

عنوان البحث

تأثير الإدارة بالأهداف على أداء العنصر البشري في القطاع الحكومي بالمملكة
العربية السعودية

إعداد الطالب/ جناء ستر الجعيد

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

فهرس المحتويات

3	المقدمة:
4	مشكلة الدراسة:
6	أهمية الدراسة:
7	اهداف الدراسة:
8	تساؤلات الدراسة
9	فروض الدراسة:
10	نموذج الدراسة:
11	هيكل مقترح الدراسة
11	المراجع:

المقدمة:

إن الأفراد هم أحد أهم موارد المنظمة، والذين تنمو قيمتهم وأهميتهم مع مرور الوقت، وفي المقابل نجد أن الموارد البشرية الأخرى تكون في حالة استنفاد للموارد الأخرى، ولهذا السبب فإن من أولى واجبات المديرين في الأعمال المعاصرة هو التركيز على هذا العنصر، والسعي إلى تعزيز خبراته، ووفقا لهذا الإطار، يعد تقييم الأداء أداة وعملية حاسمة لتطوير وتنمية المنظمات.

وتعد عملية تقييم أداء الموظفين من أهم العوامل التي يعتمد عليها نجاح أي منظمة، وتلك المهمة تعد من المهام الرئيسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، وذلك بالتعاون مع المديرين في الإدارات الأخرى، حيث يقومون بعملية التقييم لتحقيق الرضا بين العاملين من خلال تحقيق استقرارهم النفسي من ناحية، ومن ناحية أخرى يتمكنون من تحقيق أهداف المنظمة. (تونسى وبن ادين 2022)

وبالتالي، فكان لا بد من تطوير المفاهيم الإدارية والنظريات التي تتناولها، بحيث تتماشى مع تطور العلوم المختلفة، والتي بناء عليها ظهرت المدارس الحديثة في الإدارة، ومن أبرز الأساليب الإدارية الحديثة، هي الإدارة بالأهداف، أو يطلق عليها أيضا الإدارة بالمشاركة، والتي تهدف إلى تعزيز المشاركة بين المديرين والموظفين، مما يزيد من فاعلية العملية الإدارية، كما يفيد في عمليتي التخطيط والتنفيذ. (الخفيفي، المنصوري، 2020)

وتتطلب الإدارة بالأهداف أن تكون إدارة المنظمة ديمقراطية، وأن تقبل آراء الموظفين، مما يتيح لهم الفرصة في المشاركة في وضع وتحديد أهداف المنظمة، وقد لوحظ أن نهج الإدارة بالأهداف يوفر طريقة شاملة لمساعدة الأشخاص في مختلف الشركات على النمو ويصبحوا أكثر إنتاجية، فهو يساعد في تحديد الواجبات والمسؤوليات الوظيفية للموظفين ويجعل مراقبة العمليات والإشراف عليها أسهل لضمان تحقيق الأهداف، وإن مشاركة الموظف في تحديد الأهداف وتنفيذها لها أثر كبير في رفع الروح المعنوية وإلهام العاملين، مما يعزز بدوره تفانيهم وحماسهم للوصول إلى الأهداف. (الوكيل 2022)

ونجد أن تنفيذ سلسلة من الإجراءات التي تشمل كل من الموظفين والقيادة بمثابة تمثيل للإدارة من خلال نهج الأهداف المستخدم في المنظمات، ومن هذه الإجراءات الصياغة والتحديد الواضح والمرن لأهداف المنظمة، إلى جانب وضع معايير لتتبع الأداء والتأكد من أنه يسير في الاتجاه الصحيح، فإنهم يشاركون أيضاً في إنشاء السياسات والخطط والمبادرات المطلوبة للوصول إلى هذه الأهداف، وأخيراً، فإنها تساهم في تحديد درجة تحقيق الأهداف. (احمد وعبد الله 2021)

وبناء على ذلك، فإن عملية الإدارة بالأهداف اليوم تعد نهجا واسعا الانتشار على جميع المستويات، والتي تنظر إليها كافة المنظمات، سواء الحديثة أو المتقدمة، بما في ذلك المنظمات التعليمية، من جميع الجوانب (التنظيمية، والتوجيهية، والرقابية، والقيادية، والتخطيطية)، وتعمل الإدارة بالأهداف على معالجة المشاكل الكامنة بين كلا من إدارة وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية ومديري المدارس والمعلمين، كما أنها تعمل على الجوانب الإنسانية والتنظيمية والإدارية، فإنها تعد عملية متكاملة لإدارة المنظمات. (عبودي وآخرون 2020)

مشكلة الدراسة:

شهد القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية خلال السنوات الأخيرة تحولاً استراتيجياً واسع النطاق، في ضوء مستهدفات "رؤية المملكة 2030" التي تسعى إلى تطوير الأداء الحكومي ورفع كفاءة الموارد البشرية وتعزيز مبدأ الشفافية والمساءلة. ومع هذا التوجه، تزايد الاهتمام بتحسين أداء العنصر البشري كونه الركيزة الأساسية في تنفيذ برامج التحول، ما استدعى إعادة النظر في النماذج الإدارية السائدة ومدى ملاءمتها لبيئة العمل الحديثة.

وفي هذا الإطار، برزت الإدارة بالأهداف كأحد الأساليب الحديثة التي تتجاوز النمط التقليدي القائم على المركزية والرقابة الصارمة، نحو نموذج تشاركي يعزز من فاعلية الموظف، ويُشركه في عملية تحديد الأهداف وتقييم الأداء. ويُعزى هذا الاهتمام إلى قدرة الإدارة بالأهداف على المواءمة بين الأهداف الفردية للعاملين والغايات المؤسسية العامة، وهو ما يعزز من درجة الالتزام والدافعية ويقلل من فجوة الأداء.

رغم ما تقدمه الإدارة بالأهداف من وعود نظرية، إلا أن إدماجها في القطاع الحكومي لا يزال يواجه عدداً من التحديات الجوهرية المرتبطة بالبنية التنظيمية والثقافة الإدارية. فالعديد من الأجهزة الحكومية ما تزال تعتمد على تقييمات أداء نمطية تفتقر إلى الشفافية أو إلى الربط المباشر بالأهداف المؤسسية، مما يخلق فجوة بين ما يُنتظر من الموظف وما يُقاس فعلياً من إنجازه.

يتفاقم هذا التحدي في ظل غياب التكامل بين المستويات الإدارية المختلفة داخل المنظمة الحكومية، حيث تتخذ عملية تحديد الأهداف وتوزيعها شكلاً منفصلاً وغير مترابط، ما يؤدي إلى تباين كبير في فهم الموظفين لطبيعة الأهداف المطلوب تحقيقها، ويُضعف من مستوى التنسيق والتكامل بين الوحدات. ونتيجة لذلك، قد يشعر الموظف بأن مجهوده لا يؤثر بفعالية في تحقيق النتائج العامة، مما ينعكس سلباً على التزامه وأدائه.

وإلى جانب الجوانب الهيكلية، تُطرح تساؤلات حول مدى قابلية هذا المدخل للتطبيق في بيئة يغلب عليها الطابع البيروقراطي، ويُلاحظ فيها ضعف في مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، فضلاً عن محدودية التدريب والتمكين الإداري. فالإدارة بالأهداف تفترض توفر بيئة تنظيمية داعمة، وتواصلًا فعالاً بين القادة والمرؤوسين، وهي خصائص لا تزال في طور التأسيس في كثير من المؤسسات الحكومية.

كما أن أنظمة الحوافز المرتبطة بالأداء لم تُصمم بعد بما يتواءم مع هذا النوع من النماذج التشاركية، إذ تظل غالبية الحوافز في القطاع الحكومي غير مرتبطة بشكل مباشر بتحقيق الأهداف، بل تخضع في كثير من الأحيان لمعايير عامة أو اعتبارات تنظيمية. وهذا الانفصال بين الجهد والمكافأة يُفقد الإدارة بالأهداف إحدى ركناتها الأساسية وهي العدالة التحفيزية.

ولم تُسهم المنصات الرقمية التي أُطلقت حديثاً في تعويض هذا القصور بالشكل الكافي، رغم أنها أتاحت أدوات جديدة لرصد الأداء وقياسه. إلا أن هذه الأدوات التقنية، وإن كانت متقدمة، لا تضمن بمفردها فاعلية النظام الإداري، ما لم تُدعم بآليات إدارية واضحة تتكامل مع فلسفة الإدارة بالأهداف، وتُفعّل بشكل يراعي خصوصية العمل الحكومي.

ويلاحظ أيضًا نقص في الدراسات التطبيقية التي تتناول أثر الإدارة بالأهداف في السياق الحكومي السعودي بشكل مباشر، حيث تركز معظم الدراسات إما على القطاع الخاص أو على مفاهيم نظرية دون رصد ميداني لفعالية هذا النموذج في تحسين الأداء. كما لا توجد أدلة كافية على مدى قدرة الإدارة بالأهداف على تجاوز التحديات القائمة، أو على مدى تأثيرها على الجوانب السلوكية والتحفيزية للموظف الحكومي.

من هذا المنطلق، تنبثق إشكالية هذه الدراسة في التحقق من مدى فاعلية الإدارة بالأهداف كمدخل لتحسين أداء العنصر البشري في القطاع الحكومي بالملكة العربية السعودية، واستكشاف المعوقات التنظيمية والثقافية التي قد تحول دون تطبيقه بفاعلية، مع محاولة تقديم إطار تحليلي يساعد في فهم ما إذا كانت هذه المنهجية قادرة على تحقيق التوازن بين الكفاءة الإدارية واعتبارات المشاركة والتحفيز في البيئة الحكومية.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في جانبين كما يلي:

أولاً.. الأهمية العلمية

تكتسب هذه الدراسة أهميتها العلمية من طبيعة الموضوع الذي تتناوله، وهو الإدارة بالأهداف وتأثيرها على أداء العنصر البشري في القطاع الحكومي، في سياق وطني يتجه نحو التحول المؤسسي والإداري العميق في ضوء "رؤية المملكة 2030". ورغم الانتشار الواسع لهذا النموذج الإداري في الأدبيات الغربية، إلا أن الأبحاث العربية، والخليجية خصوصًا، لا تزال محدودة في تناولها للتطبيقات العملية لهذا المدخل داخل الأجهزة الحكومية، ولا سيما في بيئات العمل التي يغلب عليها الطابع البيروقراطي. ومن هنا، تُسهم الدراسة في سد فجوة معرفية قائمة في أدبيات الإدارة العامة من خلال تقديم نموذج تحليلي يختبر العلاقة بين تطبيق الإدارة بالأهداف وتحسين الأداء الوظيفي في البيئة الحكومية السعودية.

كما تساهم الدراسة في إثراء الجدل الأكاديمي حول ملائمة النماذج الإدارية الحديثة للقطاع العام، من خلال التحقق الميداني من شروط تطبيق الإدارة بالأهداف في السياق الحكومي المحلي، ومدى توافقها مع طبيعة العمل الإداري القائم في المملكة. إضافة إلى ذلك، تفتح الدراسة المجال أمام دراسات لاحقة لاستكشاف الأثر السلوكي والنفسي لهذا النموذج الإداري على الموظف الحكومي، وما إذا كانت المشاركة في تحديد الأهداف ترتبط فعليًا بمستويات أعلى من الرضا والدافعية والولاء التنظيمي.

الأهمية العملية:

على المستوى العملي، تأتي أهمية هذه الدراسة في توقيت تشهد فيه المؤسسات الحكومية السعودية جهودًا متسارعة لإعادة هيكلة نظم الأداء والتقييم وتفعيل آليات الحوكمة والشفافية والمساءلة، بهدف تعزيز كفاءة الخدمات ورفع رضا المستفيدين. ومن هنا، توفر نتائج الدراسة أداة تشخيصية لصانعي القرار والإداريين لفهم واقع تطبيق الإدارة بالأهداف داخل مؤسساتهم، وتحديد مواطن القوة والقصور في هذا السياق.

كما تساعد الدراسة الجهات المعنية، في تصميم سياسات وتوجيهات أكثر دقة نحو تفعيل المشاركة الوظيفية في وضع الأهداف، وتحقيق الربط المنهجي بين الأداء الفردي والأداء المؤسسي. إضافة إلى ذلك، تمكّن نتائج الدراسة من اقتراح آليات لتطوير بيئة العمل الحكومية لتصبح أكثر توافقًا مع متطلبات الإدارة الحديثة، بما في ذلك تطوير نظام الحوافز، وتدريب القيادات الوسطى، وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للتمكين والمساءلة.

وباختصار، فإن هذه الدراسة تمثل رافدًا معرفيًا وتطبيقيًا يعزز من جودة الممارسات الإدارية داخل القطاع الحكومي، وتوفر أساسًا عمليًا للاستفادة من نماذج الإدارة الحديثة في رفع كفاءة الموارد البشرية وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للقطاع العام في المملكة.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق الإدارة بالأهداف على تحسين أداء العنصر البشري في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية، من خلال استكشاف العلاقة بين ممارسات الإدارة

بالأهداف ومستويات الأداء للعنصر البشري، وتحديد المعوقات والعوامل الداعمة لتفعيل هذا المدخل في البيئة الحكومية. من خلال ما يلي:

1. رصد مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف في بعض المؤسسات الحكومية السعودية، من حيث وضوح الأهداف، وآليات التشارك في صياغتها، وأدوات التقييم المرتبطة بها.
2. تحليل العلاقة بين الإدارة بالأهداف ومستوى أداء الموظف الحكومي، من حيث الإنتاجية، الالتزام، الدافعية، وجودة المخرجات الوظيفية.
3. استكشاف مدى مشاركة الموظفين في وضع الأهداف الوظيفية، وأثر هذه المشاركة على الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي.
4. تحديد المعوقات التنظيمية والثقافية والإدارية التي تواجه تطبيق الإدارة بالأهداف داخل القطاع الحكومي، خصوصاً في ظل النظم التقليدية للتقييم والإشراف.

تساؤلات الدراسة

يمكن تلخيص مشكلة هذه الدراسة في الإجابة على السؤال الرئيسي الآتي:

ما مدى تأثير الإدارة بالأهداف على أداء العنصر البشري في مؤسسات القطاع العام في المملكة العربية السعودية؟

ويندرج من هذا التساؤل بعض الأسئلة الفرعية التي تتمثل فيما يلي:

1. ما مدى تطبيق الإدارة بالأهداف في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية من حيث وضوح الأهداف وآليات التشارك في صياغتها؟
2. ما طبيعة العلاقة بين تطبيق الإدارة بالأهداف ومستوى أداء العنصر البشري في القطاع الحكومي السعودي؟
3. إلى أي مدى يشارك الموظفون الحكوميون في وضع أهدافهم الوظيفية؟ وما تأثير هذه المشاركة على مستوى الرضا والدافعية لديهم؟
4. ما أبرز المعوقات التنظيمية والثقافية والإدارية التي تحول دون تطبيق فعال للإدارة بالأهداف في الأجهزة الحكومية؟

فروض الدراسة:

تعتمد الدراسة على اختبار الفرض الرئيسي الآتي:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للإدارة بالأهداف على أداء العنصر البشري في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية.

ويندرج من هذا الفرض الرئيسي بعض الفروض الفرعية التي تتمثل فيما يلي:

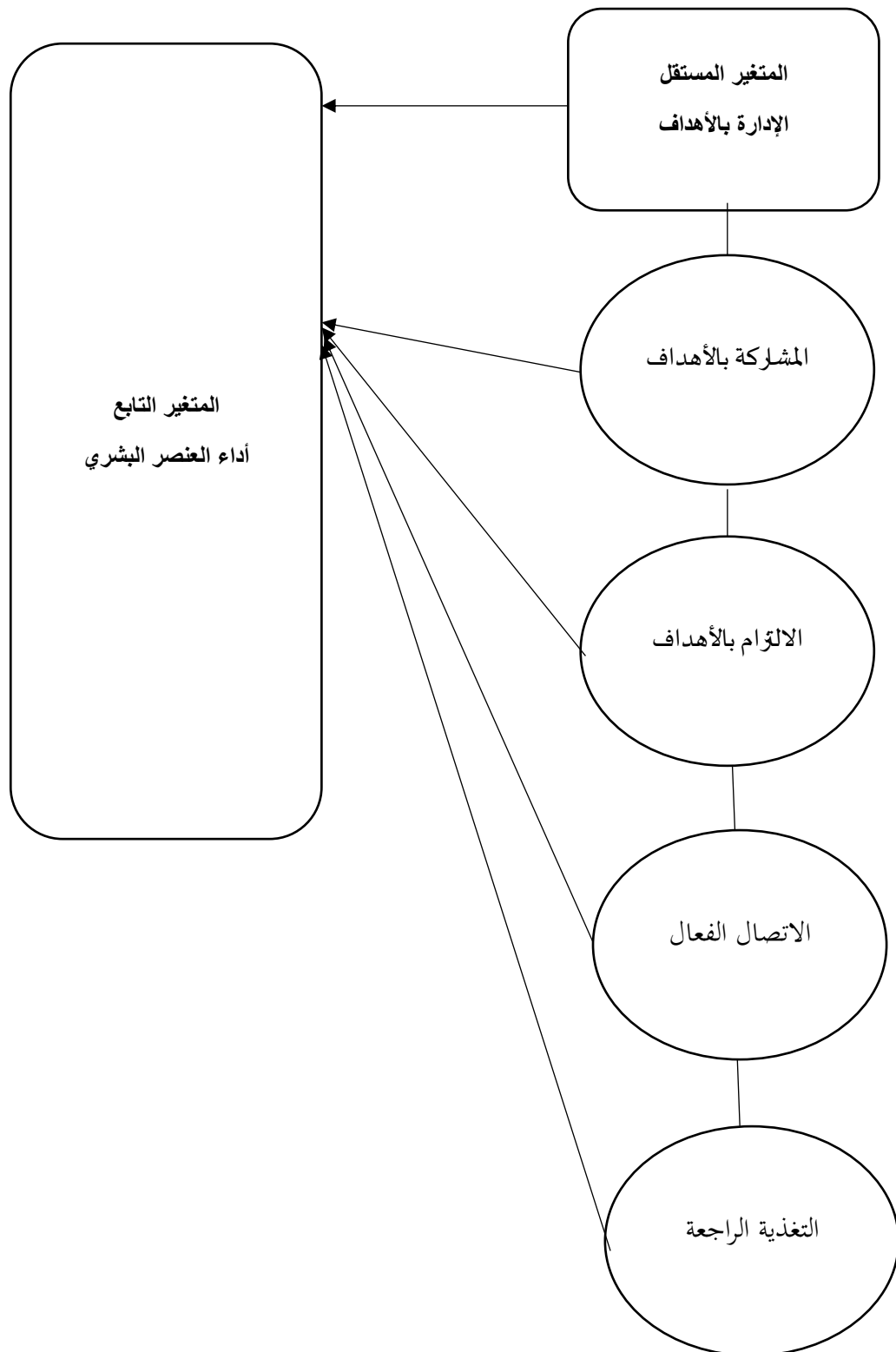
1. يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لبعء المشاركة بالأهداف كأحد أبعاد الإدارة بالأهداف على أداء العنصر البشري في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية.

2. يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لبعء الالتزام بالأهداف كأحد أبعاد الإدارة بالأهداف على أداء العنصر البشري في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية.

3. يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لبعء الاتصال الفعال كأحد أبعاد الإدارة بالأهداف على أداء العنصر البشري في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية.

4. يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لبعء التغذية الراجعة كأحد أبعاد الإدارة بالأهداف على أداء العنصر البشري في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية.

نموذج الدراسة:



هيكل مقترح الدراسة

1. الإدارة بالأهداف

- ماهية الإدارة بالأهداف
- التطور التاريخي لأسلوب الإدارة بالأهداف
- فلسفة أسلوب الإدارة بالأهداف
- مبادئ أسلوب الإدارة بالأهداف
- نماذج تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف
- مزايا وسلبيات تطبيق الإدارة بالأهداف

2. أداء العنصر البشري

- مفهوم أداء العنصر البشري
- أهمية تقويم أداء العنصر البشري
- أهداف تقويم أداء العنصر البشري
- طرق تقويم أداء العنصر البشري
- معوقات تقويم أداء العنصر البشري

المراجع:

أحمد، ثابت إحسان، عبد الله، ضياء علي، 2021، دراسة تحليلية لاستخدام الإدارة بالأهداف ودلالة تأثيرها في أداء تدريسي التربية البدنية وعلوم الرياضة جامعة الموصل، كلية التربية للبنات، قسم التربية البدنية وعلوم الرياضة، جامعة الموصل.

تونس، اسمهان، بن الدين، أمحمد/مؤطر. (2022). دور الإدارة بالأهداف في الحد من مخاطر المناولة الصناعية (Doctoral dissertation, جامعة احمد دراية-ادرا).

الخفيفي، مبروكة عبد الله، المنصوري، فاطمة يوسف، 2020، تطبيق الإدارة بالأهداف وعلاقتها بأداء العاملين بمنظمات الأعمال الليبية (دراسة ميدانية على شركتي الخليج العربي لتسويق النفط والنهر لتصنيع الأنابيب)، المجلة الجزائرية للاقتصاد السياسي، المجلد 2، العدد

2

الشمراي، و حامد بن محمد بن علي. (2023). واقع تطبيق الإدارة بالأهداف لدى قادة المدارس الابتدائية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين. مجلة البحث في التربية وعلم النفس، 38(3)، 271-310.

عبودي، مبارك، عاطف محمد عبد الباري مبروك، محمد سليمان أبو صالح، محمد الجلي محمد سليمان، 2020، تقويم الأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي في ضوء رؤية المملكة 2030، المجلد 10، العدد 3.

فرحة، نجاة محمود عبد المقصود. (2021). الادارة بالأهداف وتحقيق الرضا الوظيفي لدى منسوبات جامعة الطائف من الهيئة الادارية والأكاديمية. مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، 7(1)، 247-298.

محمد الوكيل، منال. (2018). أثر ممارسات الإدارة بالأهداف على الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على بنك مصر. المجلة العلمية للإقتصاد و التجارة، 48(4)، 241-280.

نبيل أحمد، جهان، عبد الحميد عروس، صالح، فريد محمد، وسيم، و عبد الجواد على عبد الجواد. (2022). تقييم دور الإدارة بالأهداف في تعزيز عمليات فنادق الخمس نجوم. مجلة كلية السياحة والفنادق-جامعة مدينة السادات، 6(1)، 84-95.

الوكيل، إيمان محمد أحمد، 2022، دلالية حقل الإدارة العامة، المداري والأساليب الحديثة المطبقة في العالم ومصر: دراسة تحليلية توصيفية، مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية، مجلد 2، العدد 1.