

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور مولاي سعيدة - سعيدة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التجارية

تخصص إدارة المشاريع

بعنوان

عوامل نجاح المشروع، مدخل إستكشافي

دراسة حالة عينت من المشاريع لولاية سعيدة-

تحت إشراف الأستاذ:

* د. وزاني محمد

من إعداد الطالبتين:

▪ بن قاسمي حنان

▪ بودبزة إيمان

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:

أمام اللجنة المكونة من السادة:

د. جامعة سعيدة أستاذ محاضر رئيسا
د. جامعة سعيدة أستاذ محاضر مشرفا
د. جامعة سعيدة أستاذ محاضر ممتحنا

السنة الجامعية: 2016-2017

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى الوالدين الكريمين

وإلى جميع الإخوة وكل العائلة

وإلى كل الأصدقاء

حنان

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع:

إلى والدي عزيز.

إلى أمي الغالية والتي أسأل الله أن يحفظها وأن يقدرني على رد
جميلها.

إلى إخواني وأخواتي وعائلاتهم الكريمة ولكل أفراد العائلة.

وإلى كل الأصدقاء والأحباب.

إلى كل من يعرفه قلبي ولم يذكره قلمي.

إيمان

شكر وتقدير

خالص التقدير إلى الأستاذ

المشرف وزاني عبد القادر

والشكر الوفير للجنة التقييم الموقرة.

وكل من أمدنا بعونه لتسهيل صعب البحث العلمي.



فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
	الشكر
	الإهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
أ - و	المقدمة العامة
ب	مشكلة البحث وأسئلتها
ب	فرضيات البحث
ج	أهداف البحث
د	أهمية البحث
د	صعوبات البحث
د	دواعي اختيار البحث
هـ	منهج البحث
هـ	هيكل الدراسة
و	حدود الدراسة
01	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة
02	تمهيد

03	1- ماهية المشروع
03	1-1 مفهوم المشروع وخصائصه
04	2-1 أنواع المشاريع
06	3-1 دورة حياة المشروع
10	4-1 المتدخلون الأساسيون في انجاز المشروع
11	2- إدارة المشاريع
11	1-2 التطور التاريخي لإدارة المشروع
13	2-2 مفهوم إدارة المشاريع
14	3-2 خصائص إدارة المشروع
16	4-2 عمليات إدارة المشروع
18	3- عوامل نجاح وفشل المشروع
18	1-3 عوامل نجاح المشروع
22	2-3 عوامل فشل المشروع
28	خلاصة
29	الفصل الثاني: الدراسات السابقة
30	تمهيد
31	1- الدراسات الأجنبية
34	2- الدراسات العربية
36	3- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
37	4- نموذج الدراسة الحالية
38	خلاصة
39	الفصل الثالث (التطبيقي): دراسة حالة على عينة من المشاريع

40	تمهيد
41	1- إجراءات الدراسة الميدانية
41	1-1 منهج الدراسة
41	2-1 مجتمع وعينة الدراسة
42	3-1 أداة الدراسة وتحليل المعلومات
42	1-3-1 أداة الدراسة
43	2-3-1 أداة تحليل المعلومات
45	4-1 صدق الإستبيان
45	5-1 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة
52	6-1 تحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة
55	2- تحليل نموذج الدراسة وإختبار الفرضية الاولى
57	1-2 معايير جودة النموذج
63	2-2 إختبار فرضيات الدراسة
66	3- إختبار الفرضية الثانية
67	خلاصة
70-69	الخاتمة العامة
73-72	المراجع

تمهيد:

تحتل المشاريع أهمية بالغة في بناء إقتصاد أي دولة، كونها أداة حاسمة للإنتقال من الركود الاقتصادي إلى التطور والتنمية الإقتصادية، كما تعتبر أحسن وسيلة لإستغلال الموارد و الإمكانيات (البشرية، المالية،...) المتاحة أمامها بكفاءة وفعالية، ومن جهة أخرى توفير الإنتاج و خلق مناصب شغل جديدة.

تتميز المشاريع بخصوصيتها وكثرة العوامل المؤثرة فيها، فضلا عن الإلتزام بمجموعة من القيود والمتغيرات بالإضافة إلى البيئة الأعمال التي تتسم بدرجة عالية من التعقيد وعدم الإستقرار الناتج عن تسارع الاحداث (السياسية، الإقتصادية، التكنولوجية،...)، وهذا يعني وجود فرصة بأن تسير الأمور خلال أية مرحلة من المراحل بالطريقة غير التي وضعت بخطة المشروع، إذ أصبح الان من الضروري فهم مختلف العوامل المؤثرة وتحليلها لوضع خطة إستراتيجية لإدارتها و التعامل معها.

يعتبر المشروع ناجحا عندما يحقق الأهداف المسطرة التي انشأ من أجلها وهذه الأهداف تكون عادة شائعة ومعروفة حيث تحتوي على المعايير المتعددة مثل الوقت، التكلفة، و الجودة، من هذا المنطلق بدأت الجهود تتوحد في إطار واحد نحو خلق إدارة واعية من شأنها أن تشرف على عملية تخطيط وجدولة ورقابة عملية تنفيذ المشاريع المختلفة من خلال دورة حياته، مع تحديد كيفية الاستجابة إلى الإنحرافات المتوقعة بما يحقق غايات المشروع قدر الإمكان.

بهذا الصدد، و من أجل معاينة ملموسة لأهمية عوامل المؤثرة على نجاح المشاريع، لدى القائمين بالمشاريع (مديري المشاريع) تم بناء نموذج بالإستعانة بالإطار النظري والدراسات السابقة، والتي ساعدتنا في تحديد متغيرات الدراسة ومن ثم تحديد ومعرفة أهم العوامل المؤثرة على نجاح المشاريع، وذلك من خلال دراسة تطبيقية على عينة من القائمين بمختلف المشاريع على مستوى ولاية سعيدة وقد تم إستخدام بنماذج المعادلات الهيكلية PLS-SEM للإجابة على إشكالية الدراسة.

1. مشكلة البحث وأسئلتها:

تكمن مشكلة البحث في تعثر العديد من المشروعات في تحقيق الأهداف المسطرة، بحيث يكون الفرق كبيراً بين قيمة التقدير والقيمة الفعلية، وهذا راجع إلى الضعف في معرفة أهم عوامل المؤثرة في إتمام المشروع، من خلال ما ورد وضمن هذا السياق نصل إلى إبراز معالم الإشكالية التي يتمحور عليها البحث على النحو التالي:

ما هي العوامل المؤثرة على نجاح المشاريع في ولاية سعيدة؟

للإجابة على هذه الإشكالية سوف نحاول الإجابة على مجموعة من التساؤلات الفرعية من بينها:

- ما المقصود بالمشروع، و ماهي دورة حياته؟.
- فيما تتمثل كل من عوامل نجاح و فشل المشاريع؟.
- ما هي أهم العوامل المؤثرة على نجاح المشاريع؟.

2. فرضيات البحث:

على ضوء التساؤلات المطروحة و الدراسات السابقة في مجال نجاح تنفيذ المشاريع فقد تم وضع فرضيتين رئيسيتين:

الفرضية الاولى:

- يوجد تأثير إيجابي من خلال عوامل مختلفة (مهمة المشروع، دعم الإدارة العليا، حل المشاكل،...) على نجاح المشاريع.

الفرضية الثانية:

- يوجد إختلاف من قطاع لآخر لنجاح المشروع.

3. أهداف البحث:

- # التطرق إلى أهم المشاكل التي يعاني منها جل المشاريع والمتعلقة بعدم إنجازها بكفاءة وفعالية.
- # تبيان أهمية العمليات الإدارية في تحقيق أهداف المشاريع.
- # محاولة إسقاط الجانب النظري على واقع عينة من المشاريع بولاية سعيدة، من أجل تشخيص ومعرفة أهم العوامل ذات التأثير المباشر في نجاح المشاريع.
- # محاولة تسليط الضوء على موضوع نجاح المشاريع، في ظل تعدد الإسهامات المعرفية المقدمة.

4. أهمية البحث:

تكتسي دراسة وتحليل أسباب نجاح وفشل المشاريع أهمية بالغة، من خلال إلقاء الضوء المشاكل التي تعترض إنجاز المشاريع تمهيداً لاقتراح الحلول لمعالجتها، حيث أن أي مشاكل في الإدارة يترتب عليه كلفة إضافية أو يتطلب تخصيص موارد إضافية مثل الوقت والجهد والمواد المختلفة وهذه كلها تكاليف إضافية، ولعل ما يوضح أهمية الموضوع هو كثرة المشاريع التي تفشل في إنجاز الفعاليات بكفاءة وفاعلية على أرض الواقع، وبالأخص في قطاع البناء.

5. صعوبات البحث:

- إن أكثر ما يصعب على الباحث مهمته في تناول أي موضوع هو وجود عراقيل تعترضه للوصول إلى أفضل النتائج، ومن أهم الحواجز التي واجهتنا ما يلي:
- إنعدام المراجع ذات الصلة بالموضوع باللغة العربية مما حملنا مشقة الترجمة.
- صعوبة الحصول على البرامج الجديدة المتخصصة لإختبار نموذج الدراسة مما استدعى العمل بالنسخة التجريبية للبرنامج SMARTPLS.
- ضيق الوقت خاصة في جانب التطبيقي (إدارة الإستبانة).

6. دواعي اختيار البحث:

كان اختيارنا لهذا الموضوع لعدة أسباب نذكر منها:

- إن هذا الموضوع يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتخصص إدارة المشاريع، كذلك السعي وراء إكتساب خبرة شخصية في هذا الموضوع.
- الميل إلى البحوث التي تغطي المواضيع المتعلقة بالأساليب الكمية المطبقة في التسيير بصفة عامة، وإدارة المشاريع بصفة خاصة.
- جل المواضيع التي تناولت موضوع إدارة المشاريع ركزت فقط على كيفية تسريع المشاريع، ولم تبرز أهم العوامل المؤثرة على نجاح المشروع.
- الدور الكبير الذي تلعبه المشاريع في تحقيق التنمية الاقتصادية و الإجتماعية، وكذا دفع عجلة التنمية الاقتصادية.

7. منهج البحث:

إقتضت طبيعة البحث وخصوصيته التعامل مع المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري من خلال التطرق إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بالمشروع و أهم العوامل المؤثرة في الفشل و النجاح وذلك بالإعتماد على المصادر المكتبية من مراجع علمية ودوريات وأبحاث قدمت في هاذ المجال.

أما المنهج المتبع في الجانب التطبيقي هو المنهج التجريبي أو ما يسمى بالمنهج المتكامل في البحوث التطبيقية الذي يعتمد على الدراسة الميدانية وذلك من خلال دراسة عينة من المشاريع على مستوى ولاية سعيدة، أما الأدوات المستخدمة في نمذجة العلاقات النظرية بين متغيرات الدراسة تم الإستعانة ببرنامج SPSS و SMARTPLS لإختبار معنوية النموذج للإجابة على إشكالية الدراسة.

8. هيكل الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة ومعالجة الإشكالية تم تقسيمها إلى ثلاثة فصول:

تطرقنا في **الفصل الأول** إلى المفاهيم النظرية المتعلقة بإدارة المشاريع، والذي قسم إلى بدوره إلى ثلاثة أجزاء، حيث يتناول الجزء الأول أهم المفاهيم المتعلقة المشروع أما في الجزء الثاني تم التطرق ماهية إدارة المشاريع ومفهومها، أما الجزء الثالث فقد تناولنا فيه أهم الأسباب المرتبطة بنجاح وفشل المشاريع.

تناولنا في **الفصل الثاني** العديد من الدراسات و الأبحاث العلمية وذلك لأهميتها في إثراء موضوع الدراسة بالمعلومات والنتائج القبلية، من أجل إستخلاص نموذج نظري للدراسة. أما في **الفصل الثالث** فتطرقنا فيه إلى دراسة الميدانية و التي أجريت على عينة من المشاريع في ولاية سعيدة للإجابة على الإشكالية السابقة الذكر، حيث تم إجراء إستطلاع sondage على عينة من المشاريع (القائمين بالمشاريع)، أين تم التطرق في الجزء الأول من هذا الفصل إلى منهجية الدراسة الميدانية، أما في الجزء الثالث فكان يصب في صلب الموضوع بحيث تطرقنا إلى تحليل نموذج الدراسة.

9. حدود الدراسة:

تتمثل الحدود المكانية في دراسة إستطلاعية على مجموعة من المشاريع في ولاية سعيدة، أما الحدود الزمانية فقد أجريت الدراسة مع مطلع شهر أفريل 2017 إلى غاية نهاية نفس الشهر.

تمهيد الفصل الأول:

إن مفهوم إدارة المشاريع Project Management يمثل جزءاً من المفهوم العام لمصطلح الإدارة ويشترك معها في ذلك المفهوم، فهي فن توجيه الموارد البشرية والمادية وتنسيقها خلال دورة حياة المشروع، إذ يعتبر هذا الأخير ناجحاً عندما يحقق الأهداف التي انشأ من أجلها، وذلك بتنفيذ ما جاء فيه مع مراعاة معايير الجودة و الزمن والتكلفة، ومن خلال هذا الفصل سنحاول الإلمام بالعناصر الأساسية التالية:

- 1- ماهية المشروع.
- 2- إدارة المشروع.
- 3- عوامل نجاح وفشل المشاريع.

1- ماهية المشروع:

1-1 تعريف المشروع وخصائصه:

لقد تعددت التعاريف لمفهوم المشروع وسوف نذكر منها:

للم عرف هيرسون (1992) المشروع بأنه "أي سلسلة من الأنشطة أو المهام التي لها أهداف محددة يجب أن تنجز ضمن مواصفات محددته ولها بداية ونهاية محددتان وله تمويل ويستعمل المصادر المختلفة من أموال ووقت ومعدات وعماله"¹.

للم المشروع واجب تنظيمي مؤقت تتم مباشرته لخلق منتج أو خدمة متميزة²

للم عرفت جمعية إدارة المشروع البريطاني (PMA) المشروع على أنه: "مجموعة من الأنشطة المترابطة غير الروتينية لها بدايات ونهايات زمنية محددة، يتم تنفيذها من قبل شخص أو منظمة لتحقيق أداء وأهداف محددة في إطار معايير التكلفة، الزمن، الجودة"³

للم المشروع بمعناه الواسع هو كناية عن مهمة محددة له نقطة بداية ونقطة نهاية محددتان أيضاً، بحيث أن هذه المهمة، عادة ما يسبقها حاجة معينة، يتطلب إشباعها إجراء مجموعة من الأعمال أو النشاطات المترابطة والمتناسقة، وبمقدار ما يتم تنفيذ مستلزمات ورغبات هذه الحاجة بطريقة منظمة ومبرمجة، بمقدار ما تحقق الحاجة، الإشباع الذي رغبت فيه⁴، من هذا التعريف نستخلص العناصر التالية⁵:

1- المجال SCOPE:

والمقصود منه، التقليل إلى أقصى ما يمكن بين توقعات المستفيد من المشروع وما تم تنفيذه في كل مرحلة من مراحل المشروع.

¹ <http://ar.wikipedia.org> (تاريخ التصفح 2017/04/01)

² وليم.ر. دنكان، دليل إدارة المشروعات، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص9

³ مؤيد الفضل، محمود العبيدي، إدارة المشاريع منهج كمي، الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2005، ص14

⁴ د، حسن إبراهيم بلوط، إدارة المشاريع ودراسة جدواها الاقتصادية، دار النهضة العربية، بيروت-لبنان، 2006، ص1

⁵ مؤيد الفضل، محمود العبيدي، مرجع سبق ذكره ص22

2- الكلفة COST:

و المراد منها العمل على تقريب إلى حد كبير بين التكاليف الفعلية و التكاليف المقدرة وذلك لا يتحقق إلا بالتقليل من الانحرافات.

3- الجدولة SCHEDULE:

ويعني ذلك السيطرة على توقيتات بداية ونهاية جميع مراحل المشروع، أين تتطلب استخدام أساليب تساعد على هذه العملية مع الخبرات الضرورية و المناسبة لهذه العملية المهمة.

4- رضا المستهلك CUSTOMER SATISFACTION:

بحيث يتك تلبية المشروع للإحتياجات الرئيسية للمستهلك، والتي تمثل أهم عنصر يتم الحكم من خلاله على المشروع إما بالنجاح أو الفشل.

1-2 أنواع المشاريع:

يعرض المتخصصين في العلوم الإدارية تقسيمات مختلفة للمشاريع في الواقع العملي، وذلك بالاستناد إلى طبيعة القطاع أو طبيعة الهدف الذي يؤسس من أجله المشروع وبشكل عام يتفق الجميع على وجود الأنواع التالية من المشاريع والتي تخضع في تصنيفها إلى مجموعة من المعايير وهي:⁶

• **المشاريع الإنشائية:** وهي المشروعات الأكثر شيوعا في الواقع العملي، ويذهب البعض إلى ربطها بالحاجات الأساسية للفرد، وبشكل عام يرد تحت عنوان هذا النوع من المشروعات ما يلي:

- بناء العمارات السكنية و الأبنية الملحقة بها الخاصة بإدارة الأعمال وتقديم الخدمات وماشبه ذلك.

- بناء الطرق والجسور والسدود الخاصة بالزراعة والطاقة الكهربائية.

- بناء الملاعب و المستشفيات والجامعات والمدارس.

⁶ د، مؤيد الفضل، تقييم وإدارة المشروعات المتوسطة والكبيرة، مرجع سابق، ص 68-69

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

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

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

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

- معالجة مشكلة الكساد أو حالة تدهور معينة في الإنتاج أو في الاقتصاد إلخ.

- تصميم نظام معلوماتي أو بناء برامج الحاسوب.

- تطوير منتج معين (دواء، جيل جديد من الحواسيب إلخ).

- بحوث الفضاء واكتشاف البحار.

- التنقيب عن الآثار والحضارات القديمة.

• **المشاريع الإجتماعية:** إن المشروعات الاجتماعية ترتبط بتوجهات الدولة نحو خلق تنمية

اجتماعية لمواكبة التطورات المختلفة في مجالات الحياة، ومن هذه المشروعات:

- المشروعات التي تنظم في هيئة حملات تثقيفية لتنظيم الأسرة وتحديد النسل.

- حملات مكافحة الجريمة والفساد الاجتماعي.

- الحملات الصحية ضد الإيدز والتدخين.

- حملات تدعيم التكافل الاجتماعي.

المشاريع الإقتصادية:

ويقصد بذلك المشاريع على مستوى اقتصاد البلد بشكل عام من أجل خلق، صيغ للتنمية الاقتصادية ومن هذه المشروعات:

- برامج مواجهة الكساد والبطالة.
- برامج مواجهة التضخم وغلاء المعيشة.
- برامج التحول نحو الخصخصة أو العولمة.
- برامج استبدال العملة أو تدعيمها.

الشكل رقم(01-01): أنواع المشاريع

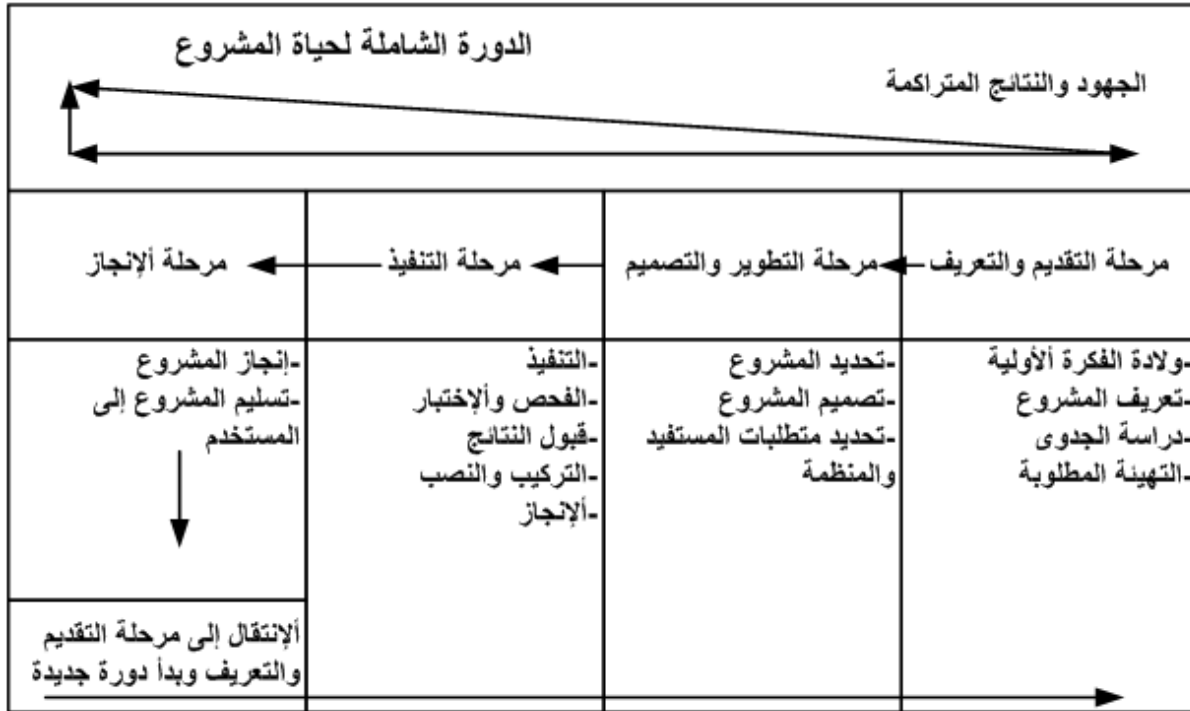
مشاريع اقتصادية	مشاريع إجتماعية	مشاريع علمية	مشاريع خدمية	مشاريع صناعية	مشاريع إنشائية
-برنامج مراجعة الكساد والبطالة	-حملات تنظيم الأسرة وتحديد النسل	-معالجة مشكلة علمية	-تسويق منتج جديد	-مصانع ومعامل	-عمارات سكنية
-برنامج مواجهة التضخم	-حملات مكافحة الجريمة	-تصميم نظام معلوماتي	-إنتاج فيلم سمناني	-بناء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

المصدر: مؤيد الفضل، محمود العبيدي، "إدارة المشاريع منهج كمي"، الطبعة الأولى، 2005م، الوراق للنشر والتوزيع، ص40.

1-3 دورة حياة المشروع:

إن إنشاء أي مشروع لابد وأن يمر بمراحل متتابعة ومنطقية، التي تمثل الواحدة منها نمط الوظائف أو الفعاليات الواجب تنفيذها خلال مرحلة معينة من حياة المشروع، ويبين الشكل(01-02) المراحل الأربعة لدورة حياة المشروع.

الشكل رقم(01-02): دورة حياة المشروع



المصدر: د، عبد الستار محمد العلي، " إدارة المشروعات العامة"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان - الأردن، 2009، ص 142

تحتوي كل مرحلة من المراحل السابقة على فعاليات معينة م ما تتطلب مدخلا مختلفا في الإدارة، كما وبين المراحل الأربعة توجد نقاط التي تتخذ بها القرارات بما يتعلق مع المرحلة اللاحقة بغض النظر إذا كانت المرحلة القادمة سوف يتم تنفيذها أو يكون القرار بإيقاف العمل بالمشروع، ويمكن أن تختلف المراحل وعددها من مشروع إلى آخر، إلا أن نمط تسلسل الفعاليات يبقى واحدا في جميع المشروعات.

وسوف نشرح بالتفصيل المراحل الأربعة لدورة حياة المشروع المبينة في الشكل أعلاه.

1. مرحلة التقديم والتعريف:

تعتبر مرحلة التقديم والتعريف المرحلة الحاسمة والمهمة في حياة المشروع، حيث تتبعها كافة الأمور والقرارات والقضايا المتعلقة بالمشروع فيما بعد، وتتولد الفكرة الأولية من ضرورة قيام المشروع ومبررات الحاجة إليه والتي تقدم عادة إلى المنظمة للحصول على الموافقة لإقامته، ومثل هذه الأفكار يمكن أن تأتي من الفرد العامل بالمنظمة أو من خارجها

أي من أحد الزبائن الأساسيين للمنظمة، وخاصة بالنسبة للمنتجات، ولنفرض لوهلة من الزمن، بأن مشروع المنتج الجديد على سبيل المثال يقع ضمن إمكانات المنظمة الاقتصادية والفنية، عندئذ وقبل كل شيء، أي قبل اتخاذ أي قرار بقبول أو رفض المشروع، لا بد من إجراء دراسة الجدوى الفنية والاقتصادية التفصيلية، وهذا يتطلب اختيار المدير القدير من ذوي الخبرة والدراية الكافية لإدارة المشروع، بالإضافة إلى تحديد جميع الوظائف ذات الصلة بالمشروع بما في ذلك الموردين الخارجيين والمقاولين الثانويين للعمل على إنجاز المشروع.

وخلاصة المرحلة الأولى - **مرحلة التقديم** - يتوجب أن تحتوي وثائق المشروع على تعريف المشروع والهدف منه وكذلك التصاميم والخرائط والرسومات الأولية المتعلقة به، بالإضافة إلى مؤشراتته المختلفة، حيث تكون موثقة بصورة واضحة ومتفق عليها مع أطراف المشروع وخاصة أصحاب المصالح والمستفيدين منه، وبعد المصادقة على المرحلة الأولى ي للقيام بالمشروع، تبدأ المرحلة الثانية وهي مرحلة تطوير المشروع أو ما تسمى أحيانا بمرحلة التحليل والتصميم.

2. مرحلة التطوير والتصميم:

نفترض بأن المشروع الجديد قد تمت الموافقة عليه، بعد ذلك يجري القيام بإعداد تصاميم المشروع التفصيلية بالمستوى المطلوب، وبما يكفي لتوليد الحدود التي تم تحديدها بالمرحلة الأولى، كما ولا بد أيضا من إعطاء نسخة من دراسة المشروع إلى المسؤولين من الأعضاء الرئيسيين في فرق عمل المشروع، ويتطلب كذلك في هذه المرحلة من تطوير الخطة الرئيسية للمشروع تحت الإشراف المباشر لمدير المشروع باعتبارها الوثيقة الرئيسية في ملف المشروع. وتهدف مرحلة التطوير إلى تحقيق هدفين اثنين هما:

- تحديد وتقديم متطلبات المشروع التفصيلية.
- وضع المواصفات التفصيلية ومتطلبات التهيئة المطلوبة في خطة المشروع.

3. مرحلة التنفيذ :

بعد الانتهاء من إعداد متطلبات المرحلتين السابقتين يبقى على فريق عمل المشروع الشروع بتنفيذ المرحلة الثالثة، كما ويقوم رئيس الفريق بتقديم التقارير الضرورية حول تقدم العمل بالمشروع إلى الإدارة العليا وكذلك إلى أصحاب المصالح والمستفيدين من المشروع حيث تتركز على الآتي:

- تقدم العمل بالمشروع

- النفقات

- التكاليف

- الأحداث التي لم تكن ضمن الخطة وتشمل هذه المرحلة على الخطوات والفعاليات الأساسية وهي إعداد التصاميم التفصيلية للمشروع وتطوير خطط العمل وجدولة الأعمال وكذلك شراء المواد المتطلبات المادية لمرحلة التنفيذ وأنظمة التزويد الممكن إتباعها وتنفيذ كل الفقرات المتعلقة بذلك.

4. مرحلة الانتهاء والتشغيل:

عند إنجاز المرحلة الرابعة والتي تمثل مرحلة الانتهاء من تأسيس المشروع، من الممكن أن تظهر الحالتين التاليتين:

○ الانتهاء الكامل من المشروع والحصول على مصادقة المستفيد منه و استلامه.

○ البدء بمرحلة أخرى أو الاستمرار بالجزء الآخر من المرحلة الرابعة ألا وهو تشغيل المشروع.

وتحتوي مرحلة الانتهاء من المشروع على عملية تحليل تقارير إنجاز المشروع الغنية بالمعلومات الوفيرة والمفيدة جدا والتي من الممكن، استخدامها في بناء مشروع آخر، وتحتوي هذه التقارير على الآتي:

- نجاح الطرق والأساليب التي تستخدم في إنشاء المشروع.

- العاملين في فرق العمل.

- اعتمادية الموردين.⁷

1-4 المتدخلون الأساسيون في إنجاز المشروع:

هم مختلف الأشخاص الذين لهم أدوار أثناء فترة إنجاز مراحل المشروع يمكن أن يتمثلون في أفراد أو مؤسسات، بشكل عام يمكن التمييز بين أربعة أنواع من المتدخلين هم:⁸

❖ **صاحب المشروع أو العمل (Maître d'ouvrage):** يمثل أعلى المستويات الرأسية للمشروع بحيث هو الذي يحدد المشروع ومختلف الجوانب المتعلقة بهذا الأخير ويعمل على تحقيقه، قد يكون شخص طبيعي أو معنوي.

❖ **القائم بالمشروع (Maître d'œuvre):** هو شخص معنوي أو طبيعي الذي يستقبل المهمات من صاحب المشروع لإنجاز المشروع وذلك بإتباع الخطة المبرمجة.

❖ **رئيس المشروع (Le chef de projet):** هو الشخص الذي يتولى مهمة تنفيذ المشروع عمليا ومن مهامه:

- اقتراح وتعيين فريق المشروع

- تقييم المخاطر ومحاولة تسييرها.

- التنسيق بين مراحل إنجاز المشروع والمتدخلين فيه.

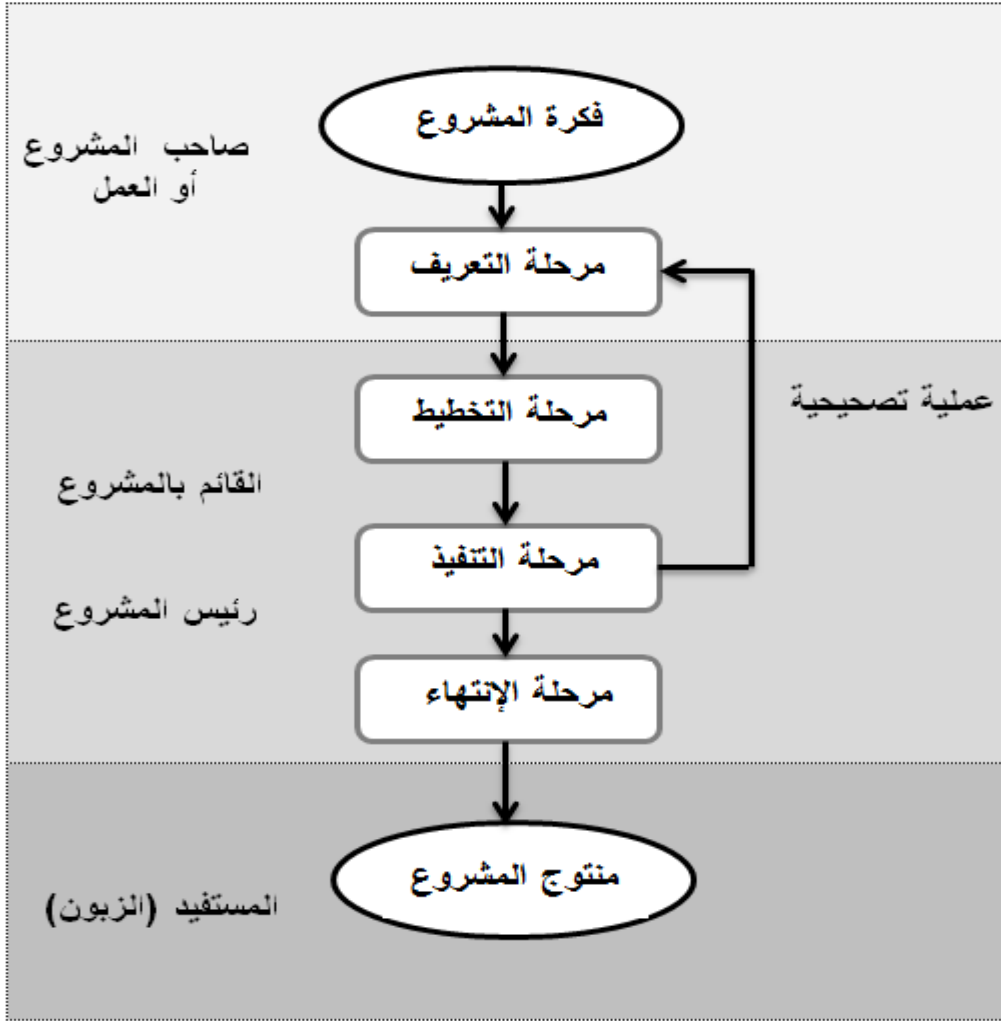
❖ **المستفيد (الزبون):** يمثل الشخص الذي يستفيد من المشروع سواء داخل المؤسسة أو خارجها

وفي ما يلي الشكل التالي رقم (03-01) الذي يوضح العلاقة ما بين مختلف المتدخلين ومراحل دورة حياة المشروع

⁷ د، عبد الستار محمد العلي، إدارة المشروعات العامة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان - الأردن، 2009

⁸ Mohand Cherif BELAID, *Le Management de Projets Mise en œuvre avec MS Project*, Editions Pages Bleues, Bouira Algérie, 2011, p16

الشكل رقم(01-03): المتدخلين الأساسيين في إنجاز المشروع



Source : Mohand Cherif BELAID, **Le Management de Projets Mise en œuvre avec MS Project**, Editions Pages Bleues, Bouira Algérie, 2011, p21

2- إدارة المشاريع:

2-1 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) أولاً مع نهاية القرن 19 وبداية القرن 20:

عرفت الإدارة علماً له قواعد وأسس ومدارسه منذ أواخر القرن التاسع عشر وخلال القرن العشرين، وقد شارك في إثراء هذا العلم علماء وباحثون كان لدراساتهم وتجاريهم 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 economie*" ويعتبر "هنري تاون" رائد حركة الإدارة العلمية، تبعه "هنري جاننت" الذي وضع المخطط شهير المعروف باسمه - مخطط جاننت - عام 1910.⁹

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 بقيود واضحة ومحددة في إطار (الزمن، التكلفة، الجودة).

(2) مرحلة الخمسينات وقبل التسعينات:

من أبرز ملامح هذه المرحلة استخدام الأساليب الكمية في إدارة المشروعات وخاصة في المشروعات الكبيرة ومن هذه الأساليب أسلوب المسار الحرج (CPM) وأسلوب تقييم ومراجعة البرامج (PERT).

⁹ غالب العباسي، محمد نور برهان، إدارة المشاريع، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة، مصر - القاهرة، 2008-2009، ص13

3) مرحلة التسعينات ولحد الآن:

الاهتمام ب الأبعاد الإستراتيجية للمشروع، و استخدام 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 (Microsoft Project 2003, Prima vira.....etc.)¹⁰

2-2 مفهوم إدارة المشاريع:

يتلخص مفهوم إدارة المشاريع في تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والأساليب على نشاطات المشروع بطريقة تسمح بتلبية متطلباته وإحتياجاته وفيما يلي يمكن ذكر بعض التعريفات:

يمكن تعريف إدارة المشاريع على أنها التخطيط والتوجيه والمراقبة للمصادر المادية والبشرية لمواجهة القيود المتعلقة بالتقنية والتكلفة والوقت.¹¹

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.¹²

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 التالية:

¹⁰ موبد الفضل، تقييم وإدارة المشروعات المتوسطة والكبيرة، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان – الأردن، 2009، ص38

¹¹ علي العلاونة وآخرون، بحوث العمليات في العلوم التجارية ، الطبعة الأولى، دار المستقبل للنشر والتوزيع ، عمان – الأردن ، 2000 ،

ص370

¹² حسن إبراهيم بلوط، إدارة المشاريع ودراسة جدواها الإقتصادية، مرجع سابق ذكره، ص25

- 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 است خدام قنوات الاتصال المناسبة.¹³

2-3 خصائص إدارة المشروع:

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

- تمتاز إدارة المشروع بقيادة شخص واحد منفرد ألا وهو مدير المشروع الذي يقع في قمة الهرم التنظيمي في إدارة المشروع، ويقوم بإدارة المشروع باستقلالية كاملة تختلف عن سلسلة النمط الإداري التقليدي أو الأوامر الإدارية التقليدية، ويعود هذا النمط من التنظيم إلى ما يسمى بالوظائف المتعددة وكذلك إلى نمط الهدف المستهدف بالإضافة إلى الطبيعة المؤقتة للمشروع.
- يعتبر مدير المشروع المركز الحساس الذي يجمع كل الجهود الموجهة نحو إنجاز المشروع وتحقيق أهدافه ضمن الخطة المقررة له.
- بما أن المشروع الواحد يحتاج إلى مهارات مختلفة وموارد متنوعة، فإن العمل الفعلي يمكن أن ينفذ من قبل الأفراد والمشاركين من مساحات وظيفية مختلفة (الوظائف الإدارية المختلفة) أو حتى من خارج المنظمة.

¹³ د، مؤيد الفضل، د، محمود ألببيدي، إدارة المشاريع منهج كمي، مرجع سابق، ص 24-25

- 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.¹⁴
- 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 ان يكون للمشروع سلسلتان للأمر : الأولى رأسية ووظيفية، و الأخرى 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.¹⁵

¹⁴ د، عبد الستار محمد العلي، إدارة المشروعات العامة ، مرجع سابق ، ص 45-46

¹⁵ د، نعيم نصير، إدارة وتقييم المشروعات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان- الأردن ، 2005 ، ص 15-16

2-4 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:

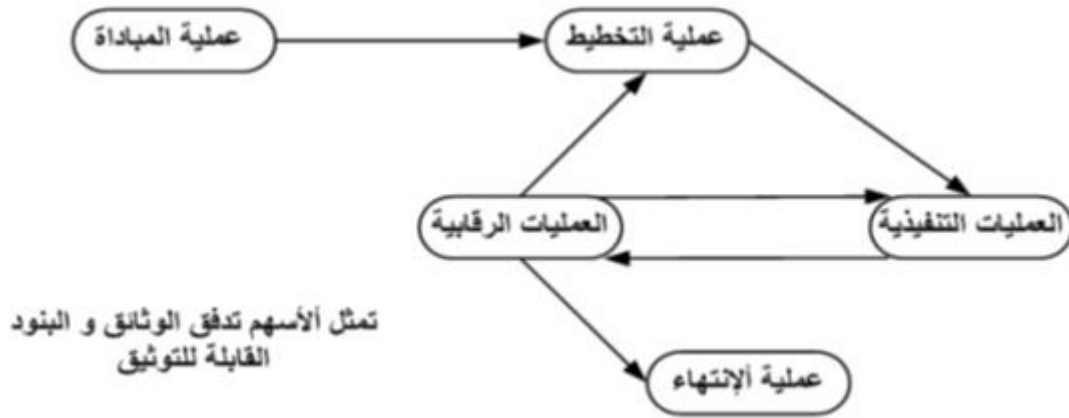
x عمليات المشروع: تكون المشروعات من عمليات والعمليات هي سلسلة من الإجراءات أو الخطوات تنتهي بنتيجة، ويؤدي الأفراد عمليات المشروع، وتقع العمليات عادة في إحدى الفئات الأساسية التالية:

- **عمليات إدارة المشروع:** تتناول وصف و تنظيم عمل المشروع، وعمليات إدارة المشروعات القابلة للتطبيق في معظم المشروعات، وفي معظم الوقت.
- **عمليات التوجه بالمنتج:** تتناول تحديد وخلق منتج المشروع، تعرف عمليات التوجه بالمشروع نمطيا عن طريق دورة حياة المشروع، وتتداخل عمليات إدارة المشروع وعمليات التوجه بالمنتج وتتفاعل في كل أرجاء المشروع.
- **x مجموعات عملية إدارة المشروع:** 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 و الالتزام بعمل ذلك.
- **عمليات التخطيط:** تصميم وصيانة هيكل بياني لمشروع عملي لإنجاز حاجة العمل التي يضطلع المشروع بتناولها.
- **عمليات التنفيذ:** تنسيق الأفراد والموارد الأخرى لتنفيذ الخطة.
- **عمليات الرقابة:** التأكد من أن أنشطة المشروع يتم تليبيتها عن طريق رقابة وقياس التقدم واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

- عمليات الإنهاء: الاعتماد الرسمي لقبول المشروع أو المرحلة والوصول به إلى نهاية منتظمة.¹⁶

ترتبط جماعات العملية بالنتائج التي تحققها، النتيجة أو المخرجات لإحدى الجماعات لتصبح مدخلا لجماعة أخرى، تتكرر الروابط بين جماعات العملية المركزية، والشكل(01-05) يوضح ذلك:

الشكل رقم(01-04): الترابط بين العمليات في كل مرحلة

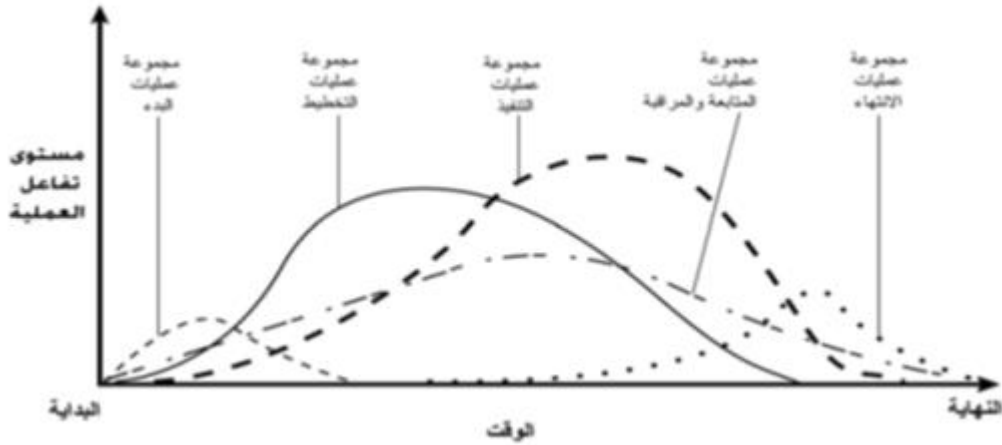


المصدر: وليم.ر. دنكان، دليل إدارة المشروعات، مرجع سابق، ص49

يضاف إلى ذلك أن جماعات عملية إدارة المشروعات ليست منقطعة في أحداث الوقت الواحد وتتداخل الأنشطة بمستويات مختلفة من الكثافة خلال كل مرحلة من مراحل المشروع، والشكل (01-05) يوضح كيف تتداخل جماعات العملية وتختلف داخل المرحلة.

¹⁶ وليم.ر. دنكان، دليل إدارة المشروعات، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2002، ص48

الشكل رقم (01-05): التداخل بين العمليات خلال دورة حياة المشروع



المصدر: وليم.ر. دنكان، دليل إدارة المشروعات، مرجع سابق، ص50

3- عوامل نجاح و فشل المشروع:

3-1 عوامل نجاح المشروع:

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

❖ **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 (Project Sponsor) للدفاع عن المشروع، ويتفاعل هذا الشخص مع المستخدمين ومديري المشروع والمديرين التنفيذيين، و الإدارة 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 و الأمان و الأهداف 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.

■ **فريق المشروع:** يتميز فريق المشروع في المشاريع الناجحة بالالتزام بأهداف المشروع وأسلوب إدارته، 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.

يتم تعزيز الالتزام بإدارة المشروع من قبل ثقافة المؤسسة التي تتفهم وتدعم إدارة المشروع، بين ان المؤسسات التي تتميز بثقافة معينة في إدارة المشروع تلتزم بتدريب العمال "كيرزner" "Kerzner" على الاتصال بعدة رؤساء حيث يحافظ المديرون الوظيفيون ومديرو المشاريع على توازن القوة، ويلتزم كل من المدير الوظيفي ومدير المشروع بالعمل وتتفهم الإدارة العليا دورها في العلاقات البينية مع مدير المشروع ويثق مدير المشروع بالمديرين التنفيذيين وبقدراتهم على إنجاز العمل.

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.¹⁷

■ **المستخدمون:** يلتزم المستخدم في المشروع الناجح بأهداف المشروع بقوة ويشترك بعملية إدارة المشروع، ويمنح المستخدم السلطة والتأثير في المشاركة لصنع القرارات، وفي إجازة التغييرات، والمساعدة في اختيار المتعهدين الفرعيين، ويستطيع فريق المشروع من خلال مشاركة المستخدم في تخطيط وتصميم المشروع و تحديد ما يريده المستخدم بشكل أفضل وتحديد الأهداف و معايير قياسها، كما يشترك المستخدم في عملية التنفيذ ويعطي الحق في قرار الاستلام النهائي للمشروع وتركيبه.¹⁸

❖ **المشاركة وتبادل المعلومات و الاتصال:** تتصف المشروعات الناجحة بامتلاكها إلى منظومات الاتصال الجيدة والكفاءة وكذلك المشاركة الفعالة في المعلومات ذات الجودة العالية وتبادلها، وأن الاتصالات الكفاءة 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 و الإدارة العليا وفريق المشروع.

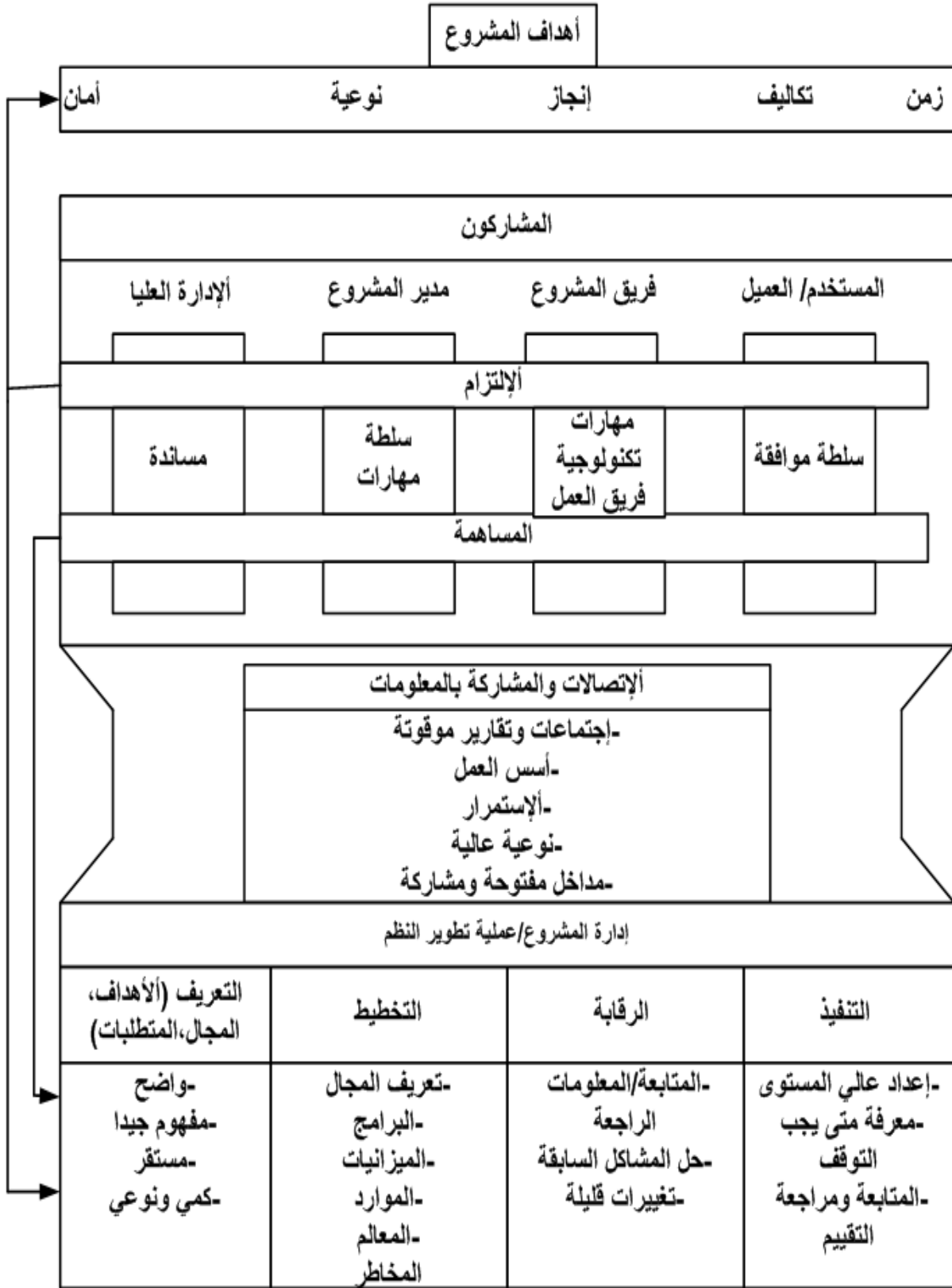
❖ **إدارة المشروع وتطوير النظم:** في المشروعات الناجحة توجد العديد من العوامل ذات الصلة بوظيفة إدارة المشروع وكذلك بالعناصر المكونة لعملية تطوير النظم، وهذه العوامل تشمل على تحديد وتعريف المشروع والتخطيط والرقابة التنفيذ¹⁹. والشكل (01-06) يوضح جميع هذه العناصر:

¹⁷ د، نعيم نصير، إدارة وتقييم المشروعات، مرجع سابق، ص340-342

¹⁸ نفس المرجع السابق ، ص343

¹⁹ د، عبد الستار محمد العلي، إدارة المشروعات العامة ، مرجع سابق ، ص 473

الشكل رقم (01-06): عوامل نجاح إدارة المشروع

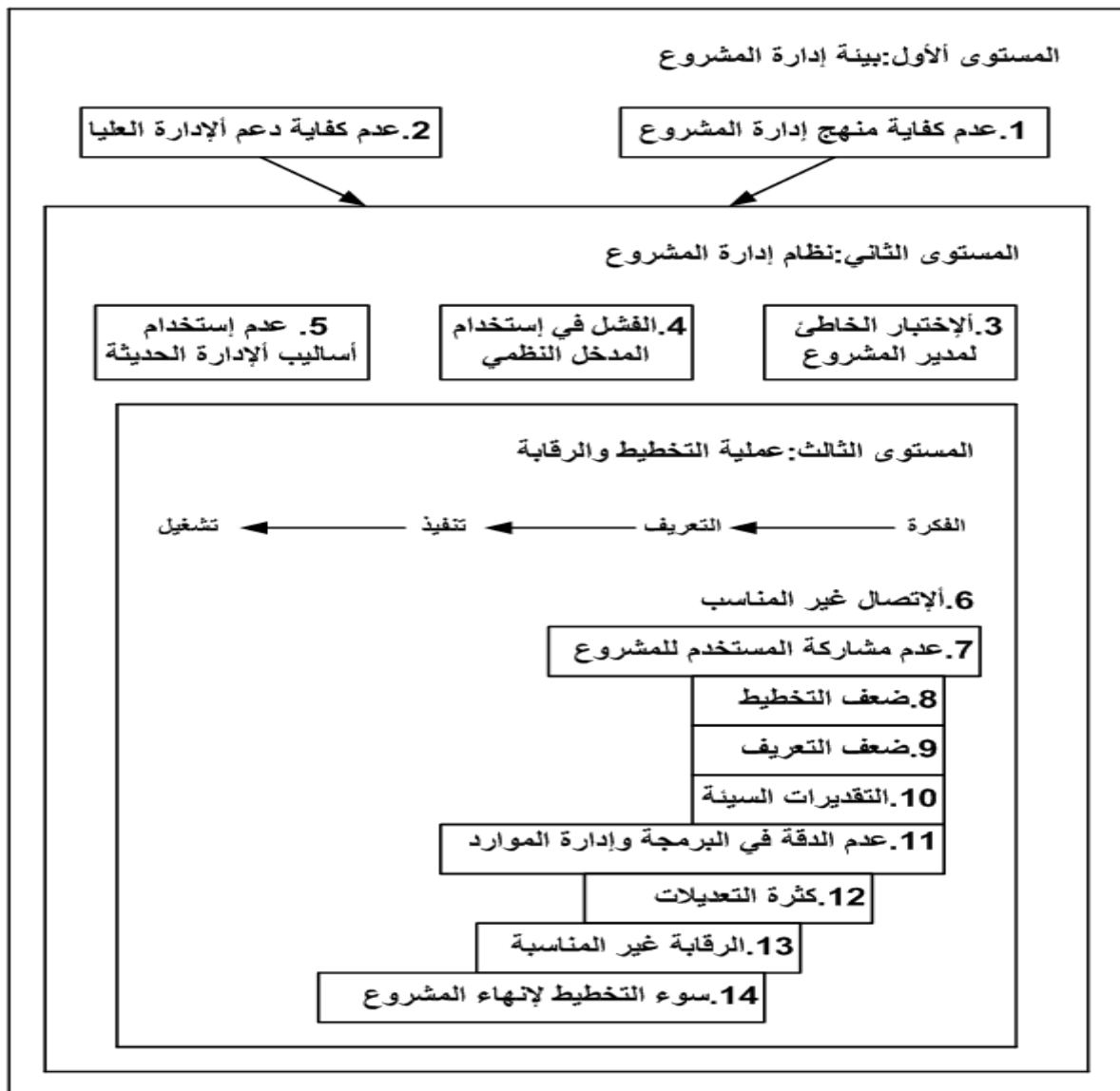


المصدر: د، نعيم نصير، إدارة وتقييم المشروعات، مرجع سابق، ص 344

3-2 عوامل فشل إدارة المشروع:

يبين الشكل (01-07) التالي عوامل إدارة المشروع التي تؤدي إلى فشل المشروع وبالرغم من أن وجود هذه العوامل لا يعني بالضرورة أن المشروع سيفشل ، ولكنها مؤشر شؤم ويجب النظر إليها كفرص متزايدة تؤدي إلى الفشل ويمكننا تقسيم هذه العوامل إلى ثلاث مستويات: بيئة أو محيط المشروع، نظام إدارة المشروع، عملية التخطيط والرقابة للمشروع.

الشكل رقم(01-07): عوامل فشل إدارة المشروع



المصدر: د، عبد الستار محمد العلي، إدارة المشروعات العامة، مرجع سابق ، ص478

المستوى الأول: 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، أو فريق العمل (من حيث المهارة والخبرة، والسلطة، والرسمية والتعقيد) الملائم للمشروع ومثال ذلك :

- 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 لمدى 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.

❖ **عدم كفاية دعم الإدارة العليا:** عدم تقديم 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 و الإجرائية (الميزانية، التخطيط، نظم الرقابة، علاقات السلطة و الاتصال) اللازمة لممارسة الإدارة الفعالة للمشروع.

- عدم مشاركة الإدارة العليا في مراجعة الخطط والمواصفات للمشروع والتي غالباً ما ينتج عنها ضرورة إجراء تغييرات كثيرة فيما بعد.²⁰

²⁰ د، نعيم نصير، إدارة وتقييم المشروعات، مرجع سابق، ص328-329

المستوى الثاني: مصادر الفشل المرتبطة بنظام إدارة المشروع

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

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

- 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 و الإدارية، ويظهر ذلك من التباين الذي يسمى بمبدأ بيتر **Peter perciple** وضع فني جديد في دور إداري لا يعلم عنه شيئاً، وفي حالات أخرى، يوجد يوجد مدير يتمتع بمهارات فنية ولاكنه مشغول بالتفاصيل الإدارية التي تؤدي إلى إهماله في الأمور الفنية.

❖ **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.

- تتميز الأساليب المستخدمة بدرجة عالية من التعقيد أو بعدم ملائمتها للمشروع، وتكون البرامج والتقارير مفصلة بدرجة عالية أو لا تكون مفصلة بالدرجة الكافية المطلوبة، ويتم التخلي عن الأساليب اليدوية والتي تتصف بدرجة عالية من السهولة والملائمة والتي تناسب بشكل أفضل المشاريع الصغيرة، لصالح نظم الاتصالات الحاسوبية المعقدة (غير اللازمة).

21

المستوى الثالث: مصادر الفشل المرتبطة بعمليات التخطيط والرقابة.

❖ **سوء الاتصال في المشروع:** وتعني بأن المشكلات تنشأ عادة من ضعف أو قصر جودة المعلومات ودقتها، أو عدم توفرها في الزمان والمكان المطلوبين، بالإضافة إلى رداءة البيانات التي يتم تجميعها والوثائق، ويمكن أيضاً أن تكون عدم كفاية طريقة توزيع المعلومات إلى الأشخاص عند الحاجة إليها.

❖ **الفشل في اشتراك المستفيد في المشروع:** وهذا يعني عدم الاستفادة أو الزبون في عمليات تصميم المشروع ومرحل تنفيذه، وتعتبر هذه واحدة من أهم مصادر الفشل الأساسية في إدارة المشروع.

- ❖ **ضعف التخطيط:** وهذا يعني إهمال المعلومات الضرورية عن الخبرات السابقة لإدارة المشروع في المشروعات الأخرى، السابقة وكذلك إهمال أو عدم كفاية التفاصيل المتعلقة بعملية التحليل والتخطيط وعدم الاستفادة من التقارير والمقترحات السابقة.
- ❖ **ضعف تعريف المشروع:** والمقصود هنا بالضبابية التي تسيطر على مفهوم المشروع والأخطاء الكثيرة وسوء الفهم في توضيح هذا المفهوم إن لم تكن غائبة مثل هذه الأمور في معظم الحالات.
- ❖ **التقديرات السيئة:** وهذا يعني أن تكون تقديرات هذه المتطلبات غير واقعية مما لا تعكس حقيقة الأمور وخاصة بالنسبة لموارد الفعاليات والزمن الذي تستغرقه عملية إنجازهما.
- ❖ **عدم الدقة في البرمجة وإدارة الموارد:** عندما تكون جدولة الفعاليات غير صحيحة وكذلك الإرباك الكبير في تخصيص الموارد على الفعاليات وكذلك المهارات الضرورية، كل هذه الأمور تؤدي بالتأكيد إلى فشل المشروع وإنهائه.
- ❖ **كثرة التعديلات:** إن التغييرات الكثيرة التي تطرأ على المتطلبات الأولية للمشروع من دون توثيقها مع جداول الجدولة والموازنة وكذلك العناصر الأخرى في الخطة، كل هذه الأمور وغيرها تمثل أحد المصادر الأساسية لعوامل فشل المشروع.²²
- ❖ **الرقابة غير المناسبة:** لا تقوم إدارة المشروع بالتنبؤ بحدوث المشاكل ولكنها تنتظر قبل الاستجابة، تركز الرقابة على القضايا اليومية، دون النظر للأمام لحالتها المحتملة في المستقبل وتنتظر الإدارة حتى اقتراب الموعد النهائي لإنهاء المشروع للتأكد من إنجازه في الوقت المحدد وتتضمن مصادر مشكلة الرقابة:
 - وجود مهام تخطيطية طويلة يصعب مراقبتها بفاعلية، ووجود جماعات عمل وحزم عمل كبيرة يصعب الإشراف عليها، ووجود محطات لمراحل متباعدة لا تسمع بمتابعة إنجاز المشروع وبيان النسبة المئوية لهذا الإنجاز.
 - عدم التقيد بمعايير أو مواصفات التصميم، أو التوثيق، أو الإختبار، أو التقييم، ويقوم المدققون بإنجاز تقييم مفصل، وعدم استخدام التقييم لمعرفة أسباب ظهور المشكلات.

²² د، عبد الستار محمد العلي، إدارة المشروعات العامة، مرجع سابق، ص 479 - 480

- عدم محاولة حل المشكلات الظاهرة مبكرا في المشروع، فبدلا من أن تكون عملية الرقابة مانعة ووقائية، فإنها علاجية أو لاحقة.
- عدم توفر التنبؤ أو التخطيط اللازمين للأموال اللازمة لضمان تنفيذ أهداف المشروع.
- إعطاء النظام الإداري أهمية أكبر من الأفراد في النظام أو المنتج النهائي للمشروع، ويؤدي هذا إلى تقوية نزعة الأفراد لمقاومة الرقابة وتشجيعهم على التخريب أو التحايل على إجراءات الرقابة .

- ❖ **سوء التخطيط لإنهاء المشروع:** عدم معرفة مكونات مرحلة إنهاء المشروع أو المنتج النهائي له، أو ماهي معايير قبول المشروع، أو من سيوقع على استلامه، ولا يوجد إجراء رسمي لإنهاء المشروع يتناول الأهداف، الإنجاز، والمنتج النهائي، وقضايا الصيانة، كما لم يتم التنبؤ بمدى تأثير المشروع على المستخدم، كما لا يتم تقييم الأفراد حسب الإنجاز للمشروع، كما لا يوجد مسح بعد الانتهاء من المشروع يتناول علل النظام، أو التغيرات الضرورية المقترحة أو التي تمت فعلا، أو النتائج أو مدى الفائدة المتحققة، وتعود هذه المشكلات إلى سوء تعريف المشروع وقلة مشاركة المستخدم:
- عندما لا يتم تعريف مرحلة إنهاء المشروع بوضوح، حيث يسمح المشروع بالاستمرار حتى بعد توقفه لمدة طويلة للحصول على تقدم في فعالية التكاليف.
- عندما لا يشارك المستخدمون في التخطيط، هناك فرصة كبيرة لعدم الاتفاق على القبول النهائي، أما بعد القبول، تمر المشكلات المتعلقة، بالمنتج النهائي بدون تحديد أو يسمح لها بالاستمرار بالرغم من عدم رضا المستخدم.²³

²³ د، نعيم نصير، إدارة وتقييم المشروعات، مرجع سابق، ص335-336

خلاصة الفصل الأول:

من خلال هذا الفصل حاولنا تقديم مفاهيم أساسية لكل من المشروع و إدارة المشروع كما يمكن القول بأن هذه الأخيرة هي وسيلة تهدف إلى تحقيق هدف معين له أبعاده المتمثلة في التكلفة والزمن والجودة، ومن خلال هذا المفهوم نستنتج مجموعة من الخصائص التي توضح الاختلاف بين المشاريع وغيرها.

ويتطلب انجاز وإنجاح أي مشروع وجود إدارة فعالة تعمل على تنظيم وتنسيق خطوات المشروع من البداية إلى النهاية ولن يتحقق هذا النجاح إلا بالتنسيق مع جميع وظائف الإدارة المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، كذلك تحديد ترتيب أو تسلسل زمني لإنجاز كل نشاط وموعد مع توزيع منظم للموارد المادية والبشرية.

تمهيد الفصل الثاني:

تعد الدراسات السابقة نقطة قوة في البحث وانطلاق جديد لدراسة جديدة وخاصة عند تحديد المشكلة لأنها مبررات وحجج قوية للبحث العلمي تبين الفجوة العلمية الناقصة في البحث العلمي والتي من شأنها سوف تُعد الدراسة البحثية الجديدة.

لقد حظي موضوع عوامل نجاح المشروع بأهمية بالغة لدى الباحثين والمتخصصين، فيما يلي أهم الدراسات التي استطاعت هذه الدراسة الوقوف عليها، والتي تم الحصول عليها من خلا التتبع والبحث في الكتب و الشبكة الانترنت و مكتبات بعض الجامعات، وقد رتبت بالتوالي تسلسلها التاريخي وذلك كما يلي:

1. الدراسات الأجنبية.
2. الدراسات العربية.
3. ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.
4. نموذج الدراسة الحالية.

1- الدراسات الأجنبية:

دراسة "Diana White, Joyce Fortune,2002" بعنوان:

« **Current practice in project management- an empirical study.**»

أجريت الدراسة في بريطانيا على 995 من مدراء المشاريع، لمعرفة العوامل المؤثرة على مخرجات المشروع، وعوامل نجاح تطبيق إدارة المشاريع مع معرفة الأدوات و المنهجيات المستخدمة التي كانت من معايير النجاح، وتوصلت الدراسة إلى أن 41% من المشاريع التي تم بحثها نجحت بفضل تطبيق معايير منهجية إدارة المشاريع. وكانت أهم معايير النجاح التي توصلت إليها من وجهة نظر عينة الدراسة كما يلي:

- تطابقها مع متطلبات العميل
- إنتهاؤها حسب الجدول الزمني و الوقت المحدد
- إنتهاؤها حسب الميزانية المحددة
- تماشيها مع أهداف المنظمة

دراسة "Robert benjamin,2006" بعنوان:

« **Project Success as a function of Project Management Methodology.**»

أجريت هذه الدراسة في بريطانيا بدعم من قبل المعهد الأمريكي لإدارة المشاريع (PMI) وأبرزت الدراسة أهمية العلاقة بين نجاح المشروع و المنهجية المستخدمة، كما ذكرت ضرورة الربط بين خطة المشروع و الخطة الإستراتيجية الرئيسية للمنظمة.

وذكرت الدراسة أن مدير المشروع أحيانا لا يركز على ربط المشروع بالخطة الإستراتيجية للمنظمة مما يؤدي إلى حدوث فجوة إدارية يمكن أن تؤدي إلى فشل المشروع، وأوصت الدراسة بإستخدام منهجيات إدارة المشاريع وخاصة المعتمدة دوليا لزيادة نجاح انتهاء المشاريع حسب الخطة الموضوعية مسبقا (حسب الوقت و التكلفة المحددة سابقا)، إضافة إلى الإهتمام بالهيكل التنظيمي لإدارة المشروع.

دراسة "Hock & Attarzadeh,2008" بعنوان:

« New direction in project management success: Base on smart methodology selection.»

أجريت هذه الدراسة في ماليزيا، وذكرت الدراسة أن الإتجاه الجديد في نجاح إدارة المشاريع أصبح يعتمد بالدرجة الأولى على نوعية المنهجية المستخدمة، وخاصة المنهجيات الذكية الصحيحة التي تتماشى ونوعية المشاريع.

وأفادت الدراسة أن إدارة المشاريع الحديثة أصبحت مفهومة لدى العاملين في هذا المجال بشكل جيد، مما مكن من الحصول على نتائج متكررة ومتوقعة، وأن إستخدام منهجيات إدارة المشاريع الحديثة مع المشاريع وخاصة الكبيرة و المعقدة يتطلب أدوات وتقنيات تتماشى وحجم هذه المشاريع.

وذكرت بأن مدراء المشاريع دائما يفضلون منهجية معينة، ويقاومون التغيير، وأوصت بضرورة توافر مجموعة من المهارات لمدراء المشاريع لتطبيق المنهجية مثل:

- مهارة التخطيط.
- مهارة إداة فريق المشروع.
- المعرفة بالادوات والتقنيات.
- المعرفة بالتعامل مع إدارة الوقت والميزانية.
- مهارة التحفيز وحل المشاكل و التحليل و التنبؤ.

دراسة "Van der Merwe,2012" بعنوان:

« Critical success criteria and success factors in project management: A quest to enhance generic professional practice. »

حاولت هذه الدراسة تبيان ترتيب معايير نجاح المشاريع بحسب نتائج الدراسة الإستقصائية التي أجريت في ماليزيا، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة بين العوامل

(إدارة الأفراد، التنظيم، العمليات) و معايير نجاح المشاريع (الجودة، التكلفة، الوقت، أصحاب المصلحة)، كذلك أكدت النتائج أن معايير النجاح الحاسمة في إدارة مشاريع البيئة يمكن قياسها وتصنيفها وتقييمها، بحيث نجد معيار الجودة أكثر أهمية تم يليها معيار أصحاب المصلحة.

دراسة "Daniel F.Ofori,2013" بعنوان:

« Project Management Practices and Critical Success Factors-A Developing Country Perspective.»

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد وتقييم نوعية ممارسات إدارة المشاريع، فضلا عن عوامل النجاح المؤثرة بالنسبة للمشاريع في غانا، وإعتمدت الدراسة نهجا استكشافيا وإستخدمت طريقة استقصائية لجمع البيانات عن ممارسات إدارة المشاريع في المؤسسات الغانية، وقد تم جمع البيانات اللازمة للدراسة من خلال إستبانة تم توزيعها على عينة تضم 200 مسير من مختلف القطاعات الإقتصادية.

أشارت نتائج الدراسة بأن هنالك تأثيرات إيجابية لمجموعة من العوامل الحاسمة التي تساهم في نجاح المشروع وتشمل كل من:

- دعم الإدارة العليا.
- الإتصال الفعال.
- وضوح غايات المشروع وأهدافه.
- إشراك أصحاب المصلحة.

دراسة "Zarina Alias & All,2014" بعنوان:

« Determining Critical Success Factors of Project Management Practice A conceptual framework.»

هدفت الدراسة إلى تقديم تقييم لمدى تأثير عوامل نجاح المشروع بإعتبارها من الوسائل الحاسمة لإدارة المشروع إذ تؤدي بشكل مباشر وغير مباشر إلى نجاح المشروع، أظهرت

النتائج بأن هنالك تأثيرات إيجابية، وذلك من خلال الإطار المفاهيمي المحدد لعوامل النجاح الحاسمة في ممارسات إدارة المشاريع من البداية إلى غاية إنجاز المشروع من أجل تعزيز نجاحه، بحيث نجد هذه العوامل ممثلة في ما يلي:

- أنشطة إدارة المشروع
- إجراءات المشروع
- العوامل البشرية
- المشاكل الخارجية
- العوامل المرتبطة بالمشروع

دراسة "Paulinus Woka Ihuah & All,2014" بعنوان:

« A review of Critical Project Management Success Factors (CPMSF) for sustainable social housing in Nigeria.»

هدفت الدراسة إلى التحقق وتحديد عوامل النجاح الحرجة في إدارة المشاريع، في إطار تقديم السكنات الاجتماعية في نيجيريا، وإعتمدت الدراسة على مراجعة نظرية واستقصائية معمقة شاملة للوثائق البحثية عبر الإنترنت، تم تحليل محتوى الوثائق من خلال المعايير الأربعة الأتية: المطابقة، المصادقية، التمثيل، و المعنوية، أشارت نتائج الدراسة بأن هنالك تأثيرات إيجابية لـ 22 عامل من عوامل إدارة المشاريع.

2- الدراسات العربية:

دراسة "بلال خلف الله السكارنة، 2006" بعنوان:

«المشاريع الصغيرة و الريادة»

تهدف هذه الدراسة لاقاء الضوء على المشاريع الصغيرة والريادة لتحسين المهارات والكفاءات، كذلك للتعرف على المشاريع الصغيرة كونها تشكل ميدانا للإنتاجية، ولتحقيق اهداف الدراسة تم الرجوع الى البيانات الرسمية المتعلقة بها وكذلك مجموعة من الدراسات

الميدانية والنظرية وما كتب عن هذا الموضوع في المكتبات والارشفة من خلال الانترنت من اجل توضيح العلاقة ما بين المشاريع الصغيرة والريادة.

اما اهم النتائج التي تم التوصل اليها ان مشاريع الأعمال الصغيرة في الأردن ذات أهمية ولها دور في الاقتصاد الوطني ونموه، وان الشخص المالك للمشروع الصغير لا بد ان يتمتع بصفات وخصائص وقدرات ومهارات معينة، كذلك حتى تكون المشاريع ريادية لا بد من الاستفادة من التطور التكنولوجي واستخدامه في إجراءات الإنتاج او في تقديم خدمات.

دراسة " عبد الرحمان بن عنتر، نذير عليان، 2006" بعنوان:

«عوامل نجاح وفشل المشروعات الصغيرة في ظل التحديات المعاصرة»

حاولت هذه الدراسة من خلال عرض وتسليط الضوء على المخاطر الرئيسية لنجاح هذه المشاريع، حيث استخلصت الدراسة إلى أن ثمة عوامل وأسباب قوية في فشل أو نجاح هذا النوع من المشاريع والمتمثلة أساسا في الإدارة وفي القدرات والسمات الشخصية لمدير المشروع والقرارات التي يتخذها، كذلك قدم الباحثان محاولة لكيفية مواجهة التحديات المعاصرة في إدارة المشروعات الصغيرة والمتمثلة بداية في مواجهة المنافسة الحادة، التي يتحتم أخذها في الاعتبار عند وضع السياسات والاستراتيجيات المختلفة للمشروع.

دراسة " جمباز على طارق، 2010" بعنوان:

«تقييم العوامل الإدارية المسببة في تأخير إنجاز المشاريع الإنشائية»

حاولت هذه الدراسة بغرض بيان أهمية وأثر العوامل الإدارية على أداء المشاريع الإنشائية في دولة قطر من حيث الوقت المنجز خلال فترة ما بين 2005-2008، وذلك من خلال استطلاع آراء مدراء المشاريع بكل من المكاتب الإستشارية وشركات المقاولات لبيان ترتيب الأهمية النسبية لهذه العوامل من حيث تأثر وقت المشاريع بها، وقد خلصت الدراسة إلى نتائج منها وجود أثر ذي دلالة إحصائية للكفاءة (القيادية و الإدارية و العلمية والمعرفية على الوقت المحدد للإنجاز بالمشاريع الإنشائية.

دراسة " محمد نايفة وآخرون، 2012" بعنوان:

«إدارة مخاطر مرحلة التشييد في سورية»

اعتمد في هذا البحث معياران في تحليل المخاطر الأول احتمال حدوث المخاطر. والثاني درجة تأثير المخاطر في أهداف المشروع إذا حدثت تلك المخاطر، ولتقدير احتمال حدوث المخاطر وتأثيرها، أعد استبيان تم توزيعه على مقاولين ومهندسين في مؤسسات القطاع العام، وشركات المقاولات، ومكاتب هندسية خاصة، تم الإستعانة ببرنامج SPSS وبرنامج EXCEL لمعالجة البيانات، أظهرت نتائج البحث أن مخاطر "التضخم وتقلبات الأسعار" و"الإختلاف بين الكميات الفعلية والتعاقدية" تعد من اهم المخاطر كذلك أظهرت الدراسة أن تجنب المخاطر هو الإجراء الأكثر إستخداما.

حوصلة:

3- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

من خلال مراجعة الدراسات السابقة المتاحة التي تناولت إدارة المشاريع الاجنبية و العربية على حد سواء، وخصوصا الدراسات المتعلقة بعوامل نجاح المشاريع، بحيث يمكن تحديد جوانب إختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة فيما يلي:

- من حيث موضوع الدراسة: محاولة جمع و إستخدام مختلف أهم المتغيرات ذات التأثير المباشر على نجاح المشروع و التي وردت في الدراسات السابقة، إذ تتميز هذه الدراسة بشموليتها وأسلوب اختيارها وتركيبها للمتغيرات، وذلك من خلال نموذج واحد.
- من حيث عينة الدراسة: تم تطبيق هذه الدراسة على عينة مكونة من 50 مفردة إحصائية تتناول اراء مدراء المشاريع ممثلة في مختلف المشاريع التي تم إطلاقها بولاية سعيدة.

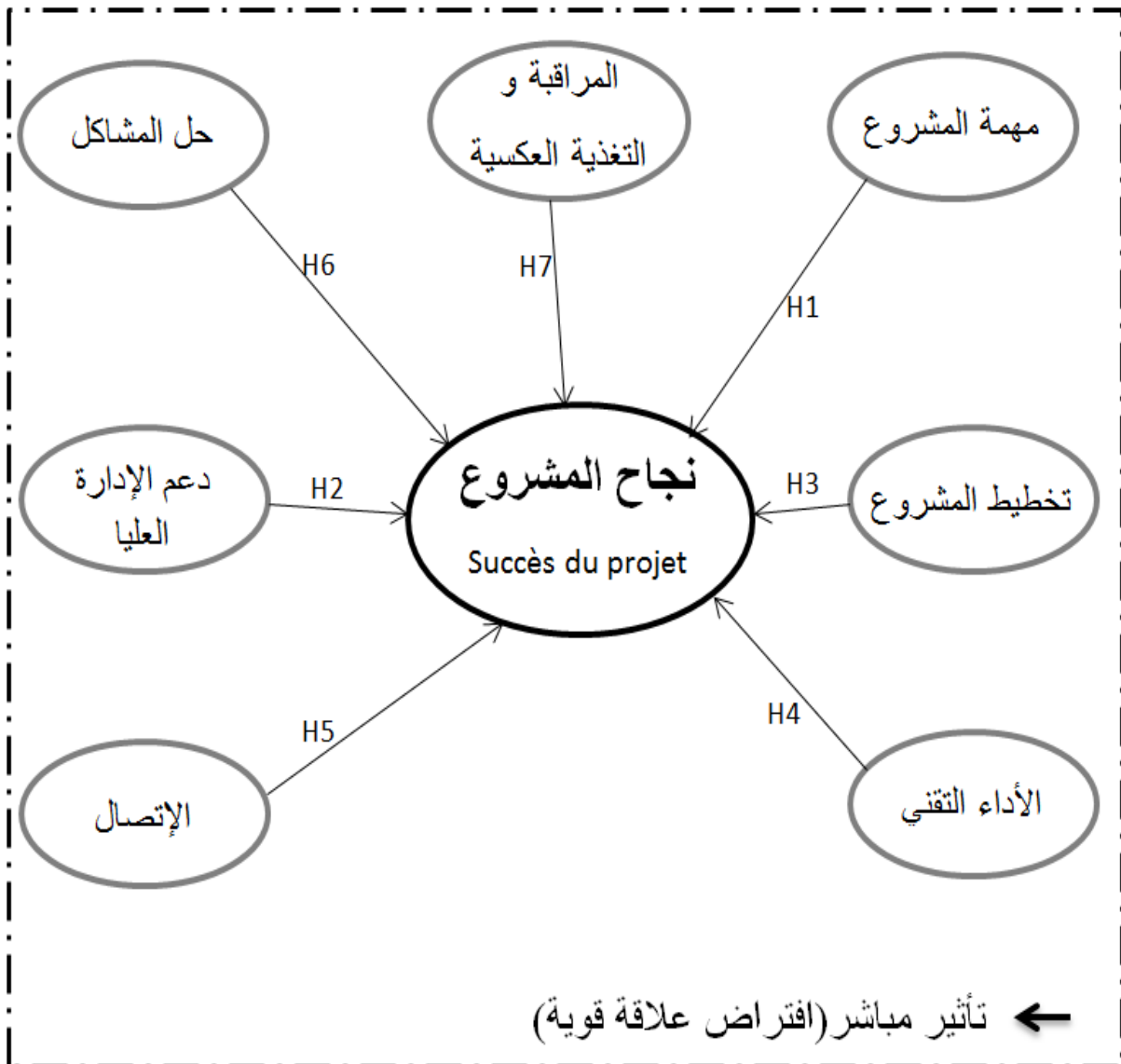
4- نموذج الدراسة الحالية:

يتضمن نموذج الدراسة المتغيرات الموضحة في الشكل رقم (01-02):

المتغير المستقل: عوامل نجاح المشروع (مهمة المشروع ، الإدارة العليا،...).

المتغير التابع: نجاح المشروع.

الشكل رقم(01-02): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مختلف الدراسات السابقة.

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال هذا الفصل حولنا الإحاطة بموضوع الدراسة والإلمام بها عن طريق مختلف الدراسات السابقة المتصلة بالموضوع، وذلك حتى يتسنى لنا تحديد الإشكالية ومن ثم إقتراح الفرضيات و سرد المسلمات، كذلك بناء نموذج للدراسة و محاولة تحديد الطرق وأدوات الدراسة.

تمهيد الفصل:

بعدما تم التطرق في الفصول النظرية السابقة إلى المفاهيم العامة حول المشروع و عناصر الفشل و النجاح هذا الأخير، والتي رأينا أنها تمس العناصر الأساسية لموضوع دراستنا، كذلك تسليط الضوء على جل الدراسات السابقة المتصلة بموضوع الدراسة مع بناء نموذج العام الذي يجمع كل العلاقات السببية بين المتغيرات الكامنة (Latente) و الجلية (Observed)، فإنه سيتم في هاذ الفصل إسقاط الجانب النظري ميدانيا، حيث أجري تقصي ميداني بإستخدام إستبيان موزع على عينة من المشاريع محل الدراسة بولاية سعيدة، مستعنيين في ذلك بنماذج المعادلات الهيكلية SEM، وذلك من أجل معرفة علاقة العوامل محل الدراسة على نجاح المشاريع في ضل البيانات الأولية التي تم جمعها. حيث تم تقسيم مضمون الدراسة التطبيقية إلى العناصر التالية:

1. إجراءات الدراسة الميدانية.
2. الدراسات العربية.
3. ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.
4. نموذج الدراسة الحالية.

1- إجراءات الدراسة الميدانية:

1-1 منهج الدراسة:

استخدمت الطالبتان المنهج الوصفي التحليلي والذي يحاول وصف و تقييم اثر العوامل محل الدراسة على نجاح المشاريع من وجهة نظر القائمين بالمشاريع (المسيرين) ويحاول المنهج الوصفي التحليلي أن يقارن ويفسر ويقيم أملاً في التوصل إلي تعميمات ذات معني من أجل إضافة رصيد عن الموضوع.

وقد استخدم الباحثون مصدرين أساسين للمعلومات:

1-المصادر الثانوية: حيث اتجهت الطالبتان في معالجة الإطار النظري للبحث إلي مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

2-المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأت الطالبتان إلي جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض، ووزعت على 50 مسير مشروع من ضمن المشاريع الموجودة على مستوى ولاية سعيدة.

1-2 مجتمع وعينة الدراسة:

شمل مجتمع الدراسة جل المؤسسات القائمة بالمشاريع في ولاية سعيدة سنة 2017، بحيث إستهدفت الدراسة كل من المسيرين و القائمين بهذه المشاريع، قامت الطالبتان باستخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة، وتم توزيع عينة استطلاعية حجمها 10 استبانات لاختبار الاتساق الداخلي وثبات الاستبانة، وبعد التأكد من صدق وسلامة الاستبانة للاختبار تم توزيع (60) إستبانة على عينة الدراسة، وتم الحصول على (50) إستبانة بنسبة استرداد 83,33%، بحيث تم مراعاة أن تكون العينة ممثلة لجميع مستويات مجتمع الدراسة.

1-3 أداة الدراسة و تحليل المعلومات:**1-3-1 أداة الدراسة:**

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الطالبتان ببناء إستبانة اعتمادا على مراجعة الدراسات السابقة وقد تكونت الاستبانة من قسمين رئيسيين هما:

1-القسم الأول : وهو عبارة عن معلومات ديموغرافية خاصة بالقائم بالمشروع (الجنس،

العمر، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي)

2-القسم الثاني : وهو عبارة عن معلومات خاصة بالمشروع.

3-القسم الثالث : وهو عبارة عن محاور الدراسة وتتكون الاستبانة من (34) سؤال (فقرة)

موزعة على 8 محاور هي:

المحور الأول: عوامل نجاح المشروع ويتكون من 4 أسئلة (فقرات).

المحور الثاني: مهمة المشروع ويتكون من 4 أسئلة (فقرات).

المحور الثالث: دعم الإدارة العليا ويتكون من 4 أسئلة (فقرات).

المحور الرابع: تخطيط المشروع ويتكون من 4 أسئلة (فقرات).

المحور الخامس: الأداء التقني ويتكون من 5 أسئلة (فقرات).

المحور السادس: الاتصال ويتكون من 4 أسئلة (فقرات).

المحور السابع: حل المشاكل ويتكون من 5 أسئلة (فقرات).

المحور الثامن: المراقبة و التغذية العكسية ويتكون من 4 أسئلة (فقرات).

1-3-2 أداة تحليل المعلومات:

إن العلاقة الموجودة بين المتغيرات (المكونات) التي تؤثر في نجاح المشاريع من خلال العوامل محل الدراسة هي علاقات سببية كون كل متغير يتسبب في حدوث الآخر وعليه فإن أحسن طريقة لمعالجة هذا النوع من العلاقات هي: طريقة المعادلات الهيكلية.

الغاية من إختيار المعادلات الهيكلية:

لقد تم توسيع نماذج المعادلات الهيكلية لتفحص علاقات سببية متعددة، بحيث أنها تعالج التأثيرات الخطية بين مجموعة من المتغيرات الكامنة Latente، التي تلعب دور المتغير التابع أو المستقل أو الاثنين معا توسعت مجالات استعمالها شيئا فشيئا بغية قياس صحة الصياغات النظرية إن مساهمة هذه الطريقة عند مقارنتها مع الطرق الكلاسيكية مثل الانحدار تُمكّن من جهة من معالجة التقديرات المتزامنة للعديد من العلاقات التبعية المترابطة فيما بينها، و من جهة أخرى تساهم في إدماج أخطاء القياس في عملية التقدير مباشرة. لا تقتصر طريقة المعادلات الهيكلية على إختيار دلالة المعاملات المقدرة، و إنما أيضا على توفير إمكانية التقييم الشامل لنموذج البحث المدروس، بالإضافة إلى ذلك يعد الانحدار المتعدد، التحليل التوفيقى، التحليل المتنوع للتباين، التحليل التمييزي.... إلخ بأن لها حدود موحدة كونها لا تستطيع قياس إلا علاقة خطية في آن واحد بين مجموعة من المتغيرات المستقلة و التابعة، أما طريقة المعادلات الهيكلية فإنها تمكننا من القياس المتزامن للأثار المقدرة للعديد من المحددات حول مجموعة من الأسباب، كما يجدر التذكير بأن الوظائف الرئيسية لطرق المعادلات الهيكلية هي التفحص المتزامن للعديد من العلاقات السببية الافتراضية، بما فيها العلاقات المتبادلة و الوسيطة الموجودة بين المتغيرات الكامنة.

حالات استعمال طريقة المعادلات الهيكلية:

يختبر نموذج المعادلات الهيكلية علاقات خطية بين مجموعة من المتغيرات، و يقوم بتطبيق دراسات تأكيدية للأبحاث الافتراضية (الاستنتاجية)، لذلك يشترط هذا النموذج بأن يكون للعلاقات المختبرة " أصل " أو بالأحرى قاعدة نظرية، بحيث لا يمكن استخدامه في الدراسات الاستكشافية، أين نبحت عن علاقات جديدة لم يتم تناولها من قبل في مجال الدراسة.

يعتبر استعمال نماذج المعادلات الهيكلية منذ نشأته سنة 1980 بأنه جملة من الطرق التأكيدية، يكمن دوره في مساعدة الباحث على تأكيد المكونات و المجال النظري الذي تناوله، على هذا الأساس يتأكد الباحث قبل استعمال هذه الأداة (تحليل المعلومات) أولاً من جانبها النظري، ثم يقوم ثانياً ببناء شكل يوضح فيه العلاقة السببية، المرحلة الثالثة يتم فيها تحويل شكل العلاقات الخطية إلى نموذج هيكلية و نموذج للقياس. المرحلة الرابعة مخصصة لاختيار نوع مصفوفة المعلومات و اختيار النموذج المقترح، ثم في مرحلة خامسة يتم تقييم تعيين النموذج الهيكلية، و في المرحلة التي تليها (السادسة) يتم تقييم جودة تطابق النموذج مع المعلومات المكتسبة، أما المرحلة السابعة و الأخيرة يتم فيها شرح و تحليل النتائج المتحصل عليها أو القيام بتغيير النموذج إذا لم تكن النتائج مرضية.

تُعنى هذه الطريقة بدراسة هياكل العلاقات بين المتغيرات المختبرة على أساس نماذج العلاقات السببية الافتراضية و باستغلال مصفوفات التباينات المشتركة و الارتباطات و تمكنا من دراسة التأثيرات المشتركة لمجموعة من المتغيرات على متغير واحد أو مجموعات أخرى، كما توفر لنا هذه النماذج إمكانية فحص المتغيرات الوسيطة (التابعة) بالنسبة للعديد من العلاقات داخل نموذج، و التي تتعلق بالمتغيرات المستقلة بالنسبة للآخرين. و أخيراً تركز طرق تحليل المعلومات على تقدير علاقات التبعية بين المفاهيم غير الملاحظة و التي نسميها بالمتغيرات الكامنة.

أنواع المتغيرات الموجودة في طريقة المعادلات الهيكلية:

تكمن الوظيفة الرئيسية لنماذج المعادلات الهيكلية في الفحص المتزامن للعديد من العلاقات السببية الافتراضية بما فيها العلاقات المتبادلة و الوسيطة بين المتغيرات الكامنة، هذه العبارة الأخيرة أساسية في النموذج كونها تمكن من دراسة الظواهر غير الملاحظة بصفة مباشرة من طرف الباحث أو المحلل.

في مجال العلوم الاقتصادية هناك العديد من المفاهيم التي لا يمكن ملاحظتها أو قياسها مباشرة بأداة القياس و تشتت طرح افتراضات لإمكانية دراستها، يدل المتغير الكامن إذن على مفهوم غامض يصعب قياسه، لذلك يتم اللجوء إلى متغيرات فرعية لها تعبير كمي

تمكننا من قياس المتغيرات الكامنة و يفترض أنها مرتبطة بشدة بهذه الأخيرة، يسمى هذا النوع من المتغيرات بالمتغيرات الجلية Manifeste.¹

1-4 صدق الإستبيان:

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول رقم (01-03):

الجدول رقم (01-03): معامل تباث ألفا كرونباخ.

صدق الإستمارة	معامل ألفا كرونباخ	عدد الأسئلة	محاور الدراسة
0,959	0,919	34	جميع أسئلة الإستمارة

المصدر: إعداد الطالبتين، من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج Spss

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (01-03) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة نوعا ما حيث بلغت (0.919)، ولمعرفة صدق الإستمارة من خلال إدخال الجدر التربيعي على قيم ألفا كرونباخ حيث بلغ صدق الاستبانة (0.959)، وبذلك يتم التأكد من ثبات وصدق إستبانة الدراسة مما يجعل الطالبتان على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

1-5 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة:

جرت هذه الدراسة على عينة مكونة من 50 مؤسسة قائمة بمشروع، ويظهر الاتي الخصائص الديموغرافية للعينة المستجوبة محل الدراسة.

¹ بن أشنهو سيدي محمد، دراسة المكونات المؤثرة على وفاء الزبون بالعلامة Djezzy، دراسة امبريقية باستعمال نموذج المعادلات المهيكلة، رسالة دكتوراه، جامعة تلمسان، 2010. ص222-224.

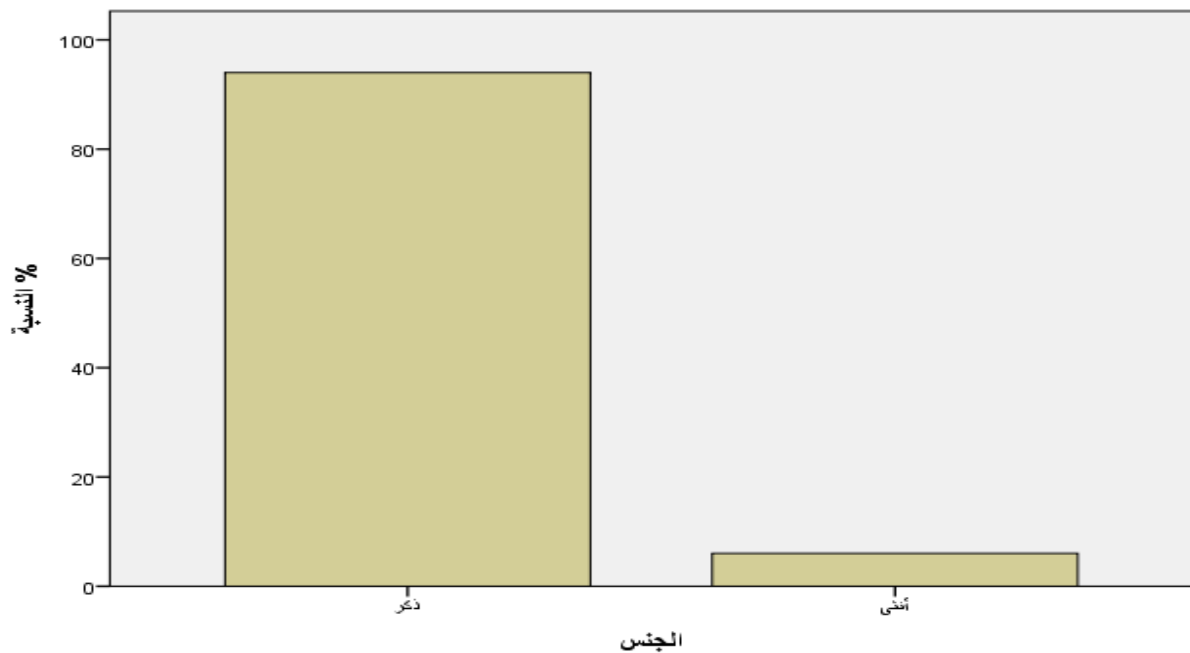
توزيع العينة بحسب متغير الجنس:

الجدول رقم (02-03): جنس المستجوب.

النسبة المئوية %	العدد	الجنس
94.00 %	47	ذكر
06.00 %	03	أنثى
100 %	50	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين، من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج Spss

الشكل رقم (01-03): الجنس المستجوب.



المصدر: إعداد الطالبتين، من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج Spss

يوضح الجدول رقم (02-03) أن:

– نسبة المستجوبين من الذكور بلغت 94.00 % كانت أكبر من نسبة المستجوبين من الإناث والتي بلغت 06.00 % .

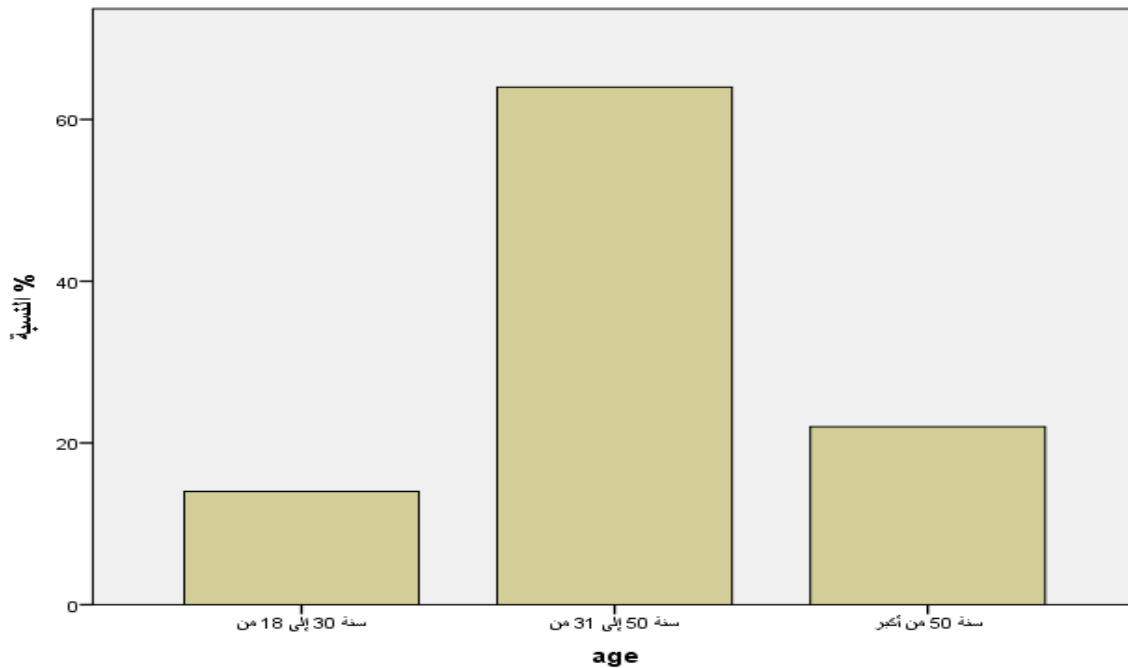
توزيع العينة بحسب متغير العمر:

الشكل رقم (03-03): أعمار المستجوبين.

العمر	العدد	النسبة المئوية %
من 18 إلى 30 سنة	07	14.00 %
من 31 إلى 50 سنة	32	64.00 %
أكبر من 50 سنة	11	22.00 %
المجموع	50	100 %

المصدر: إعداد الطالبتين، من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج Spss

الجدول رقم (02-03): أعمار المستجوبين.



المصدر: إعداد الطالبتين، من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج Spss

يوضح الجدول رقم (03-03) أن:

– النسبة الأكبر بالنسبة لأعمار المستجوبين قد ركزت في الفئة العمرية الثانية والتي تمثل المستجوبون الذين أعمارهم محصورة من 31 سنة إلى 50 سنة بنسبة وصلت إلى 64.00 %، تم يليها الفئة العمرية الثالثة والتي تضم المستجوبين تزيد أعمارهم عن 50 سنة وذلك

بنسبة وصلت إلى 22.00 %، تم الفئة العمرية الاولى والتي تضم المستجوبين الذين تتراوح أعمارهم من 18 سنة إلى 30 سنة بنسبة تقدر بـ 14.00 %.

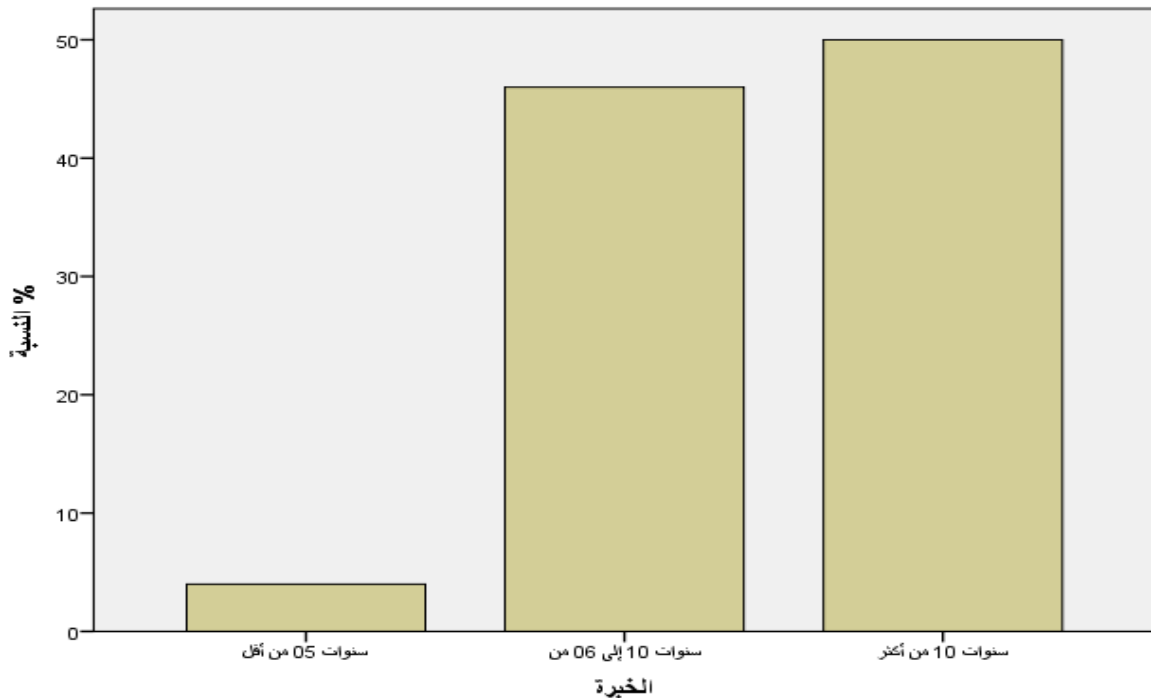
توزيع العينة بحسب متغير السنوات الخبرة:

الجدول رقم (03-04): خبرة المستجوبين.

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 05 سنوات	02	04.00 %
من 06 إلى 10 سنوات	23	46.00 %
أكثر من 10 سنوات	25	50.00 %
المجموع	50	100 %

المصدر: إعداد الطالبتين، من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج Spss

الشكل رقم (03-03): خبرة المستجوبين.



المصدر: إعداد الطالبتين، من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج Spss

يوضح الجدول رقم (03-04) أن:

– الغالبية العظمى من أفراد العينة لديها أكثر من 10 سنوات من الخبرة وقد بلغت نسبتهم 50 %، تم تليها نسبة 46% تمثل المستجوبين الذين تتراوح نسبة خبراتهم ما بين 06 إلى 10 سنوات، أما نسبة المستجوبين الذين تتراوح خبراتهم بأقل من 05 سنوات فوصلت 04 %.

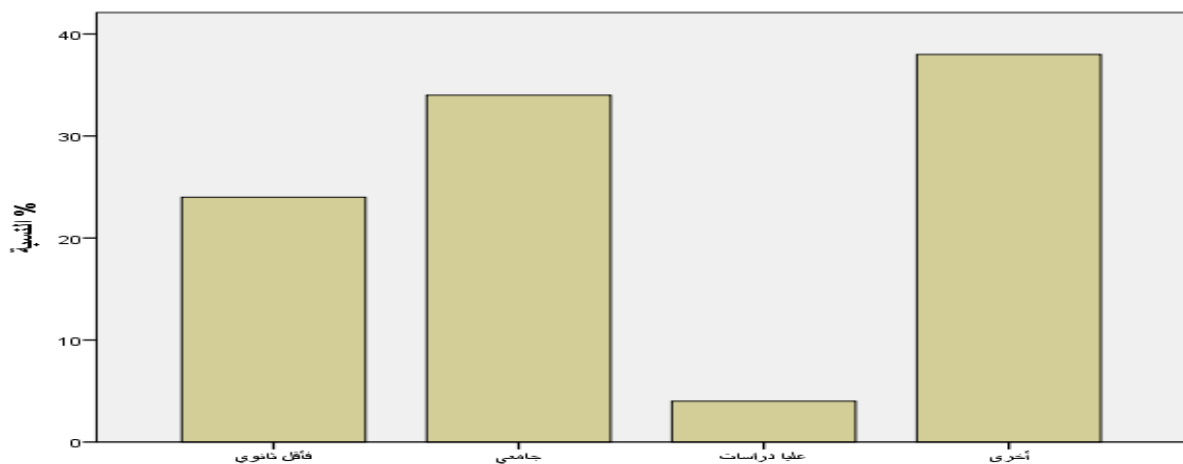
توزيع العينة بحسب متغير المستوى العلمي:

الجدول رقم (03-05): المستوى العلمي للمستجوبين.

النسبة المئوية %	العدد	المستوى العلمي
24.00 %	12	ثانوي
34.00 %	17	جامعي
04.00 %	02	دراسات عليا
38.00 %	19	أخرى
100%	50	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين، من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج Spss

الشكل رقم (03-04): المستوى العلمي للمستجوبين.



المصدر: إعداد الطالبتين، من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج Spss

يوضح الجدول رقم (03-05) أن:

– أعلى نسبة كانت لفئة ذوى المستوى ما بين جامعي وأخرى حيث بلغت 72.00 %،
وبعدها فئة ثانوي و دراسات عليا بنسب على التوالي 24.00 % و 04.00 % .

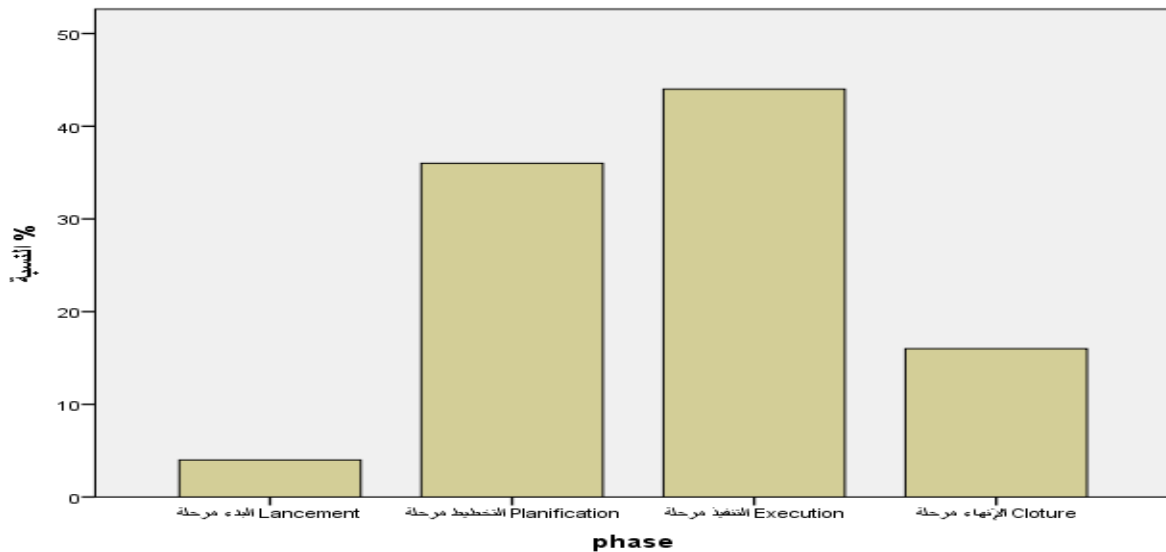
توزيع العينة بحسب متغير مرحلة التقدم:

الجدول رقم (03-06): توزيع العينة في تقدم المشروع.

مرحلة تقدم المشروع	العدد	النسبة المئوية %
مرحلة البدء Lancement	02	04.00 %
مرحلة التخطيط Planification	18	36.00 %
مرحلة التنفيذ Execution	22	44.00 %
مرحلة الإنهاء Cloture	08	16.00 %
المجموع	50	100 %

المصدر: إعداد الطالبتين، من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج Spss

الشكل رقم (03-05): توزيع العينة في تقدم المشروع.



المصدر: إعداد الطالبتين، من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج Spss

يوضح الجدول رقم (03-06) أن:

- حوالي جل العينة المستجوبة أي ما يقارب 44 % من المشاريع كانت في مرحلة التنفيذ في حين تليها كل من مرحلة التخطيط و الإنهاء و البدء بنسب على التوالي 36%، 16%، 04%.

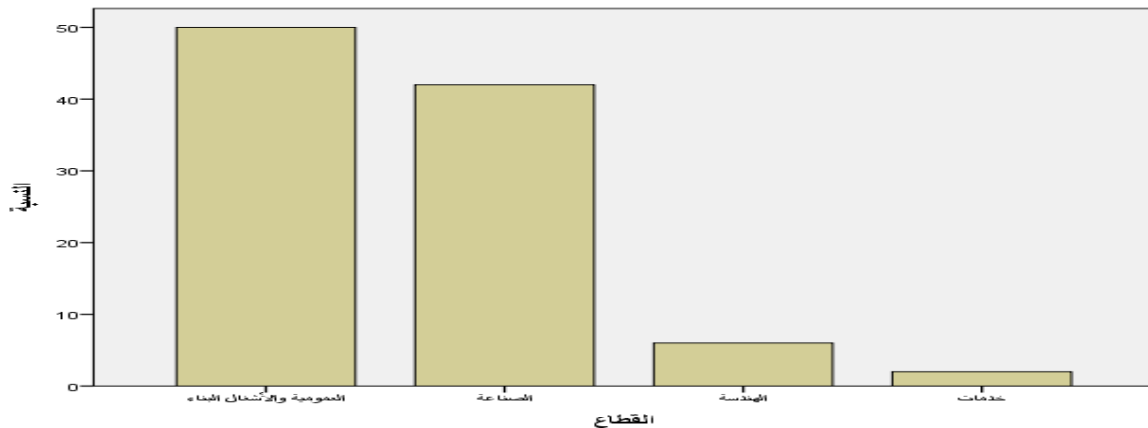
توزيع العينة بحسب متغير قطاع المشروع:

الجدول رقم (03-07): توزيع العينة بحسب قطاع النشاط.

النسبة المئوية %	العدد	قطاع المشروع
50.00 %	25	البناء والأشغال العمومية
42.00 %	21	الصناعة
06.00 %	03	الهندسة
02.00 %	01	الخدمات
00.00 %	00	التطوير التكنولوجي
00.00 %	00	أخرى
100 %	50	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين، من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج Spss

الشكل رقم (03-06): توزيع العينة بحسب قطاع النشاط.



المصدر: إعداد الطالبتين، من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج Spss

يوضح الجدول رقم (03-07) أن:

- حوالي نصف العينة 50 % كانت ضمن مشاريع البناء و الاشغال العمومية، تليها مشاريع صناعية بنسبة 42 % والباقي للهندسة و الخدمات بنسب 06 % و 02 %.

1-6 تحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة:

لقد تم الاعتماد على سلم ليكرت الخماسي (من موافق بشدة كأقصى درجة إلى غير موافق تماماً كأدنى درجة) في الاستبيان ولمعرفة اتجاه إجابات أفراد العينة اعتمدنا على حساب المتوسط المرجح لمعرفة الاتجاه إن كان نحو الاتجاه الموافق أو غير الموافق أو حتى المحايد.

بالنسبة لنجاح المشروع:

الجدول رقم (03-08): اتجاه إجابات عينة الدراسة حول نجاح المشروع.

الرقم	العبارات	المتوسط	الترتيب	الاتجاه
01-	نجاح المشروع: succès du projet	3.64		موافق
01	يتم إنجاز المشروع في الوقت المحدد	3.64	3	موافق
02	يتم إنجاز المشروع وفقاً للميزانية المخصصة	3.66	2	موافق
03	تلبية أهداف المشروع من حيث الجودة في مخرجات المشروع	3.70	1	موافق
04	رضا العملاء (الزبائن) عن مخرجات المشروع	3.56	4	موافق

المصدر: إعداد الطالبتين، من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج Spss

جاءت آراء العينة المستجوبة ايجابية لكل الفقرات المدرجة لمتغيرة نجاح المشروع، وذلك بمتوسط حسابي إجمالي (3,64)، وهذا يؤكد على موافقة المستجوبين لفكرة تقييم نجاح المشروع. وجاء أفضل تقييم لقيام المؤسسة القائمة بالمشروع بتلبية أهداف المشروع من حيث جودة المخرجات النهائية.

الجدول رقم (03-09): إتجاه إجابات عينة الدراسة حول العوامل.

الرقم	العبارات	المتوسط	الترتيب	الإتجاه
1-1	مهمة المشروع	3.47	7	موافق
1	الأهداف الأساسية للمشروع واضحة بالنسبة لفريق المشروع	3.36	4	محايد
2	يتم إشراك أصحاب المصلحة في تحديد الأهداف الأساسية للمشروع	3.50	2	موافق
3	يتم شرح أهداف المشروع لجميع الموظفين المعنيين	3.42	3	موافق
4	أهداف المشروع ليست متناقضة، كلها تبدو قابلة للإنجاز	3.60	1	موافق
2-2	دعم الإدارة العليا	4.34	1	موافق بشدة
5	تدرك الإدارة العليا بحجم الموارد (الأموال، الوقت، الموظفين، التجهيزات) اللازمة لإنجاز المشروع.	4.40	1	موافق بشدة
6	يتم توفير الموارد اللازمة من قبل الإدارة العليا لنجاح المشروع	4.26	4	موافق بشدة
7	تدعم الإدارة العليا فريق المشروع	4.36	2	موافق بشدة
8	تمنح الإدارة العليا لي السلطة اللازمة و تدعم قراراتي المتعلقة بالمشروع	4.32	3	موافق بشدة
3	تخطيط المشروع :	3.68	3	موافق
09	يتم وضع خطة مفصلة للمشروع من حيث (الجدول الزمني، تقسيم العمل، الاحتياجات من موارد بشرية و مادية...)	3.76	3	موافق
10	يتم تحديد الاحتياجات من الموارد بشرية بدقة في تخطيط المشروع.	3.76	2	موافق
11	تقوم المؤسسة بإعداد ميزانية مفصلة للمشروع	3.40	4	موافق
12	يتوافق تخطيط المشروع مع الوقت والتكلفة المناسبين من اجل نجاح المشروع.	3.80	1	موافق
4	الأداء التقني	3.58	6	موافق
13	يتم تحديد الوسائل التقنية المستخدمة في المشروع بدقة	3.46	3	موافق
14	توفر التكنولوجيا المطلوبة و الخبرة الكافية لإنجاز المهام التقنية	3.96	1	موافق

15	توظف الوسائل التقنية المستخدمة في المشروع بشكل جيد	3.34	5	محايد
16	الموظفين في المشروع لهم مستويات مناسبة من التجربة و الخبرة	3.78	2	موافق
17	المهام التي يتعين القيام بها مفهومة جيدا من قبل الموظفين	3.38	4	محايد
5 الاتصال:				
18	وجود قنوات اتصال وتبادل المعلومات بين جميع الجهات المتدخلة(المساهمين) في تنفيذ المشروع	4.32	2	موافق بشدة
19	يتم التشاور مع الزبائن حول منفعة مخرجات المشروع	3.90	4	موافق
20	هناك اتصال مع الزبائن في حالة حدوث المشاكل، والتي يمكن ان تؤثر على مخرجات المشروع.	4.46	1	موافق بشدة
21	هناك اتصال دائم بين فريق المشروع لمواجهة المشاكل واتخاذ الإجراءات التصحيحية	4.18	3	موافق
6 حل المشاكل:				
22	يشترك أعضاء فريق المشروع في تحديد المشاكل الممكن حدوثها و مناقشة طرق حلها	3.42	3	موافق
23	يشعر اعضاء فريق المشروع بالحرية لمناقشة المشاكل مع مدير المشروع	3.64	2	موافق
24	يتم تشجيع أعضاء فريق المشروع لاتخاذ إجراءات سريعة من اجل حل المشاكل	3.40	4	موافق
25	يستطيع مدير المشروع حل المشاكل بسرعة وبشكل تام اثناء حدوثها	3.38	5	محايد
26	القدرة و الكفاءة على إدارة الأزمات الغير المتوقعة والانحراف عن الخطة	4.38	1	موافق بشدة
7 المراقبة و التغذية العكسية:				
27	حالة تقدم المشروع تسير بانتظام مقارنة مع خطة التنفيذ	3.76	1	موافق
28	عندما يتم مراجعة الجدول الزمني او الميزانية ، يتم إبلاغ كافة أعضاء فريق المشروع بالتغييرات و اسبابها.	3.76	2	موافق
29	عندما يتم مراجعة الجدول الزمني أو الميزانية ، يتم إبلاغ الزبائن	3.40	4	موافق

30	يتم مراقبة كل مرحلة من مراحل المشروع	3.62	3	موافق
----	--------------------------------------	------	---	-------

المصدر: إعداد الطالبتين، من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج Spss

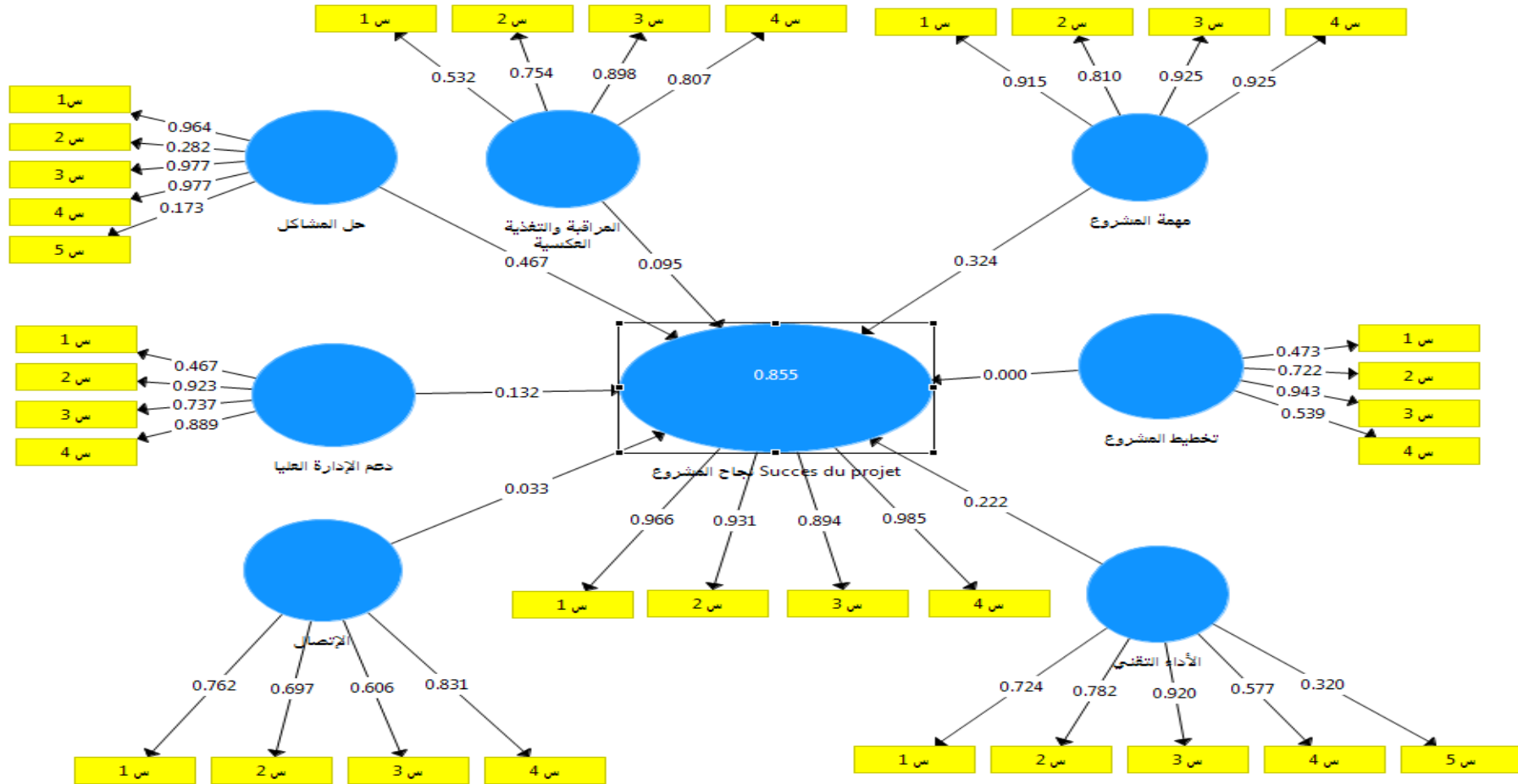
بالنسبة لعوامل نجاح المشروع:

يوضح الجدول رقم (09-03) أن المتوسط الحسابي لمتغيرات عوامل نجاح المشروع إيجابية بحيث نلاحظ وجود متغيرة دعم الإدارة العليا كعامل أول بمتوسط قدره 4.34 وهي قيمة تشير إلى موافقة بشدة من قبل العينة المستجوبة، تم تليها عامل الإتصال بمتوسط قدره 4.22، بعد ذلك عامل تخطيط المشروع بمتوسط 3.68 ، كذلك نلاحظ عامل حل المشاكل بمتوسط قدره 3.64 وذلك من خلال القدرة و الكفاءة على إدارة الأزمات الغير المتوقعة، يليها عامل المراقبة والتغذية العكسية Feedback في المركز الخامس بمعدل 3.63، تم يليها كل من عامل الأداء التقني و عامل مهمة المشروع على التوالي بـ 3.58، 3.47. بالتالي فإن معظم إجابات المستجوبين كانت نحو اتجاه موافق وفقا لسلم ليكرت الخماسي.

تحليل نموذج الدراسة وإختبار الفرضية الاولى:

لغرض إختبار جودة النموذج وجودة محاور الاستبيان الموجه إلى القائمين بالمشاريع في ولاية سعيدة تم إختبار النموذج المقترح استنادا إلى الدراسات السابقة وذلك بإستخدام كلا من برنامج Spss و SmartPLS، وذلك لخصوصية كل برنامج حيث يسمح هذا الأخير بنمذجة الهيكلية وتوافقه مع العينة الصغيرة.

الشكل رقم (07-03): نموذج الدراسة التطبيقية.



المصدر: إعداد الطالبتين، من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SmartPLS

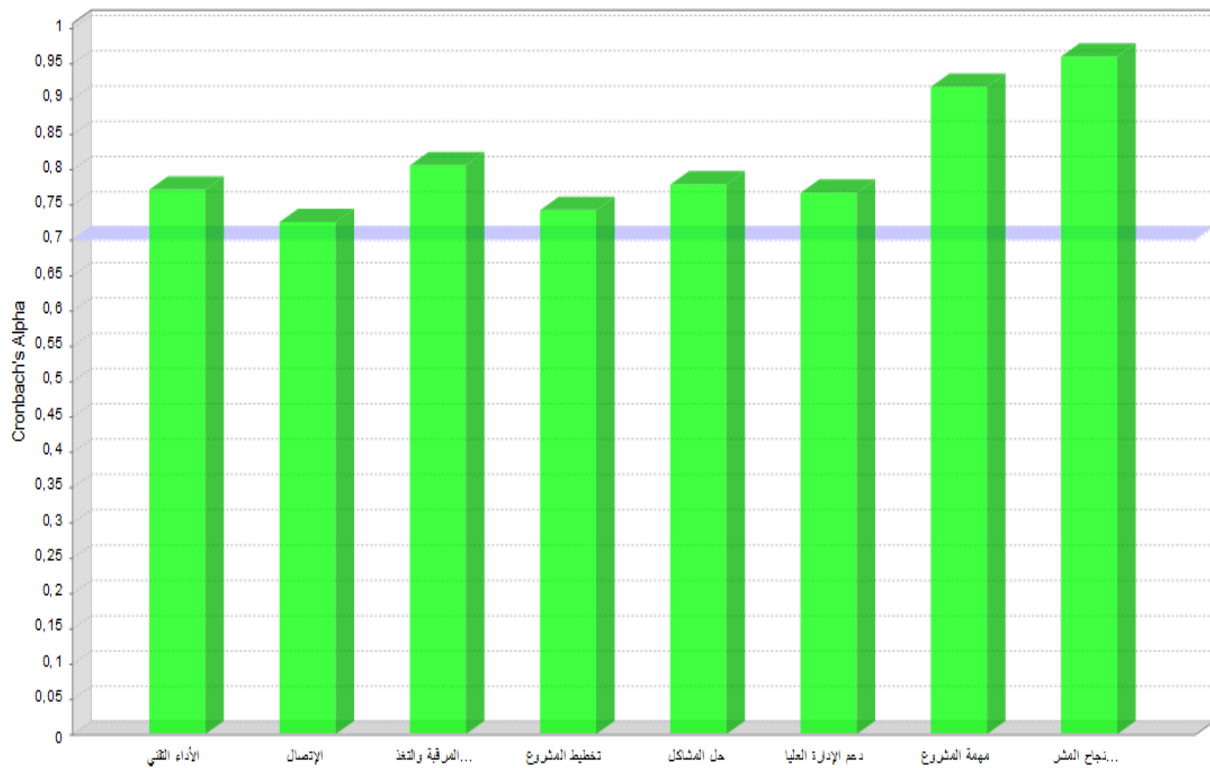
يبين الشكل الموضح أعلاه أن النموذج مبني على ثمانية متغيرات كامنة variables latentes متمثلة في كل من مهمة المشروع، الأداء التقني، تخطيط المشروع، الإتصال، دعم الإدارة العليا، حل المشاكل، المراقبة والتغذية العكسية، ونجاح المشاريع بإعتباره متغير تابع. حيث كل متغير كامن مرتبط بمتغيرات جلية Manifest تعبر عن سلم قياس لعبارات الإستبانة.

1-2 معايير جودة النموذج:

صدق التقارب Convergent Validity:

معامل ألفا كرونباخ:

الشكل رقم (03-08): معامل ألفا كرونباخ للمتغيرات الكامنة.



المصدر: إعداد الطالبتين ، من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SmartPLS

الجدول رقم (10-03): معامل ألفا كرونباخ المتغيرات الكامنة.

المتغيرات الكامنة	معامل الثبات ألفا كرونباخ
نجاح المشروع	0.959
مهمة المشروع	0.916
دعم الإدارة العليا	0.766
تخطيط المشروع	0.742
الأداء التقني	0.771
الاتصال	0.725
حل المشاكل	0.778
المراقبة و التغذية العكسية	0.805

المصدر: إعداد الطالبتين ، من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SmartPLS

يشير الجدول و الشكل أعلاه إلى أن جميع قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ جيدة بالنظر إلى القيم المسجلة لكل من نجاح المشروع 0.959 و مهمة المشروع 0.916 و دعم الإدارة العليا 0.766 و تخطيط المشروع 0.742، الأداء التقني 0.771 كذلك الإتصال 0.725 و حل المشاكل 0.778 و المراقبة و التغذية العكسية 0.805، حيث يمكن القول بأنها قيم معنوية تشير إلى تماسك ما بين فقرات المقياس، ومدى الإتساق الداخلي للإستبانة ككل.

متوسط التباين المفسر (AVE):

الشكل رقم (03-09): معاملات متوسط التباين المفسر.



المصدر: إعداد الطالبتين، من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SmartPLS

الجدول رقم (03-11): معاملات متوسط التباين المفسر.

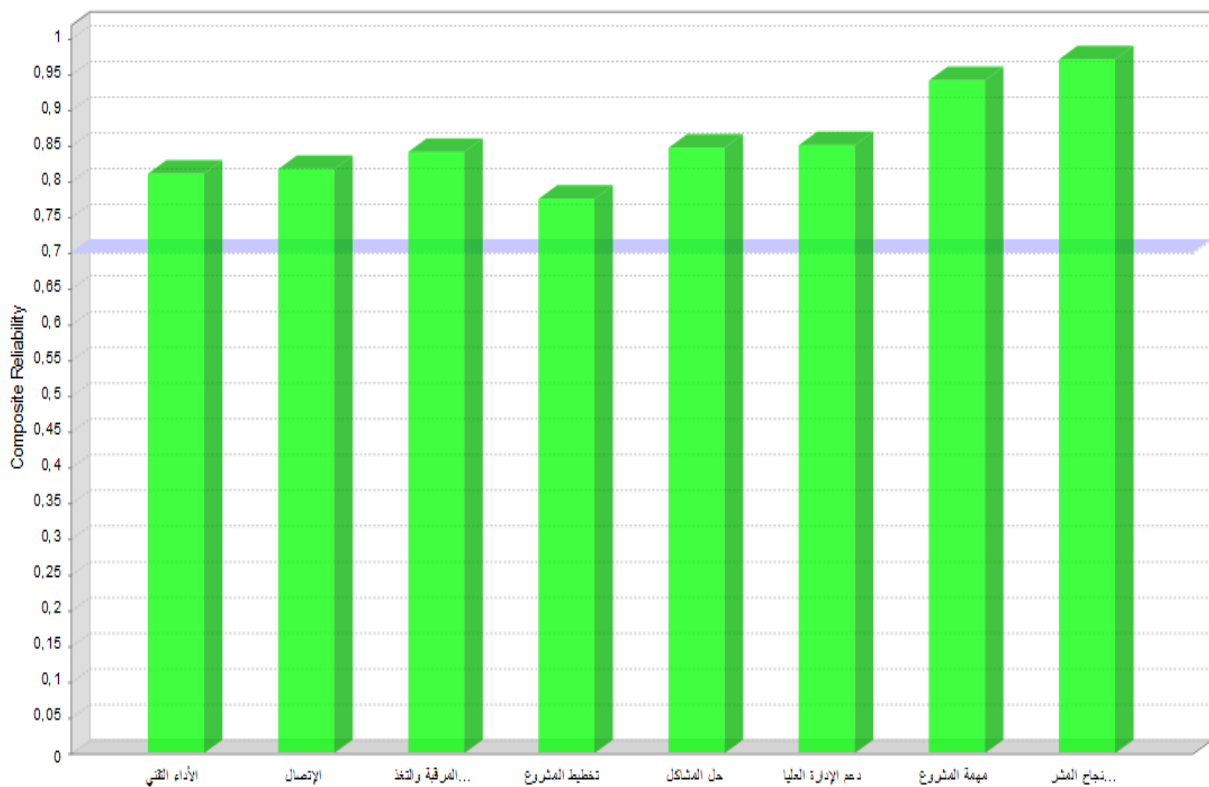
متوسط التباين المفسر (AVE)	المتغيرات الكامنة
0.893	نجاح المشروع
0.801	مهمة المشروع
0.601	دعم الإدارة العليا
0.481	تخطيط المشروع
0.484	الأداء التقني
0.531	الاتصال
0.589	حل المشاكل
0.578	المراقبة و التغذية العكسية

المصدر: إعداد الطالبتين ، من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SmartPLS

يتضح بالنظر إلى الجدول و الشكل أعلاه أن جل قيم متوسط التباين المفسر AVE أكبر من 0.5 ماعدا تخطيط المشروع و الأداء التقني التي تراوحت قيمهما على التوالي بـ 0.481 و 0.484 مما يدل على جودة النموذج.

الموثوقية المركبة CR:

الشكل رقم (03-10): معاملات الموثوقية المركبة.



المصدر: إعداد الطالبتين ، من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SmartPLS

الجدول رقم (03-12): معاملات الموثوقية المركبة.

المتغيرات الكامنة	الموثوقية المركبة CR
نجاح المشروع	0.971
مهمة المشروع	0.941
دعم الإدارة العليا	0.851
تخطيط المشروع	0.775
الأداء التقني	0.811
الاتصال	0.817
حل المشاكل	0.847
المراقبة و التغذية العكسية	0.841

المصدر: إعداد الطالبتين ، من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SmartPLS

من خلال الجدول و الشكل أعلاه يتضح أن معاملات الموثوقية المركبة CR لجميع متغيرات أكبر من 0.7 مما يعني أن أداة الدراسة تتصف بالصدق التقاربي.

صدق التمايز Discriminant validity:

الجدول رقم (03-13): مصفوفة صدق التمايز.

المتغيرات الكامنة	نجاح المشروع	مهمة المشروع	دعم الإدارة العليا	تخطيط المشروع	الأداء التقني	الاتصال	حل المشاكل	المراقبة و التغذية العكسية
انجاح المشروع	0.95							
مهمة المشروع	0.66	0.90						
دعم الإدارة العليا	0.37	0.13	0.76					
تخطيط المشروع	0.64	0.32	0.15	0.69				
الأداء التقني	0.62	0.21	0.26	0.82	0.70			
الاتصال	0.32	-0.02	0.18	0.21	0.46	0.73		
حل المشاكل	0.82	0.54	0.23	0.50	0.43	0.30	0.77	
المراقبة و التغذية العكسية	0.62	0.26	0.20	0.98	0.83	0.26	0.49	0.76

المصدر: إعداد الطالبتين ، من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SmartPLS

يقيس صدق التمايز Discriminant validity درجة الارتباط بين متغيرات النموذج من خلال قيم قطر المصفوفة (قيم الجذر التربيعي لمتوسطات التباين المفسر AVE)، أي مدى اختلاف متغيرات الدراسة عن بعضها بعضاً، وبالتالي عدم تشابه المتغيرات وأن كل متغير يمثل نفسه، حيث دلت النتائج في الجدول على أن جميع قيم قطر المصفوفة أكبر من 0.7 بحيث تتراوح قيم متغيرات الدراسة من 0.7 حتى 0.95، مما يدل على أن أداة الدراسة تتصف بالصدق التمايزي.

معاملات المسارات Path Coefficients:

لفحص أثر عوامل نجاح المشروع (مهمة المشروع ، دعم الإدارة العليا، تخطيط المشروع،....)، تم استخدام فحص المسار (Path Analysis) باستخدام برنامج SmartPLS والذي يعتمد منهج Structural Equation Modeling والذي يعد ضرورياً في حالة وجود أكثر من متغير تابع كهذه الحالة.

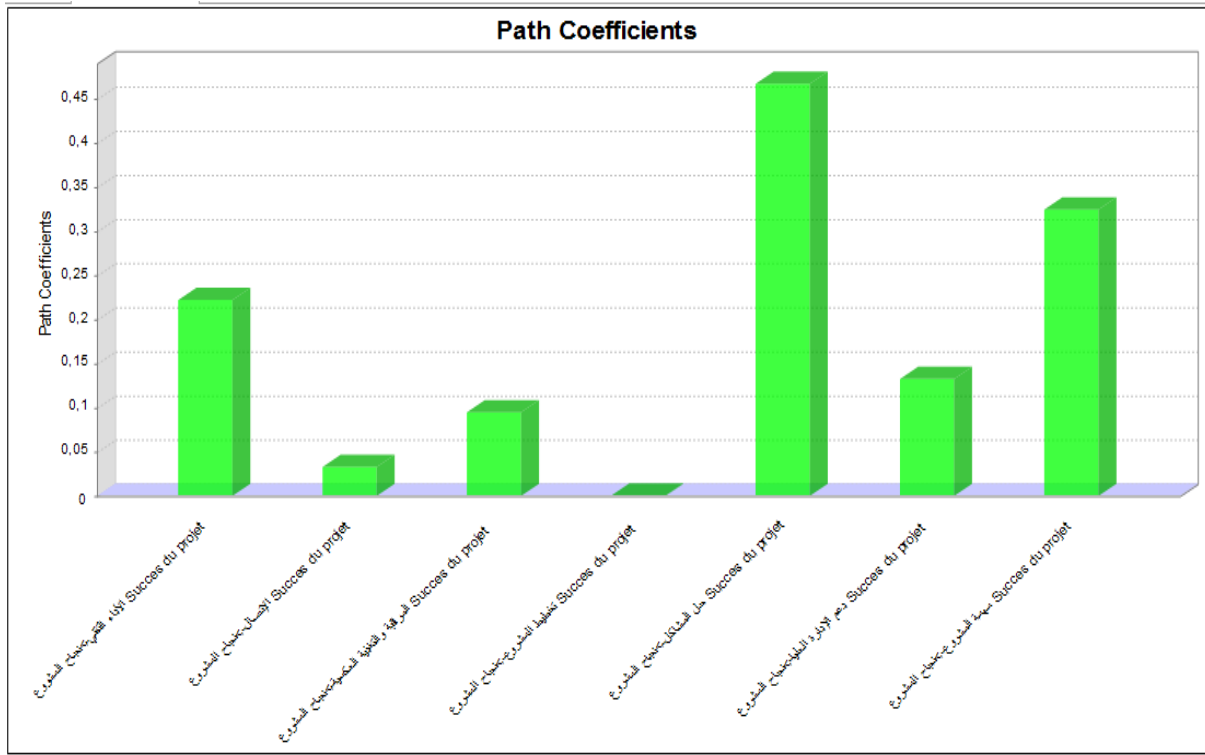
تم إجراء تجربة المعاينة المعادة bootstrap لـ 1000 عينة فرعية subsamples وذلك من أجل ضمان استقرار النتائج والنتائج موضحة كالاتي:

الجدول رقم (03-14): معاملات المسارات.

القرار	P values	معامل المسار	
قبول	0.00	0.32	مهمة المشروع ← نجاح المشروع
قبول	0.04	0.13	دعم الإدارة العليا ← نجاح المشروع
رفض	0.99	0.00	تخطيط المشروع ← نجاح المشروع
رفض	0.14	0.22	الأداء التقني ← نجاح المشروع
رفض	0.70	0.03	الإتصال ← نجاح المشروع
قبول	0.00	0.46	حل المشاكل ← نجاح المشروع
رفض	0.77	0.09	المراقبة و التغذية العكسية ← نجاح المشروع

المصدر: إعداد الطالبتين، من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SmartPLS

الشكل رقم (03-11): معاملات المسارات.



المصدر: إعداد الطالبتين ، من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SmartPLS

من خلال النتائج الجدول أعلاه يتبين أن بعض معاملات المسارات Path Coefficients معنوية ونخص الذكر متغيرات مهمة المشروع 0,32، دعم الإدارة العليا 0,13، حل المشاكل 0,46، مما تشير إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نجاح المشروع و المتغيرات سالفة الذكر، مما يؤدي إلى قبول الفرضية البديلة.

بخلاف المتغيرات تخطيط المشروع، الأداء التقني، الإتصال، المراقبة والتغذية العكسية في هي غير معنوية حيث بلغت قيمهم أقل من 0,15، وهذا استناد إلى قاعدة SmartPLS التي تشير على أن معامل المسار يكون معنوي إذا كان أكبر من القيمة 0,15، مما يؤكد قبول فرضيات العدم والتي مفداها لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0,05$.

معامل التحديد R^2 :

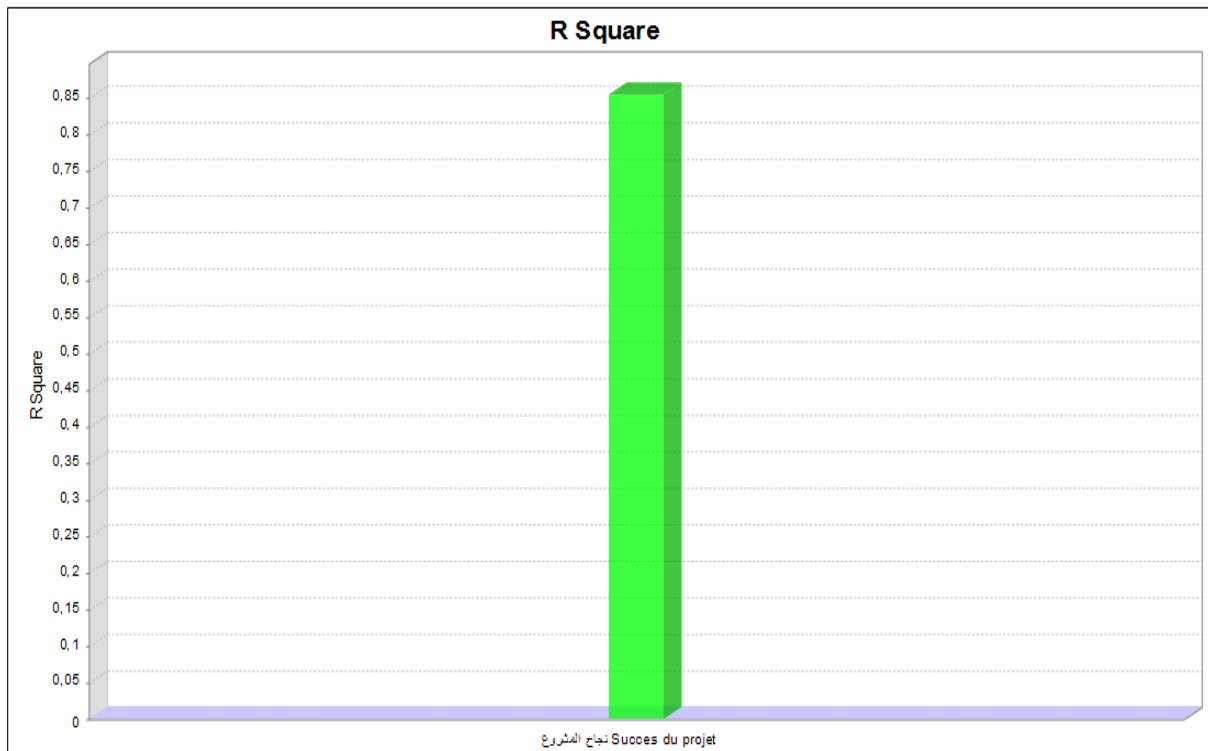
تشير قيمة R^2 إلى أن أثر نموذج الدراسة المقترح كان إيجابياً وتبلغ قوة هذه العلاقة 85.50 % مما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية، وأن نسبة المتبقية من التباين أو الاختلاف قد تكون ناتجة عن عوامل أخرى أو أخطاء عشوائية.

الجدول رقم (03-15): معامل تحديد النموذج الكلي.

الدلالة الإحصائية P values	معامل التحديد المعدل R^2 Ajusté	معامل التحديد R^2	متغير الدراسة
0.00	0.83	0.85	نجاح المشروع

المصدر: إعداد الطالبتين، من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SmartPLS

الشكل رقم (03-12): معامل تحديد النموذج الكلي.



المصدر: إعداد الطالبتين، من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SmartPLS

إختبار الفرضية الثانية:

لقياس مدى الاتفاق أو الإختلاف في آراء مجموعات العينة المختلفة في كل عبارة، تم استخدام اختبار تحليل التباين «ANOVA» لبيان مدى الفروق حسب قطاع نشاط المشروع التي يعمل بها أفراد عينة الدراسة بنسبة لمحور نجاح المشروع، والنتائج مبينة في الجدول رقم (16-03) التالي:

الجدول رقم (16-03): تحليل التباين.

ANOVA

Success Project نجاح المشروع

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	4,897	3	1,632	1,721	,176
Intragroupes	43,623	46	,948		
Total	48,520	49			

المصدر: إعداد الطالبتين ، من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

من خلال نتائج الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيمة المعنوية $sig > 0.05$ التي هي أكبر من 0.05 مما يعني قبول فرضية العدم H_0 ورفض الفرضية البديلة H_1 التي مفادها عدم وجد فروق ذات دلالة إحصائية لنجاح المشروع باختلاف قطاع نشاط المشروع.

خلاصة الفصل:

يتطلب إنجاز وإنجاح المشاريع إدارة فعالة تعمل على تنظيم وتنسيق خطوات المشروع من البداية إلى النهاية ولن يتأتى هذا النجاح إلا بالتنسيق مع جميع وظائف الإدارة، من أجل تحقيق هدف معين له أبعاده المتمثلة في التكلفة والزمن والجودة.

تشير مخرجات هذه الدراسة -بوضوح و إيجاز- إلى أنه ثمة مجموعة من المتغيرات لها تأثير مباشر ومعنوي في نجاح المشاريع ممثلة في كل من دعم الإدارة العليا و مهمة المشروع و حل المشاكل، في حين أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن باقي عوامل نجاح المشاريع النموذج المقترح (تخطيط المشروع، الأداء التقني، الإتصال، المراقبة والتغذية العكسية) ليس لها أثر معنوي، وإذا نظرنا إلى قيمة R2 نجد أن النموذج يقيس ويفسر ما نسبته 85.50 %، كذلك عدم وجود علاقة بين نجاح المشروع و قطاع المشروع(مشاريع إنشائية، مشاريع صناعية،...)، إذ لا يتوقف نجاح المشروع على نوع المشروع.

الخاتمة العامة:

إن دراسة عوامل نجاح المشروع أو مسيبتات فشله يعتبر من أهم المواضيع التي يتناولها علم الإدارة اليوم، إذ يعتمد نجاح هذا الأخير بدرجة كبيرة على تركيبة من العوامل الجوهرية والحرية والتي تعد في ذات الوقت عوامل للنجاح وفي حالة عدم توفرها تعد معوقات بل مشاكل جوهرية لتطبيقها مثل عدم وضوح الرؤية الاستراتيجية حول تلك المشاريع أو عدم وجود إدارة فعالة تعمل وفق منهجية سليمة قائمة على أسس علمية، كل هذا من أجل تحقيق أهداف المشروع والحد من الأسباب التي تحول دون القيام بتحقيق هذه الأهداف، فضلاً عن كون كل مشروع يتمتع بخصائص تميزه عن بقية المشاريع.

ومن خلال هذا البحث حاولنا التطرق وتسليط الضوء على أهم العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع، حيث تم بناء نموذج نظري بالاستعانة على نتائج الدراسات السابقة، و من خلاله تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التالية:

- 1- من خلال نتائج الدراسة التطبيقية وبعد تحليل جل النتائج المتحصل عليها يتم التأكيد صحة الفرضية الأولى جزئياً، كذلك التوصل إلى نفي الفرضية الثانية.
- 2- ضرورة الاهتمام بالعوامل الأكثر تأثيراً في نجاح المشروع والتي تم تحديدها من خلال تحليل المسارات Path Analysis، وذلك من أجل ضمان إنجاز المشروع بشكل المناسب.
- 3- إن أهم العوامل المؤثرة التي يجب يعطى لها الإهتمام الأكبر هي: عامل حل المشاكل، كذلك مهمة المشروع، ودعم الإدارة العليا.
- 4- أظهرت نتائج البحث الميداني أيضاً بالإضافة إلى ما تم ذكره أنفاً بان نجاح المشاريع لا يرتبط مع قطاع المشروع (بناء، صناعة،....).
- 5- تعتبر النمذجة بالمعادلات الهيكلية SEM منهجية فعالة في معالجة العديد الظواهر الإدارية، إذ تتيح نمذجة العلاقات المتشابكة بين المتغيرات العديدة وإختبار الظواهر المعقدة.
- 6- أظهرت النتائج الإحصائية أيضاً أن نموذج الدراسة يفسر ما قيمته 85%.

7- ضرورة الاهتمام بحل المشاكل المتعلقة بالمشروع أثناء التنفيذ بشكل جدي من خلال تشجيع أعضاء فريق المشروع لاتخاذ إجراءات سريعة من اجل حل المشاكل.

أفاق البحث:

في إطار الحديث عن عوامل نجاح وفشل المشروعات، ظهرت العديد من الجوانب و الإشكاليات ذات الصلة بالموضوع جديرة بمواصلة البحث فيها، و بهذا الصدد تركنا آفاق البحث مفتوحة لبحوث مستقبلية والتي نذكر منها تلك المتعلقة بتحليل أهمية إدارة الموارد البشرية في نجاح المشروع.

العوامل المؤثرة في نجاح المشروع: أثر إدارة الموارد البشرية HRM.

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل	الفصل
06	أنواع المشاريع	(01-01)	الأول
07	دورة حياة المشروع	(02-01)	
11	المتدخلين الأساسيين في إنجاز المشروع	(03-01)	
17	الترايط بين العمليات في كل مرحلة	(04-01)	
18	التداخل بين العمليات خلال دورة حياة المشروع	(05-01)	
21	عوامل نجاح إدارة المشروع	(06-01)	
22	عوامل فشل إدارة المشروع	(07-01)	
37	نموذج الدراسة	(01-02)	الثاني
46	الجنس المستجوب	(01-03)	الثالث
47	أعمار المستجوبين	(02-03)	
48	خبرة المستجوبين	(03-03)	
49	المستوى العلمي للمستجوبين	(04-03)	
50	توزيع العينة في تقدم المشروع	(05-03)	
51	توزيع العينة بحسب قطاع النشاط	(06-03)	
56	نموذج الدراسة التطبيقية	(07-03)	
57	معامل ألفا كرونباخ المتغيرات الكامنة	(08-03)	
59	معاملات متوسط التباين المفسر	(09-03)	
60	معاملات الموثوقية المركبة	(10-03)	

64	معاملات المسارات	(11-03)	
65	معامل تحديد النموذج الكلي	(12-03)	

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول	الفصل
45	معامل تباث ألفا كرونباخ	(01-03)	الثالث
46	جنس المستجوب	(02-03)	
47	أعمار المستجوبين	(03-03)	
48	خبرة المستجوبين	(04-03)	
49	المستوى العلمي للمستجوبين	(05-03)	
50	توزيع العينة في تقدم المشروع	(06-03)	
51	توزيع العينة بحسب قطاع النشاط	(07-03)	
52	إتجاه إجابات عينة الدراسة حول نجاح المشروع	(08-03)	
53	إتجاه إجابات عينة الدراسة حول العوامل	(09-03)	
58	معامل ألفا كرونباخ المتغيرات الكامنة	(10-03)	
59	معاملات متوسط التباين المفسر	(11-03)	
61	معاملات الموثوقية المركبة	(12-03)	
62	مصفوفة صدق التمايز	(13-03)	
63	معاملات المسارات	(14-03)	
65	معامل تحديد النموذج الكلي	(15-03)	
66	تحليل التباين	(16-03)	

قائمة المراجع

❖ المراجع باللغة العربية:

📖 الكتب

1. حسن إبراهيم بلوط، إدارة المشاريع ودراسة جدواها الاقتصادية، دار النهضة العربية، بيروت لبنان، 2002.
2. عبد الستار محمد العلي، إدارة المشروعات العامة، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان-الأردن، 2009.
3. علي العلاونة وآخرون، بحوث العمليات في العلوم التجارية، الطبعة الأولى، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2000.
4. غالب العباسي، محمد نور برهان، إدارة المشاريع، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة، مصر - القاهرة، 2008-2009.
5. مؤيد الفضل، تقييم وإدارة المشروعات المتوسطة والكبيرة، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2009.
6. وليم.ر. دنكان، دليل إدارة المشروعات، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2002.
7. د. نعيم نصير، إدارة وتقييم المشروعات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان - الأردن، 2005.

📁 المذكرات والأطروحات

1. بن أشنهو سيدي محمد، دراسة المكونات المؤثرة على وفاء الزبون بالعلامة Djezzy، دراسة امبريقية باستعمال نموذج المعادلات المهيكلة، رسالة دكتوراه، جامعة تلمسان، 2010.

📄 مواقع الإنترنت

1. <http://ar.wikipedia.org>

❖ المراجع باللغات الأجنبية

الكتب 

1. Mohand Cherif BELAID, **Le Management de Projets Mise en œuvre avec MS Project**, Editions Pages Bleues, Bouira Algérie, 2011.

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على عوامل نجاح المشروع بولاية سعيدة، وذلك من خلال دراسة العلاقة بين عوامل النجاح الحرجة لنجاح المشروع، واعتمد الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على جمع البيانات عن الظاهرة وتفسيرها، وقد تم استخدام إستبانة مكونة من مجموعة من محاور الدراسة تم توزيعها على مجموعة من المستجوبين والذين بلغ عددهم (50) مسير مشروع. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لثلاثة عوامل: حل المشاكل، دعم الإدارة العليا، مهمة المشروع. **مفاتيح البحث:** إدارة المشروع، عوامل نجاح، المعادلات الهيكلية، نجاح المشروع.

Résumé

Cette étude vise à identifier les Facteurs de succès du projet dans la wilaya de Saida en étudiant la relation entre les facteurs de succès critiques et la succès du projet. Les chercheurs ont adopté l'approche descriptive analytique, qui repose sur la collecte de données sur le phénomène et son interprétation. Le questionnaire a été administré composé d'un ensemble d'éléments de l'étude, il a été distribué à un groupe de gestionnaire de projet, l'échantillon de cette étude comprend 50 gestionnaires.

Les résultats de l'étude ont montré une relation statistiquement significative avec trois facteurs: résolution du problème, soutien de la haute direction, mission du projet.

Mots clés : Management de projets, Facteurs de succès, équations structurelles, le succès du projet.

Abstract

This study aimed to identify the factors of success of the project in the wilaya of Saida by studying the relationship between critical success factors and success of the project. The researchers adopted the analytical descriptive approach, which is based on the collection of data on the phenomenon and its interpretation. The questionnaire was administered composed of a set of study items, It was distributed to a group of project manager, The sample of this study consists of 50 manager.

The results of the study showed a statistically significant relationship to three factors: solving problem, top management support, project mission.

Key words : Project Management, Success Factors, Structural equations, project success .

This study aimed to identify the impact of upgrading program on performance in enterprises by monitoring the relationship of applying different upgrading program processes, In order To achieve the objectives of the study were used descriptive and analytical approach, which is based on the collection of data for the related phenomenon and its interpretation, The questionnaire was administered composed of a set of study items, The study sample consisted of 69 enterprises subject to upgrade programs.

The results of the study showed a statistically significant relationship between (Production management, Quality management, access to technology) and The performance of enterprises.