

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

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

أسم الطالب

محمد مازن لولو

الرقم الجامعي

243002050

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2026- الفصل الدراسي

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	3
1.1. المقدمة:	4
1.2. مشكلة الدراسة	6
1.2.1. فجوات على المستوى النظري	6
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي	6
1.3. أهمية الدراسة	7
1.3.1. على المستوى النظري:	7
1.3.2. على المستوى التطبيقي:	7
1.4. أسئلة الدراسة	8
1.5. أهداف الدراسة	8
1.6. فرضيات الدراسة	8
1.7. نموذج الدراسة	9
1.8. منهجية الدراسة	10
1.9. الدراسة الميدانية	11
1.10. مخطط المشروع المقترح	11
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	12
2.1. المقدمة:	13
2.2. المتغير المستقل	13
2.3. المتغير التابع	13
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	13
2.5. الخاتمة	13
قائمة المراجع	14

جدول الأشكال

رقم الشكل	اسم الشكل	رقم الصفحة
1	نموذج الدراسة المصدر: الطالب، ٢٠٢٦	9
2	منهجية الدراسة المصدر: الطالب، ٢٠٢٦	10

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تسعى المنظمات باستمرار إلى الانتقال من موقعها الحالي إلى الموقع المستقبلي الذي تطمح للوصول إليه، ولتحقيق هذا الهدف، يتعين عليها اتخاذ مجموعة من الإجراءات والمبادرات واتخاذ القرارات المناسبة، بالإضافة إلى توظيف الأساليب الإدارية العلمية الحديثة التي تدعم هذا الانتقال، ويُعدّ تقييم أداء المشاريع من العمليات الإدارية الأساسية التي تساهم في تحديد نقاط القوة والضعف، وتشخيص أسباب الانحرافات، بهدف تصحيحها وتحسين الأداء العام للمشاريع. (كاظم، ٢٠١٦)

ويُعدّ العنصر البشري أحد أهم الموارد التي تعتمد عليها المنظمات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، لما يمثّله من دور محوري في تنفيذ الخطط وتحويلها إلى واقع عملي يساهم في رفع مستوى الكفاءة والتميز المؤسسي، ولا يخفى أن نجاح أي منظمة يرتبط بدرجة كبيرة بمدى قدرتها على استثمار قدرات أفرادها وتوجيه طاقاتهم بالشكل الأمثل. (الخفيفي وآخرون، ٢٠٢٠)

ومن هنا تأتي إحدى المسؤوليات الرئيسة للمديرين في المنظمات الحديثة، المتمثلة في الاهتمام بالعاملين والعمل على تحسين معارفهم وكفاءاتهم، وفي هذا السياق يُعدّ تقييم أداء المشاريع أداة فعالة وأساليب استراتيجية تساهم في تنمية وتطوير هذه المنظمات. (عواد، ٢٠٢٣)

ويتوقف نجاح أي مشروع مهما كانت طبيعته أو حجمه، على كفاءة إدارته بشكل كبير، وتُعدّ الإدارة بالأهداف العنصر الديناميكي الذي يفعّل موارد المشروع ويحوّلها إلى عمل ناجح قادر على التكيف مع المتغيرات الطارئة، والتي قد تؤدي إلى تأخير المشروع أو تعطيله أو تكبيده خسائر مادية في حال عدم التعامل معها بفعالية. (المالكي، ٢٠١٠)

ولا يقتصر نجاح المشاريع على ما يمتلكه مدير المشروع من مهارات وكفاءات فحسب، وإنما يتحقق أيضاً من خلال توظيف الأساليب العلمية الحديثة التي تتعامل مع مختلف معطيات المشروع بأسلوب كمي يتيح قياسها ومتابعتها والرقابة عليها. (لزهر، ٢٠١٩)

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

التنظيمي، وترسيخ الثقة بالإدارة، وتحفيز العاملين على الإسهام في تحقيق أهداف المشاريع بكفاءة وفعالية. (الرشدي، ٢٠١٤)

كما تُمثّل الإدارة بالأهداف من الاتجاهات الحديثة نسبياً في مجال الممارسات الإدارية، حيث تتطلب من المنظمات تحديد أهداف واضحة ومحددة لتتمكن من رسم مساراتها المستقبلية والتكيف مع التغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية من خلال وضع أهداف ملائمة تحقق رؤيتها الاستراتيجية. (القرني وآخرون، ٢٠٢٤)

وتندرج الإدارة بالأهداف ضمن المداخل الإدارية المعاصرة التي لاقت اهتماماً متزايداً في النظم الإدارية المختلفة، لما لها من أثر إيجابي في تحسين أداء العاملين بالمنظمات، ويُسهّم وضوح الأهداف ومشاركة العاملين في وضعها في تعزيز التزامهم بتنفيذها والشعور بالمسؤولية نحو تحقيقها، في حين أن غياب هذا الأسلوب وعدم التوافق بين الأهداف الشخصية وأهداف المنظمة ينعكس سلباً على مستوى الأداء الوظيفي. (الخفيفي وآخرون، ٢٠٢٠)

ويقوم أسلوب الإدارة بالأهداف على مبدأ الشراكة بين الرؤساء والمرؤوسين في تحديد الأهداف ووضع الخطط اللازمة لتحقيقها، من خلال التعاون والتشاور بما يسهم في الوصول إلى غايات مشتركة، ولا يتحقق نجاح هذا الأسلوب إلا في ظل تبني القيادات الإدارية العليا له، وقناعتها بأهميته، إلى جانب التطبيق السليم لممارساته. (الرحيلي، ٢٠٠٩)

كما تهدف الإدارة بالأهداف إلى تطوير الأداء ورفع إنتاجية الأفراد داخل المنظمات، إذ يُسهّم في تعزيز كفاءة عملية التخطيط وتوضيح أدوار العاملين ومسؤولياتهم، كما يسهّل عمليات المتابعة والرقابة للتحقق من مدى تحقيق الأهداف المحددة، إضافة إلى ذلك فإن إشراك المدير للعاملين في هذا الأسلوب يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم، وتحفيزهم على العمل، وتعزيز مستويات الالتزام والحماس نحو تحقيق الأهداف التنظيمية. (النوح، ٢٠١١)

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

1.2. مشكلة الدراسة

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

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

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

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

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

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

1.3. أهمية الدراسة

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

1.3.1. على المستوى النظري:

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

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

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

1.4. أسئلة الدراسة

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

1.5. أهداف الدراسة

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

الأهداف الفرعية

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

1.6. فرضيات الدراسة

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

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

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

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

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

1.7. نموذج الدراسة

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

المتغير التابع

أداء المشاريع

المتغير المستقل

الإدارة بالاهداف

وضوح الأهداف

مشاركة العاملين

المتابعة والتقييم

الحوافز

H1, Ha, Hb, Hc, Hd

الشكل 1

النموذج المقترح من المشروع

المصدر: الطالب، 2026

1.8. منهجية الدراسة

فلسفة البحث: المنهج الوضعي

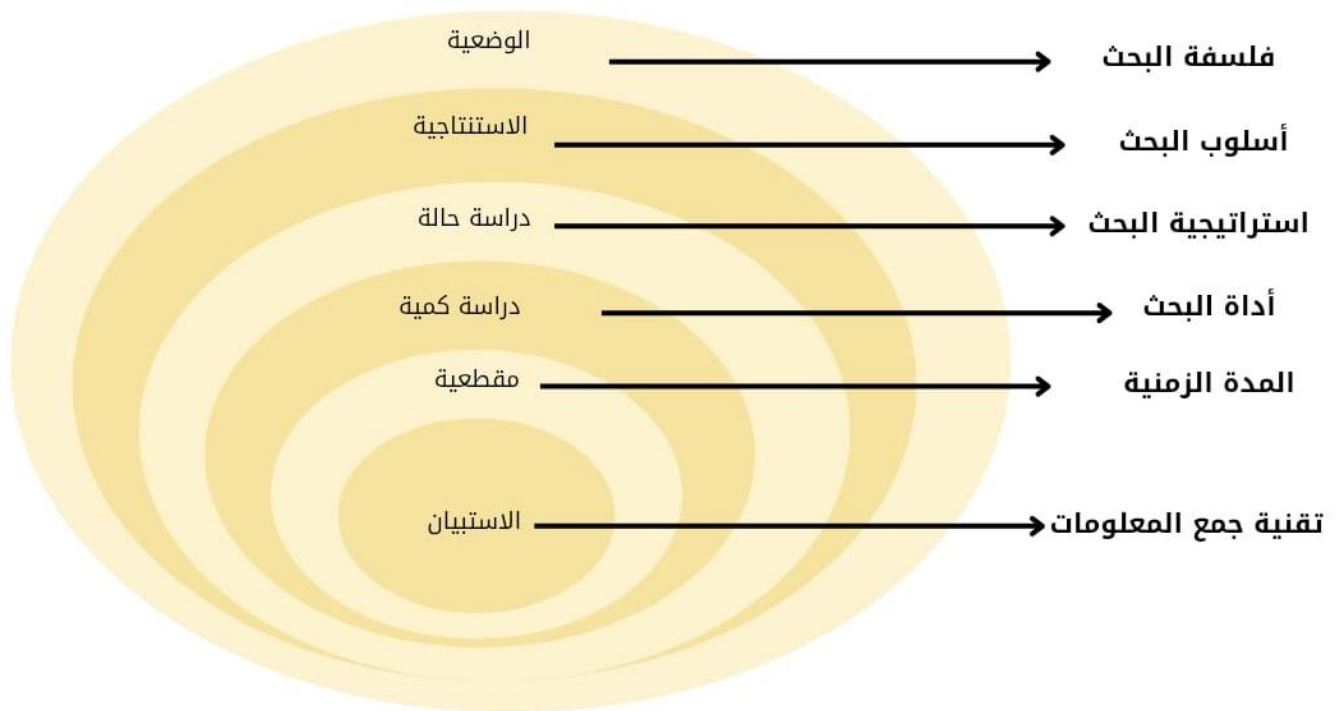
أسلوب البحث: استنتاجي

استراتيجية البحث: دراسة حالة

أداة البحث: كمية

المدة الزمنية: مقطعية

تقنية جمع المعلومات: استبيان



الشكل 2 ملخص تصميم البحث، المصدر: الطالب، 2026

1.9. الدراسة الميدانية

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

1.10. 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:

2.2. المتغير المستقل

2.3. المتغير التابع

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

2.5. الخاتمة

قائمة المراجع

- الخفيفي وآخرون، ٢٠٢٠، تطبيق الإدارة بالأهداف وعلاقتها بأداء العاملين بمنظمات الأعمال الليبية دراسة ميدانية على شركتي الخليج العربي لتسويق النفط والنهر لتصنيع الأنابيب.
- الرحيلي، ٢٠٠٩، الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى بمكة المكرمة فاعلية التطبيق والمعوقات من وجهة نظر القائمين بالعمل الإداري بالجامعة.
- الرشدي، ٢٠١٤، أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين دراسة تطبيقية في مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت.
- القرني وآخرون، ٢٠٢٤، أثر أسلوب الإدارة بالأهداف على أداء العاملين دراسة تطبيقية على العاملين في الجمعيات الخيرية بالدمام.
- عواد، ٢٠٢٣، مدي فاعلية استخدام طريقة الادارة بالأهداف في زيادة أداء العاملين دراسة ميدانية على شركات المقاولات بالضفة الغربية.
- المالكي، ٢٠١٠، تأثير عوامل النجاح الحرجة في ادارة المشروعات: دراسة استطلاعية تحليلية في شركة المنصور العامة للمقاولات الانشائية.
- كاظم، ٢٠١٦، تقييم اداء المشاريع الصغيرة على وفق مدخل بطاقة الاداء المتوازن دراسة تطبيقية في شركة الفضلي للصناعات الانشائية.
- لزهري، ٢٠١٩، إدارة المشاريع موجهة إلى طلبة السنة الثالثة علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال.