

دور الإدارة بالأهداف وعلاقتها في تحسين أداء المشاريع: دراسة تطبيقية على
مؤسسة الحصانة الذهبية

**The Role of Management by Objectives and Its
Relationship with Improving Project Performance: An
Applied Study on Al-Hasanah Al-Dhahabiyah
Establishment**

أسم الطالب

محمد مازن لولو

الرقم الجامعي

243002050

مشروع تخرج- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2026- الفصل الدراسي

جدول المحتويات

4	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.
5	1.1. المقدمة:
7	1.2. مشكلة الدراسة.
7	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
7	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي
8	1.3. أهمية الدراسة.
8	1.3.1. على المستوى النظري:
8	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
8	1.4. أسئلة الدراسة.
9	1.5. أهداف الدراسة.
9	1.6. فرضيات الدراسة.
10	1.7. نموذج الدراسة.
11	1.8. منهجية الدراسة.
12	1.9. الدراسة الميدانية.
12	1.10. مخطط المشروع المقترح.
13	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.
14	2.1. المقدمة:
15	2.2. المتغير المستقل (الإدارة بالأهداف)
22	2.3. المتغير التابع (أداء المشاريع)
27	2.4. العلاقة بين الإدارة بالأهداف وأداء المشاريع:
29	2.5. الخاتمة.
31	قائمة المراجع.

جدول الأشكال

رقم الشكل	اسم الشكل	رقم الصفحة
1	نموذج الدراسة المصدر: الطالب، 2026	10
2	منهجية الدراسة المصدر: الطالب، 2026	11
3	تنسيق موارد المنظمة للوصول الى الأهداف المصدر: الطالب، 2026	21
4	اهداف أداء المشاريع المصدر: الطالب، 2026	24
5	إدارة أداء المشاريع المصدر الطالب، 2026	26

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تسعى المنظمات باستمرار إلى الانتقال من موقعها الحالي إلى الموقع المستقبلي الذي تطمح للوصول إليه، ولتحقيق هذا الهدف، يتعين عليها اتخاذ مجموعة من الإجراءات والمبادرات واتخاذ القرارات المناسبة، بالإضافة إلى توظيف الأساليب الإدارية العلمية الحديثة التي تدعم هذا الانتقال، ويُعدّ تقييم أداء المشاريع من العمليات الإدارية الأساسية التي تساهم في تحديد نقاط القوة والضعف، وتشخيص أسباب الانحرافات، بهدف تصحيحها وتحسين الأداء العام للمشاريع. (كاظم، 2016)

ويُعدّ العنصر البشري أحد أهم الموارد التي تعتمد عليها المنظمات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، لما يمثّله من دور محوري في تنفيذ الخطط وتحويلها إلى واقع عملي يساهم في رفع مستوى الكفاءة والتميز المؤسسي، ولا يخفى أن نجاح أي منظمة يرتبط بدرجة كبيرة بمدى قدرتها على استثمار قدرات أفرادها وتوجيه طاقاتهم بالشكل الأمثل. (الخيفي وآخرون، 2020)

ومن هنا تأتي إحدى المسؤوليات الرئيسة للمديرين في المنظمات الحديثة، المتمثلة في الاهتمام بالعاملين والعمل على تحسين معارفهم وكفاءاتهم، وفي هذا السياق يُعدّ تقييم أداء المشاريع أداة فعالة وأساليب استراتيجية تساهم في تنمية وتطوير هذه المنظمات. (عواد، 2023)

ويتوقف نجاح أي مشروع مهما كانت طبيعته أو حجمه، على كفاءة إدارته بشكل كبير، وتُعدّ الإدارة بالأهداف العنصر الديناميكي الذي يفعّل موارد المشروع ويحوّلها إلى عمل ناجح قادر على التكيف مع المتغيرات الطارئة، والتي قد تؤدي إلى تأخير المشروع أو تعطيله أو تكبيده خسائر مادية في حال عدم التعامل معها بفعالية. (المالكي، 2010)

ولا يقتصر نجاح المشاريع على ما يمتلكه مدير المشروع من مهارات وكفاءات فحسب، وإنما يتحقق أيضاً من خلال توظيف الأساليب العلمية الحديثة التي تتعامل مع مختلف معطيات المشروع بأسلوب كمي يتيح قياسها ومتابعتها والرقابة عليها. (لزهر، 2019)

ويُعتبر تقييم أداء المشاريع من العوامل الجوهرية التي يتوقف عليها نجاح المنظمات والمشروعات الاقتصادية، إذ يُعد من المهام الأساسية التي تقوم بها الإدارة بالتعاون مع مديري الإدارات المختلفة، بهدف دعم الاستقرار

التنظيمي، وترسيخ الثقة بالإدارة، وتحفيز العاملين على الإسهام في تحقيق أهداف المشاريع بكفاءة وفعالية.
(الرشيدي، 2014)

كما تُمثّل الإدارة بالأهداف من الاتجاهات الحديثة نسبياً في مجال الممارسات الإدارية، حيث تتطلب من المنظمات تحديد أهداف واضحة ومحددة لتتمكن من رسم مساراتها المستقبلية والتكيف مع التغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية من خلال وضع أهداف ملائمة تحقق رؤيتها الاستراتيجية. (القرني وآخرون، 2024)

وتندرج الإدارة بالأهداف ضمن المداخل الإدارية المعاصرة التي لاقت اهتماماً متزايداً في النظم الإدارية المختلفة، لما لها من أثر إيجابي في تحسين أداء العاملين بالمنظمات، ويُسهّم وضوح الأهداف ومشاركة العاملين في وضعها في تعزيز التزامهم بتنفيذها والشعور بالمسؤولية نحو تحقيقها، في حين أن غياب هذا الأسلوب وعدم التوافق بين الأهداف الشخصية وأهداف المنظمة ينعكس سلباً على مستوى الأداء الوظيفي.
(الخفيفي وآخرون، 2020)

ويقوم أسلوب الإدارة بالأهداف على مبدأ الشراكة بين الرؤساء والمرؤوسين في تحديد الأهداف ووضع الخطط اللازمة لتحقيقها، من خلال التعاون والتشاور بما يسهم في الوصول إلى غايات مشتركة، ولا يتحقق نجاح هذا الأسلوب إلا في ظل تبني القيادات الإدارية العليا له، وقناعتها بأهميته، إلى جانب التطبيق السليم لممارساته.
(الرحيلي، 2009)

كما تهدف الإدارة بالأهداف إلى تطوير الأداء ورفع إنتاجية الأفراد داخل المنظمات، إذ يُسهّم في تعزيز كفاءة عملية التخطيط وتوضيح أدوار العاملين ومسؤولياتهم، كما يسهّل عمليات المتابعة والرقابة للتحقق من مدى تحقيق الأهداف المحددة، إضافة إلى ذلك فإن إشراك المدير للعاملين في هذا الأسلوب يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم، وتحفيزهم على العمل، وتعزيز مستويات الالتزام والحماس نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.
(النوح، 2011)

وبناءً على ما سبق، يمكن الاستنتاج أن الإدارة بالأهداف استراتيجية متكاملة تهدف إلى تحسين أداء المشاريع والمنظمات من خلال تعزيز التخطيط، وضبط المسؤوليات، وتنمية قدرات الأفراد، وضمان توافق أهدافهم مع أهداف المنظمة، وفي هذه الدراسة نسلط الضوء على دور الإدارة بالأهداف وعلاقتها في تحسين أداء المشاريع بالتطبيق على مؤسسة الحصانة الذهبية.

1.2. مشكلة الدراسة

تواجه الكثير من الشركات والمنظمات تحديات في الأداء، سواء من حيث الالتزام بالمواعيد، جودة التنفيذ، أو الاستخدام الأمثل للموارد، وترتبط هذه التحديات جزئياً بعدم توظيف أساليب الإدارة الحديثة بشكل فعال، وبشكل خاص الإدارة بالأهداف، التي تهدف إلى تحديد الأهداف بشكل واضح، بإشراك العاملين في صياغتها، وتعزيز التزامهم بتحقيقها، لذلك تبرز الحاجة إلى دراسة دور الإدارة بالأهداف في تحسين أداء المشاريع، لفهم مدى تأثيرها في رفع كفاءة التنفيذ وتحقيق أهداف المشروع بكفاءة وفاعلية، وتنقسم المشكلة إلى فجوة نظرية وفجوة تطبيقية:

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

- مواجهة بعض المنظمات صعوبة في تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف بشكل فعال، ما يؤدي إلى تراجع أداء المشاريع وتأخر تنفيذها.
- ضعف مشاركة العاملين في تحديد الأهداف، مما يقلل من شعورهم بالمسؤولية ويؤثر على التزامهم بمخرجات المشاريع.
- قصور في استخدام أساليب قياس ومتابعة الأداء المرتبطة بالأهداف، ما يعيق إمكانية تصحيح الانحرافات وتحسين نتائج المشاريع.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

- غياب توافق واضح في الأدبيات حول تأثير الإدارة بالأهداف على أداء المشاريع، سواء من حيث الأداء الكمي أو النوعي.
- ضعف الدراسات التي تربط بين الإدارة بالأهداف كأداة إدارة حديثة وبين الأداء الفعلي للمشاريع في بيئات مختلفة.
- عدم وضوح الأسس النظرية لكيفية ترجمة أهداف الإدارة إلى تحسين ملموس في كفاءة المشاريع وفعاليتها.

وإشكالية الدراسة هي: ماهو دور الإدارة بالأهداف وعلاقتها في تحسين أداء المشاريع في المؤسسة؟

1.3. أهمية الدراسة

تتمثل أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على دور الإدارة بالأهداف كاستراتيجية إدارية فعّالة، تساعد المنظمات على تحسين أداء المشاريع، من خلال تعزيز التخطيط الفعّال، وضبط المسؤوليات، وتنمية قدرات الأفراد، وضمان توافق أهدافهم مع أهداف المنظمة، بما يساهم في رفع كفاءة التنفيذ وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية وتنقسم الأهمية إلى أهمية نظرية وتطبيقية:

1.3.1. على المستوى النظري:

- مساعدة المديرين والقادة في المنظمات على تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف لتحسين أداء المشاريع.
- تعزيز فعالية التخطيط والتنفيذ من خلال تحديد أهداف واضحة ومشاركة العاملين في صياغتها.
- توفير أدوات قياس ومتابعة الأداء تساعد على تصحيح الانحرافات وتحقيق نتائج أفضل في المشاريع.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

- توسيع الفهم الأكاديمي حول العلاقة بين الإدارة بالأهداف وأداء المشاريع.
- إثراء الأدبيات العلمية والدراسات السابقة بأساليب حديثة لقياس أثر الإدارة بالأهداف على الأداء التنظيمي.
- تقديم إطار مفاهيمي يساعد الباحثين المستقبليين على دراسة تأثير الإدارة بالأهداف في مجالات أخرى أو قطاعات مختلفة.

1.4. أسئلة الدراسة

- ما دور وضوح الأهداف في تحسين أداء المشاريع بمؤسسة الحصانة الذهبية؟

- ما أثر مشاركة العاملين في تحديد الأهداف على تحسين أداء المشاريع بمؤسسة الحصانة الذهبية؟
- ما دور المتابعة والتقييم الدوري للأهداف في رفع مستوى أداء المشاريع بمؤسسة الحصانة الذهبية؟
- ما أثر ربط الحوافز بتحقيق الأهداف على تحسين أداء المشاريع بمؤسسة الحصانة الذهبية؟

1.5. أهداف الدراسة

الهدف العام: معرفة أثر دور الإدارة بالأهداف وعلاقتها في تحسين أداء المشاريع بالتطبيق على مؤسسة الحصانة الذهبية.

الأهداف الفرعية

- تحليل دور وضوح الأهداف في تحسين أداء المشاريع بمؤسسة الحصانة الذهبية.
- تقييم أثر مشاركة العاملين في تحديد الأهداف على تحسين أداء المشاريع بمؤسسة الحصانة الذهبية.
- تحليل دور المتابعة والتقييم الدوري للأهداف في رفع مستوى أداء المشاريع بمؤسسة الحصانة الذهبية.
- تقييم أثر ربط الحوافز بتحقيق الأهداف على تحسين أداء المشاريع بمؤسسة الحصانة الذهبية.

1.6. فرضيات الدراسة

H1: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة بالأهداف وتحسين أداء المشاريع في مؤسسة الحصانة الذهبية.

Ha: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين وضوح الأهداف وتحسين أداء المشاريع بمؤسسة الحصانة الذهبية.

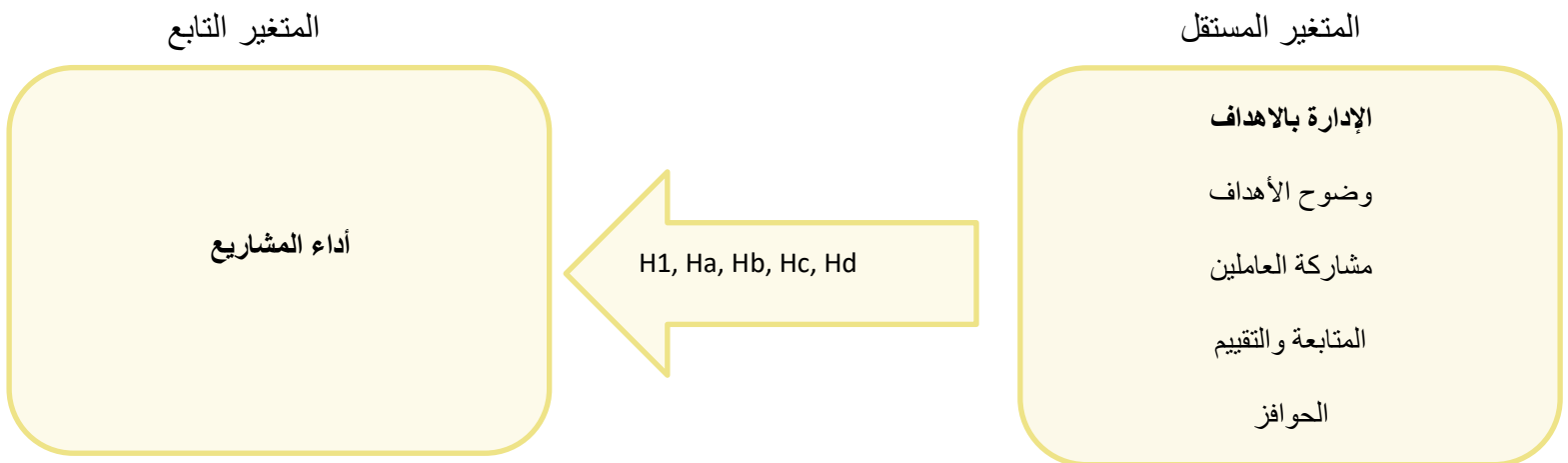
Hb: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين في تحديد الأهداف على تحسين أداء المشاريع بمؤسسة الحصانة الذهبية.

Hc: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين دور المتابعة والتقييم الدوري للأهداف على رفع مستوى أداء المشاريع بمؤسسة الحصانة الذهبية.

Hd: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تقييم أثر ربط الحوافز بتحقيق الأهداف على تحسين أداء المشاريع بمؤسسة الحصانة الذهبية.

1.7. نموذج الدراسة

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



الشكل 1

النموذج المقترح من المشروع

المصدر: الطالب، 2026

1.8. منهجية الدراسة

فلسفة البحث: المنهج الوضعي

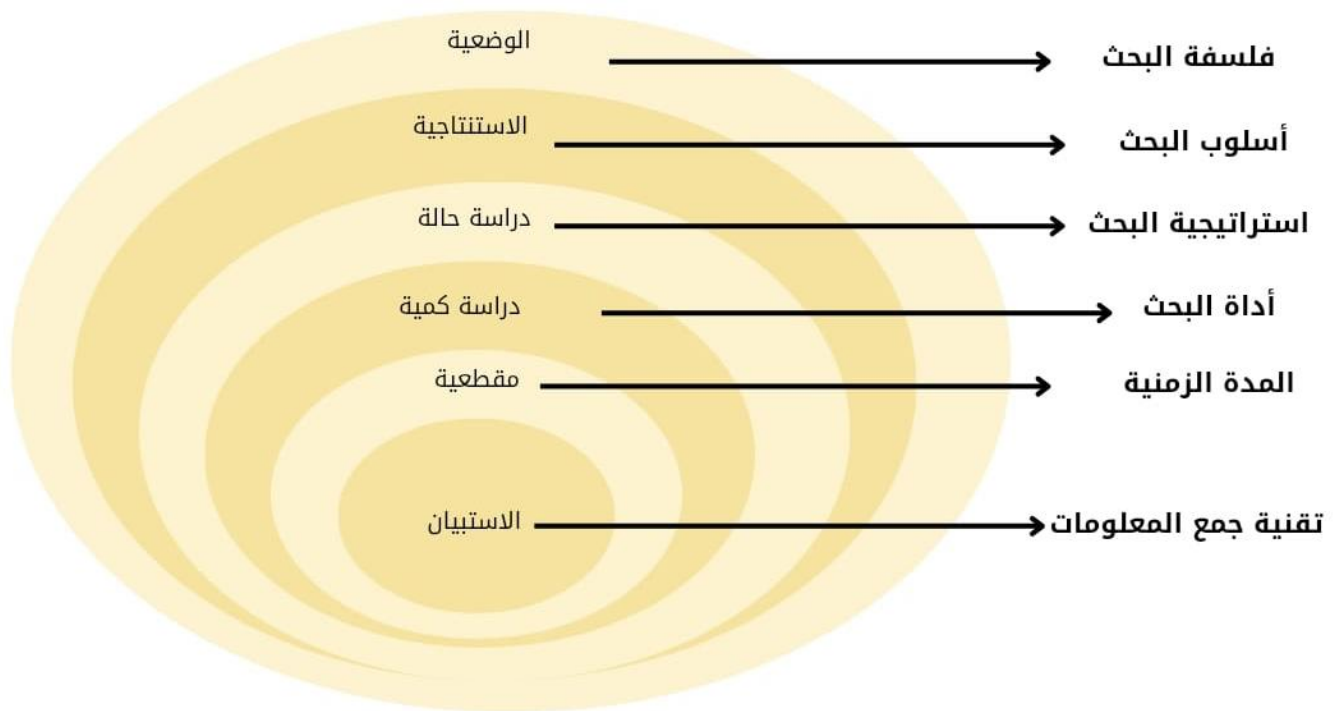
أسلوب البحث: استنتاجي

استراتيجية البحث: دراسة حالة

أداة البحث: كمية

المدة الزمنية: مقطعية

تقنية جمع المعلومات: استبيان



الشكل 2 ملخص تصميم البحث، المصدر: الطالب، 2026

1.9. الدراسة الميدانية

تُعد دراسة الإدارة بالأهداف وعلاقتها بتحسين أداء المشاريع من الموضوعات المهمة في بيئة العمل الحديثة، لما لها من دور في تعزيز كفاءة الأداء ورفع مستوى الإنجاز وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد داخل المؤسسات، وانطلاقاً من ذلك، سيقوم الطالب بإجراء دراسة ميدانية للتعرف على دور الإدارة بالأهداف في تحسين أداء المشاريع، بالتطبيق على مؤسسة الحصانة الذهبية، وذلك بهدف تقييم واقع تطبيق الإدارة بالأهداف وتحليل أثر أبعادها في تحسين أداء المشاريع التي تسهم في دعم نجاح المشاريع واستدامتها.

1.10. مخطط المشروع المقترح

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

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مفهوم الإدارة بالأهداف بوصفها أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تسهم في رفع كفاءة الأداء داخل المؤسسات التعليمية مع التركيز على دورها في تعزيز جودة الأداء وتحسين مستوى تنفيذ الأعمال والمشاريع وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية وكما تسعى الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق هذا الأسلوب الإداري وأهميته في تطوير العمل المؤسسي بالإضافة إلى استكشاف أبرز التحديات التي قد تعيق تطبيقه في البيئة التعليمية وتكمن أهمية الإدارة بالأهداف في كونها أداة تنظيمية فعّالة تسهم في توجيه الجهود نحو تحقيق نتائج واضحة وقابلة للقياس بما ينعكس إيجاباً على تحسين أداء المشاريع ورفع مستوى الإنجاز وتحقيق التكامل بين الأهداف الفردية والتنظيمية. (النوح، 2011)

ويشكل مفهوم الإدارة بالأهداف من الأساليب الإدارية الحديثة التي تعتمد على تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس لتوجيه العمل الإداري وتحسين مستوى الأداء داخل المنظمة وكما تقوم على متابعة مدى تحقق هذه الأهداف وتقييمها بشكل مستمر بما يضمن رفع كفاءة الأداء وتحقيق النتائج المطلوبة بفاعلية وتسهم الإدارة بالأهداف في تحسين أداء المشاريع من خلال وضوح الأهداف وربطها بمؤشرات أداء محددة مما يساعد على توجيه الجهود وتنظيم العمل وتعزيز المتابعة والتقييم المستمر ورفع مستوى التنسيق بين فرق العمل، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على جودة تنفيذ المشاريع وتحقيق أهدافها بكفاءة أعلى. (الحسيني وآخرون، 2013)

وتعد الإدارة بالأهداف من المداخل الإدارية الحديثة التي تهدف إلى رفع كفاءة الأداء داخل المنظمات من خلال إشراك العاملين في تحديد الأهداف وصياغتها بشكل واضح وقابل للقياس بما يضمن توافق الجهود الفردية مع الأهداف العامة للمؤسسة ويقوم هذا الأسلوب على مجموعة من المبادئ الأساسية مثل المشاركة في وضع الأهداف وتعزيز الثقة بين المستويات الإدارية المختلفة وتقديم التغذية الراجعة المستمرة، إلى جانب الالتزام بتحقيق الأهداف المحددة مسبقاً، الأمر الذي يسهم في خلق بيئة عمل أكثر تنظيماً ووضوحاً في توزيع المسؤوليات وتحديد الأولويات وفي هذا السياق يُعد أداء المشاريع أحد الجوانب الحيوية التي تعتمد عليها المنظمات في قياس مدى نجاحها في تحقيق خططها الاستراتيجية حيث يرتبط هذا الأداء بمدى قدرة المشروع على تحقيق أهدافه ضمن الوقت المحدد وباستخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية وكما أن تحسين أداء المشاريع لا يعتمد فقط على الجوانب الفنية أو التخطيطية بل يتأثر بشكل كبير بالأساليب الإدارية المتبعة داخل المنظمة ومن أبرزها أسلوب الإدارة بالأهداف الذي يربط بين التخطيط والتنفيذ والتقييم في إطار متكامل وتبرز أهمية الربط بين الإدارة بالأهداف وأداء المشاريع في كون هذا الأسلوب يساهم في توجيه جهود العاملين نحو نتائج محددة وواضحة ويعزز من مستوى الالتزام والمسؤولية لديهم إضافة إلى أنه يدعم

عملية المتابعة المستمرة وتقييم الأداء بشكل دوري مما يساعد في تقليل الانحرافات أثناء تنفيذ المشاريع وتحسين جودة المخرجات النهائية وكما أن إشراك العاملين في صياغة الأهداف المتعلقة بالمشاريع يعزز من فهمهم لطبيعة العمل ويزيد من دافعيتهم نحو الإنجاز وهو ما ينعكس بشكل مباشر على رفع كفاءة تنفيذ المشاريع وتحقيق أهدافها بكفاءة أعلى وبناءً على ذلك يمكن القول إن الإدارة بالأهداف تمثل إطاراً إدارياً فاعلاً يساهم في تحسين أداء المشاريع من خلال تعزيز التكامل بين التخطيط والتنفيذ وترسيخ ثقافة المشاركة والالتزام داخل بيئة العمل بما يدعم تحقيق نتائج أكثر كفاءة في مختلف أنواع المشاريع داخل المنظمات. (القرني وآخرون، 2024)

وفي ظل التطورات الإدارية الحديثة أصبحت الإدارة بالأهداف من أكثر الأساليب أهمية في رفع كفاءة العمل وتحسين النتائج داخل المنظمات لأنها تعتمد على تحديد أهداف واضحة يتم الاتفاق عليها بين الإدارة والعاملين بما يضمن وضوح الاتجاهات وتوحيد الجهود نحو تحقيقها ويساعد هذا المدخل في تعزيز مشاركة العاملين في العملية الإدارية مما ينمي لديهم الشعور بالانتماء والمسؤولية، ويزيد من قدرتهم على الإنجاز بفاعلية أكبر. وتنعكس هذه الممارسات بصورة مباشرة على أداء المشاريع إذ يساهم وضوح الأهداف في تحسين التخطيط للمشروعات وتوزيع المهام بدقة ومتابعة التنفيذ وفق معايير محددة، الأمر الذي يقلل من العشوائية ويرفع مستوى التنسيق بين فرق العمل وبذلك تصبح المشاريع أكثر قدرة على تحقيق أهدافها بكفاءة وجودة عالية. (الخفيفي وآخرون، 2020)

2.2. المتغير المستقل (الإدارة بالأهداف)

تعريف الإدارة بالأهداف:

الإدارة بالأهداف: هي أسلوب إداري يقوم على اتخاذ الأهداف أساساً ومنهجاً للعمل الإداري بحيث يشترك الرئيس والمروءوس معاً في تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها خلال فترة زمنية محددة، ثم تُوجّه جهود العاملين نحو إنجاز هذه الأهداف بصورة تكاملية داخل التنظيم مع متابعة مستمرة لما يتم إنجازه وتقييم النتائج في نهاية الفترة المحددة بما يضمن التزام الأفراد وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية. (المنصوري وآخرون، 2020)

مفهوم الإدارة بالأهداف:

تعد الإدارة بالأهداف أسلوبًا إداريًا حديثًا تقوم على تحديد أهداف واضحة ومحددة داخل المنظمة ثم العمل على ترجمتها إلى خطط عملية قابلة للتنفيذ مع متابعة مستوى الإنجاز وتقييم الأداء بشكل مستمر لضمان تحقيق النتائج المطلوبة بكفاءة وفاعلية، ويقوم هذا الأسلوب على إشراك مختلف المستويات الإدارية في صياغة الأهداف بما يضمن وضوح الاتجاهات وتكامل الجهود بين الأفراد والأقسام المختلفة داخل المنظمة، الأمر الذي يسهم في رفع مستوى الالتزام وتحسين جودة الأداء، وفي ظل ما يشهده بيئة الأعمال من تغيرات متسارعة وتحديات متزايدة أصبحت المنظمات بحاجة إلى أساليب إدارية مرنة تساعد على التكيف مع هذه التغيرات وتحقيق التميز في الأداء، وتُعد الإدارة بالأهداف من الأساليب التي تُمكن المنظمة من ضبط مسار عملها من خلال ربط الأداء الفردي والجماعي بالأهداف العامة مما يعزز القدرة على المنافسة ويحسن كفاءة استخدام الموارد، وكما أن نجاح المنظمات في هذا الأسلوب يعتمد على وضوح الأهداف وواقعية تحديدها ووجود متابعة دقيقة لمستوى الإنجاز وهو ما يجعلها أكثر قدرة على الاستمرار والتطور في بيئة تتسم بالتغير المستمر. (سليطين، 2007)

خصائص الإدارة بالأهداف تتمثل في النقاط الآتية:

1. التركيز على الاتصال الإداري المستمر

تعتمد الإدارة بالأهداف على تعزيز الاتصال الفعال والمستمر بين جميع المستويات الإدارية داخل المنظمة بما يسهم في وضوح الرؤية وتنسيق الجهود.

2. تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس

تقوم على وضع أهداف محددة بدقة يمكن قياسها بحيث تكون مرجعًا أساسيًا لتوجيه العمل وتقييم الأداء.

3. توحيد الجهود نحو أهداف مشتركة

تزيد فاعلية العمل الإداري عندما تتجه جهود جميع العاملين نحو أهداف موحدة وواضحة ومتفق عليها مسبقًا.

4. التركيز على النتائج النهائية

تهتم الإدارة بالأهداف بالنتائج المطلوب تحقيقها خلال فترة زمنية معينة مما يعزز فرص النجاح ورفع مستوى الإنجاز.

5. المشاركة في وضع الأهداف والخطط

تشجع مشاركة العاملين والمنفذين في تحديد الأهداف ووضع خطط التنفيذ، الأمر الذي يزيد من دافعيتهم والتزامهم بتحقيقها.

6. الاعتماد على قياس التقدم الفعلي

يتم تقييم الأداء من خلال متابعة مدى التقدم نحو النتائج المستهدفة وليس فقط من خلال الأنشطة أو الجهود المبذولة. (الرشدي، 2014)

مبادئ الإدارة بالأهداف:

تستند الإدارة بالأهداف إلى مجموعة من المبادئ الأساسية التي تُعد الركيزة الرئيسة لنجاح هذا الأسلوب الإداري إذ تقوم فلسفتها على توجيه جهود المنظمة نحو تحقيق أهداف محددة وواضحة من خلال التخطيط المشترك والمتابعة المستمرة والتقييم الدوري للأداء ومن أبرز هذه المبادئ ما يأتي:

1. تحديد أهداف واضحة ومحددة

تعتمد الإدارة بالأهداف على صياغة أهداف دقيقة وقابلة للقياس بحيث تكون مفهومة لجميع العاملين وتمثل أساساً لتوجيه الجهود التنظيمية.

2. المشاركة في وضع الأهداف

يقوم هذا الأسلوب على إشراك الرؤساء والمرووسين معاً في تحديد الأهداف مما يعزز الشعور بالمسؤولية والالتزام بتحقيقها.

3. التركيز على النتائج والإنجاز

تهتم الإدارة بالأهداف بالنتائج النهائية أكثر من اهتمامها بالإجراءات الروتينية حيث يُقاس النجاح بمدى تحقيق الأهداف المرسومة.

4. التنسيق بين الأهداف الفردية والتنظيمية

تسعى الإدارة بالأهداف إلى تحقيق التوافق بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة بما يضمن تكامل الجهود وتوحيد الاتجاهات.

5. المتابعة المستمرة وتقييم الأداء

تتطلب الإدارة بالأهداف مراجعة دورية لما تحقق من إنجازات مع قياس مستوى التقدم نحو الأهداف وتصحيح الانحرافات عند الحاجة.

6. الاعتماد على الاتصال الفعال

يُعد الاتصال المستمر بين المستويات الإدارية عنصرًا جوهريًا لضمان وضوح الأهداف وتبادل المعلومات ومعالجة المشكلات في الوقت المناسب.

7. التحسين المستمر واتخاذ القرارات الرشيدة

تقوم الإدارة بالأهداف على مراجعة الأداء باستمرار وتحليل أسباب القصور واتخاذ قرارات مدروسة تسهم في تطوير العمل وتحسين النتائج.

وبذلك فإن نجاح الإدارة بالأهداف يرتبط بوضوح الأهداف ومشاركة العاملين في صياغتها والمتابعة المنتظمة لتحقيقها بما يضمن رفع كفاءة الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة بفاعلية. (المطيري، 2016)

معوقات الإدارة بالأهداف

تُعرّف معوقات الإدارة بالأهداف بأنها مجموعة الصعوبات والعقبات التي تعترض تطبيق هذا الأسلوب الإداري وتحدّ من فاعليته في تحقيق الأهداف المرسومة داخل المنظمة إذ تحول هذه المعوقات دون ممارسة الإدارة بالأهداف بالصورة المطلوبة وتؤثر سلبًا في كفاءة الأداء التنظيمي، ومن أبرز هذه المعوقات ما يأتي:

1. غياب وضوح الأهداف

عندما تكون الأهداف غير محددة أو غير قابلة للقياس يصبح من الصعب توجيه الجهود نحو تحقيقها أو تقييم مستوى الإنجاز.

2. ضعف مشاركة العاملين في تحديد الأهداف

عدم إشراك الموظفين في وضع الأهداف يؤدي إلى انخفاض مستوى الالتزام والدافعية لديهم تجاه تنفيذها.

3. قصور الاتصال الإداري

ضعف قنوات الاتصال بين الرؤساء والمرووسين يسبب سوء فهم للأهداف والتعليمات ويؤثر في التنسيق بين المستويات الإدارية.

4. مقاومة التغيير التنظيمي

قد يرفض بعض العاملين أو الإدارات تطبيق الإدارة بالأهداف بسبب التمسك بالأساليب التقليدية أو الخوف من المساءلة.

5. نقص المهارات الإدارية والتدريب

يتطلب هذا الأسلوب مهارات في التخطيط والمتابعة والتقييم، وعدم توفر التدريب الكافي يحد من نجاح التطبيق.

6. عدم توافر نظام فعال للمتابعة والتقييم

غياب آليات دقيقة لقياس الأداء ومراجعة النتائج يجعل من الصعب معرفة مدى التقدم نحو الأهداف.

7. المبالغة في المركزية الإدارية

المركزية الزائدة تقلل من مرونة اتخاذ القرار وتضعف مشاركة العاملين في صياغة الأهداف وتنفيذها.

8. التركيز على النتائج قصيرة المدى فقط

الاهتمام بالأهداف العاجلة دون النظر إلى الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى قد يضعف استدامة النجاح المؤسسي.

وبذلك فإن التغلب على هذه المعوقات يتطلب وضوح الرؤية وتطوير نظم الاتصال وتأهيل العاملين وتعزيز ثقافة المشاركة داخل المنظمة لضمان نجاح الإدارة بالأهداف وتحقيق أهدافها بكفاءة. (الرحيلي، 2009)

موارد الإدارة بالأهداف

تعتمد الإدارة بالأهداف في تحقيق غاياتها بكفاءة على توافر مجموعة من الموارد الأساسية داخل المنظمة إذ تمثل هذه الموارد الركائز التي تستند إليها عملية التخطيط والتنفيذ والمتابعة لتحقيق الأهداف المحددة وتتمثل موارد الإدارة بالأهداف فيما يأتي:

1. الموارد البشرية

وتشمل جميع العاملين في المنظمة من قيادات إدارية وموظفين ومنفذين حيث يُعد العنصر البشري المحرك الأساسي لتنفيذ الأهداف وتحقيقها.

2. الموارد المالية

تتمثل في الأموال والمخصصات المالية التي تستخدمها الإدارة لتغطية احتياجات العمل المختلفة مثل شراء المواد الخام وتوفير التجهيزات وتمويل الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف.

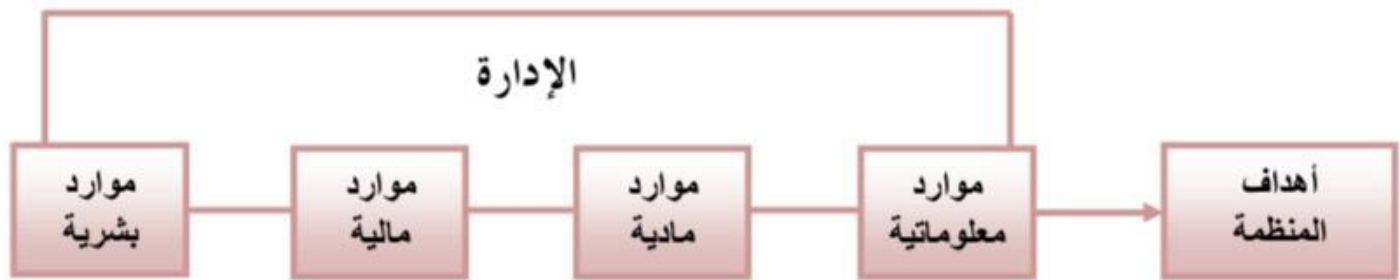
3. الموارد المادية

وتشمل جميع الإمكانيات الملموسة التي تمتلكها المنظمة مثل الآلات والمعدات والأدوات والمباني ووسائل الإنتاج والتي تُسهم في دعم العمليات التشغيلية والإدارية.

4. الموارد المعلوماتية

يقصد بها البيانات والمعلومات التي تمتلكها المنظمة بما في ذلك قواعد البيانات وأنظمة المعلومات والتي تساعد الإدارة في اتخاذ القرارات السليمة ومتابعة تحقيق الأهداف بدقة.

وتكمن أهمية هذه الموارد في أنها تشكل الأساس الذي تعتمد عليه الإدارة بالأهداف في تحويل الخطط إلى نتائج عملية قابلة للقياس، مما يعزز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. (دره، 2009)



شكل 3 تنسيق موارد المنظمة للوصول الى الأهداف

خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف:

الخطوة الأولى: تحديد وصياغة الأهداف العامة للمنظمة

تبدأ العملية بصياغة الأهداف العامة للمنظمة بشكل تشاركي بين الإدارة العليا ومجلس الإدارة، على أن تتسم بالوضوح والدقة وقابلية القياس، بما يتيح إمكانية تقييم مدى تحققها، مع مراعاة توافقها مع إمكانيات المنظمة من موارد وزمن وقدرات.

الخطوة الثانية: توزيع السلطات والمسؤوليات

يتم في هذه المرحلة توزيع الصلاحيات والمسؤوليات بين الإدارات العليا، مع دراسة وتقويم الموارد البشرية والمادية المتاحة داخل المنظمة بهدف استثمارها بالشكل الأمثل.

الخطوة الثالثة: إعداد أهداف المستوى التنفيذي

يقوم المستوى التنفيذي بوضع أهداف تفصيلية تنبثق من الأهداف العامة للإدارة العليا، بما يضمن الاتساق والتكامل بين مختلف المستويات الإدارية.

الخطوة الرابعة: تحديد أهداف الإدارات المباشرة

يتم تحديد أهداف الإدارات المباشرة في ضوء أهداف الوحدات التنفيذية التابعة لها، بما يحقق ترابطاً وظيفياً داخل الهيكل التنظيمي.

الخطوة الخامسة: تحديد أهداف الموظفين

تُحدد أهداف كل موظف بشكل فردي وفق مهامه ومسؤولياته، بحيث تكون منسجمة مع أهداف وحدته التنظيمية.

الخطوة السادسة: تنفيذ خطة العمل

يتم تطبيق الخطة عملياً، حيث يؤدي كل موظف مهامه وأدواره المحددة ضمن إطار الخطة العامة المعتمدة.

الخطوة السابعة: المتابعة والمراجعة الدورية

تتم متابعة الأداء بشكل مستمر من خلال مراجعات دورية تهدف إلى قياس الإنجاز وتقديم التغذية الراجعة لمعالجة أي انحرافات وتحسين الأداء.

الخطوة الثامنة: تقييم الأداء وربط النتائج بالحوافز

يتم في هذه المرحلة تقييم الأداء النهائي وربط النتائج المحققة بنظام الحوافز، مثل المكافآت والترقيات، وفق مستوى الإنجاز خلال الفترة الزمنية المحددة.

2.3. المتغير التابع (أداء المشاريع)

تعريف أداء المشاريع:

يُقصد بأداء المشاريع مدى قدرة المشروع على تنفيذ مختلف أنشطته المخططة وتحقيق الأهداف المحددة له بكفاءة وفاعلية عالية، وذلك ضمن الإطار الزمني المعتمد والموارد المتاحة مع مراعاة جودة المخرجات النهائية وضمان التكامل والانسجام بين جميع الأنشطة المكونة للمشروع، ويُعد المشروع في جوهره عملية غير تقليدية أو مألوفة تتكون من مجموعة من الأنشطة المتنوعة والمتراصة التي يتم تنفيذها خلال فترة زمنية محددة، وقد يشمل ذلك إنشاء البنية التحتية أو تطوير منتج جديد، أو تطبيق نظام إداري أو تقني داخل

المنظمة وبناءً على ذلك فإن قياس أداء المشاريع يرتبط بشكل مباشر بمدى نجاحها في تنفيذ هذه الأنشطة وفق الخطط المعتمدة مسبقاً وقدرتها على تحقيق النتائج والأهداف المرجوة بكفاءة وجودة عالية بما يعكس مستوى النجاح الفعلي للمشروع في بيئته التشغيلية (لزهر، 2019)

عوامل التفوق في أداء المشاريع

عوامل التفوق في أداء المشاريع تتمثل في مجموعة من الأبعاد الأساسية التي يُعتمد عليها لرفع كفاءة تنفيذ المشروع وتحقيق نتائجه بأعلى مستوى من الجودة والفاعلية، ويُعد الأداء الجيد للمشاريع مرتبطاً بعدة عناصر رئيسية أهمها وضوح التخطيط الذي يحدد مسار العمل بدقة ويسهم في توجيه الجهود نحو الأهداف المطلوبة، إضافة إلى توافر الموارد اللازمة من بشرية ومالية ومادية لضمان استمرارية العمل دون عوائق وكما يُعتبر عامل الوقت من العناصر الحاسمة في أداء المشاريع، حيث إن القدرة على إنجاز المهام ضمن المدة المحددة تعكس كفاءة التنفيذ وتقلل من الانحرافات وكذلك تلعب آليات الاتصال دوراً مهماً في رفع مستوى الأداء من خلال تعزيز التنسيق بين فرق العمل وتسهيل تدفق المعلومات بشكل دقيق وسريع مما ينعكس إيجاباً على جودة المخرجات وسرعة الإنجاز وتحقيق أهداف المشروع بكفاءة عالية. (الطراونة، 2011)

منهجيات أداء المشاريع

تتمثل منهجيات أداء المشاريع في مجموعة من الأساليب والإجراءات المنظمة التي يتم الاعتماد عليها لتوجيه عملية تنفيذ المشروع عبر جميع مراحله بما يضمن وضوح الخطوات وتكامل الأدوار بين أعضاء الفريق العامل، وتركز هذه المنهجيات على تنظيم سير العمل بشكل منهجي ودقيق من خلال تحديد مراحل التنفيذ وآلياتها بصورة واضحة، الأمر الذي يسهم في رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة المخرجات النهائية للمشروع، وكما تشير هذه المنهجيات إلى أن اتباع إطار واضح ومنظم في أداء المشاريع يعد أحد العوامل الأساسية لتعزيز فرص نجاحها، حيث يساعد على تحسين القدرة على الالتزام بالجدول الزمنية المحددة وضبط التكاليف ضمن الميزانية المعتمدة إلى جانب رفع مستوى كفاءة استخدام الموارد المتاحة، وينعكس ذلك بصورة إيجابية على مستوى رضا المستفيدين عن النتائج النهائية نظراً لتحقيق الأهداف وفق معايير جودة أعلى وأكثر دقة، وفي المقابل توضح الأدبيات أن غياب المنهجية الواضحة أو ضعف الالتزام بتطبيقها

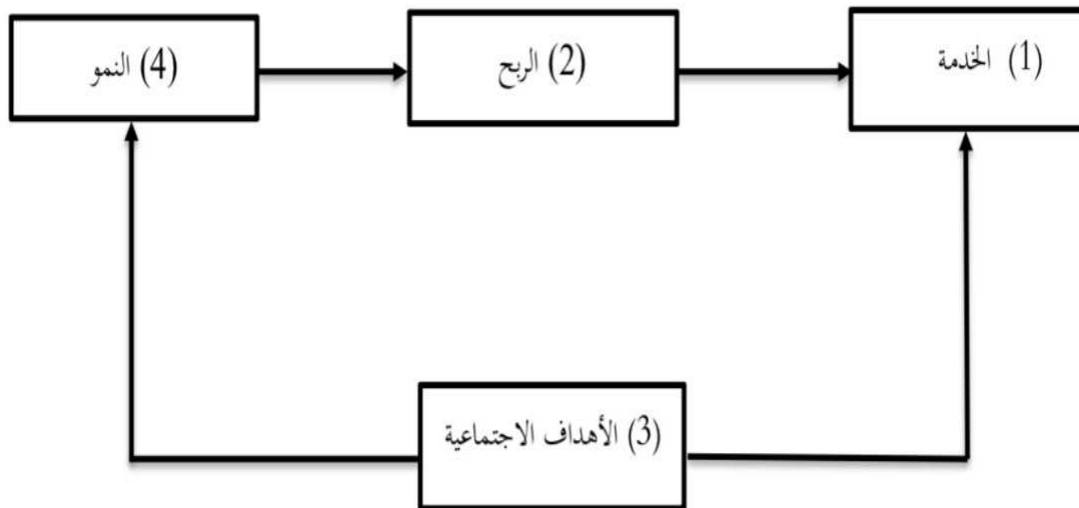
قد يؤدي إلى ارتفاع احتمالات التعثر أو الفشل في بعض المشاريع نتيجة عدم وضوح الإجراءات أو ضعف التنسيق بين الأطراف المعنية بينما يسهم الالتزام بتطبيق منهجيات أداء المشاريع بشكل فعال في تحسين الأداء العام للمشروع، وتعزيز القدرة على تحقيق الأهداف المخططة بالإضافة إلى إضافة قيمة حقيقية للجهة المنفذة من حيث الكفاءة في النتائج (الشريف وآخرون، 2025).

أهداف أداء المشاريع:

تتمثل أهداف أداء المشاريع في الآتي:

- تقديم الخدمة بكفاءة وفعالية باعتبارها الهدف الأساسي للمشروع.
- تحقيق الربح لضمان استمرارية المشروع واستدامته المالية دون الإخلال بالأهداف الأساسية.
- تحقيق الأهداف الاجتماعية التي تعكس دور المشروع في خدمة المجتمع وتلبية احتياجاته.
- تحقيق النمو والتوسع المستقبلي للمشروع.

وكما تتسم هذه الأهداف بالتكامل والترابط حيث يعتمد كل هدف على تحقيق الهدف الآخر بشكل تدريجي ومترابط. (علام، 2021)



شكل (4) أهداف أداء المشاريع

إدارة أداء المشاريع

إدارة أداء المشاريع تمر بمجموعة من المراحل المتتابعة والمتراصة التي يتم من خلالها تحويل الأفكار والخطط إلى واقع عملي ملموس يمكن قياسه وتقييمه، حيث تُعد هذه المراحل إطارًا تنظيميًا يضمن سير العمل بشكل منظم وفعال ويمكن توضيح هذه المراحل على النحو التالي:

إدراك قدرة المشروع:

في هذه المرحلة يتم التعرف على وجود فكرة أو فرصة قابلة للتحويل إلى مشروع فعلي مع إجراء تقييم مبدئي لمدى إمكانية تنفيذها ومدى أهميتها، إضافة إلى تحديد الأهداف العامة التي يسعى المشروع إلى تحقيقها بما يساعد على تكوين تصور أولي واضح عن جدوى المشروع.

دراسة الجدوى:

تأتي هذه المرحلة لتحليل المشروع من مختلف الجوانب المالية والفنية والتنظيمية، بهدف التأكد من إمكانية تنفيذه بشكل واقعي، وكما يتم خلالها تقدير التكاليف المتوقعة والعوائد المحتملة ودراسة مدى ملائمة المشروع للتطبيق الفعلي بما يضمن اتخاذ قرار مبني على أسس علمية دقيقة.

تحديد الاحتياجات:

في هذه الخطوة يتم تحديد جميع متطلبات المشروع بشكل تفصيلي ودقيق بما يشمل الموارد البشرية اللازمة، والموارد المالية والإمكانات المادية، بالإضافة إلى تحديد الإطار الزمني المناسب ويتم في هذه المرحلة تحويل الفكرة العامة إلى احتياجات واضحة ومحددة تسهم في تسهيل عملية التنفيذ ورفع كفاءتها.

التنفيذ والإنتاج:

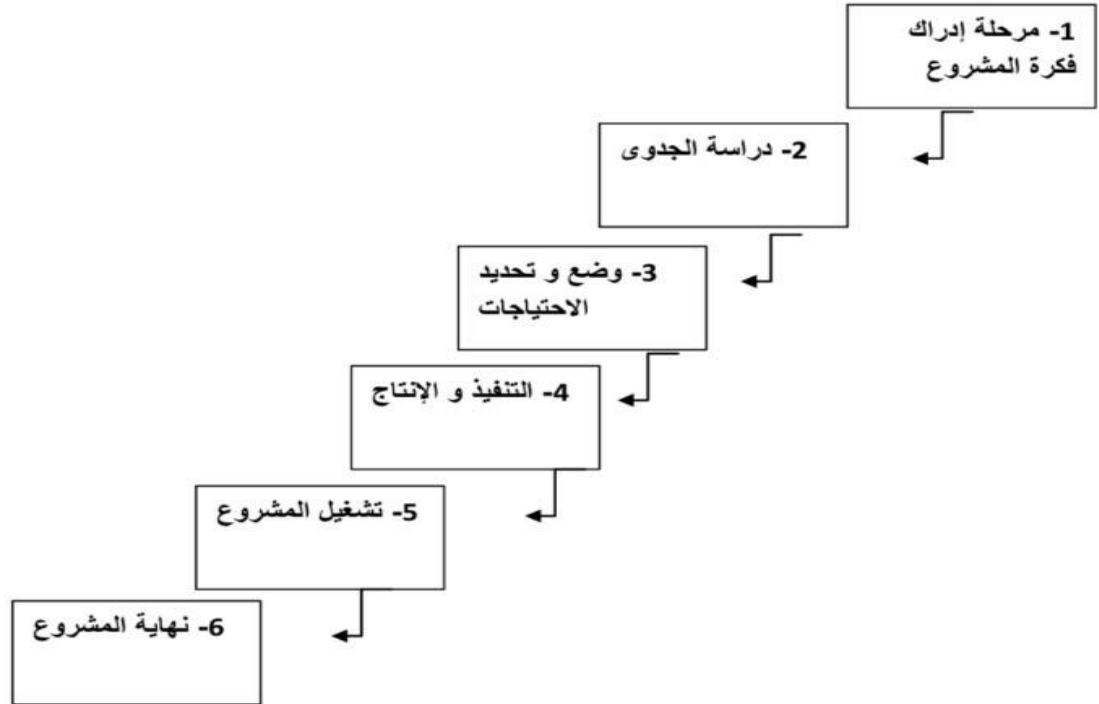
تُعد هذه المرحلة من أهم مراحل أداء المشاريع، حيث يتم فيها تنفيذ الأنشطة الفعلية وفق الخطة المعتمدة مسبقًا مع توزيع المهام على فرق العمل المختلفة بشكل منظم، وكما يتم متابعة سير العمل بشكل مستمر ومعالجة أي تحديات أو مشكلات قد تظهر أثناء التنفيذ لضمان استمرار العمل وتحقيق الأهداف بالشكل المطلوب.

تشغيل المشروع:

في هذه المرحلة يتم تشغيل مخرجات المشروع بشكل فعلي ومنتظم مع التأكد من استقرار الأداء وجودته، والعمل على ضمان تحقيق النتائج المستهدفة وفق المعايير المحددة مسبقاً بما يعكس نجاح عملية التنفيذ وتحول المشروع إلى واقع تطبيقي مستمر.

نهاية المشروع:

وفي هذه المرحلة يتم إنهاء جميع الأعمال المتعلقة بالمشروع بشكل رسمي ومنظم مع تسليم المخرجات النهائية وإغلاق الجوانب الإدارية والمالية المرتبطة به، وكما يتم توثيق جميع ما تم إنجازه خلال مراحل المشروع واستخلاص الدروس المستفادة التي يمكن الاستفادة منها في تحسين أداء المشاريع المستقبلية. (لزهر، 2019).



شكل (5) إدارة أداء المشاريع

2.4. العلاقة بين الإدارة بالأهداف وأداء المشاريع:

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية واضحة بين الإدارة بالأهداف وأداء المشاريع حيث تبين أن تطبيق هذا الأسلوب الإداري بمختلف أبعاده يسهم بشكل فعال في رفع كفاءة تنفيذ المشاريع وتحسين مستوى إنجازها داخل المؤسسة، إضافة إلى توفير التغذية الراجعة المستمرة انعكس ذلك بصورة مباشرة على تطوير أداء المشاريع من حيث جودة التنظيم والالتزام بالخطط الزمنية وتحقيق النتائج المستهدفة بكفاءة أعلى، وكما أوضحت النتائج أن للإدارة بالأهداف أثرًا ذا دلالة معنوية على أداء المشاريع مما يدل على أن وضوح الأهداف ومشاركة العاملين في صياغتها إلى جانب تعزيز الالتزام المؤسسي بها يُعد من العوامل الأساسية التي تسهم في تحسين جودة التنفيذ والحد من الانحرافات عن المسار المخطط له، وقد بيّنت الدراسة كذلك أن بُعد الالتزام بتحقيق الأهداف كان الأكثر تأثيرًا مقارنة ببقية الأبعاد وهو ما يشير إلى أن مستوى الالتزام يمثل عنصرًا محوريًا في نجاح المشاريع ورفع كفاءتها التشغيلية واستمراريتها، وبشكل عام يمكن الاستنتاج أن هناك علاقة وتأثيرًا مباشرًا بين الإدارة بالأهداف وأداء المشاريع حيث تسهم هذه المنهجية في تعزيز عمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة بشكل أكثر فاعلية مما يؤدي في النهاية إلى رفع مستوى نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها بكفاءة وجودة أعلى. (الرشيدي، 2014).

وتقوم العلاقة بين الإدارة بالأهداف وأداء المشاريع على تعزيز كفاءة إدارة المشاريع من خلال تبني أسلوب إداري منظم يعتمد على وضوح التخطيط ودقة التوجيه وفاعلية الرقابة على مختلف مراحل التنفيذ، إذ إن نجاح المشاريع لا يرتبط فقط بقدرات مدير المشروع أو خبراته الفردية بل يتعدى ذلك ليشمل وجود منهجيات علمية واضحة تساعد على تحويل الأهداف إلى مخرجات قابلة للقياس والمتابعة والتقييم المستمر وهو ما يتسق بشكل مباشر مع مفهوم الإدارة بالأهداف، وكما أن متطلبات التطور المؤسسي واشتداد حدة المنافسة بين الكيانات الاقتصادية تفرض ضرورة صياغة أهداف استراتيجية دقيقة والعمل على تحويلها إلى خطط تنفيذية واضحة قابلة للتطبيق على أرض الواقع وهذا بدوره ينعكس إيجابًا على أداء المشاريع من خلال تحسين عمليات التخطيط والتنظيم والرقابة بما يضمن رفع مستوى الكفاءة وتقليل الانحرافات أثناء التنفيذ، وبناءً على ذلك تسهم الإدارة بالأهداف في دعم أداء المشاريع من خلال توفير إطار إداري متكامل يحدد الأهداف بوضوح، ويضع آليات دقيقة لقياسها ومتابعتها وتقييم مدى تحققها وبشكل عام يتضح أن العلاقة بين الإدارة بالأهداف وأداء المشاريع تتمثل في دورها في تعزيز الأساليب العلمية في الإدارة ورفع جودة التخطيط وضمان المتابعة الدقيقة لمراحل التنفيذ مما يؤدي في النهاية إلى تحسين كفاءة المشاريع وتحقيق نتائج أكثر فاعلية ونجاحًا (لزهر، 2019).

وكما تتمثل العلاقة بين الإدارة بالأهداف وأداء المشاريع في كون الإدارة بالأهداف أسلوباً إدارياً يعتمد على تحديد أهداف واضحة ومحددة وقابلة للقياس، يتم الاتفاق عليها مسبقاً بين الإدارة وأفراد فريق المشروع بحيث تصبح هذه الأهداف بمثابة مرجعية أساسية توجه جميع الأنشطة والجهود خلال مراحل تنفيذ المشروع المختلفة، ومن خلال هذا التوجه يتم توحيد الجهود داخل المشروع نحو نتائج محددة بدلاً من التركيز على الأنشطة فقط مما يساهم في رفع مستوى التنظيم وتقليل التشتت في الأداء، وكما أن وضوح الأهداف يساعد على تحديد الأولويات بدقة وتوزيع المهام بشكل أكثر فعالية بما يضمن استثمار الموارد البشرية والمادية بالشكل الأمثل، وكذلك فإن الإدارة بالأهداف تعزز من عملية المتابعة والتقييم المستمر لأداء المشروع حيث يتم مقارنة ما تم إنجازه بالأهداف المحددة مسبقاً، وهو ما يتيح اكتشاف الانحرافات في وقت مبكر والعمل على تصحيحها بشكل فوري، وهذا بدوره يرفع من كفاءة التنفيذ ويقلل من الأخطاء والهدر في الوقت والجهد والتكاليف، وبالإضافة إلى ذلك فإن هذا الأسلوب الإداري يساهم في رفع مستوى الالتزام والمسؤولية لدى فريق العمل، حيث يشعر كل فرد بوضوح دوره وما هو مطلوب منه مما ينعكس إيجاباً على جودة المخرجات النهائية للمشروع، ويؤدي في النهاية إلى تحسين مستوى أداء المشاريع وتحقيق نتائج أكثر كفاءة وفعالية. (ليلية، 2023)

وكذلك تتضح العلاقة بين الإدارة بالأهداف وأداء المشاريع من خلال أن وضوح الأهداف المحددة مسبقاً يساهم في توجيه جميع العمليات المرتبطة بالمشروع نحو نتائج دقيقة وقابلة للقياس مما ينعكس مباشرة على مستوى الأداء، فعندما تُدار المشاريع وفق أسلوب الإدارة بالأهداف يتم تحديد غايات واضحة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ، الأمر الذي يساعد على تحسين التخطيط، وتنظيم الموارد ورفع كفاءة متابعة الإنجاز وكما أن ربط الأداء بالأهداف المحددة يعزز القدرة على تقييم مدى التقدم في المشروع واكتشاف الانحرافات مبكراً واتخاذ القرارات التصحيحية في الوقت المناسب، وبالتالي فإن الإدارة بالأهداف تؤدي دوراً محورياً في رفع فعالية أداء المشاريع من خلال تعزيز المرونة التشغيلية وتحقيق التناسق بين الأهداف الاستراتيجية ونتائج التنفيذ. (الطراونة، 2011)

وكما تتجلى العلاقة بين الإدارة بالأهداف وأداء المشاريع من خلال كون الإدارة بالأهداف تمثل إطاراً تنظيمياً شاملاً يوجه العمل الإداري نحو تحقيق نتائج واضحة ومحددة، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على رفع كفاءة وفعالية أداء المشاريع فالإدارة كعملية إنسانية جماعية تهدف إلى تحقيق أهداف محددة عبر استثمار الموارد المتاحة وتنميتها، وتعتمد على مجموعة من الوظائف الأساسية مثل التخطيط، والتنظيم والتوجيه والرقابة وتقييم الأداء، وهذه الوظائف لا تعمل بشكل منفصل بل هي مترابطة ومتكاملة حيث إن

نجاح أي وظيفة يعتمد على كفاءة الوظائف الأخرى مما يجعل الإدارة نظاماً متكاملًا يساهم كل جزء فيه في تحقيق الهدف العام، وانطلاقاً من هذا التكامل فإن الإدارة بالأهداف تساهم في تعزيز أداء المشاريع من خلال تحويل الأهداف العامة إلى أهداف دقيقة وقابلة للقياس، يتم على أساسها توجيه الموارد والجهود نحو مسارات واضحة وكما أن الاعتماد على التخطيط المسبق والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية يساعد على تحسين جودة تنفيذ المشاريع وتقليل الانحرافات أثناء التنفيذ، مما يرفع من مستوى الكفاءة والفعالية، وكذلك فإن الرقابة وتقييم الأداء في إطار الإدارة بالأهداف يتيحان متابعة مستمرة لمراحل المشروع والتأكد من مدى تحقيق النتائج المخططة ومعالجة الانحرافات في الوقت المناسب، وبذلك يمكن القول إن الإدارة بالأهداف لا تنفصل عن أداء المشاريع بل تشكل الأساس الذي يضمن استمرارية التحسين والتطوير من خلال تكامل الوظائف الإدارية والتفاعل مع البيئة المحيطة والاستجابة للتغيرات المؤثرة مما يؤدي في النهاية إلى رفع جودة مخرجات المشاريع وتحقيق أهدافها بكفاءة أعلى. (دره، 2009)

2.5. الخاتمة

سعت دراسة النوح (2011) إلى توضيح مفهوم الإدارة بالأهداف ودورها في تحسين الأداء داخل المؤسسات التعليمية، ورفع كفاءة تنفيذ المشاريع ونتج عن الدراسة أن الإدارة بالأهداف تساهم في تعزيز التكامل بين الأهداف الفردية والتنظيمية وتحسين جودة الأداء ورفع مستوى الإنجاز.

وكما توصلت دراسة الحسيني وآخرون (2013) إلى أن الإدارة بالأهداف تساهم في تحسين أداء المشاريع من خلال وضوح الأهداف وربطها بمؤشرات قياس دقيقة، كما أنها تعمل على رفع كفاءة التنفيذ وتحسين التنسيق بين فرق العمل.

توصلت دراسة القرني وآخرون (2024) إلى وجود علاقة إيجابية تساهم في تحسين التخطيط والتنفيذ وتقليل الانحرافات أثناء تنفيذ المشاريع.

وأوصت دراسة الخفيفي وآخرون (2020) بضرورة تعزيز وضوح الأهداف وتوحيد الجهود داخل المشاريع، كما أشارت إلى أن وضوح الأهداف يساهم في تحسين التخطيط وتوزيع المهام ورفع مستوى التنسيق بين فرق العمل.

وكذلك سعت دراسة المنصوري وآخرون (2020) إلى تعريف الإدارة بالأهداف كأسلوب إداري يعتمد على المشاركة في تحديد الأهداف، وأوضحت أن هذا الأسلوب يعزز الالتزام ويرفع كفاءة الأداء التنظيمي. وتوصلت دراسة الرشيد (2014) إلى أن الإدارة بالأهداف تسهم في تحسين أداء المشاريع من خلال وضوح الأهداف والمتابعة المستمرة، كما أن الالتزام بتطبيق هذا الأسلوب يرفع من كفاءة التنفيذ. وأوصت دراسة المطيري (2016) بضرورة تعزيز المشاركة والاتصال الفعال والتقييم المستمر بين المستويات الإدارية، وأشارت إلى أن نجاح الإدارة بالأهداف يعتمد على وضوح الأهداف والتعاون التنظيمي. وتوصلت دراسة الرحيلي (2009) إلى أن ضعف الاتصال وغياب وضوح الأهداف من أبرز معوقات تطبيق الإدارة بالأهداف، وأن هذه المعوقات تؤثر سلباً على أداء المشاريع. وسعت دراسة دره (2009) إلى توضيح موارد الإدارة بالأهداف، وتوصلت إلى أن تكامل الموارد البشرية والمالية والمادية والمعلوماتية يسهم في نجاح تطبيق الإدارة بالأهداف. ونتج عن دراسة لزهري (2019) أن وضوح المنهجيات الإدارية يسهم في رفع كفاءة أداء المشاريع وتحسين نتائجها، كما أوصت الدراسة بضرورة تبني أساليب إدارية منظمة لضمان نجاح المشاريع. وتوصلت دراسة الطراونة (2011) إلى أن تكامل عوامل التخطيط والموارد والوقت والاتصال، يؤدي إلى تحسين أداء المشاريع ورفع كفاءتها، وأشارت إلى أهمية الاهتمام بجميع عناصر النجاح لضمان تحقيق الأهداف.

قائمة المراجع

- سليطين. (2007). الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال.
- دره. (2009). مدخل إلى الإدارة.
- الرحيلي. (2009). الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى بمكة المكرمة: فاعلية التطبيق والمعوقات من وجهة نظر القائمات بالعمل الإداري بالجامعة.
- المالكي. (2010). تأثير عوامل النجاح الحرجة في إدارة المشروعات: دراسة استطلاعية تحليلية في شركة المنصور العامة للمقاولات الإنشائية.
- الطراونة. (2011). أثر استراتيجيات العمليات على إدارة المشاريع الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على مجموعة ثقل الصناعية في الأردن.
- النوح. (2011). واقع وأهمية تطبيق مديري المدارس في مدينة الرياض لأسلوب الإدارة بالأهداف.
- الحسيني، وآخرون. (2013). أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية على موظفات العمادات في جامعة الملك عبدالعزيز بجدة).
- الرشدي. (2014). أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين: دراسة تطبيقية في مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت.
- المطيري. (2016). دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية.
- كاظم. (2016). تقييم أداء المشاريع الصغيرة على وفق مدخل بطاقة الأداء المتوازن: دراسة تطبيقية في شركة الفضلي للصناعات الإنشائية.
- لزهر. (2019). إدارة المشاريع موجهة إلى طلبة السنة الثالثة علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال.
- الخفيفي، وآخرون. (2020). تطبيق الإدارة بالأهداف وعلاقتها بأداء العاملين بمنظمات الأعمال الليبية: دراسة ميدانية على شركتي الخليج العربي لتسويق النفط والنهر لتصنيع الأنابيب.
- علام. (2021). عوامل النجاح الرئيسية في إدارة المشاريع (دراسة ميدانية لعينة من المشاريع في مؤسسات الغرب الجزائري).
- عواد. (2023). مدى فاعلية استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في زيادة أداء العاملين: دراسة ميدانية على شركات المقاولات بالضفة الغربية.

- ليلية. (2023). أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر.
- القرني، وآخرون. (2024). أثر أسلوب الإدارة بالأهداف على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على العاملين في الجمعيات الخيرية بالدمام.
- الشريف، وآخرون. (2025). دور منهجيات إدارة المشروعات في نجاح المشروعات: دراسة تطبيقية على شركات المقاولات في منطقة الرياض.

الملاحق

السادة المشاركون الكرام...

يأتي هذا الاستبيان في إطار إعداد دراسة ميدانية بعنوان: "دور الإدارة بالأهداف وعلاقتها في تحسين أداء المشاريع: دراسة تطبيقية على مؤسسة الحصانة الذهبية"، والتي تهدف إلى استقصاء آراء العاملين حول مدى تطبيق الإدارة بالأهداف، والتعرف على دورها في رفع كفاءة أداء المشاريع داخل المؤسسة. نأمل منكم التفضل بالإجابة عن فقرات الاستبيان بدقة وحيادية، واختيار الإجابة التي تعكس وجهة نظركم الفعلية، حيث لا توجد إجابات صحيحة أو خاطئة، وإنما تسهم آراؤكم في الوصول إلى نتائج علمية أكثر دقة وموضوعية.

كما نؤكد أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها ستبقى سرية، وستستخدم حصراً لأغراض البحث العلمي، مع خالص الشكر والتقدير لتعاونكم ومساهمتم في دعم وإنجاح هذه الدراسة.

البيانات الشخصية:

- الجنس: ذكر ☐ انثى ☐
- العمر: 30 سنة فأقل ☐ من 31 إلى 40 ☐ من 41 إلى 50 ☐ 51 فأكثر ☐
- الخبرة: أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

المتغير المستقل (الإدارة بالأهداف)

المتغيرات	الأبعاد	عدد العبارات	المصدر
الإدارة بالأهداف	الثقة بين الرئيس والمروسين المشاركة في تحديد الأهداف التزام المروسين في تحقيق الأهداف التغذية الراجعة بين الرئيس والمروسين	22 عبارة	الرشيدي. (2014). أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين: دراسة تطبيقية في مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات
الثقة بين الرئيس والمرووسين					
					رئيسي في العمل لديه ثقة كافية فيّ
					علاقة العمل بيني وبين رئيسي جيدة
					رئيسي في العمل يفهم مشاكلي وحاجاتي
					رئيسي في العمل يعرف توقعاتي
					رئيسي في العمل لديه استعداد لحل مشاكل العمل التي تواجهني
المشاركة في تحديد الاهداف					
					يشارك المرووسون الرؤساء في تحديد الأهداف في المؤسسة حسب اختصاصهم
					يتفق الرئيس والمرووس مسبقا على الفعاليات التي تخص كل مرووس في المؤسسة
					يطلب من المرووسين المشاركة في ترتيب الاهداف وفقا أهميتها واولويتها
					يمتلك المرووسين الحرية الكاملة لأبداء الآراء والاقتراحات عند تحديد الاهداف
					يشارك المرووسين الرؤساء في تحديد الاهداف العامة للمؤسسة حسب المستوى الاداري
التزام المرووسين في تحقيق الاهداف					
					أكون سعيدا في حياتي الوظيفية نتيجة تحقيق اهداف مؤسستي واهدافي

				أشعر بسعادة عندما أناقش أمور تتعلق بتحقيق اهداف مؤسستي مع رؤسائي في العمل
				اعتقد أن قدرتي على تحقيق اهداف مؤسستي يمنحني انتماء أكبر لعملي
				أشعر بواجب أخلاقي يدفعني للاستمرار في العمل في مؤسسة لتحقيق اهدافها
				لا أتوانى عن تقديم المساعدة لرؤسائي في العمل عند تحديد أهداف مؤسستي
				أحرص كل الحرص على العمل ضمن الفريق الواحد لتحقيق أهداف مؤسستي
التغذية الراجعة بين الرئيس والمروسين				
				يتم اطلاع الموظفين على نتائج تقييم ادائهم الوظيفي
				يتم توفير التغذية الراجعة بعد عملية التقييم المباشر بدون تأخير
				يترتب على عملية التغذية الراجعة تطوير لمستوى اداء الموظفين
				تساهم عملية التغذية الراجعة المتبعة في المؤسسة في تحفيز الموظفين
				تحسن المساءلة المبكرة من خلال التغذية الراجعة النصف سنوية المتبعة في المؤسسة من اداء الموظفين
				تسمح التغذية الراجعة بالكشف عن نقاط القوة والضعف في الأداء الوظيفي

المتغير التابع (تحسين أداء المشاريع)

المتغيرات	الأبعاد	عدد العبارات	المصدر
تحسين أداء المشاريع	البعد المالي بعد العملاء بعد العمليات الداخلية البعد البيئي الاجتماعي	16 عبارة	ليلية. (2023). أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر.

الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد المالي					
تجني المؤسسة العديد من العوائد عن طريق تقديم خدمات مميزة للزبائن					
تقوم المؤسسة باستغلال كل مواردها بآليات تمكنها من تقديم خدمات ذات جودة عالية					
تسعى المؤسسة إلى الاستثمار في المشاريع التي تحقق إيرادات عالية لإعادة استغلالها في توسيع مجالات نشاطها					
تحرص المؤسسة على زيادة العوائد الملموسة وغير ملموسة بهدف التنويع في أعمالها					
بعد العملاء					
تحظى المؤسسة بثقة واستحسان المستفيدين من خدماتها مقارنة بالمؤسسات المنافسة					

					تعتمد المؤسسة على إجراءات تصحيحية فورية عند اكتشاف أن الزبائن غير راضين
					تنظم المؤسسة بصورة دائمة معارض لاستنباط رغبات الزبائن وتفضيلاتهم
					تعمل المؤسسة على معرفة رغبات وموصفات الخدمات التي يحتاجها الزبائن
بعد العمليات الداخلية					
					تتبنى المؤسسة سياسات تطويرية مستمرة لمجمل الأنشطة والمهام الموكلة للعاملين لديها
					تعمل المؤسسة على توفير المعلومات الضرورية والمختلفة لضمان سير الحسن للعمل
					تسعى المؤسسة نحو توفير واستخدام كل التقنيات الحديثة في العمل
					تحرص المؤسسة على دعم خدماتها المقدمة ببرامج الجودة
البعد البيئي الاجتماعي					
					يساهم الاداء البيئي للمؤسسة في زيادة شهرة علامتها التجارية.
					تسعى المؤسسة بشكل دائم لربط اسمها بحماية البيئة
					تقوم المؤسسة برعاية العديد من الأنشطة البيئية المختلفة لكسب ولاء أكبر للجماهير
					تعاون المؤسسة مع الجهات المختصة في حماية البيئة بدعم مكانتها لدى الدولة