



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة مولاي الطاهر – سعيدة –



كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير
تخصص إدارة أعمال
تحت عنوان

أثر التنظيم والرقابة في نجاح المشاريع الإقتصادية دراسة حالة مؤسسة نفضال سعيدة

تحت إشراف :
د. عمر بلخير جواد

من إعداد الطالبين:
- بومدين عبد الوهاب
- شولي عمارة

أعضاء لجنة المناقشة :

الأستاذ : رئيسا

الأستاذ: د. عمر بلخير جواد مشرفا

الأستاذ : ممتحنا

السنة الجامعية: 2020-2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوْتَادِ
الْبَشَرِ مِنْ صَلْوَ
وَالْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوْتَادِ
الْبَشَرِ مِنْ صَلْوَ

1470

الإهداء

الحمد لله و كفى و الصلاة والسلام على الحبيب المصطفى و أهله و من وفى
أما بعد :

الحمد لله الذي وفقنا لتتأمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه
ثمرة الجهد و النجاح بفضلته تعالى مهداة إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله
و أدامهما نورا لدربي

لكل العائلة الكريمة التي تساندني و لا تزال و إلى كل الأصدقاء

إلى كل من كان لهم أثر على حياتي

و إلى كل من أحبهم قلبي و نسيهم قلمي.

عبد الوهاب بومدين

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله
و إلى كل أفراد أسرتي
إلى كل الأصدقاء، و من كانوا برفقتي
أثناء دراستي في الجامعة
و إلى كل من لم يدخر جهدا في مساعدتي
و إلى كل من ساهم في تلقيني و لو بحرف في حياتي الدراسية
إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل المتواضع

شوي عمارة

كلمة شكر

أول من يشكر و يحمد آناء الليل و أطراف النهار، هو العلي القهار و الأول و الآخر
و الظاهر و الباطن، الذي أغرقنا بنعمه التي لا تعد و لا تحصى
فله جزيل الحمد و الثناء العظيم، هو الذي أنعم علينا إذ أرسل فينا عبده و رسوله " محمدا بن
عبد الله " عليه أزكى الصلاة و أظهر التسليم، أرسله بقرآنه المبين
الحمد لله عز و جل الذي و فقنا في إتمام هذا البحث العلمي، و الذي ألهمنا الصحة
و العافية و العزيمة فالحمد لله حمدا كثيرا
كما نشكر كل من مد لنا يد العون من قريب أو من بعيد
و في الأخير لا يسعنا إلا أن ندعو الله عز و جل أن يرزقنا السداد و الرشاد، و العفاف
و الغنى و أن يجعلنا هداة مهتدين.

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
52	الفرق بين التنظيم الرسمي و التنظيم غير الرسمي	1
92	عدد عمال المشروع	2

قائمة الأشكال البيانية

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
06	المشروع كنظام (نموذج ICOM)	1
09	تكامل أهداف المشروع	2
12	أنواع المشاريع	3
13	هرم ماسلو للحاجات	4
14	مراحل التي تمر بها المشاريع الإقتصادية	5
18	دورة حياة المشروع	6
22	دورة حياة المشروع لدراسة الجدوى	7
26	مراحل دراسة الجدوى الإقتصادية	8
30	مراحل دراسة و تقييم و تنفيذ المشروعات	9
88	الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفضال	10

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	شكر و تقدير
	ملخص
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ - و	مقدمة عامة
	الفصل الأول: مدخل عام حول المشاريع الإقتصادية
02	تمهيد الفصل
03	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول المشاريع
03	المطلب الأول: ماهية المشاريع
12	المطلب الثاني: أنواع المشاريع و دورة حياتها
21	المطلب الثالث: دراسة جدوى المشاريع
31	المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول المشاريع الإقتصادية
31	المطلب الأول: ماهية إدارة المشاريع
34	المطلب الثاني: أنواع إدارة المشاريع
37	المطلب الثالث: الأسباب الإدارية لنجاح و فشل المشاريع
44	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: مفاهيم عامة حول وظيفة التنظيم و الرقابة
46	تمهيد الفصل
47	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول وظيفة التنظيم
47	المطلب الأول: ماهية التنظيم
51	المطلب الثاني: أنواع و خطوات التنظيم
54	المطلب الثالث: التنظيم الفعال
58	المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول وظيفة الرقابة
58	المطلب الأول: ماهية الرقابة
62	المطلب الثاني: أنواع و خطوات الرقابة
65	المطلب الثالث: أساليب و مجالات الرقابة
70	المبحث الثالث: دور وظيفة التنظيم و الرقابة على نجاح المشروع
71	المطلب الأول: التنظيم في المشاريع
79	المطلب الثاني: الرقابة على المشاريع
81	خلاصة الفصل

	الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة نفضال سعيدة
83	تمهيد الفصل
84	المبحث الأول: تقديم المشروع
84	المطلب الأول: معلومات عن المشروع
86	المطلب الثاني: تعريف عام للمشروع
93	المبحث الثاني: دراسة تحليلية لوظيفة التنظيم والرقابة في المشروع
99	خلاصة الفصل
101	خاتمة عامة
104	قائمة المصادر و المراجع

المقدمة العامة

إن المشاريع ليست سوى طموحات نجدها عند الأفراد، كما عند المؤسسات وكذلك عند الدول إذ شكلت ولا تزال بعدا اقتصاديا ورأساليا وتنمويا في كافة النشاطات والقطاعات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، فالمشاريع بصفة عامة تخضع لمجموعة من القيود والمتغيرات أهمها ندرة الموارد و تغيرات البيئة المستمرة، من هذا المنطلق كان لزاما على المؤسسات التي تسعى إلى البقاء أن تتعامل مع هذه القيود والمتغيرات و التكيف معها وذلك بغية تحقيق أهدافها والمتمثلة في إدارة و استغلال الموارد والإمكانات المتاحة أمامها بكفاءة وفاعلية ضمن التكلفة والوقت المسموح بهما، حيث تعمل هذه المتغيرات على تحديد مكانة و مستوى و قيمة المؤسسة في المجتمع سواء على الصعيد الوطني أو الدولي و المؤسسات الناجحة هي التي تعتمد على إدارة جيدة تمكنها من مواجهة المشاكل و الصعوبات، وذلك بالاعتماد على مجموعة من الوظائف و العمليات الإدارية و الهامة التي لا يمكن الاستغناء عليها من بينها التنظيم و الرقابة، حيث أن هذه العناصر تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة و ضمان بقائها و استمرارها و تحسين أدائها و فاعليتها و ضمان قدرتها على التكيف و مواجهة متغيرات بيئتها الداخلية، إن مواجهة هذه التغيرات لا يكون إلا من خلال إدارة المشاريع و التي هي نتاج ما أفرزته بيئة الأعمال والصناعات المختلفة التي تنسم بالتغيير و الحاجة الدائمة للتطوير و التحسين

إشكالية البحث:

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

ما هو دور وظيفة التنظيم و الرقابة على نجاح المشاريع الإقتصادية ؟

و للإجابة على هذه الإشكالية سوف نحاول الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

- ❖ ما المقصود بالمشروع، و دورة حياته ؟
- ❖ ما المقصود بإدارة المشاريع ؟
- ❖ ما المقصود بوظيفة التنظيم في المشاريع الإقتصادية ؟
- ❖ ما المقصود بوظيفة الرقابة في المشاريع الإقتصادية ؟

فروض البحث:

يرتكز هذا البحث على مجموعة من الفروض :

- ❖ التنظيم الفعال ضروري لتحقيق المنظمة لأهدافها
- ❖ للرقابة الفعالة دور جوهري في ضمان السير الحسن للمشروع

❖ دور التنظيم و الرقابة في زيادة نسبة نجاح المشروع

أسباب إختيار الموضوع:

- ✓ محاولة تقديم طريقة مبنية على أسس علمية و ممنهجة في التعامل مع كل من وظيفتي التنظيم و الرقابة من أجل نجاح المشروع
- ✓ عدم إعطاء الإهتمام الكافي للتنظيم و الرقابة بشكل الصحيح في أغلب المشاريع
- ✓ الإرتباط الوثيق لتخصصنا إدارة أعمال بالموضوع
- ✓ محاولة إثراء الموضوع و إيجاد حلول للمشاكل التي تواجه المؤسسات في ما يتعلق بالموضوع

منهجية البحث:

من أجل الإجابة على الإشكالية سابقة الذكر و الإحاطة بالموضوع من كل جوانبه سنعتمد على :

المنهجين الوصفي و التحليلي، بحيث سنعتمد على المنهج الوصفي في كل ما يخص المشاريع و كيفية إدارتها مع التركيز أكثر على وصف وظيفتي التنظيم و الرقابة .
أما المنهج المتبع في المنهج التطبيقي منهج تحليلي و ذلك من خلال إعداد مقابلة متمثلة في طرح بعض الأسئلة المتعلقة بموضوع دراستنا على مدير المشروع.

الدراسات السابقة:

1- دراسة من إعداد السعيد بلوم بعنوان :

أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء 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 :

- إن الرقابة عملية ديناميكية تتصف بالحركية فهي تحاول تقييم الأداء 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 الإنتاجية في المؤسسة.
 - ان الرقابة التجارية لا تقوم بدعاية جيدة للمنتج من الناحية الإعلامية و الاشهارية مما تسبب في وجود كساد وتضخم للإنتاج وقلة عملية البيع.
 - ضعف الإطار القانوني للنظام الرقابي فهو قديم لا يتماشى مع طبيعة المهن والوظائف مما اثر على العملية الإنتاجية داخل المؤسسة.
 - تأثير النظام الرقابي بجملة من الضغوطات الخارجية في مقدمتها الضغوط السياسية والاقتصادية.
 - عدم وجود أساليب متطورة لقياس جودة المنتج تتماشى مع المقاييس الدولية مما اثر على نوعية الإنتاج.
 - ان العملية الرقابية تعتمد على وسيلة التفتيش والتحريرات الادارية أكثر من الوسائل الأخرى.
 - هناك بعض نماذج ومعايير تقييم الأداء لا تتماشى مع طبيعة بعض المهن والوظائف مما يؤدي إلى عدم تحقيق النتائج المرجوة.
- 2- دراسة من إعداد الشاوي صباح بعنوان :

اثر التنظيم الإداري على أداء 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 2010-2009

لقد توصلت نتائج الدراسة التي قامت بها الباحثة ان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تلعب دورا هاما في الهيكلة الاقتصادية والاجتماعية الجزائرية إذ تعتبر نواة منافسة في ظل التحولات الحالية والعنصر الأساسي للاندماج والتنوع الاقتصادي ورغم العناية والرعاية التي حظيت بها هذه المؤسسات من قبل الدولة إلا أنها تعاني من مشاكل وصعوبات تعيق نموها وتطورها ومن أهمها المشاكل المرتبطة بالتنظيم والإدارة ، إذ ان ضمان بقاء واستمرارية هذه المؤسسات مرهون إلى حد كبير بوجود إدارة متميزة وتنظيم فعال يعتمد على :

-هيكل تنظيمي يجسد الواقع التنظيمي في أحسن صورة ممكنة يسمح بالممارسة الفعالة لمختلف النشاطات، ويحقق الأهداف 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 الإشراف والتنسيق.

- بهذا يكون للتنظيم الإداري تأثير ايجابي وفعال على كفاءة وفعالية أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بما يضمن التعامل مع رياح التغيير.

3- دراسة من إعداد عابد علي بعنوان :

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

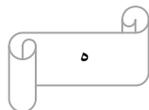
لقد توصلت نتائج الدراسة التي قام بها الباحث ان المشاريع في مراحل انجازها تتعرض إلى مشاكل عديدة منها التأخر في الإنجاز والتسليم ، ارتفاع التكلفة ، أو التوقف التام للمشروع... الخ ، وتعود أسباب هذه المشاكل عادة إلى سوء التخطيط والرقابة في تنفيذ المشاريع ، وعدم استخدام الأساليب العلمية والمتمثلة في التحليل 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 :

- إثراء الموضوع من خلال إضافة معلومات ونتائج تتعلق بدور الرقابة والتنظيم على نجاح المشروع.
- اقتراح بعض التوصيات المناسبة للمساهمة في تقديم بعض الحلول للتغلب على المشكلات التي تواجه المشاريع في ما يخص موضوع الدراسة.

أهداف البحث:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على علاقة التنظيم والرقابة بالمشروع.
- إثبات أهمية الرقابة والتنظيم لنجاح المشروع.

صعوبات البحث:

- صعوبة الحصول على المصادر و المراجع الجيدة في الجانب النظري .
- وجود فجوة بين النظري والواقعي وهو ما شكل صعوبة في الإسقاط.
- صعوبة الحصول على المعلومات الكافية حول المشروع في الجانب التطبيقي بسبب تحفظ مسؤولي مؤسسة الدراسة باعتبارها معلومات شخصية للمؤسسة .

هيكل البحث:

للإلمام بالموضوع من جميع جوانبه قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول الفصل الأول والثاني لتقديم الجانب النظري وذلك بإعطاء نظرة عامة في الفصل الأول حول المشاريع الاقتصادية و إدارتها أما في الفصل الثاني فنتطرق إلى ماهية التنظيم والرقابة ودورهم في نجاح المشاريع الاقتصادية أما الفصل الثالث فخصص للجانب التطبيقي للموضوع الذي تضمن دراسة مشروع إنشاء ورشات تركيب عجلات السيارات على مستوى محطات توزيع مؤسسة نفطال لمدينة سعيده وكيفية إقامة هذا المشروع من خلال القيام بمقابلة مباشرة مع مدير المشروع وإبراز ما إذا كانت وظيفتي التنظيم والرقابة لها دور في نجاح هذا المشروع.

الفصل الأول

مدخل عام حول المشايخ الاقتصادية

تمهيد :

إن مفهوم المشروع يعد قديم قدم البشرية ، و أحسن مثال على ذلك أهرامات الفراعنة ، حيث تعد من أضخم المشاريع التي عرفتها الإنسانية من حيث الموارد المادية و البشرية ، و حجم الأهداف المسطرة ، و ما تطلب من تخطيط و متابعة، إلا أن هذا المفهوم لم يتجسد إلا في سنوات الستينات في أمريكا في إطار مشاريع التنمية الكبرى، و التي خصت الجانب العسكري ثم امتداده إلى غزو الفضاء و أخيرا إلى الصناعة.

فالمشاريع بصفة عامة تخضع لمجموعة من القيود و المتغيرات بالإضافة إلى ندرة الموارد، حيث أصبح لزاما على المؤسسات التي تسعى إلى البقاء أن تتعامل مع هذه القيود و متغيرات البيئة وذلك بغية تحقيق أهدافها المتمثلة في استغلال الموارد و الإمكانيات المتاحة أمامها بكفاءة و فاعلية ضمن التكلفة و الوقت المسموح بهما، و مع تطور الفكر الاقتصادي و الإداري في منتصف القرن الماضي أصبح مصطلح المشروع هو المصطلح الأمتل 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 و تطرقنا من خلال هذا المبحث إلى مفهوم المشروع، خصائص و أهداف المشروع، أنواع المشاريع ، دورة حياة المشروع ، المشروع.دراسة جدوى المشاريع .

أما المبحث الثاني تحت عنوان ماهية الإدارة فتطرقنا من خلاله إلى مفهوم إدارة المشاريع و إدارة البرنامج، أنواع إدارة المشاريع، الأسباب الإدارية لنجاح و فشل المشروع.

المبحث الأول : مفاهيم عامة حول المشاريع

تؤدي المشاريع إلى تلبية مختلف المتطلبات لمواجهة التحديات الراهنة، فالمؤسسة تقوم بالمشاريع من أجل تلبية احتياجاتها وتدعيم نشاطها لمواجهة الأسواق واكتساب ميزة تنافسية تمكنها من تحقيق الأرباح والاستمرار والنمو، بالتالي فهي ملاذا لتحقيق طموحاتها.

لكن لا يمكن الاستفادة من المشاريع إلى أبعد الحدود إلا إذا تم تنفيذها بفعالية، وهذا الأمر يحتاج إلى الإلمام بكل الأبعاد المهمة للمشروع التي تمكن من التعامل معه على نحو يضمن تحقيق أهدافه.

المطلب الأول : ماهية المشروع

أولاً: تعريف المشروع

"المشروع هو تجميع للموارد التي تنظم لتحقيق أهداف محددة في مواعيد محددة".¹

"هو عبارة عن مجهود يتم القيام به تحقيق إنجاز محدد، لمرة واحدة، و ذو طبيعة خاصة لا تتكرر بنفس الصورة. ويتم عادة إنجاز هذا المشروع في خلال فترة زمنية محددة".²

" المشروع هو نشاط بشري منظم يهدف إلى إنجاز هدف معين في فترة زمنية محددة (بدايتها ونهايتها محددة) وباستخدام موارد متنوعة من العاملين والمستلزمات الفنية والطاقة والموارد الأولية والموارد المالية أو أية بيانات أو معلومات لازمة لعملية الإنجاز".³

¹ محمد علي شهاب , أحمد سعد عبد اللطيف ، دراسات الجدوى و نظم إدارة تنفيذ المشروعات . الدار الجامعية للنشر و الطبع و التوزيع الإسكندرية ، 1997 ، ص2

² محمد توفيق ماضي، إدارة و جدولة المشاريع ، خطوات تخطيط و تنظيم و جدولة مراحل تنفيذ المشروع و كيفية الرقابة عليها، الدار الجامعية للنشر و الطبع و التوزيع، الإسكندرية، 2000 ص16

³ مؤيد الفضل،محمود العبيدي،إدارة المشاريع منهج كمي،الوراق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن ، 2005 ، ص13

المشروع هو هدف يراد تحقيقه، يتداخل عدة أطراف في إطار معين، خلال مدة زمنية معينة باستعمال وسائل محدودة ويستدعي إتباع منهجية وأدوات مناسبة.¹

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

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

منظمة المواصفات العالمية (ISO) :

عرفت المشروع بأنه العملية الفريدة التي تحتوي على مجموعة من الفعاليات المتناسقة والمسيطر عليها التي لها تاريخ بداية ونهاية والموجهة نحو تحقيق هدف محدد وفقا للمتطلبات المحددة وتشمل على الزمن و التكلفة، و الموارد .²

جمعية إدارة المشروع البريطانية (Association of project 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، الجودة.³

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

إذا فالمشروع بموجب هذا النظام يتكون من العناصر التالية:

أولا المدخلات : تعتبر الرغبة في تطوير الوضع الحالي، هو المحرك الأول لظهور أي مشروع، حيث يشكل المشروع الأداة التنظيمية للاستجابة لأي عملية تغيير في

1 Henri –pierre maders –Etienne Clet, comment manager un projet, édition d'organisation, 2emetirage , 2003, p08

2 عبد الستار محمد العلي، إدارة المشروعات العامة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان - الأردن، 2009، ص23

3 مؤيد الفضل، د، محمود العبيدي، إدارة المشاريع منهج كمي، مرجع سابق، ص14

4 سعد صادق، إدارة المشروعات، الدار الجامعية، القاهرة، 2002 / 2003، ص45

أنظمة عمل المنظمة المادية وغير المادية، ويتم التعبير عن هذه الحاجة بوثيقة تعبر عن المدخلات وهي تمثل تقييم الوضع الحالي ومبررات التغيير المطلوب، والتي قد تعتبر أحيانا استجابة لرغبات المستهلك أو تنفيذ لحاجات إستراتيجية للمنظمة أو الأثنين معا.

ثانيا القيود : إن استجابة المشروع لرغبات المستهلك وأهداف المنظمة تتأثر بمجموعة من القيود والتي تتركز بشكل كبير على) الوقت، التكلفة، الجودة، القيم، البيئة، المنطق، التأثيرات غير المباشرة ويمكن توضيح كل واحدة ك الآتي:

الوقت : جميع المشاريع مقيدة بزمن معين للإنجاز والذي يشكل في الواقع التحدي **التكلفة :** إن حجم وتوقيت الموارد المالية تعتبر عاملا أساسيا في استمرارية عمليات تنفيذ المشروع. لأكبر لإدارة المشروع.

الجودة : وتتمثل في جميع المعايير المعتمدة لقبول المنتج النهائي والمتمثلة بالمشروع وكذلك مراحل وعمليات تنفيذ

القيم : يقصد بها قيم المنظمة التي توجه سياستها والتي تميزها عن المنظمات الأخرى.

البيئة : تعتبر المحددات البيئية التي توضحها قوانين الدول من القيود الأساسية التي أخذت تحكم عمل المنظمات في معظم دول العالم.

المنطق : وتتمثل في القيود التي يتطلبها التتابع المنطقي لأنشطة المشروع والتي تفترض انتهاء نشاط معين لبدء النشاط اللاحق له.

التأثيرات غير المباشرة : ويقصد بها مؤشرات غير متوقعة قد تؤثر على استمرار المشروع أو إنهائه مثل الكوارث الطبيعية.¹

ثالثا المخرجات : وهي تتمثل في المراجعة النهائية لما تم في عمليات التجهيز للتأكد من توفر كافة العناصر المادية والبشرية والبيئية المناسبة لقيام المشروع واللازمة للبدء في التشغيل الفعلي للمشروع.²

رابعا آليات العمل : هي الأدوات أو الآليات التي من خلالها يتم تحقيق المخرجات ومن أمثلتها:

الأفراد : اللذين يستخدمون بشكل مباشر أو غير مباشر في أنشطة المشروع.

¹ مؤيد الفضل و محمود العبيدي، إدارة المشاريع منهج كمي، مرجع سابق، ص 16 - 17

² سعد صادق، إدارة المشروعات، مرجع سابق، ص 46

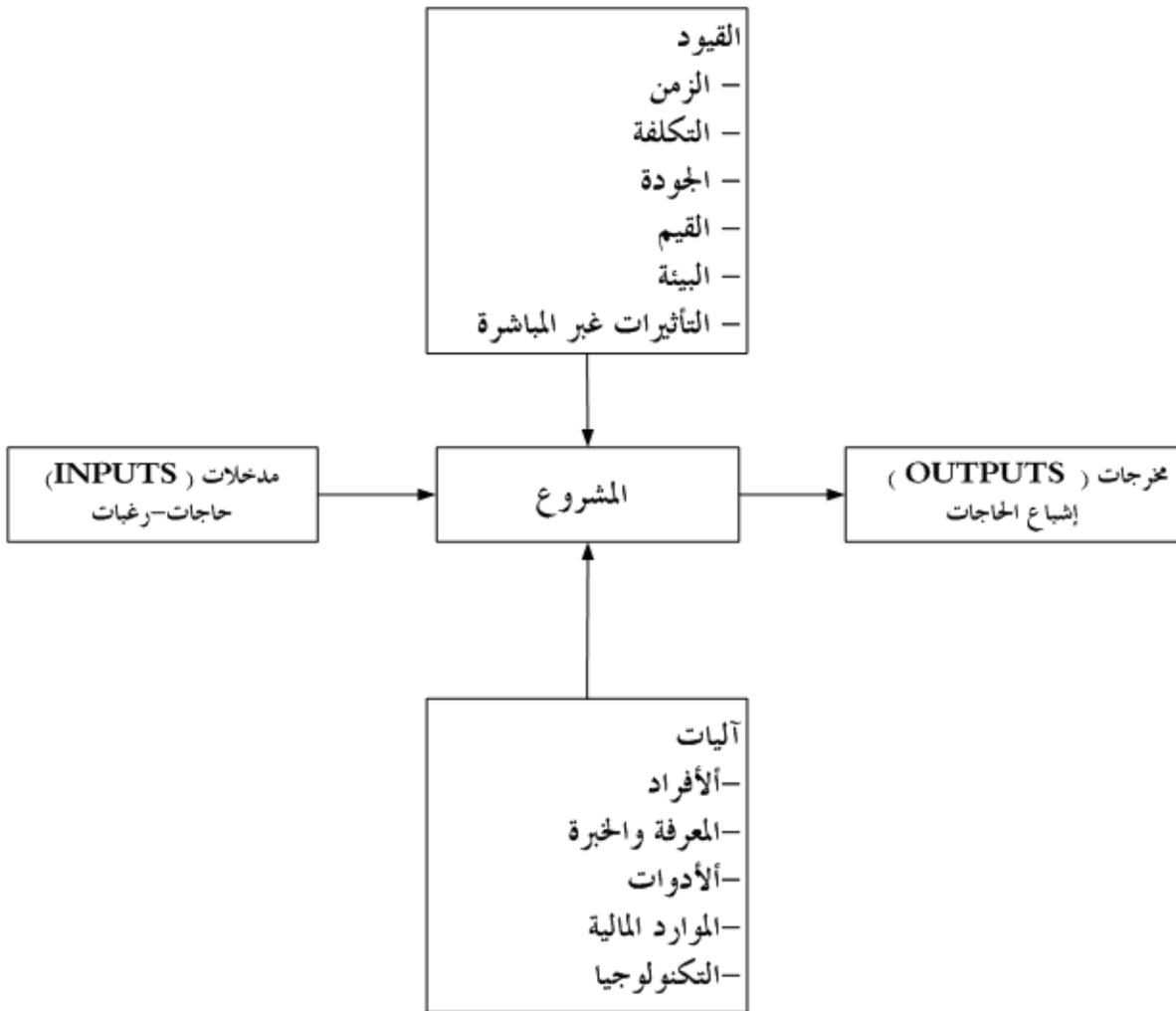
المعرفة والخبرة :وتتمثل في مساهمات الخبراء و الاستشاريين في دعم إنجاز المشروع.

- الموارد المالية اللازمة لتسديد الالتزامات والمستحقات.

- تقنيات و أدوات تنظيم العمل.

التكنولوجيا :والمتمثلة بالموجودات المادية التي تساهم في إنجاز مراحل المشروع المختلفة.¹ ويمكن توضيح كل ما ذكر سابقا من خلال الشكل رقم 1-1

الشكل 1.1: المشروع كنظام (نموذج ICOM)



المصدر: د مؤيد الفضل، د محمود العبيدي، إدارة المشاريع منهج كمي، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2005، ص19

¹ مؤيد الفضل، د، محمود العبيدي، إدارة المشاريع منهج كمي، مرجع سابق، ص18

ثانيا : خصائص المشروع

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخراج خصائص المشروع المتمثلة في:¹

- التوجه نحو الهدف؛

- يشمل التنفيذ المنسق لأنشطة مترابطة؛

- الانفرادية.

- له أمد محدد له بدايات ونهايات؛

بشكل عام تعتبر هذه الخصائص الأربعة المميزات التي تميز المشروع عن باقي الأنشطة وسيتم شرحها لأنها تحتوي على مضامين تسهل فهم المشروع أكثر.

1- التوجه نحو الهدف :

من أهم خصائص المشروع هو أنه موجه لتحقيق هدف محدد وعلى أساسه تتخذ كل جهود التخطيط والتنفيذ لتحقيقه. هذا الهدف يجب أن يكون واضح وقابل للتحقيق بحيث يكون مفهوم لكل شخص مهما كانت الطريقة التي شرح بها، حيث أن الفهم الجيد للهدف يؤدي إلى انجاز المشروع بنجاح وكلما كان غموض حول الهدف فإن ذلك من شأنه أن يؤدي إلى الخروج من الغاية المرجوة من المشروع وبالتالي يمكن أن يؤدي إلى فشله، وعليه يجب أن يكون للمشروع هدف محدد واضح وواقعي يعمل على تحقيقه كل أفراد داخل المشروع.

2 - التنفيذ المنسق للأنشطة المترابطة:

تنطوي المشروعات بطبيعتها على التعقيد، فهي تتطلب تنفيذ أنشطة متعددة مرتبطة بعضها ببعض بطريقة واضحة، فبعض الأنشطة لا يمكن أن تنفذ حتى تنجز أنشطة أخرى وبعضها يجب أن تنفذ على التوازي وهكذا، أما إذا حدث وأن خرجت الأنشطة عن هذا التناغم فإن ذلك يمكن أن يعرض المشروع بكامله للخطر.

3- الإنفرادية :

يتميز كل مشروع بخصائص فريدة تميزه عن المشروعات الأخرى ويمكن القول أنه لا يوجد مشروعان للإنشاء أو البحث أو التطوير متماثلة مع بعضها البعض تماما،

¹ ديفيدسن فريم، تعريب عبدا لله كامل عبدا لله، إدارة المشروعات في المؤسسات، مكتبة العبيكان، الطبعة العربية الأولى، 2003. ص:22-27.

وقد يتشابه مشروعان من حيث العناصر الأساسية إلا أنهما سيواجهان درجة من المخاطرة المختلفة وأسلوب الإدارة سيعكس فلسفة المنظمة ونمط إدارة المشروع.¹

4 - أمد محدد:

ينفذ المشروع في فترة محددة مع العلم أنها فترة مؤقتة، و أن للمشروع بداية ونهاية محددة بشكل معقول، وعندما يتم تحقيق الأهداف الأساسية للمشروع فإنه يكتمل، فالجزء الأكبر من الجهد المخصص للمشروع مكرس للتأكد من أن المشروع انتهى في الوقت المحدد.

أهداف المشروع:

لكل مشروع أهدافه الخاصة المراد الوصول إليها، إذا تحققت يعني أن المشروع تحقق بنجاح أما إذا لم يتم التوصل إليها يعني أن المشروع فشل في تحقيق ما وجد من أجله. لهذا فإن عملية تحديد أهداف المشروع هي عملية أساسية، فالأهداف تعد الركيزة الأساسية والغرض الرئيسي للبدء في مشروع ما، وهي ببساطة المواصفات الخاصة بما يراد تحقيقه في نهاية المشروع.²

و منه يمكن أن نقسم أهداف المشروع إلى: أهداف خاصة، أهداف عامة، أهداف فرعية

الأهداف الخاصة :

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.

¹ نعيم نصير، إدارة وتقييم المشروعات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان- الأردن، 2005، ص 13

² نفس المرجع السابق، ص 14

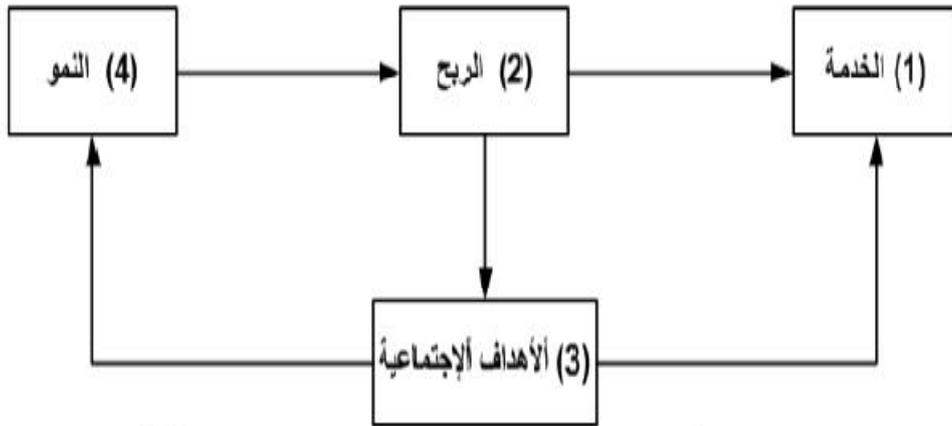
الأهداف العامة :

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

تقديم الخدمة، الأهداف الاجتماعية و النمو.

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

الشكل 1-2 : تكامل أهداف المشروع



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

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

من خلال الشكل السابق يتضح لنا :¹

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

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

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

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

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

الأهداف الفرعية :

يقصد بالأهداف الفرعية، الأهداف التي سيضعها صاحب المشروع للأقسام الفرعية (مشروعه) كالإنتاج والتسويق، والتمويل والبحوث و الأفراد (وذلك في ضوء الأهداف العامة السابقة للمشروع حيث أن هذا يساعد في توجيه الأداء داخل هذه الأقسام ، لكن يلاحظ أن هذه الأهداف كثيرا ما تتعارض مع بعضها البعض داخل كل قسم وفيما بين الأقسام الفرعية، وعلى هذا لا بد من تقليل هذا التعارض بقدر الإمكان حتى لا يؤثر هذا على المشروع ككل.²

¹ نفس المرجع السابق ، ص 74

² عبد الحميد مصطفى أبو غانم، إدارة المشروعات الصغيرة، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع،

القاهرة، 2002، ص 133- 136

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

المعيار الأول يجب أن تكون الأهداف محددة: يجب أن تكون أهداف المشروع واضحة بشكل كافي فإذا تحقق 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 للمشروعات وإلا فلن يتم إنهاؤها، فالمشروعات التي لا يوجد لها تاريخ انتهاء لن تنتهي أبداً ، وهكذا الحال بالنسبة للمشروعات التي يتم وضع تاريخ محدد لها بعد فترة قصيرة بشكل غير واقعي ، فهي قطعاً لن تنجز في وقتها.

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 يتحل الجزء الأكبر من المسؤولية عن النجاح العام للمشروع، فقد يكون الآخرون (فريق العمل) مسؤولين عن بعض الأهداف ، فمثلاً هو الحال بالنسبة للاتفاق على الأهداف، يجب أن يكون المسؤولون عن الأهداف محددين وراغبين في قبول تحمل المسؤولية قبل مضي المشروع قدماً.¹

¹ يورك برس، سلسلة المميزون الإدارية، إدارة المشروعات ، الطبعة الأولى ، الشركة المصرية العالمية للنشر والتوزيع لونجمان ،لبنان، 2007 ، ص 76-77

المطلب الثاني : أنواع المشاريع و دورة حياتها

أولاً : 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 سوف يتم شرحها لاحقاً، والشكل 3.1 يوضح أنواع المشاريع.¹

الشكل 1- 3 أنواع المشاريع

مشاريع اقتصادية	مشاريع إجتماعية	مشاريع علمية	مشاريع خدمية	مشاريع صناعية	مشاريع إنشائية
برنامج مراجعة المسار والبطلة	حملات تنظيم الأسرة وتحديد النسل	معالجة مشكلة علمية	تسويق منتج جديد إنتاج فيلم سنمائي	مصانع ومعامل بناء سفن وطائرات	عمارات سكنية طرق وجسور
برنامج مواجهة النضج	حملات مكافحة الجريمة	تصميم نظام معلوماتي	تصميم حملة إعلانية لمنتج جديد	خطوط الإنتاج بناء مفاعلات	وسود ملاعب
مشاريع التنمية الاقتصادية	حملات الإبز والنخين	تطوير منتج بحوث الفضاء		ومصافي بتوكيماوية	مستشفيات وجامعات
مشاريع استبدال العملة أو تدعيمها	حملات التكافل الإجتماعي	التفتيش على الآثار			مرافق وملحقات

المصدر: مؤيد الفضل، د محمود العبيدي، مرجع سابق، ص 40

¹ مؤيد الفضل، تقييم وإدارة المشروعات المتوسطة والكبيرة، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 39

وفيما يلي شرح لهذه العناصر: ¹

المشاريع الإنشائية: وهي المشروعات الأكثر شيوعاً في الواقع العملي، ويذهب البعض إلى ربطها بالحاجات الأساسية للفرد من خلال ما هو وارد في مثلث "ماسلو" للحاجات كما هو مبين في الشكل 4.1

الشكل 4-1: مثلث ماسلو للحاجات



المصدر: د. مؤيد الفضل، تقييم وإدارة المشروعات المتوسطة والكبيرة، مرجع سابق، ص 64

وبشكل عام يرد تحت عنوان هذا النوع من المشروعات مايلي: ²

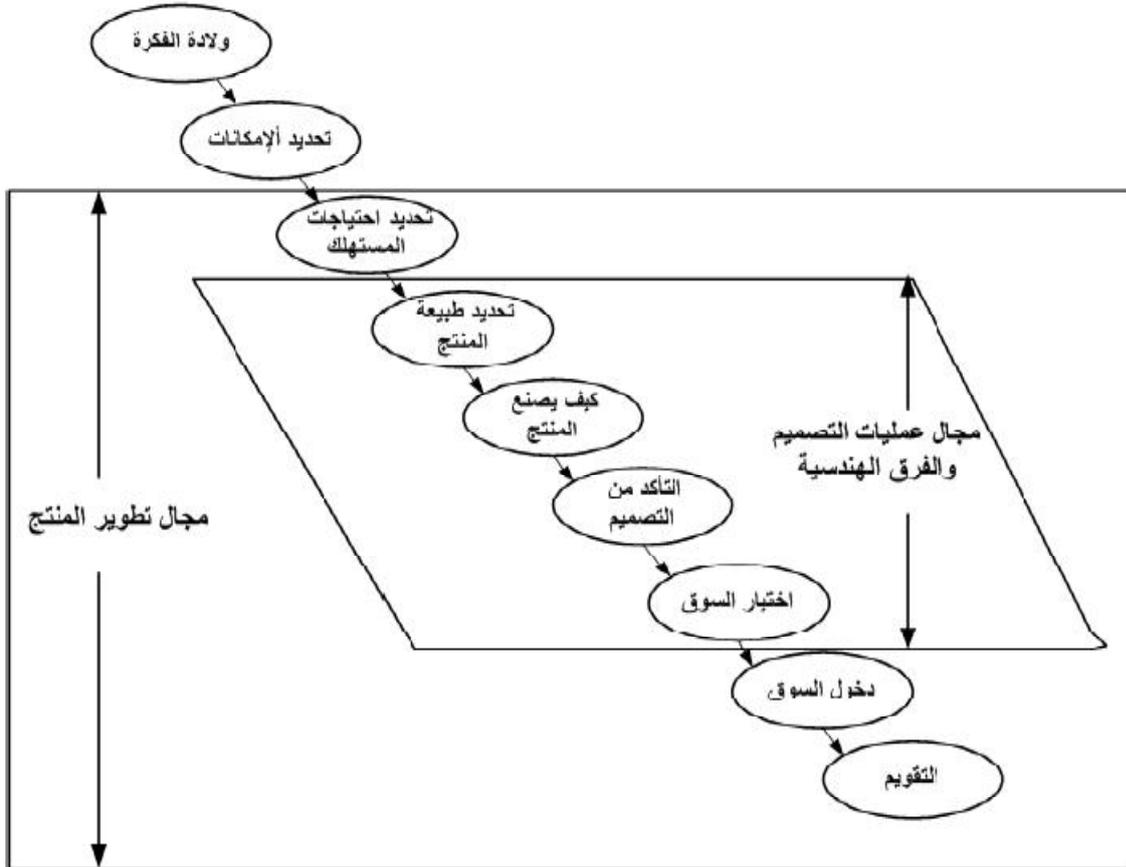
- بناء العمارات السكنية و الأبنية الملحقة بها الخاصة بإدارة الأعمال وتقديم الخدمات وما شابه ذلك.
- بناء الطرق والجسور والسدود الخاصة بالزراعة والطاقة الكهربائية.
- بناء الملاعب و المستشفيات والجامعات والمدارس.
- بناء القواعد والمرتكزات الأساسية لكافة المشاريع الأخرى سواء كانت صناعية أو خدمية أو علمية.....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

¹ مؤيد الفضل، تقييم وإدارة المشروعات المتوسطة والكبيرة، مرجع سابق، ص 62

² نفس المرجع السابق، ص 63

المشاريع الصناعية : ويقصد بذلك المشروعات ذات الطابع الهندسي والتكنولوجي والتي تهدف إلى إقامة المصانع والخطوط الإنتاجية التي تهدف بالنهاية إلى تطوير المنتج ،حيث أن هذه العملية أصبحت حالياً من المشروعات الصناعية المهمة التي تستأثر باهتمام الإدارة أو متخذ القرار الذي ينطوي على عدد من المراحل وهذه المراحل في الشكل 5.1 الموالي:

الشكل 5-1 : المراحل التي تمر بها المشروعات الصناعية



المصدر: د، مؤيد الفضل، تقييم وإدارة المشروعات المتوسطة والكبيرة، مرجع سابق، ص 67

المشاريع الخدمية : وهي المشروعات التي يتمخض عنها خدمات مختلفة تقدم في أطر وصيغ مختلفة كما هو الحال في مشروع تسويق منتج جديد أو تصميم حملة إعلانية تمهيدا لتسويق منتج جديد.¹

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.

¹ نفس المرجع السابق ، ص 65

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 الاجتماعية: إن المشروعات الاجتماعية ترتبط بتوجهات الدولة نحو خلق تنمية اجتماعية لمواكبة التطورات المختلفة في مجالات الحياة، ومن هذه المشروعات:

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

حملات مكافحة الجريمة والفساد الاجتماعي.

الحملات الصحية ضد الإيدز والتدخين.

حملات تدعيم التكافل الاجتماعي.

المشروعات الاقتصادية: ويقصد بذلك المشاريع على مستوى اقتصاد البلد بشكل عام من أجل خلق 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 السابقة الذكر في تصنيفها إلى مجموعة من المعايير نذكر منها:

حسب الحجم: تقسم المشروعات إلى ثلاث أنواع هي: الكبيرة والمتوسطة والصغيرة الحجم، وبهذا الصدد فإنه تستخدم مقاييس متعددة لتحديد الحجم ، فقد يكون أساسه رأس المال أو المبيعات ، أو عدد العاملين، أو عدد الفروع التي يمتلكها المشروع والموزعة على مناطق جغرافية متعددة.

¹ نفس المرجع السابق، ص 68-69

حسب نوع النشاط : تقسم المشروعات وفقاً لطبيعة النشاط الذي تمارسه وهي ذات أنواع مختلفة، كالصناعي والمصرفي، والتجاري والمالي، البناء والتشييد، الخدمات والنفط وغيرها.

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

حسب هدف المشروع : كانت المشاريع تقام في القديم لحل مشاكل الإنتاج الوحدوي، ثم توسع مجال تطبيقها إلى تصميم المنتجات الجديدة في الصناعات ذات الإنتاج الكبير، أما الآن فهي مستخدمة في جميع أشكال المؤسسات لتسيير العمليات الإستثنائية والمعقدة.

حسب الأهمية الاقتصادية : هذا التصنيف مقترح من طرف **Pr Christoph Midler** ويركز أساساً على الوزن الاقتصادي للمشروع في المؤسسة وهناك أربعة تصنيفات للمشاريع حسبها وهي:¹

الصنف أ: يلائم مؤسسة رائدة تستطيع توظيف مؤسسات أخرى، واستخدامها في بعض المشاريع الكبيرة اللازمة لإستمراريتها، وتقدم المؤسسة الرائدة صاحبة المشاريع الكبيرة بعض المشاريع في شكل مشاريع فرعية ل مؤسسات أخرى، وتكون المؤسسة مرجعية لمختلف المشاريع في القرارات وبطريقة مناسبة للقوانين المعمول بها.

الصنف ب : في هذا الصنف نجد أن المشروع الكبير هو الذي يحدد القوانين، فهو مرجع للمؤسسة، وذو شخصية قانونية ومالية بحيث أن المؤسسات القائمة على المشروع تتخذ لإدارة العامة للمشروع كمرجع لها في أغلب قراراتها، على خلاف الصنف "أ"، وفي هذا الصنف يسود النموذج المعياري فلا توجد أي ثقافة ولا أي تنظيم يفرض على المؤسسات وبالتالي على كل المؤسسات العمل وفق خصائص تسيير المشروع الكبير لكي يتم التنسيق بشكل سهل وصحيح.

الصنف ج : هنا تسيير المؤسسة عدة مشاريع مستقلة نسبياً عن بعضها البعض، وتكون إستقلالية المشروع هنا محدودة مقارنة بالصنف "أ"، ولا يوجد بالضرورة

¹ فلاح حسن الحسيني، إدارة المشروعات الصغيرة، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2006، ص 24-25

تنظيم خاص بكل مشروع ، أما وظيفة رئيس المشروع فيمكن تجميعها مع وظيفة أخرى، ومن أهم المشاكل التي قد يصادفها المديرون في هذا الصنف هي كيفية تسيير حافظة المشاريع ، من التخلي عن بعضها أو بيعها لدعم مشاريع أو استخدامات أخرى جديدة ، وينتشر هذا الصنف في الصناعة التي تركز على البحث والتطوير، كمصانع الأدوية.

الصنف د : يناسب المؤسسات الناشئة ، في هذا الصنف يتوحد هيكل المؤسسة والمشروع الذي يعد بسبب وجودها ، وحياة المؤسسة متعلقة ب حياة المشروع ، وبالتالي على المؤسسة أن تحقق النجاح في ظل الموارد والأجال المحددة في سوق معين ،وقد تتطور المؤسسة بعد سلسلة من النجاحات لتصبح متعددة المشاريع.¹

حسب بيئة المشروع : تختلف المشاريع وإدارتها باختلاف البيئة ،فقد قسم دانيال رومان "Daniel Romen" المشاريع تبعاً للبيئة إلى:

المشاريع التجارية (المشاريع الهادفة للربحية): يكون المنتج النهائي في المشاريع التجارية عبارة عن إنتاج أو خدمة معرفة بشكل جيد ، وعادة ما تكون موجهة نحو الزبائن ، أي نوع ليرضي الزبون أو أي متطلب داخلي لهم ، ويكون معيار الحافزية أو النجاح في المشاريع التجارية مركزاً بشكل أساسي 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 أقل أهمية في إدارة المشروع.

- تركز معظم المشاريع على تقييم واختبارات المنتجات أو الخدمات وذلك بسبب إنفاق أموال الميزانية في سبيل الحصول على المنتجات أو الخدمات التي تم تطويرها من قبل الباعة.

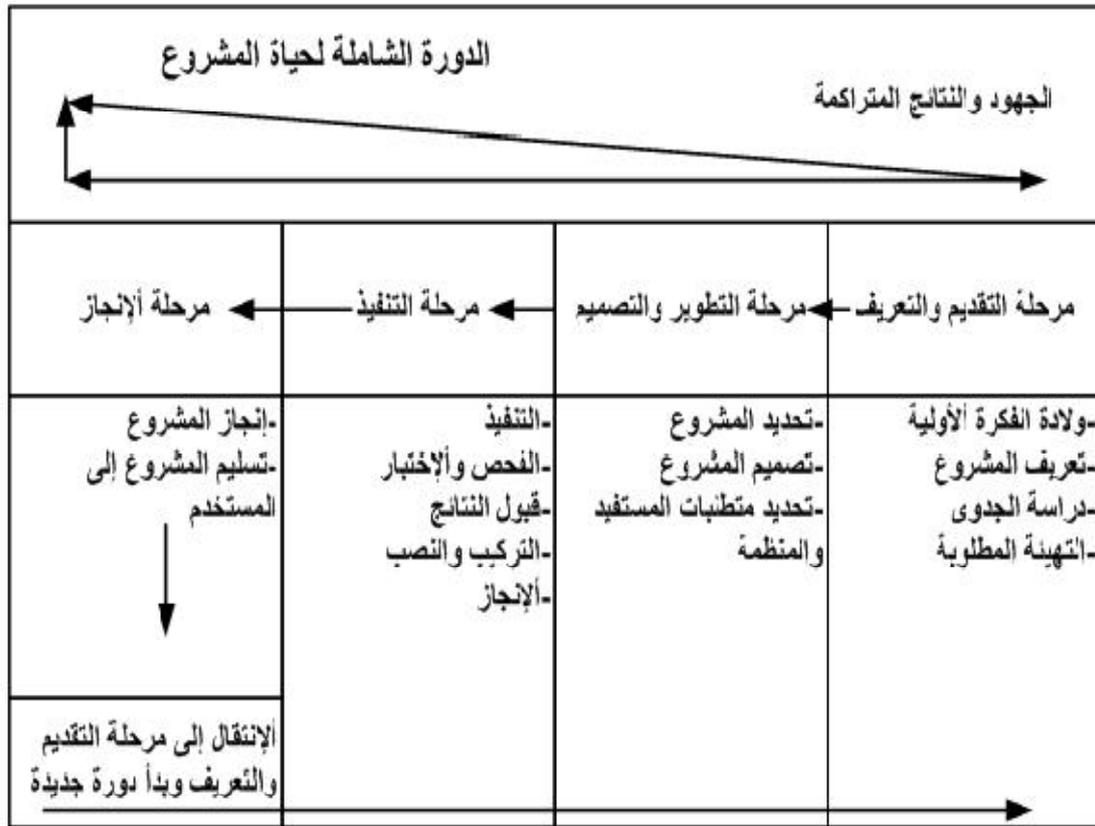
المشاريع العسكرية : كما هو الحال في المشاريع الحكومية، تتضمن المشاريع العسكرية اختبار وتقييم معدات تم تطويرها من قبل المتعهدين، وتستند عملية التقييم في الغالب على مدخل نظم التسليح حيث يشكل كل مشروع جزءاً من برنامج نظم أكبر وتتم عملية تقييم المعدات من حيث مساهمتها في تحقيق مهمة النظام الكلي.

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

ثانيا :دورة حياة المشروع

يمر المشروع بمراحل تطور مختلفة خلال حياته ونظرا لطول الفترة الزمنية اللازمة لتنفيذ المشاريع عادة من المستحسن تقسيم تلك الفترة إلى مراحل ويتم إدراج النشاطات أو العمال الواجب إنجازها في كل مرحلة ، تسمى مراحل التطور هذه بدورة حياة المشروع ، ولا توجد دورة حياة قياسية تناسب جميع المشاريع و إنما تختلف دورة حياة المشروع من مشروع إلى آخر اعتمادا على طبيعة المشروع وحجمه¹، التي تمثل الواحدة منها نمط الوظائف أو الفعاليات الواجب تنفيذها خلال مرحلة معينة من حياة المشروع ويبين الشكل 6.1 المراحل الأربعة لدورة حياة المشروع.

الشكل 6-1 : دورة حياة المشروع



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

¹ غالب العباسي ، د، محمد نور برهان ، إدارة المشاريع ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات بالتعاون مع جامعة القدس، المفتوحة ، مصر - القاهرة 2008-2009 . ص 88

يكون القرار بإيقاف العمل بالمشروع، ويمكن أن تختلف المراحل وعددها من مشروع إلى آخر، إلا أن نمط تسلسل الفعاليات يبقى واحداً في جميع المشروعات.¹

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

أولاً 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 إمكانيات المنظمة الاقتصادية والفنية ، عندئذ وقبل كل شيء ، أي قبل اتخاذ أي قرار بقبول أو رفض المشروع ، لا بد من إجراء دراسة الجدوى الفنية والكافية 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 للقيام بالمشروع ، تبدأ المرحلة الثانية وهي مرحلة تطوير المشروع أو ما تسمى أحياناً بمرحلة التحليل والتصميم.²

¹ عبد الستار محمد العلي ، إدارة المشروعات العامة ، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،

عمان -الأردن، 2009 ص 140

² نفس المرجع السابق، ص 32- 33

ثانياً 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 أيضاً 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 .¹

ثالثاً 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.

- بالتكاليف.

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.

¹ نفس المرجع السابق، ص 34 - 36

رابعاً 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 جداً 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.¹

المطلب الثالث : دراسة جدوى المشروعات

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

أولاً: تعريف دراسة الجدوى

تعرف دراسة الجدوى على أنها تلك الدراسة المكثفة التي يقوم فريق من الخبراء المتخصصين في مجالات التسويق والمجالات الفنية والمالية و الاقتصادية و الإدارية لغرض اتخاذ قرار قبول أو رفض أو تطوير المشروع المقترح.²

¹ نفس المرجع السابق ، ص 40

² نفس المرجع السابق ، ص 160

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

التعريف: وتعني تعريف الإطار العام لهدف دراسة الجدوى.

التصميم: ويعني وضع الخطة التي توضح خطوات آلية تنفيذ دراسة الجدوى.

التنفيذ: وهي أداء أو تنفيذ دراسة الجدوى.

إنجاز المهمة: وتعني التأكيد على أن دراسة الجدوى قد أنجزت وقدمت التقرير المطلوب. والشكل 7.1 يوضح دورة حياة المشروع لدراسة الجدوى.

الشكل 7-1 : دورة حياة المشروع لدراسة الجدوى

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

المصدر: د، عبد الستار محمد العلي، إدارة المشروعات العامة، مرجع سابق، ص 161

- ويجب أن تحتوي دراسة الجدوى على الأمور الأساسية التالية:¹
- إجراء التحليل الدقيق والشامل لواقع حال السوق حيث يشتمل التحليل على المؤشرات التالية:
- معلومات عن حجم الطلب المحلي والخارجي على المنتج الذي سوف يتم إنتاجه في الوقت الحاضر وفي المستقبل.
 - معلومات عن سوق الأسعار في الأسواق المحلية والخارجية في الحاضر والمتوقعة في المستقبل.
 - تحديد الطاقة الإنتاجية الخاصة للاستخدام الداخلي والطاقة الإنتاجية اللازمة لأغراض التصدير مع إمكانية توسيع المشروع في المستقبل.
 - دراسة تحليلية للإنتاج المحلي والخارجي من السلع المماثلة للمنتج المقترح إنتاجه وذلك من حيث الكمية والتكلفة و الأسعار ونظم التوزيع وسياسات البيع.
 - تحديد حجم التوريدات من مستلزمات الإنتاج ومصادر ها وأسعارها.
- إجراء الدراسة الفنية للعمليات الإنتاجية الرئيسية والمساعدة والطرق التكنولوجية المستخدمة في هذه العمليات، وكذلك تحديد الطاقة الإنتاجية القصوى النظرية والطاقة الفعالة للمشروع مع تحديد نوع الماكينات والمعدات الأساسية والمساعدة وغيرها من الأمور الفنية الأخرى.
- دراسة طريقة التمويل لأن المشروعات الكبيرة والمعقدة تكنولوجيا تحتاج إلى مبالغ طائلة لإنشائها وهل أن هذه التمويلات ستكون من الداخل أم من جهات خارجية ، ودراسة تحليلية للموارد والمنافع المتوقعة من المشروع ودوره في التنمية الاقتصادية بالبلد.
- تحديد الموقع المناسب للمشروع مع تحديد المساحة اللازمة له وإجراء المقارنات الاقتصادية والبيئية والاجتماعية وغيرها من العوامل التي اعتمدت في المفاضلة ما بين البدائل من المواقع المقترحة ، يتطلب الأمر أيضا دراسة مفصلة لإنشاء المشروع وهل أن المشروع سوف ينفذ بالخبرات الوطنية أو قد تظهر الحاجة إلى الاستعانة بالخبرات الأجنبية.²

¹ نفس المرجع السابق ، ص 162

² نفس المرجع السابق ، ص 164

ثانيا : أهمية دراسة الجدوى

تحقق عملية دراسة الجدوى لمشروعات الأعمال العديد من المزايا والفوائد يمكن إيجازها في النقاط التالية:

- تعد دراسات الجدوى الاقتصادية وسيلة فاعلة لدعم عملية اتخاذ القرار الاستشاري، حيث أنه من خلالها يمكن دراسة وتحليل كل البدائل من البدائل المتاحة في ضوء الموارد المتاحة للمستثمر.

- تمكن من استخدام التقنيات الملائمة لتخصيص الموارد المتاحة على أنشطة المشروع بكفاءة ، وبما يضمن الاستفادة القصوى منها ، ومن أبرز هذه التقنيات المساعدة في هذا المجال هو تحديد مجموعة متكاملة من الأسس والمعايير الخاصة الاستثمارية ، والتي يمكن استخدامها لتقييم كل بديل منافس وتحديد متطلباته الأساسية من الموارد المتنوعة.

- تركز عملية إعداد دراسات الجدوى وتقييمها على تحليل احتمالية المخاطرة لكل بديل متاح ، وفي ضوء العديد من المتغيرات البيئية والتنافسية ، وهذه ستمكن المستثمر الريادي من تحديد حجم المخاطرة أو الخسائر المحتملة ، كي يفاضل بين هذه المخاطر وبين العوائد المحتملة ، وبما يجنبه التعرض إلى الخسائر أو الهدر في الموارد المستخدمة.

- إن دراسات الجدوى الاقتصادية لا يمكن التوصل إلى استنتاجاتها وتوصياتها ، إلا بعد أن تتم عملية استخدام أساليب تحليلية ومالية واقتصادية و اجتماعية وإحصائية متعددة ، ومن أبرز أدوات التحليل المستخدمة في هذا المجال والتي يمكن أن تنسجم إلى حد كبير مع متطلبات المشروع ، هو تحليل التكلفة والعائد ، وتحليل الحساسية التي تقيس درجة تأثر أو تحسن كل من العوائد والمخاطرة إلى مجموعة من التغيرات البيئية والتنافسية ، وان تلك الأساليب والمعايير تستخدم في تقييم المقترحات الاستثمارية سواءا على الصعيد المالي أو المحاسبي أو كلاهما.

- إن دراسات الجدوى تتصف بالعمق والتحليل الشمولي والمتكامل خاصة الدراسة التفصيلية للمشروع، حيث تتناول جميع الأبعاد الخاصة بأنشطة المشروع من الناحية الإدارية والقانونية والتنظيمية والبشرية والمعلوماتية والمالية و التسويقية والفنية حتى أنه في البعض منها تهتم بالآثار الاجتماعية والاقتصادية على المستوى القومي والمجتمع عموما، وبالتالي فهي تقلل من درجة عدم التأكد التي تحيط بالمشروع.

- إن هذه الدراسات ضرورية وأساسية للعديد من الجهات والمؤسسات الحكومية والتمويلية ، حيث أنها تعد الركيزة الأساسية للموافقة على المشروع و منحه التراخيص القانونية من قبل الجهات الحكومية المتخصصة ، كما أن الهيئات التمويلية كالبنوك ومؤسسات الإقراض تهتم بهذه الدراسات ، وتتولى تحليلها وتوثيقها قبل الموافقة على منح أي قرض أو تمويل هذه المشروعات.¹

- إن البعد المالي والمحاسبي لدراسة الجدوى إنما يتضمن تحديد هيكل التمويل الأمثل للمشروع ، من حيث التمويل الممتمك ونسبة التمويل المقترض فيه ، وذلك من خلال دراسة تكلفة مصادر هذا التمويل ، كما تهتم بدراسة هيكل التكاليف الأمثل لكافة موارد ومتطلبات المشروع سواء البشرية أو المادية أو التشغيلية الأخرى ، وهذا الهيكل يكون ضروريا في عمليات التسعير للخدمات أو السلع المنتجة وكذلك في دراسة وتحليل حجم الأرباح المتوقعة.²

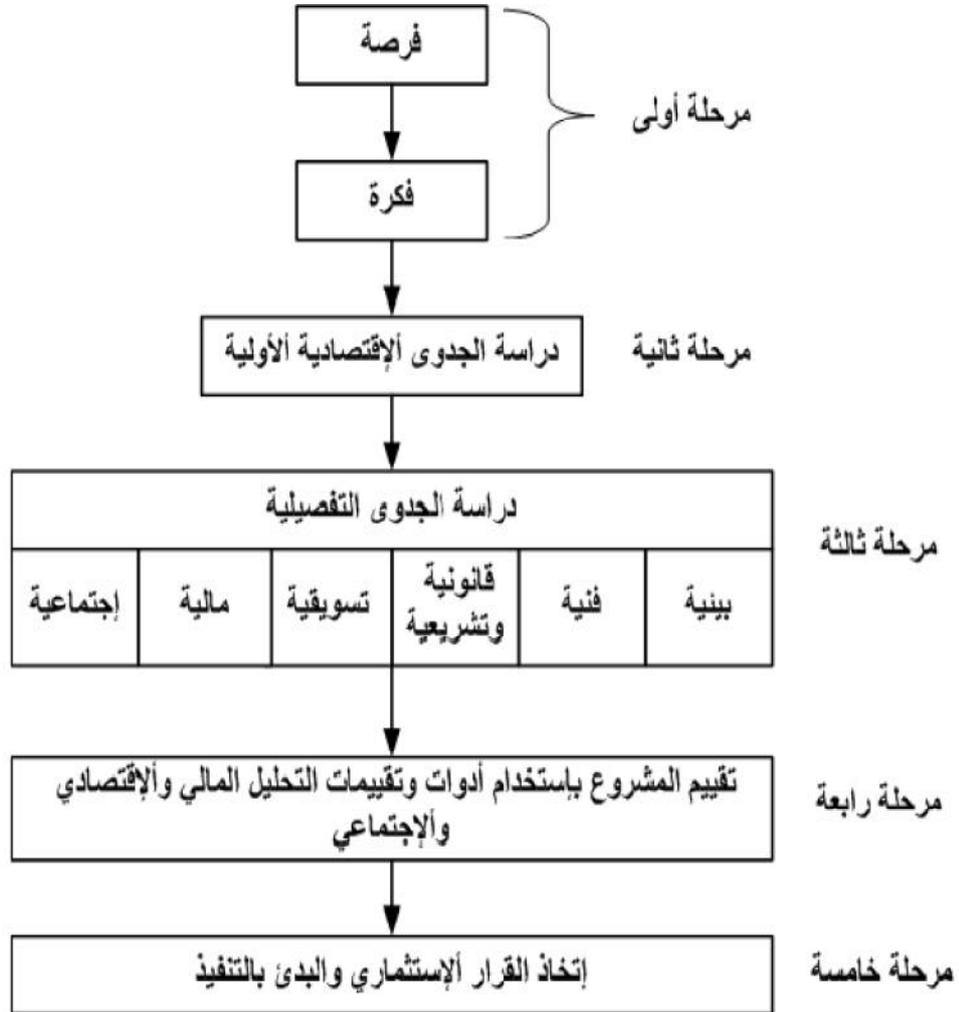
ثالثا : مراحل دراسة الجدوى:

تتضمن دراسة الجدوى للمشروعات لعرض الفعاليات والمراحل التي تعتبر الأساسية والضرورية لعملية اتخاذ القرار الايجابي، وتتم دراسة الجدوى للمشروع من خلال مجموعة من المراحل ، كما يوضحه الشكل 8.1 التالي :

¹ نفس المرجع السابق ، ص 165-166

² فلاح حسن الحسيني، إدارة المشروعات الصغيرة، مرجع سابق، ص 82-84

الشكل 8-1 : مراحل دراسة الجدوى الاقتصادية



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

وفيما يلي شرح لهذه المراحل:¹

المرحلة الأولى مرحلة ما قبل الاستثمار: وهي المرحلة الخاصة بدراسة المشروع من جميع الجوانب وإعداده للتنفيذ عبر مرحلتين أساسيتين هما:

الفكرة الأولية الخاصة بالمشروع (توفر الفرصة): تعني أن هناك فرصة استثمارية وحاجة اقتصادية واجتماعية للمشروع، وهذه الفرصة تتحدد من خلال المعرفة باحتياجات السوق والمستهلكين، لسلع أو خدمات معينة، وان هذه الفرصة متاحة كون أن النشاط الخاص بها غير مشبع تماما.

¹ نفس المرجع السابق ، ص 86

تبلور الفكرة : في ضوء معطيات ونتائج الفرصة الاستثمارية المتاحة في قطاع أعمال معين ، يبدأ الريادي بالتفكير العميق لكيفية الاستفادة من هذه الفرصة المتاحة ، وإمكانية تحويلها أو ترجمتها إلى واقع عملي ، حيث يتولى دراسة وتحليل هذه الفرصة ومقارنتها بإمكاناته المالية والبشرية وقدرته على النجاح فيها ، وفي كثير من الأحيان يتعمق الريادي في هذه المرحلة حيث يسأل ويستشير ويحاول أن يطلع على أداء ومنتجات المشروعات المماثلة ومستوى الأرباح والمخاطر والتكاليف واحتمالية الاستمرار والنمو والقدرة التنافسية وحجم السوق و الأبعاد القانونية والتشريعية في هذا المجال وما هي الإعفاءات والتسهيلات الحكومية ومعدلات الضرائب وغيرها من الأمور التي يراها ضرورية.

المرحلة الثانية دراسة الجدوى الاقتصادية الأولية (دراسة ما قبل الجدوى) : بعد نضوج الفكرة وتولد القناعة بجدوى المشروع وتوافقه مع إمكاناته المالية و الإدارية والخبرة التي يمتلكها والتأكد من قدرته على النجاح فيه بنسبة معقولة ، يلجأ إلى القيام شخصيا أو بتكليف جهة استشارية معينة بإعداد دراسات أولية عن المشروع (دراسة ما قبل الجدوى) تتناول بالدراسة وبالتحليل الفقرات التي تم ذكرها سلفا حول الدراسة الأولية للمشروع وان نتائج هذه الدراسة الأولية هي التي تحدد عمليا قرار استمرارية المشروع أو التخلي عنه.

المرحلة الثالثة دراسة الجدوى التفصيلية :

عند اكتمال القناعة الاستثمارية لدى صاحب المشروع وبعد الانتهاء من الدراسة المبدئية بجدوى المشروع اقتصاديا وفنيا ، يتم تكليف جماعات متخصصة بإعداد دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع ، وتكون هذه الدراسة تفصيلية ، يتم التركيز فيها على مجموعة من العوامل إذ تهتم بدراسة وتحليل كشف التدفقات النقدية الداخلة والخارجة بشكل تفصيلي وحجم الأرباح المتوقعة خلال الفترة الزمنية اللاحقة

لتأسيس المشروع ، ولذلك فان دراسة الجدوى الاقتصادية تهتم بتحليل وتقييم الجوانب التالية:

1. العوامل والمتغيرات البيئية المحددة، كالسياسية و الاقتصادية والمالية التكنولوجية وغيرها.
2. الجوانب القانونية والتشريعية ذات الصلة بقطاع أعمال هذا المشروع.
3. الجوانب التسويقية، كتحليل السوق والمنافسين والمستهلكين وغيرها.

4. الجوانب الفنية، كمستوى التكنولوجيا المطلوبة ومستوى الجودة و مهارات العمالة والتخصصات والمواصفات الفنية المطلوبة وطبيعة الإنتاج وتصميماته ومزاياه وغيرها.
5. الجوانب المالية ، وتهتم بدراسة حجم الأموال اللازمة لتغطية هذا الاستثمار ومكونات الهيكل المالي وتكاليفه والتدفقات النقدية سواء الداخلة أم الخارجة ، وطبيعة القوائم والمستندات المحاسبية المطلوبة وغيرها من الأمور الضرورية في هذا المجال.
6. العوامل الاجتماعية، وتتمثل بطبيعة النسيج الاجتماعي للمجتمع والقيم والتقاليد والعادات والمستوى الثقافي ووعي المستهلكين وسلوكياتهم والعادات الشرائية وغيرها.¹

أما أهداف دراسة الجدوى التفصيلية فيمكن أن نحددها في النقاط التالية:

- إعطاء مبررات مقنعة لصاحب العلاقة بالمشروع ، من أن تحديد الطاقة الإنتاجية للمشروع له ما يبرره من حيث مستوى الطلب المتوقع على مخرجات المشروع في الأمد المنظور ، وهو ما تدل عليه دراسة السوق بكل أبعادها المنظورة وغير المنظورة.

- الدليل بان الموقع المختار للمشروع، هو الموقع الأمثل من بين المواقع البديلة الأخرى ، المتوفرة في الدولة أو الإقليم.

- التأكد على أن الفن الإنتاجي أو الفنون الإنتاجية المختارة في تصميم المشروع هي المثلى من حيث ملائمتها لمستوى المهارات الفنية والتقنية السائدة في الدولة، وتتلائم مع طبيعة المواد و المدخلات المتوفرة في السوق المحلية، أو يمكن توفيرها ببدائل اقتصادية، بالإضافة إلى أهمية توافق الفنون الإنتاجية ومستوى التعقيد التقني المختار للمشروع مع أهداف و أفضليات الدولة أو خطة التنمية الاقتصادية من حيث اختيار تقنية رأس المال أم تقنية العمالة.

- إقناع المستثمرين (قطاع خاص، قطاع عام ،أو مختلط) بان عائد الاستثمار مجدي اقتصاديا و يستحق التضحية ب الأموال من اجل بناء المشروع المقترح الذي يمثل الفرصة الاستثمارية المثلى في الوقت الراهن، لذا فان دراسة الجدولة التفصيلية ينبغي أن تمدنا بأساس فني ومالي واقتصادي للقرار الاستثماري الخاص بالمشروع مع تحديد وتحليل العناصر الحرجة التي ترتبط ب الإنتاج ومستلزماته والبدائل الخاصة بهما، كما تحدد دراسة الجدوى طاقة الإنتاج للمشروع المقترح باستخدام فن

¹ نفس المرجع السابق ، ص 88

إنتاجي محدد أو عدة فنون إنتاجية مرتبطة بمدخلات واستثمارات معروفة وتكلفة إنتاج وتشغيل معروفة تعطينا عائدا محددًا للاستثمار.

وللوصول إلى هذا الهدف يجب أن تصف لنا دراسة الجدوى مرحلة الأمثلة وتبرير الافتراضات والحلول المختارة وتحديد هيكل المشروع ويجب ملاحظة أن دراسة الجدوى ليست غاية في حد ذاتها ولاكتها وسيلة للوصول إلى قرار الاستثمار بالموافقة على المشروع أو رفضه.¹

المرحلة الرابعة : تقييم المشروع الاستثماري : بعد الانتهاء من إعداد دراسة الجدوى التفصيلية ، يتم استخدام مجموعة من الأساليب والتقنيات المالية و الاقتصادية لتقييم جدوى الاستثمار في هذا المشروع من ناحية الربحية التجارية ، ولربما من ناحية الربحية الاجتماعية كذلك.

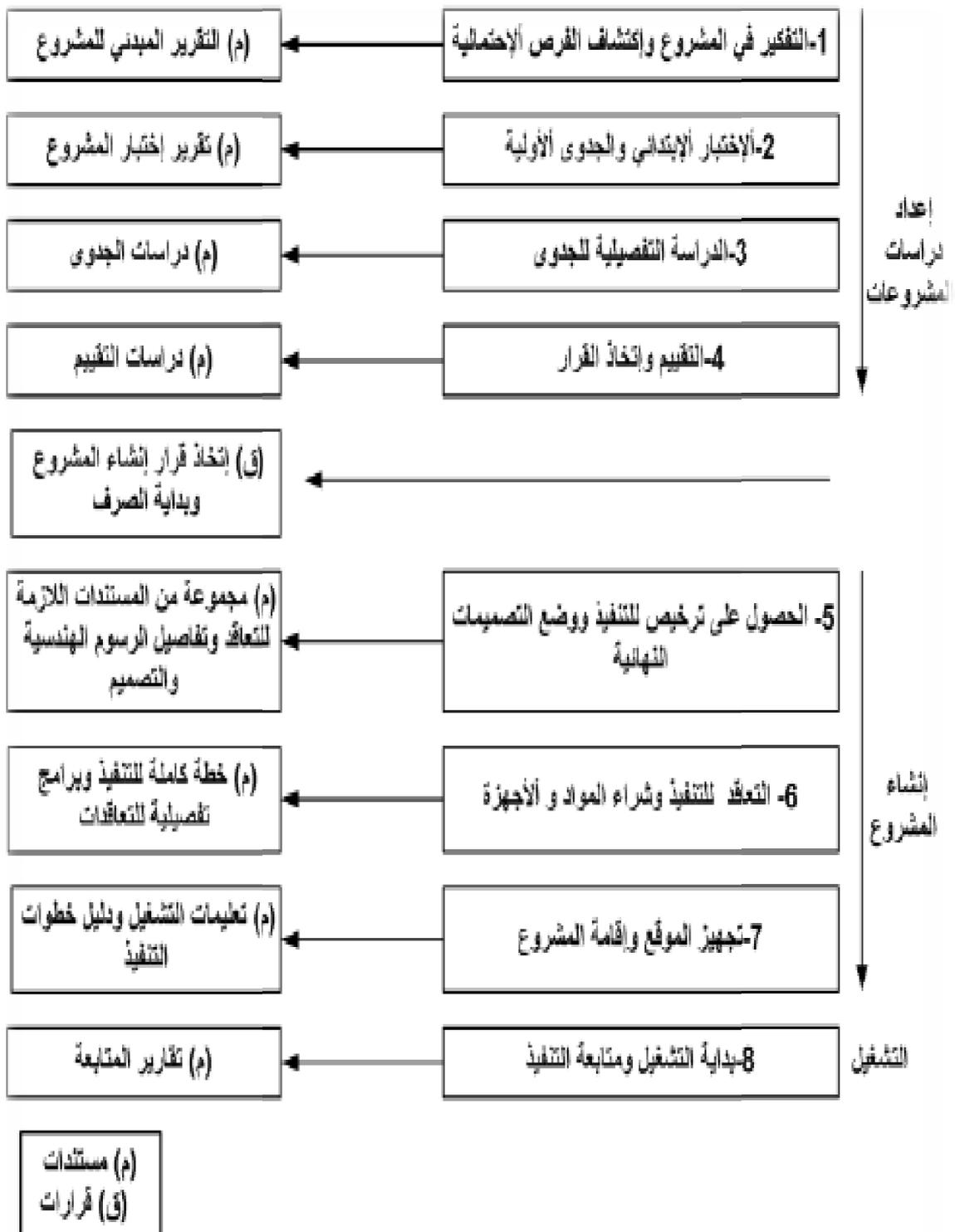
المرحلة الخامسة اتخاذ القرار الاستثماري والبدء بالتنفيذ : في ضوء نتائج تقييم المشروع الاستثماري، سيلجأ صاحب المشروع إلى مرحلة دقيقة وحاسمة ألا وهي اتخاذ القرار بالبدء أو التخلي بشكل نهائي عن المشروع ومن أهم العوامل المؤثرة في هذا القرار هي العوامل المالية ، فإذا كان المشروع سيتوقع له أن يحقق عوائد و أرباح ومستوى المخاطرة فيه معقولة فإن القرار سيكون بقبول المشروع. وبعد اتخاذ القرار الاستثماري بالموافقة على المشروع كونه مشروع يتوقع له النجاح والاستمرارية فإنه سيتم البدء بتنفيذه.²

و يمكن أن نوضح الخطوات السابقة في مخطط أكثر تفصيلا كما هو موضح في الشكل 1-9 مراحل دراسة و تقييم و تنفيذ المشروعات.

¹ نفس المرجع السابق، ص 90

² نفس المرجع السابق، ص 87

الشكل 9-1 : مراحل دراسة و تقييم و تنفيذ المشروعات



المصدر: د. فلاح حسن الحسيني، إدارة المشروعات الصغيرة، مرجع سابق، ص 88

المبحث الثاني : مفاهيم عامة حول إدارة المشاريع

المطلب الأول : ماهية إدارة المشاريع

شهدت العقود المنصرمة والمعاصرة نموا 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 المشاريع

" هي الوظيفة الإدارية التي تتضمن مسؤولية تحديد الأهداف و التنظيم و التخطيط و الجدولة الزمنية، و الميزانيات التقديرية و آليات التنفيذ و الرقابة، لتحقيق المعايير الفنية و الزمنية و المالية للمشروع " ¹

" هي تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والأساليب التقنية على أنشطة المشروع لتحقيق متطلبات المشروع " ²

معهد إدارة المشاريع الأمريكي (PMI) يعرفه أيضا :

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. ³

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

¹ غالب العباسي ، محمد نور برهان، إدارة المشاريع، مرجع سابق، ص 8

² احمد يوسف دودين، إدارة المشاريع المعاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2014 ، ص26

³ حسن ابراهيم بلوط، المرجع السابق، إدارة المشاريع ودراسة جدواها الاقتصادية، دار النهضة العربية، بيروت -لبنان 2006 . ص 25

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.

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

"The engineer as an" "هنري تاون" أفكاره في الإدارة في مقال نشر عام 1886 تحت عنوان ويعتبر "هنري تاون" رائد حركة الإدارة العلمية، تبعه "هنري جانت" الذي وضع المخطط "economie" الشهير المعروف باسمه - مخطط جانت - عام 1910.¹

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 بق يود واضحة ومحددة في إطار (الزمن، التكلفة، الجودة).²

ثانياً 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) و الأسلوب البياني لتقييم البرامج (GERT).

ثالثاً مرحلة التسعينات ولحد الآن : الاهتمام بالأبعاد 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

¹ غالب العباسي، د، محمد نور برهان، إدارة المشاريع، مرجع سابق، ص 13

² مؤيد الفضل، تقييم وإدارة المشروعات المتوسطة والكبيرة، مرجع سابق، ص 13

المشروع من خلال استخدام البرامج الخاصة، بجدولة المشروع والرقابة عليه مثل إدارة المشاريع باستخدام برنامج (Microsoft Project 2003 Primavera).¹

ثالثا : خصائص إدارة المشروع

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

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

تمتاز إدارة المشروع بقيادة شخص واحد منفرد ألا وهو مدير المشروع الذي يقع في قمة الهرم التنظيمي في إدارة المشروع، ويقوم بإدارة المشروع باستقلالية كاملة تختلف عن سلسلة النمطة 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.

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 مسئولون عن أداء الوظائف الموجهة نحو

¹ نفس المرجع السابق، ص 38

الأعمال الفردية وكذلك عن العاملين من إدارتهم في المشروع مما يتطلب من مدير المشروع تحقيق التكامل في بداية الفعاليات وإنجازها¹.

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 المعلومات².

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 و المخاطرة 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 خاصيتين:

¹ عبد الستار محمد العلي، إدارة المشروعات العامة ، مرجع سابق ، ص49

² نعيم نصير، إدارة وتقييم المشروعات، مرجع سابق، ص 15-16

- 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 شيوعا 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 ويقيه مطلقا على وضع المشروع، وقد يتمتع مدير المشروع بممارسة سلطة طلب المصادر المختلفة مثل الموارد البشرية والمرافق، إلا أنه غالبا ما يتفاوض مع المديرين الوظيفيين لتخصيص هذه الموارد.¹

تطبق إدارة المشروع الأساسية في نمطين شائعين في الاستعمال هما :

إدارة المشروع الصرفة (PURE) و المصفوفة (Matrix) أما في إدارة المشروع الصرفة فيتم تكوين تنظيم مكثف ذاتيا يجمع العناصر الوظيفية داخليا، وتكون مصادره موجودة فيه ولا يستعيرها من الخارج.

أما في إدارة المصفوفة فيتم تكوين التنظيم باستخدام عناصر مستعارة من وحدات وظيفية دائمة، فينقسم المشروع المصادر المؤقتة مع المشاريع المتزامنة معه ومع الجهات الوظيفية التي يستعرون منها هذه المصادر.

إدارة 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.

¹ نفس المرجع السابق، ص 17-18

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 وتوزيعه .¹

إدارة المنتج : عندما يمنح فرد واحد سلطة مراقبة جميع عمليات برنامج المنتج وخزونه 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 .

لجان الأغراض المحددة وفق المهام : يتم في الكثير من المشاريع خاصة الصغيرة أو القصيرة زمنياً ، 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 الاعتيادية.²

¹ نفس المرجع السابق، ص 24-25

² نفس المرجع السابق ، ص28

المطلب الثالث : العوامل الإدارية لنجاح و فشل إدارة المشاريع

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)

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 للمشروع، 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 الأزمات ، 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 و الإضافات اللازمة ومن ثم تنفيذها ¹.

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

¹ نفس المرجع السابق ، ص 339

تساعد في تطوير اتجاهات إيجابية نحو المشروع وخلق الالتزام بأهداف المشروع وتحفيز فريق المشروع .

إن المؤسسات التي تتميز بثقافة معينة في إدارة المشروع تلتزم بتدريب العمال "Kerzner" " "كيرزner على الاتصال بعدة رؤساء حيث يحافظ المديرون والوظيفية ومديرو المشاريع على توازن القوة ، ويلتزم كل من المدير الوظيفي ومدير المشروع بالعمل ، وتتفهم الإدارة العليا دورها في العلاقات البنينة 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 الجماعي¹ .

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 وتحديد ما يريده المستخدم بشكل أفضل وت تحديد الأهداف و معايير قياسها، كما يشترك المستخدم في عملية التنفيذ ويعطي الحق في قرار الاستلام النهائي للمشروع وتركيبه².

المشاركة وتبادل المعلومات و الاتصال : 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 و الإدارة العليا وفريق المشروع .

¹ نفس المرجع السابق ، ص 340-342

² نفس المرجع السابق ، ص 343

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 التنفيذ¹.

ثانياً: الأسباب الإدارية لفشل إدارة المشروع

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.

¹ عبد الستار محمد العلي، إدارة المشروعات العامة ، مرجع سابق ، ص473

- عدم مشاركة الإدارة العليا في مراجعة الخطط والمواصفات للمشروع والتي غالباً ما ينتج عنها ضرورة إجراء تغييرات كثيرة فيما بعد.¹

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 ، والإستخدام الخاطئ لوسائل إدارة المشروع .

- الإختيار 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.

- الإختيار 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 " Peter perciple " وضع فني جديد في دور إداري لا يعلم عنه شيئاً ، وفي حالات أخرى ، يوجد مدير يتمتع بمهارات فنية ولكنه مشغول بالتفاصيل الإدارية التي تؤدي إلى إهماله للأمور 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 بدلاً من أهداف المشروع .

¹ نعيم نصير، إدارة وتقييم المشروعات، مرجع سابق، ص 328-329

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)¹.

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 أيضا أن تكون عدم كفاية طريقة توزيع المعلومات إلى الأشخاص عند الحاجة إليها .

الفشل في اشتراك المستفيد في المشروع : وهذا يعني عدم المستفيد 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

¹ نفس المرجع السابق ، ص 329-330

التفاصيل المتعلقة بعملية التحليل والتخطيط وعدم الاستفادة من التقارير والمقترحات السابقة.

ضعف تعريف المشروع: والمقصود هنا بالضبابية التي تسيطر على مفهوم المشروع و الأخطاء 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 .¹

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 .

- عدم محاولة حل المشكلات الظاهرة مبكرا في المشروع، فبدلاً من أن تكون عملية الرقابة مانعة ووقائية، فإنها علاجية أو لاحقة.

¹ عبد الستار محمد العلي، إدارة المشروعات العامة ، مرجع سابق ، ص 479-480

- 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 ما هي 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 التغييرات 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.¹

¹ نعيم نصير، إدارة وتقييم المشروعات، مرجع سابق، ص 335-336

ملخص الفصل الأول :

تعرضنا في هذا الفصل إلى مفهوم المشروع وإدارة المشاريع ودراسة جدوى المشروعات حيث بينا أن المشروع هو عبارة عن مجموعة من المهام المتتابعة مع بعضها البعض، له بداية ونهاية محددة ويتم لمرة واحدة وهو ذو طبيعة خاصة لا تتكرر بنفس الصورة، ويهدف إلى تحقيق هدف معين له أبعاده المتمثلة في التكلفة والزمن والجودة، ومن خلال هذا المفهوم نستنتج مجموعة من الخصائص التي توضح الاختلاف بين المشاريع وغيرها، لكن هذه الخصائص لا تعني أن جميع المشاريع متجانسة بل تختلف المشاريع عن بعضها البعض حسب المعيار المستخدم سواء كان هذا المعيار هدف المشروع أو مكانة المشروع، أو بيئة المشروع، ورغم هذا الاختلاف بين المشاريع إلا أنها جميعها تمر بدورة حياة. كما أن إنجاز المشروع لا يتأتى من فراغ بل لا بد أن تسبقه دراسة الجدوى التي سوف تحدد المسار الفعلي للمشروع والأهداف التي تمت صياغتها في الدراسة الفنية والتسويقية والاقتصادية.

ويتطلب 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 خاصة وظيفتي التنظيم والرقابة.

الفصل الثاني

مفاهيم عامة حول وظيفة التنظيم والرقابة

تمهيد الفصل :

تعتبر الوظائف الإدارية والمتمثلة في التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، والرقابة سلسلة مترابطة من الأعمال وتشمل كل عملية إدارية كافة الخطوات الأخرى ، إذ أن عملية التخطيط بصفاتها عملية إدارية لا تقتصر على تحديد الأهداف الرئيسية و الفرعية ، بل لا بد من يتم تنظيم وتوزيع مختلف الأدوار في عملية الخطط المختلفة على المستويات المختلفة ومن ثم قيادتها وتوجيهها بشكل يضمن تحفيز العاملين لانجاز المهام المطلوبة منهم ، وكذلك لا بد من الرقابة على حسن أداء الأعمال الموكلة للوحدات المختلفة والعاملين فيها.

وينطبق ذلك أيضا على وظيفة التنظيم إذ لا بد أن يضع رئيس قسم التنظيم خطة يتم من خلالها توزيع الأعمال المختلفة على العاملين كل حسب اختصاصه وقدراته، وكذلك فلا بد للمدير وهو يقود العاملين أن يحدد الأهداف التي يريدها من العاملين ويضع خطة تتضمن وصول التعليمات لهم بالأوقات والأشكال المناسبة وكذلك خطة لتطبيق نظام الحوافز المناسبة ، ومن ثم توزيع المهام على الجميع بشكل مناسب ويراقب حسن التنفيذ. أما الرقابة فلا يمكن ممارستها إلا من خلال وضع خطة لمعايير الأداء تتم الرقابة على أساسها ومن ثم تقسيم هذه الوظائف على العاملين في تلك الإدارة.

من خلال ما تقدم سوف نعالج هذا الفصل من خلال مبحثين :

بحيث تناولنا في المبحث الأول ماهية وظيفة التنظيم و تطرقنا فيه إلى : مفهوم وظيفة التنظيم ، أنواع و خطوات التنظيم ، التنظيم الفعال

أما المبحث الثاني فتناولنا فيه ماهية وظيفة الرقابة و تطرقنا فيه إلى مفهوم وظيفة الرقابة ، أنواع الرقابة أساليب و مجالات الرقابة

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول وظيفة التنظيم

يعتبر التنظيم من العناصر الأساسية للإدارة، 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 وظيفة التنظيم

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:

- 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 سلفا، وقد تعددت تعاريف التنظيم بقدر عدد الباحثين في الموضوع، حيث يعرف:

- " جيمس موني " " James D.Moony " التنظيم بأنه الطريقة التي يتم بموجبها التعاون الإنساني من أجل تحقيق هدف مشترك.

" أما " ففنر وشيرورد " Pfiffner et Sherwood " فيعرفان التنظيم بأنه الوسيلة التي ترتبط بها أعداد كبيرة من البشر أكبر من أن يتمكن أفرادها من الالتقاء مباشرة، وينهضون بأعمال معقدة ويرتبون معا في محاولة واعية منظمة لتحقيق أغراض متفق عليها .

وأخيرا فإن " ريتشارد و دجتس " Richard M.Hodgetts " يرى أن التنظيم يعني توزيع المسؤوليات والتنسيق بين كافة العاملين بشكل يضمن تحقيق أقصى درجة ممكنة من الكفاية في تحقيق الأهداف المحددة.¹

¹ محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع و دار صفاء للنشر و التوزيع، ص 220

- 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 المشروع.¹

هنري فايول : عرف التنظيم بأنه تزويد الكيان الإداري وكذلك الوحدات المرتبطة به وبكل شيء مفيد للقيام بوظيفته وذلك مثل المواد الخام ، المكاتب والمعدات و رأس 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 وأخيرا اختيار الأشخاص لإدارة هذه الوحدات والوظائف بالتنسيق مع المسؤول عن وظيفة القيادة.²

والتنظيم هو تحديد الواجبات الواجب القيام بها لتنفيذ خطط الأهداف ، وتلك الواجبات يخصص لها وظائف معينة ، ثم يبحث عن الأفراد المناسبين لشغل الوظائف ومنحهم سلطات وفقا 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 يعطوه ومن هم أقل منه ، أي يعرف ممن يتلقى التوجيهات والأوامر ولمن يصدر التوجيهات والأوامر إذا كان موقعه يسمح بذلك.³

لقد تضمنت التعاريف السابقة عناصر أساسية تتضمنها عملية التنظيم وهي :

- تحديد الملامح الرئيسية للهيكل التنظيمي .

- تحليل العمل ووصف الوظائف .

- تقسيم العمل وفق الأسس التنظيمية المناسبة.

¹ فلاح حسن الحسيني، إدارة المشروعات الصغيرة، مرجع سابق، ص 173

² مؤيد الفضل، تقييم وإدارة المشروعات المتوسطة والكبيرة، مرجع سابق، ص 100

³ محمود أمين زويل، دراسة الجدوى وإدارة المشروعات الصغيرة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر،

الاسكندرية، 2000، ص 137

- توضيح العلاقات بين الإدارات والأقسام المختلفة وبين الموظفين.

توفير وسائل وأدوات تنظيمية تسهل التعرف على التنظيم.¹

مما سبق يتبين أن التنظيم هو إحدى الوظائف الإدارية لأي مدير وهي تلي الوظائف الرئيسية لوظيفة التخطيط، حيث تمثل وظيفة التنظيم آلية إعداد وتهيئة المستلزمات الضرورية لتنفيذ الخطط وإنجاز الأهداف، حيث لا بد من تحديد المهام وتوزيع المسؤوليات وإيجاد الهيكل التنظيمي واللوائح التنظيمية وتحديد طبيعة العلاقات بين الأفراد و وسائل الاتصالات، فضلا عن ضرورة توافر جوهر العملية التنظيمية وهي تحديد الصلاحيات لكي تتم عملية اتخاذ القرارات بشفافية وضمن الأطر 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 و اترك لنا التنظيم فخلال سنوات أربع سوف نكون قادرين على إستعادتها جميعا.²

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

- 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.

- 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.

¹ محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة، مرجع سابق، ص 221

² عبد الله عزة بركات، علي عباس، مدخل الى علم الادارة، دار النظم للنشر، عمان، 2000 ، ص 127

- 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.

ثالثاً : أهداف التنظيم

- يسعى التنظيم إلى تحقيق عدة أهداف منها:¹
- وضع الإطار لتفديد الخطط والبرامج الموضوعية لتحقيق أهداف المؤسسة .
- تجميع الموارد المختلفة اللازمة لتحقيق الأهداف .
- تحديد الأنشطة والمهام التي يجب القيام بها لتحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها .
- تصنيف هذه الأنشطة وتجميعها حسب أسس محددة، وتحديد الصلاحيات والواجبات المرتبطة بها.
- توصيف شكل وطبيعة العلاقات بين المهام بما يمكن الأفراد من التعاون فيما بينهم.
- توفير العمال للمؤسسة وتقسيم العمل بينهم وتوزيع الأدوار عليهم حسب قدراتهم ورغباتهم.
- تنسيق جهود العمال وإنشاء شبكة متناسقة من الاتصالات بينهم لتحقيق الأهداف المسطرة.

¹ احمد بن عبد الرحمان الشميمري، عبد الرحمن بن احمد هيجان، بشرى بنت بدير المرسي غنام، مبادئ ادارة الأعمال: أساسيات والاتجاهات الحديثة، الطبعة الأولى، (الرياض: مكتبة العبيكان، 2004)، ص 30

- إيجاد التوازن بين الأهداف، الموارد، النتائج واستخدام الأسلوب الأمثل لتحويل هذه الموارد إلى النتائج المتوقعة مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل الخارجية المؤثرة على ذلك.

المطلب الثاني : أنواع و خطوات التنظيم

أولا : أنواع التنظيم

هناك عدة تصنيفات للتنظيم لكننا سنتطرق إلى التصنيف الذي قسم التنظيم إلى تنظيم رسمي و تنظيم غير رسمي

- التنظيم الرسمي :

يعتبر التنظيم الرسمي أول دعائم نظرية التنظيم أو فلسفته والذي كان عاملا من عوامل زيادة كفاية وإنتاجية الأعمال، وهو ذلك التنظيم المحدد رسميا والمقنن، والذي يهتم بالهيكل التنظيمي وتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات كما وردت في الوثيقة القانونية التي تكونت بها المؤسسة.

وبالتالي فهو يحمل القواعد والترتيبات التي تطبقها الإدارة وتعبّر عن الظواهر والاتصالات الرسمية بين الأفراد العاملين 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 لانجاز أية مجموعة من الأهداف الجماعية لكونه سمة التصميم والتخطيط.¹

- التنظيم غير 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 المؤسسة.²

¹ نفس المرجع السابق ، ص 34

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

و يعرفه C.Bernard على أنه " : كل النشاطات الشخصية الثنائية المتصلة لأفراد الجماعة التي لا يوجد سبب لتحميها.¹

ويعرفه محمد عبد الفتاح محمد على أنه " : شبكة العلاقات الشخصية غير الرسمية القائمة بين العاملين في المؤسسة.²

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.

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.

2 Harold Koontz et Cyril O'donnell, Management principes et méthodes de gestion, Traduit Et Adapté Par Gilles Ducharme, (Paris: Mc Graw- Hill éditeurs, 1980), p.197¹

² محمد عبد الفتاح محمد، إدارة الجودة الشاملة لمنظمات الرعاية الاجتماعية، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2008، ص245

ثانيا : الخطوات الخمسة في عملية التنظيم

يمكن صياغتها فيمايلي :¹

الخطوة الأولى : احترام الخطط والأهداف

الخطط تملئ على المنظمة الغاية والأنشطة التي يجب أن تسعى لانجازها.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 ويقيّد العلاقات المعمول بها الآن.

الخطوة الثانية : تحديد الأنشطة الضرورية لانجاز الأهداف

ما هي الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة؟ يجب إعداد قائمة بالمهام الواجب انجازها ابتداء بالأعمال المستمرة (التي تتكرر عدة مرات) وانتهاء بالمهام التي تنجز مرة واحدة.²

الخطوة الثالثة : تصنيف الأنشطة

- المدراء مطالبون بانجاز 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

إن مفهوم الحصص كقاعدة لهذه الخطوة هو أصل العمل التنظيمي في بدء الإدارات، الطبيعة، الغاية، المهام، وأداء الإدارة يجب أن يحدد أولا 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 .

¹ أغادير سالم العبدروس، مقدمة في الإدارة، وزارة التربية والتعليم، جامعة أم القرى إدارة تربوية والتخطيط، 2009، ص 55
² نفس المرجع السابق ، ص 56

- يجعل القرار النهائي تحت السيطرة (فعدد المرؤوسين تحت كل مدير واضح) .
- المحاسبة الفردية .
- مبدأ وحدة الأمر والتوجيه .
- مبدأ النمو الوظيفي .
- مبدأ نطاق الإشراف¹.

المطلب الثالث : التنظيم الفعال

إن من أهم التحديات 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، ويحفزهم 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 والإمكانات أو ندرتها بقدر ما يتمثل في مدى ملائمة التنظيم، مما جعل معظم 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 مايلي :

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

1 نفس المرجع السابق ، ص 60

- **مبدأ الاستبدال:** ويعني ضرورة اعت ماد القواعد العامة في التنظيم وتحويل القواعد الثانوية و الاستثنائية 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.
- **مبدأ التماثل الوظيفي:** ويتم وفقاً 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 الرسمية¹ .
- **مبدأ وحدة الهدف :** يجب أن يساهم جميع الأقسام والأفراد في تحقيق الهدف طبقاً 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

¹ فلاح حسن الحسيني، إدارة المشروعات الصغيرة، مرجع سابق، ص 173

ويتوقف الأمر على طبيعة العمل ووعما إذا كان متماثل بين الأفراد أو مختلف. يجب أن تتساوى السلطة مع المسؤولية.

- **مبدأ وحدة الأمر والإشراف** : فالعامل يتلقى الأوامر وتوجيهات المشرف عليه فقط دون تدخل من مشرف آخر.

- **مبدأ المسؤولية لا تفويض** : 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.¹

- **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 لتخصصاتهم 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.²

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 مختل ف أنواع منظمات الأعمال.

توضيح العلاقات المختلفة بين العاملين في التنظيم بحيث يعرف كل موظف تبعيته الإدارية ، ولا يمكن التقليل من قمة الاهتمام بهذا الموضوع، ذلك لأن تحديد السلطات

¹ محمود أمين زويل ، دراسة الجدوى وإدارة المشروعات الصغيرة ، مرجع سابق ، ص 138

² نفس المرجع السابق، ص 138

والصلاحيات يعتبر احد أهم وسائل تقنين النزاعات أو الحد منها، وضمان انسيابية العمل.

توفير قنوات واضحة لتبادل المعلومات بأسلوب رسمي ومقنن، 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 من 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 ما يلي :

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 رئساهم ما يلزمهم تفهمه .

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

- وحدة الأمر: ويعني ذلك أنه لا يتلقى الموظف أو امره إلا من رئيس واحد، فوجود أكثر من رئيس يجعل إمكانية التعارض بين الأوامر والتعليمات الصادرة للمرؤوس كبيرة .

التسلسل الرئاسي و الانضباطية بمعنى أن يتبع كل مستوى المستوى الذي يعلوه .

¹ محمد قاسم القريوتي ، مبادئ الإدارة ، مرجع سابق، ص 221-222

- 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 باحتواء التغيرات والظروف المتجددة، وأن يحدث هناك إعادة نظر في التنظيم مابين فترة وأخرى ليتكيف معها ويستوعب المتغيرات.

المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول وظيفة 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 انجاز العمليات الصحيحة وفي الوقت الصحيح وبطريقة صحيحة وعلى يد الأشخاص المناسبين .

المطلب الأول : ماهية 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 انجاز العمليات الصحيحة وفي الوقت الصحيح وبالطريقة الصحيحة وعلى يد الأشخاص المناسبين .

أولاً : تعريف الرقابة

كغيرها من الوظائف الإدارية السابقة فقد تنوعت تعاريف الرقابة وسوف نذكر أهم هذه التعاريف وهي :

- الرقابة هي التأكد من أن كل شيء في المؤسسة يتم وفق الخطط الموضوعة، والتعليمات الصادرة، والمبادئ المعتمدة، وذلك لهدف كشف مواطن الضعف وتصحيحها.¹

- الرقابة هي الوظيفة الأخيرة للإدارة التي تمكن المدير من معرفة أن ما يتم مطابق لما أريد إتمامه ، فالرقابة تهدف إلى تقييم الإنجازات المحققة لاتخاذ القرارات

¹ أحمد بن عبد الرحمان الشميمري وآخرون ، مبادئ إدارة الأعمال ، الأساسيات والاتجاهات الحديثة ، مكتبة العبيكان ، الطبعة الأولى ، الرياض، السعودية - ، 2004 ، ص 321

التصحيحية اللازمة ، والرقابة تطبق على كل شيء ، العاملين ، المنتجات والأفعال ، والرقابة تتضمن مراجعة الأداء بالمعايير أو الخطط المتفق عليها للتأكد من كفاية الأداء ، وأفضل أنواع الرقابة هي التي تنظر إلى الأمام مما يمنع حدوث الانحرافات.¹

- الرقابة عبارة عن جهد منظم لوضع معايير الأداء مع أهداف التخطيط لتصميم نظام للتغذية العكسية لمقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير المحددة مسبقا ، لتقديرها إذ كان هناك انحرافات ، وتحديد أهميتها ولاتخاذ أي عمل مطلوب للتأكد من أن جميع موارد المؤسسة يتم استخدامها بأكثر الطرق فعالية وكفاية ممكنة في تحقيق أهداف المؤسسة.²

- إن الوظيفة الأساسية للرقابة الإدارية هي قياس الأداء وتصحيحه من أجل التأكد من الأهداف قد تحققت، وأن الخطط قد وضعت موضع التنفيذ بالشكل الصحيح.³

ثانيا: أهمية الرقابة

تبرز أهمية الرقابة من خلال مايلي :⁴

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.

¹ محمود أمين زويل ،دراسة الجدوى وإدارة المشروعات الصغيرة ، مرجع سابق، ص 169

² محمد رسلان الجبوسي ، الإدارة علم وتطبيق ، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى ، عمان، 2000 ، ص 171

³ محمد قاسم القريوتي ، مبادئ الإدارة ، مرجع سابق ، ص 357

⁴ محمد فريد صحن وآخرون، مبادئ الإدارة، دار الجامعية، الإسكندرية، 2001 ، ص 338-339

5- إن الخطأ الصغير الذي لا يكتشف في وقته أي في يومه يصبح خطأ كبيرا في اليوم الذي يليه و إذا فإن نظام الرقابة الفعال يمكن المديرين من التحكم و الكشف عن الأخطاء في وقتها و محاولة حلها والتغلب عليها.

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

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

- يمكن معرفة أهمية الرقابة في حالة غيابها و ما يترتب عليها من:¹

- إسراف في استخدام الموارد المادية.

- ضياع الوقت و عدم الكفاءة في استغلاله.

- البطء في انجاز الأعمال.

- تدني الانتاجية.

- ظهور العديد من المشكلات و تفاقمها.

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

ثالثا: أهداف الرقابة

إن المقصود بالرقابة هو ضرورة تامين القيادة الناجحة في إدارة المؤسسة و منه فإن الأهداف الأساسية للرقابة هي:²

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

¹ ثابت عبد الرحمان ادريس، جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم و نماذج تطبيقية، الطبعة الأولى، دار الجامعية، الإسكندرية، 2001-2002، ص 474-475

² العربي دخمش، محاضرات في اقتصاد مؤسسة، جامعة منتوري قسنطينة، 2001، ص ص 38-39

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.

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 المبرمجة.

رابعاً: 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 وأيضاً 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 ايجابياً بالموضوعية ومدى اعتماد النظام على نظم اتصال واضحة ورسمية.

¹ ثابت عبد الرحمان ادريس، جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 430

² محمد إسماعيل بلال، إدارة الإنتاج والعمليات -مدخل كمي-، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004 ، ص 316

الدقة: يجب أن يكون النظام الرقابي قادر على الحصول على معلومات صحيحة وكاملة عن الأداء معا لتأكد من مصدر المعلومات وقدرته على توفير معلومات دقيقة، ويرتبط ايجابيا 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 احتياجاتهم إليها، حيث يختلف التوقيت الملائم لتدفق المعلومات من مستوى إلى آخر، وبصفة عامة فإن الحاجة إلى توقيت المعلومات الرقابية ترتبط دائما بعدم التأكد فكلما زادت درجة عدم التأكد تزداد الحاجة إلى الوقت.

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

المطلب الثاني : أنواع وخطوات الرقابة

أولاً: 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:²

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 .

وتعمل الرقابة الضابطة ضمن المعطيات التالية :

- تحديد معايير الأداء.

- قياس الأداء.

- مقارنة الأداء القياسي بالمعايير المحددة.

¹ Patrick Joset, Gestion de projet-méthodes, outils et techniques de base, Abissa informatique

.Paris, 2000, P35

² حسن إبراهيم بلوط، إدارة المشاريع ودراسة جدواها الاقتصادية، دار النهضة العربية، بيروت - لبنان،

2006، ص 25

- 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 القالب الثابتة أو المعايير المحددة سلفا، يحول بدوره إلى صاحب القرار الذي يدرسه ويتخذ بشأنه الإجراء المطلوب.¹

المعايير 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 تسير 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 زبونا أو صاحب المشروع، يهتم بدرجة الأولى بمخرج أو مخرجات بعد أن يفرض مسبقا 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 التي تقوم بها 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 اكبر للمشاريع المستقبلية، من هنا فإن هذا النوع إلا من الرقابة يعرف برقابة

¹ نفس المرجع السابق، ص 256

" ما بعد الرقابة " ويركز بالتحديد على اكتشاف فرص تحسين المشاريع المستقبلية للمؤسسة انطلاقاً 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 .

ثانياً: خطوات الرقابة

يمكن صياغتها فيما يلي :²

الخطوة الأولى: احترام الخطط والأهداف

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

الخطوة الثانية: تحديد الأنشطة الضرورية لانجاز الأهداف

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

الخطوة الثالثة: تصنيف الأنشطة

المدراء مطالبون بانجاز 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 .

¹ نفس المرجع السابق، ص 257-259

² أغادير سالم العيدروس، مرجع سابق، ص 70

الخطوة الرابعة : تفويض العمل والسلطات

إن مفهوم الحصص كقاعدة لهذه الخطوة هو أصل العمل التنظيمي في بدء الإدارات، الطبيعية، 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

المطلب الثالث : أساليب و مجالات الرقابة

تتعدد الأساليب التي يمكن من خلالها للمدير على أي مستوى أن يمارس رقابته ما بين أساليب عامة وتقليدية وتخصيصية ، ولكن يجب التنبيه إبتداءً إلى أن وقت الرقابة يجب أن لا تكون تحصيلية وإلا كان معنى ذلك تضيع وقت المدير في جزء واحد من العملية الإدارية على حساب العمليات الأخرى .

أولاً: أساليب الرقابة

يمكن تصنيف أساليب الرقابة عموماً تحت العناوين التالية :

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:

الملاحظة الشخصية: تستعمل الملاحظة الشخصية كأحد أساليب الرقابة خاصة في التنظيمات الصغيرة والمتوسطة الحجم، ويكمل هذا النوع من الرقابة عن طريق

¹ نفس المرجع السابق، ص 70

الموازنات ووسائل الرقابة الأخرى، ولا تزال الملاحظة الشخصية الطريقة الوحيدة المعتمدة في كثير من التنظيمات وخاصة في الدوائر الحكومية.¹

الموازنات بأنواعها : تعتبر الموازنات من أهم الأدوات الرقابية المستخدمة في المشروعات، والموازنة هي نوع من أنواع الخطط التي تحدد النتائج المتوقعة في شكل رقمي وتستخدم كأداة للتقييم والرقابة والاسترجاع وتعتمد الموازنات على الخبرة الماضية وعلى التنبؤات المستقبلية أيضا.²

وهناك عدة أنواع من الموازنات الممكن استعمالها كأدوات رقابية ومنها:

الموازنة التقديرية : تعتبر الموازنة أقدم الوسائل الرقابية فهي تعبير 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 نقدية.
- ✓ موازنة رأسمالية.
- ✓ موازنة الإنتاج والموارد والوقت.
- ✓ موازنة عمومية.³

موازنة البرامج : يرتبط هذا الأسلوب بين الموازنات وبين الخطط التي تهدف تلك الموازنات إلى تحقيقها ، حيث لا تعد الموازنة فقط وسيلة رقابة ، بل أداة تخطيطية أيضا ووفق هذا الأسلوب 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 ثم تقدير التكاليف اللازمة والفوائد التي تستحق من جراء تنفيذ المشروع ، ولكل بديل من البدائل المختلفة الممكن الأخذ بها لتنفيذ المشروع .

الأساليب الرقابية المتخصصة : تتعدد الأساليب الرقابية التي تعتمد على معلومات تفصيلية ورقمية وليس على مجرد الملاحظات الهامة، ومن هذه الأساليب:

نظام إدارة المعلومات : أصبح معروفا وفي عصر المعلوماتية أن الرقابة لا تكون سليمة إلا إذا ارتكزت على قاعدة معل ومات ، إذ أن المؤسسات المختلفة تقوم أعمال

¹ محمد قاسم القريوتي ، مبادئ الإدارة ، مرجع سابق ، ص356

² نفس المرجع السابق ، ص356

³ نفس المرجع السابق ، ص365

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 الإنتاج 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.¹

رقابة الإنتاج : تتم مقارنة البرنامج المخطط سلفا بالإنتاج الفعلي يوما بيوم ويمكن أن تأخذ 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 أنه 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 و معظم دراسات الأعمال المتقدمة تشمل دراسة هذا الموضوع ، والإحصاء هو علم الأرقام فهو يستخدم بيانات تجمع من الخبرة الفعلية في العالم الواقعي ثم تعالج بمهارة ، بداية لجعلها أكثر سهولة ثم تربطها ببعض حتى تصل إلى أرقام تمثل خلاصة وافية أو إحصاءات ثانوية يمكن استخراجها.²

نقطة التعادل : يقصد بنقطة التعادل النقطة التي يتساوى عندها إيرادات المشروع بتكاليف إنتاجه وبالتالي سيخسر المشروع إذا قل إنتاجه عن هذه النقطة وسيربح إذا تعدى هذه النقطة.³

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 ، وتنظمن هذه الطريقة عدة خطوات:

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

رسم الشبكة وتحديد العلاقة بين النشاطات والأحداث.

الوقت اللازم لإنجاز كل نشاط قبل الانتقال للنشاط الثاني.

¹ نفس المرجع السابق ، ص 368

² محمود أمين زويل، دراسة الجدوى وإدارة المشروعات الصغيرة ، مرجع سابق، ص 170-171

³ عبد الحميد مصطفى أبو غانم، إدارة المشروعات الصغيرة، مرجع سابق، ص 163

المسار الذي يأخذ الوقت الأطول لإنجاز المشروع.

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

الرقابة على المشروع من خلال الشبكة التي تم رسمها.¹

أساليب الرقابة الشاملة : تعتبر الوسائل والأدوات 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 أياً كانت وهي :

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 المنظمات، 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.²

¹ محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة، مرجع سابق، ص 372

² نفس المرجع السابق، ص 376-377

ثانياً: مجالات الرقابة

الرقابة في مجال الإدارة العامة: تعتبر عملية الرقابة وظيفية مهمة للإدارة سواء في القطاع الخاص أو في القطاع الحكومي، و لكن وسائلها تختلف تبعاً لاختلاف أهداف الإدارة الحكومية عن أهداف الشركات أو المؤسسات الخاصة، وتتركز الرقابة الإدارية في قطاع الإدارة في الغالب عن الأمور الآتية:

- التأكد من احترام العاملين في الجهاز الحكومي للقوانين وعدم مخالفتهم لها .
- التأكد من أن صرف الإعتمادات المالية يتم وفقاً للخطط المقررة وفي أبواب الإنفاق المبينة .
- اكتشاف الأخطاء وحالات استغلال النفوذ من قبل بعض الموظفين.
- التأكد من عدم محاباة الموظفين لبعض الفئات من المواطنين وتمييزهم عن غيرهم في المعاملة.
- وتكمل الرقابة الإدارية في تحقيق الأهداف المذكورة أنواع أخرى من الرقابة هي:
- الرقابة التشريعية.
- الرقابة القضائية.
- رقابة الجمهور والصحافة.¹

- الرقابة في مجال إدارة الأعمال: تتضمن مجالات الرقابة على نشاطات إدارة الأعمال، الرقابة على كافة الأنشطة والأعمال التي تمارسها الإدارة من أنشطة إنتاجية أو تسويقية أو مالية أو متعلقة بالموارد البشرية.

- الرقابة على الإنتاج : تعني الرقابة هنا تفحص كافة الأنشطة التي تستهدف إنتاج السلعة المطلوبة وبالكمية والنوعية المحددة وفي الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة، كما أن الرقابة الكفؤة على الإنتاج تؤدي إلى تقليل حجم الموارد تحت الصنع في نطاق المصنع ، وتحقيق تدفق المواد الأولية بالكميات المناسبة وضمان السير المنتظم للعمليات الصناعية خلال مراحل الصنع المختلفة .

- الرقابة على التسويق : وتعني الرقابة على الأنشطة التسويقية من حيث كميات الوحدات المباعة ومقارنتها بما خطط لبيعه، أو مقارنته السلع المباعة في فترات معينة مع ماسبق تحقيقه في فترات مماثلة في الماضي، كما تتعلق بتقييم كفاءة منافذ

¹ نفس المرجع السابق ، ص 379-380

التوزيع والتخزين ومدى إتباع الأصول الواجبة في التخزين، إلى جانب ذلك فإن هناك الرقابة على المبيعات عن طريق تحديد مستويات معينة ثم تقييم الأداء الفعلي للمهام، واختيار النتائج مع المستويات الموضوعية لاكتشاف الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية، كما تعني الرقابة على التسويق مراقبة النشاطات الإعلانية ومعرفة ما حققه الإعلان من نتائج، وما إذا كان الإنفاق على الإعلان في الحدود المرسومة له.

- **الرقابة المالية:** تعني الرقابة المالية متابعة الخطط المالية عند تنفيذها للتعرف على عثرات الإدارة المالية والعمل على التغلب عليها في الوقت المناسب قبل أن يستفحل خطرهما، وتتضمن الرقابة المالية دراسة تحليلية للعوامل التي تؤثر على الربحية والمركز المالي وتستخدم عدة أدوات متعددة في هذا المجال منها الدراسة الوصفية، والأساليب الكمية.

- **الرقابة على سياسة الأفراد:** تعني التحقق من كفاءتهم ومن من سلامة إجراءات الاختيار، وسلامة البرامج التدريبية، وسلامة نظام الأجور والرواتب وذلك للتأكد من تحقيقها جميعاً لأهدافها.¹

المبحث الثالث: دور وظيفة التنظيم والرقابة على نجاح المشاريع الاقتصادية

المشاريع الناجحة لا تنجح من تلقاء نفسها، إذ لا بد من وضعها في سبيلها 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، وتسرع 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.

¹ نفس المرجع السابق، ص 382-383

المطلب الأول: التنظيم في المشاريع

أولاً: 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 حدوده.¹

ترتب الموارد الخاصة بالمشروع بطريقة تمكن الأنشطة من المساهمة بشكل منظم في تحقيق أهدافه.²

ثانياً: معايير اختيار هيكل تنظيم المشروع

من المبادئ الأساسية في بناء الهيكل التنظيمي بشكل عام هو استخدام معايير تنظيمية تحدد الأسس التي في ضوئها يتم بناء الوحدات التنظيمية والذي يظهر تخصص الوحدة مقارنة بالوحدات الأخرى من هذه الأسس مايلي:³

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

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...إلخ

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.

¹ مؤيد الفضل، تقييم وإدارة المشروعات المتوسطة والكبيرة مرجع سابق، ص 101

² بشير عباس العلاق، الإدارة، الدار الجامعية، بنغازي، ليبيا، 1999، ص 182

³ مؤيد الفضل، تقييم وإدارة المشروعات المتوسطة والكبيرة، مرجع سابق، ص 101-102

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:¹

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 الأجور 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 يشملها، ويوجه النقد إلى أدلة التنظيم من قبل المديرين التنفيذيين الذين يميلون إلى الأسلوب الاتوقراطي في استخدام سلطتهم حيث لا يرون في الكتيبات التنظيمية حاجة ماسة أو ضرورة ملحة ويعتمدون في ذلك على:²

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

¹ محمد قاسم الفريوني، المرجع السابق، ص ص 272-273

² نفس 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، وتحفظ هذه السجلات كي تعطي صورة زمنية عن تقدم المنظمة وسير العمل بها خلال الفترات الزمنية المتتالية ويسترشد بها عندئذ إذا ظهرت الحاجة إلى إجراء 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 الأساليب الجديدة للتنظيم وتلاقي أوجه النقص أو التقصير التي تعيق الانجاز في الفترات السابقة، وللسجلات فائدة أخرى تساعد على حسن استخدام الأفراد والقوى العاملة، حيث أنها 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

رابعاً: تنظيم المسؤوليات و توزيعها 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 فإنه عند تصميم الهياكل التنظيمية والإدارية للإدارة، لا بد من متخذ 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 .

- 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 و إنجائه، ومن المهام التي ستأخذ موقع الأولوية في عمل مدير المشروع مايلي :²

- إعداد ميزانية المشروع الأولية.

- جدول الأولويات لأنشطة المشروع.

¹ نفس المرجع السابق ، ص 275

² مؤيد الفضل، تقييم وإدارة المشروعات المتوسطة والكبيرة، مرجع سابق، ص 126

- اختيار أعضاء فريق المشروع.

- التأكد من كفاية وكفاءة الموارد والتسهيلات المتاحة لانجاز 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.¹

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:

ذكر "أرشبالد" Archibad " المهارات الشخصية الضرورية التالية:

- المهارات الشخصية :

- 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.

¹ نفس المرجع السابق ، ص 127

- 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 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.¹
- 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.²
- 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.
- المهارات السلوكية :** يحتاج مدير المشروع إلى مهارات سلوكية واتصالية بالتحديد، فعليه أن يكون مستمعا جيدا ورجل فعال، وقادر على فهم قنوات الاتصال غير

¹ نفس المرجع السابق، ص 128

² نعيم نصير، مرجع سابق، ص 168-170

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 الادارية : تتمثل بقدرات المدير 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 الذي يشترط في من يمارس مهمة إدارة المشروع المدير عن طريق الانتظام في معهد إدارة المشروع (PMI) 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 بالدينامكية والتي تجعل لكل مشروع تجربة فريدة مقارنة بالمشاريع السابقة.¹

قدرات مدير المشروع وتعتمد على المرحلة الحالية للمشروع، حجم و طبيعة المشروع، والواجبات المفوضة من قبل الإدارة العليا وتتمثل هذه المسؤوليات في :²

- 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 الموظفين والمتعهدين، والمستشارين، والمستخدمين، والإدارة العليا، كما تعمل كأداة اتصال مع المستخدم.

- الاستخدام الفعال لفريق المشروع والأفراد القادمين من الوحدة المستخدمة.

- متابعة وضع المشروع.

¹ مؤيد الفضل ، تقييم وإدارة المشروعات المتوسطة والكبيرة، مرجع سابق، ص 129

² نعيم نصير، مرجع سابق، ص ص 159-158

- تحديد المشكلات الفنية والوظيفية.
- حل المشكلات مباشرة أو معرفة اين نجد المساعدة.
- التعامل مع الازمات وحل النزاعات.
- التوجيه بإنهاء المشروع أو إعادة توجيه الجهود في حالة استحقاق 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.¹
- 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.
- 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

¹ مؤيد الفضل، تقييم وإدارة المشروعات المتوسطة والكبيرة، مرجع السابق، ص 130-131

² نفس المرجع السابق ، ص 133

لذلك، وكلما كبر واتسع حجم المشروع وزادت تفرعاته وتعقيداته كلما برزت الحاجة الملحة إلى تشكيل فريق متكامل للعمل بالمشروع وفق التنظيم الإداري المحدد له، ويجري بناء فريق المشروع المتكامل في إدارة المشروعات الكبيرة .

وكما سبق القول مهما كبر فريق العمل المتخصص للمشروع، فإن الحاجة لطلب المساعدة من ذوي الاختصاص الوظيفي تصبح أكثر إلحاحاً 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 المتكامل 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 مسؤولاً 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 فريق العمل : يمكن تلخيص كل من أهمية فريق المشروع بمايلي :²

أهمية فريق المشروع هي :

- يعد 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.
- زيادة الروح المعنوية للفريق .
- يساهم فريق العمل في تحسين عملية اتخاذ القرارات.

¹ عبد الستار محمد العلي، مرجع سابق، ص 65

² مؤيد الفضل ، تقييم وإدارة المشروعات والمتوسطة والكبيرة، مرجع سابق، ص 137

المطلب الثاني : الرقابة على المشاريع

أولاً: 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 رسمياً أو غير رسمي فالمشروع الذي تحوم 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 .

ثانياً: حاجة المشروع للرقابة

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، وإذا كان من الطبيعي أن يتحكم مدير المشروع وفريق عمله بمقاييس جدولة وموارد المشروع بما يلبي ويخدم أهداف أداء المشروع داخلياً، إلا أن عدم وفرة بعض الموارد وعدم استقرارية ديمومة الحصول على بعضها الآخر (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 المشروع ولا فريق عمله، هذه العوامل الخارجية تفرض على إدارة المشروع استخدام شتى أنواع وأشكال الأجهزة الرقابية وبغض النظر أحيانا عن تكاليفها المرتفعة.¹

ثالثاً: فائدة الرقابة على المشروع

إن تنفيذ المشاريع لا يتم في الغالب بشكل تام ومتقن، 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

¹ حسن إبراهيم بلوط ، مرجع سابق ، ص 247

نفسها تقديما وتتطلب مراجعة وفحصا انطلاقا من التغييرات التي يشهدها محيط المشاريع الداخلي والخارجي بالإضافة إلى أن إمكانات المشاريع مضبوطة ماديا وبشريا، ومن هنا تظهر فائدة الرقابة من إيجاد مواءمة بين الأفراد والامكانات، وهذا ما يتجسد في إطار التغذية العكسية، كما أن عملية تفويض السلطة وتوزيع المهام والمسؤوليات تفرض بدورها اسلوبا رقابيا يسمح للرئيس بمتابعة أداء مرؤوسيه انطلاقا من حدود السلطة الموكلة لهم والمهام المسندة لهم، ومن ثم تحديد مسؤولية الانحراف تحديدا دقيقا وضمان سلامة أداء العاملين، فكثيرا ما يحدث الاحتكاك والنزاعات بين اوساط العاملين وسوء التفاهم وتتداخل الصلاحيات والمسؤوليات، تأتي هنا الحاجة إلى الرقابة المستمرة والمحكمة لتفادي مثل هذه الحالات لضمان ملائمة أداء العاملين مما سيكون له اثر على سلامة أداء المشروع ككل .¹

رابعاً: أهمية الرقابة على المشروع

تتبع أهمية الرقابة على المشاريع من الأتي:²

- 1- الرقابة على المشروع تؤدي إلى ضبط تكاليف المشروع، وتحقيق الرقابة على وجود المشروع، كذلك 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.³

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

ص 403

² احمد يوسف دودين، إدارة المشاريع المعاصرة، مرجع سابق، ص 337

³ أحمد يوسف دودين، مرجع سابق ، ص 338

خلاصة الفصل :

تشكل كل من وظيفتي التنظيم والرقابة العصب الرئيسي لإدارة المشاريع فغياب أي واحد منها سوف يؤثر بالسلب ويصاب المشروع بمجموعة من الاختلالات، حيث يجب 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 وانجاز المشروع من قائد المشروع وأفراد المشروع والتنسيق بينهم، وتوفير وتوزيع المهام وتحديد الاساليب التي سيتم بواسطتها قياس ومقارنة الانجاز 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 .

الفصل الثالث

دراسة حالة مؤسسة نضال سعيية

مقدمة الفصل :

حاولنا من خلال الفصول النظرية السابقة تقديم إطار نظري يساعد على فهم 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 إلى مشروع إنشاء نقاط تركيب العجلات على مستوى نقاط توزيع مؤسسة نفضال سعيدة وذلك من خلال تقديم لمحة حول المشروع وقيام بدراسة المشروع وإعداد مقابلة مباشرة مع مدير المشروع ومعرفة اثر وظيفة التنظيم والرقابة في مشروعهم.

المبحث الأول : تقديم شركة نפטال CLP

المطلب الأول: التعريف بالشركة الأم سوناطراك

I. تقديم شركة سونا طراك:

سوف نتعرض في هذا المطلب ، إلى تقديم شركة سوناطراك، و تعريفها لأن الجزائر أرادت أن تلعب دور حقيقي في استغلال ثرواتها الطبيعية، و هذا بعد الحصول على استقلالها .

و لم تظهر أهمية شركة سوناطراك إلا ابعده تأميم المحروقات في 24 فبراير 1971 و منذ ذلك التاريخ تعمل سوناطراك على تعزيز عملية استرجاع كل الثروات البترولية، و الغازية التي توجد في باطن التراب الوطني، حيث أن في 1975 كانت تتحكم في % 83، و % 17 كانت في حوزة الشركة الفرنسية "total"، و لم تسير سوناطراك % 100 من منتوج البترول و الغاز في الجزائر، إلا في سنة 1981، أين تم إعادة هيكلتها و تكوين 17 مؤسسة مستقلة عن الشركة الأم .

II. لمحة تاريخية عن شركة سوناطراك :

الشركة الوطنية لنقل و تسويق المحروقات المعروفة باسم " سوناطراك " أنشئت تحت المرسوم رقم 63-491 في 31 ديسمبر 1963 الذي كلفها بمهام محددة تتلخص في نقل و تسويق المحروقات ، ثم جاء مرسوم 66-296 المؤرخ في 22 سبتمبر 1966 ليوسع مهام الشركة إلى عدة ميادين منها : البحث عن المحروقات و إنتاجها و تحويلها و تسويقها ، و رغم كل هذا التعديل بقيت المؤسسة باسمها القديم ، و عملت بكل جهدها على تطوير فرع المحروقات فتقرعت عنها 17 مؤسسة جديدة منها : ENTP المؤسسة الوطنية للبلاستيك ، EGZIZ المؤسسة الوطنية لتسيير منطقة سكيكدة الصناعية ، NAFTAL و ASMIDAL إلخ ، أدى هذا التقسيم إلى تقليص عدد الموظفين إلى 3000 عامل ، ليرتفع من جديد في 1976 إلى 36000 موظف .

و التنظيم الجديد لسوناطراك كان بين سنة 1984 و 1986 اعتمادا على توجيهات المخطط الرباعي، و في 21 جانفي 1998 و بعد موافقة المجلس الوطني للطاقة يرسم أن سوناطراك هي تسمية للشركة الوطنية للبحث و إنتاجها و نقلها و تحويلها و تسويقها، و التي يوجد مقرها بمدينة الجزائر

أن الشركة الوطنية سوناطراك أصبحت تتوفر على رأسمال مبلغه مائتان وخمسة وأربعون مليار دينار(245 مليار دينار) موزع على مائتين وخمسة وأربعين ألف

سهم، قيمة كل واحد مليون دينار تكتتبها الدولة دون سواها، وأن رأس مالها غير قابل للتصرف فيه أو الحجز أو التنازل عنه، كما حدد هذا المرسوم الأهداف التي ترمي شركة سوناطراك إلى تحقيقها سواء في الجزائر أو في الخارج والتي تتمثل في:

- التنقيب على المحروقات والبحث عنها واستغلالها.
- تطوير شبكات نقل المحروقات وتخزينها وشحنها، واستغلال هذه الشبكات وتسييرها.
- تجميع الغاز الطبيعي ومعالجته وتقويم المحروقات الغازية.
- تحويل المحروقات وتكريرها.
- تسويق المحروقات (الغازية والسائلة).
- إنماء مخلف أشكال الأعمال المشتركة في الجزائر أو خارج الجزائر مع شركات جزائرية أو أجنبية واكتساب وحيازة كل حقيبة أسهم والاشتراك في رأس المال وفي كل القيم المنقولة الأخرى في شركة موجودة أو سيتم إنشاؤها في الجزائر أو في الخارج.
- تمويل البلاد بالمحروقات على الأمدين المتوسط والبعيد.
- دراسة كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بصناعة المحروقات وكل عمل يمكن أن تترتب عنه فائدة لسوناطراك، وبصفة عامة كل عملية مهما تكن طبيعتها ترتبط بصفة مباشرة أو غير مباشرة بهدف الشركة وذلك باستغلال كل الوسائل المتاحة.
- و هي اليوم تحتل المرتبة 11 في العالم و هي أول مؤسسة في الحوض المتوسط و تحتل المرتبة 4 عالميا في تصدير الغاز الطبيعي .

المطلب الثاني : التعريف بشركة نفطال CLP

I. نشأة الشركة :

نفطال مؤسسة ذات طابع تجاري ، تأسست بمقتضى مرسوم رقم 101/80 المؤرخ في 09 أبريل 1980، و دخلت حيز التنفيذ في جانفي 1981 كانت حين ذلك مكلفة بتصفية و توزيع المواد البترولية و في سنة 1987 ابعدها هذا النشاط عن المؤسسة و تم الفصل بين فرع التكرير و فرع التوزيع ، فأصبح دور هذه الأخيرة توزيع و تسويق المواد البترولية المتمثلة في العجلات الزيوت الوقود الأرضي منتجات خاصة و الزفت ، على مستوى التراب الوطني ، حيث حدد رأسمالها ب 15.68 مليار دج و بلغ عائد المؤسسة لسنة 2007، 174 مليار دج مع أرباح قدرت ب 22.5 مليار دج.

II. التعريف بالشركة :

نفطال كلمة متكونة من مقطعين هما نفط الجزائر

نفط: NAFT : و هي كلمة مشهورة تعني البترول

ال : AL: و هي أول حرف من اسم البلاد الجزائر .

نفطال شركة عمومية جزائرية تابعة لمجموعة سوناطراك بنسبة 100% و هي تمثل 30 سنة خبرة في تسويق المنتجات البترولية و توزيعها في السوق الوطنية و هذا عبر شبكة متكونة من 2000 محطة خدمات ، 76 مركز تخزين و توزيع الزيوت، 22 مستودع طيران و 600 سيارة و آلات، 1204 شاحنة، 22 مستودع للزيوت و العجلات زيادة على ذلك تدخل في ميدان التعبئة وكذا صناعة الزفت.

أما فيما يخص نفطال سعيدة الواقعة بنهج سبيح حمادة فمهمتها الأساسية هي تزويد ولايات : البيض ، معسكر ، النعامة، بشار ، تندوف بالزيوت و الوقود و العجلات إضافة إلى محطتين بأفلو وكذلك الولايات المجاورة في حالة الضرورة .

1- الموقع الجغرافي للمؤسسة :

شركة نفطال بسعيدة مركز مديريتها يقع في المنطقة الصناعية رقم 01 ، و يغطي كل الاحتياجات الطاقوية للولايات : سعيدة ، معسكر البيض والنعامة بشار تندوف مهمتها تتمثل في التمويل المواد البترولية ن يحدها من الشمال الطريق الوطني رقم 06 طريق الرباحية وجنوبا السكة الحديدية الرابطة بين محمية و بشار و غربا مؤسسة

المواد الكاشطة وشرقاً شركة المياه المعدنية ، تتربع علي مساحة تقدر ب 4 هكتارات منها:

- المساحة المغطاة لعملية الانتاج 3200 CE : 2م

- المساحة المغطاة للإدارة 800 كلم .

موقعها الالكتروني: www.naftal.dz

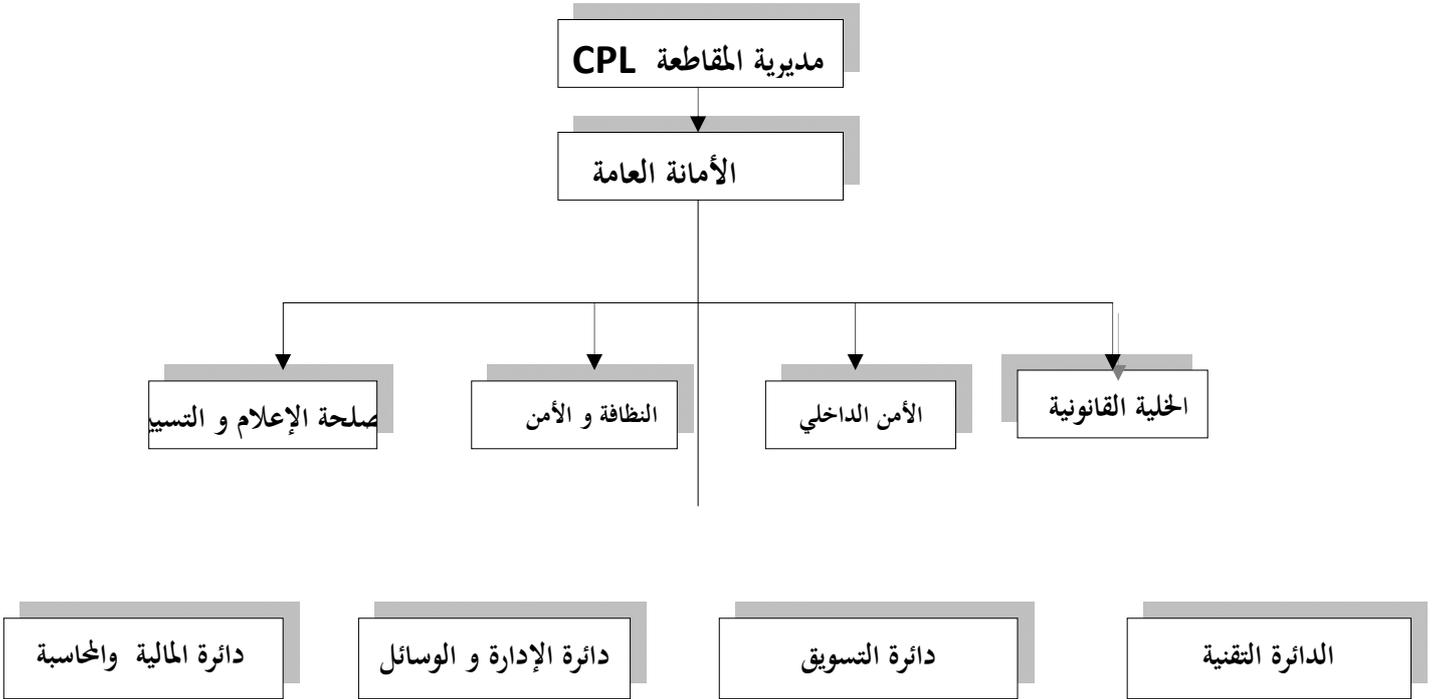
2- الهيكل التنظيمي لشركة نפטال سعيدة :

هيكل مؤسسة يمثل مجموعة العلاقات بين مختلف الوحدات و يعتمد هذا الهيكل علي نشاط و الهدف الاستراتيجية للمؤسسة وفي كل عمل جماعي يجب ان يكون هناك روابط معينة بين الافراد حيث يعبر عن هذه الروابط بمجموعة من القواعد اللازمة لتنظيم العمل وتحديد المسؤوليات داخل المؤسسة

ان الهيكل التنظيمي عبارة عن مجموعة المهام والمسؤوليات التي تختلف من مؤسسة الي اخري فمما لاشك فيه لن السير الحسن لأي مؤسسة يستلزم وجود هيكل تنظيمي مناسب يضمن التوازن بين المسؤوليات واحترام الصلاحيات وعدم التداخل فيما بينها وهذا ما حرصت عليه مؤسسة نפטال من خلال هيكلها التنظيمي الذي تبنته في 05 افريل 2003 والذي يسمح لها بمواكبة التغيرات الاقتصادية السريعة وخاصة في مجال المحروقات واعطاءها نوع من المرونة والفعالية التي سمحت لها باحتكار السوق الوطنية وتحقيق اهدافها المسطرة والمتمثلة في توسيع نشاطها وذلك من اجل تغطية جميع مناطق التراب الوطني والتوجه نحو التصدير بالإضافة الي تلبية حاجات الزبائن كما ونوعا. و بناء على الهيكل التنظيمي يعرف كل عامل من العاملين واجباته و سلطاته و مسؤولياته و صلاحياته و لقد حددت مراحل إعداد الهيكل التنظيمي بما يلي:

- تحديد الأعمال و الأهداف الرئيسية و الفرعية تحت إشراف المنشأة إلى تحقيقها.
- إنشاء أو إيجاد مجموعة من المرؤوسين تحت إشراف كل مدير.
- تجميع الأعمال المتشابه بناء على النتائج المرغوب بها.
- تحديد صلاحيات و مهام كل مستوى من المستويات الإدارية .

الشكل 3-1 : الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال



3 - نشاطات مؤسسة نפטال:

* تعريف مختلف الإدارات والفروع بمؤسسة نפטال

* **الفرع التجاري :** يعتبر هذا الفرع من أهم الفروع مؤسسة نפטال لما له من دور كبير في تسويق المنتجات البترولية وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ويتكون الفرع من :

* **إدارات تنفيذية :** حالة الصحية، الأمن، البيئة، والجودة، فريق الإعلام الآلي، خلية المنازعات، إدارات الدارسات، التنبؤات و التخطيط، إدارة الموارد البشرية، الادارة المالية و المحاسبة، إدارة النقل و الصيانة .

* إدارة العملية التشغيلية :

* قسم الزيوت والعجلات

* قسم الشبكات

* قسم الزفت

* **فرع الوقود** : يعتبر هذا الفرع ذو أهمية بالغة واثر كبير في نشاط المؤسسة حيث يلعب دور أساسي في ضمان التمويل المنتظم والإمداد وذلك من المنابع محطات التكرير والتصفية إلى المخازن الرئيسية

* ويمكن تمييز الفروع التالية :

فرع التسويق ، صناعة الوقود ، فرع GPL ، فرع المسؤول عن الأنشطة الدولية .
وكانت هذه طريقة أخرى لإنشاء إدارة العلاقات العامة و الاتصالات .

* **فروع مؤسسة نفضال** :

تجدر الإشارة إلى ان فروع التسويق والوقود مشتقة من فرع GPLB والبعثات :

* **فرع التسويق** :

تسويق وتوزيع الوقود وزيوت التشحيم والإطارات و الإسفلت لحالة وإعادة البيع و التسليم للعميل .

* **فرع صناعة الوقود:**

مشتريات وإمدادات المراكز ومستودعات الموردين من إدارة وسائل التنمية لتجزين ونقل وصيانة مرافق التوزيع .

4. المهام والأهداف الإستراتيجية لمؤسسة نفضال :

من خلال مزاولة المؤسسة لنشاطها فإنها تسعى إلى تحقيق هدف مزدوج :

- تحسين جودة خدماتها.

- مواصلة مهمتها في توزيع وتسويق المنتجات البترولية المتنوعة.

لذلك تسخر المؤسسة كامل مواردها البشرية وإمكانياتها المادية من أجل بلوغ هذا الهدف، إضافة إلى ذلك فان المؤسسة تقوم بعدة إجراءات تسمح لها بتحقيق أهداف إستراتيجية متنوعة منها :

* تجديد وإعادة تأهيل بنيتها التحتية لوظيفة التخزين.

* تنمية وتطوير إستراتيجية التسيير والتي تضمن لها البقاء في المركز الريادي لتوزيع المنتجات النفطية في السوق المحلية .

* تحسين معدل الخدمة والتطلع لاحتياجات الزبائن المستقبلية .

- * تطوير الشراكة مع متعاملين من ذوي الخبرة والبحث عن تحالفات إستراتيجية.
- * تكثيف الإجراءات الرامية إلى السيطرة على تكاليف وتحسين نوعية المنتجات والخدمات .
- * توسيع نشاطها إلى أسواق خارجية حيث تسعى إلى أسواق مغاربية وافريقية .
- * تصدير غاز البترول المميع لتونس والمغرب.
- * زيادة طاقة النقل عبر الأنابيب.
- * تنفيذ برنامج تكوين وتدريب فعال للموارد البشرية وذلك بما يتوافق مع احتياجات المؤسسة.
- وأخيرا يمكن القول ان طموح مؤسسة نפטال في ان تصبح خير نموذج للمؤسسات الجزائرية الناجحة ليس فقط في فعاليتها الاقتصادية ولكن أيضا من حيث جميع المعايير الجودة ، حماية البيئة السلامة في الميدان الصناعي .

5. نشاط مؤسسة نפטال:

ان تدفق المواد والمنتجات البترولية ومشتقاتها يتم علي ثلاثة مراحل:

- * **التموين :** هذه المرحلة تهتم بنقل المنتجات من مراكز التكرير والتصفية إلى مراكز التخزين الرئيسية عبر الأنابيب أو عم طريق الشاحنات ، حاليا يتم التموين أساسا عبر خطوط الأنابيب التالية:
- * من مركز التكرير سكيكدة إلى مركز التخزين سكيكدة.
- * من مركز التكرير سكيكدة إلى مركز التخزين الخروب.
- * من مركز التكرير ارزيو إلى مركز التخزين وهران.
- * من مركز التكرير الجزائر العاصمة إلى مركز التخزين الشفا.
- * **تموين المخازن:** هو نشاط يتم من خلاله تحويل المنتجات البترولية ومشتقاتها من مراكز التخزين الرئيسية إلى مخازن الثانوية ومن خاصيته انه يقوم بالنقل بأحجام صغيرة مقارنة بالتموين.
- * **التسليم :** هو المرحلة الأخيرة من نشاط توزيع المؤسسة ويهدف إلى توفير المنتجات البترولية بالأحجام والكميات المطلوبة في الوقت المناسب لمختلف محطات

الخدمات والزبائن وذلك باستخدام وسائل النقل المختلفة علي رأسها الشاحنات وشبكات الأنابيب.

المطلب الثالث : تعريف عام للمشروع

1 – تعريف المشروع :

يتمثل المشروع في إنشاء 04 نقاط تركيب للعجلات على مستوى محطات التوزيع لمؤسسة نفضال بمدينة سعيدة، والتي تشمل أيضا خدمات مجانية كنفخ ومعايرة العجلات ، و قد إستغرقت المشروع فترة ستة أشهر .

2- مهام و دوافع القيام بالمشروع :

أ- مهمة المشروع :

تتمثل مهمة المشروع في تركيب و نفخ و معاينة العجلات داخل محطات توزيع مؤسسة نفضال بمدينة سعيدة .

3 – دوافع المشروع :

تتمثل دوافع تنفيذ المشروع في توفير و تقريب الخدمات للزبون من أجل كسب رضاه و تحقيق عوائد مالية من خلال الرفع من مبيعات العجلات .

4 – تأثير المشروع :

أ – توفير مناصب الشغل و بالتالي خفض معدل البطالة .

ب – توفير الخدمات المجانية للزبون مما يخفض عليه بعض التكاليف و يختصر عليه الوقت و هذا ما يجعل الزبون يشعر بالرضا .

5 – مراحل إنجاز المشروع :

مرت عملية إنجاز المشروع بعدة مراحل و هي كالتالي :

- المرحلة الأولى: إختيار المحطة المناسبة لتنفيذ المشروع.

- المرحلة الثانية: إقتناء التجهيزات والآلات مع مراعاة مبدأ أفضل جودة _أقل تكلفة.

- المرحلة الثالثة : تركيب الآلات مع مراعاة المعايير التقنية المعمول بها .

- المرحلة الرابعة: توظيف اليد العاملة المؤهلة.

- المرحلة الخامسة: مرحلة تجريب المشروع.
- المرحلة السادسة: مرحلة إنطلاق المشروع.
- المرحلة السابعة: دراسة دورية لمردودية المشروع.

6 - عدد عمال المشروع :

أ- عدد عمال المشروع :

جدول (2) يمثل عدد عمال مشروع ورشة تركيب العجلات

العدد	العمال
01	إطار مسير
03	مسيرين
16	عمال تنفيذين
20	مجموع العمال

7 - طريقة التمويل :

تمت عملية تمويل المشروع بشكل كامل من طرف المؤسسة.

المبحث الثاني : دراسة تحليلية لوظيفة التنظيم و الرقابة في مشروع إنشاء نقاط تركيب العجلات على مستوى محطات التوزيع لمؤسسة نفال بمدينة سعيدة

اتبعنا في هذه الدراسة منهج تحليلي وذلك من خلال إعداد مقابلة مع ممثل عن المؤسسة دامت حوالي أربعون دقيقة حاولنا طرح بعض الأسئلة تخص موضوع دراستنا وكانت كالآتي :

السؤال الأول: لمن تعود مسؤولية التنظيم والرقابة في مشروعكم ؟

الجواب: تعود مسؤولية التنظيم والرقابة في مشروعنا إلى الإدارة العامة.

التعليق:

حسب ما صرح به ممثل المؤسسة فإن مهمة ومسؤولية كل من التنظيم والرقابة تقع على عاتق الإدارة العامة بالتنسيق مع الدائرة التقنية ودائرة التسويق ودائرة المستخدمين، حيث أن التنظيم فتقوم الإدارة العامة بتحديد الخطوط العريضة للمشروع ، و خطة العمل لدائرة التسويق والتي بدورها تقوم بتنظيم وتحديد المهام وأما الرقابة فتكون على عاتق كل من دائرة التسويق ، والتقنية، ودائرة المستخدمين كل على حدى .

السؤال الثاني: ما هي الطريقة التي اتبعتموها في تحديد أهداف مشروعكم ؟

الجواب: تم تحديد الأهداف على أساس الفرص المتاحة للمؤسسة.

التعليق: بعد دراسة مبيعات العجلات على مستوى مراكز التوزيع ومحطات خدمات نفال ،ومن أجل وضع الزبون في راحة قررت الإدارة العامة دمج الهدفين:

1- زيادة مبيعات العجلات.

2- تحقيق رضا الزبون وذلك بتقريب خدمات التركيب من نقطة البيع.

كان من المفروض أن تتبع المؤسسة طريقة SMART لصياغة الأهداف (الأهداف

(الذكية)

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

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

تكمُن أهمية هذه الطريقة في تحديد الهدف بدقة هو الخطوة الأولى والأهم في تحقيق الهدف والوصول إليه، حيث إن الأخطاء في تحديد الهدف بدقة من البداية سيؤدي إلى عدم انجاز هذا الهدف لذلك يطلق على الهدف الذكي إذا تحققت فيه جميع الشروط ويطلق عليه الهدف غير ذكي إذا لم تحقق هذه الشروط.

السؤال الثالث: ما هي الطريقة المعتمدة لتحقيق التنظيم الجيد؟

الجواب: الطريقة المعتمدة لتحقيق التنظيم الجيد هي توزيع الخطط والمهام على كل قسم أوكل دائرة على حسب تدرج الهيكل التنظيمي .

التعليق:

أفاد ممثل المؤسسة أن الطريقة المعتمدة لتحقيق التنظيم الجيد هي تقسيم المهام والمسؤوليات على مختلف الدوائر، فبعد القرار المتخذ من الإدارة العامة بتزويد محطات التوزيع بتجهيزات تركيب العجلات قامت بتكليف الإدارة التقنية بالبحث وشراء التجهيزات بأفضل جودة وأقل تكلفة والسهر على تركيبها ومراعات معايير السلامة المعمول بها ، وتكليف دائرة التسويق بإختيار نقاط البيع المناسبة وتزويدها بالعجلات .

حيث أن التنظيم الجيد يكون نتيجة تقسيم المسؤوليات و المهام بطريقة منظمة و متكافئة، كل حسب القسم الذي ينتمي إليه و الكفاءات التي يملكها و المهمة المكلف بإنجازها من طرف الإدارة العامة و الصلاحيات التي يمنحها له الهيكل التنظيمي في المؤسسة ، بالإضافة للتنسيق بين مختلف الدوائر و إعلام الإدارة العامة بجميع المستجدات من أجل إتخاذ الإجراءات اللازمة في الوقت المناسب .

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

الجواب: يتم تحديد وتوزيع المهام على أساس الكفاءة و الخبرة.

التعليق:

تقوم الإدارة العامة بتحديد وتوزيع المهام بين الدائرة التقنية ودائرة التسويق ودائرة المستخدمين وفق ما يمتلكه العمال القائمين على مختلف الدوائر الثلاث من قدرات وإمكانيات وكفاءات وخبرات والتي تمكنهم من مزاولة نشاطهم على أكمل وجه.

السؤال الخامس : ما مدى تقبل العمال لتعليمات التنظيمية ؟

الجواب : يتقبل العمال التعليمات بدون إعتراض لان كل عامل يمضي على عقد يكون قائم بينه وبين المؤسسة يحتوي على مجموعة من الأنشطة المطلوبة منه.

التعليق :

إن طريقة معاملة مدير المشروع لأفراد فريق عمله يجب تكون نابعة من روح القيادة، حيث يجب عليه أن تكون له طريقة تعليمات إقناعية تحفيزية و لا إجبارية تسمح له بالنهوض بفريق عمله و تطويره وتعزيزه ولأنه حيث يجب أن تكون له مفاتيح دخول إلى كل شخصية من أعضاء المشروع.

وكذلك تفويض ومنح الصلاحيات للمرؤوسين تأثر بشكل إيجابي، فالثقة هي مبدأ أساسي يجب أن تُمنح بحذر لجميع أفراد المشروع ، إذ أنها تفتح المجال للمرؤوسين لإظهار إبداعاتهم ، وتزيح حمل الأعباء اليومية الروتينية عن كاهل المدير و تبعث فيهم روح الثقة و المبادرة .

السؤال السادس : ما هي المشاكل التي تواجه الخطة التنظيمية ؟

الجواب: تواجه الخطة التنظيمية مشاكل تأخر في إنجاز المهام في بعض الأحيان. التعليق:

تقوم الإدارة العامة بوضع الخطة التنظيمية وإعطائها للدوائر الثلاث (التقنية ،التسويق ،والمستخدمين) ، ولكن توجد في بعض الأحيان مشاكل التأخر في إنجاز المهام مما يعرقل سيرورة الخطة التنظيمية، و هذا يكون بسبب غياب أو تأخر العمال أو نقص فعاليتهم أثناء العمل .

السؤال السابع: هل للرقابة دور في إحترام العمال للتعليمات التنظيمية ؟

الجواب: طبعا للرقابة دور كبير في إحترام العمال للتعليمات التنظيمية.

التعليق:

الرقابة تُشعر العامل بأن العمل المخوّل له ذو قيمة وأنه مجبر على تأديته بأكمل وجه، وبالتالي يصبح أكثر احتراماً للتعليمات التنظيمية، ومزاولة نشاطه في الوقت المحدد ومغادرته في الوقت المحدد له أيضاً مع إتقان المهام الموكلة إليه.

السؤال الثامن: كيف تتم الرقابة على التنظيم؟

الجواب: تتم الرقابة على التنظيم كل دائرة على حدى .

التعليق: تتم الرقابة على التنظيم وفق المستويات الآتية :

1- على مستوى الدائرة التقنية : تتم مراقبة الأجهزة المقتناة ومراقبة احترام المعايير التقنية ومعايير السلامة عند تركيبها.

2- على مستوى دائرة التسويق : فيتم مراقبة مكان المشروع المتفق عليه سابقاً.

3- على مستوى دائرة المستخدمين : فيتم مراقبة إختيار اليد العاملة المؤهلة للمشروع.

السؤال التاسع: كيف تتم مراقبة المشروع ؟

الجواب : تتم الرقابة حسب تقسيم الهيكل التنظيمي الخاص بالمشروع بحيث أن كل قسم في الهيكل التنظيمي يتبع رقابة خاصة به.

التعليق :

تتم عملية الرقابة على المشروع حسب الأسس التالية :

- الرقابة على الوقت وينظر إلى هذه العملية على أنها مقارنة بين الأداء الفعلي للجدول 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 بهدف رقابة الكلفة و التأكد من أن خطط الكلفة قد تم إعدادها بشكل تفصيلي كاف.

- الرقابة على الموارد من الواجب على مدير المشروع الاستمرار في الرقابة على كافة الموارد المستخدمة في المشروع. والرقابة على الموارد هي عملية مقارنة الأداء الفعلي مع خطط الموارد الموضوعة مسبقاً، بهدف تحديد الانحرافات، وتقييم البدائل الممكنة، واتخاذ الإجراء المناسب.

و على الرغم من سهولة مراقبة الموارد بمختلف أنواعها: المالية، المادية والتكنولوجية إلا أن إدارة الموارد البشرية تبقى الأكثر صعوبة.

السؤال العاشر: متى يتم ربط الرقابة مع التنظيم؟

الجواب: تأتي عملية الرقابة بعد عملية التنظيم.

التعليق:

تمر عملية التنظيم بعدة مراحل وهنا تقوم المؤسسة بالرقابة على كل مرحلة من هذه المراحل ، لذا فيمكن القول أن كل من عملية التنظيم والرقابة هما عمليتين متكاملتين لا يمكن فصلهما. حيث أنه بمجرد تقسيم المهام على العمال و بداية المشروع تبدأ عملية الرقابة و تستمر خلال جميع مراحل المشروع و تنتهي عند نهاية المشروع و تسليمه للمؤسسة .

السؤال الحادي عشر: ما هي المشاكل التي تواجه عملية الرقابة ؟

الجواب: من المشاكل التي تواجه عملية الرقابة بُعد مكان تنفيذ المشروع عن الإدارة العامة.

التعليق:

صرح ممثل المؤسسة أن بُعد مكان تنفيذ المشروع عن الإدارة العامة هو مشكل يواجه عملية الرقابة، إذ يتعين على المراقب التنقل من فترة إلى أخرى مما يكلفه الوقت والجهد والمصاريف.

السؤال الثاني عشر: هل يجب على مدير المشروع أن يركز كل اهتماماته على

مراقبة الأفراد أو على مراقبة تنفيذ المهام ؟

الجواب: على المدير أن يركز اهتماماته بالدرجة الأولى على مراقبة تنفيذ المهام دون إغفال مراقبة الأفراد.

التعليق:

إن كل من عملية الرقابة على الأفراد وكذا الرقابة على تنفيذ المهام يعتبران مرتبطان إرتباطاً وثيقاً ، أي أنه يجب على مدير المشروع مراقبة الأفراد وتنفيذ المهام معا وهذا لضمان سيرورة العمل على أكمل وجه وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة.

السؤال الثالث عشر: ما هو دور التنظيم والرقابة في نجاح هذا المشروع ؟

الجواب : يتمثل دور التنظيم والرقابة في:

- 1- ضمان تنفيذ المشروع في الوقت المحدد.
- 2- ضمان تنفيذ المشروع في حدود الميزانية المخصصة له و بالجودة المتفق عليها.
- 3- تحقيق أهداف المشروع والمتمثلة في زيادة مبيعات المنظمة من العجلات وكذا تحقيق رضا الزبون.

التعليق:

يساهم كل من التنظيم والرقابة في نجاح المشروع ويكون ذلك بتسهيل عملية إنجازه في الوقت المحدد حسب التكلفة والجودة المحددة.

الخلاصة :

من خلال إعداد المقابلة التي تتضمن 13 سؤال تبين لنا أن المؤسسة تعاني من العديد من النقائص و الثغرات في الوظيفة التنظيمية والرقابية، مما أدى إلى تأخر المشروع عن وقته المحدد وهذا راجع إلى الأساليب التقليدية التي تتبعها المؤسسة في إدارة مشروعها عامة و في وظيفة التنظيم و الرقابة خاصة، حيث لا توجد رقابة فعالة في المؤسسة كونها مؤسسة عمومية ، أما من ناحية التنظيم فهي لا تتبع خطة تنظيمية مرنة تتماشى مع مواردها البشرية و كفاءاتهم، بحيث تلتزم بتطبيق التعليمات الموجهة لهم دون إشراكهم في إتخاذ القرار و تفويضهم لإنجاز المهام، مما يضعف شعور الإنتماء للمؤسسة و يقتل روح المبادرة و الإبداع ، هذا ما تمكنا من إستنتاجه رغم ان إجابات مدير المشروع كانت غير دقيقة و غير كافية في الكثير من الأحيان.

خلاصة الفصل :

من خلال دراستنا لهذا المشروع و من خلال المعلومات المقدمة لنا من طرف مدير المشروع فيما يخص طريقة تنظيمه ورقابته تبين لنا أن هذا المشروع يعاني من نقص في تطبيق التنظيم والرقابة على أكمل وجه ويغفل العديد من أساسيات ومبادئ إدارة المشاريع، وهذا من خلال مقارنة المفاهيم النظرية للتنظيم والرقابة مع ارض الواقع وهذا راجع إلى اعتماد المؤسسة طرق تقليدية في التنظيم و الرقابة ونقص الكفاءات والخبرات في مجال إدارة المشاريع.

القائمة العامة

إن الحاجة لإنشاء المشاريع الإقتصادية أصبح أكثر من ضرورة من أجل تلبية متطلبات السوق من سلع و خدمات ، وكذا تحقيق أهداف المنظمة ، ولإنجاح هذه المشاريع الإقتصادية كان لابد على الإدارة من إتباع خطة تنظيمية جيدة تتواءم مع متطلبات البيئة المعاصرة التي تتميز بالتعقيد و الديناميكية ، و نظاما رقابيا فعالا يكفل لها التنفيذ الدقيق للتعليمات التنظيمية و تصحيح الإنحرافات في أسرع وقت .

فالتنظيم من العناصر الأساسية لإنجاح المشروع، إذ بدونها لا يمكن للمديرين القيام بعملهم ، و ذلك لكونه الإطار الذي يتضمن إعداد الجهاز اللازم لتنفيذ الأهداف المحددة، و توزيع الواجبات على أعضاء هذا الجهاز بدرجة كبيرة من التنسيق ، بينما الرقابة تكمن أهميتها في التقييم و المتابعة و تصحيح الأداء ، فالأنظمة الرقابية تزود المنظمة بقوة التوجيه و التكامل و التحفيز ، و بذلك نستطيع القول أن التنظيم و الرقابة وظيفتين متلازمتين تعتمد كل منهما على الأخرى لتحقيق الغاية المنشودة ، و يلعبان الدور الأساسي لنجاح المشروع .

النتائج و التوصيات:

من خلال الدراسة النظرية و التطبيقية يمكننا تقديم مجموعة من النتائج و التوصيات و هي كما يلي :

1- نتائج البحث :

- ✓ المشروع هو عمل يقوم به الفرد أو الجماعة لتنفيذ فكرة معينة ، سواء أكانت عبارة عن منتج خدمة ، و يستخدم المشروع لتنفيذ هذه الفكرة بعض الموارد الرئيسية كالموارد المالية و البشرية و المعرفية .
- ✓ تساهم المشاريع الإقتصادية في تطوير المنظمات ، و كذا إمتصاص البطالة بفتح مناصب شغل جديدة.
- ✓ وظيفة التنظيم لا تقل أهمية عن وظائف التسيير الأخرى ، فهي مرتبطة أساسا بتصميم الهيكل التنظيمي ، تقسيم العمل ، توزيع المهام و الصلاحيات ، تنظيم الموارد و التنسيق بين الأنشطة .
- ✓ تكفل وظيفة الرقابة ما يلي :

1- التكيف مع متغيرات البيئة.

2- تقليل تكرار الأخطاء .

3- المواكبة و الإنسجام مع التعقيد التنظيمي .

✓ بالرغم من أن التنظيم و الرقابة يمثلان مجموعات مختلفة من المهام و المسؤوليات إلا أنهما يعملان جنبا إلى جنب لتحقيق الوصول إلى النجاح و بلوغ الأهداف .

2- التوصيات :

- ✓ ضرورة منح دورات تكوينية و تعليمية للمسيرين و الإطارات بشكل دوري و ذلك لإطلاعهم على كافة جوانب الموضوع ، و أحدث المستجدات بهذا الموضوع .
- ✓ توزيع المهام و المسؤوليات حسب الإختصاصات و الكفاءات المتوفرة .
- ✓ إعطاء أهمية كبيرة لوظيفتي التنظيم و الرقابة في المشروع ، كونهما عنصران أساسيان في نجاح المشروع .
- ✓ إتباع خريطة تنظيمية جيدة و نظاما رقابيا مبتكرا يواكبنا متغيرات البيئة .
- ✓ إستقطاب موارد بشرية ذوي كفاءة و روح قيادية عالية .

قائمة

المصادر و المراجع

قائمة المصادر و المراجع:

- 1- احمد بن عبد الرحمان الشميمري ، عبد الرحمن بن احمد هيجان، بشرى بنت بدير المرسي غنام، مبادئ ادارة الاعمال : أساسيات والاتجاهات الحديثة، الطبعة الأولى، الرياض، مكتبة العبيكان، 2004
- 2- العربي دخموش، محاضرات في اقتصاد مؤسسة، جامعة منتوري قسنطينة، 2001
- 3 - أغادير سالم العيدروس، مقدمة في الإدارة، وزارة التربية والتعليم، جامعة أم القرى إدارة تربوية والتخطيط، 2009
- 4 - احمد يوسف دودين، إدارة المشاريع المعاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2014
- 5 - بشير عباس العلاق، الإدارة، الدار الجامعية، - بنغازي، ليبيا ، 1999
- 6 - ثابت عبد الرحمان ادريس، جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الطبعة الأولى، دار الجامعية، الإسكندرية، 2001-2002
- 7 - حسن ابراهيم بلوط، إدارة المشاريع ودراسة جدواها الاقتصادية، دار النهضة العربية، بيروت - لبنان، 2006
- 8- حمد إسماعيل بلال، إدارة الإنتاج والعمليات -مدخل كمي-، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004
- 9 - ديفيدسن فريم، تعريب عبد الله كامل عبد الله، إدارة المشروعات في المؤسسات، مكتبة العبيكان، الطبعة العربية الأولى، 2003
- 10 - سعد صادق، إدارة المشروعات، الدار الجامعية، القاهرة، 2002 / 2003
- 11- عادل مبروك محمد، الإدارة الإستراتيجية التطبيقية - الرقابة دار النهضة العربية، بيروت- لبنان، 1996
- 12- عبد الله عزة بركات، عبد الله عزة بركات، علي عباس، مدخل إلى علم الادارة، دار النظم للنشر، عمان، 2000
- 13- عبد الحميد مصطفى أبو غانم، إدارة المشروعات الصغيرة، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002

- 14- عبد الستار محمد العلي، إدارة المشروعات العامة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان - الأردن، 2009
- 15- عبد الكريم يعقوب، دراسات جدوى المشروع، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2009
- 16- غالب العباسي، د، محمد نور برهان، إدارة المشاريع، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات بالتعاون مع جامعة القدس، المفتوحة، مصر - القاهرة، 2009
- 17- فلاح حسن الحسيني، إدارة المشروعات الصغيرة، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2006
- 18- محمد توفيق ماضي، إدارة و جدولة المشاريع، خطوات تخطيط و تنظيم و جدولة مراحل تنفيذ المشروع و كيفية الرقابة عليها، الدار الجامعية للنشر و الطبع و التوزيع، الإسكندرية، 2000
- 19- محمد علي شهيب، أحمد سعد عبد اللطيف، دراسات الجدوى و نظم إدارة تنفيذ المشروعات. الدار الجامعية للنشر و الطبع و التوزيع الإسكندرية، 1997
- 20- محمد عبد الفتاح محمد، إدارة الجودة الشاملة لمنظمات الرعاية الاجتماعية، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2008
- 21- محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع ودار صفاء للنشر، 2001
- 22 - محمود أمين زويل، دراسة الجدوى وإدارة المشروعات الصغيرة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، 2000
- 23- محمد فريد صحن وآخرون، مبادئ الإدارة، دار الجامعية، الإسكندرية، 2001
- 24 - مؤيد الفضل، تقييم وإدارة المشروعات المتوسطة والكبيرة، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009
- 25- مؤيد الفضل، د، محمود العبيدي إدارة المشاريع منهج كمي، الوراق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2005

- 26 - نعيم نصير، إدارة وتقييم المشروعات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان- الأردن ، 2005
- 27 - يورك برس، سلسلة المميزون الإدارية، إدارة المشروعات ، الطبعة الأولى ، الشركة المصرية العالمية للنشر والتوزيع لونجمان ،لبنان، 2007

ب - الكتب باللغة الأجنبية :

- 1-Gilles Garel, Vincent Giard, et al, management de projet et gestion des ressources humaines, Gregor, paris, 2001
- 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)
- 3- Henri –pierre maders –Etienne Clet, comment manager un projet, édition d'organisation, 2emetirage,2003
- 4-Maxime Grener, le management , (Québec: EUREKA, 1979)
- 5-Patrick Joset, Gestion de projet-méthodes, outils et techniques de base, Abissa informatique Paris, 2000