

أثر الإدارة بالأهداف على أداء المشاريع بالتطبيق على شركة الاتصالات
السعودية – STC بمدينة الرياض

The Impact of Management by Objectives on Project Performance: A Case Study of STC in Riyadh”

اسم الطالبة

فاطمة رضا حبيب الأبيض

الرقم الجامعي: 221001440

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2025 - الفصل الدراسي الثاني

الإهداء

إلى من كانت دعواتهم سراجاً أنار لي دروب الطموح..
إلى والدي الكريمين، رمز العطاء والصبر والاحتواء..
إلى والدتي التي غرست في نفسي قيمة العلم وفضيلة الاجتهاد..
إلى إخوتي وأخواتي الذين كانوا سنداً وعوناً في مسيرة هذا الإنجاز..
إلى أساتذتي الكرام وكل من أضاء بفكره سطور هذه الدراسة..
إلى كل من منحني كلمة تشجيع أو بذل لي وقتاً أو جهداً..
أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع عربون امتنان ووفاء وتقدير

شكر وتقدير

أتقدم بخالص الشكر والتقدير لكل من ساهم في دعم هذا البحث وإتمامه، وعلى رأسهم سعادة الدكتور عبدالرحيم نادر، مشرف هذا البحث، لما قدّمه لي من توجيهات علمية ونصائح قيّمة كان لها الأثر الكبير في تطوير العمل والارتقاء به.

كما أعبر عن امتناني لكل من تعاون معي خلال فترة إعداد الدراسة، سواء بتوفير المعلومات أو المشاركة في جمع البيانات أو بالمساندة المعنوية.

ولا يفوتني أن أشكر عائلتي الكريمة على دعمهم المستمر، وتشجيعهم الدائم، الذي كان له بالغ الأثر في استمرارى وإنجاز هذا البحث، فجزاهم الله عني كل خير.

جدول المحتويات

4.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
5.....	المقدمة.....
7.....	مشكلة الدراسة.....
7.....	فجوات على المستوى النظري.....
7.....	فجوات على المستوى التطبيقي.....
8	أهمية الدراسة.....
8.....	على المستوى النظري:
8.....	على المستوى التطبيقي:
9.....	أسئلة الدراسة.....
9.....	أهداف الدراسة.....
10.....	فرضيات الدراسة.....
10.....	نموذج الدراسة.....
11.....	منهجية الدراسة.....
12.....	الدراسة الميدانية.....
12.....	مخطط المشروع المقترح.....
13	المراجع.....

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

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

تُعد الإدارة بالأهداف من الأساليب الإدارية الحديثة التي تسعى المؤسسات من خلالها إلى تحقيق التنسيق والانسجام بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها، وذلك من خلال إشراك الموظفين في وضع الأهداف ومتابعة تحقيقها بفعالية (الدرادكة، 2012).

والإدارة نشاط إنساني يرتبط بالعمل الجماعي يهدف إلى تحقيق نتائج محددة باستغلال موارد متاحة والعمل على تنمية موارد جديدة، وإن هذا العمل يتطلب القيام بعدد من الوظائف الأساسية من تحديد للأهداف إلى تخطيط وتنظيم وتجميع وتنمية للموارد والتنسيق والتوجيه بالإضافة إلى الرقابة وتقييم الأداء، هذه الوظائف الإدارية الأساسية ليست منفصلة عن بعضها بل هي مترابطة، بمعنى أن النجاح في تأدية أي منها يتوقف على كفاءة أداء باقي الوظائف، فالإدارة بهذا المعنى عبارة عن نظام متكامل يعمل كل جزء فيه عملاً محدداً يسهم بدرجة في تحقيق الهدف العام للنظام، وبالتالي فإن القصور في أداء أحد هذه الأجزاء يصيب النظام كله بالضعف والخلل والتخلف. (دره، 2009)

وتُعد عملية تقييم أداء الموارد البشرية من العناصر الجوهرية التي تعتمد عليها المنظمات والمشاريع الاقتصادية في تحقيق النجاح، إذ يُنظر إلى التقييم كأحدى المهام الرئيسة لإدارة الموارد البشرية، والتي تُنفذ بالتنسيق مع الإدارات الأخرى، في إطار الإدارة بالأهداف التي تركز على توجيه الجهود نحو تحقيق أهداف محددة ومتفق عليها مسبقاً بين الإدارة والعاملين، ويهدف هذا التوجه إلى تعزيز رضا العاملين واستقرارهم النفسي، وبناء الثقة المتبادلة بينهم وبين الإدارة، بما يساهم في رفع مستوى التزامهم بتحقيق الأهداف التنظيمية. (الرشدي، 2014)

وتُعرّف الإدارة بالأهداف بأنها أسلوب إداري حديث يعتمد على إشراك جميع المستويات الإدارية في تحديد الأهداف بوضوح وتحديد الوسائل لتحقيقها ضمن فترة زمنية محددة، مع المتابعة والتقييم المستمر للأداء لضمان تحقيق النتائج المرجوة. (الدرادكة، 2012).

أما أداء المشاريع فهو قدرة المشروع على تحقيق الأهداف المرسومة ضمن الوقت المحدد، وبالجودة المطلوبة، ووفقاً للتكلفة المخططة، مع الالتزام بالمعايير التنظيمية، ويُعتبر أداء المشاريع مؤشراً رئيسياً على فعالية وكفاءة الإدارة. (الشواشرة، 2020).

وتتبع أهمية هذا الموضوع من كون الإدارة بالأهداف أداة فعالة لتحسين أداء المشاريع، إذ تسهم في زيادة كفاءة التخطيط، ورفع مستوى التزام الموظفين، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركات، لا سيما في القطاعات الحيوية مثل قطاع الاتصالات الذي يشهد تنافسية عالية (عبدالهادي، 2017).

ولقد أظهرت العديد من الدراسات السابقة أن تطبيق الإدارة بالأهداف يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي وزيادة الإنتاجية والرضا الوظيفي لدى العاملين، إلا أن نتائج بعض الدراسات تفاوتت بسبب اختلاف بيئات العمل وطبيعة المشاريع (العتوم، 2019).

والجدير بالذكر أن الإدارة بالأهداف هي نوع من الإدارات التي تتخذ الأهداف منهجاً لها في العمل الإداري، كما أنها أداة تقوم على أساس انجاز الأهداف والالتزام بالعمل، وكذلك هي العملية التي يتكامل فيها الناس داخل التنظيم فيما بينهم فيوجهون أنفسهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة وأغراضها. (الرشيدي، 2014)

وبناءً على ما سبق عرضه من أهمية موضوع الإدارة بالأهداف وعلاقته المباشرة بتحقيق أداء مشاريع متميز ومستدام، تبرز الحاجة إلى إجراء هذه الدراسة لتسليط الضوء على مدى تطبيق هذا الأسلوب الإداري في شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة الرياض، وقياس أثره الفعلي على أداء المشاريع المختلفة، ومن خلال هذه الدراسة، سيتم العمل على سد الثغرات المعرفية التي أشار إليها الباحثون السابقون، مع تقديم توصيات عملية تدعم متخذي القرار في الشركة.

ولتحقيق أهداف الدراسة، سيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لدراسة الظاهرة محل البحث، حيث سيتم جمع البيانات من خلال استبانة تُوزَّع على عينة من العاملين والمديرين المعنيين في الشركة، كما سيتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، لاستخلاص النتائج والتوصل إلى استنتاجات علمية دقيقة تدعم الإطار النظري وتثري الأدبيات ذات الصلة.

1.2. مشكلة الدراسة

أظهرت بعض الدراسات السابقة أن هناك قصوراً في الربط العملي بين وضع الأهداف على المستوى الاستراتيجي وترجمتها إلى خطط تشغيلية فعّالة، إضافة إلى ضعف مشاركة العاملين أحياناً في عمليات التقييم والمتابعة، ومن هذا المنطلق يمكن تقسيم مشكلة الدراسة على النحو التالي:

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

- على الرغم من توفر العديد من الدراسات التي تناولت الإدارة بالأهداف كمدخل إداري فعال، إلا أن هناك ندرة نسبية في الدراسات التي ركزت على الربط بين الإدارة بالأهداف وأداء المشاريع تحديداً وليس الأداء المؤسسي العام.
- محدودية الأطر النظرية العربية التي تربط بين مفاهيم الإدارة بالأهداف وأساليب قياس الأداء في مشاريع شركات الاتصالات.
- قصور بعض الأدبيات السابقة في تناول تأثير مشاركة العاملين في صياغة الأهداف على نتائج المشاريع بصفة خاصة.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

- قلة الدراسات الميدانية التي تناولت واقع تطبيق الإدارة بالأهداف في شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية بصفة عامة، وفي شركة الاتصالات السعودية (STC) بصفة خاصة.
- محدودية الدراسات التطبيقية التي تربط بين الإدارة بالأهداف ومؤشرات أداء المشاريع مثل (الوقت، التكلفة، الجودة) في سياق بيئة العمل المحلية.
- حاجة صناع القرار في STC إلى بيانات حديثة حول معوقات تفعيل الإدارة بالأهداف بشكل فعال لضمان رفع كفاءة المشاريع وتعظيم العائد منها.

إشكالية الدراسة هي: ما أثر الإدارة بالأهداف على أداء المشاريع بالتطبيق على شركة الاتصالات السعودية - STC بمدينة الرياض؟

أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تتناول موضوعًا حيويًا يتمثل في أثر الإدارة بالأهداف على أداء المشاريع، وذلك بالتطبيق على واحدة من أكبر الشركات الرائدة في قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية، وهي شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة الرياض، وفيما يلي توضيح لأهمية الدراسة على المستويين النظري والتطبيقي:

1.2.3. على المستوى النظري:

- المساهمة في سد النقص النسبي في الأدبيات العربية التي تربط بين مفهوم الإدارة بالأهداف وأداء المشاريع.
- تقديم إطارًا نظريًا يوضح العلاقة بين عناصر الإدارة بالأهداف (مثل: تحديد الأهداف، مشاركة العاملين، المتابعة والتقييم) ومؤشرات أداء المشاريع (مثل: الالتزام بالوقت، ضبط التكلفة، جودة التنفيذ).
- قد تفتح نتائج هذه الدراسة المجال أمام الباحثين لإجراء المزيد من الأبحاث المقارنة بين قطاعات أو شركات مختلفة لفهم أثر الإدارة بالأهداف في بيئات متنوعة.

1.2.4. على المستوى التطبيقي:

- تساعد الدراسة إدارة شركة الاتصالات السعودية (STC) على التعرف على مدى فعالية تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في مشاريعها المختلفة.
- تقدم نتائج الدراسة توصيات عملية يمكن أن تساهم في تحسين أساليب التخطيط والتقييم والمتابعة للمشاريع.
- تزود هذه الدراسة متخذي القرار ببيانات وتحليلات علمية تساعد في معالجة أوجه القصور في تفعيل الإدارة بالأهداف وتعزيز مشاركة العاملين، بما يدعم روح العمل الجماعي وتحقيق الأهداف بكفاءة عالية.

1.3. أسئلة الدراسة

- إلى أي مدى يُسهم وضوح الأهداف المحددة من الإدارة في تحسين جودة تنفيذ المشاريع بشركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة الرياض؟
- ما أثر مشاركة الموظفين في تحديد الأهداف على كفاءة أداء المشاريع في شركة STC بالرياض؟
- كيف تؤثر آليات المتابعة والتقييم المرتبطة بالأهداف على تحقيق مخرجات المشاريع المستهدفة في STC؟
- ما العلاقة بين تحديد أهداف واقعية وقابلة للقياس وبين الالتزام الزمني بإنجاز المشاريع في شركة الاتصالات السعودية بمدينة الرياض؟

1.4. أهداف الدراسة

الهدف العام: التعرف على أثر الإدارة بالأهداف على أداء المشاريع في شركة (الاتصالات السعودية - STC) بمدينة (الرياض)

الأهداف الفرعية:

- التعرف على مدى وضوح الأهداف الإدارية في تحسين جودة تنفيذ المشاريع بشركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة الرياض.
- بيان أثر مشاركة الموظفين في تحديد الأهداف على كفاءة أداء المشاريع في شركة STC بالرياض.
- تحليل دور آليات المتابعة والتقييم المرتبطة بالأهداف في تحقيق مخرجات المشاريع المستهدفة في STC.
- توضيح العلاقة بين تحديد أهداف واقعية وقابلة للقياس وبين الالتزام الزمني بإنجاز المشاريع في شركة الاتصالات السعودية بمدينة الرياض.

1.5. فرضيات الدراسة

H1 : توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة بالأهداف على أداء المشاريع في شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة الرياض

Ha : توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين وضوح الأهداف المحددة من الإدارة وجودة تنفيذ المشاريع في شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة الرياض.

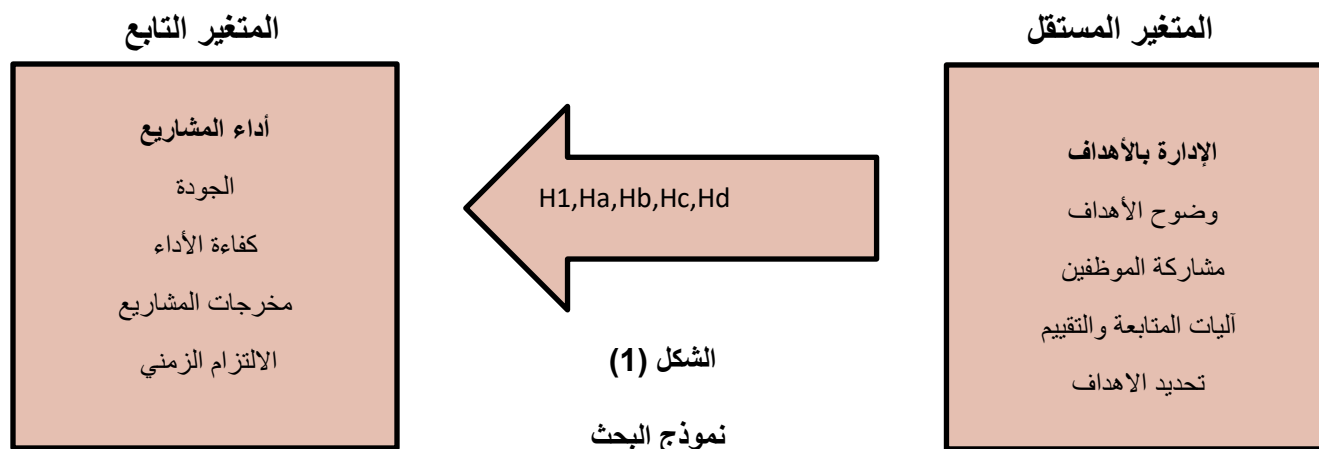
Hb : توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين مشاركة الموظفين في تحديد الأهداف وكفاءة أداء المشاريع في شركة STC بالرياض.

Hc : توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين آليات المتابعة والتقييم المرتبطة بالأهداف وتحقيق مخرجات المشاريع المستهدفة في STC.

Hd : توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تحديد أهداف واقعية وقابلة للقياس وبين الالتزام الزمني بإنجاز المشاريع في شركة الاتصالات السعودية بمدينة الرياض.

1.6. نموذج الدراسة

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



المصدر: الطالبة، 2025

1.7. منهجية الدراسة

فلسفة البحث: المنهج الوضعي

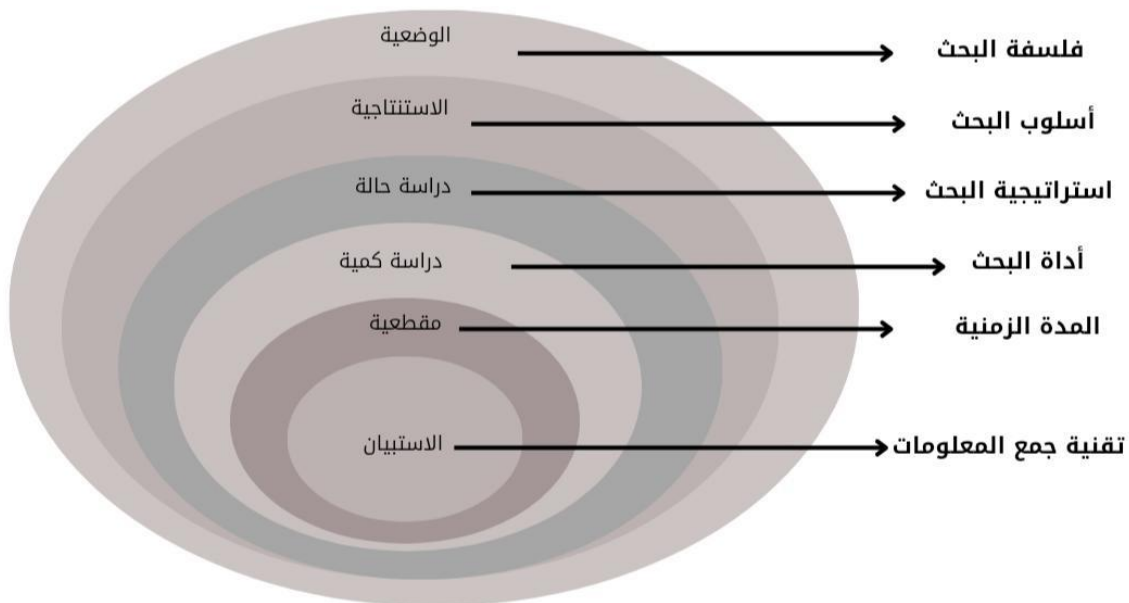
أسلوب البحث: استنتاجي

استراتيجية البحث: دراسة حالة

أداة البحث: كمية

المدة الزمنية: مقطعية

تقنية جمع المعلومات: استبيان



الشكل (2)

ملخص تصميم البحث

المصدر : الطالبة، 2025

1.8. الدراسة الميدانية

سيتم إجراء هذه الدراسة ميدانيًا على شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة الرياض، وذلك بهدف استقصاء أثر تطبيق الإدارة بالأهداف على أداء المشاريع داخل الشركة. وقد تم اختيار الشركة لما لها من مكانة بارزة في قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات، ولما تشهده من تطورات مستمرة في إدارة مشاريعها التشغيلية والتقنية. وستستهدف الدراسة عينة من الموظفين العاملين في إدارات المشاريع المختلفة داخل الشركة، حيث سيتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، على أن تتضمن فقرات تقيس أبعاد الإدارة بالأهداف (مثل: تحديد الأهداف، المتابعة، التحفيز) إلى جانب فقرات أخرى لقياس أداء المشاريع من حيث الكفاءة، الالتزام الزمني، وجودة التنفيذ.

1.9. مخطط المشروع المقترح

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

قائمة المراجع:

- دره، ع. (2009). مدخل إلى الإدارة. جامعة عين شمس، كلية التجارة، أبلا للعلوم السياحية والفندقية.
- الرشيدى، م. (2014). أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين. جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال.
- الدرادكة. (2012). الإدارة بالأهداف.
- العتوم، وآخرون. (2019). دور الإدارة بالأهداف في تحسين الأداء التنظيمي.
- الخفيفي، م.، & المنصوري، ف. (2020). تطبيق الإدارة بالأهداف وعلاقتها بأداء العاملين بمنظمات الأعمال الليبية. المجلة الجزائرية للاقتصاد السياسي، 2(2).
- الشواشرة. (2020). إدارة المشاريع.