

نظم المعلومات ودورها في إدارة المشاريع ومتابعتها

- دراسة حالة مؤسسة أمنهيد AMENHYD

هاجر حميود - جامعة الجزائر 03

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تبيان دور نظم المعلومات بالمؤسسة في إدارة المشروع من خلال ثلاثية المشروع وقت - تكلفة - موارد و أيضا كيف تتم متابعة المشاريع بإعتماد على الانظمة المعلوماتية الموجودة بالمؤسسة أمنهيد ، و كيف يتم تطبيق نظم المعلومات من قبل المؤسسة محل الدراسة .

مقدمة:

تشهد المؤسسات حاليا تغيرات في مجال التطبيق التقني ، خصوصا في مجال المعلوماتية ، بالإضافة إلى تغيرات جوهرية في تناول علم الإدارة كمنهج و أسلوب دون المساس بالمبادئ و الأسس التي قام عليها، حيث تعتبر جودة التعامل مع المعلومات من العوامل الأساسية التي يمكن أن تغير من وضع المؤسسات الغير مقبول في العمل الإداري ، خصوصا و أن الوقت الحالي مبني على المعرفة و الإدارة بالمعلوماتية .

فالعصر الحالي هو عصر المعلومات و عصر المنظمات ، عصر التغيير فكل شيء و كل فرد و كل مؤسسة قائمة على المعلومات حيث أن جميع المؤسسات الخاصة و العامة كلها مبنية على تناول وتبادل المعلومات في مختلف نشاطها ، ومنه فالمعلومات هي المقياس الذي نقيس به قوة المنظمات والمؤسسات، فمن يمتلك المعلومة في الوقت المناسب و المكان المناسب يمتلك القوة، المال والسيطرة الذي توصل أصحابها إلى تحقيق أهدافهم.

بالإضافة إلى ذلك فإن المعلومات الضخمة و التي يتم تبادلها تحتاج إلى أدوات و أجهزة تقوم بمعالجتها و تنظيمها و حفظها و استرجاعها عند الحاجة بالسرعة الممكنة كالحاسوب والانترنت والبرمجيات المختلفة و تحتاج إلى عناصر بشرية تضم عناصر إدارية و مستخدمين و متخصصين وهذا ما يصطلح بتسميته نظام المعلومات وهي تشمل الأعمال الكتابية وكل الاتصالات كالهاتف والاتصال الشخصي والحاسب كما هي أيضا مجموعة برامج و قاعدة بيانات مصممة للحاجة الخاصة بمؤسسة ما.

إن نظام المعلومات أصبح اليوم أحد الركائز الأساسية في البناء المؤسسي خصوصا في إدارة المشاريع من خلال مساهمته في تحقيق السرعة و الدقة و الكفاءة اللازمة للوصول إلى مختلف نشاطات و عمليات المؤسسة ، فنشاطات الحياة المختلفة و بالذات الاقتصادية منها في حالة تجدد و تطور و نمو في مختلف الإتجاهات و التخصصات ، و هذا النمو و التطور ولد فكرة في مؤسسات و منشآت الأعمال ، هذه الفكرة في واقع الحال هي ما يطلق عليها مسمى المشروع Project ، أي أن المشروع هو ذلك الوليد الجديد الذي يعد بمثابة نواة لأي منشأة أو مؤسسة و هو مجموعة من الأنشطة المترابطة غير الروتينية لها بدايات و نهايات زمنية محددة، يتم تنفيذها من قبل شخص أو منظمة لتحقيق أداء و أهداف محددة في إطار معايير الكلفة، الزمن، الجودة، فلا يمكن رعاية و تنمية هذا الوليد دون أن تكون هناك إدارة توجيه من جهة عليا مدركة تأخذ على عاتقها عملية الرعاية ، الإشراف و التطوير .

و قد أخذت إدارة المشروعات النصيب الأوفر من الاهتمام في المؤسسات و خاصة تلك التي تبحث عن تقنيات جديدة لإدارة المشروع بشكل ملحوظ و متزايد تتلائم مع معطيات البيئة التي توجد فيها تلك المؤسسات ، و من هنا بدأت الجهود من أجل وضع إدارة واعية من شأنها أن تشرف على عملية تخطيط ، جدولة و مراقبة عملية تنفيذ المشاريع المختلفة التي تحتوى أعمال و مهمات متفوقة يتم تأديتها من قبل مختلف الدوائر و الأفراد ، و في الغالب تكون هذه المشروعات كبيرة و معقدة و تتألف من الكثير من الفعاليات ، و نتيجة لذلك قد تتعثر العديد من المشروعات عن مواعيد تسليمها لعدم سهولة الربط بين أنشطتها و عملياتها المتشابكة و المعقدة من جهة و الضعف في معرفة التابع المنطقي لتلك الأنشطة و العمليات من جهة أخرى ، يضاف إليها عدم إستخدام الأساليب اللازمة و الضرورية في عملية الجدولة .

و حتى تضمن المؤسسة بقاءها و تضمن تقديم مشاريعها في الوقت المناسب و التكاليف و الموارد اللازمة ، تجد نفسها مجبرة على التكيف مع البيئة المحيطة بها و المتسمة بالتعقيد و التغير المستمر ، فتلجأ إلى نظام المعلومات كوسيلة مسهلة لتسيير و إدارة مشاريعها و متابعتها من ناحية الموارد ، الوقت و التكلفة ، إضافة إلى أنها ملزمة على توفير أدوات فعالة لحماية معلوماتها المتعلقة بالنشاطات التي تقوم بها " المؤسسة " .

و لهذا فاستعمال نظم المعلومات في المؤسسات الجزائرية أصبح ضرورة ملحة لا بد منها، حيث أصبحت مصدرا جديدا لقوة تلك الأجهزة بمساهمة كبيرة في تحسين كفاءة و فعالية الأداء، و على ذلك يجب على المؤسسات التنافسية الجزائرية أن تقوم برسم سياسات و استراتيجيات لتطوير استعمال نظم المعلومات في إدارة المشاريع ، و هذا لتحفيز عملية الانتفاع من أنظمة المعلومات بهدف تطوير و تنسيق جهودها بما يتماشى و ينسجم مع التطورات الحديثة، و ذلك لتحقيق نمو و فعالية أكثر في عملية انجازها للمشاريع .

والمؤسسات الجزائرية الخاصة مثل " مؤسسة أمنهيد" لم تخرج من هذا المنطلق، حيث تواجه معظم هذه المؤسسات ضرورة ملحة لمواجهة المنافسة المفروضة عليها من جهة وكذا الاستعداد لهذه التحديات المتعلقة بهذا التغير التقني من جهة أخرى ، حيث اتضحت التأثيرات التي يمكن أن تحدثها أنظمة المعلومات الحديثة في جميع ميادين التنمية، و أصبح من غير الممكن بعد اليوم التفكير في التنمية بأي مجال اجتماعي أو اقتصادي أو سياسي، دون الاهتمام بالقضايا المتصلة بأنظمة المعلومات و مواردها.

و لكن هناك شيء أساسي نريد الوصول إليه من خلال كل هذا، هي أن وجود نظام معلومات في المؤسسات الجزائرية الخاصة لم يعد كافيا، إذا لم يتم تفعيله و توجيهه للمساهمة في عملية إدارة المشاريع و كذا في بناء إستراتيجية متابعة ، مراقبة ، و إنجاح هذه الأخيرة ، ومنه توجهت هذه الدراسة إلى طرح الإشكالية التالية: كيف يتم إستخدام نظم المعلومات في إدارة و متابعة المشاريع التي تقوم بها مؤسسة أمنهيد؟ .

طبيعة الإشكالية المطروحة ، في هذه الدراسة أملت علينا جملة التساؤلات التالية :

- كيف تسيير نظم المعلومات المشاريع من ناحية الوقت ، التكاليف و الموارد ؟
- كيف يتم عمل نظام المعلومات في مؤسسة أمنهيد ؟ و من هم الفاعلون في تسييره ؟
- كيف تساهم نظم المعلومات في تسيير و إدارة المشاريع التي تقوم بها مؤسسة أمنهيد؟ وماهي الخطوات المتبعة في ذلك ؟
- ما هي الإستراتيجية المتبعة في مؤسسة أمنهيد في عملية متابعة مشاريعها من ناحية الوقت ، التكاليف ، و الموارد ؟

و **نهدف** من خلال الدراسة لإبراز الدور الذي تؤديه نظم المعلومات بما تشمله من أنظمة فرعية في عمليات المؤسسة ، و كذا إظهار كيفية تسيير المشاريع بمؤسسة أمنهيد و هذا بواسطة نظم المعلومات و ما مدى مساهمة هذه العملية في تحقيق قيمة مضافة بالمؤسسات الخاصة الجزائرية ، إزالة الغموض الذي يكتنف نظم المعلومات و الإتيان بدراسة تكون موضع إفادة للطلبة مستقبلا .

في حين **تكمن أهمية موضوع** البحث في الجانب العلمي و هذا في تقديم كم هائل من المعلومات في مجال نظم المعلومات و إدارة المشاريع لكل من الدارس و الممارس . أما في الجانب التطبيقي سنحاول إبراز أهمية نظم المعلومات التي تعد داعما رئيسيا للمؤسسات من أجل الحفاظ على حياتها و استمرارها ، و اختبار هذه الوسيلة على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الخاصة في مجال المشاريع ، كما نسلط الضوء على وظيفة أساسية من وظائف المؤسسة الحديثة ألا و هي الإدارة و إبراز الخطوط العريضة لها و اعتبارها أداة فعالة لا يمكن الاستغناء عنها في الأداء التسييري للمؤسسة .

المصطلحات المستخدمة في دراستنا :

نظم المعلومات : système d'information:

تعريف دافيس وآخرون: "بأنه نظام يسمح بإنتاج المعلومات لأجل مساعدة الإنسان في وظيفة التنفيذ والإدارة، واتخاذ القرار، وذلك باستخدام وسائل (الإعلام الآلي- والبرامج-قواعد المعلومات- وبرامج يدوية) ويستعمل(التخطيط-المراقبة- واتخاذ القرار)" ويسمى هذا التعريف(الإنسان- الآلة)(1)

و نقصد بنظام المعلومات تلك الوسائل و البرمجيات التي تساعد المؤسسة في عملية إدارة المشاريع المختلفة على تحقيق الكفاءة و الفعالية المطلوبة للاستمرار و المحافظة على مكانها في بيئة تتصف بتغير المستمر .

إدارة المشروع : management de projet :

مصطلح إدارة المشروع يعني البحث ، النظر ، أو المعرفة ، و نجدها في المشاريع الصغيرة أو الكبيرة العالمية ، و المعنى الإشتقاقي الأصلي لها يدل على الطريق أو المنهج المؤدي إلى الغرض المطلوب خلال المصاعب و العقبات ، ضمن قيود الوقت ، المواصفات و الميزات .(2)

و نقصد بإدارة المشروع الطريقة التي تسيير بها المؤسسة مشاريعها المختلفة من ناحية الوقت المحدد لها و التكاليف الضرورية و الموارد اللازمة للإدارة المشاريع .

مؤسسة أمنهيد (AMENHYD) هي شركة ذات أسهم متخصصة في إنجاز مشاريع مختلفة في ميدان الموارد المائية و البيئة أسست سنة 2003 وهي ذات رأس مال يقدر ب 1560.095000,00 دج ، و بدايتها الأولى كانت سنة 1994 تحت إسم ETB- TCE من قبل " شلغوم جمال الدين " .

هي جيل جديد من البناة مختصين في تلبية الاحتياجات الكبرى في مجال المياه و البيئة ،وتجمع بين الكفاءة التقنية والإقتصاد في آن واحد .

الكفاءة العالية هي نتيجة الموارد البشرية و الكفاءات التقنية التي لها أولوية هامة و دور أساسي في تطوير قدرتها على العمل و التمكن من التقنيات الجديدة و التكنولوجيا مع تعبئة الموارد المادية من (آليات ، أجهزة ...الخ) (3)

بخصوص الأساليب و الأدوات المنهجية، فقد اختير منهج دراسة الحالة كمنهج لهذه الدراسة في جمع المعلومات الضرورية ، و يعتبر منهج دراسة الحالة منهجا مناسباً لطبيعة الدراسة الميدانية ، كما انه يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي في الحقيقة ، و كذا من أجل تقصي مختلف حقائق و وقائع

المؤسسة . و قد تم الإعتماد فيه على أداتي المقابلة و الملاحظة من أجل جمع المعلومات اللازمة و الضرورية ، إضافة إلى الوثائق .

و يعرف منهج دراسة الحالة بأنه : " المنهج الذي يتجه إلى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأية وحدة سواء كانت فردا أو مؤسسة أو نظاما اجتماعيا أو مجتمعا محليا أو مجتمعا عاما ، وهو يقوم على أساس التعمق في دراسة مرحلة معينة من تاريخ الوحدة ، أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها وذلك بقصد الوصول إلى تعميمات عملية متعلقة بالوحدة المدروسة

و بخصوص الأدوات المستعملة في منهج دراسة الحالة فقد اعتمدنا على المقابلة و الملاحظة بالمشاركة كأداتين مسهلتي في الدراسة :

حيث تعرف **المقابلة** على " أنها إحدى أهم وسائل جمع البيانات و هي وسيلة يقوم بواسطتها الباحث أو مساعدوه بتوجيه عدد من الأسئلة لعضو العينة وتدوين الإجابة." (4)

تعريف الملاحظة: هي "تقنية مباشرة للتقصي تستعمل عادة في مشاهدة مجموعة ما بصفة مباشرة،و ذلك بهدف اخذ معلومات كيفية من أجل فهم المواقف و السلوكيات". (5)

الملاحظة بالمشاركة هي " حالة يشارك الملاحظ فيها حياة الأشخاص الموجودين وقت الملاحظة ."

و تعرف الملاحظة بالمشاركة بأنها "العملية التي يجريها الباحث أثناء مشاركته لمن يدرسه في الأنشطة التي يقومون بها." (6)

مجتمع البحث و عينة الدراسة : و كم كان من الصعب أن نجعل كل المؤسسات ميدانا للبحث ، وقع الاختيار على مؤسسة " أمنهيد " لدراسة إشكالية الموضوع ، حيث يشكل موضوع اختيار العينة للبحث جزءا أساسيا من منهجية البحث في العلوم الاجتماعية ، و لقد وقع اختيارنا على العينة القصدية في انجاز هذا البحث "إدارة المشاريع باعتماد على نظم المعلومات " نظرا لطبيعة الدراسة في حد ذاتها ، إضافة إلى تواجد مفردات مجتمع البحث في مؤسسة أمنهيد (محل الدراسة).

تعرف العينة بأنها "جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي تقوم بالبحث و محاولة الحصول على معلومات لها علاقة بموضوع هذا البحث، و عند الحصول على نتائجه، تعمم على المجتمع كله ، و قد تكون العينة أشخاص ، أحياء ، شوارع". (7)

العينة القصدية : "ينتقي الباحث أفراد عينته بما يخدم أهداف دراسته و بناء على معرفته دون أن يكون هناك قيود أو شروط غير التي يراها هو مناسبة من حيث الكفاءة أو المؤهل العلمي أو الاختصاص أو غيرها و هذه العينة غير ممثلة لكافة جهات النظر و لكنها تعتبر أساس متين للتحليل العلمي و مصدر ثري للمعلومات التي تشكل قاعدة مناسبة للباحث حول موضوع الدراسة .

و تمثلت عينة الدراسة في المؤسسة الجزائرية الخاصة ذات الطابع الاقتصادي مؤسسة " أمنهيد " نموذجا .

و قد وقع الاختيار على جملة الدراسات السابقة التالية و التي كانت عون لي في محاولة حصر و الإلمام بالموضوع محل الدراسة .

الدراسة الأولى : هي دراسة للطالب بغداد قزو تحت عنوان "إستراتيجية نظم المعلومات الإدارية و أثرها على المؤسسات الحكومية" ، دراسة حالة وزارة التعليم العالي و البحث العلمي ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، لسنة 2000-2006 . (8)

و قد جاءت الإشكالية كالتالي : ماهو الدور الإستراتيجي لنظم المعلومات الإدارية في إدارة المؤسسات الحكومية و ما مدى فعاليتها داخل وزارة التعليم العالي و البحث العلمي ؟

و إعتد الباحث على المنهج الوصفي مستعملا الفرضيات التالية :

- إن الوصول إلى مفهوم لنظام المعلومات الإدارية يتطلب معرفة العناصر المكونة له ، من خلال الوقوف على مفهوم كل من المعلومات ، النظام الشبكات .

- نظام المعلومات الإدارية بمثابة شبكة تمتد مختلف وحدات المنظمة بما تحتاجه من معلومات ، حيث يوفر المعلومات الضرورية لباقي الوظائف الموجودة بالمنظمة و يساعد مسؤوليها على إتخاذ القرارات .

- إدخال الأنظمة المحوسبة داخل المؤسسات الحكومية يولد مقاومة من طرف العاملين بها نتيجة التغيير .

- الإنترنت بوزارة التعليم العالي و البحث العلمي هي الواجهة الأساسية لنظم المعلومات الإدارية .

- إدخال الإنترنت و الإنترنت أدى إلى التغيير في الهيكل التنظيمي على مستوى الخدمات داخل الوزارة .

و تتوافق هذه الدراسة مع بحثنا في أنها اهتمت بموضوع نظام المعلومات، و لكن من منظور آخر و هو معرفة دور هذا النظام في بناء الإستراتيجيات المختلفة للمؤسسة، إضافة إلى أن الدراسة هذه تركز على المؤسسات الحكومية في حين تركز دراستنا على المؤسسات الخاصة .

الدراسة الثانية : للطلاب غزاري عمر تحت عنوان "دراسة و تحليل أثر فعالية نظم المعلومات في كفاءة عملية إتخاذ القرار" حالة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، لسنة 2007/2006 . (9)

جاءت الإشكالية كالتالي : هل تميل الإدارة في المؤسسات الجزائرية إلى استخدام نظم المعلومات بالكفاءة اللازمة التي تسمح لها بتفعيل عملية إتخاذ القرارات ؟

و طرحت جملة من التساؤلات و هي :

- ماهي التطورات التي شهدتها مفهوم التنظيم ؟

- ماهي الخصائص الرئيسية الواجب توفرها في المعلومة الجيدة ؟

- ماهي درجة تأثير نوعية المعلومات على المراحل الأساسية لعملية إتخاذ القرار ؟

- هل الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية يتميز بالخصائص التي تسمح بتسهيل تدفق المعلومات و تفعيل القرارات ؟

- هل المسيررون في المؤسسات الجزائرية يمتلكون نظام معلومات فعال يساعدهم على إتخاذ قرارات صائبة و دقيقة و في الوقت المناسب ؟ و استخدم المنهج الوصفي التحليلي في هذا البحث .

تتوافق الدراستان في تناول جانب نظام المعلومات و لكن في الدراسة التي نحن بصدد القيام بها نحاول ربط هذه التقنية مع إدارة المشاريع في المؤسسات الخاصة ، أما هذه الدراسة فهي تحاول إظهار مدى استخدام نظم المعلومات في الإدارة من أجل تفعيل عملية إتخاذ القرارات. كما أن الباحث هنا لم يقيم بتحديد مؤسسة الدراسة .

الدراسة الثالثة : للطلاب أموداش كريم بعنوان "الإدارة بالمشاريع تحد جديد لإدارة الأفراد ، دراسة حالة البنك الوطني الجزائري" ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الجزائر لسنة 2007 / 2006 .

و قد تمحورت الإشكالية الدراسة في : ماهي أهمية ومتطلبات هذا النمط الحديث في الإدارة من جهة، وعن الآثار المترتبة عنه على مستوى إدارة البعد البشري في المؤسسة من جهة أخرى؟
و اندرجت تحتها جملة التساؤلات التالية :

- ما هي متطلبات التعايش مع محيط مضطرب يجمع بين التعقيد وعدم التأكد؟
 - وما مدى مساهمة نمط الإدارة بالمشاريع في الاستجابة لمتطلبات هذا التعايش؟
 - ما هي الأبعاد الأساسية الواجب التحكم فيها لنجاح نمط الإدارة بالمشاريع؟
 - هل هناك ضرورة لاعتماد طريقة مختلفة لتسيير الأفراد للاستجابة لمتطلبات الإدارة بالمشاريع؟
- نجد هذه الدراسة ، تتلاقى مع دراستنا في إدارة المشروع ، رغم أنها ركزت على دور هذا العامل في تسيير و إدارة المورد البشري و تغاضت تماما عن الحديث عن مساهمة الكبيرة التي يمكن أن يقدمها نظام المعلومات في سبيل إدارة أمثل لأفراد و موظفي المؤسسات .
- حدود البحث :

الحدود المكانية : الجزائر الشرق – مؤسسة أمنهيد – نموذجنا .

الحدود الزمانية : غطى هذا البحث من فترة جانفي إلى غاية جوان 2012 .

أولا - سريان المعلومات عبر نظام المعلومات بمؤسسة أمنهيد :

المعلومات داخليا :

المعلومات في مؤسسة أمنهيد عبارة عن جملة من النشاطات التي يقوم بها الموظفون ، و تكون وفق ثلاثة خطوات من ؟ يفعل ماذا ؟ كيف يتم ذلك ؟ سريان المعلومات في مؤسسة أمنهيد داخليا يتم كتالي :

1- يتم التعبير عن الحاجة للمعلومة من طرف أحد موظفي المؤسسة بشتى مصالحها عن طريق ملأ إستمارة على مستوى الأنترنت الخاص بالمؤسسة .

2- الموافقة و المصادقة على هذه الاستمارة من طرف المسؤول بهذه العملية .

3- تحويل هذه الحاجة " للمعلومة أو لوثيقة أو لتعديل جهاز معين ،.." إلى مديرية النوعية والحماية و الأمن ."

4- فحص مدى توافق و تلاؤم هذا الطلب مع المعايير التي وضعتها مصلحة إدارة النوعية .

5- تحويل هذه الحاجة إلى المعني بها .(10)

6 - موافقة الطرفين عليها " المعني و إدارة النوعية و الأمن و الحماية " و تأهيلها لتصبح قابلة للإستعمال

7- ثم تصبح على شكلين ورقية و في النسخة الالكترونية عن طريق وضعها في نظام التوثيق الموجود على مستوى أنترنت المؤسسة .

8 - مراجعتها و فحصها من قبل مسؤول هذه العملية

9- طرحها قيد الاستعمال

هذه العملية يقوم بها عدد من الفاعلين :

- موظف المؤسسة الذي يعبر عن الحاجة للمعلومة

-مسؤول العملية

-مدير النوعية و الأمن و الحماية

-مدير الأرشيف على مستوى مديرية الأمن الإلكتروني

المعلومات خارجيا :

تعتمد على ثلاث خطوات هي ، من ؟ يفعل ماذا ؟ كيف يتم ذلك ؟

كل المعلومات التي تصل المؤسسة من محيطها الخارجي، تستقبل من قبل السكرتيرة المساعدة للإدارة عن طريق البريد الإلكتروني الخاص بالمؤسسة ، هاته الأخيرة تقوم بتحويلها لمديرية النوعية و الأمن و النظافة و يتم معالجة هذه المعلومات وفق المراحل التالية :

- 1 مباشرة بعد وصول المعلومة عن طريق البريد الإلكتروني الخاص بالمؤسسة يتم تسجيلها و حفظها .
- 2 يتم تحديد المرسل وفق نوعية المعلومة أو الطريقة المتحصل عليها " جريدة رسمية، نص قانوني ،..."
- 3 توزيع المعلومة على كل المصالح المكلفة و المرتبطة بها
- 4 معالجة هذه المعلومات و أخذ ما يلزم المؤسسة فقط (11)
- 5 وضع المعلومات المحينة " المعالجة " قيد الاستعمال في نظام الأنترنت الخاص بالمؤسسة و نشير إلى أنه حتى إن وجد عدم حاجة المؤسسة إلى المعلومات المتحصل عليها يتم نشرها و ترتيبها و حفظها في أرشيف المؤسسة .

مشروع العلمة و تطبيق نظام المعلومات به :

وقع إختيارنا على مشروع العلمة من أجل معرفة كيف تم تطبيق نظام المعلومات، حيث

تقدم مدير مديرية الري لولاية سطيف إلى مؤسسة أمنهيد من أجل القيام بمشروع إعادة تهيئة قنوات الصرف الصحي في دائرة العلمة لإتمام أشغال التطهير للمنطقة الشمالية الشرقية " الشطر الثاني "، الحصة الثالثة مجمع المياه القدرة من نقطة D7 إلى النقطة N الأجزاء الثانوية .

فبعد الاطلاع على وثائق مشروع الصفقة و بعد تقدير نوع الخدمات الواجب القيام بها ، قام المدير العام لمؤسسة أمنهيد " جمال الدين شلغوم " ، بتسليم جدولا بالأسعار و بيانا تقديريا مفصلا طبقا للإطارين الواردين في ملف مشروع الصفقة (12).

و حسب دفتر الشروط الموقع بين مدير مديرية الري لولاية سطيف و مدير مؤسسة أمنهيد ، تم إبرام هذه الصفقة بعد الإعلان عن مناقصة وطنية محدودة تطبيقا للمادة 25 من المرسوم الرئاسي رقم 02-250 المؤرخ في 24-07-2002 م، المتضمن تنظيم الصفقات العمومية المعدل والمتمم بالمرسوم الرئاسي 338/08 المؤرخ في 26/10/2008.

على صاحب المشروع التصريح بفتح الورشة حسب النصوص التنظيمية المعمول بها مع ضرورة إعداد مخطط الوقاية، الصحة والأمن داخل الورشة والتعاون مع مصالح طب العمل والقطاع الصحي، يتولى صاحب العمل تقديم عروض العمل لتقوم وكالات التشغيل المحلية بتوظيف العمال، على المؤسسة الحائزة على المشروع التصريح بالعمال لدى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية مع وجوب ضمان استقادتهم من العطل والراحة القانونية.

المتعامل المتعاقد ملزم أثناء سير الأشغال بتقديم كل الاقتراحات والملاحظات التي قد يراها مناسبة لانجاز المشروع كما يقدم للمصلحة المتعاقدة تقارير تسمح لها بجمع كل الآراء والملاحظات خاصة من بعض الإدارات لإجراء تعديلات مطابقة مع الدراسة، تعقد اجتماعات دورية بالورشة بإشراف المصلحة المتعاقدة، تتمحور حول حالة تقدم الأشغال، يسمح للمصلحة المتعاقدة أو أي شخص مؤهل من طرفها في أي وقت بدخول الورشة أو أي مكان عمل آخر.

أن آجال تنفيذ هذه الصفقة قد حدد ب: سبعة (07) أشهر ابتداء من منح الأمر ببداية تنفيذ الأشغال وفق ثلاثة مراحل: التسليم المؤقت ومدة الضمان والتسليم النهائي:

التسليم المؤقت: يقوم صاحب المشروع بالاستلام المؤقت للأشغال بناء على طلب مكتوب يقدم من طرف المقاول تطبيقاً للقوانين السارية ويحرر له شهادة للاستلام المؤقت.

مدة الضمان: حددت مدة الضمان بسنة واحدة (ابتداء من تاريخ الاستلام المؤقت للمشروع، وخلال هذه المدة يكون المتعامل المتعاقد مسؤولاً عن المشروع وملزماً بصيانتها إلى غاية الإعلان عن استلامه النهائي، ويمكن أن تمدد مدة الضمان إذا رفضت المصلحة المتعاقدة الاستلام النهائي للمشروع إذا لم ترفع التحفظات الواردة في محضر الاستلام المؤقت، أو العيوب التي تظهر خلال مدة الضمان من طرف المتعامل المتعاقد. (13)

الاستلام النهائي: يتم الاستلام النهائي للأشغال بعد مرور سنة (01) على التسليم المؤقت ويمضي الطرفان محضراً يعترفان فيه بأن الأشغال موضوع الصفقة قد أنجزت طبقاً للشروط المتفق عليها في الصفقة وأن جميع التحفظات المسجلة من طرف صاحب المشروع بعد الاستلام المؤقت وطوال مدة الضمان قد رفعت إن وجدت.

إضافة إلى نقاط أخرى تم أخذها بعين الاعتبار:

تحيين ومراجعة الأسعار: إن أسعار هذه الصفقة ثابتة وغير قابلة لا للمراجعة ولا للتحيين

كيفية التسديد: تقوم حسب

طريقة التسوية على الحساب

مدة المعاينة

مدة التسديد

التخطيط للمشروع العلمة (14)

التخطيط لمشروع العلمة تم وفق 23 خطوة وهي كالتالي:

في النشاط الأول تقوم المديرية التقنية والتجارية ومديرية العمليات بعقد إجتماع مع صاحب المشروع " مدير العلمة " من أجل وضع مخطط تنفيذ المشروع، وقد تم في هذا الاجتماع:

- تحديد فريق العمل و المسؤول على التخطيط للمشروع .
- تحديد الموارد اللازمة من يد عاملة و موارد بشرية .
- تحديد التجهيزات .
- في النشاط الثاني و الثالث يجتمع المخطط و المسؤول على المشروع ، مدير مصلحة الأعمال من أجل:
- وضع مخطط تقديري لمختلف نشاطات المشروع
- مراقبة مدى صحة المخطط
- تحديد كل نشاطات المشروع
- في حالة القبول و الموافقة على الاقتراحات يتم المرور إلى المرحلة التالية ، و في حالة الرفض يعاد التخطيط التقديري وفقا للتعديلات المضافة .
- و يتم التأكد من توفر الموارد ، وضع سيناريو إنجاز المشروع ، و المخطط يحدد نشاطات المشروع
- في النشاط الرابع و الخامس يجتمع كل من رئيس مصلحة التخطيط مع المخطط لوضع التكاليف التقديرية و الميزانية المؤقتة للمشروع من خلال وضع جدول يحدد تكلفة كل نشاط ، و في النشاط الخامس يتم المصادقة على التكلفة أو رفضها ، في حالة الرفض تعاد عملية التخطيط للتكاليف و الموارد المالية .
- و يجب تحديد مايلي :
- تكلفة التجهيزات ، الموارد البشرية و المادية المتعلقة بالمشروع .
- تحديد التكلفة المؤقتة للمشروع .
- تحديد هامش الربح ، الذي يمكن تحقيقه من هذا المشروع
- تحديد إقرار بداية إنجاز الأعمال و وضع توقيت محدد لكل نشاط من أنشطة مشروع العلة .
- في النشاط السادس و تسمى هذه المرحلة بالتحضير لبداية المشروع و تتم وفقا للتخطيط التقديري و كذا التكلفة التقديرية ، و الفاعلين في هذا النشاط هم المخطط ، رئيس مصلحة التخطيط ، مدير المشروع .
- في النشاط السابع يجتمع كل من المخطط و مراقب التسيير من أجل :
- نقل تكلفة المشروع لكل المصالح المرتبطة بهذا الأمر عن طريق برمجيات الإعلام الآلي و كذا عن طريق الأنترنت .
- النشاط الثامن و التاسع ، يجتمع كل من مراقب التسيير و مدير مصلحة المراقبة لوضع التقارير الأسبوعية ، إضافة إلى صياغة و تجليد التقارير و المعطيات المتحصل عليها و يتم في هذا النشاط مايلي: (15)
- نقل التقارير و بعثها من طرف مدير المشروع من الثلاثاء إلى الأربعاء صباحا كأقصى تقدير .
- عند تلقي هذه التقارير مباشرة يتم وضعها في برامج الإعلام الآلي الذي تعتمد عليه المؤسسة و هذا من خلال نافذتين : تكلفة التخطيط و التحليل المحاسبي .
- في النشاط العاشر يجتمع المدير العام للعمليات و المدير العام للمنازعات من أجل مقارنة و إيجاد الفارق بين ما تم التخطيط له و ما تم إنجازه و يوضع في النهاية محضر إجتماع التنسيق .

في النشاط الحادي عشر يقوم مدير المشروع ، المخطط ، متابع الانجاز ، مديرية التسيير من أجل معرفة ما هو مدى الوصول إلى الأهداف في ثلاثة أسابيع الأولى ، و يوضع في الاجتماع التالي :

- أخذ قرار بالموافقة على إكمال المشروع (16)

- إيجاد التطابق بين ما تم إنجازه و ما تم التخطيط له .

و قد يخرج الاجتماع بوجود نشاطات مخططة غير منتهية أو هناك تأخير في الوقت المحدد لبعض النشاطات .

و منه في النشاط الثاني عشر يتم تحديد الفوارق الموجودة بين ما تم إنجازه و ما تم التخطيط له و يتم وضع مخطط عمل إستعجالي ، هذا العمل يقوم به مسؤول المشروع ، المخطط ، متابع الانجاز و سيورته ، مراقب التسيير .

في النشاط الثالث عشر تتم مواصلة إنجاز المشروع وفقا للتخطيط المحدد " كل هذا في النشاطات التي تم إنجازها " و ما يتم وضعه في هذا النشاط تحديد ما تم وضعه في الثلاثة أسابيع و مقارنة بالتخطيط الأصلي .

في النشاط الرابع عشر إخراج و تحديد مستلزمات الأسبوع الرابع من المشروع .

في النشاط الخامس عشر وضع مخطط جديد للمشروع قيد التنفيذ و هذا بعد أن يتم تدارك النقائص الملحوظة وعند وصول المشروع إلى أسبوعه الرابع من العمل ، يساهم في النشاط كل من مدير المشروع ، مدير مصلحة التخطيط ، المخطط للمشروع ، رئيس مصلحة النشاطات ، و يتم تحيين مستلزمات الأسبوع الرابع من المشروع .

في النشاط السادس عشر، يحلل تأثير العمليات على التكلفة المحددة للمشروع ، و كذا تأثير المخطط الجديد على تكلفة المشروع في حالة التطابق و عدم التأثير يتم المرور للنشاط التالي

في النشاط السابع عشر يتم تحيين المخطط و معرفة هل يوافق المخطط الجديد تكلفة المشروع من قبل مدير مصلحة التخطيط ، المخطط ، رئيس مصلحة النشاطات .

في النشاط الثامن عشر تحويل التقديرات الجديدة للتخطيط و التكلفة إلى مكان إنجاز المشروع و إعلام مختلف المصالح المرتبطة بالمشروع و هم مدير مصلحة الموارد البشرية ، مدير العمليات ، مصلحة المالية و المحاسبة ، مصلحة نظام الإعلام الآلي ، و المديرية العامة للمنازعات .

في النشاط التاسع عشر ، وضع كل الوسائل اللازمة لمواصلة إنجاز المشروع من قبل المخطط ، متابع الانجاز و العمليات ، مراقب التسيير .

النشاط العشرين هنا يتم التأكد من تحقيق هدف المشروع من قبل نفس الطاقم إضافة إلى مدير المشروع ، في حالة عدم الوصول إلى الأهداف المسطرة يرجع الفريق إلى النشاط رقم خمسة عشر حتى يستوفي الشروط و كذا من أجل تدارك التأخر ، و يتم تتبع المراحل السابقة من "15 إلى 21" و التأكد من مدى تحقيق الأهداف المرجوة من المشروع (17).

النشاط الثاني والعشرين هنا يتم تحديد و وضع الجدوى من هذا المشروع و يتم هذا مع نفس فريق العمل السابق ، عند تلقي برقية نهاية المشروع من طرف مديرية الأعمال يتم وضع الجدوى من المشروع و يتم إمضاء كل المحاضر المتعلقة بخلق المشروع

النشاط الثالث والعشرين غلق المشروع و صياغة حوصلة عن المشروع ، ومن تم تسجيله في برمجيات الإعلام الآلي و تحويل الحوصلة النهائية إلى مديرية العمل .

إدارة الوقت ، التكلفة و الموارد بمشروع العلة

1- إدارة الوقت:

في التخطيط لإدارة الوقت ، قامت مؤسسة أمنهيد أثناء عقد صفقة إنجاز مشروع بتحديد المدة الزمنية لإتمامه ، ففي مشروع العلة إتفق صاحبه و هو " مدير مديرية الري " مع مدير مؤسسة أمنهيد " جمال الدين شلغوم " على مدة 07 سبعة أشهر من أجل إتمام الأعمال بمشروع تصفية المياه القدرة بالمنطقة الشرقية .

فبعد دراسة شروط الموضوع في العقد ، المخطط وضع مخطط زمني تقديري تضمن تحديد الزمن الكلي للمشروع ، و المدة الزمنية لكل نشاط من أنشطته و قد إستعمل برنامج Prime avira و هو برنامج

يسمح بوضع الوقت للمشروع من خلال تسجيل المعطيات اللازمة ، و أثناء التحضير لبداية المشروع ، يجتمع المخطط مع صاحب المشروع لمراجعة الوقت الذي تم تحديده قبل الإقرار ببدايته .

و قد كان الانطلاق من النشاط الأول الذي حدد أي الإقرار ببداية المشروع ، على مدير المشروع تقديم تقرير أسبوعي يتضمن سير و تطور العمل و يكون كل يوم ثلاثاء إلى غاية الأربعاء صباحا .

و بحلول الأسبوع الثالث من إنجاز المشروع يتم وضع جدول تقديري لمعرفة الأهداف التي تم التوصل إليها و كذا مقارنة ما تم إنجازه و ماتم التخطيط له ، و تجدر الإشارة إلى أن هناك أنشطة لم تتجز بالوقت المحدد لها ، بسبب بعض المشاكل ، و في هذه الحالة المسؤول عن وضع التخطيط يصمم مخطط جديد بالنظام يتضمن إستدراك الوقت الضائع و يرسله لمدير المشروع لتدارك التأخر ، و في نفس الوقت يتم مواصلة إحترام الوقت المحدد للأنشطة الأخرى الغير منجزة بعد .

و عند الإنتهاء من جميع الأنشطة المكونة للمشروع أي الغلق و النهاية ، تعقد جلسة إجتماع تضم جميع القائمين بالمشروع من أجل النظر في مدى إحترام الوقت المخطط و الخروج بمحضر تقييمي لإنجاز العمل وفق ما تم وضعه و كذا مدى إحترام المدة الزمنية لكل نشاط .(18)

و المشروع قد تم في مدة 08 ثمانية أشهر ، و هنا قد تم إحترام الوقت و نجاح من قبل الفريق في إدارة وقت المشروع بنجاعة و كفاءة .

2- إدارة التكلفة :

تعد التكلفة من الضروريات أثناء التخطيط للمشاريع ، ففي مشروع العلة تم تحديد كلفة المشروع بإقرار من قبل صاحب المشروع و هو المدير الرئيس لولاية سطيف ممثلا بمدير مديرية الري و كذا مدير المؤسسة جمال الدين شلغوم و هنا يقوم المخطط و رئيس مصلحة التخطيط بوضع تكلفة تقديرية لمختلف النشاطات ، و تتم المصادقة عليها من قبل المدير العام للمؤسسة حتى يبدأ المشروع و من ثم يتم تحويل هذه التكلفة لمدير المشروع من أجل الإنطلاق في العمل . و تكون التكلفة من قبل صاحب المشروع و يقوم المخطط للمشروع بتحديد كلفة مناسبة و فيها هامش ربحي يعود للمؤسسة .

و بعد مرور ثلاثة أسابيع من بداية المشروع ، تم و ضع تحليل من أجل معرفة الفارق الموجود بين التكلفة التقديرية الأولى و واقع تكلفة المشروع الحقيقية ، و في النشاط 17 السابع عشر تم التخطيط لتكلفة جديدة لمواصلة سريان العمل المشروع بالعملة .

و في النشاط 23 الثالث و العشرين لغلق المشروع يتم مراجعة و فحص التكلفة ، التي تم تحديدها من قبل مراقب التسيير ، مدير المشروع ، المخطط المشروع ، متابع الإنجاز و يحدد هامش الربح و قدر ب 7% و مقارنة بما كان متوقع الوصول إليه و هو 10 % ، و هذا راجع لتغير تكلفة بعض المواد و التجهيزات .

و في الأخير يتم حفظ مخططات تكلفة المشروع من طرف مديرية الأعمال و النشاطات في قاعدة بيانات النظام ، و نشير أن إمكانية الحصول على معلومات متعلقة بالمشروع تكون حكرًا على رئيس مديرية العمليات و المخطط للمشروع فقط لضمان عدم التسلل و الوصول إلى هذه المعلومات.

3- إدارة الموارد :

في إدارة الموارد تم اعتماد 473 مورد بشري لإتمام المشروع ، و قد تم تحديد الموارد بالمراحل التالية :

- عقد إجتماع بداية المشروع بحضور مدير العمليات ، مساعد مدير العمليات ، ممثل مصلحة الموارد البشرية ، ممثل مصلحة الموارد و التجهيزات الآلية ، مدير النوعية و الأمن و الحماية ، و حدد فيه الموارد البشرية اللازمة و هي 473 مورد مقسمة على النحو التالي

• Ferrailleur

• Coffreur

• Poseur

• Manoeuvre

- في بداية الأسبوع الرابع من المشروع ، كان هناك تأخر في الإنجاز و لكن مدير المشروع لم يوفر الموارد الضرورية للإتمام بل إكتفى ببعض التجهيزات المقدمة من طرف مديرية الأعمال ، بعد أن قدم عدد من التقارير من خلال البريد الإلكتروني أو خلال الإجتماع الأسبوعي .

- يتم تسجيل كل الموارد بمختلف أنواعها ، في قاعدة بيانات النظام لدى مديرية العمليات ، و كذا كل ما يتعلق بسيرورة العمل بالمشروع و بأداء المورد البشري .

الخاتمة :

كنتيجة و كخلاصة عامة لنهاية الدراسة ، يجب الإشارة إلى أن نظام المعلومات ، بالمفهوم الأكاديمي العلمي الذي وجدناه في مختلف المراجع التي اطلعنا عليها ، هي تقنية مازالت حديثة النشأة في المؤسسات الجزائرية ، رغم أنه هناك محاولات عديدة من المؤسسة الخاصة لإدخال هذه التقنية في مختلف نشاطاتها و مشاريعها و بدرجة أكثر التي تعاني من منافسة حادة ، فرضتها عليها خاصة المؤسسات الأجنبية ، إذ تتوجه المؤسسات الجزائرية لهذا النظام وهذا الأخير يفرض عليها تكوين و تدريب موظفيها و رفع درجة وعيهم بأهمية تكنولوجيات الاتصال الحديثة في الحياة اليومية للمؤسسات .

نتائج الدراسة:

. لقد بينت الدراسات النظرية في مجال إدارة المشاريع أن هذا العلم قد تطور مع تطور الإدارة ، كون المشروع إقترون مع الإدارة بالمؤسسات ، و لاق العديد من الإهتمام من قبل الباحثين خصوصا بمجال الإدارة مثل تشارلز بابيج ، هنري فايول ، فريديريك تايلور و غيرهم ...

- نجد أن المشروع يتكون من ثلاثية و هي المال ، الوقت ، و الجودة ، إذا اكتملت هذه العناصر الثلاثة اكتمل المشروع و اكتملت إدارته بأحسن الطرق و كذا الوصول إلى الأهداف المسطرة .
- المعلومات و توفرها على جملة الخصائص ، يتطلب هذا العناية الكاملة بالنظم التي تحتويها و المتمثلة في تكنولوجيا المعلومات و التقنيات العالية الجودة .
- إن بناء و تصميم وسائل المعلومات المتطورة يسمح بالحصول على كفاءة و جودة عالية للمعلومات التي تساهم في تحقيق الأهداف .
- أهم وسائل نظام المعلومات في مؤسسة أمنهيد هي الانترنت كوسيلة فعالة لسيرورة نظام المعلومات داخل المؤسسة ، الاكسترنات و هذا لتفعيل عملية الاتصال و تناول المعلومات مع مديري المشاريع المتواجدة في مختلف أنحاء الوطن ، و لهذا كان اختيارنا لمشروع العلمة ممنهج و مدروس باعتبارها منطقة بعيدة عن الإدارة المركزية للمؤسسة المتواجدة في الجزائر العاصمة و هذا اختبار حقيقي لنظام معلومات المؤسسة و كذا لكفاءات موظفي المؤسسة القائمين بها .
- إستراتيجية حماية نظام المعلومات في مؤسسة ، كانت مدروسة و كانت وفق التخطيط التالي و هو فتح و السماح لموظفي المؤسسة بالدخول فقط للبيانات التي تساعد في نشاطاتهم مع حرمانهم من معرفة أو الاطلاع على البيانات التي لا تخصهم ، و هذا نقطة ايجابية من جهة تنظيم عمل المؤسسة ، و لكنها سلبية في أنها تقلل من حرية و إبداع الموظف في المؤسسة و هذه التقنية تؤدينا إلى استنتاج آخر و هو أنه نظام المعلومات في مؤسسة أمنهيد هو نظام لا مركزي أي كل مديرية أو فرع في المؤسسة تملك قاعدة بيانات مستقلة عن المديرية أو الفرع الآخر و تكون محتكرة و مؤمنة من طرفها .
- مصلحة الاتصال الخارجي في مؤسسة امنهيد لا تساهم في عملية تفعيل نظام المعلومات ، و هذه أحد النقاط السلبية في المؤسسة رغم أن هناك أسباب مقنعة لذلك و هو حداثة إنشاء الخلية و كذا قلة عدد موظفيها مما لا يسمح لهم بتعدد و إكثار أنشطتهم .
- فيما يتعلق بمقابلة المستجوبين حول جوانب ذات علاقة بعملية إدارة المشروع ، فقد بينت الذي يساعد إدارة المشروع تعتمد بالدرجة الأولى على نظام prime avira على تحديد التكاليف و الموارد و الوقت التقديرية لحياة المشروع .
- . إن نظام المعلومات في تسير المشاريع يؤدي إلى التغيير و التكيف مع الواقع الذي يحدث فيه المشروع ، فالبينة التي توجد فيها المشاريع في تغير مستمر " مثل التقلبات الجوية ، اليد العاملة ، نقص في الأدوات و الموارد " كل هذا يستلزم تفعيل المعلومات و وصولها في الوقت المحدد لإيجاد الحلول لها .

الهوامش :

- 1 - جوهر شنافة : أهمية الطرق الكمية في تقييم المشاريع الاستثمارية ، أطروحة ماجستير ، سطيف ، 2008 / 2007 ، ص 30 .
- 2 - Chantal morley .Management d un Projet –système d information-6eme edition , dunod, paris , 2008, p 67
- 3 - Manuel Qualité p 21 .
- 4 -عامر مصباح : منهجية البحث في العلوم السياسية والإعلام. ديوان المطبوعات الجامعية. الجزائر. 2008 ص137

- 5- موريس أنجرس . ترجمة بوزيد صحراوي : منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية . دار القصة الجزائر . 2006 ص184
- 6 -عمار بو حوش . محمد محمود دنيبات : مناهج البحث العلمي طرق إعداد البحوث . ديوان المطبوعات الجامعية . الجزائر . 2007 ص 86
- 7- عزي عبد الرحمان و آخرون : مفهوم البحث العلمي ، أدواته و أساليبه ، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع ، عمان 1992 ، ص109 .
- 8- بغداد قزو : "إستراتيجية نظم المعلومات الإدارية و أثرها على المؤسسات الحكومية" ، دراسة حالة وزارة التعليم العالي و البحث العلمي ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، لسنة 2000-2006
- 9 - غزاري عمر تحت عنوان " دراسة و تحليل أثر فعالية نظم المعلومات في كفاءة عملية اتخاذ القرار " حالة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، لسنة 2006 /2007
- 10 – مقابلة مع السيدة بوعلوّاش سعاد ، يوم 22 ماي 2012 على الساعة 10:00 مسؤولة عن خلية الاتصال الخارجي ، بمكتبها .
- 11 - مقابلة مع أعزيب الوناس ، موظف بمديرية الجودة و النظافة و الأمن ، بمكتبه ، يوم 21 ماي 2012 على الساعة 13:00
- 12 -مقابلة مع عزي عبد الحق ، مدير مشروع العلةمة ، يوم 25 ماي 2012 على الساعة 11:00 في قاعة الاجتماعات بالمؤسسة .
- 13 -مقابلة مع نادر أبو دقة ، مخطط للمشروع العلةمة ، يوم 22 ماي 2012 على 11:00 بمكتبه بمديرية العمليات .
- 14-مقابلة مع نادر أبو دقة ، مخطط للمشروع العلةمة ، يوم 22 ماي 2012 على 11:00 بمكتبه بمديرية العمليات .
- 15- مقابلة مع السيد خليل عبد الوهاب ، مسؤول خلية إدارة العمليات ، يوم 25 ماي 2012 على الساعة 14:00 بمكتبه .
- 16 -مقابلة مع نادر أبو دقة ، مخطط للمشروع العلةمة ، يوم 22 ماي 2012 على 11:00 بمكتبه بمديرية العمليات .
- 17-مقابلة مع السيدة بوعلوّاش سعاد ، يوم 22 ماي 2012 على الساعة 10:00 مسؤولة عن خلية الاتصال الخارجي ، بمكتبها .
- 18 -مقابلة مع نادر أبو دقة ، مخطط للمشروع العلةمة ، يوم 22 ماي 2012 على 11:00 بمكتبه بمديرية العمليات .