، والتي تنشق من خلالها مجموعة من المشاريع التي يمكن أن تساهم في تحسين نجاعة المؤسسة.

والمشاريع قائمة كانت، أم قيد الإطلاق أو قيد الإنشاء، ليست سوى طموحات نجدها عند الأفراد كما عند المؤسسات وكذلك عند الدول، إذ شكلت ولا تزال بعدا اقتصاديا ورأسماليا وتنمويا في كافة النشاطات والبنى والقطاعات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، فالمشاريع بصفة عامة تخضع لمجموعة من القيود والمتغيرات بالإضافة إلى ندرة الموارد.

ومن هذا المنطق كان لزاما على المؤسسة التي تسعى إلى البقاء أن تتعامل مع هذه القيود والمتغيرات وذلك بغية تحقيق أهدافها والمتمثلة في استغلال الموارد والإمكانات المتاحة أمامها بكفاءة وفعالية ضمن التكلفة والوقت المسوح.

ويرافق عادة تطور إدارة المشروعات حدوث تغيرات قد تكون جذرية في داخل المنظمة، مما يجعل الكثير من المؤسسات تجنب إتباع هذا التطور أو قبول التقنيات والأدوات الإدارية الجديدة رغم مزاياها الإيجابية المتمركزة في إمكانية إنجاز المهام التي يصعب إنجازها بالنظم التقليدية وإنجاز هذه الفعاليات بكفاءة وفعالية.

إلا أن معظم المشاريع التي تقوم المؤسسة بتنفيذها تتميز بكبر الحجم والتعقيد وقد استخدمت أساليب تقليدية لإنجاز هذه المشاريع حيث لوحظ تعثر العديد من هذه المشروعات عن مواعيد تسليمها لعدم سهولة الربط فيما بين فعاليتها المختلفة من جهة ، والضعف في معرفة عوامل التابع المنطقي بالشكل الكافي، يضاف إلى ذلك الضعف في التوظيف الكامل لعلاقات التابع المنطقي الممكنة في جدولة هذه المشروعات.



من هنا بدأت الجهود تتوحد في إطار واحد نحو خلق إدارة واعية من شأنها أن تشرف على عملية تخطيط وجدولة ورقابة عملية تنفيذ المشاريع المختلفة ، ولم تعد هذه العملية رهينة بكفاءة ومهارة المخطط أو المشرف على عمل تنفيذ المشروع فحسب بل تطورت إلى أكثر من ذلك بحيث أصبحت تسخر لهذا الغرض الأساليب العلمية المختلفة ومن أهم هذه الأساليب هو مخطط جانتي ( GANTT CHART )، نسبة إلى المهندس الأمريكي "جانتي"، وتشمل عملية تخطيط ورقابة أي مشروع على العوامل الثلاثة التالية:

1. الوقت (الزمن).

2. الموارد المالية (التكلفة).

3. الموارد البشرية (العمال).

لذا يجب على المسير (متخذ القرار ) أن يجمع بين هذه التوليفات الثلاثة من أجل ضمان نجاح إتمام المشروع في آجاله المحددة وبأقل تكلفة.

إشكالية البحث:

من خلال ما ورد في المقدمة يمكن أن نصيغ إشكالية البحث على النحو التالي:

كيف تساهم إدارة المشاريع في تسيير المؤسسة الاقتصادية ؟

وللإجابة على هذه الإشكالية سوف نحاول الإجابة على مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

❖ ما هو المقصود بإدارة المشاريع، ودراسة جدواها؟

❖ ما هي مظاهر فعالية التسيير في المؤسسة الاقتصادية ؟

❖ ما هو تأثير استخدام إدارة المشاريع على تسيير المؤسسة الاقتصادية ؟

فروض البحث:

✓ اعتبار إدارة المشاريع مجموعة من المعايير التي تساهم في تسيير المؤسسة الاقتصادية.

✓ استخدام مجموعة من الأساليب التسييرية في المؤسسة الاقتصادية.

✓ يؤثر استخدام إدارة المشاريع على تسيير المؤسسة من خلال استخدام مجموعة من الأساليب العلمية .



## أهداف البحث:

تهدف من خلال هذا البحث إلى إبراز أهمية إدارة المشاريع في تسيير المؤسسة الاقتصادية، وذلك من خلال ما خطط له وما أنجز فعلياً على أرض الواقع، كذلك المتابعة الدقيقة لمراحل إنجاز المشروع مع إجراء التصحيحات اللازمة في حال وجود أي انحراف.

## أهمية البحث:

للموضوع أهمية كبرى من حيث فائدته العلمية والنظرية، وبخاصة عند استخدام برامج الحاسوب لمعالجة المشاكل التي تعترض إنجاز المشاريع في آجالها المحددة وبأقل تكلفة، ومن المتعارف عليه أن الدول الأوروبية لا تنفك في استخدام مثل هذه الأساليب العلمية في إدارة مشاريعها نتيجة للفهم الجيد الذي يحظى به المسير الأوروبي ومدى فهمه الجيد لقيمة التكلفة الإضافية التي سوف يتحملها في حالة التأخير، أما في الدول النامية وعلى سبيل المثال الجزائر، فإن مفهوم إدارة المشاريع باستخدام الأساليب الكمية لا يزال حبر على ورق فالكثير من المؤسسات لا تلجأ إلى مثل هذه الأساليب، وتأخير استلام المشروع وارتفاع التكاليف أصبح عرفاً متعارف عليه بين المنجز (المقاول) والمستلم (صاحب المشروع).

## دواعي اختيار هذا البحث:

كان اختيارنا لهذا البحث لعدة أسباب نذكر منها:

- ✓ جل الأطروحات التي تناولت موضوع إدارة المشاريع ركزت فقط على كيفية تسريع المشاريع (المقايضة بين التكلفة والزمن) ولم تأخذ بعين الاعتبار كيفية جدولة موارد المشروع.
- ✓ الرغبة في استخدام أحد الأساليب التسييرية في هذا الموضوع.
- ✓ السعي وراء اكتساب خبرة شخصية في هذا الموضوع.

## منهجية البحث:

من أجل الإجابة على الإشكالية السابقة الذكر والإحاطة بالموضوع من كل جوانبه سنعتمد على المنهجين الوصفي والتحليلي، بحيث سنعتمد على المنهج الوصفي في وصف كل ما يخص المشاريع وكيفية إدارتها مع التركيز على وصف فعالية التسيير في المؤسسة الاقتصادية.

أما المنهج التحليلي فنسنعتمد عليه في تحليل المعطيات والبيانات المتحصل عليها من الواقع، واستخدام أسلوب مخطط خانت في تحليلها ومعالجتها.

## هيكل البحث:

سنقوم بتقسيم البحث إلى جانبته النظري في فصلين نظريين وفصل تطبيقي:

الفصل الأول على الأول الذي يتعلق بمدخل عام للمشاريع وذلك من خلال ثلاث مباحث، بحيث تناولنا في المبحث الأول مفهوم المشاريع، خصائص أهداف المشروع، أنواع المشاريع وموارده، أما المبحث الثاني فقد تناولنا فيه ماهية إدارة المشاريع وتطرقنا من خلاله إلى العناصر التالية: مفهوم الإدارة، مفهوم إدارة المشروع، عمليات ومعايير إدارة المشاريع، أما المبحث الثالث فتناولنا فيه دراسة جدوى المشروعات وتطرقنا من خلاله إلى ماهية دراسة الجدوى، أهداف ومتطلبات دراسة الجدوى، مراحل وأساسيات دراسة الجدوى.

والفصل الثاني سيغطي مدخل لدراسة نظام التسيير في المؤسسة الاقتصادية والذي يشمل ثلاث مباحث، ففي المبحث الأول عالجنا ماهية عملية التسيير، نشأة وتطور عملية التسيير، أهمية ووظائف التسيير، والمبحث الثاني تناولنا فيه ماهية المؤسسة الاقتصادية، خصائصها وأهدافها، أنواعها ووظائفها، أما المبحث الثالث تطرقنا من خلاله إلى فعالية التسيير في المؤسسة الاقتصادية، والعوامل المؤثرة عليها ومظاهرها.

أما الفصل الثالث والأخير من هذا البحث يتمثل في الدراسة التطبيقية والتي أجريت على شركة صيانة الأجهزة الصناعية بمدينة المسيلة، كما ستحلل نتائج الدراسة لهذا المشروع بأساليب علمية.

## ملاحظات الدراسة:

تعرضنا في بحثنا هذا إلى بعض الصعوبات كانت في بعض الأحيان عائقا، وفي بعض الأحيان محفزا كبيرا لمواصلة الدراسة ومن بينها:

- افتقار المكتبة للدراسات النظرية والتطبيقية حول الأساليب العلمية (مخطط جانت).
- عدم كفاية البيانات وعدم ملائمتها للبحث العلمي واغلب المعلومات جمعت شفوية وهذا رجع لعدم استعمال الأساليب العلمية في إنجاز المشروع.



## الفصل الأول:

### مدخل عام للمشاريع

تمهيد:

المشاريع قائمة كانت، أم قيد الإطلاق أو قيد الإنشاء، ليست سوى طموحات نجدها عند الأفراد، كما عند المؤسسات وكذلك عند الدول إذ شكلت ولا تزال بعدا اقتصاديا ورأسماليا وتنمويا في كافة النشاطات والبنى والقطاعات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، فالمشاريع بصفة عامة تخضع لمجموعة من القيود والمتغيرات بالإضافة إلى ندرة الموارد.

من هذا المنطلق كان لزاما على المؤسسات التي تسعى إلى البقاء أن تتعامل مع هذه القيود والمتغيرات وذلك بغية تحقيق أهدافها والمتمثلة في استغلال الموارد والإمكانات المتاحة أمامها بكفاءة وفاعلية ضمن التكلفة والوقت المسموح بهما.

المشاريع الاقتصادية في عالمنا المعاصر تتميز بالتعقد والتشابك والتداخل وتخضع لعدة تأثيرات قد تجعل من انجاز المشروع عملية مستحيلة، وبالتالي فشل المشروع، والذي ينجر عنه فشل مديري المشاريع.

ومع تطور الفكر الاقتصادي والإداري في منتصف القرن الماضي أصبح مصطلح المشروع هو المصطلح الأمثل في عالم الأعمال.

و من أجل تحقيق هذا الموضوع بصفة جيدة وواضحة سوف نتناول في هذا الفصل مدخلا عاما لإدارة المشاريع والمتمثلة فيما يلي:

- المبحث الأول: مفاهيم نظرية لماهية المشروع
- المبحث الثاني: ماهية إدارة المشروع
- المبحث الثالث: دراسة جدوى المشاريع

## ❖ المبحث الأول: مفاهيم نظرية لماهية المشروع

المشاريع حقيقة نجدها من حولنا أينما حللنا وكيفما ذهبنا ومتى تحدثنا، ففي أذهاننا توجد المشاريع، وفي أحاديثنا نتكلم عن المشاريع، وفي وسائل الإعلام المحلية و الإعلامية نسمع أو نقرأ عن المشاريع وفي مستقبلنا نطمح إلى تحقيق المشاريع.

### • المطلب الأول: مفهوم المشروع

لقد تبلورت فكرة ومفهوم المشروع في الوقت الحاضر كنتائج مما أفرزته بيئة الأعمال والصناعات المختلفة التي تتسم بالتغير والحاجة الدائمة لتطوير أسواق ومنتجات جديدة وهذه بدورها تتطلب أنماط تنظيمية جديدة، وكانت دوما المشروعات هي الأداة الإدارية الشافية لمثل هذه الأنماط.

### أولاً: تعريف المشروع

لقد تعددت التعاريف لمفهوم المشروع وذلك وفقاً للخلفية الشخص وكذلك الغرض الذي من أجله سيتم إنشاء المشروع، وسوف نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر:

المشروع بمعناه الواسع، هو كناية عن مهمة محددة له نقطة بداية ونقطة نهاية محددتان أيضاً، بحيث أن هذه المهمة، عادة ما يسبقها حاجة معينة، يتطلب إشباعها إجراء مجموعة من الأعمال أو النشاطات المترابطة والمتناسقة وبمقدار ما يتم تنفيذ مستلزمات ورغبات هذه الحاجة بطريقة منظمة ومبرمجة، بمقدار ما تحقق الحاجة، الإشباع الذي رغبت فيه<sup>1</sup>.

المشروع هو نشاط بشري منظم يهدف إلى إنجاز هدف معين في فترة زمنية محددة (بدايتها ونهايتها محددة) وباستخدام موارد متنوعة من العاملين والمستلزمات الفنية والطاقة والموارد الأولية والموارد المالية أو أية بيانات أو معلومات لازمة لعملية الإنجاز<sup>2</sup>.

المشروع واجب تنظيمي مؤقت تتم مباشرته لخلق منتج أو خدمة متميزة<sup>3</sup>.

يمكن أن نعتبر المشروع كنظام تشغيل يقوم بتحويل أنواع معينة من المدخلات إلى مخرجات محددة في ظل مجموعة من القيود و باستخدام آليات متنوعة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> د، حسن إبراهيم بلوط، إدارة المشاريع ودراسة جدواها ألاقصادية، دار النهضة العربية، بيروت-لبنان، 2006، ص19.

<sup>2</sup> د، مؤيد الفضل، د، محمود ألعبيدي إدارة المشاريع منهج كمي، الوراق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن ، 2005 ، ص13.

<sup>3</sup> وليم.ر. دنكان، دليل إدارة المشروعات، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص9.

<sup>4</sup> د، سعد صادق، إدارة المشروعات، الدار الجامعية، القاهرة، 2003/2002، ص45.

معهد إدارة المشروع (Project management Institute) (PMI):

عرفت المشروع على أنه الجهود المؤقتة الموجهة نحو توليد المنتج المنفرد أو الخدمة المنفردة والمقصود بالوقت، يعني بأن كل مشروع محدد، أما المقصود بالمنفرد (أو الفرادة) بأن المنتج أو الخدمة تختلف بشكل أو بآخر عن جميع المنتجات والخدمات التقليدية.

منظمة المواصفات العالمية (ISO):

عرفت المشروع بأنه العملية الفريدة التي تحتوي على مجموعة من الفعاليات المتناسقة والمسيطر عليها التي لها تاريخ بداية ونهاية والموجهة نحو تحقيق هدف محدد وفقا للمتطلبات المحددة وتشمل على الزمن، التكلفة، والموارد (iso 8402)<sup>1</sup>.

مجموعة من الأنشطة المترابطة غير الروتينية لها بدايات ونهايات زمنية محددة، يتم تنفيذها من قبل شخص أو منظمة لتحقيق أداء وأهداف محددة في إطار معايير التكلفة، الزمن، الجودة<sup>2</sup>.

إذا فالمشروع بموجب هذا النظام يتكون من العناصر التالية:

- **المدخلات:** تعتبر الرغبة في تطوير الوضع الحالي، هو المحرك الأول لظهور أي مشروع، حيث يشكل المشروع الأداة التنظيمية للاستجابة لأي عملية تغيير في أنظمة عمل المنظمة المادية وغير المادية، ويتم التعبير عن هذه الحاجة بوثيقة تعبر عن المدخلات وهي تمثل تقييم الوضع الحالي ومبررات التغيير المطلوب، والتي قد تعتبر أحيانا استجابة لرغبات المستهلك أو تنفيذ لحاجات إستراتيجية للمنظمة أو لأثنين معا.
- **القيود:** إن استجابة المشروع لرغبات المستهلك وأهداف المنظمة تتأثر بمجموعة من القيود والتي تركز بشكل كبير على (الوقت، التكلفة، الجودة، القيم، البيئة، المنطق، التأثيرات غير المباشرة) ويمكن توضيح كل واحدة كالآتي:

- **الوقت:** جميع المشاريع مقيدة بزمن معين للإنجاز والذي يشكل في الواقع التحدي الأكبر لإدارة المشروع.

- **التكلفة:** إن حجم وتوقيت الموارد المالية تعتبر عاملا أساسيا في استمرارية عمليات تنفيذ المشروع .

<sup>1</sup>د، عبد الستار محمد العلمي، إدارة المشروعات العامة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان - الأردن، 2009، ص23.

<sup>2</sup>د، مؤيد الفضل، د، محمود ألببيدي، مرجع سابق، ص14.

- **الجودة:** وتتمثل في جميع المعايير المعتمدة لقبول المنتج النهائي والمتمثلة بالمشروع وكذلك مراحل وعمليات تنفيذ.
- **القيم:** يقصد بها قيم المنظمة التي توجه سياستها والتي تميزها عن المنظمات الأخرى .
- **البيئة:** تعتبر المحددات البيئية التي توضحها قوانين الدول من القيود الأساسية التي أخذت تحكم عمل المنظمات في معظم دول العالم.
- **المنطق:** وتتمثل في القيود التي يتطلبها التابع المنطقي لأنشطة المشروع والتي تفترض انتهاء نشاط معين لبدء النشاط اللاحق له.
- **التأثيرات غير المباشرة:** ويقصد بها مؤشرات غير متوقعة قد تؤثر على استمرار المشروع أو إنهائه مثل الكوارث الطبيعية<sup>1</sup>.
- **المخرجات:** وهي تتمثل في المراجعة النهائية لما تم في عمليات التجهيز للتأكد من توفر كافة العناصر المادية والبشرية والبيئية المناسبة لقيام المشروع واللازمة للبدء في التشغيل الفعلي للمشروع<sup>2</sup>.
- **آليات العمل:** هي الأدوات أو الآليات التي من خلالها يتم تحقيق المخرجات ومن أمثلتها:
  - **الأفراد:** اللذين يستخدمون بشكل مباشر أو غير مباشر في أنشطة المشروع .
  - **المعرفة والخبرة:** وتتمثل في مساهمات الخبراء و الاستشاريين في دعم إنجاز المشروع .
  - **الموارد المالية اللازمة لتسديد الالتزامات والمستحقات .**
  - **تقنيات و أدوات تنظيم العمل.**
  - **التكنولوجيا:** والمتمثلة بالموجودات المادية التي تساهم في إنجاز مراحل المشروع المختلفة<sup>3</sup>.

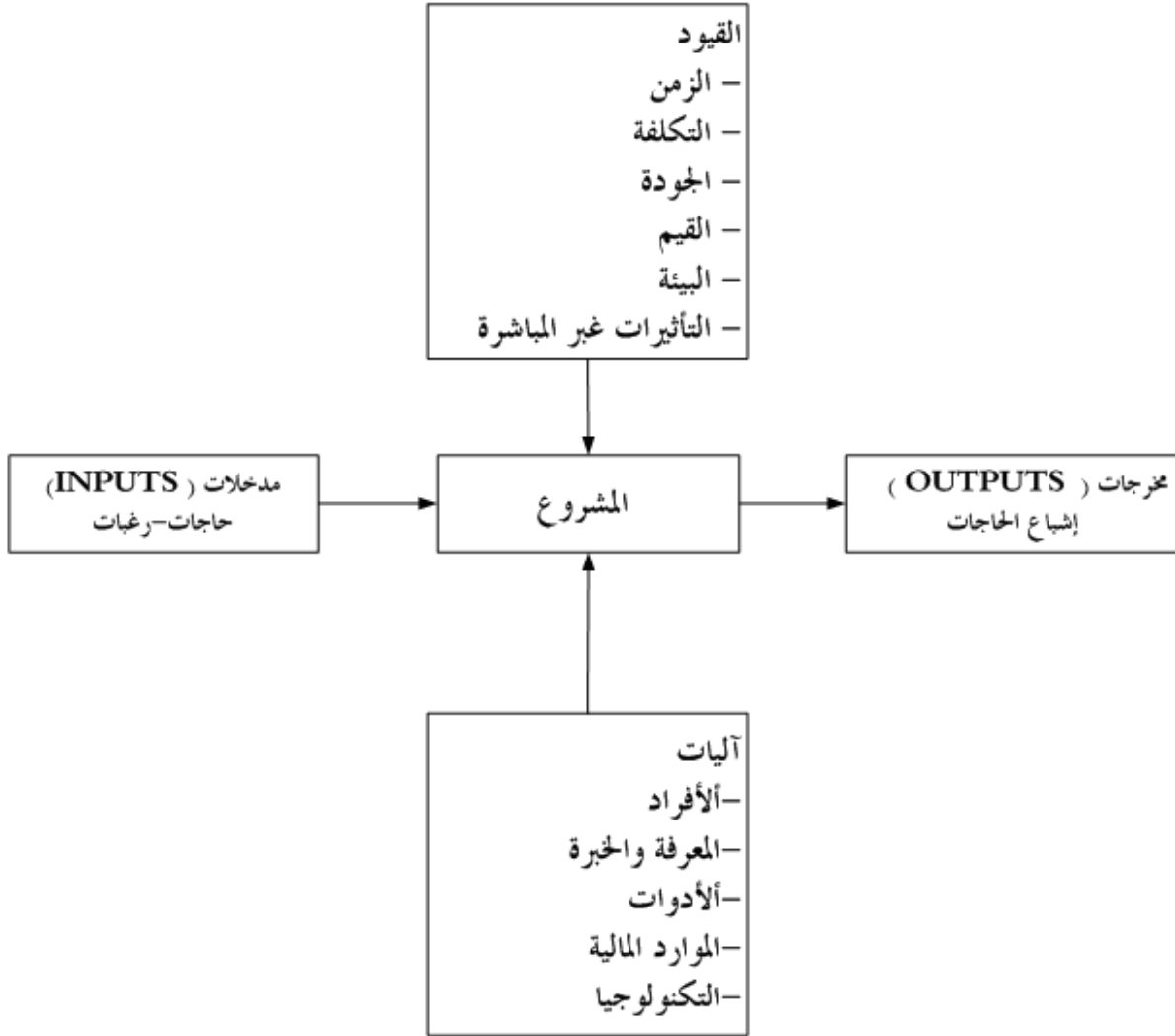
<sup>1</sup> د، مؤيد الفضل، د، محمود ألبعدي، نفس مرجع ، ص16-17.

<sup>2</sup> د، سعد صادق، مرجع سابق، ص 4 .

<sup>3</sup> د، مؤيد الفضل، د، محمود ألبعدي، مرجع سابق، ص 18 .

ويمكن توضيح كل ما ذكر سابقا من خلال الشكل رقم 1.1

الشكل 1.1: المشروع كنظام (نموذج ICOM)



المصدر: د مؤيد الفضل، د محمود العبيدي، إدارة المشاريع منهج كمي، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2005، ص 19

• **المطلب الثاني : خصائص وأهداف المشروع**

**أولاً : خصائص المشروع**

يتميز كل مشروع بمجموعة من الخصائص تميزه عن أنشطة المنظمة الروتينية ومن أهم هذه الخصائص ما يلي :

➤ **الغرض :**

يحدث المشروع لمرة واحدة فقط لتحقيق نتائج نهائية مخطط لها .

ويكون المشروع معقداً مما يتطلب تقسيمه إلى مهام جزئية ، يجب تنفيذها لتحقيق أهداف المشروع .

➤ **دورة الحياة :**

يعتبر المشروع بمثابة كائن عضوي له دورة حياة حيث يبدأ ببطء ثم تتزايد الأنشطة فيه حتى تصل

الذروة ثم تنخفض حتى تنتهي عند اكتمال المشروع.

➤ **الانفرادية:**

يتميز كل مشروع بخصائص فريدة تميزه عن المشاريع الأخرى ويمكن القول انه لا يوجد مشروعان

للإنشاء أو للبحث و التطوير متماثلة مع بعضها تماماً ، وقد يتشابه مشروعان من حيث العناصر

الأساسية إلا أنهما سيواجهان درجة من المخاطر مختلفة و أسلوب الإدارة سيعكس فلسفة المنظمة ونمط

إدارة المشروع<sup>1</sup> .

➤ **الصراع :**

يواجه مدير أي مشروع مجموعة مواقف تتميز بالصراع ،ومن هذه المواقف هو تنافس المشروعات مع

الأقسام الوظيفية في المنظمة ذاتها على الموارد البشرية والمالية المتاحة، كما ينشأ الصراع نتيجة تعدد الأطراف

المهتمة بالمشروع ،ففي أي مشروع توجد أطراف متعددة تهتم بإنجازه مثل ( فريق المشروع، المنظمة الأم

الموردون الممولون ، المستفيد المباشر من المشروع .. الخ).

<sup>1</sup> محمد توفيق ماضي، إدارة وجدولة المشاريع، الدار الجامعية، الإسكندرية ، مصر، 2000، ص17.

ولكل طرف من هذه الأطراف أهداف قد تتعارض مع أي طرف آخر في أي مرحلة من مراحل المشروع فمثلا قد يطلب العميل بعض التغييرات إلا أن هذه التغييرات تؤثر تأثيرا كبيرا على الكلفة ومن ثم أرباح المنظمة، وهذا الأمر يتطلب إستراتيجية واضحة لإدارة المنظمة المسؤولة عن تنفيذ المشروع للموازنة بين الأطراف المهتمة بالمشروع .

### ➤ التداخلات :

في حالة المنظمة التي تنفذ عدة مشروعات، تواجه إدارة المشروع تداخلات مستمرة مع الأقسام الوظيفية في المنظمة ومن هذه الأقسام (التسويق، التمويل، التصنيع، الخ) وينبغي على مدير المشروع أن يمتلك صورة واضحة عن هذه التداخلات في كل مرحلة من مراحل المشروع وبناء علاقات مناسبة مع كل قسم وظيفي منعا للصراع و حدوث الأزمات<sup>1</sup> .

### ثانيا: أهداف المشروع

يمكن أن نقسم أهداف المشروع إلى: أهداف خاصة، أهداف عامة، أهداف فرعية.

### ➤ الأهداف الخاصة: تفترض النظرية الاقتصادية للمشروع أن تحقيق أقصى ربح يعتبر من الأهداف الرئيسية

لأي مشروع، والربح الذي يسعى إليه المشروع هو الفرق بين حصيلة المبيعات وتكاليف الإنتاج، ويتدرج في تكاليف الإنتاج بهذا المفهوم كل النفقات التي يتحملها المشروع.

ولكن على الرغم من أن تحقيق الربح يعتبر ضروري لاستمرار المشروع ونموه، إلا أنه لا يعتبر الهدف الوحيد فبجانب تحقيق الأرباح نجد أهداف أخرى كثيرة ومن أهمها:

- تحقيق أقصى قدر ممكن من المبيعات كوسيلة لحصول المشروع على شهرة واسعة وثقة كبيرة في الأسواق.
- قد يكون الهدف من الإنفاق الاستثماري لمشروع قائم هو حماية النشاط الرئيسي من خطر توقف الإنتاج.

<sup>1</sup> تريفورل يونغ، المرجع في إدارة المشاريع، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2005، ص15.

➤ **الأهداف العامة :** إن تحقيق المنفعة العامة هو الهدف الأساسي للمشروع العام سواء تحقق ربح من قيام هذا المشروع أو لم يتحقق، فالمنفعة العامة قد تكون في بيع سلعة أو تقديم خدمة بسعر تكلفتها أو بأقل ولكن يجب أن لا يفهم من ذلك أن المشروعات العامة لا تهتم إطلاقاً بالربح بل يجب ألا يتم ذلك على حساب تحقيق الأهداف التي أنشئ المشروع العام من أجلها وهذه الأهداف هي<sup>1</sup>:

■ تقديم الخدمة.

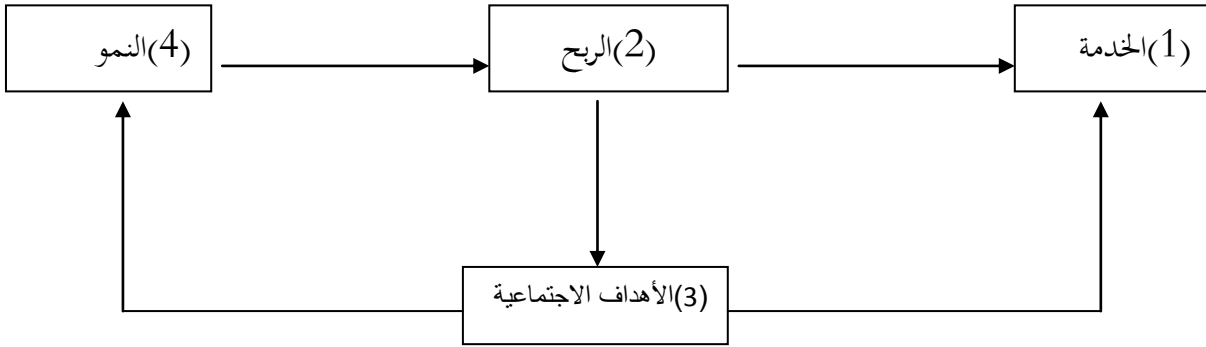
■ الربح.

■ الأهداف الاجتماعية.

■ النمو.

ويجب أن تكون هذه الأهداف السابقة كمية ومحددة بزمان معين لتنفيذها، ويلاحظ أن الأهداف السابقة متكاملة مع بعضها البعض، فمثلاً لا بد أن تتحقق أهداف الخدمة حتى يمكن تحقيق الأرباح ، وأيضاً لا بد من تحقيق أهداف الربحية حتى نستطيع تحقيق الأهداف الاجتماعية، وأخيراً يعتمد هدف النمو على مدى النجاح في تحقيق أهداف الخدمة والربحية، ويوضح الشكل 2.1 تكامل هذه الأهداف وترتيبها.

### الشكل 2.1 : تكامل أهداف المشروع



المصدر: عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، إدارة المشروعات الصغيرة، الطبعة الأولى، دار الفجر

للنشر و التوزيع، القاهرة، 2002، ص 134.

<sup>1</sup> د، عبد الكريم يعقوب ، دراسات جدوى المشروع ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، 2009 ، ص 7 .

➤ **هدف الخدمة :** إن الهدف الأساسي لأي مشروع هو تقديم خدمة مفيدة للمجتمع وذلك من خلال إنتاج وتوزيع السلع والخدمات أو تحقيق الإشباع المطلوبة للمجتمع.

➤ **هدف الربحية :** يقصد بهدف الربحية، تحقيق ربح لصاحب المشروع حيث أن المشروع الخاص تحركه الربحية للدخول في مجال معين، وذلك لأن الربح هو عبارة عن مكافأة لصاحب المشروع لأنه خاطر بأمواله وتحمل مخاطرة الاستثمار في هذا المجال.

وهناك نقطة يجب أن نشير إليها وهي أن وضع هدف الخدمة قبل هدف الربح ليست عملية عشوائية بل إنها مقصودة، فلا بد لكل صاحب مشروع جديد أن يعرف أنه سيستمر في السوق إذا فهم أن وجوده وبقائه مرتبط بحسن أدائه وخدمته للمجتمع وليس بكفاءته في تحقيق وتحصيل أرباح من هذا المجتمع.

➤ **الهدف الاجتماعي :** للمشروع هدف اجتماعي، حيث أن هناك فئات أخرى في المجتمع بخلاف المستهلكين كالعاملين، والموردين، والحكومة، والمجتمع المقام به المشروع نفسه يتأثرون بهذا المشروع، وعلى هذا فعلى صاحب المشروع أن يحمي مصالح كل هؤلاء ويهتم بهم كما يهتم بتحقيق الأرباح.

➤ **هدف النمو :** يجب أن يهتم المشروع بأهداف النمو بحيث لن يضل المشروع صغيرا طيلة حياته، بل لا بد أن ينمو ويكبر بالتدرج.

➤ **الأهداف الفرعية :** يقصد بالأهداف الفرعية، الأهداف التي سيضعها صاحب المشروع للأقسام الفرعية لمشروعه (كالإنتاج والتسويق، والتمويل والبحوث و الأفراد ) وذلك في ضوء الأهداف العامة السابقة للمشروع حيث أن هذا يساعد في توجيه الأداء داخل هذه الأقسام ، لكن يلاحظ أن هذه الأهداف كثيرا ما تتعارض مع بعضها البعض داخل كل قسم وفيما بين الأقسام الفرعية، وعلى هذا لا بد من تقليل هذا التعارض بقدر الإمكان حتى لا يؤثر هذا على المشروع ككل<sup>1</sup>.

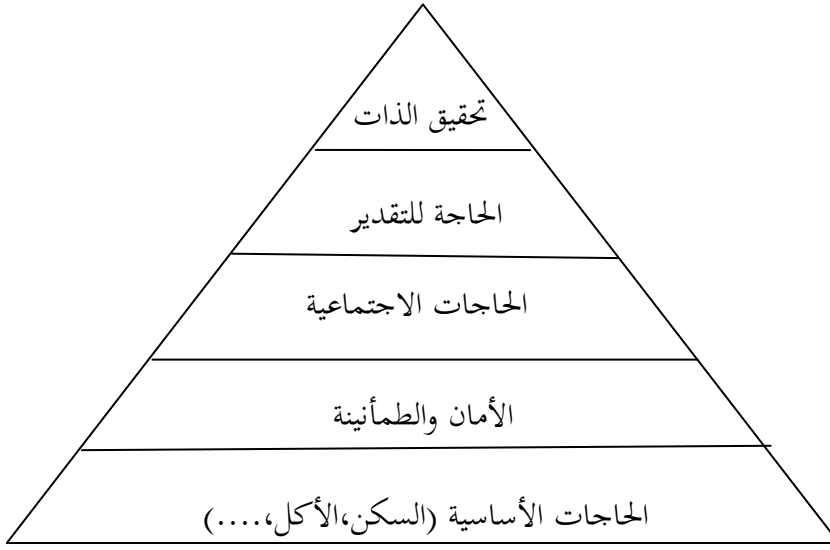
<sup>1</sup> د، عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، مرجع سابق، ص133-136.



وفيما يلي شرح لهذه العناصر:

➤ **المشاريع الإنشائية** : وهي المشروعات الأكثر شيوعاً في الواقع العملي ، ويذهب البعض إلى ربطها بالحاجات الأساسية للفرد من خلال ما هو وارد في مثلث " ماسلو " للحاجات كما هو مبين في الشكل 4.

#### الشكل 4.1: مثلث ماسلو للحاجات



المصدر: د، مؤيد الفضل، تقييم وإدارة المشروعات المتوسطة والكبيرة، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009، ص 64.

وبشكل عام يرد تحت عنوان هذا النوع من المشروعات ما يلي:

- بناء العمارات السكنية و الأبنية الملحقة بها الخاصة بإدارة الأعمال وتقديم الخدمات وما شبه ذلك .
- بناء الطرق والجسور والسدود الخاصة بالزراعة والطاقة الكهربائية .
- بناء الملاعب و المستشفيات والجامعات والمدارس .
- بناء القواعد والمرتكزات الأساسية لكافة المشاريع الأخرى سواء كانت صناعية أو خدمية أو علمية.....الخ<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> د، مؤيد الفضل، مرجع سابق، ص 68 .

➤ **المشاريع الصناعية :** ويقصد بذلك المشروعات ذات الطابع الهندسي والتكنولوجي والتي تهدف إلى إقامة المصانع والخطوط الإنتاجية التي تهدف بالنهاية إلى تطوير المنتج ، حيث أن هذه العملية أصبحت حالياً من المشروعات الصناعية المهمة التي تستأثر باهتمام الإدارة أو متخذ القرار الذي ينطوي على عدد من المراحل.

➤ **المشاريع الخدمية :** وهي المشروعات التي يتمخض عنها خدمات مختلفة تقدم في أطر وصيغ مختلفة كما هو الحال في مشروع تسويق منتج جديد أو تصميم حملة إعلانية تمهيدا لتسويق منتج جديد.

➤ **المشاريع العلمية :** ويقصد بها كافة المشاريع البحثية ذات الطابع العلمي ، وذلك على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

- معالجة مشكلة الكساد أو حالة تدهور معينة في الإنتاج أو في الاقتصاد ..... الخ .
- تصميم نظام معلوماتي أو بناء برامج الحاسوب .
- تطوير منتج معين (دواء ، جيل جديد من الحواسيب ..... الخ ) .
- بحوث الفضاء واكتشاف البحار .
- التنقيب عن الآثار والحضارات القديمة.

➤ **المشاريع الاجتماعية :** إن المشروعات الاجتماعية ترتبط بتوجهات الدولة نحو خلق تنمية اجتماعية لمواكبة

التطورات المختلفة في مجالات الحياة، ومن هذه المشروعات:

- المشروعات التي تنظم في هيئة حملات تثقيفية لتنظيم الأسرة وتحديد النسل .
- حملات مكافحة الجريمة والفساد الاجتماعي .
- الحملات الصحية ضد الإيدز والتدخين .
- حملات تدعيم التكافل الاجتماعي.

➤ **المشروعات الاقتصادية :** ويقصد بذلك المشاريع على مستوى اقتصاد البلد بشكل عام من أجل خلق

صيع للتنمية الاقتصادية ومن هذه المشروعات:

- برامج مواجهة الكساد والبطالة .
- برامج مواجهة التضخم وغلاء المعيشة .
- برامج التحول نحو الخصخصة أو العولمة .
- برامج استبدال العملة أو تدعيمها<sup>1</sup>.

### ثانيا : موارد المشروع

تحتاج كافة المشاريع إلى الموارد المختلفة، إذ بدون الموارد لا أمل ولا فائدة من المشاريع، وتشكل الموارد العصب التشغيلي لماكينة المشاريع، وتساعد بالتالي على تحقيق الفعالية في الأداء وفي المتابعة والرقابة ورغم تنوع مصادر الموارد فإنها على العموم تشمل: الموارد الطبيعية، الموارد البشرية، الموارد المالية، الموارد التكنولوجية، المورد الزمني الموارد المعلوماتية، وفيما يلي شرح لهذه الموارد.

➤ **الموارد الطبيعية :** من المعروف بأن العالم بأكمله يواجه مسألة النقص في الموارد، وخاصة الطبيعية منها، هذا

النقص يشكل عقبة أمام قيام المشاريع، وخاصة تلك التي تقوم على استخدام الموارد المستخرجة من

الطبيعة، على أي حال يمكن تقسيم الموارد الطبيعية إلى ثلاث أنواع هي كالآتي:

▪ **الموارد غير ناضبة :** يشكل الهواء مورد طبيعي غير ناضب، أما المياه وإن كانت في السابق تعتبر من

الموارد الطبيعية غير الناضبة نظرا لمحدودية استعمالها، فإنها اليوم تشكل أزمة حادة في أجزاء عدة من

العالم، بحيث أنها تنضب وتنف في بقاع معينة وقد تظهر في بقاع أخرى، ناهيك عن مسألة النزاع

المتواصل عليها بين عدد كبير من الدول .

▪ **الموارد الناضبة ولكن المتجددة :** تمثل الغابات موارد ناضبة ولكن متجددة، وتعتبر من الموارد الهامة

لعدد كبير جدا من المؤسسات التي تعتمد عليها في تسيير أعمالها ومشاريعها.

▪ **الموارد الناضبة وغير المتجددة :** يمثل البترول، الفحم الحجري، والزنك من الموارد الأكثر كلفة، كونها

تشكل تهديدا حقيقيا عند نضوبها في المستقبل<sup>2</sup> .

<sup>1</sup> د، مؤيد الفضل، نفس مرجع ، ص69.

<sup>2</sup> د، حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص155.

➤ **الموارد البشرية :** تشكل الموارد البشرية أهم موارد المشروعات والمؤسسات على الإطلاق ، فمدراء القمة الإدارية ومدراء المشاريع وباقي مدراء المؤسسة ، اللذين يتعاونون على إتمام وإنجاز المشاريع بالتنسيق والتعاون مع كافة مرؤوسيههم ، وبلاستعانة بالأيدي العاملة الفعالة والكفاء ، يشكلون في الحقيقة فريق عمل المشروع المتكامل ، إذ بدونه يتغير المشروع ، وقد يتأخر عن مدده الزمنية ، ولعل أهمية الموارد البشرية في المشاريع تتجلى بصورة واضحة عندما نعرف بأن باقي موارد المشروع تعتمد بصورة كلية أو جزئية على الموارد البشرية ، سواء في استخداماته (المواد و الأموال ) أو في تشغيلها وصيانتها ( الآلات والمكينات ) أوفي الرقابة المباشرة على استعمالها وبدون إهدار أو سوء استخدام لها .

➤ **الموارد المالية :** هي الضمان شبه المؤكد لتنفيذ المشروعات ، إذ بواسطتها تسير مراحل تنفيذ المشروع بالإجمال على سبيلها السليمة ، وفي حال حجبها أو عدم توفرها يحصل العكس ، إذ أن التأخر في دفع الأموال للشركة المنفذة للمشروع أحيانا ، يرافقه انعكاسات سلبية على العملية التشغيلية للمشروع ، وخاصة فيما يعود لتوقيف الالتزام في تسليم المشروع ضمن المراحل المتفق عليها ، وكما هو معلوم ، فإن العديد من الشركات المنفذة تقسم تنفيذ المشاريع التي أوكلت إليها على مراحل ، والأسباب وراء ذلك تنحصر في سببين رئيسيين هما:

- التوسع في أعمال الشركة المنفذة بما يضمن قدرتها على توزيع أو تسوية مواردها التشغيلية المتاحة لتلبي حاجة المراحل التشغيلية المحددة وبما يؤمن لها تواجدها في السوق .
- حث المستفيدين على دفع الأموال المستوجبة عليهم ، بعد إنجاز وتسليم كل مرحلة من المراحل المتفق عليها في حياة المشروع ، وبالتالي ضخ الأموال بصورة طبيعية ، مع تسليم المراحل و الانتهاء من كل مرحلة على حدة ، شرط استلام المستفيد مشروعه على مراحل ودفع أموال الشركة المنفذة للمشروع<sup>1</sup> .

➤ **الموارد التكنولوجية :** ومنها المعدات و الآلات وهي من الموارد التي تحول الموارد الطبيعية وغيرها من موارد إلى سلع وخدمات بمواصفات معينة ، وتحويل كذلك الموارد التشغيلية الضامنة لتنفيذ النشاطات التي تمر عبرها المشاريع ويقدر ما تكون هذه الموارد متوفرة وسليمة الأداء ، وبمقدار ما يتولى تشغيلها العمال الماهرون ، بقدر ما تحقق الغاية الكامنة وراء استخدامها ، وفي مقدمتها تنفيذ المشروع بالمواصفات المطلوبة ولا تتوانى المؤسسات التي ترغب في نجاح مشاريعها في اقتناء الآلات والمعدات الحديثة والمتطورة لينعكس ذلك على مشاريعها وما ستكتسبه من ثقة زبائنها .

<sup>1</sup> د، حسن إبراهيم بلوط، نفس مرجع ، ص155 .

كما قد تلجأ مؤسسات أخرى إلى إستأجارها من مصادرها لعدة أسباب منها:

- عدم القدرة على شراء الآلات .
- طبيعة المشاريع المؤقتة .
- صعوبة وتكلفة نقل الآلات من مشروع إلى آخر .
- الخوف من التخلف التكنولوجي للآلات .

كما قد تلجأ مؤسسات أخرى إلى التعاقد بالباطن أي تولي جزء من المشروع يحتاج إلى معدات و آلات معينة لمن يملك هذه المعدات وعلى المؤسسة المفاضلة بين عروض الاقتناء وعروض الاستئجار وعروض التعاقد بالباطن بناء على دراسة الجدوى الاقتصادية لكل عرض<sup>1</sup>.

➤ **المورد الزمني :** يعتبر الزمن إحدى أهم عناصر موارد المشروع ، لما له من أهمية عند طرقي المشروع فمنفذ المشروع، له منفعة مباشرة في تحديد زمن نشاطات المشروع وتوزيعها جدوليا على مراحل المشروع، أما بالنسبة للمستفيد من المشروع، فإن من صالحه أن يتسلمه في الوقت المتفق عليه، لأن من حسنات ذلك أن المستفيد يتفرغ بدوره لتخطيط مرحلة ما بعد الاستلام ، إضافة إلى استغلاله واغتنامه للفائدة والفرصة المرجوة من انتهاء المشروع ووضعه قيد الاستعمال المباشر، و باختصار يدخل الزمن ضمن تعريف الموارد ، كونه الحاسوب الموجه والمراقب لكيفية استعمال الموارد ، كما يدخل ضمن عناصر الموارد ، كونه الدليل الرئيسي لحسن سير نشاطات المشروع بما يضمن الاستغلال الأمثل بكمية ونوعية الموارد.

➤ **الموارد المعلوماتية :** تعتبر المعلومات من عناصر الموارد المحركة فعليا للمشاريع، إذ أن بداية المشروع تبدأ بفكرة، أي بمعلومة وتتطور هذه المعلومة تدريجيا، لتجد متبنيها لها، مؤسسة كانت أو أفرادا، بحيث يجد فيها منفعة مستقبلية ويهيئ لها سوقا مناسبة، بعد أن يحولها إلى خدمة أو سلعة ذات ميزات وخصائص مجربة باختصار أصبحت المعلومة في عصرنا هذا عصب المشاريع<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>د، عبد المطلب عبد الحميد، دراسة الجدوى الاقتصادية لاتخاذ القرارات الاستثمارية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000، ص54.

<sup>2</sup>د، حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص154.

## ❖ المبحث الثاني: ماهية إدارة المشروع

الإدارة ضرورية لتحقيق التقدم إذ لا يقاس التقدم الاقتصادي فقط بحجم الموارد، وإنما يرجع بالمرتبة الأولى إلى القدرة على إدارة هذه الموارد بطريقة فعالة من قبل إداريين أكفاء ولعل واقعنا العربي الذي نعيشه حالياً أكبر دليل على ذلك فعلى الرغم من وفرة الموارد، إلا أن عالمنا العربي يعاني من غيبة التكامل الاقتصادي، وعلى العكس من ذلك نجد اليابان التي تفتقر للموارد من أكثر أمم الأرض تقدماً اقتصادياً.

### • المطلب الأول: مفهوم الإدارة

الإدارة ضرورية لكل جهد جماعي، فوجود المواد الخام، والآلات، والعمال، والمال، وغيرها من الموارد لا يكفي بحد ذاته لتكوين مشروع ناجح، فلا بد من وجود إدارة تضع الأهداف التي يسعى المشروع إلى تحقيقها، ثم صياغة البيانات والإجراءات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

### أولاً: تعريف الإدارة

يختلف تعريف الإدارة من شخص إلى آخر بحسب الخلفية الإدارية والتكوينية للشخص القائم عليها، يمكننا أن نعطي بعض التعاريف للإدارة وهي كالتالي:

الإدارة البسيطة هي عملية انجاز الأعمال عن طريق الغير، وهذا لا يعني أن المدير لا يعمل، بل انه يخطط لكل شيء وبدون هذا التخطيط فان المشروع يكون أشبه بسفينة في عرض البحر لا يعرف رانها أين هو والى أين يتجه؟ تعرف الإدارة بأنها عملية التخطيط الذي يسبق التنفيذ وتنظيم العمل بتقسيمه على العاملين وتدريبهم وتوجيههم ورفع روحهم المعنوية، وقياس النتائج المحققة بالأهداف الموضوعة بالخطة، وهذا المفهوم الوظيفي يتضمن عناصر الوظيفة الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة<sup>1</sup>.

الإدارة هي عملية اجتماعية مستمرة تعمل على حسن الاستغلال الأمثل للموارد عن طريق وظائف التخطيط التنظيم، والقيادة و الإشراف والتوجيه و الاتصالات والتنسيق والمتابعة والرقابة و اتخاذ القرارات والابتكار والتطوير لتحقيق أهداف محددة في ضل الظروف البيئية المتغيرة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمود أمين زويل، دراسة الجدوى وإدارة المشروعات الصغيرة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2000، ص103 .  
<sup>2</sup> د، محمد هيكمل، مهارات إدارة المشروعات الصغيرة، مجموعة النيل العربية، ص64 .

الإدارة هي أهم عامل من عوامل تكوين الثروة الثلاث أما العاملين الآخرين فهما الأموال والقوى العاملة فهي المسؤولة عن تشغيل الأموال والقوى العاملة و مسؤولة عن كفاءتهم، ويطلق على هذه العوامل التي تمثل عوامل تكوين الثروة (M3) وذلك لأن كل عامل من هذه العوامل يبدأ بحرف M: فالنقود (MONEY) أول حرف منها هو M. القوى العاملة (MANPOWER) أول حرف منها هو M. الإدارة (MANAGEMENT) أول حرف منها هو M<sup>1</sup>. الإدارة أيضا أن الشخص أو الأكثر الذي يدير المشروع كله أو نشاطا منه<sup>2</sup>. الإدارة تعنى بالنشاطات الهادفة إلى تحقيق جملة من الأهداف وذلك بالاستخدام الأمثل للموارد وبالاعتماد على شتى طرق وأساليب الكفاية والفاعلية<sup>3</sup>. الإدارة هي عملية تحقيق الأهداف من خلال الآخرين<sup>4</sup>.

### ثانيا: خصائص الإدارة ووظائفها

➤ **خصائص الإدارة:** تتميز الإدارة بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

- **عملية:** أي أنها نشاط حركي وممارسات مرتبطة ببعضها وتقوم بينها علاقات وتؤثر في بعضها البعض مثلا لذلك السياسة المالية تؤثر في سياسة الشراء أو التوظيف.
- **اجتماعية:** أي أن الإدارة تضم عددا من الأفراد يتعاونون لتحقيق الهدف وهذا الهدف موجه لخدمة الناس والمجتمع.
- **مستمرة:** ويقصد بذلك أن طالما وجد مجتمع يعيش فيه أفراد يحتاجون لخدمات و سلع فإن الإدارة تقوم بنشاطها في هذا المجتمع .

<sup>1</sup> محمود فوزي حلوة، مبادئ الإدارة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص21.

<sup>2</sup> د، محمود أمين زويل ، مرجع سابق، ص104 .

<sup>3</sup> د، حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص23 .

<sup>4</sup> د، عبد الحميد مصطفى أبو غانم، مرجع سابق، ص129.

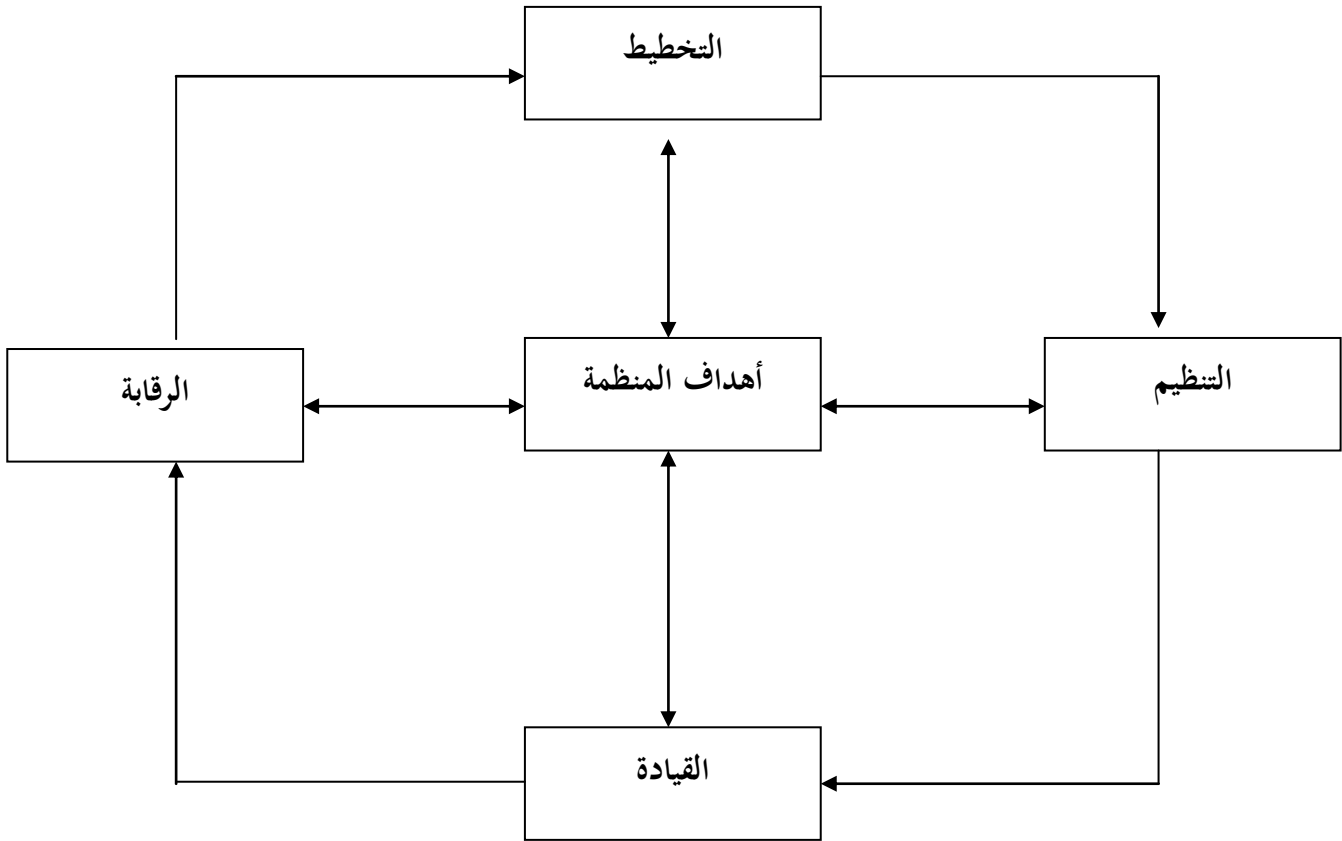
- **الموارد المتاحة :** لكي تمارس الإدارة أنشطتها يلزم مجموعة من الموارد و تنحصر هذه الموارد في ثلاثة أنواع ( بشرية ، معنوية ، مادية ) وهي تكون في مجموعها المدخلات التي تستخدمها الإدارة في إجراء عملياتها اللازمة لتحقيق نتائجها ( مخرجاتها ) وأهدافها.
  - **هادفة :** بمعنى أنها تسعى لتحقيق غايات مشتركة تتضمن أهداف فرعية أي نتائج محددة<sup>1</sup>.
- **وظائف الإدارة :** يباشر مدير المشروع عددا من الوظائف لتشغيل الموارد المتاحة لتحقيق أهداف المشروع وتشمل هذه الوظائف:
- **التخطيط :** التخطيط بهذا المعنى يساعد الوحدات الداخلية للمشروع - إدارات وأقسام - على كيفية السير على أساس واضح وسليم دون فوضى، أو عشوائية بشكل يساعد على حسن استغلال الموارد والتكيف مع المتغيرات وظروف البيئة المحيطة.
  - **التنظيم :** يقصد به توزيع أو ترتيب الأعمال في كل إدارة أو قسم على الأفراد العاملين في المشروع في شكل هيكل تنظيمي بحيث تحدد وظائفهم ، سلطاتهم ومسؤولياتهم وتوضيح خطوط الاتصال بينهم بحيث يوضح التنظيم من يقوم بماذا ومن المسؤولة عن ماذا من ناحية التسويق .
  - **القيادة :** وهنا لا بد أن نفرق بين مصطلحين هامين في إدارة الأعمال وهما :الرئاسة والقيادة.
  - ✓ **الرئاسة :** ويقصد بها أن الشخص المكلف ب الإدارة يعتمد في ذلك على السلطة ( في اتخاذ القرارات ) المخولة له في الإدارة وفي علاقته بالعاملين في المشروع.
  - ✓ **القيادة :** ويقصد بها أن الشخص المكلف، بالإدارة يعتمد في ذلك على الصفات الشخصية الحميدة والقدرات والمهارات والأخلاقيات في علاقته بالعاملين في المشروع.
  - **الإشراف والتوجيه :** يقصد بالإشراف قوة الملاحظة التي يتمتع بها مدير المشروع على أعمال مرؤوسيه.
  - **الاتصالات :** يقصد بها تبادل المعلومات بين مدير المشروع وجميع الجهات الخارجية والوحدات الداخلية في المشروع لتحقيق الأهداف الخاصة بالمشروع .
  - **التنسيق :** يقصد به قيام المدير بتوحيد الجهود وتحقيق الترابط بين العمال والحرص على تعاون العاملين وعدم وجود اختلاف أو ازدواج في أداء الأعمال، لتحقيق الأهداف في أقل جهد ووقت ونفقة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>د، محمد هيكال، مرجع سابق، ص 64-65.

- **اتخاذ القرارات** : يقصد بهذه الوظيفة أن يقوم مدير المشروع بتحديد المشكلة وجمع البيانات وتحليلها وتحديد بدائل الحلول ومقارنتها وتقييم هذه الحلول من حيث سلبياتها وإيجابياتها ثم اختيار الحل المناسب وتنفيذه ومتابعة التنفيذ بعد ذلك من أجل تحقيق أهداف المشروع ، والملاحظ هنا أن وظيفة اتخاذ القرار تدخل في جميع وظائف الإدارة في المشروع (تخطيط،تنظيم ..) و تدخل في جميع المجالات.
- **الابتكار والتطوير** : ويقصد بهذه الوظيفة التحديد، والتحديد بالنسبة لمدير المشروع وظيفة هامة جدا وهي تشمل جميع الممارسات في المشروع وأنشطته وجوانبه بحيث يصب كل ذلك في المنتج خدمة-سلعة ورضاء العميل والمستهلك<sup>2</sup>.

وتقوم الإدارة بالوظائف كلها والموجهة نحو تحقيق الأهداف المقررة بالمنظمة والشكل 4.1 يوضح ذلك

الشكل 5.1:وظائف الإدارة الأساسية



المصدر:د،عبد الحميد محمد العلي،إدارة المشروعات العامة،مرجع سابق، ص44.

<sup>1</sup>د، نفس مرجع ، ص 65-68 .

<sup>2</sup>د، محمد هيكل، نفس مرجع ، ص 69.

• **المطلب الثاني: مفهوم إدارة المشاريع**

تدرك جميع المؤسسات في الوقت الراهن أنها تعمل في بيئة متغيرة وأنه يتعين عليها التصرف بسرعة تجاه القوى التي تؤثر في أدائها ونموها المحتمل ، وتؤدي هذه الحاجة إلى التصرف السريع في تنفيذ العديد من المشروعات، وبعض هذه المشروعات قد يكون لها حجم وفترة زمنية تتعدى حدود التوقعات الأولية، وسرعان ما يظهر أن هذه المشروعات تنطوي على قيود مفروضة عليها مثل الإدارة غير الفعالة، وعدم وضوح الأهداف والموارد غير المناسبة وتقع العديد من المؤسسات في شرك بدء مشروعات ضخمة وغالبا ما يكون ذلك عن خطأ لأن الأهداف كانت مبالغ فيها وقضايا الإدارة متزايدة ومثل هذه المشروعات الكبرى تحتاج دائما إلى تقسيمها إلى مشروعات أصغر على أجزاء صغيرة لتسهيل إدارتها وتنفيذها.

**أولا : تعريف إدارة المشروع**

هي مجموعة من النشاطات المنظمة والموجهة نحو توظيف أمثل، واستغلال أفضل، للموارد المناسبة، والهادفة إلى تحقيق أهداف المشروع المحددة بوضوح، وذلك بالاعتماد على شتى طرق وأساليب الكفاية والفاعلية ضمن مجموعة محددة من الشروط أو القيود<sup>1</sup>.

هي الوظيفة الإدارية التي تتضمن مسؤولية تحديد (الأهداف، التنظيم التخطيطي ، الجدولة ، الميزانيات التقديرية التوجيه والرقابة ) لتحقيق المعايير الفنية والزمنية والمالية للمشروع ، وعليه فإن نجاح إدارة المشروع في أداء مهامها سيعطي المبررات اللازمة لاستخدام تنظيم المشروع والتي يمكن إجمالها في النقاط التالية:

➤ التأكد من أن النواتج النهائية للمشروع محددة بشكل واضح ومفهومة من قبل جميع الأطراف المهمة بالمشروع.

➤ تحقيق التناغم والتنسيق بين أهداف المشروع وأهداف إستراتيجية المنظمة .

➤ تحديد المسؤوليات في كل مرحلة من مراحل المشروع بشكل واضح ومفهوم .

➤ تصميم وتنفيذ أساليب فعالة في الجدولة والرقابة أثناء تنفيذ المشروع .

➤ الحصول على الدعم المناسب من المنظمة ألام لتنفيذ المشروع وكذلك من خلال استخدام قنوات

الاتصال المناسبة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> د، حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 25 .

<sup>2</sup> د، مؤيد الفضل، د، محمود العبيدي، مرجع سابق، ص 24-25.

### ثانياً: خصائص إدارة المشروع

ينظم التنظيم التقليدي بشكل هرمي للعلاقات الرأسية بين الرئيس والمرؤوسين ويقسم المنظمة حسب البعد الوظيفي، و الإنتاج والمنطقة الجغرافية، وتناسب السلطة من الأعلى إلى الأسفل، يوجه الاتصال الرسمي للأسفل حسب سلسلة الأمر، وتكون الوحدات الوظيفية على درجة عالية من التخصص وتميل للعمل بشكل مستقل بالرغم من كفاءة المنظمات، التقليدية الوظيفية في عملها ملائمتها للعمل في البيئات المستقرة، فإنها تميل إلى الجمود ولهذا تصبح غير ملائمة للبيئات المتغيرة والديناميكية والتي تتصف بها حالات المشروع.

تتطلب الخصائص المميزة للمشاريع استخدام نوع خاص من الإدارة تلائم هذه الخصائص مما أدى إلى ظهور إدارة المشروع، فقد أدى تطبيق المبادئ من المدارس التقليدية، والسلوكية، ومفهوم النظم على المنظمات الفردية على المشاريع إلى مفاهيم جديدة، تطورت وجهة النظر هذه لتتضمن أدوار الإدارة وطرقها والأشكال التنظيمية، وتتضمن الخصائص التالية:

- تمتاز إدارة المشروع بقيادة شخص واحد منفرد ألا وهو مدير المشروع الذي يقع في قمة الهرم التنظيمي في إدارة المشروع، ويقوم بإدارة المشروع باستقلالية كاملة تختلف عن سلسلة النمط الإداري التقليدي أو الأوامر الإدارية التقليدية، ويعود هذا النمط من التنظيم إلى ما يسمى بالوظائف المتعددة وكذلك إلى نمط الهدف المستهدف بالإضافة إلى الطبيعة المؤقتة للمشروع.
- يعتبر مدير المشروع المركز الحساس الذي يجمع كل الجهود الموجهة نحو إنجاز المشروع وتحقيق أهدافه ضمن الخطة المقررة له.
- بما أن المشروع الواحد يحتاج إلى مهارات مختلفة وموارد متنوعة، فإن العمل الفعلي يمكن أن ينفذ من قبل الأفراد والمشاركين من مساحات وظيفية مختلفة (الوظائف الإدارية المختلفة) أو حتى من خارج المنظمة.
- يكون مدير المشروع مسؤولاً عن تكامل فرق العمل من وظائف ومهن متعددة للعمل في المشروع.
- يقوم مدير المشروع بالتفاوض المباشر مع مدراء الوحدات الإدارية الأخرى داخل المنظمة الواحدة بهدف دعم جهود إدارة المشروع، في حين أن مدراء الوحدات الأخرى (الوظائف المختلفة) يكونون مسؤولون عن أداء الوظائف الموجهة نحو الأعمال الفردية وكذلك عن العاملين من إدارتهم في المشروع مما يتطلب من مدير المشروع تحقيق التكامل في بداية الفعاليات وإنجازها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>د، عبد الستار محمد العلي، مرجع سابق، ص 49.

• **المطلب الثالث: عمليات ومعايير إدارة المشروع**

**أولاً: عمليات ادارة المشروع**

تعتبر إدارة المشروع مهمة وظيفية تكاملية، إن إجراء أو فشل في اتخاذ إجراء ما في أحد المجالات سوف يؤثر عادة على المجالات الأخرى، وقد يكون هذا التفاعل مباشراً ومفهوماً جيداً، أو قد يكون دقيقاً وغير مؤكد. وللمساعدة في فهم الطبيعة التكاملية لإدارة المشروع وللتأكد على أهمية التكامل فإننا نعرض الأقسام التالية:

➤ **عمليات المشروع** : تتكون المشروعات من عمليات والعمليات هي سلسلة من الإجراءات أو الخطوات تنتهي بنتيجة، ويؤدي الأفراد عمليات المشروع، وتقع العمليات عادة في إحدى الفئات الأساسية التالية:

- **عمليات إدارة المشروع** : تتناول وصف و تنظيم عمل المشروع، وعمليات إدارة المشروعات القابلة للتطبيق في معظم المشروعات، وفي معظم الوقت.
- **عمليات التوجه بالمنتج** : تتناول تحديد وخلق منتج المشروع، تعرف عمليات التوجه بالمشروع نمطياً عن طريق دورة حياة المشروع، وتتداخل عمليات إدارة المشروع وعمليات التوجه بالمنتج وتتفاعل في كل أرجاء المشروع<sup>1</sup>.
- **جماعات العملية** : يمكن تنظيم عمليات إدارة المشروع في خمس جماعات تتولى كل منها عملية أو أكثر:
- **عمليات المبادأة**: التعرف على أن هناك مشروعاً أو مرحلة ما يجب أن تبدأ و الالتزام بعمل ذلك .
- **عمليات التخطيط** : تصميم وصيانة هيكل بياني لمشروع عملي لإنجاز حاجة العمل التي يضطلع المشروع بتناولها.
- **عمليات التنفيذ**: تنسيق الأفراد والموارد الأخرى لتنفيذ الخطة .
- **عمليات الرقابة** : التأكد من أن أنشطة المشروع يتم تلبيتها عن طريق رقابة وقياس التقدم واتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- **عمليات الإنهاء**: الاعتماد الرسمي لقبول المشروع أو المرحلة والوصول به إلى نهاية منتظمة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>مصطفى زايد، إدارة المشروعات، الطبعة الأولى، دار الثقافة، القاهرة، مصر، 1998، ص 54

<sup>2</sup>وليم ر. دنكان، دليل إدارة المشروعات، مرجع سابق، ص 48

## ثانيا : معايير إدارة المشاريع

## ➤ الفرادة:

وتعني أن مفهوم المشروع هو شيء مختلف عن المنتجات التقليدية والروتينية ، لان المشروع يتطلب دوما الأشياء المختلفة التي يتوجب عملها، ومثال على ذلك ،التغيرات المحدودة في المنتجات مثل التغيرات الجزئية في تصميم السيارات من الممكن تنفيذها من دون الحاجة إلى تكيل فريق العمل المتخصص وإنما يقوم بها قسم التصاميم بالشركة ضمن واجباته الروتينية .

## ➤ الجهد الكبير:

ويعني تلك الحالة التي عندما تتطلب العمل إلى مقادير كبيرة من الموارد المختلفة مثل القوى العاملة و الرأسمال والمعدات والمواد وغيرها ، حيث توظف عادة من قبل المنظمة ، تصبح إدارة المشروع وأساليبها ضرورة حتمية لإنجاز المشروع المستهدف .

## ➤ تغيير البيئة:

لان الكثير من المنظمات تعمل في بيئة التي تمتاز بالتغيرات المستمرة و التي تكون أحيانا تغيرات جذرية ،ومثال على ذلك صناعات ذات التكنولوجيا العالية مثل صناعات الحاسبات والالكترونيات و التجهيزات الطبية والاتصالات .

## ➤ ترابط العلاقات المتبادلة : وتعني المساحة الوظيفية التي تقوم في بعض الأحيان بالخدمة الذاتية والعمل

على تحقيق الأهداف المتعددة، مما يجعل الحاجة إلى تضافر الجهود المشتركة كمتطلب ضروري لإنجاز الأعمال بصورة متقنة، ومن هنا نرى بأن إدارة المشروع تقوم ببناء علاقات وثيقة متبادلة ما بين المساحات الوظيفية المختلفة لمتابعة و إنجاز الفعاليات.

## ➤ السمعة التجارية للمنظمة : وتعني الخوف من المخاطرة غالبا ما يؤدي إلى الحاجة لوجود تنظيم مناسب

لإدارة المشروع ،لان عدم تحقيق الرضا الكامل في المشروع وتناحجه والذي ينجم عادة عن الندرة في الموارد وخاصة حجم التمويل ومصادره وخسارة السوق أو الانخفاض في المركز التنافسي والحصة السوقية وغيرها كل هذه الأمور تؤدي بالضرورة إلى تشويه وإضعاف السمعة التجارية للمنظمة وهذا يمكن من أن يؤدي إلى فقدان العقود المستقبلية مما يتطلب مثل هذه الحالة وبقوة إلى بناء تنظيم قوي وفعال لإدارة المشروع<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>فضي الصدى وآخرون، تنظيف المشروعات وإدارتها، الطبعة الأولى، منشورات جامعة دمشق، الأردن، 1993، ص85

### ❖ المبحث الثالث: دراسة جدوى المشروع

تمثل دراسة الجدوى نشاطا خلاقا متعدد الجوانب بالرغم من ازدياد تعقيدها من فترة إلى أخرى تبعا للتقدم العلمي والتكنولوجي الذي يؤثر بدرجة كبيرة على حجم المشروعات على اختلاف أنواعها ، كما وتوجه دراسات الجدوى نحو إيجاد الطرق والوسائل الكفيلة بتحقيق الاستخدام الأفضل للموارد المالية والطبيعية والبشرية من أجل اختيار البديل الأمثل الذي يحقق مستويات عالية من النتائج والوفرة في استثمار الموارد.

إن اتخاذ القرار بخصوص قبول المشروع المقترح و الاستمرارية أو رفضه يتم في ضوء تقييم نتائج دراسة الجدوى التفصيلية للمشروع ، والمقصود بدراسة الجدوى التفصيلية هي دراسة الجدوى الفنية والاقتصادية بالإضافة إلى التحليل المالي وتجري هذه الدراسات في آن واحد وذلك بهدف تقليص الفترة الزمنية المخصصة لإجراء دراسة الجدوى من جهة وتخفيض نفقاتها من جهة أخرى بقدر الإمكان.

#### ● المطلب الأول: ماهية دراسة الجدوى

##### أولاً: تعريف دراسة الجدوى

تعرف دراسة الجدوى على أنها تلك الدراسة المكثفة التي يقوم فريق من الخبراء المتخصصين في مجالات التسويق والمجالات الفنية والمالية و الاقتصادية و الإدارية لغرض اتخاذ قرار قبول أو رفض أو تطوير المشروع المقترح<sup>1</sup>.

وتعتبر دراسة الجدوى بمثابة المشروع بحد ذاته الذي لا بد من استخدام أسالي بالتخطيط والرقابة عليه، كما وان دراسة الجدوى سيكون له دورة الحياة الخاصة وتحتوي دورة حياة مشروع دراسة الجدوى على المراحل التالية:

- **التعريف:** وتعني تعريف الإطار العام لهدف دراسة الجدوى .
- **التصميم:** ويعني وضع الخطة التي توضح خطوات آلية تنفيذ دراسة الجدوى .
- **التنفيذ:** وهي أداء أو تنفيذ دراسة الجدوى .
- **إنجاز المهمة:** وتعني التأكيد على أن دراسة الجدوى قد أنجزت وقدمت التقرير المطلوب.

<sup>1</sup>د، عبد الستار محمد العلي ، نفس مرجع ، ص168 .

والشكل يوضح دورة حياة المشروع لدراسة الجدوى.

الشكل 6.1: دورة حياة المشروع لدراسة الجدوى.

المرحلة الرابعة : الانجاز	المرحلة الثالثة : التنفيذ	المرحلة الثانية : التصميم	المرحلة الأولى : التعريف	مستوى الجهد
التأكد على أن دراسة الجدوى قد أُنجزت وقدمت التقرير المطلوب	أداء أو تنفيذ دراسة الجدوى	وضع الخطة التي توضح الخطوات آلية تنفيذ دراسة الجدوى	تعريف الإطار العام لهدف ودراسة الجدوى	التوصيف

المصدر: د، عبد الستار محمد العلي ، إدارة المشروعات العامة ، نفس المرجع، ص 161.

ويجب أن تحتوي دراسة الجدوى على الأمور الأساسية التالية:

- إجراء التحليل الدقيق والشامل لواقع حال السوق حيث يشتمل التحليل على المؤشرات التالية :
  - معلومات عن حجم الطلب المحلي والخارجي على المنتج الذي سوف يتم إنتاجه في الوقت الحاضر وفي المستقبل.
  - معلومات عن سوق الأسعار في الأسواق المحلية والخارجية في الحاضر والمتوقعة في المستقبل .
  - تحديد الطاقة الإنتاجية الخاصة للاستخدام الداخلي والطاقة الإنتاجية اللازمة لأغراض التصدير مع إمكانية توسيع المشروع في المستقبل.

- دراسة تحليلية للإنتاج المحلي والخارجي من السلع المماثلة للمنتج المقترح إنتاجه وذلك من حيث الكمية والتكلفة والأسعار ونظم التوزيع وسياسات البيع.
- تحديد حجم التوريدات من مستلزمات الإنتاج ومصادرها وأسعارها.
- إجراء الدراسة الفنية للعمليات الإنتاجية الرئيسية والمساعدة والطرق التكنولوجية المستخدمة في هذه العمليات، وكذلك تحديد الطاقة الإنتاجية القصوى النظرية والطاقة الفعالة للمشروع مع تحديد نوع الماكينات والمعدات الأساسية والمساعدة وغيرها من الأمور الفنية الأخرى.
- دراسة طريقة التمويل لأن المشروعات الكبيرة والمعقدة تكنولوجيا تحتاج إلى مبالغ طائلة لإنشائها وهل أن هذه التمويلات ستكون من الداخل أم من جهات خارجية.
- دراسة تحليلية للموارد والمنافع المتوقعة من المشروع ودوره في التنمية الاقتصادية بالبلد .
- تحديد الموقع المناسب للمشروع مع تحديد المساحة اللازمة له وإجراء المقارنات الاقتصادية والبيئية والاجتماعية وغيرها من العوامل التي اعتمدت في المفاضلة ما بين البدائل من المواقع المقترحة.
- يتطلب الأمر أيضا دراسة مفصلة لإنشاء المشروع وهل أن المشروع سوف ينفذ بالخبرات الوطنية أو قد تظهر الحاجة إلى الاستعانة بالخبرات الأجنبية<sup>1</sup>.

### ثانيا : أهمية دراسة الجدوى

- تحقق عملية دراسة الجدوى لمشروعات الأعمال العديد من المزايا والفوائد يمكن إيجازها في النقاط التالية:
- تعد دراسات الجدوى الاقتصادية وسيلة فاعلة لدعم عملية اتخاذ القرار الاستشاري، حيث أنه من خلالها يمكن دراسة وتحليل كل البدائل من البدائل المتاحة في ضوء الموارد المتاحة للمستثمر.
  - تمكن من استخدام التقنيات الملائمة لتخصيص الموارد المتاحة على أنشطة المشروع بصيغة كفاء، وبما يضمن الاستفادة القصوى منها ، ومن أبرز هذه التقنيات المساعدة في هذا المجال هو تحديد مجموعة متكاملة من الأسس والمعايير الخاصة الاستثمارية ، والتي يمكن استخدامها لتقييم كل بديل منافس وتحديد متطلباته الأساسية من الموارد المتنوعة.

<sup>1</sup>د، عبد الستار محمد العلي ، نفس سابق ، ص169 .

- تركز عملية إعداد دراسات الجدوى وتقييمها على تحليل احتمالية المخاطرة لكل بديل متاح ، وفي ضوء العديد من المتغيرات البيئية والتنافسية ، وهذه ستمكن المستثمر الريادي من تحديد حجم المخاطرة أو الخسائر المحتملة ، كي يفاضل بين هذه المخاطر وبين العوائد المحتملة ، وبما يجنبه التعرض إلى الخسائر أو الهدر في الموارد المستخدمة.
- إن دراسات الجدوى الاقتصادية لا يمكن التوصل إلى استنتاجاتها وتوصياتها ، إلا بعد أن تتم عملية استخدام أساليب تحليلية ومالية واقتصادية و اجتماعية وإحصائية متعددة ، ومن أبرز أدوات التحليل المستخدمة في هذا المجال والتي يمكن أن تنسجم إلى حد كبير مع متطلبات المشروع ، هو تحليل التكلفة والعائد ، وتحليل الحساسية التي تقيس درجة تأثر أو تحسن كل من العوائد والمخاطرة إلى مجموعة من المتغيرات البيئية والتنافسية ، وان تلك الأساليب والمعايير تستخدم في تقييم المقترحات الاستثمارية سواء على الصعيد المالي أو المحاسبي أو كلاهما.
- إن دراسات الجدوى تتصف بالعمق والتحليل الشمولي والمتكامل خاصة الدراسة التفصيلية للمشروع حيث تتناول جميع الأبعاد الخاصة بأنشطة المشروع من الناحية الإدارية والقانونية والتنظيمية والبشرية والمعلوماتية والمالية والتسويقية والفنية حتى أنه في البعض منها تهتم بالآثار الاجتماعية والاقتصادية على المستوى القومي والمجتمع عموماً، وبالتالي فهي تقلل من درجة عدم التأكد التي تحيط بالمشروع.
- إن هذه الدراسات ضرورية وأساسية للعديد من الجهات والمؤسسات الحكومية والتمويلية ، حيث تعد الركيزة الأساسية للموافقة على المشروع و منحه التراخيص القانونية من قبل الجهات الحكومية المتخصصة ، كما أن الهيئات التمويلية كالبنوك ومؤسسات الإقراض تهتم بهذه الدراسات ، وتتولى تحليلها وتوثيقها قبل الموافقة على منح أي قرض أو تمويل هذه المشروعات.
- إن البعد المالي والمحاسبي لدراسة الجدوى إنما يتضمن تحديد هيكل التمويل الأمثل للمشروع ، من حيث التمويل الممتمك ونسبة التمويل المقترض فيه ، وذلك من خلال دراسة تكلفة مصادر هذا التمويل ، كما تهتم بدراسة هيكل التكاليف الأمثل لكافة موارد ومتطلبات المشروع سواء البشرية أو المادية أو التشغيلية الأخرى ، وهذا الهيكل يكون ضرورياً في عمليات التسعير للخدمات أو السلع المنتجة وكذلك في دراسة وتحليل حجم الأرباح المتوقعة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>د، فلاح حسن الحسيني، إدارة المشروعات الصغيرة، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن، 2006، ص 82-84.

• المطلب الثاني: أهداف ومتطلبات دراسات الجدوى

أولاً: أهداف دراسات الجدوى

هناك هدف عام لدراسات الجدوى ، وأهداف فرعية تبرز أهمية دراسة الجدوى سواء على مستوى المستثمر أو على مستوى المجتمع ، فدراسات الجدوى تهدف في إطارها العام إلى تقرير أفضلية القيام بالاستثمار في المشروع المقترح من عدمه.

و يتضمن هنا الهدف العام في طياته العديد من الأهداف الفرعية لعل أهمها :

- تحديد الفرص المتاحة و البديلة للاستثمار.
- وضع أساليب وأنماط مبتكرة لتقييم المشروعات وتطويرها مراعاة ما يسمى باقتصاديات الجدوى.
- تعميق المفاهيم الخاصة بجميع الجوانب الأساسية للمشروعات تكنولوجيا وفنيا وماليا واقتصاديا.
- التركيز على الدراسات التسويقية والأساليب المتطورة لتحديد حجم الطلب المحلي والخارجي.
- تحديد واختيار أنواع التقنيات المستخدمة في المشروعات .
- تحديد إمكانية توفير الخطط والبرامج التوسعية للصناعات القائمة.
- تحديد الآثار الاقتصادية<sup>1</sup> .

ثانيا :متطلبات دراسات الجدوى

تعد دراسات الجدوى في إطار متطلباتها من الدراسات التي يصعب قيام الفرد بمفرده بتحليل كافة جوانبها خاصة في ضل المشروعات الصناعية والتجارية الضخمة :

- فهي تتطلب مجموعة عمل من الخبراء والمتخصصين في العديد من المجالات ،وذو دراية عالية وخبرة يمثل هذه الدراسات .
- تحتاج دراسات الجدوى إلى خبراء في مجالات التسويق واستراتيجياته، وكذلك تحتاج إلى خبراء في تحليل البيانات والتعامل معها باستخدام الحاسب بالإضافة إلى خبراء في التحليل المالي وغيرهم .
- يتوقف عدد مجموعة العمل (فريق العمل) وتنوعه على نوع المشروع ،وحجمه،وكلما زاد حجم المشروع تطلب المر تقنية عالية وتنزع عدد الخبراء .

<sup>1</sup>د،نجي عبد الغنى أبو الفتوح ،دراسات جدوى المشروع ،دار الجامعة الجديدة للنشر ، الزاوية-الإسكندرية ،2003، ص17-18.

- دراسات الجدوى تتوقف على درجة تقدم المجتمع والوعي بأهميتها فهي نتائج العديد من العوامل مثل دور العلم، و التكنولوجيا، والمستوى الحضاري والاقتصادي، ونمط الخبرة والمعرفة ودرجتها.
- وتستند دراسة الجدوى على بعض المتطلبات التي يجب توافرها في المجتمع وأهمها :
  - توافر كافة البيانات والمعلومات وثقة الصلة بالأهداف الرئيسية للمشروعات من قريب أو بعيد.
  - توافر خبرة تكنولوجية وفنية واسعة لمجموعة الخبراء والمتخصصين القائمين على دراسة الجدوى.
  - توافر المقدرة على المعالجة الالكترونية للبيانات .
  - الحاجة إلى سعة القائمين على دراسات الجدوى وإلمامهم بالعديد من المجالات والتخصصات المختلفة .
  - الحاجة إلى خلفية تاريخية كبيرة عن مراحل تطور التكنولوجيا للأنشطة الصناعية المختلفة .
  - الدراية الكاملة باقتصاديات المشروع المماثلة التي تمت على المستوى المحلي وعلى كافة المستويات في الدول الأخرى خاصة في ظل العولمة .
  - الإلمام الكافي بالسياسة الاقتصادية وما تتضمنه من سياسات مثل السياسة المالية على المستوى المحلي و الدولي<sup>1</sup>.

### ● المطلب الثالث: مراحل وأساسيات دراسة الجدوى

#### أولاً: مراحل دراسات الجدوى

يمكن لدراسة الجدوى أن تمر بالمراحل التالية :

- **توفر الفكرة:** وتعني أن هناك فرصة استثمارية وحاجة اقتصادية واجتماعية للمشروع، وهذه الفرصة تتحدد من خلال المعرفة لاحتياجات السوق والمستهلكين لسلعة أو خدمة معينة، وان هذه الفرصة متاحة كون أن النشاط الخاص بها غير مشبع تماما .

- **تبلور الفكرة:** في ضوء معطيات ونتائج الفرصة الاستثمارية المتاحة في قطاع أعمال معين، يبدأ الريادي بالتفكير العميق لكيفية الاستفادة من هذه الفرصة المتاحة ، وإمكانية تحويلها أو ترجمتها إلى واقع عملي.

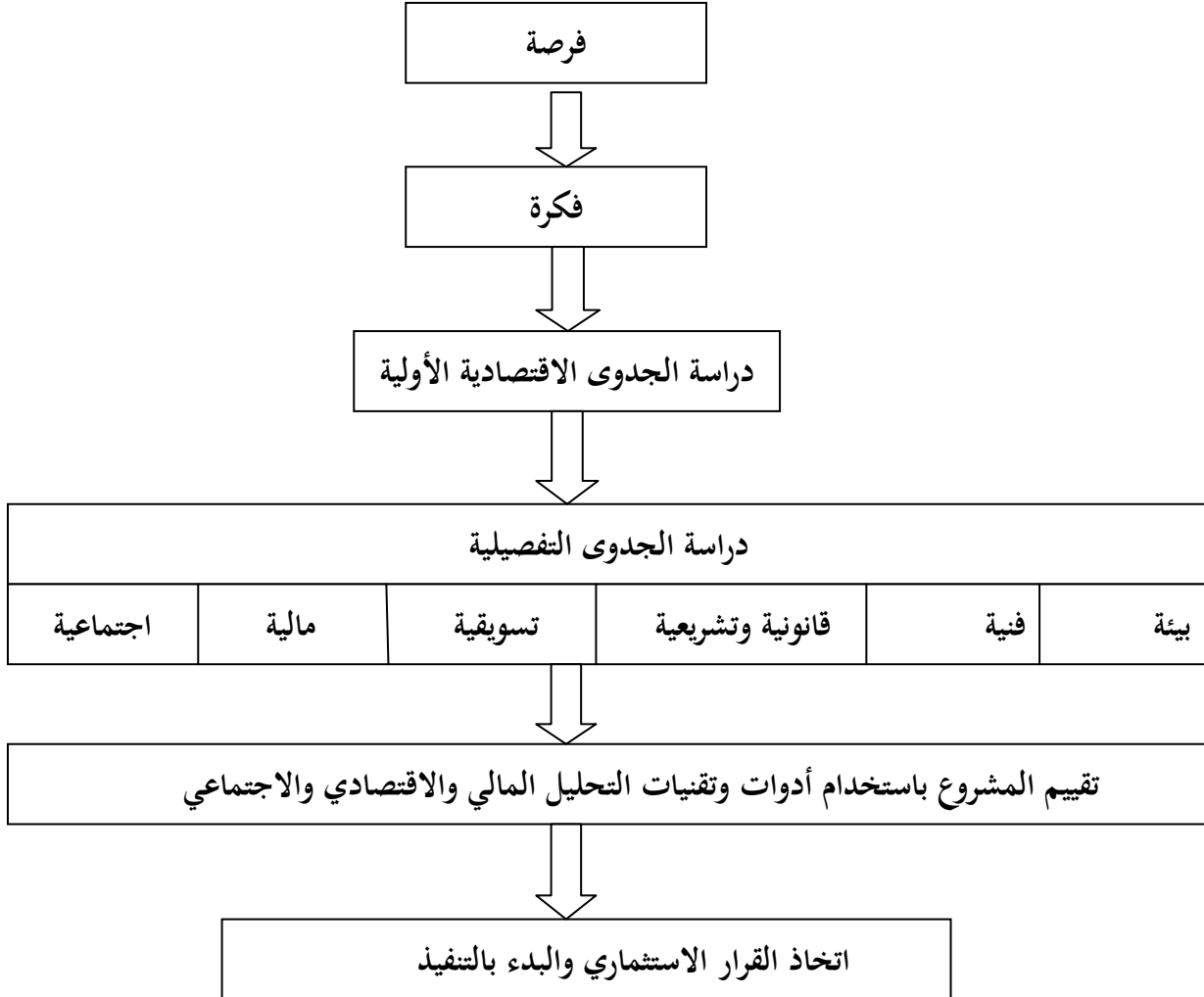
<sup>1</sup>د، يحيى عبد الغنى أبو الفتوح، نفس المرجع، ص 32-33

- **دراسات الجدوى المبدئية:** وبعد نضوج الفكرة وتولد القناعة لدى الريادي بجدوى المشروع وتوافقه مع إمكانياته المالية والإدارية والخبرة التي يمتلكها، و التأكد من قدرته على النجاح فيه بنسبة معقولة، يلجأ إلى القيام شخصياً أو بتكليف جهة استشارية معينة بإعداد دراسة أولية عن المشروع تتناول بالدراسة وبالتحليل الفقرات التي تم ذكرهم سلفاً حول الدراسة الأولية للمشروع وان نتائج ومعطيات هذه الدراسات الأولية هي التي تحدد عملياً قرار استمراره بالمشروع أو التخلي عنه.
- **دراسة الجدوى التفصيلية:** عند اكتمال القناعة الاستثمارية لدى الريادي وبعد الانتهاء من الدراسة المبدئية بجدوى المشروع اقتصادياً وفنياً، يتم تكليف جهة متخصصة بإعداد دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع وتكون هذه الدراسة تفصيلية، يتم التركيز فيها على مجموعة من العوامل إذ تهتم بدراسة وتحليل كشف التدفقات النقدية الداخلة والخارجة وحجم الأرباح المتوقعة.
- **تقييم المشروع الاستثماري:** وبعد الانتهاء من إعداد دراسة الجدوى التفصيلية، يتم استخدام مجموعة من الأساليب والتقنيات المالية والاقتصادية لتقييم جدوى الاستثمار في هذا المشروع من ناحية الربحية التجارية ولربما من ناحية الربحية الاجتماعية.
- **اتخاذ القرار الاستثماري:** في ضوء نتائج تقييم المشروع الاستثماري، سيلجأ الريادي إلى مرحلة دقيقة وحاسمة ألا وهي اتخاذ القرار والبدء أو التخلي بشكل نهائي عن المشروع، ومن أهم العوامل المؤثرة في هذا القرار هي العوامل المالية.
- **البدء بالتنفيذ:** بعد اتخاذ القرار الاستثماري بالموافقة على المشروع، كونه مشروعاً يتوقع له النجاح والاستمرار فإنه سيتم البدء بتنفيذ هذا المشروع<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>د، فلاح حسن الحسيني، مرجع سابق، ص 85-86.

والمخطط الآتي يوضح مراحل دراسات الجدوى للمشروعات

الشكل 7.1: مراحل دراسة الجدوى للمشروعات



المصدر: د، فلاح حسن الحسيني، إدارة المشروعات الصغيرة، مرجع سابق، ص 87 .

## ثانيا: الأساسيات اللازمة لدراسة الجدوى الاقتصادية

كذلك يجب على المهتمين بدراسة الجدوى والقائمين عليها الإمام بعدد من الأساسيات اللازمة لمرحلة دراسات الجدوى، أهمها ما يلي :

- الإمام بالتوجه الاستراتيجي وأهميته ومبادئه وكيفية صياغة الإستراتيجية .
- المعرفة التامة بنطاق المشروع .
- مبادئ الاختيار بين البدائل والتحقق منها .
- السيطرة على البيانات لدراسة الجدوى والحصول عليها وتحليلها في حدود الوقت والتكلفة .
- هيكل فريق الدراسة وتقدير تكلفة الدراسة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>د، يحيى عبد الغنى أبو الفتوح، مرجع سابق، ص38-39.

## خلاصة

تعرضنا في هذا الفصل إلى مفهوم الإدارة وإدارة المشاريع ودراسة جدوى المشروعات كما بينا أن المشروع هو عبارة عن مجموعة من المهام المتتابعة مع بعضها البعض، له بداية ونهاية محددة ويتم لمرة واحدة وهو ذو طبيعة خاصة لا تتكرر بنفس الصورة، ويهدف إلى تحقيق هدف معين له أبعاده المتمثلة في التكلفة والزمن والجودة، ومن خلال هذا المفهوم نستنتج مجموعة من الخصائص التي توضح الاختلاف بين المشاريع وغيرها، لكن هذه الخصائص لا تعني أن جميع المشاريع متجانسة بل تختلف المشاريع عن بعضها البعض حسب المعيار المستخدم سواء كان هذا المعيار هدف المشروع أو مكانة المشروع، أو بيئة المشروع، ورغم هذا الاختلاف بين المشاريع إلا أنها جميعها تمر بدورة حياة.

كما أن إنجاز المشروع لا يتأتى من فراغ بل لا بد أن تسبقه دراسة الجدوى المالية والفنية والاجتماعية والاقتصادية والقانونية التي سوف تحدد المسار الفعلي للمشروع والأهداف التي تمت صياغتها في الدراسة الفنية والتسويقية والاقتصادية.

ويتطلب إنجاز وإتمام المشاريع إدارة فعالة تعمل على تنظيم وتنسيق خطوات المشروع من البداية إلى النهاية ولن يتأتى هذا النجاح إلا بالتنسيق مع جميع وظائف الإدارة المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة.

## الفصل الثاني:

مدخل لدراسة التسيير في المؤسسة

الاقتصادية

## تمهيد

إن التزايد المستمر لدور المؤسسات الاقتصادية خاصة وأنها تعطي مجالاً واسعاً وعريضاً وتضمن على أشكالاً متعددة من الأنشطة، أدى إلى تسليط الضوء على أهمية التسيير كإطار دراسي ومعرفي حديث جعل من الضروري الكشف عن المشاكل التي تعاني منها هذه المؤسسات، ومحاولة إيجاد حلول جذرية لها، بتبني الاتجاهات الحديثة في مجال تحسين وتطوير المؤسسات ومختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية، وكذا التعرف على مختلف العوامل المؤثرة على أدائها والضوابط المنظمة لعملها.

وعلى الرغم من مرور عدة عقود على تطور الدراسة في مجال التسيير إلا أنه إلى وقتنا الحاضر لم يتم الاتفاق على مجالها بشكل نهائي، حيث وصف هذا الحقل العلمي بتميزه بالحدائثة في الأفكار، وعدم تمسكه بالمبادئ التقليدية.

وهو ما سوف يحاول هذا الفصل توضيحه من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول عملية التسيير.

المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول المؤسسات الاقتصادية.

المبحث الثالث: فعالية التسيير في المؤسسات الاقتصادية.

## ❖ المبحث الأول: مفاهيم عامة حول عملية التسيير

تلعب الأساليب العلمية دورا كبيرا في النهوض بمستوى الإنتاجية و العمل على تحقيق الأهداف الاقتصادية و الاجتماعية للمجتمع، حيث أخذت تتطور شيئا فشيئا إلى أن أصبحت علما قائما بحد ذاته يعتمد عليه المسير في حل المشاكل المختلفة التي تعترض عمله و تساعده على اتخاذ القرارات المناسبة بعيدا عن التقدير الشخصي و الخبرة المحدودة و تبني عملية التسيير القائمة على المنطق السليم.

## ● المطلب الأول: ماهية عملية التسيير

## أولا: تعريف التسيير

كثيرا ما اختلف أصحاب الاختصاص في إعطاء تعريف دقيق و موحد لمصطلح التسيير فكل ينظر إليه من زاوية معينة و حسب وجهة نظره، إلا انه يمكن التطرق لبعض التعاريف و محاولة الخروج بتعريف شامل.

ففي الحياة العملية عادة ما يستعمل مصطلح الإدارة في المجال الحكومي، كإدارة المستشفيات و إدارة الجامعات، إلا أن كل من المصطلحين يدلان على نفس المعنى و يمكن استعراض بعض التعاريف الشائعة فيما يلي:

يعتبر التسيير طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية، المادية و المالية قصد تحقيق الأهداف المرجوة تتم هذه الطريقة حسب السيرورة التي تتمثل في: التخطيط التنظيم الإدارة، الرقابة للعمليات قصد تحقيق أهداف المؤسسة بالتوفيق بين مختلف الموارد.

إن المصطلح الفرنسي (Gestion) في الحقيقة هو ضيق المضمون حيث أنه لا يشير على مجموعة التقنيات في عملية التسيير، بينما مفهوم التسيير حسب المصطلح الإنجليزي (Management) فإنه يشمل المفهوم الضيق بالإضافة إلى القدرات و الكفاءات القيادية التي يجب أن تتوفر عليها المسير<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد و تسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص107.

ولقد تعددت المفاهيم بتعدد الأفكار والتيارات الفكرية حيث عرفه الكلاسيكي فريدريك تايلور: هي أن تعرف بالضبط ماذا تريد ثم تتأكد أن الأفراد يأدونه بأحسن وأرخص وسيلة ممكنة.

وفي نفس الاتجاه يقول ويب أن الإدارة هي المختصة بتجنب أي ضياع في الجهد الإنساني، بينما يشير جون مي إلى أنها فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق رواج وسعادة لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة ممكنة للمجتمع.

فيقول هنري فايول أن معنى أن تدير هو التنبؤ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب<sup>1</sup>.

ومن التعاريف السابقة يتضح أن عملية التسيير تقتضي القيام بوظائف التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة والتنسيق بين مختلف الموارد المادية، البشرية، المالية وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف وذلك مع الأخذ في الاعتبار جميع المتغيرات البيئية المؤثرة في نشاط المؤسسة.

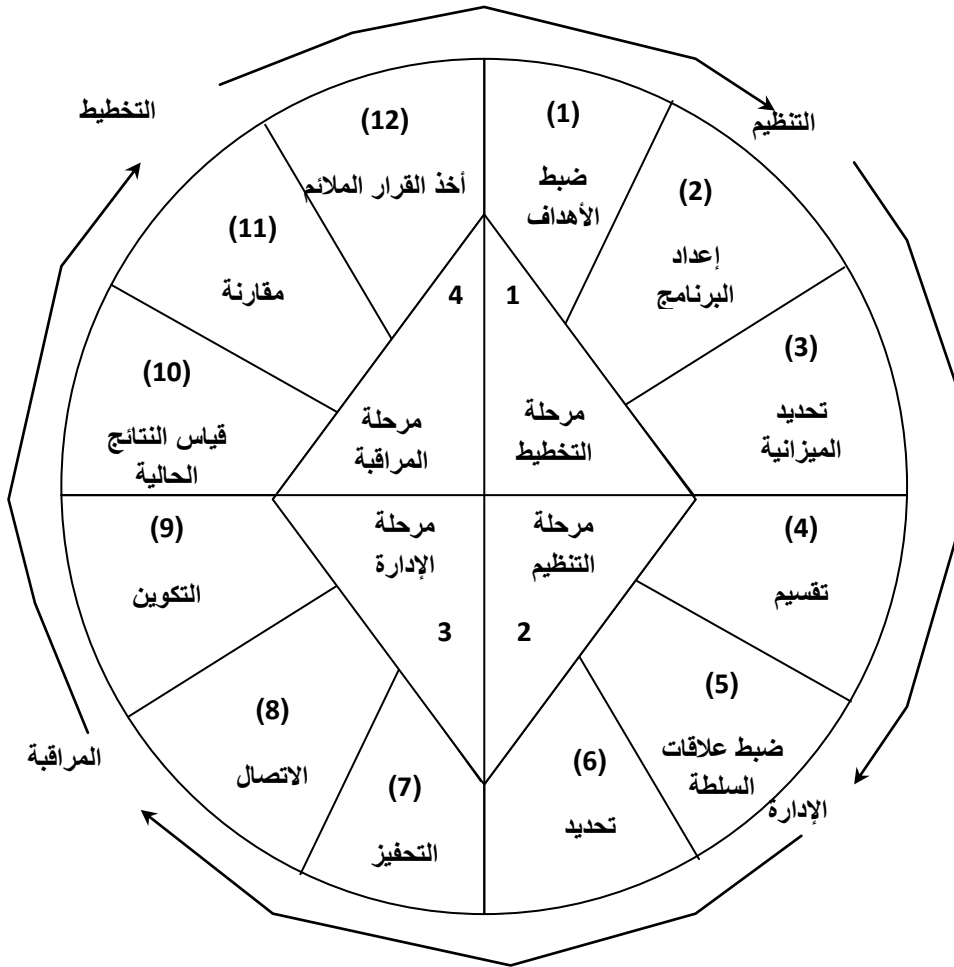
### ثانيا: مميزات التسيير

- **التسيير علم وفن:** يعرف التسيير بأنه مجموعة من مختلف العلوم بالإضافة إلى ممارسة كفاءات خاصة (تكوين، سمات القائد، قدرة الاتصال ومعرفة المهام... الخ). إن التفكير التسييري عرف تطور هائلا بفضل مساهمات البحوث في شتى الميادين كالاقتصاد، المحاسبة، الرياضيات، علم الاجتماع، علم النفس، العلوم السياسية وعلوم الاتصال الإعلام الآلي، الأنثروبولوجيا (Anthropologie).
- **التسيير مبني على وظائف:** تتأثر فيما بينها وتكون وحدة متماسكة لهذا تستطيع أن تخطط عمليات التنظيم والإدارة والرقابة كما تستطيع أن تنظم عمليات التخطيط والقيادة والمراقبة هكذا للوظائف الأخرى حسب الشكل التالي والمستمر بعجلة التسيير المنقسمة إلى أربعة مراحل وكل مرحلة تضم ثلاثة عناصر أساسية وبذلك سنصل إلى اثني عشر عنصرا.
- **يتطور التسيير حسب دورة متواصلة، ولكي يتم تحقيق بقاء المؤسسة يجب على عجلة التسيير أن تجدد بصفة متواصلة خلال الزمن حسب المستويات المطلوبة.**
- **التسيير مبني على تقارب تيارين وهما العقلانية والإنسانية لدمج ثقافة المؤسسة.**

<sup>1</sup> محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002/2001، ص 21-22.

- للتسيير تطابق مع الأداء وهذا يتضمن ثلاثة عناصر:
  - تحقيق مشروع معقد يستلزم علينا مساهمة أكثر من عامل واحد.
  - دور المسير يكمن في تحديد الاتجاه الدقيق لممارسة عملية ما.
  - إن البحث عن الفعالية -إنتاجية (Efficacité) الكلية هي من متطلبات الكل في كل لحظة.
- للتسيير أبعاد وتطبيقات عالمية.
- نستنتج أن للتسيير مناهج عدة عامة وخاصة تكون تابعة للشكل المدروس<sup>1</sup>.

الشكل 1.2: عجلة التسيير



المصدر: عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، مرجع سابق، ص 109

<sup>1</sup> عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سابق، ص 107-108.

• **المطلب الثاني: نشأة و تطور عملية التسيير**

ظهر الفكر الإداري منذ آلاف السنين، كما تجلّى ذلك في الحضارات القديمة: البابلية الفرعونية الرومانية، إلى غاية الحضارة الإسلامية، إلا أن الاهتمام بها لم يظهر إلا منذ مائة عام تقريبا و يعود ذلك لعدة أسباب أهمها: قلة المؤسسات كبيرة الحجم في تلك الفترة إلى غاية القرن التاسع عشر كما أن المؤسسات الحكومية والعسكرية في تلك الفترة لم تكن تهدف إلى تحقيق الربح، لذلك لم تول أي اهتمام بالدراسات والأبحاث لرفع الإنتاجية وتحقيق أقصى قدر ممكن من الأرباح.

وفي تلك الفترة كان جل الاهتمامات والدراسات منصبه على الاقتصاد الكلي وإهمال الاقتصاد الجزئي الذي يمس المؤسسة في حد ذاتها.

وأمام التطور الصناعي المستمر، وزيادة عدد المؤسسات، ظهرت عدة مدارس تبحث في الكفاءة الإنتاجية وفي بعض الجوانب السلوكية للعمل، ويمكن تصنيف هذه المدارس إلى: المدرسة الكلاسيكية، مدرسة العلاقات الإنسانية، مدرسة التسيير<sup>1</sup>.

**أولا: المدرسة الكلاسيكية**

إن اسم هذه المدرسة مرتبط باسم المنظرين من أمثال: Gulick Gilbreth Gantt Riley, weber, Fayol Taylor, Urnick, C. Bernard.

**ومن أهم مبادئها الكبرى نذكر:**

- وحدة القيادة والإدارة.
- تقسيم العمل وتخصيص الوظائف.
- تعقد التنظيم (الشكل الهرمي، الإجراءات، والقواعد والمعايير).
- مركزية السلطة.
- التحليل العقلائي والعلمي للعمل.
- الفصل بين الوظائف.

<sup>1</sup> علي شريف، الإدارة المعاصرة . الإسكندرية : الدار الجامعية، 2003/2002، ص34.

- إيجاد أمثل طريقة لأداء العمل.
- إن المدرسية ساهمت إلى حد كبير في إرساء قواعد التسيير تنظيمياً وممارسة وذلك لاستبدالها الحدس  
بالأساليب العلمية، بالمقابل فقد تعرضت للعديد من الانتقادات أهمها:
- اللجوء إلى مبدأ الطريقة الوحيدة المثلى (The One Best Way) يعني جعل العامل كآلة.
- النظر إلى الأفراد في المؤسسة من زاوية التنظيم الرسمي وعوامل العقلانية الاقتصادية فقط.
- جمود وعد مرونة مبادئ النظرية الإدارية.
- الإفراط في التخصص وتقسيم العمل وهذا بدوره إلى الانحياز المعنوي الكامل للعمال.
- تجاهل حقيقة الطبيعة البشرية بإغفال آثار الصراعات، والسلوك الجماعي، التنظيم غير الرسمي<sup>1</sup>.

#### ثانياً: مدرسة العلاقات الإنسانية

من أهم رواد هذه النظرية نذكر: Maslow, Mayo, Lewin, Likert, Mac Gregory  
فرضية هذه النظرية هي وجود علاقة وثيقة بين الإنتاجية وظروف العمل، إن هذه المدرسة عرفت التسيير بأنه "فن  
الحصول على النتائج باستخدام الجهود المشترك للأفراد".

#### من أهم مبادئ هذه النظرية نذكر:

- لا مركزية السلطة والمسؤولية.
- البحث عن العلاقات المبنية على الثقة والعلاقات الشخصية المتبادلة.
- تعزيز العمل الجماعي.
- تحسين جو العمل.
- تحسين الاتصال والتآزر.
- التركيز على ديناميكية المجموعات (التنظيم اللارأسي).
- تكوين المسؤولين في العلاقات الإنسانية.

<sup>1</sup>عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سابق، ص92.

ونذكر للتو أهم الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية:

➤ إغفال الجوانب الخارجة عن الجانب الإنساني.

➤ التركيز على الحوافز المعنوية.

ثالثاً: مدرسة التسيير

من أهم الذين طوروا هذه النظرية الخاصة بالتسيير نذكر: Drucker, Cyert, Simon, March, Woodward, Chandler, Lorsh, Ansoff, Crosier وآخرون.

ولقد طور هؤلاء الباحثين المدارس السابقة (الملخصة للمدرستين الكلاسيكية والعلاقات الإنسانية)، بالاستفادة جوانب النقص والضعف، والبحث عن أمثل مدرسة لتمثيل الواقع الاقتصادي والمحيطي والزمني، وجاءت هذه المدرسة بمبادئ جديدة وأخرى قديمة ممتزجة من أجل الوصول إلى نظرية ترقى للكمال.

أهم مبادئ النظرية:

➤ الطريقة النسبية والمتعددة للبنية.

➤ تطبيق الطريقة النظامية.

➤ نظرية السياق الحتمي.

➤ الإدارة حسب الأهداف.

➤ التخطيط الاستراتيجي. تطوير أشكال جديدة للتنظيم.

➤ تطبيق الطرق "اجتماعية - تقنية" و "اجتماعية - اقتصادية" لحل المشاكل التنظيمية.

➤ تخطيط التغيير.

➤ الأولوية في العنصر المنهجي للتنظيم<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>عبد الرزاق بن حبيب، نفس المرجع، ص93-94.

• المطلب الثالث: أهمية ووظائف التسيير

أولاً: أهمية عملية التسيير

تنبع أهمية التسيير من الخصائص التي يكتسبها من وظائفه وأساليب تطبيقه ومدى مساهمته في الوصول إلى الأهداف المرسومة وتتلخص هذه الأهمية في :

- تهدف عملية التسيير إلى تحقيق أهداف العمل الجماعي: تظهر أهمية التسيير في توجيه الجهود الجماعية نحو تحقيق الأهداف المرغوبة و التي يتم وضعها في إطار برامج عمل المؤسسة وسياساتها وتزايد هذه الأهمية بتزايد اعتماد المجتمع على الجهود الجماعية.
- تدريب الأفراد لزيادة كفاءة الأداء : تساهم عملية التسيير بشكل كبير في تدريب الأفراد على الأسس المبادئ الإدارية لزيادة كفاءتهم في الأداء مما يوفر فرص أكبر لاحتلال مراكز إدارية أعلى ذات قدرات و كفاءات عالية على حل المشاكل، وكذا العمل على مواكبة التغيرات التكنولوجية في تطوير كواردها البشرية فنيا و تكنولوجيا.
- له دور هام على مستوى الأسرة وعلى مستوى جماعات العمل وعلى مستوى المجتمع لأنها الأسلوب الذي يتولى بها الوالدان رعاية شؤون الأسرة وهي الأداة التي توجه بها الجهود المتفاوتة لأفراد الجماعة، وهي الوسيلة التي يستخدمها الحاكم أو القائد للتوجيه و رقابة شؤون المجتمع.
- تعتمد الإدارة على الكثير من ميادين المعرفة المتخصصة كعلم النفس والاجتماع والاقتصاد والرياضة وغيرها، والدارس للتسيير يتميز عن غيره من الدارسين بإمكانه ضم هذه المعارف مع بعضها البعض لتساعده على تكوين نمط الشخصية للقيادة الفعالة<sup>1</sup>.
- يساهم التسيير في تطوير البحث العلمي: رغم كل الدراسات التي أجريت في مجال الممارسة الإدارية إلا أنها بقيت محل تساؤل و جدل، نتيجة كثرة و تجدد المتغيرات الإدارية، فأصبح من الضروري التفكير في كيفية إيجاد علاقة بين هاته المتغيرات، تأثيراتها المختلفة على الإدارة بالاعتماد على البحث العلمي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> علي محمد منصور، مبادئ الإدارة- أسس ومفاهيم - مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999، ص39-42.

<sup>2</sup> محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد، مرجع سابق، ص19-20.

### ثانيا: وظائف التسيير

وتتضمن العملية التسييرية أربعة وظائف أساسية تتمثل في التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، وتمثل هذه الوظائف الأطر التي يمارس فيها المديرون مسؤولياتهم المختلفة.

➤ **التخطيط:** ويعرف التخطيط على أنه دراسة واختيار وسائل التنظيم و توجيه الموارد البشرية والمادية لتحقيق هدف معين خلال فترة زمنية محددة<sup>1</sup>.

ولذلك يعتبر التخطيط الوظيفة الأولى في العملية الإدارية، يتم من خلاله تحديد أهداف المؤسسة وتوزيع الموارد على مختلف الأنشطة، وعادة ما تكون الخطط في شكل استراتيجيات، سياسات إجراءات، برامج، قواعد، ميزانيات تساعد كل منها في بلوغ الأهداف المرغوبة<sup>2</sup>.

➤ **التنظيم:** لقد اتضحت أهمية التنظيم، ولذلك يعتبر سر نجاح المؤسسات باختلاف طبيعة أنشطتها، سواء كانت مؤسسات ربحية أو مؤسسات خدمية غير هادفة للربح، كما يعتبر وظيفة ضرورية تتكامل مع بقية الوظائف الأخرى لتحقيق أهداف المؤسسة<sup>3</sup>.

ويعمل التنظيم على تحديد علاقات العمل وتنسيق الجهود البشرية من خلال التخصص وتقسيم العمل نحو تحقيق أهداف المؤسسة، بالإضافة إلى توضيح طرق الاتصالات وخطوط السلطة ونطاق الإشراف.

ويعني التنظيم الإداري إقامة الهيكل اللازم لتحقيق الأهداف وما يقوم عليه من تقسيمات داخلية تحدد وتنسق بين الأهداف ووضع جهاز إداري يحدده القانون في حالة المؤسسات الحكومية أو لائحة النظام الأساسي في حالة المؤسسات الأهلية قصد تنفيذ النشاط الاجتماعي المطلوب.

1 منال طلعت محمود ، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص 59.

2محمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص 29-30.

3علي محمد منصور، مرجع سابق، ص 145.

➤ **التوجيه:** تهتم هذه المرحلة بتنفيذ السياسات الناتجة عن التخطيط، ومما له بالغ الأهمية في هذه المرحلة توضيح علاقة السلطة بين مختلف الأقسام ومعرفة حركة الاتصالات في المؤسسة ومسألة الدوافع "وسائل تشجيع العاملين واختيار طرائق حثهم على العمل المثمر"

➤ **الرقابة:** بوسائل الرقابة نتأكد من أن كل شئ في المؤسسة يسير وفق السياسات التي وضعت في مرحلة التخطيط، والهدف من الرقابة البحث عن الأخطاء والقيام على تصويبها والعمل تجنبها مستقبلا. ومنطق عملية التسيير هو أن الوظائف الإدارية يجب أن تؤدي في تسلسل زمني معين، فالتخطيط في المرحلة الأولى ومن بعده يأتي التنظيم ومن ثم التوجيه وأخيرا الرقابة، وإن كل وظيفة من هذه الوظائف تقع في سلسلة زمنية معينة حيث تقود كل وظيفة بشكل منطقي الى الوظيفة التالية، وعلى ذلك فوظيفة التخطيط تؤلف الأساس لوظيفة التنظيم والتي تؤدي الى تنفيذ الوظائف الأخرى<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> علي محمد منصور، نفس المرجع، ص 46-47.

### ❖ المبحث الثاني : مفاهيم عامة حول المؤسسة الاقتصادية

تعتبر المؤسسة العامة ظاهرة إدارية أساسية لا يمكن الاستغناء عنها، في جميع الاقتصاديات العالمية وعلى الرغم من أنها ليست الأداة الوحيدة لدفع إستراتيجية التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة، إلا أن الاعتماد عليها شبه غالب، و تتجلى أهمية المؤسسة العامة خاصة إذا ما تمت المقارنة بين دول لديها توجهات سياسية مختلفة بشكل واضح، والتي تتبنى أساليب تسيير متباينة.

#### • المطلب الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية

##### أولاً: تعريف المؤسسة الاقتصادية

تطور مفهوم المؤسسة عبر الأزمنة ، سابقا كانت المؤسسات تتميز بعملية السوق ، حيث عرفت كمنظمة تسويقية لإنتاج السلع والخدمات ، وكانت المؤسسات الأولى تعرف كمنظمات فلاحية صغيرة تتميز بصغر حجمها وبقدرة تكنولوجية صغيرة ، و بعلاقات مباشرة بين صاحب المؤسسة والعمال وبعلاقات ضيقة بين الدخل والمساهمات الشخصية .

ومن هذا المنطق اختلفت تعرف المؤسسة عند معظم الخبراء ونذكر على سبيل المثال بعض التعاريف البارزة :

فعند شمبتر المؤسسة مركز للإبداع ومركز للإنتاج ، أما بيتر فتقوم المؤسسة بتركيب السلطات، أما عند قلبرات تتميز المؤسسة بتقسيم السلطات و بروز الذين يملكون السلطة .

تعرف المؤسسة كمنظمة اقتصادية اجتماعية مستقلة نوعا ما ، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية المالية ، والمادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني<sup>1</sup>.

وللمؤسسة تعاريف متعددة نذكر منها :

المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي .

<sup>1</sup>عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سابق، ص 27-28.

المؤسسة هي تنظيم إنتاجي معين، الهدف منه هو إيجاد قيمة سوقية معينة، من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة، ثم تتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل من الفرق بين الإيراد الكلي والناج من ضرب سعر السلعة في الكمية المباعة منها، وتكاليف الإنتاج .

المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي والنشاطات المتعلقة به من تخزين وشراء وبيع من اجل تحقيق الأهداف التي أوجدت المؤسسة من اجلها .

كما يعرفها مكتب العمل الدولي :هي كل مكان لمزاولة نشاط اقتصادي ولهذا المكان سجلات مستقلة<sup>1</sup>.

### ثانيا:أهمية المؤسسة الاقتصادية

إن وجود المؤسسات الاقتصادية داخل المجتمع أي في حيز زماني و مكاني يجعلها تؤثر و تتأثر به و من خلال هذا التأثير تظهر لنا أهمية المؤسسة الاقتصادية و المصنفة في نوعين أساسيين:

#### ➤ الأهمية الاجتماعية : و يكمن حصرها فيما يلي :

- **توفير الشغل** : إن إنشاء مؤسسات اقتصادية يعمل على توفير مناصب الشغل وهذا سمح بامتصاص البطالة من المجتمع المعني و تختلف نسبة توفير الشغل حسب حجم المؤسسة و نوع النشاط الذي تنشط فيه و كذا التكنولوجيا المتبعة في هذه المؤسسة.
- **التأثير على الأجور** : للمؤسسة دور هام في تحديد الأجور وبقوة استقطابها لليد العاملة إلى المناطق النائية أو قصد تحويل العمال نحو قطاع معين قصد تنميته و تطويره.
- **دفع عجلة التغيير** : إن ظهور مؤسسات اقتصادية في جهات ريفية أو مناطق تتأثر بتخلف عمراني تعمل على التغيير و ذلك بإنشاء مساكن للعمال و إعداد الطرق ، والمرافق العامة كما تقوم ببناء المدارس و المستشفيات و قد يؤدي ذلك إلى ظهور تجمعات سكانية أو مدن جديدة و هذا ما يمكن ملاحظته غالبا ، وكمثال واقعي على هذا ظهور مدن جديدة بعد أن تكونت مركبات صناعية.

<sup>1</sup>عمر صخري،اقتصاد المؤسسة،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،2007،ص24.

- **الأهمية الاقتصادية :** بالإضافة إلى الآثار الاجتماعية التي سبق ذكرها للمؤسسة أهمية اقتصادية تمكنها من تغيير وجهة الاقتصاد الوطني و التي تكمن فيما يلي:
  - **ظهور منشآت تجارية جديدة :** بحيث إن زيادة عدد السكان في منطقة أو مدينة مما يؤدي إلى ظهور مؤسسة أو مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجديدة و بالتالي ضرورة القيام بإعداد منشأة تجارية جديدة لتلبية حاجات العمال الجدد وتلبية مختلف مرافق الحياة الضرورية ولهذا تظهر الأهمية المتمثلة في ظهور ودفع حركة تنموية في المؤسسات.
  - **التأثير على الاستهلاك :** إن سياسات البيع و الديوان التي تتبعها المؤسسة تؤثر على استهلاك المجتمع فزيادة المبيعات و تنوعها تؤدي إلى المنافسة و بالتالي انخفاض الأسعار مع التنوع في السلع المعروضة وهذا ما يفيد الطبقة العاملة من خلال هذه العناصر تظهر لنا أهمية المؤسسات الاقتصادية كما أن هذه الأخيرة سواء كانت عمومية أو خاصة تسعى من خلال القيام بنشاطها إلى تحقيق أهداف<sup>1</sup>.

### ● **المطلب الثاني: خصائص وأهداف المؤسسة الاقتصادية**

#### **أولاً: خصائص المؤسسة الاقتصادية**

من التعاريف السابقة للمؤسسة يمكن استخلاص الصفات أو الخصائص التالية التي تتصف بها المؤسسة الاقتصادية :

- للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها.
- القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها .
- أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها من تمويل كاف وظروف سياسية مواتية وعمالة كافية ،وقادرة على تكيف نفسها مع الظروف المتغيرة.

<sup>1</sup>عبد الرزاق بن حبيب ،مرجع سابق،ص29.

- التحديد الواضح للأهداف والسياسة والبرامج وأساليب العمل، فكل مؤسسة تضع أهداف معينة تسعى الى تحقيقها: أهداف كمية ونوعية بالنسبة للإنتاج، تحقيق رقم أعمال معين....
- ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها، ويكون ذلك إما عن طريق الاعتمادات، وإما عن طريق الإيرادات الكلية، أو عن طريق القروض، أو الجمع بين هذه العناصر كلها أو بعضها حسب الظروف.
- لا بد أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها وتستجيب لهذه البيئة، فالمؤسسة لا توجد منعزلة فإذا كانت ظروف البيئة مواتية فإنها تستطيع أداء مهمتها في أحسن الظروف، أما إذا كانت معاكسة فإنها يمكن أن تعرقل عملياتها المرجوة وتفسد أهدافها.
- المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي، فبالإضافة إلى مساهماتها في الإنتاج ونمو الدخل الوطني، فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد.
- يجب أن يشمل مصطلح مؤسسة بالضرورة فكرة زوال المؤسسة إذا ضعف مبرر وجودها أو تضاءلت كفاءتها<sup>1</sup>.

#### ثانيا: أهداف المؤسسة الاقتصادية

تعتبر الأهداف عن النتائج والغايات التي ترغب المؤسسة بلوغها، وتختلف هذه الأهداف باختلاف نشاط المؤسسة ونوعها وحجمها، ونلخص الأهداف الرئيسية في العناصر التالية:

#### ➤ الهدف الاقتصادي: تتمثل أهم الأهداف الاقتصادية للمؤسسة فيما يلي:

- **تحقيق الربح:** يعتبر الربح من أهم المعايير الدالة علي صحة المؤسسة اقتصاديا، نظرا إلى حاجة المؤسسة الى الأموال من اجل تحقيق الاستمرارية في النشاط والنمو، حيث أن تحقيق الربح يسمح بتوسيع نشاطات المؤسسة وتجديد التكنولوجيا المستعملة فيه، وتسديد الديون.
- **تحقيق متطلبات المجتمع:** إن تحقيق المؤسسة للنتائج المسطرة يمر حتما عبر بيع الإنتاج المادي وتغطية تكاليفها، فهي بذلك تحقق طلبات المجتمع، وعليه يمكن القول أن المؤسسة تحقق هدفين في نفس الوقت:
  - تحقيق طلبات المجتمع.
  - تحقيق الأرباح.

<sup>1</sup> عمر صخري، مرجع سابق، ص 25-26.

- عقلنة الإنتاج: يتم ذلك من خلال الاستعمال العقلاني لعوامل الإنتاج ، ورفع إنتاجها بواسطة التخطيط الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع،بالإضافة الى مراقبة عملية تنفيذ الخطط والبرامج،وهو ما يسمح بتحقيق رضا المستهلكين و تدنيه للتكاليف،وعكس ذلك يؤدي الى إفلاس المؤسسة<sup>1</sup>.
- الهدف الاجتماعي: تتمثل الأهداف الاجتماعية للمؤسسة فيما يلي :
  - الاستقلال الاقتصادي.
  - إنتاج سلع معتدلة الثمن.
  - تلبية حاجات المستهلكين المحليين.
  - رفع مستوى المعيشة لإفراد المجتمع .
  - تحقيق عائد مناسب على رأسمال المستثمر.
  - امتصاص الفائض من العمالة .
  - التكامل الاقتصادي على مستوى الوطني.
  - تقليل الصادرات من المواد الأولية وتشجيع الصادرات من الفائض في المنتجات النهائية عن الحاجات المحلية.
  - الحد من الواردات وخاصة السلع الكمالية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>غول فرحات،الوجيز في اقتصاد المؤسسة،دار الخلدونية،الجزائر،2008،ص12-13.

<sup>2</sup>عمر صخري،مرجع سابق،ص31-32.

● **المطلب الثالث: أنواع ووظائف المؤسسة الاقتصادية**

**أولاً: أنواع المؤسسة الاقتصادية**

توجد عدة أصناف للمؤسسة الاقتصادية و يقوم هذا التصنيف على أساس عدة معايير هي:

- المعيار القانوني

- معيار طبيعة الملكية

- معيار طبيعة النشاط

- معيار الحجم

➤ **حسب المعيار القانوني: نستطيع أن نميز نوعين هما:**

■ **المؤسسات الفردية:** هي المؤسسات التي يمتلكها شخص واحد أو عائلة و يمكن هذا الشخص الذي يؤسس هذه المؤسسة أن يورثها أو يشتريها من الغير و يقوم بنفس الوقت بتقديم رأس المال و العمل من جهة أخرى وهو المسؤول الأول و الأخير عن نتائج أعمال الشركة.

■ **المؤسسات الجماعية (الشركات):** تمتاز الشركات بالإدارة و التعاون بين شخصين أو أكثر و للشركة شخصية معنوية و لها ملكية خاصة تختلف عن ملكية كل أعضاء الشركة و الشركاء كما أن لها اسم و إقامة و تنقسم إلى قسمين هما:

✓ **شركة الأشخاص :**

كشركات التضامن و شركات التوصية البسيطة و الشركات ذات المسؤولية المحدودة....الخ، وهي شركات سهلة التكوين، فهي تحتاج إلى عقد شركائه و يتضمن على الأقل قيمة المساهمة لكل مشترك و هدف المؤسسة و كيفية توزيع الأرباح بحيث يكون الشركاء في هذه الحالة مسؤولية تضامنية أو تكون مسؤولية غير تضامنية (شركات ذات المسؤولية المحدودة SARL) و قد تكون متكونة من مساهمات مجموعة من الأشخاص في هذه الحالة تسمى شركة المساهمة.

إن شركات الأشخاص معرضة للخطر نتيجة انسحاب أو وفاة أحد الشركاء كما أن وجود عدة شركاء يؤدي لسوء التفاهم و تناقض و تعارض بعض القرارات تنشأ صعوبة بيع حصة أي منهم مما يعود بالسلب على المؤسسة، بسبب هذه المساوي لشركة الأشخاص تم إنشاء شركة الأموال.

### ✓ شركات الأموال:

هي على شكل كل مؤسسات مالية و مصرفية حيث سمحت للعديد من الأفراد أن يستثمروا ما لديهم من أموال في هذه المؤسسات ومن خصائص هذا النوع من المؤسسات أنه لا أثر للاعتبار الشخصي فيها، كما أن اسمها يجب أن يشير إلى غايتها و رأس مالها مقسم إلى أسهم قابلة للتداول.

### ➤ حسب معيار طبيعة الملكية : نجد عدة أنواع منها :

- **المؤسسات الخاصة :** وهي مؤسسات تعود ملكيتها للفرد أو مجموعة أفراد لشركات الأموال والأشخاص.
- **المؤسسات المختلطة :** وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها بصورة مشتركة للقطاع الخاص و القطاع العام.
- **المؤسسات العمومية :** وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة فلا يحق المسؤولين عنها التصرف بها كما يشاءون و لا يحق لهم بيعها و إغلاقها إلا إذا وافقت الدولة على ذلك ، والأشخاص الذين ينبون عن الحكومة في تسيير و إدارة المؤسسات العامة مسؤولين عن أعمالهم هذه اتجاه الدولة وفقا للقوانين العامة للدولة و تهدف المؤسسات العمومية من خلال نشاطها الاقتصادي إلى تحقيق مصلحة المجتمع و ليس هناك أهمية كبيرة للربح وإنما تعمل من أجل تحقيق أقصى ما يمكن من الأهداف العامة، بمعنى تحقيق أقصى إنتاج أو تحقيق نصيبها المحدود من الخطة الوطنية ومن خلال ذلك يمكن أن تحقق الربح، فالربح في المؤسسة العمومية لا يكون دائما هدفها بحد ذاته.

➤ حسب معيار طبيعة النشاط الاقتصادي : يمكن تصنيف المؤسسات تبعاً لمعايير اقتصادية معينة أي تبعاً للنشاط الاقتصادي الذي تمارسه و عليه نميز هذه الأنواع:

■ **المؤسسات الصناعية :** و تنقسم هذه المؤسسات بدورها تبعاً للتقسيم السائد في القطاع الصناعي إلى ما يلي:

- مؤسسات الصناعات الثقيلة أو الإستخراجية .

- مؤسسات الصناعات التحويلية أو الخفيفة .

وهي المؤسسات المتخصصة في إنتاج المنتجات الصناعية و وسائل الإنتاج و تتميز بالضخامة و التفرع و تعرف بالمؤسسة الإستراتيجية مثل مؤسسة الحديد و الصلب و تحتاج إلى أموال كبيرة و توفير مهارات و كفاءات عالية.

■ **المؤسسات الفلاحية :** هي مؤسسات تهتم بالقطاع الزراعي وذلك بزيادة الإنتاجية للأرض وإصلاحها و تقوم بتوفير ثلاث أنواع من الإنتاج:

- الإنتاج النباتي .

- الإنتاج الحيواني .

- الإنتاج السمكي.

■ **المؤسسات التجارية :** هي المؤسسات التي تهتم بالنشاط التجاري كمؤسسة الأروقة التجارية الجزائرية و مؤسسات سوق الفلاح.... الخ .

■ **المؤسسات المالية :** وهي المؤسسات التي تقوم بالنشاطات المالية كالبنوك ومؤسسات التأمين و مؤسسات الضمان الاجتماعي.... الخ.

■ **المؤسسات الخدمائية :** وهي المؤسسات التي تقوم بتقديم خدمات معينة كمؤسسات النقل، البريد و المواصلات المؤسسات الجامعية، مؤسسات الأبحاث العلمية.

➤ **حسب معيار الحجم :**

يعتبر حجم المؤسسة من العناصر التي غالبا ما ترتب على أساسها المؤسسات إلى أن هذا الحجم يقاس بعدة مؤشرات، منها ما هو أقل نغنى أو أهمية و نستعمل مؤشرات مختلفة حسب اختلاف القطاعات الاقتصادية.

▪ **حجم الأرض أو المحل المادي :** إن هذا العنصر الذي يعتبر سهل القياس يمكن استعماله خاصة في

المؤسسات الزراعية التي تربط نشاطها كبير بالمساحة التي بحوزتها.

▪ **رأس المال :** يمكن أن يأخذ هذا العنصر عدة أشكال هي:

- **رأس المال القانوني :** وهو رأس المال للمؤسسة عند التأسيس و الملاحظة أن المقارنة بهذا الأساس

تتصادم مع زمن تأسيس المؤسسات نظرا لأن هذا الزمن له تأثير على الأموال المرصد للمؤسسات.

- **رأس المال (الدائم) :** وهو يتكون من مجموعة رأس المال الذي تأسست به المؤسسة ، بالإضافة إلى كل

الاحتياطات و الديون لأجل طويل حيث تؤثر هذه العناصر في تكوين أصول المؤسسة التي تقابلها عادة.

- **رأس المال التقني :** وهو يعبر رأس المال الثابت بالمعنى الاقتصادي عند ماركس و هذا يبدو أحسن

مقياس للمؤسسة الاقتصادية و لكن إذا كانت في نفس الفرع من النشاط الاقتصادي ، فلا يصح أن نقارن

مثلا مؤسسة تجارية بواسطة هذا المقياس مع مؤسسة صناعية ، لأن طبيعة الأولى لا تلزم رأسمالا ثابتا كبيرا.

- **العمل :** وهو عنصر رغم بساطته السطحية ، فهو يتميز بصعوبة القياس الحقيقي حيث نستطيع أن

نقيسه بالقيمة النقدية ، غير أنه لا يعطي معنا حقيقيا لأن العمل يختلف طبقا لنوعيته و التي تتأثر بمستوى

الأقدمية.

- **نسبة رأس المال التقني :** وهي نسبة تتكون من بسط يعبر عن رأس المال الثابت و المقام يعبر عن رأس

المال المتغير، وهذه النسبة لها دلالة جد مهمة فارتفاعها يدل على استعمال أكثر للتقنية وأقل للعمل و يكون

العكس في حالة انخفاضها.

- **رقم الأعمال و القيمة المضافة :** هناك عنصر آخر للقياس وهو رقم الأعمال و الذي بدوره يبقى ذو

أهمية ضعيفة و ذلك لعدة أسباب منها أنه يشمل كل الأرباح و التكاليف كما أنه لا يشمل المحزونات

الإضافية المحصل عليها من طرف المؤسسة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عمر صخري، نفس المرجع، ص 26-31.

### ثانيا: وظائف المؤسسة الاقتصادية

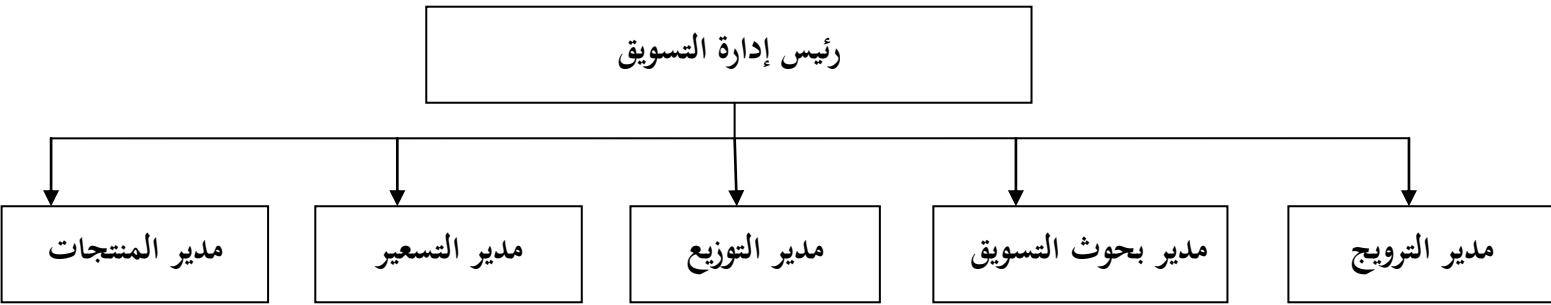
بناء على ما سبق سنتناول الوظائف الأساسية للمؤسسة والتي تساهم بصفة كبيرة في تحسين أداء المؤسسة في حالة حسن تنظيمها :

➤ **وظيفة التسويق:** يعرف التسويق على انه تحليل وتنظيم وتخطيط ورقابة موارد المؤسسة وأوجه نشاطها المتعلقة بالمستهلك الأخير أو المشتري الصناعي بهدف إرضاء احتياجات ورغبات ومطالب المستهلك الأخير أو المشتري الصناعي كهدف أساسي للمؤسسة والذي عن طريقه تتحقق الأرباح.

نستنتج بان التسويق يشكل حلقة وصل بين المؤسسة والسوق أو المستهلك ،وعليه يعتمد المفهوم التسويقي الحديث على ثلاثة أصناف رئيسية من النشاطات وهي :

- دراسة البيئة المكونة من السوق والمستهلكين .
- تحضير ووضع قيد التنفيذ الوسائل اللازمة لتلبية الحاجيات المشخصة.
- تنفيذ النشاطات التسويقية ،من حيث الهياكل ،التخطيط ،المراقبة...

### الشكل 2.2:تنظيم إدارة التسويق



المصدر: غول فرحات،الوجيز في اقتصاد المؤسسة،مرجع سابق،ص92.

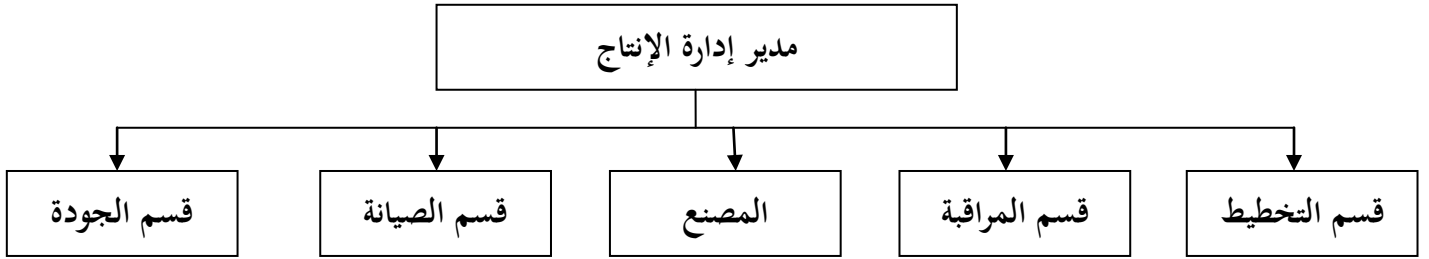
➤ **وظيفة الإنتاج:** تعتبر وظيفة الإنتاج من الوظائف الرئيسية للمؤسسة الاقتصادية، سواء كانت صناعية، زراعية أو خدمية، والنشاط الإنتاجي للمؤسسة يضمن التوفيق بين عوامل النتاج (العمل، رأس مال، الطبيعة)، من اجل الحصول على سلع وخدمات قادرة على التنافس، والإنتاج هو العملية التي يتم بمقتضاها إيجاد والخدمات، أو بعبارة أخرى الإنتاج هو تحويل الموارد التابعة لنظام إنتاجي والتي تقود الى خلق سلع وخدمات.

نستنتج بان وظيفة الإنتاج تتشكل من مجموعة من العمليات المعقدة والتي تتطلب وسائل بشرية، مالية ومعلوماتية وتكنولوجية يجب تنظيمها من اجل تحقيق أهداف المؤسسة، وعليه فان وظيفة الإنتاج تسعى الى خلق وإيجاد:

-السلع: تتمثل في المنتجات الملموسة (ملابس، سيارة،....)

-الخدمات: تتمثل في المنتجات الغير الملموسة (التعليم، النقل، التوزيع،....)

### الشكل 3.2: تنظيم إدارة الإنتاج



المصدر: غول فرحات، نفس المرجع، ص 123.

➤ **الوظيفة المالية:** تعد الوظيفة المالية الحاكمة في أية مؤسسة، سواء كانت عمومية أو خاصة، ومهما كانت طبيعة نشاطها، ويتسع مفهوم الوظيفة المالية للمؤسسة من مجرد "التمويل" إذا قصد به مجرد تدبير الأموال واستخدامها.

حيث تتجسد الإدارة المالية في اتخاذ القرارات الخاصة باستقطاب الأموال وتخصيصها على استثمارات وأنشطة المؤسسة وإنفاقها، فالإدارة المالية ليست المحاسبة أو الإدارة الحاسبية .

نستنتج من خلال التعريف بان الوظيفة المالية ليست مكلفة فقط بجلب الأموال بل تأخذ على عاتقها كل المشاكل ذات الطابع المالي في المؤسسة والتي من بينها :

- تحديد الاحتياجات المالية.
- البحث عن مصادر التمويل المناسبة للمؤسسة أي الحصول على الأموال بأحسن الظروف.
- إنفاق هذه الأموال بطريقة مناسبة لتحقيق أهداف المؤسسة.
- تخصيص وتوزيع الأموال على مختلف المخططات والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة.
- متابعة ومراقبة تنفيذ البرامج المالية.

➤ **وظيفة التمويين:** يعتبر التمويين من الوظائف الرئيسية في المؤسسة، حيث بواسطتها تنطلق مختلف العمليات والأنشطة، وتساهم وظيفة التمويين بصفة كبيرة في دورة الاستغلال للمؤسسة.

فتعرف وظيفة التمويين على أنها مجموعة من المهام والعمليات، تعمل على توفير مختلف عناصر المخزون، المحصل عليه من خارج المؤسسة، بكميات وتكاليف ونوعيات مناسبة طبقا لبرامج وخطط المؤسسة.

تتوقف فعالية وظيفة التمويين على العناصر التالية:

- تدني تكاليف التمويين (الشراء والتخزين) اقل ما يمكن .
- اختيار الجودة المناسبة للمواد الداخلة الى المخازن.
- ضمان إيصال المواد التي تحتاجها المؤسسة في الوقت المناسب.

■ توفير الظروف المناسبة للتخزين التي تضمن سلامة المواد والمنتجات في الخازن الى حين استعمالها أو بيعها.

ومنه نستنتج بان وظيفة التمويل تظم مجموعتين مترابطتين من الأعمال، تكمل بعضها البعض، وتمثل أساسا في:

-وظيفة المشتريات، وما يتبعها من مهام ومسؤوليات....

-وظيفة التخزين، وما يتبعها من مهام ومسؤوليات....

➤ **وظيفة إدارة الموارد البشرية :** تعد وظائف موارد البشرية من وظائف الفاعلة في أية مؤسسة ، بالأخص

في الوقت الراهن ، بعدما كانت تتركز مهامها في التوظيف فقط ، من أجل رفع كمية الإنتاج و سد

حاجة المؤسسة من اليد العاملة ، فإن التطورات التكنولوجية و القانونية و الإقتصادية ... جعلت من

مهامها تزداد و تنمو إلى أن أصبح تسيير الموارد البشرية في المؤسسة المحدد الرئيسي لمصير المؤسسة خاصة

في ظل المنافسة الشرسة بين المؤسسات و الاقتصاديات، و لعل الوقت قد حان ليفهم الجميع بأن

المصدر أو القيمة الأعلى في المؤسسة و حتى في المجتمع هي "الرجل".

حيث تعرف وظيفة الموارد البشرية بأنها استقطاب واختيار ودارة الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة ،حيث

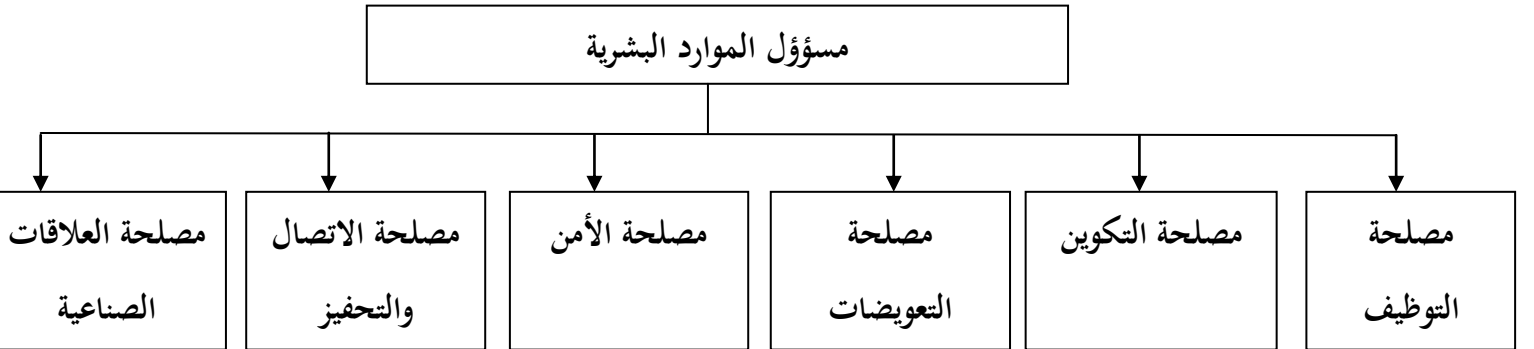
تنطلق هذه العملية من تخطيط الموارد البشرية ،الى تقييم الأداء مرورا بالاختيار والتدريب والتطوير مع مراعاة القيود

القانونية والنقابات أو الاتحادات العمالية.

تجدر الإشارة إلى أن وظيفة الموارد البشرية تقوم بمهام متعددة، يمكن جمعها في ثلاث مجالات:

- مهام التسيير البحتة: تضم كل النشاطات التي تتعلق بالتوظيف، تشريعات العمل، التعويضات...
- مهام متعلقة بسياسة التحفيز وإدماج الموظفين: تهم تلك المهام المتعلقة بالاتصال داخل المؤسسة، إعداد الميزانية الاجتماعية.
- مهام مرتبطة بالتسيير التقديري للمؤسسة: مهام مرتبطة بمستقبل المؤسسة ومختلف تحركاتها المستقبلية واستغلالها للفرص<sup>1</sup>.

#### الشكل 4.2: هيكلية إدارة الموارد البشرية



المصدر: غول فرحات، نفس المرجع، ص147.

<sup>1</sup> غول فرحات، نفس المرجع، ص91-145.

### ❖ المبحث الثالث: فاعلية التسيير في المؤسسات الاقتصادية

التسيير كمجموعة أدوات أو تقنيات متداولة لدى مختلف المستعملين والمطبقين في مجال الإدارة وتسيير المؤسسات والمنظمات الاقتصادية، حيث أصبح اليوم أكثر طلبا وإلحاحا في العديد من المناسبات في مجموعة من التخصصات الاقتصادية والمالية والإدارية، لدورها المتزايد ضمن الشروط الاقتصادية، أين يتجه النشاط الإنساني ككل الى رفع الفعالية وتحسين الأداء.

#### ● المطلب الأول: فاعلية التسيير

##### أولا: تعريف فاعلية التسيير

فاعلية التسيير هو فعل ACTION يعبر عن مجموعة من المراحل والعمليات، نتيجة حتما تكون النجاح لأنه يهدف إلى تحقيق الأهداف التنظيمية مهما كانت طبيعتها، يمكن إدراك هذا التحقيق بالمعنى المباشر والصارم للنتيجة، لإنجاز وبلوغ الغاية أو بالمعنى الواسع للمراحل التي تقود إلى النتيجة.

وكمراجع لمفاهيم المثالية OPTIMUM يمثل فاعلية التسيير مجموعة من الإرشادات الرقمية التي تشير إلى الإمكانيات المثلى للوسائل.<sup>1</sup>

وتعرف على أنها "مدى مساهمة الأداء الذي يتم القيام به لتحقيق هدف محدد مسبقا بمعنى إمكانية الهدف والوصول الى النتائج المرجوة، باعتبار أن الهدف هو النتيجة و النتيجة هي نقطة النهاية المراد الوصول إليها في وقت محدد وبمواصفات معينة، لذلك لكي تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها، يجب أن تكون هذه الأهداف محددة بشكل دقيق وواضح"<sup>2</sup>.

كما تعرف "الفاعلية هي مدى تحقيق الأهداف المسطرة مقارنة بالأهداف المحققة"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> راضية بوشعور ومصطفى بلعق، في مداخلة ماهية التسيير الفعال في المؤسسة، في الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، يومي 3، 4 ماي 2005 عن LAROUSE P 901.

<sup>2</sup> محمد توفيق، إدارة الإنتاج والعمليات، مكتب الإشعاع، القاهرة، 1990، ص25.

<sup>3</sup> عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص103.

• **المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على فاعلية التسيير.**

تظهر فاعلية التسيير في المؤسسات من خلال عدة جوانب منها: حركية الوسائل المالية، التنسيق الأمثل بين العوامل، النجاح في الاندماج التجاري بقاء وحدة الإنتاجية في المنافسة، إبراز الإبداعات... فهو يضمن القيادة الفعالة للمنظمة واحترام ما هو منتظر منها تجاه زبائنهم، لكن توفير نظام اقتصادي يضمن للمنظمة الفعالية والكفاءة، قد يبدو عسيرا ومن الصعب تحقيقه، لذا يجب توجيه المؤسسات وقيادتها إلى النجاح بوضع إطار يشرح بعض أسباب الفشل والنجاح في المؤسسة.

➤ **فاعلية التسيير ورجل الأعمال:**

تنشأ المؤسسات وتنمو في وسط مليء بالعوامل المؤثرة وقد يكون أهم عامل هو العنصر البشري، فهو العنصر الحاكم في المنظمة وتحقيقه للنجاح من خلال استخدامها للعناصر الأخرى.

ظاهر مفهوم "رجل الأعمال" L'ENTREPRISE يشير إلى محيط ثقافي معين مرتبط بنظام للقيمة ومستنبط من التشكيلة الاجتماعية، الاقتصادية، يمثل رجل الأعمال العمود الفقري للمؤسسة والاقتصاد ككل حيث اهتم الكثير من الباحثين لتجديد الخصائص الأساسية لهذا الرجل، عموما لا توجد خصائص عامة، لكن قد يشترك رجال الأعمال الناجحين في بعض الصفات الأساسية تتمثل في: التميز في مجال أعمالهم، المبادرة الشخصية، الفهم الواضح للبيئة التي تعمل فيها المؤسسة، النضج والكفاءة، وبهذا يمكن تلخيصها فيما يلي:

- التمييز والكفاءة في مجال العمل
- القدرة الفكرية
- مهارات التعامل مع العنصر البشري
- توفره على الحافز المتواصل لتحقيق أكبر الإنجازات
- الإبداع والقدرة على الخلق والابتكار.

### ➤ فعالية التسيير وتدخل الدولة:

يعود مشكل فعالية التسيير كذلك إلى تبعية المؤسسات للدولة، حيث تبني هذه الأخيرة سياسة دعم ومساندة المؤسسات وتمهل حظوظها في المنافسة و المردودية وخاصة الاستثمارية داخل المحيط التنافسي الحالي، قد يكون الهدف من وراء هذه التبعية اجتماعيا محضا لدعم الخدمات الضرورية وتوفيرها للمستهلك، لكن نتيجة لهذا لجأ الملاحظون الدوليون إلى اقتراح خوصصة المؤسسات العمومية باعتبارها الحل الوحيد لفعالية التسيير، لا يمكن التسليم بأن الخوصصة هي الحل الوحيد لأنهما تضمن النجاح 100 % كما أن المؤسسة العمومية ليست مرادفا للعجز حيث في كلتا الحالتين هناك نجاح وفشل، رغم وجود حظوظ أكبر للنجاح في القطاع الخاص.

العديد من الإصلاحات في الدول النامية تضمنت تحرير المؤسسات العمومية من هيمنة الدولة واختيار أساليب التسيير في المدى القصير، المتوسط والطويل بحرية مطلقة، لهدف جعل هذه المنظمات أكثر ديناميكية.

### ➤ الصلة الوثيقة بين فعالية التسيير والتكوين:

تقترح نظرية رأس المال البشري أن الاستثمار في تكوين الأشخاص هو ضروري لتحسين قدراتهم التسييرية ومنه تحسين مردودهم الاقتصادي، حيث يرجع بعض الاقتصاديين ضعف التسيير إلى ضعف مستوى التعلم، ولذا يجب تحديد نوع وأسلوب التكوين الذي يساعد على عم نمو القدرات المشتركة مع الأسلوب التسييري.

أثبتت الدراسات أن هناك علاقة وطيدة بين طريقة التسيير والتعليمات الدراسية، وهذا ما يتطلب إعداد استراتيجيات للتكوين تفيد في الحصول على رؤساء يجذبوا عمليات الاتصال مع البشر، قادرين على عرض المحفزات التي تتناسب مع متطلبات العمال وأخيرا قيادتهم لبلوغ النجاح. إن صيانة العنصر البشري والدعم الجيد له هي عامل لفعالية التسيير في المؤسسة لكي نتفادى الاستثمارات السلبية، حيث نوقشت أهمية هذا العامل في العديد من الدراسات وكانت مفيدة للبلدان النامية باقتراح بعض الحلول لمشاكلها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> د، عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، مرجع سابق ، ص 30.

### • المطلب الثالث: مظاهر فعالية التسيير

تنتج فعالية التسيير عن مظاهر متعددة، قد تتخذ في اتجاه واحد، فإذا درس مبدأ توقع المداخل المستقبلية في المؤسسة، تقدر فعالية التسيير أولاً من زاوية استمرارية المؤسسة ينجم أيضاً عن اندماجها في وسط يقتضي الإدراك والسيطرة على قواعد اللعبة التنافسية في السوق، أيضاً تكون فعالية التسيير بأعضاء الأولوية للوسائل التنظيمية والاجتماعية وتطور أساليب الإدخال واقتحام الشبكات والمواصلات التي سمحت بظهور أشكال جديدة للتنظيم.

### ➤ التفوق مقياس لفعالية التسيير في المؤسسات:

تبحث النماذج القيادية في المؤسسة على العامل أو النموذج الذي يضمن النجاح والتفوق بصفة نهائية. عرف التفوق في سنوات الثمانينات كنموذج للنجاح ومنهج لفعالية التسيير لكن يحيط به الكثير من الغموض، يرتبط التفوق أصلاً بفكرة مكافئة للتلاميذ النجباء، فهو لا يوجه لنماذج التقدير الذاتي أو الإشباع الذاتي للمؤسسات.

يبنى التفوق عادة على أساس نموذج نمو حقيقي خاص بكل مؤسسة، حيث تتمكن العديد من المؤسسات من تحقيق النجاح من خلال التطبيق النظامي لمنهج قوي في حين قد توشك مؤسسات أخرى على الانتهاء إذا ما سعت إلى رفع أكثر تجاوز الحدود التي حققت النجاح في الأول هذا ما يعبر عنه "خطر التفوق"<sup>1</sup>، بمعنى أن العوامل التي أدت في الأصل إلى نجاح امثل استراتيجية جديدة أو ثقافة المنظمة تكون ديناميكية، إذ تم دفعها إلى حدود أبعد من الحدود الأولى المحققة للنجاح فإنها ستؤدي إلى فشل وهذا تبعا للقول المأثور: "الأحسن هو عدو الجيد" أو المقولة الشهيرة: "إذا زاد الشيء عن حده انقلب إلى ضده".

<sup>1</sup> راضية بوشعور ومصطفى بلقاسم، نفس الملتقى عن:

➤ القدرة التنافسية وفعالية التسيير:

لم تعد فعالية التسيير تابعا فقط لنشاط المؤسسة ن وذلك لقدراته المتعلقة بالتهيؤ والتكيف في محيط تنافسي والتلاؤم مع قواعد اللعبة التنافسية في القطاع الذي تنتمي إليه، ويعود الفضل لـ MICHEL PRRTOR في هذا التغيير الجذري الذي يقوم على تفاعل المؤسسة مع الوسط الذي تعيش فيه.

➤ الأنظمة التنافسية: نماذج خاصة لفعالية التسيير.

تحدد الأنظمة التنافسية طريقة الحصول على النجاح فهي تتضمن طرق وأساليب وقواعد المنافسة، حيث نجد نوعين من الأنظمة، أنظمة مركزية وأنظمة أخرى مجزأة، تنشأ الأنظمة المركزة عن منطق الحجم وأثر التجربة، بينما الأنظمة المجزئة تكون محلا لعدة مفاضلات تنافسية، بدون الأخذ في الاعتبار عنصر الحجم لأنه عامل قراري كافي، وفي بعض الأنظمة المختصة يركز هناك مزج للسياستين (أي الحجم وأثر المفاضلة).

برز النموذج الشهير M.E PORTER بقوة في ميدان التسيير، ويقوم هذا النموذج على 5 قوى تنافسية هي: المنافسون الموجودون، فرق المودون والزبائن، البدائل الممكنة، والداخلون المحتملون.

إن التحليل العميق للنظام التنافسي لكل نشاط في المؤسسة، يمكن أن يقود إلى أفعال وتوجهات تشير إلى فعالية التسيير في ثلاث مستويات مختلفة هي:<sup>1</sup>

- وجود المؤسسة في وضعية دفاع (مقاومة): إلى حماية الأصول واستعمال منافسة القاعدة.
- تغيير توازن القوى بالتأثير على قواعد اللعبة على مستوى الدفاع.
- توقع نمو القطاع، من اجل خلق مزايا تنافسية مستقبلية بسرعة قبل أن يقلد المنافسون ما تملكه المؤسسة اليوم.

إذن فعالية التسيير هو استغلال الجهد الموجود للمحافظة على وضعية مشجعة وتطوير أشكال جديدة للمزايا التنافسية وتوقع ثم بناء قواعد تتفوق في المستقبل.

<sup>1</sup> راضية بوشعور ومصطفى بلقاسم، نفس الملتقى.

### ➤ حصة السوق نموذج مثالي لفعالية التسيير التنافسي:

ظهرت حصة السوق في سنوات السبعينات كنموذج شبه وحيد ومصدر أول للأداء، حيث فرض الحجم الكبير كشرط أساسي للأداء رغم النسبة التي تغلب على هذا النوع من التفكير الاستراتيجي إلا أن حصة السوق بقيت ليومنا هذا بالنسبة للكثيرين، الحل الوحيد لتحقيق النجاح التجاري، لكن نموذج حصة السوق لا يكون نموذجاً مثالياً وكفاءً إلا في الأنظمة التي يتخذ فيها الحجم مع آثار النمو فيسمح بتحقيق مكاسب الأداء ويؤدي إلى أبعاد المنافسين بسرعة، هذا ما يعرف بأثر التجربة.

وفي بعض الميادين الأخرى فإن البحث عن تعظيم حصة السوق، يمكن أن يقود إلى أخطاء كبيرة كالتجسس المحقق في الأول ينقلب إلى خسارة .

### ➤ الأداء السيوسو اقتصادي مقياس لفعالية التسيير:

المؤسسة كتنظيم تحصل أهمية كبرى عند تقدير الأداء سواء ببناء هيكل تنظيمي أو بالتفاعل الاجتماعي والاقتصادي.

### ➤ التنظيم ونماذج التشغيل الكفاء:

يتمثل الأداء التنظيمي في كيفية التنظيم التي تنتهجها المؤسسة لبلوغ الأهداف إلة الطريقة المتبعة في التحقيق. إن قياسات الكفاءة التنظيمية، لا قنع على نفس مخطط إدراك الكفاءة للقياسات الاقتصادية والاجتماعية كما يشير إليه M.KALIKA<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> راضية بوشعور ومصطفى بلمقدم، نفس الملتقى عن

حيث يتعلق الأمر بقياسات تتركز مباشرة على الهيكل التنظيمي ولا على النتائج المتوقعة من طبيعة اجتماعية واقتصادية.

تبرز أهمية هذه المؤسسات في أنها تسمح بالكشف عن الصعوبات التنظيمية عند بداية ظهورها، قبل أن تأخذ التأثيرات الناتجة وجهة نظر اقتصادية.

اكتفت M.KALIKA بأربع عوامل للكفاءة التنظيمية هي:

- احترام الهيكل الرسمي.
- العلاقات بين مركبات التنظيم (أي منطق الاندماج التنظيمي).
- نوعية دوران المعلومة.
- مرونة البنية أو الهياكل.

هذه العوامل الأربعة تثير التساؤل حول كفاءة البنية دون إعطاء أساسات لتعريف الشكل التنظيمي ولذا يبقى تقدير الأداء التنظيمي ينجم عن ملاحظة تصرفات وسلوك الفاعلين على مستوى المؤسسة، في المؤسسات الحديثة أصبح الحكم على الكفاءة الهيكلية مقتاتا لعقدة الأداء.

## خلاصة

إن سبب تدهور المؤسسات الاقتصادية ليس نقصا في رأس المال أو نقصا في الموارد أو نقصا في الأيدي العاملة ، و لكنه راجع بصفة أساسية إلى التخلف في التسيير كما و نوعا، فالتسيير الفعال يكون قادرا على الحصول على الرأس المال اللازم ، و يكون قادرا على اكتشاف الموارد أو استخدام المتاح منها ، كما يكون قادرا على تكوين قوة عاملة ماهرة راضية.

و ضعف التسيير أو سوء التسيير ينتج من عدم تفهم حقيقي لمفهوم التسيير ، أو عدم الاقتناع بأن التسيير مهنة تتطلب إعدادا خاصا مثل الطب و الهندسة ، فالبعض ينظر إلى التسيير على أنه أمر و نهي و البعض الآخر ينظر إليه على أنه رفعة و ترقية ، و الكثيرون ينظرون إليه على أنه نشاط يمكن أن يقوم به أي إنسان.

من أجل ضمان السير الحسن للمؤسسات وفقا لما خططته لبلوغ الأهداف الموجودة وحب عليها اللجوء إلى وظيفة محكمة لدعم هيكلها التنظيمي والمتمثلة في التسيير الفعال ، تتكفل هذه الوظيفة بقياس الأعمال التي يقوم بها المرؤوسين و كذلك مساعدة المسؤولين في المؤسسة على اتخاذ القرارات.

## الفصل الثالث:

دراسة حالة مؤسسة صيانة الأجهزة

الصناعية MEI

**تمهيد:**

لقد تطرقنا في الجانب النظري إلى مفاهيم عامة حول التسيير في المؤسسة وفعاليتها كما تطرقنا إلى مفاهيم حول إدارة المشاريع بنوع من التفصيل باعتبارها إحدى الوظائف الأساسية في الإدارة، أما هذا الفصل فنهدف من خلاله إلى معرفة مدى مطابقة الواقع العملي لما تعرفنا عليه في الجانب النظري للدراسة، من خلال معرفة واقع نظام إدارة المشاريع في هذه المؤسسة "شركة صيانة التجهيزات الصناعية"، محل الدراسة باستخدامه في تقييم فعالية التسيير بها، والأهمية التي يحظى بها في هذه المؤسسة.

وعلى هذا الأساس سنتعرف في هذا الفصل :

المبحث الأول: تقديم المؤسسة

المبحث الثاني: وصف المشروع

المبحث الثالث: رسم خطة المشروع ودراسة الانحرافات

### ❖ المبحث الأول: تقديم شركة صيانة الأجهزة الصناعية

#### ● المطلب الأول: التعريف بميدان التربص

##### أولاً: تقديم المؤسسة

##### ➤ تقديم المؤسسة:

شركة صيانة التجهيزات الصناعية هي شركة ذات أسهم برأس مالي اجتماعي عمومي يقدر بـ: 250 مليون دينار جزائري مقسم إلى 500 سهم بقيمة 50.000 دج للسهم الواحد وتسير بواسطة مساهم وحيد يتمثل في مجمع سونلغاز.

شركة صيانة التجهيزات الصناعية عبارة عن وحدة مستقلة تحكمها نصوص القانون التجاري الجزائري وجدت لتحل محل الورشات المركزية للصيانة المنشأة سنة 1987م، وقد انحدرت عن تفريع النشاطات المحيطة لمجمع سونلغاز، بتاريخ 1997/12/29م، وذلك في إطار تطبيق برنامج إعادة الهيكلة الداخلية الذي شرعت فيه الشركة الأم آنذاك، والذي أقرت وتم اعتماده فيما بعد من طرف مجلس التوجيه والمراقبة للشركة، هذا الأخير ألزم بإنشاء فرع النشاط صيانة التجهيزات الصناعية تحت تسمية MEI/Spa كما تقدم خدمات سواء بسيطة أو معقدة حسب النماذج سواء كانت هذه الأخيرة قطعة واحدة أو مجموعة من القطع.

تتعامل الشركة مع حوالي 150 شركة عاملة في مختلف المجالات: إنتاج الطاقة، النفط، الصلب، المواد الكيميائية، الميكانيك.

#### كما تتوفر كذلك على:

- متوسط نمو رقم الأعمال + 30% سنويا.
- 05 ورشات أساسية بشكل كامل من أجل المراجعة، إعادة التأهيل وتصليح مختلف أنواع الآلات الدوارة، توربينات الغاز والبخار، محركات ومولدات الديزل، مولدات ومحركات كهربائية.
- حظيرة متكاملة من آلات التصنيع تسمح بالعمل على قطع ميكانيكية بمختلف الأشكال ومختلف المعادن بقياسات صغيرة وكبيرة.

- إمداد مدمج للمؤسسة (يصل إلى 70 طن) قادر على معالجة قطع ذات مقاسات كبيرة.
- حظيرة الآلات المتنقلة التي تضمن التدخل الفعال في المواقع من أجل مراجعة أو تصليح آلات ضخمة.

### ➤ الموقع الجغرافي لشركة صيانة التجهيزات الصناعية:

تقع شركة صيانة التجهيزات الصناعية بمنطقة ذراع الحاجة بالمسيلة على بعد 260 كلم جنوب الجزائر العاصمة.

### ➤ نشاط شركة صيانة التجهيزات الصناعية:

يرتكز نشاط الشركة فيما يلي:

- إعادة تأهيل المولدات الكهربائية على مستوى الورشات.
- التفطيش الدوري والميداني التربينات الغازية والتجارية ومولدات الديزل.
- إعادة تأهيل الآلات ذات الضغط المتوسط والضغط المنخفض.
- المعالجة الحرارية.
- الأشغال الميكانيكية الكبرى.
- توازي عجلات التربينات والمحركات الكهربائية الكبرى.
- أشغال النحاس و التلحيم (إعادة التبطين الأنوبي، تصليح كرات الضغط المنخفض، قوالب القنوات تصليح القنوات الهيدروليكية).
- تصليح وسائل المحركات بجميع أنواعها.
- تصليح وتلبس القطع بتقنية البلازما.

### ➤ المنشآت القاعدية المتواجدة بشركة صيانة التجهيزات الصناعية:

عند إنشاء شركة صيانة التجهيزات الصناعية كفرع للشركة الأم مجمع سونلغاز آلت إليها مجمل الضمانات القانونية العادية، وجميع حقوق الاستغلال للأصول العقارية التي تعود للشركة الأم بمساحة: 19.863.36م<sup>2</sup> على مساحة كلية تقدر ب: 84.665.35م<sup>2</sup>.

كما تتكون من مجموعة من الورشات المتخصصة المجهزة تجهيزا كاملا بمختلف الأجهزة والآلات التي تسمح بمراجعة وإعادة تأهيل وكذا إصلاح مختلف أنواع الآلات مثل التربينات الغازية والبخارية، ومحركات الديزل والمولدات الكهربائية، إلى جانب العمل على القطع والأجزاء الميكانيكية بجميع أشكالها وأحجامها.

#### ■ ورشة الميكانيك:

✓ إنجاز عمليات تصنيع القطع البسيطة والمركبة إلى غاية قطر يصل إلى 400 ملم وطول 1500 ملم مع وزن يصل إلى 280 طن.

✓ تصليح القطع يصل إلى 6م طول و 21.6م قطر.

✓ القيام بعملية الموازنة: موازنة قطعة واحدة فقط بمعزل عن بقية القطع أو موازنة عدة قطع في وقت واحد.

#### ■ ورشة الكهروميكانيك:

✓ تصليح الآلات الكهربائية الدوارة ( تلفيف المحركات ومولدات التيار المتردد منخفضة الضغط).

#### ■ ورشة التلحيم:

✓ عمليات التلحيم و التلحيم النحاسي بمختلف أنواعه.

✓ تصليح مداخن التربينات والقوالب، تصليح القنوات المائية الكبرى للسدود وغيرها.

#### ■ ورشة التعدين:

✓ عمليات تطبق على القطع الجديدة أين تتم إعادة تأهيلها والحفاظ على الخصائص الميكانيكية لهذه القطع.

✓ تعبئة الوسائد الكهربائية بالسبيك الأبيض ومعالجة الأسطح المعدنية.

✓ التعدين بتقنية البلازما المتطورة.

#### ■ ورشات الديزل:

✓ تصليح مولدات الديزل عالية ومنخفضة الضغط على مستوى ورشة الديزل بالمسيلة بالمقر الرئيسي للشركة

إلى جانب ورشتي بشار وتقرت، ويدخل كذلك ضمن المهام التي تقوم بها شركة.

✓ صيانة التجهيزات الصناعية تصنيع وإصلاح مختلف القطع الميكانيكية التي تحتاجها في إطار ممارسة نشاطها.

➤ الإمكانيات البشرية لشركة صيانة التجهيزات الصناعية

الجدول 1.3: الإمكانيات البشرية لشركة صيانة التجهيزات الصناعية

2015	2014	2013	2012	الوظيفة
146	121	118	118	إطار
162	161	150	155	عون تحكم
334	336	336	330	عون تنفيذ
642	618	604	603	المجموع

المصدر: شعبة إدارة المستخدمين، خلية الأجرة

الجدول 2.3: الإمكانيات البشرية لشركة صيانة التجهيزات الصناعية

2015/03/31		2014		الوظيفة
دائمين	مؤقتين	دائمين	مؤقتين	
110	18	103	18	إطار
136	26	133	28	عون تحكم
195	139	199	137	عون تنفيذ
441	183	435	137	المجموع

المصدر: شعبة إدارة المستخدمين.

### ➤ متعاملون شركة صيانة التجهيزات الصناعية:

تتعامل شركة صيانة التجهيزات الصناعية مع عدة شركات وطنية وأجنبية في مختلف المجالات نذكر منها:

جميع وحدات إنتاج الكهرباء لجميع سونلغاز.

سوناطراك (حاسي مسعود، حاسي الرمل، أور هود، واد كومار، عين أمناس).

▪ نفطال، نفتاك، أرفار.

▪ مصانع الإسمنت (المسيلة، مفتاح، عين الكبيرة، حامة بوزيان، سعيدة، عين التوتة، بني صاف).

▪ ميपाल ستيل عناية.

▪ أنسا لدوا إنا رجيا (إيطاليا).

▪ كوسيدار ميطا نوف.

▪ هيدرو \_ ايماننا جمانت \_ هيدرو.

▪ فارتيال \_ فرفوس \_ ديال.

▪ جومو، ألنيوم (فرنسا، سويسرا).

▪ مجموعة أور هود لسوناطراك.

▪ الجيش الوطني الشعبي (القوات البرية، القوات البحرية).

### • المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة صيانة الأجهزة الصناعية

يعتبر الهيكل التنظيمي من أهم وسائل التنظيم بأشكاله المتنوعة وذلك بحسب طرق التجميع المعتمد عليها يعد تصميم العمل باعتبار أن العمل أو الوظيفة هي اللبنة الأساسية للهيكل التنظيمي، حيث تم تقرير العناصر أو المهام التي سيمارسها شاغل كل وظيفة، فالعمل اللازم لتحقيق أهداف المؤسسة أو الإدارة ما لن يؤديه شخص واحد، فهناك أشخاص متعددون سيؤدي كل واحد منها عملاً جزئياً محدداً، ويكون عمل كل فرد وفقاً لقرار إداري يحدد ما سيؤديه بوظيفته ليسهم في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، وهنا تظهر أهمية التقييم الجيد للمهمة الكلية للمؤسسة على الأقسام (الإدارات)، والإدارات إلى مهام أو وظائف أصغر وأكثر تخصصاً، إذا فإن تصميم الأعمال يقوم على أساس التخصص وتقسيم العمل.

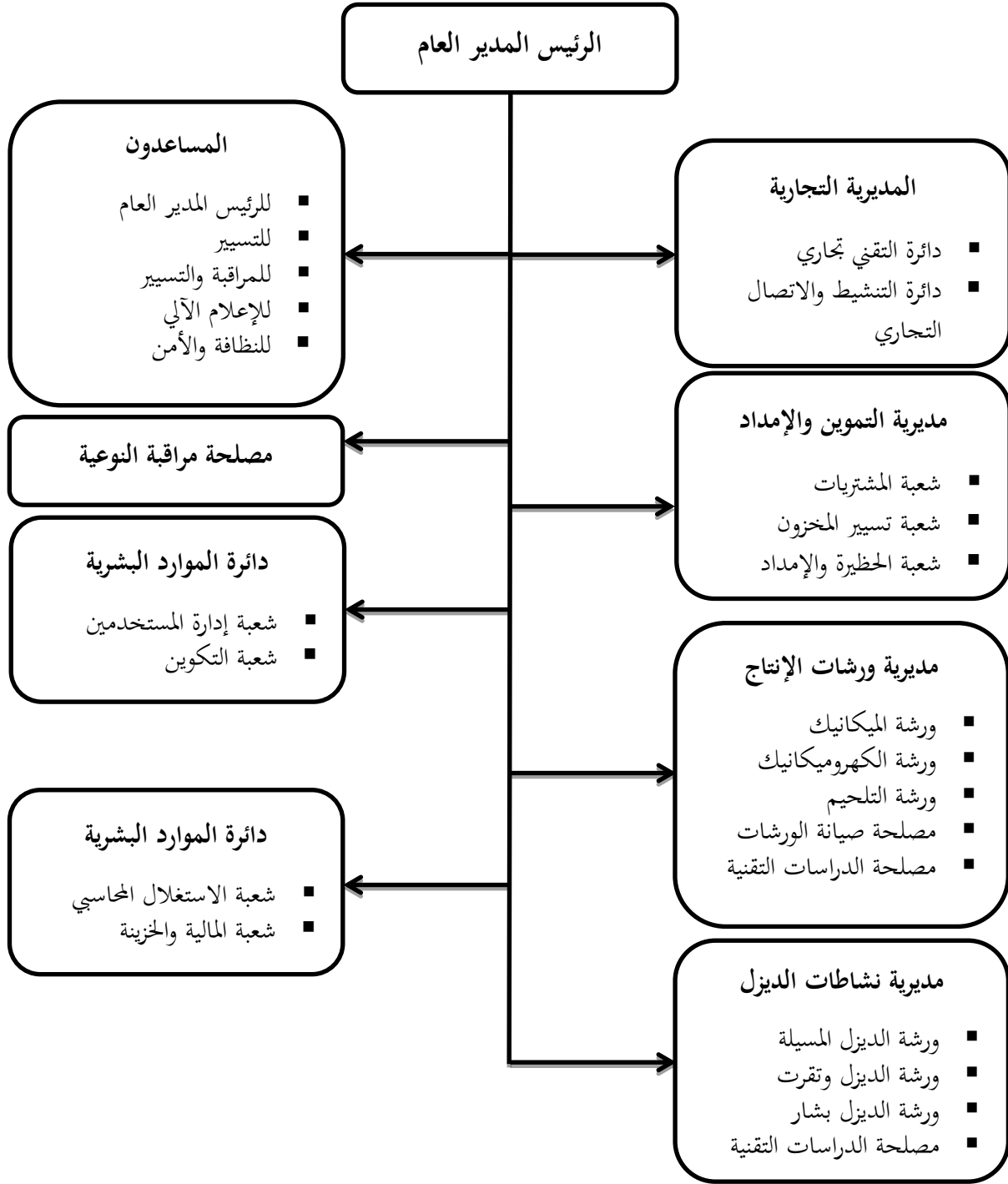
وبناء على ما سبق يمكن حصر عناصر التصميم الهيكلي بأربعة أعمدة وهي:

- تقسيم العمل أي تجزئة كامل عبء العمل أو الوظيفة إلى مهام وأنشطة بحيث يصبح من السهل على الأفراد أو المجموعات القيام بأدائها.
- تجميع الوظائف والأفراد في الأقسام أي وضع الأفراد في الأقسام التي تستدعي تجميع مساهماتهم لإنجاز المهام والنشاطات المتخصصة.
- التسلسل التنظيمي أي توضيح ترابط العلاقات بين الأفراد وتحديد مرجعية الارتباط أو المد التسلسلي التنظيمي الداخلي.
- التنسيق أي وضع الإجراءات والآليات التي تضمن تجميع نشاطات الأقسام عليها ضمن جهاز واحد والتشديد على مراقبة فاعلية عملها.<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص 286.

➤ تعريف الهيكل التنظيمي: هو الشكل الرسمي الذي يصف العلاقات القائمة بين الوحدات المختلفة للتنظيم.

الشكل 1.3: الهيكل التنظيمي لشركة صيانة التجهيزات الصناعية



المصدر: المديرية العامة

## ➤ المصالح الموجودة بالمؤسسة:

## ■ دائرة الموارد البشرية:

تضمن تسيير المستخدمين " تسيير العمل، التشغيل، التكوين" وتسهر على تطبيق القوانين والتنظيمات المتعلقة بالعمل وتمثل مهامها إجمالاً في:

- التسيير الإداري للمورد البشري ومساره المهني، وتسهر على تنمية المعلومات والاتصال الداخلي للمؤسسة.
- إلى جانب أنها تسطر سياسة للتشغيل تعتمد على الكفاءات والتكوين والمؤهلات لاختيار مورد بشري فعال داخل المؤسسة وتساهم دائرة الموارد البشرية كذلك في استقرار المناخ الاجتماعي داخل المؤسسة بالشراكة مع الشركاء الاجتماعيين الممثلين في نقابة العمال ولجنة المشاركة.

وتضم دائرة الموارد البشرية شعبتين واحدة لتسيير المستخدمين والثانية للتكوين.

## ■ دائرة المالية والمحاسبة:

تتضمن دائرة المالية والمحاسبة جميع أعمال المحاسبة الخاصة بالشركة ابتداءً من السجلات المحاسبية إلى غاية الإستراتيجية المالية للشركة حيث تتابع وتراقب جميع الأرصدة الخاصة بالشركة إلى جانب متابعة الحركة الضريبية و المخزونات والاستثمارات وتعالج المحاسبة التحليلية للشركة بالتنسيق مع مختلف المصالح.

كما تعد دائرة المالية والمحاسبة الميزانية السنوية للشركة إلى جانب جداول القيادة الدورية والحصيلة السنوية للنشاطات.

وتشارك دائرة المالية والمحاسبة في مختلف اللجان أي تشكل على مستوى الشركة والخاصة بالصفقات العمومية.

■ دائرة التمويين و الإمداد:

تشكل دائرة التمويين و الإمداد من ثلاث شعب هي:

- شعبة المشتريات.

- شعبة تسيير المخزونات.

- شعبة الحظيرة والوسائل.

وتتكفل دائرة التمويين و الإمداد بكل أنواع التمويين والمشتريات التي تحتاجها الشركة لتسيير مختلف الورشات والمصالح بدءا من قطع الغيار والآليات إلى المستهلكات اليومية.

وتشرف كذلك على تسيير المخزونات الموجودة في المخازن حيث تشرف على استقبال السلع وتوزيعها وتسيير كذلك حظيرة السيارات إلى جانب الوسائل الداخلية.

■ المديرية التجارية:

تسهر المديرية التجارية لشركة صيانة التجهيزات الصناعية على تحديد الإستراتيجية التجارية للشركة وتوفير الوسائل اللازمة لبلوغ الأهداف التجارية المتوقعة، وذلك بعد تحليل وتقييم مختلف مقومات السوق الداخلية والخارجية

✓ تحدد الخطط التجارية السنوية وتحاول دخول أسواق جديدة تدخل ضمن نشاطها.

✓ الإشراف على قيادة المفاوضات التجارية المهمة.

✓ تحديد وتنسيق وسائل تطوير رقم أعمال الشركة.

✓ تحصيل ديون الشركة المترتبة على زبائنها.

✓ المشاركة في التظاهرات والمعارض التجارية للتعريف بالشركة وإشهار نشاطها لدى مختلف المتعاملين الوطنيين والأجانب.

❖ المبحث الثاني: وصف مشروع تصليح محرك بشركة MEI

• المطلب الأول: تعريف المشروع

المشروع هو إصلاح محرك ديزال، وقد أبرمت صفقة هذا المشروع بين شركة صيانة الأجهزة الصناعية لولاية المسيلة وشركة سونلغاز بجانت.

وقد كان موعد انطلاق المشروع في يوم 2011/03/01 وحدد انجازه بـ 320 يوما، وقدرت تكاليف هذا المشروع بـ 1664000 دج (10400 euro).

يتكون المشروع من 1 نشاط رئيسي و 38 نشاط فرعي .

والجدول التالي يوضح الأنشطة الأساسية للمشروع ومدة انجازها.

الجدول 3.3: أنشطة المشروع الفرعية

النشاط	زمن النشاط بالساعات
استخراج المحرك	56 ساعة
النقل	40 ساعة
تفكيك والخبرات	128 ساعة
تفكيك ارتباطات	8 ساعة
إزالة الأنابيب	16 ساعة
تفكيك الشاحن الضاغط+المبردات	8 ساعة
تفكيك المضخات + مثبت السرعة	8 ساعة
تفكيك مضخات الحقن	8 ساعة
تفكيك مصفاة الزيت + المازوت	8 ساعة
إزالة العادم والمشعب	8 ساعة
تفكيك الاسطوانات	8 ساعة
تفكيك الحامل الأممي + حامل الزيت	8 ساعة

8 ساعة	تفكيك معدات التوزيع
8 ساعة	تفكيك ضابطة المضخة
8 ساعة	إزالة أعمدة الحدبة
8 ساعة	تفكيك الفرق المتنقلة
8 ساعة	إزالة المحامل + العمود المرفقي
8 ساعة	استخراج الجلبة
134 ساعة	تجديد وإصلاح
159 ساعة	إعادة التركيب
8 ساعة	تركيب الجلبة
8 ساعة	تركيب أعمدة الحدبة
8 ساعة	تركيب العمود المرفقي
16 ساعة	تركيب المكابس + ربط القضبان
31 ساعة	تركيب مضخات الحقن
16 ساعة	تركيب الاسطوانات وتدريب عن طريقة الحقن
8 ساعة	تركيب الموزع
8 ساعة	تركيب حذافة المحرك + مثبت السرعة
8 ساعة	تركيب الحامل الأمامي + حامل الزيت
8 ساعة	تركيب مضخة الزيت وأنابيب التشحيم
8 ساعة	تركيب أنابيب الحث والعامد
8 ساعة	تركيب مضخة المازوت والماء والحقن
8 ساعة	تركيب موزع الهواء
8 ساعة	تركيب الشاحن الضاغط
8 ساعة	تركيب دورة المياه والزيت والهواء
118 ساعة	اختبار المحرك

تحويل المحرك	40 ساعة
التكفل بخدمة العميل	288 ساعة

قدرت شركة صيانة الأجهزة الصناعية مدة المشروع ب 320 يوما (دورة حياة المشروع) وذلك بالاعتماد على جميع الأنشطة وقد حدد بتاريخ 1 مارس 2011 تاريخ انطلاق المشروع في حين حدد تاريخ 14 جانفي 2012 موعد إنهاء المشروع وتسليمه.

• **المطلب الثاني: توزيع التكاليف والموارد البشرية على أنشطة المشروع**

كما سبق القول فإننا سوف نركز دراستنا على الأنشطة الفرعية للمشروع، والسبب في ذلك يعود إلى قلة المعلومات على مستوى الأنشطة الرئيسية فيما يخص حجم العمالة إذ أن هذه الأخيرة أخذت على المستوى الكلي، أم الموارد المالية فقد توفرت على المستوى الفرعي والكلي للأنشطة لذلك إرتئينا أن نقوم بدراسة الموارد المالية والبشرية للمشروع على المستوى الفرعي للأنشطة.

والجدول 4.3 يوضح حجم العمالة والتكاليف للأنشطة الفرعية للمشروع.

**الجدول 4.3: حجم العمالة والتكاليف للأنشطة الفرعية للمشروع**

النشاط	حجم العمال	التكاليف ( euro )
استخراج المحرك	02	200
النقل	02	800
تفكيك والخبرات	02	200
تفكيك الارتباطات	02	200
إزالة الأنابيب	02	200
تفكيك الشاحن الضاغط+المبردات	04	400
تفكيك المضخات + مثبت السرعة	03	300
تفكيك مضخات الحقن	02	200
تفكيك مصفاة الزيت + المازوت	03	300

200	02	إزالة العادم والمشعب
200	02	تفكيك الاسطوانات
400	04	تفكيك الحامل الأمامي + حامل الزيت
400	04	تفكيك معدات التوزيع
200	02	تفكيك ضابط المضخة
100	01	إزالة أعمدة الحدبة
300	04	تفكيك الفرق المتنقلة
300	03	إزالة المحامل + العمود المرفقي
200	02	استخراج الجلبة
200	02	تجديد وإصلاح
200	02	إعادة التركيب
200	02	تركيب الجلبة
200	02	تركيب أعمدة الحدبة
200	02	تركيب العمود المرفقي
400	04	تركيب المكابس + ربط القضبان
200	02	تركيب مضخات الحقن
300	03	تركيب الاسطوانات وتدريب عن طريقة الحقن
200	02	تركيب الموزع
300	03	تركيب حذافة المحرك + مثبت السرعة
400	04	تركيب الحامل الأمامي + حامل الزيت
200	02	تركيب مضخة الزيت وأنابيب التشحيم
200	02	تركيب أنابيب الحث والعادم
200	02	تركيب مضخة المازوت والماء والحقن
200	02	تركيب موزع الهواء

200	02	تركيب الشاحن الضاغط
200	02	تركيب دورة المياه والزيت والهواء
200	02	اختبار المحرك
800	02	تحويل المحرك
200	02	التكفل بخدمة العميل

### ➤ البرامج الحاسوبية المستخدمة في رسم شبكة الأعمال

توجد العديد من البرامج الحاسوبية المستخدمة في إدارة المشاريع نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر:

(GANTT, PERT TIME, PRIMAVIRA, WINQSB, MS PROJECT)

وغيرها الكثير، وسوف نركز في دراستنا على نوع من هذه البرامج وهو (MS PROJECT) الذي سنسند خدمه

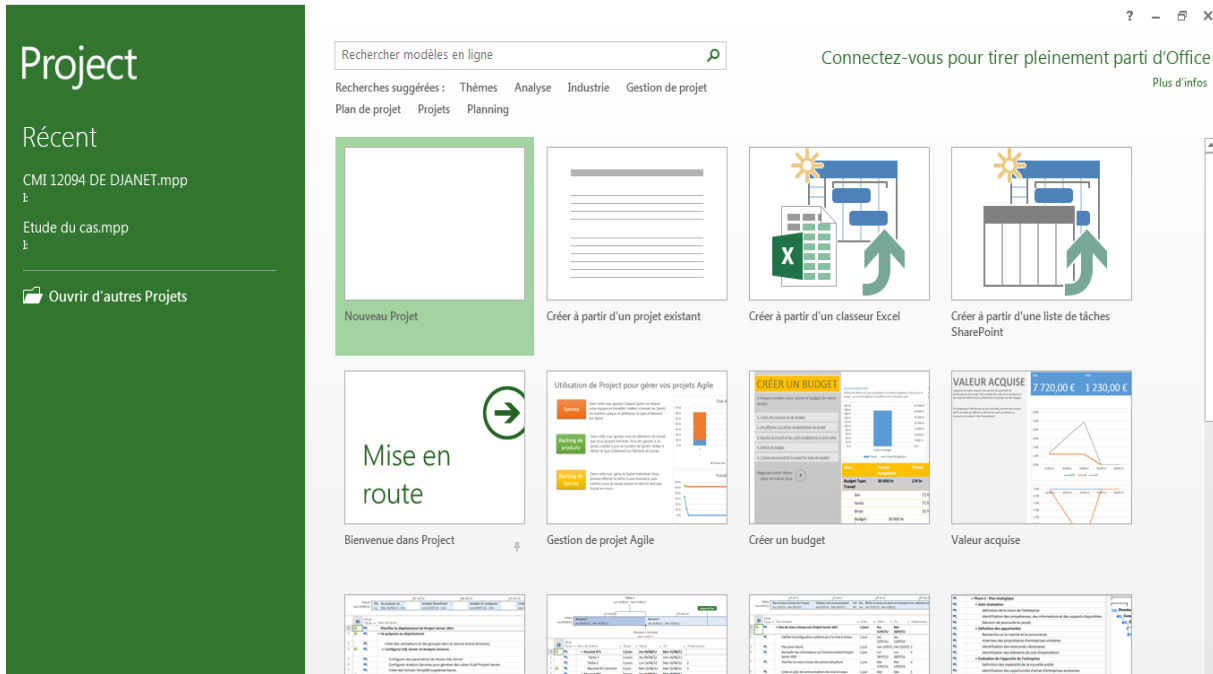
في دراسة انحرافات المشروع.

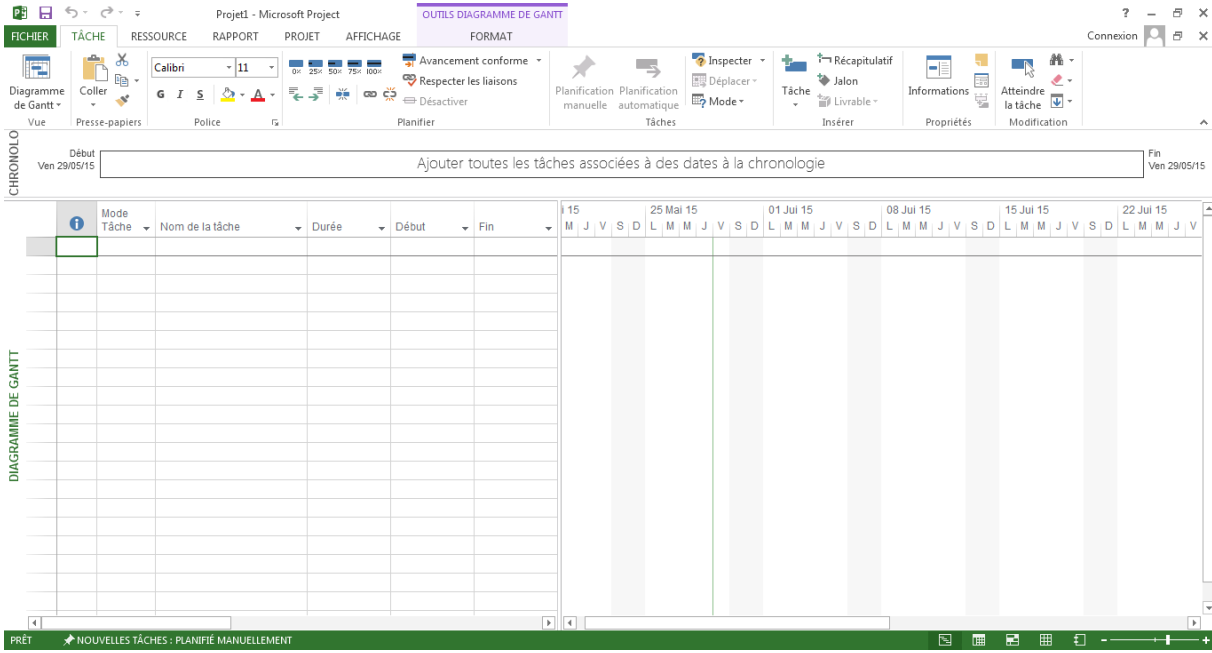
## ❖ المبحث الثالث: رسم خطة المشروع ودراسة الانحرافات

### ● المطلب الأول: رسم خطة المشروع

رسم خطة المشروع نقوم بذلك اعتمادا على برنامج ms Project، نختار من قائمة file مشروع جديد فتظهر لنا علبة الحوار نقوم بإدخال البيانات اللازمة والمتعلقة بالمشروع قيد الدراسة والتي تتمثل في :

- عنوان المشروع.
- عدد الأنشطة .
- الزمن ، الأيام .
- الوقت العادي.
- التكلفة العادية.
- عدد العمال.





الشكل 2.3: يوضح برنامج ms Project

بعد هذه الخطوة نقوم بملاً الجدول السابق من خلال معرفة الأنشطة اللاحقة وتحديد الزمن وتكلفة كل

نشاط وذلك بالاعتماد على وثائق المؤسسة والجدول 5.3 يوضح ذلك:

الجدول 5.3: كشف تفصيلي لأنشطة المشروع

		Nom de la tâche	Durée	Début	Fin	Préd	Noms ressources	Coût
1		RG moteur CMI N° 120 94 de DJANET	319,5 jours	Mar 01/03/11	Sam 14/01/12		Equipe 1	10 400,00 €
2		Extraction du moteur (استخراج المحرك)	7 jours	Mar 01/03/11	Lun 07/03/11		Equipe 1(02 mecanic	800,00 €
3		Trajet (المسافة المقطوعة)	5 jours	Lun 07/03/11	Ven 11/03/11		Conducteur;convoye	200,00 €
4		Démontage et expertise (تنظيف وتفكيك) (والخبرات)	16 jours	Ven 11/03/11	Sam 26/03/11	2	Equipe 1(02 mecanicien+2aides)	200,00 €
5		Démontage de l'accouplement GEISLINGER (تنظيف الارتباطات)	1 jour	Ven 11/03/11	Ven 11/03/11	2	Equipe 1(02 mecanicien+2aides)	200,00 €
6		Démontage de la tuyauterie. (إزالة الانابيب)	2 jours	Sam 12/03/11	Lun 14/03/11	5	Equipe 1(02 mecanicien+2aides)	400,00 €
7		Démontage du turbocompresseur + les deux réfrigérants (تنظيف الشاحن) (المضخات والمبردات)	1 jour	Dim 13/03/11	Lun 14/03/11	6	Equipe 2(02 mecanicien+2aides)	300,00 €
8		Démontage des pompes (à eau, à l'huile) et régulateur de vitesse (تنظيف المضخات ومثبت السرعة)	1 jour	Lun 14/03/11	Mar 15/03/11	7	Equipe 1(02 mecanicien+2aides)	200,00 €
9		Démontage pompes à injection et gaine culbuterie (تنظيف مضخات الحقن)	1 jour	Mar 15/03/11	Mer 16/03/11	8	Equipe 2(02 mecanicien+2aides)	300,00 €
10		Démontage filtre à huile et filtre à gasoil (تنظيف مصفاة الزيت + المازوت)	1 jour	Mer 16/03/11	Jeu 17/03/11	9	Equipe 1(02 mecanicien+2aides)	200,00 €
11		Démontage collecteur admission et échappement (إزالة العادم والمشعب)	1 jour	Jeu 17/03/11	Ven 18/03/11	10	Equipe 1(02 mecanicien+2aides)	200,00 €
12		Démontage des culasses (تنظيف الاسطوانات)	1 jour	Ven 18/03/11	Sam 19/03/11	11	Equipe 1(02 mecanicien+2aides)	400,00 €
13		Démontage du carter avant et carter d'huile (تنظيف الحامل الامامي وحامل الزيت)	1 jour	Sam 19/03/11	Dim 20/03/11	12	Equipe 1(02 mecanicien+2aides)	400,00 €
14		Démontage d'engrenage de distribution (تنظيف معدات التوزيع)	1 jour	Dim 20/03/11	Lun 21/03/11	13	Equipe 1(02 mecanicien+2aides)	200,00 €
15		Démontage des commandes des pompes (تنظيف عناصر المضخة)	1 jour	Lun 21/03/11	Mar 22/03/11	14	Equipe 1(02 mecanicien+2aides)	100,00 €
16		Démontage des arbres à cames (إزالة	1 jour	Mar 22/03/11	Mer 23/03/11	15	Equipe 1(02	200,00 €
17		Démontage des attelages mobiles (تنظيف الفرق المتحركة)	1 jour	Mer 23/03/11	Jeu 24/03/11	16	Equipe 1(02 mecanicien+2aides)	300,00 €
18		Dépose des chapeaux de paliers et vilebrequin (إزالة المحامل والعمود المرفقي)	1 jour	Dim 20/11/11	Lun 21/11/11	17	Equipe 1(02 mecanicien+2aides)	400,00 €
19		Extraction des chemises (استخراج الجلبة)	1 jour	Lun 21/11/11	Mar 22/11/11	18	Equipe 1(02 mecanic	200,00 €
20		Rénovation et Réparation (تجديد وإصلاح)	12,38 jours	Mar 15/03/11	Dim 27/03/11		sous ensembles + fabrication	200,00 €
21		6- REMONTAGE (إعادة التركيب)	12,63 jours	Lun 28/03/11	am 09/04/11	4	Equipe 1(02 meca	200,00 €
22		Montage des chemises. (تركيب الجلبة)	1 jour	Mar 22/11/11	Mer 23/11/11	19	Equipe 1(02 mecanic	200,00 €
23		Montage des arbres à cames. (تركيب اعمدة الحدية)	1 jour	Mer 23/11/11	Jeu 24/11/11	22	Equipe 1(02 mecanicien+2aides)	200,00 €
24		Montage du vilebrequin. (تركيب العمود المرفقي)	1 jour	Jeu 24/11/11	Ven 25/11/11	23	Equipe 1(02 mecanicien+2aides)	400,00 €
25		Montage de l'ensemble pistons – bielles. (تركيب المكابس - ربط القضبان)	2 jours	Ven 25/11/11	Dim 27/11/11	24	Equipe 1(02 mecanicien+2aides)	200,00 €
26		Montages des pompes d'injection. (تركيب مضخة الحقن)	1,13 jours	Dim 27/11/11	Lun 28/11/11	25	Equipe 1(02 mecanicien+2aides)	300,00 €
27		Montage des culasses, la culbuterie et les injecteurs. (تركيب الاسطوانات وتدريب) (عن طريق الحقن)	2 jours	Lun 28/11/11	Mer 30/11/11	26	Equipe 1(02 mecanicien+2aides)	200,00 €
28		Montage de la distribution. (تركيب الموزع)	1 jour	Mer 30/11/11	Jeu 01/12/11	27	Equipe 1(02 mecanic	300,00 €
29		Montage du volant moteur, du damper et du régulateur de vitesse. (تركيب حذافة) (المحرك ومثبت السرعة)	1 jour	Jeu 01/12/11	Ven 02/12/11	28	Equipe 1(02 mecanicien+2aides)	400,00 €
30		Montage du carter avant et le carter d'huile moteur. (تركيب الحامل الامامي وحامل الزيت)	1 jour	Ven 02/12/11	Sam 03/12/11	29	Equipe 1(02 mecanicien+2aides)	200,00 €
31		Montage de la pompe à huile et la tuyauterie de graissage. (تركيب مضخة) (الزيت و انابيب التشحيم)	1 jour	Sam 03/12/11	Dim 04/12/11	30	Equipe 1(02 mecanicien+2aides)	200,00 €
32		Montage de la tuyauterie d'admission	1 jour	Dim 04/12/11	Lun 05/12/11	31	Equipe 1(02	200,00 €

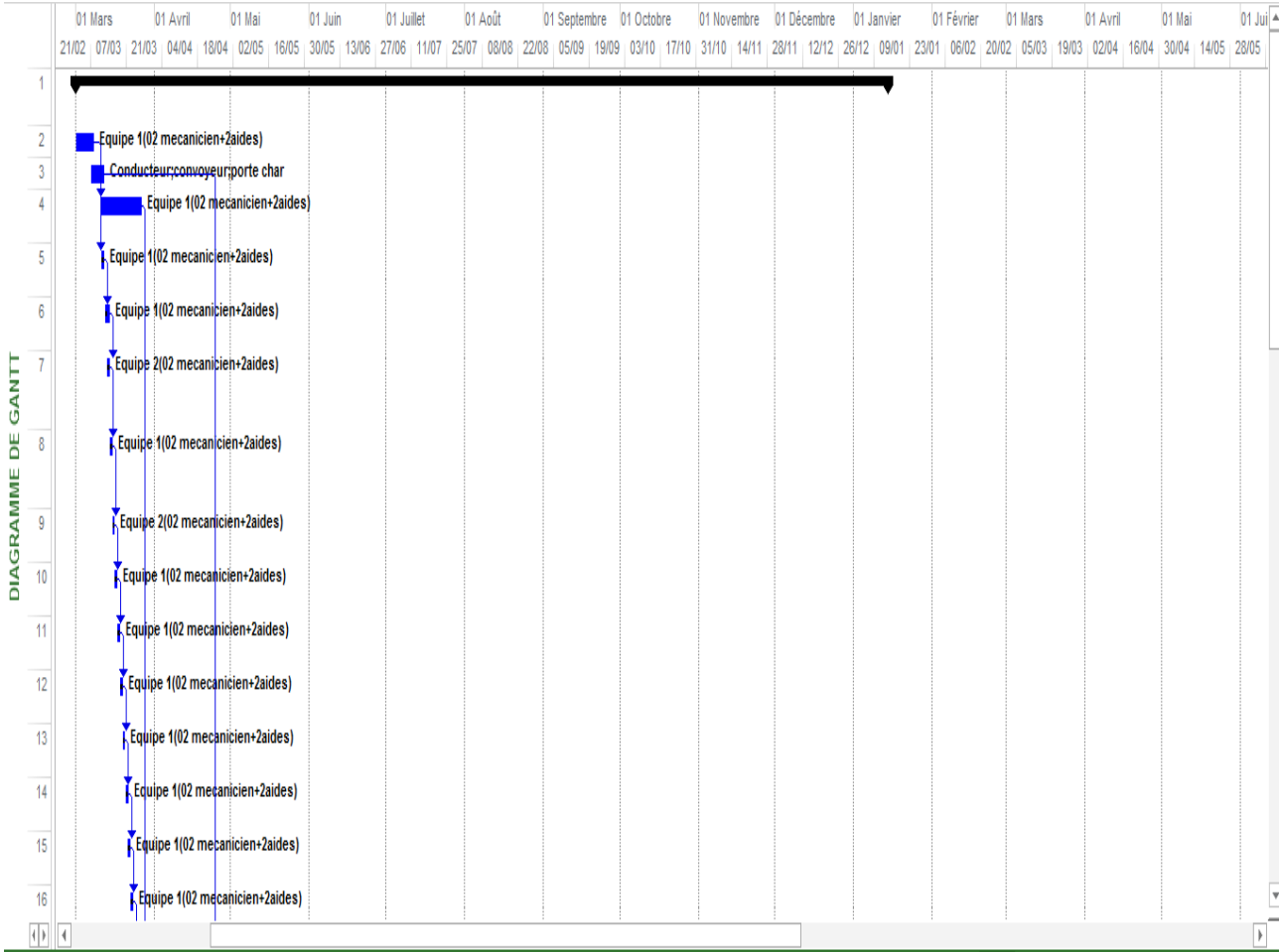
مجرد أن تنتهي من ترتيب المهام وتحديد مدة المشروع، يمكن وضع جدول زمني واقعي يتمكن من خلاله أي شخص من أن يدرك المكان الذي يحتاج إلى الوصول إليه ومتى يجب عليه الوصول.

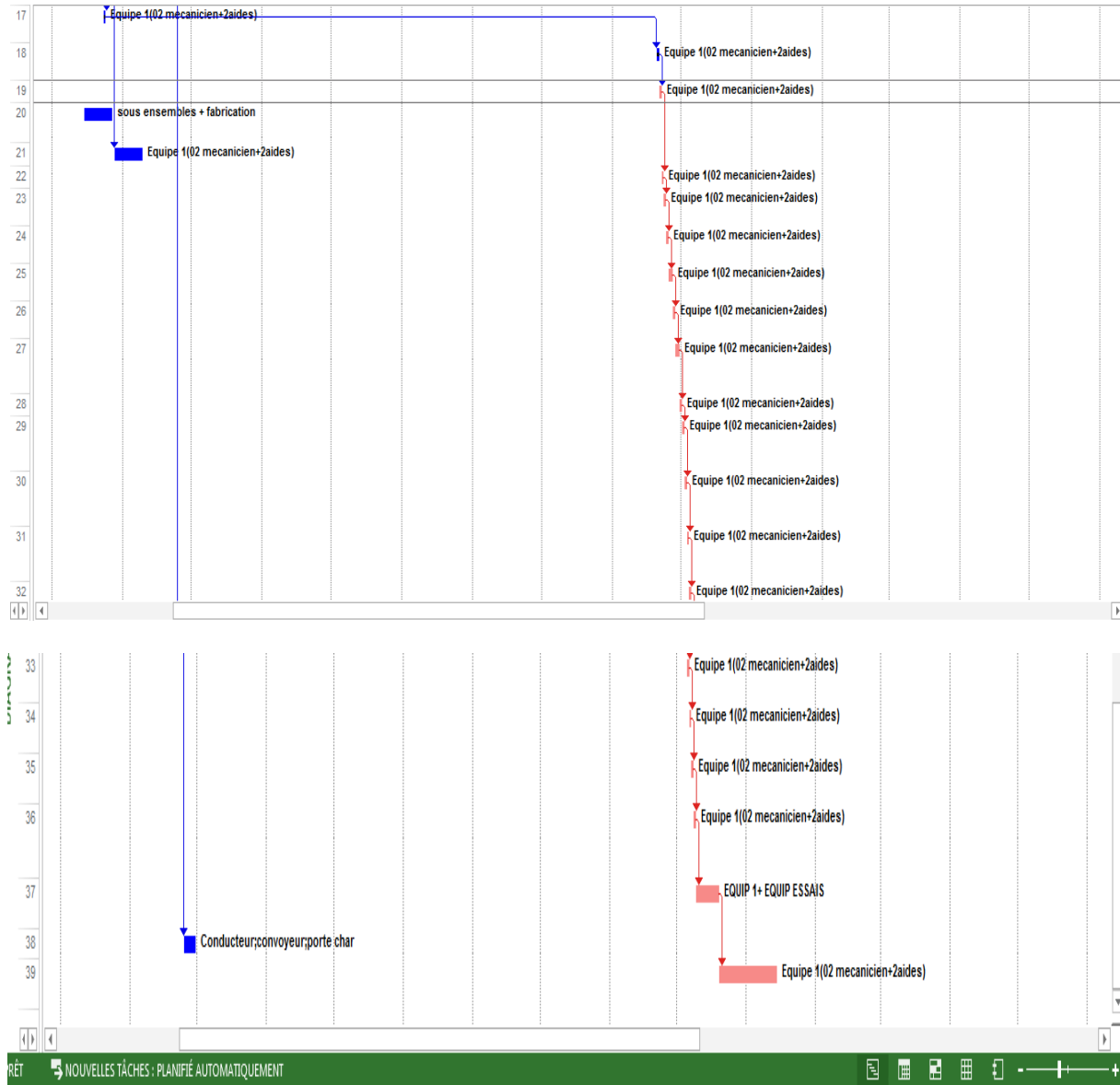
غالبًا ما يستخدم مخطط جانث كطريقة لعرض الجدول الزمني للمشروع. إن ذلك المخطط الذي يحمل لقب المهندس الأمريكي "هنري جانث"، يشترك في العديد من الخصائص مع المخطط الشبكي، لكنه يركز على وضع الجدول الزمني بالإضافة إلى إظهار العلاقات بين المهام.

ومن البرنامج يمكن نستخرج مخطط جانث من نفس القائمة السابقة *lier les taches* فتتحصل على

مخطط كما هو موضح في الشكل 3.3:

الشكل 3.3: مخطط جانث





نلاحظ من الشكل 3.3 أن المشروع ينجز خلال 38 مرحلة وفي 319.5 يوما، انطلاقا من مخطط جانت يمكن إظهار المسارات الحرجة للمشروع، كما هي مبينة في الشكل باللون الأحمر.

• المطلب الثاني: دراسة انحرافات المشروع

أولاً: الانحراف عن الوقت

لدراسة مختلف الانحرافات التي تعرض لها المشروع نذكر أن هذه الدراسة سوف تقتصر على مجموعة من الأنشطة فقط وهي الأنشطة التي بلغت فيها نسبة الإنجاز مستويات مختلفة تراوحت بين % 100 و % 45 و % 40 و % 30 .

الجدول التالي الذي تم استخلاصه من برنامج MS Project 2007 بعد إدخال كافة الموارد التي تتوفر عليها المؤسسة يوضح ساعات العمل المخططة والفعلية والانحراف الذي تعرض له كل نشاط.

- وهكذا يمكن الحصول على كشف يظهر مجموعة من الأمور التي تستعمل للتقييم والتنبؤ لمدة النشاط المتبقية سواء من حيث الربح أو الخسارة وهي كما يلي:
- 1- وقت النشاط المتوقع.
  - 2- الوقت المنصرم (المنقضي) حتى هذه اللحظة.
  - 3- الوقت المتبقي للنشاط.
  - 4- الوقت اللازم لإنهاء النشاط بالاستمرار على المعدل الحالي.

الجدول 6.3: ساعات العمل الفعلية والمخطط ونسبة الانجاز

	i	Nom de la tâche	Durée	Début	Fin	Préd	Noms ressources	planning de durée	Durée réelle	Durée restante	% achevé
1		RG moteur CMI N° 120 94 de DJANET	319,5 jours	Mar 01/03/11	Sam 14/01/12		Equipe 1		50,87 jours	268,63 jours	16%
2	✓	Extraction du moteur (استخراج المحرك)	56 hr	Mar 01/03/11	Lun 07/03/11		Equipe 1(02 mecanic	56 hr	56 hr	0 hr	100%
3	✓	Trajet (المسافة المقطوعة)	40 hr	Lun 07/03/11	Ven 11/03/11		Conducteur,convoye	40 hr	40 hr	0 hr	100%
4	✓	Démontage et expertise (تفكيك) (والخبرات)	16 hr	Ven 11/03/11	Sam 12/03/11	2	Equipe 1(02 mecanicien+2aides)	16 hr	16 hr	0 hr	100%
5	✓	Démontage de l'accouplement GEISLINGER (تفكيك الأرتينغلات)	8 hr	Ven 11/03/11	Ven 11/03/11	2	Equipe 1(02 mecanicien+2aides)	6.5 hr	8 hr	0 hr	100%
6		Démontage de la tuyauterie (إزالة) (الانابيب)	16 hr	Sam 12/03/11	Lun 14/03/11	5	Equipe 1(02 mecanicien+2aides)	14 hr	7,2 hr	8,8 hr	45%
7		Démontage du turbocompresseur + les deux réfrigérants (تفكيك الشاحن) (المضاغط+مبردات)	8 hr	Dim 13/03/11	Lun 14/03/11	6	Equipe 2(02 mecanicien+2aides)	5 hr	3,2 hr	4,8 hr	40%
8		Démontage des pompes (à eau, à l'huile) et régulateur de vitesse (تفكيك المضخات+مبليت السرعة)	8 hr	Lun 14/03/11	Mar 15/03/11	7	Equipe 1(02 mecanicien+2aides)	7 hr	2,4 hr	5,6 hr	30%
9		Démontage pompes à injection et gaine culbuterie (تفكيك مضخات الحقن) (الغلاف)	8 hr	Mar 15/03/11	Mer 16/03/11	8	Equipe 2(02 mecanicien+2aides)	4 hr	3,6 hr	4,4 hr	45%

انطلاقاً من الجدول السابق سوف نقوم بتحليله معتمدين في ذلك على المعادلتين:

(ساعات العمل التراكمية) (النسبة الغير المنجزة)

1..... = ساعات العمل اللازمة لإنجاز العمل

النسبة المنجزة

2 ..... = ساعات العمل المتبقية = ساعات العمل الكلية المخططة - ساعات العمل التراكمية

### الجدول 7.3: تحليل الانحراف لكل نشاط

ملاحظة	الرياح		الخسارة		ساعات العمل		نسبة الانجاز	ساعات العمل		رقم النشاط
	الفعلي	متوقع	الفعلية	متوقعة	اللازمة	متبقية		تراكمية	كلية المخططة	
انتهى	.....	.....	.....	.....	.....	.....	100%	56	56	01
انتهى	.....	.....	.....	.....	.....	.....	100%	40	40	02
انتهى	.....	.....	.....	.....	.....	.....	100%	16	16	03
انتهى	.....	.....	2	.....	.....	.....	100%	8	6	04
لم ينتهي	.....	.....	.....	2	8.8	6.8	45%	7.2	14	05
لم ينتهي	.....	.....	.....	3	4.8	1.8	40%	3.2	5	06
لم ينتهي	.....	.....	.....	1	5.6	4.6	30%	2.4	7	07
لم ينتهي	.....	.....	.....	4	4.4	0.4	45%	3.6	4	08
								136.4	148	مجموع

بعد عملية التحليل يتضح أن بعض الأنشطة حققت خسارة متوقعة وأنشطة أخرى حققت خسارة فعلية وأنشطة أخرى لم تحقق لا خسارة ولا ربح ، فالأنشطة الأربعة التي تم الانتهاء منها حقق فيها النشاط الرابع خسارة فعلية ب 2 ساعة أما الأنشطة الثلاثة المتبقية لم تحقق لا خسارة ولا ربح.  
أما الأنشطة الأربعة التي لم يتم الانتهاء فقد حققت خسارة متوقعة.  
للتوضيح سوف نأخذ النشاط رقم 05 وما يقال عنه يقال عن الأنشطة رقم ، 06 ، 07، 08،  
بالنسبة للنشاط رقم 05 :

$$0.55 * 7.2$$

$$\text{ساعات العمل اللازمة} = \frac{\quad}{0.45} = 8.8 \text{ ساعة}$$

$$0.45$$

$$\text{ساعات العمل المتبقية للنشاط رقم 05} = 7.2 - 14 = 6.8 \text{ ساعة}$$

$$\text{وبالتالي هناك خسارة متوقعة ب: } 8.8 - 6.8 = 2 \text{ ساعة}$$

## خلاصة

لقد سبق وتطرقتنا في الفصل الأول إلى نماذج إدارة المشاريع الحديثة، ولتطبيق هذه النماذج قمنا بتطبيقها على مشروع في شركة صيانة الأجهزة الصناعية بالمسيلة والمتمثل في إعادة إصلاح محرك في فصل ثالث، الذي تطرقنا فيه إلى وصف هذا المشروع وتوصلنا إلى أن هذا المشروع يتكون من 1 نشاط رئيسي 38 نشاط فرعي، ولقد تمت الدراسة على الأنشطة الفرعية لعدم توفر المعلومات الكافية، وتم تحديد ترتيب هذه الأنشطة لمعرفة الأنشطة السابقة واللاحقة لكل نشاط.

وبعد التطرق للمشروع ولأنشطته طبقنا نموذج GANTT على هذا المشروع وذلك لمعرفة الزمن المقدر حيث حددنا زمن انجاز المشروع وقدر ب 319.5 يوما، كما حدد لنا الأنشطة الحرجة من غيرها. كما قمنا بدراسة انحرافات الوقت على عينة من أنشطة المشروع.

الخاتمة العامة

تقوم المؤسسات في بيئة اقتصادية متغيرة و بالتالي فهي تتأثر بالحيط الداخلي والخارجي لها، كما أن المشاريع التي تسعى المؤسسات إلى إنجازها يعتبر تعهدا صريحا منها في ضل الظروف الداخلية والخارجية التي تتسم بالتغير المستمر وعدم الثبات فيما يتعلق بالموارد البشرية وطرق تحصيل الأموال والتي تمثل فرصا وأخطارا، ومن أجل مسايرة هذه الظروف بما يتيح لها إنجاز هذه المشاريع في أحسن الظروف كان لابد من وجود إدارة فعالة تقوم بوضع الخطط وتركز على أهداف المشروع وتتابع أطوار المشروع ومن ثمة معالجة الانحرافات التي قد يتعرض لها هذا الأخير، وذلك من خلال وظيفتي التخطيط والرقابة.

إن ظهور إدارة المشاريع كان نتيجة للتطور الحاصل في ميدان تسيير المشاريع الضخمة التي تتميز بالتعقيد وكثرة الأنشطة وارتفاع التكاليف، وقد ظهر هذا جليا في الولايات المتحدة الأمريكية في الستينات من القرن الماضي بعد ما أصبحت الطرق التقليدية عاجزة عن متابعة المشاريع الضخمة، وكان لا بد من إيجاد البديل الذي يضمن المتابعة الجيدة لهذه المشاريع، فظهرت طرق التحليل كأداة للتخطيط والجدولة والرقابة على هذه المشاريع. ويعتبر مخطط جانن من المخططات الأحسن في عملية التخطيط والرقابة وجدولة الموارد المالية والبشرية.

مما سبق قمنا بتوضيح دور إدارة المشاريع في تسيير المؤسسة الاقتصادية باستخدام مخطط جانن ، وذلك من خلال مجموعة من الفروض والتي تم تأكيدها، والفرضية الأولى التي تنطلق من أن عدم استخدام في إدارة المشاريع قد ينجر عنه ارتفاع التكاليف، وعدم إنجاز المشروع في آجاله المحددة ، وقد تم تأكيدها من خلال إبراز الأهمية التي يقدمها كل من التخطيط والرقابة ، أما الفرضية الثانية التي تنطلق من أن استخدام إدارة المشاريع تساهم في العملية التسييرية للمؤسسة الاقتصادية، أما الفرضية الثالثة والتي تتعلق بدور مخطط جانن في تصحيح الانحرافات التي قد يتعرض لها المشروع فقد تم تأكيدها هي الأخرى وذلك من خلال معرفة مدى تقدم المشروع أو تأخره من خلال المؤشرات التي تستخدم انطلاقا من إدارة المشاريع.

## نتائج البحث:

من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية توصلنا إلى مجموعة من النتائج، وفيما يلي نتائج الدراسة :

- ❖ المشاريع ضرورية في حياة المؤسسات.
- ❖ يمكن أن تقوم المؤسسة بمجموعة من المشاريع، كما يمكن أن تشارك مجموعة من المؤسسات في مشروع واحد.
- ❖ المشروع هو مجموعة من الأعمال المترابطة يتم تنفيذها بطريقة منظمة له نقطة بداية ونقطة نهاية محددتان وباستخدام موارد متنوعة من العاملين والمستلزمات الفنية والطاقة والموارد الأولية والموارد المالية.
- ❖ لكل مشروع مدة زمنية محددة تعرف بدورة حياة المشروع.
- ❖ لكل مشروع إدارة تعرف بإدارة المشروع وهذه الأخيرة تتطلب الوظائف الإدارية التالي: التخطيط، التنظيم التوجيه، الرقابة.
- ❖ تختلف الهياكل التنظيمية من مشروع إلى آخر وذلك تبعاً لطبيعة النشاط.

## التوصيات:

- ❖ إعطاء أهمية كبير للتخطيط والرقابة في جدولة الموارد المالية والبشرية باستخدام مخطط جانتي.
- ❖ تأهيل العاملين تأهيلاً أكاديمياً وذلك بإجراء دورات تكوينية في مجال إدارة المشاريع.
- ❖ الاعتماد على برامج الحاسوب في إدارة المشاريع.
- ❖ الاستغلال الأمثل للطاقات البشرية وخاصة عندما تكون هذه الطاقات عاطلة في بعض مراحل المشروع.

## آفاق الدراسة:

تم معالجة هذا الموضوع في حدود المشكلة المطروحة وحسب المعلومات والمعطيات المتوفرة التي أمكن الحصول عليها، ومن لا يمكن اعتبار هذه الدراسة قد أحاطت بكل جوانب الموضوع بكل أبعاده وبهذا الصدد يمكن التوسع فيه أكثر بحيث:

- ❖ إن الأفراد العاملين في المشروع (فريق المشروع) هم عمال مؤقتين وبالتالي تصبح كل من عملية التنظيم و القيادة والاتصال بهم عملية صعبة للغاية ، وبالتالي يجب على قائد المشروع أن يجد لهذه الإشكالية الحلول البديلة في كل مرة.
- ❖ إن عدم الترابط بين إدارات المشروع يؤدي إلى نشوب فوضى بين أقسام المشروع ، فعلى سبيل المثال لا الحصر يجب أن تكون هناك علاقة بين قسم المحاسبة وقسم البحوث والتطوير وباقي الأقسام الأخرى.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

- تريقرول يونغ، المرجع في إدارة المشاريع، ترجمة بهاء شاهين، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2005.
- د، عبد الكريم يعقوب ، دراسات جدوى المشروع ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، 2009.
- د، عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، إدارة المشروعات الصغيرة، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة ، 2002.
- د، سعد صادق، إدارة المشروعات، الدار الجامعية، القاهرة، 2003./2002
- د، عبد المطلب عبد الحميد، دراسة الجدوى الاقتصادية لاتخاذ القرارات الاستثمارية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000.
- د، فلاح حسن الحسيني، إدارة المشروعات الصغيرة، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن، 2006.
- د، محمد هيكل، مهارات إدارة المشروعات الصغيرة، مجموعة النيل العربية.
- د، عبد الستار محمد علي، إدارة المشروعات العامة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، 2009 .
- د، يحيى عبد الغنى أبو الفتوح، دراسات جدوى المشروع ، دار الجامعة الجديدة للنشر، الزارطة-الاسكندرية 2003.
- راضية بوشعور ومصطفى بلمقدم، في مداخله ماهية التسيير الفعال في المؤسسة، في الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، يومي 3، 4 ماي 2005 عن LAROUSE P 901.
- راضية بوشعور ومصطفى بلمقدم، نفس الملتقى عن
- Jhoffer P. Et Gves S, 2eme Edition, Encyclopédie De Gestion, Economica, Mai 1995 Sous La Direction De Christiane Marmuse La Perfomande.

## قائمة المراجع

- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
- علي شريف، الإدارة المعاصرة، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003/2002 .
- علي محمد منصور، مبادئ الإدارة- أسس ومفاهيم - مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999.
- عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
- غول فرحات، الوجيه في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية، الجزائر، 2008.
- فتحى الصدى وآخرون، تنظيف المشروعات وإدارتها، الطبعة الأولى، منشورات جامعة دمشق، الأردن، 1993
- محمد توفيق ماضي، إدارة وجدولة المشاريع، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
- محمد توفيق، إدارة الإنتاج والعمليات، مكتب الإشعاع، القاهرة، 1990.
- محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، مصر، 2000.
- محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002/2001.
- محمود أمين زويل، دراسة الجدوى وإدارة المشروعات الصغيرة، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية 2000 .
- محمود فوزي حلوة، مبادئ الإدارة، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- مصطفى زايد، إدارة المشروعات، الطبعة الأولى، دار الثقافة، القاهرة، مصر، 1998.
- منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003.
- د، حسن إبراهيم بلوط، إدارة المشاريع ودراسة جدواها الاقتصادية، دار النهضة العربية، بيروت-لبنان، 2006-د، مؤيد الفضل، د، محمود العبيدي، إدارة المشاريع منهج كمي، الوراق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2005 .
- وليم.ر. دنكان، دليل إدارة المشروعات، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002 .

الملاحق

## المخلص:

تتعرض المشاريع في مراحل إنجازها إلى مشاكل عديدة منها التأخر في الإنجاز والتسليم، ارتفاع التكلفة، أو التوقف التام للمشروع... الخ، وتعود أسباب هذه المشاكل عادة إلى سوء التخطيط والرقابة في تنفيذ المشاريع، وعدم استخدام الأساليب العلمية من بينها مخطط جانتي. إن مخطط جانتي وسيلة فعالة في تقويم المشاريع على اختلاف أنواعها سواء كانت مشروعات قائمة أو جديدة، يجب توفير مقومات تطبيقه في كافة المشروعات وإزالة العقبات والصعوبات التي تعترض تطبيقه، وخاصة نماذجه الحديثة، أي يجب القيام بدورات تدريبية لمخططي المشروعات على نماذج شبكات الأعمال والتعاون والتنسيق بين مراكز البحوث والمؤسسات العلمية وإدارة المشروعات الخدمية والإنتاجية.

Les projets dans les phases l'achèvement sont exposés à de nombreux problèmes, y compris les retards dans l'achèvement et la livraison, le cout élevé, ou la cessation complète du projet..... etc. les raisons de ces problèmes sont généralement dues a une mauvaise planification et le contrôle dans la mise en œuvre des projets, et de ne pas utiliser des méthodes scientifiques notamment le diagramme de Gantt .

Le diagramme de Gantt est un outil efficace dans l'évaluation des projets de toutes sortes, que ce soit de nouveaux ou projets existants, vous devez fournir les ingrédients appliquées dans tous les projets et l'élimination des obstacles et des difficultés dans sa mise en œuvre, en particulier les modèles modernes, qui doivent suivre des cours de formation pour les planificateurs de projets sur les réseaux d'affaires des deux types, modèles de coopération et de coordination entre les centres de recherche et les institutions scientifiques et les services de gestion et des projets productifs.