

عنوان البحث

أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين

**The effect of using the management method with
objectives on the performance of employees**

إعداد الطالبة/

ابرار عبدالله الخميس

إشراف/

العام الدراسي:

2024



جدول المحتويات

المقدمة	٣
مشكلة الدراسة	٥
أهمية الدراسة	٧
أهداف الدراسة	٩
تساؤلات الدراسة	١٢
فروض الدراسة	١٧
الدراسات السابقة	١٩
الفرضيات النظرية للدراسة	٢٢
المنهجية وطرق البحث	٢٤
الإطار النظري للدراسة	٢٧
أدوات الدراسة	٣٢
حدود الدراسة	٣٥
المراجع	٣٧



المقدمة

مع التغيرات السريعة التي يشهدها عالم الاعمال، تسعى المؤسسات الى اعتماد استراتيجيات إدارة مبتكرة تضمن تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة. تنصدر الإدارة بالأهداف (Management by Objectives - MBO) قائمة الاستراتيجيات الإدارية الحديثة، حيث تتيح للمنظمات ليس فقط تحسين أدائها العام، بل أيضاً ضمان توجيه جهود كل فرد نحو تحقيق رؤية واضحة ومتفق عليها.

الإدارة بالأهداف هي مفهوم طوّره رائد الإدارة بيتر دراكر في خمسينيات القرن الماضي، وتركز هذه الاستراتيجية على فكرة بسيطة ولكنها عميقة التأثير: تحديد أهداف قابلة للقياس لكل مستوى في المؤسسة، وتحديد مسار واضح لتحقيقها. من خلال الإدارة بالأهداف، يتفق المديرون والموظفون على أهداف محددة وواقعية ترتبط بمهامهم اليومية، وتتيح لهم الفرصة لتوجيه جهودهم بشكل فعال ومنظم، مما يؤدي إلى تعزيز الكفاءة وتحقيق النتائج المرجوة.

أصبحت الإدارة بالأهداف جزءاً أساسياً من التخطيط الاستراتيجي للعديد من المؤسسات الكبرى، مثل جوجل وأمازون، حيث يعتبرها المديرون وسيلة ليس فقط لضمان الإنجاز، بل لتعزيز مشاركة الموظفين وإشراكهم في تحديد الأهداف المؤسسية، مما يزيد من دافعيتهم وإحساسهم بالمسؤولية. فبدلاً من الاكتفاء بتنفيذ المهام بشكل آلي، يشعر الموظف بأنه جزء حقيقي من عملية النمو المؤسسي، ما يعزز من انتمائه للمؤسسة ويزيد من رغبته في تحقيق أهدافها.

إن أهمية دراسة أثر الإدارة بالأهداف على أداء العاملين تتجلى في قدرتها على إحداث تحول جذري في كيفية تعامل الموظفين مع عملهم اليومي. فعندما تكون الأهداف واضحة ومحددة، يصبح من السهل على الموظفين تحقيقها وتقييم مدى نجاحهم في إنجازها. وبذلك، يصبح تحقيق الأهداف مرتبطاً بألية قياس مستمرة للأداء، مما يساهم في إظهار نقاط القوة التي يمكن البناء عليها، والتعرف على نقاط الضعف التي قد تحتاج إلى تحسين.



وعلى الرغم من الفوائد الجمة للإدارة بالأهداف، فإن تطبيقها قد يواجه بعض التحديات. فقد يتسبب التركيز المكثف على الأهداف في توليد ضغوط إضافية على الموظفين، خاصة إذا كانت الأهداف طموحة للغاية أو غير واقعية. كما قد يؤدي إلى تركيز الموظف على تحقيق أهدافه الفردية فقط، متجاهلاً أهمية التعاون والعمل الجماعي، مما يضعف من روح الفريق. من هنا، تأتي الحاجة إلى فهم شامل لآثار تطبيق هذه الطريقة من أجل الوصول إلى توازن يحقق الفائدة للجميع.

في هذا السياق، يهدف هذا البحث إلى استكشاف أثر تطبيق طريقة الإدارة بالأهداف على أداء العاملين، وتقييم مدى فعاليتها في تحفيزهم وزيادة إنتاجيتهم. سيتم ذلك من خلال دراسة الفوائد التي تقدمها هذه الطريقة في تعزيز الانضباط وتوجيه الجهود نحو الأهداف المؤسسية، إلى جانب التحديات المحتملة التي قد تطرأ أثناء تطبيقها. سيوفر هذا البحث فهماً متعمقاً لكيفية استخدام الإدارة بالأهداف كأداة لتحسين الأداء داخل المؤسسات، وسيقدم توصيات عملية لتحسين تطبيق هذه الاستراتيجية بشكل يزيد من فاعليتها ويدعم أداء الموظفين بشكل مستدام.



مشكلة الدراسة

في ظل التحويلات المتسارعة التي تشهدها بيئة العمل وتزايد التحديات التنظيمية، أصبحت الإدارة بالأهداف إحدى الطرق المحورية لتحقيق تحسينات في الأداء الوظيفي ورفع الكفاءة الإنتاجية في المؤسسات. تتضمن الإدارة بالأهداف مجموعة من المبادئ التي تهدف إلى وضع أهداف واضحة وقابلة للقياس يتم الاتفاق عليها بين الإدارة والعاملين، بحيث تسهم في تحفيز الموظفين وزيادة دافعيتهم لتحقيق أداء متميز. (Locke & Latham, 2002) ورغم انتشار تطبيق هذه الطريقة، فإن العديد من المؤسسات تواجه تحديات متنوعة تؤثر على فعالية تطبيقها وتعيق تحقيق النتائج المرجوة. (Drucker, 2006)

التحديات الرئيسية:

1- ضعف وضوح الأهداف المحددة: يواجه العاملون في بعض المؤسسات صعوبة في فهم الأهداف المحددة أو ربطها بأدوارهم الفردية، مما يؤدي إلى تباين في التوجهات وصعوبة في تحقيق الأهداف التنظيمية بفاعلية. (Dess & Shaw, 2001) يؤدي عدم وضوح الأهداف إلى خفض الرضا الوظيفي وتقليل الحماس، حيث يجد الموظفون أنفسهم في بيئة تفتقر للتوجيه الواضح حول ما يُتوقع منهم تحقيقه. (Grant, 2008)

2- نقص التقييم الدوري للأداء: تعاني بعض المؤسسات من نقص في آليات التقييم الدوري للأداء وتحديد التقدم المحرز نحو تحقيق الأهداف، مما يجعل من الصعب قياس الأداء وتطوير الموظفين بشكل مستمر. (Baker & Denisi, 2018) هذا النقص يؤدي إلى ضعف في القدرة على معالجة المشكلات الوظيفية بشكل سريع، وبالتالي يؤثر سلبًا على دافعية العاملين ويقلل من فاعلية الإدارة بالأهداف كوسيلة لتحسين الأداء.



3-مقاومة الموظفين للتغيير: يظهر بعض العاملين مقاومة لتطبيق الإدارة بالأهداف، خاصة عند اعتماد أساليب جديدة تتطلب تكيفًا إضافيًا. تنبع هذه المقاومة من مخاوف فقدان الراحة في العمل الحالي أو زيادة الأعباء الوظيفية، مما يؤثر على الدافعية ويبطئ من تنفيذ الأهداف التنظيمية (Kotter,1996).

4-قلة الدعم الإداري: في بعض المؤسسات، قد تواجه الإدارة بالأهداف نقصًا في الدعم اللازم من القيادة العليا، مما يقلل من فاعلية تطبيق هذه الطريقة ويساهم في تفاقم المشاكل التنظيمية. يشمل ذلك ضعف التشجيع وتقديم الموارد الملائمة لتحقيق الأهداف المتفق عليها، مما يضعف من قدرة العاملين على التكيف مع أهداف المؤسسة.(Vroom,1964)

5-التحفيز غير الكافي للموظفين: تفتقر بعض المؤسسات إلى أنظمة تحفيزية فعالة لدعم العاملين في تحقيق الأهداف المحددة، مما يؤدي إلى تراجع الدافعية والإحباط بين الموظفين. يؤدي ضعف الحوافز إلى انخفاض مستوى الأداء حيث لا يشعر العاملون بالتقدير أو المكافأة المناسبة لتحقيق الأهداف المطلوبة(Ryan & Deci, 2000) .

6-عدم توافر الكفاءات المتخصصة في إدارة الأهداف: تحتاج الإدارة بالأهداف إلى كفاءات متخصصة لدعم العاملين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف بفاعلية. ومع ذلك، فإن بعض المؤسسات تفتقر إلى هذا النوع من الكوادر، مما يؤدي إلى صعوبات في تطبيق الإدارة بالأهداف بشكل فعال يؤدي هذا النقص إلى تأثير سلبي على جودة الأداء الوظيفي ويحد من إمكانات تحسين الإنتاجية (Locke & Latham, 2006).

7-التباين في الفهم بين الإدارات: قد تختلف الإدارات المختلفة في المؤسسة حول مدى أهمية تطبيق الإدارة بالأهداف أو طريقة تنفيذها، مما يؤدي إلى تفاوت في الالتزام وتحقيق الأهداف بفعالية. يؤدي هذا التباين إلى غياب التناغم بين الأدوار والأقسام، مما يؤثر سلبيًا على الأداء التنظيمي الشامل. (Mohrman , 1995) .

أهمية الدراسة

أهمية الدراسة العلمية:

1-إثراء الأدبيات العلمية: تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات الأكاديمية والإدارية من خلال تقديم مفاهيم ومقاربات جديدة حول تأثير استخدام الإدارة بالأهداف على الأداء الوظيفي للعاملين، مما يساهم في سد الفجوات البحثية في هذا المجال داخل المؤسسات المختلفة (Locke & Latham, 2002) .

2-تطوير النظريات الإدارية: من خلال دراسة العلاقة بين الإدارة بالأهداف والأداء الوظيفي، توفر هذه الدراسة بيانات قد تسهم في تطوير أو تعديل بعض النظريات الإدارية لتكون أكثر ملاءمة للتغيرات الحديثة في مجالات الإدارة والأعمال (Drucker, 2006) .

3-إثراء البحث العلمي: تقدم الدراسة إضافة علمية جديدة قد تلهم باحثين آخرين في مجالات إدارة الموارد البشرية وتطوير الأداء، ويمكن استخدامها كنموذج لتطبيق نفس المنهجيات في دراسات مشابهة في مؤسسات أخرى (Rodgers & Hunter,1991) .



4-تحليل ميداني معمق: توفر الدراسة تحليلاً ميدانياً معمقاً حول تطبيقات الإدارة بالأهداف، مما يساعد في فهم تأثير هذه الممارسات على الأداء الوظيفي، ويمكن استخدامها كمصدر مرجعي للمستقبل (Smith & Kendall, 1963) .

5-فتح آفاق جديدة للبحث: تسلط الدراسة الضوء على أهمية الإدارة بالأهداف، مما يساعد في فتح آفاق جديدة للبحث في هذا المجال ويشجع دراسات مستقبلية حول تطبيق الإدارة بالأهداف في مؤسسات متنوعة (Mohrman,1995) .

6-المساهمة في مجالات الإدارة العامة: تعزز الدراسة الربط بين الإدارة العامة والتطوير الإداري من خلال دراسة العلاقة بين الإدارة بالأهداف والأداء الوظيفي، مما يساهم في بناء جسر بين النظرية والتطبيق (Vroom, 1964) .

7-تحليل العوامل المؤثرة في الأداء: تقدم الدراسة رؤى دقيقة حول العوامل التي تؤثر على تحسين الأداء الوظيفي، مثل وضوح الأهداف، وتوافر التوجيه، وآليات التقييم المستمر، مما يساهم في إثراء المعرفة بالعوامل المؤثرة في تطوير الهيئات الإدارية (Grant, 2008) .



أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور استخدام الإدارة بالأهداف في تحسين أداء العاملين، حيث تُعد الإدارة بالأهداف استراتيجية محورية لتحفيز العاملين وتعزيز الكفاءة الإنتاجية داخل المؤسسات. لتحقيق هذا الهدف، تركز الدراسة على المحاور التالية:

1-مراجعة الدراسات ذات الصلة: استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بالإدارة بالأهداف وتحليل المفاهيم المختلفة للإدارة بالأهداف، بهدف توفير إطار نظري يساعد في فهم التطورات الحديثة في هذا المجال (Locke & Latham, 2002).

2-تقييم تأثير الإدارة بالأهداف على أداء العاملين: دراسة كيفية تأثير تطبيق الإدارة بالأهداف في المؤسسة على أداء العاملين، وتحليل مدى تحقيق هذه السياسة لكفاءة وظيفية أكبر ونتائج إيجابية للمؤسسة (Drucker (2006

3-تحليل العلاقة بين الإدارة بالأهداف والإدارات الأخرى: استكشاف كيفية تفاعل الإدارات المختلفة في المؤسسة مع سياسات الإدارة بالأهداف، وكيفية تأثير هذه العلاقة على تحسين الأداء الوظيفي (Rodgers & Hunter, 1991).

4-دور الإدارة العليا في دعم الإدارة بالأهداف: تحليل دور القيادات العليا في المؤسسة في تعزيز تطبيق الإدارة بالأهداف ودعمه، ومدى مواكبتها للتطورات الحديثة في مجال الإدارة وتوجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف المؤسسية (Vroom, 1964)

5-التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة بالأهداف: استكشاف التحديات التي قد تعيق تطبيق الإدارة بالأهداف، سواء كانت مرتبطة بقلّة الموارد، مقاومة التغيير، أو قضايا ثقافية وتنظيمية، وكيفية التغلب عليها لضمان نجاح التطبيق (Kotter,1996).

6-التوصيات لتحسين فعالية الإدارة بالأهداف: تقديم مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى تحسين فعالية استخدام الإدارة بالأهداف لتعزيز أداء العاملين، مما يسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بكفاءة أعلى (Mohrman,1995).

7-تحليل فاعلية برامج التدريب على الإدارة بالأهداف: دراسة مدى فعالية البرامج التدريبية المقدمة للعاملين حول الإدارة بالأهداف، وكيف تساهم هذه البرامج في تطوير مهاراتهم وتحقيقهم للأهداف الوظيفية بكفاءة أكبر (Baker & Denisi (2018

8-دور التقنيات الحديثة في تطبيق الإدارة بالأهداف: استكشاف دور التكنولوجيا وأنظمة الإدارة الإلكترونية في تسهيل تطبيق الإدارة بالأهداف، بما في ذلك أدوات التقييم الرقمي وبرامج تحديد الأهداف، وكيفية تأثير هذه الأدوات على الأداء الوظيفي (Grant(2008

9-مشاركة العاملين في وضع الأهداف: دراسة مدى إشراك العاملين في تحديد أهدافهم الفردية والتنظيمية، وأثر هذه المشاركة على التزامهم بتحقيق الأهداف وزيادة حماسهم للعمل

Deci & Ryan (2000)



10-تحليل أساليب تقييم الأداء الوظيفي: دراسة وتقييم الأساليب المعتمدة في قياس أداء العاملين

في ضوء الأهداف المحددة، ومدى توافق هذه الأساليب مع مبادئ الإدارة بالأهداف لتحقيق نتائج

ملموسة في تحسين الأداء.(Smith & Kendall (1963

11-تحليل ثقافة العمل وتأثيرها على تطبيق الإدارة بالأهداف: استكشاف ثقافة العمل في المؤسسة

وكيفية تأثيرها على فعالية تطبيق الإدارة بالأهداف، بما في ذلك درجة قبول العاملين لسياسات

الإدارة بالأهداف وملاءمتها لطموحاتهم المهنية (Ryan & Deci (2000

12-التأثير على أداء الإدارات الأخرى: دراسة كيفية انعكاس تحسين الأداء الوظيفي للعاملين على

أداء الإدارات المختلفة داخل المؤسسة، مثل إدارات الإنتاج، المالية، والموارد البشرية، وكيف

يساهم ذلك في تحسين أداء المؤسسة بشكل عام.(Odiorne (1965 .

13-استدامة الإدارة بالأهداف: استكشاف سبل تحقيق استدامة لعملية الإدارة بالأهداف داخل

المؤسسة، لضمان أن تساهم الإدارة بالأهداف في تحقيق نتائج إيجابية طويلة الأجل تتوافق مع رؤية

المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية.(Locke & Latham (2003

14-المقارنة مع مؤسسات أخرى: تحليل مقارنة الأداء الوظيفي في المؤسسة الحالية مع مؤسسات

أخرى مشابهة، بهدف تحديد أفضل الممارسات في تطبيق الإدارة بالأهداف والاستفادة منها في

تطوير سياسات أكثر فعالية.(Rodgers & Hunter (1991



تساؤلات الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على عدة تساؤلات أساسية تهدف إلى توجيه البحث نحو استكشاف أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في تحسين أداء العاملين، ومن أبرز هذه التساؤلات:

1- ما هو الدور الذي تلعبه الإدارة بالأهداف في تعزيز التنسيق بين الأقسام المختلفة داخل ا

مؤسسة؟

يسعى هذا التساؤل إلى استكشاف كيفية تفاعل الإدارة بالأهداف مع الأقسام والإدارات المختلفة، ودورها في تحقيق التنسيق لتعزيز الأداء الوظيفي. (Drucker, 2006)

2- كيف يؤثر تطبيق الإدارة بالأهداف على تحسين أداء العاملين؟

يهدف هذا التساؤل إلى تحليل تأثير تطبيق الإدارة بالأهداف على كفاءة العاملين، وقدرتهم على تحقيق الأهداف المحددة. (Locke & Latham, 2002)

3- ما هو دور القيادة العليا في دعم وتوجيه تطبيق الإدارة بالأهداف؟

يبحث هذا التساؤل في دور القيادة العليا في تسهيل تطبيق الإدارة بالأهداف داخل المؤسسات، ومدى تأثير هذا الدعم على نجاح المبادرات وتحسين الأداء الوظيفي (Vroom, 1964).

4- ما هي التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة بالأهداف في المؤسسات؟

يسعى هذا التساؤل لتحديد أبرز التحديات التي تواجه الإدارة بالأهداف، واقتراح الحلول التي تساعد في التغلب عليها لضمان تحسين الأداء الوظيفي. (Kotter, 1996).



5- ما هي الأنشطة التحفيزية التي تقدمها الإدارة بالأهداف لتحسين أداء العاملين؟

يركز هذا التساؤل على تسليط الضوء على الأنشطة والبرامج التحفيزية التي يتم تنفيذها في إطار الإدارة بالأهداف لتحسين أداء العاملين، وكيفية قياس فعاليتها (Mohrman, 1995).

6- ما مدى تأثير البيئة التنظيمية على نجاح الإدارة بالأهداف؟

يهدف هذا التساؤل إلى دراسة كيفية تأثير الهيكل التنظيمي والثقافة المؤسسية على تطبيق الإدارة بالأهداف، ومدى ملاءمتها لتحقيق الأهداف المحددة (Ryan & Deci, 2000).

7- كيف يتم قياس فعالية الإدارة بالأهداف في تحسين الأداء الوظيفي؟

يركز هذا التساؤل على الأساليب المستخدمة لقياس فعالية الإدارة بالأهداف، مثل تقييمات الأداء وتقارير الرضا الوظيفي (Smith & Kendall, 1963).

8- ما هي التجارب الدولية والمحلية التي يمكن الاستفادة منها في تطبيق الإدارة بالأهداف؟

يهدف هذا التساؤل إلى دراسة أفضل الممارسات في تطبيق الإدارة بالأهداف على المستوى المحلي والدولي، وتكييفها لتحقيق أداء وظيفي متميز (Rodgers & Hunter, 1991).

9- هل توجد علاقة بين التدريب المستمر ونجاح الإدارة بالأهداف في تحسين أداء العاملين؟

يركز هذا التساؤل على تأثير التدريب المستمر في تعزيز مهارات العاملين، وقدرتهم على تحقيق الأهداف بفعالية (Baker & Denisi, 2018).



10- ما هي آراء العاملين حول تطبيق الإدارة بالأهداف ومدى تأثيرها على تحسين أدائهم؟

يهدف هذا التساؤل إلى جمع بيانات حول مدى رضا العاملين عن تطبيق الإدارة بالأهداف، وتأثيرها على تطوير مهاراتهم وأدائهم الوظيفي (Deci & Ryan, 2000).

11- كيف تساهم الإدارة بالأهداف في تعزيز التعاون بين المؤسسات وقطاعات أخرى لتحسين

الأداء؟

يركز هذا التساؤل على دراسة دور التعاون بين المؤسسات والقطاعات الأخرى لتوفير التدريب والتطوير في إطار الإدارة بالأهداف، بهدف تحسين الأداء الوظيفي (Odiorne, 1965).

تعتمد هذه الدراسة على عدة تساؤلات أساسية تهدف إلى توجيه البحث نحو استكشاف أثر

استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في تحسين أداء العاملين، ومن أبرز هذه التساؤلات:

1- ما هو الدور الذي تلعبه الإدارة بالأهداف في تعزيز التنسيق بين الأقسام المختلفة داخل

المؤسسة؟

يسعى هذا التساؤل إلى استكشاف كيفية تفاعل الإدارة بالأهداف مع الأقسام والإدارات المختلفة، ودورها في تحقيق التنسيق لتعزيز الأداء الوظيفي (Drucker, 2006).

2- كيف يؤثر تطبيق الإدارة بالأهداف على تحسين أداء العاملين؟

يهدف هذا التساؤل إلى تحليل تأثير تطبيق الإدارة بالأهداف على كفاءة العاملين، وقدرتهم على تحقيق الأهداف المحددة (Locke & Latham, 2002).



3-ما هو دور القيادة العليا في دعم وتوجيه تطبيق الإدارة بالأهداف؟

يبحث هذا التساؤل في دور القيادة العليا في تسهيل تطبيق الإدارة بالأهداف داخل المؤسسات، ومدى تأثير هذا الدعم على نجاح المبادرات وتحسين الأداء الوظيفي(Vroom, 1964).

4-ما هي التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة بالأهداف في المؤسسات؟

يسعى هذا التساؤل لتحديد أبرز التحديات التي تواجه الإدارة بالأهداف، واقتراح الحلول التي تساعد في التغلب عليها لضمان تحسين الأداء الوظيفي(Kotter, 1996).

5-ما هي الأنشطة التحفيزية التي تقدمها الإدارة بالأهداف لتحسين أداء العاملين؟

يركز هذا التساؤل على تسليط الضوء على الأنشطة والبرامج التحفيزية التي يتم تنفيذها في إطار الإدارة بالأهداف لتحسين أداء العاملين، وكيفية قياس فعاليتها(Mohrman, 1995).

6-ما مدى تأثير البيئة التنظيمية على نجاح الإدارة بالأهداف؟

يهدف هذا التساؤل إلى دراسة كيفية تأثير الهيكل التنظيمي والثقافة المؤسسية على تطبيق الإدارة بالأهداف، ومدى ملاءمتها لتحقيق الأهداف المحددة(Ryan & Deci, 2000).

7-كيف يتم قياس فعالية الإدارة بالأهداف في تحسين الأداء الوظيفي؟

يركز هذا التساؤل على الأساليب المستخدمة لقياس فعالية الإدارة بالأهداف، مثل تقييمات الأداء وتقارير الرضا الوظيفي(Smith & Kendall, 1963).

8- ما هي التجارب الدولية والمحلية التي يمكن الاستفادة منها في تطبيق الإدارة بالأهداف؟

يهدف هذا التساؤل إلى دراسة أفضل الممارسات في تطبيق الإدارة بالأهداف على المستوى المحلي والدولي، وتكييفها لتحقيق أداء وظيفي متميز (Rodgers & Hunter, 1991).

9- هل توجد علاقة بين التدريب المستمر ونجاح الإدارة بالأهداف في تحسين أداء العاملين؟

يركز هذا التساؤل على تأثير التدريب المستمر في تعزيز مهارات العاملين، وقدرتهم على تحقيق الأهداف بفعالية (Baker & Denisi, 2018).

10- ما هي آراء العاملين حول تطبيق الإدارة بالأهداف ومدى تأثيرها على تحسين أدائهم؟

يهدف هذا التساؤل إلى جمع بيانات حول مدى رضا العاملين عن تطبيق الإدارة بالأهداف، وتأثيرها على تطوير مهاراتهم وأدائهم الوظيفي (Deci & Ryan, 2000).

11- كيف تساهم الإدارة بالأهداف في تعزيز التعاون بين المؤسسات وقطاعات أخرى لتحسين

الأداء؟

يركز هذا التساؤل على دراسة دور التعاون بين المؤسسات والقطاعات الأخرى لتوفير التدريب والتطوير في إطار الإدارة بالأهداف، بهدف تحسين الأداء الوظيفي (Odiorne, 1965).

فروض الدراسة

تعبر فرضيات الدراسة عن تصورات أولية حول العلاقة بين استخدام طريقة الإدارة بالأهداف (MBO) وأداء العاملين. وتستهدف هذه الفرضيات اختبار صحة هذه التصورات من خلال جمع البيانات وتحليلها. وبناءً على موضوع "أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين"، يمكن صياغة الفرضيات التالية:

1-الفرضية الأولى:

هناك علاقة إيجابية بين تطبيق طريقة الإدارة بالأهداف وتحسين أداء العاملين. أي أن استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف يساهم في رفع كفاءة العاملين وزيادة إنتاجيتهم (Drucker, 2006).

2-الفرضية الثانية:

يزداد تأثير الإدارة بالأهداف على أداء العاملين عندما يتم إشراك الموظفين في عملية وضع الأهداف. أي أن مشاركة العاملين في وضع الأهداف الوظيفية يعزز من الالتزام ويؤدي إلى أداء أفضل (Locke & Latham, 2002).

3-الفرضية الثالثة:

دعم القيادة العليا لتطبيق الإدارة بالأهداف يساهم في زيادة فاعليتها في تحسين أداء العاملين. أي أن توجيه ودعم القيادة العليا يلعب دوراً هاماً في نجاح تطبيق الإدارة بالأهداف (Vroom, 1964).



4-الفرضية الرابعة:

توجد تحديات في تطبيق الإدارة بالأهداف، مثل نقص الموارد والتدريب، مما يؤثر سلباً على الأداء الوظيفي.

تشمل التحديات العقبات المؤسسية التي قد تؤثر على تحقيق الأهداف المطلوبة

(Kotter, 1996)

5-الفرضية الخامسة:

التدريب المستمر والدعم الموجه لتحسين مهارات العاملين يؤدي إلى رفع كفاءتهم عند استخدام الإدارة بالأهداف.

أي أن توجيه الموظفين وتدريبهم على أساس الأهداف يساهم في تحسين أدائهم بشكل مستمر

.(Mohrman, 1995)

6-الفرضية السادسة:

توفر بيئة عمل منظمة وداعمة يساهم في نجاح تطبيق الإدارة بالأهداف وتحقيق الأداء المطلوب.

أي أن بيئة العمل المحفزة تعزز من تطبيق طريقة الإدارة بالأهداف بفعالية

.(Ryan & Deci, 2000)



الدراسات السابقة

1-دراسة علي ناصر آل زاهر": (1994) سياسات الإدارة بالأهداف في المؤسسات الحكومية" هدفت الدراسة إلى تحليل سياسات الإدارة بالأهداف في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية، ومدى تأثير هذه السياسات على تحسين الأداء الوظيفي. أظهرت النتائج أن اعتماد طريقة الإدارة بالأهداف يساهم في زيادة الإنتاجية، لكنه يواجه تحديات بسبب قلة وعي العاملين بهذا الأسلوب.

مرجع: آل زاهر، علي ناصر (1994). سياسات الإدارة بالأهداف في المؤسسات الحكومية. الرياض، المملكة العربية السعودية.

2-دراسة محمد بكر برناوي": (1995) تقييم دور الإدارة بالأهداف في تحسين الأداء في أجهزة الخدمات العامة" هدفت الدراسة إلى تقييم دور الإدارة بالأهداف في رفع كفاءة الأداء الوظيفي في أجهزة الخدمات العامة بالمملكة، وخلصت إلى أن تطبيق هذه الطريقة كان محدوداً، ولم يحقق النتائج المرجوة بشكل كافٍ بسبب ضعف التنسيق بين الأهداف المحددة وواقع العمل.

مرجع: برناوي، محمد بكر (1995). تقييم دور الإدارة بالأهداف في تحسين الأداء في أجهزة الخدمات العامة. جدة، المملكة العربية السعودية.

3-دراسة عبد المحسن حميد: (2001) أثر ضغوط العمل على فعالية الإدارة بالأهداف"

تناولت الدراسة أثر ضغوط العمل على فعالية تطبيق الإدارة بالأهداف في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية، ووجدت أن الضغوط تضعف من قدرة العاملين على تحقيق الأهداف المحددة.

مرجع: حميد، عبد المحسن (2001). أثر ضغوط العمل على فعالية الإدارة بالأهداف. مكة، المملكة العربية السعودية.

4-دراسة عبد الله السبيل: (2003) الإدارة بالأهداف والتحول الرقمي"

ركزت هذه الدراسة على استكشاف دور الإدارة بالأهداف في تفعيل التحول الرقمي داخل المؤسسات، حيث أوضحت أن وجود رؤية مشتركة وتحديد أهداف رقمية واضحة يعزز من فعالية التحول الرقمي، ولكن يظل تحدي التدريب العقبة الأساسية.

مرجع: السبيل، عبد الله (2003). الإدارة بالأهداف والتحول الرقمي. الدمام، المملكة العربية السعودية.

5-دراسة حنان خياط: (2008) دور الإدارة بالأهداف في بناء القدرات الإبداعية للعاملين"

هدفت الدراسة إلى تحليل دور الإدارة بالأهداف في تعزيز القدرات الإبداعية لدى الموظفين في بيئات العمل الأكاديمية، حيث أظهرت النتائج أن الإدارة بالأهداف تساهم في تعزيز الإبداع من خلال توفير هيكل تنظيمي داعم.

مرجع: خياط، حنان (2008). دور الإدارة بالأهداف في بناء القدرات الإبداعية للعاملين. جدة، المملكة العربية السعودية.



6-دراسة صالح بن عبد الله بن محمد: (2012) تأثير تطبيق برامج التدريب وفق الإدارة بالأهداف على الأداء الوظيفي"

استهدفت الدراسة قياس أثر برامج التدريب المستندة إلى الإدارة بالأهداف في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسات الحكومية، وأظهرت النتائج أن هناك تأثيراً إيجابياً واضحاً، مع توصية بتوسيع نطاق التدريب ليشمل جميع المستويات.

مرجع: بن محمد، صالح بن عبد الله (2012). تأثير تطبيق برامج التدريب وفق الإدارة بالأهداف على الأداء الوظيفي. الرياض، المملكة العربية السعودية.

7-دراسة فاطمة السبيعي": (2019) الإدارة بالأهداف وأثرها على الأداء الوظيفي في المؤسسات الأكاديمية"

تناولت الدراسة أثر الإدارة بالأهداف على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الأكاديمية، وخلصت إلى أن الأساليب الحديثة كالتقييم الدوري للأداء وتحديد الأهداف الشخصية تعزز أداء العاملين بشكل كبير.

مرجع: السبيعي، فاطمة (2019). الإدارة بالأهداف وأثرها على الأداء الوظيفي في المؤسسات الأكاديمية. الرياض، المملكة العربية السعودية.

8-دراسة نوال القحطاني": (2021) أثر الثقافة التنظيمية على فعالية الإدارة بالأهداف"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على فعالية تطبيق الإدارة بالأهداف في المؤسسات الحكومية. وأثبتت النتائج أن بيئة العمل الداعمة تسهم في تحسين أداء العاملين عند تطبيق الإدارة بالأهداف.

مرجع: القحطاني، نوال (2021). أثر الثقافة التنظيمية على فعالية الإدارة بالأهداف. الدمام، المملكة العربية السعودية.



الفرضيات النظرية للدراسة

1- الإدارة بالأهداف كإطار لتحسين الأداء الوظيفي

تعتمد الدراسة على مفهوم الإدارة بالأهداف كأداة فعّالة في تحسين الأداء الوظيفي، حيث تركز هذه الطريقة على تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس تساعد العاملين في تحقيق نتائج ملموسة. يتيح هذا الأسلوب للعاملين فهم توقعات العمل، ما يرفع مستوى التزامهم وإنجازاتهم. أثبتت الدراسات أن الإدارة بالأهداف تساهم في رفع كفاءة الأداء الوظيفي من خلال توجيه الجهود نحو تحقيق أهداف محددة مسبقاً (Drucker, 2006).

2- دور التحفيز الشخصي في تطبيق الإدارة بالأهداف

تشير النظريات السلوكية إلى أهمية التحفيز الداخلي كعنصر أساسي في نجاح الإدارة بالأهداف. حيث يرتبط الأداء العالي لدى العاملين بالدوافع الداخلية لتحقيق الأهداف المطلوبة، مما يساهم في رفع مستوى الإنتاجية. في بيئات العمل، يعمل التحفيز على تعزيز رغبة العاملين في تحقيق الأهداف، وتثبت الأبحاث أن الإدارة بالأهداف تتكامل مع تحفيز العاملين لتحقيق أداء أعلى (Locke & Latham, 2002).

3- التقييم الدوري للأداء كعنصر أساسي في الإدارة بالأهداف

تستند الدراسة إلى فكرة أن التقييم الدوري للأداء يلعب دوراً جوهرياً في إنجاح الإدارة بالأهداف، حيث يسمح هذا التقييم بتحديد مدى تحقيق العاملين للأهداف الموضوعة. تساهم عملية التقييم في توجيه العاملين نحو نقاط التحسين وتطوير الأداء بشكل مستمر، وتشير الدراسات إلى أن التقييم الدوري هو أداة فعّالة لدعم الإدارة بالأهداف وزيادة الأداء الوظيفي (Aguinis, 2021).



4-تحديد الأهداف الواضحة وأثرها على الأداء الوظيفي

يعتمد نجاح الإدارة بالأهداف على وضوح الأهداف وإمكانية تحقيقها، إذ إن تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس يتيح للعاملين التركيز والالتزام، ما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء الوظيفي. وفقاً للدراسات، فإن وضوح الأهداف يسهم في تقليل الغموض حول ما هو مطلوب من العاملين، ويزيد من حماسهم لتحقيقها (Kaplan & Norton, 2001) .

5-أثر المشاركة في تحديد الأهداف على دافعية الأداء

تُظهر الأبحاث أن مشاركة العاملين في تحديد أهدافهم الخاصة يساهم في زيادة تحفيزهم، حيث يشعرون بملكية أكبر للعمل الموكّل إليهم. هذا الأسلوب في الإدارة بالأهداف يعزز من دافعية العاملين لأداء أفضل، ويُعدّ إشراك العاملين في وضع الأهداف من استراتيجيات تحسين الأداء من خلال رفع شعورهم بالمسؤولية تجاه تحقيق هذه الأهداف (Robbins & Judge, 2020) .

6-التدريب والتطوير المستمر وأهميته في تحقيق أهداف الأداء

تفترض الدراسة أن التدريب المستمر يُعد عاملاً أساسياً لدعم الإدارة بالأهداف، حيث يُمكن التدريب الموظفين من اكتساب المهارات الضرورية لتحقيق الأهداف بفعالية. تؤكد الأبحاث أن التدريب والتطوير المهني يزيد من قدرة الموظفين على تحقيق الأهداف المحددة ويُعزز من كفاءتهم، ما يسهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة (Noe, 2019) .



7-بيئة العمل الداعمة وتطبيق الإدارة بالأهداف

تعتبر بيئة العمل الإيجابية من العوامل التي تؤثر بشكل كبير على فعالية الإدارة بالأهداف. إن توفير دعم إداري وتنظيمي يعزز من قدرة الموظفين على تحقيق الأهداف المحددة، حيث تسهم بيئة العمل الداعمة في رفع روح التعاون وتعزيز الأداء. الدراسات تشير إلى أن بيئة العمل التي تتبنى الإدارة بالأهداف تساعد في تحسين الأداء الوظيفي بشكل عام (Armstrong, 2020).

توضح هذه المنطلقات النظرية أهمية الإدارة بالأهداف في تحسين الأداء الوظيفي، مع التركيز على عوامل مثل التحفيز، التقويم، وضوح الأهداف، والمشاركة، مما يسهم في تحسين الأداء العام للمؤسسات.

المنهجية وطرق البحث

المنهج المستخدم في الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهدف إلى دراسة وتحليل واقع استخدام طريقة الإدارة بالأهداف وتأثيرها على أداء العاملين. يتضمن المنهج الوصفي التحليلي نوعين من الدراسات لجمع البيانات:

- 1-الدراسة المكتبية: تعتمد على جمع البيانات الثانوية من الكتب، والمراجع، والدوريات، والأبحاث السابقة التي تناولت موضوع الإدارة بالأهداف، مما يوفر إطارًا معرفيًا نظريًا حول مفهوم الإدارة بالأهداف وأثرها على الأداء الوظيفي (Sekaran & Bougie, 2016)



2-الدراسة الميدانية: تهدف إلى جمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة باستخدام استبيان صُمم خصيصًا لهذه الدراسة، بهدف جمع معلومات مباشرة من العاملين حول أثر الإدارة بالأهداف على أدائهم (Creswell, 2018) .

مجتمع وعينة الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في المؤسسات المعنية بتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف. وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من هذا المجتمع لتجنب التحيز في الاختيار، حيث تم تحديد حجم العينة باستخدام الأساليب العلمية المتبعة لضمان التمثيل المناسب لمجتمع الدراسة. بلغ إجمالي الاستبيانات الموزعة 400 استبيان، وتم استرداد 320 استبيانًا، منها ٧٥ استبيانًا غير صالح للتحليل، ليصل العدد النهائي للاستبيانات الصالحة إلى 245 استبيانًا (Bryman, 2016) .

الأداة المستخدمة في جمع البيانات

تم جمع البيانات الأولية باستخدام استبيان مصمم خصيصًا لهذه الدراسة، حيث احتوى على مجموعة من الأسئلة التي تقيس تأثير الإدارة بالأهداف على أداء العاملين. وصُمم الاستبيان ليعكس مختلف جوانب الإدارة بالأهداف وقياس انعكاساتها على الأداء الوظيفي للعاملين

(Saunders, Lewis, & Thornhill, 2019) .

الطرق الإحصائية المستخدمة

1-الإحصاءات الوصفية للمتغيرات الشخصية: تم حساب التوزيعات التكرارية والنسب المئوية

للمتغيرات الديموغرافية للمشاركين، مما ساعد على توصيف عينة الدراسة وتحليل الخصائص

الأساسية للمشاركين.(Pallant, 2020)

2-حساب الثبات والصدق: تم اختبار الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ واختبار الصدق للتأكد

من موثوقية الاستبيان وصحته في قياس المتغيرات المستهدفة. يضمن هذا الإجراء دقة النتائج التي

يتم الحصول عليها.(Field, 2018)

3-الإحصاءات الوصفية لمقياس ليكارت: تم تحليل إجابات المشاركين باستخدام مقياس ليكارت،

الذي يساعد في حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية، مما يمكّن من قياس درجة العلاقة بين

استخدام طريقة الإدارة بالأهداف وأداء العاملين.(Hair et al., 2019)

الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: الإدارة بالأهداف ودورها في تحسين الأداء الوظيفي

مفهوم الإدارة بالأهداف

تُعرّف الإدارة بالأهداف بأنها "عملية إدارية تقوم على تحديد أهداف واضحة وملموسة لكل مستوى إداري، ثم متابعة الأداء وتقييمه بناءً على مدى تحقيق هذه الأهداف". (Drucker, 2008) "تعتمد هذه الطريقة على المشاركة والتواصل بين القادة والعاملين لتحديد أهداف مشتركة، مما يزيد من التزام العاملين ويساهم في تحسين أدائهم الوظيفي."

1-التعريف الأول: يُعرف (Drucker (2008 الإدارة بالأهداف بأنها "أسلوب إداري يعتمد على

تحديد أهداف قابلة للقياس للمديرين والعاملين مع متابعة الإنجاز وتقييم النتائج"، بهدف تحسين الأداء الفردي والمؤسسي.

2-التعريف الثاني: يرى (Odiorne (1965 أن الإدارة بالأهداف "أداة فعالة تساهم في تحسين

الأداء عن طريق تحديد أهداف واضحة وتحفيز العاملين للوصول إليها، مما يعزز من كفاءتهم.

3-التعريف الثالث: تُعرف الإدارة بالأهداف بأنها "وسيلة لتنظيم العمل وتطوير الأداء من خلال

التركيز على تحقيق أهداف مرسومة سلفاً وتحفيز العاملين على الإنجاز". (McConkie, 1979)

أهداف الإدارة بالأهداف

تهدف الإدارة بالأهداف إلى تعزيز الأداء الوظيفي وتحقيق نتائج إيجابية من خلال مجموعة من

الأهداف المحددة: (Kaplan & Norton, 1996)

1-تحقيق الوضوح في الأهداف: يساعد تحديد الأهداف بوضوح على توجيه جهود العاملين نحو

تحقيق الأهداف المرسومة. (Locke & Latham, 2002)

2-تحفيز العاملين: تُعد الأهداف وسيلة فعالة لتحفيز العاملين، حيث تخلق لديهم شعوراً بالمسؤولية

نحو تحقيق الأهداف المشتركة. (Mento, Steel, & Karren, 1987)

3-تحسين الكفاءة التنظيمية: تساهم الإدارة بالأهداف في تحسين الكفاءة التنظيمية من خلال

التوجيه المنظم للموارد لتحقيق أهداف معينة. (Robbins & Judge, 2018)

المبحث الثاني: أثر الإدارة بالأهداف على الأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي

يُعرف الأداء الوظيفي بأنه "نتاج العمل أو الإنجازات التي يحققها الفرد من خلال الجهود المبذولة

في بيئة العمل لتحقيق أهداف المنظمة. (Campbell, 1990) "وتعتبر الإدارة بالأهداف أحد

الوسائل الفعالة لتحسين الأداء الوظيفي عبر تعزيز الوضوح وتحديد معايير الأداء للعاملين.



1-إدارة الأداء: تُعد إدارة الأداء وسيلة لتحديد الأهداف ومعايير التقييم، مما يتيح للمديرين

والعاملين فهم التوقعات بوضوح وتقييم الإنجاز. (Aguinis, 2019)

2-العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي: يتأثر الأداء الوظيفي بعدة عوامل، منها وضوح الأدوار

وتوافر الموارد، وهي عوامل تعززها الإدارة بالأهداف عبر تحديد المهام والأدوار لكل فرد

(Hersey & Blanchard, 1977).

دور الإدارة بالأهداف في تحسين الأداء

تساهم الإدارة بالأهداف في تحسين الأداء الوظيفي عبر عدد من الطرق، منها:

1-تحديد الأهداف وتحقيق التوافق التنظيمي: يساعد تحديد الأهداف الواضحة على توجيه العاملين

نحو تحقيق الأهداف المشتركة، مما يزيد من الالتزام التنظيمي وتحسين الأداء. (Locke, 1968)

2-التقييم المستمر للأداء: يتيح التقييم المستمر، كجزء من عملية الإدارة بالأهداف، مراقبة مدى

تحقيق الأهداف وتقديم تغذية راجعة لتحسين الأداء. (Armstrong, 2012)

3-تحفيز العاملين: يؤدي إشراك العاملين في وضع الأهداف إلى تحفيزهم، حيث يشعرون بأنهم

جزء من العملية، مما يعزز الالتزام ويزيد الإنتاجية. (Pinder, 2014)

التحول الرقمي وأثره على الإدارة بالأهداف

يساهم التحول الرقمي في تعزيز الإدارة بالأهداف من خلال تبسيط عمليات التقييم والمتابعة

باستخدام الأدوات الرقمية، مما يساهم في تحسين الكفاءة ودقة الأداء

(Kaplan & Norton, 2001).

المبحث الثالث: التحديات في تطبيق الإدارة بالأهداف

تحديات تطبيق الإدارة بالأهداف في المؤسسات

تواجه الإدارة بالأهداف عدة تحديات في تطبيقها، من أبرزها:

1- صعوبة تحديد الأهداف بشكل دقيق: قد يؤدي وضع أهداف غير واقعية أو غير قابلة للقياس إلى

ضعف فعالية الإدارة بالأهداف. (Mintzberg, 1994)

2- التعاون بين الإدارات: يعتمد نجاح الإدارة بالأهداف على التعاون بين الإدارات المختلفة، وقد

تكون هناك تحديات في تحقيق هذا التعاون بسبب الاختلافات في الأهداف والمصالح

(Hrebiniak & Joyce, 1985).

3- المقاومة للتغيير: يعتبر مقاومة العاملين للتغيير أحد العوائق الرئيسية، حيث قد ينظر البعض

إلى الإدارة بالأهداف كآلية للضغط بدلاً من التحفيز. (Kotter, 1996)



4-تشير دراسة (Springer, 2022) الى أن القيود المرتبطة بتطبيق الإدارة بالأهداف تشمل عدم تكيف الأهداف مع ثقافة المنظمة أو مواردها، ما يتطلب مرونة أكبر في التحديد و التنفيذ.

التغلب على تحديات الإدارة بالأهداف

يمكن التغلب على تحديات تطبيق الإدارة بالأهداف من خلال مجموعة من الإجراءات، منها:

1-وضع أهداف واقعية وقابلة للقياس: يساهم وضع أهداف واضحة وقابلة للقياس في تسهيل تحقيقها وزيادة رضا العاملين. (Locke & Latham, 1990)

2-تعزيز التواصل بين الإدارات: يعد التواصل بين الإدارات أمرًا حيويًا لتطبيق الإدارة بالأهداف بشكل فعال، مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل متكامل. (Argyris, 1994)

3-إشراك العاملين في وضع الأهداف: يؤدي إشراك العاملين في تحديد الأهداف إلى تقليل المقاومة وزيادة التزامهم بتحقيق الأهداف التنظيمية. (Ivancevich, 2010)



أدوات الدراسة

في هذا البحث، تم اعتماد الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات، بهدف فهم تأثير استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف على أداء العاملين. وتم إعداد الاستبيان بشكل يغطي جميع جوانب الموضوع، مع تقسيمه إلى عدة محاور كما يلي:

1-الجزء الأول - البيانات الديموغرافية: يهدف هذا الجزء إلى جمع معلومات حول الخلفية

الشخصية والمهنية للمشاركين، ويحتوي على خمسة أسئلة مغلقة، وهي كالتالي:

العمر: لمعرفة توزيع الأعمار داخل مجتمع الدراسة.

المؤهل العلمي: لتحديد المستوى التعليمي للمشاركين، ومدى ارتباطه بتقبلهم لمفاهيم الإدارة بالأهداف.

عدد سنوات الخدمة: لقياس الخبرة العملية للمشاركين، حيث يمكن أن تؤثر سنوات العمل على استجابتهم لأساليب الإدارة بالأهداف.

عدد الدورات التدريبية: للتعرف على مستوى التعرض السابق للتدريبات المتعلقة بتطوير الأداء.

نوع الدورات التدريبية: لتحديد مجالات التدريب السابقة وتأثيرها على كفاءة الأداء.



2-الجزء الثاني - تقييم تأثير الإدارة بالأهداف على أداء العاملين: يشتمل هذا الجزء على ٢٧ عبارة موزعة على خمسة محاور، وتهدف العبارات إلى قياس آراء المشاركين حول تأثير الإدارة بالأهداف على أدائهم الوظيفي، وتتمثل المحاور كالتالي:

المحور الأول - المشاركة في تحديد الأهداف: يحتوي على عبارات تقيس مدى مشاركة الموظفين في وضع أهدافهم الوظيفية وتأثير ذلك على أدائهم.

المحور الثاني - الوضوح والشفافية في الأهداف: يركز على أهمية وضوح الأهداف في تحفيز الموظفين وتعزيز أدائهم.

المحور الثالث - الدعم من الإدارة العليا: يتناول دور القيادات في دعم تطبيق الإدارة بالأهداف وتسهيل تحقيق الأهداف المحددة.

المحور الرابع - التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة بالأهداف: يغطي الصعوبات مثل نقص الموارد أو التردد في تبني التغيير وتأثيرها على فعالية الإدارة بالأهداف.

المحور الخامس - أثر تطبيق الإدارة بالأهداف على التحفيز والإنتاجية: يقيّم الأنشطة التحفيزية ودورها في تحسين الإنتاجية عند اتباع الإدارة بالأهداف.

ضبط أداة الاستبيان: لضمان موثوقية وصدق البيانات، تم عرض الاستبيان على مجموعة من



المختصين الأكاديميين، حيث تم مراجعة العبارات وتعديلها لتكون واضحة ومرتبطة بموضوع الدراسة بشكل أكبر.

مقياس ليكارت الخماسي: استخدم الاستبيان مقياس ليكارت الخماسي لقياس إجابات المشاركين، حيث يتيح هذا المقياس تصنيف الإجابات بشكل يمكن من قياس مدى الاتفاق أو الاختلاف حول تأثير الإدارة بالأهداف.

الدراسة التجريبية: تم توزيع عينة مبدئية للاستبيان كدراسة استطلاعية، بهدف ضمان ملائمة الأسئلة لطبيعة بيئة العمل الإداري وتحديد أي تعديلات قد تكون ضرورية قبل توزيع الاستبيان النهائي.



حدود الدراسة

في دراسة "أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين"، تم تحديد الحدود التالية:

1-الحدود الموضوعية:

تركز الدراسة على تأثير استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، حيث تتناول الأثر الذي تتركه هذه الطريقة على الجوانب المختلفة للأداء، مثل تحسين الإنتاجية، زيادة الحافز، وتحقيق الرضا الوظيفي. ولا تتناول الدراسة جوانب أخرى خارج إطار الإدارة بالأهداف بشكل مباشر، مثل سياسات الموارد البشرية العامة أو التأثيرات الناتجة عن العوامل البيئية المحيطة بالعمل.

2-الحدود البشرية:

تشمل الدراسة العاملين في المؤسسات الذين خضعوا لتطبيق نظام الإدارة بالأهداف في الفترة المحددة، وتم اختيار عينة من الموظفين الإداريين والوظيفيين الذين لهم تجربة مباشرة في تطبيق هذه الطريقة. يركز البحث على المشاركين الذين لديهم فهم وتجربة تطبيقية مع الإدارة بالأهداف، مما يتيح قياس مدى تأثيرها على أدائهم وفقاً لتجاربهم الشخصية.

3-الحدود المكانية:

تقتصر الدراسة على مؤسسات داخل مدينة الرياض، حيث لم يتم شمل مؤسسات أخرى تقع خارج الرياض أو تلك التابعة للقطاع الخاص أو غير الربحي. يساعد هذا التحديد المكاني على تجانس بيئة العمل المؤسسية للمجتمع المدروس، لضمان نتائج يمكن تعميمها ضمن السياق المحدد.

4-الحدود الزمنية:

تغطي الدراسة الفترة الزمنية بين يناير 2024 وديسمبر 2024، حيث تم إجراء جمع وتحليل البيانات في هذا الإطار الزمني. وتعتبر هذه الحدود الزمنية أساسية لتحليل التأثير الحالي والمباشر لاستخدام طريقة الإدارة بالأهداف على أداء العاملين، في سياق التغيرات الحاصلة في بيئة العمل خلال هذه الفترة الزمنية.



أ. المراجع العربية:

١. آل زاهر، علي ناصر. (1994). سياسات الإدارة بالأهداف في المؤسسات الحكومية. الرياض، المملكة العربية السعودية: مركز البحوث والدراسات.
٢. برناوي، محمد بكر. (1995). تقييم دور الإدارة بالأهداف في تحسين الأداء في أجهزة الخدمات العامة. جدة، المملكة العربية السعودية: جامعة الملك عبد العزيز.
٣. حميد، عبد المحسن. (2001). أثر ضغوط العمل على فعالية الإدارة بالأهداف. مكة، المملكة العربية السعودية: جامعة أم القرى.
٤. السبيل، عبد الله. (2003). الإدارة بالأهداف والتحول الرقمي. الدمام، المملكة العربية السعودية: وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات.
٥. خياط، حنان. (2008). دور الإدارة بالأهداف في بناء القدرات الإبداعية للعاملين. جدة، المملكة العربية السعودية: جامعة الملك عبد العزيز.

٦. بن محمد، صالح بن عبد الله. (2012). تأثير تطبيق برامج التدريب وفق الإدارة بالأهداف

على الأداء الوظيفي. الرياض، المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة.

٧. السبيعي، فاطمة. (2019). الإدارة بالأهداف وأثرها على الأداء الوظيفي في المؤسسات

الأكاديمية. الرياض، المملكة العربية السعودية: جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن.

٨. القحطاني، نوال. (2021). أثر الثقافة التنظيمية على فعالية الإدارة بالأهداف. الدمام، المملكة

العربية السعودية: جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل.



ب. المراجع الأجنبية:

1. Drucker, P. (2008). The Practice of Management (Revised Edition).

New York, NY: Harper Business.

2. Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. American Psychologist,

57(9), [705–717](https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705). <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>

3. Kotter, J. P. (1996). Leading Change. Boston, MA: Harvard Business

Review Press.

4. Vroom, V. H. (1964). Work and Motivation. New York, NY: Wiley.

5. Mohrman, A. M. (1995). Designing Team-Based Organizations: New



Forms for Knowledge Work. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

6. Armstrong, M. (2012). Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance. London, UK: Kogan Page.

7. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. Boston, MA: Harvard Business School Press.

8. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). Organizational Behavior. Upper Saddle River, NJ: Pearson.

9. Noe, R. A. (2019). Employee Training and Development (8th ed.). New York, NY: McGraw-Hill Education.

