



جامعة ميد أوشن
كلية الإدارة
قسم / إدارة المشاريع

أثر تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف على أداء المشاريع الإنشائية: دراسة
تطبيقية على شركات المقاولات بمدينة الرياض

The Impact of Applying the Management by Objectives Approach on the Performance of Construction Projects: An Applied Study on Contracting Companies in Riyadh City

أسم الطالب

خالد علي ناصر باصليب

الرقم الجامعي

2021205504

مشروع تخرج- ٢

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2024 – الفصل الدراسي الثالث

إهداء

أود أن أهدي هذا البحث المتواضع إلى والدي الحبيب، الذي علّمني معنى الصبر والمثابرة، وأرشدني إلى طريق النجاح والتميز

وإلى والدتي الغالية التي ملأت حياتي بالحنان والحب، وأينعت في قلبي بذور العطاء والإخلاص لقد كان دعمها اللامحدود سر نجاحي وتقديمي...

إليكما أهدي هذا العمل المتواضع رمزًا لامتناني وعرفاني بفضلكما علي فبفضل الله ثم توجيهاتكم القيّمة استطعت أن أصل إلى هذه المرحلة المهمة في مسيرتي العلمية

كما أهدي هذا البحث إلى كل من ساندني وأسهم في إنجازه، إلى أساتذتي الأفاضل الذين أناروا لي طريق المعرفة وإلى زملائي الأعزاء الذين شاركوني رحلة البحث والتعلم

لكم جميعًا مني خالص الشكر والتقدير على دعمكم ومساندتكم

شكر وتقدير

بكل تقدير وامتنان أود أن أتقدم بخالص شكري للدكتورة (منى مصطفى العشري) المشرفة على هذه الدراسة لقد أمدتني بكل الدعم والمشورة اللازمة لإتمام هذا العمل بنجاح

كما يسرني أن أتقدم بخالص الشكر والامتنان إلى أسرتي الحنونة لقد كان لوقفاتهم العظيمة ودعمهم المتواصل أثر كبير في إنجاز هذا العمل، أشعر بامتنان بالغ تجاه كل فرد في أسرتي الذين لم يدخروا جهداً لمساعدتي على إتمام هذه المرحلة المهمة من مسيرتي العلمية

وفي الختام أود أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كل من ساندني وأسهم في إنجاز هذا العمل وأشكر جميع منسوبي الجامعة من أساتذة وطلاب على تعاونهم ومساندتهم القيمة، لقد كان لوجودكم بجانبني الأثر الكبير في تحقيق هذا الإنجاز

جدول المحتويات

.....	جدول الاشكال	5
.....	قائمة الجداول	7
.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	11

4

.....	1.1. المقدمة	5
.....	1.2. مشكلة الدراسة	7
.....	1.2.1. فجوات على المستوى النظري	7
.....	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي	7
.....	1.3. أهمية الدراسة	8
.....	1.3.1. على المستوى النظري	8
.....	1.3.2. على المستوى التطبيقي	8
.....	1.4. أسئلة الدراسة	9
.....	1.5. أهداف الدراسة	9
.....	1.6. فرضيات الدراسة	10
.....	1.7. نموذج الدراسة	10
.....	1.8. منهجية الدراسة	11

11

.....	1.9. الدراسة الميدانية	12
.....	1.10. مخطط المشروع المقترح	12
.....	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	14
.....	2.1. المقدمة	15
.....	2.2. المتغير المستقل	17
.....	2.3. المتغير التابع	24
.....	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	28
.....	2.5. الخاتمة	29

٣٢	٣. الفصل الثالث منهجية البحث.....
٣٣	٣.١ المقدمة.....
٣٣	٣.٢ التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....
٣٤	٣.٣ تصميم البحث.....
٣٥	٣.٤ مجتمع البحث وتقنيات أخذ العينات.....
٣٦	٣.٥ طريقة جمع البيانات.....
٣٨	٣.٦ أنواع البيانات.....
٣٨	٣.٧ طرق وأساليب تحليل البيانات.....
٣٩	٣.٨ الخاتمة.....
٤٠	قائمة المراجع.....

جدول الأشكال:

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
١١	نموذج البحث المصدر الطالب	١
٢٢	العملية الإدارية	٢
٢٧	جودة إدارة المشاريع	٣
٣٤	تصميم البحث	٤

قائمة الجداول:

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٣٥	مجتمع الدراسة	١
٣٥	عينة الدراسة	٢
٣٦	المتغير المستقل	٣
٣٧	المتغير التابع	٤

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تعتبر الموارد البشرية العامل الرئيسي في نجاح وتقدم المنظمات المختلفة، فالمهارات الشخصية والقدرات الفكرية والرغبة في العمل هي بعض القيم المعترف بها في الموارد البشرية، لذلك يجب على المنظمات التركيز على الاستخدام الأمثل لأعضائها من حيث الرضا الوظيفي والتحسين المستمر لأدائها وتوفير بيئة مناسبة لتحفيز الأعضاء على تحقيق الأهداف المرجوة. (النهود، ٢٠٢٢)

بالإضافة إلى أن التطور الإداري الذي نشهده في هذا العصر ساهم في التركيز والاهتمام بالعنصر البشري والاهتمام بدوره في تحقيق النمو والنجاح للمؤسسات، وأدت تلك التطورات والتوسعات التقنية والمتحولات الكثيرة في الوسط المحيط بالمنشآت إلى بزوغ العديد من المشكلات والأعراض التي توجب ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري وتوجب التركيز على تنمية أنظمة الحوافز المادية والمعنوية والاهتمام بها لخلق مناخ وبيئة ملائمة للتطوير والإبداع. (اللوزي، ٢٠١٢)

كما أن المحور الجوهري للمنظمات المعاصرة المبدعة يقوم على تطويرها لبيئة تنظيمية تعمل على بلورة الاتجاهات الإبداعية في منهج فكري وعلمي، يقوم على قيم ومعايير وممارسات وظيفية تنعكس على تحسين أداء العاملين في المنظمة، وهذا ما يمكن تحقيقه من خلال تطبيق نظام الإدارة بالأهداف، فالنظام الإداري المرن الذي لا يتصف بالتعقيد أو الجمود والمناخ التنظيمي الذي تسوده الثقة بين العاملين والتي هي أساس تنمية الاتصال المفتوح الذي يساعد بدوره على تدفق المعلومات وحل المشكلات، من شأنها أن تؤثر على السلوك الإبداعي وتحسين أداء المنظمة. (نصير، ٢٠١٢)

وفي مجال الإدارة العقارية بالأهداف هناك مساحة واسعة للإبداع والابتكار حيث يمكن للشركات العقارية استغلال هذه الفرص في عدة مجالات من خلال بناء الاستراتيجيات والخطط الإدارية المبتكرة وابتكار أساليب وأنظمة إدارية جديدة بالإضافة إلى تنظيم وتطوير مهارات وقدرات الموظفين وتطوير استجابات مبتكرة لمتطلبات البيئة المتغيرة، فهذه المجالات المتعددة والمتنوعة تتيح للشركات العقارية فرصًا كبيرة للإبداع الإداري وتعزيز قدراتها التنظيمية بشكل فعال. (المدني، ٢٠١٩)

وبناءً على نتائج الدراسات السابقة يمكن القول أن المؤسسات والمنظمات الناجحة تجد أن أهم ما يؤهلها للصدارة وما يبقها قوية هو أنها لا تعتمد الاعتماد الكلي على الخبرة والكفاءة للموظف أو الإداري وانتهاء المسؤوليات على أكمل واتم وجه وبالشكل الصحيح والامثل، بل أنها تبحث طرقاً أخرى لتبقى في المقدمة ولتزيد الحماس داخل بيئة العمل، لأنها تطمح إلى التقدم والتطور بالشكل الأعظم، لتتقدم بأفكارها وآراءها واهدافها امام نظائرها من المؤسسات، لتكون مبدعة في شتى المجالات.(عكر، ٢٠٢٠)

حيث أن المؤسسات تبحث بشكل دائم عن مكان لها في المقدمة، وتسعى جاهدة لتكون في الصدارة وتكون قادرة على الإقدام في المنافسة، ومن الأكيد أن كل المنظمات المتميزة هي التي تكون مقتدرة على الابتكار والتجديد والإبداع وذلك على أساس متواصل ودائم وأن الرؤساء المتميزون هم الذين يكون لديهم القدرة على مساندة الأشخاص في منشأتهم ويكون لديهم القدرة على الانتفاع من المواهب الابتكارية وتوظيف كل ما لديهم من طاقات وقدرات.(السلمي، ٢٠٢٢)

وقد أدت بيئة الأعمال التنافسية بلا شك إلى زيادة السرعة والمعدل الذي تحتاج فيه المؤسسات إلى الإبداع للحفاظ على بقائها وتعزيز مركزها التنافسي، وتكمن إحدى الطرق التي تكون فيها المنظمة مبدعة في قدرتها على تعزيز وتطوير واستغلال مواهب الموظفين على وجه الخصوص وإمكاناتهم الإبداعية القضية الرئيسية للمنظمات وهي كيفية خلق الظروف التي يمكن لأعضاء المنظمة من خلالها تنفيذ أفكارهم الإبداعية.(النهود، ٢٠٢٢)

ويهتم مفهوم التمكين – الذي يعني إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات، وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة، ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة – بشكل رئيس بتوثيق العلاقة بين الإدارة والعاملين والمساعدة على تحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار، وكسر الجمود الإداري، والتنظيمي الداخلي بين الإدارة والعاملين، وهو ما يجعل الاهتمام بمبدأ تمكين العاملين عنصراً أساسياً لنجاح المنظمات، وبخاصة في العالم العربي الذي يشهد العديد من التحديات والتغيرات السريعة والمتلاحقة في الوقت الراهن، التي تتطلب اتخاذ العديد من الآليات والإجراءات الكفيلة بمواجهتها ومسايرتها لا سيما وأن موضوع تمكين العاملين من الموضوعات الإدارية.(الهجري، ٢٠١١)

وتعد إدارة المشاريع الإنشائية من أهم الركائز الأساسية لتحقيق النمو الاقتصادي والتنمية العمرانية في أي دولة حيث تلعب شركات المقاولات دوراً محورياً في تنفيذ هذه المشاريع بما تتطلب من خطط وأساليب إدارية متطورة تساعد على تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية، وفي هذا الإطار يعتبر أسلوب الإدارة بالأهداف من

الأساليب الإدارية الحديثة التي تساعد على تطوير أداء المشاريع الإنشائية من خلال تحديد الأهداف بوضوح وقياس الأداء بشكل موضوعي وتعزيز مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشروع .

وبناءً على ذلك تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف على أداء المشاريع الإنشائية في شركات المقاولات بمدينة الرياض من خلال بحث مدى تطبيق هذا الأسلوب وانعكاساته على جودة وكفاءة التنفيذ وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمشروع.

1.2. مشكلة الدراسة

تعاني كثير من شركات المقاولات في مدينة الرياض من تحديات في إدارة المشاريع الإنشائية تتمثل في تجاوز التكاليف المقدرة وتأخر في الجداول الزمنية وانخفاض في مستويات الأداء والجودة مما يؤثر سلباً على نجاح المشاريع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة وينعكس ذلك سلباً على سمعتها وقدرتها التنافسية في السوق وعليه تأتي هذه الدراسة للتعرف على أثر تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف على أداء المشاريع الإنشائية في شركات المقاولات بمدينة الرياض والتي قد يكون لها دور في التغلب على التحديات التي تواجهها هذه الشركات في إدارة مشاريعها الإنشائية وتحسين مستوى أدائها، وتنقسم مشكلة الدراسة الحالية إلى فجوة نظرية وفجوة تطبيقية:

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

- افتقار معظم شركات المقاولات في مدينة الرياض لأنظمة وإجراءات واضحة لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في إدارة مشاريعها الإنشائية.
- عدم وجود آليات محددة لربط أهداف المشاريع الإنشائية بالأهداف الاستراتيجية للشركات في شركات المقاولات بمدينة الرياض.
- عدم وضوح أبعاد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات العقارية والإنشائية.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

- ندرة الدراسات السابقة التي تناولت بالتحليل والبحث العلمي أثر تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف على أداء المشاريع الإنشائية في المجتمع السعودي.
- عدم توفر إطار علمي يربط بين مفهوم الإدارة بالأهداف وأبعاد وممارسات إدارة المشاريع الإنشائية.
- عدم تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في معظم المؤسسات الإنشائية.

وإشكالية الدراسة هي: ما أثر تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف على أداء المشاريع الإنشائية في شركات المقاولات بمدينة الرياض؟

1.3. أهمية الدراسة

تهدف الدراسة إلى المساهمة في تعزيز القدرة التنافسية لشركات المقاولات في مدينة الرياض من خلال تحسين مستويات الأداء في المشاريع الإنشائية، والإسهام في تطوير وتحسين السمعة والصورة الذهنية لهذه الشركات لدى أصحاب المصلحة والجهات ذات العلاقة من خلال تفعيل نظام الإدارة بالأهداف، كما تقدم الدراسة رؤية واضحة للجهات الحكومية والتنظيمية المختصة بقطاع المقاولات في السعودية حول أهمية تبني هذا الأسلوب في إدارة المشاريع الإنشائية، وتنقسم أهمية الدراسة إلى نظرية وتطبيقية؟

1.3.1. على المستوى النظري:

- تقديم توصيات وإرشادات عملية لقيادات وإدارات شركات المقاولات لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وتحسين إدارة مشاريعها الإنشائية.
- تحليل العلاقة الارتباطية والسببية بين تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وأداء المشاريع الإنشائية من حيث الوقت والتكلفة والجودة والإنتاجية.
- الكشف عن أبعاد الأهداف الاستراتيجية ومدى علاقتها بنظام الإدارة بالأهداف.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

- استعراض الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بأسلوب الإدارة بالأهداف وأداء المشاريع الإنشائية.
- بناء إطار علمي يوضح العلاقة بين تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وتحسين أداء المشاريع الإنشائية .
- تشجيع المؤسسات العقارية والانشائية على تبني مفاهيم جديدة لنظام الإدارة بالأهداف.

1.4. أسئلة الدراسة

- ما أثر التحديات العقارية على تطبيق الإدارة بالأهداف في المشاريع الإنشائية؟
- ما أثر ربط الحوافز والمكافآت بالفريق على تحقيق الأهداف في المشاريع الإنشائية؟
- ما هي أفضل الممارسات في مراقبة وتقييم تحقيق الأهداف المحددة للمشاريع الإنشائية؟
- كيف يمكن للإدارة بالأهداف المساعدة في تعزيز التواصل والتنسيق بين مختلف الأطراف المعنية في المشاريع الإنشائية؟

1.5. أهداف الدراسة

الهدف العام: معرفة أثر تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف على أداء المشاريع الإنشائية.

الأهداف الفرعية:

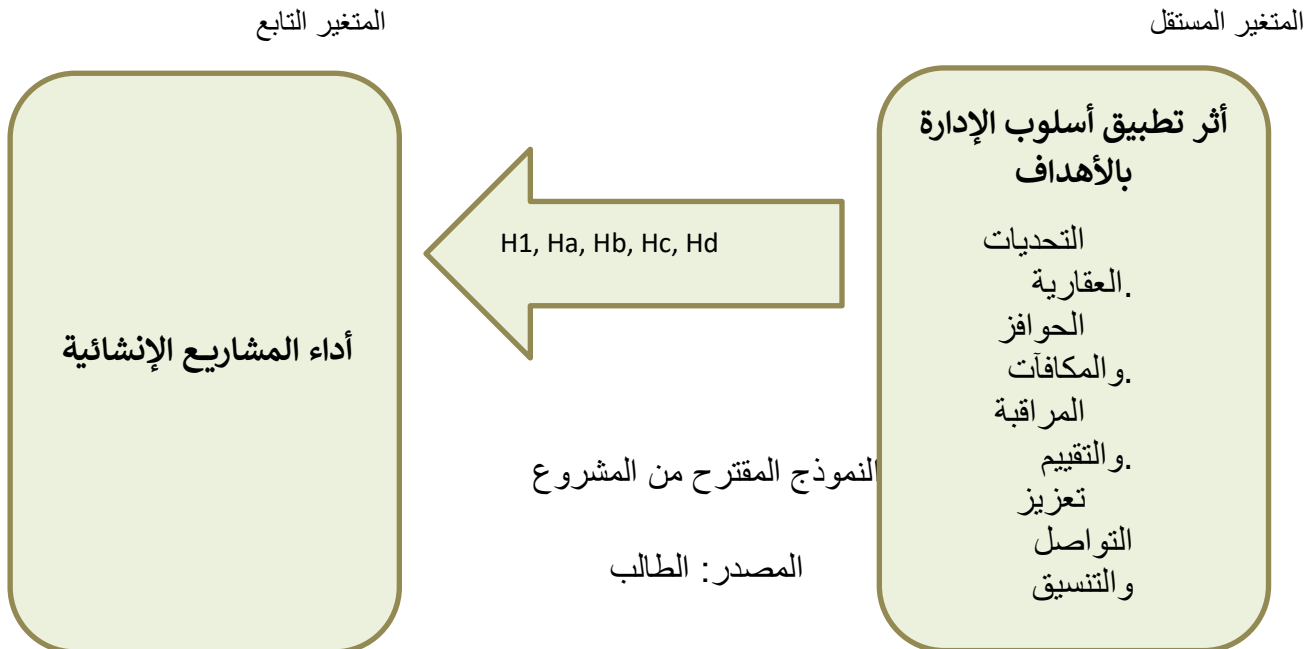
- تحديد التحديات العقارية على تطبيق الإدارة بالأهداف في المشاريع الإنشائية.
- تقييم أثر ربط الحوافز والمكافآت بالفريق على تحقيق الأهداف في المشاريع الإنشائية.
- تحليل أفضل الممارسات في مراقبة وتقييم تحقيق الأهداف المحددة للمشاريع الإنشائية
- تحديد إمكانية الإدارة بالأهداف المساعدة في تعزيز التواصل والتنسيق بين مختلف الأطراف المعنية في المشاريع الإنشائية.

1.6. فرضيات الدراسة

- H-1 توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف على أداء المشاريع الإنشائية.
- Ha - توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التحديات العقارية وإمكانية تطبيق الإدارة بالأهداف على المشاريع الإنشائية على شركات المقاولات بمدينة الرياض.
- Hb - توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين ربط الحوافز والمكافآت بالفريق على تحقيق الأهداف في المشاريع الإنشائية على شركات المقاولات بمدينة الرياض.
- Hc - توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين أفضل الممارسات في مراقبة وتقييم تحقيق الأهداف المحددة على المشاريع الإنشائية في شركات المقاولات بمدينة الرياض.
- Hd - توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين إمكانية الإدارة بالأهداف وبين تعزيز التواصل والتنسيق بين مختلف الأطراف المعنية على المشاريع الإنشائية في شركات المقاولات بمدينة الرياض.

1.7. نموذج الدراسة

يوضح الشكل التالي العلاقة بين متغيرات الدراسة وفرضيات الدراسة كما يلي:



1.8. الدراسة الميدانية

يعد دراسة موضوع أثر تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف على أداء المشاريع الإنشائية من المواضيع المهمة التي قد تساهم في فهم كيفية استخدام هذا الأسلوب الإداري وتأثيره على إنجاز المشاريع الإنشائية لذلك سيقوم الطالب بإجراء دراسة ميدانية في شركات المقاولات بمدينة الرياض.

1.9. مخطط المشروع المقترح

- الفصل الأول: المقدمة
- الفصل الثاني: الإطار النظري
- الفصل الثالث: منهجية البحث
- الفصل الرابع: التحليل الإحصائي
- الفصل الخامس مناقشة النتائج والخاتمة

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

إن أهمية العنصر البشري لا تحتاج إلى تأكيد إذ أنه ذلك العنصر المسؤول عن تحقيق الغايات التي تسعى إليها المنظمات بدرجة عالية من التفوق والتميز، لذلك فإن الإدارة الحديثة للموارد البشرية لا تقتصر فقط على مجرد توظيف العاملين وتدريبهم وتحفيزهم وتقويم أدائهم وحل مشكلاتهم، ولكن دورها يمتد ليشمل تطوير هؤلاء العاملين واستخراج المكامن المتوفرة لديهم ليس من حيث الجهود التي يبذلونها في وظائفهم ولكن بالإضافة إلى ذلك الإبداعات التي يمكن أن يصلوا إليها والمساهمات التي يمكن أن يضفيوها إلى منظماتهم من خلال إشراكهم في وضع الأهداف، حيث أن استخدام هذا المفهوم يقلل من حدوث المشاكل والضغوط ويخلف جو عمل أفضل، وذلك لمساهمة المستويات ووضع الأهداف والاستماع إلى آرائهم وتحقيق التكامل الإداري الدنيا فيحسبهم بقيمتهم وأهميتهم بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد. (المنصوري ، 2020)

حيث أصبح الفكر الإستراتيجي من الضروريات الأساسية لنجاح المنظمات على اختلاف حجمها والقطاعات التي تعمل فيها، حيث لم يعد التخطيط الإستراتيجي ومفاهيم الإدارة الإستراتيجية ضرورية ومتطلباً مهماً للشركات الكبرى وحسب بل أصبح متطلباً لجميع الأعمال التي تهدف الى التميز والنجاح وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، مما دفعها إلى تطبيق هذه المفاهيم في مختلف عملياتها وأنشطتها، وتعد العمليات أنشطة أساسية تقوم المنظمات بها لبلوغ غاياتها. إن أية منظمة سواء أكانت عامة أم خاصة، خدمة أم تصنيعية، ينبغي أن تدير عملياتها لإضافة قيمة لربائنها، واختيار الأساليب والاستراتيجيات المناسبة تتمكن المنظمات من تصميم العمليات وتشغيلها لتحقيق الميزة التنافسية المنشودة. (الطراونة ، ٢٠١١)

وأسلوب الإدارة بالأهداف يقوم على أساس مشاركة جميع العاملين في المنظمة في تحديد أهدافها وأسلوب العمل الذي يحقق تلك الأهداف، وذلك وفق خطوات مترابطة تبدأ بمشاركة العاملين للمدير في وضع الأهداف، ثم وضع الخطط لتحقيق الأهداف المتفق عليها، ووضع معايير لمراقبة الأعمال ثم قياس مدى تحقق الأهداف. ويهدف أسلوب الإدارة بالأهداف إلى " زيادة فاعلية المديرين بوضع المسؤوليات على كل مدير لتحقيق النتائج من خلال دوره في المنظمة ، وإن أسلوب الإدارة بالأهداف أسلوب إداري

شامل للتطوير وتحسين إنتاجية الأفراد في المنظمات فهو يساعد على تحسين عملية التخطيط على تحديد أدوار ومسؤوليات العاملين ويسهل عملية المراقبة للتأكد من تحقيق الأهداف، كما أن المشاركة بين المدير والعاملين معه تساعد على رفع الروح المعنوية ويحفز على العمل وتزيد من الالتزام والحماس لدى العاملين. (درة، 1982)

وقد أصبحت الإدارة مفتاحاً للتقدم سواء على مستوى الشركات أو الدول وازدهرت دراستها في الجامعات والمعاهد بشكل غير مسبوق لأي علم آخر، وترددت كثيراً المقولة التي تنص على أنه ليس هناك دول متقدمة اقتصادياً ودول متخلفة اقتصادياً، بل توجد دول متقدمة إدارياً ودول متخلفة إدارياً. حيث أن كل التجارب في الدول النامية تؤكد أن الإدارة هي المحرك الأساسي للتنمية، ومن غير هذا العنصر لا يمكن تحقيق التنمية حتى لو توفرت جميع عناصر الإنتاج الأخرى. لذلك لا بد للدول النامية أن تدرك ما للإدارة من أهمية كبيرة في تطويرها وتقدمها وازدهارها، نظراً لأن الإدارة تعتبر العنصر الفعال في نجاح العمل في أي منظمة، وهي الوسيلة الناجحة والهامة في دفع عجلة التنمية الاقتصادية للأمام وتحقيق أهداف النمو الاقتصادي والاجتماعي. (عمر ، 2009)

في الوقت الحاضر، بدأ تسليط الضوء على الادارة بالأهداف في الجمعيات الخيرية بالمملكة العربية السعودية، حيث يتم تطبيقها لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف التي تساعد في خدمة المجتمع وتحسين معيشة الفئات المحتاجة، ويعتبر الأداء الفعال للعاملين في هذه الجمعيات الخيرية أمراً حيوياً لتحقيق الأهداف المنشودة، وتحقيق المزيد من النجاح في العمل الخيري. ويأتي دور أسلوب الإدارة بالأهداف كأحد الأساليب المتبعة في إدارة المؤسسات والمنظمات، التي تسعى إلى تحقيق الأهداف المحددة بأسلوب فعال ومنظم، وذلك من خلال تحديد الأهداف وتحديد الخطوات المطلوبة لتحقيقها، وتحديد المسؤوليات والموارد اللازمة لتحقيق الأهداف، وتقييم الأداء والتحسين المستمر. (القرنى ، 2024)

2.2. المتغير المستقل (الإدارة بالأهداف) :

تعريف الادارة بالأهداف :

اختلف الباحثون في تحديد مفهوم الإدارة بالأهداف، ولكنهم على شبه اتفاق أن الإدارة بالأهداف أسلوب إداري حديث يقوم بتحديد الأهداف في العملية الإدارية ويمكن تلخيص تلك التعريفات في :

هي نظام تحدد المنظمة به طريقها، وما تريد أن تصل إليه وقياس النتائج التي تحققها، وهي مجموعة من العمليات يشترك في تنفيذها كل من الرئيس والمؤوس تتضمن هذه العمليات تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها تحديدا واضحا وتحديد مجالات المسؤولية الرئيسية لكل فرد في التنظيم، واستعمال هذه المقاييس معايير لتنظيم سير العملية الإدارية . (هاشم رضا، 2014)

وقد عرفت أيضا بانه نظام إداري يشارك فيه المدير مع العاملين بنشاط وفاعلية في تحديد أهداف أدائية للعمل قابلة للقياس والتقييم وقابلة للإنجاز في وقت زمني محدد ويعتمد الجميع هذه الأهداف أساساً لتقويم أداء جميع العاملين في المؤسسة . (العمايره ، 1420)

وفي تعريف آخر عملية يقوم بها المدير والمعلمون لتحديد الأهداف العامة للمدرسة التي يعملون فيها مع تحديد الآليات الرئيسية لكل فرد مع استخدام معيار محدد لقياس التقدم نحو تحقيق الهدف، ويساهم الجميع في تحقيق النتائج المطلوبة . (الوفاء، 2000)

وفي تعريف آخر للإدارة بالأهداف بأنه طريقة يقوم بموجبها كل من المدير ومعاونيه معاً بتحديد أهداف المنظمة التي يعملون بها وتحديد مجالات المسؤولية في شكل نتائج متوقعة، واستخدام المقاييس أو المعايير كموجهات في تحريك الوحدات الإدارية وتشغيلها وفي إسهام كل فرد من أفراد تلك الوحدات. (ياغي، 1417)

مبدأ الإدارة بالأهداف :

في ضوء هذه الفلسفة يتضح أن الإدارة بالأهداف أسلوباً إدارياً تهدف إلى زيادة فعالية أداء المؤسسات الإدارية عن طريق التركيز على مبدئين :

مبدأ تحديد الأهداف : الخطوة الأولى والأساسية لتطبيق الإدارة بالأهداف، حيث يعد من أهم الأسس التي يقوم عليها أسلوب الإدارة بالأهداف، فالأهداف هي الغايات المراد الوصول إليها، ولا يمكن تصور أي جهد جماعي دون أهداف، فالأهداف هي نقطة الانطلاق في التخطيط إلا أنها تحدد الاتجاه العام للمجهودات الجماعية، فإذا لم يكن هناك أهداف كان الجهد الجماعي جهداً ضائعاً، وتستند الإدارة بالأهداف إلى وضع أهداف المنظمة الإدارية على شكل النتائج المنشود تحقيقها، لذا تعد الأهداف غاية في الأهمية لكل من الأفراد والجماعات والمنظمة، الرؤساء والمؤوسين يحددون مع النتائج التي يحاولون بلوغها باستمرار، ويوافقون عليها في ضوء المعايير التي تستخدم في قياسها، مع مراجعة دورية من الرئيس والمؤوس لتقويم النتائج .

مبدأ المشاركة: تعتمد الإدارة بالأهداف على مشاركة الرئيس والمؤوسين في تحديد أهداف المنظمة وفي العمليات المرتبطة بها من صياغة الأهداف إلى تحديد الوسائل التي يتحقق من خلالها اختيار أساليب التقويم والقياس التي يتم في ضوءها تحديد مستويات الإنجاز وتحقيق الأهداف وتتطلب المشاركة تدريب العاملين وتزويدهم بالكفايات الشخصية والمهنية التي تمكنهم من المشاركة الفعالة . (شريف ، 2003)

سمات الإدارة بالأهداف :

ويترتب على المشاركة بين الإدارة والأفراد ثالث نتائج هامة تعد من أبرز سمات الإدارة بالأهداف كما أشار إليها وهي:

الالتزام : يساعد الالتزام المنظمة من خلال مشاركة المرؤوسين مع الرؤساء، في تحديد الأهداف التنظيمية وإنجاز ما أوكل لهم من أهداف. وهي ميزة تتميز بها طريقة الإدارة بالأهداف عن الإدارة التقليدية التي تتعامل بطريقة إصدار الأوامر إلى موظفيها لتحقيق الأهداف واتباع الإجراءات باستخدام الوسائل مع يعكس عدم تقبل المرؤوسين هذه الأوامر والإجراءات وتجعلهم غير منجزين لها، بينما طريقة مشاركة المرؤوسين في الأهداف توفر قناعة لدى العاملين في إنجازها والإخلاص في تحقيقها.

تحمل المسؤولية : إن ميزة تحمل المسؤولية هي من الميز التي يتمتع بها العاملين الذين يتحلون بسمات النجاح والعمل بإخلاص، حيث تتوزع الأدوار والمهام بين العاملين، ويتحقق مبدأ المشاركة، حيث يتولى كل عامل إنجاز أهداف محددة موكلة إليه مما يجعل كل إدارة وكل عامل في التنظيم مسؤول مسؤولية مباشرة عن إنجاز ما أوكل له من أعمال أو مهام، وهذه بالطبع يحث العامل على تركيز جهوده نحو إنجاز مهامه في تحقيق أهداف المنظمة، وكذلك تحقق الفرد ذاتيا من التدقيق في أدائه دون الاعتماد على طرف خارجي للقيام بعملية التأكد من الإنجاز بدقه.

رفع الروح المعنوية : إن مشاركة المرؤوسين في عمليات التخطيط أهداف المنظمة وأنشطتها يشعر العاملين بأهمية ما يقومون به وينجزونه من أعمال ومهام. وهذه بطبيعة الحال يتوقف على مدى اخلاص في الإنجاز من جهد وامانة ومهارة، وهذا الانجاز يحقق للمرؤوسين مستوى من الحاجات يتعلق بتحقيق ذواتهم، مما يزيد من رضاهم الوظيفي وفاعلية الأداء على المستوى الفردي والتنظيمي. (الحربي ، 2008)

خصائص الإدارة بالأهداف :

لكل مفهوم فلسفة معينة تساندها فإنه اسلوب الإدارة بالاهداف يركز على الاهتمام الأقصى بعنصر الاتصال بين جميع المستويات الإدارية في المنظمة باستمرار.

ان الادارة بالاهداف ظهرت على اساس حاجة النظام الاداري الى وضع أهداف محددة وقابلة للقياس ثم استخدام هذه الأهداف نفسها لتقييم الأداء، ووضع أهداف محددة بوضوح، وتحسين عملية الاتصالات بين المدربين والموظفين للمناقشة وتوافق على أهداف الأداء، ويمكن أن تتبع فلسفة الإدارة بالأهداف من خلال إدراك احتمالات تكامل الجهود الإدارية تزداد لحد كبير في أي مشروع إذا ما اتجهت هذه الجهود نحو تحقيق أهداف واحدة وواضحة ومحددة ومتفق عليها وأنه كلما ازداد التركيز على النتائج التي ينبغي على الفرد والتنظيم الوصول إليها في فترة زمنية معينة ازدادت درجة المشاركة في تحديد هذه النتائج وخطط العمل للوصول إليه من القائمين بالتنفيذ، ازدادت حوافزهم لتحقيق هذه النتائج وان القياس الحقيقي للتقدم لا يتم إلا من خلال خطوات التقدم نحو النتائج المستهدفة . (توفيق ، 2008)

اهداف تطبيق طريقة الإدارة بالأهداف :

مما لا شك فيه أن كل عمل لابد أن يكون له غرض وهدف معين، وتطبيق الإدارة بالأهداف لها أهداف معينة وهي: تحقيق الترابط والتكامل بين الأهداف السنوية والمتوسطة المدى، والأهداف المستقبلية ذات المدى الطويل وربط اشكال أداء الروتين اليومي بأهداف ممكنة وقابلة للقياس خلال فترة زمنية معينة ثم تهيئة المنظمة بأكملها للتأهب والحركة الإيجابية السريعة، وذلك عن طريق تعبئة جهود وطاقات أفرادها العاملين على مختلف المستويات الإدارية ومساعدة المنظمة على تغطية الفجوة او النقص بين مستوى ادائها الحالي وبين مستوى أداء بقية المنظمات المنافسة وسيتم وضع مجموعة من المعايير الرئيسية والتي يمكن من خلالها متابعة وتقييم أداء العاملين بشكل موضوعي يدفع بالعاملين الماهرين الى التقدم الى الامام . (عبوي ، 2006)

العناصر الرئيسية للإدارة بالأهداف :

هنالك عناصر أساسية للإدارة بالأهداف تميزها عن الأساليب الأخرى للإدارة، وهي متطلبات أساسية لنجاح تطبيق الإدارة بالأهداف

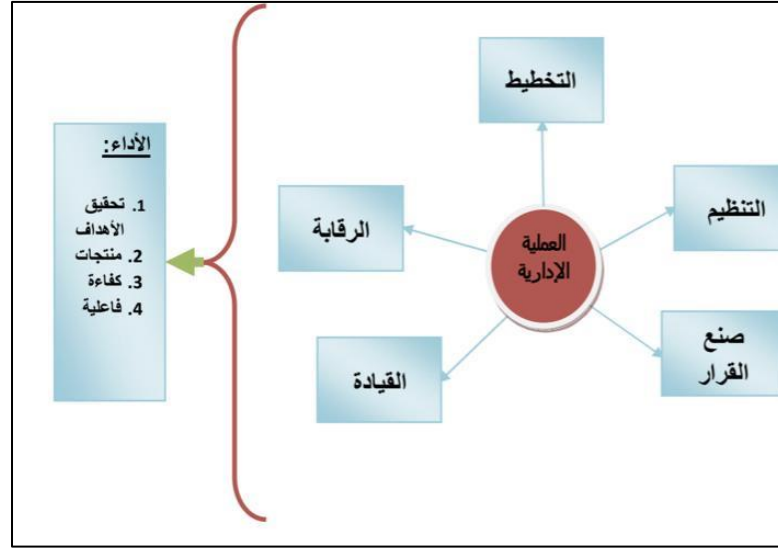
التفويض: ويقصد به عدم التركيز السلطة في يد هيئة رئاسية واحدة، وإنما تحويل المسؤولين القيام وظائف ومهام محددة وتمتعهم ببعض الصلاحيات التي تمكنهم من ذلك، على أن يتم ذلك في ظل السلطة الرئاسية للرئيس الإداري بمعنى احتفاظه بحق الرقابة وحق استرداد تلك السلطة متى شاء، أي أن التفويض لا يعني التحويل النهائي للسلطة الإدارية.

المشاركة: وتعني إشراك الموظفين في التصميم والإشراف ورسم وتنفيذ سياسات المنظمة التي ينتمون إليها، بمعنى أن القرارات لا تكون على شخص واحد أو حتى مجموعة صغيرة تملك السلطات وصلاحيات، ولكن يجب أن تتسع دائرة صنع القرار بحيث تشمل أكبر عدد ممكن من الموظفين في المنظمة .

تقييم الأداء: ويقصد به النظر إلى تقييم الأداء نظام فرعي داخل النظام الكلي، وتحديد مكونات الأداء ومنها: وضع معايير الأداء، ونقل توقعات الأداء للعاملين، وقياس الأداء الفعلي، مقارنة الأداء الفعلي، لمناقشة نتائج التقييم مع العاملين.

نظم الرقابة: ان يغير المفهوم السائد للرقابة والذي يعني تصيد الأخطاء بعد حدوثها وتوقيع العقوبات على المخطئ، إلى اعتبارها أداة للضبط والسيطرة، والهدف منها تجنب وقوع الأخطاء وتصحيح الانحرافات قبل استفحالها، ولا يأتي ذلك الى بوضع برنامج عمل وتحديد معايير للأداء يمكن بواسطتها معرفة الإنجازات والانحرافات.

نظم الحوافز: أي التحرر من القواعد الجامدة التي تحكم نظم الحوافز ووضع نظم للحوافز ترتبط بالأداء الفعلي، طبقا لبرامج العمل ومعايير الأداء التي تكون قد تقرر مسبقا . (الحياصات ، 2007)



الشكل (3) المصدر : (عمر ، 2009)

2.3. متطلبات الإدارة بالأهداف :

إن متطلبات الإدارة بشكل عام هو تحقيق تلك الأهداف التي من أجلها وجدت المنظمة ، والإدارة بالأهداف ما هي إلا وسيلة متطورة لتحقيق أهداف الإدارة ، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال بناء فريق عمل متجانس تنسق بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين وإيجاد هذا التناسق لابد من وجود عدة متطلبات وهي: اعتماد أسلوب التفويض الشامل والكامل للسلطات الممنوحة للعاملين والإسهام الفعلي للعاملين كافة في وضع الأهداف والتخطيط والتنفيذ ويجب اعتماد أسلوب التغيير في الإجراءات المثبتة إذا اقتضت ضرورة الإنجاز، واتباع مبدأ الضرورة في التنظيم والحد من الرقابة الى قدر معين مع ضرورة الابقاء على شكل بسيط من ممارستها لمتابعة انجاز الدواء بغاية تصبح الانحراف في العمل ،القيام باتباع اسلوب او نظام مكافأة وتحفيز العاملين واتباع نظام الإدارة الذاتية او الانضباط الذاتي : المناخ الإداري الملائم، وضوح تنظيمي، نظام معلومات فعال . (حمود واخرين ، 2008)

مزايا تحقيق الإدارة بالأهداف:

إن أسلوب الإدارة بالأهداف كغيرها من الأساليب لابد أن يكون له جوانب إضافية وهي:

ان يمكن الحكم على أداء المرؤوس بطريقة أكثر دقة، بموجب النتائج، وليس بناء على آراء عامة او شخصية يتكون لدى المرؤوس فكرة واضحة عما يتوقعه منه الرئيس، وهذا الوضوح الزائد يحفز أداء عمله بصورة مناسبة مع الارتقاء بمستواه ، يلمس المرؤوس ثمار الجهود بوضوح وتحسن معنوياته وترتفع وبالتالي تزيد إنتاجيته ويتشجع المرؤوس على تطوير نفسه أكثر فأكثر، ويصبح بمقدوره تحليل نقاط قوته وضعفه، ويتعرف على ما يجب أن يفعله قد يتطور وتزيد فرصته في الترقى، يكون المرؤوس على دراية بالموقف الكلي وعلى المدى علاقة وأهمية عمله كفرد بالنسبة لجهود العمل في الإدارة التي يعمل بها .

(توفيق ، 2008)

معوقات نجاح طريقة الإدارة بالأهداف:

بالرغم من وجود الفوائد والمزايا التي ذكرت، هناك عدة معوقات أمام تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وهي:

صعوبة تعلم المديرين لكيفية تطبيقها، حيث أثبتت التطبيقات العملية ان من اهم الصعوبات التي تواجه المدراء في تطبيق نظام الإدارة بالأهداف هي تحديد الأهداف اللازمة لكل منصب إداري، وتحديد مقاييس لقياس النتائج المطلوب تحقيقها، وصعوبة جعل الأهداف ونتائج قابلة للقياس، حيث تنظر بعض الإدارات العليا إلى أن العلاقات التي يوجد بها هذا النظام بين الرئيس والمرؤوس يفقدها بعض سلطاتها وتنقص من رقابتها، وتستغرق جزءا كبيرا من وقتهم، فضلا عن ذلك يرى بعض المديرين أن مرؤوسيههم يفتقرون إلى المهارات اللازمة للمساهمة في وضع الأهداف. (العجمي وآخرين ، 2018)

2.4. المتغير التابع (أداء المشاريع) :

2.5. تعريف أداء المشاريع :

ان ادارہ المشاريع في مفهومها العام هي التعامل مع الأشياء الجديدة لأول مرة خارج السياق المعتاد لهذا فإن المشاريع هي وسيلة مهمة لدى الشركات الرائدة في إدخال كل عوامل التغيير والتطوير، في التنظيم وأساليب العمل وسلوكيات العاملين بالمشروع، حيث لابد من القول ان ادارہ المشاريع قد تطورت بشكل نتيجة كثرة و تنوع المشاريع الإنشائية، إنتاجية، خدمية، علمية... الخ مما أدى إلى تطور الإدارة التي تعنى بتسيير المشاريع التي تطورت معها مجموعة واسعة من المفاهيم والأساليب الإدارية... الى وبسبب هذا التطور فإن المختصين لم يتفقوا على تعريف واحد إلا أن هناك قواسم مشتركة في هذا النمط من الإدارة. (قدوم ، 2019)

وهي تعتبر الوظيفة الإدارية التي تتضمن مسؤولية تحديد الأهداف والتنظيم والتخطيط والجدول الزمنية، والميزانيات التقديرية وآليات التنفيذ والرقابة، لتحقيق المعايير الفنية والزمنية والمالية للمشروع. (غالب ، 1995)

الإدارة وظيفة يتم بموجبها القيام برسم السياسات والتنسيق بين أنشطة الإنتاج والتوزيع والمالية وتصميم الهيكل التنظيمي للمشروع والقيام بأعمال الرقابة النهائية على كافة أعمال التنفيذ. (Sheldon, 1923)

الإدارة عملية اجتماعية تقع عليها مسؤولية التخطيط الفعال ووضع اللوائح المتعلقة بعمل المشروع. (Breach, 1955)

2.6. التطور في أبعاد إدارة المشروع:

التطور في الأساليب : وهو الانتقال من مخططات غانط او كي كذا (gphant) استخدام اول شبكية لوصف العمليات الصناعية التي تم استخدامها في فترة الخمسينات ومع تزايد المشاريع الكبيرة والمعقدة ثم تطوير طريقتين إلى استخدام الشبكات في التخطيط والجدولة والرقابة وهي طريقة المسار الحرج (cpm) وطريقه (pert) الى ان وصلت مؤخرا الى حوسبة إدارة المشاريع حيث تم تطوير برمجيات تشغيل في إدارة المشاريع المعقدة.

التطور في أبعاد الأداء: وهو الانتقال من معايير الأداء التقليدية (التكلفة والكفاءة) إلى معايير الأداء الحديثة (الجودة والمرونة والاستجابة الافضل لحاجات الزبائن) بالإضافة إلى المعايير الأخلاقية والبيئية.

التطور في مجال تنظيم المشاريع: حيث تم الانتقال الى هياكل تنظيمية جديدة مثل: التنظيمات المصفوفية والشبكية والتنظيم القائم على الفرق المسيرة ذاتيا، حفظ تعتبر الأكثر ملاءمة لإدارة المشروع لأنها تحتاج الى قدر عالي من الاستقلالية والمرونة في ظل التنافسية العالمية في انجاز المشاريع، خاصة منها المشاريع الابتكارية والتي تحمل طابعا من التحدي لمدراء المشاريع التنفيذيين.

الانتقال من الادارة بالاهداف الى الاداره بالمشاريع : ان اسلوب الإدارة بالاهداف الذي جاء به بيتر دراكر قد ساعد الشركات في وقت ما على تحقيق أهدافها في ظل سياق تنظيمي محدد إلا أنه مع الوقت تم الانتقال إلى أسلوب الإدارة بالمشاريع حيث أن العديد من المؤسسات اليوم تواجه تحديات جعلتها تتجه إلى بناء شركات قائمة على إدارة المشاريع، وقد حدد الباحثون ستة قوى أساسية دفعت الشركات لتبني هذا الأسلوب وهي : المشاريع الرأسمالية الكبيرة، والتي تتطلب رؤوس أموال ضخمة وموارد بشرية مؤهل لتحمل الضغط انجاز المشاريع، والتطور المستمر في حاجات ورغبات الزبائن، التنافسية العالمية في مجال معايير تجسيد المشاريع خاصة منها الابتكاري، تعقد المشاريع الجديد والمبتكره، خاصه التكنولوجيا المستخدمة في

تجهيز وتنفيذ المشاريع، والاستثمار القوي والضخم في مجال البحث والتطوير، ضغوط الكفاءة والفعالية، والتي تفترض انجاز المشاريع في اقل وقت وباقل تكلفة . (Kerzner.Harold، 1989)

أبعاد أداء المشروع:

إن هذه الأبعاد في حقيقة الأمر هي محددات المشروع و هي تكلفة الوقت و النطاق إلا أن هذا لا يكفي لفهم وقياس أداء المشروع حيث تم اضافة ابعاد اخرى مثل: الجودة وأخلاقيات المشروع وسنحاول تقديم شرح موجز لهذه الأبعاد:

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

وقت المشروع: ويتمثل في الجدول الزمني للمشروع التي يتم التخطيط لها لتنفيذ المشروع ضمن مراحل لكل مرحلة متعلقة بأجل زمني محدد، يعتبر تقدير الوقت بدقة في كل مرحلة من مراحل المشروع من الأمور الصعبة، وذلك نظرا للمخاطر المتوقعة وغير المتوقعة التي تصاحب انجاز المشروع، لذلك على إدارة المشروع أن تعمل على احترام الجدول الزمني للمشروع باعتباره أحد جوانب الحكم على جودة المشروع . (الجار، 1998)

أهداف إدارة وقت المشروع:

إدارة وقت المشروع معيار مهم يساهم في تحقيق جودة المشروع حيث يساهم في تحقيق الأهداف وهي: الدقة في تقدير أوقات النشاط، الاستجابة الفعالة للتأخيرات في كل نشاط، القدرة على التعامل مع الأنشطة غير المؤكدة وغير المتوقعة، تفعيل عملية التحسين المستمر. (العبيدي، 2010)

قياس إنجاز المشروع:

الأنشطة المتماثلة، استشارة الخبراء، البيانات التاريخية، طريقة دلفي... الخ

جودة إدارة المشروع:

إن جودة المشروع هو مفهوم متعدد الأبعاد حيث يشمل جودة المدخلات والعمليات والمخرجات بالإضافة إلى جودة إدارة المشروع، حيث انها تساهم كلها في إدارة جودة المشروع من جميع الجوانب الفنية والإدارية ويجب إنجاز المشاريع وفق معايير أخلاقيات تتماشى مع المعايير الأخلاقية للمجتمع الذي تعمل فيه الشركة المنفذة للمشروع، ومن جهة أخرى يجب ان تتمتع إدارة المشروع بأخلاقيات ممارسة مختلفة الوظائف الإدارية على المشروع. (قدوم، 2019)



الشكل (4)

المصدر : (قدوم ، 2019)

العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تشكل الإدارة بالأهداف على أداء المشاريع أحد أهم موارد المنظمات، فإذا كانت الموارد الأخرى تستهلك عبر الزمن، فإن العنصر الإداري على النقيض من ذلك يمكن أن تزيد قيمته وأهميته، وعلى هذا الأساس فإن من أولى مسؤوليات المديرين في المنظمات الحديثة الاهتمام بهذا العنصر والعمل على تحسين أداء المشاريع، وفي هذا الإطار فإن تقييم الأداء يلعب دوراً مهماً كأداة وأسلوب في تنمية وتطوير هذه المنظمات. (الرشيدى ، 2014)

إن التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال، أفرزت معها بعض التطورات التي تعكس حقيقة التطور في العديد من اقتصاديات البلدان الناجحة، حيث يرجع سبب هذا التفوق إلى النجاح الذي حققته العديد من المشاريع التي عملت بنظام الإدارة بالأهداف . (قدوم ، 2019)

و تعد الإدارة بالأهداف وأداء المشاريع من المداخل الإدارية الحديثة التي بدأ الأخذ بها في النظم الإدارية المختلفة، والتي أظهرت الدراسات دورها الفعال في تحسين مستوى أداء المشاريع بالمنظمات، فالعمل على بلورة الأهداف وتوضيحها للعاملين وإشراكهم في صياغتها يجعلهم يشعرون بالمسؤولية تجاه تنفيذها، فغياب مشاركة العاملين وعدم خلق نوع من التوحد بين أهدافهم الشخصية مع أهداف المنظمة ينعكس على مستوى أدائهم للعمل وعلى المشروع أيضاً . (المنصوري ، 2020)

تسعى المملكة العربية السعودية بخطى حثيثة نحو تشجيع ودعم مشاريع وتطبيق أنظمة الإدارة بالأهداف في جميع مؤسساتها الحكومية و الخاصة كخطوة أساسية لتحقيق الهدف الرئيسي وهو بناء حكومة تقدم خدمات متكاملة للمواطنين ، وتعتبر الحكومة التي تطبق نظام الإدارة بالأهداف من أحدث الأنظمة وأكثرها تطوراً في الخدمات الحكومية، ومن أهم المرتكزات المعول عليها في إحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية، حيث تطمح لتطبيقه كافة الدول المتقدمة والنامية على حد سواء.(الحسيني وآخرين ، 2013)

الخاتمة

تعتبر عملية نمو وتطور المؤسسات المختلفة من الظواهر التي تعكس مدى تطور الحياة الاقتصادية، حيث أن تفسير حالات التطور الحاصمة في بيئة أعمال المؤسسات يرجع إلى ظاهرة المنافسة بين العديد من الكيانات الاقتصادية على كيفية تحويل الموارد -التي تنصف بالندرة - إلى سلع وخدمات تحمل قيمة ومنفعة في نظر الزبائن المستفيدين، انطلاقاً من القدرة على اتخاذ قرارات إستراتيجية حاسمة تجاه أفكار جديدة تترجم طموحات مديري المؤسسات والمشاريع الريادية الناجحة. (قدوم ، 2019)

ومن هذا المنطلق نجد أنه معظم الدراسات السابقة في هذا البحث تتفق على أهمية الإدارة بالأهداف لأنها حجر الأساس لتحسين أداء المشاريع وبالتالي يحدث التأثير على المشاريع والمنظمة إما باتجاه إيجابي أو سلبي .

(دراسة الشبول ، 1995) قام منذر قاسم الشبول بدراسة عنوان " مدى إمكانية تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في المدارس الثانوية في محافظة إربد"، وهدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى إمكانية تطبيق النموذج الإدارة بالأهداف في المدارس الثانوية في محافظة إربد، طبقت على عينة مكونة من (١٤٠) مديراً ومديره، و(٤٠٦) معلماً ومعلمة، ومن أبرز ما توصلت إليه الدراسة وجود درجة إيجابية ومرتفعة لإمكانية تطبيق المدير لنموذج الإدارة بالأهداف من وجهة نظر أفراد الدراسة.

دراسة (الأمين، 2011) : بعنوان: الادارة بالأهداف وأثرها على أداء العاملين بالمؤسسات السياحية بمحلية شندي. تناولت الدراسة الإدارة بالأهداف وأثرها على أداء العاملين في المنشآت السياحية بمحلية شندي وتمثلت مشكلة الدراسة في ما مدى تأثير الادارة بالأهداف على أداء العاملين بالمنشآت السياحية، وهدفت الدراسة للتعرف على مفهوم الإدارة بالأهداف كأحد الأساليب الادارية الحديثة ودراسة واقع ممارسة تطبيق منهج الإدارة بالأهداف من قبل العاملين بالمؤسسات السياحية. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحليل بيانات الدراسة وصممت استبانة لجمع بيانات الدراسة وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج منها:

السماح بمشاركة المرؤوسين في تحديد الأهداف حسب مستواهم الوظيفي كما يحدد المرؤوسين ورؤسائهم الطرق الملائمة لتحقيق الأهداف الموضوعية، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات منها: على مدراء المنشآت السياحية العمل على مشاركة العاملين في مختلف المستويات الإدارية في تحديد الأهداف وضرورة تحديد الطرق والأساليب المناسبة لتحقيقها مع مراعاة قدرات وإمكانيات المنشأة.

دراسة (الخفيفي، 2012): بعنوان: علاقة تطبيق الإدارة بالأهداف على أداء العاملين بمنظمات الأعمال

الليبية. تهدف هذه الدراسة إلى معرفة علاقة تطبيق الإدارة بالأهداف على أداء العاملين بمنظمات الأعمال الليبية، وقد تكون مجتمع الدراسة من منظمات الأعمال الليبية والتي مقرها بمدينة بنغازي وقد تم تطبيق الدراسة على شركتي (الخليج العربي والنهر) لتصنيع الأنابيب، اختيرت منه عينة عشوائية طبقية قوامها (40) مديرا ورئيس قسم. وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى الإدارة بالأهداف بأبعادها الثلاثة كانت منخفضة المستوى، وكذلك مستوى أداء العاملين كان منخفض، كما أظهرت النتائج أن هناك عالقة موجبة لتطبيق الإدارة بالأهداف على أداء العاملين، كما توجد أيضا علاقة ارتباطية بين أبعاد الإدارة بالأهداف وأداء العاملين في منظمات الأعمال الليبية.

دراسة (المعايطة، 2012): بعنوان: أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف على أداء العاملين في شركة البوتاس العربية. تهدف هذه الأطروحة إلى دراسة وتحديد مدى استخدام الإدارة حسب الأهداف، مما يؤثر على أداء الموظفين في شركة البوتاس العربية. لتحقيق أهداف هذه الدراسة، تم تطوير استبانة وتطبيقها بدقة على عينة من (522) مشاركا تم اختيارهم من مجتمع الدراسة. ومن أهم ما تم التوصل إليه بعد تحليل الاستبانة ما يلي: أن مستوى استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في نظر العاملين كان مرتفعا، أن مستوى أداء العاملين في شركة البوتاس العربية في نظر العاملين مرتفعا. أشارت النتائج إلى وجود أثر دلالة إحصائية استخدم طريقة الإدارة بالأهداف بأبعادها على أداء العاملين، حيث تظهر النتائج وجود علاقة إيجابية إحصائية بين استخدام طريقة الإدارة بالأهداف وأداء العاملين في شركة البوتاس العربية على الدرجة والأبعاد الكلية حسب قيم معاملات الارتباط المبينة في الفصل، أشارت النتائج إلى أن بعد المعرفة الكاملة كان الأكثر تأثيرا على أداء العاملين في شركة البوتاس .

(دراسة ثابت ، 1995) قام علي زكي ثابت بدراسة عنوان "دور أسلوب الإدارة بالأهداف في تطوير الإدارة المدرسية"، وهدفت إلى التعرف على دور أسلوب الإدارة بالأهداف في معالجة مشكلات الإدارة المدرسية الإدارية وغير الإدارية وعن إمكانية استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف في تطوير الإدارة المدرسية، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، ومن أبرز ما توصلت إليه الدراسة إمكانية تطوير الإدارة المدرسية بواسطة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف.

(دراسة الخرفي ، 1416) قام عبد الله الخرفي بدراسة عنوان: العوامل المؤثرة على مدى فاعلية تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الاتصالات السعودية " وهدفت الدراسة إلى محاولة تقويم عملية تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الاتصالات السعودية ومعرفة مدى فعاليتها؛ طبقت على عينة من (١٧٢) مديراً سعودياً في الاتصالات، وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد اتجاه عام بعدم فاعلية أسلوب الإدارة بالأهداف المطبق في الاتصالات.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

٣.١ المقدمة:

يوضح هذا الفصل المنهجية المستخدمة لدراسة موضوع أثر تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف على أداء المشاريع الإنشائية على شركات المقاولات بمدينة الرياض، ويعرض هذا الفصل بالتفصيل التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث، وتصميم البحث ومجتمع البحث، وطرق وتقنيات أخذ العينات، وطرق جمع البيانات، وأنواع البيانات، وطرق وإجراء تحليل البيانات.

3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:

تُعد التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث أداة أساسية للباحثين، حيث تتيح قياس المتغيرات بشكل واضح. يوضح التعريف الإجرائي كيفية قياس أو ملاحظة أو التلاعب بالمتغير، مما يساعد الباحثين في ضمان اتساق دراساتهم وموثوقيتها صلاحيتها.

3.2.1 الإدارة بالأهداف

التعريف الاجرائي: هو أسلوب في التخطيط والإدارة والتقييم يمكن بواسطته وضع أهداف معينة لفترة زمنية لكل مدير، وعلى أساس النتائج التي ينبغي التوصل إليها، إذا ما أريد للأهداف العامة للمنظمة أن تتحقق ككل. وفي نهاية هذه الفترة المحددة يتم قياس النتائج الفعلية في مقابل الأهداف أو النتائج المتوقعة، ثم تحديد الانحرافات ومعالجتها وذلك وصولاً للأهداف المتفق عليها. (ابو نبعة، ٢٠١٢)

3.2.2 أداء المشاريع الإنشائية

التعريف الاجرائي: هي مجموعة الأساليب والمفاهيم المتعلقة بتخطيط الموارد والوظائف في جميع مراحل دورة حياة المشروع وفق المحددات التالية، التكلفة، الوقت، النطاق، الجودة والأخلاقيات، من أجل تحقيق متطلبات وأهداف المشروع. (قدوم، ٢٠١٨)

3.3 تصميم البحث:

فلسفة البحث: المنهج الوضعي positivism

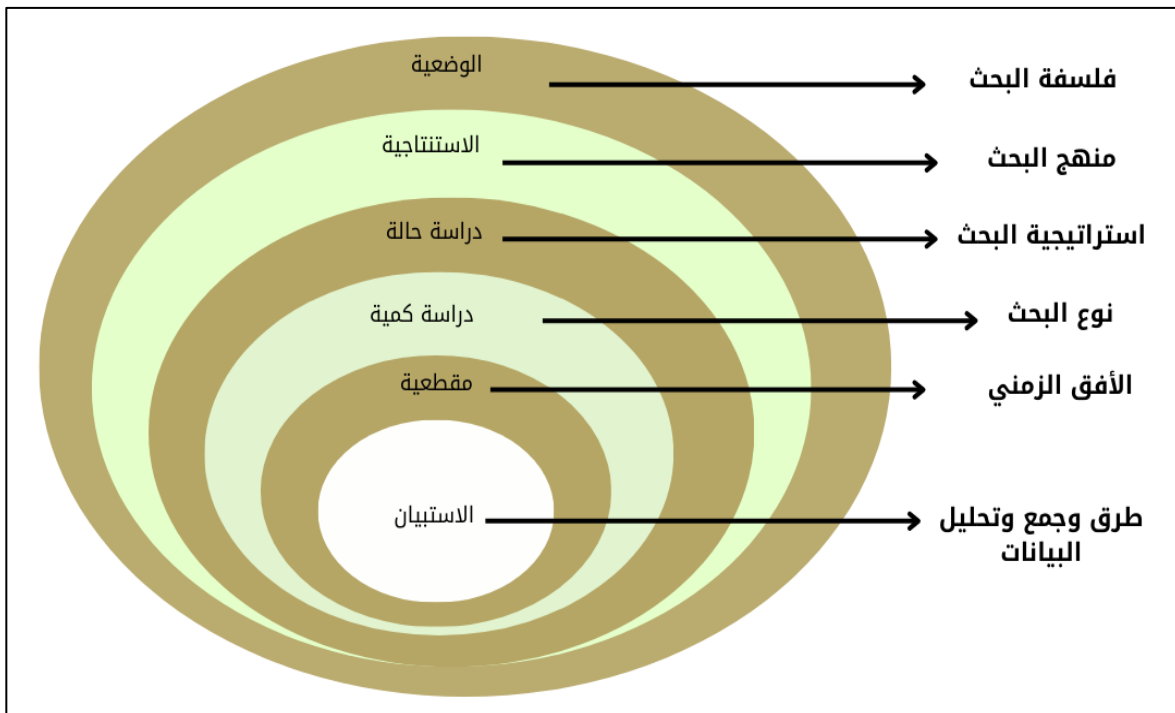
أسلوب التحليل: استنتاجي Deductive

استراتيجية البحث: دراسة حالة Case study

أداة البحث: كمية Mono method

المدة الزمنية: مقطعية cross sectional

تقنيات تجميع البيانات: استبيان



الشكل ٤

ملخص منهجية البحث

المصدر: الطالب

3.4 مجتمع البحث وتقنيات أخذ العينات

في إجراء البحوث العلمية، تُعتبر عينة البحث وتقنيات أخذ العينات من العناصر الأساسية، فالمعلومات والبيانات المجموعة من هذه العينات تُستخدم في التحليل الإحصائي، مما يتطلب من الباحثين الحرص على الدقة والموضوعية أثناء اختيار عينة البحث وطرق أخذها، يجب أن تعكس هذه البيانات المجتمع المدروس بشكل صحيح، مما يساهم في الحصول على نتائج بحثية موثوقة وصادقة في هذا القسم، سيتم توضيح مجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، وتقنيات أخذ العينة كما يلي:

3.4.1 مجتمع الدراسة

القطاع	التصنيفات	عدد الموظفين
شركات المقاولات	المشرفين	٧
	العاملين	٣٤

جدول رقم ١

المصدر: الطالب

3.4.2 عينة البحث

عينة البحث	حجم العينة
نستهدف العاملين للمشروع	٣٤ عامل

جدول رقم ٢

المصدر: الطالب

3.4.3 طريقة وتقنيات أخذ العينة

تم أخذ العينات بالطريقة الاحتمالية، وتقنيات أخذ العينات هي أخذ العينات العشوائية البسيطة.

3.5 طريقة جمع البيانات

سيتم إجراء تحليل إحصائي للبيانات المجمعة، حيث يتضمن هذا التحليل تحديد البيانات الأولية، وتحليلها، وتحويلها إلى معلومات قابلة للاستخدام. سيساهم هذا المنهج في الكشف عن العلاقات الأساسية بين المتغير المستقل الإدارة بالأهداف، والمتغير التابع الذي يتمثل في تحسين أداء المشاريع الإنشائية في الرياض.

3.5.1 الإدارة بالأهداف

اعتمد الطالب على استبانة الخيفي ٢٠٢٢، من أجل قياس المتغير المستقل (الإدارة بالأهداف) وذلك من حيث ثلاث أبعاد وهي: وضع الأهداف، تنفيذ الأهداف، متابعة الأهداف، بإجمالي ١٤ عنصر، حيث إن جميع الأبعاد اشتملت على ٤ عناصر عدا بعد متابعة الأهداف فقد اشتمل على ٦ عناصر، كما أن نوع الأداة المستخدمة هي: لكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

المتغير المستقل

المتغيرات	الأبعاد	عدد العبارات	المصدر
إدارة الأهداف	وضع الأهداف تنفيذ الأهداف متابعة الأهداف	١٤ عبارة	الخيفي وآخرين، ٢٠٢٢

جدول رقم ٣

المصدر: الطالب

3.5.2 أداء المشاريع الإنشائية

اعتمد الطالب على استبانة الطروانة ٢٠١١، من أجل قياس المتغير التابع (أداء المشاريع الإنشائية) وذلك من حيث 5 ابعاد وهي: الزمن، الجودة المستهلك، التكلفة، الموارد، بإجمالي ١٦ عنصر للمتغير، حيث شملت جميع الابعاد الى ثلاث عناصر عدا الموارد بأربع عناصر كما أن نوع الأداة المستخدمة هي: لكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)

المتغير التابع

المتغيرات	الأبعاد	عدد العبارات	المصدر
إدارة المشاريع	الزمن الجودة المستهلك (الجمهور) التكلفة الموارد	١٦ عبارة	الطروانة، ٢٠١١

جدول رقم ٤

المصدر: الطالب

3.6 أنواع البيانات

تنقسم أنواع البيانات إلى بيانات أولية وهي التي تم تجميعها من قبل الباحث وبيانات أولية تم جمعها بواسطة باحثين آخرين وهي كالآتي:

3.6.1 البيانات الأولية

- توزيع استبيانات على مجموعة من المشرفين والعاملين في المشروع .
- قياس مستوى جودة إدارة المشرفين في المشروع.

3.6.1 البيانات الثانوية

- مراجعة الأبحاث السابقة لاستنباط معلومات تتعلق بالإدارة بالأهداف.
- الاطلاع على الكتب والمقالات العلمية المتعلقة بأساليب أداء المشاريع الإنشائية.

3.7 طرق وأساليب تحليل البيانات

بعد جمع البيانات، من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى. حيث تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتحديد الإصدار 28 لتحليل البيانات المجمعة. ولقد تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص، مجتمع العينة، حيث يساعد ذلك الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة.

وتعتبر اختبارات الصلاحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها، كما أن اختبارات الصدق (التحليل العاملي الاستكشاف) تستخدم لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه، بينما تقوم اختبارات الثبات (اختبار كرو نباخ ألفا) بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت بالأفراد المشاركين في الدراسة.

3.8 الخاتمة

تم استعراض في الفصل الثالث منهجية البحث، حيث شملت على المقدمة والتعريفات الإجرائية للبحث، وتصميم البحث، ومجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات، وطريقة جمع البيانات، وأنواع البيانات، وطرق وأساليب تحليل البيانات، وأخيرًا الخاتمة.

قائمة المراجع:

1. البرغلي، 2015، اثر للعناصر بيئة العمل الفيزيائية و السلوكية على الابداع الاداري.
2. السلمي، 2022، أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري.
3. العمارة ، 1420 ، مبادئ الإدارة المدرسية .
4. القرني ، 2024 ، اثر اسلوب الإدارة بالاهداف على أداء العاملين .
5. اللوزي، 2012، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة .
6. المدني، 2019، بيئة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين .
7. المنصوري وآخرين ، 2020 ، تطبيق الإدارة بالأهداف وعلاقتها بأداء العاملين بمنظمات الأعمال الليبية .
8. النهود، 2022، تأثير بيئة العمل على تحقيق الإبداع الإداري.
9. الهاجري، 2011، أثر التمكين الإبداع في تحسين أداء العاملين .
10. الوفاء، 2000 ، اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية .
11. توفيق ، 2008 ، الإدارة بالأهداف السهل الممتنع لتحقيق الأهداف .
12. حمود وآخرين ، 2008 ،
13. درة، 1982 ، الإدارة بالأهداف فلسفة ومدخل فعالان في الإدارة. مجلة الإدارة العامة.
14. شريف ، 2003 ، تقويم أداء العاملين في المطاعم المستقلة، مجلة كلية السياحة والفنادق.
15. الطراونة ، 2011 ، أثر استراتيجية العمليات على إدارة المشاريع الإستراتيجية .
16. عكر ، 2020، أهمية بيئة العمل في تحقيق الإبداع الوظيفي.
17. عمر ، 2009 ، مدخل الى الادارة .
18. نصير، 2012، اثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء الادارة الموارد البشرية .
19. هاشم رضا، 2014 ، الإدارة بالأهداف، دار الراية للنشر والتوزيع .
20. ياغي، 1417 ، مبادئ الإدارة العامة.
21. الخفيفي وآخرين، ٢٠٢٢، إستبيان إدارة الأهداف، تطبيق الإدارة بالأهداف وعلاقتها بأداء العاملين بمنظمات الأعمال الليبية.
22. الطراونة، ٢٠١١، إستبيان إدارة المشاريع، أثر استراتيجية العمليات على إدارة المشاريع الإستراتيجية.

الملاحق

في إطار هذه الدراسة العلمية التي تهدف إلى استقصاء وتحليل مدى تأثير تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف على مستوى الأداء في المشاريع الإنشائية، تم إعداد هذا الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من الميدان ويهدف الاستبيان إلى توفير معلومات دقيقة وشاملة تسهم في فهم الأثر العملي لتبني هذا الأسلوب الإداري على نجاح المشاريع الإنشائية التي تقوم بتنفيذها شركات المقاولات في مدينة الرياض، وتركز الدراسة على الاستفادة من تجربة هذه الشركات في تطبيق الإدارة بالأهداف وذلك من خلال قياس مدى تأثيرها على الجوانب المختلفة لأداء المشاري، ولقد تم تصميم هذا الاستبيان بطريقة تتيح للمشاركين التعبير عن آرائهم وخبراتهم الشخصية فيما يتعلق بتطبيق هذا النهج الإداري وكما يسعى الاستبيان إلى استقصاء تأثير الإدارة بالأهداف على الجوانب التنظيمية الداخلية للشركات، ومن خلال تحليل النتائج المستخلصة من هذا الاستبيان ستتمكن الدراسة من تقديم رؤى واضحة حول مدى فعالية الإدارة بالأهداف في تحسين الأداء الإجمالي لشركات المقاولات في الرياض وكيفية استغلال هذه الأداة الإدارية لتحقيق مستويات أعلى من النجاح في المشاريع الإنشائية، فنرجو منكم التكرم بالإجابة بدقة على جميع الأسئلة الواردة في هذا الإستبيان، حيث يعتمد نجاح هذا البحث بشكل كبير على دقة المعلومات التي تقدمونها وشكراً لتعاونكم.

البيانات الشخصية:

الرجاء وضع علامة (✓) أمام المربع الذي ترى إجابته مناسبة بالنسبة لك.

١- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

٢-العمر: أقل من ٢٠ عام ☐ من ٢٠ الى ٣٠ عام ☐ من ٣٠ الى ٤٠ عاماً ☐ ٤٠ الى ٥٠ عام ☐

٣-الوضع الاجتماعي: أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐

٤-المستوى الدراسي: ثانوي ☐ بكالوريوس ☐ ماستر ☐ دكتوراة ☐

٥-مافتك الوظيفية: رئيس/نائب رئيس ☐ مدير ☐

رئيس دائرة/أمين صندوق/أمين مستودع ☐

- ☐ موظف منسق ☐ مشرف ☐ موظف امتحانات/شؤون طلاب/سكرتارية
☐ أخرى

- ٦- عدد أعوام الخبرة في مجال عملك: أقل من سنة ☐ سنة الى سنتين ☐
 سنتين لـ ٥ سنوات ☐ من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات ☐
 أكثر من عشر سنوات ☐

استبيان إدارة الأهداف

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
وضع الأهداف						
1-	يحدد لك هدف خاص بك تعمل على إنجازه.					
2-	تركز على العمل الذي تقوم به بدل التركيز على الهدف الذي ترغب في الوصول اليه.					
3-	تتاح لك الفرصة للمشاركة في وضع الأهداف.					
4-	يتعاون رئيس القسم مع أعضاء فريقه من أجل صياغة الأهداف.					
	المتوسط العام لوضع الأهداف					
تنفيذ الأهداف						

					تتلقى دورات تدريبية في إنجاز المهام المئونة بك.	-5
					يمنحك رئيسك السلطة لتنفيذ الهدف.	-6
					تصل إليك مختلف المعلومات المتدفقة من الإدارة حول الأهداف المراد تحقيقها.	-7
					الإتصال المباشر يسمح بمتابعة تنفيذ الأهداف	-8
					المتوسط العام لمتابعة الأهداف.	
متابعة تنفيذ الأهداف						
					الرقابة الذاتية لعملك تزيد من نسبة تحقق الأهداف.	-9
					تفضل أن يقوم رئيسك بالدور التوجيهي بدلاً من الرقابي.	-10
					تفضل أن يقيم اداءك باستمرار من أجل معرفة أخطاءك.	-11
					تضع الشركة مقاييس لتقييم الأداء.	-12
					تقدم لك زيادة في الأجر عند تنفيذك للأهداف بنجاح.	-13
					يساعد التحفيز المتواصل على إنجاز الأهداف.	-14

استبيان إدارة المشاريع

تعكس الأسئلة التالية آرائكم في مستوى تأثير إهتمام إدارة المشاريع الإستراتيجية بمجموعة من المتغيرات، ويرجى الإجابة على الأسئلة بوضع علامة (✓) على الخيار المناسب، ويجب أن تعلم أنه لا توجد إجابة صحيحة أو إجابة خاطئة فالهدف هو قياس وجهات نظرك.

البيانات الشخصية:

- ١-الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
- ٢-العمر: أقل من ٢٠ عام ☐ من ٢٠ الى ٣٠ عام ☐ من ٣٠ الى ٤٠ عاماً ☐ ٤٠ الى ٥٠ عام ☐
- ٣-الوضع الاجتماعي: أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐
- ٤-المستوى الدراسي: ثانوي ☐ بكالوريوس ☐ ماستر ☐ دكتوراه ☐
- ٥-مافنتك الوظيفية: رئيس/نائب رئيس ☐ مدير ☐ رئيس دائرة/أمين صندوق/أمين مستودع ☐ موظف امتحانات/شؤون طلاب/سكرتارية ☐ مشرف ☐ موظف منسق ☐ أخرى ☐
- ٦-عدد أعوام الخبرة في مجال عملك: أقل من سنة ☐ سنة الى سنتين ☐ سنتين ل ٥ سنوات ☐ من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات ☐ أكثر من عشر سنوات ☐

الرقم	العبارات	اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق إطلاقاً
الزمن					
-1	تحرص إدارة المشاريع على استخدام أساليب بحوث العمليات (PERT, CPM)، لتقليل الزمن المطلوب في العمليات.				
-2	يراعي عند وضع خطة التنفيذ للمشاريع الإطار الزمني اللازم للتنفيذ ويحدد وقت البداية ووقت النهاية للمشروع.				
-3	يتم مطابقة الإنجاز للأعمال ومراقبتها بحيث تتفق مع الجدول الزمني لكل نشاط في المشروع.				
الجودة					
-4	تلتزم إدارة المشاريع بمعايير الجودة وتعتبرها من الأولويات.				
-5	تنفيذ إدارة المشروع بدرجات الجودة المتبعة في الشركة الأم.				
-6	يراعي تحديد الجودة بالمستوى الذي يتناسب مع دخول شرائح المستهلكين.				
المستهلك (الجمهور)					
-7	تراعي إدارة المشروع إحتياجات ورغبات المستهلك من منطلق أن الزبون هو الأساس.				
-8	تحافظ إدارة المشروع على بناء الصورة الذهنية الإيجابية لدى المستهلك.				
-9	تلتزم المجموعة بإعداد وتنفيذ جداول تسليم دقيقة.				
التكلفة					

					تستخدم المجموعة أنظمة رقاب فعالة في إدارة مشاريعها لخفض تكاليف عمليات الإنتاج.	-10
					تقوم المجموعة بالتخطيط لإيجاد الطاقة البديلة لغايات خفض التكلفة.	-11
					تستخدم المشاريع تكنولوجيا متطورة لتقليل التكلفة.	-12
الموارد						
					تهتم المجموعة بإيجاد الموارد التي تحقق لها ميزة تنافسية.	-13
					تهتم إدارة المشاريع بالبحث عن الموارد الملائمة لتحقيق الأهداف.	-14
					تهتم المجموعة من خلال مشاريعها بالمحافظة على الموارد غير الملموسة (الثقافة التنظيمية والسمعة والعلامة التجارية)	-15
					تمتلك المجموعة موارد رئيسية غير متوفرة لدى المنافسين.	-16