



جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة البصرة
كلية الإدارة والاقتصاد/قسم إدارة الأعمال
برنامج الدبلوم العالي في إدارة المشاريع



دور ادارة المشروعات الفعال في تحسين الاداء

دراسة تطبيقية في مشروع للقناة الاروائية لشط العرب في محافظة البصرة

بحث تقدمت به

مروة فائق فاضل الخفي

الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة البصرة

وهو جزء من متطلبات نيل درجة الدبلوم العالي في إدارة المشاريع

بإشراف

أ.م.د. زينب شلال عكار

٢٠٢٢ م

١٤٤٣ هـ

بسم الله الرحمن الرحيم

إقرار لجنة مناقشة

نشهد اننا اعضاء لجنة المناقشة قد اطلعنا على البحث المقدم من قبل الطالبة (مروه فائق فاضل) الموسوم ((دور إدارة المشروعات الفعال في تحسين الأداء: دراسة تطبيقية في مشروع القناة الاروانية لشط العرب في محافظة البصرة)) ، وقد ناقشناه في محتوياته وفيما له علاقة به ، وهو جدير بالقبول لنيل درجة الدبلوم العالي في إدارة المشاريع وبتقدير (جيد عالي).



المدرس الدكتور
نضال ياسر عبدالله
عضواً
٢٠٢٢ / ٣ / ٣١



الاستاذ المساعد الدكتور
زينب شلال عكار
عضواً ومشرفاً
٢٠٢٢ / ٣ / ٣١



الاستاذ الدكتور
راضي عبدالله علي
رئيساً
٢٠٢٢ / ٣ / ٣١

مصادقة مجلس الكلية

صادق مجلس كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة البصرة على إقرار لجنة المناقشة



الاستاذ الدكتور
عبدالhussein توفيق شبلي
عميد كلية الادارة والاقتصاد
٢٠٢٢ / ٤ / ٢

اقرار المشرف

أشهد أن إعداد البحث الموسوم (((دور إدارة المشروعات الفعال في تحسين الأداء: دراسة تطبيقية في مشروع القناة الاروائية لشط العرب في محافظة البصرة)) لطالبة الدبلوم العالي (مروه فائق فاضل) قد جرى تحت إشرافي في كلية الادارة والاقتصاد - قسم إدارة الاعمال - جامعة البصرة ، وهي جزء من متطلبات نيل درجة الدبلوم العالي في ادارة المشاريع.



الاستاذ المساعد الدكتور

زينب شلال عكار

المشرف

٢٠٢٢ / /

اقرار رئيس قسم إدارة الاعمال

بناءً على توصية المشرف أرشح هذا البحث للمناقشة



الاستاذ المساعد الدكتور
شذى أحمد علوان
رئيس قسم إدارة الأعمال

٢٠٢٢ / /

أقرار الخبير اللغوي

أشهد أن البحث الموسوم بـ(دور إدارة المشروعات الفعال في تحسين الأداء: دراسة تطبيقية في مشروع القناة الاروائية لشط العرب في محافظة البصرة) لطالبة الدبلوم العالي (مروه فائق فاضل) قد تمت مراجعته من الناحية اللغوية ، وأصبح خاليا من الأخطاء اللغوية والطباعية ، ولأجله وقعت.



الاستاذ الدكتور

صباح عبدالكريم مهدي

الخبير اللغوي

كلية الادارة والاقتصاد - قسم الاقتصاد

2022 / /

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فَلْيَايِسُوا مِنَ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ ذُو انْتِقَامٍ
يَوْمَ لَا يُغْنِي عَنْهُمْ كَيْدُهُمْ وَلَا تَوْصِيَّتُهُمْ
وَلَا هُمْ يُنصَرُونَ

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

الاهـداء

الى من لا يضاهيهما احد في الكون ، الى من امرنا الله ببرهما ، الى من بذلا الكثير ، وقدم ما لا يمكن ان يرد ، اليكما تلك الكلمات (امي وابي) الغاليين ، اهدي لكما هذا البحث : فقد كنتما خير داعم لي طوال مسيرتي الدراسية .

الى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة الى رياحين حياتي (اخوتي)

الى زملائي وزميلاتي في الدراسة والعمل ،

الى كل من علمني حرفا اهديكم ثمرة جهدي المتواضع

راجيا من المولى عز وجل ان يجد القبول والنجاح

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على الرسول المعلم، الذي علمنا قيمة الاعتراف والتقدير والشكر لمن هم أهل الفضل، حيث قال صلى الله عليه وسلم " : ان الحوت في البحر , والطير في السماء, ليصلون على معلم الناس الخير "، وبعد أن أتم الله نعمته عليّ إذ أتممت هذه الرسالة العلمية ، التي أسأل الله أن يكتب لنا أجرها ، لا أجد من الكلمات ما يفي أصحاب الحق حقهم، ولا أهل العطاء عطاءهم، إلا دعاء في ظهر الغيب، وكلمات قلائل اعتمرتها قلوبنا، فكل الشكر لمعلم الناس الخير، أستاذتي الفاضلة زينب شلال عكار على كل ما قدمته لي من توجيهاتها وجهودها النبيلة من دور كبير لتعزير منهجية البحث العلمي اذا احاطتني بمهاراتها وسهلت عليّ مهمة انجاز هذا البحث بأفضل صورته .

كما اتوجه بالشكر والتقدير الى عمادة كلية الادارة والاقتصاد

واتوجه بالشكر والتقدير والعرفان بالجميل الى اساتذتي كافة في قسم ادارة الاعمال الذين تشرفت بالدراسة على ايديهم والى الاخوة والاخوات كافة من زملاء الدراسة .

كما اتوجه بالشكر والتقدير الى اللجنة المناقشة المشرفة للبحث .

شكر وتقدير الى وزارة الموارد المائية وتشكيلاتها كافة في محافظة البصرة

واخيرا أتوجه بشكري وتقديري الى كل من ساندني واعانني في هذا العمل ولم تسعفني الذاكرة لذكره , ساتلين المولى القدير ان يحفظ ويوفق الجميع لما فيه من رضاه انه سميع مجيب والحمد لله رب العالمين اولا واخيرا.

المستخلص

المستخلص

يهدف البحث الى السعي لاستخدام الطرائق الحديثة والمختلفة لتطوير من القناة الاروائية للمساهمة في استغلال الكمية المتاحة في المياه العذبة بالشكل الامثل ، اذ تعد هذه الدراسة اول دراسة في دبلوم المشاريع التي تم التطرق من خلالها الى مشروعاً " القناة الاروائية كونه مشروع متكامل من قبل الدول والمنظمات والشركات القائمة عليه ولكون البصرة كانت تعاني لفترات من الزمن من شحة المياه العذبة الى جانب العديد من المحددات التي تعوق عمل القناة الاروائية .

اما اهمية البحث يتم تحديده على المستوى النظري والميدانية بما يخدم واقع المشروعات في العراق ، حيث ينبثق اهميته من اهمية المتغيرات المدروسة (ادارة المشروعات ، تحسين الاداء) بوصفها الاساس في النهوض بواقع المشروعات في العراق وتطوير الاساليب المتبعة في تفسير نجاح ادارة المشروع من خلال الاعتماد على قاعدة بيانات المشروع وتحديد المعايير التي قد تؤثر في سير العمل وفي درجة اهميتها بالنسبة الى مراحل حياه المشروع على وفق ما تم التخطيط له.

ولقد اعتمدت هذه الدراسة على استمارة الاستبانة اذ تم استطلاع اراء الخبراء والمهندسين والفنيين في الشركات والمنظمات التابعة وذات علاقة بموضوع الدراسة لما لهذا الاسلوب من اعتمادية في الكثير من الدراسات السابقة مما يدل على اهميته في استخلاص النتائج كما تم استخدام البرنامج الاحصائي (SPSS E22 و SMART PLS و Amos v.18) و مقياس كرومباخ الفا (Cronbach's α) لتحليل البيانات رياضيا واحصائيا للحصول على النتائج التي تؤثر مدى ارتباط الاستجابة مع فقرات الاستبانة ،

ولقد توصلت الدراسة الى العديد من الاستنتاجات اهمها ، اهتمام المنظمة (عينة الدراسة) بإدارة كافة أنشطة مشاريعها بشكل شامل ومتوازي فضلا عن متابعتها الدورية والمستمرة لكافة عمليات الأعمال المتعلقة في إنجازها لسيما وأن المنظمة (عينة الدراسة) ركز على تحديد أولويات المهام المتعلقة بكل مشروع من مشاريعها حسب الأولوية والأهمية بشكل متسلسل من أجل ضمان نجاحها وتحقي رؤيتها وأهدافها المنشودة منها ،المحاور التي تناولها متغير تحسين الاداء (الاداء المنظمي ، الاداء البيئي) تمثل اساس العمل في جميع المشروعات والمنظمات في الوقت الحاضر .

المستخلص

اذ تعد مشكلة شحة المياه المحدد الاساسي فضلا عن كون مياه شط العرب اكثر نسبة ملوحة مما يؤدي الى ضرورة الاهتمام بعمل القناة الاروائية ، الى جانب رغبة سكان المدينة في محافظة البصرة في استخدام مشروع القناة الاروائية .

وفي الختام اوصى البحث للمجموعة من التوصيات منها اعطاء مفهوم تحسين الاداء دور اكبر للبحث وتطبيق سواء بالجانب التعليمي، استغلال اهمية القناة الاروائية باعتبارها المشروع الوحيد في محافظة البصرة والمصدر الاكبر للتحلية المياه في المحافظة، الاهتمام بالتدريب وضرورة اشراك منتسبي القناة الاروائية بدورة تحسين الاداء من اجل تطوير مهاراتهم الادارية والعملية وتغيير اجواء العمل الرتيب، وتوفير فرص عمل لا بناء المحافظة.

الكلمات المفتاحية :- ادارة المشروعات ، تحسين الاداء

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان	ت
أ	الآية القرآنية	
ب	الاهداء	
ج	الشكر والتقدير	
د-هـ	المستخلص	
و-ز-ح-ط-ي	قائمة المحتويات	
ك-ل	قائمة الجداول	
م	قائمة الاشكال	
ن	قائمة الملاحق	
2-1	المقدمة	
19-3	الفصل الاول : منهجية البحث والدراسات السابقة	
9-3	منهجية البحث	المبحث الاول
3	مشكلة البحث	اولا
4-3	اهداف البحث	ثانيا
4	اهمية البحث	ثالثا
5-4	فرضيات البحث	رابعا
6-5	نموذج البحث	خامسا
6	حدود البحث	سادسا
8-7	مجتمع وعينة البحث	سابعا
8	اسلوب البحث	ثامنا
9	الاساليب الاحصائية المستخدمة في البحث	تاسعا
19-10	الدراسات السابقة	المبحث الثاني
17-10	الدراسات السابقة	اولا
18	مناقشة الدراسات السابقة	ثانيا
19-18	ملخص الافادة من الدراسات السابقة	ثالثا

قائمة المحتويات

18	اوجه الاتفاق والاختلاف من الدراسات المتعلقة بالبحث	
19-18	نقاط الاتفاق مع الدراسة الحالية	أ
19	نقاط الاختلاف مع الدراسة الحالية	ب
60-20	الفصل الثاني: الجانب النظري للبحث	
47-20	ماهية المشروع ومراحله وكيفية ادارته	المبحث الاول
21-20	ماهية المشروع ومراحله	1-1
22-21	خصائص المشروع	1-2
24-22	اهداف المشروع	1-3
27-42	دورة حياة المشروع	1-4
28-27	مخاطر المشروع	1-5
28	تحليل مفهوم ادارة المشروعات	2-1
32-28	التطور التاريخي لادارة المشروعات	2-2
32	ماهية ادارة المشروع	2-3
33-32	اهمية ادارة المشروع وفاعليته	2-4
35-33	خصائص ادارة المشروع	2-5
35	المسؤوليات الادارية في ادارة المشروع	2-6
36	اهداف ادارة المشروعات	2-7
39-36	انواع المشروعات	2-8
41-39	عوامل النجاح الحرجة وتأثيرها في نجاح ادارة المشروعات	2-9
41	دلائل واسباب فشل المشروع	2-10
42-41	مهارات وكفاءات مدير المشروع	2-11
43-42	خصائص وسلوكيات مدير المشروع	2-12
45-43	دراسة جدوى للمشروع	2-13
45	عوائق دراسة الجدوى	2-14
46	اطراف المشروع	2-15

قائمة المحتويات

47-46	الفوائد المحتملة لإدارة المشروع	2-16
60-48	تحسين الاداء	المبحث الثاني
48	نشأة مفهوم الاداء	1-1
50-49	مفهوم الاداء	1-2
50	اهداف الاداء	1-3
51	انواع الاداء	1-4
52-51	ابعاد الاداء	1-5
53	تصنيف او معايير الاداء	1-6
54-53	قياس الاداء	1-7
54	تحسين الاداء	2-1
55	مبادئ تحسين الاداء	2-2
56-55	دوافع تحسين الاداء	2-3
58-57	نموذج تحسين الاداء	2-4
60-58	مداخل تحسين الاداء	2-5
90 -60	الفصل الثالث: الاطار العلمي للبحث	
62 -61	نبذة تاريخية عن مشروع قناة شط العرب الإروائية	المبحث الاول
90 -63	التفسير الاحصائي للبحث	المبحث الثاني
68-63	الوصف الاحصائي لمتغيرات البحث	اولا
63	الوصف الاحصائي لمحور امكانية تقييم القناة الاروائية في البصرة	1
64	الوصف الاحصائي لمحور واقع انجاز القناة الاروائية في البصرة	2
65-64	الوصف الاحصائي لمحور ادارة القناة الاروائية في محافظة البصرة	3
66-65	الوصف الاحصائي لمحور واقع استخدام القناة الاروائية في محافظة البصرة	4

قائمة المحتويات

66	الوصف الاحصائي لمحور العوائق والمشكلات بالقناة الاروائية التي تواجه اصحاب القرار	5
67	الوصف الاحصائي لمحور الاداء المنظمي	6
68-67	الوصف الاحصائي لمحور الاداء البيئي	7
69-68	اختبار التوزيع الطبيعي	ثانيا
70-69	نموذج المعادلات البنائية	ثالثا
71-70	ثبات البنية العاملة	رابعا
78-71	الاتساق الداخلي (الموثوقية)	خامسا
72	الاتساق الداخلي لمحور امكانية تقييم القناة الاروائية في البصرة	1
73	الاتساق الداخلي لمحور واقع انجاز القناة الاروائية في البصرة	2
74	الاتساق الداخلي لمحور ادارة القناة الاروائية في محافظة البصرة	3
75	الاتساق الداخلي لمحور واقع استخدام القناة الاروائية في محافظة البصرة	4
76	الاتساق الداخلي لمحور العوائق والمشكلات التي تواجه اصحاب القرار	5
77	الاتساق الداخلي لمحور الاداء المنظمي	6
78-77	الاتساق الداخلي لمحور الاداء البيئي	7
79-78	صدق البنية العاملة للنموذج المقترح	سادسا
79	الصدق التقاربي	1
81-79	التحميلات او التشعبات	2
81	متوسط التباين المستخلص	3
82	الصدق التمايزي	4
84-83	جودة المطابقة	
84	اختبار الفرضيات	سابعا
85	الارتباط بين متغيرات الدراسة	ثامنا

قائمة المحتويات

85	علاقة الارتباط للمتغيرات	1
86	تحليل الانحدار	تاسعا
86	تحليل علاقة التأثير لمتغير تقييم القناة على تحسين الاداء	1
87-86	تحليل علاقة تأثير متغير انجاز القناة الاروائية في تحسين الاداء	2
87	تحليل علاقة تأثير متغير ادارة القناة الاروائية في تحسين الاداء	3
88	تحليل علاقة تأثير متغير استخدام القناة في تحسين الاداء	4
89-88	تحليل علاقة تأثير متغير العوائق والمشكلات التي تواجه متخذ القرار في تحسين الاداء	5
90-89	تحليل الانحدار المتعدد	عاشرا
94-91	الفصل الرابع : الاستنتاجات والتوصيات	
92-91	الاستنتاجات	اولا
94-93	التوصيات	الثاني
105-95	المصادر	
	ملاحق	
	الاستبانة	
	كتاب تسهيل مهمه	
A	المستخلص باللغة الانكليزية	

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	ت
8-7	وصف المعلومات الشخصية العامة لعينة البحث	1
21-20	مفاهيم المشروع	2
31-30	مراحل تطوير ادارة المشروعات	3
42	المهارات وكفاءات مدير المشروع	4
43	الفرق ما بين مديري المشروعات الفعال ومديري المشروعات غير فعال	5
50-49	مفهوم الاداء	6
54	تصنيف مقاييس الاداء	7
58	متغيرات مداخل تحسين الاداء	8
60	مميزات تحسين الاداء المستمر والجذري	9
63	الاحصاءات الوصفية لمحور امكانية تقييم القناة الاروائية في البصرة	10
64	الاحصاءات الوصفية لمحور واقع انجاز القناة الاروائية في البصرة	11
65	الاحصاءات الوصفية لمحور ادارة القناة الاروائية في محافظة البصرة	12
65	الاحصاءات الوصفية لمحور واقع استخدام القناة الاروائية في محافظة البصرة	13
66	الاحصاءات الوصفية لمحور العوائق والمشكلات بالقناة الاروائية التي تواجه اصحاب القرار	14
67	الاحصاءات الوصفية لمحور الاداء المنظمي	15
68	الاحصاءات الوصفية لمحور الاداء البيئي	16
69	اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة	17
71	نتائج معامل الثبات المركب	18
72	نتائج قياس الاتساق الداخلي (الموثوقية) لفقرات محور امكانية تقييم القناة الاروائية في البصرة	19
73	نتائج قياس الاتساق الداخلي (الموثوقية) لفقرات محور واقع انجاز القناة الاروائية في البصرة	20
74	نتائج قياس الاتساق الداخلي (الموثوقية) لفقرات محور ادارة القناة الاروائية في محافظة البصرة	21

قائمة الجداول

75	نتائج قياس الاتساق الداخلي (الموثوقية) لفقرات محور واقع استخدام القناة الاروائية في محافظة البصرة	22
76	نتائج قياس الاتساق الداخلي (الموثوقية) لفقرات محور العوائق والمشكلات بالقناة الاروائية التي تواجه اصحاب القرار	23
77	نتائج قياس الاتساق الداخلي (الموثوقية) لفقرات محور الاداء المنظمي	24
78	نتائج قياس الاتساق الداخلي (الموثوقية) لفقرات محور الاداء البيئي	25
81-79	نتائج قيم التشبعات للمحاور وفقرتها	26
81	متوسط التباين المستخرج والنشبات المركب للمتغيرات الدراسة	27
82	معيار (Fornell-Larcker criterion) لقياس الصدق التمايزي	28
83	مؤشرات جودة المطابقة للنموذج	29
85	نتائج علاقة الارتباط بين 1 متغير تحسين الاداء ومتغيرات (تقييم القناة ، انجاز القناة ، ادارة القناة ، استخدام القناة ، العوائق)	30
86	نتائج تحليل الانحدار البسيط بين متغير تقييم القناة كمتغير مستقل ومتغير تحسين الاداء كمتغير تابع	31
87	نتائج تحليل الانحدار البسيط بين متغير انجاز القناة الاروائية كمتغير مستقل ومتغير تحسين الاداء كمتغير تابع	32
87	نتائج تحليل الانحدار البسيط بين متغير ادارة القناة الاروائية كمتغير مستقل ومتغير تحسين الاداء كمتغير تابع	33
88	نتائج تحليل الانحدار البسيط بين متغير استخدام القناة الاروائية كمتغير مستقل ومتغير تحسين الاداء كمتغير تابع	34
88	نتائج تحليل الانحدار البسيط بين متغير العوائق والمشكلات التي تواجه متخذ القرار كمتغير مستقل ومتغير تحسين الاداء كمتغير تابع	35
89	نتائج تحليل الانحدار المتعدد	36

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	ت
٦	نموذج البحث	١
٢٣	الاهداف الرئيسية لمشروع	٢
٢٤	اهداف المشروع	٣
٢٥	دورة حياة المشروع	٤
٤٤	دورة حياة المشروع لدراسة الجدوى	٥
٥٢	ابعاد الاداء	٦
٥٦	اساسيات التنمية المستدامة	٧
٥٧	نموذج تحسين الاداء	٨
٧٠	نموذج المعادلات البنائية المقترح من قبل الباحث اذ يمثل المتغيرات والعلاقة بين المتغيرات المقاسة والكامنة	٩

قائمة الملاحق

عنوان الملحق	ت
اسماء المحكمين	ملحق 1
استمارة استبانة	ملحق 2
تسهيل المهمة	ملحق 3
الخرائط	ملحق 4

المقدمة

المقدمة

المشروعات قائمة كانت، أم قيد الإطلاق أو قيد الإنشاء، ليست سوى طموحات نجدها عند الأفراد، كما عند المنظمات وكذلك عند الدول إذ شكلت ولا تزال بعد اقتصاديا و رأسماليا وتنمويا في كافة النشاطات و البنى والقطاعات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية.

فالمشروعات بصفة عامة تخضع لمجموعة من القيود والمتغيرات بالإضافة إلى ندرة الموارد من هذا المنطلق كان لزاما على المنظمات التي تسعى إلى البقاء أن تتعامل مع هذه القيود والمتغيرات وذلك بغية تحقيق أهدافها والتمثلة في استغلال الموارد والإمكانات المتاحة أمامها بكفاءة وفاعلية ضمن التكلفة والوقت المسموح بهما ، ومع تطور الفكر الاقتصادي والإداري في منتصف القرن الماضي أصبح مصطلح المشروع هو المصطلح الأمثل في عالم الأعمال،(علي، ٢٠١١ : ٢)

حيث تتضمن هذه الدراسة اربعة فصول تناول الفصل الاول مبحثين اذ تطرقت الدراسة في المبحث الاول الى منهجية البحث التي تضمنت اهمية الدراسة والهدف منها والاشكالية التي تمت بموجبها الدراسة اما المبحث الثاني فقد تطرق الى الدراسات السابقة لبعض الدول العربية و الاجنبية فضلا عن ذكر الاستنتاجات و التوصيات الخاصة بكل دراسة ، ثم مناقشة اوجه الاختلاف والتشابه مع الدراسة الحالية ، وتطرق الفصل الثاني الى الجانب النظري لهذه الدراسة اذ تم التطرق الى مفاهيم الادارة من كل الجوانب المختلفة فضلا عن تحسين الاداء وجوانبه ، في حين تطرق الفصل الثالث الى الجانب التطبيقي والعملي لهذه الدراسة اذ قام الباحثة بزيارة عدد من الشركات والمنظمات ذات العلاقة بموضوع البحث مثل (الهيئة العامة لمشاريع الري والاستصلاح / دائرة المهندس المقيم لقناة شط العرب و مديرية الموارد المائية في البصرة و دائرة تشغيل ادارة قناة شط العرب الاروائية) ،حيث قامت الباحثة بأجراء مقابلات غير مهيكلة مع المهندسين والفنيين والاداريين في الاقسام الفنية والادارية ذات العلاقة بدراسة في هذه الشركات والمنظمات ، لغرض التعرف على آرائهم الفنية وتفضيلاتهم وتحليلها للحصول على النتائج، ولقد اعتمدت الدراسة اسلوب الاستبانة لما لهذا الاسلوب من اعتمادية لكثير في الدراسات مما يدل على اهميته وتوثيقه في استخلاص النتائج ، كما تم استخدام برنامج احصائي (PSS Amos v.18) و مقياس كرومباچ الفا (crobach's) α لتحليل البيانات رياضيا واحصائيا والحصول على نتائج توشر مدى ارتباط الاستجابة بفقرات الاستبانة.



المقدمة

بينما الفصل الرابع تناول تحليل النتائج و التي توصلت لها الدراسة اذا توصلت الباحثة واعتمادا على الآراء التي تم اخذها من قبل الخبراء ،ان الهدف من استخدام القناة الاروائية يتمثل بمعالجة شحة المياه العذبة للمناطق المحاذية لشط العرب .

الفصل الأول

منهجية البحث والدراسات السابقة

المبحث الأول : منهجية البحث
المبحث الثاني : الدراسات
السابقة

الفصل الأول

منهجية البحث والدراسات السابقة

المبحث الأول : منهجية البحث

اولا :- مشكلة البحث:

تكمن مشكلة البحث في طبيعة الصعوبات التي تواجه القناة الاروائية في محافظة البصرة ومنها مرور القناة الاروائية بالأراضي التي تعود ملكيتها لبعض للمزارعين ومعارضتهم لمرور القناة الاروائية في اراضيهم نتيجة فقدان مساحة من الارض الى جانب التأخير في اقرار الموازنة والذي ينعكس في تأخير صرف الاموال الخاصة بمشروع القناة الاروائية .

والمشكلة الاكثر أهمية تتمثل في القناه تمر بمناطق تحتوي على الالغام وتحديد في منطقة ناحية عتبة بن غزوان مما ادى الى تكلؤ عمل القناة الاروائية واحتمال مواجهه خسائر ضمن الموارد البشرية او بالآلات والمعدات ، حيث تقع مشكلة البحث في التساؤل الاتي ما اثر وظائف ادارة المشروعات في تحسين اداء العمل في القناة الاوائية .

ومعالجة هذه المشكلة ندرج في ادناه التساؤلات الاتية :

- ١- هل هناك علاقة بين امكانية تقييم القناة الاروائية وتحسين الاداء ؟
- ٢- هل هناك علاقة بين واقع انجاز القناة الاروائية وتحسين الاداء ؟
- ٣- هل هناك علاقة بين ادارة القناة الاروائية وتحسين الاداء ؟
- ٤- هل هناك علاقة بين واقع استخدام القناة الاروائية وتحسين الاداء ؟
- ٥- هل هناك علاقة بين العوائق والمشكلات التي تواجه متخذ القرار وتحسين الاداء ؟

ثانيا :-اهداف البحث:

يتفق اغلب الباحثين على ان اهداف البحث هي الامتداد الحقيقي لتساؤلاته ومن ثم يمكن صياغة اهداف البحث بالاتي :

- ١- التعرف على اهداف طبيعة العلاقة بين امكانية تقييم القناة الاروائية وتحسين الاداء.
- ٢- التعرف على طبيعة العلاقة بين واقع انجاز القناة الاروائية وتحسين الاداء .
- ٣- التعرف على طبيعة العلاقة بين ادارة القناة الاروائية وتحسين الاداء.
- ٤- التعرف على طبيعة العلاقة في واقع استخدام القناة الاروائية وتحسين الاداء.
- ٥- التعرف على طبيعة العلاقة بين العوائق والمشكلات التي تواجه القرار وتحسين الاداء.

ثالثا : اهمية البحث

يمكن تحديد اهمية على المستوى النظري والميداني وبما يخدم واقع المشروعات في العراق وكما يلي :

- ١- ينبثق اهمية البحث من اهمية المتغيرات المدروسة (ادارة المشروعات ، تحسين الاداء) بوصفها الاساس في النهوض بواقع المشروعات في العراق وتطوير الاساليب المتبعة في تفسير نجاح ادارة المشروع من خلال الاعتماد على قاعدة بيانات المشروع وتحديد المعايير التي قد تؤثر في سير العمل وفي درجة اهميتها بالنسبة الى مراحل حياه المشروع على وفق ما تم التخطيط له.
- ٢- توسع البحث او الدراسة نظريا من خلال تأكيد على اهمية تسليط الضوء على اهمية تحسين الاداء داخل المنظمات واهميتها ، فضلا عن التأكيد على نجاح ادارة المشروع هو ليس مسألة عابرة بل هنالك عدد كبير من العوامل والمعايير التي تعمل بصورة منسقة وداعمة من قبل الادارة العليا لتحقيق الهدف الذي تسعى له منظمة المشروع .
- ٣- حيث تبرز اهمية البحث للوقوف على واقع الفعلي للمشروع القناة الاروائية ،امكانية الوصول الى نسب الانجاز المحددة المطلوبة والتعرف على طبيعة العمل وتطويره بما يحقق اعلى مستوياته.

رابعا :فرضيات البحث :

الفرضية الرئيسية :

- توجد علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة احصائية بين ادارة المشروعات وتحسين الاداء .

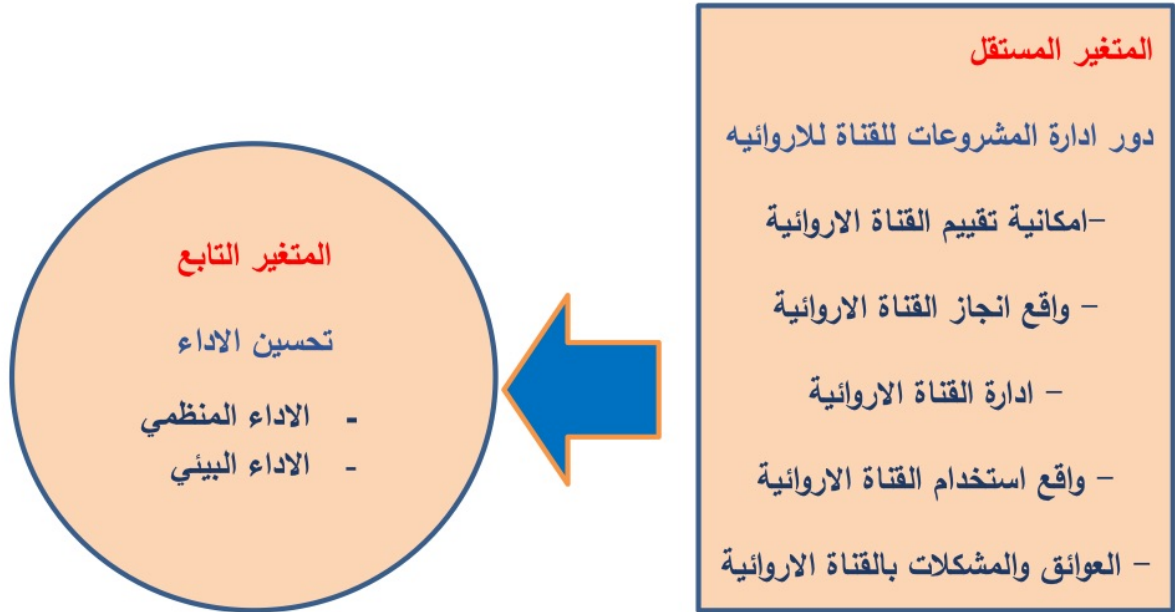
الفرضية الفرعية :

- ١- توجد علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة احصائية بين تقييم القناة الاروائية وتحسين الاداء.
- ٢- توجد علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة احصائية بين واقع انجاز القناة الاروائية وتحسين الاداء.
- ٣- توجد علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة احصائية بين ادارة القناة الاروائية وتحسين الاداء.
- ٤- توجد علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة احصائية بين واقع استخدام القناة الاروائية وتحسين الاداء.
- ٥- توجد علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة احصائية بين العوائق والمشكلات التي تواجه متخذ القرار وتحسين الاداء.

خامسا : نموذج البحث او المخطط الفرضي

تم تطوير صياغة المخطط الفرضي للبحث والذي يظهر العلاقة بين متغيرات البحث الرئيسية ، اذ يظهر من الشكل (١) المخطط الفرضي للبحث والذي تضمن المتغير المستقل ادارة المشروعات للقناة الاروائية وقد تم قياس من خلال خمسة ابعاد المتغير المستقل ادارة المشروعات للقناة للاروائية (امكانية تقييم قناة الاروائية ، واقع انجاز القناة الاروائية ، ادارة القناة الاروائية، واقع استخدام القناة الاروائية ،العوائق والمشكلات بالقناة الاروائية التي تواجه اصحاب القرار) اما المتغير التابع فهو تحسين الاداء وتم القياس من خلال بعدين (الاداء المنظمي ، الاداء البيئي) ولقد تم استبعاد الاداء المالي بفعل عدم توفير البيانات اللازمة.

تحسين الاداء الشامل وتم قياسه من خلال بعدين (ادارة المشروعات، تحسين الاداء)



الشكل (١)

نموذج البحث

(مزغيش، ٢٠١٢)

(العطية ، ٢٠٠٩)

سادسا :- حدود البحث

١- حدود البشرية :- تمثلت بالعينة المبحوثة من المهندسين والفنيين في الدوائر التابعة لوزارة الموارد المائية في البصرة الواردة ذكرها في الحدود المكانية (

٢- الحدود الزمنية :- تمثلت بمدة اعداد الدراسة التطبيقية والتي انجزت للمدة بين (١/٩/٢٠٢١) الى (٢٥ / ١١ / ٢٠٢١).

٣- الحدود المكانية :- تمثلت بمجتمع الدراسة وهو وزارة الموارد المائية / الهياك العامة لمشاريع الري والاستصلاح / دائرة المهندس المقيم لقناة شط العرب ، مديرية الموارد المائية في البصرة ، دائرة تشغيل ادارة قناة شط العرب الاروائية .

سابعاً :-مجتمع وعينة البحث

تتمثل مجتمع البحث بقطاع القناة شط العرب الاروائية في محافظة البصرة ، اما عينة البحث فقد تم اختيار عدد من المهندسين والفنيين والاداريين المتخصصين الذين يعملون في الهياخ العامة لمشاريع الري والاستصلاح / دائرة المهندس المقيم لقناة شط العرب ، مديرية الموارد المائية في البصرة ، دائرة تشغيل ادارة قناة شط العرب الاروائية ولقد تم توزيع (٦٠) استبانة ، وكما مبين في الجدول الاتي:

جدول (١) وصف المعلومات الشخصية العامة لعينة البحث

النسبة %	التكرار	التفاصيل
الجنس		
63	38	ذكر
37	22	انثى
100%	60	المجموع
المؤهل العلمي		
3	2	ماجستير
74	44	بكالوريوس
8	5	دبلوم
15	9	اعدادية
100%	60	المجموع
الفئة العمرية		
12	7	30 – 21
33	20	40-31
38	23	50 – 41
17	10	60 – 51
100%	60	المجموع
سنوات الخدمة		
15	9	اقل من 5 سنوات

الفصل الأول : منهجية البحث والدراسات السابقة

13	8	10 - 6
19	11	15 - 11
31	19	20 - 16
17	10	25 - 21
5	3	اكثر من 26 سنة
100%	60	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثة استنادا الى استمارة الاستبانة

يظهر الجدول (١) النسبة المئوية والتكرارات لغرض وصف خصائص عينة البحث ، والذي يتضح من خلاله ان معدل الفئات العمرية للمشاركين بين (٤١-٥٠) سنة حصل على النسبة الاكبر ب(٣٨%) تليها الفئة العمرية (٣١-٤٠) سنة بنسبة(٣٣%) وهي نسبة جيدة لمعدل اعمار المشاركين تساعد في تحقيق اهداف البحث وتؤكد امكان استيعاب افراد عينة البحث لأسئلة الاستبانة والاجابة الواعي لها، فضلا عن تراوح المؤهلات العلمية بين الشهادات العلمية ابتداء من شهادة البكالوريوس بنسبة (٧٤%) مما يدل على ان اغلب الموظفين هم من اصحاب الشهادات مما يسهل عملية ادراكهم لمتطلبات البحث العلمي والاجابة بوعي.

ثامنا :- اسلوب البحث

تم استخدام المنهج الوصفي والميداني في تنفيذ البحث ، فيما يتعلق بالمنهج الوصفي تم مسح المراجع والدراسات والبحوث النظرية والميدانية لوضع اسس الاطار النظري والتطرق لاهم الدراسات السابقة لغرض ما تم انجازه من تجارب حول موضوع المشروعات ، اما بالنسبة لمنهج البحث الميداني فقد تم تطبيق استمارة استبانة، ولقد تم تحكيمها من قبل المتخصصين وكما هو مبين في الملحق (١)، ولقد تكونت الاستبانة من المتغيرين المتمثلة ب المتغير المستقل لإدارة المشروعات وتكون من خمس فقرات اما المتغير الثاني فهو المتغير التابع تحسين الاداء ويتكون من فقرتين ،اذ شملت اسئلة الدراسة لدراسة محاور المتغيرين وبيان صحة فرضيتها حول مشروعات الاروائية في محافظة البصرة، ولقد اعتمد البحث على مقاييس ليكرت الخماسي للفقرات (لا اتفق بشدة ، لا اتفق ، محايد ، اتفق ، اتفق بشدة) وبوزن (١,٢,٣,٤,٥) على الترتيب

، ولقد تم توزيع ٦٥ استبانة وكان عدد الاستبانات المستلمة (٦٠) استبانة وصالحة للبحث وكانت العينة تتمثل بالمهندسين والفنيين والاداريين ، اما عدد الاستمارات غير صالحة للتحليل فهي (٥) استمارات .

تاسعا:-الاساليب الاحصائية المستخدمة في البحث

اعتمدت الدراسة في تفرغ وتحليل البيانات التي وفرتها الاستبانة من خلال برنامج تحليل احصائي (SPSS (Statistical Package for the Social Science) ، اذ اعتمدت الدراسة الاساليب الاحصائية من اجل تحليل البيانات الخاصة بالمتغيرات الدراسة واختبار الفرضيات:-

١- الوسط الحسابي (Means) :-وهو ما يعرف بمتوسط القيم للمتغير ، وهو القيمة الناتجة من قسمة مجموع تلك القيم على عددها ويستخدم لمعرفة مدى استجابة عينة البحث حول متغيرات البحث وابعادها الفرعية .

٢- الانحراف المعياري (Standard Deviation) :- يتم تحديد درجة تشتت الاجابات عن الوسط الحسابي ، وهو الجذر التربيعي للتباين ، ويستخدم عادة مقياسا للمخاطر .

٣- اختبار كرونباخ الفا (Cronbach's Alpha) :- مقياس يستخدم لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.

٤- معامل الارتباط سيرمان للرتب (Rank Correlation Coefficient):- يستخدم لقياس العلاقة بين المتغيرين كليهما .

٥- معامل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) :- احد الاساليب الاحصائية الاكثر تقدما في قياس علاقة الاثر بين عدد المتغيرات التفسيرية ومتغير استجابي واحد .

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

يتم في هذا المبحث عرض الدراسات السابقة ذات الصلة بالدراسة الحالية ، التي تحظى بأهمية كبيرة وبيان معدل الاستفادة منها، والتركيز على عرض الأدبيات التي تطرقت الى متغيرات الدراسة الحالية للمتغير المستقل (ادارة المشروعات) والمتغير التابع (تحسين الاداء) ، مع بعض الدراسات التي انفردت بعرض احد المتغيرين ، وقد تطرقت الدراسة الى مجموعة من الدراسات العربية والاجنبية .

اولا- أ : الدراسات العربية المتعلقة بالمتغير المستقل (ادارة المشروعات)

١	عنوان الدراسة	تقييم العوامل الادارية المتسببة في تأخير انجاز المشاريع الانشائية في قطر
	اسم الباحث/ السنة	طارق علي جماز / ٢٠١٠
	المشكلة	لا يوجد تأثير للعوامل الادارية في تنفيذ المشروعات على وفق التساؤل الاتي : ما هو اثر العوامل الادارية في المشروعات .
	الهدف	تهدف هذه الدراسة الى بيان اهمية اثر العوامل الادارية في اداء المشاريع العمومية في قطر .
	الاستنتاجات	تم استطلاع اراء ٩٥ فرد من مديري المشروعات بكل من المكاتب الاستشارية وشركات المقاولات منهم ٥٠ بالمكاتب الاستشارية و ٤٥ بشركات المقاولات، وذلك باستخدام نظام SPSS، وخلصت الى الاتي :- ١- الكفاءة القيادية بأبعادها (المهارات ، القدرات ،اختيار العناصر البشرية ، الوعي بالعناصر التكاملية للأداء ، مهارات التعامل مع الوقت)، فضلا عن الكفاءة الادارية بأبعادها (بناء فريق عمل ، فهم البيئة الداخلية للمقولة ، التعامل مع الاطراف الخارجية) الى جانب الكفاءة العلمية والمعرفية بأبعادها (المهارات القانونية ، المهارات العلمية ، الوعي بالبيئة الاجتماعية المحيطة). ٢- ضرورة ان يتمتع مديري المشروعات بالكفاءة القيادية والادارية والعلمية والمعرفية في ادارة المشروعات . ٣- تهتم الدراسة في تحديد المهارات القيادية والادارية والعلمية الازمة لإدارة

الفصل الأول : منهجية البحث والدراسات السابقة

<p>المشروعات. ٤- تسهم الدراسة في صياغة عبارات الاستمارة ، خاصة فيما يخص المهارات المعرفية في ادارة المشروعات .</p>	
<p>أثر المعايير الدولية لإدارة المشروعات على جودة مشروعات المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي</p>	<p>٢ عنوان الدراسة</p>
<p>زيد حسن خلف الجبوري/٢٠١٩</p>	<p>اسم الباحث/ السنة</p>
<p>عدم وجود الضمان الاجتماعي للأيدي العاملة، وعدم وجود المنح والمساعدات والتمويلات الاستثمارية الدولية ، وحل مشكلات الفقر والبطالة كافة التي يعاني منها اغلب الشعب ، فضلا عن المديونية التي وصلت ذروتها .</p>	<p>المشكلة</p>
<p>١- الأهمية النظرية: تبرز الأهمية من خلال محاولة توفير الاطار النظري حول اثر المعايير الدولية لإدارة المشروعات بأبعادها المتمثلة في ادارة نطاق وتكامل المشروعات ، ادارة الوقت ، تكلفة المشروعات ، مواردها وغيرها في جودة المشروعات العامة للضمان الاجتماعي بأبعادها المتمثلة في (معيار الارتباط ، معيار الكفاءة ، معيار الاثر ، ومعيار الاستدامة).</p> <p>١- الأهمية العلمية : تقدم هذه الدراسة تصورا " واضحا" عن مستوى التزام المنظمة العامة للضمان الاجتماعي بتطبيق معاييرها الدولية لادارة المشروعات .</p>	<p>الأهمية</p>
<p>١- التعرف على المعايير الدولية لادارة المشروعات المتمثلة في (ادارة نطاق وتكامل المشروعات ، ادارة وقت المشروعات ، تكاليفها ، موازنتها ، ادارة المشتريات ومواردها ، ادارة اتصالات المشروعات).</p> <p>٢- التعرف على المعايير الدولية لتقييم جودة المشروعات المتمثلة ب(معايير الكفاءة والاستدامة والفاعلية ومعايير الاثر).</p> <p>٣- التزام منظمة الضمان الاجتماعي بتطبيق هذه المعايير .</p>	<p>الاهداف</p>

<p>من خلال الدراسة تبين ان مستوى تطبيق مجال المعايير الدولية لادارة المشروعات في المنظمة العامة للضمان الاجتماعي جاء بدرجة تقييم متوسطة للمجال ككل، اذ تحصل على المرتبة الاولى بعد(ادارة نطاق وتكامل المشروعات) وبمستوى تقييم مرتفع ، ثم المرتبة الثانية بعد (ادارة مشتريات المشروعات ومواردها) وبمستوى تقييم متوسط ، و بالمرتبة الثالثة (ادارة وقت المشروعات وتكلفتها) بمستوى تقييم متوسط ، اما المرتبة الاخيرة فهي (ادارة الاتصالات المشروعات) بمستوى تقييم متوسط.</p>	<p>الاستنتاجات</p>
<p>امكانية تطبيق ادارة المشروعات على وفق منهج (PMBOK) الاحترافية</p>	<p>٣ عنوان البحث</p>
<p>مصطفى قيس كمال/٢٠٢٠</p>	<p>اسم الباحث/السنة</p>
<p>تبلورت مشكلة البحث بسبب غياب المنهجية الواضحة لإدارة المشروعات في القطاعات الخدمية.</p>	<p>المشكلة</p>
<p>عرض الجانب النظري والفكري لمتطلبات ادارة المشروعات الاحترافية كفلسفة ادارية في محاولة تقليل الفجوة المعرفية والعلمية ، فضلا عن استخلاص الاساليب المناسبة ،اما في الجانب التطبيقي العلمي تم تقييم المشروعات فضلا عن استكشاف مدى الممارسات المختلفة لأداره المشروعات على وفق منهجية معهد ادارة المشروعات (PMBOK) لأدراك القطاع الخدمي في العراق للمعايير وماهي الادوات والتقنيات المتبعة من قبل الادارات ، وفهم العوامل الرئيسة التي تعوق تحقيق اهداف المشروع ولا سيما في المنظمات.</p>	<p>الاهداف</p>
<p>١- تبين بان المشروعات في المنظمات لا تتولى الاهتمام المطلوب في مجموعة من عمليات البدء في المشروع. ٢- ظهور فجوات كبيرة وضعف قياسا بالمعايير وقد كانت ادارة المشروعات ضمن تشكيلات وزارة الاسكان والبلديات / القطاع البلدي الاكثر اخفاقا في حين الامانة العامة لبغداد الاكثر اهتماما. ٣- عدم التزام القطاعات الخدمية المبحوثة بتطبيق مجموعة من عمليات الاغلاق حال اكتمال المشروعات او انها عقودها .</p>	<p>الاستنتاجات</p>

اولا - ب : الدراسات السابقة الاجنبية الخاصة بالمتغير المستقل (ادارة مشروعات)

١	عنوان الدراسة	Improving Project Management Process in Municipality Based on SWOT Analysis تحسين عملية إدارة المشروع في البلدية بناءً على تحليل (SWOT)
	اسم الباحث/ السنة	S. Mohammad Arabzad, Hadi Shirouyehzad-2012
	المشكلة	ضعف امكانية المنظمة في تحديد المتطلبات الواجب توافرها للاستفادة من الميزة التنافسية وتشخيص نقاط القوة والضعف في المنظمة.
	الاهداف	تتم بواسطة تطوير الأهداف العامة للمنظمة على أساس الاستراتيجي ،ثم تحديد البرامج والتخطيط النهائي للمشاريع لكن هذه المشروعات ذات اهداف استراتيجية تكون أكثر اندماجاً ولها كفاءة أكبر.
	الاستنتاجات	وجود عملية طويلة للموافقة على المشروع وعدم وجود برنامج دقيق للاستنتاجات و يمكن أن يكون مكلفا ولا يعطي النموذج خطة مفصلة للتنفيذ تساعد مديري المشروعات ، ولكن يحاول تقليل العوامل غير المرغوب فيها التي ذكرها الخبراء.
٢	عنوان الدراسة	Integration, Application and Importance of Collaboration in Sustainable Project Management التكامل والتطبيق وأهمية التعاون في إدارة المشاريع المستدامة.
	اسم الباحث/ السنة	Johan Larsson, and Lisa Larsson-2019
	المشكلة	تتناول هذه الورقة عدم اليقين ، استنادا إلى دراسة حالة واحدة لعقد صيانة البنية التحتية الذي يتضمن ترتيب عمل تعاوني واسع النطاق. تكشف النتائج أن الممارسات التعاونية المختلفة تؤثر في جوانب متنوعة من إدارة المشاريع المستدامة. علاوة على ذلك ، الأعمال التعاونية واسعة النطاق
	الاهداف	من أجل الاستدامة وإدارة المشاريع المستدامة قد حظيت باهتمام أقل بكثير. علاوة على ذلك، وقد ركزت دراسات البناء وإدارة البنية التحتية السابقة في

		الغالب على استثمار المشاريع ، على سبيل المثال ، في حين تم إهمال مرحلة الصيانة الطويلة والمكلفة إلى حد كبير
	الاستنتاجات	يسهم هذا البحث في مناقشة المشاريع والادارة المستدامة ، على وجه الخصوص أعمال صيانة البنية التحتية المعقدة التي لها آثار بيئية واجتماعية طويلة الأمد. يؤدي التعاون دورا حيوي في جميع أبعاد إدارة المشاريع المستدامة، فضلا عن ذلك تؤثر جميع أبعاد التعاون (المدة ، الكثافة ، العمق ، العرض) على جوانب متنوعة للاستدامة ادارة المشروع ، مما يعني أنه يجب دمج التعاون في أي ممارسات إدارية تهدف إلى تعزيز الاستدامة.
ثانيا - أ :-الدراسات العربية المتعلقة بالمتغير التابع تحسين الاداء		
١	عنوان الدراسة	دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي -دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية
	اسم الباحث/ السنة	إياد علي الدجني / ٢٠١٢
	المشكلة	لم يلاحظ وجود ربط بين التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المنظمي باهتمام كافي من قبل الجامعات الفلسطينية اذ لاحظ الباحث خلال عمله في وحدة الجودة، ان عملية التخطيط وصياغة الخطط الاستراتيجية ما تزال توضع بشكل منفصل عن مؤشرات ومعايير الجودة في الأداء.
	الاهداف	١- الكشف عن واقع التخطيط الاستراتيجي للجامعات الفلسطينية ومعرفة الفروق بينها. ٢- تحديد جودة الأداء المنظمي في الجامعات الفلسطينية. ٣- اثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق جودة الأداء المنظمي الشامل للجامعات الفلسطينية.
	الاستنتاجات	١- توافر أبعاد جودة الأداء المنظمي في الجامعات الفلسطينية بنسبه كبيرة اذ بلغ المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات أبعاد الأداء المنظمي %75.97. ٢- تواجدت جودة الأداء المنظمي في بعد الفلسفة والرسالة والأهداف بنسبة

الفصل الأول : منهجية البحث والدراسات السابقة

		كبيرة اذ بلغ المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات البعد 75.39 % . ٣- حققت جودة الأداء المنظمي في بعد الحكم والإدارة بنسبة كبيرة اذ بلغ المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات البعد 76.22 % .
٢	عنوان الدراسة	دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر
	اسم الباحث	مومن شرف الدين / ٢٠١٣
	المشكلة	١- وجود إهمال من قبل المنظمات الجزائرية في اتباع هذا النمط الإداري في العملية التنظيمية ولا تعتمد المنظمة محل الدراسة الإدارة بالعمليات كأساس لتحسين الأداء المنظمي . ٢- يعود سبب اعتماد المنظمة محل الدراسة للإدارة بالعمليات إلى تطبيق متطلبات شهادة الأيزو ٩٠٠١ . ٣- لا تستخدم المنظمة محل الدراسة معايير الأداء الخاصة بالإدارة بالعمليات.
	الاهداف	١- تعزيز مفهوم الإدارة بالعمليات في المنظمة الاقتصادية الجزائرية. ٢- إعطاء حلول للمنظمة بالتركيز على المدخل النظامي للمنظمات. استعمال مفهوم العمليات يسمح بالتحكم في سير المنظمة، خاصة في إطار التوافق المستمر مع الاستراتيجيات وأنظمة المعلومات.
	الاستنتاجات	١- احتلت الإدارة بالعمليات دورا كبيرا في تحسين أداء المنظمة من جانبها التنظيمي، المتمثلة في إقامة الروابط بين الوظائف ومعالجة بعض الاختلالات فيما يخص سياسة الاتصال. ٢- التأكيد على الاهتمام بالزيائن واعتماد مؤشرات حول درجة اشباعهم، مما زاد من أداء العملية التجارية. ٣- تبدو مؤشرات أداء العمليات تشغيلية أكثر منها استراتيجية اذ تمنع الحكم على فعالية الإدارة بالعمليات على المدى الطويل، مما جعل معظم الأهداف الخاصة بالعمليات هي أهداف تشغيلية.
٣	عنوان الدراسة	دور الالتزام التنظيمي في تحسين الأداء في الجامعات الليبية
	اسم الباحث/ السنة	خيرية محمد بن عصمان / ٢٠١٨

الفصل الأول : منهجية البحث والدراسات السابقة

<p>ما دور الالتزام التنظيمي في تحسين الاداء الوظيفي داخل الجامعات الليبية؟ ويتفرع في هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية: ١. ما أهم مكونات الالتزام التنظيمي؟ ٢. ما طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي؟ ٣. ما التوصيات والمقترحات التي تسهم في تحسين الاداء الوظيفي في الجامعات الليبية؟</p>	<p>المشكلة</p>
<p>٤- أهم مكونات الالتزام التنظيمي ٥- طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي. ٦- التوصل إلى توصيات ومقترحات التي قد تسهم في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات الليبية.</p>	<p>الاهداف</p>
<p>٤- أن هناك قصورًا في الأداء الوظيفي في بعض الإدارات داخل الجامعات الليبية. ٥- قلة وجود استراتيجيات واضحة لتحقيق الأهداف المرسومة. ٦- نقص الموارد البشرية والكفاءات المؤهلة ٧- ضعف الاعتماد على العمل الجماعي وغياب عمليات التقويم الذاتي.</p>	<p>الاستنتاجات</p>
<p>ب- الدراسات السابقة الأجنبية الخاصة بمحور التابع تحسين الاداء</p>	
<p>Assess institutional performance in high education, entrance -to the concept of quality "تقييم الأداء المنظمي في التعليم العالي، مدخل لمفهوم الجودة" في هونج كونج-الصين</p>	<p>١ عنوان الدراسة</p>
<p>Bonder-1999</p>	<p>اسم الباحث</p>
<p>تكمن مشكلة الدراسة في اعداد مدونة تنظيمية عالية لجداول التصنيف الذاتي في منظمات التعليم العالي</p>	<p>المشكلة</p>
<p>توضيح ردود الأفعال التي تتركز على استعارة مفهوم الجودة من الصناعة ووضعها في مركز تقييم الأداء المنظمي في التعليم العالي.</p>	<p>الاهداف</p>

الفصل الأول : منهجية البحث والدراسات السابقة

	<p>١- وجود قصور في طبيعة مفهوم الجودة المستعار من البضاعة بوصفه أساساً لمقارنة تقييم الأداء المنظمي.</p> <p>٢- أشارت الدراسة إلى ضرورة وجود منهجية لتحديد المفاهيم التي توفر الجودة لهذه المقارنات.</p>	<p>الاستنتاجات</p>
<p>٢</p>	<p>أدوات التقييم المؤسسي لتحقيق ، الاستدامة في مؤسسات التعليم العالي : نقاط القوة والضعف، والآثار المترتبة على ذلك.</p> <p>Institutional assessment tools for sustainability in higher education institutions: the strengths and weaknesses, and the implications of that.</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
	<p>Mathwai and Kara-2010</p>	<p>اسم الباحث</p>
	<p>وجود عدد من الاختلافات بين الجامعات من ناحية التطور، واستخدامها أدوات مثالية في تقييم أدائها.</p>	<p>المشكلة</p>
	<p>تبادل الخبرات والتجارب فضلاً عن توفير أداة لقياس مدى التقدم المحرز في تعزيز مفهوم الاستدامة داخل الحرم الجامعي، إذ تم استعراض إحدى عشرة أداة من أدوات التقييم في عدد من المنظمات</p>	<p>الاهمية</p>
	<p>هدفت الدراسة إلى تحليل الجهود الحديثة لقياس الاستدامة في مؤسسات التعليم العالي، بتحديد المؤشرات المعيارية لقادة المؤسسات وأفضل الممارسات.</p>	<p>الاهداف</p>
	<p>إن أهم سمات أدوات التقييم المثالية المستخدمة في تحديد الاستدامة داخل الحرم الجامعي تلك التي تكون قابلة للقياس والمقارنة، وأن تقييم دوافع أصحاب المصلحة المتعددين</p>	<p>الاستنتاجات</p>

ثانيا : -مناقشة الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة التي تم اختيارها بناء" على ارتباطها وعلاقتها بموضوع الدراسة نلاحظ الاهتمام الكبير للباحثين في مجال ادارة المشروعات كونها تؤدي دورا كبير في القطاعات كافة سواء الخاصة أم العامة وقد أشارت الدراسات كافة الى اهمية تنفيذ المشروعات بصورة صحيحة وخلال الوقت المحدد لها لتجنب الخسائر ولتحقيق كافة الاهداف لكل الطرفين(المنظمة، صاحب المشروع او الجهة المنفذة)، كما نلاحظ ان هذه الدراسات قد تطرقت لربط متغير او اكثر منهم في دراسة واحدة وبهذا مثلت الدراسات السابقة الاساس المتين في بناء الدراسة الحالية .

ثالثا: - ملخص الافادة من الدراسات السابقة

تمت الاستفادة من هذه الدراسات السابقة كونها تسهم في تعزيز الافكار والتوجيهات المعرفية والعلمية واهمية العلاقة والربط بين متغيرات الدراسات في مختلف المجالات ،اذ كانت الدراسات السابقة خير عون في تمهيد الطريق لبناء الدراسة الحالية من خلال اثرائها بمختلف الجوانب النظرية والتطبيقية مما قاد الى مجال اوسع لفهم وتصنيف مكونات ومتغيرات الدراسة فضلا عن مقارنة ما توصلت اليه الدراسة من نتائج الدراسات ويمكن تلخيص مجال الافادة من الدراسات السابقة كالآتي :-

- ١- اثرء الجانب النظري للدراسة الحالية .
- ٢- اختيار المتغيرات الرئيسة والابعاد الرئيسة .
- ٣- بناء منهجية الدراسة .
- ٤- بناء المخطط الفرضي لدراسة الحالية .
- ٥- اغلب الدراسات السابقة استخدمت اسلوب الاستبانة في جمع البيانات واختبار فرضيات الدراسة وصولا الى تحقيق اهداف الدراسة مما يدل على ان هذه الاداة ما زالت تشكل اداة فعالة في جمع المعلومات واستبيان اراء الشرائح المستهدفة في البحث الامر الذي ادى الى اعتمادها باطمئنان في هذه الدراسة .
- ٦- من الامور التي وفرتها الدراسات السابقة هو الالمام بالأساليب الاحصائية الملائمة للدراسات الحالية عن طريق الاطلاع على الوسائل والادوات المستخدمة في تلك الدراسات .

رابعاً:- أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسات المتعلقة بالموضوع

أ- نقاط الاتفاق مع الدراسة الحالية

- ١- السعي لتحقيق الهدف نفسه.
- ٢- خلق الكثير من فرص العمل وفي مختلف المجالات .
- ٣- التشابه في الحث على التدريب من خلال افضل الوسائل والاساليب المستخدمة لزيادة خبرة لدى العاملين في المشروع .
- ٤- التشابه باستخدام اساليب ومنهجية الدراسة .

ب- نقاط الاختلاف مع الدراسة الحالية

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ومقارنتها مع الدراسة الحالية نجد نقاط الاختلاف الاتية :

- ١- وجود بعض من الفروقات بين متغيرات الدراسة .
- ٢- اختلاف في مشكلة الدراسة بوصفها مشكلة واقعية تخص القناة الاروائية.

الفصل الثاني الجانب النظري للبحث

المبحث الأول : ماهية المشروع
ومراحله وكيفية ادارته
المبحث الثاني : تحسين الاداء

الفصل الثاني :- الجانب النظري للبحث

المبحث الاول :- ماهية المشروع ومراحله وكيفية إدارته

(١-١) ماهية المشروع ومراحله

توجد عدة مفاهيم للمشروع اختص بعضها بالمشروع الخاص وبعضها بالمشروع العام ،ولقد تبلورت فكرة ومفهوم المشروع في الوقت الحاضر كنتاج مما افرزته بيئة الاعمال والصناعات المختلفة التي تتسم بالتغيير والحاجة الدائمة لتطوير اسواق ومنتجات جديدة وهذه بدورها تتطلب أنماطا تنظيمية جديدة، وكانت دوما المشروعات هي الاداة الادارية الشفافة لمثل هذه الانماط ، فلقد تعددت التعريفات لمفهوم المشروع وذلك على وفق خلفية الباحث الى جانب الغرض الذي من اجله سيتم انشاء المشروع ،و كما مبين بالجدول الاتي :-

الجدول (٢) يوضح بعض المفاهيم للمشروع

ت	المفهوم	المصدر
١	يمثل المشروع الوظيفة الادارية التي تشتمل على مسؤولية تحديد الاهداف ، والتنظيم ، والتخطيط ، والجدولة، والموازنات التقديرية ، والتوجيه، والرقابة اللازمة لتحقيق الاهداف الفنية والزمنية للمشروع الكبير والمعقد	(ماضي ،٢٠٠٠: ٢٤)
٢	واجب تنظيمي مؤقت تتم مباشرته لخلق منتج او خدمة متميزة	(دنكان ،٢٠٠٢: ٩)
٣	عبارة عن مزيج من الموارد البشرية وغير البشرية التي تم تجميعها في المنظمة لتحقيق غرض محدد ضمن قيود محددة	(Smih,2002: 90)
٤	عبارة عن نشاط يمكن الانفاق عليه اموال مقابل ما هو متوقع من عوائد سواء كانت مادية أم خدمات وله بداية ونهاية محدده.	(علام ،٢٠٠٤: ٢٠)
٥	عبارة عن مجهود يتم القيام به لحل المشكلات المعقدة خلال مدة زمنية محددة ، اذ يتطلب استخدام موارد متنوعة من العاملين	(Gorbel,2006 :11)

الفصل الثاني - المبحث الاول
ماهية المشروع ومراحله وكيفية إدارته

	والمستلزمات الفنية والطاقة والموارد الاولية والمالية الطرائق والاساليب كافة الملائمة لعملية الانجاز	
(Heagney,2011: 2)	عبارة عن مشكلة مجدولة للحل	٦
(الهيبي، ٢٠١٤: ٦١)	عبارة عن الادارة التي تشمل تحديد الاهداف والتخطيط والجدولة والموازنات التقديرية والتنظيم والرقابة اللازمة لتحقيق الاهداف الفنية والزمنية للمشروع	٧
(Nesterov,2017:3)	المسعى المؤقت المبذول للحصول على منتج جيد يطابق المواصفات	٨
(المحيميد، ٢٠١٧: ١٢)	سعي مؤقت لإيجاد منتج او خدمة او نتيجة فريدة	٩
(زوكار، ١٦: ٢٠١٨)	نشاط له اهداف محددته يجرى تحقيقا اثناء فترة محددته من الزمن او تنظيم مؤقت للحصول على نتيجة فريدة من نوعها ومحددته بشكل مسبق وذلك اثناء وقت محدد وباستخدام موارد محددته سلفا	١٠

المصدر :- من اعداد الباحث بالاستناد الى المصادر العلمية

(١-٢) خصائص المشروع

تتشارك المشروعات مهما تنوعت واختلفت طبيعتها في مجموعة من الخصائص التي تميزها من غيرها من انواع المشروعات الاخرى ومن اهم هذه الخصائص التي اشار اليها (خيرالدين، ٢٠١٤: ٣٣) وكما يلي :

- ١- الغاية : تقام المشروعات في العادة لتنفيذ غرض معين ،وحل مشكلة معينة ، وتحقيق اهداف محددته ، وعلية فان وجود المشروع يكون مرتبطا بتحقيق هذه الغاية والوصول الى تلك الاهداف .
- ٢- دوره حياه محددة : يمتلك المشروع دورة حياة متكاملة مثل المشروعات الدائمة ان تبدأ دورة حياة المشروع (بالفكرة ثم التخطيط والتنفيذ والرقابة واخيرا مرحلة الانتهاء و التسليم) ، الا ان ما يميز هذه الدورة هو انها ذات طبيعة مؤقتة بحيث انها تبدأ في اوقات محددة ومعلومة قد تطول وقتا اقصر .

الفصل الثاني - المبحث الاول ماهية المشروع ومراحله وكيفية إدارته

٣- **مخاطر** : تتعرض جميع انواع المشروعات سواء كانت مشروعات وظيفية دائمية أم مؤقتة للمخاطر بدرجات متفاوتة ، الا ان المشروع بسبب طبيعته وأهدافه في الوقت المحدد والكلفة المحددة والمواصفات المحددة يجعل الانحراف عن ذلك يعرض المشروع الى اثار سلبية ومخاطر محتملة .

٤- **التفرد** : من خصائص أي مشروع ان تنفيذه واكماله يتطلب الى أنشطة فريدة وغير روتينية وغير متكررة ، وهذا يعني انه حتى لو تشابه مشروعان في الطبيعة والحجم والشكل فان تنفيذ كل منها يحتاج الى أنشطة مختلفة عن الاخر حتى لو تقاطعت وتشابهت في بعض مراحلها ، فالاختلاف يكون في طبيعة الادارة ومهارة العاملين وقد تكون في طبيعة المخاطر التي تواجه المشروع او في توفير الموارد او أي اختلاف أخر بإمكاننا القول ان المشروعات مهما تشابهت فأنها تنفذ بأنشطة منفردة تختلف من مشروع الى اخر .

٥- **الاعتمادية المتداخلة** : يحتاج تنفيذ أي مشروع الى مجموعة من الأنشطة المتتابعة والتي تعتمد في تنفيذها واتمامها على بعضها على البعض ، فضلا عن التتابع و التداخل اذ ان اتمام حدث معين يحتاج الى انتهاء مجموعة من الأنشطة المتتابعة والمتداخلة فيما بينها .

٦- **الصراع** : يؤدي التداخل المشار اليه والتشابك بين جهات مختلفة في اداء أنشطة المشروع الى حدوث صراع ولهذا فان مدير المشروع والطاقم الذي يعمل معه قد يدخلون في مرحلة التنافس والتصارع مع مختلف الاطراف للحصول على الموارد التي يحتاجها المشروع حتى يتمكنوا من اكماله في الوقت والكلفة والمواصفات المطلوبة .

(٣-١) اهداف المشروع

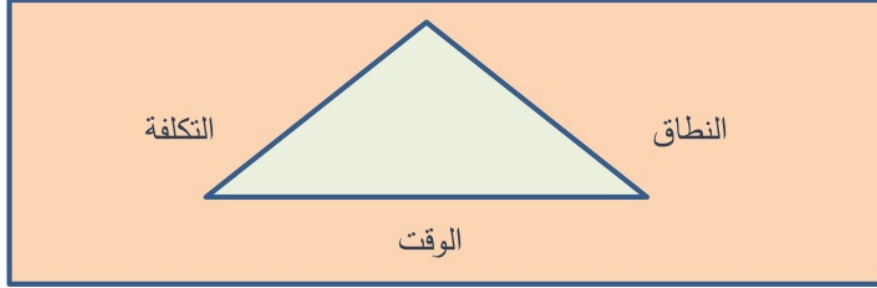
لكل مشروع اهدافه الخاصة المراد الوصول اليها ، اذ تحققت يعني ان المشروع يتحقق بنجاح اما اذ لم يتم التوصل اليها فيعني ان المشروع فشل في تحقيق ما وجد من اجله ، لذا فان عملية تحديد أهداف المشروع تعد عملية اساسية ، فالأهداف تمثل الركيزة الاساسية والغرض الرئيس للبدء في مشروع ما اذ اشارت (العقلة ، ٢٠٠٧ : ٤) الى ان هنالك ثلاثة اهداف او مكونات اساسية لأي مشروع تتضمن:

١- المجال المتمثل بنطاق عمل المشروع

٢- الزمن ويعني الوقت المقدر من اجل انتهاء المشروع

الفصل الثاني - المبحث الاول ماهية المشروع ومراحله وكيفية إدارته

٣- التكلفة تشير الى رأس المال المخصص للمشروع



الشكل (٢) الاهداف الرئيسية

المصدر :- المحميد ،ناصر بن ابراهيم ،ادارة المشروعات الاحترافية وفق منهج PMI / ط٢ ،رياض ،السعودية، ٢٠١٧:

١٣

اما (خير الدين ،٢٠١٤ :٣١) " فقد ذكر ان المشروعات مهما اختلفت طبيعتها او حجمها او عمرها او رأس مالها فأنها تشترك في تحقيق ثلاثة اهداف بهدف ارضاء الزبون وهي :

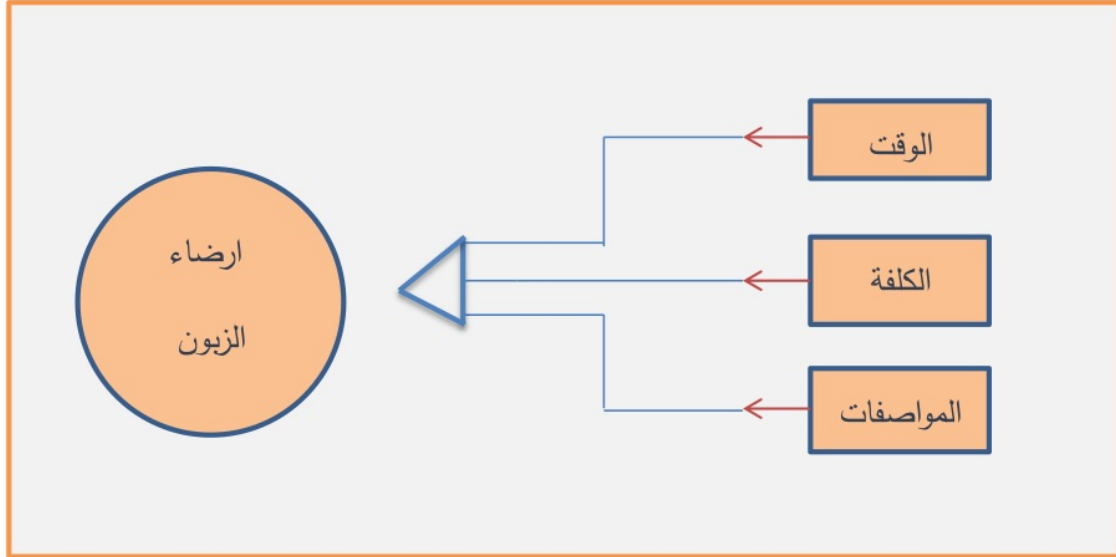
١- الوقت

٢- الكلفة

٣- المواصفات

فان المشروع لا بد وان يكون له عمر زمني محدد وانهاؤه في الوقت المطلوب دون تأخير يعد احد الاهداف الرئيسية لإدارة المشروع ، كما ان الكلفة هي احد الاهداف الحرجة للمشروع ، وان ارتفاع الكلفة عما هو مخطط له يجعل المشروع خاسرا ، فضلا عن اهمية المواصفات لان انحراف المشروع عن الخصائص المطلوبة يؤدي الى رفض الزبون للمشروع ، و يتم التعبير عن الاهتمام بالوقت وادارته من خلال جدولة المشروع و الاهتمام بالكلفة وادارتها عن طريق موازنة المشروع والاهتمام بالمواصفات و يتم عن طريق اختيار الموارد المناسبة وتخصيصها لمراحل العمل في المشروع وبما يتناسب مع شروط الحل الامثل لمشكلة المشروع وكما يظهر في الشكل (٣)

الفصل الثاني - المبحث الاول ماهية المشروع ومراحله وكيفية إدارته



الشكل (٣) اهداف المشروع

المصدر:- خير الدين ،ادارة المشروعات المعاصرة/ط٢، عمان -الاردن ،٢٠١٤،ص:٣٢

(١-٤) دورة حياة المشروع

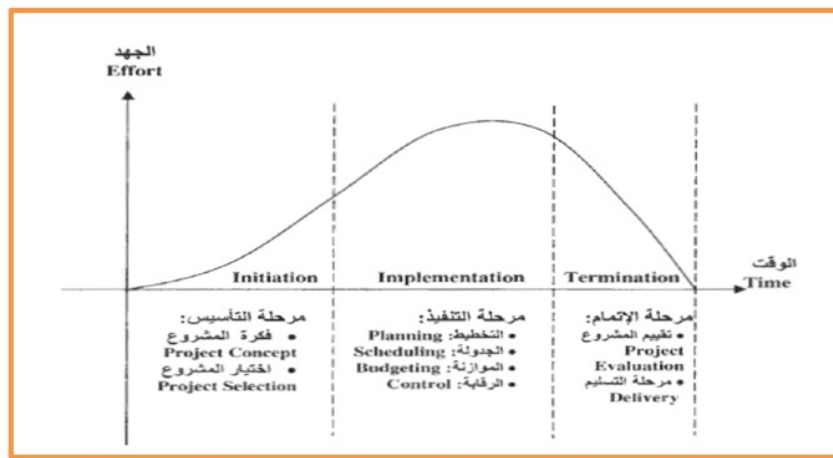
تبدأ دورة حياة المشروع بعدة مراحل مترابطة فيما بينها اذ يعرفها (Nesterov,2017:4) بانها مجموعة من الانشطة ذات صلة منطقية ومستمرة والتي قد تصل الى ذروتها في انجاز واحد او اكثر من انجازات المشروع" وكما اشار اليها (خير الدين ،٢٠١٤ :٣٧)" الى مراحل دورة حياة المشروع و التي تتضمن ما يلي :

١- مرحلة البدء او التأسيس: في هذه المرحلة يتم تطوير افكار المشروع ومن ثم اختيار المشروع واختيار مدير المشروع ، اذ تتبعها الامور والقرارات والقضايا المتعلقة بالمشروع كافة ، وقبل بداية أي مشروع لابد من اجراء دراسة جدوى الفنية والاقتصادية والتفصيلية وتتم من قبل مدير يتم من خلاله اختيار ذوي الخبرة والكفاءة والدراية الكافية لادارة المشروع.

الفصل الثاني - المبحث الاول ماهية المشروع ومراحله وكيفية إدارته

٢- مرحلة التنفيذ : يتم وضع خطة المشروع بصورة متكاملة ومن ثم عمل جدولة لأنشطته ومهام المشروع واعداد الموازنة والقيام بالرقابة الكاملة على المشروع للتأكد من انه ينفذ بطريقة صحيحة ويسير نحو تحقيق اهداف المشروع التي تم التخطيط لها سابقا .

٣- مرحلة الانهاء او الاغلاق : يتم عمل التدقيق وتحليل تقارير انجاز المشروع حول الانشطة الكاملة للمشروع للتأكد من انجازه و حسب المواصفات المطلوبة ، ثم يتم تدريب العاملين والمستخدمين على استخدام مخرجات المشروع ، وتسليم الوثائق المطلوبة وكما في الشكل (٤)



الشكل (٤) دورة حياة المشروع

المصدر:- خيرالدين ،ادارة المشروعات المعاصرة/ط٢، عمان -الاردن، ٢٠١٤، ص:٣٦

هنالك رأي اخرين فيما يتعلق بمراحل المشروع وتتمثل بخمس مراحل حسب ما عرفها (Nesterov,2017 : 4)

"بانها مجموعة من الانشطة ذات صلة المنطقية التي تبلغ ذروتها في انجاز واحد او اكثر من التسليمات في المشروع " وهي كما يلي :

١- مرحلة البدء : تعد بداية أي مشروع اذ يوضح (Williams,2008 :43) بان الغرض من هذه المرحلة هو لأعداد المشروع للنجاح ، اذ يتم الغاء الاسباب كافة التي تؤدي الى فشله ، كما تعد هذه المرحلة النقطة التي يتم عندها صياغة التعاقد مع الزبون ، فضلا عن توضيح نوع المنتج او

الفصل الثاني - المبحث الاول ماهية المشروع ومراحله وكيفية إدارته

الخدمة المقدمة ومتى تكون جاهزة ، يوضح (2: Baars,2006) ان في هذه المرحلة استكشاف وفحص فكرة المشروع والهدف منها هو دراسة جدوى المشروع ، فضلا عن اتخاذ بعض القرارات المهمة والحاسمة بشأن المشروع ، اذ يقوم مدير المشروع الحالي او المرقب بكتابة وصف موجز لما ورد من مسائل ومقترحات للمشروع و التعرف على الاطراف التي تشارك في المشروع ، وفيما اذ كان المشروع لدية قاعدة دعم كافية بين المشاركين ، علاوة على مناقشة خطط العمل ومن هم الرعاية المحتملون للمشروع وألية توفير التمويل اللازم وألية تسديد القروض ،وتتضمن هذه المرحلة فقرات ومقترحات اخرى بناء" على طبيعة ونوع المشروع .

٢- **مرحلة التخطيط** : تعد من المراحل الاولية المهمة في المشروع والتخطيط الجيد يمثل الاستمرارية بالعمل دون مصاعب ، فضلا عن أنه يعد العنصر الاساسي لتحقيق النجاح اذ يوفر القرارات التي تتخذ في المراحل الاولى من عمر المشروع ، حيث عند اتخاذ القرار الخاطئ بالتخطيط يؤدي بالتسبب بالمشقة وهدر المال و الوقت ، ويوضح(Williams,2008:54) أن اهمية مرحلة التخطيط هي :-

- تفهم المشروع بصورة افضل .
- العمل بأفضل الطرائق للتعامل مع الاشياء .
- سهولة التواصل بين المستفيد النهائي وفريق العمل والمدير .
- المساعدة وتتبع التقدم الحاصل في العمل.
- التوجيه السليم للمشروع .

ويعرفها (عبد العزيز واخرون ،٢٠١٧ : ٣) بانها " مجموعة العمليات التي تحدد الاهداف علاوة على كيفية انجازها "، ويذكر (18: Heagneny,2011) ان من اهم أسباب فشل المشروع هو سوء التخطيط و ان التخطيط السيء مضيعة للوقت والجهد والمال .

٣- **مرحلة التنفيذ**: تتضمن هذه المرحلة كل ما يخص العمل في المشروع ،تعد مرحلة البدء بتطبيق المشروع وترجمة الخطة الى أنشطة فعلية بحيث يياشر فريق العمل بتنفيذ الاجراءات والمهام المنفق

الفصل الثاني - المبحث الاول ماهية المشروع ومراحله وكيفية إدارته

عليها في تنفيذ خطة المشروع وفي خطة العمل، ويعتقد (Baars,2006: 7) أن المشروع يبدأ بالظهور خلال هذه المرحلة، وهي مرحلة العمل إذ تكمن أهميتها في كونها تحافظ على استمرارية زخم العمل للمشروع، إذ تتضمن هذه المرحلة تنفيذ فعالية كل مهمة في جدول عمل المشروع وخلال هذه المرحلة توجد سلسلة من الوظائف الإدارية التي تأخذ على عاتقها المراقبة والسيطرة على الموارد والوقت والمخاطر والكلف والجودة.

٤- مرحلة المراقبة والسيطرة : تتضمن هذه المرحلة كل ما يمكن ادراكه لتتبع سير العمل بالتكيف مع المتغيرات المحيطة (Williams,2008:80) إذ تتضمن هذه المرحلة وضع المشروع في المسار المخطط له ومن ثم تجنب التأخير بتسليم الفقرات التي يتم إنجازها، ويعرفها (Heagneny,2011: 144) بأنها المرحلة التي يتم فيها مقارنة تقدم العمل في المشروع مع ما مخطط له لغرض تصحيح الانحرافات التي تجدد.

٥- مرحلة الاغلاق : يتم في هذه المرحلة التأكيد من تنفيذ كل ما كان مخطط له من أنشطة وإجراءات فضلا عن الاستفادة من نتائج التقييم للاستفادة منها في المشروعات المستقبلية، إذ يعتقد (Williams,2008: 133-135) بأن هذه المرحلة تبدأ عند الانتهاء من إنجاز جميع الأنشطة المخطط لها وتسليم جميع المخصصات المالية المتبقية وتسليم التقارير الفنية والمالية النهائية للمشروع للجهة الداعمة للمشروع.

(١-٥) مخاطر المشروع

تعد مخاطر المشروع المتمثلة بالمخاطر الداخلية والخارجية ماذا تعد؟، فالمخاطر يمكن ان تعرف من خلال الاحداث التي قد تعرقل المشروع وخلق مشكلة لدى ادارة المشروع والمستفيدين، بحيث يمكن ان يتحول دور هذه الادارة الى البحث والتفتيش عن حلول سريعة للمعالجة، واتخاذ القرارات التي تقلل من شدة الخطر او تجاوزه من خلال اهتمامها الفوري وتنسيقها الكامل مع باقي الادارات المنظمة ومستوياتها الادارية ويمكن الاشارة الى انواع المخاطر التي قد تحدث او يتعرض لها المشروع فيما يلي (بطوط، ٢٠٠٦: ٣٣-٣٤) :

الفصل الثاني - المبحث الاول ماهية المشروع ومراحله وكيفية إدارته

١- مخاطر معروفة : وهي المخاطر التي يتم تحديدها بعد مراجعة محددات المشروع في إطار بيئة العمل او البيئة الفنية ، وهنا على مدير المشروع الاعتماد على خبراته وخبرات المعنيين في المشروع.

٢- المخاطر التي يمكن التنبؤ بها : هي المخاطر التي من المحتمل حدوثها والتي يتم توقعها بناء على ما تم في المشروعات المماثلة، والتي عادة ما يتم التنبؤ بها بالفطرة ، وتعد من المخاطر التي لا تخرج عن ترك بعض العاملين للمشروع او التغيرات الاقتصادية التي يكون لها تأثير متوقع.

٣- المخاطر التي لا يمكن التنبؤ بها : هي التي تحدث فجأة ولا يمكن السيطرة عليها من قبل

مدير المشروع وفريق العمل ، فلا يمكن التنبؤ بكل شيء (يوريك برس ، ٢٠٠٧ : ٩٢)

(٢-١) تحليل مفهوم ادارة المشروعات

تعد ادارة المشروعات من اهم مقومات الاساسية لإنجاح أي عمل سواء كان حكوميا أم خاصا أم اهليا، اذ تعد العمود الفقري في نجاح أي مشروع بسبب ما تتضمنه من اجراءات وسياسات و معايير وانظمة تسهم بشكل حيوي وفعال بنجاح وتميز المشروعات وضمان تحقيقها للأهداف كافة و لكل الأطراف .

(٢-٢) التطور التاريخي لأداره المشروعات

نظريا يمكن القول ان ادارة المشروعات هي علم وفن و وقد بزر الى الواقع منذ ظهور الحضارات البشرية الاولى كالحضارة المصرية ، البابلية ،الرومانية الخ .

وما يميز ادارة المشروع في هذه الحضارات انها انجزت مشروعات ضخمة مثل سور الصين العظيم وحدائق بابل الخ ،الا انها انجزت هذه المشروعات دون قيود ضخمة في الموارد ، والوقت ، كما انها لم توفر لنا الوثائق التي تمكنا من فهم كيفية عمل ادارة المشروع .

وبشكل عام يمكن عرض المراحل التالية التي تعبر عن اهم المراحل التي شهدت تطور ادارة المشروعات .

الفصل الثاني - المبحث الاول ماهية المشروع ومراحله وكيفية إدارته

اولا :- مع نهاية القرن ١٩ وبداية القرن ٢٠:

عرفت الادارة علما له قواعد واسس ومدارس منذ اواخر القرن التاسع عشر وخلال القرن العشرين ، وقد شارك في اثراء هذا العلم علماء وباحثون كان لدراستهم وتجاربهم اثر واضح في تطور هذا العلم، يعد "شارل بابيج " احد رواد علم الادارة اذ عرض افكاره عن الادارة في كتاب نشر عام ١٨٣٣ بعنوان " اقتصاديات الآلات واصحاب المصانع " وعرض " هنري تاون" افكاره في الإدارة في مقال نشر عام ١٨٨٦ تحت عنوان

"The engineer as an economy" ويعد هنري تاون رائد حركة الادارة العلمية ، تبعة " هنري جانث" الذي وضع المخطط الشهير المعروف باسم مخطط جانث في عام ١٩١٠(العباسي و برهان،٢٠٠٩:١٣).

وتميزت هذه المرحلة بعدم وجود بناء معرفي يميز مسارات ادارة المشروع ، ولذلك يصعب تمييز اساليب ادارية او فنية استخدمت في انجاز المشروعات في تلك المدة كما يمكن القول انها لم تتأثر بقيود واضحة ومحددة في اطار (الزمن ،التكلفة ، الجودة) " (الفضل،٢٠٠٩،:٣٨).

ثانيا: مرحلة الخمسينات وقبل التسعينات

من ابرز ملامح هذه المرحلة استخدام الاساليب الكمية في ادارة مشروعات وخاصة في المشروعات الكبيرة ومن هذه الاساليب اسلوب المسار الحرج (CPM) واسلوب تقييم ومراجع البرامج (PERT) والاسلوب البياني لتقييم البرامج(GERT).

ثالثا: مرحلة التسعينات ولحد الان : الاهتمام بالأبعاد الاستراتيجية للمشروع ، استخدام الادارة الموقفة الذي يركز على خصوصية كل مشروع وما يطلبه من مهارات ادارية تتناسب مع طبيعة المشروع ،وبيئته المحيطة به، كما تتميز هذه المرحلة باستخدام تقنيات تكنولوجيا المعلومات وادارة المشروعات وباستخدام برنامج(Microsoft Project2003,Primavira....etc.) (الفضل،٢٠٠٩:٣٨)،ومن زاوية اخرى في محاولة لالتقاط تاريخ إدارة المشروعات الحديثة بشكل أفضل تم تحديد اربع فترات لتطور ادارة المشروعات من قبل (المجلة الدولية الادارية،٢٠١٤: ٣-٥) ويتم طرحها من خلال الجدول يوضح مراحل التطور التاريخي لإدارة المشروعات والتي تم تحديدها من قبل(Toom,sarr,2014:233:236)

الفصل الثاني - المبحث الاول
ماهية المشروع ومراحله وكيفية إدارته

جدول (٣) مراحل تطور ادارة المشروعات

ت	الفترة الزمنية	المميزات
١	من القرن العشرين الى القرن الماضي	١- تحويل ادارة المشروع من نظام حرفي الى ادارة العلاقات الانسانية ٢- سمحت انظمة النقل والاتصالات بتحسين الحركة وسرعة الاتصالات ٣- تطوير مخططات جانبية ٤- تحديد المهارات والخبرات اللازمة لأداء المهمة بنجاح
٢	١٩٥٨ الى ١٩٧٩	١- تقدم ملحوظ بالتكنولوجيا ٢- تطبيق علوم الادارة الحديثة ٣- استخدام تقسيم العمل ، والادوات ادارة المشروع مثل PERT, CPM ٤- اضافة الطابع المنظمي على ادارة المشروع مع انشاء اول مشروع في العالم ، وتأسيس جمعية الادارة المعروفة الان باسم الرابطة الدولية لإدارة المشروعات (IPMA)
٣	١٩٨٠ الى ١٩٩٤	١- تطوير اجهزة الكمبيوتر الشخصية ذات المهام المتعددة التي تؤثر في جوانب العمل والاعمال للمشروعات ٢- تطوير برمجيات الكمبيوتر القادرة على معالجة وتنظيم البيانات المعقدة المطلوبة لإدارة المشروعات ٣- ظهور نظرية القيود (TOC) التي قدمت من قبل جولدرات في رؤيته المشهورة (الهدف) التي تهدف الى مساعدة المنظمات على تحقيق اهدافها باستمرار استخدام فرضية أن معدل تحقيق الهدف يمكن انجازه من خلال نظام موجه نحو هدف محدد بسبب قيد واحد على الاقل.

الفصل الثاني - المبحث الاول ماهية المشروع ومراحله وكيفية إدارته

<p>١- تطور التكنولوجيا بشكل اوسع على المشروعات</p> <p>٢- تم ترقية (PRINCE الى PRINCE2)</p> <p>٣- تم تقديم ادارة المشروع السلسلة الحرجة (CCPM) وهي طريقة التخطيط وادارة المشروعات التي طورها جولدرات والتي ركز فيها على الموارد المستخدمة لإكمال المشروع</p> <p>٤- في عام ٢٠٠٨ تم طرح خدمة (SaaS) التي مكنت المنظمات من الوصول الى البرنامج مقابل رسوم وعادة ما يتم الدفع لكل استخدام او رسوم شهرية تنتهي باقل من رسوم البرنامج عن بعد واصبح التسليم ممكن من خلال الساحة .</p>	<p>٤</p> <p>١٩٩٥ الى وقتنا الحاضر</p>
--	---

Source; Tom ,Sara,2014, The History of Project Management, International Journal of Management &Information Systems- third fourth ,volume 18&number 4

ونظراً لعدم وجود توافق في الآراء بشأن بداية ادارة المشروع ، ولا يوجد اجماع على مستقبل ادارة المشروع ، فهناك تنبؤات متضاربة باتجاه عدّ مستقبل إدارة المشروعات كمهنة.

يجادل بعض الباحثين بأن إدارة المشروعات المستقبلية تكون الوظائف شيئاً من الماضي ولن يكون هناك دور المدير مشروع محدد في المنظمات و وظيفة مدير المشروع تصبح مهارة عمل تشكل جزءاً من العديد من مسؤوليات الوظيفة المطلوبة (Chiu Y.C,2011:234) و من ناحية أخرى ، اوضح آخرون بأن إدارة المشروع أصبحت احترافية ، و يتطلب نوعاً خاصاً من مجموعة المهارات لإدارة المشروع بشكل فعال و لقد أدركت الصناعة الحاجة إلى مهارات فريدة ونتيجة لذلك ، تتطلب تدريباً متخصصاً ووثائق اعتماد مثل إدارة المشروع شهادة الاحتراف (PMP) (Nelson,2012:238).

في عامي ٢٠١٠ و ٢٠٢٠ ، تم إنشاء (١٥,٧) مليون دور جديد لإدارة المشروعات على مستوى العالم عبر سبعة مشروعات مكثفة الصناعات ". ومن ثم ، سيكون هناك طلب عالمي كبير على مديري المشروعات ، مما يجعل المشروع مهنة وادارة مرغوبه للغاية معهد إدارة المشروعات(PMP.I,2013) مع تطور ديناميكيات وبيئة المنظمات ، فإن التحديات التي يواجهها مديرو المشروعات في المستقبل تحذو

الفصل الثاني - المبحث الاول ماهية المشروع ومراحله وكيفية إدارته

حذوها، مع المشروعات الكبيرة المعقدة ، اذ أصبح من الضروري لمدير المشروع تنسيق وإلجاز التعهد بشكل فعال والتكيف مع التقنيات الجديدة ومعرفة الأدوات المعقدة المتخصصة التي ستعمل بشكل أفضل لكل مشروع فضلا عن امتلاك مديري المشروعات بحر المعلومات المتواصل عن طريق تصفية البيانات الوفيرة والتقاط المعلومات الصحيحة و سيكون التحدي لمديري المشروعات في المستقبل هو فهم الصورة الكبيرة والتواصل الفعال مع الآخرين والحاجة إلى العمل عبر الشبكات ، مع الافراد في بلدان مختلفة ، و افراد الذين يأتون من ثقافات مختلفة لن يؤدي إلا إلى مضاعفة تعقيد التواصل الفعال لمستقبل مديري مشروع.

(٢-٣) ماهية ادارة المشروع

لضمان انجاز المشروع باقل كلفة وضمن الوقت المحدد وبالمواصفات المطلوبة ومواجهه الضغوطات كافة لا بد لها من وجود ادارة فعالة متمثلة في ادارة المشروع التي تكون مسؤولة عن عملية التخطيط الجدولة والتنفيذ والرقابة على موارد المشروع كافة وانشطته ، اذ يعرفها (ماضي ،٢٠٠٠: ٢٤)" بانها الوظيفة الادارية التي تشتمل على مسؤولية تحديد الاهداف ، والتنظيم ، والتخطيط ، والجدولة، والموازنة التقديرية ، والتوجيه، والرقابة اللازمة لتحقيق الاهداف الفنية والزمنية للمشروع الكبير و المعقد" ، ويعرفها

(Joseph,2011:4) "بانها تطبيق المعرفة والمهارات والادوات والتقنيات لتنفيذ انشطه مختلفة لتلبية متطلبات المشروع ، اذ تتم إدارة المشروع من خلال عدد من المراحل والاطوار المترابطة مثل التخطيط والتنفيذ والمراقبة والاعلاق " كما يعرفها (الهييتي ،٢٠١٤: ٦١) " بانها عبارة عن الادارة التي تشمل تحديد الاهداف والتخطيط والجدولة والموازنات التقديرية والتنظيم والرقابة اللازمة لتحقيق الاهداف الفنية والزمنية للمشروع و كما يعرفها (دهليز ،٢٠١٤: ٨) " بانها عبارة عن استعمال المعارف والمهارات والادوات والاساليب والعمليات حتى تفي أنشطة المشروع بمتطلباته "وعرفها (زوكار، ٢٠١٨: ٢٧)" فن بلوغ اعلى احتمال ممكن لتحقيق اهداف المشروع في الوقت المحدد ضمن الموازنة المرصودة وفي الحدود المطلوبة " .

(٢-٤) اهمية ادارة المشروع وفاعليته :-

ادى التطور التكنولوجي وازدياد شدة المنافسة بين المشروعات في عصر الانترنت الرقمي الى زيادة الحاجة الى ادارة جيدة وكفاءة للمشروع (Europie,2004:1) وان نجاح المشروع يعتمد على كفاءة المشروع ، اما فاعلية المشروع فتتمثل حسب ما اشار اليها (حسن،٢٠١٨: ٢٨) بأن الفعالية هي القدرة التي تمتلكها

الفصل الثاني - المبحث الاول ماهية المشروع ومراحله وكيفية إدارته

ادارة المشروع في نجاح المشروعات ، و تقاس فاعلية ادارة المشروع بتقديم مجموعة من الانشطة المكونة للمشروع والمتمثلة فيما يلي:

- ١- قابلية الادارة على تقسيم العمل الى اجزاء والربط بينها والتنسيق بين مهامه.
- ٢- قدرة الادارة على إبقاء طرائق او وسائل الاتصال مفتوحة مع جميع العاملين في المشروع.
- ٣- قدرة الإدارة على ترتيب وتنسيق ما بين عناصر المشروع في أوقات مختلفة.
- ٤- وجود نظام داخلي للمشروع يوضح بداية المشروع وكيفية توصيل التعليمات لكل العاملين وطرائق تقييم الإداء لهم.
- ٥- قدرة الادارة على توجيه المهام وتحديد المسؤوليات لجميع العاملين في المشروع.
- ٦- قدرة الإدارة على الاتصال والتفاعل مع صاحب المشروع.

كما اشار (زوكار، ٢٠١٨: ١٦) للإدارة المشروع اهمية والمتمثلة بالاتي :

- ذات ضرورة استراتيجية : حيث يتم توفير للأفراد او الناس مجموعة قوية من الادوات التي تعمل على تحسين قدراتهم على التخطيط والتنفيذ وادارة أنشطة لتحقيق اهداف تنظيمية محددة.
- تعتبر اسلوب للممارسة الاعمال السائدة في قطاع البناء والتشييد منذ فترة طويلة .
- يشمل كافة المجالات و القطاعات كالقطاع العام، و القطاع الخاص.
- للإدارة المشروع اهمية بالغة في معظم القطاعات ، والمهارات المتعلقة بها والتي قابلة للتحويل والنقل بين منظمة واخرى وحتى بين قطاع واخر .

(٢-٥) خصائص ادارة المشروع

تتطلب الخصائص المميزة استخدام نوع خاص من الادارة يتلائم مع الخصائص مما ادى الى ظهور ادارة المشروع ، فقد ادى تطبيق المبادئ من المدارس التقليدية والسلوكية ،فضلا عن تطور وجهة النظر هذه لتتضمن ادوار الادارة وطرائقها ، والاشكال التنظيمية ، وتتضمن الخصائص كما قدم طرحها (نصير، ٢٠٠٥: ١٥-١٦)، وكما يلي :-

- يراس تنظيم المشروع فرد واحد ، وهو مدير المشروع ويعمل بشكل مستقل عن السلسلة العادية للأمر ويعكس هذا التنظيم الطبيعة المتقاطعة للوظائف الهادفة والمؤقتة للمشروع

الفصل الثاني - المبحث الاول ماهية المشروع ومراحله وكيفية ادارته

- يمثل مدير المشروع النقطة الرئيسية والوحيدة لتوحيد الجهود نحو هدف المشروع
 - يقوم مدير المشروع بالتفاوض المباشر مع المديرين الوظيفيين للحصول على دعمهم
 - يشارك مدير المشروع والوحدات الوظيفية المساندة عمليات اتخاذ القرار ، وتحمل المسؤولية ، والنتائج المكافآت.
 - يمكن ان تنشأ المشروعات في اماكن مختلفة في المنظمة ، فقد تظهر المشروعات تطوير الانتاج والمشروعات المتمثلة في وحدات التسويق ، في حين تبدأ مشروعات تطبيقات التكنولوجيا في وحدات البحث والتطوير
 - تقوم ادارة المشروع الى تفعيل وظائف ساندة اخرى مثل تقييم الافراد والمحاسبة ، ونظم معلومات .
- ومن جانب اخرى يرى (زوكار، ٢٠١٨ : ١٧) للمشروع خصائص تتميز عن الاعمال الاخرى للمنظمة:
- ١- **للمشروع هدف واحد:** يتم تصميم المشروعات لتحقيق اهداف ومهام واغراض محددة، ويتوقف حجم وطبيعة المشروع على تعقيد المهمة التي وجد من اجلها، اذ يتم ذلك من خلال اطار زمني محدد.
 - ٢- **مؤقت :** يتم تصميم جميع المشروعات باعتبار ان الفترة الزمنية المتاحة تكون محددة، أي ان لكل مشروع بداية ونهاية محددتين.
 - ٣- **له منتج فريد:** تقوم جميع المشروعات بخلق اشياء جديدة و ذات مواصفات فريدة عن غيرها من مشروعات ، ان وجود مشروعات متكررة لا يغير شيء من كون المشروع فريدا.
 - ٤- **له فريق عمل متنوع:** يستخدم المشروع اشخاص ذات مهارات ومواهب من مهن والاختصاصات مختلفة.
 - ٥- **له عدة قيود :** يخضع احيانا المشروع الى مجموعة من القيود التي يجب ان يعمل ضمنها لتحقيق هدفه، وهذه القيود تخص التكلفة والزمن والجودة او متطلبات الاداء.
 - ٦- **مبني على العمل التدريجي :** يعني بان التقدم في المشروع يتم بشكل تدريجي من خلال مجموعة من الخطوات التي ننفذها تباعا.

الفصل الثاني - المبحث الاول ماهية المشروع ومراحله وكيفية إدارته

- ٧- **معقدة:** تتصف المشروعات بكونها ذات تعقيد نسبي ، كونها تمتلك فريق عمل ذات اختصاصات مختلفة ولها اهداف تتطلب الكثير من الجهود لتحقيقها، وبالتالي تميل المشروعات من الناحية التنظيمية لان تكون معقدة بالمقارنة مع العمليات الوظيفية التي تنفذ داخل المنظمة.
- ٨- **تعمل في بيئة ديناميكية :** تكون بيئية المنظمات التقليدية بشكل هرمي مع علاقات عمودية مع رؤساء والمرؤوسين وذلك حسب الادارات الوظيفية او المنتج او الموقع الجغرافي، اذ تميل الادارات العليا لان تكون على درجة عالية من التخصص والعمل بشكل مستقل.

(٦-٢) المسؤوليات الادارية في ادارة المشروع

تنقسم المستويات الادارية الى ثلاثة مستويات او اكثر حسب حاجة وطبيعة العمل وهذه المستويات الثلاثة الرئيسية (العباسي و برهان ، ٢٠٠٩، ١١-١٠) هي :

١- **الادارة التنفيذية :-** وهي الادارة التي تعمل على تنفيذ ومراقبة سير العمليات ، وهي مسؤولة عن التأكد من تحقيق الاهداف واتباع الخطط الموضوعة ، وتمتاز هذه الفئة بتغلب القدرات العملية والفنية على القدرات الادارية ، فهي تفضل التعامل مع النواحي الفنية اكثر من النواحي الادارية ، وتقوم برفع التقارير الى مستويات الادارة الوسطى ، وهي حلقة وصل بين الافراد والادارة .

٢- **الادارة الوسطى :** وتتمثل بالطبقات الادارية الواقعة بين الادارة العليا والادارة التنفيذية ، فهي حلقة الوصل بين هذين المستويين ، ومن اهم واجباتها التنسيق ورفع التقارير المقدمة من الادارة التنفيذية الى الادارة العليا بعد مراجعتها ، وتوصيل القرارات التي تتخذها الادارة العليا او التعديلات ، او أي امور اخرى توجد بالنسبة للمشروع الى الادارة التنفيذية.

٣- **الادارة العليا :** هي مجموعه المديرين الذين يشغلون المراكز العليا في الادارة ، وتتميز هذه الفئة بمسؤوليتها الكبيرة وعلاقتها الواسعة مع المنظمات الاخرى ومن ثم ، فهي مسؤولة عن معظم القرارات الرئيسية والحساسة مثل : الاتصالات الخارجية ، وتحديد وتطبيق سياسة المنظمة.

الفصل الثاني - المبحث الاول ماهية المشروع ومراحله وكيفية إدارته

(٢-٧) أهداف إدارة المشروعات

غالبا ما تختلف أهداف المشروعات عن بعضها إذ انها متنوعة ومتعددة حسب ميزانية وطبيعة كل مشروع ، الا ان أهداف إدارة المشروعات تلتقي في المحاور التالية: (الصندوق الاجتماعي للتنمية اليمني ، ٢٠١١ : ٤٦)

- العمل على زيادة الانتاجية.
- التوجه نحو تقليل التكاليف.
- الحد من المصاريف .
- انهاء المشروع في الوقت المحدد المنفق عليه .
- العمل على انجاز المشروع حسب الميزانية المقررة .
- تنفيذ جميع المتطلبات مثل : ضمان الجودة و ارضاء جميع اطراف المشروع من الزبائن الى فريق المشروع ، فضلا عن صياغة وتحديد الاهداف بشكل واضح مهمة إذ انها تساعدك على توضيح غاياتك واستراتيجيتك للمساهمة في حل المشكلة ، كما انها توفر اطار عمل واضح لتصميم عمل مشروع.

(٢-٨) انواع المشروعات

يتعرض المتخصصون في العلوم الادارية الى تقسيمات مختلفة للمشروعات في الواقع العملي ، وذلك بالاستناد الى طبيعة القطاع او طبيعة الهدف الذي يؤسس من اجله المشروع وبشكل عام يتفق الجميع على وجود الانواع التالية " (الفضل ، ٢٠٠٩ : ٦٤-٦٩) :

- ١- المشروعات الانشائية : هي المشروعات الاكثر شيوعا في الواقع العملي ، ويذهب البعض الباحثين الى ربطها بالحاجات الاساسية للفرد ، إذ ان الفرد يبحث عادة عن سقف يأويه من برد الشتاء وحر الصيف وحفظ ماله وعائلته .

الفصل الثاني - المبحث الاول ماهية المشروع ومراحله وكيفية إدارته

وبشكل عام يرد تحت عنوان هذا النوع من المشروعات كما يلي :-

- بناء العمارات السكنية والابنية الملحقة بها الخاصة بإدارة الاعمال وتقديم خدمات وما شابه ذلك
 - بناء الطرق والجسور والسدود الخاصة بالزراعة والطاقة الكهربائية
 - بناء الملاعب والمستشفيات والجامعات والمدارس
 - بناء قواعد ومرتكزات أساسية المشروعات الاخرى كافة سواء كانت صناعية ام خدمية أم علمية.
- ٢- المشروعات الصناعية : وهي مشروعات ذات طابع هندسي وتكنولوجي والتي تهدف الى اقامة المصانع والخطوط الانتاجية من اجل تطوير المنتج، اذ ان هذه العملية اصبحت حاليا من المشروعات الصناعية المهمة التي تستأثر باهتمام الادارة او متخذ القرار، والتي تتطوي على عدد من المراحل وكما يلي :-
- ولادة الفكر وتحديد الامكانات.
 - تحديد احتياجات المستهلك.
 - كيفية صناعة المنتج والتأكد من التصميم .
 - اختيار ودخول السوق .
 - التقييم .
- ٣- المشروعات الخدمية : وهي المشروعات يتمخض عنها خدمات مختلفة تقدم في صيغ واطر مختلفة ، كما هو الحال في مشروع تسويق منتج جديد او تصميم حملة اعلانية تمهيدا لتسويق منتج جديد .
- ٤- المشروعات الاجتماعية : هي التي ترتبط بتوجيهات الدولة نحو خلق تنمية اجتماعية لمواكبة التطورات المختلفة في مجالات الحياه ومن هذه المشروعات ما يلي :
- المشروعات التي تنظم في هيئة حملات تثقيفية لتنظيم الاسرة
 - حملات مكافحة الجريمة والفساد الاجتماعي

الفصل الثاني - المبحث الاول ماهية المشروع ومراحله وكيفية إدارته

- الحملات الصحية كالحملة ضد التدخين

٥- المشروعات الاقتصادية: تمثل وحدة استثمارية ذات كيان محدد المعالم او خليط من الانشطة التي تستخدم جانبا من الموارد الطبيعية والبشرية المتاحة في المجتمع بهدف الحصول على مجموعة من المنافع التي يفترض بالضرورة ان تكون اكبر قيمة من تلك الموارد المستخدمة من اجلها ومن ابرز هذه المشروعات برامج مواجهة الفساد والبطالة وبرامج مواجهه التضخم وغلاء المعيشة" (عبد العزيز، ٢٠٠٠: ١٣).

٦- المشروعات العلمية: ويقصد بها مشروعات البحوث العملية كافة وقد تحظى بأكبر قدر ممكن من المخاطر لأنها محاولة لتوسيع حدود المعرفة الانسانية، ومنها على سبيل المثال ما يلي (Triant&Denis,2008:03):

- معالجة مشكلة كساد او حالة تدهور معينة في الانتاج او في الاقتصاد
- تصميم نظام معلوماتي او بناء برامج حاسوب
- تطوير منتج معين (دواء ، جيل جيد من الحواسيب)
- بحوث الفضاء واكتشاف البحار

هنالك راي اخر (الصندوق الاجتماعي للتنمية اليمني، ٢٠١١: ٢٠-٢١) اذ وضع هنالك عدة انواع من مشروعات بناء على ما يلي:

١- حسب نوع الاختصاص

أ- مشروعات الدور التنموي :- هي المشروعات التي تتخذ طابع التدريب والتأهيل.

ب- مشروعات الدور الخيري :- وهي المشروعات التي تكون على شكل هبات ومنح للمستفيدين .

٢- تختلف انواع المشروعات بحسب :

- حجمها : حسب عدد العاملين بها وميزانيتها ومدتها .
- الربحية : توجد مشروعات مدرة للدخل واخرى لا يتوقع منها الربح .

الفصل الثاني - المبحث الاول ماهية المشروع ومراحله وكيفية إدارته

- الاولوية : تختلف المشروعات حسب اولوية الفئة المستفيدة والمستهدفة لأهداف المنظمة او لتغطية حاجة المجتمع او السوق.
- المخاطر : تختلف المشروعات حسب نوع المخاطر المتوقعة سواء كانت منخفضة أم متوسطة أم عالية.

(٢-٩) عوامل النجاح الحرجة وتأثيرها في نجاح ادارة المشروعات

ان نجاح أي مشروع بغض النظر عن طبيعته وحجمه يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة ادارته (صويص واخرون ،٢٠١٠:٢١) ، فالإدارة هي العنصر الديناميكي الذي يبعث الحياه في موارد المشروع لتخلق منه عملا ناجحا وقادرا على التكيف مع المتغيرات الطارئة التي من شأنها اعاقه المشروع او تأخيريه او التسبب بخسائر مادية ، اذ يشير (Krezner H,1992:30) الى ان هنالك ستة عوامل حرجة للنجاح تؤثر في نجاح المشروع وكما يلي :

- ١- فهم المنظمة لإدارة المشروع .
- ٢- توصيات لجنة ادارة المشروع.
- ٣- التكيف المنظمي .
- ٤- معايير اختيار المشروع .
- ٥- نمط القيادة لدى مديري المشروع .
- ٦- لجنة التخطيط والرقابة .

فيما اكد (Austin,Torp,2002:2) على ان طريقة استخدام عوامل النجاح تكون من خلال البدء مع رؤية ورسالة المنظمة وتطوير هيكلية الاهداف الناجحة وايجاد الحلول للمشكلات والافتراضات التي قد تظهر عند تقديم الحلول ، وقد وصف كل من (Belassi&Tukel,1996:144) " عوامل نجاح المشروع الى خمسة مجاميع استنادا الى العنصر الذي ترتبط به وكما يلي :

- ١- **مدير المشروع** : وجود مدير المشروع لا يعني بالضرورة نجاح المشروع الا اذا كان يمتلك عدداً من المهارات للاستفادة منها خلال المشروع وتوجيه بقية الفريق لإكمال اهداف المشروع ، اذ كانت هناك

الفصل الثاني - المبحث الاول ماهية المشروع ومراحله وكيفية إدارته

إشارة الى ان العمل والاتصالات والاستجابة والواقعية والمهارات التكنولوجية بوصفها بعض المهارات المهمة جدا التي يجب ان يمتلكها مدير المشروع لتسليمه بنجاح ، ولكن الابحاث الجديدة اكدت دور اسلوب القيادة وقدرة مدير المشروع لا يحملان أي تأثير على نجاح المشروع (Turner&Muller,2005:59).

٢- **فريق المشروع** : ان مديري المشروع محظوظون جدا اذ كانت لديهم حرية اختيار فرق مشروعهم ، اذ يعد فريق العمل بمثابة موروث للمشروع من قطاعات مختلفة، ومن الامور الاساسية وجود فريق العمل الجيد للعمل معه ويمتلك مهارات يمكن تطويرها الى قدرات وخبرات في المستقبل ، وكل أعضاء المشروع عليهم الالتزام بنجاح المشروع واهدافه، بحيث يجب ان يمتلك اعضاء فريق المشروع قنوات اتصال واضحة للوصول الى المدير الوظيفي ومدير المشروع داخل المنظمة ، والادارة الفعالة والجيدة لهذا الابلاغ المزوج باتجاه عوامل النجاح الحرجة للمشروع (Pmok&Guide,2004:243).

٣- **المشروع نفسه** : اشار كل من (Belassi&Tukel,1996:144) الى ان حجم وقيمة المشروع وتميز قدراته وفاعليته يمكن ان تكون لغز مدير المشروع المعتاد على التخطيط والتنفيذ وتنسيق الفاعليات البسيطة.

٤- **المنظمة** : يعد دعم الادارة العليا هو عامل النجاح الاساسي ، اذ لا يوجد مشروع ينتهي بالنجاح ما لم يضمن مدير المشروع الدعم الحقيقي من قبل الادارة العليا ، فلا يمكن العمل في بيئة عدائية لا يفهم فيها أي احد الفوائد التي يسلمها المشروع للمنظمة وادارة اصحاب المصالح لاستراتيجيات العقد (عدد وحجم العقود ، التفاعل بين عقود مختلفة ، وادارة العقود) اذ تعد عوامل نجاح منفصلة (Torp,Austeng&Mengesha,2002:4).

٥- **البيئة الخارجية** : اذ تشمل البيئة (السياسية ،اقتصادية ،اجتماعية ، ثقافية ، تكنولوجية) او عوامل الجو او حوادث العمل او التشريعات والضوابط الحكومية التي قد لا تلائم المشروع ولها تأثير على في كل مرحلة من مراحل المشروع، ولضمان نجاح أي مشروع لا بد من الاهتمام بالمتغيرات كافة التي تشكل جزءاً من مجموعات ادارة المشروعات ، اذ تشمل هذه المتغيرات عوامل عديدة مثل مجال

الفصل الثاني - المبحث الاول ماهية المشروع ومراحله وكيفية إدارته

المشروع والوقت والجودة والاتصالات فضلا عن الشؤون الادارية المتعلقة بالمخاطر والتكاليف والميزانية والموارد البشرية والعقود والتنظيم والتوظيف واتمام المهام كافة (صويص، ٢٠١٠: ٣٠)

(١٠-٢) دلالات و اسباب فشل المشروع :

هنالك عشر دلالات تشير الى فشل المشروع او المشروع في خطر (زوكار، ٢٠١٨: ٢٥):

- منتجات لا نفهم ما هي الاحتياجات التي تليها.
 - نطاق المنتجات او المشروع غير معروف بشكل جيد.
 - ادارة التغيير سيئة.
 - التكنولوجيا المتعددة غير معتمدة وتغيرت .
 - الاحتياجات والمتطلبات ليس محددة بدقة .
 - المواعيد لتسليم المشروع غير واقعية .
 - المستخدمون مقاومون للتغيير .
 - لا يوجد رقابة على تنفيذ المشروع بصورة سليمة وصحيحة .
 - يفتقر فريق العمل في المشروع الى الاختصاصات والمهارات المناسبة.
 - لا يعتمد المدير على افضل الممارسات ولا يستفادون من دروس المستخلصة.
- كما اشار (الحديدي، ٢٠٢٠: ٥٩٥) لوجود عدد من الاسباب التي تؤدي الى فشل المشروع والمتمثلة بالاتي :
- عدم وجود ادارة قوية للمشروع
 - ضعف الدعم الموجه للمستوى التنفيذي
 - عدم ربط الاهداف بالاستراتيجية
 - فريق عمل غير متجانس
 - عدم وجود معايير ومؤشرات لقياس مدى تقدم المشروع
 - لا يوجد ادارة جيدة للمخاطر
 - القصور في ادارة التغيير

الفصل الثاني - المبحث الاول
ماهية المشروع ومراحله وكيفية إدارته

(١١-٢) مهارات وكفاءات مدير المشروع

عرف مدير المشروع على انه "الشخص الذي يتم اختياره لإدارة الفريق" المسؤول عن تحقيق اهداف المشروع ،اذ حدد (المحيميد ،٢٠١٧ : ٢١) المهارات التي يجب ان يتمتع بها مدير المشروع والمتمثلة بما يلي :

١- القيادة

٢- القدرة على بناء فريق العمل

٣- القدرة على التحفيز

٤- القدرة على التواصل الفعال

كما اشارت (Jennifer,2006: 67) إلى اهم عشر مهارات يتمتع بها المدير لنجاح مشروع يحقق اهداف فعالة والمتضمنة بالجدول الاتي :

الجدول (٤) المهارات وكفاءات مدير مشروع

١- مهارات الافراد	٦-تواصل اللفظي
٢- القيادة	٧- القدرة على بناء فريق عمل
٣- القدرة على اتخاذ القرارات الادارية	٨ - الاستماع
٤- النزاهة والسلوك الاخلاقي	٩- القدرة على حل المشكلات ، التفكير الناقد
٥- يمتلك ثقه عالية	١٠- فهم اوليات المشروع

source: Jennifer K,2006 "Effective Project Leadership: A Combination of Project Manager skills and competencies in context , PMI Research conference proceedings.

(١٢-٢) خصائص وسلوكيات مدير المشروع

يتمتع مدير المشروع بعدد من الخصائص والسلوكيات التي تساعد على نجاح المشروع وهذا ما اشارت اليه (Zimmerer,1998: 66) من خلال تحديد اهمها المتمثل بالتواصل والتمتع بتقدير الذات ، مع التركيز على نتائج المشروع واظهار الثقة والاحترام وتحديد الاهداف ، الى جانب يتمتعون برؤية جيدة، وكفاءه تقنية

الفصل الثاني - المبحث الاول ماهية المشروع ومراحله وكيفية إدارته

، كما انهم يقفون امام الادارة العليا عند الضرورة ، دعم اعضاء فريق العمل ، وتشجيع الافكار الجيدة ، كما في الجدول الاتي :

الجدول (٥) الفرق ما بين مديري المشروعات الفعالة ومديري المشروعات غير الفعالة

مديرو المشروعات غير فعالة	مديرو المشروعات الفعالة
سيئون ، غير واثقين من انفسهم	قدوة يحتذى بها
نقص الخبرة الفنية	اصحاب رؤية
التأخير في اتخاذ القرارات	مؤهلين تقنيا
التواصل ضعيف بينهم وبين فريق العمل	حماسيون
غير محفزين وغير داعمين	محفزون

source:-Zimmerer, Thomas W. and Mahmoud M. Yasin , (1998:31) "A Leadership profile of American project Managers, Project Management Journal .

(١٣-٢) دراسة جدوى للمشروع

تعرف دراسة الجدوى على انها الدراسة المكثفة التي يقوم من خلالها فريق من الخبراء المتخصصين في مجالات التسويق ومجالات الفنية والمالية والاقتصادية والادارية لغرض اتخاذ قرار قبول او رفض المشروع المقترح (العلي ، ٢٠٠٩ : ١٦٨)

وتمر بدورة حياه وتحتوي على المراحل التالية :

- التعريف : ويعني تعريف الاطار العام لهدف دراسة الجدوى
- التصميم : وضع الخطة التي توضح خطوات آلية تنفيذ دراسة الجدوى
- التنفيذ : هو اداء أو تنفيذ دراسة الجدوى .

الفصل الثاني - المبحث الاول ماهية المشروع ومراحله وكيفية إدارته

- انجاز المهمة : تعني التأكيد على ان دراسة الجدوى قد تم انجازها بالوقت المحدد وتم تقديم التقرير المطلوب .

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

الشكل (٥) دورة حياة المشروع لدراسة الجدوى

المصدر : العلي، عبد الستار محمد ، ادارة المشروعات العامة بغداد، العراق، ٢٠٠٩ : ١٦١

الى جانب تحتوي دراسة الجدوى على الامور اساسية التالية: (العلي، ٢٠٠٩ : ١٦٩)

١- اجراء التحليل الدقيق والشامل لواقع حال السوق اذ يشمل التحليل على المؤشرات التالية :

أ - معلومات عن حجم الطلب المحلي والخارجي على المنتج الذي يتم انتاجه في الوقت الحاضر وفي المستقبل .

ب - معلومات عن سوق الأسعار في الأسواق المحلية والخارجية في الحاضر والمتوقعة في المستقبل .

ج - تحديد الطاقة الانتاجية الخاصة للاستخدام الداخلي والطاقة الانتاجية اللازمة لأغراض التصدير مع امكانية توسيع المشروع في المستقبل .

د - تحديد حجم التوريدات من مستلزمات الانتاج ومصادرهما واسعارها .

٢- اجراء الدراسة الفنية للعمليات الانتاجية الرئيسية والمساعدة والطرائق التكنولوجية المستخدمة في هذه العمليات فضلا عن تحديد الطاقة الانتاجية القصوى النظرية والطاقة الفعالة للمشروع مع تحديد نوع الماكينات والمعدات الاساسية والمساعدة وغيرها من الامور الفنية .

٣- دراسة طريقة التمويل لأن المشروعات كبيرة ومعقدة تكنولوجياً تحتاج الى مبالغ طائلة لأنشائها وهل ان هذه التمويلات ستكون من الداخل ام من جهات خارجية .

الفصل الثاني - المبحث الاول ماهية المشروع ومراحله وكيفية إدارته

ب- دراسة تحليلية للموارد والمنافع المتوقعة من المشروع ودوره في التنمية الاقتصادية بالبلد
ت- دراسة الموقع المناسب للمشروع مع تحديد المساحة اللازمة له وإجراء المقارنات الاقتصادية والبيئية والاجتماعية وغيرها من العوامل التي اعتمدت في المفاضلة ما بين البدائل من المواقع المقترحة .

(٢-١٤) عوائق دراسة الجدوى

ان عدم القيام بدراسة جدوى صحيحة تؤدي الى فشل المشروع واغلاقه ،اذ ظهرت العديد من العوائق التي اشار اليها كل من (العباسي ، برهان ، ٢٠٠٩ : ٨٢-٨٤) وكما يلي :

أ - صعوبة التقدير .

ب - الوقت الزمني اللازم لإنجاز المشروع .

ج - التكاليف .

د - التنسيق .

هـ - ندرة المعلومات وعدم دقتها :

و - وجود نقاط ضعف والاهمال في مستوى انجاز البحوث والدراسات الفنية والتطبيقية في اعداد دراسات الجدوى الاقتصادية .

ع - ضعف الرقابة والحرص على تنفيذ المشروعات ضمن السقف الزمني لها مما يسبب في ضياع الكثير من الوقت والموارد ويضخم حجم التكاليف الاستثمارية للمشروعات مما يؤدي الى رفع تكاليف السلع المنتجة.

غ - الاثار السلبية الخطيرة في كفاءه تشغيل المشروعات الجديدة بسبب ضعف الادارة وتأثير ذلك في تندي مستوى اداء المشروعات بالرغم من المؤشرات الجيدة التي اظهرتها دراسة الجدوى .

ف - عدم القيام بدراسة جدوى والتقييم بعد تنفيذ المشروع والبدء بالتشغيل التجريبي ومن ثم التجاري،(حمدي ٢٠٠٨ : ٦٦) .

الفصل الثاني - المبحث الاول ماهية المشروع ومراحله وكيفية إدارته

(٢-١٥) اطراف المشروع

وهي كافة الجهات المشاركة في انجاز المشروع (مختار، ٢٠١٨: ٦) :

- أ- الزبون : و هو الفرد أو المنظمة التي يتم تنفيذ المشروع لصالحها.
- ب- مدير المشروع : و هو الفرد الذي يقود المشروع و المسؤول عن نجاحه و فشله ، يجب ان يتمتع بمهارات فنية و ادارية و اتصالية و انسانية.
- ج- الإدارة العليا : و هي الادارة التي يتبع لها المشروع و ينتظر منها الدعم الكامل لنجاح المشروع.
- د- المديرى و الموظفون : هم موجودون على مستوى المنظمة التي يتبع لها المشروع .
- هـ- فريق المشروع : هو الطاقم الوظيفي الذي عمل في المشروع .
- و. الموردون : و نعني بهم كافة الجهات التي تقوم بتزويد المشروع بالموارد المادية و البشرية الضرورية التمام المشروع.

(٢-١٦) الفوائد المحتملة لإداره المشروع

هنالك العديد من الفوائد المحتملة لإدارة المشروع والتي تعبر عنها المنظمات التي تنفذ المشروعات بشكل مستمر (زوكار، ٢٠١٨: ٣٣) :

- زيادة التركيز على هدف واحد .
- زيادة كفاءة استخدام موارد المنظمة.
- زيادة المساءلة والمحاسبة .
- المنافسة الجيدة.
- تعزيز وضوح تنفيذ الاستراتيجية.

الفصل الثاني - المبحث الاول
ماهية المشروع ومراحله وكيفية ادارته

- اعتبار التكاليف دورة الحياة .
- تحسين الاتصالات الرسمية ولغير رسمية .
- تحسين امن المعلومات المتعلقة في المشروع.
- تحسين روح الفريق وتماسكه.
- فرص لتطوير فرق متعددة التخصصات وتطوير المهارات الفردية.

المبحث الثاني: تحسين الاداء

(١-١) نشأة مفهوم الاداء

اصبح الاهتمام حول مفهوم الأداء بشكل متزايد في العقود الأخيرة، إذ انتشر في جميع ميادين النشاط البشري تقريباً، كمقدمة موجزة عن مفهوم الأداء يمكن البدء من شعار (مارستون Marston لا تقلل من توقعاتك لتلبية أدائك ، أرفع مستوى أدائك لتلبية توقعاتك) وتعددت الآراء ووجهات النظر والتعريفات الواردة في الأدبيات العلمية من قبل الباحثين والكتاب ، فالأداء هو تصور ذاتي للواقع، وهو ما يفسر العديد من الأفكار النقدية حول المفهوم وأدوات قياسه، كما ترجع كثرة الدراسات على المستوى الدولي في ميدان الأداء إلى الأزمة المالية التي اجتاحت الاقتصاد عالمياً ، مما أدى إلى استمرار الحاجة إلى التحسين في ميدان أداء الكيانات، وغالباً ما يستخدم مفهوم أداء المنظمة في الأدبيات العلمية، ولكن نادراً ما يتم تعريفه، نظراً للعدد الكبير من المفاهيم المستخدمة في تحديد الأداء، الذي أدى إلى وجود خلط في هذا المفهوم، ومن ثم، فإن الأداء مرتبط بمفاهيم مثل: الإنتاجية، والكفاءة، والفعالية، والاقتصاد، والقدرة على الكسب، والربحية، والقدرة التنافسية وما إلى ذلك، ولهذا السبب يتم الإصرار بشكل متزايد على تعريف واضح لمفهوم الأداء (Iuliana&Maria,2016:179)

ظهر مصطلح الأداء في (منتصف القرن التاسع عشر) واستخدم لأول مرة في تحديد النتائج في مسابقة رياضية، وفي (القرن العشرين)، تطور المفهوم الاداء ضمن سلسله من التعريفات التي كان من المفترض أن تشمل أوسع معنى لما يتم إدراكه من خلال الأداء، أما في الوقت الراهن، فلا يوجد أداء مستقل عن الأهداف المحددة، ويترجم بلوغ الأهداف بتحقيق الأداء، وبما أن أهداف المنظمة لا يمكن تحديدها بدقة وهي أكثر عدداً، فإن تحديد الأداء أصبح أكثر صعوبة لأنه مقياس نسبي. (Khan et al,2017: 3296) ، و من الناحية اللغوية إن كلمة الأداء تقابل الكلمة اللاتينية (performare) التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي اشتقت منها الكلمة الإنكليزية (performance) التي تعني إنجاز العمل أو الطريقة التي يبلغ بها التنظيم أهدافه ،أما من حيث المعنى فالأداء يعكس ثلاثة معان وهي (أولاً - : تُعبر عن حدث، وثانياً - :تقوم بعمل ما، وأخيراً تُعبر عن نتائج عمل أو فعل ما(Kamel, 2007:119) .

الفصل الثاني - المبحث الثاني .. تحسين الأداء

(١-٢) مفهوم الاداء

تطورت فكرة الاداء وزاد اهتمام المنظمات بها ، وذلك تماشياً مع المتغيرات التي حدثت مع التطور العالمي ، إذ يعد اداء المنظمة مؤشراً على تفوقها ونجاحها، ويعد مفهوم الاداء جوهرياً ومهما بشكل عام بالنسبة للمنظمات ولقد اصبح ظاهرة شمولية والعنصر المحوري لجميع فروع وحقول المعرفة الادارية فضلا عن كونه البعد الاكثر اهمية لمختلف المنظمات (الغالبي ،ادريس ،٢٠٠٧ : ٤٧٦) ، ويمكن تعريف الاداء كما مبين في الجدول التالي :

جدول (٦) مفهوم الاداء

ت	المفهوم	المصدر
١	عبارة عن نتيجة وهو يتكون من الكفاءة والفاعلية والانتاجية والتنافسية	(اسماعيل ،٢٠٠٣ : ٢٦)
٢	السلوك الذي يسهم فيه الفرد في التعبير عن اسهاماته في تحقيق اهداف المنظمة ، إذ يتم تعزيز و دعم هذا السلوك من قبل ادارة المنظمة ، بما يتضمن النوعية والجودة من خلال التدريب	(الخناق ، ٢٠٠٥ : ٣٦)
٣	انعكاس لقدرة المنظمة وقابليته على تحقيق اهدافها	(الغالبي ، ٢٠٠٧ : ٤٧٧)
٤	يعد محصلة قدرة المنظمة في استغلال مواردها البشرية والمالية وتوجيهها نحو تحقيق الاهداف المنشودة	(سلمان ، ٢٠٠٨/٢٠٠٩ : ٣٩)
٥	يشير الى الفعل الذي يقود الى انجاز الاعمال كما يجب ان تنجز والذي يتصف بالشمولية والاستمرار، إذ يقترن بمصطلحين هما الكفاءة والفاعلية.	(الداودي ، ٢٠١٠/٢٠٠٩ : ٢١٧)
٦	هو ما تصل اليه المنظمة من نتائج جراء انشطتها وفعاليتها المختلفة	Wheelen&Hunger,2017:23

(Armstrong,2020:3)

يستخدم الأداء للإشارة إلى العمل الجاد لتحقيق هدف معين، ويتطلب تحقيق الهدف مجموعة من الموارد البشرية والمالية والطبيعية فالأداء هو نشاط يتم تطبيقه على جزء أو أداء كل الإجراءات في مدة زمنية معينة، وغالبا ما يتعلق بكفاءة الإنفاق السابقة أو المقترحة، أو مسؤولية الإدارة أو المساءلة، بمعنى آخر لا يشير فقط إلى إظهار شيء ما، ولكنه يشير إلى المخرجات المقبولة من قبل المنظمة.

المصدر: من اعداد الباحثة بالاستناد الى المصادر العلمية

واستنادا على ما تقدم توصلت الباحثة بان الاداء " يتمثل بقدرة المنظمة على توجه مواردها المختلفة "المادية والمالية والبشرية" نحو تحقيق الاهداف التي تسعى اليها .

(١-٣) اهداف الاداء

واشار كل من (Folan & Jagdev,2007:2) الى عدد من اهداف الاداء المتمثل بالاتي :

- ١- يتم تحليل الأداء دائما على وفق ارتباط الكيان ضمن بيئة معينة التي يعمل فيها، وعادة ما يتم تقييم المنظمة من خلال تأثيرها، في سبيل المثال في سوق معين، وليس على تأثيرها في مكان غير مرجح للعمل فيه.
- ٢- يتم وضع هدف أو عدة أهداف ذات صلة بالمنظمة المعنية، ومن ثم عادة ما يتم تقييم المنظمة على وفق الرؤية المستقبلية المحددة لما تريد المنظمة تحقيقه، وليس على أهداف تعود لجهات خارجية.
- ٣- يتم تقليص الأداء إلى خصائص ذات صلة يمكن التعرف عليها، ومن ثم عادة ما يتم تقييم المنظمة على وفق المعايير التنافسية، مثل التكلفة والجودة والوقت وما إلى ذلك، والأولويات التنافسية الأكثر صعوبة في القياس، مثل المرونة أو الاستدامة، لأنها ذات صلة ويمكن التعرف عليها، لكن لا يتم تقييم الخصائص غير ذات الصلة والتي لا يمكن التعرف عليها.

(١-٤) انواع الاداء

يتصنف الاداء بثلاثة انواع كالآتي :

١- اداء المهام : وتعني السلوكيات التي تسهم في انجاز عمليات جوهرية في المنظمة مثل الانتاج المباشر للبضائع والخدمات ، البيع ، وجرد المخزون ، وكل اداء يسهم بشكل مباشر او غير مباشر في تنفيذ عمليات المنظمة ، فمثلا في الوظائف الادارية يمكن ان يشمل هذا الاداء او السلوك الحاجة الى احداث تحويل الافراد من حالة نزاع بواسطة الصراع الى جو تنافسي ، فضلا عن يمكن ان يكون هذا السلوك عبارة عن جهود مبذولة وتحفيزية لأداء المهام .(Gibbs,2004 : 42).

٢- الاداء الظرفي : يمثل السلوكيات التي تسهم بشكل غير مباشر في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية في المنظمة ، إذ تتسم هذه السلوكيات في تشكيل كل من ثقافة المنظمة ، والمناخ التنظيمي ، إذ يكون هذا الاداء خارج نطاق مهام الوظيفة الاساسية ويعتمد على الظروف التي تجري فيها معالجة العمليات ، (Kiyoshi,2006 : 223).

٣- الاداء المعاكس او المجابه : يتميز بالسلوك السلبي في العمل مثلا التأخير عن مواعيد العمل او الغياب ، وقد يشمل سلوكيات الانحراف، العدوانية ، سوء الاستخدام ، العنف ، وروح الانتقام والمهاجمة (Gibbs,2004 : 43).

(١-٥) ابعاد الاداء

هنالك اربعة ابعاد للأداء (الداودي ، ٢٠١٠ : ٢٠٩) وهي كالآتي :

١- البعد الاقتصادي : الذي بواسطته تشبع المنظمة رغبات المساهمين والزبائن والموردين وتكتسب ثقتهم ، ويقاس هذا الاداء بالقوائم المالية .

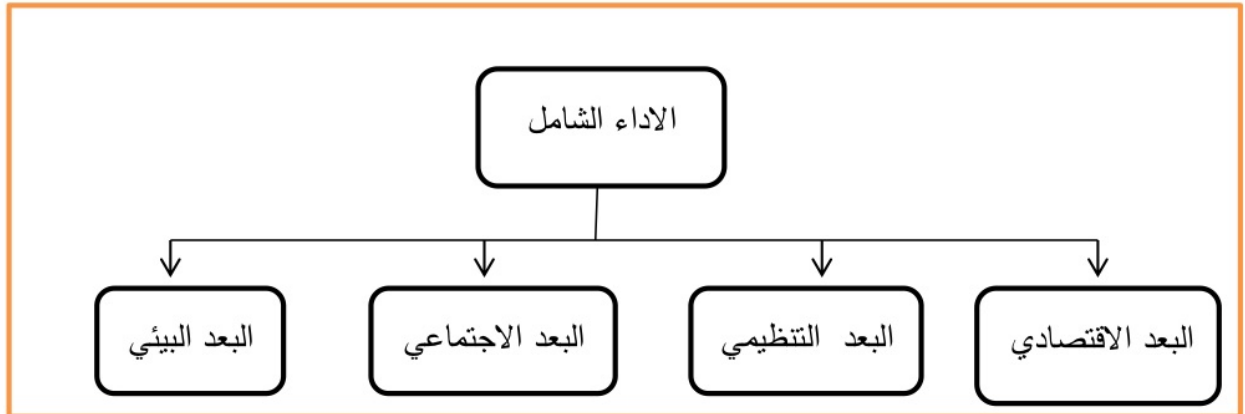
٢- البعد التنظيمي للأداء : ويتضمن الطرائق والكيفيات والاساليب والمعايير التي يتم على اساسها قياس الفعالية للإجراءات التنظيمية المعتمدة واثرها في الاداء و التي تعتمدها المنظمة في المجال التنظيمي لغرض تحقيق أهدافها كافة، ومن ثم يكون لدى مسيري المنظمة معايير يتم على اساسها قياس فعالية الاجراءات التنظيمية المعتمدة وتأثيرها في الاداء ، مع الإشارة الى ان هذا القياس

الفصل الثاني - المبحث الثاني .. تحسين الأداء

يتعلق بطريقة مباشرة بالهيكلية التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية ، مما يعني يمكن للمنظمة ان تصل الى مستوى فعالية اخر ناتج عن المعايير الاجتماعية و الاقتصادية إذ يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية ، إذ نستنتج مما سبق ، ان هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تؤدي دورا مهما في تقويم الاداء ، إذ تتيح المنظمة ادراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الاولى ، قبل ان يتم ادراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية .

٣- **البعد الاجتماعي للأداء** : يشير الى مدى تحقق الرضا عند افراد المنظمة على اختلاف مستوياتهم ، لان مستوى رضا العاملين يعد مؤشرا على وفاء الافراد لمنظمتهم ، وتتجلى اهمية هذا الجانب في كون الاداء الكلي للمنظمة قد يؤثر سلبا في المدى البعيد ، إذ اقتصرت المنظمة على تحقيق الجانب الاقتصادي ، واهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية ، فكما هو معروف في ادبيات التسيير ان جودة التسيير في المنظمة ترتبط بمدى تلازم فاعليتها الاقتصادية مع الفاعلية الاجتماعية ، لذا ينصح بإعطاء اهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المنظمة ، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة (صراعات ، ازمات)

٤- **البعد البيئي** : يركز على المساهمة الفاعلة للمنظمة في التنمية وتطوير بيئتها.



الشكل (٦) ابعاد الاداء

المصدر :- من اعداد الطالبة

(١-٦) تصنيف او معايير الاداء

تختلف تقسيمات الاداء حسب معيار الحاجة الخاصة لدراسة وقياس الاداء ومن اهمها ما يلي :

١- معيار المصدر او الطبيعية : يتم تقسيم أداء المنظمة على وفق هذا المعيار الى (عتيقة :٢٠٠٦، ٥٨):

أ- الاداء الداخلي : وينتج عنه تفاعل مختلف اداء الانظمة الفرعية للمنظمة ، إذ يختلف الاداء الجزئي المستقل في الاداء البشري والاداء التقني والاداء المالي الخاص بالإمكانات المالية المستعملة.

ب-الاداء الخارجي : هو الاداء الناتج عن تغيير البيئة المحيطة بالمنظمة ، فهو ينتج عن المحيط الخارجي للمنظمة فمثلا قد يزداد حجم مبيعات للمنظمة بسبب التحسن في الوضع الاقتصادي.

٢- معيار الشمولية : ويمكن تقسيمه الى نوعين وهي كما اشار اليها (مزهودة ،٢٠٠١ :٨٩):

أ- الاداء الكلي :ويتمثل بالإنجازات التي اسهمت كل الوظائف والانشطة الفرعية للمنظمة في تحقيقها دون انفراد جزء او عنصر لوحده في تحقيقها ،ومن خلال الاداء الكلي يمكن التحكم على مدى تحقق المنظمة لأهدافها الخاصة كالاستمرارية و النمو والربحية ويشير الى تفاعل اداء الانظمة الفرعية .

ب-الاداء الجزئي :هو الاداء الذي يتحقق على مستوى الانشطة الفرعية للمنظمة والوظائف الاساسية ،إذ يعزز مبدأ التكامل والتسلسل بين الاهداف في للمنظمة .

(١-٧) قياس الاداء

منذ أكثر من قرن، كتب "لورد كيلفين" قائلا: "عندما يكون بإمكانك قياس ما تتحدث عنه وتعبّر عنه في صورة أعداد وأرقام، فإن ذلك يعني أنك تعرف شيئا عنه، ولكنك عندما تعجز عن قياسه أو التعبير عنه في صورة عددية، يكون معنى ذلك أن معرفتك به ضئيلة أو غير مرضية(اشتون ،٢٠٠١ :٣٠) ، وإن قياس الأداء هو الوسيلة الصحيحة التي بواسطتها تحدد من خلال جميع العوامل المؤثرة في التقدم نحو الهدف بحيث يكون قياسا شاملا لجميع أبعاد الأداء ،والجدول التالي يوضح المقاييس الأكثر استعمالا لقياس الأداء.

الفصل الثاني - المبحث الثاني .. تحسين الأداء

الجدول (٧) تصنيف مقاييس الأداء

المقياس	يقيس	التعبير عن الوحدات
الكفاءة	قدرة المنظمة على اداء المهام	المدخلات ازاء المخرجات
الفاعلية	قدرة المنظمة على التخطيط لمخرجات عملياتها	المخرجات الفعلية ازاء المخرجات المخطط لها
الجودة	مسألة انجاز وحدة العمل بشكل صحيح ، السلامة المهنية التي تحدد حسب احتياجات الزبائن	عدد الوحدات المنتجة بشكل صحيح ازاء اجمالي عدد الوحدات المنتجة
التوقيت	سلسلة انجاز وحدة العمل في الوقت المحدد ، إذ تحدد معايير التوقيت حسب احتياجات الزبائن	عدد الوحدات المنتجة في الوقت المحدد ازاء اجمالي عدد الوحدات المنتجة
الانتاجية	حجم الموارد التي تستخدم لإنتاج وحدة العمل	المخرجات ازاء المدخلات

المصدر :- ادريس و الغالبي ،اساسيات الاداء وبطاقة التقييم المتوازن /ط١،عمان ،الاردن ،٢٠٠٩ : ٧٦

(٢-١) تحسين الاداء

يشير تحسين الأداء الى استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى (الخرامي، ١٩٩٩ : ١١)، ويذكر (السعود ، ٢٠٠٨ ، ٨٩) أن تحسين الاداء يتطلب تطوير الانظمة وأساليب الاداء كافة في المنظمة وزيادة قدرة المنظمة في تعاملها مع المتغيرات كافة ، وجهه نظر (يحياوي وابو حديد وآخرون ، ٢٠١٤ : ٦٤) بأنه يتم بواسطة العامل البشري ذي المهارات العالية ، والذي لديه دوافع عالية وباستخدام تقنيات مبسطة وليست معقدة ، إذ تقوم بها فرق العمل بهدف تطوير الاداء العام للمنظمة من خلال تحسين جودة وارضاء الزبائن ومن ثم ضمان التطور والنجاح على المدى الطويل .

(٢-٢) مبادئ تحسين الاداء

يوجد عدد من المبادئ التي اشار اليها (العبيد، ٢٠٠٨ : ١٣) وكالاتي :

١- الوعي بتحقيق احتياجات وتوقعات الزبائن (الداخلي / الخارجي)

٢- ازالة الحواجز والعوائق والتشجيع على المشاركة لجميع العاملين

٣- التركيز على النظم والمعلومات

٤- القياس المستمر ومتابعة الاداء

(٢-٣) دوافع تحسين الاداء

يوجد العديد من الدوافع والعوامل التي تؤدي المنظمات الى تحسين ادائها ، والتي اشار اليها (زايد، ٢٠٠٣ : ١٠)، ومن ابرزها ما يلي :

١- دوافع التحسين المستمر : من اهم العوامل التي تدفع بالتحسين المستمر ما يأتي:

أ - معدلات التغيير السريعة : وتمثل مجموعة من القوى الخارجية التي تؤثر في الانشطة وقرارات المنظمة وتتأثر بها ، وتعد البيئة الخارجية بمثابة نقطة البداية والنهاية للمنظمة ، من حيث كونها نقطة البداية فهي تعد المصدر الاساسي للحصول على الموارد التنظيمية مثل المواد الخام ، رؤوس الاموال والعمالة، اما من حيث كونها نقطة نهاية ، فان بيئة الاعمال هي المستهلك الاساسي لمنتجات وخدمات المنظمة ، فكلما تميزت البيئة بعدم التأكد نتيجة لكثرة عدد المتغيرات البيئية وعدم استقرارها ، عندها تعمل المنظمات على تحسين ادائها ، لمواجهة ظروف الغموض البيئي كافة وذلك من خلال الابتكار .

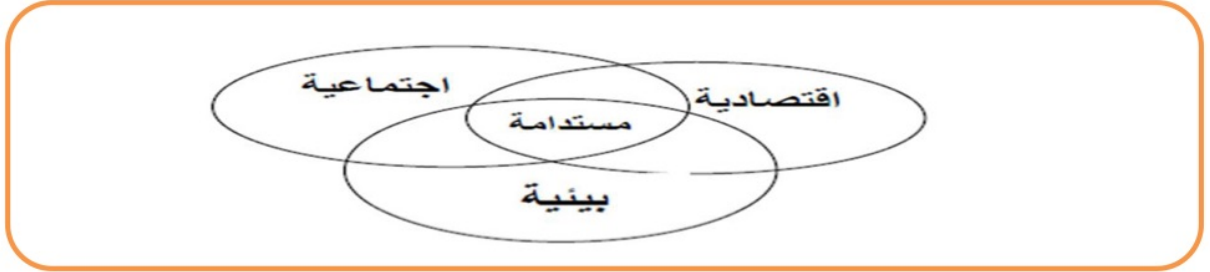
ب - الحفاظ على المكانة : وتتمثل بالموقع التنافسي للمنظمة بين بقية المنظمات العاملة في المجال نفسه ، والتي يمكن لها ان تحقق ميزة تنافسية عندما تقوم بتطبيق الاستراتيجيات التي تخلق القيمة للمستهلك ، والتي لا يمكن للمنافسين الحاليين تطبيقها ، فان المنظمة يمكن ان تمتلك ميزة تنافسية دائمة من خلال المزيج الدقيق بين المهارات البشرية ، والاصول المادية ، بطريقة فريدة تؤدي الى تحقيق الميزة التنافسية المنشودة .

الفصل الثاني - المبحث الثاني .. تحسين الأداء

ج - الاهتمام بالجودة : يترتب على المنظمات ان تجد لنفسها الاسلوب الذي يمكنها من دمج معارفها ومواردها المختلفة لتحقيق مستوى عالي من الاداء ، مع الحرص على التركيز على الجودة الشاملة ، والتي تعبر عن الاساس الذي ينطلق منه استهداف ذلك المستوى من الاداء، مع مراعاة شروط التنمية والاستدامة .

د - المنافسة :وهي تعبر عن حالة الصراع الموجود بين المنظمات ومحاولة كل منها كسب الريادة ، وذلك بالاعتماد على عدة استراتيجيات تمكنها من تحقيق مستويات مرتفعة من الاداء .

٢- المسؤولية الاجتماعية للمنظمات والتنمية المستدامة : هو الاندماج الاختياري من طرف المنظمات بالاهتمام بالمشكلات الاجتماعية والبيئية في أنشطتها التجارية، وعلاقتها مع الأطراف ذات المصلحة (Yves,2009: 129)، فالمنظمات لها مجموعة من السلوكيات الاجتماعية المسؤولة، بغض النظر عن المتطلبات القانونية المفروضة من أجل الاستجابة للحاجات الاجتماعية، فيكون من بين أهدافها المساهمة في التنمية المستدامة والصحة والرفاهية الاجتماعية، فمفهوم التنمية المستدامة يرتبط بثلاثة أهداف هي: الفعالية الاقتصادية، المساواة الاجتماعية، والحفاظ على البيئة، لذلك فوضع سياسة للتنمية المستدامة لا تحدد بالبيئة فقط، ولكن بإدارة تدمج هذه الأبعاد الثلاثة كما يمثله الشكل التالي :

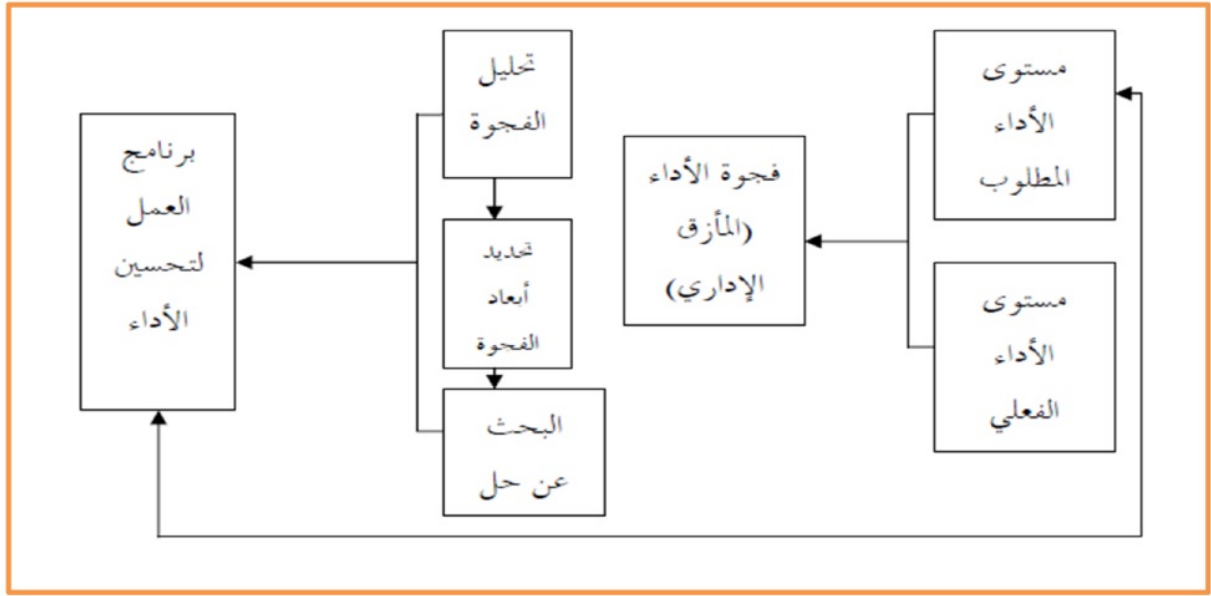


الشكل (٧) اساسيات التنمية المستدامة

Source: Alain, JOUNOT, 2010:4 questions pour comprendre et agir : RSE et developement durable, AFNOR, Paris .

(٢-٤) نموذج تحسين الأداء

من أجل تحقيق التحسين، تستخدم المنظمة نموذج تحسين الأداء الذي يركز على مبدأ تحليل الفجوة أو انحراف الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف، والبحث عن مصادر هذا الانحراف واقتراح الكيفية أو الوسائل التي يمكن أن تصحح هذا الانحراف ، (مسعودة، دولي ،٢٠٠٩ :٤)، وفيما يلي شكل يوضح نموذج تحسين الأداء:



الشكل (٨) نموذج تحسين الاداء

المصدر : لسلمي ،علي ،ادارة التميز، نماذج وتقنيات الادارة في عصر المعرفة ، مكتبة الادارة الجديدة ،القاهرة ،٢٠٠٢ : ١٤٧

يتبين من الشكل أن تحسين الأداء يكون بخمس خطوات هي :- (السلمي ،١٩٩٥ : ٢٨٧)

الخطوة الأولى تحليل الأداء: يتم تحليل الأداء باختبار المنظمة ضمن أولوياتها و قدراتها، و تعريف

وتحليل للوضع الحالي والمتوقع للمنظمة.

الخطوة الثانية البحث عن جذور المسببات: ويتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي، وعادة ما يتم الفشل في معالجة مشكلات الأداء ،لأن الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأعراض الخارجية فقط وليست المسببات الحقيقية للمشكلة، ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل، لذا فإن تحليل المسببات هو رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين الأداء.

الخطوة الثالثة اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة: التدخل هو طريقة منتظمة وشاملة للاستجابة لمشكلات الأداء ومسبباته، وعادة ما تكون الاستجابة مجموعة من الإجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسن الأداء، ويتم تشكيل الإجراءات الملائمة للمنظمة ولوضعها المالي والتكلفة المتوقعة اعتمادا على الفائدة المرجوة، وعادة ما يؤدي التدخل الشامل إلى التغيير وإلى نتائج مهمة في المنظمة .

الخطوة الرابعة التطبيق: بعد اختيار الطريقة الملائمة يوضع حيزا للتنفيذ، ثم يصمم نظام للمتابعة ومحاولة تضمين مفاهيم التغيير التي تريدها في الأعمال اليومية مع محاولة الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة للتغيير، لضمان تحقيق فعالية المنظمة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

الخطوة الخامسة، مراقبة وتقييم الأداء: يجب أن تكون هذه العملية مستمرة، لأن بعض الأساليب والحلول تكون لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء، كما يجب أن تكون هناك وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس التغيير الحاصل؛ لتوفير تغذية عكسية مبكرة نتيجة لتلك الوسائل ، ولتقدير ما التأثير الحاصل في محاولة سد الفجوة في الأداء، يجب المقارنة وبشكل مستمر مع التقييم بين الأداء الفعلي والمرغوب مما يساعد على الحصول على معلومات من التقييم يمكن استخدامها والاستفادة منها في عمليات تقييم أخرى من جديد.

وإن هدف تحسين الأداء لا يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة لعناصره ومستوياته ، وتحليل العوامل التنظيمية المؤثرة فيه، والبحث عن الأساليب الفعالة لتحسين وتطوير تلك العوامل، وفلسفة تحسين الأداء تمثل سياسة عامة تنتهجها المنظمات الحديثة إذ يسود الاقتناع بضرورة التحسين المستمر للعوامل التنظيمية كافة المتبعة في المنظمة التي تؤثر في أداء العاملين فيها، بدءاً بالقيادات العليا وانتهاء بالمستويات التنظيمية في كل مجالات النشاط.

(٥-٢) مداخل تحسين الاداء

هناك نمطان أساسيان متكاملان لتحسين الأداء حسب ما أشاره ليهما (Raymond,2008: 211)، هما التحسين التدريجي المستمر والتحسين الجذري المرتبط بإعادة التصميم، فالتحسين التدريجي المستمر يتعلق بتحديد طرائق التطوير في الأعمال اليومية، وتنفيذها بوضع فرق للتطوير تهتم بحل المشكلات اليومية التي تواجهها العمليات باستخدام أدوات إدارة الجودة، أما التحسين الجذري فلا يكون تدريجيا بل بقفزة نوعية في مستوى الأداء، وتلجأ المنظمات إلى هذه الطريقة إذ كان هناك فرق كبير بين الأداء الحالي والأداء المرغوب

الفصل الثاني - المبحث الثاني .. تحسين الأداء

فيه الذي يستلزم إشباع الزبون أو مواجهة المنافسة، فتجرى على العمليات تعديلات جذرية في طريقة تسييرها، ويوضح الجدول التالي خصائص كل من التحسين المستمر والتحسين الجذري على وفق عدة معايير

جدول (٨) متغيرات مداخل التحسين الاداء

معايير المقارنة	التحسين المستمر	التحسين الجذري
طبيعة التغيير	جزئي	جذري
نقطة البداية	عملية موجودة	البدء من جديد
تكرار التغيير	مرتفعة	منخفضة
الوقت الازم	قصيرة	طويل
المشاركة	من الاسفل الى الاعلى	من اعلى الى الاسفل
مدى التغيير	ضيق (داخل الاقسام)	واسع (بين الاقسام)

Source :Vincent,B ,2006,BRONET, Amélioration de la performance industrielle à partir d'un processus référent, these de doctorat, Université de Savoie, France.

إن مداخل التحسين المستمر تعنى : بالتغييرات الصغيرة، المتكررة، التدريجية ويظهر التحسين في وقت قصير، في حين أن التحسين الجذري يعنى ب :التغييرات الكبيرة، والمحددة، والتي ليس لها علاقة بالسير الموجود في داخل المنظمة وتأخذ مدة نوعا ما طويلة لتنفيذها، من المهم توضيح أنه لا يوجد هناك تفضيل مدخل على آخر، ف كلا المدخلين متكاملين يقدمان دم أداء مرتفعاً ودائماً، لهذا فمن اللازم على كل منظمة أن تقوم بكلا التحسينين بصفة مستمرة ودورية ومتتالية مع بعضها مع البعض.

كما يتشارك مدخل التحسين المستمر والتحسين الجذري في إشباع حاجات الزبون عن طريق تعديل عمليات المنظمة، فالتحسين المستمر يقوم بأعمال تصحيحية على مستوى الاختلالات بصفة مستمرة عن طريق الفاعلين المباشرين في العمليات، أما التحسين الجذري فهو يركز أكثر على الاختلالات التي تحتاج إلى تصحيح كبير جدا على وفق نظام قيادي الى جانب إن نوع التحسين يرتبط بالقيود التالية:

- ١- الصعوبة التقنية المتعلقة بالكفاءات المؤهلات اللازمة من أجل الحصول على التحسين.
- ٢- حجم الموارد سواء المالية أم البشرية المعبئة من أجل تنفيذ التحسين.

الفصل الثاني - المبحث الثاني .. تحسين الأداء

٣- مستوى الالتزام المنتظر من الإدارة العليا من أجل القيادة الفعالة للتحسين.
والجدول التالي يوضح مميزات تحسين الاداء المستمر والجذري

الجدول (٩) مميزات تحسين الاداء المستمر والجذري

التحسين الاداء الجذري		التحسين الاداء المستمر		المعايير
هوشين	اعادة الهندسة	الجودة شاملة	كايزن	
**	***	*	*	خطر الفشل
**	***	*	*	ارياح الاداء
***	***	*	*	الصعوبة التقنية
**	***	**	*	الموارد المعنية
**	*	***	**	التزام الادارة

Source :Vincent,B,2006 Amélioration de la performance industrielle à partir d'un processus référent, these de doctorat, Université de Savoie, France.

*** مهمة ** متوسطة، * ضعيفة

- الجودة الشاملة^١
- منهج كايزن^٢
- اعادة الهندسية^٣
- إدارة هوشين^٤

^١ الجودة الشاملة : يعرفها (سعيد، ١٩٩٨: ٧٥) الاداء المستمر في المنظمة التي تركز على ارضاء الزبون و تلبية توقعاته وتحديد المشكلات والتعرف عليها وزيادة الانتماء لدى العاملين، ودعم فكرة المشاركة في اتخاذ القرار من خلال تطبيق أدوات تحليلية وإحصائية لجمع البيانات عن مختلف نشاطات المنظمة لتسهيل عملية الاتصال واتخاذ القرار.

^٢ منهج كايزن: يعمل على حل المشكلات البسيطة والتحسين السريع للعمليات في ورشات العمل، وتستمر لعدة أيام يوضع فيها فريق يكرس جميع وقته في مشروع التحسين يدعى ب: فريق التحسين المستمر (Nicolas VOLCK, 2009 :98).

^٣ اعادة الهندسية : يعرفه بأنه الوصول إلى تحسينات جوهرية في عمليات المنظمة بما يحقق متطلبات المستهلك من ناحية الجودة، السرعة، التجديد، التنوع(البكري، ٢٠٠٢ : ٣١٣).

^٤ ادارة هوشين تعمل بمثابة بوصلة للإدارة من أجل توجيه السياسات الإستراتيجية وتنفيذها على نسق واحد، وتعد طريقة لتوحيد موارد المنظمة لسد الثغرات الحيوية في الأداء الإستراتيجي،(خلاصات الكتب، ١٩٩٦، عدد٨).

(www.bts-ati.info/IMG/pdf/07-hoshin.pdf).

الفصل الثالث الجانب العملي للبحث

المبحث الأول : نبذه تاريخية
عن مشروع القناه شط العرب
الاروائية

المبحث الثاني : التفسير
الاحصائي

الفصل الثالث :- الاطار العملي للبحث

المبحث الاول : نبذه تاريخية عن مشروع قناة شط العرب الاروائية

منذ سنوات طويلة والبصرة الفيحاء تعاني من شحة المياه وردائه نوعيته مما ترك اثر كبير في صحة المواطنين والمزروعات ،وحلا لهذه المشكلة العامة قامت وزارة الموارد المائية / الهياه العامة لتشغيل مشاريع الري والاستصلاح بتنفيذ هذا المشروع وهو ضمن مشاريع المبادرة الزراعية لمجلس الوزراء وبكلفة اجمالية (٣٥٠) مليار دينار .

اذ تقوم هذه القناة بوظيفة نقل وايصال المياه العذبة من شط العرب بواسطة القناة الاروائية ناقلة للمياه من منطقة كتيبان شمال البصرة بمسافة (٢٠ كم) قبل ان يتأثر باللسان الملحي الصاعد من الخليج العربي وتسير القناة بصورة موازية لشط العرب ابتداء من منطقة كتيبان ولمسافة (٣٩ كم) على الجانب الايسر منه ، ثم تعبر القناة الى الجانب الايمن من شط العرب بواسطة سايفون يمر تحت قاع شط العرب السايفون يكون (٢٠ م/٣/ثانية) وبعدها تسير القناة باتجاه مدينة الفاو وبمسافة (٨٨ كم) لتنتهي عند منطقة راس البيشة ، تهدف القناة الى معالجة مشكلة شحة المياه العذبة للمناطق المحاذية لشط العرب .

و ان هذا المشروع هو الخطوة الاولى ضمن اجراءات بهذا الاتجاه لاستغلال الكمية المتاحة من المياه العذبة بالشكل الامثل وتتبعها خطوات اخرى في ضوء دراسة موسعة للواقع الموجود ، وقد خطت وزارة الموارد المائية من خلال مؤسساتها البحثية عدة خطوات في هذه المجال .

اذ تتولى الوزارة مراحل العمل كافة من التحريات والدراسات والتصاميم والتنفيذ وتتجاوز مساحة الاراضي التي يخدمها المشروع تتجاوز (٨٠) الف دونم بواقع (٤٠)الف دونم في القاطع الشمالي و(٤٠) الف دونم في القاطع الجنوبي .

اذ تنفذ قناة رئيسة مبطنة بالخرسانة مع جزء منها على شكل (U- SHAP) وجسور سيارات عدد (٢٥) وناظم قاطع عدد (٤) وناظم صدر عدد(١) و محطات ضخ عدد (٥) بالإضافة على القناطر ومنافذ الري الحقلية وجسور المشاة مع محطة ضخ عائمة عدد (٢) فضلا عن منشأ السايفون تحت شط العرب ونفذت هذه الاعمال ضمن ١٧ عقداً وزعت بين شركات وزارة الموارد المائية :

الفصل الثالث : الاطار العملي للبحث

١- شركة الفاو العامة لتنفيذ مشاريع الري

٢- شركة الرافدين العامة للسدود

٣- شركة العراق العامة لتنفيذ مشاريع الري

وكذلك :-

١- شركة NSCC شركة اجنبية

٢- شركة ابن ماجد التابعة لوزارة الصناعة

وكانت الجهة المصممة والاستشارية هي مركز الدراسات والتصاميم الهندسية التابعة لوزارة الموارد المائية وجميع العقود مستلمة اوليا او نهائيا ما عدا العقد ٣٠ لسنة ٢٠١٠ الجزء المتضمن القناة الفرعية لشركة الفاو العامة لتنفيذ مشاريع الري وفيما يلي خريطة القاطع الشمالي والجنوبي لتوضيح مسار القناة الاروائية.

وكما موضح بالصور في ملحق رقم (٤)

الفصل الثالث : الاطار العملي للبحث

المبحث الثاني :- التفسير الاحصائي للبحث

اولا :- الوصف الاحصائي لمتغيرات البحث

تم حساب بعض المؤشرات الاحصائية الوصفية لبيان طبيعة تفاعل افراد العينة مع فقرات اداة القياس اذ استخدم مقياس معدل الاجابات لبيان مدى قبول العينة او رفض الفقرة كما حسبت بعض مؤشرات التشتت (الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف) لإظهار التشتت بين افراد العينة ولمعرفة مدى استيعاباً العينة لكل فقرة تم استخدام مقياس شدة الاجابة

١- الوصف الاحصائي لمحور امكانية تقييم القناة الاروائية في البصرة

تم حساب المقاييس الاحصائية الوصفية (الوسط الحسابي ، معامل الاختلاف ، الانحراف المعياري ، شدة الاجابة) لإجابات العينة لمحور امكانية تقييم القناة الاروائية في البصرة وكما موضح بالجدول الآتي

الجدول (١٠): الاحصاءات الوصفية لمحور امكانية تقييم القناة الاروائية في البصرة

المحور	الفقرات	المعدل	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	شدة الاجابة
امكانية	Q1	3.9362	0.4491	11%	94%
تقييم	Q2	4.4043	0.6084	14%	89%
القناة	Q3	3.9574	0.5813	15%	91%
الاروائية	Q4	4.1064	0.5704	14%	96%

الجدول من اعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss

ويبين الجدول (١٠) ان الوسط الحسابي لكل فقرة من الفقرات اكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (٣) وهذه يؤشر بوجود اتفاق لأفراد العينة مع الفقرات و ان القيم الصغيرة لمعاملات الانحراف المعياري تشير الى تجانساً في الاجابات وهذه ما يؤكد معامل الاختلاف اذ تراوحت نسب التجانساً حسب هذا المؤشر (١١%-١٥%)، كما اظهرت شدة الاجابة ان هنالك استيعاباً كبيراً لفقرات المحور.

الفصل الثالث : الاطار العملي للبحث

٢- الوصف الاحصائي لمحور واقع انجاز القناة الاروائية في البصرة

تم حساب المقاييس الاحصائية الوصفية (الوسط الحسابي ، معامل الاختلاف ، الانحراف المعياري ، شدة الاجابة) لإجابات العينة لمحور واقع انجاز القناة الاروائية في البصرة وكما موضح بالجدول الآتي:

الجدول (١١): الاحصاءات الوصفية لمحور واقع انجاز القناة الاروائية في البصرة

المحور	الفقرات	المعدل	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	شدة الاجابة
واقع	Q1	4.0000	0.4681	12%	81%
انجاز	Q2	4.0000	0.3404	9%	87%
القناة	Q3	4.3404	0.5333	12%	94%
الاروائية	Q4	4.2766	0.5541	13%	98%

الجدول من اعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss

ويبين الجدول (١١) ان المعدلات لكل فقرة من الفقرات اكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (٣) وهذه يؤشر وجود اتفاق لا فراد العينة مع الفقرات ، كما اظهرت القيم الصغيرة لمعاملات الانحراف المعياري تشير الى تجانساً في الاجابات وهذه ما يؤكده معامل الاختلاف اذ تراوحت نسب معامل الاختلاف لهذا المؤشر (9%-13%) . كما اظهرت شدة الاجابة ان هنالك استيعاباً لفقرات الاستمارة.

٣- الوصف الاحصائي لمحور ادارة القناة الاروائية في محافظة البصرة

تم حساب المقاييس الاحصائية الوصفية (الوسط الحسابي ، معامل الاختلاف ، الانحراف المعياري ، شدة الاجابة) لإجابات العينة لمحور ادارة القناة الاروائية في محافظة البصرة وكما موضح بالجدول الآتي

الفصل الثالث : الاطار العملي للبحث

الجدول (١٢): الاحصاءات الوصفية لمحور ادارة القناة الاروائية في محافظة البصرة

المحور	الفقرات	المعدل	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	شدة الاجابة
ادارة القناة الاروائية في محافظة البصرة	Q1	4.0638	0.4780	12%	85%
	Q2	3.9149	0.3966	10%	87%
	Q3	4.2979	0.5378	13%	96%
	Q4	4.1277	0.5197	13%	83%
	Q5	4.0000	0.4681	12%	85%
	Q6	3.5745	0.7198	20%	68%

الجدول من اعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss

ويبين الجدول (١٢) ان المعدلات لكل فقرة من الفقرات اكبر من الوسط الحسابي الفرضي (3) اي ان العينة تتفق مع كل فقرة من فقرات المحور ، كما اظهرت القيم الصغيرة لمعاملات الانحراف المعياري الى تجانساً في الاجابات وهذه ما يؤكد معامل الاختلاف اذ تراوحت نسب معامل الاختلاف لهذا المؤشر (-10%) (20% . كما اظهرت شدة الاجابة ان هنالك استيعاباً لفقرات الاستمارة. اذ تراوحت قيم شدة الاجابة -68%) (96%)

٤- الوصف الاحصائي لمحور واقع استخدام القناة الاروائية في محافظة البصرة

تم حساب المقاييس الاحصائية الوصفية (الوسط الحسابي ، معامل الاختلاف ، الانحراف المعياري ، شدة الاجابة) لإجابات العينة لمحور واقع استخدام القناة الاروائية في محافظة البصرة وكما موضح بالجدول الآتي الجدول (١٣): الاحصاءات الوصفية لمحور واقع استخدام القناة الاروائية في محافظة البصرة

المحور	الفقرات	المعدل	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	شدة الاجابة
واقع استخدام القناة الاروائية في محافظة البصرة	Q1	3.8298	0.4735	12%	81%
	Q2	4.2979	0.4482	10%	98%
	Q3	4.0213	0.5831	14%	83%
	Q4	3.8936	0.4744	12%	89%

الجدول من اعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss

الفصل الثالث : الاطار العملي للبحث

ويبين الجدول (١٣) ان المعدلات لكل فقرة من الفقرات اكبر من الوسط الحسابي الفرضي (3) اي ان العينة تتفق مع كل فقرة من فقرات المحور ، كما اظهرت القيم الصغيرة لمعاملات الانحراف المعياري الى تجانساً في الاجابات وهذه ما يؤكد معامل الاختلاف اذ تراوحت نسب معامل الاختلاف لهذا المؤشر -10%) (14% . كما اظهرت شدة الاجابة ان هنالك استيعاباً لفقرات الاستمارة. اذ تراوحت قيم شدة الاجابة (81%-98%)

٥- الوصف الاحصائي لمحور العوائق والمشكلات بالقناة الاروائية التي تواجه اصحاب القرار

تم حساب المقاييس الاحصائية الوصفية (الوسط الحسابي ، معامل الاختلاف ، الانحراف المعياري ، شدة الاجابة) لإجابات العينة لمحور العوائق والمشكلات بالقناة الاروائية التي تواجه اصحاب القرار وكما موضح بالجدول الآتي:

الجدول (١٤): الاحصاءات الوصفية لمحور العوائق والمشكلات بالقناة الاروائية التي تواجه اصحاب القرار

المحور	الفقرات	المعدل	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	شدة الاجابة
العوائق والمشكلات بالقناة الاروائية التي تواجه اصحاب القرار	Q1	3.1915	0.8502	27%	66%
	Q2	3.7234	0.6012	16%	79%
	Q3	4.1277	0.6311	15%	77%
	Q4	4.3191	0.6084	14%	87%
	Q5	4.0000	0.5957	15%	87%

الجدول من اعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss

ويبين الجدول (١٤) ان المعدلات لكل فقرة من الفقرات اكبر من الوسط الحسابي الفرضي (3) اي ان العينة تتفق مع كل فقرة من فقرات المحور ، كما اظهرت القيم الصغيرة لمعاملات الانحراف المعياري تجانساً في الاجابات وهذه ما يؤكد معامل الاختلاف اذ تراوحت نسب معامل الاختلاف لهذا المؤشر -14%) (27% . كما اظهرت شدة الاجابة ان هنالك استيعاباً لفقرات الاستمارة. اذ تراوحت قيم شدة الاجابة (66%-87%).

الفصل الثالث : الاطار العملي للبحث

٦- الوصف الاحصائي لمحور الاداء المنظمي

تم حساب المقاييس الاحصائية الوصفية (الوسط الحسابي ، معامل الاختلاف ، الانحراف المعياري ، شدة الاجابة) لاجابات العينة لمحور الاداء المنظمي وكما موضح بالجدول الآتي:

الجدول (١٥): الاحصاءات الوصفية لمحور الاداء المنظمي

المحور	الفقرات	المعدل	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	شدة الاجابة
الاداء المنظمي	Q1	3.6809	0.6609	18%	79%
	Q2	3.8511	0.5324	14%	87%
	Q3	3.6809	0.7171	19%	85%
	Q4	4.0851	0.5840	14%	81%
	Q5	4.2766	0.5233	12%	91%

الجدول من اعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss

ويبين الجدول (١٥) ان المعدلات لكل فقرة من الفقرات اكبر من الوسط الحسابي الفرضي (3) اي ان العينة تتفق مع كل فقرة من فقرات المحور ، كما اظهرت القيم الصغيرة لمعاملات الانحراف المعياري الى تجانساً في الاجابات وهذه ما يؤكد معامل الاختلاف اذ تراوحت نسب معامل الاختلاف لهذا المؤشر - (12% - 19%) . كما اظهرت شدة الاجابة ان هنالك استيعاباً لفقرات الاستمارة. اذ تراوحت قيم شدة الاجابة - (79% - 91%)

٧- الوصف الاحصائي لمحور الاداء البيئي

تم حساب المقاييس الاحصائية الوصفية (الوسط الحسابي ، معامل الاختلاف ، الانحراف المعياري ، شدة الاجابة) لاجابات العينة لمحور الاداء البيئي وكما موضح بالجدول الاتي:

الفصل الثالث : الاطار العملي للبحث

الجدول (١٦) : الاحصاءات الوصفية لمحور الاداء البيئي

المحور	الفقرات	المعدل	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	شدة الاجابة
الاداء البيئي	Q1	4.4043	0.5324	12%	96%
	Q2	4.2766	0.4925	12%	94%
	Q3	4.2340	0.5867	14%	89%
	Q4	4.2979	0.5378	13%	91%
	Q5	4.3617	0.5432	12%	98%

الجدول من اعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss

ويبين الجدول (١٦) ان المعدلات لكل فقرة من الفقرات اكبر من الوسط الحسابي الفرضي (3) اي ان العينة تتفق مع كل فقرة من فقرات المحور ، كما اظهرت القيم الصغيرة لمعاملات الانحراف المعياري الى تجانساً في الاجابات وهذه ما يؤكد معامل الاختلاف اذ تراوحت نسب معامل الاختلاف لهذا المؤشر - (12% - 14%) . كما اظهرت شدة الاجابة ان هنالك استيعاباً لفقرات الاستمارة. اذ تراوحت قيم شدة الاجابة - (89% - 98%)

ثانياً :- اختبار التوزيع الطبيعي

للتأكد من التوزيع الطبيعي للبيانات ومدى صلاحية البيانات لاختبار الفرضيات الدراسة النظرية تم اختبار البيانات اذ يعد التوزيع الطبيعي واحداً من اهم التوزيعات الاحتمالية ، وفي حالة عدم تحقق فرضية التوزيع الطبيعي في البيانات سيتم اللجوء الى ما يعرف بالاحصاء غير المعلمي وفي هذه الحالة سنفترض ان البيانات لا تتبع اي توزيع احتمالي، وتوجد اكثر من طريقة لمعرفة تحقق شرط التوزيع الطبيعي للبيانات وفي هذا البحث نستخدم اختبار كمكروف سمنروف اذ يعد اختبار كمكروف سمنروف واحداً من اهم اختبارات حسن المطابقة وهو اختبار لا معلمي وان الفرضية التي يتم اختبارها تنص على ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وفي حالة رفض هذه الفرضية يتم قبول الفرضية البديلة التي تنص على الاتي ان البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي ويبين الجدول (١٧) الاتي نتائج اختبار Kolmogorov-smirov

الفصل الثالث : الاطار العملي للبحث

الجدول (١٧) : اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة

Sig.	Test Statistic	Most Extreme Differences			Normal Parameters		المحور
		Negative	Positive	Absolute	Std. Deviation	Mean	
.020	0.032	-0.232	0.179	0.232	0.5204	4.1011	تقييم القناة
.020	0.019	-0.219	0.127	0.219	0.3920	4.1543	انجاز القناة
.020	0.091	-0.191	0.145	0.191	0.41629	3.9965	ادارة القناة
.020	0.035	-0.235	0.174	0.235	0.46026	4.0106	استخدام القناة
.022	0.069	-0.169	0.125	0.169	0.50117	3.8723	العوائق
.029	0.052	-0.152	0.108	0.152	0.60540	3.9149	التنظيمي
.028	0.052	-0.152	0.131	0.152	0.42681	4.3149	البيئي

يبين الجدول (١٧) نتائج اختبار كمكروف سمنروف اذ اظهرت النتائج الاختبار ان قيم sig لكل المحاور تجاوزت القيمة المعنوية (0.05) وهذه يدل على التوزيع الطبيعي لجميع محاور استمارة الاستبانة.

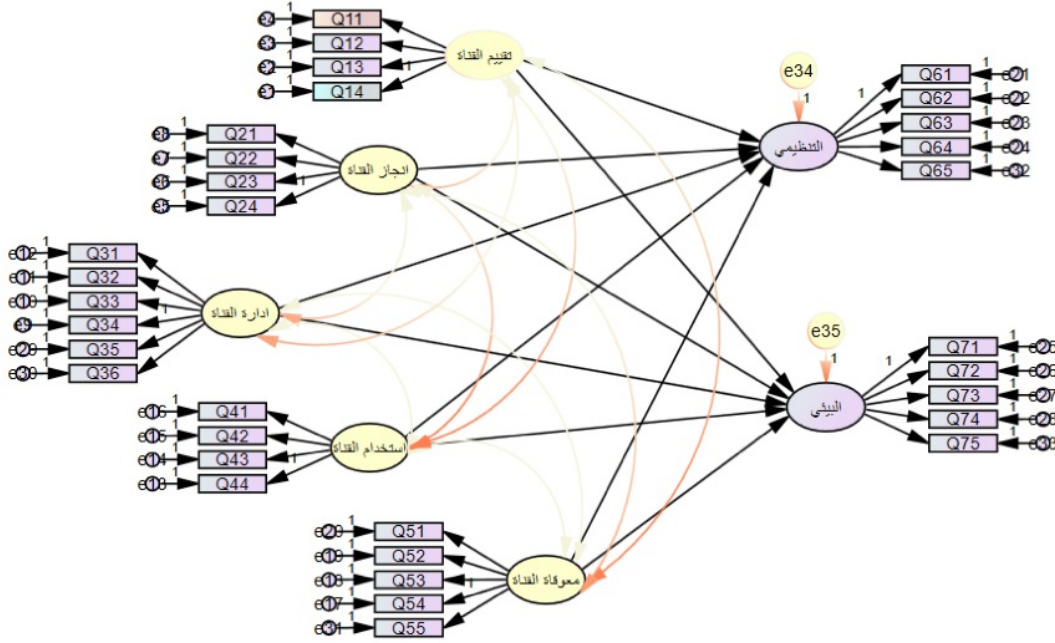
اما الجانب الاستدلالي فسيتم تحليل العلاقة بين المتغيرات باتباع اسلوبا مختلفان الاسلوب الاول تمثل بنموذج المعادلات البنائية والاسلوب الثاني يتمثل بالأسلوب الاحصائي التقليدي المتمثل بتحليل الارتباط والانحدار.

ثالثا : - نموذج المعادلات البنائية

تستخدم النمذجة بالمعادلات البنائية لتمثيل واختبار العلاقات بين المتغيرات اذ تقسم المتغيرات في نماذج المعادلات البنائية الى مجموعتين تمثل المجموعة الاولى بالمتغيرات المقاسة وتتمثل بالأسئلة وفقرات اداة القياس اما المجموعة الثانية فهي المتغيرات الكامنة اذ تتمثل بالمحاور والنمذجة بالمعادلات البنائية هو

الفصل الثالث : الاطار العملي للبحث

اسلوب احصائي لاختبار الفرضيات حول العلاقات للمتغيرات المقاسة والمتغيرات الكامنة ويعرف نموذج المعادلات البنائية بأنه نموذج مفترض للعلاقة الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات المقاسة والكامنة .



يمثل الشكل (٩) نموذج المعادلات البنائية المقترح من قبل الباحثة اذ يمثل المتغيرات والعلاقة بين المتغيرات المقاسة والكامنة

رابعا :- ثبات البنية العاملية:

ان ثبات البنية العاملية يتم تقديرها عن طريق الثبات المركب لكل متغير كامن ويقصد بالثبات المركب مدى مساهمة كل متغير مقياس في تفسير عامله مع الاخذ بالحسبان قيم الاخطاء ويعد الثبات المركب مقبولاً اذا كانت قيمته اكبر من (0.7) ويبين الجدول الاتي نتائج الثبات لمحاوّر اداة القياس.

الفصل الثالث : الاطار العملي للبحث

الجدول (١٨): نتائج معامل الثبات المركب

المحور	Campsite Reliability
تقييم القناة	0.745
انجاز القناة	0.776
ادارة القناة	0.720
استخدام القناة	0.724
العوائق	0.805
التنظيمي	0.765
البيئي	0.863

الجدول من اعداد الباحثة اعتماد على مخرجات الحزمة البرمجية Smart LPS

يبين الجدول (١٨) قيم معامل الثبات Composite Reliability لمحاور اداة القياس اذ . أوضح هير وآخرون (Hair et al, 2017) أن القيمة المقبولة للثبات يجب ان تكون اكبر من (0.70) وبما ان قيمة الثبات المركب لكل المحاور تجاوزت الحد الادنى للقيمة المقبولة فهذا يشير الى ثبات البنية العاملية للنموذج المقترح .

خامسا :- الاتساق الداخلي (الموثوقية)

يقيس الاتساق الداخلي او موثوقية النموذج قدرة المقياس في عكس بنية ما يقيسه وبصورة ثابتة وبعبارة ادق عندما تثبت جميع الشروط الاخرى فان الفرد يجب ان تكون اجابته ثابتة في حالة توزيع الاستبانة مرة اخرى وتتوافر اكثر من طريقة لقياس الثبات او الموثوقية اذ تعد طريقة النصف المشطور ابسط هذه الطرائق لكن يعاب على هذه الطريقة أن نتائجها تختلف باختلاف طريقة تقسيم البيانات لذلك يتم استخدام معامل Alpha Crounbach لقياس الصدق والثبات (الموثوقية) للإجابات عينة البحث.

الفصل الثالث : الاطار العملي للبحث

١- الاتساق الداخلي لمحور امكانية تقييم القناة الاروائية في البصرة

تم حساب معامل كورنباخ لمحور تقييم القناة الاروائية في البصرة وكانت النتائج كما مبينه في الجدول الاتي
الجدول (١٩): نتائج قياس الاتساق الداخلي (الموثوقية) لفقرات محور امكانية تقييم القناة الاروائية في البصرة

Cronbach's Alpha if Item Deleted	Corrected Item–Total Correlation	
0.779	0.442	Q1
0.799	0.587	Q2
0.751	0.553	Q3
0.724	0.531	Q4
N of Items	Cronbach's Alpha	
4	0.774	

يبين الجدول (١٩) نتائج قياس الموثوقية أو الاتساق الداخلي لفقرات محور امكانية تقييم القناة الاروائية في البصرة اذ يظهر الجدول وجود ترابط مقبول بين الفقرات اذ نلاحظ ان جميع الفقرات تجاوزت الحد الادنى المقبول البالغ (0.40) ، ومن ملاحظة التقارب بين قيم فقرة Cronbach's Alpha if Item Deleted مع معامل كورنباخ الفا للمحور تبين وجود تقارب بين القيمتين وهذه يدل على الثبات لجميع الفقرات وحذف اي فقرة من الفقرات لا يحسن من الثبات للمحور . ان الاتساق الداخلي للمحور قد بلغت قيمته (0.774) وهذه القيمة تشير الى وجود اتساق داخلي ومقبولة لمحور امكانية تقييم القناة الاروائية في البصرة.

الفصل الثالث : الاطار العملي للبحث

٢-الاتساق الداخلي لمحور واقع انجاز القناة الاروائية في البصرة

تم حساب معامل كورنباخ لمحور واقع انجاز القناة الاروائية في البصرة وكانت النتائج كما مبينه في الجدول الاتي:

الجدول (٢٠): نتائج قياس الاتساق الداخلي (الموثوقية) لفقرات محور واقع انجاز القناة الاروائية في البصرة

Cronbach's Alpha if Item Deleted	Corrected Item–Total Correlation	
0.777	0.418	Q1
0.788	0.403	Q2
0.763	0.432	Q3
0.830	0.409	Q4
N of Items	Cronbach's Alpha	
4	0.767	

يبين الجدول (٢٠) نتائج قياس الموثوقية او الاتساق الداخلي لفقرات محور واقع انجاز القناة الاروائية في البصرة اذ يظهر الجدول وجود ترابط مقبول بين الفقرات والمحور اذ تجاوزت جميع الفقرات الحد الادنى المقبول البالغ (0.40) ، ومن ملاحظة التقارب بين قيم فقرة Cronbach's Alpha if Item Deleted مع معامل كورنباخ الفا للمحور يتبين بوجود تقارب بين القيمتين وهذه يدل على الثبات لجميع الفقرات وحذف اي فقرة من الفقرات لا يحسن من الثبات للمحور . ان الاتساق الداخلي للمحور قد بلغت (0.767) وهذه القيمة تشير بوجود اتساق داخلي ومقبولة لمحور واقع انجاز القناة الاروائية في البصرة.

الفصل الثالث : الاطار العملي للبحث

٣- الاتساق الداخلي لمحور ادارة القناة الاروائية في محافظة البصرة

تم حساب معامل كورنباخ لمحور ادارة القناة الاروائية في محافظة البصرة وكانت النتائج كما مبينه في الجدول الاتي

الجدول (٢١): نتائج قياس الاتساق الداخلي (الموثوقية) لفقرات محور ادارة القناة الاروائية في محافظة البصرة

Cronbach's Alpha if Item Deleted	Corrected Item–Total Correlation	
0.780	0.461	Q1
0.766	0.455	Q2
0.708	0.406	Q13
0.754	0.412	Q4
0.774	0.463	Q5
0.719	0.471	Q6
N of Items	Cronbach's Alpha	
4	0.785	

يبين الجدول (٢١) نتائج قياس الموثوقية او الاتساق الداخلي لفقرات ادارة القناة الاروائية في محافظة البصرة اذ يبين الجدول وجود ترابط مقبول بين الفقرات والمحور اذ تجاوزت جميع الفقرات الحد الادنى والبالغ (0.40) ، فضلا عن ملاحظة التقارب بين قيم فقرة Cronbach's Alpha if Item Deleted مع معامل كورنباخ الف للمحور يتبين بوجود تقارب بين القيمتين وهذه يدل على الثبات لجميع الفقرات ومن ثم فأن حذف اي فقرة من الفقرات لا يحسن من الثبات للمحور . ان الاتساق الداخلي للمحور قد بلغت قيمته (0.785) وهذه القيمة تشير بوجود اتساق داخلي ومقبول لمحور ادارة القناة الاروائية في محافظة البصرة.

الفصل الثالث : الاطار العملي للبحث

٤- الاتساق الداخلي لمحور واقع استخدام القناة الاروائية في محافظة البصرة

تم حساب معامل كورنباخ لمحور واقع استخدام القناة الاروائية في محافظة البصرة وكانت النتائج كما مبينه في الجدول الاتي:

الجدول (٢٢) : نتائج قياس الاتساق الداخلي (الموثوقية) لفقرات محور واقع استخدام القناة الاروائية في محافظة البصرة

Cronbach's Alpha if Item Deleted	Corrected Item–Total Correlation	
0.746	0.416	Q1
0.757	0.406	Q2
0.743	0.499	Q3
0.780	0.456	Q4
N of Items	Cronbach's Alpha	
4	0.713	

يبين الجدول (٢٢) نتائج قياس الموثوقية او الاتساق الداخلي لفقرات واقع استخدام القناة الاروائية في محافظة البصرة اذ يظهر الجدول وجود ترابط مقبول بين الفقرات والمحور اذ تجاوزت جميع الفقرات الحد الادنى المقبول والبالغ (0.40) ، ومن ملاحظة التقارب بين قيم فقرة Cronbach's Alpha if Item Deleted مع معامل كورنباخ الف للمحور يتبين بوجود تقارب بين القيمتين وهذه يدل على الثبات لجميع الفقرات وحذف اي فقرة من الفقرات لا يحسن من الثبات للمحور . ان الاتساق الداخلي للمحور قد بلغت قيمته (0.731) وهذه القيمة تشير الى وجود اتساق داخلي ومقبول لمحور واقع استخدام القناة الاروائية في محافظة البصرة.

الفصل الثالث : الاطار العملي للبحث

٥-الاتساق الداخلي لمحور العوائق والمشكلات بالقناة الاروائية التي تواجه اصحاب القرار

تم حساب معامل كورنباخ لمحور العوائق والمشكلات بالقناة الاروائية التي تواجه اصحاب القرار وكانت النتائج كما مبينه في الجدول الاتي

الجدول (٢٣) : نتائج قياس الاتساق الداخلي (الموثوقية) لفقرات محور العوائق والمشكلات بالقناة الاروائية التي تواجه اصحاب القرار

Cronbach's Alpha if Item Deleted	Corrected Item–Total Correlation	
0.708	0.522	Q1
0.703	0.424	Q2
0.753	0.538	Q3
0.779	0.666	Q4
0.769	0.506	Q5
N of Items	Cronbach's Alpha	
5	0.731	

يبين الجدول (٢٣) نتائج قياس الموثوقية او الاتساق الداخلي لفقرات العوائق والمشكلات بالقناة الاروائية التي تواجه اصحاب القرار اذ يعبر الجدول وجود ترابط بين الفقرات والمحور اذ تجاوزت جميع الفقرات الحد الادنى المقبول والبالغ (0.40) ، ومن ملاحظة التقارب بين قيم فقرة Cronbach's Alpha if Item Deleted مع معامل كورنباخ الفا للمحور يتبين بوجود تقارب بين القيمتين وهذه يدل على الثبات لجميع الفقرات وحذف اي فقرة من الفقرات لا يحسن من الثبات للمحور . ان الاتساق الداخلي للمحور قد بلغت قيمته (0.731) وهذه القيمة تشير الى وجود اتساق داخلي ومقبول لمحور العوائق والمشكلات بالقناة الاروائية التي تواجه اصحاب القرار .

الفصل الثالث : الاطار العملي للبحث

٦-الاتساق الداخلي لمحور الاداء المنظمي

تم حساب معامل كورنباخ لمحور الاداء المنظمي وكانت النتائج كما مبينه في الجدول الاتي

الجدول (٢٤): نتائج قياس الاتساق الداخلي (الموثوقية) لفقرات محور الاداء المنظمي

Cronbach's Alpha if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	
0.761	0.592	Q1
0.740	0.659	Q2
0.738	0.664	Q3
0.775	0.542	Q4
0.791	0.490	Q5
N of Items	Cronbach's Alpha	
5	0.731	

يبين الجدول (٢٤) نتائج قياس الموثوقية والاتساق الداخلي لفقرات الاداء المنظمي اذ يظهر الجدول وجود ترابط مقبول بين الفقرات والمحور اذ تجاوزت جميع الفقرات الحد الادنى المقبول والبالغ (0.40) ، ومن ملاحظة التقارب بين قيم فقرة Cronbach's Alpha if Item Deleted مع معامل كورنباخ الفا للمحور يتبين بوجود تقارب بين القيمتين وهذه يدل على الثبات لجميع الفقرات وحذف اي فقرة من الفقرات لا يحسن من الثبات للمحور ، ان الاتساق الداخلي للمحور قد بلغت قيمته (0.731) وهذه القيمة تشير الى وجود اتساق داخلي ومقبول لمحور الاداء المنظمي.

٧-الاتساق الداخلي لمحور الاداء البيئي

تم حساب معامل كورنباخ لمحور الاداء البيئي وكانت النتائج كما مبينه في الجدول الاتي:

الفصل الثالث : الاطار العملي للبحث

الجدول (٢٥) : نتائج قياس الاتساق الداخلي (الموثوقية) لفقرات محور الاداء البيئي

Cronbach's Alpha if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	
0.706	0.416	Q11
0.762	0.437	Q12
0.712	0.549	Q13
0.755	0.454	Q14
0.717	0.541	Q15
N of Items	Cronbach's Alpha	
5	0.731	

يبين الجدول (٢٥) قياس الموثوقية او الاتساق الداخلي لفقرات الاداء البيئي اذ يظهر الجدول وجود ترابط مقبول بين الفقرات والمحور اذ تجاوزت جميع الفقرات الحد الادنى المقبول وبلغت قيمته (0.40)، ومن ملاحظة التقارب بين قيم فقرة Cronbach's Alpha if Item Deleted مع معامل كورنباخ الفا للمحور يتبين الى وجود تقارب بين القيمتين وهذه يدل على الثبات لجميع الفقرات وحذف اي فقرة من الفقرات لا يحسن من الثبات للمحور ، ان الاتساق الداخلي للمحور قد بلغت (0.731) وهذه القيمة تشير الى وجود اتساق داخلي ومقبول لمحور الاداء البيئي.

سادسا :-صدق البنية العاملية للنموذج المقترح

سيتم قياس صدق البنية العاملية للنموذج باستخدام التحليل العاملي التوكيدي ويتم استخدام هذا الاسلوب عندما تكون هنالك معرفة نظرية وتجريبية لبناء المتغيرات الكامنة وفي النموذج التوكيدي يفترض الباحثة علاقات بين المتغيرات المشاهدة والمتغيرات الكامنة ثم يتم اختبار هذه العلاقات باستخدام اساليب احصائية و ان الصدق البنائي في التحليل العاملي التوكيدي ينقسم الى نوعين النوع الاول يعرف بالصدق التقاربي والنوع الثاني يعرف بالصدق التمايزي .

الفصل الثالث : الاطار العملي للبحث

يمثل الصدق اداة للقياس و يقصد منها قدرة هذه الاداة على القياس الدقيق لمتغيرات النموذج او انه قدرة المقياس لقياس الشيء الذي وضع لأجله، و ان تطابق النموذج النظري مع النموذج الحقيقي يعد شرطاً اساسياً لتحقيق الصدق.

١- الصدق التقاربي:

يقصد بالصدق التقاربي العلاقة بين المتغيرات المقاسة او المشاهدة والمتغيرات الكامنة وهناك ثلاث طرائق لقياس الصدق التقاربي الطريقة الاولى تتم بقياس التشعبات للفقرات على المحور والتي يجب ان تتجاوز (0.708) (Hair & all, 2017: 111) اما الطريقة الثانية فتتم من خلال استخدام متوسط التباين المستخلص (Average Variance Exteracted) ويعرف هذا المؤشر بانه القيمة المتوسطة لمربع تشعبات كل فقرة على المحور ويعكس هذا المقياس درجة التباين المستخرج للمتغير الكامن من قبل عبارات هذا المتغير، أوضح هير وآخرون (Hair et al, 2017) أنه يجب أن يكون متوسط التباين المستخرج (AVE) أعلى من (0.5) واقل من الثبات المركب CR ليكون مقبولاً اما الطريقة الثالثة فتتمثل بثبات المفهوم.

٢- التحميلات او التشعبات

تشير التشعبات الى مدى ارتباط المتغير الكامن بفقراته اذا كانت قيمة التشعب اكثر من (٠,٧-٠,٨) فتعد ارتباطات عالية واذا كانت بين (٠,٧-٠,٨) فتعد ارتباطات مقبولة ويبين الجدول الاتي قيم التشعبات بين الفقرات و متغيرات البحث

الجدول (٢٦) نتائج قيم التشعبات للمحاور وفقرتها

الفقرة	المحور	قيمة التشعب	القرار
Q14	امكانية تقييم القناة الاروائية في البصرة	0.691	ارتباط مقبول
Q13	امكانية تقييم القناة الاروائية في البصرة	0.817	ارتباط عالي
Q12	امكانية تقييم القناة الاروائية في البصرة	0.541	ارتباط مقبول
Q11	امكانية تقييم القناة الاروائية في البصرة	0.522	ارتباط مقبول
Q24	واقع انجاز القناة الاروائية في البصرة	0.546	ارتباط مقبول
Q23	واقع انجاز القناة الاروائية في البصرة	0.59	ارتباط مقبول

الفصل الثالث : الاطار العملي للبحث

ارتباط عالي	0.867	واقع انجاز القناة الاروائية في البصرة	<---	Q22
ارتباط ضعيف	0.479	واقع انجاز القناة الاروائية في البصرة	<---	Q21
ارتباط مقبول	0.512	ادارة القناة الاروائية في محافظة البصرة	<---	Q34
ارتباط ضعيف	0.477	ادارة القناة الاروائية في محافظة البصرة	<---	Q33
ارتباط مقبول	0.54	ادارة القناة الاروائية في محافظة البصرة	<---	Q32
ارتباط مقبول	0.586	ادارة القناة الاروائية في محافظة البصرة	<---	Q31
ارتباط مقبول	0.667	ادارة القناة الاروائية في محافظة البصرة	<---	Q35
ارتباط عالي	0.751	ادارة القناة الاروائية في محافظة البصرة	<---	Q36
ارتباط مقبول	0.698	واقع استخدام القناة الاروائية في محافظة البصرة	<---	Q44
ارتباط مقبول	0.584	واقع استخدام القناة الاروائية في محافظة البصرة	<---	Q43
ارتباط مقبول	0.548	واقع استخدام القناة الاروائية في محافظة البصرة	<---	Q42
ارتباط مقبول	0.537	واقع استخدام القناة الاروائية في محافظة البصرة	<---	Q41
ارتباط عالي	0.882	العوائق والمشكلات بالقناة الاروائية التي تواجه اصحاب القرار	<---	Q54
ارتباط مقبول	0.542	العوائق والمشكلات بالقناة الاروائية التي تواجه اصحاب القرار	<---	Q53
ارتباط مقبول	0.628	العوائق والمشكلات بالقناة الاروائية التي تواجه اصحاب القرار	<---	Q52
ارتباط مقبول	0.586	العوائق والمشكلات بالقناة الاروائية التي تواجه اصحاب القرار	<---	Q51
ارتباط مقبول	0.531	العوائق والمشكلات بالقناة الاروائية التي تواجه اصحاب القرار	<---	Q55
ارتباط مقبول	0.631	الاداء المنظمي	<---	Q61
ارتباط مقبول	0.686	الاداء المنظمي	<---	Q62
ارتباط عالي	0.774	الاداء المنظمي	<---	Q63
ارتباط مقبول	0.638	الاداء المنظمي	<---	Q64
ارتباط مقبول	0.63	الاداء المنظمي	<---	Q65
ارتباط مقبول	0.548	الاداء البيئي	<---	Q71
ارتباط مقبول	0.581	الاداء البيئي	<---	Q72
ارتباط مقبول	0.682	الاداء البيئي	<---	Q73

الفصل الثالث : الاطار العملي للبحث

ارتباط مقبول	0.507	الاداء البيئي	<---	Q74
ارتباط مقبول	0.542	الاداء البيئي	<---	Q75

يبين الجدول (٢٦) قيم التشبعات بين كل محور من المحاور وفقرات ذلك المحور وكما موضح في الجدول فإن الغالبية العظمى من التشبعات ضمن الفترة (0.5-0.7) وهذه يدل على وجود ترابط مقبول بين الفقرة والمحور .

٣- متوسط التباين المستخلص

ان هذا المقياس عبارة عن الوسط الحسابي للارتباط التربيعي المتعدد و اوضح هير وآخرون (Hair et al, 2017) أنه يجب أن يكون متوسط التباين المستخرج (AVE) أعلى من (0.5) واقل من الثبات المركب CR ليكون مقبولاً ويوضح الجدول (٢٧) متوسط التباين المستخرج والثبات المركب لمتغيرات الدراسة

الجدول (٢٧) متوسط التباين المستخرج والثبات المركب لمتغيرات الدراسة

CR	AVE	المحور
0.745	0.549	امكانية تقييم القناة الاروائية في البصرة
0.776	0.594	واقع انجاز القناة الاروائية في البصرة
0.720	0.547	ادارة القناة الاروائية في محافظة البصرة
0.724	0.583	واقع استخدام القناة الاروائية في محافظة البصرة
0.805	0.529	العوائق والمشكلات بالقناة الاروائية التي تواجه اصحاب القرار
0.765	0.56	الاداء المنظمي
0.863	0.558	الاداء البيئي

يبين الجدول (٢٧) ان قيم متوسط التباين المستخلص (AVE) اكبر من الحد الادنى المقبول (0.5) ولجميع محاور البحث كما يتبين من الجدول ان قيمة متوسط التباين المستخلص اقل من معامل الثبات المركب.

الفصل الثالث : الاطار العملي للبحث

٤-الصدق التمايزي (Discriminant Validity)

يمثل الاختلاف او التمايز الحقيقي لكل محور عن المحاور الاخرى و يطلق عليه الصدق التمايزي وان المحور الذي يتصف بهذه الصفة يكون متميزاً ومنفرداً في تمثيل ما صمم من اجله وبشكل منفصل عن المحاور الاخرى ويستعمل معيار (Fornell-Larcker criterion) وباستخدام برنامج Smart PLS لقياس مدى تمايز المحاور عن المحاور الأخرى (Hair et al, 2017) وتظهر نتائج التحليل في الجدول (٢٨) الصدق التمايزي لمحاور استمارة الاستبانة.

الجدول (٢٨) معيار (Fornell-Larcker criterion) لقياس الصدق التمايزي

الاداء البيئي	التنظيمي	العوائق	استخدام القناة	ادارة القناة	انجاز القناة	تقييم القناة	
						0.853	تقييم القناة
					0.822	0.492	انجاز القناة
				0.821	0.316	0.332	ادارة القناة
			0.874	0.494	0.343	0.414	استخدام القناة
		0.843	0.355	0.345	0.465	0.321	العوائق
	0.832	0.443	0.543	0.352	0.414	0.443	التنظيمي
0.822	0.347	0.462	0.442	0.459	0.478	0.443	الاداء البيئي

الجدول من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج البرنامج الجاهز PLS Smart

ان الشرط الاساسي لوجود تقارب تمايزي بين محاور اداة جمع البيانات هو ان تكون قيمة معامل (Fornell-Larcker Criterion) للمحور مع نفسه اكبر من قيمة هذا المعامل للمحور مع بقية المحاور الاخرى وبمعنى اخر ان تكون قيمة عناصر القطر الرئيس في المصفوفة المذكور انفا اكبر من قيمة عناصر الاقطار الاخرى وواضح من الجدول (٢٨) تحقق الشرط المذكور انفا لذلك نستنتج وجود صدق تقاربي بين محاور اداة جمع البيانات لهذه الدراسة.

الفصل الثالث : الاطار العملي للبحث

جودة المطابقة

سيتم في هذه الفقرة التأكد من مدى التقارب بين النموذج الفرضي الذي تم وضعه من قبل الباحثة بالاعتماد على النظريات والنموذج الواقعي والذي تم تحديده من اجابات عينة البحث وسوف يتم حساب المؤشرات (CFI;RMSEA;TLI;SRMR) التي حددها هير وآخرون والتي تعتمد على حجم عينة اقل من (250) .

الجدول (٢٩) مؤشرات جودة المطابقة للنموذج

المعيار	القيمة المحسوبة	المؤشر
معنوي	86.737 26 P=0.020	CMIN مربع كاي
$5 \geq GFI \geq 0$	1.853	مربع كاي المعياري NC
$1 \geq GFI \geq 0.90$	0.828	مؤشر جودة المطابقة GFI
		مؤشر جذر متوسط البواقي المعيارية SRMR
$0.07 \geq RMSEA \geq 0$	0.167	جذر متوسط خطأ التقريب RMSEA
		مؤشر المطابقة المعيارية TLI
$1 \geq CFI \geq 0.92$	0.941	مؤشر المطابقة المقارن CFI
النموذج > النموذج المستقل	النموذج 1258.737 النموذج المستقل 1521.656	محك المعلومات ايك AIC
النموذج > النموذج المستقل	النموذج 27364 النموذج المستقل 23079	الصدق الزائف المتوقع ECVI

يعد الجدول نتائج مؤشرات مطابقة النموذج اذ يستخدم مؤشر مربع كاي الى اختبار الفرضية الاحصائية (لا يوجد فرق بين النموذج الافتراضي والنموذج الحقيقي المناظر له) وقد بلغت قيمة مربع كاي لنموذج الدراسة (86.737) وبدرجة حرية (26) كما تبين من الجدول ان القيمة الاحتمالية بلغ (0.020) وهي دالة احصائيا وأن الحصول على قيمة مربع كاي تقترب من الصفر وهذه يشير الى وجود تطابق تام بين

الفصل الثالث : الاطار العملي للبحث

النموذجين النظري والحققي وكلما زادت قيمة مربع كاي زادت درجة عدم المطابقة بين النموذجين وعليه نستنتج من قيمة مربع كاي والقيمة الاحتمالية المقابلة له وجود تطابق بين النموذجين وبلغت قيمة مربع كاي المعيارية 1.853 وهي اقل من 2 وهذه يدل على قبول النموذج الفرضي، بينما بلغت قيمة معيار اكيي (AIC) للنموذج اقل من قيمة المعيار للنموذج المشبع كما بلغت بقية مؤشرات المطابقة ضمن المدى المقبول لكل مؤشر.

سابعا:- اختبار الفرضيات

في هذه الفقرة سوف يتم تقدير معالم النموذج واختبار الفرضيات للقيم التي سوف يتم تقديرها بما يعرف بالاستدلال الاحصائي وتتضمن فرضيات الدراسة الاتي:

- H01 : لا توجد علاقة ارتباط وتأثير ذو دلالة احصائية بين تقييم القناة الاروائية وتحسين الاداء.
- H11 : توجد علاقة ارتباط وتأثير ذو دلالة احصائية بين تقييم القناة الاروائية وتحسين الاداء.
- H02 : لا توجد علاقة ارتباط وتأثير ذو دلالة احصائية بين واقع انجاز القناة الاروائية وتحسين الاداء.
- H12 : توجد علاقة ارتباط وتأثير ذو دلالة احصائية بين واقع انجاز القناة الاروائية وتحسين الاداء.
- H03 : لا توجد علاقة ارتباط وتأثير ذو دلالة احصائية بين ادارة القناة الاروائية وتحسين الاداء.
- H13 : توجد علاقة ارتباط وتأثير ذو دلالة احصائية بين ادارة القناة الاروائية وتحسين الاداء.
- H04 : لا توجد علاقة ارتباط وتأثير ذو دلالة احصائية بين واقع استخدام القناة الاروائية وتحسين الاداء.
- H14 : توجد علاقة ارتباط وتأثير ذو دلالة احصائية بين واقع استخدام القناة الاروائية وتحسين الاداء.
- H05 : لا توجد علاقة ارتباط وتأثير ذو دلالة احصائية بين العوائق والمشكلات التي تواجه متخذ القرار وتحسين الاداء .
- H15 : توجد علاقة ارتباط وتأثير ذو دلالة احصائية بين العوائق والمشكلات التي تواجه متخذ القرار وتحسين الاداء.

الفصل الثالث : الاطار العملي للبحث

ثامنا :- الارتباط بين متغيرات البحث

يهدف دراسة العلاقة بين متغيرات البحث يتم استخدام تحليل الارتباط والانحدار البسيط والمتعدد، وبما ان بيانات الدراسة بيانات ترتيبية لذلك سوف يتم استخدام معامل ارتباط سيرمان وتتراوح قيمة معامل الارتباط بين (-1;1) اذ تكون علاقة الارتباط موجبة اذا كانت قيمة معامل الارتباط ($r > 0$) وتكون علاقة الارتباط سالبة اذا كانت قيمة معامل الارتباط ($r < 0$) وتكون علاقة الارتباط قوية جدا عندما تكون علاقة الارتباط بين ($\bar{X}0.99 - \bar{X}0.80$) ، وقوية عندما يكون معامل الارتباط بين ($\bar{X}0.79 - \bar{X}0.60$) ، ومتوسطة في حال كانت قيمة معامل الارتباط ($\bar{X}0.59 - 0.35$)، واخيرا تكون علاقة الارتباط ضعيفة جدا في حال كانت قيمة معامل الارتباط ($\bar{X}0.34 - 0$).

١-علاقة الارتباط للمتغيرات

يبين الجدول (٣٠) علاقة الارتباط بين متغير تحسين الاداء ومتغيرات (تقييم القناة ، انجاز القناة ، ادارة القناة ، استخدام القناة ، العوائق)

الجدول (٣٠): نتائج علاقة الارتباط بين متغير تحسين الاداء ومتغيرات (تقييم القناة ، انجاز القناة ، ادارة القناة ، استخدام القناة ، العوائق)

العوائق	استخدام القناة	ادارة القناة	انجاز القناة	تقييم القناة	المعامل
0.603	0.562	0.682	0.533	0.542	Correlation Coefficient
0.20	0.23	0.22	0.2	0.21	Sig. (2-tailed)
ارتباط موجب متوسط ومعنوي	ارتباط موجب متوسط ومعنوي	ارتباط موجب متوسط ومعنوي	ارتباط موجب متوسط ومعنوي	ارتباط موجب متوسط ومعنوي	القرار

الجدول من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Spss

ان نتائج الجدول (٣٠) تشير الى وجود علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة وذو دلالة احصائية بين متغير تحسين الاداء والمتغيرات (تقييم القناة ، انجاز القناة ، ادارة القناة ، استخدام القناة ، العوائق)

الفصل الثالث : الاطار العملي للبحث

تاسعا -تحليل الانحدار

لتحليل علاقة التأثير بين متغيرات (التقييم ، الادارة ، الاستخدام ، الانجاز ، العوائق) وتحسين الاداء سيتم استخدام تحليل الانحدار البسيط لدراسة تأثير كل متغير من المتغيرات المستقلة في المتغير المعتمد (تحسين الاداء).

١- تحليل علاقة التأثير لمتغير تقييم القناة على تحسين الاداء

يبين الجدول (٣١) نتائج تحليل الانحدار بين متغير تقييم القناة على تحسين الاداء

الجدول (٣١): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين متغير تقييم القناة كمتغير مستقل ومتغير تحسين الاداء كمتغير تابع

المتغير	T	Sig.	Adjusted R Square	F	Sig.
(Constant)	2.321	0.000	0.482	21.970	.000 ^b
تقييم القناة	0.372	0.000			

يبين الجدول (٣١) ومن خلال المعلمة (β_1) ان الزيادة في متغير تقييم القناة بمقدار (0.372) فان متغير تحسين الاداء سيزداد وحدة واحدة كما اظهرت قيمة sig المقابلة لهذه القيمة ان التغير ذو دلالة احصائية، كما يشير معامل التحديد المصحح بلغت (48%) وهذه النسبة تمثل التباين المفسر في متغير تحسين الاداء والتي فسرها متغير تقييم القناة كما تشير قيمة sig ل (F=21.970) انها دالة احصائيا ، وهذه يعني رفض فرضية العدم والتي تنص ((لا توجد علاقة ارتباط وتأثير ذو دلالة احصائية بين تقييم القناة الاروائية وتحسين الاداء)) وقبول الفرضية البديلة .

٢- تحليل علاقة التأثير لمتغير انجاز القناة الاروائية على تحسين الاداء

يبين الجدول (٣٢) نتائج تحليل الانحدار بين متغير انجاز القناة على تحسين الاداء

الفصل الثالث : الاطار العملي للبحث

الجدول (٣٢): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين متغير انجاز القناة الاروائية كمتغير مستقل ومتغير تحسين الاداء كمتغير تابع

المتغير	T	Sig.	Adjusted R Square	F	Sig.
(Constant)	2.183	0.000	0.328	29.643	.000 ^b
انجاز القناة	0.243	0.000			

يبين الجدول (٣٢) ومن خلال المعلمة (β_1) ان الزيادة في متغير انجاز القناة بمقدار (0.243) فان متغير الاداء سيزداد وحدة واحدة كما اظهرت قيمة sig المقابلة لهذه القيمة ان التغير ذو دلالة احصائية، كما يشير معامل التحديد المصحح بلغت (33%) وهذه النسبة تمثل التباين المفسر في متغير تحسين الاداء والتي فسرها متغير تقييم القناة كما تشير قيمة sig لـ ($F=29.643$) انها دالة احصائيا .

٣- تحليل علاقة التأثير لمتغير ادارة القناة الاروائية على تحسين الاداء

يبين الجدول (٣٣) نتائج تحليل الانحدار بين متغير ادارة القناة الاروائية على تحسين الاداء

الجدول (٣٣): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين متغير ادارة القناة الاروائية كمتغير مستقل ومتغير تحسين الاداء كمتغير تابع

المتغير	T	Sig.	Adjusted R Square	F	Sig.
(Constant)	2.112	0.000	0.213	19.431	.000 ^b
الهدف	0.325	0.000			

يبين الجدول (٣٣) ومن خلال المعلمة (β_1) ان الزيادة في متغير ادارة القناة الاروائية بمقدار (0.325) فان متغير تحسين الاداء سيزداد وحدة واحدة كما اظهرت قيمة sig المقابلة لهذه القيمة ان التغير ذو دلالة احصائية، كما يشير معامل التحديد المصحح بلغت (21%) وهذه النسبة تمثل التباين المفسر في متغير تحسين الاداء الشامل والتي فسرها متغير ادارة القناة الاروائية كما تشير قيمة sig لـ ($F=19.431$) انها دالة احصائيا.

الفصل الثالث : الاطار العملي للبحث

٤- تحليل علاقة التأثير لمتغير استخدام القناة على تحسين الاداء

يبين الجدول (٣٤) نتائج تحليل الانحدار بين متغير استخدام القناة الاروائية على تحسين الاداء

الجدول (٣٤) : نتائج تحليل الانحدار البسيط بين متغير استخدام القناة الاروائية كمتغير مستقل ومتغير تحسين الاداء كمتغير تابع

Sig.	F	Adjusted R Square	Sig.	T	المتغير
.000 ^b	32.661	0.431	0.000	6.596	(Constant)
			0.000	4.944	التحليل

يبين الجدول (٣٤) ومن خلال المعلمة (β_1) ان الزيادة في متغير استخدام القناة الاروائية بمقدار (0.621) فان متغير تحسين الاداء سيزداد وحدة واحدة كما اظهرت قيمة sig المقابلة لهذه القيمة ان التغير ذو دلالة احصائية، كما يشير معامل التحديد المصحح بلغت (43%) وهذه النسبة تمثل التباين المفسر في متغير تحسين الاداء والتي فسرها متغير استخدام القناة الاروائية كما تشير قيمة $F=32.661$ sig ل انها دالة احصائيا، وهذه يدل على رفض في فرضية العدم التي تنص ((لا توجد علاقة ارتباط و تأثير ذو دلالة احصائية بين واقع استخدام القناة الاروائية وتحسين الاداء)) وقبول الفرضية البديلة .

٥- تحليل علاقة التأثير لمتغير العوائق ومشكلات التي تواجه متخذ القرار على تحسين الاداء

يبين الجدول (٣٥) نتائج تحليل الانحدار بين متغير العوائق على تحسين الاداء

الجدول (٣٥) : نتائج تحليل الانحدار البسيط بين متغير العوائق والمشكلات التي تواجه متخذ القرار كمتغير مستقل ومتغير تحسين الاداء كمتغير تابع

Sig.	F	Adjusted R Square	Sig.	T	المتغير
.000 ^b	36.34	0.421	0.001	4.593	(Constant)
			0.000	7.064	الاختيار

الفصل الثالث : الاطار العملي للبحث

يبين الجدول (٣٥) ومن خلال المعلمة (β_1) ان الزيادة في متغير العوائق بمقدار (0.469) فان متغير تحسين الاداء سيزداد وحدة واحدة كما اظهرت قيمة sig المقابلة لهذه القيمة ان التغير ذو دلالة احصائية، كما يشير معامل التحديد المصحح بلغت (42%) وهذه النسبة تمثل التباين المفسر في متغير تحسين الاداء والتي فسرها متغير العوائق والمشكلات التي تواجه متخذ القرار كما تشير قيمة sig لـ $F=36.34$ انها دالة احصائيا ، وهذه يشير الى رفض فرضية العدم التي تنص ((لا توجد علاقة ارتباط وتأثير ذو دلالة احصائية بين متغير العوائق والمشكلات التي تواجه متخذ القرار وتحسين الاداء)) وقبول الفرضية البديلة .

عاشرا :- تحليل الانحدار المتعدد

يبين الجدول (٣٦) تحليل علاقة الانحدار المتعدد لتاثير متغيرات (تقييم القناة الاروائية، انجاز القناة الاروائية، ادارة القناة الاروائية ، استخدام القناة الاروائية ، العوائق والمشكلات التي تواجه متخذ القرار) كمتغيرات مستقلة ومتغير تحسين الاداء كمتغير تابع

الجدول (٣٦) : نتائج تحليل الانحدار المتعدد

Sig.	F	Adjusted R Square	Sig.	T	B	
.000 ^b	112.432	0.721	0.017	2.661	0.792	(Constant)
			0.021	2.762	0.351	تقييم القناة
			0.011	2.881	0.432	انجاز القناة
			0.032	2.643	0.803	ادارة القناة
			0.015	2.733	0.112	استخدام القناة
			0.002	3.879	0.863	العوائق

الجدول من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج البرنامج الجاهز Spss

يبين الجدول (٣٦) النتائج الاتية:

الفصل الثالث : الاطار العملي للبحث

- في حالة تغير متغير تقييم القناة الاروائية (0.351) ومتغير انجاز القناة الاروائية (0.432) ومتغير ادارة القناة الاروائية (0.803) ومتغير استخدام القناة الاروائية (0.112) ومتغير العوائق (0.863) فان متغير تحسين الاداء سيتغير وحدة واحدة
- ان نموذج الانحدار الذي يتضمن (تقييم القناة الاروائية ، انجاز القناة الاروائية، ادارة القناة الاروائية ، استخدام القناة الاروائية ، العوائق والمشكلات التي تواجه متخذ القرار) كمتغيرات مستقلة وتحسين الاداء كمتغير تابع استطاع تفسير ما نسبته (72%) من التغير في تحسين الاداء وهذه مؤشر على قوة النموذج واهمية المتغيرات المستقلة في متغير تحسين الاداء
- من قيمة F البالغة (112.432) وبمقارنة قيمة الـ Sig مع القيمة المعنوية (0.05) نستنتج معنوية نموذج الانحدار بين المتغيرات.

الفصل الرابع
تحليل النتائج
اولا : الاستنتاجات
ثانيا : التوصيات

الفصل الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

أولا : الاستنتاجات

خلصت الدراسة الى جملة استنتاجات فيما يتعلق بموضوع دور ادارة المشروعات الفعال في تحسين الاداء وكالاتي :-

اولا:- الجانب النظري

- اهتمام المنظمة (عينة الدراسة) بإدارة كافة أنشطة مشاريعها بشكل شامل ومتوازي فضلا عن متابعتها الدورية والمستمرة لكافة عمليات الأعمال المتعلقة في إنجازها لسيما وأن المنظمة (عينة الدراسة) ركز على تحديد أولويات المهام المتعلقة بكل مشروع من مشاريعها حسب الأولوية والأهمية بشكل متسلسل من أجل ضمان نجاحها وتحقي رؤيتها وأهدافها المنشودة منها.
- المحاور التي تناولها متغير تحسين الاداء (الاداء المنظمي ، الاداء البيئي) تمثل اساس العمل في جميع المشروعات والمنظمات في الوقت الحاضر .
- توجد رغبة قوية من قبل سكان محافظة البصرة في استخدام تقنية القناة الاروائية بسبب عدم وجود اكثر من قناة تحلية المياه المالحة التي اجتاحت أراضي الفلاحين وسكان المحافظة .
- تم توفير الكثير من فرص العمل من خلال مشروع القناة الاروائية لشط العرب .
- لا توجد أي آثار سلبية في اراضي الفلاحين أو سكان محافظة البصرة كون القناة الاروائية صديقة للبيئة .
- اظهرت تقييمات الاستبانة اهتماما كبيرا لواقع القناة الاروائية في البصرة .
- نظرا للشحة المائية اصبحت القناة ضرورية جدا لكون شط العرب اكثر نسبة املاح في مناطق الفاو وسيحان وتم ربط ماء اسالة ابي الخصيب وسيحان والفاو على القناة الاروائية.

ثانيا:- من خلال تحليل محاور الاستبانة تم التوصل الى النتائج الاتية :

١- الخلاصة لاختبارات جاهزية البيانات :

فقرات الاستبانة اكدت على مدى توافق في الشروط المطلوبة في بيانات البحث لغرض استخدامها في اختبار مخطط وفرضيات البحث ، وكما يلي :

الفصل الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

أ- يبين الإحصائيات الوصفية المحاور الاستبانة (ادارة المشروعات، تحسين الاداء) توافق الاجابات العينة مع فقرات كل محور التي اظهرت وجود تجانس وادراك ووعي لأغلب فقرات الاستبانة .

ب- معامل الفاكوريناخ بين ان البيانات تتصف بالثبات وانها متسقا داخليا وايضا بين اختبارات الصدق البيانات تخلو من مشكلة التعدد الخطي .

ج - وجود ترابط ايجابي ما بين الاداء المنظمي والبيئي .

٢- تعتمد ادارة القناة الاروائية بمستوى جيد على تحسين الاداء الوظيفي ووظائف كالتواصل الفوري والاتصال بالمسؤولين والاجتماعات الحضورية او عبر وسائل الاتصال عن بعد .

٣- رأي (مجتمع وعينة البحث) :-

أ- الادارة العليا للقناة تعتمد استخدام الحواسيب ونظم قواعد البيانات لعدد كافي وتستخدم الشبكة العنكبوتية وتحرص على حماية معلومات وبياناتها بسرعة كافة .

ب- انتقاء العاملين الجيدين بالعمل التخصصي حسب طبيعة عمل وحدات القناة والذين يمتلكون مهارات عالية.

الفصل الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

ثانيا : التوصيات

اشارة الى ما تم تناوله في متن البحث من التطرق الى توضيح متغيرها الرئيسة (المستقل المتمثل بدور ادارة المشروعات و التابع المتمثل تحسين الاداء) وشرح الابعاد المتكونة لكل منهما ، تم توصل الى مجموعة من التوصيات المهمة ، والتي من شأنها ان تعطي للبحث اهمية اكبر من بالنسبة للقناة عينة الدراسة والقارئ كمصدر مهم يمكن الاستفادة منه ، ومن هذه التوصيات :

١- اعطاء مفهوم تحسين الاداء دور اكبر للبحث وتطبيق سواء بالجانب التعليمي بزيارة حصة الدراسات المنهجية الأكاديمية او الدراسي او بالجانب التطبيقي من خلال اهتمام ادارة المشروعات او المنظمات للبحث عن الاداء والأداء الجيد للعاملين ، مما يخلق حالة من منافسة في العمل وانجاز الاعمال في الاوقات المحددة وتتمين جهود العاملين ، مما يخلق حالة من منافسة في العمل وانجاز الاعمال في الاوقات المحددة لها مسبقاً الامر الذي ينعكس بدوره على نتائج المشروع او المنظمة .

٢- استغلال اهمية القناة الاروائية باعتبارها المشروع الوحيد في محافظة البصرة والمصدر الاكبر للتحلية المياه في المحافظة ، وذلك عند المطالبة المستمرة باحتياجات القناة من اجهزة ومعدات والاليات لاستمرار عملها وادامتها ، سواء من وزارة الموارد المائية او الهيئة العامة لتشغيل وصيانة حوض نهر دجلة باعتبارها احد تشكيلاتها او الادارة المحلية في المحافظة باعتبارها الجهة المستفيدة من القناة ولاسيما مع قلة المياه العذبة الواصلة من نهر دجلة لشط العرب مضاف لها زيادة نسبة الملوحة بسبب ارتفاع السان الملحي باتجاه شط العرب .

٣- الاهتمام بالبحوث والدراسات ونتائجها وتوصيات التي من شأنها المساهمة في تطوير عمل القناة او الهيئة او الوزارة .

٤- من اجل تحسين الاداء فان العمل في هذه القنوات وغيرها من القنوات الفرعية التابعة لها تحتاج الى ايادي عاملة واخرى ماهره وعلية يمكن النظر لفتح باب التعيين بعدد معين حسب الحاجة الفعلية لهذه القناة التي تحدها قسمي التخطيط والمتابعة، وادارة الموارد البشرية .

٥- اهتمام الادارة العليا للقناة الاروائية بالحافز المعنوي للموظفين الجيدين عبر تكريمهم بالشكر والتقدير مضافا الى اهتمام بالجانب المادي .

الفصل الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

- ٦- الاهتمام بالتدريب وضرورة اشراك منتسبي القناة الاروائية بدورة تحسين الاداء من اجل تطوير مهاراتهم الادارية والعملية وتغيير اجواء العمل الرتيب .
- ٧- ضرورة توجه الدولة للاهتمام بتشبيد مثل هذه المشروعات .

المص
ادر

المراجع العربية

أولاً ، الكتب

١. القران الكريم
٢. بسلوط، حسن ابراهيم ،(٢٠٠٦)، إدارة المشاريع ودراسة جدولة الاقتصادية ، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع ، بيروت -لبنان .
٣. البكري، سونيا محمد،(٢٠٠٢)، إدارة الجودة الكلية ، طبعة الاولى ، دار الجامعة الاسكندرية للنشر والتوزيع ،الاسكندرية ، مصر .
٤. بورك برس ،(٢٠٠٧)، سلسلة المميزون الادارية ، ادارة المشروعات ، الطبعة الاولى ، الشركة المصرية العالمية للنشر والتوزيع ، لونجمان ، لبنان .
٥. الحزامي ، عبد الكريم احمد،(١٩٩٩)، تكنولوجيا الاداء من التقييم الى تحسين الاداء ، الجزء ٣، مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع ، القاهرة - مصر .
٦. حمدي ،قاسم ناجي ،(٢٠٠٨)، اسس اعداد دراسات الجدوى وتقييم المشروعات ، الطبعة الاولى ، دار المناهج للنشر والتوزيع ،عمان -الاردن .
٧. خالد بن سعد عبد العزيز بن سعد،(١٩٩٨) ، إدارة الجودة الشاملة ، طبعة الاولى ، الكبيعان للنشر والتوزيع ، عمان - الاردن .
٨. الخانق ،سناء عبد الكريم،(٢٠٠٥)، مظاهر الاداء الاستراتيجي والميزة التنافسية ، مطبوعات الملئقى العلمي الدولي للنشر والتوزيع ، الاداء المتميز للمنظمات الحكومات ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ،الجزائر .
٩. خيرالدين ، موسى احمد،(٢٠١٤) إدارة المشاريع المعاصرة ، منهج متكامل في اجارة المشاريع ، طبعة الثانية ، دائر وائل للنشر والتوزيع ، عمان - الاردن .

١٠. دهليز، خالد، (٢٠١٣/٢٠١٤)، إدارة المشاريع ، قسم ادارة الاعمال - طبعة الاولى، الجامعة الاسلامية للنشر والتوزيع، غزة- فلسطين .
١١. زوكار، اياد، ٢٠١٨، ادارة المشاريع، طبعة الاولى ، المشاع المبدع للنشر وتوزيع ،الجامعة الافتراضية السورية ، سورية .
١٢. سعود، ال سعود، (٢٠٠٨) ، الادارة العامة في المملكة العربية السعودية ، الطبعة الاولى ، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية .
١٣. السلمي، علي، (٢٠٠٢) ، ادارة التميز ، طبعة الاولى، نماذج وتقنيات الادارة عصر المعرفة ، مكتبة الادارة الجديدة للنشر والتوزيع ، القاهرة - مصر .
١٤. عادل زايد، (٢٠٠٣) ، التنظيم المتميز الطريق الى منظمة المستقبل ، طبعة الاولى، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية للنشر والتوزيع ، القاهرة - مصر .
١٥. العباسي، غالب، محمد نور برهان، (٢٠٠٨/٢٠٠٩) ، ادارة المشاريع ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات بالتعاون مع الجامعة القدس المفتوحة ، مصر - القاهرة .
١٦. عبد العزيز احمد ، عماد محمد ، حسن حسين، (٢٠٠٧) ، ادارة المشروعات ، أكاديمية الجامعات الاهلية للنشر والتوزيع ، مصر .
١٧. عبد العزيز، سمير محمد، (٢٠٠٠)، الجدوى الاقتصادية للمشروعات الاستثمارية وقياس الربحية التجارية والقومية ، الطبعة الاولى ، مكتب ومطبعة الاشعاع الفنية للنشر والتوزيع ، الاسكندرية ، مصر .
١٨. العطية، ماجدة، ٢٠٠٩، ادارة المشروعات الصغيرة، الطبعة الثالثة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الاردن .
١٩. العقلة، محمد، (٢٠٠٧)، مفهوم المشروع ودورة حياة المشروع ، دمشق ، سوريا .
٢٠. علام، سعد طه علام (٢٠٠٤)، دراسات الجدوى وتقييم المشروعات ، طبعة الثانية ، دار طيبة للنشر والتوزيع ، القاهرة، مصر .

٢١. العلي، عبد الستار محمد، (٢٠٠٩)، إدارة المشروعات العامة، الطبعة الاولى، دار المسيرة، عمان - الاردن.
٢٢. غالب جليل وصويص، راتب جليل، عباس، غالب يوسف، اساسيات ادارة المشاريع، الطبعة الاولى، اثناء للنشر والتوزيع، عمان - الاردن، ٢٠١٠.
٢٣. الغالبي، طاهر محسن منصور، وائل صبحي ادريس، (٢٠٠٧) الادارة الاستراتيجية، منظور منهجي متكامل، طبعة الاولى، دائر وائل للنشر والتوزيع، عمان - الاردن .
٢٤. الغالبي وصبحي، وائل محمد وطاهر محسن، (٢٠٠٩)، اساسيات الاداء وبطاقة التقييم المتوازن، طبعة الاولى، دار وائل للنشر وتوزيع، عمان - الاردن.
٢٥. الفضل، مؤيد عبد الحسين، (٢٠٠٨/٢٠٠٩)، المنهج الكمي في ادارة الوقت، طبعة الاولى، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض - السعودية .
٢٦. الفضل، مؤيد، (٢٠٠٨)، تقييم و ادارة المشروعات المتوسطة والكبرى، منهج كمي مع دراسة حالة، طبعة الاولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
٢٧. كريس اشتون، (٢٠٠١)، تقييم الاداء الاستراتيجي، ترجمة علاء احمد اصلاح، مركز اخبرات المهنية للإدارة للنشر والتوزيع، القاهرة - مصر .
٢٨. ماضي، محمد توفيق، (٢٠٠٠)، ادارة وجدولة المشاريع، خطوات تخطيط وتنظيم وجدولة مراحل تنفيذ المشروع وكيفية الرقابة عليها، الطبعة الاولى، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر.
٢٩. المحيميد، ناصر بن ابراهيم بن سعد، (٢٠١٧)، ادارة المشاريع الاحترافية وفق لمنهجية PMI، طبعة الثانية، الرياض، السعودية .
٣٠. مسعودة و دولي، شريف، سعاد، (٢٠١٩)، تحسين الاداء خلال مدخل التعليم التنظيمي، الطبعة الاولى، الملتقى العالمي الدولي، اداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسلية للنشر والتوزيع - الجزائر .

٣١. نعيم نصير، (٢٠٠٥)، إدارة وتقييم المشروعات ، طبعة الاولى منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
٣٢. الهبتي، العزيزي، ثائر شاكر محمد، سامي ذياب، (٢٠١٤) ، التخطيط الاستراتيجي في ادارة المشاريع التنموية ، طبعة الاولى ، الوراق للنشر والتوزيع ، عمان - الاردن.
٣٣. وليم ، ر. دكنان، (٢٠٠٢) ، دليل المشروعات ، ترجمة عبد الحكيم احمد الخزامي ، طبعة الاولى ، دار العجز للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر .

ثانيا، رسائل الماجستير والاطاريح

١. الجبوري ، حسن خلف درويش ، (٢٠١٩) ، أثر المعايير الدولية لإدارة المشروعات على جودة مشروعات المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، دراسة ماجستير في الادارة العامة - جامعة ال البيت ، الاردن.
٢. جماز ، طارق علي، (٢٠١٠) ، تقييم العوامل الادارية المتسببة في تأخير انجاز المشاريع الانشائية ، اطروحة دكتورا ، مقدمة في جامعة العربية في الدنمارك ، الدنمارك .
٣٤. خيرية محمد بن عصمان ، (٢٠١٨)، دور الالتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات الليبية، اطروحة دكتورا ، كلية التربية ، جامعه بنها، ليبيا .
٣. الدين ، مؤمن شريف ، ٢٠١٢، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر، رسالة ماجستير في جامعة فرحان عباس ، الجزائر ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .
٤. الدين ، مؤمن شريف ، ٢٠١٢، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر، رسالة ماجستير في جامعة فرحان عباس ، الجزائر ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
٥. شويخي، اسماعيل، (٢٠٠٣/٢٠٠٢) ، دور الشراكة في تحسين اداء المؤسسات الصناعية ، دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة ماجستير غير منشورة ،جامعة بسكرة .
٦. عبد الحليم ،مزعيش ، (٢٠١٣) ، تحسين الاداء المؤسسة في ظل ادارة الجودة الشاملة ، رسالة ماجستير في العلوم التجارية ، تسويق ، جامعة الجزائر ، كلية العلوم الاقتصادية ، الجزائر .

٧. عتيقة ، مجنح، (٢٠٠٥/٢٠٠٦) ، دور التدقيق الداخلي في تقييم الاداء المالي للمؤسسات الاقتصادية ، دراسة حالة ، المؤسسة الوطنية ، سوناطراك- وحدة الصيانة بسكرة - مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
٨. علي ، عابد، (٢٠١١)، دور التخطيط والرقابة في ادارة المشاريع باستخدام التحليل الشبكي ، دراسة حالة مشروع بناء ٤٠ وحدة سكنية LPS بتيات ، دراسة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة ابو بكر بلقايد -تلسان ، الجزائر
٩. العلي، الجودي محمد،(٢٠٠٥/٢٠٠٦) ، تفعيل الاداء المتميز للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال قيادة فعالة ، ، دراسة حالة ، المؤسسة طيبة بلاست -الجلغة ،مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
١٠. عواطف سليمان،(٢٠٠٨/٢٠٠٩) ، اثر الادارة بالأهداف والقيم في تفعيل الاداء المتميز ، دراسة حالة ، المؤسسة الوطنية ، سوناطراك - مديرية الصيانة بسكرة - مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم التسيير ، جامعة بسكرة .
١١. مختار، نهلة عبد الفتاح مختار،(٢٠١٨)، ادارة مشاريع التشييد والبناء باستخدام نمذجه معلومات البناء، بحث مقدم لتيل درجة الماجستير في العمارة والتخطيط ،جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ، السودان.
١٢. مصطفى ،قيس كمال ، (٢٠٢٠) ، مناقشة بحث الدبلوم العالي المعادل للماجستير في ادارة البلديات بعنوان إمكانية تطبيق إدارة المشاريع الاحترافية على وفق منهجية-(PMBOK) ، مذكرة مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد ،جامعة بغداد.

ثالثاً، الدورات والمحلات

١. الصندوق الاجتماعي للتنمية اليمني،(٢٠١١) ، وحدة التدريب والدعم المؤسسي ، إدارة المشاريع للجمعيات والمؤسسات الاهلية، الاصدار الاول .

٢. العلي واخرون، يحيياوي، الهام ويو حديد، (٢٠١٤)، الحوكمة ودورها في تحسين الاداء المالي للمؤسسات الجزائرية، حالة المؤسسة الجزائرية الجديدة للتعلم - مجلة اداء المؤسسات الجزائرية للنشر والتوزيع، العدد ٥.

٣. فاضل محمد حسن، استعمال ادوات التحسين المستمر لتعزيز جودة الخدمات في بغداد / دراسة حالة، مذكرة مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد لاستكمال متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي منشورة على الانترنت بغداد - العراق.

٤. مزهودة، عبد الملك، (٢٠٠١)، الاداء بين الكفاءة و الفعالية، مجلة العلوم الانسانية، العدد الاول، الجزائر.

رابعاً، المواقع الالكترونية

١. خلاصات كتب المدير و رجال الاعمال - سر الادارة اليابانية، الشركة العربية، اعلام العلمي شعاع، القاهرة مصر، العدد ٨، ١٩٩٦، www.edara.com

٢. الحديدي، روان محمد، ٢٠٢٠، مجلة العربية للنشر العلمي، العدد ٢-تشرين الثاني

www.ajsp.net

٣. ياسر ابراهيم، العبيداء، مؤشرات الاداء. الزمالة الامريكية لجودة المنشآت الصحية، موقع

www.yaseralobaida/presentation/Arabic/13.pps

المصادر الانكليزية

BOOK

1. **A Guide to the PKBOK**, (2004), 3rd edition, project management In statue ,Newtown square, Pennsylvania ,U.S.A, 17-Lim,c.s,and Mohamad,



- M.Z,"Criteria of project success Exploratory Re-Examination .International Journal of project management .
2. **Armstong, M**, (2020),second editionMBA-760 performance printed and bound in great Britain in by clays ltd, staves p,1-17.
 3. **Arabzad S. Mohammad, Hadi Shirouyehzad** ,(2012), Improving Project Management Process in Municipality Based on SWOT Analysis, January International Journal of Engineering and Technology
 4. **Belassi W , Tukel OI**,(1996) ,Anew frame work for determining critical success , failure factors in projects ,International Journal of project management.
 5. **Chiu,Y.C**,(2011), A History of Ancient Project Management , from the Earliest times ToA.D.1999,Delft ,Eburon.
 6. **Elena-Luliana , I& mariac**,(2016), organizational performance – a concept that self –seeks to find itself ,annals of constant in Brancusi University Of Targus-jiu, economy series (4).
 7. **Folan p. Browne , J.,&Jadev , H**.(2007), performance , Its meaning and content for today's business research .computers in dusty,.
 8. **Joseph , Heagney** , , (2011), "Fundamentals of project management, 4th Edition. <http://www.psmj.com/knowledge-community/articles/the-future-of-pm.com>
 9. **Jennifer K**,(2006), "Effective Project Leadership, A Combination of Project Manager skills and competencies in context , PMI Research conference proceedings.

10. **kamel ,H,(2007), the measurement of the organizational performance ,case study of the economic pubic companies (EPC),international business management.**
11. **Kerzner H , (1992), project management , A system approach to scheduling , scheduling and controlling not work , NY.van nostrand Reinhold ,1992.**
12. **khan,m.k,nouman,m,teng, J.z , khan,m,l & jadoon ,A.U.(2017),determinants of financial performance of financial sectors an assessment through economic value added .**
13. **Kiyoshi ,Takahashi,(2006),Effects of wage and promotion incentives levels of Japanese development international volume,11 Issue,3**
14. **kwak,Y,H.,(2003), Brief History of project management , In K.A. carrayannis the story of project management ,chapter 2 , Quorum Books.**
15. **Larsson .Johan, and Lisa Larsson,(2019), Article Integration. Application and Importance of Collaboration in Sustainable Project Management , Received: 29 November 2019; Accepted: 9 January 2020; Published: 13 January 2020.**
16. **Nelson,C(2012),the future of project management , Retrieved from PSMJ resources ,**
17. **Nesterov , Sergey, (2017) , Introduction to project management. Institute's PMBOK guide sixth edition, www.intropm.com**
18. **Russell D.Archibal, Europie,(2008), The Importance and value of project management for Enterprise and institutes , wars/ awe , Poland Triant flour's .Denis lock ,Aviation project management , Ash gate , England .**

19. **Smith, Karl A,** (2002), "Teamwork and project management "University of Minnesota.
20. **Toom , Sara ,(2014)** International Journal management & Information system –third fourth, International Journal of management &Information systems, the History of project management –Third forth ,235,239
21. **Torp, Austang & mengesha ,(2002),** critical success factors of project performance , A study form – end assessments large public projects in Norway.
22. **Turner & Muller ,(2005),** the project managers Leadership style as a success factor on projects " project management Institute.
23. **Yves enregle et Annick Sovyet ,(2009),** la responsabilites societal del' enterprise (RSE) , Arnaud franel editions Quebec.
24. **Williams, meri ,(2008),**The principles of project management ,first edition , February , copyright ,site point pty ,ltd.
25. **WheehT,L,Hunger,J,D,Hoffman,A,N,&Bamford ,C.E.(2017)** , strategic management and business policy .
26. **Zimmerer, Thomas W. and Mahmoud M. Yasin , (1998)** "A Leadership profile of American project Managers, Project Management Journal .

1. **Alain , Jou,(2010), 100 questions pour com render et ,RSE , development durable , Afnor Paris.**
2. **Jean C.laud corbel , (2006), project management , fond amentaux , m^e todes outies , 2^{eme} Edition d' organization's ,Paris.**
3. **Nicolas volck,(2009), deplorer at exploiter lean six sigma, editions organization , Paris.**
4. **Raymond Leban ,(2008), management de l'entreprise Principe's et meilleures pratianes,2^{eme} edition , editions organization , paris,2008 26- Vincent bronet , amelioration deal performance in dustrielle a' partir^d an process us referent , these do doctorate, Universities de savories ,prance,.**
1. **5. Vincet Bronet,(2006),Amelioration dela performance in dustrielle a partied un processus referent , these do doctorate, universities de savoie ,France.**

1. **Baars, Wouter,(2006), The project management Handbook,version1.1-July , <http://www.projectmanagement-training.net>.**



2. **Gibbs, John**(2004) "performance measure for properties and incentives – institute for the study for labor , no(1356) , on line ,Available at , www.alazhar.edu.ps/library/attachedfile.aps
3. **Joseph , Heagney** , , (2011), "Fundamentals of project management, 4th Edition. <http://www.psmj.com/knowledge-community/articles/the-future-of-pm.com>

الملاحق

الملاحق

ملحق (١) :

قائمة بالأساتذة المحكمين لاستمارة الاستبيان

ت	اسم الأساتذة	اللقب العلمي	مكان العمل
١	وفاء علي سلطان	استاذ مساعد	كلية الادارة والاقتصاد / قسم ادارة الاعمال
٢	د. ندى عبد القادر عبد الستار	استاذ مساعد	كلية الادارة والاقتصاد / قسم ادارة الاعمال
٣	ساهرة عبد الخضر وادي	استاذ مساعد	كلية الادارة والاقتصاد / قسم ادارة الاعمال
٤	زيد صادق ماجد	استاذ مساعد	كلية الادارة والاقتصاد / قسم ادارة الاعمال
٥	د. محمد صالح هادي	مدرس	كلية الادارة والاقتصاد / قسم ادارة الاعمال

الملاحق

ملحق رقم (٢)

استمارة استبانة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البصرة - كلية الادارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال

برنامج الدبلوم العالي في ادارة المشاريع



السادة المحترمون

م/ استمارة استبانة

تحية طيبة وبعد ...

يروم الباحث بدراسة تتعلق ب (دور ادارة المشاريع الفعال في تحسين الاداء الشامل لأعمال القناة الاروانية التابعة لوزارة الموارد المائية) دراسة تطبيقية ونظرا لكون الموضوع يخصكم مباشرة من جهة ، ولتقنتنا الكبيرة بخبرتكم العلمية ، لذا فإن تعاونكم وجهودكم في المساهمة بتقديم الاجابة الدقيقة لكل من فقرات المعلومات الشخصية وأسئلة استمارة الاستبيان المرافقة له الاثر الكبير في انجاز البحث مقدرين جهودكم ووقتكم وامانتكم العلمية.

جزاكم الله خيرا لحسن تعاونكم

المرافقات/-

استمارة استبيان.

المعلومات الشخصية العامة:

- ١- اسم الشركة:-
- ٢- اسم القسم:-
- ٣- الجنس:-
- ٤- العمر:-
- ٥- الدرجة الوظيفية:-
- ٦- العنوان الوظيفي:-
- ٧- عدد سنوات الخدمة:-

الملاحق

المتغير المستقل لأداره المشاريع

ملاحظة:- ضع علامة (صح) اما العبارة التي تختارها

اولا:- امكانية تقييم القناه الاروائية في البصرة

الرقم	الاسئلة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
١	يواجه صناع القرار او متخذي القرار العديد من المشاكل والمعوقات اثناء عمل القناه الاروائية					
٢	تساهم تهيئة القناة الاروائية في تقليل العجز في المياه الصالحة لزراعة في قضاء شط العرب وابي الخصيب والسيبة والفاو					
٣	تتوافر البنية التحتية المناسبة لتنفيذ المشاريع الاروائية و المتمثلة بالقناة الاروائية في محافظة البصرة					
٤	تستخدم القناه الاروائية وفق الية تتصف بالنظافة والصديقة للبيئة					

ثانيا : واقع انجاز القناه الاروائية في البصرة

الرقم	الاسئلة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
١	توافر جميع الموارد المالية والبشرية اللازمة لضمان عمل القناه الاروائية في البصرة					
٢	تتوفر المعلومات الكاملة حول الية عمل القناه الاروائية					
٣	ينبغي متابعة كل ما هو جديد في ميدان القناه الاروائية					
٤	يفضل تقديم مقترحات تتعلق بالقناة الاروائية من اجل عملها بكفاءة عالية من قبل المختصين والمستخدمين (المزارعين)					

الملاحق

ثالثاً:- ادارة القناة الاروائية في محافظة البصرة

الرقم	الاسئلة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
١	تهيئة افضل انواع التكنولوجيا الحديثة لتنفيذ مشروع القناة الاروائية					
٢	توافر الدعم المادي المناسب لمثل هذه المشاريع					
٣	تسهم القناة الاروائية في تلبية الحاجات المستمرة للماء من قبل المستهلكين (المزارعين)					
٤	تعد الاثار البيئية ذات اهمية لإقامة مثل هذه المشاريع المهمة					
٥	تمتلك دوائر الموارد المائية في البصرة ايدي عاملة مؤهلة للقيام بمشاريع القناة الاروائية					
٦	يتوفر التدريب المناسب حول النية عمل وادارة القناة الاروائية واعداد المهندسين والفنيين والمشغلين بشكل مناسب لإدارة القناة					

رابعاً :- واقع استخدام القناة الاروائية في محافظة البصرة

الرقم	الاسئلة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
١	يتصف التخطيط لمشروع القناة الاروائية بالشفافية					
٢	يمكن نقل المياه الصالحة للزراعة من القناة الاروائية الى مناطق القرى والارياف البعيدة عن مركز مدينة البصرة من اجل توفير مياه صالحة للزراعة					
٣	توفير امكانية التجهيز بأحدث المعدات والاجهزة المتعلقة بتشغيل القناة الاروائية في البصرة					
٤	لدى المجتمع البصري قناعة حول امكانية استخدام القنوات الاروائية لتقليل العجز في المياه الصالحة للزراعة					

الملاحق

خامسا :- المعوقات والمشاكل بقناه الاروائية التي تواجه اصحاب القرار

الرقم	الاسئلة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
١	تأخير صرف الاموال الخاصة بمشروع القناه الاروائية المقرورة في الموازنة					
٢	مرور جزء من القناه الاروائية بالأراضي التي تعود ملكيتها الى المزارعين					
٣	مرور مسار القناه على الاراضي كانت مسرحة للعمليات وتمثل بوجود الالغام متنوعه وعلى مسافة (١١.٥) كيلومتر في منطقه قضاء شط العرب (صالحية)					
٤	قله المقالع الترابية وعدم وجودها التي تستخدم في انشاء اكتاف القناه مما ادى الى تحول مقطع التصميمي للقناة الاروائية من شبة منحرف الى U-Shape و تغيير الكلف لعدم وجود مقالع ترابية					
٥	مرور مسار القناه الاروائية بأراضي المتغدقه بالمياه مما تطلب تجفيفها لغرض ازالة الالغام الموجودة فيها واكمال مسار القناه الاروائية (منطقه ناحية عتبة بن غزوان)					

المتغير المستقل: لتحسين الاداء

١- الاداء المنظمي

الرقم	الاسئلة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
١	تتبع دائرة الموارد المائية سياسة التحفيز في ارضاء العاملين					
٢	تقدم دائرة الموارد المائية افكار ومقترحات جديدة تخدم المجتمع					
٣	تتعامل الادارة العليا بعدالة مع كافة الافراد والفروع والاقسام					

الملاحق

					توفير الدعم المالي من الجهات الحكومية والتسهيلات اللازمة لمشروع القناة الاروائية	٤
					تساهم القناة الاروائية في تحقيق اهداف واستراتيجيات دائرة الموارد المائية	٥

ب- الاداء البيئي :

الرقم	الاسئلة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
١	تسعى الدائرة الى تقديم خدمات جديدة لإيصال المياه الصالحة للزراعة الى الاقضية والنواحي					
٢	تسعى الادارة العليا الى نهوض بالمشاريع كمشروع القناة الاروائية					
٣	تسعى دائرة الموارد لمائية لأنشاء قنوات اروائية صديقة للبيئة					
٤	السعي باتجاه التعامل المرن مع المزارعين الذين تمر القناة الاروائية بأراضيهم					
٥	نشر الوعي لدى المزارعين حول أهمية القناة الاروائية في توفير مياه صالحة لاراضيهم					

الملاحق

الملاحق

ملحق (٣) كتب تسهيل المهمة

MINISTRY OF HIGHER EDUCATION & SCIENTIFIC RESEARCH
UNIVERSITY OF BASRAH
COLLEGE OF ADMIN & ECONOMICS

المعهد العالي للدراسات والبحوث
جامعة البصرة
كلية الإدارة والاقتصاد
الدراسات العليا

Re: _____
Date: _____

المستند: ١١-٨٤/٧/١٩
التاريخ: ٢٠٢١/٩/١٩

الى / الهيئة العامة لمشاريع الري والاستصلاح - دائرة المهندس المقيم
م/ تسهيل مهمة

تحية طيبة..
يرجى تسهيل مهمة طالبة الدراسات العليا/ دبلوم علي - ادارة مشاريع (مروة فائق فاضل) في
قسم ادارة الاعمال وذلك لغرض تزويدها بالمعلومات والبيانات المطلوبة لرسالتها الموسومة (
دور ادارة المشاريع الفعال في تحسين الاداء الشامل لاعمال القناة الاروانية التابعة لوزارة الموارد
المائية) .

مع التقدير ...

ا.م.د. احمد طدام عبد الصاحب
م. العمير
٢٠٢١/٩/ ١٩

نسخه منه المراد
قسم ادارة الاعمال
وحدة الدراسات العليا مع الاوليات.
الصادرة

ناتزم / ختساء ...

الملاحق

General Commission For Irrigation
and Reclamation Projects
No.
Date: / /200

وزارة الموارد المائية
الهيئة العامة لمشاريع الري والاستصلاح
دميم نقلة شط العرب/ البصرة
المسدد: ٩٤٤
التاريخ: ٢٠٢١ / ١ / ١١

الى / جامعة البصرة / كلية الإدارة والاقتصاد / وحدة الدراسات العليا
م/ بيانات

كتابكم ذي العدد ١١٢٨٤/٧/٣ في ٢٠٢١/٩/١٩ تم تزويد طالبة الدراسات العليا / دبلوم عالي / إدارة
مشاريع (مروة فائق فاضل) بالمعلومات والبيانات المطلوبة لرسالتها الموسومة دورة إدارة المشاريع
الفعال في تحسين الأداء الشامل لإعمال القناة الاروائية التابعة لوزارة الموارد المائية مع التقدير .

الهيئة العامة لمشاريع الري والاستصلاح
General Commission For Irrigation and Reclamation Projects

المهندس المقيم
زهير نوري عزيز

دورة عن الـ /
الاضطراب الفنية .
الاضطراب .

الملاحق

ملحق رقم (٤)

خرائط القناة الاروائية



المصدر:- الهيئة العامة لمشاريع الري و الاستصلاح ،دائرة المهندس المقيم لقناة شط العرب/ البصرة

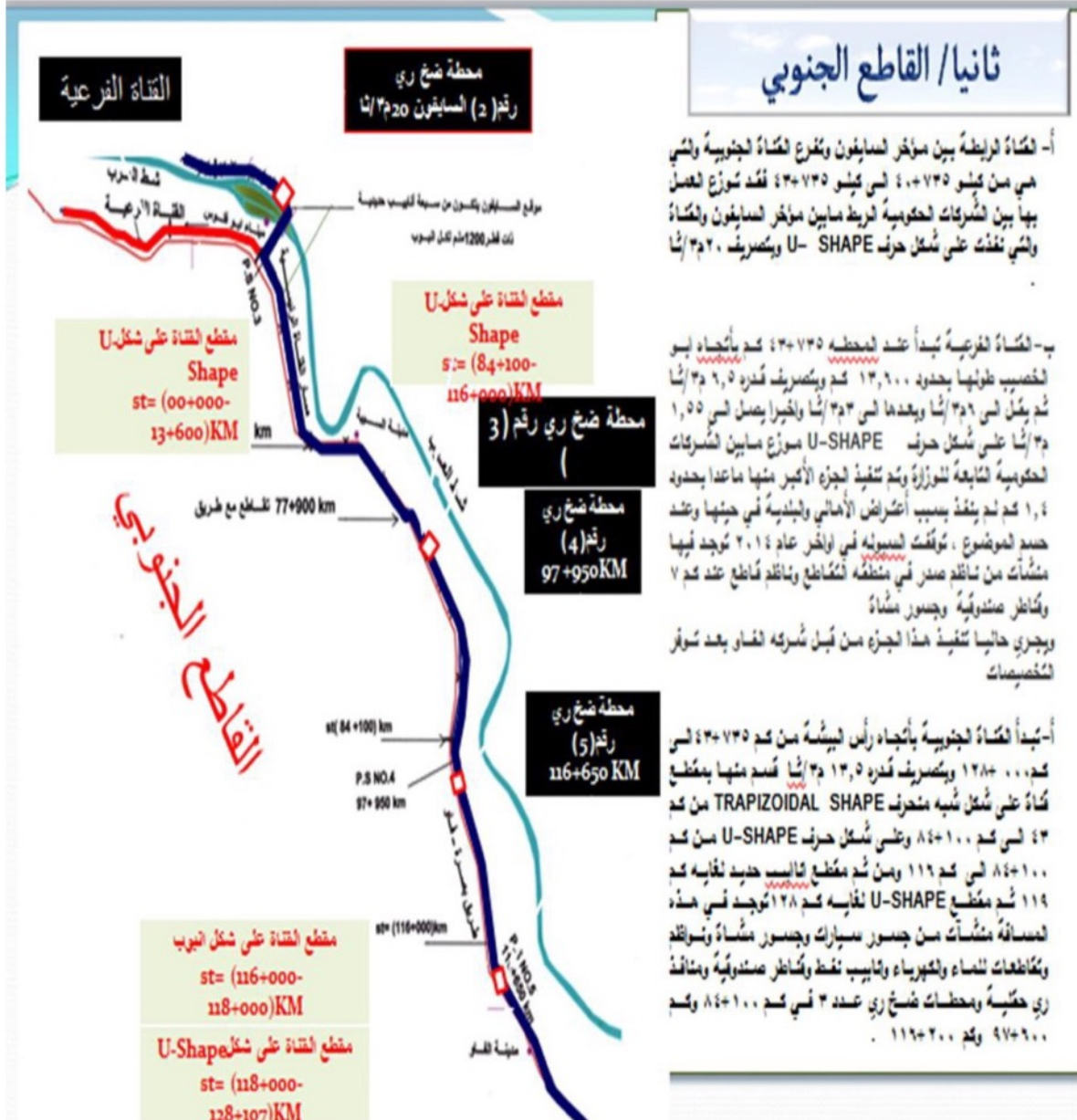
الملاحق



مسار القناة الناقلية للمقاطع الشمالي

المصدر:- الهيئة العامة لمشاريع الري و الاستصلاح ،دائرة المهندس المقيم لقناة شط العرب/ البصرة

الملاحق



مسار القناة الناقلة للقاطع الجنوبي

المصدر:- الهيئة العامة لمشاريع الري و الاستصلاح ،دائرة المهندس المقيم لقناة شط العرب/ البصرة

Abstract

Abstract

The research aims to seek to use modern and different methods to develop the irrigation canal to contribute to optimally exploiting the available quantity in fresh water. Based on it, and because Basra was suffering for periods of time from the scarcity of fresh water, in addition to many limitations that hinder the work of the irrigation canal.

As for the importance of the research, it is determined at the theoretical and field levels to serve the reality of projects in Iraq, where its importance stems from the importance of the studied variables (project management, performance improvement) as the basis for advancing the reality of projects in Iraq and developing the methods used to explain the success of project management by relying on The project database and determining the criteria that may affect the workflow and its degree of importance in relation to the life stages of the project according to what has been planned.

This study relied on a questionnaire form, as the opinions of experts, engineers and technicians in companies and affiliates related to the subject of the study were surveyed because of the reliability of this method in many previous studies, which indicates its importance and reliability in drawing results, as the statistical program was used Statistical software (SPSS E22, SMART PLS, Amos v.18 and benchmarks Cronbach's α

The study reached many conclusions, the most important of which is the interest of the organization (the study sample) in managing all its project activities in a comprehensive and parallel manner, as well as its periodic and continuous follow-up of all business processes related to their completion, especially that the



Abstract

organization (the study sample) focused on prioritizing the tasks related to each of its projects According to priority and importance sequentially in order to ensure its success and achieve its vision and desired goals, the axes addressed by the performance improvement variable (organizational performance, environmental performance) represent the basis of work in all projects and organizations at the present time.

The problem of water scarcity is the main determinant, in addition to the fact that the water of the Shatt al-Arab is more saline, which leads to the need to pay attention to the work of the irrigation canal, in addition to the desire of the city's residents in Basra Governorate to use the irrigation canal project

In conclusion, the research recommended a set of recommendations, including giving the concept of performance improvement a greater role for research and application, both in the educational aspect, exploiting the importance of the irrigation channel as the only project in Basra Governorate and the largest source of water desalination in the province, paying attention to training and the need to involve the members of the irrigation channel in the performance improvement cycle in order to develop Their administrative and practical skills, changing the atmosphere of monotonous work, and providing job opportunities, not building the governorate.



The Republic of Iraq
Ministry of Higher Education &
Scientific Research Basra University
College of Admin and Economics
Department of Business Administration
Higher Diploma in Project Management



**The effective role of project management in
improving overall performance
An applied study in the irrigation canal of Shatt
al-Arab in Basra governorate**

Research submitted by the student

Marwa Faik Fadel Alkhofi

To the Council of the College of Administration and Economics
- University of Basra, It is part of the requirements for obtaining
a higher diploma in Project Management

Supervised by

Dr. Zainab Shalal Ekaar

2022 A.C

1443A.H