

أثر الإدارة بالأهداف على أداء المشاريع بالتطبيق على شركة الاتصالات
السعودية – STC بمدينة الرياض

The Impact of Management by Objectives on Project Performance: A Case Study of STC in Riyadh”

اسم الطالبة

فاطمة رضا حبيب الأبيض

الرقم الجامعي: 221001440

مشروع تخرج- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2025 - الفصل الدراسي الثاني

الإهداء

إلى من كانت دعواتهم سراجاً أنار لي دروب الطموح..
إلى والدي الكريمين، رمز العطاء والصبر والاحتواء..
إلى والدتي التي غرست في نفسي قيمة العلم وفضيلة الاجتهاد..
إلى إخوتي وأخواتي الذين كانوا سنداً وعوناً في مسيرة هذا الإنجاز..
إلى أساتذتي الكرام وكل من أضاء بفكره سطور هذه الدراسة..
إلى كل من منحني كلمة تشجيع أو بذل لي وقتاً أو جهداً..
أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع عربون امتنان ووفاء وتقدير

شكر وتقدير

أتقدم بخالص الشكر والتقدير لكل من ساهم في دعم هذا البحث وإتمامه، وعلى رأسهم سعادة الدكتور عبدالرحيم نادر، مشرف هذا البحث، لما قدّمه لي من توجيهات علمية ونصائح قيّمة كان لها الأثر الكبير في تطوير العمل والارتقاء به.

كما أعبر عن امتناني لكل من تعاون معي خلال فترة إعداد الدراسة، سواء بتوفير المعلومات أو المشاركة في جمع البيانات أو بالمساندة المعنوية.

ولا يفوتني أن أشكر عائلتي الكريمة على دعمهم المستمر، وتشجيعهم الدائم، الذي كان له بالغ الأثر في استمرارى وإنجاز هذا البحث، فجزاهم الله عني كل خير.

جدول المحتويات

7.....	المستخلص:
9.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
10.....	المقدمة:
12.....	مشكلة الدراسة
12.....	فجوات على المستوى النظري
12.....	فجوات على المستوى التطبيقي
13	أهمية الدراسة
13.....	على المستوى النظري:
13.....	على المستوى التطبيقي:
14.....	أسئلة الدراسة
14.....	أهداف الدراسة
15.....	فرضيات الدراسة
15.....	نموذج الدراسة
16.....	الدراسة الميدانية
17.....	مخطط المشروع المقترح
18.....	الفصل الثاني: الدراسات السابقة
19.....	المقدمة:
23.....	المتغير المستقل
26.....	المتغير التابع
26.....	العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
27	الخاتمة

30	الفصل الثالث: منهجية البحث
31	المقدمة
31	التعريفات الإجرائية
32	تصميم البحث
33	مجتمع البحث وتقنيات أخذ العينات
34	طرق جمع البيانات
36	أنواع البيانات
37	طرق وأساليب تحليل البيانات
37	الخاتمة
38	الفصل الرابع/التحليل الإحصائي
39	المقدمة
39	خصائص عينة الدراسة
42	قياس صدق وثبات الدراسة
42	صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة
46	ثبات اداة الدراسة
48	التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
51	معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة
51	اختبار صدق الدراسة
56	الفصل الخامس
57	المقدمة
57	التوصيات
57	مناقشة النتائج والاستنتاجات
58	الخاتمة
59	المراجع
61	الملاحق

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1	نموذج البحث المصدر: الطالبة، 2025	15
2	الإدارة وأهداف المنظمة المصدر: (درة، 2009م)	19
3	فجوة الأداء المصدر: (سكندري، 2023م)	23
4	ملخص تصميم البحث المصدر: الطالبة، 2025	32

قائمة الجداول:

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
33	مجتمع الدراسة	1
34	عينة الدراسة	2
35	المتغير المستقل	3
35	المتغير التابع	4

المستخلص

الهدف من الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر الإدارة بالأهداف على أداء المشاريع في شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة الرياض.

منهج الدراسة: اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تحليل أبعاد الإدارة بالأهداف المتمثلة في (المشاركة، الالتزام والثقة) وأثرها على أبعاد أداء المشاريع (الزمن، الجودة، المستهلك، التكلفة، الموارد).

نتائج الدراسة: أظهرت النتائج أن جميع الفرضيات كانت إيجابية، باستثناء فرضية "الالتزام والثقة" على بعد "المستهلك"، والتي لم تكن ذات دلالة إيجابية.

المساهمة النظرية: تساهم الدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بالإدارة بالأهداف من خلال ربطها مباشرة بأداء المشاريع في قطاع الاتصالات.

التطبيقات العملية: تقدم الدراسة توصيات عملية لتعزيز تبني الإدارة بالأهداف كمنهجية فعالة لتحسين أداء المشاريع، خاصة من خلال تفعيل المشاركة وبناء الالتزام والثقة بشكل متوازن.

الكلمات المفتاحية: الإدارة بالأهداف – أداء المشاريع – STC – الرياض

Abstract

Study Objective: This study aimed to explore the impact of Management by Objectives (MBO) on project performance at Saudi Telecom Company (STC) in Riyadh.

Research Methodology: The researcher employed a descriptive-analytical approach, analyzing the dimensions of MBO—participation, commitment and trust—and their effect on project performance dimensions (time, quality, customer, cost, and resources).

Findings: The results showed that all hypotheses were positive, except for the hypothesis related to “commitment and trust” on the “customer” dimension, which did not demonstrate a significant positive effect.

Theoretical Contribution: This study enriches the literature on Management by Objectives by directly linking it to project performance in the telecommunications sector.

Practical Implications: The study provides practical recommendations to enhance the adoption of MBO as an effective methodology for improving project performance, particularly by activating participation and building commitment and trust in a balanced manner.

Keywords: Management by Objectives – Project Performance – STC – Riyadh

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

إن أهمية العنصر البشري لا تحتاج إلى تأكيد إذ أنه ذلك العنصر المسؤول عن تحقيق الغايات التي تسعى إليها المنظمات بدرجة عالية من التفوق والتميز، لذلك فإن الإدارة الحديثة للموارد البشرية لا تقتصر فقط على مجرد توظيف العاملين وتدريبهم وتحفيزهم وتقويم أدائهم وحل مشكلاتهم، ولكن دورها يمتد ليشمل تطوير هؤلاء العاملين واستخراج المكامن المتوفرة لديهم ليس من حيث الجهود التي يبذلونها في وظائفهم ولكن بالإضافة إلى ذلك الإبداعات التي يمكن أن يصلوا إليها والمساهمات التي يمكن أن يضفيوها إلى منظماتهم من خلال إشراكهم في وضع الأهداف، حيث أن استخدام هذا المفهوم يقلل من حدوث المشاكل والضغوط ويخلف جو عمل أفضل، وذلك لمساهمة المستويات الإدارية الدنيا في وضع الأهداف وإحساسهم بقيمتهم وأهميتهم والاستماع إلى آرائهم وتحقيق التكامل بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد. (الخيفي، وآخرون، 2020)

تُعد الإدارة بالأهداف من الأساليب الإدارية الحديثة التي تسعى المؤسسات من خلالها إلى تحقيق التنسيق والانسجام بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها، وذلك من خلال إشراك الموظفين في وضع الأهداف ومتابعة تحقيقها بفعالية (الدرادكة، 2012).

والإدارة نشاط إنساني يرتبط بالعمل الجماعي يهدف إلى تحقيق نتائج محددة باستغلال موارد متاحة والعمل على تنمية موارد جديدة، وإن هذا العمل يتطلب القيام بعدد من الوظائف الأساسية من تحديد للأهداف إلى تخطيط وتنظيم وتجميع وتنمية للموارد والتنسيق والتوجيه بالإضافة إلى الرقابة وتقييم الأداء، هذه الوظائف الإدارية الأساسية ليست منفصلة عن بعضها بل هي مترابطة، بمعنى أن النجاح في تأدية أي منها يتوقف على كفاءة أداء باقي الوظائف، فالإدارة بهذا المعنى عبارة عن نظام متكامل يعمل كل جزء فيه عملاً محدداً يسهم بدرجة في تحقيق الهدف العام للنظام، وبالتالي فإن القصور في أداء أحد هذه الأجزاء يصيب النظام كله بالضعف والخلل والتخلف. (دره، 2009)

وتُعد عملية تقييم أداء الموارد البشرية من العناصر الجوهرية التي تعتمد عليها المنظمات والمشاريع الاقتصادية في تحقيق النجاح، إذ يُنظر إلى التقييم كأحدى المهام الرئيسة لإدارة الموارد البشرية، والتي تُنفذ بالتنسيق مع الإدارات الأخرى، في إطار الإدارة بالأهداف التي تركز على توجيه الجهود نحو تحقيق أهداف محددة ومتفق عليها مسبقاً بين الإدارة والعاملين، ويهدف هذا التوجه إلى تعزيز رضا العاملين واستقرارهم النفسي، وبناء الثقة المتبادلة بينهم وبين الإدارة، بما يساهم في رفع مستوى التزامهم بتحقيق الأهداف التنظيمية. (الرشدي، 2014)

وُعرّف الإدارة بالأهداف بأنها أسلوب إداري حديث يعتمد على إشراك جميع المستويات الإدارية في تحديد الأهداف بوضوح وتحديد الوسائل لتحقيقها ضمن فترة زمنية محددة، مع المتابعة والتقييم المستمر للأداء لضمان تحقيق النتائج المرجوة. (الدرادكة، 2012).

أما أداء المشاريع فهو قدرة المشروع على تحقيق الأهداف المرسومة ضمن الوقت المحدد، وبالجودة المطلوبة، ووفقاً للتكلفة المخططة، مع الالتزام بالمعايير التنظيمية، ويُعتبر أداء المشاريع مؤشراً رئيسياً على فعالية وكفاءة الإدارة. (الشواشرة، 2020).

وتتبع أهمية هذا الموضوع من كون الإدارة بالأهداف أداة فعالة لتحسين أداء المشاريع، إذ تسهم في زيادة كفاءة التخطيط، ورفع مستوى التزام الموظفين، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركات، لا سيما في القطاعات الحيوية مثل قطاع الاتصالات الذي يشهد تنافسية عالية (عبدالهادي، 2017).

ولقد أظهرت العديد من الدراسات السابقة أن تطبيق الإدارة بالأهداف يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي وزيادة الإنتاجية والرضا الوظيفي لدى العاملين، إلا أن نتائج بعض الدراسات تفاوتت بسبب اختلاف بيئات العمل وطبيعة المشاريع (العتوم، 2019).

والجدير بالذكر أن الإدارة بالأهداف هي نوع من الإدارات التي تتخذ الأهداف منهجاً لها في العمل الإداري، كما أنها أداة تقوم على أساس انجاز الأهداف والالتزام بالعمل، وكذلك هي العملية التي يتكامل فيها الناس داخل التنظيم فيما بينهم فيوجهون أنفسهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة وأغراضها. (الرشيدي، 2014).

وبناءً على ما سبق عرضه من أهمية موضوع الإدارة بالأهداف وعلاقته المباشرة بتحقيق أداء مشاريع متميز ومستدام، تبرز الحاجة إلى إجراء هذه الدراسة لتسليط الضوء على مدى تطبيق هذا الأسلوب الإداري في شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة الرياض، وقياس أثره الفعلي على أداء المشاريع المختلفة، ومن خلال هذه الدراسة، سيتم العمل على سد الثغرات المعرفية التي أشار إليها الباحثون السابقون، مع تقديم توصيات عملية تدعم متخذي القرار في الشركة.

ولتحقيق أهداف الدراسة، سيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لدراسة الظاهرة محل البحث، حيث سيتم جمع البيانات من خلال استبانة تُوزع على عينة من العاملين والمديرين المعنيين في الشركة، كما سيتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، لاستخلاص النتائج والتوصل إلى استنتاجات علمية دقيقة تدعم الإطار النظري وتثري الأدبيات ذات الصلة.

1.2. مشكلة الدراسة

أظهرت بعض الدراسات السابقة أن هناك قصوراً في الربط العملي بين وضع الأهداف على المستوى الاستراتيجي وترجمتها إلى خطط تشغيلية فعّالة، إضافة إلى ضعف مشاركة العاملين أحياناً في عمليات التقييم والمتابعة، ومن هذا المنطلق يمكن تقسيم مشكلة الدراسة على النحو التالي:

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

- على الرغم من توفر العديد من الدراسات التي تناولت الإدارة بالأهداف كمدخل إداري فعال، إلا أن هناك ندرة نسبية في الدراسات التي ركزت على الربط بين الإدارة بالأهداف وأداء المشاريع تحديداً وليس الأداء المؤسسي العام.
- محدودية الأطر النظرية العربية التي تربط بين مفاهيم الإدارة بالأهداف وأساليب قياس الأداء في مشاريع شركات الاتصالات.
- قصور بعض الأدبيات السابقة في تناول تأثير مشاركة العاملين في صياغة الأهداف على نتائج المشاريع بصفة خاصة.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

- قلة الدراسات الميدانية التي تناولت واقع تطبيق الإدارة بالأهداف في شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية بصفة عامة، وفي شركة الاتصالات السعودية (STC) بصفة خاصة.
- محدودية الدراسات التطبيقية التي تربط بين الإدارة بالأهداف ومؤشرات أداء المشاريع مثل (الوقت، التكلفة، الجودة) في سياق بيئة العمل المحلية.
- حاجة صناع القرار في STC إلى بيانات حديثة حول معوقات تفعيل الإدارة بالأهداف بشكل فعال لضمان رفع كفاءة المشاريع وتعظيم العائد منها.

إشكالية الدراسة هي: ما أثر الإدارة بالأهداف على أداء المشاريع بالتطبيق على شركة الاتصالات السعودية - STC بمدينة الرياض؟

أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تتناول موضوعًا حيويًا يتمثل في أثر الإدارة بالأهداف على أداء المشاريع، وذلك بالتطبيق على واحدة من أكبر الشركات الرائدة في قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية، وهي شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة الرياض، وفيما يلي توضيح لأهمية الدراسة على المستويين النظري والتطبيقي:

1.2.3. على المستوى النظري:

- المساهمة في سد النقص النسبي في الأدبيات العربية التي تربط بين مفهوم الإدارة بالأهداف وأداء المشاريع.
- تقديم إطارًا نظريًا يوضح العلاقة بين عناصر الإدارة بالأهداف (مثل: تحديد الأهداف، مشاركة العاملين، المتابعة والتقييم) ومؤشرات أداء المشاريع (مثل: الالتزام بالوقت، ضبط التكلفة، جودة التنفيذ).
- قد تفتح نتائج هذه الدراسة المجال أمام الباحثين لإجراء المزيد من الأبحاث المقارنة بين قطاعات أو شركات مختلفة لفهم أثر الإدارة بالأهداف في بيئات متنوعة.

1.2.4. على المستوى التطبيقي:

- تساعد الدراسة إدارة شركة الاتصالات السعودية (STC) على التعرف على مدى فعالية تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في مشاريعها المختلفة.
- تقدم نتائج الدراسة توصيات عملية يمكن أن تساهم في تحسين أساليب التخطيط والتقييم والمتابعة للمشاريع.
- تزود هذه الدراسة متخذي القرار ببيانات وتحليلات علمية تساعد في معالجة أوجه القصور في تفعيل الإدارة بالأهداف وتعزيز مشاركة العاملين، بما يدعم روح العمل الجماعي وتحقيق الأهداف بكفاءة عالية.

1.3. أسئلة الدراسة

- إلى أي مدى يُسهم وضوح الأهداف المحددة من الإدارة في تحسين جودة تنفيذ المشاريع بشركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة الرياض؟
- ما أثر مشاركة الموظفين في تحديد الأهداف على كفاءة أداء المشاريع في شركة STC بالرياض؟
- كيف تؤثر آليات المتابعة والتقييم المرتبطة بالأهداف على تحقيق مخرجات المشاريع المستهدفة في STC؟
- ما العلاقة بين تحديد أهداف واقعية وقابلة للقياس وبين الالتزام الزمني بإنجاز المشاريع في شركة الاتصالات السعودية بمدينة الرياض؟

1.4. أهداف الدراسة

الهدف العام: التعرف على أثر الإدارة بالأهداف على أداء المشاريع في شركة (الاتصالات السعودية - STC) بمدينة (الرياض)

الأهداف الفرعية:

- التعرف على مدى وضوح الأهداف الإدارية في تحسين جودة تنفيذ المشاريع بشركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة الرياض.
- بيان أثر مشاركة الموظفين في تحديد الأهداف على كفاءة أداء المشاريع في شركة STC بالرياض.
- تحليل دور آليات المتابعة والتقييم المرتبطة بالأهداف في تحقيق مخرجات المشاريع المستهدفة في STC.
- توضيح العلاقة بين تحديد أهداف واقعية وقابلة للقياس وبين الالتزام الزمني بإنجاز المشاريع في شركة الاتصالات السعودية بمدينة الرياض.

1.5. فرضيات الدراسة

H1 : توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة بالأهداف على أداء المشاريع في شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة الرياض

Ha : توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين وضوح الأهداف المحددة من الإدارة وجودة تنفيذ المشاريع في شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة الرياض.

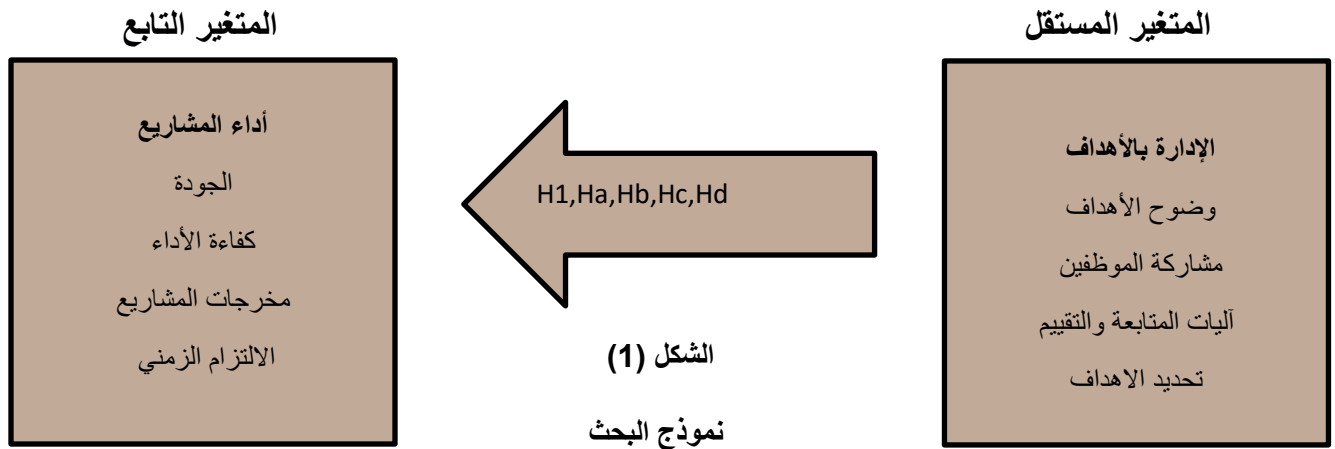
Hb : توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين مشاركة الموظفين في تحديد الأهداف وكفاءة أداء المشاريع في شركة STC بالرياض.

Hc : توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين آليات المتابعة والتقييم المرتبطة بالأهداف وتحقيق مخرجات المشاريع المستهدفة في STC.

Hd : توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تحديد أهداف واقعية وقابلة للقياس وبين الالتزام الزمني بإنجاز المشاريع في شركة الاتصالات السعودية بمدينة الرياض.

1.6. نموذج الدراسة

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



المصدر: الطالبة، 2025

1.7. الدراسة الميدانية

سيتم إجراء هذه الدراسة ميدانيًا على شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة الرياض، وذلك بهدف استقصاء أثر تطبيق الإدارة بالأهداف على أداء المشاريع داخل الشركة. وقد تم اختيار الشركة لما لها من مكانة بارزة في قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات، ولما تشهده من تطورات مستمرة في إدارة مشاريعها التشغيلية والتقنية. وستستهدف الدراسة عينة من الموظفين العاملين في إدارات المشاريع المختلفة داخل الشركة، حيث سيتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، على أن تتضمن فقرات تقيس أبعاد الإدارة بالأهداف (مثل: تحديد الأهداف، المتابعة، التحفيز) إلى جانب فقرات أخرى لقياس أداء المشاريع من حيث الكفاءة، الالتزام الزمني، وجودة التنفيذ.

1.8. مخطط المشروع المقترح

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

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة

عرّف الباحثون الإدارة بأنها عملية إنسانية اجتماعية يتم فيها تنسيق جهود العاملين في المنظمة أو المؤسسة أفراداً وجماعات عن طريق الاستخدام الأمثل للإمكانيات المادية والبشرية والفنية المتوفرة. (حبيبو، 2018م) كما أن الإدارة بالأهداف أسلوب إداري شامل للتطوير وتحسين إنتاجية الأفراد في المنظمات فهو يساعد على تحسين عملية التخطيط وعلى تحديد أدوار ومسؤوليات العاملين ويسهل عملية المراقبة للتأكد من تحقيق الأهداف، كما أن المشاركة بين المدير والعاملين معه تساعد على رفع الروح المعنوية وتحفز على العمل وتزيد من الالتزام والحماس لدى العاملين. (النوح، 2011م)

أما الإدارة بالأهداف فهي عبارة عن أسلوب إداري يشترك ويتفق فيه الرئيس مع المرؤوس على وضع الأهداف المراد تحقيقها خلال فترة محددة، يعقبها تقييم المرؤوس للنتائج التي يتم التوصل إليها، وخلال هذه الفترة المحددة يقوم المرؤوس بالتنسيق مع رئيسه ليبلغه أولاً بأول بما تم إنجازه، وبعد انتهاء الفترة المحددة يجتمع الرئيس مع المرؤوس لتقييم ما تم إنجازه. (الخيفي وآخرون، 2020م)

واختلف الباحثون في تحديد مفهوم الإدارة بالأهداف، ولكنهم على شبه اتفاق أن الإدارة بالأهداف أسلوب إداري حديث يقوم بتحديد الأهداف في العملية الإدارية وبمشاركة المرؤوسين في المنظمة، ربما من الانصاف أن نذكر أن من أول من نادى بالإدارة بالأهداف هو (بيتر دراكر Drucker) استاذ ورئيس قسم إدارة الأعمال بجامعة "نيويورك" عام 1954 في كتابه "الإدارة في التطبيق". (الرشيدي، 2014م)

لذا يعتمد أسلوب الإدارة بالأهداف على أساس مشاركة جميع العاملين في المنظمة في تحديد أهدافها وأسلوب العمل الذي يحقق تلك الأهداف، وذلك وفق خطوات مترابطة تبدأ بمشاركة العاملين للمدير في وضع الأهداف، ثم وضع الخطط لتحقيق الأهداف المتفق عليها، ووضع معايير المراقبة الأعمال ثم قياس مدى تحقق الأهداف. (النوح، 2011م)

ويعد الأداء من أبرز المواضيع التي تبين مستوى تنظيم الاقتصاد وازدهاره فبواسطته تتكون الركائز المادية للمجتمع، والذي يتشكل بناء على أساس التراكمات المالية والمادية التي تصل إليها البلدان وتنعكس بشكل مباشر على زيادة الدخل القومي فيها، ومع مرور الوقت تغير اهتمام وتركيز المؤسسة من استراتيجية

الاهتمام بالكمية المنتجة إلى استراتيجية الاهتمام بالكمية المباعة وذلك مع بداية القرن العشرين، وحينها تمثل الأداء في التحكم والسيطرة في سعر المنتج من خلال التحكم في الأعباء الداخلية، ولكن مع مرور الوقت تطور محتوى الأداء، وتم الانتقال إلى الأخذ بعين الاعتبار التغيرات والتطورات البيئية عند تحديد الأداء ومفهومه بدلا من التركيز فقط على الوقت المستغرق للعمال والآلات لتقييم الأداء والسيطرة على الأسعار كأداة لتحديد مفهومه ووسائل تقييمه وقياسه، ومن ثم فأداء المؤسسة لم يعد يدل على تقليل الأعباء وحسب بل عن المنفعة والقيمة التي يجنيها العميل في تعامله مع المؤسسة. سكندر، 2023م)

وعُرف الأداء: بأنه الأنشطة التي يقوم بها الفرد، وتساعد في عملية التحويل باستخدام موارد المنظمة وتوزيع منتجاتها، أو تقديم تخطيط عام لها من حيث الاستخدام والإشراف والتي تساعد المنظمة على تحقيق الفاعلية والكفاءة (الخفيفي وآخرون، 2020م)

2.2. المتغير المستقل (إدارة الأهداف)

2.2.1. مفهوم الإدارة الأهداف:

الإدارة هي عمليات فكرية تنعكس في الواقع العملي للمنظمات بشكل ممارسات في مجال التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للموارد البشرية والمادية والمعلوماتية، وتؤدي إلى تحويل هذه الموارد إلى سلع أو خدمات تنتج بشكل فاعل وكفوء محققة الأهداف التي تم صياغتها مسبقاً. (درة، 2009)

كما عُرِّفت بأنها تحقيق النتائج المرجوة عن طريق التأثير في السلوك الإنساني في نطاق بيئة مناسبة للأهداف. (الخفيفي وآخرون، 2020م)



الشكل 3

الإدارة وأهداف المنظمة

(درة، 2009)

إدارة الأهداف هي أسلوب إداري يشترك الرئيس والمروؤوس على وضع الأهداف المراد تحقيقها خلال فترة محددة، يعقبها تقييم المروؤوس للنتائج التي تم التوصل إليها، وخلال هذه الفترة المحددة يقوم المروؤوس بالتنسيق مع رئيسه ليبلغه أولاً بأول بما تم إنجازه، وبعد انتهاء الفترة المحددة يجتمع الرئيس مع المروؤوس لتقييم ما تم إنجازه. (الرشيدي، 2014م)

2.2.2. مزايا ومعوقات الإدارة الأهداف:

إن أسلوب الإدارة بالأهداف كغيره من الأساليب لابد أن يكون له جوانب إيجابية وأيضاً سلبية ولقد تم استخلاص نقاط المزايا والمعوقات، فأما مزايا تطبيق الإدارة بالأهداف فهي: يمكن الحكم على أداء المروؤوس بطريقة أكثر دقة، بموجب النتائج وليس بناءً على آراء عامة أو شخصية، وتساعد الإدارة بالأهداف على تمييز المشاكل وتحديدها لأن المراجعة المستمرة بين الرئيس والمروؤوسين تزيد من تفاعلهم لمناقشة الخطط نحو تحقيق الأهداف، وبالتالي يمكن تحديد المشاكل بسهولة وبشكل أسرع، يتكون لدى المروؤوس فكرة واضحة مما يتوقعه منه الرئيس وهذا الوضوح يحفز له أداء عمله بصورة مناسبة مع الارتقاء بمستوى أدائه وكذلك تحسين العلاقة بين الرئيس والمروؤوس، وتساعد على تحسين نظام الأجور والحوافز ، فعندما تحدد الأهداف بوضوح فإنه يمكن توفير مقدرات الموظفين، ومن ثم تسير الأعمال بكل سهولة، وتحسن حوافز ومكافآت المروؤوسين نظراً لمشاركتهم في وضع الأهداف، تكون مقبولة لديهم ومحفزة أكثر للإنجاز وزيادة الأداء بحيث لا تتعارض مع رغباتهم وقدراتهم المنظورة أما المعوقات فهي : وضع أهداف غير واضحة يصعب قياسها وصعوبة تعلم المديرين بكيفية تطبيقها، حيث أثبتت التطبيقات العلمية أن من أهم الصعوبات التي تواجه المدراء في تطبيق نظام الإدارة بالأهداف هو تحديد الأهداف اللازمة لكل منصب إداري وتحديد مقياس لقياس النتائج المطلوب تحقيقها، وصعوبة جعل الأهداف والنتائج قابلة للقياس. تنظر بعض الإدارات العليا إلى أن العلاقات التي يوجد بها هذا النظام بين الرئيس والمروؤوس يفقدها بعض سلطاتها وينتقص من رقابتها ، وتستغرق جزءاً كبيراً من وقتهم، فضلاً عن ذلك يرى بعض المديرين أن مروؤوسهم يفتقرون إلى المهارات اللازمة للمساهمة في وضع الأهداف، تستهلك الكثير من الوقت والجهد بسبب ما يأخذه من وقت في وضع الأهداف ومناقشتها مع المروؤوسين وتقييم مدى تقدمهم نحو الأهداف، نظراً لإشراك كافة

المستويات التنظيمية وضع الأهداف وكثرة الإجراءات والاتصالات ،كما يتطلب مرونة تنظيمية ومعارضة قليلة للتغيير لأن هناك بعض التنظيمات الإدارية تميل إلى المحافظة الشديدة على ما وضعت من هياكل تنظيمية وما تعودت عليه من أساليب وإجراءات. التركيز على الهدف والنتيجة يؤدي إلى التقصير من الاهتمام بالنظام بشكل عام (الخيفي واخرون،2020م)

2.2.3. الثقة بين الرئيس والمرووس:

هي العلاقة التبادلية والتكاملية بين الرئيس والمرووس والتي تستند على قيام المرووس بتقدير قرارات رئيسه، وان يرى الرئيس مرووسه 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. (الرشيدي،2014م)

2.2.4. دور السلطة والمسؤولية:

السلطة هي قوة اتخاذ القرارات وتشير إلى درجة المسؤولية عنها وتفويضها في الوحدة الاقتصادية، والاتجاه السائد في أغلب المنظمات اليوم هو تشجيع العاملين على اتخاذ مبادرة في حل المشاكل وتحملهم مسؤولية تحقيق الاهداف التي تشجع الموظف على الابداع وتحقيق استجابة أسرع لها مع زيادة رضا العملاء ويتطلب هذا النوع من التنظيم اجراءات وقواعد قوية لجميع الموظفين لتنظيم أعمالهم ومعرفة كيفية ترابطها لتسهم في تحقيق الاهداف العامة للمنشأة (أحمد،2023م)

2.2.5. فلسفة الإدارة الأهداف:

تستند فلسفة الإدارة بالأهداف الى مجموعة من المبادئ والمسلّمات وهي: ان الموظفين في المؤسسات يميلون الى معرفة وفهم النواحي المتوقع منهم أن يقوموا بها، وانهم يرغبون في الاشتراك في عملية اتخاذ القرارات التي تؤثر في مصلحتهم ومستقبلهم، وانهم يرغبون في الوقوف على أدائهم في المؤسسات ، وتدل هذه المسلّمات على أهمية العنصر الإنساني في أسلوب الإدارة بالأهداف، فهو العنصر الحيوي في إدارة الأعمال وهو الذي يحركها ويضج خططها وينفذها ، وتنشأ الإدارة بالأهداف في الإنسان القادر على تحمل المسؤولية وممارسة الرقابة والتوجيه الذاتي، وتؤكد أن هذه الخصائص يمكن اكتسابها من خلال برامج

تدريبية منظمة متخصصة ، وتؤدي إلى تنمية قدرات الفرد على التجديد والابتكار وتجعله أهلاً للتطوير والتقدم. (الرشيدي، 2014م)

2.2.6. الإدارة الاستراتيجية:

إنها منظومة من العمليات المتكاملة، ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وصياغة استراتيجيات مناسبة، وتطبيقها وتقويمها، وذلك بما يضمن تحقيق ميزة استراتيجية للمنظمة، وتعظيم إنجازها في أنشطة الأعمال المختلفة. (السليطين، 2006م)

2.2.7. التخطيط:

هو العملية التي يتم من خلالها تحديد أهداف المنظمة والموارد الضرورية والأفعال المؤدية إلى تحقيقها، وتقرير أفضل السبل لإنجازها. فمن خلال التخطيط فإن المدير يحدد ويصف النتائج ولماذا يجب أن تتحقق هذه النتائج، فالتخطيط يركز على تحديد الأهداف كجانب أول وعلى سبل أو طرق تحقيقها، وتخطيط عمل فكري يعتمد على المخطط وعلى خبرته ومهارته في دراسة الوضع الراهن للمنظمة ومحاولة معرفة الظروف المحيطة بالمنظمة. (درة، 2009)

2.2.8. المراقبة والمتابعة:

تعد المراقبة عنصراً مهماً ومفتاحاً للتحسين المستمر في الجوانب جميعاً لعملية الإدارة إذ تتم تدقيقها ومراقبتها، وتعمل الإدارة من خلال نشاطات المراقبة الدائمة أو التقييمات المنفصلة أو خليط منها، على التحقق فيما إذا كان أداء إدارة مخاطر الوحدة الاقتصادية "فعالاً، والأنشطة الدائمة يتم إنشاؤها ضمن الأنشطة للمراقبة العادية والعمليات المتعددة للوحدة الاقتصادية (حسين وآخرون، 2023م)

في الختام يعد أسلوب الإدارة بالأهداف أسلوب إداري شامل للتطوير وتحسين إنتاجية الأفراد في المنظمات فهو يساعد على تحسين عملية التخطيط وعلى تحديد أدوار ومسؤوليات العاملين ويسهل عملية المراقبة للتأكد من تحقيق الأهداف، كما أن المشاركة بين المدير والعاملين معه تساعد على رفع الروح المعنوية وتحفز على العمل وتزيد من الالتزام والحماس لدى العاملين (النوح، 2011م)

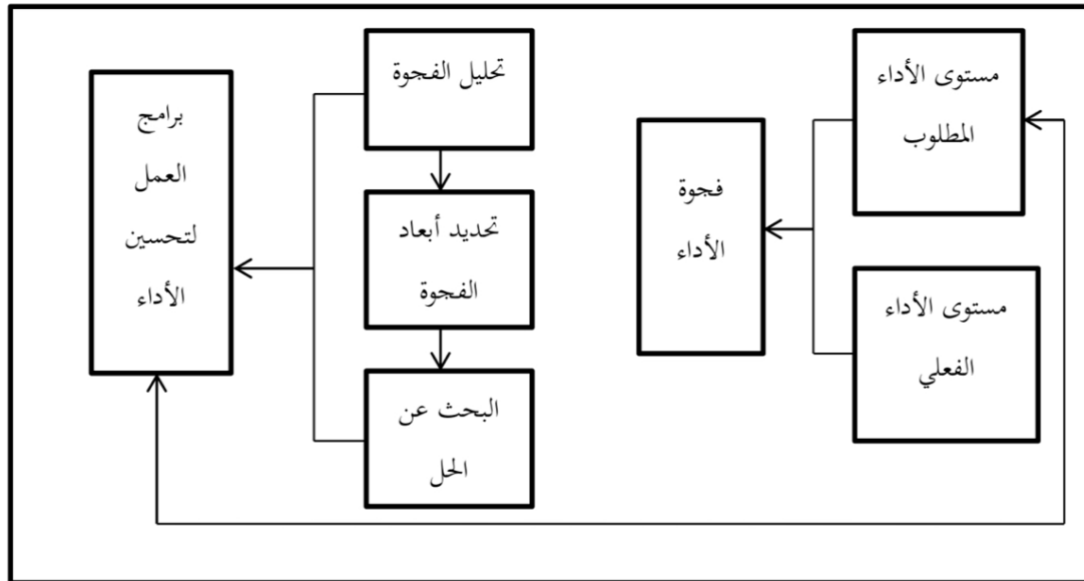
2.3. المتغير التابع (إداء المشاريع)

2.3.1. مفهوم الأداء:

يعتبر الأداء فن إنجاز الأعمال بطريقة فاعلة وكفؤة من خلال عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة والقيادة لأنشطة أعضاء المنظمة، والاستخدام الأمثل لكافة موارد المنظمة لإنجاز عملية محددة أو تحقيق هدف مرغوب فيه. (درة، 2009)

وعُرف الأداء بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة، وبأنهاء العلاقة بين النتيجة والمجهود، وهو معلومة كمية في أغلب الأحيان بين درجة بلوغ الأهداف والغايات الموضوعية من قبل المنظمة. (الخفيفي وآخرون، 2020م)

ولا يوجد طريقة أمثل للأداء، وإنما يتوصل المديرون والأفراد إلى الطرق التي يرونها ملائمة في حدود إطار معين من الإمكانيات والظروف والمتطلبات لبلوغ الأهداف التي يضعونها ويتفقون على تنفيذها وإن العنصر الأساسي في الأداء يتمثل في القيمة الداخلية للعمل، ولا يعني ذلك إغفال العائد الخارجي للعمل (المكافآت) وإنما تركز الإدارة بالأهداف على طبيعة الوظيفة التي يؤديها الموظف ومدى مطابقتها لميوله وانسجامها مع قدراته وإشباعها لطموحاته، فإذا تلائم العمل معه، أقبل على المساهمة برغبة قوية تساعد على نجاحه. (الرشيدي، 2014م)



الشكل 4

فجوة الاداء (سكندري، 2023م)

2.3.2. أثر البيئة في اداء المؤسسة:

تشجع البيئة العمل السليمة على الابتكار في إدارة المشاريع على التجديد والتفكير الإبداعي، حيث يشارك أعضاء الفريق في عمليات ابتكارية. يمكن أن تكون هذه العمليات مصدرًا لتحسين الأداء، سواء عبر تبني تقنيات جديدة أو تحسين عمليات التنسيق والتواصل. الابتكار يساهم في تحفيز الروح الإبداعية لفريق المشروع ويمنحهم الفرصة للتفوق وتحقيق الأهداف بطرق أكثر فعالية وكفاءة. (العنانبه، 2023م)

كما أن العبء الوظيفي الذي يتزايد مع المهام المصحوبة بضغط الوقت وتناقص فترات الراحة أثناء العمل قد يؤدي إلى استنزاف طاقات الفرد وشعوره بالأعباء مما يعود سلباً على أدائه. (بوفروة واخروان، 2021م)

حيث ان الرضا لدى الأفراد العاملين يشكل مسعى مهم لكل المنظمات، نظرا للأهمية البالغة في نجاحها وفعاليتها، ولكن تأثير حالة الرضا التي تنشدها كل المنظمات، قد لا ينتج عنه التأثيرات والانعكاسات المتوقعة وأحيانا تكون دون المتوقعة ولذلك من المهم بحث النتائج التي تترتب عن الشعور بعدم الرضا (محمد، 2021)

2.3.3. عوامل نجاح المشروع

•الموارد البشرية:

تعد الموارد البشرية أهم موارد المشروعات والمؤسسات على الإطلاق، فمدراء المؤسسات والمشاريع يتعاونون مع كافة رؤوسهم من أجل إتمام وإنجاز مختلف المشاريع، وذلك عن طريق الاستعانة بالأيدي العاملة الفعالة والكفوة، تشكل الموارد البشرية فريق عمل المشروع المتكامل، فبدونها قد يتأخر المشروع، فأهميتها تتجلى بصورة واضحة من خلال استخداماتها المواد والأموال، أو في تشغيلها وصيانتها الآلات والماكينات، أو في الرقابة المباشرة على استعمالها وبدون إهدار أو سوء استخدام (علام، 2020م)

• الهيكل التنظيمي:

وهو عبارة عن الإطار التخطيطي الذي يحدد السلطة والمسؤولية ويوضح خطوط إعداد التقارير، وتنظيم لجنة إدارة المخاطر وتعيين سلطة ومسؤولية إدارة المخاطر. (أحمد، 2023م)

• جدولة المشروع:

وظيفة الجدولة هي القسم التفصيلي لوظيفة التخطيط، وتكمن وظيفة الجدولة على تجميع المعلومات الضرورية عن مختلف مكونات المشروع ومن المعلومات المطلوبة لوظيفة الجدولة هي المدة الزمنية التي تستغرقها الفعاليات وكذلك علاقة الأسبقية أو التتابع فيما بينها، إضافة الى وضع تقديرات حاجة الموارد الأساسية مثل القوى البشرية، والمواد. والمعدات وغيرها واجراء الموازنة في توزيعها بين الفعاليات، وتحدد عملية الجدولة توقيت أنشطة العمل التي تم تحديدها مسبقاً في خطة المشروع. وكلمة جدولة يعني أشياء مختلفة اعتماداً على الاستخدامات، وذلك حسب تسلسل الأنشطة المطلوبة لإنجاز العمل ومراحلها. فالجدولة هي الاداة المستخدمة من قبل الادارة من اجل التنبؤ بزمان انجاز المشروع ومن ثم ضمان الانتهاء في الوقت المناسب من خلال تعديل الموارد المطلوبة والمطابقة على العمل. (عبد واخرون، 2018م)

• إدارة المخاطر:

الخطر هو حادث احتمالي غير مؤكد الوقوع ينطوي على نتائج غير مرغوب بها أو غير محمودة، أي أن في حالة وقوعه يتسبب في أضرار مادية أو شخصية، وعدم التأكد من (وقوع أو عدم وقوع) الحادث هذا ما يضع حدوث الخطر في أجواء احتمالية. (بوداود، 2022م)

وتشتمل عملية إدارة المخاطر على تقييم ومراقبة المخاطر المحتملة، وتشمل كذلك كل الترتيبات والسياسات والإجراءات والنظم التي تتبعها الإدارة بهدف تحديد نوع المخاطر وتقييمها وتحديد حجمها والعمل على مراقبتها ووضع الضوابط اللازمة للسيطرة عليها والتقرير عنها. (أحمد، 2023م)

في الختام تختلف طرق تقدير نجاح المشروع من جهة إلى أخرى ومن وجهة نظر مجموعة إلى مجموعة أخرى وذلك حسب علاقة هذه الجهة أو الأشخاص بالمشروع ومكانها منه، فثلاً يعتبر المشروع نجاحاً في

نظر المنفذ إذا كان قد حقق أرباحاً توازي نسبة معينة، أو نجح في تحقيق دخل، في حين أن المشروع قد يعتبر ناجحاً في نظر المشرف إذا تم إتباع جميع المواصفات المتعلقة بعناصر المشروع وتم تنفيذه بشكل سليم ومطابق للمخططات والتصاميم وبوقت لا يتعدى الوقت المفروض تنفيذ المشروع خلاله. (علام، 2020م)

2.4. العلاقة بين المتغير التابع والمستقل

أظهرت الدراسات السابقة ان الإدارة بالأهداف تكون من المدخلات الإدارية الحديثة التي بدأ الأخذ بها في النظم الإدارية المختلفة، والتي أظهرت الدراسات دورها الفعال في تحسين مستوى أداء العاملين بالمنظمات، فالعمل على بلورة الأهداف وتوضيحها للعاملين وإشراكهم في صياغتها يجعلهم يشعرون بالمسؤولية تجاه تنفيذها، فغياب مشاركة العاملين وعدم خلق نوع من التوحد بين أهدافهم الشخصية مع أهداف المنظمة ينعكس على مستوى أدائهم للعمل. (الخيفي وآخرون، 2020م)

لذا إن التعاون الوثيق بين كافة أعضاء التنظيم يعد ركيزة رئيسية في فلسفة الإدارة بالأهداف ، ويحقق التعاون نتائج طيبة عندما يضع الرئيس والمروؤوس أهدافهما ويتفقان على طرق تحقيقها ويحددان معايير قياسها ، وكلما ازدادت الثقة بالإنسان وكلما توفر المناخ المؤسسي اللازم لنضجه وتدريبه وتشجيعه على الابتكار ، زادت درجات التعاون بين الأفراد ، وتؤدي الاتصالات الجيدة على كافة المستويات التنظيمية دورها في توضيح المفاهيم وتوثيق الروابط وعميق التفاهم وإزالة الغموض وسوء الفهم ، مما يساعد على دعم التعاون وتوجيه طاقات الأفراد جميعاً نحو تحقيق الأهداف المنشودة. (الرشيدي، 2014م)

ومن خلال ذلك نخلص إلى أن الاهتمام بالبيئة الداخلية للعمل مع الظروف الفيزيائية وعلاقات إنسانية وطبيعية العمل يحقق أهمية بالغة ويعمل على تفعيل العمل بشكل جيد وإيجابي وبالتالي ستكون مؤثر قوي على الأداء الوظيفي للأفراد العاملين في المؤسسة ومنه تؤثر على دافعيته ورضاه والتزامه وتحمل مسؤولياته وولائه له. (بوفروة وآخرون، 2021م)

كما ويمكن تأكيد هذه النتيجة استناداً إلى طبيعة أدوات هذا الأسلوب ومدى توظيفها سواءً في حل المشكلات التي تعترض المؤسسة، أو تطوير أداء العاملين، وكذلك توفير متطلبات ومستلزمات نجاح أسلوب الإدارة

بأهداف، وبالتالي فإن ذلك أدى إلى وجود وجهات نظر واقعية وموحدة حول دور أسلوب الإدارة بأهداف في جودة العمل المؤسسة، وتحسن اداء المشاريع. (المطيري، 2020م)

حيث تعد الأهداف الرابط النفسي الذي يجمع بين الأفراد في المنظمة ، وهي التي توجه جهود المديرين والأفراد ، وتعزز حماسهم وتدعم دافعيتهم نحو الإنجاز ، وإن كلا من المديرين والعاملين تزداد إسهاماتهم في تحقيق أهداف المنظمة إذا اشتركوا في تقرير الأهداف الخاصة بها في تحديد النتائج التي يرغبون في الوصول إليها ، انطلاقاً من عدم تعارض مصالح الفرد ومصالح المنظمة. (الرشيدي، 2014م)

2.5. الخاتمة

نظراً لأهمية الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات المعاصرة حظي الموضوع باهتمام كبير من قبل العديد من الباحثين لمعرفة مدى أهمية تحقيقها في المنظمات ، وتحليل علاقتها بالإدارة الاهداف ووضع الحلول والمعالجات المناسبة لها ، إذ إن للميزة التنافسية أثراً بالغاً في بقاء ونمو المنظمة وامتلاكها قدرة التفوق والنجاح مقارنةً بنظيراتها من المنظمات المنافسة لها ، من خلال ما تقدمه من منتجات و خدمات ذات قيمة جديدة ومتميزة . (العتيبي، 2018)

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة، نجد أن موضوع الدراسة يعد من الموضوعات الحديثة التي حظيت باهتمام الباحثين والدارسين في الدول المتقدمة.(الرشيدي، 2014م)

حيث تعيش المؤسسات في بيئة اقتصادية تتميز بالتغير تجعلها تتأثر بالمحيط الداخلي والخارجي لها، لهذا يعتمد بقاء هذه المؤسسات على قدرتها على التكيف ويجب أن يكون هذا التكيف في جميع أنشطة المنظمة، ومن هنا يتبين لنا أن المشاريع التي تسعى المؤسسات إلى إنجازها تعتبر تعهداً صريحاً منها في ظل الظروف الداخلية والخارجية التي تتسم بالتغير المستمر وعدم الثبات وهذا من أجل مسايرة المؤسسات لهذه التغييرات الحاصلة باستمرار بما يسمح لها بإنجاز هذه المشاريع على أحسن وجه.(علام، 2020م)

وبما أن سبل التغيير والتطوير كثيرة فإن الباحثين وجدوا أن هناك حاجة لإجراء هذه الدراسة والتي تتعلق بإمكانية تطوير الوضع الراهن بتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف كمنهج إداري حديث يقوم على أساس

إشترك جميع العاملين من إداريين وأعضاء هيئة تدريس وغيرهم في تحديد الأهداف العامة للمؤسسة
وتقرير إستراتيجيتها الرئيسة وتحديد أغراضها ومجالات عملها بطريقة ديمقراطية.(الرحيلي،2009)

أكدت الدراسة السابقة على أهمية ضرورة مشاركة الأفراد العاملين في جميع المستويات بصورة فاعلة في
تحديد الأهداف المراد تحقيقها على مستوى الوحدة / الجماعة، وعلى مستوى الفرد، وبعدها يتم وضع
الأهداف توضع خطة عمل لكل مرؤوس بالاتفاق ما بين الرئيس والمرؤوس ويقوم الرئيس بتوفير ما يلزم
للعامل مع التوجيه والإرشاد المستمر ومتابعة تقييم أداء الفرد حتى نهاية الخطة و تحقيق الأهداف
المحددة.(دوّ،2009)

أظهرت الدراسات أهمية دور إدارة الأهداف ، وضرورة تطوير إدارة الأهداف التي تضمن التفاعل بين
مجالاتها الواسعة وقدرات العمليات، فالمشروع يسعى لإنجاز أهدافه الرئيسة عن طريق تعزيز قدرة هذه
الإدارات على تحقيق أهدافها(الطراونة،2011).

كما وضحت الدراسات السابقة ان الادارة الأهداف تتطلب استيعاباً شاملاً لجميع أبعاد وأنشطة المنظمة
المتعلقة بسياساتها ونشاطها وبنائها وطبيعة الأفراد العاملين بها والتقنية والمعلومات المتوفرة بها. فهذا النوع
من الادارة يشجع على التعلم والاستمرار فيه، ويروج لتبادل المعلومات بين الأفراد ويعمل على نقل المعرفة
بسرعة وفاعلية في كل أنحاء المنظمة من أجل أن يكون المؤسسة مسؤولية الجميع. (دوّ،2009)

كما استعرضت الدراسة أهمية تعامل الادارة مع الاختلافات بين العاملين في المنظمة سواء بسبب الجنس،
العمر، والبلد المنشأ، والثقافة، وغيرها وطريقة التعامل معها لكسب ثقة العاملين في المؤسسة وصناعة بيئة
سليما يعتبر بمثابة كنز كبير للمنظمة. (دوّ،2009)

أما دراسة الخيفي وآخرين 2020 فقد توصلت إلى أن مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف بأبعادها الثلاثة
جاء منخفضاً، وكذلك كان مستوى أداء العاملين منخفضاً، كما بينت النتائج وجود علاقة إيجابية بين تطبيق
الإدارة بالأهداف وأداء العاملين، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد الإدارة بالأهداف ومستوى
أداء العاملين في منظمات الأعمال الليبية. (الخيفي وآخرين، 2020)

وأشارت نتائج دراسة الرشيدى 2014 إلى أن مستوى استخدام طريقة الإدارة بالأهداف من وجهة نظر العاملين كان متوسطاً، وكان مستوى أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في الكويت من وجهة نظرهم متوسطاً أيضاً، وأظهرت نتائج التحليل وجود أثر ذو دلالة إحصائية لطريقة الإدارة بالأهداف وأبعادها، والتي تشمل الثقة بين الرئيس والمرؤوس، والمشاركة في تحديد الأهداف، والالتزام من العاملين في تحقيق الأهداف، والتغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوسين، على أداء العاملين، عند مستوى دلالة $(0.05 < \alpha)$ ، كما أشارت النتائج إلى أن بعد التزام العاملين في تحقيق الأهداف كان الأكثر تأثيراً على أدائهم في المؤسسة. وفي ضوء هذه النتائج، يوصي الباحث بالتركيز على تفعيل استخدام طريقة الإدارة بالأهداف بأبعادها مجتمعة، وتعزيز الثقة والالتزام والمشاركة والتغذية الراجعة، بالإضافة إلى تشجيع العاملين على إبداء آرائهم وتعزيز الثقافة التنظيمية بما يحقق بيئة عمل إيجابية وفعالة في مؤسسة البترول الوطنية في الكويت. (الرشيدى، 2014)

وبناء على ما تم استعراضه من الدراسات السابقة يجب دراسة أثر استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف على أداء العاملين في شركة الاتصالات السعودية -STC لتحديد مدى تأثير هذا الأسلوب على تحقيق أهداف المؤسسة وزيادة إنتاجيتها وكفاءتها، وبالتالي تحسين خدمات الجمعية وتلبية احتياجات المستفيدين والمجتمع المحلي.

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

المقدمة:

تُعد منهجية البحث خطوة أساسية تعكس مدى دقة وموضوعية الدراسة، إذ تحدد الأسلوب الذي سيتم من خلاله جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى نتائج علمية موثوقة ونظراً لأهمية موضوع هذه الدراسة، الذي يتمحور حول قياس أثر الإدارة بالأهداف على تحسين أداء المشاريع في شركة STC بمدينة الرياض، كان من الضروري اختيار المنهج الملائم الذي يتوافق مع طبيعة الأهداف وأسئلة البحث.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لما يتميز به من قدرة على وصف الظاهرة محل البحث وتحليل أبعادها واستخلاص العلاقات بين متغيراتها كما تم إعداد أداة البحث المتمثلة في الاستبيان باعتبارها الوسيلة الأساسية لجمع البيانات الميدانية من عينة ممثلة لموظفي الشركة، وذلك بهدف تغطية شاملة لجوانب الإدارة بالأهداف ومدى انعكاسها على مستوى إنجاز المشاريع وجودتها.

وتتضمن هذه المنهجية عرضاً للإجراءات المتبعة في تصميم البحث، وتحديد مجتمع الدراسة والعينة، وطرق اختيارها، إلى جانب توضيح الأدوات والأساليب الإحصائية المعتمدة في تحليل البيانات ويهدف هذا التوجه المنهجي إلى توفير بيانات دقيقة وموضوعية تدعم الخروج بنتائج وتوصيات عملية تسهم في رفع كفاءة إدارة المشاريع وتحسين أدائها في شركة STC بمدينة الرياض.

التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:

تُعد التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث أداة أساسية يعتمد عليها الباحث في ضبط دراسته، إذ تُمكنه من قياس المتغيرات بدقة ووضوح من خلال تحديد الكيفية التي تتم بها عملية الملاحظة أو القياس أو المعالجة، ويساعد هذا الأسلوب في تنظيم خطوات البحث وضبطها بشكل منهجي، كما يضمن مستوى أعلى من الاتساق عند المقارنة بين الدراسات المختلفة وبذلك تزداد موثوقية النتائج وقابليتها للتكرار والتحقق في أبحاث لاحقة، مما يسهم في الوصول إلى نتائج دقيقة يمكن الاعتماد عليها علمياً.

الإدارة بالأهداف

التعريف الإجرائي: يقصد بها أسلوب إداري يقوم على مشاركة الرئيس والمروؤوس في تحديد مجموعة من الأهداف المطلوب تحقيقها خلال فترة زمنية محددة، بحيث يتولى المروؤوس تنفيذ ما تم الاتفاق عليه مع متابعة وتنسيق مستمر مع الرئيس لإطلاعه على ما يتم إنجازه أولاً بأول وعند انتهاء الفترة المتفق عليها، يتم عقد جلسة تقييم مشتركة بين الرئيس والمروؤوس لمراجعة ما تحقق من نتائج، ويقوم الرئيس بدور المقيم لأداء مروؤوسيه استناداً إلى مدى التزامهم بالأهداف الموضوعية ومستوى إنجازهم لها. (الرشيدي، ٢٠١٤)

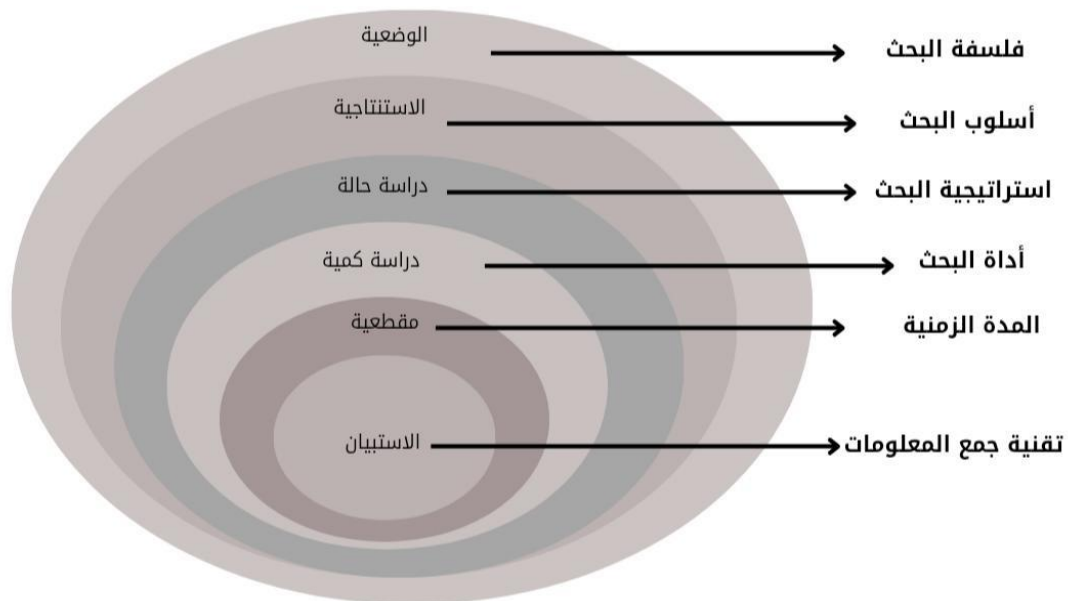
أداء المشاريع

التعريف الإجرائي: يقصد به مستوى كفاءة وفعالية تنفيذ المشروع من خلال تحقيق الأهداف المخططة ضمن نطاق محدد، وبالاتزام بالوقت والجودة والتكلفة المتفق عليها، بحيث يُقاس الأداء بمدى قدرة المشروع على الوفاء بمتطلباته وتوقعات المستفيدين، إضافةً إلى قدرته على تحقيق قيمة مضافة للمنظمة. (الطراونه، ٢٠١١)

تصميم البحث

تستخدم الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث يهدف المنهج الوصفي إلى دراسة أثر الإدارة بالأهداف على أداء المشاريع بالتطبيق على شركة الاتصالات السعودية، يهدف المنهج التحليلي إلى العلاقة بين متغيري الدراسة وتحديد أثر كل منهما في الآخر.

- فلسفة البحث: المنهج وضعي positivism
- أسلوب البحث: استنتاجي Deductive
- استراتيجية البحث: دراسة حالة Case study
- أداة البحث: دراسة كمية Mono method
- المدى الزمنية: دراسة مقطعية cross sectional
- تقنية جمع المعلومات : الاستبيان



الشكل ١

ملخص تصميم البحث

المصدر (الطالبة، 2025)

مجتمع البحث وتقنيات أخذ العينات

تُعد عينة البحث وآليات اختيارها من الجوانب الأساسية التي تحدد مدى جودة الدراسات العلمية ودقة نتائجها، إذ إن البيانات المستمدة من هذه العينات تمثل الأساس الذي تُبنى عليه التحليلات الإحصائية وما تفضي إليه من نتائج تفسيرات، ومن هذا المنطلق، يتحتم على الباحث الالتزام بالموضوعية والدقة عند تحديد العينة واختيار أسلوب سحبها، بما يضمن أن تكون البيانات المجمعة معبّرة بشكل واقعي عن خصائص مجتمع الدراسة، ويُعتبر التمثيل السليم للعينة خطوة جوهرية للحصول على نتائج ذات موثوقية وقيمة علمية، حيث إن سلامة إجراءات الاختيار وحياديتها تنعكس مباشرة على جودة المخرجات وقدرتها على الإجابة عن تساؤلات البحث بصورة متكاملة وفي هذا الإطار، يستعرض هذا القسم تعريفاً بمجتمع الدراسة، ثم يوضح خصائص العينة المختارة، مع بيان الأساليب والتقنيات التي تم اعتمادها في اختيارها وفي جمع البيانات ذات الصلة.

مجتمع الدراسة

القطاع	التصنيفات	عدد الموظفين
شركة الاتصالات السعودية STC	الإدارة العليا	13
	الموظفين	60

جدول رقم ١

المصدر: (الطالبة، 2025)

عينة البحث

عينة البحث	حجم العينة
نستهدف الموظفين في شركة الاتصالات السعودية STC	73

جدول رقم ٢

المصدر: (الطالبة، 2025)

طريقة وتقنيات أخذ العينة

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

طريقة جمع البيانات

سيتم إجراء تحليل إحصائي للبيانات التي جُمعت، ويشمل هذا التحليل معالجة البيانات الأولية وتحويلها إلى معلومات دقيقة يمكن الاستفادة منها علمياً وعملياً، ويهدف هذا الإجراء إلى دراسة العلاقة بين المتغير المستقل والمتمثل في الإدارة بالأهداف، وبين المتغير التابع وهو أداء المشاريع داخل شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة الرياض، ومن خلال هذا التحليل سيتم الكشف عن مدى إسهام تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في رفع كفاءة إنجاز المشاريع وتحقيق نتائج أكثر فاعلية، مما يعزز إمكانية الوصول إلى نتائج دقيقة تدعم فرضيات الدراسة وتوفر أدلة علمية موثوقة تسهم في تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق في بيئة العمل.

الإدارة بالأهداف

اعتمد الطالب على استبانة الرشدي ٢٠١٢، من أجل قياس المتغير المستقل (الإدارة بالأهداف) وذلك من حيث أربع أبعاد وهي: الثقة، المشاركة، الالتزام، التغذية، بإجمالي ١٢ عنصر للمتغير، حيث إن جميع الأبعاد

اشتملت على ٣ عناصر، كما أن نوع الأداة المستخدمة هي: لكرت الخماسي (اتفق بشدة، اتفق، محايد، لا أوافق ، لا اوافق بشدة)

المتغير المستقل

المتغيرات	الابعاد	عدد العبارات	المصدر
الإدارة بالأهداف	- الثقة - المشاركة - الالتزام - التغذية	12 عبارة	الرشيدي، ٢٠١٤، أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين .

جدول رقم ٣، المصدر: الطالبة

أداء المشاريع

اعتمد الطالب على استبانة الطراونه ٢٠١١، من اجل قياس المتغير التابع (أداء المشاريع) وذلك من خلال خمسة أبعاد وهي: الزمن، الجودة، المستهلك، التكلفة، الموارد، بإجمالي ١٦ عنصراً للمتغير، كما أن نوع الأداة المستخدمة هي: لكرت الخماسي (اتفق بشدة، اتفق، محايد، لا أوافق ، لا اوافق بشدة)

المتغير التابع

المتغيرات	الابعاد	عدد العبارات	المصدر
أداء المشاريع	- الزمن - الجودة - المستهلك - التكلفة - الموارد	١٦ عبارة	الطراونه، ٢٠١١، أثر إستراتيجية العمليات على إدارة المشاريع الاستراتيجية

أنواع البيانات

تنقسم أنواع البيانات إلى بيانات أولية وهي التي تم تجميعها من قبل الباحث وبيانات أولية تم جمعها بواسطة باحثين آخرين وهي كالآتي:

البيانات الأولية

1. توزيع استبيانات على عينة من العاملين في شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة الرياض، بهدف جمع البيانات حول آرائهم وتوجهاتهم بشأن تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف، ومدى وضوح الأهداف الموضوعية، ودرجة مشاركتهم في صياغتها، إضافةً إلى تقييمهم لآلية المتابعة والتقييم المعتمدة في الشركة.

2. تحليل أثر الإدارة بالأهداف على أداء المشاريع من خلال دراسة العلاقة بين أبعاد الإدارة بالأهداف (مثل الثقة، المشاركة في وضعها، الالتزام، والتغذية) وبين مستوى إنجاز المشاريع في الشركة، بما يشمل جودة التنفيذ، الالتزام بالوقت والتكلفة، وكفاءة توظيف الموارد.

البيانات الثانوية :

- مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الإدارة بالأهداف وعلاقتها بأداء المشاريع في بيئات عمل مختلفة، وذلك بهدف الاستفادة من نتائجها وتوصياتها في إثراء هذه الدراسة، وتوضيح أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين بيئة عمل شركة الاتصالات السعودية (STC).
- الاطلاع على الكتب والمقالات العلمية التي ناقشت دور الإدارة بالأهداف في تحسين كفاءة المشاريع ورفع مستوى الإنجاز، بما يساهم في تدعيم الإطار النظري للبحث وفهم الأبعاد الفكرية والتطبيقية لهذه العلاقة داخل المؤسسات المشابهة.

طرق واساليب تحليل البيانات

بعد الانتهاء من عملية جمع البيانات، برزت الحاجة إلى تحليلها بصورة منهجية بهدف التوصل إلى نتائج دقيقة ذات دلالة علمية وإحصائية ولتحقيق ذلك، جرى استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) – الإصدار 28 – لمعالجة البيانات بدقة، وقد تم تطبيق التحليل الوصفي لتوضيح خصائص العينة وبناء صورة شاملة عن مجتمع الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية والعوامل المرتبطة بها، مما يساعد على فهم السمات العامة والتوجهات السائدة لدى المشاركين، كما أجريت اختبارات الصدق والموثوقية للتحقق من دقة البيانات واتساقها، حيث استُخدم التحليل العاملي الاستكشافي للتأكد من صلاحية أدوات البحث في قياس الأبعاد المستهدفة، إلى جانب استخدام معامل كرونباخ ألفا لقياس مستوى الثبات والاتساق الداخلي بين استجابات أفراد العينة، وقد ساهمت هذه الإجراءات في تعزيز موثوقية النتائج، بما يتيح الاعتماد عليها عند صياغة التوصيات العلمية والعملية.

الخاتمة

في ختام هذا الفصل، تم تقديم منهجية البحث بشكل متكامل، بدءًا بمقدمة أسهمت في توضيح الإطار البحثي وأهدافه، مرورًا بالتعريفات الإجرائية التي حددت المفاهيم الأساسية المستخدمة في الدراسة، كما تم استعراض تصميم البحث، موضحًا الأساليب والإجراءات المتبعة لتحقيق أهداف الدراسة، بالإضافة إلى تحديد مجتمع البحث بدقة وشرح طرق اختيار العينة لضمان تمثيلها بشكل مناسب، وتضمن الفصل أيضًا بيان وسائل جمع البيانات وأنواعها المختلفة، إلى جانب توضيح الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات لاستخلاص النتائج بدقة، واختتم الفصل بملخص يربط بين جميع مكوناته، مقدمًا رؤية شاملة ومنسقة لمنهجية البحث بما يضمن تحقيق أهداف الدراسة المنشودة.

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

المقدمة:

يُخصص هذا الفصل لعرض وتحليل نتائج البيانات التي تم جمعها خلال الدراسة الميدانية، بهدف تقديم صورة واضحة حول النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها.

وقد تم الاعتماد على التحليل الإحصائي بمختلف مراحله، بدءًا من التحليل الوصفي لتوصيف خصائص العينة وتوزيعها، وصولاً إلى التحليل الاستدلالي لاختبار العلاقات بين المتغيرات والتحقق من صحة الفرضيات.

كما تم تقييم أدوات البحث من حيث الصدق والثبات لضمان دقة النتائج، ثم أُجري تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضيات.

خصائص عينة الدراسة

تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً للجنس والمؤهل العلمي ، ثم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وتتمثل في المعلومات الديموغرافية التي تشمل:

البيانات الشخصية

الجنس : ☐ ذكر ☐ أنثى

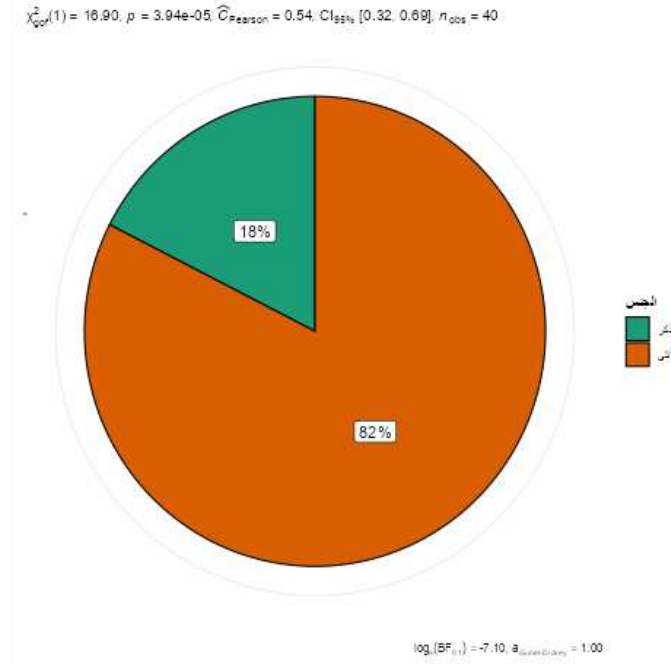
المؤهل العلمي : ☐ بكالوريوس ☐ ثانوي ☐ دبلوم ☐ ماجستير

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة من إجمالي العينة
الجنس	ذكر	7	%17,5
	أنثى	33	%82,5
	الإجمالي	40	%100
المؤهل العلمي	بكالوريوس	25	62,5%
	ثانوي	4	%10
	دبلوم	8	%20
	ماجستير	3	%7,5
	الإجمالي	32	%100

جدول رقم 1

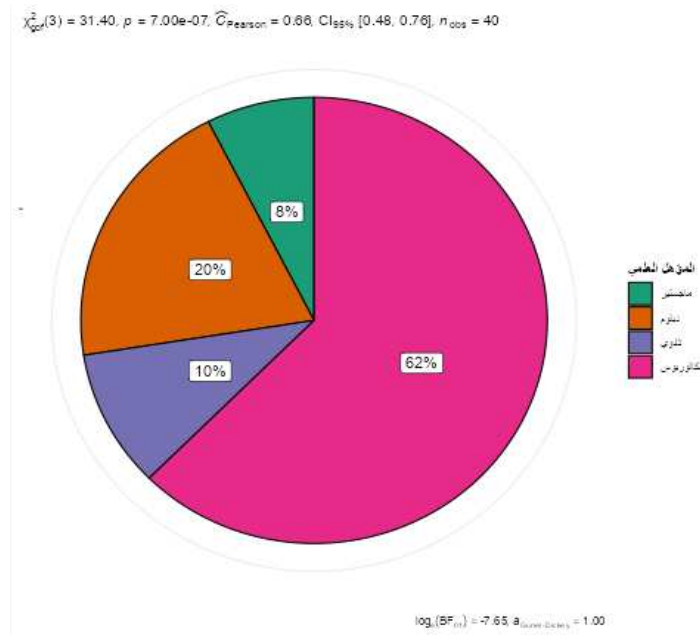
من بيانات جدول رقم 5 تم استخلاص النتائج التالية:

الجنس: أظهرت النتائج الإحصائية أن عدد الذكور الذين أجابوا على الاستبيان بلغ عددهم 7 بنسبة 17,5%، بينما بلغ عدد الإناث 13 مفردة بنسبة 82,5% من إجمالي العينة كما هو موضح بالشكل التالي:



تصنيف العينة وفق الجنس

المؤهل العلمي : بلغ عدد الأشخاص الذين لديهم مؤهل بكالوريوس عددهم 25 بنسبة 62,5، أما الحاصلين على ثانوي عددهم 4 بنسبة 10%، والحاصلين على دبلوم فعددهم 8 بنسبة 20% أما الحاصلين على الماجستير عددهم 3 بنسبة 7,5%، من اجمالي العينة وفقاً للشكل التالي:



تصنيف العينة المؤهل العلمي

قياس صدق وثبات الدراسة

تم إجراء تحليل دقيق للتحقق من مدى صدق وثبات أدوات الدراسة بما يضمن دقتها وموثوقيتها، فقد جرى تقييم الصدق للتأكد من أن الأدوات تقيس فعليًا ما وُضعت لقياسه، كما تم قياس الثبات باستخدام معامل "ألفا كرونباخ" باعتباره مؤشراً على درجة الاتساق الداخلي بين الفقرات إضافة إلى ذلك، تم الاستعانة بنموذج المعادلات البنائية لتحليل العلاقات بين المتغيرات واختبار مدى ملائمة النموذج الإحصائي المستخدم، وهو ما أسهم في تعزيز الفهم الإحصائي ورفع مستوى جودة البيانات، وفيما يلي تُعرض الجداول والنتائج التي توضح هذه الإجراءات بشكل تفصيلي.

صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة

اعتمدت الدراسة على صدق الاتساق الداخلي كأحد المؤشرات الرئيسة لتقييم مدى دقة وموثوقية أداة القياس ولتحقيق ذلك، تم حساب معامل ألفا كرونباخ بوصفه من أكثر الأساليب الإحصائية شيوعاً في التحقق من ثبات الأداة واستقرار نتائجها، كما جرى حساب متوسط التباين المستخرج (AVE) لقياس الصدق التقاربي، إذ يعكس هذا المؤشر مقدار التباين المشترك بين العبارات المرتبطة بكل متغير، بما يدل على أن هذه العبارات تعمل بشكل متنسق في قياس المفهوم نفسه

ويشير مفهوم صدق الاتساق الداخلي إلى قدرة كل عبارة في أداة القياس على تمثيل المتغير التابع لها بشكل متجانس مع باقي العبارات ذات الصلة، ومن أجل التحقق من ذلك، قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير الذي تندرج تحته ووفقاً لمعايير كايزر (Kaiser, 1974)، فإن معاملات الارتباط التي تقل عن (0.5) تُعد غير مناسبة، وبالتالي يتم استبعادها حفاظاً على دقة الأداة وجودتها. وبهذا تسهم هذه الإجراءات في ضمان أن أداة القياس تعكس المفاهيم المدروسة بدقة وموثوقية، الأمر الذي يعزز من مصداقية النتائج النهائية ويضمن أن البيانات المستخدمة تتوافق مع معايير الجودة المطلوبة لتحقيق أهداف الدراسة.

Average variance expected متوسط التباين المستخرج		P Values	Standard deviation الانحراف المعياري	Factor loadings معامل الارتباط	KMO	Statements العبارات	Variable المتغير	
1,973	4,343	0,00	0,648	0,625	0,604	A1	الثقة	الإدارة بالأهداف
		0,00	0,648	0,637		A2		
		0,00	0,891	0,782		A3		
	5,246	0,00	0,966	0,782		B1	المشاركة	
		0,00	0,987	0,888		B2		
		0,00	1,023	0,713		B3		
	4,043	0,00	0,656	0,595		C1	الالتزام	
		0,00	0,747	0,602		C2		

3,47	2,126	0,00	0,667	0,753	0,762	C3	الزمن	أداء المشاريع
		0,00	0,949	0,659		A1		
		0,00	0,944	0,665		A2		
		0,00	0,955	0,894		A3		
		0,00	0,906	0,810		B1		
	2,076	0,00	0,939	0,205		B2	الجودة	
		0,00	0,744	0,582		B3		
		0,00	0,859	0,671		C1		
	1,93	0,00	0,822	0,819		C2	المستهلك	

2.16	0,00	0,891	0,787	C3	التكلفة
	0,00	0,900	0,640	D1	
	0,00	0,903	0,646	D2	
	0,00	0,974	0,561	D3	
	0,00	0,778	0,610	E1	الموارد
	0,00	0,829	0,580	E2	
	0,00	0,911	0,672	E3	
2,11					

جدول رقم 2

يتضح من الجدول بالأعلى:

المتغير الأول:

مقياس تطبيق المتغير الأول: جميع معاملات الارتباط لكل العبارات ترتبط ارتباط قوي مع المتغير التابعة لها الإدارة بالأهداف عند قيم أكبر من 0/7 بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من 0/100 ، وفقاً لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس، كذلك بالنسبة

للنتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرجة AVE يتضح أن قيمته لمتغير الإدارة بالأهداف هو 1,973 ووفقاً لذلك فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة.

المتغير الثاني:

مقياس تطبيق المتغير الثاني جميع معاملات الارتباط للعبارات التي تقيس أداء المشاريع عند قيمتها أكبر من 0/7 بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائياً عند مستوى معنوية أقل من 0.0001 ووفقاً لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس، كذلك من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرج AVE لمتغير أداء المشاريع الذي يساوي 3,47 وفقاً لذلك، فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة.

ثبات أداة الدراسة

يشير مفهوم ثبات الاستبيان إلى مدى استقرار النتائج التي يمكن الحصول عليها عند إعادة تطبيقه على نفس العينة وفي ظروف متشابهة، مما يجعله أحد المعايير الرئيسية لضمان موثوقية أداة القياس وقدرتها على تقديم نتائج دقيقة ومتناسقة عند استخدامها في دراسات أخرى مشابهة.

وفي إطار هذه الدراسة، جرى التحقق من ثبات أداة الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ، الذي يُعد من أكثر الأساليب استخداماً لقياس الاتساق الداخلي بين العبارات ومدى تربطها، ووفقاً للمعايير التي أشار إليها Hair وآخرون (2010)، فإن القيم التي تتجاوز (0,7) لمعامل ألفا تُعتبر مؤشراً مقبولاً على الثبات، إذ تعكس درجة جيدة من التناسق الداخلي بين عناصر الأداة، مما يعزز من موثوقيتها وصلاحياتها كأداة قياس علمية.

وبناءً على هذه النتائج، تبين أن أداة الدراسة حققت مستوى مناسباً من الثبات، وهو ما يضمن جودة ودقة البيانات المستخلصة لتحقيق أهداف البحث.

Cronbach's alpha		Number of statements	Variable	
		عدد العبارات	المتغير	
0,798	0,796	3	الثقة	الإدارة بالأهداف
	0,784			
	0,784			
	0,782	3	المشاركة	
	0,752			
	0,766			
	0,762	3	الالتزام	
	0,780			
	0,790			
0,798	0,796	3	الزمن	أداء المشاريع
	0,784			
	0,784			
	0,782	3	الجودة	
	0,752			
	0.766			
	0,762	3	المستهلك	
	0,780			
	0,790			
	0.916	3	التكلفة	
	0.912			
	0.913			
	0.914	3	الموارد	

	0.917			
	0.923			

جدول رقم 3

الإدارة بالأهداف : أظهرت النتائج الإحصائية أن قيمة ألفا كرونباخ بلغت 0,798، وهي أقل من 0.7، مما يشير إلى أن الثبات مقبول ولكن ليس عاليًا، ووفقًا لـ (هير وآخرون، 2010)، فإن هذه القيمة يمكن قبولها في الدراسات الاستكشافية.

أداء المشاريع : أظهرت النتائج الإحصائية أن قيمة ألفا كرونباخ بلغت 0,798، وهي أقل من 0.7 أيضًا، مما يدل على أن الثبات مقبول بدرجة متوسطة، ووفقًا لـ (هير وآخرون، 2010)، فإن هذا المستوى يعد كافيًا في بعض أنواع الدراسات.

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

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

جدول رقم 4

وقد تم حساب مستوى الأهمية وفقًا للمعادلة التالية:

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

يوضح الجدول التالي دلالة المتوسطات الحسابية، كما يلي:

يبين الجدول في الأعلى التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة ممثلة بالمتوسطات الحسابية بناءً على مقياس ليكرت الخماسي والانحرافات المعيارية للمتغيرات وفقًا للجدول المتعلق بأهمية المتوسط الحسابي.

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

المتغير		المتوسط الحسابي	الاتجاه العام	مستوى الأهمية
الإدارة بالأهداف	الثقة	4,343	موافق بشدة	مرتفع جداً
	المشاركة	5,246	موافق بشدة	مرتفع جداً
	الالتزام	4,043	غير موافق	مرتفع
أداء المشاريع	الزمن	2,162	غير موافق	منخفض
	الجودة	2,076	غير موافق	منخفض
	المستهلك	1,93	غير موافق	منخفض
	التكلفة	2,16	غير موافق	منخفض
	الموارد	2,11	غير موافق	منخفض

جدول رقم 6

الالتزام	المشاركة	الثقة	الإدارة بالأهداف	
			أداء المشاريع	
			Pearson correlation	أداء المشاريع
			Sig. (2-tailed)	
0.483	0.529	0.623		
<0.01	<0.01	<0.01		
40	40	40	N	

جدول 7

نتائج اختبار صدق فرضيات الدراسة:

الفرضيات:

H1 : توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة بالأهداف على أداء المشاريع في شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة الرياض

Ha : توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين وضوح الأهداف المحددة من الإدارة وجودة تنفيذ المشاريع في شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة الرياض.

Hb : توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين مشاركة الموظفين في تحديد الأهداف وكفاءة أداء المشاريع في شركة STC بالرياض.

Hc : توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين آليات المتابعة والتقييم المرتبطة بالأهداف وتحقيق مخرجات المشاريع المستهدفة في STC.

Hd : توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تحديد أهداف واقعية وقابلة للقياس وبين الالتزام الزمني بإنجاز المشاريع في شركة الاتصالات السعودية بمدينة الرياض.

العلاقة بين الإدارة بالأهداف على أداء المشاريع:

Model Fit Measures		
Model	R	R ²
1	0.623	0.388

Note. Models estimated using sample size of N=40

Omnibus ANOVA Test					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
المتغير الثاني	3.87	1	3.869	24.1	<.001
Residuals	6.10	38	0.161		

Note. Type 3 sum of squares

المتغير الاول - Model Coefficients				
Predictor	Estimate	SE	t	p
Intercept	0.904	0.227	3.99	<.001
المتغير الثاني	0.514	0.105	4.91	<.001



الفرضية الثانية

Model Fit Measures		
Model	R	R ²
1	0.529	0.280

Note. Models estimated using sample size of N=40

Omnibus ANOVA Test					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
المتغير الثاني	3.35	1	3.349	14.8	<.001
Residuals	8.63	38	0.227		

Note. Type 3 sum of squares

Model Coefficients - البعد الاول المتغير 1				
Predictor	Estimate	SE	t	p
Intercept	0.948	0.269	3.52	0.001
المتغير الثاني	0.478	0.124	3.84	<.001



الفرضية الثالثة

Model Fit Measures		
Model	R	R ²
1	0.483	0.233

Note. Models estimated using sample size of N=40

Omnibus ANOVA Test					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
المتغير الثاني	6.74	1	6.745	11.6	0.002
Residuals	22.19	38	0.584		

Note. Type 3 sum of squares

Model Coefficients - البعد الثاني المتغير 1				
Predictor	Estimate	SE	t	p
Intercept	0.856	0.432	1.98	0.055
المتغير الثاني	0.678	0.200	3.40	0.002



الفرضية الرابعة

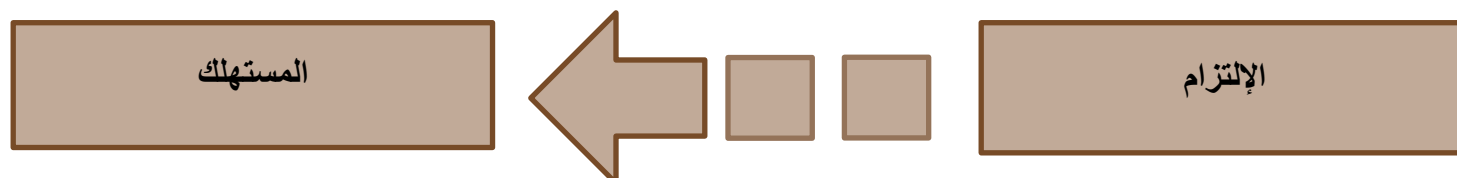
Model Fit Measures		
Model	R	R ²
1	0.410	0.168

Note. Models estimated using sample size of N=40

Omnibus ANOVA Test					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
المتغير الثاني	2.17	1	2.172	7.67	0.009
Residuals	10.76	38	0.283		

Note. Type 3 sum of squares

Model Coefficients - البعد الثالث المتغير 1				
Predictor	Estimate	SE	t	p
Intercept	0.908	0.301	3.02	0.005
المتغير الثاني	0.385	0.139	2.77	0.009



5. الفصل الخامس: المناقشة والاستنتاجات

المقدمة

يستعرض هذا الفصل أثر الإدارة بالأهداف على أداء المشاريع في شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة الرياض، من خلال التركيز على أبعاد الإدارة بالأهداف المتمثلة في المشاركة والالتزام والثقة، وانعكاسها على أبعاد الأداء المتمثلة في الزمن والجودة والمستهلك والتكلفة والموارد.

كما يوضح الفصل أهمية الإدارة بالأهداف كمنهجية استراتيجية تسهم في تحسين نتائج المشاريع وضمان توافقها مع أهداف المؤسسة.

ويتضمن الفصل عرضاً لأبرز التوصيات العملية المستخلصة من نتائج الدراسة، مع تحديد الحدود الموضوعية والبشرية والمكانية والزمنية، وصولاً إلى استعراض أهم الاستنتاجات المتعلقة بموضوع البحث.

التوصيات

- تعزيز مشاركة العاملين في وضع الأهداف لضمان توافقها مع احتياجات المشاريع.
- العمل على تطوير الثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين لتحقيق التزام فعال ينعكس إيجاباً على الأداء.
- تحسين أنظمة قياس الأداء بحيث تغطي جميع الأبعاد (الزمن، الجودة، المستهلك، التكلفة، الموارد).
- التركيز على برامج تدريبية لرفع وعي الموظفين بأهمية الإدارة بالأهداف في تحسين المشاريع.
- الاستفادة من نظم تقنية المعلومات لدعم عملية تحديد الأهداف ومتابعتها.
- دراسة أسباب عدم تحقق أثر الالتزام على رضا المستهلك وتطوير استراتيجيات لمعالجته.
- تعزيز ثقافة الجودة كركيزة أساسية لضمان نجاح المشاريع في المدى الطويل.

مناقشة النتائج والاستنتاجات

الحدود الموضوعية: تركز الدراسة على أثر الإدارة بالأهداف وأبعادها في تحسين أداء المشاريع.

الحدود البشرية: شملت الدراسة العاملين والإداريين المعنيين بالمشاريع في شركة STC.

الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة على مشاريع شركة الاتصالات السعودية بمدينة الرياض.

الحدود الزمنية: أجريت الدراسة خلال العام 2025.

وأظهرت النتائج أن أبعاد الإدارة بالأهداف (المشاركة، الالتزام والثقة) كان لها أثر إيجابي على تحسين الأداء في معظم أبعاده (الزمن، الجودة، التكلفة، الموارد). كما أثبتت الدراسة أن فرضية الالتزام والثقة لم تحقق أثرًا إيجابيًا على بعد المستهلك، وهو ما يشير إلى وجود فجوة تحتاج إلى معالجة عبر استراتيجيات موجهة لتعزيز رضا العملاء.

بشكل عام، أكدت الدراسة أن الإدارة بالأهداف تمثل إطارًا إداريًا فعالًا لتحسين أداء المشاريع وتعزيز كفاءتها.

الخاتمة

خلصت الدراسة إلى أن الإدارة بالأهداف تعد منهجية إدارية محورية في تحسين أداء المشاريع داخل شركة STC بمدينة الرياض، حيث أثبتت النتائج أن المشاركة والالتزام والثقة تساهم في تعزيز الأداء عبر أبعاده المختلفة، خاصة الزمن والجودة والتكلفة والموارد.

غير أن الدراسة أوضحت أن بعد "الالتزام" لم ينعكس إيجابًا على رضا المستهلك، مما يكشف عن ضرورة تطوير برامج أكثر شمولًا لتعزيز العلاقة مع العملاء وتلبية توقعاتهم.

كما أبرزت النتائج أن الإدارة بالأهداف لا تقتصر على رفع كفاءة العمليات الداخلية فحسب، بل تسهم أيضًا في ترسيخ ثقافة تنظيمية قائمة على الشفافية والتعاون والمساءلة.

وتؤكد الدراسة على أهمية استمرار الاستثمار في تطوير تطبيق الإدارة بالأهداف، من خلال التدريب، وتفعيل نظم متابعة الأهداف، وتعزيز قنوات المشاركة، بما يضمن تحقيق الأثر الإيجابي على جميع أبعاد الأداء دون استثناء.

وتفتح هذه الدراسة المجال أمام أبحاث مستقبلية تهدف إلى دراسة الأبعاد النفسية والسلوكية المرتبطة بالإدارة بالأهداف، ومدى تأثيرها على رضا المستهلكين، بما يعزز من دور هذه المنهجية كأداة استراتيجية لتحسين أداء المشاريع وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

قائمة المراجع:

- السليطين، س. (2006). الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال: دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري.
- الرحيلي، س. (2009). الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى بمكة المكرمة: التطبيق والمعوقات من وجهة نظر القائمين بالعمل الإداري.
- دره، ع. (2009). مدخل إلى الإدارة. جامعة عين شمس، كلية التجارة، أبلا للعلوم السياحية والفندقية.
- الطراونة، ي. (2011). أثر استراتيجيات العمليات على إدارة المشاريع الاستراتيجية. جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال.
- النوح، ع. (2011). واقع وأهمية تطبيق مديري المدارس في مدينة الرياض لأسلوب الإدارة بالأهداف.
- الدرادكة. (2012). الإدارة بالأهداف.
- العتيبي، ت. (2014). تأثير عناصر النجاح الحرجة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: بحث ميداني لأراء عينة من المدراء في شركة المعتمصم العامة للمقاولات الإنشائية.
- الرشيد، م. (2014). أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين. جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال.
- عبد، ع. (2018). تخطيط وجدولة تنفيذ في المشاريع الحكومية.
- حبيبو، ح. (2018). إدارة الوقت والأداء: دراسة ميدانية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية ببو عاتي محمود-قالمه-.
- العتوم، وآخرون. (2019). دور الإدارة بالأهداف في تحسين الأداء التنظيمي.
- الشواشرة. (2020). إدارة المشاريع.
- الخفيقي، م.، & المنصوري، ف. (2020). تطبيق الإدارة بالأهداف وعلاقتها بأداء العاملين بمنظمات الأعمال الليبية. المجلة الجزائرية للاقتصاد السياسي، 2(2).
- علام، ف. (2020). عوامل النجاح الرئيسية في إدارة المشاريع (دراسة ميدانية لعينة من المشاريع في مؤسسات الغرب الجزائري).
- المطيري، م. (2020). دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية.

- بوفروة، و.، & صديقي، س. (2021). بيئة العمل وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة حالة جامعة محمد البشير الإبراهيمي_برج بو عريريج.
- محمد، م. (2021). مدى العلاقة بين أبعاد جودة حياة العمل ومستوى الرضا والأداء الوظيفي للعاملين داخل المنظمات: دراسة تطبيقية على الفنادق السياحية بالقاهرة.
- بوداود، خ. (2022). استراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة.
- أحمد، ف. (2023). دور إدارة المراجعة على أساس المخاطر في تحسين جودة التقارير المالية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة (دراسة نظرية).
- العنانه، ي. (2023). تأثير التكنولوجيا الرقمية في إدارة المشاريع الهندسية المدنية.
- سكندري، ف. (2023). أهمية إدارة المخاطر المالية في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية-دراسة حالات مؤسسات اقتصادية.
- عالم، ف. (بدون تاريخ). عوامل النجاح الرئيسية في إدارة المشاريع (دراسة ميدانية لعينة من المشاريع في مؤسسات الغرب الجزائري).
- حسين، م.، & الشامي، غ. (بدون تاريخ). تقويم إدارة المخاطر على وفق إطار التدقيق: دراسة ميدانية (هيئة الإعلام والاتصالات في بغداد).

الملاحق

تهدف هذه الدراسة الميدانية إلى التعرف على أثر تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في تحسين أداء المشاريع بشركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة الرياض، وذلك من خلال قياس مدى مساهمة هذا الأسلوب في رفع كفاءة أداء المشاريع ، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، وتقليل التكاليف التشغيلية، ولأجل تحقيق أهداف الدراسة، تم إعداد استبيان موجه إلى عينة من العاملين في الشركة، باعتباره أداة رئيسية لجمع البيانات وتحليلها، يُرجى من المشاركين الإجابة عن الأسئلة المطروحة بكل دقة وموضوعية، عبر اختيار الخيار الأنسب الذي يعكس وجهة نظرهم. كما نؤكد أن جميع البيانات التي سيتم جمعها ستُعالج بسرية تامة ولن تُستخدم إلا في إطار البحث العلمي، إن مشاركتكم تمثل إضافة علمية مهمة تساهم في إنجاح هذه الدراسة، وتساعد في الوصول إلى نتائج تسلط الضوء على دور الإدارة بالأهداف في تعزيز فعالية المشاريع وتحسين مستوى الأداء المؤسسي داخل شركة STC.

البيانات الشخصية:

الجنس : ☐ ذكر ☐ أنثى

العمر: ☐ أقل من ٣٠ ☐ من ٣١ الى ٤٠ ☐ من ٤١ الى ٥٠ ☐ أكبر من ٥٠

المؤهل الدراسي: ثانوي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐

المتغيرات	الابعاد	عدد العبارات	المصدر
الإدارة بالأهداف	- الثقة - المشاركة - الالتزام - التغذية	12 عبارة	الرشيدي، ٢٠١٤، أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين .

استبيان الإدارة بالأهداف

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الثقة						
١	رئيسي في العمل لديه ثقة كافية في					
٢	علاقة العمل بيني وبين رئيسي جيدة					
٣	رئيسي في العمل يفهم مشاكلتي وحاجاتي					
المشاركة						
٤	يشارك المرؤوسون الرؤساء في تحديد الأهداف في المؤسسة حسب اختصاصهم					
٥	يتفق الرئيس والمرؤوس مسبقا على الفعاليات التي تخص كل مرؤوس في المؤسسة					

					يطلب من المرؤوسين المشاركة في ترتيب الاهداف وفقا لأهميتها واولويتها	٦
الالتزام						
					أكون سعيدا في حياتي الوظيفية نتيجة تحقيق اهداف مؤسستي واهدافي	٧
					أشعر بسعادة عندما أناقش أمور تتعلق بتحقيق اهداف مؤسستي مع رؤسائي في العمل	٨
					أشعر بواجب أخلاقي يدفعني للاستمرار في العمل في مؤسسة لتحقيق اهدافها	٩
التغذية						
					يتم اطلاع الموظفين على نتائج تقييم ادائهم الوظيفي	١٠
					يتم توفير التغذية الراجعة بعد عملية التقييم المباشر بدون تأخير	١١
					يترتب على عملية التغذية الراجعة تطوير لمستوى اداء الموظفين	١٢

استبيان أداء المشاريع

المتغيرات	الابعاد	عدد العبارات	المصدر
أداء المشاريع	• الزمن • الجودة • المستهلك • التكلفة • الموارد	١٦ عبارة	الطراونه، ٢٠١١، أثر إستراتيجية العمليات على إدارة المشاريع الاستراتيجية

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الزمن						
١	تحرص إدارة المشاريع على إستخدام اساليب بحوث لتقليل الزمن ،(PET, CPM العمليات) المطلوب في العمليات					
٢	يراعى عند وضع خطة التنفيذ للمشاريع الإطار الزمني اللازم للتنفيذ ويحدد وقت البداية ووقت النهاية للمشروع					

					يتم مطابقة الإنجاز للأعمال ومراقبتها بحيث تتفق مع الجدول الزمني لكل نشاط في المشروع	٣
الجودة						
					تلتزم إدارة المشاريع بمعايير الجودة وتعتبرها من الأولويات	٤
					تنفيذ إدارة المشروع بدرجات الجودة المتبعة في الشركة الأم	٥
					يراعى تحديد الجودة بالمستوى الذي يتناسب مع دخول شرائح المستهلكين	٦
المستهلك						
					تراعى إدارة المشروع إحتياجات ورغبات المستهلك، من منطلق أن الزبون هو الأساس	٧
					تحافظ إدارة المشروع على بناء الصورة الذهنية الإيجابية لدى المستهلك	8
					تلتزم المجموعة بإعداد وتنفيذ جداول تسليم دقيقة	9
التكلفة						
					تستخدم المجموعة أنظمة رقابة فعالة في إدارة مشاريعها لخفض تكاليف عمليات الإنتاج	10
					تقوم المجموعة بالتخطيط لإيجاد الطاقة البديلة لغايات خفض التكلفة	11
					تستخدم المشاريع تكنولوجيا متطورة لتقليل التكلفة	12
الموارد						

					تهتم المجموعة بإيجاد الموارد التي تحقق لها ميزة تنافسية	١٣
					تهتم ادارة المشاريع بالبحث عن الموارد الملائمة لتحقيق الأهداف	١٤
					تهتم المجموعة من خلال مشاريعها بالمحافظة على الموارد غير الملموسة (الثقافة التنظيمية والسمعة والعلامة التجارية	١٥
					تمتلك المجموعة موارد رئيسة غير متوفرة لدى المنافسين	١٦