

العنوان باللغة العربية

مدى تطبيق شركات المقاولات العاملة في مجال المشاريع الانشائية لأسلوب
الإدارة بالأهداف وأثرها على اداء العاملين

إعداد الطالب/

يحيى محمد هزام

إشراف/

دكتور الفيصل عبدالحميد محمد حسن

العام الدراسي:

2024

فهرس المحتوى:

- الملخص.
- مقدمة.
- مشكلة الدراسة.
- أهمية الدراسة.
- أهداف الدراسة.
- تساؤلات الدراسة (الفروض).
- الاطار النظري والدراسات السابقة.
- تعريفات اجرائية واصطلاحية.
- حدود الدراسة.
- المنهجية وطرق البحث.
- مجتمع الدراسة وعينتها.
- المصادر والمراجع.

المستخلص : Abstract

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار اثر استخدام طريقة الادارة بالأهداف في اداء العاملين في مؤسسة معمار للتطوير والاستثمار في المملكة العربية السعودية، وقد تكونت عينة الدراسة من (120) موظفا سيتم اختيارهم من مجتمع الدراسة. وسيتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، واستخدام عدداً من المعالجات الاحصائية منها الانحدار المتعدد والمتدرج والمتوسطات الحسابية واختبار التوزيع الطبيعي.

الفصل الأول

1-1 - المقدمة:

يشكل الأفراد أحد أهم موارد المنظمات، فإذا كانت الموارد الأخرى تستهلك عبر الزمن، فإن العنصر البشري على النقيض من ذلك يمكن أن تزيد قيمته وأهميته، وعلى هذا الأساس فإن من أولى مسؤوليات المديرين في المنظمات الحديثة الاهتمام بهذا العنصر والعمل على تحسين معارفه وقدراته، وفي هذا الإطار فإن تقييم الأداء يلعب دوراً مهماً كأداة وكأسلوب في تنمية وتطوير هذه المنظمات.

ويعتبر تقييم أداء الموارد البشرية من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي منظمة أو أي مشروع من المشروعات الاقتصادية، وتقييم أداء الموارد البشرية في أي منظمة يعتبر أحد المهام الرئيسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية بالتنسيق والتعاون مع مديري الإدارات الأخرى، الهدف منه تحقيق الرضا التام بين العاملين واستقرارهم النفسي وثقتهم الكاملة بالإدارة وحرصهم على تحقيق أهدافها (عيشي، 2012).

وتعد إدارة الموارد البشرية موضوعاً هاماً، لأن الإنسان هو المسؤول عن الفشل والنجاح في أي منظمة أو دولة من الدول. لذلك فإن الاهتمام به وإدارته وقيادته وتحفيزه والحكم بعدالة على أدائه، التي تفوق أهميتها كل القضايا الأخرى المتعلقة بالمال والتكنولوجيا وهي من القضايا المهمة في منظمات الأعمال، ومن منطلق أن أداء الأفراد العاملين في المنظمات يتصف بالديناميكية نظراً لتكيفه مع البيئة المحيطة وظروف العمل السائدة، فإنه يتعين على أي منظمة الاهتمام بمتابعة هذا الأداء بصفة مستمرة ومحاولة توجيهه من خلال تقييم أدائه حتى يتم التعرف على أوجه القوة فيه وتدعيمها، وأوجه القصور فيه وتصحيحها في الوقت المناسب.

في هذه الدراسة حاول الباحث استطلاع وجهات نظر العاملين في شركة معمار لمعرفة أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين في شركة معمار .

(2-1) : مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تتلخص مشكلة الدراسة في انخفاض ادراك العاملين في شركة معمار في المملكة العربية السعودية والفروع التابعة لها لأثر تطبيق الادارة بالأهداف في أداء العاملين ، حيث يلاحظ أن شركة معمار في المملكة العربية السعودية تعاني من انخفاض في مستويات الاداء ، وضعف تطبيق واستخدام الأساليب الادارية الحديثة ، لذا فإن مثل هذه المؤسسة الكبيرة تحتاج وباستمرار إلى معرفة طرق تطوير الاداء وزيادة الانتاجية وتقليل التكاليف وكيفية الحصول على افضل الأساليب واحسن الطرق للوصول إلى الاهداف ، لكن المشكلة هي أن معرفة الطرق والاهداف ليست كافية للوصول إلى النتائج ، فالمنظمات بحاجة الى جهود كبيرة ومستمرة لتطبيق المفاهيم وتغيير الواقع بأساليب علمية وعملية ، لذا فانه من المفيد استخدام اساليب ادارية حديثة كالإدارة بالأهداف لهذا فان الدراسة الحالية محاولة لاستكشاف اثر استخدام الادارة بالأهداف في أداء العاملين في شركة معمار في المملكة العربية السعودية ، من خلال محاولة دراسة الاجابة عن التساؤل الرئيسي التالي: هل يؤثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين في شركة معمار في المملكة العربية السعودية ؟ وينبثق عن هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

السؤال الأول: ما مستوى تصورات المبحوثين في شركة معمار في المملكة العربية السعودية حول استخدام طريقة الإدارة بالأهداف؟

السؤال الثاني: ما مستوى تصورات المبحوثين في شركة معمار في المملكة العربية السعودية حول أداء العاملين؟

السؤال الثالث: ما هو اثر استخدام طريقة الادارة بالأهداف في اداء العاملين في شركة معمار في المملكة العربية السعودية ؟

(3-1) : أهمية الدراسة:

يمثل قطاع الاعمار دورا حيويا في التنمية والتطور الاقتصادي في المملكة العربية السعودية ونظرا لتنوع أنشطته وتعددتها، ونظراً لما يتميز به هذا القطاع من حيوية، فقد جاءت هذه الدراسة لتعرف واقع استخدام طريقة الادارة بالأهداف، ومدى تأثيرها في اداء العاملين في شركة معمار في المملكة العربية السعودية ، وعليه فإن هذه الدراسة استمدت أهميتها من الاعتبارات العلمية والتطبيقية التالية:

- 1 تحديد دور طريقة الادارة بالأهداف في اداء العاملين في شركة معمار في المملكة العربية السعودية.
- 2 بيان أثر الالتزام من قبل العاملين كأحد ابعاد طريقة الادارة بالأهداف في اداء العاملين في شركة معمار في المملكة العربية السعودية.
- 3 تحديد دور المشاركة بين الرئيس والمروؤوس في صياغة الأهداف كأحد ابعاد طريقة الإدارة بالأهداف في اداء العاملين في شركة معمار في المملكة العربية السعودية.
- 4 تحديد دور الثقة بين الرئيس والمروؤوس في تنفيذ الأهداف كأحد ابعاد طريقة الادارة بالأهداف في اداء العاملين في شركة معمار في المملكة العربية السعودية.
- 5 تحديد دور التغذية الراجعة من الرئيس إلى المروؤوس كأحد ابعاد طريقة الإدارة بالأهداف في اداء العاملين في شركة معمار في المملكة العربية السعودية.

النتائج التي تسفر عنها الدراسة سوف توفر لأصحاب العلاقة في شركة معمار في المملكة العربية السعودية معلومات مهمة وأليات عمل ممكنة عن كيفية استخدام وتفعيل طريقة الإدارة بالأهداف في اداء العاملين في شركة معمار في المملكة العربية السعودية. حاولت الدراسة تعميق الفهم على

الصعيدين النظري والتطبيقي، فعلى الصعيد النظري توفر دراسة استخدام طريقة الادارة بالأهداف منظورا أعمق وجديد للمتغيرات المتعلقة بها، أما على الصعيد التطبيقي فإن دراسة استخدام طريقة الادارة بالأهداف قد تحسن من اداء العاملين في شركة معمار في المملكة العربية السعودية.

8. تناول مفهوم استخدام طريقة الادارة بالأهداف يعتبر من المفاهيم الإدارية القديمة الحديثة التي بدأ الباحث في البيئة العربية بمناقشتها والبحث فيها، لذا فإن هذا يستدعي لفت أنظار الإدارات العربية بشكل عام ضرورة تعرف الأثر الذي تحدثه طريقة الإدارة بالأهداف في اداء العاملين.

(4-1) : أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى قياس وتحليل أثر استخدام الادارة بالأهداف بأبعادها المشاركة ، والالتزام، والنقطة بين الرئيس والمرؤوس، والتغذية الراجعة في اداء العاملين في شركة معمار في المملكة العربية السعودية.

وينبثق عن هذا الهدف الرئيس الأهداف الفرعية التالية:

1- تحديد مستوى تطبيق طريقة الادارة بالاهداف من وجهة نظر المبحوثين في شركة معمار في المملكة العربية السعودية.

2- تحديد مستوى اداء العاملين من وجهة نظر المبحوثين في شركة معمار في المملكة العربية السعودية.

3- التعرف على اثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين في شركة معمار في المملكة العربية السعودية.

وينبثق عن هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:

- ✚ معرفة أثر الثقة بين المقيم والعاملين في نجاح أو فشل تطبيق نظام تقييم الإدارة بالأهداف.
- ✚ معرفة أثر المشاركة بين الرئيس (المقيم) والمرؤوس في وضع أهداف العمل للعاملين.
- ✚ معرفة مدى تأثير والتزام العاملين بتنفيذ أهداف العمل في أداءهم.
- ✚ تحديد في الأبعاد الأكثر أهمية في متغير طريقة الادارة بالأهداف من حيث تأثيرها في اداء العاملين في شركة معمار في المملكة العربية السعودية.
- ✚ تقديم توصيات من شأنها تعزيز اثر استخدام طريقة الادارة بالأهداف في اداء العاملين في شركة معمار في المملكة العربية السعودية.

(5-1) فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسة H_{01} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام طريقة الادارة بالأهداف بأبعادها (المشاركة، والالتزام، والثقة بين الرئيس والمرؤوس، والتغذية الراجعة) في اداء العاملين في شركة معمار في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq a)$.
ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

❖ **الفرضية الفرعية الأولى H_{01-1}** : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لالتزام العاملين في استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في اداء العاملين في شركة معمار في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq a)$.

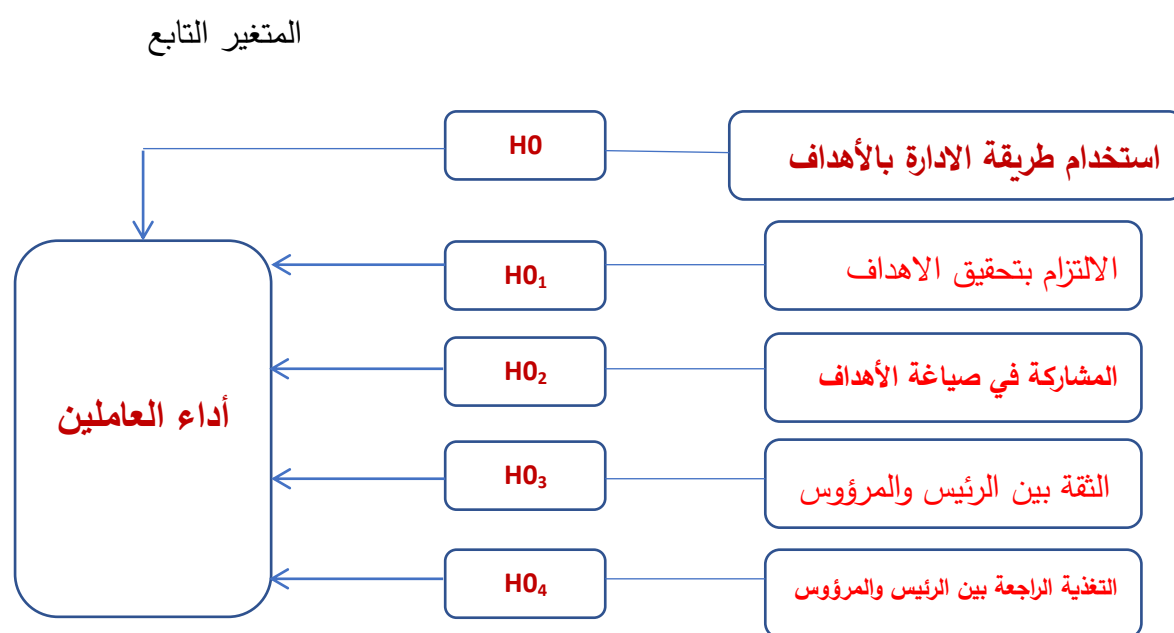
❖ **الفرضية الفرعية الثانية H_{01-2}** : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة بين الرئيس والمرؤوس في صياغة الأهداف في اداء العاملين في شركة معمار في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq a)$.

❖ الفرضية الفرعية الثالثة H_{01-3} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة بين الرئيس والمرؤوس في نجاح تطبيق استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين في شركة معمار في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq a)$.

❖ الفرضية الفرعية الرابعة H_{01-4} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغذية الراجعة في استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء شركة معمار في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq a)$.

(6-1) : أنموذج الدراسة:

يبين الشكل (1-1) أنموذج الدراسة الافتراضي الذي يعكس أبعاد طريقة الادارة بالأهداف كمتغير مستقل واداء العاملين كمتغير تابع:



شكل رقم (1-1) أنموذج الدراسة الافتراضي

المصدر من إعداد الباحث باعتماد الدراسات السابقة : متغير الإدارة بالأهداف (الحربي، 2008) ، (العدوان 2006، (الشريف 2003)، (الحسن، 2002) متغير أداء العاملين (ابو قاعود 2005)، (الحيصات ،2007).

(1-7) : الإطار النظري والدراسات السابقة

في عام 1912 أجبرت نقابات العمال في الولايات المتحدة أرباب العمل على إدخال أداة الاستخدام ضمن الهيكل التنظيمي في شركة فورد، وكان الهدف من إنشاء هذه الوظيفة آنذاك، هو رعاية مصالح العمال والدفاع عن حقوقهم (درة، 2003).

وقد تطورت إدارة الموارد البشرية فيما بعد ولكنها حتى الآن لم تحقق كل أهدافها ومكانتها العادلة ضمن التنظيم، بسبب تدخل مدراء الإدارات الأخرى في شؤونها والاستحواذ على صلاحياتها، مثلاً: اختيار الأفراد يتم عن طريق مدراء الإدارات تقييم أداء الموظفين، وتحديد رواتب الأفراد ومراكز عملهم والفصل من الوظيفة وغيرها يتم معظمه من طرف مدراء الإدارات ... الخ. أما دور إدارة الموارد البشرية في هذه الأمور فهو تنسيقي فقط، وليس لمدير الموارد البشرية سلطة اتخاذ القرارات في هذه الأمور في الواقع العملي (أبو قاعود ، 2005).

ولهذه الأسباب وغيرها لا تشكل إدارة الموارد البشرية مركز جذب للكفاءات المتخصصة ومن بين أهم الوظائف التي تدخل ضمن إدارة الموارد البشرية في المنظمات هي وظيفة تقييم أداء العاملين التي من صلاحياتها وضع معايير أداء يتم على أساسها قياس أداء الموظف بعدالة ودون تمييز وان الذي يطبق نظام تقييم الأداء على أساس تلك المعايير هي أيضا إدارة الموارد البشرية ولكن في الواقع لا تفوض هذه الصلاحيات الإدارة الموارد البشرية، بل ظلت وعلى مدى عقود تمارس من جانب مدراء الإدارات وما زالت كأداة سلطة على الموظفين لاستخدامها وفق أسس ومعايير شخصية، ولهذا السبب توصف جميع نظم تقييم الأداء الحالية بأنها متميزة من جانب المقيم (المدير، أو الرئيس المباشر)، وفي هذا الواقع الذي أصبح شيئا مألوفا يصعب تغييره (الدحلة، 2011).

ونتيجة لذلك، فعندما يطلب من العاملين انجاز أعمالهم، فان ذلك لا يتم وفقا لما يتوقعه المدير أو رئيس القسم المباشر، ويعبر مدراء الإدارات عن وجهة نظرهم حول هذا الإخفاق في تحقيق مواصفات الأداء بالقول أن معظم العمال والموظفين ليسو على معرفة أو خبرة كافية، ثم يلقي باللوم على مدير إدارة الموارد البشرية لأنه لم يستطيع استقطاب الأفراد المناسبين وبناء على ما سبق فان الباحث يرغب في هذا الفصل بتسليط الضوء على مفاهيم وطرق تقييم الأداء ونظم التقييم المتبعة حاليا (الحياصات ، 2007).

مفهوم الادارة بالاهداف:

اختلف الباحثون في تحديد مفهوم الادارة بالاهداف ، ولكنهم على شبه اتفاق ان الادارة بالاهداف اسلوب اداري حديث يقوم بتحديد الأهداف في العملية الادارية وبمشاركة المرؤوسين في المنظمة واول من نادى به هو بيتر دراكر، كما يقول (هوارى، 1976) ربما من الانصاف أن تذكر أن من أول من نادى بالادارة بالأهداف هو بيتر دراكر Drucker استاذ ورئيس قسم ادارة الاعمال بجامعة نيويورك " عام 1954 في كتابه " الادارة في التطبيق .. The Practice of managment

برى دراكر (Druker, 1976) ان الادارة بالاهداف نوع من الإدارة تتخذ الأهداف منهجا لها في العمل الإداري ، وأنها أداة تقوم على اساس انجاز الاهداف والالتزام بالعمل ، وانها العملية التي يتكامل فيها الناس داخل التنظيم فيما بينهم فيوجهون انفسهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة واغراضها . ويشير (ياسين ، 2002) إلى انه بدون الاهداف لا يمكن أن توجد الادارة ، حيث لا يمكن لأي فرد او مجموعة افراد توقع انجاز نتائج بصورة فعالة من دون تحديد واضح للاهداف ، وأصبحت مفهوم الإدارة بالأهداف اليوم بمثابة مدخل منهجي لعمليات التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية .

ويقول (عبوي ، 2006) أن الإدارة بالأهداف " هي نتائج تسعى المنظمة إلى الوصول اليها ، مستغلة في ذلك الوقت والموارد المادية والبشرية افضل استغلال ممكن ، ويتم ذلك من خلال سلسلة من الوسائل .

ويرى (الغضر، وحدة 2006) ان الادارة بالاهداف " فلسفة تقوم على تحديد الاهداف ومشاركة اعضاء التنظيم في وضعها ، وتقويم مساهمة كل عضو في النتائج المحصل عليها ، مما يؤدي إلى تحقيق جملة من المزايا لصالح المؤسسة ..

ويشير المغربي ، (2007) إلى أن الادارة بالاهداف احد الاساليب التي تستخدمها المنظمة لتساعدها في عملية وضع الاهداف العامة والفرعية للادارات، والاقسام ، يقوم المسؤول ومرؤوسه معا يوضع الأهداف التي يجب على المرؤوس تحقيقها ، ثم يقوم المسؤول بمتابعة تقدم المرؤوس تجاه الهدف المتفق عليه.

واكد (الحربي ، 2008) انها عملية توجيه نحو هدف لا عملية توجيه نحو عمل، وأنها وسيلة مساعدة على التخطيط وعامل حافز للعاملين ايضا ، وتشمل الاتصال بين المشرفين والمرؤوسين مما يحسن شبكة الاتصالات .

ويرى (العلاق، 2008) أن الإدارة بالأهداف أسلوب يقوم بموجبه كل من الرئيس والمرؤوس . وبشكل مشترك ، بتحديد الأهداف للاخير، ويقومان دوريا بتحديد التقدم نحو بلوغ الأهداف، وتهتم بالدرجة الأولى بنتائج الأعمال ومدى تطابق هذه النتائج مع الأهداف الموضوعة مسبقا، وتركز على كون الأهداف هي الموجه الاساسي لقوى الإدارة ونشاطاتها، وتسمى أيضا إلى معرفة العوامل التي تعيق تحقيق الأهداف بنية اتخاذ الإجراءات المناسبة للتغلب عليها، ومن ثم تقييم النتائج بصورة دورية لوضع اهداف جديدة .

واشار (العزاوي وجواد، 2010) إلى أن الإدارة بالأهداف منهج منظم لوضع الأهداف ، وتقيم الأداء من خلال استخدام النتائج كمعيار القياس مدى التقدم أو التحسن في انتاجية المنظمة . من خلال التعريفات السابقة يرى الباحث أن الإدارة بالأهداف هي : أسلوب اداري وطريقة حديثة في العملية الادارية، حيث يشترك فيها الرئيس والمرؤوسون في كافة المستويات الإدارية في المنظمة، أو الشركة ، أو المؤسسة في تحديد الأهداف التي تنبغي على الوحدات الادارية تحقيقها ، ثم تحديد مسؤولية كل موظف على شكل نتائج متوقع منه تحقيقها .

- الدراسات باللغة العربية:

اما دراسة (الحسن، 2002) بعنوان الادارة بالأهداف دراسة ميدانية للشركات المشمولة بالقرار الوزاري رقم 781 تاريخ 17/1/1999 وهي دراسة تحليلية وصفية أجريت على 4 شركات صناعية سورية ، هدفت إلى معرفة مدى تطبيق الادارة بالأهداف في تلك الشركات وهل طبقت الأسلوب وفق المنهج العلمي المخطط لها ، وهل ادى التطبيق إلى زيادة الانتاج، تكون عينة الدراسة من 50% و من مجتمع حيث اعتمدت الدراسة فقط على المديرين العاملين ومديري الاقسام والانتاج ومديري الورش ، تكون عينة الدراسة من 100 استبانة ، توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها ليست لدى المديرين والعاملين في تلك الشركات المعرفة الكافية عن مفهوم الإدارة بالأهداف وكيفية تطبيقها، ولم يتم اعتماد الأسلوب العلمي في تطبيق الإدارة بالأهداف حيث افتقد إلى المشاركة الفعلية الطبقية من قبل المرؤوسين.

اما دراسة (عقيلات، 2002) حول تطبيق نموذج الادارة بالأهداف في الاشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين في محافظات الشمال، هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق النموذج الإدارة بالأهداف في الاشراف التربوي تكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين التابعين

المديريات التربية والتعليم في محافظات الشمال وعددهم (239) مشرفا تربويا، و توصلت الدراسة إلى أن درجة تصنيف نموذج الادارة بالاهداف في ادارة الاشراف كانت بدرجة كبيرة. ووجود فروق ذات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الاشراف التربوي تعزى لمتغير سنوات الخبرة الاشرافية، وعدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تطبيق نموذج الادارة بالأهداف في الاشراف التربوي تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي والجنس)

جات دراسة (قبلان، 2000) بعنوان مشاركة العمال في الادارة وعلاقتها بالانتاجية والروح المعنوية في المؤسسة العامة للصناعات النسيجية في القطر العربي السوري ، وهدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة ومفهوم المشاركة في الادارة من جهة ومفهوم الإنتاجية والروح المعنوية من جهة أخرى والعلاقة بينهما، ومعرفة واقع مشاركة العمال في الإدارة في المؤسسة العامة للصناعات النسيجية، ومدى فعاليتها في تحسين الإنتاجية ورفع الروح المعنوية للعاملين، وتحديد المعوقات التي تحد من فعالية مشاركة العمال في الادارة، تكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات التابعة للمؤسسة العامة للصناعات النسيجية التي تبلغ (24) شركة ومشروعين منتشرة في جميع المحافظات السورية، وعينة الدراسة كانت قصدية، وهي الشركات الموجودة في تعشق وعندها (8) شركات، واختيار عينة عشوائية من العاملين في كل شركة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج عملية محدث الأسباب الرئيسية و المشكلات التي تحد من مشاركة العمال في الإدارة والتي بدورها تقف تمام رفع الانتاجية والروح المعنوية العاملين. و في دراسة (الشريف، 2003) بعنوان كور الادارة بالاهداف في تطوير الكفاية الإدارية والمهنية المدير المدرسة هدفت إلى التعرف على فلسفة الادارة بالأهداف و خصائصها و مراحل تطبيقها ودورها في ادارة المدرسة ، وتوصلت الدراسة إلى أن الادارة بالأهداف في أي مرحلة ي من مراحل التعليم العام (ابتدائي اعدادي ثانوي) من شأنه أن يؤدي إلى تطوير أداء مدير المدرسة وتطوير علاقاته مع المعلمين .

وقام كل من (رواقه ومحمود والشبلي، 2005) بإجراء دراسة بعنوان "تقويم الأداء التدريسي للمعلمين حديثي التخرج من كليات التربية "هدفت إلى تقويم الأداء التدريسي للمعلمين والمعلمات في منطقة شمال الباطنة في سلطنة عمان من وجهة نظر الموجهين التربويين ومشرفي التربية العملية بكلية التربية للمعلمين بصحار تكونت العينة من (48) معلماً ومعلمة اختيروا عشوائياً وأظهرت النتائج ارتفاعاً نسبياً في أداء المعلمين والمعلمات حديثي التخرج، في حصل ما يقارب (90%) منهم على مستوى أداء ممتاز أو جيد جداً، وبينت النتائج وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين تقديرات

الموجهين التربويين ومشرفي التربية العملية، أما بخصوص الجنس والتخصص، فلم تظهر النتائج أثراً لهما على الأداء، وكانت العلاقة بين المعدل التراكمي للمعلمين وأدائهم التدريسي غير دالة إحصائياً.

وفي دراسة (العنوان، 2006) بعنوان تصورات مديري ومعلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن لامكانية تطبيق نمط الادارة بالأهداف هدفت الدراسة إلى معرفة تصورات مديري و معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن الامكانية تطبيق نمط الادارة بالأهداف في محافظة البلقاء ، تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومعلمي المحافظة العام 2005-2006 وعندهم 87 مديراً و مديرة (2429) معلماً ومعلمة ، اختير منهم لعينة بنسبة 20% بطريقة عشوائية ، توصلت الدراسة في النتائج التالية :
تصورات امكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف لدى المبحوثين مرتفعة ، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المدرء والمعلمين الامكانية تطبيق نمط الادارة بالأهداف حسب المتغيرات الديمغرافية .

(1-8) : التعريفات الاجرائية والاصطلاحية

الإدارة بالأهداف: عبارة عن أسلوب إداري، يشترك ويتفق فيه الرئيس مع المرؤوس على وضع الأهداف المراد تحقيقها خلال فترة محددة، يعقبها تقييم المرؤوس للنتائج التي تم التوصل إليها، وخلال هذه الفترة المحددة يقوم المرؤوس بالتنسيق مع رئيسه ليبلغه أولاً بأول بما تم انجازه، وبعد انتهاء الفترة المحددة يجتمع الرئيس مع المرؤوس لتقييم ما تم انجازه ومن يقوم الرئيس (المقيّم) بوضع تقييم لأداء مرؤوسيه (عباس، 2011) وتعرّف إجرائياً بأنها الدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة من خلال إجاباتهم عن فقرات بُعد الادارة بالأهداف المتضمنة في الاستبانة التي سوف تستخدم في هذه الدراسة.

الثقة بين الرئيس والمرؤوس: هي العلاقة التبادلية والتكاملية بين الرئيس والمرؤوس والتي تستند على قيام المرؤوس بتقدير قرارات رئيسه وان يرى الرئيس مرؤوسه أهلاً للثقة في كل ما يسند إليه من مهام، وهذه العلاقة ترتبط بشكل وثيق الصلة بنجاح العمل واستغلال الطاقات الذي يتمخض عنه الارتقاء بمستوى الأداء، والعمل بروح الفريق الواحد (الشيخ وآخرون، 2009)،

وتعرّف إجرائياً بأنها: الدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة من خلال إجاباتهم عن فقرات بُعد الثقة بين الرئيس والمرؤوس المتضمنة في الاستبانة المستخدمة في هذه الدراسة.

المشاركة: قيام الرئيس (المقيّم) والمرؤوس بالاتفاق على الأهداف المرغوب في تحقيقها خلال فترة زمنية محددة (الحياصات، 2007). وتعرف إجرائياً بأنها: الدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة

الدراسة من خلال إجاباتهم عن فقرات بُعد المشاركة المتضمنة في الاستبانة المستخدمة في هذه الدراسة.

الالتزام: وهو الارتباط الذي يرقى وجوده عند العاملين لأنهم المشاركون في اتخاذ القرار .(الحسن ،2002). وتعرف إجرائياً بأنها: الدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة من خلال إجاباتهم عن فقرات بُعد الالتزام المتضمنة في الاستبانة المستخدمة في هذه الدراسة.

التغذية الراجعة: وهي المعلومات الراجعة إلى الرئيس (المقيّم) حول ما تم انجازه من الموظف المرؤوس، والمشكلات التي تواجهه أثناء إنجاز الهدف، حيث يقوم الرئيس بحل هذه المشكلات أولاً بأول. وتعرف إجرائياً بأنها: الدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة من خلال إجاباتهم عن فقرات بعد التغذية الراجعة المتضمنة في الاستبانة المستخدمة في هذه الدراسة.

أداء العاملين: يعد أداء العاملين عنصراً من عناصر الانتاجية ، وهو يختص بالجانب الانساني ويتم تحديد الانتاجية للعامل تبعاً لعدة ابعاد متداخلة وهي : العمل الذي يؤديه العامل ومدى تفهمه لدوره واختصاصه ومدى اتباعه للتعليمات التي تصل إليه من الإدارة عبر المشرف المباشر له أو الانجاز الذي يحققه العامل ومدى توافقه مع المعايير ومستويات الجودة ، كما يشير إلى سلوك العامل مع وظيفته أو زملائه، أو الحالة النفسية للعامل من حيث الرغبة في العمل أو طرق التحسين التي يمكن ان يوفرها العامل في عمله (درة ،2013) وتعرف إجرائياً بأنها: الدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة من خلال إجاباتهم عن فقرات بعد أداء العاملين المتضمنة في الاستبانة المستخدمة في هذه الدراسة.

(1-9) : حدود الدراسة:

تنقسم حدود الدراسة الحالية إلى:

الحدود المكانية: تقتصر الدراسة من حيث التطبيق على شركة معمار والفروع الثلاثة التابعة لها في المملكة العربية السعودية.

الحدود البشرية: تتمثل الحدود البشرية لهذه الدراسة في جميع العاملين في الإدارة التنفيذية في الفروع التابعة لشركة معمار في المملكة العربية السعودية.

الحدود العلمية اعتمدت الدراسة الحالية على دراسات تناولت متغير الادارة بالأهداف منها : (الحربي، 2008 ، العدوان 2006 ، الشريف ، 2003 ، الحسن ، 2002) اما متغير اداء العاملين فقد اعتمدت الدراسة على دراسة كل من (ابو قاعود، 2005 ; الحياصات ، 2007).

(10-1) - منهجية الدراسة:

سوف تعتمد هذه الدراسة على الدراسة الوصفية التحليلية فهي وصفية تحليلية للوقوف على طبيعة مضامين كلاً من استخدام الادارة بالأهداف واداء العاملين في شركة معمار في المملكة العربية السعودية.

وسيستخدم الباحث في تحقيق ذلك على:

1 اسلوب المسح من المصادر الثانوية من خلال الإطلاع ودراسة ما أتيح من الأدبيات والمراجع والدوريات المختلفة التي تطرقت لموضوعات دراسته الحالية، في محاولة لإثراء الإطار النظري للدراسة، وبما يمهد لتكوين صورة واضحة ومتكاملة عنها.

2 اسلوب المسح الأولي للبيانات حيث سوف يتم مسح مجتمع الدراسة من خلال عينة ملائمة وهم (120) موظف في شركة معمار في المملكة العربية السعودية والتي تم تنفيذها لغايات استكمال الدراسة والوقوف على نتائجها.

(11-1) - مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من شركة معمار في المملكة العربية السعودية بكامل فروعها، وسيقوم الباحث بأخذ عينة ممثلة من العاملين في مستوى الإدارة التنفيذية والاشرفية والبالغ عددهم 120 موظفاً. حيث تم اختيار 100% من مجتمع الدراسة لاجراء الدراسة عليها، حيث ستبلغ وحدة التحليل والمعاينة (120) مبحوثاً وسيتم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS V.20 .

(1-12) - المراجع والمصادر:

أولاً: المراجع العربية:

- ابو قاعود فارس (2005) تطبيق الادارة بالاهداف واثرها في تطوير اداء القطاع العام من وجهة نظر المدراء - دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة موته ، قسم الإدارة العامة.
- اسماعيل نوار هاني، (2005)، تقييم اداء الموارد البشرية ومدى المساهمة في رفع اداء المنشآت العامة نموذج شركات الغزل والنسيج، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة تشرين ، قسم ادارة الاعمال.
- البرنوطي، سعاد نائف ، (2007)، ادارة الموارد البشرية ، ط3، عمان، الأردن دار وائل للنشر .
- توفيق عبد الرحمن ، (2008)، الادارة الاهداف السهل الممتنع لتحقيق الاهداف القاهرة مركز الخبرات المهنية للإدارة بملك.
- ثابت عادل خليل (2008) ، الإدارة المعاصرة ط 1 ، عمان، الأردن دار اسامة للنشر والتوزيع.
- جوزان نیاز مرجان روى و ماجتر ووت (2003) الاداء البشري الفعال بقياس الأداء المتوازن، ترجمة علا احمد اصلاح، القاهرة .
- الحربي، قاسم بن عائل ، (2008)، الإدارة المدرسية الفاعلة المدرسة المستقبل عمان الأردن دار الجنادرية للنشر والتوزيع.
- حريز سامي محمد هشام (2008) ، الإدارة بالأفكار، عمان، دار الراية للنشر والتوزيع. الحسن حسام محسن (2002) الإدارة بالأهداف دراسة ميدانية للشركات المشمولة بالقرار الوزاري رقم 781 تاريخ 17/1/1999 ، رسالة ماجستير غير منشورة كلية الاقتصاد جامعة دمشق، سورية.
- حكمت، محمد فليح (2010) تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 83
- حمود خضير كاظم واللوزي، موسى سلامة (2008) ، مبادئ ادارة الاعمال، عمان الأردن اثراء للنشر والتوزيع.

- الحياصات، خالد محمد . (2007) معايير كفاءة وفاعلية استراتيجيات ادارة الموارد البشرية وعلاقتها بالاداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الاردنية من وجهة نظر المديرين ، دراسة تحليلية ، مجلة دراسات - العلوم الإدارية ، الجامعة الأردنية ، المجلد 34 ، العدد 2 ص 385-405
- الخضراء بشير ، واحد ، مرة احمد و ابو هنطش و الظاهر، جنان ، (1995) ، السلوك التنظيمي ، عمان، جامعة القدس المفتوحة.
- درة عبد الباري ابراهيم (2003) تكنولوجيا الاداء البشري في المنظمات القاهرة منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية
- رشاء هاشم حمدي (2009) ، تنمية نظم الموارد البشرية، عمان، الأردن، دار الراية للنشر 106 و التوزيع.
- رواقه غازي ضيف الله، ومحمود يوسف سيدة والشبيلي، عبدالله على (2005)، تقويم الآراء التدريسي المعلمين حديثي التخرج من كليات التربية في سلطنة عمان، مجلة جامعة دمشق السجاد (21)، الحد 2 ، من من 131 - 158 .
- زايد، عادل محمد (2004) ، تطبيق مدخل تقييم الاداء المتوازن في القطاع الحكومي المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي - 15-17 مارس القاهرة.
- الشريف عابدين محمد (2003)، دور الادارة بالأهداف في تطوير الكفاية الإدارية و المهنية المدير المدرسة، المجلة التربوية (17)66 ، ص 185 - 221 ، جامعة الكويت
- عبودي ،زيد منير - (2006) ، الادارة بالأهداف، عمان ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع العدوان ، فريال ، حسن مانع ، (2006) ، تصورات مديري و معلمي المدارس الثانوية العامة في الاردن الامكانية تطبيق نمط الادارة بالأهداف، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات التربوية جامعة عمان العربية للدراسات العليا الاردن.

- Agus A (2011) Supply Chain Management, Product Quality and Business Performance, International Conference on Sociality and Economdes Development IPEDR, 10 98-102
- Antonio C. (2005) Management by objectives An effective nde for tramwork? The International Journal of Human Resource Management, 16(2), pp.174.184
- Brown E (2008) Dimension of transformation leadership with employ performance in hotel in front desk staff. UM.I. Proudest information and learning company, library of university of Jondan-center of thesis deposit,
- Charles, l. A Pineno, P. (2004). Balanced scorecard application and model building A survey and comparisons of manufactured homes and motor homes industries, Management Accounting Quarterly, 6(1), Pp21-28
- Daft, R. L. (2001). "Organization Theory and Design", Ohio: South western College PUR
- Daving, W, Elbert, N. &Brown S. (2004), Implementing a strategic Planning Model for Small Manufacturing Firm: An Adaptation of the Balanced Scorecard, Advanced Management Journal, Winter, Pp.18-23
- Drucker, P. (1976). What resalts you should expect? Users Guide to MBO Public Administration Review. 36
- Ingram, H. and McDonnel, B. (1996). Effective Performance Management-The Teamwork Approach Considered, Management Service Quality, 6(6), Pp. 38-42
- Kaplan, R.& Norton, D. (2004). "The Strategy Map: Guide to aligning intangible assess, Strategy and Leadership, 23(5), Pp10-17

Midocean University
College of Management
Department of.....



Title in English

**The extent to which contracting companies working in the
field of construction projects apply the management by
objectives method and its impact on the performance of
employees.**

Prepared by:

Yahya Mohammed Hezam

Supervised by:

Al-Faysal Abd Al-Hameed Mohammed Hasan

Year:2024