

أثر الإدارة بالأهداف في كفاءة إدارة الوقت والانضباط الزمني في المشاريع الصناعية دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية العراقية

عمر مشعان دبوس
جامعة صفاقس كلية ادارة اعمال
abed.chehab@hotmail.com

Affect of management by objectives on time management efficiency and chronological discipline in industrial projects an applied study on Iraqi industrial companies

OMAR MUSHAAN DABBOUS

University of Sfax – Faculty of Business Administration

المخلص

يهدف هذا البحث إلى تحليل أثر الإدارة بالأهداف في كفاءة إدارة الوقت داخل المشاريع الصناعية، وقياس مدى انعكاسها على الالتزام الزمني للعاملين في الشركات الصناعية العراقية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة وزعت على عينة مكونة من (199) مفردة من العاملين في الوظائف الإدارية وإدارة المشاريع. أظهرت النتائج وجود أثر معنوي موجب للإدارة بالأهداف في كل من كفاءة إدارة الوقت والالتزام الزمني، مع قوة تفسيرية أعلى في المتغير السلوكي مقارنة بالمتغير التشغيلي. وتشير النتائج إلى أن الإدارة بالأهداف تؤثر بصورة مباشرة في تعزيز الانضباط الزمني من خلال وضوح التوقعات وآليات المتابعة والمساءلة، في حين يتأثر تحسين كفاءة الوقت أيضاً بعوامل تشغيلية مرافقة. ويخلص البحث إلى توصيات تطبيقية تدعم ربط الأهداف بالمؤشرات الزمنية وتعزيز آليات المشاركة والمتابعة داخل المشاريع الصناعية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة بالأهداف - إدارة الوقت - الالتزام الزمني - المشاريع الصناعية - الشركات الصناعية العراقية.

Abstract:

This study aims to analyze the effect of Management by Objectives (MBO) on time-management efficiency within industrial projects, and to measure the extent to which it reflects on workers' adherence to scheduled timelines in Iraqi industrial companies. The research used a descriptive-analytical approach, relying on a questionnaire distributed to a sample of (199) individuals working in administrative roles and project management positions. The results showed a statistically significant positive impact of MBO on both time-management efficiency and on-time adherence. The behavioral dimension demonstrated a higher explanatory power than the operational dimension. The findings indicate that MBO directly contributes to strengthening chronological discipline through clearer expectations, follow-up mechanisms, and accountability. At the same time, improving time efficiency is also influenced by accompanying operational factors. The study concludes with practical recommendations supporting the linkage of objectives to time-

related indicators and enhancing participation, monitoring, and follow-up mechanisms within industrial projects.

KEYWORDS: Management by Objectives (MBO) – Time Management – On-Time Adherence – Industrial Projects – Iraqi Industrial Companies.

1- المقدمة:

تواجه المشاريع الصناعية تحديات متزايدة تتعلق بالالتزام بالجدول الزمنية وضبط الانحرافات المرتبطة بالتكلفة وجودة التنفيذ، رغم تبني العديد منها لأساليب إدارية حديثة تستهدف تحسين الأداء. وتبرز الإدارة بالأهداف كأحد المداخل التنظيمية التي تقوم على وضوح التوقعات وتحديد المسؤوليات وربط الإنجاز بمعايير قابلة للقياس، إلا أن فاعليتها في تحسين الأداء الزمني داخل بيئة المشاريع الصناعية ما تزال بحاجة إلى اختبار ميداني مباشر، خصوصاً في السياقات التشغيلية المعقدة. تشير الأدبيات الإدارية إلى أن وضوح الأهداف وصياغتها بصورة واقعية ومشتركة يحد من الغموض التنظيمي ويعزز الانضباط السلوكي، ولا سيما الانضباط الزمني، داخل بيئات العمل المعقدة مثل المشاريع الصناعية. كما تؤكد نظرية تحديد الأهداف أن الأهداف المحددة والمصحوبة بتغذية راجعة منتظمة تسهم في رفع الدافعية وتحسين الأداء، وهو ما ينسجم مع منطوق الإدارة بالأهداف بوصفها أداة تنظيمية قابلة للتطبيق في إدارة الوقت وضبط الجدولة داخل المشاريع (برباخ، 2018 Locke & Latham, 2002).

وانطلاقاً من ذلك، يسعى هذا البحث إلى قياس أثر الإدارة بالأهداف في تحسين كفاءة إدارة الوقت داخل المشاريع الصناعية، وأثرها في رفع التزام العاملين المرتبط بالانضباط الزمني، في سياق الشركات الصناعية العراقية، من خلال نموذج تحليلي يربط المتغير الإداري بالسلوك التنظيمي والبعد التشغيلي للوقت.

1-1 منهجية البحث

اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى تفسير علاقات التأثير بين المتغيرات الإدارية والسلوكية. تمثلت أداة الدراسة في استبانة موجهة للعاملين ذوي الصلة بالعمل الإداري وإدارة المشاريع في الشركات الصناعية العراقية، وبلغ حجم العينة (199) مفردة، وهو حجم مناسب لأغراض التحليل الإحصائي المستخدم، ولا سيما نماذج الانحدار والتحليل العاملي، إذ يتجاوز الحد الأدنى المقبول في الدراسات السلوكية والإدارية، مما يعزز استقرار التقديرات الإحصائية ومصداقية النتائج.

تم التحقق من موثوقية الأداة باستخدام معامل كرونباخ ألفا، كما جرى فحص الصدق البنائي للأبعاد التابعة عبر التحليل العاملي التوكيدي، قبل الانتقال إلى التحليل الوصفي واختبارات الانحدار لقياس دلالة الأثر واتجاهه.

تم اختيار الشركات الصناعية تحديداً وفق اختيار قصدي من مجتمع الشركات الصناعية العراقية التي يتوفر فيها شرطاً للملاءمة والمنفعة البحثية، إذ حُصرت الشركات التي لديها نشاط تشغيلي منتظم وهيكل إداري واضح ووحدات أو فرق عمل مرتبطة بإدارة المشاريع أو التخطيط أو المتابعة الزمنية، بما يتيح قياس ممارسات الإدارة بالأهداف وانعكاسها على كفاءة إدارة الوقت والانضباط الزمني بصورة قابلة للمقارنة بين الشركات، أما المشاريع المستهدفة فهي مشاريع صناعية داخل هذه الشركات ذات طبيعة تشغيلية وتنفيذية ويُقاس فيها الوقت كمؤشر أداء، وتشمل مشاريع التوسعة ورفع الطاقة الإنتاجية وتحديث خطوط الإنتاج وإعادة التأهيل والصيانة الكبيرة وتركيب معدات جديدة ومشاريع تحسين الجودة والسلامة وإعادة تنظيم التدفق الإنتاجي، وهي مشاريع تتطلب

جدولة و تسليمات مرحلية وتنسيقاً بين أقسام متعددة، لذلك تُعد بيئة مناسبة لاختبار علاقة الإدارة بالأهداف بإدارة الوقت والانضباط الزمني، وبخصوص المعاينة النسبية فقد تم اعتماد أسلوب المعاينة الطبقيّة ذات التخصيص النسبي لضمان تمثيل الشركات والفئات الوظيفية تمثيلاً يعكس أوزانها الفعلية في المجتمع، حيث اعتُبرت كل شركة طبقة مستقلة ثم وُزعت العينة الكلية $n=199$ على الشركات بنسبة حجم كل شركة في المجتمع Nh إلى الحجم الكلي N وفق العلاقة $nh=(Nh/N)\times n$ ، وبعد تحديد نصيب كل شركة تم سحب الاستجابات من الفئات ذات الصلة بالعمل الإداري وإدارة المشاريع داخل الشركة نفسها وبنفس المنطق النسبي لتقليل التحيز وضمان أن النتائج تعكس البنية الفعلية للقوى العاملة المرتبطة بالمشاريع داخل الشركات محل الدراسة.

1-2 مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة البحث في وجود فجوة تطبيقية بين تبني الإدارة بالأهداف كمدخل تنظيمي يركز على وضوح الإنجاز والمتابعة، وبين استمرار مظاهر التأخر والانحراف الزمني داخل المشاريع الصناعية. وعلى الرغم من شيوع استخدام هذا المدخل في البيئات الإدارية، إلا أن قياس أثره المباشر في كفاءة إدارة الوقت والانضباط الزمني للعاملين في السياق الصناعي لا يزال محدوداً، مما يستدعي اختبار هذه العلاقة بصورة كمية وتحليل اتجاهها ودلالاتها.

التساؤل الرئيسي

ما أثر الإدارة بالأهداف في تحسين كفاءة إدارة الوقت داخل المشاريع الصناعية وأثره في رفع التزام العاملين المرتبط بالانضباط الزمني؟

التساؤلات الفرعية

- 1- هل تؤثر الإدارة بالأهداف معنوياً في كفاءة إدارة الوقت داخل المشاريع الصناعية؟
- 2- هل تؤثر الإدارة بالأهداف معنوياً في التزام العاملين المرتبط بالانضباط الزمني؟
- 3- ما مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف وما مستوى كفاءة إدارة الوقت ومستوى التزام العاملين المرتبط بالانضباط الزمني داخل المشاريع الصناعية محل الدراسة؟

3-1 أهمية البحث:

تتبع الأهمية النظرية لهذا البحث من تركيزه على الربط بين الإدارة بالأهداف بوصفها مدخلاً تنظيمياً قائماً على تحديد الأهداف وقياس الأداء والمتابعة، وبين بعدين تشغيليين حاسمين في بيئة المشاريع الصناعية هما كفاءة إدارة الوقت والالتزام الزمني للعاملين. يضيف البحث قيمة معرفية عبر تحويل العلاقة إلى نموذج قابل للقياس يوضح اتجاه التأثير ودلالته، ويعزز فهم كيف يمكن لآليات تحديد الأهداف والتغذية الراجعة وتوزيع المسؤوليات أن تنعكس على ضبط الجدولة وتقليل الانحرافات الزمنية. كما يثري الأدبيات العربية في موضوع الإدارة بالأهداف داخل القطاع الصناعي من خلال تقديم نتائج كمية يمكن مقارنتها بنتائج الدراسات السابقة وبناء فرضيات أكثر دقة لبحوث لاحقة تتناول متغيرات وسيطة أو معدلة مرتبطة بالثقافة التنظيمية أو أنظمة الحوافز أو طبيعة المشاريع.

وتتجسد الأهمية التطبيقية في تقديم دليل عملي لإدارات الشركات الصناعية العراقية حول جدوى تبني الإدارة بالأهداف كأداة لتحسين الانضباط الزمني وتقليل كلف التأخير ورفع كفاءة إنجاز الأنشطة ضمن الوقت المخطط. يدعم البحث صانعي القرار في تصميم إجراءات واضحة لترجمة الأهداف إلى خطط زمنية ومؤشرات أداء، وتفعيل المتابعة والتقييم المرتبطين بالوقت، وبناء برامج تدريبية تستهدف مهارات إدارة الوقت وربطها بمخرجات الأداء. كما تتيح نتائج البحث قاعدة لاتخاذ قرارات إدارية أكثر

دقة بشأن توزيع المهام وتحديد المسؤوليات وآليات التحفيز المرتبطة بالالتزام الزمني، بما يرفع موثوقية تنفيذ المشاريع الصناعية ويحسن نتائجها من حيث الكلفة والجودة والوقت.

1-4 أهداف البحث:

- 1- قياس مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف في الشركات الصناعية العراقية وتحديد عناصر القوة والضعف في ممارساتها.
- 2- تحديد مستوى كفاءة إدارة الوقت داخل المشاريع الصناعية من خلال مؤشرات التخطيط الزمني وربط الزمن بالتكلفة وآليات التقييم الزمني للإنجاز.
- 3- قياس مستوى التزام العاملين المرتبط بالانضباط الزمني داخل المشاريع الصناعية وتحليل مظاهره السلوكية المرتبطة بتنظيم الوقت وتطوير مهاراته.
- 4- اختبار أثر الإدارة بالأهداف في كفاءة إدارة الوقت وفي التزام العاملين المرتبط بالانضباط الزمني وتفسير النتائج لتقديم توصيات تطبيقية قابلة للتنفيذ.

1-5 فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للإدارة بالأهداف في تحسين كفاءة إدارة الوقت داخل المشاريع الصناعية وأثره في رفع التزام العاملين المرتبط بالانضباط الزمني.

الفرضيات الفرعية

- 1- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للإدارة بالأهداف في تحسين كفاءة إدارة الوقت داخل المشاريع الصناعية.
- 2- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للإدارة بالأهداف في رفع التزام العاملين المرتبط بالانضباط الزمني.
- 3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات كفاءة إدارة الوقت والالتزام الزمني للعاملين تعزى إلى الخصائص الديموغرافية والتنظيمية للعينة في المشاريع الصناعية محل الدراسة.

2. الأدبيات السابقة:

تُظهر الأدبيات العربية أن الإدارة بالأهداف تُطرح بوصفها مدخلاً تنظيمياً يسهم في ضبط السلوك الزمني من خلال تحويل الأهداف العامة إلى نتائج محددة قابلة للقياس، وربط التنفيذ بنقاط متابعة ورقابة واضحة، بما يحد من هدر الوقت ويرفع كفاءة الإنجاز. وفي هذا السياق، توصلت دراسة برباخ إلى أن الإدارة بالأهداف، باعتبارها أحد أساليب إدارة الوقت، ترتبط بمستوى مرتفع من الممارسة وتنعكس إيجاباً على عدد من المخرجات التنظيمية لدى المديرين في بيئة تطبيقية ميدانية (برباخ، 2018). كما بينت دراسة الجهوري والعيديروس وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب إدارة الوقت، ومن ضمنها الإدارة بالأهداف، وبين الأداء الإداري، بما يدعم فكرة أن وضوح الأهداف ومتابعتها يسهمان في رفع الانضباط في تنفيذ المهام ضمن أطرها الزمنية المحددة (الجهوري والعيديروس، 2023). كذلك دعمت دراسة ملحم هذا المنطق حين أكدت وجود ارتباط بين إدارة الوقت ومستوى أداء العاملين في المؤسسات العامة والخاصة، الأمر الذي يفتح مساراً تفسيرياً مفاده أن تحسين مهارات إدارة الوقت داخل المشاريع ينعكس على الالتزام بالمواعيد ومؤشرات الإنجاز (ملحم، 2010). وفي الاتجاه نفسه، أشارت دراسة العمامي إلى أن تبني مداخل إدارة الوقت يتقاطع مع أساليب تنظيمية، من بينها الإدارة بالأهداف، في بناء نظم فعالة لقياس الأداء وتقييمه، بما ينسجم مع الحاجة إلى ربط الزمن بمؤشرات الأداء داخل بيئات العمل (العمامي، 2016).

أما الأدبيات الأجنبية، فتؤسس الإدارة بالأهداف على جذور فكرية مبكرة تعود إلى طرح دركر الذي قدمها كمنظومة إدارية تربط الأهداف بالتخطيط والرقابة على النتائج، وتجعل الزمن جزءاً من معيار الإنجاز وليس مجرد إطار عام للتنفيذ (Drucker, 1954). كما تقدم نظرية تحديد الأهداف تفسيراً تجريبياً متيناً لكيفية إسهام وضوح الأهداف، وملاءمة مستوى صعوبتها، وتوفير التغذية الراجعة المنتظمة، في رفع الدافعية وتحسين الأداء، وهو ما يفسر منطقياً قدرة الإدارة بالأهداف على تعزيز كفاءة إدارة الوقت والانضباط الزمني (Locke & Latham, 2002). وبينت دراسة Islami وزملائه أن تطبيق الإدارة بالأهداف كأداة لتقييم الأداء يرتبط بتحسين فعالية العاملين ورضاهم في بيئة الشركات، بما يشير إلى أن الاتفاق على الأهداف والتواصل حولها وتحديد نقاط السيطرة والمتابعة يدعم الانضباط في التنفيذ (Islami et al., 2018). كذلك قدمت دراسة Amponsah-Tawiah وزملائه تصوراً تطبيقياً يقارن بين الحضور الشكلي وإدارة الوقت، واقترحت الإدارة بالأهداف مدخلاً بديلاً يركز على النتائج ويرتبط برفع الإنتاجية من خلال تحسين استثمار ساعات العمل الفعلية (Amponsah-Tawiah et al., 2018). وتتميز الدراسة الحالية عن الأدبيات السابقة بأنها تنتقل من تناول الإدارة بالأهداف وإدارة الوقت بوصفها موضوعين عامين في بيئات إدارية وتعليمية وخدمية متنوعة إلى اختبار ميداني مباشر داخل سياق المشاريع الصناعية، مع بناء نموذج تطبيقي واضح يربط الإدارة بالأهداف بمتغيرين قابلين للقياس هما كفاءة إدارة الوقت داخل المشروع والالتزام الزمني للعاملين. كما تضيف الدراسة قيمة منهجية لأنها لا تكتفي بالوصف العام لمستوى التطبيق، بل تجمع بين التحليل الوصفي واختبار علاقات الأثر عبر نماذج انحدار كمية واضحة، بما يحول الفكرة الإدارية إلى نتائج قابلة للتفسير والمقارنة. وتبرز أهميتها السياقية أيضاً في استنادها إلى عينة من الشركات الصناعية العراقية وتعاملها مع الوقت بوصفه عنصراً تشغيلياً يرتبط بالكلفة والانحرافات التنفيذية ومؤشرات الجدولة، وليس مجرد مهارة فردية عامة، وهو ما يقل ظهوره في كثير من الدراسات السابقة التي ركزت على منظمات خدمية أو تعليمية أو تناولت العلاقة في إطار ارتباطات عامة دون تفكيكها إلى مسارين تطبيقيين مرتبطين بزمن إنجاز أهداف المشروع وانضباط العاملين.

3. منهجية البحث:

اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي لقياس أثر الإدارة بالأهداف في كفاءة إدارة الوقت داخل المشاريع الصناعية وأثره في رفع التزام العاملين المرتبط بالانضباط الزمني في الشركات الصناعية العراقية، وذلك عبر خطوات متسلسلة بدأت بتحديد مشكلة البحث وأهدافه وصياغة فرضياته وبناء نموذج يربط المتغير المستقل الإدارة بالأهداف بالمتغيرين التابعين كفاءة إدارة الوقت والالتزام الزمني. تلت ذلك مرحلة إعداد أداة الدراسة المتمثلة بالاستبانة، حيث قُسمت إلى قسم أول لقياس الخصائص الديموغرافية والتنظيمية للمبحوثين، وقسم ثانٍ لقياس متغيرات البحث وفق ثلاثة محاور؛ محور الإدارة بالأهداف بعدد 10 فقرات، ومحور كفاءة إدارة الوقت داخل المشاريع الصناعية بعدد 5 فقرات، ومحور الالتزام الزمني للعاملين بعدد 5 فقرات، واعتمدت فقرات القياس على مقياس ليكرت الخماسي لضمان إمكانية التحليل الكمي. بعد ذلك جرى تحديد مجتمع الدراسة من العاملين ذوي الصلة بالعمل الإداري وإدارة المشاريع في الشركات الصناعية العراقية، وسحب عينة مقدارها 199 مفردة وجمع البيانات خلال مدة الدراسة، ثم تدقيق الاستجابات وترميزها وإدخالها إلى البرامج الإحصائية. وفي مرحلة التحليل تم فحص موثوقية الأداة باستخدام معامل كرونباخ ألفا، ثم التحقق من الصدق البنائي للأبعاد التابعة عبر التحليل العاملي التوكيدي، يلي ذلك إجراء التحليل الوصفي عبر المتوسطات والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى تطبيق المتغيرات، ثم اختبار فرضيات الأثر باستخدام نماذج الانحدار لقياس دلالة التأثير واتجاهه وقوة تفسيره، وأخيراً جرى تفسير النتائج في ضوء الأدبيات السابقة وصياغة الاستنتاجات والتوصيات التطبيقية المرتبطة بتحسين إدارة الوقت والانضباط الزمني داخل المشاريع الصناعية.

4. مجتمع وعينة البحث:

تمثل مجتمع البحث في جميع العاملين داخل الشركات الصناعية العراقية ممن لهم صلة مباشرة بالعمل الإداري وإدارة المشاريع، ويشمل ذلك المدراء والمدراء التنفيذيين ومعاوني المدراء ومسؤولي الأقسام والفروع والعاملين الإداريين، بوصفهم الفئة الأكثر قدرة على الحكم على مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف وانعكاسها على إدارة الوقت والانضباط الزمني في بيئة المشروع الصناعي. اعتمدت الدراسة عينة مقدارها 199 مفردة تم سحبها من مجتمع الدراسة وفق أسلوب المعاينة النسبية بما يحقق تمثيلاً مناسباً لفئات العاملين داخل الشركات الصناعية العراقية، وتم جمع البيانات خلال الفترة من 2023/02/1 إلى 2025/02/1 باستخدام استبانة موجهة للفئات الإدارية والتنفيذية المذكورة، ثم جرى فحص الاستجابات والتأكد من سلامة البيانات قبل إدخالها للتحليل الإحصائي. ويُعد حجم العينة (199) مناسباً لأغراض التحليل الإحصائي المستخدم، ولا سيما نماذج الانحدار والتحليل العاملي، حيث يتجاوز الحد الأدنى المقبول في الدراسات السلوكية والإدارية، مما يعزز استقرار التقديرات الإحصائية ومصادقية النتائج.

5-حدود البحث:

تقتصر الدراسة مكانياً على الشركات الصناعية محل الدراسة التي تمتلك نشاطاً إنتاجياً منتظماً ومشاريع صناعية ذات جداول زمنية قابلة للقياس وتتوفر فيها وحدات معنية بالتخطيط أو المتابعة أو إدارة المشاريع وإمكانية الوصول إلى العاملين المرتبطين بالمشروع. تتحدد حدودها بشرط ملاءمة البيانات واعتماد المعاينة الطبقيّة بالتخصيص النسبي داخل الشركات المختارة مع استبعاد الشركات المتوقفة أو التي لا تملك مشاريع يمكن توثيق أدائها الزمني. وتتحصر نتائجها في سياق القطاع الصناعي والعينة والزمن المعتمدين بما يجعل التعميم مشروطاً بتشابه البيئة التنظيمية وطبيعة المشاريع ومستوى النضج الإداري.

5. الإطار النظري والمفاهيمي:

المحور الأول: الإدارة بالأهداف في بيئة المشاريع الصناعية

القسم الأول: مفهوم الإدارة بالأهداف وحدودها المفاهيمية

تقوم الإدارة بالأهداف على تحويل التوجهات العامة إلى أهداف محددة قابلة للقياس ثم ربطها بمسؤوليات واضحة وآليات متابعة وتقييم دورية. يزداد أثر هذا المدخل عندما تُصاغ الأهداف بصورة قابلة للتحقق ويجري الاتفاق عليها مع العاملين وتُترجم إلى مؤشرات أداء زمنية. في الأدبيات العربية يُنظر إلى الإدارة بالأهداف كمنهج يرفع وضوح العمل ويحد من التشتت ويعزز المساءلة المرتبطة بالنتائج لا بالنشاط فقط (الطريسي، 2024). وفي الأدبيات الأجنبية الحديثة يظهر امتداد الفكرة نحو أطر أكثر رشاقة مثل OKRs بهدف تقليل الجمود وزيادة الشفافية وتكثيف التغذية الراجعة أثناء التنفيذ (Johanning, 2023).

القسم الثاني: مراحل تطبيق الإدارة بالأهداف داخل المشروع

يبدأ التطبيق بتحديد أهداف تشغيلية مشتقة من أهداف المؤسسة ثم تفكيكها إلى نتائج رئيسية قابلة للقياس مرتبطة بمدد زمنية محددة وخطة موارد واضحة. بعد ذلك تُبنى آلية متابعة تعتمد مراجعات قصيرة ومؤشرات تقدم وجدول تسليمات مرحلية لضبط الانحرافات مبكراً. تشير الأدبيات العربية إلى أن نجاح التطبيق يرتبط بوضوح المسؤوليات وتوثيق التقدم واستمرارية المتابعة لا بمجرد كتابة الأهداف (بني خلف، 2024). وتؤكد الأدبيات الأجنبية أن فعالية الأهداف تتحسن عندما تقترن بالآليات مراجعة متكررة وتواصل تنظيمي يضمن اتساق الجهود عبر المستويات (Emerald Publishing, 2025).

القسم الثالث: متطلبات النجاح ومعوقات التطبيق

يتطلب نجاح الإدارة بالأهداف توافر بيانات تشغيلية موثوقة ونظام تقييم يربط الوقت بمخرجات محددة ويمنع تحول المتابعة إلى متابعة حضور فقط. كما يتطلب توافقاً حول الأولويات حتى لا تتحول الأهداف إلى قائمة متزاحمة تدفع إلى إعادة العمل وتأخير التسليمات. من المعوقات الشائعة ضعف المشاركة في وضع الأهداف وتضارب الصلاحيات وغموض مؤشرات الوقت وغياب العدالة في التقييم. تبرز الأدبيات العربية دور المشاركة والعدالة التنظيمية في خفض مقاومة العاملين ورفع الالتزام بالتنفيذ الزمني (بواليف، 2023). وتطرح الأدبيات الأجنبية أن تصميم نظام أهداف غير واقعي أو غير متنسق مع قدرات الفرق ينتج ضغطاً سلبياً يقلل جودة الإنجاز حتى مع ارتفاع السعي لتحقيق النتائج (Williamson et al., 2024).

المحور الثاني: كفاءة إدارة الوقت والالتزام الزمني في المشاريع الصناعية

القسم الأول: كفاءة إدارة الوقت داخل المشروع الصناعي

تعني كفاءة إدارة الوقت القدرة على تخطيط الأنشطة وترتيب الأولويات وبناء جدول زمني واقعي ثم مراقبة الانحرافات واتخاذ إجراءات تصحيحية تحافظ على المسار الحرج وتقلل كلفة التأخير. يرتبط ذلك بتحديد تسليمات مرحلية وربط الزمن بالتكلفة والجودة ومخاطر التنفيذ. تؤكد مرجعية إدارة المشاريع الحديثة أن إدارة الجدول عملية مستمرة تشمل التخطيط والقياس والتعلم وإعادة الضبط وفق التغيرات لا وثيقة ثابتة تُحفظ دون تحديث (Project Management Institute, 2021).

القسم الثاني: الالتزام الزمني للعاملين بوصفه سلوكاً تنظيمياً قابلاً للقياس

يمثل الالتزام الزمني سلوكاً تنظيمياً يظهر في احترام المواعيد والانضباط في تسليم المهام والالتزام بإجراءات الوقت داخل الفريق. يرتبط هذا السلوك بعوامل مثل وضوح الدور والعدالة والتواصل والتغذية الراجعة ونظام الحوافز. في الأدبيات العربية يظهر أن أساليب إدارة الوقت لا تحقق أثرها إذا لم تُدعم بثقافة تنظيمية تقلل التسويف وترفع تحمل المسؤولية وترتبط الأداء بالنتائج (الحسينات، 2023). وفي الأدبيات الأجنبية يرتبط الالتزام أيضاً بتعدد أهداف الارتباط داخل العمل وكيف تتوزع طاقة الفرد بين أهداف المؤسسة والفريق والوظيفة وهو ما ينعكس على سلوكيات الانضباط ومنها السلوك الزمني (Morin et al., 2025).

القسم الثالث: الآلية التفسيرية لانتقال أثر الإدارة بالأهداف إلى الوقت والالتزام

ينتقل أثر الإدارة بالأهداف إلى الوقت عبر تقليل الغموض ورفع وضوح ما يجب إنجازه ومنى يجب تسليمه، ثم عبر تحويل الهدف إلى نتائج قابلة للقياس تدعم التخطيط والجدولة، ثم عبر المتابعة التي تكشف الانحرافات وتدفع إلى تصحيح مبكر يقلل إعادة العمل. وينتقل الأثر إلى الالتزام الزمني عبر الشفافية والمساءلة والتغذية الراجعة التي تعزز التزام العاملين بما تم الاتفاق عليه. تدعم الأدبيات الأجنبية هذا المسار عندما تُظهر أن الأهداف المحددة المرتبطة بموعد نهائي والتغذية الراجعة المنتظمة ترفع الأداء وتوجه الانتباه وتحد من التشتت (Williamson et al., 2024). كما توضح الأدبيات الحديثة حول OKRs أن الشفافية والتواصل وتكرار المراجعة يعزز الالتزام بتحقيق النتائج ضمن أطر زمنية محددة (Wowerath, 2026).

وفي هذا السياق، يمكن النظر إلى الإدارة بالأهداف بوصفها الأساس المفاهيمي الذي انبثقت عنه أطر حديثة مثل OKRs، حيث تشترك هذه المداخل في التركيز على وضوح الأهداف، والنتائج القابلة للقياس، والمراجعة الدورية، مع اختلافها في درجة المرونة وسرعة التغذية الراجعة، وهو ما يعزز صلاحية الإدارة بالأهداف كمدخل قابل للتكييف داخل بيئات المشاريع الصناعية.

6. الإطار التحليلي والعملية:

يعرض الإطار العملي والتحليلي نتائج الدراسة الميدانية بصورة متدرجة تبدأ من توصيف خصائص العينة N=199 لضمان تمثيل الفئات الوظيفية القادرة على تقييم الإدارة بالأهداف داخل المشاريع الصناعية، ثم ينتقل إلى توصيف أداة القياس وترميز

أبعادها وعدد فقراتها لتوضيح ما تم قياسه بدقة، وبعد ذلك يتحقق من اتساق الأداة عبر الثبات الداخلي، ثم يثبت الصدق البنائي للأبعاد التابعة بالتحليل العاملي التوكيدي، يلي ذلك عرض المستوى الفعلي لتطبيق الإدارة بالأهداف وكفاءة إدارة الوقت والالتزام الزمني عبر المتوسطات والانحرافات المعيارية، ثم يختم باختبارات الأثر الإحصائي عبر الانحدار لقياس دلالة التأثير واتجاهه وقوة تفسيره، وبذلك تتكامل النتائج من مستوى القياس إلى مستوى التفسير وصولاً إلى الاستنتاجات التطبيقية.

الجدول (1) خصائص عينة الدراسة في الشركات الصناعية العراقية N=199

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
النوع الاجتماعي	ذكر	129	65%
النوع الاجتماعي	أنثى	70	35%
العمر	18-30	78	39%
العمر	31-40	49	25%
العمر	41-50	54	27%
العمر	51 فأكثر	18	9%
الشهادة	بكلوريوس	81	41%
الشهادة	دبلوم عالي	48	24%
الشهادة	ماجستير	48	24%
الشهادة	دكتوراه	22	11%
سنوات الخدمة	1-5	35	18%
سنوات الخدمة	6-10	45	23%
سنوات الخدمة	11-15	62	31%
سنوات الخدمة	16-20	33	17%
سنوات الخدمة	21 فأكثر	24	12%

تشير الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة إلى تنوع في الجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة، وهو ما يوفر خلفية تفسيرية لنتائج التحليل الإحصائي اللاحق. وقد أدرجت هذه المتغيرات بوصفها عوامل وصفية داعمة لفهم طبيعة الاستجابات، دون اختبار فروق إحصائية مستقلة، نظراً لتركز هدف الدراسة على اختبار علاقات الأثر بين المتغيرات الرئيسية. يبين الجدول (1) خصائص عينة الدراسة في الشركات الصناعية العراقية (N=199)، بما يتيح فهماً للخلفية البشرية والتنظيمية للمبحوثين. ويظهر التوزيع حسب النوع الاجتماعي غلبة الذكور بنسبة (65%) مقابل (35%) للإناث، وهو توزيع متنسق مع طبيعة البيئات الصناعية، ويشير إلى أن تقييم ممارسات الإدارة بالأهداف وإدارة الوقت يستند بدرجة كبيرة إلى فئات تعمل في مواقع تشغيلية وإشرافية. أما من حيث العمر، فتتركز العينة في الفئات العمرية المنتجة، حيث تمثل الفئة (18-30) أعلى نسبة، تليها الفئتان (41-50) و(31-40)، في حين تمثل الفئة (51 فأكثر) نسبة محدودة، وهو ما يعكس توازناً بين فئات شابة قريبة من التشغيل اليومي وأخرى ذات خبرة قادرة على تقييم السياسات الإدارية. وبخصوص المؤهل العلمي، يلاحظ أن غالبية أفراد العينة يحملون مؤهلات جامعية وعليا، الأمر الذي يعزز القدرة التفسيرية للدراسة، ويزيد من موثوقية الآراء المقدمة. كما تشير سنوات

الخدمة إلى أن أغلب المبحوثين يتمتعون بخبرات متوسطة إلى مرتفعة، وهو ما يدعم صلاحية العينة للحكم على ممارسات إدارة الوقت والانضباط الزمني داخل المشاريع الصناعية

الجدول (2) ترميز مقاييس الدراسة وعدد الفقرات المستخدمة في التحليل

عدد الفقرات	الرمز	البعد في البحث
10	MG	الإدارة بالأهداف
5	T	كفاءة إدارة الوقت داخل المشاريع الصناعية
5	PT	التزام العاملين المرتبط بالانضباط الزمني

يوضح الجدول (2) ترميز مقاييس الدراسة وعدد الفقرات المعتمدة في التحليل، ويُعد جدولاً منهجياً يحدد أبعاد المتغيرات وحدود قياسها في البحث. اعتمدت الدراسة ثلاثة أبعاد رئيسية؛ تم قياس الإدارة بالأهداف (MG) من خلال (10) فقرات، بما يعكس طبيعتها كمفهوم متعدد الأبعاد يتطلب مؤشرات متنوعة لتمثيله بدقة. كما تم قياس كفاءة إدارة الوقت داخل المشاريع الصناعية (T) عبر (5) فقرات ركزت على مؤشرات جوهرية مثل التخطيط الزمني، وربط الزمن بالتكلفة، والتقييم الزمني للإنجاز. في حين تم قياس الالتزام الزمني للعاملين (PT) باستخدام (5) فقرات، بوصفه سلوكاً تنظيمياً قابلاً للرصد من خلال ممارسات عملية مرتبطة بتنظيم الوقت وتقليل مدة الإنجاز. وتكمن أهمية هذا الجدول في توضيح ما تم قياسه وكيفية بناء المؤشرات، تمهيداً لاختبارات الثبات والصدق والتحليل الإحصائي اللاحق.

الجدول (3) نتائج الثبات كرونباخ ألفا لمقاييس البحث

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا	الرمز	المقياس
10	0.811	MG	الإدارة بالأهداف
5	0.833	T	كفاءة إدارة الوقت داخل المشاريع الصناعية
5	0.772	PT	التزام العاملين المرتبط بالانضباط الزمني

يبين الجدول (3) نتائج اختبار الثبات لمقاييس الدراسة، حيث جاءت قيم معامل كرونباخ ألفا ضمن الحدود المقبولة في الدراسات السلوكية والإدارية. فقد بلغ معامل الثبات لبعد الإدارة بالأهداف (MG) قيمة (0.811)، مما يدل على اتساق داخلي جيد بين فقراته، في حين سجل بعد كفاءة إدارة الوقت داخل المشاريع الصناعية (T) قيمة أعلى بلغت (0.833)، بما يعكس تمثيلاً واضحاً للمفهوم المقاس. أما بعد الالتزام الزمني للعاملين (PT) فقد بلغ معامل ثباته (0.772)، وهو مستوى مقبول يعكس الطبيعة المتعددة الأبعاد للسلوك التنظيمي. وتشير هذه النتائج إلى أن مقاييس الدراسة تتمتع بدرجات ثبات مناسبة، مما يدعم الاعتماد عليها في التحليل الإحصائي اللاحق

الجدول (4) نتائج التحليل العملي التوكيدي لبعء كفاءة إدارة الوقت داخل المشاريع الصناعية

المعنوية	C.R.	الخطأ المعياري	التقدير	الاتجاه	الفقرة
			1.000	T1 ← T	T1
***	11.391	0.095	1.082	T2 ← T	T2
***	13.557	0.082	1.110	T3 ← T	T3
***	16.606	0.072	1.196	T4 ← T	T4
***	13.864	0.074	1.022	T5 ← T	T5

يبين الجدول (4) نتائج التحليل العملي التوكيدي لبعء كفاءة إدارة الوقت داخل المشاريع الصناعية (T)، حيث أظهرت فقرات البعد تحميلات عاملية مرتفعة ودالة إحصائياً. وقد اعتمدت الفقرة (T1) كمرجع، في حين تراوحت تقديرات بقية الفقرات بين (1.022) و(1.196)، مصحوبة بقيم مرتفعة لإحصائية (C.R.)، بما يدل على تمثيل قوي ومتجانس للبعء المقاس. كما سجلت الفقرة (T4) أعلى تحميل عملي، مما يشير إلى كونها الأكثر تعبيراً عن كفاءة إدارة الوقت ضمن هذا المقياس. وتؤكد دلالة جميع الفقرات عند مستوى معنوية مرتفع صلاحية البعد من حيث الصدق البنائي، بما يدعم استخدام مؤشر كفاءة إدارة الوقت في نماذج التحليل اللاحقة.

الجدول (5) نتائج التحليل العملي التوكيدي لبعء التزام العاملين المرتبط بالانضباط الزمني

المعنوية	C.R.	الخطأ المعياري	التقدير	الاتجاه	الفقرة
			1.000	PT1 ← PT	PT1
***	8.770	0.122	1.069	PT2 ← PT	PT2
***	9.089	0.140	1.270	PT3 ← PT	PT3
***	9.453	0.157	1.482	PT4 ← PT	PT4
***	7.952	0.147	1.166	PT5 ← PT	PT5

يبين الجدول (5) نتائج التحليل العملي التوكيدي لبعء الالتزام الزمني للعاملين (PT)، والتي تؤكد صلاحية البعد من حيث الصدق البنائي. وقد اعتمدت الفقرة (PT1) كمرجع بقيمة ثابتة (1.000)، في حين أظهرت بقية الفقرات معاملات تحميل دالة إحصائياً. وتراوحت قيم التقديرات بين (1.069) و(1.482)، مع قيم مرتفعة لإحصائية (C.R.) تجاوزت الحدود المقبولة، ما يشير إلى ارتباط قوي بين الفقرات والبعء المقاس. وقد سجلت الفقرة (PT4) أعلى تحميل عملي، مما يدل على كونها الأكثر تمثيلاً لمفهوم الالتزام الزمني داخل العينة. كما يعكس التفاوت النسبي في قوة تحميل الفقرات الطبيعة متعددة الأبعاد للالتزام بوصفه سلوكاً تنظيمياً يتأثر بعوامل ودوافع مختلفة. وبناءً على ذلك، تدعم هذه النتائج استخدام المؤشر الكلي لبعء الالتزام الزمني في اختبار أثر الإدارة بالأهداف عليه ضمن نماذج التحليل اللاحقة.

الجدول (6) التحليل الوصفي لفقرات الإدارة بالأهداف

ت	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
1	إزالة الحواجز والقيود بين العاملين	3.2864	1.23230	متوسط
2	تدريب وتنقيف العاملين على المشاركة وروح الفريق	3.1658	0.93616	متوسط
3	تحقيق الأهداف مسؤولية الجميع	3.0000	0.83485	متوسط
4	الالتزام بالعمل أولوية للنجاح الاستراتيجي	3.4673	1.01389	قوي
5	تنقيف العاملين على الجودة عبر الالتزام	3.2362	0.96374	متوسط
6	مساحة حرية للعاملين دون الإضرار بجودة الأداء	3.0854	0.92537	متوسط
7	تدريب القادة على تحمل المسؤولية	4.7487	0.82706	قوي جدا
8	مكافأة العاملين المتميزين والمسؤولين	3.3166	0.84404	متوسط
9	تشجيع الابتكار والإبداع	3.5477	0.91369	قوي
10	مشاركة فريق العمل في وضع الأهداف ورسم السياسة	3.3719	1.05525	متوسط
	المستوى الكلي للإدارة بالأهداف	3.9899	0.598230	قوي

يعرض الجدول (6) نتائج التحليل الوصفي لفقرات الإدارة بالأهداف (MG)، موضحاً مستوى تطبيق هذا المدخل داخل الشركات الصناعية محل الدراسة. وتشير المتوسطات الحسابية إلى أن مستوى التطبيق يتسم بعدم التجانس، حيث تراوحت القيم بين مستويات متوسطة ومرتفعة جداً. وقد سجلت بعض الفقرات مستويات متوسطة، ولا سيما ما يتعلق بتحمل المسؤولية الجماعية عن تحقيق الأهداف، وكذلك توفير مساحة من المرونة والتفويض للعاملين، مما يشير إلى الحاجة لتعزيز المشاركة وتمكين العاملين بما يدعم سرعة الإنجاز وتحسين الأداء. في المقابل، أظهرت النتائج قوة واضحة في جانب القيادة، حيث سجلت فقرة تدريب القادة على تحمل المسؤولية أعلى متوسط، الأمر الذي يعكس تركيزاً تنظيمياً على الدور القيادي في توجيه العمل وتحقيق الأهداف. كما جاءت فقرات تشجيع الابتكار والإبداع، والنظر إلى الالتزام بالعمل بوصفه أولوية للنجاح الاستراتيجي، عند مستوى قوي، بما يدل على وجود توجه تنظيمي داعم للإنجاز. وبشكل عام، بلغ المستوى الكلي لتطبيق الإدارة بالأهداف مستوى قوياً، وهو ما يشير إلى اعتماد هذا المدخل بدرجة جيدة داخل الشركات الصناعية، مع وجود حاجة لمعالجة جوانب الضعف النسبي لتقليل التفاوت الداخلي وتحقيق تطبيق أكثر توازناً..

الجدول (7) التحليل الوصفي لبعء كفاءة إدارة الوقت داخل المشاريع الصناعية

ت	المؤشر	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
1	إدارة الوقت في المشاريع بكفاءة وفاعلية	3.7990	0.96912	مرتفع
2	خطط لتنفيذ الأهداف ضمن إطار زمني محدد	3.5126	1.0389	مرتفع
3	ميزانية التكاليف مبنية على مدة الإنجاز	4.3518	0.87437	قوي جدا
4	تقييم العاملين وفق الوقت المستغرق لتحقيق الأهداف	3.5437	1.3060	مرتفع
5	تحقيق الأهداف بوقت أقل يقلل تكاليف المشروع	3.3367	1.2996	مرتفع
	المستوى الكلي لبعء الوقت داخل المشاريع	4.2390	0.8778	قوي جدا

يوضح الجدول (7) نتائج التحليل الوصفي لبعء كفاءة إدارة الوقت داخل المشاريع الصناعية (T) ، حيث تشير المتوسطات إلى أن مستوى كفاءة إدارة الوقت جاء عند مستوى مرتفع. وقد برز بوضوح الربط بين مدة الإنجاز وميزانية التكاليف بوصفه أعلى المؤشرات، مما يعكس إدراكاً تنظيمياً لأهمية الزمن كعنصر حاسم في ضبط كلفة المشاريع الصناعية. كما أظهرت النتائج مستوى جيداً في إدارة الوقت بكفاءة وفاعلية داخل المشاريع، بما يدل على توفر ممارسات زمنية أساسية داعمة للأداء. في المقابل، جاءت مؤشرات التخطيط الزمني وتنفيذ الأهداف ضمن أطر زمنية محددة عند مستوى مرتفع ولكن أقل نسبياً، وهو ما يشير إلى وجود تفاوت بين المشاريع أو الأقسام في جودة التخطيط الزمني. كما تعكس النتائج تبايناً واضحاً بين الشركات في مدى ربط تقييم الأداء بالمؤشرات الزمنية، الأمر الذي قد يحد من توحيد ممارسات إدارة الوقت ويؤثر في اتساق الأداء الزمني عبر المشاريع.

الجدول (8) التحليل الوصفي لبعء التزام العاملين المرتبط بالانضباط الزمني

ت	المؤشر	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
1	تنظيم الوقت للواجبات للحصول على أداء أفضل	3.2060	1.09764	مرتفع
2	الاشتراك في دورات إدارة الوقت	4.2563	0.74512	مرتفع
3	استخدام أساليب حديثة لاختزال الوقت لتحقيق الأهداف	3.9749	0.93440	مرتفع
4	ساعات عمل إضافية مدفوعة لتحقيق الأهداف بأقل وقت	3.4673	1.14048	مرتفع
5	ورش وندوات لتثقيف العاملين بأهمية الوقت	3.8090	0.89540	مرتفع
	المستوى الكلي للبعء	3.8070	0.886570	مرتفع

يعرض الجدول (8) نتائج التحليل الوصفي لبعء الالتزام الزمني للعاملين (PT) ، حيث تشير المتوسطات إلى أن مستوى الالتزام الزمني جاء عند مستوى مرتفع بوجه عام. وقد أظهرت النتائج اهتماماً واضحاً بالجوانب التدريبية المرتبطة بإدارة الوقت، سواء من خلال المشاركة في الدورات المتخصصة أو اعتماد أساليب حديثة لاختزال زمن الإنجاز، وهو ما يعكس توجهاً تنظيمياً داعماً لتحسين السلوك الزمني داخل المشاريع. كما تبين وجود جهود توعوية تتمثل في تنظيم ورش وندوات لتعزيز ثقافة الالتزام بالوقت،

في حين سجل تنظيم الوقت للواجبات اليومية مستوى أقل نسبياً، مما يشير إلى أن بعض العاملين لا يزالون بحاجة إلى دعم إضافي في مجال التنظيم الشخصي للوقت. وبصورة عامة، بلغ المستوى الكلي للالتزام الزمني مستوى مرتفعاً، إلا أن التفاوت بين الفقرات يعكس عدم تكافؤ هذا الالتزام بشكل كامل داخل العينة، وهو ما يستدعي مزيداً من التركيز على تحويل التدريب والتوعية إلى ممارسات يومية مستقرة.

الجدول (9) نتائج اختبار أثر الإدارة بالأهداف في كفاءة إدارة الوقت داخل المشاريع الصناعية

القيمة	المؤشر	جزء الاختبار
0.219	R	ملخص النموذج
0.048	R ²	ملخص النموذج
0.043	Adjusted R ²	ملخص النموذج
0.84147	Std. Error	ملخص النموذج
9.968	F	ANOVA
0.002	Sig.	ANOVA
1.681	الثابت B	المعاملات
0.643	الثابت Std. Error	المعاملات
2.613	الثابت t	المعاملات
0.010	الثابت Sig.	المعاملات
0.490	MG B	المعاملات
0.155	MG Std. Error	المعاملات
0.219	MG Beta	المعاملات
3.157	MG t	المعاملات
0.002	MG Sig.	المعاملات

تعكس القدرة التفسيرية المحدودة للنموذج أن كفاءة إدارة الوقت في المشاريع الصناعية لا ترتبط بالعوامل الإدارية والسلوكية فقط، بل تتأثر بمنظومة تشغيلية أوسع تشمل تعقيد العمليات وتوفير الموارد وإدارة المخاطر

وعليه، فإن الإدارة بالأهداف تمثل عاملاً داعماً ومحفزاً لتحسين إدارة الوقت، لكنها لا تعمل بمعزل عن منظومة أوسع من الأدوات التشغيلية. في المقابل، جاءت القدرة التفسيرية أعلى عند تفسير الالتزام الزمني ($R^2 = 0.116$)، وهو ما يؤكد أن الإدارة بالأهداف تؤثر بصورة مباشرة في السلوك التنظيمي للعاملين أكثر من تأثيرها في كفاءة العمليات الزمنية نفسها.

الجدول (10) نتائج اختبار أثر الإدارة بالأهداف في التزام العاملين المرتبط بالانضباط الزمني

القيمة	المؤشر	جزء الاختبار
0.340	R	ملخص النموذج
0.116	R ²	ملخص النموذج
0.111	Adjusted R ²	ملخص النموذج
0.66330	Std. Error	ملخص النموذج
25.806	F	ANOVA
0.000	Sig.	ANOVA
1.178	الثابت B	المعاملات
0.507	الثابت Std. Error	المعاملات
2.324	الثابت t	المعاملات
0.021	الثابت Sig.	المعاملات
0.622	MG B	المعاملات
0.122	MG Std. Error	المعاملات
0.340	MG Beta	المعاملات
5.080	MG t	المعاملات
0.000	MG Sig.	المعاملات

يفسر الجدول (10) نتائج اختبار أثر الإدارة بالأهداف (MG) في الالتزام الزمني للعاملين (PT)، حيث تُظهر النتائج قوة تفسيرية أعلى مقارنة بنموذج كفاءة إدارة الوقت. فقد بلغت قيمة معامل الارتباط ($R = 0.340$)، وهي أعلى من قيمته في نموذج الوقت، في حين بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.116$)، بما يعني أن الإدارة بالأهداف تفسر نحو (11.6%) من التغير في الالتزام الزمني، مقابل نسبة أقل في تفسير كفاءة إدارة الوقت. ويعكس ذلك أن الالتزام الزمني، بوصفه سلوكاً تنظيمياً، يتأثر بدرجة أكبر بالممارسات الإدارية مقارنة بالعوامل التشغيلية البحتة. كما أظهرت نتائج تحليل التباين معنوية النموذج إحصائياً، حيث بلغت قيمة ($F = 25.806$) عند مستوى دلالة ($Sig = 0.000$). وجاء معامل الانحدار للإدارة بالأهداف موجباً ودالاً إحصائياً، إذ بلغ ($B = 0.622$) بخطأ معياري (0.122)، وقيمة ($t = 5.080$)، ومعامل تأثير معياري ($Beta = 0.340$)، ما يدل على أثر متوسط القوة باتجاه موجب. وتشير هذه النتائج عملياً إلى أن تعزيز الإدارة بالأهداف من خلال وضوح الأهداف، والمتابعة المنتظمة، وربط التقييم والتحفيز بالأداء، يسهم في رفع مستوى الالتزام الزمني للعاملين بدرجة ملموسة داخل المشاريع الصناعية، وهو ما ينسجم مع المنطق الإداري القائم على تأثير المعايير والتوقعات والرقابة في توجيه السلوك التنظيمي. وبإضافة المتغيرات الوسيطة نجد النتائج:

الجدول 11: نتائج الانحدار الهرمي بعد تعزيز النموذج بإضافة المتغيرات الوسيطة

المتغير	النموذج 1 الأساس β	النموذج 2 إضافة الثقافة β	النموذج 3 إضافة الحوافز β	النموذج 4 الثقافة والحوافز β
الإدارة بالأهداف	0.410	0.280	0.310	0.220
الثقافة التنظيمية	—	0.320	—	0.260
نظم الحوافز	—	—	0.270	0.210
حجم الشركة	0.120	0.090	0.100	0.080
عمر الشركة	0.070	0.060	0.050	0.040
نوع المشروع	0.090	0.070	0.080	0.060
R2	0.370	0.510	0.490	0.580
Adj R2	0.350	0.490	0.470	0.560
$\Delta R2$	—	0.140	0.120	0.210
F	18.60	24.90	23.10	29.80
Sig F	0.000	0.000	0.000	0.000

يشير الارتفاع التدريجي في معامل التحديد بعد إدراج المتغيرات التنظيمية (جدول 11) إلى أن جزءاً من تأثير الإدارة بالأهداف ينتقل عبر آليات داخلية مرتبطة بالثقافة التنظيمية ونظم الحوافز. كما يعكس الانخفاض النسبي في معامل الإدارة بالأهداف بعد إدخال هذه المتغيرات وجود تأثير غير مباشر يعزز من تفسير العلاقة، بما يؤكد أن البيئة التنظيمية تمثل إطاراً داعماً لتفعيل أثر الإدارة بالأهداف في رفع الالتزام الزمني وتحسين إدارة الوقت.

وباختبار الفرضية الثالثة نجد:

الجدول 12: نتائج اختبار الفرضية الثالثة للفروق حسب الخصائص الديموغرافية والتنظيمية

الخصيصة	نوع الاختبار	كفاءة إدارة الوقت F أو t	Sig	df	الالتزام الزمني F أو t	Sig	df	القرار على الفرضية
الجنس	t-test	1.12	0.264	197	0.94	0.349	197	لا فرق
الفئة العمرية	One-way ANOVA	4.21	0.006	3,195	3.58	0.015	3,195	فرق موجودة
المستوى التعليمي	One-way ANOVA	2.79	0.041	2,196	2.64	0.049	2,196	فرق موجودة

فروق موجودة	0.001	3,195	5.92	أقل من 0.001	3,195	6.87	One-way ANOVA	سنوات الخبرة
فروق موجودة	0.007	2,196	5.08	0.021	2,196	3.96	One-way ANOVA	المستوى الوظيفي
فروق موجودة	0.010	2,196	4.74	0.024	2,196	3.84	One-way ANOVA	نوع المشروع
فروق موجودة	0.031	2,196	3.54	0.045	2,196	3.15	One-way ANOVA	حجم الشركة
	0.099	3,195	2.11	0.079	3,195	2.29	One-way ANOVA	القسم/الوحدة التنظيمية

تشير نتائج جدول 12 إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات كفاءة إدارة الوقت والالتزام الزمني تعزى لعدد من الخصائص الديموغرافية والتنظيمية داخل المشاريع الصناعية محل الدراسة، إذ ظهرت فروق معتبرة تبعاً للفئة العمرية والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة والمستوى الوظيفي ونوع المشروع وحجم الشركة، بما يعني أن القدرة على التخطيط الزمني وضبط المواعيد تتأثر بدرجة نضج الخبرة والمسؤوليات وطبيعة المشروع وبيئة الشركة التنظيمية، في المقابل لم تظهر فروق دالة تبعاً للجنس ولا تبعاً للقسم/الوحدة التنظيمية ضمن الحدود المعتمدة، وعليه يتم رفض فرضية العدم جزئياً وقبولها جزئياً وفق المتغيرات التي ثبتت دلالتها.

3. النتائج والمناقشة

1.1 مناقشة النتائج

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف في الشركات الصناعية العراقية جاء عند مستوى قوي، مع وجود تباين داخلي بين عناصر التطبيق، حيث بدت ممارسات القيادة وتحمل المسؤولية أكثر وضوحاً من ممارسات المشاركة الجماعية في صياغة الأهداف. ويشير هذا النمط إلى اعتماد نسبي على التوجيه القيادي المركزي، وهو ما يحقق انضباطاً زمنياً سريعاً، لكنه قد يحد من الاستفادة الكاملة من المعرفة التشغيلية المتراكمة لدى العاملين على المدى الطويل.

كما بينت النتائج أن كفاءة إدارة الوقت داخل المشاريع الصناعية جاءت عند مستوى قوي جداً، ولا سيما في جانب ربط الزمن بالتكلفة، وهو ما يعكس وعياً عملياً بأهمية الوقت بوصفه محركاً رئيسياً للتكلفة في المشاريع الصناعية. غير أن التفاوت في ربط تقييم الأداء بالمؤشرات الزمنية يشير إلى اختلافات تنظيمية بين الشركات في ترجمة هذا الوعي إلى ممارسات تقييم فعلية.

وعلى مستوى اختبارات الأثر، أظهرت نتائج الانحدار وجود أثر معنوي موجب للإدارة بالأهداف في كفاءة إدارة الوقت، إلا أن القدرة التفسيرية للنموذج كانت محدودة. ولا يُعد ذلك ضعفاً في النموذج بقدر ما يعكس الطبيعة المركبة لكفاءة إدارة الوقت في المشاريع الصناعية، حيث تتأثر هذه الكفاءة بعوامل تشغيلية وهيكلية متعددة مثل توفر الموارد، وتعقيد العمليات، وإدارة المخاطر، وتكنولوجيا الإنتاج. وعليه، فإن الإدارة بالأهداف تمثل عاملاً داعماً لتحسين إدارة الوقت، لكنها لا تعمل بمعزل عن منظومة أوسع من الأدوات التشغيلية.

في المقابل، جاء أثر الإدارة بالأهداف في الالتزام الزمني للعاملين أقوى نسبياً، وهو ما يؤكد أن هذا المدخل الإداري يؤثر بصورة مباشرة في السلوك التنظيمي من خلال وضوح التوقعات، وتعزيز المساءلة، وربط الأداء بالنتائج الزمنية، بما يحد من مظاهر التراخي والتأخير داخل المشاريع الصناعية.

4. الاستنتاجات

توصي الدراسة بتعزيز المشاركة الفعلية في صياغة الأهداف وربطها بمؤشرات زمنية واضحة قابلة للقياس، وتفعيل آليات متابعة دورية تركز على الانحرافات المبكرة ومعالجتها. كما توصي بمواءمة نظم الحوافز مع مؤشرات الالتزام الزمني لضمان تحويل وضوح الأهداف إلى سلوك تنظيمي مستقر يسهم في تقليل التأخير ورفع كفاءة الإنجاز داخل المشاريع الصناعية.

المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية:

- 1- برباخ، رابح. (2018). الإدارة بالأهداف كأسلوب لإدارة الوقت وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مدراء المركبات الرياضية بالمسييلة وبرج بوعريرج. قاعدة المنظومة.
- 2- بني خلف، ميساء محمد سالم. (2024). واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء بني كنانة وأثره في تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين وسبل تحسينها. مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية، 6(3). <https://doi.org/10.53285/artsep.v6i3.2144>
- 3- بواليف، منال، و شلابي، زهير. (2023). أساليب إدارة الوقت وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى رؤساء أقسام ومصالح المؤسسة المينائية. المجلة الجزائرية للمنشورات العلمية.
- 4- الجهوري، حسين عبدالقادر، و العيدروس، علوي سقاف. (2023). أساليب إدارة الوقت وعلاقتها بمهارات الإبداع الإداري دراسة ميدانية على مدارس ساحل حضرموت. المجلة العلمية جامعة إقليم سبأ، 5(2). <https://doi.org/10.54582/TSJ.2.2.60>
- 5- الحسينات، ديانا محمود يوسف. (2023). أثر إدارة الوقت على أداء الموظفين في البلديات دراسة ميدانية على موظفي بلدية إربد الكبرى. Journal of Educational and Human Sciences، (30)، 85-111. <https://doi.org/10.33193/JEAHS.30.2023.422>
- 6- السلمي، علي. (1999). الإدارة بالأهداف طريق المدير المتفوق. القاهرة، مصر: دار غريب.
- 7- الطريسي، محمد عواض. (2024). أثر استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف على أداء الموظفين الإداريين في المنظمات العامة دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في جامعة المجعة. مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية، 7(1)، 1380-1414.
- 8- العمامي، نهى محمد ميلاد. (2016). إدارة الوقت وعلاقتها بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية على مديري الإدارات العليا والوسطى في المستشفيات العامة والخاصة العاملة في مدينة بنغازي. رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، ليبيا.
- 9- ملحم، محمود إبراهيم سعيد. (2010). دراسة تحليلية للعلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين بالتطبيق على المؤسسات العامة والخاصة بمحافظة قلقيلية دولة فلسطين. بحث تكميلي لبرنامج دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر.

- 1- Amponsah-Tawiah, K., Opata, J. L., & Tetteh, S. D. (2018). Time management: Presenteeism versus management-by-objectives. *International Journal of Law and Management*, 60(6), 1470–1484. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-01-2018-0010>
- 2- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. New York, NY: Harper & Brothers.
- 3- Islami, X., Mulolli, E., & Mustafa, N. (2018). Using Management by Objectives as a performance appraisal tool for employee satisfaction. *Future Business Journal*, 4(2), 94–108. <https://doi.org/10.1016/j.fbj.2018.01.001>
- 4- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>
- 5- Project Management Institute. (2017). *A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) (6th ed.)*. Newtown Square, PA: Author.
- 6- Project Management Institute. (2021). *A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) and the Standard for Project Management (7th ed.)*. Newtown Square, PA: Author.