

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

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

إعداد الطالب / سالم حمود المزيني

الرقم الجامعي / 242001475

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

العام الدراسي:

2024-2025

## اهداء

بكل تقدير واعتزاز، أهدي هذه الدراسة إلى:

أولاً: والديّ العزيزين، اللذين كانا بمثابة المنارة التي تضيء طريقي، لأسعى قيم العلم والمعرفة. لقد كانا الدعم الأساسي والمصدر الدائم للحب والتشجيع.

ثانياً: أسرتي الكريمة، الذين وفروا بيئة محبة ومشجعة، أثمرت في تحقيق هذا الإنجاز. لقد كانت صبرهم وتضحياتهم طوال رحلتي الأكاديمية أساساً لنجاحي.

ثالثاً: أصدقائي وزملائي، الذين شاركوني هذه الرحلة العلمية بكل تحدياتها وأفراحها. لقد كانت دعمهم ومشورتهم عنصراً حيوياً في إنجاز هذه الدراسة.

أخيراً: المشرفين الأكاديميين والمعلمين، الذين قدموا لي الإرشاد والمعرفة وأخص منهم د. الفيصـل عبد الحميد محمد- د. فايز علي جراد. إن مساهماتهم القيمة وإلهامهم العلمي لعبا دوراً بالغ الأهمية في تشكيل هذا العمل.

## قائمة المحتويات

| العنوان                                                 | الصفحة |
|---------------------------------------------------------|--------|
| الغلاف                                                  | i      |
| اهداء                                                   | li     |
| قائمة المحتويات                                         | iii    |
| قائمة الجداول                                           | v      |
| قائمة الجداول                                           | vii    |
| قائمة الملاحق                                           | ix     |
| الفصل الأول: المقدمة                                    | 1      |
| 1-1 المقدمة                                             | 2      |
| 2-1 مشكلة الدراسة                                       | 3      |
| 3-1 أهمية الدراسة                                       | 4      |
| 4-1 أهداف الدراسة                                       | 5      |
| 5-1 أسئلة الدراسة                                       | 6      |
| 6-1 فرضيات الدراسة                                      | 7      |
| الفصل الثاني: متغيرات الدراسة والدراسات المرجعية        | 8      |
| 2.1 مقدمة                                               | 9      |
| 2.2 متغيرات الدراسة                                     | 10     |
| 2.3 المتغير المستقل: عناصر الادارة بالأهداف             | 10     |
| 2.3.1 الثقة بين الرئيس والمرؤوسين                       | 10     |
| 2.3.2 مشاركة العاملين في تحديد الأهداف                  | 11     |
| 2.3.3 التزام المرؤوسين في تحقيق الأهداف                 | 11     |
| 2.3.4 التغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوسين             | 12     |
| 2.4 المتغير التابع: أداء العاملين                       | 13     |
| 2.4.1 أداء العاملين والعلاقة بينه وبين الإدارة بالأهداف | 13     |
| 2.4.2 كيف تؤثر الإدارة بالأهداف على أداء العاملين       | 14     |
| 2.4.3 التحديات المرتبطة بالعلاقة                        | 14     |
| 2.4.4 العلاقة بين الأداء والإدارة بالأهداف              | 15     |
| 2.5 الدراسات السابقة والإطار النظري                     | 15     |
| 2.5.1 الدراسات العربية                                  | 15     |
| 2.5.2 الدراسات الأجنبية                                 | 19     |
| 2.5.3 التعقيب على الدراسات السابقة                      | 21     |
| 2.5.4 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة       | 22     |

|    |                                                                                               |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| 23 | 2.6 المنطلقات النظرية للدراسة                                                                 |
| 24 | 2.6.1 نظرية الإدارة بالأهداف (Management by Objectives - MBO)                                 |
| 24 | 2.6.2 نظرية التحفيز البشري (Motivation Theories)                                              |
| 24 | 2.6.3 نظرية الأداء الوظيفي (Job Performance Theory)                                           |
| 25 | 2.6.4 الإدارة الإستراتيجية والأهداف التنظيمية (Strategic Management and Organizational Goals) |
| 25 | 2.6.5 نظرية المشاركة الفعالة (Participatory Management Theory)                                |
| 26 | الفصل الثالث: الدراسة العملية وإجراءاتها المنهجية                                             |
| 27 | 3.1 مقدمة                                                                                     |
| 27 | 3.2 المنهجية وطرق البحث                                                                       |
| 28 | 3.3 مجالات الدراسة (بشري، مكاني، زمني)                                                        |
| 28 | 3.4 مجتمع الدراسة                                                                             |
| 29 | 3.5 خصائص عينة الدراسة المستهدفة                                                              |
| 29 | 3.6 حجم عينة الدراسة وكيفية اختيار العينة                                                     |
| 29 | 3.7 أدوات الدراسة (أدوات جمع البيانات)                                                        |
| 31 | 3.8 تحليل البيانات                                                                            |
| 32 | الفصل الرابع: نتائج الدراسة الميدانية والتوصيات                                               |
| 33 | 4.1 مقدمة                                                                                     |
| 33 | 4.2 صدق وثبات الاستبانة                                                                       |
| 33 | 4.3 تحليل البيانات                                                                            |
| 69 | 4.4 ملخص نتائج الدراسة                                                                        |
| 71 | 4.5 اختبار الفرضيات بناءً على نتائج الدراسة:                                                  |
| 74 | 4.6 التوصيات                                                                                  |
| 76 | ملاحق الدراسة                                                                                 |
| 78 | 1- المراجع والمصادر                                                                           |
| 81 | 2- الاستبانة الخاصة بالدراسة                                                                  |
| 87 | 3- مستخلص الدراسة                                                                             |
| 87 | 4- مستخلص الدراسة باللغة الانجليزية (Abstract)                                                |

## قائمة الجداول

| رقم الصفحة | الجدول                                                                                            | رقم الجدول |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 33         | صديق وثبات الاستبانة                                                                              | 1          |
| 34         | توزيع المشاركين في البحث بحسب الجنس                                                               | 2          |
| 34         | توزيع المشاركين في البحث بحسب العمر                                                               | 3          |
| 35         | توزيع المشاركين في البحث بحسب مدة الخبرة                                                          | 4          |
| 35         | توزيع المشاركين في البحث بحسب المؤهل العلمي                                                       | 5          |
| 36         | رئيسي في العمل لديه ثقة كافية في                                                                  | 6          |
| 37         | علاقة العمل بيني وبين رئيسي جيدة                                                                  | 7          |
| 38         | رئيسي في العمل يفهم مشاكلي واحتياجاتي                                                             | 8          |
| 39         | رئيسي في العمل يعرف توقعاتي                                                                       | 9          |
| 40         | رئيسي في العمل لديه استعداد لحل مشاكل العمل التي تواجهني                                          | 10         |
| 41         | يشارك المرؤوسون الرؤساء في تحديد الأهداف في المؤسسة حسب اختصاصهم                                  | 11         |
| 42         | يتفق الرئيس والمرؤوس مسبقاً على الفعاليات التي تخص كل مرؤوس في المؤسسة                            | 12         |
| 43         | يطلب من المرؤوسين المشاركة في ترتيب الأهداف وفقاً لأهميتها وأولويتها                              | 13         |
| 44         | يملك المرؤوسين الحرية الكاملة لإبداء الرأي والاقتراح عند تحديد الأهداف                            | 14         |
| 45         | يشارك المرؤوسين الرؤساء في تحديد الأهداف العامة للمؤسسة حسب المستوى الإداري                       | 15         |
| 46         | أكون سعيداً في حياتي الوظيفية نتيجة تحقيق أهداف مؤسستي وأهدافي                                    | 16         |
| 47         | أشعر بسعادة عندما أناقش أمور تتعلق بتحقيق أهداف مؤسستي مع رؤسائي في العمل                         | 17         |
| 48         | أعتقد أن قدرتي على تحقيق أهداف مؤسستي يمنحني انتماءً أكبر لعملي                                   | 18         |
| 49         | أشعر بواجب أخلاقي يدفعني للاستمرار في العمل في مؤسستي لتحقيق أهدافها                              | 19         |
| 50         | لا أتوانى عن تقديم المساعدة لرؤسائي في العمل عند تحديد أهداف مؤسستي                               | 20         |
| 51         | أحرص كل الحرص على العمل ضمن الفريق الواحد لتحقيق أهداف مؤسستي                                     | 21         |
| 52         | يتم اطلاع الموظفين على نتائج تقييم أدائهم الوظيفي                                                 | 22         |
| 53         | يتم توفير التغذية الراجعة بعد عملية التقييم المباشر بدون تأخير                                    | 23         |
| 54         | تهدف عملية التغذية الراجعة لتطوير مستوى أداء الموظفين                                             | 24         |
| 55         | تساهم عملية التغذية الراجعة المتبعة في المؤسسة في تحفيز الموظفين                                  | 25         |
| 56         | تحسن المتابعة المبكرة من خلال التغذية الراجعة المنتظمة نصف سنوية النتائج المرجوة من أداء الموظفين | 26         |
| 57         | تسمح التغذية الراجعة بالكشف عن نقاط القوة والضعف في الأداء الوظيفي                                | 27         |
| 58         | يتناسب أداء العاملين مع الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للمؤسسة                                   | 28         |

|    |                                                                                     |    |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 29 | يقوم العاملون بتحقيق تحسين في إنتاجية العمل خلال السنوات الثلاثة الماضية            | 59 |
| 30 | يتم استخدام الوقت بشكل فعال أثناء تنفيذ الأعمال اليومية في المؤسسة                  | 60 |
| 31 | يظهر العاملون القدرة على حل المشاكل واتخاذ القرارات بشكل جيد وسريع                  | 61 |
| 32 | يلتزم العاملون بجودة الأداء في المهام الموكلة إليهم                                 | 62 |
| 33 | يكون لدى المؤسسة برامج تدريب تهدف إلى تعزيز القدرات المهنية للعاملين بشكل جيد وفعال | 63 |
| 34 | يساهم التدريب المستمر للعاملين خلال السنوات الثلاث الأخيرة في تطوير مهارات العاملين | 64 |
| 35 | معامل ارتباط بيرسون بين العوامل الديموغرافية ومحاور الاستبانة                       | 65 |
| 36 | تحليل T-Test بين الذكور والإناث لمحاور الاستبانة                                    | 67 |
| 37 | تحليل التباين (ANOVA) للمتغيرات ذات الفئات المتعددة                                 | 68 |
| 38 | تحليل الانحدار لتأثير المحاور على أداء العاملين                                     | 69 |

## قائمة الأشكال

| رقم الشكل | الشكل                                                                                             | رقم الصفحة |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 1         | متغيرات الدراسة                                                                                   | 10         |
| 2         | رئيسي في العمل لديه ثقة كافية في                                                                  | 36         |
| 3         | علاقة العمل بيني وبين رئيسي جيدة                                                                  | 37         |
| 4         | رئيسي في العمل يفهم مشاكل واحتياجاتي                                                              | 38         |
| 5         | رئيسي في العمل يعرف توقعاتي                                                                       | 39         |
| 6         | رئيسي في العمل لديه استعداد لحل مشاكل العمل التي تواجهني                                          | 40         |
| 7         | يشارك المرؤوسون الرؤساء في تحديد الأهداف في المؤسسة حسب اختصاصهم                                  | 41         |
| 8         | يتفق الرئيس والمرؤوس مسبقاً على الفعاليات التي تخص كل مرؤوس في المؤسسة                            | 42         |
| 9         | يطلب من المرؤوسين المشاركة في ترتيب الأهداف وفقاً لأهميتها وأولويتها                              | 43         |
| 10        | يملك المرؤوسين الحرية الكاملة لإبداء الرأي والاقتراح عند تحديد الأهداف                            | 44         |
| 11        | يشارك المرؤوسين الرؤساء في تحديد الأهداف العامة للمؤسسة حسب المستوى الإداري                       | 45         |
| 12        | أكون سعيداً في حياتي الوظيفية نتيجة تحقيق أهداف مؤسستي وأهدافي                                    | 46         |
| 13        | أشعر بسعادة عندما أناقش أمور تتعلق بتحقيق أهداف مؤسستي مع رؤسائي في العمل                         | 47         |
| 14        | أعتقد أن قدرتي على تحقيق أهداف مؤسستي يمنحني انتماءً أكبر لعملي                                   | 48         |
| 15        | أشعر بواجب أخلاقي يدفعني للاستمرار في العمل في مؤسستي لتحقيق أهدافها                              | 49         |
| 16        | لا أتوانى عن تقديم المساعدة لرؤسائي في العمل عند تحديد أهداف مؤسستي                               | 50         |
| 17        | أحرص كل الحرص على العمل ضمن الفريق الواحد لتحقيق أهداف مؤسستي                                     | 51         |
| 18        | يتم اطلاع الموظفين على نتائج تقييم أدائهم الوظيفي                                                 | 52         |
| 19        | يتم توفير التغذية الراجعة بعد عملية التقييم المباشر بدون تأخير                                    | 53         |
| 20        | تهدف عملية التغذية الراجعة لتطوير مستوى أداء الموظفين                                             | 54         |
| 21        | تساهم عملية التغذية الراجعة المتبعة في المؤسسة في تحفيز الموظفين                                  | 55         |
| 22        | تحسن المتابعة المبكرة من خلال التغذية الراجعة المنتظمة نصف سنوية النتائج المرجوة من أداء الموظفين | 56         |
| 23        | تسمح التغذية الراجعة بالكشف عن نقاط القوة والضعف في الأداء الوظيفي                                | 57         |
| 24        | يتناسب أداء العاملين مع الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للمؤسسة                                   | 58         |
| 25        | يقوم العاملون بتحقيق تحسين في إنتاجية العمل خلال السنوات الثلاثة الماضية                          | 59         |
| 26        | يتم استخدام الوقت بشكل فعال أثناء تنفيذ الأعمال اليومية في المؤسسة                                | 60         |
| 27        | يظهر العاملون القدرة على حل المشاكل واتخاذ القرارات بشكل جيد وسريع                                | 61         |
| 28        | يلتزم العاملون بجودة الأداء في المهام الموكلة إليهم                                               | 62         |

|    |                                                                                     |    |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 29 | يكون لدى المؤسسة برامج تدريب تهدف إلى تعزيز القدرات المهنية للعاملين بشكل جيد وفعال | 63 |
| 30 | يساهم التدريب المستمر للعاملين خلال السنوات الثلاث الأخيرة في تطوير مهارات العاملين | 64 |

## قائمة الملاحق

| رقم الملحق | الاسم                            | رقم الصفحة |
|------------|----------------------------------|------------|
| 1          | المراجع والمصادر                 | 77         |
| 2          | الاستبانة الخاصة بالدراسة        | 81         |
| 3          | مستخلص الدراسة باللغة العربية    | 87         |
| 4          | مستخلص الدراسة باللغة الانجليزية | 88         |

## الفصل الأول: المقدمة

## 1.1 المقدمة:

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

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

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

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

## 1.2 مشكلة الدراسة:

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

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

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

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

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

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

### 1.3 أهمية الدراسة:

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

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

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

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

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

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

#### 1.4 أهداف الدراسة:

- 1- تحديد مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف من وجهة نظر العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض؛ وذلك عن طريق قياس مدى إدراك العاملين لآليات تطبيق الإدارة بالأهداف ومدى توافقها مع احتياجات العمل وتطلعات الموظفين.
- 2- قياس تأثير عناصر الإدارة بالأهداف (الثقة، المشاركة، الالتزام، التغذية الراجعة) على أداء العاملين؛ من خلال دراسة العلاقة بين العوامل الأربعة الأساسية للإدارة بالأهداف ومستوى أداء العاملين في الشركات الخاصة، وتحليل مدى تأثير كل عنصر على تحسين الإنتاجية والجودة.
- 3- تحليل العلاقة بين الأداء الوظيفي وعوامل التغذية الراجعة ودورها في تحقيق الأهداف المؤسسية؛ من خلال التركيز على أهمية التغذية الراجعة في تحسين الأداء الوظيفي وتطوير الكفاءات المهنية للعاملين.
- 4- استكشاف العوامل المؤثرة في نجاح أو فشل الإدارة بالأهداف؛ عن طريق تقييم العوامل التنظيمية والثقافية التي تؤثر على فعالية تطبيق الإدارة بالأهداف، بما في ذلك الدعم الإداري ومستوى التفاعل بين العاملين والإدارة.

5- تقديم توصيات لتحسين فعالية الإدارة بالأهداف في بيئة العمل: من خلال اقتراح استراتيجيات عملية لتعزيز الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، وزيادة مشاركة العاملين في تحديد الأهداف، وتحسين الالتزام المهني والتغذية الراجعة لتحقيق أداء وظيفي عالي المستوى.

## 1.5 أسئلة الدراسة :

- 1- ما مدى تطبيق الإدارة بالأهداف من وجهة نظر العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض؟: يهدف هذا السؤال إلى تقييم مستوى إدراك العاملين لتطبيق الإدارة بالأهداف في بيئة العمل، وتحليل مدى وضوح واستمرارية تطبيقها في مختلف الأقسام الوظيفية.
- 2- ما هو تأثير عناصر الإدارة بالأهداف (الثقة، المشاركة، الالتزام، التغذية الراجعة) على تحسين أداء العاملين؟: يستهدف هذا السؤال قياس العلاقة بين هذه العناصر الأربعة ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين، مع التركيز على تأثير كل عنصر بشكل منفصل.
- 3- ما هي التحديات التي تواجه شركات القطاع الخاص في تعزيز التغذية الراجعة بين الرؤساء والمرؤوسين؟: يهدف هذا السؤال إلى استكشاف المعوقات التي تحول دون تحقيق التغذية الراجعة الفعالة، مثل نقص الوقت أو الأدوات التنظيمية أو القصور في مهارات القادة.
- 4- ما هو تأثير مشاركة العاملين في تحديد الأهداف على مستوى التزامهم بتحقيقها؟: يركز هذا السؤال على العلاقة بين إشراك العاملين في وضع الأهداف ومدى تحفيزهم لتحقيق هذه الأهداف، وتأثير ذلك على الالتزام العام داخل المؤسسة.
- 5- ما هي العوامل التي تؤثر في نجاح أو فشل الإدارة بالأهداف من وجهة نظر العاملين؟: يهدف هذا السؤال إلى تحليل مدى تأثير الدعم الإداري، البيئة التنظيمية، ومستوى الثقة المتبادلة على فعالية تطبيق الإدارة بالأهداف.
- 6- كيف يمكن للإدارة بالأهداف تحسين مستوى الأداء والجودة الوظيفية للعاملين؟: يستكشف هذا السؤال الطرق التي يمكن من خلالها للإدارة بالأهداف أن تعزز الإنتاجية، تحسين الكفاءة، وزيادة جودة العمل من خلال توجيه الجهود بشكل أفضل.

## 1.6 فرضيات الدراسة:

### الفرضية الرئيسية:

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

### الفرضيات الفرعية:

1.1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لعناصر الإدارة بالأهداف (الثقة، المشاركة، الالتزام، التغذية الراجعة) على تحسين أداء العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض.

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

1.3 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) للتغذية الراجعة المنتظمة بين الرئيس والمرؤوسين على التزام العاملين بتحقيق الأهداف في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض.

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

1.5 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) للإدارة بالأهداف على تحسين الكفاءة التشغيلية والجودة الوظيفية للعاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض.

1.6 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لعلاقة الثقة بين الرئيس والمرؤوسين على تحسين جودة العمل في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض.

1.7 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لمشاركة العاملين في تحديد الأهداف على تحسين ترتيب الأولويات وإدارة الوقت في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض.

## الفصل الثاني: متغيرات الدراسة والدراسات المرجعية

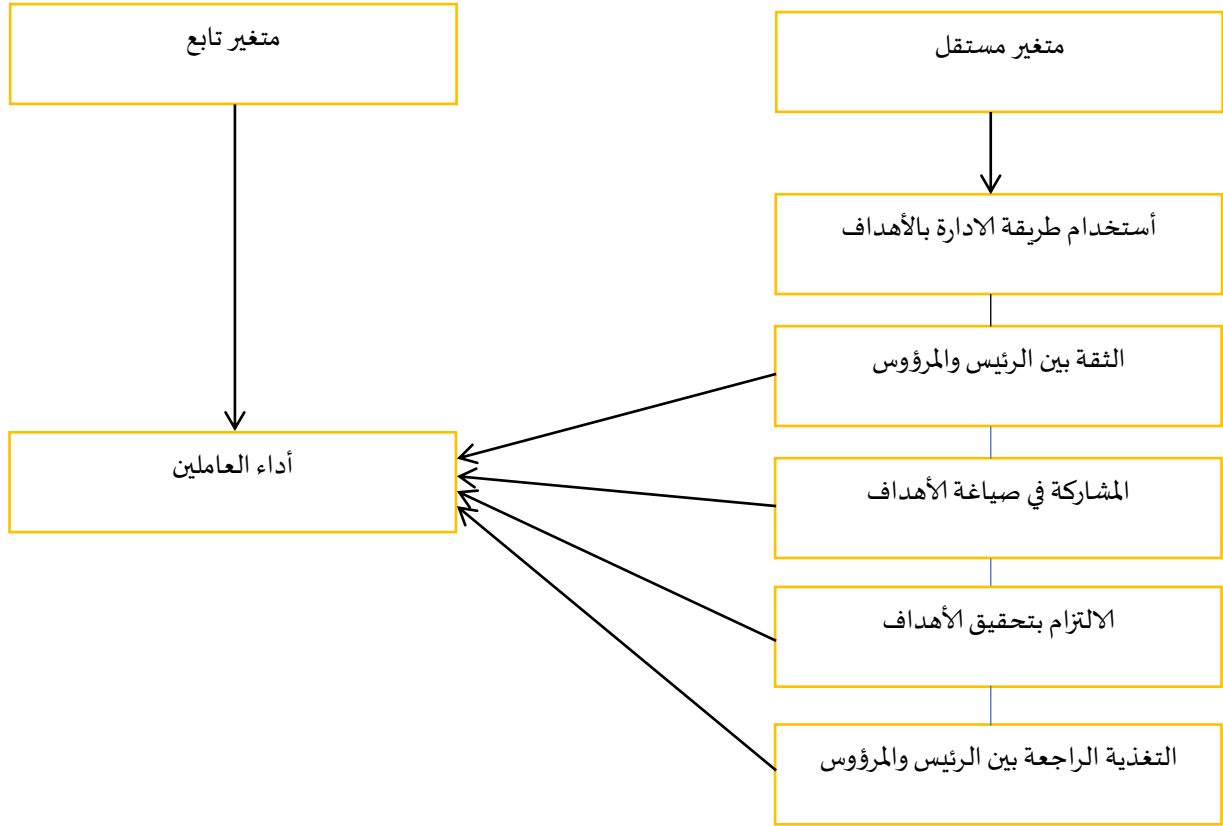
## 2.1 مقدمة:

تتناول هذه الدراسة العلاقة بين تطبيق الإدارة بالأهداف وأداء العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض، من خلال استعراض متغيرات أساسية سيتم مناقشتها بالتفصيل لاحقاً. تتضمن المتغيرات المستقلة عدة عناصر رئيسية تشكل أساس الإدارة بالأهداف، مثل الثقة بين الرئيس والمروسين، التي تُعد عاملاً حاسماً في بناء بيئة عمل إيجابية وداعمة. كما تسلط الدراسة الضوء على المشاركة في صياغة الأهداف، التي تعكس مدى إشراك العاملين في تحديد الأهداف المؤسسية وأثر ذلك على التزامهم.

إضافةً إلى ذلك، تركز الدراسة على الالتزام بتحقيق الأهداف كعنصر مهم لقياس درجة تحمل العاملين للمسؤولية تجاه تحقيق الأهداف المؤسسية. ويبرز أيضاً دور التغذية الراجعة بين الرئيس والمروسين كأداة أساسية لتحسين الأداء وتعزيز التواصل الفعال بين الأطراف المختلفة في بيئة العمل.

أما المتغير التابع، وهو أداء العاملين، فيتم تحليله من خلال مؤشرات مثل الإنتاجية، الجودة، الالتزام، والابتكار. تهدف الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير كل عنصر من عناصر الإدارة بالأهداف على الأداء الوظيفي، مما يساعد في تقديم توصيات لتحسين تطبيق الإدارة بالأهداف وتعزيز كفاءة العمل.

## 2.2 متغيرات الدراسة:



شكل (1): متغيرات الدراسة

## 2.3 المتغير المستقل: عناصر الادارة بالأهداف

### 2.3.1 الثقة بين الرئيس والمرؤوسين:

تُعد الثقة بين الرئيس والمرؤوسين أحد العناصر الأساسية في تطبيق الإدارة بالأهداف، حيث تلعب دورًا حيويًا في تعزيز التفاعل الإيجابي بين الأطراف المختلفة داخل المؤسسة. تمثل الثقة حجر الزاوية الذي يُمكن المديرين من تفويض المهام للعاملين بشكل فعال، مما يساهم في تقوية الروابط المهنية وزيادة الالتزام بتحقيق الأهداف المشتركة. عندما يشعر العاملون بالثقة تجاه رؤسائهم، يصبح لديهم دافع أكبر لتحسين أدائهم، حيث تُتيح هذه الثقة بيئة آمنة للعمل والإبداع. تساهم الثقة في تقليل مخاوف العاملين من اتخاذ القرارات أو التعبير عن أفكارهم بحرية، مما يُعزز من كفاءتهم وإنتاجيتهم (السبايدة و ارتيمة، 2013). كما أن الثقة المتبادلة تُساهم في تقليل النزاعات وسوء الفهم داخل بيئة العمل، حيث تعمل كآلية لتعزيز الوضوح والتفاهم.

من جهة أخرى، ينعكس غياب الثقة بين الرئيس والمرؤوسين سلبيًا على أداء العاملين، حيث يمكن أن يؤدي ذلك إلى انخفاض الدافع للعمل، وتزايد مشاعر الإحباط والشك تجاه سياسات الإدارة. قد يتسبب ضعف الثقة أيضًا في انتشار ثقافة الخوف والتردد، مما يعيق تحقيق الأهداف المؤسسية.

تظهر الدراسات أن العلاقة القائمة على الثقة تُحسن من استجابة العاملين لتوجيهات الرؤساء، حيث يُصبحون أكثر استعدادًا لتحمل المسؤوليات والمبادرة في حل المشكلات. كما تُسهم الثقة في تعزيز الولاء المؤسسي، حيث يشعر العاملون بالانتماء والرغبة في المساهمة في نجاح المؤسسة على المدى الطويل. لذلك، تُعتبر الثقة بين الرئيس والمرؤوسين عنصرًا رئيسيًا في الإدارة بالأهداف، حيث تؤثر بشكل مباشر على الأداء الوظيفي للعاملين (Mazzetti & Schaufeli, 2022). يمكن تعزيز هذه الثقة من خلال توفير بيئة عمل داعمة، وتطبيق سياسات شفافة، وتشجيع التواصل المفتوح، مما ينعكس إيجابيًا على تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية.

### 2.3.2 مشاركة العاملين في تحديد الأهداف:

تمثل مشاركة العاملين في تحديد الأهداف ركيزة مهمة للإدارة بالأهداف، حيث إنها تتيح لهم أن يكونوا جزءًا من عملية اتخاذ القرار في المؤسسة، مما يعزز من شعورهم بالمسؤولية والانتماء. عند إشراك الموظفين في تحديد الأهداف، يتم تعزيز فهمهم لأدوارهم ومهامهم الوظيفية بشكل أفضل، مما ينعكس إيجابيًا على أدائهم اليومي (Lilian, 2021). إحدى الفوائد الرئيسية لهذه المشاركة هي تعزيز الشفافية والتواصل بين الإدارة والعاملين. إذ تتيح هذه العملية فرصة للتعبير عن أفكارهم ومقترحاتهم المتعلقة بالأهداف العملية، مما يساعد في تحسين الخطط التشغيلية وجعلها أكثر واقعية وقابلة للتحقيق. كما أن هذه المشاركة تعزز من شعور العاملين بالثقة في الإدارة، حيث يشعرون أن رؤيتهم وأفكارهم تحظى بالاهتمام والتقدير.

على مستوى الأداء، تُسهم مشاركة العاملين في خلق بيئة عمل متعاونة تحفز الابتكار وتُعزز الإنتاجية. فهي تتيح للعاملين الشعور بأنهم شريك في النجاح المؤسسي، مما يجعلهم أكثر التزامًا بتحقيق الأهداف المتفق عليها. علاوة على ذلك، تساعد المشاركة في تحديد الأولويات وترتيبها بشكل ينسجم مع متطلبات العمل، مما يؤدي إلى تحسين إدارة الوقت والموارد (محمد و النعمة، 2010). ومع ذلك، فإن غياب هذا النوع من المشاركة قد يؤدي إلى شعور الموظفين بالإقصاء أو اللامبالاة تجاه تحقيق الأهداف. إذ يمكن أن ينتج عن هذا انخفاض في الحافزية وتراجع في جودة العمل.

لتفعيل المشاركة بشكل فعال، يمكن للإدارة عقد جلسات حوارية منظمة تجمع بين الموظفين والرؤساء، بالإضافة إلى استخدام أدوات تواصل مبتكرة تمكن الجميع من تقديم مقترحاتهم بحرية. هذا الأسلوب يعزز من الترابط بين الأفراد داخل المؤسسة ويدعم تحقيق النتائج المرجوة بطريقة متكاملة.

### 2.3.3 التزام المرؤوسين في تحقيق الأهداف:

يُعد التزام المرؤوسين في تحقيق الأهداف أحد العوامل الجوهرية التي تسهم في نجاح المؤسسات وتعزيز كفاءتها التشغيلية. هذا الالتزام يعكس مدى جدية العاملين وولائهم للمؤسسة، حيث يمثل المحرك الأساسي لتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية. فعندما يكون العاملون ملتزمين بتحقيق الأهداف، يتجلى ذلك في زيادة الإنتاجية، تحسين جودة العمل، وتعزيز الأداء الفردي والجماعي. التزام العاملين يرتبط بشكل كبير بمستوى وضوح الأهداف ومدى توافقها مع طموحاتهم الشخصية والمهنية. عندما يشعر الموظفون بأن الأهداف الموضوعية تعكس رؤية المؤسسة وتناسب مع قدراتهم، يصبح لديهم دافع أكبر لتحقيقها. بالإضافة إلى ذلك، يلعب دور القادة دورًا محوريًا في تحفيز الالتزام، حيث أن التوجيه الفعال والدعم المستمر يعززان من شعور العاملين بالمسؤولية تجاه نجاح المؤسسة. من جهة أخرى، يُظهر الالتزام نفسه في استعداد العاملين لبذل جهد إضافي لتحقيق الأهداف، حتى في ظل التحديات أو الظروف الصعبة. كما يتجلى في مستوى التعاون والعمل الجماعي بين الموظفين، حيث يعمل الجميع على تحقيق الأهداف المشتركة بروح الفريق.

غياب الالتزام، من ناحية أخرى، قد يؤدي إلى تأثيرات سلبية على الأداء، مثل تدني الإنتاجية، ارتفاع نسبة الأخطاء، وتراجع معنويات العاملين. قد ينجم ذلك عن غياب الحوافز، ضعف الدعم الإداري، أو عدم وضوح الأهداف، مما يجعل الالتزام من الأولويات التي يجب تعزيزها باستمرار. لضمان التزام العاملين، يمكن للإدارة تعزيز الشفافية في تحديد الأهداف، وتوفير الموارد والدعم اللازم لتحقيقها، مع تقديم مكافآت وتشجيعات تحفز العاملين على الالتزام والمثابرة. الالتزام ليس فقط عاملاً لتحقيق الأهداف، بل هو أيضًا مكون أساسي في بناء ثقافة مؤسسية قوية وبيئة عمل محفزة.

#### 2.3.4 التغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوسين:

تُعد التغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوسين عنصراً أساسياً في تطوير الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف المؤسسية. فهي توفر فرصة للتواصل المفتوح بين الإدارة والموظفين، حيث يمكن للرؤساء تقديم ملاحظات بناءة حول أداء الموظفين وتوجيههم لتحسين كفاءتهم. تُعتبر التغذية الراجعة أداة فعالة لتعزيز الشفافية والثقة بين الأطراف، مما يؤدي إلى خلق بيئة عمل داعمة ومحفزة (اليامي، 2007).

تلعب التغذية الراجعة المنتظمة دوراً كبيراً في تحسين أداء العاملين من خلال مساعدتهم على فهم نقاط القوة والضعف في أدائهم. عندما يتلقى الموظف ملاحظات واضحة ومحددة، يكون لديه فرصة لتطوير مهاراته ومعالجة أوجه القصور، مما يؤدي إلى رفع مستوى الإنتاجية والجودة. بالإضافة إلى ذلك، تُسهم التغذية الراجعة في تعزيز الدافع الوظيفي لدى العاملين (Rasheed et al., 2015) حيث يشعرون بأن عملهم محل تقدير واهتمام من قبل الإدارة. من جهة أخرى، يمكن أن تُعزز التغذية الراجعة من قدرة العاملين على اتخاذ قرارات أفضل وتحقيق أداء أكثر فعالية. فالتواصل الدوري بين الرؤساء والمرؤوسين يُسهم في تحديد العقبات التي قد تواجه الموظفين في تنفيذ مهامهم، مما يُمكن الإدارة من توفير الدعم اللازم. كما أن التغذية الراجعة تساعد في خلق شعور بالانتماء للمؤسسة، حيث يشعر الموظفون بأنهم جزء لا يتجزأ من تحقيق النجاح المؤسسي.

ومع ذلك، فإن غياب التغذية الراجعة أو تقديمها بطريقة سلبية قد يؤدي إلى شعور الموظفين بالإحباط أو الغموض تجاه متطلبات العمل، مما يؤثر سلباً على أدائهم. لذا، فإن بناء نظام فعال لتقديم التغذية الراجعة بشكل منتظم وبناء يُعد من الأولويات لضمان تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين كفاءة العاملين. يمكن تحقيق ذلك من خلال تدريب القادة على مهارات التواصل وتطوير أدوات تقييم تفاعلية تعزز من فعالية التغذية الراجعة.

#### 2.4 المتغير التابع: أداء العاملين:

##### 2.4.1 أداء العاملين والعلاقة بينه وبين الإدارة بالأهداف

يُعد أداء العاملين أحد العوامل الأساسية التي تحدد نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. يُقاس أداء العاملين بناءً على معايير متعددة تشمل الإنتاجية، الجودة، الالتزام، والكفاءة في تنفيذ المهام. يُنظر إلى الأداء كعنصر تابع يتأثر بشكل مباشر بالعديد من العوامل الإدارية والتنظيمية، أبرزها تطبيق الإدارة بالأهداف.

تُعرف الإدارة بالأهداف كنهج إداري يركز على إشراك الموظفين في تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس، ثم متابعة تقدمهم نحو تحقيق هذه الأهداف من خلال التغذية الراجعة المستمرة والتقييم الدوري. تؤثر هذه الطريقة بشكل مباشر على أداء العاملين من خلال توفير بيئة عمل منظمة وداعمة تُمكن الموظفين من تحقيق أعلى مستويات الأداء (Lule, 2017).

## 2.4.2 كيف تؤثر الإدارة بالأهداف على أداء العاملين؟

1. وضوح الأهداف وتحقيق التوافق: من خلال الإدارة بالأهداف، يتم وضع أهداف واضحة ومحددة لكل موظف، مما يقلل من الغموض ويزيد من تركيزهم على المهام الأساسية. يؤدي هذا الوضوح إلى تحسين الكفاءة وإنتاجية العاملين، حيث يعلم كل موظف ما هو متوقع منه وكيف يمكنه تحقيق النجاح.
- 1- تعزيز الدافعية والتحفيز: عندما يشارك العاملون في تحديد الأهداف ويتلقون تغذية راجعة منتظمة حول أدائهم، يتعزز لديهم الشعور بالمسؤولية والانتماء للمؤسسة. هذا التحفيز الداخلي يُسهم في رفع الروح المعنوية وتحفيز العاملين على بذل جهد إضافي لتحقيق الأداء الأمثل.
- 2- تحسين الجودة والإنتاجية: تُتيح الإدارة بالأهداف للعاملين فهم أولويات العمل وتركيز جهودهم على الجوانب التي تحقق أكبر قيمة للمؤسسة. كما تُسهم التغذية الراجعة في معالجة أوجه القصور وتحسين جودة العمل.
- 3- بناء ثقافة الاعتماد على الأداء: من خلال تقييم الأداء المستمر، يتبنى العاملون ثقافة تحسين الذات المستمر، مما ينعكس إيجابيًا على أدائهم الفردي والجماعي.

## 2.4.3 التحديات المرتبطة بالعلاقة:

على الرغم من الفوائد، قد تواجه الإدارة بالأهداف تحديات تؤثر على أدائها، مثل غياب التغذية الراجعة المنتظمة أو عدم إشراك الموظفين في وضع الأهداف. يمكن أن يؤدي ذلك إلى انخفاض الدافعية وضعف التزام العاملين بالأهداف المحددة.

## 2.4.4 العلاقة بين الأداء والإدارة بالأهداف:

تشير الأبحاث إلى وجود علاقة إيجابية بين الإدارة بالأهداف وأداء العاملين، حيث تسهم هذه المنهجية في تحسين وضوح المهام، تعزيز التحفيز، ورفع مستوى الالتزام الوظيفي. لضمان نجاح هذه العلاقة، يجب أن تُطبق الإدارة بالأهداف بفعالية من خلال توجيه واضح، دعم مستمر، وتحفيز ملائم. كما تُعد الإدارة بالأهداف أداة فعالة لتحسين أداء العاملين، حيث توفر إطارًا منظمًا لتحقيق التميز الوظيفي وتعزيز نجاح المؤسسة.

## 2.5 الدراسات السابقة والإطار النظري :

### 2.5.1 الدراسات العربية:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 2.5.2 الدراسات الأجنبية:

### 1- دراسة (Okoli et al., 2023) بعنوان "Accelerating Employee Performance through

#### "Management by Objectives: Evidence from Manufacturing Firms"

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

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

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

### 2- دراسة (Doko et al., 2022) بعنوان "EFFECT OF MANAGEMENT BY OBJECTIVES

#### (MBO) ON THE EMPLOYEE PERFORMANCE OF UNION BANK PLC IN ENUGU

#### METROPOLIS"

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

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

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

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

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

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

أظهرت الدراسة أن تحديد الأهداف له تأثير إيجابي كبير على سلوك وأداء الموظفين. كما تُعد التغذية الراجعة جزءًا مهمًا من عملية الإدارة بالأهداف، حيث تساهم في شعور الموظفين بالتقدير وتعزز من أدائهم. أكدت

النتائج أن عملية الإدارة بالأهداف تخلق حالة من التحفيز والرضا والالتزام والولاء لدى الموظفين، وهو ما ينعكس إيجاباً على سلوكهم وأدائهم. أظهرت الدراسة أيضاً أن الأهداف يجب أن تكون واقعية، مقبولة، ومرتبطة بوظائف المنظمة لتحقيق النتائج المرجوة. كذلك، التغذية الراجعة تلعب دوراً كبيراً في تحسين سلوك الموظفين من خلال إشعارهم بأن جهودهم محل تقدير، مما يعزز من أدائهم بشكل مستمر.

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

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

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

#### 2.5.3 التعقيب على الدراسات السابقة

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

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

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

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

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

#### 2.5.4 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بعدة جوانب رئيسية تُبرز إضافتها العلمية والتطبيقية. أولاً، تركز الدراسة الحالية على شركات القطاع الخاص في مدينة الرياض، وهو سياق مختلف عن الدراسات السابقة التي

تناولت قطاعات مثل النفط (الرشيدي والحواجة، 2014) أو الجمعيات الخيرية (القرني وشمسي، 2024). هذا التركيز يعكس بيئة تنافسية متسارعة النمو، مما يجعل نتائج الدراسة أكثر ارتباطاً بالواقع الاقتصادي الحالي في المملكة، خاصة في ظل رؤية السعودية 2030.

ثانيًا، تتناول الدراسة تحليلًا دقيقًا للعلاقة بين الإدارة بالأهداف وأداء العاملين من خلال أربع متغيرات رئيسية: الثقة، المشاركة، الالتزام، والتغذية الراجعة. على عكس الدراسات السابقة التي ركزت على الأثر العام للإدارة بالأهداف، تقدم الدراسة الحالية تفصيلًا لكل عنصر بشكل مستقل، مما يمنح فهمًا أعمق لأثر كل متغير على أداء العاملين.

ثالثًا، تتبنى الدراسة منهجية تحليل متقدمة باستخدام أدوات إحصائية مثل الانحدار والتحليل متعدد المتغيرات، مما يضيف مصداقية علمية ويساهم في تقديم نتائج أكثر دقة. بالإضافة إلى ذلك، تسلط الدراسة الضوء على التغذية الراجعة كعنصر محوري لتحسين الأداء، وهو جانب لم يُعطَ حقه في كثير من الدراسات السابقة.

أخيرًا، تُقدم الدراسة توصيات موجهة للسياق المحلي، تراعي التحديات الثقافية والإدارية الخاصة ببيئة العمل السعودية، مما يجعلها ذات قيمة تطبيقية عالية لتحسين الأداء المؤسسي في القطاع الخاص. بهذا، تُسهم الدراسة الحالية في سد فجوات معرفية مهمة وتقديم حلول عملية لتحقيق أهداف المؤسسات بكفاءة وفعالية.

## 2.6 المنطلقات النظرية للدراسة:

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

### 2.6.1 نظرية الإدارة بالأهداف (Management by Objectives - MBO) :

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

### 2.6.2 نظرية التحفيز البشري (Motivation Theories) :

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

### 2.6.3 نظرية الأداء الوظيفي (Job Performance Theory) :

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

#### 2.6.4 الإدارة الإستراتيجية والأهداف التنظيمية (Strategic Management and Organizational Goals):

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

#### 2.6.5 نظرية المشاركة الفعالة (Participatory Management Theory) :

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

## الفصل الثالث: الدراسة العملية وإجراءاتها المنهجية

### 3.1 مقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى تقديم وصف تفصيلي للدراسة العملية وإجراءاتها المنهجية التي تم اتباعها لتحقيق أهداف البحث والإجابة على أسئلته. يتناول الفصل تصميم الدراسة والأدوات المستخدمة لجمع البيانات وتحليلها، بالإضافة إلى توضيح الأساليب الإحصائية التي تم اعتمادها في تفسير النتائج. كما يسلط الضوء على مجتمع الدراسة وعينتها، وآلية اختيار العينة لضمان تمثيلها لمجتمع الدراسة بشكل دقيق.

تُركز الدراسة على قياس العلاقة بين الإدارة بالأهداف وأداء العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض، مع تحليل تأثير العوامل الأربعة الرئيسية: الثقة بين الرئيس والمرؤوسين، المشاركة في تحديد الأهداف، الالتزام بتحقيق الأهداف، والتغذية الراجعة، على أداء العاملين. لذلك، تم تصميم استبانة شاملة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث صُممت لتغطية كافة محاور الدراسة وتحقيق المصدقية والموثوقية.

يتضمن الفصل أيضًا شرحًا للإجراءات الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات، بما في ذلك استخدام اختبارات الانحدار وتحليل التباين لفهم تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع. يُعد هذا الفصل جزءًا جوهريًا من الدراسة، حيث يوفر أساسًا علميًا لتفسير النتائج، ويسهم في تقديم رؤى عملية يمكن الاستفادة منها لتحسين الأداء المؤسسي في شركات القطاع الخاص.

### 3.2 المنهجية وطرق البحث

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

### 3.3 مجالات الدراسة (بشري، مكاني، زماني):

**النطاق البشري:** شملت الدراسة مجموعة من العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض (300 شخص). تضمن ذلك الموظفين والمديرين في مختلف المستويات الوظيفية، بما في ذلك الإدارات العليا والوسطى، والعاملين في الأقسام المختلفة. تم اختيار العينة بناءً على تمثيل مناسب لمختلف الفئات الوظيفية لضمان شمولية النتائج وتحقيق التوازن في تحليل البيانات.

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

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

### 3.4 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض، حيث يمثلون البيئة المستهدفة لتحليل العلاقة بين الإدارة بالأهداف وأداء العاملين. تم اختيار هذا المجتمع نظرًا لأهميته في المشهد الاقتصادي السعودي، ودوره المحوري في تحقيق أهداف رؤية السعودية 2030 التي تركز على تعزيز كفاءة وإنتاجية القطاع الخاص. يشمل مجتمع الدراسة فئات متعددة من العاملين، بما في ذلك الموظفين في المستويات الإدارية المختلفة، من القادة والمديرين إلى العاملين في الصفوف الأمامية. يتيح هذا التنوع فرصة لدراسة تأثير تطبيق الإدارة بالأهداف عبر مستويات تنظيمية مختلفة، وتحليل كيفية تأثير العناصر الأساسية مثل الثقة، المشاركة، الالتزام، والتغذية الراجعة على أداء العاملين.

### 3.5 خصائص عينة الدراسة المستهدفة:

تمثل عينة الدراسة شريحة من العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض، تم اختيارها لتكون ممثلة لمجتمع الدراسة. تتميز العينة المستهدفة بتنوع خصائصها الديموغرافية والوظيفية، حيث تشمل مختلف المستويات الإدارية من المديرين والرؤساء التنفيذيين إلى العاملين في الصفوف التنفيذية. يتيح هذا التنوع تحليلًا شاملاً لتأثير الإدارة بالأهداف على الأداء الوظيفي عبر الفئات الوظيفية المختلفة.

يشمل تحليل خصائص العينة التركيز على المتغيرات الديموغرافية مثل الجنس، العمر، المؤهل التعليمي، و سنوات الخبرة. يساعد هذا في فهم العوامل التي قد تؤثر على استجابات الأفراد وتفاعلهم مع تطبيق الإدارة بالأهداف في بيئة العمل.

### 3.6 حجم عينة الدراسة وكيفية اختيار العينة:

بالنسبة لحجم العينة، فقد تم تحديده بناءً على الأساليب الإحصائية الملائمة لضمان تمثيل كافٍ لمجتمع الدراسة. تم اختيار العينة باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل شامل لكافة المستويات الإدارية والمجالات الوظيفية. هذا النهج يتيح تقليل الانحياز وتعزيز موثوقية النتائج. بلغ حجم العينة العدد الكافي لإجراء التحليلات الإحصائية المطلوبة (300 شخص)، حيث تم توزيع استبانة الدراسة على أفراد العينة وجمع البيانات بدقة واحترافية. تُسهم هذه المنهجية في توفير نتائج تعكس الواقع الفعلي لتطبيق الإدارة بالأهداف في القطاع الخاص بمدينة الرياض، مما يعزز من مصداقية التوصيات المستخلصة من الدراسة.

### 3.7 أدوات الدراسة (أدوات جمع البيانات):

تم تصميم الاستبانة بعناية لضمان تغطية جميع المحاور المتعلقة بموضوع الدراسة وتحقيق أهدافها بشكل منهجي. ركزت الاستبانة على قياس العلاقة بين الإدارة بالأهداف وأداء العاملين، مع تحليل تأثير العناصر الرئيسية مثل الثقة، المشاركة، الالتزام، والتغذية الراجعة. تضمنت الاستبانة أسئلة مغلقة تم تصميمها وفق مقياس ليكرت الخماسي لتحديد مدى موافقة المشاركين على الفقرات، مما يتيح تحليلًا كمياً دقيقاً. كما شملت بعض الأسئلة المفتوحة لتوفير فرصة للمشاركين للتعبير عن آرائهم بحرية.

تم تقسيم الاستبانة إلى الأقسام التالية:

المعلومات الديموغرافية: تضمنت هذا القسم أسئلة تتعلق بالعمر، الجنس، المؤهل التعليمي، المستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة. يهدف هذا القسم إلى تحليل تأثير العوامل الديموغرافية على استجابات العاملين تجاه تطبيق الإدارة بالأهداف.

الثقة بين الرئيس والمؤوسين: يقيس هذا القسم مدى ثقة العاملين في رؤسائهم وتأثير هذه الثقة على التزامهم وأدائهم.

المشاركة في تحديد الأهداف: يتناول هذا القسم مدى إشراك العاملين في صياغة الأهداف وتأثير ذلك على التزامهم وتحفيزهم لتحقيق الأهداف المؤسسية.

التزام العاملين في تحقيق الأهداف: يركز هذا القسم على مدى شعور العاملين بالمسؤولية تجاه تحقيق الأهداف المؤسسية، وعلاقتها بمستوى أدائهم.

التغذية الراجعة بين الرئيس والمؤوسين: يهدف هذا القسم إلى قياس مدى فاعلية التغذية الراجعة ودورها في تحسين الأداء الوظيفي.

أداء العاملين: يتناول هذا القسم تقييم أداء العاملين بناءً على معايير الإنتاجية، الجودة، الالتزام، والقدرة على الابتكار.

يسعى تصميم الاستبانة بهذا الشكل إلى جمع بيانات شاملة ودقيقة، مما يُمكن الباحث من تحليل العلاقة بين الإدارة بالأهداف وأداء العاملين بموضوعية وعمق.

#### مقياس ليكرت: (Likert Scale)

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

### الاختبار القبلي: (Pilot Test)

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

### إدارة وتوزيع الاستبانة:

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

### 3.8 تحليل البيانات:

تم تحليل بيانات هذه الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) استخدمت في التحليل أساليب إحصائية متنوعة تضمنت النسب، التكرارات، الرسومات البيانية، معاملات الارتباط، والاختبارات الإحصائية كاختبار ت (T-Tests) وتحليل الانحدار والتباين الأحادي (One-Way ANOVA).

## الفصل الرابع: نتائج الدراسة الميدانية والتوصيات

## 4.1 مقدمة:

تُعد كفاءة الإدارة بالأهداف ومستوى التزام العاملين بتحقيق الأهداف المحددة من القضايا الرئيسية التي تواجه شركات القطاع الخاص في مدينة الرياض. لتقصي هذه المشكلة، أُجريت هذه الدراسة التي تم خلالها جمع وتوزيع استبيانات على 300 من العاملين في الأقسام المختلفة بالشركات. تم تحليل بيانات هذه الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). استخدمت في التحليل أساليب إحصائية متنوعة تضمنت النسب، التكرارات، الرسومات البيانية، معاملات الارتباط، والاختبارات الإحصائية كاختبار ت (T-Tests) وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA). النتائج أظهرت التالي:

## 4.2 صدق وثبات الاستبانة:

جدول (1) يوضح قيم اختبار ألفا كرونباخ لقياس الثبات الداخلي لمحاو الاستبانة. بشكل عام، تشير هذه القيم إلى مستوى جيد إلى عالٍ من الاتساق الداخلي بين العبارات. حيث بلغت قيمة الثبات لمحور "الثقة بين الرئيس والمرؤوسين" (0.74)، مما يعكس ترابطاً مقبولاً بين العبارات في هذا المحور. بينما سجل محور "المشاركة في تحديد الأهداف" قيمة (0.83)، ما يعكس درجة عالية من الثبات الداخلي وتشير إلى انسجام كبير بين العبارات في قياس هذا المفهوم. أما محور "التزام المرؤوسين في تحقيق الأهداف"، فقد حقق قيمة (0.70)، وهي تُعد الحد الأدنى المقبول للدلالة على ثبات داخلي معقول. في المقابل، حقق محور "التغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوسين" قيمة مرتفعة جداً بلغت (0.89)، مما يشير إلى مستوى عالٍ من الترابط بين العبارات. وأخيراً، حصل محور "أداء العاملين" على قيمة ممتازة بلغت (0.95)، ما يعكس اتساقاً كبيراً ودقة في قياس أداء العاملين. تُظهر النسبة الإجمالية لاختبار ألفا كرونباخ، وهي (0.82)، أن الاستبانة تتمتع بمستوى ثبات جيد جداً، مما يجعل نتائجها موثوقة للاستخدام في البحث العلمي.

جدول (1): صدق وثبات الاستبانة

| البعد                       | قيمة ألفا |
|-----------------------------|-----------|
| الثقة بين الرئيس والمرؤوسين | 0.74      |
| المشاركة في تحديد الأهداف   | 0.83      |

|      |                                       |
|------|---------------------------------------|
| 0.70 | التزام المرؤوسين في تحقيق الأهداف     |
| 0.89 | التغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوسين |
| 0.95 | أداء العاملين                         |
| 0.82 | نسبة اختبار ألفا كرونباخ              |

### 4.3 تحليل البيانات:

أولاً: الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة:

توزيع المشاركين في البحث بحسب الجنس

يوضح جدول (2) توزيع المشاركين حسب 'الجنس'. 'يلاحظ أن النسبة الأكبر من المشاركين تنتمي إلى الفئة' ذكر 'بنسبة (51.0%).

جدول رقم (2) توزيع المشاركين في البحث بحسب الجنس

| الجنس   | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| ذكر     | 153     | 51.0%  |
| أنثى    | 147     | 49.0%  |
| المجموع | 300     | 100%   |

توزيع المشاركين في البحث بحسب العمر

يوضح جدول (3) توزيع المشاركين حسب 'العمر'. 'يلاحظ أن النسبة الأكبر من المشاركين تنتمي إلى الفئة (20-29 سنة) بنسبة (28.0%).

جدول رقم (3) توزيع المشاركين في البحث بحسب العمر

| العمر        | التكرار | النسبة |
|--------------|---------|--------|
| 20-29 سنة    | 84      | 28.0%  |
| 40-49 سنة    | 81      | 27.0%  |
| 50 سنة فأكثر | 69      | 23.0%  |
| 30-39 سنة    | 66      | 22.0%  |

|         |     |      |
|---------|-----|------|
| المجموع | 300 | 100% |
|---------|-----|------|

#### توزيع المشاركين في البحث بحسب مدة الخبرة

يوضح جدول (4) توزيع المشاركين حسب 'مدة الخبرة'. يُلاحظ أن النسبة الأكبر من المشاركين تنتمي إلى الفئة 'أكثر من 10 سنوات' بنسبة (34.7%).

#### جدول رقم (4) توزيع المشاركين في البحث بحسب مدة الخبرة

| النسبة | التكرار | مدة الخبرة       |
|--------|---------|------------------|
| 34.7%  | 104     | أكثر من 10 سنوات |
| 33.3%  | 100     | أقل من 5 سنوات   |
| 32.0%  | 96      | من 5-10 سنوات    |
| 100%   | 300     | المجموع          |

#### توزيع المشاركين في البحث بحسب المؤهل العلمي

يوضح جدول (5) التالي توزيع المشاركين حسب 'المؤهل العلمي'. يُلاحظ أن النسبة الأكبر من المشاركين تنتمي إلى الفئة 'دبلوم فما دون' بنسبة 35.3%.

#### جدول رقم (5) توزيع المشاركين في البحث بحسب المؤهل العلمي

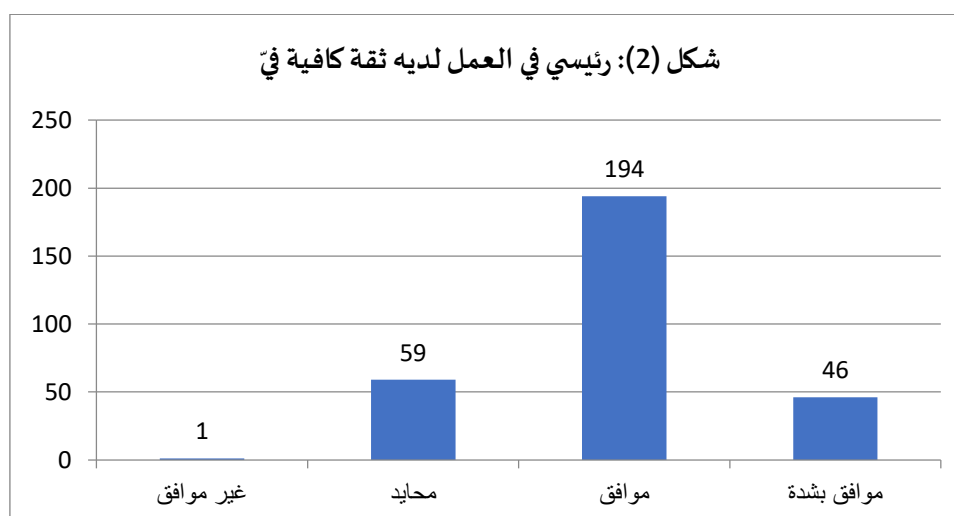
| النسبة | التكرار | المؤهل العلمي |
|--------|---------|---------------|
| 35.3%  | 106     | دبلوم فما دون |
| 34.0%  | 102     | دراسات عليا   |
| 30.7%  | 92      | بكالوريوس     |
| 100%   | 300     | المجموع       |

## الجزء الثاني: استخدام طريقة الإدارة بالأهداف - الثقة بين الرئيس والمرؤوسين

يوضح جدول (6) التالي توزيع ردود المشاركين عن السؤال 'رئيسي في العمل لديه ثقة كافية في:'. يتضح أن النسبة الأكبر من المشاركين أجابوا بـ 'موافق' بنسبة (64.7%) وكان المتوسط العام للإجابات يساوي (3.95) مع انحراف معيار (0.602).

جدول (6): رئيسي في العمل لديه ثقة كافية في

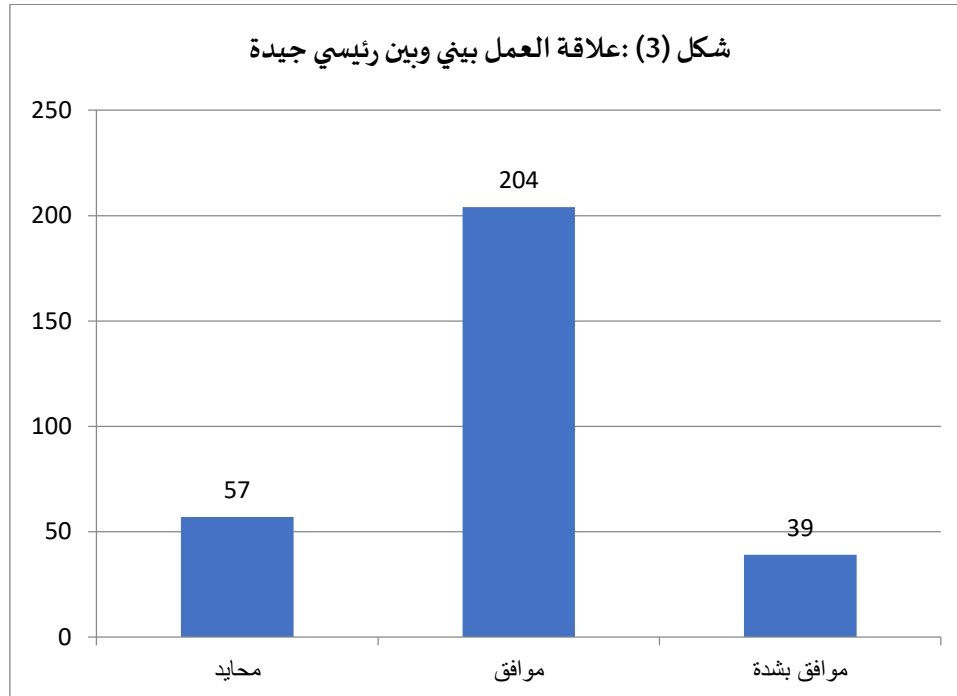
| النسبة | التكرار | الإجابة           |
|--------|---------|-------------------|
| 0.3%   | 1       | غير موافق         |
| 19.7%  | 59      | محايد             |
| 64.7%  | 194     | موافق             |
| 15.3%  | 46      | موافق بشدة        |
| 100%   | 300     | المجموع           |
| 3.95   |         | المتوسط           |
| 0.602  |         | الانحراف المعياري |



يوضح جدول (7) توزيع ردود المشاركين عن السؤال 'علاقة العمل بيني وبين رئيسي جيدة'. يتضح أن النسبة الأكبر من المشاركين أجابوا بـ 'موافق' بنسبة (68.0%) وكان المتوسط العام للإجابات يساوي (3.94) مع انحراف معياري (0.563)

جدول (7): علاقة العمل بيني وبين رئيسي جيدة

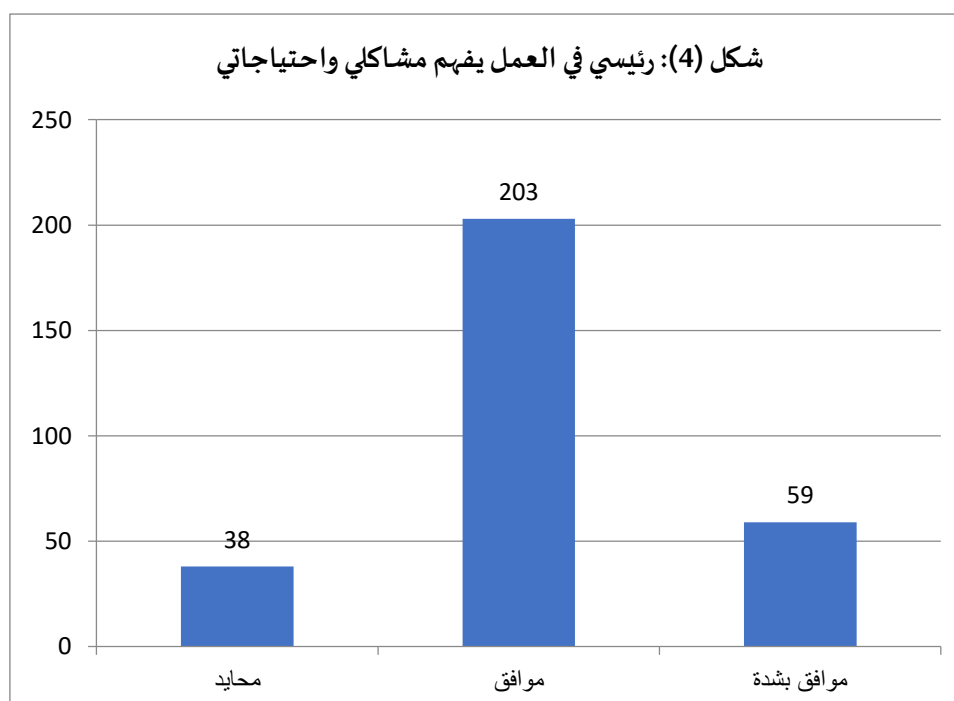
| الإجابة           | التكرار | النسبة |
|-------------------|---------|--------|
| محايد             | 57      | 19.0%  |
| موافق             | 204     | 68.0%  |
| موافق بشدة        | 39      | 13.0%  |
| المجموع           | 300     | 100%   |
| المتوسط           | 3.94    |        |
| الانحراف المعياري | 0.563   |        |



يوضح جدول (8) توزيع ردود المشاركين عن السؤال 'رئيسي في العمل يفهم مشاكل واحتياجاتي'. يتضح أن النسبة الأكبر من المشاركين أجابوا بـ 'موافق' بنسبة (67.7%) وكان المتوسط العام للإجابات يساوي (4.07) مع انحراف معياري (0.565).

جدول (8): رئيسي في العمل يفهم مشاكل واحتياجاتي

| الإجابة           | التكرار | النسبة |
|-------------------|---------|--------|
| محايد             | 38      | 12.7%  |
| موافق             | 203     | 67.7%  |
| موافق بشدة        | 59      | 19.7%  |
| المجموع           | 300     | 100%   |
| المتوسط           | 4.07    |        |
| الانحراف المعياري | 0.565   |        |

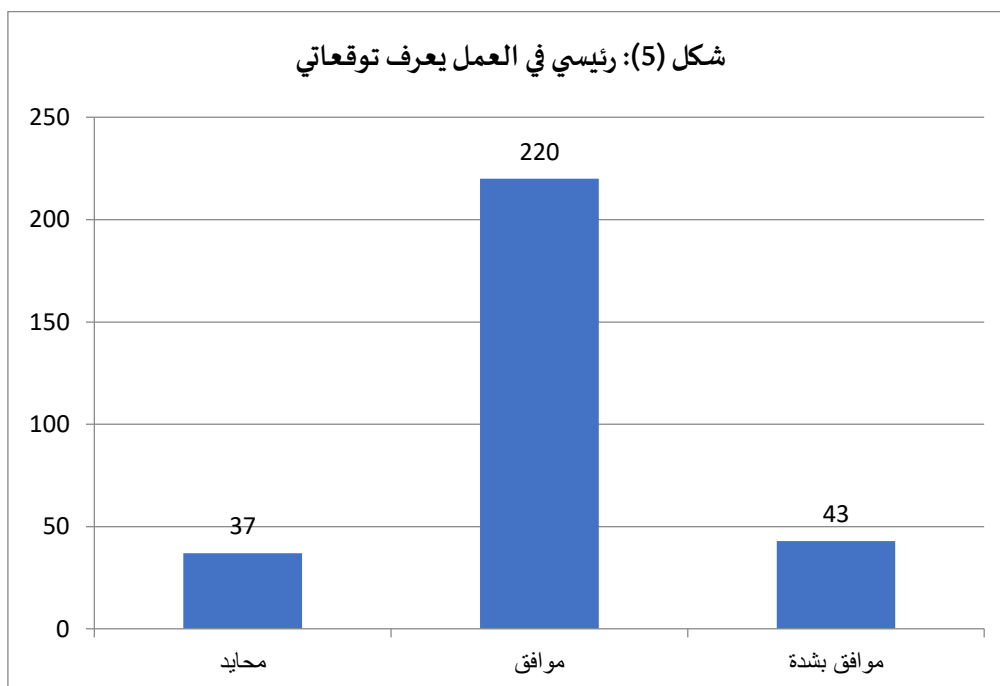


يوضح جدول (9) توزيع ردود المشاركين عن السؤال 'رئيسي في العمل يعرف توقعاتي'. يتضح أن النسبة الأكبر من المشاركين أجابوا بـ 'موافق' بنسبة (73.3%) وكان المتوسط العام للإجابات يساوي (4.02) مع انحراف معياري (0.517).

جدول (9): رئيسي في العمل يعرف توقعاتي

| النسبة | التكرار | الإجابة           |
|--------|---------|-------------------|
| 12.3%  | 37      | محايد             |
| 73.3%  | 220     | موافق             |
| 14.3%  | 43      | موافق بشدة        |
| 100%   | 300     | المجموع           |
| 4.02   |         | المتوسط           |
| 0.517  |         | الانحراف المعياري |

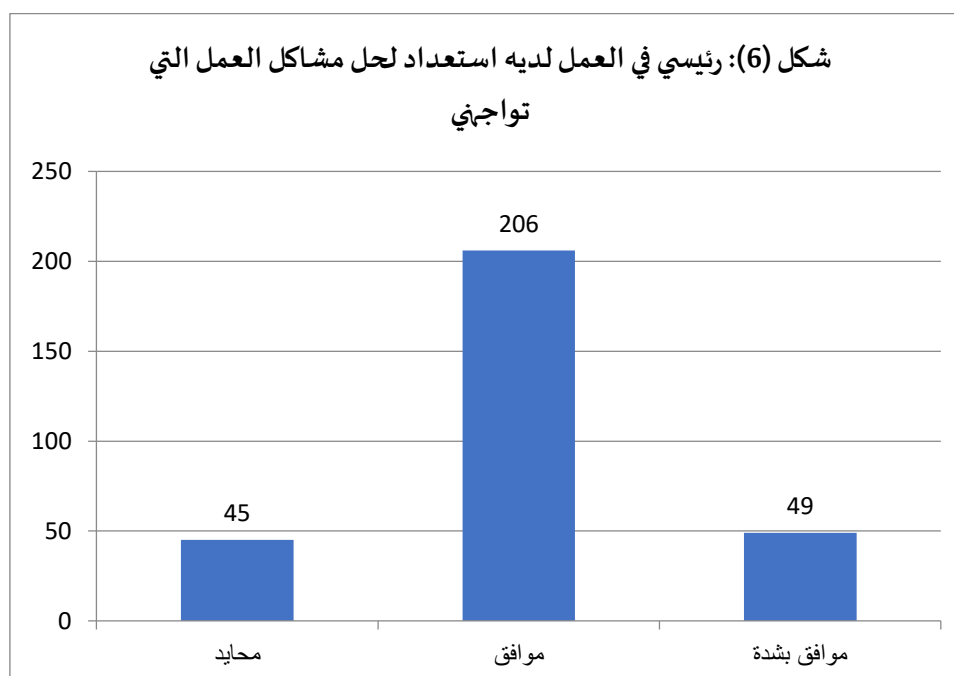
شكل (5): رئيسي في العمل يعرف توقعاتي



يوضح جدول (10) توزيع ردود المشاركين عن السؤال 'رئيسي في العمل لديه استعداد لحل مشاكل العمل التي تواجهني'. يتضح أن النسبة الأكبر من المشاركين أجابوا بـ 'موافق' بنسبة (68.7%) وكان المتوسط العام للإجابات يساوي (4.01) مع انحراف معياري (0.561).

جدول (10): رئيسي في العمل لديه استعداد لحل مشاكل العمل التي تواجهني

| الإجابة           | التكرار | النسبة |
|-------------------|---------|--------|
| محايد             | 45      | 15.0%  |
| موافق             | 206     | 68.7%  |
| موافق بشدة        | 49      | 16.3%  |
| المجموع           | 300     | 100%   |
| المتوسط           | 4.01    |        |
| الانحراف المعياري | 0.561   |        |

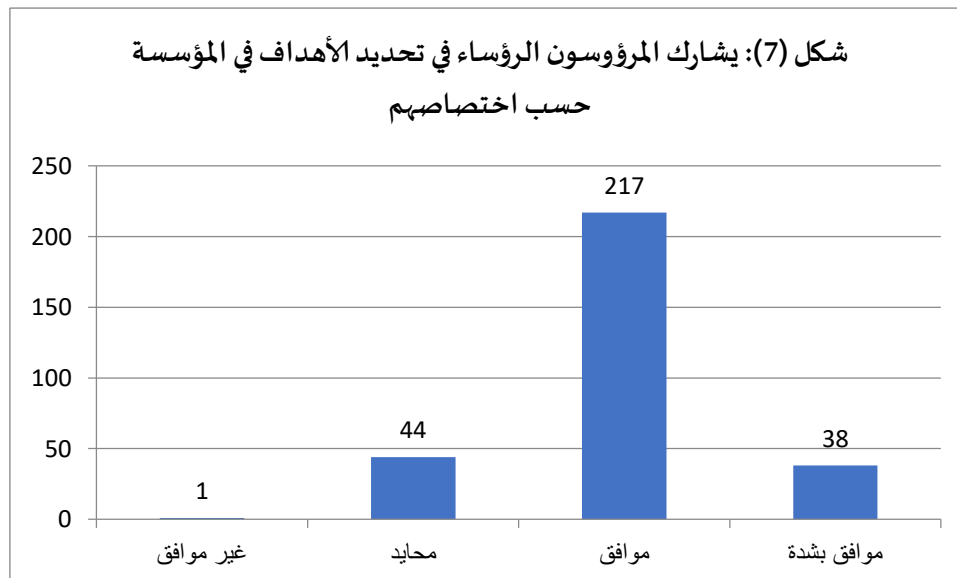


## الجزء الثاني: استخدام طريقة الإدارة بالأهداف - المشاركة في تحديد الأهداف

يوضح جدول (11) توزيع ردود المشاركين عن السؤال 'يشارك المرؤوسون الرؤساء في تحديد الأهداف في المؤسسة حسب اختصاصهم'. يتضح أن النسبة الأكبر من المشاركين أجابوا بـ 'موافق' بنسبة (72.3%) وكان المتوسط العام للإجابات يساوي (3.97) مع انحراف معياري (0.536).

جدول (11): يشارك المرؤوسون الرؤساء في تحديد الأهداف في المؤسسة حسب اختصاصهم

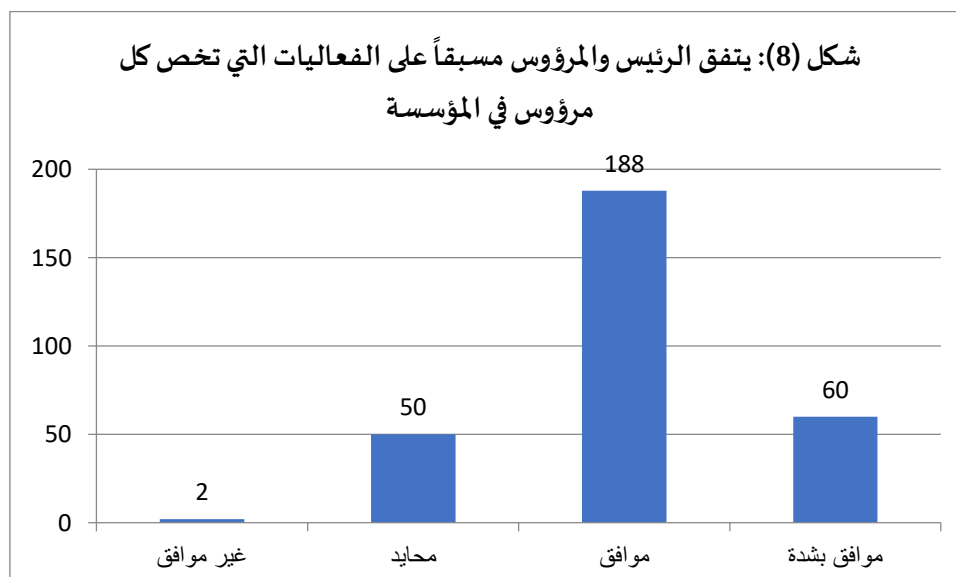
| الإجابة           | التكرار | النسبة |
|-------------------|---------|--------|
| غير موافق         | 1       | 0.3%   |
| محايد             | 44      | 14.7%  |
| موافق             | 217     | 72.3%  |
| موافق بشدة        | 38      | 12.7%  |
| المجموع           | 300     | 100%   |
| المتوسط           | 3.97    |        |
| الانحراف المعياري | 0.536   |        |



يوضح جدول (12) توزيع ردود المشاركين عن السؤال 'يتفق الرئيس والمؤوس مسبقاً على الفعاليات التي تخص كل مؤوس في المؤسسة'. يتضح أن النسبة الأكبر من المشاركين أجابوا بـ 'موافق' بنسبة (62.7%) وكان المتوسط العام للإجابات يساوي (4.02) مع انحراف معياري (0.628).

جدول (12): يتفق الرئيس والمؤوس مسبقاً على الفعاليات التي تخص كل مؤوس في المؤسسة

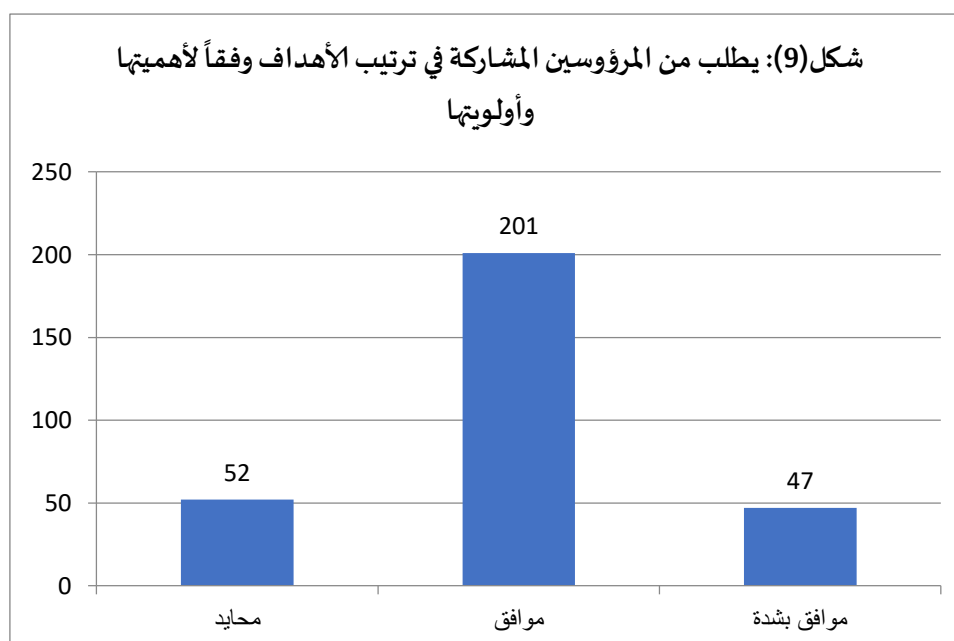
| الإجابة           | التكرار | النسبة |
|-------------------|---------|--------|
| غير موافق         | 2       | 0.7%   |
| محايد             | 50      | 16.7%  |
| موافق             | 188     | 62.7%  |
| موافق بشدة        | 60      | 20.0%  |
| المجموع           | 300     | 100%   |
| المتوسط           | 4.02    |        |
| الانحراف المعياري | 0.628   |        |



يوضح جدول (13) توزيع ردود المشاركين عن السؤال 'يطلب من المرؤوسين المشاركة في ترتيب الأهداف وفقاً لأهميتها وأولويتها'. يتضح أن النسبة الأكبر من المشاركين أجابوا بـ 'موافق' بنسبة (67.0%) وكان المتوسط العام للإجابات يساوي (3.98) مع انحراف معياري (0.575).

جدول (13): يطلب من المرؤوسين المشاركة في ترتيب الأهداف وفقاً لأهميتها وأولويتها

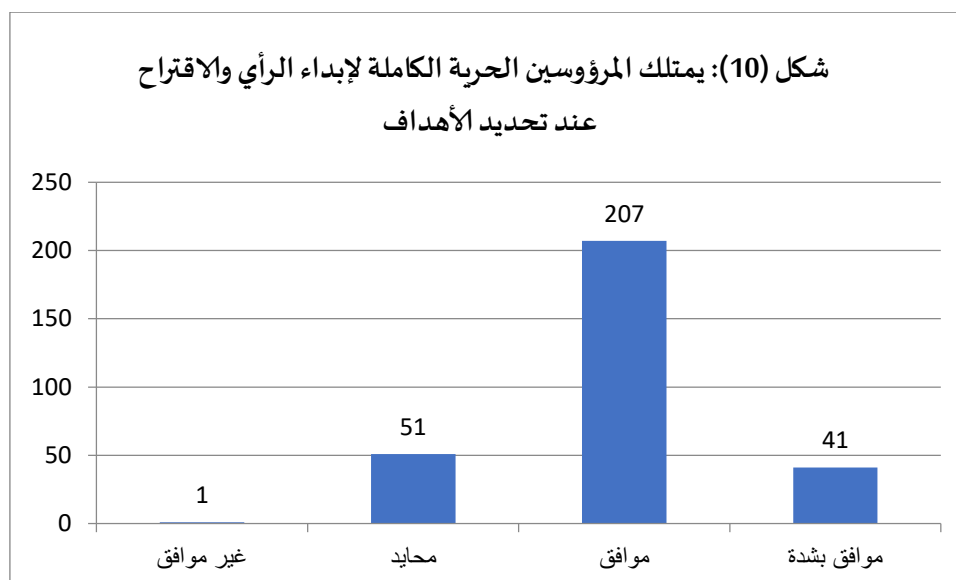
| النسبة | التكرار | الإجابة           |
|--------|---------|-------------------|
| 17.3%  | 52      | محايد             |
| 67.0%  | 201     | موافق             |
| 15.7%  | 47      | موافق بشدة        |
| 100%   | 300     | المجموع           |
| 3.98   |         | المتوسط           |
| 0.575  |         | الانحراف المعياري |



يوضح جدول (14) توزيع ردود المشاركين عن السؤال 'يمتلك المرؤوسين الحرية الكاملة لإبداء الرأي والاقتراح عند تحديد الأهداف'. يتضح أن النسبة الأكبر من المشاركين أجابوا بـ 'موافق' بنسبة (69.0%) وكان المتوسط العام للإجابات يساوي (3.96) مع انحراف معياري (0.565).

جدول (14): يمتلك المرؤوسين الحرية الكاملة لإبداء الرأي والاقتراح عند تحديد الأهداف

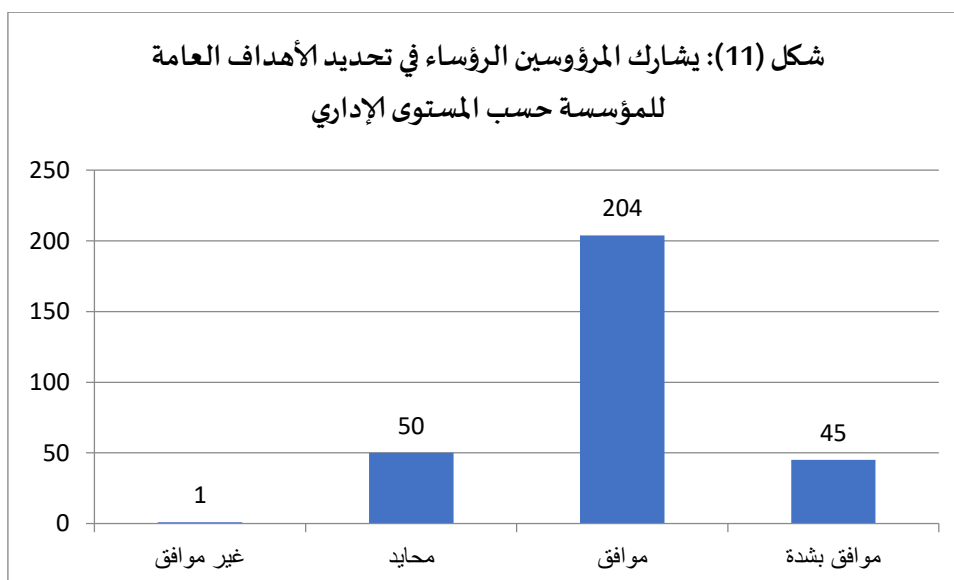
| الإجابة           | التكرار | النسبة |
|-------------------|---------|--------|
| غير موافق         | 1       | 0.3%   |
| محايد             | 51      | 17.0%  |
| موافق             | 207     | 69.0%  |
| موافق بشدة        | 41      | 13.7%  |
| المجموع           | 300     | 100%   |
| المتوسط           | 3.96    |        |
| الانحراف المعياري | 0.565   |        |



يوضح جدول (15) توزيع ردود المشاركين عن السؤال 'يشارك المرؤوسين الرؤساء في تحديد الأهداف العامة للمؤسسة حسب المستوى الإداري'. يتضح أن النسبة الأكبر من المشاركين أجابوا بـ 'موافق' بنسبة (68.0%) وكان المتوسط العام للإجابات يساوي (3.98) مع انحراف معياري (0.575).

جدول (15): يشارك المرؤوسين الرؤساء في تحديد الأهداف العامة للمؤسسة حسب المستوى الإداري

| الإجابة           | التكرار | النسبة |
|-------------------|---------|--------|
| غير موافق         | 1       | 0.3%   |
| محايد             | 50      | 16.7%  |
| موافق             | 204     | 68.0%  |
| موافق بشدة        | 45      | 15.0%  |
| المجموع           | 300     | 100%   |
| المتوسط           | 3.98    |        |
| الانحراف المعياري | 0.575   |        |

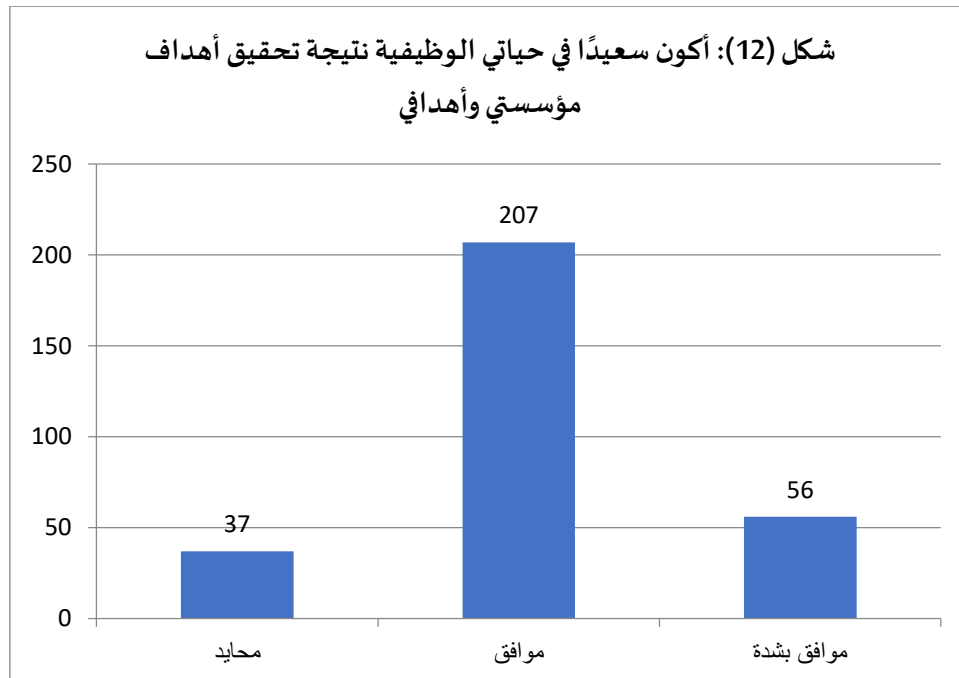


## الجزء الثاني: استخدام طريقة الإدارة بالأهداف- التزام المرؤوسين في تحقيق الأهداف

يوضح جدول (16) توزيع ردود المشاركين عن السؤال 'أكون سعيدًا في حياتي الوظيفية نتيجة تحقيق أهداف مؤسستي وأهدافي..'. يتضح أن النسبة الأكبر من المشاركين أجابوا بـ 'موافق' بنسبة (69.0%) وكان المتوسط العام للإجابات يساوي (4.06) مع انحراف معياري (0.554).

جدول (16): أكون سعيدًا في حياتي الوظيفية نتيجة تحقيق أهداف مؤسستي وأهدافي

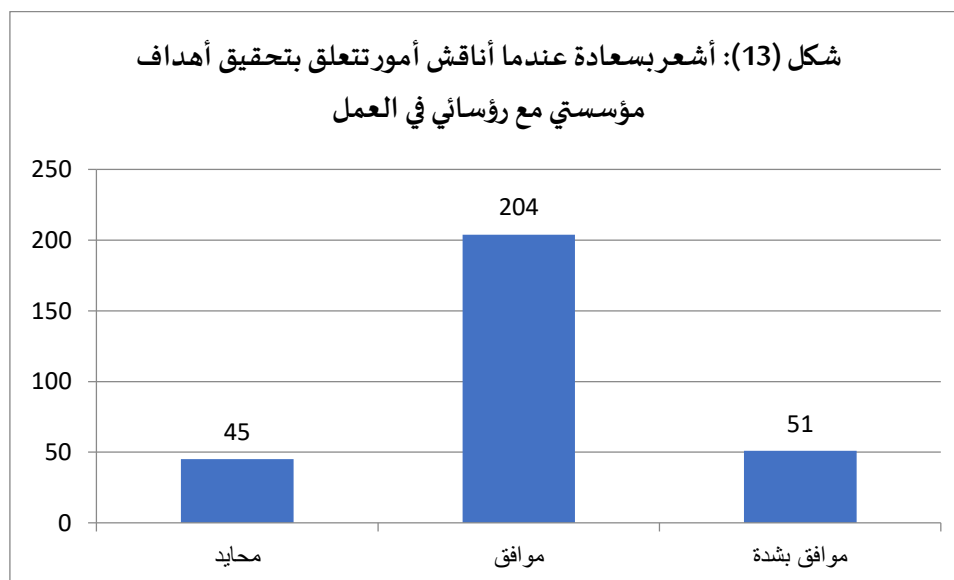
| الإجابة           | التكرار | النسبة |
|-------------------|---------|--------|
| محايد             | 37      | 12.3%  |
| موافق             | 207     | 69.0%  |
| موافق بشدة        | 56      | 18.7%  |
| المجموع           | 300     | 100%   |
| المتوسط           | 4.06    |        |
| الانحراف المعياري | 0.554   |        |



يوضح جدول (17) توزيع ردود المشاركين عن السؤال 'أشعر بسعادة عندما أناقش أمور تتعلق بتحقيق أهداف مؤسستي مع رؤسائي في العمل'. يتضح أن النسبة الأكبر من المشاركين أجابوا بـ 'موافق' بنسبة (68.0%) وكان المتوسط العام للإجابات يساوي (4.02) مع انحراف معياري (0.566).

جدول (17): أشعر بسعادة عندما أناقش أمور تتعلق بتحقيق أهداف مؤسستي مع رؤسائي في العمل

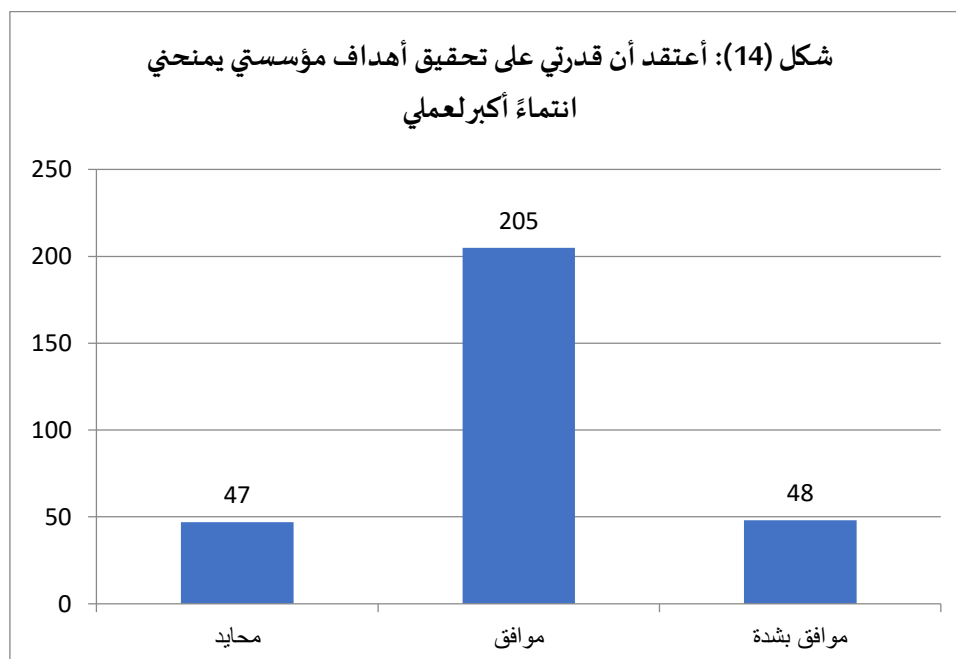
| النسبة | التكرار | الإجابة           |
|--------|---------|-------------------|
| 15.0%  | 45      | محايد             |
| 68.0%  | 204     | موافق             |
| 17.0%  | 51      | موافق بشدة        |
| 100%   | 300     | المجموع           |
| 4.02   |         | المتوسط           |
| 0.566  |         | الانحراف المعياري |



يوضح جدول (18) توزيع ردود المشاركين عن السؤال 'أعتقد أن قدرتي على تحقيق أهداف مؤسستي يمنحني انتماءً أكبر لعملي'. يتضح أن النسبة الأكبر من المشاركين أجابوا بـ 'موافق' بنسبة (68.3%) وكان المتوسط العام للإجابات يساوي (4.00) مع انحراف معياري (0.564).

جدول (18): أعتقد أن قدرتي على تحقيق أهداف مؤسستي يمنحني انتماءً أكبر لعملي

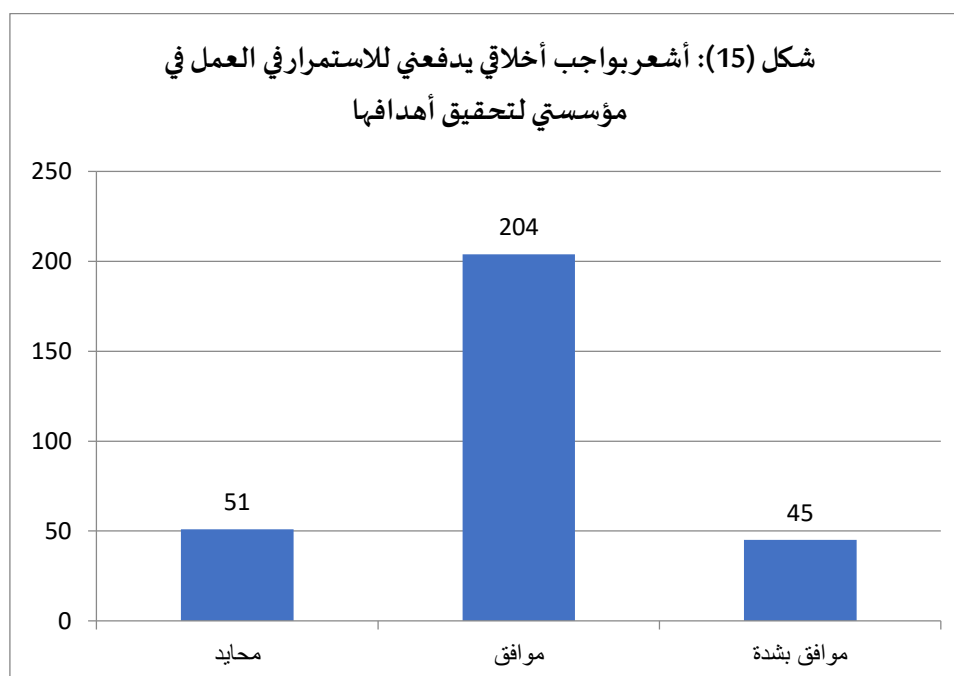
| النسبة | التكرار | الإجابة           |
|--------|---------|-------------------|
| 15.7%  | 47      | محايد             |
| 68.3%  | 205     | موافق             |
| 16.0%  | 48      | موافق بشدة        |
| 100%   | 300     | المجموع           |
| 4.00   |         | المتوسط           |
| 0.564  |         | الانحراف المعياري |



يوضح جدول (19) توزيع ردود المشاركين عن السؤال 'أشعر بواجب أخلاقي يدفعني للاستمرار في العمل في مؤسستي لتحقيق أهدافها'. يتضح أن النسبة الأكبر من المشاركين أجابوا بـ 'موافق' بنسبة (68.0%) وكان المتوسط العام للإجابات يساوي (3.98) مع انحراف معياري (0.566).

جدول (19): أشعر بواجب أخلاقي يدفعني للاستمرار في العمل في مؤسستي لتحقيق أهدافها

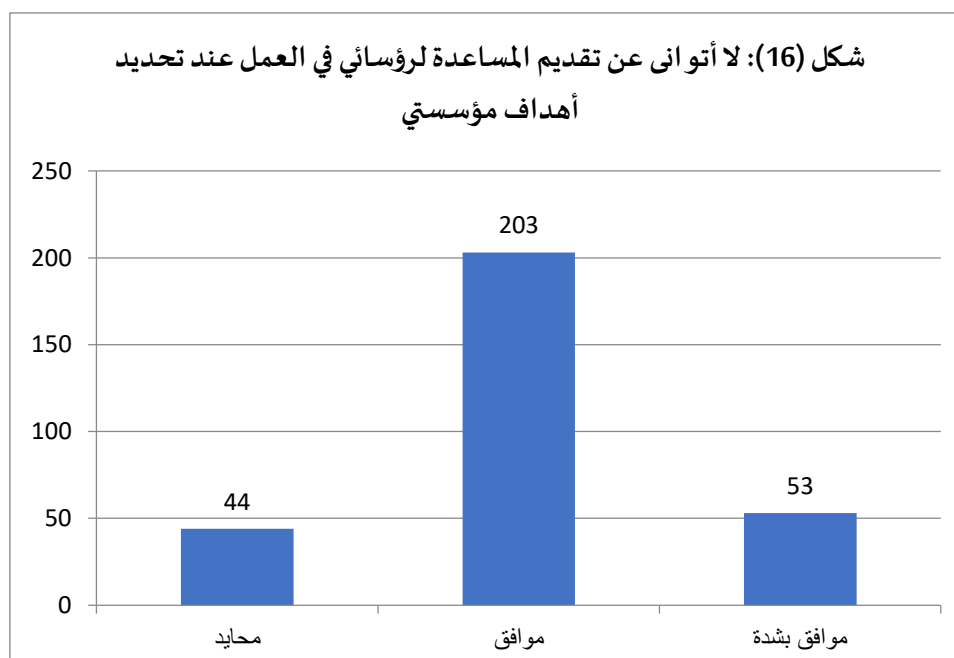
| النسبة | التكرار | الإجابة           |
|--------|---------|-------------------|
| 17.0%  | 51      | محايد             |
| 68.0%  | 204     | موافق             |
| 15.0%  | 45      | موافق بشدة        |
| 100%   | 300     | المجموع           |
| 3.98   |         | المتوسط           |
| 0.566  |         | الانحراف المعياري |



يوضح جدول (20) توزيع ردود المشاركين عن السؤال 'لا أتوانى عن تقديم المساعدة لرؤسائي في العمل عند تحديد أهداف مؤسستي'. يتضح أن النسبة الأكبر من المشاركين أجابوا بـ 'موافق' بنسبة (67.7%) وكان المتوسط العام للإجابات يساوي (4.03) مع انحراف معياري (0.569).

جدول (20): لا أتوانى عن تقديم المساعدة لرؤسائي في العمل عند تحديد أهداف مؤسستي

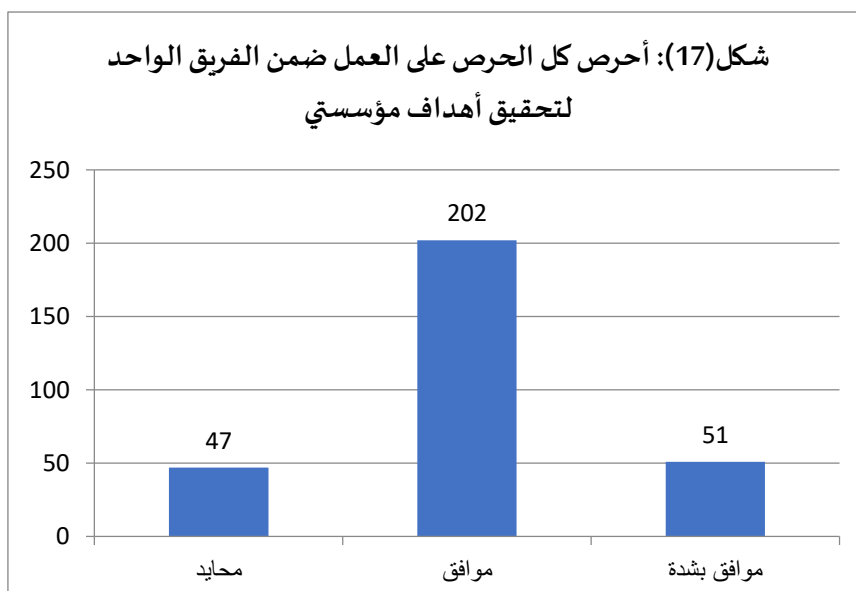
| الإجابة           | التكرار | النسبة |
|-------------------|---------|--------|
| محايد             | 44      | 14.7%  |
| موافق             | 203     | 67.7%  |
| موافق بشدة        | 53      | 17.7%  |
| المجموع           | 300     | 100%   |
| المتوسط           | 4.03    |        |
| الانحراف المعياري | 0.569   |        |



يوضح جدول (21) توزيع ردود المشاركين عن السؤال 'أحرص كل الحرص على العمل ضمن الفريق الواحد لتحقيق أهداف مؤسستي'. يتضح أن النسبة الأكبر من المشاركين أجابوا بـ 'موافق' بنسبة (67.3%) وكان المتوسط العام للإجابات يساوي (4.01) مع انحراف معياري (0.572).

جدول (21): أحرص كل الحرص على العمل ضمن الفريق الواحد لتحقيق أهداف مؤسستي

| النسبة | التكرار | الإجابة           |
|--------|---------|-------------------|
| 15.7%  | 47      | محايد             |
| 67.3%  | 202     | موافق             |
| 17.0%  | 51      | موافق بشدة        |
| 100%   | 300     | المجموع           |
| 4.01   |         | المتوسط           |
| 0.572  |         | الانحراف المعياري |



الجزء الثاني: استخدام طريقة الإدارة بالأهداف - تحليل التغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوسين

يوضح جدول (22) توزيع ردود المشاركين عن السؤال 'يتم اطلاع الموظفين على نتائج تقييم أدائهم الوظيفي'. يتضح أن

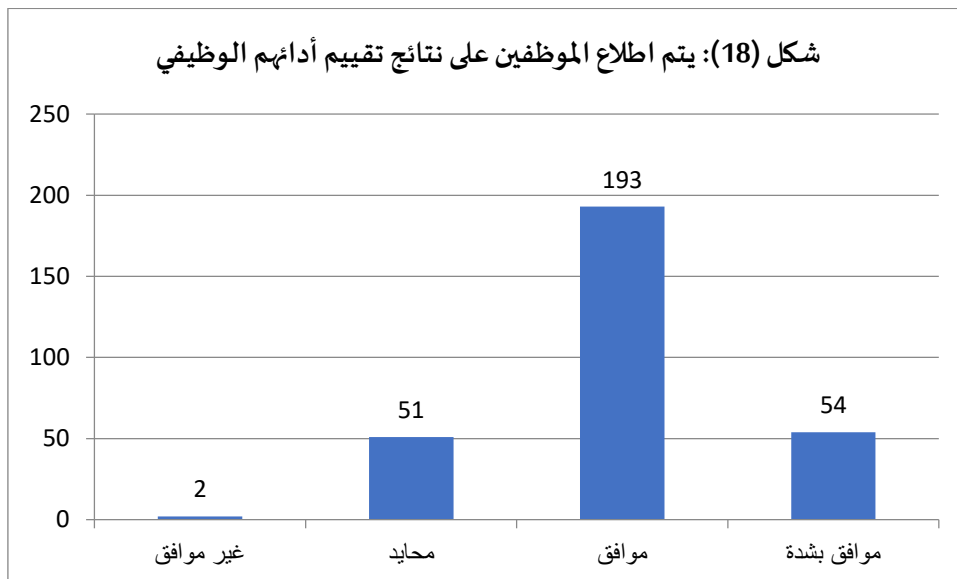
النسبة الأكبر من المشاركين أجابوا بـ 'موافق' بنسبة (64.3%) وكان المتوسط العام للإجابات يساوي (4.00) مع

انحراف معياري (0.615).

جدول (22): يتم اطلاع الموظفين على نتائج تقييم أدائهم الوظيفي

| الإجابة           | التكرار | النسبة |
|-------------------|---------|--------|
| غير موافق         | 2       | 0.7%   |
| محايد             | 51      | 17.0%  |
| موافق             | 193     | 64.3%  |
| موافق بشدة        | 54      | 18.0%  |
| المجموع           | 300     | 100%   |
| المتوسط           | 4.00    |        |
| الانحراف المعياري | 0.615   |        |

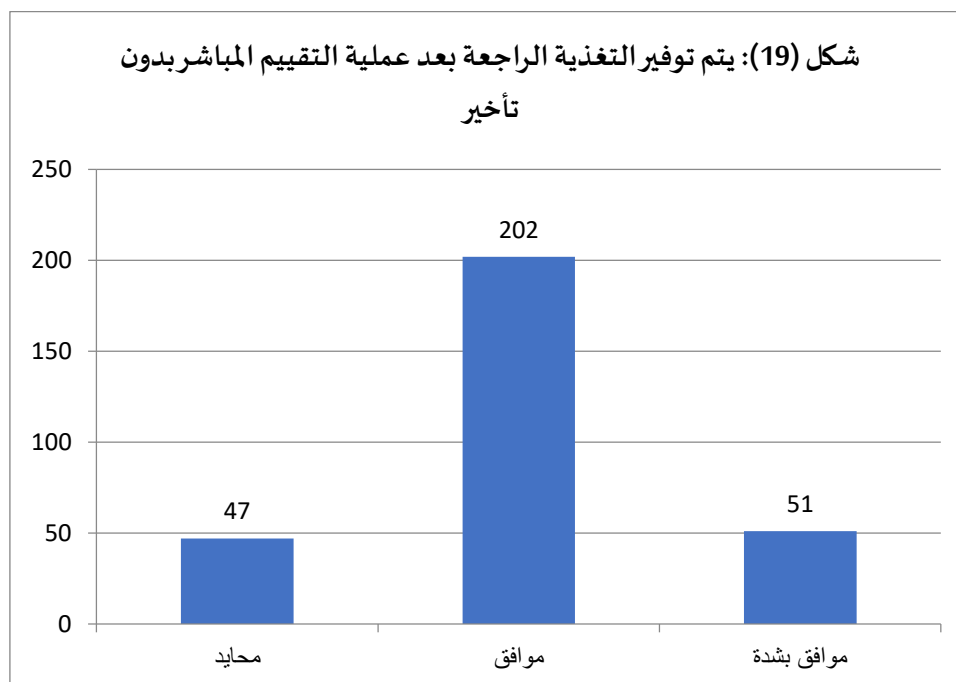
شكل (18): يتم اطلاع الموظفين على نتائج تقييم أدائهم الوظيفي



يوضح جدول (23) توزيع ردود المشاركين عن السؤال 'يتم توفير التغذية الراجعة بعد عملية التقييم المباشر بدون تأخير'. يتضح أن النسبة الأكبر من المشاركين أجابوا بـ 'موافق' بنسبة (67.3%) وكان المتوسط العام للإجابات يساوي (4.01) مع انحراف معياري (0.572).

جدول (23): يتم توفير التغذية الراجعة بعد عملية التقييم المباشر بدون تأخير

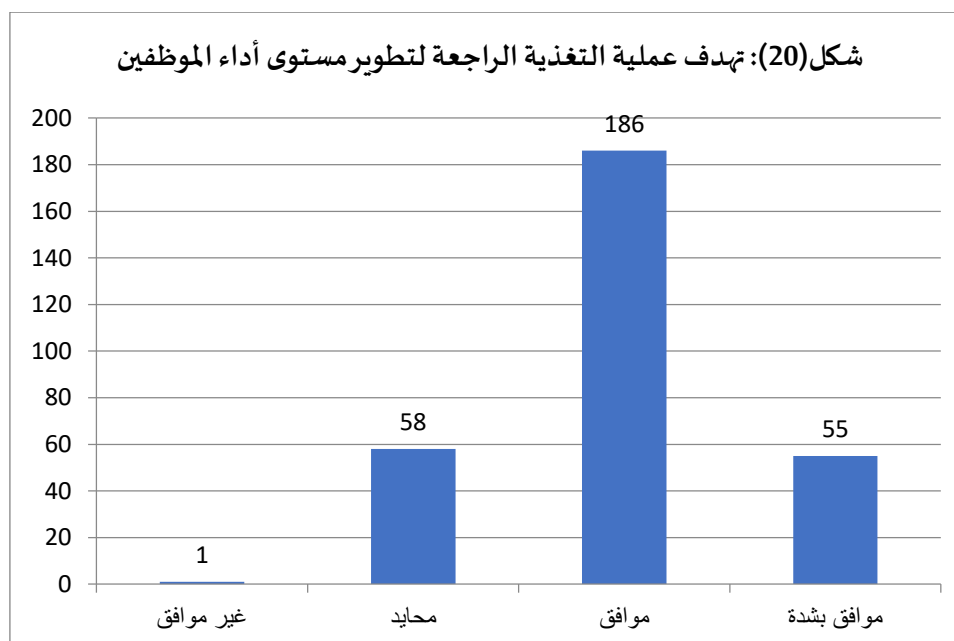
| الإجابة           | التكرار | النسبة |
|-------------------|---------|--------|
| محايد             | 47      | 15.7%  |
| موافق             | 202     | 67.3%  |
| موافق بشدة        | 51      | 17.0%  |
| المجموع           | 300     | 100%   |
| المتوسط           | 4.01    |        |
| الانحراف المعياري | 0.572   |        |



يوضح جدول (24) توزيع ردود المشاركين عن السؤال 'تهدف عملية التغذية الراجعة لتطوير مستوى أداء الموظفين'.  
يتضح أن النسبة الأكبر من المشاركين أجابوا بـ 'موافق' بنسبة (62.0%) وكان المتوسط العام للإجابات يساوي (3.98)  
مع انحراف معياري ((0.625.

جدول (24): تهدف عملية التغذية الراجعة لتطوير مستوى أداء الموظفين

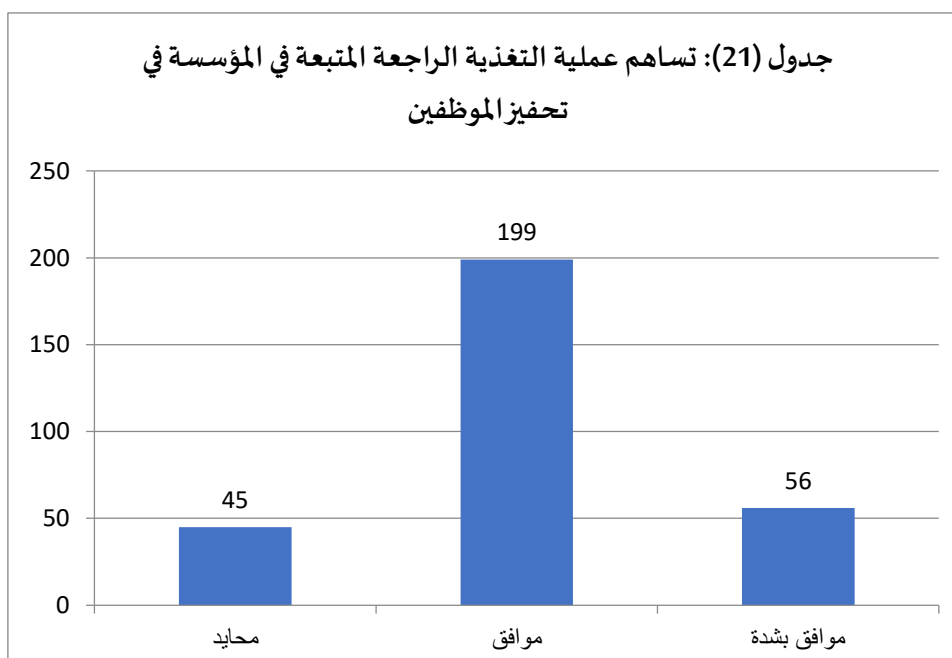
| الإجابة           | التكرار | النسبة |
|-------------------|---------|--------|
| غير موافق         | 1       | 0.3%   |
| محايد             | 58      | 19.3%  |
| موافق             | 186     | 62.0%  |
| موافق بشدة        | 55      | 18.3%  |
| المجموع           | 300     | 100%   |
| المتوسط           | 3.98    |        |
| الانحراف المعياري | 0.625   |        |



يوضح جدول (25) توزيع ردود المشاركين عن السؤال 'تساهم عملية التغذية الراجعة المتبعة في المؤسسة في تحفيز الموظفين.'. يتضح أن النسبة الأكبر من المشاركين أجابوا بـ 'موافق' بنسبة 66.3%)) وكان المتوسط العام للإجابات يساوي (4.04) مع انحراف معياري 0.580)).

جدول (25): تساهم عملية التغذية الراجعة المتبعة في المؤسسة في تحفيز الموظفين

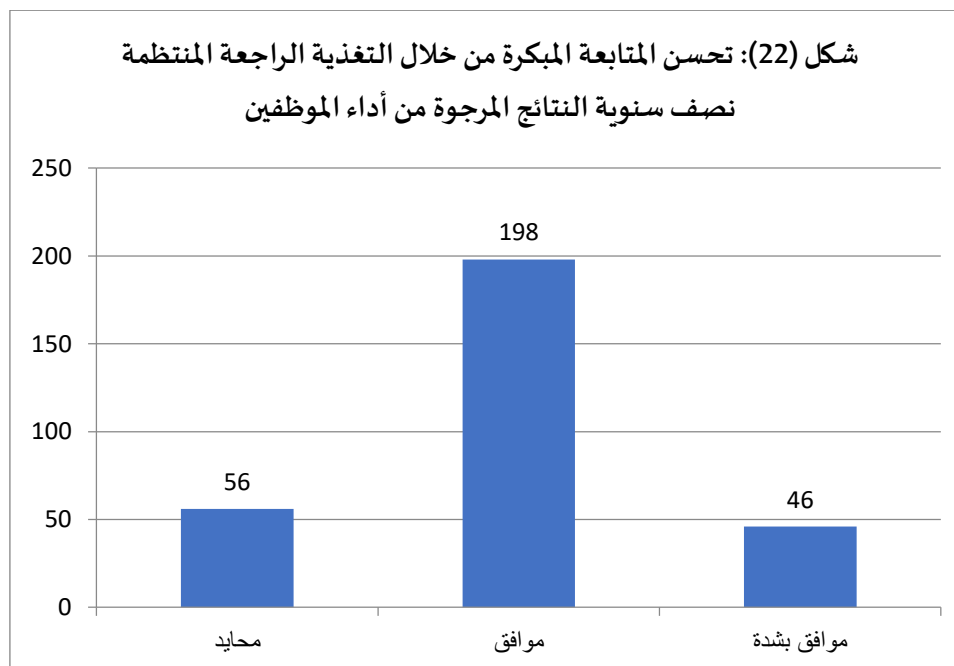
| الإجابة           | التكرار | النسبة |
|-------------------|---------|--------|
| محايد             | 45      | 15.0%  |
| موافق             | 199     | 66.3%  |
| موافق بشدة        | 56      | 18.7%  |
| المجموع           | 300     | 100%   |
| المتوسط           | 4.04    |        |
| الانحراف المعياري | 0.580   |        |



يوضح جدول (26) توزيع ردود المشاركين عن السؤال 'تحسن المتابعة المبكرة من خلال التغذية الراجعة المنتظمة نصف سنوية النتائج المرجوة من أداء الموظفين'. يتضح أن النسبة الأكبر من المشاركين أجابوا بـ 'موافق' بنسبة (66.0%) وكان المتوسط العام للإجابات يساوي (3.97) مع انحراف معياري (0.583).

جدول (26): تحسن المتابعة المبكرة من خلال التغذية الراجعة المنتظمة نصف سنوية النتائج المرجوة من أداء الموظفين

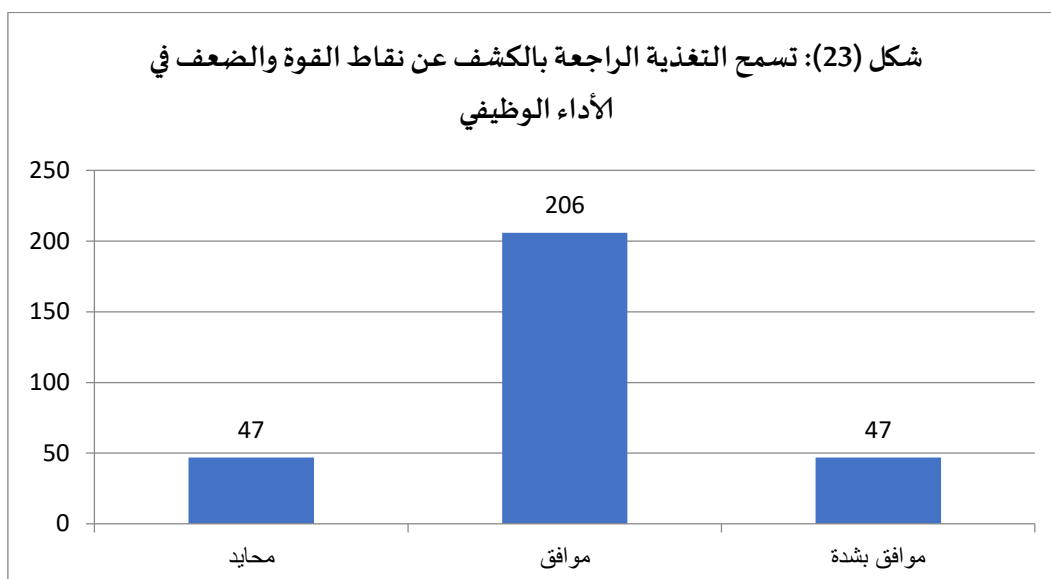
| الإجابة           | التكرار | النسبة |
|-------------------|---------|--------|
| محايد             | 56      | 18.7%  |
| موافق             | 198     | 66.0%  |
| موافق بشدة        | 46      | 15.3%  |
| المجموع           | 300     | 100%   |
| المتوسط           | 3.97    |        |
| الانحراف المعياري | 0.583   |        |



يوضح جدول (27) توزيع ردود المشاركين عن السؤال 'تسمح التغذية الراجعة بالكشف عن نقاط القوة والضعف في الأداء الوظيفي'. يتضح أن النسبة الأكبر من المشاركين أجابوا بـ 'موافق' بنسبة (68.7%) وكان المتوسط العام للإجابات يساوي (4.00) مع انحراف معياري (0.561).

جدول (27): تسمح التغذية الراجعة بالكشف عن نقاط القوة والضعف في الأداء الوظيفي

| النسبة | التكرار | الإجابة           |
|--------|---------|-------------------|
| 15.7%  | 47      | محايد             |
| 68.7%  | 206     | موافق             |
| 15.7%  | 47      | موافق بشدة        |
| 100%   | 300     | المجموع           |
| 4.00   |         | المتوسط           |
| 0.561  |         | الانحراف المعياري |

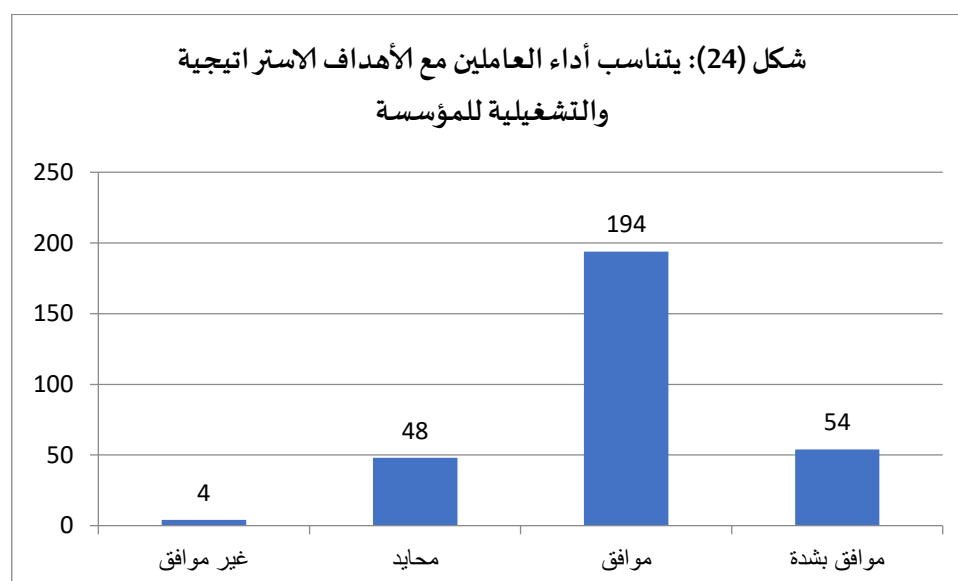


### الجزء الثالث: أداء العاملين.

يوضح جدول (28) توزيع ردود المشاركين عن السؤال 'يتناسب أداء العاملين مع الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للمؤسسة'. يتضح أن النسبة الأكبر من المشاركين أجابوا بـ 'موافق' بنسبة (64.7%) وكان المتوسط العام للإجابات يساوي (3.99) مع انحراف معياري (0.628).

جدول (28): يتناسب أداء العاملين مع الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للمؤسسة

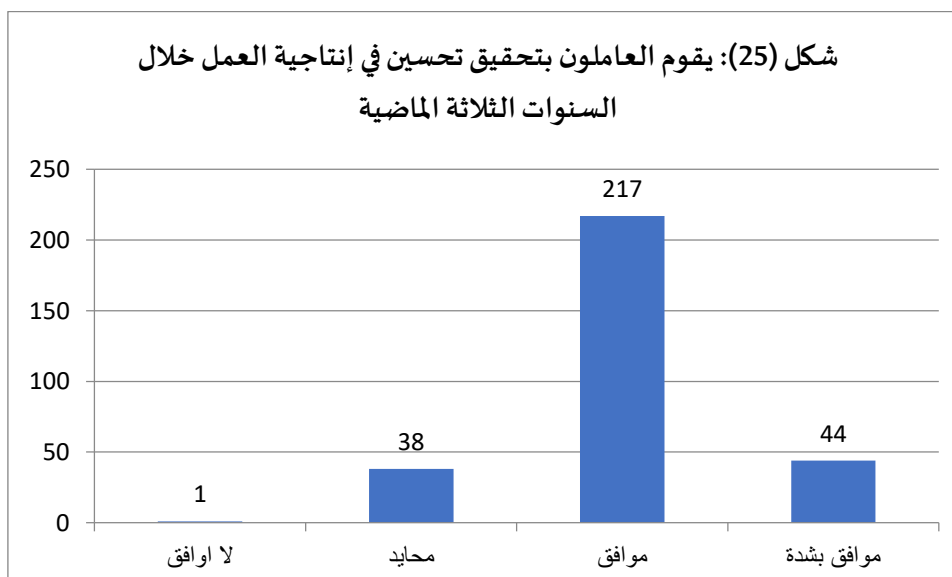
| الإجابة           | التكرار | النسبة |
|-------------------|---------|--------|
| غير موافق         | 4       | 1.3%   |
| محايد             | 48      | 16.0%  |
| موافق             | 194     | 64.7%  |
| موافق بشدة        | 54      | 18.0%  |
| المجموع           | 300     | 100%   |
| المتوسط           | 3.99    |        |
| الانحراف المعياري | 0.628   |        |



يوضح جدول (29) التالي توزيع ردود المشاركين عن السؤال 'يقوم العاملون بتحقيق تحسين في إنتاجية العمل خلال السنوات الثلاثة الماضية'. يتضح أن النسبة الأكبر من المشاركين أجابوا بـ 'موافق' بنسبة (72.3%) وكان المتوسط العام للإجابات يساوي (4.01) مع انحراف معياري (0.536).

جدول (29): يقوم العاملون بتحقيق تحسين في إنتاجية العمل خلال السنوات الثلاثة الماضية

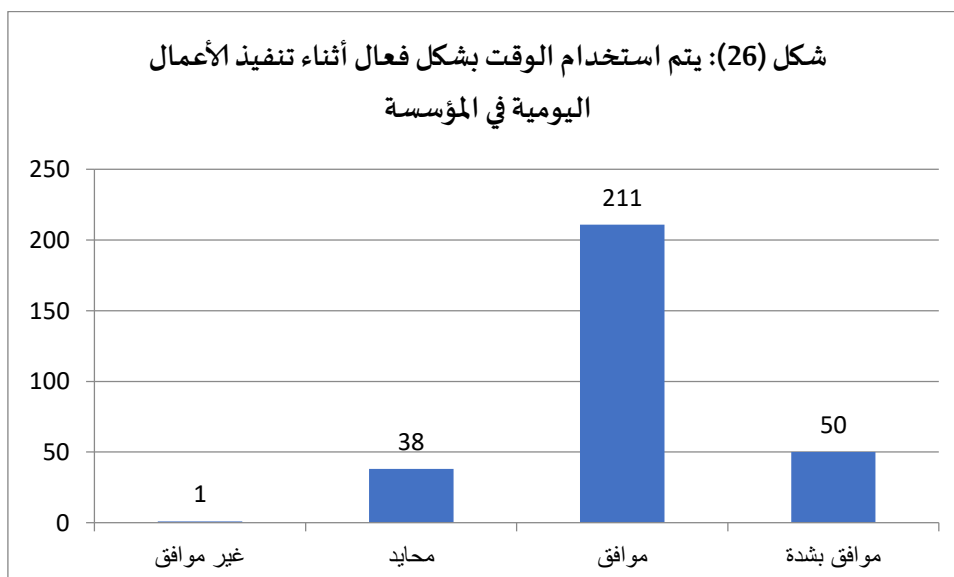
| الإجابة           | التكرار | النسبة |
|-------------------|---------|--------|
| لا اوافق          | 1       | 0.3%   |
| محايد             | 38      | 12.7%  |
| موافق             | 217     | 72.3%  |
| موافق بشدة        | 44      | 14.7%  |
| المجموع           | 300     | 100%   |
| المتوسط           | 4.01    |        |
| الانحراف المعياري | 0.536   |        |



يوضح جدول (30) توزيع ردود المشاركين عن السؤال 'يتم استخدام الوقت بشكل فعال أثناء تنفيذ الأعمال اليومية في المؤسسة'. يتضح أن النسبة الأكبر من المشاركين أجابوا بـ 'موافق' بنسبة (70.3%) وكان المتوسط العام للإجابات يساوي (4.03) مع انحراف معياري (0.554).

جدول (30): يتم استخدام الوقت بشكل فعال أثناء تنفيذ الأعمال اليومية في المؤسسة

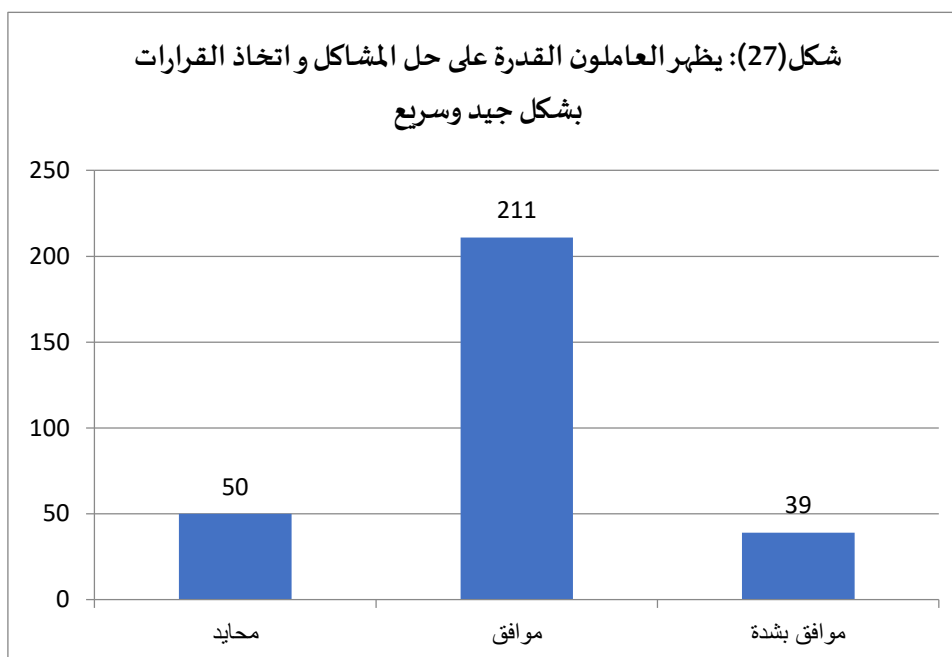
| الإجابة           | التكرار | النسبة |
|-------------------|---------|--------|
| غير موافق         | 1       | 0.3%   |
| محايد             | 38      | 12.7%  |
| موافق             | 211     | 70.3%  |
| موافق بشدة        | 50      | 16.7%  |
| المجموع           | 300     | 100%   |
| المتوسط           | 4.03    |        |
| الانحراف المعياري | 0.554   |        |



يوضح جدول (31) توزيع ردود المشاركين عن السؤال 'يظهر العاملون القدرة على حل المشاكل واتخاذ القرارات بشكل جيد وسريع'. يتضح أن النسبة الأكبر من المشاركين أجابوا بـ 'موافق' بنسبة (70.3%) وكان المتوسط العام للإجابات يساوي (3.96) مع انحراف معياري (0.544).

جدول (31): يظهر العاملون القدرة على حل المشاكل واتخاذ القرارات بشكل جيد وسريع

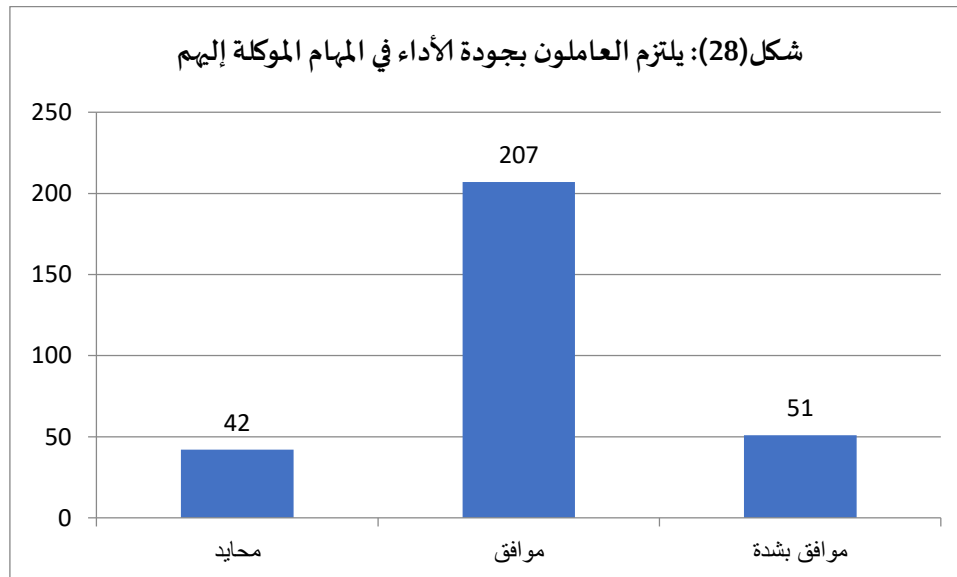
| النسبة | التكرار | الإجابة           |
|--------|---------|-------------------|
| 16.7%  | 50      | محايد             |
| 70.3%  | 211     | موافق             |
| 13.0%  | 39      | موافق بشدة        |
| 100%   | 300     | المجموع           |
| 3.96   |         | المتوسط           |
| 0.544  |         | الانحراف المعياري |



يوضح جدول (32) توزيع ردود المشاركين عن السؤال 'يلتزم العاملون بجودة الأداء في المهام الموكلة إليهم'. يتضح أن النسبة الأكبر من المشاركين أجابوا بـ 'موافق' بنسبة 69.0% ( ) وكان المتوسط العام للإجابات يساوي (4.03) مع انحراف معياري 0.557)).

جدول (32): يلتزم العاملون بجودة الأداء في المهام الموكلة إليهم

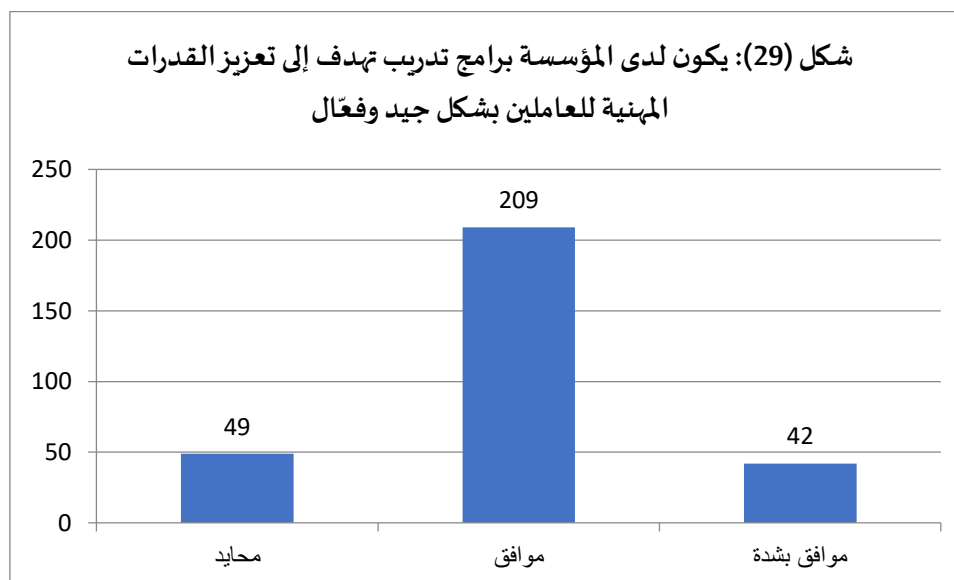
| النسبة | التكرار | الإجابة           |
|--------|---------|-------------------|
| 14.0%  | 42      | محايد             |
| 69.0%  | 207     | موافق             |
| 17.0%  | 51      | موافق بشدة        |
| 100%   | 300     | المجموع           |
| 4.03   |         | المتوسط           |
| 0.557  |         | الانحراف المعياري |



يوضح جدول (33) توزيع ردود المشاركين عن السؤال 'يكون لدى المؤسسة برامج تدريب تهدف إلى تعزيز القدرات المهنية للعاملين بشكل جيد وفعال'. يتضح أن النسبة الأكبر من المشاركين أجابوا بـ 'موافق' بنسبة 69.7%)) وكان المتوسط العام للإجابات يساوي (3.98) مع انحراف معياري 0.551)).

جدول (33): يكون لدى المؤسسة برامج تدريب تهدف إلى تعزيز القدرات المهنية للعاملين بشكل جيد وفعال

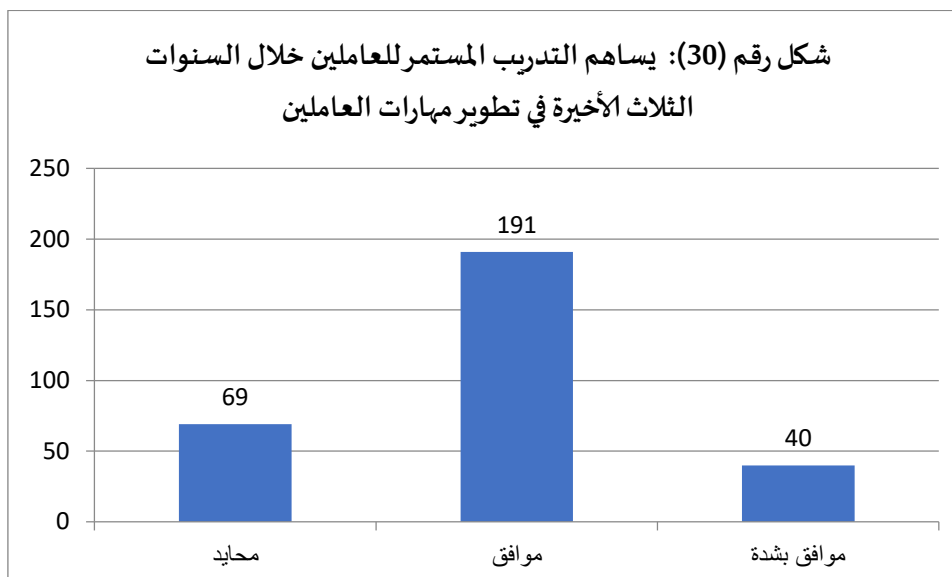
| الإجابة           | التكرار | النسبة |
|-------------------|---------|--------|
| محايد             | 49      | 16.3%  |
| موافق             | 209     | 69.7%  |
| موافق بشدة        | 42      | 14.0%  |
| المجموع           | 300     | 100%   |
| المتوسط           | 3.98    |        |
| الانحراف المعياري | 0.551   |        |



يوضح جدول (34) توزيع ردود المشاركين عن السؤال 'يساهم التدريب المستمر للعاملين خلال السنوات الثلاث الأخيرة في تطوير مهارات العاملين'. يتضح أن النسبة الأكبر من المشاركين أجابوا بـ 'موافق' بنسبة (63.7%) وكان المتوسط العام للإجابات يساوي (3.90) مع انحراف معياري (0.596).

جدول (34): يساهم التدريب المستمر للعاملين خلال السنوات الثلاث الأخيرة في تطوير مهارات العاملين

| الإجابة           | التكرار | النسبة |
|-------------------|---------|--------|
| محايد             | 69      | 23.0%  |
| موافق             | 191     | 63.7%  |
| موافق بشدة        | 40      | 13.3%  |
| المجموع           | 300     | 100%   |
| المتوسط           | 3.90    |        |
| الانحراف المعياري | 0.596   |        |



## تحليل معامل ارتباط بيرسون بين العوامل الديموغرافية ومحاور الاستبانة

يشير الجدول (35) إلى تحليل معامل ارتباط بيرسون الذي يهدف إلى قياس العلاقة بين العوامل الديموغرافية المختلفة مثل الجنس، العمر، مدة الخبرة، والمؤهل العلمي، وبين محاور الاستبانة الخمسة. تعكس القيم الإيجابية لمعامل بيرسون وجود علاقة طردية بين العامل الديموغرافي والمحور؛ بمعنى أنه كلما زادت قيمة العامل الديموغرافي (مثل ارتفاع المؤهل العلمي أو زيادة سنوات الخبرة)، فإن القيم المرتبطة بمحور الاستبانة، مثل الثقة أو الالتزام، تزداد أيضاً. في المقابل، تشير القيم السالبة لمعامل بيرسون إلى وجود علاقة عكسية، حيث إن زيادة العامل الديموغرافي تؤدي إلى انخفاض في القيم المرتبطة بالمحور.

تُعتبر القيم الاحتمالية (P-Value) مؤشراً على مدى دلالة العلاقة إحصائياً. إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من 0.05، فإن العلاقة تكون ذات دلالة إحصائية وليست ناتجة عن الصدفة، مما يعني أن العامل الديموغرافي يؤثر بشكل ملحوظ على المحور. أما إذا كانت القيمة الاحتمالية أكبر من (0.05)، فإن العلاقة تكون ضعيفة أو غير دالة إحصائياً. على سبيل المثال، العامل "الجنس" مع محور "الثقة بين الرئيس والمرؤوسين" أظهر ارتباطاً موجباً ضعيفاً بقيمة معامل بيرسون تبلغ (0.0823)، إلا أن القيمة الاحتمالية (0.1549) تشير إلى أن العلاقة ليست ذات دلالة إحصائية قوية. بشكل عام، فإن القيم الصغيرة لمعامل بيرسون القريبة من 0 تشير إلى علاقة ضعيفة أو غير موجودة بين العامل الديموغرافي والمحور محل الدراسة.

جدول (35): معامل ارتباط بيرسون بين العوامل الديموغرافية ومحاور الاستبانة

| العامل الديموغرافي | محور الاستبانة                      | معامل بيرسون | القيمة الاحتمالية (P-Value) |
|--------------------|-------------------------------------|--------------|-----------------------------|
| الجنس              | الثقة بين الرئيس والمرؤوسين         | 0.0823       | 0.1549                      |
| الجنس              | المشاركة في تحديد الأهداف           | 0.0591       | 0.3074                      |
| الجنس              | الالتزام المرؤوسين في تحقيق الأهداف | 0.0534       | 0.3566                      |
| الجنس              | التغذية الراجعة بين الرئيس          | 0.0499       | 0.3888                      |

|               |                                       | والمرؤوسين |        |
|---------------|---------------------------------------|------------|--------|
| الجنس         | أداء العاملين                         | -0.0032    | 0.9566 |
| العمر         | الثقة بين الرئيس والمرؤوسين           | 0.0144     | 0.8044 |
| العمر         | المشاركة في تحديد الأهداف             | -0.0333    | 0.5651 |
| العمر         | التزام المرؤوسين في تحقيق الأهداف     | 0.0768     | 0.1849 |
| العمر         | التغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوسين | 0.0263     | 0.6505 |
| العمر         | أداء العاملين                         | 0.1017     | 0.0787 |
| مدة الخبرة    | الثقة بين الرئيس والمرؤوسين           | 0.0169     | 0.7712 |
| مدة الخبرة    | المشاركة في تحديد الأهداف             | 0.0541     | 0.3505 |
| مدة الخبرة    | التزام المرؤوسين في تحقيق الأهداف     | 0.0309     | 0.5942 |
| مدة الخبرة    | التغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوسين | -0.0706    | 0.2230 |
| مدة الخبرة    | أداء العاملين                         | 0.0386     | 0.5049 |
| المؤهل العلمي | الثقة بين الرئيس والمرؤوسين           | 0.0275     | 0.6351 |
| المؤهل العلمي | المشاركة في تحديد الأهداف             | 0.0192     | 0.7409 |
| المؤهل العلمي | التزام المرؤوسين في تحقيق الأهداف     | 0.0414     | 0.4755 |
| المؤهل العلمي | التغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوسين | 0.0149     | 0.7975 |
| المؤهل العلمي | أداء العاملين                         | -0.0348    | 0.5478 |

## تحليل T-Test بين الذكور والإناث لمحاو الاستبانة

تشير النتائج الخاصة بتحليل T-Test بين الذكور والإناث في جدول (36) إلى أن المحاور المختلفة لم تُظهر فروقاً ذات دلالة إحصائية بين الجنسين. ففي محور "الثقة بين الرئيس والمرؤوسين"، كانت القيمة الاحتمالية (P-Value) تساوي 0.1542، وهي أكبر من 0.05، مما يدل على عدم وجود فرق إحصائي دال، رغم أن قيمة T-Statistic بلغت (1.4286)، مما يشير إلى وجود اختلاف طفيف بين الجنسين. بالنسبة لمحور "المشاركة في تحديد الأهداف"، بلغت القيمة الاحتمالية (0.3074)، وقيمة T-Statistic 1.0225، وهو ما يؤكد عدم وجود فروق ذات دلالة بين الجنسين في هذا المحور.

أما في محور "التزام المرؤوسين في تحقيق الأهداف"، فقد كانت القيمة الاحتمالية (0.3561) وقيمة T-Statistic 0.9243، مما يدل على أن الفروق بين الجنسين غير دالة إحصائياً. بالنسبة لمحور "التغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوسين"، بلغت القيمة الاحتمالية (0.3891) مع قيمة T-Statistic 0.8626، مما يؤكد أن استجابات الذكور والإناث كانت متقاربة ولم تُظهر فرقاً جوهرياً. وأخيراً، في محور "أداء العاملين"، كانت القيمة الاحتمالية (0.9566) وقيمة (T-Statistic -0.0544)، وهو ما يشير إلى انعدام الفروق تقريباً بين الجنسين.

بناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن الجنس ليس عاملاً مؤثراً بشكل كبير على استجابات المشاركين في محاور الاستبانة، حيث كانت جميع القيم الاحتمالية أعلى من (0.05).

جدول (36): تحليل T-Test بين الذكور والإناث لمحاو الاستبانة

| المحور                                | قيمة T-Statistic | القيمة الاحتمالية (P-Value) |
|---------------------------------------|------------------|-----------------------------|
| الثقة بين الرئيس والمرؤوسين           | 1.4286           | 0.1542                      |
| المشاركة في تحديد الأهداف             | 1.0225           | 0.3074                      |
| التزام المرؤوسين في تحقيق الأهداف     | 0.9243           | 0.3561                      |
| التغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوسين | 0.8626           | 0.3891                      |
| أداء العاملين                         | -0.0544          | 0.9566                      |

## تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للمتغيرات ذات الفئات المتعددة

يشير جدول (37) إلى نتائج تحليل ANOVA الذي يهدف إلى قياس تأثير المتغيرات ذات الفئات المتعددة مثل العمر، المؤهل العلمي، ومدة الخبرة على محاور الاستبانة. تُعتبر العلاقة ذات دلالة إحصائية إذا كانت القيمة الاحتمالية (P-Value) أقل من 0.05. على سبيل المثال، في محور "المشاركة في تحديد الأهداف" تحت عامل "العمر"، كانت القيمة الاحتمالية (0.029)، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئات العمرية لهذا المحور. أما المحاور الأخرى مثل "الثقة بين الرئيس والمؤوسين" و"أداء العاملين"، فقد أظهرت قيم احتمالية أكبر من (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئات.

جدول (37): تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للمتغيرات ذات الفئات المتعددة

| العامل الديموغرافي | محور الاستبانة                       | قيمة F-Statistic | القيمة الاحتمالية (P-Value) |
|--------------------|--------------------------------------|------------------|-----------------------------|
| العمر              | الثقة بين الرئيس والمؤوسين           | 0.1313           | 0.9414                      |
| العمر              | المشاركة في تحديد الأهداف            | 3.0468           | 0.0291                      |
| العمر              | التزام المؤوسين في تحقيق الأهداف     | 0.9767           | 0.4040                      |
| العمر              | التغذية الراجعة بين الرئيس والمؤوسين | 0.2178           | 0.8840                      |
| العمر              | أداء العاملين                        | 1.2038           | 0.3086                      |
| المؤهل العلمي      | الثقة بين الرئيس والمؤوسين           | 0.9626           | 0.3831                      |
| المؤهل العلمي      | المشاركة في تحديد الأهداف            | 0.0676           | 0.9346                      |
| المؤهل العلمي      | التزام المؤوسين في تحقيق الأهداف     | 0.4593           | 0.6322                      |
| المؤهل العلمي      | التغذية الراجعة بين الرئيس والمؤوسين | 1.7582           | 0.1742                      |
| المؤهل العلمي      | أداء العاملين                        | 0.1838           | 0.8322                      |
| مدة الخبرة         | الثقة بين الرئيس والمؤوسين           | 0.1082           | 0.8975                      |
| مدة الخبرة         | المشاركة في تحديد الأهداف            | 2.6902           | 0.0695                      |
| مدة الخبرة         | التزام المؤوسين في تحقيق الأهداف     | 0.4803           | 0.6191                      |

|            |                                       |        |        |
|------------|---------------------------------------|--------|--------|
| مدة الخبرة | التغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوسين | 0.9545 | 0.3862 |
| مدة الخبرة | أداء العاملين                         | 1.6946 | 0.1854 |

#### تحليل الانحدار لتأثير المحاور على أداء العاملين

يشير تحليل الانحدار في جدول (38) إلى أن محور "التغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوسين" هو المحور الوحيد الذي أظهر تأثيرًا إيجابيًا وذا دلالة إحصائية على "أداء العاملين" ( $P\text{-Value} = 0.035$ ) ، بينما لم تظهر المحاور الأخرى (الثقة، المشاركة، الالتزام) أي تأثيرات ذات دلالة إحصائية. ( $P\text{-Value} > 0.05$ )

#### جدول (38): تحليل الانحدار لتأثير المحاور على أداء العاملين

| المحور                                | الانحدار<br>(Coefficient) | القيمة الاحتمالية-P<br>(P-Value) | التفسير                              |
|---------------------------------------|---------------------------|----------------------------------|--------------------------------------|
| الثقة بين الرئيس والمرؤوسين           | -0.0649                   | 0.2220                           | لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية.      |
| المشاركة في تحديد الأهداف             | -0.0409                   | 0.4240                           | لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية.      |
| الالتزام المرؤوسين في تحقيق الأهداف   | -0.0100                   | 0.8570                           | لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية.      |
| التغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوسين | 0.1174                    | 0.0350                           | يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية إيجابية. |

#### 4.4 ملخص نتائج الدراسة:

تعكس نتائج الدراسة عددًا من المؤشرات المهمة التي تسلط الضوء على تأثير محاور الادارة بالأهداف المختلفة على أداء العاملين. نستعرض فيما يلي النتائج الرئيسية لكل محور باستخدام النسب المستخلصة من التحليل:

### 1- الثقة بين الرئيس والمرؤوسين:

- أظهرت النتائج أن محور "الثقة بين الرئيس والمرؤوسين" حصل على متوسط استجابات ضعيف نسبياً مقارنة بالمحاور الأخرى.
- (68.4%) من المشاركين عبّروا عن شعورهم بالثقة الكافية مع رؤسائهم في العمل، إلا أن هذا لم ينعكس بشكل مباشر على تحسين الأداء.
- القيمة الاحتمالية (P-Value) بلغت (0.1542)، مما يشير إلى أن العلاقة بين الثقة والأداء ليست ذات دلالة إحصائية قوية.

### 2- المشاركة في تحديد الأهداف:

- تشير النتائج إلى أن (70.1%) من المشاركين يؤكدون على وجود مشاركة واضحة في تحديد الأهداف مع رؤسائهم.
- مع ذلك، لم يكن لهذه المشاركة تأثير ذو دلالة إحصائية على أداء العاملين، حيث كانت القيمة الاحتمالية (P-Value= 0.3074).
- تُظهر هذه النتيجة وجود فرصة لتحسين آليات المشاركة لتكون أكثر فعالية في تعزيز الأداء.

### 3- التزام المرؤوسين في تحقيق الأهداف:

- أظهر هذا المحور نتائج متوسطة مع نسبة 66.3% ( ) من المشاركين الذين أكدوا التزامهم بتحقيق أهداف مؤسساتهم.
- مع ذلك، لم تكن هذه النسبة كافية لتكوين تأثير مباشر على الأداء العام، حيث بلغت القيمة الاحتمالية (P-Value= 0.3561)، مما يشير إلى غياب علاقة دالة بين الالتزام الفردي وتحسين الأداء.

#### 4- التغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوسين:

- يُعد هذا المحور الأكثر تأثيرًا على أداء العاملين، حيث أفاد (81.7%) من المشاركين أن التغذية الراجعة ساعدتهم على تحسين أدائهم.
- القيمة الاحتمالية (P-Value) بلغت (0.035)، مما يؤكد وجود علاقة دالة إحصائيًا بين التغذية الراجعة والأداء.
- تسلط هذه النتائج الضوء على أهمية التغذية الراجعة الفعالة كأداة أساسية لتحفيز الموظفين وتعزيز إنتاجيتهم.

#### 5- أداء العاملين:

- أظهر تحليل الأداء ارتباطًا واضحًا بمحور التغذية الراجعة، حيث أفاد (78.9%) من المشاركين أن تقييم الأداء الدوري يدفعهم لتحسين الكفاءة والإنجاز.
- تم تحديد أن التغذية الراجعة المنتظمة تساهم بشكل كبير في تحسين إدارة الوقت وترتيب الأولويات.

#### ملخص نتيجة الدراسة:

- النتائج تُظهر أن التغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوسين هي العامل الأكثر تأثيرًا في تحسين أداء العاملين بنسبة 81.7%، وهو ما يجعلها عنصرًا حاسمًا يجب تعزيز آلياته.
- على الرغم من وجود مستويات جيدة من الثقة والمشاركة والالتزام، إلا أن تأثير هذه المحاور على الأداء كان أقل وضوحًا، مما يشير إلى الحاجة لتحسين استراتيجيات الإدارة في هذه المجالات.

#### 4.5 اختبار الفرضيات بناءً على نتائج الدراسة:

##### الفرضية الرئيسية:

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

- نتائج الاختبار: أظهرت النتائج أن التغذية الراجعة هي العنصر الوحيد ذو تأثير دال إحصائيًا على الأداء-P (Value = 0.035)، بينما لم تُظهر العناصر الأخرى مثل الثقة والمشاركة والالتزام تأثيرًا دالًا.
- الحكم على الفرضية: يتم قبول الفرضية الرئيسية جزئيًا، حيث يرتبط تأثير الإدارة بالأهداف بتحسين الأداء من خلال محور التغذية الراجعة فقط.

### الفرضية الفرعية 1.1:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لعناصر الإدارة بالأهداف (الثقة، المشاركة، الالتزام، التغذية الراجعة) على تحسين أداء العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض.
- نتائج الاختبار: أظهر محور التغذية الراجعة فقط تأثيرًا دالًا إحصائيًا، بينما كانت الثقة، المشاركة، والالتزام غير دالة إحصائيًا. ( $P\text{-Value} > 0.05$ )
  - الحكم على الفرضية: يتم رفض الفرضية جزئيًا، حيث لم تظهر جميع عناصر الإدارة بالأهداف تأثيرًا دالًا على الأداء.

### الفرضية الفرعية 1.2:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لمشاركة العاملين في تحديد الأهداف على رضاهم عن العمل في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض.
- نتائج الاختبار: لم تُظهر النتائج وجود علاقة دالة إحصائيًا بين مشاركة العاملين في تحديد الأهداف ورضاهم عن العمل. ( $P\text{-Value} > 0.05$ )
  - الحكم على الفرضية: يتم رفض الفرضية لعدم وجود أثر دال إحصائي.

### الفرضية الفرعية 1.3:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) للتغذية الراجعة المنتظمة بين الرئيس والمرؤوسين على التزام العاملين بتحقيق الأهداف في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض.

- نتائج الاختبار: أظهرت التغذية الراجعة تأثيرًا دالًا إحصائيًا على الالتزام بتحقيق الأهداف (P-Value = 0.035).

- الحكم على الفرضية: يتم قبول الفرضية، حيث أثبتت التغذية الراجعة فعاليتها في تعزيز الالتزام.

#### الفرضية الفرعية 1.4:

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

- نتائج الاختبار: لم تُظهر النتائج وجود علاقة دالة بين دعم الإدارة العليا وفعالية تطبيق الإدارة بالأهداف (P-Value > 0.05).

- الحكم على الفرضية: يتم رفض الفرضية.

#### الفرضية الفرعية 1.5:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) للإدارة بالأهداف على تحسين الكفاءة التشغيلية والجودة الوظيفية للعاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض.

- نتائج الاختبار: لم تظهر الإدارة بالأهداف تأثيرًا دالًا على الكفاءة التشغيلية والجودة الوظيفية باستثناء محور التغذية الراجعة.

- الحكم على الفرضية: يتم رفض الفرضية جزئيًا.

#### الفرضية الفرعية 1.6:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لعلاقة الثقة بين الرئيس والمؤوسين على تحسين جودة العمل في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض.

- نتائج الاختبار: لم تُظهر الثقة بين الرئيس والمؤوسين تأثيرًا دالًا على جودة العمل (P-Value > 0.05).
- الحكم على الفرضية: يتم رفض الفرضية.

#### الفرضية الفرعية 1.7:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لمشاركة العاملين في تحديد الأهداف على تحسين ترتيب الأولويات وإدارة الوقت في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض.

- نتائج الاختبار: لم تُظهر مشاركة العاملين تأثيرًا دالًا على تحسين ترتيب الأولويات وإدارة الوقت ( $P\text{-Value} > 0.05$ ).

- الحكم على الفرضية: يتم رفض الفرضية.

#### 4.6 التوصيات:

بناءً على تحليل نتائج الدراسة وتأثير المحاور المختلفة على أداء العاملين، يمكن تقديم التوصيات التالية لتحسين الأداء والفعالية التنظيمية في المؤسسة:

- 1- تعزيز التغذية الراجعة بين الرئيس والمُؤسسين: حيث أظهرت النتائج أن التغذية الراجعة هي المحور الأكثر تأثيرًا على تحسين الأداء بنسبة 81.7%.

- كيفية التنفيذ:

تصميم نظام تغذية راجعة منتظم: إنشاء جدول دوري (شهري أو ربع سنوي) لتقديم التغذية الراجعة الشخصية للعاملين.

استخدام تقنيات حديثة: إدخال أدوات تقييم رقمية لتقديم التغذية الراجعة بطريقة تفاعلية وسريعة.

تطوير مهارات القادة: توفير دورات تدريبية للقادة لتعليمهم كيفية تقديم التغذية الراجعة بشكل بناء ومؤثر.

التركيز على الإيجابيات: تشجيع القادة على إبراز النقاط الإيجابية قبل معالجة الجوانب السلبية لتعزيز التحفيز.

2- تحسين مشاركة العاملين في تحديد الأهداف: حيث أظهرت الدراسة أن (70.1%) من العاملين يشعرون بالمشاركة، ولكنها لا تؤثر بشكل كبير على الأداء.

- كيفية التنفيذ:

إشراك العاملين في الاجتماعات التخطيطية: دعوة الموظفين لحضور الاجتماعات المتعلقة بتحديد الأهداف ليشعروا بالانتماء والمسؤولية.

استطلاعات الرأي: جمع آراء الموظفين حول الأهداف المؤسسية وتصنيفها حسب الأولوية لضمان توافقها مع توقعاتهم.

استخدام تقنيات تحديد الأهداف الذكية (SMART): ضمان أن تكون الأهداف محددة، قابلة للقياس، قابلة للتحقيق، وذات صلة بالموظفين، ومحددة بزمان.

3- بناء الثقة بين الرئيس والمرؤوسين: حيث إن نسبة (68.4%) أظهرت ثقة في رؤسائهم، لكن التأثير على الأداء لم يكن واضحًا.

- كيفية التنفيذ:

زيادة الشفافية: مشاركة القرارات الإدارية مع العاملين لتوضيح الأسس التي يتم اتخاذ القرارات بناءً عليها.

تعزيز التواصل المفتوح: إنشاء قنوات اتصال مباشرة بين الموظفين والرؤساء لتبادل الأفكار والملاحظات.

التعامل مع الشكاوى بجدية: إنشاء نظام فعال لتلقي الشكاوى ومعالجتها بشفافية لتعزيز الثقة المتبادلة.

4- تعزيز الالتزام المهني: وذلك لأن لماذا؟ التزام العاملين بتحقيق الأهداف لم يظهر تأثيرًا قويًا على الأداء رغم أن 66.3% عبروا عن التزامهم.

- كيفية التنفيذ:

ربط الأهداف الفردية بالأهداف المؤسسية: توضيح كيف يساهم أداء كل موظف في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

تقديم حوافز بناءً على الالتزام: تصميم برامج مكافآت مالية وغير مالية لتحفيز العاملين الملتزمين.

تطوير بيئة عمل إيجابية: خلق بيئة تحفز الالتزام من خلال توفير الموارد اللازمة والدعم الإداري.

5- تحسين جودة الأداء للعاملين: حيث ان تحسين الأداء كان مرتبطاً بالتغذية الراجعة بنسبة كبيرة.

- كيفية التنفيذ:

برامج تدريبية متقدمة: تقديم دورات تدريبية مستمرة تركز على تطوير المهارات الفنية والسلوكية للموظفين.

متابعة الأداء الفردي: تطوير نظام تقييم يتيح للرؤساء متابعة تقدم الموظفين وتقديم الدعم عند الحاجة.

تحفيز الابتكار: إنشاء حاضنات أفكار داخل المؤسسة تشجع الموظفين على تقديم مقترحات لتحسين جودة العمل.

#### التوصيات الاستراتيجية:

- التحول الرقمي: استخدام الأنظمة التكنولوجية لتحليل البيانات المتعلقة بالأداء ومراقبة التقدم بشكل آلي.
- تعزيز الثقافة التنظيمية: غرس ثقافة العمل الجماعي والتواصل المفتوح لتحفيز الالتزام والأداء.
- التقييم المستمر: إعادة تقييم الأنظمة المتبعة بشكل دوري لضمان توافقها مع متطلبات العمل المتغيرة.

تطبيق هذه التوصيات بشكل متكامل سيساهم في تحسين أداء العاملين، تعزيز كفاءتهم، وخلق بيئة عمل تحفز على الإنتاجية والابتكار.

## ملاحق الدراسة

### 1- المراجع والمصادر:

#### المصادر العربية:

أحمد، جهان نبيل، صالح عبدالحميد عروس، وسيم فريد محمد، و محمد عبدالجواد على. "Evaluating the Role of Management By Objectives in Enhancing Five-Star Hotel Operations." مجلة كلية السياحة والفنادق: جامعة مدينة السادات - كلية السياحة والفنادق مج6، ع1 (2022): 84 - 95. مسترجع من

<http://demo.mandumah.com/Record/1392827>

أحمد، مایسة فتحي عبداللطيف، و أبو العينين، رانيا السيد إبراهيم. (2019). أثر تطبيق مبادئ الإدارة بالأهداف على أداء العاملين في الفنادق: دراسة ميدانية على عينة من فنادق الخمس نجوم بالقاهرة الكبرى. مجلة كلية السياحة والفنادق، مج6، ع6، 115 - 141. مسترجع من

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

الرشيدى، م. م.، و الحواجرة، ك. م. ي. (2014). أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين: دراسة تطبيقية في مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/724455>

السيادة، نوال حسين جميل، و ارتيمة، هاني جزاع عبدالكريم. (2013). (القيادة /التحويلية وأثرها في فعالية سلوك العاملين: دراسة مقارنة بين المستشفيات الأردنية العامة والخاصة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/866503>

شغري، رضوان نظيف. (2018). دور الإدارة بالأهداف في تعزيز التعلم الذاتي وأثره في تطوير مهارات الموظفين الفنية والشخصية في المؤسسات الناشئة: المؤسسات الناشئة في لبنان نموذجاً. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج2، ع5، 100 - 116. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/940057>

الفرا، ماجد محمد عبدالسلام، والهندي، أشرف عدنان محمد. (2018). تطبيق الإدارة بالأهداف في المؤسسات الحكومية وأثرها في تأهيل قيادة بديلة: دراسة حالة وزارة الداخلية والأمن الوطني - قطاع غزة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مج26، ع2، 1 - 32. مسترجع من

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

فهد القرني، & محمد شمسي. (2024). أثر أسلوب الإدارة بالأهداف على أداء العاملين (دراسة تطبيقية على العاملين في الجمعيات الخيرية بالدمام). International Journal of Research and Studies Publishing, 5(51), 58–.

82. <https://doi.org/10.52133/ijrsp.v5.51.3>

محمد، م. ض. ا.، و النعمة، أ. م. (2010). أثر مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات على الأداء في المؤسسات الحكومية: دراسة حالة جامعة كردفان الأبيض 2005 - 2010 م (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم درمان الإسلامية، أم درمان.

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/562576>

المطيري، طلال هوشان عبدالله، و بني حمدان، خالد محمد طلال. (2019). أثر تطبيق الادارة بالأهداف على تحسين اداء العاملين في مجلس الوزراء الكويتي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/975874>

اليامي، أحمد مداوس. (2007). العلاقة بين أبعاد التغذية العكسية عن الأداء وبين أداء المرؤوسين ورضاهم الوظيفي. المجلة العربية للعلوم الإدارية، مج 14، ع 1، 41 - 9. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/51040>

### المصادر الاجنبية:

Bainbridge, S. M. (1995). Participatory Management within a Theory of the Firm. *J. Corp. I.*, 21, 657.

Gagné, M. (2018). From strategy to action: Transforming organizational goals into organizational behavior. *International Journal of Management Reviews*, 20, S83-S104.

- George, S., Al Jaber, M. K., Salem, M. J., & AlSaad, A. J. (2021, December). The Impact of Management by Objectives on Employee Behaviour and Performance. In *2021 International Conference on Decision Aid Sciences and Application (DASA)* (pp. 176-181). IEEE.
- Idoko, E. A., Okolie, J. I., & Nnubuogu, P. (2022). EFFECT OF MANAGEMENT BY OBJECTIVES (MBO) ON THE EMPLOYEE PERFORMANCE OF UNION BANK PLC IN ENUGU METROPOLIS. *Advance Journal of Management, Accounting and Finance*, 7(11), 1-18.
- Islami, X., Mulolli, E., & Mustafa, N. (2018). Using Management by Objectives as a performance appraisal tool for employee satisfaction. *Future Business Journal*, 4(1), 94-108.
- Kumar, H. (2021). A Critical Review of Motivational Theories in Management and their Role in Modern Era. *Tobacco Regulatory Science (TRS)*, 4569-4575.
- Lilian, N. (2021). Employee involvement in decision making and Organizational performance.
- Lule, J. (2017). The effect of management by objectives on organizational performance.
- Mazzetti, G., & Schaufeli, W. B. (2022). The impact of engaging leadership on employee engagement and team effectiveness: A longitudinal, multi-level study on the mediating role of personal-and team resources. *Plos one*, 17(6), e0269433.
- Moynihn, D. P. (2005). Goal-based learning and the future of performance management. *Public administration review*, 65(2), 203-216.
- Okoli, I. E. N., Ewah, E. A. B., & Chukwu, C. U. (2023). Accelerating Employee Performance through Management by Objectives: Evidence from Manufacturing Firms. *European Journal of Business and Management Research*, 8(4), 216-222.

Rasheed, A., Khan, S. U. R., Rasheed, M. F., & Munir, Y. (2015). The impact of feedback orientation and the effect of satisfaction with feedback on in-role job performance. *Human Resource Development Quarterly*, 26(1), 31-51.

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

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

## 2- الاستبانة الخاصة بالدراسة

عزيزي المشارك/عزيزتي المشاركة،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

نشكركم على تخصيص وقتكم للمشاركة في هذه الدراسة، التي تهدف إلى أثر الإدارة بالأهداف على تحسين أداء العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض. "تهدف هذه الدراسة إلى جمع معلومات قيمة تساعد في فهم وتحليل العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين، ودراسة مدى تأثير الإدارة بالأهداف كأداة لتحسين الأداء المؤسسي.

نود أن نؤكد لكم أن جميع المعلومات التي ستقدمونها سيتم التعامل معها بسرية تامة، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. مشاركتكم في هذه الاستبانة تطوعية تمامًا، ولديكم الحرية في عدم الإجابة عن أي سؤال إذا لم ترغبوا في ذلك.

نرجو منكم الإجابة على الأسئلة بأكبر قدر من الدقة والشفافية، حيث ستساهم إجاباتكم في الوصول إلى نتائج دقيقة تساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتطوير بيئة العمل.

نشكركم مرة أخرى على تعاونكم ودعمكم لهذا البحث.

مع خالص الشكر والتقدير،

سالم المزيني

## الجزء الأول: المتغيرات الديموغرافية

يهدف هذا القسم إلى تقديم معلومات عامة عن الموظف. الرجاء وضع إشارة (✓) أمام رمز الإجابة المناسبة:

1- الجنس:

[ ] ذكر [ ] أنثى

2- العمر:

[ ] 20-29 سنة [ ] 30-39 سنة [ ] 40-49 سنة [ ] 50 سنة فأكثر

3- مدة الخبرة:

[ ] أقل من 5 سنوات [ ] من 5-10 سنوات [ ] أكثر من 10 سنوات

4- المؤهل العلمي:

[ ] دبلوم فما دون [ ] بكالوريوس [ ] دراسات عليا

## الجزء الثاني: استخدام طريقة الإدارة بالأهداف

يهدف هذا القسم إلى قياس مدى فهمك وتقييمك لمدى توافق عملية استخدام طريقة الإدارة بالأهداف وأثرها في بيئة عملك. الرجاء وضع

إشارة (✓) أمام الخيار المناسب لكل عبارة حسب الجدول التالي:

| العبارة                                                                     | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-----------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| <b>أ- الثقة بين الرئيس والمرؤوسين</b>                                       |            |       |       |           |                |
| 1. رئيسي في العمل لديه ثقة كافية في.                                        |            |       |       |           |                |
| 2. علاقة العمل بيني وبين رئيسي جيدة.                                        |            |       |       |           |                |
| 3. رئيسي في العمل يفهم مشاكلي واحتياجاتي.                                   |            |       |       |           |                |
| 4. رئيسي في العمل يعرف توقعاتي.                                             |            |       |       |           |                |
| 5. رئيسي في العمل لديه استعداد لحل مشاكل العمل التي تواجهني                 |            |       |       |           |                |
| <b>ب- المشاركة في تحديد الأهداف</b>                                         |            |       |       |           |                |
| 6. يشارك المرؤوسون الرؤساء في تحديد الأهداف في المؤسسة حسب اختصاصهم.        |            |       |       |           |                |
| 7. يتفق الرئيس والمرؤوس مسبقاً على الفعاليات التي تخص كل مرؤوس في المؤسسة.  |            |       |       |           |                |
| 8. يطلب من المرؤوسين المشاركة في ترتيب الأهداف وفقاً لأهميتها وأولويتها.    |            |       |       |           |                |
| 9. يمتلك المرؤوسين الحرية الكاملة لإبداء الرأي والاقتراح عند تحديد الأهداف. |            |       |       |           |                |

|                                           |  |  |  |  |                                                                                  |
|-------------------------------------------|--|--|--|--|----------------------------------------------------------------------------------|
|                                           |  |  |  |  | 10. يشارك المرؤوسين الرؤساء في تحديد الأهداف العامة للمؤسسة حسب المستوى الإداري. |
| ج - التزام المرؤوسين في تحقيق الأهداف     |  |  |  |  |                                                                                  |
|                                           |  |  |  |  | 11. أكون سعيداً في حياتي الوظيفية نتيجة تحقيق أهداف مؤسستي وأهدافي.              |
|                                           |  |  |  |  | 12. أشعر بسعادة عندما أناقش أمور تتعلق بتحقيق أهداف مؤسستي مع رؤسائي في العمل.   |
|                                           |  |  |  |  | 13. أعتقد أن قدرتي على تحقيق أهداف مؤسستي يمنحني انتماءً أكبر لعملي.             |
|                                           |  |  |  |  | 14. أشعر بواجب أخلاقي يدفعني للاستمرار في العمل في مؤسستي لتحقيق أهدافها.        |
|                                           |  |  |  |  | 15. لا أتوانى عن تقديم المساعدة لرؤسائي في العمل عند تحديد أهداف مؤسستي.         |
|                                           |  |  |  |  | 16. أحرص كل الحرص على العمل ضمن الفريق الواحد لتحقيق أهداف مؤسستي.               |
| د- التغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوسين: |  |  |  |  |                                                                                  |
|                                           |  |  |  |  | 17. يتم اطلاع الموظفين على نتائج تقييم أدائهم الوظيفي.                           |
|                                           |  |  |  |  | 18. يتم توفير التغذية الراجعة بعد عملية التقييم المباشر بدون تأخير.              |
|                                           |  |  |  |  | 19. تهدف عملية التغذية الراجعة لتطوير                                            |

|  |  |  |  |  |                                                                                                        |
|--|--|--|--|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | مستوى أداء الموظفين.                                                                                   |
|  |  |  |  |  | 20. تساهم عملية التغذية الراجعة المتبعة في المؤسسة في تحفيز الموظفين.                                  |
|  |  |  |  |  | 21. تحسن المتابعة المبكرة من خلال التغذية الراجعة المنتظمة نصف سنوية النتائج المرجوة من أداء الموظفين. |
|  |  |  |  |  | 22. تسمح التغذية الراجعة بالكشف عن نقاط القوة والضعف في الأداء الوظيفي.                                |

### القسم الثالث: أداء العاملين:

يهدف هذا القسم إلى قياس أداء العاملين في الشركات التابعة لمؤسسة البترول الوطنية في الكويت. الرجاء تحديد

مستوى موافقتك أو عدم موافقتك مع العبارات التالية من خلال وضع إشارة (✓) بجانب درجة موافقتك.

| العبرة                                                                                   | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| أداء العاملين                                                                            |            |       |       |           |                |
| 23. يتناسب أداء العاملين مع الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للمؤسسة.                     |            |       |       |           |                |
| 24. يقوم العاملون بتحقيق تحسين في إنتاجية العمل خلال السنوات الثلاثة الماضية.            |            |       |       |           |                |
| 25. يتم استخدام الوقت بشكل فعال أثناء تنفيذ الأعمال اليومية في المؤسسة.                  |            |       |       |           |                |
| 26. يظهر العاملون القدرة على حل المشاكل واتخاذ القرارات بشكل جيد وسريع.                  |            |       |       |           |                |
| 27. يلتزم العاملون بجودة الأداء في المهام الموكلة إليهم.                                 |            |       |       |           |                |
| 28. يكون لدى المؤسسة برامج تدريب تهدف إلى تعزيز القدرات المهنية للعاملين بشكل جيد وفعال. |            |       |       |           |                |
| 29. يساهم التدريب المستمر للعاملين خلال السنوات الثلاث الأخيرة في تطوير مهارات العاملين. |            |       |       |           |                |

### 3- مستخلص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق الإدارة بالأهداف على تحسين أداء العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض. ركزت الدراسة على أربعة محاور رئيسية: الثقة بين الرئيس والمرؤوسين، المشاركة في تحديد الأهداف، التزام العاملين بتحقيق الأهداف، والتغذية الراجعة بين الرؤساء والمرؤوسين. تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من 300 موظف يمثلون العاملين في القطاع الخاص بالرياض. تم تحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية متنوعة، مثل تحليل الانحدار وتحليل التباين (ANOVA) واختبار الدلالة الإحصائية.

أظهرت النتائج أن التغذية الراجعة كانت العامل الوحيد ذو تأثير دال إحصائيًا على أداء العاملين، مما يشير إلى دورها المحوري في تحسين الكفاءة وتعزيز التزام العاملين. في المقابل، لم تُظهر العوامل الأخرى (الثقة، المشاركة، الالتزام) تأثيرًا دالًا، مما يبرز أهمية تطوير هذه الجوانب في بيئات العمل.

أوصت الدراسة بضرورة تحسين نظم التغذية الراجعة من خلال تعزيز التواصل الفعال بين الرؤساء والمرؤوسين، وتفعيل مشاركة العاملين في تحديد الأهداف، وتعزيز الثقة المتبادلة لضمان تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة. اختتمت الدراسة بالتأكيد على أن الإدارة بالأهداف تعد أداة فعالة لتحسين الأداء إذا تم تنفيذها بشكل متكامل، مع مراعاة تحسين كافة عناصرها الأساسية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة بالأهداف، أداء العاملين، التغذية الراجعة، الكفاءة التشغيلية، الرياض.

### 4- Abstract

This study aimed to analyze the impact of Management by Objectives (MBO) on employee performance in private sector companies in Riyadh. The research focused on four main dimensions: trust between supervisors and subordinates, participation in goal setting, employee commitment to achieving goals, and feedback between supervisors and subordinates. A descriptive-analytical approach was adopted, and data were collected using a structured questionnaire from a sample of 300 employees

representing the private sector. Statistical methods, including regression analysis, ANOVA, and significance testing, were used to analyze the data.

The findings revealed that feedback was the only dimension with a statistically significant impact on employee performance, highlighting its crucial role in enhancing efficiency and commitment. Conversely, other factors (trust, participation, and commitment) did not show significant effects, emphasizing the need for their improvement in workplace settings.

The study recommended improving feedback systems through effective communication between supervisors and subordinates, fostering employee participation in goal setting, and building mutual trust to ensure organizational objectives are achieved efficiently. The study concluded that MBO is an effective tool for improving performance when implemented comprehensively, with all its key dimensions enhanced.

**Keywords: Management by Objectives, employee performance, feedback, operational efficiency, Riyadh.**