

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/

العام الدراسي:

٢٠٢٦

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.

- التأسيس 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.

الدراسات السابقة

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 (قبان، 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.

منهجية الدراسة وإجراءات البحث

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 وصلاحيته 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.

حدود الدراسة

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 الحرة.

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

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 بميك.
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)، 405-385.
14. الخضراء، 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 الراية 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، شاكراً أحمد، والخوالدة، رياض عبد الله. (2008). استراتيجية تمكين العاملين وإسهاماتها في الأداء المؤسسي: حالة دراسية في وزارة الصناعة والتجارة. مجلة الإداري، 30(3)، 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.
1. ثانياً: المراجع الأجنبية
 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.

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 :