



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

عنوان المذكرة:

دور إدارة المشاريع في تحقيق التميز المؤسسي دراسة حالة المؤسسة المينائية - سكيكدة -

مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي في شعبة

علوم التسيير تخصص إدارة أعمال

تحت إشراف الأستاذة:

كريمة غياد

أعضاء لجنة المناقشة

من إعداد:

■ كيجل سماح

■ دوب آمنة

الصفة	الجامعة	الرتبة	الإسم و اللقب
رئيسا	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	أستاذ محاضر -أ-	طويل ياسمينة
مقررا	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	أستاذ محاضر -أ-	كريمة غياد
ممتحنا	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	أستاذ محاضر -أ-	بوصبع سهام

السنة الجامعية:

2024/2023



السنة الجامعية: 2023 / 2024

شهادة الترخيص بإيداع مذكرة ماستر أكاديمي لدى المكتبة

أنا الممضي أسفله الأستاذ: **عياض كريمة**؛ الرتبة العلمية: **مهاضر أ**
المشرف على مذكرة الماستر والموسومة بـ: دور إدارة المصنار في تحقيق التنين
العلوم الاقتصادية ودراسة حالة - الوردية الصناعية - سكيكدة،
من إنجاز الطالبين:

(1) **حوب آمنة**

(2) **كيعل سماح**

القسم: **علوم التسيير**

التخصص: **إدارة أعمال**

تاريخ المناقشة: **30 جوان 2024**

أشهد أن الطالب (ة) قد قام بالتعديلات والتصحيحات المطلوبة من طرف لجنة المناقشة، وأن المطابقة بين النسخة
الورقية والنسخة الإلكترونية قد استوفت جميع شروطها. وبإمكانه إيداع النسخ الورقية والإلكترونية.

سكيكدة في:

تأشيرة رئيس القسم

رئيس قسم علوم التسيير



تأشيرة الأستاذ المشرف

د. عياض كريمة

ملاحظة هامة: لا تقبل أي شهادة من دون توقيع ومصادقة.

إهداء

بِسْمِ اللَّهِ وَالْحَمْدُ لِلَّهِ وَلَا إِلَهَ إِلَّا اللَّهُ مُحَمَّدٌ رَسُولُ اللَّهِ

إِلَى مَنْبَعِ دَعْمَانَا وَقُوْتِنَا إِلَى سِنْدِنَا الْوَالِدِينَ الْحَبِيبِينَ

إِلَى الْإِخْوَةِ وَالْأَخَوَاتِ وَالْأَحِبَّةِ كُلِّ بِاسْمِهِ

وَأِلَى كُلِّ مَنْ سَاهَمَ فِي هَذَا الْعَمَلِ نَهْدِي لَكُمْ ثَمْرَةَ بَحْثِنَا هَذَا وَ

نَشْكُرُكُمْ جَزِيلَ الشُّكْرِ عَلَى الثَّنَاءِ وَالتَّشْجِيعِ

آمنة وسماح

شكر و تقدير

نحمد الله سبحانه وتعالى أولاً وأخيراً حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه، كما

ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، وسعة علمه وكريم عرشه، الذي وفقنا في

إتمام هذا البحث المتواضع

كما نتوجه بالشكر الجزيل لكل من قدم لنا يد العون في إنجاز هذا العمل وفي الأخص

للأستاذة المشرفة غياد كريمة على نصائحها وتوجيهاتها العلمية والمنهجية القيمة

كما نتقدم بالشكر والتقدير لعمال مصلحة الأشغال والأماك التابعة للمؤسسة

المينائية -سكيدة- على حسن الاستقبال والجهود المبذولة في مساعدتنا في استكمال

هذه الدراسة

وأيضاً نتقدم بالشكر الجزيل إلى كافة أفراد عائلتنا خاصة الوالدين العزيزين

وإلى كل من ساهم في هذا العمل من قريب أو من بعيد

الملخص :

هدفت الدراسة لمعرفة الدور الذي تلعبه إدارة المشاريع في المؤسسة المينائية-سكيكدة- في تحقيق التميز المؤسسي مقارنة بالمؤسسات المينائية الأخرى على مستوى الوطن، لتحقيق أغراض الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي و استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات ودعمناها بإجابات عمال مصلحة الأشغال والأملاك التابعة للمؤسسة المينائية-سكيكدة- في المقابلة المباشرة مع المدير العام للمصلحة و رئيس مشروع . وقد اعتمدنا أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة (عمال مصلحة الأشغال والأملاك) وذلك بتوزيع 39 إستبيان تم استرجاعها كلها وقبولها لأنها موافية للشروط، ثم تحليلها بالاستعانة بالحزمة الإحصائية SPSS 22 .

توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها تأكيد عمال مصلحة الأشغال و الأملاك التابعة للمؤسسة المينائية-سكيكدة- لوجود الدور الفعال لإدارة المشاريع في تحقيق تميزها المؤسسي.

أوصت الدراسة بالتعمق في مفهوم إدارة المشاريع و مختلف ابعادها في المؤسسة المينائية-سكيكدة-،زيادة وعي عمال مديرية الأشغال والأملاك في المؤسسة المينائية-سكيكدة- بالتميز المؤسسي والسعي لتحقيقه، زيادة إبراز أهمية الدور الذي تلعبه إدارة المشاريع في المؤسسة المينائية-سكيكدة- في تحقيق التميز المؤسسي.

يعتبر موضوع إدارة المشاريع ودورها في تحقيق التميز المؤسسي مجالاً خصباً للدراسة والبحث في جوانب أخرى وابعاد لم نتطرق لها .

الكلمات المفتاحية : إدارة المشاريع، إدارة نطاق المشروع، إدارة وقت المشروع، إدارة تكلفة المشروع، إدارة جودة المشروع، إدارة مخاطر المشروع، إدارة أصحاب مصالح المشروع، التميز المؤسسي.

Summary

The study aimed to understand the role that project management plays in the Port Authority of Skikda in achieving institutional excellence compared to other port authorities nationwide. To achieve the study's objectives, a descriptive-analytical method was adopted, using a questionnaire as the main tool for data collection. This was supported by responses from employees of the Works and Property Department of the Port Authority of Skikda through direct interviews (General Manager of the Department and Project Manager). A comprehensive survey method was used for the study sample (employees of the Works and Property Department) by distributing 39 questionnaires, all of which were retrieved and analyzed using the statistical package SPSS 22.

The study reached several conclusions, the most important of which was the confirmation by the employees of the Works and Property Department of the Port Authority of Skikda of the essential role that project management plays in achieving institutional excellence.

The study recommended delving deeper into the concept of project management and its various dimensions within the Port Authority of Skikda, increasing the awareness of the employees of the Works and Property Department of the Port Authority of Skikda about institutional excellence and striving to achieve it, and highlighting the importance of the role that project management plays in the Port Authority of Skikda in achieving institutional excellence. The subject of project management and its role in achieving institutional excellence is considered a fertile field for study and research in other aspects and dimensions that were not covered.

Keywords: Project Management, Project Scope Management, Project Time Management, Project Cost Management, Project Quality Management, Project Risk Management, Project Stakeholder Management, Institutional Excellence.

الفهرس

رقم الصفحة	قائمة المحتويات
	إهداء
	شكر و تقدير
	الملخص
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ-ذ	مقدمة
الفصل الأول :الأدبيات النظرية لإدارة المشاريع والتميز المؤسسي	
1	تمهيد الفصل
18-2	المبحث الأول : الإطار المفاهيمي لإدارة المشاريع
7-2	المطلب الأول : مفاهيم حول إدارة المشاريع
2	الفرع الأول: تعريف إدارة المشاريع
4-3	الفرع الثاني: أهمية و أهداف إدارة المشاريع
5-4	الفرع الثالث: خصائص إدارة المشاريع
7-6	الفرع الرابع: أنواع إدارة المشاريع
11-8	المطلب الثاني: أبعاد إدارة المشاريع و معاييرها الدولية
9-8	الفرع الأول: أبعاد إدارة المشاريع
11-9	الفرع الثاني: المعايير الدولية الخاصة بإدارة المشاريع
14-12	المطلب الثالث: ممارسات إدارة المشاريع
12	الفرع الأول: عمليات إدارة المشاريع
13-12	الفرع الثاني: مراحل إدارة المشاريع
14	الفرع الثالث: وظائف إدارة المشاريع

	المطلب الرابع: أسس نجاح و معوقات إدارة المشاريع
17-15	الفرع الأول: أسس نجاح إدارة المشاريع
18	الفرع الثاني: المعوقات التي تواجه إدارة المشاريع
35-19	المبحث الثاني : التميز المؤسسي وعلاقته بإدارة المشاريع
21-19	المطلب الأول : ماهية التميز المؤسسي
19	الفرع الأول: تعريف التميز المؤسسي
20	الفرع الثاني: أهمية التميز المؤسسي
21-20	الفرع الثالث: أهداف التميز المؤسسي:
25-22	المطلب الثاني : أساسيات التميز المؤسسي
24-22	الفرع الأول: مبادئ و محددات التميز المؤسسي
25	الفرع الثاني : معوقات التميز المؤسسي
35-26	المطلب الثالث: علاقة إدارة المشاريع بالتميز المؤسسي
28-26	أولا : إدارة نطاق المشروع و التميز المؤسسي
29	ثانيا : إدارة وقت المشروع و التميز المؤسسي
30	ثالثا :إدارة تكلفة المشروع و التميز المؤسسي
32-31	رابعا : إدارة جودة المشروع و التميز المؤسسي
33	خامسا : إدارة المخاطر و التميز المؤسسي
35-34	سادسا : إدارة أصحاب المصالح والتميز المؤسسي
44-36	المبحث الثالث : الدراسات السابقة
38-36	المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير المستقل (إدارة المشاريع)
41-39	المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير التابع (التميز المؤسسي)
45-42	المطلب الثالث : المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية و أوجه الاستفادة منها والفجوة البحثية
43-42	أولا : المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
44	ثانيا: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة
44	ثالثا: الفجوة البحثية
45	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: دور إدارة المشاريع في تحقيق التميز المؤسسي دراسة حالة -المؤسسة المينائية لسكيكدة -	
46	تمهيد الفصل
64-47	المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستخدمة
53-47	المطلب الأول : الطريقة المتبعة في تحليل الدراسة
48-47	أولا : منهج الدراسة
48	ثانيا : متغيرات الدراسة
53-49	ثالثا : مجتمع وعينة الدراسة
64-53	المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة في الدراسة
53	أولا : الأدوات والبرامج الاحصائية المستخدمة
55-54	ثانيا: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات
64-56	ثالثا : صدق وثبات أداة الدراسة
89-65	المبحث الثاني: تحليل و مناقشة نتائج الدراسة
78-65	المطلب الأول : عرض وتحليل نتائج الدراسة
70-65	أولا : تحليل البيانات الشخصية
78-71	ثانيا : عرض وتحليل نتائج محاور الاستبيان
89-79	المطلب الثاني : تحليل ومناقشة نتائج الدراسة
79	أولا : إختبار التوزيع الطبيعي
87-80	ثانيا : إختبار الفرضيات الفرعية وتفسيرها
89-88	ثالثا: ربط النتائج بالفرضية الرئيسية و تفسيرها
90	خلاصة الفصل
92-91	خاتمة
97-93	قائمة المراجع
130-98	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	الجدول	الصفحة
الجانب النظري		
(1-1)	الدراسات السابقة لإدارة المشاريع	38-36
(2-1)	الدراسات السابقة للتميز المؤسسي	41-39
(3-1)	مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة	43-42
الجانب التطبيقي		
(1-1)	بطاقة تعريف المؤسسة المينائية لسكيدة	50
(1-2)	الإحصائيات الخاصة بالاستبيان	53
(2-2)	مقياس ليكارت الحماسي	55
(3-2)	مجال المتوسط الحسابي المرجح (مقياس ليكارت)	55
(4-2)	قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات إدارة نطاق المشروع	57
(5-2)	قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات إدارة وقت المشروع	58
(6-2)	قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات إدارة تكلفة المشروع	59
(7-2)	قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات إدارة جودة المشروع	60
(8-2)	قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات إدارة مخاطر المشروع	61
(9-2)	قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات إدارة أصحاب مصالح المشروع	62
(10-2)	قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات التميز المؤسسي	63
(11-2)	معامل ألفا كرونباخ لكل محور	64
(12-2)	توزيع العينة حسب متغير الجنس	65
(13-2)	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	66
(14-2)	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	67
(15-2)	توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي	68
(16-2)	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في الوظيفة	70
(17-2)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات إدارة نطاق المشروع	71
(18-2)	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات إدارة وقت المشروع	72
(19-2)	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات إدارة تكلفة المشروع	73

74	المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لعبارات إدارة جودة المشروع	(20-2)
75	المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لعبارات إدارة مخاطر المشروع	(21-2)
76	المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لعبارات إدارة أصحاب مصالح المشروع	(23-2)
77	المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لعبارات التميز المؤسسي	(24-2)
79	إختبار التوزيع الطبيعي	(25-2)
80	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى لقياس امتلاك المؤسسة المينائية - سكيدة - إدارة المشاريع	(26-2)
81	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية لقياس مدى تمتع المؤسسة المينائية - سكيدة - بالتميز المؤسسي	(27-2)
82	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة لقياس دور إدارة نطاق المشروع في تحقيق التميز المؤسسي	(28-2)
83	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة لقياس دور إدارة وقت المشروع في تحقيق التميز المؤسسي	(29-2)
84	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة لقياس دور إدارة تكلفة المشروع في تحقيق التميز المؤسسي	(30-2)
85	نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة لقياس دور إدارة جودة المشروع في تحقيق التميز المؤسسي	(31-2)
86	نتائج اختبار الفرضية الفرعية السابعة لقياس دور إدارة مخاطر المشروع في تحقيق التميز المؤسسي	(32-2)
87	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثامنة لقياس دور إدارة أصحاب مصالح المشروع في تحقيق التميز المؤسسي	(33-2)
89	إختبار الإنحدار الخطي البسيط	(34-2)

قائمة الأشكال

الصفحة	العبارة	رقم الشكل
الجانب التطبيقي		
48	نموذج الدراسة	1
51	الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية لسكيدة	2
66	توزيع العينة حسب متغير الجنس	3
67	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	4
68	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	5
69	توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي	6
70	توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في الوظيفة	7

قائمة الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
102-98	استمارة الاستبيان	1
108-103	مخرجات SPSS	2
112-109	أسئلة المقابلة	3
113	صورة مأخوذة بالأقمار الصناعية للمؤسسة المينائية -سكيكدة-	4
114	الهيكل التنظيمي لمديرية الأشغال و الأملاك	5
117-115	Rapport de suivi du travaux	6
118	Trace en plan du réseau anti incendie	7
119	Fiche technique poteau anti incendie	8
121-120	Fiche technique RIA	9
124-122	عقد مشروع مثال الدراسة	10
128-125	صور مشروع مثال الدراسة قيد الإنجاز	11
129	Attestation de bonne execution	12
130	Evaluation du fournisseur	13

المقدمة

المقدمة

مقدمة:

تعتبر المؤسسات الاقتصادية من أهم العوامل التي تحدد و تشكل البنية الاقتصادية لأي دولة، حيث تلعب دوراً حيوياً في تحقيق التنمية الاقتصادية و الاجتماعية، تتنوع المؤسسات الاقتصادية و تختلف من حيث الأحجام و الأنواع و الأنشطة التي تقوم بها، و تشمل الشركات الكبيرة و المؤسسات المتوسطة و الصغيرة و الهيئات الحكومية و المنظمات غير الحكومية، و لكن كلها تتفق على هدف مشترك و هو تميز المؤسسة.

من بين المؤسسات التي تسعى إلى التميز نجد المؤسسات المينائية التي تعتبر عامل من العوامل الحيوية لاقتصاد أي بلد، و من أجل تحقيق النجاح و التميز في هذا القطاع فإن المؤسسة تعتمد على تنفيذ مشاريعها بفعالية و كفاءة، و هنا يأتي دور إدارة المشاريع كونها أحد العناصر الرئيسية التي تركز عليها المنظمات لتحقيق التميز المؤسساتي و هذا ينطبق بشكل خاص على المؤسسات المينائية التي تشهد تنفيذ مشاريع ضخمة و متعددة في هذا القطاع المعقد من أجل التحسين المستمر للبنية التحتية و تطوير الخدمات.

إن إدارة المشاريع تلم بكافة العمليات و المراحل التي يمر بها المشروع، ابتداء من عملية التخطيط و تنظيم و إدارة الموارد المتاحة بشكل فعال و رسم مسار سير المشروع بطريقة منظمة و منهجية، إلى غاية تنفيذ المشروع في إطار مكاني و زمني محدد و ميزانية مقدرة، إضافة إلى تحديد الأهداف و تعيين المهام و الأنشطة و العمليات الضرورية و تنفيذها و مراقبتها و تقييمها، و ذلك بهدف تحقيق أقصى قدر من النتائج المرجوة بأقل قدر من الموارد و التكاليف مع الحفاظ على الجودة و تقليل المخاطر .

كل هذا يساهم في تحقيق أهداف المشروع و بالتالي المساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة و التي بدورها تعزز التميز المؤسساتي و الذي يرمز للتفوق و الانفراد في مجال ما، و يعني قدرة المؤسسة على تحقيق التفوق والانفراد في الكفاءة و الأداء إلى جانب نتائج استثنائية مقارنة بالمؤسسات المنافسة و الناشطة في نفس المجال، كل ما ذكر في سياق التميز المؤسساتي هو نتيجة حتمية للأداء الكفاء و الفعال للمؤسسة و الذي يمكن أن يتحقق من خلال إدارة المشاريع الفعالة.

1. إشكالية الدراسة:

تتمحور هذه الدراسة حول كيفية استخدام إدارة المشاريع كأداة لتحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة المينائية لسكيدة و التي سنوضح من خلالها كيفية تطبيق أبعاد إدارة المشاريع الحديثة، علاقتها، دورها و مدى مساهمة هذه الأولى في تحقيق الأخرى.

انطلاقا مما سبق قمنا بتحديد إشكالية دراستنا وفقا للسؤال التالي:

هل لإدارة المشاريع بالمؤسسة المينائية -سكيدة- دور في تحقيق تميزها المؤسسي؟

من خلال السؤال الرئيسي المطروح و بهدف التعمق في دراسة موضوعنا، نستنبط الأسئلة الفرعية التالية:

- هل تمتلك المؤسسة المينائية -سكيدة- إدارة مشاريع ؟
- هل تتمتع المؤسسة المينائية -سكيدة- بالتميز في إدارة مشاريعها ؟
- هل لإدارة نطاق المشروع في المؤسسة المينائية -سكيدة- دور في تحقيق التميز المؤسسي ؟
- هل لإدارة وقت المشروع في المؤسسة المينائية -سكيدة- دور في تحقيق التميز المؤسسي ؟
- هل لإدارة تكلفة المشروع في المؤسسة المينائية -سكيدة- دور في تحقيق التميز المؤسسي ؟
- هل لإدارة جودة المشروع في المؤسسة المينائية -سكيدة- دور في تحقيق التميز المؤسسي ؟
- هل لإدارة مخاطر المشروع في المؤسسة المينائية -سكيدة- دور في تحقيق التميز المؤسسي ؟
- هل لإدارة أصحاب مصالح المشروع في المؤسسة المينائية -سكيدة- دور في تحقيق التميز المؤسسي ؟

2. فرضيات الدراسة:

لقد قمنا بصياغة فرضيات دراستنا على النحو الآتي:

■ الفرضية الرئيسية:

لا تمتلك إدارة المشاريع في المؤسسة المينائية -سكيدة- دورا في تحقيق تميزها المؤسسي.

■ الفرضيات الفرعية:

- لا تمتلك المؤسسة المينائية -سكيكدة- إدارة مشاريع.
- لا تتمتع المؤسسة المينائية -سكيكدة- بالتميز المؤسساتاتي.
- ليس لإدارة نطاق المشروع في المؤسسة المينائية -سكيكدة- دور في تحقيق التميز المؤسساتاتي.
- ليس لإدارة وقت المشروع في المؤسسة المينائية -سكيكدة- دور في تحقيق التميز المؤسساتاتي.
- ليس لإدارة تكلفة المشروع في المؤسسة المينائية -سكيكدة- دور في تحقيق التميز المؤسساتاتي.
- ليس لإدارة جودة المشروع في المؤسسة المينائية -سكيكدة- دور في تحقيق التميز المؤسساتاتي.
- ليس لإدارة مخاطر المشروع في المؤسسة المينائية -سكيكدة- دور في تحقيق التميز المؤسساتاتي.
- ليس لإدارة أصحاب مصالح المشروع في المؤسسة المينائية -سكيكدة- دور في تحقيق التميز المؤسساتاتي.

3. متغيرات الدراسة:

تتكون الدراسة من متغيرين هما : إدارة المشاريع كمتغير مستقل و التميز المؤسساتاتي كمتغير تابع.

■ المتغير المستقل :

استنادا الى الجدول أدناه الذي يتضمن مجموعة من الدراسات السابقة حول إدارة المشاريع، تم اختيار 6 أبعاد للمتغير المستقل بعد استبعاد ثلاثة أبعاد وهي : إدارة التكامل، إدارة الموارد و إدارة الاتصالات لأسباب تتعلق بالتداخل مع الأبعاد الأخرى، تجنب تعقيد النموذج البحثي، والتركيز على الابعاد الأكثر تأثيرا وأهمية وعليه، تم تحديد الأبعاد على النحو التالي :

الاسم	إدارة أصحاب المصالح Stakeholders management	إدارة المخاطر Risk management	إدارة الاتصالات Communications management	إدارة الموارد Resource Management	إدارة الجودة Quality management	إدارة التكلفة Cost management	إدارة الوقت Time management	إدارة النطاق Scope management	إدارة التكامل Integration management	الدراسات السابقة
	/	/	/	/	/	/	/	/	/	عمر بن عمار الطحطوح، 2022
	/	/	/	/	/	/	/	/	/	عثمان بن ناصر، خليل عبد الحميد باغي، 2019
	/					/	/			حنان الرادادي، خليل باغي، 2020

	/	/	/	/	/	/	/	/	/	Adrienne watt, 2020
	/	/					/		/	خالد عبد الله الشهري، خلود علي باسويد، محمد عبد الله كروي، وليد سليمان، 2023
		/		/	/	/	/	/		ناجي محمد نصر، الصديق الشوسي الشرع، 2023
	/		/	/	/			/		Ciric.d, delic.h, lalic.b, gracanin lalic, 2021
	6	5	4	5	5	5	6	5	4	المجموع

جدول أبعاد المتغير المستقل

إدارة النطاق
إدارة الوقت
إدارة التكلفة
إدارة الجودة
إدارة المخاطر
إدارة أصحاب المصالح

4. مبررات اختيار الدراسة:

تتمثل مبررات إختيار دراستنا لهذا الموضوع في النقاط التالية :

- يتوافق موضوع الدراسة بشكل كبير مع التخصص الأكاديمي الذي تم دراسته، حيث يعد من المواضيع الجوهرية في مجال إدارة الأعمال؛
- تزايد الاهتمام بموضوع إدارة المشاريع على كافة المستويات؛
- رغبة المؤسسات في إطلاق مشاريع و العمل على إدارتها باتقان من جهة، وسعيها الدائم لتحقيق التميز المؤسسي من جهة أخرى؛
- السعي للربط بين إدارة المشاريع و التميز المؤسسي؛
- الإهتمام الشخصي بمثل هذه المواضيع المتعلقة بإدارة المشروعات و السعي للتميز في تطبيقها.

5. أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف دراستنا فيما يلي:

- تقديم اطار مفاهيمي لمتغيري الدراسة : إدارة المشاريع و التميز المؤسسي؛
- التعرف على مدى وجود إدارة مشاريع في المؤسسة المينائية -سكيدة-؛

- التعرف على مدى تمتع المؤسسة المينائية -سكيكدة- بالتميز المؤسساتي؛

- محاولة ابراز أبعاد إدارة المشاريع و دورها في تحقيق التميز المؤسساتي.

6. أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية دراستنا فيما يلي:

- ندرة البحوث العلمية التي جمعت المتغيرين معا خاصة على المستوى الوطني؛

- تعتبر دراستنا مرجعا علميا إضافيا في إدارة الاعمال؛

- المساهمة في الفهم العميق لإدارة المشاريع و مختلف أبعادها؛

- إبراز دور إدارة المشاريع في تحقيق التميز المؤسساتي؛

- أهمية المشاريع و حسن إدارتها على المستوى العالمي كركيزة أساسية تمس الاقتصاديات الدولية؛

- التأكيد بأهمية إدارة المشاريع في المؤسسة المينائية -سكيكدة- ودورها في تحقيق التميز المؤسساتي.

7. حدود الدراسة: و تتمثل فيما يلي:

■ **الحدود المكانية:** تمت الدراسة في إحدى المؤسسات المينائية التابعة للقطاع العام و المتمثلة في المؤسسة المينائية -سكيكدة-.

■ **الحدود الزمانية:** أنجزت الدراسة خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2024/2023 في الفترة الممتدة ما بين شهري مارس و جوان من سنة 2024.

■ **الحدود البشرية:** أنجزت الدراسة على العمال التابعين لمديرية الأشغال و الأملاك التابعة للمؤسسة المينائية -سكيكدة-.

■ **الحدود الموضوعية:** تم التركيز في الدراسة على أبعاد إدارة المشاريع الخاصة بالمؤسسة المينائية -سكيكدة- و المتمثلة في: إدارة نطاق المشروع، إدارة وقت المشروع، إدارة تكلفة المشروع، إدارة جودة المشروع، إدارة مخاطر المشروع، إدارة أصحاب مصالح المشروع كمتغير مستقل و التميز المؤسساتي كمتغير تابع.

8. منهج الدراسة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بوصف و ضبط المفاهيم و المصطلحات المتعلقة بمتغيرات الدراسة والمتمثلة في إدارة المشاريع و التميز المؤسسي من خلال الجانب النظري، و من جهة أخرى اعتمدنا في الجانب التطبيقي على جمع البيانات و المعلومات من خلال الاستبيان و اجراء المقابلة المباشرة و التي حُلَّت بالرمزة الاحصائية SPSS 22 وذلك بهدف معرفة دور أبعاد إدارة المشاريع و علاقتها بتحقيق المؤسسة المينائية -سكيدة- للتميز المؤسسي.

9. صعوبات الدراسة:

و تمثلت فيما يلي:

- نقص بعض المراجع؛
- عدم وجود دراسات سابقة تربط بين إدارة المشاريع و التميز المؤسسي.

10. هيكل الدراسة:

من أجل الإجابة عن الإشكالية، قمنا بتقسيم دراستنا إلى فصلين كما يلي:

■ المقدمة:

تناولنا فيها تمهيد حول موضوع دراستنا و ضمت فيها إشكالية الدراسة، فرضيات الدراسة، متغيرات الدراسة، مبررات الدراسة، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، حدود الدراسة، منهج الدراسة، صعوبات الدراسة و هيكلية الدراسة.

■ الفصل الأول: الإطار النظري و الدراسات السابقة

ضم هذا الفصل تمهيدا و قسم إلى ثلاثة مباحث بالاضافة إلى خلاصة الفصل، وقد قسمت المباحث كما يلي:

- المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المشاريع.
- المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للتميز المؤسسي و علاقه بادارة المشاريع.
- المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

■ الفصل الثاني: منهجية و نتائج دراسة حالة -المؤسسة المينائية لسكيدة -

ضم هذا الفصل تمهيدا، و قسم إلى مبحثين بالاضافة الى خلاصة الفصل، و قد قسم المبحثين كما يلي:

➤ المبحث الأول: الطريقة و الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية.

➤ المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية و مناقشتها.

■ الخاتمة:

ختاما وبعد الدراسة القياسية والحصول على فرضيات واختبارها توصلنا إلى مجموعة من النتائج حول دور إدارة

المشاريع في تحقيق التميز المؤسسي، وتقديم توصيات للعمل بها مستقبلا.

الفصل الأول: الأدوات النظرية

لإدارة المشاريع و التميز المؤسسي

الفصل الأول.....الأدبيات النظرية لإدارة المشاريع و التميز المؤسسي

تمهيد الفصل:

إدارة المشاريع هي عملية تنظيمية تهدف إلى تحقيق أهداف محددة في إطار موارد محدودة مثل الوقت والمال والموارد البشرية، تعتمد إدارة المشاريع على تقنيات وأدوات محددة لتحقيق هذه الأهداف بكفاءة وفعالية بحيث تشمل عملية إدارة المشاريع التخطيط، التنفيذ، المراقبة والتقييم.

من جانب آخر التميز المؤسسي يعني أن تكون المؤسسة الأفضل في أداء مهامها وتحقيق أهدافها مقارنة بالمنافسين، و يتطلب التميز المؤسسي الاستمرار في تحسين العمليات وتطوير المنتجات وتقديم خدمات عالية الجودة .

ترتبط إدارة المشاريع بالتميز المؤسسي من خلال توفير وسيلة منهجية لتنفيذ استراتيجية المؤسسة فهي تساعد في تحقيق الأهداف المحددة وتحسين الأداء العام للمؤسسة و على سبيل المثال من خلال إدارة مشروعات التطوير والابتكار يمكن للمؤسسة تحقيق التميز من خلال تقديم منتجات أو خدمات جديدة ومبتكرة تجعلها تبرز في السوق و تتفوق على منافسيها.

كل ما ذكر سابقا سوف نحاول التطرق إليه في هذا الفصل من خلال ثلاث مباحث، بحيث تناولنا في المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المشاريع و تطرقنا في هذا المبحث إلى مفاهيم حول إدارة المشاريع، أبعاد إدارة المشاريع و معاييرها الدولية، ممارستها و المتطلبات اللازمة لتطبيقها.

أما المبحث الثاني: تناول التميز المؤسسي و علاقته بإدارة المشاريع حيث تطرقنا في هذا المبحث إلى ماهية التميز المؤسسي، أساسيات التميز المؤسسي و علاقة إدارة المشاريع بالتميز المؤسسي.

و المبحث الثالث: تناول الدراسات السابقة المختلفة التي تطرقت إلى دراسة موضوع إدارة المشاريع و موضوع التميز المؤسسي.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المشاريع

المطلب الأول: مفاهيم حول إدارة المشاريع

الفرع الأول: تعريف إدارة المشاريع

قبل التطرق إلى تعريف إدارة المشاريع فيما يلي سنعرف مصطلح المشروع :

"المشروع هو مجموعة من الأعمال المترابطة يتم تنفيذها بطريقة منظمة له نقطة بداية ونقطة نهاية محددتان بوضوح وذلك لتحقيق بعض النتائج المحددة المطلوبة لتلبية الحاجات الإستراتيجية للمؤسسة في وقت محدد." (علي عابد، 2010/2011، ص03)

أما إدارة المشاريع فتعرف على أنها: "الاستخدام المتكامل للمهارات و المعارف و الأساليب و الأدوات لتحقيق أهداف المشروع." (PMI، 2017، ص82)

هذا التعريف يشير إلى أن إدارة المشاريع تتطلب مجموعة من المهارات و المعارف التي يستخدمها المديرين و فرق العمل لضمان تنفيذ المشاريع بنجاح، و يجب أن تكون هذه المهارات و المعارف متكاملة و منسقة بشكل جيد مع بعضها البعض.

كما تعرف إدارة المشاريع على أنها : " نشاطات ادارية تقوم بتحديد الأهداف و الاحتياجات، و اعداد الميزانيات الخاصة بالمشروع، و متابعة الاجراءات التي تتم و تقييمها من أجل تحقيق الأهداف الخاصة بالمشروع بالكفاءة المطلوبة و الأكثر فعالية." (سعد الدليمي، 2018/2019، ص07)

هذا التعريف يوضح أن إدارة المشاريع هي عملية تنظيمية تهدف إلى تحقيق أهداف معينة من خلال تخطيط و تنظيم و إدارة الموارد المتاحة بشكل فعال، و ضمان تنفيذ الأنشطة المحددة في الوقت المناسب و داخل الميزانية المحددة بهدف تحقيق رضا العملاء و تحقيق الأهداف المنشودة.

من خلال التعاريف السابقة و كتعريف إجرائي يمكننا تحديد مفهوم إدارة المشاريع كما يلي:

إدارة المشاريع هي عملية تنظيمية و منهجية تستخدم المهارات و المعارف و الأساليب و الأدوات اللازمة لتحقيق أهداف مشروع محدد، تتضمن هذه العملية التخطيط و التنفيذ و المراقبة و التقييم، بحيث يتم استخدام الموارد المتاحة بفعالية و كفاءة لتحقيق النتائج المرجوة بالوقت المناسب و بالموارد المتاحة.

الفصل الأول.....الأدبيات النظرية لإدارة المشاريع و التميز المؤسسي

أي أن نجاح إدارة المشاريع يعتمد على قدرة الفريق على التعاون و التنسيق بين الأفراد و المهام و الأنشطة و الإستخدام الأمثل للموارد مع القدرة على التكيف مع التغيرات التي قد تطرأ على متطلبات المشروع.

الفرع الثاني: أهمية و أهداف إدارة المشاريع

أولاً: أهمية إدارة المشاريع

تأتي أهمية إدارة المشاريع من كونها تلبي الحاجات الحقيقية للشركات المنجزة للمشاريع والتي تتطلب مزيجاً من المهارات والقدرات والموارد الخاصة بكل مشروع، و يمكن تلخيص هذه الأهمية في النقاط التالية: (زين الجبوري، 2019/2018، ص15)

-تساعد إدارة المشاريع على إنجاز عمل أكثر بوقت أقل وبعنصر بشري أقل؛

-ترفع من مستوى كفاءة وفاعلية المنظمة؛

- تدعم المديرين بمجموعة فعالة من الوسائل لحل المشاكل التي تواجههم أثناء تنفيذ المشاريع؛

-ترفع من مستوى جودة العمليات والخدمات الخاصة بالمنظمة؛

- تخفض من مستوى الصراعات داخل المنظمة؛

- تساعد على معرفة العمل التقني المطلوب أدائه في كل مرحلة من مراحل المشروع؛

- تُبسط وتُسهل عملية تحديد وقت التسليم لكل مرحلة من مراحل المشروع؛

- توضح كيفية الرقابة على كل مرحلة من مراحل المشروع والمصادقة عليها؛

-تساعد الإدارة والعاملين في المشروع على اتخاذ قرارات سليمة تساهم في نجاحه وتميزه.

بالإضافة كل النقاط المذكورة أعلاه فإن إدارة المشاريع تساهم في مواكبة بيئات الأعمال المحلية و العالمية، و تكنولوجيا الأعمال الحديثة كذلك مواكبتها للإنفجار المعرفي الخاص بتطوير و انتاج السلع و الخدمات و طريقة توزيعها و ذلك من خلال الأساليب و التقنيات و الأدوات و الوسائل الحديثة و المبتكرة التي تستخدمها؛ كما أن إدارة المشاريع تساهم في التوزيع الفعال للمسؤوليات و المهام و الأنشطة و تجهيز جداول الأعمال ذات الحدود الزمنية الخاصة بكل الأعمال المهمة من الكبيرة إلى الصغيرة لقياس الأداء المنجز و مقارنته مع ما تم

الفصل الأول.....الأدبيات النظرية لإدارة المشاريع و التميز المؤسسي

التخطيط له مسبقاً من أجل كشف كافة الأخطاء و المعوقات الموجودة و المحتملة و المساعدة في اختيار القرارات لضمان سير و نجاح المشروع و توفير المنتجات و الخدمات المطلوبة في الوقت المحدد.(نفس المرجع،ص16)

ثانياً: أهداف إدارة المشاريع

إن الهدف الرئيسي لإدارة المشاريع هو تحقيق أهداف المشروع بجودة عالية و كفاءة و فاعلية كبيرة بالإضافة إلى تحقيق هاته الأهداف بأقل تكلفة و في أسرع وقت ممكن من أجل ضمان كسب رضا المساهمين و المستفيدين من المشروع و يمكن تقسيم هاته الأهداف إلى نوعين، أهداف عامة و أخرى خاصة و فيما يلي شرح لهاته

الأهداف:(CRISTINA FERNÁNDEZ TESOR، 2024/2023، ص96)

1. الأهداف العامة: وهي الأهداف الواسعة التي ترتبط برؤية المنظمة، والإستراتيجية الدولية، ويحتاج تحقيقها مدة زمنية طويلة، كونها تعد أهداف واسعة النطاق، بحيث يتشارك فيها عدد كبير من المنظمات الحكومية وغير الحكومية، و من المعروف أنه لا يمكن لمنظمة واحدة تحقيقها، وأن الهدف الأساسي من هذه المشاريع هو تحقيق المنفعة العامة للمجتمع بغض النظر عن مستوى تحقيق الربح أو عدمه، فالمنفعة العامة قد تكون في بيع سلعة أو تقديم خدمة بسعر التكلفة أو أقل .

2. الأهداف الخاصة: وهي الأهداف التي ترتبط برؤية ورسالة وأهداف المنظمة بشكل مباشر، ومن الممكن أن تتشابه أهداف المنظمة مع أهداف منظمات أو مشاريع أخرى، إلا أن المنظمة يجب أن يكون لها التأثير الكلي والمباشر في تحقيقها، كما ويجب أن تكون هذه الأهداف محددة بالمدة الزمنية وواضحة وقابلة لقياس الأداء.

الفرع الثالث: خصائص إدارة المشاريع

تتميز المشاريع بمجموعة من الخصائص التي تتطلب نوع معين من الإدارة التي تتلاءم مع هاته الخصائص و هذا ما أدى إلى ظهور إدارة المشاريع التي اعتمدت على تطبيق مبادئ المدرسة التقليدية و السلوكية و مفهوم نظرية النظم على المؤسسات الفاعلة للمشاريع مما أدى إلى تطور مفاهيم جديدة تلم بكافة أدوار الإدارة و مهامهم و يمكن توضيح هاته الخصائص في النقاط التالية:(عبد الستار العلي،2016،ص15)

-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؛

الفصل الأول.....الأدبيات النظرية لإدارة المشاريع و التميز المؤسسي

- 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 المشاركين من مساحات وظيفية مختلفة و نقصد بذلك الوظائف الإدارية المختلفة أو حتى من خارج المنظمة؛

- يكون مدير المشروع مسؤولاً عن تكامل فرق العمل من وظائف ومهن متعددة للعمل في المشروع؛

- يقوم مدير المشروع بالتفاوض المباشر مع مدراء الوحدات الإدارية الأخرى داخل المنظمة الواحدة بهدف دعم

جهود إدارة المشروع، في حين أن مدراء الوحدات الأخرى يكونون مسؤولون عن أداء الوظائف الموجهة نحو

العمال الذين يتم الإشراف عليهم من قبل إدارتهم في إنجاز لمشروع ؛

-يركز المشروع على تقديم إنتاج أو خدمة معينة ضمن زمن وتكاليف محددة، وضمن متطلبات فنية مرضية،

والتزود المستمر بالموارد اللازمة لدعم تحقيق أهداف المنظمة نتيجة لذلك يمكن أن يحدث صراع بين مدير المشروع

والمدير الوظيفي على الزمن والكفاءات البشرية التي ستخصص للمشروع؛

-يمكن للأفراد المشاركين في إنجاز المشروع أن يتصلوا مع كل من مدير المشروع والمدير الوظيفي، وذلك في حالة

وجود مشاكل أو صراعات أو وجود خلل في عمل إحدى الوحدات القائمة على إنجاز المشروع؛

- 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 أداء الأفراد ومعاينة أعمال المحاسبة وتطوير و

مراقبة نظم المعلومات.

كل النقاط المذكورة أعلاه هي خصائص تتميز بها إدارة المشاريع في المنظمات و التي تساهم في السير الحسن و

التواصل المرن بين الأفراد المشرفين على إنجاز المشروع و ضمان نجاحه.

الفصل الأول.....الأدبيات النظرية لإدارة المشاريع و التميز المؤسسي

الفرع الرابع: أنواع إدارة المشاريع

توجد خمس أنواع لإدارة المشاريع و تتمثل فيما يلي: (حميدة زاوي، 2020/2019، ص ص 03-04)

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

2. إدارة البرنامج: يستخدم مصطلح إدارة البرنامج في العادة بالتبادل مع إدارة المشروع بسبب التشابه بين البرنامج والمشاريع :

- كلاهما موجه نحو تحقيق المخرجات بمعنى أنهما موجهان للعمل على الأهداف التي يجب إنجازها؛

- كلاهما يركز على الفترة الزمنية التي يتم من خلالها تحقيق الهدف؛

- كلاهما يتطلب إعداد خطط وميزانيات لتحقيق أهداف محددة، باختصار كلاهما يعمل باتجاه تحقيق هدف معين كإنتاج منتج أو خدمة مرغوبة فيها بتاريخ إنجاز محدد ضمن ميزانية مالية محددة.

3. 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، و هنا يطلق على مثل هذه المشاريع اسم إدارة المخاطر الجديدة، وتكمن مهمة فريق إدارة المخاطر الجديدة بإيجاد المنتجات للأسواق الجديدة و يجب أن تتلائم هذه المنتجات مع المهارات التخصيصية، القدرات، مصادر المنظمة، و بمجرد تعريف الفكرة يمكن للفريق أن يستمر في تصميم وتطوير الإنتاج ومن ثم تجديد وسائل إنتاجه وتسويقه وتوزيعه.

4. إدارة المنتج: عندما يمنح فرد واحد سلطة مراقبة جميع عمليات برنامج المنتج و تخزينه وتوزيعه و بيعه، 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 مع مدير المشروع بشكل مباشر و

الفصل الأول.....الأدبيات النظرية لإدارة المشاريع و التميز المؤسسي

يعمل مع جميع المستويات داخل وخارج المنظمة، وينسق الأهداف المختلفة للوحدات الوظيفية بحيث يصبح الجهد الكلي موجها نحو إنجاز أهداف الإنتاج، يعتبر مدير الإنتاج فعالا في إدارة الصراعات وحل المشكلات التي يمكن أن تسبب تدني في مستوى القدرة الصناعية، إعاقاة التوزيع، تغيير الأسعار، إعاقاة المبيعات، التأثير على التمويل، إنجاز وتسويق هذا المنتج.

5. لجان الأغراض المحددة وفق المهام: يتم في الكثير من المشاريع خاصة الصغيرة أو القصيرة زمنيا إنشاء فريق مؤقت كلما ظهرت الحاجة إلى ذلك، وذلك يتم ضمن قسم وظيفي أو كذراع مستقلة عن المنظمة، و نسمي هذه الفرق باسم فرق المهام أو لجان الأقسام المتبادلة ويمكن لهذه الفرق ان يتعاقدوا مع كيانات خارجية للقيام بهذه المهام وفي الغالب لا يعفى أعضاء الفريق من مسؤولياتهم الأخرى ولذلك عليهم أن يقسموا جهودهم بين اللجنة وأعمالهم اعتيادية.

الفصل الأول.....الأدبيات النظرية لإدارة المشاريع و التميز المؤسسي

المطلب الثاني: أبعاد ادارة المشاريع و معاييرها الدولية

الفرع الأول: أبعاد إدارة المشاريع

تتميز إدارة المشاريع بوجود العديد من الأبعاد الملمة بهذه الأخيرة وستتطرق إليها فيما يلي :

1-إدارة نطاق المشروع (scope management) : التأكد من نجاح المشروع واكتماله بنجاح وصف

جميع العمليات الضرورية بشكل دقيق دون اغفال أي جانب وتتضمن مايلي : تجميع المتطلبات، تحديد المجال ،

انشاء هيكل تجزئة العمل، التحقق من المجال والتحكم فيه.(سفيان فنيط، 2017،ص41)

2-إدارة الوقت او جدولة المشروع (Time-schedule management) : يشمل العمليات

اللازمة لادارة استكمال المشروع في الوقت المناسب . ومن عملياتها : تحديد الأنشطة و تسلسلها،تقدير زمن

الأنشطة، وضع الجدول الزمني و مراقبته.(عثمان بن ناصر، خليل ياغي، 2019، ص631)

3-إدارة تكلفة المشروع(cost management) : تشمل العمليات المشاركة في تخطيط التكاليف

وتقديرها ووضع ميزانياتها وتمويلها وادارتها وضبطها بحيث يستكمل المشروع في حدود الموازنة المعتمدة. (نفس

المرجع،ص631)

4-إدارة جودة المشروع(quality management) : تشمل الإجراءات الضرورية لدمج سياسة

الجودة الخاصة بالمؤسسة في عمليات التخطيط والإدارة والرقابة على المشروع بالإضافة الى متطلبات جودة المنتج ،

بهدف تحقيق توقعات أصحاب المصلحة في المشروع. ومن عملياتها : تخطيط الجودة، ضمان الجودة، ضبط

الجودة.(mostafa kotb ;mohammed saad atwa ;ashraf el shabrawy, 2020,p5)

5-إدارة المخاطر(risk management) : تتضمن العمليات التي تقوم بها لتحديد استراتيجيات

الاستجابة للمخاطر في مشروع معين : منع الخطر و تجنبه و تخفيف آثاره وقبوله.(مرجع سابق،ص51)

6-إدارة أصحاب المصلحة(stakeholder management) : يشمل العمليات اللازمة لتحديد

الافراد او المجموعات او المؤسسات المتأثرة بالمشروع وتقدير تأثيرهم المتوقع على العملية ووضع استراتيجية إدارة

مناسبة لضمان فعالية شراكتهم في صنع قرارات المشروع ومتابعة التنفيذ.(عثمان بن ناصر،مرجع سبق ذكره،ص632)

و نذكر أبعاد أخرى :

الفصل الأول.....الأدبيات النظرية لإدارة المشاريع و التميز المؤسسي

7-إدارة تكامل المشروع (Integration management) : تعني بجمع وتوحيد العناصر المختلفة

في إدارة المشاريع و التنسيق بينها في مجموعة العمليات التالية : وضع وثيقة تأسيس المشروع (ميثاق المشروع)، اعداد خطة إدارة المشروع، توجيه وإدارة تنفيذ المشروع، المراقبة والتحكم بعمل المشروع، تنفيذ المراقبة الكاملة للتغيير، اغلاق المشروع او المرحلة . (سفيان فنيط، مرجع سبق ذكره،ص41)

8-إدارة الموارد(resource management) : تشمل عمليات تحديد الموارد اللازمة بشرية و مادية

للاستكمال الناجح للمشروع والحصول عليها وادارتها اي ضمان أن تكون الموارد المناسبة متاحة لمدير وفريق المشروع في المكان والزمان المناسبين.(عثمان بن ناصر، مرجع سبق ذكره،ص631)

9-إدارة الاتصالات (communications management) : العمليات التي تضمن تدفق

معلومات المشروع داخل فريق المشروع بحيث تصل الرسالة الى الشخص المناسب في الوقت المناسب لتنفيذ مهام المشروع.(عمر الطحطوح، 2022،ص51)

10-إدارة المشتريات (procurement management) : العمليات التي تتعامل تحديدا مع

الموردين لشراء او تأجير او تعاقد على منتجات او تقنيات او خدمات من اجل اكمال المشروع.(نفس المرجع، ص52)

الفرع الثاني: المعايير الدولية الخاصة بادارة المشاريع

يقصد بالمعايير الدولية لادارة المشاريع بأنها مواصفات ومقاييس عالمية موضوعة في وثيقة رسمية توضح الآليات والطرق والعمليات المعترف بها عالميا، وتتضمن المدخلات والمخرجات والمعايير التي توضح الممارسات السليمة لضمان نجاح المشروع.

1- SCRUM : هو اطار عمل غير معقد يساعد الافراد والفرق والمؤسسات على انتاج القيمة من خلال

تبني حلول قادرة على التكيف مع المشكلات المعقدة.

يتطلب scrum من scrum master (خبير سكرم) أن يقوم بتعزيز بيئة العمل بحيث :

1- يقوم product owner (مالك المنتج) بتحديد العمل المطلوب لمشكلة ما تتسم بالتعقيد من خلال

product backlog (قائمة عمل المنتج).

الفصل الأول.....الأدبيات النظرية لإدارة المشاريع و التميز المؤسسي

2- يقوم scrum team (فريق سكرم) بتحويل المجموعة المختارة من المهام الى increment (جزء) من القيمة الكاملة للمنتج من خلال ال sprint (سبرنت : مدة زمنية محددة وثابتة).

3- يقوم scrum team وكل المشتركين في العمل بفحص النتائج وتعديل المسار استعدادا لل sprint .

4- يقوم الفريق بتكرار الخطوات السابقة و هكذا.

تم بناء scrum على الذكاء الجمعي لمجموعة الأشخاص الذين يستخدمونه وليس لتقديم تعليمات تفصيلية حيث ان قواعد scrum تقوم فقط بتوجيه العلاقات والتفاعل بين هؤلاء الأشخاص. (كين شوابر وجيف سذرلاند،ص5، 2020)

PRINCE 2-2 : هو اختصار كلمة **Projects In Controlled Environments**

والتي تُترجم في اللغة العربية إلى "العمل في البيئة المحكمة" أو "العمل في البيئات الخاضعة للرقابة"، وتشير إلى منهجية لإدارة المشاريع قائمة على ما يسمى بالعمليات أو المراحل الأصغر، وتزود مديري المشاريع بالمهارات الأساسية التي يحتاجها. وتهتم بإدارة الموارد و المخاطر من خلال تقسيم المشاريع إلى مراحل أصغر، وتحديد الأدوار والمسؤوليات الواضحة واستخدام سبع عمليات لإدارة دورة حياة المشروع. تقوم منهجية برنس 2 لإدارة المشاريع على تنظيم المشروع في خطوات منطقية قبل البدء في المشروع، وفقاً لخطة مشروع تحافظ على تنظيمها خلال دورة حياة المشروع، ويكون ذلك وفقاً لسبع عمليات تغطي جميع أنشطة المشروع من البداية إلى النهاية (christian . Descheemaekere ,2019,p3)

PROJECT MANAGER-3 : مدير المشروع هو الذي ينظر في تطبيق المعرفة والمهارات وأدوات

وتقنيات التخطيط والتنظيم والإدارة والرقابة على عمليات المشروع المختلفة، و يتحمل المسؤولية الشاملة لنجاح التخطيط والتنفيذ في كثير من الأحيان. (om prakash giri,2019 ,p134)

ISO21500 -4 : و هو معيار لإدارة المبادئ التوجيهية لإدارة المشاريع، هذا المعيار هو رؤية مبسطة

تكون في متناول المبتدئين في إدارة المشروع، و يجعل من السهل أن يتم الفهم أو التكيف مع أي نوع من أنواع المشاريع، تتم المقارنة حسب هذا المعيار وفقاً لثلاثة معايير لخصائص الأداء التشغيلي: سهولة الفهم ، الاعتراف العلامة التجارية الدولية وتطوير المعرفة الإدارية من خلال استخدامها.

الفصل الأول.....الأدبيات النظرية لإدارة المشاريع و التميز المؤسسي

هذه المقارنة تسلط الضوء على أن المعيار ISO 21500 يوفر أداءً تشغيليًا ذو فائدة أكبر لضمان سير أنشطة المشروع، و ينطبق على أي نوع من أنواع المشاريع و ينفذ بواسطة أي نوع من الممثلين، و يقدم رؤية مبسطة سهلة للفهم. (Camille CARPENTIER, Rémy PHAN, and others, 2015, p84)

ISO 10006-5 : هو معيار دولي يوفر مبادئ توجيهية لتطبيق إدارة الجودة على المشاريع. وتكمن أهميتها في كونها قابلة للتطبيق على المشاريع ذات التعقيد المتفاوت، سواء كانت صغيرة أو كبيرة، قصيرة أو طويلة المدة، وأنها تقع في بيئات مختلفة، بغض النظر عن نوع المنتج أو عملية المشروع . تشمل العناصر الأساسية لهذا المعيار أنظمة إدارة الجودة في المشاريع، ومسؤولية الإدارة في المشاريع، وإدارة الموارد في المشاريع، وتقديم المنتج/الخدمات في المشاريع، والقياسات والتحليل والتحسين في المشاريع. (احمد الافندي، 2017، ص209)

SIPOC-6 : و يقصد بكل حرف من كلمة sipoc كما يلي : Suppliers (الموردين), Input (المدخلات), process (العمليات), output (المخرجات), customer (الزبائن). هي أداة لتحسين عمليات الأعمال تساعد في تحديد أصحاب المصلحة والمتطلبات والمدخلات والمراحل والمخرجات المختلفة للعملية. فهو يوفر نظرة عامة تركيبية للمساعدة في فهم كيفية تأثير إجراءات المؤسسة على عملائها الخارجيين والداخليين. (Laurent GRANGER, 2023, P81)

الفصل الأول.....الأدبيات النظرية لإدارة المشاريع و التميز المؤسسي

المطلب الثالث: ممارسات إدارة المشاريع

الفرع الأول: عمليات إدارة المشاريع

تركز على وصف وتنظيم الأنشطة المشروعية وتشمل العمليات التي يمكن تطبيقها بشكل شائع وفعال في معظم المشاريع وعلى مدار معظم فترات الزمن, يمكن تنظيم عمليات إدارة المشروع كالتالي: (حسين الجبوري،معن المعاضيدي،2023،ص52)

1-عمليات المبادأة: التعرف على وجود مشروع او مرحلة معينة يتطلب الاعتراف بالضرورة الملحة للبدء فيها والالتزام بتنفيذها.

2-عمليات التخطيط: تصميم وصيانة هيكل بياني لمشروع عملي يهدف الى تلبية حاجات العمل ينطوي على تحديد وتنظيم العناصر والمسؤوليات اللازمة لتحقيق اهداف المشروع بشكل فعال وفي الوقت المناسب.

3-عمليات التنفيذ: تنسيق الافراد والموارد الأخرى لتنفيذ الخطة يتضمن تنظيم العمليات وتوجيه الموارد البشرية والموارد الأخرى بطريقة تحقق اهداف المشروع.

4-عمليات الرقابة: ضمان تحقيق أنشطة المشروع يتم عبر الرقابة المستمرة وقياس التقدم بشكل دوري. مما يمكننا من اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لضمان استمرار تحقيق اهداف المشروع بفعالية.

5-عمليات الانتهاء: الاعتماد الرسمي لقبول المشروع او المرحلة وضمان تقدمه بشكل منتظم حتى الانتهاء.

الفرع الثاني: مراحل إدارة المشاريع

تستلزم ان تكون كل مرحلة في إدارة المشاريع متصلة بالمرحل الأخرى ومتسلسلة بشكل منطقي. هناك خمس مراحل أساسية توضح كالآتي: (عزيزة بن سمينة،منجية بورحلة،201،ص363-364)

1-مرحلة البدء والتخطيط:

أ-مرحلة البدء: يتم التعرف على المشكلة او فرصة العمل، ثم اجراء دراسة لاختيار وتعيين الحل الأمثل. بعدها يتم تحديد اهداف المشروع وتحديد بيئة مكتبة المشروع.

الفصل الأول.....الأدبيات النظرية لإدارة المشاريع و التميز المؤسسي

ويمكن توضيح الأنشطة الممارسة في هذه العملية فيما يلي :

- **تطوير حالة العمل (تحديد المشكلة) :** يتم تحديد المشكلة وتحدد الحلول الافضل لتنفيذها اي :وصف تفصيلي للمشكلة او الفرصة، قائمه من الحلول البديلة المتاحة، اجراء تحليل للمنافع المخاطر والتكاليف، وصف الحلول المختارة.
 - **القيام بدراسة الجدوى :** تقييم احتمالات الحل البديل لكل خيار، التحقق من عقلانية التكاليف المتوقعة وقابلية قبول مخاطر وتجنب بعضها .
 - **تحديد الاختصاصات :** يتكون مشروع جديد عندما يتم انشاء وتحديد الخصائص : الرؤية، الاهداف والنطاق انجاز المشروع، الهيكل التنظيمي ،الأنشطة ،الموارد والتمويل اللازم مع تحديد المخاطر.
 - **تعيين فريق المشروع :** بعد تعيين مدير المشروع فيقوم بتعيين الفريق حيث ان المدير هو المسؤول عن تحديد وتوزيع الادوار لكل شخص حسب مهارته وخبراته.
 - **إنشاء مكتب المشروع :** البيئة الطبيعية التي يستند إليها الفريق و يحتوي على : المعدات،وثائق البنية التحتية، الإتصالات، الأدوات.
 - **استعراض تنفيذ المرحلة :** يتم استعراض مرحله البدء للتأكد من مدى نجاحها.
- ب-مرحلة التخطيط :** الوضع التخطيطي لتنفيذ المشروع يتضمن تحديد النطاق العمل وتحديد الاهداف بدقه وتطوير الاجراءات الضرورية لتحقيق تلك الاهداف كما تشمل عملية التخطيط وضع خطه اداره المشروع وصياغه المستندات المطلوبة لتنفيذ المشروع وعند حدود اي تغيير يؤثر على مسار المشروع يجب اعاده النظر في خطه المشروع وتحديثها لتكون متماشية مع التغيرات الجديدة .

2- مرحلة التنفيذ والمراقبة :

- أ- **مرحلة التنفيذ :** تتكون من الأنشطة التالية وضع الخطة للتنفيذ هيكله فريق المشروع تحديد المسؤوليات عقد الاجتماعات ادارة الموارد ادارة انشطه المشروع اثناء التوحيد اثناء التنفيذ .
- ب- **مرحلة المراقبة :** وتتمد الأنشطة مرحلة المراقبه في تصميم نظام مراقبة التقدم وقيا ترتيب المشاكل حسب الاهمية ومعالجتها متابعة التقارير واتخاذ الاجراءات التصحيحية.

3-مرحلة الانتهاء : هي المرحلة الأخيرة من ادارة وتشمل:

اجراء تقييم دقيق لجميع المعايير المحددة للمشروع ومقارنتها بالنتائج الفعلية المحققة تسليم جميع مخرجات المشروع الوثائق الى العملاء العاق الغاء عقود الموردين اي اطلاقها من التزاماتهم المتعلقة بالمشروع واعاده تحليل الموارد المتاحة للاستخدام واعاده تحرير الموارد المتاحة للاستخدام في مهام اخرى ضمن المشروع التواصل وانهاء المشروع لجميع اصحاب المصلحة يتم توثيق انهاء المشروع في تقرير ويتم تقديمه للعملاء تحت اشراف مدير المشروع.

الفرع الثالث: وظائف إدارة المشاريع

يقصد بوظائف ادارة المشروع مجموعه الانشطة المتعلقة بطبيعة نشاط المؤسسة والتي تختلف تبعا لطبيعة النشاط الذي تزامله المؤسسة وتوضح في الاتي : (رؤى جمعة، اريج خليل، 2022، ص135)

- **التخطيط للمشروع** : تحديد اهداف المشروع وغايته تحديد الاليات والطرق الملائمة لتحقيقها واخيرا يتم تحقيق الوسيلة المناسبة لتحقيق تلك الاهداف من خلال تنفيذ الخطوط والاسراتيجيات المطلوبة بكفاءة.
- **تنظيم المشروع** : توزيع المسؤوليات والصلاحيات بين افراد فريق العمل وتحديد معايير اتخاذ القرارات والرقابة بالنسبة الى تقييم مستمر للاداء لضمان تحقيق الاهداف المرجوة.
- **طاقم المشروع** :اختيار وتعيين اعضاء فريق المشروع وتخصيص الموارد وفق المعايير الدولية يتطلب تطبيق الاجراءات والممارسات المعتر بها عالميا لضمان تحقيق اهداف المشروع بكفاءة وفعالية.
- **موازنة المشروع** : اعداد الموازنة التقديرية يشمل تقدير الاحتياجات من الموارد الضرورية لتنفيذ المشروع وتقدير تكلفه هذه الموارد بالاضافة الى تقدير العائدات المتوقعة وتحليل التدفقات النقدية والارباح المتوقعة من هذا المشروع.
- **توجيه المشروع** : توجيه فريق عمل المشروع يتم من خلال تطبيق مهارات قياده بالاضافه الى بناء قنوات فعالة للاتصال مع الفريق بهدف توجيههم نحو تحقيق افضل اداء ممكن وتحقيق اهداف المشروع بنجاح.
- **الرقابة على المشروع** : تحديد معايير تقديم المشاريع تضمن تحديد مؤشرات الاداء الفعلية وتنفيذ عمليات التغذية العكسيه بغرض تصحيح الازخطاء وتحسين الاداء لهدف تحقيق الاهداف المرجوه من المشروع مع استخدام الادوات الرقاييه المساهمه في تقييم المشروع وصولا الى مرحله التسليم.

المطلب الرابع: أسس و معوقات نجاح إدارة المشاريع

الفرع الأول: أسس نجاح إدارة المشاريع

يوجد اثنتا عشرة قاعدة أساسية لضمان نجاح إدارة المشروع، و سنذكرها فيما يلي: (راضية قراد، 2021/2020، ص ص 108/109)

1. الحصول على الإجماع بشأن نتائج المشروع :

لكي يعد المشروع ناجحا، يجب أن تكون له أهداف محددة وواضحة تحدد شكل المشروع عند أدائه، ومن غير الكافي تحديد ما يراد أدائه وتنفيذه، لكن يجب الحصول على إجماع من المعنيين بالمشروع و فريق العمل على أن الأهداف والتوقعات هي الأهداف والتوقعات المناسبة والصحيحة.

2. بناء أفضل فريق ممكن للعمل:

يعد فريق العمل الذي يتسم أفراده بالمهارة والرغبة في العمل والتنظيم الجيد مفتاح النجاح وهذا الفريق هو عبارة عن مجموعة من الأفراد يتعين إيجادهم، لأن الوصول إلى فريق عمل متكامل لا يتم من المرة الأولى، فالفريق الجيد يبدأ بالاختيار الجيد غير أن بعض من يتم اختيارهم قد يشبتون أنهم غير أكفاء لذلك يجب التأكد من أن يظل فريق العمل محتفظا بالسرعة والذكاء والطموح.

3. وضع خطة شاملة قابلة للتحقيق وتحديثها:

بعد وجود خطة كاملة تفصيلية للمشاريع أمرا محوريا لضمان النجاح لأي مشروع فهذه الخطة تساعد على قيادة المشروع، فهي التي تربط بين الهدف العام، المهام الموارد المتطلبات وجدول أعمال المشروع وبدون هذه الخطة يكون من المستحيل تقريبا قيادة مجموعة العمل لتحقيق هدف مشترك، كما يجب أن يتم تحديث الخطة كل ما دعى الأمر ذلك وإعادة تقييمها بالتفاوض مع المعنيين بالمشروع.

4. تحديد مقدار الموارد اللازمة لتنفيذ المشروع:

بدون العمالة الكافية وتوفر رأس المال والمعدات لإنجاز المشروع لا يمكن إتمام المشروع بنجاح، ولهذا يجب الحصول على موارد كافية مخصصة للمشروع، ويعد الحصول على الموارد الكافية لمشروع ما، بما في ذلك المعدات والبشر والإمدادات مشكلة مستمرة وأهم المسؤوليات الملقاة على مديري المشاريع.

الفصل الأول.....الأدبيات النظرية لإدارة المشاريع و التميز المؤسسي

5.امتلاك جدول أعمال واقعي:

بدون وجود جدول أعمال واقعي لا يمكن النجاح على الإطلاق، وسوف يهدر الوقت قبل التمكن من المحاولة مرة أخرى، حيث يمكن تشغيل المزيد من اليد العاملة وشراء المزيد من الإمدادات، ولكن لا يمكن خلق المزيد من الوقت، وليست هناك طريقة أسرع لفقدان المشروع لمصداقيته من تغيير الجدول دون سبب مقنع .

6.تحديد ما يمكن إنجازه:

يجب أن يكون هناك مدى مناسب للمشروع، ويتضمن مدى المشروع وغايته أكثر من مجرد الأهداف، يتعين التأكد من أن أهداف المشروع واضحة للجميع، وذلك من أجل إنجاز إتمام المشروع.

7.أهمية العنصر البشري:

إن المشاريع معنية في المقام الأول بالبشر، فنجاح المشروع يعتمد على العنصر البشري وليس على التقارير والجداول، ولكي يكون مدير المشروع ناجحا يجب عليه الوفاء باحتياجات العنصر البشري فهو الذي يدير المشروع، وهو الذي ينجز الأعمال، كما أنه هو الذي يقيم النتيجة النهائية، كما تركز المشاريع على هؤلاء الأفراد، لأن المشاريع دائما ما تتضمن هياكل جديدة من العنصر البشري وموعدا نهائيا وعملا إضافيا، وإن لم تعمل النتيجة النهائية لمشروع ما على خدمة العنصر البشري فقد يفشل.

8.الحصول على الدعم المستمر من طرف المعنيين بالمشروع:

يتعين الحصول على موافقة المعنيين الرئيسيين قبل بدئه، ولا يتضمن هذا مجرد مهارات التواصل فقط، وإنما مهارات التفاوض أيضا. وتعني هذه القاعدة الحصول على الموافقة الرسمية م جميع من يشاركون بالموارد، سواء كانت الوقت أم المال ممن قد يتأثرون بالمشروع، بالإضافة إلى الموافقة الرسمية على بعض القواعد الأساسية من قبل المعنيين بالمشروع للتعامل مع مسائل السلطة وتغيير نطاق المشروع وغايته والتعامل مع الاتصالات الأساسية.

9.وجود الرغبة في التغيير إلزامي:

يجب أن يكون هناك رغبة في تغيير خطة المشروع وتعديلها ، لقيادة المشروع إلى الطريق المرجو، فأحيانا تتغير الأمور لأسباب يمكن تبريرها، حيث يجب التماسي مع هذا التغيير، فالتغيير جزء مهم في عملية التحكم في أي مشروع، ومن ثم فالمدير الجيد يحتاج إلى تحديد متى يكون التغيير مطلوبا ومعرفة كيفية إدخال التغيير وقياس تأثيره.

الفصل الأول.....الأدبيات النظرية لإدارة المشاريع و التميز المؤسسي

10. إعلام الآخرين بأي شيء يعزم على أدائه:

يجب إعلام جميع المعنيين المناسبين بالمشروع بما يحرز من تقدم والمشكلات التي تواجه المشروع وما يتم إجراءه من تغيير ، وهذا يتحقق عن طريق التواصل ثم التواصل، فمع تغير الأمور في المشروع يمكن إيجاد من خلال التواصل أن المعنيين قد يحتاجون إدخال بعض التغييرات في المشروع.

11. الرغبة في إتباع الأساليب الجديدة:

يمكن استخدام الأساليب والأدوات العادية في مجال إدارة المشاريع في كافة المشاريع ولكن المشاريع تختلف من حيث درجة المخاطرة أو التعقيد، فمن المحتمل أن تستخدم المشاريع الكبرى والمعقدة أساليب وأدوات أكثر من تلك التي تستخدمها المشاريع الصغيرة نسبياً، فالكثير من الأساليب والقليل من الأدوات يمكن أن يؤدي بأي مشروع إلى الفشل ولهذا يجب أن توافق العمليات التكنولوجية والأدوات الأساليب تبعاً لاحتياجات المشروع.

12. امتلاك القدرة على القيادة الإدارية الفعالة:

يجب على مدير المشروع الحفاظ على دوره القيادي، فهو يحتاج إلى أن يكون قائداً أو عضواً من أعضاء فريق العمل في وقت واحد، ولا يجب أن يكتفي بالتخطيط فقط والمتابعة والتحكم في المشروع، وإنما يجب أن يصبح مصدراً للحكمة والتحفيز لفريق العمل والمعنيين بالمشروع، فبدون القيادة حتى المشاريع جيدة التنسيق يمكن أن تفشل في الوفاء بأهدافها، حيث لن يشعر العاملون في المشروع أن لديهم الدعم أو الإرشاد المطلوب لإجراء الأعمال.

الفصل الأول.....الأدبيات النظرية لإدارة المشاريع و التميز المؤسسي

الفرع الثاني: المعوقات التي تواجه إدارة المشاريع

فيما يلي أبرز المعوقات التي قد تواجه إدارة المشروع: (نفس المرجع، ص ص 119/120)

- محدودية مصادر وموارد المشروع، ومحدودية سلطات وصلاحيات مدير المشروع؛
- عدم التزام المنظمات بمواعيد وبرامج العمل المقررة، وهذا من شأنه أن يؤثر سلبا على خطط المشروع طويلة الأمد؛
- ضعف مستوى التطور في مستوى التدريب المتخصص للعاملين في المشروع نتيجة عدم ثباتهم في المشروع بسبب نقلهم من مشروع لآخر؛
- التنافس الشديد على المهارات والمتطلبات والإحتياجات الجديدة للمشروع، وهذا من شأنه أن يؤثر سلبا على استقرار المشروع ونموه؛
- التحديد الهزيل وغير الواضح للأهداف المشروع في بدايته؛
- عدم القدرة على بناء فريق عمل متكامل، وذو مهارات وخبرات متخصصة في مجال عمل المشروع؛
- القيادة الضعيفة للمشروع وعدم قدرتها على التنبؤ بالمشاكل؛
- التخطيط والتنظيم والرقابة الضعيفة في المشروع، والمقاومة للتغيير؛
- ضعف مستوى فاعلية عملية الإتصال والتواصل بين أعضاء المشروع، فضلا عن تداخل الأدوار والمسؤوليات فيما بينهم؛
- توفر الرغبة لدى المنظمة في مواكبة التطورات والمستجدات من شأنه أن يؤدي إلى تعليق أو إيقاف المشروع من أجل التعديل والتطوير على أهدافه وغاياته وفقا للتطورات الراهنة؛
- إخلال المقاول بالتزاماته وفق ما تم الإنفاق عليه ضمن عقد المشروع، أو عدم قدرته على إنجاز المهام والواجبات الموكلة له في الوقت المتفق عليه، أو عدم قدرته على الاستمرار في العمل نتيجة إفلاسه، أو تجاوزه للموازنة المتفق عليها، أو إذا كانت جودة عمله سيئة.

المبحث الثاني: التميز المؤسسي و علاقته بإدارة المشاريع

المطلب الأول: ماهية التميز المؤسسي

الفرع الأول: تعريف التميز المؤسسي

لقد عرف (H,Beil .B ,Margitta,2021,P66) التميز المؤسسي على أنه:

" استثمار المنظمات للفرص الحاسمة التي يسبقها تخطيط استراتيجي فعال، ورؤية واضحة مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر و الإبداع والتفوق، لتحقيق مستويات مرتفعة من الأداء وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون."

من خلال هذا التعريف يمكننا فهم أن التميز المؤسسي يعتمد بشكل دقيق على استثمار المنظمات في الفرص الحاسمة من خلال تخطيط استراتيجي فعال و رؤية واضحة تتسم بالتفوق و الابداع، و يهدف ذلك إلى تحقيق أداء متميز يفوق ما يحققه المنافسون.

كما عرفت أيضا (Alsharah,2020,p29) التميز المؤسسي على أنه:

"مجموعة الخصائص النادرة والفريدة التي تتمتع بها المنظمة مقارنة بالمنظمات المنافسة، والذي يجعلها قادرة على إدارة مواردها وتعزيز وضعها التنافسي، وهو أحد الأساليب الإبداعية الذي يجعل المنظمة قادرة على الإستجابة بسرعة للتغيرات البيئية وبالتالي التفوق على منافسيها."

هذا التعريف يوضح لنا أن التميز المؤسسي يعتمد على مجموعة من الخصائص النادرة و الفريدة التي تميز المنظمة عن غيرها مما يسمح لها بإدارة مواردها و تعزيز موقفها التنافسي، كما يشير إلى أن التميز المؤسسي يعتبر أسلوب ابداعي يمكن المنظمة من الاستجابة بسرعة للتغيرات البيئية الحاصلي داخليا و خارجيا مما يجعلها تتفوق على منافسيها.

من خلال التعاريف السابقة و كتعريف إجرائي يمكن تلخيص مفهوم التميز المؤسسي كما يلي:

التميز المؤسسي يعني الانتقال بمستوى أداء المؤسسة إلى مستوى أعلى يضمن تحقيق التطور والتقدم وذلك من خلال اعتماد آليات فعالة و الاستفادة منها لأقصى الحدود لتحقيق نتائج وإنجازات مسبقة تتفوق بها المؤسسة على غيرها من المؤسسات وتحقق الرضا لجميع الأطراف داخل وخارج المؤسسة.

الفصل الأول.....الأدبيات النظرية لإدارة المشاريع و التميز المؤسسي

الفرع الثاني: أهمية التميز المؤسسي

تمثل أهمية التميز المؤسسي في النقاط التالية: (مروة الهادي، 2023، ص100)

- تقييم موقع المنظمة على مسار التميز وفهم الفجوة بين مصادر قوتها الرئيسية والكامنة مقارنة مع رؤيتها ورسالتها؛

- تقديم لغة وطريقة تفكير مشتركة تسهل التواصل الفعال للأفكار داخلها وخارجها؛

- تكامل المبادرات الحالية والمخططة وإزالة الازدواج وتحديد الفجوات. تقديم بناء أساسي لنظام الجودة الشاملة بالمنظمة؛

- كونه وسيلة ضغط على المؤسسات في حال إتباعها لأحد نماذج التميز لتبني برامج وخطط تمكنها انتقاء المعلومات التي تساعد على اتخاذ القرارات الملائمة لتحقيق الأهداف بما يتناسب مع قدرات المؤسسة؛

- إبراز العقبات الحالية والمستقبلية التي قد تواجهها المؤسسة ووضع الحلول المناسبة للتخلص منها من خلال الاعتماد على فرق عمل تتميز بالمهارة والقدرة على التحليل والإبداع؛

- تحديد موقعها على طريق التقدم نحو تحقيق أهدافها من خلال قدرة المؤسسة على العمل بقدر الإمكان على وضع أهدافها الحالية والمستقبلية بطريقة تتناسب مع مواردها المتاحة وقدرتها على استغلال هذه الموارد لتحقيق تلك الأهداف بكفاءة وفعالية.

الفرع الثالث: أهداف التميز المؤسسي:

التميز المؤسسي هو ما يعني الاستثمار الجيد من قبل المؤسسات في الفرص الحاسمة والالتزام الفعال بالرؤية المشتركة مع وضوح الخطط وكفاية المصادر بما يحقق مجموعة من الأهداف التي يمكن توضيحها في النقاط الآتية: (صبيحة عبد اللاوي، آسية بن داود، 2022، ص921)

- يهدف التميز المؤسسي إلى تحسين الأداء التنظيمي من خلال رفع مستويات الخدمة، ونشر تطبيقات المؤسسة ومبادئها؛

- الاستمرار في العمل والحفاظة على معدلاته ضمن بيئة تنافسية عالية، والارتقاء بمستوى العاملين من الناحية العلمية والعملية الاجتماعية، وجعل المؤسسات عالمية؛

الفصل الأول.....الأدبيات النظرية لإدارة المشاريع و التميز المؤسسي

- الحفاظ على العملاء وبناء بيئة تدعم التحسين المستمر وتحافظ عليه ؛
- دعم الاستقلالية والحرية الفردية والتنظيمية؛
- العمل على تصميم أفضل التطبيقات في الأداء المؤسسي، وتشجيع المنافسة والتعاون الإيجابي ودعمها، تحقيق التوازن بين الأنشطة والنتائج، وتقديم الخدمة أو المنتج بطريقة متميزة يرضى عنها العميل؛
- تجنب أوجه النقص، والقصور في مختلف مجالات العمل المؤسسي، وبناء علاقات متميزة مع المجتمعات المحلية و الدولية؛
- تعلم اتخاذ القرار استنادا على الحقائق، وتحليل المشاكل والسيطرة عليها ؛
- فهم علاقات التداخل والتأثير المتبادل داخل وخارج المؤسسة، و تعلم اتخاذ القرار استنادا على الحقائق، وتحليل المشاكل والسيطرة عليها.
- .ويتضح مما سبق أن التميز المؤسسي يهدف إلى فهم علاقات التداخل والتأثير المتبادل داخل وخارج المؤسسة، وتحفيز ودفع الأفراد معنويا ونفسيا، وتعظيم قدرة وكفاءة قوة العمل، وزيادة القدرة على مواجهة التغيير، وتعزيز ومشاركة العاملين في تطبيق معايير التميز العالمية، وتحسين الأداء التنظيمي.

الفصل الأول.....الأدبيات النظرية لإدارة المشاريع و التميز المؤسسي

المطلب الثاني: أساسيات التميز المؤسسي

الفرع الأول: مبادئ و محددات التميز المؤسسي

أولاً: مبادئ التميز المؤسسي

هناك مجموعه من المبادئ الاساسيه للتميز نذكر منها : (احمد السيد، 2021، ص ص 143-144)

- مبدأ ديمقراطية القيادة: تحقيق فعالية أكبر عن طريق الخروج من انماط البيروقراطية التقليدية وذلك عبر توسيع دائره اتخاذ القرار وزياده الاهتمام بالاتصالات الغير رسمية .
- مبدأ قابلية التغيير: يمكن تحقيق فعالية أكبر من خلال توفير مناخ صحي وتعزيز المواقف الايجابية بالاضافه الى تعزيز الثقافه القويه وتحفيز التنافس البناء.
- مبدأ الاستقلالية: تحقيق التميز والاستمراريه يتطلب الاستقلال الفني والاداري و المالي، مما يتيح اتخاذ القرارات الملائمه لتحقيق الاهداف المتميزه وتطور المستمر يعني ذلك اعتماد منهج اداري لا مركزي وشبه مستقل مما يفتح المجال للتنافس الابداعي ويسهل الرقابه الحقيقيه على انظمه العمل.
- مبدأ الاقتراب من العملاء: من خلال تقديم الخدمه المتميزه ذات السمه الجيده وضمان جوده المنتج
- مبدأ الانتاجية: تركيز الاهتمام على اليات واجراءات تحقيق المخرجات ذات الجوده العاليه وذلك وفق المعايير الدوليه المعتمده.

ونذكر مبادئ أخرى معتمده وهي : (ايناس عبد الحميد، سميحة مخلوف، عبير محمد، 2022، ص ص 55-56)

- مبدأ الابتكارية: ابتكار الطرق الابداعيه التي تدعم التطوير والتحسين المستمر يلعب دورا حاسما في تعزيز الاداء وتحقيق النمو المستدام للمنظمات.
- مبدأ المستقبلية: التركيز على البعد المستقبلي من خلال رؤيه واهداف وبرامج تعزي قدره على البقاء والتنافس بفعاليه .
- مبدأ التعددية في مصادر المعرفه وتوظيفها: الحرص الشديد على امتلاك المعرفه الحديثه وتطوير البنيه التحتيه لها وتوظيفها وانتاجها.
- مبدأ البساطه و التسهيل: عدد افراد الفريق قد يكون عاملا ايجابيا في المؤسسه المتميزه التي تعتمد على التسهيلات في تنفيذ المهام.

الفصل الأول.....الأدبيات النظرية لإدارة المشاريع و التميز المؤسسي

- مبدأ المركزية و اللامركزية : تعيش التوجيهي المركزي القوي مع مبدأ اللامركزية يمكن أن يسمح بالاستقلالية والادارة الذاتية للاقسام المختلفة.

ثانيا: محددات التميز المؤسسي

توضح محددات التميز المؤسسي فيما يلي : (فوزية الغامدي، مشاعل المطيري، مي المقدم، ريم المنصور، 2023، ص 480-482)

- القيادة : في العملية التي يقوم فيها القائد بتأثير وتوجيه مرؤوسيه من خلال اقناعهم وتحفيزهم للمساهمة الفعالة في تحقيق الاهداف المشتركة من خلال التعاون وتمحور اساسا حول قوه تأثير القائد على افراد المجموعة .

وتوجد مجموعة من المحددات التي تبين مدى فعالية القائد القيادة داخل المؤسسات وتتضمن هذه المحددات ما يلي :

- خصائص المدير وشخصيته اتجاهاته قدراته نظام القيم الخاص به ومصداقيته؛
- نوع النفوذ الذي يستند اليه المدير (كاساس لعلاقته القيادية لمجموعة العمل)؛
- العلاقة بين المدير والمجموعة وبين اعضاء المجموعة مع بعضهم؛
- طبيعة المهام اللازم إنجازها.
- الممارسات الإدارية : وتتمثل هذه الممارسات فيما يلي :
- الاهداف والرؤية : يشير المدى الذي يعمل فيه المؤسسين على تحديد الاولويات والاهداف الاستراتيجية للمؤسسة التي يجب تحقيقها
- الثقافة : تشير الى المدى الذي تشجع فيه ادارة المؤسسة سيادة الجو الذي يتسم بالمحبة والتلاحم والثقة المتبادلة مع تعزيز التفاعل الذي يقوم على الاحترام وتقدير الاخرين
- المحاكاة الفكرية والمعرفية : تشير الى المدى الذي تشجع فيه ادارة المؤسسة العاملين على فهم الاهداف التي يسعون لتحقيقها والعمل نحو تحقيقها

الفصل الأول.....الأدبيات النظرية لإدارة المشاريع و التميز المؤسسي

-المساندة الشخصية : توضح الدراسة الحد الذي يوفره توفره المؤسسة الدعم النفسي والمعلمين والمعنوي لموظفيها

-توقعات الاداء : تشير الدراسة الى المدى تشير الدراسات الى المدى الذي يتشكل فيه لدى المؤسسة توقعات مرتفعة تجاه الاداء واداء الموظفين

■ **ثقافة المؤسسة:** تمثل القيم والمعايير والمعتقدات والتقاليد والطقوس الثقافية في المؤسسة الاسس التي يستند اليها

الموظفين وتؤثر على سلوكهم وادائهم ويتطلب التحقيق التميز مؤسسي توافق وتناغم الثقافة مع الاستراتيجية والبيئة والتكنولوجيا .

ثقافة المؤسسة قد تكون عاملا معيقا لتحقيق التميز اذا سادت فيه فيها بعض القيم المعايير الثقافية السلبية بينما اذا كانت ايجابية ومدعومة ستكون عاملا محفزا للاستقرار والتميز وستسهم في تحقيق في تحسين اداء الموظفين

■ **الموارد البشرية:** الانسان يعتبر المورد الحيوي الاساسي لاي منظمة اذ يقوموا بالتخطيط والتنظيم والرصد وباستفادته من قدراته ومهاراته ودافعيته يلعب دورا حاسما في رفع كفاءة واداء المنظمات

■ **ادارة المعرفة :** هي مدخل اداري وتنظيمي يهدف الى تعزيز اهداف المؤسسة من خلال استثمارها في جميع مستوياتها مثل الابتكار الجودة التميز والفعالية تسهم في تحقيق التميز من خلال نقل خبرات والممارسات الجيدة وتجنب الممارسات غير المفيدة مما يساعد على اتخاذ قرارات افضل وتحسين جودة العمليات

■ **ديموغرافيا التنظيم:** الذي يشمل بعض متغيرات الديموغرافية مثل العمر الاصول العرقية النوع عدد سنوات الخبرة مستوى التعليم الذي يؤثر على مستوى اداء كل من الفرد والمؤسسة التي يعمل بها

■ **المناخ المؤسسي :** الخصائص ثابتة في البيئة الداخلية والعمل هي تلك التي تدرك بوضوح من قبل الموظفين وتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم مما ينعكس على سلوكهم يختلف مناخ المؤسسة بناء على درجة تماسك هذه الخصائص وتحقيق اهداف المؤسسة يشكل جزءا اساسيا من هذا التماسك جودة المناخ المؤسسة تعتبر دورا رئيسيا للتميز المؤسسي

■ **طبيعة الهيكل التنظيمي بالمؤسسة :** الهيكل التنظيمي هو اطار يحدد العلاقات الرسمية بين افراد المؤسسات وصلاحياتهم ومسؤولياتهم مما يؤثر على تحقيق التميز المؤسسي من خلال توزيع المهام والمسؤوليات وتحديد العلاقات الرسمية والهرمية وتجميع الافراد في تقسيمات رسميه

الفصل الأول.....الأدبيات النظرية لإدارة المشاريع و التميز المؤسسي

- **تكنولوجيا المعلومات** : استخدام تكنولوجيا المعلومات أصبح اساسيا لنجاح التنظيمات الادارية حيث تساعدهم مواكبه التحولات العالمية والبحث عن اساليب عمل جديدة وتحليل المشكلات بطريقة علمية مما يساهم يساهم في تحقيق التميز المؤسسي وتعزيز التنسيق الاداري.

الفرع الثاني : معوقات التميز المؤسسي

وجدت بعض المعوقات التي تواجه تحقيق التميز المؤسسي، وتمثل فيما يلي : (نوف متروك الرشيدى، نوف علي فخري الرشيدى، 2024، ص459)

- تعدد أهداف المنظمات الحكومية وعدم تحديدها وعدم تطويرها لتستجيب لتغيرات البيئة الخارجية؛
- الاهتمام بالاهداف قصيرة الاجل واهمال الاهداف طويلة الاجل؛
- نقص الكفاءات الادارية المحترفة، مما يؤثر سلبا على تحليل بيانات البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة؛
- الهيكل التنظيمي البيروقراطي؛
- قلة موارد المؤسس كالتقص في الموارد المالية؛
- تركيز العمليات الرقابية على المدخلات بدلا من المخرجات؛
- المركزية الادارية الشديدة وضعف التفويض؛
- التطبيق غير الكفء للخطط الاستراتيجية؛
- قصور وضعف الموارد البشرية والمادية والتكنولوجية؛
- قلة التدريب الكافي على طرق تطبيق ابعاد التميز المؤسسي؛
- قصور الخطط الاستراتيجية؛
- البيروقراطية الإدارية .

الفصل الأول.....الأدبيات النظرية لإدارة المشاريع و التميز المؤسسي

المطلب الثالث: علاقة إدارة المشاريع بالتميز المؤسسي

المنظمات التي تحقق التميز هي "تلك التي تخلق بيئة يتواجد فيها تيار مستمر من المشاريع المدارة بنجاح، حيث يُقاس النجاح بما يصب في مصلحة كل من الشركة والمشروع".

يحدد شرطين مسبقين لكي تحقق المنظمة التميز في إدارة المشاريع. أولاً، يتطلب التميز في إدارة المشاريع "تياراً مستمراً من المشاريع المدارة بنجاح". ومع ذلك، هذا لا يعني أن المشاريع نفسها ناجحة، حيث أن التنفيذ الناجح لإدارة المشاريع لا يمكنه ضمان أن نتائج المشاريع ستكون ناجحة. الشرط المسبق الثاني يتطلب أن "القرارات المتخذة في المشاريع الفردية يجب أن تأخذ في الاعتبار مصلحة كل من المشروع والشركة ككل." فيما يلي سنذكر علاقة أبعاد إدارة المشاريع بالتميز المؤسسي:

أولاً : إدارة نطاق المشروع و التميز المؤسسي: تتمثل العلاقة بينهما في ما يلي:

(ned loh ,2009,p4-20)

بما أن إدارة نطاق المشروع هي واحدة من تسعة مجالات معرفية في إدارة المشاريع، لكي تُعتبر المنظمة متميزة في إدارة المشاريع، يجب أن تكون متميزة في إدارة نطاق المشروع. ونتيجة لذلك، فإن التميز في إدارة نطاق المشروع هو أحد المجالات الرئيسية المطلوبة لتحقيق التميز في إدارة المشاريع في المنظمة.

تم تعديل تعريف كيرزير للتميز في إدارة المشاريع لتعريف التميز في إدارة نطاق المشروع. تتطلب المنظمة التي تتميز في إدارة نطاق المشروع شرطين مسبقين. أولاً، يتطلب ذلك تياراً مستمراً من نطاقات المشاريع المدارة بنجاح. ثانياً، يجب أن تأخذ القرارات المتعلقة بتحديد ما هو مدرج في المشروع أو لا والموافقة على تغييرات النطاق في الاعتبار مصلحة كل من المشروع والمنظمة.

لتعزيز نضج إدارة نطاق المشروع وتحقيق التميز، تعد عمليات نطاق المشروع ضرورة. فمن الضروري أن يكون لدى المنظمة عملية إدارة نطاق مشروع متكاملة ومتكررة يمكن للمنظمة استخدامها لإدارة كل نطاق مشروع.

الفصل الأول.....الأدبيات النظرية لإدارة المشاريع و التميز المؤسسي

العمليات الفرعية الخمسة لإدارة نطاق المشروع:

- **عملية جمع المتطلبات :** هي عملية توثيق وجمع احتياجات أصحاب المصلحة لتحقيق أهداف المشروع. الغرض من هذه العملية الفرعية هو ضمان تحديد وتوثيق المتطلبات مسبقاً قبل تعريف النطاق، وذلك للحد من إمكانية وجود متطلبات غير محددة وتغييرات غير متوقعة لاحقاً في المشروع.
- **تعريف النطاق :** عملية تعريف النطاق بأنها "عملية تطوير وصف تفصيلي للمشروع والمنتج". يحدد ما يتضمنه المشروع والمنتج، وما هو داخل وخارج نطاق المشروع
- **إنشاء هيكل تجزئة العمل: (WBS)** فإن عملية إنشاء هيكل تجزئة العمل (WBS) هي عملية "تقسيم مخرجات المشروع وأعمال المشروع إلى مكونات أصغر وأكثر قابلية للإدارة". هيكل تجزئة العمل (WBS) هو "تفكيك هرمي موجه نحو المخرجات للعمل الذي ستقوم به فريق المشروع لتحقيق أهداف المشروع وإنشاء المخرجات المطلوبة، مع تمثيل كل مستوى نزولي من هيكل تجزئة العمل لتعريف أكثر تفصيلاً لعمل المشروع. ينظم هيكل تجزئة العمل ويحدد النطاق الكلي للمشروع، ويمثل العمل المحدد في بيان نطاق المشروع المعتمد حالياً.
- **التحقق من النطاق:** عملية التحقق من النطاق بأنها "عملية قبول المخرجات المكتملة للمشروع بشكل رسمي. يتضمن
- التحقق من النطاق مراجعة المخرجات مع العميل أو الراعي للتأكد من أنها مكتملة بشكل مرضٍ والحصول على قبول رسمي للمخرجات من قبل العميل أو الراعي".
- **التحكم في النطاق:** فإن التحكم في النطاق هو "عملية مراقبة حالة نطاق المشروع ونطاق المنتج وإدارة التغييرات على
- خط الأساس للنطاق. يضمن التحكم في نطاق المشروع أن جميع التغييرات المطلوبة والتصحيحات أو الإجراءات الوفاءة الموصى بها تتم معالجتها من خلال عملية التحكم المتكاملة في التغيير".

الفصل الأول.....الأدبيات النظرية لإدارة المشاريع و التميز المؤسسي

تعتبر من الضروري فهم أن العمليات الفرعية الخمس لإدارة نطاق المشروع هي مجرد إرشادات، ويجب ضبط العمليات للمؤسسات المختلفة والمشاريع المختلفة لأن كل منظمة ومشروع فريد. إذا قامت المنظمة بمتابعة عمليات إدارة النطاق بشكل صارم مع أدنى مرونة، فمن المتوقع أن يحدث تجاوز في التكلفة والجدول الزمني.

إدارة نطاق المشروع تلعب دوراً حاسماً في تحقيق التميز المؤسسي من خلال عدة آليات مترابطة. على أساسها، تضمن إدارة النطاق بشكل فعال فهماً واضحاً لأهداف المشروع، مما يضمن توافقها مع أهداف المؤسسة الأوسع. من خلال تحديد ومراقبة حدود المشروع بدقة، يمكن توجيه الموارد بدقة، مما يحمي من الهدر ويمكن من تحقيق أقصى استفادة من الموارد. علاوة على ذلك، تعمل إدارة النطاق الصارمة كدرع ضد توسع النطاق غير المراقب، مما يخفف من خطر فشل المشروع ويحافظ على قابليته للتنفيذ. وهذا لا يحمي الاستثمارات فحسب، بل يعزز أيضاً ثقافة المساءلة والانضباط داخل المنظمة. بالإضافة إلى ذلك، من خلال جذب أصحاب المصلحة بنشاط على مدار دورة حياة المشروع، تعزز إدارة النطاق بيئة تعاونية حيث يتم إدارة وتحقيق توقعات الأطراف المعنية، مما يعزز رضاهم. علاوة على ذلك، فإنها تسهل عمليات ضمان الجودة الدقيقة، مضمنة أن المنتجات تلي المعايير المحددة وتساهم في رضا العملاء. من خلال تمكين جدولة وتحديد الأهداف بشكل واقعي، تعزز إدارة النطاق التسليم في الوقت المحدد للمشروع، مما يمنع التأخير ويحافظ على الليونة التنظيمية. وأخيراً، فإنها تعمل كحافز للتحسين المستمر، مما يتيح للمنظمات استخلاص الدروس من المشاريع السابقة، وتحسين العمليات مع مرور الوقت. بشكل عام، تعتبر إدارة نطاق المشروع حجر الزاوية في التميز المؤسسي، حيث تنسق سيمفونية من التوافق الاستراتيجي، وتحسين استخدام الموارد، وتقليل المخاطر، وجذب أصحاب المصلحة، وضمان الجودة، والتسليم في الوقت المحدد، والتحسين المستمر.

الفصل الأول.....الأدبيات النظرية لإدارة المشاريع و التميز المؤسسي

ثانيا : إدارة وقت المشروع و التميز المؤسسي

تكمن في كيفية تخصيص إدارة الوقت لتحقيق أهداف المشروع والتميز المؤسسية، إدارة الوقت للمشروع تهدف لتحقيق الأهداف في الوقت المحدد بينما التميز المؤسسي يسعى لجعل المؤسسة متميزة عن الشركات الأخرى الناشطة في نفس مجالها.

تختلف إستراتيجية إدارة الوقت وفقا لمراحل المشروع ونوعه حيث تشمل التخطيط الجيد، تحديد الأولويات ، توزيع الموارد بشكل فعال، إيجاد خطة بديلة في حال حدوث أزمة... عند تنفيذ كل هذه الاستراتيجيات بشكل فعال وجيد يمكن للمشروع أن ينجح دون تأخير مما يساهم في تعزيز التميز المؤسسي كمثال لتوضيح كيف تساهم إدارة وقت المشروع في تحقيق التميز المؤسسي.

عندما تقوم المؤسسة بإدارة وقت المشروع بكفاءة يمكن لها تقديم المنتجات أو الخدمات في الوقت المحدد مما يؤدي إلى رضا العملاء وبالتالي تعزيز سمعة المؤسسة وتميزها عن الآخرين ، وبالتالي تصنع المؤسسة اسم و علامة قوية خاصة بها في العالم الاقتصادي ، كما أن إدارة وقت المشروع من شأنها أن تقلل التكاليف وتزيد الكفاءة مما يعزز التميز المؤسسي.

بشكل عام إن إدارة وقت المشروع تعتبر ركيزة أساسية من أجل تحقيق التميز المؤسسي فبدون إدارة فعالة لوقت المشروع لن تحقق المؤسسة الأهداف المرسومة بالشكل وفي الوقت المطلوب مما يمنع المؤسسة من تحقيق التميز

المؤسسي. (Turner,R,2009,p16)

الفصل الأول.....الأدبيات النظرية لإدارة المشاريع و التميز المؤسسي

ثالثا :إدارة تكلفة المشروع و التميز المؤسسي:

يمكن شرح علاقة إدارة تكلفة المشروع بالتميز المؤسسي في النقاط التالية:

(Cooke–Davis, T.Crawford,L.Lechler,2009,pp110–123)

- تحقيق الربحية: إدارة تكلفة المشروع تساعد شركة على تحقيق الربحية من خلال تحديد تكلفة الإنتاج وتحديد سعر البيع الذي يسمح بتحقيق أرباح مقبولة وبالتالي تحقيق التميز
 - تحقيق التوازن بين الجودة والتكلفة: من خلال فهم تكاليف المشروع يمكن للشركة تحقيق التوازن المثالي بين تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة وتحقيق ذلك بتكلفة معقولة
 - تحسين عملية الإنتاج: بتحليل تكاليف المشروع يمكن تحديد المناطق التي يمكن تحسينها في عملية الإنتاج لتحقيق كفاءة أكبر وتوفير التكاليف وبالتالي تفادي الأزمات مما يساهم تحقيق التميز المؤسسي.
 - ضبط الجودة وتحسين العمليات: إن إدارة تكلفة المشروع تعزز القدرة على ضبط الجودة وتحسين العملية بشكل مستمر مما يؤدي إلى تحقيق التميز في الأداء والمنتجات وهذا ينعكس على تميز المؤسسة ككل.
 - تقليل المخاطر المالية: بفهم التكاليف وتجنب التكاليف الغير ضرورية والغير المتوقعة التي قد تؤثر سلبا على الأداء المالي للمؤسسة.
 - تحسين استجابة السوق: إن إدارة تكلفة المشروع بشكل فعال يعني تحقيق ميزة تنافسية من خلال تقديم أسعار منتجات تنافسية وتعزيز استجابتها لمتطلبات السوق.
- بشكل عام يمكن القول أن إدارة تكلفة المشروع تساهم في تحقيق وتعزيز التميز المؤسسي وذلك مبين في النقاط المذكورة اعلاه.

رابعا : إدارة جودة المشروع و التميز المؤسسي :

فيما يلي كيفية مساهمة إدارة جودة المشروع في التميز المؤسسي:(kenneth,h.rose,2014, p49-91)

- **تخطيط الجودة:** يتضمن تخطيط الجودة عدة خطوات أساسية لضمان تحقيق معايير عالية في المشاريع. أولاً، يتم تحديد معايير الجودة من خلال وضع أهداف ومعايير واضحة تتماشى مع أهداف المنظمة وتوقعات أصحاب المصلحة. ثانياً، يتم تحديد متطلبات الجودة للمخرجات والعمليات والنتائج مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل الداخلية والخارجية التي قد تؤثر عليها. أخيراً، يتم تطوير خطة إدارة الجودة التي توضح بشكل شامل العمليات والمسؤوليات والأدوات والتقنيات التي سيتم استخدامها طوال دورة حياة المشروع لضمان تحقيق الجودة المطلوبة.
- **ضمان الجودة:** تتضمن ضمان الجودة عدة خطوات لضمان الالتزام بمعايير الجودة المحددة. أولاً، يجب التأكد من أن أنشطة المشروع تلتزم بمعايير الجودة والإجراءات المحددة في خطة إدارة الجودة. ثانياً، يتم إجراء مراجعات وتدقيقات منتظمة لتقييم مدى الامتثال لمتطلبات الجودة، وتحديد أي انحرافات وتنفيذ الإجراءات التصحيحية اللازمة. أخيراً، تتم مراقبة أداء المشروع ومقاييس الجودة بشكل مستمر، باستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لتتبع التقدم وتحديد مجالات التحسين المطلوبة..
- **مراقبة الجودة:** تشمل مراقبة الجودة عدة خطوات حيوية. أولاً، يتم تنفيذ عمليات التفتيش والاختبار للتحقق من أن مخرجات المشروع تفي بالمعايير المحددة مسبقاً. ثانياً، تُتخذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة أي انحرافات عن معايير الجودة المحددة التي تم تحديدها خلال التفتيش أو الاختبار، وضمان حل المشكلات فوراً. أخيراً، يتم إنشاء آليات لتلقي التغذية الراجعة من أصحاب المصلحة ومعالجة أي مخاوف أو قضايا تتعلق بالجودة بسرعة وكفاءة.
- **إدارة المخاطر:** يتضمن إدارة المخاطر المتعلقة بالجودة عدة خطوات أساسية. أولاً، يتم تحديد المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على جودة المشروع، مثل نقص الموارد أو التحديات التقنية أو الاعتمادات الخارجية، وتقييم تأثيرها المحتمل على أهداف المشروع. ثانياً، تُطوّر استراتيجيات وخطط لتخفيف المخاطر لتقليل احتمال وتأثير المخاطر المحددة، مع دمج إدارة المخاطر في عملية إدارة الجودة الشاملة. أخيراً، تتم مراقبة وتقييم مخاطر المشروع باستمرار، مع تحديث سجلات المخاطر وخطط التخفيف حسب الحاجة لمواجهة الظروف المتغيرة والتهديدات الناشئة للجودة.

الفصل الأول.....الأدبيات النظرية لإدارة المشاريع و التميز المؤسسي

■ **التحسين المستمر:** تشمل عملية التحسين المستمر في إدارة الجودة عدة خطوات أساسية. أولاً، يتم توثيق الدروس المستفادة طوال دورة حياة المشروع، بما في ذلك النجاحات والتحديات ومجالات التحسين، لتكون مرجعاً يفيد المشاريع المستقبلية. ثانياً، يتم تحليل بيانات أداء المشروع ومقاييس الجودة لتحديد فرص تحسين العمليات وزيادة الكفاءة، مما يعزز التحسين المستمر داخل المنظمة. أخيراً، يُشرك أصحاب المصلحة في عملية إدارة الجودة من خلال الحصول على ملاحظاتهم ومدخلاتهم لضمان تلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم، وتعزيز ثقافة التحسين المستمر والتميز في المنظمة.

من خلال اتباع هذه العمليات التفصيلية في إدارة جودة المشروع، يمكن للمؤسسات تحسين نتائج المشاريع، تقليل المخاطر، تحسين استخدام الموارد، والمساهمة في التميز المؤسسي عن طريق تقديم نتائج عالية الجودة تتوافق مع الأهداف الاستراتيجية وتوقعات أصحاب المصلحة. إدارة جودة المشروع هي حجر الزاوية في التميز المؤسسي ، حيث تساهم في تنفيذ المشاريع بدقة وضمان تلبية المخرجات للمعايير والمتطلبات المحددة، مما يعزز رضا العملاء وسمعة المؤسسة. علاوة على ذلك، تقلل إدارة الجودة الصارمة من خطر العيوب والأخطاء، مما يقلل من العمل الإضافي والتكاليف المرتبطة ويعزز ثقافة الكفاءة والمساءلة داخل المنظمة. بالإضافة إلى ذلك، تسهل إدارة الجودة تحديد وتخفيف المخاطر بشكل استباقي، مما يقي من انتكاسات المشروع ويحمي الاستثمارات. وأخيراً، من خلال إعطاء الأولوية للجودة طوال دورة حياة المشروع، تزرع المؤسسات ثقافة التحسين المستمر، حيث يتم دمج الدروس المستفادة من المشاريع السابقة بشكل منهجي لتحسين العمليات وتعزيز القدرات ودفع الابتكار. في النهاية، من خلال دمج إدارة الجودة في ممارسات تسليم المشاريع، لا تحقق المنظمات نتائج مشاريع فائقة فحسب، بل تعزز أيضاً ثقافة التميز التي تتخلل كل جانب من عملياتها، مما يقود إلى نمو مستدام ومزايا تنافسية.

خامسا : إدارة مخاطر المشروع و التميز المؤسسي:

يمكن تبين علاقة إدارة مخاطر المشروع بالتميز المؤسسي من خلال النقاط التالية: (-Hilson.D,Murray
(Webster.R,2007,p34)

- تحسين التخطيط واتخاذ القرارات وزيادة سرعة التغيير: من خلال تحليل المخاطر وتقديرها يمكن للمؤسسة التخطيط بشكل أفضل واتخاذ قرارات مناسبة مع البدائل المتوفرة كما تساعد في تحديد السيناريوهات المحتملة وتطوير إستراتيجيات للتعامل معها مما يزيد من قدرة المؤسسة على التكيف مع التغييرات الخارجية والداخلية بفعالية وبالتالي المساهمة في تميز مؤسسة.
- تعزيز الثقة والشفافية: عند إدارة المؤسسة للمخاطر التي تواجه مشاريعها بشكل فعال يمكنها زيادة مستوى ثقة العملاء وأصحاب المصالح مما يعزز سمعتها وبالتالي تحقيق التميز المؤسسي.
- تحسين القدرة على التحمل والاستجابة للأزمات: إدارة مخاطر المشروع تعد قدرة المؤسسة على التعامل مع الأزمات مما يساهم في تجنب تأثيرات سلبية على الأداء ويسمح للشركة بالابتكار والتميز في ظل الظروف الصعبة وبالتالي تحقيق التميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الناشطة في مجالها.

الفصل الأول.....الأدبيات النظرية لإدارة المشاريع و التميز المؤسسي

سادسا : إدارة أصحاب اصالح والتميز المؤسسي :

إدارة أصحاب المصلحة في المشروع هي عنصر حيوي لتحقيق التميز المؤسسي، حيث تتضمن تحديد، وإشراك، وإدارة الأفراد أو المجموعات الذين لهم مصلحة في نتائج المشروع. فيما يلي:

(harold kerzner,2013,pp351-356)

- **التوافق مع أهداف المؤسسة:** تتضمن إدارة أصحاب المصلحة الفعالة فهم ومعالجة اهتمامات وتوقعات ومخاوف أصحاب المصلحة طوال دورة حياة المشروع. من خلال مواءمة أهداف المشروع مع الأهداف التنظيمية الأوسع واحتياجات أصحاب المصلحة.
- **إشراك ودعم أصحاب المصلحة:** يُعزز إشراك أصحاب المصلحة مبكراً وباستمرار طوال المشروع من دعمهم ومشاركتهم، وهو أمر حيوي لنجاح المشروع. عندما يكون أصحاب المصلحة نشطين ومشاركين ويشعرون بقيمة، فإنهم يميلون إلى المساهمة بشكل إيجابي في تقدم المشروع، مما يساهم في خلق بيئة من التعاون والتميز.
- **إدارة المخاطر:** تتضمن إدارة أصحاب المصلحة تحديد وإدارة المخاطر المرتبطة بمصالح وتوقعات وتأثير أصحاب المصلحة. من خلال معالجة مخاوف أصحاب المصلحة بشكل استباقي والحفاظ على قنوات اتصال مفتوحة، يمكن للمنظمات التخفيف من المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على نجاح المشروع والمنظمة.
- **تخصيص واستخدام الموارد:** يساعد فهم أولويات ومتطلبات أصحاب المصلحة المنظمات في تخصيص الموارد بفعالية لتحقيق أهداف المشروع. من خلال إعطاء الأولوية لاحتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة، يمكن للمنظمات تحسين استخدام الموارد، مما يعزز أداء المشروع ويساهم في التميز المؤسسي.
- **ضمان الجودة:** يسهل إشراك أصحاب المصلحة في تحديد متطلبات المشروع وتوقعاته ضمان الجودة من خلال التأكد من أن مخرجات المشروع تلي احتياجات ومعايير أصحاب المصلحة. من خلال دمج ملاحظات أصحاب المصلحة في تخطيط وتنفيذ المشروع، يمكن للمنظمات تحسين جودة نتائج المشروع، مما يدفع نحو التميز.

الفصل الأول.....الأدبيات النظرية لإدارة المشاريع و التميز المؤسسي

- **إدارة التغيير:** تتضمن إدارة أصحاب المصلحة عمليات إدارة التغييرات في متطلبات وتوقعات وأولويات أصحاب المصلحة. من خلال إدارة طلبات تغيير أصحاب المصلحة بفعالية والحفاظ على التوافق مع أهداف المنظمة، يمكن للمنظمات تقليل الاضطرابات والتكيف مع احتياجات المشروع المتطورة.
- **التحسين المستمر:** تعزز ممارسات إدارة أصحاب المصلحة القوية التحسين المستمر من خلال جمع ملاحظات أصحاب المصلحة، والدروس المستفادة، وأفضل الممارسات. من خلال دمج رؤى أصحاب المصلحة في المشاريع المستقبلية وعمليات المنظمة، يمكن للمنظمات تحسين قدرتها على تلبية توقعات أصحاب المصلحة ودفع التميز بمرور الوقت.

تعد إدارة أصحاب المصلحة الفعالة حاسمة لتحقيق التميز المؤسسي، حيث تضمن مواءمة أهداف المشروع مع الأهداف التنظيمية الأوسع واحتياجات أصحاب المصلحة. يشجع إشراك أصحاب المصلحة المبكر والمستمر على دعمهم ومشاركتهم، مما يعزز التعاون والنجاح. تساعد هذه الإدارة في تحديد وإدارة المخاطر المتعلقة بتوقعات وتأثيرات أصحاب المصلحة، وتخصيص الموارد بشكل فعال لتحقيق الأهداف المرجوة. تضمن أيضاً جودة المخرجات من خلال دمج ملاحظات أصحاب المصلحة في التخطيط والتنفيذ، وتدير التغييرات بفعالية لتقليل الاضطرابات. كما تعزز التحسين المستمر من خلال جمع الدروس المستفادة وأفضل الممارسات، مما يعزز قدرة المنظمة على تلبية توقعات أصحاب المصلحة ودفع التميز بمرور الوقت.

الفصل الأول.....الأدبيات النظرية لإدارة المشاريع و التميز المؤسسي

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

بناءً على إطلاعنا على مجموعة من الدراسات التي لها علاقة بمتغيري الدراسة وهما: المتغير المستقل: إدارة المشاريع و المتغير التابع: التميز المؤسسي. تمكنا من إختيار مجموعة منها وقد تناولنا هذه الدراسات من خلال الوقوف على : منهج الدراسة ، العينة المدروسة ، أهدافها ، نتائجها وتوصياتها. وفيما يلي سنبرز أهم الدراسات التي تناولت متغيري الدراسة كل على حدى.

المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير المستقل (إدارة المشاريع)

تعددت الدراسات التي تناولت إدارة المشاريع بتعدد جانب الدراسة ، العينة المدروسة والمنهج المستخدم وفيما يلي سنعرض أهم أربع دراسات صادفتنا أثناء بحثنا في هذا الموضوع حسب الجدول التالي:

جدول رقم (1-1): الدراسات السابقة لإدارة المشاريع

الدراسة	العينة المدروسة	منهج الدراسة	أهداف الدراسة	أهم النتائج	أهم التوصيات
سعد أحمد خليفة الدليمي، إدارة المشاريع و تطبيقها للمعايير الدولية لتحسين جودة المشاريع الصناعية (دراسة تحليلية لإقليم الشمال في الأردن)، الأردن، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، 2019/2018.	تكونت عينة الدراسة من جزء من عمال المشاريع الصناعية التي تعتمد على المعايير العالمية في إدارة مشاريعها بالإقليم الشمالي في الأردن (351 من أصل 1800)	الوصفي التحليلي	هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المشاريع و تطبيقها للمعايير الدولية لتحسين جودة المشاريع الصناعية في الإقليم الشمالي في الأردن.	توصلت الدراسة إلى أن إدارة المشاريع بأبعادها (نطاق المشروع، تكلفة المشروع، وقت المشروع، جودة المشروع...) و تطبيقها للمعايير الدولية لإدارة المشاريع ساهمت في تحسين جودة المشاريع الصناعية في إقليم الشمال في الأردن.	ضرورة إجراء دراسات مستندة على معايير المشاريع الاحتمالية و تبعات عدم الوصول إلى أهداف المشروع كما تم تحديدها و التخطيط لها مسبقاً، بحيث أن المخاطر تكمن في حالة عدم التأكد و نقص المعرفة عن الأحداث المستقبلية.

الفصل الأول.....الأدبيات النظرية لإدارة المشاريع و التميز المؤسسي

<p>أوصت الدراسة بضرورة اهتمام المؤسسة العمومية للضمان الاجتماعي على وضع الخطط الاستراتيجية لكافة مشاريعها، لضمان تحقيق أهدافها و غاياتها المنشودة، الأمر الذي من شأنه أن يعزز مستويات نجاحها و تميزها على كافة المستويات.</p>	<p>توصلت الدراسة إلى أن هناك أثر للمعايير الدولية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع في المؤسسة العمومية للضمان الاجتماعي، باستثناء بعد إدارة النطاق و تكامل المشاريع.</p>	<p>هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، و قد تناولت أربعة أبعاد هي (إدارة نطاق المشروع، إدارة وإدارة الموارد المشروع و إدارة تكلفه و وقت المشروع، إدارة تصالات المشروع) و أربعة أبعاد لجودة المشروع و هي (معايير الارتباط، الأثر، الاستدامة، الكفاءة و الفاعلية).</p>	<p>الوصفي التحليلي</p>	<p>تكونت عينة الدراسة من كافة مديري الإدارات، رؤساء الأقسام و الموظفين الذين يمارسون مهامهم في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي بعمان، الأردن و البالغ عددهم نحو 345 موظف.</p>	<p>زيد حسن خلف درويش الجبوري، أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع على جودة مشاريع المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، الأردن، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال و الإدارة العامة، 2019/2018.</p>
<p>توصي الدراسة صناع القرار وذوي الاهتمام من مديري الجامعات السعودية بالتجديد في المناهج و استحداث مقررات تساعد الخريجين على العمل و النهوض بالاقتصاد و حل مشكلة البطالة و قلة الرواتب</p>	<p>حددت مهارات إدارة المشاريع الهامة التي يجب تضمينها للوحدة التعليمية المقترحة في مقررات المهارات الجامعية و المناسبة للتعليم العالي و هي: تطبيق عملي بنسبة 96%، مهارات تنفيذ المشروع بنسبة 96%، مهارة إدارة الجدوى 90%، وعناصر إدارة المشاريع 88%.</p>	<p>هدفت الدراسة الى استطلاع إمكانية وجدوى وحدة تعليمية مقترحة في مقررات المهارات الجامعية لتنمية مهارات إدارة المشاريع لدى طلبة جامعة جدة وفقاً لرؤية المملكة 2030 ومتطلبات نجاحه من وجهة نظر أعضاء هيئة أعضاء التدريس.</p>	<p>الوصفي التحليلي</p>	<p>استخدمت استبانة من عينة بلغت 50 عضو هيئة تدريس بجامعة جدة.</p>	<p>ناهد عادل العويضي، وحدة تعليمية مقترحة في مقررات المهارات الجامعية لتنمية مهارات إدارة المشاريع لدى طلبة جامعة جدة وفقاً لرؤية المملكة 2030 ومتطلبات نجاحه من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة جدة، كلية التربية، جامعة جدة، المملكة العربية السعودية، المجلد 5، العدد 17، 30 مايو 2021.</p>

الفصل الأول.....الأدبيات النظرية لإدارة المشاريع و التميز المؤسسي

<p>ضرورة تطبيق المواصفة ISO21502:2020 على المشاريع جميعاً التي تنجزها المنظمة، إلى أنها حققت مستوى الاداء الفعلي بنسبة 88% وبواقع فجوة 12% على مشاريع دائرة الاعمار الهندسي.</p> <p>تعزيز دور إدارة المشروع فيما يتعلق بالفقرات التي حصلت على معدل تطبيق وتوثيق أكثر من 80% بهدف الارتقاء بمستوى الاداء الفعلي الى متطلبات المواصفة المبحوثة.</p>	<p>هناك فجوة في مستوى التطبيق الفعلي للبند السادس من نظام ممارسات إدارة المشاريع المتكاملة في العينة المختارة. إذ وجد هنالك الفجوة في ثالث مراحل أثناء تنفيذ البند السادس وعلى النحو التالي:</p> <p>(10%) كانت في مرحلة التنفيذ، و (35%) كانت في مرحلة الضبط، و (15%) كانت في مرحلة الغلق. الانتهاء من مراحل العمل جميعاً.</p>	<p>يهدف هذا البحث إلى التعرف على مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع المتكاملة على وفق المواصفة: ISO21502 من أجل تحديد حجم الفجوة بين الواقع الفعلي لتطبيق البند السادس من المواصفة الخاص بممارسات إدارة المشاريع المتكاملة</p>	<p>تم اعتماد الاساليب الكمية والنوعية في جمع البيانات وتحليلها</p>	<p>تم اختيار نظام إدارة المشاريع في دائرة الاعمار الهندسي بوزارة الاعمار والإسكان والبلديات والاشغال العامة كعينة بحثية.</p>	<p>رؤى خالد جمعة، اريج سعيد خليل، تقييم تطبيق البند السادس ممارسات إدارة المشاريع المتكاملة على وفق المواصفة ISO 21502:2020، دراسة حالة في دائرة الاعمار الهندسي، رؤى الجامعة الوسطى، كلية التقنيات الإدارية،</p> <p>JOURNAL OF TECHNIQUES بغداد-العراق، 31 كانون الاول 2022.</p>
---	--	--	--	--	--

المصدر: من إعداد الطالبتين.

الفصل الأول.....الأدبيات النظرية لإدارة المشاريع و التميز المؤسسي

المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير التابع (التميز المؤسسي)

تعددت الدراسات التي تناولت التميز المؤسسي ويعود ذلك لإختلاف جانب الدراسة ، العينة المدروسة ، المنهج المتبع وغيرها... وفيما يلي سنستعرض أهم أربع دراسات صادفتنا أثناء بحثنا في هذا الموضوع حسب الجدول التالي:

جدول رقم (1-2): الدراسات السابقة للتميز المؤسسي

الدراسة	العينة المدروسة	منهج الدراسة	أهداف الدراسة	أهم النتائج	أهم التوصيات
عبد الوهاب طعمة الهندال، تأثير القيادة الريادية على التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية الكويتية، جامعة مدينة سادات، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، المجلد العلمية للدراسات و البحوث المالية و الإدارية(المجلد الثالث عشر، العدد الثالث، مارس 2022).	تكونت عينة الدراسة من العاملين بالمؤسسات التعليمية بدولة الكويت، بلغ حجم عينة البحث 384 تم استرداد استجاباتهم بنسبة 90%.	الوصفي التحليلي	هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة القيادة الريادية من وجهة نظر عمال المؤسسات التعليمية بالكويت و كذلك التميز المؤسسي بتلك المؤسسات و تحديد نوع و قوة العلاقة بين القيادة الريادية بأبعادها المختلفة و التميز المؤسسي.	أظهرت أهم نتائج الدراسة أن ممارسات القيادة الريادية تتوافر بدرجة متوسطة لدى مجتمع البحث، كما أن مستوى التميز المؤسسي بالمؤسسات التعليمية موضوع الدراسة جاء بدرجة متوسطة، وتوصل البحث إلى وجود علاقة إرتباط إيجابية بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي، وكذلك وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة الريادية على التميز المؤسسي	أهم التوصيات التي جاءت بها هذه الدراسة هي ضرورة الاختيار السليم للقيادة و العمل على تعميق مفهوم القيادة الريادية لدى المديرين، تحسين التميز في تقديم الخدمة، دعم تميز الموارد البشرية و دعم التميز المعرفي بالمؤسسات التعليمية.

الفصل الأول.....الأدبيات النظرية لإدارة المشاريع و التميز المؤسسي

<p>يجب ان يتوفر بناء استراتيجي قوي يعكس توجهات المؤسسة ونظرتها المستقبلية .</p> <p>الحرص على ارضاء المتعاملين مع المؤسسة مع وجود شبكة جيدة من العلاقات بين العاملين قائمة على الثقة والعمل الجماعي.</p>	<p>توصلت الدراسة الى وجوب توفر القيادة الكفاء و تفوق العنصر البشري اضافة الى وجود المراقبة والعمل على تعزيزها كما يجب ان تكون المؤسسة قادرة على تحمل المصاعب.</p>	<p>هدفت الدراسة إلى معرفة أهمية التميز المؤسسي داخل الوحدات المحلية في القطاع الحكومي المصري، و التعرف على أسبابه و أساليب تحقيقه.</p>	<p>الوصفي التحليلي</p>	<p>الوحدات المحلية للقطاع الحكومي المصري</p>	<p>مروة محمد أحمد محمد عبد الهادي، التميز المؤسسي داخل الوحدات المحلية في القطاع الحكومي المصري، جامعة أسيوط، كلية التجارة، قسم العلوم السياسية، المجلة العلمية لكلية التجارة (العدد السابع و السبعون، مارس 2023).</p>
<p>-إيلاء الجامعات الحكومية السعودية مزيداً من الاهتمام بتحقيق معايير نموذج التميز لجائزة الملك عبد العزيز للجودة وصولاً الى التميز المؤسسي المنشود.</p> <p>-قيام الجامعات الحكومية السعودية بالبناء على الأثر الدال لتبني مدخل إدارة نظم البيانات الضخمة على درجات التميز المؤسسي في ظل البيئة الحالية و التغيرات المستقبلية.</p>	<p>تعتبر هذه النتيجة لاثراً مدخل إدارة نظم البيانات الضخمة على التميز المؤسسي منطقية، عن الدور المحوري لنظم البيانات الضخمة و تحليلاتها في تحسين جودة القرارات، اكتشاف المعرفة وتحسين عمليات التعلم ، وكذلك تحسين جودة الخدمات المقدمة بالجامعات، وتعتبر هذه التحسينات المرتكز الأساسي للتميز المؤسسي.</p>	<p>التعرف على مستوى تبني الجامعات الحكومية السعودية لمدخل إدارة نظم البيانات الضخمة، تحديد درجة التميز المؤسسي للجامعات السعودية في ضوء معايير نموذج التميز لجائزة الملك عبد العزيز للجودة، الكشف عن اثر تبني الجامعات السعودية لمدخل إدارة نظم البيانات الضخمة على درجة تميزها المؤسسي.</p>	<p>الوصفي التحليلي</p>	<p>عينة عشوائية بسيطة مكونة من (480) منسوبا في 5 جامعات حكومية سعودية من أعضاء هيئة التدريس و القادة الاكاديميين (عمداء،وكلاء كليات،و رؤساء اقسام)</p>	<p>Nouf Abdullah Bin Adopting Jomah the Management of Big Data Systems and its Impact on Institutional Excellence: A Field Study in Saudi Public Universities Volume 50, Department of Educational Administration, Education College -King Saud University, Saudi Dirasat: ,Arabia Educational No. 3, ,Sciences 2023</p>

الفصل الأول.....الأدبيات النظرية لإدارة المشاريع و التميز المؤسسي

<p>-وضع مؤشرات قياس أداء وظيفي يقيم الفرد العامل في المؤسسة بطريقة صحيحة وتراعي فاعليته و كفاءته في العمل.</p> <p>-اعداد البرامج التدريبية وكافة المستويات العاملة في المؤسسة لتعزيز معرفتهم و تطوير مهاراتهم وقدراتهم.</p>	<p>أظهرت النتائج ان هناك علاقة تأثير لمؤشرات تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في تحقيق التميز المؤسسي من خلال انشاء اطار داخلي للمعايير والعمليات, ويستخدم التميز المؤسسي قياس الأداء كآلية لتقييم تقدم المؤسسة تجاه تحقيق أهدافها التنظيمية</p>	<p>يهدف البحث الى تحديد ابرز المؤشرات المستخدمة في تقييم الاداء الوظيفي للعاملين والتغلب على الاخطاء والانحرافات في الاداء من خلال التحسين والتطوير في كافة المستويات الاداري</p>	<p>الوصفي التحليلي</p>	<p>بعينة عشوائية بلغت (95) فرد في محافظة بغداد</p>	<p>باسمة حازم محمد, عدنان ياسر محمد, سميرة فوزي شهاب, مؤشرات تقييم الاداء الوظيفي للعاملين واثره في التميز المؤسسي,العدد 38, مجلة كلية التراث الجامعة معترف بها من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي, 15, شباط 2024</p>
---	---	---	------------------------	--	--

المصدر: من إعداد الطالبتين

بالنسبة إلى الدراسات السابقة التي جمعت بين المتغيرين معا و هما إدارة المشاريع و التميز المؤسسي، بعد إجراء بحث واسع و معمق بحثا عن دراسة تجمع المتغيرين معا في كل من المراجع العربية و المراجع الأجنبية لم يتم إيجاد دراسة تجمع المتغيرين معا و عليه لم يتم انجاز جدول خاص بالدراسات السابقة للمتغيرين معا.

الفصل الأول.....الأدبيات النظرية لإدارة المشاريع و التميز المؤسسي

المطلب الثالث : المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية و أوجه الإستفادة منها والفجوة البحثية

بعدما تناولنا مختلف الدراسات التي عالجت متغيري الدراسة كل على حدى ، سنعرج فيما يلي الى المقارنة بين هاته الدراسات ودراستنا الحالية للوصول للفجوة البحثية

أولا : المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

إستعرضنا فيما سبق عدد من الدراسات باللغة العربية واللغة الأجنبية ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة بموضوع دراستنا وحاولنا في هذا الجزء تلخيص أوجه المقارنة بين دراستنا الحالية وما سبقها من دراسات ذات الصلة وذلك من خلال إبراز أوجه الاختلاف والتشابه بينهما موضحين في ذلك مختلف نقاط الإستفادة منها:

جدول رقم (1-3): مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

أوجه المقارنة	الدراسة الحالية	الدراسات السابقة
من حيث الحدود المكانية و الزمانية	تم إنجاز هذه الدراسة خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2024/2023 بالمؤسسة المينائية - سكيكدة-	تمت في بيئات مختلفة و في سنوات مختلفة تمتد بين 2018 إلى 2023 و شملت أماكن متعددة و مختلفة مثل: الأردن، الكويت، مصر، العراق، المملكة العربية السعودية.
من حيث العينة	قمنا بالمسح الشامل لمجتمع مكون من 39 عامل، و هم العمال الإداريين لمديرية الأشغال و الأملاك بالمؤسسة المينائية -سكيكدة- و عليه فإن العينة المدروسة مكونة من 39 عامل.	شملت هذه الدراسات عينات مختلفة يمكن تلخيصها فيما يلي: المؤسسات التعليمية، عمال المشاريع الصناعية، عمال المؤسسة العمومية للضمان الاجتماعي، القطاع الحكومي...
من حيث منهج الدراسة	إتبعنا في دراستنا المنهج الوصفي التحليلي و قسمت الدراسة إلى ثلاثة فصول: فصل خاص بالإطار العام للدراسة، فصل نظري تم إنجازه من خلال جمع المعطيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة و المتمثلة في إدارة المشاريع و التميز المؤسسي، و أخيرا فصل تطبيقي إعتمدنا فيه على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات إضافة إلى المقابلة و الملاحظة، و استخدمنا برنامج SPSS الاحصائي لتحليل هذه البيانات	إعتمدت غالبية الدراسات المذكورة على المنهج الوصفي التحليلي باستثناء واحدة اعتمدت على الاساليب الكمية والنوعية في جمع البيانات وتحليلها.

الفصل الأول.....الأدبيات النظرية لإدارة المشاريع و التميز المؤسسي

<p>تقريبا كل الدراسات المذكورة تمت في القطاع العام التمثلة في : التعليم،الحكومة،الصناعة، قطاع الاعمار.</p>	<p>تمت الدراسة في القطاع العام و المتمثل في المؤسسة المينائية -سكيدة-.</p>	<p>من حيث القطاع</p>
<p>تناولت الدراسات السابقة إدارة المشاريع و جمعتها بمتغيرات أخرى كجودة المشاريع، مهارات و ممارسات إدارة المشاريع. و جمعت التميز المؤسسي بمتغيرات مختلفة مثل القيادة الريادية، ادارة نظم البيانات الضخمة، الأداء الوظيفي. في حين لم يكن هنالك دراسة تجمع بين المتغيرين معا، أي إدارة المشاريع مع التميز المؤسسي</p>	<p>تناولت دراستنا متغيرين هما: إدارة المشاريع كمتغير مستقل بأبعاده الستة و هي: إدارة نطاق المشروع، إدارة وقت المشروع، إدارة تكلفة المشروع، إدارة جودة المشروع، إدارة مخاطر المشروع، إدارة أصحاب مصالح المشروع و إبراز دور هذه الأبعاد في تحقيق التميز المؤسسي و الذي أتخذ كمتغير تابع.</p>	<p>من حيث المتغيرات</p>
<p>بعض الدراسات تناولت دور إدارة المشاريع و أثرها على جودة المشاريع و مهارات و ممارسات إدارة المشاريع. كما تناولت الأخرى التميز المؤسسي وعلاقته بالقيادة الريادية، مردودية العمال، ادارة نظم البيانات الضخمة، الأداء الوظيفي.</p>	<p>ركزت دراستنا على دور إدارة المشاريع لدى المؤسسات في تحقيق التميز المؤسسي، و هو الطرح الأول وطنيا و عربيا على حد علمنا و الذي يجمع بين هذين المتغيرين.</p>	<p>من حيث موضوع الدراسة</p>
<p>هدفت معظم الدراسات على إبراز و تبين دور إدارة المشاريع و أبعادها في متغيرات مختلفة أهمها: جودة المشاريع، القيادة الريادية، ادارة نظم البيانات الضخمة، الأداء الوظيفي.... و ذلك من خلال إبراز أثر توفرها على المتغيرات الأخرى.</p>	<p>الهدف من دراستنا هو التعريف بإدارة المشاريع و أبعادها لدى المؤسسات و تبين دورها في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة و ذلك من خلال إبراز مدى امتلاك المؤسسة المينائية - سكيدة- لأبعاد إدارة المشاريع و مدى تطبيقها و أهمية امتلاكها</p>	<p>من حيث هدف الدراسة</p>

المصدر: من إعداد الطالبتين.

الفصل الأول.....الأدبيات النظرية لإدارة المشاريع و التميز المؤسسي

ثانيا: أوجه الإستفادة من الدراسات السابقة

ساعدتنا الدراسات السابقة بشكل فعال في :

- 1-فهم موضوع الدراسة بعمق وتوسع ووضع خطة عمل محكمة.
- 2-الضبط الدقيق لمتغيرات الدراسة وابعادها.
- 3-تحديد مشكلة الدراسة بدقة وصياغة الفرضيات وتحديد المنهجية.
- 4-الاطلاع على مختلف المناهج العلمية والادوات الاحصائية المستخدمة.
- 5-توضيح اهداف الدراسة وإبراز أهميتها.
- 6-التأكد من نتائج الدراسة و الوصول الى التوصيات.

ثالثا: الفجوة البحثية

تختلف دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة من حيث مكان التطبيق حيث اخترنا مؤسسة مبنائية وذلك لما لها من أهمية كبيرة في الاقتصاد الوطني و العالمي , بالإضافة الى تركيزنا على إدارة المشاريع وإبراز ابعادها والدور الذي تلعبه في تحقيق التميز المؤسسي ،وذلك بهدف تعزيز وتعميق المفهومين لدى المؤسسة محل الدراسة ولدى المؤسسات الأخرى وزيادة الإهتمام بهم.

الفصل الأول.....الأدبيات النظرية لإدارة المشاريع و التميز المؤسسي

خلاصة الفصل:

حاولنا في الفصل الأول تناول الجزء النظري لدور إدارة المشاريع في تحقيق التميز المؤسسي لهذا خصص المبحث الأول للإطار المفاهيمي لإدارة المشاريع وتطرقنا فيه لكل من : المفهوم ، الأهداف، الأهمية، الخصائص، وكذلك الأنواع كما تطرقنا إلى الأبعاد و المعايير الدولية و كذا ممارسات إدارة المشاريع، أما المبحث الثاني استعرضنا فيه التميز المؤسسي وعلاقته بإدارة المشاريع من مفهوم، أهداف، أهمية، مبادئ و معوقات.

تم تلخيص علاقة ابعاد إدارة المشروع بالتميز المؤسسي، بان هذه الابعاد تعتبر عوامل حيوية لتحقيق التميز المؤسسي أي انها العوامل الأساسية التي تبث الحياة في المشروع وتجعله ناجح . وبالتالي فتنفيذها يؤدي الى تطبيق المشروع وتنفيذه بنجاح وتحقيق الأهداف المرجوة منه، فتصل المؤسسة الى حالة التميز عن المؤسسات الأخرى الرائدة في مجالها.

أما المبحث الثالث خصصناه للدراسات السابقة من دراسات متعلقة بالمتغير المستقل " إدارة المشروع " ودراسات أخرى متعلقة بالمتغير التابع " التميز المؤسسي".

الفصل الثاني: دور إدارة المشاريع في

تحقيق التميز المؤسسي دراسة حالة

المؤسسة المينائية لسكيدة نموذجاً

الفصل الثاني..... دور إدارة المشاريع في تحقيق التميز المؤسسي

دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكيدة

تمهيد الفصل:

بعدها تمت الدراسة النظرية من خلال عرض مختلف المفاهيم والأساسيات المرتبطة بموضوع الدراسة " دور إدارة المشاريع في تحقيق التميز المؤسسي"، وكذا أهم الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع و حتى تكون دراستنا أكثر واقعية و موضوعية، حاولنا في هذا الفصل إسقاط جانبها النظري على الواقع الميداني والمتمثل في عمال مديرية الأشغال و الأملاك التابعة للمؤسسة المينائية -سكيدة-، وذلك من أجل التعرف على دور إدارة المشاريع في تحقيق التميز المؤسسي، وذلك بالإعتماد على أسلوب التحري المباشر لإختبار الفرضيات المتعلقة بموضوع الدراسة من خلال توزيع الإستبيان المحتوي على محورين و هما: المحور الأول إدارة المشاريع و المحور الثاني التميز المؤسسي، و هي في الأصل إجابات عن الإشكالية و الأسئلة المطروحة ومحاولة منا لإثبات أو نفي فرضيات الدراسة.

ومن أجل هذا قمنا بتقسيم الفصل إلى مبحثين:

- المبحث الأول تناولنا خلاله: الطريقة والأدوات المستخدمة.
- المبحث الثاني تناولنا فيه: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

الفصل الثاني..... دور إدارة المشاريع في تحقيق التميز المؤسسي

دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكيدة

المبحث الأول: الطريقة و الأدوات المستخدمة

ركزت الدراسة الميدانية بشكل رئيسي على دراسة وتحليل إدارة المشاريع لدى المؤسسة ودورها في تحقيق التميز المؤسسي ، و يشمل هذا المبحث تحديد الطريقة و الأدوات المستخدمة في جمع البيانات المتعلقة بدراسة المؤسسة.

المطلب الأول : الطريقة المتبعة في تحليل الدراسة

سنتناول في هذا المطلب الطريقة المتبعة في إنجاز هذه الدراسة من خلال التعرف على المجتمع، عينة الدراسة، أهم مصادر المعلومات والبيانات بالإضافة إلى أدوات جمع هذه البيانات.

أولاً: منهج الدراسة

تم الإعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، حيث إستخدمنا المنهج الوصفي لوصف دور إدارة المشاريع في تحقيق التميز المؤسسي ، واستخدمنا المنهج التحليلي بهدف تحليل عبارات المتغيرين و استخراج العلاقة بينهما.

1. المنهج الوصفي التحليلي:

بواسطة هذا المنهج يتم جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة محل الدراسة ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها ، كما تم الإعتماد في جانبنا الميداني على الإستبيان من أجل جمع البيانات.

■ **الإستبيان :** يعتبر الإستبيان من بين الأدوات و المصادر الأولية لجمع البيانات والمعلومات ، وقد قمنا بتوزيع الإستبيان على عمال مديرية الأشغال و الأملاك التابعة للمؤسسة المينائية -سكيدة- (أنظر الملحق رقم 01)

■ **المقابلة :** و هي من الأدوات الرئيسية والأساسية لجمع البيانات ، وفيها قمنا بمقابلة المدير العام للمصلحة ورئيس مشروع، و قمنا بتوجيه أسئلة متعلقة بموضوع دراستنا ، وقد كانت نتائج المقابلتين متقاربة مع إجابات الإستبيان، كما تم الحصول على بعض المعلومات المقدمة من طرف رئيس المشروع على شكل وثائق إلكترونية و المتعلقة بالمشروع مثال الدراسة.(أنظر الملحق رقم 03).

الفصل الثاني..... دور إدارة المشاريع في تحقيق التميز المؤسسي

دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكيدة

2. المنهج الاحصائي :

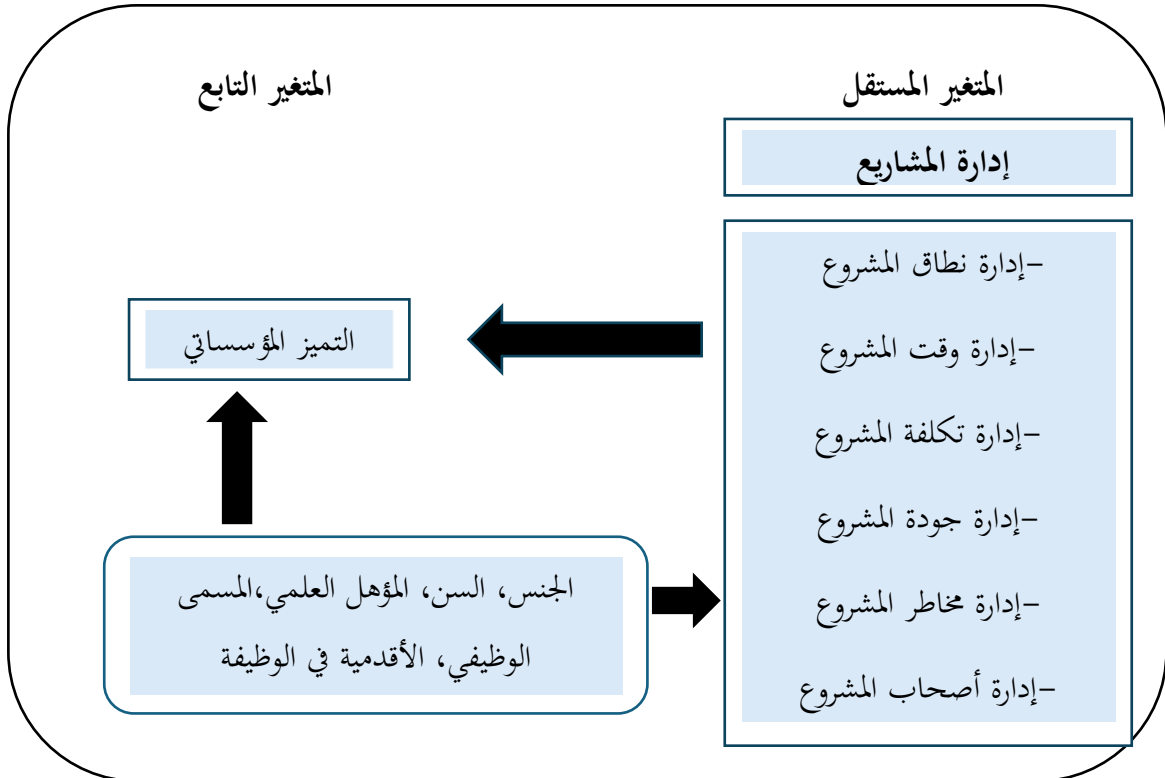
و الذي يمكننا من إختبار صحة الفرضيات باستعمال الأساليب والأدوات الإحصائية في تحليل البيانات لتقييم إدارة المشاريع ودورها في تحقيق التميز المؤسسي بمديرية الاشغال والأملاك التابعة للمؤسسة المينائية-سكيدة، وذلك من خلال مسح شامل لعمال المديرية. (أنظر الملحق رقم 02)

ثانيا : متغيرات الدراسة

الشكل الموالي سيوضح لنا نموذج الدراسة المتمثلة في : دور إدارة المشاريع في تحقيق التميز المؤسسي والتي تتضمن متغيرين أساسيين مع أبعاد المتغير الأول و هما :

- المتغير المستقل : إدارة المشاريع.
- المتغير التابع : التميز المؤسسي.

الشكل رقم(01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين.

الفصل الثاني..... دور إدارة المشاريع في تحقيق التميز المؤسسي

دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكيدة

ثالثا : مجتمع وعينة الدراسة

1. التعريف بالمؤسسة محل الدراسة :

أ. التعريف بالمؤسسة المينائية لسكيدة:

هي مؤسسة اقتصادية عمومية، تم تأسيسها بمقتضى المرسوم 82/284 المؤرخ في 14 أوت 1982م وذلك في خضم برنامج إعادة الهيكلة للمؤسسات، حيث أسندت لهذه المؤسسة مهام كانت على عاتق الوحدة المنحلة والتي عن طريق إعادة هيكلتها أنشأت المؤسسة المينائية لسكيدة، وتمثل هذه الوحدات في:

- الديوان الوطني للموانئ (LONP)؛

- الشركة الوطنية للشحن والتفريغ (SONAMA)؛

- الشركة الوطنية لسحب البواخر (CNAN).

تعتبر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم مسيرة عن طريق القانون والأنظمة الخاصة باستقلالية المؤسسات، أما عن استقلاليتها في حالة الاستثمارات الكبرى فإنها تلجأ إلى التحاور مع بعض الوزارات كوزارة النقل مثلا، وهي مكلفة في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية باستيراد وتصدير البضائع حيث تقوم بتوزيع البضائع والمواد إلى كل الجهات الشرقية للبلاد وهذا بالتعاون مع الهيئات الأخرى كالجمارك والشرطة. ويقدر رأس مالها ب: 900 مليون دينار جزائري.

فيما بلغ رقم أعمالها لسنة 2017 ب: 35000000.00 دج، بملكية مساهم وحيد، هو مؤسسة تسيير مساهمات الدولة "PORT" (SOGEPOR)، يعتبر الثاني بعد أرزيو في المحروقات كما أنه أصبح يستقبل البواخر من الحجم الكبير بعد تهيئة الرصيف الخاص بها الذي يبلغ عمقه 11م، مما يسمح بشحن وتفريغ البضائع، وتحتوي المؤسسة على 5 موانئ، تربع على مساحة قدرها 30 كلم ومن أهمها ما يلي:

- ميناء القل والمرسى وسطورة: والمختص نشاطه في عمليات الصيد؛

- ميناء مزدوج: يعتبر من أقدم الموانئ وهو الميناء التاريخي للمدينة ويتضمن كل النشاطات التجارية لمختلف

السلع إلى جانب المحروقات؛

- ميناء الهيدروكربون: وهو من أحدث الموانئ.

الفصل الثاني..... دور إدارة المشاريع في تحقيق التميز المؤسسي

دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكيكدة

ويمكن توضيح هوية المؤسسة المينائية لسكيكدة أكثر من خلال الجدول التالي:(أنظر الملحق رقم 04)

جدول رقم(2-1): بطاقة تعريف المؤسسة المينائية لسكيكدة

البيان	بطاقة تعريف المؤسسة المينائية لسكيكدة
التسمية	المؤسسة المينائية لسكيكدة (Entreprise portuaire de Skikda) بالاختصار E.P.S
الشكل القانوني	مؤسسة عمومية اقتصادية، مؤسسة ذات أسهم مسيرة عن طريق قوانين ونظم متعلقة بالاستقلالية للمؤسسات.
تاريخ الإنشاء	تأسست بمقتضى المرسوم رقم 82/284 الصادر في 14 أوت 1982 وتحولت إلى شركة مساهمة في 1989/03/21.
المقر	المنطقة الصناعية الصغرى "فهد الأسود" صندوق بريد رقم 65 سكيكدة 21000 الجزائر.
نظام التسيير	مؤسسة منظمة لمديرية عامة أحادية الوحدة.
المساهمون	مجمع الخدمات المينائية (الموانئ).
رأس مالها	900 مليون دينار جزائري.
شهادة النوعية	المؤسسة حاملة للشهادة بموجب متطلبات نظام OHSAS 18001 V 2007, ISO 9001 V 2008, ISO14001 V 2004 .
العمالون	1920 عامل
رقم الأعمال	3.500.000.000 دج

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مجموعة من الوثائق و المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة.

ب. أنشطة المؤسسة المينائية لسكيكدة :

تعتبر المؤسسة المينائية لسكيكدة مؤسسة خدمية تسعى لتسيير الأملاك العامة المينائية و ممارسة عمليات الشرطة و الأمن المتعلقة بحركة الإبحار و الرقابة و المحافظة على الأملاك المينائية العامة، و أهم الأنشطة التي تمارسها المؤسسة:

- القيام بعمليات الإرساء و التحميل و الشحن و تفريغ البضائع و السحب البحري؛
- الاستيراد و التصدير و تسيير الاستغلال العمومي و الأملاك؛
- تنفيذ أعمال الصيانة و تسيير المنشآت المينائية؛

الفصل الثاني..... دور إدارة المشاريع في تحقيق التميز المؤسسي

دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكيكدة

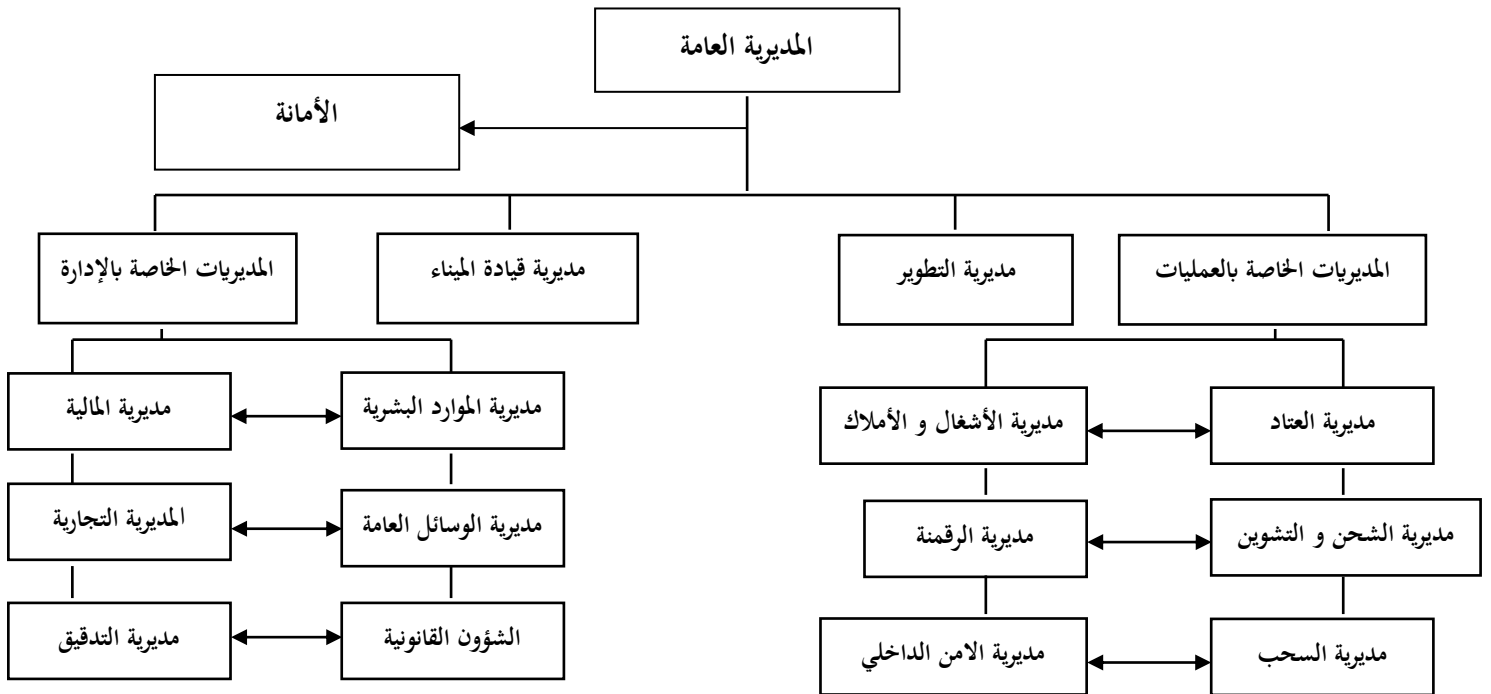
- تنظيم حركة المرور و الإبحار بصفة عامة؛
- الوقاية من حرائق المنشآت و الملاحة البحرية و كذا التلوث البحري؛
- الاستغلال الجيد لليد العاملة و المردود الجيد لاستثمارات البنية التحتية.

وتمثل نشاط المحروقات (85%) من نشاط المؤسسة مستحوذا بذلك على أكبر حصة في نقل المحروقات على مستوى الشرق الجزائري.

ت. الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية لسكيكدة:

بناء على ما ذكر سابقا، و بعد تقديمنا تعريف مفصل حول المؤسسة المينائية لسكيكدة، و ذكرنا لكافة أنشطة المؤسسة، نقدم فيما يلي الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة المينائية لسكيكدة :

الشكل رقم(02): الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية لسكيكدة



المصدر: الوثائق المقدمة من طرف مديرية الموارد البشرية.

الفصل الثاني..... دور إدارة المشاريع في تحقيق التميز المؤسسي

دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكيدة

2. مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في عمال مديرية الاشغال والأملاك التابعة للمؤسسة المينائية- سكيدة- بمختلف رتبهم ومستوياتهم والبالغ عددهم 39 عامل، تقوم هذه المديرية بإنجاز ومتابعة الأعمال التي توجه من طرف المؤسسة كإنجاز الهياكل القاعدية و المحافظة على الأملاك و ترتيب الأشغال المتعلقة بالميناء و تأجير المخازن و المساحات للزبائن الدائمين بالإضافة إلى تنظيف الميناء البحري و تتضمن هذه المديرية أربع خدمات أساسية نذكرها فيما يلي: (أنظر الملحق رقم 05)

✓ خدمة حفظ النطاق و تتضمن:

-قسم VRD و البناء؛

-قسم السباكة و النجارة و الدهان؛

-قسم الكهرباء؛

-قسم الصرف الصحي.

✓ خدمة الأعمال الجديدة:

-قسم مراقبة التطورات و الأعمال الداخلية؛

-قسم مراقبة الأعمال الجديدة التي تم تنفيذها.

✓ خدمة البنية التحتية:

-قسم البناء و الصيانة؛

-القسم المسؤول عن صيانة المعدات؛

-القسم المسؤول عن الرصيف و أعماله؛

✓ خدمة إعداد السوق.

الفصل الثاني..... دور إدارة المشاريع في تحقيق التميز المؤسسي

دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكيدة

3. عينة الدراسة:

باعتقادنا على المسح الشامل كطريقة والاستبيان كأداة، فلقد تم توزيع الاستبيان على كافة عمال مديرية الأشغال و الأملاك (39 عامل) عن طريق التسليم والاستلام المباشر، و تم إسترجاع 39 استبيان وهي تمثل عينة الدراسة.

جدول رقم(2-2): الاحصائيات الخاصة بالاستبيان

الاستبيان		البيان
النسبة	العدد	
100%	39	عدد الاستبانات الموزعة
100%	39	عدد الاستبانات المسترجعة
100%	39	عدد الاستبانات الصالحة

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الإستبيان.

المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة في الدراسة

اعتمدنا على مجموعة من الادوات والبرامج الإحصائية لجمع البيانات المرتبطة بموضوع دراستنا وتحليلها و التي نذكرها فيما يلي:

أولا : الأدوات والبرامج الإحصائية المستخدمة

تم استخدام أساليب الاحصاء الوصفي و الإحصاء الإستدلالي للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات، تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS22 عن طريق تفرغ بيانات الاستبيان و توصلنا إلى ما يلي:(أنظر الملحق رقم02)

1-مقاييس الاحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة و إظهار خصائصها وهي : المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للاجابة عن أسئلة الدراسة.

2-معامل الارتباط بيرسون للتعرف على درجة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

الفصل الثاني..... دور إدارة المشاريع في تحقيق التميز المؤسسي

دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكيدة

3- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة صدق ثبات فقرات الاستبيان.

4- اختبار T و غرضه التأكد من مدى وجود دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة لاختبار فرضيات الدراسة.

ثانيا: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

قمنا بالاعتماد على الاستبيان في دراستنا، كوسيلة جمع بيانات إضافة إلى المقابلة والوثائق الرسمية الإلكترونية المقدمة.

1. الاستبيان :

تم تخصيص هذا الاستبيان لتحديد دور إدارة المشاريع في تحقيق التميز المؤسسي بمديرية الأشغال و الأملاك

التابعة للمؤسسة المينائية -سكيدة-، و قمنا بتحكيمة من طرف الأساتذة المشرفة للاستفادة من خبرتها

لاخراجه في شكله النهائي(انظر الملحق رقم 01)، و قد تم تقسيمه إلى قسمين كما يلي:

❖ **القسم الأول :** يشمل البيانات الشخصية للعاملين بمديرية الأشغال والاملاك و المتمثلة في : الجنس ، السن ،

المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي والأقدمية في الوظيفة.

❖ **القسم الثاني :** يشمل عددا من العبارات الخاصة بالموضوع الرئيسي، و ينقسم إلى جزئين :

■ **الجزء الاول :** خاص بالمتغير المستقل (إدارة المشاريع) ويضم ستة أبعاد و تتمثل فيما يلي :

-البعد الأول : إدارة نطاق المشروع ويتضمن أربعة عبارات.

-البعد الثاني : إدارة وقت المشروع ويتضمن أربعة عبارات.

-البعد الثالث : إدارة تكلفة المشروع ويتضمن أربعة عبارات.

- البعد الرابع : إدارة جودة المشروع ويتضمن أربعة عبارات.

- البعد الخامس : إدارة مخاطر المشروع ويتضمن أربعة عبارات.

- البعد السادس : إدارة أصحاب مصالح المشروع ويتضمن خمسة عبارات.

■ **الجزء الثاني :** يتعلق بالمتغير التابع (التميز المؤسسي) ويضم إثني عشرة عبارة .

- تم توزيع الاستبيان شخصيا على عمال مديرية الأشغال و الأملاك وتم استرجاعها في الحين.

الفصل الثاني..... دور إدارة المشاريع في تحقيق التميز المؤسسي

دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكيكدة

من اجل الإجابة على العبارات الخاصة بالجزء الأول و الثاني في الاستبيان، تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي (غير موافق بشدة ، غير موافق ، محايد ، موافق ، موافق بشدة) ، كما يوضحه الجدول الآتي :

الجدول رقم(2-3): مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على موقع www.realstatistics.com.

تم تحديد إجابات المستجوبين من خلال الترجيح لخيارات مقياس ليكارت الخماسي .

الجدول رقم(2-4): مجال المتوسط الحسابي المرجح (مقياس ليكارت)

الاتجاه	مجال المتوسط الحسابي المرجح
غير موافق بشدة	1 - 1.80
غير موافق	1.81 - 2.60
محايد	2.61 - 3.40
موافق	3.42 - 4.20
موافق بشدة	4.21 - 5

المصدر : من اعداد الطالبتين بالإعتماد على موقع www.realstatistics.com.

2. وثائق مديرية الأشغال والأماك :

تم الاعتماد على الوثائق المقدمة لنا من طرف رئيس مشروع بالمديرية، حيث تمثلت في مثال عن مشروع قائم و غيرها من الوثائق الملمة باجراءات تسيير المشاريع بالمؤسسة المينائية -سكيكدة-. (أنظر الملحق رقم06-13)

3. المقابلة :

أجرينا مقابلة مباشرة مع كل من : المدير العام لمديرية الاشغال و الأماك، اثنان من رؤساء المشاريع (مشرفون مباشرون على المشاريع القائمة). (أنظر الملحق رقم 03)

الفصل الثاني.....دور إدارة المشاريع في تحقيق التميز المؤسسي

دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكيدة

ثالثا : صدق وثبات أداة الدراسة :

أجريت عدة اختبارات على الاستبيان للتأكد من صحته وثباته، مستخدمين في ذلك التحكيم من خلال الأستاذة المشرفة ، بالإضافة الى الاختبارات اللازمة للتحقق من الصدق والثبات.

▪ الصدق الظاهري (صدق المحكمين) :

لمعرفة مدى وضوح أسئلة الاستبيان، لدى تم عرضه على الأستاذة المشرفة للتعرف على توجيهاتها، و تم أخذ النصائح والتصحيحات بعين الاعتبار للوصول الى الشكل النهائي.

▪ صدق الإتساق الداخلي : تم حساب صدق الاتساق الداخلي لكل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه من

خلال حساب معامل الارتباط بيرسون و تم توضيح ذلك في الجداول التالية :

الفصل الثاني..... دور إدارة المشاريع في تحقيق التميز المؤسسي
دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكيدة

❖ المحور الأول: إدارة المشاريع

أولا : إدارة نطاق المشروع

جدول رقم (2-5) قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات إدارة نطاق المشروع

رقم	العبارات	معامل الارتباط بالمحور	مستوى الدلالة
	إدارة نطاق المشروع	0.765	0.00
1	تعتمدون على وثيقة رسمية تحدد نطاق المشروع (دراسات يقوم بها مكتب الدراسات)	0.387	0.01
2	توفرون تقارير دورية توضح حالة مراقبة التقدم في تنفيذ نطاق المشروع	0.463	0.00
3	يتم إشراككم أو إشعاركم في عملية التغييرات التي تمت في نطاق المشروع	0.779	0.00
4	تتخذون الإجراءات اللازمة للتقليل من حدة المخاطر المحتملة المرتبطة بنطاق المشروع	0.513	0.00

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22

من خلال الجدول نلاحظ أن قيم معامل الارتباط لفقرات إدارة نطاق المشروع تتراوح ما بين 0.387 و 0.779 وهو ارتباط طردي قوي، وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

الفصل الثاني..... دور إدارة المشاريع في تحقيق التميز المؤسسي

دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكيدة

ثانيا : إدارة وقت المشروع

جدول رقم (2-6) قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات إدارة وقت المشروع

رقم	العبارات	معامل الارتباط بالمحور	مستوى الدلالة
	إدارة وقت المشروع	0.824	0.00
1	تنظمون وتجدولون وقت المشروع كأولوية في أولويات المشروع	0.481	0.00
2	تستخدم أدوات رصد وتتبع مستوى تقدم المشروع والالتزام بالجدول الزمني	0.630	0.00
3	تواجهون تحديات في إدارة وقت المشروع مثل التأخيرات غير المتوقعة أو زيادة حجم العمل	0.659	0.00
4	تعتقدون أن القدرة على تحديد وتخصيص الوقت بشكل فعال يساهم في نجاح المشروع	0.674	0.00

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22

من خلال الجدول نلاحظ ان قيم معامل الارتباط لفقرات إدارة وقت المشروع تتراوح ما بين 0.481 و 0.674 وهو ارتباط طردي قوي, وبالتالي فان العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

الفصل الثاني..... دور إدارة المشاريع في تحقيق التميز المؤسسي

دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكيدة

ثالثا : إدارة تكلفة المشروع

جدول رقم (2-7) قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات إدارة تكلفة المشروع

رقم	العبارات	معامل الارتباط بالمحور	مستوى الدلالة
	إدارة تكلفة المشروع	0.819	0.00
1	تقومون بدراسة تكاليف المشروع وتقديرها وتحديد الميزانية المتوفرة لذلك	0.559	0.00
2	تعتمدون على أدوات محددة لمراقبة التكاليف وتحليل الإنحرافات بين التكلفة المخططة والفعالية	0.645	0.00
3	ترزون على تخفيض التكلفة وتتجاهلون الجودة	0.515	0.00
4	تواجهون تحديات مفاجئة كالتكاليف غير المتوقعة أو تجاوز الميزانية	0.071	0.66

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22

- من خلال الجدول نلاحظ ان قيم معامل الارتباط لفقرات إدارة تكلفة المشروع تتراوح ما بين 0.071 و 0.645 وهو ارتباط طردي قوي، وبالتالي فان العبارات صادقة لما وضعت لقياسه

الفصل الثاني.....دور إدارة المشاريع في تحقيق التميز المؤسسي

دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكيدة

رابعاً : إدارة جودة المشروع

جدول رقم (2-8) قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات إدارة جودة المشروع

رقم	العبارات	معامل الارتباط بالمحور	مستوى الدلالة
	إدارة جودة المشروع	0.709	0.00
1	لديكم إطلاع على إدارة جودة المشاريع	0.646	0.00
2	توفرون خطة إدارة الجودة منذ البداية	0.673	0.00
3	تقومون بمراجعة مقاييس ومعايير الجودة	0.324	0.04
4	تقومون بمراقبة تنفيذ الجودة خلال مراحل المشروع	0.443	0.00

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22

-من خلال الجدول نلاحظ ان قيم معامل الارتباط لفقرات إدارة جودة المشروع تتراوح ما بين 0.324 و 0.673 وهو ارتباط طردي قوي, وبالتالي فان العبارات صادقة لما وضعت لقياسه

الفصل الثاني..... دور إدارة المشاريع في تحقيق التميز المؤسسي

دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكيدة

خامسا : إدارة مخاطر المشروع

جدول رقم (2-9) قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات إدارة مخاطر المشروع

رقم	العبارات	معامل الارتباط بالمحور	مستوى الدلالة
	إدارة مخاطر المشروع	0.650	0.00
1	تقومون بتحليل مخاطر مشروع وتحديد إستراتيجيات للتعامل معها قبل بدئ التنفيذ	0.238	0.13
2	تستخدمون تقنيات وأساليب التنبؤ من أجل وضع السيناريوهات المحتملة للمخاطر التي قد تعيق سير المشروع	0.453	0.00
3	تقدرون وتصنفون الخطر على المشروع ثم تحددون الأولويات التي يجب التعامل معها	0.457	0.00
4	تقومون دائما بإعداد خطة بديلة لإدارة المخاطر من أجل ضمان إستمرار المشروع	0.591	0.00

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22

- من خلال الجدول نلاحظ ان قيم معامل الارتباط لفقرات إدارة مخاطر المشروع تتراوح ما بين 0.238 و 0.591 وهو ارتباط طردي متوسط، وبالتالي فان العبارات لازالت تعتبر صادقة لما وضعت لقياسه.

الفصل الثاني..... دور إدارة المشاريع في تحقيق التميز المؤسسي

دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكيدة

سادسا : إدارة أصحاب مصالح المشروع

جدول رقم (2-10) قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات إدارة أصحاب مصالح المشروع

رقم	العبارات	معامل الارتباط بالمحور	مستوى الدلالة
	إدارة أصحاب مصالح المشروع	0.846	0.00
1	تقومون بإختيار المشاريع التي تتماشى مع أهداف وإستراتيجيات المؤسسة المينائية	0.559	0.00
2	تفيدون كل الأطراف المشاركة في المشروع بتحديثات منظمة حول تقدم المشاريع في الميناء	0.725	0.00
3	تحملون كل طرف مشارك في المشروع مسؤولية التحديات والمخاطر المرتبطة به	0.776	0.00
4	تقيدون الأطراف المسؤولة عن المشروع بمراحل التقدم حسب الجدول الزمني لتسليم المشروع	0.673	0.00
5	تقدمون لمنفذي المشروع إمتيازات للمشاريع المقبلة	0.419	0.00

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22

-من خلال الجدول نلاحظ ان قيم معامل الارتباط لفقرات إدارة أصحاب المصالح المشروع تتراوح ما بين 0.419 و 0.776 وهو ارتباط طردي قوي, وبالتالي فان العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

الفصل الثاني..... دور إدارة المشاريع في تحقيق التميز المؤسسي
دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكيدة

❖ المحور الثاني: التميز المؤسسي

جدول رقم (2-11) قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات التميز المؤسسي

رقم	العبارات	معامل الإرتباط بالمحور	مستوى الدلالة.
1	تشجع المؤسسة المينائية موظفيها على الإبداع والتحسين في الخدمات المينائية	0.538	0.00
2	تمتلك المؤسسة عمال ذو كفاءة وتخصص عالي	0.481	0.00
3	تهتم المؤسسة المينائية بإقامة دورات تدريبية لتحسين مستوى العاملين	0.481	0.00
4	للمؤسسة المينائية نموذج يوضح أداء العمال	0.552	0.00
5	تحسن المؤسسة المينائية في خدماتها باستمرار	0.605	0.00
6	تعتمد المؤسسة المينائية على تقديم تحفيزات لعمالها المتميزون	0.584	0.00
7	تولي المؤسسة المينائية أهمية كبيرة للجودة الشاملة في مختلف مشاريعها	0.421	0.00
8	تقدم المؤسسة المينائية عقود متميزة مقارنة بالمؤسسات المينائية المنافسة في نفس المجال	0.465	0.00
9	تعتمد المؤسسة المينائية على الأساليب التكنولوجية الحديثة في إنجاز مشاريعها	0.643	0.00
10	تقوم المؤسسة المينائية بإجراء إستطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات العملاء	0.757	0.00
11	تهتم المؤسسة المينائية بتجسيد التميز في مشاريعها عن المؤسسات المينائية الأخرى	0.733	0.00
12	تتصف إجراءات تنفيذ المشاريع في المؤسسة المينائية بالكفاءة والمرونة والسرعة	0.486	0.00

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22

الفصل الثاني..... دور إدارة المشاريع في تحقيق التميز المؤسسي

دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكيدة

- من خلال الجدول نلاحظ ان قيم معامل الارتباط لفقرات التميز المؤسسي تتراوح ما بين 0.421 و 0.757 وهو ارتباط طردي قوي، وبالتالي فان العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

■ ثبات أداة الدراسة : يقيس الثبات مدى استقرار أداة الدراسة وعدم تناقضها ، قمنا بفحص عبارات

الاستبيان في دراستنا باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ، لاحظنا ان معامل الثبات لاجابات عمال مديرية الاشغال والاملاك نسبتها مقبولة، و تعد دلالة إحصائية عالية وتفي باغراض الدراسة، ونوضح ذلك في الجدول التالي:

جدول رقم (2-12) معامل ألفا كرونباخ لكل محور

المتغيرات	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
إدارة نطاق المشروع	4	0.865
إدارة وقت المشروع	4	0.861
إدارة تكلفة المشروع	4	0.855
إدارة جودة المشروع	4	0.873
إدارة مخاطر المشروع	4	0.879
إدارة أصحاب مصالح المشروع	5	0.849
المحور الأول: إدارة المشاريع	25	0.838
المحور الثاني: التمييز المؤسسي	12	0.895
القيمة الاجمالية	37	0.880

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22.

نلاحظ ان من النتائج المحصل من الجدول أعلاه : قيمة معامل الفا كرونباخ لمختلف محاور الاستبيان تتراوح بين 0.838 و 0.895 وهي قيمة مرتفعة ، حيث بلغت القيمة الاجمالية للمعامل 0.880 وهي قيمة مرتفعة كذلك. ما يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بثبات عالي من ناحية عبارات الاستبيان.

الفصل الثاني..... دور إدارة المشاريع في تحقيق التميز المؤسسي

دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكيدة

المبحث الثاني: تحليل و مناقشة نتائج الدراسة

بعد عملية تفرغ بيانات الاستبيان في برنامج SPSS22، سنعرض فيما يلي مختلف النتائج المتحصل عليها والخاصة بالعمال المستجوبين.

المطلب الأول : عرض وتحليل نتائج الدراسة

أولا : تحليل البيانات الشخصية

سنعرض خصائص وتوزيع العمال المستجوبين من خلال المتغيرات الآتية : الجنس، السن، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي و الأقدمية في الوظيفة.

1. توزيع افراد العينة حسب الجنس:

الجدول رقم (2-13) يمثل توزيع العينة حسب متغير الجنس

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	34	87.2
	أنثى	5	12.8
المجموع		39	100

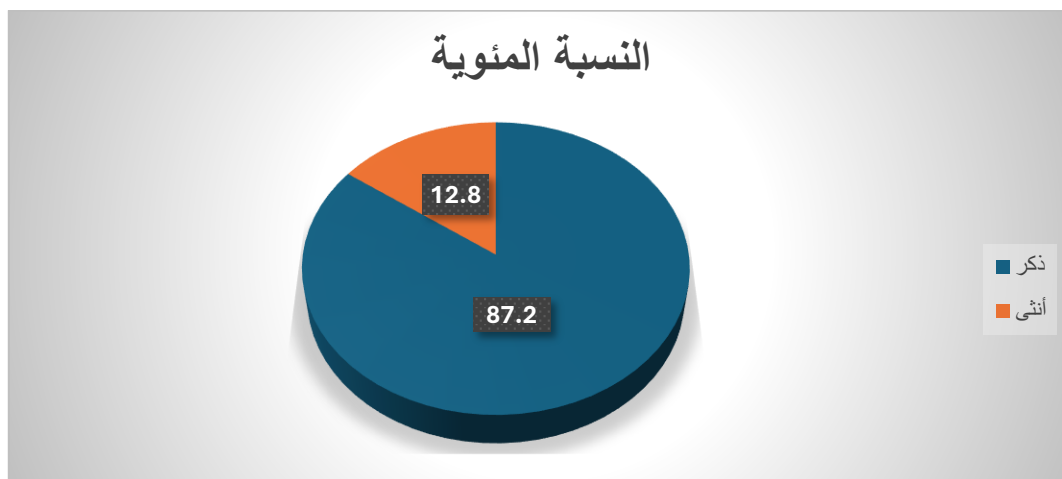
المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن حجم العينة 39 فردا، حيث أن 34 من المجيبين على الاستبيان كانوا من الذكور أي ما يعادل، 85% ، بينما 5 من المجيبين كانوا إناث أي ما يعادل 69.215% الأمر الذي يعود لطبيعة الاعمال التي تقوم ها مديرية الاشغال والاملاك ويوضح ذلك في سلم توزيع العمال للمؤسسة المينائية.

الفصل الثاني..... دور إدارة المشاريع في تحقيق التميز المؤسسي

دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكيدة

الشكل رقم(03): يمثل توزيع العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين.

2. توزيع العينة حسب متغير السن:

الجدول رقم(2-14): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
العمر	من 20 إلى 29 سنة	3	7.7
	من 30 إلى 39 سنة	10	25.6
	من 40 إلى 49 سنة	15	38.5
	من 50 سنة فما فوق	11	28.2
المجموع		39	100

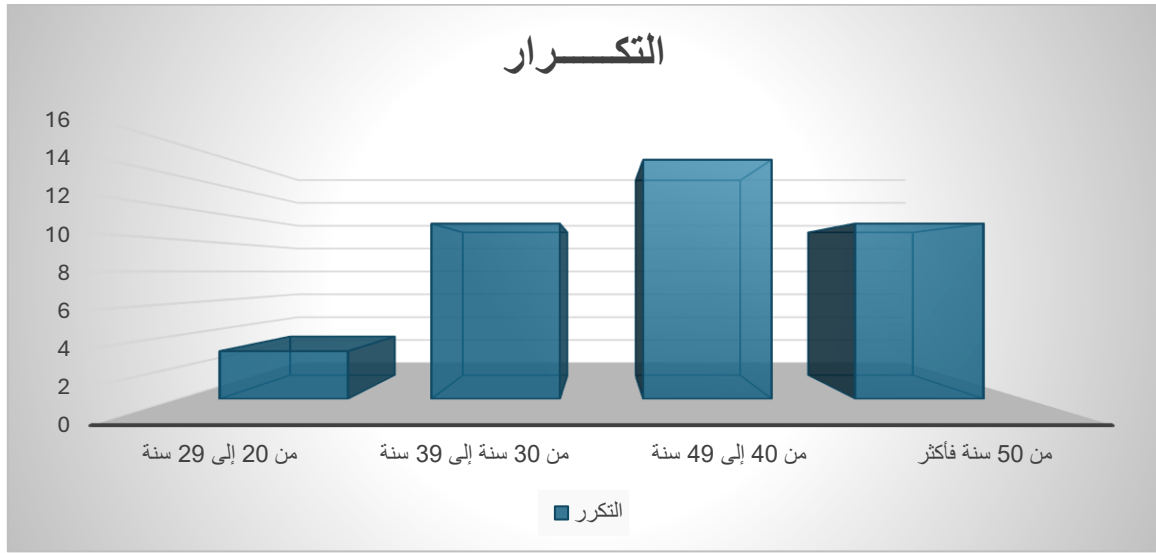
المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22.

- يتبين من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة هم من 40 سنة إلى 49 سنة بنسبة 37.5%، تليها فئة الأفراد الذين من 30 إلى 39 سنة وفئة 50 سنة فما فوق بنسبة 27.5%، وأقل نسبة هي من يتراوح أعمارهم من 20 سنة إلى 29 سنة بنسبة 7.5%. وهذا ما يتماشى مع طبيعة عمل هذه المديرية.

الفصل الثاني..... دور إدارة المشاريع في تحقيق التميز المؤسسي

دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكيدة

الشكل رقم(04): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبتين.

3. توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي:

الجدول رقم(2-15): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
المؤهل العلمي	ثانوي	2	5.1
	شهادة تكوين	3	7.7
	شهادة تعليم عالي (جامعة، معهد)	34	87.2
المجموع		39	100

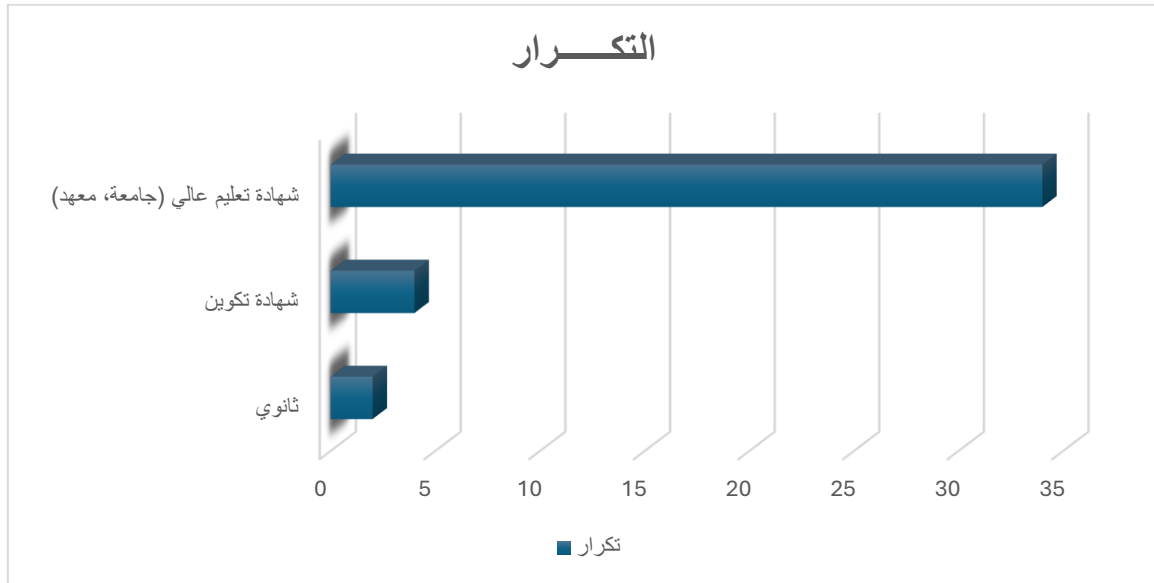
المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22.

- نلاحظ من خلال الجدول: مستوى شهادة التعليم العالي ما يعادل نسبة 85%، تليها نسبة المتحصلين على شهادة تكوين ب 10%، ثم نسبة مستوى ثانوي ب 5%، وهذا دليل على اهتمام المؤسسة بشكل عام باستقطاب وتوظيف افراد بمؤهلات علمية تتناسب مع طبيعة العمل.

الفصل الثاني..... دور إدارة المشاريع في تحقيق التميز المؤسسي

دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكيدة

الشكل رقم(05): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

4. توزيع افراد العينة حسب المسمى الوظيفي:

الجدول رقم(2-16): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
المسمى الوظيفي	مدير عام/نائب	1	2.6
	قسم الدراسات ومراقبة الإنجازات والعقود	11	28.2
	خدمة مراقبة إنشاءات البنية الخارجية	13	33.3
	رئيس مشروع	2	5.1
	خدمة مراقبة البنية التحتية	9	23.1
	عامل/عاملة في وظيفة أخرى	3	7.7
المجموع		39	100

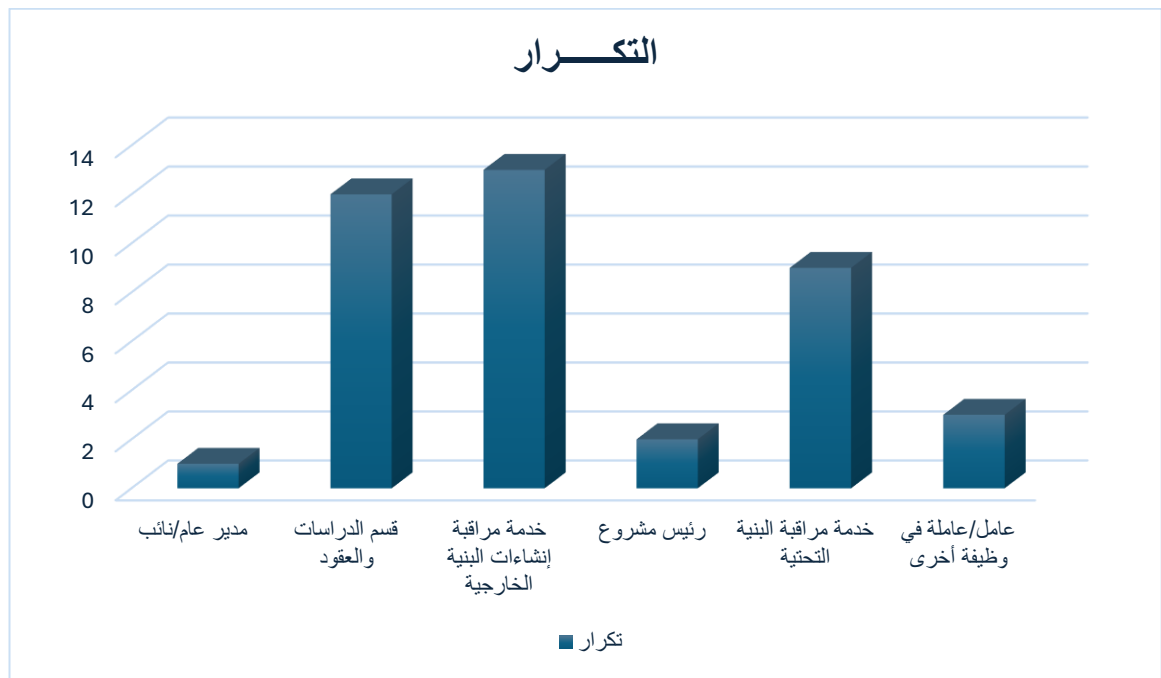
المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22.

الفصل الثاني..... دور إدارة المشاريع في تحقيق التميز المؤسسي

دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكيدة

- يتضح من خلال الجدول أن أعلى نسبة هي 32.5% وتمثل شاغلي مناصب (خدمة مراقبة إنشاءات البنية الخارجية)، ثم تليها شاغلي (قسم الدراسات ومراقبة الإنجازات والعقود) بنسبة 30%، شاغلي (خدمة مراقبة البنية التحتية) بنسبة 22.5%، شاغلون في مناصب (عامل/عاملة في وظيفة أخرى) بنسبة 7.5%، شاغلي منصب (رئيس مشروع) بنسبة 5%، في الأخير (مدير عام/نائب) بنسبة 2.5%. كما يوضحه الهيكل التنظيمي الذي يوضح مستويات المسمى الوظيفي (أنظر الملحق رقم 05).

الشكل رقم(06): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

الفصل الثاني..... دور إدارة المشاريع في تحقيق التميز المؤسسي

دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكيدة

5. توزيع افراد العينة حسب الاقدمية في الوظيفة:

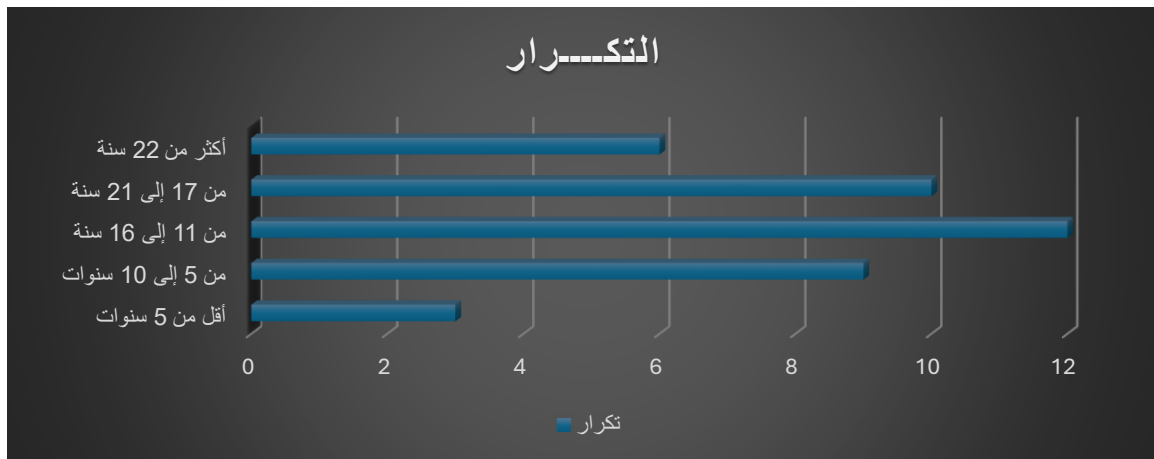
الجدول رقم(2-17): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في الوظيفة.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
الأقدمية في الوظيفة	أقل من 5 سنوات	3	7.7
	من 5 إلى 10 سنوات	8	20.5
	من 11 إلى 16 سنة	21	30.8
	من 17 إلى 21 سنة	10	25.6
	أكثر من 22 سنة	6	15.4
المجموع		39	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22.

- يتضح من خلال الجدول أن أعلى نسبة هي 30% (أقدمية 11 إلى 16 سنة)، وتليها (أقدمية من 17 إلى 21 سنة) بنسبة 25.6%، ثم نسبة 22.5% للأفراد ذو (أقدمية من 5 إلى 10 سنوات)، ثم (أقدمية أكثر من 22 سنة) بنسبة 15.4% وأخيرا (أقدمية أقل من 5 سنوات) بنسبة 7.7%. نرجح ذلك لطبيعة الاعمال القائمة على المحاولة الكاملة للاستفادة من خبرات و تطلعات الافراد المكتسبة عبر السنوات مع التوجه لاستقطاب كفاءات جديدة تتماشى مع التطورات الحاصلة في مجال الاشغال.

الشكل رقم(07): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في الوظيفة.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

الفصل الثاني..... دور إدارة المشاريع في تحقيق التميز المؤسسي

دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكيدة

ثانيا : عرض وتحليل نتائج محاور الاستبيان

❖ المحور الأول : إدارة المشاريع

1- إدارة نطاق المشروع

جدول رقم (2-18) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات إدارة نطاق المشروع

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة القبول
	إدارة نطاق المشروع	4.156	0.292	مرتفع
1	تعتمدون على وثيقة رسمية تحدد نطاق المشروع (دراسات يقوم بها مكتب الدراسات)	4.30	0.464	مرتفع
2	توفرون تقارير دورية توضح حالة مراقبة التقدم في تنفيذ نطاق المشروع	4.15	0.362	مرتفع
3	يتم إشراككم أو إشعاركم في عملية التغييرات التي تمت في نطاق المشروع	3.97	0.423	مرتفع
4	تتخذون الإجراءات اللازمة للتقليل من حدة المخاطر المحتملة المرتبطة بنطاق المشروع	4.20	0.405	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22

المتوسط الحسابي للعبارات الأربعة لإدارة نطاق المشروع بلغ **4.156** بدرجة تشتت تقدر بـ **0.292** و هو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة موافق لسلم ليكارت الخماسي المحدد بـ **{3.42, 4.20}**، وهذا يدل ان افراد العينة يوافقون ان للمؤسسة إدارة نطاق مشروع فعالة، وهذا ما أكدته إجابات المدير العام و رئيس مشروع في مصلحة الاشغال و الأملاك في المقابلة المباشرة التي أجريت خلال فترة تربصنا بالمؤسسة المينائية -سكيدة-.
(أنظر الملحق رقم 03)

الفصل الثاني.....دور إدارة المشاريع في تحقيق التميز المؤسسي

دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكيدة

2- إدارة وقت المشروع:

جدول رقم(2-19): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات إدارة وقت المشروع

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة القبول
	إدارة وقت المشروع	3.993	0.390	مرتفع
1	تنظمون وتجدولون وقت المشروع كأولوية في أولويات المشروع	3.93	0.859	مرتفع
2	تستخدم أدوات رصد وتتبع مستوى تقدم المشروع والالتزام بالجدول الزمني	4.07	0.350	مرتفع
3	تواجهون تحديات في إدارة وقت المشروع مثل التأخيرات غير المتوقعة أو زيادة حجم العمل	3.90	0.632	مرتفع
4	تعتقدون أن القدرة على تحديد وتخصيص الوقت بشكل فعال يساهم في نجاح المشروع	4.07	0.350	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22

المتوسط الحسابي للعبارات الأربعة لإدارة وقت المشروع بلغ **3.993** بدرجة تشتت تقدر بـ **0.390** و هو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة موافق لسلم ليكارت الخماسي المحدد بـ **{3.42, 4.20}** وهذا يدل ان افراد العينة يوافقون ان للمؤسسة إدارة وقت مشروع فعالة . وهذا ما أكدته إجابات المدير العام و رئيس مشروع في مصلحة الاشغال و الأملاك في المقابلة المباشرة التي أجريت خلال فترة تربصنا بالمؤسسة المينائية-سكيدة-.

(أنظر الملحق رقم 03)

الفصل الثاني..... دور إدارة المشاريع في تحقيق التميز المؤسسي
دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكيدة

3- إدارة تكلفة المشروع:

جدول رقم(2-20): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات إدارة تكلفة المشروع

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة القبول
	إدارة تكلفة المشروع	3.493	0.351	مرتفع
1	تقومون بدراسة تكاليف المشروع وتقديرها وتحديد الميزانية المتوفرة لذلك	4.07	0.526	مرتفع
2	تعتمدون على أدوات محددة لمراقبة التكاليف وتحليل الانحرافات بين التكلفة المخططة والفعالية	3.80	0.564	مرتفع
3	ترزون على تخفيض التكلفة وتتجاهلون الجودة	3.95	0.876	مرتفع
4	تواجهون تحديات مفاجئة كالتكاليف غير المتوقعة أو تجاوز الميزانية	2.15	0.362	منخفض

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22

المتوسط الحسابي للعبارات 1، 2، 3 لادارة تكلفة المشروع جاء ضمن مجال الموافقة موافق لسلم ليكارت الخماسي المحدد بـ { 3.42, 4.20 }، في حين وقع المتوسط الحسابي للعبارة رقم 4 ضمن مجال الموافقة غير موافق لسلم ليكارت الخماسي المحدد بـ { 1.81, 2.60 } .

بشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لادارة تكلفة المشروع 3.493 بدرجة تشتت تقدر بـ 0.351، و هو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة موافق لسلم ليكارت الخماسي المحدد بـ { 3.42, 4.20 } وهذا يدل ان افراد العينة يوافقون ان للمؤسسة إدارة تكلفة مشروع فعالة . وهذا ما أكدته إجابات المدير العام و رئيس مشروع في مصلحة الاشغال و الأملاك في المقابلة المباشرة التي أجريت خلال فترة تربصنا بالمؤسسة المينائية -سكيدة- .

(أنظر الملحق رقم 03)

الفصل الثاني..... دور إدارة المشاريع في تحقيق التميز المؤسسي

دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكيدة

4- إدارة جودة المشروع:

جدول رقم(2-21): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات إدارة جودة المشروع

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
	إدارة جودة المشروع	4.018	0.267	مرتفع
1	لديكم إطلاع على إدارة جودة المشاريع	3.93	0.572	مرتفع
2	توفرون خطة إدارة الجودة منذ البداية	4.03	0.158	مرتفع
3	تقومون بمراجعة مقاييس ومعايير الجودة	4.02	0.357	مرتفع
4	تقومون بمراقبة تنفيذ الجودة خلال مراحل المشروع	4.10	0.379	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22

المتوسط الحسابي للعبارات الأربعة لإدارة جودة المشروع بلغ **4.018** بدرجة تشتت تقدر بـ **0.267** و هو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة موافق لسلم ليكارت الخماسي المحدد بـ **{3.42, 4.20}** و هذا يدل ان افراد العينة يوافقون ان للمؤسسة إدارة جودة مشروع فعالة . وهذا ما أكدته إجابات المدير العام و رئيس مشروع في مصلحة الاشغال و الأملاك في المقابلة المباشرة التي أجريت خلال فترة تريضنا بالمؤسسة المينائية -سكيدة-.

(أنظر الملحق رقم 03)

الفصل الثاني..... دور إدارة المشاريع في تحقيق التميز المؤسسي
دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكيدة

5- إدارة مخاطر المشروع:

جدول رقم(2-22): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات إدارة مخاطر المشروع

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
	إدارة مخاطر المشروع	3.731	0.364	مرتفع
1	تقومون بتحليل مخاطر مشروع وتحددون إستراتيجيات للتعامل معها قبل بدئ التنفيذ	3.93	0.423	مرتفع
2	تستخدمون تقنيات وأساليب التنبؤ من أجل وضع السيناريوهات المحتملة للمخاطر التي قد تعيق سير المشروع	3.25	0.805	متوسط
3	تقدرون وتصنفون الخطر على المشروع ثم تحددون الأولويات التي يجب التعامل معها	3.85	0.427	مرتفع
4	تقومون دائما بإعداد خطة بديلة لإدارة المخاطر من أجل ضمان إستمرار المشروع	3.85	0.483	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22

المتوسط الحسابي للعبارات 1, 3, 4 لادارة مخاطر المشروع جاء ضمن مجال الموافقة موافق لسلم ليكارت الخماسي المحدد بـ {3.42, 4.20}، في حين وقع المتوسط الحسابي للعبارة رقم 2 ضمن مجال الموافقة محايد لسلم ليكارت الخماسي المحدد بـ {2.61, 3.40}.

بشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لادارة مخاطر المشروع 3.731 بدرجة تشتت تقدر بـ 0.364 و هو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة موافق لسلم ليكارت الخماسي المحدد بـ {3.42, 4.20}، و هذا يدل ان افراد العينة يوافقون ان للمؤسسة إدارة مخاطر مشروع فعالة . وهذا ما أكدته إجابات المدير العام و رئيس مشروع في مصلحة الاشغال و الأملاك في المقابلة المباشرة التي أجريت خلال فترة تربصنا بالمؤسسة المينائية -سكيدة-.

(أنظر الملحق رقم 03)

الفصل الثاني..... دور إدارة المشاريع في تحقيق التميز المؤسسي
دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكيدة

6- إدارة أصحاب مصالح المشروع:

جدول رقم(2-23): المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لعبارات إدارة أصحاب مصالح المشروع

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
	إدارة أصحاب مصالح المشروع	3.915	0.278	مرتفع
1	تقومون بإختيار المشاريع التي تتماشى مع أهداف وإستراتيجيات المؤسسة المينائية	3.97	0.357	مرتفع
2	تفيدون كل الأطراف المشاركة في المشروع بتحديثات منظمة حول تقدم المشاريع في الميناء	3.97	0.357	مرتفع
3	تحملون كل طرف مشارك في المشروع مسؤولية التحديات والمخاطر المرتبطة به	3.95	0.450	مرتفع
4	تقيدون الأطراف المسؤولة عن المشروع بمراحل التقدم حسب الجدول الزمني لتسليم المشروع	4.03	0.158	مرتفع
5	تقدمون لمنفذي المشروع إمتيازات للمشاريع المقبلة	3.95	0.622	مرتفع
	إجمالي إدارة المشاريع	3.884	0.248	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22

المتوسط الحسابي للعبارات الخمسة لإدارة أصحاب مصالح المشروع بلغ **3.915** بدرجة تشتت تقدر بـ **0.278** و هو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة موافق لسلم ليكارت الحماسي المحدد بـ **{3.42, 4.20}**، وهذا يدل ان افراد العينة يوافقون ان للمؤسسة إدارة أصحاب مصالح مشروع فعالة، وهذا ما أكدته إجابات المدير العام و رئيس مشروع في مصلحة الاشغال و الأملاك في المقابلة المباشرة التي أجريت خلال فترة تربصنا بالمؤسسة المينائية -سكيدة-. (أنظر الملحق رقم 03)

الفصل الثاني..... دور إدارة المشاريع في تحقيق التميز المؤسسي

دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكيدة

❖ المحور الثاني: التميز المؤسسي:

جدول رقم(2-24): المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لعبارات التميز المؤسسي

الترتيب	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
متوسط	0.8	2.97	تشجع المؤسسة المينائية موظفيها على الإبداع والتحسين فيالخدمات المينائية	1
مرتفع	0.474	3.83	تمتلك المؤسسة عمال ذو كفاءة وتخصص عالي	2
مرتفع	0.158	3.98	تهتم المؤسسة المينائية بإقامة دورات تدريبية لتحسين مستوى العاملين	3
مرتفع	0.501	3.57	للمؤسسة المينائية نموذج يوضح أداء العمال	4
مرتفع	0.304	3.90	تحسن المؤسسة المينائية في خدماتها باستمرار	5
متوسط	0.675	3.18	تعتمد المؤسسة المينائية على تقديم تحفيزات لعمالها المتميزون	6
مرتفع	0.417	3.93	تولي المؤسسة المينائية أهمية كبيرة للجودة الشاملة في مختلف مشاريعها	7
مرتفع	0.379	3.90	تقدم المؤسسة المينائية عقود متميزة مقارنة بالمؤسسات المينائية المنافسة في نفس المجال	8
مرتفع	0.404	3.88	تعتمد المؤسسة المينائية على الأساليب التكنولوجية الحديثة في إنجاز مشاريعها	9
مرتفع	0.716	3.52	تقوم المؤسسة المينائية بإجراء إستطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات العملاء	10
مرتفع	0.516	3.70	تهتم المؤسسة المينائية بتجسيد التميز في مشاريعها عن المؤسسات المينائية الأخرى	11
مرتفع	0.580	3.65	تتصف إجراءات تنفيذ المشاريع في المؤسسة المينائية بالكفاءة والمرونة والسرعة	12
مرتفع	0.283	3.675	إجمالي التميز المؤسسي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22

الفصل الثاني.....دور إدارة المشاريع في تحقيق التميز المؤسسي

دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكيدة

المتوسط الحسابي للعبارات 2، 3، 4، 5، 7، 8، 9، 10، 11، 12 للتميز المؤسسي جاء ضمن مجال الموافقة

موافق لسلم ليكارت الخماسي المحدد بـ {3.42, 4.20}، في حين وقع المتوسط الحسابي للعبارتين 1 و 6

ضمن مجال الموافقة محايد لسلم ليكارت الخماسي المحدد بـ {2.61, 3.40}.

بشكل عام بلغ المتوسط الحسابي للتميز المؤسسي 3.675 بدرجة تشتت تقدر بـ 0.283 و هو متوسط

يقع ضمن مجال الموافقة موافق لسلم ليكارت الخماسي المحدد بـ {3.42, 4.20}، وهذا يدل ان افراد العينة

يوافقون على ان المؤسسة تتمتع بالتميز المؤسسي، وهذا ما أكدته إجابات المدير العام و رئيس مشروع في

مصلحة الاشغال و الأملاك في المقابلة المباشرة التي أجريت خلال فترة تربصنا بالمؤسسة المينائية -سكيدة-.

(أنظر الملحق رقم 03)

الفصل الثاني..... دور إدارة المشاريع في تحقيق التميز المؤسسي دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكيدة

المطلب الثاني : تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

أولا : إختبار التوزيع الطبيعي.

من أجل إختبار التوزيع الطبيعي نقوم بتعيين الفرضية الصفرية و الفرضية البديلة كالآتي:

الفرضية الصفرية: تتبع التوزيع الطبيعي.

الفرضية البديلة: لا تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم(2-25): إختبار التوزيع الطبيعي.

Kolmogorov-smirnov			
Sig	قيمة Z	المحاور	
0.00	0.197	إدارة المشاريع	1
0.01	0.162	التميز المؤسسي	2

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة للمحورين هو كالآتي :

- مستوى دلالة محور إدارة المشاريع هو: 0,00 .
- مستوى دلالة محور التميز المؤسسي هو: 0,01 .

حيث أن كلاهما أقل من مستوى المعنوية 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة أي أن بيانات المحورين لا تتبع التوزيع الطبيعي.

ووفقا لنظرية النهايات المركزية فإن البيانات لا تؤول للتوزيع الطبيعي لأن حجم العينة يبلغ 39 مفردة وبالتالي فهو يفوق 30 مفردة.

الفصل الثاني..... دور إدارة المشاريع في تحقيق التميز المؤسسي دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكيدة

ثانيا : اختبار الفرضيات الفرعية وتفسيرها

في هذا الجزء سنقوم باختبار الفرضيات الفرعية و التي صيغت على النحو التالي:

إختبار الفرضية الأولى:

و التي صيغت على الشكل التالي: " لا تمتلك المؤسسة المينائية -سكيدة- إدارة مشاريع."

وتعتمد على نوعين من الفروض:

▪ الفرضية الصفرية H_0 : تنص على: " لا تمتلك المؤسسة المينائية -سكيدة- إدارة مشاريع"

▪ الفرضية البديلة H_1 : تنص على: " تمتلك المؤسسة المينائية -سكيدة- إدارة مشاريع"

جدول رقم(2-26): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى لقياس امتلاك المؤسسة المينائية - سكيدة - إدارة المشاريع

الفرضية	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	T	Sig	درجة الحرية
الفرضية الفرعية 1	3.884	0.248	-1808.96	0.00	39

T الجدولية = 1.96 عند مستوى المعنوية 0,05

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22.

من خلال نتائج الجدول تبين لنا أن المؤسسة المينائية -سكيدة- تمتلك إدارة المشاريع، فقد بلغ المتوسط الحسابي

قيمة 3.884 و بلغ الإنحراف المعياري قيمة 0.248 و كانت T المحسوبة بقيمة -1808.96 بمستوى

معنوية 0,000 و هي أقل من T الجدولية عند مستوى المعنوية 0,05 عند درجة حرية بلغت 39 و عليه فاننا

نرفض الفرضية الصفرية و نقبل بالفرضية البديلة و التي تنص على: " تمتلك المؤسسة المينائية -سكيدة- إدارة

مشاريع."

الفصل الثاني.....دور إدارة المشاريع في تحقيق التميز المؤسسي

دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكيدة

إختبار الفرضية الثانية :

و التي صيغت على الشكل التالي: " لا تتمتع المؤسسة المينائية -سكيدة- بالتميز المؤسسي "

و تعتمد على نوعين من الفروض:

- الفرضية الصفرية **H0**: تنص على : " لا تتمتع المؤسسة المينائية -سكيدة- بالتميز المؤسسي "
- الفرضية البديلة **H1**: تنص على : " تتمتع المؤسسة المينائية -سكيدة- بالتميز المؤسسي "

الجدول رقم(2-27): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية لقياس مدى تمتع المؤسسة المينائية - سكيدة - بالتميز

المؤسسي

الفرضية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	Sig	درجة الحرية
الفرضية الفرعية 2	3.675	0.283	-1590.77	0.00	39

Tالجدولية = 1.96 عند مستوى المعنوية 0,05

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22.

من خلال نتائج الجدول تبين لنا أن المؤسسة المينائية -سكيدة- تتمتع بالتميز المؤسسي، فقد بلغ المتوسط

الحسابي قيمة 3.675 و بلغ الانحراف المعياري قيمة 0.283 و كانت T المحسوبة بقيمة -1590.77

بمستوى معنوية 0,000 و هي أقل من T الجدولية عند مستوى المعنوية 0,05 عند درجة حرية بلغت 39 و

عليه فاننا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل بالفرضية البديلة و التي تنص على: " تتمتع المؤسسة المينائية

-سكيدة- بالتميز المؤسسي. "

الفصل الثاني..... دور إدارة المشاريع في تحقيق التميز المؤسسي

دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكيدة

إختبار الفرضية الثالثة :

و التي صيغت على الشكل التالي: "ليس لإدارة نطاق المشروع في المؤسسة المينائية -سكيدة- دور في تحقيق التميز المؤسسي."

و تعتمد على نوعين من الفروض:

الفرضية الصفرية **H0**: تنص على "ليس لإدارة نطاق المشروع في المؤسسة المينائية -سكيدة- دور في تحقيق التميز المؤسسي."

الفرضية البديلة **H1**: تنص على " لإدارة نطاق المشروع في المؤسسة المينائية -سكيدة- دور في تحقيق التميز المؤسسي."

الجدول رقم(2-28): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة لقياس دور إدارة نطاق المشروع في تحقيق التميز المؤسسي

الفرضية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	Sig	درجة الحرية
الفرضية الفرعية 3	3.915	0.219	8.87	0.00	39

T الجدولية = 1.96 عند مستوى المعنوية 0,05

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22.

من خلال نتائج الجدول تبين لنا أن إدارة نطاق المشروع في المؤسسة المينائية -سكيدة- لها دور في تحقيق التميز المؤسسي، فقد بلغ المتوسط الحسابي قيمة 3.915 و بلغ الانحراف المعياري قيمة 0.219 و كانت T المحسوبة بقيمة 8.87 بمستوى معنوية 0,000 و هي أكبر من T الجدولية عند مستوى المعنوية 0,05 عند درجة حرية بلغت 39 و عليه فاننا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل بالفرضية البديلة و التي تنص على: " لإدارة نطاق المشروع في المؤسسة المينائية -سكيدة- دور في تحقيق التميز المؤسسي."

الفصل الثاني..... دور إدارة المشاريع في تحقيق التميز المؤسسي

دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكيدة

إختبار الفرضية الرابعة :

و التي صيغت على الشكل التالي : " ليس لإدارة وقت المشروع في المؤسسة المينائية -سكيدة- دور في تحقيق التميز المؤسسي." "

وتعتمد على نوعين من الفروض:

■ الفرضية الصفرية **H0**: تنص على: " ليس لإدارة وقت المشروع في المؤسسة المينائية -سكيدة- دور في تحقيق التميز المؤسسي." "

■ الفرضية البديلة **H1**: تنص على: " لإدارة وقت المشروع في المؤسسة المينائية -سكيدة- دور في تحقيق التميز المؤسسي." "

الجدول رقم(2-29): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة لقياس دور إدارة وقت المشروع في تحقيق التميز المؤسسي

الفرضية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	Sig	درجة الحرية
الفرضية الفرعية 4	3.834	0.257	4.503	0.00	39

T الجدولية = 1.96 عند مستوى المعنوية 0,05

المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22.

من خلال نتائج الجدول تبين لنا أن إدارة وقت المشروع في المؤسسة المينائية -سكيدة- لها دور في تحقيق التميز المؤسسي، فقد بلغ المتوسط الحسابي قيمة **3.834** و بلغ الانحراف المعياري قيمة **0.257** و كانت T المحسوبة بقيمة **4.503** بمستوى معنوية **0,000** و هي أكبر من T الجدولية عند مستوى المعنوية **0,05** عند درجة حرية بلغت **39** و عليه فاننا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل بالفرضية البديلة و التي تنص على: " لإدارة وقت المشروع في المؤسسة المينائية -سكيدة- دور في تحقيق التميز المؤسسي." "

الفصل الثاني..... دور إدارة المشاريع في تحقيق التميز المؤسسي

دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكيدة

إختبار الفرضية الخامسة :

و التي صيغت على الشكل التالي: "ليس لإدارة تكلفة المشروع في المؤسسة المينائية -سكيدة- دور في تحقيق التميز المؤسسي."

وتعتمد على نوعين من الفروض:

- الفرضية الصفرية **H0**: تنص على: "ليس لإدارة تكلفة المشروع في المؤسسة المينائية -سكيدة- دور في تحقيق التميز المؤسسي."
- الفرضية البديلة **H1**: تنص على: "لإدارة تكلفة المشروع في المؤسسة المينائية -سكيدة- دور في تحقيق التميز المؤسسي."

الجدول رقم(2-30): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة لقياس دور إدارة تكلفة المشروع في تحقيق التميز

المؤسسي

الفرضية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	Sig	درجة الحرية
الفرضية الفرعية 5	3.584	0.256	-3.023	0.00	39

T الجدولية = 1.96 عند مستوى المعنوية 0,05

المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22.

من خلال نتائج الجدول تبين لنا أن إدارة تكلفة المشروع في المؤسسة المينائية -سكيدة- لها دور في تحقيق التميز المؤسسي، فقد بلغ المتوسط الحسابي قيمة 3.584 و بلغ الانحراف المعياري قيمة 0.256 و كانت T المحسوبة بقيمة -3.023 بمستوى معنوية 0,000 و هي أقل من T الجدولية عند مستوى المعنوية 0,05 عند درجة حرية بلغت 39 و عليه فاننا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل بالفرضية البديلة و التي تنص على: "لإدارة تكلفة المشروع في المؤسسة المينائية -سكيدة- دور في تحقيق التميز المؤسسي."

الفصل الثاني..... دور إدارة المشاريع في تحقيق التميز المؤسسي

دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكيكدة

إختبار الفرضية السادسة:

و التي صيغت على الشكل التالي: " ليس لإدارة جودة المشروع في المؤسسة المينائية -سكيكدة- دور في تحقيق التميز المؤسسي."

وتعتمد على نوعين من الفروض:

■ الفرضية الصفرية **H0**: تنص على: "ليس لإدارة جودة المشروع في المؤسسة المينائية -سكيكدة- دور في تحقيق التميز المؤسسي."

■ الفرضية البديلة **H1**: تنص على: "لإدارة جودة المشروع في المؤسسة المينائية -سكيكدة- دور في تحقيق التميز المؤسسي."

الجدول رقم(2-31): نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة لقياس دور إدارة جودة المشروع في تحقيق التميز

المؤسسي

الفرضية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	Sig	درجة الحرية
الفرضية الفرعية 6	3.846	0.189	5.436	0.00	39

T الجدولية = 1.96 عند مستوى المعنوية 0,05

المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22.

من خلال نتائج الجدول تبين لنا أن إدارة جودة المشروع في المؤسسة المينائية -سكيكدة- لها دور في تحقيق التميز المؤسسي، فقد بلغ المتوسط الحسابي قيمة 3.846 و بلغ الانحراف المعياري قيمة 0.189 و كانت T المحسوبة بقيمة 5.436 بمستوى معنوية 0,000 و هي أكبر من T الجدولية عند مستوى المعنوية 0,05 عند درجة حرية بلغت 39 و عليه فاننا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل بالفرضية البديلة و التي تنص على: " لإدارة جودة المشروع في المؤسسة المينائية -سكيكدة- دور في تحقيق التميز المؤسسي."

الفصل الثاني..... دور إدارة المشاريع في تحقيق التميز المؤسسي

دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكيدة

إختبار الفرضية السابعة :

و التي صيغت على الشكل التالي: "ليس لإدارة مخاطر المشروع في المؤسسة المينائية -سكيدة- دور في تحقيق التميز المؤسسي"

وتعتمد على نوعين من الفروض:

■ الفرضية الصفرية **H0**: تنص على: "ليس لإدارة مخاطر المشروع في المؤسسة المينائية -سكيدة- دور في تحقيق التميز المؤسسي".

■ الفرضية البديلة **H1**: تنص على: "لإدارة مخاطر المشروع في المؤسسة المينائية -سكيدة- دور في تحقيق التميز المؤسسي".

الجدول رقم(2-32): نتائج اختبار الفرضية الفرعية السابعة لقياس دور إدارة مخاطر المشروع في تحقيق التميز

المؤسسي

الفرضية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	Sig	درجة الحرية
الفرضية الفرعية 7	3.703	0.266	2.90	0.00	39

T الجدولية = 1.96 عند مستوى المعنوية 0,05

المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22.

من خلال نتائج الجدول تبين لنا أن إدارة مخاطر المشروع في المؤسسة المينائية -سكيدة- لها دور في تحقيق التميز المؤسسي، فقد بلغ المتوسط الحسابي قيمة 3.703 و بلغ الانحراف المعياري قيمة 0.266 و كانت T المحسوبة بقيمة 2.90 بمستوى معنوية 0,000 و هي أكبر من T الجدولية عند مستوى المعنوية 0,05 عند درجة حرية بلغت 39 و عليه فاننا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل بالفرضية البديلة و التي تنص على: "لإدارة مخاطر المشروع في المؤسسة المينائية -سكيدة- دور في تحقيق التميز المؤسسي".

الفصل الثاني..... دور إدارة المشاريع في تحقيق التميز المؤسسي

دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكيدة

إختبار الفرضية الثامنة :

و التي صيغت على الشكل التالي: "ليس لإدارة أصحاب مصالح المشروع في المؤسسة المينائية -سكيدة- دور في تحقيق التميز المؤسسي".

و تعتمد على نوعين من الفروض:

- الفرضية الصفرية **H0**: تنص على: "ليس لإدارة أصحاب مصالح المشروع في المؤسسة المينائية -سكيدة- دور في تحقيق التميز المؤسسي".
- الفرضية البديلة **H1**: تنص على: "لإدارة أصحاب مصالح المشروع في المؤسسة المينائية -سكيدة- دور في تحقيق التميز المؤسسي".

الجدول رقم(2-33): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثامنة لقياس دور إدارة أصحاب مصالح المشروع في تحقيق التميز

المؤسسي

الفرضية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	Sig	درجة الحرية
الفرضية الفرعية 8	3.795	0.243	5.375	0.00	39

T الجدولية = 1.96 عند مستوى المعنوية 0,05

المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22.

من خلال نتائج الجدول تبين لنا أن إدارة أصحاب مصالح المشروع في المؤسسة المينائية -سكيدة- لها دور في تحقيق التميز المؤسسي، فقد بلغ المتوسط الحسابي قيمة 3.795 و بلغ الانحراف المعياري قيمة 0.243 و كانت T المحسوبة بقيمة 5.375 بمستوى معنوية 0,000 و هي أكبر من T الجدولية عند مستوى المعنوية 0,05 عند درجة حرية بلغت 39 و عليه فاننا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل بالفرضية البديلة و التي تنص على: "لإدارة أصحاب مصالح المشروع في المؤسسة المينائية -سكيدة- دور في تحقيق التميز المؤسسي".

الفصل الثاني..... دور إدارة المشاريع في تحقيق التميز المؤسسي

دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكيدة

ثالثا : ربط النتائج بالفرضية الرئيسية وتفسيرها

اختبارنا للفرضيات يمكننا من معرفة العلاقة الموجودة بين المتغير المستقل وأبعاده (إدارة المشاريع) و المتغير التابع (التميز المؤسسي) ومن خلال هذا الإختبار يتم تأكيد أو نفي الفرضيات التي سبق وضعها.

إختبار الفرضية الرئيسية:

في هذا الجزء سنقوم باختبار الفرضية الرئيسية و التي صيغت على النحو التالي: " لا تمتلك إدارة المشاريع في المؤسسة المينائية -سكيدة- دور في تحقيق تميزها المؤسسي."

ويعتمد على نوعين من الفروض:

▪ الفرضية الصفرية **H0**: تنص على " لا تمتلك إدارة المشاريع في المؤسسة المينائية سكيدة دور في تحقيق تميزها المؤسسي."

▪ الفرضية البديلة **H1**: تنص على " تمتلك إدارة المشاريع في المؤسسة المينائية سكيدة دور في تحقيق تميزها المؤسسي"

صياغة النموذج الخطي البسيط:

تقوم هذه الدراسة على معرفة دور المتغير المستقل على المتغير التابع، ويمثل المتغير المستقل أبعاد إدارة المشاريع، أما المتغير التابع فيتمثل في التميز المؤسسي ونرمز لهذه المتغيرات كالأتي:

- المتغير المستقل: و يتمثل في إدارة المشاريع ويرمز له X .

- المتغير التابع: و يتمثل في التميز المؤسسي ويرمز له Y .

بعد قيام بترميز المتغيرات تم تحديد الصيغة الرياضية المناسبة للنموذج بالإعتماد على أسلوب الإنحدار الخطي البسيط

والتي يعبر عنها كالأتي: $Y=a+bx$

الفصل الثاني..... دور إدارة المشاريع في تحقيق التميز المؤسسي

دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكيدة

إعتمادا على مخرجات SPSS 22 نوضح النتائج المتحصل عليها من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم(2-34): إختبار الإنحدار الخطي البسيط.

الفرضية	قيمة المعامل B	sig	T	R	R ²
الثابت	2.88	0.00	5.793	0.309	0.096
X	0.271	0.05	2.00		

T الجدولية = 1.96 عند مستوى المعنوية 0,05.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح لنا أن إدارة المشاريع في المؤسسة المينائية لها دور في تحقيق تميزها المؤسسي، و ذلك حسب وجهة نظر العاملين في المؤسسة محل الدراسة و حسب النتائج المتحصل عليها من خلال دراستنا، حيث أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة المشاريع كمتغير مستقل و تميزها المؤسسي كمتغير تابع، فقد قدرت قيمة المعامل B بـ 0.271، و بلغت قيمة T بـ 2.00 بمستوى معنوية 0.05 و هي مساوية لـ T الجدولية ذات مستوى المعنوية 0.05، كما بلغت قيمة معامل الارتباط R بين متغيري الدراسة ما يعادل 0.309 إضافة إلى معامل التحديد R² الذي بلغت قيمته 0.096، و عليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود أي دور لإدارة المشاريع في تحقيق التميز المؤسسي و نقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

" تمتلك إدارة المشاريع في المؤسسة المينائية سكيكدة دور في تحقيق تميزها المؤسسي".

وبالتالي فإننا توصلنا إلى المعادلة التالية :

$$Y = 2.88 + 0.71X$$

الفصل الثاني..... دور إدارة المشاريع في تحقيق التميز المؤسسي

دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكيدة

خلاصة الفصل :

تطرقنا في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية لإدارة المشاريع ودورها في تحقيق التميز المؤسسي بمصلحة الأشغال والأعمال التابعة للمؤسسة المينائية -سكيدة- من خلال مبحثين :

في المبحث الأول تطرقنا للطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية، أما المبحث الثاني فاستعرضنا فيه نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها؛ و حاولنا الإجابة على الإشكالية المطروحة : هل لإدارة المشاريع بالمؤسسة المينائية -سكيدة- دور في تحقيق تميزها المؤسسي؟

و اتضح ان المؤسسة المينائية تمتلك إدارة مشاريع فعالة ساهمت في تحقيق تميزها المؤسسي كما أظهرت نتائج الدراسة، و تبين لنا أن ابعاد إدارة المشاريع من إدارة نطاق المشروع، إدارة وقت المشروع، إدارة تكلفة المشروع، إدارة جودة المشروع، إدارة مخاطر المشروع و إدارة أصحاب مصالح المشروع المعمول بها من طرف مصلحة الأشغال والأعمال التابعة للمؤسسة المينائية -سكيدة- لها دور بارز في تحقيق تميزها المؤسسي.

الخاتمة

الخاتمة

خاتمة:

من خلال دراستنا، حاولنا معالجة أحد أهم و أحدث المواضيع في علوم التسيير و هو: دور إدارة المشاريع في تحقيق التميز المؤسساتي، و ذلك من خلال الإجابة عن مجموعة من التساؤلات المكونة لإشكالية الدراسة. حيث قمنا بتقسيم هذه الأخيرة الى فصلين : الفصل الأول نظري، تضمن أدبيات نظرية حول متغيري الدراسة والعلاقة بينهما إضافة إلى الدراسات السابقة؛ و الثاني هو الفصل التطبيقي، تضمن دراسة حالة في مديرية الأشغال و الأملاك التابعة للمؤسسة المينائية -سكيكدة- .

توصلنا من خلال دراستنا إلى أن الدور الذي تلعبه إدارة المشاريع لمديرية الأشغال والأملاك التابعة للمؤسسة المينائية -سكيكدة- يحقق التميز المؤسساتي لها، و هنا نعرض أبرز النتائج التي توصلت إليها دراستنا فيما يلي :

❖ نتائج الدراسة :

تمثلت نتائج دراستنا في النقاط التالية :

__ تتمتع المؤسسة المينائية -سكيكدة- بإدارة مشاريع فعالة؛

__ حققت المؤسسة المينائية -سكيكدة- تميزا مؤسسيا في إدارة مشاريعها؛

__ برز دور إدارة نطاق المشروع في المؤسسة المينائية -سكيكدة- في تحقيق تميزها المؤسساتي؛

__ برز دور إدارة وقت المشروع في المؤسسة المينائية -سكيكدة- في تحقيق تميزها المؤسساتي؛

__ برز دور إدارة تكلفة المشروع في المؤسسة المينائية -سكيكدة- في تحقيق تميزها المؤسساتي؛

__ برز دور إدارة جودة المشروع في المؤسسة المينائية -سكيكدة- في تحقيق تميزها المؤسساتي؛

__ برز دور إدارة مخاطر المشروع في المؤسسة المينائية -سكيكدة- في تحقيق تميزها المؤسساتي؛

__ برز دور إدارة أصحاب مصالح المشروع في المؤسسة المينائية -سكيكدة- في تحقيق تميزها المؤسساتي.

❖ التوصيات :

يعد موضوع دور إدارة المشاريع في تحقيق التميز المؤسسي مجالاً واسعاً للبحث و الدراسة، حيث للمتغيرين أهمية بالغة في مجال علوم التسيير، و فيما يلي نعرض مجموعة من التوصيات والاقتراحات المستنبطة من دراستنا للموضوع :

- التعمق في مفهوم إدارة المشاريع و مختلف ابعادها في المؤسسة المينائية -سكيكدة-؛

- زيادة وعي عمال مديرية الأشغال والأماك في المؤسسة المينائية -سكيكدة- بالتميز المؤسسي والسعي لتحقيقه؛

- ابراز أهمية الدور الذي تلعبه إدارة المشاريع في المؤسسة المينائية -سكيكدة- في تحقيق التميز المؤسسي؛

- يعتبر موضوع إدارة المشاريع ودورها في تحقيق التميز المؤسسي مجالاً خصباً للدراسة والبحث في جوانب أخرى وأبعاد لم نتطرق لها في دراستنا و نقترحها للدراسة :

-دراسة أبعاد أخرى لإدارة المشاريع لم نتطرق اليها مثل :إدارة التكامل، إدارة الموارد، إدارة المشتريات و إدارة الاتصالات.

-دراسة متغيرات أخرى تدخل في تحقيق التميز المؤسسي ونقترح : إدارة المشاريع الرقمية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي-مؤسسة رقمية من القطاع الخاص نموذجاً-.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

❖ الكتب:

- العلي عبد الستار محمد، إدارة المشروعات العامة، عمان، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2016.

❖ المذكرات، الأطروحات و الرسائل الجامعية:

- الجبوري زيد حسن خلف درويش، أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع على جودة مشاريع المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، رسالة ماجستير، تخصص إدارة عامة، قسم إدارة الأعمال و الإدارة العامة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن، 2018/2019.
- الدليمي سعد أحمد خليفة، إدارة المشاريع و تطبيقها للمعايير الدولية لتحسين جودة المشاريع الصناعية (دراسة تحليلية لإقليم الشمال في الأردن)، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية و الاقتصاد، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن، 2018/2019.
- عابد علي، دور التخطيط و الرقابة في إدارة المشاريع باستخدام التحليل الشبكي دراسة حالة مشروع بناء 40 وحدة سكنية بتيارت، رسالة ماجستير، تخصص بحوث العمليات و تسيير المؤسسات، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2010/2011.
- فنيط سفيان، تحليل إدارة المشاريع الاستثمارية العمومية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2017.

❖ المجلات العلمية:

- الأفندي أحمد طلال أحمد، متطلبات نظام جودة إدارة المشروع (ISO10006: 2017)، دراسة حالة في شركة هندسة المباني للمقاولات بالموصل، العدد 120، المجلد 38، جامعة الموصل، العراق، مجلة تنمية الرافدين، 2017.
- بن سمينة عزيزة، بورحلة منجية، برنامج Ms project كآلية للابتكار في إدارة المشاريع، العدد 10، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، مجلة الاقتصاد الصناعي، 2016.

- بنت علي الغامدي فوزية ، المطيري مشاعل سعد ، بنت محمد المقدم مي ، بنت إبراهيم المنصور ريم ، دور حلقات الجودة في تحقيق التميز المؤسسي لدى الجامعات السعودية، المجلة العربية للدراسات الإنسانية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والاداب، مصر، مجلد 8، عدد29، يناير2023 .
- الجبوري حسين رأفت جاسم محمد ، المعاضدي معن وعد الله، واقع مراحل إدارة مشاريع تكنولوجيا المعلومات، دراسة تحليلية في شركة آسياسيل للاتصالات النقالة في العراق، المجلد 4، العدد 3، جامعة الموصل،مجلة اقتصاديات الأعمال، العراق، 2023.
- جمعة رؤى خالد ، خليل أريج سعيد ، تقييم تطبيق البند السادس ممارسات إدارة المشاريع المتكاملة وفق المواصفة (ISO21502:2020) دراسة حالة في دائرة الإعمار الهندسي، رؤى الجامعة الوسطى، كلية التقنيات الإدارية، **JOURNAL OF TECHNIQUES**، بغداد-العراق، 31 كانون الأول2022.
- حازم محمد باسمة ، ياسر محمد عدنان ، فوزي شهاب سميرة ، مؤشرات تقييم الأداء الوظيفي للعاملين وأثره في التميز المؤسسي، العدد 38، مجلة كلية التراث الجامعة معترف بها من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 15 شباط2024.
- حلمي مصطفى أميمة ، سليمان الجوهرى وفاء ، واقع التميز المؤسسي بجامعة طنطا و آليات تحقيقه في ضوء النماذج العالمية للتميز،مجلة كلية التربية، مجلد 90، أبريل 2024.
- السيد عيسى أحمد ، دور القيادة المرتكزة على المبادئ في التميز المؤسسي تجاه المجتمع، مجلة البحوث التجارية، المجلد 43، العدد03، جامعة الطائف،المملكة العربية السعودية، يوليو 2021.
- الطحطوح عمر بن عمار ، أثر التدريب على تحسين نتائج إدارة المشاريع في القطاع العام في المدينة المنورة، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، عدد 2، مجلد8، جامعة طيبة، السعودية، 2022.
- عبد اللاوي صبيحة، بن داود آسية، دور استراتيجية الإدارة بالمشاركة في بناء التميز المؤسسي، مجلة السياسة العالمية، المجلد 06، العدد ، 01 ، 2022،
- العويضي ناهد عادل، وحدة تعليمية مقترحة في مقرر المهارات الجامعية لتنمية مهارات إدارة المشاريع لدى طلبة جامعة جدة وفقاً لرؤية المملكة (2030 م) ومتطلبات نجاحه من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة جدة، كلية التربية، جامعة جدة، المملكة العربية السعودية، المجلد5 ، العدد 17، 30 مايو2021.

- متروك الرشيدى نوف ، فخري الرشيدى نوف علي ، متطلبات إدارة التميز المؤسسي لتحقيق الجودة التربوية الشاملة برياض الأطفال في دولة الكويت، مجلة العلوم التربوية ،مجلد 1، عدد 1، يناير2024.
- محمد أحمد عبد الهادي مروى ،التميز المؤسسي داخل الوحدات المحلية في القطاع الحكومي المصري،قسم العلوم السياسية،المجلة العلمية لكلية التجارة بجامعة أسيوط،العدد77،مارس2023.
- نادي محمود عبد الحميد إيناس ، علي مخلوف سميحة ، أحمد محمد عبير ، تحقيق التميز المؤسسي بجامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد 16، العدد9، ديسمبر 2022.
- الهدال عبد الوهاب طعمة ، تأثير القيادة الريادية على التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية الكويتية،كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية - المجلد الثالث عشر، العدد الثالث، مارس 2022.

❖ الملتقيات العلمية:

- بن ناصر عثمان، ياغي خليل عبد الحميد ، إدارة المشاريع بين المنهجية التقليدية والمنهجية الحديثة،الملتقى العلمي الدولي المعاصر للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية والإدارية والطبيعية، جامعة الملك عبد العزيز، تركيا، 30-31ديسمبر2019.

❖ المحاضرات و المطبوعات البيداغوجية:

- زاوي حميدة، مطبوعة بيداغوجية خاصة بمحاضرات حول إدارة المشاريع موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس تخصص إدارة أعمال،قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير،جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر،2020/2019.
- قراد راضية، مطبوعة بيداغوجية بعنوان الإدارة عن طريق المشروع موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر اتصال تنظيمي،قسم الاتصال التنظيمي،كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية،جامعة العربي تبسي، تبسة،الجزائر ، 2021/2020.

❖ المواقع الإلكترونية:

- شين شواير وجيف سذرلاند، دليل scrum الكامل : قواعد اللعبة، <https://scrumguides.org> ،نوفمبر 2020 .

- Camille CARPENTIER, Rémy PHAN, Siqin LIU, Sophie DOMINGUES, Xiaomeng LIU, Gilbert farges, etre performant en management de projet application de la norme ISO 21500 ,vol 2, universite de technologie de compiegne, France, www.utc.fr/master-qualite, 2015
 - Christian Descheemaekere, la methode prince 2 Version 2017 Update
 - Mostafa Kotb; Mohammed said atwa; ashraf el shabrawy, applying quality,
 - Project Management Institute, A Guide to the Project Management Body of Knowledge, PMBOK Guide, 6th edition,2017.
 - Alsharah, A.M.T, Impact of Strategic Agility Determinants and Dimensions on Institutional Performance Excellence in Government Institutions in the Hashemite Kingdom of Jordan, International Journal of Business Administration, 2020,11 (5).
 - Cooke Davies, T. Crawford, L. Lechler,(2009), Project Management from an Operational to a Strategic Discipline, Project Management Journal,40(1).
 - CRISTINA FERNÁNDEZ TESORO, Project management, Category: COMPULSORY, IE university, Spain,2023/2024.
- et compléments PRINCE2 Agile®Réussir les certifications Fondamental et Praticien, 3edition , France, www.dunod.com,2019
- Hilson.D, Murray Webster.R, (2007),Undrestanding and Managing Risk Atittude, Gower Publishing, Ltd.
 - Kenneth,h.rose, pmp project quality management, why, what, how, second edition, Jross publishing, USA, 2014
 - kerzner Harold, Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling, 13th Edition, PMI's latest A Guide to the Project Management Body of Knowledge, (PMBOK® Guide), 2013
 - Larson, W. and Clifford, Project Management: The Managerial Process, (7th.Ed), McGraw-Hill Education: USA,2017
 - lauren granger, sipoc :definitions et etapes pour ameliorer les processus metiers, www.manager-go.com, 2023

management system and effect on execution of construction projects, engineering research journal, faculty of engineering, al Azhar University Cairo, Egypt,2020

-Margitta B. Beil-Hildebrand, (2021), Institutional excellence reloaded: a 17-years, two-phase in-depth study of corporate culture change in the health care sector, Journal of Health Organization and Management, 35,09

-Ned Loh, maturity of project scope management in mtn South Africa a gap analysis leading to a road map for excellence, magisster commerce in business management, university Johannesburg, October 2009

-Nouf Abdullah Bin Jomah ,Adopting the Management of Big Data Systems and its Impact on Institutional Excellence: A Field Study in Saudi Public Universities ,Volume 50, Department of Educational Administration, Education College -King Saud University, Saudi Arabia ,Dirasat: Educational Sciences , No. 3, 2023

-Om Prakash Giri, Study on the Role of Project Manager in Improving the Project Performance,vol1,no1, university Pokhara, Nepal, technical journal,2019

-Turner. R, (2009), The Relationship between Project Management Success and Organizational Performance, Project Management Journal, 40(4).

الملاحق

الملحق رقم(01):استمارة استبيان

أولاً: معلومات حول الاستبيان

- جامعة: 20 أوت 1955 سكيكدة.
- كلية: العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير.
- قسم: علوم التسيير.
- تخصص: إدارة أعمال.
- موضوع الاستبيان: إدارة المشاريع و التميز المؤسسي.
- الهدف من الاستبيان: معرفة دور و علاقة إدارة المشاريع في تحقيق التميز المؤسسي.
- مجتمع البحث: مديرية الأشغال و الأملاك بالمؤسسة المينائية لسكيكدة.
- عينة البحث: موظفين مديرية الأشغال و الأملاك.

مهم: سيدي، سيدتي يطيب لنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان بغرض إعداد مذكرة تخرج ماستر أكاديمي و التي اهتمت بدراسة موضوع:

دور إدارة المشاريع في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر عمال مديرية الأشغال و الأملاك التابعة للمؤسسة المينائية بسكيكدة، لذلك نرجو من سيادتكم تخصيص جزء من وقتكم الثمين للإجابة بكل موضوعية و شفافية على الأسئلة والعبارات التي يتضمنها الاستبيان، و نعلمكم بأن المعلومات الواردة في هذا الاستبيان سرية و لا تستخدم إلا بغرض البحث العلمي و فقط.

تحت إشراف الأستاذة:

غياد كريمة

من إعداد الطالبتين:

- كيجل سماح
- دوب آمنة

السنة الجامعية:

2024/2023

ثانيا: البيانات الشخصية

■ الجنس:

ذكر

أنثى

■ السن:

من 30 إلى 39 سنة

من 20 إلى 29 سنة

من 50 سنة فما فوق

من 40 إلى 49 سنة

■ المؤهل العلمي:

شهادة تعليم عالي (جامعة ، معهد)

شهادة تكوين

ثانوي

■ المسمى الوظيفي:

خدمة مراقبة انشاءات البنية الخارجية

قسم الدراسات و مراقبة الانجازات

مدير عام/ نائب

و العقود

عامل/عاملة في وظيفة أخرى

خدمة مراقبة البنية التحتية

رئيس مشروع

■ الأقدمية في الوظيفة:

من 05 الى 10 سنة

أقل من 05 سنوات

من 17 الى 21 سنة

من 11 الى 16 سنة

أكثر من 22 سنة

ثالثا: محاور الدراسة:

المحور الأول: إدارة المشاريع

تعريف إدارة المشاريع: "هي الاستخدام المتكامل للمهارات و المعارف و الأساليب و الأدوات لتحقيق أهداف المشروع."

#	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
إدارة نطاق المشروع	تعتمدون على وثيقة رسمية تحدد نطاق المشروع (دراسات يقوم بها مكتب الدراسات)					
	توفرون تقارير دورية توضح حالة مراقبة التقدم في تنفيذ نطاق المشروع					
	يتم اشراككم او اشعاركم في عملية التغييرات التي تمت في نطاق المشروع					
	تتخذون الإجراءات اللازمة للتقليل من حدة المخاطر المحتملة المرتبطة بنطاق المشروع					
إدارة وقت المشروع	تنظمون و ت جدولون وقت المشروع كأولوية من أولويات المشروع					
	تستخدم أدوات رصد و تتبع مستوى تقدم المشروع و الالتزام بالجدول الزمني					
	تواجهون تحديات في إدارة وقت المشروع مثل التأخيرات غير المتوقعة أو زيادة حجم العمل					
	تعتقدون أن القدرة على تحديد و تخصيص الوقت بشكل فعال يساهم في نجاح المشروع					
إدارة تكلفة المشروع	تقومون بدراسة تكاليف المشروع و تقديرها و تحديد الميزانية المتوفرة لذلك					
	يعتمدون على أدوات محددة لمراقبة التكاليف و تحليل الانحرافات بين التكلفة المخططة و الفعلية					
	تركزون على تخفيض التكلفة و تتجاهلون الجودة					
	تواجهون تحديات مفاجئة كالتكاليف غير المتوقعة أو تجاوز الميزانية					

					لديكم اطلاع على إدارة جودة المشروع	إدارة جودة المشروع
					توفرون خطة إدارة الجودة منذ بداية المشروع	
					تقومون بمراجعة مقاييس و معايير الجودة	
					تقومون بمراقبة تنفيذ الجودة خلال مراحل المشروع	
					تقومون بتحليل مخاطر المشروع و تحددون استراتيجيات للتعامل معها قبل بدء التنفيذ	إدارة مخاطر المشروع
					تستخدمون تقنيات و أساليب التنبؤ من أجل وضع السيناريوهات المحتملة للمخاطر التي قد تعيق سير المشروع	
					تقدرون و تصنفون الخطر على المشروع ثم تحددون الأولويات التي يجب التعامل معها	
					تقومون دائما باعداد خطة بديلة لإدارة المخاطر من أجل ضمان استمرار المشروع	
					تقومون باختيار المشاريع التي تتماشى مع أهداف و استراتيجيات المؤسسة المينائية	إدارة أصحاب مصالح المشروع
					تفيدون كل الأطراف المشاركة في المشروع بتحديثات منتظمة حول تقدم المشاريع في الميناء	
					تحملون كل طرف مشارك في المشروع مسؤولية التحديات و المخاطر المرتبطة به	
					تقيدون الأطراف المسؤولة عن المشروع بمراحل التقدم حسب الجدول الزمني لتسليم المشروع	
					تقدمون لمنفذي المشروع امتيازات للمشاريع المقبلة	

المحور الثاني: التميز المؤسسي

تعريف التميز المؤسسي:

" قياس دائم للأداء المتفوق الذي يتجاوز المتطلبات والتوقعات دون أي خلل أو عيب".

#	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض بشدة	معارض
التميز المؤسسي	تشجع المؤسسة المينائية موظفيها على الابداع و التحسين في الخدمات المينائية					
	تمتلك المؤسسة عمال ذو كفاءة و تخصص عالي					
	تهتم المؤسسة المينائية بإقامة دورات تدريبية لتحسين مستوى العاملين					
	للمؤسسة المينائية نموذج يوضح أداء العمال					
	تحسن المؤسسة المينائية من خدماتها باستمرار					
	تعتمد المؤسسة المينائية على تقديم تحفيزات لعمالها المتميزون					
	تولي المؤسسة المينائية أهمية كبيرة للجودة الشاملة في مختلف مشاريعها					
	تقدم المؤسسة المينائية عقود متميزة مقارنة بالمؤسسات المينائية المنافسة في نفس المجال					
	تعتمد المؤسسة المينائية على الأساليب التكنولوجية الحديثة في إنجاز مشاريعها					
	تقوم المؤسسة المينائية بإجراء إستطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات العملاء					
	تهتم المؤسسة المينائية بتجسيد التميز في مشاريعها عن المؤسسات المينائية الأخرى					
	تتصف إجراءات تنفيذ المشاريع في المؤسسة المينائية بالكفاءة والمرونة و السرعة					

نشكركم على تعاونكم و تفهمكم

الملحق رقم(02): مخرجات SPSS

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,880	8

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
نطاق	26,7123	2,704	,650	,865
وقت	26,8748	2,416	,698	,861
تكلفة	27,3748	2,478	,736	,855
جودة	26,8498	2,833	,566	,873
مخاطر	27,1373	2,651	,532	,879
اصحاب_مصالح	26,9535	2,597	,825	,849
محور01	26,9838	2,568	,986	,838
محور02	27,1935	3,029	,309	,895

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أنثى	5	12,8	12,8	12,8
ذكر	34	87,2	87,2	100,0
Total	39	100,0	100,0	

السن

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 20-29	3	7,7	7,7	7,7
30-39	10	25,6	25,6	33,3
40-49	15	38,5	38,5	71,8
50سنة فما فوق	11	28,2	28,2	100,0
Total	39	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ثانوي	2	5,1	5,1	5,1
تكوين	3	7,7	7,7	12,8
عالي_تعليم	34	87,2	87,2	100,0
Total	39	100,0	100,0	

المسمى الوظيفي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide مدير عام	1	2,6	2,6	2,6
قسم د.إ.ع	11	28,2	28,2	30,8
مراقبة إ.ب.خ	13	33,3	33,3	64,1
رئيس مشروع	2	5,1	5,1	69,2
مراقبة ب.ت	9	23,1	23,1	92,3
وظيفة اخرى	3	7,7	7,7	100,0
Total	39	100,0	100,0	

الأقدمية في الوظيفة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 5	3	7,7	7,7	7,7
5-10	8	20,5	20,5	28,2
11-16	12	30,8	30,8	59,0
17-21	10	25,6	25,6	84,6
22 فأكثر	6	15,4	15,4	100,0
Total	39	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
س1	39	4,30	,464
س2	39	4,15	,362
س3	39	3,97	,423
س4	39	4,20	,405
س5	39	3,93	,859
س6	39	4,07	,350
س7	39	3,90	,632
س8	39	4,07	,350
س9	39	4,07	,526
س10	39	3,80	,564
س11	39	3,95	,876
س12	39	2,15	,362
س13	39	3,93	,572
س14	39	4,03	,158
س15	39	4,02	,357
س16	39	4,10	,379
س17	39	3,98	,423
س18	39	3,25	,809
س19	39	3,85	,427
س20	39	3,85	,483
س21	39	3,97	,357
س22	39	3,97	,357
س23	39	3,95	,450
س24	39	4,03	,158
س25	39	3,65	,622
نطاق	39	4,1562	,29247
وقت	39	3,9938	,39013
تكلفة	39	3,4938	,35122
جودة	39	4,0188	,26787
مخاطر	39	3,7313	,36421
اصحاب_مصالح	39	3,9150	,27878
محور 1	39	3,8848	,24864
N valide (liste)	39		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
س26	39	2,97	,800
س27	39	3,93	,474
س28	39	3,98	,158
س29	39	3,57	,501
س30	39	3,90	,304
س31	39	3,18	,675
س32	39	3,93	,417
س33	39	3,90	,379
س34	39	3,88	,404
س35	39	3,52	,716
س36	39	3,70	,516
س37	39	3,65	,580
محور2	39	3,6750	,28357
N valide (liste)	39		

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
محور1	,197	39	,000	,821	39	,000
محور2	,162	39	,010	,875	39	,000

a. Correction de signification de Lilliefors

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,309 ^a	,096	,072	,23952

a. Prédicteurs : (Constante), محور2

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	,231	1	,231	4,024	,052 ^b
Résidus	2,180	38	,057		
Total	2,411	39			

a. Variable dépendante : محور1

b. Prédicteurs : (Constante), محور2

Coefficients

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	2,888	,498		5,793	,000
محور 2	,271	,135	,309	2,006	,052

a. Variable dépendante : مور 1

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
محور 1	39	3,8848	,24864	,03931

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 75					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
محور 1	-1808,965	39	,000	-71,11521	-71,1947	-71,0357

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
محور 2	39	3,6750	,28357	,04484

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 75					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
محور 2	-1590,774	39	,000	-71,32500	-71,4157	-71,2343

Test des échantillons appariés

	Différences appariées					t	ddl	Sig. (bilatéral)
	Moyenn e	Ecart type	Moyenne erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %				
				Inférieur	Supérieur			
Paire 1 نطاق - محور 1	3,9516	,21955	,03060	3,20956	,33336	8,870	39	,000
Paire 2 وقت - محور 1	3,8375	,25773	,07079	3,17556	,46194	4,503	39	,000
Paire 3 تكلفة - محور 1	3,5845	,25626	,05997	3,30254	,05996	-3,023	39	,004
Paire 4 جودة - محور 1	3,8465	,18996	,06324	3,21584	,47166	5,436	39	,000
Paire 5 مخاطر - محور 1	3,7035	,26672	,05941	3,06391	,17641	,947	39	,350
Paire 6 اصحاب مصالح - محور 1	3,7950	,24341	,04465	3,14968	,33032	5,375	39	,000

الملحق رقم (03) : أسئلة المقابلة

المقابلة الأولى : مع المدير العام لمصلحة الأشغال والأماك

السؤال الأول : هل انتم ملمون بكافة ابعاد إدارة المشاريع ؟

الجواب : نعم، يتم تطبيق جميع ابعاد جميع ابعاد إدارة المشاريع من إدارة نطاق المشروع، إدارة وقت المشروع، إدارة تكلفة المشروع، إدارة جودة المشروع، إدارة مخاطر المشروع و إدارة أصحاب مصالح المشروع.

السؤال الثاني : هل تقوم المديرية بالاعمال بنفسها ام تستعينون بمصالح أخرى؟

الجواب : لا تقوم المؤسسة بالاعمال بذات بنفسها ،انما تستعين بمؤسسات بناء خاصة (ملكية فردية او جماعية) ذوي عقود مع المؤسسة المينائية-سكيكدة-، من بين تلك المؤسسات مؤسسة INFRARAIL .

السؤال الثالث : ماهي انواع المشاريع التي تنجزها المؤسسة المينائية -سكيكدة- ؟

الجواب : تقوم المؤسسة المينائية -سكيكدة -بانجاز كافة انواع المشاريع، من بين هذه المشاريع هناك المشروع القائم حاليا: "مشروع الأرض المبسطة من اجل توسيع الميناء، ومشاريع اخرى : كمشاريع البناء، مشاريع بناء و تحسين البنى التحتية، المشاريع المتعلقة بخطوط الكهرباء وغيرها...

السؤال الرابع : كيف يتم اختيار وتعيين المؤسسة العاملة بالمشروع؟

الجواب : عن طريق عقد صفقات باطلاق دعوة لمختلف السماسرة و المقاولون المتعاقدون مع المؤسسة المينائية، ثم نستحضر ملفات المشاركين و نقوم باجراء اجتماعات للتشاور من أجل اختيار المرشح المناسب لانجاز المشروع المطروح من قبل المؤسسة المينائية .

السؤال الخامس : ما الهدف من عقد الصفقات ؟

الجواب : التأكد من تعيين افضل المقاولين المنجزين للمشاريع بهدف تحقيق جودة مشروع عالية، مع تحقيق نوع من التميز في انجاز المشاريع الخاصة بالمؤسسة المينائية -سكيكدة-.

المقابلة الثانية : مع رئيس مشروع في مصلحة الأشغال والأعمال

السؤال الأول : هل يمكنك ان تحدثنا عن آخر مشروع قمت بإدارته؟

الجواب : مشروع : « realisation d'un réseau anti incendie pour les zones suivantes : accès principale-marinelle- châteaux vert et partie droite de port de skikda »

و هو مشروع احتياطي أمني اقترح من طرف الوزارة و هو امر الخروج الآمن فيما يتعلق بشبكات مكافحة الحرائق شامل للميناء ككل.

السؤال الثاني : ماهي آلية تنظيم نطاق المشروع ؟

الجواب : قام مكتب الدراسات بدراسة وتقدير كامل التكاليف و العتاد اللازم لانجاز هذا المشروع في تقرير دقيق ومفصل .

ملاحظة 1 : عند تقييم المشروع، دائما ما يقوم مكتب الدراسات بتعظيم الميزانية المتوقعة لانجاز المشروع، وذلك لتفادي الوقوع في أزمات انعدام الموارد المالية مقدما.

ملاحظة 2 : - بعد عملية الاستشارة، اذا تبين زيادة او نقصان في تقدير الميزانية المتوقعة، في كلتا الحالتين يقوم مكتب الدراسة بكتابة ملحق للتقرير المقدم سابقا يحمل كامل التغييرات الطارئة عليه.

- قمنا بكتابة عقد صفقة مع الشركة المنجزة للمشروع أي الشركة الراجحة في عملية السمسرة التي اطلقتها المؤسسة المينائية -سكيكدة-.

السؤال الثالث : ما الذي ينتظره أصحاب المصالح المعينون من هذا المشروع؟

الجواب : توفير الحماية لمصالحهم داخل الميناء من عتاد وسلع كهدف رئيسي من جهة، و من جهة أخرى هدف صاحب المصلحة الأول هنا هو الحماية المدنية من خلال توفير المعدات اللازمة للتدخل السريع بالإضافة الى عامة المستعملين للميناء من سياح وغيرهم ...

السؤال الرابع : من المؤكد انكم مررتم بعدة معوقات خلال انجازكم للمشروع، اذكرها؟

الجواب : أكبر عائق يواجهنا عادة هو انشغال مواقع العمل عادة بالبضائع المفرغة من السفن العائدة للميناء.

- كذلك كمثال عن عائق واجهنا في مشروعنا الأخير هو فسخ العقد مع المؤسسة الأولى المنجزة للمشروع (Interkeep) في منتصف انجاز المشروع و ذلك لعدم احترام المؤسسة لبنود العقد و عجزها عن اكمال العمل، حيث طلبت هاته الأخيرة بالإنهاء الودي للعقد؛ مما أدى الى اطلاق امر بالالتحاق لانجاز و استكمال المشروع من جديد و بعد عقد مشاورات أخرى، تم اخذ و استكمال المشروع من طرف المنجز الحالي (Eurl mehdi mohamed amine) و تم توقيع أمر البدء بالخدمة .

السؤال الخامس : هل تغير هذه الحوادث من مدة جدولة المشروع المقرر؟

الجواب : لا تتغير مدة العقد بين المؤسسة المينائية و الشركة المنجزة للاشغال، و لا تمتد المدة بسبب الحوادث سواء شملت (عمال او أدوات او ملتزمات...)، بل يتم بدل كافة المجهودات لانجاز المشروع في المدة الزمنية المحددة.

السؤال السادس : متى يكون التمديد في المدة؟

الجواب : يتم تمديد المدة الزمنية إلا في حالة حدوث أمور خارجة عن نطاق تحكم المؤسسة المكلفة بالمشروع مثل الكوارث الطبيعية أو انتشار وباء أو مرض، كما حدث في أزمة 2020 عند اجتياح فيروس كورونا للعالم.

ملاحظة : في حالة انقطاع طويل عن المشروع يفعل الامر بالتوقف المؤقت عن العمل مع وجوب تقديم تقرير بكل التغييرات الحاصلة للإدارة العليا.

السؤال السابع : كيف تضمنون جودة المشروع ؟

الجواب : من خلال ضمان جودة الموارد المستخدمة كخطوة أولية، بحيث أن المؤسسات المنجزة للاعمال ملزمة باستحضار شهادة المطابقة لمعايير الجودة المعمول بها عالميا.

ملاحظة 1 : تستخرج هذه الشهادات لدى منظمات متخصصة معروفة لدى المؤسسة المينائية.

ملاحظة 2 : إمكانية رفض الشهادة لعدم التعرف على مصدرها، و عندها يتم اجراء اختبار الجودة باحضار قطعة من المورد المستعمل و نستعين بمخابرنا او مخابر خارجية لتعبير جودة الموارد. او ببساطة نطلب شهادة أخرى من مصدر اخر موثوق.

ملاحظة 3 : اختبار فاعلية الموارد من (12 شهرا الى 36 شهرا)، مثل مشروع مطفآت الحرائق (36 شهر، لضمان الجودة والسلامة عند الاستعمال الطارئ).

السؤال الثامن : كيف نحافظ على استقرار تكاليف المشروع؟

الجواب : باحترام بنود العقد والعقد هو صفة المتعاقد .

ملاحظة : في حالة التكاليف غير المتوقعة، يسمح القانون باستعمال (من 0 الى 20%) من قيمة المشروع ، بإنجاز ملحق للعقد (تقديم تبريرات في ما يخص توجيهنا لـ 20%) .

السؤال التاسع : هل سيحقق مشروعك هذا نوعا من التميز للمؤسسة المينائية؟

الجواب : نعم، فنحن نقوم بإنجاز منظومة دفاعية ضد الحرائق مطابقة للمعايير العالمية والخارجية، فعند مقارنتنا بالمؤسسات المينائية الأخرى مثلا في شرق البلاد. فقد طبقنا هذا الاحتياط على ما نملك من منشآت في كل النواحي الداخلية و الخارجية للميناء : 7ème , cms , les zones extra-portuaire) .
hectares, 12ème hectares , 18ème hectares, la direction générale) .

السؤال العاشر : تم اخبارنا من طرف المدير العام للمصلحة انكم تقدمون لمختلف المؤسسات المنجزة للمشاريع الناجحة (Attestation du bonne exécution)، هل صحيح ذلك؟ وهل هذه الشهادة تعطي نوعا من التميز لتلك المؤسسات مستقبلا عند استلامها لمشاريع جديدة؟

ج : نعم، صحيح تنتمي للمؤسسة المنجزة وخاصة بما فقط و نعم، تعطى نوعا من الأفضلية عند المشاركة في مختلف الصفقات المستقبلية.

ملاحظة : هناك وثيقة تسمى (evaluation du fournisseur)، يتم تقييم أداء الشركة المنجزة في كل من ربع مدة الإنجاز، نصف مدة الإنجاز، و عند نهاية المشروع و نخرج بالتنقيط الأخير كالآتي :

-Agréer: ترمز لإعتماد الشركة.

-Maintenir: ترمز للحفاظ على الشركة.

-Surveiller: ترمز لوضع الشركة تحت الرقابة.

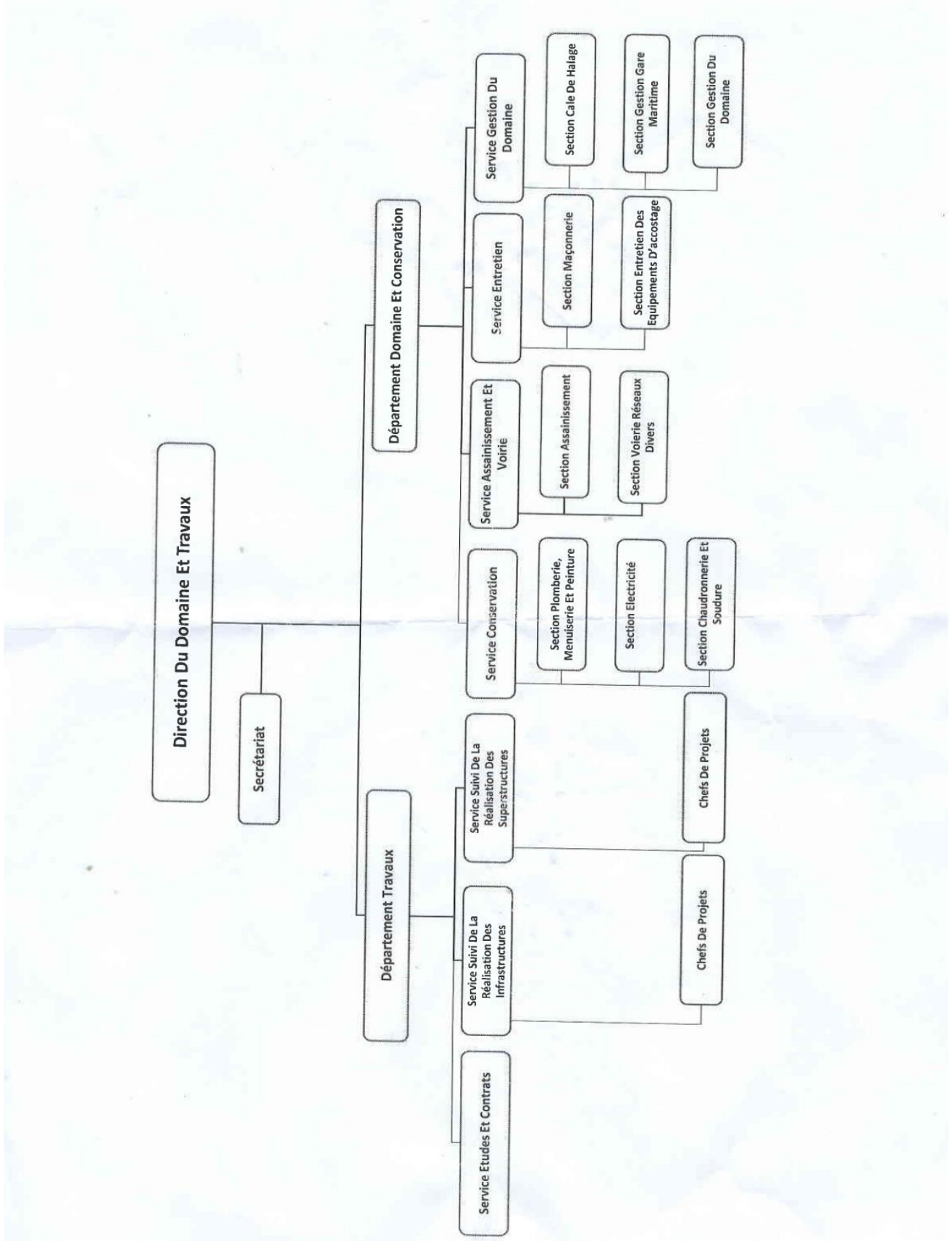
-éliminer du fichier: ترمز لإزالة الشركة من الملف.

حيث تحدد كل علامة حسن أو سوء أداء العمل المنجز و بالتالي الخروج بقرار إعتقاد الشركة او الحفاظ عليها او وضعها تحت الرقابة او ازلتها من الملف.

الملحق رقم(04): صورة مأخوذة بالأقمار الصناعية للصناعية للمؤسسة المينائية -سكيكدة-



الملحق رقم (05): الهيكل التنظيمي لمديرية الأشغال و الأملاك



الملحق رقم(06) : Rapport de suivi du travaux

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
ENTREPRISE PORTUAIRE DE -SKIKDA (E.P.S)

مكتب دراسات الري الحضري، القنوات المختلفة المرتبطة بالري،

الري الريفي والهندسة المرتبطة بالري



عبد المجيد - عجيرو
مهندس دولة معتمد من طرف وزارة الموارد المائية

اشتمال رقم : 67 / تم 18/

حي 200 مسكن عمارة ب [رقم 5 حمروش حمودي - سكيكدة
الهاتف/ فاكس : [038-93-59-9 / 0656-27.74.22

RAPPORT MENSUEL DE SUIVI

SUIVI DES TRAVAUX

Réalisation d'un Réseau Anti Incendie pour les zones suivantes :
Acces Principal –Marinelle- Château Vert et Partie Droite
Du Port de SKIKDA

Du

09/05/2022 au 07/06/2022

08/06/2022 au 07/07/2022

• MAITRE DE L'OUVRAGE :

ENTREPRISE PORTUAIRE DE -SKIKDA (E.P.S)

• ENTREPRISE DE REALISATION :

SOCIETE DE MONTAGE INDUSTRIELLE « ETTERKIB. SPA »

عبد المجيد - عجيرو
مكتب دراسات الري الحضري، القنوات المختلفة
الري الريفي والهندسة المرتبطة بالري
حي 200 مسكن عمارة ب [رقم 5 حمروش حمودي
- سكيكدة -



Bureau d'études d'hydraulique, et des réseaux divers / ADJERIDJ

Cité EPLF BT B1 N°05 Hamrouche Hamoudi

Tel- FAX 038- 93-59-91 -Mobi : 0660-34-53-62/ E-mail : a_adjeridou@yahoo.fr

PRESENTATION DU PROJET

SUIVI DES TRAVAUX

Réalisation d'un Réseau Anti Incendie pour les zones suivantes :
Accès Principal –Marinelle- Château Vert et Partie Droite
du Port de SKIKDA

MAITRE DE L'OUVRAGE : ENTREPRISE PORTUAIRE DE -SKIKDA (E.P.S)

Maitre de l'oeuvre : Bureau d'études d'hydraulique, et des réseaux divers /ADJERIOU-ABDELMADJID

Entreprise de réalisation : Société de Montage Industrielle « ETTERKIB. SPA »

Démarrage des travaux : 09/05/2022

Délai de Réalisation : 12 Mois (365 jours calendaires)

MARCHE

N°	Montant Marché D.A	Opération	Ref marché	Approbation	Ref /ODS démarrage	Notifiantif	Délais
01	227.338.231,01	-	02/2022	17/02/2022	01/2022	09/05/2022	12 mois

SITUATION FINANCIERE

N	Montant du Marché D.A	Montant Situation N°1	Montant Cumulé	Taux %
01	227.338.231,01	0.00	0.00	0.00

- Avancement des travaux : 0.15%
- Contrainte rencontrées : Engins roulants et Plusieurs Conteneurs entreposés sur l'axe du tracé.
- Cadence des travaux : Très très lente
- Conclusion :

Le projet consiste à doter une grande partie du Port de SKIKDA d'un Réseau Anti Incendie cela à partir de l'eau de Mer. Les travaux ont démarrés le 09/05/2022 avec installation du chantier, la reconnaissance des lieux avec implantation de certains tronçons et de la station de pompage.

Les travaux de fouilles ont démarrés le 19/05/2022 sur le tronçon 2-3b après avoir procéder à la découpe du béton bitumineux avec un coupe asphalt.

Néanmoins une contrainte majeure sur l'axe du tracé a énormément ralenti les travaux de découpe du BB, des fouilles en tranchée et de la pose des tuyaux sur l'axe du tronçon « 2-3b » à savoir la présence quotidienne des conteneurs et des semi-remorques.

Suite à cela, le BET a instruit l'entreprise d'ouvrir deux ou trois fronts de travail dans les endroits plus ou moins dégagés pour accélérer la cadence des travaux et de renforcer le chantier en moyens matériel « Coupe Asphalt et Engins de Terrassement ». Des séances de travail ont été tenues en la circonstance.

شجيرة عبد المجيد
مكتب دراسات الري الحضري، القنات المصنفة
الري الريفي والهندسة المدنية المرخصة بالري
حي 144 مكنن 214 ع ب 1 رقم 05 حمروش حموي
« سكيكدا »



Bureau d'études d'hydraulique, et des réseaux divers / ADJERIOU

Cité EPLF BT B1 N°05 Hamrouche Hamoud

Tel- FAX 038- 93-59-91-Mobtel : 0660-34-53-62/ E-mail : a_adjenou@yahoo.fr

Et suite à l'implantation de la station de pompage conformément au dossier d'exécution, il nous a été donné de constater l'existence d'un rejet d'eaux usées de la ville de Skikda qui se déverse directement en mer au niveau du Quai. Ce qui entraine par là que les pompes vont aspirer des eaux usées diluées dans l'eau de mer en pourcentage important.

Pour rappel, lors de l'élaboration de l'étude d'exécution il a été décidé en commun accord avec les autorités portuaires d'implanter la station de pompage au niveau du phare vert, mais la direction générale du Port a émis une réserve concernant le choix de l'implantation de la STP.

Suite à cela et après concertation avec la direction des travaux neufs et de la capitainerie, il a été décidé de réimplanter la station de pompage derrière le hangar de l'ONAB (actuelle base de chantier d'ETTERKIB

**Le BET/ Charge du suivi des travaux
Skikda le 07/07/2022**

عجيري عبد المجيد
مكتب دراسات الري الحضري، الخضراوات المختلفة
الري الريفي، والهندسة المدنية المرتبطة بالري
في 144 مسكن 2016 رقم 05 حمروان حمروني
- سكيكدة -

عجيري عبد المجيد

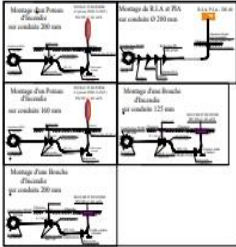


Bureau d'études d'hydraulique, et des réseaux divers / ADJERIOU
Cité EPLP BT B1 N°05 Hamrouche Hamoudi
Tel- FAX 038- 93-59-91- Mobil : 0660-34-53-62/ E-mail : a_adjeriou@yahoo.fr

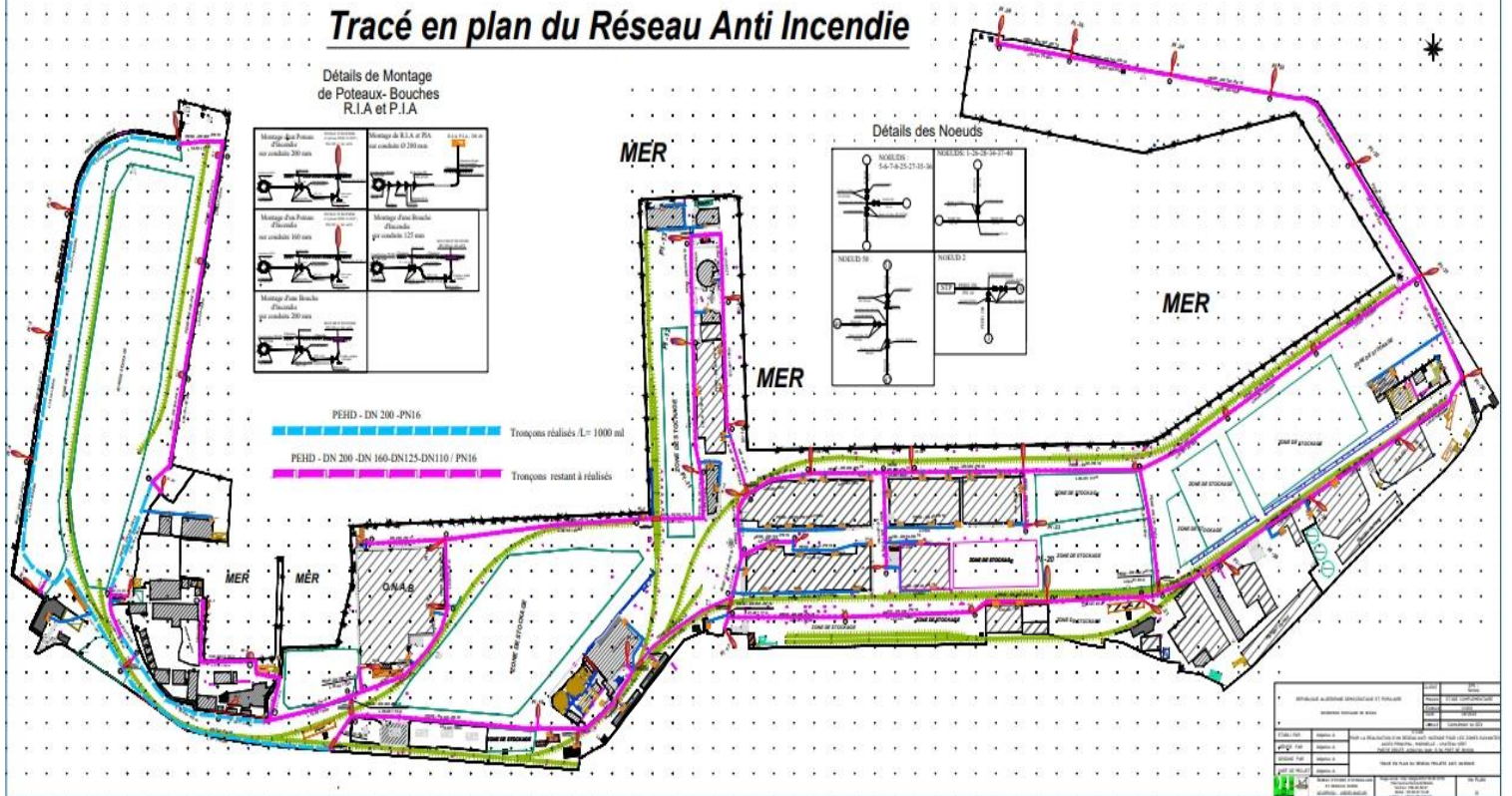
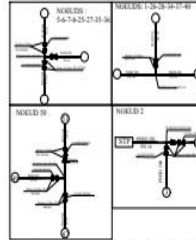
الملحق رقم (07): Trace en plan du réseau anti incendie

Tracé en plan du Réseau Anti Incendie

Détails de Montage
de Poteaux-Bouches
R.I.A et P.I.A



Détails des Noeuds



PROJET DE RESEAU ANTI INCENDIE ET P.I.A		DATE
PROJETANT
DATE
PROJETANT
DATE
PROJETANT
DATE

Fiche technique Poteau anti Incendie: (الملحق رقم 08)

DEBUT DE FABRICATION :

DIFFUSION N° :

Ce plan remplace les plans :

Enregistrement des modifications

Ind	Lancement	Modification
Lct	6774	
A	9570	Modif. Matière rep.22

RELEVEMENT :

- Peinture Polyester rouge. (NF X08008)
- Peinture Noir Epoxy int. et ext. réalisée par cathodèse pour les parties sous nez

Re	Nb	DESIGNATION	MATIERE
22	1	Boulonnerie	Inox / Acker*
20	1	Pochette de joints	Elastomère
20	1	Tige de manoeuvre et 1/2 bagues	Laiton
19	1	Prise sym. DN100 Fil. Gaz G 4"	Alu-silicium
18	1	Bouchon sym. DN100	Alu-silicium
17	1	SiEns Cde (écrou, tube, ens. clapet)	
16	1	Joint torique Ø 123x7	Elastomère
15	1	Boîte à clapet DN100	Fonte GS
14	1	Clapet de fermeture DN100 avec vis + joint	Elastomère
13	1	Joint torique Ø 132x5	Elastomère
12	1	Siège DN100 avec joints	Fonte GS
11	1	Joint torique Ø 120x5	Elastomère
10	1	Manchette DN10 PN10/16 brides tournantes	Fonte GS
09	1	Guide clapet DN100 + vis	Fonte GL
08	1	Corps de vidange	Laiton
07	1	SiEns vidange automatique	
06	1	Bouchon sym. DN65 avec clapet entrée d'air	Alu-silicium
05	2	Prise sym. DN65 Fil. Gaz G 2"1/2	Alu-silicium
04	1	Bouchon sym. DN65 sans clapet entrée d'air	Alu-silicium
03	1	SiEns nez 3 prises Fil. Gaz + prises + bouchons	Fonte GS
02	1	SiEns B.A.J. 28 avec joints	Laiton
01	1	Volant DIA.165 + vis + rondelle	Fonte GL

Z.I. -4, av. Lionel Terray
BP 47
69881 MEYZIEU cedex
FRANCE

BAYARD
Web <http://www.bayard.fr>
E-mail : bayard@talis-group.com

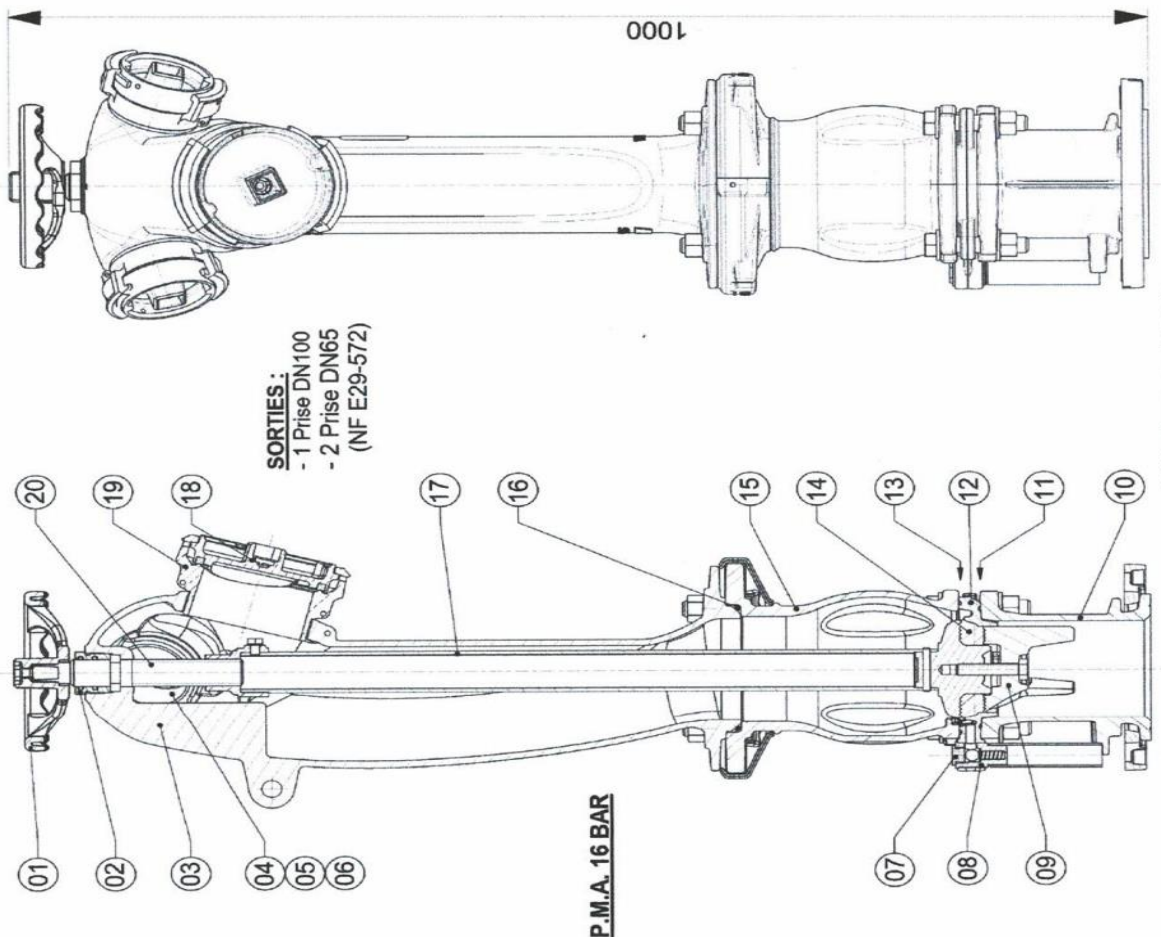
DAUPHIN 4

SITE INDUSTRIEL ADM.100

CODE PRODUIT : 021305 **N°: C03074 A**



Manoeuvre par volant Ø165 et carré de 30x30



SORTIES :

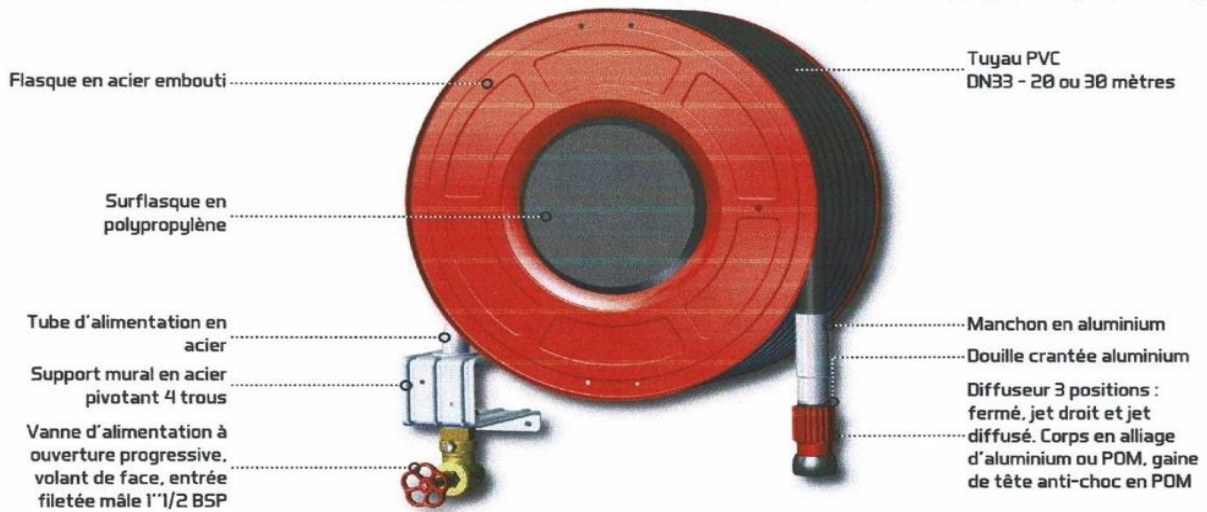
- 1 Prise DN100
- 2 Prise DN65 (NF E29-572)

P.M.A. 16 BAR

Bride de raccordement
DN100 PN10/16
(ISO 7005-2 BS4504)

Les caractéristiques peuvent être modifiées sans préavis en fonction de l'évolution du produit

RIA tournant pivotant - DN33 - 20/30 mètres



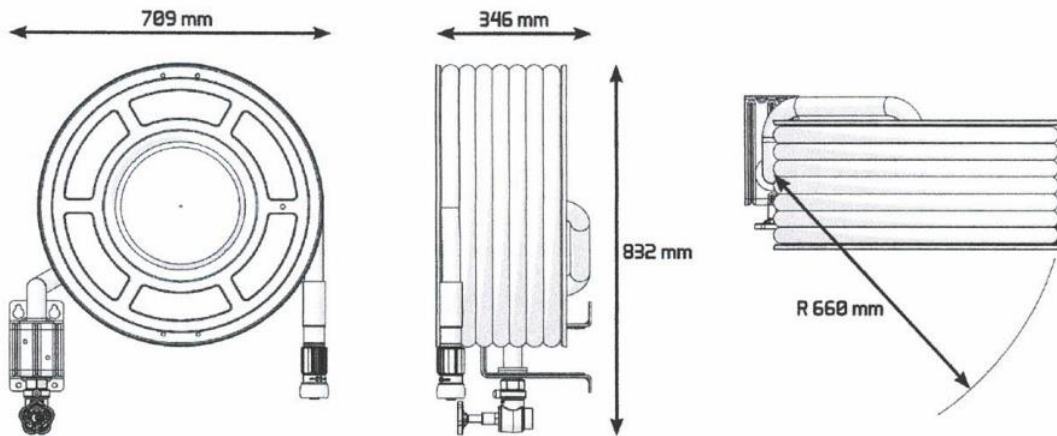
CARACTÉRISTIQUES	
Référence	<ul style="list-style-type: none"> Diffuseur tout POM : 12556 - Long. de tuyau 20 m - 08343 - Long. de tuyau 30 m Diffuseur POM / ALU : 33339 - Long. de tuyau 20 m - 33333 - Long. de tuyau 30 m
Construction	
Flasque	Acier revêtu de peinture polyester
Support, tube d'alimentation, axes et visserie	Acier inoxydable
Boite à eau, corps et douille diffuseur	Alliage d'aluminium
Gaine de tête	Nitrile
Vanne d'alimentation	Laiton
Caractéristiques hydrauliques	
Pression nominale	16 bar
Pression d'épreuve	25.5 bar
Pression d'utilisation tuyau	7 bar
Diamètre tuyau	DN 33
Type de tuyau	Tuyau souple
Réglage diffuseur	<ul style="list-style-type: none"> Réglage par rotation de la bague de tête 3 positions : fermé - jet diffusé - jet droit
Caractéristiques mécaniques	
Entrée	Fileté mâle 1 1/2 BSP
Masse	<ul style="list-style-type: none"> 12556 - 37 kg 08343 - 43 kg

FTE_RIA_0325_FR_B - 21/11/2011 - Copyright © POK SAS - Illustrations non contractuelles

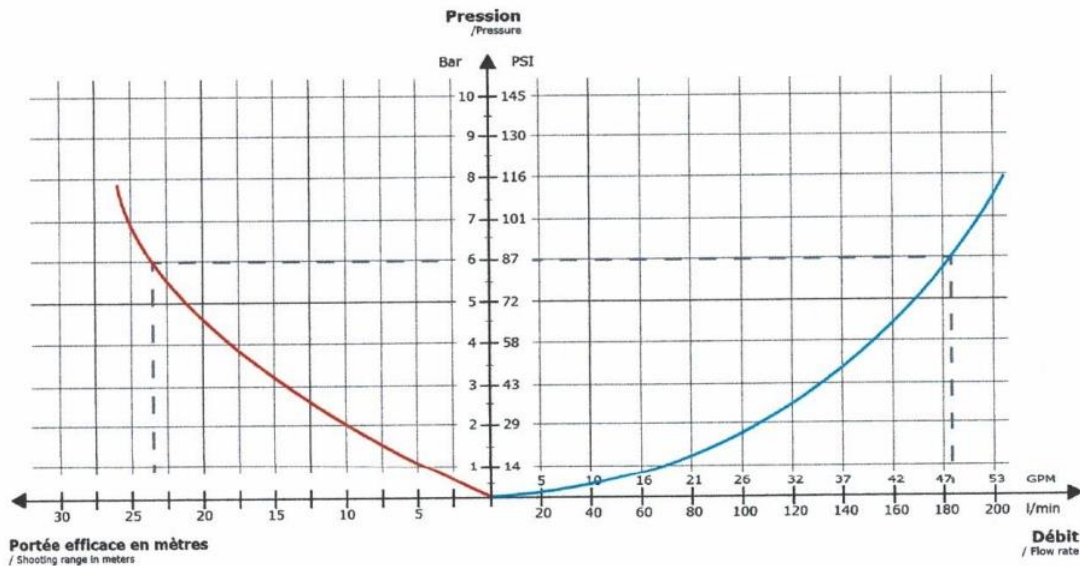


POK SAS - ZI Les Guignons - 10400 Nogent-sur-Seine - FRANCE
 Tel : +33 (0)3 25 39 84 78 - Fax : +33 (0)3 25 39 84 90 - Email : info@pok.fr - Web : www.pok.fr

RIA tournant pivotant - DN33 - 20/30 mètres



COURBES DÉBIT / PRESSION / PORTÉE - DN33 - Longueur tuyau 30 mètres



FTE_RIA_0325_FR_B - 21/11/2014 - Copyright © POK SAS - illustrations non contractuelles

POK SAS - ZI Les Guignons - 10400 Nogent-sur-Seine - FRANCE
 Tel : +33 (0)3 25 39 84 78 - Fax : +33 (0)3 25 39 84 90 - Email : info@pok.fr - Web : www.pok.fr



الملحق رقم (10): عقد مشروع مثال الدراسة

Entreprise Portuaire de Skikda



المؤسسة المينائية لسكيكدة

Contrat n° .*ab...*/2024

CONTRAT CONCLU ENTRE :
L'ENTREPRISE PORTUAIRE DE SKIKDA ET EURL MEHDI MOHAMED LAMINE
RELATIF A LA REALISATION DU RESEAU ANTI-INCENDIE POUR LES ZONES :
ACCES PRINCIPAL, MARINELLE, CHATEAU VERT ET ZONE 03 JUSQU'AU QUAI 13 DU PORT DE SKIKDA

ENTREPRISE PORTUAIRE DE SKIKDA
COMMISSION DES MARCHES

Visa N°:.....*07 / 12024*.....

Date:.....*26 / 04 / 2024*.....

SKIKDA 2024

Société par actions au capital de 9 Milliards de Dinars, filiale du Groupe services portuaires "SERPORT Spa"

Adresse : Petite zone industrielle près embouchure oued SAPSAF, BP.65-21 000 Skikda – Algérie

Tél : 038.75.23.95-038.75.22.80 Fax : 038.75.20.15-038.75.22.55

Email : epskikda@skikda-port.com Web : http://www.skikda-port.com



Intertek



Intertek



Intertek



Intertek

Contrat conclu

Entre

L'Entreprise Portuaire de Skikda " **EPSkikda** " dont le siège social est à : Petite zone industrielle, pré embouchure Oued Saf-Saf (Ex domaine des lions) BP.65-21 000 . Skikda, représentée par Monsieur RAHAL FAOUZI , son Directeur Général par intérim ci- après désignée par la mention « Le service contractant ».

D'UNE PART,

ET,

EURL MEHDI MOHAMED LAMINE, dont le siège social est à : Cité les allées d 20.08.1955, tour 10 n° 04 Skikda, représentée par son Gérant Monsieur MEHDI Mohamed Lamine, désignée par la mention « Le cocontractant ».

D'AUTRE PART,

Il a été convenu et arrêté ce qui suit :



LA RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE DÉMOCRATIQUE ET POPULAIRE
GROUPE DES SERVICES PORTUAIRE « SERPORT SPA »
ENTREPRISE PORTUAIRE DE SKIKDA
SOCIÉTÉ PAR ACTIONS AU CAPITAL DE : 9 000 000 000 DA
LA LETTRE DE SOUMISSION

Je soussigné (e),

Nom et prénoms : **MAHDI MOHAMED LAMINE**

Profession : **ENTREPRENEUR**

Demeurant à : **CITE DES ALLEES DU 20/08/55 TOUR 10 N°04 SKIKDA**

Agissant au nom et pour le compte de : **EURL MAHDI MOHAMED LAMINE**, inscrit (e) au registre du commerce, au registre de l'artisanat et des métiers ou autre (à préciser) de : **CNRC SKIKDA**

Après avoir pris connaissance des pièces du projet de marché et après avoir apprécié, à mon point de vue et sous ma responsabilité, la nature et la difficulté des prestations à exécuter : **Réalisation du réseau anti-incendie pour les zones : accès principal, MARINELLE, château vert et zone 03 jusqu'au quai 13 du port de SKIKDA.**

Remets, revêtus de ma signature, un bordereau des prix et un détail estimatif, établis conformément aux cadres figurant au dossier du projet de marché.

Me soumetts et m'engage envers : **L'ENTREPRISE PORTUAIRE DE SKIKDA**

À exécuter les prestations conformément aux conditions du cahier des prescriptions spéciales et moyennant la somme de (indiquer le montant du marché en dinars et, le cas échéant, en devises étrangères, en chiffres et en lettres, en toutes taxes, en hors taxes et TVA 19 %) :

MONTANT EN DINARS ALGÉRIENS TOUTES TAXES COMPRISES :

En chiffre : **137 979 250,50 DA**

En lettre : **Cent Trente-Sept Millions Neuf Cent Soixante-Dix-Neuf Mille Deux Cent Cinquante Dinars Et Cinquante Centimes**

MONTANT EN DINARS ALGÉRIENS EN HORS TAXES :

En chiffre : **115 948 950,00 DA.**

En lettre : **Cent Quinze Million Neuf Cent Quarante Huit Mille Neuf Cent Cinquante Dinars Algérien**

M'engage à exécuter le marché dans un délai de : **540** jours calendaires

Le service contractant se libère des sommes dues, par lui, en faisant donner crédit au compte bancaire N° : **032 001 01914 9201 208 12**

Auprès : **AGB**

Adresse : **SKIKDA**

Affirme, sous peine de résiliation de plein droit du marché ou de sa mise en régie aux torts exclusifs de la société, que ladite société ne tombe pas sous le coup des interdictions édictées par la législation et la réglementation en vigueur.

Certifie, sous peine de l'application des sanctions prévues par l'article 216 de l'ordonnance N° 66-156 du 8 juin 1966, modifiée et complétée, portant code pénal que les renseignements fournis ci-dessus sont exacts.

Fait à SKIKDA, le


MAHDI Mohamed Lamine
CÉLIBAT




الملحق رقم(11): صور مشروع مثال الدراسة قيد الإنجاز









الملحق رقم (12): Attestation de bonne exécution:

ATTESTATION DE BONNE EXECUTION

Je soussigné, Monsieur le Directeur Des Domaines Et Des Travaux, que l'entreprise **EURL RIZAL** a réalisé pour le compte de l'Entreprise Portuaire de SKIKDA les travaux ci-après :

- Réalisation des travaux d'aménagement d'un guichet unique au niveau centre à l'ancien port, suivant le contrat et l'avenant du contrat N°08/2020 du 08 septembre 2020.


Ces travaux ont été exécutés selon les règles de l'art et ont donné satisfaction.

La présente attestation lui est délivrée pour servir et valoir ce que de droit.

Société par actions au capital de 9 Milliards de Dinars, filiale du Groupe services portuaires "SERPORT Spa"
Adresse : Petite zone industrielle près embouchure oued SAFSAF, BP.65-21 000 Skikda – Algérie
Tél : 038.75.23.95-038.75.22.80 Fax : 038.75.20.15-038.75.22.55 Email: epskikda@skikda-port.com
port.com



المحقق رقم (13): Evaluation fournisseur

 E.P. Skikda		FORM - ST - 09 - 14 Bis Date :													
Identification du fournisseur															
Raison sociale : Siège social : Téléphone : Fax :															
Identification de la prestation fournie															
Intitulé de la prestation fournie : <i>Realisation d'un reseau Antenne - In exécution pour les Zones Suivantes: Accès - Principal, Jaranelle, Chateau Vert et partie droite rde Port de Skikda.</i> Référence de la commande : <i>DCTN N° 09/2022 Du 10/03/2022.</i> Délai de réalisation contractuel : <i>365 Jours Calendrier.</i> Délai de réalisation enregistré : <i>07 mois (210 jours)</i>															
Évaluation du fournisseur															
Critères d'évaluation	Pondération Satisfaction			1 ^{ère} évaluation à 1/3 délai			2 ^{ème} évaluation à 1/2 délai			3 ^{ème} évaluation à la réception			Moyenne		
	Satif	Moy	Non satif	Note	Cot	Mes à entr epr	Note	Cot	Mesu à entre pr	Note	Cot	Mesu à entre pr	Note	Cot	Mesure à entrepr
Qualité prestation fournie	40. zero reserve	20. inf ou egal à 5 reserves	0. sup à 5 reserves	10											
Délai d'exécution de la prestation	20. pas de retard	10. Inf ou egal à 5 %	0. Sup à 5%	5											
Respect des disposition HSE	15. zero NC HSE	7,5. NC Inf ou egal à 3 et Sup ou egal à 1	0. Sup à 3 NC	10											
Moyens déployés	15. Moyens conformes au contrat	7,5. NC Inf ou egal à 2 et sup ou egal à 1	0. sup à 2 NC	5											
Disponibilité du fournisseur	10. Disponibilité é en continu	5. Repond dans les 48 heures	0. Repond après les 48 heures	10											
Note Totale /100 Points				40											
Décision définitive d'évaluation du fournisseur :				Fournisseur à agréer			Fournisseur à maintenir			Fournisseur à surveiller			Fournisseur à éliminer du fichier		
Date :															

Établi par
Chargé du suivi

Vérifie par
Chef service

Validé par
chef département

Définitions de la cotation :

A > 95 points : fournisseur à agréer.

75 < B ≤ 95 points : fournisseur à maintenir.

50 < C ≤ 75 points : fournisseur à surveiller.

D ≤ 50 points : fournisseur à mettre en demeure / fournisseur à éliminer du fichier