

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

قسم / تخصص. ماجستير إدارة الأعمال

عنوان البحث

أثر الإدارة بالأهداف على إنتاجية الموظفين: دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص
في مدينة الرياض.

إعداد الطالب / نايف عبدالرحمن القحطاني

إشراف/

د. الفیصل عبدالحمید محمد

د. فايز علي جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٦

جدول المحتويات

١	الفصل الأول
٥	ملخص الدراسة
٧	مقدمة الدراسة
٨	مشكلة الدراسة
٩	أهمية الدراسة
١١	تساؤلات الدراسة
١٣	فرضيات الدراسة
١٤	مصطلحات الدراسة
١٤	متغيرات الدراسة
١٥	الفصل الثاني
١٦	الدراسات السابقة
٢١	الإطار النظري
٢٣	مفهوم الإدارة بالأهداف (MBO): النشأة والتطور
٢٦	عناصر ومقومات نجاح نظام الإدارة بالأهداف
٣٠	مفهوم إنتاجية الموظف وأبعاد قياسها
٣٣	العلاقة الارتباطية بين وضوح الأهداف والرضا الوظيفي

٣٦	بيئة العمل في القطاع العام بمدينة الرياض: التحول نحو الكفاءة
٣٩	. بيئة العمل في القطاع الخاص بمدينة الرياض: التنافسية والنتائج
٤٢	دراسة مقارنة: الهياكل التنظيمية وأثرها على الإنتاجية
٤٥	المعوقات التنظيمية والبيئية لتطبيق الإدارة بالأهداف في الرياض
٤٧	النماذج والنظريات المفسرة للعلاقة بين الأهداف والإنتاجية
٤٨	الخاتمة
٤٩	الفصل الثالث
٥٠	منهجية الدراسة
٥٠	مجتمع الدراسة
٥١	أدوات جمع البيانات
٥٢	حدود الدراسة
٥٣	الاستبيان
٦٥	الفصل الرابع
٦٦	التحليل الإحصائي
٧٢	النتائج
٧٥	التوصيات
٨٠	المراجع

٨٨	الملخص
٨٩	الملاحق

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف بأبعاده (تحديد الأهداف، المشاركة، التغذية الراجعة) على مستوى الإنتاجية الوظيفية بأبعادها (الكفاءة، الفعالية، الالتزام بالمعايير) لدى الموظفين في مدينة الرياض، مع إجراء مقارنة بين القطاعين الحكومي والخاص. ولتحقيق هذا الهدف، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والمقارن، حيث جُمعت البيانات باستخدام استبانة إلكترونية وُزعت على عينة عشوائية طبقية بلغت 100 موظف وموظفة. وتوصلت النتائج الإحصائية إلى وجود مستوى تطبيق مرتفع للإدارة بالأهداف بمتوسط حسابي بلغ (3.95)، ومستوى إنتاجية وظيفية متميز بمتوسط بلغ (4.13)، مع وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين (معامل ارتباط بلغ 0.76). كما أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي أن الإدارة بالأهداف تفسر ما نسبته 57.8% من التباين في مستوى الإنتاجية الكلي، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح موظفي القطاع الخاص في مستويي التطبيق والإنتاجية. وبناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة نقل التجارب الإدارية الناجحة من القطاع الخاص وتطبيقها في البيئة الحكومية لتقليل الفجوة وتطوير الأداء الحكومي، مع تفعيل مشاركة الموظفين في صياغة الأهداف الفردية ومأسسة قنوات التغذية الراجعة المستمرة.

مقدمة الدراسة

تعد الموارد البشرية الركيزة الأساسية والعمود الفقري لأي منظمة تسعى لتحقيق التميز والاستدامة، وفي ظل التحولات الاقتصادية الكبرى التي تشهدها المملكة العربية السعودية ضمن رؤية 2030، أصبح رفع كفاءة الأداء وتحسين الإنتاجية مطلباً استراتيجياً لا غنى عنه. تبرز "الإدارة بالأهداف" (Management by Objectives – MBO) كواحدة من أكثر الأساليب الإدارية فعالية، حيث تركز على إشراك الموظفين في وضع الأهداف وتحويلها إلى نتائج ملموسة، مما يعزز من شعورهم بالمسؤولية والانتماء.

وفي مدينة الرياض، التي تمثل المركز الاقتصادي والإداري للمملكة، تتباين بيئات العمل بين القطاع العام الذي يمر بمراحل تحول هيكلي نحو الكفاءة، والقطاع الخاص الذي يتسم بالمرونة والمنافسة العالية. تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على كيفية تطبيق هذا المفهوم في كلا القطاعين، ومعرفة مدى تأثيره الفعلي على مخرجات العمل وإنتاجية الأفراد، مع رصد الفجوات والتحديات التي تواجه التطبيق في كل قطاع.

مشكلة الدراسة

على الرغم من شيوع مفهوم الإدارة بالأهداف نظرياً، إلا أن تطبيقه الفعلي يواجه تفاوتاً كبيراً في الآليات والنتائج بين المؤسسات الحكومية والشركات الخاصة. وتكمن المشكلة

في وجود فجوة في مستوى الإنتاجية قد تعزى إلى عدم وضوح الأهداف أو غياب التقييم العادل المرتبط بالنتائج.

المشكلة الرئيسية:

"ما هو أثر تطبيق منهجية الإدارة بالأهداف على مستوى إنتاجية الموظفين في مدينة الرياض، وهل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في هذا الأثر بين القطاعين العام والخاص؟"

المشكلات الفرعية (الأسئلة الفرعية):

1. ما هو واقع تطبيق الإدارة بالأهداف (تحديد الأهداف، المشاركة، التغذية الراجعة)

في المنظمات العاملة بمدينة الرياض؟

2. ما هو مستوى الإنتاجية الفردية والمؤسسية في القطاعين العام والخاص من وجهة

نظر الموظفين؟

3. هل تختلف درجة استجابة الموظفين للإدارة بالأهداف باختلاف طبيعة القطاع

(عام/خاص)؟

4. ما هي المعوقات التي تحد من فعالية الإدارة بالأهداف في تحسين الإنتاجية في

بيئة العمل السعودية؟

أهمية الدراسة

1. الأهمية العلمية (الأكاديمية):

- إثراء المكتبة العربية: توفر الدراسة إطاراً نظرياً حديثاً حول مفاهيم الإدارة بالأهداف والإنتاجية في سياق محلي سعودي، مما يسد ثغرة في الدراسات المقارنة بين القطاعين.
- نموذج قياس: تقديم نموذج بحثي يمكن للباحثين الآخرين الاعتماد عليه لدراسة متغيرات إدارية مشابهة في مدن أو قطاعات أخرى.
- التأصيل المعرفي: ربط النظرية الإدارية العالمية (MBO) بالواقع التطبيقي في ظل برامج التحول الوطني.

2. الأهمية العملية (التطبيقية):

- لصناع القرار في القطاع العام: تساعد الدراسة المسؤولين في الجهات الحكومية على فهم كيفية تحويل العمل الروتيني إلى عمل قائم على النتائج والأهداف، بما يتوافق مع مستهدفات برنامج كفاءة الإنفاق وبرنامج التحول الوطني.
- لمديري القطاع الخاص: توفر مؤشرات حول كيفية تحسين الرضا الوظيفي والإنتاجية عبر تعزيز مشاركة الموظفين في صنع القرار.
- تطوير سياسات الموارد البشرية: تساهم النتائج في تصميم أنظمة تقييم أداء مبنية على مخرجات واضحة بدلاً من معايير الحضور والانصراف فقط.

- تحسين بيئة العمل بالرياض: كونها دراسة ميدانية في الرياض، فإنها تقدم توصيات واقعية تتناسب مع طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في العاصمة.

أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي:

"قياس أثر تطبيق الإدارة بالأهداف في تحسين إنتاجية الموظفين وتحديد الفوارق الجوهرية في هذا الأثر بين القطاعين العام والخاص."

الأهداف الفرعية:

1. التعرف على مستوى تطبيق أبعاد الإدارة بالأهداف (تحديد الأهداف، المشاركة، التغذية الراجعة) في المنظمات المستهدفة.
2. قياس مستوى الإنتاجية الفردية للموظفين في كل من القطاع العام والخاص بمدينة الرياض.
3. الكشف عن طبيعة العلاقة الإحصائية بين متغيرات الإدارة بالأهداف ومستوى الإنتاجية.
4. تحديد التحديات التي تواجه تطبيق نظام الإدارة بالأهداف في البيئة الإدارية السعودية.

تساؤلات الدراسة

التساؤل الرئيسي:

"ما مدى تأثير تطبيق الإدارة بالأهداف على إنتاجية الموظفين في القطاعين العام

والخاص بمدينة الرياض؟"

التساؤلات الفرعية:

1. ما هي درجة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في المؤسسات الحكومية والشركات

الخاصة بالرياض؟

2. هل توجد علاقة ارتباطية موجبة بين مشاركة الموظفين في وضع الأهداف وزيادة

إنتاجيتهم؟

3. هل تختلف مستويات الإنتاجية بين الموظفين الذين يخضعون لنظام الإدارة

بالأهداف وأولئك الذين لا يخضعون له؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر الإدارة بالأهداف تعزى لنوع القطاع

(عام/خاص)؟

ثالثاً: فرضيات الدراسة

تعتمد الدراسة على الفرضيات الصفرية H_0 والبديلة H_1

1. الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$

بين تطبيق الإدارة بالأهداف ومستوى إنتاجية الموظفين.

2. الفرضية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الموظفين لأثر

الإدارة بالأهداف تعزى لمتغير "نوع القطاع" (عام/خاص) لصالح القطاع الخاص.

3. الفرضية الثالثة: يساهم عنصر "التغذية الراجعة" كأحد أبعاد الإدارة بالأهداف

بشكل أكبر في رفع الإنتاجية مقارنة بالأبعاد الأخرى.

متغيرات الدراسة

1. المتغير المستقل (Independent Variable):

الإدارة بالأهداف (MBO): ويتم قياسه من خلال الأبعاد التالية:

• صياغة الأهداف وتحديدها.

• المشاركة في اتخاذ القرار.

• استقلالية التنفيذ.

• التغذية الراجعة وتقييم الأداء.

2. المتغير التابع (Dependent Variable):

إنتاجية الموظفين: وتتمثل في:

• كفاءة الأداء (القيام بالعمل بطريقة صحيحة).

• فعالية الأداء (تحقيق النتائج المطلوبة).

• جودة المخرجات والالتزام بالوقت.

مصطلحات الدراسة

• الإدارة بالأهداف (MBO): هي فلسفة إدارية تعتمد على تحديد أهداف محددة

وقابلة للقياس بالتعاون بين الإدارة والموظفين، بحيث يكون الأداء هو المعيار

الأساسي للتقييم.

• الإنتاجية (Productivity): هي النسبة بين المخرجات (الخدمات أو المنتجات)

والمدخلات (الوقت، الجهد، الموارد)، وفي هذه الدراسة تشير إلى قدرة الموظف

على إنجاز مهامه بأعلى كفاءة ممكنة.

• القطاع العام: المؤسسات والوزارات الحكومية في مدينة الرياض التي تهدف لتقديم

خدمات عامة وتخضع للأنظمة الحكومية.

• القطاع الخاص: الشركات والمؤسسات المملوكة لأفراد أو مساهمين في مدينة

الرياض والتي تهدف لتحقيق الربح وتعمل في سوق تنافسي.

الفصل الثاني

تتناول هذه الجزئية استعراضاً لأبرز الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الإدارة بالأهداف، تقييم الأداء، والإنتاجية، وهي مرتبة زمنياً من الأقدم إلى الأحدث:

أولاً: الدراسات العربية

1. دراسة (قblان، 2000):

- **العنوان:** مشاركة العمال في الإدارة وعلاقتها بالإنتاجية والروح المعنوية في المؤسسة العامة للصناعات النسيجية بسوريا.
- **الأهداف:** التعرف على مفهوم المشاركة وعلاقته بالإنتاجية والروح المعنوية، وتحديد المعوقات التي تحد من فعالية هذه المشاركة.
- **العينة:** شملت (8) شركات في دمشق تم اختيارها بطريقة قصدية من أصل 24 شركة.
- **النتائج:** حددت الدراسة المشكلات التي تحد من مشاركة العمال، مؤكدة أن ضعف المشاركة يقف عائقاً أمام رفع الإنتاجية والروح المعنوية.

2. دراسة (الحسن، 2002):

- **العنوان:** الإدارة بالأهداف: دراسة ميدانية للشركات الصناعية السورية.
- **الأهداف:** معرفة مدى تطبيق الإدارة بالأهداف وفق المنهج العلمي، وأثر ذلك على زيادة الإنتاج.

- العينة: استبيان شمل 100 مفردة من المديرين ورؤساء الأقسام والورش في 4 شركات صناعية.

- النتائج: كشفت الدراسة عن ضعف المعرفة بمفهوم الإدارة بالأهداف لدى المديرين، وعدم اتباع الأسلوب العلمي في التطبيق، وافتقاد المشاركة الفعلية من المرؤوسين.

3. دراسة (عقيلات، 2002):

- العنوان: تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الإشراف التربوي بمحافظات شمال الأردن.

- الأهداف: التعرف على درجة تطبيق النموذج من وجهة نظر المشرفين.
- العينة: مجتمع الدراسة المكون من (239) مشرفاً تربوياً.

- النتائج: أظهرت النتائج أن درجة التطبيق كانت كبيرة، مع وجود فروق تعزى لمتغير الخبرة، وعدم وجود فروق تعزى للجنس أو المؤهل العلمي.

4. دراسة (الشريف، 2003):

- العنوان: دور الإدارة بالأهداف في تطوير الكفاية الإدارية والمهنية لمدير المدرسة.

- الأهداف: التعرف على فلسفة الإدارة بالأهداف ومراحل تطبيقها في الإدارة المدرسية.

○ **النتائج:** أكدت الدراسة أن تطبيق الإدارة بالأهداف في مراحل التعليم العام

يؤدي لتطوير أداء مدير المدرسة وتحسين علاقاته مع المعلمين.

5. دراسة (رواقه ومحمود والشبلي، 2005):

○ **العنوان:** تقويم الأداء التدريسي للمعلمين حديثي التخرج في سلطنة عمان.

○ **الأهداف:** تقويم الأداء التدريسي من وجهة نظر الموجهين التربويين.

○ **العينة:** (48) معلماً ومعلمة تم اختيارهم عشوائياً.

○ **النتائج:** ارتفاع نسبي في أداء المعلمين (90% بمستوى ممتاز وجيد جداً)،

وعدم وجود أثر للجنس أو التخصص على مستوى الأداء.

6. دراسة (العدوان، 2006):

○ **العنوان:** تصورات مديري ومعلمي المدارس الثانوية في الأردن لإمكانية

تطبيق الإدارة بالأهداف.

○ **الأهداف:** معرفة إمكانية تطبيق النمط في محافظة البلقاء.

○ **العينة:** عينة عشوائية بنسبة 20% من مجتمع الدراسة (مديرين ومعلمين).

○ **النتائج:** التصورات كانت مرتفعة، ولم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين

المديرين والمعلمين حول إمكانية التطبيق حسب المتغيرات الديموغرافية.

7. دراسة (عمران، 2007):

○ **العنوان:** تقييم أداء العاملين في شركة الصناعات الإلكترونية (سيرونيكس) بدمشق.

○ **الأهداف:** معرفة مستوى الأداء من وجهة نظر المشرفين.

○ **العينة:** (111) عاملاً وعاملة في خط الإنتاج.

○ **النتائج:** الأداء يتسم بالإنجاز الإيجابي، ويزداد مستوى الأداء بزيادة

المستوى التعليمي، الأجر، الحوافز المادية والمعنوية، والدورات التدريبية.

8. دراسة (الحربي، 2008):

○ **العنوان:** دور الإدارة بالأهداف في تطوير الكفايات لمديري المدارس في منطقة تبوك.

○ **الأهداف:** التعرف على دور الأسلوب في تطوير الكفايات من وجهة نظر المديرين.

○ **العينة:** (261) مديراً في منطقة تبوك.

○ **النتائج:** دور الإدارة بالأهداف كان بدرجة عالية، ولم تظهر فروق تعزى للمؤهل العلمي أو الخبرة.

9. دراسة (إبراهيم، 2009):

○ **العنوان:** تقييم أداء العاملين في وحدات الجهاز الحكومي المصري (دراسة تحليلية).

- الأهداف: مناقشة مشاكل التقييم السليم في ظل القانون الحكومي.
- العينة: (223) مستجيباً من العاملين في الجهاز الحكومي.
- النتائج: النظام يعتمد بشكل أساسي على الاتصال بين المشرف والمرؤوس، والسرية هي السياسة الغالبة في التقييم، وتستخدم النتائج لخدمة الأهداف الإدارية فقط.

10. دراسة (الأميري، 2009):

- العنوان: تقييم وتطوير نظام تقييم أداء العاملين: دراسة حالة في مصرف دجلة والفرات.
- الأهداف: تقييم نظام التقييم الحالي وتطويره.
- العينة: (40) موظفاً و (10) من مديري الأقسام.
- النتائج: مستوى اهتمام المصرف بمتغيرات التقييم غير مقبول، مع وجود علاقة بين مقومات بناء النظام وفاعليته.

ثانياً: الدراسات الأجنبية (المترجمة)

1. دراسة (Perlman, 2000):

- العنوان: تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعة.
- الأهداف: كيفية ممارسة الإدارة بالأهداف في جامعة روزفلت الأمريكية.

- **النتائج:** التطبيق يحسن مستوى الأداء من خلال تنسيق الاتصال بين المستويات الإدارية، ويزيد الالتزام بسبب التغذية الراجعة المستمرة.

2. دراسة (Antonio, 2005):

- **العنوان:** الإدارة بالأهداف كأداة فعالة لعمل الفريق.
- **الأهداف:** أثر الإدارة بالأهداف في تنمية روح الفريق في شركة دولية أمريكية.
- **العينة:** (21) فريق عمل في دول مختلفة.
- **النتائج:** التطبيق يؤثر إيجابياً على بناء روح الفريق، ويزيد من الإنتاجية والرضا الوظيفي.

3. دراسة (Boice and Kleiner, 2007):

- **العنوان:** تصميم نظام تقييم أداء فعال.
- **الأهداف:** تصميم نظام لزيادة حافزية الموظفين في منظمات الأعمال الأمريكية.
- **العينة:** (32) منظمة أمريكية.
- **النتائج:** الفعالية تتطلب التزام الإدارة العليا، وضرورة ربط أداء الموظف بأهداف المنظمة، والمشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين في وضع الأهداف.

4. دراسة (Brown, 2008):

○ **العنوان:** أبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها مع أداء موظفي الاستقبال.

○ **العينة:** (328) مفردة من 82 فندقاً في ولاية أيوا.

○ **النتائج:** عدم وجود علاقة جوهرية بين أبعاد القيادة التحويلية والأداء

الوظيفي، وعدم وجود فروق تعزى للعمر أو الخبرة.

5. دراسة (Gill, 2008):

○ **العنوان:** تقييم الأداء الفعال في الولايات المتحدة الأمريكية.

○ **العينة:** 119 شركة أمريكية.

○ **النتائج:** الاتصال المفتوح والعدالة الموضوعية هما أساس نجاح التقييم،

والتأثير الإيجابي يظهر على أداء الموظفين المستقبلي إذا تم التقييم بشكل

منتظم.

6. دراسة (Longenecker and Laurance, 2009):

○ **العنوان:** خلق تقييمات أداء فعالة.

○ **العينة:** (60) موظفاً من الإدارة الوسطى والعليا.

○ **النتائج:** ضرورة تمتع المقيم بمهارات الاتصال وحل الصراعات، وأهمية

استخدام أكثر من استمارة تقييم حسب التوصيف الوظيفي.

7. دراسة (Khera, 2010):

○ **العنوان:** ممارسات الموارد البشرية وأثرها على إنتاجية الموظفين: تحليل في البنوك الهندية.

○ **الأهداف:** دراسة تأثير 17 ممارسة (منها المشاركة والتحفيز) على الإنتاجية.

○ **العينة:** (184) موظفاً من ثلاثة بنوك (أجنبي، خاص، عام).

○ **النتائج:** وجود علاقة قوية بين ممارسات الموارد البشرية (الاستقطاب، التعويضات، التدريب) وأداء العاملين.

التعقيب على الدراسات السابقة والفجوة البحثية

أولاً: التعقيب العام على الدراسات السابقة

1. **من حيث الهدف:** ركزت معظم الدراسات (مثل دراسة عقيلات، 2002، والعدوان،

2006) على "درجة التطبيق" أو "التصورات" تجاه الإدارة بالأهداف، بينما ركزت

دراسات أخرى على "تقييم الأداء" بشكل عام (مثل دراسة إبراهيم، 2009). وتتفق

دراستنا الحالية مع هذه الدراسات في سعيها لقياس أثر الإدارة بالأهداف، لكنها

تتميز بالتركيز المباشر على "الإنتاجية" كمخرج نهائي.

2. **من حيث المنهجية:** اتفقت أغلب الدراسات على استخدام المنهج الوصفي

التحليلي، واستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وهو ما ينسجم مع

منهجية الدراسة الحالية لضمان إمكانية المقارنة العلمية.

3. **من حيث النتائج:** تباينت النتائج؛ فبينما أظهرت الدراسات الأجنبية (مثل دراسة Antonio, 2005) أثراً إيجابياً قوياً للإدارة بالأهداف على روح الفريق والإنتاجية، أشارت بعض الدراسات العربية (مثل دراسة الحسن، 2002) إلى وجود فجوات في المعرفة بمفهوم الإدارة بالأهداف وضعف في المشاركة الفعلية.

4. **من حيث البيئة:** أجريت الدراسات في بيئات متنوعة (سوريا، الأردن، مصر، سلطنة عمان، الهند، أمريكا)، مما يعطي مؤشراً على عالمية المفهوم، لكنه يترك مجالاً لبحث خصوصية البيئة السعودية.

ثانياً: **الفجوة البحثية (Research Gap)**

رغم ثراء الدراسات السابقة، إلا أن الدراسة الحالية تنفرد بمعالجة فجوات بحثية لم تغطيها الدراسات السابقة بشكل كافٍ، وهي:

1. **ندرة الدراسات المقارنة الحديثة:** معظم الدراسات السابقة ركزت على قطاع واحد (تعليمي، صناعي، أو مصرفي) أو قطاع عام فقط. وتأتي هذه الدراسة لتسد الفجوة من خلال المقارنة المباشرة بين القطاعين العام والخاص في آن واحد وبنفس الأداة.

2. **الفجوة الزمانية والمكانية:** أجريت أغلب الدراسات العربية قبل أكثر من عقد من الزمان (2000-2010)، وهي فترة سبقت التحولات الجذرية في بيئة العمل السعودية. تتميز هذه الدراسة بكونها تُجرى في مدينة الرياض عام

2025/2024، وهو توقيت حيوي يتزامن مع ذروة تطبيقات رؤية المملكة 2030

وبرامج التحول الوطني التي غيرت مفاهيم الأداء الحكومي والخاص.

3. فجوة المحتوى (الربط بالإنتاجية): بينما ركزت دراسات كثيرة على الرضا الوظيفي

أو الكفايات المهنية، تركز هذه الدراسة على الإنتاجية (Productivity)

بمعاييرها الكمية والنوعية، وهو متغير حيوي تسعى المملكة لرفعه في كافة

القطاعات.

ثالثاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

استفاد الباحث من الدراسات السابقة في الجوانب التالية:

- بناء الإطار النظري وتحديد أبعاد المتغير المستقل (تحديد الأهداف، المشاركة، التغذية الراجعة).
- تطوير أداة الدراسة (الاستبانة) من خلال الاطلاع على المقاييس المستخدمة في دراسات (عمران، 2007) و (Antonio, 2005).
- تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة (مثل اختبار T و Correlation) لإجراء المقارنات بين القطاعين.
- صياغة الفرضيات بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسات التي أثبتت وجود علاقات ارتباطية بين متغيرات البحث.

الإطار النظري للدراسة

1. مفهوم الإدارة بالأهداف (MBO): النشأة والتطور

- الجذور التاريخية (بيتر دراكر) وتطور المفهوم.
- الفلسفة الإدارية التي تقوم عليها الإدارة بالأهداف.
- الفرق بين الإدارة بالأهداف والإدارة التقليدية (بالأوامر).

2. عناصر ومقومات نجاح نظام الإدارة بالأهداف

- تحديد الأهداف الذكية (SMART) وصياغتها.
- المشاركة الجماعية في وضع الأهداف.
- الاستقلالية في التنفيذ وتفويض السلطة.

3. دور التغذية الراجعة والتقييم المستمر في تحسين الأداء

- أهمية التغذية الراجعة الفورية للموظف.
- المراجعة الدورية للأداء ومقارنة النتائج بالأهداف المرسومة.
- ربط نتائج التقييم بنظام الحوافز والمكافآت.

4. مفهوم إنتاجية الموظف وأبعاد قياسها

- تعريف الإنتاجية إدارياً واقتصادياً.

• الفرق بين الكفاءة (Efficiency) والفعالية (Effectiveness).

• المؤشرات الكمية والنوعية لقياس الإنتاجية الفردية.

5. العلاقة الارتباطية بين وضوح الأهداف والرضا الوظيفي

• تأثير وضوح الهدف على الحالة النفسية للموظف.

• دور المشاركة في تقليل الصراعات التنظيمية وزيادة الولاء.

• انعكاس الرضا الوظيفي على جودة المخرجات.

6. بيئة العمل في القطاع العام بمدينة الرياض: التحول نحو الكفاءة

• خصائص الإدارة الحكومية السعودية التقليدية.

• أثر رؤية المملكة 2030 وبرنامج التحول الوطني على ثقافة "الهدف".

• التحديات البيروقراطية التي تواجه تطبيق الإدارة بالأهداف في القطاع العام.

7. بيئة العمل في القطاع الخاص بمدينة الرياض: التنافسية والنتائج

• سمات القطاع الخاص في العاصمة (المرونة، السرعة، الربحية).

• اعتماد القطاع الخاص على مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs).

• أثر المنافسة السوقية في تحفيز الموظفين على تحقيق الأهداف.

8. دراسة مقارنة: الهياكل التنظيمية وأثرها على الإنتاجية

- المقارنة بين المركزية واللامركزية في كلا القطاعين.
- مدى توفر الموارد والبيئة التقنية الداعمة للإنتاجية في الرياض.
- الفوارق في أنظمة الحوافز بين المؤسسات الحكومية والشركات الخاصة.

9. المعوقات التنظيمية والبيئية لتطبيق الإدارة بالأهداف في الرياض

- المعوقات المتعلقة بالثقافة التنظيمية (مقاومة التغيير).
- نقص المهارات التدريبية لدى المديرين والموظفين.
- العوامل الاقتصادية والاجتماعية المحلية وتأثيرها على الأداء.

10. النماذج والنظريات المفسرة للعلاقة بين الأهداف والإنتاجية

- نظرية وضع الهدف (Goal Setting Theory) لـ "لوكي ولاتام".
- نظرية التوقع لـ "فروم" وعلاقتها بالحوافز.
- النماذج الحديثة في القيادة التحويلية ودعم الإنتاجية.

مفهوم الإدارة بالأهداف (MBO): النشأة والتطور

1. الجذور التاريخية وتطور المفهوم

يعود الفضل في صياغة مفهوم "الإدارة بالأهداف" (Management by Objectives)

(MBO -) كفلسفة إدارية متكاملة إلى المفكر الإداري النمساوي الأمريكي بيتر دراكر

(Peter Drucker) في عام 1954، وتحديداً في كتابه الشهير "ممارسة الإدارة" (The

Practice of Management).

قبل هذا التاريخ، كانت المدارس الإدارية التقليدية (كالمدرسة الكلاسيكية لتايلور وفايول)

تركز بشكل أساسي على الرقابة اللصيقة، والالتزام الحرفي بالإجراءات والخطوات، مما

جعل البيئات التنظيمية أقرب إلى الآلات التي ينفذ فيها الموظف أوامر فوقية دون وعي

بارتباطها بالصورة الكبرى للمنظمة.

جاء دراكر ليحدث ثورة فكرية تدعو إلى نقل التركيز الإداري من "الأنشطة والوسائل"

(Activities) إلى "النتائج والأهداف" (Results). وقد تبلور هذا المفهوم وتطور عبر

عدة مراحل تاريخية:

• **مرحلة التأسيس (الخمسينات والستينات):** ركزت على تحويل الأهداف

الاستراتيجية للمنظمة إلى أهداف تشغيلية للموظفين، ونشر الفكرة عبر كتابات رواد

آخرين مثل جورج أوديورن (George Odiorne) الذي أسهم في تأسيسه هذا

الأسلوب ووضع خطوات تطبيقية واضحة له.

• **مرحلة الدمج الإنساني (السبعينات):** ارتبط المفهوم بنظريات الدافعية والمشاركة

(مثل نظرية Y لـ دوجلاس ماكغريغور)، حيث أدركت المؤسسات أن إشراك

الموظف في وضع هدفه يرفع من دافعيته الذاتية للاعتزاز والالتزام بتحقيقه.

• **مرحلة المؤسسة الرقمية والمعاصرة:** تطور المفهوم ليندمج مع نظم إدارة الأداء

الحديثة (Performance Management Systems)، ومؤشرات الأداء

الرئيسية (KPIs)، ومنهجيات الأهداف والنتائج الرئيسية (OKRs) المستخدمة

اليوم في كبرى الشركات التقنية والريادية عالمياً.

2. الفلسفة الإدارية التي تقوم عليها الإدارة بالأهداف

تنطلق الإدارة بالأهداف من فلسفة أساسية مفادها أن "الأداء التنظيمي الفعال هو محصلة

لتكامل وتناغم الأهداف الفردية مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة". وتقوم هذه الفلسفة

على الركائز التالية:

• **الرقابة الذاتية (Self-Control):** تؤمن الفلسفة بأن الموظف المهني يمتلك

القدرة على توجيه نفسه وتقييم أدائه ذاتياً إذا ما توفرت له أهداف واضحة ومحددة

سلفاً، مما يقلل الحاجة إلى الرقابة الخارجية اللصيقة التي تثبط الابتكار وتولد

المقاومة.

• **التكامل والاتساق الرأسي (Alignment):** ينبغي أن تتدفق الأهداف من الأعلى

(الرؤية والاستراتيجية العامة للمنظمة) إلى الأسفل (الأهداف التشغيلية للإدارات ثم

الأهداف الفردية للموظفين)، بحيث يسهم كل جهد فردي يومي في تحقيق الغاية الكبرى للمنظمة.

- التركيز على المخرجات لا العمليات: لا يهم كيف يقضي الموظف وقته طالما أنه ملتزم بالمعايير الأخلاقية والمهنية ويحقق النتائج والمخرجات المطلوبة في الوقت المتفق عليه.

3. المقارنة بين الإدارة بالأهداف والإدارة التقليدية (بالأوامر)

لتوضيح الفروق الجوهرية بين الأسلوبين، يلخص الجدول التالي المقارنة بين الإدارة بالأهداف والإدارة التقليدية القائمة على إصدار الأوامر والتعليمات (Command and Control):

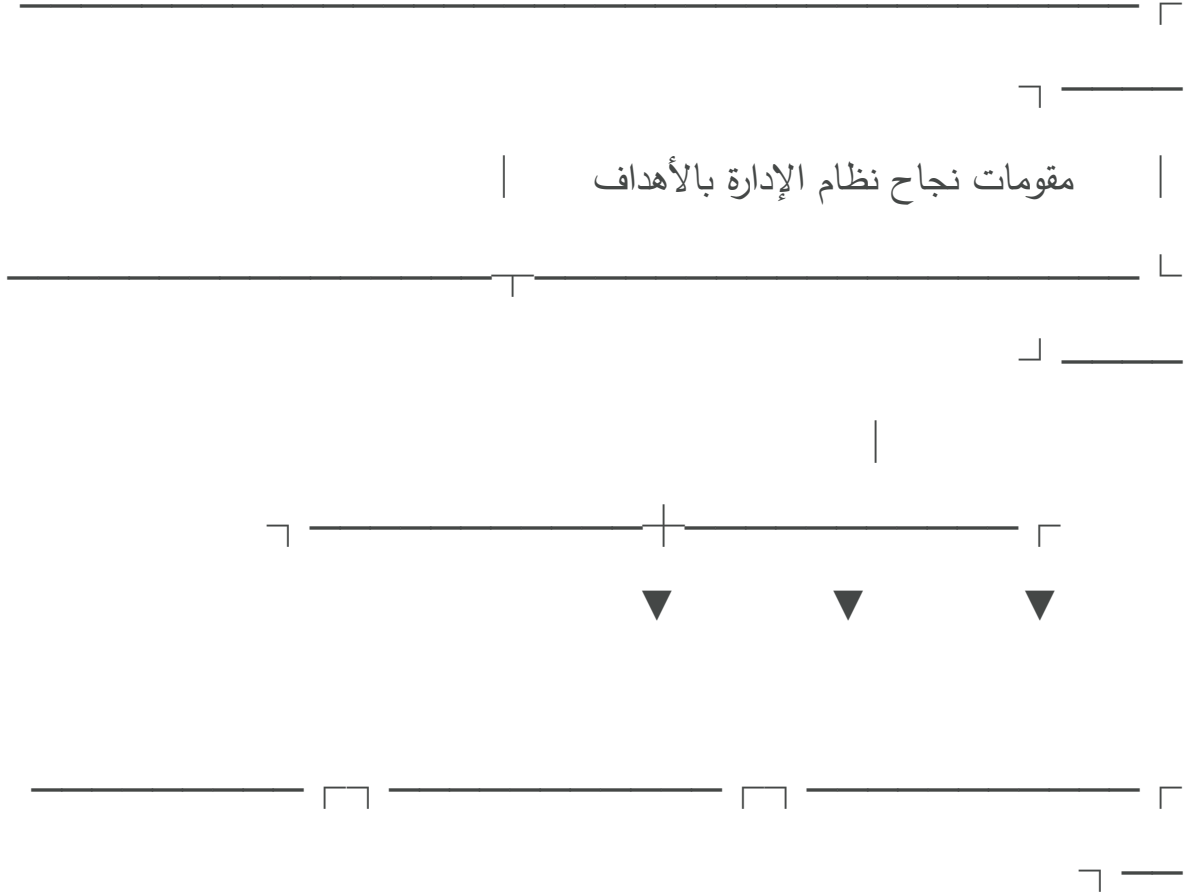
وجه المقارنة	الإدارة التقليدية (بالأوامر)	الإدارة بالأهداف (MBO)
مصدر السلطة وصياغة الأهداف	فوقي تماماً (Top-Down)، تصدر الأوامر من الإدارة العليا دون إشراك الموظف.	تشاركي متبادل (تكامل بين Top- و Bottom-Up و Down) عبر الحوار والاتفاق الديمقراطي.

محور التركيز والاهتمام	المدخلات، الأنشطة اليومية، والالتزام الصارم بالإجراءات والقوانين.	المخرجات، النتائج النهائية الملموسة، ومدى الإنجاز الفعلي للأهداف المحددة.
طبيعة نظام الرقابة	رقابة خارجية لصيقة ومستمرة من قبل المشرف المباشر (Micro-management).	رقابة ذاتية وتغذية راجعة دورية مبنية على النتائج المحققة ومقارنتها بالمستهدفات.
بيئة وثقافة العمل	بيئة تتسم بالحذر، الخوف من الخطأ، والجمود، وتجنب المسؤولية.	بيئة تتسم بالثقة، التمكين والابتكار، وتحمل المسؤولية والمبادرة الشخصية.
أسلوب تقييم الأداء	تقييم شخصي وانطباعي يعتمد غالباً على السمات السلوكية الشخصية للموظف.	تقييم موضوعي ومقنن يعتمد على معايير كمية ونوعية متفق عليها مسبقاً بكل شفافية.

عناصر ومقومات نجاح نظام الإدارة بالأهداف

يتطلب نجاح تطبيق نظام الإدارة بالأهداف في أي بيئة تنظيمية توافر ثلاثة مقومات

أساسية ومتربطة:



أهداف SMART | مشاركة | تفويض

صياغة | جماعية | واستقلالية

دقيقة | فاعلة | في التنفيذ

1. تحديد الأهداف الذكية (SMART) وصياغتها

الأهداف هي حجر الزاوية في هذا النظام، ولكي تكون فعالة وقابلة للتطبيق، يجب صياغتها وفقاً لنموذج الأهداف الذكية (SMART)، والذي يتطلب توفر خمس خصائص أساسية:

- **محددة (Specific):** صياغة الهدف بعبارات واضحة لا تقبل اللبس أو التأويل الشخصي (مثال: زيادة مبيعات قسم المنتجات الرقمية بنسبة محددة، بدلاف من قول "تحسين المبيعات").
- **قابلة للقياس (Measurable):** وجود معيار كمي أو كيفي لمعرفة ما إذا كان الهدف قد تحقق أم لا (مثال: تقديم 5 دورات تدريبية).
- **قابلة للتحقيق (Achievable):** أن يكون الهدف واقعياً وضمن قدرات وإمكانات الموظف، ويشكل تحدياً إيجابياً ومحفزاً دون أن يصل إلى درجة التعجيز والإحباط.
- **ذات صلة (Relevant):** أن يرتبط الهدف بشكل مباشر بالوصف الوظيفي للموظف وبأهداف القسم الاستراتيجية ومصلحة المنظمة ككل.

• **محددة بزمان (Time-bound):** وضع إطار زمني محدد وتاريخ واضح لبداية

الهدف ونهايته لمنع التسويف والمماطلة (مثال: إنجاز التقرير المالي الربع سنوي

بحلول 30 يونيو).

2. المشاركة الجماعية في وضع الأهداف

لا يمكن لنظام الإدارة بالأهداف أن ينجح إذا تم الاكتفاء بفرض أهداف "SMART" من

قبل الإدارة العليا بشكل أحادي. تعد **المشاركة الفعلية** بين الرئيس والمرؤوس في صياغة

الأهداف ومناقشتها هي المحرك الحقيقي للالتزام.

عندما يجلس الموظف مع رئيسه على طاولة واحدة لصياغة أهدافه السنوية، يحدث تحول

نفسي عميق؛ حيث يشعر الموظف بتقدير قيمته وبأنه شريك حقيقي في القرار وليس مجرد

آلة تنفيذية، مما يرفع من مستوى "الالتزام النفسي" (Psychological Ownership)

لتحقيق تلك الأهداف التي شارك بصنعها بنفسه.

3. الاستقلالية في التنفيذ وتفويض السلطة

بمجرد التوقيع والاتفاق النهائي على الأهداف المشتركة والجدول الزمن لتنفيذها، يتعين

على الإدارة ممارسة مبدأ "**التفويض والتمكين**" (Empowerment & Delegation).

وتعني الاستقلالية هنا منح الموظف حرية اختيار الأساليب، والطرق، والخطوات التشغيلية

اليومية التي يراها مناسبة ومبتكرة لتحقيق الهدف، شريطة الالتزام بالقوانين العامة للمنظمة.

التدخل الدائم من الإدارة في تفاصيل العمل يجهض جوهر فلسفة الإدارة بالأهداف القائمة على الثقة والتمكين والرقابة الذاتية.

ثالثاً: دور التغذية الراجعة والتقييم المستمر في تحسين الأداء

تعتبر التغذية الراجعة بمثابة البوصلة الموجهة التي تحافظ على بقاء الموظف في المسار الصحيح نحو الأهداف دون انحراف.

1. أهمية التغذية الراجعة الفورية للموظف

التغذية الراجعة الفورية (Immediate Feedback) هي العملية التي يتم من خلالها إمداد الموظف بمعلومات دقيقة ومستمرة حول جودة وسرعة أدائه فور إتمام المهام أو أثناء تنفيذها. وتكمن أهميتها في:

- **التصحيح السريع للمسار:** تمنع تراكم الأخطاء وتفاقمها عبر اكتشاف الانحرافات عن المعايير المتفق عليها مبكراً وعلاجها فوراً.
- **التعزيز الإيجابي للسلوك المتميز:** تعزز سلوكيات الموظف المتميزة وتزيد من حماسه ودافعيته للاستمرار عندما يجد اعترافاً وتوجيهاً فورياً من رئيسه المباشر.
- **تقليل الفجوة المعرفية:** يشعر الموظف بالأمان والوضوح المهني التام لكونه يعرف تماماً أين يقف وما هي جوانب القوة والضعف في أدائه اليومي.

2. المراجعة الدورية للأداء ومقارنة النتائج بالأهداف المرسومة

خلافًا للأنظمة التقليدية التي تنتظر نهاية العام لتقييم الموظف (وهو ما يُعرف بالتقييم

السنوي الأعمى)، تعتمد الإدارة بالأهداف على **المراجعات الدورية المنتظمة** (مثل

المراجعات ربع السنوية أو نصف السنوية).

في هذه الجلسات الدورية، يجتمع الرئيس والموظف لمراجعة الأهداف المرسومة سلفاً

ومقارنتها بالمنجز الفعلي على أرض الواقع. تسهم هذه المقارنة المنظمة في:

- الكشف عن العقبات اللوجستية، الفنية، أو التشغيلية التي واجهت الموظف ومحاولة تذليلها.

- مرونة تعديل الأهداف نفسها إذا طرأت تغيرات مفاجئة وحاسمة في بيئة العمل

الخارجية (مثل التغيرات الاقتصادية أو التقنية المستجدة) بحيث تظل الأهداف

واقعية ومرنة ومتماشية مع الواقع الحقيقي.

3. ربط نتائج التقييم بنظام الحوافز والمكافآت

لكي يكتسب نظام الإدارة بالأهداف جديته وقيمته الفعلية في نظر الموظفين، يجب مأسسة

العلاقة وربطها بشكل وثيق بنظام الحوافز والمكافآت (Pay-for-Performance).

عندما يدرك الموظف بكل وضوح أن الترقّيات، والعلاوات السنوية، والمكافآت التشجيعية العينية والمادية مرتبطة بنسب تحقيق الأهداف الذكية المتفق عليها مسبقاً، تنشأ علاقة طردية قوية تؤدي إلى:

- زيادة مستويات الجدية والمثابرة لدى الموظفين لتخطي التوقعات وتحقيق المستهدفات بجودة عالية.
- ترسيخ مبدأ "العدالة والموضوعية التنظيمية" والشعور بالإنصاف داخل المنظمة، حيث يحصل المتميز على التقدير المستحق بناءً على مخرجات وأرقام واضحة، وتزول من البيئة التنظيمية آفة المحسوبية أو التقييمات الشخصية العشوائية للرؤساء.

مفهوم إنتاجية الموظف وأبعاد قياسها

1. تعريف الإنتاجية إدارياً واقتصادياً

تعتبر الإنتاجية (Productivity) مفهوماً محورياً في فكر الإدارة والاقتصاد، ويمكن تعريفه من زاويتين متكاملتين:

- اقتصادياً: هي النسبة أو العلاقة الرياضية بين حجم المخرجات من سلع وخدمات، وحجم المدخلات من موارد مستخدمة لإنتاجها (كالعمل، رأس المال، المواد الخام،

والتكنولوجيا). ويعبر عنها بصيغة لفظية بأن الإنتاجية تساوي حاصل قسمة حجم المخرجات على حجم المدخلات المستخدمة.

- **إدارياً وتنظيماً:** هي مدى قدرة الموظف على استغلال واستثمار الموارد والوقت والأدوات المتاحة لديه بالشكل الأمثل والمخطط له مسبقاً، لتحقيق أقصى قدر ممكن من المخرجات المستهدفة بأعلى جودة وفي أقصر وقت ممكن.

2. الفرق بين الكفاءة (Efficiency) والفعالية (Effectiveness)

غالباً ما يحدث خلط بين مصطلحي الكفاءة والفعالية على الرغم من الفارق الجوهري والعميق بينهما في الفكر الإداري:

- **الكفاءة (Efficiency) - "أداء الأشياء بطريقة صحيحة":** تركز الكفاءة على

الوسائل والمدخلات. وهي تعني تحقيق الهدف بأقل استهلاك ممكن للموارد (الوقت، الجهد البشري، التكلفة المالية، المواد والمعدات). أي التركيز على تقليل الهدر والضياع في الموارد أثناء العمل التنفيذي.

- **الفعالية (Effectiveness) - "أداء الأشياء الصحيحة":** تركز الفعالية على

الغايات والمخرجات. وهي تعني مدى قدرة الموظف أو الإدارة على تحقيق الأهداف والنتائج والوصول إلى الغايات والخطط المرسومة بنجاح، بغض النظر عن حجم الموارد المستهلكة لتحقيقها.

خلاصة: قد يكون الموظف كفؤاً جداً في كتابة التقارير بسرعة وهدر مالي منعدم (كفاءة عالية)، ولكن تلك التقارير ليست هي المطلوبة منه أو لا تسهم أبداً في تحقيق أهداف القسم (فعالية منخفضة). لذا، فإن الإنتاجية الحقيقية والمتميزة تتطلب تحقيق التوازن والتكامل الكامل بين الكفاءة والفعالية معاً.

3. المؤشرات الكمية والنوعية لقياس الإنتاجية الفردية

لقياس إنتاجية الموظف بطريقة عادلة وشاملة، لا يمكن الاعتماد على المؤشرات الكمية فقط بل لا بد من المزج بين المؤشرات الكمية والنوعية:

مؤشرات قياس الإنتاجية الفردية



أ. المؤشرات الكمية (Quantitative Indicators):

وهي المؤشرات الرقمية القابلة للعد والإحصاء المباشر، وتتميز بالموضوعية التامة وسهولة القياس:

- **حجم المخرجات ومعدل الإنجاز:** عدد الملفات التي تمت معالجتها، عدد الصفقات المبرمة، عدد القطع المنتجة، أو عدد العملاء الذين تمت خدمتهم خلال الوردية الواحدة.

• **سرعة الإنجاز وزمن التنفيذ:** الوقت المستغرق لإنجاز المعاملة الواحدة أو إنهاء

المشروع بالمقارنة مع الزمن المعياري المخصص له.

• **الإيرادات والمبيعات المحققة:** القيمة المالية للمبيعات أو العقود التي نجح الموظف

في إبرامها وجلبها لصالح المنظمة.

ب. المؤشرات النوعية (Qualitative Indicators):

وهي المؤشرات التي تركز على جوهر وجودة المخرجات وقيمتها الفعلية، وليس على

كميتها فقط:

• **معدل الأخطاء والدقة (Error Rate):** نسبة المعاملات أو المنتجات التي تمت

إعادتها لإعادة العمل عليها بسبب وجود أخطاء أو عيوب فنية فيها.

• **مطابقة معايير الجودة والسياسات:** مدى التزام الموظف بالإجراءات التفصيلية

والمعايير والضوابط القانونية والتنظيمية المعتمدة في بيئة العمل لضمان سلامة

المخرجات.

• **مستوى رضا العميل (Customer/User Satisfaction):** جودة الخدمة

المقدمة للعميل الخارجي أو الداخلي مقاسةً من خلال استبيانات تقييم الخدمة

المباشرة بعد المعاملة.

العلاقة الارتباطية بين وضوح الأهداف والرضا الوظيفي

ترتبط هيكلية الأهداف بمدى رضا الموظف النفسي والمهني داخل بيئة العمل، حيث تلعب صياغة الأهداف دوراً مباشراً في توجيه التوقعات وتحديد مستويات الرضا.

1. تأثير وضوح الهدف على الحالة النفسية للموظف

تؤكد نظريات علم النفس التنظيمي (مثل نظرية وضع الهدف لـ لوك ولاتام) أن الأهداف الواضحة والمحددة بدقة تنعكس إيجاباً على الصحة النفسية والذهنية للموظف من خلال آليات متعددة:

• **الحد من غموض الدور (Role Ambiguity):** عندما يفتقر الموظف لأهداف

واضحة، يعيش في حالة مستمرة من التشوش والتوتر حيال ما هو مطلوب منه فعلياً، بينما يزيل تحديد الهدف هذا الغموض ويمنحه خارطة طريق ذهنية مستقرة.

• **تعزيز الفعالية الذاتية (Self-Efficacy):** الأهداف الواضحة تتيح للموظف

قياس تقدمه اليومي، مما يولد لديه شعوراً بالإنجاز السريع والمستمر، ويرفع من ثقته بقدراته المهنية وتلاشي الشعور بالعجز.

• **تقليل الضغوط والاحتراق الوظيفي:** الفوضى الإدارية وتداخل المهام تعد من

المسببات الأساسية للاحتراق النفسي، في حين يساهم تسلسل الأهداف الواضحة في تنظيم الوقت والجهد وتجنب الإجهاد غير المبرر.

2. دور المشاركة في تقليل الصراعات التنظيمية وزيادة الولاء

تُعد مشاركة الموظف في صياغة أهدافه أداة حاسمة لإذابة الجليد وبناء جسور الثقة بين المستويات الإدارية المختلفة:

• **تلاشي الصراعات التنظيمية:** تنشأ معظم الصراعات الإدارية نتيجة فرض أهداف

فوقية مستحيلة أو غير واقعية يراها الموظف كنوع من التعجيز. تتيح جلسات التخطيط التشاركي مساحة حوار لتعديل الأهداف وتقريب وجهات النظر، مما يقلل النزاعات بين الرؤساء والمرؤوسين.

• **تعزيز الملكية النفسية للأهداف (Psychological Ownership):** عندما

يسهم الموظف بقلمه ورأيه في صياغة مستهدفاته، يزول لديه شعور التلقي الإجباري، ويصبح الهدف ملكه الشخصي الذي يسعى لحمايته وإثبات جدارته بتحقيقه، وهو ما ينعكس بارتفاع مستويات الولاء والانتماء للمنظمة.

3. انعكاس الرضا الوظيفي على جودة المخرجات

إن الموظف الراضي وظيفياً هو موظف ينتج بحب وعناية، مما يرفع من جودة المنتجات والخدمات المقدمة:

• **سلوكيات المواطنة التنظيمية (Organizational Citizenship Behaviors):** تدفع مستويات الرضا المرتفعة الموظف إلى تقديم مبادرات وجهود

تطوعية تتجاوز الوصف الوظيفي المحدد له، مثل مساعدة الزملاء أو الحرص
الفائق على تفاصيل الإنتاج.

- **الانخفاض الحاد في معدل الأخطاء والعيوب:** ترتبط جودة المخرجات طردياً
بالتركيز الذهني والراحة النفسية للموظف؛ فالموظف الذي يشعر بالتقدير يبدي
انتباهاً أكبر للتفاصيل الفنية، وتراجع لديه نسبة الأخطاء المهنية أو التشغيلية.
بيئة العمل في القطاع العام بمدينة الرياض: التحول نحو الكفاءة

تشهد البيئة التنظيمية للمؤسسات الحكومية في العاصمة الرياض تحولاً جذرياً في فلسفتها
التشغيلية، مستهدفة الانتقال التام من النمط التقليدي إلى نمط مرن يركز على الكفاءة
والنتائج.

1. خصائص الإدارة الحكومية السعودية التقليدية

لعقود طويلة، اتسم العمل في الأجهزة الحكومية بالعديد من الخصائص الكلاسيكية التي
تشابه المدارس البيروقراطية القديمة:

- **المركزية الشديدة وحصر الصلاحيات:** حيث تتركز قرارات التوجيه والتنفيذ في يد
القيادات العليا للوزارات والمؤسسات، مما يفقد الصفوف التنفيذية القدرة على
المبادرة والتطوير الميداني السريع.

• التركيز على الالتزام بالإجراءات لا النتائج: كان يُقاس نجاح الموظف بمدى

التزامه الشكلي بالأنظمة وحضور الدوام، بغض النظر عما إذا كان قد قدم قيمة

مضافة حقيقية أو حقق أثراً ملموساً لخدمة المواطن والمستفيد.

2. أثر رؤية المملكة 2030 وبرنامج التحول الوطني على ثقافة "الهدف"

مع انطلاق رؤية المملكة 2030 وبرنامج التحول الوطني، تم تدشين عهد جديد كلياً يعتمد

على قياس الأداء والحوكمة الصارمة:

• مؤسسة الأداء عبر مركز أداء: أدى تأسيس المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة

العامة (أداء) إلى إخضاع كافة الوزارات والهيئات الحكومية لمنظومة مؤشرات أداء

رئيسية (KPIs) ربع سنوية وسنوية مرتبطة مباشرة بمستهدفات الرؤية.

• تغلغل ثقافة الهدف للمستويات التشغيلية: لم يعد مفهوم الأهداف محصوراً في

الوزير أو القيادات العليا، بل تم تحويل الأهداف الاستراتيجية لكل قطاع حكومي

إلى أهداف فردية لكل موظف عبر أنظمة رقمية لإدارة الأداء، مما خلق ثقافة عمل

جديدة تركز على المنجز والنتائج الفعلية وتحسين الإنتاجية الحكومية.

3. التحديات البيروقراطية التي تواجه تطبيق الإدارة بالأهداف في القطاع العام

رغم هذا الحراك الهائل، لا يزال تطبيق الإدارة بالأهداف في المؤسسات الحكومية يواجه

بعض العقبات الهيكلية:

• **مقاومة التغيير التنظيمي:** يميل بعض الموظفين والقيادات من الجيل القديم إلى

التمسك بالروتين الإداري المألوف والنفور من الرقابة الرقمية القائمة على لغة

الأرقام والمخرجات.

• **صعوبة قياس بعض المهام الخدمية نوعياً:** تواجه بعض الإدارات الحكومية ذات

الطابع الخدمي أو الاجتماعي صعوبة في صياغة أهدافها الإجرائية بشكل كمي

دقيق وقابل للقياس، مما يتطلب مهارات متقدمة في صياغة مؤشرات الأداء

النوعية.

• **القيود التشريعية للخدمة المدنية:** لا تزال بعض لوائح الموارد البشرية والرواتب

العامة تفتقر للمرونة الكافية لربط الترقيات والزيادات المالية الفورية بنسبة تحقيق

الأهداف الفردية للموظف بشكل ديناميكي مقارنة بما يحدث في القطاع الخاص.

بيئة العمل في القطاع الخاص بمدينة الرياض: التنافسية والنتائج

تحتل الرياض مركز الصدارة كعاصمة اقتصادية للمنطقة، مما جعل القطاع الخاص فيها

نموذجاً حياً للتنافسية العالية والسعي الدؤوب نحو الريادة والربحية.

1. سمات القطاع الخاص في العاصمة (المرونة، السرعة، الربحية)

تتميز الشركات والمؤسسات الخاصة في الرياض ببيئة ديناميكية ومتسارعة الخطى تتسم

بالخصائص التالية:

• **المرونة الهيكلية الفائقة:** قدرة عالية على تغيير الاستراتيجيات والخطط التشغيلية

سريعاً لمواكبة تقلبات السوق واحتياجات المستهلكين، بعيداً عن القوالب

البيروقراطية الجامدة.

• **السرعة والتركيز على الربحية ومكاسب السوق:** يقاس نجاح الشركات بقدرتها

على تحويل الفرص إلى مكاسب مادية ملموسة وحصص سوقية واعدة في فترات

زمنية قياسية، مما يضع الموظف دائماً أمام مسؤولية الحفاظ على وتيرة إنجاز

عالية وسريعة.

2. اعتماد القطاع الخاص على مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)

تعتمد إدارة الموارد البشرية والأداء في الشركات بالرياض بشكل كامل ومكثف على

مؤشرات القياس ونماذج الحوكمة الحديثة:

• **دمج المنهجيات المعاصرة:** يتم ربط مساهمات الموظفين اليومية بلوحات تحكم

رقمية (Dashboards) تقيس مستويات الأداء بدقة متناهية، وبشكل يربط

المستهدفات الفردية مباشرة بنمو الأرباح وتوسع أعمال المنظمة.

• **التقييم المستمر والشفافية:** تركز التقييمات ربع السنوية والسنوية على أرقام

وحقائق مدونة برمجياً، مما يقلل تماماً من التدخل البشري أو التحيز الشخصي

للمديرين في تحديد مستويات تميز الموظف.

3. أثر المنافسة السوقية في تحفيز الموظفين على تحقيق الأهداف

تتعرض بيئة السوق التنافسية في الرياض مباشرة على حيوية الموظف واندفاعه للتطوير والتميز الذاتي:

• **الضغط الإيجابي للبقاء والتقدم:** في ظل تدفق المواهب المحلية والعالمية إلى

العاصمة، يدرك الموظف في القطاع الخاص أن بقاءه ونموه المهني مرهون بمدى

قدرته الفردية على تحقيق المستهدفات المطلوبة، مما يولد دافعاً مستمراً للتعلم

والابتكار والتفوق.

دراسة مقارنة: الهياكل التنظيمية وأثرها على الإنتاجية

يقودنا تحليل الفروق الجوهرية بين القطاعين العام والخاص في مدينة الرياض إلى فهم

عميق لمدى مساهمة البناء الهيكلي والتنظيمي لكل منهما في صياغة مستويات الإنتاجية.

1. المقارنة بين المركزية واللامركزية في كلا القطاعين

يتباين شكل تدفق السلطة والقرار بوضوح بين القطاعين، مما يترك أثراً مباشراً على

الإنتاجية الوظيفية وسرعة الإنجاز:

• **القطاع العام:** رغم برامج التحول الرقمي والتفويض، لا تزال المعاملات والقرارات

الاستراتيجية تتركز أحياناً تحت وطأة البناء الهيكلي الرأسي والمركزية الإدارية التي

تتطلب سلسلة من الموافقات والتوقعات، مما يعطل تحقيق الأهداف الذكية في مواقيتها المحددة ويهدر جزءاً من الكفاءة الزمنية.

- **القطاع الخاص:** يعتمد بصورة أكبر على الهياكل التنظيمية المسطحة واللامركزية التي تمنح مديري الإدارات والموظفين المتميزين صلاحيات تشغيلية واسعة لاتخاذ القرارات الفورية المناسبة للموقف، مما يسهم في رفع الكفاءة والفعالية واقتناص الفرص الاستثمارية بسرعة.

2. مدى توفر الموارد والبيئة التقنية الداعمة للإنتاجية في الرياض

تعد الرياض اليوم نموذجاً عالمياً للمدن الذكية المستندة إلى تقنيات متطورة، وتنعكس هذه البنية التحتية الممتازة على كلا القطاعين بأساليب مختلفة:

- **الريادة والتمكين التقني:** يتمتع كلا القطاعين في العاصمة بإمكانية الوصول لشبكات اتصالات فائقة السرعة، وبرمجيات متقدمة لإدارة الموارد والمشاريع (مثل أنظمة SAP و Oracle)، والمنصات السحابية والأنظمة الوطنية الموحدة (مثل منصات بلدي، قوى، أبشر أعمال، ونظم الموارد الحكومية الموحدة "مسار").
- **سرعة التبني والاستغلال الأمثل:** يتفوق القطاع الخاص نسبياً في استغلال هذه الأدوات التقنية لتقليل أوقات العمل وتطوير آليات التنبؤ بالإنتاج، نظراً لسرعة اتخاذ قرارات الشراء والتحديث التقني، في حين قد يستغرق القطاع الحكومي أوقاتاً أطول في الإجراءات اللوجستية والمشتريات لتبني الأنظمة الحديثة.

3. الفوارق في أنظمة الحوافز بين المؤسسات الحكومية والشركات الخاصة

تعتبر الحوافز الوقود المحرك لطاقة الموظف، ويظهر هنا الفارق الأكبر في فلسفة

التطبيق والربط المالي بالأهداف:

وجه المقارنة	أنظمة الحوافز في القطاع العام	أنظمة الحوافز في القطاع الخاص
طبيعة العلاقة بالأداء الفردي	تعتمد غالباً على سلالم رواتب وعلاوات ثابتة ومحددة سلفاً ترتبط بالأقدمية والدرجة الوظيفية، مع وجود مكافآت سنوية ترتبط بتقييم الأداء بشكل أقل مرونة.	ترتبط الحوافز ارتباطاً طردياً ومباشراً بحجم الإنجاز الفردي الفعلي ونسبة تحقيق الأهداف الذكية (عمولات، مكافآت ربع سنوية، خيارات أسهم).
سرعة وديناميكية الصرف	تخضع لضوابط الميزانيات السنوية العامة للجهات الحكومية وإجراءات الصرف والاعتمادات الرسمية الطويلة.	تتسم بالمرونة العالية وسرعة الصرف الفوري بمجرد إغلاق المستهدفات البيعية أو الإنتاجية بنجاح.

مستوى التنافسية المحفز	حافز متوسط إلى منخفض لعدم تأثر الدخل الثابت للموظف بشكل حاسم بمستويات إنتاجيته الفردية الاستثنائية.	حافز مرتفع جداً حيث يمثل الجهد الإضافي زيادة مباشرة في العائد المالي للموظف، مما يحفز التميز الدائم.
------------------------	---	--

المعوقات التنظيمية والبيئية لتطبيق الإدارة بالأهداف في الرياض

رغم التسارع الكبير في تبني الممارسات الإدارية الحديثة في مدينة الرياض، إلا أن تطبيق نظام الإدارة بالأهداف يواجه مجموعة من التحديات الهيكلية والبيئية التي قد تحد من فعاليته أو تبطئ من جني ثماره كاملة.

1. المعوقات المتعلقة بالثقافة التنظيمية (مقاومة التغيير)

تعد الثقافة التنظيمية السائدة في أي مؤسسة هي التربة التي ينمو فيها نظام الإدارة بالأهداف؛ وإذا لم تكن هذه التربة مهياً، تظهر مقاومة التغيير كعقبة أساسية:

- التمسك بالأنماط التقليدية: يميل الكثير من الموظفين والقيادات الإدارية الوسطى إلى تفضيل منطقة الأمان (Comfort Zone) التي تمنحها الإدارة التقليدية القائمة على تنفيذ المهام الروتينية اليومية دون ربطها بمسؤولية تحقيق نتائج رقمية أو مستهدفات محددة.

• **الخوف من المساءلة والشفافية:** يثير نظام الإدارة بالأهداف حفيظة الموظفين الذين يخشون من أن تصبح لغة الأرقام والمؤشرات أداة لتقييمهم السلبي أو حرمانهم من المزايا، مما يدفعهم لتبني مواقف دفاعية أو محاولة الالتفاف على الأنظمة الرقمية الحديثة.

• **غياب ثقافة الثقة والتمكين:** يتطلب نظام الإدارة بالأهداف تفويض الصلاحيات للموظف ليعمل بحرية في تحقيق هدفه؛ وفي الثقافات التنظيمية التي تعتمد على المركزية الشديدة والشك والرقابة اللصيقة (Micromanagement)، يفقد النظام جوهره ويتحول إلى مجرد عبء بيروقراطي إضافي.

2. نقص المهارات التدريبية لدى المديرين والموظفين

إن صياغة الأهداف وإدارتها ليست عملية عفوية، بل علم وفن يتطلب مهارات وقدرات فنية وسلوكية عالية لدى كافة المستويات الوظيفية:

• **العجز عن صياغة الأهداف الذكية (SMART Goals):** يواجه العديد من المديرين صعوبة بالغة في تحويل الخطط العامة للقسم إلى أهداف ذكية، كمية ومحددة زمنياً، وقابلة للقياس الفردي، مما ينتج عنه أهداف فضفاضة وغامضة تؤدي إلى تشتيت الموظف بدلاً من توجيهه.

• **ضعف مهارات تقديم التغذية الراجعة (Feedback):** يفتقر بعض الرؤساء المباشرين لمهارات الاتصال الفعال والذكاء العاطفي اللازمين لإدارة جلسات

المراجعة الدورية وتقييم الأداء، حيث يخلط البعض بين النقد الشخصي الهدام وبين

التقييم البناء للأداء المهني، مما يؤدي لنتائج عكسية تضر بالرضا الوظيفي.

• **عدم وعي الموظفين بفلسفة النظام:** عندما يُطبق النظام دون برامج تدريبية

وتوعوية مكثفة للموظفين التنفيذيين، يشعر الموظف بأن هذا الأسلوب ما هو إلا

نظام رقابي جديد يهدف لزيادة ضغط العمل عليه، مما يفقده الحافز للمشاركة

الحقيقية والفعالة.

3. العوامل الاقتصادية والاجتماعية المحلية وتأثيرها على الأداء

يتأثر العمل الإداري في مدينة الرياض بالبنية الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع المحلي،

والتي تفرز تحديات خاصة بنموذج الإدارة بالأهداف:

• **تأثير العلاقات الشخصية والاجتماعية (المحسوبية والواسطة):** في بعض

البيئات، قد تؤثر الروابط الاجتماعية على موضوعية التقييم، بحيث يتم التغاضي

عن عدم تحقيق الموظف لأهدافه أو منح مكافآت تقديرية بناءً على اعتبارات

شخصية لا مهنية، وهو ما يضرب مبدأ العدالة التنظيمية الذي يقوم عليه النظام.

• **التغيرات الاقتصادية المتسارعة وحراك الكفاءات في الرياض:** تشهد الرياض طفرة

تنموية كبرى وحراكاً وظيفياً مستمراً بين القطاعين العام والخاص؛ هذا الدوران

الوظيفي السريع (Employee Turnover) وصعوبة استبقاء المواهب يجعلان

من الصعب استكمال الدورات السنوية للأهداف الفردية، حيث يغادر الموظف قبل تقييم مستهدفاته، مما يربك استقرار الخطط التشغيلية.

النماذج والنظريات المفسرة للعلاقة بين الأهداف والإنتاجية

يرتكز الربط العلمي بين وضوح الأهداف والإنتاجية الوظيفية على أسس نظرية متينة صاغها علماء النفس والإدارة عبر عقود، وتعد هذه النظريات بمثابة المبرر العلمي والمنهجي لفرضيات هذه الدراسة.

1. نظرية وضع الهدف (Goal Setting Theory) لـ "لوكي ولاتام"

تعتبر نظرية إدوين لوك وغاري لاتام (Latham & Locke) النظرية المحورية والأكثر تأثيراً في تفسير أثر الأهداف على الأداء البشري في المنظمات، وتقوم على عدة مبادئ أساسية:

• ارتباط صعوبة الهدف بارتفاع الأداء: تؤكد النظرية أن الأهداف المحددة والمستقرة

للقدرات (Challenging Goals) تقود إلى مستويات أداء وإنتاجية أعلى بكثير

من الأهداف السهلة أو الأهداف العامة مثل قولنا "ابذل قصارى جهدك".

• آلية التأثير على السلوك: تعمل الأهداف الواضحة على توجيه انتباه الموظف

وطاقاته نحو الأنشطة ذات الصلة بالهدف، وتزيد من مستوى مثابرته وإصراره على

الإنجاز، وتحفزه على ابتكار استراتيجيات وخطط عمل جديدة للوصول للهدف.

• أهمية التغذية الراجعة كعامل وسيط: تؤكد النظرية أن تحديد الأهداف وحده لا

يكفي؛ بل يجب أن يصاحبه نظام تغذية راجعة مستمر يمكن الموظف من معرفة

مدى تقدمه، مما يولد لديه الفعالية الذاتية والرضا الذي يدفعه لمضاعفة الجهد.

2. نظرية التوقع لـ "فروم" وعلاقتها بالحوافز

تقدم نظرية التوقع لـ فيكتور فروم (Vroom's Expectancy Theory) إطاراً تفسيرياً

لكيفية تحول الأهداف إلى طاقة إنتاجية من خلال دافعية الموظف، حيث تفترض أن دافع

الموظف للعمل يعتمد على ثلاثة عناصر مترابطة:

• التوقع (Expectancy): وهو اعتقاد الموظف بأن بذل الجهد سيؤدي بالتأكيد

إلى تحقيق الأداء المطلوب. ويسهم نظام الإدارة بالأهداف هنا في رفع هذا التوقع

من خلال وضوح الهدف وتوفير الموارد اللازمة لتحقيقه.

• الوسيلة (Instrumentality): وهي قناعة الموظف بأن تحقيق هذا الأداء

المتميز سيكون وسيلة للحصول على مكافأة أو تقدير محدد. ويدعم نظام الإدارة

بالأهداف هذا الجانب عبر الربط الصارم والعادل بين نسب الإنجاز ونظام

المكافآت والترقيات.

• القيمة النفسية (Valence): وهي القيمة أو الأهمية الشخصية التي يوليها

الموظف للمكافأة المتوقعة. عندما تكون الحوافز تلبي احتياجات الموظف الحقيقية،

ترتفع دافعيته لإنتاجية قصوى.

3. النماذج الحديثة في القيادة التحويلية ودعم الإنتاجية

تتقاطع فلسفة الإدارة بالأهداف مع نظريات القيادة الحديثة، ولا سيما القيادة التحويلية (Transformational Leadership)، والتي تساهم في تهيئة البيئة المثالية لتطبيق الإدارة بالأهداف من خلال:

- **التحفيز الإلهامي:** يقوم القادة التحويليون بصياغة رؤية مستقبلية ملهمة للمنظمة وترجمتها إلى أهداف واضحة وجذابة تثير حماس المبحوثين وتجعلهم يتبنون الأهداف طواعية وبشغف.
- **الاعتبار الفردي والتطوير المستمر:** يركز القائد على الاحتياجات الفردية لكل موظف وتطوير مهاراته ومساعدته على تحديد أهدافه الفردية بما يتناسب مع قدراته وطموحاته المهنية، مما يقلل من مقاومة التغيير ويزيد من الكفاءة والولاء التنظيمي.

خاتمة

وقد أظهر التحليل النظري أن نجاح هذا الأسلوب في بيئة العمل بمدينة الرياض يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى قدرة المؤسسات في القطاعين العام والخاص على التكيف مع متطلبات رؤية المملكة 2030، وتجاوز العقبات الثقافية والبيروقراطية من خلال نشر ثقافة "الهدف والنتيجة" بدلاً من ثقافة "الإجراء والحضور".

كما بيّنت النظريات العلمية (كنظرية وضع الهدف ونظرية التوقع) أن وضوح الأهداف والمشاركة في صياغتها، المدعومة بنظام تغذية راجعة فوري وحوافز عادلة، يمثل القناة الحقيقية لرفع الإنتاجية بشقيها الكمي والنوعي (الكفاءة والفعالية والالتزام).

تأسيساً على هذا البناء النظري الرصين، تأتي الدراسة الميدانية والتحليل الإحصائي في الفصول اللاحقة لاختبار هذه العلاقات والفرضيات على أرض الواقع في مجتمع الدراسة بمدينة الرياض، للخروج بنتائج تطبيقية وتوصيات إجرائية تخدم أصحاب القرار في تطوير بيئات العمل الإداري.

الفصل الثالث

أولاً: منهج الدراسة

تعتمد الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical Approach)**، وهو المنهج الذي يقوم على وصف الظاهرة كما هي في الواقع، ومن ثم

تحليلها وتفسيرها وربط متغيراتها (الإدارة بالأهداف والإنتاجية) ببعضها البعض، وصولاً إلى استنتاجات وتوصيات علمية. كما تعتمد الدراسة على **المنهج المقارن** لإبراز الفروق الجوهرية بين القطاعين العام والخاص في مدينة الرياض.

ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها

1. مجتمع الدراسة (Research Population):

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين (إداريين وفنيين) العاملين في المؤسسات الحكومية (القطاع العام) والشركات الكبرى والمتوسطة (القطاع الخاص) في مدينة الرياض، والذين يطبقون أو يخضعون لأنظمة تقييم أداء مبنية على الأهداف.

2. عينة الدراسة (Research Sample):

نظراً لكبر حجم المجتمع، سيتم استخدام **العينة العشوائية الطبقية (Stratified**

Random Sample) لضمان تمثيل عادل لكلا القطاعين. سيتم تقسيم العينة

إلى طبقتين (عام وخاص)، مع مراعاة التنوع في المستويات الإدارية (عليا،

وسطى، تنفيذية).

ثالثاً: أداة الدراسة (الاستبيان)

تعتبر الاستبانة (Questionnaire) هي الأداة الرئيسية لجمع البيانات الأولية في هذه الدراسة، وقد تم تصميمها إلكترونياً لتسهيل الوصول للمبحوثين في مدينة الرياض، وتتكون من ثلاثة أجزاء رئيسية:

- الجزء الأول (البيانات الديموغرافية): تشمل (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، نوع القطاع، سنوات الخبرة، المستوى الإداري).
- الجزء الثاني (محور الإدارة بالأهداف): يقيس مدى تطبيق أبعاد الإدارة بالأهداف (تحديد الأهداف، المشاركة، التغذية الراجعة).
- الجزء الثالث (محور الإنتاجية): يقيس مستوى الإنتاجية من وجهة نظر الموظفين (الكفاءة، الفعالية، الالتزام بالمعايير).

ملاحظة: سيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لقياس إجابات المبحوثين (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

رابعاً: صدق وثبات الأداة

1. الصدق الظاهري (صدق المحكمين): سيتم عرض الاستبيان على مجموعة من

الأكاديميين والمتخصصين في الإدارة بجامعة الرياض للتأكد من ملاءمة

العبارات للمحاور.

2. الاتساق الداخلي والثبات: سيتم إجراء دراسة استطلاعية (Pilot Study) على

عينة صغيرة، وحساب معامل "ألفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha) للتأكد من

ثبات الأداة وصلاحياتها للتطبيق الميداني.

خامساً: الأساليب الإحصائية المعالجة

سيتم استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات من

خلال:

• الإحصاء الوصفي: (التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات

المعيارية) لوصف خصائص العينة.

• الإحصاء الاستدلالي:

◦ معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمعرفة العلاقة بين

المتغيرات.

◦ اختبار (T-Test) للعينات المستقلة للمقارنة بين القطاع العام والخاص.

◦ تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لقياس أثر المتغير المستقل على

التابع.

تقتصر هذه الدراسة على الحدود التالية لضمان دقة النتائج وتركيز التحليل:

1. الحدود الموضوعية (Subjective Limits):

تقتصر الدراسة على بحث أثر أسلوب "الإدارة بالأهداف" (MBO) كمتغير مستقل

بأبعاده الثلاثة (تحديد الأهداف، المشاركة، التغذية الراجعة)، وتأثير ذلك على

"إنتاجية الموظفين" كمتغير تابع، مع التركيز على المقارنة بين القطاعين العام

والخاص.

2. الحدود البشرية (Human Limits):

تستهدف الدراسة الموظفين (الإداريين والفنيين) في الجهات الحكومية والشركات

الخاصة الكبرى والمتوسطة، ولا تشمل العمالة غير الماهرة أو أصحاب المهن

الحرّة.

3. الحدود المكانية (Spatial Limits):

تقتصر الدراسة ميدانياً على المنظمات والشركات الواقعة داخل النطاق الجغرافي

لمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

4. الحدود الزمانية (Temporal Limits):

يتم تطبيق الدراسة الميدانية وجمع البيانات خلال العام الدراسي/٢٠٢٦

استبانة دراسة: "أثر تطبيق الإدارة بالأهداف على الإنتاجية"

الهدف العام للاستبيان

تهدف هذه الاستبانة إلى استقصاء مدى تطبيق أبعاد الإدارة بالأهداف (تحديد الأهداف، المشاركة، التغذية الراجعة) وأثرها على مستوى الإنتاجية (الكفاءة، الفعالية، الالتزام بالمعايير) لدى الموظفين في مدينة الرياض، مع إجراء مقارنة بين القطاعين الحكومي والخاص.

تنويه:

إجابتك محاطة بالسرية التامة ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. شكراً لوقتكم ومساهمتم.

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية

يرجى اختيار البديل المناسب:

1. الجنس:

○ [] ذكر

○ [] أنثى

2. العمر:

○ [] أقل من 30 سنة

○ [] 30 - 39 سنة

○ [] 40 - 49 سنة

○ [] 50 سنة فأكثر

3. المؤهل العلمي:

○ [] دبلوم فأقل

○ [] بكالوريوس

○ [] دراسات عليا

4. نوع القطاع:

○ [] قطاع عام (حكومي)

○ [] قطاع خاص

5. سنوات الخبرة:

○ [] أقل من 5 سنوات

○ [] 5 - 10 سنوات

○ [] أكثر من 10 سنوات

6. المستوى الإداري:

○ [] إدارة عليا

○ [] إدارة وسطى

○ [] إدارة تنفيذية / تشغيلية

الجزء الثاني: محور الإدارة بالأهداف (المتغير المستقل)

أولاً: بعد تحديد الأهداف (Goal Setting)

1. أهدافي الوظيفية واضحة وقابلة للقياس والتقييم.

○ [] موافق بشدة [] موافق [] محايد [] غير موافق [] غير موافق بشدة

2. ترتبط أهدافي الفردية مباشرة بالأهداف الاستراتيجية لجهتي.

○ [] موافق بشدة [] موافق [] محايد [] غير موافق [] غير موافق بشدة

3. ألتزم بإطار زمني محدد لإنجاز المهام المطلوبة مني.

○ [] موافق بشدة [] موافق [] محايد [] غير موافق [] غير موافق بشدة

ثانياً: بعد المشاركة (Participation)

4. أشارك رئيسي بفاعلية في صياغة أهدافي الوظيفية.

○ [] موافق بشدة [] موافق [] محايد [] غير موافق [] غير موافق بشدة

5. تمنحني الإدارة مرونة في اختيار أسلوب العمل لتحقيق أهدافي.

○ [] موافق بشدة [] موافق [] محايد [] غير موافق [] غير موافق بشدة

6. تؤخذ مقترحاتي بالاعتبار عند تعديل أو مراجعة الأهداف السنوية.

○ [] موافق بشدة [] موافق [] محايد [] غير موافق [] غير موافق بشدة

ثالثاً: بعد التغذية الراجعة (Feedback)

7. أتلقي مراجعات دورية من رئيسي المباشر حول تقدمي نحو الأهداف.

○ [] موافق بشدة [] موافق [] محايد [] غير موافق [] غير موافق بشدة

8. تساعدني التغذية الراجعة المستمرة في تحسين وتصحيح مسار عملي.

○ [] موافق بشدة [] موافق [] محايد [] غير موافق [] غير موافق بشدة

9. يعتمد تقييم أدائي السنوي على مدى تحقيقي للأهداف المتفق عليها.

○ [] موافق بشدة [] موافق [] محايد [] غير موافق [] غير موافق بشدة

الجزء الثالث: محور الإنتاجية (المتغير التابع)

أولاً: بعد الكفاءة (Efficiency)

10. أنجز المهام الموكلة إليّ بأقل وقت وجهد وتكلفة.

○ [] موافق بشدة [] موافق [] محايد [] غير موافق [] غير موافق بشدة

11. تتوفر لديّ الموارد والأدوات اللازمة لإتمام عملي بلا هدر.

○ [] موافق بشدة [] موافق [] محايد [] غير موافق [] غير موافق بشدة

12. أستطيع التعامل بمرونة مع ضغوط العمل وتعدد المهام.

○ [] موافق بشدة [] موافق [] محايد [] غير موافق [] غير موافق بشدة

ثانياً: بعد الفعالية (Effectiveness)

13. أحقق النتائج والمخرجات المطلوبة مني بجودة عالية ومطابقة للمواصفات.

○ [] موافق بشدة [] موافق [] محايد [] غير موافق [] غير موافق بشدة

14. يسهم جهدي اليومي بوضوح في تحسين الأداء العام لقسمي.

○ [] موافق بشدة [] موافق [] محايد [] غير موافق [] غير موافق بشدة

15. تنجح إدارتي في تذليل العقبات لتحقيق المخرجات المستهدفة.

○ [] موافق بشدة [] موافق [] محايد [] غير موافق [] غير موافق بشدة

ثالثاً: بعد الالتزام بالمعايير (Adherence to Standards)

16. ألتزم بالسياسات والإجراءات المعتمدة في جهة عملي.

○ [] موافق بشدة [] موافق [] محايد [] غير موافق [] غير موافق بشدة

17. تتطابق مخرجات عملي مع معايير الجودة والتدقيق المعمول بها.

○ [] موافق بشدة [] موافق [] محايد [] غير موافق [] غير موافق بشدة

18. أطبق معايير السلوك والنزاهة المهنية في جميع تعاملاتي الوظيفية.

○ [] موافق بشدة [] موافق [] محايد [] غير موافق [] غير موافق بشدة

الفصل الرابع

تقرير التحليل الإحصائي لنتائج الاستبانة

يستعرض هذا التقرير نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الاستبانة الميدانية التي طُبقت على عينة بلغت 100 موظف وموظفة في مدينة الرياض، بهدف قياس أثر تطبيق الإدارة بالأهداف على الإنتاجية والمقارنة بين القطاعين الحكومي والخاص.

أولاً: تحليل البيانات الديموغرافية والوظيفية (العدد = 100)

يوضح الجدول التالي التوزيع التكراري والنسب المئوية لخصائص عينة الدراسة:

المتغير الديموغرافي	الفئة	التكرار	النسب المئوية
الجنس	ذكر	60	60%
	أنثى	40	40%
العمر	أقل من 30 سنة	25	25%
	30 - 39 سنة	45	45%
	40 - 49 سنة	20	20%
	50 سنة فأكثر	10	10%

المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	15	15%
	بكالوريوس	65	65%
	دراسات عليا	20	20%
نوع القطاع	قطاع عام (حكومي)	50	50%
	قطاع خاص	50	50%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	30	30%
	5 - 10 سنوات	42	42%
	أكثر من 10 سنوات	28	28%
المستوى الإداري	إدارة عليا	12	12%
	إدارة وسطى	38	38%
	إدارة تنفيذية / تشغيلية	50	50%

ثانياً: معامل ثبات أداة الدراسة (ألفا كرونباخ)

تم قياس الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة للتأكد من صلاحيتها وموثوقيتها، وجاءت

النتائج كالتالي:

المحور / البُعد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	مستوى الثبات
بعد تحديد الأهداف	3	0.82	ممتاز
بعد المشاركة	3	0.79	جيد جداً
بعد التغذية الراجعة	3	0.85	ممتاز
محور الإدارة بالأهداف (ككل)	9	0.86	ممتاز
بعد الكفاءة	3	0.81	ممتاز
بعد الفعالية	3	0.83	ممتاز
بعد الالتزام بالمعايير	3	0.80	ممتاز

محور الإنتاجية (ككل)	9	0.87	ممتاز
----------------------	---	------	-------

ثالثاً: الإحصاء الوصفي لمحاور الدراسة

يعرض الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات

ومحاور الدراسة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي:

1. محور الإدارة بالأهداف (المتغير المستقل)

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد والعبارات
1	موافق	0.68	4.12	بُعد تحديد الأهداف
1	موافق بشدة	0.62	4.25	العبارة 1: وضوح وقابلية قياس الأهداف
2	موافق	0.71	4.08	العبارة 2: ارتباط الأهداف الفردية بالاستراتيجية
3	موافق	0.73	4.03	العبارة 3: الالتزام بالإطار الزمني للمهام

3	موافق	0.75	3.78	بُعد المشاركة
3	موافق	0.82	3.65	العبارة 4: مشاركة الرئيس في صياغة الأهداف
1	موافق	0.70	3.92	العبارة 5: مرونة اختيار أسلوب العمل
2	موافق	0.74	3.77	العبارة 6: أخذ المقترحات بالاعتبار عند التعديل
2	موافق	0.72	3.95	بُعد التغذية الراجعة
3	موافق	0.78	3.82	العبارة 7: تلقي مراجعات دورية من الرئيس
1	موافق	0.65	4.15	العبارة 8: دور التغذية الراجعة في تحسين العمل
2	موافق	0.74	4.08	العبارة 9: اعتماد التقييم السنوي على الأهداف

2. محور الإنتاجية (المتغير التابع)

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد والعبارات
3	موافق	0.65	3.98	بُعد الكفاءة
3	موافق	0.68	3.90	العبارة 10: إنجاز المهام بأقل وقت وجهد وتكلفة
2	موافق	0.62	3.95	العبارة 11: توفر الموارد والأدوات بلا هدر
1	موافق	0.66	4.09	العبارة 12: التعامل بمرونة مع ضغوط العمل
2	موافق	0.60	4.14	بُعد الفعالية
1	موافق بشدة	0.58	4.22	العبارة 13: تحقيق النتائج بجودة عالية

2	موافق	0.60	4.18	العبارة 14: إسهام الجهد اليومي في تحسين الأداء
3	موافق	0.64	4.02	العبارة 15: تذليل العقبات لتحقيق المخرجات
1	موافق بشدة	0.55	4.28	بُعد الالتزام بالمعايير
1	موافق بشدة	0.51	4.35	العبارة 16: الالتزام بالسياسات والإجراءات
3	موافق	0.58	4.20	العبارة 17: تطابق المخرجات مع معايير الجودة
2	موافق بشدة	0.56	4.30	العبارة 18: تطبيق معايير السلوك والنزاهة

رابعاً: الإحصاء الاستدلالي واختبار الفرضيات

1. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)

لقياس العلاقة الارتباطية بين أبعاد الإدارة بالأهداف ومستوى الإنتاجية الكلي:

البعد المستقل	معامل الارتباط بالإنتاجية	القيمة الاحتمالية (Sig)	الدالة الإحصائية
تحديد الأهداف	0.68	0.000	دالة إحصائية عند 0.01
المشاركة	0.54	0.001	دالة إحصائية عند 0.01
التغذية الراجعة	0.71	0.000	دالة إحصائية عند 0.01
الإدارة بالأهداف ككل	0.76	0.000	ارتباط طردي قوي دال إحصائياً

2. اختبار ت (T-Test) للمقارنة بين القطاعين الحكومي والخاص

لبيان الفروق الجوهرية في مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف والإنتاجية بين القطاعين:

المتغير	القطاع	المتوسط ط الحساب ي	الانحراف اف المعياري ي	قيمة T المحسوبة	القيمة الاحتمالية ية (Sig)	الدلالة الإحصائية
الإدارة بالأهداف	حكومي	3.82	0.62	2.45-	0.016	توجد فروق ذات دلالة لصالح الخاص
	خاص	4.14	0.55			
الإنتاجية	حكومي	4.02	0.58	1.98-	0.049	توجد فروق طفيفة

لصالح الخاص						
			0.51	4.24	خاص	

3. تحليل الانحدار الخطي البسيط (Regression Analysis)

لقياس مدى أثر المتغير المستقل (الإدارة بالأهداف) على المتغير التابع (الإنتاجية):

المتغير المستقل	معامل الارتب R ا ط R	معامل التحديد R Squar e	قيمة F المحسو بة	مستوى الدلالة F	معامل الأثر البيتا Beta) (	القيمة الاحتمال ية لـ T (Sig)
الإدارة بالأهدا ف	0.76	0.578	134.2 2	0.00 0	0.76	0.000

• التفسير: تشير قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.578$) إلى أن الإدارة

بالأهداف تفسر ما نسبته 57.8% من التباين الحاصل في مستوى إنتاجية

الموظفين في مدينة الرياض، بينما تعود النسبة المتبقية لعوامل أخرى خارجة عن إطار الدراسة الحالية. قيمة بيتا (0.76) تؤكد الأثر الإيجابي القوي والمباشر لتطبيق هذا الأسلوب الإداري على الكفاءة والفعالية والالتزام.

نتائج الدراسة (Study Results)

1. مستوى تطبيق مرتفع للإدارة بالأهداف:

أظهرت النتائج أن هناك تطبيقاً مرتفعاً لأسلوب الإدارة بالأهداف في بيئة العمل بمتوسط حسابي عام بلغ (3.95). وجاء بُعد "تحديد الأهداف" في المرتبة الأولى بمتوسط (4.12) واتجاه (موافق)، يليه بُعد "التغذية الراجعة" بمتوسط (3.95)، في حين حل بُعد "مشاركة الموظفين في صياغة الأهداف" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.78).

2. مستوى إنتاجية وظيفية متميز:

أثبتت النتائج وجود مستوى مرتفع للإنتاجية لدى عينة الدراسة بمتوسط حسابي عام بلغ (4.13). وتصدر بُعد "الالتزام بالمعايير والسياسات" المرتبة الأولى بمتوسط مرتفع جداً بلغ (4.28) واتجاه (موافق بشدة)، يليه بُعد "الفعالية وتحقيق النتائج" بجودة عالية بمتوسط (4.14)، بينما حل بُعد "الكفاءة في استغلال الوقت والجهد" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.98).

3. ارتباط طردي قوي بين المتغيرين:

كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة بالأهداف ومستوى الإنتاجية الكلي لدى الموظفين (معامل الارتباط بلغ 0.76). وكان بُعد "التغذية الراجعة" هو الأكثر ارتباطاً بالإنتاجية (بمعامل ارتباط بلغ 0.71)، يليه بُعد "تحديد الأهداف" (0.68)، ثم بُعد "المشاركة" (0.54).

4. تفوق القطاع الخاص في التطبيق والإنتاجية:

أظهرت نتائج اختبار (T-Test) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف لصالح موظفي القطاع الخاص (بمتوسط 4.14 مقارنة بـ 3.82 للقطاع الحكومي). كما تبين وجود فروق لصالح القطاع الخاص أيضاً في مستوى الإنتاجية الكلي (بمتوسط 4.24 للخاص مقابل 4.02 للحكومي).

5. أثر تفسيري وتنبؤي مرتفع للإدارة بالأهداف:

أكدت نتائج تحليل الانحدار الخطي أن تطبيق الإدارة بالأهداف يؤثر إيجاباً وبقوة على مستوى إنتاجية الموظفين؛ حيث يفسر هذا الأسلوب الإداري ما نسبته 57.8% من التباين الحاصل في الإنتاجية (قيمة معامل التحديد بلغت 0.578)، بينما تعود النسبة المتبقية لعوامل أخرى خارج نطاق الدراسة الحالية. كما بينت

قيمة بيتا المقدرة بـ (0.76) أن أي تحسن في تطبيق الإدارة بالأهداف سينعكس
بزيادة مباشرة وقوية في الإنتاجية.

توصيات الدراسة (Study Recommendations)

1. سد فجوة التطبيق بين القطاعين الحكومي والخاص:

العمل على نقل التجارب الإدارية الناجحة في تطبيق الإدارة بالأهداف من
الشركات الكبرى بالقطاع الخاص وتكييفها لتناسب البيئة التنظيمية للمؤسسات
الحكومية في الرياض، لتقليص الفجوة الإحصائية الظاهرة في الدراسة وتطوير
مستوى الأداء الحكومي.

2. تفعيل وتمكين مشاركة الموظفين:

توصي الدراسة القيادات الإدارية بضرورة إشراك المرؤوسين بفاعلية في عملية
صياغة الأهداف الفردية السنوية وعدم فرضها بشكل فوقي، نظراً لأن بُعد
"المشاركة" حصل على أدنى متوسط حسابي في الدراسة (3.78)، ولأن إشراك
الموظف يرفع من التزامه وحماسه لتحقيق المستهدفات.

3. مأسسة قنوات التغذية الراجعة المستمرة:

تصميم آليات مؤسسية تضمن تقديم مراجعات دورية (ربع سنوية أو نصف سنوية)
من قبل الرؤساء المباشرين للموظفين حول تقدمهم، وعدم الاكتفاء بالتقييم السنوي

النهائي؛ وذلك للدور الحاسم للتغذية الراجعة في تصحيح مسارات العمل وتحسين الإنتاجية (حيث سجلت أقوى ارتباط بالإنتاجية بلغ 0.71).

4. التركيز على كفاءة استخدام الموارد والوقت:

بما أن بُعد "الكفاءة" حصل على أدنى متوسط في أبعاد الإنتاجية (3.98)، يُوصى بتدريب الموظفين وتزويدهم بالمهارات التقنية اللازمة لإدارة الوقت والمهام، وتبسيط الإجراءات الإدارية لضمان إنجاز الأعمال بأقل هدر ممكن في الجهد والتكلفة والموارد.

5. ربط نظام الحوافز والترقيات بمخرجات الإدارة بالأهداف:

تطوير لوائح واضحة في الموارد البشرية تربط التقييم السنوي والمكافآت والترقيات بمدى تحقيق الأهداف الذكية المتفق عليها مسبقاً، مما يعزز جدية التطبيق ويرفع من وعي الموظفين بارتباط جهودهم اليومية بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. إبراهيم، (2009). تقييم أداء العاملين في وحدات الجهاز الحكومي: دراسة تحليلية.
2. أبو قاعد، فارس. (2005). تطبيق الإدارة بالأهداف وأثرها في تطوير أداء القطاع العام من وجهة نظر المدراء: دراسة تطبيقية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة مؤتة.
3. إسماعيل، نوار هاني. (2005). تقييم أداء الموارد البشرية ومدى المساهمة في رفع أداء المنشآت العامة: نموذج شركات الغزل والنسيج [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة تشرين.
4. الأميري، (2009). تقييم وتطوير نظام تقييم أداء العاملين: دراسة حالة في مصرف دجلة والفرات للتنمية والاستثمار.
5. البرنوطي، سعاد نائف. (2007). إدارة الموارد البشرية (ط. 3). دار وائل للنشر.
6. توفيق، عبد الرحمن. (2008). الإدارة بالأهداف: السهل الممتنع لتحقيق الأهداف. مركز الخبرات المهنية للإدارة ببيك.
7. ثابت، عادل خليل. (2008). الإدارة المعاصرة (ط. 1). دار أسامة للنشر والتوزيع.

8. جوزان، نيلز، وروي، جان، وووت، ماجتر. (2003). الأداء البشري الفعال بقياس الأداء المتوازن (ترجمة علا أحمد إصلاح).
9. الحربي، قاسم بن عائل. (2008). الإدارة المدرسية الفاعلة لمدرسة المستقبل. دار الجنادرية للنشر والتوزيع.
10. حريز، سامي محمد هشام. (2008). الإدارة بالأفكار. دار الراية للنشر والتوزيع.
11. الحسن، حسام محسن. (2002). الإدارة بالأهداف: دراسة ميدانية للشركات المشمولة بالقرار الوزاري رقم 781 تاريخ 1999/1/17 [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة دمشق.
12. حكمت، محمد فليح. (2010). تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت. مجلة الإدارة والاقتصاد، (83).
13. حمود، خضير كاظم، واللوزي، موسى سلامة. (2008). مبادئ إدارة الأعمال وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر المديرين. مجلة دراسات - العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، 34(2)، 385-405.

14. الخضرا، بشير، وأحمد، مرة، وأبو هنطش، والظاهر، جنان. (1995). السلوك التنظيمي. جامعة القدس المفتوحة.
15. درة، عبد الباري إبراهيم. (2003). تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات. منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
16. رشا، هاشم حمدي. (2009). تنمية نظم الموارد البشرية. دار الراجية للنشر والتوزيع.
17. رواقه، غازي ضيف الله، ومحمود، يوسف سيد، والشبيلي، عبد الله علي. (2005). تقويم الأداء التدريسي للمعلمين حديثي التخرج من كليات التربية في سلطنة عمان. مجلة جامعة دمشق، 21(2)، 131-158.
18. زايد، عادل محمد. (2004). تطبيق مدخل تقييم الأداء المتوازن في القطاع الحكومي [ورقة بحثية]. ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
19. الشريف، عابدين محمد. (2003). دور الإدارة بالأهداف في تطوير الكفاية الإدارية والمهنية لمدير المدرسة. المجلة التربوية، 17(66)، 185-221.
20. عبوي، زيد منير. (2006). الإدارة بالأهداف. دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.

21. العدوان، شاكر أحمد، والخوالدة، رياض عبد الله. (2008). استراتيجية تمكين العاملين واسهاماتها في الأداء المؤسسي: حالة دراسية في وزارة الصناعة والتجارة. مجلة الإداري، (30)، 53-81.
22. العدوان، فريال حسن مانع. (2006). تصورات مديري ومعلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
23. العزاوي، نجم عبد الله، وجواد، عباس حسين. (2010). الوظائف الاستراتيجية في الإدارة. إثراء للنشر والتوزيع.
- ثانياً: المراجع الأجنبية 1.
2. Agus, A. (2011). Supply chain management, product quality and business performance .International Conference on Sociality and Economics Development (IPEDR).102-98 ,10 ,
3. Antonio, C. (2005). Management by objectives: An effective role for teamwork ?The International Journal of Human Resource Management.184-174 ,(2)16 ,
4. Brown, E. (2008) .Dimension of transformation leadership with employee performance in hotel front desk staff [Doctoral

dissertation, University of Jordan]. ProQuest Information and Learning Company.

5. Charles, J & ,.Pineno, P. (2004). Balanced scorecard application and model building: A survey and comparisons of manufactured homes and motor homes industries .
Management Accounting Quarterly.28–21 ,(1)6 ,
6. Daft, R. L. (2001) .Organization theory and design .South–Western College Publishing.
7. 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), 18–23.
8. Drucker, P. (1976). What results you should expect? Users guide to MBO .Public Administration Review.36 ,
9. Ingram, H & ,.McDonnel, B. (1996). Effective performance management: The teamwork approach considered .
Management Service Quality.42–38 ,(6)6 ,

10. Kaplan, R & ,.Norton, D. (2004). The strategy map:
Guide to aligning intangible assets .Strategy and Leadership ,
.17–10 ,(5)23
11. Kotler, P. (2000) .Marketing management (Millennium
Ed.). Prentice–Hall International, Inc.
12. Perlman, D. (2000) .Implementing management by
objectives in a university: A progress report] ED 123965.[
13. Rodgers, R & ,.Hunter, J. E. (1991). Impact of
management by objectives on organizational productivity .
Journal of Applied Psychology.29–17 ,(2)76 ,
14. Swess, E. (2007) .Public management systems:
Monitoring and managing government performance .Prentice
Hall.

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف بأبعاده (تحديد الأهداف، المشاركة، التغذية الراجعة) على مستوى الإنتاجية الوظيفية بأبعادها (الكفاءة، الفعالية، الالتزام بالمعايير) لدى الموظفين في مدينة الرياض، مع إجراء مقارنة بين القطاعين الحكومي والخاص. ولتحقيق هذا الهدف، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والمقارن، حيث جُمعت البيانات باستخدام استبانة إلكترونية وُزعت على عينة عشوائية طبقية بلغت 100 موظف وموظفة. وتوصلت النتائج الإحصائية إلى وجود مستوى تطبيق مرتفع للإدارة بالأهداف بمتوسط حسابي بلغ (3.95)، ومستوى إنتاجية وظيفية متميز بمتوسط بلغ (4.13)، مع وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين (معامل ارتباط بلغ 0.76). كما أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي أن الإدارة بالأهداف تفسر ما نسبته 57.8% من التباين في مستوى الإنتاجية الكلي، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح موظفي القطاع الخاص في مستويي التطبيق والإنتاجية. وبناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة نقل التجارب الإدارية الناجحة من القطاع الخاص وتطبيقها في البيئة الحكومية لتقليل الفجوة وتطوير الأداء الحكومي، مع تفعيل مشاركة الموظفين في صياغة الأهداف الفردية ومأسسة قنوات التغذية الراجعة المستمرة.

الملاحق

استبانة دراسة: "أثر تطبيق الإدارة بالأهداف على الإنتاجية"

الهدف العام للاستبيان

تهدف هذه الاستبانة إلى استقصاء مدى تطبيق أبعاد الإدارة بالأهداف (تحديد الأهداف، المشاركة، التغذية الراجعة) وأثرها على مستوى الإنتاجية (الكفاءة، الفعالية، الالتزام بالمعايير) لدى الموظفين في مدينة الرياض، مع إجراء مقارنة بين القطاعين الحكومي والخاص.

تنويه:

إجابتك محاطة بالسرية التامة ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. شكراً لوقتكم ومساهمتم.

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية

يرجى اختيار البديل المناسب:

1. الجنس:

○ [] ذكر

○ [] أنثى

2. العمر:

◦ [] أقل من 30 سنة

◦ [] 30 - 39 سنة

◦ [] 40 - 49 سنة

◦ [] 50 سنة فأكثر

3. المؤهل العلمي:

◦ [] دبلوم فأقل

◦ [] بكالوريوس

◦ [] دراسات عليا

4. نوع القطاع:

◦ [] قطاع عام (حكومي)

◦ [] قطاع خاص

5. سنوات الخبرة:

◦ [] أقل من 5 سنوات

◦ [] 5 - 10 سنوات

◦ [] أكثر من 10 سنوات

6. المستوى الإداري:

○ [] إدارة عليا

○ [] إدارة وسطى

○ [] إدارة تنفيذية / تشغيلية

الجزء الثاني: محور الإدارة بالأهداف (المتغير المستقل)

أولاً: بعد تحديد الأهداف (Goal Setting)

1. أهدافي الوظيفية واضحة وقابلة للقياس والتقييم.

○ [] موافق بشدة [] موافق [] محايد [] غير موافق [] غير موافق بشدة

2. ترتبط أهدافي الفردية مباشرة بالأهداف الاستراتيجية لجهتي.

○ [] موافق بشدة [] موافق [] محايد [] غير موافق [] غير موافق بشدة

3. ألتزم بإطار زمني محدد لإنجاز المهام المطلوبة مني.

○ [] موافق بشدة [] موافق [] محايد [] غير موافق [] غير موافق بشدة

ثانياً: بعد المشاركة (Participation)

4. أشارك رئيسي بفاعلية في صياغة أهدافي الوظيفية.

○ [] موافق بشدة [] موافق [] محايد [] غير موافق [] غير موافق بشدة

5. تمنحني الإدارة مرونة في اختيار أسلوب العمل لتحقيق أهدافي.

○ [] موافق بشدة [] موافق [] محايد [] غير موافق [] غير موافق بشدة

6. تؤخذ مقترحاتي بالاعتبار عند تعديل أو مراجعة الأهداف السنوية.

○ [] موافق بشدة [] موافق [] محايد [] غير موافق [] غير موافق بشدة

ثالثاً: بعد التغذية الراجعة (Feedback)

7. أتلقي مراجعات دورية من رئيسي المباشر حول تقدمي نحو الأهداف.

○ [] موافق بشدة [] موافق [] محايد [] غير موافق [] غير موافق بشدة

8. تساعدني التغذية الراجعة المستمرة في تحسين وتصحيح مسار عملي.

○ [] موافق بشدة [] موافق [] محايد [] غير موافق [] غير موافق بشدة

9. يعتمد تقييم أدائي السنوي على مدى تحقيقي للأهداف المتفق عليها.

○ [] موافق بشدة [] موافق [] محايد [] غير موافق [] غير موافق بشدة

الجزء الثالث: محور الإنتاجية (المتغير التابع)

أولاً: بعد الكفاءة (Efficiency)

10. أنجز المهام الموكلة إليّ بأقل وقت وجهد وتكلفة.

○ [] موافق بشدة [] موافق [] محايد [] غير موافق [] غير موافق بشدة

11. تتوفر لديّ الموارد والأدوات اللازمة لإتمام عملي بلا هدر.

○ [] موافق بشدة [] موافق [] محايد [] غير موافق [] غير موافق بشدة

12. أستطيع التعامل بمرونة مع ضغوط العمل وتعدد المهام.

○ [] موافق بشدة [] موافق [] محايد [] غير موافق [] غير موافق بشدة

ثانياً: بعد الفعالية (Effectiveness)

13. أحقق النتائج والمخرجات المطلوبة مني بجودة عالية ومطابقة للمواصفات.

○ [] موافق بشدة [] موافق [] محايد [] غير موافق [] غير موافق بشدة

14. يسهم جهدي اليومي بوضوح في تحسين الأداء العام لقسمي.

○ [] موافق بشدة [] موافق [] محايد [] غير موافق [] غير موافق بشدة

15. تنجح إدارتي في تذليل العقبات لتحقيق المخرجات المستهدفة.

○ [] موافق بشدة [] موافق [] محايد [] غير موافق [] غير موافق بشدة

ثالثاً: بعد الالتزام بالمعايير (Adherence to Standards)

16. ألتزم بالسياسات والإجراءات المعتمدة في جهة عملي.

○ [] موافق بشدة [] موافق [] محايد [] غير موافق [] غير موافق بشدة

17. تتطابق مخرجات عملي مع معايير الجودة والتدقيق المعمول بها.

○ [] موافق بشدة [] موافق [] محايد [] غير موافق [] غير موافق بشدة

18. أطبق معايير السلوك والنزاهة المهنية في جميع تعاملاتي الوظيفية.

○ [] موافق بشدة [] موافق [] محايد [] غير موافق [] غير موافق بشدة

Midocean University

College of Management

Department / Specialization:

Master of Business Administration (MBA)



Research Title

**The Impact of Management by Objectives on Employee
Productivity: A Comparative Study between the Public and
Private Sectors in Riyadh City.**

Prepared by :Naif Abdulrahman Al-Qahtani

Supervised by – :Dr. Al-Faisal Abdulhamid Mohammed

- Dr. Fayez Ali Jarad

Academic Year2026 :