

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت القطب الجامعي بالقلعة



التخصص: إدارة المنظمات

مذكرة تتدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تحت عنوان

تأثير إدارة الوقت في نجاح وتسيير المشاريع
دراسة حالة كوسيدار

تحت اشراف : د.زروتي مسعود

إعداد الطالبة: فاضل لمياء

الاسم واللقب	الصفة	الرتبة
د.زروتي مسعود	مشرف	MCA
د.امقران مصطفى	رئيس	PROFESSEUR
د. محمد الأمين صابا	ممتحن	MCB

السنة الدراسية: 2022 / 2023

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر عملية إدارة الوقت على عملية إدارة ونجاح المشاريع، ودورها في تقدم وتطوير البلاد في العصر الحالي. ولتعزيز هذا البحث تم إجراء دراسة حالة على شركة البناء "كوسيدار" من أجل تحقيق هذا البحث، وبهدف اختبار الفروض، استخدمنا استبيانًا عبر الإنترنت تم توزيعه داخل شركة كوسيدار، بالإضافة إلى مجموعة من الأفراد الرياديين الذين يديرون مشاريع وأعمال مختلفة. هذا النهج يهدف إلى جمع البيانات الكمية من خلال تقنية العينات الثلجية، مما أسفر عن 63 استجابة.

تم تحليل البيانات المجمعة باستخدام طريقة الارتباط بين المتغيرات الأساسية للدراسة، التي تتضمن التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، بالإضافة إلى إدارة المشاريع. أظهرت النتائج أن إدارة الوقت بكافة أبعادها تؤثر إيجابيًا على تقدم ونجاح المشاريع

كلمات مفتاحية: إدارة الوقت، تسيير المشاريع، نجاح المشاريع، إدارة المشاريع، معايير دولية

Résumé

Cette étude vise à identifier l'impact du management de délai sur la gestion et le succès des projets, ainsi que son rôle dans l'avancement et le développement du pays à l'heure actuelle. Pour renforcer cette recherche, une étude de cas a été menée sur l'entreprise de construction "Cosider" afin de réaliser cette recherche. Dans le but de tester les hypothèses, nous avons utilisé un questionnaire en ligne distribué au sein de l'entreprise Cosider, ainsi qu'à un groupe de leaders qui gèrent différents projets et travaux. Cette approche vise à recueillir des données quantitatives à travers une technique d'échantillonnage en boule de neige, ce qui a abouti à 63 réponses.

Les données recueillies ont été analysées en utilisant la méthode de corrélation entre les variables principales de l'étude, qui comprennent la planification, l'organisation, l'orientation, le contrôle, ainsi que la gestion de projet. Les résultats ont montré que management des délais, dans toutes ses dimensions, a un impact positif sur l'avancement et le succès des projets

Mot clé : management des délais, gestion des projets, la réussite des projet, management des projets. Les normes nationales

Abstract

This study aims to investigate the impact of time management on project management success, as well as the role it plays in the development and progress of nations in the current era. To investigate our study, we aimed to conduct a case study on the "Cosidar Construction. In order to test the proposed hypotheses an online survey was employed and distributed within the Cosidar Construction company. Additionally, the survey was administered to a cohort of organizational individuals engaged in various business ventures and projects.

Furthermore, this approach was used to gather quantitative data through the utilization of the snowball sampling technique, resulting in a dataset of 63 responses. Data analysis was executed through the examination of the interrelation between the core variables of the study, encompassing the processes of planning, organization, direction, control, and project management. The findings distinctly indicate that effective time management, in all its dimensions, exerts a positive influence on the progression and success of projects.

لشكر

الحمد لله كما ينبغي لجلاله وعظيم سلطانه

الذي وفقنا في اعداد هذه المذكرة وقدرنا على اتمامها أتقدم بالشكر الى كل من ساهم في إنجاح هذا العمل

من قريب او بعيد

اتوجه بالشكر الى الدكتور المشرف "زروتي مسعود "

على صبره وتوجيهاته القيمة ونصائحه

أتقدم بالشكر الى مدير قطب كوسيدار بناء " عامر بن يحيى لمين " على مرافقته لي طيلة مشوار التبرص

وحرصه الشديد على اكتساب اكبر عدد ممكن من المعرفة بخصوص علم إدارة المشاريع .والاستفادة من

خبرته المهنية .

أتقدم بالشكر لكل الطاقم الإداري لمؤسسة نقاوس مصبرات وحدة نقاوس على مرافقتهم ومساعدتهم لي

لاكتساب خبرة ومعرفة في جميع الأقسام الإدارية .

وأخيرا أتقدم بالشكر لنفسي رغم كل الصعاب والضغوطات وضيق الوقت لانشغالي بمشروعي الخاص الا

انني وفقت لإكمال هذا العمل والتوفيق بين الدراسة والعمل .

والشكر الموصول الى كافة أستاذة وعمال المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت

فهرس المحتويات

I.....	الملخص
III	لشكر
IV	فهرس المحتويات
VII	قائمة الجداول
IX.....	قائمة الاشكال
XI.....	قائمة الاختصارات
1	المقدمة
8	الفصل الأول: الدراسات السابقة والإطار المفاهيمي
9	الدراسات السابقة
15	الإطار المفاهيمي
15	المبحث الأول: مفاهيم وأساسيات إدارة الوقت
15	المطلب الأول: ماهية إدارة المشاريع
16	المطلب الثاني: إدارة الوقت
19	المطلب الثالث: الإدارة الفعالة للوقت
22	المبحث الثاني: الخطوات الناجحة لإدارة للوقت ومبادئها
22	المطلب الأول : خطوات الإدارة الناجحة للوقت (عدارية، 2006).

24	المطلب الثاني : أدوات إدارة الوقت
28	المطلب الثالث : مسؤوليات مدير المشروع
29	المبحث الثالث : أنواع نظريات الإدارة واساليبها
29	المطلب الأول : الوقت ونظريات الإدارة
30	المطلب الثاني : أساليب إدارة الوقت (عليان، 2005)
31	المبحث الرابع : مفاهيم أساسية حول المشاريع
31	المطلب الأول : ماهية المشروع
33	المطلب الثاني: أهداف وأهمية المشروع
35	المطلب الثالث: دورة حياة المشروع
39	المطلب الرابع: تحديات إدارة المشروع
40	المطلب الخامس: المنهجيات والمقاييس الحديثة في إدارة المشاريع
49	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية والإطار المنهجي
50	المبحث الأول: خطوات المنهجية المتبعة في الدراسة
50	المطلب الأول: تقديم مجمع كوسيدار
55	المبحث الثاني: البيانات والأدوات
56	المطلب الأول: منهجية الدراسة
56	المطلب الثاني : طرق وأدوات جمع البيانات

60	المطلب الثالث :النتائج والمناقشة
77	المطلب الرابع :صدق وثبات أداة الدراسة
110.....	الخاتمة

الملاحق

قائمة الجداول

الجدول 1	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	61
الجدول 2	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	62
الجدول 3	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	63
الجدول 4	توزيع عينة الدراسة حسب مجال الدراسة	65
الجدول 5	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة الوظيفية	66
الجدول 6	توزيع عينة الدراسة حسب متغير قطاع العمل	68
الجدول 7	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات	69
الجدول 8	توزيع عينة الدراسة حسب متغير مفهوم إدارة الوقت	71
الجدول 9	توزيع عينة الدراسة حسب متغير تلقي أي تعليم رسمي حول إدارة المشاريع	72
الجدول 10	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأدوات المستعملة للتخطيط	74
الجدول 11	توزيع عينة الدراسة حسب متغير مصدر التعرف على إدارة المشاريع	75
الجدول 12	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات التنظيم	78
الجدول 13	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات التوجيه	79
الجدول 14	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات الرقابة	80
الجدول 15	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات تحديد مضيعات الوقت	81
الجدول 16	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات نجاح المشروع	82
الجدول 17	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات رفع الكفاءة	83
الجدول 18	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات تحقيق الأهداف	84
الجدول 19	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات انتهاء المشروع قياس صدق الاتساق الداخلي	85
الجدول 20	قياس صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان	85
الجدول 21	معاملات الفا كرونباخ	86
الجدول 22	اختبار كولمجراف - سمرنوف	87

88	الجدول 23 تحليل فقرات بعد التخطيط
89	الجدول 24 تحليل فقرات بعد التنظيم
90	الجدول 25 تحليل فقرات بعد التوجيه
91	الجدول 26 تحليل فقرات بعد الرقابة
92	الجدول 27 تحليل فقرات بعد التوجيه
93	الجدول 28 نتائج إجابات أفراد العينة على محور إدارة الوقت
94	الجدول 29 تحليل فقرات بعد نجاح المشروع
95	الجدول 30 تحليل فقرات بعد رفع الكفاءة
96	الجدول 31 تحليل فقرات بعد تحقيق الأهداف
97	الجدول 32 تحليل فقرات بعد تحقيق الأهداف
99	الجدول 33 تحليل فقرات بعد تسيير المشاريع
101	الجدول 34 نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى
102	الجدول 35 نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية
103	الجدول 36 نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة
104	الجدول 37 نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الرابعة
105	الجدول 38 نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الخامسة
106	الجدول 39 نتائج تحليل الانحدار البسيط لمحور إدارة الوقت

قائمة الاشكال

- الشكل 1 نموذج الدراسة 5
- الشكل 2 أنواع الوقت 17
- الشكل 3 الفرق بين مرحلتي المتابعة والرقابة 21
- الشكل 4 مكونات الإدارة الفعالة للوقت 22
- الشكل 5: خطوات الإدارة الناجحة 24
- الشكل 6 مجموعة عمليات إدارة المشروع حسب مجالات المعرفة 41
- الشكل 7 المجموعات الاستراتيجية حسب منهجية الايزو في جودة المشاريع 43
- الشكل 8 المجموعات العملياتية 45
- الشكل 9 المعيار الدولي في إدارة المشاريع ISO21500 45
- الشكل 10 عناصر منهجية 2 PRINCE 47
- الشكل 11 شهادات ايزو المعترف بها لدى كوسيدار 53
- الشكل 12 الهيكل التنظيمي لمجمع كوسيدار بناء قطب 159 53
- الشكل 13 توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس 61
- الشكل 14 توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن 62
- الشكل 15 توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي 63
- الشكل 16 توزيع عينة الدراسة حسب مجال الدراسة 65
- الشكل 17 توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة الوظيفي 67
- الشكل 18 توزيع عينة الدراسة حسب متغير قطاع العمل 68

- الشكل 19 توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة.....70
- الشكل 20 توزيع عينة الدراسة حسب متغير مفهوم إدارة الوقت71
- الشكل 21 :توزيع عينة الدراسة حسب متغير تلقي أي تعليم رسمي حول إدارة المشاريع.....73
- الشكل 22 توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأدوات المستعملة للتخطيط.....74
- الشكل 23 توزيع عينة الدراسة حسب متغير مصدر التعرف على إدارة المشاريع.....76

قائمة الاختصارات

الاختصار	المعنى
PMA	جمعية إدارة المشروع البريطاني
PMBOOK	الدليل المعرفي لإدارة المشاريع
PMI	المعهد الوطني لإدارة المشروع
CPM	طريقة المسار الحرج
PERT	تقييم البرامج وتقنية المراجعة
ISO	منظمة المواصفات العالمية
WBS	هيكل تجزئة العمل
SPSS	برنامج الحزم الإحصائية

المقدمة

المقدمة

نظرا لارتباط الوقت بحياة الإنسان فقد اكتسب أهمية بالغة بصفته مورد مهم وضمن ينبغي التعامل معه واستثماره بفعالية. فكلما استطاع الفرد أن يتحكم بالوقت بشكل جيد فقد استطاع ان يدير حياته الشخصية و العملية بالمستوى المطلوب .فالوقت مرتبط بالعمل سواء كان اداريا أو اقتصاديا أو خدماتيا

إن المنظمات العالمية والمؤسسات الاقتصادية اعتبرت موضوع الوقت وإدارته من المواضيع البارزة والهامة فهي تعتبر من احد ركائزها الأساسية , باعتبار الوقت عامل أساسي لزيادة الاداء والتطور . حيث ظهرت حاجة المؤسسات إلى البحث عن وسائل وطرق واليات جديدة للزيادة من قدرة وكفاءة الطاقم الإداري. يعتبر أيضا من الموارد الاساسية في مجال إدارة الاعمال والمؤسسات التي لا تتجدد والتي لا يمكن استبدالها من خلال هذه الأهمية البالغة للوقت لا يسعنا القول انه يجب ان يحظى بالرقابة والمتابعة الشديدة والمستمرة من قبل الإدارة .

بعد الثورة الصناعية أصبح تنظيم العمل في المؤسسات وتنظيم الوقت وضبطه من أهم المشاكل التي يسعى الباحثين إلى إيجاد حلول وسبل وطرق صحيحة لحلها , وذلك لنجاح المؤسسات وتسيير المشاريع . هذه الأخيرة ترتبط بكيفية الإدارة الجيدة والاستغلال الأمثل للوقت . وهذا ما تم تأكيده من خلال الكثير من الأبحاث والدراسات حيث أقرت على أن إدارة الوقت هي التي تساعدنا على التخطيط ,التنسيق ,التنظيم ,الرقابة والتوجيه .مما يساعد أيضا على تجنب مضيعات الوقت التي تؤثر سلبا على سير المشاريع.

إن الاثر الحاصل بين إدارة الوقت وتسيير المشاريع مسألة جديرة بالاهتمام، فالوقت هو العنصر الحرج في قياس الإنتاج . وبالتالي انجاز الأعمال والنشاطات المتعلقة بالمشاريع وفق أزمدة محددة

بالنظر الى ما سبق. حاولنا من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على إدارة الوقت وعلاقته بنجاح المشاريع في مختلف المؤسسات. خاصة في ظل المنافسة التي يعرفها العالم لتضمن بقاءها واستمراريتها وتأكيد أهميته للفرد العامل وللمؤسسة والمجتمع ككل.

إشكالية الدراسة

انطلاقا مما تقدم ارتأيننا صياغة إشكالية الدراسة في التساؤل التالي

ما هو تأثير إدارة الوقت على تسيير ونجاح المشاريع ؟

التساؤلات الفرعية

-ما هو تأثير التخطيط الجيد للوقت على الكفاءة؟

-ما هو تأثير التنظيم الجيد على سرعة تحقيق الأهداف؟

-ما هو تأثير الرقابة على نجاح المشاريع؟

-ما هو تأثير تحديد مضيعات الوقت على المدة الزمنية لإنهاء المشاريع؟ .

فرضيات الدراسة

وعلى أساس هذه الإشكالية وضعنا الفرضيات التالية

الفرضية الرئيسية

-إدارة الوقت تؤثر إيجابا على تسيير ونجاح المشاريع.

الفرضيات الفرعية

H0 التخطيط يؤثر إيجابا على تسيير ونجاح المشاريع

H1 التنظيم يؤثر إيجابا على تسيير ونجاح المشاريع.

H2 التوجيه يؤثر إيجابا على تسيير ونجاح المشاريع

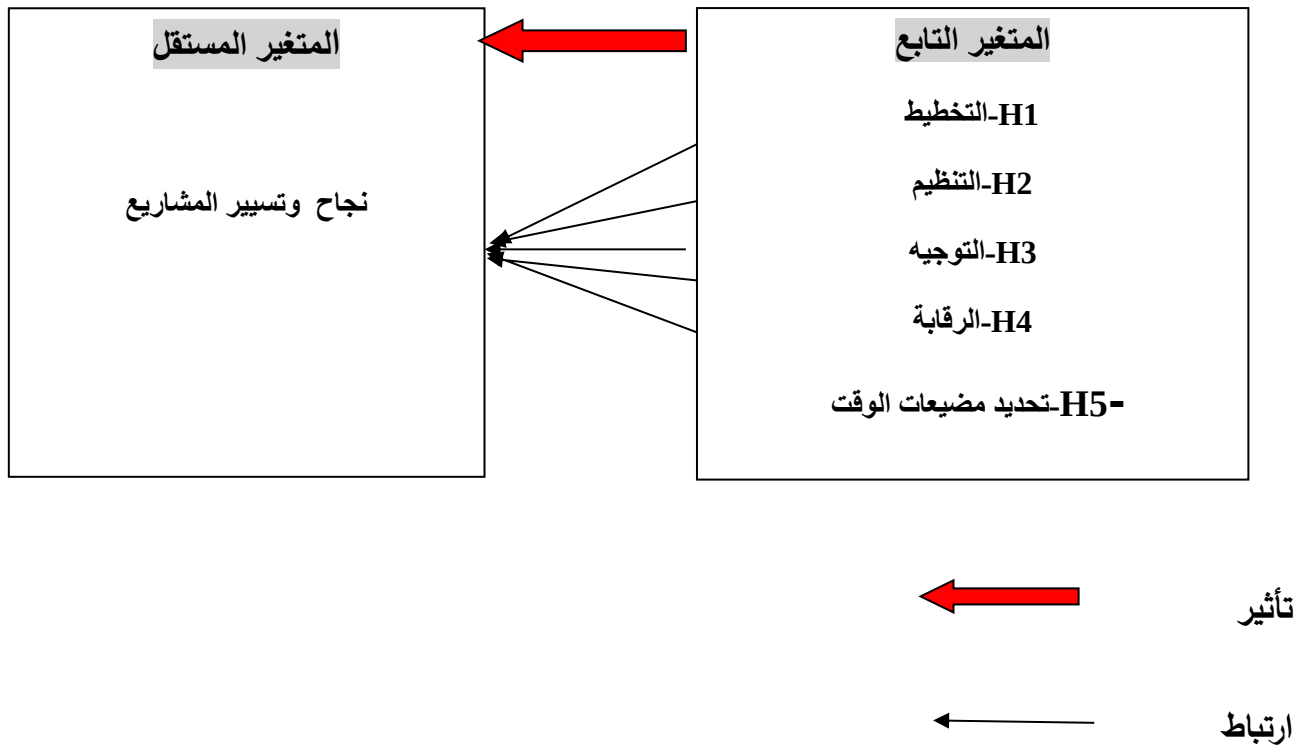
H3 الرقابة تؤثر إيجابا على تسيير ونجاح المشاريع.

H4 تحديد مضيعات الوقت يؤثر إيجابا على تسيير ونجاح المشاريع .

نموذج الدراسة

بناءا على الدراسات السابقة قمنا بانشاء مخطط بحث افتراضي، يعكس لنا التوجهات النظرية للعلاقة بين المتغيرات من خلال ابراز دور إدارة الوقت كمتغير تابع بأبعاده الأربعة ونجاح تسيير المشاريع كمتغير مستقل.

الشكل 1 نموذج الدراسة



اهداف الدراسة

نسعى من خلال هذه الدراسة الى تحقيق مجموعة من الأهداف:

- التعرف على علم إدارة المشاريع والتطرق الى مختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بتسيير ونجاح المشاريع.

- توضيح المفاهيم النظرية المرتبطة بإدارة الوقت.

- معرفة الدور الذي تلعبه إدارة الوقت في نجاح وتسيير المشاريع ومختلف النشاطات .

معرفة العلاقة بين إدارة الوقت ومدى نجاح المشاريع.

أهمية الدراسة

ان هذه الدراسة تستمد أهميتها من أهمية إدارة المشاريع وخاصة إدارة الوقت، والدور البالغ الذي تلعبه في حسن تسيير المشاريع والنشاطات المختلفة . حيث تساهم بشكل كبير في تطور اقتصاد البلاد ودفع عجلة التنمية والتطور. كما ان إدارة المشاريع ركن أساسي وفعال في تسيير المنظومة الإدارية في الآونة الأخيرة فهي معيار للنجاح والاستمرارية.

ومساهمتها في زيادة الاهتمام العلمي بأهمية إدارة المشاريع وتطبيقها في الميدان لما فيما من نتائج باهرة وفعالة في نجاح المؤسسات .

هيكل الدراسة

ومن اجل دراستنا للموضوع وفهم العلاقة الذي تلعبه إدارة الوقت في نجاح وتسيير المشاريع قسمنا الدراسة الحالية الى ثلاثة فصول. حيث تطرقنا في الفصل الأول الى الدراسات السابقة والاطار النظري .بينما في الفصل الثاني الاطار المنهجي وسياق البحث .اما الفصل الثالث يهتم بالنتائج والمناقشة .

الفصل الأول يهتم بالدراسات السابقة البحث والاطار النظري الخاص بموضوع الدراسة، وهذا الفصل مقسم الى ثلاث محاور حيث شمل المحور الأول مفاهيم واساسيات لإدارة المشاريع .،بينما تطرقنا في المحور الثاني الى خطوات الإدارة الناجحة للوقت .اما المحور الثالث فشمّل أنواع ونظريات الإدارة .

الفصل الثاني فخصص للمشاريع وأهميتها وكيفية تسييرها بطريقة ناجحة. وهذا الفصل يحتوي ثلاث محاور حيث خصصنا المحور الأول لمفاهيم أساسية حول المشاريع بينما المحور الثاني ادرجنا فيه أهداف وأهمية المشروع . اما المحور الثالث أبرزنا فيه دورة حياة المشروع

. فيما يخص الفصل الثاني خصص للإطار المنهجي وسياق البحث. حيث تم القيام بدراسة ميدانية في مجمع كوسيدار "بناء" قطب 159 بير مراد رايس وادرجنا ضمنه ثلاث محاور حيث تطرقنا في المحور الأول الى التعريف بمجمع كوسيدار واهم الأنشطة التي يقدمها في مجال البناء ومختلف المهام التي يتميز بها . بينما في المحور الثاني فقد خصصناه بتجميع البيانات وأدوات الدراسة .

تطرقنا في الفصل الثالث الى اهم النتائج التي توصلنا اليها من خلال دراستنا. وتقديم حوصلة لاهم الأفكار والنتائج التي خرجنا بها مع تقديم مجموعة من الحلول والتوصيات.

الفصل الأول: الدراسات السابقة والإطار المفاهيمي

الدراسات السابقة

في ظل التحديات الدولية الراهنة والتطور الحالي والعصرية ,أصبحت المنظمات تسعى لممارسة أساليب الإدارة الناجحة في المشاريع لكسب ميزة تنافسية , المنافسة تستند إلى الوقت والتكلفة والجودة.

يشغل مفهوم إدارة المشاريع اهتماما كبيرا من قبل الباحثين والمهنيين في الوقت الراهن .فباعتباره أهم التوجهات الإدارية الحديثة وذلك راجع للنمو الهائل في مجال المشاريع رغم اختلافها. حيث تضمن الوسائل والتقنيات والأساليب الفعالة التي تمكنه من بلوغ أهدافه وضمان موقعه.

وعليه فان مختلف هذه الوسائل تمكن من ضمان حسن اختيار المشاريع وتخطيطها وحسن تنفيذها ومتابعتها من اجل الوصول إلى الأهداف المطلوبة. ومن بين هذه الأهداف -إدارة الوقت - هذا الأخير يعتبر من المؤشرات الهامة في تسيير المشاريع, فضلا عن كونه مورد يتميز بسرعة انقضائه. لابد من الاستغلال الأمثل لعامل الوقت عن طريق تبني ممارسة قيادية ملائمة التي تحقق أعلى مستوى لممارسة مبادئ إدارة الوقت.

نسعى من خلال دراستنا إلى معرفة وتحديد العلاقة بين أبعاد إدارة الوقت والوسائل المناسبة واتها في انجاز وتسيير ونجاح المشاريع .

العلاقة بين ابعاد الوقت والأداء

دراسة الباحثة (شهد رعد عبد الوهاب ,2022)تهدف للتعرف على تأثير إدارة الوقت ومدى اعتمادها من قبل المديرين في شركة مصافي الوسط في بغداد ودورها في تقديم المنتجات وتسليمها في الوقت المحدد للزبائن حيث تكمن مشكلة البحث في الضرورة لتطبيق إدارة الوقت لرفع مستوى أداء سلسلة التجهيز

الفصل الأول: الدراسات السابقة و الاطار المفاهيمي

تناولت الدراسة إدارة الوقت كمتغير مستقل بأبعاده (تخطيط الوقت -تنظيم الوقت -توجيه الوقت - الرقابة على الوقت ومضيعات الوقت) وأداء سلسلة التجهيز كمتغير تابع .واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات واخذت عينة من (92) مدير وكانت كلها صالحة للتحليل حيث تم استعمال تطبيق البرنامج الاحصائي (spss v .23).حيث تم استعمال العديد من الأساليب الإحصائية. توصل البحث الى وجود علاقة تأثير معنوية بين إدارة الوقت وابعادها وأداء سلسلة التجهيز بأبعادها وهذا ما يدل على الدور الإيجابي لإدارة الوقت في تحقيق كفاءة وفاعلية أداء سلسلة التجهيز في مصفى الدورة .

هدفت الدراسة ل (جمال محمد لقمة جربو , 2023) بعنوان اثر إدارة الوقت على كفاءة أداء العاملين ,دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي السوداني .الى التعرف على أثر إدارة الوقت على فاعلية أداء الموظفين، واكتشاف الأساليب التي تستخدمها المؤسسات والأفراد لزيادة مهارات إدارة الوقت والأزمات. استخدم الباحث المنهج الوصفي لأن هذه الدراسة جزء من البحث المسحي، كما استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الإحصائي. وحقت الدراسة عدة نتائج، أهمها: دور البيئة والسلوك المكتسب، بمعنى أن أسلوب حياتنا يلعب دورا مهما في اكتساب مهارات إدارة الوقت والأزمات، كما أن ثقافة الاهتمام بإدارة الوقت في مجتمعنا آخذة في التناقص. واهتمت الدراسة بتقديم عدة توصيات أهمها: ضرورة الاهتمام بثقافة الوقت، بدءا من مرحلتي التعليم الأساسي والتعليم العالي، في المؤسسات الحكومية والقطاع الخاص، وخلق مجتمع يتمتع بثقافة عالية بأهمية الوقت في حياة الإنسان في الوقت الحاضر

دراسة اقولتكين (Akcoltekin,2015) التعرف على العلاقة بين مهارات إدارة الوقت والقلق البحثي لدى طلاب المرحلة الثانوية في تركيا، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، باستخدام مقياسين لمهارات إدارة الوقت وقلق البحث، وتم تطبيقهما على عينة مكونة من (270) طالب وطالبة من الصف الثالث الثانوي ببعض المدارس الثانوية الحكومية في مقاطعة أرداهان، وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية سلبية بين

الفصل الأول: الدراسات السابقة و الاطار المفاهيمي

مهارات إدارة الوقت ومستوى القلق البحثي، وهو ما يشير إلى أنه مع تحسن مهارات إدارة وقت الطلاب، ينخفض مستوى قلقهم البحثي.

من جهة أخرى يعالج الباحثين (سعود جربوع محمد نياي محمد فتحي عزازي , 2020) .مقال يهدف إلى دراسة وتحليل العلاقة بين ادارة الوقت وتحسين الأداء البيئي بوزارة التربية والتعليم بدولة الكويت. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، فالمنهج الوصفي يحقق للباحث فهما أفضل للظاهرة المدروسة عن طريق تحليل بنية الظاهرة المدروسة وبيان العلاقة بين مكوناتها. وكانت أهم نتائج البحث ان هناك ارتباط ذو دلالة معنوية بين إدارة الوقت وتحسين الأداء البيئي داخل المؤسسة التعليمية. المتغير المستقل (إدارة الوقت) المتمثل في التخطيط و التنظيم والتوجيه و إدارة وقت العاملين و المتغير التابع (تحسين الأداء البيئي) قدم الباحث مجموعة من التوصيات منها

- 1-دعوة الإدارة التربوية إلى وضع ترتيبات لاكتشاف المديرين والمدرسين والعاملين الذين هم بحاجة إلى دعم فني في مجال التخطيط ، ووضع الخطط بمختلف أنواعها .
- 2- دعوة الإدارة التربوية إلى وضع ترتيبات لاكتشاف المديرين والمدرسين والعاملين الذين هم بحاجة إلى دعم فني في مجال التخطيط، ووضع الخطط بمختلف أنواعها.
- 3- عقد دورات تدريبية للمديرين والمدرسين الذين هم بحاجة إلى رفع كفاءاتهم في تدقيق ما أنجز من الخطط وأسس ترتيب الحاجات ووضع الأولويات.

بالنسبة لدراسة قام بها الباحثين : (عبد الله عبد السلام ,محمد فتحي عزازي , سعد جربوع محمد , 2020) تهدف الى استنباط بعض الدروس المفيدة للباحثين لتطوير البحث في مجال إدارة الوقت في

الوزارات والمؤسسات المختلفة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يركز على وصف الظاهرة وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى الاستنتاجات العلمية الصحيحة. تكمن أهمية الدراسة في أنها تسعى لدراسة العلاقة بين إدارة الوقت وتحسين الأداء البيئي بوزارة التربية والتعليم بدولة الكويت من خلال التعرف على : اعتبار إدارة الوقت عنصراً مهماً في جميع نشاطات المنظمة سواء المستوى التخطيطي، أو المستوى الإداري، أو المستوى التنفيذي , ذلك أنه يمكن أن نقوم بتحسين الأداء البيئي. من خلال معالجة سوء إدارة الوقت وتوظيف الإدارة الفعالة للوقت في جميع هذه المستويات الإدارية. كما يمكن لهذه الدراسة أن تفيد القائمين على العملية التعليمية بوزارة التربية والتعليم بدولة الكويت. في استنباط بعض الدروس المفيدة للباحثين لتطوير البحث في مجال إدارة الوقت في الوزارات والمؤسسات المختلفة.

وكانت أهم نتائج البحث وجود فروق إحصائية بين الذكور والإناث حول إدارة الوقت ويوصى الباحث بعقد لقاءات للمديرين والمدرسين لتوضيح الفرق بين السلطة والمسؤولية والمهام التي يمكن أن تفوض منهم . تعزيز مكانة السكرتارية في المدارس، ورفع كفاءاتهم المهنية، وحث المديرين على إعطاءهم الدور الذي تخولهم له المهنة.

أثر تطبيق وسائل إدارة المشاريع الحديثة

دراسة (Ellioua, H., & Benamer, H, 2021) تهدف إلى دراسة مفهوم الذي اثار اهتمام العديد من الباحثين في مختلف القطاعات (lean management) فهو نهج يعتمد على البحث على المضيعات ووضع قيمة من خلال العامل البشري في انجاز الخدمة. هذه المقالة جزء من عمل بحثي يحاول فهم كيف يمكن للشركات المحلية التعاون مع الشركات متعددة الجنسيات المتواجدة في المغرب لزيادة مهاراتهم. وقد اعتمدت على نهج إداري عالمي وهو (Lean management).

الهدف من هذه الدراسة هو تحديد العوامل الأساسية في نجاح تنفيذ هذا المنهج الإداري وتحديد الاتجاهات الجديدة في ابحاث الإدارة. حيث توصلت الدراسة الى نتائج منها. ان أساس نجاح هذه الإدارة يتمثل في ترسيخ ثقافة السعي إلى تحسين تطبيق الخدمة والبحث عن المضيعات قبل تطبيق الادوات والوسائل الخاصة بهذه الإدارة وتمكين مناقشة والتواصل مع العوامل البشرية من اجل تسيير المشروع.

دراسة (Sondes Hammami, Fehmi Hmida, Houda Gharbi, Amel Ben)

(Salah, 2022). تهدف الى مفهوم كايزن حيث تم العمل على هذا النهج على أساس خطوة بخطوة تم تطبيقه في الأصل في الصناعة اليابانية كإستراتيجية للتحسين المستمر. اعتمدت هذه الدراسة على تقديم كايزن و 5s في ثلاثة مراحل استمرت 6 أشهر ابتداء من فيفري 2021 إلى جويلية 2021- أولا قاموا بتنظيم ندوة للتعريف بهذا النهج مع جلسات تدريبية حول أنشطة 5S وكايزن، لكل من موظفي الأقسام للمؤسسة لغرض جمع البيانات وإجراء استطلاعات الرضا، تعرض هذه البيانات عن طريق مخطط ايشيكاوا والمخطط الهرمي التحليلي ومخططات تدفق القيمة وتقنيات الادارة المرئية. وبعد ذلك بمشاركة الموظفين قاموا بتنفيذ مرحلتين من هذا النهج وقامو بتقييم الاداء من خلال تحديد المؤشرات المتعلقة بكل مرحلة لكل قسم. وقد بينت نتائج هذه الدراسة ان تطبيق المنهج كان له دور ايجابي على رضا الموظفين والمرضى، حيث ادت أنشطة 5S. الى تقليل وقت البحث عن العناصر وايضا الى تحسين بيئة العمل وبالتالي زيادة رضا الموظفين.

أنشطة كايزن ساعدت بتقليل المهلة الزمنية للعملية وتقليل الاخطاء مما ادى الى زيادة رضا المرضى. تم تنفيذ هذا المشروع تم تنفيذه أول مرة في تونس من قبل الوكالة الوطنية التونسية للتقييم والاعتماد.

الصحي مع شركاء كجزء من برنامج البحث حول الابتكار التنظيمي في مجال الصحة .نظرا أن هذا النهج قدم نتائج واعدة فقد ساد تنفيذه في جميع الإدارات باعتباره الاتجاه الإداري الناجح في المستقبل..

- بالنسبة للباحثين (Selim Ramla ' Mathilde Funes de la Vega , Georges Tarris , Veronique Pap , Damien Aubignat , Lyse

(2020, Marie Dubois) . قاموا بدراسة تهدف إلى التحقق من إستراتيجية التحسين المستمر والبحث عن سبل جديدة محتملة لتحسين الأداء وذلك بتطبيق (lean management.) اعتمدت على تطبيق منهجية (Lean 6Sigma) .أتاح تطبيق منهجية (Lean 6-sigma (Gemba Walk ، مخطط تدفق القيمة، ورشة عمل كايزن ومصفوفة تحديد الأولويات) إمكانية تحليل عمليات القطاعات التقليدية والجزئية ، لتحديد الاختناقات ، وتقييم الإجراءات بدون القيمة المضافة واقتراح الحلول. ومن اهم النتائج التي حققتها الدراسة هو تحديد مختلف الاختناقات الرئيسية التي تؤثر على مختلف القطاعات قبل التحليلية (التسجيلية) والتحليلية (علم الخلايا والكيمياء الصناعية) وما بعد التحليل (غياب السكرتارية وتوزيع البريد). وقد أكدوا على الأثر الكبير للزيادة في عبء العمل (8 % / سنة). على الاستقبال والفحص المجهرى على الرغم من الاستعانة بمصادر خارجية

وفي الأخير اثبتوا صحة إستراتيجية التحسين الخاصة. وقد تم تثبيت معايير أفضل لظروف العمل وإطلاق ديناميكية طبية وتقنية ايجابية جديدة لمواصلة التقدم نحو توسيع الخدمات.

الإطار المفاهيمي

المبحث الأول: مفاهيم وأساسيات إدارة الوقت

المطلب الأول: ماهية إدارة المشاريع

1-تعريف إدارة المشاريع_ (العباس و برهان، 1995)

تطبيق الإمكانيات والمعارف والوسائل والمهارات لتحقيق المشروع من اجل تلبية مطالب الزبون . يتم تنفيذ إدارة المشروع من خلال تطبيق وإدخال بطريقة مناسبة 42 عملية الخاصة بإدارة المشروع .المقسمة عل 5 مجموعات أساسية : مرحلة الانطلاق - مرحلة التخطيط —مرحلة التنفيذ —مرحلة الرقابة —مرحلة نهاية المشروع .تتضمن إدارة المشاريع تطبيق المهام الإدارية وتسييرها. حيث تسعى تحقيق التكامل مع مختلف المجالات (الاستراتيجية -التقنية -البشرية -المخاطر) وإدارة المواجهات مع مختلف اصحاب المصلحة.

2- عناصر إدارة المشاريع

إدارة المشاريع تعتمد في تحقيق وتسيير المشاريع الى مجموعة من المهارات والمعارف التي يتصف بها قائد المشروع. ولذلك يمكن تصنيف هذه المعارف الى 9مجالات: إدارة المحتوى —إدارة الجودة- إدارة الوقت - إدارة التكلفة - إدارة التواصل —إدارة المخاطر —إدارة المشتريات —إدارة الموارد البشرية —إدارة التكامل).

مع التطور الحاصل في ابعاد الأداء تم إضافة مجالين آخرين (إدارة اخلاقيات المشروع -الإدارة البيئية للمشروع)

المطلب الثاني: إدارة الوقت

لقد تم دمج كلمتي الإدارة والوقت في مصطلح واحد سمي بإدارة الوقت من اجل تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة. وهذا لأهميته البالغة اذ لا يمكن لأي منظمة تحقيق النجاح دون مراعاة لعنصر الوقت والذي بدوره يحتاج الى إدارة ليتم استغلاله بطريقة صحيحة ومثلى.

1-تعريف الإدارة

في اللغة -كلمة الإدارة مشتقة من كلمة أدار يدير أي يخطط وينظم يوجه ويراقب أنشطة وأعمال الغير الذين يجتمعون حول مهمة معينة او هدف معين

1- 2 -اصطلاحا - لقد تعددت التعاريف الخاصة بالإدارة نظرا الى اختلاف نظرة الباحثين والدارسين في

هذا المجال ومنه تم تقديم مجموعة من التعاريف (lawrence, 2012)

عرفها أبو الإدارة العلمية فريدريك تايلور بأنها المعرفة الدقيقة لما يراد من الناس أن يؤدوه. والحرص على تأدية النشاط بطريقة مثلى وباقل تكلفة. في حين عرفها ديل على انها "عملية تنظيم وحسن استخدام الموارد لتحقيق أهداف محددة. ابتغاء تحقيق الرضى

2-إدارة الوقت

الفصل الأول: الدراسات السابقة و الاطار المفاهيمي

1-يعد مفهوم إدارة الوقت من المفاهيم المتكاملة والشاملة لأي زمان ومكان. فإدارة الوقت لا تقتصر على إداري دون آخر. ولا يقتصر تطبيقها على مكان او زمان دون آخر كما ارتبط مفهومه بشكل كبير بالعمل

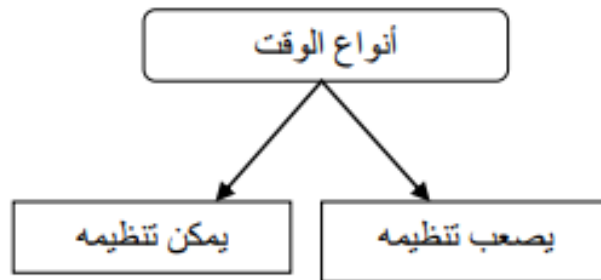
الإداري دون غيره من المجالات الأخرى.(Meracalionglu, 2010)

2-مفهوم علمي متكامل يتطلب استثمار الوقت بفاعلية كبيرة وإدارة الوقت مسألة حضارية وإنتاجية تحدد مستوى تطور الشعوب والأمم. لأن الانجاز يتعلق بعامل الزمن وفي وقتنا الحاضر حيث ان كل البلدان تتسابق في تحقيق الإنجازات.

3-تعرف إدارة الوقت على أنها عملية استثمار الوقت والاستفادة منه قدر الإمكان لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة وتحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الخاصة.

3- أنواع الوقت (الحربي، 2019)

الشكل 2 أنواع الوقت



المصدر : عبد اله خلف الحربي (معلم موهوبين)

النوع الأول : وقت يصعب تنظيمه او إدارته او الاستفادة منه في غير ما خصص له .وهو الوقت الذي نقضيه لتلبية حاجياتنا الأساسية مثل النوم والأكل والراحة

الفصل الأول: الدراسات السابقة و الاطار المفاهيمي

النوع الثاني: وقت يمكن تنظيمه وإدارته، وهو الوقت الذي نخصصه للعمل ولحياتنا الخاصة. وفي هذا النوع بالذات من الوقت يكمن التحدي الكبير الذي يواجهنا هل نستطيع الاستفادة من الوقت وهل يمكن استغلاله بشكل أفضل .

4- أنواع إدارة الوقت

4-1 إدارة وقت الفرد

هي قدرة المديرين على استخدام أفضل الإمكانيات بغرض زيادة القدرة الإنتاجية، وزيادة معدل الأداء وتقليل الوقت الضائع. لأنه إذا تم ضياعه الوقت لا نستطيع استعادته فلا بد من استخدامه بشكل واعٍ. تعتمد إدارة الوقت على عدة نقاط أساسية منها:

- ضرورة تطوير مهارات الأفراد

- اتجاه إدارة المؤسسة نحو تطوير اليد العاملة

- الشفافية ووضوح الأهداف

4-2 إدارة وقت المنظمات

هي مجموعة من العناصر والإجراءات المتكاملة المرتبطة فيما بينها تتشكل من القيم والتجارب السابقة والأحداث والحس الداخلي الذي تعارف عليه المدراء والموظفين. وترتبط بشكل أساسي مع البيئة الخارجية والتي تعرف (feedback). من خلال هذه العوامل تعمل المنظمة لاستغلال الوقت لإيجاد أفضل الحلول و الوسائل للكف للتقليل عن ضياعه وبالتالي رفع الكفاءة الإنتاج وتحسين الأداء رغبة للوصول للأهداف المرغوبة.

5- أهمية إدارة الوقت (منى، 2017)

إن للوقت أهمية بالغة في عمل الإدارة حيث يسمح بتوزيع الوقت بين المهام المختلفة بغرض انجازها في الوقت المناسب والمحدد وهذا ما نسعى لتوضيحه:

التحديد الجيد والفعال والسليم للاختصاصات. ويمنع التدخل في وقت الآخرين ووضع العراقيل

-الشعور بالمسؤولية الايجابية اتجاه النجاح العام للمؤسسة. وتعزيز الإدراك بالنجاح

-سلامة التخطيط المدرك لممارسة الأنشطة في إطارها

- سلامة التنظيم والتوجيه للأنشطة عن قرب وبشكل سليم مكانيا او زمانيا أو نشاطيا.

المطلب الثالث: الإدارة الفعالة للوقت

1- أبعاد إدارة الوقت:

تتميز إدارة الوقت ب 4 أبعاد ذو صلة مترابطة فيما بينها وذو أهمية بالغة

التخطيط: هو نقطة بداية لكل عمل وعليه يتم تركيز جميع الجهود لإعداد قائمة بالأهداف اللازم تنفيذها وتحديد أولوياتها والأنشطة اللازمة لتحقيقها ومن تم القيام بجدولة هذه الأنشطة لتحديد الوقت اللازم لأدائها كما يعد أيضا نقطة نهاية حيث على أساسه يتم تقييم ما أنجز من الأهداف. (خربوش، 2017)

-**التنظيم:** يعتبر مرحلة مهمة واساسية حيث يتم تنظيم الوقت المتاح في العمل عن طريق تحديد المهام الواجب القيام بها والأشخاص المناسبين لتلك المهام حسب الكفاءة والمسؤولية واستخدام الوسائل الحديثة

الفصل الأول: الدراسات السابقة و الاطار المفاهيمي

للإفادة القصوى من الوقت . بهدف خلق البيئة المناسبة والظروف الملائمة لإنجاز الأنشطة في اقل وقت ممكن. (Ado oppong, 2014)

-**التوجيه:** تتمثل في عملية توجيه الطاقات والقدرات لإنجاز الأنشطة المعينة بفاعلية بواسطة اختيار الحافز المناسب وباستخدام مهارات الاتصال الفعالة , لتحقيق الهدف من إدارة الوقت .وبصفة عامة يستغرق التوجيه جزء كبير من وقت الإداري بحيث يجب على الموجه أن يكون على دراية بتوقيت التوجيه، وبنفسية العاملين وبظروف المنظمة وإلا كان التوجيه في غير محله وخارج عن الوقت المحدد له. (مؤيد، 2008)

-**الرقابة :** عملية التأكد من أن الخطة المعينة تسير وفق ما هو مخطط لها للتأكد من أن الوقت يتم استغلاله أثناء تنفيذ تلك الأعمال ويتم ذلك عن طريق المتابعة المستمرة .وتظهر أهمية الوقت في الرقابة من خلال الكشف عن الأخطاء أو منع وقوع حدوثها في الوقت المناسب. يتم التعرف على نسبة تقدم الاشغال مقارنة بالوقت المخطط ومن بين الطرق المستعملة PERT,CPM (موسى احمد خير الدين ، 2012)

1-1 الفرق بين المتابعة والمراقبة

الشكل 3 الفرق بين مرحلتى المتابعة والمراقبة

المتابعة	المراقبة
- تهتم المتابعة برصد الانحرافات في التنفيذ مقارنة بالخطة (ولذلك يجب أن يكون هناك مؤشرات أثناء التخطيط).	- تهتم المراقبة فقط بالتعرف على مدى الالتزام بتنفيذ الخطة أو مدى الانحراف عنها.
- تهتم المتابعة بالتعرف على أسباب الانحراف في تنفيذ الخطة.	- لا تهتم المراقبة بالتعرف على أسباب الانحراف في تنفيذ الخطة عن أهدافها ولا بتحليل هذه الأسباب.
- تتبع دراسة آثارها على الأهداف في تصحيح قاعدة البيانات.	- لا تساهم في ترشيد الخطة وتصحيح مسارها ولا في تحسين وتطوير العمل التخطيطي.
- دورية ومستمرة حيث تمتد من لحظة الإنتهاء من إعداد الخطة وقبل البدء في تنفيذها مروراً بمرحلة التنفيذ بذاقها.	- لاحقة لتنفيذ الخطة.
- لا تتمتع أجهزة المتابعة بمثل هذه السلطات وإنما تصحيح المسار وتعطي توصيات.	- تتمتع أجهزة المراقبة بسلطات جزائية أو عقابية.

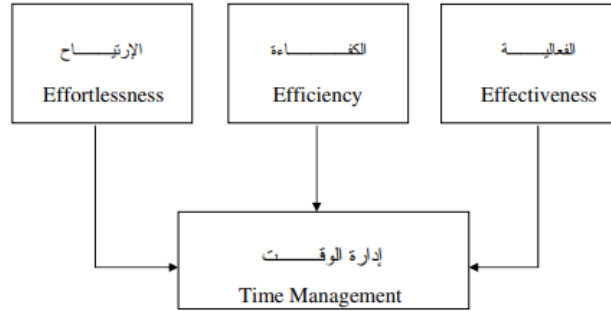
المصدر (احمد، 2012)

2- مكونات الإدارة الفعالة للوقت (حميدي، 2019)

يتضح من خلال الشكل، أن ثلاث أسس عامة تميز الإدارة الفعالة للوقت ينبغي على أي فرد ان يراعيها عند تعامله مع وقته سواء في العمل أو في بقية الأنشطة الأخرى.

هذه العناصر تتضمن أسس التعامل مع الوقت، وتوضح لنا كيف يمكن للمدير ان يتحكم في هذا العنصر النادر فكل من الفعالية والكفاءة والارتياح هناك في العمل يؤدون في مجملهم إلى إدارة ناجحة للوقت.

الشكل 4 مكونات الإدارة الفعالة للوقت



لمصدر : (الرزاق، 2019)

المبحث الثاني: الخطوات الناجحة لإدارة للوقت ومبادئها

المطلب الأول : خطوات الإدارة الناجحة للوقت (عدارية، 2006)

أوضح عقيلان 6 خطوات ومبادئ اساسية للإدارة الناجحة قصد إتباعها بغرض وصول المؤسسة إلى أهدافها. وهي موضحة كالتالي :

1-مراجعة الأهداف والخطط والأولويات

يجب على الفرد أن يراجع الأهداف والخطط والأولويات، فهي عملية تساعد على التقييم إذ أن انعدام الأهداف الواضحة والمتسلسلة وفق ترتيب زمني معين تؤدي إلى إهدار الوقت وعدم القدرة على تنظيمه .

2-وجود خطة زمنية أو برنامج عمل

الخطوة الثانية هي ضرورة وجود خطة عمل (مفكرة) لتحقيق الأهداف على المستوى القصير يوضح فيه الأعمال والمهام والمسؤوليات التي يتم انجازها والتواريخ المحددة لها ويجب مراعاة ان تكون منظمة بطريقة جيدة تستجيب لحاجيات الموظف

3-وضع قائمة انجاز يومية

الخطوة الثالثة في إدارة الوقت هي ان يكون للموظف يوميا قائمة انجاز يومية تفرض نفسها عليه كلما نسي يجب ان يراعي فيها عدة نقاط مهمة وهي:

- عدم المبالغة في وضع مهام كثيرة في قائمة الانجاز اليومية
- اعتماد مبدأ باريتو للمساعدة على الفعالية
- إعطاء الراحة في الإجازات

4- سد منافذ الهروب

وهي المنافذ التي يهرب بواسطتها الموظف من مسؤولياته التي خطط لإنجازها (التردد او التأجيل)

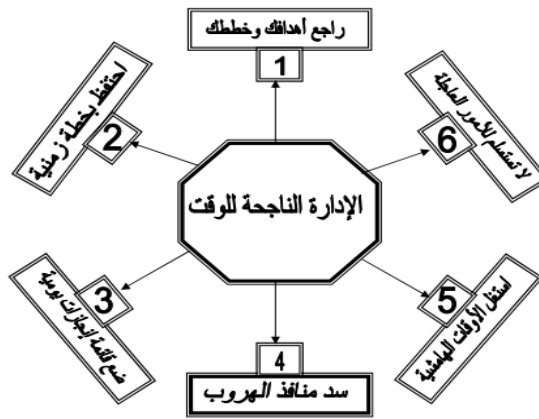
5-استغلال الأوقات الهامشية

يقصد بها الأوقات الضائعة بين الالتزامات وبين الأعمال وهي تزيد كلما قل تنظيم الإنسان لوقته في تحقيق نشاطه لذلك وجب وضع خطة عملية للاستفادة منها قدر الإمكان.

6- عدم الاستسلام للأمور العاجلة غير الضرورية

لأنها تجعل الإنسان أداة في برامج الآخرين وأولوياتهم (ما يرون أنهم مهم وضروري).. ويتم ذلك عندما يضعف الإنسان في تحديد أهدافه وأولوياته ويقل تنظيمه لنفسه وإدارته لذاته.

الشكل 5: خطوات الإدارة الناجحة



المصدر : محمود محمد يحيى عذارى إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الأساسية في الضفة الغربية، 2006

المطلب الثاني : أدوات إدارة الوقت

1 - الأدوات الأساسية لإدارة الوقت

1-1- الهيكل المفصل للعمل: Work business structure (PMI , PMBOK p 124)

خطة العمل المفصلة والتي تعرف بهيكل مفصل للعمل WBS يعتبر من بين الأدوات الأساسية التي تعتمد عليها إدارة المشاريع . فهي تشكل الحجر الأساسي لإدارة الوقت , فهو يساعد على فهم المشروع يمكننا من التعرف على الاستراتيجية المتبعة في تنفيذ الاعمال وكيفية تقسيمها.

الفصل الأول: الدراسات السابقة و الاطار المفاهيمي

وهذا يعني ببساطة أن يحدد مدير المشروع جميع الأنشطة التي ستتم خلال تنفيذ المشروع وتدونها جميعا في خطة العمل فتبدأ أولا الرئيسية التي سيمر بها المشروع (المستوي الأول) تم تحديد المهام الأساسية المطلوبة تحت كل مستوى .

يعرفه الدليل المعرفي لإدارة المشاريع (النسخة الخامسة) على أنه "تجزئة أعمال المشروع إلى مكونات وأجزاء صغيرة يمكن التحكم فيه أكثر (PMI) "

1-1-1-اهميته (احمد س.، 2020)

- تقسيم العمل إلى عدد من الأنشطة والمهام الصغيرة
- يساعد مدير المشروع على تحديد المهام المطلوب أدائها
- الحصول على الموافقة على المشروع
- يضمن توافق المهام والأنشطة المزمع القيام بها مع الجدول الزمني والتكلفة المقدرة.
- أساس المتابعة الزمنية والمالية للمشروع
- أساس تقدير التغيرات في المشروع

1-2- مخطط جانت diagramme de gante

لابد أن يكون لكل خطة عمل جدول أعمال للتأكد من تنفيذ الخطة في الوقت المحدد لها ، ويتمثل جدول الأعمال في مجال الإدارة في مخطط جانت نسبة إلى واضعه هنري جانت ، وفيه جدول جميع الأعمال بشكل أفقي مما ييسر لجميع الجهات المعنية وأعضاء الفريق بأخذ فكرة عامة عن الإطار الزمني المحدد لإنهاء المشروع ويمكن عمل مخطط للأعمال الرئيسية ثم عمل واحد آخر للمهام المتفرعة منها ولكي يصبح المخطط

الفصل الأول: الدراسات السابقة و الاطار المفاهيمي

أكثر فائدة، فالبدء من تضمينه المهام الموجودة في مخطط تفصيل هيكل العمل وتتمثل أهمية انجاز مخطط جانت في بساطته حيث يمكن تخطيطه يدويا أو عن طريق الكمبيوتر او عن طريق شراء برنامج التخطيط المستخدمة في إدارة الأعمال. (توفيق، 2000)

1-3- طريقة المسار الحرج CPM (Calvet، 1995)

تستخدم طريقة المسار الحرج لتحديد مدة تنفيذ المشروع وتحديد درجة أهمية المهام اللازمة لإكمال للمشروع. ونعني بالمسار الحرج للمشروع المهام التي يجب أن تسبق غيرها من المهام..حيث انه في حالة المشاريع الصغيرة التي تتكون من عدد قليل من الأنشطة يمكن الوصول الى المسار الحرج عن طريق تحديد المسارات الموجودة بالشبكة وحساب المدة الخاصة بها وبعد ذلك نقوم باختيار المسار الذي يكون له أطول زمن.

فالمسار الحرج هو المسار الذي يشمل الأنشطة ذات الهامش الإجمالي مساويا الى الصفر. ويمر بعدة مراحل وهي

- 1- تحديد الأنشطة التي يتكون منها المشروع وطبيعة العلاقة او التابع فيما فيها.
- 2- عملية حساب تواريخ الخاصة بالشبكة. من بداية المشروع الى نهايته
- 3- عملية حساب الهوامش وتدعى أيضا بالأوقات الفائضة ويوجد نوعين من الهوامش هما: الهامش الإجمالي والهامش الحر
- 4- تحديد المسار الحرج حيث يشار اليه بخط احمر اما برامج إدارة المشاريع فيتم تلوين الأنشطة الحرجة باللون الأحمر. (عبد المجيد البلداوي، 2008)

2-أهمية أدوات إدارة الوقت

بشكل عام تهدف أدوات إدارة الوقت الى متابعة نسبة التقدم في تنفيذ مختلف مراحل المشروع .للتعرف على طبيعة سير الأداء والكشف عن الاختناقات واتخاذ الإجراءات والقرارات اللازمة لضمان السير الجيد لمختلف الأنشطة (السبيعي، 2018)

3-مضيعات الوقت (انواع الوقت، 2019) (ياسر، 2008)

يعتبر مفهوم مضيعات الوقت من المفاهيم الديناميكية معناه استخدام الوقت بشكل غير ملائم . فهو نشاط يأخذ وقت غير ضروري. او لا يعطي عائدا يتناسب مع الوقت المبذول. تتصف العديد من الإدارات في مختلف المجالات بسلوكيات مختلفة تسبب بإضاعة الوقت وعن طريق الملاحظة وإجراء بعض الدراسات حول مظاهر إضاعة الوقت أثناء العمل يمكن تلخيص أهم هذه المظاهر كالتالي

--سوء الإدارة وعدم كفاية التنظيم التي تؤدي إلى ضياع وقت العاملين

-سوء التنظيم مثل زيادة الاجتماعات وخط المسؤولية بالسلطة .ايضا التنظيم السيء للملفات مما يؤدي إلى زيادة الجهد والمال وضياع الوقت .

-عدم كفاية المعلومات ووسائل الاتصال فهي القاعدة الأساسية لجميع الأنظمة وبالتالي عدم كفاية او نقص المعلومة يؤدي إلى ضياع الوقت.

-سوء التخطيط كعدم وجود أهداف وأولويات ومحاولة القيام بأمور كثيرة في وقت واحد

المطلب الثالث : مسؤوليات مدير المشروع

1-مسؤولية مدير المشروع في مجال التخطيط

توضيح سيرورة المشروع من خلال مراحله وانشطته

وضع خطط وتتابع وجدولة الأنشطة

تقسيم المشروع الى أجزاء فرعية

وضع شبكة لإنجاز أنشطة المشروع

2-مسؤولية مدير المشروع في مجال التنظيم (المعاز، 1995)

- وضع الخارطة التنظيمية للمشروع بما يتماشى مع طبيعة عمل وأبعاد المشروع

- تحديد المسؤوليات ومجالات التخصص لجميع الأفراد العاملين بالمشروع

-التحديد الدقيق للأدوار والعلاقات مع ادارات المؤسسة الأم وجميع أصحاب المصلحة

- اختيار فريق عمل المشروع

3-مسؤولية مدير المشروع في مجال المتابعة والرقابة (المعز، 2013)

- تقديم وتوضيح_خريطة جانت لإنجاز المشروع.

- تقديم التقارير المختلفة عن نسبة التقدم في انجاز المشروع.

- المقارنة المستمرة للأداء الفعلي مع الأهداف المخططة أو المعايير الموضوعة سابقا.

المبحث الثالث : أنواع نظريات الإدارة واساليبها

المطلب الأول : الوقت ونظريات الإدارة

1 -نظرية الإدارة العلمية:

اهتمت الإدارة العلمية بقيادة فريدريك تايلور بدراسة الحركة والزمن وذلك بغرض الحصول على أحسن طريقة للعمل وتتمثل هذه الدراسة في تحليل او تقسيم العمل الى جزئيات بسيطة بحيث يتم تحديد حركتها والزمن الذي تستغرقه واخذ اعتبار احتمالات التوقف أو المقاطعات او التأخير . وتتضمن هذه الدراسة خطوات منها:

-تقسيم أي عمل يقوم به الفرد

-التخلص من الحركات الغير المهمة

-تسجيل وصف كامل لكل حركة وتحديد مقدار الوقت الفعلي اللازم لأداء كل منها.

-تحديد فترات الراحة التي يقضيها الفرد بين الحركات.

2- نظرية العلاقات الإنسانية:

اعتمدت على قيام المؤسسة على أساس وجهة نظر اجتماعية وإنسانية كعلاقات الأفراد مع بعضهم البعض، وعلاقاتهم مع رؤسائهم ومع الغير من داخل وخارج المؤسسة. وقد تجلّى الاهتمام بإدارة الوقت في هذه النظرية من خلال ضرورة اعطاء العامل وقت للراحة هذه الأخيرة تنعكس ايجابيا على أدائه.

- يتجلى الاهتمام بالوقت في هذه النظرية من خلال النقاط التالية

الفصل الأول: الدراسات السابقة و الاطار المفاهيمي

-الوقت يساعد على تطور أساليب وطرق العمل بهدف زيادة الإنتاج من خلال التطورات التي تؤثر على الموظفين .

المطلب الثاني : أساليب إدارة الوقت (عليان، 2005)

هناك ثلاث أساليب أساسية لإدارة الوقت

1-الإدارة الذاتية: تعني قدرة الفرد على توجيه الافكار والقدرات والإمكانيات والأهداف التي يسعى لتحقيقها , يعتمد هذا الاخير على أسلوب الدافعية لدى الأفراد مع توفير بيئة ملائمة لاكتساب مهارات ومعارف ومعلومات أولية وتبرز أهميتها كوسيلة مناسبة في الاستفادة من الوقت من خلال تركيزها على أهمية وضرورة فهم الموظف للأهداف التي يسعى لتحقيقها.

2-الإدارة بالأهداف: يعتبر من أحدث الأساليب المتطورة التي يتم من خلالها تحديد الأهداف والمدة الزمنية اللازمة لتحقيقها من خلال وضع البرامج والخطط. هذا الأسلوب يعتمد على الإدارة وجه لوجه تعتمد على تحديد العمل الواجب القيام به لتحقيق أهداف المنظمة وليس لتحقيق أهداف شخصية ترتكز ايضا على التحفيز والاقتناع الشخصي بالعمل.

3-الإدارة بالتفويض : يعتمد هذا الأسلوب على تحفيز وتطوير الآخرين وهي من مسؤوليات ومهام الإداري يقوم هذا المنهج على مبدأ تفويض المسؤولين للقيام ببعض المهام ومنحهم سلطة اتخاذ القرار لتحقيق أفضل النتائج بأقل جهد ووقت ممكن.

المبحث الرابع : مفاهيم اساسية حول المشاريع

المطلب الاول : ماهية المشروع

1-تعريف المشروع

تعددت المفاهيم والآراء فيما يتعلق بتحديد معنى ومفهوم المشروع وهذا راجع الى ان هذه المصطلحات تنطلق من مقاربات متباينة وان هذا المفهوم خضع للكثير من مراحل التطور والتحويل حيث اصبح يستخدم في كثير من المجالات السياسية والاجتماعية والاقتصادية .

-عرفت جمعية إدارة المشروع البريطاني: (PMA- Association of Project management) المشروع هو مجموعة من الأنشطة والمهام التي لها علاقة ببعضها البعض ومرتبطة فيما بينها .لها بداية ونهاية .لها مدة زمنية محددة يتم تنفيذه من قبل شخص او من طرف المؤسسة لتحقيق اهداف معينة ومحددة في اطار معايير التكلفة والوقت والجودة (الفضل، 2005)

-منظمة المواصفات العالمية (ISO- International standards organisation) عرفت المشروع على انه مجموعة من النشاطات المتناسقة التي تستغرق مدة زمنية لتحقيقها بغرض تحقيق رضا احد الأطراف حيث تتميز بمدة زمنية محددة . (AFITEP, 2010)

-المعهد الوطني لإدارة المشروع (project management Institue) تعرف المشروع على انه مؤسسة مؤقتة موجهة نحو انتاج سلعة او خدمة ولها نتيجة فريدة وان لكل مشروع له خصائص تميزه عن غيره مثل الموقع والتصميم (PMBOOK ,5th Ed , 2013)

بصفة عامة نعرف:

الفصل الأول: الدراسات السابقة و الاطار المفاهيمي

المشروع هو عبارة عن نشاط مؤقت فريد من نوعه، له أهداف واضحة جاء من أجل تلبية الغايات التي وجد من أجلها لمختلف الأطراف المشاركة فيه

2-الفرق بين المشروع الجديد والفريد (لزهر، 2019)

-**المشروع الجديد**: يكون جديد على الشركة لأنه تقوم بإنجازه لأول مرة حيث يكون له دراسة وخطة عمل جديدة .

-**المشروع الفريد**: هو مشروع ابتكاري ليس له تصميم مسبق

-**الصفة المشتركة للمشاريع** تساهم في تشجيع ودعم النزعة الابتكارية لحل المشاكل التي نواجهها في الحياة اليومية.

3-أنواع المشاريع :

يقسم المختصين في العلوم الإدارية تقسيمات مختلفة للمشاريع في الواقع العملي اعتمادا على مجموعة من المعايير. كطبيعة النشاط والقطاع حيث يتفق معظم الباحثين على وجود الأنواع الآتية من المشاريع .
(العبيدي، 2014)

1-**المشاريع الإنشائية**: وهي المشاريع الأكثر شيوعا في الواقع العملي. وبشكل عام يمكن ذكر بعض هذه الأنواع

-بناء العمارات السكنية والأبنية

-بناء الطرق والجسور

-بناء الملاعب والمستشفيات

2- المشاريع الصناعية : وهي المشاريع ذات الطابع الصناعي الهندسي والتكنولوجي والتي تهدف إلى إقامة المصانع والخطوط الإنتاجية من اجل تطوير المنتج حيث أن هذه المشاريع تستقطب اهتمام الإدارة.

3-المشروعات الخدمية: هي المشاريع الخدمية التي ينتج عنها خدمات مختلفة كما هو الحال في تسويق مشروع جديد أو تصميم حملة إعلانية تمهيدا لتسويق منتج جديد.

4-المشاريع الاقتصادية: هي مختلف المشاريع التي تكون على مستوى اقتصاد البلاد بشكل عام من اجل تحقيق التنمية الاقتصادية ومن بعض هذه المشاريع :

- مواجهة البطالة

- برامج مواجهة التضخم

- برامج غلاء المعيشة

5-المشاريع العلمية: كافة مشاريع البحث العلمي وهي تحظى بأكبر قدر ممكن من المخاطر على سبيل المثال:

- تصميم نظام معلوماتي

- تطوير منتج معين

المطلب الثاني: أهداف وأهمية المشروع

1-أهداف المشروع

يمكن تحديد أهداف المشروع حسب الدليل المعرفي لإدارة المشاريع في انجاز المشاريع في الوقت المحدد والتكلفة المحددة ومستوى الاداء والتكنولوجيا المطلوبين وهذا كله يم من خلال الاستعمال الامثل للموارد.

الفصل الأول: الدراسات السابقة و الاطار المفاهيمي

تحقيق هذه الأهداف في ارض الواقع يعتبر من أكبر التحديات التي تواجه أي مؤسسة. ولذا يشترط وضع أهداف واضحة واقعية وقابلة للقياس ومحددة بمدة زمنية.

ولذلك فان عملية تحديد الأهداف مهمة وأساسية في بداية كل مشروع حيث يجب تحديد بعض المعايير التي يجب الأخذ بها عند تحديد الأهداف . (ثابت، 2008)

1-**تحديد الأهداف:** يجب ان تكون أهداف المشروع واضحة بشكل كامل لكل أطراف المشروع

2-**واقعية الأهداف:** يجب أن تكون أهداف المشروع قابلة للتحقيق

3- **مجال زمني محدد :** تكون ضمن مجال زمني محدد إذ يجب تحديد وقت إنهاء المشروع وتكون متناسبة مع المشروع

4-**قابلية للقياس:** إمكانية قياس مدى نجاح المشروع

5-**تحديد المسؤولية:** يجب أن يكون المسؤولين على الأهداف محددين وراغبين في قبول المهام والأنشطة الخاصة بالمشروع

6-**الاتفاق على الأهداف:** بين القائمين على المشروع قبل البدء فيه. إذ يتم جميع الأطراف المعنية باجتماع للموافقة على الأهداف ولا فان المشروع سيؤول للفشل

2-**أهمية المشروع**

-تمثل المشاريع دور أساسي ومحور مهم في الإنتاج وإدار الدخل والابتكار والتقدم بالإضافة إلى كونها تحقق أهداف اقتصادية تساعد على تنمية الدولة

-تعمل على تخفيض نسبة البطالة حيث توفر فرص عمل كثيرة لعدد كبير من الشباب الباحثين

الفصل الأول: الدراسات السابقة و الاطار المفاهيمي

-توفر سلع وخدمات مختلفة لأشباع رغبات جميع فئات المجتمع
المشاريع

- لها دور كبير في تنمية المجتمع وتطويره

3- خصائص المشروع.

يتميز المشروع بمجموعة من الخصائص وهي

-يتضمن هدف قابل للتحقيق في وقت زمني محدد

-يكون فريد من نوعه

-يجب أن يكون مرنا ليتكيف مع جميع المتغيرات.

-يكون مقيد بالتكلفة والوقت.

-يكون غالبا معقدا لأنه يشمل عناصر مختلفة في مواقع وإدارات مختلفة (عباسي، 2000)

4-أخلاقيات المشروع

هو مدى تحقيق المشروع وفق المعايير الاخلاقية تتماشى مع معايير المجتمع الذي تعمل فيه الشركة

المنجزة للمشروع .سواء في الوظائف الإدارية او أخرى . (لزهر، 2019)

المطلب الثالث: دورة حياة المشروع

1 -دورة حياة المشروع

يمكن تعريف دورة حياة المشروع على انها الفترة الزمنية الممتدة من فترة تصور ودراسة المشروع حتى مرحلة اكماله وغلقه.

الفصل الأول: الدراسات السابقة و الاطار المفاهيمي

نجد أن هذا الأخير بدوره يمر بعدة مراحل إعداد تبدأ بالخطوة الأولى إلى آخر مرحلة، حيث أن كل مرحلة تتكون من عدد من الأنشطة والأعمال والخطوات، كما أن جميع المشاريع كما أشار العديد من الباحثين تمر بخمسة مراحل: (صادق، 2014)

1-1 التجهيز: يتم في هذه المرحلة تقييم المشروع، والبيئة المحيطة به، وما مدى ضرورة المشروع، والحاجة الفعلية منه ، من خلال دراسة حالة العمل، وإعداد دراسة شاملة للجذوى الاقتصادية له.

2-1 التخطيط: وهي المرحلة الثانية من المشروع، حيث تعد من أهم المراحل وأطولها من حيث المدة، ويتم فيها إعداد خطط تنفيذ المشروع وإدارته، إجراء تقييمات للمخاطر، ووضع خطة لإدارته وإيجاد الحلول المناسبة له، والعمل على إدارة الجودة فيه والتأكيد عليها والتحكم به طوال فترة تنفيذ المشروع.

3-1 تنفيذ المشروع: تعتبر اصعب مرحلة حيث تستهلك 90 بالمئة من التكلفة الكلية للمشروع وهنا يتبين لنا أهمية مدير المشروع في تنفيذ جميع المراحل حسب التواريخ المحددة .

4-1 مرحلة المتابعة والتحكم: وتعتمد على خطة المشروع والتحكم فيه، والخطة التي تم إعدادها لمواجهة المخاطر المحتملة، حيث يتم خلالها متابعة سير عمل المشروع، والعمل على إدارة المخاطر، بالإضافة إلى حل المشاكل والمصاعب والعقبات التي يمر فيها أثناء تنفيذه.

5-1 التقييم: وتعد آخر مرحلة في حياة المشروع، وفيها يتم تقييم النتائج النهائية، وتجهيزه للتسليم وتقييم عمل النتائج بعد التسليم وصولاً إلى المرحلة النهائية. (عباسي، 2000).

2-الأبعاد الثلاثة للمشروع

2-1 وقت المشروع: ويتمثل في الجدولة الزمنية للمشروع التي يتم التخطيط لها لتنفيذ المشروع ضمن مراحل لكل مرحلة متعلقة بأجل زمني محدد.

يعتبر تقدير الوقت بدقة في كل مرحلة من مراحل المشروع من الأمور الصعبة، وذلك نظرا للمخاطر المتوقعة وغير المتوقعة التي تصاحب إنجاز المشروع، لذلك على إدارة المشروع أن تعمل على احترام الجدولة الزمنية للمشروع، باعتبارها أحد جوانب الحكم على جودة المشروع.

2-2-تكلفة المشروع: أي أن المشروع يتم ضمن ميزانية محددة، حيث تعتبر دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع من بين القرارات الحاسمة لاختيار إنجاز المشروع من عدمه، حيث تعتبر التكلفة المحدد الأساسي للموارد، حيث هنا يجب التأكيد على أن بعض الشركات تتنافس على أساس التكلفة أي تتميز بالكفاءة العالية والاستخدام الأمثل لمختلف الموارد، في حين أن هناك شركات تتنافس على أساس الجودة وهي تتميز بقدرات عالية موجهة نحو التميز والابتكار.

3-2-جودة المشروع: إن جودة المشروع هو مفهوم متعدد الأبعاد، حيث يشمل جودة المدخلات والعمليات والمخرجات، بالإضافة إلى جودة إدارة المشروع، حيث أنها تساهم كلها في إدارة جودة المشروع من جميع الجوانب الفنية والإدارية.

3-التطور في أبعاد المشاريع (العبيدي، 2014)

1-التطور في الأساليب

هو التطوير في استخدام الشبكيات في التخطيط والجدولة والرقابة. حيث تم الانتقال من مرحلة مخطط GHANT الى استعمال الشبكيات في التخطيط طريقة المسار الحرج (CPM) وطريقة (PERT) إلى أن تطور مؤخرا الى حوسبة إدارة المشاريع حيث تم تطوير برمجيات تشغيل في إدارة المشاريع المعقدة.

2-التطور في مجال تنظيم المشاريع

هو الانتقال إلى هياكل تنظيمية جديدة مثل التنظيمات المصفوفية والشبكية والتنظيم. الأكثر ملائمة لإدارة المشروع. لأنها بحاجة الى الكثير من الاستقلالية في ظل التنافس الرهيب في انجاز المشاريع.

الفصل الأول: الدراسات السابقة و الاطار المفاهيمي

الطرق الفعالة لتسيير المشاريع ونجاحها (harold, 1998)

نظرية الإدارة اللينة (kerzner.harold, 1989) :

تتميز هذه النظرية بالبحث عن الأداء في جانب الإنتاجية والجودة ووقت الاستلام. تعمل على تحقيق التحسين المستمر وتقليل المضيعات وهو ما يعرف ب (MUDA) يتم تطوير هذا النهج بالطرق التي تم تطويرها بواسطة تويوتا في 1980 لفهم التناقضات بين القيمة والأداء

هذه الأخيرة تشمل 7 وحدات: فائض الإنتاج -التوقعات -النقل -المراحل عديمة الفائدة -المخزون -التنقل غير المجدي -التصحيات -الإضافات

-يتم تنفيذ هذا النظام بشكل أساسي في الصناعة وخاصة في صناعة السيارات لفهم آليات التصنيع الصحيحة الخالية من الهدر والمضيعات.

نظرية الإدارة الرشيقة:

-نهج يعتمد على التكاليف الهامشية في الإنتاج بما في ذلك وزن التكلفة- المخزونات -الاستثمارات والمضيعات

- سلسلة الإنتاج قصيرة التي يجب أن تلبي الطلب مع زيادة في التنوع من جانب العملاء

-الاستثمارات المحدودة ومرونة المعدات التي تسمح بالتأقلم مع جميع المنتجات

من بين الأدوات الأساسية لهذا المنهج هي:

5S –LA VSM –le management visuel

المطلب الرابع: تحديات إدارة المشروع

تواجه إدارة المشاريع مجموعة من التحديات يمكن تصنيفها الى تحديات داخلية مرتبطة بأهداف إدارة المشاريع، وتحديات خارجية باعتبار المؤسسة تؤثر وتتأثر بالوسط الخارجي.

1-التحديات الداخلية

يمكن اعتبار ان هذه التحديات هي اهداف تسعى المؤسسة وفريق العمل لتحقيقها والتي تسمى بالمثلث الذهبي في إدارة المشروع وهي التكلفة والأداء والوقت (AIM, 2018)

الأداء ((performance)) الجودة التقنية والتكنولوجية

-التكلفة (couts) الجودة المالية

-الوقت (délais) الجودة الزمنية

حيث يسعى مالك المشروع للحصول على منتج في أقرب وقت ممكن وبأقل تكلفة وبأعلى أداء. وبالتالي فان هذه المحددات تعتبر تحديات لمدير المشروع يجب الموازنة بينهما.

2-التحديات الخارجية (محمود، 2018)

وتتمثل هذه التحديات في المحيط الخارجي وتشمل:

-تحديات بيئية مثل المناخ والتأثيرات السلبية للمشروع على البيئة.

-تحديات سياسية تمثل مجموعة من العوامل السياسية.

-تحديات قانونية تتمثل في جميع العوامل القانونية التي تؤثر في المشروع مثل النزاعات والشكاوى

-تحديات اقتصادية مثل المنافسة المحلية والعالمية.

-تحديات التكنولوجية مثل مواكبة التطور التكنولوجي والعلمي الحاصل في إدارة المشاريع.

المطلب الخامس: المنهجيات والمقاييس الحديثة في إدارة المشاريع

تم توضيح ان مرحلة الإدارة الحديثة للمشاريع في القرن 21 هي المرحلة التي تستلزم تطبيق منهجية إدارة المشاريع بمختلف أنواعها. هذا بسبب العولمة والسوق العالمية المفتوحة لإنجاز المشاريع. هذا يدل على ان العصر الحالي عصر النضوج والتكنولوجيا والتبلور الكلي لمنهجية إدارة المشاريع، فقد تم الاعتراف كليا بأهميتها وفوائد تطبيقها. سنشير في هذا البحث الى اهم المنهجيات المطبقة في مجال إدارة المشاريع وأكثرها انتشارا في العالم.

1-منهجية معهد إدارة المشاريع الأمريكي ومعيار الايزو 10006

تعرف هذه المنهجية بالدليل المعرفي لإدارة المشاريع (PMBOK) يعتبر من المراجع والمقاييس العالمية في مجال الإدارة المشاريع التي يصدرها المعهد الأمريكي لإدارة المشاريع.(PMBOOK , 2015)

الشكل 6 مجموعة عمليات إدارة المشروع حسب مجالات المعرفة

	مجموعات عمليات إدارة المشروع (47 عملية)	مجموعات عمليات إدارة المشروع				مجموعات عمليات البدء	مجموعات عمليات التخطيط	مجموعات عمليات المتابعة والمراقبة	مجموعات عمليات الإنهاء	مجموعات عمليات المعرفة	مجموعات عمليات مناطق المعرفة
1	إدارة تكامل المشروع	1.1. تطوير ميثاق المشروع.	2.1. تطوير خطة إدارة المشروع.	3.1. توجيه وإدارة عمل المشروع.	4.1. متابعة ومراقبة عمل المشروع.	5.1. المراقبة المتكاملة للتغيير.	6.1. غلق المشروع أو المرحلة.				
2	إدارة مجال المشروع		1.2. خطة إدارة النطاق.	2.2. جمع المتطلبات.	3.2. تعريف النطاق.	4.2. إنشاء هيكل تجزئة العمل.		5.2. المصادقة على النطاق.	6.2. مراقبة النطاق.		
3	إدارة وقت المشروع		1.3. خطة الجدول الزمني.	2.3. تحديد الأنشطة.	3.3. تتابع الأنشطة.	4.3. تقدير موارد النشاط.	5.3. تقدير مدة المشروع.	6.3. تطوير الجدول الزمني.	7.3. مراقبة الجدول الزمني.		
4	إدارة تكاليف المشروع		1.4. خطة إدارة التكلفة.	2.4. تقدير التكاليف.	3.4. وضع الموازنة.			4.4. مراقبة التكلفة.			
5	إدارة جودة المشروع		1.5. تخطيط إدارة الجودة.	2.5. أداء ضمان الجودة.				3.5. مراقبة الجودة.			
6	إدارة الموارد البشرية للمشروع		1.6. تخطيط إدارة الموارد البشرية.	2.6. جلب فريق المشروع.	3.6. تطوير فريق المشروع.	4.6. إدارة فريق المشروع.					
7	إدارة اتصالات المشروع		1.7. خطة إدارة الاتصالات.	2.7. إدارة الاتصالات.	3.7. مراقبة الاتصالات.						
8	إدارة مخاطر المشروع		1.8. خطة إدارة المخاطر.	2.8. تحديد المخاطر.	3.8. أداء تحليل كمي للمخاطر.	4.8. أداء تحليل كمي للمخاطر.	5.8. خطة الاستجابة للمخاطر.	6.8. مراقبة المخاطر.			
09	إدارة التوريد للمشروع		1.9. خطة إدارة المشتريات.	2.9. إدارة المشتريات.	3.9. متابعة المشتريات.				4.9. غلق وإلغاء المشتريات.		
10	إدارة أصحاب المصلحة للمشروع	1.10. تحديد أصحاب المصلحة.	2.10. خطة إدارة أصحاب المصلحة.	3.10. إدارة التعاملات مع أصحاب المصلحة.	4.10. مراقبة التعاملات مع أصحاب المصلحة.						

المصدر : PMI , PMBOOK ,5th , p6

(بشكل واسع عالميا. حيث تشير PMBOOK يتم تطبيق عمليات إدارة المشاريع حسب المفهوم)
الاخصائيات ان الممارسة السليمة لهذه العمليات وتطبيقها تحسن من فرص نجاح العمل. لكن لا يعني
انه تطبيق هذه العمليات يكون بصورة دائمة وبشكل منتظم على جميع المشاريع فعلى المدير ان يحدد مع
فريق عمله العمليات المناسبة حسب طبيعة المشروع .

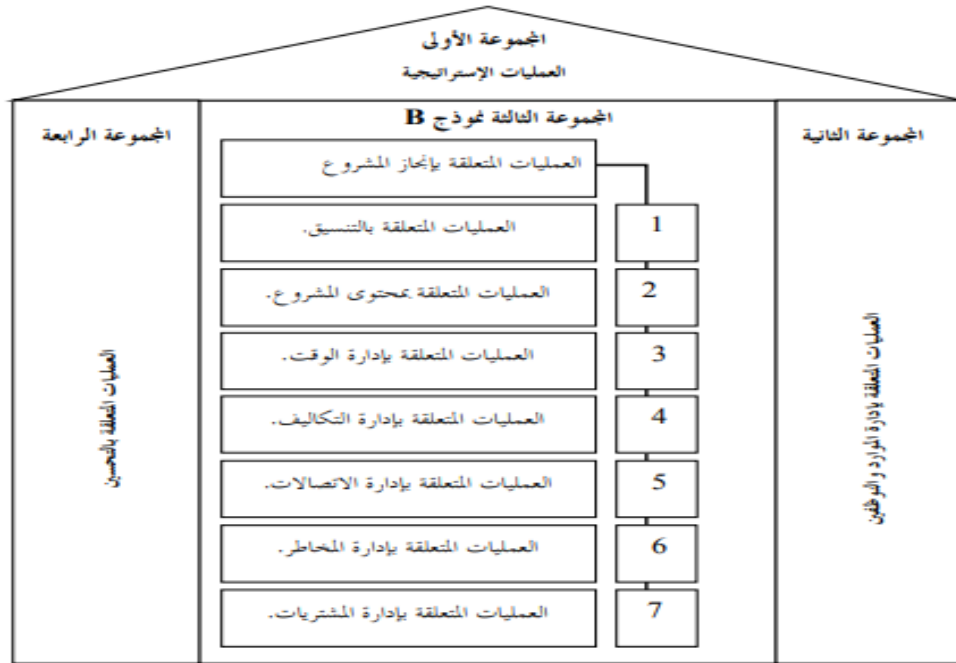
(.PMI, PMBOK, 5th ed., op, p 47.) .

ان العملية هي مجموعة من الإجراءات والأنشطة المرتبطة ببعضها البعض تشمل كل عملية مجموعة من
المدخلات والأدوات والأساليب ويمكن ان تكرر في بعض مراحل المشروع.

2-منهجية او معيار الايزو في جودة إدارة المشاريع (ISO 10006, 2003)

تم اصدار هذه المنهجية من قبل المنظمة الدولية للمعايير والتي تحدد معايير ومتطلبات الجودة المستخدمة
في ميدان تسيير وإدارة المشاريع حيث يطبق على المشاريع الصغيرة والكبيرة. هذا الدليل يركز على جودة
العملية التسييرية.

الشكل 7 المجموعات الاستراتيجية حسب منهجية الايزو في جودة المشاريع



المصدر : (محمود، مساهمة في تحسين ادارة المشاريع الانشائية في الجزائر .دراسة تطبيقية لنشاط انجاز

قنوات نقل المحروقات عبر الانابيب، 95(2019)

3-المعيار الدولي في إدارة المشاريع ايزو

تم إصدار هذا الدليل من قبل المنظمة الدولية للمعايير والذي يعتبر أول دليل إرشادي في إدارة المشاريع معترف به من قبل معظم المنظمات الدولية التي ساهمت في تطوير مهنة إدارة المشاريع . الغرض من هذا الدليل هو ان يزود مدراء المشروع لمحة عن اخر واحداث التطورات المهنية في إدارة المشاريع .مع الذكر ان جميع عمليات إدارة المشروع في ISO 21500 مشتركة مع الدليل المعرفي لإدارة المشاريع في النسخة الخامسة وأيضاً تشترك مع المعايير المطبقة عالمياً مثل الجمعية الدولية لادارة المشاريع (IPMA) (Anton Zandhuis, 2003).

3-1-لمفاهيم: يصف المفاهيم التي تلعب دوراً هاماً أثناء إنجاز وتنفيذ معظم المشاريع، والتي تتمثل في:

-المشروع

-إدارة المشروع

-التنظيمية والإستراتيجية المشروع-

-بيئة أو محيط المشروع

-حوكمة المشروع

-العمليات والمشاريع

-تنظيم المشاريع وأصحاب المصلحة

-قدرات وكفاءات العاملين في المشروع؛

-دورة حياة المشروع

-قيود المشروع

3-2-العمليات : وتتكون من 39 عملية التي تطبق على مراحل المشروع والتي تستخدم في أي نوع من المشاريع، حيث ان مدير المشروع وفريقه هو الذي يحدد العمليات المناسبة وتسلسلها حسب طبيعة المشروع. ويمكن تقسيم هذه العمليات الى مجموعتين مختلفتين . يمكن توزيعها على مراحل مختلفة وتسمى مجموعات عملياتية (Process groups)، ويمكن توزيعها على مجالات وموضوعات محددة في إدارة المشروع، ويطلق عليها (groups subject)

والجدول التالي يوضح ذلك.(Igor Ansof, 2002)

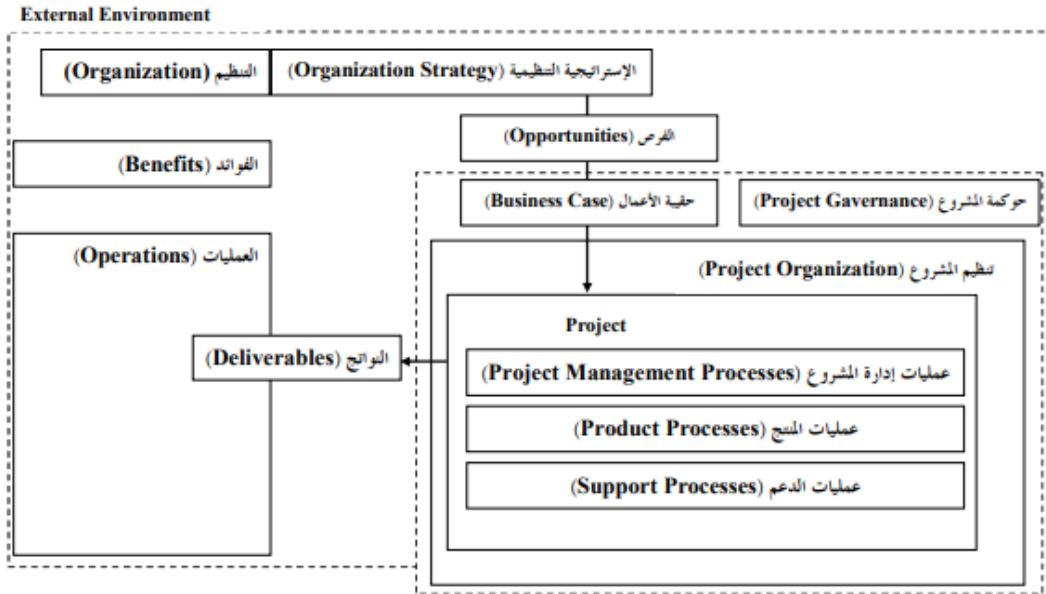
الفصل الأول: الدراسات السابقة و الاطار المفاهيمي

الشكل 8 المجموعات العملية

مجموعات عمليات (Process Groups)					Subject Groups المواضيع
الإنهاء (Closing)	السيطرة والتحكم (Controlling)	الإنجاز (Implementing)	التخطيط (Planing)	البدء (Initiating)	
6. غلق المشروع أومرحلة المشروع. 7. جمع الدروس المستفادة.	4. متابعة أعمال المشروع. 5. متابعة التغيرات.	3. توجيه والمباشرة في أعمال المشروع.	2. تطوير خطط المشروع.	1. تطوير ميثاق المشروع.	التكامل (Integration)
		9. إدارة أصحاب المصالح.		8. تحديد أصحاب المصالح.	أصحاب المصلحة (Stakholders)
	13. متابعة المجال.		10. تحديد المجال 11. إنشاء هيكل المرحلة العمل. 12. تحديد الأنشطة		المجال (Scope)
	18. متابعة الموارد. 19. إدارة فريق المشروع.	17. تطوير فريق المشروع.	15. تقدير الموارد. 16. تحديد تنظيم المشروع.	14. إنشاء فريق المشروع.	المورد (Resource)
	23. متابعة الجدول الزمني.		20. تسلسل الأنشطة. 21. تقدير أوقات النشاط. 22. إنشاء الجدول الزمني.		الوقت (Time)
26. متابعة التكاليف.	24. تقدير التكاليف. 25. إنشاء الموازنة.		التكلفة (Cost)		
30. متابعة المخاطر.	29. معالجة المخاطر. 27. تحديد المخاطر. 28. تقييم المخاطر.		المخاطر (Risk)		
33. أداء متابعة الجودة.	32. أداء ضمان الجودة.	31. خطة الجودة.	الجودة (Quality)		
36. إدارة الشؤون.	35. اختيار الموردين.	34. خطة التوريد أو الشراء.	التوريد أو الشراء (procurement)		
39. إدارة الاتصالات.	38. توزيع المعلومات.	37. خطة الاتصالات.	الاتصال (Communication)		

المصدر ; p46 Anton Zandhuis and Rommert Stellingwerf

الشكل 9 المعيار الدولي في إدارة المشاريع ISO21500



المصدر : Anton Zandhuis and Rommert Stellingwerf ,p 42

4-المنهجية البريطانية لإدارة المشاريع (PRINCE 2)

هي المنهجية الأكثر شيوعا في المملكة المتحدة واروبا فهي تعتبر منهجية شاملة لجميع أنواع المشاريع تم إصدارها من قبل المكتب الحكومي التجاري البريطاني .الشكل () يبين العمليات والعناصر الأساسية التي تتكون منها المنهجية والتي تتمثل :

1-تحرك المشروع : وهو بمثابة إطلاق المشروع لأول مرة ويتطلب المعلومات والمتطلبات للبديء في المشروع

2-البدء في المشروع: تهدف الى اصدار وثيقة مرجعية للمشروع .تحتوي على جميع بيانات المشروع ومدة تنفيذه وميزانيته ومختلف المهام التي يجب تنفيذها.

3-التخطيط : وهي عملية مشتركة من اجل تخطيط مختلف جوانب المشروع

الفصل الأول: الدراسات السابقة و الاطار المفاهيمي

4-السيطرة والتحكم : وهي عملية تكرارية تتكرر في كل مرحلة من مراحل المشروع تهدف الى متابعة

المشروع ومدى تقدمه مقارنة بالخطة المرسومة هذا طريق قياس الأداء وتقارير الخاصة وتصحيح

الانحرافات ومراقبته

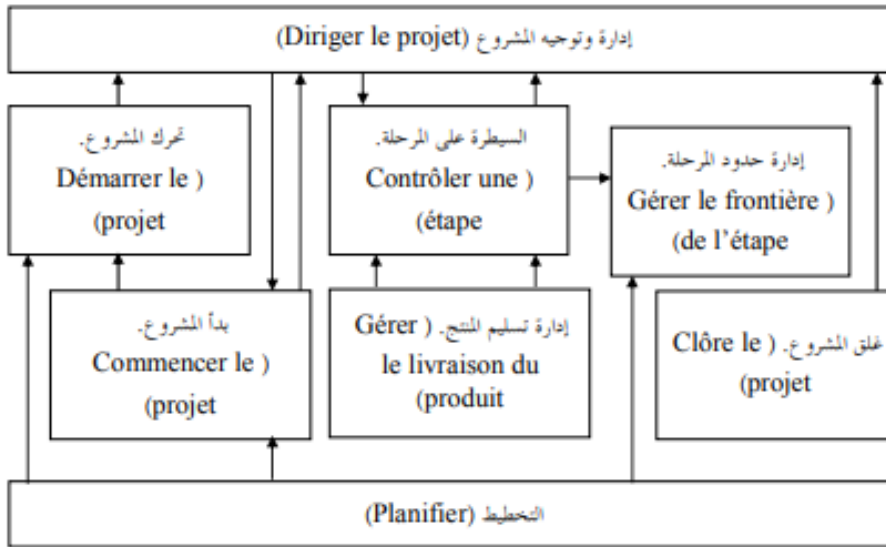
5- إدارة التسليم : تهدف هذه المرحلة لضمان تسليم المنتج حسب الخطة والتأكد من ان العمل تم تنفيذه

حسب المتطلبات

7-إغلاق المشروع :والهدف من هذه العملية استكمال وغلق المشروع يتم من خلال هذه المرحلة قياس

مدى تحقيق المشروع للأهداف المخططة لها .

الشكل 10 عناصر منهجية PRINCE 2



المصدر Chantal Morkey , 6ème ed , p 389

الخلاصة

لقد تطورت إدارة المشاريع بمحاذاة التطور الإداري، وشمل هذا التطور مجالات وأبعاد مختلفة في إدارة المشاريع مما أفرز مفاهيم واتجاهات حديثة في كل ميادين أو مجالات إدارة المشاريع،.حيث أصبح يطلق عليها الآن مرحلة الإدارة الحديثة للمشاريع .نجد أنه يمكن تلخيص العوامل التي ساعدت في ظهور هذا المفهوم في: تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال واندماج إدارة المشاريع فيهما وانتشار البرمجيات. ظهور منهجيات حديثة في إدارة المشاريع كمفهوم عملي معاصر ومن أهمها الدليل المعرفي لإدارة المشاريع (PMBOK).

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية والإطار المنهجي

المبحث الأول: خطوات المنهجية المتبعة في الدراسة

المطلب الأول: تقديم مجمع كوسيدار

1-تعريف المجمع

فرع كوسيدار بناء مؤسسة ذات اسهم أسست في 1995, كجزء من عملية اعادة هيكلة الشركة ذات اسهم هي واحدة من اكبر الشركات التابعة لمجموعة كوسيدار براس مال قدره 3279000000 دج ويد عاملة تصل الى 10.000 موظف في نشاطها الخاص للأعمال الهيكلية واكثر من 12.000 موظف في سياق التعاقد من الباطن على الحرف المعمارية والتقنية .موزعة على 45 قطب و 8 وحدات

تعد من اول الشركات المؤهلة في البناء والهندسة المدنية في الجزائر وتصنف في الفئة التاسعة. متحصلة على العديد من الشهادات SO9001 منذ عام 2006 وفقا للمعايير الثلاثة

OHSAS 18001-2007, 14001-2004, 9001-2008 منذ أكتوبر 2012

2-أنشطة مجمع كوسيدار

يساهم مجمع كوسيدار بنشاطات مختلفة في اكبر قطاعات التنمية الرئيسية في البلاد وهي :

1-2-أنشطة البناء

-القيام بدراسة وتنفيذ جميع أنواع السكن (الإسكان العام المؤجر LPL)

-الإسكان الترويجي المساعد (LPA)

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية و الاطار المنهجي

انشاء المستشفيات والمصانع ووحدات التجميع لأنواع مختلفة من المباني الاجتماعية والتعليمية او للاستخدام المكتبي والاعمال الهيدروليكية .وتشمل الإنجازات الاتية

-5مستشفيات في ولاية ادرار والاغواط ووادي سوف وبشار . وقاعدة رجان الجوية

-البنى التحتية العسكرية المختلفة " السجون في العلة وقالة "

-المدرسة العلي للقضاء بقلعة

-مدرسة إدارة السجون في قلعة

-مقر CNL

مقر CNAS

2000 مكان تدريس في برج بوعرييج واكثر من 10000 وحدة سكنية.

-الإسكان الايجاري (LPP) والإسكان الترويجي المجاني وبذلك يبلغ مجموعها لأكثر 75000 وحدة سكنية

2-2- أنشطة الهندسة المدنية

كوسيدار البناء

شاركت كوسيدار فرع بناء في تحقيق الخطة الخماسية (2010-2014) وبالتالي تنفيذ خبرتها الواسعة المكتسبة من خلال تنفيذ المشاريع المهمة على الأراضي الوطنية. وهذا من خلال استهلاك يد عاملة مؤهلة وفعالة انها احدى الاليات التي تستعملها المؤسسة لربح ضمان الزبون باعتبار ان العامل البشري مصدر قوة ونجاح الشركة وهي تسعى للحفاظ على مصدر هذه القوة.

الأهداف:

تهدف استراتيجية الى:

- تعزيز مكانتها في مهن البناء
- تحسين مستوى التطور
- تحسين مراقبة تنفيذ المشروع وعمليات التحمّن والمراقبة
- دمج ثقافة المواطنة المؤسسية مع موظفيها
- -ترتكز هذه المحاور على مجموعة من الأهداف
- رضا الأطراف المعنية
- الامتثال للتشريعات القابلة للتنفيذ ضد أنشطتها ومنتجاتها وخدماتها
- منع أي ضرر لصحة وسلامة الموظفين والأطراف الثالثة
- التحسين المستمر لنظام الإدارة المتكامل

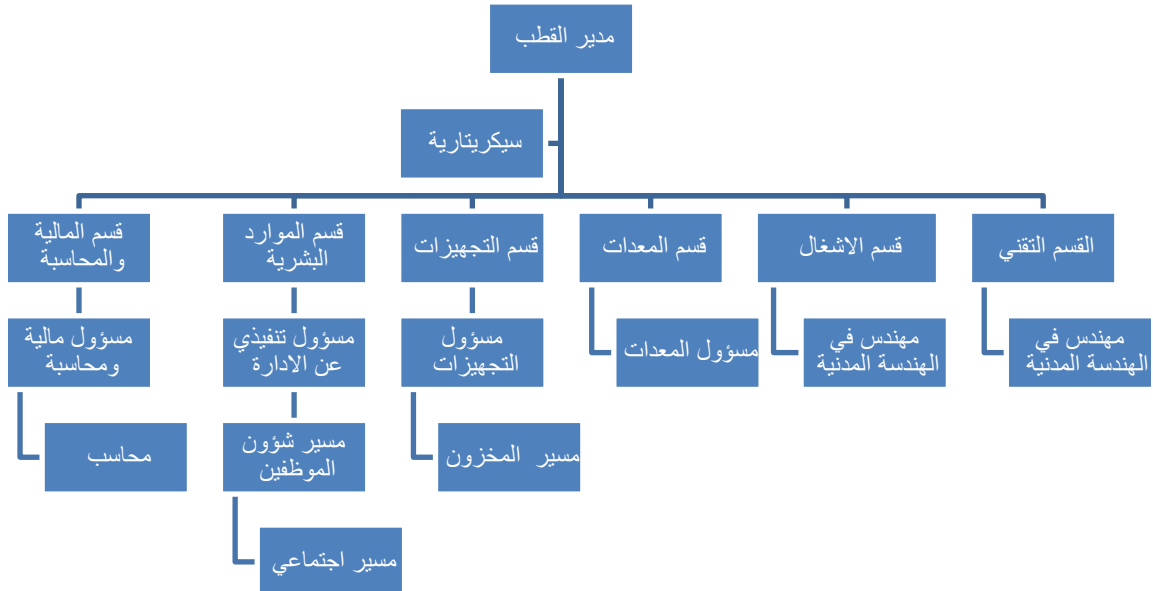
الشكل 11 شهادات ايزو المعترف بها لدى كوسيدار



المصدر : الموقع الرسمي لكوسيدار

3-الهيكل التنظيمي لمجمع كوسيدار فرع بناء /قطب 159

الشكل 12 الهيكل التنظيمي لمجمع كوسيدار بناء قطب 159



المصدر كوسيدار بناء قطب 159

4-المهام الخاصة بقسم المعدات :

- انشاء تقارير خاصة بصيانة المعدات والآلات حيث تتضمن
- الفحص
- الصيانة الوقائية والانية
- النقل
- تقديم تحليل موجز لمختلف الحالات المتعلقة بمعدات الشركة والاتها.
- تحديد احتياجات وخصائص المعدات التي سيتم استخدامها
- اقتراح الآلات والمعدات التي تكون قابلة للإصلاح
- انشاء بيان بالمحلات والمخرجات الخاصة بورشة الصيانة
- احترام وتنفيذ تعليمات وقواعد السلامة والصيانة العامة المعمول بها داخل الشركة.

5-المهام الخاصة بقسم المالية والمحاسبة:

- ضمان انتاج بيانات للإجراءات المالية
- مراقبة العمليات الخاصة بالمحاسبة
- ضمان العلاقات بين المؤسسة والبنك
- مراقبة بانتظام الصندوق المالي الخاص بالمؤسسة
- مراقبة العمليات الدفع مع الممولين والزبائن
- مراقبة والتأكد من الملفات الخاصة بالدفع

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية و الاطار المنهجي

تنفيذ العمليات واحترام جميع القواعد الخاصة في الإطار القانوني في إجراءات المحاسبة

المبحث الثاني: البيانات والأدوات

في هذا المحور سيتم التطرق للجانب المنهجي بشكل مبسط حتى نتمكن من تبرير خطوات دراستنا الميدانية بشكل علمي ومنهجي حيث ينبغي تصور كل مرحلة من المراحل. الوسائل والطرق والأدوات التي تستخدم في الدراسة

كذلك سنتناول تحليل البيانات واختبار الفرضيات الدراسة وذلك من خلال الأجوبة عن أسئلة الاستبيان واستعراض النتائج عن طريق تحليلها والوقوف على البيانات الشخصية التي تحتوي على (الجنس والعمر. المستوى التعليمي والحالة الوظيفية الخ) وهذا ما يتطلب اجراء معالجات إحصائية للبيانات المتجمعة من الدراسة حي تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية spss للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم تحليلها .

ومن أجل ذلك قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كالتالي:

-المبحث الأول : التعرف على ميدان الدراسة

-المبحث الثاني : الخطوات المنهجية المتبعة في الدراسة

- المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

تناولنا في هذا الجزء المنهج المتبع حيث تم الاعتماد على الطريقة الكمية كذلك تطرقنا الى مجتمع وعينة الدراسة وأيضا طرق جمع البيانات المستخدمة.

تعتمد الدراسة الكمية على الاحصائيات والاستبيانات التي تساعد الباحث للوصول الى نتائج جيدة. يتطلب تحديد مفاهيم التي سوف يستعملها في بحثه والتي تكون أساس الفرضيات التي وضعها في البداية بعد ذلك تأتي مرحلة جمع البيانات وترتيبها وتحليلها تحليلًا احصائيًا للوصول الى النتائج المطلوبة

المطلب الثاني : طرق وأدوات جمع البيانات

1-أدوات جمع البيانات

يعد جمع البيانات مصدر مهم للبحث الناجح حيث يضمن صحة ونتائج الدراسة .حيث يلزم باستخدام أدوات مختارة ومع ذلك فان البيانات غير الدقيقة او غير الكاملة يمكن ان تعرض دقة النتائج للخطر لتجنب مثل هذه الأخطاء من الضروري استثمار الوقت والجهد الكافيين في تصميم الدراسة وجمع بيانات عالية الجودة

1-1وثائق الدراسة

يعد البحث الوثائقي امر في غاية الأهمية فهو ينطوي على تحليل الوثائق في اطار نظري لفهم محتوياتها بشكل كامل. حدد البحث العلمي أنواعا مختلفة من الوثائق التي يكمن استخدامها مثل المذكرات الجامعية ,المقالات اليومية ,المنشورات الحكومية ,الإحصاءات الرسمية والموارد الرقمية وغيرها من المصادر المرئية مصادر مهمة للبحث .

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية و الاطار المنهجي

من خلال استخدام مجموعة متنوعة من المصادر تمكنا من جمع معلومات شاملة حول إدارة الوقت و إدارة المشاريع وطرق الناجحة لتسيير المشاريع بشتى أنواعها

لجمع معلومات شاملة و ذو مصداقية استخدمنا أداة تعتمد على مصادر متعددة للمعلومات . شمل ذلك مقالات وكتب وتقارير رسمية ومعايير دولية . بدأت عملية البحث من خلال استشارة. المقالات العلمية على نطاق واسع في العديد من المكتبات عبر الانترنت مثل. Google scolar ,SNDL, Reserche Gate

لتوسيع البحث وتطوير الاطار المفاهيمي وتمكيننا من اكتساب فهم اعمق للموضوع .سمح لنا الجمع بين المصادر المختلفة بالاستفادة من وجهات نظر ورؤى متنوعة اثرت في بحثنا وتحليلنا وبالتالي إعطاء دراسة اكثر نجاعة ومصداقية .

2-1-أدوات الدراسة الكمية

تم الاعتماد في دراستنا على أداة الاستبيان والتي تعتبر أكثر الأدوات استخداما. تم بناءه بالاعتماد على الجانب النظري والدراسات السابقة في جمع البيانات ويتكون من مجموعة من الأسئلة او العبارات التي سيجيب عليها المبحوثين ويتم توزيعه عن طريق البريد الالكتروني او عبر منصات التواصل الاجتماعي ومختلف التطبيقات.

3-مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي شركة كوسيدار ومجموعة من الافراد حاملي المشاريع والنشاطات المختلفة حيث تمت مراعاة اختيار هذا المجتمع على انه متناسب لاي فرد يعمل على تسيير مشروع خاص به او في المؤسسة العاملة بها.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية و الاطار المنهجي

تم تصميم استبيان بالاعتماد على دراسة استعملت لتحقيق هدف الدراسة المتمثل في تأثير إدارة الوقت على تسيير المشاريع. تحتوي الاستمارة على قسمين تتضمن عبارة مغلقة.

تم اعداد الاستمارة على النحو التالي

- القسم الأول خاص بالأسئلة المتعلقة بالبيانات الشخصية تتضمن العناصر التالية
الجنس -السن -المستوى التعليمي -مجال التعليم - الحالة الوظيفية - سنوات الخبرة -معرفة مصدر معرفته عن إدارة المشاريع - الأدوات المستعملة لتخطيط نشاطاته ومشاريعه -
- القسم الثاني يشمل محورين
- -المحور الأول يتمثل في تحديد ابعاد إدارة الوقت ومادى مساهمتها في تسيير المشاريع وتضمن
- -التخطيط -التنظيم -الرقابة -التوجيه -تحديد المضيعات
- المحور الثاني يشمل ابعاد نجاح المشاريع وحسن تسييرها

تم افرغ هذه الاستمارة وفق مقياس ليكارت الخماسي المعتمد احصائيا لقياس استجابات المبحوثين لعبارات

الاستبيان كما هو موضح في الجدول التالي

الاستجابة	موافق جدا	موافق	بدون رأي	غير موافق	غير موافق جدا
الدرجة	5	4	3	2	1

لتحديد طول الخلايا لكارت الخماسي قمنا بحساب المدى ($4=1-5$) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في

المقياس للحصول على طول الخلية أي ($0.8=4/5$). وبعد ذلك تم اضافة هذه الى اقل قيمة في المقياس

وهو 1 لتحديد الخد الأعلى لهذه الخلية وهكذا نحصل على طول الخلايا كما هو موضح في الشكل التالي:

الاستجابة	مجال المتوسط الحسابي	درجة الاستجابة
-----------	----------------------	----------------

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية و الاطار المنهجي

مرتفعة جدا	5-4.24	موافق جدا
مرتفعة	4.23-3.43	موافق
متوسطة	3.42-2.62	بدون رأي
ضعيفة	2.61-1.81	غير موافق
ضعيفة جدا	1.80- 1	غير موافق جدا

5- الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

تم الاعتماد في استخراج نتائج الدراسة واختبار الفرضيات على البرنامج الاحصائي (SPSS)

*برنامج SPSS اختصار STATISTICAL PACAKAGE FOR SOCIAL SCIENCES. والتي

تعني الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية فهو برنامج يقوم على تحليل البيانات الكمية التي تستغل الأرقام

والبيانات في تحليل وتفسير حيث يتم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية

- التكرارات والنسب المئوية استخدمت لوصف البيانات الشخصية لعينة الدراسة كنوع الجنس

- المتوسط الحسابي يستخدم لمعرفة مدى انخفاض وارتفاع استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من

العبارات الخاصة بأبعاد الدراسة

- الانحراف المعياري: يستعمل من أجل التعرف على درجة إنحراف إستجابات أفراد العينة لكل عبارة من

العبارات الخاصة بأبعاد الدراسة عن متوسطها الحسابي، ويعد الانحراف المعياري من مقاييس التشتت حيث

أنه كلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الإجابات وانخفض تشتتها والعكس صحيح في حالة كانت

قيمه أكبر أو مساوية للواحد

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية و الاطار المنهجي

-معامل الانحدار الخطي البسيط: يستعمل من أجل معرفة تأثير مجموعة المتغيرات المستقلة X على المتغيرات التابعة Y .

-معامل الارتباط بيرسن: يعتبر مؤشر لقياس صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة فهذا المعامل يعطي فكرة عن العلاقة الارتباطية بين (X, Y) فيما إذا كانت عكسية أم طردية من خلال إشارة المعامل حيث الإشارة الموجبة تعبر عن العلاقة الطردية أما السالبة تعبر عن العلاقة العكسية، بحيث كلما اقترب من الواحد كلما كانت العلاقة قوية والعكس كلما ابتعدنا عن الواحد كلما ضعفت العلاقة .

-معامل الفا كرونباخ: يستخدم لقياس ثبات الاستبيان الذي تتراوح قيمته بين الصفر والواحد بحيث كلما كانت قيمته أقرب للواحد كلما كان هناك ثبات في عبارات الاستبيان

اختبار: **F-test** بغية اختبار المعنوية

المطلب الثالث :النتائج والمناقشة

1- عرض وتحليل بيانات الدراسة

1-1 الوصف الاحصائي لعينة الدراسة

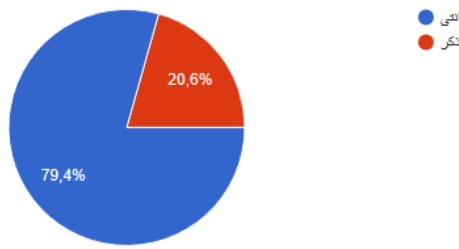
• الجنس

يوضح ما يلي توزيع افراد العينة المدروسة حسب متغير الجنس

الجدول 1 توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسب المئوية
ذكر	13	20.6
انثى	50	79.4
المجموع	63	100

الشكل 13 توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss و exel

يتضح من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس متباين حيث ان الاناث يمثلون نسبة 79.4 بالمئة من افراد العينة بينما تمثل نسبة الذكور 20.4 حيث يدل على ان معظم إدارات المؤسسات يشغلها الجنس الانثوي اكثر .

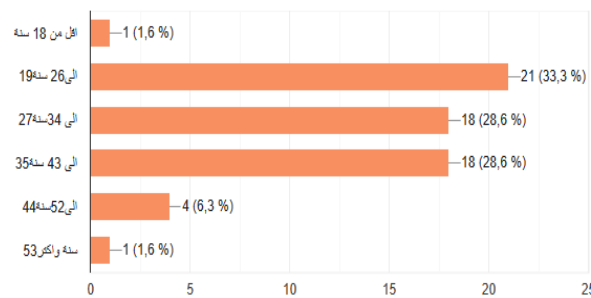
• السن

يوضح ما يلي توزيع افراد العينة المدروسة حسب متغير السن

الجدول 2 توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

السن	التكرارات	النسب المئوية
اقل من 18 سنة	1	1.6
من 19 الى 26 سنة	21	33.3
من 27 الى 34 سنة	18	28.6
من 35 الى 43	18	28.6
من 44 الى 52 سنة	4	6.3
أكثر من 53 سنة	1	1.6
المجموع	62	100

الشكل 14 توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن



المصدر من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج spss و exel

من خلال الشكل والجدول الموضحان أعلاه تبين ان اعلى نسبة لأعمار عينة الدراسة من نصيب الفئة العمرية 19-26 سنة والمقدرة ب 33.33 شخص . وهي فئة الشباب ثم تليها الفئة العمرية ما بين 27-34 سنة و 35-43 سنة المقدرة ب 18 شخصا. اما الفئة العمرية الأقل تقديرا هي الأقل من 18

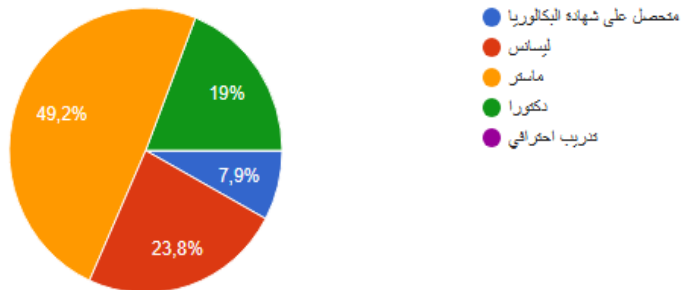
الفصل الثاني : الدراسة الميدانية و الاطار المنهجي

سنة و الأكثر من 53 سنة تقدر ب شخص واحد . يدل هذا التباين في التوزيع على توجه الشركة الى تشغيل الشباب بصفة كبيرة باعتبارهم العنصر الفعال والعقل المفكر في الوقت الحالي . يدل كذلك على توجه الشباب الى خلق مشاريع خاصة بهم .

الجدول 3 توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	تكرار	النسبة المئوية
متحصل على شهادة البكالوريا	5	7.9
ليسانس	15	23.8
ماستر	31	49.2
دكتورا	12	19
تدريب احترافي	/	/
المجموع	63	100

الشكل 15 توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج spss و excel

• المستوى التعليمي

الجدول والشكل التالي يوضحان توزيع افراد العينة المدروسة حسب متغير المستوى التعليمي

خلال معطيات الجدول والشكل أعلاه نلاحظ ان 31 شخصا من العينة المدروسة متحصل على شهادة الماستر بنسبة تقدر ب 49.2 بالمئة .تليها نسبة 23.8 للمتحصلين على شهادة الليسانس بتكرار تقديره 15 شخصا .تليها نسبة معتبرة من المتحصلين على شهادة الدكتورا بنسبة 19 بالمئة حيث يقدر عددهم 12 شخصا .

يدل هذا التباين في التوزيع على اعتماد المؤسسات لخريجي المعاهد والجامعات الجزائرية

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية و الاطار المنهجي

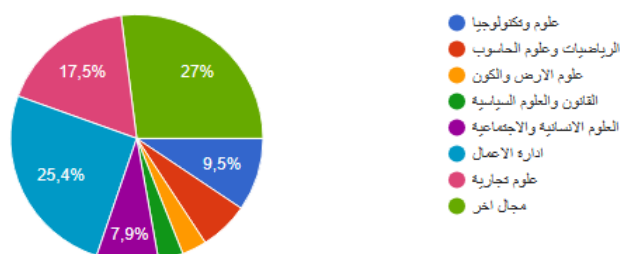
• مجال الدراسة

المعطيات التالية توضح توزيع افراد العينة المدروسة حسب متغير مجال الدراسة

الجدول 4 توزيع عينة الدراسة حسب مجال الدراسة

مجال الدراسة	التكرار	النسبة المئوية
علوم وتكنولوجيا	6	9.5
الرياضيات وعلم الحاسوب	4	6.3
علوم الأرض والكون	2	3.2
القانون والعلوم السياسية	2	3.2
العلوم الإنسانية والاجتماعية	5	7.9
إدارة الاعمال	16	25.4
علوم تجارية	11	17.5
مجال اخر	17	27
المجموع	63	100

الشكل 16 توزيع عينة الدراسة حسب مجال الدراسة



المصدر من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج spss و exel

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية و الاطار المنهجي

من خلال الشكل والجدول أعلاه نلاحظ ان افراد العينة يتوزعون بشكل مختلف حيث يتبين ان اغليتهم في مجال ادارة الاعمال والعلوم والتجارية وفي مجال اخر . حيث قدر عدد الافراد في مجال اخر 17 شخصا بنسبة 27. كما بلغ افراد الذين مجالهم ادارة اعمال 16 شخصا بنسبة تقدر ب 25.4 . اما فيما يخص اقل نسبة فكانت للأفراد الذين مجال دراستهم علوم الأرض والكون والقانون والعلوم السياسية بنسبة 3.2 بالمئة بتكرار يقدر ب شخصين .

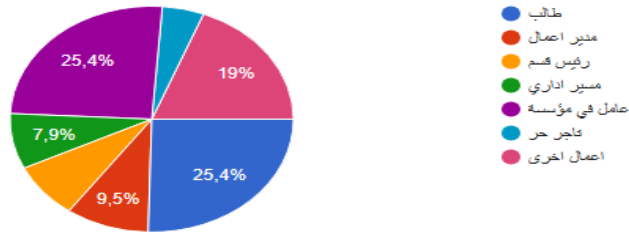
• الحالة الوظيفية

يوضح ما يلي توزيع افراد العينة المدروسة حسب متغير الحالة الوظيفية

الجدول 5 توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة الوظيفية

الحالة الوظيفية	التكرارات	النسب المئوية
طالب	16	25.4
مدير اعمال	6	9.5
رئيس قسم	5	7.9
مسير اداري	5	7.9
عامل في مؤسسة	16	25.4
تاجر حر	3	4.8
اعمال أخرى	12	19
المجموع	63	100

الشكل 17 توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة الوظيفي



المصدر من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss و excel

من خلال الشكل والجدول أعلاه نلاحظ ان اكبر نسبة قدرت ب 25.4 للطلبة وللعاملين في مؤسسة. يقدر تكرارها ب 16 شخصا. بعدها تليها نسبة 19 في اعمال أخرى بتكرار يقدر 12 شخص . اصغر نسبة كانت 3 اشخاص وهم تجار. يدل هذا التباين في التوزيع على انا أصحاب المشاريع من قطاعات مختلفة ولا يمكن حصر كلمة مشروع في قطاع دون اخر.

• قطاع العمل

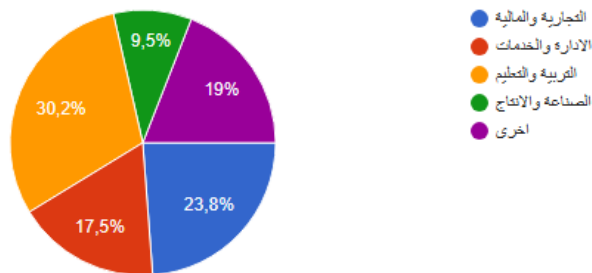
تم تقسيم متغير قطاع العمل الى خمس فئات وتوزيع افراد العينة حسب هذا المتغير يوضحه الشكل

والجدول التاليين

الجدول 6 توزيع عينة الدراسة حسب متغير قطاع العمل

قطاع العمل	التكرار	النسبة المئوية
التجارية والمالية	15	23.8
الإدارة والخدمات	11	17.5
التربية والتعليم	19	30.2
الصناعة والإنتاج	6	9.5
أخرى	12	19
المجموع	63	100

الشكل 18 توزيع عينة الدراسة حسب متغير قطاع العمل



المصدر من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss و excel

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية و الاطار المنهجي

تبين من الشكل والجدول أعلاه ان قطاع التربية والتعليم يحتل اكبر نسبة وهي 30.2 تليها نسبة 23.8 التي تخص قطاع التجارية والمالية بتكرار يقدر 15 شخصا . وبنسبة اقل قطاع الإدارة والخدمات بنسبة 17.5 . يحتل قطاع الصناعة والإنتاج اقل نسبة ب 9.5 بتكرار يقدر 6 اشخاص.

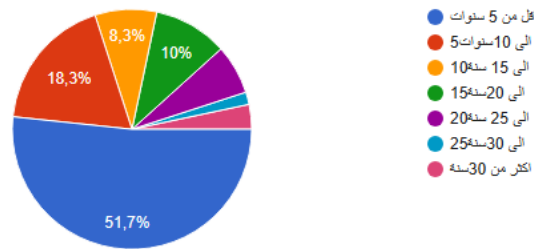
• سنوات الخبرة

يوضح ما يلي توزيع افراد العينة المدروسة حسب متغير سنوات الخبرة .

الجدول 7 توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 5 سنوات	31	51.7
من 5 الى 10 سنوات	11	18.3
من 10 الى 15 سنة	5	8.3
من 15 الى 20 سنة	6	10
من 20 الى 25 سنة	4	6.7
من 25 الى 30 سنة	1	1.7
اكثر من 30 سنة	2	3.3
المجموع	63	100

الشكل 19 توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة



المصدر من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss و excel

من خلال الشكل والجدول أعلاه يتبين لنا ان توزيع افراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة متباين حيث نلاحظ ان اعلى نسبة قدرت ب 51.7 بالمئة وهي الاقل من 5 سنوات حيث يقدر عددهم ب31 شخصا .تليها نسبة من 5 الى 10 سنوات ب18.3 بالمئة .وان اقل نسبة كانت بنسبة 1.7 بالمئة . السبب في توزيع افراد العينة بهذا الشكل هو السعي الى تجديد الكفاءات والاستفادة من خبرات العاملين في المؤسسة .

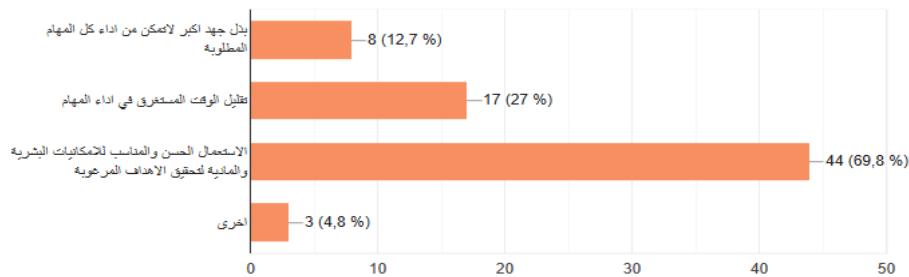
مفهوم إدارة الوقت

يوضح ما يلي توزيع افراد العينة حسب متغير مفهوم إدارة الوقت

الجدول 8 توزيع عينة الدراسة حسب متغير مفهوم إدارة الوقت

مفهوم إدارة الوقت	التكرار	النسبة المئوية
بذل جهد اكبر لأتمكن من أداء المهام المطلوبة	8	12.7
تقليل الوقت المستغرق في أداء المهام	17	27
الاستعمال الحسن والمناسب للإمكانيات البشرية والمادية لتحقيق الأهداف المرغوبة	44	69.8
أخرى	3	4.8
المجموع	63	100

الشكل 20 توزيع عينة الدراسة حسب متغير مفهوم إدارة الوقت



المصدر من اعداد الطالبة حسب مخرجات spss و exel

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية و الاطار المنهجي

من خلال الشكل والجدول أعلاه يتبين ان اعلى نسبة تمثل الاستعمال الحسن والمناسب للإمكانيات البشرية والمادية لتحقيق الأهداف المرغوبة بنسبة 69.8 بالمئة يقدر عددهم ب 44 شخص تليها نسبة 27 بالمئة ل تقليل الوقت المستغرق في أداء المهام يقدر عددهم ب 17 شخصا . يدل على المعرفة الجيدة لأفراد العينة لمفهوم إدارة الوقت

• تلقي أي تعليم رسمي او تدريب حول موضوع إدارة المشاريع

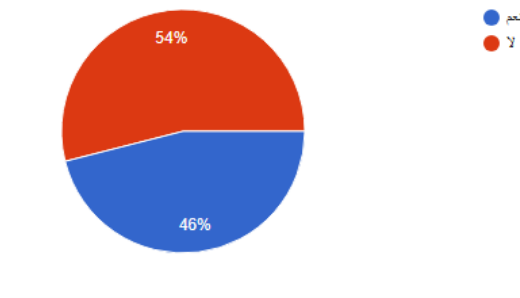
يتوزع افراد العينة المدروسة حسب متغير تلقي أي تعليم رسمي حول إدارة المشاريع في الجدول والشكل

التالي

الجدول 9 توزيع عينة الدراسة حسب متغير تلقي أي تعليم رسمي حول إدارة المشاريع

النسب المئوية	التكرار	تلقي أي تعليم رسمي او تدريب حول موضوع إدارة المشاريع
46	29	نعم
54	34	لا
100	63	المجموع

الشكل 21 :توزيع عينة الدراسة حسب متغير تلقي أي تعليم رسمي حول إدارة المشاريع



المصدر من اعداد الطالبة حسب مخرجات spss و excel

من خلال الشكل والجدول أعلاه نلاحظ ان النسبة الأكبر لم تتلقى أي تعليم رسمي حول إدارة المشاريع حيث كانت نسبتهم ب 54 بالمئة ويقدر عددهم ب 34 شخص . وان الأشخاص الذين كانت اجابتهم نعم قدر عددهم ب 29 شخصا . يدل على ان موضوع إدارة المشاريع موضوع العصر الحالي لا يزال قيد البحث والتطور

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية و الاطار المنهجي

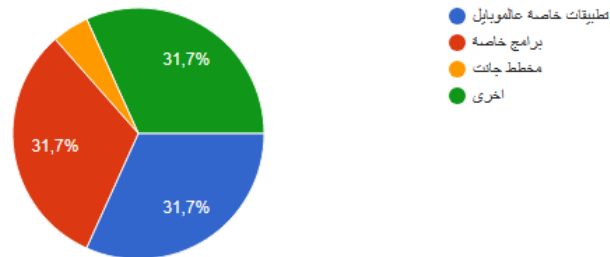
• الأدوات المعتمدة للتخطيط

يتوزع افراد العينة المدروسة حسب متغير الأدوات المعتمدة للتخطيط وفق الجدول والشكل التالي

الجدول 10 توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأدوات المستعملة للتخطيط

الأدوات للتخطيط	المعتمدة	التكرار	النسب المئوية
تطبيقات عالموبايل	خاصة	20	31.7
برامج خاصة		20	31.7
مخطط جانث		3	4.8
أخرى		20	31.7
المجموع		63	100

الشكل 22 توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأدوات المستعملة للتخطيط



المصدر من اعداد الطالبة حسب مخرجات spss و excel

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية و الاطار المنهجي

من خلال معطيات الشكل والجدول أعلاه يتضح ان اغلبية افراد العينة يستعملون تطبيقات خاصة بالموبايل وبرامج خاصة وبرامج أخرى للتخطيط بنسبة 31.7 بالمئة . حيث يبلغ عددهم ب 20 شخصا . هذا التباين يدل على اختلاف افراد العينة لاستعمالاتهم لأدوات التخطيط حسب احتياجاته المشروع او طبيعة العمل .

• مصدر التعرف على إدارة المشاريع

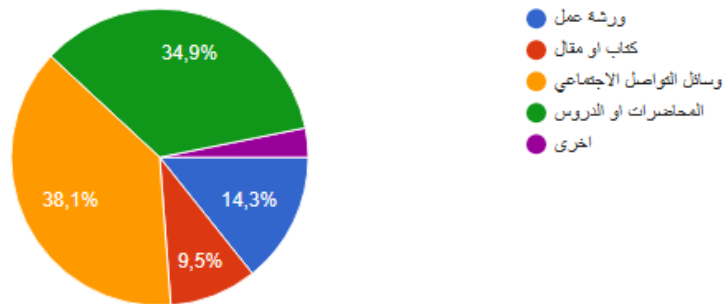
الشكل والجدول التالي يبين توزيع افراد العينة حسب متغير مصدر التعرف على إدارة المشاريع

الجدول 11 توزيع عينة الدراسة حسب متغير مصدر التعرف على إدارة المشاريع

النسبة المئوية	التكرار	مصدر التعرف على إدارة المشاريع
14.3	9	ورشة عمل
9.5	6	كتاب او مقال
34.9	22	وسائل التواصل الاجتماعي
38.1	24	المحاضرات او الدروس
3.2	2	أخرى
100	63	المجموع

المصدر من اعداد الطالبة حسب مخرجات spss و excel

الشكل 23 توزيع عينة الدراسة حسب متغير مصدر التعرف على إدارة المشاريع



المصدر من اعداد الطالبة حسب مخرجات spss و excel

من خلال معطيات الشكل والجدول أعلاه يتضح ان اغلبية افراد العينة المدروسة تعرفوا على إدارة المشاريع عن طريق المحاضرات او الدروس ومن خلال وسائل التواصل الاجتماعي بنسبة 38.1 بالمئة و 34.9 بالترتيب .

المطلب الرابع :صدق وثبات أداة الدراسة

يقصد بصدق أداة الدراسة ان تقيس أسئلة الاستبيان ما وضعت لقياسه وقد تم التأكد من ذلك كالتالي

1-1 الصدق الظاهري

وهذا بعرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين بغرض تدقيقها والتأكد من مناسبة الفقرات وصحتها .

1-2- صدق الاتساق الداخلي

ويقصد به اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المجال الذي تنتمي اليه هذه العبارة وهذا من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة من كل عبارات مجالات الاستبيان والدرجة الكلية للمجال نفسه وفيما يلي توضيح ذلك.

التخطيط					
العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.674**	0.000	4	0.671**	0.000
2	0.703**	0.000	5	0.304**	0.016
3	0.714**	0.000			

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية و الاطار المنهجي

1-2-1 قياس صدق الاتساق الداخلي لابعاد إدارة الوقت

البعد 01 : التخطيط

الجدول (11) قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات التخطيط

المصدر من اعداد الطالبة اعتمادا على نتيج spss v21

من خلال الجدول يتبين ان جميع عبارات التخطيط كانت لديها ارتباط موجبة بينها وبين المحور الذي

تنتمي اليه كما ان جميع العبارات كانت دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01. وعليه يمكن القول ان

العبارات ذات اتساق داخلي

البعد 02 : التنظيم

الجدول 12 قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات التنظيم

التنظيم					
العبرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	العبرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
1	0.572**	0.000	3	0.792**	0.000

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية و الاطار المنهجي

0.000	0.685**	4	0.000	0.732**	2
-------	---------	---	-------	---------	---

المصدر من اعداد الطالبة اعتمادا على نتيج spss v21

من خلال الجدول يتبين ان جميع عبارات التنظيم كانت لديها ارتباط موجبة بينها وبين المحور الذي تنتمي اليه كما ان جميع العبارات كانت دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01. وعليه يمكن القول ان العبارات ذات اتساق داخلي

البعد 03 :التوجيه

الجدول 13 قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات التوجيه

التوجيه					
العبرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	العبرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
1	0.743**	0.000	3	0.792**	0.000
2	0.777**	0.000	4	0.604**	0.000

المصدر من اعداد الطالبة اعتمادا على نتيج spss v21

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية و الاطار المنهجي

من خلال الجدول يتبين ان جميع عبارات التوجيه كانت لديها ارتباط موجبة بينها وبين المحور الذي تنتمي اليه كما ان جميع العبارات كانت دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01. وعليه يمكن القول ان العبارات ذات اتساق داخلي

البعد 04 : الرقابة

الجدول 14 قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات الرقابة

الرقابة					
العبرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	العبرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
1	0.739**	0.000	3	0.740**	0.000
2	0.708**	0.000	4	0.652**	0.000

المصدر من اعداد الطالبة اعتمادا على نتيج spss v21

من خلال الجدول يتبين ان جميع عبارات الرقابة كانت لديها ارتباط موجبة بينها وبين المحور الذي تنتمي اليه كما ان جميع العبارات كانت دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01. وعليه يمكن القول ان العبارات ذات اتساق داخلي

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية و الاطار المنهجي

البعد 05 :تحديد مضيعات الوقت

الجدول 15 قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات تحديد مضيعات الوقت

ضياح الوقت					
العبرة	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	العبرة	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
1	0728**	0.000	3	0.811**	0.000
2	0.770**	0.000	4	0.536**	0.000

المصدر من اعداد الطالبة اعتمادا على نتئج spss v21

من خلال الجدول يتبين ان جميع عبارات تحديد مضيعات الوقت كانت لديها ارتباط موجبة بينها وبين

المحور الذي تنتمي اليه كما ان جميع العبارات كانت دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01. وعليه

يمكن القول ان العبارات ذات اتساق داخل

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية و الاطار المنهجي

3-2-1 قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات تسيير المشاريع

البعد (01) نجاح المشروع

الجدول 16 قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات نجاح المشروع

نجاح المشروع					
العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
1	0.552**	0.000	4	0.746**	0.000
2	0.613**	0.000	5	0.527**	0.000
3	0.662**	0.000			

المصدر من اعداد الطالبة اعتمادا على نتئج spss v21

من خلال الجدول يتبين ان جميع عبارات نجاح المشروع كانت لديها ارتباط موجبة بينها وبين المحور

الذي تنتمي اليه كما ان جميع العبارات كانت دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01. وعليه يمكن القول

ان العبارات ذات اتساق داخلي

البعد (02) رفع الكفاءة

الجدول 17 قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات رفع الكفاءة

رفع الكفاءة					
العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
1	0.795**	0.000	3	0.748**	0.000
2	0.845**	0.000	4	0.821**	0.000

المصدر من اعداد الطالبة اعتمادا على نتيج spss v21

من خلال الجدول يتبين ان جميع عبارات رفع الكفاءة كانت لديها ارتباط موجبة بينها وبين المحور الذي

تنتمي اليه كما ان جميع العبارات كانت دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01. وعليه يمكن القول ان

العبارات ذات اتساق داخلي

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية و الاطار المنهجي

البعد 03: تحقيق الأهداف

الجدول 18 قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات تحقيق الأهداف

تحقيق الأهداف					
العبرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	العبرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
1	0.812**	0.000	3	0.799**	0.000
2	0.790**	0.000	4	0.713**	0.000

المصدر من اعداد الطالبة اعتمادا على نتئج spss v21

من خلال الجدول يتبين ان جميع عبارات تحقيق الأهداف كانت لديها ارتباط موجبة بينها وبين المحور الذي تنتمي اليه كما ان جميع العبارات كانت دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01. وعليه يمكن القول ان العبارات ذات اتساق داخلي.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية و الاطار المنهجي

البعد 04-انهاء المشروع في وقته المحدد

الجدول 19 قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات انهاء المشروع قياس صدق الاتساق الداخلي

انهاء المشروع في وقته المحدد					
العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
1	0.802**	0.000	3	0.638**	0.000
2	0.766**	0.000	4	0.468**	0.000

المصدر من اعداد الطالبة اعتمادا على نتيج spss v21

من خلال الجدول يتبين ان جميع عبارات رفع الكفاءة كانت لديها ارتباط موجبة بينها وبين المحور الذي تنتمي اليه كما ان جميع العبارات كانت دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01. وعليه يمكن القول ان العبارات ذات اتساق داخلي

3-1 قياس صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان

الجدول 20 قياس صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان

المحاور	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	الدالة الاحصائية
إدارة الوقت	0.924**	0.000	دال احصائيا
تسيير المشاريع	0.899**	0.000	دال احصائيا

المصدر من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج spss v21

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية و الاطار المنهجي

من خلال الجدول يتبين ان جميع محاور الدراسة كانت لديها علاقة ارتباط موجبة بينها وبين المحور الذي تنتمي اليه كما انها دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 وعليه يمكن القول انها ذات اتساق داخلي

02- ثبات أداة الدراسة

ويقصد بها الاستقرار في النتائج ولو تم توزيعها اكثر من مرة تحت نفس الظروف حيث تنص القاعدة الإحصائية لهذا الاختبار ان النسبة المقبولة لثبات الاستبانة هي 60 او ما يزيد . وقد تم التحقق من ثباتها من خلال حساب معامل الفا كرونباخ كالتالي

الجدول 21 معاملات الفا كرونباخ

المحاور	عدد العبارات	معامل الفا كرونباخ	صدق المحك
التخطيط	5-1	0.605	0.777
التنظيم	4-1	0.649	0.805
التوجيه	4-1	0.609	0.780
الرقابة	4-1	0.663	0.814
ضباغ الوقت	4-1	0.659	0.811
إدارة الوقت	21-1	0.831	0.911
تسيير المشاريع	17-1	0.862	0.928
الإجمالي	38-1	0.903	0.950

المصدر من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج برنامج spss v21

من خلال هذا الجدول نلاحظ ان قيم معامل الثبات للمحاور اكبر من 60 بالمئة .وكذا قيم صدق المحك وهي اكبر من 70 بالمئة حيث بلغ معامل الثبات الإجمالي 0.903 ومعامل الصدق الإجمالي 0.950 وهذه القيم مقبولة وتدل على ثبات وصدق أداة الدراسة . r

2-2 صدق المحك

وهو ميساوي رياضيا الجذر التربيعي لمعامل الثبات والنسبة المقبولة لصدقه 70 بالمئة او ما يزيد وسيتم التطرق اليه بعد حساب معامل الثبات .

2-3 اختبار التوزيع الطبيعي

لكي تكون التحليلات والتفسيرات اكثر مصداقية يجب التأكد من ان المجتمع خاضع للتوزيع الطبيعي وللتأكد من ذلك نقوم باختبار كولمجروف-سمرنوف كالتالي

الجدول 22 اختبار كولمجروف -سمرنوف

المحاور	قيمة Z	مستوى الدالة () القيمة الإحصائية (sig)	نتيجة الاختبار
إدارة الوقت	1.094	0.182	التوزيع طبيعي
تسيير المشاريع	1.102	0.176	التوزيع طبيعي
المجموع	1.075	1.198	التوزيع طبيعي

المصدر من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج برنامج spss v21

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية و الاطار المنهجي

3-نتائج التحليلات الوصفية المتعلقة بمحور إدارة الوقت

1:التخطيط

الجدول 23 تحليل فقرات بعد التخطيط

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقييم
1-ترتيب الأنشطة يحتاج الى تخطيط يومي	4.34	0.918	3	مرتفع جدا
2-وجود مواعيد مهمة وثابتة لإنهاء المهام	4.33	0.718	4	مرتفع جدا
3-الاستعانة ببعض التطبيقات لتخطيط المهام	4.12	0.851	5	مرتفع
4-إتمام كل مهمة في وقتها المحدد يساعد على نجاح المشروع	4.47	0.758	2	مرتفع جدا
5-قبل البدء بمهامك تحدد المضيعات وتتجنبها	4.52	0.618	1	مرتفع جدا
التخطيط	4.36	0.485	/	مرتفع جدا

المصدر من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج برنامج spss v21

تظهر نتائج الجدول ان غالبية عبارات المعبرة عن بعد التخطيط من قبل عينة الدراسة قد حصلت على درجات مرتفعة والتي تراوحت بين (4.33-4.52) حيث حصلت الفقرة الخامسة قبل البدء بمهامك تحدد المضيعات وتتجنبها على اعلى درجة حيث بلغت (4.52) بانحراف معياري (0.618) بينما حصلت الفقرة " الاستعانة ببعض التطبيقات لتخطيط المهام " على ادنى متوسط (4.12) بانحراف معياري (0.851)

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية و الاطار المنهجي

اما المتوسط الإجمالي الذي حصل عليه بعد " التخطيط " فقد كان بمستوى مرتفع قدره (4.36) وبانحراف معياري قدره (0.485)

02 : التنظيم

الجدول 24 تحليل فقرات بعد التنظيم

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقييم
1- ارتب الاعمال حسب الأولويات	4.69	0.557	1	مرتفع جدا
2-انظم اعمالي لتجنب تكرار الأنشطة وضياح المال	4.57	0.688	2	مرتفع جدا
3-احدد المهام الخاصة لكل فرد	4.41	0.732	3	مرتفع جدا
4-أقوم بتأكيد اولوياتي مع رئيسي في العمل	4.22	0.771	4	مرتفع جدا
التنظيم	4.47	0.483	/	مرتفع جدا

المصدر من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج برنامج spss v21

تظهر نتائج الجدول ان غالبية عبارات المعبرة عن بعد التنظيم من قبل عينة الدراسة قد حصلت على درجات مرتفعة والتي تراوحت بين (. 4.22-4.69) حيث حصلت الفقرة الأولى " ارتب الاعمال حسب الأولويات " على أعلى درجة حيث بلغت (4.69) بانحراف معياري (0.557) بينما حصلت الفقرة " أقوم بتأكيد اولوياتي مع رئيسي في العمل " على أدنى متوسط (4.22) بانحراف معياري (0.771).

اما المتوسط الإجمالي الذي حصل عليه بعد " التنظيم " فقد كان بمستوى مرتفع قدره (4.47) وبانحراف معياري قدره (0.483).

3:التوجيه

الجدول 25 تحليل فقرات بعد التوجيه

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقييم
لضمان تحقيق نجاح المهام لابد من القيام بها لوحيد	3.42	1.387	3	مرتفع
2-استخدم مهارات الاتصال الفعالة لتوجيه وتحفيز العامل لتحقيق الأهداف	4.47	0.715	2	مرتفع جدا
3-أوجه الطاقات والقدرات حسب نوعية النشاط	4.41	0.663	4	مرتفع جدا
4-احسن ظروف العمل لتحفيز العمال	4.53	0.779	1	مرتفع جدا
التوجيه	4.21	0.633	/	مرتفع جدا

المصدر من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج برنامج spss v21

تظهر نتائج الجدول ان غالبية عبارات المعبرة عن بعد التوجيه من قبل عينة الدراسة قد حصلت على درجات بين المرتفعة والمرتفعة جدا والتي تراوحت بين (3.42-4.53) حيث حصلت الفقرة الرابعة " احسن ظروف العمل لتحفيز العمال " على اعلى درجة حيث بلغت (4.53) بانحراف معياري (0.779) بينما حصلت الفقرة " أوجه الطاقات والقدرات حسب نوعية النشاط " على ادنى متوسط (4.41) بانحراف معياري(0.663)

اما المتوسط الإجمالي الذي حصل عليه بعد التوجيه فقد كان بمستوى مرتفع قدره (4.21) وبانحراف معياري قدره (0.633).

الجدول 26 تحليل فقرات بعد الرقابة

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقييم
1-اكلف مسؤول لمراقبة سير الأنشطة وفق ما هو مخطط له	4.20	0.699	3	مرتفع
2-اكشف عن الأخطاء او امنع حدوثها في الوقت المناسب	4.14	0.692	4	مرتفع
3-استخدم برنامج خاص لمراقبة سير الأنشطة	4.28	0.633	2	مرتفع جدا
4-اراقب نشاط الافراد العاملة لضمان ربح الوقت ونجاح العمل	4.55	0.778	1	مرتفع جدا
الرقابة	4.29	0.495	/	مرتفع جدا

المصدر من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج برنامج spss v21

تظهر نتائج الجدول ان غالبية عبارات المعبرة عن بعد الرقابة من قبل عينة الدراسة قد حصلت على درجات بين المرتفعة والمرتفعة جدا والتي تراوحت بين (4.14-4.55) حيث حصلت الفقرة الرابعة "اراقب نشاط الافراد العاملة لضمان ربح الوقت ونجاح العمل " على اعلى درجة حيث بلغت (4.55) بانحراف معياري (0.778) بينما حصلت الفقرة " اكشف عن الأخطاء او امنع حدوثها في الوقت المناسب " على ادنى متوسط (4.14) بانحراف معياري(0.692)

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية و الاطار المنهجي

اما المتوسط الإجمالي الذي حصل عليه بعد التوجيه فقد كان بمستوى مرتفع قدره (4.29) وبانحراف معياري قدره (0.495)

5: تحديد مضيعات الوقت

الجدول 27 تحليل فقرات بعد التوجيه

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقييم
1-سوء التنظيم يؤدي الى زيادة في الجهد والمال والوقت	4.33	0.672	3	مرتفع جدا
2-عدم كفاية المعلومات والاتصال يؤدي الى ضياع الوقت	4.42	0.711	2	مرتفع جدا
3-نقص في التنسيق والتفويض غير الفعال يؤدي الى فشل المهمة	4.26	0.865	4	مرتفع جدا
4-تكرار الازمات الإدارية يؤدي الى فشل العمل المطلوب	4.46	0.858	1	مرتفع جدا
ضياع الوقت	4.37	0.549	/	مرتفع جدا

المصدر من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج برنامج spss v21

تظهر نتائج الجدول ان غالبية عبارات المعبرة عن بعد الرقابة من قبل عينة الدراسة قد حصلت على درجات مرتفعة جدا والتي تراوحت بين (4.26-4.46) حيث حصلت الفقرة الرابعة "تكرار الازمات الإدارية يؤدي الى فشل العمل المطلوب " على اعلى درجة حيث بلغت (4.46) بانحراف معياري (0.858) بينما حصلت الفقرة " نقص في التنسيق والتفويض غير الفعال يؤدي الى فشل المهمة " على ادنى متوسط (4.26) بانحراف معياري (0.865)

اما المتوسط الإجمالي الذي حصل عليه بعد ضياع الوقت فقد كان بمستوى مرتفع قدره (4.37) وبانحراف معياري قدره (0.549).

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية و الاطار المنهجي

إدارة الوقت

الجدول 28 نتائج إجابات افراد العينة على محور إدارة الوقت

المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقييم
التخطيط	4.36	0.485	3	مرتفع جدا
التنظيم	4.47	0.483	1	مرتفع جدا
التوجيه	4.21	0.633	5	مرتفع جدا
الرقابة	4.29	0.495	4	مرتفع جدا
ضياح الوقت	4.37	0.549	2	مرتفع جدا
إدارة الوقت	4.34	0.373	/	مرتفع جدا

المصدر من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج برنامج spss v21

تظهر نتائج الجدول ان غالبية المحاور المعبرة عن ابعاد إدارة التخطيط من قبل عينة الدراسة قد حصلت على درجات بين المرتفعة والمرتفعة جدا والتي تراوحت بين (4.21-4.47) حيث حصل بعد التنظيم على اعلى درجة حيث بلغت (4.47) بانحراف معياري قدره (0.633). بينما حصل بعد التوجيه على ادنى متوسط (4.21) بانحراف معياري قدره (0.633).

اما المتوسط الإجمالي الذي حصل عليه محور ال " إدارة الوقت " فقد كان بمستوى مرتفع جدا قدره (4.34) وبانحراف معياري قدره (0.373).

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية و الاطار المنهجي

4 - نتائج التحليلات الوصفية المتعلقة بتسيير المشاريع

1-نجاح المشروع

الجدول 29 تحليل فقرات بعد نجاح المشروع

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقييم
1-إتمام المشروع وتسليمه	4.55	0.589	1	مرتفع جدا
2-تحقيق اهداف المشروع والموافقة عليها	4.41	0.612	3	مرتفع جدا
3-إدارة المخاطر بشكل فعال في جميع مراحل المشروع	4.07	0.903	5	مرتفع جدا
4-اكمال المشروع ضمن الميزانية المتفق عليها	4.26	0.827	4	مرتفع جدا
5-تحقيق رضا أصحاب المصلحة	4.46	0.667	2	مرتفع جدا
نجاح المشروع	4.35	0.453	/	مرتفع جدا

المصدر من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج برنامج spss v21

تظهر نتائج الجدول ان غالبية عبارات المعبرة عن بعد نجاح المشروع من قبل عينة الدراسة قد حصلت على درجات بين المرتفعة والمرتفعة جدا والتي تراوحت بين (4.07-4.55) حيث حصلت الفقرة الأولى "إتمام المشروع وتسليمه " على أعلى درجة حيث بلغت (4.55) بانحراف معياري (0.589) بينما حصلت الفقرة " إدارة المخاطر بشكل فعال في جميع مراحل المشروع " على أدنى متوسط (4.07) بانحراف معياري (0.903).

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية و الاطار المنهجي

اما المتوسط الإجمالي الذي حصل عليه بعد نجاح المشروع فقد كان بمستوى مرتفع قدره (4.35) وبتباين معياري قدره (0.453).

2-رفع الكفاءة

الجدول 30 تحليل فقرات بعد رفع الكفاءة

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقييم
تنفيذ عمليات واضحة ومنظمة يؤدي الى زيادة كفاءة الشركة	4.47	0.715	1	مرتفع جدا
2-التدريب المستمر للعمال يسمح بزيادة كفاءات العمال	4.41	0.854	2	مرتفع جدا
3-الاتصال الفعال والمستمر داخل المؤسسة يسمح بزيادة قدرات فريق العمل	4.36	0.768	3	مرتفع جدا
4-حسن استعمال التقنيات الجديدة يرفع من كفاءات المؤسسة	4.30	0.710	4	مرتفع جدا
رفع الكفاءة	4.38	0.612	/	مرتفع جدا

المصدر من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج برنامج spss v21

تظهر نتائج الجدول ان غالبية عبارات المعبرة عن بعد رفع الكفاءة من قبل عينة الدراسة قد حصلت على درجات بين حيث حصلت الفقرة الأولى "تنفيذ عمليات واضحة ومنظمة يؤدي الى زيادة كفاءة الشركة "

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية و الاطار المنهجي

على اعلى درجة حيث بلغت (4.47) بانحراف معياري (0.715) بينما حصلت الفقرة " حسن استعمال التقنيات الجديدة يرفع من كفاءات المؤسسة " على ادنى متوسط (4.30) بانحراف معياري (0.710).

اما المتوسط الإجمالي الذي حصل عليه بعد رفع الكفاءة فقد كان بمستوى مرتفع قدره (4.38) وبانحراف معياري قدره (0.612).

3-تحقيق الأهداف

الجدول 31 تحليل فقرات بعد تحقيق الأهداف

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقييم
1-الجهود المبذولة تسمح بتحقيق الأهداف المحددة	4.36	0.725	3	مرتفع جدا
2-القرارات والإجراءات التي تم اتخاذها فعالة في تحقيق الأهداف	4.28	0.850	4	مرتفع جدا
3-الأهداف المحددة والواضحة لدى فريق العمل تساهم في تحقيقها بسهولة	4.50	0.668	2	مرتفع جدا
4-تقسيم المهام على فريق العمل بشكل عادل يساهم في تحقيق الأهداف	4.57	0.640	1	مرتفع جدا
تحقيق الأهداف	4.43	0.562	/	مرتفع جدا

المصدر من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج برنامج spss v21

تظهر نتائج الجدول ان غالبية عبارات المعبرة عن بعد تحقيق الأهداف من قبل عينة الدراسة قد حصلت على درجات مرتفعة جدا حيث حصلت الفقرة الرابعة " تقسيم المهام على فريق العمل بشكل عادل يساهم في تحقيق الاهداف " على اعلى درجة حيث بلغت (4.57) بانحراف معياري (0.640) بينما حصلت

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية و الاطار المنهجي

الفقرة " القرارات والإجراءات التي اتخذها فعالة في تحقيق الأهداف " على ادنى متوسط (4.28) بانحراف معياري (0.850).

اما المتوسط الإجمالي الذي حصل عليه بعد تحقيق الأهداف فقد كان بمستوى مرتفع قدره (4.43) وبانحراف معياري قدره (0.562).

4-انهاء المشروع في وقته

الجدول 32 تحليل فقرات بعد تحقيق الأهداف

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقييم
1-تخطيط المشاريع بمواعيد نهائية واقعية يساعد في انهاء المشروع في الوقت المحدد	4.34	0.675	3	مرتفع جدا
2-تناسق فريق العمل مع بعضهم البعض يساهم في إتمام المشروع في وقته	4.31	0.758	4	مرتفع جدا
3-القدرة على حل المشكلات غير المتوقعة يساعد في تسليم المشروع في وقته	4.46	0.643	2	مرتفع جدا
4-نقص التجهيزات والمواد الأولية لا يساهم في تأخر تسليم المشاريع	4.53	0.562	1	مرتفع جدا

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية و الاطار المنهجي

مرتفع	/	0.449	4.41	انتهاء المشروع في وقته المحدد
جدا				

المصدر من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج برنامج spss v21

تظهر نتائج الجدول ان غالبية عبارات المعبرة عن بعد انتهاء المشروع في وقته المحدد من قبل عينة الدراسة قد حصلت على درجات مرتفعة جدا حيث حصلت الفقرة الرابعة نقص التجهيزات والمواد الأولية لا يساهم في تأخر تسليم المشاريع " على اعلى درجة حيث بلغت (4.53) بانحراف معياري (0.562) بينما حصلت الفقرة " تناسق فريق العمل مع بعضهم البعض يساهم في إتمام المشروع في وقته " على ادنى متوسط (4.31) بانحراف معياري (0.758)

اما المتوسط الإجمالي الذي حصل عليه بعد انتهاء المشروع في وقته المحدد فقد كان بمستوى مرتفع قدره (4.41) وبانحراف معياري قدره (0.449).

الجدول 33 تحليل فقرات بعد تسيير المشاريع

المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقييم
نجاح المشروع	4.35	0.453	4	مرتفع جدا
رفع الكفاءة	4.38	0.612	3	مرتفع جدا
تحقيق الأهداف	4.43	0.562	1	مرتفع جدا
انهاء المشروع	4.41	0.449	2	مرتفع جدا
تسيير المشاريع	4.39	0.403	/	مرتفع جدا

المصدر من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج برنامج spss v21

تظهر نتائج الجدول ان غالبية المحاور المعبرة عن ابعاد تسيير المشروع من قبل عينة الدراسة قد حصلت على درجات مرتفعة جدا والتي تراوحت بين (4.35-4.41) حيث حصل بعد تحقيق الأهداف على اعلی درجة حيث بلغت (4.43) بانحراف معياري (0.562).

5-اختبار فرضيات الدراسة

من اجل ان يتسم البحث بالجودة يستلزم اختبار الأسلوب الاحصائي المناسب عند اختبار الفرضيات لان التحليل الاحصائي يستند على الأساليب الإحصائية التي تختبر الفرضيات المصاغة من الباحثين من اجل الوص

ول الى حقيقة صحة الفرضيات او عدم صحتها ومنه اتخاذ القرار المناسب

أولا اختبار الفرضيات

ان اختبار الفرضيات الارتباطية في البحوث العلمية يعتمد على الدالة الاحصائية فاذا كان معامل الارتباط غير دال احصائيا فهو يدل على عدم وجود علاقة بين المتغيرات ولمعرفة ذلك وجب مقارنة قيمة مستوى الدلالة sig.

مع مستوى الدلالة بحيث اذا كانت قيمة المستوى الدلالة اصغر من () هذا يدل على وجود علاقة ارتباط دالة احصائيا بين المتغيرات اما اذا كانت قيمة المستوى الدلالة اكبر من () فهذا يدل على عدم وجود علاقة ارتباط دالة احصائيا بين المتغيرات والجدول التالي يبين نتائج معاملات الارتباط بيرسون بين الفرضيات

اما بالنسبة لاختبار فرضيات التأثير

بين المتغيرين التابع والمستقل سوف نستخدم الانحدار الخطي البسيط ولإثبات المعنوية نستخدم اختبار (F -test)

لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية. H_0

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية H_1

• الفرضية الفرعية الأولى

الجدول 34 نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى

تسيير ونجاح المشاريع								التخطيط
نتيجة اختبار الفرضية	β	معامل الانحدار A	قيمة F	مستوى المعنوية	T	معامل التحديد R		
H1	2.646	0.401	18.605	0.000	4.313	0.234	0.483	

المصدر من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج برنامج spss v21

يتضح من خلال البيانات الموضحة في الجدول اثر ذو دلالة إحصائية لبعد التخطيط على تسيير ونجاح المشاريع اذ بلغ معامل الارتباط R (0.276) بمستوى دلالة وهو اقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05. وقد بلغت قيمة F (5.024) مما يعني وجود علاقة بين المتغيرين . اما قيمة R² فقد بلغت (0.076) وهذا يعني ان تاثير بعد التخطيط يساهم ب76 بالمئة .

مما سبق نرفض الفرضية العدمية H0 ونقبل الفرضية البديلة H1 التي تنص " التخطيط يؤثر إيجابا على تسيير ونجاح المشاريع "

• الفرضية الفرعية الثانية

الجدول 35 نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية

تسيير ونجاح المشاريع							
نتيجة اختبار الفرضية	B	معامل الانحدار A	قيمة F	مستوى المعنوية SIG	T	معامل التحديد R	R
H1	3.36	0.230	5.024	0.029	2.24	0.076	0.27
	6				1		6

التنظيم

المصدر من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج برنامج spss v21

يتضح من خلال البيانات الموضحة في الجدول اثر ذو دلالة إحصائية لبعء التنظيم الوقت على تسيير ونجاح المشاريع اذ بلغ معامل الارتباط (0.276) R بمستوى دلالة وهو اقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05. وقد بلغت قيمة F (5.024) مما يعني وجود علاقة بين المتغيرين . اما قيمة R² فقد بلغت (0.076) وهذا يعني ان تأثير بعد التخطيط يساهم ب76 بالمئة .

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية و الاطار المنهجي

مما سبق نرفض الفرضية العدمية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص " التنظيم يؤثر إيجابا على تسيير ونجاح المشاريع"

• الفرضية الفرعية الثالثة

الجدول 36 نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

تسيير ونجاح المشاريع								التوجيه
نتيجة اختبار الفرضية	B	معامل الانحدار A	قيمة F	مستوى المعنوية sig	T	معامل الانحدار R2	R	
H1	3.008	0.329	2.290	0.000	4.721	0.268	0.517	

المصدر من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج برنامج spss v21

يتضح من خلال البيانات الموضحة في الجدول اثر ذو دلالة إحصائية لبعء التخطيط على تسيير ونجاح المشاريع اذ بلغ معامل الارتباط (0.517) R بمستوى دلالة وهو اقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 . وقد بلغت قيمة (2.290) F مما يعني وجود علاقة بين المتغيرين . اما قيمة R^2 فقد بلغت (0.268) وهذا يعني ان تأثير بعد التوجيه يساهم بـ 26% بالمئة .

مما سبق نرفض الفرضية العدمية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص " التوجيه يؤثر إيجابا على تسيير ونجاح المشاريع"

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية و الاطار المنهجي

• الفرضية الفرعية الرابعة

الجدول 37 نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الرابعة

تسيير ونجاح المشاريع								الرقابة
R	معامل الانحدار	T	مستوى المعنوية	قيمة F	معامل الانحدار	B	نتيجة اختبار الفرضية	
	R2		Sig		A			
0.49	0.247	4.46	0.000	19.96	0.404	2.66	H1	
7		8		7		1		

المصدر من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج برنامج spss v21

يتضح من خلال البيانات الموضحة في الجدول اثر ذو دلالة إحصائية لبعء الرقابة على تسيير ونجاح المشاريع اذ بلغ معامل الارتباط (0.247) R بمستوى دلالة وهو اقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05. وقد بلغت قيمة (19.967) F مما يعني وجود علاقة بين المتغيرين . اما قيمة R2 فقد بلغت (0.076) وهذا يعني ان تاثير بعد التخطيط يساهم ب76 بالمئة .

مما سبق نرفض الفرضية العدمية H0 ونقبل الفرضية البديلة H1 التي تنص " الرقابة يؤثر إيجابا على تسيير ونجاح المشاريع"

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية و الاطار المنهجي

• الفرضية الفرعية الخامسة

الجدول 38 نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الخامسة

تسيير ونجاح المشاريع								تحديد مضيعات الوقت
نتيجة اختبار الفرضية	B	معامل الانحدار A	قيمة F	مستوى المعنوية sig	T	معامل التحديد 2R	R	
H1	2.637	0.402	26.258	0.000	5.124	0.301	0.549	

المصدر من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج برنامج spss v21

يتضح من خلال البيانات الموضحة في الجدول اثر ذو دلالة إحصائية لبعث تحديد مضيعات الوقت على تسيير ونجاح المشاريع اذ بلغ معامل الارتباط R (0.549) بمستوى دلالة وهو اقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05. وقد بلغت قيمة F (26.258) مما يعني وجود علاقة بين المتغيرين. اما قيمة R² فقد بلغت (0.076) وهذا يعني ان تأثير بعث التخطيط يساهم ب76 بالمئة .

مما سبق نرفض الفرضية العدمية H₀ ونقبل الفرضية البديلة H₁ التي تنص " تحديد مضيعات الوقت يؤثر إيجابا على تسيير ونجاح المشاريع"

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية و الاطار المنهجي

الفرضية الرئيسية

إدارة الوقت تؤثر إيجابا على تسيير ونجاح المشاريع

الجدول 39 نتائج تحليل الانحدار البسيط لمحور إدارة الوقت

نجاح وتسيير المشاريع								إدارة الوقت
نتيجة	B	معامل	قيمة	مستوى	T	معامل	R	
اختبار		الانحدار	F	المعنوية		التحديد		
الفرضية		A		sig		R		
H1	1.284	0.716	48.064	0.000	6.933	0.441	0.644	

المصدر من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج برنامج spss v21

يتضح من خلال البيانات الموضحة في الجدول اثر ذو دلالة إحصائية لادارة الوقت على تسيير ونجاح المشاريع اذ بلغ معامل الارتباط (0.644) R بمستوى دلالة وهو اقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05. وقد بلغت قيمة (48.064) F مما يعني وجود علاقة بين المتغيرين . اما قيمة R² فقد بلغت (0.076) وهذا يعني ان تاثير بعد التخطيط يساهم ب76 بالمئة .

مما سبق نرفض الفرضية العدمية H0 ونقبل الفرضية البديلة H1 التي تنص " التاثير يؤثر إيجابا على تسيير ونجاح المشاريع"

المناقشة

هدفت الدراسة الى التعرف على اثر ادارة الوقت بأبعاده (التخطيط- التنظيم -التوجيه -الرقابة -تحديد المضيعات) على نجاح وتسيير المشروع .ومن خلال عملية اختبار الفرضيات تم فحص كيفية تأثير هذه المتغيرات على تسيير ونجاح المشاريع .قدمت النتائج نقاط مهمة وقيمة مما ساهمت في فهم اعمق للموضوع .

وبناء على النتائج التجريبية تبين ان التخطيط له تأثير إيجابي معنوي على تسيير ونجاح المشروع (H1). وهذا يؤكد لنا ان عملية التخطيط عملية أساسية ولازمة قبل البدء في أي مشروع .حيث تحتاج الى برمجيات ووسائل لمساعدة المخطط لتسيير مشروعه بدقة وبالتالي الحصول على نتائج جيدة .وهذا ما أكدته نتائج دراسة الباحثة (شهد رعد عبد الوهاب , 2022)

إضافة الى ذلك تشير نتائج الدراسة الى ان عملية التنظيم لها تأثير إيجابي على نجاح المشروع (H2). اذ لابد من تنظيم الوقت , وسط العمل , المهام حسب أهميتها والوقت الازم لا نهائها . إضافة الى تحديد الأشخاص المناسبين لكل مهمة .هذه الخطوة جد لازمة ومهمة لتجنب ضياع الوقت بسبب تكرار المهام و عدم معرفة المهام التالية الواجب تحقيقها .

اشارت نتائج الدراسة الى ان عملية التوجيه لها تأثير إيجابي في عملية تسيير المشروع ونجاحه .(H3). هذا يؤكد لنا ان عملية التوجيه مهمة لتوجيه الطاقات والقدرات والمهارات , لتحقيق الأهداف بصورة جيدة هذه العملية أساسية لخلق وسط عمل مبهيح وتحفيز للعمال من اجل إعطاء احسن ما لديهم .مما يؤثر إيجابا على سير المشروع وبالتالي تحقيق نتائج افضل

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية و الاطار المنهجي

انطلاقاً من النتائج اكدنا ان عملية الرقابة لها تأثير إيجابي على تسيير ونجاح المشاريع (H4) اذ يجب التأكد من الخطوات المتبعة لسير المشروع خطوة خطوة لتفادي أي أخطاء او مشاكل اثناء العمل, من قبل اشخاص ذو كفاءة في الميدان . هذا المرحلة أساسية لنجاح أي مشروع قائم . مع تحقيق نتائج ذو جودة عالية وفي وقت محدد .

اثبتت النتائج ان عملية تحديد مضيعات الوقت لها تأثير إيجابي على نجاح وسير المشروع (H5). اذ يجب وضع قائمة لمسببات ضياع الوقت الاعتيادية إضافة الى مسببات أخرى متوقعة تفاديا لها في المستقبل لضمان سير المشروع بشكل آمن دون هدر او ضياع للوقت . وهذا ما يحاكي نفس النتائج المتحصل عليها في دراسة (Sondes Hammami, Fehmi Hmida, Houda Gharbi, Amel

Ben Salah, 2022

الخاتمة

الخاتمة:

ان الإدارة الجيدة للوقت تعد من الركائز الأساسية لتسيير أي مؤسسة ونجاح أي مشروع قائم في جل القطاعات. . لان التسارع التكنولوجي والتطور الحالي للأمم يدفع المنظمات الى استعمال استراتيجيات فعالة وتطوير أساليب لتسيير المشاريع ,بطريقة ناجحة اكثر , وذلك من خلال تحقيق نتائج جيدة . هذه الأخيرة تكون باحترام الوقت المحدد لإنهاء المشروع . واحترام الميزانية المتفق عليها إضافة الى ذلك إنهاء المشروع بجودة عالية . وهي الفكرة التي تم الانطلاق منها في انجاز هذه الدراسة . وهي البحث لمعرفة اهم المفاهيم المتعلقة بكل من إدارة الوقت وابعاده وأثره افي تسيير ونجاح المشاريع. في مختلف المؤسسات والمجالات. ولتحقيق الإدارة الجيدة للوقت لابد من اتباع أسس عملية صحيحة قائمة على منهجية فعالة ومدروسة لتحقيق نتائج فعالة على مستوى المؤسسات. فتخطيط الوقت وحسن تنظيمه والتوجيه الصحيح والرقابة الدقيقة كلها معايير حديثة لإدارة الوقت . وبالتالي تحقيق النجاح.

خلصت دراستنا الى وجود علاقة بين إدارة الوقت وتسيير ونجاح المشاريع. فنجاح المشاريع يتوقف على سلامة وصحة النظام الإداري القائم في المؤسسة, وذلك من خلال استخدام معايير حديثة وفعالة لتسيير المشاريع . ومن اجل ابراز هذه النقطة الأخيرة يلزم اتباع طرق صحيحة لإدارة الوقت من خلال معرفة كيفية التخطيط الصحيح القائم على أسس قواعد . ومعرفة كذلك كيفية تنظيم المهام والأنشطة حسب أهميتها . لا يمكن ان نستغني عن أهمية التوجيه والرقابة في نجاح المشاريع. اذ يجب توجيه الطاقات والقدرات لأداء المهام . "كل شخص في مكانه الصحيح". ومراقبة العمال اثناء أداء المهام لتجنب الوقوع في المشاكل التي تسبب ضياع الوقت والمال .

من هذا المنطلق يستلزم التعامل مع إدارة الوقت بطريقة إبداعية لأهميته البالغة في الوقت الراهن . باعتبار الوقت العنصر الذي ينقضي بسرعة ولا يعود .

نتائج :

- يمكن النظر الى إدارة المشاريع من عدة جوانب مختلفة فانطلاقا من العملية الإدارية للمؤسسة الاقتصادية نجد انها مكونة من الوظائف الإدارية (التخطيط التنظيم والتوجيه والرقابة) هذه الأخيرة تتكون من عدة مراحل التي تتمثل في خمس مجموعات عملياتية .
- يتم تطبيق عمليات إدارة المشاريع بشكل واسع عالميا في جميع المجالات .حيث يعتبر تطبيق هذه العمليات بشكل سليم وصحيح يزيد من فرص نجاح المشروع. حيث يلزم على مدير المشروع أن يحدد مع فريق العمل الأنشطة الازم القيام بها والتعاون على تحديد العمليات المناسبة لكل مشروع .
- تلعب المشاريع دورا محوريا في الاقتصاد الوطني لارتباطها بجميع القطاعات الاقتصادية . فهي المحرك نحو التطوير.
- رغم اختلاف وجهات النظر و تعدد المفاهيم حول مفهوم إدارة المشاريع الا ان المفاهيم العلمية في ادارتها تبقى ثابتة ويتفق عليها جميع الباحثين . فهي تسعى لتحقيق اهداف المشروع المتفق عليها بين اطراف المشروع . وهي تنفيذه في الوقت المحدد وفي حدود ميزانية متفق عليها في الوقت المعلن عليه .
- منهجية إدارة المشاريع من الوسائل والاستراتيجيات التي تعتمد عليها الدول في عصرنا الحالي من اجل تحقيق اهداف المؤسسة . حيث يعتمد نجاحها على وجود متطلبات أساسية متمثلة في مكتب إدارة المشاريع .مدير مشروع محترف نظام معلومات إدارة مشاريع ومسيري مشروع ذو كفاءة .

اقتراحات :

- ضرورة التحول من الإدارة التقليدية الى الإدارة الحديثة وهذا بنشر الوعي في كافة الإدارات التابعة للمشاريع الخاصة والعامة .
- تشجيع المؤسسات على تبني ثقافة الإدارة الحديثة باستعمال المنهجيات والأساليب الحديثة .
- احداث بعض التغييرات الضرورية والتحسينات في الهيكل التنظيمي للمؤسسات (نظام المعلومات -ادخال برامج حديثة -تحسين في نظام عمل ...)
- العمل على تطبيق نظام مراقبة الوقت -التكاليف-الجودة
- العمل على ادخال التقنيات والأدوات والمهارات الواجب استعمالها في عملية التخطيط ومتابعة المشروع
- تكوين مدراء مشاريع محترفين من جهات دولية معتمدة
- ضرورة التنسيق والعمل بين أطراف المشروع كفريق واحد من اجل حسن تسييره ونجاحه
- ضرورة وجود قوانين تواكب التطورات الحديثة .
- انشاء معاهد خاصة لتكوين مدراء المشاريع .

الملاحق

الملحق رقم :01

الاستبيان

في إطار مشروع انجاز مذكرة ماستر تخصص إدارة المنظمات في المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت والتي تتمحور حول أثر إدارة الوقت في نجاح تسيير المشاريع

نطلب منكم الإجابة على هذا الاستبيان الذي يهدف إلى جمع المعلومات المتعلقة بإدارة الوقت وعلاقتها في نجاح وتسيير المشاريع .يستغرق إكمال الاستبيان مايقارب 10-15 دقيقة .يتم الحفاظ على سرية جميع الردود لأغراض أكاديمية . سيطلب من المشاركين معلومات حول تأثير وأهمية استغلال أبعاد إدارة الوقت والوسائل المناسبة لتحقيق نجاح المشاريع

القسم الأول -المعلومات الديموغرافية

Q1 الجنس	ذكر انثى
Q2 العمر	اقل من 18 سنة 19-26سنة 27-34سنة 35-43سنة

44-52 سنة	
53 سنة وأكثر	
ثانوي	Q3 المستوى التعليمي
متحصل على شهادة البكالوريا	
ليسانس	
- ماستر	
دكتورا	
- تدريب احترافي	
علوم وتكنولوجيا	Q4 مجال الدراسة
الرياضيات وعلوم الحاسوب	
علوم الارض والكون	
القانون والعلوم السياسية	
العلوم الإنسانية والاجتماعية	
إدارة أعمال	
علوم تجارية	

مجال آخر	
طالب مدير اعمال رئيس قسم مسير إداري عامل في مؤسسة تاجر حر أعمال أخرى	Q5 حالة التوظيف
التجارية والمالية الإدارة والخدمات التربية والتعليم -الصناعة والإنتاج أخرى	Q6 القطاع
اقل من 5 سنوات	Q7 مجال الخبرة

5-10 سنوات 10-15 سنة 15-20 سنة 20-25 سنة 25-30 سنة اكثر من 30 سنة	
بذل جهد أكبر لأتمكن من من أداء كل المهام المطلوبة تقليل الوقت المستغرق في أداء المهام لاستعمال الحسن والمناسب للإمكانيات البشرية والمادية لتحقيق الأهداف المرغوبة أخرى	Q8 ما مفهوم إدارة الوقت
نعم لا	Q9 هل سبق ل كان تلقيت أي تعليم رسمي او تدريب حول موضوع إدارة المشاريع
تطبيقات خاصة بالموبايل	Q10 الأدوات التي تعتمد عليها لتخطيط وقتك في دراستك -عملك -مشاريعك !

برامج خاصة مخطط جانت اخرى	
ورشة عمل من كتاب أو مقال من وسائل التواصل الاجتماعي من المحاضرات أو الدروس اخرى	Q11 اين سمعت عن إدارة المشاريع

القسم الثاني

المحور الأول إدارة الوقت

العبارة					درجة الموافقة				
					موافق	موافق	بدون رأي	غير موافق	غير موافق
					جدا			جدا	
Q12 التخطيط ترتيب الأنشطة يحتاج الى تخطيط يومي وجود مواعيد مهمة وثابتة لانتهاء المهام الاستعانة ببعض التطبيقات لتخطيط المهام اتمام كل مهمة في وقتها المحدد يساعد على نجاح المشروع قبل البدء بمهامك تحدد المضيعات وتتجنبها									
Q13 التنظيم ارتب الاعمال حسب الاولويات انظم اعمالك لتجنب تكرار الأنشطة وضياح المال حدد المهام الخاصة لكل فرد اقوم بتأكيد اولوياتي مع رئيسي في العمل									

					Q14 التوجيه لضمان تحقيق نجاح المهام لا بد من القيام بها لوحدي استخدم مهارات الاتصال الفعالة لتوجيه وتحفيز العامل لتحقيق الأهداف اوجه الطاقات والقدرات حسب نوعية النشاط احسن ظروف العمل لتحفيز العمال	
					Q15 الرقابة اكلف مسؤول لمراقبة سير الأنشطة وفق ما هو مخطط له اكشف عن الأخطاء او امنع حدوثها في الوقت المناسب استخدم برنامج خاص لمراقبة سير الأنشطة اراقب نشاط الافراد العاملة لضمان ربح الوقت ونجاح العمل	

					Q16 ضياع الوقت سوء التنظيم يؤدي الى زيادة في الجهد والمال والوقت عدم كفاية المعلومات والاتصال يؤدي الى ضياع الوقت نقص في التنسيق والتفويض غير الفعال يؤدي الى فشل المهمة تكرار الازمات الإدارية يؤدي الى فشل العمل المطلوب	
					Q17 نجاح المشروع اتمام المشروع وتسليمه في وقته تحقيق اهداف المشروع الموافقة عليها ادارة المخاطر بشكل فعال في جميع مراحل المشروع إكمال المشروع ضمن الميزانية المتفق عليها تحقيق رضا اصحاب المصلحة	
					Q18 رفع الكفاءة تنفيذ عمليات واضحة ومنظمة يؤدي إلى زيادة كفاءة الشركة	

					التدريب المستمر للعمال يسمح بزيادة كفاءات العمال الاتصال الفعال والمستمر داخل المؤسسة يسمح بزيادة قدرات فريق العمل حسن استعمال التقنيات الجديدة يرفع من كفاءات المؤسسة	
					Q19 تحقيق الأهداف الجهود المبذولة تسمح بتحقيق الأهداف المحددة القرارات والاجراءات التي تم اتخاذها فعالة في تحقيق الأهداف الاهداف المحددة والواضحة لدى فريق العمل تساهم في تحقيقها بسهولة تقسيم المهام على فريق العمل بشكل عادل يساهم في تحقيق الاهداف	
					Q20 انتهاء المشروع في وقته المحدد تخطيط المشاريع بمواعيد نهائية واقعية يساعد في انتهاء المشروع في الوقت المحدد	

					تناسق فريق العمل مع بعضهم البعض يساهم في إتمام المشروع في وقته القدرة على حل المشكلات غير المتوقعة يساعد في تسليم المشروع في وقته نقص التجهيزات والمواد اللاولية لا يساهم في تاخر تسليم المشاريع	
--	--	--	--	--	--	--

الملحق رقم 2

الجدول المتحصل عليها من برنامج SPSS

Corrélations

	التنظيم
Corrélation de Pearson	,572**
b1 Sig. (bilatérale)	,000
N	63
Corrélation de Pearson	,732**
b2 Sig. (bilatérale)	,000
N	63
Corrélation de Pearson	,792**
b3 Sig. (bilatérale)	,000
N	63
Corrélation de Pearson	,685**
b4 Sig. (bilatérale)	,000
N	63
Corrélation de Pearson	1
H1 Sig. (bilatérale)	
N	63

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

	التوجيه
Corrélation de Pearson	,743**
c1 Sig. (bilatérale)	,000
N	63
Corrélation de Pearson	,777**
c2 Sig. (bilatérale)	,000
N	63
Corrélation de Pearson	,717**
c3 Sig. (bilatérale)	,000
N	63
Corrélation de Pearson	,604**
c4 Sig. (bilatérale)	,000
N	63
Corrélation de Pearson	1
H2 Sig. (bilatérale)	
N	63

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

	الرقابة
d1	Corrélation de Pearson ,739**
	Sig. (bilatérale) ,000
	N 63
d2	Corrélation de Pearson ,708**
	Sig. (bilatérale) ,000
	N 63
d3	Corrélation de Pearson ,740**
	Sig. (bilatérale) ,000
	N 63
d4	Corrélation de Pearson ,652**
	Sig. (bilatérale) ,000
	N 63
H3	Corrélation de Pearson 1
	Sig. (bilatérale)
	N 63

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

	ضياع الوقت
e1	Corrélation de Pearson ,728**
	Sig. (bilatérale) ,000
	N 63
e2	Corrélation de Pearson ,770**
	Sig. (bilatérale) ,000
	N 63
e3	Corrélation de Pearson ,811**
	Sig. (bilatérale) ,000
	N 63
e4	Corrélation de Pearson ,536**
	Sig. (bilatérale) ,000
	N 63
H4	Corrélation de Pearson 1
	Sig. (bilatérale)
	N 63

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* تسيير المشاريع

Corrélations

	نجاح المشروع
Corrélation de Pearson	,552**
aa1 Sig. (bilatérale)	,000
N	63
Corrélation de Pearson	,613**
aa2 Sig. (bilatérale)	,000
N	63
Corrélation de Pearson	,662**
aa3 Sig. (bilatérale)	,000
N	63
Corrélation de Pearson	,746**
aa4 Sig. (bilatérale)	,000
N	63
Corrélation de Pearson	,527**
aa5 Sig. (bilatérale)	,000
N	63
Corrélation de Pearson	1
AAT Sig. (bilatérale)	
N	63

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

	رفع الكفاءة
Corrélation de Pearson	,795**
bb1 Sig. (bilatérale)	,000
N	63
Corrélation de Pearson	,845**
bb2 Sig. (bilatérale)	,000
N	63
Corrélation de Pearson	,748**
bb3 Sig. (bilatérale)	,000
N	63
Corrélation de Pearson	,821**
bb4 Sig. (bilatérale)	,000
N	63
Corrélation de Pearson	1
BBT Sig. (bilatérale)	
N	63

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

	تحقيق الأهداف
Corrélacion de Pearson	,812**
cc1 Sig. (bilatérale)	,000
N	63
Corrélacion de Pearson	,790**
cc2 Sig. (bilatérale)	,000
N	63
Corrélacion de Pearson	,799**
cc3 Sig. (bilatérale)	,000
N	63
Corrélacion de Pearson	,713**
cc4 Sig. (bilatérale)	,000
N	63
Corrélacion de Pearson	1
CCT Sig. (bilatérale)	
N	63

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

	انتهاء المشروع في وقته المحدد
Corrélacion de Pearson	,802**
dd1 Sig. (bilatérale)	,000
N	63
Corrélacion de Pearson	,766**
dd2 Sig. (bilatérale)	,000
N	63
Corrélacion de Pearson	,638**
dd3 Sig. (bilatérale)	,000
N	63
Corrélacion de Pearson	,468**
dd4 Sig. (bilatérale)	,000
N	63
Corrélacion de Pearson	1
DDT Sig. (bilatérale)	

N	63
---	----

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

المحاور

Corrélations

	المجموع
Corrélation de Pearson	,924**
Sig. (bilatérale)	,000
N	63
Corrélation de Pearson	,899**
Sig. (bilatérale)	,000
N	63
Corrélation de Pearson	1
Sig. (bilatérale)	
N	63

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

اختبار التوزيع الطبيعي

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

	المجموع	تسيير المشاريع	إدارة الوقت
N	63	63	63
Paramètres normaux ^{a,b}			
Moyenne	4,3680	4,3959	4,3454
Ecart-type	,35292	,40303	,37358
Absolue	,135	,139	,138
Positive	,053	,072	,052
Négative	-,135	-,139	-,138
Z de Kolmogorov-Smirnov	1,075	1,102	1,094
Signification asymptotique (bilatérale)	,198	,176	,182

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

ألفا كرومباخ

التخطيط

التنظيم

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,649	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,605	5

الرقابة

التوجيه

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,663	4

إدارة الوقت

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,609	4

ضيا ع الوقت

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,831	21

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,659	4

المجموع

تسيير المشاريع

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,903	38

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,862	17

البيانات الشخصية

sex

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	13	20,6	20,6	20,6
انثى	50	79,4	79,4	100,0
Total	63	100,0	100,0	

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 18 سنة	1	1,6	1,6	1,6
19 الى 26 سنة	21	33,3	33,3	34,9

27 الى 34 سنة	18	28,6	28,6	63,5
35 الى 43 سنة	18	28,6	28,6	92,1
44 سنة الى 52	4	6,3	6,3	98,4
53 سنة واكثر	1	1,6	1,6	100,0
Total	63	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
متحصل على شهادة البكالوريا	5	7,9	7,9	7,9
ليسانس	15	23,8	23,8	31,7
Valide ماستر	31	49,2	49,2	81,0
دكتوراه	12	19,0	19,0	100,0
Total	63	100,0	100,0	

مجال الدراسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
علوم وتكنولوجيا	6	9,5	9,5	9,5
الرياضيات وعلوم الحاسوب	4	6,3	6,3	15,9
علوم الأرض والكون	2	3,2	3,2	19,0
القانون والعلوم السياسية	2	3,2	3,2	22,2
Valide العلوم الإنسانية والاجتماعية	5	7,9	7,9	30,2
ادارة اعمال	16	25,4	25,4	55,6
علوم تجارية	11	17,5	17,5	73,0
مجال آخر	17	27,0	27,0	100,0
Total	63	100,0	100,0	

حالة التوظيف

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
طالب	16	25,4	25,4	25,4
مدير أعمال	6	9,5	9,5	34,9
رئيس قسم	5	7,9	7,9	42,9
مسير اداري	5	7,9	7,9	50,8
Valide عامل في مؤسسة	17	27,0	27,0	77,8
تاجر حر	2	3,2	3,2	81,0
أعمال أخرى	12	19,0	19,0	100,0
Total	63	100,0	100,0	

القطاع

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
التجارية والمالية	15	23,8	23,8	23,8
الإدارة والخدمات	11	17,5	17,5	41,3
التربية والتعليم	19	30,2	30,2	71,4
الصناعة والإنتاج	6	9,5	9,5	81,0
أخرى	12	19,0	19,0	100,0
Total	63	100,0	100,0	

مجال الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5 سنوات	32	50,8	50,8	50,8
5 – 10 سنوات	13	20,6	20,6	71,4
10 – 15 سنة	6	9,5	9,5	81,0
15 – 20 سنة	5	7,9	7,9	88,9
20 – 25 سنة	4	6,3	6,3	95,2
25 – 30 سنة	1	1,6	1,6	96,8
أكثر من 30 سنة	2	3,2	3,2	100,0
Total	63	100,0	100,0	

ما مفهوم إدارة الوقت:

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بذل جهد اكبر لأتمكن من أداء كل المهام المطلوبة	8	12,7	12,7	12,7
تقليل الوقت المستغرق في أداء المهام	16	25,4	25,4	38,1
الاستعمال الحسن والمناسب للإمكانات البشرية والمادية لتحقيق الاهداف المرغوبة	38	60,3	60,3	98,4
أخرى	1	1,6	1,6	100,0
Total	63	100,0	100,0	

هل سبق لك أن تلقيت أي تعليم رسمي أو تدريب حول موضوع إدارة المشاريع:

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	28	44,4	44,4	44,4
لا	35	55,6	55,6	100,0
Total	63	100,0	100,0	

ما الأدوات التي تعتمد عليها لتخطيط وقتك في دراستك - عملك - مشاريعك:

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
تطبيقات خاصة بالموبايل	20	31,7	31,7	31,7
برامج خاصة	21	33,3	33,3	65,1
مخطط جانتي	2	3,2	3,2	68,3
أخرى	20	31,7	31,7	100,0
Total	63	100,0	100,0	

أين سمعت عن إدارة المشاريع:

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ورشة عمل	9	14,3	14,3	14,3
من كتاب أو مقال	6	9,5	9,5	23,8
من وسائل التواصل الاجتماعي	24	38,1	38,1	61,9
من المحاضرات أو الدروس	22	34,9	34,9	96,8
أخرى	2	3,2	3,2	100,0
Total	63	100,0	100,0	

المتوسطات والانحرافات المعيارية

* إدارة الوقت

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
a1	63	4,3492	,91860	,11573
a2	63	4,3333	,71842	,09051
a3	63	4,1270	,85179	,10732
a4	63	4,4762	,75897	,09562
a5	63	4,5238	,61846	,07792
التخطيط	63	4,3619	,48574	,06120

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
b1	63	4,6984	,55750	,07024
b2	63	4,5714	,68895	,08680
b3	63	4,4127	,73254	,09229
b4	63	4,2222	,77135	,09718
التنظيم	63	4,4762	,48301	,06085

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
c1	63	3,4286	1,38790	,17486
c2	63	4,4762	,71521	,09011
c3	63	4,4127	,66320	,08356
c4	63	4,5397	,77928	,09818
التوجيه	63	4,2143	,63318	,07977

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
d1	63	4,2063	,69928	,08810
d2	63	4,1429	,69229	,08722
d3	63	4,2857	,63318	,07977
d4	63	4,5556	,77829	,09806
الرقابة	63	4,2976	,49566	,06245

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
e1	63	4,3333	,67202	,08467
e2	63	4,4286	,71198	,08970
e3	63	4,2698	,86521	,10901
e4	63	4,4603	,85808	,10811
ضباغ الوقت	63	4,3730	,54969	,06925

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
H0	63	4,3619	,48574	,06120
H1	63	4,4762	,48301	,06085
H2	63	4,2143	,63318	,07977
H3	63	4,2976	,49566	,06245
H4	63	4,3730	,54969	,06925
ادارة الوقت	63	4,3454	,37358	,04707

* تسيير المشاريع

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
aa1	63	4,5556	,58964	,07429
aa2	63	4,4127	,61263	,07718
aa3	63	4,0794	,90343	,11382
aa4	63	4,2698	,82709	,10420
aa5	63	4,4603	,66782	,08414
نجاح المشروع	63	4,3556	,45358	,05715

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
bb1	63	4,4762	,71521	,09011
bb2	63	4,4127	,85449	,10766
bb3	63	4,3651	,76836	,09680
bb4	63	4,3016	,71018	,08947
رفع الكفاءة	63	4,3889	,61201	,07711

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
cc1	63	4,3651	,72516	,09136
cc2	63	4,2857	,85059	,10716
cc3	63	4,5079	,66897	,08428
cc4	63	4,5714	,64042	,08069
تحقيق الأهداف	63	4,4325	,56298	,07093

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
dd1	63	4,3492	,67582	,08515
dd2	63	4,3175	,75830	,09554
dd3	63	4,4603	,64321	,08104
dd4	63	4,5397	,56298	,07093
انتهاء المشروع في وقته المحدد	63	4,4167	,44901	,05657

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
AAT	63	4,3556	,45358	,05715
BBT	63	4,3889	,61201	,07711
CCT	63	4,4325	,56298	,07093
DDT	63	4,4167	,44901	,05657
tot2	63	4,3959	,40303	,05078

اختبار فرضيات الدراسة

- الفرضية الفرعية الأولى

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,483 ^a	,234	,221	,35568

a. Valeurs prédites : (constantes), H0

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	2,354	1	2,354	18,605	,000 ^b
1 Résidu	7,717	61	,127		
Total	10,071	62			

a. Variable dépendante : tot2

b. Valeurs prédites : (constantes), H0

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,646	,408		6,484	,000
H0	,401	,093	,483	4,313	,000

a. Variable dépendante : tot2

– الفرضية الفرعية الثانية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,276 ^a	,076	,061	,39055

a. Valeurs prédites : (constantes), H1

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,766	1	,766	5,024	,029 ^b
Résidu	9,304	61	,153		
Total	10,071	62			

a. Variable dépendante : tot2

b. Valeurs prédites : (constantes), H1

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,366	,462		7,280	,000
H1	,230	,103	,276	2,241	,029

a. Variable dépendante : tot2

– الفرضية الفرعية الثالثة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,517 ^a	,268	,256	,34772

a. Valeurs prédites : (constantes), H2

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	2,695	1	2,695	22,290	,000 ^b
Résidu	7,376	61	,121		
Total	10,071	62			

a. Variable dépendante : tot2

b. Valeurs prédites : (constantes), H2

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,008	,297		10,123	,000
H2	,329	,070	,517	4,721	,000

a. Variable dépendante : tot2

- الفرضية الفرعية الرابعة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,497 ^a	,247	,234	,35267

a. Valeurs prédites : (constantes), H3

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	2,484	1	2,484	19,967	,000 ^b
Résidu	7,587	61	,124		
Total	10,071	62			

a. Variable dépendante : tot2

b. Valeurs prédites : (constantes), H3

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,661	,391		6,807	,000
H3	,404	,090	,497	4,468	,000

a. Variable dépendante : tot2

- الفرضية الفرعية الخامسة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,549 ^a	,301	,289	,33972

a. Valeurs prédites : (constantes), H4

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	3,030	1	3,030	26,258	,000 ^b
1 Résidu	7,040	61	,115		
Total	10,071	62			

a. Variable dépendante : tot2

b. Valeurs prédites : (constantes), H4

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,637	,346		7,624	,000
1 H4	,402	,078	,549	5,124	,000

a. Variable dépendante : tot2

- الفرضية الرئيسية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,664 ^a	,441	,432	,30387

a. Valeurs prédites : (constantes), tot1

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	4,438	1	4,438	48,064	,000 ^b
1 Résidu	5,633	61	,092		
Total	10,071	62			

a. Variable dépendante : tot2

b. Valeurs prédites : (constantes), tot1

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,284	,451		2,850	,006
tot1	,716	,103	,664	6,933	,000

a. Variable dépendante : tot2

المصادر والمراجع

- 1-احمد فرح ياسر . (2008). *ادارة الوقت ومواجهة ظغوط العمل*. عمان والاردن : دار احمد للنشر والتوزيع الطبعة الاولى .
- 2-الفضل مؤيد. (2008). *المنج الكمي في دارة الوقت بالتركيز على منظمات الاعمال الانتاجية* . الرياض : دار المريخ للنشر .
- 3-حمدي المعاز . (1995). *انظمة الرقابة الحديثة في منشآت الاعمال* . القاهرة : دار النهضة العربية للنشر والتوزيع .
- 4-حميدي عبد الرزاق. (2019). *مساهمة الاساليب الادارية في تحقيق ادارة فعالة للوقت بالمؤسسة* .
- 5-خالد بن صالح المزم السبيعي. (2018). *جدولة المشاريع البحثية لطلبة الدراسات العليا التربوية في جامعة الملك سعود*. مجلة كلية التربية لعدد 42 الجزء 3، ص212.
- 6-ربيع صادق. (2014). *الاتجاهات المعاصرة في ادارة المشاريع* . جدة: دار البلاد للنشر والتوزيع .
- 7-رونث كاظم بشر . (2004). *استخدام المخططات الشبكية في تخطيط الحملات التسويقية*. المجموعة العربية للتدريب والنشر
- 8-رجي مصطفى عليان . (2005). *ادارة الوقت النظرية والتطبيق*. الاردن : دار الثقافة للنشر والتوزيع
- 9-عبد اله خلف الحربي. (2019). *اساليب مقترحة لادارة وقت معلم الموهوبين*.
- 10-غالب العباس، و محمد نور برهان. (1995). *اساسيات ادارة المشاريع المتكاملة* ص8. عمان : المطابع المركزة .
- 10-لزهر قدوم . (2019). *مطبوعة في ادارة المشاريع* .
- 11-ماضي محمد توفيق. (2000). *ادارة وجدولة المشاريع*. القاهرة: الدار الجامعية للنشر والتوزيع .

- 12-محمود يحيى عدارية. (2006). ادارة الوقت لدى مديري ومديريات مدارس وكالة الغوث الاساسية في الضفة الغربية . 25.
- 13-معن ثابت. (2008). المرجع الكامل في ادارة المشاريع. حلب: دار شعاع للنشر والعلوم.
- 14-موسى احمد خير الدين. (2017). ادارة المشاريع المعاصرة ص55. دار وائل للنشر والتوزيع عمان
- 15-مؤيد الفضل. (2005). ادارة مشاريع منهج كمي. الاردن.
- 16-نجم عبد الله الحميدي عبد المجيد البلداوي. (2008). الاساليب الكمية التطبيقية في ادارة الاعمال. عمان: دار وائل للنشر عمان.

المجالات والمقالات

- 17- انواع الوقت. (2019). المجلة العلمية ، صفحة 269.
- 18-خرموش منى. (2017). الوقت واهمية ادارته في المنظمات.
- 19-سالي ابراهيم احمد. (2020). اثر ادارة الوقت في اداء الاعمال الوظيفية ,دراسة استطلاعية في شركة السلام العامة للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. عمان: مجلة الاقتصادية والادارية , المجلد 26, العدد 177
- 20-واضح محمود. (2019). مساهمة في تحسين ادارة المشاريع الانشائية في الجزائر .دراسة تطبيقية لنشاط انجاز قنوات نقل المحروقات عبر الانابيب. 95.
- 21-بخوش الصدوق(2015).تحديد الاحتياجات التدريبية وتأثيرها على تقسيم ادا العاملين في المنشآت الرياضية .مجلة التمكين الاجتماعي

22-خد رجم وهدى الله دباش (2018-6-11) العلاقة بين نظام تقييم العامل وإدائه في المؤسسة

الاقتصادية.حالة فرع توزيع الكهرباء والغاز بورقلة .مجلة التنظيم والعم

المراجع باللغة الأجنبية

1-Adego adyinka lawrence. (2012). effective time management for high performance in an organisation . a dissertation PHD for international businesse and marketing in international business university of applied science Finland.

2-AFITEP. (2010). dictionnaire de management de projet, Afnor . paris.

3-Akua ahyia , Agyin birikorang Ado oppong. (2014). time management and administrative effectiveness lessons for educational administrators. Global journal of interdisciplinary social scienc ,Global institut for resarch and education VOL 3.

4-Calvet. (1995). introduction to building management p242 .

5-Cigdem Meracalionglu. (2010). the relationship of time management to academic performanc . international journal of business and management studies Vol 2.

6-ISO 10006.(2003) .

7-John Orsoni Igor Ansof. (2002). management startégique et organisation . paris.

8-Kerzner harold. (1998). projet management a system appraoch to planning .

9-kerzner.harold. (1989). project managment a system approach to planning. new york.

10-PMBOOK ,5th Ed.(2015) .

11-PMBOOK PMI.. 5 th ED.,

12-PMI , PMBOK p 124.. 5Ed.

13-Roger AIM. (2018). OP.CIT. 75.

-15Rommert stellingwerf Anton Zandhuis. (2003). ISO 21500 guidance on projet management.

16-Rommert Stellingwerf Anton Zanduis. (2003). ISO21500 guidance on projet management .