الجمهوريـــــة الجزائريـــــة الديمقراطية الشعبيـة

People's Democratic Republic of Algeria

وزارة التعليم العـــــالي والبحث العلمـــــي
جـــامعـــــة عباس لغرور خنشـــــلـــــة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير
تخصص: إدارة اعمال

Ministry of Higher Education and Scientific Research

Abbas Laghrour University of khenchela
Faculty of Economics, Commercial and Management Sciences

Department of Management Sciences
Specialization : Business Administration

مذكرة مقدمة الاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي بعنوان:

دور الأداء والتميز في إدارة المشاريع الاستثمارية

دراسة حالة مطاحن حمداوي مبروك – باب أوار –

من اعداد الطالب(ة):

- تلالس عبد الوهاب

اشراف الأستاذ(ة):

- بومعراف جعفر

أعضاء لجنة المناقشة

الاستاذ	الرتبة	الجامعة الاصلية	الصفة
تيقان عبد اللطيف	أستاذ التعليم العالي	جامعة خنشلة	رئيسا
بومعراف جعفر	أستاذ محاضر ب	جامعة خنشلة	مشرفا
درويش وليد	أستاذ محاضر ب	جامعة خنشلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2025/2024

بسم الله الرحمن الرحيم

الاهـــــــــــــــــداء

إلى من كان لهم الفضل بعد الله في كل خطوة نجاح، إلى من غمروني بدعائهم، بدفئهم، وبصبرهم الطويل...

إلى **أمي وأبي**، مصدر قوتي وإلهامي، ونبراس طريقي... شكرًا على كل شيء.

إلى **إخوتي وأخواتي**، أنتم السند الحقيقي والدافع الخفي في كل لحظة تعب وإنجاز.

إلى **أساتذتي الأفاضل**، كل الامتنان والتقدير لما زرعتموه فينا من علم ومعرفة، وما قدمتموه من دعم وتوجيه.

إلى **زملائي وزميلاتي في مشواري الجامعي**، شكراً لرفقة العلم ولحظات الجد والتحدي والمشاركة.

وأخيرًا...

إلى كل من آمن بي وساندني ولو بكلمة طيبة، أهدي هذا العمل المتواضع عربون وفاء وتقدير.

تلالس عبد الوهاب

شكـــــــر وعرفـــــــان

الحمد لله الذي بنعمته تتمّ الصالحات، وبتوفيقه تتحقق الغايات.

أتقدم بأسمى عبارات الشكر والعرفان إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل العلمي، والذي يُعد ثمرة مجهود سنوات من السهر والاجتهاد.

أخصّ بالشكر:

- **أستاذي المشرف** : على دعمه وتوجيهاته القيّمة التي كان لها الأثر الكبير في توجيه مساري البحثي.
- **أساتذتي الكرام** في كل سنوات، لما قدموه من علم وخبرة لا تُقدّر بثمن.
- **عائلتي الغالية** : وخاصة أمي، على صبرها ودعائها ومساندتها الدائمة، فقد كانت الداعم الأول لي في كل خطوة.
- **زملائي وزميلاتي** الذين تقاسمت معهم لحظات الجد والاجتهاد والنجاح.
- **كل من ساهم في تعبئة الاستبيان أو تقديم معلومات وخدمات تسهم في إنجاح هذا البحث.**

لكم مني جميعًا خالص الشكر والتقدير والاحترام، وأسأل الله أن يوفقني ويوفقكم لما فيه الخير.

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور الأداء والتميّز في إدارة المشاريع الاستثمارية داخل مؤسسة مطاحن حمداوي مبروك – باب أوار، وذلك في ظل ما تفرضه بيئة الأعمال من تحديات تتطلب تحسين الأداء وتبني ممارسات التميّز لضمان نجاح واستدامة المشاريع.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم إجراء دراسة ميدانية على عينة مكونة من 37 عاملًا تم اختيارهم بطريقة قصدية من داخل المؤسسة، باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، ومعالجتها إحصائيًا بواسطة برنامج SPSS إصدار 26.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أبرزها أن العاملين عبّروا عن إدراك متفاوت لمفاهيم الأداء والتميّز، كما أظهرت النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأداء وإدارة المشاريع الاستثمارية، بينما تم رصد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التميّز وإدارة المشاريع، مما يشير إلى أهمية ممارسات التميّز في تحسين فعالية إدارة المشاريع داخل المؤسسة.

كما كشفت النتائج عن نقائص في آليات تقييم الأداء، وضعف في التكوين، ومحدودية الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة، وهي عوامل من شأنها التأثير سلبًا على نجاح المشاريع. ولم تُظهر الدراسة فروقًا دالة إحصائيًا تعزى للخصائص الديموغرافية مثل العمر أو المؤهل العلمي في مدى إدراك مفاهيم الأداء والتميّز.

الكلمات المفتاحية :الأداء، التميّز، إدارة المشاريع الاستثمارية، مطاحن حمداوي مبروك.

Abstract

This study aims to explore the role of performance and excellence in investment project management within the Hamdawi Mabrouk Mills Company - Bab Ouar. This study examines the challenges posed by the business environment, which requires improved performance and the adoption of excellence practices to ensure the success and sustainability of projects.

The study relied on a descriptive analytical approach. A field study was conducted on a sample of 37 workers intentionally selected from within the organization. A questionnaire was used as the primary data collection tool, and the data was statistically processed using SPSS version 26.

The study reached several conclusions, most notably that workers expressed varying understandings of the concepts of performance and excellence. The results also showed no statistically significant relationship between performance and investment project management. However, a statistically significant relationship was observed between excellence and project management, indicating the importance of excellence practices in improving the effectiveness of project management within the organization.

The results also revealed shortcomings in performance evaluation mechanisms, weak training, and limited reliance on modern technology, all of which negatively impact project success. The study did not show statistically significant differences attributable to demographic characteristics such as age or educational qualification in the extent of understanding the concepts of performance and excellence..

Keywords : Performance, Excellence, Investment Project Management, Hamdaoui Mabrouk Mills.

الفهرس

الموضوع	الصفحة
الاهداء	
الشكر	
ملخص	
الفهرس	
قائمة الجداول	
قائمة الاشكال	
قائمة الملاحق	
المقدمة	أ–هـ
الفصل الأول: الادبيات النظرية	31–03
المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة	15–03
المطلب الأول: الإطار النظري لإدارة المشاريع الاستثمارية	11–03
أولا: تعريف إدارة المشاريع الاستثمارية	04–03
ثانيا: خصائص المشاريع الاستثمارية	06–04
ثالثا: أنواع المشاريع الاستثمارية	09–06
رابعا: أهداف المشاريع الاستثمارية	10
خامسا: استراتيجية إدارة المشاريع الاستثمارية	11
المطلب الثاني: الإطار النظري للأداء والتميز	14–11
أولا: تعريف الأداء	12–11
ثانيا: تعريف التميز	12
ثالثا: مؤشرات قياس الأداء	13

قائمـــــــــة المحتويـــــــات

رابعا: أبعاد الأداء	14
خامسا: معوقات التميز	15
المبحث الثاني: الدراسات السابقة	31-16
المطلب الأول: الدراسات السابقة العربية	19-16
المطلب الثاني: الدراسات السابقة الأجنبية	22-19
المطلب الثالث: محل الدراسة من الدراسات السابقة	31-23
خلاصة الفصل	32
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	73-35
المبحث الأول: تقديم عام حول المؤسسة	38-35
المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة	37-35
المطلب الثاني: أقسام المؤسسة	37
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة	38
المبحث الثاني: الطريقة والأدوات	47-39
المطلب الأول: طريقة الدراسة	41-39
أولا: منهجية الدراسة	39
ثانيا: عينة الدراسة	40
ثالثا: تحديد متغيرات الدراسة وطرق قياسها	41-40
المطلب الثاني: أدوات الدراسة	47-41
أولا: الأدوات المستخدمة في الدراسة	42-41
ثانيا: صدق الأداة	46-43
ثالثا: معالجة متغيرات الدراسة	47-46
المبحث الثالث: تحليل النتائج ومناقشتها	73-48
المطلب الأول: عرض نتائج الاستبيان	52-48

قائمـــــــــة المحتويـــــــات

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة	63-52
المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة	73-64
خلاصة الفصل	74
خاتمة	77-76
قائمة المراجع والمصادر	80-79
الملاحق	104-82

1- قائمة الجداول

الرقم	قائمة الجداول	الصفحة
01	أبعاد الأداء	14
02	الفرق بين دراسة مقدم ليلى والدراسة الحالية	24-23
03	الفرق بين دراسة د. معاريف وطاوش والدراسة الحالية	25-24
04	الفرق بين دراسة غربال أحلام والدراسة الحالية	26-25
05	الفرق بين دراسة أم الخير وفضيلة والدراسة الحالية	27-26
06	الفرق بين دراسة فنيط سفيان والدراسة الحالية	28-27
07	الفرق بين دراسة Drouiche et khalef والدراسة الحالية	29
08	الفرق بين دراسة Massiki et autre والدراسة الحالية	30
09	الفرق بين دراسة Djellit et hamdani والدراسة الحالية	31
10	عدد الاستبيانات	40
11	درجات الموافقة لسلم ليكارت الخماسي	42-41
12	مجالات المتوسط الحسابي وفق مقياس ليكارت الخماسي	42
13	نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ	43
14	الاتساق الداخلي للمحور الأول	44
15	الاتساق الداخلي للمحور الثاني	45
16	الاتساق الداخلي للمحور الثالث	46-45
17	وصف الخصائص الديمغرافية لمفردات عينة البحث	49-48
18	إجابات أفاد العينة على عبارات المحور الأول	54-52
19	إجابات أفاد العينة على عبارات المحور الثاني	59-58
20	إجابات أفاد العينة على عبارات المحور الثالث	62-61

21	ملخص نموذج الانحدار للفرضية الرئيسية	64
22	نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار للفرضية الرئيسية	65
23	معاملات معادلة الانحدار الخطي للفرضية الرئيسية	66
24	ملخص نموذج الانحدار للفرضية الفرعية الأولى	68
25	نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار للفرضية الفرعية الأولى	69
26	معاملات معادلة الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الأولى	70
27	ملخص نموذج الانحدار للفرضية الفرعية الثانية	71
28	نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار للفرضية الفرعية الثانية	72
29	معاملات معادلة الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الثانية	73

2- قائمة الأشكال

الرقم	قائمة الأشكال	الصفحة
01	أنواع المشاريع الاستثمارية	07
02	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	36
03	توزيع أفراد العينة حسب العمر	48
04	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	49
05	توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة	50

3- قائمة الملاحق

الرقم	قائمة الملاحق	الصفحة
01	وثيقة تسهيل المهمة	83-82
02	الاستبيان	87-84
03	مخرجات برنامج SPSS	104-88

مقدمة

تمهيد

تُعد المشاريع الاستثمارية من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق التنمية المستدامة، وتحسين قدراتها التنافسية في بيئة تتسم بالتغير المتسارع والتعقيد. ويُمثل نجاح هذه المشاريع نتيجة مباشرة لتكامل مجموعة من العوامل، على رأسها مستوى الأداء المحقق ومدى التميز في التسيير. فالأداء العالي يُسهم في تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، ويعكس حسن استغلال الموارد، وجودة التخطيط والتنفيذ. أما التميز، فيرتبط بتبني ممارسات مبتكرة ومعايير متقدمة تضمن تحقيق نتائج تفوق التوقعات، وتُحدث فارقًا في طريقة تسيير المشاريع، من خلال التركيز على الجودة، الإبداع، والتحسين المستمر.

ويُعتبر التكامل بين الأداء والتميز ضرورة ملحة في إدارة المشاريع الاستثمارية، إذ يسمح برفع مستوى الجاهزية التنظيمية، وتعزيز قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات، وضمان استمرارية النتائج الإيجابية. كما يشكل هذا التكامل عاملًا حاسمًا في تحقيق قيمة مضافة، سواء على مستوى المؤسسة أو البيئة الاقتصادية والاجتماعية المحيطة بها.

ومن هذا المنطلق، جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على الدور الاستراتيجي الذي يلعبه الأداء والتميز في إدارة المشاريع الاستثمارية، وذلك من خلال دراسة حالة مؤسسة "مطاحن حمداوي مبروك – باب أوار" كنموذج واقعي يعكس التفاعل بين الأداء والتميز، وكيفية تأثيرهما على استدامة المشروع ونجاحه في بيئة اقتصادية مليئة بالتحديات. وبناءً على ذلك، يمكننا طرح الإشكالية المتمثلة فيما يلي:

أولا: إشكالية الرئيسية:

ما هو دور الأداء والتميز في إدارة المشاريع الاستثمارية؟

ولغرض المساهمة في الإجابة على الإشكالية الرئيسية والإحاطة بموضوع الدراسة؛ قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة كانت كالتالي:

1. ما تعريف إدارة المشاريع الاستثمارية؟
2. ما هي استراتيجية إدارة المشاريع الاستثمارية؟
3. فيما تتمثل مؤشرات قياس الأداء؟
4. ماهي معوقات التميز؟

ثانيا: فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للأداء والتميز على فعالية ادارة المشاريع الاستثمارية في مؤسسة مطاحن حمداوي مبروك.

ومنها نستخرج الفرضيات الفرعية التالية:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للأداء على ادارة المشاريع الاستثمارية في مؤسسة مطاحن حمداوي مبروك.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتميز على فعالية ادارة المشاريع الاستثمارية في مؤسسة مطاحن حمداوي مبروك.

ثالثا: دوافع اختيار الموضوع:

- أهمية الموضوع في مجال الدراسة: يُعد الأداء والتميّز من العوامل الرئيسية التي تحدد نجاح المشاريع الاستثمارية. يرتبط الأداء الفعّال والتميّز في التسيير بتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمشاريع، مما يجعل هذا الموضوع ذا أهمية كبيرة في مجال إدارة المشاريع؛
- التركيز على التنمية الاقتصادية: تعتبر المشاريع الاستثمارية محركًا رئيسيًا للنمو الاقتصادي، حيث أن تحسين الأداء والتميّز في إدارتها يسهم في تعزيز الاقتصاد المحلي والدولي، وبالتالي يمثل هذا الموضوع نقطة انطلاق هامة لفهم كيفية تحسين إدارة هذه المشاريع لتحقيق التنمية المستدامة؛
- الحاجة إلى تحسين الأداء في السوق: في ظل التنافس المتزايد في الأسواق، تتطلب المشاريع الاستثمارية تحسينًا مستمرًا في أدائها لضمان نجاحها واستدامتها. يساهم هذا الموضوع في إيجاد حلول علمية وعملية لتحسين أداء المشاريع ورفع مستوى التميز في تنفيذها؛
- مواكبة التطورات الحديثة: يشهد العالم تغييرات اقتصادية وتكنولوجية سريعة، مما يتطلب من المشاريع الاستثمارية التكيف مع هذه التحولات. فهم دور الأداء والتميّز في الإدارة يسهم في تأهيل المشاريع لمواكبة هذه التغيرات، وضمان نجاحها في بيئة أعمال معقدة؛
- الرغبة الذاتية: تأتي الرغبة في دراسة هذا الموضوع من الاهتمام الشخصي بتطوير مهارات الإدارة وفهم العوامل التي تؤثر في نجاح المشاريع الاستثمارية. التعمق في دراسة الأداء والتميّز يُعتبر فرصة لفهم كيفية تطبيق هذه العوامل بشكل عملي لتحسين القدرة التنافسية للمشاريع في بيئات الأعمال الديناميكية.

رابعا: أهمية الدراسة:

❖ **الأهمية النظرية للدراسة:** تبرز من خلال أهمية المشاريع الاستثمارية باعتبارها من المواضيع التي اتجهت إليها الاقتصاديات المتقدمة له ينعكس إيجابيا على التطور الاقتصادي في البلاد؛ كذلك تبرز أهمية الدراسة في تركيزها

على إدارة المشاريع الاستثمارية التي تتعلق تسهيل المهام وتقليل المخاطر بالإضافة لرفع مستوى الأداء مع ضمان المزيد من النتائج الإيجابية.

❖ **الأهمية التطبيقية للدراسة:** تُبرز هذه الدراسة أهمية تحقيق الأداء والتميّز في إدارة المشاريع الاستثمارية في مشاريع مطاحن حمداوي مبروك وباب أوار في بلدية بابار ولاية خنشلة. من خلال الاعتماد على مؤشرات المتعلقة بالأداء والتميّز، يمكن تحسين فاعلية هذه المشاريع وزيادة قدرتها على التكيف مع التحديات المحلية والعالمية، مما يساهم في تعزيز الإنتاجية والتوسع المستدام لمطاحن حمداوي مبروك.

خامسا: أهداف الدراسة:

نسعى من خلال أنجاز هذه الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف أهمها:

- ✓ عرض مفهوم إدارة المشاريع الاستثمارية والأداء والتميز؛
- ✓ التعرف على خصائص إدارة المشاريع الاستثمارية؛
- ✓ توضيح المتطلبات الداعمة لتحقيق التميز في الأداء؛
- ✓ التوصل الى وجود أو عدم وجود دور للأداء والتميز في إدارة المشاريع الاستثمارية؛
- ✓ الخروج بتوصيات ومقترحات تساهم في تجسيد أفضل لأبعاد الأداء والتميز في مطاحن حمداوي مبروك – باب أوار – بلدية بابار بولاية خنشلة.

سادسا: حدود الدراسة:

المكانية: اقتصرت الدراسة في مصنع مطاحن حمداوي مبروك – باب أوار – بلدية بابار ولاية خنشلة.

الزمانية: تم تطبيق الدراسة وجمع البيانات ضمن فترة مدتها 15 يوم.

سابعا: منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة:

تم استخدام في منهج الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، اعتمد على مصادر البيانات الآتية:

البيانات الأولية: حيث تم استخدام أداة الاستبانة للحصول على البيانات من عينة الدراسة

تم تصميم الأداة بالاعتمار على معلومات المتعلقة بموضوع إدارة المشاريع الاستثمارية وتم تسخيرها بما يتلاءم مع الدراسة الحالية. حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية المعتمدة في برنامج SPSS v26 الآتية:

1. حساب الفا كرونباخ؛
2. الاتساق الداخلي؛
3. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري؛
4. الانحدار البسيط والمتعدد؛
5. معامل الارتباط بيرسون person correlation؛
6. معامل التحديد.

ثامنا: صعوبات الدراسة:

أثناء إنجازنا لهذه الدراسة، واجهتنا عدة تحديات نذكر منها:

- ✓ التداخل المفاهيمي بين بعض المصطلحات الأكاديمية في ميدان إدارة المشاريع والاستثمار، ما استدعى مزيدًا من التدقيق لضبط المفاهيم واختيار الصياغات المناسبة؛
- ✓ تأخر بعض المشاركين في ملء الاستبيانات وعدم استرجاعها كاملة، مما أثّر نسبيًا على حجم العينة المخططة؛
- ✓ صعوبة الحصول على المعلومات الميدانية، نتيجة تحفظ بعض الموظفين وعدم وجود تقسيم واضح لوظائف الادارة للحصول على البيانات الدقيقة أو المشاركة في الاستبيان.

تاسعا: هيكل الدراسة:

من أجل التطرق لكافة جوانب الموضوع والإجابة عن الإشكالية المطروحة الرئيسية والإشكاليات الفرعية تم تقسيم البحث إلى فصلين، الفصل الأول يتضمن مبحثين الأول المتعلق بالأدبيات النظرية والذي بدوره يتكون من مطلبين، حيث المطلب الأول يتعلق بكل ما يخص إدارة المشاريع الاستثمارية من تعريف، خصائص، أنواع، أهداف واستراتيجية إدارة المشاريع الاستثمارية، أما المطلب الثاني فقد تحدث عن جانب الأداء والتميز بالتعريف بهم، مؤشرات قياس الأداء، وأبعاده بالإضافة الى معوقات التميز اما بالنسبة للمبحث الثاني خاص بالدراسات السابقة حيث يتكون من مطلبين أيضا المطلب الأول خاص بالدراسات السابقة أما المطلب الثاني فيتضمن محل الدراسة الحالية من الدراسات السابقة.

في الفصل الثاني يعبر عن الدراسة الميدانية تطرقنا فيه إلى ثلاث مباحث الأول متعلق بتقديم عام حول مطاحن حمداوي مبروك حيث خصص فيه المطلب تعريف مطاحن حمداوي مبروك، أقسام المؤسسة وهيكلها التنظيمي، اما المبحث الثاني الطريقة والأدوات فيه مطلبين الأول فيه الطريقة (منهج، عينة الدراسة وتحديد متغيرات الدراسة وطرق قياسها) أما الثاني

تضمن الأدوات (الأدوات المستخدمة في الدراسة، صدق الأداة ومعالجة متغيرات الدراسة)، أما المبحث الثالث تطرقنا فيه لتحليل النتائج ومناقشتها قسم بدوره الى ثلاث مطالب حيث تطرقنا في المطلب الأول عرض نتائج الاستبيان، المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة وأخيرا اختبار الفرضيات ومناقشتها.

الفصل الأول

تمهيد

تعتبر المشاريع الاستثمارية إحدى الركائز الأساسية للنمو الاقتصادي والتطور المستدام، حيث تسهم في خلق فرص العمل، وتحفيز الابتكار، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات. ومع تزايد حدة المنافسة في بيئات الأعمال المختلفة، أصبح تحقيق الأداء المتميز هدفًا استراتيجيًا تسعى إليه المؤسسات لضمان استمراريتها وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

يرتكز الأداء والتميز على مجموعة من العوامل، من بينها كفاءة إدارة المشاريع الاستثمارية، وحسن استغلال الموارد، واعتماد أساليب حديثة في التخطيط والتنفيذ والمتابعة. كما أن التطورات التكنولوجية والاقتصادية الراهنة تفرض على المستثمرين وأصحاب القرار تبني ممارسات مبتكرة ترتكز على معايير الجودة والتميز المؤسسي.

وفي هذا الفصل، سيتم تسليط الضوء على الإطار المفاهيمي للمشاريع الاستثمارية، من خلال استعراض هذا الفصل من خلال مبحثين أساسيين:

- ❖ المبحث الأول يتحدث عن مفهوم إدارة المشاريع الاستثمارية، خصائصها، أنواعها، أهدافها، أنماط واستراتيجياتها بالإضافة إلى الأداء والتميز في المطلب الثاني الذي تم التطرق فيه على تعاريف لهم، مؤشرات قياس الأداء، أبعاده ومعوقات التميز.
- ❖ أما المبحث الثاني فمتعلق بالدراسات السابقة مقسم لمطلبين مطلب اول تعلق بدراسات السابقة والمطلب الثاني محل الدراسة الحالية من الدراسات السابقة.

المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة

تُعد إدارة المشاريع الاستثمارية من الوظائف الحيوية التي تساهم في تحقيق النمو الاقتصادي وتحسين الأداء المؤسسي. فهي تُمكّن المؤسسات من التخطيط والتنظيم والتوجيه الفعّال للموارد بهدف إنجاز مشاريع ذات قيمة مضافة. كما تساعد على تقليل المخاطر وضمان تحقيق الأهداف في الوقت والتكلفة المحددين. ومن خلال إدارة احترافية للمشاريع، يمكن للمؤسسات تعزيز قدرتها التنافسية في السوق.

المطلب الأول: الإطار النظري لإدارة المشاريع الاستثمارية

تلعب إدارة المشاريع الاستثمارية دورًا محوريًا في تحويل الأفكار إلى إنجازات واقعية من خلال تنظيم الموارد ومراقبة الأداء. وهي عنصر مهم لضمان استمرارية النمو وتجاوز التحديات التي تواجه المؤسسات في بيئة تنافسية.

أولا: تعريف إدارة المشاريع الاستثمارية:

1- تعريف المشاريع الاستثمارية:

توجد عدة تعاريف لها نتطرق لأهمها التي تكمن في:

- **تعريف01**: تم تعريفه على أنه: "خليط من الأنشطة التي تستخدم جانبا من الموارد الطبيعية والبشرية المتاحة في المجتمع بهدف الحصول على مجموعة من المنافع التي يفترض بالضرورة أن تكون أكبر قيمة من تلك الموارد المستخدمة من أجلها ويديره منظم أو مسير يعمل على التأليف والمزج بين عناصر الإنتاج ويقوم بتوجيهها لإنتاج أو تقديم سلعة أو خدمة أو مجموعة من السلع والخدمات وطرحها في السوق من أجل تحقيق أهداف معينة خلال فترة زمنية معينة".[1]
- **تعريف02**: كما تم تعريفه على أنه: "فكرة محددة لاستخدام بعض الموارد الاقتصادية بطريقة معينة لفترة معينة للوصول الى هدف معين او عدة اهداف على ان تزيد إيرادات المشروع على تكاليف (نفقات) انشائه وتشغيله."[2]

1 معاريف محمد، طاوش قندوسي، **واقع آليات تمويل المشاريع الاستثمارية بالجزائر**، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 04، العدد 06، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة سعيدة، الجزائر، 2014، ص41.
2 نعيمة سعيد، أحمد بوشناقة، **دراسة وتقييم جدوى المشاريع الاستثمارية العمومية القطاعية (ميزانية التجهيز)**، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 03، العدد 02، جوان 2017، ص114.

- **تعريف03**: يقصد بالمشاريع الاستثمارية أنها كل تنظيم له كيان حي مستقل بذاته يملكه أو يديره فقط منظم يعمل على التأليف والمزج بين عناصر الإنتاج ويوجهها لإنتاج أو تقديم سلعة أو خدمة أو مجموعة من السلع والخدمات وطرحها في السوق من أجل تحقيق أهداف معينة خلال فترة زمنية معينة [1]

- **نستنتج بعد التطرق لتعاريف السابقة أن المشاريع الاستثمارية هو**: المشاريع الاستثمارية هو تنظيم اقتصادي مستقل يسعى إلى توظيف الموارد الطبيعية والبشرية المتاحة من خلال المزج بين عناصر الإنتاج بهدف إنتاج سلع أو تقديم خدمات، وطرحها في السوق لتحقيق منافع وعوائد مستقبلية تفوق قيمة الموارد المستخدمة، وذلك خلال فترة زمنية محددة وبإدارة مسيّرة تهدف إلى تحقيق أهداف معينة.

2- تعريف إدارة المشاريع الاستثمارية:

يمكن تعريفها على انها عبارة عن استعمال المعرفة والمهارات والأدوات والأساليب حتى تفي أنشطة المشروع بمتطلباته؛ ويتم تنفيذ إدارة المشروع من خلال التطبيق والدمج المناسب لاثنين وأربعين عملية من عمليات إدارة المشاريع التي يتم تجميعها بشكل منطقي، وتتكون من خمسة مجموعات (البدء، التخطيط، التنفيذ، المراقبة، التحكيم والإقفال.)[2]

ثانيا: خصائص المشاريع الاستثمارية

من أهم هذه الخصائص ما يلي[3]:

- يعد المشروع بمثابة نشاط يحدث مرة واحدة فقط موجه لتحقيق جملة من النتائج النهائية المرغوب فيها فهو بذلك يكون معقد مما يستدعي تجزئته إلى مهام جزئية يجب تنفيذها لتحقيق أهدافه؛
- دورة حياة المشروع يعتبر المشروع بمثابة كائن عضوي له دورة حياة، حيث يبدأ ببطي ثم تتزايد الأنشطة فيه حتى تصل الذروة، ثم تبدأ في الانخفاض شيئا فشيئا حتى تزول عند اكتمال المشروع؛
- الانفرادية كل مشروع لديه جملة من الخصائص تميزه عن غيره من المشاريع الأخرى؛
- الصراع أو النزاع يواجه مدير أي مشروع مجموعة من المواقف تتميز بالصراع أو النزاع، ومن بين هذه المواقف تنافس المشروعات مع الأقسام الوظيفية في المنظمة ذاتها على الموارد البشرية والمالية المتاحة، كما يتنافس المشروع مع

1 تمجغدين نور الدين، **دور وأهمية دراسات الجدوى في تقييم وتمويل مشروعات القطاع الخاص**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص05.
2 كاتب غير محدد، **معهد إدارة المشاريع PMI**، الدليل المعرفي لإدارة المشاريع PMBOK 2008، ط4، الولايات المتحدة الامريكية، 2008، ص 10.
3 سعيد نعيمة، بوشنافة أحمد، **دراسة وتقييم جدوى المشاريع الاستثمارية العمومية القطاعية (ميزانية التجهيز)**، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الثالث، العدد 02، جامعة بشار، الجزائر، 2017، ص114.

المشروعات الأخرى داخل المنظمة على الموارد وتجدر الإشارة إلى أن معظم المشاريع تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية: تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح زيادة المبيعات تحقيق الاستمرارية والنمو؛

- التداخلات في حالة المنظمة التي تنفذ عدة مشاريع تواجه إدارة المشروع تداخلات مستمرة مع الأقسام الوظيفية في المنظمة ومن هذه الأقسام التسويق التمويل التصنيع ... الخ. لذلك ينبغي على مدير المشروع أن يمتلك صورة واضحة عن هذه التداخلات في كل مرحلة من مراحل المشروع وبناء علاقات مناسبة مع كل قسم وظيفي منعا للصراع وحدوث الأزمات.

نظيف أيضا أن كل مشروع يتميز بمجموعة خصائص تتميز عن أنشطة المنظمة الروتينية ومن أهمها ما يلي:

- **الهدف:** يحدث لمرة واجدة فقط لتحقيق نتائج نهاية مخطط لها، إذ كلما كان هدف المشروع واضحا كلما خصصت لمهامه النشاطات المناسبة ولإنجازه الإجراءات الكفيلة لربط بعضها البعض، كلما أتى المشروع مطابقا للأهداف ومتكاملات بالمواصفات والنتائج الموضوعة أساسا له.[1]

- **دورة الحياة:** يعتبر المشروع بمثابة كائن عضوي له دورة حياة، حيث يبدأ ببطء ثم تتزايد الأنشطة حتى تصل الذروة ثم تنخفض حتى تنتهي عند اكتمال المشروع، ولقد أشارت البحوث المهتمة بدورة حياة المشاريع الى وجود خمس مراحل أساسية لهذه الدورة وهي: [2]

1- **مرحلة التأسيس:** حيث يكون لدى المشروع وأهداف وإبداعات متعددة؛

2- **مرحلة التجميع:** وهنا تصبح الأهداف واضحة أما الاتصالات والهيكل التنظيمي فلا يزالان غير رسميين؛

3- **مرحلة الرسيم والسيطرة:** هذه المرحلة يضع المشروع القواعد والإجراءات الرسمية ويؤكد على ضرورة تنفيذها؛

4- **مرحلة توزيع الهيكل التنظيمي:** حيث يزيد الاهتمام بالسلعة الجديدة ويميل الهيكل التنظيمي الى التعقيد والاتساع؛

- **عقدة المشروع:** يقصد بها المشاكل والتعقيدات التي يواجهها المشروع، خلال دورة حياته، ويلعب التخطيط والتنظيم والتنسيق أدوارا بارزة في حل عقد المشروع، ذلك من خلال الاستخدام الأمثل لأجهزة المؤسسة الفاعلية، وتبقى العملية الإدارية من أهم العوامل المساعدة على إنجاز المشروع.[3]

1 حسين إبراهيم بلوط، **إدارة المشاريع ودراسة جدواها الاقتصادية**، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص 20.
2 الصيرفي محمد، **اقتصاديات المشروعات**، مؤسسة حوارس الدولية، مصر، 2005، ص 60.
3 الصيرفي محمد، مرجع سبق ذكره، ص 60.

- **انفرادية المشروع:** حيث يتميز كل مشروع بخصاص تميزه عن المشروعات الأخرى، إلا أنه من النادر جدا أن نجد مشروعين متشابهين بالكامل، لأن التشابه قد يكون من حيث العناصر الأساسية إلا أن المشروعين سيواجهان درجة من المخاطر المختلفة وأسلوب الإدارة سيعكس فلسفة المنظمة ونمط إدارة المشروع.[1]
- **الصراع:** حيث يعيش المشروع في عالم يتميز بالنزاع، ومن بين أشكال الصراع هو تنافس المشاريع مع الأقسام الوظيفية في المنظمة ذاتها أو تعدد الأطراف المهتمة بالمشروع.[2]

ثالثا: أنواع المشاريع الاستثمارية

يمكننا تصنيف المشاريع الاستثمارية إلى عدة أنواع مختلفة وذلك وفقا لمجموعة من المعايير التي تفرض ضرورة إجراء دراسات مختلفة للمشاريع الاستثمارية بغض النظر عن طبيعة وملكية وهدف المشاريع ومن أهم هذه المعايير المستخدمة لتحديد نوع المشروع الاستثماري هي كما يلي:[3]

أ- مشاريع استثمارية على أساس قابلية القياس وفقا لهذا المعيار يمكن تحديد نوعين من المشاريع وهي كما يلي:

- **المشاريع القابلة للقياس:** وهي تلك المشاريع التي تنتج منتجات أو تقدم خدمات قابلة للتقييم النقدي مثلا: المشاريع الزراعية، الصناعية، ... الخ.
- **والمشاريع غير القابلة للقياس:** وهي التي يصعب تقييم منتجاتها بسهولة في صورة نقدية مثلا: مشاريع الصحة والتعليم والبيئة.

ب- مشاريع استثمارية على أساس العلاقة التبادلية: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم المشاريع الاستثمارية الى:

- **المشاريع المستقلة:** وهي تلك المشاريع التي يمنع إقامة إحداها إقامة الأخر طالما توفرت الموارد اللازمة.
- **المشاريع المتكاملة:** وهي المشاريع التي يلزم إقامة إحداها إقامة الأخر مثلا: خط مياه الشرب من أحد البحار وإقامة مشروع التحلية مياه البحر فإقامة الثاني ضروري لإقامة الأول يعني متكاملين حتى يكون هناك منفعة.

1 حسين إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 21.
2 الصيرفي محمد، مرجع سبق ذكره، ص 61.
3 بن مسعود نصر الدين، **دراسة وتقييم المشاريع الاستثمارية**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2010، ص، ص 37 – 38.

ج- مشاريع استثمارية على أساس نوع الملكية: طبقا لهذا المعيار فانه يمكن تصنيف المشاريع الى:

❖ **مشاريع خاصة:** هي تلك التي يمتلكها الأفراد والأشخاص سواء كانوا أشخاصا طبيعيين أو اعتباريين (المؤسسات والشركات الخاصة)، حيث تقوم هذه المشاريع بإنتاج سلع وخدمات يمكن بيعها مباشرة للجمهور مثلا: الصناعات الغذائية، السيارات، إنتاج الملابس.

❖ **مشاريع عامة:** هي تلك المشاريع التي تمتلك الحكومة كل أو الجزء الأكبر من رأس مالها، وتقدم خدمات اجتماعية مثلا: مشاريع الطرق والجسور والمطارات مشاريع المياه والكهرباء.

د- مشاريع استثمارية على أساس طبيعة الاستثمار: في هذه الحالة قد يكون المشروع الاستثماري جديدا، أو استكمال المشروع قائم، أو توسعا في مشروع قائم، أو القيام بعمليات إحلال وتجديد للأصول التابعة أو إنتاج منتج جديد مثلا: المؤسسات الصناعية.

هـ- مشاريع استثمارية على أساس نوع المنتج: طبقا لهذا المعيار يتم تصنيف ذلك إلى مشاريع تقوم بإنتاج سلع مادية وملموسة ولها مواصفات معينة، وتحقق إشباعا معينا لمن يستهلكها مثل الأغدية، ومشاريع تقدم سلع غير ملموسة الخدمة وتحقق إشباعا لمتلقيها أو المستفيد منها مثلا التعليم، المستشفيات البنوك

و- مشاريع استثمارية على أساس النشاط: وفي ضوء هذا المعيار يمكن تصنيف المشاريع الاستثمارية الى:

❖ **مشاريع صناعية:** والمتمثلة في الصناعات الاستراتيجية مثل صناعات استخراج البترول والفحم والذهب والمعادن الأخرى أو الصناعات التحويلية مثل الصناعات الغذائية والغزل والنسيج ... الخ.

❖ **مشاريع تجارية:** وهي تلك التي تقوم أساس بعمليات الشراء بغرض البيع وتحقيق الربح مثل الاستيراد والتصدير التجارة بالجملة والتجزئة.

❖ **مشاريع زراعية:** وهي المشاريع الخاصة بالزراعة مثل استصلاح الأراضي، الإنتاج الحيواني.

❖ مشاريع الخدمات وهي التي تقدم خدمات للأفراد بهدف تحقيق الربح.

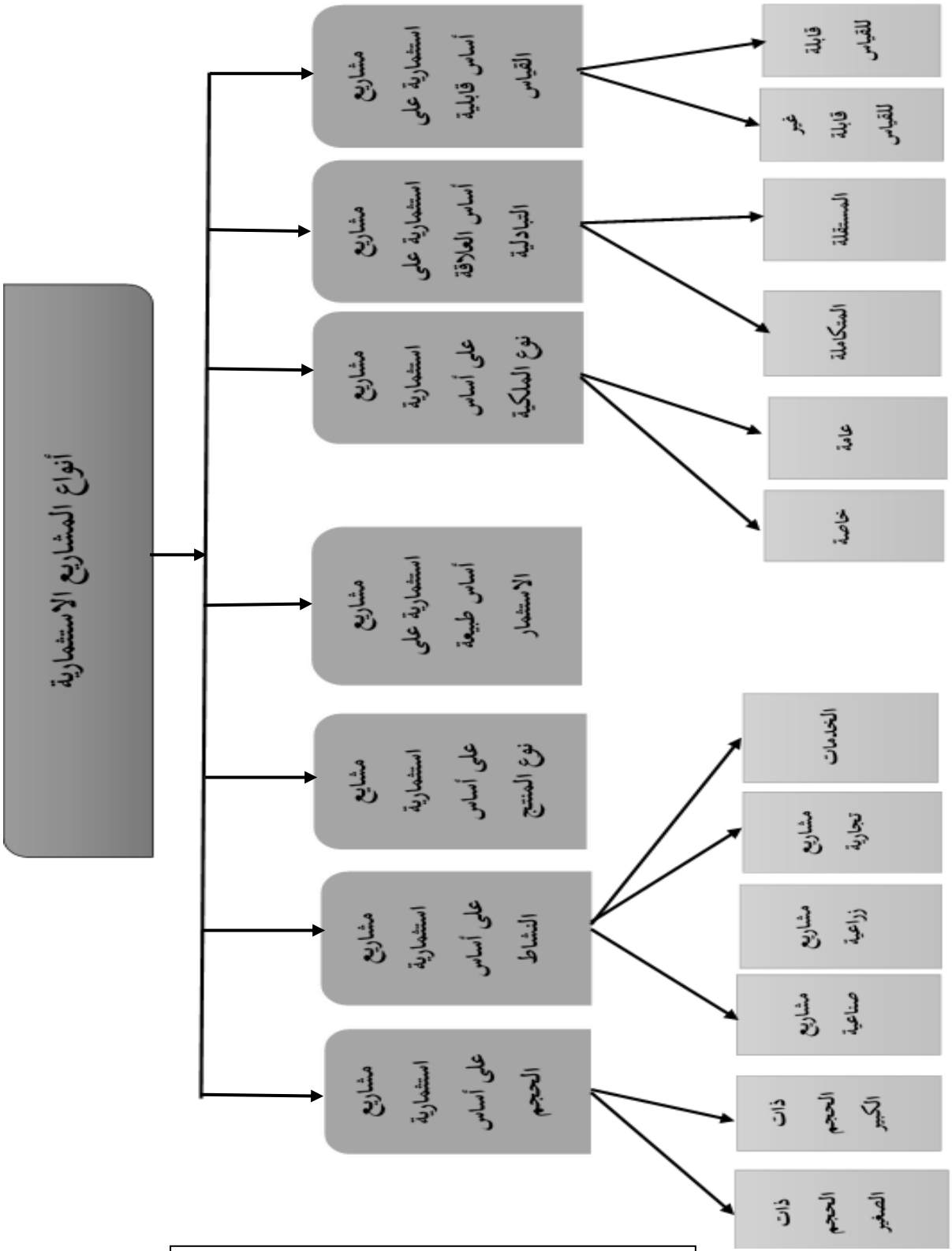
ز- مشاريع استثمارية على أساس الحجم: يمكن تصنيفها إلى نوعين:

❖ **مشاريع ذات الحجم الصغير:** هي مشاريع ذات ميزانية ضئيلة وحجم الموارد المستعملة صغير مثلا بناء محل صغير ... الخ.

❖ **مشاريع ذات الحجم الكبير**: وهي المشاريع ذات ميزانية كبيرة وحجم الموارد المستعملة ضخم مثلا بناء الجامعات، صناعة السفن... الخ.

الشكل الموالي يلخص الأنواع السابقة ويجعلها أكثر وضوح

الشكل رقم (01): أنواع المشاريع الاستثمارية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المعطيات السابقة

رابعا: أهداف المشاريع الاستثمارية:

إن تحديد الأهداف المراد تحقيقها من المشروع يعتبر بمثابة النقطة المحورية لدراسة جدوى أي مشروع استثماري. وهو يسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها:[1]

- زيادة الإنتاج السلعي والخدمي الممكن تسويقه بفعالية، وزيادة الدخل الوطني؛
- زيادة قدرة المشروع على الاستخدام الكفء والأعلى لعوامل الإنتاج؛
- تطوير أساليب الإنتاج المحلية وتحديد التكنولوجيا؛
- تحقيق التنمية الاجتماعية لمواكبة التطورات المختلفة في مجالات الحياة؛
- رسخ مبادئ العمل الجماعي باعتبار المشروع مجهود جماعي بين مختلف العاملين في الداخل وتحقيق التفاعل بين أفراد المجتمع؛
- تحقيق الاستقرار الاجتماعي بتوفير حاجات المجتمع من السلع والخدمات الضرورية؛
- توفير فضل العمل والقضاء أو التخفيف من حدة البطالة.

تفترض النظرية الاقتصادية للمشروع أن تحقيق أقصى ربح يعتبر من الأهداف الرئيسية للمشروع، والربح الذي يسعى إليه المشروع هو الفرق بين حصيلة المبيعات وتكاليف الإنتاج، لكن على الرغم من أن تحقيق الربح يعتبر ضروري لاستمرار المشروع ونموه إلا أنه لا يعتبر الهدف الوحيد، فبجانب تحقيق الربح نجد أهداف أخرى كثيرة نذكر ما يلي:[2]

- تحقيق أقصى قدر ممكن من المبيعات كوسيلة لحصول المروع على شهرة كبيرة في الأسواق حتى لو أدى هذا في الأجل القصير إلى عدم توزيع أرباح عالية على المساهمين؛
- قد يكون الهدف من الإنفاق الاستثماري لمشروع قائم، هو حماية النشاط الرئيسي له من خطر توقف الإنتاج؛
- قد تقوم الدولة بإنشاء مشروعات وبيع منتجاتها بأقل من التكلفة لاعتبارات اجتماعية كالخبز والاقمشة والأدوية. الخ؛
- قد يكون الغرض من إنشاء الدولة لمشروعات إنتاجية هو الحصول على موارد مالية لتمويل نفقاتها بدلا من التجائها لفرض ضرائب جديدة؛
- مشروعات المنافع العامة التي تنتج الخدمات الأساسية كالمواصلات.

1 أوسرير منور، بن حاج جيلالي مغراوة فتيحة، **دراسة الجدوى البيئية للمشاريع الاستثمارية**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 05، العدد 07، المركز الجامعي خميس مليانة، الجزائر، 2009، ص331.
2 خالدي خميسة، نوري سليم، **دور البنوك التجارية في تمويل المشاريع الاستثمارية**، مذكرة ماستر أكاديمي، علوم اقتصادية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2011، ص 17.

خامسا: استراتيجية إدارة المشاريع الاستثمارية

في بيئة الاعمال السريعة التغير وفي ظل الحاجة الى الاستجابة الأفضل لمتطلبات التنمية، ومع استمرار المنافسة التي تأتي بالتهديدات المستمرة، ومع تزايد الحاجة لاستخدام الموارد الكبيرة في المشاريع، أصبحت إدارة المشاريع من عمليات الاعمال التي يتم التنافس عليها وليس عملية تشغيلية، ليتم الحديث عن إدارة المشاريع الاستراتيجية بعد ان أصبحت المشاريع مجالا استراتيجيا ومصدرا للميزة التنافسية والتفوق في السوق والرؤية الاستراتيجية لإدارة المشاريع هي تطور نوعي وتحول جذري في النظر الى المشروع بوصفه وحدة استراتيجية والنظر الى إدارة المشاريع بوصفها قدرات جوهرية تصنع القيمة وتولد التميز وتنشئ الميزة التنافسية للمنظمة بطريقة تتفوق بها على المنافسين يتم التعامل معها وفق هذه الرؤية الجديدة على أنها ذات أهمية استراتيجية.[1]

المطلب الثاني: الإطار النظري للأداء والتميز

يُعتبر الأداء الفعّال والتميّز المؤسسي من أهم عوامل نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها بكفاءة. فهما يعكسان مدى جودة العمل والقدرة على التطوير والابتكار في مختلف المستويات الإدارية

أولا: تعريف الأداء:

توجد عدة تعاريف له نتطرق لأهمها التي تكمن في:

- تعريف01: تم تعريفه على أنه: "إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز، أي هو الطريقة التي تنجز بها الأعمال المحددة لتحقيق أهداف المؤسسة."[2]
- تعريف 02: هو عملية يعتمد عليها لتقييم نشاط المؤسسة من جهة التكاليف والتي تعبر عن الكفاءة عن طريق النسبة بين الوسائل المستخدمة والنتائج المحققة، ومن جهة أخرى القيمة المضافة والتي تعبر عن الفعالية وذلك وفق درجة تحقيق النتائج المتوقعة.[3]

1 سفيان فنيط، **تحليل إدارة المشاريع الاستثمارية العمومية في الجزائر**، أطروحة دكتوراه تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2017، ص43.
2 زرنوح أحمد، **الأداء في المنظمة**، مجلة سوسيولوجيا، المجلد 01، العدد 03، ديسمبر 2017، ص29.
3 عبادي فاطمة الزهراء، **مقومات تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة سعد دحلب بالبليدة، الجزائر، سبتمبر 2007، ص 65.

- تعريف 03: يعرف الأداء انه التفاعل بين السلوك والانجاز، أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا، على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس.[1]

- نستنتج بعد التطرق للتعاريف السابقة أن الأداء المتميز هو: "يُعد الأداء عملية متكاملة تُعبر عن كيفية إنجاز الأعمال ضمن المؤسسة، من خلال التفاعل بين السلوك المهني والنتائج المحققة، ويُقاس بالأثر الذي تتركه هذه النتائج سواء من حيث الكفاءة (ترشيد استخدام الموارد) أو الفعالية (تحقيق الأهداف المتوقعة)، مما يعكس قدرة المؤسسة على خلق قيمة مضافة".

ثانيا: تعريف التميز:

- تعريف01: يشير إلى الجهود المستمرة لإنشاء إطار داخلي للأداء التي تهدف الى اشراك وتحفيز الموظفين لتقديم المنتجات والخدمات التي تفي بمتطلبات الزبائن وفق التوقعات أو تفوق تلك التوقعات.[2]

- تعريف 02: هو أن يفوق أداء المنظمة الأداء المتوقع سواء من المنظمة نفسها، أو أن يتفوق على مثيلاتها في الواقع الميداني، أو أن يفوق توقعات العملاء من تلك المنظمة.[3]

- تعريف 03: هو الريادة والابداع في تقديم الخدمات وتحقيق نتائج باهرة ترضي العملاء والمساهمين والموظفين.[4]

- نستنتج بعد التطرق للتعاريف السابقة أن الأداء المتميز هو: التميز هو السعي المستمر لتحقيق أداء يفوق التوقعات من خلال تبني أفضل الممارسات، والابتكار في تقديم الخدمات والمنتجات، بما يضمن رضا العملاء وتفوق المنظمة على نظيراتها في الميدان.

1 بعجي سعاد، **دور متطلبات جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الأداء المتميز**، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 05، العدد 02، أوت 2019، ص 522.
2 جاد الرب عبد السميع حسانين، أحمد حسين محمد حسن سليم، **أثر الالتزام التنظيمي على التميز المؤسسي**، مجلة النيل للعلوم التجارية والقانونية ونظم المعلومات، المجلد 04، العدد السادس، أغسطس 2024، ص 11.
3 الغمس وسام بنت مشعل، **دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي**، رسالة ماجستير الآداب في الإدارة التربوية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2017، ص 310.
4 اللوح باسم عمر محمود، **أثر العوامل الريادية في تحقيق التميز المؤسسي**، رسالة ماجستير إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2017، ص 22.

ثالثا: مؤشرات قياس الأداء:

يعرف مؤشر الأداء بأنه:" عبارة عن معلومة كمية تقيس كفاءة وفعالية كل أو جزءا من عملية أو نظام بالنسبة لمعيار أو خطة أو هدف محدد، مقبول في إطار استراتيجية المؤسسة."، يمكن تقسيم الأداء إلى:[1]

- **مؤشرات الأداء المالية:** تعد من أقدم وأكثر الأدوات استعمالا في التحليل المالي وتقييم أداء المؤسسة، ويوجد عدد هائل من المؤشرات أهمها:

✓ **معدل العائد على الاستثمار:** بمثابة بداية التوجه الى قياس الأداء بصفة جدية وهو حاصل قسمة النتيجة على الأموال المستثمرة؛

✓ **القيمة المضافة:** بمثابة مؤشر أساسي حيث يمثل الفرق بين الإنتاج والاستهلاكات الوسيطية كلما تحسن هذا الفرق دل على تحسن أداء المؤسسة؛

✓ **القيمة المضافة الاقتصادية:** الهدف منه إظهار الفرق بين مردودية الأموال المستثمرة وتكلفتها؛

✓ **معدل ربحية السهم العادي:** من أبرز المؤشرات نظرا لارتباطه المباشر بمدى نجاح أو فشل المؤسسة في تحقيق الهدف الرئيسي وهو حاصل قسمة نتيجة الصافية على عدد الأسهم؛

✓ **معدل العائد على حقوق الملكية:** يقيس قيمة العائد الذي حققه بمجموع استثمارات المساهمين هو حاصل قسمة صافي الربح على متوسط حقوق الملكية؛

- **مؤشرات غير المالية:** تعتبر غير كافية لإعطاء صورة واضحة عن موقف المؤسسة فلا بد من وجود مؤشرات أخرى مالية كالجودة، رضا الزبون، الإبداع والابتكار، المرونة وغيرها من المؤشرات الأخرى للتكامل مع المؤشرات المالية لتعطينا صورة متكاملة عن أداء المؤسسة.

- **بطاقة الأداء المتوازن:** هي مجموعة المبادئ والتقنيات التحليلية لتحسين أداء المؤسسات والتي تشمل أبعاد رئيسية هي: بعد العملاء، البعد المالي وبعد التعلم والنمو، بعد العمليات الداخلية. الهدف الرئيسي من البطاقة قياس مدى تحقيق الرؤيا الاستراتيجية للمؤسسات من خلال متابعة الأداء المنجز وفقا للأهداف الموضوعة مسبقا.

1 غربال أحلام، **أثر المرونة الإستراتيجية في الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة البسكرية للاسمنت – جمورة – بسكرة**، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة استراتيجية وتنظيمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2022، ص ص 79 – 82.

رابعا: أبعاد الأداء:

تتمثل أبعاد الأداء في:[1]

الجدول رقم (01): أبعاد الأداء

البعد التنظيمي للأداء:	البعد الاجتماعي للأداء:
يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء مع الإشارة الى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكلة التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية أخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذاك المتعلق بالفعالية التنظيمية.	يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشراً على وفاء الأفراد لمؤسستهم. وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية؛ لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات أزمات... الخ).

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المعلومات الموجودة في الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، المجلد 07، العدد 07، جوان 2009، ص 219.

1 الداوي الشيخ، **تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء**، مجلة الباحث، المجلد 07، العدد 07، جوان 2009، ص 219.

خامسا: معوقات التميز:

تسعى كافة المشاريع الى تحقيق التميز الا انه ثبت عدم قدرة عديد من إدارة المشاريع الاستثمارية على تحقيق التميز ويرجع ذلك لعدة أسباب لعل من أبرزها:[1]

- التعجل لتحقيق نتائج سريعة؛
- التقليد والمحاكاة لتجارب الأخرى دونما السعي لتكييف وتطويع تلك المناهج المستخدمة في هذه التجارب حسب طبيعة وبيئة المشاريع؛
- تقرير التطبيق قبل اعداد البيئة الملائمة التي تتطلبها؛
- عدم التقدير الكافي لأهمية المورد البشري؛
- اتباع أنظمة وسياسات وممارسات لا تتوافق مع مدخل التميز؛
- عدم الانصات الكافي للزبائن والموردين يعتبر أيضا سببا كافيا لعدم نجاح تحقيق التميز.

نظيف أيضا: [2]

- ابتعاد المؤسسات البيروقراطية عن جعل التميز في الأداء أولوية من أولوياتها، فالموظفون يسعون للحصول على مهنة ثابتة ودائمة يغلب عليها الطابع الروتيني التقليدي مما يقلل فرص مرونة وانسياب العمل وينعكس سلبا على التميز في الأداء؛
- تقادم هياكل الأجور والرواتب وعدم الاتجاه الى تعديلها، فضالا عن اعتمادها على أسس شخصية وتميزية بعيدة عن الموضوعية، تسهم في تسريب المتميزين نحو مؤسسات أخرى لذلك يجب مراعاة تحسين أوضاعهم من أجل خلق الولاء للمؤسسة وتقديم مستويات أداء عالية؛
- ضعف الاستفادة من نظم المعلومات المتوفرة بشكل كبي وبالطريقة التي تسهل عمليات تبادل المعلومات المستمر بين الأقسام والوحدات؛
- مقاومة التغيير والخوف والقلق المتزامن مع عمليات التغيير والوقت الطويل التي تستغرقه عملية نشر ثقافة التغيير في المؤسسة وافرادها؛
- تعجل المؤسسات لتحقيق نتائج سريعة؛
- عدم التقدير الكافي لأهمية المورد البشري؛
- إتباع أنظمة وسياسات وممارسات لا تتوافق مع مدخل التميز.

1 المرجع السابق.
2 حملة عز الدين، د. بودرهم كنزة، **تمكين الموارد البشرية ودوره في تحقيق التميز التنظيمي**، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 05، العدد 02، 2020، ص 86.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المطلب الأول: الدراسات السابقة العربية

1. **مقدم ليلى، نحو تطوير دراسة وتقييم المشاريع الاستثمارية من منظور الاقتصاد الإسلامي مع دراسة تطبيقية على عينة من البنوك الإسلامية خلال الفترة 1016 – 1017، أطروحة دكتوراه، العلوم الاقتصادية، الجزائر، 2018.**

تهدف هذه الدراسة إلى تطوير دراسة وتقييم المشاريع الاستثمارية من منظور الاقتصادي الإسلامي ولتحقيق هذه الرؤية، فإن هذه الدراسة تقدم تمهيد موجزا عن أهم المفاهيم المتعلقة بالاستثمار بالإضافة إلى الأساليب المتبعة في تقييم الاستثمارات في الاقتصاد الوضعي، كما اهتمت الدراسة بتأصيل نظري لمفهوم الاستثمار واهم الضوابط والمحددات الشرعية لتقييم واختيار الاستثمار في الاقتصاد الإسلامي، بالإضافة إلى تقديم مجموعة من المساهمات الفكرية لباحثين في مجال تقييم المشاريع حول كيفية التقييم والمفاضلة من منظور إسلامي.

هذا كما تمت الإشارة إلى محاولات الاقتراح معدل خصم إسلامي بديلا عن سعر الفائدة التقليدي كمحاولة لتطوير الأساليب التقليدية للتتماشي مع المنهج الإسلامي في عملية التقييم، وبغية تشخيص واقع البنوك الإسلامية في العالم الإسلامي حول كيفية التقييم والمفاضلة تم الاستعانة بمجموعة من الأدوات للكشف عن أهم الأساليب والسياسات التي تسعى لتحقيق أهداف الاستثمار من اجل ترسيخ الضوابط الشرعية في البنوك الإسلامية، كما لم تكتفي الدراسة بتشخيص الوضعية حتى اقترحت مجموعة من المعايير الإسلامية عبارة عن ضوابط وأهداف يتم من خلالها التقييم والمفاضلة بين المشاريع الاستثمارية، كما تم في الأخير اقتراح معدل خصم مبني على أسس إسلامية يساعد متخذي القرار في السوك الإسلامية على خصم التدفقات النقدية، واتحاد قرار حول الجدوى المالية للمشاريع الاستثمارية.

2. **د. معاريف محمد، أ. طاوش قندوسي، واقع آليات تمويل المشاريع الاستثمارية بالجزائر دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ولاية سعيدة، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 04، العدد 06، الصفحات 34 – 61، 31 يناير 2014.**

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز واقع آليات تمويل المشاريع الاستثمارية، حيث قامت الجزائر بوضع إجراءات تهدف إلى تشجيع وترقية الاستثمار من خلال إنشاء هياكل داعمة للمؤسسات، بحيث نال الشباب القسط الأوفر منها. وتمثلت هذه الهياكل في وكالات متخصصة من أهمها: الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر، والصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، وذلك بهدف تنشيط الاقتصاد المحلي والوطني، وسنركز في دراستنا على الوكالة الوطنية لدعم

تشغيل الشباب في ولاية سعيدة، ومن أجل ذلك تم إعداد استمارة وزعت على عينة الدراسة المتمثلة في الأشخاص الذين تقدموا إلى الوكالة وتم معالجة البيانات ببرنامج SPSS

وتوصلت الدراسة الميدانية إلى نتيجة مفادها عدم وجود القدرة والكفاءة اللازمة لتسيير المشاريع وهذا بسبب عدم وجود أفكار حول الأسس الجوهرية لتقييم هذه المشاريع كالربح المتوقع والقيمة الحالية الصافية، فترة السداد مؤشر الربحية معدل كفاية رأس المال. وهذا راجع إلى المستوى الدراسي المنخفض للأشخاص المتوجهين للوكالة.

3. غربال أحلام، أثر المرونة الاستراتيجية في الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة البسكرية للإسمنت – جمورة–بسكرة، أطروحة دكتوراه الطور الثالث، قسم علوم التسيير، 2021.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر المرونة الاستراتيجية المرونة الإنتاجية، المرونة السوقية، المرونة التنافسية، مرونة الموارد مرونة المعلومات في تحقيق الأداء المتميز المؤسسة البسكرية للإسمنت –بسكرة.

ولتحقيق ذلك قامت الباحثة بتصميم استبانة شملت (54) عبارة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (130) مفردة. وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS V19) وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، منها مقاييس الإحصاء الوصفي الوسط الحسابي الانحراف المعياري، الانحدار الخطي البسيط تحليل التباين الأحادي... الخ. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: ارتفاع مستوى المرونة الاستراتيجية بمؤسسة البكرية للإسمنت، وهذا ما يدل على اهتمام الإدارة بتبني المرونة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة على أرض الواقع، كما بينت الدراسة ارتفاع مستوى الأداء المتميز بمؤسسة البسكرية للإسمنت وهذا ما يدل على تميزها في السوق نتيجة دعمها الدائم لمختلف عمليات التجديد والتطوير على مختلف المستويات وفي مختلف المجالات والتي بدورها أدت إلى سرعة الاستجابة لتغيرات المحيط وطلبات العملاء وبتكاليف منخفضة وقد أوضحت الدراسة أيضا وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة التالية: (المرونة التنافسية مرونة الموارد مرونة المعلومات في الأداء المتميز للمؤسسة محل الدراسة، حيث فسر متغير المرونة الاستراتيجية ما نسبته (11%) من التغيرات الحاصلة في الأداء المتميز وهي قوة تفسيرية منخفضة نسبياً مما يدل على أنه هناك أثر موجب ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية كمجموعة في الأداء المتميز المؤسسة البسكرية للإسمنت.

توصلت الدراسة أيضا إلى تأكيد وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الباحثين حول مستوى الأداء المتميز الحاصل بمؤسسة البسكرية للإسمنت تعزى للمتغيرين الجنس المؤهل العلمي)، إضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الباحثين حول مستوى المرونة الاستراتيجية بمؤسسة البسكرية للإسمنت تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية) الجنس العمر المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة).

وعلى ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج اقترحت الدراسة العديد من التوصيات من أهمها: على المؤسسة الاهتمام أكثر بمواردها البشرية وكفاءاتها لأنها أحد أهم الموارد الداخلية واللا ملموسة التي تدعم مركزها التنافسي وتؤثر على مستوى أدائها، ضرورة تدريب الموارد البشرية على التعامل مع التغيرات المفاجئة وذلك من خلال تكوينهم وتدريبهم وتطوير كفاءاتهم الاستفادة من الاتجاهات والمداخل الإدارية المعاصرة في اكتشاف الفرص وتحقيق التميز في كافة جوانب الأداء المؤسسي.

4. **أم الخير ورقلي، فضيلة مولاي عمار، أثر سلوكيات العمل الاستباقي على الأداء المتميز دراسة ميدانية لعينة من الأطباء بالمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف ورقلة، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة أعمال، 2024.**

تهدف الدراسة للتعرف على أثر سلوكيات العمل الاستباقي على الأداء المتميز لدى أطباء المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بورقلة، حيث أجريت الدراسة على عينة عشوائية قدرت بـ 76 طبيب، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع، كما تم الاعتماد على الدراسة الميدانية وجمع البيانات عن طريق الملاحظة والاستبيان ومعالجته الإحصائية بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS نسخة 27.

توصلت الدراسة في نهايتها إلى عدة نتائج أهمها أن مستوى كل من الأداء المتميز وسلوك العمل الاستباقي في مستشفى محل الدراسة كان مرتفع، مع وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة، بالإضافة إلى وجود تأثير معنوي بين سلوك العمل الاستباقي كمتغير مستقل والأداء المتميز كمتغير تابع من خلال أبعاد سلوك العمل الاستباقي المتمثلة في تحمل المسؤولية صوت العامل، إبداع العامل الوقاية من المشاكل)، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق بين متوسط استجابات الأطباء في مستشفى محل الدراسة بورقلة حول الأداء المتميز تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس العمر الأقدمية المسمى الوظيفي)

5. **فنيط سفيان، تحليل إدارة المشاريع الاستثمارية العمومية في الجزائر، أطروحة دكتوراه تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2017.**

عالج الباحث في هذه الدراسة موضوع تحليل إدارة المشاريع الاستثمارية العمومية في الجزائر، والهدف هو معرفة وضعية إدارة المشاريع الاستثمارية العمومية من قبل مدراء المشاريع لدى مقاولات الإنجاز في الجزائر، مع البحث على نقاط الضعف في إدارة المشاريع العمومية باعتبارها عوامل تتسبب في فاشلة إنجاز المشاريع العمومية وضياع الموارد المتاحة، وتقديم الاقتراحات الممكنة لمعالجتها، ولغرض الحصول على البيانات المطلوبة تم استخدام الاستبانة واختيار عينة عشوائية للدراسة شملت 81 مدير مشروع لدى مقاولات الانجاز، و83 مدير مشروع لدى مكاتب الدراسات الهندسية، ولتحليل البيانات تم استخدام برنامج (SPSS). وخلصت هذه الدراسة إلى إثبات صحة الفرضية الفرعية الأولى والثانية وبالتالي إثبات صحة الفرضية

الرئيسية (وضعية إدارة المشاريع الاستثمارية العمومية في الجزائر سيئة)، كما تم إثبات صحة الفرضية الفرعية الثالثة، ماعدا بالنسبة لمتغير تصنيف المقاولة، وتم أيضا إثبات صحة الفرضية الفرعية الرابعة.

بناء على النتائج المتوصل إليها، أهم الاقتراحات التي يمكن تقديمها هي ضرورة القيام بعمليات إدارة المشاريع بكفاءة وفاعلية وعلى أسس علمية سليمة، والعمل على التحكم بكفاءة وفاعلية وعلى أسس علمية سليمة في المهارات المعرفية لإدارة المشاريع، ويرى الباحث من الضروري الأخذ بالاقتراحات العملية التي تم الحصول عليها من إجابات أفراد العينة. كما يجب على الجهات والأطراف المعنية معالجة عدة مشاكل ونقائص يعاني منها المقاولين كثيرا وهي خارجة عن إرادتهم ولها تأثير سلبي كبير على أدائهم في إدارة المشاريع. كما تم تقديم توصيات أخرى في عدة جوانب ولعدة جهات معنية يأمل الباحث تكون لها فائدة على جميع المعنيين وتساهم في تحسين وتطوير مستوى أداء المقاولات في إدارة المشاريع.

بعد ما انتهى الباحث من هذه الدراسة وتعرف على نتائجها، دعا الباحثين إلى الاهتمام بهذا المجال الحيوي، واقترح مواضيع بحث مستقبلية للذين يريدون البحث في مواضيع لها علاقة بهذا الموضوع.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة الأجنبية

1. **Drouiche Bilel, Khalef Imad, La Gestion d'un Projet d'Investissement, l'obtention d'un diplôme de Master en sciences financières et comptabilité, Ecole Supérieure de Commerce, 2014-2015.**

The investment is the backbone and engine of any economy whether at the macro level (which is represented by the State) or micro level (which is represented by the company). It is the essential element for not only the achievement of economic development but also the social side.

An investment project is the result of a set of ideas and opportunities that must be well exploited and operated by a company during the implementation phase of its investment projects.

Nowadays, With the evolution of the business environment and the augmentation of the number of companies, the project management problem is becoming increasingly crucial, To ensure the continuity and

realization of these investment projects, managers of any entity must ensure an effective and a good management of these projects in term of funding, monitoring, and realization and to adequately control the orientations according to the strategy of each company.

An active company is one that achieves and reaches its projects on time with expected costs and the requested technology. A good project management rests, also, on a good choice of organization and planning. A good management of an investment project depends on the project chief's capabilities, cost control, respect the lead times and technical performance. It is obvious that the control of project management is required more and more in the world of the company against the increasing complexity and scale of the projects to be implemented.

2. **Massiki Ayoub**, **Metwalli Olaya**, **Kharbouch Omar**, **Dinar Brahim**, **Evaluation de la rentabilité d'un projet d'investissement au sein du groupe**, **Affican Scientific Journal Management and Economique Développent**, **vol 03**, **numéro 25**, **Aout 2024**.

Evaluation de la rentabilité d'un projet d'investissement, étude de sa faisabilité ou la prise de décision pour le choix de l'investissement, ce sont tous des notions voisines qui ont le même sens. Pour cela, avant l'exécution d'un projet d'investissement, on doit étudier les opportunités et les menaces par la réalisation de l'analyse de la viabilité qui inclut l'analyse de la rentabilité économique et financière du projet, car ce dernier a besoin d'une évaluation approfondie sur le volet financier du projet pour faire face à tous les risques et obstacles qui sont susceptible de s'ap-

paraître à n'importe qu'elle moment. Ce travail va permettre de répondre à la problématique suivante : <<< Comment un organisme effectue l'étude financière d'un projet d'investissement ? >>>

De cette finalité, on se dispose d'une démarche bien structurée, afin d'offrir des outils de réponse à notre problématique. Tout d'abord, on doit faire l'évaluation technico- économique du projet, c'est une phase très essentielle, car elle nous permet de définir le projet de s'avoir son type, objectifs, ces motivations qui peux amener un investisseur à investir... Car l'investissement est perçu comme une avance d'emplois financiers afin de dégager des revenus, offrant ainsi à la société de multiplier ces emplois et d'accroître sa taille sur le marché de son secteur d'activité. Donc avant de se lancer dans le calcul des éléments de choix d'investissement, il est essentiel de paramétrer le projet d'investissement c'est-à-dire déterminer tous les paramètres qui constituent ce projet qui s'agit bien évidemment du montant d'investissement, la durée d'investissement, la totalité des encaissements et des décaissements, la valeur résiduelle, le taux d'actualisation, etc. L'étude technico-économique de projet et le paramétrage de l'investissement permettant bien évidemment de faciliter la tâche de la détermination des critères de choix d'investissement quoi que ce soient les critères soit basé sur l'actualisation des cash-flow ou les méthodes simples qui n'utilisent pas l'actualisation des caches, de telle sorte que toutes les firmes avant de commencer un projet d'investissement prennent en considération les avantages stratégiques, mais surtout les critères financiers objectifs, de même pour le groupe OCP. De même au sein de notre analyse, on a pu confirmer la validité de la rentabilité du projet des engrais, on se base sur les princi-

paux critères la VAN qui évalue la création de valeur générer par l'investissement et le TRI qui présente le taux de rentabilité actuariel de l'investissement, l'IP qui permet aux investisseurs de savoir chaque dirham investi combien va leur apporter de la valeur, le PB c'est la date dans laquelle l'investisseur va récupérer le montant invisible et il va commencer à générer des gains. Donc ces critères permettent l'étude de la rentabilité, d'une part ainsi d'aider les responsables à prendre des choix décisionnels qu'ils considèrent comme bénéficiaires pour la société. Ce travail, dont la méthode est à la fois descriptive et analytique, nous a permet de juger la validité de ce projet d'investissement et d'offrir une réponse favorable à la problématique du travail, l'application du projet des engrais est rentable pour l'entité OCP

3. **Djellit Nedjmeddine**, **Hamdani Hamza**, **L'évaluation d'un projet d'investissement pour une entreprise Cas ; Bejaia Mediterranean Terminal**, **master en science de gestion**, **Université Abderrahmane Mira de Bejaia**, **2019**.

Ce mémoire traite de l'évaluation d'un projet d'investissement pour une entreprise, et vise à comprendre la prise de décision d'investir dans le cas de l'entreprise Bejaia Mediterranean Terminal (BMT). Avant de choisir un projet d'investissement, l'entreprise BMT doit évaluer la rentabilité de projet.

L'évaluation d'un projet envisagé par l'entreprise BMT se base sur une étude technico-économique et sur une évaluation financière qui sert à l'estimation de la rentabilité du projet. Celle-ci est confirmée par le calcul des critères usuels de rentabilité dans un avenir certain : VAN, TRI, DRA et IP.

Le lancement d'un projet d'investissement nécessite une étude détaillé par l'entreprise en prenant en compte tous les risques liés au projet.

المطلب الثالث: محل الدراسة الحالية من الدراسة السابقة:

أولا: الدراسات السابقة العربية

الإضافة التي جاءت بها دراستنا مقارنة بالدراسات السابقة:

1. **مقدم ليلى، نحو تطوير دراسة وتقييم المشاريع الاستثمارية من منظور الاقتصاد الإسلامي مع دراسة تطبيقية على عينة من البنوك الإسلامية خلال الفترة 1016 – 1017، أطروحة دكتوراه، العلوم الاقتصادية، الجزائر، 2018.**

الجدول رقم (02): يمثل الفرق بين دراسة مقدم ليلى والدراسة الحالية:

العنصر	دراسة مقدم ليلى	الدراسة الحالية
الهدف	تحليل واقع آليات تمويل المشاريع الاستثمارية في الجزائر، خاصة من خلال تجربة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب .(ANSEJ) معرفة مدى كفاءة هذه الوكالة في تقديم التمويل وتحقيق الأهداف التنموية عبر دعم المشاريع الصغيرة.	الكشف عن مدى تأثير الأداء والتميّز على إدارة المشاريع الاستثمارية . إبراز أهمية الجودة والإبداع والتحسين المستمر في تسيير المشاريع الاستثمارية. الوصول إلى توصيات لتحسين الأداء وتعزيز التميّز داخل المؤسسة الإنتاجية.
النتائج	الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب لا توفر دائمًا البيئة الكفيلة بنجاح المشاريع، خصوصًا بسبب ضعف كفاءة المستفيدين وقلة وعيهم بأسس جدوى المشاريع . انخفاض المستوى التعليمي والجهل بالمفاهيم المالية مثل(NPV, IRR) أدّى إلى فشل العديد من المشاريع الممولة . ضعف التنسيق بين الجهات الممولة والرقابية، وانعدام المتابعة الجدية للمستفيدين	وجود استقرار نسبي في الأداء داخل المؤسسة، لكن مع محدودية في تبني ممارسات التميّز . -العلاقة بين الأداء وإدارة المشاريع الاستثمارية كانت منعدمة إحصائيًا، اما التميز فبرزت العلاقة ما يشير إلى فجوة بين ما هو مُنظَّر وما هو مطبّق . -أبرز النقائص: ضعف آليات تقييم الأداء، قلة التكوين، ومحدودية استخدام التكنولوجيا .

التشابه	كلتا الدراستين تعالجان موضوع المشاريع الاستثمارية . اعتمدتا المنهج الوصفي التحليلي +دراسة ميدانية . استعملتا أداة الاستبيان وتحليلًا إحصائيًا باستخدام .SPSS النتائج في كلتا الدراستين بيّنت وجود قصور في التطبيق العملي رغم وجود نظريات وأهداف واضحة. التشابه الأبرز أيضًا أن كليهما ركّز على عوامل تنظيمية/بيئية داخلية تؤثر على نجاح المشروع.	
الفرق الأساسي	تتناول التمويل كعامل خارجي وأساسي في نجاح المشروع، أي أنها مالية تنظيمية خارجية . تركّز على العلاقة بين الجهات الداعمة (الوكالة) والمستفيدين، أي على بيئة التمويل أكثر من بيئة التسيير . هدفها فهم المشاكل التمويلية وليس العمليات الإدارية الداخلية.	تبحث داخل المؤسسة عن العوامل المتعلقة بالأداء والتميّز التنظيمي، أي أنها تركيزية داخلية تتعلق بالسير اليومي وتحسين الجودة . تركّز على إدارة المشروع داخل المؤسسة وليس على التمويل الخارجي . تقترح حلولًا لتحسين بيئة العمل الداخلية وزيادة الجاهزية التنظيمية.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المعلومات السابقة

2. د. معاريف محمد، أ. طاوش قندوسي، واقع آليات تمويل المشاريع الاستثمارية بالجزائر دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ولاية سعيدة، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 04، العدد 06، الصفحات 34 – 61، 31 يناير 2014.

الجدول رقم (03): يمثل الفرق بين دراسة د. معاريف وطاوش والدراسة الحالية:

العنصر	دراسة د. معاريف وطاوش	الدراسة الحالية
الهدف	إبراز واقع آليات تمويل المشاريع في الجزائر من خلال دراسة حالة وكالةANSEJ تقييم كفاءة هذه الآليات وأثرها على نجاح المشاريع الممولة . كشف مدى وعي المستفيدين بالأسس المالية لتقييم جدوى مشاريعهم.	فحص العلاقة بين الأداء والتميّز كعوامل تنظيمية داخلية، إدارة المشاريع الاستثمارية . تحسين كفاءة التسيير وجودة الإنجاز داخل المؤسسة الإنتاجية . تحديد العوامل التنظيمية المؤثرة على استدامة المشاريع الاستثمارية.
النتائج	ضعف الكفاءة لدى المستفيدين في تسيير المشاريع . جهل واسع بأسس التقييم المالي (NPV، IRR،	مستوى الأداء مستقر لكنه غير متميز . غياب ثقافة التحسين المستمر والتقييم المؤسسي .

	الربحية...). المستوى الدراسي المنخفض ساهم في فشل عدد معتبر من المشاريع . الآليات التمويلية لا تحقق دائمًا النتائج المرجوة بسبب سوء التسيير	ضعف التكوين الداخلي وقلة الاعتماد على التكنولوجيا . -العلاقة بين الأداء وإدارة المشاريع الاستثمارية كانت منعدمة إحصائيًا، اما التميز فبرزت العلاقة.
التشابه	كلتا الدراستين تتعاملان مع مشاريع استثمارية .اعتماد المنهج الوصفي التحليلي .استعمال الاستبيان كأداة رئيسية . التحليل عبر برنامج .SPSS النتائج في كلا الحالتين كشفت عن قصور في جانب من جوانب إدارة المشاريع (سواء داخلي أو خارجي). تشابه واضح في المسعى العلمي: تشخيص، تحليل، واقتراح حلول . كلاهما سلط الضوء على ضعف في الجوانب غير الفنية (الوعي، الكفاءة، الثقافة التنظيمية)	
الفرق الأساسي	تركيز على البيئة الخارجية للمشروع (التمويل، الدعم، التأطير) مشاريع في طور النشأة لدى شباب غير مكوَّن بشكل كافٍ . المشكل في ضعف الخلفية الاستثمارية والمالية للمستفيدين.	تركيز على الجوانب الداخلية للمؤسسة (التسيير، الأداء، التميز) مشروع قائم ومنفّذ فعليًا، والبيئة مُهيأة نسبيًا للعمل . المشكل في ضعف التنظيم وأساليب العمل.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المعلومات السابقة

3. غربال أحلام، أثر المرونة الاستراتيجية في الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة البسكرية للإسمنت – جمورة–بسكرة، أطروحة دكتوراه الطور الثالث، قسم علوم التسيير، 2021.

الجدول رقم (04): يمثل الفرق بين دراسة غربال أحلام والدراسة الحالية:

العنصر	دراسة غربال أحلام	الدراسة الحالية
الهدف	تحليل أثر أبعاد المرونة الاستراتيجية (الإنتاجية، السوقية، التنافسية، الموارد، المعلومات) على الأداء المتميز . الكشف عن مدى استجابة المؤسسة للتغيرات ومدى انعكاس ذلك على جودة أدائها.	دراسة مدى تأثير الأداء والتميّز على إدارة المشاريع الاستثمارية . فهم دور الكفاءة التنظيمية والتحسين المستمر في تسيير المشاريع . تقديم توصيات لتحسين الأداء الإداري والتشغيلي.
النتائج	مستوى مرتفع من المرونة الاستراتيجية . الأداء المتميز مرتفع بفضل التجديد المستمر .	استقرار نسبي في الأداء لكن محدود في الابتكار والتحسين . ضعف التأثير الإحصائي للأداء والتميّز على إدارة المشاريع .

	أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للمرونة التنافسية والموارد والمعلومات على الأداء المتميز . قوة التفسير الكلية للمتغيرات بلغت 11% فقط (ضعف في التفسير الكلي رغم الأثر) وجود فروق حسب الجنس والمؤهل العلمي في إدراك الأداء، وعدم وجود فروق في إدراك المرونة.	نقص في التكوين وتوظيف التكنولوجيا وضعف ثقافة التقييم المؤسسي . لا توجد فروق دالة حسب المؤهل أو العمر.
التشابه	نتائج الدراستين أظهرتا أن مجرد وجود عوامل (مرونة أو أداء) لا يكفي دون نظام دعم فعّال.اعتمدتا المنهج الوصفي التحليلي.كشفتا عن الحاجة إلى تحسين القدرات البشرية داخل المؤسسة.	
الفرق الأساسي	تركيز على أثر المرونة في تحقيق التميّز داخل مؤسسة كبيرة ومنظمة . الدراسة أظهرت أن المؤسسات التي تدعم التحديث والتكيف السريع تحقق أداءً أفضل . عالجت موضوع التميز من زاوية الاستجابة البيئية والسوقية وليس فقط من الداخل المؤسسي.	تركيز على التكامل بين الأداء والتميّز في تحسين إدارة المشاريع الاستثمارية. –النتائج بيّنت قصورًا في التطبيق الفعلي رغم وجود بنية أساسية.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المعلومات السابقة

4. أم الخير ورقلي، فضيلة مولاي عمار، أثر سلوكيات العمل الاستباقي على الأداء المتميز دراسة ميدانية لعينة من الأطباء بالمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف ورقلة، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة أعمال، 2024.

الجدول رقم (05): يمثل الفرق بين دراسة أم الخير وفضيلة والدراسة الحالية:

العنصر	دراسة أم الخير وفضيلة	الدراسة الحالية
الهدف	لتعرف على أثر سلوكيات العمل الاستباقي (تحمل المسؤولية، الإبداع، الوقاية من المشاكل...) على الأداء المتميز للأطباء . التركيز على السلوك الفردي كمحرك للتميّز المؤسسي داخل القطاع الصحي.	دراسة العلاقة بين الأداء والتميّز كمحددات داخلية لنجاح المشاريع الاستثمارية . –تقييم واقع المؤسسة من حيث الممارسات التنظيمية . –معرفة أثر الأداء والتميّز على استدامة إدارة المشاريع.

النتائج	الأداء المتميز وسلوك العمل الاستباقي كانا مرتفعين . -علاقة طردية متوسطة وذات دلالة إحصائية بين السلوك الاستباقي والأداء المتميز . الأبعاد الأكثر تأثيرًا: الإبداع، الوقاية من المشاكل، صوت العامل .	-العلاقة بين الأداء وإدارة المشاريع الاستثمارية كانت منعدمة إحصائيًا، اما التميز فبرزت العلاقة.
التشابه	استخدمتا المنهج الوصفي التحليلي . نفس أداة التحليل (SPSS) ونفس نوع الأداة (استبيان) النتائج تشير إلى أن العوامل النفسية والتنظيمية تؤثر على التميز المؤسسي.	
الفرق الأساسي	تركيز على السلوك الفردي الاستباقي كدافع مباشر للتميّز . بيئة طبية عمومية، ضغط عمل مرتفع، وتفاعل مباشر مع الزبائن (المرضى) التميز مرتبط بمبادرات فردية أكثر منه بنظام مؤسسي متكامل.	تركيز على العوامل الإدارية والتنظيمية مثل الأداء المؤسسي، التميز، التنظيم، التقييم، والتكنولوجيا . بيئة صناعية صغيرة، موارد محدودة . اهتمام بتحسين الأداء من منظور تنظيمي.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المعلومات السابقة

5. فنيط سفيان، تحليل إدارة المشاريع الاستثمارية العمومية في الجزائر، أطروحة دكتوراه تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2017.

الجدول رقم (06): يمثل الفرق بين دراسة فنيط سفيان والدراسة الحالية:

العنصر	دراسة فنيط سفيان	الدراسة الحالية
الهدف	تشخيص وضعية إدارة المشاريع الاستثمارية العمومية في الجزائر . تحديد نقاط الضعف والقصور لدى مدراء المشاريع في المقاولات العمومية ومكاتب الدراسات .	فحص تأثير الأداء والتميّز التنظيمي على فعالية إدارة المشاريع الاستثمارية . تقييم واقع ممارسات التسيير داخل مؤسسة إنتاجية . اقتراح حلول لتحسين الأداء التنظيمي والتكنولوجي.

	تقديم مقترحات علمية وعملية لتحسين فعالية إدارة المشاريع على المستوى الوطني.	
النتائج	تم إثبات أن إدارة المشاريع العمومية تعاني من ضعف كبير على مختلف المستويات . من أهم أسباب الفشل: غياب الكفاءة العلمية، ضعف التنسيق بين الأطراف، تدخلات خارجية . أثبتت الفرضيات المتعلقة بسوء الوضعية العامة، باستثناء متغير تصنيف المقاولة.	–العلاقة بين الأداء وإدارة المشاريع الاستثمارية كانت منعدمة إحصائيًا، اما التميز فبرزت العلاقة. محدودية في التكنولوجيا والتكوين . علاقة ضعيفة إحصائيًا بين التميز وإدارة المشاريع . غياب تأثير دال للديموغرافيا على إدراك الأداء.
التشابه	الموضوع الرئيسي هو إدارة المشاريع الاستثمارية . الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي +استبيان+ SPSS كلا الدراستين خلصتا إلى وجود نقاط ضعف هيكلية تؤثر على إنجاح المشاريع.	
الفرق الأساسي	دراسة وطنية واسعة النطاق، تركّز على البيئة العمومية والمقاولات، وعلى المعوّقات الكبرى التي تتسبب في فشل المشاريع . تحليل أكثر شمولا للمؤثرات السياسية، التنظيمية، والإدارية على إدارة المشاريع.	دراسة حالة محلية في مؤسسة إنتاجية واحدة، تركّز على الأداء المؤسسي الداخلي كعامل محدد لنجاح المشاريع . تقييم داخلي موجه لتطوير المؤسسة محل الدراسة.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المعلومات السابقة

ثانيا: الدراسات السابقة الأجنبية

1. **Drouiche Bilel, Khalef Imad, La Gestion d'un Projet d'Investissement, l'obtention d'un diplôme de Master en sciences financières et comptabilité, Ecole Supérieure de Commerce, 2014-2015.**

الجدول رقم (07): يمثل الفرق بين دراسة Drouiche et Khalef والدراسة الحالية:

العنصر	Drouiche et Khalef	الدراسة الحالية
الهدف	إبراز أهمية الإدارة الجيدة للمشاريع الاستثمارية لضمان الإنجاز الفعّال والناجح . تحديد العوامل الحاسمة (التمويل، التخطيط، القيادة، التكاليف، الزمن، التكنولوجيا)	تحليل العلاقة بين الأداء والتميّز التنظيمي وإدارة المشاريع الاستثمارية . الوصول إلى توصيات عملية لتحسين فعالية المشاريع داخل مؤسسة إنتاجية جزائرية.
النتائج	نجاح إدارة المشروع يتوقف على عدة عوامل مترابطة :كفاءة قائد المشروع، التخطيط السليم، احترام، الوقت والكلفة، التوجيه الاستراتيجي .	التميّز محدود، وعدم وجود تأثير في الأداء ضعف العلاقة الإحصائية بين التميّز وإدارة المشاريع . مشاكل في التكوين، التقييم، التكنولوجيا.
التشابه	نفس الموضوع :إدارة المشاريع الاستثمارية . تركيز على أهمية التنظيم، التخطيط، والكفاءة الإدارية . كلا الدراستين تشيران إلى أن النجاح يعتمد على الدمج بين عدة عوامل داخل المؤسسة. اهتمام مشترك بتحديد شروط النجاح في تنفيذ المشاريع.	
الفرق الأساسي	دراسة نظرية تطبيقية، بدون ميدان، تركّز على مبادئ الإدارة الناجحة بشكل عام . لا تركز على مؤسسة واحدة، بل على مفاهيم تصلح لأي شركة أو بيئة دولية.	دراسة ميدانية جزائرية واقعية ومحددة، تركّز على الأداء والتميّز كمحددات داخلية لنجاح المشاريع . تحليل كمي موجه لتحسين الأداء الإداري داخل مؤسسة معينة.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المعلومات السابقة

2. **Massiki Ayoub, Metwalli Olaya, Kharbouch Omar, Dinar Brahim, Evaluation de la rentabilité d'un projet d'investissement au sein du groupe, Affican Scientific Journal Management and Economique Développent, vol 03, numéro 25, Aout 2024.**

الجدول رقم (08): يمثل الفرق بين دراسة Massiki et al والدراسة الحالية:

العنصر	Massiki et autre	الدراسة الحالية
الهدف	تقييم الربحية والجدوى المالية لمشروع استثماري (مشروع الأسمدة بمجموعة .(OCP توضيح كيف تقوم المؤسسة بدراسة مالية دقيقة قبل اتخاذ القرار الاستثماري.	دراسة العلاقة بين الأداء والتميّز وتأثيرهما على فعالية إدارة المشاريع . تحسين جودة الإنجاز وكفاءة الأداء المؤسسي.
النتائج	المشروع الاستثماري (الأسمدة) مربح ومجدي ماليًا . النتائج بينت قوة المشروع من حيث توليد القيمة، مردودية الاستثمار، وسرعة الاسترجاع . المعايير المالية أعطت نتائج إيجابية(VAN موجبة، TRIمرتفع، PBقصير)	التميّز ضعيف . عدم وجود تأثير للأداء. ضعف تأثير التميّز على إدارة المشاريع . وجود مشاكل تنظيمية في التكنولوجيا والتكوين والتقييم.
التشابه	كلتا الدراستين تتناولان مشاريع استثمارية . كلاهما تحاولان تقييم الجدوى أو الفعالية من حيث نتائج يمكن قياسها . اعتماد التحليل الوصفي والتحليلي لتفسير النتائج.	
الفرق الأساسي	تقييم مالي دقيق تقني يسبق تنفيذ المشروع: هل الاستثمار مربح؟ ما مدى مردوديته؟ يعتمد على النماذج الرقمية وليس سلوك الموظفين أو التنظيم الداخلي.	تقييم داخلي من منظور تنظيمي وسلوكي :هل المؤسسة تؤدي مهامها بفعالية؟ هل يوجد تميّز؟

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المعلومات السابقة

3. **Djellit Nedjmeddine, Hamdani Hamza, L'évaluation d'un projet d'investissement pour une entreprise Cas ; Bejaia Mediterranean Terminal, master en science de gestion, Université Abderrahmane Mira de Bejaia, 2019.**

الجدول رقم (09): يمثل الفرق بين دراسة Djellit et Hamdani والدراسة الحالية:

العنصر	Djellit et Hamdani	الدراسة الحالية
الهدف	فهم كيفية اتخاذ قرار الاستثمار داخل مؤسسة BMT تحليل جدوى مشروع استثماري عبر أدوات مالية كلاسيكية لتحديد ربحيته وجدواه المستقبلية.	معرفة أثر الأداء والتميّز في تحسين إدارة المشاريع . إبراز العلاقة بين التنظيم الداخلي وفعالية تنفيذ المشاريع . اقتراح آليات لتحسين الأداء والتسيير.
النتائج	المشروع الاستثماري المقترح لشركة BMT مربح وفق نتائجVAN ، TRI، IP، DRA. التحليل بيّن أن المشروع قابل للتنفيذ وله قيمة مضافة عالية . أهمية تحليل المخاطر وضرورة التقييم الشامل قبل التنفيذ.	التميّز ضعيف . عدم وجود تأثير للأداء. ضعف العلاقة الإحصائية بين التميّز والإدارة الفعالة للمشاريع . مشاكل في التكوين، التكنولوجيا، ثقافة الجودة.
التشابه	كلا الدراستين تركزان على مشاريع استثمارية . كل منهما يعتمد على منهج وصفي تحليلي . الهدف العام: اتخاذ قرارات سليمة لتحسين جدوى المشروع. اتفاق على ضرورة دراسة العوامل الحاسمة قبل الشروع في أي مشروع . تقدير المخاطر أمر مشترك في الدراستين رغم اختلاف منهج التحليل.	
الفرق الأساسي	تركيز على تحليل الجدوى المالية قبل التنفيذ . دراسة كمية تقنية بحتة تركز على الربحية المالية وليس على التسيير الإداري.	تركيز على البيئة التنظيمية الداخلية بعد إطلاق المشروع : الأداء، الكفاءة، والتميّز . التحليل موجه لفهم التسيير الواقعي داخل المؤسسة الصناعية.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المعلومات السابقة

الخلاصة:

تناول الفصل الأول الإطار النظري لدراسة دور الأداء والتميز في إدارة المشاريع الاستثمارية، حيث تم استعراض مفهوم إدارة المشاريع الاستثمارية، خصائصها، وأهدافها، أنواعها بالإضافة إلى استراتيجيتها. كما تم التطرق إلى مفهوم الأداء والتميز، مؤشرات قياس الأداء وأبعاده بالإضافة لمعوقات التميز.

وفي الجزء الثاني من هذا الفصل، تم تقديم عرض مفصل لأهم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع لإدارة المشاريع الاستثمارية، ومحل الدراسة الحالية من الدراسات السابقة.

بناءً على ما سبق، يمكن القول إن الأداء والتميز تلعب دورًا جوهريًا في نجاح وتحسين إدارة المشاريع الاستثمارية وتعزيز قدرتها التنافسية.

الفصل الثاني

تمهيد

تناول هذا الفصل إسقاط المفاهيم الفصل الأول على مطاحن حمداوي مبروك – باب أوار – بلدية بابار ولاية خنشلة، للوصول الى أهداف الدراسة المتمثلة في دور الأداء والتميز في إدارة المشاريع الاستثمارية. ولتحقيق ذلك، تم الاعتماد على الأداة البحثية الاستبانة، لتحليل للواقع الميداني. وعليه، تم تقسيم الفصل إلى:

- المبحث الأول: تقديم عام حول مطاحن حمداوي مبروك.
- المبحث الثاني: منهجية الدراسة وأدواتها.
- المبحث الثالث: تحليل النتائج ومناقشتها

المبحث الأول: تقديم عام حول مطاحن حمداوي مبروك

تُعد مطاحن حمداوي مبروك باب أوار من المؤسسات الإنتاجية النشطة على مستوى بلدية بابار بولاية خنشلة، حيث تلعب دورًا هامًا في دعم القطاع الفلاحي والغذائي بالمنطقة. تختص المؤسسة في طحن الحبوب وتوفير مادة الفرينة والسميد، مما يساهم في تغطية احتياجات السوق المحلية. كما تسعى الإدارة إلى تحسين جودة الإنتاج وتطوير الأداء الداخلي بما يتماشى مع متطلبات السوق. وتُعد هذه المؤسسة بيئة ملائمة لدراسة العلاقة بين الأداء والتميّز في إدارة المشاريع الاستثمارية.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

مطاحن حمداوي مبروك باب أوار: شركة باب أوار (Sarl Bab Ouar) مؤسسة اقتصادية ذات طابع إنتاجي، تنشط في مجال الصناعات التحويلية، وتحديدًا في طحن مادة القمح الصلب وتحويلها إلى مشتقّاته مثل السميد والنخالة. تأسست الشركة سنة 2002، وانطلقت فعليًا في ممارسة نشاطها الاقتصادي اعتبارًا من سنة 2003. يقع مقرها الرئيسي في بلدية بابار، التابعة لولاية خنشلة، على العنوان التالي: صندوق بريد 35، بابار 40006.

تعتمد الشركة في نشاطها الإنتاجي على مادة أولية محلية، وهي القمح الصلب، الذي يتم اقتناؤه من تعاونية الحبوب والبقول الجافة لولاية خنشلة .(DCLS) ويُعد هذا التوجّه خيارًا استراتيجيًا يعكس التزام المؤسسة بدعم الفلاحة الوطنية وتعزيز الاقتصاد المحلي من خلال ضمان استمرارية التموين، وتقليص التبعية لمصادر التموين الخارجية.

تبلغ الطاقة الإنتاجية النظرية للمؤسسة حوالي 1490 قنطارًا يوميًا، مما يضعها ضمن الوحدات الإنتاجية الكبرى في المنطقة، ويعكس قدرتها المعتبرة على تلبية حاجيات السوق المحلية وحتى الإقليمية من مادتي السميد والنخالة. وتسعى الشركة من خلال هذا النشاط إلى المساهمة الفعّالة في تحقيق الأمن الغذائي، مع الالتزام بمعايير الجودة والسلامة الغذائية، وتطوير آلياتها الإنتاجية باستمرار لمواكبة التحديات السوقية والتقنية في قطاع الصناعات الغذائية.

تسعى شركة باب أوار (Sarl Bab Ouar) إلى ضمان جودة منتجاتها والاستجابة لمتطلبات السوق المحلي من خلال تنظيم عملي واضح، وطاقة إنتاجية معتبرة، إلى جانب اعتمادها على اليد العاملة المحلية، ما يُعزز من اندماجها في محيطها الاجتماعي والاقتصادي.

ومن خلال المعاينة الميدانية والاحتكاك اليومي بمختلف جوانب العمل داخل المؤسسة، يمكن القول إن أداء الشركة يتسم بنوع من الاستقرار النسبي والفعالية المحدودة، بما يتوافق مع حجمها الصغير والموارد المتاحة لها. إلا أن تطبيق مبادئ التميز المؤسسي بمعناها الشامل لا يزال محدودًا، إذ يغلب على أسلوب العمل الطابع التقليدي القائم على الخبرة الفردية والاجتهاد

الشخصي للعمال، بدلًا من الاعتماد على منظومة إدارية متكاملة تستند إلى معايير الجودة، وثقافة التحسين المستمر، وآليات تقييم الأداء والتطوير المهني.

أولًا: نقاط القوة في مؤسسة باب أوار

تتمثل أبرز نقاط القوة التي تميز مؤسسة باب أوار (Sarl Bab Ouar) في الآتي:

- **وجود تنظيم عملي واضح وبسيط** :رغم بساطة الهيكل التنظيمي، إلا أنه يُعدّ فعّالًا في ضمان السير المنتظم والسلس لعملية الإنتاج، وهو ما يمنح المؤسسة استقرارًا وظيفيًا على المستوى التشغيلي.
- **الاعتماد على اليد العاملة المحلية** :توظيف سكان المنطقة يساهم في تعزيز الروابط بين المؤسسة والمجتمع المحلي، مما يُكرّس نوعًا من الولاء الاجتماعي والاقتصادي للمؤسسة داخل محيطها.
- **المرونة في التسيير اليومي** :تتمتع المؤسسة بقدر من المرونة في إدارة عملياتها اليومية، وهو أمر إيجابي خاصة في المؤسسات الصغيرة، حيث يسمح بالتكيّف السريع مع التحديات التشغيلية دون الحاجة إلى إجراءات إدارية معقدة.

ثانيًا: التحديات المرتبطة بتحقيق التميز

ورغم ما سبق، تواجه المؤسسة عددًا من التحديات التي قد تُعيق تحقيق التميز المستدام، من أبرزها:

- **غياب نظام رسمي لتقييم الأداء** :لا تعتمد المؤسسة على آليات ممنهجة لتقييم أداء العمال أو فعالية العملية الإنتاجية، مما يصعّب عملية قياس مدى التقدم في تحقيق الأهداف ويؤثر سلبًا على اتخاذ قرارات مبنية على مؤشرات دقيقة.
- **ضعف ثقافة التحسين المستمر** :لا يوجد توجه مؤسسي واضح نحو ترسيخ ثقافة التحسين المستمر أو الاستثمار في التكوين الداخلي للموارد البشرية، وهو ما يجعل الأداء مرتبطًا بشكل أساسي بخبرة الأفراد بدلًا من أن يكون ناتجًا عن استراتيجية مؤسساتية واضحة.
- **قصور في مراقبة الجودة** :تفتقر المؤسسة إلى آليات دقيقة لمراقبة الجودة، الأمر الذي قد يؤثر على تنافسية المنتج خاصة إذا توسعت المؤسسة إلى أسواق جديدة أكثر تطلبًا من حيث المعايير.

- **محدودية استخدام التكنولوجيا في التسيير** :لا تعتمد المؤسسة على أدوات رقمية حديثة أو برمجيات متقدمة في تسيير شؤونها المحاسبية أو الإدارية، ما يحد من فعالية العمليات ويُقلل من فرص تحسين الأداء عبر المعالجة الرقمية للمعلومات.

المطلب الثاني: اقسام المؤسسة

تتبنّى شركة باب أوار هيكلًا تنظيميًا بسيطًا وعمليًا يتماشى مع حجمها كمؤسسة صغيرة، ويهدف إلى ضمان سير العمليات الإنتاجية والإدارية بكفاءة. يتكون هذا الهيكل من أربعة أقسام رئيسية، كما يلي:

الإدارة:

يتم فيها المهام الإدارية والمالية، مثل الفواتير، تسيير الموارد، ومتابعة الحسابات.

قسم النقل:

نقل القمح الصلب من التعاونية المحلية، وكذا توزيع المنتجات النهائية (السميد والنخالة) إلى نقاط البيع.

قسم الحراسة:

تأمين محيط المؤسسة خلال فترات العمل والتوقف، وضمان حماية الممتلكات.

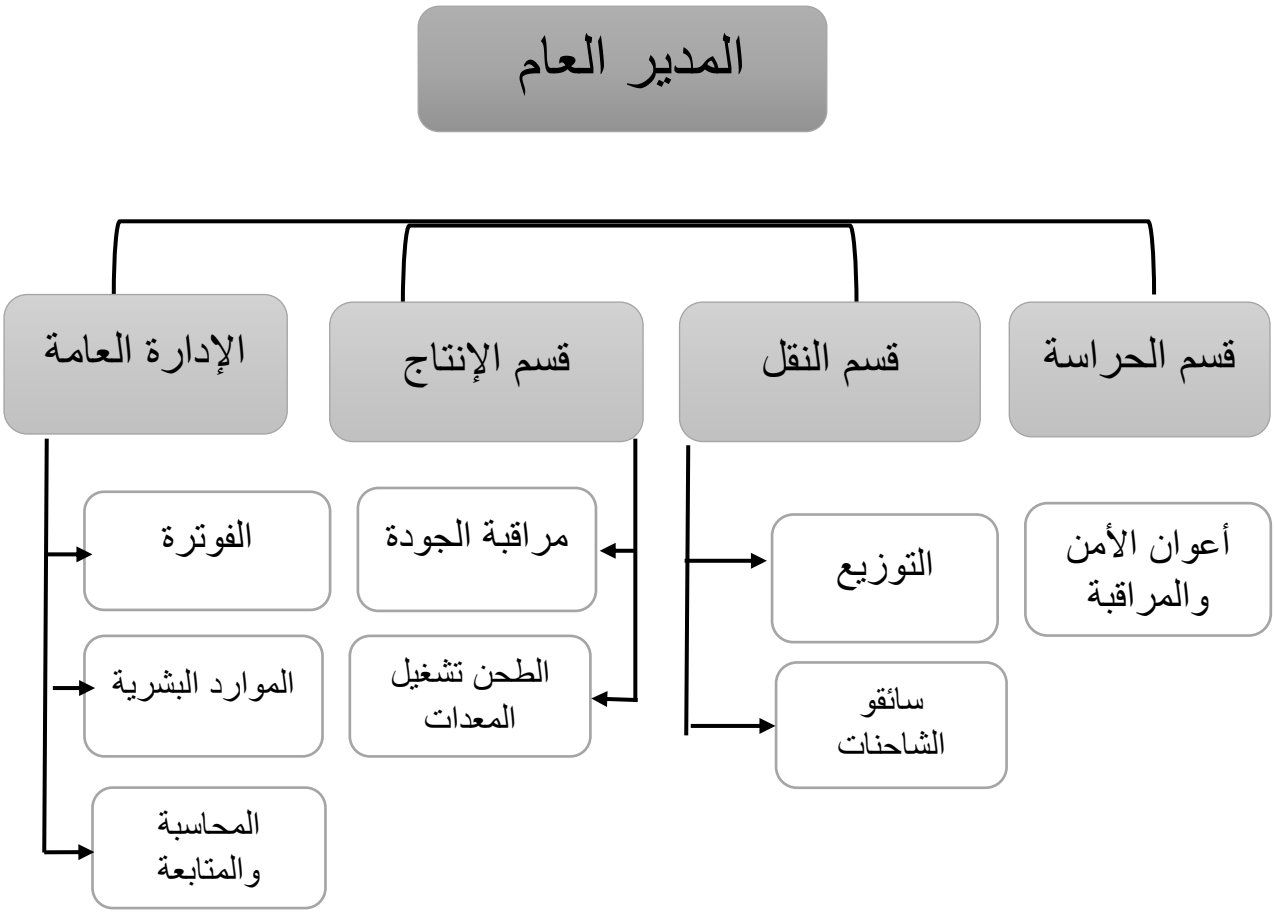
قسم الإنتاج:

يضم عمال يدويين يشرفون على تشغيل معدات الطحن، مراقبة مراحل التحويل، وضمان جودة المنتجات النهائية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة

تحتوي مطاحن حمداوي مبروك –باب أوار – المتواجدة ببلدية بابار في ولاية خنشلة على هيكل تنظيمي التالي:

الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي لمطاحن حمداوي مبروك



المصدر: وثائق المؤسسة

المبحث الثاني: الطريقة والأدوات

اختيار مجتمع وعينة الدراسة، وكذلك تحديد المتغيرات وقياسها وطريقة جمعها كما يتم تلخيص المعطيات المجمعة.

المطلب الأول: طريقة الدراسة

أولا: منهج الدراسة

لقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تناول مختلف المفاهيم المتعلقة بإدارة المشاريع الاستثمارية من خلال مراجعة الأدبيات السابقة، ثم إسقاط هذه المفاهيم على المؤسسة محل الدراسة. كما تم توظيف أسلوب دراسة الحالة.

وفي الجانب التطبيقي، تم استخدام أداة البحث:

- **الاستبيانة** :تم تصميم استبيان موجه إلى العاملين بمطاحن حمداوي مبروك من أجل الكشف عن دور الأداء والتميز في إدارة المشاريع الاستثمارية.

ولتحليل البيانات، تم اعتماد الأساليب الإحصائية المناسبة لتفسير نتائج الاستبيان.

وبناءً على هذه المنهجية، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي تسهم في الإجابة على إشكالية الدراسة، والمتمثلة في:

ما هو دور الأداء والتميز في إدارة المشاريع الاستثمارية دراسة حالة مطاحن حمداوي مبروك – باب أوار – بلدية بابار ولاية خنشلة؟

ثانيا: عينة الدراسة

يمثل مجتمع الدراسة في هذا البحث العاملين بمطاحن حمداوي مبروك باب أوار بلدية بابار ولاية خنشلة، وذلك بهدف دراسة دور الأداء والتميز في إدارة المشاريع الاستثمارية.

تم جمع البيانات باستخدام أداة الاستبانة وفيما يلي الجدول يوضح عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة.

الجدول رقم (10): عدد الاستبيانات

البيان	موظفي المؤسسة	النسبة
الاستبيانات الموزعة	**40**	**100%**
الاستبيانات المسترجعة	**37**	**92.5%**

المصدر: من اعداد الطالب

ثالثا: تحديد متغيرات الدراسة وطرق قياسها

تم تحديد متغيرات الدراسة من خلال المفاهيم الخاصة بالأداء والتميز وأثرها على إدارة المشاريع الاستثمارية، وذلك كما يلي:

الكلمة المفتاحية هنا هي "دور"، وهي تدل أن الأداء والتميّز هما العوامل المؤثرة، أما "إدارة المشاريع الاستثمارية" فهي المجال الذي يظهر فيه هذا التأثير.

إذن من حيث تحليل المتغيرات:

- **الأداء والتميّز** :هما المتغيران المستقلان (les variables indépendantes) لأننا ندرس تأثيرهما.
- **إدارة المشاريع الاستثمارية** :هي المتغير التابع(la variable dépendante) ، لأنها تتأثر بهاذين العاملين.

تم قياس متغير "الأداء والتميّز" في هذه الدراسة كمفهوم مركب يشمل الأبعاد العامة المرتبطة بمستوى الأداء المؤسسي ودرجة التميز في تقديم الخدمات، وذلك من خلال بناء مقياس موحّد تضمن مجموعة من العبارات التي تعكس هذا المفهوم بشكل كلي. وبناءً عليه، تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد لدراسة أثر هذين المتغيرين المستقلين على "إدارة المشاريع الاستثمارية" كمتغير تابع.

وقد تم قياس هذا المتغير باستخدام الاستبيان الموجه للعاملين في مطاحن حمداوي مبروك، حيث تم جمع البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS V26 لاستخلاص النتائج الإحصائية وتفسير العلاقة بين المتغيرين.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

أولا: الأدوات المستخدمة في الدراسة

بعد الحصول على وثيقة تسهيل المهمة الموضحة في الملحق رقم (01) سهلت في البحث عن البيانات المتواجدة في مطاحن حمداوي مبروك المهمة لإكمال الدراسة، تم الاعتماد في التحليل على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS -Statistique Package for Social Sciences) وهو من الأنظمة المتقدمة التي تُستخدم في إدارة البيانات وتحليلها في مجالات متعددة. [1]

الاستبيان: لغرض الحصول على البيانات والمعلومات واختبار الفرضيات التي تم طرحها للقيام بهاته الدراسة تم الاستعانة بإعداد وتصميم استبيان كأداة لجمع تلك البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة.

حيث تم تقسيم الاستبيان الى قسمين رئيسيين كالتالي:

- **القسم الأول:** يحتوي على البيانات الشخصية الخاصة بالمستجوبين وهي: العمر، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.
- **القسم الثاني:** يتمثل في الأسئلة الخاصة بالمتغيرين المقسم بدوره الى ثلاث محاور تناولت كل منها إدارة المشاريع الاستثمارية، الأداء، التميز على الترتيب.

تم الاعتماد على سلم ليكرت الخماسي للحصول على بيانات أكثر دقة، حيث قدمت الدرجة والتقيين كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (11): درجات الموافقة لسلم ليكرت الخماسي

	1	2	3	4	5
درجة الموافقة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة

1 د. جبريل صلاح رامي. تحليل البيانات خطوة بخطوة في spss، دار الكتب الوطنية. ال ط1: بنغازي –ليبيا 2020.ص 8.

المتوسط المرجح	من 1 الى 1.80	من 1.81 الى 2.60	من 2.61 الى 3.40	من 3.41 الى 4.20	من 4.21 الى 5

المصدر: من اعداد الطالب

من خلال الجدول رقم (11): المتوسط الحسابي الأقل من (1.80) يقابل درجة موافق بشدة على العبارة، المتوسط الحسابي بين (1.80) إلى (2.59) يدل على درجة موافق، وبالنسبة للمتوسط بين (2.60) إلى (3.49) يدل على درجة محايد، والمتوسط بين (3.41) إلى (4.19) يدل على درجة غير موافق، وأخيرا المتوسط الحسابي بين (4.20) إلى (5) فهو يدل على درجة غير موافق بشدة.

تحديد طول الفئة باستخدام المدى:

تحديد طول الفئة باستخدام المدى حيث: 1-_5 /5 =0،8 بحيث نتحصل على المجالات التالية:

الجدول رقم (12): مجالات المتوسط الحسابي وفق مقياس ليكارت الخماسي

مجال المتوسط الحسابي	مقياس ليكرت	درجة الموافقة
من 01 إلى 1.80 درجة	موافق بشدة	درجة مرتفعة جدا
من 1.81 الى 2.60 درجة	غير موافق	درجة مرتفعة
من 2.61 الى 3.40 درجة	غير محايد	متوسطة
من 3.41 الى 4.20 درجة	موافق	درجة منخفضة
من 4.21 الى 5 درجة	غير موافق بشدة	درجة منخفضة جدا

المصدر: من إعداد الطالب

ثانيا: صدق الأداة

"من أجل التحقق من صدق أداة الدراسة، تم عرضها على الأستاذ المشرف، حيث أُخذت ملاحظاته بعين الاعتبار، وتمت إعادة صياغة بعض الفقرات وإدخال التعديلات اللازمة، بما يضمن التناسق والوضوح في محتوى الاستبيان، وذلك كما هو موضح في الملحق رقم (02)".

الجدول رقم (13): نتائج اختبار معامل الفا كرونباخ

	عدد فقرات الاستبيان	قيمة معامل الفا كرونباخ
المحور الأول	12	77.9
المحور الثاني	10	62.4
المحور الثالث	10	68.7
الاستبيان ككل	32	85.1

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (13) الخاص بمقياس صدق وثبات أداة الدراسة لأفراد العينة المدروسة حيث كانت النتائج كالتالي: 77.9٪ بالنسبة لمحور إدارة المشاريع الاستثمارية، نسبة 62.4٪ بالنسبة لمحور الأداء، ونسبة 68.7٪ بالنسبة لمحور التميز، والنسبة الكلية هي 85.1 ٪، والملاحظ على النتائج انها أكبر من النسبة المقبولة وهي 60 ٪، مما يدل على ان الاستمارة تتمتع بدرج عالية من الثبات.

1- **الصدق:** يقصد بـ صدق أداة الدراسة مدى قدرة عبارات الاستبيان على قياس ما صممت لأجله. وقد تم التأكد من صدق الاستبيان من خلال الاعتماد على الصدق الظاهري، إضافة إلى التحقق من صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان:

1.2. **صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان:** يقصد بـ صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان مدى اتساق فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه، بحيث تقيس كل عبارة ما وُضعت لقياسه دون أن تقيس شيئًا آخر. وبناءً على ذلك، قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة.

1.2.1. الاتساق الداخلي لمحور إدارة المشاريع الاستثمارية

الجدول رقم (14): الاتساق الداخلي لمحور إدارة المشاريع الاستثمارية

اسم المحور	الفقرة	معامل الارتباط	طبيعة الارتباط	مستوى الدلالة	النتيجة
إدارة المشاريع الاستثمارية	01	0.428	متوسطة	0.080	غير دال احصائيا
	02	0.424	متوسطة	0.090	غير دال احصائيا
	03	0.559	متوسطة	0.000	دال احصائيا
	04	0.473	متوسطة	0.030	دال احصائيا
	05	0.491	متوسطة	0.020	دال احصائيا
	06	0.552	متوسطة	0.000	دال احصائيا
	07	0.649	قوية	0.000	دال احصائيا
	08	0.787	قوية	0.000	دال احصائيا
	09	0.615	قوية	0.000	دال احصائيا
	10	0.643	قوية	0.000	دال احصائيا
	11	0.705	قوية	0.000	دال احصائيا
	12	0.585	متوسطة	0.000	دال احصائيا

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (14) أظهرت نتاج التحليل الاحصائي أن الفقرتين (01) و(02) لم تكونا دالتين إحصائيا عند مستوى دلالة، مما يشير الى عدم وجود علاقة معنوية بين مضمونها ومحور الدراسة، وبالتالي تم استبعادهما من التحليل التفسيري. كما يبرز لنا أن جميع معاملات الارتباط الخاصة بهذا المحور وبعد استبعاد الفقرتين دال إحصائيا عند مستوى (0.08) ومستوى (0.09) ومستوى (0.00) ومستوى (0.02) ومستوى (0.03) حيث أن كل قيم معاملات الارتباط لهذه الفقرات والمحور الذي تنتمي إليه موجبة أي علاقة طردية، حيث بلغت في أدناها (0.483) في الفقرة رقم

(04)، وبلغت في أعلاها (0.787) في الفقرة (08)، وهي قيم مرتفعة تدل على وجود اتساق داخلي لفقرات المحور الأول مع الدرجة الكلية له، وهذا ما يبرهن صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول.

1.2.2. الاتساق الداخلي لمحور الأداء.

الجدول رقم (15): الاتساق الداخلي لمحور الأداء.

اسم المحور	الفقرة	معامل الارتباط	طبيعة الارتباط	مستوى الدلالة	النتيجة
الأداء	01	0.641	قوي	0.000	دال احصائيا
	02	0.656	قوي	0.000	دال احصائيا
	03	0.491	متوسط	0.002	دال احصائيا
	04	0.580	قوي نسبيا	0.000	دال احصائيا
	05	0.594	قوي نسبيا	0.000	دال احصائيا
	06	0.573	قوي نسبيا	0.000	دال احصائيا

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (15) "يُلاحظ من خلال نتائج معامل بيرسون أن جميع فقرات محور الأداء ترتبط طرديًا مع الدرجة الكلية للمحور، وهو ما يدل على وجود اتساق داخلي جيد بين الفقرات. حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.491) في الفقرة (03) التي تُمثل ارتباطًا متوسطًا، و(0.656) في الفقرة (02) التي تعبر عن ارتباط قوي. كما أن جميع هذه الارتباطات دالة إحصائيًا عند مستويات دلالة أقل من 0.05، مما يعزز من صدق البناء الداخلي للمحور، ويؤكد جودة صياغة فقراته وانسجامها في قياس مفهوم الأداء داخل المؤسسة".

1.2.3. الاتساق الداخلي لمحور التميز

الجدول رقم (16): الاتساق الداخلي لمحور التميز

اسم المحور	الفقرة	معامل الارتباط	طبيعة الارتباط	مستوى الدلالة	النتيجة
	01	0.585	قوي نسبيا	0.000	دال احصائيا
	02	0.614	قوي	0.000	دال احصائيا

التميز	03	0.614	قوي	0.000	دال احصائيا
	04	0.724	قوي جدا	0.000	دال احصائيا
	05	0.627	قوي	0.000	دال احصائيا
	06	0.598	قوي نسبيا	0.000	دال احصائيا

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (16) يبرز لنا أن جميع معاملات الارتباط الخاصة بهذا المحور دالة إحصائيًا عند مستوى (0.000)، حيث أن كل قيم معاملات الارتباط بين فقرات محور التميز والدرجة الكلية له كانت موجبة، ما يعني وجود علاقة طردية. بلغت أدنى قيمة لمعامل الارتباط (0.585) في الفقرة رقم (01)، وأعلى قيمة (0.724) في الفقرة رقم (04)، وهي قيم مرتفعة تعكس وجود اتساق داخلي جيد لفقرات هذا المحور، مما يؤكد صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث (التميّز).

ثالثا: معالجة متغيرات الدراسة

لقد تم الاعتماد في التحليل على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS -Statistique Package for Social Sciences)، وهو من الأنظمة المتقدمة التي تُستخدم في إدارة البيانات وتحليلها في مجالات متعددة. من بين التطبيقات الإحصائية التي استُخدمت:[1]

1 **-أدوات الإحصاء الوصفي**: تم استخدامها بغرض معرفة الخصائص الديمغرافية للعينة، وتحديد مدى تباين استجابات أفراد العينة اتجاه الاستبيان مع عرضها وتصنيفها، وتتمثل هذه الأدوات فيما يلي:

- الوسط الحسابي (mean): من أجل وضع متغيرات الدراسة، ومعرفة إجابات العينة حول الاستبيان.
- الانحراف المعياري (standard déviation): لقياس مدى انحراف وتشتت استجابات العينة لكل فقرة ولكل محور عن الوسط الحسابي، فكلما اقتربت قيمة الانحراف المعياري من (0) قل تركيز الإجابات وتشتتها، وبالتالي في حالة تساوي متوسطي عبارتين، فإننا نصنف الفقرة ذات الانحراف المعياري الأقل قبل الفقرة ذات الانحراف المعياري الأكبر.
- التكرارات والنسب المئوية بغرض وصف الخصائص التي تتميز بها العينة وإجاباتهم المتعلقة بالاستبيان.

1-د. جبريل صلاح رامي. **تحليل البيانات خطوة بخطوة في spss**، دار الكتب الوطنية. ال ط1، بنغازي –ليبيا 2020.ص 8.

2-**الأدوات الاستدلالية:** يساهم الإحصاء الاستدلالي في معرفة خصائص مجتمع الدراسة من خلال خصائص العينة المأخوذة منه، كذلك توضيح العلاقات التي تربط بين المتغيرات وبعضها البعض، وتتمثل هذه المقاييس في:

- معامل ارتباط بيرسون من أجل قياس قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة ومدى ارتباطها ببعضها البعض، وأيضا لإيجاد الاتساق الداخلي للاستبيان.
- معامل ألفا -كرونباخ لمعرفة مدى صدق وثبات الاستبيان.
- الانحدار المتعدد من أجل اختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الثالث: تحليل النتائج ومناقشتها.

سيعرض هذا المطلب نتائج التحليل الإحصائي للإجابات المتحصل عليها من العينة بواسطة الاستبيان، وذلك عن طريق عرض مؤشرات إحصائية لإجابات العينة والمتمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات الاستبيان، وتم اختبار فرضيات الدراسة وكما سيتم فيه مناقشة نتائج هذه الدراسة.

المطلب الأول: عرض نتائج القسم الأول من الاستبيان

1. الخصائص الديموغرافية لمفردات عينة البحث

الجدول رقم (17): وصف الخصائص الديموغرافية لمفردات عينة البحث

	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
العمر	من 19 إلى 30 سنة	8	21.6%
	من 30 الى 40 سنة	14	37.8%
	أكبر من 40 سنة	15	40.5%
	المجموع	37	%100
المؤهل العلمي	تقني سامي	1	2.7%
	بكالوريا	6	16.2%
	ليسانس	9	24.3%
	ماستر	6	16.2%
	مؤهل آخر	15	40.5%
	المجموع	37	%100
الخبرة	أقل من سنة	5	13.5%
	من سنة الى 3 سنوات	9	24.3%
	من 3 الى 5سنوات	8	21.6%

	أكثر من 5سنوات	15	40.5%
	المجموع	37	%100

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

تتكون العينة من موظفين مطاحن حمداوي مبروك بلدية بابار بولاية خنشلة والمقدر عددهم ب 37 مستجوب، حيث تم ادراج مجموعة من البيانات الشخصية لهم في استمارة الاستبيان والمتمثلة في: العمر، المؤهل العلمي والخبرة، كما هو موضح في الجدول رقم (17).

2. عرض التكرارات الموجودة في الجدول أعلاه في شكل دوائر نسبية:

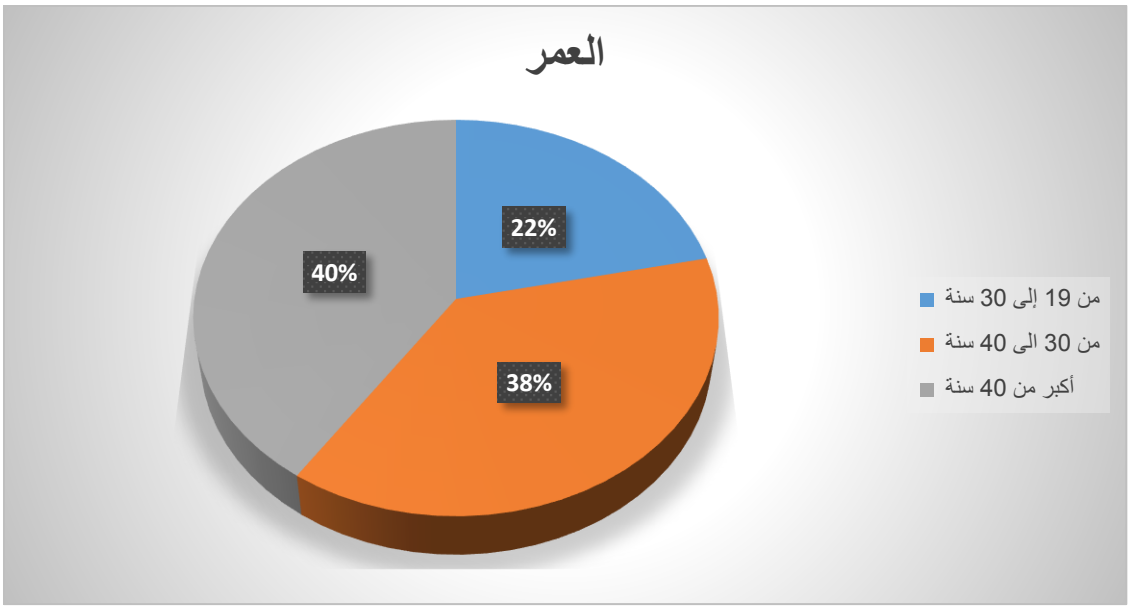
2.1. العمر:

يُبيّن الجدول توزيع أعمار الموظفين المستجوبين داخل مؤسسة باب أوار، حيث تَبيّن أن الفئة العمرية أكبر من 40 سنة تُشكّل النسبة الأكبر بواقع 40.5%، تليها الفئة المتراوحة أعمارها بين 30 و40 سنة بنسبة 37.8%، في حين تمثل الفئة العمرية من 19 إلى 30 سنة أقل نسبة وهي 21.6%.

تعكس هذه النتائج هيمنة فئة الكهول داخل المؤسسة، ما يشير إلى اعتمادها على موارد بشرية ذات خبرة وسنوات عمل معتبرة. ويُفسَّر هذا التوجه بالارتباط الوثيق بين عامل السن وبين النضج المهني والقدرة على التعامل مع متطلبات العمل في بيئة إنتاجية. من جهة أخرى، يُلاحظ ضعف تمثيل فئة الشباب، وهو ما قد يُعزى إلى قلة الخبرة أو عدم توفر المهارات المطلوبة، أو إلى ضعف استقطاب هذه الفئة في المؤسسة.

وتدل هذه المؤشرات على أن إدارة المشاريع الاستثمارية تتطلب مستوى من الوعي والنضج المهني، مما يعزز فرص الأداء الفعّال ويساهم في تحقيق التميز التنظيمي داخل المؤسسة.

الشكل رقم (03): توزيع افراد العينة حسب العمر



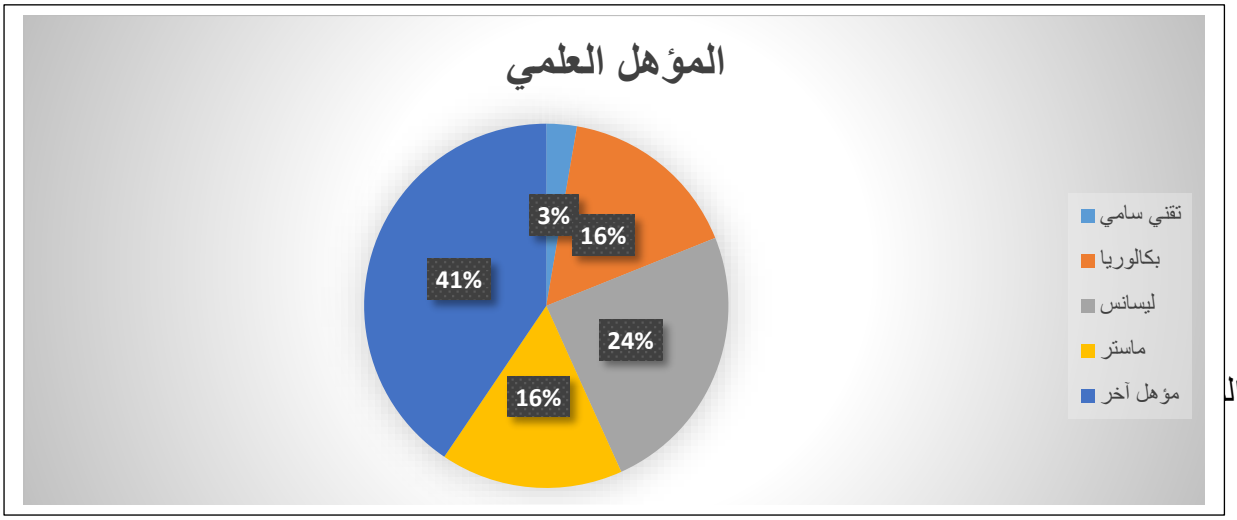
المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

2.2. المؤهل العلمي:

يُظهر التوزيع حسب المؤهل العلمي أن فئة الموظفين الحاصلين على "مؤهل آخر" تمثل النسبة الأكبر داخل المؤسسة، حيث بلغت 40.5% من مجموع المستجوبين، تليها فئة الحاصلين على شهادة الليسانس بنسبة 24.3%، ثم فئتا البكالوريا والماستر اللتان تساويتا في النسبة وبلغت كل منهما 16.2%. أما الفئة الأقل تمثيلًا فهي التقني السامي بنسبة لا تتجاوز 2.7% فقط.

تعكس هذه النتائج اعتماد المؤسسة بدرجة أكبر على اليد العاملة التي تمتلك تأهيلًا مغايرًا للشهادات الأكاديمية التقليدية، وهو ما قد يشمل شهادات تكوين مهني أو خبرات عملية معتمدة. في المقابل، يشير الحضور الملحوظ لحاملي شهادة الليسانس إلى وجود نواة من الموارد البشرية ذات تكوين جامعي، ما يعزز التنوع المعرفي داخل المؤسسة. ويمكن القول إن هذا التنوع في المستويات التعليمية يُتيح تداخُلًا في وجهات النظر والمهارات، لكنه قد يشكل في الوقت ذاته تحديًا في توحيد طرق التفكير وأساليب العمل، خاصة في غياب استراتيجية واضحة للتكوين والتطوير المهني المستمر.

الشكل رقم (04): توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي



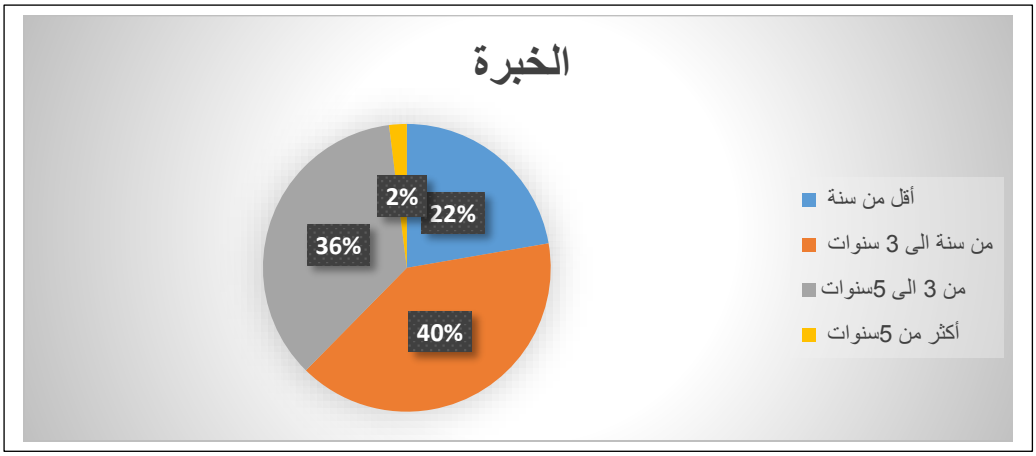
المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

2.3. الخبرة:

يُوضح التوزيع حسب سنوات الخبرة أن أغلبية الموظفين المستجوبين لديهم أكثر من خمس سنوات من العمل داخل المؤسسة، بنسبة بلغت 40.5%، تليها الفئة التي تتراوح خبرتها بين سنة و3 سنوات بنسبة 24.3%، ثم فئة من 3 إلى 5 سنوات بنسبة 21.6%، بينما شكّلت فئة ذوي الخبرة أقل من سنة النسبة الأدنى، بـ 13.5% فقط.

تشير هذه المعطيات إلى أن المؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة على عمال ذوي خبرة طويلة، ما يعكس نوعًا من الاستقرار الوظيفي والاحتفاظ بالكفاءات داخل بيئة العمل. ويمكن اعتبار هذه النتائج مؤشرًا إيجابيًا يدل على وجود جوّ من الرضا الوظيفي والثقة المتبادلة بين الإدارة والعمال، كما يعزّز فرص تحسين الأداء التنظيمي نظرًا لتراكم الخبرات. من جهة أخرى، فإن نسبة العمال الجدد المحدودة تُبرز حاجة المؤسسة إلى مزيد من الجهود في استقطاب الكفاءات الشابة وضمان انتقال سلس للمعرفة، خصوصًا إذا سعت إلى تبنّي مفاهيم الجودة والتميّز المؤسسي على المدى الطويل.

الشكل رقم (05): توزيع افراد العينة حسب الخبرة



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

المطلب الثاني: التحليل الوصفي للإجابات افراد العينة

تم وصف دور الأداء والتميز في إدارة المشاريع الاستثمارية وذلك عن طريق وصف إجابات العينة:

1. وصف إجابات الأفراد على المحور الأول: إدارة المشاريع الاستثمارية:

لمعرفة دور الأداء والتميز في إدارة المشاريع الاستثمارية في مؤسسة حمداوي مبروك تم صياغة 12 عبارات لتمثيل المحور الأول، وتمت عملية حساب الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية لكل فقرة في هذا محور، وللمحور ككل، والجدول التالي يوضح المؤشرات الإحصائية الخاصة بهذا المحور:

الجدول رقم (18): وصف إجابات افراد العينة على عبارات محور إدارة المشاريع الاستثمارية

رقم الفقرة	التكرارات النسبية	الاجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
	النسبة	24.32	56.8	10.8	5.4	2.7			
01	التكرار	09	17	08	02	01	2.16	0.958	مرتفع (درجة موافقة)
	النسبة	24.3	45.9	21.6	5.4	2.7			
	التكرار	10	06	16	03	02	2.49	1.146	

02	النسبة	27	16.2	43.2	8.1	5.4			مرتفع (درجة موافقة)
03	التكرار	08	09	14	03	03	2.57	1.168	متوسط (محايد)
	النسبة	21.6	24.3	37.8	8.1	8.1			
04	التكرار	14	11	08	02	02	2.11	1.149	مرتفع (درجة موافقة)
	النسبة	37.8	29.7	21.62	5.4	5.9			
05	التكرار	14	08	10	04	01	2.19	1.151	مرتفع (درجة موافقة)
	النسبة	37.8	21.6	27	10.81	2.7			
06	التكرار	11	18	04	01	03	2.11	1.125	مرتفع (درجة موافقة)
	النسبة	29.72	48.6	10.8	2.7	8.10			
07	التكرار	11	16	03	04	03	2.24	1.234	مرتفع (درجة موافقة)
	النسبة	29.7	43.2	8.1	10.8	8.10			
08	التكرار	11	16	06	03	01	2.11	1.022	مرتفع (درجة موافقة)

	النسبة	29.7	43.2	16.2	8.1	2.7			
09	التكرار	13	10	09	05	00	2.16	1.068	مرتفع (درجة موافقة)
	النسبة	35.1	27	24.3	13.5	00			
10	التكرار	09	15	6	02	05	2.43	1.303	مرتفع (درجة موافقة)
	النسبة	24.3	40.5	16.2	5.4	13.5			
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور إدارة المشاريع الاستثمارية							2.2568	0.69863	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

يشير الجدول رقم (18) إلى إجابات العينة عن عبارات المحور الأول المتمثل في إدارة المشاريع الاستثمارية؛ قدرت قيمة المتوسط الحسابي لهذا المحور (2.2568) بنسبة انحراف معياري (0.69863) على مقياس ليكرت الخماسي، ويدل هذا المتوسط الحسابي المتحصل عليه في هذا المحور على مستوى مرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات المحور بين (2.11_2.49) حيث:

- العبارة 01: **تعتمد المؤسسة على خطة استراتيجية واضحة المعالم لتنفيذ مشاريعها الاستثمارية، بما يضمن توجيه الجهود نحو تحقيق نتائج ملموسة.** تشير قيمة المتوسط الحسابي (2.16) إلى أن مستوى موافقة العاملين يقع ضمن نطاق "الموافقة المعتدلة"، ما يدل على أن العاملين يرون وجود خطط استراتيجية في المؤسسة، غير أن فعاليتها أو وضوحها قد لا يكونان كافيين لتحقيق الأهداف المرجوة بالشكل المطلوب. أما قيمة الانحراف المعياري (0.958)، والتي تقع ضمن نطاق "التشتت الضعيف"، فتعكس وجود درجة جيدة من التجانس في آراء العاملين، مما يشير إلى تقارب في تقييمهم لمدى اعتماد المؤسسة على خطط استراتيجية واضحة في تنفيذ مشاريعها.
- العبارة 02: **يتم ضبط الأهداف الاستثمارية بدقة ووفق منهجية مدروسة قبل الانطلاق في تنفيذ أي مشروع، لضمان وضوح الرؤية وتوحيد الجهود.** تُظهر قيمة المتوسط الحسابي (2.49) أن استجابات العاملين تميل إلى الموافقة

المعتدلة، مما يعكس وجود توجه عام داخل المؤسسة نحو تحديد أهداف واضحة ومخطط لها، دون أن يبلغ هذا التوجه درجة عالية من الاتفاق. أما قيمة الانحراف المعياري (1.146)، التي تقع ضمن مستوى التشتت المتوسط، فتشير إلى وجود تباين نسبي في آراء العاملين، وهو ما يمكن تفسيره باختلاف تجاربهم أو درجة اطلاعهم على كيفية وضع الأهداف داخل المشاريع، مما يدل على تباين في درجة تطبيق المنهجية المتبعة أو وضوحها لدى جميع الموظفين.

- العبارة 03: **تُخضع المؤسسة مشاريعها لتحليل شامل للمخاطر المحتملة، مع اعتماد آليات استباقية للتخفيف من آثارها وضمان سير المشروع بمرونة.** تشير قيمة المتوسط الحسابي (2.57) إلى أن مستوى الموافقة من طرف العاملين يقع ضمن الفئة العليا من "الموافقة المعتدلة"، ما يدل على وجود نوع من القبول العام بأن المؤسسة تبذل جهودًا في هذا الجانب، غير أن تلك الجهود قد لا تكون مفعّلة بشكل كامل أو موحَّد في كل المشاريع. أما قيمة الانحراف المعياري (1.168)، التي تقع ضمن "التشتت المتوسط"، فتدل على تباين ملحوظ في الآراء، مما قد يُعزى إلى اختلاف في إدراك العاملين لمدى واقعية تطبيق آليات التخفيف من المخاطر، أو لتفاوت الخبرات والاطلاع المباشر على خطط إدارة المخاطر داخل المشاريع.
- العبارة 04: **تُوفر المؤسسة الموارد المالية والبشرية الضرورية، بما يتوافق مع متطلبات كل مشروع، لضمان تنفيذه ضمن المعايير المحددة،** تشير قيمة المتوسط الحسابي (2.11) إلى أن استجابات العاملين تندرج ضمن فئة "الموافقة المعتدلة"، ما يعكس وجود إدراك نسبي لتوفير المؤسسة للموارد اللازمة، مع احتمال وجود بعض التفاوت في درجة كفاية هذه الموارد أو توافقها التام مع متطلبات كل مشروع. أما قيمة الانحراف المعياري (1.149)، والتي تقع ضمن نطاق "التشتت المتوسط"، فتشير إلى تباين ملحوظ في آراء العاملين، ما قد يُعزى إلى اختلاف تجاربهم المباشرة مع تخصيص الموارد، أو إلى تفاوت في طبيعة المشاريع التي شاركوا فيها ومدى توفر الدعم المطلوب لها.
- العبارة 05: **تُعتمد آليات متابعة ومراقبة دورية لمراحل تقدم المشروع، ما يُمكّن من التقييم الفوري ومعالجة أي انحرافات عن الخطة الأصلية.** تشير قيمة المتوسط الحسابي (2.19) إلى أن درجة موافقة العاملين تقع ضمن فئة "الموافقة المعتدلة"، مما يدل على وجود تصور عام بأن المؤسسة تطبق آليات رقابية خلال تنفيذ المشاريع، غير أن هذا التصور لا يعكس اتفاقًا قويًا، مما قد يشير إلى تفاوت في انتظام أو فعالية هذه المتابعات. أما قيمة الانحراف المعياري (1.151)، والتي تندرج ضمن "التشتت المتوسط"، فتشير إلى تباين واضح في آراء العاملين حول مدى تطبيق المتابعة بشكل فعلي ومنهجي، ما قد يكون ناتجًا عن اختلاف تجاربهم المباشرة أو تفاوت في مستويات المتابعة بين المشاريع المختلفة.
- العبارة 06: **تحرص الإدارة على الالتزام الصارم بالجدول الزمني المحدد لكل مشروع، إدراكًا لأهمية الوقت في تحسين الكفاءة وتحقيق الأهداف.** تشير قيمة المتوسط الحسابي (2.11) إلى أن مستوى موافقة العاملين يقع

ضمن "الموافقة المعتدلة"، مما يدل على إدراكهم لأهمية الالتزام بالجدول الزمني، ولكن لا يتم تحقيق هذا الالتزام بشكل كامل أو موحد في جميع المشاريع. أما قيمة الانحراف المعياري (1.125)، التي تقع ضمن نطاق "التشتت المتوسط"، فتشير إلى وجود تباين في الآراء، مما يعكس أن بعض العاملين قد يعتقدون أن الالتزام بالجدول الزمني يتم تنفيذه بشكل جيد، في حين أن آخرين قد يرون أن هناك تحديات أو قصور في تحقيق هذه الأهداف بشكل دائم.

- العبارة 07: **تُنجز عمليات تقييم شاملة بعد انتهاء المشروع، لقياس مدى تحقق الأهداف وتحليل نقاط القوة والقصور لأغراض التحسين المستقبلي**. تشير قيمة المتوسط الحسابي (2.24) إلى أن مستوى موافقة العاملين يقع ضمن "الموافقة المعتدلة"، مما يعني أن غالبية المشاركين يعترفون بأهمية التقييم الشامل بعد انتهاء المشاريع، إلا أن هذا الاعتراف قد لا يكون قويًا بما يكفي ليعكس تنفيذًا فعليًا وموحدًا لهذه العمليات في جميع المشاريع. أما قيمة الانحراف المعياري (1.234)، التي تقع ضمن نطاق "التشتت المتوسط"، فتشير إلى وجود تفاوت في آراء العاملين حول مدى تطبيق هذه العمليات التقييمية، مما يعكس تباينًا في تجاربهم العملية واختلاف في مستويات التقييم التي قد تتم في المشاريع المختلفة.
- العبارة 08: **يشكّل وجود فريق عمل محترف، متكامل المهارات، ومتناسق في الأداء عاملًا رئيسيًا في تحقيق الأهداف الاستثمارية بكفاءة عالية**. يشير قيمة المتوسط الحسابي (2.11) إلى أن مستوى موافقة العاملين يقع ضمن "الموافقة المعتدلة"، مما يدل على أن العاملين يتفقون نسبيًا على أهمية وجود فريق عمل متكامل لتحقيق الأهداف، ولكن هذا الاتفاق لا يصل إلى درجة قوية من الموافقة، مما قد يشير إلى أن هناك مجالًا لتحسين فعالية الفريق أو تنسيق الأداء بين أفراده. أما قيمة الانحراف المعياري (1.022)، التي تقع ضمن نطاق "التشتت الضعيف"، فتدل على درجة من التجانس النسبي في آراء العاملين، مما يشير إلى أن هناك توافقًا عامًا حول أهمية الفريق المحترف في تحقيق الأهداف، ولكن مع بعض التباين في التجارب الشخصية أو رؤيتهم الفعلية لكيفية عمل الفريق.
- العبارة 09: **تتبنّى المؤسسة أساليب تواصل فعّالة بين مختلف مستويات المشروع لضمان التنسيق المستمر وتذليل العقبات التي قد تعيق التنفيذ**. تشير قيمة المتوسط الحسابي (2.16) إلى أن مستوى موافقة العاملين يقع ضمن "الموافقة المعتدلة"، مما يعكس توافقًا نسبيًا بين العاملين حول وجود أساليب تواصل فعّالة في المؤسسة، ولكن هذا التوافق ليس قويًا بما يكفي ليعكس تطبيقًا مثاليًا لهذه الأساليب في كل المشاريع. أما قيمة الانحراف المعياري (1.068)، التي تقع ضمن "التشتت المتوسط"، فتدل على وجود تفاوت في الآراء، ما يشير إلى أن بعض العاملين يرون أن أساليب التواصل فعّالة ومنتظمة، في حين أن آخرين قد يشعرون بوجود قصور في التنسيق أو في تدفق المعلومات بين مختلف مستويات المشروع.

- العبارة 10: **يُراعى في إدارة المشاريع الاستثمارية توافق المشروع مع التوجهات الاستراتيجية العامة للمؤسسة، بما يعزز من قدرتها التنافسية في السوق.** تشير قيمة المتوسط الحسابي (2.43) إلى أن مستوى موافقة العاملين يقع ضمن "الموافقة المعتدلة"، مما يشير إلى أن غالبية العاملين يعترفون بأهمية توافق المشاريع مع الاستراتيجيات العامة للمؤسسة، لكن هذا الاتفاق لا يصل إلى درجة عالية من الموافقة، مما قد يعني أن التطبيق الفعلي لهذا التوافق قد لا يكون دائمًا في جميع المشاريع. أما قيمة الانحراف المعياري (1.303)، التي تقع ضمن نطاق "التشتت المتوسط"، فتشير إلى تباين واضح في آراء العاملين حول مدى تطبيق هذا التوافق بشكل فعّال، مما يعكس اختلافًا في التجارب أو الإدراك لدى العاملين حول مدى تكامل المشاريع مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

2. وصف إجابات الأفراد على المحور الثاني: الأداء

لمعرفة دور الأداء والتميز في إدارة المشاريع الاستثمارية في مؤسسة حمداوي مبروك تم صياغة 06 عبارات لتمثيل المحور الثاني، وتمت عملية حساب الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية لكل عبارة في هذا محور، وللمحور ككل، والجدول التالي يوضح المؤشرات الإحصائية الخاصة بهذا المحور:

الجدول رقم (19): وصف إجابات افراد العينة على عبارات محور الأداء

رقم الفقرة	التكرارات النسبية	الاجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
01	التكرار	11	14	08	01	03	2.22	1.158	مرتفع (درجة موافقة)
	النسبة	29.72	37.83	21.62	2.7	8.10			
02	التكرار	06	15	10	05	01	2.46	1.016	مرتفع (درجة موافقة)
	النسبة	16.21	40.45	27.02	13.51	2.70			
03	التكرار	08	19	07	03	00	2.14	0.855	مرتفع (درجة موافقة)
	النسبة	21.62	51.4	18.91	8.1	00			

04	التكرار	09	10	09	05	04	2.59	1.301	متوسط (محايد)
	النسبة	24.32	27.02	24.32	13.51	10.81			
05	التكرار	07	17	09	02	02	2.32	1.029	مرتفع (درجة موافقة)
	النسبة	18.9	45.9	24.3	5.4	5.4			
06	التكرار	12	12	08	04	01	2.16	0.928	مرتفع (درجة موافقة)
	النسبة	32.43	32.43	21.6	10.8	2.70			
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الأداء							2.3153	0.623	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

يشير الجدول رقم (19) إلى إجابات العينة عن عبارات المحور الثاني المتمثل في الأداء والتميز؛ قدرت قيمة المتوسط الحسابي لهذا المحور (2.315) بنسبة انحراف معياري (0.623) على مقياس ليكرت الخماسي، ويدل هذا المتوسط الحسابي المتحصل عليه في هذا المحور على مستوى مرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات المحور بين (2.14_2.81) حيث:

- العبارة 01: **يُظهر العاملون مستوى عالٍ من الكفاءة في أداء مهامهم، مما يعكس التزامًا واضحًا بالجودة والاحترافية داخل بيئة العمل.** تشير قيمة المتوسط الحسابي (2.22) إلى أن مستوى موافقة العاملين يقع ضمن "الموافقة المعتدلة"، مما يعني أن هناك اعترافًا عامًا بوجود كفاءة في الأداء والتزام بالجودة، ولكن هذا الاعتراف لا يصل إلى درجة قوية من الموافقة، مما قد يشير إلى وجود بعض الفجوات في التطبيق الفعلي أو تفاوت في مستوى الكفاءة بين الأفراد أو الفرق المختلفة. أما قيمة الانحراف المعياري (1.158)، التي تقع ضمن نطاق "التشتت المتوسط"، فتدل على تباين في الآراء حول مستوى الكفاءة والالتزام بالجودة، مما يعكس اختلافًا في التجارب الشخصية للعاملين أو تفاوت في إدراكهم لكفاءة الأداء داخل بيئة العمل.
- العبارة 02: **تعمل المؤسسة على تعزيز روح المبادرة لدى الأفراد من خلال تشجيعهم على تقديم أفكار مبتكرة تسهم في تحسين الأداء العام.** تشير قيمة المتوسط الحسابي (2.16) إلى أن مستوى موافقة العاملين يقع ضمن "الموافقة المعتدلة"، مما يعني أن هناك درجة من الاعتراف بأن المؤسسة تشجع على روح المبادرة وتدعم الأفكار المبتكرة،

لكن هذا الاعتراف ليس قويًا بما يكفي ليعكس تطبيقًا شاملًا أو مستمرًا لهذا التوجه في كل الحالات. أما قيمة الانحراف المعياري (1.016)، التي تقع ضمن "التشتت المتوسط"، فتشير إلى تباين في الآراء حول مدى فعالية هذه المبادرات داخل المؤسسة، مما يعكس اختلافًا في التجارب أو تصورات العاملين حول كيفية تشجيع الأفكار المبتكرة وأثرها على تحسين الأداء العام.

- العبارة 03: **تركّز الإدارة على تحقيق التميز من خلال تقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية تستجيب لتطلعات العملاء والسوق**. تشير قيمة المتوسط الحسابي (2.14) إلى أن مستوى موافقة العاملين يقع ضمن "الموافقة المعتدلة"، مما يعكس وجود إدراك عام بأهمية تحقيق التميز من خلال تقديم خدمات ومنتجات عالية الجودة، لكن هذا الاعتراف لا يصل إلى درجة قوية من الموافقة، مما قد يشير إلى أن التطبيق الفعلي لهذا التوجه قد لا يكون مثاليًا أو موحدًا عبر جميع الجوانب أو المشاريع. أما قيمة الانحراف المعياري (0.855)، التي تقع ضمن نطاق "التشتت الضعيف"، فتدل على وجود تجانس نسبي في آراء العاملين حول هذه الجهود، مما يشير إلى توافق كبير في التصور حول أهمية الجودة والتميز، لكن مع احتمال وجود بعض التباين في التجربة الشخصية لكل فرد أو مستوى التميز الذي يتم تحقيقه.
- العبارة 04: **تعتمد المؤسسة على منظومة مؤشرات دقيقة وموضوعية لتقييم أداء العاملين، بما يُتيح تشخيص الفجوات وتعزيز نقاط القوة**. تشير قيمة المتوسط الحسابي (2.59) إلى أن مستوى موافقة العاملين يقع ضمن "الموافقة المعتدلة" إلى "الموافقة القوية"، مما يشير إلى أن غالبية المشاركين يعترفون بوجود نظام تقييم فعّال وموضوعي للأداء. ورغم ذلك، فإن هذا التصنيف لا يعكس اتفاقًا تامًا أو قويًا من جميع العاملين على فعالية هذه المنظومة، مما يعني أن هناك احتمالية لوجود بعض الثغرات في التطبيق أو في تجربة العاملين مع النظام. أما قيمة الانحراف المعياري (1.301)، التي تقع ضمن "التشتت المتوسط"، فتدل على وجود تباين في الآراء حول فعالية نظام التقييم، مما يشير إلى أن بعض العاملين قد يرون النظام فعالًا ويؤدي إلى تحسين الأداء، في حين أن آخرين قد يشعرون أن هناك فجوات أو قصور في هذا التقييم.
- العبارة 05: **تحرص الإدارة على تكريم وتحفيز الموارد البشرية التي تُظهر أداءً متميزًا، مما يُسهم في ترسيخ ثقافة التميّز والتحفيز الذاتي**. تشير قيمة المتوسط الحسابي (2.22) إلى أن مستوى موافقة العاملين يقع ضمن "الموافقة المعتدلة"، مما يعني أن هناك اعترافًا من قبل المشاركين بأهمية التكريم والتحفيز للأداء المتميز، لكن هذا الاعتراف قد لا يكون قويًا بما يكفي ليعكس تطبيقًا فعليًا شاملًا أو مستمرًا لهذا التوجه في جميع الحالات. أما قيمة الانحراف المعياري (1.029)، التي تقع ضمن "التشتت المتوسط"، فتدل على وجود تفاوت في الآراء حول مدى فعالية التحفيز والتكريم المقدم، مما يشير إلى أن بعض العاملين يرون أن هذه الممارسات تؤدي إلى تعزيز ثقافة التميز والتحفيز الذاتي، بينما قد يشعر آخرون بوجود قصور أو نقص في تطبيق هذه السياسات بشكل موحد.

- العبارة 06: **تسعى المؤسسة إلى الاستثمار في تطوير مهارات وقدرات موظفيها عبر برامج تدريبية مستمرة تتماشى مع متطلبات العصر**. تشير قيمة المتوسط الحسابي (2.11) إلى أن مستوى موافقة العاملين يقع ضمن "الموافقة المعتدلة"، مما يعني أن هناك اعترافًا عامًّا بوجود برامج تدريبية تهدف إلى تطوير المهارات، ولكن هذا الاعتراف لا يصل إلى درجة قوية من الموافقة. قد يُشير هذا إلى أن تطبيق هذه البرامج التدريبية قد لا يكون كافيًا أو فعّالًا بشكل منتظم. أما قيمة الانحراف المعياري (1.101)، التي تقع ضمن "التشتت المتوسط"، فتدل على وجود تباين في الآراء بين العاملين حول مدى جودة وتوافر هذه البرامج التدريبية، مما يعكس أن بعض الموظفين قد يرون أن هذه البرامج مفيدة وملائمة، بينما يشعر آخرون بوجود فجوات أو نقص في هذه الفرص التدريبية.

3. وصف إجابات الأفراد على المحور الثالث: التميز

لمعرفة دور الأداء والتميز في إدارة المشاريع الاستثمارية في مؤسسة حمداوي مبروك تم صياغة 06 عبارات لتمثيل المحور الثالث، وتمت عملية حساب الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية لكل فقرة في هذا محور، وللمحور ككل، والجدول التالي يوضح المؤشرات الإحصائية الخاصة بهذا المحور:

الجدول رقم (20): وصف إجابات افراد العينة على عبارات محور التميز

رقم الفقرة	التكرارات النسبية	الاجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
01	التكرار	13	16	06	02	00	1.92	0.862	مرتفع (درجة موافقة)
	النسبة	35.13	43.2	16.2	5.40	00			
02	التكرار	09	23	04	01	00	1.92	0.682	مرتفع (درجة موافقة)
	النسبة	24.32	62.2	10.8	2.7	00			
03	التكرار	12	14	10	01	00	2.00	0.850	مرتفع (درجة موافقة)
	النسبة	32.43	37.8	27	2.70	00			
04	التكرار	12	16	08	01	00	1.97	0.897	مرتفع (درجة موافقة)
	النسبة	32.43	43.2	21.62	2.70	00			

05	التكرار	11	17	07	01	01	2.03	0.928	مرتفع (درجة موافقة)
	النسبة	29.7	45.9	18.91	2.7	2.7			
06	التكرار	10	14	11	01	01	2.16	0.958	مرتفع (درجة موافقة)
	النسبة	27	37.8	29.7	2.7	2.7			
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور التميز							2.00	0.541	مرتفع (درجة موافقة)

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

يشير الجدول رقم (..) إلى إجابات العينة عن فقرات محور الثالث، حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي لهذا المحور (2.00) بنسبة انحراف معياري (0.541) على مقياس ليكرت الخماسي، ويدل هذا المتوسط الحسابي المتحصل عليه في هذا المحور على مستوى مرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات المحور بين (1.89_2.27). حيث:

- العبارة 01: **يساهم الأداء العالي للعاملين في رفع جودة تنفيذ المشاريع الاستثمارية وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.** تشير قيمة المتوسط الحسابي (1.92) إلى أن مستوى موافقة العاملين يقع ضمن "الموافقة المعتدلة"، مما يعني أن هناك تقديرًا عامًا لدور الأداء العالي في تحسين جودة تنفيذ المشاريع وتحقيق أهدافها، ولكن هذا التقدير ليس قويًا بما فيه الكفاية ليعكس تطبيقًا شاملًا لهذه الفكرة في جميع جوانب العمل. أما قيمة الانحراف المعياري (0.862)، التي تقع ضمن "التشتت الضعيف"، فتدل على تجانس نسبي في الآراء حول تأثير الأداء العالي على جودة التنفيذ، مما يشير إلى توافق عام بين العاملين في هذا الجانب، رغم وجود بعض التفاوت في درجة التأثير في التطبيق الفعلي.
- العبارة 02: **تُعد ثقافة التميز داخل المؤسسة عاملًا محوريًا في ضمان نجاح المشاريع الاستثمارية واستمراريتها.** تشير قيمة المتوسط الحسابي (1.92) إلى أن مستوى موافقة العاملين يقع ضمن "الموافقة المعتدلة"، مما يعني أن هناك وعيًا عامًا بأهمية ثقافة التميز في نجاح واستمرارية المشاريع الاستثمارية. ومع ذلك، فإن هذا الاعتراف ليس قويًا بما فيه الكفاية ليعكس تطبيقًا فعّالًا أو شاملًا لهذه الثقافة في كافة المشاريع. أما قيمة الانحراف المعياري (0.682)، التي تقع ضمن "التشتت الضعيف"، فتدل على وجود تجانس نسبي في الآراء حول دور ثقافة التميز في نجاح المشاريع، مما يعكس توافقًا عامًا بين العاملين حول أهمية هذه الثقافة، لكن قد يشعر البعض بوجود قصور في تطبيقها بشكل فعّال.
- العبارة 03: **يرتبط تحقّق الأهداف الاستثمارية بمدى التزام الأفراد بمعايير أداء دقيقة ومنهجيات عمل مدروسة.** تشير قيمة المتوسط الحسابي (2.00) إلى أن مستوى موافقة العاملين يقع ضمن "الموافقة المعتدلة"، مما يدل على وجود إدراك عام بأهمية الالتزام بمعايير الأداء الدقيقة والمنهجيات المدروسة لتحقيق الأهداف الاستثمارية، لكن هذا التقدير

ليس قويًا بما فيه الكفاية ليعكس تطبيقًا شاملًا لهذه المعايير في جميع جوانب العمل. أما قيمة الانحراف المعياري (0.850)، التي تقع ضمن "التشتت الضعيف"، فتشير إلى تجانس نسبي في الآراء حول العلاقة بين الالتزام بالمعايير وتحقيق الأهداف الاستثمارية، مما يعكس توافقًا عامًا بين العاملين في هذا الجانب، رغم وجود بعض التفاوت في مدى التطبيق الفعلي لهذه المعايير.

- العبارة 04: **كلما ارتفع مستوى الأداء، زادت قدرة المؤسسة على احترام الجدول الزمني والتكلفة المحددة للمشروع.** تشير قيمة المتوسط الحسابي (2.11) إلى أن مستوى موافقة العاملين يقع ضمن "الموافقة المعتدلة"، مما يعكس اعترافًا عامًا بأهمية الأداء العالي في تحسين قدرة المؤسسة على الالتزام بالجدول الزمني والتكلفة المحددة للمشروع، ولكن هذا الاعتراف ليس قويًا بما فيه الكفاية ليعكس تطبيقًا فعّالًا لهذه الفكرة في جميع المشاريع. أما قيمة الانحراف المعياري (0.897)، التي تقع ضمن "التشتت المتوسط"، فتدل على وجود بعض التباين في الآراء حول تأثير الأداء على القدرة على احترام الجدول الزمني والتكلفة، مما يعني أن بعض العاملين يرون أن الأداء العالي يسهم بشكل ملحوظ في تحسين هذه القدرة، بينما قد يشعر آخرون أن هناك تحديات تؤثر على الالتزام الكامل بالجدول الزمني والتكلفة.
- العبارة 05: **يدعم الأداء المتميز اتخاذ قرارات استثمارية مدروسة تؤثر إيجابًا على مراحل تنفيذ المشروع ومخرجاته.** تشير قيمة المتوسط الحسابي (2.03) إلى أن مستوى موافقة العاملين يقع ضمن "الموافقة المعتدلة"، مما يعني أن هناك قبولًا عامًا لدور الأداء المتميز في دعم اتخاذ قرارات استثمارية فعّالة تؤثر إيجابًا على مراحل تنفيذ المشروع، ولكن هذه الموافقة ليست قوية بما فيه الكفاية لتؤكد التطبيق الفعلي الشامل لهذه الفكرة في جميع المراحل. أما قيمة الانحراف المعياري (0.928)، التي تقع ضمن "التشتت المتوسط"، فتشير إلى تباين في الآراء حول تأثير الأداء المتميز على اتخاذ القرارات الاستثمارية، مما يدل على وجود تفاوت في تقييم العاملين لكيفية تأثير الأداء على هذه القرارات.
- العبارة 06: **يُسهم التحسين المستمر في الأداء في مواجهة التحديات التي قد تعترض سير المشاريع الاستثمارية.** تشير قيمة المتوسط الحسابي (2.16) إلى أن مستوى موافقة العاملين يقع ضمن "الموافقة المعتدلة"، مما يعني أن هناك قبولًا عامًا لدور التحسين المستمر في مواجهة التحديات المتعلقة بالمشاريع الاستثمارية، إلا أن هذا التقدير ليس قويًا بما فيه الكفاية ليعكس التطبيق الكامل والمستمر لهذا التحسين في جميع المشاريع. أما قيمة الانحراف المعياري (0.958)، التي تقع ضمن "التشتت المتوسط"، فتدل على وجود بعض التباين في الآراء حول تأثير التحسين المستمر على مواجهة التحديات، مما يشير إلى أن بعض العاملين يرون أن التحسين المستمر له دور فعّال، بينما يعتقد آخرون أن هناك صعوبة في تطبيقه بشكل دائم في مواجهة التحديات.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

1. الفرضية الرئيسية:

يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للأداء والتميز على فعالية ادارة المشاريع الاستثمارية في مؤسسة مطاحن حمداوي مبروك

بهدف اختبار الفرضية الرئيسية للبحث المتعلقة بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية للأداء والتميّز على فعالية إدارة المشاريع الاستثمارية في مؤسسة مطاحن حمداوي مبروك، تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط، الذي يسمح بدراسة العلاقة بين متغير تابع (إدارة المشاريع الاستثمارية) والمتغيرين المستقلين (الأداء والتميّز)، وتحديد مدى قوة وتأثير هذين المتغيرين على الظاهرة المدروسة.

الجدول رقم (21): ملخص نموذج الانحدار

النموذج	الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	معامل التحديد المعدل (R^2)	الخطأ المعياري للتقدير	SIG
01	0.536[a]	0.287	0.246	0.60683	0.003

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول رقم (21) أن:

- معامل الارتباط (R) بلغ 0.536، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة إلى قوية بين الأداء والتميّز مجتمعَين كمتغيرين مستقلين، وفعالية إدارة المشاريع الاستثمارية كمتغير تابع.
- معامل التحديد (R^2) بلغ 0.287، أي أن 28.7%من التغيرات الحاصلة في فعالية إدارة المشاريع الاستثمارية يمكن تفسيرها من خلال الأداء والتميّز، في حين تُعزى النسبة المتبقية (71.3%) إلى عوامل أخرى لم يشملها النموذج.
- معامل التحديد المعدل (R^2) المعدل بلغ 0.246، وهو مناسب ويُؤكّد أن النموذج صالح حتى بعد ضبط عدد المتغيرات المستقلة وحجم العينة.

بناءً على ما سبق، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

"يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لكل من الأداء والتميّز على فعالية إدارة المشاريع الاستثمارية في مؤسسة مطاحن حمداوي مبروك."

عرض جدول اختبار المعنوية للفرضية الرئيسية (ANOVA)

لمعرفة دور الأداء والتميّز في فعالية إدارة المشاريع الاستثمارية داخل مؤسسة مطاحن حمداوي مبروك محل الدراسة، سيتم اختبار الفرضية الرئيسية لإشكالية البحث، والتي تنص على: "**يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للأداء والتميّز على إدارة المشاريع الاستثمارية في مؤسسة مطاحن حمداوي مبروك**".

صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة:

الفرضية الصفرية :($\mathbf{H_0}$) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأداء والتميّز إدارة المشاريع الاستثمارية في مؤسسة مطاحن حمداوي مبروك، وذلك عند مستوى الدلالة 0.05.

الفرضية البديلة :($\mathbf{H_1}$) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأداء والتميّز إدارة المشاريع الاستثمارية في مؤسسة مطاحن حمداوي مبروك، وذلك عند مستوى الدلالة 0.05.

الجدول رقم (22): نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار للفرضية الرئيسية

نموذج		مجموع المربعات	درجات الحرية	معدل المربعات	F	الدلالة الاحصائية
01	مجموع مربعات الانحدار	5.050	02	2.525	6.857	0.003
	مجموع مربعات البواقي	12.520	34	0.368		
	مجموع مربعات الكلي	17.571	36			

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول رقم (19) تحليل التباين (ANOVA) لاختبار معنوية نموذج الانحدار، حيث:

- قيمة F المحسوبة بلغت (6.857)
- مستوى الدلالة الإحصائية (Sig) يساوي (0.003)وهو أقل من 0.05

ما يدل على أن النموذج الإحصائي ككل دال إحصائيًا.

كما أن:

- مجموع مربعات الانحدار 5.050 ودرجات الحرية للانحدار 2 ومعدل مربعات الانحدار 2.525 ومجموع مربعات البواقي 12.520ودرجات الحرية للبواقي 34 ومعدل مربعات البواقي 0.368 ومجموع مربعات الكلي 17.571.

بما أن $0.05 > 0.003 = Sig$، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

"يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لكل من الأداء والتميّز على إدارة المشاريع الاستثمارية في مؤسسة مطاحن حمداوي مبروك".

معاملات معادلة الانحدار الخطي للفرضية الرئيسية

الجدول رقم (23): معاملات معادلة الانحدار الخطي للفرضية الرئيسية

النموذج	المعاملات الغير نمطية		المعاملات النمطية	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة T
	B	الخطأ المعياري	Beta		
ثابت Constant	0.712	0.468		1.520	0.138
الاداء	0.122	0.173	0.109	0.708	0.484
التميز	0.631	0.199	0.489	3.176	0.003

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

يشير الجدول رقم (23) إلى معاملات الانحدار أن لمتغير التميّز تأثيرًا إيجابيًا ومعنويًا على إدارة المشاريع الاستثمارية في مؤسسة مطاحن حمداوي مبروك، حيث بلغ معامل الانحدار (B) قيمة 0.616، كما بلغت قيمة (3.176) tعند مستوى دلالة (0.003) وهو أقل من 0.05، مما يدل على دلالة إحصائية قوية .وتشير هذه النتائج إلى أنه كلما زادت مستويات التميّز، تحسنت فعالية إدارة المشاريع الاستثمارية داخل المؤسسة. أما بالنسبة لمتغير الأداء، فقد بلغ معامل الانحدار (B) قيمة (0.122) وقيمة (0.708) t عند مستوى دلالة (0.484)، وهي غير دالة إحصائيًا، مما يدل على عدم وجود تأثير معنوي مباشر للأداء على فعالية إدارة المشاريع ضمن هذا النموذج.

ومنه معادلة الانحدار هي:

بناءً على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط، فإن معادلة الانحدار التي تعبّر عن العلاقة بين الأداء والتميّز (X) كمتغير مستقل، وفعالية إدارة المشاريع الاستثمارية (Y) كمتغير تابع، تأخذ الشكل التالي:

إدارة المشاريع= 0.712 + 0.122 × الأداء + 0.631 × التميز

تفسير المعادلة:

- الثابت 0.712: يمثل فعالية إدارة المشاريع الاستثمارية عندما تكون قيم الأداء والتميّز تساوي صفر
- معامل الأداء 0.122: كل زيادة بوحدة واحدة في الأداء ترفع فعالية إدارة المشاريع بـ 0.122 وحدة، إذا بقي التميّز ثابتًا.
- معامل التميّز 0.631: كل زيادة بوحدة واحدة في التميّز ترفع الفعالية بـ 0.631 وحدة، إذا بقي الأداء ثابتًا.

مما يدل على وجود تأثير إيجابي ومباشر للأداء والتميّز على إدارة المشاريع داخل مؤسسة مطاحن حمداوي مبروك.

2. الفرضيات الفرعية

1.2. الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للأداء على ادارة المشاريع الاستثمارية في مؤسسة مطاحن حمداوي مبروك

"تهدف الفرضية الفرعية الأولى إلى اختبار ما إذا كان لمتغير الأداء تأثير ذو دلالة إحصائية على إدارة المشاريع الاستثمارية في مؤسسة مطاحن حمداوي مبروك. ولتحقيق ذلك، تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدد، مع إدراج متغير الأداء ضمن النموذج كأحد العوامل المستقلة، وذلك لقياس مدى مساهمته في تفسير التغير في إدارة المشاريع الاستثمارية. ويُعد هذا الأسلوب مناسبًا لتحليل طبيعة العلاقة بين الأداء والادارة داخل المؤسسة المدروسة".

الجدول رقم (24): ملخص نموذج الانحدار

النموذج	الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	معامل التحديد المعدل (R^2)	الخطأ في التقدير	الدلالة الاحصائية
01	0.276(أ)	0.076	0.050	0.68109	0.099

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول رقم (24) أن معامل الارتباط بين متغير الأداء وإدارة المشاريع الاستثمارية بلغ (0.276)، وهو ارتباط طردي ضعيف لكنه دال إحصائيًا عند مستوى معنوية (0.099). كما بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة (0.050)، ما يشير إلى أن الأداء يساهم في تفسير 05% من التغير في إدارة المشاريع الاستثمارية، في حين تعزى النسبة المتبقية (95%) إلى عوامل أخرى لم يشملها النموذج. أما معامل التحديد المعدل فقد بلغ (0.076)، مما يدل على استقرار مقبول للنموذج بعد تعديل أثر عدد المتغيرات وحجم العينة. وبلغ الخطأ المعياري للتقدير (0.68109)، وهو يعبر عن متوسط الفروق بين القيم الفعلية والمتوقعة، وكلما كان منخفضًا، دلّ على دقة أعلى للتقدير.

عرض جدول اختبار المعنوية للفرضية الفرعية الاولى (ANOVA)

من أجل التحقق من الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمتغير الأداء على إدارة المشاريع الاستثمارية في مؤسسة مطاحن حمداوي مبروك ببلدية بابار – ولاية خنشلة، تم استخدام اختبار تحليل التباين (ANOVA)، وذلك لقياس معنوية النموذج الإحصائي المستخدم.

1. **صياغة الفرضيتين:**

- **الفرضية الصفرية** :($\mathbf{H_0}$) لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير الأداء على إدارة المشاريع الاستثمارية في مؤسسة مطاحن حمداوي مبروك عند مستوى دلالة 0.05.
- **الفرضية البديلة** :($\mathbf{H_1}$) يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير الأداء على إدارة المشاريع الاستثمارية في مؤسسة مطاحن حمداوي مبروك عند مستوى دلالة 0.05.

الجدول رقم (25): نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار للفرضية الفرعية الاولى

نموذج		مجموع المربعات	درجات الحرية	معدل المربعات	F	الدلالة الاحصائية
01	مجموع مربعات الانحدار	1.335	01	1.335	2.878	0.099
	مجموع مربعات البواقي	16.236	35	0.464		
	مجموع مربعات الكلي	17.571	36			

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول رقم (25) نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار معنوية نموذج الانحدار المتعلق بالفرضية الفرعية الأولى، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (2.878)، وبناءً على ذلك، نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، مما يشير إلى عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمتغير الأداء على إدارة المشاريع الاستثمارية في مؤسسة مطاحن حمداوي مبروك. وتدعم ذلك أيضًا قيمة الدلالة الإحصائيةSig التي بلغت (0.099)، مما يدل على أن النموذج غير معنوي.

معاملات معادلة الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الاولى

الجدول رقم (26): معاملات معادلة الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الاولى

النموذج	المعاملات الغير نمطية		المعاملات النمطية	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة T
	B	الخطأ المعياري	Beta		
ثابت Constant	1.542	0.436		3.534	0.001
الاداء	0.309	0.182	0.276	1.696	0.099

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

يشير الجدول رقم (26) إلى معاملات معادلة الانحدار الخطي بين متغير الأداء كمتغير مستقل وإدارة المشاريع الاستثمارية كمتغير تابع في مؤسسة مطاحن حمداوي مبروك. يتبيّن أن قيمة معامل الانحدار غير المعياري (B) لمتغير الأداء بلغت (0.309)، وهو تأثير إيجابي، غير أنه غير دال إحصائيًا، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.099) وهو أعلى من المستوى المعتمد في الدراسة (0.05). كما بلغت قيمة T المحسوبة (1.696)، وهي قريبة من القيمة الجدولية، مما يعني أن لا يوجد تأثير الأداء على فعالية إدارة المشاريع الاستثمارية من الناحية الإحصائية. وبناء عليه، يمكن رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية أي عدم يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للأداء على ادارة المشاريع الاستثمارية في مؤسسة مطاحن حمداوي مبروك.

ومنه معادلة الانحدار كالاتي:

إدارة المشاريع الاستثمارية =1.542+ (0.309× الاداء)

2.2. الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتميز على فعالية ادارة المشاريع الاستثمارية في مؤسسة مطاحن حمداوي مبروك

بهدف اختبار الفرضية الفرعية الثانية للبحث، والمتعلقة بمدى تأثير التميّز على إدارة المشاريع الاستثمارية في مؤسسة مطاحن حمداوي مبروك، تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدد. يتيح هذا الأسلوب دراسة العلاقة بين المتغير المستقل (التميّز) والمتغير التابع (إدارة المشاريع الاستثمارية)، وتحديد مدى مساهمة التميّز في تفسير التغيّرات الحاصلة في إدارة المشاريع الاستثمارية داخل المؤسسة.

الجدول رقم (27): ملخص نموذج الانحدار

النموذج	الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	معامل التحديد المعدل (R^2)	الخطأ في التقدير	الدلالة الاحصائية
01	0.526(أ)	0.277	0.256	0.60250	0.001

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول رقم (27) أن معامل الارتباط بين التميّز وإدارة المشاريع الاستثمارية بلغ (0.526)، وهو ارتباط طردي متوسط القوة ودال إحصائيًا عند مستوى معنوية (0.001)، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين. كما أن معامل التحديد (R^2) بلغ (0.277)، أي أن متغير التميّز يساهم في تفسير 27.7% من التغيّر في فعالية إدارة المشاريع، بينما تعود النسبة المتبقية (72.3%) إلى متغيرات أخرى غير مدرجة في النموذج. ونلاحظ أن معامل التحديد المعدّل بلغ (0.256)، مما يعزز من صدق النموذج وقوة تفسيره.

عرض جدول اختبار المعنوية للفرضية الفرعية الثانية (ANOVA) لمعرفة دور التميّز في تعزيز فعالية إدارة المشاريع الاستثمارية في مؤسسة مطاحن حمداوي مبروك، تم اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الدراسة باستخدام تحليل التباين (ANOVA)، والذي يهدف إلى تحديد معنوية نموذج الانحدار المتعدد.

1. **صياغة الفرضية الصفرية والبديلة:**

- **الفرضية الصفرية(H_0)** : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير التميّز على فعالية إدارة المشاريع الاستثمارية في مؤسسة مطاحن حمداوي مبروك عند مستوى الدلالة 0.05.
- **الفرضية البديلة(H_1)** : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير التميّز على فعالية إدارة المشاريع الاستثمارية في مؤسسة مطاحن حمداوي مبروك عند مستوى الدلالة 0.05.

الجدول رقم (28): نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار للفرضية الفرعية الثانية

نموذج		مجموع المربعات	درجات الحرية	معدل المربعات	F	الدلالة الاحصائية
01	مجموع مربعات الانحدار	4.866	01	4.866	13.404	0.001
	مجموع مربعات البواقي	12.705	35	0.363		
	مجموع مربعات الكلي	17.571	36			

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول رقم (28) نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار معنوية نموذج الانحدار المتعدد المتعلق بالفرضية الفرعية الثانية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (13.404)، وبناءً على ذلك، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، مما يعني أن هناك تأثيرًا ذا دلالة إحصائية لمتغير التميّز على إدارة المشاريع الاستثمارية في مؤسسة مطاحن حمداوي مبروك. وتؤكد هذه النتيجة أيضًا قيمة الدلالة الإحصائية (Sig) التي بلغت (0.001)، وهي أقل من 0.05، مما يدل على معنوية النموذج وقوة تأثير التميّز في تفسير التغير الحاصل في المتغير التابع.

معاملات معادلة الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الثانية

الجدول رقم (29): معاملات معادلة الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الثانية

النموذج	المعاملات الغير نمطية		المعاملات النمطية	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة T
	B	الخطأ المعياري	Beta		
ثابت Constant	0.899	0.384		2.341	0.025
التميز	0.679	0.185	0.526	3.661	0.001

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

يشير الجدول رقم (29) إلى معاملات معادلة خط الانحدار المتعلق بالعلاقة بين متغير التميّز كمتغير مستقل إدارة المشاريع الاستثمارية كمتغير تابع في مؤسسة مطاحن حمداوي مبروك، ويتضح أن قيمة الحد الثابت (a) بلغت (0.899)، في حين بلغ معامل الانحدار (B) للتميّز (0.679)، وهو معامل دال إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.001)، أي أقل من (0.05). كما بلغت قيمة T المحسوبة (3.661)، مما يدل على وجود تأثير معنوي قوي للتميّز على فعالية إدارة المشاريع الاستثمارية، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

ومنه معادلة الانحدار هي:

إدارة المشاريع الاستثمارية =0.899+ (0.679× التميز)

نلاحظ أن قيمة معامل الانحدار (B) لمتغير التميز بلغت (0.679)، وهي قيمة دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.001) أقل من (0.05)، مما يشير إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التميز وفعالية إدارة المشاريع الاستثمارية. وتُظهر هذه القيمة أنه كلما ارتفعت درجة التميز بوحدة واحدة، فإن فعالية إدارة المشاريع الاستثمارية تزداد بمقدار (0.679) وحدة، وذلك بافتراض ثبات باقي المتغيرات.

الخلاصة:

من خلال هذا الفصل، تم التطرق إلى الجوانب الميدانية للدراسة، حيث بدأنا بتقديم مؤسسة باب أوار من خلال تعريفها، نشاطها، أقسامها، وهيكلها التنظيمي. ثم انتقلنا إلى عرض منهجية البحث، فتم تحديد نوع المنهج، وصف العينة، وتوضيح المتغيرات الأساسية وكيفية قياسها. كما تم عرض الأدوات المستخدمة في الدراسة، وعلى رأسها الاستبيان، مع التأكد من صدق الأداة وثباتها، ومعالجة البيانات إحصائيًا باستخدام برنامجSPSS .

بعدها قمنا بعرض وتحليل نتائج الاستبيان من خلال الوصف الإحصائي لآراء المبحوثين وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ثم اختبار الفرضيات الفرعية. وقد أظهرت النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأداء وفعالية إدارة المشاريع الاستثمارية بينما توجد بين التميز وفعالية إدارة المشاريع الاستثمارية، ما يؤكد أهمية هذه الجوانب في دعم فعالية المؤسسة وتحقيق أهدافها.

الخاتمة

تُعد هذه الدراسة محاولة علمية لفهم وتحليل دور الأداء والتميّز في إدارة المشاريع الاستثمارية، من خلال الجمع بين الإطارين النظري والتطبيقي، وتطبيق ذلك على مؤسسة مطاحن حمداوي مبروك – باب أوار. وقد سمحت الدراسة بتشخيص واقع المؤسسة من زاوية التسيير الفعلي للمشاريع الاستثمارية، ومدى تبنيها لمفاهيم الأداء والتميّز، واختبار طبيعة العلاقة بين هذه المفاهيم.

أولًا: النتائج

1/. النتائج النظرية:

- الأداء المؤسسي هو عنصر حاسم في تحسين كفاءة وفعالية المشاريع الاستثمارية، حيث يُقاس من خلال مؤشرات مالية وغير مالية؛
- التميّز المؤسسي يُعد توجهًا إداريًا متطورًا يهدف إلى تحقيق قيمة مضافة من خلال الجودة، الابتكار، التحسين المستمر، وتلبية توقعات أصحاب المصلحة؛
- العلاقة بين الأداء والتميّز هي علاقة تكاملية، فكلاهما يدعم الآخر في بناء نظام إداري فعّال قادر على مواكبة تحديات المشاريع الاستثمارية؛
- المشاريع الاستثمارية تحتاج إلى إدارة احترافية تدمج الأداء والتميّز لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية في ظل بيئة تنافسية ومتغيرة؛
- قياس الأداء باستخدام أدوات دقيقة (كبطاقة الأداء المتوازن، مؤشرات القيمة المضافة، الانحرافات عن الأهداف) يُعد ضرورة لتوجيه القرارات.

2/. النتائج التطبيقية:

- أظهرت نتائج الاستبيان أن المؤسسة لا تحقق استقرارًا نسبيًا في أدائها، لافتقارها إلى أدوات التقييم الرسمية والمنهجية؛
- هناك ضعف واضح في تطبيق مفاهيم التميّز، خاصة فيما يخص الابتكار، التحسين المستمر، وتكوين الموارد البشرية؛
- العمال يعتمدون بدرجة كبيرة على الخبرة والتجربة الشخصية، بدلًا من منظومة مؤسسية تعتمد على معايير الجودة والتخطيط؛
- العلاقة بين التميز وإدارة المشاريع الاستثمارية كانت ذات دلالة إحصائية من جهة، أما بين الأداء وإدارة المشاريع الاستثمارية لم تكن ذات دلالة إحصائية من جهة أخرى، ما يُبرز الحاجة لتحسين الممارسات الإدارية؛
- المؤسسة تُعاني من ضعف في الاستغلال التكنولوجي، وانخفاض مشاركة فئة الشباب، وغياب التحفيز والتدريب المنهجي.

ثانيًا: الاقتراحات والتوصيات

1. إنشاء نظام رسمي لتقييم الأداء المؤسسي وربطه بنتائج المشاريع؛
2. دعم ثقافة التميز من خلال التكوين المستمر والتحفيز؛
3. تحديث آليات التسيير باعتماد أدوات رقمية؛
4. إشراك الموظفين في اتخاذ القرار وتعزيز العمل الجماعي؛
5. تخصيص وحدة إدارية لمتابعة الأداء وتطبيق معايير الجودة والتميّز.

ثالثًا: آفاق الدراسة

- دراسة العلاقة بين التميز المؤسسي والتحول الرقمي في المشاريع؛
- البحث في تأثير القيادة التنظيمية على الأداء الاستثماري؛
- توسيع نطاق البحث ليشمل مشاريع ناشئة ومؤسسات صغيرة ومتوسطة.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

الكتب:

1. كاتب غير محدد، **معهد إدارة المشاريع PMI**، الدليل المعرفي لإدارة المشاريع PMBOK 2008، ط4، الولايات المتحدة الامريكية، 2008.
2. حسين إبراهيم بلوط، **إدارة المشاريع ودراسة جدواها الاقتصادية**، دار النهضة العربية، لبنان، 2002.
3. الصيرفي محمد، **اقتصاديات المشروعات**، مؤسسة حوارس الدولية، مصر، 2005.
4. د. جبريل صلاح رامي. **تحليل البيانات خطوة بخطوة في spss**، دار الكتب الوطنية. ال ط1: بنغازي – ليبيا 2020.ص 8.

المقالات العلمية:

1. معاريف محمد، طاوش قندوسي، **واقع آليات تمويل المشاريع الاستثمارية بالجزائر**، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 04، العدد 06، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة سعيدة، الجزائر، 2014.
2. نعيمة سعيد، أحمد بوشناقة، **دراسة وتقييم جدوى المشاريع الاستثمارية العمومية القطاعية (ميزانية التجهيز)**، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 03، العدد 02، جوان 2017.
3. أوسرير منور، بن حاج جيلالي مغراوة فتيحة، **دراسة الجدوى البيئية للمشاريع الاستثمارية**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 05، العدد 07، المركز الجامعي خميس مليانة، الجزائر، 2009.
4. زرنوح أحمد، **الأداء في المنظمة**، مجلة سوسيولوجيا، المجلد 01، العدد 03، ديسمبر 2017.
5. بعجي سعاد، **دور متطلبات جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الأداء المتميز**، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 05، العدد 02، أوت 2019.
6. جاد الرب عبد السميع حسانين، أحمد حسين محمد حسن سليم، **أثر الالتزام التنظيمي على التميز المؤسسي**، مجلة النيل للعلوم التجارية والقانونية ونظم المعلومات، المجلد 04، العدد السادس، أغسطس 2024.
7. الداوي الشيخ، **تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء**، مجلة الباحث، المجلد 07، العدد 07، جوان 2009، ص 219.
8. حملة عز الدين، د. بودرهم كنزة، **تمكين الموارد البشرية ودوره في تحقيق التميز التنظيمي**، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 05، العدد 02، 2020، ص 86.

الأطروحات والرسائل الجامعية:

1. تمجغدين نور الدين، **دور وأهمية دراسات الجدوى في تقييم وتمويل مشروعات القطاع الخاص**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
2. بن مسعود نصر الدين، **دراسة وتقييم المشاريع الاستثمارية**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2010.
3. خالدي خميسة، نوري سليم، **دور البنوك التجارية في تمويل المشاريع الاستثمارية**، مذكرة ماستر أكاديمي، علوم اقتصادية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2011.
4. سفيان فنيط، **تحليل إدارة المشاريع الاستثمارية العمومية في الجزائر**، أطروحة دكتوراه تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2017.
5. عبادي فاطمة الزهراء، **مقومات تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة سعد دحلب بالبليدة، الجزائر، سبتمبر 2007.
6. الغمس وسام بنت مشعل، **دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي**، رسالة ماجستير الآداب في الإدارة التربوية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2017.
7. اللوح باسم عمر محمود، **أثر العوامل الريادية في تحقيق التميز المؤسسي**، رسالة ماجستير إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2017.
8. غربال أحلام، **أثر المرونة الاستراتيجية في الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة البسكرية للإسمنت – جمورة – بسكرة**، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة استراتيجية وتنظيمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2022.

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق:

الملحق رقم 01: وثيقة تسهل المهمة

الملحق رقم(02): استمارة الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عباس الغرور . خنشلة .

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استبيان

سيدي الموظف تحية طيبة وبعد،

في إطار إعداد مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر حول **دور الأداء والتميز في إدارة المشاريع الاستثمارية دراسة حالة مطاحن حمداوي مبروك – باب أوار –**، نطلب منكم الإجابة على هذه العبارات وذلك بوضع علامة (×) في الخانة المناسبة علما أن هذه الدراسة تدخل ضمن أغراض علمية بحثية وستكون محاطة بالسرية الكاملة والعناية العلمية الفائقة.

➢ القسم الأول: بيانات شخصية

❖ **العمر:**

من 19 إلى 30 سنة ☐ من 30 الى 40 سنة ☐ أكبر من 40 سنة ☐

❖ **المؤهل العلمي:**

تقني سامي ☐ بكالوريا ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ مؤهل آخر ☐

❖ **الخبرة:**

أقل من سنة ☐ من سنة الى 3 سنوات ☐ من 3 الى 5سنوات ☐ أكثر من 5سنوات ☐

➢ **القسم الثاني: محاور الاستبيان**

باستخدام المعيار التالي، نطلب منكم الإجابة على المعلومات الموضحة أدناه:

1. المحور الاول: إدارة المشاريع الاستثمارية

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تُعد إدارة المشاريع الاستثمارية أداة استراتيجية تهدف إلى توجيه الموارد المتاحة نحو تحقيق أهداف استثمارية مستدامة تتماشى مع خطط النمو والتنمية					
02	ترتكز فعالية إدارة المشاريع الاستثمارية على التخطيط الدقيق، وتحليل الجدوى الاقتصادية، وتقدير المخاطر المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية.					
03	تعتمد المؤسسة على خطة استراتيجية واضحة المعالم لتنفيذ مشاريعها الاستثمارية، بما يضمن توجيه الجهود نحو تحقيق نتائج ملموسة.					
04	يتم ضبط الأهداف الاستثمارية بدقة ووفق منهجية مدروسة قبل الانطلاق في تنفيذ أي مشروع، لضمان وضوح الرؤية وتوحيد الجهود.					
05	تُخضع المؤسسة مشاريعها لتحليل شامل للمخاطر المحتملة، مع اعتماد آليات استباقية للتخفيف من آثارها وضمان سير المشروع بمرونة.					
06	تُوفر المؤسسة الموارد المالية والبشرية الضرورية، بما يتوافق مع متطلبات كل مشروع، لضمان تنفيذه ضمن المعايير المحددة.					
07	تُعتمد آليات متابعة ومراقبة دورية لمراحل تقدم المشروع، ما يُمكّن من التقييم الفوري ومعالجة أي انحرافات عن الخطة الأصلية.					
08	تحرص الإدارة على الالتزام الصارم بالجدول الزمني المحدد لكل مشروع، إدراكًا لأهمية الوقت في تحسين الكفاءة وتحقيق الأهداف.					

09	تُنجز عمليات تقييم شاملة بعد انتهاء المشروع، لقياس مدى تحقق الأهداف وتحليل نقاط القوة والقصور لأغراض التحسين المستقبلي.					
10	يشكّل وجود فريق عمل محترف، متكامل المهارات، ومتناسق في الأداء عاملًا رئيسيًا في تحقيق الأهداف الاستثمارية بكفاءة عالية.					
11	تتبنّى المؤسسة أساليب تواصل فعّالة بين مختلف مستويات المشروع لضمان التنسيق المستمر وتذليل العقبات التي قد تعيق التنفيذ.					
12	يُراعى في إدارة المشاريع الاستثمارية توافق المشروع مع التوجهات الاستراتيجية العامة للمؤسسة، بما يعزز من قدرتها التنافسية في السوق.					

1. المحور الثاني: الأداء

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يُظهر العاملون مستوى عالٍ من الكفاءة في أداء مهامهم، مما يعكس التزامًا واضحًا بالجودة والاحترافية داخل بيئة العمل.					
02	تعتمد المؤسسة على منظومة مؤشرات دقيقة وموضوعية لتقييم أداء العاملين، بما يُتيح تشخيص الفجوات وتعزيز نقاط القوة					
03	يُظهر الموظفون قدرة عالية على تحقيق الأهداف المسطّرة ضمن الآجال والمواصفات المطلوبة.					
04	تعتمد المؤسسة على مراجعة دورية للأداء لتحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.					
05	تسعى الإدارة إلى تحسين الأداء عبر استخدام برامج تحفيزية فعالة ترفع من إنتاجية الموظفين.					
06	تعتمد المؤسسة أدوات تحليل الأداء الذكية لرصد الكفاءة وتحديد فرص التحسين بدقة عالية					

2. المحور الثالث: التميز

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تركز الإدارة على تحقيق التميز من خلال تقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية تستجيب لتطلعات العملاء والسوق.					
02	تعتمد المؤسسة آليات واضحة لتشجيع الابتكار وتقدير المبادرات الفردية ذات القيمة العالية.					
03	تحرص المؤسسة على تطبيق معايير تميّز معترف بها في تقييم جودة خدماتها ومنتجاتها.					
04	تتبنّى المؤسسة ثقافة التميّز المؤسسي من خلال التخطيط الاستراتيجي والتطوير المستمر.					
05	يُشجَّع العاملون على السعي نحو التميز المهني من خلال أهداف محددة وقابلة للتحقيق.					
06	التحفيز والتقدير المهني ينعكسان إيجابيًا على أداء الفريق، ما يسرّع من وتيرة إنجاز المشاريع الاستثمارية.					

نشكركم على وقتكم ومشاركتكم في هذا الاستبيان. إجاباتكم ستظل سرية تمامًا وستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي، كما ستساعدنا في فهم دور الأداء والتميز في إدارة المشاريع الاستثمارية بشكل أفضل.

الملحق (03): مخرجات برنامج SPSS

نتائج اختبار معامل الفا كرونباخ

الاستبيان ككل:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,851	24

المحور الأول:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cron-bach	Nombre d'élé-ments
,779	10

المحور الثاني:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cron-bach	Nombre d'élé-ments
,624	6

المحور الثالث:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cron-bach	Nombre d'élé-ments
,687	6

الارتباطات

ارتباط بيرسون للمحور الأول:

		الاستثمارية المشاريع إدارة
إدارة المشاريع الاستثمارية	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	37
"إدارة المشاريع الاستثمارية لتحقيق نمو وتنمية مستدامة"	Corrélation de Pearson	,428**
	Sig. (bilatérale)	,008
	N	37
"فعالية إدارة المشاريع من خلال التخطيط وتحليل الجدوى وتقدير المخاطر"	Corrélation de Pearson	,424**
	Sig. (bilatérale)	,009
	N	37
تعتمد المؤسسة على خطة استراتيجية واضحة المعالم لتنفيذ مشاريعها الاستثمارية، بما يضمن توجيه الجهود نحو تحقيق نتائج ملموسة.	Corrélation de Pearson	,559**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	37
يتم ضبط الأهداف الاستثمارية بدقة ووفق منهجية مدروسة قبل الانطلاق في تنفيذ أي مشروع، لضمان وضوح الرؤية وتوحيد الجهود.	Corrélation de Pearson	,473**
	Sig. (bilatérale)	,003
	N	37
تُخضع المؤسسة مشاريعها لتحليل شامل للمخاطر المحتملة، مع اعتماد آليات استباقية للتخفيف من آثارها وضمان سير المشروع بمرونة.	Corrélation de Pearson	,491**
	Sig. (bilatérale)	,002
	N	37
تُوفر المؤسسة الموارد المالية والبشرية الضرورية، بما يتوافق مع متطلبات كل مشروع، لضمان تنفيذه ضمن المعايير المحددة.	Corrélation de Pearson	,552**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	37
تُعتمد آليات متابعة ومراقبة دورية لمراحل تقدم المشروع، ما يُمكّن من التقييم الفوري ومعالجة أي انحرافات عن الخطة الأصلية.	Corrélation de Pearson	,649**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	37
تحرص الإدارة على الالتزام الصارم بالجدول الزمني المحدد لكل مشروع، إدراكًا لأهمية الوقت في تحسين الكفاءة وتحقيق الأهداف.	Corrélation de Pearson	,787**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	37
تُنجز عمليات تقييم شاملة بعد انتهاء المشروع، لقياس مدى تحقق الأهداف وتحليل نقاط القوة والقصور لأغراض التحسين المستقبلي	Corrélation de Pearson	,615**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	37

يشكّل وجود فريق عمل محترف،	Corrélation de Pearson	,643**
متكامل المهارات، ومتناسق في الأداء	Sig. (bilatérale)	,000
عاملًا رئيسيًا في تحقيق الأهداف الاستثمارية بكفاءة عالية.	N	37
تتبنّى المؤسسة أساليب تواصل فعّالة	Corrélation de Pearson	,705**
بين مختلف مستويات المشروع	Sig. (bilatérale)	,000
لضمان التنسيق المستمر وتذليل العقبات التي قد تعيق التنفيذ.	N	37
يُراعى في إدارة المشاريع	Corrélation de Pearson	,585**
الاستثمارية توافق المشروع مع	Sig. (bilatérale)	,000
التوجهات الاستراتيجية العامة للمؤسسة، بما يعزز من قدرتها التنافسية في السوق	N	37

ارتباط بيرسون للمحور الثاني:

		الاداء
الاداء	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	37
ُظهر العاملون مستوى عالٍ	Corrélation de Pearson	,641**
من الكفاءة في أداء مهامهم، مما	Sig. (bilatérale)	,000
يعكس التزامًا واضحًا بالجودة والاحترافية داخل بيئة العمل.	N	37
تعتمد المؤسسة آليات فعالة	Corrélation de Pearson	,656**
لمراقبة الأداء وتقييم مدى التقدّم	Sig. (bilatérale)	,000
في تحقيق الأهداف المحددة بانتظام.	N	37
يُظهر الموظفون قدرة عالية	Corrélation de Pearson	,491**
على تحقيق الأهداف المسطّرة	Sig. (bilatérale)	,002
ضمن الآجال والمواصفات المطلوبة.	N	37
تعتمد المؤسسة على مراجعة	Corrélation de Pearson	,590**
دورية للأداء لتحديد الانحرافات	Sig. (bilatérale)	,000
واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.	N	37
تسعى الإدارة إلى تحسين الأداء	Corrélation de Pearson	,594**
عبر استخدام برامج تحفيزية	Sig. (bilatérale)	,000
فعالة ترفع من إنتاجية الموظفين.	N	37
تعتمد المؤسسة أدوات تحليل	Corrélation de Pearson	,573**
الأداء الذكية لرصد الكفاءة	Sig. (bilatérale)	,000
وتحديد فرص التحسين بدقة عالية	N	37

ارتباط بيرسون للمحور الثالث:

		التميز
التميز	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	37
تركز الإدارة على تحقيق التميز من خلال تقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية تستجيب لتطلعات العملاء والسوق.	Corrélation de Pearson	,585**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	37
تعتمد المؤسسة آليات واضحة لتشجيع الابتكار وتقدير المبادرات الفردية ذات القيمة العالية.	Corrélation de Pearson	,614**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	37
تحرص المؤسسة على تطبيق معايير تميّز معترف بها في تقييم جودة خدماتها ومنتجاتها.	Corrélation de Pearson	,614**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	37
تتبنّى المؤسسة ثقافة التميّز المؤسسي من خلال التخطيط الاستراتيجي والتطوير المستمر.	Corrélation de Pearson	,724**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	37
يُشجَّع العاملون على السعي نحو التميز المهني من خلال أهداف محددة وقابلة للتحقيق.	Corrélation de Pearson	,627**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	37
التحفيز والتقدير المهني ينعكسان إيجابيًا على أداء الفريق، ما يسرّع من وتيرة إنجاز المشاريع الاستثمارية.	Corrélation de Pearson	,598**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	37

الخصائص الديمغرافية لمفردات عينة الدراسة

أولا: العمر:

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 19 إلى 30 سنة	8	21,6	21,6	21,6
	من 30 الى 40 سنة	14	37,8	37,8	59,5
	أكبر من 40 سنة	15	40,5	40,5	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

ثانيا: المؤهل العلمي:

العلمي المؤهل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage va-lide	Pourcentage cu-mulé
Valide	تقني سامي	1	2,7	2,7	2,7
	بكالوريا	6	16,2	16,2	18,9
	ليسانس	9	24,3	24,3	43,2
	ماستر	6	16,2	16,2	59,5
	مؤهل آخر	15	40,5	40,5	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

ثالثا: الخبرة:

الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage va-lide	Pourcentage cu-mulé
Valide	أقل من سنة	5	13,5	13,5	13,5
	من سنة الى 3 سنوات	9	24,3	24,3	37,8
	من 3 الى5 سنوات	8	21,6	21,6	59,5
	أكثر من5 سنوات	15	40,5	40,5	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

إجابات افراد العينة حسب عبارات المحور الأول:

أولا: الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
إدارة المشاريع الاستثمارية	37	2,2297	,63780
"إدارة المشاريع الاستثمارية لتحقيق نمو وتنمية مستدامة"	37	2,14	,976
"فعالية إدارة المشاريع من خلال التخطيط وتحليل الجدوى وتقدير المخاطر"	37	2,05	,911
تعتمد المؤسسة على خطة استراتيجية واضحة المعالم لتنفيذ مشاريعها الاستثمارية، بما يضمن توجيه الجهود نحو تحقيق نتائج ملموسة.	37	2,16	,958

يتم ضبط الأهداف الاستثمارية بدقة ووفق منهجية مدروسة قبل الانطلاق في تنفيذ أي مشروع، لضمان وضوح الرؤية وتوحيد الجهود.	37	2,49	1,146
تُخضع المؤسسة مشاريعها لتحليل شامل للمخاطر المحتملة، مع اعتماد آليات استباقية للتخفيف من آثارها وضمان سير المشروع بمرونة.	37	2,57	1,168
تُوفر المؤسسة الموارد المالية والبشرية الضرورية، بما يتوافق مع متطلبات كل مشروع، لضمان تنفيذه ضمن المعايير المحددة.	37	2,11	1,149
تُعتمد آليات متابعة ومراقبة دورية لمراحل تقدم المشروع، ما يُمكّن من التقييم الفوري ومعالجة أي انحرافات عن الخطة الأصلية.	37	2,19	1,151
تحرص الإدارة على الالتزام الصارم بالجدول الزمني المحدد لكل مشروع، إدراكًا لأهمية الوقت في تحسين الكفاءة وتحقيق الأهداف.	37	2,11	1,125
تُنجز عمليات تقييم شاملة بعد انتهاء المشروع، لقياس مدى تحقق الأهداف وتحليل نقاط القوة والقصور لأغراض التحسين المستقبلي	37	2,24	1,234
يشكّل وجود فريق عمل محترف، متكامل المهارات، ومتناسق في الأداء عاملًا رئيسيًا في تحقيق الأهداف الاستثمارية بكفاءة عالية.	37	2,11	1,022
تتبنّى المؤسسة أساليب تواصل فعّالة بين مختلف مستويات المشروع لضمان التنسيق المستمر وتذليل العقبات التي قد تعيق التنفيذ.	37	2,16	1,068
يُراعى في إدارة المشاريع الاستثمارية توافق المشروع مع التوجهات الاستراتيجية العامة للمؤسسة، بما يعزز من قدرتها التنافسية في السوق	37	2,43	1,303
ُظهر العاملون مستوى عالٍ من الكفاءة في أداء مهامهم، مما يعكس التزامًا واضحًا بالجودة والاحترافية داخل بيئة العمل.	37	2,22	1,158
N valide (liste)	37		

أما بعد استبعاد الفقرتين الغير دالة إحصائيا وجد الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي للمحور الأول كما يلي:

Statistiques

الاستثمارية المشاريع إدارة

N	Valide	37
	Manquant	0
Moyenne		2,2568
Ecart type		,69863

ثانيا: التكرارات لكل عبارة:

العبارة 1:

"إدارة المشاريع الاستثمارية لتحقيق نمو وتنمية مستدامة"

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق	7	18,9	18,9	18,9
	موافق	24	64,9	64,9	83,8
	محايد	2	5,4	5,4	89,2
	موافق غير	2	5,4	5,4	94,6
	بشدة موافق غير	2	5,4	5,4	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

العبارة 2:

"فعالية إدارة المشاريع من خلال التخطيط وتحليل الجدوى وتقدير المخاطر"

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق	9	24,3	24,3	24,3
	موافق	21	56,8	56,8	81,1
	محايد	4	10,8	10,8	91,9
	موافق غير	2	5,4	5,4	97,3
	بشدة موافق غير	1	2,7	2,7	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

العبارة 3:

تعتمد المؤسسة على خطة استراتيجية واضحة المعالم لتنفيذ مشاريعها الاستثمارية، بما يضمن توجيه الجهود نحو تحقيق نتائج ملموسة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق	9	24,3	24,3	24,3
	موافق	17	45,9	45,9	70,3
	محايد	8	21,6	21,6	91,9
	موافق غير	2	5,4	5,4	97,3
	بشدة موافق غير	1	2,7	2,7	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

العبارة 4:

يتم ضبط الأهداف الاستثمارية بدقة ووفق منهجية مدروسة قبل الانطلاق في تنفيذ أي مشروع، لضمان وضوح الرؤية وتوحيد الجهود.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق	10	27,0	27,0	27,0
	موافق	6	16,2	16,2	43,2
	محايد	16	43,2	43,2	86,5
	موافق غير	3	8,1	8,1	94,6
	بشدة موافق غير	2	5,4	5,4	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

العبارة 5:

تُخضع المؤسسة مشاريعها لتحليل شامل للمخاطر المحتملة، مع اعتماد آليات استباقية للتخفيف من آثارها وضمان سير المشروع بمرونة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق	8	21,6	21,6	21,6
	موافق	9	24,3	24,3	45,9
	محايد	14	37,8	37,8	83,8
	موافق غير	3	8,1	8,1	91,9
	بشدة موافق غير	3	8,1	8,1	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

العبارة 6:

تُوفر المؤسسة الموارد المالية والبشرية الضرورية، بما يتوافق مع متطلبات كل مشروع، لضمان تنفيذه ضمن المعايير المحددة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق	14	37,8	37,8	37,8
	موافق	11	29,7	29,7	67,6
	محايد	8	21,6	21,6	89,2
	موافق غير	2	5,4	5,4	94,6
	بشدة موافق غير	2	5,4	5,4	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

العبارة 7:

تُعتمد آليات متابعة ومراقبة دورية لمراحل تقدم المشروع، ما يُمكّن من التقييم الفوري ومعالجة أي انحرافات عن الخطة الأصلية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق	14	37,8	37,8	37,8
	موافق	8	21,6	21,6	59,5
	محايد	10	27,0	27,0	86,5
	موافق غير	4	10,8	10,8	97,3
	بشدة موافق غير	1	2,7	2,7	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

العبارة 8:

تحرص الإدارة على الالتزام الصارم بالجدول الزمني المحدد لكل مشروع، إدراكًا لأهمية الوقت في تحسين الكفاءة وتحقيق الأهداف.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق	11	29,7	29,7	29,7
	موافق	18	48,6	48,6	78,4
	محايد	4	10,8	10,8	89,2
	موافق غير	1	2,7	2,7	91,9
	بشدة موافق غير	3	8,1	8,1	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

العبارة 9:

تُنجز عمليات تقييم شاملة بعد انتهاء المشروع، لقياس مدى تحقق الأهداف وتحليل نقاط القوة والقصور لأغراض التحسين المستقبلي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق	11	29,7	29,7	29,7
	موافق	16	43,2	43,2	73,0
	محايد	3	8,1	8,1	81,1
	موافق غير	4	10,8	10,8	91,9
	بشدة موافق غير	3	8,1	8,1	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

العبارة 10:

يشكّل وجود فريق عمل محترف، متكامل المهارات، ومتناسق في الأداء عاملًا رئيسيًا في تحقيق الأهداف الاستثمارية بكفاءة عالية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق	11	29,7	29,7	29,7
	موافق	16	43,2	43,2	73,0
	محايد	6	16,2	16,2	89,2
	موافق غير	3	8,1	8,1	97,3
	بشدة موافق غير	1	2,7	2,7	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

العبارة 11:

تتبنّى المؤسسة أساليب تواصل فعّالة بين مختلف مستويات المشروع لضمان التنسيق المستمر وتذليل العقبات التي قد تعيق التنفيذ.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق	13	35,1	35,1	35,1
	موافق	10	27,0	27,0	62,2
	محايد	9	24,3	24,3	86,5
	موافق غير	5	13,5	13,5	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

العبارة 12:

يُراعى في إدارة المشاريع الاستثمارية توافق المشروع مع التوجهات الاستراتيجية العامة للمؤسسة، بما يعزز من قدرتها التنافسية في السوق

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق	9	24,3	24,3	24,3
	موافق	15	40,5	40,5	64,9
	محايد	6	16,2	16,2	81,1
	موافق غير	2	5,4	5,4	86,5
	بشدة موافق غير	5	13,5	13,5	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

إجابات افراد العينة حسب عبارات المحور الثاني:

أولا: الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الاداء	37	2,3153	,62334
ُظهر العاملون مستوى عالٍ من الكفاءة في أداء مهامهم، مما يعكس التزامًا واضحًا بالجودة والاحترافية داخل بيئة العمل.	37	2,22	1,158
تعتمد المؤسسة آليات فعالة لمراقبة الأداء وتقييم مدى التقدّم في تحقيق الأهداف المحددة بانتظام.	37	2,46	1,016
يُظهر الموظفون قدرة عالية على تحقيق الأهداف المسطّرة ضمن الآجال والمواصفات المطلوبة.	37	2,14	,855
تعتمد المؤسسة على مراجعة دورية للأداء لتحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.	37	2,59	1,301
تسعى الإدارة إلى تحسين الأداء عبر استخدام برامج تحفيزية فعالة ترفع من إنتاجية الموظفين.	37	2,32	1,029
تعتمد المؤسسة أدوات تحليل الأداء الذكية لرصد الكفاءة وتحديد فرص التحسين بدقة عالية	37	2,1622	,92837
N valide (liste)	37		

ثانيا: التكرارات لكل عبارة:

العبارة 1:

ُظهر العاملون مستوى عالٍ من الكفاءة في أداء مهامهم، مما يعكس التزامًا واضحًا بالجودة والاحترافية داخل بيئة العمل.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق	11	29,7	29,7	29,7
	موافق	14	37,8	37,8	67,6
	محايد	8	21,6	21,6	89,2
	موافق غير	1	2,7	2,7	91,9
	بشدة موافق غير	3	8,1	8,1	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

العبارة 2:

تعتمد المؤسسة آليات فعالة لمراقبة الأداء وتقييم مدى التقدّم في تحقيق الأهداف المحددة بانتظام.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق	6	16,2	16,2	16,2
	موافق	15	40,5	40,5	56,8
	محايد	10	27,0	27,0	83,8
	موافق غير	5	13,5	13,5	97,3
	بشدة موافق غير	1	2,7	2,7	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

العبارة 3:

يُظهر الموظفون قدرة عالية على تحقيق الأهداف المسطّرة ضمن الآجال والمواصفات المطلوبة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق	8	21,6	21,6	21,6
	موافق	19	51,4	51,4	73,0
	محايد	7	18,9	18,9	91,9
	موافق غير	3	8,1	8,1	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

العبارة 4:

تعتمد المؤسسة على مراجعة دورية للأداء لتحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق	9	24,3	24,3	24,3
	موافق	10	27,0	27,0	51,4
	محايد	9	24,3	24,3	75,7
	موافق غير	5	13,5	13,5	89,2

	بشدة موافق غير	4	10,8	10,8	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

العبارة 5:

تسعى الإدارة إلى تحسين الأداء عبر استخدام برامج تحفيزية فعالة ترفع من إنتاجية الموظفين.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق	7	18,9	18,9	18,9
	موافق	17	45,9	45,9	64,9
	محايد	9	24,3	24,3	89,2
	موافق غير	2	5,4	5,4	94,6
	بشدة موافق غير	2	5,4	5,4	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

العبارة 6:

تعتمد المؤسسة أدوات تحليل الأداء الذكية لرصد الكفاءة وتحديد فرص التحسين بدقة عالية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق	10	27,0	27,0	27,0
	موافق	14	37,8	37,8	64,9
	محايد	10	27,0	27,0	91,9
	موافق غير	3	8,1	8,1	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

إجابات افراد العينة حسب عبارات المحور الثالث:

أولا: الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
التميز	37	2,0000	,54149
خلال من التميز تحقيق على الإدارة تركز عالية جودة ذات ومنتجات خدمات تقديم والسوق العملاء لتطلعات تستجيب.	37	1,92	,862
لتشجيع واضحة آليات المؤسسة تعتمد ذات الفردية المبادرات وتقدير الابتكار العالية القيمة.	37	1,92	,682
معايير تطبيق على المؤسسة تحرص خدماتها جودة تقييم في بها معترف تميّز ومنتجاتها.	37	2,00	,850

من المؤسسي التميّز ثقافة المؤسسة تتبنّى والتطوير الاستراتيجي التخطيط خلال المستمر.	37	1,97	,897
التميز نحو السعي على العاملون يُشجَّع وقابلة محددة أهداف خلال من المهني للتحقيق.	37	2,03	,928
إيجابيًا ينعكسان المهني والتقدير التحفيز وتيرة من يسرّع ما الفريق، أداء على الاستثمارية المشاريع إنجاز.	37	2,16	,958
N valide (liste)	37		

ثانيا: التكرارات لكل عبارة:

العبارة 1:

تركز الإدارة على تحقيق التميز من خلال تقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية تستجيب لتطلعات العملاء والسوق.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق	13	35,1	35,1	35,1
	موافق	16	43,2	43,2	78,4
	محايد	6	16,2	16,2	94,6
	موافق غير	2	5,4	5,4	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

العبارة 2:

تعتمد المؤسسة آليات واضحة لتشجيع الابتكار وتقدير المبادرات الفردية ذات القيمة العالية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق	9	24,3	24,3	24,3
	موافق	23	62,2	62,2	86,5
	محايد	4	10,8	10,8	97,3
	موافق غير	1	2,7	2,7	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

العبارة 3:

تحرص المؤسسة على تطبيق معايير تميّز معترف بها في تقييم جودة خدماتها ومنتجاتها.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق	12	32,4	32,4	32,4
	موافق	14	37,8	37,8	70,3

	محايد	10	27,0	27,0	97,3
	موافق غير	1	2,7	2,7	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

العبارة 4:

تتبنّى المؤسسة ثقافة التميّز المؤسسي من خلال التخطيط الاستراتيجي والتطوير المستمر.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق	12	32,4	32,4	32,4
	موافق	16	43,2	43,2	75,7
	محايد	8	21,6	21,6	97,3
	بشدة موافق غير	1	2,7	2,7	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

العبارة 5:

يُشجَّع العاملون على السعي نحو التميز المهني من خلال أهداف محددة وقابلة للتحقيق.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق	11	29,7	29,7	29,7
	موافق	17	45,9	45,9	75,7
	محايد	7	18,9	18,9	94,6
	موافق غير	1	2,7	2,7	97,3
	بشدة موافق غير	1	2,7	2,7	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

العبارة 6:

التحفيز والتقدير المهني ينعكسان إيجابيًا على أداء الفريق، ما يسرّع من وتيرة إنجاز المشاريع الاستثمارية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق	10	27,0	27,0	27,0
	موافق	14	37,8	37,8	64,9
	محايد	11	29,7	29,7	94,6
	موافق غير	1	2,7	2,7	97,3
	بشدة موافق غير	1	2,7	2,7	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

نموذج الانحدار للفرضية الرئيسية:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques: Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,536[a]	,287	,246	,60683	,287	6,857	2	34	,003

a. Prédicteurs : (Constante), التميز, الاداء

المعاملات:

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés: B	Coefficients non standardisés: Erreur standard	Coefficients standardisés: Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	,712	,468		1,520	,138
	الاداء	,122	,173	,109	,708	,484
	التميز	,631	,199	,489	3,176	,003

a. Variable dépendante : الاستثمارية المشاريع إدارة

نتائج تحليل التباين:

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5,050	2	2,525	6,857	,003[b]
	de Student	12,520	34	,368		
	Total	17,571	36			

a. Variable dépendante : الاستثمارية المشاريع إدارة

b. Prédicteurs : (Constante), التميز, الاداء

نموذج الانحدار للفرضية الفرعية الأولى:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques: Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	d
1	,276[a]	,076	,050	,68109	,076	2,878	1	

a. Prédicteurs : (Constante), الاداء

المعاملات:

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés: B	Coefficients non standardisés: Erreur standard	Coefficients standardisés: Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	1,542	,436		3,534	,001
	الاداء	,309	,182	,276	1,696	,099

a. Variable dépendante : الاستثمارية المشاريع إدارة

نتائج تحليل التباين:

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,335	1	1,335	2,878	,099[b]
	de Student	16,236	35	,464		
	Total	17,571	36			

a. Variable dépendante : الاستثمارية المشاريع إدارة

b. Prédicteurs : (Constante), الاداء

نموذج الانحدار للفرضية الفرعية الثانية:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques: Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	d
1	,526[a]	,277	,256	,60250	,277	13,404	1	

a. Prédicteurs : (Constante), التميز

معاملات:

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés: B	Erreur standard	Coefficients standardisés: Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	,899	,384		2,341	,025
	التميز	,679	,185	,526	3,661	,001

a. Variable dépendante : الاستثمارية المشاريع إدارة

نتائج تحليل التباين:

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4,866	1	4,866	13,404	,001[b]
	de Student	12,705	35	,363		
	Total	17,571	36			

a. Variable dépendante : الاستثمارية المشاريع إدارة

b. Prédicteurs : (Constante), التميز