



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة د. الطاهر مولاي سعيدة

كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في

العلوم التجارية

تخصص ادارة المشاريع

بعنوان

اثر التنظيم و الرقابة على نجاح المشروع

دراسة حالة - مشروع تجديد فرع مطاحن فرسان سعيدة -

- سنة 2017 -

تحت إشرافه :

د. عمر بلخير جواد

من إعداد الطالبين :

- عوالي جهاد

- تمزيين نادية

اعضاء لجنة المناقشة:

الأستاذ: د..... رئيسا

الأستاذ: د.عمر بلخير جواد مشرفا

الأستاذ: د..... ممتحنا

السنة الجامعية: 2017/2016

أهدي عملي هذا إلى التي أفاضت علي بدعواها وبركاتها، إلى من جعلت الجنة تحت أقدامها إلى من يهتز لتضرعها عرش الرحمن، إلى التي لم استطع أن أوفي حقها مهما قدمت لها حفظها الله أُمي الغالية.

إلى من أفنى صحته وجهدا في سبيل نجاحي والدي العزيز.

إلى أغلى ما منحني الدنيا وأتقاسم معها أفراحي أحزاني إلى إخوتي و أخواتي سهام وخليدة وليلى.

إلى كل من قدم لي يد العون من قريب أو من بعيد.

إلى كل الأصدقاء والزملاء.

إلى كل من هم في ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي.

★ الحمد لله الذي هدانا لهذا و كنا نهتدي لو لا هدانا الله ★

و الصلاة و السلام على أشرف المرسلين

"أما بعد فأهدي هذا العمل إلى من قال الله فيهما: " وقل ربي ارحمهما كما ربياني

صغيرا" صدق الله العظيم

إلى من احتضنت حزني و ابتسامتي، إلى أجمل كلمة ينطق بها لساني، أمي
الغالية أطال الله في عمرها و إلى مصدر الأمان الذي أفني عمره من أجل راحتي

و إلى رمز التضحية و العطاء "أبي العزيز" أطال الله في عمره

إلى من رسمت الفرحة على شفاهم بنجاحي ، جميع الإخوة و الأخوات الأعزاء

كلاً باسمه حفظهم الله وجعلهم ذخراً لي .

و كل رفقاء الدرب الذين أحبهم.

إلى كل من ذكرهم قبلي و لم يذكرهم قلبي.

كلمة شكر

الحمد لله الذي أنعم علينا بنعمة العلم، ووفقنا لإنجاز هذا العمل وإتمامه.

نتقدم بالشكر الجزيل والتقدير الخالص و الاحترام الفائق إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل المتواضع، ونخص بالذكر : الأستاذ المشرف دكتور عمر بلخير جواد

كما نتقدم بأسمى معاني الشكر والعرفان إلى كل أعضاء لجنة المناقشة الموقرة على قبولهم مناقشة موضوع المذكرة، وحضورهم للمشاركة في إثراء جوانبه. كما لا يفوتنا أن نتقدم بجزيل شكر وخالص تقدير واحترام إلى كل من ساهم من قريب أو من بعيد في انجاز هذا العمل المتواضع ولو بشطر كلمة.

"جزاكم الله كل خير"

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
58	الفرق بين التنظيم الرسمي و التنظيم غير الرسمي.	(1-II)
112	عدد عمال المشروع	(1-III)
113	طريقة تمويل المشروع	(2-III)
114	طريقة تسديد المشروع	(3-III)

قائمة الأشكال البيانية

الصفحة	عنوان الشكل	الشكل رقم
7	تكامل أهداف المشروع	(1-I)
10	أنواع المشاريع	(2-I)
10	مثلث ماسلو للحاجات	(3-I)
12	المراحل التي تمر بها المشروعات الصناعية	(4-I)
15	تصنيف المشاريع حسب أهمية الاقتصادية	(5-I)
16	دورة حياة المشروع	(6-I)
22	مفاهيم فشل المشروع	(7-I)
112	الهيكل التنظيمي	(1-III)
119	مصفوفة SWOT	(2-III)

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	التشكر و عرفان
	الاهداء
	خطة البحث
	ملخص
	قائمة الجداول
	قائمة الاشكال
أ- و	مقدمة عامة
الفصل الأول :مدخل عام للمشاريع الاقتصادية	
2	تمهيد الفصل
3	المبحث الأول : مفاهيم نظرية لماهية المشروع
3	المطلب الأول : مفهوم، خصائص واهداف المشروع
9	المطلب الثاني: أنواع المشاريع و دورة حياتها و مخاطرها
19	المطلب الثالث: العوامل الاساسية لنجاح و فشل المشروع
23	المبحث الثاني: ماهية إدارة المشروع
23	المطلب الأول: مفهوم إدارة المشاريع
27	المطلب الثاني: انواع ادارة المشروع

31	المطلب الثالث: الأسباب الإدارية لنجاح وفشل إدارة المشروع
42	المبحث الثالث: دراسة جدوى المشروع
42	المطلب الأول: ماهية دراسة الجدوى
44	المطلب الثاني: أهمية واهداف الجدوى
48	المطلب الثالث: مراحل تحليل جدوى المشروع
54	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: مفاهيم عامة حول وظيفة التنظيم و الرقابة	
56	تمهيد الفصل
57	المبحث الأول: مفهوم وظيفة التنظيم
57	المطلب الاول : ماهية التنظيم
62	المطلب الثاني : التنظيم الجيد او الفعال
67	المطلب الثالث: انواع و خطوات التنظيم
72	المبحث الثاني: مفهوم وظيفة الرقابة
72	المطلب الأول: ماهية الرقابة
80	المطلب الثاني: اساليب و مجالات الرقابة
86	المطلب الثالث: انواع الرقابة
89	المبحث الثالث: دور وظيفة التنظيم و الرقابة على نجاح المشروع
89	المطلب الأول: التنظيم في المشاريع

102	المطلب الثاني: الرقابة على المشاريع
105	خلاصة الفصل
الفصل الثالث : دراسة حالة تجديد فرع مطاحن فرسان سعيدة سنة 2017	
107	تمهيد الفصل
108	المبحث الأول : تقديم مشروع تجديد فرع مطاحن فرسان سعيدة
108	المطلب الأول : معلومات عن الفرع
110	المطلب الثاني : تعريف عام للمشروع
113	المطلب الثالث : طريقة التمويل و تسديد القرض في المشروع
115	المبحث الثاني : دراسة تحليلية لوظيفة التنظيم و الرقابة في مشروع تجديد فرع مطاحن فرسان
124	خلاصة الفصل
126	خاتمة عامة
	قائمة المصادر و المراجع
	الملاحق



المقدمة العامة

الدافع الأول لأي عمل هو الحاجة ، الحاجة للبناء أو الإنتاج أو الحاجة للتغيير أو التطوير... يبدأ المرء عادة في بداية التفكير أي بإيجاد فكرة لكي يبدأ بالقيام بأي عمل من الأعمال وهكذا بني علم إدارة المشاريع وقد زاد الاهتمام بالمشاريع بشكل كبير في جميع المجالات بحيث لها أهمية كبيرة في تحقيق التنمية الاقتصادية في أي مجتمع وتلعب دورا هاما في رفع مستوى معيشة الأفراد وتحقيق العدالة الاجتماعية والرفاهية والتوظيف والتخلص من مظاهر التخلف... ، مما يشكل مسالة اقتصادية هامة تتطلب العقلانية والرشاد.

تواجه المشاريع الاقتصادية اليوم أكثر من أي وقت مضى تحديات متعددة مصدرها أساس اتساع البيئة الخارجية التي تمارس في إطار نشاطها وسط العديد من المتغيرات التي تمتاز بالتعقد والتداخل حيث تعمل هذه المتغيرات على تحديد مكانة ومستوى وقيمة المشروع في المجتمع سواء على صعيد الوطني أو الدولي والمشاريع الناجحة هي التي تعتمد على إدارة جيدة تمكنها من مواجهة مشاكل والصعوبات وذلك باعتماد على مجموعة من الوظائف والعمليات التي لا يمكن الاستغناء عنها من بينها التنظيم والرقابة حيث أن هذه العناصر تساهم في تحقيق أهداف المشروع بحيث انه عصب المؤسسة الاقتصادية والعامل المحدد لوجودها واستمراريتها كما يعتبر من أدوات المساعدة على التنمية الخاصة لو تم تنظيمه ومراقبته بشكل جيد.

وفي بحثنا هذا ارتأينا إلى دراسة اثر التنظيم والرقابة على نجاح المشروع .

إشكالية البحث:

من خلال ما ورد في المقدمة يمكن إن نصيغ إشكالية الرئيسية للبحث على النحو التالي :

كيف يمكن أن تساهم وظيفة التنظيم والرقابة في نجاح المشروعات الاقتصادية ؟

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

❖ ما المقصود بالمشروع ؟ وما هي خصائصه ؟

❖ ما المقصود بوظيفة التنظيم في المشاريع الاقتصادية ؟

❖ ما المقصود بوظيفة الرقابة في المشاريع الاقتصادية ؟

فروض البحث :

يرتكز هذا البحث على مجموعة من الفروض

- دور الرقابة والتنظيم في ضمان السير الحسن للمشروع
- كلما كانت هناك رقابة فعالة أدى ذلك إلى زيادة نسبة نجاح المشروع
- التنظيم جيد مؤشر لوصول المشروع إلى هدفه .

أسباب اختيار الموضوع :

كان اختيارنا لهذا البحث لعدة أسباب نذكر منها:

- ✓ السعي وراء اكتساب خبرة شخصية في هذا الموضوع.
- ✓ عدم اهتمام وإعطاء الأولوية للوظائف الإدارية خاصة التنظيم والرقابة في إدارة المشاريع.
- ✓ هذا الموضوع يرتبط ارتباطا وثيقا بتخصص إدارة مشاريع .
- ✓ محاولة تقديم طريقة مبنية على أسس علمية وممنهجة في تعامل مع كل من وظيفتي التنظيم والرقابة

ودورها في نجاح المشروع.

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 أكثر لوظيفتي التنظيم والرقابة .
أما المنهج المتبع في الجانب التطبيقي منهج تحليلي وذلك من خلال اعداد مقابلة متمثلة في طرح بعض
الاسئلة المتعلقة بموضوع دراستنا على مدير مشروع .

الدراسات السابقة :

1- دراسة من اعداد شاوي صباح بعنوان :

اثر التنظيم الاداري على اداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات
الصغيرة والمتوسطة جامعة فرحات عباس بولاية سطيف دراسة لاستكمال متطلبات التخرج والحصول على شهادة
الماجستير في العلوم الاقتصادية 2009-2010

لقد توصلت نتائج الدراسة التي قامت بها الباحثة ان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تلعب دورا هاما في
الهيكل الاقتصادية والاجتماعية الجزائرية اذ تعتبر نواة منافسة في ظل التحولات الحالية والعنصر الاساسي للاندماج
والتنوع الاقتصادي ورغم العناية والرعاية التي حظيت بها هذه المؤسسات من قبل الدولة الا انها تعاني من مشاكل
وصعوبات تعيق نموها وتطورها ومن اهمها المشاكل المرتبطة بالتنظيم والادارة ، اذ ان ضمان بقاء واستمرارية هذه
المؤسسات مرهون الى حد كبير بوجود ادارة متميزة وتنظيم فعال يعتمد على :

-هيكل تنظيمي يجسد الواقع التنظيمي في احسن صورة ممكنة يسمح بالممارسة الفعالة لمختلف النشاطات،
ويحقق الاهداف المسطرة بفعالية وكفاءة في ظل القيود الداخلية والخارجية.

- تفاعل ايجابي بين التنظيم الرسمي والتنظيم الغير الرسمي.

- تحديد واضح للعلاقات التنظيمية من خلال التنظيم الجيد للسلطة والمسؤولية ، نطاق الاشراف والتنسيق.
- وبهذا يكون للتنظيم الاداري تاثير ايجابي وفعال على كفاءة وفعالية اداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بما يضمن التعامل مع رياح التغيير.

2-دراسة من اعداد السعيد بلوم بعنوان :

- اساليب الرقابة ودورها في تقييم اداء المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات والجرارات بالسوناكوم جامعة منتوري قسنطينة ، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في التنمية وتسيير الموارد البشرية 2010-2011.

مما تقدم من الدراسة النظرية والتطبيقية توصل الباحث للنتائج التالية :

- ان الرقابة عملية ديناميكية تتصف بالحركية فهي تحاول تقييم الاداء في كل وقت وزمن.
- ان الرقابة من العمليات الادارية الهامة والتي لا يمكن الاستغناء عليها في اي مؤسسة اقتصادية كالتخطيط والتنظيم والتوجيه.
- ضعف دور رقابة الموارد البشرية والمالية اثر على العملية الانتاجية في المؤسسة.
- ان الرقابة التجارية لا تقوم بدعاية جيدة للمنتوج من الناحية الاعلامية والاشهارية مما تسبب في وجود كساد وتضخم للانتاج وقلة عملية البيع.
- ضعف الاطار القانوني للنظام الرقابي فهو قديم لا يتماشى مع طبيعة المهن والوظائف مما اثر على العملية الانتاجية داخل المؤسسة.
- تاثير النظام الرقابي بجملة من الضغوط الخارجية في مقدمتها الضغوط السياسية والاقتصادية.
- عدم وجود اساليب متطورة لقياس جودة المنتوج تتماشى مع المقاييس الدولية مما اثر على نوعية الانتاج.
- ان العملية الرقابية تعتمد على وسيلة التفتيش والتحريرات الادارية اكثر من الوسائل الاخرى.



-هناك بعض نماذج ومعايير تقييم الاداء لا تتماشى مع طبيعة بعض المهن والوظائف مما يؤدي الى عدم تحقيق النتائج المرجوة.

3-دراسة من اعداد عابد علي بعنوان :

دور التخطيط والرقابة في ادارة المشاريع باستخدام التحليل الشبكي دراسة حالة مشروع بناء 40 وحدة سكنية LSP بتيارت جامعة ابو بكر بلقايد تلمسان ، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية 2010-2011.

لقد توصلت نتائج الدراسة التي قام بها الباحث ان المشاريع في مراحل انجازها تتعرض الى 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 والمتمثلة في التحليل الشبكي.

ومن خلال هذه الدراسة حاولنا إبراز أهمية التخطيط والرقابة في جدولة الموارد المالية والبشرية باستخدام التحليل الشبكي وفق النقاط التالية:

- جدولة الموارد المالية وفق البداية المبكرة والبداية المتأخرة.
- جدولة الموارد البشرية المحدودة وغير المحدودة وفق البداية المبكرة والبداية المتأخرة.
- الرقابة على تكاليف المشروع.

أهمية البحث :

- تعتمد أهمية البحث على النقاط التالية :
- يساهم في إضافة معلومات ونتائج تتعلق بدور الرقابة والتنظيم على نجاح المشروع.
- اقتراح بعض التوصيات المناسبة للمساهمة في تقديم بعض الحلول للتغلب على بعض المشكلات التي تواجه المشاريع

أهداف البحث :

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق أهداف التالية :

- تعرف على علاقة التنظيم والرقابة بالمشروع

- إثبات أهمية الرقابة والتنظيم في المشروع

صعوبات البحث :

- عدم توفر معلومات الدقيقة بالبحث والتي تعكس لنا مستوى المشاريع في ارض الواقع

- صعوبة الحصول على معلومات في الجانب التطبيقي وهذا راجع إلى مسؤولي مؤسسة الدراسة باعتبارها

معلومات شخصية للمؤسسة .

- معلومات مقدمة من طرف المؤسسة باللغة الأجنبية .

هيكل البحث :

للإلمام الموضوع من جميع جوانبه قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول الفصل الأول والثاني لتقديم

الجانب النظري وذلك بإعطاء نظرة عامة حول المشاريع الاقتصادية هذا في الفصل الأول وماهية التنظيم والرقابة

ودورهم في نجاح المشاريع الاقتصادية في الفصل الثاني أما الفصل الثالث فخصص للجانب التطبيقي للموضوع

الذي تضمن دراسة مشروع تجديد فرع مطاحن فرسان سعيدة وكيفية اقامة هذا المشروع من خلال طرح مقابلة

مباشرة مع مدير المشروع و ابراز ما اذا كانت وظيفتي التنظيم والرقابة لها دور في نجاح هذا المشروع .



الفصل الأول

مدخل عام للمشاريع

مقدمة الفصل

المشاريع قائمة كانت، أم قيد الإطلاق أو قيد الإنشاء، ليست سوى طموحات نجدها عند الأفراد كما عند المؤسسات وكذلك عند المؤسسات وكذلك عند الدول إذا شكلت ولا تزال بعدا اقتصاديا ورأسماليا وتنمويا في كافة النشاطات 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 المتمثلة في استغلال الموارد والإمكانات المتاحة أمامها وبكفاءة وفعالية ضمن التكلفة والوقت المسموح بهما.

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

كل ما ذكر سابقا سوف نحاول التطرق إليه في هذا الفصل من خلال ثلاث مباحث، بحيث تناولنا في المبحث الأول مفاهيم نظرية لماهية المشاريع وتطرقنا من خلال هذا المبحث إلى مفهوم المشروع، خصائص وأهداف المشروع.

المبحث الأول: مفاهيم نظرية لماهية المشروع

المشاريع الحقيقية نجدها من حولنا أينما حللنا وكيفما ذهبنا ومتى تحدثنا ففي أذهاننا توجد المشاريع وفي أحاديثنا نتكلم عن المشاريع، وفي وسائل الإعلام المحلية والإعلامية نسمع أو نقرا عن المشاريع وفي مستقبلنا نطمع إلى تحقيق المشاريع.

المطلب الأول : مفهوم، خصائص وأهداف المشروع

لقد تبلورت فكرة ومفهوم المشروع في الوقت الحاضر كنتاج 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.

أولا : مفهوم المشروع

لقد تعددت التعاريف لمفهوم المشروع وذلك وفقا لخلفية الشخص وكذلك الغرض الذي سيتم من أجله إنشاء المشروع وسوف نذكر منها على سبيل المثال:¹

❖ المشروع هو مجموعة من الأعمال المترابطة يتم تنفيذها بطريقة منظمة له نقطة بداية ونقطة نهاية محددتان بوضوح وذلك لتحقيق بعض النتائج المحددة المطلوبة لتلبية الحاجات الإستراتيجية للمؤسسة في لوقت الحالي.

❖ المشروع هو هدف يراد تحقيقه بتداخل عدة أطراف في إطار معين خلال مدة زمنية معينة باستعمال وسائل محدودة ويستدعي إتباع منهجية وأدوات مناسبة.

¹ عمر بلخير جواد، مطبوعة في إدارة المشاريع، ص 4.

- ❖ المشروع واجب تنظيمي مؤقت تتم مباشرته لخلق منتج أو خدمة متميزة.¹
- ❖ المشروع هو عبارة عن مجهود يتم القيام به بهدف تحقيق انجاز محدد، لمرة واحدة، وذو طبيعة خاصة لا تتكرر بنفس الصورة ويتم عادة انجاز هذا المشروع في خلال فترة زمنية محددة، وفي حدود الموازنة الموضوعية.
- ❖ المشروع هو مهمة معينة محددة يراد تحقيقها وانجازها.²
- ❖ الجمعية الفرنسية (l'association française de normalisation) (AFNOR) عرفت المشروع كالأتي³:
- ❖ المشروع هو عبارة عن خطوات نوعية تسمح بتحقيق حقيقة مستقبلية، وهو محدد بموضوع عمل من اجل تلبية احتياجات الزبون أو المستعمل وذلك باحترام الأهداف والأنشطة والموارد الداخلة فيها.
- ❖ 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).
- ❖ معهد إدارة المشروع (Project management Institute) (PMI) :عرفت المشروع على انه الجهود المؤقتة الموجهة نحو توليد المنتج المنفرد أو الخدمة المنفردة والمقصود بالوقت، يعني بان كل مشروع محدد، أما المقصود بالمنفرد (أو الفرادة) بأن المنتج أو الخدمة تختلف بشكل أو بآخر عن جميع المنتجات والخدمات التقليدية.⁴

¹ وليم.ر. دنكان، دليل إدارة المشروعات، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص9

² احمد يوسف دودين، إدارة المشاريع المعاصرة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2014، ص21.

³ Emmanuel Djuto, management des projets Techniques d'évaluation, analyse, choix et planification, L'armattan, paris, 2004, p30

⁴ عبد الستار محمد العلي، إدارة المشروعات العامة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان- الاردن، 2009، ص 23.

❖ جمعية إدارة المشروع البريطاني (Association of projet management) (PMA): فقد عرفت المشروع بما يلي: 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 والجودة.¹

❖ المشروع يمكن ان يستند إلى نظرية النظم بمعنى إن المشروع يتكون من الأتي²:

1 المدخلات Inputs وتتكون هذه المدخلات من رغبات العملاء، والمواد والموارد البشرية والثقافة التنظيمية والهياكل التنظيمية، والمعلومات اللازمة لتنفيذ المشروع.

2 آليات العمل والمعالجات procès مثل اتخاذ القرارات، التخطيط التنظيم والرقابة والتكنولوجيا اللازمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات.

3 المخرجات out puts وتتمثل في الأتي :

- سلع ملموسة وفريدة.

- خدمات متميزة وفريدة.

- أفكار ومعلومات.

4 التغذية الراجعة : لغرض تصحيح الانحرافات ولغرض التعلم، والدروس المستفادة من تنفيذ المشروعات المختلفة والمتنوعة.

¹ مؤيد الفضل، محمود العبيدي إدارة المشاريع منهج كمي، الوراق للنشر والتوزيع، عمان- الاردن، 2005، ص14.

² احمد يوسف دودين، المرجع السابق، ص 23 - 24.

ثانيا : خصائص المشروع

هناك بعض الخصائص التي تميز بها المشروعات، بحيث إن كل مشروع له خصائص تختلف عن المشاريع الأخرى وتمثل هذه الخصائص في مايلي :

1-الغرض purpose:

إن المشروع عادة له غرض محدد، ونشاط يحدث مرة واحدة فقط لتحقيق هدف او نتائج ملموسة ونهائية خاصة بهذا المشروع ومحددة.

2- دورة الحياة life cycle :

المشروع له دورة حياة، ومراحل مختلفة خلال هذه الدورة وكل مرحلة من هذه المراحل لها ما يميزها وتحتاج إلى اتخاذ القرارات خاصة بها.

فالمشروع يبدأ كفكرة، وبداية عمل بطيئة، ونمو، ونضج، ثم انهاء لحياة المشروع، مثله مثل الكائنات الحية¹.

3-التداخلات Inferdependencies:

عادة تتداخل المشروعات في المنظمة مع بعضها البعض، وتتداخل أيضا مع الأقسام الوظيفية الأخرى في المنظمة من انتاج وتسويق وتمويل وموارد البشرية...الخ.

4- الانفرادية: Uniqueness

كل مشروع له مزايا وخصائص يتميز بها عن أي مشروع آخر.
فلكل مشروع خصوصية وأهدافه المتنوعة ووسائله المختلفة لتحقيق هذه الأهداف.

¹ احمد يوسف دودين، المرجع السابق، ص24.

5- النزاع conflict:

المشاريع تواجه صراعات مختلفة سواء مع بعضها البعض في المنظمة الام او مع الاقسام الوظيفية الاخرى في المنظمة، والسبب في الصراع هو الموارد والامكانيات المحددة في المنظمة، وكذلك صراعات بين فرق العمل في المشاريع المختلفة أو صراعات متنوعة بين الاطراف ذات العلاقة المهمة بالمشروع من عملاء، وممولين، وموردين والإدارة العليا للمنظمة.. الخ.

6- القيود Constraints

لكل مشروع مجموعة من القيود والمحددات تقف أمام تنفيذه وتختلف هذه القيود باختلاف المشروعات وقدرتها على التكيف والتأقلم ومن هذه القيود مايلي :

- الوقت اللازم لتنفيذ المشروع.
- التكلفة: قيمة التكاليف الخاصة بمشروع معين تختلف عن مشروع آخر.
- الجودة: يسعى كل مشروع إلى تحقيق ميزة تنافسية له تجاه المشاريع الأخرى استجابة لرغبات واحتياجات العملاء في المنظمة.
- البيئة: وهي مجموعة المتغيرات المستمرة سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية والتي تختلف من مشروع إلى مشروع آخر.

-الثقافة التنظيمية والقيم: فلكل مشروع له قيم وثقافة تنظيمية تختلف عن قيم وثقافة أي مشروع آخر.¹

¹ احمد يوسف دودين، المرجع السابق، ص25.

ثالثا: أهداف المشروع

يمكن أن نقسم أهداف المشروع إلى: أهداف خاصة، أهداف عامة، أهداف فرعية وهذا في ما يلي¹:

❖ **الأهداف الخاصة:** تفترض النظرية الاقتصادية للمشروع أن تحقيق أقصى ربح يعتبر من الأهداف الرئيسية لأي مشروع، والربح الذي يسعى إليه المشروع هو الفرق بين حصيللة 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.

❖ **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 إطلاقا بالربح بل يجب ألا يتم ذلك على حساب تحقيق الأهداف التي أنشئ المشروع العام من أجلها وهذه الأهداف هي:

✓ تقديم الخدمة

✓ الربح.

¹ عبد الكريم يعقوب، دراسات جدوى المشروع، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2009، ص 70.

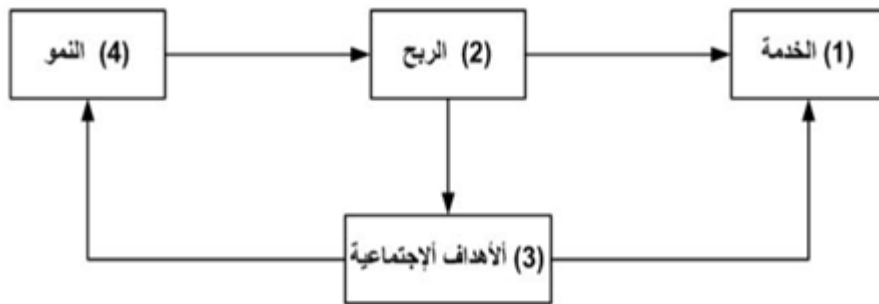
✓ الأهداف الاجتماعية

✓ النمو

ويجب أن تكون هذه الأهداف السابقة كمية ومحددة بزمن معين لتنفيذها، ويلاحظ أن الأهداف السابقة، متكاملة مع بعضها البعض، فمثلا لا بد أن تتحقق أهداف الخدمة حتى يمكن تحقيق الأرباح، وأيضا لا بد من تحقيق أهداف الربحية حتى نستطيع تحقيق الأهداف الاجتماعية، وأخيرا يعتمد هدف النمو على مدى النجاح في تحقيق أهداف الخدمة والربحية.

وذلك موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم I-1: تكامل أهداف المشروع



المصدر : د، عبد الحميد مصطفى أبو غانم، إدارة المشروعات الصغيرة، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص 134.

من خلال الشكل السابق يتضح لنا¹:

● **هدف الخدمة** : إن الهدف الأساسي لأي مشروع هو تقديم خدمة مفيدة للمجتمع وذلك من

خلال إنتاج وتوزيع السلع والخدمات أو تحقيق الإشباعات المطلوبة للمجتمع.

¹ عبد الحميد مصطفى أبو غانم، إدارة المشروعات الصغيرة، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص 133.

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

وهناك نقطة يجب إن تشير إليها وهي إن وضع هدف الخدمة قبل هدف الربح ليست عملية عشوائية بل إنها مقصودة، فلا بد لكل صاحب مشروع جديد إن يعرف انه 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 مستهلكين 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 لابد أن ينمو ويكبر بالتدرج.¹

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 لابد من تقليل هذا التعارض بقدر الإمكان حتى لا يؤثر هذا على المشروع ككل.

¹ عبد الحميد مصطفى أبو غانم، المرجع السابق، ص 136.

ولكي تتحقق جميع هذه الأهداف السابقة الذكر (خاصة، عامة، فرعية) يجب أن تفي جميعها بمعايير

وهذه المعايير هي:¹

• **المعيار الأول يجب أن تكون الأهداف محددة:** يجب أن تكون أهداف المشروع واضحة بشكل كافي

فإذا تحققت هذا المعيار فإن المشروع سوف يكون على المسار الصحيح.

• **المعيار الثاني يجب أن تكون الأهداف واقعية:** يجب أن تكون أهداف المشروع ممكنة التنفيذ، أو

على الأقل غير مستحيلة.

• **المعيار الثالث يجب أن تتضمن الأهداف العنصر الزمني :** يجب أن يكون هناك تاريخ محدد

للمشروعات وإلا فلن يتم إنجائها، فالمشروعات التي لا يوجد لها تاريخ انتهاء لن تنتهي ابداً، وهكذا الحال

بالنسبة للمشروعات التي يتم وضع تاريخ لها بعد فترة قصيرة بشكل غير واقعي، فهي تنفجر نتيجة للعبء

الملقى عليها.

• **المعيار الرابع يجب أن تتضمن المشروعات إمكان قياسها :** يجب أن يكون صاحب المشروع

قادراً على قياس نجاحه وذلك بالوفاء بالأهداف التي سطرها، سواء كان يستخدم الحاسب الآلي أم وثيقة معلقة

ويطلق على هذه النتائج المعطيات أو نتائج المشروع وتعد الجودة جزءاً حيوياً من هذا المعيار.

• **المعيار الخامس يجب أن يتم الاتفاق على الأهداف:** عند بداية أي مشروع يجب أن يتفق مع

القائمين عليه على الأهداف قبل اتخاذ أي خطوات جديدة في اتجاه تخطيط المشروع، وإن لم يتم التوصل إلى

تحقيق إجماع الآراء فلا جدوى من البدء في المشروع، لأنه محكوم عليه بالفشل من البداية.

• **المعيار السادس يجب تحديد المسؤولية عن تحقيق الأهداف :** على الرغم من أن مدير المشروع

يتخذ الجزء الأكبر من المسؤولية عن النجاح العام للمشروع، فقد يكون الآخرون (فريق العمل) مسؤولين عن

¹ يورك برس، سلسلة المميزون الإدارية، إدارة المشروعات، الطبعة الأولى، الشركة المصرية العالمية للنشر والتوزيع لونغمان، لبنان، 2007، ص -77

بعض الاهداف، فمثلا هو الحال بالنسبة للاتفاق على الأهداف، يجب أن يكون المسؤولون عن الأهداف محددين وراغبين في قبول تحمل المسؤولية قبل مضي المشروع قدما.

المطلب الثاني: أنواع المشاريع ودورة حياتها ومخاطرها

أولا: أنواع المشاريع

هناك تنوع واختلاف في المشروع حسب حجمها (كبيرة، متوسطة، صغيرة) إلا أن هنا التصنيف غير ثابت بل متطور مع تطور ونمو المشروعات واتساع حقول النشاط المختلفة للمشاريع في الواقع العلمي وذلك بالاستناد إلى طبيعة الاستثمار او مجال الاستثمار وحسب مصادر التمويل.

في الواقع يمكننا التمييز بين المشاريع من زوايا مختلفة، وهناك تقسيمات مختلفة للمشاريع في الواقع العملي وذلك بالاستناد الى طبيعة القطاع او طبيعة الهدف الذي يؤسس من اجله المشروع وبشكل عام يتفق الجميع على وجود الانواع التالية من المشاريع والتي تخضع في تصنيفها إلى مجموعة من المعايير سنشرحها لاحقا.¹

والشكل رقم I-2 : يوضح أنواع المشاريع

مشاريع اقتصادية	مشاريع إجتماعية	مشاريع علمية	مشاريع خدمية	مشاريع صناعية	مشاريع إنشائية
-برنامج مراجعة الكساد والبطالة	-حملات تنظيم الأسرة وتحديد النسل	-معالجة مشكلة علمية	-تسويق منتج جديد	-مصانع ومعامل	-عمارات سكنية
-برنامج مواجهة التضخم	-حملات مكافحة الجريمة	-تصميم نظام معلوماتي	-إنتاج فيلم سيمفوني	-بناء سفن و طائرات	-طرق وجسور
-مشاريع التنمية الاقتصادية	-حملات الإيدز والتدخين	-تطوير منتج	-تصميم حملة إعلانية	-خطوط الإنتاج	-سدود
-مشاريع استبدال العملة أو تدعيمها	-حملات التكافل الإجتماعي	-بحوث افضاء	-لمنتج جديد	-بناء مفاعلات ومصافي بتيوكيماوية	-ملاعب
		-التقيب على الآثار			-مستشفيات وجامعات
					-مرافق وملحقات

المصدر : د. مؤيد الفضل، د. محمود العبيدي، مرجع السابق، ص 40

¹ مؤيد الفضل، محمود العبيدي، مرجع سابق الذكر ص 40.

وفيما يلي شرح لهذه العناصر :

❖ المشاريع الانشائية: وهي المشروعات الأكثر شيوعا في الواقع العملي، ويذهب البعض إلى

ربطها بالحاجات الأساسية للفرد من خلال ما هو وارد في مثلث "ماسلو" للحاجات كما هو مبين في الشكل

التالي : الشكل رقم : I-3 مثلث ماسلو للحاجات



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

حيث أن الفرد يبحث عادة عن سقف يأوي ويحفظ ماله وعائلته، ومن هنا بدأ الحضور الأول للمشاريع

الإنشائية الواقع العملي، وبشكل عام هنا ترد المشاريع الانشائية ما يلي¹:

- بناء العمارات السكنية والأبنية الملحقة بها الخاصة بإدارة الأعمال وتقديم الخدمات وما شابه ذلك.

- بناء طرق والجسور والسدود الخاصة بالزراعة والطاقة الكيميائية.

- بناء المشافي والجامعات والمدارس.

- بناء الملاعب والمستشفيات والجامعات والمدارس.

¹ مؤيد الفضل، تقييم وإدارة المشروعات المتوسطة والكبيرة، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2009، ص 68.

- بناء القواعد والمرتكزات الأساسية لكافة المشاريع الأخرى سواء كانت صناعية أو خدمية أو

علمية....الخ.

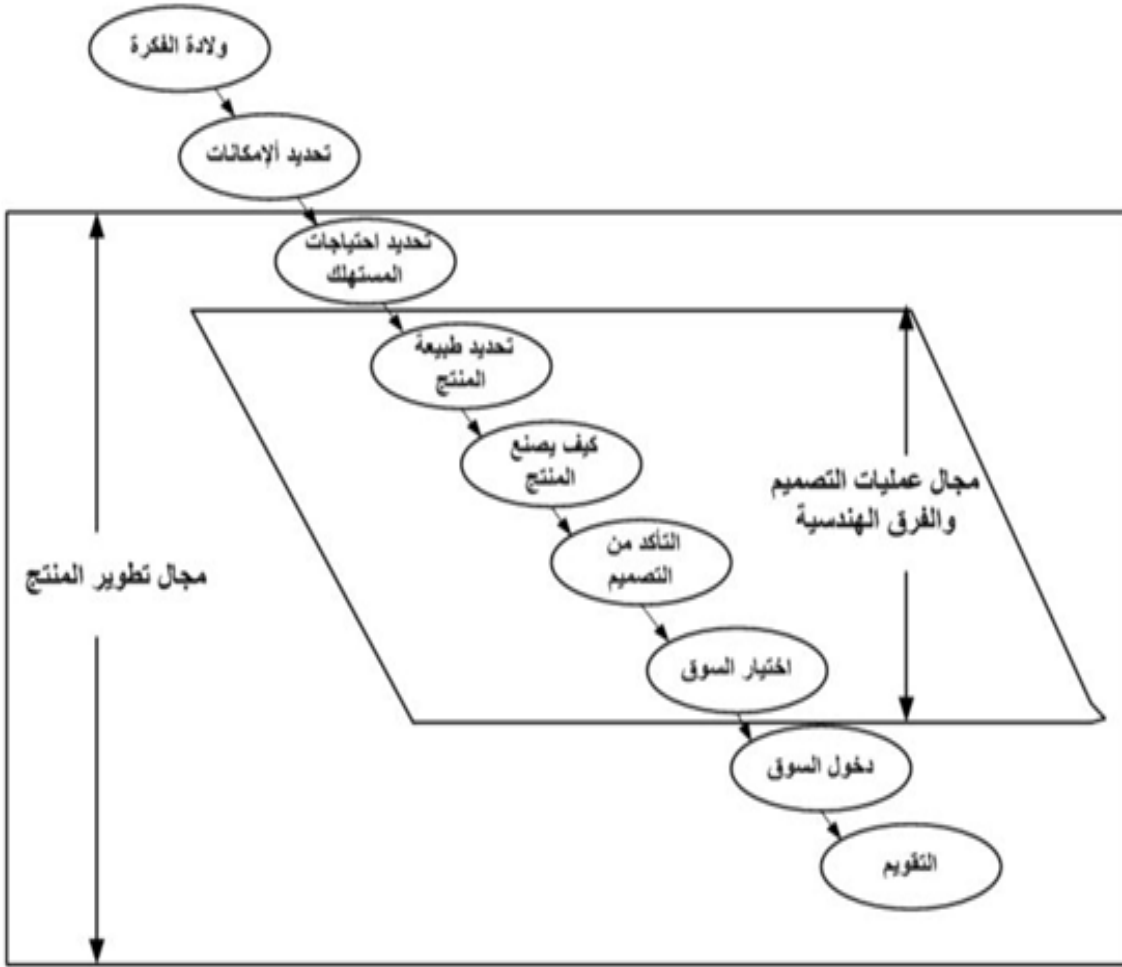
❖ المشاريع الصناعية : يقصد بذلك المشروعات ذات الطابع الهندسي والتكنولوجي والتي

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 وهذه المراحل في الشكل التالي :

الشكل I-4 : المراحل التي تمر بها المشروعات الصناعية



المصدر : مؤيد الفضل، تقييم وإدارة مشروعات المتوسطة والكبيرة، مرجع سابق الذكر، ص 67

❖ المشاريع الخدمية : وهي المشاريع التي يتمخض عنها مخرجات ملموسة او غير ملموسة تقدم في

صيغ مختلفة كما هو الحال في مشروع تسويق منتج معين او مشروع تصميم حملة اعلانية تمهيدا لتسويق منتج

جديد... الخ¹

❖ المشاريع العلمية : ويقصد بها كافة المشاريع البحثية ذات الطابع العلمي ومن بينها :

- معالجة مشكلة الكساد أو حالة تدهور معينة في الانتاج أو في الاقتصاد.... الخ

¹ مؤيد الفضل، المرجع السابق، ص 41.

- تصميم نظام معلوماتي أو بناء برامج الحاسوب
 - تطوير منتج معين (دواء، جيل جديد من الحواسيب... الخ).
 - التنقيب عن الآثار والحضارات القديمة
 - بحوث الفضاء واكتشاف البحار
- ❖ المشاريع الاجتماعية: ان المشروعات الاجتماعية ترتبط بتوجهات الدولة نحو خلق تنمية اجتماعية لمواكبة التطورات المختلفة في مجالات الحياة، ومن هذه المشروعات :
- حملات مكافحة الجريمة والفساد الاجتماعي
 - حملات صحية ضد الامراض خطيرة
- ❖ المشاريع الاقتصادية: ويقصد بذلك المشاريع على مستوى اقتصاد البلد بشكل عام من اجل خلق صيغ للتنمية الاقتصادية ومن هذه المشروعات:¹
- برامج مواجهة الكساد والبطالة.
 - برامج مواجهة التضخم وغلاء المعيشة.
 - برامج التحول نحو الخصخصة أو العولمة.
 - برامج استبدال العملة أو تدعيمها.
- وتخضع المشاريع سابقة الذكر في تصنيفها الى مجموعة من المعايير نذكر منها²:

¹ مؤيد الفضل، المرجع السابق، ص ص 68-69.

² فلاح حسن الحسيني، إدارة المشروعات الصغيرة، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2006، ص ص 24-25.

أ- حسب الحجم : تقسم المشروعات الى ثلاث انواع هي : كبيرة والمتوسطة وصغيرة الحجم، وبهذا الصدد فانه تستخدم مقاييس متعددة لتحديد الحجم، فقد يكون اساسه راس المال او المبيعات او عدد العمال او عدد الفروع التي يمتلكها المشروع والموزعة على مناطق جغرافية متعددة.

ب- حسب نوع النشاط : تقسم المشروعات وفقا لطبيعة النشاط الذي تمارسه وهي ذات انواع مختلفة كالصناعي والمصرفي، والتجاري والمالي، البناء والتشييد، الخدمات والنفط وغيرها.

ج- حسب نوع الملكية : تقسم مشروعات الاعمال وفقا لنوع ملكية هذه المشروعات فمنها مشروعات الطاقة والتي تعود ملكيتها الى القطاع العام في كثير من الدول او تعود ملكيتها الى شركة كبيرة تحت صيغة شركات المساهمة العامة، او تكون مشتركة تساهم فيها الدولة مع القطاع الخاص وتكون للدولة نسبة معينة، او تكون ملكيتها خاصة وتعود الى القطاع العام الخاص.

د- حسب الهدف المشروع : كانت المشاريع تقام في القدام لحل مشاكل الانتاج الوحدوي، ثم توسع مجال تطبيقها الى تصميم المنتجات الجديدة في الصناعات ذات الانتاج الكبير، اما الان فهي مستخدمة في جميع الاشكال المؤسسات لتسيير العمليات الاستثنائية والمعقدة.¹

هـ - حسب الأهمية الاقتصادية : هذا تصنيف مقترح من طرف (Pr Christophe Midler)

ويركز أساسا على الوزن الاقتصادي للمشروع في المؤسسة وهناك أربعة تصنيفات للمشاريع حسبها وهي :

-الصنف أ : يلائم مؤسسة الرائدة تستطيع توظيف مؤسسات أخرى، واستخدامها في بعض المشاريع

الكبيرة اللازمة لإستمراريتها، وتقدم المؤسسة الرائدة صاحبة المشاريع الكبيرة بعض المشاريع في شكل مشاريع فرعية لمؤسسات أخرى وتكون المؤسسة مرجعية لمختلف المشاريع في القرارات وبطريقة مناسبة للقوانين المعمول بها.

¹ فلاح حسن الحسيني، المرجع السابق، ص 26.

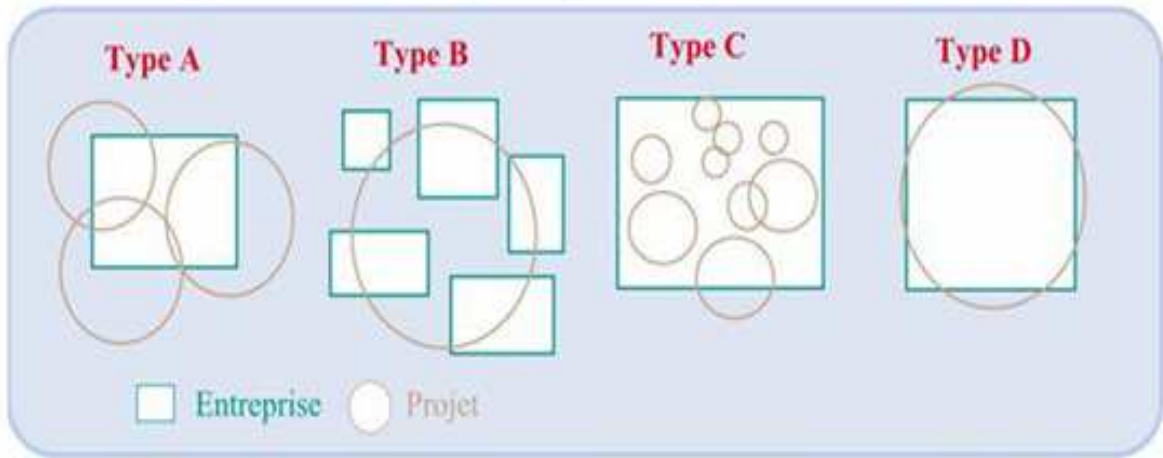
- **الصف ب :** في هذا الصف نجد ان المشروع الكبير هو الذي يحدد القوانين، فهو مرجع للمؤسسة وذو شخصية قانونية ومالية بحيث ان المؤسسات القائمة على المشروع تتخذ الادارة العامة للمشروع كمرجع لها في اغلب قراراتها، على خلاف صف أ، وفي هذا الصف يسود النموذج المعياري فلا توجد اي ثقافة ولا اي تنظيم يفرض على المؤسسات وبالتالي على كل المؤسسات العمل وفق خصائص تسيير المشروع الكبير لكي يتم التنسيق بشكل سهل وصحيح.

- **الصف ج :** هنا تسيير المؤسسة عدة مشاريع مستقلة نسبيا عن بعضها البعض، وتكون الاستقلالية المشروع هنا محدودة مقارنة بالصف أ، ولا يوجد بالضرورة تنظيم خاص بكل مشروع، اما وظيفة رئيس المشروع فيمكن تجميعها مع وظيفة اخرى، ومن اهم المشاكل التي قد يصادفها المديرون في هذا الصف هي كيفية تسيير حافظة المشاريع، من التخلي عن بعضها او بيعها لدعم مشاريع او استخدامات اخرى جديدة، وينتشر هذا الصف في الصناعة التي تركز على البحث والتطوير، كمصانع الادوية.

- **الصف د :** يناسب المؤسسات الناشئة، في هذا الصف يتوحد هيكل المؤسسة والمشروع الذي يعد بسبب وجودها، وحياتة المؤسسة متعلقة بحياتة المشروع، وبالتالي على المؤسسة ان تحقق النجاح في ضل الموارد والاحال المحددة في سوق معين وقد تتطور المؤسسة بعد سلسلة من النجاحات لتصبح متعددة المشاريع.¹

¹ Gilles Garel, Vincent Giard, et al, management de projet et gestion des ressources humaines, Gregor, paris, 2001, p 08

الشكل رقم I-5: تصنيف المشاريع حسب أهمية الاقتصادية



Source: Gilles Garrel ,Vincent Giard et al ,management de projet et gestion de ressources humaines ,Gregor ,paris ,2001,p 07

و- حسب بيئة المشروع : تختلف المشاريع وادارتها باختلاف البيئة وهي¹:

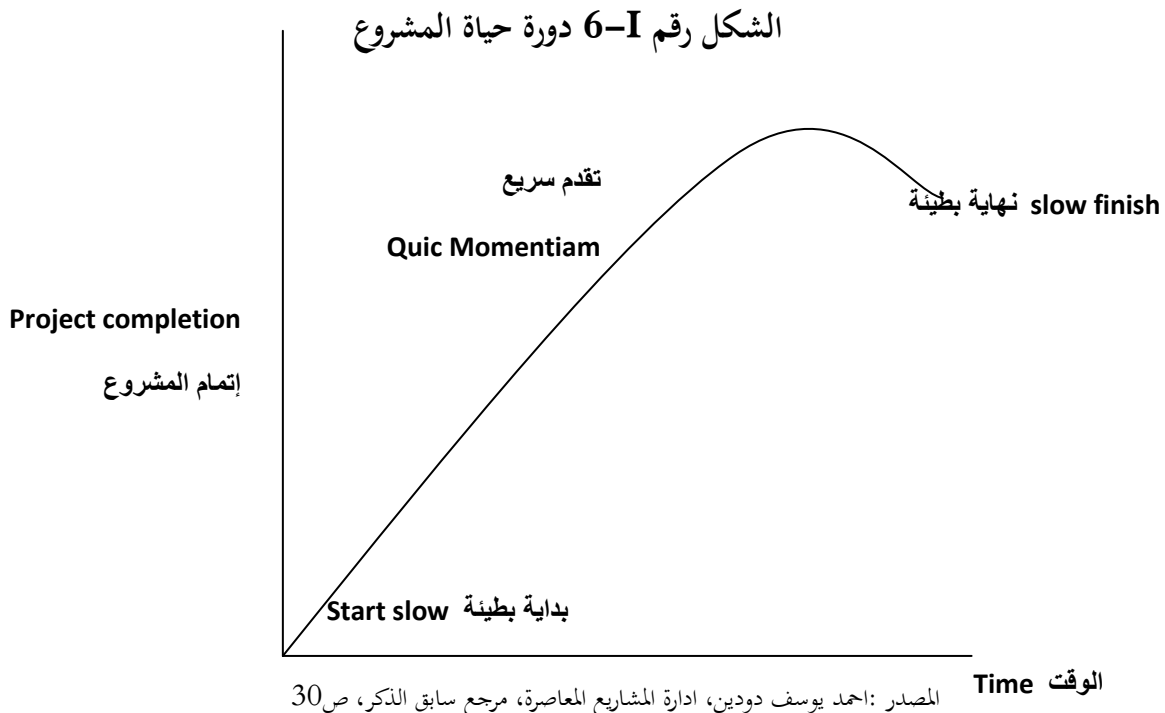
- المشاريع التجارية (المشاريع الهادفة للربحية) : يكون المنتج النهائي في المشاريع التجارية عبارة عن انتاج او خدمة معرفة بشكل جيد، وعادة ما تكون موجهة نحو الزبائن اي نوع ليرضى الزبون او اي متطلب داخلي لهم، ويكون معيار الحافزية او النجاح في المشاريع التجارية مركزا بشكل اساسي على الربحية.
- المشاريع الحكومية والمشاريع غير الهادفة للربحية : تختلف المشاريع الحكومية وغير الهادفة للربحية عن النشاطات التجارية بعدة طرق :
- عدم وجود حافز للربحية في العمل الحكومي وغير الهادف للربحية، كما تعتبر العوامل الاقتصادية اقل اهمية في ادارة المشاريع.

¹ Romen Daniel, Managing projects : A Systems Approach, New York, Elsevier, 1986, p 426-427

- تركز معظم المشاريع على تقييم واختبارات المنتجات او الخدمات وذلك بسبب انفاق اموال الميزانية في سبيل الحصول على منتجات او خدمات التي تم تطويرها من قبل الباعة.
- **المشاريع العسكرية** : كما هو الحال في المشاريع الحكومية، تتضمن المشاريع العسكرية اختبار وتقييم معدات تم تطويرها من قبل المتعهدين، وتستند عملية التقييم في الغالب على مدخل نظم التسليح حيث يشكل كل مشروع جزءا من برنامج نظم اكبر وتتم عملية تقييم المعدات من حيث مساهمتها في تحقيق مهمة النظام الكلي.

ثانيا : دورة حياة المشروع the project life cycle

- تمر معظم المشروعات خلال مراحل متشابه من بدايتها حتى انتهائها.
 - وتعرف هذه المراحل بانها دورة حياة للمشروع.
- فيولد المشروع (مرحلة البداية)، ويتم اختيار المدير، ثم يتم تجميع فريق المشروع والموارد الاولية، ويتم تنظيم برنامج العمل، ثم يبدأ العمل، ويحدث التقدم في العمل، ويستمر ذلك حتى تظهر النهاية حسب الشكل التالي :



ويقوم مدير المشروع بتقسيم المشروع الى مراحل لإتاحة قدر أكبر من الرقابة الإدارية على المشروع، وتعرف مجموع هذه المراحل كما ذكرت سابقا باسم دورة حياة المشروع ويسبق ذلك دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع، وتساعد دورة حياة المشروع مدير المشروع على استيضاح الحاجة للتعامل مع دراسة الجدوى باعتبارها مقدمة أولى أو كمشروع منفصل للمشروع.¹

توزيع مجهود المشروع على الوقت (حسب دورة حياته)

وتساعدنا دورة حياة مشروع على معرفة مايلي²:

- ✓ العمل الفني المطلوب أدائه في كل مرحلة.
- ✓ توقيت توليد تسليمات كل مرحلة وتقييمها.
- ✓ كيفية الرقابة في كل مرحلة ومصادقة عليها.
- ✓ تبدأ مستويات التكلفة والعمال منخفضة في البداية، ثم تبلغ ذروتها خلال المراحل المتوسطة، ثم تنخفض بجدة مع اقتراب إنهاء المشروع.

إذا من خلال الفهم الواضح لمراحل المشروع المختلفة تستطيع الإدارة السيطرة على سير المشروع للوصول

الى أهدافه.

¹ احمد يوسف دودين، المرجع السابق، ص ص30 -31.

² احمد يوسف دودين، المرجع نفسه، ص ص31-32.

مراحل حياة المشروع هي¹:

- المرحلة الاولى : مرحلة ادراك فكرة مشروع **conceptual phase**

وتتضمن هذه المرحلة، دراسة الحاجة الى المشروع، ودراسة جدوى مبدئية للمشروع تتضمن الدراسة الفنية والمالية، وكذلك الاجابة المبدئية على عدد من الاسئلة مثل : كم سيكلف المشروع؟، ومتى سيبدأ؟، وماذا سيحقق المشروع؟.

-المرحلة الثانية : مرحلة تعريف المشروع **définition phase** :

وتتضمن هذه المرحلة، تحديدالموارد اللازمة، ووضع الخطط التفصيلية اللازمة لتنفيذ المشروع، ووضع الموازنات والجداول الزمنية للمشروع، ووضع الاستراتيجيات وتحديد الاجراءات اللازمة للقيام بالنشاطات المختلفة.

- المرحلة الثالثة : مرحلة التنفيذ / الإنتاج **execution /production phase**

وتتضمن هذه المرحلة، الرقابة على تنفيذ المشروع ورفع التقارير حسب الحاجة (يومية، أسبوعيا، شهريا) كما تم تنفيذه، وكذلك مقارنة ما تم تنفيذه مع ما تم التخطيط له، وتقييم مدى الانحرافات، وكذلك اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

- المرحلة الرابعة :مرحلة تشغيل المشروع **operetaional phase**

وتتضمن هذه المرحلة، تقديم الخدمة والمنتج اللذين يهدف المشروع الى تقديمها، وتكاملها مع المنتجات والخدمات التي تقدمها المشاريع الأخرى، وتقييم مدى تحقيق المشروع للأهداف الموضوعية.

¹ احمد يوسف دودين، المرجع السابق، ص32.

- المرحلة الخامسة : مرحلة نهاية المشروع **finish phase**

وتتضمن هذه المرحلة تصفية وانهاء المشروع، وتحويل موارد المشروع الى مشاريع اخرى، والاستفادة من الدروس الخاصة بهذا المشروع.

ثالثا : مخاطر المشروع

كما انه من المفيد ان نعرف انواع ومراحل حياة دورة المشروع، فانه من المفيد أيضا أن نتعرف على المخاطر التي قد تعترض المشاريع، أو تلك القيود التي تعرقل خطوات تنفيذ أنشطة المشروع طوال دورة حياته، والحقيقة أن جميع المشاريع تنطوي على مخاطر و إن بدرجات متفاوتة، فالمخاطر يمكن أن تعرف من خلال الأحداث التي تصيب وتعرقل المشاريع، وتمنعها من تحقيق توقعات المستفيدين منها، وبالرغم من ان المخاطر على انواع، إلا ان حدوث أي منها يعرقل المشروع، ويخلق مشكلة لدى إدارة المشروع، إذ يتحول دور هذه الإدارة إلى التفتيش عن الحلول الممكنة للمعالجة، واتخاذ القرارات التي تقلص أو تتجاوز الخطر وذلك من خلال اهتمامها الفوري وتنسيقها الكامل مع باقي إدارات المؤسسة ومختلف مستوياتها الادارية.¹

إن طبيعة المخاطر تختلف بطبيعة المشروع، فقد يفشل أعضاء فريق العمل في مهامهم، وغالبا ما يمكن اختصار المخاطر التي يتعرض لها أي مشروع فيما يلي:²

المخاطر المعروفة: وهي المخاطر التي يتم تحديدها بعد مراجعة محددات المشروع في إطار بيئة العمل أو البيئة الفنية، وهنا يجب على مدير المشروع الاعتماد على خبرته وخبرت المعنيين بالمشروع، عند تحديد مثل هذا النمط من المخاطر.

¹ حسن ابراهيم بلوط، إدارة المشاريع ودراسة جدواها الاقتصادية، دار النهضة العربية، بيروت-لبنان، 2006، ص 33-34.

² يورك برس، المرجع السابق، ص 92

المخاطر التي يمكن التنبؤ بها: وهي المخاطر التي من المحتمل أن تحدث كما انه يتم توقعه بناء على ما تم في المشروعات المماثلة، وهذه المخاطر لا تخرج عن ترك بعض العاملين للمشروع أو التغيرات الاقتصادية التي يمكن أن يكون لها تأثير متوقع، وعادة ما يتم التنبؤ بهذه المخاطر بالفطرة وليس لوجود دليل مادي على حدوثها

المخاطر التي لا يمكن التنبؤ بها : وهي الامور التي تحدث فجأة، وتكون خارجة عن سيطرة مدير المشروع وفريق العمل، فليس من الممكن التنبؤ بكل شيء.

المطلب الثالث: العوامل الأساسية في نجاح وفشل المشروع

أولاً : العوامل الأساسية لنجاح المشروع

يعتبر المشروع ناجحاً عندما يحقق الاهداف التي انشا من اجلها وهذه الأهداف تكون عادة شائعة ومعروفة حيث تحتوي على المعايير المتعددة مثل الزمن، التكلفة، و الأداء كما قد تكون الكثير من المشروعات الناجحة بالمعدل أو المتوسط بالرغم من أنها لم تحقق جميع اهدافها من حيث الابعاد وهذه الأهداف هي:¹

✓ الوضوح في تحديد الاهداف.

✓ دعم الادارة العليا.

✓ جدارة مدير المشروع.

✓ جدارة أعضاء فريق المشروع.

✓ كفاية الموارد المتاحة للمشروع.

¹ عبد الستار محمد العلي، المرجع السابق، ص ص 473-474.

- ✓ مشاركة الزبون (المستفيدون) في تحديد الحاجات والمتطلبات.
- ✓ كفاية قنوات الاتصال وكفاءتها.
- ✓ مشاركة كافة الأطراف في مراجعة المشروع واجراء التعديلات.
- ✓ مشاوره المستفيد وجعله على علم بما يجري المشروع.
- ✓ مراجعة التكنولوجيا المراد تنفيذها والتأكد من تشغيلها وسلامتها.
- ✓ تفهم المستفيد من أهمية المشروع.
- ✓ احكام السيطرة واستخدام المعايير التي تجعل المشروع يسير وفق الخطة الاساسية له.
- ✓ جدولة وتخطيط المشروع.
- ✓ وضوح الجوانب الفنية.
- ✓ السيطرة والتغذية العكسية.¹

ثانيا : العوامل الأساسية في فشل المشروع

لا يمكن أن يحدث الفشل من فراغ إطلاقاً وإنما جميع أنواع الفشل تعود إلى فشل النظام في أداء وظيفته بالشكل المقرر له، وهذا يعني بان الفشل عبارة عن المخرجات للنظام المعني وخلاصة القول أن المشروع يفشل اذا واجه الاسباب التالية:²

- عدم تلبية متطلبات الأطراف المشاركة في النظام وهم عادة الإدارة والمستفيدون أو الأطراف الأخرى المشاركة بالنظام والمؤثرة فيه، ويدل ضمناً فشل المشروع على عدم تلبية متطلبات كل من اهداف التكلفة والجدولة والأداء والجودة والسلامة وغيرها من الاهداف ذات العلاقة.

¹ غالب العباسي، محمد نور برهان، إدارة المشاريع، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة، مصر- القاهرة، 2008-2009، ص314.

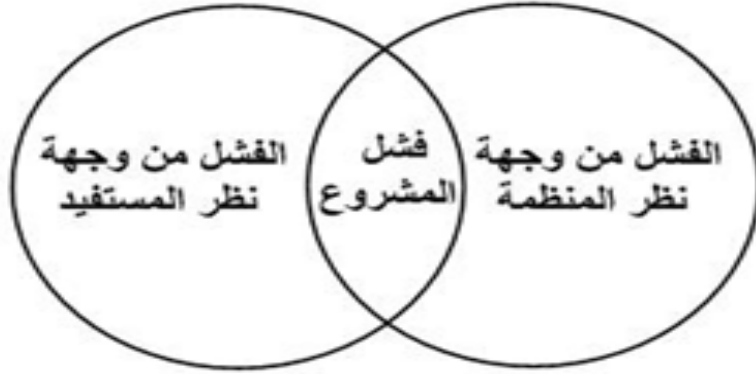
² عبد الستار محمد العلي، المرجع السابق، ص ص 474- 475

- تكون نتائج النظم غير متجانسة ومتطابقة مع المتطلبات التي يرغب المستفيدون في الحصول عليها، وهذا يعني بان المشروع الفاشل لايلبي توقعات المستفيدين والمنظمة أو يجعلهم في حالة اسوء مما كانوا عليه بالسابق.
- عندما تتجاوز التكلفة الثابتة المستويات المقررة لها حيث يتوجب على المنظمة امتصاص التكلفة المتجاوزة وهذا يؤدي إلى انخفاض العوائد وفي مثل هذه الحالة يصبح المشروع من وجهة نظر المنظمة فاشلا.
- عدم قبول المشروع المنجز أو الانتفاع منه حتى عندما يكون مطابق لمواعيد انجازه المقررة في الجدولة وضمن حدود الموازنة، أو مطابق للمواصفات، وهذا يعني بان المشروع فاشل من خبرة المستفيد أو الأطراف الأخرى المستلمة للمشروع.
- عوامل تنظيمية
- التخطيط والسيطرة السيئين.
- عدم أهلية أو جدولة الإدارة.
- النقص في الخبرة.
- ضعف الرقابة المالية.
- النقص في عمليات التخطيط الاستراتيجي.
- عدم السيطرة على النمو.
- الموقع غير الملائم.
- عدم القدرة على امتلاك الريادة.
- ضعف الرقابة على المخزون¹.

¹ مرجع سابق الذكر ص 475-476.

ويمكن ان نوضح النقطتين الاخيرتين من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم I-7 : مفاهيم فشل المشروع



المصدر : عبد الستار محمد العلي ادارة لمشروعات العامة، مرجع سابق الذكر، ص475

عرضنا عوامل نجاح وفشل المشاريع إلا انه من الممكن قياس مقدار النجاح أو الفشل باستخدام المقاييس التالية :¹

❖ نسبة العائد إلى المصروف على المشروع، اذ كلما زاد عائد المشروع كان المشروع ناجحاً، طبعاً مع اخذ

العوامل الاخرى بعين الاعتبار.

❖ نسبة الأعمال المخالفة للمواصفات إلى الأعمال الكلية للمشروع، اذ يزداد النجاح كلما قلت هذه النسبة

والعكس صحيح، لا بد لاي مشروع من الوصول إلى نسبة معينة مقبولة، بحيث إذا زادت نسبة الأعمال

المخالفة عنها وجب مراجعة الخطة وتقييم العمل.

❖ مدة إنجاز المشروع، فكلما كانت المدة الفعلية لإنجاز المشروع اقرب إلى المخطط كان المشروع ناجحاً،

طبعاً يجب أن يكون هناك مجال أو نسبة مسموح بها للتأخير.

❖ نسبة الشكاوى على المشروع أو على منفذ المشروع، طبعاً كلما كان عدد الشكاوي اقل كان احسن،

ويجب دراسة الشكاوى المقدمة وفي حالة الشكاوي التي قد تؤثر على سير العمل لا بد من اتخاذ قرارات

على مستوى عالي احياناً.

¹ غالب العباسي، محمد نور برهان، المرجع السابق، ص 315.

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 عاملنا العربي يعاني من غيبة التكامل الاقتصادي، وعلى العكس من ذلك نجد اليابان التي تفتقر للموارد من أكثر أمم الأرض تقدماً اقتصادياً .

المطلب الأول : مفهوم إدارة المشاريع

شهدت العقود المنصرمة والمعاصرة نمواً في استخدام إدارة المشاريع كوسيلة لتحقيق أهداف المنظمات فإدارة المشاريع توفر قوة فعالة لتحسين قدرات المنظمة على التخطيط والتنظيم والتنفيذ ومراقبة الأنشطة المختلفة فيها، بما في ذلك الاستغلال الأمثل لموارد وإمكانيات المنظمة.

أولاً : تعريف إدارة المشروع

❖ تعني مجموعة الفعاليات والأنشطة التي تعمل مع بعضها البعض من تخطيط وتوجيه ومراقبة لغرض الاستخدام الأمثل لإمكانيات المشروع بقصد تحقيق أهدافه بكفاءة وفاعلية وضمن معايير الزمن، والكلفة، والجودة على أن تأخذ هذه الإدارة العوامل والمتغيرات البيئية المختلفة المحيطة بالمشروع.

❖ هي تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والأساليب التقنية على أنشطة المشروع لتحقيق متطلبات المشروع.¹

❖ 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.²

¹ احمد يوسف دودين، المرجع السابق، ص 26.

² حسن ابراهيم بلوط، المرجع السابق، ص 25.

❖ هي الوظيفة الإدارية التي تتضمن مسؤولية تحديد (الأهداف، التنظيم، التخطيط، 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 التالية¹:

◀ 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.

ثانيا : التطور التاريخي لإدارة المشاريع

نظريا يمكن القول أن إدارة المشاريع هي علم وفن، وقد برز إلى الواقع منذ ظهور الحضارات البشرية الأولى كالحضارة المصرية، البابلية، الرومانية، الفارسية، الصينية.....الخ.

وما يميز إدارة المشروع في هذه الحضارات أنها أنجزت مشاريع ضخمة مثل صور الصين العظيم وحدائق بابل...الخ، إلا أنها أنجزت هذه المشاريع دون قيود واضحة في الموارد والوقت، كما أنها لم توفر لنا الوثائق التي تمكننا من فهم كيفية عمل إدارة المشروع.

وبشكل عام يمكن عرض المراحل التالية التي تعبر عن أهم المراحل التي شهدت تطور إدارة المشاريع.

¹ مؤيد الفضل، محمود العبيدي، المرجع السابق ص 24-25.

-أولا مع نهاية القرن 19 وبداية القرن 20: عرفت الإدارة علما له قواعد وأسس ومدرسه منذ أواخر

القرن التاسع عشر وخلال القرن العشرين، وقد شارك في إثراء هذا العلم علماء وباحثون كان لدراساتهم وتجاربهم أثر واضح في تطور هذا العلم، ويعتبر " شارل بابيج " أحد رواد علم الإدارة حيث عرض أفكاره عن الإدارة في كتاب نشر عام 1833 بعنوان " اقتصاديات الآلات وأصحاب المصانع " وعرض "هنري تاون " أفكاره في

الإدارة في مقال نشر عام 1886 تحت عنوان "The engineer as an economie"

ويعتبر "هنري تاون "رائد حركة الإدارة العلمية، تبعه " هنري جانت " الذي وضع المخطط الشهير

المعروف باسمه - مخطط جانت - عام 1910 . وتميزت هذه المرحلة بعدم وجود بناء معرفي يميز ممارسات إدارة المشروع، لذلك يصعب تمييز أساليب إدارية أو فنية استخدمت في إنجاز المشروعات في تلك الفترة كما يمكن القول أنها لم تتأثر بل أصبحت واضحة ومحددة في إطار (الزمن، التكلفة، الجودة).

-ثانيا مرحلة الخمسينات وقبل التسعينات : من أبرز ملامح هذه المرحلة استخدام الاساليب الكمية

في إدارة المشروعات وخاصة في المشروعات الكبيرة ومن هذه الأساليب أسلوب المسار الحرج (CPM) وأسلوب تقييم ومراجعة البرامج الأسلوب البياني لتقييم البرامج (PERT) والأسلوب البياني لتقييم البرامج

(GERT)

ثالثا: مرحلة التسعينات ولحد الآن :الاهتمام بالابعاد الإستراتيجية للمشروع، واستخدام مدخل

الإدارة الموقفية الذي يركز على خصوصية كل مشروع وما يتطلبه من مهارات إدارية تتناسب مع طبيعة المشروع والبيئة المحيطة به، كما تتميز هذه المرحلة باستخدام تقنيات تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في دعم مدير المشروع من خلال استخدام البرامج الخاصة، بجدولة المشروع والرقابة عليه مثل إدارة المشاريع باستخدام برنامج

¹. (Microsoft Project 2003, Primavira.....etc.)

¹ مؤيد الفضل، المرجع السابق، ص 38.

ثالثاً : خصائص إدارة المشروع

ينظم التنظيم التقليدي بشكل هرمي للعلاقات الرأسية بين الرئيس والمرؤوسين ويقسم المنظمة حسب البعد الوظيفي، والإنتاج 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 وملاءمتها 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 تلاءم 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 ويمكن توضيحها في ما يلي¹ :

✓ يعتبر مدير المشروع المركز الحساس الذي يجمع كل الجهود الموجهة نحو إنجاز المشروع وتحقيق أهدافه ضمن الخطة المقررة له.

¹ مؤيد الفضل، المرجع السابق، ص ص 45-46.

- ✓ 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.
- ✓ يركز المشروع على تقديم إنتاج أو خدمة معينة ضمن زمن وتكاليف محددة، وضمن متطلبات فنية مرضية بالمقارنة على الوحدات الوظيفية والتزود بالموارد اللازمة لدعم تحقيق أهداف المنظمة نتيجة لذلك، ويمكن أن يحدث صراع بين مدير المشروع والمدير الوظيفي على الزمن والكفاءات البشرية التي ستخصص للمشروع.
- ✓ يمكن أن يكون للمشروع سلسلتان للأمر: الأولى رأسية ووظيفية، والأخرى أفقية وخاصة بالمشروع، ويمكن للأفراد أن يتصلوا مع كل من مدير المشروع والمدير الوظيفي، ويرافق ذلك مشاكل ترتبط بالإخلال بمبدأ وحدة الأمر.
- ✓ بالرغم من كون تنظيم المشروع مؤقت، فإن الوحدات الوظيفية المكونة له دائمة، فعندما ينتهي المشروع ينحل تنظيم المشروع ويعود الأفراد إلى وحداتهم الوظيفية أو يعاد توزيعهم على مشاريع جديدة.
- ✓ يمكن أن تنشأ المشاريع في أماكن مختلفة، في المنظمة، فقد تظهر مشاريع تطوير الإنتاج والمشاريع المماثلة في وحدات التسويق، بينما تبدأ مشاريع تطبيقات التكنولوجيا في وحدات البحث والتطوير.
- ✓ تؤدي إدارة المشروع إلى تفعيل وظائف مساندة أخرى مثل تقييم الأفراد والمحاسبة ونظم المعلومات.¹

¹ مؤيد الفضل، المرجع السابق، ص 46.

المطلب الثاني: أنواع إدارة المشاريع

أولاً: أنواع إدارة المشاريع

تحتوي معظم المشاريع التي تتصف بدرجة عالية نسبياً من التعقيد الفني والتسويقي والصناعي، على درجة عالية من الإبداع والمخاطرة الفنية، وتتطلب مساهمة عدة منظمات منفصلة داخلية وخارجية ووظيفية ولكن تأخذ إدارة المشروع أشكالاً مختلفة تعتمد على طبيعة المشروع والمنظمة المالكة له والبيئة المحيطة به.

تم إطلاق أسماء مختلفة على إدارة المشروع لتتضمن إدارة النظم، وإدارة فريق المهام، وإدارة الفريق، وإدارة أغراض خاصة، وإدارة المصفوفة، وإدارة البرنامج وبغض النظر عن الاسم فإنها تشترك في خاصيتين¹:

- ✓ يتم تكوين فريق المشروع أو تنظيم المشروع بشكل منفرد وبغرض تحقيق هدف محدد.
- ✓ يعين فرد واحد كمدير للمشروع ويتحمل مسؤولية تحقيق الأهداف، أما ماعدا ذلك فتختلف الخصائص باختلاف التطبيق.

وسنوضح فيما يلي الاختلافات الأساسية بين الأشكال المختلفة لإدارة المشروع:

❖ **إدارة المشروع الأساسية:** تضع أكثر مداخل إدارة المشروع شيوعاً مدير المشروع والمدير الوظيفي على نفس المستوى ويرتبطان بنفس الفرد، يمنح مدير المشروع السلطة الرسمية للتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على المشروع من البداية وحتى النهاية، ويمكن لمدير المشروع أن يعمل مباشرة مع أي مستوى في المنظمة في أي جهة وظيفية لتحقيق أهداف المشروع، حيث يرتبط مدير المشروع مع المدير العام وبيقيه مطلعاً على وضع المشروع، وقد يتمتع مدير المشروع بممارسة سلطة طلب المصادر المختلفة مثل الموارد البشرية والمرافق، إلا أنه غالباً ما يتفاوض مع المديرين الوظيفيين لتخصيص هذه الموارد.

¹ مؤيد الفضل، المرجع السابق، ص ص 45-46.

❖ **ادارة البرنامج :** يستخدم مصطلح إدارة البرنامج في العادة بالتبادل مع إدارة المشروع بسبب

التشابه بين البرنامج والمشاريع حيث:

◀ كلاهما موجه نحو تحقيق المخرجات، بمعنى أنهما يعرفان من حيث الأهداف التي يجب إنجازها.

◀ كلاهما يركز على الفترة الزمنية التي يتم من خلالها تحقيق الهدف.

◀ كلاهما يتطلب إعداد خطط وميزانيات لتحقيق أهداف محددة، وباختصار كلاهما يعمل باتجاه

تحقيق هدف معين كإنتاج أو خدمة مرغوب فيها، وتاريخ إنجاز محدد ضمن ميزانية مالية محددة.

❖ **إدارة المخاطر الجديدة :** تمثل إدارة المشروع نوعاً من الإدارة المستخدمة في الشركات التي تهتم

بالمستهلك من خلال صناعة منتجات جديدة أو إيجاد أسواق جديدة، خاصة عندما يكون الإنتاج غير جيد

التعريف، وأصطلح على مثل هذه المشاريع اسم إدارة المخاطر الجديدة، ويكون فريق إدارة المخاطر الجديدة لإيجاد

المنتجات وللأسواق الجديدة التي تتلائم مع المهارات التخصصية، والقدرات، ومصادر المنظمة، وبمجرد تعريف

الفكرة، يمكن للفريق أن يستمر في تصميم وتطوير الإنتاج ومن ثم تحديد وسائل إنتاجه وتسويقه وتوزيعه¹.

❖ **ادارة المنتج :** عندما يمنح فرد واحد سلطة مراقبة جميع عمليات برنامج المنتج وخصونه وتوزيعه

وبيعه، فإن مصطلح إدارة البرنامج يستخدم، حيث يقوم مدير الإنتاج بتنسيق وتسريع جهود التصنيع والتوزيع

والبيع لضمان تدفق المنتج من مكان إنتاجه وحتى تسليمه للمستهلك، يتصل مدير الإنتاج كما هو الحال مع

مدير المشروع بشكل مباشر مع جميع المستويات ويعمل داخل وخارج المنظمة، وينسق الأهداف المختلفة

للوحدات الوظيفية بحيث يصبح الجهد الكلي موجهاً نحو إنجاز أهداف الإنتاج ويعتبر مدير الإنتاج فعالاً في دارة

الصراعات وحل المشكلات التي يمكن أن تدني من مستوى القدرة الصناعية، وإعاقة التوزيع، وتغيير الأسعار،

وإعاقة المبيعات، أو التأثير على التمويل، والإنتاج، وتسويق هذا المنتج.

¹ نعيم نصير، إدارة وتقييم المشروعات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان-الأردن، 2005، ص 24-27

❖ **لجان الأغراض المحددة وفق المهام :** يتم في الكثير من المشاريع خاصة الصغيرة أو القصيرة زمنيا إنشاء فريق مؤقت كلما ظهرت الحاجة إلى ذلك، عادة ضمن قسم وظيفي أو كذراع مستقل عن المنظمة تسمى هذه الفرق باسم فرق المهام أو لجان الأقسام المتبادلة، وهي لجان أغراض محددة يوجد فيها فرد واحد يطلق عليه اسم قائد المشروع، ويتم اختيار القادة والأعضاء (يتصل القائد بهم بشكل مباشر) من قبل مالك المشروع أو المدير الوظيفي، أو مساعد الرئيس، يتحمل القادة مسؤولية دعم وتنسيق الجهود كما يمكن أن يمتلكوا سلطة توجيه مهام بعض الأفراد والوحدات، أو أن يتعاقدوا مع جهات خارجية للقيام بهذه المهام، وعادة ما يتمتعون بسلطة رسمية أقل على أعضاء الفريق، وفي الغالب لا يعفى أعضاء الفريق من مسؤولياتهم الأخرى، ولذلك عليهم أن يقسموا جهودهم بين اللجنة وأعمالهم الإعتيادية¹.

ثانيا :عمليات إدارة 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 مباشرا ومفهوما جيدا، أو قد يكون دقيق وغير مؤكد. وللمساعدة في فهم الطبيعة التكاملية لإدارة المشروع وللتأكد على أهمية التكامل فإننا نعرض الأقسام التالية:

❖ **عمليات المشروع :** تتكون المشروعات من عمليات والعملية هي سلسلة من الإجراءات أو الخطوات تنتهي بنتيجة، ويؤدي الأفراد عمليات المشروع، وتقع العمليات عادة في إحدى الفئات الأساسية التالية²:

◀ **عمليات إدارة المشروع :** تتناول وصف وتنظيم عمل المشروع، وعمليات إدارة المشروعات القابلة للتطبيق في معظم المشروعات، وفي معظم الوقت.

¹ نعيم نصير، المرجع السابق، ص 28.

² وليم.ر. دنكان، المرجع السابق، ص 48.

- ◀ **عمليات التوجه بالمنتج :** تتناول تحديد وخلق منتج المشروع، تعرف عمليات التوجه بالمشروع نمطيا عن طريق دورة حياة المشروع، وتتداخل عمليات إدارة المشروع وعمليات التوجه بالمنتج وتتفاعل في كل أرجاء المشروع.
 - ◀ **جماعات العملية :** يمكن تنظيم عمليات إدارة المشروع في خمس جماعات تتولى كل منها عملية أو أكثر.
 - ◀ **عمليات المبادأة:** التعرف على أن هناك مشروعا أو مرحلة ما يجب أن تبدأ والالتزام 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 أ أنشطة المشروع يتم تليبيتها عن طريق رقابة وقياس التقدم واتخاذ الإجراءات التصحيحية.
 - ◀ **عمليات الإنهاء :** الاعتماد الرسمي لقبول المشروع أو المرحلة والوصول به إلى نهاية منتظمة.
- ترتبط جماعات العملية بالنتائج التي تحققها، النتيجة أو المخرجات لإحدى الجماعات لتصبح مدخلا لجماعة أخرى، تتكرر الروابط بين جماعات العملية المركزية¹.

¹ وليم.ر. دنكان، المرجع السابق ص48.

المطلب الثالث: الأسباب الإدارية لنجاح وفشل إدارة المشروع

أولاً: الأسباب الإدارية لنجاح إدارة المشروع

يمكن تصنيف خصائص إدارة المشروع الناجح إلى ثلاث مجموعات : المشاركون في المشروع، الاتصال والمشاركة في المعلومات وتبادلها، إدارة المشروع (عملية، تطور، النظام) وهذا في ما يلي :¹

❖ **المشاركون في المشروع :** تم تحديد عنصرين ضروريين لنجاح المشروع يدوران حول الالتزام بالمشروع ومشاركة الجهات الرئيسية فيه مثل الإدارة العليا، مدير المشروع، فريق المشروع والمستخدم.

✓ **الإدارة العليا :** يعتبر التزام الإدارة العليا ضروريا لنجاح المشروع لأنه يؤثر على مستوى قبول أو مقاومة الآخرين للم شروع، تظهر الإدارة العليا التزامها بالمشروع عن طريق دعمها له وذلك بتخصيص المصادر اللازمة، ومنح مدير المشروع السلطة والتأثير الكافيين (كاختيار المتعهدين الفرعيين، والموافقة على العمل الإضافي، واختيار أعضاء فريق المشروع، وتعديل المواصفات...الخ)، ودعم مدير المشروع في أوقات الأزمة، ففي المشاريع الناجحة، يكون مدير المشروع واثقا من دعم الإدارة ويكتفي بمستوى المسؤولية والسلطة التي تمنحها له.

وغالبا ما تبدي الإدارة العليا الالتزام عن طريق تعيين راع للمشروع للدفاع عن المشروع، ويتفاعل هذا الشخص مع المستخدمين ومديري المشروع والمديرين التنفيذيين، والإدارة العليا لتعجيل ردود الفعل على المشكلات المحتملة، وعليه المشاركة بالمشروع مع بداية مراحل التخطيط المبكرة والتأكد من ضمان إدخال قيم إدارة الشركة والمشروع في خطط المشروع .

✓ **مدير المشروع :** يلتزم مدير المشروع في المشاريع الناجحة بتحقيق أهداف الزمن والتكاليف والأمان والأهداف النوعية للمشروع، ويتعمقون في تدخلهم في المشروع من البداية وحتى النهاية، ويمتلكون السلطة الكافية لمراقبة تطوير الخطط والبرامج، ويقومون بالتوصية بالتعديلات والإضافات اللازمة ومن ثم تنفيذها.

¹ نعيم نصير، المرجع السابق، ص ص 340-342.

✓ **فريق المشروع** : يتميز فريق المشروع في المشاريع الناجحة بالالتزام بأهداف المشروع وأسلوب ادارته ويشترك جميع أفراد الفريق في تحديد ووضع برنامج المشروع وميزانيته، وفي المساعدة في حل المشكلات وفي صنع القرارات التي تساعد في تطوير اتجاهات إيجابية نحو المشروع وخلق الالتزام بأهداف المشروع وتحفيز فريق المشروع.

يتميز فريق العمل في المشاريع الناجحة بتوظيف الكفاءات من ذوي الخبرات المطلوبة، كما يتوفر لفريق العمل متطلبات المهارة والمعرفة، ويتوفر لديهم المصادر والتكنولوجيا المناسبة للقيام بوظائفهم. كما يسود في المشاريع الناجحة روح العمل كفريق والثقة المتبادلة وفهم أدوار الآخرين، ويستخدم أسلوب بناء الفريق لتعريف الأدوار وتفويض السلطة والمسؤولية ولتدعيم العلاقات الجيدة ونقلها إلى مكان العمل ويشجع أعضاء الفريق على الاختلاط الجماعي.

✓ **المستخدمون** : يلتزم المستخدم في المشروع الناجح بأهداف المشروع بقوة ويشترك بعملية إدارة المشروع ويمنح المستخدم السلطة والتأثير في المشاركة لصنع القرارات، وفي إجازة التغيرات، والمساعدة في اختيار المتعهدين الفرعيين، ويستطيع فريق المشروع من خلال مشاركة المستخدم في تخطيط وتصميم المشروع وتحديد ما يريده المستخدم بشكل أفضل وتحديد الأهداف ومعايير قياسها، كما يشترك المستخدم في عملية التنفيذ ويعطي الحق في قرار الاستلام النهائي للمشروع وتركيبه.¹

❖ **المشاركة وتبادل المعلومات والاتصال** : تتصف المشروعات الناجحة بامتلاكها إلى منظومات الاتصال الجيدة والكفؤة وكذلك المشاركة الفعالة في المعلومات ذات الجودة العالية وتبادلها، وأن الاتصالات الكفؤة تدل ضمناً على الآلية المستخدمة في عمل التكامل الفعال للجهود المشاركة من قبل كافة المساهمين في المشروع بالإضافة إلى دعم إدارة المشروع والعملية التطويرية برمتها، ففي المشروعات الناجحة هناك الاستمرارية في وضوح الاتصالات ما بين كافة المساهمين في المشروع وهم المستفيدين والإدارة العليا وفريق المشروع.

¹ عبد الستار محمد العلي، المرجع السابق، ص 473.

❖ إدارة المشروع وتطوير النظم: في المشروعات الناجحة توجد العديد من العوامل ذات الصلة

بوظيفة إدارة المشروع وكذلك بالعناصر المكونة لعملية تطوير النظم، وهذه العوامل تشمل على تحديد وتعريف المشروع والتخطيط والرقابة والتنفيذ.

ثانياً: الأسباب الإدارية لفشل إدارة المشروع

أسباب الفشل الناتجة عن بيئة إدارة المشروع

وهي عبارة عن مصادر فشل تعود إلى عدم ملائمة تنظيم المشروع لأهدافه ومهامه، وإدارته العليا والبيئة الواسعة في الخارج، وتتضمن استخدام نموذج غير ملائم لإدارة المشروع بالنسبة لأهدافه وبيئته وعدم توفر دعم الإدارة العمالية.

❖ عدم كفاية منهج إدارة المشروع : مثل عدم وجود الهيكل التنظيمي المناسب للمشروع والمدير

الملائم او فريق العمل (من حيث المهارة والخبرة، والسلطة، والرسمية والتعقيد) الملائم للمشروع ومثال ذلك¹:

✓ عدم تطابق الهيكل التنظيمي للمشروع، والتخطيط والرقابة مع ظروف المشروع وفلسفة مديره أو سياسة وأهداف المؤسسة.

✓ التركيز الزائد على إبقاء فريق العمل مشغولاً أكثر من التركيز على النتائج، حيث يتم تعيين أعضاء فريق العمل دون مراعاة مدى ملائمة خبراتهم ومهاراتهم.

✓ عدم وجود فرد واحد مسؤول عن المشروع كاملاً، أو عدم وضوح أو تعريف توقعات وسلطات مدير المشروع.

✓ إدخال وتبني فريق المشروع أو مدير المشروع أو هيكل تنظيمي لمشروع نجح في السابق دون أي اعتبار للمتطلبات الخاصة للمشروع أو السمات المميزة لبيئته.

¹ نعيم نصير، المرجع السابق، ص ص 328-329.

❖ عدم كفاية دعم الإدارة العليا : عدم تقدم الإدارة العليا للدعم المستمر والفعال واللازم لتحقيق

أهداف المشروع ومثال ذلك:

- ✓ عدم تفويض الإدارة العليا السلطة المناسبة إلى مدير المشروع، أو عدم دعمها لقرارات المدير أو أعماله.
- ✓ عدم إجراء التغييرات الهيكلية والإجرائية (الميزانية، التخطيط، نظم الرقابة، علاقات السلطة والاتصال) اللازمة لممارسة الإدارة الفعالة للمشروع.
- ✓ عدم مشاركة الإدارة العليا في مراجعة الخطط والمواصفات للمشروع والتي غالبا ما ينتج عنها ضرورة إجراء تغييرات كثيرة فيما بعد.

مصادر الفشل المرتبطة بنظام إدارة المشروع

وهي مصادر الفشل التي تعود إلى قيادة إدارة المشروع، وفلسفتها، وممارستها وتتضمن الاختيار الخاطئ لمدير المشروع، إهمال أو عدم الاستخدام الملائم لمدخل النظم في دورة حياة المشروع، والاستخدام الخاطئ لوسائل إدارة المشروع.

❖ الاختيار الخاطئ لمدير المشروع : عدم توفر الخلفية أو الخبرات أو الشخصية اللازمة لقيادة المشروع، ومثال على ذلك¹:

- ✓ عدم قدرة المدير على مواجهة الصراع، وعدم قدرته على طرح أسئلة هامة وصعبة وعدم قدرته على النقاش بفعالية من أجل مصلحة المشروع.
- ✓ عدم قدرة المدير على التكيف عند الانتقال من بيئة عمل تقليدية، إلى مشاريع متغيرة وغير مضمونة النتائج، وعدم قدرته على العمل بفاعلية في فترة زمنية قصيرة أو حالات الإجهاد التي قد يعاني منها.
- ✓ عدم إلمام مدير المشروع بالمهارات الفنية والإدارية، ويظهر ذلك من التباين الذي يسمى بمبدأ "بيرتر **perciple Peter**" وضعه فني جديد في دور إداري لا يعلم عنه شيئا، وفي حالات أخرى، يوجد مدير

يتمتع بمهارات فنية ولاكنه مشغول بالتفاصيل الإدارية التي تؤدي إلى إهماله في الأمور الفنية.

¹ نعيم نصير، المرجع السابق، ص 329.

❖ إهمال الطبيعة التنظيمية للمشروع : عدم التعامل مع المشروع كنظام وذلك بوضع العناصر

والإجراءات دون الاهتمام بتفاعلها مع بعضها البعض وينتج عن ذلك:

✓ النظر إلى البرمجيات والمصادر والحاسوب بمعزل عن علاقتها مع الأهداف الكلية للمشروع، ويتم التركيز

على تعظيم استغلال المدخرات بدلا من أهداف المشروع.

✓ النظر إلى العملية الارتقائية لتطوير النظام كمرحلة، خطوة في كل مرحلة، دون أي اهتمام للمراحل

السابقة أو اللاحقة، ويلاحظ هذا في التخطيط اللاحق للمراحل المستقبلية والتقييم غير المناسب للمراحل

السابقة، فتمر المشاكل والعقبات من مرحلة إلى المرحلة التي تليها.

❖ عدم ملائمة أو سوء استخدام الأساليب الإدارية: عدم فهم أو قبول أساليب إدارة

المشروعات أو استخدامها بشكل غير ملائم، وتكمن هذه المشكلة في مدير المشروع أو في الأساليب المستخدمة

ومثال على ذلك:

✓ فشل مدير المشروع في تمييز الأساليب غير المستخدمة في إدارة المشروع، في التخطيط والتنسيق والرقابة عن

تلك الأساليب المستخدمة في أنشطة المشروع، حيث لا يدرك مدير المشروع الحاجة إلى بعض الأساليب

مثل أساليب مراجعة وتقييم المشروع PERT ونظام تقسيم العمل WBS وتحليل النظم والتصدي

للنزاعات وبناء الفريق، فقد تستخدم هذه الأساليب بأسلوب خاطئ وقد لا تستخدم على الإطلاق.

✓ تمييز الأساليب المستخدمة بدرجة عالية من التعقيد أو بعدم ملائمتها للمشروع، وتكون البرامج والتقارير

مفصلة بدرجة عالية أو لا تكون مفصلة بالدرجة الكافية المطلوبة، ويتم التحلي عن الأساليب اليدوية والتي

تتصف بدرجة عالية من السهولة والملائمة والتي تناسب بشكل أفضل المشاريع الصغيرة، لصالح نظم

الاتصالات الحاسوبية المعقدة (غير اللازمة).¹

¹ نعيم نصير، المرجع السابق، ص330.

المبحث الثالث: دراسة جدوى المشروعات

قبل البدء بأي مشروع يجب التأكد من مدى أمانه، ومعرفة المخاطر والخسائر التي يمكن تحملها في حال فشله وهنا بالضبط تكمن أهمية عمل دراسة جدوى للمشروع، فهي دراسة لفركته قبل تطبيقه على أرض الواقع وبناء على النتيجة النهائية للدراسة يتم الحصول على قرار حول المشروع إذا كان مجديا اقتصاديا، أو غير مجد ولا يوفر أي عوائد اقتصادية مفيدة.

المطلب الأول: ماهية دراسة الجدوى

تعريف دراسة الجدوى

هناك عدة تعاريف لدراسة الجدوى، نذكر منها:¹

❖ دراسة الجدوى الاقتصادية هي أداة علمية تستخدم لترشيد القرارات الاستثمارية الجديدة أو القيام بقرارات سبق أو القيام بمفاضلة بين البدائل المتاحة و ذلك على اساس فنية، مالية وعلى ضوء معطيات محددة تتصل بموقع المشروع، تكاليف التشغيل، طاقات التشغيل، الايرادات، نمط التكنولوجيا المستعملة واليد العاملة الموظفة.

من هذا التعريف يتضح لنا :

- ✓ ان دراسة الجدوى تتصف بأنها طريقة علمية بالابتعاد عن العشوائية في القرارات.
- ✓ ان دراسة الجدوى تستند على اساس وركائز تستوجب دراسات وافية.
- ❖ وتعرف أيضا على أنها تلك الدراسة المكثفة التي يقوم فريق من الخبراء المتخصصين في مجالات التسويق والمحالات الفنية والمالية والاقتصادية والإدارية لغرض اتخاذ قرار قبول أو رفض أو تطوير المشروع المقترح.²

¹ احمد عبد الرحيم زردق، محمد سعيد البسيوني، مبادئ دراسات الجدوى الاقتصادية، جامعة بنها مصر، 2011، ص 32.

² عبد الستار محمد العلي، المرجع السابق، ص 168.

كما وان دراسة الجدوى سيكون لها دورة الحياة الخاصة وتحتوي دورة حياة مشروع دراسة الجدوى على

المراحل التالية¹:

- ✓ التعريف: تعني 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.
- ✓ 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 الانتاجية الخاصة للاستخدام الداخلي والطاقة الانتاجية اللازمة لاغراض التصدير مع امكانية توسيع المشروع في المستقبل.
 - -دراسة تحليلية للانتاج المحلي والخارجي من السلع المماثلة للمنتج المقترح انتاجه وذلك من حيث الكمية والتكلفة والاسعار ونظم التوزيع وسياسات البيع.
 - اجراء الدراسة الفنية للعمليات الانتاجية الرئيسية والمساعدة والطرق والتكنولوجيا المستخدمة في هذه العمليات.
 - دراسة طريقة التمويل لان المشروعات الكبيرة والمعقدة تحتاج الى مبالغ طائلة لانشائها وهل ان هذه التمويلات ستكون من الداخل ام من جهات خارجية.

¹عبد الستار محمد العلي، المرجع السابق، ص 169.

- دراسة تحليلية للموارد والمنافع المتوقعة من المشروع ودوره في التنمية الاقتصادية بالبلد.
- تحديد الموقع المناسب للمشروع مع تحديد المساحة اللازمة له.
- -يتطلب الامر ايضا دراسة مفصلة لانشاء المشروع وهل ان المشروع ينفذ بالخبرات الوطنية ام قد تظهر الحاجة الى الاستعانة بالخبرات الاجنبية.

المطلب الثاني : أهمية وأهداف دراسة الجدوى

أولا : أهمية دراسة الجدوى

تظهر اهمية دراسة الجدوى في صناعة القرار الاستثماري بالنسبة للعديد من الاطراف يمكن ايجازها فيما

يلي:

1- بالنسبة للمستثمر (الفرد) :

- تعتبر دراسة الجدوى اداة لاتخاذ القرار الاستثماري الرشيد، حيث تساعد على الوصول الى اختيار افضل البدائل الاستثمارية باستخدام الموارد المتاحة احسن استخدام ممكن.
- تجنب المستثمر المخاطر وتحمل الخسائر وضياع الموارد خاصة في المشروعات الكبيرة التي يرصد لها موارد ضخمة.
- وسيلة عملية تساعد متخذ القرار الاستثماري على المفاضلة بين فرص الاستثمار المتاحة، وبما يعظم اهداف المستثمر.
- تمثل مرشدا للمستثمر على ضوء ما تحمله من نتائج ومعلومات خلال المراحل المختلفة لتنفيذ المشروع يمكن الرجوع اليها في مختلف مراحل التنفيذ.¹

¹ عبد المطلب عبد الحميد، دراسات الجدوى الاقتصادية للمشروعات الاستثمارية وقياس الربحية التجارية والقومية، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية، مصر، 2000، ص 27-28.

2 - بالنسبة للبنك:

- ضرورة تعرف البنك على ظروف واحوال البيئة التي يعمل فيها المشروع من خلال المعلومات المتاحة وامكانية معرفة ظروف ومراحل نمو تلك البيئة والتفاعل معها.
- تاكد البنك من جدوى القرض اقتصاديا وعدم الاكتفاء بالنظر الى سجلات الماضي فقط، ولكن باستخدام اساليب التحليل التي تهتم بالمستقبل مثل المواونات التخطيطية، وتقدير التدفقات النقدية المستقبلية.
- تحجيم المخاطر عند اتخاذ قرارات الاقتراض في المستقبل ودرجة التاكد من امكانية استرداده في موعد استحقاقه خاصة اذا علمنا ان معظم موارد البنك تمثل ودائع عملائه، وبالتالي تمتد القرارات التمويلية الى سيولة البنك ودراسة ربحية البنك.¹

3- بالنسبة للدولة:

- ان القيام بتنفيذ بعض الفرص الاستثمارية دون القيام بدراسة الجدوى يترتب عليه ضياع للموارد الاقتصادية، وامام الحاجيات المتزايدة لافراد المجتمع تساهم دراسة الجدوى في تحقيق التخصيص الامثل للموارد الاقتصادية على المستوى القومي، وذلك بتحديد الفرص الاستثمارية المتاحة على المستوى الكلي ترتيب تلك الفرص حسب اهميتها واولويتها.
- تحتاج الدولة إلى أسلوب اختيار المشروعات ذات النفع العام، والمفاضلة بينها يتم من خلال مجموعة من المعايير تقدمها دراسة الجدوى.

¹ عبد الحميد شواربي، محمد عبد الحميد الشواربي، ادارة مخاطر الائتمانية من وجهتي النظر المصرفية والقانونية، منشأة المعارف، الاسكندرية، 2002،

- تشكل المشروعات القاعدة الاساسية في تنفيذ خطة التنمية، وتعمل دراسة الجدوى على تحديد علاقة المشروع محل الدراسة بغيره من المشروعات الاخرى لضمان تجانس الاهداف المحددة في الخطة التنموية.
- لا تمنح الدولة ترخيصا باقامة المشروع الا عند التأكد ان الابعاء الاجتماعية الناتجة عن المشروع اقل ما يمكن، وان العوائد والمنافع الاجتماعية التي يحققها المشروع للمجتمع اكبر ما يمكن.
- مع التسارع الذي يشهده العالم اليوم في الميدان التكنولوجي، وتزايد بدائل التكنولوجيا في اساليب وطرق الانتاج بشكل يجعل الصناعة اكثر تقدما وتعقيدا، ويدفع الدول المتقدمة والنامية بالاهتمام بقضايا الانتاج ومتابعة التطورات التكنولوجية واختيار الامثل منها، مما يحتم التوسع والتعميق في دراسة الجدوى والاقبال عليها وزيادة اهميتها لتصبح ضرورة حيوية وملحة مع الزمن.¹

4- بالنسبة للمشروع (المؤسسة):

- تعتبر دراسة الجدوى الاساس في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة باقامة المشروع كسواء الاراضي، اقامة المباني، توريد الآلات و المعدات، وكل ما يلزم من دراسات واجراءات وعقود وقرارات تنفيذية.
- اظهار مدى قدرة المشروع في تحقيق الاهداف التي يقوم من اجلها، بحيث ان اقامة المشروع ليس هدفا في حد ذاته، وانما هو بغرض الحصول على منافع مادية معينة للمؤسسة.
- مساهمة الدراسة في تحديد المصادر المناسبة لتمويل الاحتياجات الخاصة بالمشروع ومدى توفرها وقدرتها على تزويد المشروع بالاموال عند الحاجة اليها، والى حد ما سوف يتحقق العائد من وراء استثمار هذه الاموال.

¹ علي محمد خضر، فيصل مفتاح شلوف، صالح صابر شعيب، اسس دراسة الجدوى للمشروعات الاستثمارية الزراعية، الطبعة الاولى، منشورات جامعة عمر مختار، البيضاء-ليبيا، 1996، ص26.

5- بالنسبة للمجتمع:

تساهم دراسة الجدوى الاقتصادية في حل المشكلة العامة للندرة النسبية في الموارد وذلك لمواجهة الاحتياطات المتزايدة لافراد المجتمع. فاذا علمنا بان خطط التنمية التي تعدها بعض البلدان، ما هي القائمة من المشاريع الاستثمارية لذا فانه اذا ما ارادت الدول خاصة النامية منها تحقيق برامجها الانمائية، فلا بد عليها ان تعطي لدراسة الجدوى اهمية كبيرة وذلك لكونها تمثل الوسيلة الاساسية واللازمة لتحقيق الاستخدام والتوزيع الامثل للموارد الاقتصادية المتاحة لديها تلك الموارد التي تتميز بالندرة الحادة، لذا ولتجاوز المشروعات الفاشلة والتي تعني تجاوز هدر وتبذير الاموال فلا بد من الاهتمام بدراسة الجدوى التي تساعد على توفير مستوى من الامان للاموال المراد استثمارها، كما انه لا بد على الدول من تحديد الاولويات في المشاريع الاستثمارية وذلك بوضع مجموعة من المعايير التي تساعد على ترتيب المشروعات وذلك وفقا لاهميتها وكفاءتها الاقتصادية، ومدى توافر عناصر الانتاج كما انه يضمن الاعتماد على معايير موضوعية بغية المفاضلة بين المشروعات وبين متابعة تقييم تنفيذ برامج التنمية الاقتصادية تقييما كليا على مستوى الاقتصاد الوطني، وتقييما جزئيا على مستوى المشروع.¹

ثانيا : أهداف دراسة الجدوى

هناك هدف عام لدراسة الجدوى، وأهداف فرعية تهدف في إطارها العام إلى تقرير أفضلية القيام بالاستثمار في المشروع المقترح من عدمه ومن اهم الاهداف الفرعية لدراسة الجدوى نجد:²

¹ احمد عبد الرحيم زردق، محمد سعيد البسيوني، مبادئ دراسات الجدوى الاقتصادية، المرجع السابق، ص ص 36-37.

² احمد عبد الرحيم زردق، محمد سعيد البسيوني، المرجع نفسه، ص 37-38.

- تحديد اساليب وانماط مبتكرة لتقييم المشروعات وتطويرها، وذلك لمراعاة اقتصاديات دراسات الجدوى، او جدوى دراسة الجدوى بمعنى ان دراسة الجدوى هي دراسة اقتصادية لا يتعين الاسراف فيها.
- تعميق المفاهيم الخاصة بجميع النواحي الأساسية للمشروعات سواء كانت من الناحية التكنولوجية، الفنية او المالية وحتى الاقتصادية.
- التركيز على الدراسة التسويقية والأساليب المتطورة المستعملة في التسويق وذلك بهدف تحديد حجم الطلب المحلي والخارجي.
- تحديد اختيار أنواع التقنيات المستخدمة في المشروعات.
- تحديد إمكانية توفير الخطط والبرامج التوسعية للصناعات القائمة.
- تحديد الآثار الاقتصادية للمقترحات الاستثمارية والآثار التبادلية بين تلك المقترحات والاقتصاد ومستوياته المختلفة اقليمياً ودولياً.
- ومنه ابراز تلك المشروعات من خلال دورها في التأثير في اتجاهات السياسة الاقتصادية، المحلية والعالمية ودرجة التأثير بها.

المطلب الثالث: مراحل تحليل جدوى المشروع

لقد اشرنا سابقا ان كل مشروع يمر بدورة تتكون من مجموعة مراحل متداخلة ومتفاعلة، تبدأ من كون المشروع فكرة استثمارية الى ان تنتهي باتخاذ القرار الخاص بانشائه وتشغيله ومتابعة وتقييم اداءه وتمثل دراسة الجدوى مرحلة اساسية في هذه الدورة، ويمكن تحديد خطوات تحليل جدوى المشروع في المراحل التالية:¹

اولا:مرحلة تحليل الفرص الاستثمارية: وتشمل:

¹ احمد ماهر، اقتصاديات الإدارة، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، 2002، ص.158

● التعرف على الفرص الاستثمارية

● التصفية المبدئية للفرص الاستثمارية

❖ التعرف على الفرص الاستثمارية:

يمثل اكتشاف الفرص الاستثمارية او البحث عنها نقطة البداية في دورة المشروع الاستثماري ونجاح المشروع يعتمد على مدى قدرة استغلال الأفكار والفرص الاستثمارية المتاحة وتحويلها في الأسواق إلى سلع وخدمات لإشباع حاجيات المستهلكين، وتحقيق في نفس الوقت العائد الذي يبحث عنه المستثمر، وان تحقيق الهدف المرغوب فيه من خلال إنشاء المشروع يشكل البداية في تحليل جدوى المشروع، ويجب التنويه إلى انه لا يكفي توافر أفكار جيدة للاستثمار اذا لم يتم مراعاة ملاءمتها للبيئة التي سيقام فيها المشروع.

ويتوافر للمشروع الجديد مقارنة بالمشروعات القائمة التي تبحث عن التوسع إطار أكبر من أفكار المنتجات الجديدة، وذلك لعدم تقيده بكيان تنظيمي قائم، فيما يتوافر للمشروع القائم العديد من الفرص الاستثمارية لتطوير السلعة، او التنوع، او اختراق السوق.

ويشكل موضوع التعرف على الفرص الاستثمارية المناسبة، واكتشاف المنتجات الجديدة أهمية كبيرة وأمر لا يخلو من الصعوبات والمخاطر كتعرض هذه المنتجات الى الفشل عند تقديمها الى السوق بسبب عدم اشباعها لاحتياجات المستهلكين، ولم يتم التأكد من وجود طلب حقيقي وفعال عليها، او عدم ملائمة الوقت الذي قدمت فيه الى الاسواق وغيرها من الاسباب.

من هنا تتضح أهمية تحديد الفرص الاستثمارية واختيار المنتجات الجديدة، وهذا يستدعي دراسة مثالية لاختيار الفرص التي تحقق الميزة التنافسية للمشروع، والعائد على الأموال المستثمرة فيه.

وعند البحث عن الفرص الاستثمارية هناك معايير معينة يمكن استعمالها عند اقتراح منتجات جديدة

للمشروع وتمثل في:¹

● ان تخدم السلعة حاجات غير مخدومة حالياً، ويظهر هذا نتيجة لما يلي:

- لم يكن هناك من يستطيع ان ينتج سلعة تشبع هذه الحاجة.

- لم يتم اكتشاف هذه الحاجة.

- ان الحاجة لم تكن موجودة اصلاً.

و غالبية السلع والخدمات الجديدة تقع داخل نطاق أي مجموعة من هذه المجموعات.

● ان تخدم السلعة سوقاً فيه الطلب أكبر من العرض او الحاجة غير مخدومة بكفاءة، ويتم اختيار

السلعة من خلال وجود طلب دائم ومستمر وليس مؤقت.

● القدرة على المنافسة المستمرة يجب ان تتوافر في السلعة مجموعة من المزايا تستطيع ان تنافس بها

السلع الحالية تتمثل في: تصميم عالي الجودة وسعر اقل مما يجعلها قادرة على الاستمرار بقوة.

❖ التصفية المبدئية للفرص الاستثمارية:

من خلال التعرف على الفرص الاستثمارية يتكون لدى القائم بدراسة الجدوى مجموعة من الافكار

والفرص، التي قد تكون بينها فرصة جذابة تصلح للتطبيق.

ان الهدف من التصفية المبدئية لهذه الفرص هو استبعاد الافكار غير الصالحة، والتركيز على الفرص التي

قد تصلح للتحويل الى منتجات جديدة، وتتم التصفية عن طريق الاجابة على بعض الاسئلة المتعلقة بمدى تحقيق

الفكرة لاهداف المشروع والمجتمع معا ومن هذه الاسئلة ما يلي:¹

¹ محمد صالح الحناوي، دراسات جدوى المشروع الاساسيات و المفاهيم، الدار لجامعة، الاسكندرية، ص 28-29 .

- هل يحتاج المشروع الى تمويل ضخم خارج عن نطاق امكانيات المستثمرين وفرص الاقتراض من الخارج؟
 - هل تتوافر المواد الاولية اللازمة لانتاج منتجات المشروع؟ و على المدى البعيد؟
 - هل هناك طلب فعلي على هذا النوع من المنتجات ومدى قوة المنافسة المتوقعة؟
 - هل هناك أي صعوبات متعلقة بانتاج المنتج الجديد مثل القيود الحكومية والتشريعات؟
 - هل سيترتب على انشاء المشروع اثار جانبية مثل التلوث؟
 - هل يتعارض المشروع مع الاهداف والسياسات القومية؟
- بعد الاجابة على هذه الاسئلة يتم استبعاد الفرص والافكار غير المناسبة، والاستبقاء على الفرص والافكار المتفككة مع اهداف المشروع والاهداف القومية للدولة وبدورها تتعرض هذه الفرص الى مرحلة اخرى من التصفية، اذ يتم ترتيبها بصورة مقارنة فيما بينها وفق معايير معينة وتستبعد الافكار التي لا تتوافر فيها هذه المعايير ونذكر منها على سبيل المثال:²
- السوق الحالية: من حيث حجم المبيعات، نوع وعدد المنافسين، مدى توافر انظمة التوزيع، احتمالات تصدير السلعة.
 - احتمالات نمو السوق: من حيث الزيادة في عدد العملاء المترقبين، درجة قبول المستهلك للسلعة، التجديد في السلعة... الخ
 - التكلفة: ويدخل ضمنها تكلفة الخامات، تكلفة العمالة، تكلفة التوزيع... الخ.
 - المخاطر: وتتضمن درجة استقرار السوق، المخاطر التكنولوجية، حجم المنافسة وقوتها، درجة الدقة في التنبؤ بالطلب، مدى توافر المدخلات الرئيسية.

¹ احمد ماهر، المرجع السابق، ص 173 .

² محمد صالح الحناوي، المرجع السابق، ص ص 47 - 51.

ثانيا: دراسة الجدوى المبدئية ودراسة الجدوى التفصيلية

❖ دراسة الجدوى المبدئية للمشروع:

تعتبر دراسة الجدوى المبدئية كمرحلة وسيطة بين دراسة الفرص الاستثمارية، وبين دراسة الجدوى التفصيلية، أي انها عبارة عن دراسة استكشافية تسمح باتخاذ قرار الدخول من عدمه الى دراسة جدوى تفصيلية مكلفة.

وفي هذا الاطار تقدم دراسة الجدوى المبدئية انطبعا للمستثمر عن امكانية واحتمال النجاح او الفشل المبدئي للمشروع قبل الخوض في تفاصيله، وتشمل على عدد من الجوانب التي يتم جمع المعلومات عنها وتحليلها نذكر اهمها:¹

- البحث في الموانع الجوهرية التي تعيق تنفيذ الفكرة الاستثمارية محل الدراسة سواء القانونية او الغير القانونية، كاقامة مشروع مخالف لقانون حماية البيئة.
- تحديد المناخ العام للاستثمار بصفة عامة والبيئة الاستثمارية التي يعمل فيها المشروع المقترح بصفة خاصة، وذلك عن طريق جمع المعلومات عن الظروف الاقتصادية للصناعة.
- مدى توافر عوامل الانتاج الاساسية لاقامة المشروع وتشغيله، ويتضمن ذلك دراسة للخامات التي يحتاجها المشروع ومدى توافر الكفاءات الفنية والادارية لادارة وتشغيل المشروع.
- مدى كفاية الموارد المالية المتاحة لتغطية تكاليف المشروع.
- تقدير حجم الاستثمار المطلوبو تكلفة التشغيل.
- تقدير الارباح الصافية المتوقعة من المشروع.

¹ سمير محمد عبد العزيز، الجدوى الاقتصادية للمشروعات الاستثمارية و قياس الربحية التجارية و القومية، مكتبة و مطبعة الاشعاع الفنية، مصر، 2002، ص 15-16.

- اهم المشاكل التي يمكن ان يواجهها المشروع وانواع المخاطر المترتبة على اقامته، والحلول المقترحة.
 - تقدير تكاليف الدراسة التفصيلية للمشروع.
- و قد يترتب على اجراء الدراسة المبدئية بروز جوانب من المشروع تستدعي اهتمام خاص ويتم ذلك عن طريق ما يسمى بالدراسات المدعمة ومن الملاحظ ان دراسة الجدوى المبدئية لا تختلف عن الجدوى التفصيلية في هيكلها ولكن تختلف في تفصيل المعلومات وعمق التحليل.

❖ دراسة الجدوى التفصيلية للمشروع:

تشكل هذه الدراسة كامتداد لدراسة الجدوى المبدئية لبعض الأفكار الاستثمارية التي لاقت القبول عند هذا المستوى من الدراسة، لذا لزم الأمر إعداد دراسة جدوى تفصيلية كاملة وأعمق من تحليل دراسة الجدوى المبدئية وذلك من عدة جوانب: تسويقية، فنية وهندسية، مالية واقتصادية، وميزة هذه الجوانب انها مترابطة وتتفاعل مع بعضها البعض.

ثالثا: تقييم وتقرير صلاحية المشروع

بناء على المراحل السابقة في دراسة الجدوى للمشروع يتكون عند المستثمر في هذه المرحلة مجموعة من المعلومات والمؤشرات التي تساعده في تقدير مدى صلاحية المشروع الاقتصادي ويجب في هذه المرحلة مراعاة ما يلي:¹

- توافق اهداف المشروع مع الاوليات الوطنية.
- مدى واقعية الفروض الفنية التي استندت اليها الدراسة.
- الإمكانيات الفنية في تنفيذ المشروع.

¹ علي محمد خضر، فيصل مفتاح شلوف، صالح الصابر شعيب، المرجع السابق، ص53

- الإمكانيات الإدارية لتشغيل وإدارة المشروع.

ويتم تقييم المشروع على أساس المقاييس المختلفة للربحية، والتي تهدف الى قياس مدى قدرة المشروع على تقديم عائد مناسب على الاستثمار. ويشمل هذا التقييم دراسة المعايير من وجهة نظر الربحية والتجارية والربحية القومية بمعنى وجوب تجانس أهداف المستثمر الخاص مع أهداف الاقتصاد القومي. وفي الأخير يتم كتابة تقرير متكامل عن التقييم في تناول النقاط السابقة ويعتبر كمستند تتم مناقشة مع الجهات المختصة او مؤسسات التمويل.

خاتمة الفصل

تعرضنا في هذا الفصل الى مفهوم المشاريع وادارة المشاريع ودراسة جدوى المشروعات كما بينا ان 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 الى تحقيق هدف معين له ابعاده المتمثلة في التكلفة والزمن والجودة ومن خلال هذا المفهوم نستنتج مجموعة من الخصائص التي توضح الاختلاف بين المشاريع وغيرها، لكن هذه الخصائص لا تعني ان جميع المشاريع متجانسة بل تختلف المشاريع عن بعضها البعض حسب المعيار المستخدم سواء كان هذا المعيار هدف المشروع او مكانة المشروع، او بيئة المشروع، ورغم هذا الاختلاف بين المشاريع لا انما جميعها تمر بدورة حياة.

كما ان انجاز المشروع لا ياتي من فراغ بل لابد ان تسبقه دراسة الجدوى التي تحدثنا عن اهميتها واهدافها ومراحل تحليلها التي تمت صياغتها في مرحلة تحليل الفرص الاستثمارية.مرحلة دراسة الجدوى المبدئية ودراسة الجدوى التفصيلية، مرحلة تقييم وتقرير صلاحية المشروع التي سوف تحدد المسار الفعلي للمشروع ويتطلب انجاز

وانجاح المشاريع ادارة فعالة تعمل على تنظيم وتنسيق خطوات المشروع من البداية الى النهاية ولن ياتي هذا النجاح الا بالتنسيق مع وظائف الادارة خاصة التنظيم والرقابة.



الفصل الثاني

مفاهيم عامة حول وظيفة

التنظيم والرقابة

مقدمة الفصل

لقد أضحى لفظ ومفهوم التنظيم والرقابة في السنوات الأخيرة أكثر شيوعاً حيث يعتبر كل من التنظيم والرقابة أهم الدعائم الأساسية في الإدارة حيث أن التنظيم يقوم بتحديد الأعمال والمهام الوظيفية أو تحديد العلاقات وتوحيد جهود العاملين لتحقيق الأهداف المرجوة حيث لا يستطيع المدير إدارة بمفرده لذا فهو يحتاج إلى مساعدة شخص أو أكثر يحتاج المدير إلى التنظيم لتوزيع العمل بينه وبين مساعديه ، و يبين علاقتهم ببعض ويحدد السلطات والمسؤوليات لكل منهم بشكل يساعده على أداء العمل بأعلى قدر ممكن من الكفاية لذا فالتنظيم الجيد يساهم في تحقيق التناسق بين مختلف الأنشطة والأعمال والتحديد الواضح والدقيق للسلطة والمسؤولية ونطاق الإشراف في كل وظيفة كما إن وظيفة التنظيم له صلة قوية بوظيفة الرقابة فلو تمكنت الإدارة من قيام بوظيفة التنظيم على أكمل وجه فإنها دون شك لا تزال تفتقر إلى وظيفة الرقابة للتعرف على مدى نجاحها في تحقيق الأهداف المنشودة حيث أن الرقابة هي وظيفة التي تختص بالتحقق من أهداف والخطط والسياسات والإجراءات أمكن تنفيذها كما سبق تحديدها وحتى يمكن اكتشاف الانحرافات وتحديد المسؤول عن الانحراف لا بد من تحديد واضح للمسؤولية أو الوجبات وبذلك ترتبط الرقابة بوظيفة التنظيم .

من خلال ما تقدم سوف نعالج هذا الفصل من خلال ثلاث مباحث:

بحيث نتناول في المبحث الأول مفهوم وظيفة التنظيم تطرقنا فيه إلى: ماهية التنظيم، تنظيم الجيد أو الفعال، أنواع وخطوات التنظيم.

أما المبحث الثاني مفهوم وظيفة الرقابة تطرقنا من خلاله إلى ماهية الرقابة، أساليب ومجالات الرقابة، أنواع الرقابة.

أما المبحث الثالث دور وظيفة التنظيم والرقابة على نجاح المشروع تطرقنا من خلاله إلى التنظيم في المشاريع، الرقابة على المشاريع.

المبحث الأول: مفهوم وظيفة التنظيم

يعتبر التنظيم من العناصر الأساسية للإدارة، إذ بدونها لا يمكن للمديرين القيام بعملهم، فهو الوسيلة التي يتمكن الأفراد بواسطتها من العمل معا بكفاءة وذلك لكونه الإطار الذي يتضمن إعداد الجهاز اللازم لتنفيذ الأهداف المحددة، وتوزيع الواجبات على أعضاء هذا الجهاز بدرجة كبيرة من التنسيق، فالتنظيم يحدد التقسيمات الإدارية اللازمة التي تستدعيها طبيعة العمل وكذلك يحدد ويبين العلاقات وأنماط الاتصال بين الأجهزة المختلفة وداخل كل منها، وكذلك يحدد المسؤوليات والواجبات لكل فرد من أفراد الجهاز والسلطات والصلاحيات اللازمة لتحمل هذه المسؤوليات.

المطلب الأول: ماهية التنظيم

هو الإطار الذي يتم بموجبه ترتيب جهود جماعة من الأفراد وتنسيقها في سبيل تحقيق أهداف محددة، ويتطلب هذا تحديد النشاطات، وكذلك تحديد الإمكانيات والموارد التي يستخدمها هؤلاء الأفراد، وتوضيح العلاقات الإدارية بينهم من حيث السلطة والمسؤولية.

والتنظيم هو الوظيفة الثانية بعد التخطيط ويعتمد عليه، وهو يتضمن تقسيم العمل وتصحيحه والتنسيق بين أجزائه لتحقيق الأهداف التي تم تحديدها بخطة المنظمة .

أولا : تعريف التنظيم

كغيره من الوظائف الإدارية لم يقتصر مفهوم التنظيم على تعريف واحد بل تعداه إلى أكثر من ذلك ويمكن أن نذكر بعضها فيما يلي: ¹

¹ محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة النظرية والعمليات والوظائف، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع ودار صفاء للنشر، 2001، ص 220.

- ❖ إن كلمة التنظيم (Organisations) مشتقة من أصل لاتيني يعني أداة يتم بواسطتها إنجاز العمل، فالتنظيم ليس غاية في حد ذاته بل هو وسيلة لتنفيذ الأعمال المحددة سلفاً، وقد تعددت تعاريف التنظيم بقدر عدد الباحثين في هذا الموضوع، حيث يعرف:
- ❖ جيمس موني " Moony.D James" التنظيم بأنه الطريقة التي يتم بموجبها التعاون الإنساني من أجل تحقيق هدف مشترك.
- ❖ أما " ففنر وشيرورد " Sherwood et Piffner" فيعرفان التنظيم بأنه الوسيلة التي ترتبط بها أعداد كبيرة من البشر أكبر من أن يتمكن أفرادها من الالتقاء مباشرة، وينهضون بأعمال معقدة ويرتبطون معا في محاولة واعية منظمة لتحقيق أغراض متفق عليها.
- ❖ أما الدكتور " سليمان الطماوي " فيرى أن التنظيم هو الشكل الذي تفرغ فيه جهود جماعية لتحقيق غرض مرسوم .
- ❖ وأخيراً فإن " ريتشاد هودجتس " Hodgetts.M Richard" يرى أن التنظيم يعني توزيع المسؤوليات والتنسيق بين كافة العاملين بشكل يضمن تحقيق أقصى درجة ممكنة من الكفاية في تحقيق الأهداف المحددة¹.
- ❖ يقصد بالتنظيم هو وضع الخطة موضع التنفيذ، وذلك من خلال القيام بإجراءات تحليل المهام وتصميم الوظائف وتشكيل الأقسام والهيكل الإداري وتحديد المسؤوليات والواجبات والعلاقات والسلطات ووضع القواعد التنظيمية المختلفة، وتهيئة الظروف التي تساعد في التنسيق ما بين هيكل علاقات السلطة في المشروع¹.

¹ محمد قاسم القريوتي، المرجع السابق، ص 220.

¹ فلاح حسن الحسيني، إدارة المشروعات الصغيرة، المرجع السابق، ص 173.

❖ هنري فايول : عرف التنظيم بأنه تزويد الكيان الإداري وكذلك الوحدات المرتبطة به وبكل شيء مفيد للقيام بوظيفته وذلك مثل المواد الخام، المكاتب والمعدات ورأس المال والأفراد.

❖ شيسز برنارد : عرف التنظيم بأنه نظام للتعاون عندما يكون هناك أشخاص قادرين على الاتصال وراغبون في العمل لتحقيق هدف مشترك.

❖ بيتر داركر : عرف التنظيم بأنه عملية تحليل النشاطات والقرارات والعلاقات وذلك لتصنيف العمل وتقسيمه إلى أنشطة يمكن دراستها ومن ثم تقسيم هذه الأنشطة إلى وظائف وبعدها يتم تجميع هذه الوحدات والوظائف في الهيكل التنظيمي وأخيراً اختيار الأشخاص لإدارة هذه الوحدات والوظائف بالتنسيق مع المسؤول عن وظيفة القيادة.¹

❖ التنظيم هو تحديد الواجبات الواجب القيام بها لتنفيذ خطط الأهداف، وتلك الواجبات يخصص لها وظائف معينة، ثم نبحث عن الأفراد المناسبين لشغل الوظائف ومنحهم سلطات وفقاً لمستواهم الإداري، إذ تختلف مدى السلطة لكل وظيفة حسب موقعها في الهيكل التنظيمي وينبغي أن يعرف كل عامل أو موظف يعين موقعه من النموذج العام لتنظيم المشروع وبالتالي يعرف من يعلوه ومن هم أقل منه، أي يعرف ممن يتلقى التوجيهات والأوامر ولمن يصدر التوجيهات والأوامر إذا كان موقعه يسمح بذلك.²

لقد تضمنت التعاريف السابقة عناصر أساسية تتضمنها عملية التنظيم وهي :¹

➤ تحديد الملامح الرئيسية للهيكل التنظيمي .

➤ تحليل العمل ووصف الوظائف.

➤ تقسيم العمل وفق الأسس التنظيمية المناسبة.

¹ مؤيد الفضل، تقييم وإدارة المشروعات المتوسطة والكبيرة، المرجع السابق، ص 100

² محمود أمين زويل، دراسة الجدوى وإدارة المشروعات الصغيرة، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الاسكندرية، 2000، ص 137

¹ محمد قاسم القروي، مبادئ الإدارة، المرجع السابق، ص 221.

◀ توضيح العلاقات بين الإدارات والأقسام المختلفة وبين الموظفين

◀ توفير وسائل وأدوات تنظيمية تسهل التعرف على التنظيم .

كما سبق يتبين أن التنظيم هو إحدى الوظائف الإدارية لأي مدير حيث تمثل وظيفة التنظيم آلية إعداد وهيئة المستلزمات الضرورية لتنفيذ الخطط وإنجاز الأهداف، حيث لا بد من تحديد المهام وتوزيع المسؤوليات وإيجاد الهيكل التنظيمي واللوائح التنظيمية وتحديد طبيعة العلاقات بين الأفراد ووسائل الاتصالات، فضلا عن ضرورة توافر جوهر العملية التنظيمية وهي تحديد الصلاحيات لكي تتم عملية اتخاذ القرارات بشفافية وضمن الإطار المحددة تنظيميا، وهذا يحقق التكامل في النشاط ويمنع بروز حالات الصراع داخل أي مشروع .

ثانيا: أهمية التنظيم

للتدليل على أهمية التنظيم يقول كارنيجي (Carnegie): " كل منشأتنا الصناعية، وكل منشأتنا التجارية"، وكل طرق مواصلاتنا، وكل أموالنا واطرك لنا التنظيم فخلال سنوات أربع سوف نكون قادرين على استعادتها جميعا¹.

أما في مجال المؤسسات فنجد أن أهمية التنظيم تظهر من خلال فوائده الكثيرة؛ والتي أهمها¹ :

- ◀ تحقيق الوفورات الاقتصادية للمؤسسة باستخدام الطاقات البشرية والإمكانات المادية المتوفرة.
- ◀ تحقيق التعاون والانسجام بين مجموعة الأفراد العاملين من خلال تجميع وتنسيق الجهود الفردية، وتعظيم الاستفادة من نتائج التفاعل بين أفراد مجموعة العمل.

¹ كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الثانية، (الإسكندرية: المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، 2000)، ص 26 .

¹ عبد الله عزة بركات، علي عباس، مدخل الى علم الادارة، دار النظم للنشر، عمان، 2000، ص 126-127

- ◀ تحديد العلاقات بين الموظفين في المؤسسة مما يساعد كل فرد على معرفة موقعه الإداري وعلاقاته برؤسائه ومرؤوسيه وزملائه في العمل.
 - ◀ تمكين المؤسسة من التعامل مع التنوع في الموارد البشرية والاستفادة من كل فرد في المؤسسة على اختلاف سلوكه وشخصيته ودوافعه.
 - ◀ تصنيف العمل وتوزيعه بحسب أهمية نشاطاته وأهدافه.
 - ◀ تقدير احتياجات الوحدات الإدارية دون مبالغة، وبحسب أهمية الأدوار الإنتاجية الملقاة على عاتق كل منها.
 - ◀ القضاء على الازدواجية والتضارب في العمل من خلال تجزئة الأهداف وتقسيم الأعمال وتوزيع المهام حسب التخصصات.
 - ◀ نقل القرارات إلى جميع أفراد المؤسسة عن طريق خطوط السلطة والمسؤولية والاتصال.
 - ◀ توفير بيئة عمل ومناخ تنظيمي ملائم، يساعد على تنمية مهارات وقدرات الأفراد وتحسين سلوكياتهم المرتبطة بالعمل في مختلف المستويات الإدارية.
- كما أن اهتمام العلماء في مختلف المجالات بالتنظيم قد يبرز أهميته، فنجد أن علماء الاقتصاد يرون بأنه الأداة الأنسب لتنظيم الموارد الطبيعية النادرة، ويهتم علماء الاجتماع به لتأثيره على تماسك الجهود الجماعية، بينما علماء النفس يرون أنه مهم للآثار التي يحدثها التفاعل بين الأفراد والاختلافات التي يظهرها سلوكهم.¹

¹ عبد الله عزة بركات، المرجع السابق، ص 127.

ثالثا : أهداف التنظيم

يسعى التنظيم الى تحقيق عدة اهداف منها :¹

- ◀ وضع الاطار لتفيد الخطط والبرامج الموضوعية لتحقيق اهداف المؤسسة .
- ◀ تجميع الموارد المختلفة اللازمة لتحقيق الاهداف .
- ◀ تحديد الانشطة والمهام التي يجب القيام بها لتحقيق رسالة المؤسسة واهدافها .
- ◀ تصنيف هذه الانشطة وتجميعها حسب اسس محددة، وتحديد الصلاحيات والواجبات المرتبطة بها.
- ◀ توصيف شكل وطبيعة العلاقات بين المهام بما يمكن الافراد من التعاون فيما بينهم.
- ◀ توفير العمال للمؤسسة وتقسيم العمل بينهم وتوزيع الادوار عليهم حسب قدراتهم ورغباتهم.
- ◀ تنسيق جهود العمال وانشاء شبكة متناسقة من الاتصالات بينهم لتحقيق الاهداف المسطرة.
- ◀ ايجاد التوازن بين الاهداف، الموارد، النتائج واستخدام الاسلوب الامثل لتحويل هذه الموارد الى النتائج المتوقعة مع الاخذ بعين الاعتبار العوامل الخارجية المؤثرة على ذلك.

المطلب الثاني :التنظيم الجيد أو الفعال

أصبح من المتعارف عليه أن أحد التحديات الهامة التي تواجه المديرين في الوقت الحاضر يتمثل في قدرتهم على وضع تنظيم جيد يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي صحي يجعل الأفراد يمارسون أعمالهم ويؤدون واجباتهم باستمتاع، ويفرزهم للإبداع والابتكار الذي يحقق للمؤسسة التجديد والنمو المستمر.

وتؤكد الشواهد والحالات العملية أن الفروق الجوهرية بين المؤسسات الناجحة والمؤسسات المتعثرة لا يتمثل في مدى وفرة الموارد والإمكانيات أو ندرتها بقدر ما يتمثل في مدى ملائمة التنظيم، مما جعل معظم

¹ احمد بن عبد الرحمن الشميري، عبد الرحمن بن احمد هيجان، بشرى بنت بدير المرسى غنام، مبادئ ادارة الاعمال :اساسيات والاتجاهات الحديثة، الطبعة الاولى، (الرياض: مكتبة العبيكان،2004)، ص30.

الممارسين والمختصين يؤكدون على أن السبب الحقيقي لمشاكل المؤسسات المعاصرة يرجع بالدرجة الأولى إلى عدم ملائمة التنظيم وسوء ممارسة وظائف الإدارة.

أولاً : مبادئ التنظيم

تستند وظيفة التنظيم في جميع المنظمات سواء كانت كبيرة أم صغيرة إلى مجموعة من المبادئ التنظيمية وهذه المبادئ أساسية وضرورية لتصميم هذه الوظيفة وجعلها تساهم فعليا بكفاءة في تأدية المهام من ناحية وتحقيق التكامل مع بقية الوظائف الأخرى في المشروع، كما أن هذه الوظيفة بمبادئها الجوهرية تنظم العمليات والأنشطة والمسؤوليات واتخاذ القرارات في الوظائف الأخرى.

وقد اتفق معظم رواد الإدارة والباحثين في مجالها على أن هناك مجموعة من المبادئ التنظيمية والتي تمثل الإطار العملي لتأدية المهام والمسؤوليات ومن أبرزها مايلي¹:

❖ **مبدأ التوازن التنظيمي** : ويشير هذا المبدأ إلى ضرورة تساوي الأهمية للنشاطات والفعاليات في المشروع وعدم الاهتمام والتركيز على وظيفة معينة وإهمال وظيفة أخرى.

❖ **مبدأ الاستبدال**: ويعني ضرورة اعتاد القواعد العامة في التنظيم وتحويل القواعد الثانوية أو لاستثنائية إلى قواعد منهجية عامة.

❖ **مبدأ التنسيق والترتيب** : للوظائف والواجبات ويمثل ذلك من خلال الخارطة التنظيمية.

❖ **مبدأ الوظيفة**: أي يتم بناء التنظيم حول الوظيفة وليس حول الأشخاص.

❖ **مبدأ وحدة القيادة**: أي أن للمشروع قائد واحد، ولكل قسم رئيس أو مدير واحد يتولى إصدار الأوامر والتعليمات وتنسيق المهام والواجبات واتخاذ القرارات.

¹ فلاح حسن الحسيني، إدارة المشروعات الصغيرة، المرجع السابق، ص 175.

- ❖ مبدأ التماثل الوظيفي: ويتم وفقا لهذا المبدأ تجميع الوظائف المتشابهة وعدم تشتيت الوظائف المتماثلة في وحدات متعددة.
- ❖ مبدأ تحليل النشاطات: ويتم تحليل الأنشطة إلى عناصر أساسية محددة وواضحة
- ❖ مبدأ الحاجة إلى المنصب إداري: حيث لا يتمكن أي موظف من تأدية أي نشاط بدون وجود منصب أو وظيفة محددة لكي يتم من خلالها الممارسة وتحديد المهام والاتصال والمسؤولية والصلاحيات.
- ❖ مبدأ نطاق الإدارة: ويمثل المدى الإداري أي عدد الأفراد والوحدات المرتبطة بالوظيفة.
- ❖ مبدأ تفويض السلطة: أي منح الصلاحية في اتخاذ القرارات، لأنه لا يمكن أن تكون هناك مسؤولية محددة بدون منح التفويض للسلطة لممارسة هذه المسؤولية، ويقصد بالصلاحيات (السلطات) بكونها حق المدير أو قدرته المستمدة من منصبه الرسمي على اتخاذ القرارات المؤثرة في مرؤوسيه، وتسمى الصلاحية بالقوة المؤسسية للتأكيد على علاقتها بالمنظمة الرسمية.
- وهناك مبادئ أخرى حسب مفكرين آخرين تتمثل في مايلي: ¹
- ❖ مبدأ وحدة الهدف: يجب أن يساهم جميع الأقسام والأفراد في تحقيق الهدف طبقا لخطط الأهداف والإدارة بالأهداف.
- ❖ مبدأ التنظيم على أساس الوظائف وليس الأفراد: إعداد التوصيف لكل وظيفة.
- ❖ مبدأ نطاق الإشراف: يجب أن يكون نطاق الإشراف في الحدود المقبولة أي من حوالي خمسة إلى ثمانية أفراد في قمة التنظيم ويمكن أن يزداد في أسفل التنظيم ويتوقف الأمر على طبيعة العمل وعمما إذا كان متماثل بين الأفراد أو مختلف يجب أن تتساوى السلطة مع المسؤولية.

¹ محمود أمين زويل، المرجع السابق، ص 138.

❖ مبدأ وحدة الأمر والاشراف: فالعامل يتلقى الأوامر وتوجيهات المشرف عليه فقط دون تدخل من مشرف

آخر

❖ مبدأ المسؤولية لا تفوض : إنما يمكن تفويض السلطة إذا استدعى الأمر لذلك كأن يكون صاحب المشروع

في مهمة خارج موقع المشروع، فيفوض أحد العاملين ليحل محله ويعطيه سلطة إنجاز المطلوب منه .

❖ مبدأ تقسيم العمل على العاملين : تقسيم العمل على العاملين مع مراعاة التخصصات والتحديد الوظيفي

للأقسام.

❖ مبدأ تدرج السلطة والمستويات الإدارية: من قمة التنظيم ويمثلها المدير صاحب المشروع إلى المستويات

الأدنى حتى قاعدة التنظيم

❖ مبدأ مرونة التنظيم لمواجهة أي تغيرات : فجمود التنظيم يخلق بعض الصعوبات، والواقع أن تنظيم المشروع

لا يثير أي مشاكل إذا كان عدد العاملين أقل من ثمان أفراد فيسهل تقسيم الأعمال الموكلة لهم وفقا

لتخصصاته م مع بيان الأهداف وحصص كل منهم من الأهداف الواجب تحقيقها، وغالبا ما يقوم صاحب

المشروع بتوجيه العاملين وإعطائهم الأمر بنفسه، إلا إذا كان الأمر يستلزم مشرفا على العاملين فهناك تظهر

أهمية باقي مبادئ التنظيم الأخرى من تساوي السلطة مع المسؤولية وعدم تفويض المسؤولية.¹

ثانيا : فوائد التنظيم

يمكن تلخيص أهم الفوائد التي تؤديها وظيفة التنظيم بمايلي:

◀ تحديد أدوار العاملين بحيث يعرف كل قسم وبالتالي كل موظف العمل المطلوب منه القيام به، مما يحول دون

الاحتكاك والتضارب في الجهود، وهي مشكلة من أهم مشاكل العمل في مختلف أنواع منظمات الأعمال.

¹ محمود أمين زويل، المرجع السابق، ص 139.

◀ توضيح العلاقات المختلفة بين العاملين في التنظيم بحيث يعرف كل موظف تبعيته الإدارية، ولا يمكن التقليل من قيمة الاهتمام بهذا الموضوع، ذلك لأن تحديد السلطات والصلاحيات يعتبر احد أهم وسائل تقنين النزاعات أو الحد منها، وضمان انسيابية العمل.

◀ توفير قنوات واضحة لتبادل المعلومات بأسلوب رسمي، رغم أنه لا ينبغي ولا يستطيع أن يتجاهل الاتصالات غير الرسمية التي يعكسها التنظيم غير الرسمي في أي تنظيم.

◀ توضيح معايير الأداء المقبولة لكل نوع من الأعمال، إذ أن تحديد الأدوار يعني بدرجة ما تحديد السلوك والأداء المقبول.

يمكن للتنظيم الاستفادة من مزايا التخصص إذ يراعي التنظيم توزيع الأعمال على مختلف العاملين حسب تخصصاتهم وإماتهم بالعمل، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وتحقيق استخدام أفضل للطاقات البشرية¹.

ثالثاً: خصائص التنظيم الجيد

على الرغم من صعوبة القول بوجود مبادئ تنظيمية ثابتة عالمية التطبيق إلا أن هناك اتفاق بين كتاب الإدارة على فائدة بعض المبادئ، وضرورة الاسترشاد بها، عند القيام بعملية التنظيم مما يساهم في تحسين التنظيم، ومن الخصائص الجيدة في التنظيم في مايلي :¹

◀ مبدأ وحدة الهدف : فيجب أن تشترك أجزاء التنظيم وتساهم في تحقيق الهدف العام الذي هو مبرر وجود التنظيم.

● مراعاة نطاق الإشراف المناسب، وذلك ليكون الإشراف فعالاً بحيث يفهم العاملون من رؤسائهم ما يلزمهم تفهمه

● ممارسة درجة من تفويض السلطة ليسهل أداء الأعمال ومشاركة معظم العاملين في اتخاذ القرارات.

¹ محمد قاسم القريوتي، المرجع السابق، ص 221-222.

¹ محمد قاسم القريوتي، المرجع نفسه، ص 222-223.

◀ وحدة الأمر: ويعني ذلك أنه لا يتلقى الموظف أوامره إلا من رئيس واحد، فوجود أكثر من رئيس يجعل

إمكانية التعارض بين الأوامر والتعليمات الصادرة للمرؤوس كبيرة.

• التسلسل الرئاسي والانضباطية بمعنى أن يتبع كل مستوى المستوى الذي يعلوه.

◀ توازن السلطة والمسؤولية : فلا يمكن تكليف شخص بمسؤولية دون إعطائه السلطة التي تمكنه من القيام

بمسؤولياته، فلا سلطة بلا مسؤولية ولا مسؤولية بدون سلطة، وكذلك فإن السلطة تفوض بينما المسؤولية لا

تفوض، ويبقى المفوض مسؤولاً عن أداء المفوض إليه السلطة.

◀ ديناميكية التنظيم : على الرغم من ضرورة التنظيم الرسمي وثباته إلا أنه يجب أن يكون ديناميكياً ويسمح

باحتماء التغيرات والظروف المتجددة، وأن يحدث هناك إعادة نظر في التنظيم ما بين فترة وأخرى ليتكيف معها

ويستوعب المتغيرات.¹

المطلب الثالث: أنواع وخطوات التنظيم

أولاً: أنواع التنظيم

هناك نوعان من التنظيم هما : التنظيم الرسمي، و التنظيم غير الرسمي، سنتطرق لهما فيما يلي بنوع من

التفصيل.

❖ التنظيم الرسمي:

يعتبر التنظيم الرسمي أول دعائم نظرية التنظيم أو فلسفته والذي كان عاملاً من عوامل زيادة كفاية

وإنتاجية الأعمال، وهو ذلك التنظيم المحدد رسمياً والمقنن، والذي يهتم بالهيكل التنظيمي وتحديد العلاقات

والمستويات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات كما وردت في الوثيقة القانونية التي تكونت بها المؤسسة

¹ محمد قاسم القريوتي، المرجع السابق، ص 223.

وبالتالي فهو يحمل القواعد والترتيبات التي تطبقها الإدارة وتعبّر عن الظواهر والاتصالات الرسمية بين الأفراد العاملين بهدف تنفيذ سياسات المؤسسة. ويعتبر "ماكس فيبر" البيروقراطية هي النمط النموذجي للتنظيم الرسمي.

والتنظيم الرسمي يقوم بمعرفة السلطة العليا التي يملك زمامها المالك أو المدير أو رئيس مجلس الإدارة، ويكون موقعها في الخريطة التنظيمية في قمة الهيكل التنظيمي.

كما يعتبر التنظيم الرسمي الطريقة المثلى في تنظيم الجهود الإنسانية لإنجاز أية مجموعة من الأهداف الجماعية لكونه سمة التصميم والتخطيط.

❖ التنظيم الغير الرسمي :

رغم أهمية التنظيم الرسمي إلا أنه يصعب وجود تنظيم رسمي يغطي كل أنواع العلاقات بين الأفراد داخل المؤسسة، وبهذا يعتبر التنظيم ناقصا إذا لم يستكمل بعلاقات تنظيمية أخرى غير رسمية ناتجة عن السلوك الإنساني للعاملين.

يعرف M.Crener التنظيم غير الرسمي على أنه ذلك التصرف العفوي غير المتبنى من طرف هيكل المؤسسة¹.

ويعرفه C.Bernard على أنه " : كل النشاطات الشخصية الشائبة المتصلة لأف راد الجماعة التي لا يوجد سبب لتحميها.²

ويعرفه محمد عبد الفتاح محمد على أنه " : شبكة العلاقات الشخصية غير الرسمية القائمة بين العاملين في المؤسسة.³

¹ Maxime Grener, le management , (Québec: EUREKA, 1979), p.101

² Harold Koontz et Cyril O'donnell, Management principes et méthodes de gestion, Traduit Et Adaptè Par Gilles Ducharme, (Paris: Mc Graw- Hill éditeurs, 1980), p.197

ومنه يمكن القول بأن التنظيم غير الرسمي هو ذلك النمط من التنظيم الذي ينشأ بطريقة عفوية تلقائية غير مقصودة ضمن التنظيم الرسمي ومنه، نتيجة التفاعل الطبيعي بين العمال في المؤسسة فتتشكل جماعات غير رسمية داخل المؤسسة توجد بينهم مصالح اجتماعية مشتركة واتجاهات وميول متقاربة.

الجدول التالي يوضح الفرق بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي:

جدول رقم II-1: الفرق بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي.

التنظيم الرسمي	التنظيم غير الرسمي
- ينتج من الأهداف والمهام الرسمية.	- ينتج من تجمع الأفراد داخل المؤسسة وعلاقاتهم ببعض البعض.
- يهدف التنظيم الرسمي لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.	- يهدف التنظيم غير الرسمي إلى إشباع حاجة كل فرد أو مجموعة أفراد في المؤسسة يهدف الفرد إلى إشباع حاجاته المادية والمعنوية.
- يهدف الفرد إلى تأدية الوظائف.	- يهدف الفرد إلى إشباع حاجاته المادية والمعنوية من الالتحاق بالعمل.
- تنحصر علاقات الفرد في العلاقات الرسمية للوظيفة .	- تمتد علاقات الفرد إلى العلاقات الاجتماعية والارتباطات الشخصية.
- تتم الاتصالات وفقا للتسلسل الهرمي.	- تتم الاتصالات من خلال التأثيرات والنفوذ الذي يقع تبعا لميزان العلاقات الاجتماعية.

المصدر: أحمد بن الرحمن الشميمري وآخرون، مرجع سابق، ص. 152.

¹ محمد عبد الفتاح محمد، إدارة الجودة الشاملة لمنظمات الرعاية الاجتماعية، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2008، ص 245.

ثانيا : الخطوات الخمسة في عملية التنظيم

يمكن صياغتها فيما يلي :¹

الخطوة الأولى : احترام الخطط والأهداف.

الخطط تملي على المنظمة الغاية والأنشطة التي يجب أن تسعى لإنجازها. من الممكن إنشاء إدارات جديدة، أو إعطاء مسؤوليات جديدة لبعض الإدارات القديمة، كما من الممكن إلغاء بعض الإدارات. أيضا قد تنشأ علاقات جديدة من مستويات اتخاذ القرارات. التنظيم سينشئ الهيكل الجديد للعلاقات و يقيد العلاقات المعمول بها الآن.

الخطوة الثانية : تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف

ما هي الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة؟ يجب إعداد قائمة بالمهام الواجب إنجازها ابتداء بالأعمال المستمرة (التي تتكرر عدة مرات) وانتهاء بالمهام التي تنجز مرة واحدة.

الخطوة الثالثة : تصنيف الأنشطة

المدراء مطالبون بإنجاز ثلاث عمليات :

- فحص كل نشاط تم تحديده لمعرفة طبيعته (تسويق، إنتاج،... الخ)
- وضع الأنشطة في مجموعات بناء على هذه العلاقات
- البدء بتصميم الأجزاء الأساسية من الهيكل التنظيمي .

الخطوة الرابعة : تفويض العمل والسلطات

¹ أغادير سالم العيادوس، مقدمة في الإدارة، وزارة التربية والتعليم، جامعة أم القرى إدارة تربوية والتخطيط، ص 55.

إن مفهوم الحصص كقاعدة لهذه الخطوة هو أصل العمل التنظيمي في بدء الإدارات، الطبيعة، الغاية المهام، وأداء الإدارة يجب أن يحدد أولاً كأساس للسلطة. هذه الخطوة مهمة في البداية وأثناء العملية التنظيمية.

الخطوة الخامسة : تصميم مستويات العلاقات

هذه الخطوة تحدد العلاقات الراسية والعرضية(الأفقية) في المنظمة ككل. الهيكل الأفقي يبين من هو المسؤول عن كل مهمة. أما الهيكل الراسي فيقوم بالتالي :

- يعرف علاقات العمل بين الإدارات العاملة .
- يجعل القرار النهائي تحت السيطرة (فعدد المرؤوسين تحت كل مدير واضح)
- المحاسبة الفردية
- مبدأ وحدة الأمر والتوجيه
- مبدأ النمو الوظيفي
- مبدأ نطاق الإشراف.¹

¹ أغادير سالم العيدروس، المرجع السابق، ص56.

المبحث الثاني: الرقابة

إن الرقابة كوظيفة إدارية أساسية هي على العكس مما يتصور البعض من إنها تتبع التنفيذ فقط حيث تحاول كشف الأخطاء والانحرافات بل أنها عملية مستمرة منذ بدء التخطيط وحتى المرحلة الأخيرة من التنفيذ فهي تضمن إنجاز العمليات الصحيحة وفي الوقت الصحيح وبطريقة صحيحة وعلى يد الأشخاص المناسبين .

المطلب الأول : مفهوم الرقابة

إن الرقابة كوظيفة إدارية أساسية في مؤسسة هي على العكس مما يتصور البعض من أنها تتبع التنفيذ فقط حيث نحاول كشف الأخطاء والانحرافات بل أنها عملية مستمرة منذ بدء التخطيط وحتى المرحلة الأخيرة من التنفيذ، فهي تضمن إنجاز العمليات الصحيحة وفي الوقت الصحيح وبالطريقة الصحيحة وعلى يد الأشخاص المناسبين .

أولاً : تعريف الرقابة

لم يحظ مصطلح الرقابة بمعنى واحد فقد تعددت مفاهيمه وتنوعت نتطرق فيما يلي إلى أهمها: ¹

تعريف هنري فايول: الرقابة هي التحقيق كما إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعية و التعليمات الصادرة و المبادئ المحددة و أن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف و الأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها كما أنها تطبق على كل شيء الأشياء، الناس، الأفعال

¹ عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة و التنظيم - الوظائف - المفاهيم - العمليات، 2001، ص 246 .

في هذا التعريف يحاول صاحبه أن يؤكد لنا أن الرقابة تحاول أن تتأكد من أن كل الأعمال تسير وفقا الخطة والبرنامج أو التعليمات التي تم تحديدها فهدفها هو محاولة كشف الانحرافات والأخطاء والانحرافات بقصد اقتراح الحلول المناسبة لها ومنع حدوثها مرة أخرى، كما أشار بان تطبيقها يكون على كل شيء .

إن هذا التعريف عام يحدد حدود وظيفة الرقابة في عملية التحقق و كشف الأخطاء و الانحرافات التي لا تنطبق مع الخطة المبرمجة والموضوعة و أهمل جانب مهم و هو أن الرقابة تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة و التنبؤ بمستقبلها من خلال النتائج المتوفرة لديها، كما انه لم يشر إلى دور الرقابة في تقييم أداء المؤسسة.

❖ الرقابة هي تعبير شامل عن الإشراف و المتابعة و قياس الأداء و تحديد المعايير ومقارنتها بالإنجازات.¹

إن هذا التعريف ركن أساسا على دور وظيفة الرقابة بحيث أساليب هي الإشراف و المتابعة و قياس الأداء و تحديد المعايير التي يجب أن تتبع للقيام بعملية الرقابة ثم مراقبتها بالإنجازات التي يتم الوصول إليها دون أن يقارنها بالخطة و الأهداف المراد تحقيقها من قبل المؤسسة.

❖ الرقابة و وظيفة من وظائف الإدارة، و هي عملية متابعة الأداء و تعديل الأنشطة التنظيمية بما يتفق مع إنجاز الأهداف.²

❖ يحاول صاحب هذا التعريف أن يبين لنا بان الرقابة هي وظيفة مهمة من وظائف الإدارة داخل أي مؤسسة أو تنظيم تحاول و تهدف إلى متابعة الأداء بما يتفق مع الأهداف المحددة في الخطة المبرمجة، لكنه أهمل بشيء هو أن الرقابة تساهم في عملية الإشراف و المتابعة و التحقق من الأخطاء و الانحرافات و محاولة إيجاد الحلول المناسبة لها لمنع حدوثها من أخرى .

¹ بربر كامل، الإدارة عملية نظام، المؤسسة الجامعية لدراسات، الطبعة الأولى، 1996، ص147

² علي الشريف، الادارة المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002-2003، ص 365

❖ الرقابة ذلك النشاط الإداري الذي يسعى إلى التحقق من كفاءة و استغلال موارد المنظمة وتحقيق أهدافها.¹

من خلال هذا التعريف يتضح بان الرقابة هي نشاط إداري ذو أهمية في التنظيم أو المؤسسة بحيث تسعى إلى التأكد و التحقيق من أن الموارد داخل المؤسسة تستغل وفق الأهداف المخطط لها، ما يعاب على هذا التعريف انه أهمل دور الرقابة في عملية المتابعة و تقييم الأداء.

ثانيا : أهمية الرقابة

تبرز أهمية الرقابة من خلال مايلي:²

- 1- ارتباطها بالعملية الإدارية ارتباطا وثيقا، لان كل من التخطيط والتنظيم والتوجيه يؤثران ويتأثران بالرقابة، أي هناك تفاعل مشترك بين هذه الأنشطة بما يحقق الأهداف التي تسعى المنظمة.
- 2- إن عملية الرقابة تمثل المحصلة النهائية لأنشطة المنظمة فمن خلالها يمكن قياس مدى كفاءة الخطط الموضوعة وأساليب تنفيذها.
- 3- ترتبط الرقابة ارتباطا وثيقا بوظيفة التخطيط لأن التخطيط هو مطلب أساسي للقيام بوظيفة الرقابة.
- 4- إن أي برنامج يتطلب هيكل تنظيمي و المتمثل في أوجه المسؤولية المختلفة للمديرين.
- 5- إن الخطأ الصغير الذي لا يكشف في وقته أي في يومه يصبح خطأ كبيرا في اليوم الذي يليه و بهذا فإن نظام الرقابة الفعال يمكن المديرين ن التحكم و الكشف عن الاخطاء في وقتها و محاولة حلها والتغلب عليها.

¹ عبد الكريم أبو مصطفى، المرجع السابق، ص245

² محمد فريد صحن وآخرون، مبادئ الإدارة، دار الجامعة، الإسكندرية، 2001، ص338-339.

6- إن الإدارة المعاصرة تتميز بالتعقيد الشديد في جميع نواحيها الفنية و السلوكية، و لهذا اصبح من الصعب السيطرة على هذا التعقيد، و بالتالي فإن نظام الرقابة يسمح للمديرين من متابعة الأنشطة والمهام للمسؤولين عليها.

7- إن البيئة المعاصرة للمنظمات شديدة التعقيد، وهذا الأمر يحتم على المنظمات ضرورة التجاوب مع التغيرات البيئية، إن الرقابة تمثل احد القنوات الرئيسية لتوصيل المنظمة إلى حالة التجاوب السريع مع التغيرات البيئية¹

يمكن معرفة أهمية الرقابة في حالة غيابها و ما يترتب عليها من²:

إسراف في استخدام الموارد المادية.

ضياع الوقت وعدم الكفاءة في استغلاله.

البطء في انجاز الأعمال.

تدني الانتاجية.

ظهور العديد من المشكلات وتفاقمها.

- عدم الوصول إلى الأهداف ومن ثم صعوبة الحكم على فاعلية المنظمة.

ثالثا : خطوات الرقابة

❖ الرقابة ذلك النشاط الإداري الذي يسعى إلى التحقق من كفاءة واستغلال موارد المنظمة و تحقيق أهدافها.

¹ علي شريف ، المرجع السابق، ص366-367

² ثابت عبد الرحمن ادريس، جمال الدين محمد مرسى، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الطبعة الاولى، دار الجامعة، الاسكندرية، 2001-2002، ص474-475.

❖ إن خطوات عملية الرقابة لا تختلف باختلاف الشيء المرآق، فهي نفسها بالنسبة لإجراءات العمل أو

جودة المنتجات أو أي شيء آخر وتحتوي عملية الرقابة على الخطوات التالية:¹

أ- تحديد معايير الرقابة:

لكي يمكن مراقبة أداء المؤسسة لأعمالها بطريقة كفؤ فإنه يجب أن يكون هناك معايير موضوعية لمستويات الأداء تختلف بطبيعة الحال من مؤسسة إلى أخرى فنجد مثلا بعض المنظمات تحدد رقما معين كمعيار لنتيجة نشاطها تعمل جاهدة للوصول إليه و في مؤسسات أخرى يكون وضع المعايير في شكل تحديد مكانة المؤسسة في السوق، و هذه المعايير الخاصة بالأداء تكون للفرد، للقسم، للإدارة، للمؤسسة ككل.

ومن أنواع معايير و مستويات الأداء مايلي:²

- 1- معايير الربحية: و المتمثلة في معدل نمو الأرباح المستهدف، رقم الربح المطلوب... الخ.
- 2- معايير التسويقية: مثل حصة المنظمة في السوق، حجم المبيعات معين، معدل نمو المبيعات.
- 3- معايير التكنولوجية: ابتكار و تقديم منتج جديد، تطوير استخدامات السلعة.
- 4- معايير زمنية: إنجاز مهمة أو إنتاج عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية.
- 5- معايير المالية: مثل نسبة معينة للسيولة أو نشاط و رأس المال.
- 6- معايير إنتاجية: مثل حجم معين من الإنتاج، نسبة استغلال الطاقة.

¹ ابوبكر مصطفى بعيرة، الرقابة الادارية في المنظمات مفاهيم اساسية المنظمة العربية للعلوم الادارية، جامعة الدولة العربية العدد 273، ص 60

² عبد السلام ابو قحف، اساسيات التنظيم والادارة، دار الجامعة الجديدة للنشر الاسكندرية، 2002، ص 253

7- معايير ترتبط بالقوة العاملة : مثل أنواع برامج التدريب مطلوبة لمختلف العاملين بالمؤسسة للرفع من كفاءتهم وقدراتهم و نظام الاجور و الحوافز.

8- معايير تكلفة: مثل قيمة تكلفة انتاج وحدة واحدة من سلعة معينة.

ب- قياس مستوى الأداء الفعلي و تحليل أسباب الانحرافات إن وجدت:

تتم في هذه الخطوة مقارنة الأداء الفعلي بالاداء المخطط في ضوء المعايير الموضوعية سلفا وتحديد نوع وطبيعة الانحرافات و الفرق بينهما، بمعنى ما إذا كانت هذه الانحرافات الملائمة أو غير ملائمة للمؤسسة.

عند الانتهاء من القياس تقوم المصلحة المعنية بتحديد و تحليل اسباب هذه الانحرافات.¹

ج- تصحيح الانحرافات: بعد قياس مستوى الأداء الفعلي و مقارنته بالمعايير الموضوعية فإن الدور العام

الذي تؤديه عملية الرقابة حينئذ يتمثل في تصحيح الانحرافات التي قد توجد في الأداء الفعلي كما تم رسمه

أصلا في الأهداف، و عند محاولة تصحيح و إعادة الوضع إلى ما هو مطلوب وفق للمخطط فإنه قد يحدث

احد الأمور الثلاثة:²

أ- أن تستمر الانحرافات في الظهور، وإن كان ذلك في الحدود المسموح بها، إن استمرار تذبذب الأداء

بشكل ملحوظ يجب النظر إليه بدقة وحذر حيث انه قد يكون مؤشر الأخطاء الجوهرية في العملية الإدارية.

¹ عبد السلام ابو قحف، المرجع السابق، ص ص 475-476.

² ابو بكر مصطفى بعيرة، المرجع السابق، ص ص 9-10-11.

ب- قد يعجز نظام الرقابة عن تصحيح الانحرافات، و بذلك يخرج مستوى الأداء عن الخط المرسوم له و ايضا عن الحدود المسموح بها زيادة او نقص و مثل هذا الوضع إذا استمر لفترة طويلة نسبيا يؤدي حتما إلى تدمير النظام.

ج- قد يكون نظام الرقابة دقيق و محكم و في هذه الحالة فانه سرعان ما تتم السيطرة على الانحرافات و إعادة الامر إلى مساره المرسوم له.

رابعاً : أهداف الرقابة

إن المقصود بالرقابة هو ضرورة تأمين القيادة الناجحة في إدارة المؤسسة و منه فإن الأهداف الأساسية

للقابة هي:¹

- 1- معاونة الإدارة على تحقيق النجاح، و ذلك بالتأكد ن أن الخطة تتحرك في مسارها المرسوم
- 2- التأكد من تنفيذ المهام المخططة و معرفة مدى تنفيذ الواجبات
- 3- اكتشاف الأخطاء فور وقوعها أو عندما تكون في طريق الوقوع، لكي تعالج فوراً أو يتخذ ما يستلزم لمنع حدوثها.
- 4- المحافظة على حقوق لأطراف ذات المصلحة في قيام المنشأة أو المنظمة مثل العاملين فيها و المتعاملين معها.
- 5- التأكد من أن القوانين مطبقة تماماً، و أن القرارات الصادرة محل الاحترام من طرف الجميع.

¹ د. العربي دخوش، محاضرات في اقتصاد مؤسسة، جامعة منتوري قسنطينة، 2001، ص ص38-39

وهناك أهداف ثانوية اخرى تتمثل فيما يلي:¹

- تحقيق التوافق مع المتغيرات البيئية.
 - تحقيق التكيف مع المتغيرات التنظيمية.
 - المساعدة في التخطيط و إعادة التخطيط.
 - تحديد مراحل التنفيذ ومتابعة التقدم داخل المؤسسة.
 - تحقيق التعاون بين الوحدات و الأقسام التي تشارك في التنفيذ.
- إن ما يمكن استنتاجه من خلال هذه الأهداف هو أن الرقابة تساهم في نجاح وتطور وتقدم المؤسسة وفي تحقيق كل الأهداف المخطط لها، والمساهمة في حل المشكلات التي قد تعرقل عملية انجاز الأعمال المدرجة.

خامسا : خصائص الرقابة

يجب أن تتميز النظم الرقابية بخصائص محددة تتضمن فعاليتها ومن أهم هذه الخصائص:²

- ❖ التكامل: يشير تكامل النظم الرقابية إلى ضرورة استيعاب هذه النظم لجميع المعايير الخاصة بكل الخطط التنظيمية إلى انه يجب أن يكون هناك تكامل بين الخطط ذاتها وأيضا تكامل بين النظم الرقابية المستخدمة.
- ❖ الموضوعية: يجب أن تكون النظم الرقابية قادرة على استخدام المعلومات والتحقق منها وفهمها ويتطلب ذلك الاعتماد على تقارير موضوعية تتضمن بيانات كمية ذات معنى ومدلول واضح ومحدد، ويرتبط ايجابيا بالموضوعية ومدى اعتماد النظام على نظم اتصال واضحة ورسمية.

¹ ثابت عبد الرحمان ادريس، جمال الدين محمد المرسي، المرجع السابق، ص430.

² محمد إسماعيل بلال، ادارة الانتاج والعمليات -مدخل كمي-، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2004 ، ص 316.

❖ الدقة: يجب أن يكون النظام الرقابي قادر على الحصول على معلومات صحيحة وكاملة عن الأداء معاً لتأكد من مصدر المعلومات وقدرته على توفير معلومات دقيقة، ويرتبط إيجابياً بدقة نظام الرقابة ومدى وضوح النظام وسهولة فهمه.

❖ التوقيت: من الضروري أن يزود النظام الرقابي القائم على المشروع بالمعلومات في الوقت المناسب وهذا يعني حصول القائد على المعلومات في لحظة احتياجهم إليها، بحيث يختلف التوقيت الملائم لتدفق المعلومات من مستوى إلى آخر، وبصفة عامة فإن الحاجة إلى توقيت المعلومات الرقابية ترتبط دائماً بعدم التأكد فكلما زادت درجة عدم التأكد تزداد الحاجة إلى الوقت.

❖ المرونة: إن النظام الرقابي لا بد أن يكون مرناً، وهذا يعني أن يكون النظام قادراً على استيعاب التغيرات المحتملة في المحيط أو في المشروع نفسه.¹

المطلب الثاني : أساليب ومجالات الرقابة

أولاً : أساليب الرقابة

❖ الأساليب التقليدية: إن ما يقصد بكلمة تقليدية هو الأساليب المتعارف عليها والأكثر انتشاراً من غيرها رغم أن ذلك لا يعني بالضرورة عدم أهميتها ومن هذه الأساليب:²

◀ الملاحظة الشخصية : تستعمل الملاحظة الشخصية كأحد أساليب الرقابة خاصة في

التنظيمات الصغيرة والمتوسطة الحجم، ويكمل هذا النوع من الرقابة عن طريق الموازنات ووسائل

¹ Patrick Joset, Gestion de projet-méthodes, outils et techniques de base, Abissa informatique, Paris, 2000, P35.

² محمد قاسم القريوني، المرجع السابق، ص356

الرقابة الأخرى، ولا تزال الملاحظة الشخصية الطريقة الوحيدة المعتمدة في كثير من التنظيمات وخاصة في الدوائر الحكومية .

الموازنات بانواعها: تعتبر الموازنات من أهم الأدوات الرقابية المستخدمة في المشروعات، والموازنة هي نوع من انواع الخطط التي تحدد النتائج المتوقعة في شكل رقمي وتستخدم كأداة للتقييم والرقابة والاسترجاع وتعتمد الموازنات على الخبرة الماضية وعلى التنبؤات المستقبلية أيضا.¹

وهناك عدة أنواع من الموازنات الممكن استعمالها كأدوات رقابية ومنها:²

- الموازنة التقديرية: تعتبر الموازنة أقدم الوسائل الرقابية فهي تعبر بالأرقام عن النفقات والإيرادات المتوقعة لفترة زمنية مستقبلية وتتيح الموازنات للمدير التعرف على أبواب الإنفاق ومصادر الإيرادات، وعلى المسؤولين عن الصرف، ومراقبة هذه الجهات وكذلك أوجه الإنفاق، وتتعدد أنواع الموازنات التقديرية فهناك :

✓ موازنة الإيرادات والمصروفات التقديرية.

✓ موازنة النقدية

✓ موازنة راسمالية.

✓ موازنة الانتاج والموارد والوقت.

✓ موازنة عمومية.

- موازنة البرامج : يرتبط هذا الأسلوب بين الموازنات وبين الخطط التي تهدف تلك الموازنات إلى تحقيقها حيث لاتعد الموازنة فقط وسيلة الرقابة، بل أداة تخطيطية ايضا ووفق هذا الاسلوب الذي طبق لأول مرة سنة 1962 من قبل وزارة الدفاع الأمريكية بقيادة " روبرت ماكنمارا" حيث يتوجب على كل دائرة أو جهاز في مرحلة إعداد الموازنة الخاصة به، تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها، والخطوات اللازمة لتحقيق ذلك، ومن

¹ عبد الحميد مصطفى أبو غانم، إدارة المشروعات الصغيرة، مرجع سابق، ص 162

² محمد قاسم القريوتي، المرجع السابق، ص 365

ثم تقدير التكاليف اللازمة والفوائد التي تستحق من جراء تنفيذ المشروع، ولكل بديل من البدائل المختلفة الممكن الأخذ بها لتنفيذ المشروع .

❖ الأساليب الرقابية المتخصصة: تعدد الاساليب الرقابية التي تعتمد على معلومات تفصيلية ورقمية وليس على مجرد الملاحظات الهامة، ومن هذه الاساليب:¹

◀ نظام إدارة المعلومات: اصبح معروفا وفي عصر المعلوماتية أن الرقابة لا تكون سليمة إلا إذا ارتكزت على قاعدة معلومات، إذ أن المؤسسات المختلفة تقوم أعمال كثيرة وتتعامل مع بيانات كثيرة، ولا بد من نظام يحول هذه البيانات "DATA" إلى معلومات ليتم التصرف على أساسها.

◀ الرقابة على الجودة الشاملة: تتم الرقابة على عمليات الانتاج من خلال رسم الخرائط التي تبين مجالات الانحرافات عن مستويات الأداء المقبولة، في مجال إنتاج السلع خلال فترات محددة، ووفق حدود عليا ودنيا مقبولة ومحسوبة بشكل إحصائي.

◀ رقابة الإنتاج: تتم مقارنة برنامج المخطط سلفا بالإنجاز الفعلي يوما بيوم ويمكن أن تتخذ البرامج أو الجداول خرائط تتبع وبرصيد الأرقام الفعلية للإنتاج مقابل أرقام الخطة يمكن اكتشاف أي قصور فورا ويمكن عندئذ اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

◀ رقابة المخزون : يمثل المخزون بالنسبة لصاحب المشروع مشكلة وهي انه لا يريد أن يكون لديه عجزا في صنف معين كما أن الاحتفاظ بالمخزون يكلف أموالا ويؤثر على معدل الربح في النهاية فيميل إلى الانخفاض عما كان يأمل صاحب المشروع.

◀ الرقابة الإحصائية: فرع من فروع الرياضيات والمسمى " الإحصاء " له مغزى بالنسبة للإدارة ومعظم دراسات الأعمال المتقدمة تشمل دراسة هذا الموضوع، والإحصاء هو علم الارقام فهو يستخدم من الخبرة الفعلية

¹ محمد قاسم القريوتي، المرجع السابق، ص368

في العالم الواقعي ثم تعالج بمهارة، بداية لجعلها أكثر سهولة ثم تربطها ببعض حتى تصل إلى أرقام تمثل خلاصة وافية أو إحصاءات ثانوية يمكن استخراجها¹.

◀ نقطة التعادل: يقصد بنقطة التعادل النقطة التي يتساوى عندها إيرادات المشروع بتكاليف إنتاجه و بالتالي سيخسر المشروع إذا قل إنتاجه عن هذه النقطة وسيربح إذا تعدى هذه النقطة.²

◀ طريقة مراجعة وتقييم البرامج : تتبع هذه الطريقة في مجال الرقابة على المشروعات التي يستلزم تنفيذها مدة زمنية طويلة، وذلك بهدف اختصار الوقت، والبحث عن مسارات عمل أسرع من غيرها، نظرا لأهمية عنصر الزمن في التكلفة والربح، وتتضمن هذه الطريقة عدة خطوات:

- تحديد النشاطات التي يلزم القيام بها والأحداث التي تدل على انتهائها.

- رسم الشبكة وتحديد العلاقة بين النشاطات والأحداث.

- الوقت اللازم لانجاز كل نشاط قبل الانتقال للنشاط الثاني.

- المسار الذي يأخذ الوقت الاطول لانجاز المشروع.

- التعديلات اللازمة على خط سير العمل بالشكل المناسب الذي يقصر الوقت.

- الرقابة على المشروع من خلال الشبكة التي تم رسمها.³

❖ أساليب الرقابة الشاملة : تعتبر الوسائل و الأدوات الرقابية السابقة جزئية، إذ تقتصر على فحص عنصر

التكاليف أو عنصر الوقت وما إلى ذلك من أمور، ورغم أهمية هذه الوسائل إلا أنها لا تعطي صورة كاملة

عن الوضع في التنظيم، ولذلك تم التفكير بطرق أكثر شمولاً تعكس النتيجة النهائية العامة للمشروع أو

للمؤسسة أيا كانت وهي :

¹ محمود أمين زويل، المرجع السابق، ص ص 170-171.

² عبد الحميد مصطفى أبو غانم، المرجع السابق، ص 163.

³ محمد قاسم القريوبي، المرجع السابق، ص 372.

◀ قياس الربح أو الخسارة : يعطى النظر للوضع المالي لأي تنظيم من خلال معرفة الإيرادات والنفقات خلال فترة زمنية معينة عن أدائها ويفتح مجالاً للرقابة من أجل اتخاذ الإجراءات التصويبية، ويمكن أن يمتد هذا النوع من الرقابة لمفردات بنود الإيرادات والنفقات بدل النظر إليهما بشكل إجمالي .

◀ عائد الاستثمار: في هذه لا يكتفي بالنظر فيما إذا كان التنظيم قد حقق ربحاً أو خسارة، بل يتم النظر إلى نسبة العائد إلى رأس المال المستثمر.

◀ المراجعة: تعتبر المراجعة نمطاً شائعاً للرقابة، ورغم انصراف هذا المفهوم نحو الناحية المالية والمحاسبية إلا أنها ليست قاصرة بالضرورة على ذلك، فقد تمتد إلى المجالات الإدارية، وقد تكون المراجعة:

- خارجية: يتولى الإشراف على السجلات الإدارية والمالية جهات خارجية متخصصة، مما يعني ممارسة رقابة غير مباشرة على ما يجري داخل هذه التنظيمات، إذ تكتشف التقارير التي تقدمها الجهات المكلفة بالمهمة عن نواحي القوة والضعف في المؤسسة.

- داخلية: تتم مهمة الرقابة الداخلية من خلال قيام قسم خاص داخل الشركة أو المؤسسة بمسؤولية التدقيق وإرسال تقارير للمسؤولين عن ذلك وهذا ما تقوم به كثير من المكاتب الحكومية ضمن الأجهزة المركزية، وتسمى الدوائر المكلفة بهذه المهمة الرقابة الداخلية.¹

¹ محمد قاسم القريوبي، المرجع السابق، ص 376-377

ثانيا : مجالات الرقابة

الرقابة عمل لا بد من في كل مجال، وستتطرق إلى المجالات التالية:¹

أ- الرقابة على الإنتاج: تهدف الرقابة على الإنتاج إلى التأكد من أن ما تم إنتاجه مطبق لما هو مطلوب
انجازه، والرقابة على الإنتاج بمعناها الواسع تشمل الرقابة على المعدات والآلات والرقابة على الوقت والحركة
والرقابة على جودة المنتجات.

1- الرقابة على الآلات : تأخذ الرقابة على الآلات عدة وجوه نذكر من بينها:

- التأكد من أن الآلات المطلوبة موجودة في المصنع وصالحة للعمل
- التأكد من الاستخدام الأمثل للآلات
- معرفة أسباب عطل الآلات وإجراء التصليحات اللازمة
- التأكد من الاستعمال الأمثل للأدوات الرقابة في هذا المجال أي سجل الآلة، بطاقة الآلة العاطلة، سجل
الوقت الضائع للآلات

2- الرقابة على الوقت والحركة: إن الوقت والجهد الجسماني من العناصر الأساسية في الإنتاج وبالتالي لا بد

من مراقبتها و من هنا ظهرت أهمية دراسة الوقت والحركة

إن دراسة الوقت الانتاجي هي ملاحظة و تسجيل الوقت اللازم لأداء عنصر من عناصر العملية الانتاجية، اما
دراسة الحركة فهي عبارة عن دراسة حركات العامل أو الآلة أثناء تأدية العملية الانتاجية بغية تفادي الحركات
الغير ضرورية.

¹ العربي دخموش، المرجع السابق، ص60

3- الرقابة على جودة المنتجات: تعني التأكد من أن جودة المنتجات مطابقة للجودة المحددة مسبقا والتي

تعتبر عنها عدة مؤشرات تتعلق بتركيب المنتج وبعض المعايير التي تخص استعماله.

ب- الرقابة على التسويق: يهتم التسويق بتوفير السلع والمنتجات في المكان والزمان المناسبين ويشمل

التسويق عدة وظائف يصعب قياسها نظرا لارتباطها بالعنصر الانساني، ومن ابسط معايير الرقابة في التسويق:

حجم المبيعات التي يقوم بها كل بائع، الارباح المحققة من تلك المبيعات، حجم المبيعات بالنسبة لمنطقة

معينة، تكاليف المبيعات بالنسبة لمنطقة.

ج- رقابة الموارد البشرية: لكي تتم إدارة الأفراد بأحسن طريقة يجب التأكد من أن القوة العاملة في

المشروع كافية وماهرة وراضية ومتعاونة في تحقيق أهداف المشروع وهذا الأمر يتطلب دراسة المؤشرات

والمعايير الأتية مثلا: - عدد طلبيات لتغيير من وظيفة أو منصب إلى آخر.

عدد العمال الذين تم فصلهم. - عدد الغيابات - عدد الحوادث المهنية - تطور انتاجية العامل

المطلب الثالث : أنواع الرقابة

إن أفضل أنواع الرقابة هو النوع الذي يكتشف الانحرافات والأخطاء، قبل وقوعها ويجنب بالتالي مدراء المشاريع

مشقة وتكلفة التعامل مع حلول المشاكل بعد حدوثها.

وتقسم أنواع الرقابة إلى ثلاثة أنواع وهي:¹

❖ الرقابة الضابطة: وتدعى أيضا بالرقابة السبرانية وهي من أكثر أنواع الرقابة شيوعا، فالأجهزة الرقابية السبرانية

يكثر الطلب عليها كونها تعمل بشكل أوتوماتيكي بحيث تؤدي وظائفها ومهامها بدون تدخل من احد

وتعمل هذه الأجهزة بانتظام الذاتي وتستخدم أدوات ضابطة قادرة من تلقاء ذاتي على تصحيح أية انحرافات

قد تحدث .

¹ حسن إبراهيم بلوط، المرجع السابق، ص 255.

وتعمل الرقابة الضابطة ضمن المعطيات التالية:¹

- تحديد معايير الأداء.

- قياس الأداء.

- مقارنة الأداء القياسي بالمعايير المحددة.

- التقييم والتنفيذ.

فالرقابة الضابطة تعمل من خلال الأجهزة الراصدة للمدخلات والمخرجات مرورا بالعملية التحويلية بهدف ضبط المشروع ككل ومخرجات المشروع بشكل خاص، فالمشروع يحتاج دائما على المدخلات (الموارد على اختلاف أنواعها)، ويحولها مستخدما العملية التحويلية إلى مخرجات (منتجات، سلع وخدمات) ذات مواصفات ومعايير متفق عليها، وهنا يأتي دور جهاز الإحساس في قياس المواصفات ومعايير تلك المخرجات، بعدئذ تحول مقاييس هذا الجهاز إلى جهاز مقارنة بحيث يقارنها بالمقاييس ذات القوالب الثابتة أو المعيير المحددة سلفا، يحول بدوره إلى صاحب القرار الذي يدرسه ويتخذ بشأنه الإجراء المطلوب.

❖ الرقابة الفاحصة : الرقابة الفاحصة تعرف على أنها رقابة مواصفات مخرجات المشروع وتعرف برقابة " التحرك/اللاتحرك" إذ أن هذه الرقابة تستخدم للتأكد من أن شروط عمل المشروع المتفق عليها أو المحددة سلفا تسيّر بحسب ما هو مخطط لها، والملاحظ أن هذه الرقابة تطبق على كافة مظاهر المشروع بعد أن يوفر مدير المشروع أو سواه من المدراء المواصفات أو الشروط المطلوبة لمخرج أو مخرجات المشروع، فالمستفيد من المشروع، سواء كان زبوناً أو صاحب المشروع، يهتم بدرجة الأولى بمخرج أو مخرجات بعد أن يفرض مسبقاً شروط قبوله بها أي بعد أن تتطابق مواصفات المشروع مع شروط القبول بها، ومن الطبيعي أن تخضع أجزاء المشروع للرقابة الفاحصة، إذ تعبر الأجزاء عن نقاط التفتيش تقوم بها

¹ حسن ابراهيم بلوط، المرجع السابق، ص 256.

أجهزة الرقابة وتسهل بالتالي عملية القبول بمخرج المشروع بعد التأكد من دقة الأداء، وفي حال نجاح الأجزاء في الأداء فإنها تتحرك بسهولة ويتم الموافقة عليها رقابيا، أما في حال فشل بعض الأجزاء فإن الرقابة الفاحصة توقفها وتنبه بالتالي صاحب القرار إلى عدم الموافقة عليها.

❖ الرقابة ما بعد الأداء : الرقابة ما بعد الأداء هي الرقابة التي تعني بحقيقة ظهور نتائج عمل المشروع أي بصورة أدق، حقيقة أداء المشروع ما بعد اكتماله، والهدف منها ليس تصحيح الأخطاء و الانحرافات إنما حصرها و الاستفادة من المعلومات أو المعطيات المتأتية منها والتي بدورها تساعد على توفير فرص نجاح أكبر للمشاريع المستقبلية، من هنا فإن هذا النوع إلا من الرقابة يعرف برقابة " ما بعد الرقابة " ويركز بالتحديد على اكتشاف فرص تحسين المشاريع المستقبلية للمؤسسة انطلاقا من أداء المشاريع الحالية، وتمتاز هذه الرقابة باحتضانها الأقسام الأربعة التالية :¹

- أهداف المشروع.
- معالم ونقاط التفتيش وموازنة المشروع .
- التقرير النهائي لنتائج أعمال المشروع.
- توصيات الأداء و فرص تحسين العمليات .

¹ حسن ابراهيم بلوط، المرجع السابق، ص ص 257-259.

المبحث الثالث : دور وظيفة التنظيم والرقابة على نجاح المشروع

المشاريع الناجحة لا تنجح من تلقاء ذاتها، إذ لا بد من وضعها في سياقها وأطرها السليمة، وتصويب اتجاهاتها، أي بمعنى أدق لا بد من تنظيمها وذلك من خلال تجميع أنشطة وموارد المؤسسة أو الإدارة، بأسلوب منطقي يهدف إلى الاتصال وتخفيف صعوبات العمل، وتسريع اتخاذ القرارات الهامة، كما يساعد القيادة الإدارية ومدراء المشاريع على دقة تصميم العمل وتقسيمه، وتوفير وسائل التنسيق بين مختلف الوحدات والأقسام وكذلك لا بد من مراقبتها حيث تنطوي الرقابة على قياس نتائج أعمال المرؤوسين لمعرفة أماكن الانحرافات وتصحيح أخطائهم بغرض التأكد من أن الخطط المرسومة قد نفذت وأن الأهداف الموضوعية قد حققت على أكمل وجه ويتضح من ذلك بأن للرقابة علاقة وثيقة بنتائج العاملين في المشروع .

المطلب الأول : التنظيم في المشاريع

أولا : مفهوم تنظيم المشروع

- ❖ يعتبر تنظيم المشروع بمثابة القاعدة الأساسية التي توضح كيفية ارتباط المشروع بالمنظمة الأم مع بيان القواعد والأسس التنظيمية التي تحكم المشروع، إن بداية هذه القاعدة تنطلق من بناء وتصميم الهيكل التنظيمي الذي سوف يستوعب كافة الوحدات الإدارية والفنية ويوضح العلاقات والمسؤوليات بين العاملين في حدوده¹.
- ❖ ترتب الموارد الخاصة بالمشروع بطريقة تمكن الأنشطة من المساهمة بشكل منظم في تحقيق أهدافه².

¹ مؤيد الفضل، المرجع السابق، ص 101.

² بشير عباس العلق، الإدارة، الدار الجامعية، - بنغازي، ليبيا - ، 1999، ص 182.

ثانيا: معايير اختيار هيكل تنظيم المشروع

من المبادئ الأساسية في بناء الهيكل التنظيمي بشكل عام هو استخدام معايير تنظيمية تحدد الأسس التي في ضوءها يتم بناء الوحدات التنظيمية والذي يظهر تخصص الوحدة مقارنة بالوحدات الأخرى من هذه الأسس مايلي¹:

❖ الأساس الوظيفي : وهو الأكثر شيوعا حيث يتم تنظيم الأعمال في المشروع في ضوء الوظائف الرئيسية لها مثل الإنتاج، التسويق، التمويل.....

❖ نوع الزبون : أي على أساس فئات المستهلكين الذين سوف يتعاملون مع المنتجات المتوقعة.

❖ الموقع الجغرافي : عندما تتوزع أنشطة المشروع على عدة مواقع جغرافية يتم تقسيم أعمالها حسب الموقع مثل الجنوب، الشمال.....

❖ الزمن: إذا كان المشروع يعمل بأكثر من طاقته يتم تنظيم العمل على أساس الفترة الصباحية والفترة المسائية.

❖ العمليات الإنتاجية: إذا تم الاعتماد في المشروع خط الإنتاج المتسلسل بحيث يتم تنظيم الأعمال حسب كل عملية إنتاجية.

❖ الأساس المركب: أي استخدام أكثر من أساس.

ثالثا: الوسائل والأدوات المساعدة في تنظيم المشروع

يعتبر وجود الأدوات والوسائل المساعدة في تنظيم المشروع عاملا مهما لأنها توفر آليات تسعف

العاملين على مختلف مستوياتهم في التعرف على ما يجري في التنظيم وبالسمات العامة والخاصة به.

وهناك بعض الوسائل التنظيمية الهامة التي تعتمد المنظمات عليها وهي:²

¹ بشير عباس العلق، المرجع السابق، ص ص 101-102.

² محمد قاسم القريوبي، المرجع السابق، ص ص 272-273.

❖ **الخرائط التنظيمية** : توضح الخرائط التنظيمية العلاقات الرسمية في المنظمة، فهي ترجمة لعلاقات السلطة والمسؤولية بين مجموعة الأفراد والنشاطات في المنظمة، وتبين مختلف الوظائف والاختصاصات، وتظهر نوع العلاقات والسلطات سواء الأصلية أو المفوضة، الوظيفية أو الاستشارية، التي ترتبط بين الإدارات والأقسام وبين الأفراد العاملين في هذه الإدارات وتحدد علاقة الأفراد ببعضهم البعض، فهي بذلك تعكس مواطن القوة والضعف في التنظيم، بتوضيحها الخطوط التي تسري بها السلطة والمسؤولية من خلال سبل الاتصال داخل التنظيم، وعن طريق الخرائط التنظيمية يفهم العاملون نوع المنظمة .

❖ **الأدلة التنظيمية**: وهي عبارة عن وثائق تفصيلية تلحق بالخرائط التنظيمية أو تعد بمثابة مذكرات تفسيرية لمحتويات تلك الخرائط فهي باحتوائها على التفاصيل الموضحة للإدارات والأقسام الواردة في الخريطة التنظيمية، تقدم معلومات دقيقة عن الهيكل التنظيمي للمنظمة، يتعذر أن تتضمنها التنظيم وتشمل تقسيم العمل وتوزيع الاختصاصات وتحديد واجبات الإداريين ومسؤولياتهم، وكذلك كيفية توزيع الأجر العاملين وأساليب الترقيات وغيرها من الأمور التي تعطي فكرة واضحة وتفصيلية لكل فرد عن مركزه ودوره في المنظمة، وتساعد الأدلة التنظيمية على تحديد مسؤولية التقصير في الأداء والأخطاء الناجمة عن ذلك، لأن المهام محددة وموصوفة، ضمن التوزيع الذي أدرجه الدليل التنظيمي الذي يشمل، ويوجه النقد إلى أدلة التنظيم من قبل المديرين التنفيذيين الذين يميلون إلى الأسلوب الاتقراطي في استخدام سلطتهم حيث لا يرون في الكتيبات التنظيمية حاجة ماسة أو ضرورة ملحة ويعتمدون في ذلك على :¹

◀ إن الأدلة التنظيمية تحول دون مراقبتهم للمعلومات الواردة بها وتحول دون توجيه أوامرهم وإصدار تعليماتهم كما يريدون، والتي يغيرونها لايتسنى لهم قيادة رؤوسهم، وهذا هو صميم الأسلوب الاتقراطي المتسلط في السلطة الإدارية .

¹ محمد قاسم القريوبي، المرجع السابق، ص ص 273-274.

◀ في رأي هؤلاء القادة أن إعداد الأدلة التنظيمية يتطلب الجهد والوقت والمال الكثير.

❖ **السجلات :** وهي عبارة عن الدفاتر والملفات التي تعدها المنظمة، والتي تشتمل على المعلومات الخاصة بالمستخدمين والعمال وعلى مختلف المعلومات المتعلقة بالعمل، وتعطي السجلات صورة واضحة وحقيقية عن المنظمة، وتحتفظ هذه السجلات كي تعطي صورة زمنية عن تقدم المنظمة وسير العمل بها خلال الفترات الزمنية المتتالية ويسترشد بها عندئذ إذا ظهرت الحاجة إلى اجراء تغييرات أساسية وتعديلات في أساليب التنظيم التي تسير عليها المنظمة، حيث تساعد في الوقوف على اتجاه المنظمة ونشاطاتها خلال الفترات السابقة، فعلى ضوء ما يستقى من هذه السجلات من اتجاهات العمل وطبيعة العاملين يمكن وضع الاساليب الجديدة للتنظيم وتلاقي اوجه النقص أو التقصير التي تعيق الانجاز في الفترات السابقة، وللسجلات فائدة اخرى تساعد على حسن استخدام الأفراد والقوى العاملة، حيث انها تقوم بعملية حصر للطاقات والقدرات الفردية الذهنية والجسمانية للعاملين، وتسجل الكفايات والمهارات الموجودة فيها والمطلوبة، والتي يستحسن استخدامها والحصول عليها لحسن سير الأعمال، فيعمل على إدخال القدرات والمهارات المطلوبة لهذا الغرض.¹

رابعا : تنظيم المسؤوليات وتوزيعها في المشروع

إن مسؤولية انجاز المشروع لا تقع على جهة واحدة أو عنصر واحد في مركز القرار بل هي مسؤولية جماعية وهي لا تنحصر في مستوى واحد، بل هي تقسم وتوزع بين مستويات تنظيمية مختلفة. وعلى هذا الأساس فانه عند تصميم الهياكل التنظيمية والإدارية للإدارة، لابد من اتخاذ القرار من تحديد طبيعة المسؤوليات وتوزيعها بين المستويات الإدارية في المشروع مع تحديد اسم الكادر الوظيفي الذي سوف يحتل المواقع المحددة وتوكل إليه مسؤولية انجاز عمل معين .

¹ محمد قاسم القريوبي، المرجع السابق، ص 275.

❖ **مدير المشروع** : يعتبر مدير المشروع من أهم العناصر المؤثرة في نجاح المشروع من مرحلة التعريف وحتى

الانتهاء، فهو الشخص الذي سيحتمل مسؤولية تخطيط المشروع وتنفيذه وإنجائه، ومن المهام التي ستأخذ موقع

الأولية في عمل مدير المشروع مايلي¹:

- إعداد ميزانية المشروع الأولية.
- جدولة الأولويات لأنشطة المشروع.
- اختيار أعضاء فريق المشروع.
- التأكد من كفاية وكفاءة الموارد والتسهيلات المتاحة لإنجاز المشروع.
- تقسيم مصادر التوريد مع التأكيد على التوريدات المبكرة في حياة المشروع .

وتختلف أهمية مدير المشروع عن المدير الوظيفي، حيث يعمل المدير الوظيفي في احد الأقسام المنظمة مثل

(المالية، الأفراد، التسويق) ويكون متخصصا في المجال الذي يديره، ويمتلك قدرة تحليلية على حل المشاكل

التقنية الخاصة في قسمه الوظيفي.

أما مدير المشروع فانه يمتلك نظرة عامة وخلفية واسعة في المعرفة والخبرة، إذ انه يشرف على

مجالات وظيفية متنوعة، لذلك يسمى مدير المشروع لأنه يكون خبيرا في خلق التوازنات والتماسك بين مجالات

المشروع المختلفة، أي أن مدير المشروع يتميز بمهارة التركيب مقارنة بمهارة التحليل للمدير الوظيفي ولذلك

يستخدم المدير الوظيفي مدخلا تحليليا أما مدير المشروع فيستخدم مدخل النظم.²

¹ مؤيد الفضل، تقييم وإدارة المشروعات المتوسطة والكبيرة، المرجع السابق، ص 126

² محمود العبيدي، المرجع السابق، ص ص 73-74.

■ مواصفات مدير المشروع :عند اختيار مدير المشروع ولضمان ادائه للأدوار الادارية المطلوبة منه ينبغي توفر مجموعة من المواصفات التي تؤهله للنجاح في إدارة المشروع وبما يجعل منه قائدا تتوفر فيه السمات المطلوبة وهذه المواصفات هي:

◀ المهارات الشخصية : ذكر "أرشبالد" Archibad "المهارات الشخصية الضرورية التالية:

- المرونة والتكيف.
- المبادرة والقيادة .
- الثقة، الإقناع وطلاقة اللسان..
- رجل اتصال ومكمل فعال.
- القدرة على إيجاد التوازن بين الحلول الفنية والزمن والتكاليف والعوامل الإنسانية .
- الانضباط والتنظيم الجيد.
- يميل إلى العمومية بدلا من التخصص.
- القدرة على تكريس معظم وقته للتخطيط والرقابة.
- القدرة على تعريف المشكلات واتخاذ القرارات .
- القدرة على تكريس الوقت والجهد للمحافظة على التوازن الصحيح في استخدام الوقت.

◀ المهارات السلوكية : يحتاج مدير المشروع إلى مهارات سلوكية واتصالية وبالتحديد، عليه أن يكون مستمعا جيدا ورجل فعال، وقادر على فهم قنوات الاتصال غير الرسمية، حتى يصبح مستمعا فعالا، وعليه أن يلم بفن

طرح الأسئلة للتوضيح والتأكد من فهمه للرسالات الشفوية، وعليه أن يعرف كيفية بناء الثقة وتشجيع روح العمل كفريق، والمكافأة على الاتصال من خلال المدح.

المهارات العامة للأعمال: يجب أن يمتلك المهارات العامة للأعمال والتي تتضمن:

- فهم المنظمة والأعمال.

- فهم الإدارة بشكل عام (التسويق، الرقابة، أعمال العقود والبيع، والقانون، إدارة الأفراد، المفهوم العام للربحية في البيئات التي تعطي هذه الأرباح).

- القدرة على ترجمة متطلبات الأعمال إلى متطلبات للمشروع والنظام.

- قوي وفعال ومستمر في التعليم، والتدريب، وتنمية المرؤوسين.

المهارات الفنية: لصنع قرارات جيدة، على مديري المشاريع أن يكونوا قادرين على فهم الجوانب الفنية للمشروع

ففي البيئات غير الفنية أو المتدنية المستوى الفني، يمكن تطوير الفهم من خلال الخبرة والتدريب غير الفني، أما

في المشروعات ذات التقنية العالية، فتصبح المؤهلات أكثر وجوباً، وتتضمن في العادة الخدمة في بيئة تقنية

ومعرفة ميادين مختلفة للعلم والهندسة.¹

المهارات التقنية: وهذه المهارة ترتبط بطبيعة المشروع وكذلك ترتبط بنوع وطبيعة المجال الذي ستستخدم

فيه هذه المهارات مثل نوع المشروع (إنشائي، صناعي، زراعي، صحي.... الخ) وهذه المهارات تساهم في

بنائها وتطويرها، ما هو متوفر لدى المدير من الشهادات الأكاديمية والتدريبية في مجال التخصص إضافة إلى

سنوات الخبرة.

¹ نعيم نصير، المرجع السابق، ص ص 168-170.

المهارات الانسانية : تتمثل بقدرة مدير المشروع على الاتصال بالآخرين، حل الصراعات، تكوين فرق العمل وغير ذلك من المهارات التي من شأنها أن تستقطب كافة العاملين في المشروع وتوحد جهودهم اتجاه انجاز المشروع.²

المهارات الادارية : وتتمثل بقدراته في مجال اتخاذ القرار، تخطيط المشروع، توجيه المشروع والرقابة عليه وهذه المهارات يتم بناؤها بشكل متخصص في بعض البلدان، ففي امريكا على سبيل المثال يتم بناء مهارات المدير عن طريق الانتظام في معهد إدارة المشروع (PMI) الذي يشترط في من يمارس مهمة إدارة المشروع أن يحصل على اجازة من المعهد اضافة إلى دورات تدريبية متخصصة لبناء وتطوير المهارات الإدارية والمهارات الانسانية، وفي بريطانيا تقوم جمعية إدارة المشروع (APM) بنفس الدور الذي تقوم به (PMI).

المهارات الفكرية: تتمثل بقدرات وإمكانات المدير على تحديد المشاكل وتحليلها، وتكوين بدائل لحل المشكلة واختيار البديل الأفضل، يضاف إلى ما تقدم يستطيع أن يقدم أفكار جديدة تصب في تدعيم رأس المال الفكري للمشروع بشكل خاص وللمنظمة بشكل عام، وينبغي الإشارة إلى أن هذه المهارات تراكمية أي أن سنوات الخبرة تلعب دورا كبيرا في بنائها وتطويرها إذ أن بيئة المشروع تتسم بالدينامية والتي تجعل لكل مشروع تجربة فريدة مقارنة بالمشروع السابقة.³

■ مسؤوليات مدير المشروع :

إن المسؤولية الرئيسية لمدير المشروع هو تسليم المشروع بشكله النهائي ضمن محددات الميزانية والزمن، طبقا للمواصفات الفنية، وانجاز أهداف تحقيق الارباح، وهناك مسؤوليات اخرى مختلفة تعتمد على

² مؤيد الفضل، المرجع السابق، ص 129.

³ محمود العبيدي، المرجع السابق، ص ص 76-77.

قدرات مدير المشروع وعلى المرحلة الحالية للمشروع، وحجم طبيعة المشروع، والواجبات المفوضة من قبل

الإدارة العليا وتمثل هذه المسؤوليات في :¹

- ◀ التخطيط لأنشطة المشروع ومهامه ونتائجه بما في ذلك تقسيم العمل والبرمجة والتكاليف.
- ◀ التنظيم والاختيار والتجميع لفريق المشروع، أي تنسيق المهام وتوزيع المصادر.
- ◀ التبادل مع الدوائر الأخرى : التفاوض والتكامل مع المديرين الوظيفيين والمتعهدين، والمستشارين، والمستخدمين، والإدارة العليا، كما تعمل كأداة اتصال مع المستخدم.
- ◀ الاستخدام الفعال لفريق المشروع والأفراد القادمين من الوحدة المستخدمة.
- ◀ متابعة وضع المشروع.
- ◀ تحديد المشكلات الفنية والوظيفية.
- ◀ حل المشكلات مباشرة أو معرفة ابن نجد المساعدة.
- ◀ التعامل مع الازمات وحل النزاعات.
- ◀ التوجيه بانهاء المشروع أو إعادة توجيه الجهود في حالة استحقال تحقيق الأهداف.
- ◀ قيامه بعمل اتصالات دقيقة وبتوقيات مناسبة تضع المنظمة دوما على علم بتطورات المشروع من خلال تزويدها بالمعلومات الكافية عن (التكلفة، الوقت، الموارد) في كل مرحلة من مراحل الانجاز المشروع.
- ◀ إبلاغ المنظمة بأي مخاطر أو مشاكل متوقعة يمكن أن يواجهها المشروع في فترات قادمة، تقليل احتمالات مواجهة المنظمة للمفاجآت في المستقبل.²

¹ نعيم نصير، المرجع السابق، ص ص 158-159.

² مؤيد الفضل، المرجع السابق، ص ص 130-131.

❖ فريق المشروع : فرق المشروع هو المجموعة العاملة معا ضمن هدف وأهداف معينة مؤقتة أو مستمرة،

بحيث أن أفرادها يشتغلون كل في مجاله للوصول إلى هدف المشروع المنشود.¹

يطرح الكتاب المتخصصين في إدارة المشروع، نظرية مهمة تتعلق بأهمية قيادة العنصر البشري في

إدارة المشروع وبالتالي نجاحه، وهذه النظرية تنص على أن الأفراد العاملين هم أساس نجاح المشروع، حيث

أن أي مشروع إنتاجي أو خدمي لا بد و يكون قائما على أساس وجود فرق العمل لذلك ينبغي على قيادة

المشروع العمل على تطوير فرق العمل في المشروع، ويرد في هذا الخصوص عدد من المراحل التي تؤدي في

النهاية إلى التطوير المذكور وهذه المراحل هي:²

◀ المرحلة الأولى: إيصال المعرفة إلى أعضاء الفريق.

◀ المرحلة الثانية: العصف الذهني في تحليل مشكلات المشروع.

◀ المرحلة الثالثة: التنفيذ.

◀ المرحلة الرابعة: الانجاز.

ويعتمد عادة حجم فريق المشروع، على حجم المشروع، حيث يمكن للمشروع الصغير مثلا من أن

يكون له شخص واحد متفرع - مدير مشروع - الذي يقوم بسحب الأفراد الآخرين طالبا منهم المساعدة

الفنية المتخصصة كلما دعت الحاجة لذلك، وكلما كبر واتسع حجم المشروع وزادت تفرعاته وتعقيده

كلما برزت الحاجة الملحة إلى تشكيل فريق متكامل للعمل بالمشروع وفق التنظيم الإداري المحدد له، ويجري

بناء فريق المشروع المتكامل في إدارة المشروعات الكبيرة .

¹ - Document d'information technique, Guide de gestion de projets à l'intention des premières nations et des - collectivités autochtones, Internet, www.tpsgc.gc.ca/rps/inca/docs/docs-technical-71/docs-tech-projectmgmt-f.pdf, pris le 10/09/2003, P56.

² مؤيد الفضل، المرجع نفسه، ص 133.

وكما سبق القول مهما كبر فريق العمل المتخصص للمشروع، فإن الحاجة لطلب المساعدة من ذوي الاختصاص الوظيفي تصبح أكثر إلحاحا في الأبعاد المختلفة لمراحل المشروع، وأن هؤلاء المتخصصون سوف يقعون ضمن المسؤولية الإدارية المزدوجة والتي تؤدي إلى ظهور الكثير من الصراعات والمشكلات في المشروعات، والسبب في ذلك يعود إلى أن أعضاء فريق المشروع المتكون في مثل هذه الحالة يعملون تحت إشراف جهتين من الإدارة الوظيفية هما :¹

◀ مدير الوحدة الإدارية الوظيفية، التي ينتمي إليها المتخصص الذي تم تنسيبه للعمل ضمن فريق المشروع ويكون عادة هذا المدير المسؤول عن تقييم الشخص المتخصص الذي تم تنسيبه بالإضافة إلى الأمور الأخرى مثل رواتبه ومستقبله الوظيفي وكذلك المزايا الوظيفية ذات الصلة بالوحدة الإدارية.

◀ مدير المشروع الذي يكون مسؤولا عن الشخص المتخصص المنسب للعمل مع فريق المشروع في تنفيذ العمل المنوط به والذي يتطلب من الآخرين أن يقدم لمدير المشروع تقاريره حول تقدم العمل ومن بعد ذلك إلى الإدارة العليا.

❖ **أهمية وأهداف فريق العمل :** يمكن تلخيص كل من أهمية وأهداف فريق المشروع بمايلي²:

أهمية فريق المشروع هي :

- ◀ انه من انجح الوسائل لمواجهة الفوارق بين الأفراد في تنفيذ نشاطات المشروع.
- ◀ الاستفادة من مهارات العاملين وتعظيمهما باتجاه تحقيق أهداف المشروع.
- ◀ يعمل على تحويل التنوع الثقافي إلى نقطة قوة، بدلا من أن يصبح نقطة ضعف.
- ◀ يساعد على بناء ثقافة التنظيمية ايجابية ومتجانسة على مستوى المشروع.

¹ عبد الستار محمد العلي، المرجع السابق، ص 65.

² مؤيد الفضل، المرجع السابق، ص 137.

- ◀ التوصل إلى عمليات أكثر كفاءة وأقل قوة .
- ◀ زيادة الروح المعنوية للفريق .
- ◀ يساهم فريق العمل في تحسين عملية اتخاذ القرارات.
- أما أهداف فريق المشروع فهي:
- ◀ تبادل الخبرات بين أعضاء الفريق في المشروع.
- ◀ التحفيز والتشجيع نحو تحقيق الأهداف الخاصة بالمشروع.
- ◀ العمل بروح معنوية واحدة و اشاعة روح التعاون فيما بينهم.
- ◀ استمرارية العمل وعدم توقفه إذا تغيب فرد مهما كان.
- ◀ التوريث العملي للخبرات والكفاءة.
- **خصائص فريق المشروع الناجح :** لكي يتم بناء فريق مشروع ناجح يجب توفر بعض الخصائص أهمها: ¹
 - ◀ وضع معايير ومقاييس الانجاز لضبط وتقييم أداء الأفراد في المشروع طبقاً لأسس موضوعية
 - ◀ بناء الرسالة والرؤيا والقيم العامة المشتركة بشكل واضح ومفهوم.
 - ◀ بناء نظم عمل فعالة وواضحة .
 - ◀ أن يكون لدى الفرد أهداف وطموحات يريد تحقيقها.
 - ◀ يجب أن تتناسب اهتمامات الفرد مع باقي أعضاء الفريق العامل في المشروع.
 - ◀ أن يكمل كل عضو باقي أعضاء الفريق في المشروع من المهارات والخبرات.
 - ◀ عند اختيار الأفراد ينبغي تحديد عناصر محددة بحيث يستفيد منها المشروعات استفادة كاملة.

¹ مؤيد الفضل، المرجع السابق، ص 138.

- ◀ استقلالية الفريق : تعطي المؤسسات الناجحة استقلالية فعلية لفريق أعمالها الذي توكل إليه مشروعاتها، وتطلب من قيادتها الادارية عدم التدخل في شؤون فريق العمل العملائية، وتؤكد عليها مد الفريق بكل مستلزمات وحوافز العمل اللازم له.
- ◀ التفوق الذاتي: أهمية فريق العمل تعظم وتزداد عندما يكون الفريق متفوقا على أرض المشروع، فميزة التفوق الذاتي لفريق العمل هي أكثر الميزات المرغوبة والمحبية عند قيادة المؤسسة.
- ◀ التعددية في اختصاص الأعضاء: فريق العمل الذي يملك عدة اختصاصات ومهارات، يعتبر بحد ذاته رأس مالا فريدا لمشاريع المؤسسة، خاصة وأن التعددية تسرع إلى حد كبير توارده، وبرز وتبادل الأفكار الجديدة بين أعضاء الفريق، والتي تتحول بدورها تدريجيا إلى مشاريع متوقعة تفيد المؤسسة.
- ◀ فريق المشروع العملي: إن فريق المشروع يجب أن يكون عمليا، تخطيطيا، تنظيميا، لأن جدولة أعماله ومفكرة نشاطاته وإجراءات العمل، إضافة إلى شروط ومستلزمات خطة المشروع الرئيسية ومعايير الأداء المطلوبة جميعها تكرم أعضاء الفريق في المساهمة الفعالة بأعمال المشروع.¹

¹ حسن إبراهيم بلوط، إدارة المشاريع ودراسة جدواها الاقتصادية، المرجع السابق، ص71.

المطلب الثاني: الرقابة على المشاريع

أولا : مفهوم الرقابة على المشروع

تعتبر رقابة المشروع على أنها عملية تنظيم نشاطات وأعمال المشروع بما يخدم أهداف أداء وتكلفة المشروع وتوقيت المشروع، إذ تهدف الرقابة بالاساس إلى تصحيح الانحرافات أو الاخطاء التي قد تنتج عن الفارق بين الأداء الحالي والأداء الفعلي المرغوب به، اما شكل رقابة المشروع فيمكن أن يكون رسميا أو غير رسمي فالمشروع الذي تخوم حوله المخاطر ويكون شبه عرضة للانحرافات ويتطلب حتما اجهزة رقابية رسمية تحد من تفاقم الاخطاء والانحرافات وتقلل منها أو ربما تقضي عليها، اما المشروع الذي لا يترتب عنه مخاطر أو انحرافات تذكر عند قيامه فهو مشروع غير رسمي وهو بالتالي ليس بحاجة إلى الاجهزة الرقابية .

ثانيا : حاجة المشروع إلى الرقابة

هناك بعض العوامل الداخلية والخارجية التي تفرض الرقابة على المشروع، فإدارة المشروع قد يسهل عليها عادة التحكم بالعوامل الداخلية التي يؤثر على المشروع وضمن التكلفة الرقابية المعقولة إذ قد نجدها تواجه في الوقت نفسه تحديات تفرضها العوامل الخارجية التي تتحكم بالمشروع منذ انطلاقه مروراً بمراحل تخطيطه وتنفيذ عملياته ووصولاً إلى نهايته،¹ وإذا كان من الطبيعي أن يتحكم مدير المشروع وفريق عمله بمقاييس جدولة وموارد المشروع بما يلي ويخدم أهداف أداء المشروع داخليا، إلا أن عدم وفرة بعض الموارد وعدم استقرارية ديمومة الحصول على بعضها الأخر (القوى العاملة) وضغط المحيط الخارجي (إضرابات القوى العاملة تبدل في مناخات العمل،قوانين جديدة) هي من العوامل الخارجية التي لا يمكن أن يتحكم بها لا مدير

¹ حسن إبراهيم بلوط، إدارة المشاريع ودراسة جدواها لأقتصادية، مرجع سابق، ص247

المشروع ولا فريق عمله، هذه العوامل الخارجية تفرض على إدارة المشروع استخدام شتى أنواع وأشكال الأجهزة الرقابية وبغض النظر أحيانا عن تكاليفها المرتفعة.

ثالثا : فائدة الرقابة على المشروع

لأن تنفيذ المشاريع لا يتم في الغالب بشكل تام ومنتقن، ولأن تنفيذ الخطط يتم في العادة من طرف أفراد، ومن المعروف أن هؤلاء الأفراد متفاوتون في قدراتهم وأدائهم، الأمر الذي يفرض رقابة مستمرة وحاجة ملحة لممارسة الرقابة باستمرار حتى نتأكد من أن سير العمل يتم وفق ما خطط له ومن جهة أخرى، تظهر الخطط نفسها تقدما وتتطلب مراجعة وفحصا انطلاقا من التغيرات التي يشهدها محيط المشاريع الداخلي والخارجي بالإضافة إلى أن إمكانات المشاريع مضبوطة ماديا وبشرياً، ومن هنا تظهر فائدة الرقابة من إيجاد مواءمة بين الأفراد والإمكانات، وهذا ما يتجسد في إطار التغذية العكسية، كما أن عملية تفويض السلطة وتوزيع المهام والمسؤوليات تفرض بدورها أسلوباً رقابياً يسمح للرئيس بمتابعة أداء مرؤوسيه انطلاقاً من حدود السلطة الموكلة لهم والمهام المسندة لهم، ومن ثم تحديد مسؤولية الانحراف تحديداً دقيقاً وضمن سلامة أداء العاملين، فكثيراً ما يحدث الاحتكاك والنزاعات بين أوساط العاملين وسوء التفاهم وتتداخل الصلاحيات والمسؤوليات، تأتي هنا الحاجة إلى الرقابة المستمرة والمحكمة لتفادي مثل هذه الحالات لضمان ملائمة أداء العاملين مما سيكون له أثر على سلامة أداء المشروع ككل.¹

¹ عادل مبروك محمد، الإدارة الإستراتيجية التطبيقية - الرقابة دار النهضة العربية، بيروت- لبنان، 1996، ص 403

رابعا : أهمية الرقابة على المشروع

تنبع أهمية الرقابة على المشاريع من الأتي¹ :

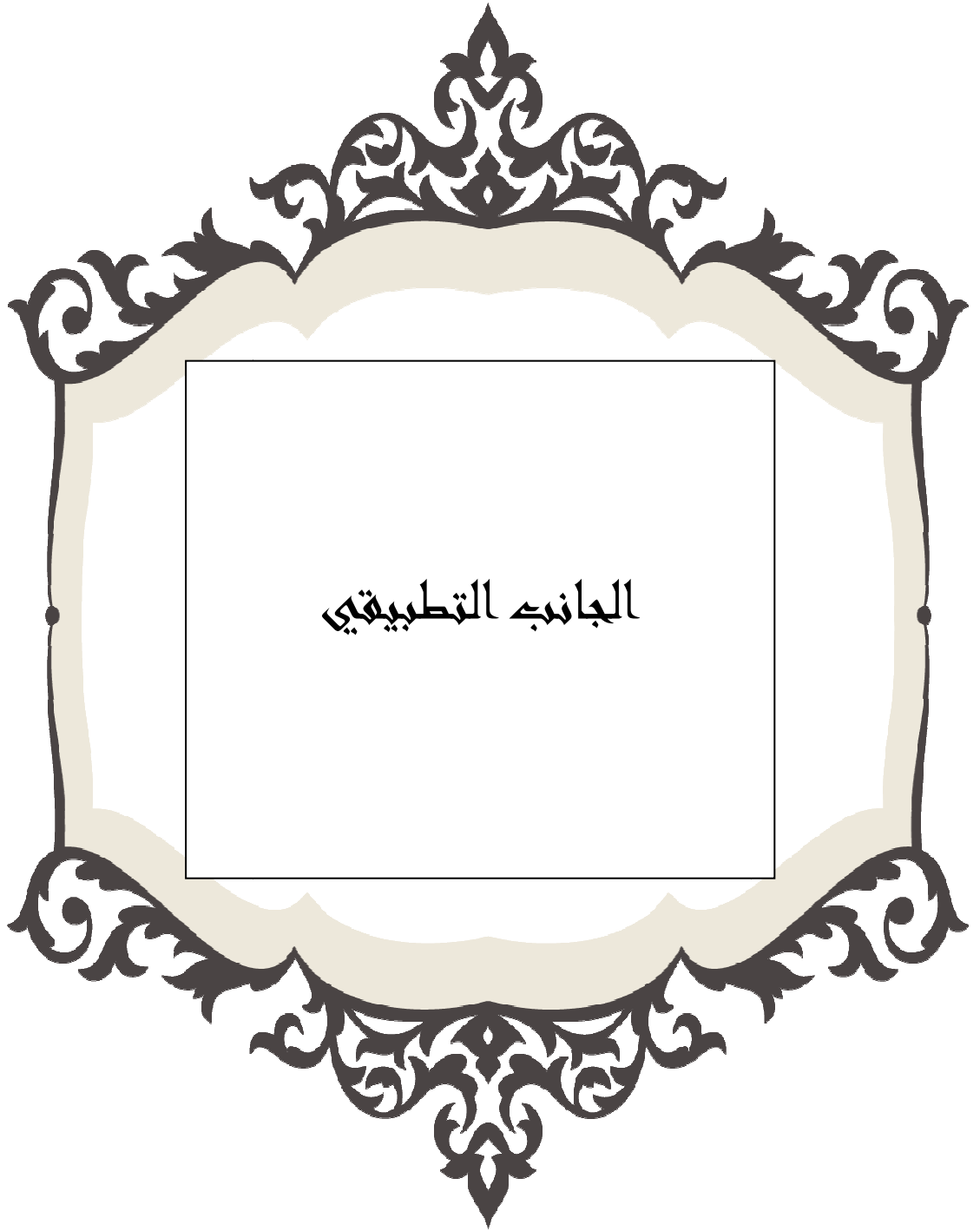
- 1- الرقابة على المشروع تؤدي إلى ضبط تكاليف المشروع، وتحقيق الرقابة على وجود المشروع، وكذلك مراقبة وقت المشروع وتحقيق الهدف في الوقت المتفق عليه .
- 2- ان الرقابة على المشروع، هي عملية ضرورية للتأكد من حسن سير العمل في المشروع، والتأكد من ان انجاز يسير حسب ما قرر له.
- 3- ان الرقابة لها علاقة بكل عنصر من العناصر الاخرى للعملية الادارية وبشكل خاص التخطيط واتخاذ القرارات
- 4- ان نظام الرقابة الفعال يهتم بالموارد البشرية ايضا وبالانماط السلوكية لفريق المشروع، مما يؤدي الى رفع روحهم المعنوية وزيادة انتاجيتهم .
- 5- الرقابة تساعد مدير المشروع الى معرفة هل سيسلم المشروع للعميل بما وعد بتسليمه له، وهل سيتم تسليمه في الوقت المحدد له.

¹ احمد يوسف دودين، المرجع السابق، ص 337.

خاتمة الفصل

تشكل كل من وظيفتي التنظيم والرقابة العصب الرئيسي لإدارة المشاريع فغياب أي واحد منها سوف يؤثر بالسلب ويصاب المشروع بمجموعة من الاختلالات.

ويجب مراعاة خصوصية كل مشروع من قبل الإدارة المشرفة عليه منذ انبثاقه كفكرة إلى وضع المعايير التي تحكم سير كافة مراحلها، ووضع الإطار التنظيمي الذي سيعمل ضمنه كل من له علاقة بتنفيذ وإنجاز المشروع من قائد المشروع وأفراد المشروع والتنسيق بينهم، وتوفير وتوزيع المهام وتحديد الأساليب التي سيتم بواسطتها قياس ومقارنة الإنجاز في كل مرحلة من مراحل تنفيذ المشروع، وفحص النتائج وكشف وتصحيح الانحرافات وتتعقد مهام وظيفتي التنظيم والرقابة مع كبر وتعقد حجم المشروع والذي يتطلب جهدا كبيرا في كل من الوظيفتين .



الجانب التطبيقي

مقدمة الفصل :

حاولنا من خلال الفصول النظرية السابقة تقديم إطار نظري يساعد على فهم إدارة المشاريع ووظيفتي التنظيم والرقابة وهذا من خلال توضيح دور هاتين الوظيفتين في نجاح المشاريع الاقتصادية.

وسنحاول في هذا الفصل إسقاط تلك المفاهيم السابقة التي تطرقنا إليها في الفصلين السابقين على مشروع تجديد مطاحن فرسان سعيذة وذلك من خلال تقديم لمحة حول المشروع وقيام بدراسة المشروع وإعداد مقابلة مباشرة مع مدير المشروع ومعرفة أثر وظيفة التنظيم والرقابة في مشروعهم.

المبحث الاول: تقديم مشروع تجديد فرع مطاحن فرسان سعيدة

بعد سنوات من الركود الاقتصادي في الجزائر اليوم تواجه تحديات كبيرة ومتنوعة وفي ظل البجوحة المالية التي شهدتها الجزائر خلال عشر سنوات الأخيرة قامت بتشجيع وتسهيل الاستثمار في قطاعات الإستراتيجية منها قطاع الصناعات الغذائية وفتح المجال للمستثمرين محليين والأجانب لاكتساح السوق وخلق جو المنافسة ولهذا يجب على المؤسسات العمومية تطوير المعدات إنتاجها حسب تكنولوجيا الجديدة لتضمن مكانها في السوق وعلى هذا السياق قرر مجمع الرياض سيدي بلعباس تجديد فرع مطاحن الفرسان سعيدة الخاص بهم من تطوير معدات والآلات الإنتاج .

المطلب الاول: معلومات عن الفرع

1 - تعريف بالفرع :

مطاحن فرسان سعيدة les moulins d élforsane وهي فرع تابع للمؤسسة رياض سيدي بلعباس وهي SPA/ EPE شركة ذات أسهم، مؤسسة عمومية اقتصادية يقدر رأس مالها الاجتماعي 425 مليون دينار اسست بتاريخ 1998/08/01 والتي مقرها بسعيدة مركب مطحنة دقيق المنطقة الراحية وتهدف الى تحويل المادة الاولية القمح (الصلب واللين) الى منتجات استهلاكية تتمثل في السميد، الدقيق، النخالة وتتربع المؤسسة على مساحة قدرها 34046 م³ .

2- مكتسبات الفرع :

- مطحنة قمح اللين بقدرة 10000 قنطار يوميا انطلقت في الخدمة 1980.

- مطحنة قمح صلب 1000 قنطار يوميا انطلقت في الخدمة 1980.

- صوامع التخزين مواد اولية بقدرة 280000 قنطار .

- محل تخزين المواد النهائية (دقيق، سميد).

- سميذ 7500 قنطار .

- دفيق 7500 قنطار.

3- شبكة التوزيع:

يتم توزيع وتسويق المنتج على مستوى اقليم يتكون من 3 ولايات و 8 مراكز توزيع في الولايات الثلاثة:

❖ ولاية سعيدة

- مركز دائرة سعيدة بقدره 2500 قنطار.

❖ ولاية البيض

- مركز دائرة البيض بقدره 2000 قنطار.

- مركز دائرة لبيض سيد الشيخ 2000 قنطار.

- مركز دائرة بوقطب 1500 قنطار.

- مركز دائرة بوعلام 500 قنطار.

❖ ولاية النعامه

- مركز دائرة مشرية 4000 قنطار.

- مركز دائرة عين صفراء 3500 قنطار.

- مركز دائرة عسلة 2000 قنطار.

المطلب الثاني : تعريف عام للمشروع

1 - تعريف المشروع :

يتمثل هذا المشروع في تجديد فرع مطاحن سعيدة التابع لمجمع الرياض سيدي بلعباس تابع لشركة تسيير المساهمات للحبوب SGP-CEGRO ووزارة الفلاحة والتنمية الريفية بدأ المشروع في 26 مارس 2014 إلى غاية 4 جوان 2015 سعيدة ويقع في المنطقة الصناعية رقم 01 سعيدة.

2 - مهمة ودوافع القيام بالمشروع

أ - مهمة المشروع

تجديد مطاحن الفرسان سعيدة من معدات إنتاج ونقل لتوزيع منتجاتها وإكمال مهمتها الرئيسية التي تتمثل في تحويل القمح الصلب واللين إلى سميد ودقيق ونخالة .

ب- دوافع القيام بالمشروع

- رفع إمكانية القدرات الإنتاجية من 11% إلى 80 % في منتج السميد .
- رفع إمكانية القدرات الإنتاجية من 73% الى 90% في منتج الدقيق .
- اكتساب تكنولوجيا جديدة تسمح بالمنافسة في السوق.
- سوق ملائم للدقيق والسميد باعتبارها مواد واسعة الاستهلاك والطلب عليها متزايد .
- وجود تأهيل مهني للعمال .
- ربح اقتصادي مرضي .

3 - تأثير المشروع ومراحل انجازه

أ- تأثير المشروع :

هذا المشروع جزء من سياسة الجديدة التي تنادي بها الحكومة وله دور تطوير القطاع وتلبية الطلب على منتج والذي يصنف من منتجات ذات الاستهلاك الواسع وامتصاص البطالة بخلق مناصب الشغل جديدة.

ب-مراحل انجاز المشروع :

- مرحلة تقسيم وتوزيع المهام والمسؤوليات.
- مرحلة تفكيك المعدات القديمة واحصائها ووضعها في مخزن ثم تقديم محضر يقدم لاحقا الى مصلحة المحاسبة ولجنة الاصلاحات.
- مرحلة استقبال المعدات الجديدة من الميناء ومراقبتها والتأكد من مطابقتها حسب الاتفاقية القائمة بين المؤسسة والشركة المصنعة للالات وتخزينها بشكل منظم ومرتب لتسهيل عملية التركيب لاحقا.
- مرحلة تركيب الالات والمعدات تتم من طرف فريق مختص ومتكون من مهندسين وخبراء في مجال طحن القمح الصلب واللين ثم وضع محضر يوضح مراحل تركيب الالات والمعدات وتدوين ملاحظات حول الالات والمعدات .
- مرحلة الاختبار الابتدائي للالات والمعدات بدون مواد أولية تحت إشراف لجنة تجمع بين المؤسسة والشركة المصنعة للالات ووضع محضر وتدوين ملاحظات حول نقائص وعيوب الآلات.
- مرحلة معالجة اي خلل او عطل في الالات.
- مرحلة الاختبار النهائي للالات والمعدات وذلك باستعمال مواد اولية للتأكد من القدرة الإنتاجية والجودة المتفق عليها.

4 - عدد العمال والهيكل التنظيمي للمشروع

أ- عدد عمال المشروع :

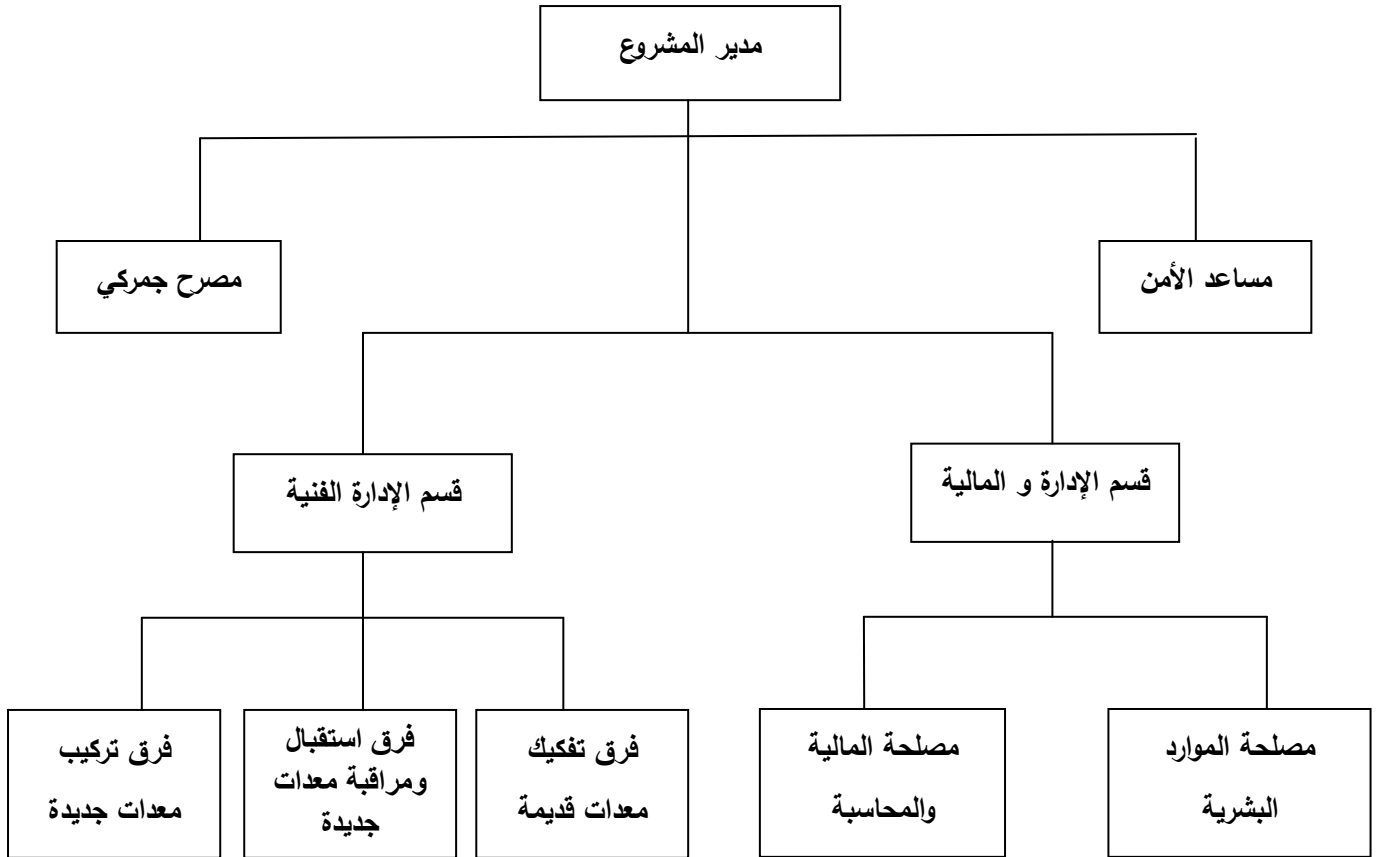
جدول III-1 يوضح لنا عدد العمال المشروع تجديد فرع مطاحن فرسان سعيدة

العدد	العمال
01	إطار المسير
21	إطارات
50	مسيرين
14	تنفيذيين
86	مجموع العمال

المصدر : من إعداد الطالبتين استنادا لمعلومات المشروع

ب- الهيكل التنظيمي للمشروع :

الشكل III-1 الموالى يوضح الهيكل التنظيمي لمشروع تجديد فرع مطاحن فرسان سعيدة



المصدر : من إعداد الطالبتين استنادا لمعلومات المشروع

دراسة حالة مشروع تجديد فرع مطاحن الفرسان سعيدة 2017

المطلب الثالث: طريقة التمويل وتسديد القرض في المشروع :

أ- طريقة التمويل :

الجدول الموالي III-2 يوضح لنا طريق التمويل في المشروع تجديد فرع مطاحن سعيدة

البيان	النسبة	المبلغ
مساهمة المؤسسة	10%	41.966.000,00 دج
قرض البنكي	90%	419.660.000,00 دج
المجموع	100%	461.626.000,00 دج

المصدر : من إعداد الطالبتين استنادا لمعلومات المشروع

ب- طريقة التسديد أو الخصم :

يوجد اتفاقية مع بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR سعيدة يمنح البنك الفلاحة والتنمية الريفية مدير

المشروع

نوع القرض : قرض استثماري طويل الأجل مدعم للقطاع العام

مبلغ القرض : 419.660.000,00 دج

مدة الاستعمال : 36 شهرا

مدة التسديد : 8 سنوات

التاجيل الجزئي للدفع : 7 سنوات

نسبة الفائدة المعمول بها : 3.5% طيلة مدة التسديد.

دراسة حالة مشروع تجديد فرع مطاحن الفرسان سعيمة 2017

الجدول III - 3 التالي يوضح طريقة التسديد مشروع تجديد فرع مطاحن سعيمة

مجموع	الفائدة البنكية	الاهتلاك	مبلغ الاقتراض المتبقي	مدة التسديد
0	0	0	419.660.000	1
0	0	0	419.660.000	2
0	0	0	419.660.000	3
0	0	0	419.660.000	4
0	0	0	419.660.000	5
0	0	0	419.660.000	6
0	0	0	419.660.000	7
67.145.600	14.688.100	52.457.500	419.660.000	8
65.309.587	12.852.087	52.457.500	367.202.500	9
63.473.575	11.016.075	52.457.500	314.745.000	10
61.637.562	9.180.062	52.457.500	262.287.500	11
59.801.550	7.344.050	52.457.500	209.830.000	12
57.965.537	5.508.037	52.457.500	157.372.500	13
56.129.525	3.672.025	52.457.500	104.915.000	14
54.293.512	1.836.012	52.457.500	52.457.500	15
538.381.448	66.096.448	419.660.000		

المصدر: من إعداد الطالبتين استنادا لمعلومات المشروع.

المبحث الثاني: دراسة تحليلية لوظيفة التنظيم والرقابة في مشروع تجديد فرع مطاحن

فرسان سعيدة سنة 2017

اتبعتنا في هذه الدراسة منهج تحليلي وذلك من خلال إعداد مقابلة مع مدير المشروع مؤسسة مطاحن

فرسان سعيدة دامت حوالي نصف ساعة حاولنا طرح بعض الأسئلة تخص موضوع دراستنا وكانت كالأتي :

السؤال الأول : لمن تعود مسؤولية التنظيم والرقابة في مشروعكم ؟

الجواب : تعود مسؤولية التنظيم والرقابة في مشروعنا إلى مدير المشروع .

تعليق :

حسب ما صرح له مدير المشروع تقع المسؤولية على عاتق المدير بصفة عامة حيث أن مدير المشروع هو الشخص

الذي يعمل على تنفيذ خطة المشروع ويكون مسؤولا عن كل كبيرة وصغيرة في المشروع ويمكن تلخيص دوره

ومسؤولياته فيما يلي :

- الحرص على رضی صاحب العمل

- توجيه ومراقبة جميع النشاطات اللازمة لإنهاء المشروع يوما بيوم

- قيام بمبادرات اللازمة لانجاز المشروع

- مفاوضة بخصوص مستوى الأداء وكلفة والجدول الزمني

-الحرص على تحقيق الفائدة المرجوة.

و يعتبر من عوامل المؤثرة في نجاح أو فشل المشروع.

السؤال الثاني : ما هي الطريقة المعتمدة لتحقيق التنظيم الجيد ؟

الجواب : الطريقة المعتمدة لتحقيق التنظيم الجيد تحديد وتوزيع المسؤوليات على كل قسم وفريق عمل حسب

الهيكل التنظيمي .

التعليق :

إن الطريقة المعتمدة لتحقيق التنظيم الجيد حسب مدير المشروع هو تحديد وتوزيع الأهداف والمسؤوليات على كل قسم وفريق عمل حسب الهيكل التنظيمي .

حيث يعتبر الهيكل التنظيمي مخطط يمثل علاقة الوظائف المختلفة ببعضها البعض في أي تنظيم سواء كان مشروعاً أو مؤسسة أو غيرها وهناك عدة أسس أو اعتبارات يمكن تنظيم الهيكل الإداري :

التنظيم الوظيفي : يتم تصميمه على أساس الوظائف المختلفة في التنظيم مثل المالية والمحاسبة وغيرها ...

التنظيم حسب المنتج : يصمم هذا الهيكل حسب طبيعة المنتجات التي تنتجها.

التنظيم المصنوعي : في هذا النوع من التنظيم يرتبط المدراء المشاريع كغيرهم من المدراء مع مدير عام كما يستطيع

مدير المشروع توظيف مختلف الخبرات المتوفرة في المؤسسة لتحقيق أهداف المشروع بعد التنسيق مع مدراء الدوائر

الأخرى.

السؤال الثالث : على أي أساس يتم تحديد وتوزيع المهام والمسؤوليات في مشروعكم ؟

الجواب : يتم تحديد المهام وتوزيع المهام والمسؤوليات على أساس الخبرة والكفاءة .

التعليق :

توزع المهام والمسؤوليات وفق ما يمتلك كل واحد منهم من تخصص ومهارات والقدرات يستطيع أن ينجز من

خلالها المهام الموكلة إليه على الوجه المطلوب مع مراعاة المساواة والعدالة .

السؤال الرابع : ما مدى تقبل العمال لتعليمات التنظيمية ؟

الجواب : يتقبل العمال التعليمات دون مناقشة لان كل عامل قبل مزاولة وظيفته يمضي على عقد يكون قائم بينه وبين المؤسسة يحتوي على مجموعة من الأنشطة مطلوبة منه.

التعليق :

التغيير المفروض مرفوض وعلى هذا الأساس نلاحظ أن مدير المشروع يفتقر لروح القيادة حيث يجب على المدير المشروع أن تكون له طريقة تعليمات خاصة تعليمات تحفيزية تشجيعية لا ارغامية يجب أن ينهض بفريق عمله ويقوم بتطويره وتعزيز ولائه حيث يجب أن تكون له مفاتيح دخول إلى كل شخصية من أعضاء المشروع وكذلك تفويض ومنح الصلاحيات للمرؤوسين فالثقة هي مبدأ أساسي يجب أن تُمنح بحذر لجميع أفراد المشروع , إذ أنها تفتح المجال للمرؤوسين لإظهار إبداعاتهم, وتريح حمل الأعباء اليومية الروتينية عن كاهل المدير . التفويض كذلك ينبع من هذه الثقة, فتفويض المرؤوسين ببعض المهام التي تكون أكبر قليلاً من حجمهم تبعث فيهم روح الثقة .

السؤال الخامس : ما هي المشاكل التي تواجه الخطة التنظيمية ؟

الجواب : المشاكل التي تواجه الخطة التنظيمية بعض نقائص في الكفاءات مهنية والمهارات كذلك نجد صعوبة في توصيل التعليمات لبعض العمال وتقليص اليد العاملة من اجل خفض التكاليف .

التعليق :

لحد من هذه المشاكل يجب اقتناء كفاءات ذوي خبرة في المجال، وكذلك الالتفاف حول العمال والتحاور معهم قدر الإمكان بمعنى آخر إن صاحب المشروع هو الأمر النهائي لكن بين الحين والآخر يفضل التحدث مع العمال لمعرفة آرائهم ومشاكلهم والسعي الى حل مشاكلهم لعدم قتل روح الإبداع وشرح الجيد للمهام يجعل

ذلك منه قدوة لهم وليس رئيسهم فقط وإضافة ساعات إضافية مع زيادة طفيفة في أجور العمال بدالة إضافة عمال جدد برواتب .

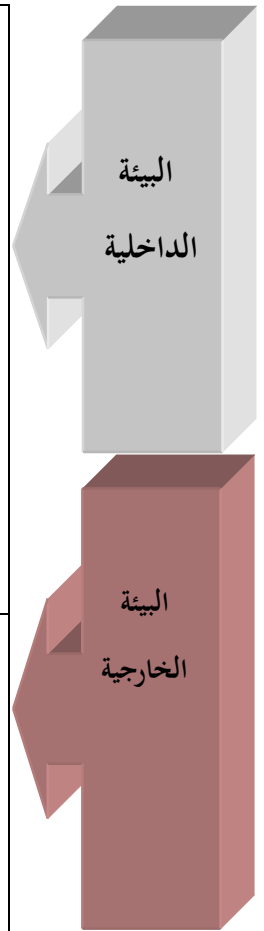
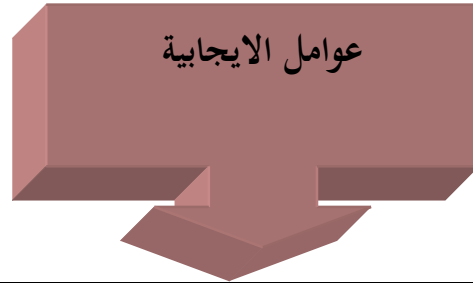
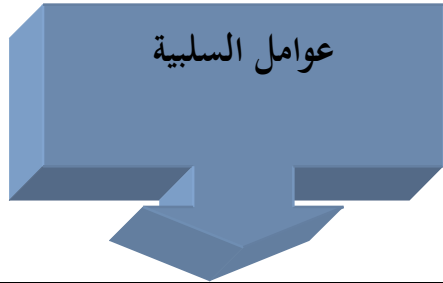
السؤال السادس : ماهية الطريقة التي اتبعتها في تحديد أهداف مشروعكم ؟

الجواب : تم تحديد أهداف المشروع على أساس مكتسبات وإمكانيات المؤسسة .

التعليق :

من خلال ما صرح به مدير المشروع أن المؤسسة استخدمت تحليل الرباعي أو ما يسمى بمصفوفة SWOT بطريقة غير مباشرة حيث هي أسلوب تحليلي لمعرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات لدى المؤسسة (سواء كانت قائمة فعلاً، أو مجرد فكرة فقط) ووضعها موضع الدراسة والتحليل، حيث يعتمد على فكرة بديهية وهي النظر إلى مصادر القوة والفرص المتاحة لدى المؤسسة ومن ثم تفعيلها ودعمها وتطويرها، والنظر إلى نقاط الضعف والتهديدات التي تتعرض لها المؤسسة، ومن ثم القضاء على نقاط الضعف أو التقليل من تأثيرها أو الابتعاد عن مصادر التهديد إذا لم يكن من الممكن تفاديها كلياً يعتبر هذا الأسلوب من أفضل الأساليب لبناء استراتيجيات الأعمال (خطط طويلة المدى، وخطط قصيرة المدى)، وخطط الأعمال؛ للوصول إلى الأهداف المرجوة لنجاح المنظمة، وذلك بتحليل الوضع الداخلي والخارجي من خلال البنود الأربعة (نقاط القوة - نقاط الضعف - الفرص - التهديدات)

الشكل III - 2 يمثل : مصفوفة swot



<p>نقاط الضعف (W)</p> <p>- الانسجام والاتصال الداخلي .</p>	<p>نقاط القوة (S)</p> <p>- عمال مؤهلين ومختصين في المجال</p> <p>- مؤسسة لديها رأس مال كافي لتمويل المشروع</p>
<p>التحديات (W)</p> <p>- زيادة الحصة السوقية الشركات المنافسة (الخواص) وبالتالي زيادة المنافسة .</p>	<p>الفرص (O)</p> <p>- مؤسسة لها مكانة في السوق</p> <p>- لديها موردين وزبائن</p> <p>- لديها شبكة توزيع على مستوى 3 ولايات</p>

المصدر : من إعداد الطالبتين استنادا لمعلومات المشروع

إضافة إلى ذلك كان من المفروض أن تتبع المؤسسة طريقة SMART لصياغة الأهداف (الأهداف

الذكية)

SMART هي اختصار للحروف الأولى من الكلمات المحددة للأهداف الذكية وهي كالاتي :

- محددة Specific، قابلة للقياس Measurable، يمكن تحقيقه Attainable، واقعي Realistic،
محدد زمنيا Timely

تكمن أهمية هذه الطريقة في تحديد الهدف بدقة هو الخطوة الأولى والأهم في تحقيق الهدف والوصول إليه.

إن الأخطاء في تحديد الهدف بدقة من البداية سيؤدي إلى عدم إنجاز هذا الهدف لذلك يطلق على

الهدف الذكي إذا تحققت فيه جميع الشروط ويطلق عليه الهدف غير ذكي إذا لم تحقق هذه الشروط.

السؤال السابع : هل للرقابة دور في زيادة احترام مواعيد العمل ؟

الجواب : للرقابة الدور الرئيسي في احترام العمال مواعيد العمل

التعليق :

من واجب العامل احترام مواعيد العمل وقت الحضور والانصراف والإخلاص في أدائه ولا يعتمد إلى

اصطناع المرض وغالبا نلاحظ أن العمال قد يتأخرون في الحضور للعمل وقد يبكون في مغادرته فهنا يأتي دور

الرقابة في ضبط العامل حيث تجبره بالحضور في الموعد والانصراف في الموعد الرسمي وبالتالي تقوم بزرع ثقافة احترام

الوقت في محيط العمل وذلك لإنجاز المشروع في وقت محدد له.

السؤال الثامن : هل يجب على مدير المشروع أن يركز كل اهتماماته على مراقبة الأفراد أو على مراقبة تنفيذ المهام ؟

الجواب : يجب على المدير أن يركز كل اهتماماته على مراقبة تنفيذ المهام .

التعليق :

الرقابة مهمة جدا في كل الحالات وضعف الرقابة من معوقات العمل البناء وتؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف المنشودة حيث على القائد الاهتمام بكفاءة تنفيذ المهام ومراقبتها والاهتمام باحتياجات الأفراد والمشاكل التي يواجهونها حيث من يقوم بتنفيذ المهام هم الأفراد لذا فعليه متابعة الأفراد أيضا لمعرفة أين وصلوا في تنفيذ المهام لان أداء الأفراد مشروط ومرتبطة بتحقيق الهدف وكلاهما مسؤولية مدير المشروع .

السؤال التاسع : كيف تتم مراقبة المشروع ؟

الجواب : تتم مراقبة حسب التقسيم الهيكل التنظيمي الخاص بمشروعنا بحيث أن كل قسم في الهيكل التنظيمي يتبع رقابة خاصة به .

التعليق :

تتم عملية مراقبة المشروع على الأسس التالية :

- الرقابة على الوقت وينظر إلى هذه العملية على أنها مقارنة بين الأداء الفعلي للجداول الزمنية وبين الجدول الزمني الأساسي بهدف تحديد الانحراف، وتقييم الخيارات الممكنة، واتخاذ الإجراء المناسب. ومن أجل رقابة الوقت بشكل فاعل، يجب التأكد من أن خطط الجداول الزمنية تشتمل على التفصيلات الكافية من أجل ممارسة الرقابة على الأنشطة بشكل مناسب.

- الرقابة على الكلفة وهذه العملية التي يتم من خلالها مقارنة الإنفاقات الفعلية مع الخطة الأصلية الخاصة بالكلفة التي كان قد تم إقرارها، وذلك من أجل تحديد الانحرافات، وتقييم الخيارات المحتملة، واتخاذ القرار المناسب. ويهدف رقابة الكلفة التأكد من أن خطط الكلفة قد تم إعدادها بشكل تفصيلي كاف.

دراسة حالة مشروع تجديد فرع مطاحن الفرسان سعيدة 2017

- الرقابة على الموارد من الواجب على مدير المشروع الاستمرار في الرقابة على كافة الموارد المستخدمة في المشروع. وعلى الرغم من سهولة مراقبة الموارد بمختلف أنواعها: المالية، والمادية، والتكنولوجية، فإن إدارة الموارد البشرية تبقى الأكثر صعوبة.

والرقابة على الموارد هي عملية مقارنة الأداء الفعلي مع خطط الموارد الموضوعة مسبقاً، بهدف تحديد الانحرافات، وتقييم البدائل الممكنة، واتخاذ الإجراء المناسب.

السؤال العاشر : متى يتم ربط الرقابة مع التنظيم ؟

الجواب : تأتي العملية الرقابة بعد إتمام عملية التنظيم

التعليق :

تتم الرقابة في كل مرحلة من مراحل عملية التنظيم بإنشاء نظام فعال مخرجات العملية التنظيمية هي مدخلات العملية الرقابية في كل مرحلة في شكل تسلسلي فهما عمليتين متكاملتين لا يمكن فصلها .

السؤال الحادي عشر : كيف تتم الرقابة على التنظيم؟

الجواب : تتم الرقابة على شكل إعداد تقارير ترفع بصفة دورية إلى مجلس الإدارة .

التعليق :

تتم الرقابة بشكل تقارير ووثائق إحصائية تكون دقيقة، وعقد اجتماعات فعالة تضم ممثلي المشروع كما يجب أن تكون هناك مراقبة ميدانية تكون بالملاحظة المباشرة لمعرفة مدى تطابق التقارير المقدمة مع ما هو محقق.

السؤال الثاني عشر: ما هو دور التنظيم و الرقابة في نجاح هذا المشروع؟

الجواب: لهما دور مباشر في نجاح هذا المشروع و الدليل على ذلك وصول المشروع الى اهدافه.

التعليق:

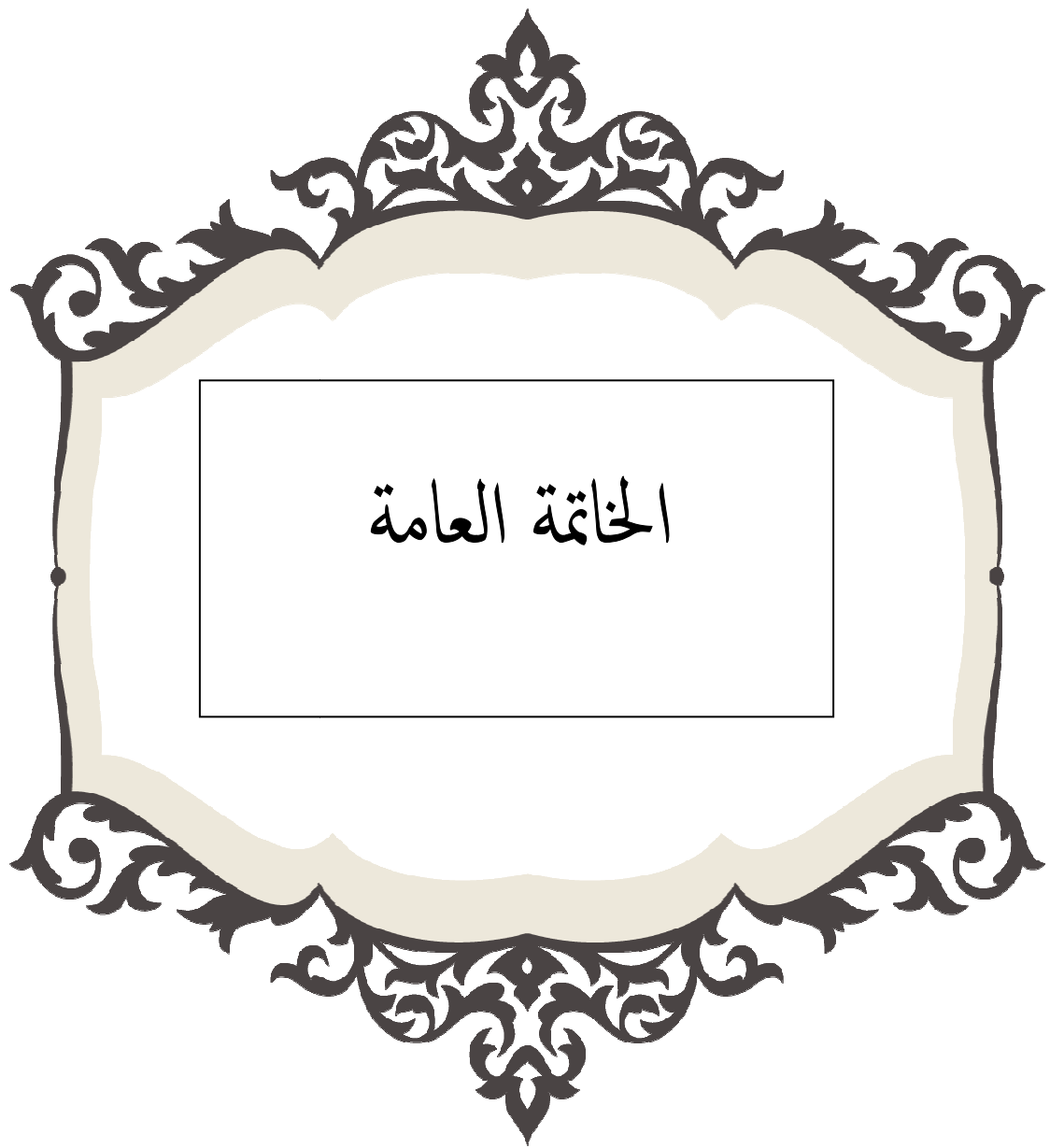
يساهم كل من التنظيم والرقابة في نجاح المشروع ويكون ذلك بتسهيل عملية انجازه في الوقت المحدد تحت التكلفة والجودة المطلوبة.

الخلاصة:

من خلال إعداد المقابلة التي تتضمن 12 سؤال تبين لنا أن المؤسسة تعاني من ثغرات في الوظيفة التنظيمية والرقابية، مما أدى إلى تأخر المشروع في وقته المحدد وذلك عكس ما صرح به مدير المشروع وهذا راجع إلى الأساليب التقليدية التي تتبعها المؤسسة في إدارة مشروعها هذا ما تمكنا من الوصول إليه رغم ان إجابات مدير المشروع كانت سطحية غير دقيقة و غير هادفة كما انه لا يوجد رقابة فعالة كونها مؤسسة عمومية، أما ناحية من التنظيم لا تتبع خطة تنظيمية تتماشى مع مواردها البشرية بحيث تلتزم بتطبيق التعليمات الموجه لهم و هذا ما يقتل روح الإبداع.

خاتمة الفصل

من خلال دراستنا لهذا المشروع وحصولنا على معلومات من قبل مدير المشروع وطريقة تنظيمه ورقابته تبين لنا أن هذا المشروع يعاني من نقص في التنظيم والرقابة ويفتقر كثيرا إلى أساسيات ومبادئ إدارة المشاريع وهذا من خلال مقارنة المفاهيم النظرية للتنظيم والرقابة مع ارض الواقع وهذا راجع إلى اعتماد المؤسسات طرق تقليدية في التنظيم والرقابة ونقص الكفاءات والخبرات في مجال إدارة المشاريع.



الخاتمة العامة

قد تبلورت فكرة ومفهوم المشروع في الوقت الحاضر كإنتاج مما أفرزته بيئة الأعمال والصناعات المختلفة التي تتسم بالتغيير والحاجة الدائمة لتطوير أسواق ومنتجات جديدة، وهذه بدورها تتطلب أنماط تنظيمية جديدة وكانت دوما المشروعات هي الأداة الإدارية الشافية لمثل هذه الأنماط وقد أخذت إدارة المشروعات النصيب الأوفر من الاهتمام في الشركات، وخاصة تلك التي تبحث عن تقنيات جديدة لإدارة المشروعات بشكل ملحوظ ومتزايد حتى تتلائم مع معطيات البيئة المتغيرة التي تتسم بالتغير المستمر وعدم الثبات فيما يتعلق بالموارد البشرية وطرق تحصيل الأموال والتي تمثل فرصا وأخطارا ومن اجل مسايرة هذه الظروف بما يتيح انجاز هذه المشاريع في أحسن الظروف كان لابد من وجود إدارة فعالة تقوم على التنظيم الجيد، بحيث يهتم بتقسيم العمل بين الأعضاء المشروع وتوضيح الإجراءات التي يجب إتباعها مما يؤدي إلى سهولة وانسياب في العمل، وبالتالي الوصول إلى الأهداف المرجوة والرقابة فعالة التي تركز على الأهداف وتتابع أطوار المشروع ومن ثم معالجة الانحرافات التي قد يتعرض لها هذا الأخير لضمان السير الحسن للمشروع وفي الأخير التنظيم والرقابة أمران ضروريان ولازمان ويلعبان الدور الأساسي في نجاح أي مشروع.

نتائج البحث :

- الهدف الرئيسي من هذا البحث هو تحديد اثر التنظيم والرقابة على نجاح المشاريع الاقتصادية ومن خلال الدراسة النظرية والتطبيقية توصلنا إلى مجموعة من النتائج :
- ◀ المشاريع الاقتصادية تعد عصب الاقتصاد الوطني كونها المشغل الأكبر للأيدي العاملة إضافة إلى أنها من أهم العوامل التي تسهم في النمو الاقتصادي وتحريك عجلة النمو.
 - ◀ المشروع هو مجموعة من الأنشطة محددة ومرتبطة فيما بينها لها بداية ونهاية تحت قيد ثلاثي (الجودة، التكلفة، الزمن).
 - ◀ لكل مشروع مدة زمنية محددة تعرف بدورة حياة المشروع.

- لكل مشروع إدارة تعرف بإدارة المشروع وهذه الأخيرة تتطلب وظائف الإدارة من بين هذه الوظائف التنظيم والرقابة.
- تختلف الهياكل التنظيمية من مشروع إلى آخر وذلك لطبيعة النشاط.
- لكل مشروع قائد يعرف بمدير مشروع وأتباعه يعرفون بفريق مشروع.
- يساعد التنظيم الجيد على التنسيق بين النشاطات المختلفة في المشروع كما يساعد على نقل القرارات إلى جميع أجزاء المشروع وهذا مما يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة.
- الرقابة الفعالة على المشروع تؤدي إلى ضبط تكاليف وكذلك مراقبة وقت المشروع وتحقيق الهدف في الوقت المتفق عليه أو بمعنى آخر الرقابة هي عامل أساسي في زيادة نسبة نجاح المشروع.
- تضمن الرقابة والتنظيم السير الحسن للمشروع.

الحلول المقترحة :

- من خلال نتائج البحث التي توصلنا إليها بعد دراسة مشروع تجديد فرع مطاحن فرسان سعيدة ودور التنظيم والرقابة في نجاح مشاريع الاقتصادية نقتراح الحلول التالية :
- إعطاء أهمية كبيرة للوظيفة التنظيم ووظيفة الرقابة في المشاريع.
 - وضع منهجية جديدة في التنظيم والرقابة لتحويل المؤسسة من الواقع التقليدي إلى الواقع المتميز.
 - استقطاب الموارد البشرية قيادية ذات خبرة وتأهيل مؤمنة بثقافة المشاريع
 - ضرورة وجود ما يعرف بالثقة بين مدير المشروع وفريقه وهذا لتقليص مجالات التنافر.
 - استغلال الأمثل للطاقات البشرية وخاصة عندما تكون هذه الطاقات عاطلة في بعض مراحل المشروع.



قائمة المراجع

قائمة المراجع

أ- الكتب باللغة العربية :

- 1- احمد يوسف دودين، إدارة المشاريع المعاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2014
- 2- احمد عبد الرحيم زردق، د. محمد سعيد البسيوني، مبادئ دراسات الجدوى الاقتصادية، جامعة بنها مصر،
2011
- 3- احمد ماهر، اقتصاديات الإدارة، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، 2002
- 4- احمد بن عبد الرحمان الشميمري، عبد الرحمن بن احمد هيجان، بشرى بنت بدير المرسى غنام، مبادئ ادارة
الاعمال :اساسيات والاتجاهات الحديثة، الطبعة الاولى، الرياض :مكتبة العبيكان، 2004
- 5- ابوبكر مصطفى بعيرة، الرقابة الادارية في المنظمات مفاهيم اساسية المنظمة العربية للعلوم الادارية، جامعة الدولة
العربية العدد 273
- 6- العربي دخوش، محاضرات في اقتصاد مؤسسة، جامعة منتوري قسنطينة، 2001
- 7- بربر كامل، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الثانية، (الإسكندرية :المؤسسة الجامعية للنشر
والتوزيع، (2000)
- 8- ثابت عبد الرحمان ادريس، جمال الدين محمد مرسي، الادارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الطبعة الاولى
دار الجامعية، الاسكندرية، 2001-2002
- 9- حسن ابراهيم بلوط، إدارة المشاريع ودراسة جدواها الاقتصادية، دار النهضة العربية، بيروت-لبنان، 2006
- 10- سمير محمد عبد العزيز، الجدوى الاقتصادية للمشروعات الاستثمارية و قياس الربحية التجارية و القومية،
مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية، مصر، 2002

- 11- عبد الستار محمد العلي، إدارة المشروعات العامة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان- الاردن، 2009
- 12- عبد السلام ابو قحف، اساسيات التنظيم والادارة، دار الجامعة الجديدة للنشر الاسكندرية، 2002
- 13- عبد الكريم يعقوب، دراسات جدوى المشروع، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان-الاردن، 2009
- 14- عبد المطلب عبد الحميد، دراسات الجدوى الاقتصادية للمشروعات الاستثمارية وقياس الربحية التجارية والقومية، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية، مصر، 2000
- 15- عبد الحميد شواربي، محمد عبد الحميد الشواربي، ادارة مخاطر الائتمانية من وجهتي النظر المصرفية والقانونية، منشأة المعارف، الاسكندرية، 2002
- 16- عبد الحميد مصطفى أبو غانم، إدارة المشروعات الصغيرة، الطبعة الاولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002
- 17- عبد الله عزة بركات، علي عباس، مدخل الى علم الادارة، دار النظم للنشر، عمان، 2000
- 18- عادل مبروك محمد، الإدارة الإستراتيجية التطبيقية - أرقابة دار النهضة العربية، بيروت- لبنان، 1996
- 19- علي محمد خضر، فيصل مفتاح شلوف، صالح صابر شعيب، اسس دراسة الجدوى للمشروعات الاستثمارية الزراعية، الطبعة الاولى، منشورات جامعة عمر مختار، البيضاء-ليبيا، 1996
- 20- غالب العباسي، محمد نور برهان، إدارة المشاريع، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة، مصر- القاهرة، 2008-2009
- 21- فلاح حسن الحسيني، إدارة المشروعات الصغيرة، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان - الاردن، 2006
- 22- محمد صالح الحناوي، دراسات جدوى المشروع الاساسيات والمفاهيم، الدار لجامعة، الاسكندرية

- 23- محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع
ودار صفاء للنشر، 2001
- 24- محمود أمين زويل، دراسة الجدوى وإدارة المشروعات الصغيرة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية،
2000
- 25- محمد عبد الفتاح محمد، إدارة الجودة الشاملة لمنظمات الرعاية الاجتماعية، الإسكندرية: المكتب الجامعي
الحديث، 2008
- 26- محمد فريد صحن وآخرون، مبادئ الإدارة، دار الجامعية، الإسكندرية، 2001
- 27- محمد إسماعيل بلال، ادارة الانتاج والعمليات -مدخل كمي-، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2004
- 28- مؤيد الفضل، محمود العبيدي إدارة المشاريع منهج كمي، الوراق للنشر والتوزيع، عمان- الاردن، 2005
- 29- مؤيد الفضل، تقييم وإدارة المشروعات المتوسطة والكبيرة، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع،
عمان، الأردن، 2009
- 30- مدونة د.عمر بلخير جواد، مطبوعة في إدارة المشاريع
- 31- نعيم نصير، إدارة وتقييم المشروعات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان-الاردن، 2005
- 32- وليم ر. دنكان، دليل إدارة المشروعات، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي الطبعة الأولى، دار الفجر
للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002
- 33- يورك برس، سلسلة المميزون الادارية، إدارة المشروعات، الطبعة الأولى، الشركة المصرية العالمية للنشر
والتوزيع لونجمان، لبنان، 2007.

ب- الكتب باللغة الأجنبية:

- 1- Document d'information technique, Guide de gestion de projets à l'intention des premières nations et des - collectivités autochtones, Internet, www.tpsgc.gc.ca/rps/inca/docs/docs-technical-71/docs-tech-pojectmgmt-f.pdf, pris le 10/09/2003.
- 2- Emmanuel Djuto, management des projets Techniques d'évaluation, analyse, choix et planification, L'armattan, paris, 2004
- 3- Gilles Garel, Vincent Giard, et al, management de projet et gestion des ressources humaines, Gregor, paris, 2001
- 4- Harold Koontz et Cyril O'donnell, Management principes et méthodes de gestion, Traduit Et Adaptè Par Gilles Ducharme, (Paris: Mc Graw-Hill éditeurs, 1980)
- 5- Maxime Grener, le management , (Québec: EUREKA, 1979)
- 6- Patrick Joset, Gestion de projet-méthodes, outils et techniques de base, Abissa informatique, Paris, 2000
- 7- Romen Daniel, Managing projects : A Systems Approach, New York, Elsevier, 1986



قائمة الملاحق

U/10³DA الملحق رقم 1 يمثل ميزانية الاصول المالية لمدة 5 السنوات الاولى

N+4	N+3	N+2	N+1	N	الأصل المالي
240	240	240	240	240	أصول غير جارية فارق بين الاقتناء المنتوج الايجابي أو سلبه تثبيتات غير مادية تثبيتات مادية
491.466	491.466	491.466	491.466	491.466	أراضي
584.835	584.835	584.835	584.835	584.835	مباني
689.048	685.048	640.048	589.048	546.048	تثبيتات مادية أخرى تثبيتات ممنوح امتيازها تثبيتات يجري انجازها تثبيتات مالية سندات موضوعة و موضع معادلة مساهمات أخرى وديون دائنة مرتبطة بها سندات أخرى مثبتة قروض و أصول أخرى غير جارية ضرائب مؤجلة عن الأصل
1.765.589	1.761.589	1.716.589	1.665.589	1.622.589	مجموع الأصل غير الجاري
644.919	616.172	587.316	556.111	516.514	الاهتلاكات
1.120.670	1.145.417	1.129.273	1.109.478	1.106.075	صافي الاستثمار

133.800	132.750	130.450	129.398	125.500	أصول جارية مخزونات و مستحقات ديون دائنة و استخدامات مماثلة
127.250	125.300	120.230	116.426	132.600	الزيائن
208.351	260.422	255.267	262.995	235.497	المدينون الآخرون
2.380	956	844	828	820	الضرائب و مشابهاها ديون دائنة أخرى و استخدامات مماثلة الموجودات و مشابهاها
527.891	385.351	363.048	349.343	345.747	الأموال الموظفة والأصول الجارية الأخرى الخزينة
999.642	904.799	869.839	858.990	840.164	مجموع الأصول الجارية
2.120.312	2.050.216	1.999.112	1.968.468	1.946.239	مجموع العام للأصول

U/10 ³ DA الملحق رقم 2 يمثل ميزانية الاصول المالية لمدة 5 السنوات الموالية					
N+9	N+8	N+7	N+6	N+5	الأصل المالي
					أصول غير جارئة
240	240	240	240	240	فارق بين الاقتناء المنتوج الايجابي أو سلبى
					تثبيتات غير مادية
491.466	491.466	491.466	491.466	491.466	تثبيتات مادية
584.835	584.835	584.835	584.835	584.835	أراضي
689.048	689.048	689.048	689.048	689.048	مباني
					تثبيتات مادية أخرى
					تثبيتات ممنوح امتيازها
					تثبيتات يجري إنجازها
					تثبيتات مالية
					سندات موضوعة و موضع معادلة
					مساهمات أخرى وديون دائنة مرتبطة بها
					سندات أخرى مثبتة
					قروض و أصول أخرى غير جارئة
					ضرائب مؤجلة عن الأصل
1.765.589	1.765.589	1.765.589	1.765.589	1.765.589	مجموع الأصل غير الجاري
920.746	848.086	775.426	702.413	673.666	الاهتلاكات

844.843	917.503	990.163	1.063.176	1.091.923	صافي الاستثمار
125.125	129.650	130.125	131.225	132.650	أصول جارية مخزونات و مستحقات ديون دائنة و استخدامات مماثلة
110.120	115.32011	117.400	119.500	120.300	الزبائن
132.254	107.7669. 9.120	137.803	143.835	183.949	المدينون الآخرون
11.450		7.890	5.650	4.750	الضرائب و مشايخها ديون دائنة أخرى و استخدامات مماثلة
1.502.537	1.301.690	1.105.829	906.804	664.499	الموجودات و مشايخها الأموال الموظفة والأصول الجارية الأخرى الخزينة
1.881.486	1.663.546	1.499.047	1.307.014	1.106.098	مجموع الأصول الجارية
2.726.329	2.581.049	2.489.210	2.370.190	2.198.021	مجموع العام للأصول

U/10³DA الملحق رقم 3 يمثل ميزانية الاصول المالية لمدة 5 سنوات أخيرة

N+14	N+13	N+12	N+11	N+10	الأصل المالي
					أصول غير جارية
					فارق بين الاقتناء المنتوج الايجابي أو سلمي
240	240	240	240	240	تثبيتات غير مادية
					تثبيتات مادية
491.466	491.466	491.466	491.466	491.466	أراضي
584.835	584.835	584.835	584.835	584.835	مباني
689.048	689.048	689.048	689.048	689.048	تثبيتات مادية أخرى
					تثبيتات ممنوح امتيازها
					تثبيتات يجري انجازها
					تثبيتات مالية
					سندات موضوعة وموضع معادلة
					مساهمات أخرى وديون دائنة مرتبطة بها
					سندات أخرى مثبتة
					قروض وأصول أخرى غير جارية
					ضرائب مؤجلة عن الأصل
1.765.589	1.765.589	1.765.589	1.765.589	1.765.589	مجموع الأصل غير الجاري
1.193.681	1.158.953	1.120.225	1.058.378	993.406	الاهتلاكات
591.908	606.636	645.364	707.211	772.183	صافي الاستثمار
					أصول جارية

90.330	101.125	110.200	115.135	120.210	مخزونات ومستحقات ديون دائنة واستخدامات مماثلة
90.120	99.380	102.320	105.525	109.450	الزبائن
65.000	82.074	92.347	96.969	116.150	المدينون الآخرون
35.450	31.290	25.450	20.320	15.275	الضرائب ومشابهها
					ديون دائنة أخرى واستخدامات مماثلة
					الموجودات ومشابهها
					الأموال الموظفة والأصول الجارية الأخرى
2.528.642	2.320.505	2.114.204	1.909.739	1.705.220	الخزينة
2.809.542	2.634.374	2.444.521	2.247.688	2.066.215	مجموع الأصول الجارية
3.401.450	3.241.010	3.089.885	2.954.899	2.838.398	مجموع العام للأصول

U/10³DA الملحق رقم 4 يمثل ميزانية الخصوم المالية لمدة 5 سنوات الاولى

N+4	N+3	N+2	N+1	N	الخصوم المالية
425.000	425.000	425.000	425.000	425.000	<u>رؤوس الامول الخاصة</u> راس مال تم اصداره راس مال غير مستعان به
262.811	262.811	262.811	262.811	262.811	علاوة واحتياطات (احتياطات مجمدة 1)
362.000	362.000	362.000	362.200	362.200	فوارق التقييم فارق المعادلة (1)
65.746	41.876	37.044	26.371	7.513	نتيجة الصافية/نتيجة صافية حصة الجمع (1)
147.165	105.289	68.245	41.374	34.361	رؤوس الاموال الخاصة اخرى/ترحيل من جديد حصة الشركة المجمدة (1) حصة ذوي الاقلية
1.262.922	1.197.176	1.155.300	1.118.256	1.091.885	المجموع (1)
419.660	419.660	419.660	419.660	419.660	<u>الخصوم غير جارية</u> قروض وديون مدينة مالية
65.300	62.150	63.200	66.150	74.132	ضرائب (مؤجلة ومرصد لها) ديون مدينة اخرى غير جارية
37.991	37.991	37.991	37.991	37.991	مؤونات ومنتجات قائمة سلفا
532.660	529.510	520.851	523.801	531.783	مجموع الخصوم غير الجارية (2)
27.800	25.700	23.100	24.300	25.560	<u>الخصوم الجارية</u> موردون وحسابات ملحقه
6.261	6.261	6.261	6.261	6.261	ضرائب ديون مدينة اخرى
288.700	289.600	293.600	295.850	290.750	خزينة سلبية
324.730	323.530	322.961	326.411	322.571	مجموع الخصوم الجارية (3)
2.120.312	2.050.216	1.999.112	1.968.468	1.946.239	مجموع عام للخصوم

U/10³DA الملحق رقم 5 يمثل ميزانية الخصوم المالية لمدة 5 سنوات الموالية

N+9	N+8	N+7	N+6	N+5	الخصوم المالية
					<u>رؤوس الامول الخاصة</u>
425.000	425.000	425.000	425.000	425.000	راس مال تم اصداره
					راس مال غير مستعان به
262.811	262.811	262.811	262.811	262.811	علاوة واحتياطات (احتياطات مجمدة 1)
362.000	362.000	362.000	362.200	362.200	فوارق التقييم
					فارق المعادلة (1)
65.746	41.876	37.044	26.371	94.559	نتيجة الصافية/نتيجة صافية حصة المجمع (1)
147.165	105.289	68.245	41.374	212.911	رؤوس الاموال الخاصة اخرى/ترجيل من جديد
					حصة الشركة المجددة (1)
					حصة ذوي الاقلية
1.262.922	1.197.176	1.155.300	1.118.256	1.357.481	المجموع (1)
					<u>الخصوم غير جارية</u>
419.660	419.660	419.660	419.660	419.660	قروض وديون مدينة مالية
65.300	62.150	63.200	66.150	66.150	ضرائب (مؤجلة ومرصد لها)
					ديون مدينة اخرى غير جارية
60.350	57.600	57.600	57.600	47.700	مؤونات ومنتجات قائمة سلفا
390.819	440.526	491.913	542.460	533.510	مجموع الخصوم غير الجارية (2)
					<u>الخصوم الجارية</u>
35.450	33.520	30.750	29.700	28.400	موردون وحسابات ملحقة
12.400	10.230	10.230	10.230	8.230	ضرائب
240.300	255.450	260.400	265.600	270.400	ديون مدينة اخرى
					خزينة سلبية
288.150	269.200	301.380	305.530	307.030	مجموع الخصوم الجارية (3)
2.726.329	2.581.049	2.489.210	2.370.190	2.198.021	مجموع عام للخصوم

U/10³DA الملحق رقم 6 يمثل ميزانية الخصوم المالية لمدة 5 سنوات الاخيرة

N+14	N+13	N+12	N+11	N+10	الخصوم المالية
					<u>رؤوس الامول الخاصة</u>
425.000	425.000	425.000	425.000	425.000	راس مال تم اصداره
					راس مال غير مستعان به
262.811	262.811	262.811	262.811	262.811	علاوة واحتياطات (احتياطات مجمدة 1)
362.000	362.000	362.000	362.200	362.200	فوارق التقييم
					فارق المعادلة (1)
215.806	214.112	189.313	186.488	177.726	نتيجة الصافية/نتيجة صافية حصة المجمع (1)
1.764.988	1.550.876	1.361.563	1.175.075	997.349	رؤوس الاموال الخاصة اخرى/ترحيل من جديد
					حصة الشركة المجددة (1)
					حصة ذوي الاقلية
3.030.805	2.814.999	2.600.887	2.411.574	2.225.086	المجموع (1)
					<u>الخصوم غير جارية</u>
	52.457	104.916	157.374	209.831	قروض وديون مدينة مالية
37.491.000	40.100	49.203	59.530	68.180	ضرائب (مؤجلة ومرصد لها)
					ديون مدينة اخرى غير جارية
48.000	48.300	51.750	51.750	46.901	مؤونات ومنتجات قائمة سلفا
85.491	140.857	205.869	268.654	324.912	مجموع الخصوم غير الجارية (2)
					<u>الخصوم الجارية</u>
36.000	36.000	36.000	36.000	36.000	موردون وحسابات ملحقة
12.400	12.400	12.400	12.400	12.400	ضرائب
236.754	236.754	234.729	226.271	240.000	ديون مدينة اخرى
					خزينة سلبية
285.154	285.154	283.129	274.671	288.400	مجموع الخصوم الجارية (3)
3.401.450	3.241.010	3.089.885	2.954.899	2.838.398	مجموع عام للخصوم

U/10 ³ DA الملحق رقم 7 يمثل المخطط المالي لمدة 5 سنوات الاولى					
N+4	N+3	N+2	N+1	N	البيان
385.351	363.048	349.343	345.747	129.269	رصيد أول مدة الموارد
671.551	535.090	517.047	499.002	480.957	المبيعات
0	0	0	0	419.660	قروض بنكية
9.000	9.000	7.760	7.760	7.760	إعانات مالية
1.065.902	907.138	874.150	852.509	1.037.646	مجموع الموارد
					الوظائف
4.000	45.000	51.000	58.000	261.660	اقتناءات استثمارية
0	0	0	0	0	تسديد القروض
523.612	413.219	398.431	383.655	368.885	أجور الموردين
1.950	1.850	1.750	1.650	1.552	الخدمات
59.654	59.917	57.197	57.917	57.917	عمال+تأمينات cnas
2.495	2.064	2.004	1.944	1.885	رسوم وضرائب
538.011	521.787	511.102	503.166	691.899	مجموع الوظائف
527.891	585.351	363.048	349.343	345.747	رصيد نهاية المدة

U/10³DA الملحق رقم 8 يمثل المخطط المالي لمدة 5 سنوات الموالية

N+9	N+8	N+7	N+6	N+5	البيان
1.301.690	1.105.829	906.804	664.44	527.891	رصيد أول مدة
					الموارد
1.197.955	1.197.955	1.197.955	1.068.864	834.837	المبيعات
0	0	0	0	0	قروض بنكية
10.000	10.000	10.000	10.000	9.000	إعانات مالية
2.509.645	2.313.784	2.114.759	1.743.313	1.374.728	مجموع الموارد
					الوظائف
0	0	0	0	0	اقتناءات استثمارية
52.457	52.457	52.457	0	0	تسديد القروض
876.443	876.443	876.443	769.468	645.580	أجور الموردين
11.016	12.852	14.688	2.100	2.050	الخدمات
63.290	61.440	61.440	61.440	59.654	عمال+تأمينات cnas
3.902	3.902	3.902	3.501	2.995	رسوم وضرائب
1.007.108	1.012.094	1.008.930	836.509	710.279	مجموع الوظائف
1.502.537	1.301.690	1.105.829	906.804	664.449	رصيد نهاية المدة

U/10 ³ DA الملحق رقم 9 يمثل جدول حسابات النتائج لمدة 5 سنوات الأولى					
N+4	N+3	N+2	N+1	N	
671.551	535.090	517.047	499.002	480.957	رقم الاعمال
10.1400	10.100	9.800	9.700	9.600	تغير مخزونات المنتجات المصنعة والحاري تخزينها
					الانتاج المثبت
9.000	9.000	7.760	7.760	7.760	اعانات الاستغلال
690.951	554.190	534.607	516.462	498.317	1 - انتاج السنة المالية
-523.612	-431.219	-398.431	-383.655	-368.885	المشتريات المستهلكة
-1.950	-1.850	-1.750	-1.650	-1.552	الخدمات الخارجية والاستهلاكات الاخرى
-525.562	-415.069	-400.181	-385.305	-370.437	2 - استهلاك السنة المالية
165.389	139.121	134.426	131.157	127.880	3 - قيمة الاستغلال المضافة
-59.645	-59.645	-57.917	-57.917	-57.917	اعباء العمال
-2.495	-2.064	-2.004	-1.944	-1.885	الضرائب والرسوم والمدفوعات المشابهة
103.240	77.403	74.505	71.296	68.078	4 - الفائض الاجمالي عن الاستغلال
					المنتجات العملية الاخرى
-60.250	-60.250	-50.125	-50.125	-50.125	الاعباء العملية الاخرى
-28.747	-28.856	-31.205	-39.597	-56.877	مخصصات للاهتلاك والارصدة
57.220	57.220	47.090	47.090	47.090	استئناف عن خسائر القيمة والارصدة
71.463	45.517	40.265	28.664	8.166	5 - النتيجة العملية
					المنتجات المالية
					الاعباء المالية
					6 - النتيجة المالية
71.463	45.517	40.265	28.664	8.166	7 - النتيجة العادية قبل الضرائب
-5.717	-3.641	-3.221	-2.293	-653	الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية
					الضرائب المؤجلة (تغيرات) حول نتائج العادية
690.951	554.190	534.607	516.462	498.317	مجموع منتجات الانشطة العادية
-625.205	-512.314	-497.563	-490.091	-490.804	مجموع اعباء الانشطة العادية
65.746	41.876	37.044	26.371	7.513	8 - النتيجة الصافية للانشطة العادية
					العناصر غير العادية - المننجات
					العناصر غير العادية - الاعباء
					9 - النتيجة الغير العادية
65.746	41.876	37.044	26.371	7.513	10 - النتيجة الصافية للسنة المالية
					حصة الشركات الموضوعه موضع المعادلة في النتيجة
					الصافية
					11 - النتيجة الصافية للمجموع المجمع (1)
					ومنها ذوي الاقلية
					حصة المجتمع (1)

