



جامعة ميد أوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة المشاريع

عنوان البحث

أثر تطبيق الإدارة بالأهداف على أداء العاملين في شركات المقاولات الانشائية

(دراسة حالة شركة عصام خيري قباني وشركاه IKK)

اسم الطالب

حسن حمزة صالح

الرقم الأكاديمي

٢٤٢٠٠٢١١٩

المشرف الرئيسي : أ.د. الفیصل عبد الحمید محمد

المشرف الثاني: أ.د. فايز علي جراد

حقوق الطباعة

تمتلك جامعة ميدأوشن حقوق الطباعة، حيث أن جميع المحتويات والمواد التي وردت في هذا البحث هي ملك للجامعة، ولا يجوز استخدامها أو إعادة نشرها أو توزيعها بدون الحصول على إذن مسبق من جامعة ميدأوشن.

الباحث

ملخص البحث

أثر تطبيق الإدارة بالأهداف على أداء العاملين في شركات المقاولات الإنشائية

(دراسة حالة شركة عصام خيرى قباني وشركاه IKK)

هدف هذا البحث إلى التعرف على أثر تطبيق الإدارة بالأهداف على أداء العاملين في شركات المقاولات الإنشائية ، دراسة حالة شركة عصام خيرى قباني وشركاه IKK. وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي وقد استخدم الاستبيان لجمع البيانات وتم استخدام برنامج التحليل SPSS .

وتوصلت نتائج البحث إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين تطبيق الإدارة بالأهداف واداء العاملين في شركات المقاولات الإنشائية من وجهة نظر المبحوثين، أما أهم التوصيات فكانت بضرورة التركيز على الإدارة بالأهداف وتحديدأ مبدأ الثقة ومبدأ المشاركة لأهميتها في المنظمة.

الكلمات المفتاحية: الإدارة بالأهداف، أداء العاملين، شركات المقاولات.

Summary

The Impact of Applying Management by Objectives on Employee Performance in Construction Contracting Companies

(A Case Study of Essam Kheiry Kabbani & Partners IKK)

This research aims to examine the impact of applying Management by Objectives (MBO) on employee performance in construction contracting companies, with a case study of Essam Kheiry Kabbani & Partners (IKK). The study adopts a descriptive-analytical approach, utilizing a questionnaire for data collection and employing the SPSS program for analysis.

The findings indicate a statistically significant correlation between the application of MBO and employee performance in construction contracting companies from the respondents' perspective. The key recommendations emphasize the importance of focusing on MBO, particularly the principles of trust and participation, due to their significance in organizational success.

Keywords: Management by Objectives, Employee Performance, Construction Contracting Companies.

الشكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا﴾ (طه: ١١٤)

الحمد لله الذي وفقني وأعانني على إنجاز هذه الرسالة، وأسأله أن يجعلها علماً نافعاً.

أقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى [أ.د. الفیصل عبد الحمید محمد/ أ.د. فايز علي جراد] على دعمهم وتوجيهاتهم القيمة التي كان لها الأثر الكبير في تطوير هذا البحث. كما لا يفوتني أن أعبر عن امتناني للجنة المناقشة على وقتهم الثمين وملاحظاتهم القيمة التي ساهمت في تحسين العمل.

وأخص بالشكر عائلتي الكريمة التي كانت سندي الدائم، فقد غمروني بدعمهم المستمر وصبرهم اللامحدود. كما أتوجه بالشكر إلى زملائي وأصدقائي الذين قدموا لي العون والمساندة خلال مسيرتي الأكاديمية.

﴿هَلْ جَزَاءُ الْإِحْسَانِ إِلَّا الْإِحْسَانُ﴾ (الرحمن: ٦٠)

لكم جميعاً خالص التقدير والاحترام.

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ﴾ (الأحقاف: ١٥)

إلى من غرس في نفسي حب العلم وسلحني بالإيمان والصبر، إلى من كان لي السند والداعم الأول، أبي الحبيب، رحمه الله.

إلى والدتي العزيزة، الذي علمتني معنى الاجتهاد، ووهبتني من وقتها وجهدها الكثير.

إلى زوجتي الغالية، التي سارت معي في هذه الرحلة بكل حب وتقان، وكانت دائماً خير سند لي، أهديتها ثمرة جهدي ونجاحي.

إلى إخوتي وأخواتي الذين كانوا مصدر التشجيع والتحفيز في كل مراحل حياتي.

إلى كل من علمني حرقاً وأرشدني خطوةً، أهديكم هذا العمل تقديراً وعرفاناً.

مصطلحات البحث

- **الإدارة بالأهداف:** الإدارة بالأهداف بأنها أسلوب يعمل كلاً من الرئيس والمرؤوس فيه بتحديد أهداف المنظمة العامة ويتم تحديد مجالات المسؤولين على شكل نتائج متوقعة ويتم استخدام الأهداف كأدوات توجيه لتشغيل الوحدات الإدارية وليسهم كل فرد في المنظمة بالعمل. (فرحة. ٢٠٢١)
- **مبدأ المشاركة:** هو اتفاق بين الرئيس والمرؤوس على الأهداف المرجو تحقيقها خلال فترة معينة. (أحمد، وأبو العينين. ٢٠١٩)
- **مبدأ الثقة:** هو علاقة تكاملية وتبادلية بين الرئيس والمرؤوس بحيث يثق الرئيس في قرارات المهام المسندة للمرؤوس ويعتبره كفؤاً وأهلاً للثقة ويقوم المرؤوس بتقدير القرارات الرئيسية، وهي علاقة ترتبط بشكل وثيق بنجاح العمل واستغلال الطاقات والعمل بروح الفريق. (أحمد، وأبو العينين. ٢٠١٩)
- **أداء العاملين:** أداء العاملين بأنه سلوك يقوم به الموظفون في المؤسسة ويكون على شكل أنشطة مقصودة لتحقيق أهداف معينة في المنظمة. (المهدي. وعمر. ٢٠٢١)

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
حقوق الطباعة	ب
ملخص الدراسة باللغة العربية	ت
ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية	ث
الشكر والتقدير	ج
الإهداء	ح
مصطلحات البحث	خ
الفصل الاول: الإطار العام للبحث	١
١,١ المقدمة	٢
١,٢ مشكلة البحث	٣
١,٣ أهمية البحث	٣
١,٤ أهداف البحث	٤
١,٥ فرضيات البحث	٤
١,٦ حدود البحث	٥
١,٧ منهجية البحث	٥
١,٨ خاتمة الفصل	٥
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	٧
مدخل	٨
٢,١ المبحث الأول (الإدارة بالأهداف)	٩

٩	٢,١,١ مفهوم الإدارة بالأهداف
١٠	٢,١,٢ مبادئ الإدارة بالأهداف
١١	٢,١,٣ أهداف الإدارة بالأهداف
١١	٢,١,٤ خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف
١٢	٢,١,٥ خصائص الإدارة بالأهداف
١٣	٢,١,٧ محددات الإدارة بالأهداف
١٣	٢,١,٨ معوقات الإدارة بالأهداف
١٥	٢,١,٩ سلبيات الإدارة بالأهداف
١٥	٢,٢ المبحث الثاني: أداء العاملين
١٥	٢,١,١ مفهوم أداء العاملين
١٦	٢,٢,٢ العوامل المؤثرة على أداء العاملين
١٧	٢,٢,٣ محددات أداء العاملين
١٨	٢,٢,٤ أهمية أداء العاملين
١٩	٢,٢,٥ عناصر أداء العاملين
١٩	٢,٣ المبحث الثالث: الدراسات السابقة
٢٢	الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للمبحث
٢٤	١,٣ منهج الدراسة
٢٤	٢,٣ مجتمع وعينة الدراسة
٢٤	٣,٣ محتوى أداة الدراسة
٢٥	٣,٤ صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة)
٢٧	٣,٥ الصدق البنائي

٢٨	٣,٦ التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة
٢٨	٣,٧ الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
٣٠	الفصل الرابع: تحليل البيانات وتفسير ومناقشة النتائج والتوصيات
٣١	١,٤ الوصف الإحصائي لأفراد عينة الدراسة وفقاً للبيانات الشخصية والوظيفية
٣٢	٢,٤ المحك المعتمد في أداة الدراسة
٣٢	٣,٤ التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
٣٧	٥,٤ فرضيات الدراسة
٣٩	٥,٥ التوصيات
٤٠	المراجع العربية
٤٢	المراجع الأجنبية

الملاحق

٤٣	استمارة الاستبيان
----	-------------------

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

١,١ المقدمة:

أصبح التطور الهائل في شتى المجالات متزايداً في السنوات الأخيرة، وكان بوتيرة مرتفعة أدت إلى ضرورة دراسة العوامل المختلفة التي تسهم في زيادة التنافسية والتميز والاستدامة لشتى القطاعات، وإن خصوصية قطاع المقاولات الإنشائية في السعودية وأهمية هذا القطاع في وقتنا الحاضر تحفز الباحثين على دراسة كل الطرق الممكنة لتحسين عمل المنشآت ونموها وزيادة الكفاءة والانتاجية والتنافسية فيها، وهنا ارتأى الباحث أن دراسة الأساليب الإدارية المتبناة عالمياً أمراً مهماً لذا تم تسليط الضوء على موضوع البحث.

يشهد العالم تطوراً في مجال الإدارة مما يتطلب من الشركات والمشاريع على اختلاف أنشطتها وطبيعة عملها على أن تواكب هذا التطور لضمان الاستمرارية في بيئة العمل التنافسية، وتعد الإدارة نشاطاً متميزاً يركز على تحديد الأهداف وتحقيقها من خلال توظيف الموارد ذات الكفاءات العالية وذلك ابتداءً من مرحلة التخطيط وحتى التنفيذ الفعلي (أحمد، وأبو العينين. ٢٠١٩)

إن أسلوب الإدارة بالأهداف يتم تطبيقه في الشركات بهدف دمج الموارد البشرية في عملية اتخاذ القرارات والاستفادة من اللامركزية في تنفيذ المهام المختلفة مما يمنح الموظفين شعوراً إيجابياً يعزز إنتاجيتهم ويزيد من فاعلية الأداء العام للشركة (طباخي، وبن ساهل. ٢٠١٤)

ويركز هذا المدخل الإداري المتمثل بالإدارة بالأهداف على النتائج أكثر من تركيزه على الأنشطة، وهو وسيلة إصلاحية تسعى من خلالها المؤسسات لتدعيم البيئة الداخلية لها ليغدو صحياً ولتعزيز الثقة بين الإدارة والموظفين، بالإضافة إلى أن تطبيق الإدارة بالأهداف يمكن أن يحقق تطوير في أداء الإداريين والموظفين في المؤسسة. (عبد النعيم. ٢٠٢٠)

وإن للإدارة بالأهداف عدّة مبادئ، أبرزها (مبدأ المشاركة، مبدأ الالتزام، مبدأ الثقة، مبدأ التغذية الراجعة)، وسيتم التركيز في هذا البحث على مبدأ المشاركة الذي يمثل قيام الرئيس والمروؤوس بتحديد الأهداف المرغوب تحقيقها خلال فترة زمنية معينة. ومبدأ الثقة الذي يقصد به العلاقة المتبادلة بين كل من الرئيس والمروؤوس. (أحمد، وأبو العينين. ٢٠١٩)

وإن أداء العاملين يشكل واحداً من المؤشرات التي تتعكس إيجاباً على عمل الشركة وتميزها عن غيرها وتزيد تنافسيتها، لذا كان لا بد من التركيز على دراسة هذه المتغيرات سوياً.

وانطلاقاً مما سبق يعمل الباحث على دراسة موضوع الإدارة بالأهداف وأثرها على أداء العاملين في شركات المقاولات الإنشائية في السعودية، وذلك لمحاولة كشف العلاقة بين هذه المتغيرات وبيان أثر أحدهما على الآخر والتعمق في المفاهيم المتعلقة بكل متغير.

١,٢ مشكلة البحث:

يعيش العالم في عصر يسوده الانفتاح الشاسع والعولمة والتطور في مجال الإدارة وفي جودة الانتاج والتنافسية وتقديم الخدمات المميزة، وفي قطاع الانشاءات والمقاولات في السعودية بدأت تظهر هذه التغيرات الضخمة مع التسارع في النهضة التي تعيشها السعودية تطبيقاً منها لخطة ٢٠٣٠ وسعياً لتحقيق الازدهار والتقدم. (Sarhan & Xia. 2017). ولما للاستمرارية دور في الأساليب الإدارة والموارد البشرية في الشركات عامةً وفي شركات الإنشاءات خاصة كان لا بد من دراسة أثر تطبيق الإدارة بالأهداف على أداء العاملين في شركات المقاولات الإنشائية في السعودية، وتتمثل مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

• ما أثر الإدارة بالأهداف على أداء العاملين في شركات المقاولات الإنشائية؟

وينبثق عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما واقع الإدارة بالأهداف في شركات المقاولات الإنشائية؟
- ما واقع مبدأ الثقة في شركات المقاولات الإنشائية؟
- ما واقع مبدأ المشاركة في شركات المقاولات الإنشائية؟
- ما واقع أداء العاملين في شركات المقاولات الإنشائية؟

١,٣ أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث فيما يأتي:

- **أهمية البحث العملية:** يمثل هذا البحث استكمالاً لجهود الباحثين والمختصين السابقين العلمية التي تناولت موضوع البحث وهو أثر تطبيق الإدارة بالأهداف على أداء العاملين في شركات المقاولات. سيعمل الباحث على دراسة المتغيرين بشمولية في مجتمع البحث.
- **أهمية البحث التطبيقية:** يعمل الباحث على أن تكون مخرجات ونتاجات هذا البحث تمثل مرجعاً مساعداً لشركات قطاع المقاولات لتحسين أدائها.
- **أهمية البحث الخاصة بالباحث:** يسعى الباحث للتركيز على مجال اهتمامه والتعمق في موضوع البحث لزيادة معارفه وخبراته في مجال موضوع البحث.

١,٤ أهداف البحث:

إن الهدف الأساسي من إعداد هذا البحث هو التعرف على تأثير تطبيق الإدارة بالأهداف على أداء العاملين في شركات المقاولات الإنشائية بالسعودية، (دراسة حالة شركة عصام قباني واخوانه). ويتفرع من هذا الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على واقع الإدارة بالأهداف في شركات المقاولات الإنشائية؟
- التعرف على واقع مبدأ الثقة في شركات المقاولات الإنشائية؟
- التعرف على واقع مبدأ المشاركة في شركات المقاولات الإنشائية؟
- التعرف على واقع أداء العاملين في شركات المقاولات الإنشائية؟

١,٥ فرضيات البحث

- **الفرضية الأولى:** لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0,05)$ بين تطبيق الإدارة بالأهداف على أداء العاملين في شركة عصام خيرى قباني وشركاه IKK.

- **الفرضية الثانية:** لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0,05)$ لتطبيق الإدارة بالأهداف على أداء العاملين في شركة عصام خيرى قباني وشركاه IKK.

١,٦ حدود البحث

- **الحدود الزمانية:** السنة الدراسية ٢٠٢٤ - ٢٠٢٥.
- **الحدود الموضوعية:** دراسة متغيرات البحث المتمثلة في (الإدارة بالأهداف، وأداء العاملين)
- **الحدود المكانية:** طبق هذا البحث على شركات المقاولات الإنشائية في السعودية، وتمت دراسة حالة شركة عصام خيرى قباني وشركاه IKK.
- **الحدود البشرية:** تم إجراء هذا البحث على عينة عشوائية بسيطة من موظفي شركة عصام خيرى قباني وشركاه للمقاولات الإنشائية.

١,٧ منهجية البحث:

قام الباحث في هذا البحث بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافه، وذلك كون هذا المنهج يتناسب مع طبيعة موضوع البحث وأيضاً تم اتباعه في العديد من الدراسات السابقة التي لها علاقة بمتغيرات البحث.

١,٨ خاتمة الفصل

في هذا الفصل تم تقديم مدخل عام للبحث حيث قدم الباحث فكرة عامة عن الموضوع الذي تم اختياره وتم توضيح أهميته وأهدافه ومنهجية الدراسة وحدودها، كما تم التطرق لأسئلة الدراسة وفرضياتها التي يسعى الباحث للإجابة عنها.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

مدخل

في هذا الفصل يعمل الباحث على دراسة التالي:

- المبحث الأول: الإدارة بالأهداف.
- المبحث الثاني: أداء العاملين.
- المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

٢,١ المبحث الأول (الإدارة بالأهداف)

٢,١,١ مفهوم الإدارة بالأهداف

يعرف (عبد الله. ٢٠٢١) الإدارة بالأهداف بأنها واحدة من استراتيجيات الإدارة التي تمنح الفرصة لتوظيف الموارد المتاحة في الشركة وبنفس الوقت توجيهاً مشتركاً للجهود بشكل جماعي لتحقيق الأهداف الرئيسية للشركة، بالإضافة لخلف روح الفريق وإدماج الموظف مع مصلحة الشركة.

بينما يعرف (خدة. ٢٠٢٢) الإدارة بالأهداف بأنها هي أسلوب إداري يتم من خلاله كل من الرئيس والمرؤوس بتحديد أهداف الشركة بشكل مشترك، كما يتم تحديد سبل تحقيق الأهداف وتقوم الإدارة بالأهداف على أكثر من مبدأ أهمها (مبدأ المشاركة، مبدأ الثقة).

وقد عرفت الإدارة بالأهداف بأنها واحدة من الاستراتيجيات الإدارية ذات الفعالية العالية والتي تتيح لتوظيف جميع الموارد المتوفرة وتمنح توجيهاً مشتركاً نحو تحقيق أهداف المنظمة، بالإضافة

لكونها تسهم في خلق روح الفريق واتساق أهداف المرؤوسين مع مصلحة المنظمة. (الشمري، والظفيري، وغيرهم. ٢٠٢٣)

ويعرفها (عبد النعيم. ٢٠٢٠) بأنها الأسلوب الإداري الذي يتم من خلاله اشراك كلاً من الرئيس والمرؤوس في كافة المستويات الإدارية بالمؤسسة في تحديد الأهداف للشركة حتى يتم تحقيقها.

ويعرف (فرحة. ٢٠٢١) الإدارة بالأهداف بأنها أسلوب يعمل كلاً من الرئيس والمرؤوس فيه بتحديد أهداف المنظمة العامة ويتم تحديد مجالات المسؤولين على شكل نتائج متوقعة ويتم استخدام الأهداف كأدوات توجيه لتشغيل الوحدات الإدارية وليسهم كل فرد في المنظمة بالعمل.

٢, ١, ٢ مبادئ الإدارة بالأهداف

يتمثل أسلوب مبادئ الإدارة بالأهداف في عدّة مبادئ، أبرزها: (عبد النعيم. ٢٠٢٠)

- مبدأ المشاركة.
- مبدأ تحقيق الأهداف.
- مبدأ الرقابة الذاتية.
- مبدأ المراجعة والمحاسبة.
- مبدأ وضع الشخص المناسب بالمكان المناسب.
- مبدأ خفض المخاطر.

بينما تصنف مبادئ الإدارة بالأهداف وفقاً ل (أحمد، وأبو العينين. ٢٠١٩) إلى التالي:

- **مبدأ المشاركة:** هو اتفاق بين الرئيس والمرؤوس على الأهداف المرجو تحقيقها خلال فترة معينة.
- **مبدأ الالتزام:** هو الالتزام المرجو من العاملين في المنظمة كونهم مشاركون في عملية اتخاذ القرار.
- **مبدأ الثقة:** هو علاقة تكاملية وتبادلية بين الرئيس والمرؤوس بحيث يثق الرئيس في قرارات المهام المسندة للمرؤوس ويعتبره كفؤاً وأهلاً للثقة ويقوم المرؤوس بتقدير القرارات الرئيسية، وهي علاقة ترتبط بشكل وثيق بنجاح العمل واستغلال الطاقات والعمل بروح الفريق.
- **مبدأ التغذية الراجعة:** هي معلومات ترجع إلى الرئيس عن ما يتم إنجازه من قبل الموظف المرؤوس، والمشكلات التي قد واجهته أثناء إنجاز الهدف حيث يقوم الرئيس بحلها أولاً بأول.

٢,١,٣ أهداف الإدارة بالأهداف

إن كل عملية يكون لها أهداف وأغراض معينة، وتتلخص أهداف الإدارة بالأهداف بما يلي: (تونس. ٢٠٢٢)

- تحقيق الترابط بين الأهداف على المستوى السنوي والمتوسط والأهداف ذات المدى البعيد.
- تحسين التواصل بين كلاً من الرئيس والمرؤوس واشراكهما بتحديد الأهداف مما يجعل المرؤوس أكثر وعياً وإدراكاً لأهداف المنظمة.
- ربط الأنشطة اليومية بأهداف قابلة للقياس خلال مدة معينة ومحددة.
- جعل المنظمة مهيأة وذات جاهزية للحركة الإيجابية السريعة من خلال تعبئة جهود العاملين بكافة مستوياتهم الإدارية.
- رفع الانتاجية وتعزيز المحاسبة الفردية للموظفين لأنفسهم وتدعيم الشعور بالالتزام والمسؤولية لديهم تجاه المنظمة.

٢,١,٤ خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف

تحدد خطوات الإدارة بالأهداف بشكل متسلسل ومن خلال إشراك مختلفة المستويات الإدارية، حيث أن أهداف المنظمة هي مجموعة الأهداف المختلفة، ويتم ذلك وفق الخطوات التالية: (عبد الله. ٢٠٢١)

- تحديد أهداف المنظمة بإشراك جميع الأطراف مع مراعاة الفرص والتحديات في البيئة الخارجية وضمن نقاط القوة والضعف فيها.
- تحليل أهداف المنظمة وتقسيمها إلى أهداف فرعية وفقاً لمجال النشاط فقها، محاسبية، إنتاج، تصنيع وغيرها، وبعد ذلك يتم إعادة تحليل أهداف مجالات النشاط لأهداف مفصلة بشكل أكبر

وفقاً لكل عضو في الشركة، وإن الجهة التي تقوم بهذا الدور هي الإدارة العليا وتتعاون معها الإدارة التنفيذية.

- عمل مخطط عمل تفصيلي يضمن تحقيق مختلف الأهداف بسلاسة وترابط، ويجب أن يراعي هذا المخطط وظيفة كل موظف ومؤهلاته وإدائه.
- توفير الظروف المناسبة للعمل والتي تستلزم وجود أنظمة اتصال وأنظمة تدريب وحوافز للموظفين.
- تحديد برامج لعمل المراجعات واللقاءات الدورية بين الرؤساء والمرؤوسين في الوحدات التنظيمية لمعالجة أي خلل أثناء عملية سير الخطة.
- مرحلة تنفيذ ما تم التخطيط له بما يتناسب مع الأهداف، والتقييم ضمن المعايير المحددة في الخطوات السابقة.
- تقويم وتصحيح الخلل في حال استلزم الأمر.
- تبدأ دورة إدارة الأهداف من النقطة الأولى للعمل على أهداف جديدة لتمر عبر الخطوات والمراحل المختلفة السابقة.

٢,١,٥ خصائص الإدارة بالأهداف

توصل الباحثين إلى عدّة خصائص تمتاز بها الإدارة بالأهداف عن غيرها من الأساليب الإدارية، ولخصت هذه الخصائص بما يأتي: (شريف. ٢٠٠٣)

١. الإدارة بالأهداف تجعل الأهداف محددة وأكثر وضوحاً لجميع الموظفين من خلال مشاركتهم الفعلية في وضع الأهداف وصياغتها، كما أنهم يساهمون في تحديد الطرق والأساليب لإنجاز هذه الأهداف وتحديد الطرق التي سيتم اتباعها لقياسها وتقويمها.
٢. إن إشراك الأفراد في القرارات المتعلقة بالمؤسسة والتي تهمهم وتتعلق بمصالحهم توفر فرصاً للإدارة التشاركية وهذا يجعل دور القائد الإداري أكثر فعالية وسهولة.

٣. توفر الإدارة بالأهداف تغذية راجعة بشكل مستمر مماس ساعد على تجاوز المصاعب والتغلب عليها.

٤. تجعل الإدارة بالأهداف المسؤولين أكثر قبولاً عن النتائج وأكثر مشاركة بين كلاً من الرؤساء والمرؤوسين، كما أنها تزيد التزام جميع الموظفين وتدفعهم لتحقيق الأهداف وتنمي احساسهم بالتقدير عن انجازاتهم وشعورهم بالمسؤولية والحماس لتحقيق أهداف المؤسسة.

٢,١,٧ محددات الإدارة بالأهداف

يواجه أسلوب الإدارة بالأهداف بعض المحددات التي تتلخص بالتالي: (الحيدري. ٢٠١٨)

- **الفشل في تعليم الإدارة بالأهداف كفلسفة:** ويعود السبب في ذلك إلى عدم وجود القناعة لدى المدراء بإمكانية نجاح البرنامج أو قصور في شرح أهمية الإدارة بالأهداف وطريقة عملها.
- **الحاجة لفترة طويلة لتنفيذ الإدارة بالأهداف:** تتطلب الإدارة بالأهداف أن يخصص المدير جزءاً كبيراً من الوقت في الإعداد والتنفيذ لإنجاح البرنامج، وقد يستغرق تحضير المشروع من إعداد وتنفيذ نحو أربع إلى خمس سنوات وقد يفشل نتيجة عدم رغبة وقدرة المدير وفي تكريس كهوده ووقته لغرض إنجازه.
- **التركيز على الأهداف قصيرة المدى:** إن مشاركة الرئيس والمرؤوس في وضع الأهداف سوياً عادةً ما تقتصر على فترة قصيرة لا تتجاوز السنة وهذا يؤدي لحدوث خطر في التركيز على الأهداف قصيرة المدى وتجاهل الأهداف طويلة المدى.
- **صعوبة وضع الأهداف الواقعية والتي يوجد قابلية لقياسها:** في الكثير من الأوقات يصعب وضع الأهداف بطريقة تجعلها قابلة للقياس، وقد يعتمد المدراء على وضع

أهداف تتميز بالسهولة ولا تحتاج جهوداً فعلية وملموسة لإنجازها أو قد تكون أهداف صعبة جداً ويستحيل تطبيقها.

٢,١,٨ معوقات تطبيق الإدارة بالأهداف

إن المعوقات هي ما صعوبات تحول دون تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف، وتشير الدراسات التي تناولت موضوع الإدارة بالأهداف إلى أن هنالك معوقات مرتبطة بسلوكيات الموظفين وأخرى مرتبطة بالجوانب الثقافية التنظيمية للإدارة بالأهداف، ويمكن تلخيصها بما يلي: (ابراهيم، وأبو الفضل. ٢٠١٦)

١. **معوقات تتعلق بسلوك العاملين:** إن عدم وجود الرغبة بالتغيير والتجديد لدى العاملين نتيجة الإحباط أو عوامل أخرى أو فقدان الثقة بالمدراء أو المسؤولين عن التغيير، والخوف من التعامل مع المجهول، وغياب حس المسؤولية، وضعف التعاون بين الرئيس والمرؤوس، بالإضافة للامبالاة وفقدان الحماس لقبول التغيير يسهم في وضع عوائق وصعوبات لتطبيق الإدارة بالأهداف في المنظمة.

٢. **معوقات اجتماعية:** تتمثل المعوقات الاجتماعية في عدم التكيف مع متطلبات التغيير الإداري والخوف من تعارض الأهداف الموضوعية من قبل المدراء مع أهداف العاملين.

٣. **معوقات متعلقة بالجوانب التنظيمية:** من أبرز المعوقات المتعلقة بالجوانب التنظيمية قلة المكافآت والحوافز التي يتم منحها للموظفين لتشجيعهم ولجعلهم أكثر انخراطاً في عمليات التغيير الإداري، بالإضافة لرفض بعض المدارس لعملية التطوير الإداري المتمثل بتطبيق الإدارة بالأهداف.

٤. **معوقات ثقافية:** إن القصوة ي المعلومات لدى الموظفين حول طبيعة الإدارة بالأهداف ومبررات تطبيق هذا الأسلوب الإداري يشكل عائقاً.

٢,١,٩ سلبيات الإدارة بالأهداف

لكل أسلوب ومسألة يوجد سلبيات لا يمكن إغفالها، ولخص (الشمري، الظفيري، وغيرهم. ٢٠٢٣) السلبيات لتطبيق الإدارة بالأهداف بما يلي:

- صعوبة تعلم وفهم الإدارة بالأهداف بحذافيرها مما يؤدي لصعوبة في تطبيقها تحديداً عند التعامل مع بيئة أعمال جديدة.
- التشاور بين الأطراف المختلفة في المؤسسة قد يؤدي لزيادة الوقت والجهد والتكلفة.
- المبالغة في تحويل بعض الأهداف إلى قيم قياسية على الرغم من عدم القابلية لدى بعض الأهداف للقياس بشكل كمي.

٢,٢ المبحث الثاني: أداء العاملين

٢,٢,١ مفهوم أداء العاملين

يُعرّف أداء العاملين على أنه مدى تحقيق الأهداف والمعايير المحددة داخل المنظمة، ويُعدّ قياسه من العوامل الأساسية في تقييم كفاءة وفعالية الفريق والعاملين في تحقيق أهداف المنظمة (Hajiali & Kessi, 2022).

كما يعرف كلاً من (المهدي، عمر . ٢٠٢١) أداء العاملين بأنه سلوك يقوم به الموظفون في المؤسسة ويكون على شكل أنشطة مقصودة لتحقيق أهداف معينة في المنظمة.

أما (صورية، وصبرينة. ٢٠٢١) فيعرفان أداء العاملين بأنه مجمل الأنشطة والمهام الموكلة للموظف في منظمة ما والنتائج التي يتم الوصول إليها من خلال قدراته مما ينعكس بوضوح على الأداء الشامل للمنظمة.

أما الزهراني (٢٠٢٣)، فقد عرّفه بأنه السلوكيات والنشاطات التي يصدرها العاملون أثناء أداء مهامهم، والتي تعكس جودة العمل المنجز. ويمكن قياس هذا الأداء من خلال مدى رضا المالكين عن نتائج وأرباح المنظمة، بالإضافة إلى رضا العاملين عن بيئة العمل والحوافز التي يحصلون عليها.

ويعرف أداء العاملين بأنه نتيجة جودة وكمية العمل الذي يقدمه الموظف لأداء واجباته ومسؤولياته في العمل وفقاً للمهام الموكلة له. (Moftah, & Abdelmawgoud. 2023)

٢,٢,٢ العوامل المؤثرة على أداء العاملين

يوجد عدة متغيرات وعوامل تؤثر على أداء العاملين، وقد تطرق لها العديد من الباحثون وتتلخص فيما يلي: (المهدي، عمر. ٢٠٢١)

١. **التمكين:** يقصد بالتمكين الاستفادة القصوى من قدرات الموظفين المتوافقة مع الوصف الوظيفي لعمله ومنحه الصلاحيات والموارد التي تساعد في أن يؤدي عمله على أكمل وجه، ويتضمن ذلك التركيز على تنميته مهاراته وتدريبه وظيفياً، ومنحه الثقة وإشباع حاجاته النفسية، وجعل بيئة العمل مهيأة بشكل مناسب لتحفيزه على الابتكار والابداع، بالإضافة لتفويض الصلاحيات والمسؤوليات معاً مما يؤدي لتحقيق توازن وظيفي لدى الأفراد. وإن العمل على زيادة شعور الانتماء لدى الموظفين وإشباع حاجاتهم والثقة بالنفس لديهم فإنهم يشعرون بالرضا بشكل أكبر في أداء عملهم ويتم تجنب التوتر والضغوطات النفسية التي تؤدي لضعف

الأداء في العمل وعدم القدرة على تحقيق أهداف المنظمة، لذا إن التمكين من الممكن أن يسهم في تحسين الأداء.

٢. **الاتصالات الإدارية:** يتم نقل القرارات والآراء والأفكار خلال قنوات رسمية يتم اعتمادها في المنظمة لإنجاز الأعمال والأنشطة المختلفة فيها، وتشمل عملية الاتصال عناصر أساسية هي المرسل والمستقبل ووسيلة الاتصال والتغذية العكسية التي تمثل رد المستقبل ومدى فهمه للرسالة التي استقبلها، وإن عملية الاتصال تمثل أساساً لنقل التقارير والمعلومات لكافة أجزاء المنظمة وجودتها تؤثر على أداء العاملين.

٣. **التدريب:** هو ما يتم تقديمه للموظفين من تدريبات لزيادة معارفهم وقدراتهم، ولتغيير سلوكهم لتحقيق أهداف المنظمة، وهذه العملية يجب أن تكون دورية لرفع أداء الموظفين وإكسابهم القدرات وفقاً للتطور المحيط بهم والذي يخص المنظمة، تحديداً في ظل التسارع في التغيرات.

٤. **القيادة الإدارية:** هي فن التأثير في الآخرين، ويسعى المدير في هذه العملية لأن يشارك المرؤوسين بشكل طوعي في أنشطة المنظمة المختلفة لتحقيق أهدافها. فالقائد يمتلك القدرة على التأثير في المرؤوسين لدفعهم نحو تحقيق أهداف المنظمة ويسعى لخلق بيئة إيجابية تدفع الموظف ليقدم أفضل ما لديه.

٥. **الحوافز:** تستخدم الإدارة الحوافز للتأثير في المرؤوسين وتوجيه سلوكهم باتجاه معين لتحقيق أهداف المنظمة، وقد تكون هذه الحوافز معنوية مثل المديح وشهادات الشكر والتقدير أو مادية

مثل المكافآت لمالية أو حوافز سلبية مثل التوبيخ والخصم من المرتب، أو حوافز فردية أو حوافز جماعية.

٢,٢,٣ محددات أداء العاملين

إن محددات أداء العاملين تم تلخيصها وفقاً ل (صورية، وصبرينة. ٢٠٢١) إلى: الجهد، القدرات، وإدراك الأدوار والمهام للموظف.

يتأثر أداء العاملين بمجموعة من العوامل الرئيسية التي تحدد كفاءتهم وإنتاجيتهم في بيئة العمل. يُعدّ الجهد من أبرز هذه العوامل، حيث يعكس مقدار الطاقة التي يبذلها العامل لتنفيذ مهامه الوظيفية بكفاءة. كما تلعب القدرات دوراً حاسماً، فهي تشمل المهارات المكتسبة من الخبرة العملية إلى جانب القدرات الفطرية مثل الذكاء وسرعة البديهة، ويؤثر الإدراك أيضاً في الأداء، إذ يمثل الطريقة التي يفسر بها العامل الأحداث والمواقف المحيطة به، مما يؤثر على تفاعله مع بيئة العمل. بالإضافة إلى ذلك، تُعدّ طبيعة الوظيفة عاملاً مؤثراً، حيث تتضمن المسؤوليات والمهام والإجراءات المرتبطة بالدور الوظيفي، فضلاً عن التعديلات التي قد تطرأ عليه. كما تؤثر البيئة التنظيمية الداخلية، بما في ذلك الهيكل الإداري والثقافة المؤسسية، على أداء العاملين بشكل كبير. وأخيراً، تلعب البيئة الخارجية دوراً هاماً، إذ تشمل العوامل الخارجية مثل المنافسة واتجاهات السوق، والتي قد تفرض تحديات أو توفر فرصاً تؤثر على كفاءة العاملين وإنتاجيتهم (الزهراني، ٢٠٢٣).

٢,٢,٤ أهمية أداء العاملين

يعتبر موضوع أداء الموظفين ذو أهمية بالغة للمسؤولين والإدارات في أي منظمة، حيث أنه يعتبر وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة سواء كانت تقدم خدمات أو منتجات، ويعتبر نجاح المنظمة نتاج

لجهود العاملين ومستوى إنتاجهم والاستعداد لديهم على أداء المهام الموكلة لهم من قبل رؤسائهم، كما أنه يمثل علاقة بين كل من الإجراءات والأنشطة والإنجاز، ولا بد أن أداء العاملين يسهم في زيادة مكانة المنظمة والأفراد العاملين بها وبالتالي يجعلها أكثر قدرة على التنافسية، لذا اهتمت جميع الإدارات بنجاح موظفيها وزيادة مستوى أدائهم. (Moftah, & Abdelmawgoud. 2023)

تسعى عملية تقييم أداء العاملين إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تعزز كفاءة العمل داخل المنظمة، فهي تساهم في اختيار الأفراد المناسبين للوظائف وفقاً لمؤهلاتهم وخبراتهم، مما يضمن توزيع المهام بشكل فعال، كما توفر أسساً علمية وموضوعية لاتخاذ قرارات الترقية ومنح الحوافز والمكافآت، بهدف زيادة الإنتاجية وتحسين جودة الأداء، بالإضافة إلى ذلك، يساعد التقييم في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، مما يسهم في تطوير برامج تدريبية تلبي متطلباتهم المهنية، كما يمكن من اكتشاف الأفراد الأكثر كفاءة وتأهيلاً لتولي المناصب القيادية، مما يعزز استمرارية

المنظمة ونجاحها، وأخيرًا، يسهم التقييم في اتخاذ قرارات مناسبة بشأن تعديل الأجور والرواتب، بما يحقق العدالة الوظيفية ويحفّز العاملين على الأداء الأفضل (القضاة، ٢٠٢٢).

٢,٢,٥ عناصر أداء العاملين

تتمثل عناصر اداء العاملين بما يلي: (صورية، وصبرينة. ٢٠٢١)

- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** ويشمل ذلك المهارات الفنية والخلفية والمعرفة عن الوظيفة والمجال المرتبط بها.
- **نوعية العمل:** ويشمل ذلك مدى إدراك الموظف ومعرفة بالعمل الذي يقوم به والرغبة والمهارات والقدرات التي يمتلكها ويوظفها في عمله تجنباً لوقوع الأخطاء.
- **كمية العمل الذي يتم إنجازه:** أي حجم العمل الذي يقوم الموظف بتأديته في الظروف الطبيعية للعمل ومقدار سرعته في الإنجاز.
- **المثابرة والثقة:** وذلك يشمل تفاني الموظف وجديته في العمل وقدرته على تحمل المسؤولية والإنجاز في أوقات محددة، بالإضافة لمدى حاجته للتوجيه والإرشاد من قبل الرؤساء.

٢,٣ المبحث الثالث: الدراسات السابقة

دراسة (يوبي. ٢٠٢٢) بعنوان: دور الإدارة بالأهداف في تحسين أداء الموظفين دراسة حالة مؤسسات بريد الجزائر بأدرار.

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد الدور الذي تلعبه الإدارة بالأهداف في تحسين أداء العاملين بمؤسسات بريد الجزائر بأدرار، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وكانت الأداة المعتمدة هي الاستبيان لجمع البيانات حيث تم توزيع ٨٩ استبيان.

أهم نتائج الدراسة كانت بأنه توجد علاقة بين الإدارة بالأهداف وأداء الموظفين ذات أثر إيجابي، وإن الإدارة بالأهداف يعد واحداً من أهم محددات نجاح أو فشل منظمات الأعمال من خلال قدرات الموارد البشرية.

أوصت هذه الدراسة بأهمية اسغلال المورد البشري بأفضل الطرق وتحسين سلوكهم وقدراتهم ومهاراتهم لإنجاز أعمالهم، و ضرورة التركيز على أهمية أسلوب الإدارة بالأهداف كونه واحداً من الوسائل المهمة في تقييم أداء الموظفين في المؤسسات وذلك من خلال تعزيز المشاركة والثقة والتغذية الراجعة والالتزام.

• دراسة Salama (٢٠٢١) بعنوان: " Impact of Management by Objectives " ،
" in Enhancing Sustainable Organisational Performance in Hotels
"أثر الإدارة بالأهداف في تعزيز الأداء التنظيمي المستدام في الفنادق".

تهدف الدراسة إلى معرفة أثر الإدارة بالأهداف في تعزيز الأداء التنظيمي المستدام، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وكانت الأداة المعتمدة هي الاستبيان لجمع البيانات حيث كانت العينة عشوائية بسيطة وزعت ٢٥ استبانة على المدراء و ٢٥٠ استبانة على الموظفين.

أهم نتائج الدراسة كانت بأن المديرين قد أظهرو تأييداً لتطبيق الإدارة بالأهداف في الفنادق كون تطبيق هذا الأسلوب الإداري يسهم في تحقيق أهداف الفندق والأهداف الشخصية للمدراء، بينما أظهر الموظفين استعدادهم لتطبيق الإدارة بالأهداف كون هذا الأسلوب يحمل مزايا تسهم في تحسين الأهداف التنظيمية للمنظمة.

أوصت هذه الدراسة بأهمية تفعيل الإدارة بالأهداف في الفنادق لما لذلك من دور في تعزيز الأداء وتحسينه وتحقيق الربحية وتعزيز استدامة المنظمات.

• دراسة Islam & Sarker (٢٠٢٠) بعنوان: "The Effect of Management by Objectives on Performance Appraisal and Employee Satisfaction in Commercial Banks"، "أثر الإدارة بالأهداف على تقييم الأداء ورضا العاملين في البنوك التجارية".

تهدف الدراسة إلى دراسة تأثير الإدارة بالأهداف على تقييم الأداء ورضا العاملين في البنوك التجارية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وكانت الأداة المعتمدة هي الاستبيان، حيث اختار الباحث عينة تتكون من ٣٣ بنك تجاري وبلغ عدد الاستبيانات ٦٠ .

أهم نتائج الدراسة كانت أن استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف هو أسلوب ذو فاعلية بما يتعلق بتقييم أداء الموظف، ويزيد من رضا الموظفين وإن معامل الارتباط كان مرتفعاً بينهما، كما أن تطبيق هذا الأسلوب بشكل صحيح يؤدي لتحسين أداء المنظمة.

الفصل الثالث

الإجراءات المنهجية للدراسة

مدخل

تعتبر الإجراءات المنهجية دوراً مهماً في مسار البحث العملي، فهي ترسم معالم وفاق البحث وتعطي الباحث الأداء الفعالة لمتابعة خطوات بحثه وذلك لتحقيق أهداف الدراسة والاجابة على تساؤلاتها.

ويتناول هذا الفصل المنهج المتبع في الدراسة والمتمثل بالمنهج الوصفي التحليلي وتوضيح مجتمع الدراسة المستهدف، ومن ثم توضيح صلاحية الاستبانة المتمثلة بالصدق والثبات للاستبانة ومن ثم التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة وأخيراً الأساليب الاحصائية للدراسة.

١,٣ منهج الدراسة

اعتمد الباحث في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتبر الانسب لدراسة الظاهرة الراهنة، حيث يصف الظاهرة من خلال استخدام اداة الدراسة المتمثلة بالاستبانة، ويتم تشخيص ووصف الظاهرة من خلال النتائج المرجوة من الاستبانة، وتم الاعتماد على هذا المنهج لدراسة أثر تطبيق الإدارة

بالأهداف على أداء العاملين في شركات المقاولات الانشائية دراسة حالة شركة عصام خيري قباني وشركاه IKK.

٢,٣ مجتمع وعينة الدراسة

يشير مجتمع الدراسة الى الإطار الفعلي للفئة المستهدفة من قبل الباحث والمتمثلة بالموظفين العاملين في شركات المقاولات الانشائية (دراسة حالة شركة عصام خيري قباني وشركاه IKK)، ويبلغ عدد العاملين (١٠٠٠٠) موظف من ٤٠ فرع، واتبع الباحث أسلوب العينة العشوائية البسيطة، باستخدام معادلة ريتشارد جيجر عند هامش خطأ ٧% (١٩٢) موظف، وقام الباحث بتوزيع ١٩٢ استبانة خلال الفترة الزمنية ما بين ٦ مارس حتى ١٢ مارس ٢٠٢٥، وتم استرداد (١٦٦) موظف بنسبة استرداد (٨٦,٤٥%).

٣,٣ محتوى أداة الدراسة:

يشير محتوى أداة الدراسة الى ما تتضمنه تلك الأداة من تمثيل لمتغيرات الدراسة البحثية، وفي هذا الإطار فان الأداة الرئيسية الراهنة للدراسة المتمثلة في الاستبانة تحتوي على قسمين رئيسيين فيما يلي:

القسم الأول منها بالبيانات الشخصية والوظيفية والتي (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي).

القسم الثاني منها المتغيرات البحثية محل الدراسة والتي قسمت الى محورين رئيسيين تناول المحور الأول منها المتغير المستقل المتمثل الإدارة بالأهداف، فيما ركز المحور الثاني على المتغير التابع المتمثل أداء العاملين، وفي هذا الاطار فقد شمل المتغير المستقل مجموعة من الابعاد لتمثيل المحتوى العلمي الخاص به، حيث شملت هذه الابعاد (مبدأ بالأهداف، مبدأ الثقة) حيث تم قياس هذا المتغير من خلال (٨) فقرات، بينما تم قياس المتغير التابع "الأداء العاملين" من خلال (١٠) فقرات، وعليه أصبح إجمالي الفقرات المكونة للاستبانة (١٨) فقرة.

٤,٣ صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة)

جدول (١,٣): اختبارات الصدق والثبات لأداة الدراسة لفقرات الإدارة بالاهداف وأداء العاملين

الإدارة بالاهداف وأداء العاملين					
فقرات البعد الثاني: مبدأ الثقة			فقرات البعد الأول: الإدارة بالأهداف		
رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
الفقرة ١	٠.٨٠١**	٠,٠٠٠	الفقرة ١	٠.٢٠٢**	٠.٠٠٩
الفقرة ٢	٠.٨٩٣**	٠,٠٠٠	الفقرة ٢	٠.٨٨١**	٠.٠٠٠
الفقرة ٣	٠.٨٥٤**	٠,٠٠٠	الفقرة ٣	٠.٦٣٧**	٠.٠٠٠
الفقرة ٤	٠.٦٨٦**	٠,٠٠٠	الفقرة ٤	٠.٩٠٢**	٠.٠٠٠
الصدق البنائي	٠.٨٩٩**	٠.٠٠٠	الصدق البنائي	٠.٨٥٢**	٠.٠٠٠
كرونباخ الفا	٠,٨١٩		كرونباخ الفا	٠,٦٤٦	
اوميغا الموزونة	٠,٨٢٣		اوميغا الموزونة	٠,٧٨٧	
أداء العاملين					
الفقرة ١	٠.٣١٥**	٠,٠٠٠	الفقرة ٦	٠.٦٦٠**	٠,٠٠٠
الفقرة ٢	٠.٦٠٨**	٠,٠٠٠	الفقرة ٧	٠.٦٠٩**	٠,٠٠٠
الفقرة ٣	٠.٢٠٤**	٠,٠٠٩	الفقرة ٨	٠.٦٤٣**	٠,٠٣٠

الفقرة ٤	**٠,٤٠٨	٠,٠٠٠	الفقرة ٩	**٠,٢٦٨	٠,٠٠٠
الفقرة ٥	٠,٠٤١	٠,٦٠١	الفقرة ١٠	**٠,٤٣١	٠,٠٠٠
كرونباخ الفا		٠,٨٢٠			
اوميجا الموزونة		٠,٨٢١			

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١ ، * ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥

١,٣,٣ صدق المحتوى (صدق المحكمين):

وبناءً على ذلك قام الباحث بتصميم الاستبانة باعتبارها الأداة الرئيسة للدراسة بشكلها الأولي، حيث تم عرض الاستبانة على خبراء ومتخصصين بالمجال وبلغ عددهم (٥) خبيراً، وتم إجراء تحكيم الاستبانة وتعديل الأداة وفقاً لآرائهم وملاحظاتهم؛ وذلك للوصول إلى الاستبانة النهائية (الملحق رقم ٢). ومن خلال نتائج معادلة بلغت نسبة الصدق (الإدارة بالأهداف = ٠,٩٥، أداء العاملين = ٠,٩٤)، حيث تشير هذه النتائج إلى وجود صدق محكمين بناءً على أن نتيجة معيار أكبر من ٠,٦٠ وهذا يؤكد بأن الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

٢,٣,٣ معيار الاتساق الداخلي والبنائي:

معيار الاتساق الداخلي:

تشير النتائج الموضحة في الجدول اعلاه (١,٣) الي تحقق معيار الاتساق الداخلي بين الفقرة والبعد المنتمي اليه من خلال معامل ارتباط بيرسون، حيث بلغ قيم مستويات الدلالة لجميع لفقرات الاستبانة اقل من ٠,٠٥ باستثناء الفقرة الخامسة من المحور الثاني (أداء العاملين) حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة = ٠,٦٠١ أكبر من ٠,٠٥، وسيتم استثنائها من التحليل الوصفي للاستبانة.

الصدق البنائي:

اعتمد الباحث بالتحقق من الصدق البنائي من خلال اختبار معامل ارتباط بيرسون، حيث تشير النتائج الموضحة في الجدول أعلاه (١,٣)، الى تحقق معيار الصدق البنائي حيث بلغ مستوى الدلالة لبعد الأول والثاني (الإدارة بالأهداف ومبدأ الثقة) = ٠,٠٠٠ اقل من ٠,٠٥.

٣,٣,٣ ثبات أداة الدراسة:

تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال مؤشر كرونباخ واوميجا الموزونة، حيث تشير النتائج الموضحة في الجدول أعلاه (١,٣) الى وجود ثبات عالي وبلغ قيمة كرونباخ الفا للإدارة بالأهداف = ٠,٨١٩ ولمبدأ الثقة = ٠,٦٤٦ ولأداء العاملين = ٠,٨٢٠، بينما بلغ مؤشر اوميجا الموزونة للبعد الأول = ٠,٨٢٣ وللبعد الثاني = ٠,٧٨٧، ولأداء العاملين = ٠,٨٢٠.

٣,٤,٣ تحقق معايير الصدق والثبات

جدول (٢,٣): طريقة ومدى تحقق الاختبارات

الرقم	الاختبارات	طريقة تحقق الاختبارات	مدى تحقق الاختبارات
١.	• الصدق الظاهري	• لجنة من المحكمين (٥ محكم) من خلال معادلة لاوشي.	تم التحقق
	• الصدق البنائي	• معامل ارتباط بيرسون	
٢.	ثبات متغيرات الدراسة صدق الاتساق الداخلي	• كرونباخ ألفا • اوميجا الموزونة • معامل ارتباط بيرسون	

6.3 التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

وفقاً لنظرية النهاية المركزية التي تفترض بأن حجم العينة يزيد عن (٣٠) مفردة سيتم استخدام الاختبارات المعلمية، واستخدام الباحث مقياس ليكرت الخماسي في الدراسة (يتم الاعتماد على الاختبارات المعلمية بغض النظر عن حجم العينة، وبناءً على الشرطين تم الاعتماد على الاختبارات المعلمية لاختبار فرضيات الدراسة).

٧,٣ الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

جدول (٢): الاختبارات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

الرقم	الاختبار المستخدم	مكونات الاختبار
اعتمد الباحث في الدراسة على برنامج (SPSS V.26)		
١.	اختبارات لقياس صدق متغيرات الدراسة	• صدق المحكمين (عدد المحكمين) • الصدق البنائي من خلال (معامل ارتباط بيرسون)
٢.	اختبارات لقياس ثبات متغيرات الدراسة	• طريقة كرونباخ ألفا • طريقة اوميجا الموزونة • صدق الاتساق الداخلي من خلال (معامل ارتباط بيرسون).
٣.	اختبارات لقياس التحليل الوصفي لمتغيرات (ابعاد ومحاور الدراسة)	• الجداول التكرارية والنسب المئوية. • الوسط الحسابي • الوزن النسبي

الرقم	الاختبار المستخدم	مكونات الاختبار
اعتمد الباحث في الدراسة على برنامج (SPSS V.26)		
		• الانحراف المعياري • الأشكال البيانية
٤.	اختبارات فرضيات الدراسة	• معامل ارتباط بيرسون (Person correlations). • طريقة الانحدار الخطي البسيط ((Simple Linear Regression)

الفصل الرابع

تحليل البيانات وتفسير ومناقشة النتائج والتوصيات

١,٤ الوصف الإحصائي لأفراد عينة الدراسة وفقاً للبيانات الشخصية والوظيفية

يوضح الجدول (١,٤) الوصف الإحصائي لأفراد عينة الدراسة وفقاً للبيانات الشخصية والوظيفية، وبلغ عدد المستجيبين في تعبئة استبانة الدراسة (١٦٦) من الموظفين العاملين شركة عصام خيرى قباني وشركاه IKK.

جدول (١,٤): الوصف الاحصائي لأفراد عينة الدراسة وفقاً للبيانات الشخصية والوظيفية

المتغير		العدد	%	المتغير		العدد	%
الجنس	ذكر	٧٦	٤٥,٨	العمر	٣٠ عام فأقل	١٧	١٠,٢
	أنثى	٩٠	٥٤,٢		٣١-٣٩ عاماً	٩٨	٥٩,٠
المؤهل العلمي	ماجستير	١٤٣	٨٦,١		٤٠-٤٩ عاماً	٥١	٣٠,٧
	دكتوراه	٢٣	١٣,٩	المستوى الوظيفي			
المستوى الوظيفي	رئيس قسم	٦٧	٤٠,٤				
	مدير دائرة	٣٤	٢٠,٥				
	منسق	٣٤	٢٠,٥				
	مسؤول	٣١	١٨,٧				

٢,٤ المحك المعتمد في أداة الدراسة (الاستبانة):

جدول (٢,٤): مستويات الموافقة على فقرات وأبعاد ومحاور الدراسة

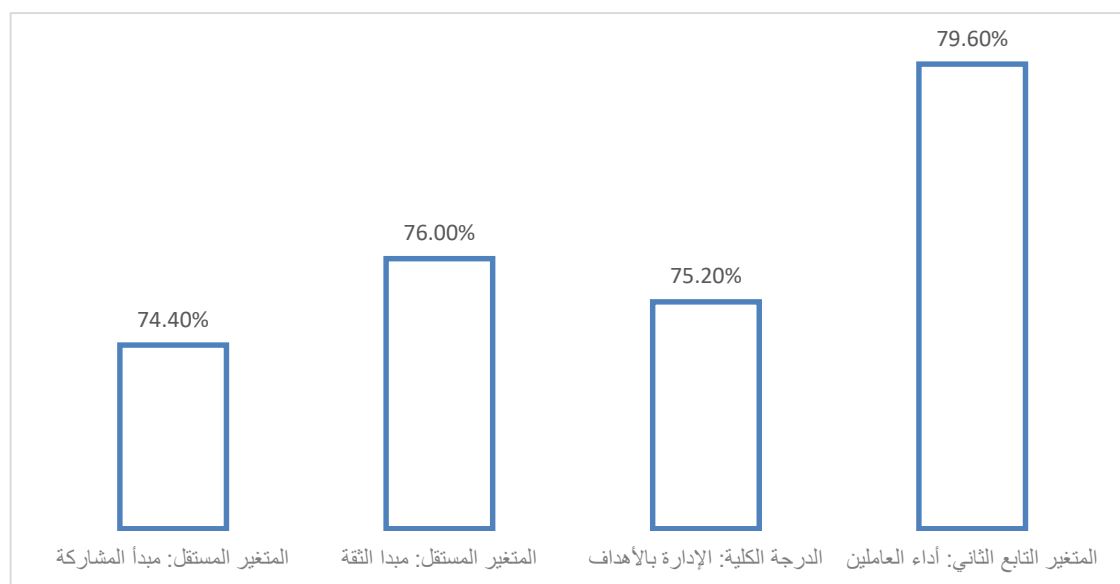
5	4	3	2	1	مقياس ليكرت
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
مرتفع جداً	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جداً	مستوى الموافقة
٥ _ ٤,٢٠	٤,١٩ إلى ٣,٤٠	٣,٣٩ إلى ٢,٦٠	٢,٥٩ إلى ١,٨٠	١,٨٠ _ أقل من	الوسط الحسابي
٨٤% _ ١٠٠%	٦٨% إلى ٨٣,٩%	٥٢% إلى ٦٧,٩%	٣٦% إلى ٥١,٩%	٢٠% _ أقل من ٣٦%	الوزن النسبي
الوسط الحسابي: (مجموع الإجابات ÷ عدد المستجيبين)، الوزن النسبي: (الوسط الحسابي ÷ ٥) * ١٠٠					

3.4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.

والجدول (٣,٤) يوضح نتائج متغيرات الدراسة، وتشير النتائج الي وجود درجة موافقة مرتفعة للدرجة الكلية (الإدارة بالأهداف) حيث بلغ قيمة الوسط الحسابي (٣,٧٦ من الدرجة ٥) بوزن نسبي ٧٥,٢% بانحراف معياري ٠,٦٣، وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للمتغير التابع (أداء العاملين) بوسط حسابي (٣,٩٨ من الدرجة ٥) بوزن نسبي (٧٩,٦%) وتعبّر عن الموافقة المرتفعة، والشكل البياني (١) يوضح مستويات الموافقة على متغيرات الدراسة.

جدول (٣,٤): نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

المقياس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	مستوى الموافقة
المتغير المستقل: مبدأ المشاركة	١٦٦	٣,٧٢	٠,٧٥	74.4%	٢	مرتفع
المتغير المستقل: مبدأ الثقة		٣,٨٠	٠,٦٣	76.0%	١	مرتفع
الدرجة الكلية: الإدارة بالأهداف		٣,٧٦	٠,٦١	75.2%	---	مرتفع
المتغير التابع الثاني: أداء العاملين		٣,٩٨	٠,٢٤	79.6%	---	مرتفع



الشكل البياني (١) يوضح مستويات متغيرات الدراسة

١,٣,٤ التحليل الوصفي لفقرات المتغير المستقل "الإدارة بالأهداف"

الجدول يوضح (٤,٤) نتائج المتغير الأول (الإدارة بالأهداف) وتشير النتيجة الي وجود موافقة مرتفعة لهذا المتغير وبلغ الوسط الحسابي (٣,٧٦ من الدرجة ٥) بوزن نسبي ٧٩,٦% بانحراف معياري ٠,٢٤، وتراوحت الفقرات المتغير الأول بين الفقرة الأولى (يتفق الرئيس مع المرؤوس في تحديد الأهداف العامة مع وجود ثقة في العمل) حيث بلغ الوسط الحسابي (٤,٠٤ من الدرجة ٥) بوزن نسبي ٨٠,٨% وتشير هذه النتيجة بالموافقة المرتفعة واحتل الفقرة بالمرتبة الأولى، اما الفقرة الثالثة (يطلب من الموظفين ترتيب أهداف الشركة وفقاً لأهميتها) وبلغ الوسط الحسابي (٣,٣٧ من الدرجة ٥) بوزن نسبي (٦٧,٤%) وتشير هذه النتيجة بالموافقة المتوسطة واحتل الفقرة بالمرتبة الأخيرة.

جدول (٤,٤): التحليل الوصفي لفقرات المحور: الإدارة بالأهداف

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الموافقة
1. يتفق الرئيس مع المرؤوس في تحديد الأهداف العامة مع وجود ثقة في العمل	٤,٠٤	٠,٨٠	80.8%	١	مرتفع
2. يشارك الموظفين في تحديد أهداف الشركة	٣,٩٠	١,٢١	78.0%	٤	مرتفع
3. يطلب من الموظفين ترتيب أهداف الشركة وفقاً لأهميتها	٣,٣٧	٠,٩٨	67.4%	٨	متوسط
4. يشترك الموظفين في تحديد الأهداف العامة حسب المستوى الإداري	٣,٥٩	٠,٦٧	71.8%	٦	مرتفع
5. توجد علاقة عمل جيدة بين الرئيس والمرؤوس	٤,٠٢	٠,٦٢	80.4%	٢	مرتفع

مرتفع	٣	78.4%	٠,٩٦	٣,٩٢	6. لدى المدير الاستعداد لحل المشاكل التي تواجه الموظف
مرتفع	٥	76.6%	٠,٧٩	٣,٨٣	7. تضع الإدارة ثقتها في الموظف عند القيام بعمله
مرتفع	٧	69.2%	١,١٧	٣,٤٦	8. لدى الموظف كامل الحرية في إبداء اقتراحاته عند وضع الأهداف
مرتفع		75.2%	٠,٦١	٣,٧٦	المتغير المستقل: الإدارة بالأهداف

٢,٣,٤ التحليل الوصفي لفقرات المتغير التابع "أداء العاملين"

الجدول يوضح (٥,٤) نتائج المتغير التابع (أداء العاملين) وتشير النتيجة الي وجود موافقة مرتفعة لهذا المتغير وبلغ الوسط الحسابي (٣,٩٨ من الدرجة ٥) بوزن نسبي ٧٩,٦% بانحراف معياري ٠,٢٤، وتراوحت الفقرات المتغير الأول بين الفقرة العاشرة (يتمكن الموظف من إقامة علاقات عمل جيدة وفعالة مع الآخرين) حيث بلغ الوسط الحسابي (٤,٣١ من الدرجة ٥) بوزن نسبي ٨٦,٢% وتشير هذه النتيجة بالموافقة المرتفعة جداً واحتل الفقرة بالمرتبة الأولى، اما الفقرة التاسعة (يتم تشجيع الموظف على المشاركة الجماعية بحل المشكلات) وبلغ المتوسط الحسابي (٣,٥٦ من الدرجة ٥) بوزن نسبي (٧١,٢%) وتشير هذه النتيجة بالموافقة مرتفعة واحتل الفقرة بالمرتبة الأخيرة.

جدول (٥,٤): التحليل الوصفي لفقرات المحور: أداء العاملين

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الموافقة
1. تعمل الشركة على تحسين اداء الموظف بشكل مستمر	٣,٨٠	١,١٨	76.0%	٧	مرتفع
2. استطيع انجاز العمل الموكل لي في الوقت المحدد	٣,٧٢	٠,٨٧	74.4%	٨	مرتفع
3. يحرص الموظف على تجنب الأخطاء عند أداء العمل	٤,١٠	٠,٧٧	82.0%	٥	مرتفع
4. يلتزم الموظف بالأوقات الرسمية للعمل	٤,١٣	٠,٥٦	82.6%	٤	مرتفع
5. يحرص الموظف على تحقيق النتائج المطلوبة بفاعلية	٤,٢٣	٠,٤٢	84.6%	٣	مرتفع جداً
6. ينجز الموظف العمل ضمن معايير الجودة المطلوبة	٤,٣١	٠,٤٧	86.2%	٢	مرتفع جداً
7. يحرص الموظف على الالتزام بأنظمة وقوانين الشركة	٤,٠٢	٠,١٥	80.4%	٦	مرتفع
8. يتم تشجيع الموظف على المشاركة الجماعية بحل المشكلات	٣,٥٦	١,١٣	71.2%	٩	مرتفع
9. يتمكن الموظف من إقامة علاقات عمل جيدة وفعالة مع الآخرين	٤,٣١	٠,٤٦	86.2%	١	مرتفع جداً
المتغير التابع: أداء العاملين	٣,٩٨	٠,٢٤	79.6%		مرتفع

٤,٥ فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0,05)$ بين تطبيق الإدارة بالأهداف على أداء العاملين في شركة عصام خيرى قباني وشركاه IKK.

تشير النتائج في الجدول (٦,٤) الي وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0,05)$ بين تطبيق الإدارة بالأهداف على أداء العاملين في شركة عصام خيرى قباني وشركاه IKK، حيث بلغ قيمة معامل ارتباط بيرسون (٠,٥٣٣) بمستوى دلالة ٠,٠٠٠ اقل من ٠,٠٥.

وهذه النتيجة تؤكد رفض فرضية الباحث التي تفترض: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0,05)$ بين تطبيق الإدارة بالأهداف على أداء العاملين في شركة عصام خيرى قباني وشركاه IKK.

جدول (٦,٤): يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة

المتغير التابع: أداء العاملين				المتغيرات
قوة الارتباط	مستوى الدلالة	معامل ارتباط بيرسون	عدد المشاهدات	
متوسط	٠,٠٠٠	٠,٥٣٣**	١٦٦	الدرجة الكلية للمستقل: الإدارة بالأهداف

** معنوية عند مستوى ٠,٠١.

الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0,05)$ لتطبيق الإدارة بالأهداف على أداء العاملين في شركة عصام خيرى قباني وشركاه IKK

تشير النتائج الموضحة في الجدول (٧,٤) الي وجود أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0,05)$ لتطبيق الإدارة بالأهداف على أداء العاملين في شركة عصام خيرى قباني وشركاه IKK حيث بلغ مستوى الدلالة = ٠,٠٠٠ اقل من ٠,٠٥، وبلغ قيمة الأثر ٠,٢١٧.

وهذه النتيجة تؤكد رفض فرضية الباحث التي تفترض: لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0,05)$ لتطبيق الإدارة بالأهداف على أداء العاملين في شركة عصام خيرى قباني وشركاه IKK.

وفيما يتعلق بمعامل التحديد بلغ ٢٨,٤%، حيث بلغت نسبة معامل التحديد بان المتغيرات المستقلة (الإدارة بالأهداف) فسرت في المتغير التابع أداء العاملين بنسبة ٢٨,٤%، وبلغ قيمة مستوى دلالة اختبار كاي سكوير = ٠,٠٠٠ اقل من ٠,٠٥ وهذا يعزز من جودة النموذج المستخدم في الدراسة.

جدول (٧,٤): يوضح أثر الإدارة بالأهداف على أداء العاملين

نتائج التأثير للمتغيرات	قيمة الأثر	مستوى الدلالة	اتجاه الأثر	صحة الفرضية
الأدارة بالأهداف ---> أداء العاملين	٠,٢١٧	٠,٠٠٠	إيجابي	رفض
الحد الثابت	٣,١٦٨	٠,٠٠٠	----	-----
معامل التحديد	٠,٢٨٤ (٢٨,٤%)	جودة النموذج		٦٤,٩٠٩ (٠,٠٠٠)

التوصيات:

- توصي الدراسة بضرورة التركيز على استخدام الإدارة بالأهداف كأداة إدارية رئيسية في الشركات وذلك لأهميتها ودورها ذو الفاعلية في تحسين الأداء الإداري وتعزيز الانتاجية وزيادة التنافسية.
- من المهم التركيز على إشراك العاملين في وضع الخطط والأهداف للمؤسسة كونهم عنصراً مهماً في عملها وهذا يزيد التزامهم ويعزز لديهم الرغبة في تحقيق أهداف الشركة.
- ضرورة تعزيز أداء العاملين في الشركة لدوره الإيجابي على الانتاجية والتنافسية.
- أهمية التركيز على الموظفين وإشراكهم في عملية وضع الأهداف والخطط للشركة كونهم عنصراً رئيسياً فيها ويسهم هذا العنصر في استدامتها أو العكس.
- ضرورة التركيز على عملية التواصل بشكل مستمر ودوري مع الموظفين وإبلاغهم بالنتائج وتقييم أدائهم لتجنب الأخطاء والممارسات السلبية مستقبلاً.

المراجع

المراجع العربية:

- ابراهيم، صبري. أبو الفضل. سوزان (٢٠١٦). نحو تطبيق مدخل الإدارة بالأهداف بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت. مجلة العلوم التربوية، كلية التربية بقنا. العدد ٢٧. ص ٢٥٣-٢٧٧.
- احمد، مaysة؛ وأبو العينين، رانيا (٢٠١٩). اثر تطبيق مبادئ الادارة بالاهداف على اداء العاملين في الفنادق، جامعة المنصورة، مصر.
- تونسسي، أسمهان (٢٠٢٢). دور الادارة بالأهداف في الحد من مخاطر المناولة الصناعية - دراسة تطبيقية، جامعة أحمد دراية أدرار.
- الحيدري، منصور. (٢٠١٨). الإدارة بالأهداف أنموذج مقترح لإدارة برامج التنمية المحلية. مجلة الباحث الجامعي للعلوم الإنسانية. العدد ٣٦. ص ٢٢٥-٢٥٠.
- خدة، يوبي. (٢٠٢٢). دور الإدارة بالأهداف في تحسين أداء الموظفين، دراسة حالة مؤسسات بريد الجزائر بأدرار، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر.
- شريف، عابدين. (٢٠٠٣). دور الإدارة بالأهداف في تطوير الكفاية الإدارية والمهنية لمدير المدرسة. المجلة التربوية. العدد ٦٦. مجلد ١٧. ص ١٨٥-٢٢١.
- الشمري، محمد. الظفيري، بدر. الشمري، عبد العزيز. وغيرهم. (٢٠٢٣) دور الإدارة بالأهداف في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين بمستشفى الصحة النفسية بحفر الباطن. مجلة العلوم التربوية بكلية التربية، جامعة الغردقة. مجلد ٣، عدد ٢. ص ٤٣٣-٤٧٧.

- صورية، عطية. صبرينة. عتروز. (٢٠٢١). الإدارة الإلكترونية وأثرها على أداء العاملين. دراسة ميدانية بمطاحن بني هارون - فرجيو- ولاية ميله. المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله. الجزائر.
- طباحي، سناء؛ وبن ساهل، وسية (٢٠١٤). دور الإدارة بالمشاركة في تنمية معرفة العاملين، أبحاث اقتصادية وإدارية، عدد ١٦، ص ٣٥٤ - ٣٧٦.
- عبد النعيم، إيمان (٢٠٢٠). الإدارة بالأهداف مدخل لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة أسوان. مجلة كلية التربية - جامعة عين شمس. العدد ٤٤. الجزء ٤. ص ١٥-١٦٦
- عبد النعيم، إيمان (٢٠٢٠). الإدارة بالأهداف مدخل لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي بمحافظة أسوان (دراسة ميدانية)، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، مصر، عدد ٤٤، ص ١٥-١٦٦.
- فرحة، نجاه. (٢٠٢١). الادارة بالأهداف تحقيق الرضا الوظيفي لدى منسوبات جامعة الطائف من الهيئة الإدارية والأكاديمية.
- القضاة، ايناس (٢٠٢٢). اثر التمكين الاداري على اداء العاملين (دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان)، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية، مجلد ٦، عدد ٨، ص ٣٢-٤٧.
- المهدي، بن علي. عمر، لمصادفة. (٢٠٢١). انعكاسات الرضا الوظيفي على اداء العاملين بالبنوك التجارية، دراسة حالة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة أدرار. جامعة العقيد أحمد دراية أدرار. الجزائر.

المراجع الأجنبية:

- Hajiali, I., Kessi, A. M. F., Budiandriani, B., Prihatin, E., & Sufri, M. M. (2022). Determination of work motivation, leadership style, employee competence on job satisfaction and employee performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(1), 57-69.f
- Islam, M. A. R. H., & Sarker, R. I. N. K. (2020). The effect of management by objectives on performance appraisal and employee satisfaction in commercial banks. *Journal of Social and Development Sciences*, 32(6), 4-23.
- Moftah, K., Abdelmawgoud, M., & Abd El Salam, M. (2023). Measuring the Level of Employees Performance in Cairo's Hotel Chains: An Analytic Study. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels–University of Sadat City*, 7(1/1.(
- Salama, W. (2021). Impact of management by objectives in enhancing sustainable organisational performance in hotels. *Afr. J. Hosp. Tour. Leis*, 10, 805-820.
- Sarhan, J. G., Xia, B., Fawzia, S., & Karim, A. (2017). Lean construction implementation in the Saudi Arabian construction industry. *Construction economics and building*, 17(1), 46-69.

•

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم/ أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد ...

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان " أثر تطبيق الإدارة بالأهداف على أداء العاملين في شركات المقاولات الانشائية "

(دراسة حالة شركة عصام خيري قباني وشركاه IKK)

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض هذه الدراسة، من خلال التكرم بإبداء رأيكم باختيار الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير لمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان، علماً بأن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

القسم الأول : المعلومات الشخصية والوظيفية
الرجاء وضع إشارة (✓) أمام أحد الخيار التي ينطبق عليكم

(١) الجنس:

أ. ذكر ☐ ب. أنثى ☐

(٢) العمر:

أ. ٣٠ سنة فأقل ☐ ب. من ٣١ سنة لغاية ٣٩ سنة ☐
ج. من ٤٠ سنة لغاية ٤٩ سنة ☐ د. ٥٠ سنة فأكثر ☐

(٣) المؤهل العلمي:

أ. ثانوية عامة فأقل ☐ ب. دبلوم متوسط ☐ ج. بكالوريوس ☐
د. ماجستير ☐ هـ. دكتوراه ☐

(٤) عدد سنوات الخبرة:

أ. أقل من ٤ سنوات ☐ ب. من ٥ سنوات لغاية ٩ سنوات ☐
ج. ١٠ سنوات فأكثر ☐

(٥) المستوى الوظيفي :

أ. رئيس قسم ☐ ب. مدير دائرة ☐ ج. منسق ☐ د. مسؤول ☐

القسم الثاني : فقرات الاستبانة / الرجاء وضع إشارة (✓) أمام أحد البدائل التي ترونها مناسبة من وجهة نظركم.

يرجى تقييم العبارات التالية على مقياس من ١ إلى ٥، حيث يمثل الرقم ١ "غير موافق بشدة" ويمثل الرقم ٥ "موافق بشدة". يرجى وضع علامة [✓] في الخانة التي تعبر عن رأيكم.

١	٢	٣	٤	٥	العبارات statements	
غير موافق بشدة Strongly Disagree	غير موافق Disagree	محايد Neutral	موافق Agree	موافق بشدة Strongly Agree		
أولاً: المتغير المستقل المشاركة بالأهداف (مبدأ المشاركة، مبدأ الثقة)						
					9. يتفق الرئيس مع المرووس في تحديد الأهداف العامة مع وجود ثقة في العمل	
					10. يشارك الموظفين في تحديد أهداف الشركة	

					11. يطلب من الموظفين ترتيب أهداف الشركة وفقاً لأهميتها	
					12. يشترك الموظفون في تحديد الأهداف العامة حسب المستوى الإداري	
					13. توجد علاقة عمل جيدة بين الرئيس والمرؤوس	
					14. لدى المدير الاستعداد لحل المشاكل التي تواجه الموظف	
					15. تضع الإدارة ثقتها في الموظف عند القيام بعمله	
					16. لدى الموظف كامل الحرية في إبداء اقتراحاته عند وضع الأهداف	
ثانياً: المتغير التابع أداء العاملين						

					10.تعمل الشركة على تحسين اداء الموظف بشكل مستمر	
					11.استطيع انجاز العمل الموكل لي في الوقت المحدد	
					12.يحرص الموظف على تجنب الأخطاء عند أداء العمل	
					13.يلتزم الموظف بالأوقات الرسمية للعمل	
					14.يحرص الموظف على تحقيق النتائج المطلوبة بفاعلية	
					15.ينجز الموظف العمل ضمن معايير الجودة المطلوبة	
					16.يحرص الموظف على الالتزام بأنظمة وقوانين الشركة	

					17. يتم تشجيع الموظف على المشاركة الجماعية بحل المشكلات	
					18. يتمكن الموظف من إقامة علاقات عمل جيدة وفعالة مع الآخرين	