



جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة البصرة
كلية الادارة والاقتصاد
قسم ادارة الاعمال

إمكانية تطبيق اسلوب الإدارة بالاهداف

(MBO) لتقييم أداء المشروعات

(دراسة إستطلاعية في الشركة العامة لموانئ العراق)

بحث تقدمت به الطالبة

سارة صبيح يوسف الربيعي

إلى مجلس كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة البصرة
كجزء من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي في إدارة المشاريع

بإشراف

أ.د. زينب شلال عكار


1444هـ / 2023 م

بسم الله الرحمن الرحيم
إقرار لجنة المناقشة


نشهد اننا أعضاء لجنة المناقشة قد اطلعنا على البحث المقدم من قبل الطالبة (سارة صبيح يوسف) الموسوم ((امكانية تطبيق أسلوب الإدارة بالاهداف (MBO) لتقييم أداء المشروعات: دراسة استطلاعية في الشركة العامة لموانئ العراق))، وقد ناقشناه في محتوياته وفيما له علاقه به، وهو جدير بالقبول لنيل درجة الدبلوم العالي في إدارة المشاريع وبتقدير (جيد جداً عالي).


المدرس الدكتور
محمد صالح هادي
عضواً
2023/4/4


الأستاذ الدكتور
زينب شلال عكار
عضواً ومشرفاً
2023/ /


الأستاذ الدكتور
نعيم صباح جراح
رئيساً
2023/4/4

مصادقة مجلس الكلية
صادق مجلس كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة البصرة على إقرار لجنة المناقشة


الأستاذ الدكتور
عبدالحسين توفيق شبلي
عميد كلية الإدارة والاقتصاد
2023/4/4

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

(یرفع اللّٰهُ الذّٰلین امنوا منکم و الذّٰلین اوتوا

العلم درجات و اللّٰهُ بما تعملون خبیر)

صدق اللّٰهُ العظیم

(سورة المجادلة: الاية ١١)

الإهداء

اهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع الى:-

من كان لهما الفضل علي بعد الله تعالى و اعزني الله بهما والدي العزيزان
إلى من شجعني وصبر وسار معي خطوة بخطوة زوجي العزيز و رفيق دربي

إلى اخوتي واخواتي

إلى جميع احبتي

إلى كل من ساندني ووقف بجانبني لاكمال هذه المسيرة

و إلى جميع شهداء العراق والامة العربية

اهدي اليكم بحثي هذا...

الشكر والتقدير

اول شكري هو الله رب العالمين الذي رزقني العقل وحسن التوكل عليه سبحانه و تعالى احمده و اشكره على نعمه وحسن عونه، واصلي و اسلم على خاتم الانبياء و المرسلين صلوات ربي وسلامه عليه.

بعد الانتهاء من هذا البحث لا يسعني الا ان اتقدم بجزيل شكري و امتناني الى الاستاذ الدكتور المشرف زينب شلال عكار لحسن قبولها الاشراف على هذا العمل و على كل ما قدمته لي من توجيهات و معلومات قيمة ساهمت في اثناء هذه الدراسة و اعدادها بشكلها و مضمونها الحاليين.

و اتوجه بجزيل الشكر و التقدير و العرفان الى الاساتذة الافاضل رئيس و اعضاء لجنة المناقشة المحترمين لتفضلهم بقبول مناقشة هذا البحث.

و اتوجه بالشكر و التقدير الى الاساتذة الافاضل اعضاء لجنة التحكيم، و الى كافة اساتذتي المحترمين في كلية الادارة و الاقتصاد و في مقدمتهم السيد رئيس قسم ادارة الاعمال المحترم الدكتورة ندى عبد القادر عبد الستار.

كما اتقدم بالشكر الى الاساتذة المقومين العلمي و اللغوي.

ولا انسى مديري الاقسام و مسؤولي الشعب و الموظفين في الشركة العامة لموانئ العراق الذين ابداوا المساعدة في تسهيل المهمة للحصول على ما احتجته من معلومات و بيانات و ملء استمارة الاستبانة.

واخيراً اتوجه بشكري و تقديري الى كل من ساندني و اعانني في هذا العمل و لم تسعفني الذاكرة لذكره.

لكم جميعاً جزيل الشكر و فائق الاحترام جزاكم الله عني خيراً

المستخلص

يهدف البحث الى السعي لتبني استخدام أسلوب الإدارة بالاهداف بطريقة سليمة لما لها من اثر في رفع الأداء ومستوى الكفاءة في المنظمة وتحقيق التنسيق والرقابة الفعالة والربط بين اهداف المنظمة واهداف الفرد.

اما أهمية البحث فيتم تحديده بما يخدم المشروعات في العراق، اذ توضح كيفية تطبيق أسلوب الإدارة بالاهداف والمساهمة في معرفة طبيعة العلاقة بين أسلوب الإدارة بالاهداف (MBO) واثرها على أداء المشروعات.

وقد اعتمدت هذه الدراسة على استمارة الاستبانة إذ تم استطلاع آراء المدراء والمهندسين والاداريين والفنيين في اقسام الشركة العامة لموانئ العراق لما لهذا الأسلوب من اعتمادية في الكثير من الدراسات السابقة. فقد تم تصميم الاستبانة وتوزيعها على (٩٠) تسعون موظفاً وتم استلام (٦٢) اثنان وستون استمارة فقط صالحة للتحليل، ولاختبار فرضيات البحث تم استخدام برنامج احصائي (SPSS) ومقياس الفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) ومعامل سييرمان (Spearman) ومجموعة من الأساليب الإحصائية (الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، وشدة الإجابة) لتحليل فقرات الاستبانة.

ولقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: لاسلوب الإدارة بالاهداف أهمية كبيرة في تحسين أسلوب الإدارة في كافة المستويات وتطوير نظام للرقابة ومراقبة الأداء وتقييم الحوافز على أساس النتائج التي يحققها الفرد، وتعريف الموظفين بالمتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق أسلوب الإدارة بالاهداف في المنظمة، كما يخلق هذا الأسلوب الايمان في تحقيق الأهداف بشكل متكامل ومنتظم في جميع المستويات بنجاح وتفوق، ويساهم في تطوير المهارات الشخصية والإدارية لدى الرؤساء.

وفي الختام يوصي البحث بمجموعة من التوصيات منها: التركيز بصورة مستمرة على أهمية استعمال أسلوب الإدارة بالاهداف كأحد الوسائل المهمة في تقييم الأداء في المنظمة، والتأكيد على وضع الأهداف الأساسية وانجازها باشتراك المدراء والمرووسين، وكذلك التأكيد على ممارسة أسلوب الإدارة بالاهداف في تأدية الوظائف بالمنظمة ونشر هذا الأسلوب بشكل أوسع.

الكلمات المفتاحية

الإدارة بالاهداف (MBO)، أداء المشروعات

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان	ت
أ	الاية القرآنية	١
ب	الاهداء	٢
ج	الشكر والتقدير	٣
د	المستخلص	٤
هـ - ز	قائمة المحتويات	٥
ح - ط	قائمة الجداول	٦
ي	قائمة الاشكال	٧
ك	قائمة الملاحق	٨
١	المقدمة	٩
الفصل الأول: منهجية البحث وبعض من الدراسات السابقة		
المبحث الأول: منهجية البحث		
٢	مشكلة البحث	اولاً
٢	اهداف البحث	ثانياً
٣	أهمية البحث	ثالثاً
٣	فرضيات البحث	رابعاً
٤	انموذج البحث	خامساً
٥	حدود البحث	سادساً
٥	مجتمع وعينة البحث	سابعاً
٦	أسلوب البحث	ثامناً
٧	الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث	تاسعاً
المبحث الثاني: بعض من الدراسات السابقة		
٢١-٨	الدراسات السابقة	اولاً
٢٢	مناقشة الدراسات السابقة	ثانياً
٢٢	ملخص الإفادة من الدراسات السابقة	ثالثاً
٢٢	أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسات المتعلقة بالموضوع	رابعاً
الفصل الثاني: التفسير النظري للبحث		
المبحث الأول: الإدارة بالاهداف Management by Objectives		
٢٤-٢٣	لمحة عن الإدارة بالاهداف	١-١
٢٣	التطور التاريخي للإدارة بالاهداف	أ
٢٤	مفهوم الإدارة بالاهداف	ب
٢٧-٢٥	أسلوب الإدارة بالاهداف	١-٢
٢٥	مبادئ الإدارة بالاهداف	أ
٢٦	فلسفة الإدارة بالاهداف	ب
٢٧	فوائد تطبيق أسلوب الإدارة بالاهداف	ج
٢٨	أهمية الإدارة بالاهداف	١-٣
٢٩	اهداف تطبيق الإدارة بالاهداف	١-٤

قائمة المحتويات

٢٩	العناصر الرئيسية للإدارة بالاهداف	١-٥
٣١	خطوات تطبيق الإدارة بالاهداف	١-٦
٣٥	مراحل تطبيق الإدارة بالاهداف	١-٧
٣٩	متطلبات تطبيق الإدارة بالاهداف	١-٨
٤٠	مقومات نجاح الإدارة بالاهداف	١-٩
٤٢	مزايا واشكاليات تطبيق أسلوب الإدارة بالاهداف	١-١٠
المبحث الثاني: أداء المشروعات Project Performance		
٥٤-٤٤	أداء المشروع	أولاً
٤٤	نشأة ومفهوم الاداء	١
٤٦	العناصر الأساسية للاداء	٢
٤٧	المشروع وأهدافه وخصائصه ودورة حياته	٣
٥٣	ابعاد الأداء في المشروع	٤
٥٤	محددات أداء المشروع	٥
٥٧-٥٤	قضايا أساسية متعلقة بأداء المشروعات	ثانياً
٥٤	تقييم الاداء	١
٥٤	مفهوم تقييم الاداء	أ
٥٥	أهمية تقييم الاداء	ب
٥٦	اهداف تقييم الاداء	ج
٥٦	تحسين الاداء	٢
٥٦	مفهوم تحسين الاداء	أ
٥٧	دوافع تحسين الاداء	ب
الفصل الثالث: التحليل العملي للبحث		
المبحث الأول: الشركة العامة لموانئ العراق		
٥٨	نبذة تاريخية عن الشركة العامة لموانئ العراق	أولاً
٥٨	بيان تأسيس الشركة العامة لموانئ العراق	ثانياً
٥٩	رؤية الشركة العامة لموانئ العراق	ثالثاً
٥٩	رسالة الشركة العامة لموانئ العراق	رابعاً
٥٩	مهام الشركة العامة لموانئ العراق	خامساً
٦٠	الهيكل التنظيمي للشركة العامة لموانئ العراق	سادساً
المبحث الثاني: التفسير الاحصائي للبحث		
٦٧-٦٢	الإحصاءات الوصفية	أولاً
٦٧	اختبار التوزيع الطبيعي (اعتدالية البيانات)	ثانياً
٧٣-٦٨	الصدق والثبات Reliability and Validity	ثالثاً
٧٣	الاستدلال الاحصائي واختبار الفرضيات	رابعاً
٧٨-٧٥	اختبار وتحليل علاقات الارتباط	خامساً
٧٨	وصف علاقات الارتباط وترتيب المتغيرات	سادساً
٨٣-٧٩	تقدير واختبار علاقة التأثير بين المتغيرات	سابعاً
٨٤	تحليل علاقة التأثير ابعاد أسلوب الإدارة بالاهداف على متغير أداء المشروع	ثامناً

قائمة المحتويات

الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات		
٨٥	الاستنتاجات	اولاً
٨٦	التوصيات	ثانياً
٨٦	محددات الدراسة	ثالثاً
٨٦	الافاق والاقتراحات المستقبلية	رابعاً
المصادر		
٩٢-٨٧	المراجع العربية	اولاً
٩٤-٩٢	المراجع الاجنبية	ثانياً
	الملاحق	
A	المستخلص باللغة الانكليزية	

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	ت
٥	وصف المعلومات الشخصية العامة لعينة البحث	١
٢٤	مفاهيم الإدارة بالاهداف (MBO)	٢
٤٢	مزايا وعيوب الإدارة بالاهداف (MBO)	٣
٤٤	مفاهيم الاداء	٤
٤٦	مفاهيم المشروع	٥
٥٣	مفاهيم تقييم الاداء	٦
٥٦	مفاهيم تحسين الاداء	٧
٥٧	نبذة تاريخية عن الشركة العامة لموانئ العراق	٨
٦١	الإحصاءات الوصفية لفقرة تحليل المشكلة	٩
٦٢	الإحصاءات الوصفية لفقرة وضع الاهداف	١٠
٦٣	الإحصاءات الوصفية لفقرة خطة العمل	١١
٦٣	الإحصاءات الوصفية لفقرة التغذية العكسية	١٢
٦٤	الإحصاءات الوصفية لفقرة المتابعة والتعديل	١٣
٦٥	الإحصاءات الوصفية لفقرة تقييم المشروع	١٤
٦٥	الإحصاءات الوصفية لفقرة أداء المشروع	١٥
٦٦	اختبار اعتدالية البيانات باستخدام اختبار Shapiro- Kolmogorov-simimov و .wilk	١٦
٦٧	نتائج معامل Cronbach's alpha لبعده تحليل المشكلة	١٧
٦٨	نتائج معامل Cronbach's alpha لبعده وضع الاهداف	١٨
٦٩	نتائج معامل Cronbach's alpha لبعده خطة العمل	١٩
٧٠	نتائج معامل Cronbach's alpha لبعده التغذية العكسية	٢٠
٧٠	نتائج معامل Cronbach's alpha لبعده المتابعة والتعديل	٢١
٧١	نتائج معامل Cronbach's alpha لبعده تقييم المشاريع	٢٢
٧٢	نتائج معامل Cronbach's alpha لبعده أداء المشروع	٢٣
٧٤	نتائج تحليل الارتباط بين متغير تحليل المشكلة وأداء المشروع	٢٤
٧٥	نتائج تحليل الارتباط بين متغير وضع الهدف وأداء المشروع	٢٥
٧٥	نتائج تحليل الارتباط بين متغير خطة العمل وأداء المشروع	٢٦
٧٦	نتائج تحليل الارتباط بين متغير التغذية العكسية وأداء المشروع	٢٧
٧٦	نتائج تحليل الارتباط بين متغير المتابعة والتعديل وأداء المشروع	٢٨
٧٧	نتائج تحليل الارتباط بين متغير تقييم المشروع وأداء المشروع	٢٩
٧٧	وصف وترتيب علاقة الارتباط بين المتغيرات	٣٠
٧٨	نتائج تقدير علاقة واختبار علاقة التأثير بين متغير تحليل المشكلة وأداء المشروع	٣١
٧٩	نتائج تقدير علاقة واختبار علاقة التأثير بين متغير وضع الاهداف وأداء المشروع	٣٢
٨٠	نتائج تقدير علاقة واختبار علاقة التأثير بين متغير خطة العمل وأداء المشروع	٣٣
٨٠	نتائج تقدير علاقة واختبار علاقة التأثير بين متغير التغذية العكسية وأداء المشروع	٣٤

قائمة الجداول

٨١	نتائج تقدير علاقة واختبار علاقة التأثير بين متغير المتابعة والتعديل وأداء المشروع	٣٥
٨٢	نتائج تقدير علاقة واختبار علاقة التأثير بين متغير تقييم المشروع وأداء المشروع	٣٦
٨٣	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لابعاد أسلوب الإدارة بالاهداف على أداء المشروع	٣٧

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	ت
٤	المخطط الافتراضي للبحث	١
٣٣	خطوات تطبيق نموذج الإدارة بالاهداف	٢
٣٥	خطوات تحليل المشكلة	٣
٤٧	الأهداف الرئيسية للمشروع	٤
٤٩	دورة حياة المشروع	٥
٥٠	مراحل دورة حياة المشروع	٦
٥٢	عمليات مرحلة اغلاق المشروع	٧
٦٠	الهيكل التنظيمي للشركة العامة لموانئ العراق	٨

قائمة الملاحق

العنوان	ت
قائمة الأساتذة المحكمين	١
كتاب تسهيل المهمة	٢
استمارة الاستبانة	٣

المقدمة

المقدمة

إن تحقيق المنظمات لاهدافها يتوقف إلى حد كبير على كفاءة إدارتها وفعالية الأساليب المستعملة في أنشطتها ومهارات القوى البشرية العاملة فيها، فالمنظمات باختلاف أنشطتها وحجمها تسعى لتحقيق اهداف معينة، وهذه الأهداف لا تتحقق الا اذا كانت مرسومة من قبل منفذيها والعاملين عليها، الامر الذي يتطلب اسلوباً خاصاً بالإدارة يجعل الاهتمام بالاهداف وتحديدتها في المركز الأول، وهذا الأسلوب يطلق عليه أسلوب الإدارة بالاهداف (Management by Objectives) المعروف ب (MBO) (زايدي، ٢٠١٥: ١)، الذي يعد من الطرق الحديثة لإدارة المشروع او المنظمة وتعتمد على تعريف الأهداف لكل موظف وبعد ذلك المقارنة بين اهداف المنظمة و الموظفين ومن ثم توجيه اهتمامهم نحو الأهداف التي حددت لضمان الأداء الأفضل.

وقد كان اول ظهور لاسلوب الإدارة بالاهداف على يد المفكر الأمريكي بيتر دراكر سنة ١٩٥٤ ، إذ تم تعريف الإدارة بالاهداف على انها (أسلوب اداري يتميز بتركيزه الرئيسي على غايات او هدف التنظيم و النتائج المتوقعة والتي يبغى التنظيم الوصول اليها ضمن جدول زمني محدد، وكذلك وضع معايير يمكن بواسطتها تقييم فعالية تحقيق هذه الأهداف) (الخطيب، ٢٠١٨: ١). تتضمن هذه الدراسة أربعة فصول تناول الفصل الأول مبحثين إذ تطرقت الدراسة في المبحث الأول الى منهجية البحث التي تضمنت أهمية الدراسة والهدف منها والاشكالية التي تمت بموجبها الدراسة اما المبحث الثاني فقد تطرق الى الدراسات السابقة لبعض الدول العربية والأجنبية فضلاً عن ذكر الاستنتاجات والتوصيات الخاصة بكل دراسة، ثم مناقشة أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسة الحالية، وتطرق الفصل الثاني الى الجانب النظري لهذه الدراسة وذلك في مبحثين تطرق المبحث الأول الى المتغير المستقل (الإدارة بالاهداف) اما المبحث الثاني فتطرق الى المتغير التابع (أداء المشروعات)، في حين تطرق الفصل الثالث الى الجانب التطبيقي والعملي لهذه الدراسة اذ قامت الباحثة بزيارة اقسام في الشركة العامة لموانئ العراق (قسم التشغيل المشترك، قسم التخطيط، قسم العقود، شعبة إدارة الجودة والتطوير المؤسسي ، ومعهد الموانئ) ، ولقد اعتمدت الدراسة أسلوب الاستبانة لما لهذا الأسلوب من اعتمادية لكثير من الدراسات مما يدل على أهميته وتوثيقه في استخراج النتائج، كما تم استخدام برنامج احصائي (SPSS) ومقياس كرومباچ الفا (Crobach's Alpha) لتحليل البيانات رياضياً واحصائياً والحصول على نتائج توضح مدى ارتباط الاستجابة بقرات الاستبانة. بينما تناول الفصل الرابع الاستنتاجات ، والتوصيات التي تضمنتها بعض المقترحات المفيدة من وجهة نظر الباحثة.

الفصل الأول

منهجية البحث وبعض من الدراسات السابقة

البحث الأول: منهجية البحث

البحث الثاني: بعض الدراسات السابقة

الفصل الاول: منهجية البحث وبعض من الدراسات السابقة

المبحث الاول: منهجية البحث

اولاً:- مشكلة البحث

تكمن مشكلة البحث في ضعف تطبيق الأنظمة الإدارية الحديثة في المشروعات ، إذ يتم وضع الأنشطة الخاصة بإي مشروع من دون عمل متابعة مستمرة ومراجعة مستمرة لتلك الأنشطة، إذ يعد أسلوب الإدارة بالاهداف (MBO) من الأساليب الإدارية الحديثة في إدارة المشروعات بشكل عام ولعل عدم تطبيقه يعود الى ضعف في دراسة جدوى المشروع او عدم وجود خطة مالية متكاملة وواضحة للمشروع إلى جانب عدم رغبة الإدارة العليا بإتباع الأساليب الحديثة في إدارة المشروعات.

ما مدى امكانية تطبيق اسلوب الادارة بالاهداف على اداء المشروعات؟

ولغرض معالجة وتحليل المشكلة يتم طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية التي تساعد في الالمام بالمشكلة وهي كالآتي:-

١. هل هناك علاقة تأثير بين تحليل المشكلة وأداء المشروعات ؟
٢. هل هناك علاقة تأثير بين وضع الأهداف وأداء المشروعات ؟
٣. هل هناك علاقة تأثير بين خطة العمل وأداء المشروعات ؟
٤. هل هناك علاقة تأثير بين التغذية العكسية وأداء المشروعات ؟
٥. هل هناك علاقة تأثير بين المتابعة والتعديل و أداء المشروعات ؟
٦. هل هناك علاقة تأثير بين التقويم "تقييم أداء المشاريع" و أداء المشروعات ؟

ثانياً:- اهداف البحث

يتفق اغلب الباحثين على أن اهداف البحث هي الامتداد الحقيقي لتساؤلاته ومن ثم يمكن صياغة اهداف البحث بالآتي:

١. تعريف الشركة العامة لموائى العراق بضرورة تبني أسلوب الإدارة بالاهداف (MBO) واثره على أداء المشروعات.
٢. تعريف القارئ بما احدثته أسلوب الإدارة بالاهداف (MBO) في عالم الاعمال.
٣. التعرف على طبيعة العلاقة بين تحليل المشكلة وأداء المشروعات.
٤. التعرف على طبيعة العلاقة بين وضع الأهداف وأداء المشروعات.
٥. التعرف على طبيعة العلاقة بين خطة العمل وأداء المشروعات.
٦. التعرف على طبيعة العلاقة بين التغذية العكسية و أداء المشروعات.
٧. التعرف على طبيعة العلاقة بين المتابعة والتعديل و أداء المشروعات.
٨. التعرف على طبيعة العلاقة بين التقويم " تقييم أداء المشروعات و أداء المشروعات.

ثالثاً:- أهمية البحث

يمكن تحديد أهمية البحث بما يخدم واقع المشروعات وكما يلي:

١. توضيح كيفية تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف .
٢. المساهمة في معرفة طبيعة العلاقة بين أسلوب الإدارة بالأهداف (MBO) وأداء المشروعات.
٣. تطبيق جديد لأسلوب الإدارة بالأهداف (MBO) في المشاريع و إمكانية دراسة العلاقة و الأثر على أداء المشروعات.

رابعاً:- فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية:

- توجد علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية بين أسلوب الإدارة بالأهداف (MBO) وأداء المشروعات التي تنفذها الشركة العامة لموانئ العراق.

الفرضية الفرعية:

- H01:فرضية الوجود الاولى:** توجد علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية بين تحليل المشكلة للمشروع وأداء المشروعات.
- H11:فرضية العدمية الاولى:** لا توجد علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية بين تحليل المشكلة للمشروع وأداء المشروعات.
- H02:فرضية الوجود الثانية:** توجد علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية بين وضع اهداف المشروع و أداء المشروعات.
- H12:فرضية العدمية الثانية:** لا توجد علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية بين وضع اهداف المشروع و أداء المشروعات.
- H03:فرضية الوجود الثالثة:** توجد علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية بين وضع خطة العمل و أداء المشروعات.
- H13:فرضية العدمية الثالثة:** لا توجد علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية بين وضع خطة العمل و أداء المشروعات.
- H04:فرضية الوجود الرابعة:** توجد علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية بين التغذية العكسية للنتائج و أداء المشروعات.
- H14:فرضية العدمية الرابعة:** لا توجد علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية بين التغذية العكسية للنتائج و أداء المشروعات.

H05:فرضية الوجود الخامسة: توجد علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية بين المتابعة و التعديل للمشروع وأداء المشروعات.

H15:فرضية العدمية الخامسة: لا توجد علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية بين المتابعة و التعديل للمشروع وأداء المشروعات.

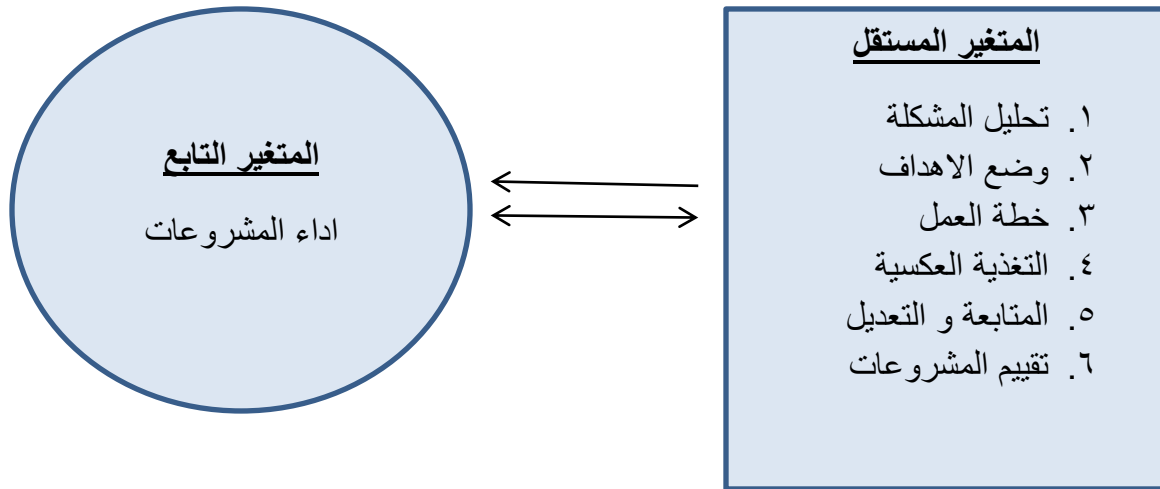
H06:فرضية الوجود السادسة: توجد علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية بين تقييم المشروع و أداء المشروعات.

H16:فرضية العدمية السادسة: لا توجد علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية بين تقييم المشروع و أداء المشروعات.

خامساً:- انموذج البحث

يتضمن الانموذج الفرضي مجموعة من العلاقات المنطقية التي قد تكون بصورة كمية او كيفية العمل على توحيد الملامح الرئيسية للواقع الذي يركز عليه البحث. اذ تم التوصل الى انموذج الدراسة الافتراضي عن طريق دراسة العلاقة التي تم تحديدها بالمشكلة و التي تفسر متغيرات البحث وقد تألفت من متغيرين هما:

1. المتغير المستقل "أسلوب الإدارة بالاهداف MBO" و الذي يتألف من ستة متغيرات فرعية وهي (تحليل المشكلة، وضع الأهداف، خطة العمل، التغذية العكسية للنتائج، المتابعة و التعديل، التقييم).
2. المتغير التابع و الذي يتمثل بأداء المشروعات وهو متغير شامل لم يتضمن متغيرات فرعية، ولقد تم الاعتماد على مقياس (الخطيب ،2018) وكما موضح بالشكل التالي:



الشكل (1) // المخطط الافتراضي للبحث

المصدر: من اعداد الباحثة

سادساً:- حدود البحث

١-الحدود البشرية: تمثلت بالعينة القصدية من المدراء والمهندسين والفنيين والاداريين في الأقسام التابعة للشركة العامة لموانئ العراق.

٢-الحدود الزمنية: تمثلت بمدة اعداد الدراسة والتي أنجزت خلال المدة من (٢٠٢٢/٩/٢١) الى (٢٠٢٢/١٢/٢١).

٣-الحدود المكانية: تمثلت بمجتمع الدراسة في الشركة العامة لموانئ العراق قسم التخطيط، و قسم العقود، و قسم التشغيل المشترك، وقسم متابعة العقود، وشعبة إدارة الجودة والتطوير المؤسسي، ومعهد الموانئ.

سابعاً:- مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع البحث بالشركة العامة لموانئ العراق، اما عينة البحث فقد تم اختيار عدد من المدراء و المهندسين والفنيين المتخصصين الذين يعملون في قسم التخطيط، وقسم العقود، و قسم التشغيل المشترك، وقسم متابعة العقود، وشعبة إدارة الجودة والتطوير المؤسسي، ومعهد الموانئ، ولقد تم توزيع (٦٢) استبانة، وكما مبين في الجدول الآتي:-

جدول(١) // وصف المعلومات الشخصية العامة لعينة البحث

التفاصيل	التكرار	النسبة %
الجنس		
ذكر	34	55
انثى	28	45
المجموع	62	100%
الفئة العمرية		
21-30	10	16
31-40	18	29
41-50	24	39
51-60	10	16
المجموع	62	100%
المؤهل العلمي		
ماجستير	3	5
دبلوم عالي	3	5
بكالوريوس	47	76
دبلوم	4	6
اعدادية	5	8
المجموع	62	100%

سنوات الخدمة		
21	13	اقل من 5 سنوات
18	11	5-10
6	4	11-15
23	14	16-20
24	15	21-25
4	3	26-30
2	1	31-35
2	1	اكثر من 36 سنة
100%	62	المجموع

المصدر:- من اعداد الباحثه بالاستناد الى استمارة الاستبانة

يظهر الجدول (١) النسبة المئوية والتكرارات لغرض وصف خصائص عينة البحث والذي يتضح من خلاله ان معدل الفئات العمرية للمشاركين بين (٤١-٥٠) سنة حصل على النسبة الأكبر بنسبة (٣٩٪) تليها الفئة العمرية (٣١-٤٠) سنة بنسبة (٢٩٪) وهي نسبة جيدة لمعدل اعمار المشاركين تساعد في تحقيق اهداف البحث وتؤكد امكان استيعاب افراد عينة البحث لاسئلة الاستبانة والاجابة الواعي لها، فضلاً عن تراوح المؤهلات العلمية بين الشهادات العلمية ابتداءً من شهادة البكالوريوس بنسبة (٧٦٪) مما يدل على أغلب الموظفين هم من أصحاب الشهادات مما يسهل عملية ادارتهم لمتطلبات البحث العلمي والاجابة بوعي.

ثامناً:- أسلوب البحث

تم استعمال المنهج الوصفي والاستطلاعي في تنفيذ البحث، فيما يتعلق بالمنهج الوصفي تم مسح المراجع والدراسات والبحوث النظرية لوضع أسس الاطار النظري والتطرق لاهم الدراسات السابقة لغرض ما تم إنجازه من تجارب حول موضوع الإدارة بالاهداف (MBO) وأداء المشروعات، اما بالنسبة للمنهج الاستطلاعي فقد تم تطبيق استمارة استبانة، ولقد تم تحكيمها من قبل المتخصصين، وكما هو مبين في الملحق (١)، ولقد تكونت الاستبانة من المتغيرين المتمثلة بالمتغير المستقل الإدارة بالاهداف (MBO) وذلك بستة فقرات اما المتغير التابع أداء المشروعات بفقرة واحدة متكونة من تسعة أسئلة، اذ شملت أسئلة الدراسة محاور المتغيرين وبيان صحة فرضيتها، ولقد اعتمد البحث على مقياس لكرت الخماسي للفقرات (لا اتفق بشدة، لا اتفق، محايد، اتفق، اتفق بشدة) وبوزن (١، ٢، ٣، ٤، ٥) على الترتيب، ولقد تم توزيع (٩٠) استبانة وكان عدد الاستبانات المستلمة (٦٢) استبانة وصالحة للبحث وكانت العينة تتمثل بالمدرء والمهندسين والفنيين، اما عدد الاستمارات غير الصالحة للتحليل فهي (٢٨) استمارة.

تاسعاً:- الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث

اعتمدت الدراسة في تفريغ وتحليل البيانات التي وفرتها الاستبانة من خلال برنامج تحليل احصائي (SPSS) (Statistical Package for the Social Science)، اذ اعتمدت الدراسة الأساليب الإحصائية من اجل تحليل البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة واختبار الفرضيات (النجار، ٢٠١٥: ٢٢٥-٣٣٥):-

١. **الوسط الحسابي (Means):-** وهو ما يعرف بمتوسط القيم للمتغير، وهو القيمة الناتجة من قسمة مجموع تلك القيم على عددها ويستخدم لمعرفة مدى استجابة عينة البحث حول متغيرات البحث وابعادها الفرعية.
٢. **الانحراف المعياري (Standard Deviation):-** يتم تحديد درجة تشتت الإجابات عن الوسط الحسابي، وهو الجذر التربيعي للتباين، ويستخدم عادة مقياساً للمخاطر.
٣. **اختبار الفا كرونباخ (Cronbach's Alpha):-** مقياس يستعمل لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
٤. **معامل الارتباط سبيرمان للرتب (Rank Correlation Coefficient):-** يستخدم لقياس العلاقة بين المتغيرين كليهما.
٥. **معامل الانحدار المتعدد (Multiple Regression):-** احد الأساليب الإحصائية الأكثر تقدماً في قياس علاقة الأثر بين عدد المتغيرات التفسيرية ومتغير استجابي واحد .

المبحث الثاني: بعض من الدراسات السابقة

أولاً:- الدراسات السابقة

يتم في هذا المبحث عرض الدراسات السابقة ذات الصلة بالدراسة الحالية، التي تحظى بأهمية كبيرة وبيان معدل الاستفادة منها، و التركيز على عرض الادبيات التي تطرقت الى متغيرات الدراسة الحالية للمتغير المستقل (أسلوب الإدارة بالاهداف MBO) والمتغير التابع (أداء المشروعات)، مع بعض الدراسات التي انفردت بعرض احد المتغيرين، وقد تطرقت الدراسة إلى مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية.

أولاً: أ- الدراسات العربية المتعلقة بالمتغير المستقل (أسلوب الإدارة بالاهداف MBO)		
١	عنوان الدراسة	الإدارة بالاهداف بجامعة ام القرى بمكة المكرمة فاعلية التطبيق و المعوقات من وجهة نظر القائمات بالعمل الإداري بالجامعة.
	اسم الباحث / السنة	الرحيلي،سمية /2009
	مجال التطبيق	جامعة ام القرى بمكة المكرمة / المملكة العربية السعودية.
	منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي.
	الهدف	التعرف على واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالاهداف بجامعة ام القرى و فاعلية استخدامه على العمل و تحديد ابرز المعوقات التي تحد من تطبيقه وكيف يمكن التغلب عليها، من وجهة نظر القائمات بالعمل الإداري .
	الاهمية	الاسهام في معرفة أهمية تطبيق أسلوب الإدارة بالاهداف في الجامعات و اثرها على فاعلية العمل وتحديد معوقات استخدامها وكيف يمكن التغلب عليها.
	الاستنتاجات	١ . جاءت استجابات عينة الدراسة بالنسبة لفاعلية تطبيق أسلوب الإدارة بالاهداف بدرجة عالية. ٢ . اتفقت استجابات عينة الدراسة بدرجة عالية نحو واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالاهداف. ٣ . شخّصت عينة الدراسة المعوقات التي تحد من استخدام أسلوب الإدارة بالاهداف بدرجة عالية. ٤ . توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات (المؤهل، عدد سنوات الخبرة، المرتبة، الدورات التدريبية).
	التوصيات	١ . تعزيز استخدام أسلوب الإدارة بالاهداف كونه أسلوب اداري فعّال. ٢ . إشاعة ثقافة مبادئ الإدارة بالاهداف. ٣ . تدريب الاداريات في مختلف الأقسام الإدارية على المهارات التي يحتاجها تطبيق أسلوب الإدارة بالاهداف.
	أوجه التشابه بين الدراساتين	١ . تتفق الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية بأن المتغير المستقل أسلوب الإدارة بالاهداف. ٢ . كلا الدراساتين استخدمت أسلوب الاستبانة.

<p>١ . تختلف الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة في مكان التطبيق حيث تطبق الدراسة الحالية في الشركة العامة لموانئ العراق بينما الدراسة السابقة في جامعة ام القرى.</p> <p>٢ . طبقت الدراسة السابقة في السعودية بينما الدراسة الحالية في العراق.</p>	<p>أوجه الاختلاف بين الدراساتين</p>	
<p>اثر تطبيق منهج الإدارة بالاهداف على الشركة السودانية للاتصالات سوداتل.</p>	<p>عنوان الدراسة</p>	<p>٢</p>
<p>أبو سن، احمد / 2011</p>	<p>اسم الباحث / السنة</p>	
<p>جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا.</p>	<p>مجال التطبيق</p>	
<p>المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة الى المنهج الاحصائي.</p>	<p>منهج الدراسة</p>	
<p>يهدف هذا البحث للدراسة التحليلية للإدارة بالاهداف و قد تم اختيار الشركة السودانية للاتصالات المحدودة (سوداتل) لتكون موضوع هذا البحث، مع الإشارة للمعوقات التي واجهت تنفيذ الإدارة بالاهداف، بالإضافة لدراسة الاثار الإيجابية و السلبية للإدارة بالاهداف.</p>	<p>الهدف</p>	
<p>تستمد الدراسة أهميتها من موضوع الإدارة بالاهداف باعتبارها احد اركان التحسين و تطوير أداء المنظمات بالاهداف من الناحية الإدارية.</p>	<p>الأهمية</p>	
<p>١ . زيادة ثقة المدروسين بأنفسهم مما أدى إلى زيادة الإنتاج وذلك لاتباع أسلوب الإدارة بالاهداف.</p> <p>٢ . رفع الروح المعنوية للعاملين أدى الى الرضا الوظيفي.</p> <p>٣ . مشاركة العاملين في وضع الأهداف و النتائج أدى الى تحسين أداء الشركة و تطوير الأداء و اكتشاف طرق و مجالات جديدة.</p>	<p>الاستنتاجات</p>	
<p>١ . اعداد و تأهيل الكادر الإداري و الفني باتباع أسلوب الإدارة بالاهداف.</p> <p>٢ . التوازن بين الأهداف الكلية و اهداف الإدارات و الأقسام.</p> <p>٣ . دراسة منهجية للبيئة الداخلية و الخارجية قبل تطبيق الإدارة بالاهداف.</p> <p>٤ . توعية الافراد بالهيكل التنظيمي و إلمامهم بمسؤولياتهم الوظيفية إلماماً دقيقاً، حتى يتمكنوا من المشاركة في وضع الأهداف.</p> <p>٥ . ضرورة وضع استراتيجية عامة للشركة حتى يتمكن العاملون من صياغة و وضع اهداف لتنفيذ اهداف الخطة</p>	<p>التوصيات</p>	
<p>كلا الدراساتين متفقتين بأن أسلوب الإدارة بالاهداف (MBO) مهم وتأثيره جوهري على أداء الشركة بمشروعاتها المختلفة.</p>	<p>أوجه التشابه بين الدراساتين</p>	
<p>١ . اعتمدت الدراسة السابقة المنهج التحليلي في حين الدراسة الحالية المنهج الاستطلاعي.</p> <p>٢ . طبقت الدراسة السابقة في السودان بينما الدراسة الحالية طبقت في العراق.</p>	<p>أوجه الاختلاف بين الدراساتين</p>	

٣	عنوان الدراسة	اثر استخدام طريقة الإدارة بالاهداف في أداء العاملين.
	اسم الباحث / السنة	الرشيدي، محمد مبارك محمد / 2014
	مجال التطبيق	مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت.
	منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي
	الهدف	هدفت الدراسة الى اختبار اثر استخدام طريقة الإدارة بالاهداف في أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في الكويت.
	الأهمية	١. تحديد دور طريقة الإدارة بالاهداف في أداء العاملين. ٢. بيان اثر الالتزام من قبل العاملين كأحد ابعاد طريقة الإدارة بالاهداف في أداء العاملين. ٣. تحديد دور المشاركة بين الرئيس و المرؤوس في صياغة الأهداف، والثقة في تنفيذ الأهداف، وكذلك التغذية الراجعة.
	الاستنتاجات	١. إن مستوى استعمال طريقة الإدارة بالاهداف من وجهة نظر العاملين كان متوسطاً. ٢. كان مستوى أداء العاملين من وجهة نظر العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في الكويت متوسطاً. ٣. وجود اثر ذو دلالة معنوية لاستعمال طريقة الإدارة بالاهداف بابعادها (الثقة بين الرئيس و المرؤوس، و المشاركة بين الرئيس و المرؤوس في تحديد الأهداف، و الالتزام من العاملين في تحقيق الأهداف، و التغذية الراجعة بين الرئيس و المرؤوس)، في أداء العاملين. ٤. اشارت النتائج الى ان بعد التزام العاملين في تحقيق الأهداف كان الأكثر تأثيراً في أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في الكويت.
	التوصيات	١. التركيز على تفعيل استخدام طريقة الإدارة بالاهداف بابعادها مجتمعة (الثقة، و الالتزام، و المشاركة، و التغذية الراجعة) في مؤسسة البترول الوطنية في الكويت. ٢. تشجيع العاملين على ابداء ارائهم و تعزيز الثقافة التنظيمية في مناخ المؤسسة الوطنية للبترول في الكويت
	أوجه التشابه بين الدراساتين	كلا الدراساتين اكدت على أهمية أسلوب الإدارة بالاهداف (MBO) و المساهمة الفعالة لرفع الأداء على مستوى العاملين و الشركات.
	أوجه الاختلاف بين الدراساتين	١. اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة كون الدراسة الحالية اكدت على اثر أسلوب الإدارة بالاهداف (MBO) على أداء المشروعات بينما الدراسة السابقة اكدت على اثر أسلوب الإدارة بالاهداف على أداء العاملين. ٢. اعتمدت الدراسة السابقة على المنهج الوصفي التحليلي بينما الدراسة الحالية اعتمدت على المنهج الاستطلاعي.

٤	عنوان الدراسة	واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالاهداف في الجامعات الفلسطينية بغزة واثرها على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات.
	اسم الباحث / السنة	شبير / 2015
	مجال التطبيق	الجامعات الفلسطينية/ غزة
	منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي
	الهدف	١. هدفت الدراسة الى التعرف على وجهة نظر القائمين بالعمل الإداري في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة نحو واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالاهداف. ٢. التعرف على مدى استعمال أسلوب الإدارة بالاهداف في العمل و معرفة ما اذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات (الجنس و المؤهل العلمي و المستوى الوظيفي و الخبرة و الجامعة).
	الاهمية	تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية أسلوب الإدارة بالاهداف الذي اثبت بدوره فعاليته في تطوير الأداء الإداري.
	الاستنتاجات	١. ان أسلوب الإدارة بالاهداف لدى الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة مطبق بنسبة (73.71). ٢. كشفت الدراسة بأن الإدارة العليا تواجه صعوبات في تحديد بعض المعايير التي تقيس أداء الموظف بشكل اكثر شمولية، وخصوصاً الأهداف او الأشياء غير قابلة للقياس الكمي. ٣. أظهرت الدراسة ان المشاركة في اتخاذ القرارات تعد احد أساليب الإدارة الفاعلة على الأمد البعيد . ٤. كشفت الدراسة بأن مساهمة المرؤوسين في إقرار الخطة السنوية و الفصلية و إقرار الموازنة العامة يتم بشكل متوسط في الجامعات الفلسطينية.
	التوصيات	١. اوصت الدراسة الى ضرورة اطلاع المرؤوسين الإدارة العليا على الأهداف التي تحققت اولاً بأول و مشاورتهم في أي مشكلة تعترض طرق انجاز الأهداف من خلال مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات التي تساعد على تجاوز العقبات. ٢. كما اوصت الدراسة الى تعزيز اشراك المرؤوسين في مهارات (تحديد الأهداف – التخطيط – الرقابة – التقييم – مهارات الاتصال – المشاركة في اتخاذ القرارات). ٣. توصلت الدراسة الى انه من الجيد تكوين فريق عمل استشاري بالاستعانة بأساتذة الأقسام . ٤. واكدت الدراسة بأنه من الضروري الاهتمام بأن يشارك المرؤوسين في تحديد اهداف الجامعة و إقرار الخطط السنوية و المشاركة في اعداد الموازنات العامة بالجامعات و الاهتمام بعقد دورات تدريبية وورش عمل يشارك المرؤوسين و الإدارة العليا في تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لتطبيق أسلوب الإدارة بالاهداف.

<p>١ . اكدت كلا الدراستين على أهمية دور أسلوب الإدارة بالاهداف الإنتاجية (MBO) وضرورة تطبيقه في مختلف القطاعات الخدمية و الإنتاجية.</p> <p>٢ . كلا الدراستين طبقت في القطاع الخدمي.</p>	<p>أوجه التشابه بين الدراستين</p>	
<p>طبقت الدراسة السابقة في فلسطين بينما الدراسة الحالية طبقت في العراق وتحديداً الشركة العامة لموانئ العراق.</p>	<p>أوجه الاختلاف بين الدراستين</p>	
<p>تطبيق الإدارة بالاهداف في المؤسسات الحكومية و اثرها في تأهيل قيادة بديلة.</p>	<p>عنوان الدراسة</p>	<p>٥</p>
<p>الفراء، و الهندي / 2018</p>	<p>اسم الباحث / السنة</p>	
<p>وزارة الداخلية و الامن الوطني – قطاع غزة.</p>	<p>مجال التطبيق</p>	
<p>المنهج الوصفي التحليلي.</p>	<p>منهج الدراسة</p>	
<p>هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع تطبيق الإدارة بالاهداف في المؤسسات الحكومية و اثرها في تأهيل قيادة بديلة</p>	<p>الهدف</p>	
<p>١ . يطبق أسلوب الإدارة بالاهداف في الوزارة بدرجة متوسطة وبنسبة 62.7%.</p> <p>٢ . توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مبادئ الإدارة بالاهداف (المشاركة، تحديد الأهداف، دعم الإدارة العليا، الرقابة و الرقابة الذاتية، التقييم و المحاسبة على الإنجاز) و تأهيل القيادة البديلة.</p> <p>٣ . يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية من خلال (الرقابة و الرقابة الذاتية، التقييم و المحاسبة على الإنجاز) على تأهيل قيادة بديلة.</p> <p>٤ . لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة المبحوثين حول موضوع الدراسة تعزى للبيانات الديموغرافية (الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة العملية، المستوى الإداري).</p>	<p>الاستنتاجات</p>	
<p>١ . على الوزارة زيادة الاهتمام بأساليب الإدارة الحديثة لما لها من اثار إيجابية على أداء العاملين و الارتقاء بهم و بأدائهم.</p> <p>٢ . زيادة مشاركة المرؤوسين في العملية الإدارية.</p> <p>٣ . التركيز على زيادة دعم الإدارة العليا للمرؤوسين بما يخدم مصلحة العمل.</p>	<p>التوصيات</p>	
<p>كلا الدراستين الحالية و السابقة اتفقت على أهمية أسلوب الإدارة بالاهداف (MBO) في دعم الإدارة العليا للمرؤوسين بما يخدم مصلحة العمل.</p>	<p>أوجه التشابه بين الدراستين</p>	
<p>١ . تختلف الدراسة السابقة عن الدراسة الحالية كون الدراسة السابقة طبقت في وزارة الداخلية و الامن الوطني بينما الدراسة الحالية في الشركة العامة لموانئ العراق.</p> <p>٢ . اعتمدت الدراسة السابقة على منهج دراسة الحالة بينما الدراسة الحالية على المنهج الاستطلاعي.</p>	<p>أوجه الاختلاف بين الدراستين</p>	

أولاً: ب- الدراسات الأجنبية المتعلقة بالمتغير المستقل (الإدارة بالاهداف MBO)		
١	عنوان الدراسة	تطبيق الإدارة بالاهداف في المؤسسات بالاقليم الشمالي المركزي في تكساس بأمريكا. Management by Objectives in public two-year post-Secondary Institutions in The North Central Accreditation Region, Taxes, U.S.A.
	اسم الباحث/ السنة	Grain / 2011
	مجال التطبيق	جامعات الإقليم الشمالي المركزي- ولاية تكساس الامريكية
	منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي
	الهدف	١. تحديد مستوى تطبيق الإدارة بالاهداف في (53) من الجامعات في الإقليم الشمالي المركزي للاعتماد بولاية تكساس بأمريكا. ٢. معرفة نسبة استخدام الإدارة بالاهداف ومدى فاعلية التطبيق من وجهة نظر العاملين، ومعرفة مزايا تطبيقها في تلك الجامعات.
	الاستنتاجات	١. كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين افراد عينة الدراسة في استعمال الإدارة بالاهداف تعزى لطبيعة الوظيفة اداري واكاديمي. ٢. المساعدة على التخطيط. ٣. تقييم أداء العاملين بموضوعية.
	التوصيات	اوصت الدراسة إلى تعميم تطبيق الإدارة بالاهداف على بقية الجامعات.
	أوجه التشابه بين الدراساتين	كلا الدراساتين اكدت على ضرورة تعميم أسلوب الإدارة بالاهداف (MBO) في القطاعات الخدمية.
	أوجه الاختلاف بين الدراساتين	١. طبقت الدراسة السابقة في الجامعات في حين الدراسة الحالية في الشركة العامة لموانئ العراق. ٢. اعتمدت الدراسة السابقة المنهج الوصفي التحليلي بينما الدراسة الحالية اعتمدت المنهج الاستطلاعي من خلال استمارة استبيان.
٢	عنوان الدراسة	ضرورات الإدارة بالاهداف (MBO) لتحويل التعليم العالي الى عالم معولم. Management by Objectives (MBO) Imperatives for Transforming Higher Education for a Globalised World.
	اسم الباحث/ السنة	Wenceslaus N Ofojebe, Eyiuche Ifeoma Olibie / 2014
	مجال التطبيق	مؤسسات التعليم العالي / جنوب شرق نيجيريا
	منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي
	الهدف	تهدف هذه الدراسة لتحديد مدى دمج شروط وروى الإدارة بالاهداف MBO في مؤسسات التعليم العالي في جنوب شرق نيجيريا لتعزيز تحول التعليم العالي لعالم معولم.

<p>١. إنه من وجهة نظر المستجيبين، سيتم دمج شروط MBO المختلفة في تحويل مجالات الإدارة و المناهج وضمان الجودة و اعمال اللجان وكذلك وضع رؤى للتوجهات المستقبلية في المؤسسات.</p> <p>٢. قبول أسلوب الإدارة بالاهداف MBO هو نفسه عبر الجامعات و كليات الفنون التطبيقية، هذا يعني انه من الضروري دمج MBO وتحسين قدرة المؤسسات لتحقيق اهداف التعليم العالي في نيجيريا.</p>	<p>الاستنتاجات</p>	
<p>إن إدارة المؤسسات يجب أن تتكيف وتدمج مبادئ وممارسات أسلوب الإدارة بالاهداف (MBO) من اجل تحويل مؤسساتها إلى المنافسة بشكل إيجابي.</p>	<p>التوصيات</p>	
<p>١. تسعى كلا الدراستين إلى التأكيد على أسلوب الإدارة بالاهداف (MBO) لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.</p> <p>٢. كلا الدراستين طبقت في القطاع الخدمي.</p>	<p>أوجه التشابه بين الدراستين</p>	
<p>طبقت الدراسة السابقة في نيجيريا بينما الدراسة الحالية في الشركة العامة لموانئ العراق.</p>	<p>اوجه الاختلاف بين الدراستين</p>	
<p>الإدارة بالاهداف: أسلوب تخطيط الادارة العليا لادارة المدارس الثانوية النيجيرية الفعالة في القرن الحادي والعشرين.</p> <p>Management by Objectives: A Top Down Planning Technique For Effective Nigerian Secondary School Management In The 21st Century.</p>	<p>عنوان الدراسة</p>	<p>٣</p>
<p>Rosemary.N/ 2016</p>	<p>اسم الباحث/ السنة</p>	
<p>مدارس الثانوية / نيجيريا</p>	<p>مجال التطبيق</p>	
<p>المنهج الوصفي التحليلي</p>	<p>منهج الدراسة</p>	
<p>تعمل كل منظمة على أساس الخطة، تتضمن خطة المنظمة سواء كانت استراتيجية او تكتيكية او تشغيلية الأهداف العامة المحددة و أنواع ومستويات الأنشطة او الخدمات، ووسائل التنفيذ و عملية المسائلة لفترات محددة.</p>	<p>الهدف</p>	
<p>اشارت الدراسة إلى أن كلا من المعلمين و المديرين رأوا أن جميع عناصر MBO ذات صلة ومفيدة في تحقيق التحسين المستمر في إدارة المدارس الثانوية .</p>	<p>الاستنتاجات</p>	
<p>ان المديرين عبر المناطق التعليمية الثلاث في ولاية Abia يجب ان يطبقوا MBO لتحسين الاخلاق المرئية، وتفويض اتخاذ القرار وكذلك المساعدة في تحديد الأشخاص الأكثر ترقياً وكذلك تحسين الصورة المؤسسية.</p>	<p>التوصيات</p>	

أوجه التشابه بين الدراساتين	تتفق كلا الدراساتين السابقة والحالية حول أهمية أسلوب الإدارة بالاهداف وإمكانية في تحسين صورة المؤسسة.
أوجه الاختلاف بين الدراساتين	١. اعتمدت الدراسة السابقة على المنهج الوصفي التحليلي بينما الدراسة الحالية اعتمدت على المنهج الاستطلاعي. ٢. طبقت الدراسة السابقة على المدارس الثانوية في نيجيريا بينما الدراسة الحالية في الشركة العامة لموانئ العراق.

ثانياً: أ- الدراسات العربية المتعلقة بالمتغير التابع (أداء المشروعات)		
١	عنوان الدراسة	قياس أداء إدارة المشاريع الانشائية في ليبيا
	اسم الباحث/ السنة	Sagoo /2014
	مجال التطبيق	المشاريع الانشائية / ليبيا
	منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي
	الهدف	التعرف على عوامل نجاح المشاريع من خلال قياس أداء المشاريع الانشائية في ليبيا
	الاستنتاجات	١. يعد أداء المشروع من اهم القضايا الجوهرية في الصناعة الانشائية، وكثيراً ما تستخدم مخرجات المشروع مثل الإنجاز في الوقت المناسب ورضا الزبائن كمعايير لتحديد نجاح المشروع. ٢. تعد من أكثر الأنشطة الاقتصادية أهمية لانها تساهم بشكل كبير في النمو الاقتصادي في البلاد و في زيادة الناتج المحلي الإجمالي.
	أوجه التشابه بين الدراساتين	تتوافق الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في أهمية قياس أداء المشاريع.
	أوجه الاختلاف بين الدراساتين	تختلف الدراسة السابقة عن الدراسة الحالية حيث طبقت الدراسة السابقة في المشاريع الانشائية في ليبيا بينما الدراسة الحالية طبقت في الشركة العامة لموانئ العراق.
٢	عنوان الدراسة	تأثير استراتيجية التدريب في أداء المشاريع دراسة تحليلية في وزارة الشباب و الرياضة
	اسم الباحث/ السنة	ليلي مهدي عبد الحسين/ 2017
	مجال التطبيق	وزارة الشباب و الرياضة/ بغداد- الجامعة المستنصرية
	منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي
	الهدف	تهدف الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق وزارة الشباب و الرياضة العراقية للانشطة التي لها علاقة بوجود استراتيجية واضحة للتدريب واثار ذلك في مستوى أداء المشاريع الشبابية فيها.

<p>١ . وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق وزارة الشباب و الرياضة لمراحل العملية التدريبية من منظور استراتيجي ومستوى أداء المشاريع الشبابية فيها.</p> <p>٢ . وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مدى تبني الإدارة العليا في هذه الوزارة لاستراتيجية التدريب وبين مستوى أداء المشاريع.</p> <p>٣ . أظهرت نتائج هذه الدراسة أن هناك بعض المعوقات التي تواجهها هذه الشركات عند تبني استراتيجية فاعلة للتدريب أهمها عدم وجود الثقافة التنظيمية وعدم توافر المدربين من ذوي الكفاءة العالية وجمود القوانين و الأنظمة.</p>	<p>الاستنتاجات</p>
<p>١ . ضرورة قيام وزارة الشباب و الرياضة بتوفير مزيد من الاهتمام و الدعم من الإدارة العليا لتبني استراتيجيات واضحة للتدريب منبثقة من الاستراتيجية العامة للوزارة.</p> <p>٢ . التأكيد على تخصص البرامج التدريبية المقدمة لافرادها واتباع أساليب تدريب تتناسب مع طموحات وتطلعات واحتياجات الشباب.</p>	<p>التوصيات</p>
<p>١ . كلا الدراستين السابقة و الحالية اعتمدت أداء المشاريع كمتغير تابع.</p> <p>٢ . اكدت كلا الدراستين على استخدام الأساليب الإدارية الحديثة.</p>	<p>أوجه التشابه بين الدراستين</p>
<p>١ . اعتمدت الدراسة السابقة على المنهج الوصفي التحليلي في حين الدراسة الحالية اعتمدت على المنهج الاستطلاعي.</p> <p>٢ . طبقت الدراسة السابقة في وزارة الشباب و الرياضة في بغداد في حين الدراسة الحالية طبقت في الشركة العامة لموانئ العراق.</p>	<p>أوجه الاختلاف بين الدراستين</p>
<p>عنوان الدراسة</p>	<p>٣</p>
<p>علي رشك شذر / 2017</p>	<p>اسم الباحث/ السنة</p>
<p>مشاريع بلدية الحي في محافظة واسط</p>	<p>مجال التطبيق</p>
<p>المنهج الوصفي التحليلي</p>	<p>منهج الدراسة</p>
<p>تقييم مدراء المشاريع عينة البحث لتحديد مدى امتلاكهم كفاءات تمكنهم من إدارة المشاريع في مديرية بلدية الحي.</p>	<p>الهدف</p>
<p>تتفاوت النتائج فيما يتعلق بفقرات الكفاءات الفنية للمدراء، فقد اتضح أن مدير مشروع انشاء بناية بلدية الحي لم يكن على قدر كافي من الادراك لمعايير شروط نجاح المشروع مما انعكس على تجاوز وقت كلفة المشروع، في حين كان مدير مشروع انشاء منتزه مع ساحة رياضية مدرك لهذه الشروط والمعايير.</p>	<p>الاستنتاجات</p>
<p>ضرورة تحديد شروط نجاح المشاريع و الالتزام بها عند التنفيذ من اجل تجاوز الإخفاقات التي تحصل نتيجة تجاوز وقت وكلفة المشاريع.</p>	<p>التوصيات</p>

	أوجه التشابه بين الدراساتين	كلا الدراستين الحالية و السابقة اكدت على أهمية المتغير التابع أداء المشروعات وهو انعكاس الإنجازات تقوم بها الإدارة العليا في الشركة.
	أوجه الاختلاف بين الدراستين	١. تم تنفيذ الدراسة السابقة في مشاريع بلدية الحي في محافظة واسط بينما الدراسة الحالية في الشركة العامة لموانئ العراق. ٢. اكدت الدراسة الحالية على أسلوب الإدارة بالاهداف (MBO) بينما الدراسة السابقة على السمات الجوهرية للمديرين.
٤	عنوان الدراسة	تقويم أداء مشاريع قطاع الماء في مدينة الديوانية (دراسة حالة الواقع الفعلي و المستقبلي)
	اسم الباحث/ السنة	الخزاعي، ثائر يوسف عباس / 2017
	مجال التطبيق	مشاريع مياه الشرب لمدينة الديوانية (مجمع ماء ام طباشي، ومشروع ماء الديوانية الموحد)
	منهج الدراسة	منهج دراسة الحالة
	الهدف	١. تقويم أداء المشاريع ومجمعات تجهيز مياه الشرب في مدينة الديوانية وتشخيص مواطن القوة والضعف فيها. ٢. معرفة مدى ايفاء الإنتاج الإجمالي لهذه المشاريع و المجمعات بالاحتياجات الحالية لسكان المدينة و مستقبلها خلال السنوات العشر المقبلة. ٣. معرفة مدى مطابقة المياه المنتجة للمواصفات البيئية العراقية مواصفات منظمة الصحة العالمية (W.H.O)
	الاهمية	تستمد أهمية هذه الدراسة من أهمية الماء في حياة الانسان فضلاً عن تتجسد أهميتها في اسهامها في توفير خطة متكاملة لتقويم أداء المشاريع.
	الاستنتاجات	١. إن نسبة الهدر والتسرب كانت 20% من كمية الإنتاج الفعلي للمياه. ٢. هناك عجز في خدمة تجهيز مياه الشرب في المدينة للعام 2016 قدرت ب 20.5%. ٣. أظهرت الدراسة مطابقة الخصائص الفيزيائية لمياه الشرب مع مواصفات البيئة العراقية ومواصفات منظمة الصحة العالمية (W.H.O) من حيث العكورة في مجمع ماء ام طباشي ومشروع ماء الديوانية الموحد. ٤. أظهرت الدراسة خلو مياه الشرب المنتجة من أي ملوثات بكتريولوجية.
	التوصيات	١. ضرورة اكمال مد الخطوط الناقلة لمياه الشرب في المدينة. ٢. التأكيد على التنسيق مع الدوائر المختصة من اجل خفض مستوى التلوث في نهر الديوانية واتخاذ الإجراءات اللازمة من اجل خفض نسبة التسرب والهدر.

أوجه التشابه بين الدراساتين	تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في التأكيد على أهمية أداء المشاريع.
أوجه الاختلاف بين الدراساتين	<p>١. اعتمدت الدراسة السابقة على منهج دراسة الحالة بينما الدراسة الحالية على المنهج الاستطلاعي.</p> <p>٢. اكدت الدراسة السابقة على تقويم أداء المشروعات كمتغير منفرد للدراسة في حين أن الدراسة الحالية اعتمدت أداء المشروعات كمتغير تابع مرتبط بمتغير مستقل رئيسي وهو أسلوب الإدارة بالاهداف (MBO).</p>

ثانياً: ب- الدراسات الأجنبية المتعلقة بالمتغير التابع (أداء المشروعات)		
١	عنوان الدراسة	إعادة تحديد مقاييس الأداء لمديري المشاريع الانشائية : تقييم عملي Redefining Performance Measures of Construction Project Managers: An Empirical Evaluation
	اسم الباحث/ السنة	Moore, Cheng & Dainty / 2008
	مجال التطبيق	مشاريع الانشاءات المعاصرة.
	منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي
	الهدف	بحث معايير الأداء لتحديد أداء المديرين في بيئة مشاريع الانشاءات المعاصرة
	الاستنتاجات	<p>١. تحديد معايير معينة للأداء المتميز، والتي حددها المشاركون من وجهة نظرهم.</p> <p>٢. وجود 43 معيار للأداء والتي تم اختصارها ضمن عشرة معايير للأداء المتميز (القدرة على اتخاذ القرار، القدرة على الفهم، الإنجاز، والنجاح، و العلاقات الخارجية، و التطبيق، و الأمانة و الصدق، ومهارات الاتصال، و العمل بروح الفريق و التعلم و الفهم و التطبيق، وكفاية الذات).</p> <p>٣. بينت الدراسة ان الأداء لا يقاس بالطريقة التقليدية من حيث الابعاد الثلاثة (المواصفات الفنية، الكلفة، وقت الإنجاز) بقدر ما يكون عبر العلاقات المتداخلة لهذه الابعاد.</p>
	أوجه التشابه بين الدراساتين	كلا الدراساتين الحالية و السابقة اكدت على أهمية أداء المشروعات في المشاريع الخدمية.
	أوجه الاختلاف بين الدراساتين	اعتمدت الدراسة السابقة على المنهج الوصفي التحليلي بينما الدراسة الحالية اعتمدت المنهج الاستطلاعي.

٢	عنوان الدراسة	اثر مؤشرات الأداء لادارة المشاريع على نجاح المشاريع في الصناعة الانشائية، بنجاب، باكستان Influence of Project Management Performance Indicators on Project Success in Construction Industry of Punjab, Pakistan
	اسم الباحث/ السنة	Aftab /2016
	مجال التطبيق	الصناعات الانشائية في باكستان
	منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي
	الهدف	العثور على تأثير مؤشرات أداء المشروع على نجاح المشروع في الصناعات الانشائية في باكستان.
	الاستنتاجات	١. تسهم إدارة المشروع في تحسين الأسس المفاهيمية. ٢. إن أداء إدارة المشروع في الصناعات الانشائية له تأثير إيجابي على نجاح المشروع.
	أوجه التشابه بين الدراستين	كلا الدراستين اكدت على دور أداء المشروعات في نجاح المشروع.
	أوجه الاختلاف بين الدراستين	١. اعتمدت الدراسة السابقة على المنهج الوصفي التحليلي في حين أن الدراسة الحالية اعتمدت على المنهج الاستطلاعي. ٢. طبقت الدراسة السابقة في الصناعات الانشائية في باكستان في حين أن الدراسة الحالية في الشركة العامة لموانئ العراق.
٣	عنوان الدراسة	تأثير تخطيط المشروع على أداء مشاريع بناء المنشآت الصحية التابعة ل CDF Effect of Project Planning on Performance of CDF Health Facilities Construction Projects
	اسم الباحث/ السنة	Wafula, Wambani, Catherine / 2019
	مجال التطبيق	مشاريع بناء المنشآت الصحية التابعة ل CDF داخل المقاطعات الفرعية الخمس لمقاطعة Trans-Nzoia / كينيا
	منهج الدراسة	المنهج الاحصائي الوصفي
	الهدف	١. تقييم تأثير الانتهاء من المشروع في الوقت المناسب. ٢. دراسة تأثير تقدير التكلفة وتقييم تأثير رضا أصحاب المصلحة على أداء المشاريع المتمثلة في بناء المرافق الصحية في مقاطعة Trans-Nzoia.
	الاستنتاجات	إن جميع المتغيرات المستقلة لها علاقة إيجابية قوية مع المتغير التابع.
	التوصيات	١. الانتهاء من المشروع في الوقت المناسب، وتقدير التكلفة ورضا اصحاب المصلحة هي مؤشرات رئيسة يمكن قياسها للحكم على اداء المشاريع وخاصة المشاريع ذات الصلة بالحكومة. ٢. إن المشاريع من اي نوع التي تمولها حكومات المقاطعات و الحكومات الوطنية يجب أن يتم التخطيط لها بشكل شامل .

٣. إن يكون لديها فرق إدارة مشاريع على دراية وخبرة لتنفيذ ومراقبة وتقييم تقدم المشروع بشكل مسؤول، ومقاولين معتمدين وعمال بناء مهرة .		
كلا الدراستين الحالية والسابقة اعتمدت أداء المشروعات كمتغير تابع.	أوجه التشابه بين الدراستين	
١. اعتمدت الدراسة السابقة على المنهج الوصفي في حين أن الدراسة الحالية على المنهج الاستطلاعي. ٢. هناك اختلاف في عينة الدراسة بين الدراسة السابقة في مشاريع بناء المرافق الصحية وبين الدراسة الحالية في مشاريع الشركة العامة لموانئ العراق.	أوجه الاختلاف بين الدراستين	

الدراسات الرابطة بين المتغير المستقل والمتغير التابع		
عنوان الدراسة	مدى تطبيق شركات المقاولات العامة في مجال المشاريع الانشائية لاسلوب الإدارة بالاهداف و اثرها على أداء المشاريع	
اسم الباحث/ السنة	الخطيب/ 2018	
مجال التطبيق	المشاريع الانشائية/ شركات المقاولات العامة بقطاع غزة	
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي	
الهدف	هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق شركات المقاولات العامة في مجال المشاريع الانشائية لاسلوب الإدارة بالاهداف و اثرها على أداء المشاريع.	
الأهمية	تكمن أهمية الدراسة من أهمية ممارسة أسلوب الإدارة بالاهداف نفسه ودوره في عملية متابعة وتقييم وتطوير الأداء للأنشطة الإدارية.	
الاستنتاجات	١. إن أسلوب الإدارة بالاهداف لدى شركات المقاولات بقطاع غزة مستخدم وبنسبة 81.6%. ٢. توجد علاقة و تأثير ذات دلالة إحصائية بين أداء المشاريع الانشائية كمتغير تابع وبين المتغيرات المستقلة التالية: تحديد وتحليل المشكلة، ووضع الأهداف ، وخطة العمل، و التغذية الراجعة، والمتابعة و التعديل، و التقويم. ٣. أظهرت الدراسة أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الباحثين في جميع المجالات تعزى لمتغير الجنس حول مدى تطبيق شركات المقاولات العاملة في مجال المشاريع الانشائية لاسلوب الإدارة بالاهداف و أثره على أداء المشاريع . ٤. يوجد فروق في الاتجاهات حول استخدام أسلوب الإدارة بالاهداف وأثره على أداء المشاريع الانشائية تعزى للمؤهل العلمي.	

<p>١. ضرورة العمل على تدريب العاملين في شركات المقاولات على أسلوب الإدارة بالاهداف.</p> <p>٢. العمل على تطوير الخطط السنوية وخطط المتابعة و المؤشرات الخاصة بها.</p> <p>٣. العمل على اشراك أصحاب العلاقة في وضع الأهداف و النتائج المستقبلية.</p> <p>٤. ضرورة اهتمام الإدارة العليا في شركات المقاولات بأسلوب الإدارة بالاهداف، حيث سينعكس هذا الاهتمام على تطبيق هذا الأسلوب.</p> <p>٥. تكوين فريق استشاري يتولى مهمة تصميم برنامج اولي للإدارة بالاهداف ويكون قابلاً للتطبيق على ارض الواقع.</p>	<p>التوصيات</p>	
<p>اتفقت الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في اعتماد المتغير المستقل أسلوب الإدارة بالاهداف (MBO) والمتغير التابع أداء المشروعات.</p>	<p>أوجه التشابه بين الدراساتين</p>	
<p>١. اعتمدت الدراسة السابقة على المنهج الوصفي التحليلي بينما الدراسة الحالية اعتمدت على المنهج الاستطلاعي.</p> <p>٢. طبقت الدراسة السابقة ضمن المشاريع الانشائية في قطاع غزة بينما الدراسة الحالية في الشركة العامة لموانئ العراق.</p>	<p>أوجه الاختلاف بين الدراساتين</p>	

ثانياً:- مناقشة الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة التي تم اختيارها بناءً على ارتباطها وعلاقتها بموضوع الدراسة نلاحظ الاهتمام الكبير للباحثين في مجال أسلوب الإدارة بالاهداف (MBO) كونها تؤدي دوراً كبيراً في مختلف القطاعات العامة و الخاصة ، كما نلاحظ ان هذه الدراسات قد تطرقت إلى عدة معلومات اهمها تطبيق الإدارة بالاهداف في معظم المنظمات الحكومية والخاصة، وأن معظم الدراسات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي في حين الدراسة الحالية استخدمت المنهج الاستطلاعي.

ثالثاً:- ملخص الإفادة من الدراسات السابقة

تمت الاستفادة من هذه الدراسات كونها تسهم في تعزيز الأفكار و التوجيهات المعرفية و العلمية و أهمية العلاقة و الربط بين متغيرات الدراسة في مختلف المجالات، إذ كانت الدراسات السابقة خير عون في تمهيد الطريق لبناء الدراسة الحالية من خلال اثرائها بمختلف الجوانب النظرية و التطبيقية مما قاد إلى مجال أوسع لفهم وتصنيف مكونات و متغيرات الدراسة فضلاً عن مقارنة ما توصلت إليه الدراسة من نتائج الدراسات ويمكن تلخيص مجال الإفادة من الدراسات السابقة كالآتي:-

١. اثراء الجانب النظري للدراسة الحالية.
٢. بناء منهجية الدراسة.
٣. بناء المخطط الفرضي للدراسة الحالية.
٤. الايام بالاساليب الإحصائية الملائمة للدراسة الحالية عن طريق الاطلاع على الوسائل و الأدوات المستخدمة في تلك الدراسة.

رابعاً:- أوجه الاتفاق و الاختلاف مع الدراسات المتعلقة بالموضوع

أ-نقاط الاتفاق مع الدراسة الحالية

١. التشابه باستخدام الأساليب الحديثة في الدراسة.
٢. التأكيد على أهمية أسلوب الإدارة بالاهداف في رفع أداء العاملين و المنظمات.
٣. اعتماد أداء المشاريع كمتغير تابع في الدراسة.

ب-نقاط الاختلاف مع الدراسة الحالية

١. الاختلاف في استعمال منهجية الدراسة.
٢. الاختلاف في مجال تطبيق الدراسة.

الفصل الثاني

التفسير النظري للمبحث

المبحث الأول: الإدارة بالأهداف

المبحث الثاني: أداء المشروعات

الفصل الثاني:- التفسير النظري للبحث

المبحث الأول:- الإدارة بالاهداف Management by Objectives

(1-1) لمحة عن الإدارة بالاهداف

أ-التطور التاريخي للإدارة بالاهداف:

بدأ ادخال الإدارة الاستراتيجية إلى سوق الاعمال في الخمسينيات والستينيات ، من بين العديد من المساهمين الأوائل في الادبيات، كان الرواد الأكثر نفوذاً واهمية في الإدارة الاستراتيجية (1954) Drucker ، (1957) Selznick ، (1962) Chandler و (1965) Ansoff.

وفقاً لتشاندر (1962)، تمت الإشارة الى أهمية تنسيق الجوانب المختلفة للإدارة في اطار استراتيجية شاملة، منذ ذلك الحين، كانت الوظائف المختلفة للإدارة منفصلة، مع قليل من التنسيق، وكانت الآلية المحددة لنظرية تشاندر (1962) هي التفاعلات التي تحدث بين الوظائف او بين الأقسام.

ولقد تم التعامل مع هذه التفاعلات عادةً من خلال موقع حدودي، إذ كان هناك مدير او مديران ينقلان المعلومات ذهاباً و اياباً بين قسمين، علاوة على ذلك، شدد تشاندر على أهمية اتخاذ منظور طويل الاجل عند النظر إلى المستقبل ، قدم (1957) Selznick فكرة مطابقة العوامل الداخلية للمنظمة مع الظروف البيئية الخارجية (Chandler,1962).

و تم تطوير هذه الفكرة الأساسية خلال تحليل معروف جداً لنقاط القوة والضعف و الفرص والتهديدات (SWOT) ، ثم تقديم هذا الأخير من قبل Andrews و Learned و زملاؤهما في مجموعة الإدارة العامة بكلية هارفرد للاعمال، إذ يتم تقييم نقاط القوة و الضعف في المنظمة في ضوء الفرص والتهديدات من بيئة الاعمال (Selznick,1957).

تم بناء عمل (1965) Ansoff على نهج تشاندر (1962) من خلال إضافة مجموعة من المفاهيم الاستراتيجية وابتكار مفردات جديدة بالكامل. تم تطوير شبكة استراتيجية تقارن بين أنواع التسويق التالية: اختراق السوق، تطوير السوق، تطوير المنتجات، التنوع ، و التكامل الافقي والرأسي.

في استراتيجية المدرسة الكلاسيكية، التي نُشرت عام 1965 ، ولقد تم تطوير تحليل الفجوة، والذي كان العامل الرئيس فيه هو فهم وجود الفجوة بين مكاننا الحالي و المكان الذي نريد أن نكون فيه. بناءً على تحليل الفجوة، ظهر (1965) Ansoff بما اسماه " إجراءات تقليص الفجوات".

اخيراً، يستحق دراكر (1954) موقِعاً فريداً في الإدارة الاستراتيجية المعاصرة، والذي كان منظرًا ومؤلفاً كثير الإنتاج للاستراتيجية ولديه العديد من الكتب في الإدارة، من بين مساهمات دراكر في الإدارة الاستراتيجية، يعد العاملان التاليان في غاية الأهمية الأولى نظرية الإدارة بالاهداف (MBO) ، اذ تم تقديم نظرية الإدارة بالاهداف (MBO) لعلوم الاعمال في منتصف الخمسينيات من القرن الماضي، كانت فكرة مفهوم دراكر (1954) لمقدمة MBO هي الأهمية الواضحة لاهداف المنظمات الواضحة لانتاجية الربحية وزيادة حصة السوق و السمعة المتوافقة. وفقاً لدراكر، فإن إجراءات مراقبة " تحديد الأهداف و التقدم " هي عوامل محددة تجاه وظيفة المنظمات، وعليه يجب أن يتغلغل هذا العامل في المنظمة بأكملها من الأعلى الى الأسفل.

اما العامل الاخر من مساهمات دراكر في الإدارة الاستراتيجية هو التنبؤ بأهمية رأس المال الفكري اذ تنبأ دراكر بظهور عامل المعرفة وشرح عواقب ذلك على الإدارة. ووفقاً له، فإن العمل المعرفي غير هرمي بشكل قاطع، اذ يتم تنفيذ العمل في فرق ويكون لكل فريق قائد مؤقت.

توصلت الباحثة في ظل النبذة التاريخية السابقة يتضح ان اسلوب الإدارة بالاهداف (MBO) ليس حديثاً و انما مر بمراحل متعددة طورت من المفهوم و ابرزت اهميته.

ب- مفهوم الإدارة بالاهداف:

حظي مفهوم الإدارة بالاهداف باهتمام واضح من قبل العلوم الإدارية ، إلا أنه اختلف الباحثون والكتاب في تحديد مفهوم الإدارة بالاهداف، لكنهم على شبه اتفاق أن الإدارة بالاهداف أسلوب اداري إذ يقوم بتحديد الأهداف في العملية الإدارية و بمشاركة المرؤوسين في المنظمة (الرشيدى، ٢٠١٤: ١٣)، فالإدارة بالاهداف تنظر الى العملية الإدارية نظرة متكاملة عضوية، وتساعد المدير على التفكير في مشكلاته بطريقة متجددة، وتحاول دمج اهداف العمل واهداف الافراد، وتعمل على تنمية الموارد المتاحة وتشغيلها بكفاءة عالية، وتطوير الممارسات الإدارية وتحسين النتائج المحصلة (عائشة، ٢٠١٥: ٢٧).

الجدول (٢) مفاهيم الادارة بالاهداف (MBO)

ت	المفهوم	المصدر
١	فلسفة إدارية ترمي إلى زيادة الحافز الداخلي للأفراد من خلال اشتراك المرؤوسين مع الرؤوساء في تحديد الأهداف وزيادة رقابة المرؤوس على عمله، وهذا يعني زيادة مشاركة المرؤوس في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليه بشكل مباشر.	Dalton,1979:559
٢	العملية التي يتم فيها تحديد الأهداف ووضع الأولويات وتصميم بنية الإدارة من أجل اهداف محددة للمنظمة.	Drucker,1981:95
٣	المنهج الذي يتطلب من المديرين كافة وضع مجموعة من الأهداف المحددة المطلوب إنجازها مستقبلاً وتشجيع التساؤلات المستمرة حول ما يمكن عمله أكثر.	Thomson,1998:1
٤	من الطرق الحديثة لإدارة المشروع أو المنظمة وتعتمد الإدارة بالاهداف على تعريف الأهداف لكل موظف، ويمثل ذلك المقارنة بين اهداف المنظمة و الموظفين، ومن ثم توجيه اهتمامهم نحو الأهداف التي حددت لضمان الأداء الأفضل من قبل الجميع إذ تتضمن الإدارة بالاهداف الرقابة المستمرة على الأنشطة ومراجعة ردود الأفعال للوصول للأهداف وتقييم الأداء.	Shouab,2005:9
٥	العملية التي يسهم بها افراد المنظمة في وضع أهدافها واغراضها التنظيمية على شكل نتائج متوقعة، فهي العملية التي يكسب بها التابعون رقابة أكثر وحرية أكبر في اختيار مسؤولياتهم الخاصة، وترمي الى انجاز الأهداف التنظيمية عن طريق زيادة التزام الموظفين بالعمل ومشاركتهم فيه.	الخليلى، ٢٠٠٥: ١٨
٦	عملية مشتركة بين المدير و مرؤوسيه لوضع أو تصميم الأهداف في المنظمة.	محمد، ٢٠٠٨: ٢٥٠
٧	وضع خطة واضحة تحدد الهدف العام وتطبيقها، بحيث تشرك كل عامل في وضع هذه الخطة، و النهوض بمستوى المهارات، و الاهتمام بالتدريب لرفع مستوى الأداء و الاقلال ما امكن من الرقابة الخارجية على العامل اثناء التنفيذ وذلك تشجيعاً للرقابة الذاتية.	العيسى، ٢٠٠٨: ١٣
٨	هو أسلوب إدارة يقوم بواسطته المديرين و العاملون بتحديد اهداف دقيقة لكل الأقسام و البرامج و المشاريع و الافراد	العامري، و الغالبي ٢٠٠٨: ٢١٣

	العاملين و تستخدم للرقابة على الأداء و الإنجاز بشكل مستمر.	
صادق، ٢٠٠٨: ٥	يعرفها بيتر دراكر بإنها نوع من الإدارة تتخذ الأهداف منهجاً لها في العمل الإداري، وأنها أداة تقوم على أساس انجاز الأهداف و الالتزام بالعمل، وانها العملية التي يتكامل فيها الافراد داخل التنظيم فيما بينهم فيوجهون انفسهم نحو تحقيق اهداف المنظمة و اغراضها.	٩
Gulec,2017:8	فلسفة تتضمن انجاز الاعمال و المهام و الأنشطة خلال الأهداف التي ينبغي الوصول اليها وتتخلص بثلاث خطوات رئيسية: <ul style="list-style-type: none"> • وضع اهداف واضحة وواقعية. • التقييم الدوري للمشروع اذا حققت أهدافه. • تطبيق أنشطة تصحيحية اذا كانت هناك مشاكل. 	١٠

المصدر:- من اعداد الباحث بالاستناد الى المصادر السابقة.

من خلال التعريفات السابقة ترى الباحثة أن الإدارة بالاهداف (MBO) هي أسلوب اداري حديث لإدارة المشروع او المنظمة او المؤسسة يشترك فيها كل من الرؤساء و المرؤوسين في تحديد اهداف المنظمة و اهداف الافراد العاملين وتستخدم للرقابة على الأداء و الإنجاز بغية وصول المنظمة إلى الأهداف التي تصبو اليها.

(١-٢) أسلوب الإدارة بالاهداف

أ-مبادئ الإدارة بالاهداف:

تقوم الإدارة بالاهداف على عدد من المبادئ الأساسية وهي (القربوني، ١٩٩٣: ١١٢):-

١. **مبدأ النظام الكلي:** ويتكون هذا النظام من مجموعة من الأقسام و الأجزاء، و التي تتفاعل فيما بينها، وأن التأثير على احدها ينعكس على النظام ككل.
 ٢. **مبدأ الأهداف:** من الضروري أن تحدد الإنجازات المطلوبة على أن توزع في ضوء جدول زمني محدد على مستوى النظام او الأنظمة الفرعية فيه، ويرتبط مبدأ الأهداف بالتخطيط الذي يراعى فيه الاستراتيجية الزمنية، و القياس الكمي للاهداف.
 ٣. **مبدأ المشاركة:** أي أن جميع الافراد في النظام ككل في الأنظمة الفرعية هم بشكل او اخر في مواقع المسؤولية، وهذا لا يمنع أن يتحمل بعض الافراد مسؤولية اكبر من غيره. ولكن الغاية هي العمل على تعميم المسؤولية وتحديدتها مما يولد الحافز لبذل اقصى درجات الجهد و الطاقة.
 ٤. **مبدأ الرقابة و التقويم:** وتأتي أهمية هذا المبدأ من خلال التعرف على مدى التقدم في تنفيذ الخطط وطبيعة المشكلات او الصعوبات التي تعترض تنفيذ الخطط المرسومة من خلال التغذية الراجعة في النظام الكلي، و الأنظمة الفرعية الأخرى وذلك بهدف التشخيص و المعالجة (علي وعبدالله، ٢٠٠٠: ١١٢).
- وترى الباحثة بأن مبادئ الادارة بالاهداف (MBO) تتكامل مع بعضها من اجل الارتقاء بالمنظمة وتحقيق اهدافها.

كما تعد الإدارة بالاهداف من الأساليب الرائدة في الإدارة وقد قام بيتر دراكر بوضع أسس هذا الأسلوب الإداري وتبعه العديد من المفكرين الإداريين و النقاط الاتية تقدم ملخصاً سريعاً لهذا الأسلوب (امل، ٢٠١٨: ١٣٥):-

١-تمثل الإدارة بالاهداف تطويراً للعلوم السلوكية في الإدارة وذلك من خلال استعمال مبادئ الأهداف و المشاركة و المسؤولية وغيرها.

٢-تركز الإدارة بالاهداف على اشتراك الرئيس و مرؤوسيه في تحديد اهداف منظمته في جميع المستويات الإدارية ويسعى هذا الأسلوب إلى تقريب وجهات نظر الرؤساء و المرؤوسين.

٣-ان المشاركة في وضع الأهداف و أساليب تحقيقها تؤدي بالمرؤوسين إلى التعهد و الالتزام بتلك الأهداف التي وضعوها ويؤدي هذا بالتبعية الى ارتفاع الإنتاجية و الأداء.

٤-يعتمد هذا الأسلوب على افتراضات أن المدير سيثجع مرؤوسيه على المشاركة وأن المرؤوس يمكن الوثوق في قراراته وانه سيسعى الى تنمية شخصيته وتحقيقها من خلال وضعه لاهداف منظمته.

٥-تعتمد الإدارة بالاهداف على أن المرؤوسين يودون معرفة الأهداف التي تطلب المنظمة تحقيقها ويودون أن تقاس فاعلية اداءهم بمدى تحقيقهم لهذه الأهداف.

٦-تمر الإدارة بالاهداف بخمس خطوات أساسية:

- يقوم المدير بتزويد مرؤوسيه بإطار عام عن الأهداف المطلوب تحقيقها.
- يقوم المرؤوسين بإقتراح اهداف محددة.
- يناقش المدير المرؤوسين حول هذه الأهداف بصيغتها بصورة نهائية.
- يقوم المرؤوسين بتنفيذ الخطة وتسجيل النتائج في تقارير تقدم للمدير.
- يقوم المدير بمتابعة الخطة وتصحيح مسار التنفيذ.

٧-يجب أن تكون اهداف الوحدات مربوطة بالاهداف الأعلى منها في التسلسل التنظيمي كما يجب ان تكون هذه الأهداف واقعية يمكن تحقيقها وأن تكون محددة بوضوح وأن يمكن قياسها وان تكون قابلة للتغيير مع تغيير الظروف.

٨-الإدارة بالاهداف هو أسلوب الإدارة وجهاً لوجه او فرداً لفرد وتعتمد على تحديد العمل الواجب اداءه لتحقيق اهداف المنظمة وليس لتحقيق اهداف شخصية .

٩-يعتمد قياس فاعلية أداء المنظمة و الافراد على مدى تحقيقهم للاهداف كما تعتمد أساليب الحوافز على نفس المنطق أي أن هناك ربط بين الأداء (تحقيق الأهداف) و الحوافز.

١٠-يجبر هذا الأسلوب الرؤساء و المرؤوسين وضع الخطط و التنسيق بينها وبين الخطط الأخرى و على متابعة و رقابة وتنفيذ هذه الخطط و على تنمية علاقات تعاون طيبة بين الافراد و المستويات التنظيمية بالمشروع.

ب-فلسفة الإدارة بالاهداف:

لكل مفهوم فلسفة معينة تساندها، وأن الإدارة بالاهداف ظهرت على أساس حاجة النظام الإداري الى وضع اهداف محددة و قابلة للقياس ثم استخدام هذه الأهداف نفسها لتقييم الأداء، ووضع اهداف محددة بوضوح ، وتحسين عملية الاتصالات بين المدربين و الموظفين للمناقشة و التوافق على اهداف الأداء، ويمكن ان تتبع فلسفة الإدارة بالاهداف من خلال ما يلي (الجبالي، ٢٠١٦: ٦٢):-

١. نظرية تؤمن بان الفرد يحب العمل ومبتكر اذا توافرت له الظروف و الطريقة الفعالة لتحفيزه هي تحقيق ذاته واشباع حاجاته الفزيولوجية وحاجات الأمان وليس من تعارض بين اهداف المنظمة و اهداف الافراد.

٢. الايمان بالإدارة كمنهج ديموقراطي يرتكز على المشاركة و التعاون.

٣. الإدارة بالاهداف ليست مبدأ جديد بل هي أسلوب عمل تطبيقي يركز على النتائج من خلال الاستفادة الفعالة من جميع الموارد.

٤. فلسفة الإدارة بالاهداف جامعة شاملة لمفاهيم مدارس الفكر الإداري.
٥. بيتر دراكر اول من نادى بالإدارة بالاهداف في أمريكا عام 1954 في كتابه الإدارة في التطبيق.
٦. الإدارة بالاهداف أداة تخطيطية وشرافية ورقابية وأسلوب يضم كل وظائف الإدارة وينسق بينها ويعمل على تكاملها.

اما مكونات فلسفة الإدارة بالاهداف (احمد، ٢٠٠٣: ٣٣) :-

١. تعد الأهداف محور انطلاق الإدارة، وليس محور انطلاق الاعمال او الأنشطة؛ وذلك لأن الهدف هو الرباط النفسي الذي يربط بين العاملين جميعهم ويوحد جهودهم و أفكارهم نحو بلوغه.
٢. إن فهم الأهداف يزيد فاعلية المديرين ومساهماتهم في تحقيق اهداف المنظمة ، إذ انهم اذا ما اشتركوا في تقرير الأهداف الخاصة بهم و باداراتهم و اقسامهم وتحديد النتائج المطلوبة، فإن هذا سيكون دافعاً لهم على أداء وظائفهم بروح معنوية عالية و يبذلون الكثير من الجهد لتحقيق هذه الأهداف.
٣. ليست هناك طريقة مثلى لاداء المديرين ، وإنما يتوصل المديرين و العاملون الى الطرق التي يرونها ملائمة لبلوغ الأهداف التي يضعونها سوياً و يتفقدون على تحقيقها .
٤. تعزز الاتصالات الجيدة التعاون وتجعله يحقق نتائج إيجابية وذلك على المستويات التنظيمية كافة، أي بين العاملين في المنظمة او بين المدير و زملائه او بين المدير ورؤسائه، إذ إن الاتصالات توضح المفاهيم و توثق الروابط وتعمق التفاهم وتزيل الغموض وسوء الفهم، وتنقل وجهات النظر وتوجه طاقات الافراد جميعاً نحو خدمة الهدف المطلوب (Gunter, 2001:41).
٥. يختلف مفهوم القيادة الإدارية في ظل الإدارة بالاهداف عنه في بعض النظريات وكثير من الممارسات، فالقائد الإداري في ظل الإدارة بالاهداف عضو في فريق متكامل يتكون منه ومن جماعة العمل التي يقودها، وهو موجه ومرشد يقوم بالمشاركة (الاعبري، ٢٠٠٦: ٢٩).

ج-فوائد تطبيق أسلوب الإدارة بالاهداف:

- هنالك العديد من الفوائد التي تتحقق من تطبيق أسلوب الإدارة بالاهداف (MBO) والتي اتفق عليها اغلب الباحثين و الكتاب وهي (الجبالي، ٢٠١٦: ٦٥) :-
- ١-ينمي أسلوب الإدارة بالاهداف القدرة التخطيطية للرؤساء و المرؤوسين.
 - ٢-يسهل مهمة الاشراف و التوجيه.
 - ٣-يساعد في التعرف على المشكلات الفعلية للعمل الحالية و المستقبلية.
 - ٤-يزيد من الإنتاجية وفيه قيمة تعليمية كبيرة.
 - ٥-يقوي الاتصالات بين الإدارة و الموظفين وينشر المعلومات.
 - ٦-يساعد على رفع درجة رضا الموظفين وروحهم المعنوية.
 - ٧-يساعد على اكتشاف المهارات الصالحة للترقية.
 - ٨-يخفف الروتين و يحقق المرونة التي يتطلبها العمل.
 - ٩-يكشف المقصرين بسرعة.
 - ١٠-يعطي صورة كاملة عن الشركة و عن العمل مما يسهل عملية الرقابة و تقييم الأداء الكلي لها

(١-٣) أهمية الإدارة بالاهداف

بعد مراجعة الباحثة للدراسات السابقة و الأدبيات التي تناولت الإدارة بالاهداف، وجدت ان للإدارة بالاهداف أهمية كبيرة في المنظمات اذ تناول العديد من الباحثون أهميتها تبعاً للفوائد و النتائج التي يمكن ان تحققها، وتتمثل الأهمية في التالي:-

١. **تحسين أسلوب الإدارة:** اذ تدفع الإدارة بالاهداف المديرين على التفكير في النتائج لاكثر من مجرد التخطيط للانشطة و العمل، والتأكد من واقعية الأهداف و الوسائل التي سوف تتحقق بها، و الموارد اللازمة لتنفيذها، كما تعمل على توضيح وتحديد الافراد المسؤولين عن انجاز الأهداف و تفويض السلطات اللازمة لهم (حمدان، ٢٠٠٧: ٢٠).
 ٢. **التزام الافراد:** يلتزم الافراد في برنامج الإدارة بالاهداف بتحقيق الأهداف التي ساهموا بأنفسهم في وضعها وذلك بدلاً من مجرد اتباع التعليمات و انتظار التوجيهات و القرارات (الوفا و حسين ، ٢٠٠٠: ١٠).
 ٣. **تطوير نظام فعال للرقابة:** اذ تساعد الإدارة بالاهداف في تطوير نظام فعال للرقابة عن طريق وضع اهداف قابلة للقياس و المراجعة الدورية اثناء التنفيذ لقياس النتائج الفعلية، و مقارنتها بالاهداف المنشودة، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح الانحرافات للتأكد من تحقيق النتائج المرغوبة.
 ٤. **النمو الذاتي للفرد:** فالمشاركة الفعالة بين العاملين في وضع الأهداف تعطيهم الفرصة لتحقيق أهدافهم الشخصية في العمل وتحسين اداءهم فتزيد رغبتهم في النمو و التطور من خلال دوافع الإنجاز و التمييز و المسؤولية و الثقة بالنفس (زاهر، ١٩٩٥: ١٢).
 ٥. **تقييم الأداء و الحوافز:** تقييم الأداء على أساس النتائج المحققة من الفرد، و إقامة علاقات إيجابية مع المدير، وليس على أساس صفاته الشخصية، مما يجعل عملية التقييم اكثر موضوعية (السلمي، ١٩٩٩: ٥٣).
- كما أشار (الزعبي، ٢٠٠٤: ٤٠) أن أهمية تطبيق أسلوب الإدارة بالاهداف تأتي من خلال ما يلي:
١. مساعدة الإدارة على التعرف على المشاكل، ومشاركة الرؤساء و المرؤوسين في مناقشة تلك المشاكل ووضع الحلول المناسبة.
 ٢. تنمية قدرات الرؤساء و المرؤوسين ورفع قدراتهم الإدارية واختيار البدائل السليمة وتحديد الأهداف.
 ٣. المساعدة في تقوية العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين من خلال مشاركتهم في صنع القرار.
 ٤. تحقيق مبدأ المرونة ومحاولة التخلص من الروتين.
 ٥. تساعد في الرقابة الفعالة و مراقبة الأداء و تقويمه.
- ومما سبق يتضح لنا ان لاسلوب الإدارة بالاهداف أهمية كبيرة في تحسين أسلوب الإدارة وتطوير نظام للرقابة ومراقبة الأداء وتقييم الحوافز على أساس النتائج التي يحققها الفرد. ترى الباحثة بعد استعراض أهمية تطبيق اسلوب الادارة بالاهداف (MBO) من اكثر من مصدر حيث اختلف (الزعبي، ٢٠٠٤: ٤٠) من خلال التأكيد على التخلص من الروتين و الاعمال الروتينية بينما النقاط الأخرى متقاربة باتفاق الباحثين.

(١-٤) اهداف تطبيق الإدارة بالاهداف

كل عمل لا بد ان يكون له هدف معين، و أسلوب الإدارة بالاهداف لها اهداف معينة أشار لها (الطراونة و صالح، ٢٠١٢: ١٠٩) فيما يلي:-

١. الربط بين أداء واهداف الفرد و اهداف المنظمة.
 ٢. رفع مستوى الكفاءة من خلال المشاركة.
 ٣. المشاركة في تحديد نظم مقبولة للأجور و الحوافز على أساس موضوعي.
 ٤. المشاركة في تحقيق التنسيق و الرقابة الفعالة .
 ٥. قياس الأداء و الحكم بشكل مستمر و موضوعي عن طريق المراجعة الدورية.
- كما ذكر (عبودي، ٢٠٠٦) اهداف تطبيق أسلوب الإدارة بالاهداف فيما يلي:-
١. تحقيق الترابط و التكامل بين الأهداف السنوية و المتوسطة المدى، و الأهداف المستقبلية ذات المدى الطويل.
 ٢. ربط اشكال أداء الروتين اليومي باهداف ممكنة قابلة للقياس خلال فترة زمنية معينة.
 ٣. تهيئة المنظمة بكاملها للتأهب و الحركة الإيجابية السريعة، وذلك عن طريق تعبئة جهود وطاقات الافراد العاملين على مختلف المستويات الإدارية.
 ٤. مساعدة المنظمة على تغطية النقص بين مستوى أداء المنظمة الحالي و بين مستوى أداء باقي المنظمات المنافسة.
 ٥. وضع مجموعة من المعايير الرئيسية و التي يمكن من خلالها متابعة و تقييم أداء العاملين بشكل موضوعي يدفع العاملين الماهرين بالتقدم للامام.
- تري الباحثة من خلال استعراض اهداف تطبيق اسلوب الادارة بالاهداف (MBO) من اكثر من مصدر حيث ركز (الطراونة و صالح، ٢٠١٢) على التأكيد على نظام اجور موضوعي للعاملين بينما ركز (عبودي، ٢٠٠٦) على تغطية النقص بين مستوى اداء باقي المنظمات المنافسة.

(١-٥) العناصر الرئيسية للإدارة بالاهداف

ان اطلاق كلمة نظام على الإدارة بالاهداف يمكن توضيحها عندما تحدد مكونات هذا النظام. فالنظام هو مجموعة من النشاطات او المركبات تعمل مع بعضها البعض بهدف تحقيق هدف معين، و اذا امعنا النظر بنظام الإدارة بالاهداف، فإنه من الجلي التعرف على مركبات و عناصر هذا النظام:-

اولاً:- الأهداف

يعرفها (Lombardi&Sechemarhorn,2007:26) بانها " السبب لوجود المنظمات من خلال تقديم الخدمات لاشباع رغبات الزبائن " ويعرفها (العامري و الغالبي، ٢٠٠٨: ٢٠٣) بأنها " حالة او وضع مستقبلي تسعى المنظمة للوصول إليه " .

وتعد الأهداف العملية الأساسية للتخطيط، أي ان التخطيط موجه نحو تحقيق الأهداف، فإذا كانت الأهداف غير مرغوب فيها او غامضة، فلن يتمكن التخطيط مهما كان حجمه من الوصول اليها، و الهدف التنظيمي هو الذي تصبو المنظمة الى تحقيقه كغاية و مستوى، وهو يتأثر الى حد ما باهداف القيادة و اهداف الموظفين بالمنظمة و اهداف المجتمع و طموحاته ككل.

تختلف الأهداف باختلاف المنظمات، الا انه و بشكل عام يمكن تحديد نوعين من الأهداف للمنظمات على اختلاف أنواعها، و هي كالاتي (الشيباب و أبو حمور، ٢٠١٤: ٩٦):-

١-الأهداف العامة: وهي التي تيرر أنشطة المنظمة و توضح غرض ما تنجزه للمجتمع، كما تعد جوهر النتائج المتوقعة ، و بالتالي تحدد الاطار العام لمدى نشاط المنظمة وتغطي فترات عديدة.

٢-الأهداف الفرعية: وهي التي تؤدي دور معايير الأداء الوسيطة، وتستخدم لتحديد مدى التقدم نحو الأهداف العامة.

وتوجد عدة خصائص يجب الاخذ بها عند إقرار الأهداف، اذ يؤكد (Robbins & Coulter, 2007:193) بأن الهدف يجب ان يكون مكتوباً (Written)، وقابلًا للقياس (Measurable)، واضحاً (Clear)، ومعلوماً لدى كافة الأطراف (communicated)، ومثيراً (Challenging).

كما ذكر (Dessler, 2009) مجموعة من الخصائص والتي تتصف بها الاهداف اطلق عليها (SMART) وهي كالآتي:

محددة (Specific)، قابلة للقياس (Measurable)، إمكانية التحقيق (Attainable)، واقعية (Realistic)، مقيدة زمنياً (Timely).

ثانياً:- التخطيط

يحدد التخطيط المسار من مرحلة إلى أخرى وقد يعرج الفرد في طريقه إلى الهدف على منعطفات وطرق جانبية متعددة، و اذا لم يتم ضبط وتسييد اتجاه المسير، فقد لا يصل الفرد الى هدفه بناتاً، او قد يصل إلى مكان آخر غير المكان الذي كان يقصده، أن التخطيط يتيح للفرد ان يحافظ على السير في الاتجاه الصحيح، ويذكر (Ghicajanu, 2008) ان التخطيط يتضمن تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها بحيث يدرك الموظفون أهدافهم وما هو مطلوب منهم.

ثالثاً:- التوجيه

يعرف التوجيه بأنه عملية ارشاد نشاطات الافراد في المنظمة في الاتجاهات المناسبة لتحقيق الأهداف، مع تحديد وتفويض المسؤولية و السلطة و إقامة العلاقات و التنسيق بينها، بفرض تمكين الافراد من العمل بأكبر فاعلية، لتحقيق الأهداف بكفاءة و فاعلية مما يحقق رضا المسؤولين و الموظفين و الزبائن، و بهذا يعد التوجيه الوسيلة العملية لنظام الإدارة بالاهداف.

رابعاً:-نظم الرقابة:

أي يغير المفهوم السائد للرقابة و الذي يعني تصيد الأخطاء بعد حدوثها وتوقيع العقوبة على المخطئ، إلى اعتبارها أداة للضبط و السيطرة، و الهدف منها تجنب وقوع الأخطاء وتصحيح الانحرافات ، ولا يأتي ذلك الى بوضع برامج عمل وتحديد معايير للأداء يمكن بواسطتها معرفة الإنجازات و الانحرافات (الحياصات، ٢٠٠٧).

خامساً:-نظم الحوافز:

أي التحرر من القواعد الجامدة التي تحكم نظم الحوافز ووضع نظم للحوافز ترتبط بالاداء الفعلي، طبقاً لبرامج العمل و معايير الأداء التي تكون قد تقررت مسبقاً (الحربي، ٢٠٠٨).

سادساً:-تقييم الأداء:

اذا كان التقييم ضرورة في كل مجال الحياة و العمل، فهو اكثر ضرورة و اشد الحاجة في مجال الخدمة العامة، وتجدر الإشارة الى ان قياس الأداء من الموضوعات الإدارية الهامة، التي يهتم بها الاداريون و كذلك العاملين معهم. فعلى أساسه يتحدد النجاح من الفشل عن طريق القرب و البعد من مقياس كل منهما. وفي الواقع، فإن الإداريين الذين يهتمون بعمليات قياس الأداء هم اقرب الى الفشل في العملية الإدارية التطبيقية منهم الى النجاح (الشيباب و أبو حمور، ٢٠١٤: ١٠٠).

وينظر الى تقييم الأداء كنظام فرعي داخل النظام الكلي، وتحدد مكونات الأداء : وضع معايير الأداء، ونقل توقعات الأداء للعاملين، و قياس الأداء الفعلي، ومقارنة الأداء الفعلي، و مناقشة نتائج التقييم مع العاملين (الحياصات، ٢٠٠٧).

(٦-١) خطوات تطبيق الإدارة بالاهداف

اتفق معظم الباحثين على أن خطوات تطبيق الإدارة بالاهداف في المنظمة تتسلسل على النحو الاتي (الهواسي و البرزنجي، ٢٠١٤ : ٢٩):-

١-الخطوة الأولى

تحديد وصياغة الأهداف العامة للمنظمة بالتعاون مع مجلس الإدارة و المستشارين.

٢-الخطوة الثانية

توزيع السلطات و المسؤوليات بين الرؤساء في الإدارات العليا بحيث يتعرف كل منهم على الجزء الذي يخصه من الهدف الكلي ويفضل تدوين ذلك حتى لا يحصل تداخل في الاختصاصات.

٣-الخطوة الثالثة

تكليف خط الإدارة التنفيذي باعداد الأهداف التي سيعملون على تحقيقها على ضوء الإدارة العليا التابعون لها.

٤-الخطوة الرابعة

تحديد اهداف الخط الإداري المباشر على ضوء اهداف الوحدة التنفيذية التابع لها.

٥- الخطوة الخامسة

تحديد هدف كل موظف مرؤوس وعامل بناءً على اهداف الوحدة التنفيذية وذلك بالتعاون مع وحدته و رئيسه.

٦- الخطوة السادسة

وضع خطة عمل كل مسؤول في المنظمة متفق عليها مع المدير ويتلزم الجميع بالتنفيذ.

٧-الخطوة السابعة

المراجعة الدورية لانجاز الاهداف التي حققها المرؤوسين.

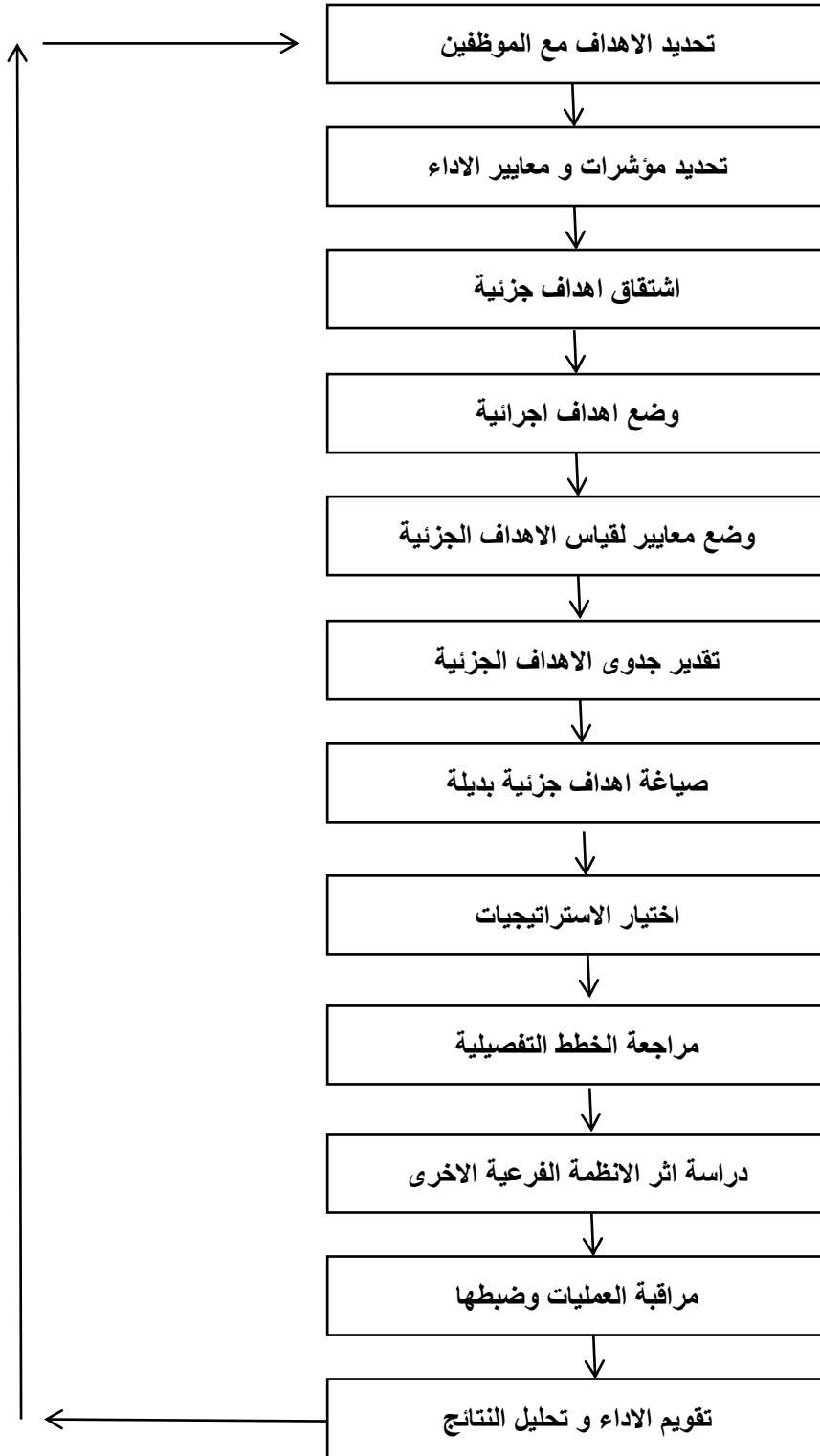
٨-الخطوة الثامنة

تقييم الإنجاز في نهاية الفترة المحددة المتفق عليها.

- ويفصّل (المخرج، ٢٠٠٩) خطوات عدة لعملية الإدارة بالاهداف، وذلك على النحو الاتي:-
- يقوم المدير بتحديد الأهداف ذات الأولوية مع الموظفين، على أن تكون الأهداف المختارة واضحة ومحددة وقابلة للتحقيق في فترة زمنية معقولة.
 - يقدم المدير المؤشرات ومعايير الأداء (الطرائق و الوسائل) التي تلبي الأهداف العامة للمنظمة.
 - اشتقاق اهداف جزئية تنبثق عن الأهداف العامة للمنظمة.
 - وضع اهداف إجرائية (عملية) لكل جانب من جوانب العمل.
 - اشتراك المدير و الموظفين في وضع معايير لقياس الأهداف الجزئية من اجل تقويمها.
 - تقدير مشترك من جانب المدير و الموظفين لجدوى الأهداف الجزئية.
 - صياغة اهداف جزئية بديلة، تستعمل عند فشل تحقيق الأهداف الأولى.
 - اشتراك المدير و الموظفين في اختيار الاستراتيجيات التي ستنبع في تحقيق الأهداف.
 - تحديد المهام الموكلة لكل فرد ومراجعة الخطط التفصيلية ودور كل مشترك.
 - دراسة اثر الأنظمة الفرعية الأخرى ذات الصلة بالنظام.
 - مراقبة العمليات وضبطها، وهذه عملية مستمرة يجب ان تسير مع العمل.
 - تقويم الأداء وتحليل النتائج.
 - إعادة الدورة مرة أخرى.

تري الباحثة من خلال عرض خطوات تطبيق الادارة بالاهداف (MBO) من اكثر من مصدر هناك نقاط مشتركة كثيرة و بالمقابل هناك نقاط اختلف بها الباحثين و منها اكد (المخرج، ٢٠٠٩) على اشتقاق اهداف جزئية تنبثق عن الاهداف العامة للمنظمة و هنا سعى الباحث الى المرونة في تحقيق الاهداف من جهة و التأكيد على ان تكون الاهداف عملية وليست نظرية من جهة اخرى ،بينما (الهواسي و البرزنجي، ٢٠١٤) وضع اهداف اساسية و اكدوا على ضرورة انجازها بأشتراك المدراء و المرؤوسين.

والشكل الآتي يوضح خطوات تطبيق نموذج الإدارة بالاهداف:-



الشكل (٢) // خطوات تطبيق نموذج الإدارة بالاهداف

المصدر:- المخرج، نموذج الإدارة بالاهداف: ورقة عمل مقدمة لبرنامج تطوير المفاهيم و الأساليب و الأدوات الاشرافية في الميدان المنعقد في إدارة التعليم في الاحساء في المدة ٢/٣٠-٢/٣١/١٤٢٩ هـ، ٢٠٠٩.

- ١-تحديد الأهداف مع الموظفين:
يقوم المدير بتحديد الأهداف ذات الأولوية مع الموظفين على ان تكون الأهداف المختارة واضحة ومحددة وقابلة للتحقيق خلال فترة زمنية مقبولة.
- ٢-تحديد مؤشرات ومعايير الأداء:
اذ يقدم المدير مجموعة من المؤشرات ومعايير الأداء التي تلبي الأهداف العامة للمنظمة.
- ٣-اشتقاق اهداف جزئية:
يتم اشتقاق اهداف جزئية تنبثق عن الأهداف العامة للمنظمة.
- ٤-وضع اهداف إجرائية:
يتم وضع اهداف عملية لكل جانب من جوانب العمل في المنظمة.
- ٥-وضع معايير لقياس الأهداف الجزئية:
يقوم كل من المدير والموظفين بالاشتراك في وضع معايير لقياس الأهداف الجزئية من اجل تقويمها.
- ٦-تقدير جدوى الأهداف الجزئية:
تقدير مشترك من قبل المدير و الموظفين لجدوى الأهداف الجزئية.
- ٧-صياغة اهداف جزئية بديلة:
تستخدم الأهداف الجزئية البديلة عند فشل تحقيق الأهداف الجزئية الأولى.
- ٨-اختيار الاستراتيجيات:
اشترك كل من المدير و الموظفين في اختيار الاستراتيجيات التي ستنتج في تحقيق الأهداف.
- ٩-مراجعة الخطط التفصيلية:
تحديد المهام الموكلة لكل فرد ومراجعة الخطط التفصيلية و أدوار كل مشترك.
- ١٠-دراسة اثر الأنظمة الفرعية الأخرى:
اذ يتم دراسة اثر الأنظمة الفرعية الأخرى ذات الصلة بنظام الإدارة.
- ١١-مراقبة العمليات وضبطها:
تعد مراقبة العمليات وضبطها عملية مستمرة يجب ان تسير مع العمل في المنظمة.
- ١٢-تقويم الأداء وتحليل النتائج:
يتم في هذه الخطوة تقويم الأداء وتحليل النتائج ومن ثم إعادة الدورة مرة أخرى.

(٧-١) مراحل تطبيق الإدارة بالاهداف

١-تحليل المشكلة

للبدء بمشروع ناجح يمكن البدء بالتفكير بالمشكلة من خلال النظر إلى الأمور الآتية (القرعان، ٢٠١٤):

١. الاحتياجات الخاصة بالمنظمة (دراسة المشكلات و تحديد الاحتياجات الخاصة بالمنظمة فيما يتعلق بعمل الافراد و اتقانه و أساليب العمل جنباً الى جنب مع عمل المنظمة من اجل تحقيق التحسينات).
٢. العوامل الاجتماعية المحيطة.
٣. الموارد الممكن استغلالها (الموارد البشرية، و المالية، و المادية).
٤. المناخ التنظيمي للمنظمة (السياسات، الأنظمة، الإجراءات).

وهناك خطوات لتحليل وتحديد المشكلة تساعد في التعامل مع المشكلة بشكل منطقي يعتمد على المشاركة مع جميع الافراد المعنيين بالمشكلة وتتمثل بالآتي:-

١. التحليل التشاركي (من خلال حصر جميع الافراد و الجماعات و المنظمات و المجتمع المحيط بالمشكلة او المسبب لها)
٢. تحليل المشكلة (وتعتبر نقطة بداية المشروع اذ نحلل مشكلة واقعية و نكتب مشكلة واحدة ونعبر عن المشكلة بجملة واحدة ولا ندمج سبب المشكلة مع اثارها).
٣. تحليل اهداف المشكلة (نبدأ بوصف الوضع المرغوب بناءً على نتائج تحليل المشكلة ونستخدم شجرة الأهداف للوصول الى صياغة دقيقة للمشكلة).
٤. اختيار المشروع (عند وضع الأهداف بشكلها العام نبدأ برؤية الممكن تحقيقه منها، مع اخذ الموارد المتاحة بعين الاعتبار ثم تبدأ عملية اختيار المشروع بناءً على الفئة المستهدفة وحجمها ، الحاجات الحقيقية و الأولويات، الدعم الفني اللازم، العوامل الاجتماعية و التغيير، المدخلات وتحصيلها، الجدوى و العائد).

ويمكن توضيح هذه الخطوات خلال الشكل الآتي:-



الشكل (٣) // خطوات تحليل المشكلة

المصدر:- القرعان، احمد خليل محمد، الادارة المدرسية الحديثة، دار الامراء للنشر و التوزيع، عمان، الاردن ٢٠١٤.

٢-وضع الأهداف

وهي اصعب مرحلة لكونها تشرك جميع العاملين في مختلف المستويات اخذين بنظر الاعتبار انشطتهم اليومية (العامري و الغالبي، ٢٠٠٨: ٢١٣).

ويتم وضع الأهداف في ثلاث مراحل تتمثل في الآتي:-

المرحلة الأولى: تهتم بتحديد مراكز المسؤولية او الأنشطة التي تعد جوهرية في تقدم المشروع على المدى الطويل وعندما يتم تحديد جوانب النتائج الرئيسية.

المرحلة الثانية: تحديد أساليب لقياس الإنجاز في كل جانب.

المرحلة الثالثة: تحديد الأهداف التي يمكن استعمالها كقياس يقاس عليها الأداء او الإنجاز.

وتغطي الخطوط العامة لوضع الأهداف الخطوات التالية (شيلي، ٢٠١٨: ٢٤):-

✓ يجب ان تختلف الأهداف بعضها عن البعض الآخر، وتوظف الأهداف في المستويات

الدنيا من اجل بلوغ الأهداف في المستويات العليا، كل هدف يعتمد على الهدف الأدنى منه، ويساعد على انجاز الهدف الأعلى منه، وهذا يمكن من انجاز الأهداف في المستويات العليا عن طريق توجيه نشاطات أعضاء المنظمة و اقسامها.

✓ غايات الإدارة بالأهداف: وتعني ان كل نشاطات المنظمة تتوجه نحو الأهداف، قد تكون

الأهداف قصيرة المدى وواضحة، وينبغي ان تفهم الأهداف بسهولة من قبل الأفراد المسؤولين عن إنجازها، اذ يجب ان تتفق الأهداف مع سياسات وإجراءات المنظمة، و يجب ان تفهم الأهداف بكفاءة، اعتماداً على القرار وعلى إمكانية الاعتماد عليها، ويمكن بلوغها في فترة زمنية مناسبة.

✓ وضوح الغايات: يجب أن تكون الأهداف الفردية و التنظيمية واضحة، اذا كانت الغاية

غير واضحة عندها يظهر الارتباك في العمل، يجب ان تثبت الأهداف بوضوح في كل المستويات الإدارية.

كل مشروع يحتاج الى أنواع مختلفة من الأهداف و يجب ان يتم ادارتها بشكل يتلائم مع الغرض الأساسي للمشروع، وغالباً ما يكون الهدف العام للمشروع هو تنفيذ المشروع في اقصر وقت و اقل كلفة و اعلى جودة، وعليه فإن المقاييس الرئيسية الثلاثة لكفاءة أي مشروع هي الوقت ، الكلفة ، و الجودة (المركز الاستشاري البريطاني، ٢٠١١).

٣-خطة العمل

يتم تطوير خطة العمل من خلال تحديد الاستراتيجيات و السياسات و البرامج اللازمة لتحقيق الأهداف المرغوبة (علي و عبدالله ، ٢٠٠٠: ١١٣) اذ بعدما يتم تحديد مسار الاستراتيجية التي ستنفذها المنظمة خلال مدة التخطيط، تأتي مرحلة وضع خطة عمل تفصيلية يتم بموجبها تحديد جميع النشاطات و الاعمال الواجب تنفيذها، مع تحديد الأولويات قبل البدء بالتنفيذ (الديري، ٢٠١١).

إذ تحدد هذه الخطط أساليب الوصول للأهداف و الخطوات الواضحة المتسلسلة لتحقيق الأهداف المرغوبة وهي خطط توضع للاقسام و الافراد على حد سواء (العامري، و الغالبي، ٢٠٠٨: ٢١٤).

وعادة ما تكون الخطة الاستراتيجية التي تم اختيارها عامة وموجزة، الامر الذي يستدعي المستويات الوسطى و الدنيا وضع خطط مساندة تكتيكية وتشغيلية اكثر تفصيلاً. لا يمكن تنفيذ الخطط الموضوعية بدون تخصيص الموارد اللازمة من بشرية ومالية ومادية من معدات وموارد ووقت وغيرها من موجودات المنظمة، ويتم في العادة تخصيص النفقات اللازمة ضمن موازنة المنظمة ولا بد أن تتضمن الموازنة جميع الموارد اللازمة لتنفيذ الخطة بنجاح (Dessler,2014).

٤-التغذية الراجعة

تعد التغذية الراجعة من افضل الوسائل لتعزيز فكرة تقاسم المسؤولية اذ نستطيع بناء مكونات برنامج الإدارة بالاهداف من خلال الاعتماد بشكل كبير على التغذية الراجعة بشكل مستمر و على مستوى أداء الافراد و الأنشطة الموكلة اليهم لانجاز المشروع، وهذا يسمح للافراد بمراقبة وتصحيح الإجراءات الخاصة بهم وعمل تغذية راجعة بشكل صحيح من خلال عمل اجتماعات تقييم رسمية من خلالها يمكن لافراد المشروع مراجعة ورؤية الأهداف بوضوح وبشكل مستمر(الجعبري،٢٠١٧).

وقد عرفها (فخر و ميا وجعفر ، ٢٠٠٩) بانها مجموع العمليات التي ترد الى المنظمة حول الآثار السلبية و الإيجابية للعمليات و الأنشطة التي تجري داخل الوحدة الإدارية نتيجة المقارنة بين ما هو مخطط و نتائج الأداء الفعلي، كما أشار (DE Stobbeleir,et.aL, 2008) الى ان التغذية الراجعة تستخدم لعدة اهداف: تغيير الأهداف، البحث عن وسائل بديلة، تغيير طرق اتخاذ القرار، التنبؤ، تغيير عملية التشغيل، وتطوير الأداء وكفاءة الموظف و ابداعه.

٥-المتابعة والتعديل

بمجرد بدء تنفيذ الخطط يجب أن تكون هناك متابعة للتطبيق الفعلي و اتخاذ إجراءات تصحيحية عند حصول انحرافات عن ما هو مخطط. وعادة ما تجري المتابعة خلال فترات زمنية محددة يتفق عليها بين العاملين و المشرفين و الإدارة (العامري والغالبي،٢٠٠٨: ٢١٤). تتعلق المتابعة بالفحص، أي فحص ما اذا كانت المخرجات تتماشى مع المدخلات وفحص ما اذا كانت القوائم المالية و الدخل و الأنشطة الفعلية تتماشى مع ما هو مخطط لها. و أن أنشطة المتابعة تتعلق بتسجيل الفجوة بين المخطط و المنفذ، اما التقييم فإنه يهتم باسباب هذه الفجوة ولماذا وجدت (البناء،٢٠١١: ٦٥). كما تختلف عملية المتابعة عن التقييم من حيث كونها المتابعة تأخذ شكل وصفي أي مجرد وصف لما هو حادث، اكثر من كونها عملية تفسيرية إلا أنها عملية ضرورية ويجب ان تسبق عملية التقييم للحكم على مستوى الأداء وفق معايير معينة.

٦-التقييم

وهي المرحلة الأخيرة اذ يتم تقييم مدى انجاز الأهداف بأجمعها للاقسام و الافراد و المجموعات. ونتيجة التقييم تساعد الإدارة على تعديل نظام المكافآت على أساس النجاح او الفشل الذي تحقق في مجال انجاز الأهداف(العامري و الغالبي،٢٠٠٨: ٢١٤). فقد عرف (عبد الوهاب، ١٩٨٤: ٣٤٧) مفهوم تقييم الأداء بأنه: " عملية تهدف إلى قياس ما تم القيام به من قبل منظمة ما خلال فترة زمنية معينة، مقارنة مع ما تم التخطيط له كما ونوعاً، وباستعمال مجموعة من المعايير و المؤشرات مع تحديد أوجه القصور و الانحراف (ان وجدت) وطرق المعالجة في الحاضر و المستقبل ". كما عرفه (عبد الحسين، ٢٠٠٦: ١٠٠) بأنه: قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها او الممكن الوصول اليها حتى تتكون صورة حية لما حدث، ولما يحدث فعلاً، ومدى النجاح في تحقيق الأهداف، وتنفيذ الخطط الموضوعة بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء. فقد تم الاتفاق على أن نظام تقييم الأداء هو مراجعة يوم بيوم لاداء الافراد و لاداء المشروع ككل (Zkjadoon,2016).

ومن اجل ضمان نجاح المشروع تبرز الحاجة الى اجراء عمليات تقييم دورية للمشروع، بهدف التأكد من أن العمل يتم إنجازه كما هو مخطط له، وحتى لو تم جمع البيانات عن التكاليف و الجداول الزمنية، و العمل الذي تم إنجازه، فإنه يجب التخطيط للقيام بمراجعات محددة للرجوع اليها و القاء نظرة فاحصة على المشروع للتأكد من ان كل شيء يسير وفق ما هو مطلوب.

(٨-١) متطلبات تطبيق الإدارة بالاهداف

ان متطلبات الإدارة بشكل عام هو تحقيق تلك الأهداف التي من اجلها وجدت المنظمة، والإدارة بالاهداف ما هي الا وسيلة متطورة لتحقيق اهداف الإدارة، ولا يتحقق ذلك الا من خلال بناء فريق عمل متجانس ينسق بين اهداف المنظمة واهداف العاملين.

وقد حدد (الغضر ، وحدة، ٢٠٠٦) متطلبات نجاح الإدارة بالاهداف بالتالي:-

١. ضرورة توافر ثلاثة شروط أساسية في المنظمة وهي: المناخ الإداري الملائم، وضوح تنظيمي، ونظام معلومات فعال.
٢. الإدارة الذاتية و اللامركزية، وتزويد الفرد بسلطة اكبر، وتحمله مسؤولية اكبر
٣. عملية الاتصال و التغذية الرجعية، من خلال شبكة اتصالات فعالة.
٤. التطور التنظيمي و التغيير، وبناء هيكل تنظيمي مرن.
٥. وضوح الأهداف وترتيبها حسب أهميتها واولويتها حتى يتسنى للقيادة معرفة مسارها وما تريد تحقيقها.
٦. دعم القيادة العليا في التنظيم لاعتماد نظام الإدارة بالاهداف.
٧. ملائمة حجم التنظيم وهيكله.
٨. قرب المسافة بين فروع المنظمة الواحدة.
٩. مدى تناسق وانسجام مجموعة المديرين، من حيث المؤهلات العلمية و الخبرات التنظيمية وحقول الاختصاص.

كما أشار (صادق ، ٢٠٠٨ : ٥) إلى أن المتطلبات تستعمل كمعايير لتنظيم سير العملية الإدارية ونجاحها وتجسدت هذه المتطلبات في الآتي:-

١-متطلبات تحديد الأهداف: فمدير المنظمة يطلب منه تحديد اهداف معينة يعمل على تحقيقها، فإذا كانت هذه الأهداف غامضة، فإن ذلك سيؤدي الى تعطيل مجهوده وعدم فاعليته، وبالتالي يصعب عليه اسناد هذه الأهداف إلى الإداريين، وفي هذه المرحلة يجب مراعاة الآتي (عدس، ١٩٩٦ : ٣٦):-

١. أن يَمَكّن المدير العاملين من المساهمة الإيجابية في وضع الأهداف.
 ٢. أن تترجم الأنشطة و المهام المتوقعة من العاملين إلى نتائج محددة قابلة للقياس.
 ٣. أن يفوض المدير السلطات اللازمة للعاملين، و التي تمكنهم من انجاز الأهداف
 ٤. أن يلتزم العاملون بتنفيذ الأهداف في الواعيد المحددة.
- ٢-متطلبات إدارية:** المتطلبات الإدارية الواجب توافرها في أسلوب الإدارة بالاهداف (MBO) ما يلي (المعايطة، ٢٠٠٧ : ٧٩):-

١. تحديد أنشطة العمل التي يجب أن تنجز لتحقيق الأهداف المطلوبة.
 ٢. تصنيف أنواع العمل المطلوبة ومجموعات العمل إلى وحدات عمل إدارية.
 ٣. تفويض العمل الى العاملين المناسبين في المنظمة مع اعطائهم قدر من السلطة.
- ٣-المتطلبات البشرية:** من اهم المتطلبات البشرية الواجب توفرها في أسلوب الإدارة بالاهداف هو توفير كل ما يلزم من العناصر الفاعلة و المتدربة التي تساعد مدير المنظمة على الوصول للاهداف التنظيمية (مطاع، ٢٠٠٢ : ٢٠).
- ٤-المتطلبات المالية:** وتتمثل بالاهتمام بالشؤون المالية، اعداد الميزانية ، وترتيب مرتبات الموظفين وترقياتهم، وتوفير الأجهزة و المعدات والمكائن ، و مستلزمات الوقاية والمستلزمات الصحية و الطبية (عابدين، ٢٠٠١ : ٧٧).

٥-وضع برنامج العمل موضع التنفيذ: اذ يقوم العاملون كلاً على حدة بالمهام و الاعمال التي أسندت اليهم في البرنامج، كما تم الاتفاق عليها بينهم وبين المدير وان خطة العمل يجب ان تركز على النقاط التالية (مساد، ٢٠٠٥: ١٠٢):-

- تقسيم المهام و الأنشطة الضرورية اللازمة لتحقيق الهدف الى خطوات.
 - توضيح العلاقة بين هذه الخطوات و النتائج الزماني لتنفيذها.
 - تحديد المسؤول عن تنفيذ كل خطوة.
 - تخصيص الموارد اللازمة.
 - تقدير الوقت اللازم لانجاز كل خطوة ثم تحديد الموعد اللازم للانتهاء من التنفيذ.
- ترى الباحثة بأن هناك اختلاف في وجهات النظر من حيث متطلبات تطبيق الإدارة بالاهداف إذ ركز (الغضر و وحدة، ٢٠٠٦) على الهيكل التنظيمي المرن و على التطور التنظيمي فضلاً عن التأكيد على الادارة الذاتية و اللامركزية و التأكيد على نظام فعال للمعلومات بينما ركز (صادق، ٢٠٠٨) على متطلبات تطبيق الإدارة بالاهداف بأسلوب أكثر عمومية و ليس تفصيلية.

(٩-١) مقومات نجاح الإدارة بالاهداف

ان جوهر عملية الإدارة بالاهداف وضع الأهداف المطلوب تحقيقها وما يتطلبه ذلك من مقدمة أنواع الأهداف ووضع مقاييس للنتائج واخيراً وضع اهداف للمناصب الإدارية بحيث تكون الأهداف في المستويات كافة التنظيمية مناسبة وفي نفس الوقت مترابطة مع بعضها البعض. فنجاح عملية الإدارة بالاهداف يعتمد على قدرة المدير ومهاراته في وضع الأهداف المرسومة كما يتطلب أن تكون الأهداف محددة وواضحة وقابلة للقياس ومحددة بزمن معين. ويعتمد نجاح الإدارة بالاهداف على اشتراك المدير والمرؤوسين معاً في وضع اهداف المناصب الإدارية كما أن اشتراك المرؤوسين في وضع الأهداف يجعلهم أكثر ارتباطاً بالتنظيم وأكثر التزاماً بالهدف الكلي. كما يعتمد نجاح الإدارة بالاهداف على قدرة المدير على التمييز بين الأهداف الهامة والاهداف الأقل أهمية، حيث يظهر هنا ادراك المدير بانه لا يمكن ان يكون هناك هدف واحد لاي منصب، ولكن الأهداف يجب ان تكون متعددة، لذا من الضروري تحديد الأولوية للأهداف بحسب أهمية الهدف المنصب (الربيعي، ٢٠١٢: ١٩٣).

وأن الإدارة بالاهداف أداة تخطيطية وارشافية و رقابية فهي أسلوب يضم كل وظائف الإدارة وينسق بينها ويعمل على تكاملها وأشار (هاشم، ٢٠١٧: ٢٩) الى مقومات هذا الأسلوب في التالي:-

١. نظام سليم للعاملين يسمح بتجديد العمالة الماهرة.
٢. نظام دقيق للمعلومات والاتصالات الحديثة.
٣. نظام مالي مرن في الصرف و الانفاق؛ لأن الإدارة بالاهداف لا تعرف ميزانية بنود.
٤. شرح الأسلوب للجميع.
٥. دعم الإدارة العليا له.
٦. نظام حوافز مجزي.
٧. تدريب العاملين على الأسلوب.
٨. تفويض السلطات اللازمة بقدر الأهداف.
٩. الاخذ بالافكار الإبداعية ومقترحات العاملين.
١٠. الاهتمام بالعامل البشري وتخطيط القوى العاملة.

كما ذكر (قدري ، ٢٠١٤ : ٤٨٢) مقومات إدارية تساهم في نجاح الإدارة بالاهداف اذ ان التعرف عليها يسهم في تحقيق التطبيق العملي الفعال للإدارة بالاهداف واهم هذه المقومات :-

١-التهيئة المبدئية للاخذ بنظام الإدارة بالاهداف

من المفترض قبل احداث أي تغيير لابد من تهيئة الجو لهذا التغيير، فمن غير السليم اطلاقاً ادخال الإدارة بالاهداف وهو نظام يحوي معه درجات مختلفة من التغيير دون التهيئة اللازمة.

٢-التصميم و التركيز على التغيير

نظام الإدارة بالاهداف ليس مجرد نظام للإدارة او التخطيط و الرقابة او للتقييم بل يعني ان ينظر اليه على انه أداة للتطوير التنظيمي يحقق بناء روح الفريق ويحقق الديمقراطية و المشاركة في الإدارة وإعادة النشاط و الحيوية للمديرين فيها.

٣-قبول الجانب الإنساني

يشمل القيم الشخصية و العلاقات غير الرسمية و الطموح الشخصي و التفضيلات الشخصية، و القدرات الفكرية و العاطفية، وقد ينظر البعض الى هذه العوامل على انها عوامل غير موضوعية، وعليه يجب اهمالها، الا ان هذه العوامل مهمة تماماً في أي تغيير.

٤-توفير اقصى معلومات ممكنة

يجب على الإدارة ان تعطي اقصى معلومات عن التغيير، فيجب اعلام العاملين ان هناك تغيير سيحدث، وان يحدد التغيير بالضبط وسببه وكيفية تنفيذه على مراحل او مرحلة واحدة وبيان عن التغيير اول باول.

٥-التركيز على المجموعة

تدريب المدير في عزله لا يأتي عادة بفوائد كبيرة، ولكن تدريبه في المجموعة التي يعمل بها تجعل منه مديراً أكثر فاعلية، اذ ان الأفكار المتبادلة تكون أفكار المجموعة وعلى ذلك فإن من الضروري عند وضع الأهداف، ان يتم ذلك باشتراك مجموعة المرؤوسين التابعين لمدير واحد مع بعضهم البعض ومع مديرهم.

٦-الاهتمام بالنتائج

التركيز على النتائج هو الضمان الوحيد للإدارة بالاهداف، فإذا تم وضع مجالات النتائج او وضع مقاييس خطأ للنتائج، فإن كل شيء آخر سينهار، و المشكلة هنا ان معظم الافراد يفكرون في الاعمال و الأنشطة التي يقومون بها، و اذا طلب منهم ذكر النتائج للمتوقعة منهم، فإنهم يذكرون عادة الاعمال و الأنشطة التي يقومون بها.

٧-التركيز على الموقف

كل مدير له مرؤوس وزملاء، بالإضافة الى ارتباطه بمناخ المنظمة التي هو جزء منها إلى جانب تكنولوجيا العمل. ويجب وضع الإدارة بالاهداف في الحسبان الموقف الذي يعيش فيه كل مدير وربط كل ذلك ببعضه البعض.

٨-النقاط الملائمة لادخال نظام الإدارة بالاهداف

هناك أربعة نقاط لادخال الإدارة بالاهداف وهي : الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، القسم، و مستوى الاشراف الأول. و الإدارة بالاهداف تبدأ في كل هذه النقاط وأن كانت مكاتب الاستشارات تفضل أن تكون البداية من الأعلى.

٩-الارتباط بمعدل ملائم للتغيير

من الخطأ احداث تغيير كبير وبسرعة، ومن الضروري أن تستوعب الإدارة العليا الفكرة بسرعة على أن يأخذ التنفيذ مجراه ببطء نسبي بدلاً من ان تأخذ الإدارة العليا وقتها في استيعاب الفكرة ثم تقرر تكوين فريق للتنفيذ على وجه السرعة.

١٠- وسيلة ادخال النظام

الطريقة التقليدية لادخال الإدارة بالاهداف هي عمل برنامج يشمل مجموعة محاضرات إذ يشرح المدير الطريقة المتبعة في عمل وتطبيق النظام، ولكن يكون الأفضل عمل عدة برامج تدريبية لكل برنامج هدف معين، ويحدد فيه نوع المشاركين ومدته.

تري الباحثة من خلال عرض وجهتين للنظر بخصوص مقومات نجاح الادارة بالاهداف بأن (هاشم، ٢٠١٧) حدد مقومات نجاح الادارة بالاهداف بشكل مختصر ولم يحدد التفاصيل المطلوبة لتحقيق كل نقطة من النقاط العشرة (قدري، ٢٠١٤) اعطى نظرة تفصيلية حول مقومات نجاح الادارة بالاهداف و مشيراً الى الية الوصول لكل مطلب.

(١٠-١) مزايا واشكاليات تطبيق أسلوب الإدارة بالاهداف

لكل عمل مزايا واشكاليات او عيوب عند تطبيقه، فاسلوب الإدارة بالاهداف من الأساليب الجديدة نسبياً لها مزايا في التطبيق قد تؤدي الى تطوير العمل الإداري و زيادة الأداء في الجوانب المختلفة للمنظمة، وهناك أيضاً إشكاليات تقف امام خطوات تطبيق الإدارة بالاهداف لابد من السيطرة عليها وتجاوزها.

فيما يلي اهم مزايا نظام الإدارة بالاهداف (MBO):-

١. الإدارة بالاهداف تساعد على الاستفادة من الطاقات و الموارد البشرية.
٢. الإدارة بالاهداف تعد مدخل للرقابة اذ يتم رقابة الإدارة عن طريق مقارنة الأداء الفعلي ومدى ما تحقق وانجز من الأهداف (الكلالدة، ٢٠١٨: ١٦٣).
٣. تسهم الإدارة بالاهداف في زيادة الإنتاجية، لأنه يقوم على أساس الإنجاز المعتمد على المحاسبة و التقييم.
٤. التشخيص الجيد لمشكلات العمل و التوصل إلى حلول لها و تطوير العمل و الافراد (الدليمي، ٢٠١٣: ٤٧).
٥. تقوي الإدارة بالاهداف روح المشاركة بين المديرين و المرؤوسين، ويساعد استعمالها على تكوين التزام وحماس بين الافراد وبتحقيق الأهداف و السعي في سبيل تحقيقها، وهذا يعود إلى رغبة الفرد في أن يحقق الأهداف التي وضعها بنفسه، وما دام استخدام الإدارة بالاهداف يفسح المجال امام الافراد بالاشتراك في وضع الأهداف فإن الرغبة في تحقيقها ستكون وفقاً لهم.

كما ذكرت (امال، ٢٠١٩: ٢٦) تعد الإدارة بالاهداف من المداخل المفيدة في إدارة المديرين وكأداة للتخطيط و التنسيق و الرقابة وذلك لتحقيق جملة من المزايا أهمها:-

١. تحسين عمليات التخطيط الطويل.
٢. اثاره الدافعية لدى المرؤوسين.
٣. توفير الأسس و المعايير لقياس تقدم العمل.
٤. تحسين وتوضيح دور المديرين.
٥. توفير مصدر مستمر ومباشر للمعلومات المرتردة.
٦. التنسيق بين اهداف الوحدات التنظيمية.
٧. تحسين العلاقة بين المدير و المرؤوسين.
٨. توفير نوع من الرقابة الذاتية.

لكن بالرغم من هذه المزايا الكثيرة التي يقدمها هذا الأسلوب لا أن تطبيق الإدارة بالاهداف يواجه العديد من الإشكاليات و العيوب، من بينها:-

١. الإدارة بالاهداف تركز على الأهداف قصيرة الاجل وتفضل الطويلة الاجل.
٢. الإدارة بالاهداف تصلح لمستوى من الوظائف عالٍ او متوسط وهذا يتطلب ابداء الآراء وحرية التصرف (هواري، ١٩٧٦: ١٦٣).
٣. من عيوب الإدارة بالاهداف انها تحتاج فترة طويلة لتنفيذ البرامج؛ لأن مستلزمات نجاح خطط البرامج هو الدراسة و إعطاء الوقت الكافي لمعرفة حيثياتها (سيد، ٢٠٠٤: ٣٥).
٤. تستخدم الإدارة بالاهداف الاعمال الكتابية بصورة لافتة للنظر، مما يستغرق وقتاً طويلاً من المدير لانجازها، فبالاضافة الى أعباء المدير و مسؤولياته تضاف اليه أعباء الاجتماعات الكثيرة ومسؤولية كتابة التقارير عنها، وربما تدفع الاعمال الكتابية المتزايدة بعض المديرين الى ترك البرنامج.
٥. قلة تكامل نظام الإدارة بالاهداف مع النظم الأخرى، مثل التنبؤ بالاحداث مما يترتب عليه ان يكون أداء وظائف النظم جميعها اكثر صعوبة.

فأسلوب الإدارة بالاهداف كأى نظام اداري اذا ما اعتمد بشكل صحيح يعطي نتائج إيجابية و العكس صحيح ولخص (العامري والغالبي، ٢٠٠٨: ٢١٥) اهم مزايا و الإشكالات او العيوب المرتبطة بهذا الأسلوب في الجدول الآتي:-

الجدول (٣) مزايا و عيوب الادارة بالاهداف MBO

عيوب ومشاكل MBO	مزايا نظام MBO
١-يحد من قدرة المنظمة على التعامل مع التغيرات.	١-تتركز جهود المدراء و العاملين على الأنشطة المؤدية الى تحقيق الأهداف.
٢-عندما تكون العلاقة بين صاحب العمل و العاملين غير جيدة فإن فاعلية هذا النظام تقل كثيراً.	٢-يمكن تحسين الأداء في جميع مستويات العمل في المنظمة.
٣-يمكن ان تفقد الأهداف الاستراتيجية أهميتها لصالح الأهداف التشغيلية.	٣-يحفز العاملين.
٤-يمكن ان توجد في بعض المنظمات الالية (الميكانيكية) قيم سلبية تجاه المشاركة تؤثر سلباً في النظام.	٤-اهداف الأقسام و الافراد ترتبط بشكل كبير باهداف المنظمة.
٥-ينتج عن النظام اعمال ورقية تقلل من الحماس للعمل.	

المصدر:- العامري، صالح مهدي محسن ، الغالبي، طاهر محسن منصور ، الإدارة و الاعمال، جامعة زيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، قسم إدارة الاعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٨

المبحث الثاني:- أداء المشروعات Project Performance

أولاً:- أداء المشروع

١-نشأة ومفهوم الأداء

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

ظهر مصطلح الأداء في (منتصف القرن التاسع عشر) واستعمل لأول مرة في تحديد النتائج في مسابقة رياضية، وفي (القرن العشرين)، تطور المفهوم الأداء ضمن سلسلة من التعريفات التي كان من المفترض ان تشمل أوسع معنى لما يتم ادراكه من خلال الأداء، اما في الوقت الراهن، فلا يوجد أداء مستقل عن الأهداف المحدد، ويترجم بلوغ الأهداف بتحقيق الأداء، وبما أن أهداف المنظمة لا يمكن تحديدها بدقة وهي أكثر عدداً، فإن تحديد الأداء أصبح أكثر صعوبة لأنه مقياس نسبي(Khan et al, 2017:3296) ، و من الناحية اللغوية ان كلمة الأداء تقابل الكلمة اللاتينية (performare) التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي اشتقت منها الكلمة الإنكليزية (performanc) التي تعني انجاز العمل او الطريقة التي يبلغ بها التنظيم أهدافه، اما من حيث المعنى فالأداء يعكس ثلاثة معان وهي (Kamel,2017:119):

- أولاً: تعبير عن الحدث.
- ثانياً: تقوم بعمل ما.
- ثالثاً: تعبير عن نتائج عمل او فعل ما.

مفهوم الاداء:-

أهتم الباحثون بموضوع الأداء لاهميته الكبيرة بالنسبة للأفراد و المنظمات على حد سواء (عاشور، ٢٠١٠: ١١) فيعد أداء المنظمة مؤشراً على تفوقها ونجاحها (الغالبى ، وادريس، ٢٠٠٧: ٤٧٦) وهو عنصر أساسي لإدارة المشاريع يؤمن المعلومات الضرورية لضبط العملية وجعلها ممكنة ويساعد في وضع اهداف قابلة للتحقيق، وهو ضروري لدعم تطبيق الإدارة الاستراتيجية ضمن المنظمات (Costa,2004:37) فالأداء يعد من المصطلحات العامة التي يسعى كل مسير مهما كانت مكانته ومستواه التنظيمي إلى تحسينه الا انه لم يتمكن الباحثون لحد الآن من تقديم مفهوم دقيق ومتفق عليه لهذا المصطلح.

جدول (٤) مفاهيم الاداء

المصدر	المفهوم	ت
Deakin& Maher, 1987:878	قياس مدى انجاز الوحدات التنظيمية لاهدافها باستخدام مقاييس مناسبة وذلك بهدف اكتشاف نقاط القوة و الضعف و التحري عن أسبابها في سبيل تدعيم الجوانب الإيجابية و إزالة الجوانب السلبية.	١
Jones,2001:69	هو قدرة المنظمة على استعمال مواردها المختلفة المالية والبشرية و المعرفية و التكنولوجية بالطريقة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها وبالتالي فإن الأداء يتم قياسه من خلال عملية تحليل العلاقة بين المدخلات و المخرجات المختلفة حيث يزداد الأداء كلما زادت كمية المخرجات من الوحدة الواحدة من المدخلات.	٢
اسماعيل، ٢٠٠٣: ٢٦	عبارة عن نتيجة وهو يتكون من الكفاءة والفاعلية و الانتاجية والتنافسية.	٣
الخناق، ٢٠٠٥: ٣٦	السلوك الذي يسهم فيه الفرد في التعبير عن اسهاماته في تحقيق اهداف المنظمة، إذ يتم تعزيز ودعم هذا السلوك من قبل ادارة المنظمة، بما يتضمن النوعية و الجودة من خلال التدريب.	٤
الغالبى، ٢٠٠٧: ٤٧٧	انعكاس لقدرة المنظمة و قابليته على تحقيق اهدافها.	٥
سلمان، ٢٠٠٩: ٣٩	محصلة قدرة المنظمة في استغلال مواردها المالية و البشرية و توجيهها نحو تحقيق الاهداف المنشودة.	٦
الداوي، ٢٠١٠: ٢١٧	الفعل الذي يقود إلى انجاز الاعمال كما يجب أن تنجز والذي يتصف بالشمولية و الاستمرار، اذ يقترن بمصطلحين هما الكفاءة و الفاعلية.	٧
رزيق، ٢٠١٤: ١٣٧	تعرف المنظمة الأوروبية لادارة الجودة الأداء على أنه " قياس ما تم انجازه من الفرد او الفريق او المنظمة.	٨
Wheelen& Hunger,2017:23	هو ما تصل اليه المنظمة من نتائج جراء أنشطتها وفعاليتها المختلفة.	٩
Armstrong,2020: 13	هو نشاط يتم تطبيقه على جزء او كل الإجراءات في مدة زمنية معينة، وغالباً ما يتعلق بكفاءة الانفاق السابقة او المقترحة او مسؤولية الإدارة او المساءلة، بمعنى اخر لا يشير فقط الى اظهار شيء ما ولكنه يشير الى المخرجات المقبولة من قبل المنظمة.	١٠

المصدر:- من اعداد الباحثة بالاستناد الى المصادر السابقة.

من خلال التعريفات السابقة توصلت الباحثة إلى أن الأداء هو قدرة المنظمة على استخدام الموارد المالية و البشرية و العرفية و التكنولوجية لتحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة الوصول اليها.

٢-العناصر الأساسية للأداء

يقوم الأداء على عدد من العناصر الأساسية تتمثل بالاتي:-

١. **الكفاءة:** وهي قياس العلاقة بين المخرجات من السلع و الخدمات وبين المدخلات المتمثلة بالموارد التي استخدمت في انتاجها كماً ونوعاً سواء كانت الموارد مادية او بشرية، واذا ما تم الحصول على الموارد بالكمية و الجودة المناسبة وبأقل كلفة وبأقصر وقت ممكن (النجار، و العلي، ٢٠٠٦: ٣٩٥).
٢. **الفاعلية:** القدرة على تنفيذ الأهداف، وهي التحقيق الفعلي لاهداف وغايات ومنافع المشاريع و المنظمات وذلك بالاستعمال الفعلي لطرائق العمل المعتمدة في تنفيذ الخطط والسياسات المقررة، ويفترض ان يجري ذلك باقل كلفة معقولة وضمن المواعيد و المواصفات القياس المحددة او المخطط لها مسبقاً (الامارة، ٢٠١١: ٥٠).
٣. **الأداء الاجتماعي:** مصطلح يتعلق بمسؤولية الوحدات عن تحسين أحوال المجتمع و تحقيق امان المنتجات و المحافظة على العاملين و الموارد الطبيعية (عبدالملك، ٢٠٠٦: ٣٦).

في حين يرى بعض العلماء أن الأداء يتكون من ثلاثة عناصر هي (Daft,2001:39) :

١-تخطيط الأداء:- ويشتمل على:

- **المساهمات:** وتتمثل في تحديد توقعات كل فرد من العاملين وتتضمن الوصول على عبارة او جملة او صيغة توضح وتفصل الاثار التي تنعكس على المنظمة و أهدافها من جراء ما يقوم به العامل من أنشطة ، كما تشمل تحديد توجهات واهداف محددة ووضع معايير لقياس الإنجاز.
- **السلوكيات:** تتضمن وصف وتحديد السلوك البارز المتميز والمقبول.
- **الموارد:** قائمة تتضمن الموارد التي سيستعملها العاملين في تأديتهم لاعمالهم وتشمل: (الأدوات، ومستوى السلطة، و التدريب الإضافي و المستمر، وحق النفاذ الى الموارد و استخدامها).

٢-**متابعة وملاحظة الأداء:** وتتضمن الملاحظة المنظمة لاداء العامل و إعطائه معلومة حول نتائج هذا الأداء في جلسات دورية بشكل منتظم، مستخدماً مؤشرات الأداء المتميز الناجح حتى يستطيع العامل أن يتعرف على مدى إنجازه ومقابلته للاهداف المحددة، وايضاً للاتفاق على اية تعديلات مطلوب إدخالها على خطة الأداء. ويعد الوقوف على ما تحقق من إنجازات وتعزيز ودعم السلوكيات الجيدة احد اهم اهداف المتابعة وملاحظة الأداء، وقد تظهر في هذه المرحلة بعض المشكلات لذا يتطلب من المدير مساعدة العامل على إيجاد الحلول المناسبة و العمل على منع تكرار حدوثها في المستقبل.

٣-تقييم الأداء: ويتم في جلسة تعقد سنوياً ويتم فيها مراعاة ما يلي:-

- عدم مناقشة أي أداء لم يتم تضمينه ومناقشته في أي من اجتماعات المتابعة الدورية.
- النظر إلى جلسات المتابعة باعتبارها سلسلة من اللقطات الفوتوغرافية لما يحدث فعلاً.
- يراعى التقييم الحلقات كافة المؤدية إلى الاتجاهات المحددة وتحديد الإنجازات.

٣-المشروع وأهدافه وخصائصه ودورة حياته

أ- مفهوم المشروع:-

اختلفت وجهات النظر حول مفهوم المشروع ويمكن تحديد بعضاً من هذه المفاهيم:-

جدول(٥) مفاهيم المشروع

ت	المفهوم	المصدر
١	مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تستهلك موارد محددة، ينتظر منها مدخلات او عوائد أخرى نقدية او غير نقدية.	Kamel,2000:9
٢	واجب تنظيمي مؤقت تتم مباشرته لخلق منتج او خدمة متميزة.	دنكان،٢٠٠٢: ٩
٣	مزيج من الموارد البشرية وغير البشرية التي تم تجميعها في المنظمة لتحقيق غرض محدد ضمن قيود محددة.	Smith,2002:90
٤	هدف يراد تحقيقه، يتداخل عدة اطراف في اطار معين خلال مدة زمنية معينة باستعمال وسائل محددة ويتطلب اتباع منهجية وأدوات مناسبة.	Henri,2003:8
٥	عرفت الجمعية الفرنسية (AFNOR) المشروع على انه عبارة عن خطوات نوعية تسمح بتحقيق حقيقة مستقبلية، وهو محدد بموضوع عمل من اجل تلبية احتياجات الزبون وذلك باحترام الأهداف والانشطة والموارد الداخلة فيها.	Emmanuel,2004:30
٦	كناية عن مهمة محددة له نقطة بداية ونقطة نهاية محددتان ايضاً، بحيث ان هذه المهمة عادة ما يسبقها حاجة معينة، يتطلب اشباعها اجراء مجموعة من الاعمال او الأنشطة المترابطة والمتناسقة، وبمقدار ما يتم تنفيذ مستلزمات ورغبات هذه الحاجة بطريقة منظمة ومبرمجة، بمقدار ما تحقق الحاجة الاشباع الذي رغبت فيه.	بلوط،٢٠٠٦: ١٩
٧	عرفت منظمة المواصفات العالمية (ISO 8402) المشروع على انه العملية الفريدة التي تحتوي على مجموعة من الفعاليات المتناسقة والمسيطر عليها التي لها تاريخ بداية ونهاية والموجهة نحو تحقيق هدف محدد وفقاً للمتطلبات المحددة وتشمل الزمن، التكلفة والموارد.	العلي،٢٠٠٩: ٢٣
٨	السعي المؤقت المبذول للحصول على منتج جيد يطابق المواصفات.	Nesterov,2017:3
٩	سعي مؤقت لايجاد منتج او خدمة او نتيجة فريدة.	المحيميد،٢٠١٧: ١٢
١٠	نشاط له اهداف محددة يجري تحقيقاً اثناء فترة محددة من الزمن او تنظيم مؤقت للحصول على نتيجة فريدة من نوعها ومحددة بشكل مسبق وذلك اثناء وقت محدد باستعمال موارد محددة.	زوكار،٢٠١٨: ١٦

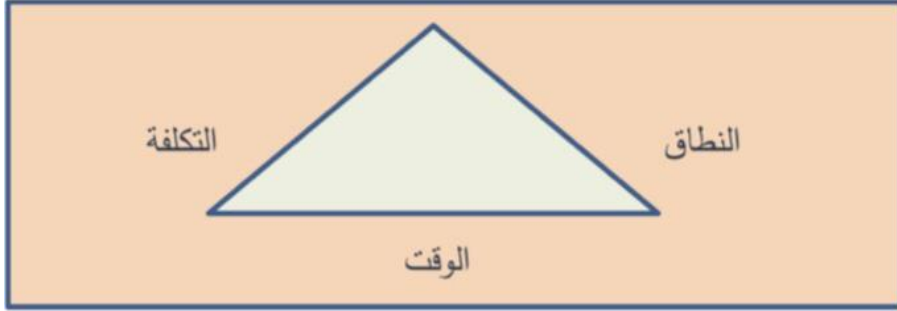
المصدر:- من اعداد الباحثة بالاستناد الى المصادر السابقة.

وبناءً على ما سبق توصلت الباحثة الى تعريف المشروع على انه نشاط او سعي مؤقت له بداية محددة ونهاية محددة وهدف محدد للحصول على منتج او خدمة او نتيجة فريدة خلال مدة زمنية معينة وباستخدام موارد محددة.

ب-اهداف المشروع:-

لكل مشروع أهدافه الخاصة المطلوب الوصول اليها، فتحقيقها يعني نجاح المشروع وإذا لم يتم الوصول اليها يعني فشل المشروع، لذا تحديد اهداف المشروع تعد عملية أساسية تحدد نجاحه وفشله، أشار (العقل، ٢٠٠٧: ٤) الى ثلاثة اهداف رئيسية للمشروع هي:-

١. **النطاق:-** يمثل نطاق عمل المشروع.
٢. **الوقت:-** يمثل الزمن اللازم لانتهاء المشروع.
٣. **التكلفة:-** تمثل رأس المال المخصص للمشروع.



الشكل (٤) // الأهداف الرئيسية للمشروع

المصدر:- المحميد، ناصر بن إبراهيم، إدارة المشروعات الاحترافية: وفق منهج (PMI)، الطبعة الثانية، الرياض، السعودية، ٢٠١٧.

كما أشار (عبد الكريم، ٢٠٠٩: ٧٠) الى اهداف أخرى للمشروع إذ قسم اهداف المشروع إلى:

١-الأهداف الخاصة

النظرية الاقتصادية للمشروع تفترض تحقيق أقصى ربح يعد من الأهداف الأساسية للمشروع، والربح الذي يسعى اليه المشروع هو حصيلته الفرق بين المبيعات وتكاليف الإنتاج، ويدرج بتكاليف الإنتاج جميع النفقات التي يتحملها المشروع. وعلى الرغم من إن تحقيق الربح يعد ضروري لاستمرار المشروع ونموه، الا انه لا يعد الهدف الوحيد فهناك اهداف اخرى نجدها جانب تحقيق الأرباح أهمها:-

- تحقيق أقصى قدر من المبيعات كوسيلة لحصول المشروع على شهرة وثقة كبيرة بالأسواق.
- حماية النشاط الرئيسي من خطر توقف الإنتاج.

٢- الأهداف العامة

تحقيق المنفعة العامة هو الهدف الأساسي للمشروع سواء تحقق ربح من قيام هذا المشروع او لم يتحقق، فالمنفعة العامة قد تكون في بيع سلعة او تقديم خدمة بسعر تكلفتها او اقل ولكن يجب أن لا يفهم من ذلك أن المشروعات العامة لا تهتم اطلاقاً بالربح بل يجب الا يتم ذلك على حساب تحقيق الأهداف التي أنشئ المشروع من اجلها وهي:-

- تقديم الخدمة (تقديم خدمة مفيدة للمجتمع نتيجة انتاج وتوزيع السلع والخدمات المطلوبة للمجتمع).
- الربح (تحقيق الربح لصاحب المشروع إذ إن المشروع الخاص تحركه الارباح للدخول في مجال معين؛ لأن الربح مكافأة لصاحب المشروع لانه خاطر بامواله وتحمل المخاطرة).
- الأهداف الاجتماعية (هنالك فئات أخرى في المجتمع غير المستهلكين كالعاملين، و الموردين، و الحكومة، و المجتمع الذي اقيم فيه المشروع يتأثرون بالمشروع، وبناءً على هذا على صاحب المشروع حماية مصالحهم والاهتمام بهم كما يهتم بتحقيق الأرباح).
- النمو (يتوجب على المشروع الاهتمام بأهداف النمو بحيث لا يبقى المشروع صغيراً طيلة حياته ، بل يجب ان يكبر وينمو تدريجياً).

٣-الأهداف الفرعية

ويقصد بها الأهداف التي سوف يضعها صاحب المشروع للاقسام الفرعية لمشروعه (كالانتاج و التسويق و التمويل والبحوث والافراد) وذلك من خلال اهداف المشروع العامة إذ إن هذا يساعد في توجيه الأداء داخل هذه الاقسام، لكن يلاحظ بان هذه الأهداف كثيراً ما تتعارض مع بعضها داخل كل قسم وفيما بين الاقسام الفرعية ، فبناءً على ذلك لابد من تقليل هذا التعارض بقدر الإمكان لكي لا يؤثر على المشروع ككل.

بعد عرض اهداف المشروع من خلال وجهتين للنظر يتضح بأن المجموعة الثانية كانت اكثر تفصيلاً من المجموعة الأولى حيث حددت الجهات المستفيدة من المشروع وتطرقت بتوسع حول اهداف المشروع ضمن مجاميع وليس بشكل عمومي.

ج-خصائص المشروع:-

كل مشروع له مجموعة خصائص تميزه عن غيره من المشاريع ومن اهم هذه الخصائص ما يلي:-

١-الهدف:- المشروع يحدث مرة واحدة فقط لتحقيق نتائج مخطط لها، ويكون المشروع معقد مما يتطلب تقسيمه الى مهام جزئية، يتطلب تنفيذ هذه المهام لكي يتحقق هدف المشروع، وهناك ثلاث محددات أساسية لتحقيق الهدف الذي يقوم من اجله المشروع (الفضل، ٢٠٠٩: ٢٦):-

أ- الاقتصاد في التكلفة.

ب- استغلال الوقت.

ت- الإنجاز الأمثل.

٢- الانفرادية:- كل مشروع يتميز بخصائص فريدة تميزه عن غيره من المشاريع ويمكن القول انه لا يوجد مشروعات للانشاء او البحث او التطوير متشابهة مع بعضها بعضاً تماماً، فقد يتشابه مشروعات من حيث العناصر الأساسية الا انها سيواجهان درجة من المخاطرة المختلفة وأسلوب الإدارة سيعكس فلسفة المنظمة ونمط إدارة المشروع.

٣-الصراع:- سيواجه مدير أي مشروع مجموعة مواقف تتميز بالصراع، ومن هذه المواقف تنافس المشروعات مع الأقسام الوظيفية في المنظمة ذاتها على الموارد البشرية والمالية المتاحة، كما ينشأ الصراع نتيجة تعدد الأطراف المهمة بالمشروع (الفضل، ٢٠٠٩: ٢٧).

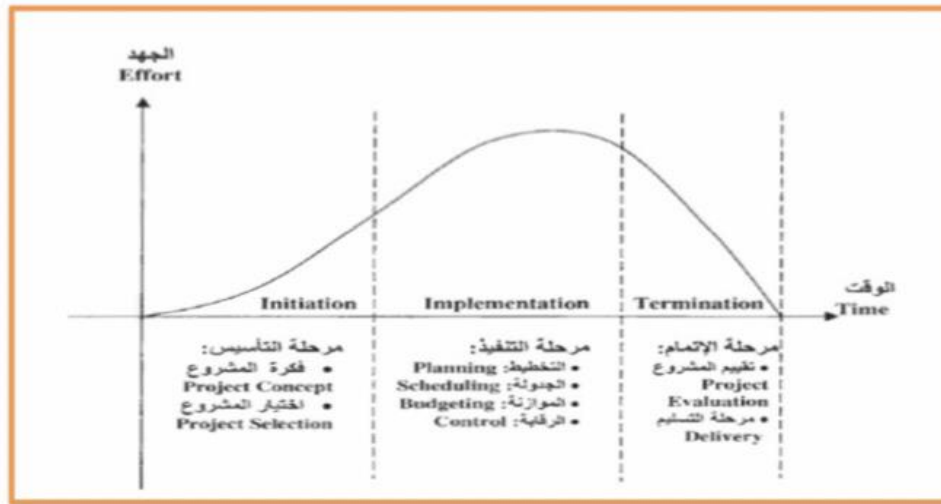
٤-دورة حياة محدودة:- يمتلك المشروع دورة حياة متكاملة مثل المشروعات الدائمة إذ تبدأ دورة حياة المشروع (بالفكرة ثم التخطيط والتنفيذ والرقابة واخيراً مرحلة الانهاء والتسليم)، الا ان ما يميز هذه الدورة هو انها ذات طبيعة مؤقتة بحيث انها تبدأ وتنتهي في أوقات محددة ومعلومة (خير الدين، ٢٠١٤: ٣٣).

٥-المخاطر:- تتعرض جميع أنواع المشروعات سواء كانت مشروعات وظيفية دائمية او مؤقتة الى مخاطر بدرجات متفاوتة، إلا أن المشروع بسبب طبيعته وأهدافه في الوقت او الكلفة و المواصفات المحددة يجعل الانحراف عن ذلك يعرض المشروع الى اثار سلبية ومخاطر محتملة.

٦-الاعتمادية المتداخلة:- تنفيذ أي مشروع يحتاج الي مجموعة من الأنشطة المتتابعة والتي تعتمد في تنفيذها واتمامها على بعضها البعض، فضلاً عن التتابع والتداخل إذ إن إتمام حدث معين يحتاج الى انتهاء مجموعة من الأنشطة المتتابعة والمتداخلة فيما بينها.

د-دورة حياة المشروع:-

يمر المشروع بمراحل تطور مختلفة خلال حياته ونظراً لطول الفترة الزمنية اللازمة لتنفيذ المشاريع عادة من المستحسن تقسيم تلك الفترة الى مراحل يتم ادراج الاعمال الواجب إنجازها في كل مرحلة، وتسمى مراحل التطور بدورة حياة المشروع (العباسي، وبرهان، ٢٠٠٩: ٢٨)، كما عرفها (Nesterov,2017:4) على انها مجموعة من الأنشطة ذات صلة منطقية ومستمرة والتي قد تصل الى ذروتها في انجاز واحد او اكثر من انجازات المشروع، ويبين الشكل التالي مراحل دورة حياة المشروع:



الشكل (٥) دورة حياة المشروع

المصدر:- خير الدين، موسى احمد، إدارة المشاريع المعاصرة، منهج متكامل في إدارة المشاريع ، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٤.

١-مرحلة التأسيس:

في هذه المرحلة يتم تطوير أفكار المشروع ومن ثم اختيار المشروع واختيار مدير المشروع، إذ تتبعها الأمور والقرارات والقضايا المتعلقة بالمشروع كافة، وقبل بداية أي مشروع لابد من اجراء دراسة الجدوى الفنية والاقتصادية والتفصيلية وتنم من قبل مدير يتم من خلاله اختيار ذوي الخبرة والكفاءات والدراية الكافية لادارة المشروع

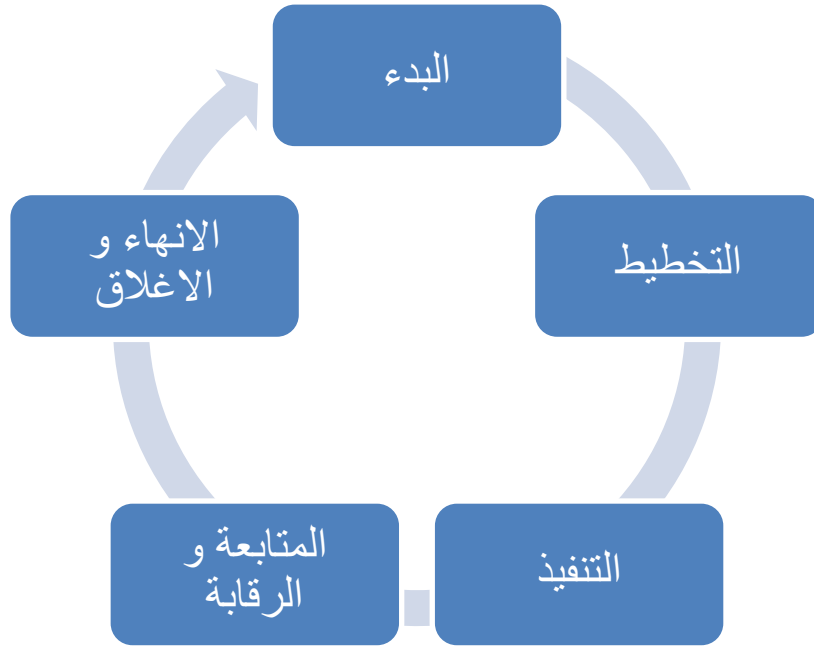
٢-مرحلة التنفيذ:

يتم وضع خطة المشروع بصورة متكاملة ومن ثم عمل جدولة لانشطة ومهام المشروع واعداد الموازنة والقيام بالرقابة الكاملة على المشروع للتأكد من انه ينفذ بطريقة صحيحة ويسير نحو تحقيق اهداف المشروع بحسب ما تم التخطيط لها مسبقاً

٣-مرحلة الاتمام:

يتم عمل التدقيق وتحليل تقارير انجاز المشروع حول الأنشطة الكاملة للمشروع للتأكد من إنجازه وبحسب المواصفات المطلوبة، ثم يتم تدريب العاملين والمستخدمين على استخدام مخرجات المشروع وتسليم الوثائق المطلوبة.

كما أشار كَتَاب اخرون الى ان دورة حياة المشروع تتكون من خمس مراحل كما موضح في الشكل التالي:



الشكل (٦) // مراحل دورة حياة المشروع

المصدر:- من اعداد الباحثة بالاستناد الى المصادر العلمية.

١-مرحلة البدء:

بعد تحديد فكرة المشروع واختيارها تأتي خطوة شرحها وتبرير اختيارها خلال ورقة تسمى "ورقة مرجعية الفكرة"، إذ يتم مناقشة هذه الورقة مع افراد هيئة إدارة المشروع والعاملين والمتطوعين، بالإضافة إلى اشراك افراد البيئة المستهدفة وذلك للتأكد من سيرها بالاتجاه الصحيح، ليتم بعدها اخذ موافقة هيئة إدارة المشروع المقررة على البدء باعداد وتنفيذ المشروع المطلوب ، اذ تبدأ دورة حياة المشروع من وجهة نظر الزبون عندما يكون هناك اعتراف رسمي بأهداف المشروع.

٢-مرحلة التخطيط:

المرحلة الثانية لدورة حياة المشروع وتعد من المراحل الأولية المهمة في المشروع والتخطيط الجيد يمثل الاستمرارية بالعمل دون مصاعب، فضلاً عن أنه يعد العنصر الأساسي لتحقيق النجاح اذ يوفر القرارات التي تتخذ في المراحل الأولى من عمر المشروع، إذ إن اتخاذ القرار الخاطئ بالتخطيط يؤدي إلى المشقة وهدر الأموال والوقت .

ويوضح (Williams,2008:54) أهمية مرحلة التخطيط :

- تفهم المشروع بصورة افضل.
- العمل بأفضل الطرائق للتعامل مع الأشياء.
- سهولة التواصل بين المستفيد النهائي وفريق العمل والمدير.
- التوجيه السليم للمشروع.

٣-مرحلة التنفيذ:

بعد الانتهاء من اعداد متطلبات المرحلتين السابقتين يبقى على فريق عمل المشروع القيام بتنفيذ المرحلة الثالثة، كما ويقوم مدير الفريق بتقديم التقارير الضرورية حول تقدم العمل بالمشروع الى الإدارة العليا وكذلك الى أصحاب المصلحة والمستفيدين من المشروع حيث تتركز على الآتي:

- تقدم العمل بالمشروع.
- النفقات.
- التكاليف.

- الاحداث التي لم تكن ضمن الخطة.

وتشمل هذه المرحلة على الخطوات والفعاليات الأساسية وهي اعداد التصاميم التفصيلية للمشروع وتطوير خطط العمل وجدولة الاعمال وكذلك شراء المواد والمتطلبات اللازمة لمرحلة التنفيذ وانظمة التزويد الممكن اتباعها وتنفيذ كل الفقرات المتعلقة بذلك (العلي،٢٠٠٩: ٣٤).

٤-مرحلة المتابعة والرقابة:

في هذه المرحلة يتم وضع خطة كاملة للمشروع، لضمان متابعة التطورات خلال التنفيذ من اجل رصد فرص للتقييم والتصحيح، وربط النتائج المتوقعة بعدد من المؤشرات ووسائل التأكد التي سيستخدمها مديري المشروع في تقييم البرنامج.

٥-مرحلة الإنهاء:

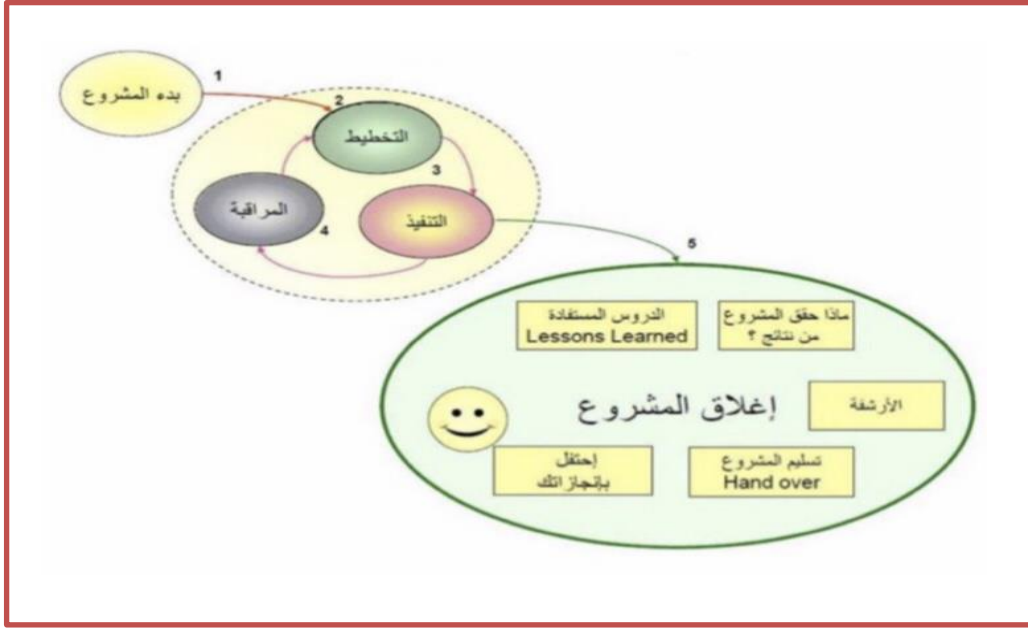
عند انجاز المرحلة الخامسة والتي تمثل مرحلة الانهاء من تأسيس المشروع، يمكن أن تظهر الحالتين التاليتين:

- الانتهاء الكامل من المشروع والحصول على مصادقة المستفيد منه واستلامه.
- البدء بمرحلة أخرى او تشغيل المشروع.

وتحتوي مرحلة الانتهاء من المشروع على عملية تحليل تقارير انجاز المشروع الغنية بالمعلومات الوفيرة والمفيدة جداً والتي من الممكن استعمالها في بناء مشروع اخر، وتحتوي هذه التقارير على الآتي:

١. الدروس المستفادة.
٢. ماذا حقق المشروع من نتائج؟
٣. الارشفة.
٤. تسليم المشروع.
٥. احتفل بانجاز اتك.

والشكل التالي يوضح عمليات مرحلة اغلاق المشروع:



الشكل (٧) // عمليات مرحلة إغلاق المشروع

المصدر:- الشيخ، خالد ياسين، إدارة المشروعات، دمشق، سوريا، ٢٠١٥.

لقد تطرقت الدراسة الى دورة حياة المشروع من خلال مصدرين إذ تضمنت المجموعة الأولى باختصار دورة حياة المشروع الى ثلاثة مراحل مركزية تمثلت " مرحلة التأسيس، مرحلة التنفيذ، مرحلة الاتمام" اما المجموعة الثانية فقد كانت أوسع وأكثر شمولية وقد تضمنت خمسة مراحل تمثلت " مرحلة البدء، مرحلة التخطيط، مرحلة التنفيذ، مرحلة المتابعة والرقابة، مرحلة الانهاء والاغلاق".

٤- ابعاد الأداء في المشروع

هناك أربعة ابعاد للأداء تتمثل في (الداوي، ٢٠١٠: ٢١٩):

١- البعد الاقتصادي: والذي بواسطته تشبع المنظمة رغبات المساهمين و الزبائن و الموردين و تكتسب ثقتهم، ويقاس هذا الأداء بالاستعانة بالقوائم المالية.

٢- البعد التنظيمي للأداء: ويقصد به الطرق و الكيفيات التي تعتمدها المنظمة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المنظمة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة واثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكلية التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية و الاقتصادية، وهذا يعني انه بإمكان المنظمة أن تصل إلى مستوى فعالية اخر ناتج عن المعايير الاجتماعية و الاقتصادية اذ يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية، ونستنتج مما سبق، ان هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دور مهم في تقييم الأداء، اذ تنتج المنظمة ادراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى، قبل أن يتم ادراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية.

٣- البعد الاجتماعي للأداء: يشير هذا البعد الى مدى تحقيق الرضا عن افراد المنظمة على اختلاف مستوياتهم؛ لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشراً على وفاء الافراد لمنظمتهم، وتتجلى أهمية هذا الجانب في كون ان الأداء الكلي للمنظمة قد يتأثر سلباً على المدى البعيد إذا اقتصرت المنظمة على تحقيق الجانب الاقتصادي، واهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في ادبيات التسيير ان جودة التسيير في المنظمة ترتبط بمدى تلازم

الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية، لذا ينصح باعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المنظمة، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة (صراعات، أزمات،...).

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

٥- محددات أداء المشروع

أشار (جودة، وعبد الفتاح، ٢٠٠٤: ٤٢٣) إلى العوامل التي تحدد مستوى الأداء وهي:

١- الدافعية

يجب ان يتوفر لكل فرد دافع على العمل وقد يكون هذا الدافع قوياً او ضعيفاً، اذ تعمل المنظمات للحصول على افراد ممتازين يتمتعون بقدرات ومهارات عالية وحتى لو عملت على تنمية هذه القدرات فإنها لا تستطيع أن تتأكد من أدائهم سيكون ملائماً او مناسباً.

٢- القدرة على أداء عمل معين

يجب أن تتوفر لدى الفرد القدرة على أداء العمل المحدد له.

٣- ادراك الدور و المكانة

يجب على الفرد أن يدرك ويفهم دوره في المنظمة، لانه يوجد افراد يبذلون جهوداً فائقة ويكون مقبولاً.

وأضاف (سلطان، ١٩٩٣: ٤٢) عامل آخر لمحددات الأداء وهو الكفاءة اذ تعد الكفاءة الإمكانيات التي تتوفر لدى الفرد ويتفوق فيها بحيث تؤهله لشغل منصب العمل والاستمرار فيه. ويمكن قياسه من خلال ثلاثة مفاهيم هي:

- القدرات: وهي الإمكانيات الحالية للفرد.
- المهارات: وهي استخدام مختلف القدرات في الواقع العملي و التطبيقي.
- الاستعدادات: وهي الإمكانيات الكافية حالياً والتي يمكن اطلاقها بتوفير الظروف المناسبة.

ثانياً:- قضايا أساسية متعلقة بأداء المشروعات

١- تقييم الأداء:-

أ- مفهوم تقييم الأداء

تعددت تعاريف تقييم الأداء واختلفت في محتواها وهدفها فحاول الباحثون الوصول إلى تعريف شامل ومتكامل لعملية تقييم الأداء ومن بين هذه التعريفات :-

جدول(٦) مفاهيم تقييم الاداء

ت	المفهوم	المصدر
١	عملية قياس وتحديد مستوى أداء الافراد العاملين في المنظمة اذ ان معظم المنظمات تسعى لتحديد نوعية وكمية أداء الافراد العاملين فيها وتحديد القابليات التي يمتلكها كل فرد ومدى احتياجات الافراد الى التطوير.	إدارة الموارد البشرية العربية، ٢٠٠٤
٢	احدى الحلقات المهمة في العملية الإدارية الشاملة يعتمد على استخدام وتحديد الانحرافات الإيجابية والسلبية ومعرفة أسبابها واقتراح المعالجة المناسبة له.	العبيدي، ٢٠٠٩: ١٣
٣	تقييم كل شخص من العاملين في المنظمة على أساس الاعمال التي اتمها خلال فترة زمنية معينة وتصرفاته مع من يعملون معه.	هشام، ٢٠٠٩: ١٥٣

٤	وظيفة من وظائف المدير التي تقع بشكل رئيسي على عاتق الإدارة العليا حيث يركز على نقاط القوة والضعف في الأداء فيها مما يساعد على وضع الطرق و إرساء الوسائل الملائمة لتحسين الأداء.	الحمري، ٢٠١٥: ٢٦٠
---	---	-------------------

المصدر:- من اعداد الباحثة بالاستناد الى المصادر السابقة.

بناءً على ما ذكر سابقاً توصلت الباحثة إلى تعريف تقييم الأداء على انه عملية قياس وتحديد أداء الافراد في المنظمة ويتم من خلالها تحديد نقاط القوة والضعف والانحرافات الإيجابية والسلبية ومعرفة أسبابها وطرق المعالجة المناسبة لها.

ب- أهمية تقييم الأداء

ذكر عدد من الباحثين أهمية تقييم الأداء من خلال النقاط الآتية:-

١. كل منظمة بحاجة لنظام لتقييم أدائها وذلك للتعرف على نقاط القوة و الضعف في المنظمة، لذا فان تقييم الأداء يعد مؤشر لمدى تقدم او تأخر المنظمة فيما يخص قطاع الاعمال التي تمارس فيه نشاطها (تركي، ٢٠١٢: ١٥).
٢. تساعد على توجيه نظر الإدارة العليا إلى مراكز المسؤولية التي تكون اكثر حاجة للاشراف بحيث يكون الاشراف اكثر إنتاجية، وتعمل على ترشيد الطاقات البشرية في المستقبل اذ تبرز العناصر الناجحة وتميز العناصر غير المنتجة مما يتطلب الاستغناء عنها او محاولة إصلاحها لزيادة كفاءتها.
٣. يعد وسيلة مهمة تركز على اعمال الإدارة، اذ من خلال نتائج التقييم يمكن إعادة النظر بالاستراتيجيات و الخطط و السياسات و البرامج و الإجراءات المتبعة في المشاريع من خلال التغذية العكسية المتحققة (دلي، ٢٠١٥: ٨).
٤. المساعدة على بناء الميزة التنافسية وذلك من خلال المقارنة بين أداء المنظمة و عناصر القوة والضعف فيها مع عناصر القوة والضعف في المنظمات المشابهة لها من حيث النشاط المنافسة (المسعودي، ٢٠٠٧: ٤١).
٥. يعكس عملية لاحقة لاتخاذ القرار، الغرض منه الوقوف على المركز المالي و الاقتصادي للمشروع في تاريخ معين، فضلاً عن إعادة توجيه مسارات اتجاه الأنشطة في المشروع بما يحقق الأهداف المحددة في الخطط الاستراتيجية و التشغيلية (العنزي و الماجدي، ٢٠١٦: ٣١٦).
٦. يمثل شكلاً من اشكال الرقابة الرسمية الذي يتناول تحليل نتائج الجهود المبذولة كافة عبر مختلف المستويات التنظيمية واعلامها عن اية انحرافات، مع تحليل أسبابها لغرض تقديم المقترحات المقبولة لمعالجتها وتلافيها.
٧. يمكن المشاريع من معرفة مدى تحقيقها برسالتها ومدى إمكانية تطوير نفسها (Bird&Westly,2011:119).
٨. يسهم في خفض التكاليف إلى الحد الأدنى من خلال وضع معايير الأداء المناسبة ونسب التالف.

ج-اهداف تقييم الأداء

اهتم الباحثون بموضوع الأداء في منظمات الاعمال من خلال تدريب وتطوير قدرات الموظفين وتحفيزهم بشكل مستمر للوصول إلى تحقيق الأهداف (عاشور، ٢٠١٠: ١٣)، اذ يعتبر تقييم الأداء شكل من اشكال الرقابة يتم من خلاله تحليل النتائج للمستويات الإدارية المختلفة في المنظمة للوصول لمدى تحقيق الوحدة للأهداف باستخدام الموارد المتوفرة افضل استخدام وبالتالي توجيه الإدارة باعداد الخطط المستقبلية (العبادي، ٢٠٠٥: ٢٠).

ويساهم تقييم الأداء في تحقيق الآتي:-

١. توفير مقياس لمدى نجاح المؤسسة بواسطة سعيها لمواصلة نشاطها لتحقيق الأهداف المطلوبة، نجاح مقياس يجمع بين الكفاءة و الفاعلية ومن ثم يكون اشمل من أي منهما وفي كلا الحالتين تستطيع المنظمة مواصلة البقاء و الاستمرار بالعمل (الزبيدي، ٢٠٠٥: ٨٤).
٢. تنشيط الأجهزة الرقابية على أداء الاعمال من خلال المعلومات التي يقدمها تقييم الأداء فيكون باستطاعتها التحقق من أن المؤسسات تقوم بنشاطها بكفاءة عالية وانجاز الاهداف المرسومة كما مطلوب إذ إن تقارير الأداء تقدم افضل المعلومات التي يمكن استخدامها في متابعة وتطوير المتطلبات الإدارية و الاقتصادية و المالية لمختلف المنظمات (الكرخي، ٢٠١٠: ٤١).
٣. قياس مدى تحمل المدراء للمسؤوليات المطلوب منهم القيام بها، والتأكد ان المدراء يتحفظون باتجاه غايات واهداف المنظمة المرسومة مقدما (الجنابي، ٢٠١٠: ٢٩).

٢-تحسين الأداء

أ-مفهوم تحسين الأداء

من اهم مفاهيم العصر الحالي اذ ان المنافسة القوية والابداع لا ينتجان من استخدام الالات والأجهزة الحديثة والمتقدمة فحسب وانما باستعمال اهم مصدر على الاطلاق وهو الأشخاص، الموظفين، و العاملون واصبح يحكم على نجاح أي منظمة بمدى اهتمامها بقدرات موظفيها وكفاءاتهم وحسن أدائهم لاعمالهم وكيفية استثمار رأس المال البشري. ويتطلب تحقيق تحسين أداء المنظمة بعض العمليات التي تتركز على الاتي (السلمي، ٢٠٠٢: ١٤٧):-

- قياس مستوى الاداء المطلوب في كل قطاعات المنظمة.
- قياس مستوى الاداء الفعلي في كل مجالات النشاط في المنظمة.
- قياس مدى الفجوة الفاصلة بين المستوى المستهدف والمستوى الفعلي، وتحليل ومراقبة مصادرها.
- رسم البرامج الهادفة الى سد الفجوة، بمعنى تحسين وتطوير الأداء.

تعددت واختلقت مفاهيم تحسين الأداء إذ هناك العديد من التعاريف لهذا المفهوم نذكر منها:-
جدول(٧) مفاهيم تحسين الاداء

ت	المفهوم	المصدر
١	استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات و انتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى.	الخزامي، ١٩٩٩: ١١
٢	عملية يتطلب فيها تطوير الأنظمة وأساليب الأداء كافة في المنظمة وزيادة قدرة المنظمة في تعاملها مع المتغيرات كافة.	السعود، ٢٠٠٨: ٨٩
٣	يتم بواسطة العامل البشري ذو المهارات العالية، والذي لديه دوافع عالية وباستخدام تقنيات مبسطة وليست معقدة، إذ يقوم بها فرق العمل بهدف تطوير الأداء العام للمنظمة من خلال تحسين الجودة وارضاء الزبائن ومن ثم ضمان التطور والنجاح على المدى الطويل.	يحياوي، وأبو حديد و اخرون، ٢٠١٤: ٦٤

المصدر:- من اعداد الباحثة بالاستناد الى المصادر السابقة.

ب-دوافع تحسين الأداء

هناك العديد من الأسباب التي تدفع المنظمة الى تحسين ادائها وهي:-
دوافع التحسين المستمر:- وتشمل (عادل، ٢٠٠٣: ١٠):

- أ- **معدلات التغيير السريعة:** وهي مجموعة القوى الخارجية التي تؤثر في أنشطة وقرارات المنظمة وتتأثر بها، وتعد البيئة الخارجية نقطة البداية والنهاية للمنظمة، فكونها نقطة البداية تعد مصدر أساسي للحصول على الموارد التنظيمية مثل المواد الخام، رؤوس الأموال والعمالة، اما من حيث كونها نقطة نهاية، فإن بيئة الاعمال هي المستهلك الأساسي لمنتجات وخدمات المنظمة، فكلما تميزت البيئة بعدم التأكد نتيجة لكثرة عدد المتغيرات البيئية وعدم استقرارها، عندها تعمل المنظمات على تحسين أدائها، لمواجهة ظروف الغموض البيئي كافة وذلك من خلال الابتكار.
- ب- **الحفاظ على المكانة:** تتمثل بالموقع التنافسي للمنظمة بين باقي المنظمات العاملة في نفس المجال، والتي يمكن أن تحقق ميزة تنافسية عند قيامها بتطبيق الاستراتيجيات التي تخلق قيمة للمستهلك، والتي لا يمكن للمنافسين الحاليين تطبيقها، فإن المنظمة من الممكن أن تمتلك ميزة تنافسية دائمة خلال المزيج الدقيق بين المهارات البشرية، و الأصول المادية، بطريقة مميزة تؤدي الى تحقيق الميزة التنافسية المطلوبة.
- ت- **الاهتمام بالجودة:** المتغيرات السريعة تحتم على المنظمات ان تجد لنفسها الأسلوب الذي يمكنها من دمج معارفها ومواردها المختلفة لتحقيق مستوى عالي من الأداء، مع الحرص على التركيز على الجودة الشاملة، والتي تعبر عن الأساس الذي ينطلق منه استهداف ذلك المستوى من الأداء، مع مراعاة شروط التنمية والاستدامة.
- ث- **المنافسة:** يعني الصراع الموجود بين المؤسسات ومحاولتها في كسب الريادة، من خلال الاعتماد على العديد من الاستراتيجيات التي تمكنها من تحقيق مستويات عالية من الأداء؛ لذا على المنظمة القيام بالتحديث المستمر لاستراتيجيات وتتبع متغيرات البيئة الخارجية.

الفصل الثالث

التحليل العملي للبحث

المبحث الأول: الشركة العامة لموانئ العراق

المبحث الثاني: التفسير الاحصائي للبحث

الفصل الثالث:- التحليل العملي للبحث المبحث الأول: الشركة العامة لموانئ العراق

أولاً:- نبذة تاريخية عن الشركة العامة لموانئ العراق

في عام ١٩١٤ خلال الحرب العالمية الأولى أنشأت القوات البريطانية في مدينة البصرة ميناءً صغيراً لاستخدامه في نقل المعدات العسكرية، وبعد انتهاء الحرب عام ١٩١٩ سلمته الى إدارة مدنية بريطانية مع تحويله الى ميناء تجاري.

و مرت الموانئ العراقية منذ تأسيسها بتقلبات كانت انعكاساً للوضع السياسي في البلاد، اذ شهدت فترات ازدهار قصيرة، وقد بلغت اوج تقدمها في أواخر الخمسينيات وبداية الستينيات وحافظت على تفوقها خلال السبعينيات، ثم عصفت بها حرب الخليج (١٩٨٠-١٩٨٨) وشلها الحصار الاقتصادي الذي فرض على العراق سنة ١٩٩٠، وفي عام ٢٠٠٣ عادت لتمارس أدوارها التقليدية في ارشاد السفن التجارية وارسائها وافراغ حمولتها، إلى أن تعرضت البنى التحتية واليات الموانئ العراقية للتدمير بسبب العمليات العسكرية التي قامت بها قوات التحالف الأطلسي بقيادة أمريكا التي شمل قصفها القطاعات البحرية المدنية داخل احواض مياه العراق الإقليمية.

الموانئ العراقية لم تثبت على تسمية محددة فهي كانت مجرد " دائرة " صغيرة عند تأسيسها، وفي عام ١٩٥٦ صارت " مصلحة " ذات إدارة مستقلة، وفي عام ١٩٧٦ تحولت إلى "مؤسسة" وفي عام ١٩٨٧ " منشأة " ثم أصبحت " شركة " بدءاً من عام ١٩٩٧ وحتى الآن. ويمكن توضيح اهم المراحل التاريخية التي مرت بها الشركة العامة لموانئ العراق خلال الجدول التالي:-

الجدول(٨)// نبذة تاريخية عن الشركة العامة لموانئ العراق

السنة	الحدث التاريخي للشركة العامة لموانئ العراق
١٩١٩	بعد انتهاء الحرب العالمية الأولى تم تطوير وتحويل الميناء من ميناء عسكري للقوات البريطانية الى ميناء تجاري تحت السيطرة العراقية، اذ تم تطوير الأرصفة وجلب معدات كاملة لتشغيله وانشاء سقائف ومخازن واحاطوا المكان بسياج من الحديد وتم تشكيل وحدة شرطة للمحافظة على امن الميناء.
١٩٢٢	أصبحت إدارة الموانئ تحت اشراف وزارة المالية.
١٩٣١	تم افتتاح بناية مديريةية الموانئ العامة في المعقل بحضور الملك فيصل الأول.
١٩٣٩	تم تحويل مهمة الاشراف على الميناء الى وزارة المواصلات و الاشغال.
١٩٥٦	أصبحت مصلحة الموانئ العراقية إدارة مستقلة بموجب قانون رقم (٤٠).
١٩٧٦	أصبحت الموانئ العراقية مؤسسة بموجب القانون رقم (٧).
١٩٨٧	أصبحت الموانئ العراقية منشأة.
١٩٩٧	تأسست الشركة العامة لموانئ العراق بموجب قانون الشركات رقم (٢٢) لسنة ١٩٩٧.

ثانياً:- بيان تأسيس الشركة العامة لموانئ العراق

- أ- اسم الشركة: الشركة العامة لموانئ العراق.
- ب- رأس مال الشركة: ٦٠٣,٠٠٠,٠٠٠ ستمائة وثلاثة مليون دينار.
- ت- سنة التأسيس: سنة ١٩٩٧ استناداً إلى احكام المادة (٦) من قانون الشركات العامة رقم (٢٢) .

- ث- **الجهة المؤسسة:** وزارة النقل و المواصلات.
- ج- **مقرها ومركزها:** البصرة وفتح لها فروع داخل العراق بناءً على متطلبات العمل.
- ح- **اهداف الشركة:** تتولى الشركة إدارة وتنظيم الموانئ والمرافئ ووضع القواعد وإصدار القرارات اللازمة لتشغيلها وتنميتها وتطويرها وتحسين أوضاعها.
- خ- **نشاط الشركة:** تمارس الشركة نشاطها وفقاً لاحكام قانون الموانئ رقم (٢١) لسنة ١٩٩٥ وقانون تسجيل السفن رقم (١٩) لسنة ١٩٤٢ المعدل والتشريعات القانونية الأخرى ذات العلاقة والاتفاقيات البحرية الدولية.

ثالثاً:- رؤية الشركة العامة لموانئ العراق

انشاء موانئ رئيسية وثانوية تلبي احتياجات العراق من عمليات الاستيراد والتصدير، وتكون قادرة على التنافس مع موانئ دول المنطقة، وتكون نفطة انطلاق العراق نحو القناة الجافة للربط بين قارتي اسيا و اوربا، و الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للمواطن والزبون، و اشراك القطاع الخاص في تنفيذ وتشغيل مشروعات الخدمات الخاصة بنشاط الموانئ.

رابعاً:- رسالة الشركة العامة لموانئ العراق

تقديم افضل الخدمات المتمثلة بعمليات التفريغ والشحن وعمليات الارساء والاقلاع والدلالة البحرية، وصيانة المعدات، وحفر الممرات البحرية واعمال الإنقاذ والانتشال للمواطنين والمنظمات، عن طريق توفير وتحديث الأجهزة والمعدات على وفق اخر التطورات التكنولوجية والانتقال الى الإدارة الالكترونية، بالإضافة إلى شراكة القطاع الخاص في تحقيق أهدافها.

خامساً:- مهام الشركة العامة لموانئ العراق

١. إدارة خمسة موانئ تجارية (ميناء ام قصر الشمالي، ميناء ام قصر الجنوبي، ميناء خور الزبير، ميناء أبو فلوس، ميناء المعقل).
٢. تقديم الخدمات البحرية في الموانئ النفطية (ميناء البصرة، ميناء خور العمية، ميناء الرحوي، منصات التحميل الجانبي STC).
٣. اعمال التفريغ والشحن من وإلى السفن.
٤. عمليات الارساء والاقلاع للسفن القادمة والمغادرة لموانئ العراق.
٥. الدلالة البحرية للسفن في المياه الإقليمية العراقية.
٦. تنفيذ المشروعات الخاصة بتطوير الموانئ.
٧. القيام باعمال الحفر وتطهير الممرات الملاحية وتعقيمها وانارتها.
٨. اعمال الصيانة والإصلاح للسفن المحلية والأجنبية.
٩. تقديم الخدمات التي تحتاجها السفن المحلية والوحدات البحرية.
١٠. اعمال الإنقاذ والانتشال في المياه الإقليمية.
١١. خدمات الاتصالات البحرية.
١٢. خدمات الصيانة للالات والمعدات وشبكات الماء والكهرباء.
١٣. التدريب وتأهيل ملاكات الشركة للاختصاصات كافة.
١٤. خدمات عامة تتمثل بالمنافع الاجتماعية.
١٥. خدمات الإسكان لموظفي الشركة.

سادساً:- الهيكل التنظيمي للشركة العامة لموانئ العراق



يتبع



الشكل (٨) // الهيكل التنظيمي للشركة العامة لموانئ العراق

المبحث الثاني:- التفسير الاحصائي للبحث

أولاً:- الاحصاءات الوصفية

تم ايجاد الاحصاءات الوصفية لاجابات افراد العينة مثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وكذلك تم حساب النسب المئوية لعدد الاجابات على كل فقرة من فقرات مقياس لكارد الخماسي كما تم حساب شدة الاجابة وكما مبين ادناه

أ-الاحصاءات الوصفية لفقرات الادارة بالاهداف

١-الاحصاءات الوصفية لفقرة تحليل المشاكل

يظهر الجدول (٩): المعايير الوصفية لاجابات افراد العينة على اسئلة الخاصة بفقرة تحليل المشاكل وقد تم جدولت النتائج كما مبين في الجدول (٩)

الجدول (٩) // الاحصاءات الوصفية (الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، معامل الاختلاف ، شدة الاجابة) لفقرة تحليل المشاكل

السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة	شدة الاجابة
q1	3.645	0.785	22%	13%	61%	11%	6%	8%	89%
q2	3.758	0.795	22%	23%	48%	16%	8%	5%	84%
q3	3.774	0.740	22%	21%	50%	18%	8%	3%	82%
q4	3.452	0.792	22%	11%	40%	34%	11%	3%	66%
q5	3.403	0.803	22%	6%	50%	26%	13%	5%	74%
q6	3.774	0.750	22%	23%	44%	23%	11%	0%	77%

(الجدول من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS)

من قيمة الوسط الحسابي للاسئلة نستنتج ان العينة تتفق مع اسئلة فقرة تحليل المشاكل إذ إن تراوحت قيمة الاوساط الحسابية للاسئلة (3.403-3.774) وهي اكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3) ، وباعتماد قيمة الانحراف المعياري والذي تراوحت القيمة بين (0.740-0.803) وهذه القيمة اقل من الواحد الصحيح وهذا يعني وجود تجانس بين اجابات عينة البحث كما بلغت قيمة معامل الاختلاف للاجابات (22%) وهذه النسبة تشير الى نسبة الاختلاف والانحراف ، ومن مقياس شدة الاجابة اذ تراوحت القيم بين (66%-89%) وهذا يعني وجود وضوح وادراك للاسئلة لدى عينة البحث.

٢- الاحصاءات الوصفية لفقرة وضع الاهداف

يظهر الجدول (١٠): المعايير الوصفية لاجابات افراد العينة على اسئلة الخاصة بفقرة وضع الاهداف وقد تم جدولت النتائج كما مبين في الجدول (١٠)

الجدول (١٠) // الاحصاءات الوصفية (الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، معامل الاختلاف ، شدة الاجابة) لفقرة وضع الاهداف

السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة	شدة الاجابة
q1	3.742	0.769	21%	21%	47%	21%	8%	3%	79%
q2	3.613	0.725	20%	11%	53%	23%	11%	2%	77%
q3	3.742	0.752	20%	21%	44%	27%	5%	3%	73%
q4	3.516	0.755	21%	10%	48%	27%	13%	2%	73%
q5	3.548	0.841	24%	13%	52%	19%	10%	6%	81%
q6	3.629	0.845	23%	18%	48%	19%	8%	6%	81%

(الجدول من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS)

من قيمة الوسط الحسابي للاسئلة نستنتج ان العينة تتفق مع اسئلة فقرة وضع الاهداف إذ إن تراوحت قيمة الاوساط الحسابية للاسئلة (3.516-3.742) وهي اكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3)، وباعتماد قيمة الانحراف المعياري والذي تراوحت القيمة بين (0.725-0.845) وهذا يعني وجود تجانس بين اجابات عينة البحث كما بلغت قيمة معامل الاختلاف للاجابات (20%-24%) وهذه النسبة تشير إلى انخفاض في نسبة الاختلاف والانحراف، ومن مقياس شدة الاجابة اذ تراوحت القيم بين (73%-81%) وهذا يعني وجود وضوح وادراك للاسئلة لدى عينة البحث.

٣- الاحصاءات الوصفية لفقرة خطة العمل

يظهر الجدول (١١): المعايير الوصفية لاجابات افراد العينة على اسئلة الخاصة بفقرة خطة العمل وقد تم جدولت النتائج كما مبين في الجدول (١١)

جدول (١١) // الاحصاءات الوصفية (الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، معامل الاختلاف ، شدة الاجابة) لفقرة خطة العمل

السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة	شدة الاجابة
q1	3.806	0.746	20%	24%	44%	24%	5%	3%	76%
q2	3.645	0.707	19%	11%	56%	21%	8%	3%	79%
q3	3.565	0.746	21%	11%	48%	27%	11%	2%	73%
q4	3.226	0.918	28%	10%	37%	26%	21%	6%	74%
q5	3.210	0.855	27%	3%	47%	24%	19%	6%	76%

(الجدول من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS)

من قيمة الوسط الحسابي للاسئلة نستنتج أن العينة تتفق مع اسئلة فقرة خطة العمل إذ إن تراوحت قيمة الاوساط الحسابية للاسئلة (3.210-3.806) وهي اكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3) ، وباعتماد قيمة الانحراف المعياري والذي تراوحت القيمة بين (0.707-0.918) وهذا يعني وجود تجانس بين اجابات عينة البحث كما بلغت قيمة معامل الاختلاف للاجابات (19%-28%) وهذه النسبة تشير الى انخفاض في نسبة الاختلاف والانحراف بين افراد العينة ، ومن مقياس شدة الاجابة إذ تراوحت القيم بين (73%-76%) وهذا يعني وجود وضوح وادراك للاسئلة لدى عينة البحث.

٤- الاحصاءات الوصفية لفقرة التغذية العكسية

يظهر الجدول (١٢) : المعايير الوصفية لاجابات افراد العينة على اسئلة الخاصة بفقرة التغذية العكسية وقد تم جدولت النتائج كما مبين في الجدول (١٢)

جدول (١٢) // الاحصاءات الوصفية (الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، معامل الاختلاف ، شدة الاجابة) لفقرة التغذية العكسية

السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة	شدة الاجابة
q1	3.984	0.478	12%	23%	58%	15%	5%	0%	85%
q2	3.855	0.602	16%	19%	55%	18%	8%	0%	82%
q3	4.065	0.513	13%	27%	55%	15%	3%	0%	85%
q4	3.516	0.820	23%	13%	45%	24%	16%	2%	76%
q5	3.355	0.989	29%	16%	35%	24%	16%	8%	76%

(الجدول من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS)

من قيمة الوسط الحسابي للأسئلة نستنتج ان العينة تتفق مع اسئلة فقرة التغذية العكسية إذ إن تراوحت قيمة الاوساط الحسابية للأسئلة (3.355-4.065) وهي اكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3) ، وباعتماد قيمة الانحراف المعياري والذي تراوحت القيمة بين (0.478-0.989) وهذا يعني وجود تجانس بين اجابات عينة البحث كما بلغت قيمة معامل الاختلاف للاجابات (12%-29%) وهذه النسبة تشير إلى انخفاض في نسبة الاختلاف والانحراف بين افراد العينة ، ومن مقياس شدة الاجابة اذ تراوحت القيم بين (76%-85%) وهذا يعني وجود وضوح وادراك للأسئلة لدى عينة البحث.

٥- الاحصاءات الوصفية لفقرة المتابعة والتعديل

يظهر الجدول (١٣): المعايير الوصفية لاجابات افراد العينة على اسئلة الخاصة بفقرة المتابعة والتعديل وقد تم جدولت النتائج كما مبين في الجدول (١٣)

جدول (١٣) // الاحصاءات الوصفية (الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، معامل الاختلاف ، شدة الاجابة) لفقرة المتابعة والتعديل

السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة	شدة الاجابة
q1	3.565	0.828	23%	16%	42%	27%	11%	3%	73%
q2	3.726	0.712	19%	16%	55%	18%	8%	3%	82%
q3	3.468	0.810	23%	11%	44%	29%	13%	3%	71%
q4	3.484	0.840	24%	15%	39%	29%	16%	2%	71%
q5	3.387	0.715	21%	8%	37%	42%	11%	2%	58%

(الجدول من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS)

من قيمة الوسط الحسابي للأسئلة نستنتج أن العينة تتفق مع اسئلة فقرة المتابعة والتعديل إذ إن تراوحت قيمة الاوساط الحسابية للأسئلة (3.387-3.726) وهي اكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3) ، وباعتماد قيمة الانحراف المعياري والذي تراوحت القيمة بين (0.712-0.840) وهذا يعني وجود تجانس بين اجابات عينة البحث كما بلغت قيمة معامل الاختلاف للاجابات (19%-24%) وهذه النسبة تشير الى انخفاض في نسبة الاختلاف والانحراف بين افراد العينة ، ومن مقياس شدة الاجابة اذ تراوحت القيم بين (58%-82%) وهذا يعني وجود وضوح وادراك للأسئلة لدى عينة البحث.

٦- الاحصاءات الوصفية لفقرة تقييم المشروع

يظهر الجدول (١٤): المعايير الوصفية لاجابات افراد العينة على اسئلة الخاصة بفقرة تقييم المشروع وقد تم جدولت النتائج كما مبين في الجدول (١٤)

جدول (١٤) // الاحصاءات الوصفية (الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، معامل الاختلاف ، شدة الاجابة) لفقرة تقييم المشروع

السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة	شدة الاجابة
q1	3.355	0.776	23%	10%	35%	40%	10%	5%	60%
q2	3.468	0.775	22%	11%	40%	34%	13%	2%	66%
q3	3.306	0.865	26%	10%	39%	29%	18%	5%	71%
q4	3.226	0.739	23%	3%	40%	35%	18%	3%	65%
q5	3.258	0.711	22%	3%	40%	39%	15%	3%	61%

(الجدول من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS)

من قيمة الوسط الحسابي للاسئلة نستنتج أن العينة تتفق مع اسئلة فقرة تقييم المشروع إذ إن تراوحت قيمة الاوساط الحسابية للاسئلة (3.226-3.468) وهي اكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3) ، وباعتماد قيمة الانحراف المعياري والذي تراوحت القيمة بين (0.711-0.865) وهذا يعني وجود تجانس بين اجابات عينة البحث كما بلغت قيمة معامل الاختلاف للاجابات (22%-26%) وهذه النسبة تشير إلى انخفاض في نسبة الاختلاف والانحراف بين افراد العينة ، ومن مقياس شدة الاجابة اذ تراوحت القيم بين (60%-71%) وهذا يعني وجود وضوح وادراك للاسئلة لدى عينة البحث.

ب-الاحصاءات الوصفية لفقرة اداء المشروع

يظهر الجدول (١٥): المعايير الوصفية لاجابات افراد العينة على اسئلة الخاصة بفقرة اداء المشروع وقد تم جدولت النتائج كما مبين في الجدول (١٥)

جدول (١٥) // الاحصاءات الوصفية (الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، معامل الاختلاف ، شدة الاجابة) لفقرة اداء المشروع

السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة	شدة الاجابة
q1	4.048	0.522	13%	27%	58%	8%	5%	2%	92%
q2	3.371	0.916	27%	11%	44%	24%	13%	8%	76%
q3	3.500	0.903	26%	16%	42%	24%	11%	6%	76%
q4	3.484	0.906	26%	15%	45%	21%	13%	6%	79%
q5	3.806	0.733	19%	23%	50%	16%	8%	3%	84%
q6	3.532	0.818	23%	15%	42%	29%	11%	3%	71%

71%	3%	10%	29%	47%	11%	22%	0.769	3.532	q7
61%	2%	6%	39%	40%	13%	20%	0.722	3.565	q8
66%	11%	21%	34%	29%	5%	28%	0.840	3.952	q9

(الجدول من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS)

من قيمة الوسط الحسابي للاسئلة نستنتج ان العينة تتفق مع اسئلة فقرة اداء المشروع إذ إن تراوحت قيمة الاوساط الحسابية للاسئلة (3.371-4.048) وهي اكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3) ، وباعتماد قيمة الانحراف المعياري والذي تراوحت القيمة بين (0.522-0.916) وهذا يعني وجود تجانس بين اجابات عينة البحث كما بلغت قيمة معامل الاختلاف للاجابات (13%-28%) وهذه النسبة تشير إلى انخفاض في نسبة الاختلاف والانحراف بين افراد العينة ، ومن مقياس شدة الاجابة اذ تراوحت القيم بين (61%-92%) وهذا يعني وجود وضوح وادراك للاسئلة لدى عينة البحث.

ثانياً:- اختبار التوزيع الطبيعي (اعتدالية البيانات)

تعتمد الطرق الاحصائية المستخدمة بتحليل البيانات للتطبيقات الاجتماعية على فرضية ان البيانات تتصف بالاعتدالية او أنها مسحوبة من مجتمع يتوزع توزيعاً طبيعياً ان التحقق من هذا الفرض يعد من الامور المهمة لاستخدام التحليلات الاحصائي فيما يعرف بالاحصاء الاستدلالي وللتأكد من تحقق فرض التوزيع الطبيعي للبيانات سيتم اختبار البيانات باستخدام اختبار Kolmogorov-Smirnov و Shapiro-Wilk ، أن فرضية الرئيسية للاختبارين تنص على أن البيانات تتبع توزيع طبيعي بينما تنص الفرضية البديلة أن البيانات مسحوبة من مجتمع لا يتبع التوزيع الطبيعي

جدول (١٦) / اختبار اعتدالية البيانات باستخدام اختبار Kolmogorov-Smirnov و اختبار Shapiro-Wilk

Tests of Normality						
Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov ^a			المحاور
Sig.	df	Statistic	Sig.	df	Statistic	
0.203	62	0.037	0.205	62	0.039	تحليل المشاكل
0.211	62	0.049	0.200	62	0.069	وضع الاهداف
0.202	62	0.031	0.200	62	0.079	خطة العمل
0.237	62	0.059	0.202	62	0.046	التغذية العكسية
0.247	62	0.061	0.223	62	0.022	المتابعة والتعديل

0.204	62	0.068	0.200	62	0.099	تقييم المشروع
0.249	62	0.061	0.243	62	0.014	اداء المشروع

(الجدول من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS)

يتبين من نتائج اختبار اعتدالية البيانات واختبار التوزيع الطبيعي ومن هذه النتائج نجد أن قيمة sig لكل المتغيرات ولكلا الاختبارين اكبر من القيمة الجدولية وهذا يعني قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على أن البيانات تم اخذها من مجتمع يتوزع على وفق التوزيع الطبيعي وأن البيانات تتصف بالاعتدالية.

ثالثاً:- الصدق والثبات Reliability and Validity

في هذه الفقرة سيتم قياس ثبات مقياس الدراسة التي تم تصميمها لجمع البيانات والمقصود بها باستمرار الاستبيان كما سيتم قياس البنية التي سوف يتم قياسها ومن اهم هذا الاجراءات التي سوف يتم قياسها هي المعولية والتي تعرف بانها ثبات الاجابات عينة البحث في حالة تم اعادة الاختبار وتحت نفس الشروط ومن طرق قياس المعولية او ثبات المقياس التي يمكن استعمالها لقياس الموثوقية هي طريقة Alpha Cronbach والتي تعتبر من اهم الطرائق واكثرها استعمالاً لذلك سوف يتم استخدام هذه الطريقة هنا.

أ-الموثوقية لمتغيرات الادارة بالاهداف

١-الموثوقية لمتغير تحليل المشاكل وابعاده :

يبين الجدول (١٧) نتائج معامل Cronbach's alpha لمعرفة مدى الاتساق الداخلي لمتغير أداة القياس (استمارة الاستبيان) لبعده تحليل المشاكل ومدى ثبات اجابات على الاسئلة لبعده تحليل المشكلة

جدول (١٧) / نتائج معامل Cronbach's alpha لبعده تحليل المشكلة

Cronbach's Alpha if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Scale Variance if Item Deleted	Scale Mean if Item Deleted	الفقرات
0.806	0.511	13.449	18.1613	Q1
0.757	0.509	12.145	18.0484	Q2
0.716	0.670	11.540	18.0323	Q3
0.754	0.520	12.561	18.3548	Q4
0.728	0.625	11.884	18.4032	Q5
0.736	0.597	12.228	18.0323	Q6
Cronbach's Alpha=0.783				

(الجدول من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS)

يبين معيار Corrected item-total correlation علاقة الارتباط بين كل سؤال من اسئلة بعد تحليل المشكلة مع البعد نفسه ، إذ يتم اهمال كل سؤال يكون معامل ارتباطه اقل من (0.40) . وحسب هذا المعيار نستنتج ان جميع قيم Corrected item-total correlation اكبر من القيمة الافتراضية وعليه لا يهمل اي سؤال من الاسئلة بعد تحليل المشكلة ، بينما تشير قيمة Cronbach's Alpha if Item Deleted الى مدى الثبات في اجابات العينة للبعد تحليل المشكلة في حالة حذف ذلك السؤال والمطلوب وجود تقارب بين القيمتين بعد الحذف وقبل الحذف إذ تراوحت قيمة هذا المعيار بين (0.716-0.806) وهذه القيم مقارنة مع قيمة معامل الفا الكلي والبالغ 0.783 ، كما تشير قيمة معامل الفا للبعد ككل (0.783) إلى وجود ثبات في الاجابات.

٢-الموثوقية لمتغير وضع الاهداف وابعاده :

يبين الجدول (١٨) نتائج معامل Cronbach's alpha لمعرفة مدى الاتساق الداخلي لمتغير أداة القياس (استمارة الاستبيان) لبعد وضع الاهداف ومدى ثبات اجابات على الاسئلة لبعد تحليل المشكلة

جدول (١٨) // نتائج معامل Cronbach's alpha لبعد وضع الاهداف

الفقرات	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q1	18.0484	13.653	0.626	0.812
Q2	18.1774	13.919	0.675	0.804
Q3	18.0484	14.309	0.551	0.826
Q4	18.2742	14.366	0.592	0.819
Q5	18.2419	13.498	0.598	0.818
Q6	18.1613	12.892	0.670	0.803
Cronbach's Alpha=0.840				

(الجدول من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS)

يبين معيار Corrected item-total correlation علاقة الارتباط بين كل سؤال من اسئلة بعد وضع الاهداف مع البعد نفسه ، إذ يتم اهمال كل سؤال يكون معامل ارتباطه اقل من (0.40) ، وبحسب هذا المعيار نستنتج أن جميع قيم Corrected item-total correlation اكبر من القيمة الافتراضية وعليه لا يهمل اي سؤال من الاسئلة بعد وضع الاهداف. بينما تشير قيمة Cronbach's Alpha if Item Deleted إلى مدى الثبات في اجابات العينة للبعد وضع الاهداف في حالة حذف ذلك السؤال والمطلوب وجود تقارب بين القيمتين بعد الحذف وقبل الحذف إذ تراوحت قيمة هذا المعيار بين (0.803-0.826) وهذه القيم مقارنة مع قيمة معامل الفا الكلي والبالغ 0.840 . كما تشير قيمة معامل الفا للبعد ككل (0.840) الى وجود ثبات في الاجابات.

٣-الموثوقية لمتغير خطة العمل وابعاده :

يبين الجدول (١٩) نتائج معامل Cronbach's alpha لمعرفة مدى الاتساق الداخلي لمتغير أداة القياس (استمارة الاستبيان) لبعده خطة العمل ومدى ثبات اجابات على الاسئلة لبعده خطة العمل

جدول (١٩) // نتائج معامل Cronbach's alpha لبعده خطة العمل

Cronbach's Alpha if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Scale Variance if Item Deleted	Scale Mean if Item Deleted	الفقرات
0.767	0.604	9.052	13.6452	Q1
0.748	0.672	9.044	13.8065	Q2
0.773	0.586	9.479	13.8871	Q3
0.815	0.463	9.260	14.2258	Q4
0.745	0.671	8.547	14.2419	Q5
Cronbach's Alpha=0.807				

(الجدول من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS)

يبين معيار Corrected item-total correlation علاقة الارتباط بين كل سؤال من اسئلة بعد خطة العمل مع البعد نفسه ، إذ يتم اهمال كل سؤال يكون معامل ارتباطه اقل من (0.40) ، وبحسب هذا المعيار نستنتج ان جميع قيم Corrected item-total correlation اكبر من القيمة الافتراضية وعليه لا يهمل اي سؤال من الاسئلة بعد خطة العمل. بينما تشير قيمة Cronbach's Alpha if Item Deleted إلى مدى الثبات في اجابات العينة للبعده خطة العمل في حالة حذف ذلك السؤال والمطلوب وجود تقارب بين القيمتين بعد الحذف وقبل الحذف إذ تراوحت قيمة هذا المعيار بين (0.745-0.815) وهذه القيم مقارنة مع قيمة معامل الفا الكلي والبالغ 0.807 ، كما تشير قيمة معامل الفا للبعده ككل (0.807) الى وجود ثبات في الاجابات.

٤-الموثوقية لمتغير التغذية العكسية وابعاده :

يبين الجدول (٢٠) نتائج معامل Cronbach's alpha لمعرفة مدى الاتساق الداخلي لمتغير أداة القياس (استمارة الاستبيان) لبعده التغذية العكسية ومدى ثبات اجابات على الاسئلة لبعده التغذية العكسية

جدول (٢٠) // نتائج معامل Cronbach's alpha لبعء التغذية العكسية

Cronbach's Alpha if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Scale Variance if Item Deleted	Scale Mean if Item Deleted	الفقرات
0.712	0.578	7.644	14.7903	Q1
0.702	0.597	7.288	14.9194	Q2
0.747	0.457	8.144	14.7097	Q3
0.718	0.544	6.916	15.2581	Q4
0.727	0.555	6.051	15.4194	Q5
Cronbach's Alpha=0.764				

(الجدول من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS)

يبين معيار Corrected item-total correlation علاقة الارتباط بين كل سؤال من اسئلة بعد التغذية العكسية مع البعد نفسه ، إذ يتم اهمال كل سؤال يكون معامل ارتباطه اقل من (0.40) . وحسب هذا المعيار نستنتج ان جميع قيم Corrected item-total correlation اكبر من القيمة الافتراضية وعليه لا يهمل اي سؤال من الاسئلة بعد التغذية العكسية. بينما تشير قيمة Cronbach's Alpha if Item Deleted الى مدى الثبات في اجابات العينة للبعد التغذية العكسية في حالة حذف ذلك السؤال والمطلوب وجود تقارب بين القيمتين بعد الحذف وقبل الحذف إذ تراوحت قيمة هذا المعيار بين (0.702-0.747) وهذه القيم مقارنة مع قيمة معامل الفا الكلي والبالغ 0.764 ، كما تشير قيمة معامل الفا للبعد ككل (0.764) الى وجود ثبات في الاجابات.

٥-الموثوقية لمتغير المتابعة والتعديل وابعاده :

يبين الجدول (٢١) نتائج معامل Cronbach's alpha لمعرفة مدى الاتساق الداخلي لمتغير أداة القياس (استمارة الاستبيان) لبعء المتابعة والتعديل ومدى ثبات اجابات على الاسئلة لبعء المتابعة والتعديل

جدول (٢١) // نتائج معامل Cronbach's alpha لبعء المتابعة والتعديل

Cronbach's Alpha if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Scale Variance if Item Deleted	Scale Mean if Item Deleted	الفقرات
0.792	0.381	8.717	14.0645	Q1
0.734	0.551	8.122	13.9032	Q2
0.726	0.573	7.908	14.1613	Q3
0.693	0.661	7.438	14.1452	Q4
0.720	0.600	8.285	14.2419	Q5
Cronbach's Alpha=0.776				

(الجدول من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS)

يبين معيار Corrected item-total correlation علاقة الارتباط بين كل سؤال من اسئلة بعد المتابعة والتعديل مع البعد نفسه ، اذ يتم اهمال كل سؤال يكون معامل ارتباطه اقل من (0.40) ، وبحسب هذا المعيار نستنتج ان جميع قيم Corrected item-total correlation اكبر من القيمة الافتراضية وعليه لا يهمل اي سؤال من الاسئلة بعد المتابعة والتعديل. بينما تشير قيمة Cronbach's Alpha if Item Deleted الى مدى الثبات في اجابات العينة للبعد المتابعة والتعديل في حالة حذف ذلك السؤال والمطلوب وجود تقارب بين القيمتين بعد الحذف وقبل الحذف اذ تراوحت قيمة هذا المعيار بين (0.693-0.792) وهذه القيم مقارنة مع قيمة معامل الفا الكلي والبالغ 0.766 ، كما تشير قيمة معامل الفا للبعد ككل (0.766) الى وجود ثبات في الاجابات.

٦-الموثوقية لمتغير تقييم المشاريع وابعاده :

يبين الجدول (٢٢) نتائج معامل Cronbach's alpha لمعرفة مدى الاتساق الداخلي لمتغير أداة القياس (استمارة الاستبيان) لبعد تقييم المشاريع ومدى ثبات اجابات على الاسئلة لبعد تقييم المشاريع

جدول (٢٢) / نتائج معامل Cronbach's alpha لبعد تقييم المشاريع

Cronbach's Alpha if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Scale Variance if Item Deleted	Scale Mean if Item Deleted	الفترات
0.707	0.493	7.375	13.2581	Q1
0.687	0.547	7.306	13.1452	Q2
0.654	0.623	6.511	13.3065	Q3
0.675	0.582	7.258	13.3871	Q4
0.765	0.313	8.528	13.3548	Q5
Cronbach's Alpha=0.745				

(الجدول من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS)

يبين معيار Corrected item-total correlation علاقة الارتباط بين كل سؤال من اسئلة بعد تقييم المشاريع مع البعد نفسه ، إذ يتم اهمال كل سؤال يكون معامل ارتباطه اقل من (0.40) ، وبحسب هذا المعيار نستنتج ان جميع قيم Corrected item-total correlation اكبر من القيمة الافتراضية باستثناء السؤال الخامس الذي معامل ارتباطه اقل من (0.40) اذ يتم اهمال هذا السؤال من البعد تقييم المشاريع. بينما تشير قيمة Cronbach's Alpha if Item Deleted الى مدى الثبات في اجابات العينة للبعد تقييم المشاريع في حالة حذف ذلك السؤال والمطلوب وجود تقارب بين القيمتين بعد الحذف وقبل الحذف إذ تراوحت قيمة هذا المعيار بين (0.654-0.765) وهذه القيم مقارنة مع قيمة معامل الفا الكلي والبالغ 0.745 ، كما تشير قيمة معامل الفا للبعد ككل (0.745) الى وجود ثبات في الاجابات.

ب-الموثوقية لمتغير اداء المشروع وابعاده :

يبين الجدول (٢٣) نتائج معامل Cronbach's alpha لمعرفة مدى الاتساق الداخلي لمتغير أداة القياس (استمارة الاستبيان) لبعدها المشروع ومدى ثبات اجابات على الاسئلة لبعدها المشروع

جدول (٢٣) // نتائج معامل Cronbach's alpha لبعدها المشروع

الفقرات	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q1	27.7419	37.375	0.649	0.887
Q2	28.4194	34.084	0.730	0.880
Q3	28.2903	34.865	0.668	0.885
Q4	28.3065	33.560	0.783	0.875
Q5	27.9839	37.131	0.549	0.894
Q6	28.2581	35.473	0.704	0.882
Q7	28.2581	35.703	0.728	0.881
Q8	28.2258	36.440	0.726	0.882
Q9	28.8387	37.515	0.458	0.902
Cronbach's Alpha=0.892				

(الجدول من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS)

يبين معيار Corrected item-total correlation علاقة الارتباط بين كل سؤال من اسئلة بعد اداء المشروع مع البعد نفسه ، إذ يتم اهمال كل سؤال يكون معامل ارتباطه اقل من (0.40) ، وبحسب هذا المعيار نستنتج ان جميع قيم Corrected item-total correlation اكبر من القيمة الافتراضية وعليه لا يهمل اي سؤال من الاسئلة بعد اداء المشروع . بينما تشير قيمة Cronbach's Alpha if Item Deleted إلى مدى الثبات في اجابات العينة للبعدها المشروع في حالة حذف ذلك السؤال والمطلوب وجود تقارب بين القيمتين بعد الحذف وقبل الحذف اذ تراوحت قيمة هذا المعيار بين (0.880-0.902) وهذه القيم مقاربة مع قيمة معامل الفا الكلي والبالغ 0.892 ، كما تشير قيمة معامل الفا للبعدها ككل (0.892) إلى وجود ثبات في الاجابات.

رابعاً:- الاستدلال الاحصائي واختبار الفرضيات

في هذه الفقرة سيتم استخدام الاساليب الاحصائية فيما يعرف بالاستدلال الاحصائي اذ سيتم تقدير معالم النماذج المقترحة واختبارها باستخدام اسلوب تحليل الارتباط وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد

خامساً:- اختبار وتحليل علاقات الارتباط

لتقدير علاقة الارتباط بين المتغيرات (تحليل المشكلة، وضع الاهداف ، خطة العمل ، التغذية العكسية، المتابعة والتعديل ، تقييم المشروع) مع متغير اداء المشروع تم استعمال معامل Spearman لتقدير علاقة الارتباط بين المتغيرات ، أن الارتباط يكون تام عندما تكون قيمة معامل sperman مساوي للـ (±1) ، ويكون الارتباط قوية جدا عندما يكون قيمة معامل sprarman بين (±0.80 – ±0.99) ، وقوية عندما يكون قيمة معامل sprarman بين (±0.60 – ±0.79) ، ومتوسط عندما يكون قيمة معامل sprarman (±0.59 – ±0.35) ، يكون الارتباط ضعيفة جدا عندما يكون قيمة معامل spearman (±0.34 – 0) ، وتكون علاقة الارتباط موجبة في حالة كانت اشارة معامل الارتباط موجبة والعكس صحيح.

١-علاقة الارتباط بين متغير تحليل المشكلة ومتغير اداء المشروع

تم تقدير واختبار علاقة الارتباط بين متغير تحليل المشكلة ومتغير أداء المشروع وجدولت النتائج في جدول (٢٤)

جدول (٢٤)// نتائج تحليل الارتباط بين متغير تحليل المشكلة واداء المشروع

0.574	Correlation Coefficient
0.000	Sig. (2-tailed)
علاقة متوسطة	قوة العلاقة
قبول فرضية الوجود والعلاقة معنوية	القرار

(الجدول من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS)

من الجدول يتضح ان قيمة معامل الارتباط بين متغير تحليل المشكلة ومتغير اداء المشروع بلغت (0.574) وتعد هذه العلاقة علاقة ارتباط متوسطة القوة وعند مقارنة قيمة sig المقابلة لمعامل الارتباط مع مستوى المعنوية (0.05) وبما أن مستوى المعنوية اكبر من قيمة sig فهذا يعني أن علاقة الارتباط علاقة معنوية وذات دلالة احصائية.

٢-علاقة الارتباط بين متغير وضع الهدف ومتغير اداء المشروع

تم تقدير واختبار علاقة الارتباط بين متغير وضع الهدف ومتغير أداء المشروع وجدولت النتائج في جدول (٢٥)

جدول (٢٥) // نتائج تحليل الارتباط بين متغير وضع الهدف واداء المشروع

0.570	Correlation Coefficient
0.000	Sig. (2-tailed)
علاقة متوسطة	قوة العلاقة
قبول فرضية الوجود والعلاقة معنوية	القرار

(الجدول من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS)

من الجدول يتضح ان قيمة معامل الارتباط بين متغير وضع الهدف ومتغير اداء المشروع بلغت (0.570) وتعتبر هذه العلاقة علاقة ارتباط متوسطة القوة وعند مقارنة قيمة sig المقابلة لمعامل الارتباط مع مستوى المعنوية (0.05) وبما ان مستوى المعنوية اكبر من قيمة sig فهذا يعني ان علاقة الارتباط علاقة معنوية وذات دلالة احصائية.

٣- علاقة الارتباط بين متغير خطه العمل ومتغير اداء المشروع

تم تقدير واختبار علاقة الارتباط بين متغير خطه العمل ومتغير أداء المشروع وجدولت النتائج في جدول (٢٦)

جدول (٢٦) // نتائج تحليل الارتباط بين متغير خطه العمل واداء المشروع

0.570	Correlation Coefficient
0.000	Sig. (2-tailed)
علاقة متوسطة	قوة العلاقة
قبول فرضية الوجود والعلاقة معنوية	القرار

(الجدول من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS)

من الجدول يتضح أن قيمة معامل الارتباط بين متغير خطه العمل ومتغير اداء المشروع بلغت (0.570) وتعتبر هذه العلاقة علاقة ارتباط متوسطة القوة وعند مقارنة قيمة sig المقابلة لمعامل الارتباط مع مستوى المعنوية (0.05) وبما ان مستوى المعنوية اكبر من قيمة sig فهذا يعني ان علاقة الارتباط علاقة معنوية وذات دلالة احصائية.

٤- علاقة الارتباط بين متغير التغذية العكسية ومتغير اداء المشروع

تم تقدير واختبار علاقة الارتباط بين متغير التغذية العكسية ومتغير أداء المشروع وجدولت النتائج في جدول (٢٧)

جدول (٢٧) // نتائج تحليل الارتباط بين متغير التغذية العكسية واداء المشروع

0.570	Correlation Coefficient
0.000	Sig. (2-tailed)
علاقة متوسطة	قوة العلاقة
قبول فرضية الوجود والعلاقة معنوية	القرار

(الجدول من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS)

من الجدول يتضح أن قيمة معامل الارتباط بين متغير التغذية العكسية ومتغير اداء المشروع بلغت (0.570) وتعتبر هذه العلاقة علاقة ارتباط متوسطة القوة وعند مقارنة قيمة sig المقابلة لمعامل الارتباط مع مستوى المعنوية (0.05) وبما أن مستوى المعنوية اكبر من قيمة sig فهذا يعني أن علاقة الارتباط علاقة معنوية وذات دلالة احصائية.

٥-علاقة الارتباط بين متغير المتابعة والتعديل ومتغير اداء المشروع

تم تقدير واختبار علاقة الارتباط بين متغير المتابعة والتعديل ومتغير أداء المشروع وجدولت النتائج في جدول (٢٨)

جدول (٢٨) // نتائج تحليل الارتباط بين متغير المتابعة والتعديل واداء المشروع

0.530	Correlation Coefficient
0.000	Sig. (2-tailed)
علاقة متوسطة	قوة العلاقة
قبول فرضية الوجود والعلاقة معنوية	القرار

(الجدول من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS)

من الجدول يتضح ان قيمة معامل الارتباط بين متغير المتابعة والتعديل ومتغير اداء المشروع بلغت (0.530) وتعتبر هذه العلاقة علاقة ارتباط متوسطة القوة وعند مقارنة قيمة sig المقابلة لمعامل الارتباط مع مستوى المعنوية (0.05) وبما ان مستوى المعنوية اكبر من قيمة sig فهذا يعني أن علاقة الارتباط علاقة معنوية وذات دلالة احصائية.

٦-علاقة الارتباط بين متغير تقييم المشروع ومتغير اداء المشروع

تم تقدير واختبار علاقة الارتباط بين متغير تقييم المشروع ومتغير أداء المشروع وجدولت النتائج في جدول (٢٩)

جدول (٢٩) / نتائج تحليل الارتباط بين متغير تقييم المشروع واداء المشروع

0.627	Correlation Coefficient
0.000	Sig. (2-tailed)
علاقة متوسطة	قوة العلاقة
قبول فرضية الوجود والعلاقة معنوية	القرار

(الجدول من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS)

من الجدول يتضح أن قيمة معامل الارتباط بين متغير تقييم المشروع ومتغير أداء المشروع بلغت (0.627) وتعتبر هذه العلاقة علاقة ارتباط متوسطة القوة وعند مقارنة قيمة sig المقابلة لمعامل الارتباط مع مستوى المعنوية (0.05) وبما أن مستوى المعنوية اكبر من قيمة sig فهذا يعني ان علاقة الارتباط علاقة معنوية وذات دلالة احصائية.

سادساً:- وصف علاقات الارتباط وترتيب المتغيرات

من دراسة جداول الارتباط بين المتغيرات (تحليل المشكلة، وضع الاهداف، خطة العمل، التغذية العكسية، المتابعة والتعديل، تقييم المشروع) مع متغير أداء المشروع وبمقارنة معاملات علاقة الارتباط يمكن ترتيب المتغيرات حسب قوة العلاقة.

جدول (٣٠) / وصف وترتيب علاقة الارتباط بين المتغيرات

الترتيب	الوصف	معامل الارتباط	المتغير
3	متوسطة وذات دلالة احصائية	0.574	تحليل المشاكل
4	متوسطة وذات دلالة احصائية	0.570	وضع الاهداف
5	متوسطة وذات دلالة احصائية	0.530	خطة العمل
2	متوسطة وذات دلالة احصائية	0.582	التغذية العكسية
3	متوسطة وذات دلالة احصائية	0.574	المتابعة والتعديل
1	قوية وذات دلالة احصائية	0.627	تقييم المشروع

(الجدول من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS)

يبين الجدول (٣٠) وصف علاقات الارتباط وترتيبها بحسب قوة الارتباط بين المتغيرات (تحليل المشكلة، وضع الاهداف، خطة العمل، التغذية العكسية، المتابعة والتعديل، تقييم المشروع) ومتغير أداء المشروع ويتبين من الجدول ان علاقات الارتباط تتصف بانها متوسطة القوة وطردية وذات دلالة احصائية باستثناء علاقة الارتباط بين تقييم المشروع واداء المشروع اذ تتصف هذه العلاقة بانها علاقة قوية وطردية وذات دلالة احصائية .

اداء المشروع	تقديم المشروع	المتابعة والتعديل	التغذية العكسية	خطة العمل	وضع الاهداف	تحليل المشكلة	Correlation Coefficient	تحليل المشكلة
0.574	0.215	0.151	0.224	0.258	0.229	1.000	Correlation Coefficient	1.000
0.000	0.000	0.000	0.001	0.000	0.000		Sig. (2-tailed)	
0.570	0.238	0.243	0.204	0.273	1.000	0.229	Correlation Coefficient	0.229
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000	Sig. (2-tailed)	0.000
0.530	0.227	0.256	0.112	1.000	0.273	0.258	Correlation Coefficient	0.258
0.000	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000	Sig. (2-tailed)	0.000
0.582	0.139	0.237	1.000	0.112	0.204	0.224	Correlation Coefficient	0.224
0.000	0.000	0.000		0.000	0.000	0.001	Sig. (2-tailed)	0.001
0.574	0.257	1.000	0.237	0.256	0.243	0.151	Correlation Coefficient	0.151
0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	Sig. (2-tailed)	0.000
0.627	1.000	0.257	0.139	0.227	0.238	0.215	Correlation Coefficient	0.215
0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	Sig. (2-tailed)	0.000
1.000	0.627	0.574	0.582	0.530	0.570	0.574	Correlation Coefficient	0.574
	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	Sig. (2-tailed)	0.000

سابعاً:- تقدير واختبار علاقة التأثير بين المتغيرات

يستخدم تحليل الانحدار لتقدير واختبار علاقة التأثير للمتغير او المتغيرات المستقلة والمتمثلة بـ (تحليل المشكلة، وضع الاهداف، خطة العمل، التغذية العكسية، المتابعة والتعديل، تقييم المشروع) على المتغير المعتمد (اداء المشروع)، أن اسلوب تحليل الانحدار يعتمد على بناء نموذج يتضمن المتغير المعتمد والمتغير المستقل او المتغيرات المستقلة، يسمى تحليل الانحدار عندما يتضمن النموذج متغير معتمد ومتغير مستقل ويسمى تحليل الانحدار بالانحدار المتعدد في حالة تضمن النموذج متغير معتمد ومتغيرين او اكثر من المتغيرات المستقلة.

١-تقدير واختبار علاقة التأثير بين تحليل المشكلة واداء المشروع

تم جدولة نتائج تقدير علاقة التأثير بين تحليل المشكلة كمتغير مستقل واداء المشروع كمتغير معتمد

جدول (٣١) // نتائج تقدير علاقة واختبار علاقة التأثير بين متغير تحليل المشكلة واداء المشروع

Sig	F	R^2_{adj}	Sig.	t	B	المتغير المستقل
.000b	30.561	0.526	0.001	3.536	1.395	(Constant)
			0.000	5.528	0.589	تحليل المشكلة

(الجدول من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS)

يبين الجدول (٣١) علاقة التأثير بين متغير تحليل المشكلة كمتغير مستقل واداء المشروع كمتغير تابع ومن النتائج نستنتج الآتي:-

اولاً: ان الزيادة في متغير تحليل المشكلة ينتج عنه زيادة في متغير اداء المشروع بما نسبة (0.589%) ، وبمقارنة قيمة (sig) والتي تبلغ (0.000) مع مستوى المعنوية (0.01,0.05) وبما ان مستوى المعنوية اكبر من (sig) فهذا يعني قبول الفرضية الاحصائية التي تشير الى معنوية معلمة التأثير لمتغير تحليل المشكلة على متغير اداء المشروع.

ثانياً: بلغت قيمة معامل التحديد المصحح للنموذج (52%) وهذه القيمة تبين التباين المفسر لمتغير اداء المشروع والعائد لمتغير تحليل المشكلة وهذه القيمة تشير الى اهمية متغير تحليل المشكلة في تفسير التغيرات في متغير اداء المشروع.

ثالثاً: بلغت قيمة اختبار F (30.561) وبما ان قيمة sig المقابلة (0.000) اصغر من مستوى المعنوية (0.01;0.05,0.10) فهذا يعني قبول الفرضية الاحصائية والتي تشير الى معنوية النموذج والذي يتضمن متغير اداء المشروع كمتغير تابع ومتغير تحليل المشكلة كمتغير مستقل اضافة إلى الحد الثابت ككل.

٢-تقدير واختبار علاقة التأثير بين وضع الاهداف واداء المشروع

تم جدولة نتائج تقدير علاقة التأثير بين وضع الاهداف كمتغير مستقل واداء المشروع كمتغير معتمد

جدول (٣٢): نتائج تقدير علاقة واختبار علاقة التأثير بين متغير وضع الاهداف واداء المشروع

Sig	F	R ² _{adj}	Sig.	t	B	المتغير المستقل
.000 ^b	37.083	0.572	0.001	3.429	1.289	(Constant)
			0.000	6.090	0.621	<u>وضوح الاهداف</u>

(الجدول من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS)

يبين الجدول (٣٢) علاقة التأثير بين متغير وضع الاهداف كمتغير مستقل واداء المشروع كمتغير تابع ومن النتائج نستنتج الاتي:-

اولا: ان الزيادة في متغير وضع الاهداف ينتج عنه زيادة في متغير اداء المشروع بما نسبة (0.621%) ، وبمقارنة قيمة (sig) والتي تبلغ (0.000) مع مستوى المعنوية (0.01,0.05) وبما ان مستوى المعنوية اكبر من (sig) فهذا يعني قبول الفرضية الاحصائية التي تشير الى معنوية معلمة التأثير لمتغير وضع الاهداف على متغير اداء المشروع.

ثانيا: بلغت قيمة معامل التحديد المصحح للنموذج (57%) وهذه القيمة تبين التباين المفسر لمتغير اداء المشروع والعائد لمتغير تحليل المشكلة وهذه القيمة تشير إلى اهمية متغير وضع الاهداف في تفسير التغيرات في متغير اداء المشروع.

ثالثا: بلغت قيمة اختبار F (37.083) وبما أن قيمة sig المقابلة (0.000) اصغر من مستوى المعنوية (0.01;0.05,0.10) فهذا يعني قبول الفرضية الاحصائية والتي تشير الى معنوية النموذج والذي يتضمن متغير اداء المشروع كمتغير تابع ومتغير وضع الاهداف كمتغير مستقل اضافة إلى الحد الثابت ككل.

٣-تقدير واختبار علاقة التأثير بين خطة العمل واداء المشروع

تم جدولة نتائج تقدير علاقة التأثير بين خطة العمل كمتغير مستقل وأداء المشروع كمتغير معتمد

جدول (٣٣) // نتائج تقدير علاقة واختبار علاقة التأثير بين متغير خطة العمل واداء المشروع

Sig	F	R^2_{adj}	Sig.	t	B	المتغير المستقل
.000 ^b	35.496	0.561	0.000	3.752	1.383	(Constant)
			0.000	5.958	0.616	<u>خطة العمل</u>

(الجدول من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS)

يبين الجدول (٣٣) علاقة التأثير بين متغير خطة العمل كمتغير مستقل واداء المشروع كمتغير تابع ومن النتائج نستنتج الاتي:-

اولا: إن الزيادة في متغير خطة العمل ينتج عنه زيادة في متغير اداء المشروع بما نسبة (0.616%) ، وبمقارنة قيمة (sig) والتي تبلغ (0.000) مع مستوى المعنوية (0.01,0.05) وبما أن مستوى المعنوية اكبر من (sig) فهذا يعني قبول الفرضية الاحصائية التي تشير الى معنوية معلمة التأثير لمتغير خطة العمل على متغير اداء المشروع.

ثانيا: بلغت قيمة معامل التحديد المصحح للنموذج (56%) وهذه القيمة تبين التباين المفسر لمتغير اداء المشروع والعائد لمتغير تحليل المشكلة وهذه القيمة تشير إلى اهمية متغير خطة العمل في تفسير التغيرات في متغير اداء المشروع.

ثالثا: بلغت قيمة اختبار F (35.496) وبما أن قيمة sig المقابلة (0.000) اصغر من مستوى المعنوية (0.01;0.05,0.10) فهذا يعني قبول الفرضية الاحصائية والتي تشير الى معنوية النموذج والذي يتضمن متغير أداء المشروع كمتغير تابع ومتغير خطة العمل كمتغير مستقل اضافة إلى الحد الثابت ككل.

٤-تقدير واختبار علاقة التأثير بين التغذية العكسية واداء المشروع

تم جدولة نتائج تقدير علاقة التأثير بين التغذية العكسية كمتغير مستقل واداء المشروع كمتغير معتمد

جدول (٣٤) // نتائج تقدير علاقة واختبار علاقة التأثير بين متغير التغذية العكسية واداء المشروع

Sig	F	R^2_{adj}	Sig.	t	B	المتغير المستقل
0.000		0.620	0.090	1.722	0.729	(Constant)
	45.191		0.000	6.722	0.747	<u>التغذية العكسية</u>

(الجدول من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS)

يبين الجدول (٣٤) علاقة التأثير بين متغير التغذية العكسية كمتغير مستقل وأداء المشروع كمتغير تابع ومن النتائج نستنتج الآتي:-

أولاً: ان الزيادة في متغير التغذية العكسية ينتج عنه زيادة في متغير أداء المشروع بما نسبة (0.74%) ، وبمقارنة قيمة (sig) والتي تبلغ (0.000) مع مستوى المعنوية (0.01,0.05) وبما أن مستوى المعنوية اكبر من (sig) فهذا يعني قبول الفرضية الاحصائية التي تشير الى معنوية معلمة التأثير لمتغير التغذية العكسية على متغير أداء المشروع.

ثانياً: بلغت قيمة معامل التحديد المصحح للنموذج (62%) وهذه القيمة تبين التباين المفسر لمتغير أداء المشروع والعائد لمتغير تحليل المشكلة وهذه القيمة تشير إلى اهمية متغير التغذية العكسية في تفسير التغيرات في متغير أداء المشروع.

ثالثاً: بلغت قيمة اختبار F (45.191) وبما ان قيمة sig المقابلة (0.000) اصغر من مستوى المعنوية (0.01;0.05,0.10) فهذا يعني قبول الفرضية الاحصائية والتي تشير الى معنوية النموذج والذي يتضمن متغير أداء المشروع كمتغير تابع ومتغير التغذية العكسية كمتغير مستقل اضافة إلى الحد الثابت ككل.

٥-تقدير واختبار علاقة التأثير بين المتابعة والتعديل واداء المشروع

تم جدولة نتائج تقدير علاقة التأثير بين المتابعة والتعديل كمتغير مستقل واداء المشروع كمتغير معتمد

جدول (٣٥) // نتائج تقدير علاقة واختبار علاقة التأثير بين متغير المتابعة والتعديل واداء المشروع

Sig	F	R ² _{adj}	Sig.	t	B	المتغير المستقل
.000 ^b	35.825	0.563	0.003	3.091	1.218	(Constant)
			0.000	5.985	0.656	<u>المتابعة والتعديل</u>

(الجدول من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS)

يبين الجدول (٣٥) علاقة التأثير بين متغير المتابعة والتعديل كمتغير مستقل واداء المشروع كمتغير تابع ومن النتائج نستنتج الآتي:-

أولاً: إن الزيادة في متغير المتابعة والتعديل ينتج عنه زيادة في متغير أداء المشروع بما نسبة (0.65%) ، وبمقارنة قيمة (sig) والتي تبلغ (0.000) مع مستوى المعنوية (0.01,0.05) وبما أن مستوى المعنوية اكبر من (sig) فهذا يعني قبول الفرضية الاحصائية التي تشير الى معنوية معلمة التأثير لمتغير المتابعة والتعديل على متغير أداء المشروع.

ثانياً: بلغت قيمة معامل التحديد المصحح للنموذج (56%) وهذه القيمة تبين التباين المفسر لمتغير أداء المشروع والعائد لمتغير تحليل المشكلة وهذه القيمة تشير إلى اهمية متغير المتابعة والتعديل في تفسير التغيرات في متغير أداء المشروع.

ثالثاً: بلغت قيمة اختبار F (35.825) وبما أن قيمة sig المقابلة (0.000) اصغر من مستوى المعنوية (0.01;0.05,0.10) فهذا يعني قبول الفرضية الاحصائية والتي تشير إلى معنوية النموذج والذي يتضمن متغير أداء المشروع كمتغير تابع ومتغير المتابعة والتعديل كمتغير مستقل اضافة الى الحد الثابت ككل.

٦-تقدير واختبار علاقة التأثير بين تقييم المشروع واداء المشروع

تم جدولة نتائج تقدير علاقة التأثير بين تقييم المشروع كمتغير مستقل واداء المشروع كمتغير معتمد

جدول (٣٦): نتائج تقدير علاقة واختبار علاقة التأثير بين متغير تقييم المشروع واداء المشروع

Sig	F	R ² _{adj}	Sig.	t	B	المتغير المستقل
.000 ^b	35.659	0.562	0.002	3.192	1.246	(Constant)
			0.000	5.971	0.688	<u>تقييم المشروع</u>

(الجدول من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS)

يبين الجدول (٣٦) علاقة التأثير بين متغير تقييم المشروع كمتغير مستقل واداء المشروع كمتغير تابع ومن النتائج نستنتج الآتي:-

اولاً: ان الزيادة في متغير تقييم المشروع ينتج عنه زيادة في متغير اداء المشروع بما نسبة (0.68%) ، وبمقارنة قيمة (sig) والتي تبلغ (0.000) مع مستوى المعنوية (0.01,0.05) وبما أن مستوى المعنوية اكبر من (sig) فهذا يعني قبول الفرضية الاحصائية التي تشير الى معنوية معلمة التأثير لمتغير تقييم المشروع على متغير اداء المشروع.

ثانياً: بلغت قيمة معامل التحديد المصحح للنموذج (56%) وهذه القيمة تبين التباين المفسر لمتغير أداء المشروع والعائد لمتغير تحليل المشكلة وهذه القيمة تشير إلى اهمية متغير تقييم المشروع في تفسير التغيرات في متغير اداء المشروع.

ثالثاً: بلغت قيمة اختبار F (35.659) وبما أن قيمة sig المقابلة (0.000) اصغر من مستوى المعنوية (0.01;0.05,0.10) فهذا يعني قبول الفرضية الاحصائية والتي تشير إلى معنوية النموذج والذي يتضمن متغير أداء المشروع كمتغير تابع ومتغير تقييم المشروع كمتغير مستقل اضافة الى الحد الثابت ككل.

ثامناً:- تحليل علاقة التأثير ابعاد اسلوب الادارة بالاهداف على متغير اداء المشروع

في تحليل الانحدار البسيط تم تقدير واختبار تأثير كل متغير من ابعاد اسلوب الإدارة بالاهداف على المتغير التابع او المعتمد والمتمثل باداء المشروع وتم جدولت النتائج وكما موضح في ادناه

جدول (٣٧) / نتائج تحليل الانحدار المتعدد لابعاد اسلوب الادارة بالاهداف على أداء المشروع

Sig	F	R _{adj}	Sig.	t	B	المتغير
			0.000	3.584	0.246	constraint
			0.000	4.949	0.223	تحليل المشاكل
			0.000	3.516	0.072	وضع الاهداف
			0.000	3.383	0.416	خطة العمل
			0.000	3.964	0.139	التغذية العكسية
			0.000	1.447	0.199	المتابعة والتعديل
			0.000	3.584	0.246	تقييم المشروع
.000	56.635	0.762				

(الجدول من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS)

من نتائج تحليل الانحدار المتعدد للنموذج الانحدار الخطي المتضمن متغيرات اسلوب الادارة بالاهداف كمتغيرات مستقلة واداء المشروع كمتغير معتمد ومن نتائج الجدول نستنتج الاتي:-

اولاً: لزيادة متغير أداء المشروع يجب زيادة تحليل المشكلة بنسبة (22%) وزيادة وضع الاهداف بنسبة (7%) وزيادة خطة العمل بنسبة (41%) وزيادة التغذية العكسية بنسبة (13%) وزيادة المتابعة والتعديل بنسبة (19%) وزيادة تقييم المشروع بنسبة (24%). وبمقارنة قيمة (sig) لكل معلمة مع القيمة المعنوية والبالغة (0.01,0.05,0.10) وبما ان قيمة (sig) لجميع المتغيرات اصغر من القيمة المعنوية فهذا يعني معنوية معاملات التأثير وان لهم تأثير حقيقي.

ثانياً: بلغت قيمة معامل التحديد المصحح للنموذج (76%) وهذه النسبة تدل على التباين الذي فسرتة ابعاد محور اسلوب الادارة بالاهداف والعائدة لمتغير اداء المشروع وتدل هذه النسبة على اهمية ابعاد اسلوب الادارة بالاهداف على تفسير التغير في اداء المشروع كما تدل هذه النسبة على أن التباين غير المفسر بلغ (24%) وهذه التباينات تعود لمتغيرات اخرى لم يتم التطرق اليها في النموذج.

ثالثاً: بلغت قيمة احصائية الاختبار F (56.635) وبمقارنة القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاحصاءات الاختبار والتي بلغت (0.000) وبما ان القيمة الاحتمالية اقل من مستوى المعنوية (0.01;0.05;0.10) وهذا يعني معنوية نموذج الانحدار المتضمن ابعاد محور اسلوب الادارة بالاهداف كمتغيرات مستقلة ومتغير اداء المشروع كمتغير تابع.

الفصل الرابع

الاستنتاجات و التوصيات

اولاً: الاستنتاجات

ثانياً: التوصيات

ثالثاً: محددات الدراسة

رابعاً: الافاق و الاقتراحات المستقبلية

الفصل الرابع: الاستنتاجات و التوصيات

أولاً:- الاستنتاجات

خلصت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات فيما يتعلق بموضوع الدراسة (إمكانية تطبيق أسلوب الإدارة بالاهداف (MBO) لتقييم أداء المشروعات) وكالاتي:-

أولاً:- الجانب النظري

1. لاسلوب الإدارة بالاهداف أهمية كبيرة في تحسين أسلوب الإدارة في كافة المستويات وتطوير نظام للرقابة ومراقبة الأداء وتقييم الحوافز على أساس النتائج التي يحققها الفرد.
2. تكامل مبادئ الإدارة مع بعضها يؤدي الى تحقيق اهداف المنظمة.
3. تعريف المتطلبات الأساسية (متطلبات تحديد الأهداف، المتطلبات الإدارية، المتطلبات المالية، المتطلبات البشرية، ومتطلبات وضع برنامج العمل موضع التنفيذ) اللازمة لتطبيق أسلوب الإدارة بالاهداف في المنظمة.
4. يبني أسلوب الإدارة بالاهداف في المنظمة ايماناً في تحقيق الأهداف بشكل متكامل ومنتظم في جميع المستويات بنجاح وتفوق.
5. يساهم تحديد الأهداف في المنظمة على تطوير المهارات الشخصية والادارية لدى الرؤساء.

ثانياً:- من خلال التحليل لمحاور الاستبانة توصلت الباحثة الى النتائج التالية:-

1-الخلاصة لاختبارات جاهزية البيانات

- تم التأكد من أن فقرات الاستبانة توافق على مدى الشروط المطلوبة في بيانات البحث لغرض استخدامها في اختبار مخطط وفرضيات البحث ، وكما يأتي:
- أ- بينت الإحصاءات الوصفية لمحاور الاستبانة (الإدارة بالاهداف، و أداء المشروعات) وجود توافق إجابات العينة مع فقرات كل المحاور كما أظهرت وجود تجانس بين إجابات العينة ووضوح وادراك للاسئلة عينة البحث.
 - ب- اوضحت اختبارات التوزيع الطبيعي واعتدالية البيانات ان البيانات تم اخذها من مجتمع يتوزع توزيعاً طبيعياً وانها تتصف بالاعتدالية.
 - ت- يظهر معامل الصدق أن البيانات تخلو من مشكلة التعدد الخطي كما يبين معامل الفا كرونباخ ان البيانات تتصف بالثبات والاتساق الداخلي.
 - ث- يفسر معامل الارتباط سبيرمان أن علاقة الارتباط بين المتغيرات علاقة معنوية وذات دلالة إحصائية وأن جميع فرضيات الوجود مقبولة.

2-تعتمد الإدارات في الشركة العامة لموانئ العراق بمستوى جيد على أسلوب الإدارة بالاهداف لتحسين أداء انشطتها من خلال معرفة كل موظف بالمسؤوليات والادوار الأساسية المطلوبة منه وتزويده بقائمة الأهداف المطلوبة منه قبل بدء العمل فضلاً عن تحسين العمل الجماعي والتواصل بين الفريق.

٣- رأي مجتمع وعينة البحث

- أ- تسعى الشركة الى تقديم افضل الخدمات للزبائن من خلال معرفة طلباتهم.
- ب- العمل على تخفيض هدر الوقت اللازم لعمليات الدخول والتفريغ والشحن.
- ت- تهتم الشركة بالبحث العلمي وتشجع العاملين على الاشتراك بالمؤتمرات والندوات والمحاضرات المحلية والدولية.
- ث- تهتم الشركة بتدريب كوادرها الإدارية والفنية بصورة مستمرة على ممارسة أسلوب الإدارة بالاهداف.

ثانياً:- التوصيات

في ضوء النتائج السابقة توصلت الباحثة إلى مجموعة من التوصيات التي يمكن الاستفادة منها، وهذه التوصيات كالآتي:-

١. ضرورة التركيز بصورة مستمرة على أهمية استخدام أسلوب الادارة بالاهداف كأحد الوسائل المهمة في تقييم الأداء في الشركة.
٢. التأكيد على وضع الأهداف الأساسية وانجازها باشتراك المدراء والمرؤوسين.
٣. ضرورة التأكيد على ممارسة أسلوب الإدارة بالاهداف في تأدية الوظائف في المنظمة ونشر هذا الأسلوب بشكل أوسع.
٤. تشجيع الاهتمام بالبحوث والدراسات التي من شأنها المشاركة في تطوير المنظمة.
٥. ضرورة العمل على تدريب الموظفين في المنظمة على أسلوب الإدارة بالاهداف تدريباً عملياً ونظرياً.
٦. العمل على تحديث استخدام أسلوب الإدارة بالاهداف من خلال توضيح رسالة المنظمة والتخطيط الاستراتيجي لجميع افراد المنظمة.
٧. ضرورة اهتمام الإدارة العليا بالحافز المعنوي للموظفين الجيدين من خلال تكريمهم بالشكر والتقدير بالإضافة الى الاهتمام بالجانب المادي.

ثالثاً:- محددات الدراسة

١. تغيير مجتمع وعينة البحث وذلك بسبب مواجهة بعض الصعوبات في الحصول على الموافقة و توزيع استمارة الاستبيان على الموظفين في شركة غاز البصرة.
٢. قصر الفترة الزمنية المحددة لاعداد الدراسة التي تمثلت خلال المدة (٢٠٢٢/٩/٢١) الى (٢٠٢٢/١٢/٢١).

رابعاً:- الافاق و الاقتراحات المستقبلية

- بعد اتمام الدراسة الحالية تقترح الباحثة اجراء دراسات مستقبلية في مجالات اخرى:-
١. دور تقنية الادارة بالاهداف في التوجه الاستراتيجي.
 ٢. أثر التخطيط و الرقابة في تحسين أداء العاملين.

المصادر

أولاً:- المراجع العربية

١- الكتب

١. القرآن الكريم.
٢. احمد، إبراهيم، (٢٠٠٣)، الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
٣. الاغبري، عبد الصمد، (٢٠٠٦)، الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، الطبعة الثانية، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان.
٤. امال بن سمشة، (٢٠١٩)، الأداء البشري بالإدارة المحلية، مركز الكتاب الاكاديمي للنشر والتوزيع، الجزائر.
٥. امل جرار، (٢٠١٨)، إدارة المشاريع التنموية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
٦. بلوط، حسن إبراهيم، (٢٠٠٦)، إدارة المشاريع ودراسة جدواها الاقتصادية، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان.
٧. الجبالي، حمزة، (٢٠١٦)، تنمية الأداء الوظيفي و الإداري، دار العلم للنشر والتوزيع.
٩. جودة، عبد المحسن، و عبدالفتاح، عبد الحميد، (٢٠٠٤)، إدارة الموارد البشرية، جامعة المنصورة، مصر.
١٠. الحربي، قاسم بن عائل، (٢٠٠٨)، الإدارة المدرسية الفاعلية لمدرسة المستقبل، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
١١. حمدان، محمد زياد، (٢٠٠٧)، مشكلات الإدارة المدرسية والطرق الحديثة لعلاجها، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٢. الحمري، بسام، (٢٠١٥)، الإدارة: الوظائف و الممارسات، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٣. الخليلي، امل، (٢٠٠٥)، إدارة الصف المدرسي، دار صفاء للنشر وللتوزيع، عمان، الأردن.
١٤. الخناق، سناء عبد الرحيم، (٢٠٠٥)، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، الأداء المتميز للمنظمات الحكومية، مطبوعات الملتقى العلمي الدولي للنشر والتوزيع، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر.
١٥. خير الدين، موسى احمد، (٢٠١٤)، إدارة المشاريع المعاصرة: منهج متكامل في إدارة المشاريع، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٦. الخزامي، عبد الكريم احمد، (١٩٩٩)، تكنولوجيا الأداء من التقييم الى تحسين الأداء، مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
١٧. الدليمي، طارق عبد احمد، (٢٠١٣)، الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية و المدرسية، جامعة الانبار، العراق.
١٨. الربيعي، محمود داود، (٢٠١٢)، الفكر الإداري المعاصر في التربية و التعليم، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، جامعة بابل، العراق.
١٩. الزعبي، حسن، (٢٠٠٤)، منظمات الاعمال و المفاهيم و الوظائف، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٢٠. زوكار، ايد، (٢٠١٨)، إدارة المشاريع، الطبعة الأولى، المشاع المبدع للنشر والتوزيع، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
٢١. السعود، سعود، (٢٠٠٨)، الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية.

المصادر

٢٢. سلطان، محمد سعيد أنور، (١٩٩٣)، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان.
٢٣. السلمي، علي، (١٩٩٩)، الإدارة بالاهداف، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
٢٤. السلمي، علي، (٢٠٠٢)، إدارة التمييز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مكتبة الإدارة الجديدة، مصر.
٢٥. شبلي، مسلم علاوي، (٢٠١٨)، التوجهات والمفاهيم الحديثة في الإدارة، دار اليازوري للنشر والتوزيع.
٢٦. الشيباب، احمد محمد، وأبو حمور، كنان محمد، (٢٠١٤)، مفاهيم إدارية معاصرة، قسم الإدارة العامة، جامعة اليرموك.
٢٧. الشيخ، خالد ياسين، (٢٠١٥)، إدارة المشروعات، دمشق، سوريا.
٢٨. الطراونة، حسين احمد، وصالح، توفيق، (٢٠١٢)، الرقابة الإدارية- المفهوم والممارسة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٢٩. عابدين، محمد عبد القادر، (٢٠٠١)، الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
٣٠. عادل زايد، (٢٠٠٣)، النتظيم المتميز: الطريق الى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتمية الإدارية، القاهرة، مصر.
٣١. عاشور، احمد، (٢٠١٠)، السلوك الإنساني في المنظمات، الطبعة الثانية، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر.
٣٢. العامري، صالح مهدي، والغالبي، طاهر محسن منصور، (٢٠٠٨)، الإدارة والاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة زيتونة، عمان، الأردن.
٣٣. عبد الحسين، توفيق، (٢٠٠٦)، اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء ستة سيجما وبطاقة القياس المتوازن، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
٣٤. عبد الكريم يعقوب، (٢٠٠٩)، دراسات جدوى المشروع، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٣٥. عبد الوهاب، علي، (١٩٨٤)، الإدارة بالاهداف النظرية والتطبيق، مكتبة غريب للنشر وللتوزيع، القاهرة، مصر.
٣٦. عبودي، زيد منير، (٢٠٠٦)، الإدارة بالاهداف، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٣٧. عدس، محمد عبد الرحيم، (١٩٩٦)، المعلم الفاعل والتدريس الفعال، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٣٨. العقلة، محمد، (٢٠٠٧)، مفهوم المشروع ودورة حياة المشروع، دمشق، سوريا.
٣٩. العنزي، سعد علي، والماجدي، عبد الرزاق جبر، (٢٠١٦)، مبادئ إدارة الاعمال (مفاهيم علمية- امثلة تطبيقية- تساؤلات فكرية)، مطبعة الكتاب للنشر والتوزيع، السعدون، بغداد، العراق
٤٠. العلي، عبد الستار محمد، (٢٠٠٩)، إدارة المشروعات العامة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر وللتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
٤١. علي عياش، وعبدالله بركات، (٢٠٠٠)، مدخل الى علم الإدارة، دار النظم للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٤٢. الغالبي، طاهر محسن منصور، وادريس، وائل محمد، (٢٠٠٧)، الإدارة الاستراتيجية، منظور منهجي متكامل، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٤٣. الغضنر، مرغاد، ووحدة، رايس، (٢٠٠٦)، الإدارة بالاهداف، والإدارة بالقيم في منظمات الاعمال، جامعة بسكرة، الجزائر.

٤٤. الفضل، مؤيد، (٢٠٠٩)، تقييم وإدارة المشروعات المتوسطة والكبيرة، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٤٥. قدري، محمد حسن، (٢٠١٤)، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة للنشر والتوزيع، مصر.
٤٦. القربوني، محمد، (١٩٩٣)، الإدارة المعاصرة بين النظرية والتطبيق، عمان، الأردن.
٤٧. القرعان، احمد خليل محمد، (٢٠١٤)، الإدارة المدرسية الحديثة، دار الامراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٤٨. الكرخي، مجيد جعفر، (٢٠١٠)، تقويم الأداء في المنظمات باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٤٩. الكلالدة، طاهر، (٢٠١٨)، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار العلم للنشر والتوزيع.
٥٠. محمد، محمد جاسم، (٢٠٠٨)، سيكولوجيا الإدارة التعليمية والمدرسية وافاق التطوير العام، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٥١. المحميد، ناصر بن إبراهيم بن سعد، (٢٠١٧)، إدارة المشروعات الاحترافية وفق المنهجية PMI، الطبعة الثانية، الرياض، السعودية.
٥٢. مساد، عمر حسن، (٢٠٠٥)، الإدارة المدرسية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٥٣. مطاع، إبراهيم عصمت، (٢٠٠٢)، الالارة التربوية في الوطن العربي مكتبة النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
٥٤. المعايطه، عبد العزيز، (٢٠٠٧)، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر المعاصر، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٥٥. النجار، فايز صالح، و العلي، عبد الستار محمد، (٢٠٠٦)، الريادة وإدارة الاعمال الصغيرة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٥٦. النجار، نبيل جمعة صالح، (٢٠١٥)، الإحصاء التحليلي مع تطبيقات SPSS، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع.
٥٧. نيوتان سكوير، (٢٠٠٨)، معهد إدارة المشاريع، دليل لهيئة إدارة المشاريع للمعرفة (دليل PMBOK)، الطبعة الرابعة.
٥٨. هاشم، صلاح، (٢٠١٧)، الإدارة في النظم الخدمية، اطلس للنشر والتوزيع، الجيزة.
٥٩. هشام، حمدي رضا، (٢٠٠٩)، الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٦٠. هوارى، سيد، (١٩٧٦)، الإدارة بالاهداف والنتائج، مكتبة عين الشمس للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
٦١. الهواسي، محمود حسن، والبرزنجي، حيدر شاكر، (٢٠١٤)، مبادئ علم الإدارة الحديثة.
٦٢. الوفا، جمال محمد، وحسين، سلامة، (٢٠٠٠)، اتجاهات حديثة في الإدارة الإسلامية، شركة جلال للطباعة، القاهرة، مصر.

٢- الرسائل والاطاريح والبحوث

١. ابو سن، احمد ابراهيم، (٢٠١١)، اثر تطبيق منهج الإدارة بالاهداف على الشركة السودانية للاتصالات (سوداتل)، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
٢. اسماعيل، شويخي، (٢٠٠٣)، دور الشراكة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية: دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة بسكرة.
٣. الامارة، عماد محمد فرحان، (٢٠١١)، تقويم أداء لجنة التدقيق في القطاع المصرفي العراقي، أطروحة دكتوراه، جامعة بغداد، مجلس المعهد العالي للدراسات المحاسبة والمالية.
٤. البناء، محمد، (٢٠١١)، تقييم المشروعات، رسالة ماجستير، جامعة الملك فيصل بن عبد العزيز، السعودية.

المصادر

٥. تركي، ليث إبراهيم، (٢٠١٢)، تقويم الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، بحث تطبيقي في كلية المأمون الجامعة، دبلوم محاسب قانوني، المعهد العربي للمحاسبة والتدقيق، العراق.
٦. الجعبري، محمد، (٢٠١٧)، مدى تطبيق جمعيات التنمية الزراعية بمدينة غزة لاسلوب الإدارة بالنتائج واثرها على نجاح المشاريع الزراعية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
٧. الجنابي، عبد خلف عبد، (٢٠١٠)، تقويم أداء المنظمات في ظل متغيرات بيئة الاعمال المعاصرة، أطروحة دكتوراه في المحاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
٨. الخزاعي، ثائر يوسف عباس، (٢٠١٧)، تقويم أداء مشاريع قطاع الماء في مدينة الديوانية: دراسة حالة الواقع الفعلي والمستقبلي، رسالة ماجستير.
٩. الخطيب، محمود يحيى رمضان، (٢٠١٨)، مدى تطبيق شركات المقاولات العامة في مجال المشاريع الانشائية لاسلوب الإدارة بالاهداف واثرها على أداء المشاريع، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
١٠. دلي، محمد مهدي، (٢٠١٥)، تقييم الأداء الاستراتيجي للمستشفيات العراقية باستعمال بطاقة العلامات المتوازنة (دراسة حالة)، بحث دبلوم عالي في التخطيط الاستراتيجي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية.
١١. الرحيلي، سمية بنت سليمان، (٢٠٠٩)، الإدارة بالاهداف بجامعة ام القرى بمكة المكرمة فاعلية التطبيق والمعوقات من وجهة نظر القائمات بالعمل الإداري بالجامعة، رسالة ماجستير، جامعة ام القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط.
١٢. الرشدي، محمد مبارك محمد، (٢٠١٤)، اثر استخدام طريقة الإدارة بالاهداف في أداء العاملين: دراسة تطبيقية في مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الاعمال.
١٣. زايدي وسام، (٢٠١٥)، دور الإدارة بالاهداف في التعليم التنظيمي: دراسة حالة مؤسسة الحديد والصلب " ارسولور ميتال " - عناية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة ام البواقي، الجزائر.
١٤. الزبيدي، علاء محمد عبيد، (٢٠٠٥)، دور المعلومات المحاسبية في تقويم استراتيجية المنظمة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
١٥. ساجو sagoo، (٢٠١٤)، قياس أداء إدارة المشاريع الانشائية في ليبيا، رسالة ماجستير، الجامعة الليبية، ليبيا.
١٦. سلمان، عواطف، (٢٠٠٩)، اثر الإدارة بالاهداف و القيم في تفعيل الأداء المتميز: دراسة حالة المؤسسة الوطنية " سوناپراك "، مديرية الصيانة بسكرة، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة بسكرة.
١٧. سيد، هادية عبد العظيم، (٢٠٠٤)، المشاركة في اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير.
١٨. شبير، (٢٠١٥)، واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالاهداف في الجامعات الفلسطينية بغزة واثرها على مشاركة المرووسين في اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير، الجامعة الفلسطينية، غزة.
١٩. صادق، عبد القادر محمود، (٢٠٠٨)، مدى تطبيق الإدارة بالاهداف في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.
٢٠. عائشة سليم ارحيمو، (٢٠١٥)، متطلبات تطبيق الإدارة بالاهداف في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة ادلب، رسالة ماجستير، التربية المقارنة و الإدارة التعليمية، جامعة دمشق، كلية التربية.

٢١. العبادي، سناء عبد الرحيم سعيد، (٢٠٠٥)، تصميم نظام تقويم الأداء الاستراتيجي للجامعات باعتماد تقنية بطاقة الدرجات المتوازنة، أطروحة دكتوراه في إدارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
٢٢. العبيدي، ندى اسعد اسماعيل، (٢٠٠٩)، تقويم الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، بحث دبلوم عالي، جامعة بغداد.
٢٣. علي رشك شذر، (٢٠١٧)، السمات الجوهرية للمديرين وانعكاسها على أداء المشروعات، بحث تحليلي لمشاريع بلدية الحي - محافظة واسط.
٢٤. العيسى، خالد سالم، (٢٠٠٨)، العلاقة بين النمط القيادي لمديرات المدارس الثانوية التابعة للرئاسة العامة لتعليم البنات في مدارس الرياض ومستوى الدافعية نحو العمل والروح المعنوية بين المعلمات السعوديات العاملات منهن، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
٢٥. الفراء، ماجد محمد، و الهندي، اشرف عدنان، (٢٠١٨)، تطبيق الإدارة بالاهداف في المؤسسات الحكومية واثرها في تأهيل قيادة بديلة: دراسة حالة وزارة الداخلية والامن الوطني - قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الفلسطينية، غزة.
٢٦. ليلي مهدي عبد الحسين، (٢٠١٧)، تأثير استراتيجية التدريب في أداء المشاريع: دراسة تحليلية في وزارة الشباب والرياضة، رسالة ماجستير، الجامعة المستنصرية، بغداد.
٢٧. المسعودي، محمد اصبح، (٢٠٠٧)، العلاقة بين مقدرات الابداع الاستراتيجي وسلوكيات القيادة التحويلية واثرها في الميزة التنافسية المدامة، رسالة ماجستير في علوم إدارة الاعمال، مقدمة كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة بغداد.
٢٨. المواشي، زينب هادي حسين، (٢٠١٦)، دور اسلوبى (CPM/PERT) في تعزيز أداء المشاريع الانشائية: دراسة تطبيقية في قسم المشاريع في ديوان محافظة بغداد، رسالة ماجستير، جامعة المستنصرية، بغداد.

٣- الدوريات والمجلات

١. الحياصات، خالد محمد، (٢٠٠٧)، معايير كفاءة وفاعلية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالاداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر المديرين، دراسة تحليلية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، مجلد (٣٤)، العدد (٢).
٢. الدواي، الشيخ، (٢٠١٠)، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، الجزائر، مجلد (٧).
٣. الديرى، علاء الدين علي، (٢٠١١)، إدارة التخطيط للمشاريع الانشائية، دبي، المركز الاستشاري البريطاني.
٤. رزيق، كمال، (٢٠١٤)، نماذج عربية لتحقيق التميز في الأداء الحكومي، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، نحو أداء متميز للقطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض.
٥. زاهر، ضياء الدين، (١٩٩٥)، الوظائف الحديثة للإدارة المدرسية من منظور نظمي، مجلة مستقبل التربية العربية، مجلد (١٢)، العدد (٦)، القاهرة، مصر.
٦. العباسي، غالب، وبرهان، محمد نور، (٢٠٠٩)، إدارة المشاريع، الشركة العربية للتسويق و التوريدات بالتعاون مع جامعة القدي المفتوحة، القاهرة، مصر.
٧. عبد الملك، احمد رجب، (٢٠٠٦)، مدخل القيلس المتوازن كأداة لتطوير نظم تقييم الأداء في المشروعات الصناعية (دراسة نظرية وتطبيقية)، المجلة العلمية للبحوث و الدراسات التجارية، جامعة حلوان، العدد (٨١).
٨. فخر، نواف، وميا، علي، وجعفر، منى، (٢٠٠٩)، النظام المحاسبي الملائم لتطبيق نظام الإدارة بالاهداف مع دراسة تطبيقية على الشركة العربية، " تاميكو "، مجلة جامعة تشرين للدراسات و البحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية، مجلد (٢٥)، العدد (٥).

٩. المحرج، عبد الكريم بن عبد العزيز،(٢٠٠٩)، نموذج الإدارة بالاهداف، ورقة عمل مقدمة لبرنامج تطوير المفاهيم و الأساليب و الأدوات الاشرافية في الميدان المنعقد في إدارة التعليم في الاحساء في المدة ٢/٣٠-٢/٣١/١٤٢٩ هـ.
١٠. المركز الاستشاري البريطاني،(٢٠١٤)، تأثير سوء التخطيط في مدة تنفيذ المشاريع الانشائية: دراسة ميدانية لاداء مدراء المشاريع الانشائية المنفذة، الاكاديمية البريطانية للتعليم العالي، دبي.
١١. يحيى، وأبو حديد، والهام العلي واخرون،(٢٠١٤)، الحوكمة ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية، حالة المؤسسة الجزائرية الجديدة للتعليم، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، العدد (٥).

٤- المواقع الالكترونية

١. إدارة الموارد البشرية العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية،(٢٠٠٤)،
www.arabhrm.com/modules/news/article.php?storyid=17

ثانياً:- المراجع الأجنبية

١- المصادر الإنكليزية

- 1.Aftab,(2016), Influence of Project Management Performance Indicators on Project Success in Construction Industry of Punjab, Pakistan.
- 2.Armstrong,M.,(2020), performance Printed and bound in great Britain by clays ltd,staves, second edition MBA-760.
- 3.Bird, F.B.&Westley,F.,(2011), Voices from voluntary sector: Perspectives on leadership challenges, University of Toronto Press.
- 4.Chandler A.,(1962), Strategy and Structure: Chapters in the history of industrial enterprise, Doubleday, Newyork, Row, Newyork.
- 5.Costa,Dayana,B.Formoso,C.T&Kagioglou,M.Alarcon,L.F,(2004),perform ance measurement systems for bench marking in the Construction industry.
- 6.Dalton E,McFarland,(1979), Management, Foundations and practices 5thed,Newyork, Mc Millan.
- 7.Deakin, Edward B.& Maher, Michal W.,(1987), Cost Accounting 2nd.
- 8.Dessler, Gary,(2009), Human Resource Management, Pearson/Prentice Hall, 10th Edition.
- 9.Drucker P.,(1954), The Practice of Management, Harper and Row, Newyork.
- 10.Druker P.,(1981), Toward the next Economic and other essays.
- 11.Ghicajanu,M.,(2008), Strategic Planning and Control in management by Objectives, Fascicle of management and Technological Engineering, 17(22),2239-2245.

12. Grain, (2001), **Management by Objectives in Public two-year post-Secondary Institutions in the North Central Accredited Region**, Taxes, U.S.A.
13. Gulec, Resit, (2017), **Management by Objectives**, (Unpublished Master Thesis).
14. Gunter, Helen, N., (2001), **Leaders and Leadership in Education Paul Chapman Publishing**, London, England.
15. Jones, Gareth, R., (2001), **Organizational theory**, New Jersey, Prentice hall, Upper Saddle River.
16. Kamel, H. (2007), **The measurement of the organizational performance**, Case study of the economic public companies (EPC), International Business Management.
17. Khan, M.K., Nouman., Teng, J.Z., Khan, M.I. & Jadoon, A.U., (2017), **determinants of financial performance of financial sectors an assessment through economic value added.**
18. Lombardi A. & Schemerhorn J., (2007), **Health care management**, USA: John Wiley & Sons, Ltd.
19. Luliana I. & Mariac, (2016), **Organizational Performance a concept the self- seeks to find it self**, Annals of Constantine Brucusi University of Targu- Jiu, Economy Series (4).
20. Moore, Cheng & Dainty, (2008), **Redefining performance measures of construction project Manager: An Empirical Evaluation.**
21. Nesterov, Sergey, (2017), **Introduction to Project management**, In Statute's PMBOK guide sixth edition.
22. Onne, J. & Jelle, P., (2007), **Goal organizations and seeking of different types of feedback information**, Journal of Occupational and Organizational Psychology.
23. Robbins, Stephen P. & Coulter, Mary K., (2007), **Management**, 9th, USA: Person Education International.
24. Rosemary, N., (2016), **Management by Objectives: A Top Down planning technique for effective Nigerian Secondary School Management in the 21st Century.**
25. Selznick P., (1957), **Leadership in Administration: A Sociological interpretation**, Row, Peterson, Evanston IL.
26. Shouab, Khaled, (2005), **Management by Objectives**, Smart to Management.
27. Smith, Karl A., (2002), **Teamwork and Project Management**, University of Minnesota.
28. Thomson, Thomas M., (1998), **Management by Objectives**, 2nd, The Pfeiffer Library, vol 20.

- 29.Wafula, Wanbani& Catherine,(2019), **Effect of project planning on performance of CDF health facilities construction projects**, Trans-Nzoia, Kinya.
- 30.Wenceslaus N. Ofojebe,Eyiuche Ifeoma Olibie,(2014), **Management by Objectives (MBO) Imperatives for Transforming Higher Education for a Globalized world**.
- 31.Wheelen T.L, Hunger J.D, Hoffman A.N& Bamford C.E,(2017), **Strategic management and business policy**.
- 32.Williams,Meri,(2008), **The principles of project management**, first edition, February, copyright, site point ply, ltd.
- 33.Zkjadoon, (2016), **steps in the process of management by Objectives**, business study notes.

٢- المصادر الفرنسية

- 1-Emmanuel Djuto,(2004), **management des projets Techniques d'évaluation**, analyse, Choix et planification, L'armattan, Paris.
- 2.Henri-Pierre maders- Etienne Clet,(2003), **comment manager Unprojets**, edition d'organisation,2eme tirage.
- 3.Kamel Hamedi,(2000),**analyse des projets et leur financement** , imprimerie, es-salem, Alger.

الملاحق

ملحق (١)

قائمة بالاساتذة المحكمين لاستمارة الاستبيان

ت	اسم الاستاذ	اللقب العلمي	مكان العمل
١	د. راضي عبد الله	أستاذ	جامعة البصرة/ كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم إدارة الاعمال
٢	د. هادي عبد الوهاب	أستاذ	جامعة البصرة/ كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم إدارة الاعمال
٣	د. عمار يوسف ضجر	أستاذ مساعد	جامعة البصرة/ كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم إدارة الاعمال
٤	د. ندى عبد القادر	أستاذ مساعد	جامعة البصرة/ كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم إدارة الاعمال
٥	د. محمد فائز حسن	أستاذ مساعد	جامعة كربلاء/ كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم العلوم المالية والمصرفية
٦	د. نغم دايخ عبد علي	أستاذ مساعد	جامعة كربلاء/ كلية الإدارة والاقتصاد
٧	وفاء علي سلطان	أستاذ مساعد	جامعة البصرة/ كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم إدارة الاعمال
٨	ساهرة عبد الخضر	أستاذ مساعد	جامعة البصرة/ كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم إدارة الاعمال
٩	د. محمد صالح هادي	مدرس	جامعة البصرة/ كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم إدارة الاعمال

ملحق (٢)

كتاب تسهيل المهمة

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



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البصرة

كلية الادارة والاقتصاد

وحدة الدراسات العليا

العدد : ٧٨١١ / ٦ / ٣

التاريخ : ٢٠٢٢ / ١١ / ٢٠

Re.:

Date:

إلى/ الشركة العامة لموانئ العراق
م/ تسهيل مهمة

تحية طيبة..

يرجى تفضلكم بتسهيل مهمة طالبة الدراسات العليا / دبلوم عالي (سارة صبيح يوسف) في قسم ادارة الاعمال و ذلك لغرض الحصول على البيانات و المعلومات الخاصة برسالتها الموسومة (اثر تطبيق اسلوب الادارة بالأهداف (MBO) على اداء المشروعات دراسة استطلاعية في الشركة العامة لموانئ العراق

مع التقدير...

ا. د. ندوه هلال جوده
معاون العميد للشؤون العلمية و الدراسات العليا
٢٠٢٢/١١/٢٠



*نسخه منه إلى //

- مكتب معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا .. مع التقدير.
- ادارة الاعمال / مذكرتكم بتاريخ ٢٠٢٢/١١/١٧.
- وحدة الدراسات العليا- مع الاوليات.
- الصادرة

ناظم / مي



قسم الشؤون الهندسية.

م/ تسهيل مهمة

إشارة إلى توجيهات السيد معاون المدير العام للشؤون الإدارية والمالية بتاريخ 2022/11/20 المثبتة على كتاب جامعة البصرة/ كلية الإدارة والاقتصاد/ وحدة الدراسات العليا ذي العدد (7911/7/3) في 2022/11/20 بتسهيل مهمة طالبة الدراسات العليا/ برنامج الدبلوم العالي في إدارة المشاريع (سارة صبيح يوسف) ، لغرض حصولها على البيانات والمعلومات الخاصة بموضوع بحثها الموسوم ((أثر تطبيق الإدارة بالأهداف MBO على أداء المشروعات : دراسة استطلاعية في الشركة العامة لموانئ العراق)).
للتفضل بالاطلاع ، ومساعدة الموما إليها.

.. مع التقدير.

المرفقات/-

كتاب تسهيل مهمة.

رئيس مهندسين اقدم
هادي هادي عبدالعباس
مدير قسم التخطيط والمتابعة
٢٠٢٢/١١/٢٢

صورة عنه إلى/-

قسم متابعة عقود التشغيل المشترك.
قسم العقود.
معهد الموانئ.
شعبة إدارة الجودة الشاملة والتطوير المؤسسي.
قسم التخطيط والمتابعة.
شعبة البحوث والدراسات .. الحفظ مع الأوليات.

للتفضل بالاطلاع ، ولنفس الغرض أعلاه .. مع التقدير.

ملحق (٣)



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة البصرة
كلية الادارة والاقتصاد
قسم ادارة الاعمال

م/ استمارة استبانة

السادة المحترمون

نضع امام انظاركم استمارة استبانة تتضمن بعض الاسئلة حول متغيرات البحث الموسوم: **((امكانية تطبيق اسلوب الادارة بالأهداف (MBO) لتقييم اداء المشروعات: دراسة استطلاعية في الشركة العامة لموائى العراق))** للفضل بقراننها والاجابة على ما تضمنته من خيارات كأجوبة للأسئلة المقدمة من قبل الباحثة كجزء من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي في ادارة المشاريع بصراحة ودقة التي تروم الباحثة الحصول عليها من خلال وضع علامة (✓) امام حقل الاجابة المراد تأشيره ، مع توثيق المعلومات الشخصية العامة المذكورة في ادناه.

علما ان المعلومات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين حسن تعاونكم في إنجاح هذه الدراسة مع تمنياتنا لكم بدوام التوفيق ...

المرافقات:

استمارة استبانة

المعلومات الشخصية العامة:

١ . اسم الشركة:

٢ . الجنس:

٣ . العمر:

٤ . التحصيل العلمي:

٥ . الدرجة الوظيفية:

٦ . سنوات الخدمة:

المشرف
أ.د. زينب شلال عكار

الباحث
سارة صبيح يوسف

أولاً- المتغير المستقل/ اسلوب الادارة بالاهداف Management by Objectives:

اعتماد اهداف الأقسام والافراد كدليل عمل لمنظمة الاعمال بحيث يتم وضع الأهداف بشكل مشترك بين العاملين والمشرفين والإدارة (العامري، والغالبى، ٢٠٠٨: ٢١٣).

١. مستوى تحليل المشكلة للمشروعات في الشركة العامة لموانئ العراق. وضع قائمة بالمعلومات التي نحتاج لادراكها حول الحاجة او المشكلة والمشروع والموارد المتاحة و الممكن استغلالها للمشروع لسد الحاجة الموجودة (القرعان، ٢٠١٤).

ت	الاسئلة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
١	تتولى الإدارة العليا في الشركة العامة لموانئ العراق تحديد الاحتياجات .					
٢	يتم دراسة الوضع الحالي للشركة العامة لموانئ العراق قبل البدء بعملية تحديد و تحليل الاحتياجات.					
٣	تعمل الإدارة العليا في شركتنا بتحليل الاحتياجات للمشروعات قبل البدء بعملية التخطيط.					
٤	تتفاعل مختلف المستويات الإدارية في الشركة العامة لموانئ العراق في تحديد و تحليل الاحتياجات.					
٥	تقوم الإدارة العليا في شركتنا بتحليل الاحتياجات بشكل رقمي وفقاً لمراحل المشروع.					
٦	تعمل الإدارة العليا في شركتنا بوضع خريطة تفصيلية لمراحل العمل كالمهام و التكلفة و جداول التسليم للمشروع.					

٢. مستوى وضع و تحقيق الأهداف للمشروعات في الشركة العامة لموانئ العراق. يطلع كل موظف على الوظائف الموكلة اليه في المشروع، ويعد منها اطار عام بمسؤولياته الرئيسية في الوظيفة ثم يناقش المشرف و الموظف هذا الاطار للخروج بصياغة نهائية لمسؤولياته في الفترة القادمة ويتم في هذه المرحلة اشراك جميع العاملين في مختلف المستويات اخذين بنظر الاعتبار انشطتهم اليومية (العامري، و الغالبى، ٢٠٠٨: ٢١٣).

ت	الاسئلة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
١	تقاس كفاءة و فاعلية المشروعات وفقاً للأهداف الموضوعه.					
٢	تحديد الأهداف يتم وفقاً لتحديد احتياجات المشروع.					
٣	تعمل الشركة على وضع الأهداف وفق اطار زمني محدد.					
٤	تحرص الشركة على وضع معايير محددة لتحقيق الأهداف الموضوعه للمشروع.					
٥	تقوم الشركة بوضع اهداف واقعية و قابلة للتحقق.					
٦	تحرص الشركة على المتابعة الدورية لسير اهداف المشروع.					

٣. مستوى تنفيذ خطط العمل في المشروعات في الشركة العامة لموانئ العراق. تحدد هذه الخطط أساليب الوصول للاهداف و الخطوات الواضحة المتسلسلة لتحقيق الأهداف المرغوبة وهي خطط توضع للاقسام والافراد على حد سواء (العامري، والغالبي، ٢٠٠٨: ٢١٤).

ت	الاسئلة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
١	تعمل الشركة على تطوير الخطط بما يتوافق وينسجم مع متطلبات المشروع.					
٢	تشرف الشركة على تنفيذ المشروعات وفقاً للخطوات المحددة اثناء عملية التخطيط.					
٣	تحرص الشركة اثناء عملية التنفيذ على تحقيق الأهداف الموضوعه مسبقاً.					
٤	تقوم الشركة بتنفيذ المشروعات بشكل متتابع.					
٥	تعمل الشركة على تنفيذ المشروعات بالتوازي مع عملية المتابعة					

٤. مستوى عمل التغذية العكسية في إدارة المشروعات في الشركة العامة لموانئ العراق. لكي نستطيع بناء مكونات برنامج الإدارة بالاهداف يجب علينا الاعتماد بشكل كبير على التغذية العكسية بشكل مستمر وعلى مستوى أداء الافراد والأنشطة الموكلة اليهم لانجاز المشروع (الجعبري، ٢٠١٧).

ت	الاسئلة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
١	تقوم الشركة برفع التقارير حول المشروعات بعد الزيارة الميدانية.					
٢	تعمل الشركة على التأكد من ان مهام و أنشطة المشروعات تسير وفق الجدول الزمني.					
٣	توفر الشركة صور فوتوغرافية من موقع العمل لأغراض التوثيق.					
٤	توفر الشركة العمالة الكافية لتنفيذ المشروعات.					
٥	تؤكد الشركة على مطابقة معايير الصحة و السلامة حسب شروط الدفاع المدني.					

٥. مستوى المتابعة والتعديل في إدارة المشروعات في الشركة العامة لموانئ العراق. بمجرد بدء تنفيذ الخطط يجب ان تكون هناك متابعة للتطبيق الفعلي واتخاذ إجراءات تصحيحية عند حصول انحرافات عن ما هو مخطط (العامري، و الغالبي، ٢٠٠٨ : ٢١٤).

ت	الاسئلة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
١	تستخدم الشركة الموازنة المعدة للمشروعات كأداة للرقابة على الإنجاز المتحقق.					
٢	تعمل الشركة على متابعة مراحل انجاز المشاريع حسب المواصفات المحددة مسبقاً.					
٣	توفر التقارير الرقابية بيانات سريعة و دقيقة و مكتوبة عن الإنجاز لكل مرحلة من مراحل المشروع					
٤	تستفيد الشركة من نتائج تقييم المشروعات في تحسين اداءها في المشروعات القادمة.					
٥	تحرص الشركة على الحصول على التغذية العكسية عن الأنشطة المنفذة في مشروعات الشركة.					

٦. مستوى تقييم المشروعات في الشركة العامة لموانئ العراق. هو مراجعة يوم بيوم لاداء الموظفين او لاداء المشروع ككل (zkjadoon,2016).

ت	الاسئلة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
١	يتوفر لدى الشركة قيم واضحة حول استخدامات التقييم الناتج عن تنفيذ المشروعات.					
٢	تستفيد الشركة من نتائج التقييم الناتج عن تنفيذ المشروعات كتغذية عكسية.					
٣	يتوافر لدى الشركة الأنظمة والمعايير لاستخدام التقييم الناتج عن تنفيذ المشروعات.					
٤	تمتلك الشركة الممارسات الواضحة لاستخدام التقييم الناتج عن تنفيذ المشروعات.					
٥	تقدم المؤسسات المانحة التمويل الكافي لعملية التقييم الناتج عن تنفيذ المشروعات.					

ثانياً- المتغير التابع: أداء المشروعات :Project Performance

عبارة عن تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والأساليب التقنية اللازمة لانشطة المشروع وذلك لتحقيق متطلبات المشروع (نيوتان ،٢٠٠٨).

ت	الاسئلة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
١	تعتبر الشركة العامة لموانئ العراق النتائج الناجحة عن تنفيذ المشروع عامل مهم لنجاح المشروع.					
٢	تشجع الشركة العامة لموانئ العراق موظفيها على العمل بروح الفريق.					
٣	تعمل الشركة العامة لموانئ العراق على تطوير المهارات والمعارف للعاملين لديها بما يتوافق مع طبيعة المشروعات المنفذة.					
٤	تساهم الشركة العامة لموانئ العراق في توعية العاملين وحثهم على الاستغلال الأمثل للموارد و زيادة انتاجيتهم.					
٥	تحرص الشركة العامة لموانئ العراق على ان يكون مدير المشروع متواجد بشكل دائم خلال تنفيذ المشروع.					
٦	تحرص الشركة العامة لموانئ العراق على التطوير المستمر واستخدام احدث الأساليب التقنية.					
٧	تحرص الشركة على الربط بين اهداف المشروع و الأهداف الاستراتيجية لها.					
٨	تسعى الشركة العامة لموانئ العراق على قياس أداء المشروع وفق نتائج واضحة وواقعية يمكن تحقيقها.					
٩	تقوم الشركة بمشاركة موظفيها في وضع الأهداف و النتائج المتوقعة قبل تنفيذ أي مشروع.					

Abstract

Abstract

The research aims to seek to adopt the management method by objectives in a proper way, because of its impact on raising the performance and level of efficiency in the organization, achieving coordination and effective control, and linking the goals of the organization with the goals of the individual.

As for the importance of the research, it is determined to serve the reality of projects in Iraq, as it explains how to apply the management by objectives method and contribute to knowing the nature of the relationship between the management by objectives (MBO) method and its impact on project performance.

This study relied on the questionnaire, as the opinions of managers, engineers, administrators, and technicians in the departments of the General Company for Iraq Ports were surveyed, because of the reliability of this method in many previous studies. The questionnaire was designed and distributed to (90) ninety employees, and only (62) sixty-two forms were received valid for analysis. To test the research hypotheses, a statistical program (SPSS), Cronbach's Alpha scale, Spearman coefficient, and a set of statistical methods (The arithmetic mean, standard deviation, coefficient of variation, and response intensity) for the analysis of the questionnaire items.

The study reached a set of conclusions, the most important of which are: The management by objectives method is of great importance in improving the management method at all levels, developing a system of oversight, monitoring performance, evaluating incentives based on the results achieved by the individual, and introducing employees to the basic requirements necessary to implement the management method by objectives in the organization. Belief in achieving goals in an integrated and systematic manner at all levels with success and excellence, and contributes to the development of personal and administrative skills of the chiefs.

Abstract

In conclusion, the research recommends a set of recommendations, including: continuous focus on the importance of using the management method by objectives as one of the important means in evaluating performance in the organization, and emphasizing the setting of basic goals and achieving them with the participation of managers and subordinates, as well as emphasizing the practice of the management method by objectives in performing functions in the organization and publishing this method more broadly.

key words

Management by objectives (MBO), project performance



The Republic of Iraq
Ministry of Higher Education and Scientific Research
University of Basrah
College of Administration and Economics
Business Administration Department

**The possibility of applying the management
by objectives (MBO) to evaluate the project
performance**

(An exploratory study in the General Company for Iraqi Ports)

Research submitted by the student
Sarah Sabih Yousef Al-Rubaie

To the Council of the College of Administration and Economics / University of Basra
As part of the requirements for obtaining the Higher Diploma in Project Management

Supervised by
Dr. Zeinab Shalal Akkar

1444 AH / 2023 AD