

أثر الإدارة بالأهداف على تحسين أداء العاملين في شركات القطاع
الخاص بمدينة الرياض

The Impact of Management by Objectives on Improving Employee
Performance in Private Sector Companies in Riyadh

إعداد الطالب / سالم حمود المزيني

الرقم الجامعي / 242001475

إشراف / د. الفيصل عبدالحميد محمد - د. فايز علي جراد

العام الدراسي:

2024-2025

الفهرس

الصفحة	العنوان
1	1. المقدمة
2	2. مشكلة الدراسة
3	3. أهمية الدراسة
4	4. أهداف الدراسة
5	5. أسئلة الدراسة
6	6. فرضيات الدراسة
7	7. الدراسات السابقة والإطار النظري
15	8. المنطلقات النظرية للدراسة
17	9. المنهجية وطرق البحث
17	10. أدوات الدراسة (أدوات جمع البيانات).
18	11. مجالات الدراسة (بشري، مكاني، زمني).
19	12. التبويب المقترح وفق الخطة الزمنية
20	13. المراجع والمصادر

1- المقدمة:

تعد الإدارة بالأهداف (Management by Objectives) من الاستراتيجيات الإدارية التي أثبتت فعاليتها في تعزيز أداء المؤسسات وتحسين إنتاجية العاملين (Thomson, 2018). تعتمد هذه الاستراتيجية على وضع أهداف محددة ومشتركة بين الإدارة والموظفين، بحيث تكون هذه الأهداف قابلة للقياس والتحقيق ضمن فترة زمنية محددة. تعتبر هذه الآلية أداة قوية لتحقيق التوافق بين أهداف المؤسسة وطموحات الأفراد، مما يساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية بشكل أكثر فعالية وكفاءة. في سياق متسارع ومتغير مثل بيئة القطاع الخاص في مدينة الرياض، حيث التنافس الشديد والضغوط الاقتصادية والطلب على الكفاءات المهنية العالية، يصبح تطبيق الإدارة بالأهداف عاملاً أساسياً في تحقيق النجاح والاستدامة.

في هذا البحث، نسلط الضوء على دور الإدارة بالأهداف كآلية لتحسين أداء العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض، وناقش العلاقة بين تحديد الأهداف الفردية والجماعية وبين مستوى الأداء العام للموظفين. تعتبر مدينة الرياض مركزاً اقتصادياً مهماً، حيث تحتضن العديد من الشركات الخاصة التي تتنافس في مختلف القطاعات الاقتصادية، وهو ما يضيف أهمية خاصة لهذا البحث. كما أن تنامي الدور الاقتصادي للقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، خاصة في ظل رؤية المملكة 2030 التي تسعى لتعزيز دور هذا القطاع، يجعل من الضروري دراسة الاستراتيجيات الإدارية التي تساعد على تحسين الأداء وتعزيز الكفاءة.

سيركز هذا البحث على دراسة كيفية تطبيق الإدارة بالأهداف في بيئة العمل الخاصة بمدينة الرياض، والتحديات التي قد تواجهها الشركات في تطبيق هذه الاستراتيجية، والطرق التي يمكن من خلالها التغلب على تلك التحديات لتحقيق أفضل النتائج. كما سيتم تحليل تأثير الإدارة بالأهداف على عدة جوانب، منها التحفيز المهني للعاملين، وزيادة الرضا الوظيفي، وتعزيز الكفاءة الإنتاجية، وتحقيق الاستدامة المؤسسية.

اعتماداً على دراسة ميدانية تشمل مجموعة من شركات القطاع الخاص في مدينة الرياض، سيسعى البحث إلى تقديم نتائج دقيقة وعملية حول أثر الإدارة بالأهداف في تحسين أداء العاملين. كما سيقترح البحث مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساهم في تعزيز فعالية تطبيق هذه الاستراتيجية في بيئات العمل الخاصة، بما ينسجم مع تطلعات الشركات والمؤسسات الخاصة في المملكة لتحقيق النجاح المستدام في ظل التحديات الاقتصادية الراهنة.

2- مشكلة الدراسة:

في ظل التنافس الشديد الذي يشهده القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، وتحديدًا في مدينة الرياض التي تعتبر مركزًا اقتصاديًا رئيسيًا، تواجه الشركات تحديات كبيرة تتعلق بتحسين أداء العاملين وضمان تحقيق أعلى مستويات الإنتاجية والكفاءة. يعد تحسين أداء العاملين في هذه الشركات أمرًا حيويًا للحفاظ على القدرة التنافسية في سوق يتسم بالتطور السريع والمتطلبات العالية. ولكن على الرغم من الجهود المبذولة من قبل إدارات الشركات لتحقيق هذه الغايات، فإن العديد من المؤسسات ما زالت تعاني من انخفاض مستوى الأداء لدى العاملين، والذي يؤثر بشكل مباشر على النتائج المؤسسية.

إحدى الاستراتيجيات الإدارية التي أثبتت فعاليتها في العديد من البيئات التنظيمية هي الإدارة بالأهداف (MBO)، التي تعتمد على تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس يتم الاتفاق عليها بين الإدارة والموظفين، مع تحديد مسؤوليات وصلاحيات كل فرد لتحقيق هذه الأهداف (نبيل وآخرون، 2022). ومع ذلك، يظل تطبيق الإدارة بالأهداف في بعض الشركات الخاصة بالرياض محدودًا وغير فعال في تحقيق التحسين المطلوب في الأداء. يعود ذلك إلى عدة أسباب، منها نقص الوعي بأهمية هذه الاستراتيجية، أو عدم وجود بيئة تنظيمية ملائمة لتطبيقها، أو عدم توافر الدعم الكافي من قبل الإدارة العليا.

تكمن مشكلة الدراسة في أن العديد من الشركات في القطاع الخاص بمدينة الرياض لا تزال تواجه صعوبات في تحسين أداء العاملين بشكل فعال ومستدام. وعلى الرغم من أن الإدارة بالأهداف قد تم الاعتراف بها كأداة فعالة لتحسين الأداء، إلا أن هناك قصورًا في فهم كيفية تطبيق هذه الاستراتيجية بشكل صحيح وفعال داخل بيئات العمل في الرياض. وفي هذا السياق، يبرز تساؤل حول مدى فعالية الإدارة بالأهداف في تحسين أداء العاملين، وما إذا كانت هذه الاستراتيجية تحقق النتائج المرجوة في تعزيز الكفاءة الإنتاجية ورفع مستوى الرضا الوظيفي.

تتفاقم هذه المشكلة في ظل التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي تشهدها المملكة، حيث يتزايد الاعتماد على القطاع الخاص كجزء من رؤية المملكة 2030، ما يستدعي تحسين الأداء الفردي والجماعي في هذا القطاع. بالإضافة إلى ذلك، تواجه الشركات تحديات تتعلق بتبني استراتيجيات إدارية حديثة تتوافق مع هذه التحولات. وبذلك، يمكن القول إن المشكلة الأساسية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها هي كيفية استخدام الإدارة بالأهداف كوسيلة

لتحسين أداء العاملين في الشركات الخاصة بالرياض، مع التركيز على التعرف على العوامل التي تعيق تطبيقها بشكل فعال.

سيسعى هذا البحث إلى تقديم تحليل شامل لمشكلة الأداء الوظيفي في القطاع الخاص بالرياض، مع استكشاف دور الإدارة بالأهداف في تقديم حلول مستدامة وفعالة لهذه المشكلة. من خلال البحث في الأسباب والتحديات المحيطة بتطبيق هذه الاستراتيجية، سيتمكن البحث من تقديم توصيات لتحسين الأداء الوظيفي بما يتماشى مع التطورات الاقتصادية المحلية والدولية.

3- أهمية الدراسة:

تعد أهمية هذه الدراسة حول "أثر الإدارة بالأهداف على تحسين أداء العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض" بالغة من نواحٍ متعددة، سواء على المستوى الأكاديمي أو العملي. في ضوء التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي تشهدها المملكة العربية السعودية، وخصوصًا مع التركيز المتزايد على تطوير القطاع الخاص كجزء من رؤية المملكة 2030، تبرز الحاجة إلى تحسين كفاءة العاملين وزيادة إنتاجيتهم كأحد العناصر الأساسية لتحقيق النجاح المؤسسي المستدام.

أولاً، من الناحية الأكاديمية، تسهم الدراسة في سد فجوة معرفية حول مدى فعالية الإدارة بالأهداف في السياق السعودي، خاصة في مدينة الرياض التي تشهد نموًا اقتصاديًا سريعًا. على الرغم من وفرة الدراسات التي تناولت الإدارة بالأهداف على المستوى العالمي، فإن البحث في تطبيق هذه الاستراتيجية في سياق البيئة الثقافية والاقتصادية الخاصة بالمملكة لا يزال محدودًا. لذلك، تأتي هذه الدراسة لتقديم إضافة نوعية للأدبيات العلمية من خلال استكشاف أثر الإدارة بالأهداف في تحسين الأداء الوظيفي داخل القطاع الخاص بالمملكة.

ثانيًا، من الناحية العملية، تسهم الدراسة في تقديم حلول عملية للتحديات التي تواجهها شركات القطاع الخاص بالرياض في تحسين أداء العاملين. إذ تسعى العديد من المؤسسات إلى تعزيز كفاءتها التنافسية من خلال تطوير استراتيجيات إدارية مبتكرة تتماشى مع المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية. تساعد نتائج هذه الدراسة في تقديم أدلة عملية توضح كيفية استخدام الإدارة بالأهداف كأداة فعالة لتحقيق هذا الهدف. فالتركيز على الأهداف المشتركة بين الإدارة والعاملين يمكن أن يساهم في تعزيز التفاعل الإيجابي، وزيادة التحفيز المهني، وتحسين الرضا

الوظيفي، ما يؤدي في النهاية إلى رفع مستوى الأداء المؤسسي ككل.

ثالثاً، تأتي أهمية هذه الدراسة في ظل التحولات الاقتصادية التي تفرض على الشركات الخاصة التكيف مع معايير جديدة للإدارة. ومع زيادة الاعتماد على القطاع الخاص في تحقيق الأهداف الاقتصادية للمملكة، أصبح الحاجة ملحة لتبني استراتيجيات إدارية حديثة ومبتكرة، مثل الإدارة بالأهداف، التي يمكن أن تساعد في تحقيق التحسين المستدام في الأداء والإنتاجية. من خلال تحليل الأثر الذي تركه هذه الاستراتيجية على الشركات، تسهم الدراسة في تقديم توصيات قابلة للتنفيذ لتحسين الأداء الوظيفي والإداري، وهو ما يدعم جهود التنمية المستدامة في المملكة.

أخيراً، يمكن أن تساهم نتائج الدراسة في توجيه صناع القرار ومديري الشركات الخاصة نحو تطبيق أفضل الممارسات الإدارية، مما يعزز من قدرتهم على تحقيق الأهداف المؤسسية بفعالية وكفاءة أكبر. بذلك، تلعب الدراسة دوراً مهماً في دعم الجهود الرامية إلى تحسين بيئة العمل وتحقيق التوازن بين الأهداف المؤسسية والفردية.

4- أهداف الدراسة:

- تحديد مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف من وجهة نظر العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض: يسعى هذا الهدف إلى معرفة مدى فهم العاملين في شركات القطاع الخاص لمفهوم الإدارة بالأهداف وكيفية تطبيقها في بيئة العمل الخاصة.
- قياس مستوى أداء العاملين من وجهة نظر العاملين ومديريهم في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض: يهدف هذا الهدف إلى دراسة مستويات الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات الخاصة وفقاً للمعايير المحددة للإدارة بالأهداف.
- دراسة أثر الإدارة بالأهداف على أداء العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض: يهدف هذا الهدف إلى التعرف على العلاقة المباشرة بين تطبيق الإدارة بالأهداف وتحسين مستوى الأداء الوظيفي، ومدى تحقيق الأهداف المؤسسية.
- تحليل العوامل التي تؤثر في نجاح أو فشل تطبيق الإدارة بالأهداف في شركات القطاع الخاص بالرياض: يهدف هذا الهدف إلى استكشاف العوامل المؤثرة على فعالية تطبيق الإدارة بالأهداف، سواء كانت تنظيمية

أو ثقافية، وتحديد دور الإدارة والموظفين في نجاح أو فشل هذه الاستراتيجية.

- تقديم توصيات لتحسين فعالية تطبيق الإدارة بالأهداف في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض :
يهدف هذا الهدف إلى اقتراح حلول عملية واستراتيجيات فعالة لتطبيق الإدارة بالأهداف بشكل أفضل في بيئة العمل، بهدف تحسين الأداء العام للشركات.

5- أسئلة الدراسة :

- 1- ما مدى تطبيق الإدارة بالأهداف في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض؟
 - يسعى هذا السؤال إلى معرفة مدى تبني شركات القطاع الخاص في الرياض لمفهوم الإدارة بالأهداف وكيفية تطبيقها في بيئة العمل.
- 2- ما هو تأثير تطبيق الإدارة بالأهداف على تحسين أداء العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض؟
 - يهدف هذا السؤال إلى قياس العلاقة بين تطبيق الإدارة بالأهداف ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين.
- 3- ما هي التحديات التي تواجه شركات القطاع الخاص في تطبيق الإدارة بالأهداف؟
 - يستهدف هذا السؤال التعرف على العقبات التي تواجه الشركات في تطبيق الإدارة بالأهداف بشكل فعال، سواء كانت تحديات تنظيمية أو مرتبطة بالثقافة المؤسسية.
- 4- ما هو مستوى رضا العاملين عن تطبيق الإدارة بالأهداف في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض؟
 - يركز هذا السؤال على قياس مدى رضا العاملين عن الإدارة بالأهداف، وهل يساهم تطبيق هذه الاستراتيجية في تحفيزهم وزيادة التزامهم تجاه العمل.
- 5- ما هي العوامل التي تؤثر في نجاح أو فشل تطبيق الإدارة بالأهداف في شركات القطاع الخاص بالرياض؟

- يسعى هذا السؤال إلى استكشاف العوامل التي تؤثر في مدى فعالية تطبيق الإدارة بالأهداف داخل الشركات، سواء كانت مرتبطة بالإدارة أو العاملين أو البيئة المؤسسية.

6- كيف يمكن تعزيز فعالية الإدارة بالأهداف لتحسين أداء العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض؟

- يهدف هذا السؤال إلى اقتراح حلول عملية وتوصيات لتعزيز فعالية الإدارة بالأهداف وجعلها أكثر تأثيراً على أداء العاملين.

6- فرضيات الدراسة:

بناء على عناصر مشكلة الدراسة، تسعى الدراسة لاختبار الفرضية الرئيسية التالية :

الفرضية الرئيسية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لتطبيق الإدارة بالأهداف على تحسين أداء العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض.

الفرضيات الفرعية:

- 1.1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لتطبيق الإدارة بالأهداف على رضا العاملين عن العمل في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض.

- 1.2 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لمشاركة العاملين في تحديد الأهداف على التزامهم بتحقيق هذه الأهداف في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض.

- 1.3 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لتطبيق الإدارة بالأهداف على زيادة مستوى التحفيز المهني للعاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض.

1.4 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لدعم الإدارة العليا على نجاح تطبيق الإدارة بالأهداف في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض.

1.5 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لتطبيق الإدارة بالأهداف على تحسين الكفاءة التشغيلية والفعالية التنظيمية لشركات القطاع الخاص بمدينة الرياض.

7- الدراسات السابقة والإطار النظري :

7.1 الدراسات العربية:

1. دراسة (الرشيدي والحواجرة، 2014) بعنوان "أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف على أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية بدولة الكويت"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام الإدارة بالأهداف في تحسين أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية بالكويت. شملت عينة الدراسة 380 موظفًا من العاملين في المؤسسة، حيث استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات. تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات، منها الانحدار المتعدد والمتوسطات الحسابية واختبار التوزيع الطبيعي.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أبرزها أن مستوى استخدام الإدارة بالأهداف من وجهة نظر العاملين كان متوسطًا، وكذلك مستوى أدائهم. كما أظهرت نتائج التحليل وجود أثر ذو دلالة معنوية لتطبيق الإدارة بالأهداف على أداء العاملين، خصوصًا في جوانب مثل الالتزام وتحقيق الأهداف المشتركة بين الرؤساء والمرؤوسين.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق الإدارة بالأهداف في المؤسسة، والتركيز على إشراك العاملين في وضع الأهداف لضمان تحسين مستوى الأداء وزيادة الالتزام المؤسسي.

2- دراسة (القرني وشمسي، 2024) بعنوان "أثر أسلوب الإدارة بالأهداف على أداء العاملين في الجمعيات الخيرية بالدمام"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر أسلوب الإدارة بالأهداف على أداء العاملين في الجمعيات الخيرية بالدمام، وتأتي أهميتها من كون الجمعيات الخيرية في المملكة العربية السعودية تتطلب أنظمة إدارية فعالة لتحسين أداء العاملين فيها.

اعتمدت الدراسة على منهجية البحث الوصفي التحليلي، واختير مجتمع الدراسة من العاملين في الجمعيات الخيرية بمدينة الدمام. شملت العينة 298 موظفًا، واستخدم الباحثان الاستبانة كأداة لجمع البيانات، كما تم الاعتماد على برنامج (SPSS) لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

أظهرت النتائج أن هناك دلالة إحصائية لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف على تحسين أداء العاملين، حيث أشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين مشاركة العاملين في تحديد الأهداف والالتزام بتحقيقها وبين مستوى الأداء الوظيفي. كما أكدت النتائج على أهمية تعزيز التواصل بين الإدارة والعاملين في الجمعيات لتحسين فعالية الإدارة بالأهداف.

أوصت الدراسة بتعزيز تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الجمعيات الخيرية، والتركيز على إشراك العاملين في تحديد الأهداف لتحقيق أداء وظيفي متميز وزيادة فعالية العمليات الإدارية.

3- دراسة (المطيري وحمدان، 2019) بعنوان "أثر تطبيق الإدارة بالأهداف على تحسين أداء العاملين في مجلس الوزراء الكويتي"

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر تطبيق الإدارة بالأهداف على تحسين أداء العاملين في مجلس الوزراء الكويتي. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في مجلس الوزراء والبالغ عددهم 3345 موظفًا. تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من 345 موظفًا، حيث تم توزيع استبانة على هذه العينة، واسترجع الباحث 258 استبانة صالحة للتحليل بنسبة استرداد بلغت 74.78%.

توصلت الدراسة إلى أن هناك أثرًا ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق الإدارة بالأهداف على أداء العاملين، وذلك من خلال أبعاد متعددة تشمل المشاركة، تحديد الأهداف، دعم الإدارة العليا، والتقييم والمحاسبة على الإنجاز.

وأوصت الدراسة بضرورة إشراك الموظفين في عملية تحديد الأهداف المتعلقة بهم، وتبني أهداف واضحة ومحددة تساهم في تحسين أدائهم. كما أوصت بتوفير الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الأهداف وعقد دورات تدريبية لرفع مستوى الأداء.

4- دراسة (الفرأ والهندي، 2018) بعنوان "تطبيق الإدارة بالأهداف في المؤسسات الحكومية وأثرها في تأهيل قيادة بديلة: دراسة حالة وزارة الداخلية والأمن الوطني – قطاع غزة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في المؤسسات الحكومية وتأثيره على تأهيل القيادة البديلة. اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تطبيق الدراسة على العاملين في المناصب الإشرافية في الشق المدني بوزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة. بلغ عدد مجتمع الدراسة 254 موظفًا، وتم توزيع استبانة على جميع أفراد المجتمع، واستُردت 203 استبانة بنسبة استرداد بلغت 79.9%.

توصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف في الوزارة كان متوسطًا، بنسبة 62.7%. كما وجدت الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مبادئ الإدارة بالأهداف (مثل المشاركة، تحديد الأهداف، دعم الإدارة العليا، الرقابة، والتقييم) وتأهيل القيادة البديلة. كما أشارت النتائج إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية من خلال الرقابة والتقييم والمحاسبة على تأهيل القيادة البديلة، في حين لم تظهر فروق دالة إحصائية في استجابات المبحوثين بناءً على البيانات الديموغرافية.

أوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بتطبيق أساليب الإدارة الحديثة، وزيادة مشاركة المرؤوسين في العملية الإدارية، إضافة إلى تعزيز دعم الإدارة العليا للموظفين لرفع مستوى الأداء والارتقاء بالعمل المؤسسي.

5- دراسة (شغري، 2018) بعنوان "دور الإدارة بالأهداف في تعزيز التعلم الذاتي وأثره في تطوير مهارات الموظفين الفنية والشخصية في المؤسسات الناشئة: المؤسسات الناشئة في لبنان نموذجا"

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور الإدارة بالأهداف في تعزيز التعلم الذاتي لدى الموظفين وأثره في تطوير مهاراتهم الفنية والشخصية في المؤسسات الناشئة. تم تنفيذ الدراسة على المؤسسات الناشئة في لبنان

كنموذج، حيث تناولت كيفية اعتماد نظام الإدارة بالأهداف كأداة لتحفيز الموظفين على التعلم الذاتي وتطوير مهاراتهم بما يساهم في تحسين أداء المؤسسة بشكل عام.

أظهرت نتائج الدراسة أن اعتماد نظام الإدارة بالأهداف يسهم بشكل كبير في تعزيز مهارات الموظفين، سواء الفنية أو الشخصية، كما يساعد في تحسين قدراتهم على اتخاذ القرارات وحل المشكلات. أكدت الدراسة على أهمية توظيف الإدارة بالأهداف كأداة استراتيجية في المؤسسات الناشئة لدفع عجلة التطور والتقدم، مما يؤدي إلى تحسين كفاءة العمل وتحقيق الأهداف المؤسسية بشكل أفضل.

أوصت الدراسة بضرورة تطبيق الإدارة بالأهداف في المؤسسات الناشئة بشكل أكثر شمولية لضمان تحقيق النتائج المرجوة، مع التركيز على تفعيل دور التعلم الذاتي كجزء أساسي من عملية تطوير الموظفين والارتقاء بأدائهم.

6- دراسة (أحمد و أبو العنين، 2019) بعنوان "أثر تطبيق مبادئ الإدارة بالأهداف على أداء العاملين في الفنادق: دراسة ميدانية على عينة من فنادق الخمس نجوم بالقاهرة الكبرى"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مبادئ الإدارة بالأهداف (مثل الالتزام، الثقة، المشاركة، والتغذية الراجعة) على أداء العاملين في قطاع الفنادق. تم إجراء الدراسة على العاملين في عدد من الفنادق فئة الخمس نجوم في القاهرة، حيث بلغ حجم العينة 350 استبياناً تم توزيعها على العاملين لجمع البيانات اللازمة.

أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية لمبادئ الإدارة بالأهداف على تحسين أداء العاملين. وأشارت الدراسة إلى أن تطبيق مبادئ مثل الالتزام والمشاركة والثقة يؤدي إلى تحسين أداء الموظفين وزيادة خبراتهم ومهاراتهم في العمل. كما أكدت على أهمية التغذية الراجعة في تحسين مستوى الأداء الوظيفي.

خلصت الدراسة إلى أن تبني الإدارة بالأهداف يساهم في تعزيز الأداء الوظيفي بشكل ملحوظ، وأوصت بضرورة تعزيز تطبيق هذه المبادئ في قطاع الفنادق لضمان تحقيق الأهداف المؤسسية بشكل فعال وتحسين مستوى الخدمة.

7.2 الدراسات الأجنبية:

1- دراسة (Okoli et al., 2023) بعنوان "Accelerating Employee Performance through Management by Objectives: Evidence from Manufacturing Firms"

استهدفت هذه الدراسة استكشاف طرق تسريع أداء الموظفين من خلال تطبيق الإدارة بالأهداف بين العاملين في شركات التصنيع في ولاية أنامبرا، نيجيريا. تم تحديد ثلاثة أهداف محددة وأسئلة بحثية وفروض، وتم تقسيم المتغيرات لتحديد تأثيرها. استخدمت الدراسة تصميم البحث المسحي، حيث تكون مجتمع الدراسة من 333 عاملاً، بينما تم تحديد حجم العينة بـ 182 عاملاً باستخدام صيغة تارو ياماني. جمعت البيانات باستخدام استبانة ذاتية تم توزيعه على عينة العاملين، وتم استخدام نظام العينة العشوائية البسيطة لجمع البيانات.

تم تطبيق معامل ارتباط بيرسون والانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضيات. أظهرت نتائج الفرضية الأولى أن المشاركة لها تأثير معتدل على احتفاظ الموظفين في شركات التصنيع ($\beta=0.65$)، $t=10.36$ ، $r^2=0.424$ ، $F=107.272$ ، $p<0.01$). أما الفرضية الثانية فأظهرت وجود ارتباط إيجابي كبير بين تحديد الأهداف ورضا الموظفين الوظيفي ($r=0.859$)، $n=148$ ، $p<0.01$. وفي الفرضية الثالثة، وُجد أن التغذية الراجعة تمارس تأثيراً إحصائياً معتدلاً على التزام الموظفين ($\beta=0.76$)، $t=14.24$ ، $r^2=0.581$ ، $F=202.815$ ، $p<0.01$).

خلصت الدراسة إلى أن تحديد الأهداف وإدارتها أمر ضروري لزيادة أداء الموظفين في شركات التصنيع. وأوصت بأن تدرج الإدارة الموظفين في عملياتها لتعزيز ارتباطهم بالشركة ومنعهم من مغادرتها، وأن تشارك مساهماتهم عند وضع أهداف الشركة لتعزيز ثقتهم وتحقيق رضاهم الوظيفي.

2- دراسة (Doko et al., 2022) بعنوان "EFFECT OF MANAGEMENT BY OBJECTIVES (MBO) ON THE EMPLOYEE PERFORMANCE OF UNION BANK PLC IN ENUGU METROPOLIS"

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر الإدارة بالأهداف (MBO) على أداء الموظفين في بنك Union Bank بمدينة اينوجو. تضمنت الأهداف المحددة للدراسة تقييم تأثير التحكم المشترك على التزام الموظفين، وتحديد أثر تحديد الأهداف المحددة على انضباط الموظفين من حيث الالتزام بالوقت في العمل.

تكون مجتمع الدراسة من 165 موظفًا من الفروع الثلاثة للبنك في مدينة إينوجو، نيجيريا، وتم استخدام مجتمع الدراسة بالكامل نظرًا لصغر حجمه. استخدمت الدراسة تصميم المسح الوصفي، وتم جمع البيانات باستخدام استبانة وزعت على الموظفين. تم استرجاع 153 استبيانًا معبأً بشكل صحيح.

تم اختبار صلاحية أداة البحث باستخدام تحليل المحتوى وكانت النتائج جيدة، كما تم اختبار الموثوقية باستخدام معامل الارتباط لبيرسون، حيث حصل على معامل موثوقية بلغ 0.78، مما يعتبر موثوقًا. تم تحليل البيانات باستخدام متوسطات الدرجات (حيث إذا كانت الدرجة 3.0 أو أكثر فهذا يعني الموافقة، وأقل من 3.0 يعني الرفض). كما تم استخدام اختبار Z للتحليل الإحصائي.

تشير النتائج إلى أن الإدارة بالأهداف لها تأثير إيجابي على التزام الموظفين وانضباطهم في بنك Union Bank ، مما يعزز من أدائهم العام.

3- دراسة (George et al., 2021) بعنوان "The Impact of Management by Objectives on Employee Behaviour and Performance"

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر الإدارة بالأهداف (MBO) على سلوك وأداء الموظفين. قام الباحثون بمراجعة الأدبيات المتاحة لفهم كيفية تأثير تطبيق الإدارة بالأهداف على تحفيز الموظفين وأدائهم. تُعد الإدارة بالأهداف واحدة من أحدث تقنيات تقييم الأداء التي يستخدمها المديرون لتقييم أداء الموظفين، حيث يتم وضع الأهداف بالتعاون بين المديرين والموظفين، مما يساهم في تحفيزهم.

أظهرت الدراسة أن تحديد الأهداف له تأثير إيجابي كبير على سلوك وأداء الموظفين. كما تُعد التغذية الراجعة جزءًا مهمًا من عملية الإدارة بالأهداف، حيث تساهم في شعور الموظفين بالتقدير وتعزز من أدائهم. أكدت النتائج أن عملية الإدارة بالأهداف تخلق حالة من التحفيز والرضا والالتزام والولاء لدى الموظفين، وهو ما ينعكس إيجابًا على سلوكهم وأدائهم. أظهرت الدراسة أيضًا أن الأهداف يجب أن تكون واقعية، مقبولة، ومرتبطة بوظائف المنظمة لتحقيق النتائج المرجوة. كذلك، التغذية الراجعة تلعب دورًا كبيرًا في تحسين سلوك الموظفين من خلال إشعارهم بأن جهودهم محل تقدير، مما يعزز من أدائهم بشكل مستمر.

4- دراسة (Islami et al., 2018) بعنوان "Using Management by Objectives as a performance appraisal tool for employee satisfaction"

تناولت هذه الدراسة أهمية تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف (MBO) كأداة لتقييم الأداء لتعزيز فعالية الموظفين. استخدم الباحثون استبياناً ذاتياً لجمع البيانات، وشارك في الاستطلاع 172 موظفاً من 13 شركة تعمل في كوسوفو. هدفت الدراسة إلى تحديد أهمية إنشاء الأهداف، التواصل بشأن الأهداف، التخطيط للأهداف، تحديد نقاط التحكم، والتزام الموظفين بتحقيق الأهداف، بالإضافة إلى منح الحرية والاستقلالية في تنفيذ المهام والتواصل المستمر، باعتبارها خطوات لتحقيق فعالية الموظفين من خلال تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف.

تم تحليل البيانات باستخدام النموذج الاقتصادي التجريبي عبر برنامج IBM SPSS، وتم اختبار الفرضيات باستخدام اختبارات t للعينات المتطابقة، t للعينات المستقلة، تحليل التباين (ANOVA)، بيرسون، والارتباط. أشارت النتائج الاقتصادية إلى أن أسلوب الإدارة بالأهداف يجب أن يُستخدم كأداة لتقييم الأداء لأنه يعزز فعالية الموظفين. كما توصلت الدراسة إلى أن تقييم أداء الموظفين الفردي والتعريف الواضح للنتائج هما أكثر العوامل أهمية في زيادة فعالية الموظفين داخل المنظمات.

التعقيب على الدراسات السابقة

تعكس الدراسات السابقة المتعلقة بتطبيق الإدارة بالأهداف (MBO) في مختلف المؤسسات، سواء كانت حكومية أو خاصة، أهمية هذه الأداة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي وتطوير مهارات الموظفين. من خلال استعراض هذه الدراسات، نجد أن تطبيق الإدارة بالأهداف ليس فقط عملية تنظيمية لتحديد الأهداف، بل هو أيضاً وسيلة فعالة لتحفيز الموظفين وزيادة التزامهم نحو تحقيق الأهداف المؤسسية.

أظهرت الدراسات مثل دراسة الرشيد (2014) والمطيري (2019) في الكويت أن الإدارة بالأهداف تؤثر بشكل مباشر وإيجابي على أداء الموظفين، لا سيما عندما يتم إشراك الموظفين في عملية تحديد الأهداف. هذه المساهمة تعزز من شعور الموظفين بالمسؤولية والانتماء، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم. كما تشير النتائج إلى أن الدعم الإداري وتوفير الموارد اللازمة يُعد أمراً حاسماً لتحقيق النجاح في تطبيق الإدارة بالأهداف.

من جهة أخرى، أبرزت دراسة القرني وشمسي (2024) في الجمعيات الخيرية، وكذلك دراسة الفرا والهندي (2018) في قطاع غزة، أن تطبيق الإدارة بالأهداف في المؤسسات غير الربحية والحكومية لا يقل أهمية عنه في المؤسسات الخاصة. إذ تؤكد هذه الدراسات على أن التواصل المستمر بين الإدارة والموظفين ومشاركة الموظفين في تحديد الأهداف يزيد من فاعلية الأداء ويعزز من الاستقرار الوظيفي. كما أنها تشير إلى أن الإدارة بالأهداف يمكن أن تسهم في تأهيل القيادة البديلة، مما يعد أمرًا بالغ الأهمية في المؤسسات التي تحتاج إلى قادة جدد للحفاظ على الاستمرارية.

بالإضافة إلى ذلك، تبرز دراسة شغري (2018) أهمية الإدارة بالأهداف في المؤسسات الناشئة من خلال تعزيز التعلم الذاتي وتطوير المهارات الفنية والشخصية للموظفين. هذه الدراسة تضيف بُعدًا جديدًا، حيث تؤكد على أن الإدارة بالأهداف ليست مجرد أداة لتقييم الأداء، بل يمكن أن تكون محركًا للتطور الشخصي والمهني للموظفين.

ختامًا، تُجمع الدراسات السابقة على أن الإدارة بالأهداف أسلوب إداري فعال يُسهم في تحقيق أهداف المؤسسات وزيادة كفاءة الأداء الوظيفي. كما أنها تؤكد أن نجاح تطبيق الإدارة بالأهداف يعتمد بشكل كبير على مشاركة الموظفين، التواصل الفعال، والدعم الإداري. من خلال تعزيز هذه العناصر، يمكن للمؤسسات تحقيق أداء أعلى وتطوير قدرات قيادية بديلة، مما يضمن الاستدامة والتطور على المدى الطويل.

8- المنطلقات النظرية للدراسة:

تعد المنطلقات النظرية لأي دراسة أساسية في توجيه الباحث نحو فهم أعمق للموضوع قيد البحث، وتحديد الإطار النظري الذي يركز عليه في تحليل البيانات وتفسير النتائج. في هذه الدراسة التي تركز على "أثر الإدارة بالأهداف على تحسين أداء العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض"، تركز المنطلقات النظرية على عدة مفاهيم وأطر نظرية مرتبطة بالإدارة بالأهداف، وأداء العاملين، وتحفيزهم في بيئات العمل.

1-8 نظرية الإدارة بالأهداف:(Management by Objectives - MBO)

تعتبر الإدارة بالأهداف أحد أهم الأطر النظرية في هذا البحث. تأسست هذه النظرية على يد بيتر دراكر في الخمسينيات، وتهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي من خلال تحديد أهداف واضحة ومحددة بين الإدارة والعاملين. تقوم هذه النظرية على مشاركة الأهداف بين جميع المستويات الإدارية في المؤسسة، حيث تكون الأهداف مشتركة وموجهة نحو تحقيق نتائج ملموسة. يؤكد هذا الإطار على أهمية وجود توافق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية، ويعزز من دور العاملين في تحقيق تلك الأهداف. تنطلق الدراسة من هذا الإطار لفهم كيفية تأثير الإدارة بالأهداف على أداء العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض، وكيفية تحفيزهم من خلال تلك الأهداف (Stabuck, 2017).

2-8 نظرية التحفيز البشري:(Motivation Theories)

تلعب نظريات التحفيز دورًا محوريًا في فهم تأثير الإدارة بالأهداف على أداء العاملين. من أهم النظريات المستخدمة في هذا السياق هي نظرية ماسلو للحاجات، ونظرية التوقع لـ "فيكتور فروم". وفقًا لهذه النظريات، يحتاج العاملون إلى تلبية احتياجاتهم الأساسية مثل الأمان والاعتراف الاجتماعي لتحقيق أداء أعلى. تعد الإدارة بالأهداف أداة تحفيزية، حيث تسمح للعاملين بالشعور بالمسؤولية والمشاركة في تحقيق الأهداف، مما يزيد من تحفيزهم نحو تحقيق تلك الأهداف بفعالية أكبر. تعزز هذه النظريات فهم العلاقة بين الأهداف المحددة وتحفيز العاملين نحو تحقيق مستويات عالية من الأداء (Kumar, 2021).

3-8 نظرية الأداء الوظيفي:(Job Performance Theory)

يرتكز هذا البحث أيضًا على نظرية الأداء الوظيفي، التي تدرس كيفية تأثير العوامل المختلفة على أداء الأفراد في بيئات العمل. وفقًا لهذه النظرية، يرتبط الأداء الوظيفي بالعديد من المتغيرات مثل التدريب، الدافعية، والرضا الوظيفي. الإدارة بالأهداف تؤثر مباشرة على الأداء الوظيفي من خلال توفير بيئة عمل منظمة وهادفة تدعم تطوير العاملين وتحسين كفاءتهم. هذه النظرية تقدم إطارًا لفهم كيفية تأثير الإدارة بالأهداف على مختلف جوانب الأداء مثل الكفاءة والإنتاجية والالتزام الوظيفي (Moynihan, 2005).

4-8 الإدارة الإستراتيجية والأهداف التنظيمية: (Strategic Management and Organizational Goals)

تربط هذه المنطلقات النظرية بين الإدارة بالأهداف والإدارة الإستراتيجية في المؤسسات. فالشركات الخاصة التي تعتمد على الإدارة بالأهداف تسعى لتحقيق التوازن بين استراتيجياتها الطويلة الأمد والأهداف القصيرة الأمد. من خلال تحليل هذه العلاقة، يتم استكشاف كيف يمكن للإدارة بالأهداف أن تسهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركات الخاصة في مدينة الرياض، وبالتالي تحسين أدائها بشكل عام (Gagné, 2018).

5-8 نظرية المشاركة الفعالة: (Participatory Management Theory)

تعتمد الإدارة بالأهداف بشكل كبير على مشاركة العاملين في عملية تحديد الأهداف وتقييم الأداء. وفقًا لنظرية المشاركة الفعالة، عندما يشعر العاملون بأنهم جزء من عملية اتخاذ القرار، فإن التزامهم بتحقيق الأهداف يزداد، مما يؤدي إلى تحسين الأداء. تشكل هذه النظرية جزءًا من المنطلقات النظرية التي تدعم فكرة أن إشراك العاملين في وضع الأهداف يسهم في تحسين الأداء الوظيفي بشكل عام (Bainbridge, 1995).

9- المنهجية وطرق البحث

سيتم في هذه الدراسة الاعتماد على أسلوب الاستبانة (Questionnaire method) كأداة رئيسية لتجميع البيانات من عينة الدراسة المكونة من العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض. وسيتم تصميم الاستبانة بعناية ليشمل أسئلة تغطي عدة جوانب متعلقة بالإدارة بالأهداف وتأثيرها على أداء العاملين. تشمل البيانات التي سيتم تجميعها: مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف في الشركات، تأثير هذا التطبيق على الأداء الوظيفي، مستوى التحفيز والرضا الوظيفي بين العاملين، ومدى فعالية هذه الاستراتيجية في تحسين الكفاءة العامة داخل الشركة.

10- أدوات الدراسة (أدوات جمع البيانات):

سيتم تصميم الاستبانة بشكل دقيق ليشمل عدة محاور متعلقة بموضوع الدراسة. يتضمن الاستبانة مجموعة من الأسئلة المغلقة والمفتوحة التي تقيس مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف، ومدى تأثيرها على أداء العاملين، ومدى رضاهم عن هذه الاستراتيجية. سيتم تقسيم الأسئلة إلى أقسام تشمل:

- المعلومات الديموغرافية (العمر، الجنس، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة).

- مدى فهم العاملين لمفهوم الإدارة بالأهداف.
- درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في بيئة العمل.
- تأثير الإدارة بالأهداف على أداء العاملين وكفاءتهم.
- مستوى رضا العاملين عن الإدارة بالأهداف.

10-1 مقياس ليكرت: (Likert Scale)

سيتم استخدام مقياس ليكرت في معظم الأسئلة لقياس استجابات المشاركين بدقة، حيث سيتراوح التقييم من "موافق بشدة" إلى "غير موافق بشدة". سيساعد هذا المقياس في تحليل البيانات بشكل كمي وتحديد مدى التأييد أو الرفض لكل محور من محاور الدراسة.

10.2 الاختبار القبلي: (Pilot Test)

قبل البدء في جمع البيانات الفعلية، سيتم إجراء اختبار قبلي (Pilot Test) للاستبيان على عينة صغيرة للتأكد من وضوح الأسئلة وملاءمتها للدراسة. ستساعد هذه الخطوة في تحسين جودة الاستبانة والتأكد من أنه يقيس فعلاً ما يسعى الباحث إلى قياسه.

10.3 إدارة وتوزيع الاستبانة:

سيتم توزيع الاستبانات بشكل إلكتروني أو ورقي، حسب تفضيل المشاركين وطبيعة الشركات المستهدفة. سيتم أيضاً ضمان السرية والخصوصية للمشاركين لضمان الحصول على إجابات صادقة وموضوعية.

11 - مجالات الدراسة (بشري، مكاني، زمني):

11.1 المجال البشري:

تشمل الدراسة العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض (300 شخص). يتضمن ذلك الموظفين والمديرين في مختلف المستويات الوظيفية، بما في ذلك الإدارات العليا والوسطى، والعاملين في الأقسام المختلفة. سيتم اختيار العينة بناءً على تمثيل مناسب لمختلف الفئات الوظيفية لضمان شمولية النتائج وتحقيق التوازن في تحليل البيانات.

11.2 المجال المكاني:

ستُجرى الدراسة في مدينة الرياض، عاصمة المملكة العربية السعودية. تركز الدراسة على شركات القطاع الخاص في الرياض نظرًا لدورها الاقتصادي الكبير والبيئة التنافسية التي تواجهها. يُعتبر القطاع الخاص في الرياض من أهم القطاعات التي تساهم في تحقيق رؤية المملكة 2030، مما يجعل من دراسة تأثير الإدارة بالأهداف على أداء العاملين فيه أمرًا بالغ الأهمية.

11.3 المجال الزمني:

ستتم الدراسة خلال الربع الأول من عام 2025. سيتم تنفيذ جمع البيانات وتحليلها خلال هذه الفترة الزمنية المحددة لضمان توفر أحدث البيانات الممكنة عن تأثير الإدارة بالأهداف على أداء العاملين في شركات القطاع الخاص. سيسمح ذلك بتحليل التغيرات الحاصلة في تلك الفترة وتقديم نتائج تتماشى مع الوضع الراهن.

12- التبويب المقترح وفق الخطة الزمنية:

م	الجزء	المحتوى
1	الجزء الأول: التمهيد	الغلاف
		الاهداء والشكر
		قائمة المحتويات قائمة الجداول والاشكال
		قائمة الملاحق

2	الجزء الثاني: الإطار النظري للدراسة	الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها الفصل الثاني: المتغير الأول للدراسة الفصل الثالث: المتغير الثاني للدراسة والارتباط بينهم
3	الدراسة العملية و اجرائتها المنهجية	الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية للدراسة الفصل الخامس: نتائج الدراسة الميدانية للدراسة الفصل السادس: تحليل النتائج والتصور المقترح
4	الجزء الرابع: ملاحق الدراسة	مراجع الدراسة العربية والاجنبية ملاحق الدراسة ملخص الدراسة باللغة العربية ملخص الدراسة باللغة الاجنبية

13- المراجع والمصادر:

13.1 المصادر العربية:

أحمد، جيهان نبيل، صالح عبدالحميد عروس، وسيم فريد محمد، و محمد عبدالجواد على. "Evaluating the Role of Management By Objectives in Enhancing Five-Star Hotel Operations."

مجلة كلية السياحة والفنادق: جامعة مدينة السادات - كلية السياحة والفنادق مج6، ع1

(2022): 84 - 95. مسترجع من <http://demo.mandumah.com/Record/1392827>

أحمد، مایسة فتحي عبداللطيف، و أبو العينين، رانيا السيد إبراهيم. (2019). أثر تطبيق مبادئ الإدارة بالأهداف على أداء العاملين في الفنادق: دراسة ميدانية على عينة من فنادق الخمس

نجوم بالقاهرة الكبرى. مجلة كلية السياحة والفنادق، مج6، ع6 ، 115 - 141. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1227411>

الرشيدي، م. م. م.، و الحواجرة، ك. م. ي. (2014). أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء

العاملين: دراسة تطبيقية في مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت (رسالة ماجستير غير

منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/724455>

شغري، رضوان نظيف. (2018). دور الإدارة بالأهداف في تعزيز التعلم الذاتي وأثره في تطوير مهارات

الموظفين الفنية والشخصية في المؤسسات الناشئة: المؤسسات الناشئة في لبنان نموذجاً.

مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج2، ع5 ، 100 - 116. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/940057>

الفرا، ماجد محمد عبدالسلام، والهندي، أشرف عدنان محمد. (2018). تطبيق الإدارة بالأهداف في

المؤسسات الحكومية وأثرها في تأهيل قيادة بديلة: دراسة حالة وزارة الداخلية والأمن الوطني -

قطاع غزة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مج26، ع2 ، 1 - 32.

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/877922>

فهد القرني، & محمد شمسي. (2024). أثر أسلوب الإدارة بالأهداف على أداء العاملين (دراسة تطبيقية

على العاملين في الجمعيات الخيرية بالدمام). International Journal of Research and

Studies Publishing, 5(51), 58–82. <https://doi.org/10.52133/ijrsp.v5.51.3>

المطيري، طلال هوشان عبدالله، و بني حمدان، خالد محمد طلال. (2019). أثر تطبيق الادارة بالأهداف على تحسين اداء العاملين في مجلس الوزراء الكويتي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/975874>

13.2 المصادر الاجنبية:

- Bainbridge, S. M. (1995). Participatory Management within a Theory of the Firm. *J. Corp. I.*, 21, 657.
- Gagné, M. (2018). From strategy to action: Transforming organizational goals into organizational behavior. *International Journal of Management Reviews*, 20, S83-S104.
- George, S., Al Jaber, M. K., Salem, M. J., & AlSaad, A. J. (2021, December). The Impact of Management by Objectives on Employee Behaviour and Performance. In *2021 International Conference on Decision Aid Sciences and Application (DASA)* (pp. 176-181). IEEE.
- Idoko, E. A., Okolie, J. I., & Nnubuogu, P. (2022). EFFECT OF MANAGEMENT BY OBJECTIVES (MBO) ON THE EMPLOYEE PERFORMANCE OF UNION BANK PLC IN ENUGU METROPOLIS. *Advance Journal of Management, Accounting and Finance*, 7(11), 1-18.
- Islami, X., Mulolli, E., & Mustafa, N. (2018). Using Management by Objectives as a performance appraisal tool for employee satisfaction. *Future Business Journal*, 4(1), 94-108.
- Kumar, H. (2021). A Critical Review of Motivational Theories in Management and their Role in Modern Era. *Tobacco Regulatory Science (TRS)*, 4569-4575.
- Moynihn, D. P. (2005). Goal-based learning and the future of performance management. *Public administration review*, 65(2), 203-216.

Okoli, I. E. N., Ewah, E. A. B., & Chukwu, C. U. (2023). Accelerating Employee Performance through Management by Objectives: Evidence from Manufacturing Firms. *European Journal of Business and Management Research*, 8(4), 216-222.

Starbuck, P. (2017). Peter F. Drucker's Management by Objectives and Self-Control. *The Oxford Handbook of Management*, 81.

Thomson, T. M. (1998). Management by objectives. *The Pfeiffer Library*, 20(2), 317.