

## عنوان المشروع

العلاقة بين الإدارة بالأهداف وتعزيز أداء المشاريع بالتطبيق على فروع شركة ايكيا  
بمدينة جدة

اسم الطالب

عدنان محمد عز الدين مليس

الرقم الجامعي

233000913

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2026

## الإهداء

إلى من كان لهم الفضل بعد الله في دعمي وتشجيعي إلى أسرتي الكريمة، تقديراً لما قدموه من دعم ومساندة

وإلى كل من ساهم في إنجاز هذه الدراسة، ولو بكلمة أو توجيه

أهدي هذا العمل المتواضع، راجياً أن يكون إضافة علمية نافعة

## الشكر والتقدير

الحمد لله أولاً وآخرًا، الذي وفقني وأعانني على إتمام هذه الدراسة أتقدم بخالص الشكر والتقدير لكل من قدم لي الدعم والمساعدة والتوجيه خلال مراحل إعدادها، كما أتوجه بالشكر إلى أساتذتي الكرام على ما قدموه من علم ونصح، وإلى كل من ساهم في إنجاز هذه الدراسة، متمنيةً للجميع دوام التوفيق والنجاح

## جدول المحتويات

|    |                                                  |
|----|--------------------------------------------------|
| 6  | 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة             |
| 7  | 1.1. المقدمة:                                    |
| 9  | 1.2. مشكلة الدراسة                               |
| 9  | 1.2.1. فجوات على المستوى النظري                  |
| 9  | 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي                |
| 10 | 1.3. أهمية الدراسة                               |
| 10 | 1.3.1. على المستوى النظري:                       |
| 11 | 1.3.2. على المستوى التطبيقي:                     |
| 11 | 1.4. أسئلة الدراسة                               |
| 11 | 1.5. أهداف الدراسة                               |
| 12 | 1.6. فرضيات الدراسة                              |
| 12 | 1.7. نموذج الدراسة                               |
| 13 | 1.8. منهجية الدراسة                              |
| 14 | 1.9. الدراسة الميدانية                           |
| 14 | 1.10. مخطط المشروع المقترح                       |
| 15 | 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة                |
| 16 | 2.1. المقدمة:                                    |
| 17 | 2.2. المتغير المستقل                             |
| 21 | 2.3. المتغير التابع                              |
| 25 | 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع |
| 26 | 2.5. الخاتمة                                     |
| 29 | قائمة المراجع                                    |

جدول الأشكال

| رقم الشكل | عنوان الشكل                                             | رقم الصفحة |
|-----------|---------------------------------------------------------|------------|
| ١         | نموذج البحث<br>المصدر: الطالب، ٢٠٢٦                     | ١٣         |
| ٢         | نموذج الدراسة<br>المصدر: الطالب، ٢٠٢٦                   | ١٣         |
| ٣         | رؤية مبسطة للمشروع<br>المصدر: رحموني<br>واخرون، ٢٠١٨    | ٢٢         |
| ٤         | خصائص المشروع<br>المصدر: رحموني<br>واخرون، ٢٠١٨         | ٢٣         |
| ٥         | أنواع المشاريع<br>المصدر: رحموني<br>واخرون، ٢٠١٨        | ٢٤         |
| ٦         | العوامل الأساسية لتقدير<br>أداء المشاريع، حمزة،<br>٢٠٢٥ | ٢٥         |

قائمة الجداول:

| رقم الصفحة | عنوان الجدول | رقم الجدول |
|------------|--------------|------------|
|            |              |            |
|            |              |            |
|            |              |            |
|            |              |            |
|            |              |            |
|            |              |            |
|            |              |            |
|            |              |            |

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة:

تُعد الإدارة بالأهداف من الأساليب الإدارية الحديثة التي تحقق العديد من المزايا، إذ تساهم في رفع كفاءة الأداء وتحسين فعالية العمل داخل المنظمة، فهي تتيح تقييم أداء المرؤوسين بصورة أكثر دقة وموضوعية من خلال الاعتماد على النتائج المحققة ومدى تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً، بدلاً من الاستناد إلى الانطباعات الشخصية أو الآراء العامة، كما تساعد على الكشف المبكر عن المشكلات وتحديد أسبابها، وذلك بفضل المتابعة المستمرة والتواصل الدوري بين الرئيس والمرؤوسين لمراجعة الخطط ومناقشة مستوى التقدم نحو تحقيق الأهداف، مما يتيح معالجة التحديات بصورة أسرع وأكثر فاعلية. (الخفيفي، المنصوري، 2020)

وترتكز الإدارة بالأهداف على فلسفة إدارية تقوم على تعزيز الاتصال والتنسيق المستمر بين مختلف المستويات الإدارية، بما يساهم في توحيد الجهود وتوجيهها نحو تحقيق أهداف مشتركة وواضحة، ويعتمد هذا الأسلوب على تحديد أهداف محددة وقابلة للقياس لتكون أساساً لتوجيه الأداء وتقويمه، مع التأكيد على أهمية الحوار والتواصل المستمر بين الرؤساء والمرؤوسين للوصول إلى اتفاق حول الأهداف وخطط تنفيذها، مما تقوم هذه الفلسفة على أن وضوح الأهداف واتفاق العاملين عليها يزيد من فرص تكامل الجهود ونجاح المنظمة في تحقيق نتائجها، وتنطلق الإدارة بالأهداف أيضاً من الإيمان بأهمية العنصر البشري باعتباره الركيزة الأساسية لنجاح المنظمة، إذ تفترض أن العاملين يرغبون في معرفة ما هو متوقع منهم، والمشاركة في القرارات المتعلقة بأعمالهم، والحصول على تغذية راجعة حول مستوى أدائهم، الأمر الذي يعزز قدرتهم على تحمل المسؤولية وممارسة الرقابة الذاتية. (الرشدي، 2014)

والجدير بالذكر أن أسلوب الإدارة بالأهداف ظهر لأول مرة خلال النصف الثاني من القرن العشرين على يد المفكر الإداري الأمريكي بيتر دركر، الذي قدمه بوصفه مدخلاً إدارياً يهدف إلى تعزيز كفاءة المنظمات من خلال تنمية الشعور بالمسؤولية لدى العاملين، مع توفير التوجيه اللازم لهم أثناء أداء مهامهم، كما يقوم هذا الأسلوب على تعزيز العمل بروح الفريق، ومواءمة الأهداف الفردية للعاملين مع الأهداف العامة للمنظمة، بما يساهم في توحيد الجهود وتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والفاعلية في الأداء، ويعزز قدرة المنظمة على الوصول إلى أهدافها الاستراتيجية. (الرحيلي، 2009)

ويُعد قياس الأداء المؤسسي من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات لتقييم مستوى كفاءتها وفعاليتها، حيث يزود الإدارة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات السليمة المبنية على البيانات والحقائق

بدلاً من الاجتهادات أو الآراء الشخصية، كما يسهم في التعرف على مدى قدرة المنظمة على تلبية احتياجات العملاء وتحقيق توقعاتهم، ويمنحها فهمًا أعمق لعملياتها الداخلية من خلال تحديد نقاط القوة والجوانب التي تحتاج إلى تطوير، ويساعد قياس الأداء أيضًا في تحفيز التغيير والتطوير الإداري، ورفع كفاءة الأداء المالي والاستثماري، إلى جانب دعم التعلم المؤسسي وتعزيز النمو المستمر من خلال الاستفادة من نتائج التقييم في تحسين الممارسات التنظيمية، إضافة إلى ذلك يتيح قياس الأداء التمييز بين البرامج والممارسات الناجحة وغير الناجحة، مما يسهم في توجيه الموارد نحو الأنشطة الأكثر فاعلية وتحقيقًا للأهداف. (عزوز، 2023)

وأظهرت الدراسات السابقة اهتمامًا متزايدًا بدراسة أسلوب الإدارة بالأهداف، حيث أشارت نتائجها إلى ارتفاع مستوى فاعلية هذا الأسلوب ومستوى تطبيقه في العديد من المنظمات، كما أكدت دوره في تحسين الأداء الإداري وتعزيز كفاءة العمل، وفي المقابل بينت تلك الدراسات وجود عدد من المعوقات التي قد تحد من التطبيق الفعال للإدارة بالأهداف، إضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في نتائجها تعزى إلى بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية، مما يعكس اختلاف تصورات الأفراد ومستوى ممارستهم لهذا الأسلوب باختلاف خصائصهم. (الرحيلي، 2009)

ويمكن تعريف الإدارة بالأهداف على أنها أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تقوم على التعاون والمشاركة بين الرئيس والمروؤوس في تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها خلال فترة زمنية محددة، بما يضمن وضوح التوقعات وتوجيه الجهود نحو تحقيق النتائج المستهدفة. (الرشيدي، 2014)

أما الأداء فيُنظر إليه على أنه مجموعة الأنشطة والمهام التي ينفذها الفرد بهدف توظيف موارد المنظمة واستثمارها بصورة فعالة لتحقيق الأهداف المنشودة، من خلال تنفيذ الأعمال، وتقديم الخدمات، والمشاركة في عمليات التخطيط والإشراف، كما يُعد الأداء انعكاسًا للنتائج النهائية التي تتحقق نتيجة ممارسة الأنشطة المختلفة، إذ يعبر عن مستوى الإنجاز الذي يحققه الفرد أو المنظمة في ضوء الأهداف المحددة، ومن منظور آخر، يمثل الأداء مدى قدرة الموظف على تنفيذ المسؤوليات والواجبات الوظيفية الموكلة إليه بكفاءة وفاعلية، ويقاس بما يحققه من نتائج تسهم في تحقيق أهداف المنظمة. (الخفيفي، المنصوري، 2020)

وبالرغم من إسهام الدراسات السابقة في إثراء الأدبيات المتعلقة بالإدارة بالأهداف والأداء المؤسسي، إلا أنها أظهرت عددًا من الفجوات البحثية، تمثلت في محدودية الدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة بين الإدارة بالأهداف وتعزيز أداء المشاريع، إلى جانب ندرة الدراسات التطبيقية التي تناولت هذا الموضوع في قطاع التجزئة، وبالأخص في البيئة السعودية، وانطلاقًا من هذه الفجوات، جاءت الدراسة الحالية لبحث العلاقة بين

الإدارة بالأهداف وتعزيز أداء المشاريع، بالتطبيق على فروع شركة إيكيا بمدينة جدة، بما يساهم في تقديم نتائج علمية تدعم الأدبيات السابقة، وتوفر مؤشرات يمكن الاستفادة منها في تطوير الممارسات الإدارية وتعزيز أداء المشاريع داخل المنظمات.

## 1.2. مشكلة الدراسة

في ظل التطورات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال، أصبحت المنظمات مطالبة بتبني أساليب إدارية حديثة تساهم في رفع كفاءة الأداء وتعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، وعلى الرغم من أهمية هذا الأسلوب، إلا أن مستوى تطبيقه ومدى تأثيره في تعزيز أداء المشاريع قد يختلف من منظمة إلى أخرى، مما يستدعي إجراء المزيد من الدراسات للكشف عن طبيعة هذه العلاقة في بيئات عمل مختلفة.

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري

- اختلاف نتائج الدراسات السابقة حول مدى تأثير الإدارة بالأهداف في تحسين أداء المشاريع، مما يستدعي إجراء المزيد من الدراسات للتحقق من طبيعة هذه العلاقة.
- قلة الدراسات التي تناولت العلاقة بين الإدارة بالأهداف وتعزيز أداء المشاريع بصورة مباشرة، حيث ركزت معظم الدراسات على الأداء التنظيمي أو الأداء الوظيفي بشكل عام.
- ندرة الدراسات التطبيقية التي تناولت هذا الموضوع في قطاع التجزئة، رغم ما يتميز به هذا القطاع من طبيعة تشغيلية تعتمد على كفاءة إدارة المشاريع.

### 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

- الوقوف على مستوى أداء المشاريع في فروع شركة إيكيا ومدى كفاءتها في تحقيق الأهداف.
- الكشف عن طبيعة العلاقة بين الإدارة بالأهداف وتعزيز أداء المشاريع داخل بيئة العمل.

- تحديد مدى إسهام تطبيق الإدارة بالأهداف في رفع كفاءة تنفيذ المشاريع وتحسين نتائجها.
- تقديم نتائج وتوصيات عملية يمكن أن تساعد متخذي القرار في تطوير الممارسات الإدارية، وتحسين أداء المشاريع، وتعزيز كفاءة العمل في فروع شركة إيكيا بمدينة جدة.

**السؤال الرئيسي:** ما علاقة الإدارة بالأهداف بتعزيز أداء المشاريع في شركة إيكيا بمدينة جدة؟

### 1.3. أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوعها، الذي يتناول العلاقة بين الإدارة بالأهداف وتعزيز أداء المشاريع، في ظل سعي المنظمات إلى تبني أساليب إدارية حديثة تسهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق أهدافها بفاعلية، كما تستمد الدراسة أهميتها من إمكانية الإفادة من نتائجها على المستويين النظري والتطبيقي، وذلك على النحو الآتي:

#### 1.3.1. على المستوى النظري:

- المساهمة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالإدارة بالأهداف وتعزيز أداء المشاريع، من خلال توضيح طبيعة العلاقة بينهما.
- تقديم إطار نظري يجمع بين الإدارة بالأهداف وتعزيز أداء المشاريع، بما يدعم الباحثين والمهتمين في مجال الإدارة.
- المساهمة في سد جانب من الفجوة البحثية الناتجة عن محدودية الدراسات التي تناولت العلاقة بين الإدارة بالأهداف وتعزيز أداء المشاريع، لا سيما في البيئة السعودية.
- تمثيل مرجع علمي يمكن الاستفادة منه في إجراء دراسات مستقبلية تتناول المتغيرين أو متغيرات ذات صلة.

### 1.3.2. على المستوى التطبيقي:

- مساعدة إدارة فروع شركة إيكيا بمدينة جدة على التعرف إلى مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف وأثرها في تعزيز أداء المشاريع.
- المساهمة في تقديم توصيات عملية يمكن الاستفادة منها في تطوير الممارسات الإدارية ورفع كفاءة تنفيذ المشاريع.
- دعم متخذي القرار في تبني سياسات إدارية قائمة على الإدارة بالأهداف، بما يسهم في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية.
- المساهمة في تعزيز وعي القيادات والعاملين بأهمية الإدارة بالأهداف ودورها في رفع كفاءة الأداء وتحسين نتائج المشاريع.

### 1.4. أسئلة الدراسة

- ما العلاقة بين وضوح الأهداف وتعزيز أداء المشاريع في فروع شركة إيكيا بمدينة جدة؟
- ما العلاقة بين مشاركة العاملين في تحديد الأهداف وتعزيز أداء المشاريع في فروع شركة إيكيا بمدينة جدة؟
- ما العلاقة بين متابعة وتقييم تحقيق الأهداف وتعزيز أداء المشاريع في فروع شركة إيكيا بمدينة جدة؟
- ما العلاقة بين التغذية الراجعة والتقييم المستمر وتعزيز أداء المشاريع في فروع شركة إيكيا بمدينة جدة؟

### 1.5. أهداف الدراسة

الهدف العام: التعرف على العلاقة بين الإدارة بالأهداف وتعزيز أداء المشاريع في شركة إيكيا بمدينة جدة.

الاهداف الفرعية:

- قياس العلاقة وضوح الأهداف وتعزيز أداء المشاريع في فروع شركة إيكيا بمدينة جدة.

- تحليل مدى مشاركة العاملين في تحديد الأهداف وتعزيز أداء المشاريع في فروع شركة إيكيا بمدينة جدة.
- معرفة العلاقة بين متابعة وتقييم تحقيق الأهداف وتعزيز أداء المشاريع في فروع شركة إيكيا بمدينة جدة.
- الكشف عن العلاقة بين التغذية الراجعة والتقويم المستمر وتعزيز أداء المشاريع في فروع شركة إيكيا بمدينة جدة.

## 1.6. فرضيات الدراسة

**H1 : توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة بالأهداف وتعزيز أداء المشاريع في شركة إيكيا بمدينة جدة.**

**Ha :** توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين وضوح الأهداف وتعزيز أداء المشاريع في فروع شركة إيكيا بمدينة جدة.

**Hb :** توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين في تحديد الأهداف وتعزيز أداء المشاريع في فروع شركة إيكيا بمدينة جدة.

**Hc :** توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين متابعة وتقييم تحقيق الأهداف وتعزيز أداء المشاريع في فروع شركة إيكيا بمدينة جدة.

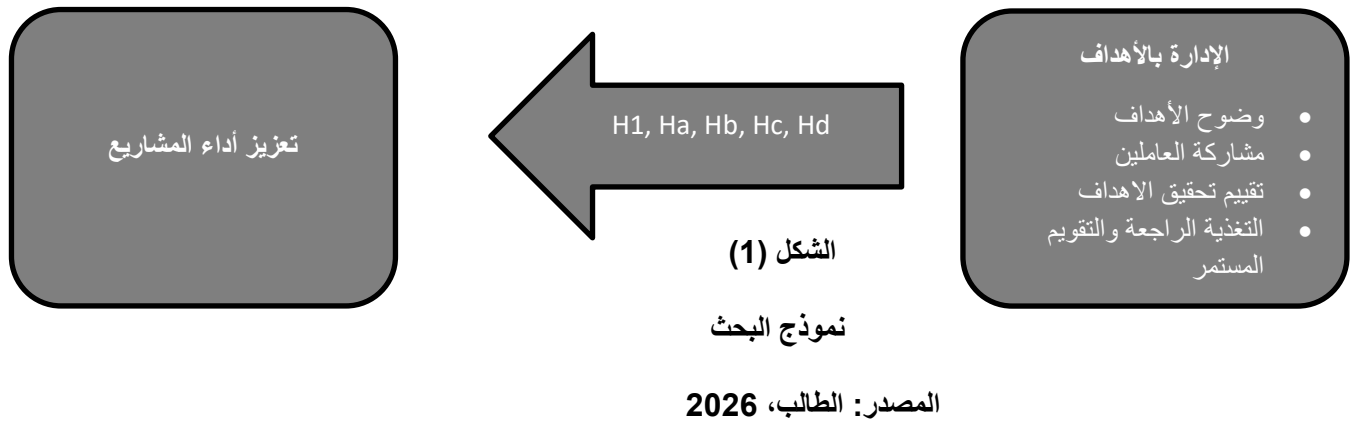
**Hd :** توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التغذية الراجعة والتقويم المستمر وتعزيز أداء المشاريع في فروع شركة إيكيا بمدينة جدة.

## 1.7. نموذج الدراسة

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

المتغير التابع

المتغير المستقل



## 1.8. منهجية الدراسة

فلسفة البحث: المنهج الوضعي

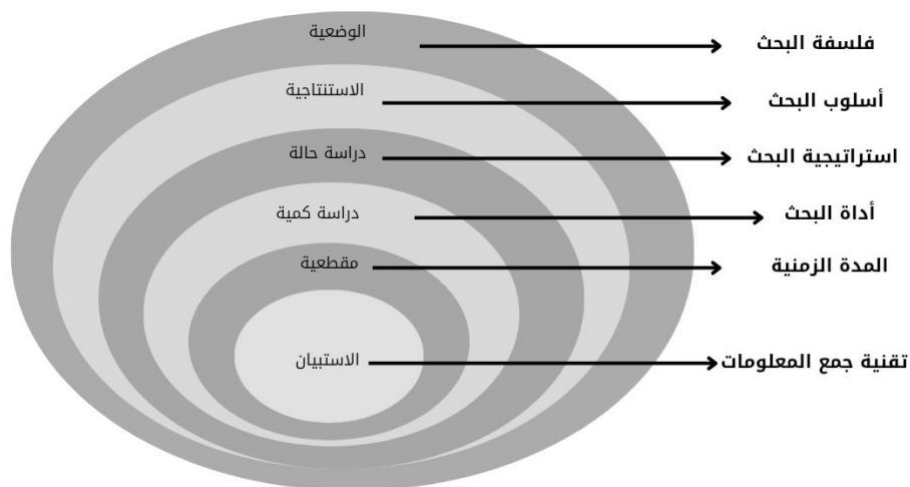
أسلوب البحث: استنتاجي

استراتيجية البحث: دراسة حالة

أداة البحث: كمية

المدة الزمنية: مقطعية

تقنية جمع المعلومات: استبيان



## 1.9. الدراسة الميدانية

تعد شركة ايكيا IKEA إحدى الشركات العالمية الرائدة في مجال بيع الاثاث والمستلزمات المنزلية، حيث تقدم مجموعة واسعة من المنتجات والحلول المبتكرة للتأثيث المنزلي. وقد بدأت الشركة نشاطها في جدة تحديداً علم 1983 م ، مما يعكس مكانتها وأهميتها في قطاع التجزئة السعودي.

كما تتميز فروع ايكيا IKEA بتقديم تجربة تسوق متكاملة تشمل عرض المنتجات في بيئات تحاكي الاستخدام الفعلي، بالإضافة إلى خدمات التوصيل والتجميع والاستشارات التصميمية.

## 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:

تواجه معظم المشاريع جملة من التحديات في عصر المعرفة والمعلومات وتزيد حدة البيئة التنافسية والسعي الدائم لتحسين جودة أداء المشاريع، وتمثل الإدارة بالأهداف أحد الوظائف الإدارية في عصرنا الحاضر خاصة بعد ظهور المنظمات والشركات كبيرة الحجم وازدياد درجة التعقيد في بيئتها وأنشطتها الأمر الذي دفع المنظمات إلى التفكير في بناء مركز تنافسي متميز يضمن لها النمو وتحسين الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها ولغرض انجاز هذه الأهداف فإن الأمر يتطلب من هذه المنظمات أن تهتم بالتخطيط الاستراتيجي من أجل التنبؤ بالمستقبل وتخفيض درجة عدم التأكد وتطوير الأداء. (حمزة، ٢٠٢٥)

كما ظهرت الحاجة الى إدارة المشاريع كمدخل مهم، لدعم الأداء المنظمي نحو تحقيق التغيير الإيجابي المطلوب، مع الأخذ بعين الاعتبار أثر التغيير على الأفراد وردود أفعالهم ومخاوفهم بشأن المستقبل، والتي تعمل على كبح وتقيد عملية التغيير، والإهتمام بواقع بيئة العمل. (الطراونه، ٢٠١١)

وتعد الموارد البشرية العنصر الأساسي في تحقيق أهداف المنظمات والوصول إلى مستويات عالية من الكفاءة والتميز، لما تمتلكه من دور محوري في تنفيذ الخطط والاستراتيجيات، ولا يقتصر دور إدارة الموارد البشرية الحديثة على استقطاب العاملين وتدريبهم وتحفيزهم وتقويم أدائهم ومعالجة مشكلاتهم، بل يمتد ليشمل تنمية قدراتهم، واستثمار إمكاناتهم الكامنة، وتعزيز إبداعاتهم، وتشجيعهم على تقديم أفكار ومبادرات تسهم في تطوير المنظمة، وذلك من خلال إشراكهم في وضع الأهداف وصنع القرارات بما يدعم تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية. (الخفيفي وآخرون، ٢٠٢٠)

والإدارة بالأهداف من التوجهات الحديثة نسبياً في مجال ممارسات الإدارة بشكل عام وتحتاج إلى قيام المنظمات بأدوار مناسبة عبر أهداف محددة وواضحة لكي تصل إلى مساراتها المستقبلية ومواجهة التغييرات المتقلبة في البيئة الخارجية من خلال وضع الأهداف المناسبة لها. (القرني وآخرون، ٢٠٢٤)

وتعد أيضاً من الأساليب الإدارية الحديثة التي تبنتها العديد من المنظمات في أنظمتها الإدارية لما أثبتته الدراسات من دورها الفاعل في رفع مستوى أداء العاملين وتحسين كفاءتهم، إذ إن تحديد الأهداف بوضوح وإشراك العاملين في صياغتها يعزز شعورهم بالمسؤولية والالتزام تجاه تحقيقها، في حين أن غياب مشاركتهم وعدم تحقيق التوافق بين أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة قد يؤدي إلى انخفاض مستوى أدائهم ويحد من فاعلية إنجاز الأعمال. (الخفيفي وآخرون، ٢٠٢٠)

وفي الوقت الحاضر، بدأ تسليط الضوء على الإدارة بالأهداف على أداء المشاريع بالمملكة العربية السعودية، حيث يتم تطبيقها لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف التي تساعد في خدمة المجتمع، ويعتبر الأداء الفعال للعاملين أمراً حيوياً لتحقيق الأهداف المنشودة، وتحقيق المزيد من النجاح في العمل. (القرني وآخرون، ٢٠٢٤)

وأسلوب الإدارة بالأهداف يقوم على أساس المشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين في تحديد أهدافهم وخططهم للوصول إلى أغراض مشتركة عن طريق التعاون والتشاور، فهذا الأسلوب لا ينجح إلا بتبني وقناعة القيادات الإدارية العليا به والتطبيق السليم له. (الرحيلي، ٢٠٠٩)

ويأتي دور أسلوب الإدارة بالأهداف كأحد الأساليب المتبعة في إدارة المؤسسات والمنظمات، التي تسعى إلى تحقيق الأهداف المحددة بأسلوب فعال ومنظم، وذلك من خلال تحديد الأهداف وتحديد الخطوات المطلوبة لتحقيقها، وتحديد المسؤوليات والموارد اللازمة لتحقيق الأهداف، وتقييم الأداء والتحسين المستمر. (القرني وآخرون، ٢٠٢٤)

كما يهدف أسلوب الإدارة بالأهداف إلى زيادة فاعلية المديرين بوضع المسؤوليات على كل مدير لتحقيق النتائج من خلال دوره في المنظمة، كما إن أسلوب الإدارة بالأهداف أسلوب إداري شامل للتطوير وتحسين إنتاجية الأفراد في المنظمات فهو يساعد على تحسين عملية التخطيط وعلى تحديد أدوار ومسؤوليات العاملين ويسهل عملية المراقبة للتأكد من تحقيق الأهداف، كما أن المشاركة بين المدير والعاملين معه تساعد على رفع الروح المعنوية وتحفز على العمل وتزيد من الالتزام والحماس لدى العاملين. (النوح، ٢٠١١)

## 2.2. المتغير المستقل (الإدارة بالأهداف)

تستند فلسفة الإدارة بالأهداف إلى مجموعة من المبادئ والمسلمات وهي: أن الموظفين في المؤسسات يميلون إلى معرفة وفهم النواحي المتوقعة منهم أن يقوموا بها، وأنهم يرغبون في الاشتراك في عملية اتخاذ القرارات التي تؤثر في مصلحتهم ومستقبلهم، وأنهم يرغبون في الوقوف على أدائهم في المؤسسات، وتدل هذه المسلمات على أهمية العنصر الإنساني في أسلوب الإدارة بالأهداف. (الرشيدي، ٢٠١٤)

وأسلوب الإدارة بالأهداف يقوم على أساس مشاركة جميع العاملين في المنظمة في تحديد أهدافها وأسلوب العمل الذي يحقق تلك الأهداف، وذلك وفق خطوات مترابطة تبدأ بمشاركة العاملين للمدير في وضع الأهداف،

ثم وضع الخطط لتحقيق الأهداف المتفق عليها، ووضع معايير لمراقبة الأعمال ثم قياس مدى تحقق الأهداف. (النوح، ٢٠١١)

واختلف الباحثون في تحديد مفهوم الإدارة بالأهداف، ولكنهم على شبه اتفاق ان الإدارة بالأهداف أسلوب اداري حديث يقوم بتحديد الاهداف في العملية الادارية وبمشاركة المرؤوسين في المنظمة. (الرشيدي، ٢٠١٤) وهي عبارة عن مجموعة من العمليات يشترك في تنفيذها كل من الرئيس والمرؤوس تتضمن هذه العمليات تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها تحديدا واضحا وتحديد مجالات المسؤولية الرئيسية لكل فرد في التنظيم، واستعمال هذه المقاييس كمعايير لتنظيم سير العملية الإدارية. (القرني واخرون، ٢٠٢٤)

وعرفت الإدارة بالأهداف بأنها نوع من الإدارة تتخذ الأهداف منهجاً لها في العمل الإداري، كما أنها في نفس الوقت أداة تقوم على أساس إنجاز الأهداف والالتزام بالعمل، وأنها العملية التي يتكامل فيها الناس داخل التنظيم فيما بينهم فيوجهون أنفسهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة وأغراضها. (سرحان، ٢٠٢١)

وتعرف ايضاً بأنها عبارة عن أسلوب إداري، يشترك ويتفق فيه الرئيس مع المرؤوس على وضع الأهداف المراد تحقيقها خلال فترة محددة، يعقبها تقييم المرؤوس للنتائج التي تم التوصل إليها، وخلال هذه الفترة المحددة يقوم المرؤوس بالتنسيق مع رئيسه ليبلغه أولاً بأول بما تم انجازه، وبعد انتهاء الفترة المحددة يجتمع الرئيس مع المرؤوس لتقييم ما تم إنجازه. (الرشيدي، ٢٠١٤)

وتعرف ايضاً بأنها الطريقة التي يقوم بموجبها كل من الرئيس ومرؤوسيه معاً بتحديد الأهداف العامة للمنظمة التي يعملون فيها، وتحديد مجالات المسؤولية في شكل نتائج متوقعة، وإستخدام تلك المقاييس كموجهات في تحريك الوحدات الإدارية وتشغيلها، وفي إسهام كل عضو من أعضاء تلك الوحدات. (الرحيلي، ٢٠٠٩)

وعرفت ايضاً بأن الإدارة بالأهداف أسلوب شامل للتطوير، وطريقة جديدة للتفكير، ومنهج عضوي متحرك يجمع وظائف الإدارة وهي التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والقيادة، والرقابة، ويعمل على التنمية المستمرة للموارد المتاحة، البشرية والمادية والفنية والمعنوية، والتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين على تحديد أهداف متحركة متطورة، وتحقيق النتائج المطلوبة بناء على معايير موضوعية. (سرحان، ٢٠٢١)

ويمكن القول ان الادارة بالاهداف نوع من الادارة تتخذ الاهداف منهاجاً لها في العمل الاداري، وإنها أداة تقوم على اساس انجاز الاهداف والالتزام بالعمل، وإنها العملية التي يتكامل فيها الناس داخل التنظيم فيما بينهم فيوجهون أنفسهم نحو تحقيق اهداف المؤسسة واغراضها. (الرشيدي، ٢٠١٤)

### أهمية الإدارة بالأهداف:

أحد الجوانب الهامة والمميزة للإدارة بالأهداف هو أنها تتيح اتفاق رؤساء العمل مع مرؤوسيهـم لوضع الأهداف على نحو يكفل التشارك والتراضي، ويؤدي ذلك إلى تعريف أولئك المرؤوسين بوظيفتهم المطلوبة منهم بالتحديد، ويجعلهم أكثر تحملاً لمسؤولياتهم في العمل عبر الرابط الذي يصل بين أهداف المنظمة الرئيسية وأهداف العاملين الفرعية، ولا يخفى وجود بعض السلبيات في الإدارة بالأهداف كغيرها من أساليب الإدارة، فهي مجرد أداة لها إيجابياتها وسلبياتها أثرت الفكر الإداري ولكنها ليست الأسلوب الإداري الوحيد في علم الإدارة الواسع. (شغري، ٢٠١٨)

### اهداف الإدارة بالأهداف:

تهدف الإدارة بالأهداف إلى تحقيق التكامل والترابط بين الأهداف قصيرة ومتوسطة وطويلة المدى، بما يسهم في توجيه جهود المنظمة نحو تحقيق رؤيتها المستقبلية، كما تعمل على ربط أنشطة العمل اليومية بأهداف واضحة وقابلة للقياس ضمن إطار زمني محدد، بما يعزز كفاءة الأداء، وتسهم كذلك في تهيئة المنظمة للاستجابة السريعة للمتغيرات من خلال تعبئة جهود العاملين على مختلف المستويات الإدارية إلى جانب مساعدتها على تقليص الفجوة بين مستوى أدائها الحالي ومستوى أداء المنظمات المنافسة، كما تعتمد الإدارة بالأهداف على وضع معايير موضوعية لمتابعة وتقويم أداء العاملين، بما يسهم في تحفيز الكفاءات وتشجيع العاملين المتميزين على تحقيق مستويات أعلى من الأداء. (الرشيدي، ٢٠١٤)

حيث تعد الأهداف الرابط النفسي الذي يجمع بين الأفراد في المنظمة، وهي التي توجه جهود المديرين والأفراد، وتعزز حماسهم وتدعم دافعيتهم نحو الإنجاز، وإن كلا من المديرين والعاملين تزداد إسهاماتهم في تحقيق أهداف المنظمة إذا اشتركوا في تقرير الأهداف الخاصة بها في تحديد النتائج التي يرغبون في الوصول إليها، انطلاقاً من عدم تعارض مصالح الفرد ومصالح المنظمة. (القرني واخرون، ٢٠٢٤)

## خصائص الإدارة بالأهداف:

تتميز الإدارة بالأهداف بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن الأساليب الإدارية التقليدية، من أبرزها اعتمادها على تحديد أهداف واضحة لكل مستوى إداري ووظيفي باعتبارها أساساً لتوجيه العمل والتركيز على نتائج وأداء العاملين في الإنجاز بدلاً من الاعتماد على الصفات الشخصية، كما تقوم على المشاركة والتعاون بين المستويات الإدارية المختلفة في تحديد الأهداف، وتهتم بتعزيز اقتناع العاملين بمهامهم وتحفيزهم على تحقيق أهدافهم الشخصية والتنظيمية، ويقتصر دور الرئيس بصورة أساسية على التوجيه والتشجيع ومتابعة الأداء ومعالجة الانحرافات بما يضمن تحقيق الأهداف المحددة. (سرحان، ٢٠٢١)

## مبادئ الإدارة بالأهداف:

تقوم الإدارة بالأهداف على مجموعة من المبادئ الأساسية، من أبرزها مبدأ المشاركة الذي يقوم على إشراك الرؤساء والمؤوسين في تحديد أهداف المنظمة وصياغتها، ومبدأ الالتزام الذي يعزز ارتباط العاملين بالأهداف والقرارات التي شاركوا في اتخاذها، إضافة إلى مبدأ تحمل المسؤولية من خلال تقاسم المسؤوليات والعمل لتحقيق النجاح المشترك، وكذلك مبدأ رفع الروح المعنوية الذي يتحقق من خلال إشراك العاملين في اتخاذ القرارات مما يعزز شعورهم بقيمتهم ودورهم داخل المنظمة. (شغري، ٢٠١٨)

## مراحل تطور الإدارة بالأهداف:

مرت الإدارة بالأهداف بثلاث مراحل رئيسية في تطورها بدأت بمرحلة تقويم الأداء، حيث استخدمت كوسيلة لقياس أداء العاملين بصورة موضوعية من خلال معايير محددة والنتائج المتوقعة، ثم انتقلت إلى مرحلة التخطيط والرقابة، التي أصبح فيها المديرون والعاملون يشاركون في تحديد الأهداف وطرق تحقيقها خلال فترة زمنية محددة، مع وضع معايير لقياس النتائج، وأخيراً تطورت إلى المفهوم الشامل للإدارة بالأهداف، باعتبارها أسلوباً إدارياً متكاملًا ومستمرًا يركز على تنسيق الأنشطة والجهود المختلفة لتحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة. (سرحان، ٢٠٢١)

## خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف:

تتمثل خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف في تحديد أهداف المنظمة بمشاركة مختلف المستويات الإدارية ثم وضع أهداف تفصيلية لكل مستوى وتحديد المهام والمدة الزمنية اللازمة لتحقيقها، يلي ذلك تنفيذ المهام، ومتابعة الأداء ومعالجة المشكلات والانحرافات، كما يتم عقد لقاءات دورية بين الرؤساء والمرؤوسين لمراجعة الأهداف وإجراء التعديلات اللازمة، ثم تقييم النتائج في نهاية الفترة المحددة والاستفادة من التغذية الراجعة في تحسين الأداء، ويمكن تلخيص هذه الخطوات في ثلاث مراحل رئيسية وهي مرحلة الإعداد، ومرحلة التطبيق، ومرحلة التغذية الراجعة والتقييم. (سرحان، ٢٠٢١)

## 2.3. المتغير التابع (أداء المشاريع)

يتطلب تنفيذ المشروع إدارة فعالة تتناسب مع متطلباته، وهي لا تقوم ولا تنجح إلا بتخطيط وجدولة أمثلين واتباع مجموعة من الخطوات والمراحل باستعمال الأساليب الحديثة والمتطورة، من أجل إنجاز المشروع حسب ما تم التخطيط له مسبقاً لتجنب المخاطر، وإنجازه في الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة. (رحموني وآخرون، ٢٠١٨)

توحدت الجهود من قبل الباحثين لإيجاد إطار موحد نحو إيجاد إدارة وقيادة واعيتين من شأنها أن تقوم بالإشراف على عمليات التخطيط والتنظيم والتنفيذ والرقابة على المشاريع المختلفة، حيث لا يقتصر نجاح عملية أداء المشاريع على مهارة وكفاءة مدير المشروع فحسب، بل من خلال إدخال الأساليب العلمية المتطورة التي أصبحت تتعامل مع كل معطيات المشروع بصفة كمية قابلة للقياس والمراقبة. (لزهر، ٢٠١٩)

ويُقصد بأداء المشاريع مدى قدرة المشروع على تحقيق أهدافه المحددة خلال الفترة الزمنية والميزانية المعتمدة مع الالتزام بمستويات الجودة المطلوبة، ويعتمد ذلك على كفاءة توجيه الموارد البشرية والمادية وتنسيقها خلال مراحل المشروع، ومتابعة تنفيذ أنشطته ونتائجه بصورة مستمرة. (حمزة، ٢٠٢٥)

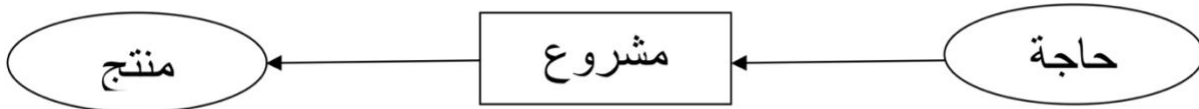
ويمكن القول بأن إدارة المشاريع هي عملية تنظيم وتخطيط وتنفيذ الأعمال المرتبطة بالمشروعات الجديدة التي تنفذ خارج نطاق العمليات التشغيلية المعتادة، بهدف تحقيق أهداف محددة بكفاءة وفاعلية، وتعد المشروعات أداة رئيسية تعتمد عليها المنظمات لإحداث التغيير والتطوير في الهياكل التنظيمية، وأساليب العمل، وممارسات العاملين. (لزهر، ٢٠١٩)

وأداء المشاريع عبارة عن محاولة مؤقتة خاص بطبيعته، ونشاط خارج العمليات المعتادة خلال وقت محدد، له نقطة بداية محددة وواضحة ونقطة نهاية محددة ايضا، لتحقيق النتائج المرجوة. (الطراونه، ٢٠١١)

وتبرز أهمية تقييم أداء المشاريع في قياس مدى تحقيق الأهداف المخططة، من خلال متابعة الإجراءات والنتائج ومقارنتها بالمعايير المحددة، بما يساعد على اكتشاف الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة وضمان نجاح المشروع. (حمزة، ٢٠٢٥)

وقد شهد مجال أداء المشاريع تطوراً ملحوظاً نتيجة تنوع المشروعات في مختلف القطاعات، مثل المشروعات الإنشائية والإنتاجية والخدمية والعلمية، الأمر الذي أسهم في تطور المفاهيم والأساليب الإدارية المرتبطة بها، وعلى الرغم من اختلاف الباحثين في تقديم تعريف موحد لأداء المشاريع، فإنهم يتفقون على أنها مجموعة من العمليات التي تهدف إلى التخطيط للمشروع وتنظيم موارده وتنفيذ أنشطته ومتابعتها لضمان تحقيق أهدافه بكفاءة وفاعلية. (لزهر، ٢٠١٩)

ويجب على مديري المشاريع فهم رسالة ورؤية المنظمة أولاً، ثم عليهم أن يحددوا رؤية كيف يريدون للمشروع أن يكون منسجماً مع مهمة المنظمة، وتوجيه المشروع لضمان تلبية مصالح المنظمة. (الطراونه، ٢٠١١)



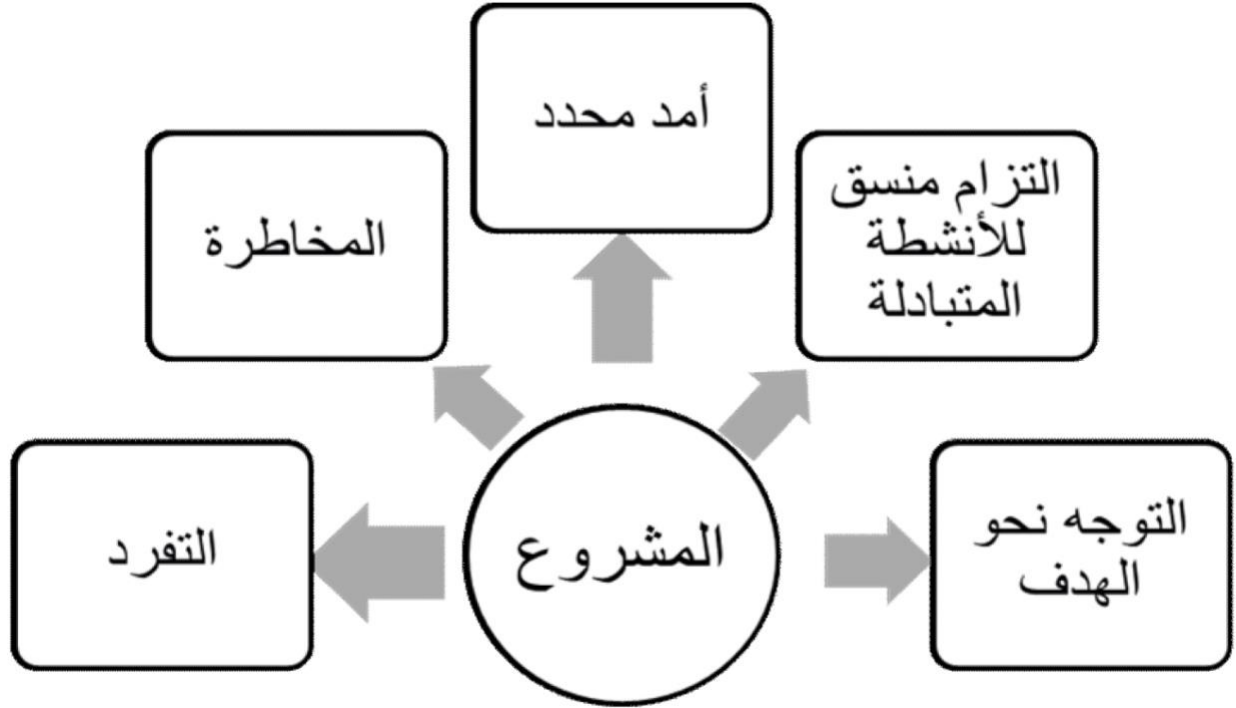
الشكل رقم: رؤية مبسطة للمشروع، رحموني وآخرون، ٢٠١٨

### أهمية أداء المشاريع:

تزايد الاهتمام بأهمية مهارات إدارة أداء المشاريع بسبب النمو المتزايد السريع للسوق العالمي ذي التنافس الشديد، والبحث عن الجودة وتخفيض الكلف والتحسين المستمر للسلع والخدمات، حيث يتعين على كل منظمة أن تتقبل التغيير المستمر وإجراء مسح بيئي داخلي لضمان إدارة هذا التغيير في البيئة الخارجية ومواجهة متطلباته، ويكمن جوهر إدارة المشروع في دعمه لتنفيذ إستراتيجية المنظمة التنافسية لتحقيق النتائج المرجوة، فإن المنظمات التي تستخدم الأنشطة الاستراتيجية الفاعلة، ضمن جدول زمني محدد يتطلب منها ان تدرك على قدر كبير أهمية الموارد. (الطراونه، ٢٠١١)

### خصائص أداء المشاريع:

تتميز المشاريع بمجموعة من الخصائص، من أبرزها وجود أهداف محددة وواضحة يمكن قياسها، مع الالتزام بقيود زمنية ومالية محددة، كما تتسم بأنها أنشطة مترابطة وفريدة من نوعها، تركز على تلبية احتياجات العملاء ورغباتهم وتحقيق توقعاتهم وفقاً للمتطلبات المحددة للمشروع. (الطراونه، ٢٠١١)



الشكل رقم: خصائص المشروع، رحموني وآخرون، ٢٠١٨

### أبعاد أداء المشاريع:

تتمثل أبعاد أداء المشروع في مجموعة من المعايير التي يُقاس من خلالها مدى نجاحه، ويأتي في مقدمتها التكلفة والوقت، إلى جانب الجودة والنطاق، وتشير التكلفة إلى تنفيذ المشروع ضمن الميزانية المحددة مع الاستخدام الأمثل للموارد، بينما يتمثل الوقت في الالتزام بالجدول الزمني لإنجاز مراحل المشروع وفق الخطة الموضوعية، وتُعد الجودة معياراً لضمان تحقيق مخرجات المشروع بالمستوى المطلوب، في حين يحدد النطاق حجم الأعمال والمتطلبات الواجب تنفيذها، وتسهم هذه الأبعاد مجتمعة في تقييم كفاءة أداء المشروع ونجاحه في تحقيق أهدافه. (لزهر، ٢٠١٩)

## أنواع المشاريع:

يمكن تصنيف المشروعات وفقاً للملكية إلى ثلاثة أنواع رئيسية مشروعات عامة تملكها الدولة وتهدف إلى تحقيق المنفعة العامة للمجتمع، ومشروعات خاصة يملكها الأفراد أو القطاع الخاص وتركز أساساً على تحقيق العائد والأرباح، ومشروعات مشتركة تجمع في ملكيتها بين القطاع العام والقطاع الخاص، ويكتسب هذا التصنيف أهميته من اختلاف أهداف المشروعات فالمشروعات الخاصة تسعى بصورة أساسية إلى تحقيق العائد المالي، بينما تركز المشروعات العامة على تحقيق المنفعة للمجتمع، في حين تجمع المشروعات المشتركة بين أهداف القطاعين. (حمزة، ٢٠٢٥)



الشكل رقم: أنواع المشاريع، رحموني وآخرون، ٢٠١٨

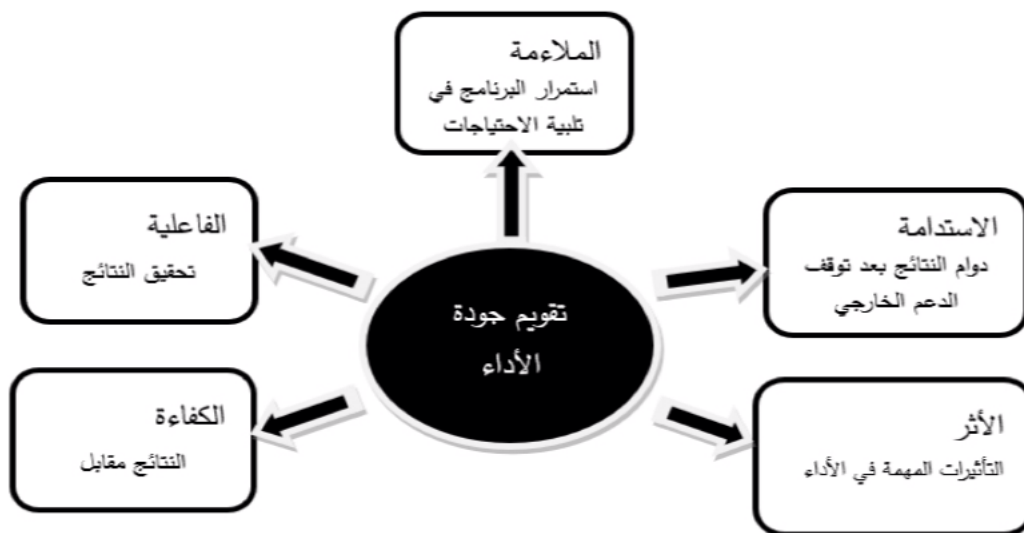
## دورة حياة المشاريع:

هو مصطلح يعبر عن الزمن الذي يستغرقه المشروع منذ ولادته ولحين إنجازه، وهذه الدورة ذات طبيعة عامة بغض النظر عن نشاط المشروع ومدته وحجمه. (حمزة، ٢٠٢٥)

وتعرف دورة حياة المشاريع بأنها المدة الزمنية التي تمتد من مرحلة نشأة فكرة المشروع وحتى الانتهاء من تنفيذه وتسليمه، وتشمل جميع المراحل التي يمر بها المشروع لضمان تحقيق أهدافه بكفاءة، وتتكون دورة

حياة المشروع من خمس مراحل رئيسية، تبدأ بمرحلة الاستهلال التي يتم فيها تحديد أهداف المشروع وتشكيل فريق العمل، تليها مرحلة التخطيط التي تتضمن إعداد خطة العمل، وتحديد الموارد وتحليل المخاطر، ووضع معايير التنفيذ، ثم تأتي مرحلة التنفيذ التي تُعد المرحلة الأساسية والأكثر استهلاكًا للوقت والتكلفة، حيث تُنفذ أنشطة المشروع وفق الجدول الزمني ومعايير الجودة المحددة، يلي ذلك مرحلة الرقابة التي يتم خلالها متابعة سير العمل، ومقارنة الأداء الفعلي بالمخطط، واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة، وأخيرًا، تنتهي دورة حياة المشروع بمرحلة الإغلاق والتسليم، والتي تتضمن استكمال جميع الأعمال، وتسليم مخرجات المشروع، وإعداد التقرير الختامي لتقييم نتائجه. (لزهر، ٢٠١٩)

#### العوامل الأساسية لتقدير أداء المشاريع:



الشكل رقم: العوامل الأساسية لتقدير أداء المشاريع، حمزة، ٢٠٢٥

## 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

ترتبط الإدارة بالأهداف بأداء المشاريع من خلال توجيه أنشطة المشروع نحو أهداف واضحة ومحددة وربط المهام والموارد بالنتائج المستهدفة، بما يسهم في ضمان إنجاز الأعمال في الوقت المحدد وضمن الميزانية والنطاق المعتمدين وبالمستوى المطلوب من الجودة، وتقوم الإدارة بالأهداف على تحديد الأهداف بمشاركة

العاملين، وتوضيح المسؤوليات ومعايير الأداء، ومتابعة النتائج وإجراء التعديلات اللازمة، الأمر الذي يعزز كفاءة تنفيذ المشروع ويرفع مستوى أدائه، ومن هذا المنطلق يمكن النظر إلى الإدارة بالأهداف باعتبارها أسلوبًا إداريًا يسهم في توظيف المعارف والمهارات والأدوات والتقنيات وتوجيهها نحو تحقيق متطلبات المشروع وأهدافه، بما ينعكس إيجابًا على أداء المشاريع ونجاحها. (الطراونه، ٢٠١١)

## 2.5. الخاتمة

في النهاية يمكن القول إن جودة المشروع تتمثل في احترام الوقت والجدولة الزمنية وعدم زحف النطاق واحترام الأخلاقيات والتكلفة، وبالتالي فإن تحليل الفجوة على مستوى النشاط الواحد يؤدي إلى وضع برنامج التحسين المستمر في المشاريع المستقبلية. (لزهر، ٢٠١٩)

أوصت دراسة الخيفي وآخرون بضرورة إشراك العاملين في صياغة الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، مع تدريب المديرين ورؤساء الأقسام على استراتيجيات الإدارة بالأهداف وآليات تطبيقها بما يسهم في تحسين أداء العاملين، كما أكدت أهمية وضع أهداف واقعية وقابلة للقياس، وتوضيحها للعاملين وتحديد الوسائل المناسبة لتحقيقها، إلى جانب إجراء المزيد من الدراسات لبحث العلاقة بين أسلوب الإدارة بالأهداف والمتغيرات الشخصية والتنظيمية المختلفة. (الخيفي وآخرون، ٢٠٢٠)

وأظهرت نتائج دراسة الرشدي بضرورة الاستمرار في استخدام الإدارة بالأهداف باعتبارها وسيلة مهمة لتقييم الأداء، مع تعزيز ممارسات المشاركة والثقة والالتزام والتغذية الراجعة بين الرؤساء والمرووسين، كما أكد أهمية زيادة مشاركة العاملين في تحديد أهداف الشركات، إلى جانب تعزيز التغذية الراجعة بين الرؤساء والمرووسين باعتبارها أداة مهمة لمراجعة الأهداف وتقييمها وإعادة صياغتها بما يتناسب مع متطلبات العمل وتحسين مستوى الأداء. (الرشدي، ٢٠١٤)

وأظهرت نتائج دراسة عزوز النظرية أن مفهوم الأداء من المفاهيم التي تعددت بشأنها آراء الباحثين، حيث تناول بعضهم الأداء من منظور تحقيق الأهداف، بينما ركز آخرون على النتائج المتحققة، كما يمكن تصنيف الأداء وفق عدة معايير، منها الأهداف والطبيعة والشمولية، ويعكس أداء المؤسسة مدى قدرتها على استغلال مواردها المادية والبشرية وتوجيهها بكفاءة نحو تحقيق الأهداف المنشودة، كما يتأثر مستوى الأداء بمجموعة

من العوامل الداخلية والخارجية التي يمكن أن تنعكس إيجاباً أو سلباً على كفاءة المؤسسة وفاعلية تحقيق أهدافها. (عزوز، ٢٠٢٣)

كما أوصت دراسة القرني وآخرون، بضرورة الاستمرار في تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف باعتباره أحد الأساليب المهمة في تقييم الأداء، مع تعزيز المشاركة والثقة والالتزام والتغذية الراجعة بين الرؤساء والمرووسين، كما أكدت أهمية إشراك العاملين في تحديد الأهداف ومراجعتها، وتعزيز أدائهم من خلال التدريب وورش العمل المتعلقة بالإدارة بالأهداف والأساليب الإدارية الحديثة. (القرني وآخرون، ٢٠٢٤)

وأظهرت نتائج دراسة الرشيدى بوجود أثر ذو دلالة معنوية لاستخدام التغذية الراجعة بين الرئيس والمرووسين في طريقة الإدارة بالأهداف في أداء الموظفين في الشركات التابعة، وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية ونتائج دراسة من حيث أن التغذية الراجعة بين الرئيس والمرووسين تؤثر في أداء العاملين. (الرشيدى، ٢٠١٤)

وأوصت دراسة سكندري بوجود المؤسسات الاقتصادية أن تولي اهتمام كبير حول موضوع الربط بين الإدارة وتحسين الأداء، وذلك بالقيام بدورات تدريبية ونشر رسائل الوعي من أجل ضمان البقاء والنمو وتحقيق النجاح. (سكندري، ٢٠٢٤)

وأظهرت نتائج دراسة طعمانه بأنه يجب إطلاع الموظفين في الشركة وإشراكهم في عملية وضع الخطة الإستراتيجية، وأخذ آرائهم فيها، لأن التخطيط الاستراتيجي يساهم في إنجاح المشاريع، ويحدد نقاط القوة والضعف للمشاريع، وبضرورة أن تقوم الشركات على تبني عمليات التخطيط الاستراتيجي في أعمالها وخاصة طويل الأجل وذلك من أجل الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة. (طعمانه، ٢٠٢١)

وأكدت نتائج دراسة دهليز وآخرون، بزيادة توعية العاملين بالمؤسسات وخاصة العاملين في قسم إدارة المشاريع، عن طريق عقد دورات وورشات عمل للتدريب على أفضل الممارسات والتعريف بالأدوات والتقنيات الخاصة بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع لضمان الجودة في تلك المشاريع. (دهليز وآخرون، ٢٠١٧)

وأوصت نتائج دراسة القرني وآخرون، بوضع مؤشرات ومقاييس أداء مؤسسية قابلة للقياس والمراجعة الدورية، وتطوير الاختصاصات التنظيمية وبطاقات الوصف الوظيفي بما يتوافق مع فلسفة الإدارة بالأهداف، بما يساهم في تحسين الأداء البشري والتنظيمي وتعزيز الأداء المؤسسي. (القرني وآخرون، ٢٠٢٤)

والأظهر نتائج دراسة سليطين بوجوب الإسراع بتطبيق أسلوب الإدارة الاستراتيجية في المنظمات محل البحث، لاسيما وأنه بات يشكل ضرورة حتمية لها في عصرنا الراهن، فهو الأسلوب الوحيد الذي يمكنها من زيادة قدرتها على التأثير الهادف في كافة المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية والديموغرافية التي تواجهها، بدلاً من رد الفعل عليها فقط. (سليطين، ٢٠٠٧)

واظهرت نتائج دراسة الحسيني وآخرون، بضرورة التخلص من البيروقراطية في الأعمال الإدارية، ودعم التحول إلى إدارة لا مركزية بتطوير الهيكل التنظيمي للجهة بما يزيد من فعالية وكفاءة التنظيم، وإشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات في مجال عملهم من خلال الأنظمة، وتحفيز روح الإبداع والتطوير الذاتي بينهم. (الحسيني وآخرون، ٢٠١٣)

وأكدت نتائج دراسة طعمانه، بلباد من أن تقوم إدارة الشركة بشكل خاص إلى الربط ما بين واقع تطوير وتطبيق التخطيط الإستراتيجي وإدارة المشاريع، وإلى تأهيل وتدريب الموظفين وإعطاءهم دورات تدريبية في مجال إدارة المشاريع وتخطيطها. (طعمانه، ٢٠٢١)

وأوصت نتائج دراسة حسن، من الضروري التأكيد على أن تدريب أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة على أنشطة المشروعات الخاصة ومتطلباتها يجب أن يتم في نفس المشروعات ومجالاتها، وذلك بالتنسيق والتعاون بين الهيئات والمنظمات. (حسن، ٢٠٢٠)

واظهرت نتائج دراسة عنيد، بأنه يجب تحقيق ربط فعال بين الوقت اللازم لانجاز الأنشطة والتكاليف الخاصة بكل نشاط للوصول إلى الوقت المثالي اللازم لانتهاء من المشروع ومراعاة عدم إضافة أعباء وتكاليف إضافية من خلال تحليل جميع الأنشطة وتحديد الفعاليات السابقة واللاحقة لكل نشاط، ورسم شبكة المشروع مع تحديد المسارات الحرجة. (عنيد، ٢٠١٠)

واظهرت نتائج دراسة الشربيني وآخرون، بأنه إذا تمكنت إدارة المنظمة من ضمان أن جميع الأفكار والمعلومات التي تم ذكرها مرة واحدة في مشروع معين موثقة بشكل صحيح ومتاحة في جميع الأوقات، فإن معظم المشاريع ستصل إلى نتيجة أفضل بكثير لجميع الأطراف المعنية. (الشربيني وآخرون، ٢٠٢٢)

وأكدت نتائج دراسة سليطين بضرورة إخضاع كافة المدراء على مستوى المنظمة وعلى المستوى الوظيفي إلى دورات تدريبية مكثفة متخصصة في أسلوب الإدارة الاستراتيجية، وبالتالي لابد من استقطاب خبراء في مجال الإدارة الاستراتيجية من أجل الحصول على أفكارهم المعرفية. (سليطين، ٢٠٠٧)

واظهرت نتائج دراسة دهليز وآخرون، بأن تقوم المؤسسة قبل البدء بالمشروع بتحديد المسؤوليات والصلاحيات لجميع الأفراد العاملين في المشروع وتحديد العلاقات مع جميع الأطراف ذات الصلة لضمان سير الأعمال كما خطط لها. (دهليز وآخرون، ٢٠١٧)

وأوصت نتائج دراسة الشربيني وآخرون، بأن يكون هناك إجراء رسمي ومركز لتسليم المعلومات والدروس المستفادة بين مختلف مراحل المشروع هناك طريقة أخرى تتمثل في السماح لبعض الموظفين الرئيسيين بالمشاركة في المشروع بأكمله من المناقصة حتى التسليم. (الشربيني وآخرون، ٢٠٢٢)

## قائمة المراجع:

- الرحيلي، س. (2009)، الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى بمكة المكرمة: فاعلية التطبيق والمعوقات من وجهة نظر القائمين بالعمل الإداري بالجامعة (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الرشدي، م. (2014)، أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين: دراسة تطبيقية في مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت (رسالة ماجستير)، كلية إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- الحسيني وآخرون، ٢٠١٣، أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على موظفات الإمداد بجامعة الملك عبد العزيز بجدة.
- الخفيفي، م.، & المنصوري، ف. (2020)، تطبيق الإدارة بالأهداف وعلاقتها بأداء العاملين بمنظمة الأعمال الليبية: دراسة ميدانية على شركتي الخليج العربي لتسويق النفط والنهر لتصنيع الأنابيب، المجلة الجزائرية للاقتصاد السياسي، 2(2).
- الشربيني وآخرون، 2022، عوامل النجاح الحرجة من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مشاريع التشييد.
- الطراونه، ٢٠١١، أثر استراتيجيات العمليات على إدارة المشاريع الاستراتيجية دراسة تطبيقية على مجموعات نقل الصناعية في الأردن.
- القرني وآخرون، ٢٠٢٤، أثر أسلوب الإدارة بالأهداف على أداء العاملين دراسة تطبيقية على العاملين في الجمعيات الخيرية بالدمام.
- النوح، ٢٠١١، واقع وأهمية تطبيق مديري المدارس في مدينة الرياض إلى أسلوب الإدارة بالأهداف.
- حسن، 20٢٠، المشروعات الصغيرة والمتوسطة الخصائص والمميزات والتحديات دراسة ميدانية في المنطقة الصناعية لمدينة الخارجة.
- حمزة، ٢٠٢٥، أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المشروعات باستخدام أدوات الذكاء الاصطناعي في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 20٣٠.
- دهليز وآخرون، 2017، أثر المجالات المعرفية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع في المؤسسات الأهلية في فلسطين.

- رحموني وآخرون، 2018، تخطيط وجدولة المشاريع باستخدام التحليل الشبكية دراسة حالة مشروع إنجاز قاعة علاج بدوار الشريطة.
- سرحان، 2021، الإدارة بالأهداف وأثرها في تحسين العمل المؤسسي.
- سكندري، 2024، أهمية إدارة المخاطر المالية في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية دراسة حالات مؤسسة اقتصادية.
- سليطين، ٢٠١٧، الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة الساحل السوري.
- شغري، 2018، دور الإدارة بالأهداف في تعزيز التعلم الذاتي وأثره في تطوير مهارات الموظفين الفنية والشخصية في المؤسسات الناشئة، المؤسسات الناشئة في لبنان نموذجاً.
- عزوز، ل. (2023)، أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر (رسالة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- عنيد، 2010، تأثير عوامل النجاح الحرجة في إدارة المشاريع دراسة إستطلاعية تحليلية في شركة المنصور العامة للمقاولات الإنشائية.
- طعمانه، 2021، واقع تطوير وتطبيق التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع في بلدية الفحيص.
- لزهر، ٢٠١٩، مطبوعة محاضرات في مقياس إدارة المشاريع موجهة إلى طلبة السنة الثالثة علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال.