

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

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

أسم الطالب

محمد مازن لولو

الرقم الجامعي

243002050

مشروع تخرج- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2026- الفصل الدراسي

إهداء

إلى عائلتي، سندي وموطني الآمن، وإلى كل من أحاطني بالمحبة والدعم، وكان لوجوده أثر جميل في رحلتي العلمية...

إلى كل من شجعني بكلمة، وساندني بموقف، وآمن بقدرتي على الوصول...

أهدي هذا العمل، تقديراً وامتناناً لكل من كان جزءاً من هذه الرحلة

شكر وتقدير

الحمد لله أولاً وآخراً، الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله وتوفيقه تم إنجاز هذا البحث
أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى مشرفي الكريم على ما قدمه من توجيه وملاحظات علمية كان لها بالغ
الأثر في إتمام هذا العمل.

كما أتوجه بالشكر إلى كل من ساهم في تقديم الدعم والمساعدة خلال مراحل إعداد البحث، وإلى جميع
أفراد عائلتي وكل من أحاطني بالتشجيع والدعم.

وأخيراً، أسأل الله أن يجعل هذا العمل نافعاً، وأن يوفقني دائماً لما فيه الخير والنجاح.

جدول المحتويات

8	المُلخص
10	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
11	المقدمة:
13	مشكلة الدراسة
13	فجوات على المستوى النظري
13	فجوات على المستوى التطبيقي
14	أهمية الدراسة
14	على المستوى النظري:
14	على المستوى التطبيقي:
14	أسئلة الدراسة
15	أهداف الدراسة
15	فرضيات الدراسة
16	نموذج الدراسة
17	الدراسة الميدانية
17	مخطط المشروع المقترح
18	الفصل الثاني: الدراسات السابقة
19	المقدمة:
20	المتغير المستقل
27	المتغير التابع
32	العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
34	الخاتمة:
36	الفصل الثالث منهجية البحث
37	المقدمة

37	التعريفات الإجرائية
39	تصميم البحث
40	مجتمع البحث وتقنيات أخذ العينات
41	طرق جمع البيانات
43	أنواع البيانات
44	طرق وأساليب تحليل البيانات
44	الخاتمة
46	الفصل الرابع: التحليل الإحصائي
47	المقدمة
48	تحليل البيانات
50	قياس صدق الدراسة
51	صدق المقاييس
53	ثبات أداة الدراسة
56	التحليل الوصفي
58	معاملات الارتباط
59	اختبار صدق الدراسة
65	الفصل الخامس
66	المقدمة
66	الحدود
66	مناقشة النتائج والاستنتاجات
67	التوصيات
67	الخاتمة
68	المراجع:
70	الملاحق

جدول الأشكال

رقم الشكل	اسم الشكل	رقم الصفحة
1	نموذج الدراسة المصدر: الطالب، 2026	16
2	تنسيق موارد المنظمة للوصول الى الأهداف المصدر: الطالب، 2026	26
3	اهداف أداء المشاريع المصدر: الطالب، 2026	29
4	إدارة أداء المشاريع المصدر الطالب، 2026	31
5	منهجية الدراسة المصدر الطالب، 2026	39
6	التصنيف وفق الجنس المصدر الطالب، 2026	49
7	التصنيف وفق العمر المصدر الطالب، 2026	49
8	التصنيف وفق الخبرة، 2026	50

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
40	مجتمع الدراسة الطالب، 2026	1
41	عينة الدراسة الطالب، 2026	2
42	المتغير المستقل الطالب، 2026	3
42	المتغير التابع الطالب، 2026	4
48	توصيف عينة الدراسة الطالب، 2026	5
52	صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة الطالب، 2026	6
54	ثبات أداة الدراسة الطالب، 2026	7
56	تفسيرات التحليل الوصفي الطالب، 2026	8
56	دلالة المتوسطات الحسابية الطالب، 2026	9
57	التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة الطالب، 2026	10
58	معاملات الارتباط الخطي بين الإدارة بالأهداف وتحسين أداء المشاريع الطالب، 2026	11

12	الثقة بين الرئيس والمؤوسين والبعد المالي الطالب، 2026	58
13	المشاركة في تحديد الأهداف وبعد العمليات الداخلية الطالب، 2026	58
14	معاملات الارتباط الخطي بين التزام المؤوسين في تحقيق الأهداف وبعد العملاء الطالب، 2026	58
15	معاملات الارتباط الخطي بين التغذية الراجعة بين الرئيس والمؤوسين والبعد البيئي الاجتماعي الطالب، 2026	59

الملخص:

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة بالأهداف وعلاقتها في تحسين أداء المشاريع بالتطبيق على مؤسسة الحصانة الذهبية، وتحليل العلاقة بين أبعاد الإدارة بالأهداف وأبعاد أداء المشاريع.

منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيقها على عينة مكونة من 32 مفردة من العاملين في مؤسسة الحصانة الذهبية خلال عام 2026م.

نتائج الدراسة: أظهرت النتائج وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة بالأهداف وتحسين أداء المشاريع، حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.743$)، ومعامل التحديد ($R^2=0.553$)، بما يشير إلى أن الإدارة بالأهداف تفسر 55.3% من التباين في تحسين أداء المشاريع، كما كان النموذج ذا دلالة إحصائية ($F=37.1, p<.001$)، وبلغ معامل الانحدار ($Beta=0.702$). كما أظهرت النتائج وجود علاقات طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الإدارة بالأهداف وأبعاد أداء المشاريع، حيث بلغت معاملات الارتباط ($R=0.546$) للثقة والبعد المالي، و** ($R=0.725$) للمشاركة في تحديد الأهداف والعمليات الداخلية، و** ($R=0.601$) للالتزام المرؤوسين بتحقيق الأهداف وبعد العملاء، و** ($R=0.445$) للتغذية الراجعة والبعد البيئي الاجتماعي.

المساهمة النظرية: تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بالإدارة بالأهداف وأداء المشاريع، من خلال توضيح العلاقة بين أبعاد الإدارة بالأهداف والجوانب المختلفة لأداء المشاريع، وتقديم نتائج تطبيقية من البيئة المؤسسية السعودية.

التطبيقات العملية: تبرز أهمية النتائج في دعم مؤسسة الحصانة الذهبية لتطوير ممارسات الإدارة بالأهداف، وتعزيز مشاركة العاملين وثقتهم والتزامهم، وتفعيل التغذية الراجعة بما يسهم في تحسين الأداء المالي والعمليات الداخلية وخدمة العملاء والبعد البيئي والاجتماعي للمشاريع.

الكلمات المفتاحية: الإدارة بالأهداف – تحسين أداء المشاريع – مؤسسة الحصانة الذهبية – المشاركة في تحديد الأهداف – التزام المرؤوسين – التغذية الراجعة.

Abstract

Study Objectives: This study aimed to examine the role of Management by Objectives (MBO) and its relationship with project performance improvement

at Al-Hosana Al-Thahabia Establishment, focusing on the relationship between MBO dimensions and project performance dimensions.

Study Methodology: A descriptive-analytical approach was adopted, using a sample of **32 employees** from Al-Hosana Al-Thahabia Establishment during 2026.

Study Results: The findings revealed a strong, positive, and statistically significant relationship between MBO and project performance improvement ($R = 0.743$, $R^2 = 0.553$, $F = 37.1$, $p < .001$), indicating that MBO explains **55.3%** of the variance in project performance improvement. Significant positive relationships were also found between trust and the financial dimension ($R = 0.546$), participation in goal setting and internal processes ($R = 0.725$), subordinates' commitment to achieving goals and the customer dimension ($R = 0.601$), and feedback and the environmental and social dimension ($R = 0.445$).

Theoretical Contribution: The study enriches the literature on MBO and project performance by providing empirical evidence from the Saudi organizational context.

Practical Applications: The findings support strengthening MBO practices through employee participation, trust, commitment, and continuous feedback to improve financial performance, internal processes, customer outcomes, and environmental and social performance.

Keywords: Management by Objectives – Project Performance – Goal Setting – Employee Commitment – Feedback.

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1.2. مشكلة الدراسة

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

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

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

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

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

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

1.3. أهمية الدراسة

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

1.3.1. على المستوى النظري:

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

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

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

1.4. أسئلة الدراسة

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

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

1.5. أهداف الدراسة

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

الأهداف الفرعية

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

1.6. فرضيات الدراسة

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

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

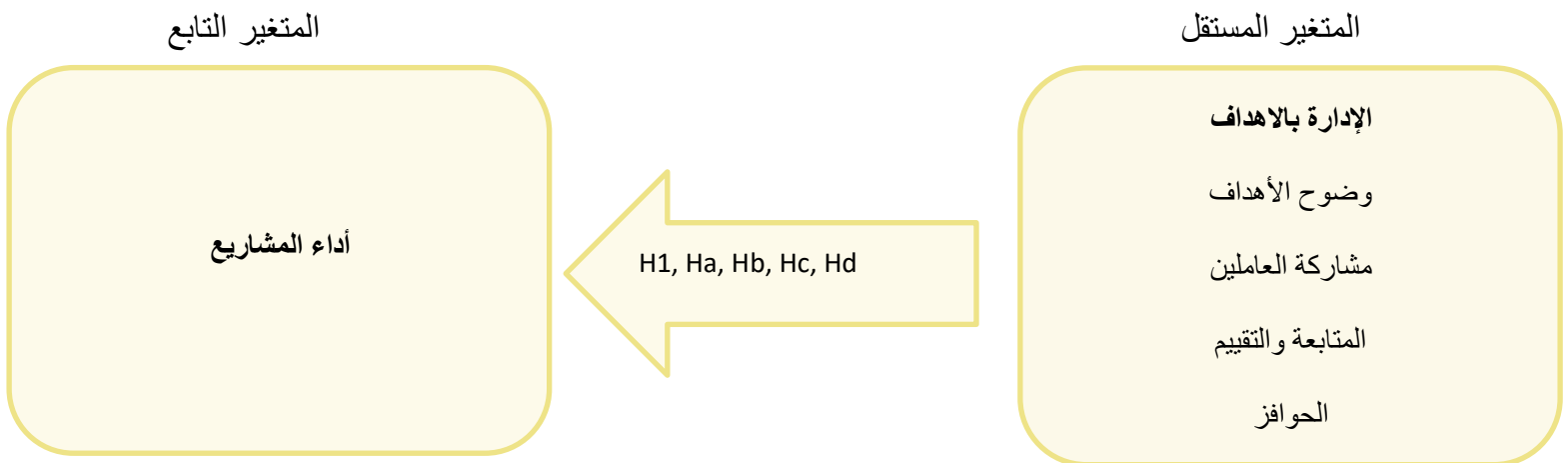
Hb: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين في تحديد الأهداف على تحسين أداء المشاريع بمؤسسة الحصانة الذهبية.

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

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

1.7. نموذج الدراسة

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



الشكل 1

النموذج المقترح من المشروع

المصدر: الطالب، 2026

1.8. الدراسة الميدانية

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

1.9. مخطط المشروع المقترح

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

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

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

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

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

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

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

2.2. المتغير المستقل (الإدارة بالأهداف)

تعريف الإدارة بالأهداف:

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

مفهوم الإدارة بالأهداف:

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

خصائص الإدارة بالأهداف تتمثل في النقاط الآتية:

1. التركيز على الاتصال الإداري المستمر

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

2. تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس

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

3. توحيد الجهود نحو أهداف مشتركة

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

4. التركيز على النتائج النهائية

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

5. المشاركة في وضع الأهداف والخطط

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

6. الاعتماد على قياس التقدم الفعلي

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

مبادئ الإدارة بالأهداف:

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

1. تحديد أهداف واضحة ومحددة

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

2. المشاركة في وضع الأهداف

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

3. التركيز على النتائج والإنجاز

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

4. التنسيق بين الأهداف الفردية والتنظيمية

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

5. المتابعة المستمرة وتقييم الأداء

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

6. الاعتماد على الاتصال الفعال

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

7. التحسين المستمر واتخاذ القرارات الرشيدة

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

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

معوقات الإدارة بالأهداف

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

1. غياب وضوح الأهداف

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

2. ضعف مشاركة العاملين في تحديد الأهداف

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

3. قصور الاتصال الإداري

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

4. مقاومة التغيير التنظيمي

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

5. نقص المهارات الإدارية والتدريب

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

6. عدم توافر نظام فعال للمتابعة والتقييم

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

7. المبالغة في المركزية الإدارية

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

8. التركيز على النتائج قصيرة المدى فقط

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

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

موارد الإدارة بالأهداف

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

1. الموارد البشرية

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

2. الموارد المالية

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

3. الموارد المادية

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

4. الموارد المعلوماتية

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

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



شكل 2 تنسيق موارد المنظمة للوصول الى الأهداف

خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف:

الخطوة الأولى: تحديد وصياغة الأهداف العامة للمنظمة

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

الخطوة الثانية: توزيع السلطات والمسؤوليات

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

الخطوة الثالثة: إعداد أهداف المستوى التنفيذي

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

الخطوة الرابعة: تحديد أهداف الإدارات المباشرة

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

الخطوة الخامسة: تحديد أهداف الموظفين

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

الخطوة السادسة: تنفيذ خطة العمل

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

الخطوة السابعة: المتابعة والمراجعة الدورية

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

الخطوة الثامنة: تقييم الأداء وربط النتائج بالحوافز

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

2.3. المتغير التابع (أداء المشاريع)

تعريف أداء المشاريع:

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

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

عوامل التفوق في أداء المشاريع

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

منهجيات أداء المشاريع

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

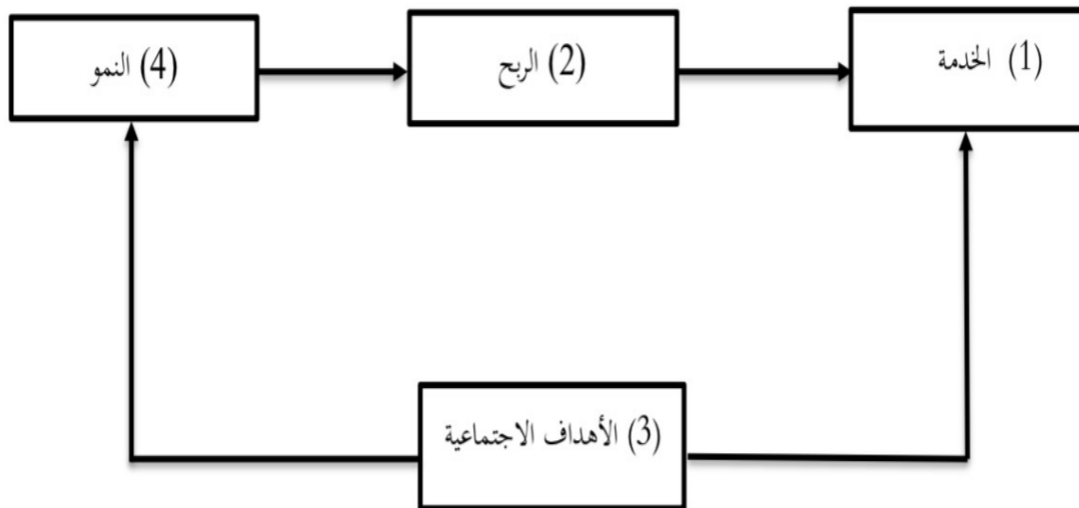
قد يؤدي إلى ارتفاع احتمالات التعثر أو الفشل في بعض المشاريع نتيجة عدم وضوح الإجراءات أو ضعف التنسيق بين الأطراف المعنية بينما يسهم الالتزام بتطبيق منهجيات أداء المشاريع بشكل فعال في تحسين الأداء العام للمشروع، وتعزيز القدرة على تحقيق الأهداف المخططة بالإضافة إلى إضافة قيمة حقيقية للجهة المنفذة من حيث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

أهداف أداء المشاريع:

تتمثل أهداف أداء المشاريع في الآتي:

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

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



شكل (3) أهداف أداء المشاريع

إدارة أداء المشاريع

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

إدراك قدرة المشروع:

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

دراسة الجدوى:

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

تحديد الاحتياجات:

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

التنفيذ والإنتاج:

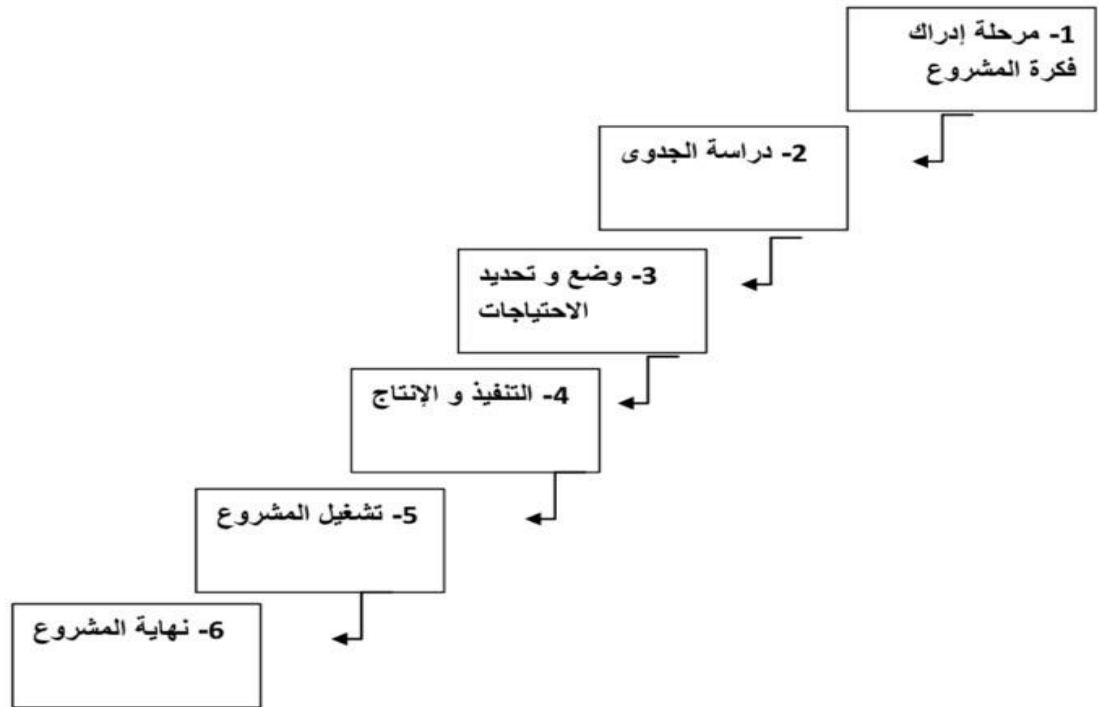
تُعد هذه المرحلة من أهم مراحل أداء المشاريع، حيث يتم فيها تنفيذ الأنشطة الفعلية وفق الخطة المعتمدة مسبقًا مع توزيع المهام على فرق العمل المختلفة بشكل منظم، وكما يتم متابعة سير العمل بشكل مستمر ومعالجة أي تحديات أو مشكلات قد تظهر أثناء التنفيذ لضمان استمرار العمل وتحقيق الأهداف بالشكل المطلوب.

تشغيل المشروع:

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

نهاية المشروع:

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



شكل (4) إدارة أداء المشاريع

2.4. العلاقة بين الإدارة بالأهداف وأداء المشاريع:

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

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

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

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

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

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

2.5. الخاتمة

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

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

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

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

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

3. الفصل الثالث: منهجية البحث

المقدمة:

يستعرض هذا الفصل عرضاً منهجياً متكاملًا وشاملاً للإجراءات العلمية التي اعتمدتها الدراسة في بحثها عن دور الإدارة بالأهداف وعلاقتها بتحسين أداء المشاريع، ويهدف هذا الفصل إلى توضيح الإطار المنهجي الذي ارتكزت عليه الدراسة بأسلوب دقيق ومنظم، بما يكفل تحقيق أعلى درجات الموثوقية والدقة في النتائج المستخلصة، ويتضمن الفصل تحديدًا وافيًا للتعريفات الإجرائية الخاصة بمتغيرات البحث وذلك بهدف وضع حدود واضحة لكل متغير، وجعلها قابلة للقياس والتحليل العلمي بصورة موضوعية، وكما يتطرق إلى توضيح تصميم البحث المعتمد مع بيان الأسس النظرية والمنهجية التي استند إليها، والتبرير العلمي لاختيار هذا التصميم تحديدًا دون غيره من التصاميم البديلة، وعلاوة على ذلك يتناول الفصل تحديد مجتمع الدراسة تحديدًا دقيقًا مع وصف خصائصه الديموغرافية ذات الصلة بموضوع البحث ويبيّن كذلك المنهجية المتبعة في اختيار العينة موضحًا الأساليب والتقنيات الإحصائية المستخدمة في عملية سحب العينة والخطوات الإجرائية التي تم الالتزام بها لضمان تمثيل العينة لمجتمع الدراسة تمثيلًا صادقًا، وكما يوضح الفصل الأدوات التي استُخدمت في جمع البيانات، سواء كانت استبانات، أو مقابلات، أو ملاحظات ميدانية، مع بيان إجراءات التحقق من صدقها وثباتها، ويشير إلى أنواع البيانات التي تم الاعتماد عليها، مُميزًا بين البيانات الأولية التي جُمعت خصيصًا لأغراض هذه الدراسة، والبيانات الثانوية المستقاة من المصادر المنشورة والتقارير ذات العلاقة، وفي ختام هذا العرض المنهجي يوضح الفصل الآليات والإجراءات التي اتُبعت في معالجة البيانات وتحليلها إحصائيًا، مستعرضًا الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية التي تم اختيارها بما يتناسب مع طبيعة متغيرات الدراسة وأهدافها، ويهدف ذلك إلى توفير أرضية صلبة لاختبار فرضيات البحث، والإجابة عن تساؤلاته بصورة علمية دقيقة ضمن منهجية متكاملة ومتراصة الأجزاء.

التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:

تُعد التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث من الركائز الأساسية التي يستند إليها الباحث في تحويل المفاهيم النظرية إلى عناصر قابلة للقياس والتطبيق العملي داخل الدراسة الميدانية إذ تمثل الأداة التي يتم من خلالها تحديد المعنى المقصود بكل متغير بصورة دقيقة ومحددة، بما يزيل أي لبس أو غموض محتمل، فالتعريف الإجرائي لا يقتصر على توضيح المفهوم من الناحية النظرية وإنما يبين بشكل واضح الآلية التي سيتم من خلالها قياس المتغير أو التحكم فيه وفق إجراءات محددة وأدوات معتمدة ضمن منهجية البحث، كما يساهم في تحديد المؤشرات أو البنود التي تعبر عن كل متغير وتجعله قابلاً للتحليل الإحصائي، الأمر الذي يعزز من

درجة الاتساق بين مراحل الدراسة المختلفة، ويحد من التباين في تفسير النتائج، إضافة إلى ذلك فإن اعتماد تعريفات إجرائية دقيقة يسهم في رفع مستوى الموثوقية والصدق العلمي للدراسة حيث يمكن للباحثين الآخرين إعادة تطبيقها في سياقات مشابهة والتحقق من نتائجها مما يدعم قوة البحث ومثاقته المنهجية ويعزز من قابليته للتعميم والاستفادة العلمية منه.

الإدارة بالأهداف:

تُعرف الإدارة بالأهداف إجرائياً بأنها مستوى ممارسة الإدارة لأسلوب الإدارة بالأهداف كما يدركه أفراد عينة الدراسة، ويُعبر عنه بالدرجة التي يحصل عليها المبحوث من خلال استجابته على فقرات بُعد الإدارة بالأهداف الواردة في الاستبانة المستخدمة في هذه الدراسة، ويشمل ذلك مدى وضوح الأهداف التنظيمية، ومشاركة العاملين في تحديدها وصياغتها، وملائمتها مع أهداف المنظمة، ومتابعة تنفيذها بصورة دورية، وتقييم مستوى الإنجاز المتحقق في ضوء الأهداف المحددة مسبقاً، وتُقاس الإدارة بالأهداف بالدرجة الكلية التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة على الفقرات المخصصة لهذا البُعد في أداة الدراسة، حيث تعكس الدرجة المرتفعة ارتفاع مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف، في حين تشير الدرجة المنخفضة إلى ضعف مستوى تطبيقها داخل المنظمة محل الدراسة (الرشيدي، 2014).

أداء المشاريع:

يعرف أداء المشاريع إجرائياً بأنه: مستوى النجاح الذي تحققه المشاريع في المنظمة من خلال قدرتها على تنفيذ الأنشطة والمهام المخططة بكفاءة وفاعلية، وتحقيق الأهداف والنتائج المستهدفة، والاستفادة المثلى من الموارد المتاحة، مع الالتزام بالمعايير والإجراءات المعتمدة وجودة المخرجات المتوقعة، ويُقاس أداء المشاريع في هذه الدراسة بالدرجة الكلية التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة من خلال استجاباتهم على فقرات بُعد أداء المشاريع الواردة في الاستبانة المستخدمة، حيث تعكس هذه الدرجة مستوى أداء المشاريع وفعاليتها في تحقيق أهدافها وإنجاز متطلباتها وفق ما هو مخطط له داخل المنظمة محل الدراسة (لزهر، 2019).

تصميم البحث

فلسفة البحث: المنهج الوضعي

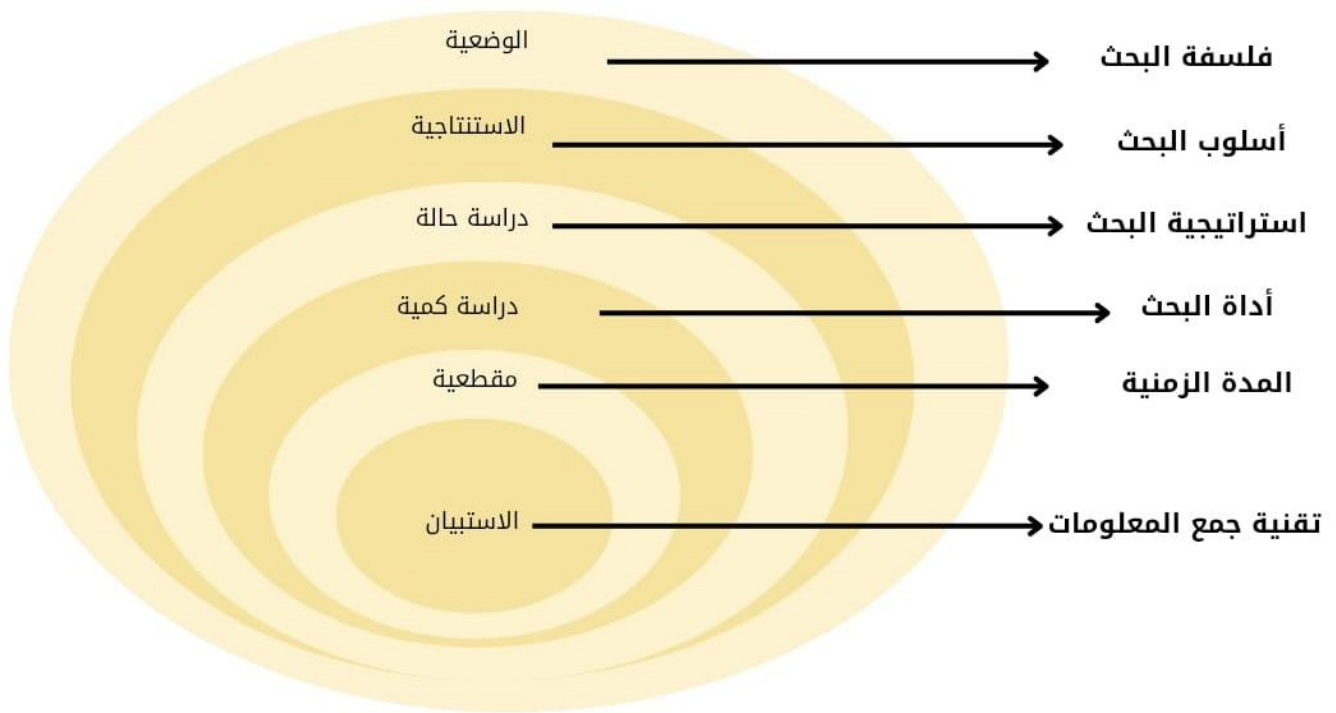
أسلوب البحث: استنتاجي

استراتيجية البحث: دراسة حالة

أداة البحث: كمية

المدة الزمنية: مقطعية

تقنية جمع المعلومات: استبيان



الشكل 5 ملخص تصميم البحث، المصدر: الطالب، 2026

مجتمع البحث وتقنيات اختبار العينة

يُعد تحديد مجتمع البحث واختيار العينة المناسبة من الخطوات المنهجية الأساسية التي تستند إليها الدراسات العلمية في الوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة، إذ إن جودة البيانات وصحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على مدى قدرة العينة المختارة على تمثيل المجتمع الأصلي تمثيلاً يعكس خصائصه وسماته الحقيقية، ويؤدي الاختيار السليم للعينة إلى توفير معلومات أكثر دقة حول الظاهرة محل الدراسة، مما يساهم في تعزيز قدرة الباحث على تفسير النتائج واستخلاص الاستنتاجات بصورة علمية موضوعية، وكما أن اعتماد أساليب مناسبة في اختيار العينة يساعد على الحد من التحيز وتقليل الأخطاء المحتملة، الأمر الذي يرفع من مستوى صدق النتائج وإمكانية تعميمها على مجتمع الدراسة، وانطلاقاً من ذلك يحرص الباحث على تحديد مجتمع الدراسة بدقة، واختيار عينة تتناسب مع طبيعة الدراسة وأهدافها ومتغيراتها، بما يضمن الحصول على بيانات تعكس الواقع الفعلي للمجتمع المدروس، وعليه يتناول هذا القسم وصف مجتمع الدراسة المستهدف، وتحديد حجم العينة المختارة، وبيان أسلوب المعاينة والإجراءات المتبعة في اختيار أفراد العينة، بما ينسجم مع المتطلبات المنهجية للدراسة ويعزز من موثوقية نتائجها العلمية.

مجتمع الدراسة:

القطاع	التصنيفات	عدد الموظفين
مؤسسة الحصانة الذهبية	الإدارة	10
	الموظفين	30

جدول رقم (1) المصدر الطالب، 2026

عينة البحث:

عينة البحث	حجم العينة
نستهدف الموظفين في مؤسسة الحصانة الذهبية	30 موظف

جدول رقم (2) المصدر الطالب، 2026

طريقة وتقنيات اخذ العينة:

تم أخذ العينات بالطريقة الاحتمالية، وتقنيات أخذ العينات هي أخذ العينات العشوائية البسيطة.

طريقة جمع البيانات

تعتمد هذه الدراسة على جمع البيانات من مصادرها الأولية تمهيداً لمعالجتها وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة لطبيعة المتغيرات محل البحث، حيث تمر عملية التحليل بعدة مراحل تبدأ بتصنيف البيانات، وتنظيمها، والتأكد من دقتها واكتمالها ثم إدخالها إلى البرامج الإحصائية المخصصة لمعالجتها، وتحويلها من أرقام خام إلى مؤشرات كمية ذات دلالة علمية تسهم في تفسير الظاهرة المدروسة، وكما يهدف التحليل الإحصائي إلى اختبار الفرضيات والكشف عن طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل في إدارة الأهداف والمتغير التابع الذي يتمثل في أداء المشاريع وذلك من خلال قياس قوة الارتباط واتجاهه وتحديد مستوى التأثير بما يدعم الوصول إلى نتائج دقيقة يمكن الاعتماد عليها في بناء الاستنتاجات والتوصيات العلمية.

الإدارة بالأهداف

اعتمد الطالب على استبانة الرشدي، 2014، من أجل قياس المتغير المستقل (الإدارة بالأهداف) بإجمالي 22 عنصر للمتغير، حيث اشتمل بعد الثقة بين الرئيس والمرووسين 5 عناصر، واشتمل بعد المشاركة في تحديد

الأهداف 5 عناصر واشتمل بعد التزام المرؤوسين في تحقيق الأهداف 6 عناصر بينما اشتمل بعد التغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوسين 6 عناصر ،وكما أن نوع الأداة المستخدمة هي:لكرت الخماسي(أوافق بشدة،أوافق،محايد،غير موافق،غير موافق بشدة)

المتغير المستقل (الإدارة بالأهداف)

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

جدول رقم(3) المصدر الطالب،2026

أداء المشاريع

اعتمد الطالب على استبانة ليلية،2023،من اجل قياس المتغير التابع(اداء المشاريع)بإجمالي 16 عنصر للمتغير، حيث اشتمل كل بعد على 4 عناصر وكما أن نوع الأداة المستخدمة هي:لكرت الخماسي(أوافق بشدة،أوافق،محايد،غير موافق،غير موافق بشدة)

المتغير التابع (أداء المشاريع)

المتغيرات	الأبعاد	عدد العبارات	المصدر
-----------	---------	--------------	--------

تحسين أداء المشاريع	البعد المالي بعد العملاء بعد العمليات الداخلية البعد البيئي الاجتماعي	16 عبارة	ليالية. (2023). أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر.
---------------------	--	----------	--

جدول رقم (4) المصدر الطالب، 2026

أنواع البيانات:

تنقسم البيانات المعتمدة في هذه الدراسة إلى بيانات أولية يتم جمعها مباشرة من مجتمع الدراسة بواسطة الباحث، وبيانات ثانوية يتم الحصول عليها من المصادر العلمية والمراجع ذات العلاقة بموضوع البحث، وذلك على النحو الآتي:

أولاً : البيانات الأولية:

- جمع استجابات العاملين في مؤسسة الحصانة الذهبية من خلال استبانة صُممت لقياس مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف ومستوى أداء المشاريع.
- إجراء مقابلات شخصية مع عدد من المديرين والمشرفين في مؤسسة الحصانة الذهبية للتعرف على آرائهم حول دور الإدارة بالأهداف في تحسين أداء المشاريع.
- القيام بملاحظات ميدانية لمتابعة آليات تحديد الأهداف ومتابعة تنفيذها ومدى انعكاسها على أداء المشاريع داخل المؤسسة.
- جمع البيانات المتعلقة بمستوى تطبيق الإدارة بالأهداف وأبعادها المختلفة وعلاقتها بتحسين أداء المشاريع.

ثانياً: البيانات الثانوية:

- الاستفادة من الكتب والمراجع العلمية العربية والأجنبية ذات الصلة بالإدارة بالأهداف وأداء المشاريع.
- مراجعة الدراسات والأبحاث السابقة المرتبطة بموضوع الإدارة بالأهداف وتحسين أداء المشاريع.
- الاطلاع على التقارير والوثائق والسجلات المتاحة في مؤسسة الحصانة الذهبية ذات العلاقة بأداء المشاريع.
- الاستفادة من الدوريات العلمية المحكمة والرسائل الجامعية والمصادر الإلكترونية الموثوقة التي تناولت موضوع الدراسة.
- مراجعة الأنظمة واللوائح والإجراءات التنظيمية المتعلقة بإدارة المشاريع وتطبيق الإدارة بالأهداف داخل المؤسسات .

طرق إجراء التحليل الإحصائي

اعتمد الباحث في معالجة وتحليل البيانات على التحليل الإحصائي والتي توفر إمكانيات تحليلية متعددة تساعد في فهم العلاقات بين متغيرات البحث واستخلاص المؤشرات الإحصائية المناسبة، وكما تم استخدام التحليل الوصفي بهدف التعرف على الخصائص العامة لعينة الدراسة حيث شمل ذلك تحليل التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وكذلك تم إجراء اختبارات الصدق والثبات للتحقق من مدى صلاحية الاستبانة في قياس ما صممت لأجله، حيث تم الاعتماد على التحليل العاملي الاستكشافي كأحد أساليب اختبار الصدق البنائي، وذلك للتأكد من أن فقرات الأداة البحثية تعكس الأبعاد النظرية المراد قياسها وتساهم في التحقق من الاتساق الداخلي بين المتغيرات، وأما فيما يتعلق باختبارات الثبات فقد تم استخدام معامل كرونباخ ألفا لقياس درجة الاستقرار الداخلي لفقرات الأداة ومدى اتساق استجابات أفراد العينة عبر الفقرات المختلفة، وذلك بهدف ضمان موثوقية النتائج وإمكانية الاعتماد عليها في تعميم الاستنتاجات البحثية المتعلقة بدور الإدارة بالأهداف في تحسين أداء المشاريع.

الخاتمة

تناول هذا الفصل عرضًا تفصيليًا للإجراءات المنهجية التي اعتمدت عليها الدراسة، وذلك بهدف توفير إطار علمي منظم يساهم في تحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاته واختبار فروضه بصورة دقيقة وموضوعية، وقد استهل الفصل بمقدمة أوضحت أهمية المنهجية العلمية ودورها في توجيه مسار الدراسة

وضبط خطواتها البحثية بما يضمن الوصول إلى نتائج تتسم بالموضوعية والموثوقية، وكما تضمن الفصل عرضًا للتعريفات الإجرائية الخاصة بمتغيرات الدراسة، وذلك بهدف تحديد المقصود بها في سياق البحث الحالي وتوحيد فهمها بما يخدم عملية القياس والتحليل، كذلك تم توضيح تصميم البحث والمنهج العلمي الملائم لطبيعة المشكلة البحثية وأهداف الدراسة، مع بيان مبررات اختيار هذا المنهج ومدى توافقه مع متطلبات الدراسة، وتناول الفصل أيضًا تحديد مجتمع الدراسة المستهدف، وشرح الأساليب والإجراءات المتبعة في اختيار العينة وتقنيات سحبها، بما يضمن تمثيلها لمجتمع الدراسة تمثيلًا علميًا دقيقًا يعزز من إمكانية تعميم النتائج والاستفادة منها، كما تم توضيح مصادر البيانات المعتمدة وآليات جمعها مع بيان الأداة المستخدمة في الدراسة والإجراءات التي اتبعت للتحقق من صدقها وثباتها بما يضمن جودة البيانات ودقتها، إضافة إلى ذلك استعرض الفصل الأساليب الإحصائية والتحليلية التي تم الاعتماد عليها في معالجة البيانات وتحليلها، وبيّن كيفية توظيف هذه الأساليب في اختبار فروض الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها وتحقيق أهدافها البحثية، وبذلك شكل هذا الفصل الأساس المنهجي الذي تستند إليه الدراسة في مراحلها اللاحقة، وأسهم في توفير إطار علمي متكامل يمكن من خلاله الوصول إلى نتائج دقيقة تسهم في تعزيز القيمة العلمية والعملية للدراسة.

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

المقدمة

يتناول هذا الفصل النتائج الميدانية للدراسة وتحليلها في ضوء البيانات التي تم جمعها من أفراد العينة في مؤسسة الحصانة الذهبية، وذلك بهدف الوقوف على واقع تطبيق الإدارة بالأهداف، ومدى انعكاسها على مستوى أداء المشاريع داخل المؤسسة، كما يسعى الفصل إلى تفسير النتائج الإحصائية المرتبطة بمتغيرات الدراسة وأبعادها، وصولاً إلى التحقق من الفرضيات التي انطلقت منها الدراسة.

وقد تم التعامل مع الدراسة من خلال متغيرين أساسيين، يتمثل أولهما في الإدارة بالأهداف بوصفها مدخلاً إدارياً يقوم على تحديد الأهداف ومشاركة العاملين في صياغتها والالتزام بتحقيقها، إلى جانب المتابعة والتغذية الراجعة المستمرة، أما المتغير الثاني فيتمثل في تحسين أداء المشاريع، والذي يعبر عن مستوى كفاءة وفاعلية المشاريع في تحقيق النتائج المستهدفة ضمن مجموعة من الجوانب، من بينها الجانب المالي، والعلاء، والعمليات الداخلية، والجانب البيئي والاجتماعي.

ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن فرضياتها، تم تنظيم التحليل الإحصائي في مجموعة من المراحل المتكاملة؛ إذ يستهل الفصل بتقديم وصف عام لخصائص أفراد العينة، من خلال بيان توزيعهم وفق المتغيرات الديموغرافية والوظيفية المعتمدة في الدراسة، بما يوفر إطاراً وصفيًا لطبيعة المشاركين في الدراسة.

ثم تم التحقق من أداة الدراسة من خلال اختبار صدقها وثباتها، للتأكد من ملائمة فقراتها لقياس المتغيرات المدروسة، ومدى اتساقها الداخلي بما يسمح باستخدام البيانات في التحليل الإحصائي.

وفي مرحلة لاحقة، تم تحليل استجابات أفراد العينة باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية، بهدف تحديد مستويات أبعاد الإدارة بالأهداف ومستوى أبعاد أداء المشاريع، والتعرف على الاتجاه العام لاستجابات أفراد العينة تجاه الفقرات المكونة لكل بُعد.

ويختتم الفصل باختبار فرضيات الدراسة باستخدام التحليل الاستدلالي، من خلال دراسة العلاقات بين أبعاد الإدارة بالأهداف وأبعاد أداء المشاريع، والاستناد إلى نتائج تحليل الانحدار في تحديد اتجاه العلاقة ومستوى دلالتها الإحصائية، فضلاً عن تقدير مقدار التغير في أداء المشاريع الذي يمكن تفسيره من خلال الإدارة بالأهداف وأبعادها المختلفة.

توصيف عينة الدراسة

البيانات الشخصية:

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

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة من إجمالي العينة
الجنس	ذكر	13	40.6
	أنثى	19	59.4%
	الإجمالي	32	100%
العمر	30 سنة فأقل	19	59.4%
	من 31 إلى 40 سنة	8	25.0%
	من 41 إلى 50 سنة	5	15.6%
	فأكثر 51	0	0%
	الاجمالي	32	100%
الخبرة	أقل من 5 سنوات	16	50.0%
	من 5 إلى 10 سنوات	9	28.1%
	أكثر من 10 سنوات	7	21.9%
	الاجمالي	32	100%

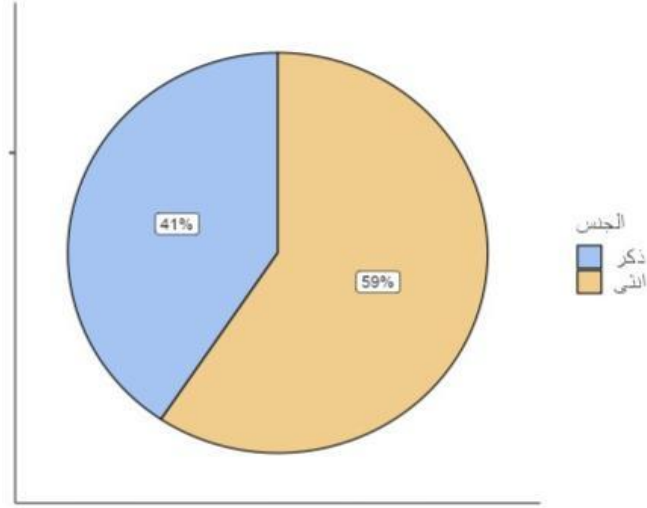
جدول رقم : 5

المصدر : الطالبة (2026)

يوضح الجدول السابق البيانات التالية:

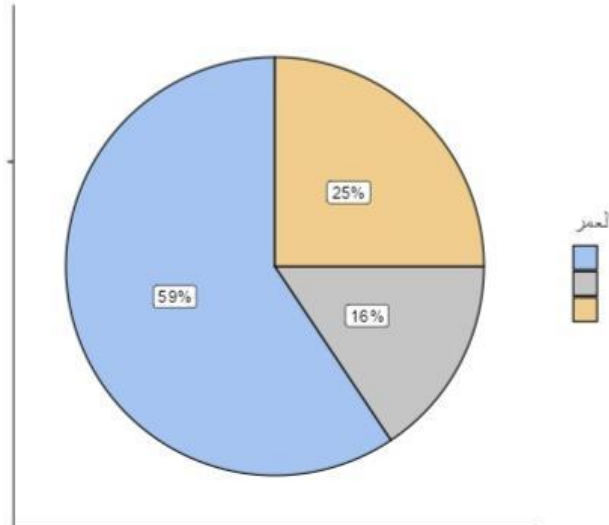
الجنس: أظهرت نتائج الدراسة أن عدد الذكور الذين أجابوا على الاستبيان بلغ 13 فرد بنسبة 40.6% بينما بلغ عدد الإناث 19 فرد بنسبة 59.4%، وهذا يدل على أن عدد الإناث تفوق على عدد الذكور.

شكل رقم : 6



المصدر : الطالب (2026)

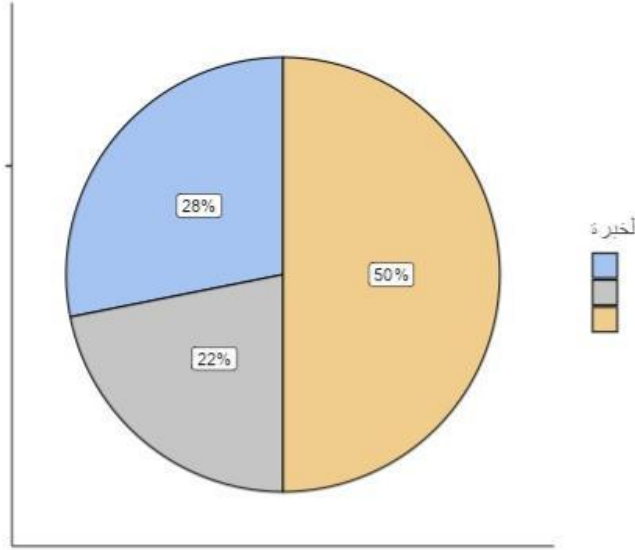
العمر: أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن الذين أجابوا على الاستبيان ممن هم أقل من 30 سنة بلغ عددهم 19 فرد بنسبة 59.4% وهم يشكلون الفئة الأكثر، أما الذين أعمارهم بين 31 و40 بلغ عددهم 8 أفراد بنسبة 25.0%، وبالنسبة للذين أعمارهم بين 41 و50 سنة فعددهم 5 أفراد بنسبة 15.6% وهم يشكلون الفئة الأقل.



شكل رقم: 7

المصدر : الطالب (2026)

الخبرة: أظهرت نتائج الدراسة أن الذين أجابوا على الاستبيان وتبلغ خبرتهم أقل من 5 سنوات بلغ عددهم 16 فرد بنسبة 50.0% وهم الأكثرية، بينما بلغ عدد الذين تتراوح خبرتهم بين 5 و 10 سنوات 9 أفراد بنسبة 28.1%، أما الذين تبلغ خبرتهم أكثر من 10 سنوات فيبلغ عددهم 7 أفراد بنسبة 21.9%.



شكل رقم: 8

المصدر : الطالب (2026)

قياس صدق وثبات الدراسة

يمثل التحقق من جودة أداة الدراسة أحد المرتكزات المهمة في بناء الأساس المنهجي للدراسة، لما له من دور في التأكد من أن البيانات التي يتم الحصول عليها تعكس بصورة دقيقة المتغيرات والأبعاد التي تستهدف الدراسة قياسها، فسلامة الأداة ومدى ملاءمتها للغرض الذي أعدت من أجله تعد من العوامل المؤثرة في موثوقية النتائج وإمكانية الاستناد إليها في تفسير الظاهرة محل الدراسة.

وفي هذا السياق، حرص الباحث على إخضاع أداة الدراسة لعدد من إجراءات التحقق المنهجي، بهدف التأكد من ملاءمتها لقياس الإدارة بالأهداف وتحسين أداء المشاريع في مؤسسة الحصانة الذهبية.

وشمل ذلك فحص مدى ارتباط فقرات الاستبانة بالأبعاد التي تنتمي إليها، ومدى تعبيرها عن الجوانب المختلفة لمتغيرات الدراسة، إلى جانب مراعاة وضوح صياغة الفقرات وسهولة فهمها بما يتلاءم مع خصائص أفراد العينة.

كما تم الاهتمام بقياس ثبات أداة الدراسة للتحقق من مستوى الاتساق بين فقراتها، والتأكد من قدرتها على إنتاج بيانات تتسم بدرجة مناسبة من الاستقرار والموثوقية.

ويساعد ذلك في الحد من احتمالية وجود تباين في النتائج ناتج عن خصائص أداة القياس نفسها، بما يعزز صلاحية البيانات لإجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة.

وبناءً على تكامل إجراءات التحقق من الصدق والثبات، أمكن التأكد من ملائمة أداة الدراسة للتطبيق الميداني، الأمر الذي يوفر أساساً أكثر موثوقية لتحليل استجابات أفراد العينة واختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بدور الإدارة بالأهداف في تحسين أداء المشاريع.

صدق الدراسة

تُعد جودة أداة القياس من الأسس المهمة لضمان موثوقية نتائج الدراسة، إذ تعتمد دقة التحليل على مدى قدرة الأداة على قياس المفاهيم والمتغيرات المستهدفة بصورة مناسبة، لذلك تم التحقق من صدق أداة الدراسة ومدى ملائمة فقراتها للأبعاد المكونة لمتغيري الإدارة بالأهداف وتحسين أداء المشاريع.

وللتحقق من الصدق البنائي، تم الاعتماد على الصدق التقاربي من خلال حساب متوسط التباين المستخرج (AVE)، بهدف قياس مدى قدرة فقرات كل بُعد على التعبير عن المفهوم الذي تمثله، ومدى تقاربها في قياس البناء نفسه.

كما تم فحص الاتساق الداخلي من خلال معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه، للتأكد من مدى انسجام الفقرات مع الأبعاد التي تقيسها، بما يدعم صلاحية الأداة لإجراء التحليلات الإحصائية واختبار فرضيات الدراسة.

متوسط التباين المستخرج		P Values	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	KMO	العبارات	المتغير	
0.600	0.463	0.00	0.581	0.696	0.500	A1	الثقة بين الرئيس والمؤوس	الإدارة بالأهداف
		0.00	0.471	0.840		A2		
		0.00	0.644	0.651		A3		
		0.00	0.602	0.597		A4		
		0.00	0.756	0.586		A5		
	0.464	0.00	0.653	0.729		B1	المشاركة في تحديد الأهداف	
		0.00	0.602	0.640		B2		
		0.00	0.535	0.723		B3		
		0.00	0.440	0.753		B4		
		0.00	0.535	0.539		B5		
	0.711	0.00	0.523	0.716		C1	التزام المؤوسين في تحقيق الأهداف	
		0.00	0.440	0.787		C2		
		0.00	0.369	0.888		C3		
		0.00	0.508	0.952		C4		
		0.00	0.780	0.869		C5		
		0.00	0.369	0.828		C6		
	0.715	0.00	0.296	0.752		D1	التغذية الراجعة بين الرئيس والمؤوسين	
		0.00	0.397	0.870		D2		
		0.00	0.471	0.666		D3		
		0.00	0.491	0.896		D4		
		0.00	0.369	0.928		D5		
		0.00	0.369	0.928		D6		
0.619	0.757	0.00	0.397	0.725	0.500	Aa1	البعد المالي	تحسين أداء المشاريع
		0.00	0.672	0.921		Aa2		
		0.00	0.336	0.879		Aa3		
		0.00	0.471	0.939		Aa4		
	0.501	0.00	0.336	0.700		Bb1	بعد العملاء	
		0.00	0.508	0.773		Bb2		
		0.00	0.523	0.679		Bb3		
		0.00	0.369	0.675		Bb4		
	0.620	0.00	0.553	0.710		Cc1	بعد العمليات الداخلية	
		0.00	0.491	0.624		Cc2		
		0.00	0.369	0.839		Cc3		

		0.00	0.471	0.939		Cc4		
		0.00	0.369	0.612		Dd1		
		0.00	0.535	0.886		Dd2		
		0.00	0.336	0.700		Dd3		
		0.00	0.296	0.866		Dd4		
	0.600						البعد البيئي الاجتماعي	

جدول رقم : 6

المصدر : الطالب (2026)

مقياس المتغير الأول (الإدارة بالأهداف):

أظهرت النتائج أن التحويلات العاملية لعبارات متغير الإدارة بالأهداف جاءت ضمن مستويات مقبولة ومرتفعة، مما يشير إلى وجود ارتباط مناسب بين العبارات والمتغير الذي تقيسه، ويعكس اتساقاً جيداً لفقرات المقياس.

كما بلغت قيمة متوسط التباين المستخرج (AVE) لمتغير الإدارة بالأهداف ككل (0.600)، وهي قيمة تتجاوز الحد المقبول إحصائياً (0.50)، مما يدل على تحقق الصدق التقاربي للمقياس وإمكانية الاعتماد على عباراته في التحليل الإحصائي.

مقياس المتغير الثاني (رضا الموظفين):

أوضحت النتائج أن التحويلات العاملية لعبارات متغير تحسين أداء المشاريع جاءت بمستويات مقبولة ومرتفعة، مما يعكس وجود ارتباط مناسب بين العبارات والمتغير الذي تنتمي إليه، ويدعم اتساق المقياس وصلاحيته لقياس المتغير محل الدراسة.

وبلغت قيمة متوسط التباين المستخرج (AVE) لمتغير تحسين أداء المشاريع ككل (0.619)، وهي أعلى من الحد المقبول إحصائياً (0.50)، مما يشير إلى تحقق الصدق التقاربي للمقياس بدرجة مناسبة.

ثبات الدراسة

يمثل اختبار ثبات أداة الدراسة خطوة أساسية للتحقق من موثوقية البيانات التي يتم الحصول عليها من أفراد العينة، إذ يهدف إلى التأكد من أن فقرات الاستبيان تقيس المفاهيم المستهدفة بدرجة من الاتساق تسمح بالاعتماد على نتائجها في التحليل والاستنتاج.

وفي هذا الإطار، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس مستوى الاتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة، باعتباره من المؤشرات الإحصائية المستخدمة على نطاق واسع للحكم على مدى تجانس الفقرات في قياس المتغيرات محل الدراسة.

وتُعد القيم التي تتجاوز (0.70) مؤشرًا على توفر مستوى مقبول من الثبات وفقًا للمعايير الإحصائية المتعارف عليها.

وتشير النتائج التي تم التوصل إليها إلى تمتع أداة الدراسة بدرجة مناسبة من الثبات، الأمر الذي يؤكد اتساق فقراتها وإمكانية الاعتماد عليها في قياس الإدارة بالأهداف وتحسين أداء المشاريع.

كما يدعم ذلك صلاحية البيانات المجمعة لإجراء التحليلات الإحصائية واختبار فرضيات الدراسة والوصول إلى نتائج أكثر موثوقية.

Cronbach's alpha		عدد العبارات	المتغير	
0.957	0.957	5 عبارات	الثقة بين	الإدارة بالأهداف
	0.956		الرئيس	
	0.953		والمرؤوسين	
	0.952			
	0.953			
	0.954	5 عبارات	المشاركة في	
	0.953		تحديد	
	0.954		الأهداف	
	0.956			
	0.954			
	0.954	6 عبارات	التزام	
	0.954		المرؤوسين	
	0.956		في تحقيق	
	0.954		الأهداف	
	0.958			
	0.956			
	0.956	6 عبارات	التغذية	
	0.954		الراجعة بين	
	0.955			
	0.955			

	0.955 0.955		الرئيس والمرؤوسين	
0.958	0.956	4 عبارات	البعد المالي	تحسين أداء المشاريع
	0.962			
	0.957			
	0.954			
	0.954 0.954 0.956 0.956	4 عبارات	بعد العملاء	
	0.954 0.954 0.954 0.954	4 عبارات	بعد العمليات الداخلية	
	0.956 0.957 0.954 0.956	4 عبارات	البعد البيئي الاجتماعي	

جدول رقم : 7

المصدر : الطالب (2026)

مقياس المتغير الأول (الإدارة بالأهداف):

أظهرت النتائج الإحصائية أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لمتغير الإدارة بالأهداف بلغت (0.957)، وهي قيمة مرتفعة جدًا، وتشير إلى مستوى ممتاز من الثبات الداخلي لأداة القياس، كما تعكس درجة عالية من الاتساق بين العبارات المستخدمة في قياس المتغير، مما يؤكد موثوقية المقياس وصلاحيته للاستخدام في الدراسة.

مقياس المتغير الثاني (تحسين أداء المشاريع):

كما أظهرت النتائج أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لمتغير تحسين أداء المشاريع بلغت (0.958)، وهي كذلك قيمة مرتفعة جدًا، مما يدل على تمتع المقياس بدرجة ممتازة من الثبات الداخلي والاتساق بين عباراته، ويؤكد موثوقيته وصلاحيته لقياس المتغير وإجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة.

التحليل الوصفي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	-------	-----------	----------------

جدول رقم: 8
المصدر: الطالب (2026)

وقد تم حساب مستوى الأهمية وفقاً للمعادلة التالية:

تم حساب الوزن النسبي المقابل لكل فئة عن طريق ضرب المتوسط الحسابي في [5 100] (المقياس الخماسي)
= 20%

قيمة المتوسط الحسابي	النتيجة (الاتجاه العام)	الوزن النسبي %	مستوى (درجة) الممارسة / الأهمية
من 1 إلى أقل من 1.80	غير موافق بشدة	من 20 إلى أقل من 36%	منخفض جداً
من 1.80 إلى أقل من 2.60	غير موافق	من 36 إلى أقل من 52%	منخفض
من 2.60 إلى أقل من 3.40	محايد	من 52 إلى أقل من 68%	متوسط
من 3.40 إلى أقل من 4.20	موافق	من 68 إلى أقل من 84%	مرتفع
من 4.20 إلى أقل من 5	موافق بشدة	من 84 إلى أقل من 100%	مرتفع جداً

جدول رقم: 9
المصدر: الطالب (2026)

ويوضح الجدول التالي دلالة المتوسطات الحسابية، كما يلي:

يبين الجدول التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة ممثلة بالمتوسطات الحسابية بناء على مقياس ليكرت الخماسي والانحرافات المعيارية للمتغيرات وفقاً للجدول المتعلق بأهمية المتوسط الحسابي.

المتغير		المتوسط الحسابي		الاتجاه العام		مستوى الأهمية	
الإدارة بالأهداف	الثقة بين الرئيس والمرؤوسين	1.25	1.30	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	منخفض جداً	منخفض جداً
	المشاركة في تحديد الأهداف		1.31				منخفض جداً
	التزام المرؤوسين في تحقيق		1.23				منخفض جداً
	التغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوسين		1.16				منخفض جداً
تحسين أداء المشاريع	البعد المالي	1.18	1.19		غير موافق بشدة	منخفض جداً	منخفض جداً
	بعد العملاء		1.20				منخفض جداً

منخفض جداً	غير موافق بشدة	1.19	بعد العمليات الداخلية
منخفض جداً	غير موافق بشدة	1.14	البعد البيئي الاجتماعي

جدول رقم: 10

المصدر الطالب (2026)

معاملات الارتباط الخطي

تحسين أداء المشاريع		
0.743	Pearson correlation	الإدارة بالأهداف
<0.01	Sig. (2 tailed)	
32	N	

جدول رقم: 11

المصدر الطالب (2026)

البعد المالي		
0.546	Pearson correlation	الثقة بين الرئيس والمرؤوسين
<0.01	Sig. (2 tailed)	
32	N	

جدول رقم: 12

المصدر الطالب (2026)

بعد العمليات الداخلية		
0.725	Pearson correlation	المشاركة في تحديد الأهداف
< 0.01	Sig. (2 tailed)	
32	N	

جدول رقم: 13
المصدر الطالب (2026)

بعد العملاء		
0.601	Pearson correlation	التزام المروسين في تحقيق الأهداف
< 0.01	Sig. (2 tailed)	
32	N	

جدول رقم: 14
المصدر الطالب (2026)

البعد البيئي الاجتماعي		
0.445	Pearson correlation	التغذية الراجعة بين الرئيس والمروسين
< 0.01	Sig. (2 tailed)	
32	N	

جدول رقم: 15
المصدر الطالب (2026)

صدق اختبار الدراسة

فرضيات الدراسة

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

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

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

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

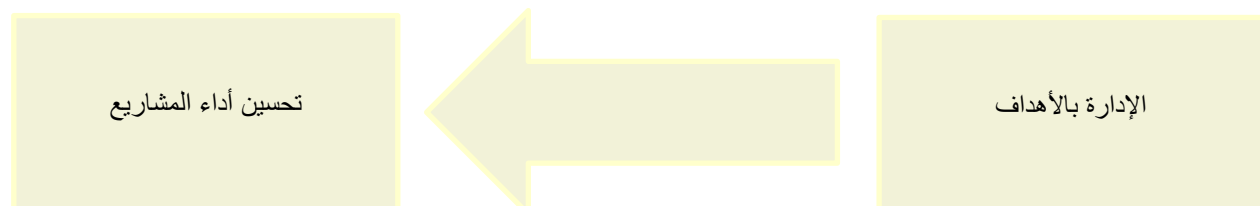
Hd: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تقييم أثر ربط الحوافز بتحقيق الأهداف على تحسين أداء المشاريع بمؤسسة الحصانة الذهبية.

العلاقة بين الإدارة بالأهداف على تحسين أداء المشاريع

Model Fit Measures		
R²	R	Model
0.553	0.743	1
<i>Note.</i> Models estimated using sample size of N=32		

Omnibus ANOVA Test					
p	F	Mean Square	df	Sum of Squares	
<.001	37.1	2.1386	1	2.14	المتغير الاول الادارة بالأهداف
		0.0577	30	1.73	Residuals
<i>Note.</i> Type 3 sum of squares					

Model Coefficients - المتغير الثاني تحسين اداء المشاريع				
p	t	SE	Estimate	Predictor
0.049	2.05	0.150	0.307	Intercept
<.001	6.09	0.115	0.702	المتغير الاول الادارة بالأهداف



العلاقة بين الثقة بين الرئيس والمرؤوسين والبعد المالي

Model Fit Measures		
R²	R	Model
0.298	0.546	1
<i>Note.</i> Models estimated using sample size of N=32		

Omnibus ANOVA Test					
p	F	Mean Square	df	Sum of Squares	
0.001	12.7	1.413	1	1.41	متغير 1 بعد 1 الثقة بين الرئيس والمرؤوسين
		0.111	30	3.34	Residuals
<i>Note.</i> Type 3 sum of squares					

Model Coefficients - متغير 2 بعد 1 البعد المالي				
p	t	SE	Estimate	Predictor
<.001	3.97	0.163	0.646	Intercept
0.001	3.56	0.116	0.414	متغير 1 بعد 1 الثقة بين الرئيس والمرؤوسين



العلاقة بين المشاركة في تحديد الأهداف والعمليات الداخلية

Model Fit Measures		
R²	R	Model
0.525	0.725	1
<i>Note.</i> Models estimated using sample size of N=32		

Omnibus ANOVA Test					
p	F	Mean Square	df	Sum of Squares	
<.001	33.2	3.0012	1	3.00	متغير 1 بعد 2 المشاركة في تحديد الأهداف
		0.0905	30	2.72	Residuals
<i>Note.</i> Type 3 sum of squares					

Model Coefficients - متغير 2 بعد 3 بعد العمليات الداخلية				
p	t	SE	Estimate	Predictor
0.034	2.22	0.157	0.348	Intercept
<.001	5.76	0.112	0.646	متغير 1 بعد 2 المشاركة في تحديد الأهداف



العلاقة بين التزام المرووسين في تحقيق الأهداف وبعد العملاء

Model Fit Measures		
R²	R	Model
0.361	0.601	1
<i>Note.</i> Models estimated using sample size of N=32		

Omnibus ANOVA Test					
p	F	Mean Square	df	Sum of Squares	
<.001	17.0	1.5553	1	1.56	متغير 1 بعد 3 التزام المرووسين بتحقيق الأهداف
		0.0916	30	2.75	Residuals
<i>Note.</i> Type 3 sum of squares					

Model Coefficients - متغير 2 بعد 2 بعد العملاء				
p	t	SE	Estimate	Predictor
0.015	2.59	0.184	0.477	Intercept
<.001	4.12	0.143	0.588	متغير 1 بعد 3 التزام المرووسين بتحقيق الأهداف



العلاقة بين التغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوسين والبعد البيئي الاجتماعي

Model Fit Measures		
R ²	R	Model
0.198	0.445	1
Note. Models estimated using sample size of N=32		

Omnibus ANOVA Test					
p	F	Mean Square	df	Sum of Squares	
0.011	7.41	0.766	1	0.766	متغير 1 بعد 4 التغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوسين
		0.103	30	3.102	Residuals
Note. Type 3 sum of squares					

Model Coefficients - متغير 2 بعد 4 البعد البيئي الاجتماعي				
p	t	SE	Estimate	Predictor
0.003	3.22	0.196	0.630	Intercept
0.011	2.72	0.161	0.438	متغير 1 بعد 4 التغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوسين



5. الفصل الخامس: النتائج والحدود والتوصيات

المقدمة

تُعد الإدارة بالأهداف من الأساليب الإدارية المهمة التي تسهم في توجيه جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف ورفع مستوى الأداء، من خلال وضوح الأهداف والمشاركة في تحديدها والمتابعة المستمرة لتحقيقها. وتزداد أهمية هذا الأسلوب في مجال إدارة المشاريع لما له من دور في تحسين كفاءة العمل وتحقيق النتائج المستهدفة.

وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة بالأهداف وعلاقتها في تحسين أداء المشاريع بالتطبيق على مؤسسة الحصانة الذهبية، وذلك من خلال دراسة العلاقة بين أبعاد الإدارة بالأهداف وأبعاد أداء المشاريع.

الحدود

الحدود الموضوعية: دراسة دور الإدارة بالأهداف وعلاقتها في تحسين أداء المشاريع.

الحدود البشرية: الموظفين في مؤسسة الحصانة الذهبية.

الحدود المكانية: مؤسسة الحصانة الذهبية في المملكة العربية السعودية.

الحدود الزمنية: عام 2026م.

النتائج

أظهرت النتائج وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة بالأهداف وتحسين أداء المشاريع، حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.743$)، ومعامل التحديد ($R^2=0.553$)، مما يشير إلى أن الإدارة بالأهداف تفسر 55.3% من التباين في تحسين أداء المشاريع، مع دلالة إحصائية للنموذج ($p<0.001$).

كما أظهرت النتائج وجود علاقات طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الإدارة بالأهداف وأبعاد أداء المشاريع؛ فقد ارتبطت الثقة بين الرئيس والمروسين بالبعد المالي بقيمة ($R=0.546$)، وارتبطت

المشاركة في تحديد الأهداف بالعمليات الداخلية بقيمة ($R=0.725$)، بينما بلغت العلاقة بين التزام المرؤوسين بتحقيق الأهداف وبعد العملاء ($R=0.601$)، وبلغت العلاقة بين التغذية الراجعة والبعد البيئي الاجتماعي ($R=0.445$).

وتشير هذه النتائج إلى أن تطبيق الإدارة بالأهداف يسهم بصورة إيجابية في مختلف جوانب أداء المشاريع.

التوصيات

- **تعزيز تطبيق الإدارة بالأهداف:** اعتماد أهداف واضحة وقابلة للقياس وربطها بخطط المشاريع ومؤشرات الأداء.
- **تعزيز الثقة والمشاركة:** إشراك العاملين في تحديد الأهداف وبناء علاقات قائمة على الثقة والتواصل الفعال.
- **رفع مستوى الالتزام:** متابعة أداء العاملين وتحفيزهم على الالتزام بتحقيق الأهداف والنتائج المستهدفة.
- **تفعيل التغذية الراجعة:** توفير قنوات مستمرة للتواصل بين الرؤساء والمرؤوسين لمتابعة الأداء ومعالجة جوانب القصور.
- **تحسين أداء المشاريع:** استخدام نتائج تقييم الأداء بصورة دورية لتطوير العمليات الداخلية وتعزيز النتائج المالية وخدمة العملاء والجوانب البيئية والاجتماعية.

الخاتمة

خلصت الدراسة إلى أن الإدارة بالأهداف ترتبط بصورة إيجابية وذات دلالة إحصائية بتحسين أداء المشاريع في مؤسسة الحصانة الذهبية، حيث فسرت 55.3% من التباين في مستوى أداء المشاريع.

كما أكدت النتائج أهمية أبعاد الإدارة بالأهداف المختلفة في دعم الجوانب المالية والتشغيلية وخدمة العملاء والبعد البيئي والاجتماعي.

وعليه، فإن تعزيز تطبيق الإدارة بالأهداف يمثل مدخلاً مهماً لرفع كفاءة المشاريع وتحسين أدائها وتحقيق أهداف المؤسسة.

قائمة المراجع

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

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

الملاحق

السادة المشاركون الكرام...

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

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

البيانات الشخصية:

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

المتغير المستقل (الإدارة بالأهداف)

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات
الثقة بين الرئيس والمروسين					
					رئيسي في العمل لديه ثقة كافية فيّ
					علاقة العمل بيني وبين رئيسي جيدة

					رئيسي في العمل يفهم مشاكلي وحاجاتي
					رئيسي في العمل يعرف توقعاتي
					رئيسي في العمل لديه استعداد لحل مشاكل العمل التي تواجهني
المشاركة في تحديد الاهداف					
					يشارك المرؤوسون الرؤساء في تحديد الأهداف في المؤسسة حسب اختصاصهم
					يتفق الرئيس والمرؤوس مسبقا على الفعاليات التي تخص كل مرؤوس في المؤسسة
					يطلب من المرؤوسين المشاركة في ترتيب الاهداف وفقا أهميتها واولويتها
					يمتلك المرؤوسين الحرية الكاملة لأبداء الآراء والاقتراحات عند تحديد الاهداف
					يشارك المرؤوسين الرؤساء في تحديد الاهداف العامة للمؤسسة حسب المستوى الاداري
التزام المرؤوسين في تحقيق الاهداف					
					أكون سعيدا في حياتي الوظيفية نتيجة تحقيق اهداف مؤسستي واهدافي
					أشعر بسعادة عندما أناقش أمور تتعلق بتحقيق اهداف مؤسستي مع رؤسائي في العمل
					اعتقد أن قدرتي على تحقيق اهداف مؤسستي يمنحني انتماء أكبر لعملي
					أشعر بواجب أخلاقي يدفعني للاستمرار في العمل في مؤسسة لتحقيق اهدافها
					لا أتوانى عن تقديم المساعدة لرؤسائي في العمل عند تحديد أهداف مؤسستي

					احرص كل الحرص على العمل ضمن الفريق الواحد لتحقيق أهداف مؤسستي
التغذية الراجعة بين الرئيس والمرفوسين					
					يتم اطلاع الموظفين على نتائج تقييم ادائهم الوظيفي
					يتم توفير التغذية الراجعة بعد عملية التقييم المباشر بدون تأخير
					يترتب على عملية التغذية الراجعة تطوير لمستوى اداء الموظفين
					تساهم عملية التغذية الراجعة المتبعة في المؤسسة في تحفيز الموظفين
					تحسن المساءلة المبكرة من خلال التغذية الراجعة النصف سنوية المتبعة في المؤسسة من اداء الموظفين
					تسمح التغذية الراجعة بالكشف عن نقاط القوة والضعف في الأداء الوظيفي

المتغير التابع (تحسين أداء المشاريع)

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات
البعد المالي					

				تجني المؤسسة العديد من العوائد عن طريق تقديم خدمات مميزة للزبائن
				تقوم المؤسسة باستغلال كل مواردها بآليات تمكنها من تقديم خدمات ذات جودة عالية
				تسعى المؤسسة إلى الاستثمار في المشاريع التي تحقق إيرادات عالية لإعادة استغلالها في توسيع مجالات نشاطها
				تحرص المؤسسة على زيادة العوائد الملموسة وغير ملموسة بهدف التنويع في أعمالها
بعد العملاء				
				تحظى المؤسسة بثقة واستحسان المستفيدين من خدماتها مقارنة بالمؤسسات المنافسة
				تعتمد المؤسسة على إجراءات تصحيحية فورية عند اكتشاف أن الزبائن غير راضين
				تنظم المؤسسة بصورة دائمة معارض لاستنباط رغبات الزبائن وتفضيلاتهم
				تعمل المؤسسة على معرفة رغبات وموصفات الخدمات التي يحتاجها الزبائن
بعد العمليات الداخلية				
				تتبنى المؤسسة سياسات تطويرية مستمرة لمجمل الأنشطة والمهام الموكلة للعاملين لديها
				تعمل المؤسسة على توفير المعلومات الضرورية والمختلفة لضمان سير الحسن للعمل
				تسعى المؤسسة نحو توفير واستخدام كل التقنيات الحديثة في العمل

					تحرص المؤسسة على دعم خدماتها المقدمة ببرامج الجودة
البعد البيئي الاجتماعي					
					يساهم الاداء البيئي للمؤسسة في زيادة شهرة علامتها التجارية.
					تسعى المؤسسة بشكل دائم لربط اسمها بحماية البيئة
					تقوم المؤسسة برعاية العديد من الانشطة البيئية المختلفة لكسب ولاء أكبر للجماهير
					تعاون المؤسسة مع الجهات المختصة في حماية البيئة يدعم مكانتها لدى الدولة