

The Islamic University of Gaza

Deanship of Research and Graduate Studies

Faculty of Commerce

Master of Business Administration



الجامعة الإسلامية بغزة

عمادة البحث العلمي والدراسات العليا

كلية التجارة

ماجستير إدارة الأعمال

مدى تطبيق شركات المقاولات العاملة في مجال المشاريع
الإنشائية لأسلوب الإدارة بالأهداف وأثرها على أداء المشاريع

Extent of Construction Contracting Companies' Application of Management by Objectives (MBO) Approach in Construction Projects and its Effect on the Performance of these Projects

إعدادُ الباحثِ

محمود يحيى رمضان الخطيب

إشرافُ الدكتور

ياسر عبد طه الشرفا

قُدِّمَ هَذَا البحثُ استكمالاً لِمَتَطَلِبَاتِ الحُصُولِ عَلَى دَرَجَةِ المَاجِسْتِيرِ
فِي إِدارةِ الأعمالِ بِكُلِّيَةِ التِجارةِ فِي الجامِعةِ الإسلاميّةِ بِغَزّةِ

ابريل/2018م - شعبان/1439هـ

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

مدى تطبيق شركات المقاولات العاملة في مجال المشاريع الإنشائية لأسلوب الإدارة بالأهداف وأثرها على أداء هذه المشاريع

Extent of construction contracting companies' application of management by objectives (MBO) approach in construction projects and its affect on the performance of these projects

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل الآخرين لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

Declaration

I understand the nature of plagiarism, and I am aware of the University's policy on this.

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted by others elsewhere for any other degree or qualification.

Student's name:	محمود يحيى رمضان الخطيب	اسم الطالب:
Signature:	محمود الخطيب	التوقيع:
Date:		التاريخ:



نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة عمادة البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ محمود يحيى رمضان الخطيب لنيل درجة الماجستير في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية/ قسم إدارة الأعمال وموضوعها:

مدى تطبيق شركات المقاولات العاملة في مجال المشاريع الإنشائية لأسلوب الإدارة بالأهداف وأثرها على أداء المشاريع

Extent of Construction Contracting Companies' Application of Management by Objectives (MBO) Approach in Construction Projects and its Effect on the Performance of these Projects

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الأربعاء 23 شعبان 1439 هـ الموافق 2018/05/09م الساعة الحادية عشرة صباحاً، في قاعة اجتماعات الكلية اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

.....
.....
.....

مشرفاً ورئيساً

مناقشاً داخلياً

مناقشاً خارجياً

د. ياسر عبد الشرفا

أ. د. فارس محمود أبو معمر

د. منصور محمد علي الأيوبي

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية/ قسم إدارة الأعمال.

واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله تعالى ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق،،،

عميد البحث العلمي والدراسات العليا

.....
.....

أ. د. مازن إسماعيل هنية



التاريخ: 2018/ 7/11

الرقم العام للنسخة

اللغة

3106601

الموضوع/ استلام النسخة الإلكترونية لرسالة علمية



قامت إدارة المكتبات بالجامعة الإسلامية باستلام النسخة الإلكترونية من رسالة

الطالب/ محمود ربيع رمضان حبيب

رقم جامعي: 12040148 قسم: أدلة الأعمال كلية: لاجارة

وتم الاطلاع عليها، ومطابقتها بالنسخة الورقية للرسالة نفسها، ضمن المحددات المبينة أدناه:

- تم إجراء جميع التعديلات التي طلبتها لجنة المناقشة.
 - تم توقيع المشرف/المشرفين على النسخة الورقية لاعتمادها كنسخة معدلة ونهائية.
 - تم وضع ختم "عمادة الدراسات العليا" على النسخة الورقية لاعتماد توقيع المشرف/المشرفين.
 - وجود جميع فصول الرسالة مجمعة في ملف (WORD) وآخر (PDF).
 - وجود فهرس الرسالة، والملخصين باللغتين العربية والإنجليزية بملفات منفصلة (PDF + WORD)
 - تطابق النص في كل صفحة ورقية مع النص في كل صفحة تقابلها في الصفحات الإلكترونية.
 - تطابق التنسيق في جميع الصفحات (نوع وحجم الخط) بين النسخة الورقية والإلكترونية.
- ملاحظة: ستقوم إدارة المكتبات بنشر هذه الرسالة كاملة بصيغة (PDF) على موقع المكتبة الإلكترونية.

والله ولي التوفيق،

إدارة المكتبة المركزية

توقيع الطالب

محمود ربيع رمضان حبيب

ملخص الرسالة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق شركات المقاولات العاملة في مجال المشاريع الإنشائية لأسلوب الإدارة بالأهداف وأثرها على أداء هذه المشاريع. ولتحقيق هذه الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وتكون مجتمع الدراسة من شركات المقاولات العاملة بقطاع غزة، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لهذا الغرض لتطبيقها على عينة الدراسة المكونة من مدراء ورؤساء الأقسام في شركات المقاولات بقطاع غزة. وتم توزيع 135 استبانة بواقع 5 استبانات لكل شركة، حيث استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل. وتم استرداد وتحليل 116 استبانة؛ أي ما نسبته 85.9%، حيث تم تحليل البيانات ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS). وتوصلت الدراسة إلى أن أسلوب الإدارة بالأهداف لدى شركات المقاولات بقطاع غزة مستخدم بنسبة 81,6%، وأنه توجد علاقة وتأثير ذات دلالة إحصائية بين أداء المشاريع الإنشائية كمتغير تابع وبين المتغيرات المستقلة التالية: تحديد وتحليل المشكلة، ووضع الأهداف، وخطة العمل، والتغذية الراجعة، والمتابعة والتعديل، والتقويم. كما أظهرت الدراسة أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين في جميع المجالات تعزى لمتغير الجنس حول مدى تطبيق شركات المقاولات العاملة في مجال المشاريع الإنشائية لأسلوب الإدارة بالأهداف وأثرها على أداء هذه المشاريع، وأنه يوجد فروق في الاتجاهات حول استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف وأثره على أداء المشاريع الإنشائية تعزى للمؤهل العلمي. وقد أوصت الدراسة بضرورة العمل على تدريب العاملين في شركات المقاولات على أسلوب الإدارة بالأهداف، والعمل على تطوير الخطط السنوية وخطط المتابعة والمؤشرات الخاصة بها، بناءً على هذا الأسلوب، والعمل على إشراك أصحاب العلاقة في وضع الأهداف والنتائج المستقبلية، وضرورة اهتمام الإدارة العليا في شركات المقاولات بأسلوب الإدارة بالأهداف؛ حيث سينعكس هذا الاهتمام على تطبيق هذا الأسلوب، وتكوين فريق استشاري يتولى مهمة تصميم برنامج أولي للإدارة بالأهداف ويكون قابلاً للتطبيق على أرض الواقع.

Abstract

The aim of this study was to identify the extent of construction contracting companies' application of management by objectives (MBO) approach in construction projects and its effect on the performance of these projects. To achieve these aims, the analytical descriptive approach was used. The study population is composed of contracting companies operating in the Gaza Strip. The study used the questionnaire as a data collection tool. The study sample included the directors and heads of departments in the contracting companies in the Gaza Strip. The researcher distributed 135 questionnaires in this regard, where five forms were allocated for each company. The researcher used the comprehensive survey method in this regard. 116 forms were returned for analysis, which represents 85.9% of the distributed forms. Data analysis was performed using SPSS program. The study found that the management by objectives approach is used in 81.9% of the contracting companies in the Gaza Strip. The study confirmed that there is a statistically significant relationship and impact between performance in construction projects as a dependent variable and the following independent variables: identification and analysis of the problem, setting of objectives, action plan, feedback process, monitoring and modification, and assessment. The study also showed that there are no statistically significant differences between the response means of the respondents in all fields that could be attributed to the gender variable regarding the extent of applying the management by objectives method in the contracting companies in the Gaza Strip and its impact on the performance of the construction projects. The study also found that there are some differences in the trends of implementing the management by objectives method and its impact on the performance of the construction projects that could be attributed to the educational level variable. The study recommended the necessity of training the workers in the contracting companies on the method of management by objectives, and developing the annual plans and the follow-up plans and the related indicators according to this method. The study also recommended to work on improving stakeholders involvement in the development of future goals and targets. It is also essential to work on improving the attention paid by the senior management of the contracting companies towards management by objectives method. This is because it is expected that this attention would increase the potential of implementing this management method. Finally, the study recommends to forming an advisory board to design an applicable initial program to help implement management by objectives on the ground.

﴿وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ

وَالْمُؤْمِنُونَ﴾

[التوبة: 105]

الإهداء

الى الأستاذ الأول معلم البشرية الى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة الى
نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم
الى ملاكي في الحياة الى معنى الحب والحنان والتفاني الى من كان دعائها سر نجاحي
وحنانها بلسم جراحي .. الى أُمي الغالية حفظها الله
إلى شجرة الوقار وينبوع الكرم ومداد العطاء ... إلى والدي الحبيب حفظه الله
إلى رفيقة دربي وشريكة آمالي التي سهرت الليالي وساندت طموحي وكانت لي خير
معين بعد الله عز وجل ... إلى زوجتي الغالية حفظها الله
إلى من دفعوني للتقدم والإنجاز وكان لتشجيعهم عظيم الأثر .. إلى أخوتي وأخواتي
حفظهم الله
إلى من برفقتهم تلىن المصاعب وتحلو تجارب الحياة ... إلى أصدقائي الاحباب
إلى من علمونا حروفا من ذهب إلى الذين هم منارة تنير لنا مسيرة العلم والنجاح ... إلى
أساتذتي الكرام
إلى الذين أناروا لنا الطريق بجهدهم ... إلى أسرانا البواسل في سجون المحتل الغاصب
فك الله قيدهم
إلى الأكرم منا جميعا الذين رووا بدمائهم ثرى أرضنا الحبيبة ... إلى أرواح شهدائنا
الأبرار
إلى كل من وقف بجانبني وشجعني وساعدني
إليهم جميع أهدى ثمرة هذا الجهد المتواضع...

الباحث/

محمود يحيى الخطيب

شكر وتقدير

من لا يشكر الناس لا يشكر الله

الشكر لله أولاً وأخيراً لتفضله عليّ بنعمائه وآلائه.

ثم الشكر لصاحب الفضل الدكتور ياسر عبد طه الشرفا لتفضله بالإشراف على هذه الرسالة، والذي غمرني بتواضعه وعلمه وعلى ما أبداه من توجيهات وإرشادات ونصائح فبارك الله له في علمه وعمله وجازاه الله خير الجزاء.

كما أقدم شكري وأمتناني إلى الذين تفضلاً بالموافقة على مناقشة رسالتي، وتقديم التوجيه والنصح واثراء الرسالة من علمهما الدكتور الفاضل/ فارس أبو معمر، والدكتور الفاضل/ منصور الأيوبي

والشكر موصول للهيئة التدريسية في كلية التجارة في الجامعة الاسلامية والتي غمرتنا بعلمها طوال فترة دارستي للماجستير.

وأشكر كل من علمني حرفاً أصبح سناً برفقه يضيئ الطريق أمامي

لهم جميعاً خالص المحبة والوفاء

فهرس المحتويات

ث.....	ملخص الرسالة
ج.....	Abstract
خ.....	الإهداء
د.....	شكر وتقدير
ذ.....	فهرس المحتويات
س.....	فهرس الجداول
ص.....	فهرس الأشكال
1	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
1	مقدمة:
2	مشكلة الدراسة:
2	أهداف الدراسة
3	أهمية الدراسة:
4	متغيرات الدراسة:
4	أنموذج الدراسة
5	فرضيات الدراسة
5	أسباب اختيار موضوع الدراسة
7	الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة
7	المبحث الأول: الإدارة بالأهداف
7	تمهيد: مقدمة
7	أولاً: مفهوم الإدارة الأهداف:
9	ثانياً: ما هي الأهداف؟
11.....	ثالثاً: العوائق التي تواجه الإدارة بالأهداف
13.....	رابعاً: مراحل تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف:
21.....	المبحث الثاني: إدارة المشاريع
21.....	تمهيد:
21.....	أولاً: المشاريع في قطاع غزة

23.....	ثالثاً: خصائص المشروع:
23.....	رابعاً: ادارة المشاريع
25.....	خامساً: دورة حياة المشروع:
32.....	سادساً: عوامل تحسين أداء المشاريع:
34	الفصل الثالث الدراسات السابقة
34.....	أولاً: الدراسات المحلية:
38.....	ثانياً: الدراسات العربية
44.....	ثالثاً: الدراسات الاجنبية
48.....	التعليق على الدراسات السابقة:
49.....	ما تميزت به الدراسة الحالية:
51	الفصل الرابع الطريقة والإجراءات
51.....	أولاً: منهج الدراسة:
52.....	ثانياً: مجتمع الدراسة:
52.....	ثالثاً: أداة الدراسة:
54.....	رابعاً: خطوات بناء الإستبانة:
64.....	خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:
67	الفصل الخامس نتائج الدراسة وتفسيرها
67.....	أولاً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المعلومات الشخصية
70.....	ثانياً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق معلومات المنظمة والعاملين فيها
72.....	ثالثاً: تحليل فقرات الاستبانة
92.....	رابعاً: اختبار فرضيات الدراسة
108.....	النتائج والتوصيات
108.....	أولاً: نتائج الدراسة
110.....	ثانياً: توصيات الدراسة:
112.....	ثالثاً: مقترحات لدراسات لاحقة:
114.....	المصادر والمراجع

الرحيلي، سمية بنت سليمان. (2009م). الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى بمكة المكرمة فاعلية التطبيق والمعوقات من وجهة نظر القائمت بالعمل الإداري بالجامعة. (رسالة ماجستير غير منشورة). مكة.	114
ثانياً: المراجع الأجنبيةة 1.....	117
الملاحق	119
ملحق رقم (1): أسماء السادة المحكمين	119
ملحق رقم (2): الاستبانة	120

فهرس الجداول

53	جدول(4.1): درجات المقياس المستخدم في الاستبانة
	جدول(4.2): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " مستوى تحليل المشكلة للمشاريع الانشائية في شركات المقاولات
55	بقطاع غزة والدرجة الكلية للمجال
	جدول(4.3): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " مستوى وضع وتحقيق الاهداف للمشاريع الانشائية في شركات
56	المقاولات بقطاع غزة" والدرجة الكلية للمجال
	جدول(4.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " مستوى تنفيذ خطط العمل في ادارة المشاريع الانشائية في شركات
57	المقاولات بقطاع غزة " والدرجة الكلية للمجال
	جدول(4.5): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " مستوى عمل تغذية راجعة في ادارة المشاريع الانشائية في شركات
58	المقاولات بقطاع غزة " والدرجة الكلية للمجال
	جدول(4.6): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "مستوى المتابعة والتعديل في ادارة المشاريع الانشائية في شركات
59	المقاولات بقطاع غزة " والدرجة الكلية للمجال
	جدول(4.7): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " مستوى تقييم المشاريع الانشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة "
60	والدرجة الكلية للمجال
	جدول(4.8): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " مستوى أداء المشروع في شركات المقاولات بقطاع غزة " والدرجة
60	الكلية للمجال
	جدول(4.9): معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للإستبانة
62	
	جدول(4.10): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة
63	
	جدول(4.11): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي
64	
	جدول(5.1): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس
67	
	جدول(5.2): توزيع عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي
68	
	جدول(5.3): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي
68	
	جدول(5.4): توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة
69	
	جدول(5.5): توزيع عينة الدراسة حسب التخصص العلمي
69	
	جدول(5.6): توزيع عينة الدراسة حسب عمر المنظمة
70	
	جدول(5.7): توزيع عينة الدراسة حسب المحافظة التي تقع فيها المنظمة
71	
	جدول(5.8): توزيع عينة الدراسة حسب عدد العاملين
71	
	جدول(5.9): يوضح المحك المعتمد في الدراسة
72	
	جدول(5.10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب واختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " مستوى
72	تحليل المشكلة للمشاريع الانشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة
	جدول(5.11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب واختبار t لكل فقرة من فقرات مجال "مستوى وضع
75	وتحقيق الاهداف للمشاريع الانشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة"

جدول(5.12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب واختبار t لكل فقرة من فقرات مجال "مستوى تنفيذ خطط العمل في ادارة المشاريع الانشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة"	77
جدول(5.13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب واختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " مستوى عمل تغذية راجعة في ادارة المشاريع الانشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة "	79
جدول(5.14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب واختبار t لكل فقرة من فقرات مجال "مستوى المتابعة والتعديل في ادارة المشاريع الانشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة"	82
جدول(5.15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب واختبار t لكل فقرة من فقرات مجال "مستوى تقييم المشاريع الانشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة"	84
جدول(5.16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب واختبار t لجميع فقرات "الإدارة بالأهداف "	87
جدول(5.17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب واختبار t لكل فقرة من فقرات مجال "مستوى اداء المشروع في شركات المقاولات بقطاع غزة"	88
جدول(5.18): معامل الارتباط بين اسلوب الإدارة بالأهداف وأداء المشاريع الانشائية التي	92
تنفذها شركات المقاولات العاملة بقطاع غزة	92
جدول(5.19): تحليل الانحدار المتعدد	93
جدول(5.20): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الجنس	96
جدول(5.21): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المركز الوظيفي	97
جدول(5.22): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - المؤهل العلمي	98
جدول(5.23): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - عدد سنوات الخدمة	100
جدول(5.24): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - عمر المنظمة	102
جدول(5.25): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المحافظة التي تقع فيها المنظمة	104
جدول(5.26): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - عدد العاملين	106

فهرس الأشكال

14	شكل (2.1): خطوات لتحليل حاجة معينة
15	شكل (2.2): خطوات تحليل وتحديد المشكلة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة:

تعتبر الإدارة بالأهداف أسلوباً ضرورياً لإدارة المشاريع نظراً لأنها تعد إحدى الاستراتيجيات الإدارية الفعالة التي تتيح المجال لتوظيف كافة الموارد المتوفرة، (مجلة الادارة والاقتصاد، 2015م) الإدارة بالأهداف تعتبر أسلوب إداري يهدف إلى تحسين كفاءة وفاعلية الأداء لدى المنظمات من أجل تقييم ومتابعة البرامج والمشروعات عن طريق تحديد الأهداف المتوقعة قبل وبعد وأثناء سير المشروع أو البرنامج.

الإدارة بالأهداف هي من الطرق الحديثة لإدارة المشروع أو المنشأة وتعتمد الإدارة بالأهداف على تعريف الأهداف لكل موظف وبعد ذلك المقارنة بين أهداف المنشأة والموظفين ومن ثم توجيه اهتمامهم نحو الأهداف التي حددت لضمان الأداء الأفضل من قبل الجميع حيث تتضمن الإدارة بالأهداف الرقابة المستمرة للأنشطة، ومراجعة ردود الأفعال للوصول للأهداف وتقييم الأداء، (Shouab, 2005) ونتيجة زيادة وتوسع الهيئات التمويلية في منح مؤسسات المجتمع المدني المنح والهبات لخدمة المجتمعات المحلية هذا أدى إلى تسارع كبير لعمل المشاريع الانمائية وخصوصاً (الإنشائية) منها وهي المشاريع الأكثر شيوعاً في الواقع العملي (ماس، معهد ابحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية، 2003م)، لذلك فإن الإدارة بالأهداف تعتبر الأمثل لإدارة مثل هذه الانواع من المشاريع (الحسن والخوري، 2015م)، تعرف الإدارة بالأهداف بأنها (أسلوب إداري يتميز بتركيزه الرئيسي على غايات أو أهداف التنظيم والنتائج المتوقعة والتي يبغى التنظيم الوصول إليها ضمن جدول زمني محدد، وكذلك وضع معايير يمكن بواسطتها تقييم فعالية تحقيق هذه الأهداف) (ربحي الحسن، 2013م).

مشكلة الدراسة:

يعد الشعب الفلسطيني من أكثر الشعوب حاجة للمشاريع خصوصاً في قطاع غزة. ومن واقع معاشة الباحث وعملة في مجال إدارة وتنسيق المشاريع وجد أن هناك قصور في تطبيق الأنظمة الإدارية لهذه المشاريع حيث يتم وضع أو سرد الأنشطة الخاصة بالمشروع دون عمل المتابعة المستمرة لهذه الأنشطة ومراجعتها بشكل مستمر، وحيث أن أسلوب الإدارة بالأهداف هو أحد أهم الأساليب الإدارية الحديثة في إدارة المؤسسات والمشاريع وأن المؤسسات العاملة في مجال المشاريع الانشائية بقطاع غزة لا تقوم بتطبيق هذا الأسلوب من الإدارة كما يرى السيد: م. كنعان عبيد (نقيب المهندسين) إن التقصير في تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة يرجع لعدة أسباب منها:

- التقليد الأعمى لبعض المشاريع السابقة التي قام بها الغير.
- عدم القيام بدراسة جدوى للمشروع.
- عدم وجود خطة واضحة للمشروع مالية كانت أو فنية.
- استخدام الرصيد المالي الكامل للمشروع دون تخصيص جزء للطوارئ.
- عدم وجود الترويج الكافي للمشروع.
- عدم اهتمام الإدارة العليا باتباع الأساليب الحديثة لإدارة المشاريع.

ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى تطبيق شركات المقاولات العاملة في مجال المشاريع الإنشائية لأسلوب الإدارة بالأهداف وأثرها على أداء هذه المشاريع؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة التعرف إلى مدى استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف من قبل شركات المقاولات العاملة بقطاع غزة وأثر ذلك على أداء المشاريع الانشائية التي تقوم بتنفيذها هذه الشركات.

ويمكن تحديد أهداف الدراسة فيما يلي:

- التعرف إلى مدى ممارسة أسلوب الإدارة بالأهداف في شركات المقاولات في قطاع غزة.
- التعرف على مستوى أداء المشاريع الإنشائية في شركات المقاولات.
- وضع الأساس أو الإطار العام للتخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والتقويم.
- التعرف على أثر وعلاقة ممارسة أسلوب الإدارة بالأهداف بالنسبة لمستوى أداء المشاريع الإنشائية.
- الوصول إلى نتائج وتوصيات تساهم في تطوير العمل من خلال الإدارة بالأهداف.
- زيادة الإدراك عن كيفية تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وكيف يلعب دوراً هاماً في تطوير أداء المشاريع الإنشائية.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة من أهمية ممارسة أسلوب الإدارة بالأهداف نفسه ودوره في عملية متابعة وتقييم وتطوير الأداء للأنشطة الإدارية وقد طبق هذا الأسلوب في كثير من القطاعات مثل قطاع المال والصحي والتعليم ونظراً لقلة الدراسات التي تناولت موضوع الإدارة بالأهداف وخاصة في مجال المؤسسات التي تعمل في مجالات الهندسية (الإنشائية)، ويمكن تلخيص الأهمية فيما يلي:

- تعتبر إضافة جديدة في مجال المشاريع وخصوصاً المشاريع الإنشائية وتعتبر الدراسة الأولى التي تكشف العلاقة والأثر على أداء المشاريع.
- زيادة فهمنا في كيفية تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف.
- لها دور في خلق معرفة ودارية جديدة عن العوامل التي تؤثر على النشاط والأداء الإداري.
- تساهم في معرفة طبيعة العلاقة بين الإدارة بالأهداف وأداء المشاريع الإنشائية.
- تفيد واضعي الخطط للمشاريع في متابعة ومراجعة وتقييم الأنشطة والأحداث اليومية بشكل مستمر في دورة حياة المشروع من الناحية المالية والفنية والزمنية.

متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل هو الإدارة بالأهداف وينقسم إلى عدة مستويات أو مراحل

- التحليل للمشكلات والفعالية والكفاية للفريق أو القسم أو الجهاز الإداري.
- وضع الأهداف.
- خطة العمل. ماذا؟ ومتى؟ ومن؟ والتكاليف؟
- التغذية الراجعة للنتائج (مخرجات جديدة، حذف الأهداف غير المناسبة).
- المتابعة والتعديل.
- التقويم حيث يقوم الإنجاز ومدى تحقيق الأهداف

المتغير التابع: أداء المشاريع الانشائية

نموذج الدراسة

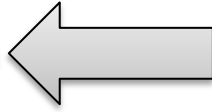
المتغير المستقل

الإدارة بالأهداف

1. تحليل المشكلة
2. وضع الأهداف
3. خطة العمل
4. التغذية الراجعة
5. المتابعة والتعديل
6. التقويم (تقييم أداء المشاريع)

المتغير التابع

أداء المشاريع
الانشائية



المصدر: جنودا فيري (2015م)

فرضيات الدراسة

تعتمد الدراسة على ثلاث فرضيات اساسية وهي كتالي:

1. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين اسلوب الإدارة بالأهداف وأداء المشاريع الإنشائية التي تنفذها شركات المقاولات العاملة بقطاع غزة.

ومنها تفرعت الفرضيات التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تحديد المشكلة للمشروع وأداء المشاريع الإنشائية.
 - توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين وضع أهداف المشروع وأداء المشاريع الإنشائية.
 - توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين وضع خطة العمل وأداء المشاريع الإنشائية.
 - توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التغذية الراجعة للنتائج وأداء المشاريع الإنشائية.
 - توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المتابعة التعديل وأداء المشاريع الإنشائية.
 - توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التقويم وتقييم أداء المشاريع الإنشائية.
2. يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لأسلوب الإدارة بالأهداف على أداء المشاريع الإنشائية
3. توجد فروق ذات دلالة احصائية لأسلوب الإدارة بالأهداف على أداء المشاريع الإنشائية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المركز الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، عمر المنظمة).

أسباب اختيار موضوع الدراسة

- إهتمام الباحث بتكوين رؤية موضوعية عن آلية استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف وكيفية تطويره.
- الأهمية الكبيرة للإدارة بالأهداف كأسلوب للإدارة من أجل تحقيق أعلى قدر من الكفاءة والفعالية في متابعة وتقييم المشاريع الإنشائية.
- الأهمية الكبيرة لمتابعة المشاريع الإنشائية وتحليل الأداء والأنشطة والمهام الخاصة بكل مشروع.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: الإدارة بالأهداف

تمهيد: مقدمة

يشهد العالم الآن سلسلة من التطورات والتغيرات في جميع المجالات سواء كانت إقتصادية وإجتماعية وسياسية وتكنولوجية أو ثقافية، تتنافس الدول والشركات فيما بينها لتواكب هذا التطور الكبير، فالقاسم المشترك في هذه المنافسة بين الشركات ومنظمات الأعمال هي الإدارة الحديثة المبنية على العلم والبحث عن سبل إستخدام الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف.

إن أسلوب الإدارة بالأهداف يعتبر بمثابة الشعلة أو العامل الحافز الذي يجعل من المؤسسات ومنظمات الأعمال مواصلة التقدم والمسير للأمام.

وفي مجتمعنا الفلسطيني ونظراً لأهمية قطاع الإنشاءات والعمران أصبح من الضروري من الشركات والمكاتب التي تعمل في مجال هذه المشاريع وضع خطط وأهداف هذه المشاريع بأسس وقواعد إدارية سليمة وواضحة مما يعكس هذا بالنفع على أفراد المجتمع وبهذا يتم تحقيق أهداف هذه المشاريع.

أولاً: مفهوم الإدارة بالأهداف:

إن الأفكار والآراء الخاصة بالإدارة بالأهداف، قد شاعت بفضل بيتر دروكر Drucker Peter في أوائل الخمسينات 1954م عندما نشر كتابه بعنوان

(The practice of Management) وأكد فيه على أهمية وضع الأهداف للمنظمة والفرد معاً. ويقول بيتر دروكر أن المفاهيم الأساسية للإدارة بالأهداف وضعها لوثر جولييك في أواسط الثلاثينات في دراسته المستفيضة عن التنظيم الإداري أما عن أول من طبق الإدارة بالأهداف فيقول: إن الفريد سالون كان من الطلائعيين الذين اخذوا

بالإدارة بالأهداف وطبقوها في جنرال موتور بعد الحرب العالمية الأولى (السلمي، 2015م).

ويظهر مما تقدم أن الإدارة بالأهداف حديثة النشأة. حيث لم تظهر للوجود إلا في العقدين الماضيين. فهي تعتبر من الوسائل الإدارية الحديثة التي يطمح من خلالها الإداريون إلى زيادة فعالية المشاريع بجميع أنواعها.

يمكن تعريف مفهوم الإدارة بالأهداف بأنه 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.

يمكن أيضاً تعريف الإدارة بالأهداف على إنها فلسفة تتضمن إنجاز الأعمال والمهام والأنشطة خلال الأهداف التي ينبغي الوصول إليها وتتلخص بثلاث خطوات رئيسية وهم (Gulec, 2017) :

- وضع أهداف واضحة وواقعية.
- التقييم الدوري للمشروع إذا حققت أهدافه.
- تطبيق أنشطة تصحيحية إذا كانت هناك مشاكل.

والفلسفة في الإدارة بالأهداف تكون:

- إدارة استباقية وليست ردة فعل.
- تهتم بالنتائج وتركز على الإنجازات.
- تركز على التغيير لتحسين فعالية المنظمة والأفراد فيها.

كما تعتبر الإدارة بالأهداف نهج يستخدم في الرقابة والتوجيه على المشاريع، أيضاً تعتبر نهج لموائمة أهداف المشروع بأهداف المنظمة ككل، حيث أن أهداف المشروع

مع أهداف فرعية أخرى للمنظمة وأهداف المشروع مع أهداف فردية، ومن ثم يمكن اعتبار الإدارة بالأهداف أداة للتخطيط والحصول على نتائج المشروع لأجل المنظمة، وهى إستراتيجية لتلبية الإحتياجات الفردية وإحتياجات المشروع وأيضاً تعتبر في نفس الوقت طريقة توضح ما ينبغى أن يكون عليه المشروع من خلال مساهمة كل وحدة من الوحدات الفردية والتنظيمية.

أيضاً عرفت الإدارة بالأهداف بأنها من الطرق الحديثة لإدارة المشروع أو المنشأة وتعتمد الإدارة بالأهداف على تعريف الأهداف لكل موظف، وبعد ذلك المقارنة بين أهداف المنشأة والموظفين، ومن ثم توجيه اهتمامهم نحو الأهداف التي حددت لضمان الأداء الأفضل من قبل الجميع حيث تتضمن الإدارة بالأهداف الرقابة المستمرة للأنشطة ومراجعة ردود الأفعال للوصول للأهداف وتقييم الأداء (shouab, 2005)

ثانياً: ما هي الأهداف؟

الأهداف هي ما نحتاجه ليكون منجز أثناء أو في نهاية المشروع، ومن المفترض أن لكل مشروع أهداف خاصة به على سبيل المثال تطوير سمات أو خصائص معينة للمشروع يمكن أن يكون هدفاً، زيادة العائد أو تقليل التكاليف أيضاً يمكن أن يكون هدفاً، شركة (Golden Gat) في إحدى مشاريعها لإنشاء الجسور اعتبرت أن أهداف المشروع كالتالي: (Gulec, 2017)

- الجسر يجب أن يتكون من ست ممرات أو مسارات، ثلاثة لكل جانب.
- الجسر يجب أن يتحمل على الأقل 2.5 مليون كيلو جرام.
- يجب أن يقاوم زلازل بقوة لا تقل عن 8.5.

هناك بعض النقاط الهامة للأهداف: (Prado, 2017)

- حين الانتهاء من أهداف المشروع يعتبر أنه قد أنهى هدفاً واحداً، يجب على مدير المشروع أن يراقب أهداف المشروع بشكل جيد ومعرفة ما إذا كانت هناك أخطار تهدد أهداف المشروع واتخاذ الاجراءات التصحيحية على الفور.

- السبب في إنهاء المشروع قبل الانتهاء منه هو ان أهداف المشروع لم تكن سليمة او لم تتوافق مع المعايير الموضوعة لها، وعلى لسان مدير المشروع لشركة (Golden Gat) السيد (Mark Prado) انه إذا كان الجسر لا يتحمل 2.5 مليون كيلوجرام يعد المشروع فاشلا.

- مدير المشروع هو المسؤول بالكامل عن أهداف المشروع وتحقيقها، وبالتالي مدير المشروع يجب ان يحافظ على مسار الأهداف ويضمن أن مهام وأنشطة المشروع إنها سوف تساعد في اتمام أهداف المشروع.

واستناداً إلى عمل (Drucker and Locke) في عام 1981م، قال جورج دوران أن استخدام مفهوم (S.M,A,R,T) يعتبر أفضل طريقة لكتابة أو صياغة الأهداف الادارية وهذه الاهداف ينبغي ان تكون: (Doran, 2015)

- **محددة (Specific):** استهداف جزء او منطقة معينة للتحسين. الإجابات محددة، where, which, what, why, who وبعبارة أخرى، ماذا تريد أن تحقق؟ ما هي الأسباب أو الفوائد المرجوة من تحقيق هذا الهدف؟ من هم المعنيون؟ ما هو الموقع؟ ما هي المتطلبات والعوائق المؤثرة؟
- **قابلية للقياس (Measurable):** بمعنى امكانية قياس التقدم، حيث تتم الاجابة على الأسئلة التي تبدأ بكلمة كم، بالإضافة إلى إجابة السؤال المتعلق بكيف تعرف أن أهدافك قد تحققت.
- **قابلية للتحقيق (Assignable):** تحديد من هو الذي سوف يقوم بذلك. حيث تتم الاجابة على أسئلة مثل كيف يمكن تحقيق الهدف بالفريق الحالي وكيف يمكن اشراك مختلف الاعضاء؟
- **الواقعية (Realistic):** أي أن النتائج يمكن تحقيقها بشكل واقعي بالنظر إلى الموارد المتاحة والقيود الاخرى، حيث تتم الاجابة على أسئلة مثل: هل هذا هو الوقت المناسب لتحقيق الهدف، هل تحقيق ذلك الهدف هو محاولة جديرة

بالاهتمام في ظل المناخ الاجتماعي والاقتصادي الحالي، وهل تحقيق هذا الهدف يتطابق مع احتياجات المؤسسة.

- **مرتبطة بإطار زمني محدد (Time Related):** تحديد متى يمكن تحقيق النتائج، حيث تتم الاجابة على الأسئلة المتعلقة بالإطار الزمني، على سبيل المثال ماذا سوف نفعل اليوم؟ ماذا سوف نفعل خلال الست اسابيع القادمة؟ ماذا سوف نفعل خلال الستة شهور القادمة؟

في النهاية S.M.A.R.T تتناسب بشكل عام مع أسلوب الإدارة بالأهداف لبيتر دراكر لانها جعلت من عملية وضع الاهداف اقل غموضا وأكثر فهما (Doran, 2015).

وضع الأهداف بطريقة واضحة وسليمة وإدارة فريق المشروع بشكل جيد يعتبر من العوامل الهامة لنجاح المشروع والإدارة بالأهداف لها الدور الأهم في هذه النقطة، الإدارة بالأهداف فلسفة تساعد المنظمات بوضع أهداف كمية وقابلة للقياس والتحقق (Prado, 2017) :

ثالثاً: العوائق التي تواجه الإدارة بالأهداف

هناك بعض المحددات او المعوقات الرئيسية لأسلوب الإدارة بالأهداف وهي كالتالي (Raj, 2012):

- **تستهلك وقتاً طويلاً:** يعتبر أسلوب الإدارة بالأهداف فعال بشكل لا يصدق لكنه يأخذ الكثير من الوقت، وعملية تحديد الاهداف ليست بالشئ الذي يحدث بسرعة بل يجب عقد اجتماعات منتظمة من أجل تقييم مدى نجاح النظام.
- **عدم دعم الإدارة العليا:** بما أن السلطة مخولة للإدارة العليا تتدفق القرارات في المنظمات التقليدية من أعلى إلى أسفل، ولكن في أسلوب الإدارة بالأهداف يتم اشراك المرؤوسين في هذه القرارات وهذا ما لاترغبه الإدارة العليا في بعض الأحيان.
- **الأهداف قصيرة الأجل:** الأهداف في نظام الإدارة بالأهداف توضع لفترات قصيرة ربما ستة أشهر أو سنة، فهي صعبة للتخطيط على الفترات الطويلة لأنه ربما تكون الأهداف تملك الطابع الكمي.

- **نقص في التدريب والمهارات:** معظم المدراء لديهم نقص في التدريب والمهارات والمعرفة في أسلوب الإدارة بالأهداف، أيضاً التدريب النظري للأسلوب لا يكفي بل يجب ممارسة هذا الأسلوب على أرض الواقع خلال تبادل المعرفة والمهارات والخبرات.

أيضاً من المعوقات التي واجهت أسلوب الإدارة بالأهداف (عبيد، 2017م):

- ضعف التنسيق بين الجهة الممولة للمشروع والجهة الاستشارية القائمة على الإشراف على عملية تنفيذ المشروع.
- **الحصار الاسرائيلي** الذي نعيشه في قطاع غزة أدى إلى انحراف المسار الطبيعي للأنشطة الخاصة بهذه المشاريع.
- التقليد لبعض المشاريع السابقة التي نفذت وطبقت أسلوب الإدارة بالأهداف أدى إلى انحراف الأهداف عن وضعها الطبيعي.
- الأنشطة تعتبر واحدة من القضايا التي تمنع نجاح عملية الإدارة بالأهداف، وهذا يحدث عندما يهتم الموظفون بالأنشطة اليومية أكثر من اهتمامهم بالأهداف طويلة الاجل.

ومن الصعوبات أيضا اشار اليها (منير، 2006م):

- تتطلب مرونة تنظيمية ومعارضة قليلة للتغير، لأن هناك بعض التنظيمات الإدارية تميل إلى المحافظة الشديدة على ما وضعته من هياكل تنظيمية، وما تعودت عليه من أساليب وإجراءات.

وكما أشار (رايس، 2006م):

- صعوبة التكيف مع النظام والافتقار إلى الموارد المادية والمالية التي تساعد على تحقيق ذلك.
- المبالغة في تحديد الهدف والتركيز على النتائج، حيث يؤدي الى اهمال الوسائل المؤدية الى ذلك وعدم القدرة على توظيفها بعقلانية بما يتطلبه النظام.

على الرغم من هذه الصعوبات أو المشاكل التي تواجه أسلوب الإدارة بالأهداف إلى أن المؤسسات القائمة على تنفيذ المشاريع يجب أن تعمل جاهدة من أجل التخطيط الجيد والمسبق لمواجهة هذه الصعوبات والتخلص منها من أجل الوصول إلى الأهداف السامية لكل مشروع.

وللتغلب على هذه الصعوبات فإن هذا الأسلوب يفترض (حامد، 2011م):

- يتفق الرئيس مع مروسية على تحديد النتائج المتوقعة الوصول إليها خلال مدة التقييم، مع الالتزام بالأهداف، المتفق عليها من قبل الطرفين.
- التعرف على مدى الالتزام بأهداف المحددة مسبقاً، وتشخيص المعوقات من خلال عملية التقييم التي تتم من خلال مقابلة ومتابعة الرئيس للمرؤوسين.

وبذلك يمكن تحقيق كفاءة أكثر للإدارة من خلال وضع أهداف التنظيم وتشخيص العوامل التي تعوق التنفيذ دون تحقيق الأهداف بغية التغلب عليها ومراجعة النتائج دورياً ووضع أهداف جديدة إن استدعت الضرورة.

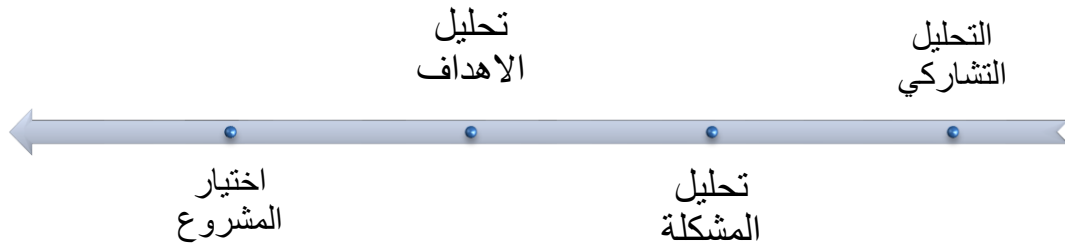
رابعاً: مراحل تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف:

1) تحليل المشكلة:

المشروعات الناجحة هي التي تبدأ بتحديد سليم لاحتياجات المجتمع، المؤسسة، الأفراد والأولويات الخاصة بكل منهم. وقبل البدء بتحديد الاحتياجات لابد لنا أولاً من وضع قائمة بالمعلومات التي نحتاج لإدراكها حول الحاجة والمشروع الممكن والموارد المتاحة والممكن استغلالها للمشروع لسد الحاجة الموجودة. للبدء بمشروع ناجح يمكن البدء بالتفكير بالحاجة أو المشكلة من خلال النظر إلى الأمور التالية (القرعان، 2014):

- الاحتياجات الخاصة بالمجتمع / المنظمة.
- العوامل الاجتماعية المحيطة.
- الموارد الممكن استغلالها.
- المناخ التنظيمي للمنظمة (السياسات، الأنظمة، الإجراءات).

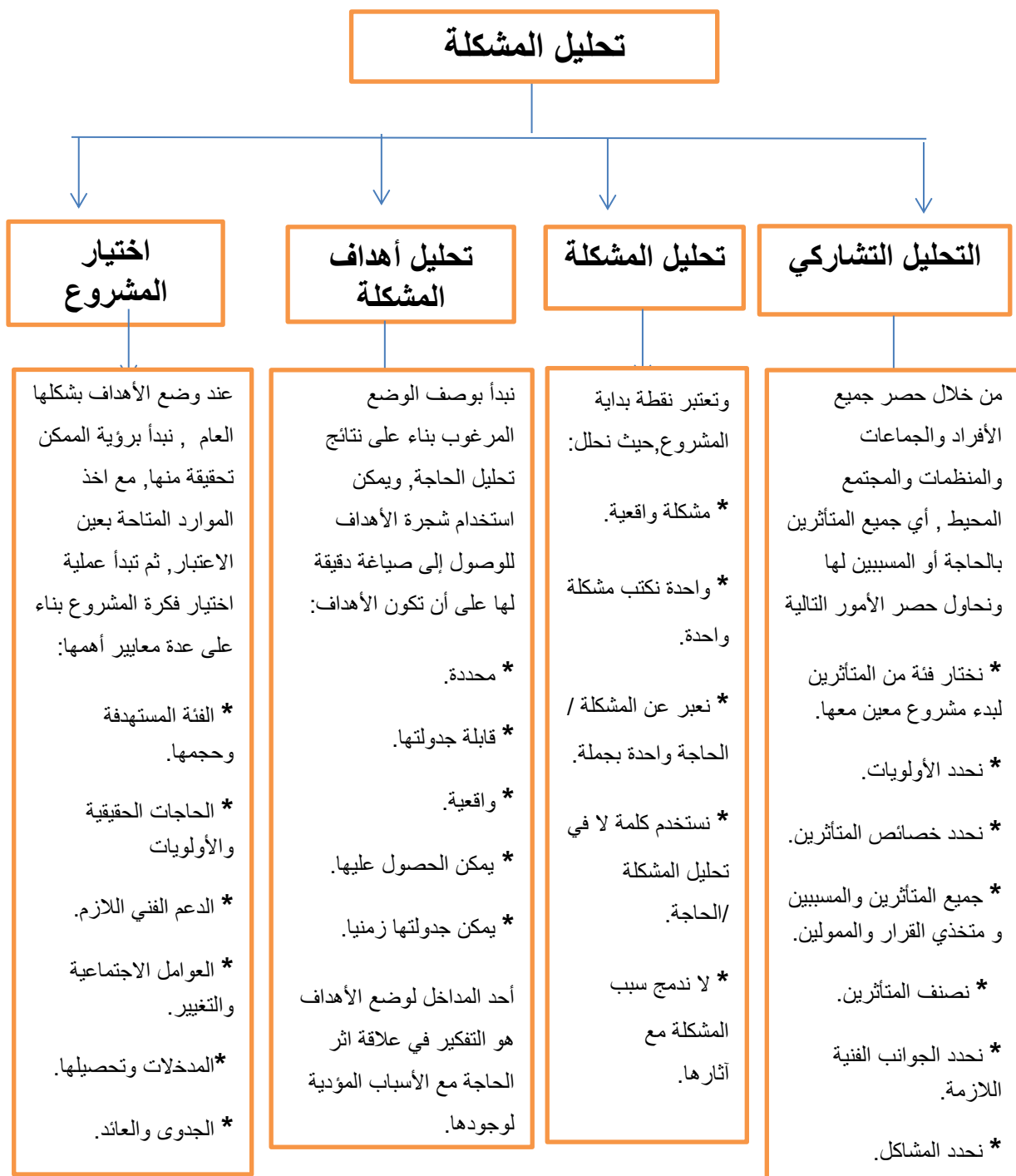
وهناك خطوات لتحليل مشكلة معينة تبدأ على النحو التالي:



شكل (2.1): خطوات تحليل المشكلة

خطوات تحليل وتحديد المشكلة

هذا التحليل يساعد في التعامل مع المشكلة بشكل منطقي معتمد على المشاركة مع جميع الأفراد المعنيين بتلك الحاجة أو المتأثرين بتلك المشكلة، وهنا يفضل أن يتم إجراء تحليل دقيق، منطلق من تجزئة النقاط الأربعة السابقة إلى جزئيات أصغر، تكون على النحو التالي:



شكل (2.2): خطوات تحليل المشكلة

يجب أن يكون هناك تعريف واضح للمشكلة، بحيث نركز على المشكلة المراد حلها، وذلك:

قبل بداية المشروع: بحيث ندرس في البداية الأمور المتعلقة بغاية المشروع ونطاقه، فبدون ذلك لن نستطيع تقدير الكلفة الكلية أو الفترة اللازمة لإتمام المشروع أو غير ذلك.

أثناء تقييم المشروع: فمن المحتمل أن تحصل تطورات على المشكلة أثناء تقييم المشروع، وهذا يجب أن يخضع لإدارة صارمة.

(2) وضع الاهداف

وضع الأهداف في الواقع يتم في ثلاث مراحل: الأولى تهتم بتحديد مراكز المسؤولية أو الأنشطة التي تعتبر جوهرية في تقدم المشروع على المدى الطويل. وعندما يتم تحديد جوانب النتائج الرئيسية، تكون الخطوة التالية وهي تحديد أساليب لقياس الإنجاز في كل جانب، ومن ثم المرحلة الأخيرة وهي تحديد الأهداف التي يمكن استخدامها كمقياس يقاس عليها الإنجاز.

وهنا يطلع كل موظف على الوظائف الموكلة إليه في المشروع، ويعد منها إطار عام بمسؤولياته الرئيسية في الوظيفة ثم يناقش المشرف والموظف هذا الإطار للخروج بصياغة نهائية لمسؤولياته في الفترة القادمة (كاظم، 2014م).

للأهداف الأهمية الكبرى لفعالية المشروع وخدمة أغراضه الخاصة، كل مشروع يحتاج إلى أنواع مختلفة من الأهداف ويجب أن يتم إدارتها بشكل يتلائم مع الغرض الأساسي للمشروع، أيضاً مدراء المشروع يحب أن يشتركوا بوضع هذه الأهداف.

إن المقاييس الثلاثة لكفاءة أي مشروع هي الوقت، الكلفة والجودة، وغالباً ما يكون الهدف العام للمشروع هو تنفيذ المشروع في أقصر وقت وأقل كلفة وأعلى جودة. بشكل واقعي فإن هذه الأهداف تتعارض مع بعضها البعض، حيث في معظم الحالات يتطلب إنهاء المشروع في وقت أقصر استثمارات أكبر وبالتالي كلفة أعلى وكذلك الأمر في حال طلب جودة تنفيذ عالية. لذلك يكون على المدير إيجاد حل عام مناسب عن طريق الموازنة بين تحقيق الأهداف الثلاثة (المركز الاستشاري البريطاني، 2011م).

- الوقت: هو المسافة الزمنية الفاصلة بين الأحداث أو التعبير عن نقطة ما على الخط الزمني.
- الكلفة: بالمفهوم الاقتصادي، هي مجموع ما تدفعه المنشأة من قيمة المواد والعمل والمصاريف غير المباشرة لإنتاج سلعة معينة. أو بمعنى آخر، إنها ثمن ما تتحمله المنشأة أو الشركة من المواد وأجور العمال والنفقات الأخرى في إنتاج السلع والخدمات.
- الجودة: مطابقة المنتج للمواصفات المطلوبة، واتباع اشتراطات محددة في المنتج أو الخدمة المقدمة للعميل.

(3) خطة العمل

بعدما تم تحديد مسار العمل / الاستراتيجية التي ستنفذها المنظمة خلال مدة التخطيط، تأتي مرحلة وضع خدمة عمل تفصيلية يتم بموجبها تحديد جميع النشاطات والأعمال الواجب تنفيذها، مع تحديد الأولويات (أي ترتيبها حسب الأولوية) قبل البدء بالتنفيذ، ويكون ذلك على شكل برامج عمل ومشاريع تفصيلية ذات جداول زمنية توضح ما يجب إنجازه من أعمال ونشاطات وفق ترتيب وتسلسل زمني معين، وعادة ما تكون الخطة الاستراتيجية التي تم اختيارها عامة وموجزة، الأمر الذي يستدعي المستويات الوسطى والدنيا وضع خطط مساندة تكتيكية وتشغيلية أكثر تفصيلاً، كذلك يجب توضيح مستوى الإدارات والأقسام بحيث تحدد مهام ومسؤوليات كل مستوى ووحدة في تنفيذ الاستراتيجية ووضع السياسات والإجراءات والقواعد اللازمة ويتم في هذه المرحلة أيضاً الاسترشاد والتزام العاملون أثناء تنفيذ الأعمال والنشاطات لضمان ترشيد أعمالهم وتصرفاتهم التي توصل للأهداف المطلوبة (الديري، 2011م).

لا يمكن تنفيذ الخطط الموضوعة بدون تخصيص الموارد اللازمة من بشرية ومالية ومادية عوامل (من معدات ومواد) ووقت وغيرها من موجودات المنظمة، وتسمى الموارد أيضاً عوامل الإنتاج ويتم في العادة تخصيص النفقات اللازمة ضمن موازنة المنظمة التي سبقت الإشارة إليها ولا بد أن تتضمن الموازنة جميع الموارد اللازمة لتنفيذ الخطة بنجاح. (Dessler, 2014)

4) التغذية الراجعة

لكي نستطيع بناء مكونات برنامج الإدارة بالأهداف يجب علينا الاعتماد بشكل كبير على التغذية الراجعة بشكل مستمر وعلى مستوى أداء الأفراد والأنشطة الموكلة إليهم لإنجاز المشروع، هذا ما يسمح للأفراد بمراقبة وتصحيح الإجراءات الخاصة بهم، وأيضاً يمكن عمل تغذية راجعة بشكل صحيح من خلال عمل إجتماعات تقييم رسمية من خلالها يمكن للأفراد المشروع مراجعة ورؤية الأهداف بوضوح وبشكل مستمر (الجعبري، 2017م).

هناك بعض النقاط الهامة والضرورية في نظام التغذية الراجعة (Sousa, 2012):

- تعزيز نتائج أكثر ايجابية.
- التفكير في الاسباب ومتى واين.
- تسليط الضوء على الجوانب الايجابية ومجالات التحسين.
- تقديم التعليقات بوضوح.
- تتيح فرصة للمناقشة وفعالية الاستماع.
- التاكيد على قبول او رفض بعض القرارات الخاصة بالمشروع.

ويرى الباحث أن التغذية الراجعة تعتبر من أفضل الوسائل لتحسين الوضع الحالي وتعزيز فكرة تقاسم المسؤولية والالتزام من كلا الجانبين سوف يسهم في الاستفادة من نتائج المشروع.

5) المتابعة والتعديل

مع بدء مرحلة التنفيذ من الضروري التأكد من أن عملية التنفيذ تسير حسبما هو مخطط والوقوف على مدى توافق النتائج الفعلية مع النتائج المحددة في الخطة واكتشاف الاختلافات والأخطاء والمعوقات أولاً والعمل على علاجها وتصحيحها قبل أن يتفاقم ضررها، ولا يجب الانتظار حتى الانتهاء من التنفيذ. على وفي نهاية مرحلة التنفيذ يتم إعداد تقييم نهائي للخطة ومدى نجاحها أو فشلها اعتماداً على الإنجازات والأهداف التي تم تحقيقها مقارنة بالأهداف

المخطط لها، وتقع المسؤولية الرئيسية في مراقبة التنفيذ ومتابعته وتقييمه على المديرين في المستويات المختلفة، كل حسب طبيعة عمله وموقعه (سوانسون و هولتون، 2015م).

تتعلق المتابعة بالفحص، أي فحص ما إذا كانت المخرجات تتماشى مع المدخلات، وفحص ما إذا كانت القوائم المالية والدخل والأنشطة الفعلية تتماشى مع ما هو مخطط لها. كذلك فإن أنشطة المتابعة تتعلق بتسجيل الفجوة بين المخطط والمنفذ. أما التقييم فإنه لا يقف عند هذا الحد، وإنما يهتم بأسباب هذه الفجوة ولماذا وجدت.

إن التقييم ينصب على أسباب الفجوة ما بين ما تم تنفيذه، وما كان مخططاً له من أداء وإنجازات، سواء كان هناك نجاح في تحقيق إنجازات فعلية أكبر مما كان مخططاً له أو أقل، على أساس أن محور اهتمام التقييم ينصب على لماذا حدث ذلك الانحراف سواء كان بالإيجاب أو السلب، وما إذا كانت هناك عوامل سوف تؤثر على الخطط المستقبلية (البناء، 2011م).

كما تختلف عملية المتابعة عن التقييم من حيث كونها أي المتابعة تأخذ شكل وصفي أي مجرد وصف لما هو حادث، أكثر من كونها عملية تفسيرية، إلا أنها بالضرورة عملية أساسية ويجب أن تسبق عملية التقييم التي تبنى على معايير محددة للحكم على مستوى الأداء.

ويلاحظ في بعض المشروعات خاصة التي يتم تمويلها من خلال توفير مساعدات، وجود نوعين أو مستويين من المتابعة، واحدة متابعة داخلية وتكون مسئولة عن مشروع معين، مع وجود متابعة خارجية والتي عادة ما تقوم بها الجهة المانحة من خلال زيارات متابعة أو عن طريق استخدام نماذج لتقارير قياسية، وتراقب الفجوة ما بين المخطط والمنفذ في مختلف جوانب المشروع. وفي كل الأحوال لا تمثل كلاهما بديلاً عن التقييم (حماد، 2010م).

6) التقييم:

تتفق جميع التعريفات أن نظام تقييم الأداء هو مراجعة يوم بيوم لأداء الموظفين أو لأداء المشروع ككل. (zkjadoon, 2016) ومن أجل ضمان نجاح المشروع، تبرز الحاجة إلى إجراء عمليات تقييم دورية للمشروع، بهدف التأكد من أن العمل يتم إنجازه كما هو مخطط له. وحتى لو تم جمع بيانات عن التكاليف، والجدول الزمني، والعمل الذي تم إنجازه، فإنه يجب التخطيط

للقيام بمراجعات محددة، للرجوع إليها، وإلقاء نظرة فاحصة على المشروع، للتأكد من أن كل شيء يسير وفق ما هو مطلوب.

والمشروع بمثابة رحلة، كما أن خطط المشروع (هيكلية تجزئة العمل، والجدول الزمنية، وتقارير الكلفة) بمثابة خارطة طريق تساعد أعضاء الفريق على قياس وتحديد موقعهم على وجه الدقة. أما عمليات مراجعة المشروع فهي تشبه نقاط التفتيش المنتشرة على طول الطريق، للتأكد من أن المشروع يسير على مساره الصحيح. فإذا انحرف المشروع عن مساره الصحيح، سرعان ما تعمل المراجعة على تحديد الانحراف، وتساعد على إجراء التعديل المناسب.

كذلك، فإن عمليات مراجعة المشروع تساعد في تحفيز أعضاء الفريق، والزبائن، والعملاء. فعمليات التقييم تقدم التغذية الراجعة، التي تساعد الجميع على مواصلة التركيز على أهداف المشروع. فالناس يعملون بشكل أفضل عندما يعرفون أنهم يتقدمون باتجاه الهدف، وتعمل التغذية الراجعة الجيدة على مساعدتهم على البقاء ملتزمين ومتحفزين، وعلى تحقيق النجاح (حجازي، 2015م).

ويرى الباحث أن أداء الموظفين له صلة كبيرة بأداء المشروع لأنه غالباً ما يتم التقييم بناء على الأنشطة والمهام المنجزة بالمشروع.

المبحث الثاني: إدارة المشاريع

تمهيد:

الإدارة الناجحة تعمل على تفوق بعض المنظمات على منظمات أخرى، فامتدت المساحة التي تغطيها التخصصات الإدارية بحسب متطلبات السوق وما يطرأ عليه من مستجدات، ومن ضمن هذه التخصصات العديدة ظهرت إدارة المشاريع وتهتم إدارة المشاريع بعملية التخطيط والتنظيم والتحكم بالموارد وخطة العمل والبروتوكولات المختلفة من أجل ضمان نجاح المشروع بالموصفات المطلوبة والوقت المحدد وبأقل تكلفة مع ضمان الجودة العالية للمشروع التي تمكنه من المنافسة مع مشاريع أخرى، وسيتناول الباحث في هذا المبحث التعريف بإدارة المشاريع، ماهية المشروع، خصائص المشروع، دورة حياة المشروع، الأسباب التي قد تؤدي إلى انحراف المنظمات عن تحقيق أهدافها، وسوف يتم أيضاً التعرف على مهام مدير المشروع والصفات التي يجب أن تتوفر لديه، وعوامل نجاح المشروع، وأخيراً مراحل إدارة المشروع وفقاً لأسلوب الإدارة بالنتائج، (كردي، 2015م) وتختلف المشاريع عن الشركات أو الأعمال المختلفة إذ أن المشاريع تعد عملية محددة بزمان بداية وزمن نهاية، فيتم القيام بهذه العملية من أجل تقديم خدمة معينة أو الحصول على منتج معين لمرة واحدة فقط، أما بعد الانتهاء من المشروع فإن ما يتطلب الاستمرار به إدارة أيضاً ولكنها تكون من نوع آخر.

أولاً: المشاريع في قطاع غزة

تنقسم المشاريع في قطاع غزة إلى قسمين:

1. مشاريع مباني.
2. مشاريع بنية تحتية.

(1) مشاريع المباني:

تتنوع مشاريع المباني حسب الجهة المستفيدة منها وهي بصفة عامة تنحصر في قسمين:

1. مشاريع المباني الخاصة: وهي ملك للأفراد أو الشركات الخاصة وغالبيتها تتبع المباني السكنية والتجارية ويتم تمويلها من المالكين وتنفذ عادة بواسطة مقاولين محليين حيث يتم إحالة العمل لهم بواسطة التكاليف المباشر بالتفاوض أو استدراج عروض أسعار من

السوق المحلي. حيث تجهز عقود بموافقة الطرفين المالك والمقاول بواسطة محامي مختص.

2. مشاريع المباني العامة:

- وتشمل المباني الحكومية والمنظمات الدولية والجمعيات الأهلية.
3. يتم عمل المخططات ووثائق العطاء بواسطة مكاتب هندسية متخصصة.
4. تنفذ المشاريع عن طريق عطاءات تعلن في الصحف المحلية للمقاولين المصنفين في اتحاد المقاولين الفلسطينيين.

(2) مشاريع البنية التحتية:

غالباً ما تتبع تلك المشاريع للجهات الحكومية والبلديات حيث تشمل تلك المشاريع الأعمال الصحية لشبكات المجاري والمياه وتصريف مياه الأمطار وكذلك رصف الطرق حيث يتم تجهيز المخططات ووثائق العطاء إما بواسطة الأجهزة الفنية التابعة للوزارات والمؤسسات أو بواسطة مكاتب استشارية متخصصة بواسطة عطاءات خاصة لتجهيز تلك المخططات ووثائق العطاءات.

يتم طرح العطاءات التي جهزت بالإعلان عنها في الصحف للمقاولين المتخصصين كل في مجاله بالظرف المختوم ويكون التقييم بناءً على عرضين الفني والمالي وغالباً ما تتم الإحالة لأقل الأسعار.

وفي كثير من الأحيان وحسب طلب الدول المانحة بطلب تجهيز ووثائق العطاءات للمشاريع الكبيرة بواسطة شركات استشارية خارجية بالإضافة لشروط خاصة لنوعية المواد المستخدمة ومصدر تصنيعها وعادة يفضل المانحين أن تكون تلك المواد من الدولة المانحة نفسها مثل المؤسسات المانحة الأمريكية.

وبصفة عامة فإن معظم المشاريع العامة يتم تمويلها بواسطة مانحين من خارج القطاع حيث لا تتوفر الميزانيات لتطوير المشاريع في قطاع غزة إلا عن طريق الدول المانحة مثل قطر والبنك الإسلامي وكذلك دول أوروبية أخرى مثل مؤسسات ألمانية وخلافه.

ثالثاً: خصائص المشروع:

يوجد هناك مجموعة من الخصائص التي يتميز بها المشروع، حيث أن هذه الخصائص تختلف من مشروع إلى آخر ومن وقت إلى آخر ومن هذه الخصائص (الاسرج، 2011م).

- الغرض: أي أن لكل مشروع غرض معين ونشاط يمارس لمرة واحدة فقط وذلك لتحقيق هدف معين أو نتائج ملموسة على أرض الواقع تكون خاصة بهذا المشروع.
- دورة الحياة: حيث أن لك مشروع دورة حياة أي كل مشروع يبدأ بفكرة معينة، ثم يبدأ بداية بطيئة، ثم يدخل في مرحلة النمو، ثم النضوج، ثم الانتهاء من المشروع.
- التداخلات: غالباً ما تتداخل المشروعات فيما بينها داخل المنظمة الواحدة وتتداخل أيضاً من الناحية الوظيفية التنظيمية مثل التسويق والانتاج والتمويل والموارد البشرية وغيرها.
- الانفرادية: لكل مشروع حالة خاصة به وخصائص مميزة له تميزه عن غيره من المشاريع.
- الصراع: قد تواجه المشاريع بعض الصراعات فيما بينها أي المشاريع المختلفة داخل المنظمة وذلك نتيجة محدودية الموارد والامكانيات فكل مشروع يجب أن يثبت أنه لاحق في توفير الامكانيات اللازمة لتمويله من أجل التنفيذ.
- القيود: بحث أنه توجد هناك مجموعة من القيود والثوابت المحددة والتي يجب أن ينفذ المشروع وفقاً لها ومن هذه القيود الوقت والجهد والتكلفة.

رابعاً: إدارة المشاريع

(عباس، 2011م) إدارة المشروع هي عبارة عن تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والأساليب التقنية اللازمة لأنشطة المشروع وذلك لتحقيق متطلبات المشروع ويتم تحقيق إدارة المشروع عن طريق تطبيق عمليات إدارة المشروع وتكاملها فيما بينها منذ الابتداء بالتخطيط

مروراً بالتنفيذ والمراقبة والتحكم والاغلاق ومدير المشروع هو ذلك الشخص المسئول عن تحقيق أهداف المشروع، وتشتمل ادارة المشروع على كل من:

1. تحديد الاحتياجات او المتطلبات.
2. وضع اهداف واضحة ويمكن قياسها وتحقيقها.
3. توازن المتطلبات والاحتياجات للجودة والنطاق والوقت والتكلفة.
4. تكييف المواصفات والخطط والاساليب مع الاهتمامات والتوقعات المختلفة للعديد من أصحاب المصلحة في المشروع.

ويرى (كامل، 2011م) أنه ينظر تقليدياً لإدارة المشروع على أنها عملية تتكون من المهارات التي تحتاج إليها لتدير المشروع بفاعلية، أي أن المشروع هو طريقة لإحداث تغير بهدف تزويدنا بشيء لا نملكه في الوقت الحالي، والتغيير عملية ليست جامدة بل حيوية ونشطة تسير باستمرار في اتجاه واحد كما نريد وضمن مجموعة من الظروف التي نحاول أن نتحكم بها قدر الامكان، ولذا يجب أن تكون عملية ادارة المشروع عملية حيوية نشطة تشتمل على التقنيات التي نستخدمها مع الأفراد لتحقيق النتائج المطلوبة. وبناء على ما تقدم فان مفهوم ادارة المشروع يعني عملية حيوية نشطة تستفيد من المصادر المناسبة بطريقة منظمة ومنضبطة من أجل تحقيق أهداف محددة بوضوح ينظر إليها كحاجات استراتيجية، وهي عملية تجرى دائماً ضمن مجموعة محددة من الشروط، كما عرفتھا (وحدة التدريب والتطوير، 2012م) بأنها عملية حيوية نشطة تستفيد من المصادر المتاحة بطريقة منظمة من أجل تحقيق أهداف محددة، وتعرفھا (مؤسسة الطرق المثالية للاستشارات، 2010م) بأنها عملية التوازن بين شروط المشروع أي الوقت، والكلفة، والمدى(المواصفات)، أي أنها عملية للتوازن بين أضلاع مثلث المشروع، حيث أن العناصر الرئيسية لأي مشروع هي الوقت، والتكلفة، والمدى ولتحقيق النجاح في المشروع يتطلب ذلك من إدارة المشروع معرفة تطبيق الشروط الثلاثة على المشروع.

ويرى الباحث أنه يمكن تعريف إدارة المشاريع بأنها عملية التخطيط والتنظيم والتحكم بالموارد وخطة العمل والبروتوكولات المختلفة من أجل ضمان نجاح المشروع بالمواصفات المطلوبة والوقت المحدد وبأقل تكلفة مع ضمان الجودة العالية للمشروع التي تمكنه من المنافسة

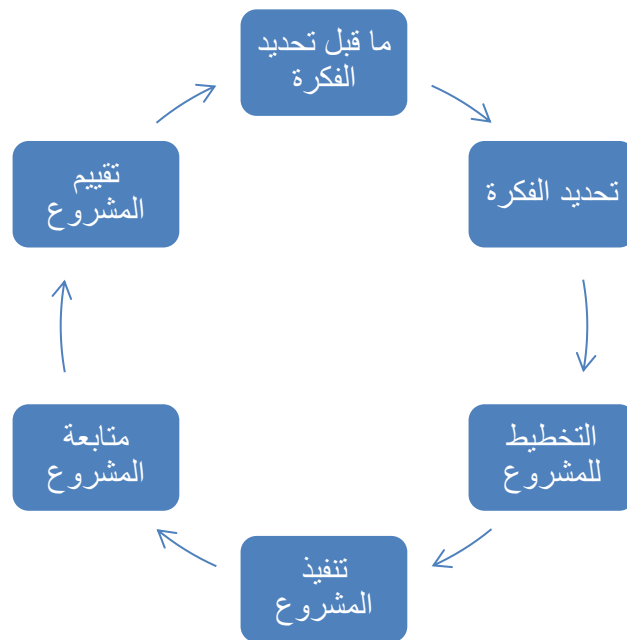
مع مشاريع أخرى، وتختلف المشاريع عن الشركات أو الأعمال المختلفة إذ إن المشاريع تعد عملية محددة بزمان بداية وزمن نهاية، فيتم القيام بها من أجل تقديم خدمة معينة أو الحصول على منتج معين لمرة واحدة فقط، أما بعد الانتهاء من المشروع فما يتطلب الاستمرار به هو إدارة أيضاً ولكنها تكون من نوع آخر فلا تتسم بنفس الصفات التي تحتاجها إدارة المشروع.

خامساً: دورة حياة المشروع:

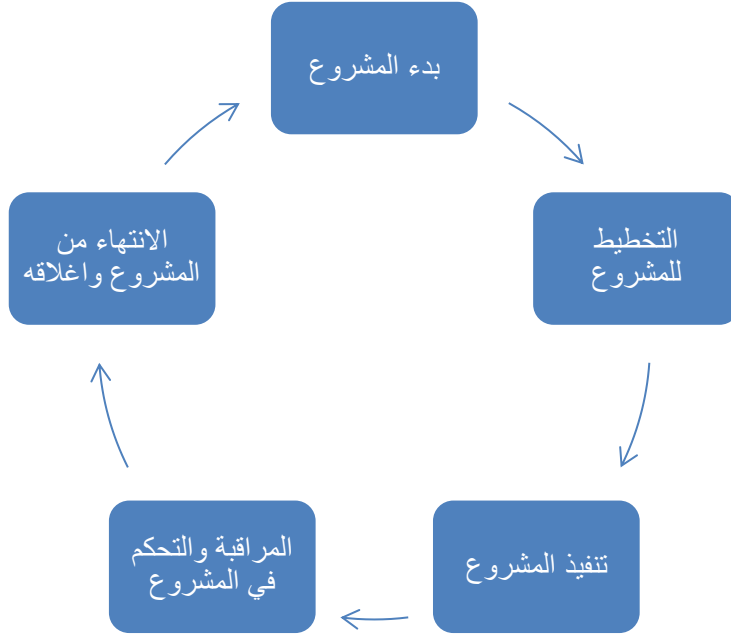
دورة حياة المشروع هي مراحل يمر بها المشروع من بدايته حتى الانتهاء منه، وكل مرحلة تتكون من مجموعة من الأعمال والخطوات التي تنتج عنها ما تسمى بالمسلمات، والمسلمات هي عبارة عن مجموعة من النتائج والمستندات التي تنتج عن العمليات التي تحتويها المراحل التي يمر بها المشروع، فمثلاً في مرحلة التخطيط ينتج عنها عدة مسلمات منها خطة تنفيذ المشروع، وخطة إدارة الجودة للمشروع، وتمر جميع المشاريع بجميع أنواعها بخمسة مراحل كالتالي:

1. التجهيز (البداية): ويتم فيها تقييم المشروع والبيئة المحيطة بالنتائج النهائي، وضرورة المشروع والحاجة إليه، وهي تحتوي على عمليات دراسة المشروع بحالة العمل، ودراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع، ودراسة الحاجة والاحتياج (Clifford F, 2011).
2. التخطيط: وهي المرحلة التي تلي البدء، ويتم الدخول فيها فقط في حالة إثبات وجود الحاجة للمشروع، وتبرير جدواه اقتصادياً، ومرحلة التخطيط تعتبر أهم المراحل وأطولها مدة، ويترتب عليها جميع المراحل التالية، ففيها يتم إعداد خطط تنفيذ المشروع وإدارته، تقييم المخاطر ووضع خطة لإدارتها وإيجاد الحلول لها، إدارة الجودة والتأكيد عليها والتحكم بها طوال فترة المشروع، معرفة آلية تنفيذ الأعمال، معرفة مدة المشروع، وتخطيط الموارد وإدارة الوقت (Dow & Taylor, 2010).
3. تنفيذ المشروع: وهي المرحلة التي تستند على خطة تنفيذ المشروع الناتجة عن مرحلة التخطيط، وهذه المرحلة تسير بالتوازي مع المرحلة التي تليها، وهي مرحلة التحكم والمتابعة.

4. مرحلة المتابعة والتحكم: وتستند على خطة إدارة المشروع والتحكم فيه، وخطة إدارة المخاطر، وخطة إدارة الجودة، اللواتي تم إعدادهن مسبقاً في مرحلة التخطيط، ويتم خلالها متابعة سير المشروع والتقدم في الأعمال، والعمل على إدارة المخاطر وإدارة الجودة، كذلك حل المشاكل والمصاعب والعقبات التي يمر بها المشروع أثناء التنفيذ.
5. مرحلة الاختتام: وفيها يتم تقييم الناتج النهائية وتجهيزه للتسليم، وتقييم عمل الناتج بعد التسليم وصولاً إلى الاختتام النهائي.. (الصبحي، 2013، صفحة 89)



شكل رقم (3-2) يمثل دورة حياة المشروع
(المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2016)



شكل رقم (4-2) دورة حياة المشروع
(Clifford F، 2011)

ووفقاً لما سبق يتضح انه لكل مشروع دورة حياة خاصة به، تبدأ من نقطة معينة وتنتهي عند نقطة معينة أخرى، هذا يؤدي الى تنظيم وترتيب التفكير بالمشروع والمعرفة الحقيقية في كيفية ادارته وتحليل أسباب النجاح المحتملة التمكن من وجود طرق وجوده بشكل مستمر حتى يؤدي الهدف من وجوده، ومن خلال الأشكال السابقة نلاحظ أن دورة حياة المشروع تختلف باختلاف وجهات النظر بين الكتاب أو باختلاف المشاريع، الا أن الأساس في دورة حياة المشاريع يتشابه بشكل كبير، فدورة حياة المشروع تبدأ عند وجود حاجة لهذا المشروع وتنتهي بالتقييم، مروراً بالمرحل المختلفة لدورة حياة المشروع.

فكرة المشروع:

ان أي منظمة تسعى لتنفيذ المشاريع الناجحة، وان أي فشل يواجهه أي من هذه المشاريع يعود في الأصل الى أنه قد يكون تم الاختيار الأمثل للمشروع الذي يتناسب مع قدرات وتخصص المنظمة أو لا يتناسب مع الفئة المستهدفة والمستفيدة من المشروع المنفذ، ولكي يتم تنفيذ المشروع بنجاح يجب تحديد الاحتياجات ويتم ذلك باستخدام عدة وسائل منها الاستثمارات، المقابلات، المجموعات المركزة وغيرها، والمهم هنا هو استخدام الأداة المناسبة لطبيعة الفئة

المستهدفة التي من المؤكد أنها سوف توصله الى المعلومات الصحيحة، ويجب ترتيب الأولويات من خلال تحليل التكلفة والفائدة واختيار البديل الأفضل والأكثر فائدة والأقل تكلفة، وبعد اختيار فكرة المشروع المناسبة، يتوجب على ادارة المشروع تبرير وشرح الفكرة وذلك من خلال عمل ورقة أو وثيقة مرجعية للفكرة ومراجعتها مع الادارة، والعاملون، المتطوعون، والفئات المستهدفة للتأكد من صحة المعلومات الواردة فيها وأخذ الموافقة من الادارة على اعداد وتنفيذ المشروع (Heagey, 2012, p. 23).

التخطيط للمشروع:

(الصندوق الاجتماعي اليمني، 2011) التخطيط للمشروع يأتي بعد الانتهاء من مرحلة فكرة المشروع وهنا يبدأ ترجمة هذه الفكرة الى أهداف وأنشطة، ويمكن اعداد خطة المشروع بالاعتماد على العناصر التالية:

- اسم المشروع: حيث يتم في هذه المرحلة تحديد الاسم المناسب للمشروع وعمل تصميم شعار له.
- استراتيجية المشروع: بحيث يتم الربط بين المشروع والاستراتيجيات العامة للمنظمة، وتوضيح كيف يمكن تحقيق ذلك.
- أهداف المشروع: توضيح الأهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها من خلال المشروع ولا بد أن تكون هذه الأهداف سوف تؤدي في مجملها الى تحقيق استراتيجية المشروع.
- النشاطات الرئيسية في المشروع: ويتم من خلالها عرض مفصل للنشاطات التي سيتم تقديمها من خلال المشروع.
- تحديد الفئة المستهدفة: توضيح الفئة التي سوف تستفيد من المشروع، ويجب أن يتم التوضيح كيف ستستفيد هذه الفئة من خلال نشاطات المشروع ولماذا تم اختيارها بالتحديد.
- النتائج المتوقعة: أي وضع تصورات للنتائج التي من الممكن الحصول عليها جراء تنفيذ المشروع، ووضع مقاييس مناسبة سوف تستخدم لقياس تحقيق النتائج.

- **الاجراءات:** وتعد المرحلة الأصعب من مراحل التخطيط، حيث يتم خلالها تحديد كافة الاجراءات والمهام والنشاطات التي ستستخدمها من أجل عملية التنفيذ للمشروع.

تحديد وصياغة الأهداف العامة والتشغيلية للمشروع:

بعد الاختيار النهائي للمشروع تأتي مرحلة التخطيط، وفي هذه المرحلة يتم وضع تصور مبدئي للأهداف العامة والأهداف الخاصة، بحيث يتوجب صياغة الأهداف العامة والخاصة أو التشغيلية صياغة نهائية واضحة ومحددة، وتعتبر صياغة الأهداف بشكل واضح مهمة من حيث أنها (خير الدين، 2014، صفحة 37):

- تساعد في توضيح الغاية والاستراتيجية للمساهمة في حل المشكلة.
- توفر اطار عمل واضح لتصميم عملية المشروع.
- توفر تصوراً واقعياً، بحيث يكون المانح قادراً على رؤية مدى امكانية نجاح المشروع.
- تربط بين رسالة المنظمة وأهدافها وكذلك رسالة المانح.
- توضح بأن غرض المشروع هدف قصير المدى.
- وسيلة مهمة لتقييم الأداء والمتابعة.

الاهداف العامة للمشروع: هي الأهداف العامة الواسعة التي لا ترتبط فقط برؤية المنظمة ولكن أيضاً ترتبط بالاستراتيجيات الوطنية أو الدولية، ولأنها أهداف واسعة النطاق فتحقيقها يأخذ مدة طويلة. ولا يمكن لمنظمة واحدة تحقيقها بل يتشارك عدد كبير من المنظمات الحكومية والغير حكومية في تحقيقها، وكل منظمة تشارك بنسبة قليلة في تحقيق الأهداف العامة ولا تستطيع التحكم في تحقيقها.

الأهداف الخاصة للمشروع: وهي الأهداف التي ترتبط برؤية ورسالة وأهداف المنظمة الواحدة بشكل مباشر، قد تكون هناك منظمات أخرى أو مشاريع لمنظمات أخرى لها نفس الأهداف الخاصة، الا أن المنظمة الواحدة يجب أن يكون لها التأثير الرئيسي والمباشر في تحقيقها وبنسبة كبيرة، وعليه فان الأهداف الخاصة يجب أن تكون محددة بزمان وواضحة ويمكن قياسها (درويش و وآخرون، 2015م، صفحة 123).

أسباب قد تؤدي الى انحراف المنظمات عن تحقيق أهداف مشاريعها:

يوجد هناك العديد من الأسباب التي قد تؤدي الى عدم تحقيق أهداف المشروع، ومن الممكن أن تكون هذه الأسباب تتعلق بالمؤسسة نفسها وقد تتعلق بالمورد أو الممول.

1. أسباب تتعلق بالمؤسسة (Heldman, 2016, pp. 7-12): وجود نقص في ميزانية

المشروع، وهذا سوف يؤدي الى إيقاف العمل في المشروع ومن الممكن أن يكون هذا الايقاف جزئياً أو كلياً وذلك حسب نسبة النقص في الميزانية وهذا السبب يعتبر سبب مهم وكبير في فشل المشروع.

كما أن وجود رغبة لدى المؤسسة في ملاحقة التطورات والمستجدات سوف يؤدي الى إيقاف العمل من أجل التعديل والتطوير للأهداف وفقاً للتطورات الراهنة.

2. اسباب تتعلق بالمورد او المقاول (Hornok & Koren, 2015, p. 38): ان اخلاص

المقاول بالتزاماته التي تم الاتفاق عليها وفقاً لعقد المشروع سوف يؤدي الى انحراف الأهداف للمشروع كما أن مخالفة المقاول لمدير المشروع، وعدم قدرته على انجاز المهام الموكلة له في الوقت المحدد أو عدم قدرته على الاستمرار نتيجة افلاسه مثلاً أو لأي سبب كان كل هذه الأسباب سوف تؤدي الى الانحراف لأهداف المشروع عما هو مخطط له، وهناك أسباب أخرى يضيفها: (معهد التحديد القطاعي والمؤسساتي الاوروبي، 2009، صفحة 53):

- اذا تأخر عن موعد التسليم.
- اذا تجاوز الميزانية.
- اذا حصل تعديل على نواتج المشروع.
- اذا كانت الجودة سيئة.
- اذا لم ينل رضى الفئة المستهدفة.
- اذا لم يحقق أهدافه.

وبعد الانتهاء من التخطيط للمشروع يكون بذلك قد تم اعداد الاطار المرجعي الشامل للمشروع، حيث أن هذه الخطة سوف تكون بمثابة الأساس لإدارة المشروع، والمرجع من أجل معرفة ما الذي يلزم القيام به ومن أجل ماذا.

ادارة موارد المشروع:

حيث يتم خلال هذه المرحلة تجهيز وتهيئة الكوادر المالية والبشرية التي سوف يتم تنفيذ المشروع من خلالها.

- **الموارد البشرية:** يتم من خلال هذه المرحلة تحديد الوظائف الرئيسية للمشروع، مدير المشروع، مساعد، باحث، سكرتير، محاسب، وغيرها من الوظائف اللازمة لتنفيذ المشروع بحيث تعمل على تعيين الأشخاص المناسبين لهذه الوظائف.
- **ادارة الموارد البشرية والمالية والمعدات:** ويتم هنا تحضير الأموال والمعدات اللازمة لتنفيذ المشروع، وذلك من خلال تقدير الادارة للمعدات والموارد المالية والبشرية اللازمة للتنفيذ (دودين ا.، 2012م، الصفحات 42-43).

تنفيذ المشروع:

في هذه المرحلة يتم البدء رسمياً بتنفيذ المشروع على أرض الواقع ويقوم فريق عمل المشروع بتنفيذ الاجراءات وممارسة النشاطات الواردة في خطة المشروع وهنا يأتي دور ادارة المشروع من خلال متابعة سير العمل وفقاً لما هو مخطط له وعمل التعديلات اللازمة اذا تطلب الأمر، ويمكن متابعة سير العمل في المشروع من خلال.

المتابعة والتقييم:

المتابعة: وهي العملية التي يتم من خلالها رصد ومعرفة مدى التقدم في تحقيق النتائج والآثار المحددة على مستوى المنظمة ككل، والغرض من عملية المتابعة هو اظهار مدى التقدم في المشروع وفقاً لمقاييس يتم وضعها مسبقاً، كما يمكن من خلالها اكتشاف أي انحراف أو قصور

أثناء تنفيذ المشروع، وتساعد في التوجيه والارشاد أثناء تنفيذ المشروع، و توضح المبرر من الاستمرار في الاستثمار في المشروع من عدمه (المعهد الامريكي لادارة المشاريع، 2016م)

- **متابعة خطة المشروع:** وذلك للتأكد من أن المشروع يسير وفقاً لما هو مخطط له وينتج نحو تحقيق الأهداف التي وجد من أجل تحقيقها، وأن جميع الأنشطة والخدمات يتم عقدها وتقديمها في الوقت المناسب للفئات المستهدفة، كما يتم تحديد الأنشطة والأعمال المتبقية التي يجب القيام بها فيما بعد.
- **متابعة الموارد المالية:** يجب التأكد دوماً بأنه لا يوجد نقص أو عجز في رصيد المشروع، وأن الأموال المخصصة للمشروع تصرف وفقاً لما هو مخطط له، أي أن يتم متابعة دقيقة لتنفيذ موازنة المشروع.
- **متابعة فريق العمل:** يتم متابعة فريق العمل بهدف التحقق من أنهم يقوموا بما هو منوط بهم بكفاءة وفعالية وضبط العمل في الاتجاه الصحيح، ويتم ذلك من خلال التأكد بانهم يلتزمون بما ورد في خطة المشروع.

سادساً: عوامل تحسين أداء المشاريع:

- الوعي بطبيعة نشاط المشروع وتوافر العمالة الماهرة لتنفيذ هذا النشاط.
- الادارة السليمة والواعية للمشروع.
- وجود مدير مشروع مؤهل وكفؤ.
- اتباع تخطيط استراتيجي سليم وواضح.
- الكفاءة الادارية وتطوير المهارات الادارية بشكل مستمر لدى جميع أفراد فريق العمل.
- الاستعانة المستمرة بأصحاب الخبرات الأخرى.
- ادارة الوقت بشكل سليم.
- اتخاذ القرارات السليمة التي تؤدي الى نجاح المشروع.
- ادارة المخاطر وكيفية التعامل معها بشكل سليم.
- ادراك طبيعة السوق والبيئة المحيطة بالمنظمة.
- التطوير المستمر واستخدام أحدث الأساليب التقنية الحديثة.
- تشجيع العاملين عن طريق استخدام الحوافز المادية والمعنوي.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

تناول الباحث من خلال الفصل الثالث مجموعة من الجهود والدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة، وتم تصنيفها الى دراسات محلية ودراسات عربية ودراسات أجنبية حيث يتضمن كل جانب على: الإدارة بالأهداف ، وإدارة المشاريع وما تتضمنه من عوامل تؤثر على اداء المشاريع الانشائية، سوف يتناولها الباحث بالتحليل من خلال توضيح الأهداف، ونتائج الدراسة، وتوصيات الدراسة، و أدوات الدراسة، ومجتمع الدراسة، والمنهجية التي تقوم عليها الدراسة في كل منها، كما أنه سوف يوضح أوجه الشبه والاختلاف فيما بينها، وفيما بينها وبين الدراسة الحالية، وكذلك أوجه الاستفادة من هذه الدراسات، كما أن الباحث سوف يعتمد على هذه الدراسات عند تفسير النتائج التي ستكشف عنها هذه الدراسة فيما بعد.

أولاً: الدراسات المحلية:

(1) دراسة (الهندي، 2017م)

بعنوان واقع تطبيق الإدارة بالأهداف في المؤسسات الحكومية وأثرها في تأهيل قيادة بديلة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الإدارة بالأهداف في المؤسسات الحكومية وأثرها في تأهيل قيادة بديلة، وقد توصلت الدراسة إلى أن تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الوزارة بدرجة متوسطة ونسبة 62.7%، كما ويوجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين مبادئ الإدارة بالأهداف (المشاركة، تحديد الأهداف، دعم الإدارة العليا، الرقابة والرقابة الذاتية، التقييم والمحاسبة على الانجاز) وبين تأهيل القيادة البديلة. كما واثبتت الدراسة على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية من خلال (الرقابة والرقابة الذاتية، التقييم والمحاسبة على الانجاز) على تأهيل قيادة بديلة. ومن أهم ما اوصت به الدراسة هو زيادة الاهتمام بأساليب الإدارة الحديثة لما لها من آثار إيجابية على أداء العاملين والارتقاء بهم وبمستوى أدائهم، كما واوصت على زيادة مشاركة المرؤوسين في العملية الإدارية من خلال المشاركة في تحديد الجهة المسؤولة عن

انجاز الأهداف الموضوعة وفي النهاية كان التركيز على زيادة دعم الإدارة العليا للمرؤوسين بما يخدم مصلحة العمل.

(2) دراسة (الجعري، 2017م)

مدى تطبيق جمعيات التنمية الزراعية بمدينة غزة لأسلوب الادارة بالنتائج وأثرها على نجاح المشاريع الزراعية.

هدفت الدراسة الى التعرف على مدى تطبيق أسلوب الادارة بالنتائج في الجمعيات الزراعية بقطاع غزة وأثره على نجاح المشاريع الزراعية، ولتحقيق هذه الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الجمعيات الزراعية العاملة بقطاع غزة، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لهذا الغرض لتطبيقها على عينة الدراسة المكونة من مدراء ورؤساء الاقسام في الجمعيات الزراعية بقطاع غزة وتم توزيع 132 استبانة بواقع 3 استبانات لكل جمعية زراعية حيث استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل، وتم واسترداد وتحليل 120 استبانة بنسبة 90.9%، وتحليل البيانات ومعالجتها احصائياً تم استخدام برنامج (SPSS) وتوصلت الدراسة الى أن أسلوب الادارة بالنتائج لدى الجمعيات الزراعية بقطاع غزة مستخدم وبنسبة 81.36%، وأنه توجد علاقة وتأثر ذات دلالة احصائية بين (تحديد وتحليل الاحتياجات، استخدام الموارد. المتاحة، استراتيجية التنفيذ، المتابعة والتقييم، وتقييم الأثر) كمكونات للمتغير المستقل وبين نجاح المشاريع الزراعية كمتغير تابع، كما أظهرت الدراسة أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين في جميع المجالات تعزي لمتغير الجنس حول مدى تطبيق أسلوب الادارة بالنتائج في الجمعيات الزراعية بقطاع غزة وأثره على نجاح المشاريع الزراعية، وأنه يوجد فروق في الاتجاهات حول استخدام أسلوب الادارة بالنتائج وأثره على نجاح المشاريع الزراعية تعزى للتخصص العلمي لصالح تخصص الهندسة والمحاسبة، وقد أوصت الدراسة بضرورة العمل على تدريب العاملين في الجمعيات الزراعية على أسلوب الادارة بالنتائج، و العمل على تطوير الخطط السنوية و خطط المتابعة والمؤشرات الخاصة بها، بناءً على هذا الأسلوب، و العمل على اشراك أصحاب العلاقة في وضع الأهداف والنتائج المستقبلية، وضرورة اهتمام الادارة العليا في الجمعيات الزراعية بأسلوب

الإدارة بالنتائج حيث سينعكس هذا الاهتمام على تطبيق هذا الأسلوب، وتكوين فريق استشاري يتولى مهمة تصميم برنامج أولي للإدارة بالنتائج ويكون قابل للتطبيق على أرض الواقع.

(3) دراسة (شبير، 2015م)

بعنوان واقع تطبيق اسلوب الإدارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية بغزة وأثرها على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات.

هدفت الدراسة الي التعرف على وجهة نظر القائمين بالعمل الإداري في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة نحو واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف. كما هدفت ايضا الى التعرف على مدى استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف في العمل ومعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات (الجنس والمؤهل العلمي والمستوى الوظيفي والخبرة والجامعة)

وخلصت الدراسة بأن أسلوب الإدارة بالأهداف لدى الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة مطبق بنسبة (73.71) وكشفت الدراسة بأن الإدارة العليا تواجه صعوبات في تحديد بعض المعايير التي تقيس أداء الموظف بشكل أكثر شمولية، وخصوصاً الأهداف أو الأشياء غير قابلة للقياس الكمي. وأظهرت الدراسة بأن المشاركة في اتخاذ القرارات تعتبر أحد أساليب الإدارة الفاعلة على الأمد البعيد كما كشفت الدراسة بأن مساهمة المرؤوسين في اقرار الخطة السنوية والفصلية وقرار الموازنة العامة يتم بشكل متوسط في الجامعات الفلسطينية. وقد اوصت الدراسة الى ضرورة اطلاع المرؤوسين الإدارة العليا على الأهداف التي تحققت أولاً بأول ومشاورتهم في أي مشكلة تعترض طرق انجاز الأهداف من خلال مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات التي تساعد على تجاوز العقبات كما اوصت ايضا الى تعزيز اشراك المرؤوسين في مهارات (تحديد الأهداف - التخطيط - الرقابة - التقييم - مهارات الاتصال - المشاركة في اتخاذ القرارات) وغلاوة على ذلك توصلت الدراسة الى انه من الجيد تكوين فريق عمل استشاري بالاستعانة بأساتذة الأقسام يتولى مهمة تصميم برنامج أولي لتطبيق الإدارة بالأهداف ويقع على عاتق الفريق مهمة نشر هذه الأسلوب بالتدرج على المستويات التنظيمية بشكل أفضل. واعطاء مجال المشاركة في وضع

الأهداف اهتماماً أكبر من قبل الإدارة العليا وذلك لتأثيره على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات كما أوصت بأنه من الضروري الاهتمام بأن يشارك المرؤوسون في تحديد أهداف الجامعة وإقرار الخطط السنوية والمشاركة في إعداد الموازنات العامة بالجامعات والاهتمام بعقد دورات تدريبية وورش عمل يشارك المرؤوسون والإدارة العليا في تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف.

(4) دراسة (عيسى، 2014م)

بغنوان درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية بوكالة الغوث للإدارة بالأهداف وعلاقتها بأداء مديري المدارس.

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية في وكالة الغوث الدولية للإدارة بالأهداف، وعلاقتها بدرجة أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية من وجهة نظر المديرين أنفسهم، لتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وأعدت الاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس التابعة لوكالة الغوث الدولية في محافظات غزة لعام الدراسي (2014-2013) والبالغ عددهم (245) مديراً ومديرة. وتكونت عينة الدراسة من (215) مديراً ومديرة، بنسبة (78.75 %) من المجتمع الأصلي، تم استرجاع (213) من الاستبانات الموزعة، واستبعاد (10) استبانات لعدم استكمالها شروط القبول، ليصبح عدد الاستبانات المعتمدة (203) استبانة بنسبة (82.85 %) ولتحليل البيانات ومعالجتها إحصائياً تم استخدام: برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)

وقد توصلت الدراسة إلى بعض النتائج من أهمها هو أن درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية بوكالة الغوث في محافظات غزة للإدارة بالأهداف كانت بدرجة مرتفعة حيث بلغ الوزن نسبي (79.39 %) وإيضاً أن درجة أداء مديري المدارس في وكالة الغوث في محافظات غزة كانت بدرجة مرتفعة جداً حيث بلغ الوزن نسبي (86.52 %). وقد أوصت الدراسة على إشراك مديري المناطق لمديري المدارس في مهارات (تحديد الأهداف، والتخطيط، والتقوي، واتخاذ جميع القرارات التربوية والإدارية) التي تخص مناطقهم التعليمية، سعياً منهم لإكساب مديري المدارس

لهذه المهارة فيطبقوها في مدارسهم. كما اوصت ايضا على متابعة مديري المدارس لتأكد من قدرتهم على إقامة علاقات إنسانية في مدارسهم وعلى العدالة في توزيع جميع المهام بين المعلمين.

ثانيا: الدراسات العربية

(1 دراسة (عيشه، 2017م)

بغنوان أثر تطبيق تكنولوجيا اداره المشاريع على ضمان انجاز المشاريع الانشائية.

هدفت الدراسة الى معرفة أثر تطبيق تكنولوجيا اداره المشاريع المتمثله ببرنامج بريمافيرا على ضمان انجاز المشاريع الانشائية ضمن الوقت المحدد وكذلك ضبط المصاريف والكلف خلال فتره الانشاء، في ظل الصعوبات التي تعاني الكثير منها المشاريع الانشائية في الاردن من معضله التأخير في انجازها ضمن الوقت المحدد لعدة اسباب مما ينعكس سلبا على مالكة المشروع في سرعه استرداد كلفه رأس المال والاستفاده من عائد الاستثمار وكذلك على المقاول المنفذ لهذه المشاريع كمصاريف اضافيه وخسائر مترتبة على هذا التأخير.

وقد تم اعداد استبياننا تم توزيعه على عدد من المقاولين والمختصين في مجال المشاريع الانشائية لمعرفة الاسباب التي يعزى اليها التأخير في انجاز المشاريع الانشائية في الاردن.

وخلصت الدراسة الى أن عدم استخدام برامج اداره المشاريع أو عدم الجديه في تطبيقها في حاله استخدامها لاعداد جدول زمني واستصدار تقارير دوريه لمراقبه تقدم سير العمل واتخاذ القرارات من قبل اداره المشروع في الوقت المناسب لضمان تحقيق اهداف المشروع كان له الاثر الاكبر في تأخير تسليم هذه المشاريع.

(2 دراسة (محرز، 2016م)

بغنوان دور تطبيق الإدارة بالأهداف في تحسين الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية التجارية (دراسة حالة: شركة أسمنت تبسة)

هدفت الدراسة إلى التعرف على استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف وتأثيرها على أداء الموارد البشرية في المشاريع، كما تهدف أيضاً إلى التعرف على وجهة نظر القائمين بالعمل

الإداري في المؤسسات نحو واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف، كما تعرفت هذه الدراسة أيضاً على مزايا وعيوب استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف وتحديد العيوب والقصور فيها للوصول إلى نظام فعال.

إعتمد الباحث في هذه الدراسة على جانبين (نظري وتطبيقي) في الجانب الأول اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل موضوع الإدارة بالأهداف، أما في الجانب الثاني استخدام منهج دراسة الحالة في مؤسسات الإسمنت وخاصة مؤسسة أسمنت تبسة لمعرفة طبيعة العلاقة بين المتغيرات الديمغرافية وقد توصلت الدراسة بجانبها النظري والتطبيقي أن الإدارة بالأهداف يعتبر أسلوب مهم في المنظمات الحديثة والذي يؤثر على سلوك وآداء الأفراد.

(3) دراسة (Sagoo, 2014)

بعنوان قياس اداء ادارة المشاريع الانشائية في ليبيا

هدفت الدراسة إلى التعرف على عوامل نجاح المشاريع من خلال قياس اداء المشاريع الانشائية في ليبيا، اداء المشروع يعتبر من اهم القضايا الجوهرية في الصناعة الانشائية، وكثيرا ما تستخدم مخرجات المشروع مثل الإنجاز في الوقت المناسب ورضا العملاء كمعايير لتحديد نجاح المشروع، كما تعتبر من أكثر الأنشطة الاقتصادية اهمية لانها تساهم بشكل كبير في النمو الاقتصادي في البلاد وفي زيادة الناتج المحلي الاجمالي. وتعرف صناعة الانشآت عموما بأنها الأنشطة الاقتصادية التي تركز على بناء المشاريع الملموسة، مثل المباني والبنية التحتية، بصرف النظر عن كون الانشاء أرضيا أو بحريا. هذه الدراسة حددت العوامل الحرجة التي أثرت على أداء المشروع في ليبيا. وقد أجري مسح حول أداء هذه العوامل مثل الوقت والتكلفة للمشاريع الانشائية، وذلك باستخدام عوامل الذكورة. وأرسل الاستقصاء الميداني الذي شمل 200 استبيان إلى مديري المشاريع.

(4) دراسة (يوسف، 2012م)

بغنوان "تقييم منهجية ادارة المشاريع في المشاريع الانشائية بالمملكة العربية السعودية"

هدفت الدراسة الى توضيح واقع استخدام منهجية ادارة المشاريع وعلاقته بالمشاريع الانشائية بالمملكة العربية السعودية في الفترة من 2008 - 2012 لما لها اهمية كبرى في تقديم الحلول التي يمكن ان تساعد في تنظيم قطاع الانشاءات بما يضمن تنفيذ المشاريع على اسس موحدة واجراءات صحيحة وواضحة، اضافة الى تحديد المسؤوليات والصلاحيات مع التركيز على الرقابة والمتابعة على المشاريع لتفادي الانحرافات عن الطريق السليم لانشطة المشروع والعمل على زيادة نجاحها وتقليل من حدوث فشل.

وقد توصلت الدراسة الى وجود أثر ذو دلالة احصائية لكل من غياب توفر الكفاءات والكوادر العلمية والادارية بأبعادها المختلفة، وغياب دور مكتب ادارة المشاريع، وكذلك غياب توفر الوعي بأهمية ادارة المشاريع كميزة تنافسية على عدم نجاح تطبيق منهجية ادارة مشاريع في المشاريع الانشائية.

ومن اهم ما اوصت اليه الدراسة هو وضع خطط واضحة ومتوازنة لتأهيل وتدريب جميع كوادر الادارة وخاصة مدراء المشاريع في مجال منهجيات ادارة المشاريع من جميع النواحي الادارية والمالية، وجوب الاهتمام بوجود مكتب لإدارة المشاريع في المنظمة، ضرورة استخدام هياكل ادارية تفي بمتطلبات ادارة المشاريع وتطويرها بصفة مستمرة، الاهتمام بخطة اتصالات مع جميع الاطراف اصحاب المصلحة وتزويد مواقع العمل بالوسائل الحديثة للاتصال والعمل على حل المشاكل في حينها، ضرورة تحديد المهام والصلاحيات لفريق المشروع، على المنظمات القيام بتطوير ادائها من خلال التحديث المستمر لهياكلها التنظيمية والتوصيف الوظيفي وتوضيح المسؤوليات والعلاقات بين الاقسام المختلفة، بناء الثقة وتنمية روح الفريق داخل المنظمة.

(5) دراسة (الديري، 2011م)

بعنوان ادارة وتخطيط المشاريع الانشائية. تاثير سوء التخطيط في مدة تنفيذ المشاريع الانشائية. دراسة ميدانية لآراء مدراء المشاريع الانشائية المنفذة في امارة دبي بين عامي

2006م – 2010م

هدفت الدراسة إلى التعرف على التخطيط الإداري بشكل عام والتخطيط الهندسي بشكله الخاص وذلك من خلال التعرف على مدى إعتداد شركات المقاولات على التخطيط وفهم مكوناته ، والتعرف على أهمية التخطيط المتمثل ب (أهمية الوقت ، عدم الإرتهان للصدفة، أهمية التوقعات المستقبلية، أهمية التعامل السليم مع المزايا الفنية والإدارية للتخطيط ، أهمية إتباع مبادئ التخطيط في المشاريع الإنشائية)، وأيضاً تهدف الدراسة إلى التعرف على مدى إدراك شركات المقاولات لمقومات التخطيط الفعال وهذه الدراسة سلطت الضوء على معوقات التخطيط الإداري والهندسي لدى شركات المقاولات والتي تعتبر بدورها مسبب رئيسي في تطور الشركات وتأخرها في إنجاز مشاريعها في الوقت المحدد أو المناسب.

قد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي تتمثل في ضرورة قيام شركات المقاولات بإنشاء قسم خاص مهمته الدراسة العميقة لمستندات ومخططات المشروع من موصفات عامة وخاصة وعقود حتى تتمكن هذه الشركات من فهم طبيعة المشروع وتحليل بياناته وتحديد إحتياجاته وأهدافه وأيضاً توصل الباحث إلى أهمية العنصر البشري فيجب على شركات المقاولات تعيين كوادر مدربة ومحترفة في مجال التخطيط والتنفيذ ، كما أيضاً توصلت الدراسة إلى أهمية تفويض السلطة لأصحاب الاختصاص الذين يقومون بدورهم بتوزيع الأعمال على كوادر الشركة وتخصيص الموارد اللازمة لهذه الأعمال ، كما يجب على شركات المقاولات الحرص على عمل إجتماعات دورية بين المخططين و المنفيذين يتم من خلالها شرح أمور خاصة بسير العمل وضمان نجاح المشروع.

(6 دراسة (جماز، 2010م)

بعنوان " تقييم العوامل الادارية المسببة في تأخير انجاز المشاريع الانشائية من واقع البيئة الداخلية لشركات المقاولات بدولة قطر".

هدفت الدراسة لبيان اهمية وتأثير العوامل الادارية على اداء المشاريع الانشائية في دولة قطر من حيث الوقت المنجز بان فترة الطفرة التي شهدتها في الفترة ما بين 2005-2008 من خلال استطلاع اراء مدراء المشاريع في شركات المقاولات والمكاتب الاستشارية. كما توصلت الدراسة الى وجود اثر ذو دلالة احصائية للكفاءة القيادية بأبعادها (القدرات القيادية، المهارات القيادية، اختيار العناصر البشرية، الوعي بالعناصر التكاملية للأداء، مهارة التعامل مع الوقت) على الوقت المحدد للإنجاز في المشاريع الانشائية، وجود اثر ذو دلالة احصائية للكفاءة الادارية بأبعادها (بناء الفريق، فهم البيئة الداخلية للمقاول، التعامل مع الاطراف الخارجية، العلاقات الانسانية بين الادارة والعاملين) على الوقت المحدد لإنجاز المشاريع الانشائية، وجود اثر ذو دلالة احصائية للكفاءة العلمية والمعرفية بأبعادها (المهارات القانونية، المهارات العلمية، الوعي بالبيئة الفنية المحيطة، الوعي بالبيئة الاجتماعية المحيطة، ادارة الموارد البشرية بالمعرف) على الوقت المحدد لنجاح المشاريع الانشائية. ومن اهم ما اوصت اليه الدراسة هو الاهتمام بالموارد البشري وعدم التفريط في العناصر التي تتمتع بالمهارات الادارية، العمل المستمر على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وتدعيم الولاء المؤسسي، الرقابة المستمرة على سير المشاريع والنواحي الادارية الاخرى، تدريب العناصر الادارية على اساليب التعامل مع الاطراف الخارجية، ضرورة تدريب مديري المشاريع على تحقيق التوازن بين مخرجات المشروع (التكلفة، الوقت، الجودة)

(7 دراسة (خالد، 2010م)

بعنوان تحسين جودة المشاريع الانشائية في شركات المقاولات الحكومية من وجهة نظر مديري المشاريع في وزارة الاعمار والاسكان.

هدفت الدراسة الى ايجاد العوامل المؤثرة في تحسين جودة تنفيذ المشاريع الانشائية في الشركات العاملة في وزارة الاعمار والاسكان وذلك من خلال اجماع الراي حولها من قبل مديري

المشاريع في تلك الشركات وباستخدام تقنيات بحثية مطورة في دراسات مماثلة في دول أخرى. يتسم هذا البحث ببساطة الطريقة التي تم إستخدامها إلى أنه قد حققت الأهداف المطلوبة أو المرجوة منه، فقد تم تشخيص العوامل المؤثرة في تحسين الجودة في شركات المقاولات الإنشائية بشكل يتصل إتصالاً مباشراً بواقع الحالة الإجتماعية وسياسية والإقتصادية حيث عكست نتائج البحث إجماع آراء مديري المشاريع في تشخيص العوامل التي تحتاج إلى إجراءات تصحيحية كاملة من أجل تحسن الجودة وقد تم ذلك من خلال التركيز على بعض العوامل المهمة التي كان لها تأثير كبير وهذه العوامل تمثلت في الأجور والحوافز والصلحيات والتدريب وزيادة الإطلاع وأيضاً حددت النتائج المصادرة الأساسية لمشكلات الجودة كما أظهرت نقاط الضعف الجوهرية التي يمكن حين تجوزها تحقق التحسين المستمر في الجودة ، كما توصلت الدراسة إلى أن الأجور وحوافز المرتبطة بالجودة وصلاحيات مديري المشاريع هي في مقدمة العوامل المؤثرة في تحسين الجودة.

(8) دراسة (العبيدي، 2009م)

بعنوان "أثر العوامل الاستراتيجية في تحسين فاعلية التقويم الإداري للمشاريع".

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر العوامل الاستراتيجية المتمثلة بـ (التحليل الاستراتيجي، وتحديد المهمة، وتوقعات التخطيط والتنفيذ والتقييم باستخدام اسلوب السيناريوهات) على فاعلية تقييم الاداء الإداري للمشاريع. وقد توصلت الدراسة الى وجود أثر ايجابي للمتغير المستقل للعوامل الاستراتيجية (التحليل الاستراتيجي، تحديد المهمة، توقعات التخطيط والتنفيذ والتقييم باستخدام اسلوب السيناريوهات) في تحسين فاعلية تقييم الاداء الإداري للمشاريع من حيث الكفاءة والفاعلية والاستدامة. ومن أهم ما اوصت عليه هذه الدراسة هو تعميق الوعي في العوامل الاستراتيجية في اداء ادارة المشاريع الخاصة ومستوى اهمية دخولها ضمن معايير تقويم الاداء لغرض تحسين فاعليتها في اظهار مدى الاداء والانجاز، تبني معايير مدخل ادارة الجودة الشاملة كاستراتيجية انطلاقاً من تعميق الوعي بدور الجودة واهميتها لدخول منظمات الاعمال في مختلف الاسواق الدولية.

(9) دراسة (الرحيلي، 2009م)

بمعنوان الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى بمكة المكرمة فاعلية التطبيق والمعوقات من وجهة نظر القائمت بالعمل الإداري بالجامعة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى وفاعلية استخدامه على العمل وتحديد أبرز المعوقات التي تحد من تطبيقه وكيف يمكن التغلب عليها، من وجهة نظر القائمت بالعمل الإداري والبالغ عددهن (325) إدارية من جميع فروع جامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة سواء (القائمت منهن بعمل إداري أو أعضاء هيئة التدريس المكلفات بعمل إداري خلال العام الدراسي 1429 - 1430. تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم إستبانة تكونت من جزأين الأول ضم البيانات الأولية لعينة الدراسة، والآخر ضم محاور الدراسة والتي تقيس إتجاهات أفراد العينة وفقاً لمقياس (ليكرت) الخماسي. وبعد تحليل بيانات الإستبانة توصلت الدراسة إلى ان استجابات عينة الدراسة بدرجة عالية نحو واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف، وفاعلية تطبيقه والمعوقات التي تحد من إستخدام هذا الأسلوب، بمعنى انه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات (المؤهل، عدد سنوات الخبرة، المرتبة، الدورات التدريبية). كما اوصت الدراسة بتعزيز إستخدام أسلوب الإدارة بالأهداف كونه أسلوب إداري فعال. وايضا اوصت الدراسة على تدريب الإداريات في مختلف الأقسام الإدارية على المهارات التي يحتاجها تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف.

ثالثاً: الدراسات الاجنبية

(1) دراسة (Aftab, 2016)

بمعنوان اثر مؤشرات الاداء 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

هدفت الدراسة إلى العثور على تأثير مؤشرات أداء المشروع على نجاح المشروع في الصناعات الانشائية في باكستان. ولهذا الغرض، تم اعتبار نجاح المشروع كمتغير معياري، في حين اعتبر الأداء العام للمشروع، وموظفي إدارة المشروع، وقادة الإدارة العامة ومؤشرات الأداء الرئيسية لمؤشرات الأداء كمتغيرات تنبؤية. كما وصفت هذه الدراسة نتائج البحث في إدارة المشروع وان التركيز الاساسي على الاسس المفاهيمية للمشروع بمعنى ان ادارة المشروع هي

لتحسين الأسس المفاهيمية، وان أداء إدارة المشروع في الصناعات الانشائية له تأثير إيجابي على نجاح المشروع.

(2) دراسة (Maliha Arif,2015)

بغنوان استخدام منهجية الادارة بالنتائج في مراقبة المشاريع العامة في باكستان Use of Result Based Management (RBM) Framework for Monitoring Projects of Public Sector in Pakistan

هدفت الدراسة الى التدليل على استخدام الإدارة القائمة على النتائج كإطار لمراقبة المشاريع في القطاع العام في باكستان. كما خلصت الدراسة الى ان استخدام إطار الإدارة القائمة على النتائج ومؤشرات الأداء الرئيسية يمكن أن تؤدي إلى نتائج واستنتاجات أفضل بالمقارنة مع الممارسات التقليدية للرصد التي تقوم بها المؤسسات في القطاع العام، ان إطار الإدارة القائمة على النتائج يمكن من خلاله مراقبة أهداف المشروع، حيث تقوم بشكل مباشرة بقياس الأهداف على المدى الطويل، ان التحول في القطاع العام من نهج التقليدي للإدارة الى الإدارة القائمة على النتائج لا يمكن أن يتم إلا إذا تم بناء قدرات الوزارات القائمة على المشروع بما يتلائم مع نهج الإدارة القائمة على النتائج، بحيث تكون قادرة على دمج البيانات في إطار الإدارة القائمة على النتائج في وثيقة المشروع على أسس واقعية من اجل تحقيق الأهداف المرجوة، وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي، واوصت الدراسة بضرورة دمج وحدات التقييم داخل المشاريع، فينبغي أن يكون الدمج من خلال وحدة مسؤولة عن نوعية المعلومات اللازمة للرصد الكمي على أساس إطار الإدارة القائمة على النتائج.

(3) دراسة (Dagayach,2011)

بغنوان "منهج اخلاقي تجاه نجاح مشاريع الاعمال".

هدفت الدراسة الى تسليط الضوء على اهمية ادارة المشاريع واستدامتها وأثر مبدأ الاخلاق في نجاح المشاريع، ولأن نجاح المشاريع يلعب دوراً هاماً في تنمية المجتمعات، مما خلق عبئاً وضغطاً هائلاً على مدراء المشاريع. ومن اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة ان انهاء المشروع في الوقت المحدد وفي حدود الميزانية الموضوعة يعتبر من اهم مقومات نجاح المشاريع، كذلك بينت الدراسة ان على مدراء المشاريع تنفيذ مشاريعهم بكفاءة عالية ولكن مع التمسك بأخلاقيات العمل ممثلة بالصدق والعدالة والمساواة كذلك عليهم المحافظة على علاقات

جيدة مع فريق عمل المشروع لان ذلك يعمل على زيادة ترابط فريق عمل المشروع وبالتالي يؤدي الى نجاح المشروع. وقد اوصت الدراسة ان على المنظمات الالتزام بانتهاء المشاريع التي تنفذها في الوقت المحدد والميزانية المحددة لضمان نجاح مشاريعها، زيادة تمسك مدراء المشاريع بأخلاقيات العمل كالصدق والمساواة وتنفيذ المشاريع بكفاءة وفاعلية، زيادة روح التفاهم بين مدراء المشاريع والعاملين في فرق العمل وحثهم على العمل بروح الفريق ما يضمن النجاح للمشاريع لمنفذة.

(4) (دراسة 2011, Grain)

بعنوان تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات بالإقليم الشمالي المركزي في تكاسس بأمريكا.

Management by Objectives in Public two-year Post –Secondary Institutions in The North Central Accreditation Region, Taxes, U.S.A.

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف في (53) من الجامعات في الإقليم الشمالي المركزي للاعتماد بولاية تكاسس بأمريكا، وكذلك هدفت الدراسة إلى معرفة نسبة استخدام الإدارة بالأهداف ومدى فاعلية التطبيق من وجهة نظر العاملين، ومعرفة مزايا تطبيقها في تلك الجامعات، وقد تم استخدام الاستبانة لغرض الدراسة وقد توصلت الدراسة إلى أن (46) من تلك الجامعات تطبق الإدارة بالأهداف فعليا، وسبعة منها تطبق الإدارة بالأهداف لفترة تجريبية مدتها ثلاث سنوات لمعرفة مدى ملاءمتها لهم. كذلك أظهرت أن (69 %) من افراد العينة اعتبروها ذات فعالية عالية، و (12 %) من أفراد العينة اعتبروها ليس لها فاعلية وكشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين افراد عينة الدراسة في استخدام الإدارة بالأهداف تعزى لطبيعة الوظيفة إداري وأكاديمي. وتوصلت الدراسة العديد من المزايا سوف تكتسب من خلال تطبيق الإدارة بالأهداف منها: المساعدة على التخطيط، وتقييم أداء العاملين بموضوعية، وقد أوصت الدراسة إلى تعميم تطبيق الإدارة بالأهداف على بقية الجامعات.

(5) دراسة (راولينغس، 2009)

بغنوان الرقابة والتقييم على أساس المنتج

هدفت الدراسة الى توضيح أهمية التركيز العالمي على النتائج والرقابة مقابل التقييم وكيفية استخدام سلسلة النتائج والتعريف بالنتائج في المشاريع وانتقاء مؤشرات SMART وتجميع البيانات وجعل النتائج مفيدة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي.

وخلصت الدراسة بان الرقابة والتقييم هما مهمتان متممتان ومنفصلتان، فكلاهما اساسيتان للإدارة القائمة على النتائج فالرقابة والتقييم الجيدان اساسيان ليس فقط لإدارة المشروع بفعالية، ولكن يمكن أن يكونا محفزا للإصلاح، واوصت الدراسة بانه ينبغي ان يكون خطة جيدة للرقابة والتقييم قبل البدء بتنفيذ المشروع واستخدامها أثناء العملية، كما يجب تصميم توقيت ومحتوى نتائج الرقابة والتقييم لبلورة الحوار القائم على الأدلة فالرقابة الجيدة ضرورية للتقييم الجيد للأثر.

(6) دراسة كل من Moore , Cheng and Dainty (2008م)

بغنوان إعادة تحديد قياسات الأداء لمديري المشاريع الإنشائية: تقييم عملي

Redefining Performance Measure s of Construction Project Managers: An Empirical Evaluation

هدفت الدراسة إلى بحث معايير الأداء لتحديد أداء المديرين في بيئة مشاريع الإنشاءات المعاصرة. حيث يفترض وجود عدد من المتغيرات التي تؤثر على مخرجات عملية تنفيذ المشاريع، والمتطلبات الواقعة على كاهل المديرين وعملت الدراسة على تطوير سلوكيات إدارية تؤدي إلى تحسن نتائج المشاريع من خلال بحث آراء أعضاء فرق المشاريع وغيرهم من أصحاب المصالح. وتم تحليل تسعة معايير للأداء والتي يمكن من خلالها تقويم أداء المديرين.

وأشارت نتائج الدراسة إلى تحديد معايير معينة للأداء المتميز، والتي حددها المشاركون من وجهة نظرهم. كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود (43) معيار للأداء، والتي تم إختصارها

ضمن عشرة معايير للأداء المتميز (القدرة على إتخاذ القرار، والقدرة على الفهم، الإنجاز، والنجاح، والعلاقات الخارجية، والتطبيق، والأمانة والصدق، ومهارات الاتصال، والعمل بروح الفريق والتعلم والفهم والتطبيق، وكفاية الذات). وبينت الدراسة أن الأداء لا يقاس بالطريقة التقليدية من حيث الأبعاد الثلاثة (المواصفات الفنية، الكلفة، وقت الانجاز) بقدر ما يكون عبر العلاقات المتداخلة لهذه الأبعاد مع ملاحظة أن الأداء الجيد للمشروع يعتمد وبصورة أساسية على قدرة مدير المشروع في البناء، والتطوير، والمحافظة على فرق العمل مع الأخذ بعين الاعتبار توقعات اصحاب المصالح الاخرين.

التعليق على الدراسات السابقة:

إطلع الباحث على بعض الدراسات السابقة التي تجاوز عددها أكثر من عشرين دراسة بين محلية وعربية واجنبية تمحورت هذه الدراسات بين الاعوام 2010 - 2017 مما يعني انها حديثة العهد وهذا ما يتطلب موضوع الدراسة، وقد تطرقت هذه الدراسات الى العديد من المعلومات الهامة.

- تناولت بعض الدراسات موضوع الإدارة بالأهداف من حيث دورها في تطوير المنظمات الحكومية والخاصة ومنظمات المجتمع المدني وكيفية استخدامها من اجل تحسن عملية صنع القرار مثل دراسة (الجعبري، 2017م) ودراسة (الرحيلي، 2009م) ودراسة (حامد، 2011م) ودراسة (شبير، 2015م) ودراسة (عيسى، 2014م) ودراسة (محرز، 2016م) ودراسة (Grain, 2011)

- وتناولت دراسات موضوع ادارة المشاريع بشكل عام من حيث الادارة الاستراتيجية والاستدامة المؤسسية ودور بعض العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع سواء في المنظمات غير الحكومية او الشركات الخاصة، والشركات الحكومية، مثل دراسة (الجعبري، 2017م) ودراسة (المركز الاستشاري البريطاني، 2011م) ودراسة (الديري، 2011م) ودراسة (Maliha Arif، 2015م) ودراسة (خالد، 2010م) ودراسة (العبيدي، 2009م) ودراسة (جماز، 2010م).

من خلال اطلاع الباحث على الدراسات السابقة لاحظ بان معظم الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي فقط من اجل وصف الظاهرة، وان الباحث سوف يستخدم المنهج الوصفي التحليلي في دراسته وذلك من اجل الوصول الى نتائج دقيقة تساعد في الوقوف على تفاصيل منهج الإدارة بالأهداف كي يكون لها دور في التطبيق الجيد من قبل شركات المقاولات العاملة بقطاع غزة لهذا النوع من الادارة.

وقد ساعد الباحث الاطلاع على الدراسات السابقة في التعرف على مفردات منهجية الإدارة بالأهداف والتعرف على نماذج تطبيقية لها في بعض البلاد والمنظمات العامة، مما يساعد الباحث في محاولة استخدام النماذج التي طبقت هذا الاسلوب بنجاح واسقاطه على واقع الشركات التي تعمل في مجال الانشآت بقطاع غزة.

ما تميزت به الدراسة الحالية:

1. حداثة الموضوع من حيث تناوله لموضوع مدى تطبيق شركات المقاولات العاملة في مجال المشاريع الإنشائية لأسلوب الإدارة بالأهداف وعلاقتها بأداء هذه المشاريع، وهو موضوع لم يتم تناوله من قبل في قطاع غزة.
2. الخروج بتوصيات تخدم مسؤولي شركات المقاولات بما ينعكس على نجاحها وتليبيتها للمتطلبات السوق المحلي والدولي.

الفصل الرابع

الطريقة والإجراءات

الفصل الرابع

الطريقة والإجراءات

تمهيد:

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورا رئيسا يتم من خلاله انجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

وبناء على ذلك تناول هذا الفصل وصفا للمنهج المتبع ومجتمع الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

أولاً: منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

ويعرف الحمداني (2006م) المنهج الوصفي التحليلي بأنه "المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة، أو الراهنة فهو أحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، وتتطلب معرفة المشاركين في الدراسة والظواهر التي ندرسها والأوقات التي نستعملها لجمع البيانات".

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. المصادر الثانوية: حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات

والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

2. **المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الإستبانة كأداة رئيسة للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

ثانياً: مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناءاً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من شركات المقاولات العاملة بالمشاريع الإنشائية في قطاع غزة والبالغ عددها 27 شركة (اتحاد المقاولين، 2018م) وقد استهدف الباحث المسميات التالية في كل شركة (رئيس مجلس الإدارة وعضو مجلس إدارة ومدير تنفيذي ومدير مشروع) والبالغ عددهم 135.

وقد قام الباحث باستخدام طريقة المسح (الحصر) الشامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة، وقد تم استرداد حسب 116 إستبانة بنسبة 85.9%.

ثالثاً: أداة الدراسة:

تم إعداد إستبانة حول "مدى تطبيق شركات المقاولات العاملة في مجال المشاريع الإنشائية لأسلوب الإدارة بالأهداف وأثرها على أداء هذه المشاريع"

تتكون إستبانة الدراسة من ثلاث أقسام رئيسة:

القسم الأول: وهو عبارة عن المعلومات الشخصية عن المستجيبين (الجنس، المركز الوظيفي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، التخصص العلمي) ومعلومات عن المنظمة والعاملين فيها (عمر المنظمة، المحافظة التي تقع فيها المنظمة، عدد العاملين).

القسم الثاني: وهو عبارة عن الإدارة بالأهداف، ويتكون من 42 فقرة، موزع على 6 مجالات هي:

المجال الأول: مستوى تحليل المشكلة للمشاريع الانشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة، ويتكون من (7) فقرات.

المجال الثاني: مستوى وضع وتحقيق الاهداف للمشاريع الانشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة، ويتكون من (7) فقرات.

المجال الثالث: مستوى تنفيذ خطط العمل في ادارة المشاريع الانشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة، ويتكون من (7) فقرات.

المجال الرابع: مستوى عمل تغذية راجعة في ادارة المشاريع الانشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة، ويتكون من (7) فقرات.

المجال الخامس: مستوى المتابعة والتعديل في ادارة المشاريع الانشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة، ويتكون من (7) فقرات.

المجال السادس: مستوى تقييم المشاريع الانشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة، ويتكون من (7) فقرات.

القسم الثالث: وهو عبارة عن مستوى اداء المشروع في شركات المقاولات بقطاع غزة، ويتكون من (13) فقرة.

وقد تم استخدام المقياس من 1-10 لفقرات الاستبيان بحيث كلما اقتربت الدرجة من 10 دل على الموافقة العالية على ما ورد في العبارة والعكس صحيح، والجدول التالي (4.1) يوضح ذلك:

جدول(4.1): درجات المقياس المستخدم في الاستبانة

الدرجة	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	موافق بدرجة قليلة جدا	موافق بدرجة كبيرة جدا

رابعاً: خطوات بناء الإستبانة:

قام الباحث بإعداد أداة الدراسة لمعرفة " مدى تطبيق شركات المقاولات العاملة في مجال المشاريع الإنشائية لأسلوب الإدارة بالأهداف وأثرها على أداء هذه المشاريع "، واتبع الباحث الخطوات التالية لبناء الإستبانة: -

- 1- الإطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الإستبانة وصياغة فقراتها.
- 2- استشارة الباحث عدداً من أساتذة الجامعات الفلسطينية والمشرفين في تحديد مجالات الإستبانة وفقراتها.
- 3- تحديد المجالات الرئيسة التي شملتها الإستبانة.
- 4- تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
- 5- تم تصميم الإستبانة في صورتها الأولية.
- 6- تم مراجعة وتنقيح الاستبانة من قبل المشرف.
- 7- تم عرض الإستبانة على عشرة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى.
- 8- في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الإستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الإستبانة في صورتها النهائية، ملحق (2).

صدق الاستبانة:

صدق الاستبانة يعني " أن يقيس الاستبيان ما وضع لقياسه " (الجرجاني، 2010م)، كما يقصد بالصدق "شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون، 2001م). وقد تم التأكد من صدق الإستبانة بطريقتين:

1- صدق آراء المحكمين "الصدق الظاهري":

يقصد بصدق المحكمين "هو أن يختار الباحث عددًا من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة" (الجرجاوي، 2010م) حيث تم عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين وأسماء المحكمين بالملحق رقم (1)، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية - انظر الملحق رقم (2).

2- صدق المقياس:

أولاً: الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الإستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للإستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه. وقد تم ذلك على العينة الاستطلاعية المكونة من 30 مفردة.

- الاتساق الداخلي لـ " الإدارة بالأهداف "

يوضح جدول (4.2) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " مستوى تحليل المشكلة للمشاريع الانشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول(4.2): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " مستوى تحليل المشكلة للمشاريع الانشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
1.	تولي الشركة تحديد الاحتياجات للمشاريع الانشائية.	.411*	0.004
2.	يتم عادة دراسة الوضع الحالي للشركة قبل البدء بعملية تحديد وتحليل الاحتياجات.	.419*	0.004

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
3.	تقوم الشركة بتحليل الاحتياجات للمشاريع الانشائية قبل البدء بعملية التخطيط.	.479*	0.001
4.	تشارك الشركة المستويات الادارية المختلفة في تحديد وتحليل الاحتياجات.	.754*	0.000
5.	يتم مراجعة نتائج دراسة الاحتياجات مع الادارات المعنية قبل اعتمادها.	.693*	0.000
6.	تقوم الشركة بعمل تحليل للاحتياجات بشكل رقمي وفقاً لمرحلة المشروع الانشائي.	.621*	0.000
7.	تقوم الشركة بعمل خريطة تفصيلية لمرحلة العمل من حيث المهام والتكلفة وجدول التسليم والانتهاء للمشروع.	.463*	0.001

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (4.2) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "مستوى وضع وتحقيق الاهداف للمشاريع الانشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول(4.3): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " مستوى وضع وتحقيق الاهداف للمشاريع الانشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة" والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
1.	يتم قياس فعالية وكفاءة المشاريع وفقاً للاهداف الموضوعه.	.787*	0.000
2.	يتم وضع الاهداف وفقاً لتحديد احتياجات المشروع.	.751*	0.000
3.	تقوم الشركة بوضع الاهداف وفق اطار زمني محدد.	.654*	0.000
4.	تحرص الشركة علنوضع معايير محددة لوضع وتحقيق الاهداف للمشروع.	.805*	0.000

م	الفقرة	معامل بيرسون للاارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
5.	تقوم الشركة بعمل جلسات دورية لضمان سير اهداف المشروع بشكل جيد.	.678*	0.000
6.	تحرص الشركة على ان تكون اهداف المشروع واقعية وقابلة للتحقيق.	.702*	0.000
7.	تعمل الشركة على تقدير الموارد المطلوبة والميزانية التقديرية لكل الانشطة التنفيذية في سياق المشروع.	.643*	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (4.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " مستوى تنفيذ خطط العمل في ادارة المشاريع الانشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول(4.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " مستوى تنفيذ خطط العمل في ادارة المشاريع الانشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للاارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
1.	يتم تطوير جدول العمل بما يتوافق مع متطلبات تنفيذ المشروع.	.759*	0.000
2.	تحرص الشركة على تنفيذ المشاريع وفقاً للعمليات التي تم تحديدها اثناء عملية التخطيط.	.747*	0.000
3.	تعمل الشركة على تنفيذ المشروع وفقاً لتسلسل منطقي لاستكمال متطلبات خطة العمل.	.401*	0.005
4.	يتم عمل استراتيجية التنفيذ وفقاً لأهداف الشركة.	.754*	0.000
5.	تقوم الشركة بتنفيذ المشاريع بشكل متتابع.	.668*	0.000

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
6.	تحرص الشركة اثناء عملية التنفيذ على تحقيق النتائج الموضوعة مسبقاً.	.706*	0.000
7.	تعمل الشركة على تنفيذ المشاريع بالتوازي مع عملية المتابعة.	.611*	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (4.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " مستوى عمل تغذية راجعة في ادارة المشاريع الانشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول(4.5): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " مستوى عمل تغذية راجعة في ادارة المشاريع الانشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
1.	يتم رفع التقارير الى ادارة المشروع بعد الزيارات الميدانية للمشروع.	.630*	0.000
2.	تعمل الشركة على التأكد من ان مهام وانشطة المشروع تسير وفق الجدول الزمني.	.812*	0.000
3.	استلام صور فوتوغرافية من موقع العمل بغرض التوثيق.	.652*	0.000
4.	التأكد من نتائج الفحص للمواد المختلفة بما يتناسب مع المواصفات المحددة.	.526*	0.000
5.	التأكد من وجود المواد الضرورية للتنفيذ وعدم نفاذها لتوريد النقص ان لزم الامر.	.540*	0.000
6.	التأكد من وجود العمالة الكافية لتنفيذ المشروع.	.373*	0.009
7.	التأكد من مطابقة معايير الصحة والسلامة حسب شروط الدفاع المدني الفلسطيني.	.608*	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (4.5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " مستوى المتابعة والتعديل في ادارة المشاريع الانشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول(4.6): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "مستوى المتابعة والتعديل في ادارة المشاريع الانشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
1.	تستخدم الشركة الموازنة المخصصة للمشاريع الانشائية كأداة للرقابة على الانجاز المتحقق.	.803*	0.000
2.	تعمل الشركة على التأكد من انجاز مراحل المشاريع الانشائية المختلفة حسب مواصفات محددة مسبقاً.	.577*	0.000
3.	لدى الشركة مؤشرات لقياس الاداء في المشاريع الانشائية كالوقت والتكلفة والجودة.	.773*	0.000
4.	تهتم الشركة بالرقابة المتزامنة مع التنفيذ في المشاريع الانشائية بهدف اكتشاف الاخطاء قبل وقوعها.	.343*	0.015
5.	تقدم تقارير الرقابة بيانات سريعة ودقيقة ومكتوبة عن الانجاز لكل مرحلة من مراحل المشاريع الانشائية.	.523*	0.000
6.	تحرص الشركة على الحصول على التغذية الراجعة عن الانشطة المنفذة في المشاريع الانشائية.	.920*	0.000
7.	تستفيد الشركة من نتائج تقييم المشاريع الانشائية في تحسين ادائها واجراءاتها في المشاريع القادمة.	.475*	0.001

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (4.6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "مستوى تقييم المشاريع الانشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4.7): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " مستوى تقييم المشاريع الانشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
1.	يتوافر لدى الشركة قيم واضحة حول استخدامات التقييم الناتج عن تنفيذ المشاريع الانشائية.	.584*	0.000
2.	تمتلك الشركة القدرة الكافية لإجراء التقييمات الناتجة عن تنفيذ المشاريع الانشائية.	.781*	0.000
3.	يوجد لدى الشركة اليات مناسبة لإجراء التقييم الناتج عن تنفيذ المشاريع الانشائية.	.828*	0.000
4.	تستفيد الشركة من نتائج التقييم الناتج عن تنفيذ المشاريع الانشائية (التغذية الراجعة).	.368*	0.010
5.	يتوافر لدى الشركة الانظمة والمعايير لاستخدام التقييم الناتج عن تنفيذ المشاريع الانشائية.	.647*	0.000
6.	تمتلك الشركة الممارسات الواضحة لاستخدام التقييم الناتج عن تنفيذ المشاريع الانشائية .	.622*	0.000
7.	تقدم المؤسسات المانحة التمويل الكافي لعملية التقييم الناتج عن تنفيذ المشاريع الانشائية.	.417*	0.004

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

- الاتساق الداخلي لـ " مستوى أداء المشروع في شركات المقاولات بقطاع غزة "

يوضح جدول (4.8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " مستوى أداء المشروع في شركات المقاولات بقطاع غزة " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4.8): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " مستوى أداء المشروع في شركات المقاولات بقطاع غزة " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
1.	يتوافر لدى الشركة العمالة الماهرة لتنفيذ المشروع.	.531*	0.000

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
2.	تعتبر الشركة عامل استدامة المشروع احد أهم عناصر نجاح المشروع الانشائي.	.432*	0.003
3.	تعتبر الشركة النتائج الناجمة عن تنفيذ المشروع عامل مهم لنجاح المشروع.	.711*	0.000
4.	تشجع الشركة موظفيها للعمل بروح الفريق.	.383*	0.007
5.	تقوم الشركة بتطوير مهارات ومعارف العاملين لديها بما يتوافق مع طبيعة المشاريع المنفذة.	.775*	0.000
6.	تساهم الشركة في توعية العاملين وحثهم على الاستغلال الامثل للموارد وزيادة انتاجيتهم.	.692*	0.000
7.	تحرص الشركة على أن يكون مدير المشروع متواجد بشكل دائم خلال تنفيذ المشروع.	.531*	0.000
8.	تولي الشركة ادارة المخاطر وكيفية التعامل معها أهمية كبيرة.	.379*	0.008
9.	تحرص الشركة على التطوير المستمر واستخدام أحدث الأساليب التقنية.	.545*	0.000
10.	تحرص الشركة على الربط بين أهداف المشروع والأهداف الاستراتيجية لها.	.601*	0.000
11.	تحرص الشركة على قياس اداء المشروع وفق نتائج واضحة وواقعية يمكن تحقيقها.	.659*	0.000
12.	تحرص الشركة على تحقيق الاهداف والنتائج الموضوعية مسبقاً.	.683*	0.000
13.	تقوم الشركة بمشاركة موظفيها في وضع الأهداف والنتائج المتوقعة قبل تنفيذ أي مشروع.	.864*	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

ثانيا: الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الإستبانة. وقد تم ذلك على العينة الاستطلاعية المكونة من 30 مفردة.

يبين جدول (4.9) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الإستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك تعتبر جميع مجالات الإستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول(4.9): معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للإستبانة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	المجال
0.000	.797*	مستوى تحليل المشكلة للمشاريع الانشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة.
0.000	.797*	مستوى وضع وتحقيق الاهداف للمشاريع الانشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة.
0.000	.769*	مستوى تنفيذ خطط العمل في ادارة المشاريع الانشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة.
0.000	.810*	مستوى عمل تغذية راجعة في ادارة المشاريع الانشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة.
0.000	.763*	مستوى المتابعة والتعديل في ادارة المشاريع الانشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة.
0.000	.802*	مستوى تقييم المشاريع الانشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة.
0.000	.983*	الإدارة بالأهداف.
0.000	.860*	مستوى اداء المشروع في شركات المقاولات بقطاع غزة.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

ثبات الإستبانة Reliability:

يقصد بثبات الاستبانة هو أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية، ويقصد به أيضا إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة (الجرجاي، 2010: 97). وقد تم ذلك على العينة الاستطلاعية المكونة من 30 مفردة.

وقد تحقق الباحث من ثبات إستبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (4.10).

جدول (4.10): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة

المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
مستوى تحليل المشكلة للمشاريع الانشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة.	7	0.612
مستوى وضع وتحقيق الاهداف للمشاريع الانشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة.	7	0.838
مستوى تنفيذ خطط العمل في ادارة المشاريع الانشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة.	7	0.764
مستوى عمل تغذية راجعة في ادارة المشاريع الانشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة.	7	0.649
مستوى المتابعة والتعديل في ادارة المشاريع الانشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة.	7	0.732
مستوى تقييم المشاريع الانشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة.	7	0.651
الإدارة بالأهداف .	42	0.913
مستوى اداء المشروع في شركات المقاولات بقطاع غزة.	13	0.832
جميع المجالات معا	55	0.935

واضح من النتائج الموضحة في جدول (4.10) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.612، 0.913)، بينما بلغت لجميع فقرات الإستبانة (0.935)، وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائيا.

وبذلك تكون الإستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (3) قابلة للتوزيع. ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات إستبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الإستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم تفرغ وتحليل الإستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

اختبار التوزيع الطبيعي : Normality Distribution Test

تم استخدام اختبار كولمغوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (4.11).

جدول(4.11): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المجال
0.832	0.623	مستوى تحليل المشكلة للمشاريع الانشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة.
0.813	0.636	مستوى وضع وتحقيق الاهداف للمشاريع الانشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة.
0.211	1.060	مستوى تنفيذ خطط العمل في ادارة المشاريع الانشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة.
0.505	0.824	مستوى عمل تغذية راجعة في ادارة المشاريع الانشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة.
0.768	0.665	مستوى المتابعة والتعديل في ادارة المشاريع الانشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة.
0.771	0.664	مستوى تقييم المشاريع الانشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة.
0.888	0.581	الإدارة بالأهداف .
0.162	1.121	مستوى اداء المشروع في شركات المقاولات بقطاع غزة.
0.790	0.651	جميع مجالات الاستبانة

واضح من النتائج الموضحة في جدول (4.11) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية لاختبار فرضيات الدراسة.

وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف عينة الدراسة.
2. المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري.
3. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
4. اختبار كولموجوروف - سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
5. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد استخدمه الباحث لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة وكذلك لدراسة العلاقة بين المجالات.
6. اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.
7. نموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression- Model).
8. اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
9. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance - ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات. استخدمه الباحث للفروق التي تعزى للمتغير الذي يشتمل على ثلاث مجموعات فأكثر.

الفصل الخامس

نتائج الدراسة وتفسيرها

الفصل الخامس

نتائج الدراسة وتفسيرها

تمهيد:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الإستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على المعلومات الشخصية عن المستجيبين التي اشتملت على (الجنس، المركز الوظيفي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، التخصص العلمي) ومعلومات عن المنظمة والعاملين فيها (عمر المنظمة، المحافظة التي تقع فيها المنظمة، عدد العاملين)، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من إستبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

أولاً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المعلومات الشخصية

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق المعلومات الشخصية

- توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

جدول(5.1): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	87	75.0
أنثى	29	25.0
المجموع	116	100.0

يتضح من جدول (5.1) أن ما نسبته 75.0% من عينة الدراسة ذكور، بينما 25.0% إناث. ويعزو الباحث ذلك إلى أن المجتمع الفلسطيني الذي هو جزء من المجتمع العربي الذي يتصف بأنه ذو أغلبية ذكورية في القوى العاملة نتيجة العادات والتقاليد التي توجب على الرجل أن يقوم بالوظيفة وأنه المسؤول عن الإنفاق. وتفضل شركات المقاولات الذكور على الإناث في الوظائف

نتيجة لطبيعة تلك الوظائف التي تناسب الذكور أكثر من الإناث. وهذا يتفق مع ما ورد في نتائج مركز الإحصاء الفلسطيني نسبة الذكور في سوق العمل الفلسطيني تصل إلى (81.5%) بينما تصل نسبة الإناث إلى (19.5%) (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني 2015م)

- توزيع عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي

جدول(5.2): توزيع عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي

النسبة المئوية %	العدد	المركز الوظيفي
2.6	3	رئيس مجلس إدارة
11.2	13	عضو مجلس إدارة
19.8	23	مدير تنفيذي
39.7	46	مدير مشروع
26.7	31	غير ذلك
100.0	116	المجموع

يتضح من جدول (5.2) أن ما نسبته 2.6% من عينة الدراسة مركزهم الوظيفي رئيس مجلس إدارة، 11.2% عضو مجلس إدارة، 19.8% مدير تنفيذي، 39.7% مدير مشروع، بينما 26.7% مركزهم الوظيفي غير ذلك. ويعزو الباحث ذلك إلى أن مدراء المشاريع هم الأكثر خبرة ودراية بالمشاريع الإنشائية فهم الأكثر معرفة بالمهام والأنشطة والموارد المطلوبة للمشروع.

- توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

جدول(5.3): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	العدد	المؤهل العلمي
96.6	112	بكالوريوس
3.4	4	دراسات عليا
100.0	116	المجموع

يتضح من جدول (5.3) أن ما نسبته 96.6% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس، بينما 3.4% مؤهلهم العلمي دراسات عليا. وتعزى النتيجة إلى أن جل المشتغلين بالعمل الإداري في شركات المقاولات بقطاع غزة هم من حملة الدرجة الجامعية الأولى، وجاءت في المرتبة الثانية حملة الدراسات العليا وهي نسبة قليلة ويعزو الباحث ذلك إلى أن العاملين في هذه الشركات يبحثون عن الخبرات المتعلقة بالنواحي الفنية لهذه المشاريع ولا أهمية للدراسات العليا حيث لا يتوفر العمل الأكاديمي في شركات المقاولات.

- توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة

جدول(5.4): توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة

عدد سنوات الخدمة	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	13	11.2
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	83	71.6
من 10 إلى أقل من 15 سنة	14	12.1
من 15 إلى أقل من 20 سنة	3	2.6
20 سنة فأكثر	3	2.6
المجموع	116	100.0

يتضح من جدول (5.4) أن ما نسبته 11.2% من عينة الدراسة سنوات خدمتهم أكثر من 5 سنوات، 71.6% تتراوح سنوات خدمتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات، 12.1% تتراوح سنوات خدمتهم من 10 إلى أقل من 15 سنة، بينما 2.6% تتراوح سنوات خدمتهم من 15 إلى أقل من 20 سنة ومن 20 سنة فأكثر.

- توزيع عينة الدراسة حسب التخصص العلمي

جدول(5.5): توزيع عينة الدراسة حسب التخصص العلمي

الترتيب	التخصص
1	اداب انجليزي
2	ادارة اعمال
1	تجارة انجليزي-ادارة اعمال
18	هندسة
1	هندسة تشييد وبناء

الترتيب	التخصص
8	هندسة كهرباء
21	هندسة مدني
1	هندسة مدنية - ماجستير ادارة مشاريع
25	هندسة معماري
1	هندسة ميكاترونكس
5	هندسة ميكانيك

ثانياً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق معلومات المنظمة والعاملين فيها
وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق معلومات المنظمة والعاملين فيها

- توزيع عينة الدراسة حسب عمر المنظمة

جدول(5.6): توزيع عينة الدراسة حسب عمر المنظمة

النسبة المئوية %	العدد	عمر المنظمة
17.2	20	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
25.9	30	من 10 إلى أقل من 15 سنة
20.7	24	من 15 إلى أقل من 20 سنة
36.2	42	20 سنة فأكثر
100.0	116	المجموع

يتضح من جدول (5.6) أن ما نسبته 17.2% من المنظمات يتراوح عمرها من 5 إلى أقل من 10 سنوات، 25.9% يتراوح عمرها من 10 إلى أقل من 15 سنة، 20.7% يتراوح عمرها من 15 إلى أقل من 20 سنة، بينما 36.2% عمرها 20 سنة فأكثر. ويعزو الباحث ذلك إلى العلاقة الطردية التي تربط عمر الشركة بتصنيفها لدى اتحاد المقاولين، وبما أن عينة الدراسة هي الشركات التي تم تصنيفها بالدرجة الأولى سيكون عمر المنظمة بالتبعية الأكبر.

- توزيع عينة الدراسة حسب المحافظة التي تقع فيها المنظمة

جدول (5.7): توزيع عينة الدراسة حسب المحافظة التي تقع فيها المنظمة

المحافظة التي تقع فيها المنظمة	العدد	النسبة المئوية %
غزة	70	60.3
الوسطى	6	5.2
خانيونس	19	16.4
رفح	21	18.1
المجموع	116	100.0

يتضح من جدول (5.7) أن ما نسبته 60.3% من المنظمات تقع في غزة، 5.2% تقع في الوسطى، 16.4% تقع في خانيونس، بينما 18.1% تقع في رفح. ويعزو الباحث ذلك الى ان معظم المؤسسات المانحة للمشاريع مركزة في غزة.

- توزيع عينة الدراسة حسب عدد العاملين

جدول (5.8): توزيع عينة الدراسة حسب عدد العاملين

عدد العاملين	العدد	النسبة المئوية %
10-5	24	20.7
15-11	52	44.8
20-16	25	21.6
25-21	-	-
26 فأكثر	15	12.9
المجموع	116	100.0

يتضح من جدول (5.8) أن ما نسبته 20.7% من المنظمات يتراوح عدد العاملين فيها من 5-10 عمال، 44.8% يتراوح عدد العاملين فيها من 11-15 عامل، 21.6% يتراوح عدد العاملين فيها من 16-20 عامل، بينما 12.9% عدد العاملين فيها 26 عامل فأكثر. هذه النتيجة لاتدل على العدد الحقيقي للعاملين في شركات المقاولات لان عدد العاملين الموضح في الشكل اعلاه هم الاساسيين فقط.

المحك المعتمد في الدراسة (Ozen et al., 2012):

لتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمد الباحث على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للاستبيان ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حدد الباحث درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول(5.9): يوضح المحك المعتمد في الدراسة

المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	درجة الموافقة
من 1 - 2.8	من 10% - 28%	منخفضة جدا
أكثر من 2.8 - 4.6	أكثر من 28% - 46%	منخفضة
أكثر من 4.6 - 6.4	أكثر من 46% - 64%	متوسطة
أكثر من 6.4 - 8.2	أكثر من 64% - 82%	كبيرة
أكثر من 8.2 - 10	أكثر من 82% - 100%	كبيرة جدا

ثالثاً: تحليل فقرات الاستبانة

أولاً: تحليل فقرات " الإدارة بالأهداف "

- تحليل فقرات مجال " مستوى تحليل المشكلة للمشاريع الانشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب واختبار t لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.10).

جدول(5.10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب واختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " مستوى تحليل المشكلة للمشاريع الانشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
1.	تولي الشركة تحديد الاحتياجات للمشاريع الانشائية.	7.45	1.69	74.48	5	كبيرة	12.41	0.000
2.	يتم عادة دراسة الوضع الحالي للشركة قبل البدء	8.15	1.78	81.47	3	كبيرة	16.01	0.000

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
	بعملية تحديد وتحليل الاحتياجات.							
3.	تقوم الشركة بتحليل الاحتياجات للمشاريع الانشائية قبل البدء بعملية التخطيط.	8.31	1.26	83.13	2	كبيرة جدا	23.96	0.000
4.	تشارك الشركة المستويات الادارية المختلفة في تحديد وتحليل الاحتياجات.	7.71	1.68	77.07	4	كبيرة	14.16	0.000
5.	يتم مراجعة نتائج دراسة الاحتياجات مع الادارات المعنية قبل اعتمادها.	7.20	2.24	71.98	6	كبيرة	8.16	0.000
6.	تقوم الشركة بعمل تحليل للاحتياجات بشكل رقمي وفقاً لمراحل المشروع الانشائي.	6.54	2.22	65.43	7	كبيرة	5.05	0.000
7.	تقوم الشركة بعمل خريطة تفصيلية لمراحل العمل من حيث المهام والتكلفة وجداول التسليم والانتهاء للمشروع.	8.87	1.70	88.71	1	كبيرة جدا	21.40	0.000
	جميع فقرات المجال معاً	7.74	1.06	77.44		كبيرة	22.86	0.000

من جدول (5.10) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة " تقوم الشركة بعمل خريطة تفصيلية لمراحل العمل من حيث المهام والتكلفة وجداول التسليم والانتهاء للمشروع " يساوي 8.87 (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي 88.71%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة " تقوم الشركة بعمل تحليل للاحتياجات بشكل رقمي وفقاً لمراحل المشروع الانشائي " يساوي 6.54 أي أن الوزن النسبي 65.43%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " مستوى تحليل المشكلة للمشاريع الانشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة " يساوي 7.74 أي أن الوزن النسبي 77.44%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن معظم شركات المقاولات تقوم بعمل خريطة تفصيلية لمراحل العمل من حيث المهام والتكلفة وجداول التسليم والانتهاء للمشروع قبل عملية التنفيذ للمشاريع الانشائية حيث تعتبرها شركات المقاولات أحد أهم الأركان الأساسية لنجاح أي مشروع، وحصلت على وزن نسبي 88.71%.

يليه الفقرة (السادسة) وتنص على ان، تقوم الشركة بعمل تحليل للاحتياجات بشكل رقمي وفقاً لمراحل المشروع الانشائي، ويعزو الباحث ذلك الى أن معظم شركات المقاولات تقوم بتحليل الاحتياجات بشكل رقمي فقط لمرة واحدة وليس وفقاً لمراحل المشروع، أي انها تقوم بعملية التحليل والتحديد للاحتياجات قبل البدء بتنفيذ المشروع فقط ولا تقوم بذلك خلال مراحل التنفيذ المختلفة ووفقاً لما يتم من مستجدات على ارض الواقع.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الرحيلي، 2009م) ودراسة (الجعبري، 2017م) ودراسة (شبير، 2015م) ودراسة (كاظم، 2014م)

- تحليل فقرات مجال " مستوى وضع وتحقيق الاهداف للمشاريع الانشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب واختبار t لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.11).

جدول(5.11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب واختبار t لكل فقرة من فقرات مجال "مستوى وضع وتحقيق الاهداف للمشاريع الانشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
1.	يتم قياس فعالية وكفاءة المشاريع وفقاً للأهداف الموضوعه.	8.44	1.41	84.40	6	كبيرة جدا	22.46	0.000
2.	يتم وضع الاهداف وفقاً لتحديد احتياجات المشروع.	8.70	1.21	86.98	4	كبيرة جدا	28.46	0.000
3.	تقوم الشركة بوضع الاهداف وفق اطار زمني محدد.	9.08	0.98	90.78	2	كبيرة جدا	39.34	0.000
4.	تحرص الشركة على وضع معايير محددة لوضع وتحقيق الاهداف للمشروع.	8.66	1.33	86.55	5	كبيرة جدا	25.63	0.000
5.	تقوم الشركة بعمل جلسات دورية لضمان سير اهداف	7.94	1.35	79.40	7	كبيرة	19.51	0.000

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
	المشروع بشكل جيد.							
6.	تحرص الشركة على ان تكون اهداف المشروع واقعية وقابلة للتحقيق.	9.00	1.31	90.00	3	كبيرة جدا	28.73	0.000
7.	تعمل الشركة على تقدير الموارد المطلوبة والميزانية التقديرية لكل الأنشطة التنفيذية في سياق المشروع.	9.17	1.22	91.72	1	كبيرة جدا	32.48	0.000
	جميع فقرات المجال معاً	8.71	0.96	87.12		كبيرة جدا	36.14	0.000

من جدول (5.11) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة " تعمل الشركة على تقدير الموارد المطلوبة والميزانية التقديرية لكل الأنشطة التنفيذية في سياق المشروع " يساوي 9.17 (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي 91.72%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جدا من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويعزو الباحث ذلك إلى التأكيد على خبرة الشركة على القدرة على عمل تقديرات حقيقية للمشاريع بدون تأخير، وحسب التقديرات الأولى، وهذا ما يؤدي إلى الحصول على أرباح لا تقل عن الأرباح المتوقعة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " تقوم الشركة بعمل جلسات دورية لضمان سير أهداف المشروع بشكل جيد " يساوي 7.94 أي أن الوزن النسبي 79.40%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " مستوى وضع وتحقيق الأهداف للمشاريع الإنشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة " يساوي 8.71 أي أن الوزن النسبي 87.12%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. ويعزو الباحث ذلك الى ان أسمى ما تريد الشركة الحصول عليه هو تحقيق الأهداف باكبر قدر ممكن من العائد.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الديري، 2011م) ودراسة (سوانسون وهولتون، 2015م) ودراسة (الجعبري، 2017م)

- تحليل فقرات مجال " مستوى تنفيذ خطط العمل في إدارة المشاريع الإنشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب واختبار t لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.12).

جدول (5.12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب واختبار t لكل فقرة من فقرات مجال "مستوى تنفيذ خطط العمل في إدارة المشاريع الإنشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
1.	يتم تطوير جدول العمل بما يتوافق مع متطلبات تنفيذ المشروع.	8.28	1.43	82.84	3	كبيرة جداً	21.04	0.000
2.	تحرص الشركة على تنفيذ المشاريع وفقاً للعمليات التي تم تحديدها أثناء عملية التخطيط.	8.47	1.18	84.66	2	كبيرة جداً	27.01	0.000
3.	تعمل الشركة على تنفيذ المشروع	8.15	1.59	81.47	6	كبيرة	17.87	0.000

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
	وفقاً لتسلسل منطقي لاستكمال متطلبات خطة العمل.							
4.	يتم عمل استراتيجية التنفيذ وفقاً لأهداف الشركة.	8.23	1.48	82.33	4	كبيرة جداً	19.85	0.000
5.	تقوم الشركة بتنفيذ المشاريع بشكل متتابع.	7.66	1.43	76.55	7	كبيرة	16.20	0.000
6.	تحرص الشركة أثناء عملية التنفيذ على تحقيق النتائج الموضوعة مسبقاً.	8.83	1.05	88.28	1	كبيرة جداً	34.16	0.000
7.	تعمل الشركة على تنفيذ المشاريع بالتوازي مع عملية المتابعة.	8.22	1.45	82.16	5	كبيرة جداً	20.18	0.000
	جميع فقرات المجال معاً	8.26	0.91	82.61		كبيرة جداً	32.80	0.000

من جدول (5.12) يمكن استخلاص ما يلي:

1. - المتوسط الحسابي للفقرة السادسة " تحرص الشركة أثناء عملية التنفيذ على تحقيق النتائج الموضوعة مسبقاً " يساوي 8.83 (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي 88.28%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويعزو الباحث ذلك إلى أن الشركات تقوم بتحديد مراحل التنفيذ بشكل مسبق وتقوم بعملية التنفيذ وفقاً لهذه المراحل، وتتفق النتيجة مع دراسة: (بسيسو 2015م) (أبو شنب، 2013م) حيث

حصلت الفقرة " تعمل المنظمة على تحديد جداول زمنية محددة قبل تنفيذ المشاريع " وحصلت على وزن نسبي 88.28%.

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " تقوم الشركة بتنفيذ المشاريع بشكل متتابع " يساوي 7.66 أي أن الوزن النسبي 76.55%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول المتوسط الحسابي لمجال " مستوى تنفيذ خطط العمل في ادارة المشاريع الانشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة " يساوي 8.26 أي أن الوزن النسبي 82.61%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جدا من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الجعبري، 2017م) ودراسة (الرحيلي، 2009م) ودراسة (الديري، 2011م) ودراسة (المركز الاستشاري البريطاني، 2011م) ودراسة (Sousa، 2012م).

- تحليل فقرات مجال " مستوى عمل تغذية راجعة في ادارة المشاريع الانشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب واختبار t لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.13).

جدول(5.13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب واختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " مستوى عمل تغذية راجعة في ادارة المشاريع الانشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
1.	يتم رفع التقارير الى ادارة المشروع بعد الزيارات الميدانية للمشروع.	8.31	2.07	83.10	6	كبيرة جدا	14.59	0.000
2.	تعمل الشركة على التأكد من ان مهام وأنشطة المشروع تسير	8.72	1.50	87.16	5	كبيرة جدا	23.05	0.000

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
	وفق الجدول الزمني.							
3.	استلام صور فوتوغرافية من موقع العمل بغرض التوثيق.	9.28	1.21	92.84	4	كبيرة جدا	33.56	0.000
4.	التأكد من نتائج الفحص للمواد المختلفة بما يتناسب مع المواصفات المحددة.	9.38	0.85	93.79	3	كبيرة جدا	49.09	0.000
5.	التأكد من وجود المواد الضرورية للتنفيذ وعدم نفاذها لتوريد النقص ان لزم الامر.	9.41	0.65	94.14	2	كبيرة جدا	65.15	0.000
6.	التأكد من وجود العمالة الكافية لتنفيذ المشروع.	9.46	0.66	94.57	1	كبيرة جدا	64.13	0.000
7.	التأكد من مطابقة معايير الصحة والسلامة حسب شروط الدفاع المدني الفلسطيني.	6.97	1.40	69.74	7	كبيرة	11.35	0.000
	جميع فقرات المجال معاً	8.79	0.77	87.91		كبيرة جدا	45.82	0.000

من جدول (5.13) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة " التأكد من وجود العمالة الكافية لتنفيذ المشروع " يساوي 9.46 (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي 94.57%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويعزو الباحث ذلك إلى أن العمالة تعتبر العنصر الرئيسي لضمان سير المشروع بفعالية لضمان تسليم المشروع في الوقت المحدد دون حدوث أي تاخيرات.

- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة " التأكد من مطابقة معايير الصحة والسلامة حسب شروط الدفاع المدني الفلسطيني " يساوي 6.97 أي أن الوزن النسبي 69.74%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويعزو الباحث ذلك الى عدم الاهتمام الكبير بالمنهجية الموضوعة من قبل الدفاع المدني وهذه الشروط تعتبر اساسا لسلامة كل مواطن في قطاع غزة.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " مستوى عمل تغذية راجعة في ادارة المشاريع الانشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة " يساوي 8.79 أي أن الوزن النسبي 87.91%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. ويعزو الباحث ذلك إلى حرص الشركات على تسليم التقارير ومحاضر الاجتماع وفق الأنشطة والمهام الموضوعة على الجدول الزمني، ويعزو ذلك أيضاً إلى مدى إدراك أفراد العينة لأهمية التغذية الراجعة وأثره الإيجابي في تنمية الخصائص الريادية ومعالجة أخطائهم بما يحقق لهم التطور والرفي باستمرار.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (Maliha Arif، Use of Result Based Management (RBM) Framework for Monitoring Projects of Public Sector in Pakistan، 2015م) ودراسة (الجعبري، 2017م) ودراسة (Bruns، 2008م) ودراسة (Sousa، 2012م).

- تحليل فقرات مجال " مستوى المتابعة والتعديل في ادارة المشاريع الانشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب واختبار t لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.14).

جدول(5.14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب واختبار t لكل فقرة من فقرات مجال "مستوى المتابعة والتعديل في ادارة المشاريع الانشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
1.	تستخدم الشركة الموازنة المخصصة للمشاريع الانشائية كأداة للرقابة على الانجاز المتحقق.	7.72	1.90	77.16	5	كبيرة	12.55	0.000
2.	تعمل الشركة على التأكد من انجاز مراحل المشاريع الانشائية المختلفة حسب مواصفات محددة مسبقاً.	7.79	2.14	77.93	4	كبيرة	11.54	0.000
3.	لدى الشركة مؤشرات لقياس الاداء في المشاريع الانشائية كالوقت والتكلفة والجودة.	8.41	1.05	84.14	1	كبيرة جدا	29.96	0.000
4.	تهتم الشركة بالرقابة المتزامنة مع التنفيذ في المشاريع الانشائية بهدف اكتشاف الاخطاء قبل وقوعها.	7.69	1.15	76.90	6	كبيرة	20.46	0.000
5.	تقدم تقارير الرقابة	8.19	1.46	81.90	3	كبيرة	19.89	0.000

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
	بيانات سريعة ودقيقة ومكتوبة عن الانجاز لكل مرحلة من مراحل المشاريع الانشائية.							
6.	تحرص الشركة على الحصول على التغذية الراجعة عن الانشطة المنفذة في المشاريع الانشائية.	7.65	1.56	76.47	7	كبيرة	14.86	0.000
7.	تستفيد الشركة من نتائج تقييم المشاريع الانشائية في تحسين ادائها واجراءاتها في المشاريع القادمة.	8.38	1.51	83.83	2	كبيرة جدا	20.50	0.000
	جميع فقرات المجال معاً	7.98	0.97	79.75		كبيرة	27.51	0.000

من جدول (5.14) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " لدى الشركة مؤشرات لقياس الاداء في المشاريع الانشائية كالوقت والتكلفة والجودة " يساوي 8.41 (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي 84.14%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جدا من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة " تحرص الشركة على الحصول على التغذية الراجعة عن الانشطة المنفذة في المشاريع الانشائية " يساوي 7.65 أي أن الوزن النسبي 76.47%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويعزو الباحث ذلك إلى إدراك أفراد العينة لأهمية التغذية الراجعة في عملية المتابعة والتقييم وأثره الإيجابي في تنمية الخصائص الريادية ومعالجة أخطائهم بما يحقق لهم التطور والرفي باستمرار.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " مستوى المتابعة والتعديل في ادارة المشاريع الانشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة " يساوي 7.98 أي أن الوزن النسبي 79.75%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. ويعزو الباحث ذلك إلى خبرة الشركات في متابعة الأنشطة الإدارية وقدرتهم على تعديل الاخطاء التي تتواجد ضمن مراحل سير المشروع

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (البناء، 2011م) ودراسة (جواد، تقييم أثر تشكيل فرق العمل وقيادتها على أداء شركات المقاولات للمشروعات الإنشائية في الاردن، 2010م) ودراسة (Maliha Arif، Use of Result Based Management (RBM) Framework for Monitoring Projects of Public Sector in Pakistan، 2015م).

تحليل فقرات مجال " مستوى تقييم المشاريع الانشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب واختبار t لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.15).

جدول(5.15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب واختبار t لكل فقرة من فقرات مجال "مستوى تقييم المشاريع الانشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
1.	يتوافر لدى الشركة قيم واضحة حول استخدامات التقييم الناتج عن تنفيذ المشاريع الانشائية.	7.53	1.55	75.34	3	كبيرة	14.12	0.000
2.	تمتلك الشركة القدرة الكافية لإجراء التقييمات الناتجة عن	7.62	1.42	76.21	2	كبيرة	16.10	0.000

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
	تنفيذ المشاريع الانشائية.							
3.	يوجد لدى الشركة اليات مناسبة لإجراء التقييم الناتج عن تنفيذ المشاريع الانشائية.	7.73	1.39	77.33	1	كبيرة	17.28	0.000
4.	تستفيد الشركة من نتائج التقييم الناتج عن تنفيذ المشاريع الانشائية (التغذية الراجعة).	6.95	2.01	69.48	6	كبيرة	7.77	0.000
5.	يتوافر لدى الشركة الانظمة والمعايير لاستخدام التقييم الناتج عن تنفيذ المشاريع الانشائية.	7.39	1.64	73.88	4	كبيرة	12.43	0.000
6.	تمتلك الشركة الممارسات الواضحة لاستخدام التقييم الناتج عن تنفيذ المشاريع الانشائية .	7.27	1.62	72.67	5	كبيرة	11.73	0.000
7.	تقدم المؤسسات	5.78	2.08	57.84	7	متوسطة	1.47	0.144

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
	المانحة التمويل الكافي لعملية التقييم الناتج عن تنفيذ المشاريع الانشائية.							
	جميع فقرات المجال معاً	7.18	1.13	71.82		كبيرة	15.97	0.000

من جدول (5.15) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " يوجد لدى الشركة اليات مناسبة لإجراء التقييم الناتج عن تنفيذ المشاريع الانشائية " يساوي 7.73 (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي 77.33%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة " تقدم المؤسسات المانحة التمويل الكافي لعملية التقييم الناتج عن تنفيذ المشاريع الانشائية " يساوي 5.78 أي أن الوزن النسبي 57.84%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " مستوى تقييم المشاريع الانشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة " يساوي 7.18 أي أن الوزن النسبي 71.82%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

نلاحظ أن الأوزان النسبية للفقرات الخاصة بالتقييم جميعها منخفضة مقارنة بالأوزان النسبية للفقرات الأخرى وهذا يعزى إلى عدم استخدام معظم شركات المقاولات للتقييم خلال إدارتها للمشاريع التي تقوم بتنفيذها بالشكل المطلوب ويعزو الباحث ذلك إلى عدم الاهتمام الكافي من قبل شركات المقاولات بشكل خاص والمؤسسات الفلسطينية بشكل عام بمبدأ التقييم بحجة أنه بحاجة إلى وقت كبير وتكلفة عالية.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الجعبري، 2017م) ودراسة (راولينغس، 2009م) ودراسة (حماد، 2010م).

- تحليل جميع فقرات الإدارة بالأهداف

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب واختبار t لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.16).

جدول(5.16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب واختبار t لجميع فقرات "الإدارة بالأهداف"

القيمة الاحتمالية	قيمة الاختبار	درجة الموافقة	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
0.000	22.86	كبيرة	5	77.44	1.06	7.74	مستوى تحليل المشكلة للمشاريع الانشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة
0.000	36.14	كبيرة جدا	2	87.12	0.96	8.71	مستوى وضع وتحقيق الاهداف للمشاريع الانشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة
0.000	32.80	كبيرة جدا	3	82.61	0.91	8.26	مستوى تنفيذ خطط العمل في ادارة المشاريع الانشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة
0.000	45.82	كبيرة جدا	1	87.91	0.77	8.79	مستوى عمل تغذية راجعة في ادارة المشاريع الانشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة
0.000	27.51	كبيرة	4	79.75	0.97	7.98	مستوى المتابعة والتعديل في ادارة المشاريع الانشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة
0.000	15.97	كبيرة	6	71.82	1.13	7.18	مستوى تقييم المشاريع الانشائية في شركات

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
المقاولات بقطاع غزة							
جميع مجالات الإدارة بالأهداف .	8.11	0.79	81.11		كبيرة	35.45	0.000

من جدول (5.16) تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات الإدارة بالأهداف يساوي 8.11 (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي 81.11%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات الإدارة بالأهداف بشكل عام. , وهذا يدل على أن ما نسبته 81.6% من شركات المقاولات العاملة بقطاع غزة تستخدم أسلوب الإدارة بالأهداف، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (الجعبري، 2017م) ودراسة (جواد، تقييم أثر تشكيل فرق العمل وقيادتها على أداء شركات المقاولات للمشروعات الانشائية في الاردن، 2010م) ودراسة (عيسى، 2014م) ودراسة (شبيب، 2015م) ودراسة (عيشة، 2017م).

ثانيا: تحليل فقرات مجال " مستوى أداء المشروع في شركات المقاولات بقطاع غزة "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب واختبار t لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.17).

جدول(5.17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب واختبار t لكل فقرة من فقرات مجال "مستوى اداء المشروع في شركات المقاولات بقطاع غزة"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
1.	يتوافر لدى الشركة الماهرة لتنفيذ المشروع.	9.43	0.84	94.26	1	كبيرة جدا	50.22	0.000
2.	تعتبر الشركة عامل استدامة المشروع أحد أهم عناصر نجاح المشروع	8.46	1.48	84.57	10	كبيرة جدا	21.48	0.000

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
	الانشائي.							
3.	تعتبر الشركة النتائج الناجمة عن تنفيذ المشروع عامل مهم لنجاح المشروع.	9.12	1.07	91.21	3	كبيرة جدا	36.36	0.000
4.	تشجع الشركة موظفيها للعمل بروح الفريق.	9.19	0.89	91.90	2	كبيرة جدا	44.47	0.000
5.	تقوم الشركة بتطوير مهارات ومعارف العاملين لديها بما يتوافق مع طبيعة المشاريع المنفذة.	8.44	1.33	84.40	11	كبيرة جدا	23.85	0.000
6.	تساهم الشركة في توعية العاملين وحثهم على الاستغلال الامثل للموارد وزيادة انتاجيتهم.	8.60	1.69	85.96	6	كبيرة جدا	19.54	0.000
7.	تحرص الشركة على أن يكون مدير المشروع متواجد بشكل دائم خلال تنفيذ المشروع.	8.34	1.17	83.45	12	كبيرة جدا	26.29	0.000
8.	تولي الشركة	8.52	1.27	85.17	8	كبيرة جدا	25.62	0.000

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
	ادارة المخاطر وكيفية التعامل معها أهمية كبيرة.							
9.	تحرص الشركة على التطوير المستمر واستخدام أحدث الأساليب التقنية.	8.03	1.11	80.26	13	كبيرة	24.40	0.000
10	تحرص الشركة على الربط بين أهداف المشروع والأهداف الاستراتيجية لها.	8.47	1.13	84.66	9	كبيرة جدا	28.26	0.000
11	تحرص الشركة على قياس اداء المشروع وفق نتائج واضحة وواقعية يمكن تحقيقها.	8.53	1.23	85.26	7	كبيرة جدا	26.42	0.000
12	تحرص الشركة على تحقيق الاهداف والنتائج الموضوعة مسبقاً.	9.03	1.11	90.26	4	كبيرة جدا	34.06	0.000
13	تقوم الشركة بمشاركة موظفيها في	8.67	1.67	86.72	5	كبيرة جدا	20.50	0.000

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
	وضع الأهداف والنتائج المتوقعة قبل تنفيذ أي مشروع.							
	جميع فقرات المجال معاً	8.68	0.73	86.77		كبيرة جداً	46.76	0.000

من جدول (5.17) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " يتوافر لدى الشركة العمالة الماهرة لتنفيذ المشروع " يساوي 9.43 (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي 94.26%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة التاسعة " تحرص الشركة على التطوير المستمر واستخدام أحدث الأساليب التقنية " يساوي 8.03 أي أن الوزن النسبي 80.26%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " مستوى أداء المشروع في شركات المقاولات بقطاع غزة " يساوي 8.68 أي أن الوزن النسبي 86.77%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (ماس)، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني، (2003م) ودراسة (جواد، تقييم أثر تشكيل فرق العمل وقيادتها على أداء شركات المقاولات للمشروعات الإنشائية في الأردن، 2010م) ودراسة (shouab، 2014م).

رابعاً: اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين اسلوب الإدارة بالأهداف وأداء المشاريع الانشائية التي تنفذها شركات المقاولات العاملة بقطاع غزة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل بيرسون للارتباط، والجدول التالي يوضح ذلك

جدول(5.18): معامل الارتباط بين اسلوب الإدارة بالأهداف وأداء المشاريع الانشائية التي تنفذها شركات المقاولات العاملة بقطاع غزة

الفرضية	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تحديد احتياجات المشروع واداء المشاريع الانشائية.	.650*	0.000
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين وضع اهداف المشروع اداء المشاريع الانشائية.	.547*	0.000
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين وضع خطة العمل واداء المشاريع الانشائية.	.551*	0.000
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التغذية الراجعة للنتائج واداء المشاريع الانشائية.	.602*	0.000
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتابعة التعديل واداء المشاريع الانشائية.	.433*	0.000
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التقييم واداء المشاريع الانشائية.	.391*	0.000
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين اسلوب الإدارة بالأهداف وأداء المشاريع الانشائية التي تنفذها شركات المقاولات العاملة بقطاع غزة.	.638*	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يبين جدول (5.18) أن معامل الارتباط يساوي 0.638، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين اسلوب الإدارة بالأهداف وأداء المشاريع الإنشائية التي تنفذها شركات المقاولات العاملة بقطاع غزة. ويعزو الباحث ذلك إلى الأهمية الكبيرة التي توليها شركات المقاولات لتحديد

الاحتياجات قبل البدء بالمشروع، فتحديد الاحتياجات هي عملية التمهيد للمشروع والتي تتضمن تحديد طبيعة المشروع ومداه من خلال فهم بيئة العمل والتأكد من السيطرة على كل المتطلبات اللازمة، حيث أن المعرفة الحقيقية بمتطلبات واحتياجات المشروع تمثل أهمية كبيرة وعامل مهم لنجاح المشروع الإنشائي.

ملخص الفرضية: يتضح من نتائج الفرضية السابقة أن تحديد الاحتياجات أو المشكلة كانت لها علاقة قوية مع أداء المشاريع الإنشائية، بمعنى أنه كلما زادت الدقة والقدرة في تحديد المشكلة للمشاريع الإنشائية كلما كان هناك فرصة أكبر تحسين أداء هذه المشاريع، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة طردية بين المتغيرين.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الجعبري، 2017م) ودراسة (الديري، 2011م) ودراسة (ببريل، 2012م).

الفرضية الرئيسية الثانية يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف على أداء المشاريع الإنشائية التي تنفذها شركات المقاولات العاملة بقطاع غزة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول(5.19): تحليل الانحدار المتعدد

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig.
المقدار الثابت	3.237	5.427	0.000
مستوى تحليل المشكلة للمشاريع الإنشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة	0.290	4.123	0.000
مستوى وضع وتحقيق الاهداف للمشاريع الإنشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة	0.136	1.645	0.103
مستوى تنفيذ خطط العمل في ادارة المشاريع الإنشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة	0.028	0.302	0.763

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig.
مستوى عمل تغذية راجعة في ادارة المشاريع الانشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة	0.279	2.803	0.006
مستوى المتابعة والتعديل في ادارة المشاريع الانشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة	-0.003	-0.035	0.972
مستوى تقييم المشاريع الانشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة	-0.090	-1.285	0.202
معامل الارتباط = 0.714		معامل التحديد المُعدّل = 0.482	
قيمة الاختبار F = 18.852		القيمة الاحتمالية = 0.000	

من النتائج الموضحة في جدول (5.19) يمكن استنتاج ما يلي:

- معامل الارتباط = 0.714، ومعامل التحديد المُعدّل = 0.482، وهذا يعني أن 48.2% من التغير في أداء المشاريع الإنشائية التي تنفذها شركات المقاولات العاملة بقطاع غزة تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في أداء المشاريع الإنشائية التي تنفذها شركات المقاولات العاملة بقطاع غزة.
- قيمة الاختبار F المحسوبة بلغت 18.852، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 مما يعني رفض الفرضية الصفرية والقبول بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب الإدارة بالأهداف وأداء المشاريع الإنشائية التي تنفذها شركات المقاولات العاملة بقطاع غزة.
- تبين أن المتغيرات المؤثرة في "أداء المشاريع الإنشائية التي تنفذها شركات المقاولات العاملة بقطاع غزة" هي: مستوى تحليل المشكلة للمشاريع الإنشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة، مستوى عمل تغذية راجعة في ادارة المشاريع الانشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة، بينما تبين ضعف تأثير باقي المتغيرات" وهي مستوى وضع وتحقيق الاهداف للمشاريع الانشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة، مستوى تنفيذ خطط العمل في ادارة المشاريع الانشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة، مستوى المتابعة والتعديل في ادارة المشاريع الانشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة، مستوى تقييم المشاريع الانشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة".

ويعزو الباحث ذلك إلى زيادة الوعي الإداري لدى أفراد الدراسة وزيادة المعرفة حول أهمية اتباع أسلوب الإدارة بالأهداف في إدارة الشركات والمؤسسات بشكل عام وإدارة المشاريع التي تقوم بتنفيذها من خلال هذا الأسلوب الفعال بشكل خاص والذي أثبتت الدراسات أنه يعطي نتائج عالية جداً في جميع ما يخص العملية الإدارية داخل المؤسسات التي اتبعت هذا الأسلوب.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الجعبري، 2017م) ودراسة (الرحيلي، 2009م) ودراسة (القرعان، 2014م).

الفرضية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمدى تطبيق شركات المقاولات العاملة في مجال المشاريع الإنشائية لأسلوب الإدارة بالأهداف وأثرها على أداء هذه المشاريع تُعزى للمتغيرات الشخصية " الجنس، المركز الوظيفي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة ".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " T لعينتين مستقلتين " لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهو اختبار معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات. كذلك تم استخدام اختبار "التباين الأحادي " لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر.

ويشتق من هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمدى تطبيق شركات المقاولات العاملة في مجال المشاريع الإنشائية لأسلوب الإدارة بالأهداف وأثرها على أداء هذه المشاريع تُعزى إلى الجنس.

جدول (5.20): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الجنس

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		أنثى	ذكر	
0.907	0.117	7.72	7.75	مستوى تحليل المشكلة للمشاريع الانشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة.
0.738	0.335	8.66	8.73	مستوى وضع وتحقيق الاهداف للمشاريع الانشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة.
0.568	0.573	8.18	8.29	مستوى تنفيذ خطط العمل في ادارة المشاريع الانشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة.
0.922	-0.099	8.80	8.79	مستوى عمل تغذية راجعة في ادارة المشاريع الانشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة.
0.618	-0.500	8.05	7.95	مستوى المتابعة والتعديل في ادارة المشاريع الانشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة.
0.830	-0.215	7.22	7.17	مستوى تقييم المشاريع الانشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة.
0.973	0.034	8.11	8.11	الإدارة بالأهداف .
0.208	-1.267	8.83	8.63	مستوى اداء المشروع في شركات المقاولات بقطاع غزة.
0.788	-0.270	8.28	8.23	جميع المجالات معا

من النتائج الموضحة في جدول (5.20) تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معا وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى الجنس. بمعنى ان متغير الجنس ليس له أي اثر على أسلوب الإدارة بالأهداف لاداء المشاريع الانشائية أي أن أراء المبحوثين من الجنسين كان متشابه حول هذا الموضوع.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (شبير، 2015م) ودراسة (محرز، 2016م) ودراسة (عيشه، 2017م) ودراسة (الجعبري، 2017م).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمدى تطبيق شركات المقاولات العاملة في مجال المشاريع الإنشائية لأسلوب الإدارة بالأهداف وأثرها على أداء هذه المشاريع تُعزى إلى المركز الوظيفي.

جدول(5.21): نتائج اختبار "التيابن الأحادي" - المركز الوظيفي

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		رئيس وعضو مجلس ادارة	مدير تنفيذي	مدير مشروع	غير ذلك	
0.553	0.702	7.86	7.98	7.60	7.72	مستوى تحليل المشكلة للمشاريع الانشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة.
0.586	0.647	8.87	8.77	8.56	8.81	مستوى وضع وتحقيق الاهداف للمشاريع الانشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة.
0.689	0.492	8.37	8.43	8.18	8.20	مستوى تنفيذ خطط العمل في ادارة المشاريع الانشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة.
0.429	0.930	9.01	8.91	8.68	8.76	مستوى عمل تغذية راجعة في ادارة المشاريع الانشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة.
0.437	0.913	8.25	8.08	7.82	7.99	مستوى المتابعة والتعديل في ادارة المشاريع الانشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة.
0.965	0.091	7.23	7.24	7.11	7.21	مستوى تقييم المشاريع الانشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة.
0.544	0.717	8.26	8.23	7.99	8.12	الإدارة بالأهداف.
0.984	0.053	8.74	8.68	8.66	8.67	مستوى اداء المشروع في شركات المقاولات بقطاع غزة.

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		غير ذلك	مدير مشروع	مدير تنفيذي	رئيس وعضو مجلس ادارة	
0.647	0.554	8.25	8.15	8.34	8.38	جميع المجالات معا

من النتائج الموضحة في جدول (5.21) تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معا وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى المركز الوظيفي.

ملخص الفرضية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين أسلوب الإدارة بالأهداف على أداء المشاريع الإنشائية يعزى لمتغير المسمى الوظيفي، بمعنى أن المسمى الوظيفي ليس له أثر واضح على آراء المبحوثين حول أسلوب الإدارة بالأهداف على أداء المشاريع الإنشائية.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (عيسى، 2014م) ودراسة (حماد، 2010م) ودراسة (كاظم، 2014م) ودراسة (الجعبري، 2017م).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمدى تطبيق شركات المقاولات العاملة في مجال المشاريع الإنشائية لأسلوب الإدارة بالأهداف وأثرها على أداء هذه المشاريع تُعزى إلى المؤهل العلمي.

جدول(5.22): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		دراسات عليا	بكالوريوس	
0.153	1.439	7.00	7.77	مستوى تحليل المشكلة للمشاريع الإنشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	الاختبار	المتوسطات		المجال
		دراسات عليا	بكالوريوس	
0.259	1.135	8.18	8.73	مستوى وضع وتحقيق الاهداف للمشاريع الانشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة.
0.288	1.068	7.79	8.28	مستوى تنفيذ خطط العمل في ادارة المشاريع الانشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة.
0.088	1.719	8.14	8.81	مستوى عمل تغذية راجعة في ادارة المشاريع الانشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة.
0.057	1.920	7.07	8.01	مستوى المتابعة والتعديل في ادارة المشاريع الانشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة.
0.745	0.326	7.00	7.19	مستوى تقييم المشاريع الانشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة.
0.137	1.500	7.53	8.13	الإدارة بالأهداف .
0.023	2.300*	7.87	8.71	مستوى اداء المشروع في شركات المقاولات بقطاع غزة.
0.076	1.794	7.61	8.27	جميع المجالات معا

* الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من النتائج الموضحة في جدول (5.22) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أقل من مستوى الدلالة 0.05 لمجال " مستوى اداء المشروع في شركات المقاولات بقطاع غزة "، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تعزى إلى المؤهل العلمي وذلك لصالح الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس.

أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معا فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى المؤهل العلمي. ويعزو الباحث ذلك إلى أن الأشخاص الذين لديهم مؤهل علمي عالي كانت اجاباتهم أكثر دقة من أولئك الأشخاص الذين لديهم مؤهل علمي أقل، أي أن الاشخاص الذين لديهم

مؤهل علمي دراسات عليا كان لديهم الفهم والادراك الاكبر لموضوع الدراسة الادارة بالاهداف أكثر من غيرهم ممن لديهم مؤهل علمي بكالوريوس.

ملخص الفرضية:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين أسلوب الإدارة بالأهداف على أداء المشاريع الانشائية يعزى لمتغير المؤهل العلمي، بمعنى أن المؤهل العلمي كان له أثر واضح على آراء المبحوثين حول أسلوب الإدارة بالأهداف على أداء المشاريع الانشائية.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الديري، 2011م) ودراسة (خالد، 2010م) ودراسة (البناء، 2011م).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمدى تطبيق شركات المقاولات العاملة في مجال المشاريع الإنشائية لأسلوب الإدارة بالأهداف وأثرها على أداء هذه المشاريع تُعزى إلى عدد سنوات الخدمة.

جدول (5.23): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - عدد سنوات الخدمة

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		10 سنوات فأكثر	5 إلى أقل من 10	أقل من 5	
0.590	0.530	7.96	7.70	7.66	مستوى تحليل المشكلة للمشاريع الانشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة.
0.721	0.328	8.66	8.69	8.91	مستوى وضع وتحقيق الاهداف للمشاريع الانشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة.
0.501	0.694	8.48	8.22	8.20	مستوى تنفيذ خطط العمل في ادارة المشاريع الانشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة.
0.512	0.674	8.61	8.82	8.89	مستوى عمل تغذية راجعة في ادارة المشاريع الانشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة.
0.019	4.094*	7.59	7.98	8.55	مستوى المتابعة والتعديل في ادارة المشاريع الانشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		10 سنوات فأكثر	5 إلى أقل من 10	أقل من 5	
0.153	1.911	7.03	7.13	7.75	مستوى تقييم المشاريع الانشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة.
0.579	0.549	8.05	8.09	8.33	الإدارة بالأهداف .
0.992	0.008	8.67	8.68	8.66	مستوى اداء المشروع في شركات المقاولات بقطاع غزة.
0.698	0.360	8.20	8.23	8.40	جميع المجالات معا

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من النتائج الموضحة في جدول (5.23) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أقل من مستوى الدلالة 0.05 لمجال "مستوى المتابعة والتعديل في ادارة المشاريع الانشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة "وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تعزى إلى عدد سنوات الخدمة وذلك لصالح الذين سنوات خدمتهم أقل من 5 سنوات.

أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معا فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى عدد سنوات الخدمة.

ملخص الفرضية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين أسلوب الإدارة بالأهداف على اداء المشاريع الانشائية يعزى لمتغير الخبرة، بمعنى أن الخبرة ليس لها أثر واضح على أداء المبحوثين حول أسلوب الإدارة بالأهداف على اداء المشاريع الانشائية.

الفرضية الرئيسة الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمدى تطبيق شركات المقاولات العاملة في مجال المشاريع الإنشائية لأسلوب الإدارة بالأهداف وأثرها على أداء هذه المشاريع تُعزى

للمتغيرات المنظمة والعاملين فيها " عمر المنظمة، المحافظة التي تقع فيها المنظمة، عدد العاملين".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " T لعينتين مستقلتين" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهو اختبار معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات. كذلك تم استخدام اختبار "التباين الأحادي" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر.

ويشتق من هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمدى تطبيق شركات المقاولات العاملة في مجال المشاريع الإنشائية لأسلوب الإدارة بالأهداف وأثرها على أداء هذه المشاريع تُعزى إلى عمر المنظمة.

جدول(5.24): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - عمر المنظمة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		20 سنة فأكثر	15 إلى أقل من 20	10 إلى أقل من 15	5 إلى أقل من 10	
0.003	4.814*	7.43	7.47	8.05	8.29	مستوى تحليل المشكلة للمشاريع الإنشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة.
0.000	8.004*	8.43	8.27	9.07	9.29	مستوى وضع وتحقيق الاهداف للمشاريع الإنشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة.
0.002	5.332*	8.33	7.68	8.37	8.66	مستوى تنفيذ خطط العمل في ادارة المشاريع الإنشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة.
0.000	8.280*	8.71	8.26	9.03	9.23	مستوى عمل تغذية راجعة في ادارة المشاريع الإنشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		20 سنة فأكثر	15 إلى أقل من 20	10 إلى أقل من 15	5 إلى أقل من 10	
0.006	4.371*	7.79	7.78	7.95	8.64	مستوى المتابعة والتعديل في ادارة المشاريع الانشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة.
0.501	0.792	7.24	6.87	7.25	7.33	مستوى تقييم المشاريع الانشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة.
0.001	5.588*	7.99	7.72	8.28	8.57	الإدارة بالأهداف .
0.000	17.660*	8.42	8.17	9.13	9.15	مستوى اداء المشروع في شركات المقاولات بقطاع غزة.
0.000	8.428*	8.09	7.83	8.49	8.71	جميع المجالات معا

* الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من النتائج الموضحة في جدول (5.24) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لمجال " مستوى تقييم المشاريع الانشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة"، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تعزى إلى عمر المنظمة.

أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معا فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى عمر المنظمة وذلك لصالح المنظمات التي أعمارها تتراوح من 5 إلى أقل من 10 سنوات..

ملخص الفرضية:

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين أسلوب الإدارة بالأهداف على أداء المشاريع الانشائية يعزي لعمر المنظمة، بمعنى أن الخبرة المنظمة كان لها أثر واضح على آراء المبحوثين حول أسلوب الإدارة بالأهداف على أداء المشاريع الانشائية.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمدى تطبيق شركات المقاولات العاملة في مجال المشاريع الإنشائية لأسلوب الإدارة بالأهداف وأثرها على أداء هذه المشاريع تُعزى إلى المحافظة التي تقع فيها المنظمة.

جدول(5.25): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المحافظة التي تقع فيها المنظمة

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		رفح	خانيونس	الوسطى	غزة	
0.027	3.188*	8.14	8.14	7.24	7.56	مستوى تحليل المشكلة للمشاريع الانشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة.
0.000	16.210*	9.40	9.38	9.10	8.29	مستوى وضع وتحقيق الاهداف للمشاريع الانشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة.
0.350	1.105	8.39	8.44	8.62	8.14	مستوى تنفيذ خطط العمل في ادارة المشاريع الانشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة.
0.053	2.644	9.16	8.86	8.38	8.70	مستوى عمل تغذية راجعة في ادارة المشاريع الانشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة.
0.063	2.504	7.91	7.92	7.00	8.09	مستوى المتابعة والتعديل في ادارة المشاريع الانشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة.

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		رفع	خانيونس	الوسطى	غزة	
0.380	1.035	7.28	7.38	6.48	7.16	مستوى تقييم المشاريع الانشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة.
0.078	2.329	8.38	8.36	7.80	7.99	الإدارة بالأهداف .
0.000	9.287*	9.11	9.02	9.14	8.42	مستوى اداء المشروع في شركات المقاولات بقطاع غزة.
0.020	3.418*	8.55	8.51	8.12	8.09	جميع المجالات معا

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من النتائج الموضحة في جدول (5.25) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أقل من مستوى الدلالة 0.05 للمجالات " مستوى تحليل المشكلة للمشاريع الانشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة, مستوى وضع وتحقيق الاهداف للمشاريع الانشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة, مستوى اداء المشروع في شركات المقاولات بقطاع غزة " والمجالات مجتمعة معا وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى المحافظة التي تقع فيها المنظمة وذلك لصالح المنظمات التي تقع في محافظة رفح.

أما بالنسبة لباقي المجالات فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى المحافظة التي تقع فيها المنظمة..

ملخص الفرضية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين أسلوب الإدارة بالأهداف على أداء المشاريع الانشائية يعزى لمتغير الموقع، بمعنى أن موقع المنظمة ليس له أثر واضح على آراء المبحوثين حول أسلوب الإدارة بالأهداف على أداء المشاريع الانشائية.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمدى تطبيق شركات المقاولات العاملة في مجال المشاريع الإنشائية لأسلوب الإدارة بالأهداف وأثرها على أداء هذه المشاريع تُعزى إلى عدد العاملين.

جدول(5.26): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - عدد العاملين

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		26 فأكثر	من -16 20	من -11 15	من -5 10	
0.007	4.254*	7.04	8.06	7.92	7.48	مستوى تحليل المشكلة للمشاريع الانشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة.
0.000	16.181*	7.47	9.19	8.91	8.55	مستوى وضع وتحقيق الاهداف للمشاريع الانشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة.
0.003	5.033*	7.47	8.46	8.38	8.29	مستوى تنفيذ خطط العمل في ادارة المشاريع الانشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة.
0.000	6.850*	8.12	9.10	8.91	8.61	مستوى عمل تغذية راجعة في ادارة المشاريع الانشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة.
0.000	6.795*	7.10	7.98	8.01	8.44	مستوى المتابعة والتعديل في ادارة المشاريع الانشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة.
0.002	5.467*	6.39	7.09	7.17	7.80	مستوى تقييم المشاريع الانشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة.
0.000	7.823*	7.27	8.31	8.22	8.20	الإدارة بالأهداف .
0.000	9.157*	7.86	8.79	8.87	8.66	مستوى أداء المشروع في شركات المقاولات بقطاع غزة.
0.000	9.431*	7.41	8.43	8.37	8.30	جميع المجالات معا

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من النتائج الموضحة في جدول (5.26) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار التباين الأحادي "أقل من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معا وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى عدد العاملين وذلك لصالح المنظمات التي عدد عمالها من 16-20 عامل.

ملخص الفرضية:

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين أسلوب الإدارة بالأهداف على أداء المشاريع الانشائية يعزى لمتغير عدد العاملين، بمعنى أن عدد العاملين في المنظمة كان له أثر واضح على أداء المبحوثين حول أسلوب الإدارة بالأهداف على أداء المشاريع الانشائية.

النتائج والتوصيات

أولاً: نتائج الدراسة

مما سبق من تحليل للنتائج واختبار الفرضيات والإجابة على تساؤلات الدراسة تتلخص نتائج الدراسة في التالي:

1- نتائج تتعلق بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة:

1. أظهرت الدراسة أن هناك تفوق في عدد الذكور على الإناث في شركات المقاولات العاملة بقطاع غزة.
2. أظهرت الدراسة أن جميع من يعملون في الوظائف الإدارية في شركات المقاولات العاملة في قطاع غزة لديهم مؤهل علمي جامعي وكانت النسبة الأكبر من حملة شهادة البكالوريوس.
3. أظهرت الدراسة أن أكثر من نصف الموظفين الإداريين في شركات المقاولات العاملة في قطاع غزة يمتلكون أكثر من 10 سنوات من الخبرة.

2- نتائج تتعلق بالمتغير المستقل أسلوب الإدارة بالأهداف:

1. أظهرت الدراسة أن العديد من شركات المقاولات العاملة بقطاع غزة تستخدم أسلوب الإدارة بالأهداف بأبعاده المختلفة بشكل يساعدها في تحسين أداء مشاريعها التي تقوم بتنفيذها.
2. أوضحت الدراسة أن مستوى الموافقة على أبعاد الإدارة بالأهداف كانت بنسبة عالية.
3. أظهرت الدراسة أن هناك قصور كبير وواضح في استخدام نظام التقويم من قبل شركات المقاولات بقطاع غزة.
4. أظهرت الدراسة أن شركات المقاولات بقطاع غزة تعطي عملية تحديد المشكلة الأهمية الكافية.
5. أظهرت الدراسة أن اختيار المشاريع الانشائية يتم وفقاً لأهداف واضحة.

6. أظهرت الدراسة أن مستوى وضع خطط العمل للتنفيذ حصل على موافقة عالية جداً وأن الشركات تقوم بعملية التنفيذ وفقاً لما هو مخطط مسبقاً.
7. أظهرت الدراسة أن هناك موافقة كبير حول مستوى التغذية الراجعة.
8. أظهرت الدراسة أن هناك موافقة كبير حول مستوى المتابعة والتعديل.
9. أوضحت الدراسة أن مستوى التقويم حصل على أقل نسبة من الموافقة مما يدل على أن هناك ضعف في تطبيق هذا المكون المهم من بين مكونات الإدارة بالأهداف.

3- نتائج تتعلق بالمتغير التابع اداء المشاريع الانشائية:

1. أظهرت الدراسة أن شركات المقاولات تعتبر عامل استدامة المشروع أحد أهم عناصر نجاح المشروع الانشائي "
2. أظهرت الدراسة أن شركات المقاولات بقطاع غزة لا تقوم بمشاركة موظفيها في وضع الأهداف والنتائج المتوقعة قبل تنفيذ أي مشروع بالشكل المطلوب.
3. أظهرت الدراسة أن الكثير شركات المقاولات بقطاع غزة لا تحرص على الربط بين أهداف المشروع والأهداف الاستراتيجية، أي أن معظم شركات المقاولات تقوم بتنفيذ مشاريعها وفقاً لمصالحها الخاصة أي أنها تقوم بتنفيذ المشاريع ليس من أجل خدمة المواطنين في المقام الاول بل من أجل الحصول على اكبر قدر من الارباح.

4- نتائج تتعلق بالعلاقات بين ابعاد متغيرات الدراسة:

1. توجد علاقة طردية قوية ذات دلالة احصائية بين أسلوب الإدارة بالأهداف متمثل بالأبعاد (تحديد وتحليل المشكلة، وضع الاهداف، خطة العمل، التغذية الراجعة، المتابعة والتعديل، والتقويم) وبين اداء المشاريع الانشائية.
2. توجد علاقة طردية قوية بين تحديد المشكلة وبين اداء المشاريع الانشائية.
3. توجد علاقة طردية قوية بين وضع الاهداف وبين اداء المشاريع الانشائية.
4. توجد علاقة طردية قوية بين وضع خطة العمل وبين اداء المشاريع الانشائية.
5. توجد علاقة طردية قوية بين التغذية الراجعة وبين اداء المشاريع الانشائية.
6. توجد علاقة طردية قوية بين المتابعة والتعديل وبين اداء المشاريع الانشائية.

7. توجد علاقة طردية بين التقويم وبين اداء المشاريع الانشائية.

5- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية من خلال (تحديد وتحليل المشكلة، وضع الاهداف، خطة العمل، التغذية الراجعة، المتابعة والتعديل، والتقويم) على اداء المشاريع الانشائية حيث أوضحت الدراسة أن أكثر المتغيرات المستقلة تأثيراً على المتغير التابع كان التغذية الراجعة، وأقلها تأثيراً هو التقويم.

6- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة في جميع المجالات تعزي لمتغير الجنس حول أثر أسلوب الإدارة بالأهداف على اداء المشاريع الانشائية.

7- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات عينة الدراسة أسلوب الإدارة بالأهداف وأثره على اداء المشاريع الانشائية يعزي لمتغير الخبرة لصالح من لديهم سنوات خبرة أكبر.

8- يوجد فروق ذات دلالة بين اجابات عينة الدراسة حول أسلوب الإدارة بالأهداف وأثره على اداء المشاريع الانشائية يعزي لمتغير المؤهل العلمي.

ثانياً: توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي خلصت إليها الدراسة، نستعرض فيما يلي مجموعة من التوصيات التي قد يكون لها دور في التشجيع على زيادة ممارسة الإدارة بالأهداف وذلك من أجل اعطاء فرصة أكبر لتحسين اداء المشاريع الانشائية التي تقوم بتنفيذها شركات المقاولات العاملة في قطاع غزة وقد تم تقسيم هذه التوصيات حسب الجهة المعنية بها.

1. توصيات خاصة بإدارة شركات المقاولات:

1. ضرورة التأكيد على ممارسة مبدأ الإدارة بالأهداف بفاعلية كأسلوب إداري في تأدية الوظائف والمهام، والعمل على نشر هذا المبدأ بشكل واسع.
2. العمل على زيادة الوعي حول أهمية ترسيخ ثقافة الأساليب الإدارية الحديثة.
3. ضرورة العمل على تدريب العاملين في شركات المقاولات على أسلوب الإدارة بالأهداف، والعمل على التدريب العملي إلى جانب التدريب النظري حيث أن التدريب

- النظري لا يكفي لأنه من أجل التطبيق الجيد لهذا النهج يجب الممارسة الفعلية على أرض الواقع من خلال تبادل الخبرات والاستشارات.
4. العمل على تطوير الخطط السنوية وخطط المتابعة والمؤشرات الخاصة بشركات المقاولات العاملة في قطاع غزة بناءً على هذا النهج.
 5. الاهتمام بالأساليب الحديثة في جوانب الاتصال مما يزيد من كفاءة العملية الادارية بين المستويات المختلفة بشكل أكبر.
 6. ضرورة اعطاء مبدأ التقويم الأهمية اللازمة مما له من دور في نجاح العملية الادارية بشكل عام ونجاح المشاريع بشكل خاص.
 7. ضرورة عدم التركيز على تنفيذ الأنشطة وتحقيق المخرجات وتقديم الخدمات أكثر من متابعة النتائج المتحققة أو التغيرات التي تحدث في أوضاع الأفراد المستفيدين.
 8. العمل على اشراك أصحاب العلاقة في وضع الأهداف والنتائج المستقبلية.
 9. تعزيز دور الإدارات الدنيا ومشاركتهم في وضع الأهداف والنتائج.
 10. تكوين فريق استشاري يتولى مهمة تصميم برنامج أولي للإدارة بالأهداف ويكون قابل للتطبيق على أرض الواقع.
 11. ضرورة اهتمام شركات المقاولات بقطاع غزة بالمتابعة والتقييم قبل وأثناء وبعد تنفيذ المشروع.
 12. ضرورة الطلب من المؤسسات المانحة برصد موازنة خاصة بعملية التقويم مما يساعد على تطبيق الأسلوب.
 13. العمل على التشبيك والتعاون مع المؤسسات الدولية التي تستخدم أسلوب الادارة بالاهداف من أجل الاستفادة من خبراتها وتجربتها في هذا المجال.
2. توصيات خاصة بالموظفين الإداريين في شركات المقاولات:
1. الاهتمام بتنمية الخصائص الريادية لما لها من أثر كبير على تحسين الأداء الوظيفي.
 2. اتباع آلية فعالة لعمل تغذية راجعة سريعة للرؤساء عن سير العمل حتى يتم تفادي أي انحرافات.

3. ضرورة وأهمية الاطلاع المستمر على أحدث المتغيرات والتطورات في بيئة شركات المقاولات والتي تضمن له مواكبة آخر المستجدات وأحدث التغيرات التي تساعد في تنفيذ ادارة المشاريع الانشائية بأحدث الطرق.

ثالثاً: مقترحات لدراسات لاحقة:

1. ممارسة الإدارة بالأهداف وأثرها في تقييم الاداء في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.
2. المشاكل والمعوقات التي تواجه تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في شركات المقاولات بقطاع غزة.
3. تصميم نموذج مقترح لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في شركات المقاولات بقطاع غزة.
4. دور الإدارة بالأهداف في زيادة الالتزام التنظيمي في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة.
5. دور الإدارة بالأهداف في زيادة الابداع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

المصادر والمراجع

المصادر والمراجع

القرآن الكريم

- أولاً: المراجع العربية
- البناء، محمد. (2011م). *تقييم المشروعات*. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الملك فيصل بن عبد العزيز.
- الجعبري، محمد. (2017م). *مدى تطبيق جمعيات التنمية الزراعية بمدينة غزة لأسلوب الإدارة بالنتائج وأثرها على نجاح المشاريع الزراعية*. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية بغزة. فلسطين.
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. (23 أبريل، 2016م). تاريخ الاطلاع 3 مارس، 2017. الموقع: www.pcbs.gov.ps
- الجرجاوي، زياد (2010). *القواعد المنهجية لبناء الاستبيان، الطبعة الثانية، مطبعة أبناء الجراح، فلسطين*.
- الحسن، ربحي. و الخوري، زياد. (2015م). *تاريخ اسلوب الادارة بالاهداف*. (د.ط). بغداد: بابل للتوزيع والنشر.
- الحمداني، موفق (2006): *مناهج البحث العلمي، الأردن، عمان، مؤسسة الوراق للنشر*.
- الديري، علاء الدين علي. (2011م). *ادارة التخطيط للمشاريع الانشائية*. (د.ط). دبي: المركز الاستشاري البريطاني.
- الرحيلي، سميرة بنت سليمان. (2009م). *الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى بمكة المكرمة فاعلية التطبيق والمعوقات من وجهة نظر القائمات بالعمل الإداري بالجامعة*. (رسالة ماجستير غير منشورة). مكة.
- الاسرج، حسين. (2011م). *المشاريع الصغيرة والمتوسطة ودورها في التشغيل في الدول العربية*. (د.ط). لندن: مركز الشرق.
- المركز الاستشاري البريطاني. (2011م). *تأثير سوء التخطيط في مدة تنفيذ المشاريع الانشائية - دراسة ميدانية لآراء مدراء المشاريع الانشائية المنفذة*. (رسالة ماجستير غير منشورة). دبي: الاكاديمية البريطانية للتعليم العالي.

بابطين، عبد الرحمن. (2013م). تقييم العوامل الادارية المسببة في تأخير انجاز المشاريع الانشائية من واقع البيئة الداخلية لشركات المقاولات بدولة قطر. (رسالة ماجستير غير منشورة). قطر.

جواد، شوقي ناجي. (2010م). تقييم أثر تشكيل فرق العمل وقيادتها على أداء شركات المقاولات للمشروعات الإنشائية في الاردن. مجلة الادارة والاقتصاد، 84(1).
حامد، سهى مصطفى. (2011م). الادارة بالاهداف كاسلوب عمل في مجالس المحافظات. (د.ط). جامعة بغداد. بغداد: جامعة بغداد.

حجازي، هيثم علي. (2015م). مبادئ ادارة المشروعات. (د.ط). عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع - عمان. حماد، رشاد حماد علي. (2010م). تقييم المشروع في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة). غزة: جامعة الازهر. فلسطين.

خالد، زياد سليمان محمد. (2010م). (تحسين جودة المشاريع الانشائية في شركات المقاولات الحكومية من وجهة نظر مديري المشاريع في وزارة الاعمار والاسكان). مجلة تكريت للعلوم الادارية والهندسية 12(4). جامعة تكريت.
راولينغس، لوراب. (2009م). الرقابة والتقييم على اساس النتائج. (د.ط). عمان الاردن: شبكة التنمية البشرية البنك الدولي.

شبير، محمد توفيق محمد. (2015م). واقع تطبيق اسلوب الادارة بالاهداف في الجامعات الفلسطينية بغزة واثرها على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات. الجامعة الاسلامية بغزة. فلسطين.

عبد الرحمن بابطين. (2013م). تقييم العوامل الادارية المسببة في تأخير انجاز المشاريع الانشائية من واقع البيئة الداخلية لشركات المقاولات بدولة قطر. رسالة ماجستير. قطر: غير منشورة.

عبوي، زيد منير. (2006م). الادارة بالاهداف. (د.ط). دار كنوز للمعرفة والنشر.
عبيد، كنعان. (2017م). مقابلة شخصية: اجريت عن المشاكل التي واجهت قطاع المشاريع. قابله: محمود الخطيب.

عبيدات، دوقان وعدس، عبد الرحمن، وعبد الحق، كايد (2001). البحث العلمي - مفهومة وأدواته وأساليبه، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.

عيسى، صفاء علي محمد. (2014م). درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية بوكالة الغوث للإدارة بالأهداف وعلاقتها بأداء مديري المدارس. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية بغزة . فلسطين.

كامل، نادر. (2011م). إدارة المشاريع . ط2. القاهرة، مصر: مركز القادة للتدريب.
لغضر، مرغاد، وحدة، رايس. (2006م). الإدارة بالاهداف والإدارة بالقيم في منظمات الاعمال. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجزائر: جامعة بسكرة.
(ماس)، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني. (2003م). مشاريع إعادة اعمار غزة ... ما لها وما عليها ... غزة.

محرز، صالح. (2016م). دور تطبيق الإدارة بالاهداف في تحسين اداء الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية الجزائرية- دراسة حالة: شركة اسمنت تبسة. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العربي التبسي.

محمد علي يوسف. (2014م). تقييم منهجية ادارة المشاريع في المشاريع الانشائية بالمملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير. الرياض، السعودية: غير منشورة.
مؤسسة الطرق المثالية للاستشارات. (2009م). الطرق المثالية لإدارة المشاريع (المجلد الاول). عمان، مصر: مؤسسة الطرق المثالية للاستشارات.

هاني الطراونة، مصطفى نجيب شاويش، و عبد الرحمن توفيق. (2015م). نظريات الإدارة الاحديثة ووظائفها (المجلد الاول). عمان، الاردن: دار أسامة.

يوسف، محمد علي. (2014م). تقييم منهجية ادارة المشاريع في المشاريع الانشائية بالمملكة العربية السعودية. (رسالة ماجستير غير منشورة). الرياض، السعودية.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Shouab, Khaled .(2005) .*management by objective .smart top management*.
- George Doran .(2015) .*MBO versus S.M.A.R.T. vs KPI? What 's Your Goal Setting Protocol of Choice?* QuickBase.
- Prado, Mark .(2017) .*Golden Gate Bridge* .Golden Gate Bridge.
- Jubair, Muhammad; Ahsan, Ali; Maliha, Arif (2015). Use of Result Based Management (RBM) Framework for Monitoring Projects of Public Sector in Pakistan .*International Journal of Innovation, Management and Technology*.
- Nawal Gherbal and Amrit Sagoo .(2014) .*Project Management Performance Measures on Construction Project in Libya* UK: Coventry University.
- Gulec, Resit .(2017) .*management by objective* .(Unpublished Master Thesis).
- Raj, Ritu .(2012) .*Limitations of Management By Objectives* .Ritu, Inc. .
- Sousa, Roberto .(2012) .*The role of feedback in Project Management* .
- zkjadoon .(2016) .*Steps in the Process of Management by Objectives* . business study notes.
- Maliha, Arif, M. J. (2015, April 15). Use of Result Based Management (RBM) Framework for Monitoring Projects of Public Sector in Pakistan. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, pp. 18-20.
- Ozen, G., Yaman, M. and Acar, G. (2012). Determination of the employment status of graduates of recreation department. The Online journal of Recreation and Sport , Vol. I , Issue 2 .

الملاحق

الملاحق

ملحق رقم (1): أسماء السادة المحكمين

الرقم	الاسم	مكان العمل
1	أ.د. سمير صافي	الجامعة الاسلامية
2	أ.د. يوسف بحر	الجامعة الاسلامية
3	أ.د. فارس ابو معمر	الجامعة الاسلامية
4	د. وسيم الهاييل	الجامعة الاسلامية
5	أ.د. سامي ابو الروس	الجامعة الاسلامية
6	د. اكرم سمور	الجامعة الاسلامية
7	د. وائل الداية	الجامعة الاسلامية
8	د. منصور منصور	جامعة الاقصى
9	أ.د. نهاية التلباني	جامعة الازهر
10	د. محمد فارس	جامعة الأزهر

ملحق رقم (2): الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

السادة الافاضل /: مدراء ورؤساء اقسام شركات المقاولات بقطاع غزة. حفظهم الله...

يقوم الباحث بعمل دراسة ميدانية كمتطلب لنيل درجة الماجستير في ادارة الاعمال بكلية التجارة بالجامعة الاسلامية- غزة بعنوان " مدى تطبيق شركات المقاولات العاملة في مجال المشاريع الإنشائية لأسلوب الإدارة بالأهداف وأثرها على أداء المشاريع " بهدف الكشف عن مدى تطبيق اسلوب الإدارة بالأهداف في شركات المقاولات بقطاع غزة والكشف عن علاقتها باداء المشاريع الانشائية التي تقوم الشركات بتنفيذها وقد تناولت الاستبانة مدى تطبيق اسلوب الإدارة بالأهداف وتنقسم الى ستة أقسام (تحديد المشكلة او الاحتياجات، وضع الاهداف، خطة العمل، التغذية الراجعة، المتابعة والتعديل، التقويم)، والقسم السابع يتعلق (باداء المشاريع الانشائية)، وللأهمية التي تحملها هذه الدراسة، لذا يرجى من سيادتكم قراءة الاستبانة بكل تأن وروية... ومن ثم التفضل بالإجابة عن التساؤلات الواردة بها على أن تشمل الاجابة كل الفقرات من خلال وضع الرقم الملائم من (1-10) بكل دقة وموضوعية بما يتوافق مع اجابتم، علماً بأن المعلومات المدونة من سيادتكم لن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث

محمود يحيى رمضان الخطيب

أولاً: المعلومات الشخصية:

الرجاء وضع علامة (x) في المكان المناسب

الرقم	الجنس	ذكر	انثى
1			
2	المركز الوظيفي	رئيس مجلس إدارة	عضو مجلس إدارة
		مدير تنفيذي	مدير مشروع
			غير ذلك
3	المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	بكالوريوس
			دراسات عليا
4	عدد سنوات الخدمة	أقل من 5	5 أقل من 10
			10 أقل من 15
			15 أقل من 20
			20 فأكثر
5	التخصص العلمي		

ثانياً: التعريف بالمنظمة والعاملين فيها (خصائص المنظمة):

الرجاء وضع علامة (x) في المكان المناسب

6	عمر المنظمة	أقل من 5 سنوات	5 أقل من 10	10 أقل من 15	15 أقل من 20	20 فأكثر
7	المحافظة التي تقع فيها المنظمة	الشمال	غزة	الوسطى	خانيونس	رفح
8	عدد العاملين	10 - 5	15 - 11	20 - 16	25 - 21	26 فأكثر

ثالثاً: يرجى وضع الرقم الذي تراه مناسباً لإجابتك:

إرشادات تعبئة الاستبانة:

1. يقوم المجيب بقراءة العبارة ووضع الرقم المعبر عن درجة موافقته على مضمون العبارة في المربع المخصص في الخانة اليسرى.
2. تستخدم هذه الاستبانة المقياس العشري بحيث يعبر الرقم (1) بـ (موافق بدرجة قليلة جداً) و الرقم (10) بـ (موافق بدرجة كبيرة جداً)، و تتفاوت بينهما درجة الموافقة مع تعبير الرقم (5) عن درجة (الحياد).

الرقم	البيان	حدد من 1 الى 10
أولاً: مستوى تحليل المشكلة للمشاريع الانشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة:		
1.	تولي الشركة تحديد الاحتياجات للمشاريع الانشائية.	
2.	يتم عادة دراسة الوضع الحالي للشركة قبل البدء بعملية تحديد وتحليل الاحتياجات.	
3.	تقوم الشركة بتحليل الاحتياجات للمشاريع الانشائية قبل البدء بعملية التخطيط.	
4.	تشارك الشركة المستويات الادارية المختلفة في تحديد وتحليل الاحتياجات.	
5.	يتم مراجعة نتائج دراسة الاحتياجات مع الادارات المعنية قبل اعتمادها.	
6.	تقوم الشركة بعمل تحليل للاحتياجات بشكل رقمي وفقاً لمراحل المشروع الانشائي.	
7.	تقوم الشركة بعمل خريطة تفصيلية لمراحل العمل من حيث المهام والتكلفة وجداول التسليم والانتهاء للمشروع.	
ثانياً: مستوى وضع وتحقيق الاهداف للمشاريع الانشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة:		
8.	يتم قياس فعالية وكفاءة المشاريع وفقاً للاهداف الموضوعه.	
9.	يتم وضع الاهداف وفقاً لتحديد احتياجات المشروع.	
10.	تقوم الشركة بوضع الاهداف وفق اطار زمني محدد.	
11.	تحرص الشركة على وضع معايير محددة لوضع وتحقيق الاهداف للمشروع.	
12.	تقوم الشركة بعمل جلسات دورية لضمان سير اهداف المشروع بشكل جيد.	

13.	تحرص الشركة على ان تكون اهداف المشروع واقعية وقابلة للتحقيق.
14.	تعمل الشركة على تقدير الموارد المطلوبة والميزانية التقديرية لكل الانشطة التنفيذية في سياق المشروع.
ثالثاً مستوى تنفيذ خطط العمل في ادارة المشاريع الانشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة:	
15.	يتم تطوير جدول العمل بما يتوافق مع متطلبات تنفيذ المشروع.
16.	تحرص الشركة على تنفيذ المشاريع وفقاً للعمليات التي تم تحديدها اثناء عملية التخطيط.
17.	تعمل الشركة على تنفيذ المشروع وفقاً لتسلسل منطقي لاستكمال متطلبات خطة العمل.
18.	يتم عمل استراتيجية التنفيذ وفقاً لأهداف الشركة.
19.	تقوم الشركة بتنفيذ المشاريع بشكل متتابع.
20.	تحرص الشركة اثناء عملية التنفيذ على تحقيق النتائج الموضوعية مسبقاً.
21.	تعمل الشركة على تنفيذ المشاريع بالتوازي مع عملية المتابعة.
رابعاً مستوى عمل تغذية راجعة في ادارة المشاريع الانشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة:	
22.	يتم رفع التقارير الى ادارة المشروع بعد الزيارات الميدانية للمشروع.
23.	تعمل الشركة على التأكد من ان مهام وانشطة المشروع تسير وفق الجدول الزمني.
24.	استلام صور فوتوغرافية من موقع العمل بغرض التوثيق.
25.	التأكد من نتائج الفحص للمواد المختلفة بما يتناسب مع المواصفات المحددة.
26.	التأكد من وجود المواد الضرورية للتنفيذ وعدم نفاذها لتوريد النقص ان لزم الامر.
27.	التأكد من وجود العمالة الكافية لتنفيذ المشروع.
28.	التأكد من مطابقة معايير الصحة والسلامة حسب شروط الدفاع المدني الفلسطيني.
خامساً: مستوى المتابعة والتعديل في ادارة المشاريع الانشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة:	
29.	تستخدم الشركة الموازنة المخصصة للمشاريع الانشائية كأداة للرقابة على الانجاز المتحقق.
30.	تعمل الشركة على التأكد من انجاز مراحل المشاريع الانشائية المختلفة حسب مواصفات محددة مسبقاً.
31.	لدى الشركة مؤشرات لقياس الاداء في المشاريع الانشائية كالوقت والتكلفة والجودة.
32.	تهتم الشركة بالرقابة المتزامنة مع التنفيذ في المشاريع الانشائية بهدف اكتشاف الاخطاء قبل وقوعها.
33.	تقدم تقارير الرقابة بيانات سريعة ودقيقة ومكتوبة عن الانجاز لكل مرحلة من مراحل المشاريع الانشائية.
34.	تحرص الشركة على الحصول على التغذية الراجعة عن الانشطة المنفذة في المشاريع الانشائية.
35.	تستفيد الشركة من نتائج تقييم المشاريع الانشائية في تحسين ادائها واجراءاتها في المشاريع القادمة.

سادسا: مستوى تقييم المشاريع الانشائية في شركات المقاولات بقطاع غزة:

36.	يتوافر لدى الشركة قيم واضحة حول استخدامات التقييم الناتج عن تنفيذ المشاريع الانشائية.
37.	تمتلك الشركة القدرة الكافية لإجراء التقييمات الناتجة عن تنفيذ المشاريع الانشائية.
38.	يوجد لدى الشركة اليات مناسبة لإجراء التقييم الناتج عن تنفيذ المشاريع الانشائية.
39.	تستفيد الشركة من نتائج التقييم الناتج عن تنفيذ المشاريع الانشائية (التغذية الراجعة).
40.	يتوافر لدى الشركة الانظمة والمعايير لاستخدام التقييم الناتج عن تنفيذ المشاريع الانشائية.
41.	تمتلك الشركة الممارسات الواضحة لاستخدام التقييم الناتج عن تنفيذ المشاريع الانشائية .
42.	تقدم المؤسسات المانحة التمويل الكافي لعملية التقييم الناتج عن تنفيذ المشاريع الانشائية.

سابعا: مستوى اداء المشروع في شركات المقاولات بقطاع غزة:

43.	يتوافر لدى الشركة العمالة الماهرة لتنفيذ المشروع.
44.	تعتبر الشركة عامل استدامة المشروع احد أهم عناصر نجاح المشروع الانشائي.
45.	تعتبر الشركة النتائج الناجمة عن تنفيذ المشروع عامل مهم لنجاح المشروع.
46.	تشجع الشركة موظفيها للعمل بروح الفريق.
47.	تقوم الشركة بتطوير مهارات ومعارف العاملين لديها بما يتوافق مع طبيعة المشاريع المنفذة.
48.	تساهم الشركة في توعية العاملين وحثهم على الاستغلال الامثل للموارد وزيادة انتاجيتهم.
49.	تحرص الشركة على أن يكون مدير المشروع متواجد بشكل دائما خلال تنفيذ المشروع.
50.	تولي الشركة ادارة المخاطر وكيفية التعامل معها أهمية كبيرة.
51.	تحرص الشركة على التطوير المستمر واستخدام أحدث الأساليب التقنية.
52.	تحرص الشركة على الربط بين أهداف المشروع والأهداف الاستراتيجية لها.
53.	تحرص الشركة على قياس اداء المشروع وفق نتائج واضحة وواقعية يمكن تحقيقها.
54.	تحرص الشركة على تحقيق الاهداف والنتائج الموضوعية مسبقاً.
55.	تقوم الشركة بمشاركة موظفيها في وضع الأهداف والنتائج المتوقعة قبل تنفيذ أي مشروع.