

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الرقم التسلسلي:/ 2020

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

دفعة: 2020

الميدان: علوم اقتصادية، والتسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

أثر العناقيد الصناعية والإبداع على

إدارة المشاريع العقارية

دراسة حالة مديرية السكن - تبسة

إعداد الطالبين: إشراف الدكتور:

✓ أحمد الصالح جرادي د. زرور براهيم

✓ عبد الغاني فردي Université Larbi Tébessi - تبسة

نوقشت أمام اللجنة المكونة من الأساتذة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	جامعة الانتساب	الصفة
د. غريب الطاوس	أستاذ محاضر "أ"	جامعة العربي التبسي - تبسة	رئيسا
د. زرور براهيم	أستاذ محاضر "أ"	جامعة العربي التبسي - تبسة	مشرفا ومقررا
د. جدي شوقي	أستاذ محاضر "أ"	جامعة العربي التبسي - تبسة	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2020/2019

الجامعة جامعة العربي التبسي - تبسة
الكلية كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
القسم علوم التسيير



تصريح باحترام قواعد الأمانة العلمية و شروط البحث العلمي

عنوان المذكرة: أثر العناقيد الصناعية والإبداع على إدارة المشاريع العقارية دراسة حالة مديرية السكن - تبسة

من إعداد الطالبين/الطالبتين:

- أحمد الصالح جرادي

- عبد الغاني فردي

المشرف على المذكرة: د. زرزور براهيمي - أستاذ محاضر "أ"

التخصص: إدارة أعمال

مقدمة لنيل شهادة: ماستر أكاديمي؛

السنة الجامعية: 2020/2019

نصرح بأن المذكرة المنجزة تحت المسؤولية الكاملة، وهي عمل يحترم قواعد الأمانة العلمية وتستجيب لشروط البحث العلمي، وهي عمل غير مقدم سواء جزء منه أو كله لمؤسسات علمية أخرى لنيل شهادة أكاديمية.

توقيع الطالب(ة) (الاسم واللقب و الإمضاء) توقيع الطالب(ة) (الاسم واللقب و الإمضاء)

أحمد الصالح جرادي.

عبد الغاني فردي.

المخلص

جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على جملة من العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على مدى تنفيذ المشاريع العقارية السكنية، والتي تكون في الغالب سببا في تأخر إنجازها. حيث شملت عينة الدراسة شركات المقاولات وعمال ذوي خبرة فنية عالية في مختلف مجالات إنجاز المشاريع السكنية، من عمال بناء وصرف صحي وتقنيين في الكهرباء المعمارية والبنية التحتية على مستوى ولاية تبسة. كما شملت الدراسة مقارنة تم من خلالها توضيح الفروقات بين اعتماد طرق الإنجاز العادية و فلسفة البناء بطريقة الخلوي المقترحة في الدراسة من قبل الطالبين. ومن خلال التحليل الإحصائي توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

◀ يعزى تأخر إنجاز المشاريع العقارية السكنية الناجم عن عوامل داخلية إلى قلة وغياب الإبداع داخل شركات المقاولات؛

◀ يعزى تأخر إنجاز المشاريع العقارية السكنية الناجم عن عوامل خارجية إلى صعوبة التزود بالمواد الأولية بسبب العمل خارج العنقود الصناعي وعدم تكامل مختلف شركات القطاع مع بعضها؛

◀ يساهم نظام إنجاز المشاريع العقارية السكنية وفق طريقة البناء الخلوي- التي تمزج بين عوامل الإبداع من جهة، وتنفذ في إطار العنقود الصناعي لتحسين أدائها من نواحي التكلفة والجودة وفترة الإنجاز.

الكلمات المفتاحية: العناقيد الصناعية؛ الإبداع؛ المشاريع العقارية، طريقة البناء الخلوي؛ مديرية السكن بتبسة.

Abstract

This study highlighted a number of internal and external factors that affect the extent of the implementation of residential real estate projects, which are often the cause of delays in their completion. Where the sample included the study Contracting companies and workers with high technical expertise in various areas of completion of residential projects, such as construction workers, sanitation and technicians in architectural electricity and infrastructure at the level of Tébessa state. The study also included A comparison in which the differences between the adoption of normal completion methods and the philosophy of construction were explained by the method of cellular construction proposed in the study by the students. Through statistical analysis, the study has reached the most important conclusions:

- *Delays in the delivery of residential real estate projects caused by internal factors are due to the lack and absence of innovation within the contracting companies;*
- *Delays in the delivery of residential real estate projects caused by external factors are due to the difficulty of being provided with raw materials because of work outside industrial cash and the fact that the various companies in the sector are not integrated with each other;*
- *The real estate project delivery system, according to the cellular construction method, which combines the factors of innovation and is implemented within the framework of industrial cash, on the other hand, improves the performance of residential real estate projects in terms of cost, quality and delivery.*

Keywords: *Industrial clusters; creativity; real estate projects, cellular construction method; Housing and Processing Directorate –Tébessa*

الإهداء

إلى أرواح القلوب و أرقها... إلى التي لا يطفئ القلم عن ذكر فضلها و خصالها.. ولا
يسكن لساني عن ترداد اسمها... إلى **الوالدة الكريمة** رحمها الله تعالى .

إلى من لو مدحته دهرها و ألفنت فيه شعرا و كتبت فيه نثرا ما وفيتها حقه... إلى أوسط
أبواب الجنة **أبي الغالي** حفظه الله ورحمه و إلى أمي الثانية زوجة أبي حفظها الله.

إلى من يستحق كل الاحترام و التقدير أستاذنا وموطننا المحترم "د.براهمي زرزور"
جزاه الله عنا كل خير و أعلى مقامه، و كل أساتذة التخصص.

إلى من تقاسمت معي حلو هذا العمل ومره... إلى من احتز بصحبتها زوجتي الغالية .

إلى من يتسع وجداني وروحي لهما وردتاي الغاليتان إبتنايا "**عائشة و آلاء الرحمان**".

إلى من تجرعوا الكأس فارغا ليسقوني قطرة الحب... إلى من حصوا الأشواك عن دربي
ليمهدوا لي طريق العلم... إلى من أبصر الدنيا بنورهم... إلى إخوتي وأخواتي.

إلى أخي الذي لم تلده أمي "**فردى عبد الغاني**".

إلى من أوصى الله بصلتهم **كل الأهل والأقارب**.

إلى كل من أمانني ولو بكلمة صغيرة أو ابتسامة صادقة، إلى كل طالب علم يبغى
العزة والرفعة لأمته.

جراذي أحمد الصالح

الإهداء

إلى روح أبي الزكية الطاهرة وإلى والدتي حفظها الله
إلى رفيقة الدرب في الحياة التي شجعتني على مواصلة الدراسة
ووالدتها الفاضلة السيدة "فء" على اعتباري كابن لها
إلى كل العائلة كبيرهم وصغيرهم
وإلى زميلي وأخي "أحمد صالح جرادي"
وإلى كل من كان لي سندا في الحياة.
"محمد الغانمي"

شكر و عرفان

يقول النبي ﷺ «من لا يشكر الناس لا يشكر الله»

يتقدم الطالبان بأسمى عبارات الشكر والعرفان إلى:

الأستاذ المشرف الدكتور زررور براهيمى على قبوله مشروع بحثنا، ولمرافقتنا بتوجيهاته في مراحل

إعداد البحث المختلفة، فله جزيل الشكر وجعلها الله في ميزان حسناته؛

كما نشكر لجنة المناقشة على قبولها مناقشة وتقييم هذا البحث.

والشكر موصول إلى كل أساتذتنا في طور الماستر على تكوينهم وتشجيعهم لنا.

والشكر إلى كل موظفي الأسرة الجامعية لجامعة الشيخ العربي التبسي - تبسة الذين رافقونا طيلة

مشوار التكوين في الماستر وسهروا على تقديم الدعم والخدمات للتحصيل العلمي الجيد.

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01-01	مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	19
01-02	مقياس ليكرت الخماسي	30
02-02	توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية لمؤهل العلمي	30
03-02	توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية لنوع العمل	31
04-02	توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية لسنوات الخبرة	31
05-02	توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية للعمل	32
06-02	توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية للجنس	32
07-02	قلة الخبرة في إدارة المشاريع	32
08-02	سوء تنفيذ برنامج إنجاز المشاريع السكنية	33
09-02	إضاعة الوقت والإرتهان للصدفة	33
10-02	التهاون في متابعة خطة الإنجاز	34
11-02	الإفتقار للتوقعات المستقبلية والمفاجآت	34
12-02	مشاكل اليد العاملة	35
13-02	معوقات إدارة المشاريع السكنية الناجمة عن عوامل داخلية	35
14-02	ضعف التكامل والتنسيق بين مختلف القطاعات	36
15-02	صعوبة التمويل بالمواد الأولية وقت الحاجة	36
16-02	مشاكل نقل وتخزين المواد الأولية	37
17-02	قياس المنوال وقيمة كاي تربيع لعبارات قياس الفرضية الأولى	38
18-02	قياس المنوال وقيمة كاي تربيع لعبارات قياس الفرضية الثانية	44
19-02	حساب زمن إنجاز المشروع بأسلوب CPM	78
20-02	وقت الإنجاز التقديري للمسار الحرج للمشروع بطريقة CCM	49
21-02	تحديد قيمة الوحدة السكنية حسب طريقة البناء العادية والخلوية	50
22-02	عناصر الإختلاف بين الإدارة والعمال حول الإبداع	53
23-02	عناصر الإختلاف بين أفراد العينة حول بعث عنقود صناعي	54

قائمة الأشكال

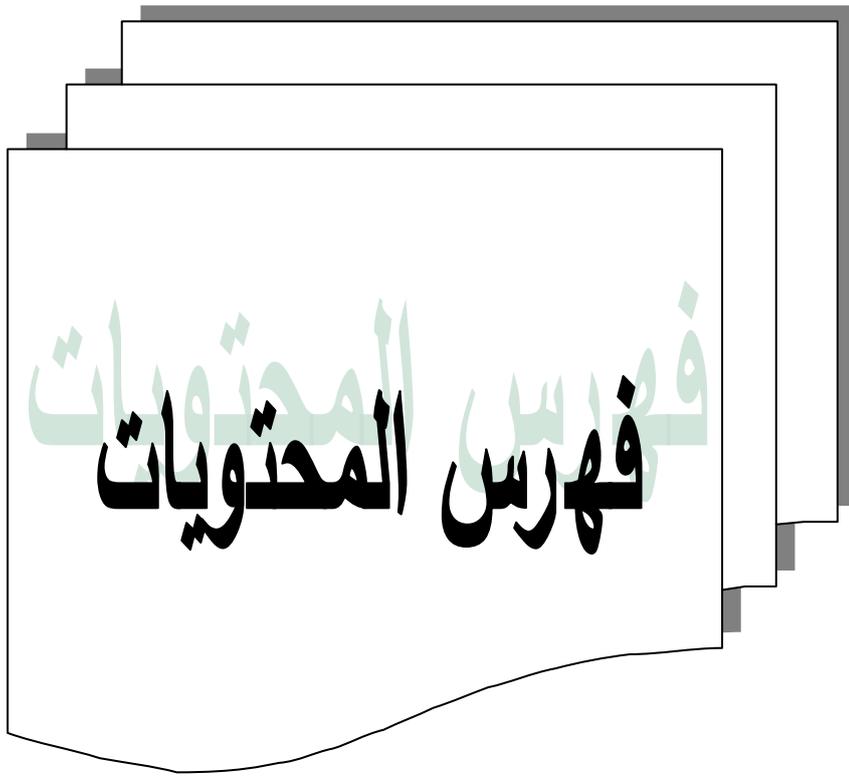
الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
13	توضيح المسار الحرج على شبكة أعمال المشاريع	01
14	توضيح العلاقة بين الإبداع وإدارة المشاريع والعناقد الصناعية	02
16	مصنوفة أثر حجم الإبداع والعنقود الصناعي على أداء المشاريع	03
28	متغيرات الدراسة	04
49	شبكة الأنشطة والمسار الحرج لمشروع بطريق الإنجاز التقليدية	05

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
61	إستبيان الدراسة	01
65	توزيع السكنات لمختلف الصيغ للفترة 2005-2012	02
66	إطلاق إنجاز السكنات لمختلف الصيغ للفترة 2005-2012	03

قائمة المختصرات

الشرح	العبرة
Cellular Construction Method اسلوب الانشاء الخلوي	CCM
Program Evaluation And Review Technique اسلوب مراجعة وتقييم المشاريع	PERT
Critical Path Method أسلوب المسار الحرج	CPM
Agence nationale de l'Amélioration et du Développement du Logement الوكالة الوطنية لتحسين وتطوير السكن	AADL
Offices De Promotion Et De Gestion Immobilières ديوان الترقية والتسيير العقاري	OPGI



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

I.....	التصريح
II.....	المخلص
III.....	إهداء
V I	إهداء
V	شكرو عرفان
IV	فهرس الجداول
IIV.....	فهرس الأشكال والملاحق
XII.....	قائمة المختصرات
.....	فهرس المحتويات
XI.....	المقدمة
أ- ث	
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية المتعلقة بالعناقيد الصناعية والإبداع وإدارة المشاريع العقارية	
02.....	مقدمة الفصل الأول
03.....	المبحث الأول: الأسس النظرية المتعلقة بالعناقيد الصناعية والإبداع وإدارة المشاريع العقارية
14.....	المبحث الثاني: الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها
18	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: أثر العناقيد الصناعية والإبداع على إدارة مشاريع مديرية السكن-تبسة-	
20.....	مقدمة الفصل الثاني
21.....	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
28.....	المبحث الثاني: تحليل ومناقشة واستخلاص نتائج الدراسة
50.....	خلاصة الفصل الثاني
52.....	الخاتمة
59.....	قائمة المراجع
61.....	الملاحق



1. تمهيد:

أصبحت الجزائر بالرغم من توفرها على موارد مالية وطبيعية وبشرية، غير قادرة على توفير طلبات مكنتبي القطاع العقاري السكني بمختلف الصيغ. فالجزائر لا تتوفر على شركات عمومية أو خاصة تتميز بالبنية التحتية المتكاملة التي تمكنها من الإلمام بكافة أنشطة التشييد العقاري المختلفة بسرعة وتطور متوازنين، التي كان من الممكن أن تساهم في تعزيز المكانة الاقتصادية لقطاع العقار السكني وتوفير مقومات العمل المثلى. ورغم ذلك تستمر عملية بعث المشاريع العقارية بوتيرة غير منتظمة، على الرغم من تبعات الأزمة الاقتصادية لانخفاض أسعار النفط، التي أثرت بشكل كبير على حجم استثماراتها العقارية، وهذا دليل واضح على أهمية القطاع السكني في حياة الفرد.

وقد يكون السبب الرئيسي في تآخر إنجاز المشاريع هو غياب الإبداع الإداري والهندسي لدى شركات المقاولات، من خلال افتقار هذه الشركات لإبداع عمليات نوعية في إدارتها للمشاريع، فعملية إدارة المشاريع العقارية لا بد أن تتوفر على بنية تحتية متكاملة لتوفير الإمدادات من المواد الأولية ومختلف الخدمات الأخرى، التي تعرف باسم العناقيد الصناعية، كما تحتاج إلى لمسة إبداعية داخلية لتساعد على السير الحسن لعملية الانجاز.

2. إشكالية البحث:

من خلال اطلاع الطالبين واستشارتهم لمختصين بالمشاريع العقارية السكنية في الجزائر وولاية تبسة خصوصا، لاحظنا أن وتيرة إنجاز المشاريع العقارية السكنية لا تزال غير منتظمة مع ما تم التخطيط له، مما يؤدي إلى فقدان السيطرة والتحكم في إدارة المشروع وتنفيذه ككل من حيث الزمن، و الجودة، و التكلفة.

بناء على ما سبق تم صياغة إشكالية البحث في التساؤل الرئيسي الآتي:

ما مدى أهمية التفاعل بين العناقيد الصناعية والإبداع لرفع مستوى كفاءة إدارة المشاريع العقارية السكنية عموما؟ وعلى مستوى المشاريع العقارية لمديرية السكن بولاية تبسة على وجه الخصوص؟

ويمكن تفكيك هذا التساؤل الرئيسي إلى جملة من الأسئلة الفرعية كالتالي:

✓ هل يمكن إيعاز أسباب تأخر إنجاز المشاريع العقارية السكنية - من وجهة نظر المشاركين -

إلى تذبذب عملية الإمدادات من المواد الأولية وعدم استقرارها؟

- ✓ إلى مدى يساهم الإبداع الإداري والهندسي كعمليات نوعية في إدارة المشاريع لدى شركات المقاولات؟
- ✓ هل توجد أساليب وأنظمة ابتكارية تساعد على تحسين مناخ إدارة المشاريع العقارية السكنية من ناحية التكلفة والجودة وزمن الإنجاز؟
- ✓ إلى أي مدى تشكل العناقيد الصناعية بنية تحتية تحقق الكفاءة لشركات المشاريع العقارية على مستوى مديرية السكن بولاية تبسة؟

3. فرضيات البحث:

- للإجابة عن إشكالية البحث يمكن صياغة الفرضيات الآتية:
- ✓ إن تأخر إنجاز المشاريع السكنية يعود إلى غياب ثقافة إبداعية لتخطيط وتسيير مراحل الإنجاز لدى شركات المقاولات، و ذلك من وجهة نظر المشاركين في عينة الدراسة المتمثلة بمدراء المشاريع في شركات المقاولات وشركات الترقية العقاري؛
- ✓ إن تأخر إنجاز المشاريع العقارية الناجم عن عوامل الخارجية يعود إلى تذبذب التمويل بالمواد الأولية وعدم تكامل سلسلة الإمداد للقطاع ، من وجهة نظر المشاركين في عينة الدراسة المتمثلة بمدراء المشاريع في شركات المقاولات وشركات الترقية العقاري؛
- ✓ إن تأخر إنجاز المشاريع العقارية السكنية يعود إلى عدم وجود ثقافة إبداعية لشركات المقاولات، فلعتماد أسلوب CCM(طريقة البناء الخلوي) يساعد على تحسين مناخ إدارة المشاريع العقارية السكنية من ناحية التكلفة والجودة وزمن الإنجاز.

4. أهمية البحث:

تتميز هذه الدراسة بدرجة بالغة من الأهمية لأن قطاع العقار السكني من أهم القطاعات الاقتصادية من حيث معدلات النشاط، لما يوفره من مناصب عمل ويجاد فرص للتشغيل، ولأهمية علاقته المباشرة والغير مباشرة مع القطاعات الاقتصادية الأخرى، ولمساهمته الكبيرة في الناتج الوطني وتوفيره قيمة مضافة لانعاش قطاع الأعمال. كما أن حاجة الإنسان إلى السكن هي حاجة أزلية بدأت منذ خلقه الله على هذه الأرض، مما يحتم على ممارسي إدارة الأعمال تطوير أفضل السبل لإدارة المشاريع العقارية ضمن إطار التحكم بعوامل الزمن والجودة والتكلفة.

وتعتبر الصناعة الإنشائية مؤشرا حيويا لمدى تطور الشعوب ومقياس لدرجة رقيها، كما يعتبر التحكم في زمن انجاز المشاريع العقارية مؤشرا تنافسيا بين الدول لإثبات مدى قدرتها وتطورها الإداري والهندسي والتكنولوجي بطرق إبداعية لإرساء أسس قطاع عقاري متكامل.

كما تساهم هذه الدراسة باقتراح نموذج عمل يعرف بـ "طريقة البناء الخلوي" Cellular Construction (CCM) Method، هو نظام خاص بإنجاز المشاريع السكنية شبيه بنظام طويوتا (Toyota.S) للإنتاج، هدفه تقليل أنشطة المسار الحرج وتبسيط عملية الانجاز، هدفه مساعدة مديري المشاريع سواء محليا أو دوليا على مرونة سير إدارة المشاريع العقارية وتحويل طبيعتها من متغيرة إلى أكثر نمطية، ومن مجهولة إلى معلومة ومتحكم فيها مسبقا.

5. أهداف البحث:

يهدف البحث بالدرجة الأولى إلى اقتراح نظام عمل متكامل يمكن إعماله لتسهيل إنجاز وإدارة المشاريع العقارية السكنية بصفة خاصة من خلال:

✓ التعرف على مدى اعتماد شركات المقاولات على إبداع نوعي في إدارة عمليات المشروع وفهم مختلف مراحلها والتحكم فيها من عدمه.

✓ التعرف على أهمية العناقيد الصناعية للقطاع السكني في عملية التكامل بين مختلف الشركات لتسهيل إنجاز المشاريع لتجنب الفوضى في سلسلة الإمداد في إطار علاقة رابح-رابح.

✓ تسليط الضوء على مشاكل ومعوقات إنجاز المشاريع العقارية السكنية التي تزيد في تأخر مدة إنجازها وبالتالي تعطيل الحركة الاقتصادية وعدم رضا أصحاب المشاريع على رأسهم المكتتبين، وما ينتج عنه من تأثيرات سلبية على قطاع الأعمال.

✓ التعرف على مدى أهمية تطوير نظام CCM على أمل استغلاله لتحسين مجال إدارة المشاريع العقارية السكنية، وهو اقتراح من الطالبين لهذا البحث ومبدأه الرئيسي اختصار المجال الزمني لإنجاز المشاريع العقارية السكنية، فهو في مضمونه شبيه بنظام الإنتاج في الوقت المحدد الصناعي الذي تم تطويره في اليابان، لكن بخصائص المشاريع العقارية السكنية الجماعية بالأخص، كما أن فكرته مقتبسة من فكرة تحويل نظام نقل البضائع الفوضوي سابقا إلى نظام النقل بالحاويات القياسية، حيث كانت البضائع في ما مضى تنقل بطريقة يدوية غير قياسية

وفوضوية قبل تفعيل نظام الحاويات سنة 1955، والذي طوره السيد مالكوم ماكلين مع المهندس كيث تانتليجر عن النظام الأصلي الذي صممه جيمس بريندلي سنة 1766، الذي كان يستعمل لنقل الفحم، حيث ساهم نظام نقل السلع بالحاويات في تقليص كلفة وزمن نقل البضائع وإنعاش حركة الاقتصاد العالمي.

6. مبررات اختيار الموضوع

من أهم الأسباب التي أدت إلى اختيار البحث:

- ✓ الميول الشخصي للموضوع خاصة وأنه ضمن مجال الاختصاص؛
- ✓ قلة الدراسات الأكاديمية التي ربطت بين العناقيد الصناعية والإبداع وأثرهما في زيادة كفاءة المشاريع العقارية؛
- ✓ الأهمية التي أصبحت توليها المؤسسات للإبداع الإداري والهندسي؛
- ✓ ضرورة أن المشاريع العقارية السكنية في الجزائر تواكب التطورات وتدرك الدور الأساسي للإبداع.

7. حدود الدراسة

للإجابة على الإشكالية المطروحة فإن البحث يربط بحدود مكانية وزمانية:

- الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة الميدانية على مستوى شركة مديرية السكن بولاية تبسة؛
- الحدود الزمانية: تمت عملية تصميم الاستبيان، جمع البيانات، تحليلها وتفسيرها ما بين شهر مارس 2020 وشهر جوان 2020.

8. منهج البحث والأدوات المستخدمة

قصد الإحاطة بمختلف جوانب البحث والإجابة على الإشكالية واختبار صحة الفرضيات، تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الدراسة النظرية، والمنهج التحليلي في الدراسة الميدانية. أما الأدوات المستخدمة فتمثلت في الاستبيان مع الاعتماد على برنامج SPSS وبعض الأساليب الإحصائية للتحليل والتفسير.

9. مرجعية البحث

تم الاعتماد في هذا البحث على مجموعة من الكتب العربية والأجنبية، وجملة من الدراسات السابقة وبعض المؤتمرات والملتقيات العلمية والدراسات الاقتصادية ومواقع الانترنت.

10. صعوبات البحث

من بين الصعوبات التي صادفتنا في بداية إعداد هذا البحث هي ظروف جائحة COVID-19، وما صاحبها من حجر صحي في جل أنشطة الحياة وتوقف الدراسة وصعوبة الاتصال بالأطراف ذات العلاقة بالبحث (المكتبة الجامعية، الأستاذ المشرف، مديرية التجهيز والسكن، الوكالات العقارية، المقاولين،...)، ولكن أمام توفر بعض البدائل (الهاتف، البريد الإلكتروني، المواقع الإلكترونية،...) وبالتنسيق مع المشرف تم انجاز هذا البحث، ناهيك عن قلة الدراسات الأكاديمية التي تناولت الموضوع بشكل مباشر.

11. هيكل البحث

من أجل الإلمام بمختلف جوانب البحث تم تقسيمه إلى فصلين وكل فصل يضم مبحثين:

- الفصل الأول: تناول الأدبيات النظرية والتطبيقية المتعلقة بالعناقيد الصناعية والإبداع وإدارة المشاريع العقارية حيث ضم المفاهيم الأساسية لمتغيرات الموضوع مع تحديد العلاقة بينهما، مع التطرق لأهم الدراسات السابقة.
- الفصل الثاني تناول الإطار المنهجي للدراسة الميدانية من خلال توضيح أهم الأدوات المستخدمة وصولاً إلى النتائج المحققة.

الفصل الأول :

الأدبيات النظرية
والتطبيقية المتعلقة
بالعناقيد الصناعية
والإبداع وإدارة
المشاريع العقارية

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية المتعلقة بالعناقيد الصناعية والإبداع وإدارة المشاريع العقارية

تعاني شركات المقاولات العمومية والخاصة مثلها مثل باقي الشركات الأخرى من العديد من الصعوبات والتحديات في ظل تنافسية عالية في ظل محدودية الموارد المالية و المادية والبشرية من مجموعة من العراقيل سواء كانت نقاط ضعف داخلية أو تهديدات خارجية.

وفي هذا السياق سعى الباحثان على تسليط الضوء على العوامل الداخلية أهمها الإبداع حيث تم التطرق إلى مراحل تطوره المختلفة عبر العصور حسب تطور الشعوب وكذلك تم تحديد مفهومه وربطه بعلم إدارة المشاريع، وتم أيضا تحديد أهم معوقاته لمحاولة تجنبها، كما تم التطرق لمفهوم العناقيد الصناعية من خلال ذكر لمحة تاريخية وجيزة عن نظريات تطرقت له وتحديد تعريفه لاسيما في العصر الحديث.

ومن خلال هذا الفصل سيتم توضيح المفاهيم العامة لمتغيرات الدراسة خاصة مفهوم إدارة المشاريع ومدى تأثره بالإبداع من جهة والعناقيد الصناعية من جهة أخرى .

المبحث الأول: أسس لنظرية متعلقة بالعناقيد الصناعية والإبداع وإدارة المشاريع العقارية:

من خلال ما جاء في مقدمة الفصل سنتطرق في هذا المبحث على الإطار المفاهيمي والأسس النظرية لكل من متغيرات الدراسة المتمثلة في العناقيد الصناعية والإبداع كمتغيرات تؤثر على إدارة المشاريع العقارية للحصول على معلومات أكثر حول تطورها التاريخي ومعوقاتهما

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول العناقيد الصناعية

لأكثر من ثلاثة عقود من الزمن، أكدت الدراسات والتجارب على أهمية تشجيع ودعم التكتلات الصناعية المعروفة باسم العناقيد الصناعية على تعزيز خلق فرص عمل وكذلك خفض نسب زوال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. حيث يبدأ النهج القائم على العناقيد الصناعية في تكتل أصول المؤسسات في منطقة معينة، ويتابع أصحاب المصلحة الإقليمية في تحسين تلك الصناعات، فهي إستراتيجية لتحسين الظروف العامة لبيئة الأعمال من خلال رفع مستوى المهارات، وتعزيز نظام المقاوله من الباطن، وخفض تكاليف البنية التحتية وتبسيط القواعد واللوائح الحكومية. وتعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أهم الأطراف المشاركة ضمن العناقيد الصناعية، كونها تسعى لزيادة فرص بقائها في السوق. وكون معظم نشاطها ينحصر عند المستوى المحلي..

أولاً: نشأة العناقيد الصناعية:

اشتهر مفهوم العناقيد الصناعية مع دراسات وأبحاث مايكل بورتر في كتابه المزايا التنافسية للأمم سنة 1990، الذي أكد من خلال شرحه لتنافسية الصناعات بالدول كنتيجة للطبيعة النظامية لل صناعة، وبأنها أيضا نتيجة منطقية لتنافسية المؤسسات العاملة فيها، وأن أكثرها تنافسية هي التي تعمل وتتكامل فيما بينها في صناعة محددة ضمن تجمع صناعي واحد...¹

لكن بورتر لم يكن أول من تحدث عن ذلك، فبالرجوع إلى عقود سابقة نجد كتابات ألفريد مارشال حول التوطين الصناعي بين 1890-1920 ثم دراسات فيبير في مجال المجمعات الصناعية بين 1909-1929 وكذلك نجد دراسات شومبيتر في نظرية التطور الاقتصادي سنة 1934 فقد أشارت هذه النظريات صراحة إلى أهمية تكامل الشركات وتموقعها في نطاق جغرافي متقارب. حيث تشاركت في ثلاث مبادئ رئيسية مع النظرية الكلاسيكية للعناقيد الصناعية، أولها تعزيز التنافسية ومرونة نقل المعلومات

¹ -نصر الدين حفصي، العناقيد الصناعية ودورها في تعزيز تنافسية الإقتصاد الوطني ، مذكرة تخرج لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص: اقتصاد نقدي وبنكي، قسم العلوم الإقتصادية، جامعة 8 ماي 1945م، قالمه، الجزائر، 2019/2018م، ص:10.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية المتعلقة بالعناقيد الصناعية والإبداع وإدارة المشاريع العقارية

داخل السوق، ثانيها كانت سعي الشركات للتموقع في نطاق جغرافي متقارب والحصول على أفضل مستوى من اليد العاملة وتشارك الخبرات فيما بينها، و ثالثها ضرورة تقديم أفضل نظام بنية تحتية لدعم نمو العناقيد الصناعية¹.

كانت نظرية التوطين الصناعي لمارشال تتبنى مفهوم أنها ضد فكرة أن الفعالية تكون أفضل في الشركات الكبرى، حيث وضحت وحللت الخواص الفردية لكفاءة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتمركزة في موقع أو موطن واحد (التوطين الصناعي) الذي اكتشفه في كل من إنجلترا وألمانيا ودول أخرى في ذلك الوقت².

أما ألفريد فيبر فركز على تأسيس علم مواقع العمل الصناعية، ففي نظامه تؤثر عوامل المواقع كتكاليف النقل الأهمية الكبرى (الحد الأدنى لتكلفة 1 طن على كم.)، ويؤكد الواقع في مجال الأعمال هذه النظرية بشكل كبير³.

أما شومبيتر فكان ضد فكرة الاعتقاد الذي كان سائدا بأن إيجاد الثروة يعتمد على قدرة الشركة على إنتاج السلع للمستهلك وحدها، وكذلك تطوير اساليب إنتاجية جديدة وإيجاد أسواق جديدة بالإعتماد على الدعم الحكومي في المجال الإقتصادي والبنية التحتية⁴.

وقد ظهر بعد ذلك بعقود طويلة أول تعريف واضح وصريح للعناقيد الصناعية في عام 1990 طرحه البروفيسور مايكل بورتر، بعد العديد من الدراسات والأبحاث التي أجراها عن كيفية تطور تنافسية الدول، وجد أن أفضل أسلوب لتحقيق هذا الهدف هو التركيز على إيجاد مناخ إستثماري جاذب للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ووجد أن أفضل بيئة لهذه المؤسسات هي بيئة العناقيد الصناعية⁵.

¹ -مارك ويكهام، تطور العناقيد الصناعية- دورالحكومة في الإقتصاد الجهوي الأسترالي، أطروحة لإستكمال متطلبات نيل درجة الدكتوراه، قسم الفلسفة وعلوم الإجتماع، جامعة تسمانيا، أستراليا، 2004م، ص- ص: 10-09.

² -Eduard good man and others, **Small Firms And Industrial Districts In Italy**,routledge library edition,2016,Italy, p:136.

³ -بيرجيتشتراكينبروك ترجمة هاني الصالح، الإقتصاد اليوم كيف يعمل ، العيكان للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص:63.

⁴ -سام عبد القادر الفقهاء، محدودية دور العناقيد الصناعية في تحقيق التنمية الإقتصادية المستدامة في فلسطين ، كلية الإقتصاد والعلوم الإجتماعية، قسم التسويق، جامعة النجاح الوطنية، نابلس فلسطين، 2018 م، ص:10.

⁵ -زهير زواش، العناقيد الصناعية كنموذج استرشادي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة ، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 42، سنة2014م، ص-ص: 63-62.

ثانيا: تعريف العناقيد الصناعية:

لا يمكن للتنمية أن تتمحور دون وجود وعاء مكاني يحتويها لتجسيد آثارها في البيئة المحيطة بها، لذلك فالتنمية عملية متشعبة ومتعددة الأبعاد وهي تشمل إستراتيجية واعية وعمليات ذات أهداف محددة. وتبعا لهذا المفهوم فإن معظم المؤسسات الصناعية تحاول أن تتوطن بالقرب من المراكز الصناعية، حتى تمكن عمالها من أداء العمليات الصناعية بأقل مجهود ممكن¹.
مما سبق يمكن تعريف العناقيد الصناعية بأنها تجمعات جغرافية محلية و إقليمية أو عالمية لمجموعة من الشركات و المؤسسات المرتبطة والمتصلة ببعضها البعض في مجال معين، مما يجعلها تمثل نظاما متكاملًا من الأنشطة اللازمة لتشجيع المنافسة وتسهيل سير العملية الصناعية².
كما تعرف بأنها مجموعة شركات مركزية قطاعيا وجغرافيا، تنتج تشكيلة من المنتجات المرتبطة والمتكاملة، وتواجه تحديات وفرص مشتركة³.

ثالثا: متطلبات نجاح العناقيد الصناعية ومعوقات نموها:

إن التجمع داخل نظام العناقيد الصناعية لا يعني الاندماج المؤدي إلى زوال المؤسستين وظهور مؤسسة جديدة، ولا يعني الاستحواذ الذي يجعل المؤسسة الكبيرة تستحوذ على المؤسسة الصغيرة، وإنما يعمل على تجميع القوى وتحقيق الأهداف المشتركة، وكأي نظام يتطلب نجاح العناقيد الصناعية مجموعة من الشروط و مجموعة من المعوقات التي تحول دون نموه.

1. متطلبات نجاح العناقيد الصناعية: يعتمد أداء العنقود بشكل رئيسي على مناخ الاستثمار المحيط به،

فمتى كان المناخ العام والجزئي ايجابيين أمكن تنمية العناقيد الصناعية فيه، وبينت تجارب الدول الناجحة في تطوير العناقيد الصناعية، أن مشروع هذا النظام هو عملية تتطلب انشاؤها توفر مجموعة من المتطلبات التي يمكن حصرها في مايلي:

▪ الإرادة السياسية والإستراتيجية للفاعلين المحليين.

¹ - عبد الله الطيبي، تحليل دور العناقيد الصناعية في تعزيز إستراتيجية التنمية الصناعية في الجزائر ، قسم إقتصاد

دولي- المدرسة الدكتورالية لإقتصاد وإدارة الأعمال، جامعة وهران2، سنة2016/2015م، وهران، الجزائر، ص:03.

² - مركز المعلومات ودعم إتخاذ القرار ، العناقيد الصناعية كإستراتيجية لتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم ، 2003م، جمهورية مصر العربية، ص:12.

³ - سناء شعبي، إستراتيجية العناقيد الصناعية ودورها في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2012/2011م، ص:68.

▪ وجود هيكل تنسيق محترف.

▪ الثقة والإلتزام المتبادل.

▪ شفافية تبادل المعلومات.

2. معوقات نمو العناقيد الصناعية: بعض الدراسات أجريت لأثر شمولية الأسواق على المؤسسات من

منظور داخلي بينت أن الشراكة لا يمكن تصورها أبدا من دون صراع بين الشركاء، ويرجع ذلك للأسباب التالية:

✓ تكاليف الفرصة البديلة: أي إمكانية انسحاب بعض الشركاء من العناقيد الصناعية بمجرد الشعور بإمكانية الحصول على مكاسب أكبر من استعمال أصولهم في مجالات أخرى؛

✓ عدم جاهزية وكفاية الدراسات التحضيرية: والتي قد تؤدي إلى قرارات خاطئة من حيث اختيار الموقع، تقسيم المناطق الصناعية، وخدمات البنية التحتية والكهرباء.. وأيضاً عدم كفاية الدعم؛

✓ خطر السلوك الإنتهازي: ويعني البحث عن المصلحة الخاصة عن طريق الخدعة أو الحيلة، وهذه السلوكيات قد تكون أثناء عملية المفاوضات من خلال المعلومات التي يمتلكها الحليف واستغلالها لتحقيق مصالحه، خاصة تلك المتعلقة بالموارد والكفاءات الحقيقية¹.

المطلب الثاني: الأسس النظرية للإبداع:

الإبداع هو عملية تنشأ داخل عقل الإنسان، وهو من بين أهم العوامل في نجاح المبدعين في

قطاع الأعمال .

أولاً: التطور التاريخي للإبداع:

تظهر الدراسات أن الإبداع يقوم أساساً على كل من المعرفة السابقة والتجارب المتعددة، والإبداع

إنما يتطور من خلال عملية مخططة، كما أنه منظومة يمكن التنبؤ بها، فضلاً عن كونه عملية

عشوائية قد تؤدي إلى نتائج مجهولة². وهناك ثلاث مراحل رئيسية تطور فيها مفهوم الإبداع على مدى

العصور الماضية وهي:

¹ - سعاد قوفي، التجمعات العنقودية كعامل تنافسي في قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016/2017، صص: 105-106.

² - برافين جويتا، ترجمة د. أحمد المغربي، الإبداع الإداري في القرن الواحد والعشرين ، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2008م، ص: 13.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية المتعلقة بالعناقد الصناعية والإبداع وإدارة المشاريع العقارية

1. المرحلة الأولى: بدلت هذه المرحلة مفهوم الإبداع حسب وجهة نظر الإغريق ثم الرومان، مروراً

بالعصر الجاهلي ثم الإسلامي، وإنتهاء بعصر النهضة الأوروبية حتى بداية القرن العشرين، حيث تميز مفهوم الإبداع بأبرز السمات التي تتميز المعرفة الإنسانية أهمها:

- الخلط بين مفاهيم الإبداع والعبقرية.
- الاعتقاد أن الإبداع والعبقرية تتحكم فيهم قوى خارقة خارجة عن حدود سيطرة الإنسان.
- التركيز على دور الوراثة لانتقال الإبداع أو العبقرية من الآباء إلى الأبناء.
- اقتصار استخدام كلمتي مبدع أو عبقرى على وصف قلة ممن يأتون بأعمال خارقة للعادة.
- اقتصار الإنجازات الإبداعية على مبادئ الحكم والفلسفة والأدب وفنون القتال والأشغال المعمارية والرسم والنحت.

2. المرحلة الثانية: بدأت هذه المرحلة مع نهاية القرن التاسع عشر حتى منتصف القرن العشرين، عندما

بدأ التعرف على أثر العوامل الاجتماعية والبيئية في السلوك الإنساني، وأبرز ما ميز هذه المرحلة:

- ظهور نظريات سيكولوجية حاولت تفسير الظاهرة الإبداعية، مثل نظريات التحليل والقياس النفسي.
- التمييز بين مفاهيم الإبداع والموهبة وتلاشي عملية الربط بين الإبداع والغيبيات والخرارق.
- انحصار الجدل حول أثر الوراثة على الإبداع.
- اتساع دائرة الاهتمام بالإبداع في مجالات العلوم الحياتية والطبيعية.
- تطور أدوات قياس الإبداع وبرامج تعليمه، لاسيما في مجالات الأعمال الصناعية والتجارية...¹

3. المرحلة الثالثة: بدأت هذه المرحلة في منتصف القرن العشرين الى يومنا هذا، وأصبح ينظر للإبداع

على أنه توليفة تندمج فيها العمليات العقلية والمعرفية مع الانفجار المعرفي الهائل وتطور تكنولوجيات الاتصال والمعلومات، كما تقدمت العلوم النفسية والعصبية واتسعت المعرفة حول تركيب الدماغ والوظائف العقلية والقياس النفسي وصولاً للذكاء الإصطناعي حيث تميزت هذه المرحلة بـ :

- التمييز بين مفهومي الذكاء والإبداع.
- تطوير مقاييس إختبارية لقياس الإبداع.
- تطوير برامج تدريب لتعليم الإبداع.

¹ - فتحي عبد الرحمان جروان، الإبداع مفهومه، تدريبه، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2002م، ص:18.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية المتعلقة بالعناقيد الصناعية والإبداع وإدارة المشاريع العقارية

▪ الاعتقاد أن الإبداع قدرة موجودة لدى جميع الأفراد شأنه شأن الذكاء¹.

ثانياً: تعريف الإبداع

إن تعريفات الإبداع أصبحت من الكثرة والتداخل بحيث يصعب علينا اختيار واحد منها للعمل بمقتضاه، ولا يعكس هذا التعدد في تعريفاته إخلافاً أو تناقضاً حقيقياً بين المختصين في هذا المجال، بقدر ما يعبر عن تعقد تلك الظاهرة الإنسانية، فالنشاط الإبداعي شأنه في ذلك شأن أي نشاط إنساني له جوانبه المتعددة.

ويمكن أخذ تعريف **فتحي جدوان** الذي يرى أن: "التفكير الإبداعي هو نشاط عقلي مركب وهادف، توجهه رغبة قوية في البحث عن حلول أو التوصل إلى نتائج أصلية لم تكن معروفة سابقاً"².

ثالثاً: معوقات الإبداع:

معوقات الإبداع والابتكار كثيرة منها ما يأتي من الشخص نفسه ومنها ما يأتي من الآخرين، والمحصلة أنه على المبدع الابتعاد عن كل هذه المعوقات وتجنب الوقوع فيها وأهمها:

▪ الخوف من الخطأ وال فشل عدم الثقة بالنفس.

▪ الخوف والخجل من الرؤساء.

▪ الاعتماد على الآخرين والتبعية لهم.

▪ حجة ضيق الوقت³

▪ عدم التعلم والاستمرار في زيادة المحصول العلمي.

▪ الخوف من تعليقات الآخرين السلبية.

▪ الجمود في القوانين والإجراءات⁴.

¹ - خراز الأخضر، دور الإبداع في إكتساب المؤسسة ميزة تنافسية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مدرسة الدكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان الجزائر، 2010/2011م، ص:28.

² - سالم عبد الله سعيد الفاخري، سيكولوجيا الإبداع، كلية الآداب، جامعة سبها، ليبيا، ص:139.

³ - عبد الله زين الكاف، مهارات الإبداع والإبتكار، ط1، سنة 2013م، مكتبة القانون والإقتصاد، الرياض المملكة العربية السعودية، ص-ص:129-127.

⁴ - عبد الرحمان بن علي الدوسري، أبنائنا بين الإبداع والموهبة والتميز ، دار سما للنشر والتوزيع، 2017م، القاهرة، جمهورية مصر العربية، ص:44.

المطلب الثالث: الأسس النظرية لإدارة المشاريع العقارية

أولاً: تعريف المشاريع العقارية

وتعرف كذلك باسم المشاريع الإنشائية ومشاريع البناء أو المشاريع الترقية، وهي المشاريع الأكثر شيوعاً في الواقع العملي، مثل مشاريع إنجاز السكنات وكذلك بناء القواعد والمرتكزات الأساسية لكافة المشاريع الأخرى¹.

1. تعريف إدارة المشاريع العقارية: هي الوظيفة الإدارية التي تتضمن مسؤولية تحديد الأهداف، والتنظيم والتخطيط والجدولة الزمنية. وهي مجموعة الأساليب المستخدمة لإدارة فريق من الأفراد لإنجاز سلسلة من المهام ضمن جدول زمنية محددة².

2. أساليب إدارة المشاريع: المشروع يمثل مجموعة من الأنشطة المتداخلة، والتي يجب تنفيذها في تتابع محدد، بهدف أن يتم إنجاز المشروع كاملاً. ونظراً لزيادة تعقيد المشاريع وتزايد أنشطتها أصبح الأمر يتطلب وجود أساليب علمية تهدف لإنجاز المشاريع في الوقت المحدد لها، وإذا لزم الأمر تخفيض المدة المطلوبة لإنجازها، مع مراعاة استخدام الموارد المتوفرة، ونتيجة لذلك ظهرت عدة أساليب عملية تساعد على تحقيق هذا الهدف ولعل أهمها³:

أ **أسلوب Pert كأداة لتخطيط المشروع في ظل عدم التأكد:** وهو إختزال لجملة Review Technics

Program Evaluation and وتترجمته أسلوب تقييم ومراجعة المشروع، طور هذا الأسلوب في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1956 على يد فريق من المهندسين التابع لمشروع إنتاج الصاروخ polaris وهو من الأساليب الموجهة نحو عامل التحكم في زمن إنجاز المشروع، ويعتبر أسلوب إحتمالي يساعد على التنبؤ بأزمنة إنجاز أنشطة المشروع عن طريق إعطاء ثلاث تقديرات لزمن تنفيذ النشاط وهي:

- **الزمن المتفائل The Optimistic Time:** يمثل أقصر وقت ممكن لإتمام إنجاز نشاط معين.
- **الزمن الأكثر إحتمالاً The Most Likely Time:** وهو زمن الإنجاز الطبيعي بإفتراض أن المشروع يتبع المخطط.

¹ - أحمد يوسف دودين، إدارة المشاريع، دار اليازوري العلمية، 2019م، عمان، الأردن، ص:34.

² - قدوم لهر، مطبوعة إدارة المشاريع، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945م، قالمة، الجزائر، ص:10.

³ - أسماء محمد باهرمز، مقدمة في بحوث العمليات، ط5، دار سبيونا للطباعة والنشر والتوزيع، 2012م، ص:112.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية المتعلقة بالعناقد الصناعية والإبداع وإدارة المشاريع العقارية

- **الزمن المتشائم The Pessimistic Time:** يمثل الحد الأقصى للانحراف عن زمن تنفيذ نشاط ما. وكان الهدف من تطوير هذا الأسلوب لإستعماله من قبل الجيش الأمريكي في المشاريع الغير متكررة خاصة الفضائية منها. ويطبق هذا الأسلوب على أربعة مراحل وهي:
 - **مرحلة التخطيط:** يتم تقسيم المشروع لمجموعة من الأنشطة مع ترتيبها.
 - **مرحلة الجدولة:** تحديد أزمنة بداية ونهاية كل نشاط.
 - **مرحلة تخصيص الموارد:** تحديد كل الموارد المادية والمالية والبشرية وتوجيهها نحو هدفها.
 - **مرحلة المراقبة:** باستعمال تقارير العمل والاستخدام الأمثل للموارد، واتخاذ إجراءات فورية كلما لزم الأمر¹.

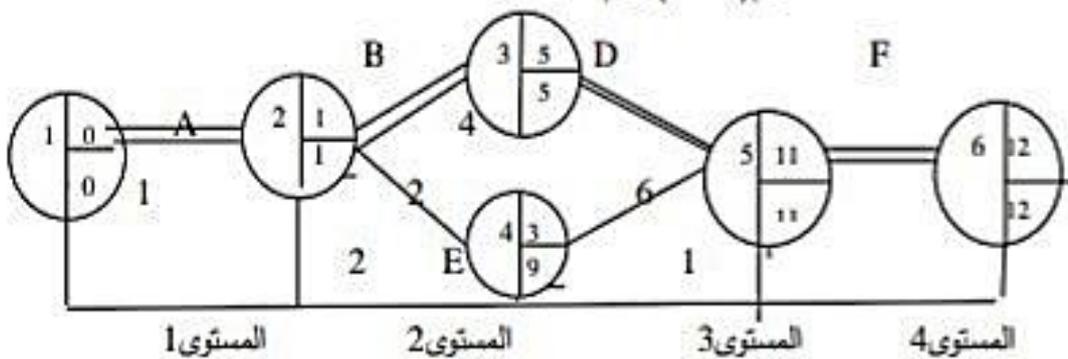
بعد تقدير الأزمنة الثلاثة يتم حساب متوسط زمن النشاط كالتالي:

$$\text{زمن النشاط} = (\text{الوقت المتفائل} + 4 \text{الزمن الأكثر احتمالاً} + \text{الزمن المتشائم}) / 6$$

حيث يعتبر توزيع بيتا أنسب التوزيعات الاحتمالية التي يمكن تطبيقها في التقديرات الزمنية، كما يفترض أن احتمال حدوث الأزمنة (المتفائل والمتشائم) هو 16%.
بينما الزمن الأكثر احتمالاً أربعة أضعاف التقديرات الأخرى².

ب **أسلوب المسار الحرج CPM:** يعرف المسار الحرج على أنه أطول المسارات زمنياً على شبكة المشروع ويعتبر الأكثر أهمية وخطورة فيها.

الشكل رقم (01-01): توضيح المسار الحرج على شبكة أعمال المشاريع



المصدر: دلال صانق الجواد، بحوث العمليات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2008، ص 238.

¹ -Srinivasan, **Strategic Business Decisions**, SPRINGER NEW Delhi Heidelberg-new York Dordrecht, London 2014,p:142.

² - ويلارد فازار، أسلوب تقييم ومراجعة المشاريع، برنامج الإحصاء الأمريكي، مجلد 13 رقم 2، 1959، ص: 10.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية المتعلقة بالعناقيد الصناعية والإبداع وإدارة المشاريع العقارية

تعتمد طريقة المسار الحرج على تحديد مجموعة الأنشطة التي يجب أن تعطى إهتماما خاصا في تخطيط المشروع، وتسمى هذه الأنشطة بالوظائف الحرجة، أي أن مجموع أزمنا المسار الحرج يعبر عن اطول وقت يمكن أن يستغرقه المشروع، بحيث لا يمكن أن يتأخر المشروع، بحيث لا يمكن أن يتأخر المشروع عن ذلك الوقت .

ظهر هذا الأسلوب في نهاية الخمسينات من القرن الماضي لجدولة ومتابعة المشاريع الصناعية، حيث يكون الوقت اللازم لكل نشاط محدد مسبقا، ومن ثم يتم التركيز على إمكانية تخفيض مدة النشاط، مقابل أقل تكلفة ممكنة عن طريق إضافة عمال أو آلات حديثة¹.

ويمكن إيجاز الخطوات اللازمة لإستخدام أسلوب CPM كما يلي:

- تحديد جميع أنشطة المشروع وترقيمها.
- تحديد التتابع الفني اللازم الذي يحكم العلاقة بين الأنشطة عن طريق تحديد الأنشطة السابقة.
- وضع الأنشطة في شكل شبكة لها بداية ونهاية.
- تحديد الزمن اللازم لإتمام كل نشاط.
- تحديد المسارات وتحديد المسار الحرج والزمن المتوقع لإتمام المشروع.
- حساب أول وقت بدء ممكن ES Earlist Stuart
- حساب أول وقت إتمام ممكن EF Earlist Finish
- حساب آخر وقت بدء مسموح به LS La test Stuart
- حساب آخر وقت إتمام مسموح به LF La test Finish
- حساب الزمن الفائض لكل نشاط².

المطلب الرابع: العلاقة بين متغيرات الدراسة

بعد قيام الباحثان في هذه الدراسة من الإطلاع على أهمية العملية الإبداعية وفوائد التكامل بين مؤسسات قطاع البناء والتشييد على حسن سير زمن وجودة وتكاليف المشاريع العقارية لقطاع السكن، خلصت هذه الدراسة إلى اقتراح مخطط توضيحي حسب رأي وفهم الباحثان، لتوضيح مدى أهمية التناسق والانسجام بين متغيري الإبداع والعناقيد الصناعية في تحسين الأداء العام لإدارة المشاريع العقارية، ويمكن

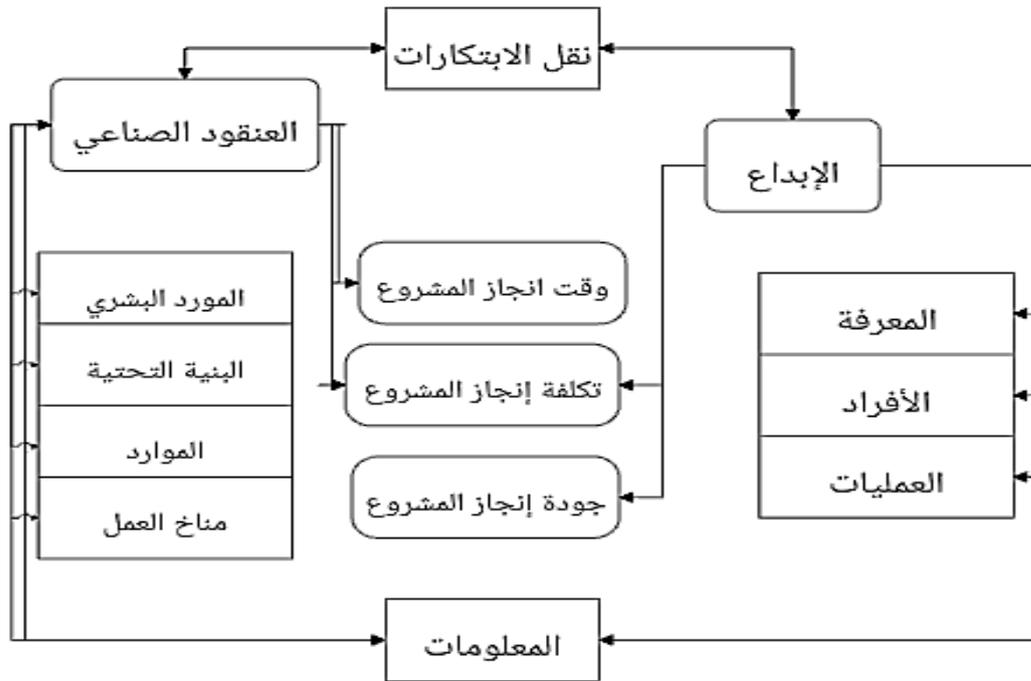
¹ - لحسن عبد الله باشيوة، بحوث العمليات، مطبوعة كلية العلوم، جامعة حائل، المملكة العربية السعودية، ص:330.

² - أحمد يوسف دوين، مرجع سابق، ص:145.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية المتعلقة بالعناقيد الصناعية والإبداع وإدارة المشاريع العقارية

توضيح ذلك في المخطط الموالي الذي يمثل تصور الباحثان في هذه الدراسة بعد استشارة مجموعة من خبراء المجال.

شكل رقم (01-02): توضيح العلاقة بين الإبداع وإدارة المشاريع والعناقيد الصناعية.



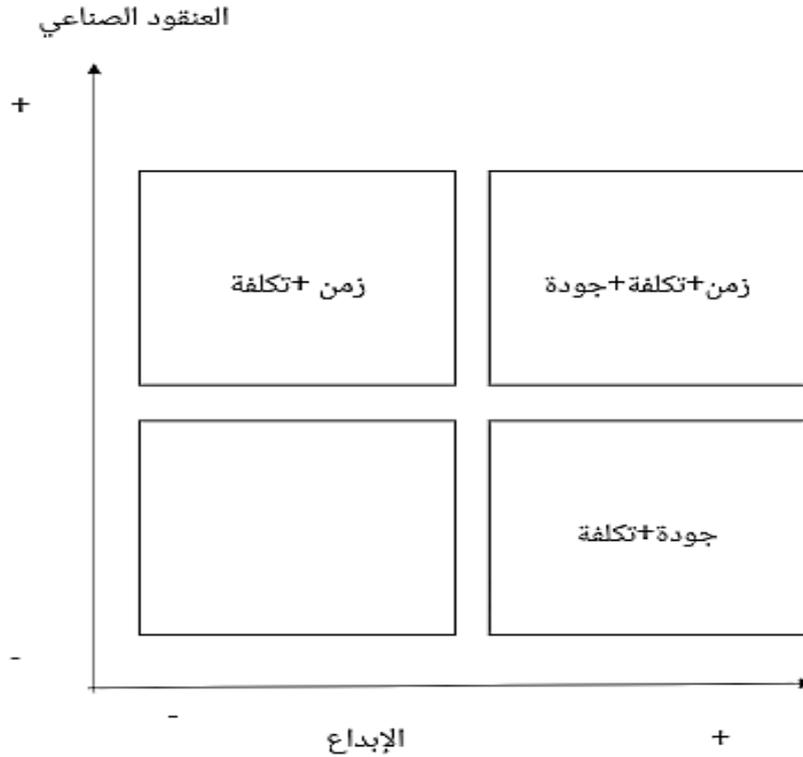
المصدر: إعداد الطالبين.

إذ يوفر التنسيق بين الإبداع والعنقود الصناعي نظام عمل متكامل ومثالي يعمل على جعل عملية إدارة المشاريع أكثر كفاءة . فالعنقود الصناعي يساهم في تحسين وقت إنجاز المشاريع كونه يقلل من مشاكل التمويل بالمواد الأولية عند الحاجة وسهولة نقل المعلومات تساعد على التنسيق داخل شبكة التوريد فمعظم مشاكل التأخير في الإنجاز سببها عوامل لا تتحكم فيها المؤسسة تؤدي إلى الانحراف الزمني، كما يساهم العنقود الصناعي في تخفيض تكلفة الإنجاز كون مصاريف النقل ستخفض وكذلك حجم الطلبات سيستقر مما يخفض نسب المخاطرة، ونتيجة لذلك ستزيد الاستثمارات ويخفض هامش الربح وتخفض اسعار عملية الإنشاء . أما فيما يتعلق بهور للعنقود الصناعي في تحسين الجودة كونه سيساهم في إنتاج مواد ومستلزمات خاصة بالإنشاء حسب طلب الحليف داخل العنقود حيث تقتصر مساهمته على تحسين السعر ووقت وصول الطلبية لمكانها لتبسيط عملة الإنجاز. كما تربطه علاقة تبادلية مع الإبداع داخل المؤسسات عن طريق تشارك نقل المعلومات والخبرات والابتكارات كما هو موضح في الشكل 2 وذلك من خلال مايلي:

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية المتعلقة بالعناقد الصناعية والإبداع وإدارة المشاريع العقارية

- **الموارد البشرية:** حيث يعمل على توفير إطارات إدارية عالية المستوى وكفاءة إنتاجية لليد العاملة، كما يوفر فرص وتسهيلات التعليم والتدريب.
 - **البنية التحتية:** وذلك عن طريق جودة الخدمات اللوجستية داخل العقود الصناعي وإنخفاض تكلفتها، وكذلك جودة ومرونة خدمات الاتصالات.
 - **الموارد:** القرب من مصادر المواد الخام، وخفض تكاليف المواد المحلية الصنع مقابل المستوردة وتوفيرها بجودة معقولة
 - **البنية المجتمعية:** توفير بيئة عمل مناسبة لليد العاملة، كما يحسن العقود الصناعي البنية المعيشية لهم وتسهيل عملية تنقلهم ودواهم في أوقات عملهم.
 - ومن جهة أخرى يساهم الإبداع في مشاركة الابتكارات والمعلومات، مما يحسن جودة المشروع من خلال تبسيط والتحكم في عملية الانجاز وابداع حلول لتقديم منتج افضل خاصة فيما يتعلق بنوعية الخامات أو الابداعات الهندسية المثالية، وكذا يمكن أن يساهم الأبداع في تحسين تكلفة الإنجاز عن طريق ابداع عمليات وطرق إنجاز تبسط المشروع وتخفض نسب التبذير للموارد أو استعمال مواد بديلة مع مراعات جودة مقبولة خاصة في المشاريع السكنية المنخفضة الثمن .
 - أما الزمن فلا تتحكم فيه العملية الإبداعية كون العديد من مسببات تأخير المشاريع فهي خارجة عن سيطرتها كبعد مكان المواد الخام وتذبذب توفرها عند الطلب وكذا تنقل اليد العاملة لموقع العمل والعوامل الطبيعية كالمطر والثلج... الخ التي تخرج عن نطاق للسيطرة. وعليه ينحصر دور الإبداع في إدارة المشاريع على تحسين جودة وتكلفة المشاريع وذلك من خلال ما يلي:
 - **المعرفة:** التشجيع على تبادل المعرفة والتأكد أن الأفراد يحصلون عليها لمتابعة متطلبات إدارة المشروع
 - **الأفراد:** تشجيع الأفراد على المبادرة بالإبداع والاستماع إلى اقتراحاتهم وآرائهم، وكذا الإكثار من جلسات العصف الذهني لإبداع حلول جديدة لمشاكل إدارة المشروع.
 - **العمليات:** تشجيع الإبداع العملياتي من أجل تبسيط إنجاز المشاريع وتقليل تعقيداتها.
- مما سبق ذكره، فإن قطاع الأعمال عامة وإدارة المشاريع خاصة مقيد بمفهوم محدودية الموارد مهما كانت الشركات عملاقة، وقد تتفاوت نسبة امتلاك الموارد المادية أو المعنوية مما يؤدي إلى تفاوت نسب الأداء في إدارة المشاريع من خلال مثلث الأداء المتمثل في معايير الزمن والتكلفة والجودة، ويمكن توضيح ذلك من خلال مصفوفة كما يلي:

شكل رقم (01-03): مصفوفة أثر حجم الإبداع و العنقود الصناعي على أداء المشاريع



المصدر: من إعداد الطالبين. لهذه الدراسة.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

من خلال ما تم التطرق إليه في المبحث الأول كان لا بد من إجراء مقارنة لتوضيح ما قدمته هذه الدراسة مقارنة بالدراسات السابقة التي تنطقت لبعض متغيراتها لتوضيح أوجه الاختلاف والتشابه من خلال مقارنتها مع الدراسات السابقة .

المطلب الأول: الدراسات السابقة

أولاً: الدراسة الأولى:

دور الإبداع وإدارة المشاريع في تعزيز جودة الخدمة لوكالات الاعلان، مجلة التسويق الأسترالية AMG المجلد 26 الاصدار 1 لشهر فيفري 2018 ص ص: 40، 31

تهدف هذه الدراسة البحثية إلى بحث دور الإبداع وإدارة المشاريع كجوانب مهمة لجودة الخدمات، في سياق صناعة الإعلان التي تتميز بقدرة تنافسية عالية ولدى عملائها احتياجات وتوقعات محددة للغاية، تم جمع البيانات باستخدام المقابلات المتعمقة مع مديري التسويق وقادة المشاريع المسؤولين عن الاحتياجات الإعلانية لمنظمتهم. تقدم النتائج رؤى تفصيلية حول طبيعة الكفاءة الإبداعية على تقييم

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية المتعلقة بالعناقيد الصناعية والإبداع وإدارة المشاريع العقارية

العمل الإبداعي الذي تنتجه وكالات الإعلان وموظفيها، تعكس عملية إدارة المشروع الحاجة إلى وضع خطط وميزانيات تفصيلية وإبلاغها، بالإضافة إلى وجود عملية واضحة لإدارة التغيير بمجرد توقع خطة المشروع. هذه الدراسة هي الأولى من نوعها للتحقيق في دور الإبداع وإدارة المشاريع في تحسين جودة خدمات وكالات الإعلان.

ثانيا: الدراسة الثانية:

العناقيد الصناعية ودورها في تعزيز تنافسية الإقتصاد الوطني - عرض تجارب دولية ، مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات 2019

تهدف هذه الدراسة البحثية إلى محاولة توضيح موضوع العناقيد الصناعية وارتباطها بالميزة التنافسية للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة للحد من منافسة المنتجات المستوردة في السوق الجزائرية. كما تهدف إلى عرض مختلف برامج وإجراءات الحكومة الجزائرية في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إطار تبني إستراتيجية العناقيد الصناعية.

وكذلك عرض آفاق تطبيق إستراتيجية العناقيد الصناعية من خلال المشاكل والصعوبات التي تواجهها في الجزائر، والتعرف على الحلول الممكنة لدعم تطبيقها.

ثالثا: الدراسة الثالثة:

Raiden and dainty (2006) ,balancingemployeeneeds,projectrequirements and organisationalpriorities in team deployment.

تمت هذه الدراسة في المملكة المتحدة واعتمدت على جمع معلومات احصائية من مدراء المشاريع لدى شركات المقاولات، واهتمت بإيجاد الطريقة الأكثر فعالية لتحقيق إحتياجات الإطارات الفنية، والعاملين البسطاء في شركات المقاولات، ومدى إنسجام هذه الإحتياجات مع متطلبات المشاريع التي يقومون بتنفيذها.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى ضرورة تفاعل إدارة المشاريع مع الموارد البشرية وذلك بغرض ترسيخ أهداف المشروع لدى جميع العاملين، وأوصت بضرورة الإنتقاء الجيد للموارد البشرية وإعتماد أساليب التدريب والمشاركة والدعم والتحفيز لتعزيز الدافعية على جميع المستويات التنظيمية.

رابعا: الدراسة الرابعة:

دراسة حيدر عباس الجنابي وهدير خيون عاشور بعنوان إدارة المشاريع العملاقة في العراق بين المحلية والأجنبية- دراسة ميدانية لمشروع بسماية السكني، مجلد رقم 1-2019

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية المتعلقة بالعناقد الصناعية والإبداع وإدارة المشاريع العقارية

تناولت الدراسة عملية الفوارق الحاصلة بين الإدارة العراقية لمشروع بسماتة السكني والإدارة الأجنبية لهذا المشروع، إذ لوحظ أن هناك فرق كبير بين الإدارتين في أساليب إدارة المشروع، وفق ما تم جمعه من بيانات استمارات الإستبيان لغرض إجراء المقارنة بين الإدارتين والتعرف على اسباب هذه الفوارق الكبيرة، وقد هدف البحث الى تحليل قدرة الشركات الأجنبية وتم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها:

✓ أن هناك تفوق واضح وكبير للإدارة الأجنبية لمشروع بسماتة السكني.

✓ صعوبة لدى الإدارة المحلية في تطبيق القوانين والالتزام بالعقود المبرمة مع مكنتبي مشروع بسماتة.

وعليه تم اقتراح مجموعة من التوصيات أهمها:

يجب الإستعانة بالمتخصصين، والإستفادة من تجارب الشركات المتقدمة إداريا في إدارة المشاريع العملاقة لرفع مستوى الشركات المحلية، عن طريق اشراكهم ببرامج وورشات عمل لرفع كفاءتهم في التعامل مع المشاريع السكنية الكبرى.

خامسا: الدراسة الخامسة:

دراسة مصطفى أحمد لسنة 2009 بعنوان فهم طبيعة التأخر الزمني في المشاريع الانشائية في ليبيا. وتستعرض هذه الدراسة مسحا ميدانيا لتحديد وتقييم أهم العوامل المتكررة التي تسبب التأخير في إنجاز المشاريع العقارية السكنية.

وقد تم التعرف من خلال هذه الدراسة على أهم عشرة عوامل تساهم في تأخر وتيرة إنجاز المشاريع السكنية في ليبيا، وتتمثل في سوء التخطيط، الجدولة الزمنية والصعوبات المالية التي تواجه المقاول، التقديرات السيئة للتكاليف والإدارة والإشراف السيء لموقع وورشات العمل، عدم كفاءة فريق عمل المشروع، العدد الغير كافي للمعدات والعمال ومواد الإنشاء، صعوبات في الدفعات الشهرية، عدم كفاءة المقاولين من الباطن، التغيير في سوق العمل وعدم الاستجابة السريعة لمكاتب الاستشارات.

وقد استفاد الطالبان من هذه الدراسة في صياغة بنود الاستبيان وخصوصا ما يتعلق بللعوامل الخارجية التي تؤدي الى ابطاء إنجاز المشاريع السكنية، وذلك كون مجتمع وبيئة الدراسة تحوي على شبه كبير مع ما يوجد في الجزائر.

المطلب الثاني: المساهمات المتوقعة من هذه الدراسة

إن التقارب في موضوع الدراسة والموضوعات المشابهة لها في الدراسات السابقة، لا يعني بالضرورة التطابق في النتائج.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية المتعلقة بالعناقد الصناعية والإبداع وإدارة المشاريع العقارية

فكل دراسة لها ظروفها وطريقتها ومعطياتها وبالتالي نتائجها التي تتسجم مع متغيراتها وفرضياتها، إلا أن المساهمة المتوقعة من هذه الدراسة هي محاولة فهم أسباب تأخر الإنجاز للمشاريع السكنية واقتراح نظام يساعد على تجنب العوامل الداخلية والخارجية لذلك .

جدول رقم: (01-01):مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

العنصر	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
بيئة الدراسة	تمت الدراسات السابقة في بلدان بعضها متقدم، وبعضها من الدول النامية.	تمت هذه الدراسة في مدينة تبسة بدولة الجزائر وهي تعتبر من اكبر الولايات التي تعاني أزمة فوضى العقار السكني.
الموضوعات	اهتمت الدراسات السابقة بتأخير إنجاز المشاريع العقارية السكنية من منظور سوء تخطيط داخلي لشركات المقاولات.	ركزت هذه الدراسة تأثير سوء التكامل بين مختلف الشركات مع المشاكل الإدارية الداخلية مما يؤدي الى تأخر الانجاز.
مجتمع الدراسة	تناولت الدراسات السابقة آراء المقاولين ومكاتب المتابعة.	أضافت هذه الدراسة آراء مدراء المشاريع ومصالح ادارات مديرية السكن والمرقيبالعقاريين.
أهداف الدراسة	تناولت الدراسات السابقة العوامل الداخلية الإدارية المسببة في تأخر إنجاز المشاريع العقارية السكنية.	أضافت هذه الدراسة إقتراح نظام يسهل إنجاز المشاريع العقارية السكنية بالتعاون والتكامل مع كل الأطراف المعنية.

المصدر: من إعداد الطالبين.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال ما تم توضيح هفي هذا الفصل حول العلاقة بين الإبداع والعناقيد الصناعية وتأثيرها على تحسين أداء إدارة المشاريع يتضح مدى أهمية هذا المزيج الفعال بين الإبداع والعناقيد الصناعية وإدارة المشاريع، فقد حقق هذا المزيج نجاحا كبيرا في قطاعات صناعية أخرى أدى إلى تعزيز تنافسية هذه الصناعات للدول المتقدمة، فلا يمكن أن نتصور شركات صناعة السيارات اليابانية على سبيل المثال وليس الحصر أن تتمكن من متابعة إنجاز صناعية دون وجود الإبداع والعمل ضمن نطاق العناقيد الصناعية، وفي نفس السياق قد لاحظنا فشل الجزائر في مجرد تركيب السيارات دون تصميمها أو صناعتها ككل فلم تتجح هذه التجربة في الجزائر رغم إمتلاكها موارد مالية ضخمة من صناعة السيارات كونها لا تمتلك مصممين وتقنيين مبدعين كعامل داخلي وكذلك لم تتمكن من بعث عنقود صناعي يضم مختلف شركات تعمل في ما بينها لإنتاج سيارة جزائرية 100% لتحقيق الإكتفاء الذاتي. وسيتم التطرق لتوضيح أهمية الإبداع والعناقيد الصناعية على المشاريع العقارية السكنية لتوضيح هذه الصورة من خلال قياس ثلاث معايير مهمة لإدارة المشاريع وهي التكلفة والجودة وخاصة زمن الإنجاز.

الفصل الثاني:
أثر العناقيد
الصناعية والإبداع
على إدارة مشاريع
مديرية السكن- تبسة

الفصل الثاني: أثر العناقيد الصناعية والإبداع على إدارة مشاريع مديرية السكن - تبسة

بعد التعرض في الفصل الأول إلى الأدبيات النظرية والتطبيقية للموضوع، وعليه نقدم في هذا الفصل الدراسة الميدانية التي تهدف أساساً إلى توضيح أثر العناقيد الصناعية والإبداع على إدارة المشاريع العقارية على مستوى مديرية السكن لولاية تبسة.

وفي هذا الصدد تم التركيز في هذا الفصل على توضيح أهم الإجراءات المنهجية المتبعة ثم جدول البيانات وتحليلها مع ذكر أهم الأساليب والطرق الإحصائية لمعالجتها، ثم التطرق لأهم نتائج الدراسة الميدانية ليتم استخلاص أهم التوصيات المتوصل إليها.

وعلى هذا الأساس تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كالآتي:

- **المبحث الأول:** الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية؛
- **المبحث الثاني:** عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية؛

الهدف من تخطيط الدراسة الميدانية هو توضيح مكونات هذه الدراسة التي تساعد في تحقيق أهدافها وإثبات فرضياتها، وذلك من خلال معرفة مكونات الدراسة وتحديدتها بشكل دقيق . حيث تمت الدراسة من خلال أحد فروع وزارة السكن والعمران المتمثلة في مديرية السكن لولاية تبسة ومع بعض شركائها من القطاعين العام والخاص.

المطلب الأول: اختيار عينة ومتغيرات الدراسة

ضم هذا المطلب شرحا لمجتمع الدراسة والعينة المستخدمة وكذا تحديد متغيرات الدراسة.

أولا: تقديم لمديرية السكن بولاية تبسة

- تتولى مديرية السكن مهمة تنفيذ السياسة المتعلقة بالسكن على المستوى المحلي، وتهتم بـ¹:
- اقتراح برامج السكن المبادر بها من الدولة والجماعات المحلية ومتابعة حالة تقدمها، بالاتصال مع السلطات المحلية والهيئات المعنية؛
 - المشاركة في مراقبة النوعية التقنية الخاصة بإنجازات القطاع وتنسيق النشاطات من أجل تطوير برامج الترقية العقارية؛
 - متابعة ومراقبة النشاط العقاري، الممارس من طرف الوكلاء العقاريين؛
 - متابعة ومراقبة النشاط العقاري الممارس من طرف المرتين العقاريين والمقاولين العقاريين؛
 - السهر على تنفيذ ومراقبة الإعانات العمومية وضمان متابعة الإنجازات المتعلقة بها؛
 - ضمان التحكم في الأشغال بصفة صاحب مشروع مفوض لبرامج السكن التي بادرت بها الدولة والجماعات المحلية؛
 - ضمان متابعة البطاقيّة المحلية في مجال توزيع السكن بالاتصال مع الهيئات المعنية؛
 - ضمان متابعة وتقييم إنجازات برامج السكنات؛
- وتضم مديرية السكن من أربع (04) مصالح :
- ◀ مصلحة السكن العمومي الإيجاري؛
 - ◀ مصلحة السكن الريفي وتأهيل الإطار المبني؛
 - ◀ مصلحة الترقية العقارية وإعانات الدولة؛

¹ - معلومات مستقاة من مصلحة الإدارة والمالية للمديرية.

الفصل الثاني: أثر العناقيد الصناعية والإبداع على إدارة مشاريع مديرية السكن - تبسة

◀ مصلحة الإدارة والوسائل؛

تضم كل مصلحة أربعة (04) مكاتب على الأكثر وذلك حسب أهمية المهام الموكلة لها وذلك بالتنسيق مع المصالح اللامركزية الأخرى والمتمثلة في:

1. مديرية التجهيزات العمومية: تتكفل مديرية التجهيزات العمومية بتنفيذ سياسة الدولة على المستوى المحلي في مجال إنجاز التجهيزات العمومية، وتكلف، بهذه الصفة، بما يأتي:

- ضمان التحكم في الأشغال بصفة صاحب مشروع مفوض لبرامج التجهيزات العمومية
 - المشاركة في تحديد الاحتياجات من التجهيزات العمومية بالتوافق مع برامج السكنات
 - ضمان متابعة وتقييم إنجازات برامج التجهيزات العمومية
 - المساهمة في تحديد إجراءات حماية الإطار المبنى
 - المشاركة في تحضير الملفات التنظيمية المتعلقة بصفقات الأشغال والدراسات
 - ضمان جمع واستغلال المعطيات المتعلقة بالدراسات وبالإنجازات في مجال التجهيزات العمومية
 - ضمان تسليم المشاريع المنجزة لأصحاب المشاريع
 - القيام بتحديد النسيج الحضري الموجود واقتراح عمليات لتكيفه، بالاتصال، مع الهياكل المعتمدة
- تضم مديرية التجهيزات العمومية أربعة (04) مصالح :

◀ مصلحة الدراسات والتقييم

◀ مصلحة التسيير ومتابعة العمليات المنجزة

◀ مصلحة الصفقات العمومية

◀ مصلحة الإدارة والوسائل

1. مديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء: تتولى مديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء مهمة تنفيذ

السياسة المتعلقة بالتعمير والهندسة المعمارية والبناء على المستوى المحلي. وتكلف بما يأتي:

✓ في مجال التعمير:

- تضمن تنفيذ أدوات التهيئة و التعمير، ومراقبتها ومتابعتها، بالتنسيق مع الهيئات المعنية؛
- المحافظة على المواقع والمناطق ذات الطابع الخاص؛
- السهر على احترام القواعد في مجال التعمير؛
- تنظيم تدخلات إعادة تنشيط الأنسجة الحضرية الموجودة؛
- برمجة وضمان توفر العقار القابل للتعمير على المدى القريب والمتوسط والبعيد؛

الفصل الثاني: أثر العناقد الصناعية والإبداع على إدارة مشاريع مديرية السكن - تبسة

▪ دراسة طلبات عقود التعمير و إبداء الآراء التقنية الضرورية لإعداد مختلف المستندات المتعلقة بها.

✓ في مجال الهندسة المعمارية:

- التأكد من تطبيق الوثائق التقنية والتنظيمية ومقاييس البناء المعمول بها؛
- إحصاء قدرات إنتاج المحاجر وتحديد مواقع المواد الطبيعية المستعملة في البناء؛
- المبادرة بكل نشاط يتعلق بالبحث ويهدف إلى ترقية و تطوير أنظمة البناء ومواد البناء؛
- السهر على رقابة التنظيم في مجال البناء؛

تضم مديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء أربع (04) مصالح:

- ◀ مصلحة التعمير والتهيئة الحضرية
- ◀ مصلحة الهندسة المعمارية والبناء،
- ◀ مصلحة متابعة الصفقات العمومية
- ◀ مصلحة الإدارة والوسائل.

2. ديوان الترقية والتسيير العقاري OPGI: إن دواوين الترقية والتسيير العقاري مؤسسات عمومية تتمتع

بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي. تعد تجارة في علاقاتها مع الغير وتخضع لقواعد القانون التجاري. وبإمكان دواوين الترقية و التسيير العقاري ممارسة نشاطاتها على مستوى التراب الوطني.

تتول دواوين الترقية والتسيير العقاري في إطار تجسيد السياسة الاجتماعية للدولة ترقية الخدمة

العمومية في ميدان السكن لاسيما بالنسبة للفئات الإجتماعية الأكثر حرمانا. و تكلف فضلا على ذلك على سبيل التبعية بما يلي:

- الترقية العقارية؛
- الإنابة عن أي متعامل في الإشراف على المشاريع المسندة إليه؛
- ترقية العقار؛
- أعمال تأدية الخدمات قصد ضمان ترميم الأملاك العقارية وإعادة الاعتبار إليها وصيانتها؛
- جميع الأعمال التي تهدف تحقيق مهامها؛
- تخول دواوين الترقية والتسيير العقاري فضلا على ذلك، تسيير الأملاك العقارية المسندة إليها. وتحدد اتفاقية نموذجية شروط وكيفيات التكفل بهذه المهمة وتوضح بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالمالية والوزير المكلف بالسكن والتعمير؛
- إيجار المساكن والمحلات ذات الاستعمال المهني والتجاري والحرفي أو التنازل عنها؛

الفصل الثاني: أثر العقائد الصناعية والإبداع على إدارة مشاريع مديرية السكن - تبسة

- تحصيل مبالغ الإيجار والأعباء المرتبطة بالإيجار وكذا ريع التنازل عن الأملاك العقارية؛
- المحافظة على العمارات وملحقاتها قصد الإبقاء عليها باستمرار في حالة صالحة للسكن.
- إعداد جرد للعمارات المكونة للحضيرة العقارية التي تتولى دواوين الترقية والتسيير العقاري تسييرها وضبطه ومراقبة النظام القانوني لشاغلي الشقق والمحلات الكائنة بهذه العمارات.
- ضمان حسب الشروط الخاصة بتسيير جميع الأملاك التي ألحقت بها والتي سوف تلحق بها في إطار وحدوية قواعد تسيير الممتلكات العقارية.
- كل عمل آخر يدخل في إطار التسيير العقاري

3. الوكالة الوطنية لتحسين السكن وتطويره AADL: يتمثل هدف الوكالة فيما يأتي:

- ترويج السوق العقارية وتطويرها؛
- القضاء على السكن غير الصحي،
- تحديث الأنسجة القديمة وإصلاحها،
- تغيير البنية الحضرية،
- إنشاء مدن جديدة.
- إعداد أساليب بناء مستحدثة من خلال برامج عملها و تعميمها قصد تطويرها،
- تصور الإعلام ونشره على نطاق واسع باتجاه العاملين في الأسواق العقارية، (المقاولين والوطنيين والمؤسسات المالية والسلطات العمومية المحلية ومنتجي مواد البناء ومكاتب الدراسات ومؤسسات الإنجاز ومسيري العمارات والجمعيات...).
- تأطير العمليات العقارية الموجه للسكنوترقيتها. وتتم حيازة الأراضي لدي الأملاك الوطنية وتدرس وتجهز وتتم إعادة بيعها للمتعاملين من أجل إنجاز برامج سكن جماعية وفردية واجتماعية وترقوية؛
- فضلا على ذلك، تقوم الوكالة بالأعمال التي أوكلتها لها الوزارة مثل الملف المتعلق بمشروع المدينة الجديدة لبوغزول وتنفيذ البرامج الوطني لامتنصاص السكن الهش وإنجاز برامج سكن تدرج في صيغة السكن المدعم وصيغة البيع بالإيجار.
- كلفت الوكالة الوطنية لتحسين السكن وتطويره من طرف وزارة السكن العمران بوضع المرصد الوطني للسكن سنة 1996.

الفصل الثاني: أثر العناقيد الصناعية والإبداع على إدارة مشاريع مديرية السكن - تبسة

يهدف المرصد من خلال أشغاله جمع وتحليل معالجة المعلومات الضرورية، ونشرها من أجل توضيح و/أو دعم إتخاذ القرارات في مجال سياسة السكن. تهدف أشغال المرصد وضع المعلومات الموثوق منها والمضبوطة باستمرار في تناول كل المتعاملين.

4. مهام الصندوق الوطني للسكن CNL: إن الصندوق الوطني للسكن (CNL) مؤسسة عمومية ذات طابع

صناعي و تجاري (EPIC). نشأ بموجب مرسوم تنفيذي رقم 91-145 المؤرخ في 12 ماي 1991 المعدل بموجب المرسوم التنفيذي رقم 94-111 المؤرخ في 18 ماي 1994؛ ومن مهامه:

- تسيير المساهمات والإعانات التي تقدمها الدولة لصالح السكن لاسيما فيما يخص الإيجار وامتناص السكن غير اللائق وإعادة الهيكلة العمرانية وإعادة تأهيل الإطار المبني وصيانتها وترقية السكن ذو الطابع الاجتماعي.
- ترقية كل أشكال تمويل السكن خاصة السكن ذو الطابع الاجتماعي عن طريق البحث عن موارد تمويل غير تلك المتأتية من الميزانية وتجنيدها.
- المشاركة في تحديد سياسة تمويل السكن لاسيما السكن ذو الطابع الاجتماعي منه.
- اقتراح كل الدراسات الرامية إلى تحسين عمل السلطات العمومية لصالح للسكن لاسيما الاجتماعي؛
- إنجاز كل الدراسات والخبرات والتحقيقات والأبحاث المرتبطة بالسكن وتقديم خبرته الفنية والمالية للمؤسسات العمومية والهيئات المعنية وتشجيع الأعمال الإعلامية وتبادل التجارب واللقاءات من أجل ترقية السكن وتطويره.

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة على شركات المقاولات في جميع الاختصاصات وعمال المقاولات من الباطن كالصرف الصحي والكهرباء المعمارية، ومهندسين معماريين.

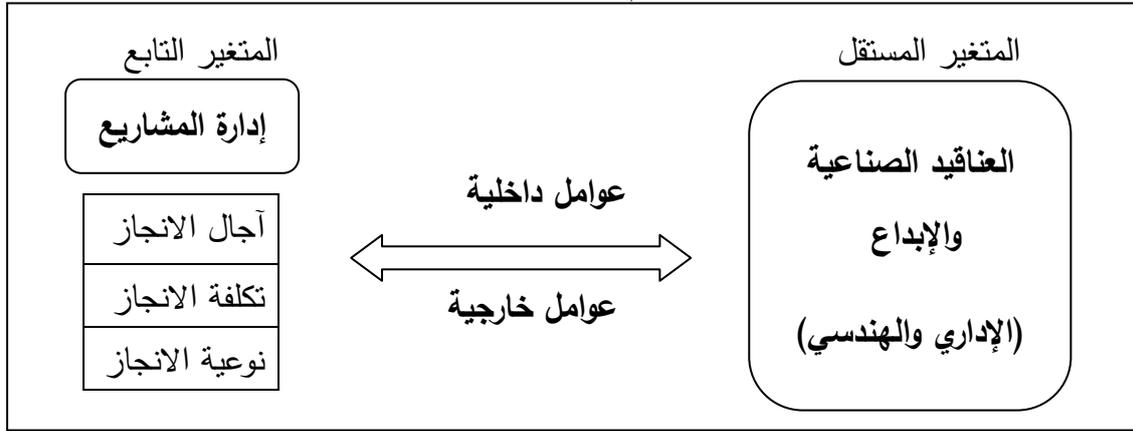
اعتمد الطالبان على عينة من مجتمع الدراسة، بغرض الوصول إلى البيانات التي تدعم فرضيات الدراسة المتعلقة بارتباط سوء التكامل بين متعاملي قطاع السكن وكذا قلة الكفاءة الإبداعية لفريق عمل إنجاز المشروع ومن ثم تم إعداد استبيان وتوزيعه يدويا وإلكترونيا على خمس وثلاثين (35) موظف وعامل من مختلف اختصاصات إنجاز المشاريع السكنية و 20 مسير ومهندس من القطاعات العمومية والخاصة، تم اختيارهم عشوائيا وكانت سنوات الخبرة لأفراد العينة المدروسة في مجال المشاريع السكنية تفوق العشرة سنوات، وتم استعادة 50 استبيان أي باستجابة قدرت ب 90.90%.

الفصل الثاني: أثر العناقيد الصناعية والإبداع على إدارة مشاريع مديرية السكن - تبسة

ثالثاً: متغيرات الدراسة

يتمثل المتغير المستقل في العناقيد الصناعية والإبداع الإداري والهندسي أما المتغير التابع فيتمثل في إدارة المشاريع العقارية السكنية بكفاءة.

شكل رقم (01-02): متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

يعتبر الاستبيان المصدر الأساسي الذي تم الاعتماد عليه في الجزء التطبيقي، لما له من أهمية خاصة ما يضمنه من سرية في المعلومات وتقديراً للإجرائ. كما تم استخدام مجموعة من الأساليب والبرامج الإحصائية من أجل تحليل البيانات المستخرجة من الاستبيان.

أولاً: هيكل الاستبيان : تضمن الاستبيان مقدمة كان الهدف منها إيصال هدف الدراسة للمستقصى منه وتوضيح عنوان المذكرة مع التأكيد على سرية المعلومات وأنها لغرض الدراسة فقط، أما مضمون الاستبيان فقد شمل محورين تتناول العوامل الداخلية والخارجية التي تؤدي إلى تأخر إنجاز المشاريع السكنية (أنظر الملحق رقم 01). حيث تم إعداد الأسئلة وفق لمقياس ليكارت 05 SCALE LIKERT درجات، وذلك بغية معرفة اتجاه وآراء العينة حول كل عنصر في الاستبيان.

جدول رقم (01-02): مقياس ليكارت الخماسي

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

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، دار خوارزم العلمية،

الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008، ص: 540.

الفصل الثاني: أثر العناقيد الصناعية والإبداع على إدارة مشاريع مديرية السكن - تبسة

ثانيا: البرامج والأدوات الإحصائية المستخدمة في معالجة المعطيات: تم استخدام مجموعة من الأساليب والبرامج الإحصائية من أجل تحليل البيانات المستخرجة من الاستبيان، لما لها من أهمية في الوصول إلى النتائج المرجوة من الاستبيان.

1. البرامج الإحصائية المستخدمة : بغية تسهيل عملية التحليل، وعقب التحصيل النهائي لاستمارة

الاستبيان، تم تجميع البيانات المحصلة وتفرغها في كل من برنامج EXEL وبرنامج SPSS، حسب طبيعة المعلومات المتوفرة فيما يخص جمع وتبويب المعلومات التي تخص المعلومات الشخصية، تم إعداد مجموعة جداول تم استخراجها من البرنامج الإحصائي SPSS.

2. أساليب المعالجة الإحصائية

فيما يخص البيانات الأساسية، تم تجميع وتبويب إجابات العينة وفق البرنامج الإحصائي SPSS الذي أتاح مجموعة من الأساليب التي ساعدت على التحليل الجيد والموضوعي لمخرجات الاستبيان، تتمثل هذه الأساليب فيما يلي:

◀ التكرارات والنسب المئوية: حيث استخدمت في وصف خصائص عينة الدراسة، وتحسب بالقانون

◀ معامل ألفا كرونباخ: تم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة ويعبر عنه بالمعادلة الآتية:

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum V_i}{V_i} \right)$$

◀ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: حيث أن الانحراف المعياري عبارة عن مؤشر يقيس

مدى التشتت في التغيرات، ويحسب بالعلاقة الآتية:

◀ استخدام إختبار كاي تربيع : كاي تربيع مقياس يستخدم للكشف عن ما إذا كانت نقطة الظاهرة

الحقيقية للدراسة موزعة توزيعا عشوائيا، أو توزيعا نمطيا وذلك باستخدام صيغة رياضية دقيقة .
ويستخدم هذا الإختبار للتأكد من أن نمط التوزيع المستخدم في الدراسة بعيدا عن العشوائية، وذلك عند مستوى ثقة مقداره 5 %.

◀ إستخدام طريقة PERT/COM: وذلك لقياس ومقارنة إنجاز المشاريع وتحديد مسارها الحرج

لمشروع لإنجاز مجموعة من السكنات الجماعية.

المبحث الثاني: تحليل ومناقشة واستخلاص نتائج الدراسة

بغية تحليل النتائج المستخلصة من بيانات الاستبيان، والموزع على أفراد عينة الدراسة تم الاعتماد على مجموعة من الطرق الإحصائية وذلك بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي SPSS، كما تم إثبات صحة وثبات أداة الدراسة ومن ثم تحليل مختلف محاور الاستبيان وصولاً إلى النتائج.

وعلى هذا الأساس تم تقسيم هذا المبحث إلى:

▪ **المطلب الأول:** تحليل ومناقشة نتائج الدراسة؛

▪ **المطلب الثاني:** استخلاص نتائج الدراسة؛

المطلب الأول: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

قبل عملية التحليل واستخلاص النتائج، يجب التأكد من مدى صدق وثبات العبارات التي تضمنها الاستبيان حتى تكون النتائج ذات مصداقية وأكثر واقعية.

أولاً: صدق وثبات أداة الدراسة : استخدم الطالبان معامل المصداقية ألفا كرونباخ **Cranbach**

Alpha لقياس مدى انسجام إجابات أفراد عينة الدراسة، فكانت درجة المصداقية 97% علماً أن الدرجة المقبولة لمعامل ألفا كرونباخ هي 60%. وبالتالي يمكن الاعتماد على إجابات عينة الدراسة ومن ثم تحليل بياناتها. أيضاً تعتبر سنوات الخبرة التي تتجاوز العشر سنوات لعينة الدراسة معيار ثقة مهم كون أفراد العينة على علم بتفاصيل دقيقة عن طبيعة العمل في قطاع إنجاز المشاريع السكنية.

ثانياً: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة: تم تحليل نتائج الدراسة بناء على هيكل الاستبيان كما يلي:

1. توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية:

بعد حصول الطالبين على نتائج الاستبيانات الموزعة على عينة البحث، حيث تم توزيع العينة المستهدفة حسب المتغيرات الشخصية، ومن ثم تم احتساب التكرار والنسب المئوية للمتغيرات وتوزيعها على الفئات المحددة في الاستبيان كالتالي:

الجدول رقم (02-02): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية للمؤهل العلمي.

النسبة المئوية%	التكرار	المؤهل العلمي
34.15%	14	جامعي
65.85%	27	غير جامعي

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

الفصل الثاني: أثر العناقيد الصناعية والإبداع على إدارة مشاريع مديرية السكن - تبسة

يلاحظ من الجدول السابق أن المؤهلات العلمية لأفراد عينة الدراسة كانت أعلى نسبة لغير الجامعيين بنسبة 65.85% يليها الجامعيين بنسبة 34.15% ويمكن تفسير هذا الاختلاف الواضح لمؤشر الدرجة العلمية لعينة الدراسة بعزوف الكثير من الجامعيين بعد التخرج من ممارسة العمل الميداني في إنجاز المشاريع حيث أن معظم اليد العاملة في القطاع هم خريجي مراكز التكوين المهني أو عمال يوميين، أما خريجي الجامعات فيفضلون العمل المكتبي خاصة في الإدارات العمومية أو فتح مكاتب هندسة مدنية ومعمارية كعمل حر.

الجدول رقم (02-03): توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية لنوع العمل.

نوع العمل	التكرار	النسبة المئوية %
مباني	29	70.73%
كهرباء معمارية	5	20.12%
ترصيص صحي	7	07.17%

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

فيما يتعلق بمؤشر طبيعة العمل، فقد كان النصيب الأكبر للعاملين في قطاع البناء سواء كعمال أو إداريين بنسبة 70.73% يليهم العاملون في مجال أشغال الترصيص الصحي لعمليات الغاز والماء والصرف الصحي بنسبة 07.17% ثم العاملون في أنشطة الكهرباء المعمارية بنسبة 20.12% وهذا التباين ناتج عن أن عدد العاملين في كل نشاط تتناسب طرديا مع حاجة السوق وحجم الأشغال في قطاع إنجاز المشاريع.

الجدول رقم (02-04): توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية لسنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية %
10-20	17	41.46%
21-30	13	31.70%
أكثر من 30	11	26.84%

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

أما في ما يخص مؤشر سنوات الخبرة فقد كانت نسبة الذين تتراوح سنوات خبرتهم من 10 إلى 20 سنة يمثلون الأغلبية بنسبة 41.46% يليهم الذين تتراوح سنوات خبرتهم من 21 إلى 30 سنة بنسبة 31.70% ثم يليهم الذين تتجاوز سنوات خبرتهم 30 سنة بنسبة 26.84% وهي نتائج تعتبر مقاربة، كون سوق العمل في مجال المشاريع السكنية يمكنه إحتواء مستويات متباينة الخبرة من اليد العاملة.

الفصل الثاني: أثر العناقيد الصناعية والإبداع على إدارة مشاريع مديرية السكن - تبسة

الجدول رقم (02-05): توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية للعمر.

العمر	التكرار	النسبة المئوية %
40-30	19	46.34%
50-41	10	24.39%
60-51	08	19.51%
أكثر من 60	04	09.76%

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

أما فيما يتعلق بمؤشر العمر، فقد كانت النسبة الأكبر 46.34% لمن هم بين 30 إلى 40 سنة، ثم يليها الذين تتراوح أعمارهم بين 41 إلى 50 سنة بنسبة 24.39% ثم الذين تتراوح أعمارهم بين 51 إلى 60 سنة بنسبة 19.51% وأخيرا الذين تتجاوز أعمارهم 60 سنة بنسبة 09.76%. وهذا التباين راجع إلى كون أن قطاع إنجاز المشاريع السكنية من الأشغال الشاقة خاصة الميدانية، حيث يحتاج إلى قدرة تحمل عالية ومجهود ذهني وبدني كبيرين، فقد كانت النسبة الأكبر لمن تتراوح أعمارهم بين 30 إلى 40 سنة وهم فئة الشباب.

الجدول رقم (02-06): توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية للجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	41	100%
أنثى	0	0%

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

أما فيما يتعلق بمؤشر الجنس فقد كانت الغالبية المطلقة لعينة الدراسة للذكور بنسبة 100% بسبب طبيعة العمل الشاقة في قطاع إنجاز المشاريع السكنية.

2. تحليل النتائج المتعلقة بمحاور الاستبيان

أ - المحور الأول: العوامل الداخلية التي تؤدي إلى تأخر إنجاز المشاريع السكنية

الجدول رقم (02-07): قلة الخبرة في إدارة المشاريع السكنية.

الإجابة	العدد	النسبة %
أوافق	28	68.28%
محايد	08	19.51%
لا أوافق	05	12.19%
المجموع	41	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

الفصل الثاني: أثر العناقيد الصناعية والإبداع على إدارة مشاريع مديرية السكن - تبسة

يتضح من الجدول السابق ارتفاع تكرار الإجابات في فئة أوافق، وهذا يدل على أن معظم مفردات العينة يوافقون على أن تأخر شركات المقاولات في إنجازها للمشاريع السكنية يرجع إلى قلة الخبرة في إدارة المشاريع السكنية وذلك بنسبة 68.28% بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك 12.19% أما نسبة أفراد العينة الذين لم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم 19.51%.

الجدول رقم (02-08): سوء تنفيذ برنامج إنجاز المشاريع السكنية.

الإجابة	العدد	النسبة %
أوافق	32	78.05%
محايد	7	17.07%
لا أوافق	2	04.88%
المجموع	32	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول ارتفاع تكرار الإجابات في فئة أوافق وهذا يدل على أن معظم مفردات العينة يوافقون على أن تأخر شركات المقاولات في إنجازها للمشاريع يرجع الى سوء تنفيذ خطة المشاريع السكنية وذلك بنسبة 78.05% بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك 04.88%، أما نسبة أفراد العينة الذين لم يبدو إجابات محددة بلغت 17.07%.

الجدول رقم (02-09): إضاعة الوقت والإرتهان للصدفة.

الإجابة	العدد	النسبة %
أوافق	24	58.53%
محايد	6	14.63%
لا أوافق	11	26.82%
المجموع	41	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول السابق ارتفاع تكرار الإجابات في فئة أوافق وهذا يدل على أن معظم مفردات العينة يوافقون على أن تأخر شركات المقاولات في إنجازها للمشاريع يرجع إلى إضاعة الوقت والارتهان للصدفة وذلك بنسبة 58.53% بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك 26.82% أما نسبة أفراد العينة الذين لم يبدو إجابات واضحة بلغت 14.63%.

الفصل الثاني: أثر العناقيد الصناعية والإبداع على إدارة مشاريع مديرية السكن - تبسة

الجدول رقم (02-10): التهاون في متابعة خطة الإنجاز.

النسبة %	العدد	الإجابة
60.97%	25	أوافق
19.51%	08	محايد
19.51%	08	لا أوافق
100%	41	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول ارتفاع تكرار الإجابات في فئة أوافق وهذا يدل على أن معظم مفردات العينة يوافقون على أن تأخر شركات المقاولات في إنجاز المشاريع السكنية يرجع إلى التهاون في متابعة خطة الإنجاز، وذلك بنسبة 60.97% بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك 19.51% أما نسبة أفراد العينة الذين لم يبدو إجابات محددة بلغت 19.51%.

الجدول رقم (02-11): الإفتقار للتوقعات المستقبلية والمفاجآت.

النسبة %	العدد	الإجابة
63.41%	26	أوافق
24.39%	10	محايد
12.19%	05	لا أوافق
100%	41	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول ارتفاع تكرار الإجابات في فئة أوافق وهذا يدل على أن معظم مفردات العينة يوافقون على أن تأخر شركات المقاولات في إنجاز المشاريع السكنية يرجع إلى إفتقارها للتوقعات المستقبلية والمفاجآت وذلك بنسبة 63.41% بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك 12.19% أما نسبة أفراد العينة الذين لم يبدو إجابات محددة بلغت 24.39%.

الفصل الثاني: أثر العناقيد الصناعية والإبداع على إدارة مشاريع مديرية السكن - تبسة

الجدول رقم (02-12): مشاكل اليد العاملة.

النسبة %	العدد	الإجابة
78.05%	32	أوافق
07.32%	03	محايد
14.63%	06	لا أوافق
100%	41	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول ارتفاع تكرار الإجابات في فئة أوافق وهذا يدل على أن معظم مفردات العينة يوافقون على أن تأخر شركات المقاولات في إنجاز المشاريع السكنية يرجع إلى مشاكل اليد العاملة وذلك بنسبة 78.05% بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك 14.63%. أما نسبة أفراد العينة الذين لم يبدو إجابات محددة بلغت 07.32%.

وعليه يمكننا ترتيب عبارات معوقات إدارة المشاريع السكنية الناجمة عن عوامل داخلية كالآتي:

الجدول رقم (02-13): معوقات إدارة المشاريع السكنية الناجمة عن عوامل داخلية.

رقم العبارة	العبارات	نسبة الإجابات الموافقة
2	سوء تنفيذ برنامج إدارة المشاريع السكنية	78.05%
6	مشاكل اليد العاملة	78.05%
1	قلة الخبرة في إدارة المشاريع السكنية	68.28%
5	الإفتقار للتوقعات المستقبلية	63.41%
4	التهاون في متابعة خطة الإنجاز	60.97%
3	إضاعة الوقت والإرتهان للصدفة	58.53%

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على الجداول السابقة.

ب المحور الثاني: معوقات إدارة المشاريع السكنية الناجمة عن عوامل خارجية.

وقد تم قياس هذا العامل بالعبارات التالية:

1. ضعف التكامل والتنسيق بين مختلف القطاعات.

2. صعوبة التمويل بالمواد الأولية.

3. مشاكل نقل وتخزين المواد الأولية.

وفي مايلي نتائج آراء عينة الدراسة:

الفصل الثاني: أثر العناقيد الصناعية والإبداع على إدارة مشاريع مديرية السكن - تبسة

الجدول رقم (02-14): ضعف التكامل والتنسيق بين مختلف القطاعات

الإجابة	العدد	النسبة %
أوافق	24	58.54%
محايد	12	29.27%
لا أوافق	05	12.19%
المجموع	41	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول إرتفاع تكرر الإجابات في فئة أوافق وهذا يدل على أن معظم مفردات العينة يوافقون على أن تأخر شركات المقاولات في إنجاز المشاريع السكنية يرجع إلى ضعف التكامل والتنسيق بين مختلف القطاعات بنسبة 58.54% بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك 12.19% أما نسبة أفراد العينة الذين لم يبدو إجابات محددة بلغت 29.27%.

الجدول رقم (02-15): صعوبة التمويل بالمواد الأولية وقت الحاجة.

الإجابة	العدد	النسبة %
أوافق	25	60.98%
محايد	05	12.20%
لا أوافق	11	26.82%
المجموع	41	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول إرتفاع تكرر الإجابات في فئة أوافق وهذا يدل على أن معظم مفردات العينة يوافقون على أن تأخر شركات المقاولات في إنجاز المشاريع السكنية يرجع إلى صعوبة التمويل بالمواد الأولية وقت الحاجة بنسبة 60.98% بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك 26.82% أما نسبة أفراد العينة الذين لم يبدو إجابات محددة بلغت 12.20%.

الجدول رقم (02-16): مشاكل نقل وتخزين المواد الأولية.

الإجابة	العدد	النسبة %
أوافق	22	53.66%
محايد	05	12.20%
لا أوافق	14	34.14%
المجموع	41	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

الفصل الثاني: أثر العناقيد الصناعية والإبداع على إدارة مشاريع مديرية السكن - تبسة

يتضح من الجدول ارتفاع تكرار الإجابات في فئة أوافق وهذا يدل على أن معظم مفردات العينة يوافقون على أن تأخر شركات المقاولات في إنجاز المشاريع السكنية يرجع إلى مشاكل نقل وتخزين المواد الأولية وذلك بنسبة 53.66 % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك 34.14 %، أما نسبة أفراد العينة الذين لم يبدو إجابات محددة بلغت 12.20 %.

المطلب الثاني: استخلاص نتائج الدراسة

أولاً: اختبار الفرضيات: يتناول هذا الجزء من الدراسة مناقشة الدراسة الميدانية، وذلك من خلال المعلومات التي أسفرت عنها جداول تحليل البيانات الإحصائية، وكذلك نتائج الدراسة الحقيقية والتقديرية للمشروع المقدم آنفاً. على النحو التالي:

- استخدام المنوال لكل عبارة قياس من عبارات الإستبيان، وذلك لمعرفة الأجوبة الأكثر تكراراً حسب وزن الإجابة، حيث يتم إعطاء الدرجة 1 كوزن لإجابة غير مقتنع تماماً، والدرجة 2 كوزن للإجابة غير مقتنع، والدرجة 3 كوزن للإجابة محايد، والدرجة الرابعة كوزن للإجابة مقتنع، والدرجة 5 كوزن للإجابة مقتنع تماماً.
- استخدام توزيع كاي تربيع لمعرفة دلالة الفروق في إجابات أفراد العينة، على عبارات كل فرضية.
- استخدام أسلوب المسار الحرج ، perte/ com بإستعمال برنامج win BQS لإدارة وتخطيط المشاريع لدراسة المقارنة في افرضية الثالثة.

← اختبار الفرضية الأولى:

إن تأخر إنجاز المشاريع السكنية يعود إلى غياب ثقافة إبداعية لتخطيط وتسيير مراحل الإنجاز لدى شركات المقاولات، وذلك من وجهة نظر مديري المشاريع وعمال ومكاتب المتابعة، وقد تم طرح العبارات التالية على الأفراد المشاركين في إستبيان الدراسة.

1. قلة الخبرة في إدارة المشروع.
2. سوء تنفيذ برنامج إنجاز المشروع.
3. إضاعة الوقت والإرتهان للصدفة.
4. التهاون في متابعة الإنجاز.
5. الإفتقار للتوقعات المستقبلية والمفاجآت.
6. مشاكل اليد العاملة.

الفصل الثاني: أثر العناقيد الصناعية والإبداع على إدارة مشاريع مديرية السكن - تبسة

ولإثبات هذه الفرضية سيتم أولاً تقدير الوسيط(المنوال) لجميع عبارات الفرضية لمعرفة إتجاه عينة الدراسة، ولإختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين للنتائج أعلاه، ثم إستخدام مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات.

الجدول رقم(02- 17): قياس المنوال وقيمة كاي تربيع لعبارات قياس الفرضية الأولى،

الرقم	العبارات	المنوال	كاي تربيع
1	إن تأخر إنجاز المشاريع الناجم عن عوامل داخلية يعود إلى عدم فهم طبيعة المشاريع.	4	36
2	إن تأخر المشاريع الناجم عن عوامل داخلية يعود إلى عدم القدرة على تقدير جدول زمني للمشروع.	4	36
3	إن تأخر المشاريع الناجم عن عوامل داخلية يعود إلى سوء تحليل البيانات الموجودة	4	34,86
4	إن تأخر المشاريع الناجم عن عوامل داخلية يعود إلى عدم القدرة على تحديد أهداف المشروع.	4	36
5	إن تأخر المشاريع الناجم عن عوامل داخلية يعود إلى سوء التنسيق بين فريق العمل.	4	39,57
6	إن تأخر المشاريع الناجم عن عوامل داخلية يعود إلى عدم توضيح وشرح خطة العمل للعاملين وإقناعهم بها وتحفيزهم لتنفيذها.	4	43,43
7	إن تأخر المشاريع الناجم عن عوامل داخلية يعود إلى عدم تفويض السلطة لأصحاب الإختصاص من حيث توزيع الأعمال وإستخدام الموارد لترجمة خطة العمل إلى أفعال.	4	19
8	إن تأخر المشاريع الناجم عن عوامل داخلية يعود إلى عدم وجود جهاز فني مختص يساهم في إتخاذ القرارات.	4	19,86
9	إن تأخر المشاريع الناجم عن عوامل داخلية يعود إلى الفوضى والإرتجال في التنفيذ.	5	72,57
10	إن تأخر المشاريع الناجم عن عوامل داخلية يعود إلى التناقض بين الوسائل والأهداف الذي يؤدي إلى ضياع الوقت والمال.	5	61,86
11	إن تأخر المشاريع الناجم عن عوامل داخلية يعود إلى عدم الإعتماد على طرق علمية في تنظيم العمل المستقبلي.	4	1
12	إن تأخر إنجاز المشاريع الناجم عن العوامل الداخلية يعود إلى عدم وجود	5	52

الفصل الثاني: أثر العناقيد الصناعية والإبداع على إدارة مشاريع مديرية السكن - تبسة

		مقاييس ومعايير لقياس الأداء في المشروع.	
57	5	إن تأخر إنجاز المشاريع الناجم عن العوامل الداخلية يعود إلى عدم مراجعة عمليات التنفيذ وسوء التعامل مع الأنشطة المتأخرة.	13
53,14	4	إن تأخر إنجاز المشاريع الناجم عن العوامل الداخلية يعود إلى ضعف المدير في التأثير على منفذي خطة المشروع.	14
1,38	3	إن تأخر إنجاز المشاريع الناجم عن العوامل الداخلية يعود إلى ضعف الخبرة في وضع الإقتراضات المستقبلية.	15
39,71	4	إن تأخر إنجاز المشاريع الناجم عن عوامل داخلية يعود إلى عدم وضع برنامج شهري لدفع المستحقات.	16
18,92	5	إن تأخر إنجاز المشاريع الناجم عن عوامل داخلية يعود إلى عدم جاهزية المدير للتعامل مع مفاجآت العمل.	17
16,44	4	إن تأخر إنجاز المشاريع الناجم عن عوامل داخلية يعود إلى كثرة غيابات العمال وعدم إلتزامهم بالحضور في الوقت.	18
20,46	4	إن تأخر إنجاز المشاريع الناجم عن عوامل داخلية يعود إلى تضييع العمال الوقت في محادثات لا تخدم المشروع وعدم جديتهم.	19
63,30	4	إن تأخر إنجاز المشاريع الناجم عن عوامل داخلية يعود إلى قلة توفر اليد العاملة الخبيرة والمكونة جيدا.	20

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يمكن تفسير ما جاء في الجدول السابق بما يلي:

- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الأولى 36 وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجات حرية 2 ومستوى دلالة 5% والبالغة 5,99 وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين على إن تأخر إنجاز المشاريع الناجم عن عوامل داخلية يعود إلى عدم فهم طبيعة المشروع.
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروقات بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الثانية وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجات حرية ومستوى دلالة، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة للعبارة الثانية ولصالح الموافقين على إن تأخر إنجاز المشاريع الناجم عن عوامل داخلية يعود إلى عدم القدرة على تقدير جدول زمني للمشروع.

الفصل الثاني: أثر العناقيد الصناعية والإبداع على إدارة مشاريع مديرية السكن - تبسة

- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروقات بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الثالثة 34,86، وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجات حرية 2 ومستوى دلالة 5%، وبالبالغة 5,99، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة للعبارة لصالح الموافقين على إن تأخر إنجاز المشاريع الناجم عن عوامل داخلية يعود إلى سوء تحليل البيانات المتوفرة.
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروقات بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الرابعة 36، وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجات حرية 2 ومستوى دلالة 5%، وبالبالغة 5,99، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة للعبارة لصالح الموافقين على إن تأخر إنجاز المشاريع الناجم عن عوامل داخلية يعود إلى عدم القدرة على تحديد أهداف المشروع.
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروقات بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الخامسة 39,57، وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجات حرية 2 ومستوى دلالة 5%، وبالبالغة 5,99، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة للعبارة لصالح الموافقين على إن تأخر إنجاز المشاريع الناجم عن عوامل داخلية يعود إلى سوء التنسيق بين فريق العمل.
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروقات بين أفراد عينة الدراسة للعبارة السادسة 43,43، وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجات حرية 2 ومستوى دلالة 5%، وبالبالغة 5,99، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة للعبارة لصالح الموافقين على إن تأخر إنجاز المشاريع الناجم عن عوامل داخلية يعود إلى عدم توضيح وشرح خطة العمل للعاملين وإقناعهم بها وتحفيزهم لتنفيذها.
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروقات بين أفراد عينة الدراسة للعبارة السابعة 19، وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجات حرية 2 ومستوى دلالة 5%، وبالبالغة 5,99، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة للعبارة لصالح الموافقين على إن تأخر إنجاز المشاريع الناجم عن عوامل داخلية يعود إلى عدم تفويض السلطة لأصحاب الاختصاص من حيث توزيع الأعمال واستخدام الموارد لترجمة الخطة إلى أفعال.

الفصل الثاني: أثر العناقيد الصناعية والإبداع على إدارة مشاريع مديرية السكن - تبسة

- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروقات بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الثامنة 19,86، وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجات حرية 2 ومستوى دلالة 5٪، والبالغة 5,99 وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة للعبارة لصالح الموافقين على إن تأخر إنجاز المشاريع الناجم عن عوامل داخلية يعود إلى عدم وجود جهاز فني مختص يساهم في اتخاذ القرارات.
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروقات بين أفراد عينة الدراسة للعبارة التاسعة 72,57، وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجات حرية 2 ومستوى دلالة 5٪، والبالغة 5,99 وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة للعبارة لصالح الموافقين على إن تأخر إنجاز المشاريع الناجم عن عوامل داخلية يعود إلى الفوضى والارتجال في التنفيذ.
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروقات بين أفراد عينة الدراسة للعبارة العاشرة 61,86، وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجات حرية 2 ومستوى دلالة 5٪، والبالغة 5,99 وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة للعبارة لصالح الموافقين على إن تأخر إنجاز المشاريع الناجم عن عوامل داخلية يعود إلى التناقض بين الوسائل والأهداف الذي يؤدي لضياع الوقت والمال.
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروقات بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الحادية عشر 1، وهذه القيمة أصغر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجات حرية 2 ومستوى دلالة 5٪، والبالغة 5,99 وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة للعبارة لصالح غيرالموافقين على إن تأخر إنجاز المشاريع الناجم عن عوامل داخلية يعود إلى عدم الاعتماد على طرق علمية في تنظيم العمل المستقبلي.
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروقات بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الثانية عشر 52، وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجات حرية 2 ومستوى دلالة 5٪، والبالغة 5,99 وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة للعبارة لصالح الموافقين على إن تأخر إنجاز المشاريع الناجم عن عوامل داخلية يعود إلى عدم وجود مقاييس ومعايير لقياس الأداء في المشروع.

الفصل الثاني: أثر العناقيد الصناعية والإبداع على إدارة مشاريع مديرية السكن - تبسة

- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروقات بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الثالثة عشر 57، وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجات حرية 2 ومستوى دلالة 5٪، والبالغة 5,99 وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة للعبارة لصالح الموافقين على إن تأخر إنجاز المشاريع الناجم عن عوامل داخلية يعود إلى عدم مراجعة عملية التنفيذ وسوء التعامل مع الأنشطة المتأخرة.
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروقات بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الرابعة عشر 53,14، وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجات حرية 2 ومستوى دلالة 5٪، والبالغة 5,99 وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة للعبارة لصالح الموافقين على إن تأخر إنجاز المشاريع الناجم عن عوامل داخلية يعود إلى ضعف المدير في التأثير على منفي خطة إنجاز المشروع.
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروقات بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الخامسة عشر 1,38، وهذه القيمة أقل من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجات حرية 2 ومستوى دلالة 5٪، والبالغة 5,99 وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة للعبارة لصالح غير الموافقين على إن تأخر إنجاز المشاريع الناجم عن عوامل داخلية يعود إلى ضعف الخبرة في وضع الافتراضات المستقبلية.
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروقات بين أفراد عينة الدراسة للعبارة السادسة عشر 39,71، وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجات حرية 2 ومستوى دلالة 5٪، والبالغة 5,99 وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة للعبارة لصالح الموافقين على إن تأخر إنجاز المشاريع الناجم عن عوامل داخلية يعود إلى عدم وضع برنامج شهري لدفع المستحقات.
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروقات بين أفراد عينة الدراسة للعبارة السابعة عشر 18,92، وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجات حرية 2 ومستوى دلالة 5٪، والبالغة 5,99 وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة للعبارة لصالح الموافقين على إن تأخر إنجاز المشاريع الناجم عن عوامل داخلية يعود إلى عدم جاهزية المدير للتعامل مع مفاجآت العمل.

الفصل الثاني: أثر العناقيد الصناعية والإبداع على إدارة مشاريع مديرية السكن - تبسة

- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروقات بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الثامنة عشر 16,44، وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجات حرية 2 ومستوى دلالة 5٪، وبالبالغة 5,99 وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة للعبارة لصالح الموافقين على إن تأخر إنجاز المشاريع الناجم عن عوامل داخلية يعود إلى كثرة غيابات العمال وعدم إلتزامهم بجدول العمل.
 - بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروقات بين أفراد عينة الدراسة للعبارة التاسعة عشر 20,46، وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجات حرية 2 ومستوى دلالة 5٪، وبالبالغة 5,99 وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة للعبارة لصالح الموافقين على إن تأخر إنجاز المشاريع الناجم عن عوامل داخلية يعود إلى تضييع الوقت في محادثات لا تخدم المشروع.
 - بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروقات بين أفراد عينة الدراسة للعبارة العشرون 63,30، وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجات حرية 2 ومستوى دلالة 5٪، وبالبالغة 5,99 وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة للعبارة العشرون لصالح الموافقين على إن تأخر إنجاز المشاريع الناجم عن عوامل داخلية يعود إلى قلة توفر اليد العاملة الخبيرة والمكونة جيدا.
- ومما تقدم نستنتج أن الفرضية الأولى والتي نصت على أن تأخر إنجاز المشاريع السكنية يعود إلى عدم التحكم في العوامل الداخلية وغياب ثقافة إبداعية لتسيير مراحل الإنجاز قد تحققت في عينة الدراسة.
- ← اختبار الفرضية الثانية:
- إن تأخر إنجاز المشاريع العقارية الناجم عن عوامل الخارجية يعود إلى تذبذب التمويل بالمواد الأولية وعدم تكامل سلسلة الإمداد للقطاع. وقد تم طرح العبارات التالية للأفراد المشاركين في عينة الدراسة وقد تم قياسها بالعبارات من 21 إلى 35 كما يلي:

1. ضعف التكامل والتنسيق بين مختلف مؤسسات القطاع، 21-27

2. صعوبة التزود بالمواد الأولية وقت الحاجة، 28-30

3. معوقات نقل وتخزين المواد الأولية، 31-35

ولإثبات هذه الفرضية قام الباحثان بتقدير المنوال لجميع عبارات الفرضية لمعرفة إتجاه عينة الدراسة.

الفصل الثاني: أثر العناقيد الصناعية والإبداع على إدارة مشاريع مديرية السكن - تبسة

ولإختبار وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين أعداد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين للنتائج أعلاه، تم إستخدام مربع كاي لدلالة الفروقات بين إجابات أفراد عينة الدراسة كما هو في الجدول الموالي.

الجدول رقم(02-18): قياس المنوال وقيمة كاي تربيع لعبارات قياس الفرضية الأولى.

الرقم	العبارات	المنوال	كاي تربيع
21	إن تأخر المشاريع الناجم عن عوامل خارجية يعود إلى صعوبة التنسيق مع شركات المقاولات الأخرى.	4	37
22	إن تأخر المشاريع الناجم عن عوامل خارجية يعود إلى ضعف مستوى الثقة بين مختلف شركات القطاع.	5	48,86
23	إن تأخر المشاريع الناجم عن عوامل خارجية يعود إلى صعوبة تبادل المعلومات والخبرات بين مختلف شركات القطاع.	4	36,43
24	إن تأخر المشاريع الناجم عن عوامل خارجية يعود إلى صعوبة إجراءات تحصيل المقاولين لمستحقاتهم المالية.	4	31,43
25	إن تأخر المشاريع الناجم عن عوامل خارجية يعود إلى صعوبة إستجابة شركات المقاولات من الباطن لتقديم خدماتها في الوقت المحدد.	4	61,68
26	إن تأخر المشاريع الناجم عن عوامل خارجية يعود إلى طول مدة إتمام المعاملات الإدارية.	5	52
27	إن تأخر المشاريع الناجم عن عوامل خارجية يعود إلى التباين في حجم الشركات التي معظمها صغيرة أو متوسطة.	5	37
28	إن تأخر المشاريع الناجم عن عوامل خارجية يعود إلى طول مدة إعداد الطلبية ووصولها لموقع المشروع.	5	25
29	إن تأخر المشاريع الناجم عن عوامل خارجية يعود إلى عدم إستقرار أسعار المواد الخام.	4	39,17
30	إن تأخر المشاريع الناجم عن عوامل خارجية يعود إلى صعوبة إجراءات التفاوض للحصول على المواد الأولية على الحساب لإنعدام الضمانات الكافية.	4	19,82
31	إن تأخر المشاريع الناجم عن عوامل خارجية يعود إلى تعرض المواد الأولية للإتلاف والسرقة بسبب تخزينها في ورشات مفتوحة.	3	20,64
32	إن تأخر المشاريع الناجم عن عوامل خارجية يعود إلى اللجوء للتزود ببعض المواد الأولية من مناطق بعيدة لندرتها محليا.	4	63,62

الفصل الثاني: أثر العناقيد الصناعية والإبداع على إدارة مشاريع مديرية السكن - تبسة

48,81	4	إن تأخر المشاريع الناجم عن عوامل خارجية يعود إلى الإعتماد على الطرق اليدوية لشحن وتفريغ المواد الأولية مما يرفع تكلفتها.	33
43,96	5	إن تأخر المشاريع الناجم عن عوامل خارجية يعود إلى صعوبة الحصول على الإمدادات الطاقوية في موقع المشروع (كهرباء غاز، وقود، مياه..).	34
52	4	إن تأخر المشاريع الناجم عن عوامل خارجية يعود إلى صعوبة توفر كل المواد الأولية في الوقت المناسب والكمية المناسبة.	35

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين من الجدول مايلي:

- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الواحدة والعشرين 37 عند درجة حرية 2 ومستوى دلالة 5% والبالغة 5,99 وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين على إن تأخر المشاريع الناجم عن عوامل خارجية يعود إلى صعوبة التعامل مع المقاولات الأخرى.
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الثانية والعشرين 48,86 عند درجة حرية 2 ومستوى دلالة 5% والبالغة 5,99 وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين على إن تأخر المشاريع الناجم عن عوامل خارجية يعود إلى صعوبة معدل الثقة بين مختلف شركات القطاع.
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الثالثة والعشرين 36,43 عند درجة حرية 2 ومستوى دلالة 5% والبالغة 5,99 وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين على إن تأخر المشاريع الناجم عن عوامل خارجية يعود إلى صعوبة تبادل المعلومات والخبرات بين مختلف شركات القطاع.
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الرابعة والعشرين 31,43 عند درجة حرية 2 ومستوى دلالة 5% والبالغة 5,99 وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين على إن تأخر المشاريع الناجم عن عوامل خارجية يعود إلى صعوبة تحصيل المقاولات لمستحققاتهم المالية.
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الخامسة والعشرين 61,68 عند درجة حرية 2 ومستوى دلالة 5% والبالغة 5,99 وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروقات ذات

الفصل الثاني: أثر العناقيد الصناعية والإبداع على إدارة مشاريع مديرية السكن - تبسة

- دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين على إن تأخر المشاريع الناجم عن عوامل خارجية يعود إلى صعوبة إستجابة المقاولات من الباطن لتقديم خدماتهم في الموعد المحدد.
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة السادسة والعشرين 52 عند درجة حرية 2 ومستوى دلالة 5% والبالغة 5,99 وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين على إن تأخر المشاريع الناجم عن عوامل خارجية يعود إلى طول مدة إتمام المعاملات الإدارية.
 - بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة السابعة والعشرين 37 عند درجة حرية 2 ومستوى دلالة 5% والبالغة 5,99 وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين على إن تأخر المشاريع الناجم عن عوامل خارجية يعود إلى التباين في حجم الشركات التي معظمها صغيرة ومتوسطة.
 - بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الثامنة والعشرين 25 عند درجة حرية 2 ومستوى دلالة 5% والبالغة 5,99 وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين على أن تأخر المشاريع الناجم عن عوامل خارجية يعود إلى طول مدة إعداد الطلبية ووصولها .
 - بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة التاسعة والعشرين 39,17 عند درجة حرية 2 ومستوى دلالة 5% والبالغة 5,99 وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين على إن تأخر المشاريع الناجم عن عوامل خارجية يعود إلى عدم إستقرار أسعار المواد الأولية.
 - بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الثلاثون 19,82 عند درجة حرية 2 ومستوى دلالة 5% والبالغة 5,99 وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين على إن تأخر المشاريع الناجم عن عوامل خارجية يعود إلى صعوبة إجراءات التفاوض للحصول على المواد الأولية على الحساب.
 - بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الواحدة والثلاثون 20,64 عند درجة حرية 2 ومستوى دلالة 5% والبالغة 5,99 وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين على إن تأخر المشاريع الناجم عن عوامل خارجية يعود إلى تعرض المواد الأولية للاحتلاف والسرقة بسبب سوء التخزين.

الفصل الثاني: أثر العناقيد الصناعية والإبداع على إدارة مشاريع مديرية السكن - تبسة

- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الثانية والثلاثون 63,62 عند درجة حرية 2 ومستوى دلالة 5% والبالغة 5,99 وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين على إن تأخر المشاريع الناجم عن عوامل خارجية يعود إلى اللجوء بالتزود بالمواد الأولية من أماكن بعيدة بسبب قلتها محليا.
 - بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الثالثة والثلاثون 41,81 عند درجة حرية 2 ومستوى دلالة 5% والبالغة 5,99 وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين على إن تأخر المشاريع الناجم عن عوامل خارجية يعود إلى اعتماد طرق يدوية لشحن وتفريغ المواد الأولية مما يرفع كلفتها.
 - بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الرابعة والثلاثون 43,96 عند درجة حرية 2 ومستوى دلالة 5% والبالغة 5,99 وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين على إن تأخر المشاريع الناجم عن عوامل خارجية يعود إلى صعوبة الحصول على الإمدادات الطاقوية في موقع المشروع.
 - بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الخامسة والثلاثون إلى عند درجة حرية 2 ومستوى دلالة 5% والبالغة 5,99 وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين على إن تأخر المشاريع الناجم عن عوامل خارجية يعود إلى صعوبة توفير المواد الأولية بالكمية والوقت المناسبين.
- ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الثانية والتي نصت على أن تأخر إنجاز المشاريع السكنية الناجم عن العوامل الخارجية يعود إلى تذبذب الإمدادات من المواد الأولية وعدم إستقرارها.

← اختبار الفرضية الثالثة:

قبل التطرق لاختبار الفرضية الثالثة وجب التعريف بمفهوم البناء الخلوي، وهو نظام يعتمد على الجمع بين عاملي الإبداع والعمل في نطاق جغرافي داخل عنقود صناعي حيث تتحول وظيفة شركات المقاولات، من البناء بنفسها وإنجاز جميع الأنشطة بمزج مواردها المالية والبشرية والمادية في موقع المشروع الى وظيفة التركيب والتنظيم لخلايا بناء قياسية مسبقة الصنع يمكن نقلها بسهولة وتركيبها في الموقع حيث على سبيل المثال وليس الحصر إقترح الباحثان بعد استشارة خبراء البناء بأن تكون هذه الخلايا بطول 5 متر وعرض 2 متر وتنتقل مفككة في شاحنات من مصانع الخرسانة في العنقود الصناعي الى ورشة البناء، حيث تتم عملية الجمع الأولية لتصبح على شكل حاوية بمساحة 10 متر مربع اي ما يعادل ثمن مساحة الشقة من نوع

الفصل الثاني: أثر العناقيد الصناعية والإبداع على إدارة مشاريع مديرية السكن - تبسة

غرفتين وصالون، ثم تركيب هذه الخلايا التي تشبه الحاويات برافعات مختلفة حسب علو البناية وعدد طوابقها المحدد مسبقاً، ويكون التفصيل الداخلي المتعدد من إبداع تصاميم عمالها من أجل إرضاء زبائنهم. فهناك في العالم البنائيات المسبقة الصنع لكن الجديد في هذه الطريقة للإنشاء هو جعلها نمطية أكثر في القياس تتميز بسرعة التركيب مما يساهم في القضاء على أزمة السكن .

يساهم نظام الإنشاء الخلوي المقترح في الدراسة في تحسين جودة الزمن إنجاز المشاريع وخفض

تكلفتها. وقد تم اعتماد ثلاث معايير للتحقق من صحة الفرضية الثالثة كما يلي:

-المعيار الأول: المقارنة الزمنية: حسب المعطيات المتوفرة والتقديرية للمشروع نقوم في هذا الجزء من

الدراسة بتحديد ومقارنة المسار الحرج في شبكة الأنشطة للمشروع بطريقة الإنجاز العادية والخلوية

الجدول رقم(2-19): حساب زمن إنجاز المشروع بأسلوب cpm بإستعمال برنامج win SQB

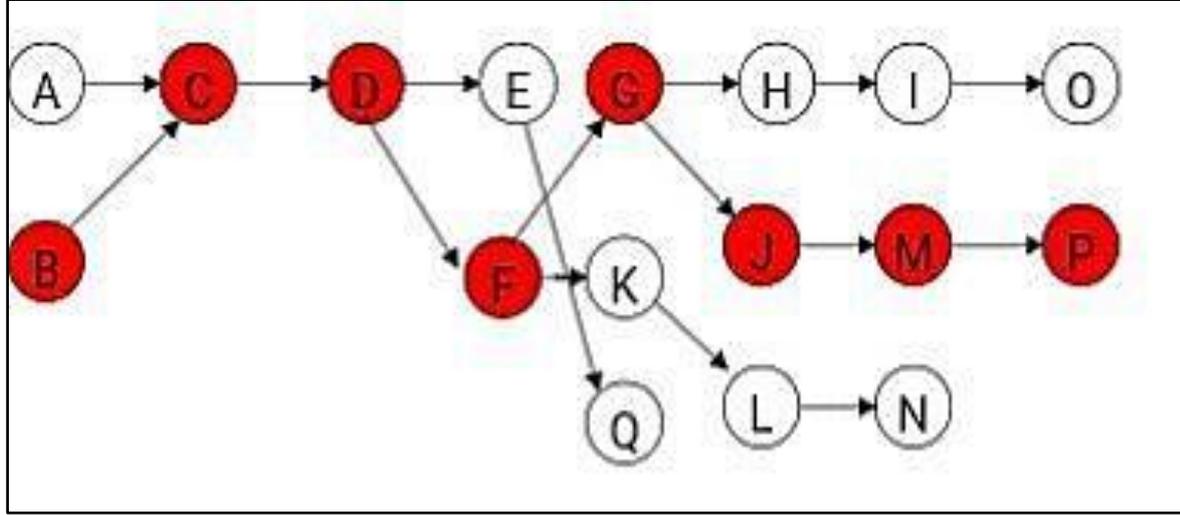
رقم النشاط	رمز النشاط	الأنشطة السابقة	الزمن المتفائل	الزمن العادي	الزمن المتشائم	الزمن الإجمالي
1	A	-	1	2	3	2
2	B	-	3	4	5	4
3	C	A,B	8	10	12	10
4	D	C	16	18	18	17,66
5	E	D	6	10	12	9,66
6	F	D	38	40	41	39,83
7	G	F	10	15	20	15
8	H	G	4	5	8	5,33
9	I	H	14	20	25	19,83
10	J	G	8	10	12	10
11	K	F	16	20	22	19,66
12	L	K	6	8	12	8,33
13	M	J	20	24	26	23,66
14	N	L	18	20	22	20
15	O	I	16	20	24	20
16	P	M	12	16	18	15,66
17	Q	E	10	12	14	12

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الفصل الثاني: أثر العناقيد الصناعية والإبداع على إدارة مشاريع مديرية السكن - تبسة

من خلال الجدول يمكننا رسم شبكة أنشطة المشروع وتحديد مسارها الحرج وحساب زمن إنجاز المشروع بالطريقة العادية فيما يلي.

شكل رقم (02-02): شبكة الأنشطة والمسار الحرج للمشروع بطريقة الإنجاز التقليدية.



المصدر: من إعداد الطالبين.

يلاحظ من الشكل السابق لشبكة أنشطة المشروع أن المشروع ينجز خلال سبعة عشر مرحلة وفي ثلاثة مستويات أفقية وثمانية أفقية ، كما يلاحظ أن المسار الحرج المتمثل في الأنشطة (BCDFGJMP) سوف يتم إنجازه في مدة زمنية مقدرة بـ 136,17 أسبوع. بعد تحديد طول المسار الحرج بطريقة الإنجاز العادية قام الباحثان بحساب الوقت الإجمالي لإنجازه حسب طريقة البناء الخلوي المقترحة في الدراسة.

الجدول رقم (2-20): وقت الإنجاز التقديري للمسار الحرج للمشروع حسب طريقة البناء الخلوي.

رمز النشاط	الزمن المتفائل	الزمن العادي	الزمن المتشائم	الزمن التقديري
B	1	1	2	1,16
C	8	10	12	10
D	0	0	0	0
F	3	4	5	4
G	8	10	12	10
J	0	0	0	0
M	20	24	26	23,66
P	8	10	12	10
المجموع	-----	-----	-----	58,82

المصدر: من إعداد الطلبة في ظل محاكاة حسب الأسعار المتداولة بعد استشارة أهل الاختصاص - وحدة قياس الزمن بالأسبوع.

الفصل الثاني: أثر العناقيد الصناعية والإبداع على إدارة مشاريع مديرية السكن - تبسة

يلاحظ من الجدول السابق أن فاعلية نظام البناء الخلوي في تحسين زمن الإنجاز متوفرة حيث تم تخفيض وقت إنجاز المشروع من 136,33 أسبوع إلى 58,82 أسبوع وهي نتيجة جد إيجابية لصالح نظام البناء الخلوي ccm المقترح في الدراسة.

- **المعيار الثاني:** المقارنة على أساس التكاليف. يمكن تبسيط هذه المقارنة بإيجاز على ضوء ما توصل إليه الباحثان أثناء تحليل بيانات الدراسة من خلال تحديد تكلفة الوحدة السكنية الواحدة والمقارنة بينهما حسب كل طريقة من طرق إنجاز المشاريع العقارية السكنية.

الجدول رقم (2-21): تحديد قيمة الوحدة السكنية حسب طريقة البناء العادية وطريقة ccm

طريقة إنجاز المشاريع	الطريقة التقليدية	طريقة البناء الخلوي
التكلفة الإجمالية للمشروع دج	120 000 000	97 739 197
عدد الوحدات السكنية	40	40
سعر الوحدة السكنية الواحدة	3 000 000	2 443 480

المصدر: من إعداد الطلبة في ظل محاكاة حسب الأسعار المتداولة بعد استشارة أهل الاختصاص.

يلاحظ من الجدول إنخفاض سعر الوحدة السكنية الواحدة في حالة إتباع أسلوب البناء الخلوي المعتمد على خلايا بناء مسبقة الصنع وتركيبها في موقع المشروع بقيمة مالية معتبرة تقدر ب 556 520 دج أي ما يمثل نسبة إنخفاض 18,55%.

- **المعيار الثالث:** المقارنة على أساس الجودة. حسب الدراسة الميدانية إستنتج ال طالبان مجموعة من

معايير ناجمة عن إمكانية إنجاز المشاريع العقارية السكنية بطريقة البناء الخلوي القياسي أهمها:

✓ إستعمال خامات ذات جودة عالية غير مغشوشة ومتينة .

✓ حسب طريقة البناء الخلوي يمكن للمكتب إختيار التفصيل الداخلي للشقق وتفاذي التشابه الركيك

في ديكور الشقق المعروف في العمارات الجزائرية.

✓ ضمان مساحة من الخصوصية وعدم الإزعاج بين ساكني الطابق العلوي والسفلي كون نظام إنجاز

المشاريع العقارية السكنية بطريقة البناء الخلوي يعزل بين أرضية وسقف كل طابقين بمادة عازلة

للصوت والطوبة.

✓ الجدران الداخلية والخارجية مبطنة بمادة عازلة للصوت والحرائق والحرارة أي تخفيض تكاليف

التدفئة والتبريد للشقق.

الفصل الثاني: أثر العناقيد الصناعية والإبداع على إدارة مشاريع مديرية السكن - تبسة

✓ إنجاز المشاريع العقارية السكنية بطريقة البناء الخلوي يعتمد على أساسات خرسانية للثقل الرأسي

للبنية وأعمدة حديدية أفقية ديناميكية لتساعد على عدم الهدم وتحمل الزلازل فحتى لو تشوهت

البنية لا تنهار على ساكنيها.

✓ يمكن فك البنية في المستقبل دون اللجوء إلى هدمها وتفادي أخطار الركاب أو التفجير والضجيج.

ومما سبق من مقارنات فهي تدل على صحة الفرضية الثالثة وهي أن إنجاز المشاريع العقارية السكنية

بطريقة البناء الخلوي أحسن من طريقة البناء العادية من ناحية التكلفة والجودة وزمن الإنجاز.

من خلال عرضنا لنتائج الدراسة الميدانية وكذلك الأسس النظرية التي تؤثر على إدارة المشاريع العقارية

في شقيه الداخلي والخارجي المتمثلة في الإبداع والعناقيد الصناعية على التوالي تم استنتاج أن المزيج

المثالي المؤثر إيجابا على إدارة المشاريع العقارية في إطار تحسين التكاليف وزمن الإنجاز والجودة يتمثل في

مزيج بين الإبداع والعناقيد الصناعية فكل ما كانت هذه الأخيرة مرتفعة زاد تحسن أداء المشاريع العقارية

والعكس صحيح.

خاتمة الفصل الثاني

بعد الدراسة الميدانية المتمثلة في نتائج الاستبيان ودراسة المقارنة تطرقت هذه الدراسة إلى توضيح الرؤية من خلال هذا الفصل على مشاكل إدارة المشاريع العقارية في شقها الداخلي المتمثل خاصة بنقص الثقافة الإبداعية للعاملين في قطاع الإنشاء والتي تمثل العوامل الداخلية، أما العوامل الخارجية فقد سلطت عليها الدراسة من خلال ما تم تقديمه في هذا الفصل على عدم التكامل بين شركات قطاع الإنشاء لعدم توفر العناقيد الصناعية التي تخدم تنمية المشاريع العقارية وبالتالي تسهل مهمة إدارتها .



يعتبر قطاع العقار السكني من أهم القطاعات الاقتصادية من حيث معدلات النشاط، لما يوفره من مناصب عمل وإيجاد فرص للتشغيل، ولأهمية علاقته المباشرة وغير مباشرة مع القطاعات الاقتصادية الأخرى، ولمساهمته الكبيرة في الناتج الوطني، وتوفيره قيمة مضافة لإنعاش قطاع الأعمال. كما أن حاجة الإنسان إلى السكن هي حاجة أزلية بدأت منذ خلقه الله على هذه الأرض، مما يحتم على ممارسي إدارة الأعمال تطوير أفضل السبل لإدارة المشاريع العقارية ضمن إطار التحكم بعوامل الزمن والجودة والتكلفة.

وجاءت هذه الدراسة للإجابة عن الإشكالية الرئيسية الآتية: **ما مدى أهمية التفاعل بين العناقيد الصناعية والإبداع لرفع مستوى كفاءة إدارة المشاريع العقارية السكنية عموماً؟ وعلى مستوى المشاريع العقارية لمديرية السكن بولاية تبسة على وجه الخصوص؟**

1. اختبار الفرضيات:

◀ **الفرضية الأولى** والتي نصت على أن تأخر إنجاز المشاريع السكنية يعود إلى عدم التحكم في العوامل الداخلية وغياب ثقافة إبداعية لتسيير مراحل الإنجاز ، قد تحققت في عينة الدراسة. حيث إن تأخر إنجاز المشاريع السكنية يعود إلى غياب ثقافة إبداعية لتخطيط وتسيير مراحل الإنجاز لدى شركات المقاولات.

✓ **الفرضية الثانية** والتي نصت على أن تأخر إنجاز المشاريع السكنية الناجم عن العوامل الخارجية يعود إلى تذبذب الإمدادات من المواد الأولية وعدم إستقرارها ، قد تحققت في عينة الدراسة، حيث أن تأخر إنجاز المشاريع العقارية الناجم عن العوامل الخارجية يعود إلى تذبذب التموين بالمواد الأولية وعدم تكامل سلسلة الإمداد للقطاع، من وجهة نظر المشاركين في عينة الدراسة المتمثلة بمدراء المشاريع في شركات المقاولات وشركات الترقية العقاري؛

◀ **الفرضية الثالثة** والتي نصت على أن إنجاز المشاريع العقارية السكنية بطريقة البناء الخلوي أحسن من طريقة البناء العادية من ناحية التكلفة والجودة وزمن الإنجاز ، صحيحة كذلك، ذلك أن تأخر إنجاز المشاريع العقارية السكنية يعود إلى عدم وجود ثقافة إبداعية لشركات المقاولات، فاعتماد أسلوب CCM (طريقة البناء الخلوي) يساعد على تحسين مناخ إدارة المشاريع العقارية السكنية من ناحية التكلفة والجودة وزمن الإنجاز

2. نتائج البحث

ومن خلال هذه البحث تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- إن قطاع السكن في تبسه يشهد تأخر في إتمام المشاريع لقلّة إلتباع أساليب إبداعية من طرف شركات انجاز السكنات وتماطل المقاولين من الباطن؛
- وجود مشاكل للتحكم في أداء العاملين على مستوى المقاولات؛
- عدم تكامل شركات قطاع الإنشاءات وصعوبة إجراءات التعامل؛
- صعوبة سيرورة العمل داخل ورشة المشروع وإتباع أساليب مرتجلة لحل المشاكل اليومية؛
- صعوبة التعامل مع المؤسسات المالية بسبب عدم التنسيق وظهور اختلالات في دفع المستحقات الدورية كأجور العمال الدائمين والمؤقتين؛
- مشاكل متعددة بسبب سوء تخزين وتوفير المواد الأولية.

3. توصيات ومقترحات:

من خلال هذه البحث تتضح جملة من التوصيات يمكن أن يعود تطبيقها بالنفع على المؤسسات

الناشطة في مجال العقارات السكنية تتمثل في:

- على شركات المقاولات العمل بتكامل، في إطار تعاونيات لتسهيل التنسيق والتخطيط وحل المشاكل التي تواجه القطاع؛
- على مديرية السكن التدخل لحل المشاكل اليومية لشركات القطاع خاصة منها الإدارية؛
- على السلطات العليا بعث بنك خاص بقطاع السكن شبيه بمثيله في بعض الدول؛
- على السلطات المحلية توفير الحماية لمناطق ورشات السكن وتقديم الدعم اللوجستي لها؛
- على شركات المقاولات والترقية العقارية اللجوء إلى السوق المالي المفتوح للحصول على التمويلات وتسهيل حركة القطاع السكني؛
- على المؤسسات المالية تسهيل إجراءات شراء الأراضي وقروض البناء دون اشتراط الدخل بما أن العقار المرهون هو الضمان.

4. أفاق البحث:

يمكن القول إن موضوع تأثير العناقيد الصناعية والإبداع على أداء المشاريع العقارية من المواضيع التي تحظى بالاهتمام، وهي بذلك مجال خصب للبحث ولعل أبرز المجالات فيه:

- دور إدارة المشاريع العقارية في تطوير المدن الذكية؛
- دور الإبداع في إدارة المشاريع العقارية للبيوت العائمة؛
- دور العناقيد الصناعية في تنمية الدول التي تحتاج لإعادة الإعمار.



قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1. أحمد يوسف دودين، إدارة المشاريع، دار اليازوري العلمية، عمان الأردن 2019 م.
2. أسماء محمد باهرمز ، مقدمة في بحوث العمليات ، دارسييون للطباعة والنشر والتوزيع، بغداد العراق، 2012 م
3. برفين جوبتا ترجمة.د. أحمد المغربي، الإبداع الإداري في القرن الواحد و العشرين، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة مصر، 2002
4. بيرجيت شتراكينبروك، ترجمة هاني الصالح ، الإقتصاد اليوم كيف يعمل ، العبيكان للنشر و التوزيع، الرياض السعودية، 2015م
5. خراز الأخضر، دور الإبداع في إكتساب المؤسسة، ميزة تنافسية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية، المدرسة الدكتورالية جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان الجزائر، 2019
6. زهير زواش، العناقيد الصناعية كنموذج إسترشادي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة ص م ، مجلة العلوم الإنسانية عدد 42 لسنة 2014 م
7. سالم عبد الله سعيد الفاخري، سيكولوجيا الإبداع، كلية الآداب، جامعة سبها ليبيا 2018،
8. سام عبد القادر الفقهاء، محدودية دور العناقيد الصناعية في تحقيق التنمية الإقتصادية المستدامة في فلسطين، كلية الإقتصاد و العلوم الإجتماعية، قسم التسويق، جامعة النجاح الوطنية، نابلس فلسطين، 2018
9. سعاد قوفي، التجمعات العنقودية كعامل تنافسي في قطاعات المؤسسة ص م ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم العلوم الإقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر، 2017
10. عبد الرحمان بن علي الدوسري، أبنائنا بين الإبداع والموهبة والتميز، دار سما للنشر و التوزيع، القاهرة مصر، 2017 م
11. عبدالله الطيبي، تحليل دور العناقيد الصناعية في تعزيز إستراتيجية التنمية الصناعية في الجزائر ، قسم إقتصاد دولي، المدرسة الدكتورالية للإقتصاد و إدارة الأعمال، جامعة وهران 2 لسنة 2016
12. عبد الله زين الكاف، مهارات الإبداع و الابتكار ، ط1 مكتبة القانون و الإقتصاد، الرياض السعودية، 2013 م

13. فتحي عبد الرحمان جروان ، الإبداع مفهومه، تدريبه ، دار الفكر للنشر و التوزيع، القاهرة مصر 2002م
14. فيحاء عبدالله وآخرون، مجلة دراسات محاسبية و مالية، مجلد13 عدد 43، بغداد العراق، 2018م
15. قدوم لزهري، مطبوعة إدارة المشاريع ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 قالمة الجزائر
16. مارك ويكهام، ترجمة المعهد العربي الأسترالي للعلوم ، تطور العناقد الصناعية - دور الحكومة في الإقتصاد الجهوي الأسترالي، أطروحة نيل درجة دكتوراه، قسم الفلسفة وعلوم الإجتماع، جامعة تسمانيا استراليا، 2004 م
17. محمد مهدي صالح وآخرون، إدارة الوقت وأثرها في إنجاز المشاريع الإنشائية ، بحث تحليلي في وزارة الإسكان، مقال رقم 2778 لسنة 2017
18. مصطفى جليل إبراهيم، آليات التنمية المكانية بين النظرية و التطبيق ، مجلة الديالي، القاهرة، عدد 42 لسنة 2009
19. مركز المعلومات ودعم إتخاذ القرار، العناقد الصناعية كإستراتيجية لتنمية المشروعات الصغيرة و المتوسطة، وزارة الصناعة، القاهرة مصر، 2003
20. نصر الدين حفصي، العناقد الصناعية ودورها في تعزيز تنافسية الإقتصاد الوطني ، مذكرة تخرج لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر، قسم العلوم الإقتصادية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة الجزائر، 2019
21. لحسن عبد الله باشيوة، بحوث العمليات مطبوعة كلية العلوم، جامعة حائل السعودية
22. ويلارد فازار ترجمة المعهد العربي الأمريكي للدراسات الإستراتيجية، أسلوب تقييم و مراجعة المشاريع، برنامج الإحصاء الأمريكي مجلد 13 لسنة 1959 م

ثانيا: المراجع الأجنبية.

1. *Eduard Goodman and others, Small Firms And Industrial Districts In Italy, routledge library italy 2016.*
2. *Srinivasar, Strategic Business Decisions springer new Delhi New-York London 2014.*
3. Raiden and dainty (2006), balancing employee needs, project requirements and organizational priorities in team deployment.
4. <http://www.mhuv.gov.dz>
5. <http://www.aadl.com.dz>
6. <http://www.OPGI.dz>



الملاحق

الملحق رقم 01: استبيان الدراسة



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي التبسي - تبسة -
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



استبانة حول:

أثر العناقيد الصناعية والإبداع على إدارة المشاريع العقارية دراسة حالة مديرية السكن - تبسة

لإعداد: مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير/تخصص: إدارة أعمال

تحت إشراف:

- د. زرزور براهيم

من إعداد الطالبين:

- أحمد الصالح جراي

- عبد الغاني فردي

تحية طيبة وبعد؛

نضع بين أيديكم استبانة خاصة بدراسة حول: "أثر العناقيد الصناعية والإبداع على إدارة المشاريع العقارية دراسة حالة مديرية السكن- تبسة"، راجين منكم إبداء رأيكم حول العبارات الواردة فيها بهدف اعتمادها كمصدر للبيانات اللازمة لإعداد بحث علمي كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال / كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير- جامعة العربي التبسي تبسة.

لذا نرجو من سيادتكم التكرم بقراءة العبارات و الإجابة عنها وفق ماترونه مناسباً علماً بأن هذه

البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، و ستكون إجاباتكم و مساهماتكم عوناً كبيراً لنا في

التوصل إلى نتائج موضوعية.

تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير

السنة الجامعية: 2020/2019

أولاً: المعلومات الشخصية

يرجى وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة

1- أ /المؤهل العلمي

<input type="checkbox"/>	جامعي
<input type="checkbox"/>	غير جامعي

ب /نوع العمل

<input type="checkbox"/>	مباني
<input type="checkbox"/>	كهرباء
<input type="checkbox"/>	ترخيص صحي

ج / سنوات الخبرة

<input type="checkbox"/>	20-10
<input type="checkbox"/>	30-21
<input type="checkbox"/>	أكثر من 30

د / العمر

<input type="checkbox"/>	40-30
<input type="checkbox"/>	50-41
<input type="checkbox"/>	60-51
<input type="checkbox"/>	أكثر من 60

هـ / الجنس

<input type="checkbox"/>	ذكر
<input type="checkbox"/>	أنثى

ثانيا: البيانات الأساسية

الرجاء إبداء الرأي حول العبارات التالية بوضع علامة (X) في المكان المقابل:

الرقم	البيانات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الأول: العوامل الداخلية التي تؤدي إلى تأخر إنجاز المشاريع السكنية						
أولا: قلة الخبرة في إدارة المشاريع						
01	عدم فهم طبيعة المشاريع					
02	عدم القدرة على تقدير جدول زمني للمشروع					
03	سوء تحليل البيانات المتوفرة					
04	عدم القدرة على تحديد أهداف المشروع					
ثانيا: سوء تنفيذ برنامج المشروع						
05	سوء التنسيق بين فريق العمل					
06	عدم توضيح وشرح خطة العمل للعاملين وإقناعهم بها وتحفيزهم لتنفيذها					
07	عدم تفويض السلطة لأصحاب الإختصاص من حيث توزيع الأعمال واستخدام الموارد لترجمة خطة العمل إلى أفعال					
08	عدم وجود جهاز فني مختص يساهم في اتخاذ القرارات					
ثالثا: إضاعة الوقت والارتهان للمصدفة						
09	الفوضى والارتجال في التنفيذ					
10	التناقض بين الوسائل والأهداف الذي يؤدي إلى ضياع الوقت والمال					
رابعا: التهاون في متابعة الإنجاز						
11	عدم الإعتماد على طرق علمية في تنظيم العمل المستقبلي					
12	عدم وجود مقاييس ومعايير لقياس الأداء في المشروع					
13	عدم مراجعة عمليات التنفيذ وسوء التعامل مع الأنشطة المتأخرة					
14	ضعف المدير في التأثير على منفذي خطة المشروع					
خامسا: الافتقار للتوقعات المستقبلية والمفاجآت						
15	ضعف الخبرة في وضع الافتراضات المستقبلية					
16	عدم وضع برنامج شهري لدفع المستحقات					
17	عدم جاهزية المدير لمواجهة مفاجآت العمل					
سادسا: مشاكل اليد العاملة						
18	كثرة غياب وتأخر العمال وعدم إلتزامهم					
19	تضييع الوقت في محادثات لا تخدم المشروع وعدم جديتهم					
20	قلة توفر اليد العاملة الخبيرة والمكونة					

المحور الثاني:العوامل الخارجية التي تؤدي إلى تأخر المشاريع السكنية

أولاً: ضعف التكامل والتنسيق بين شركات المقاولات

21	صعوبة التنسيق بين شركات المقاولات
22	ضعف مستوى الثقة بين مختلف شركات القطاع العقاري
23	صعوبة تبادل المعلومات والخبرات بين مختلف شركات القطاع العقاري
24	صعوبة إجراءات تحصيل المقاولين لمستحقاتهم المالية
25	صعوبة إستجابة شركات المقاولات من الباطن لتقديم خدماتها في الوقت المحدد
26	طول مدة إتمام المعاملات الإدارية
27	التباين في حجم شركات المقاولات

ثانياً:صعوبة التزود بالمواد الأولية

28	طول مدة إعداد الطلبية ووصولها لموقع المشروع
29	عدم إستقرار أسعار المواد الخام
30	صعوبة التفاوض للحصول على المواد الأولية على الحساب لإنعدام الضمانات الكافية

ثالثاً: مشاكل نقل وتخزين المواد الأولية

31	تعرض المواد الأولية للإتلاف والسرقة نتيجة سوء التخزين في ورشات مفتوحة
32	اللجوء للتزود ببعض المواد الأولية من مناطق بعيدة لندرتها محليا.
33	الإعتماد على الطرق اليدوية لشحن وتفريغ المواد الأولية مما يرفع تكلفتها
34	صعوبة الحصول على الإمدادات الطاقوية في موقع ورشة المشاريع كالكهرباء والماء والغاز.. الخ
35	صعوبة توفر كل المواد الأولية بالكمية المناسبة في الوقت المناسب.

◀ أسئلة مفتوحة:

✓ حسب رأيك من المسؤول عن غياب اللمسة الإبداعية في شركات المقاولات ؟

.....

.....

✓ حسب رأيك كيف يمكن بعث عنقود صناعي للقطاع العقاري في تبسة وأي موقع ترشح لإقامته؟

.....

.....

.....

شكرا على تعاونكم...

الملحق رقم 02: التباين بين تخطيط المشاريع وإكمالها فعليا

LES LIVRAISONS DE LOGEMENTS DURANT LA PERIODE (2005 - 2012)

Années	LPL	LSP	Loc vente	Promo tionnel	Auto- const	S/Total Urbain	Rural	Total
2005	25 834	15 787	12 350	8 027	27 574	89 572	42 907	132 479
2006	43 527	23 769	7 128	8 435	18 630	101 489	76 287	177 776
2007	44 079	19 325	8 491	5 028	14 671	91 594	88 336	179 930
2008	57 657	37 123	1 827	4 070	15 176	115 853	104 968	220 821
2009	55 550	37 924	9 043	5 644	18 142	126 303	91 492	217 795
2010	61 316	28 889	7 777	4 891	11 761	114 634	76 239	190 873
2011	74 317	28 114	6 816	6 061	30 836	146 144	66 521	212 665
2012	66 259	24 732	2 422	5 454	14 750	113 617	85 562	199 179
TOTAL	428 539	215 663	55 854	47 610	151 540	899 206	632 312	1 531 518

LES LANCEMENTS DE LOGEMENTS DURANT LA PERIODE (2005 - 2012)

Années	LPL	LSP	Loc vente	Promo tionnel	Auto- const	S/Total Urbain	Rural	Total
2005	25 834	84 184	0	3 837		200 074	132 765	332 839
2006	43 527	57 538	2 696	5 558	39 160	143 641	137 017	280 658
2007	44 079	32 288	8 941	5 588	28 647	110 609	78 852	189 461
2008	57 657	43 736	837	7 956	26 637	146 219	79 595	225 814
2009	55 550	23 607	0	10 808	33 739	198 394	70 853	269 247
2010	61 316	10 737	2 080	8 159	27 262	107 129	52 878	160 007
2011	74 317	24 962	2 749	11 040	32 010	226 400	130 012	356 412
2012	175 044	48 464	1 895	12 439	32 479	270 321	213 740	484 061
TOTAL	537 324	325 516	19 198	65 385	219 934	1 402 787	895 712	2 298 499