

أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين في مؤسسة البترول
الوطنية في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب /

خالد بن محمد مشعل أبا الحسن

إشراف /

د/ الفیصل عبد الحمید محمد

د/ فايز علي جراد

العام الدراسي /

2024 م

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
7	الخلاصة عربي
9	الخلاصة انجليزي
12	شكر و عرفان
14	إهداء
الفصل الأول: مقدمة الرسالة	
16	المقدمة
18	مشكلة الدراسة
20	أهداف الدراسة
21	أهمية الدراسة
23	تساؤلات الدراسة
24	فرضيات الدراسة
25	النظرية العلمية المتبعة لإعداد الرسالة
25	التحضير والتصوير النظري
25	التصميم البحثي
26	جمع البيانات وتحليلها
26	التفسير والاستنتاجات
26	أدوات الدراسة ومصادر البيانات
الفصل الثاني : الدراسات السابقة ومفاهيم عامة	
28	تمهيد

28	الدراسات العربية
33	الدراسات الأجنبية
39	المنطلقات النظرية للدراسة
42	نظرية الإدارة بالأهداف
43	عناصر تطبيق الإدارة بالأهداف
44	فوائد تطبيق مفهوم الإدارة بالأهداف
46	مبادئ الإدارة بالأهداف
47	الشروط اللازمة لتطبيق مفهوم الإدارة بالأهداف بنجاح
49	خصائص نموذج الإدارة بالأهداف
50	عيوب نموذج الإدارة بالأهداف
52	مفهوم تقييم الأداء
53	عملية تقييم الأداء
54	طرق تقييم الأداء
الفصل الثالث : الجانب التطبيقي للدراسة	
57	منهج الدراسة
58	مجال الدراسة
59	مجتمع وعينة الدراسة
59	النتائج والمناقشة
60	التحليل الإحصائي
الفصل الرابع : الاستنتاجات والتوصيات	
85	الاستنتاجات

88	التوصيات والمقترحات
91	المراجع العربية
94	المراجع الأجنبية
97	الاستبانة

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول
60	الجدول (1) يوضح توزيع أفراد عينة المعاينة والتحليل حسب متغير الجنس
61	الجدول (2) يوضح توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب متغير العمر
67	الجدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t لمستوى المشاركة في تحديد الأهداف في الشركات التابعة لمؤسسة البترول الوطنية في المملكة العربية السعودية
69	الجدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t لمستوى التزام المرؤوسين في تحديد الأهداف في مؤسسة البترول الوطنية في السعودية

70	الجدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t لمستوى التغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوس في تحقيق الأهداف في مؤسسة البترول الوطنية في المملكة العربية السعودية
72	الجدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التائي t لمستوى أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في المملكة العربية السعودية
74	الجدول (٧) نتائج اختبار تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء
75	الجدول (٨) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين في الشركات التابعة لمؤسسة البترول الوطنية في المملكة العربية السعودية
77	الجدول (٩) نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير التزام العاملين بتحقيق الأهداف في أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في السعودية
79	الجدول (١٠) نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير المشاركة بين الرئيس والمرؤوسين في أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في المملكة العربية السعودية

80	الجدول (١١) نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير الثقة بين الرئيس والمرؤوسين في أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في المملكة العربية السعودية
82	الجدول (١٢) نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير التغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوسين في أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في المملكة العربية السعودية

المستخلص: Abstract

تُعنى هذه الأطروحة بدراسة "أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في المملكة العربية السعودية"، وتهدف إلى تحليل كيفية تأثير إدارة الأهداف على تحسين أداء العاملين وتقديم توصيات لتعزيز فعاليتها.

قدمت الدراسة تحليلًا دقيقًا لمدى توافق العاملين بالمؤسسة من موظفين وإداريين مع فعالية إدارة الأهداف حيث أظهرت النتائج توافقًا إيجابيًا واسعًا بين المشاركين حول أهمية إدارة الأهداف في تعزيز كفاءة أداء العاملين. وقد تبين أن هناك التزامًا واضحًا من المؤسسة بتقديم برامج تدريبية مستمرة لتطوير مهارات فريق إدارة الأهداف، مما يعكس سعيها لتحسين كفاءة الإدارة.

كما كشفت النتائج أن إدارة الأهداف تلعب دورًا محوريًا في تعزيز السمعة الإيجابية للمؤسسة، وذلك من خلال إدارة فعالة للأهداف وتحقيق التحسن الأدائي للعاملين. وقد أظهرت البيانات أن قسم إدارة الأهداف يتمتع بكفاءة عالية في التعامل مع الحوادث والأحداث المتوقعة، مما يقلل من الآثار السلبية على الأداء المؤسسي ويعزز من استجابة العاملين للمواقف الطارئة.

كذلك، أكدت النتائج أن إدارة الأهداف توفر توجيهات واضحة ومفيدة لتحسين أداء العاملين، مما يعزز الثقة بين العاملين ويضمن تنفيذ السياسات والإجراءات بشكل فعال. كما أن القسم يتمتع بمهارات قوية في التقييم والتحليل والتحسين المستمر، وهو ما يساهم في تعزيز الأداء لدى العاملين والوقاية من المخاطر المحتملة.

بناءً على هذه النتائج، توصي الأطروحة بالاستمرار في تعزيز برامج التدريب والتطوير لفريق إدارة الأهداف، وتطوير استراتيجيات لتحسين التفاعل مع

الأقسام الأخرى. كما تقترح تعزيز التوجيهات والإرشادات لضمان تنفيذ السياسات بشكل فعال، وزيادة جهود التقييم والتحليل لضمان التحسين المستمر في إدارة الأهداف.

تُبرز هذه الدراسة أهمية دور إدارة الأهداف في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة وتقدم أساساً متيناً لتطوير استراتيجيات وإجراءات تهدف إلى تعزيز فعالية الإدارة وتفادي المخاطر المستقبلية. (إعداد الباحث)

Abstract:

This thesis is concerned with studying the impact of using the management by adjectives method on performance Employee at the National petroleum corporation in the kingdom of Saudi Arabia and aims to analyze how goal management affects improving employee performance and provide recommendations to enhance its effectiveness The study provided an accurate analysis of the degree of compatibility of the organization,s employees including employees and administrators with the effectiveness of goal management the results showed broad positive agreement among participants about the importance of goal management in enhancing the efficiency of employees performance It turns out there is A clear commitment from the organization to provide continuous training programs to develop the team,s skills The , The results also revealed that goal management plays a pivotal role in enhancing positive reputation of the institution through effective management of goals and achieving minimal improvement For employee. The data showed that the Goals Management Department

has high efficiency in Dealing With accidents and unexpected events which reduces negative effects on performance Institutional and enhances worker's response to emergency situationc Also the results confirmed that goal management provides clear and useful direction for improvement Employee performance which enhances confidence among employees and ensures the implementation of policies and procedures Effective the department also has strong skills in evaluation analysis and preventing risks potential Based on these findings the thesis recommends continuing to enhance training and development programs for the goal management team and developing strategies to improve interaction with other sections It also suggests strengthening directives and guidelines to ensure implementation policies effectively and increase evaluation and analysis efforts to ensure continuous improvement In managing goals study highlights the importance of the role of goal management in improving the performance of employees I the organization and provides a solid basis for developing strategies and

procedures aimed at enhancing effectiveness Managing
and avoiding future risks .

شكر وعرفان

أود أن أعبر عن خالص شكري وامتناني لكل من ساهم في إنجاح هذه الأطروحة، والتي جاءت بعنوان "أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في المملكة العربية السعودية".

أولاً، أوجه جزيل الشكر إلى الدكتور الفيصل عبد الحميد محمد المشرف الرئيس على الأطروحة على توجيهاته القيمة ودعمه المستمر. لقد كانت إشراقاته وتعليقاته محل تقدير كبير وساهمت بشكل أساسي في تحسين جودة هذا العمل.

كما أتوجه بجزيل الشكر والامتنان للدكتور فايز علي جراد المشرف الثاني على توجيهاته القيمة ودعمه المستمر. لقد كانت إشراقاته وتعليقاته محل تقدير كبير وساهمت بشكل أساسي في تحسين جودة هذا العمل..

ثانياً، أشكر كافة العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في المملكة العربية السعودية ، من موظفين وإداريين، على تعاونهم ودعمهم اللامحدود خلال فترة إجراء البحث. لقد كان لمساهماتهم الفعالة وتقديمهم للمعلومات والبيانات أهمية كبيرة في تحقيق أهداف هذه الدراسة.

كما أود أن أعرب عن امتناني لزملائي وأصدقائي وعائلتي، الذين قدموا لي الدعم العاطفي والتشجيع اللازم خلال فترة إعداد الأطروحة. لقد كان دعمهم ومساندتهم مصدر قوة وإلهام.

أخيراً، أود أن أشكر كل من ساهم في تطوير الأدوات البحثية وجمع البيانات وتحليلها. كان لجهودهم القيمة دور كبير في الوصول إلى النتائج التي تضمنتها هذه الأطروحة.

أشكركم جميعاً على كل ما قدمتموه من دعم وتعاون، وآمل أن تكون هذه الأطروحة قد أضافت قيمة حقيقية إلى مجال إدارة الأهداف وتحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسة البترول الوطنية.

مع خالص التحية والتقدير،

الباحث /

خالد بن محمد مشعل أبا الحسن

إهداء

إلى والديّ العزيزين، اللذين دعما وحفزا طوال رحلتي الأكاديمية. لقد كانا مصدر إلهام لي وأعطيانني القوة والإيمان لتحقيق أهدافي.

إلى زوجتي العزيزة التي عانت كثيرا من انشغالي في الدراسة وتحملت قساوة الظروف صابرة محتسبة.

إلى أولادي الأعزاء، لقد انشغلت كثيرا عنهم وحرمتهم من حناني وعطفي وعنايتي.

إلى أساتذتي الأعزاء، الذين قدموا لي النصح والتوجيه والإلهام. كلماتهم الحكيمة وتوجيهاتهم القيمة كانت نبراساً يضيء لي الطريق.

إلى زملائي وأصدقائي، الذين كانوا دائماً بجانبني، مقدمين لي الدعم والتشجيع.

لقد كانوا عوناً كبيراً في كل خطوة من خطوات هذه الرحلة.

إلى كل من ساهم في مؤسسة البترول الوطنية في المملكة العربية السعودية من موظفين وإداريين، الذين قدموا لي المساعدة والمعلومات التي كانت أساسية في إنجاز هذه الدراسة.

وأخيراً، إلى نفسي، على الجهد والوقت الذي بذلتها في إنجاز هذه الأطروحة، مكرساً إياهما لتحقيق التميز والنمو.

بكل فخر واعتزاز، أهدى هذه الأطروحة إلى كل من كان له دور في إنجازها ودعمني خلال رحلتي الأكاديمية.

الفصل الأول

■ المقدمة

تشهد المنظمات والمؤسسات المعاصرة عديدا من التطورات والتغيرات في بيئة الأعمال، نتيجة لما أفرزته الثورة المعلوماتية من متغيرات، لعل أبرزها : انفجار المعرفة، والثورة الرقمية، وتحتم هذه التطورات والمتغيرات على القيادات الإدارية في مختلف المنظمات، استخدام الأساليب الإدارية المناسبة التي يستطيعون من خلالها التعامل مع هذه المتغيرات؛ بما يضمن استمرار المنظمة ونجاحها في تحقيق أهدافها، والمحافظة على العاملين بها، وتحفيزهم على السعي لتطوير الذات وبذل أقصى جهدهم لتحقيق أهدافها . وتُعد المؤسسات التربوية والتعليمية في مقدمة المؤسسات التي تتأثر بالتطورات والتغيرات المعاصرة، الأمر الذي يجعلها في سعي دائم لمواكبة تلك المتغيرات والتطورات ويعود ذلك إلى طبيعة المهام والأهداف المطلوب منها إنجازها وتحقيقها، ولهذا فإن قيادات هذه المؤسسات مطالبة أكثر من غيرها بمواجهة التحديات العلمية والتكنولوجية والفكرية التي تواجه مجتمعها وتؤثر على العملية التربوية والتعليمية فيه، ومطالبة كذلك بالتعامل مع التيارات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية العالمية، وذلك من خلال التحول من الشعارات اللفظية إلى العمل المثمر، وتوظيف الموارد والأهداف المتاحة لخدمة تحقيق الأهداف المنشودة (الرشيدي، والرديني، ٢٠٠٧)

كما يشكل الأفراد أحد أهم موارد المنظمات فإذا كانت الموارد الأخرى تستهلك عبر الزمن فإن العنصر البشري على النقيض من ذلك يمكن أن تزيد قيمته وأهميته وعلى هذا الأساس فإن من أولى المسؤوليات المديرين في المنظمات الحديثة الإهتمام بهذا العنصر والعمل على تحسين معارفه وقدراته وفي هذا

الإطار فإن تقييم الأداء يلعب دوراً مهماً كأداة وكأسلوب في تنمية وتطوير هذه المنظمات .

ويعتبر تقييم أداء الموارد البشرية من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي منظمة أو أي مشروع من المشروعات الاقتصادية وتقييم أداء الموارد البشرية في أي منظمة يعتبر أحد المهام الرئيسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية بالتنسيق والتعاون مع مديري الإدارات الأخرى الهدف منه تحقيق الرضا التام بين العاملين واستقرارهم النفسي وثقتهم الكاملة بالإدارة وحرصهم على تحقيق أهدافها. (عيشي ، ٢٠١٢)

وتعد إدارة الموارد البشرية موضوعاً هاماً لأن الإنسان هو المسؤول عن الفشل أو النجاح في أي منظمة أو دولة من الدول ولذلك فإن الإهتمام به وبإدارته وقيادته وتحفيزه والحكم بعدالة على أدائه التي تفوق أهميتها كل القضايا الأخرى المتعلقة بالمال والتكنولوجيا وهي من القضايا المهمة في منظمات الأعمال ومن منطلق أن أداء الأفراد العاملين في المنظمات يتصفح بالديناميكية نظراً لتكيفه مع البيئة المحيطة وظروف العمل السائدة فإنه يتعين على أي منظمة الإهتمام بمتابعة هذا الأداء بصفة مستمرة ومحاولة توجيهه من خلال تقييم أدائه حتى يتم التعرف على أوجه القوة فيه وتدعيمها وأوجه القصور فيه وتصحيحها في الوقت المناسب كما أن الإدارة بالأهداف تهدف إلى تحسين أداء العاملين بالشركة وتحقيق أهدافها الوظيفية. طبقاً لذلك النموذج فجلاً ما يحتاجه العاملون في منظمة ما هو

الإحساس بالمسؤولية بالتوازي مع تلقي التوجيه المناسب، بالإضافة إلى خلق الانسجام بين الأهداف الشخصية للعاملين في المنظمة والأهداف التنفيذية لتلك المنظمة، وذلك ما تعد الإدارة بالأهداف بتقديمه.(الرشيدي، والرديني، ٢٠٠٧)

ويرى (جون همبل - John Humble -) وهو أحد المساهمين في تطوير ذلك النموذج - قدرة الإدارة بالأهداف على التوفيق بين حاجة المنظمة للنمو وتحقيق الأرباح من جهة، وحاجة العاملين في المنظمة للمشاركة والنمو على المستوى المهني الشخصي من جهة أخرى

كما أن الإدارة بالأهداف تساعد على إنشاء روابط ما بين إنجاز أهداف الشركة و تطوير مستوى عمل أفرادها و التزامهم بالشركة. و يمكن اعتبارها حجر الأساس لضمان مستقبل الشركة في السنوات القادمة.

وفي هذه الدراسة حاول الباحث استطلاع وجهات نظر العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في المملكة العربية السعودية لمعرفة أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية.

■ مشكلة الدراسة

تعتبر الإدارة بالأهداف إحدى الطرق الإدارية الحديثة الناجحة للإرتقاء بأداء الموظفين وتحقيق الأهداف العامة للمنشآت. كما أنها تعد منظومة إدارية متكاملة تغطي جوانب متعددة مثل التخطيط والتحفيز و تقييم الأداء. الإدارة بالأهداف عملية تشاركية يتم من خلالها الإتفاق بين المدراء و موظفيهم على الأهداف المشتركة و المسؤوليات المترتبة كما يتم الإتفاق على المعايير المستخدمة في تقييم الأداء. الهدف الرئيسي من الإدارة بالأهداف هو التأكد من أن جميع الموظفين لديهم فهم واضح لما هو محدد لهم من أهداف و أن تحقيقهم لتلك الأهداف يسهم بشكل مباشر في تحقيق الأهداف العامة للمنشأة التي يعملون بها. كما أن أبرز مميزات هذا النهج هي تعزيز قنوات الإتصال بين الموظفين و مدراءهم علاوة على تحفيز الموظفين من خلال إشراكهم في التخطيط و إتخاذ القرار. هناك عدة أسماء للإدارة بالأهداف مثل الإدارة بالنتائج و إدارة الأداء و هنا نرى أنه يتم

التركيز بشكل كبير على الأهداف المحددة و النتائج المحققة ذلك لأهميتها في هذا النهج الإداري خلاف ما هو عليه الحال في أعمال الموظفين اليومية (الرشيدي، والرديني، ٢٠٠٧)

وتتلخص مشكلة الدراسة في انخفاض إدراك العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في المملكة العربية السعودية والشركات التابعة لها لاثر تطبيق الإدارة بالأهداف في أداء العاملين حيث يلاحظ أن مؤسسة البترول الوطنية في المملكة العربية السعودية تعاني من انخفاض في مستويات الأداء وضعف تطبيق واستخدام الأساليب الإدارية الحديثة لذا فإن مثل هذه المؤسسة الكبيرة تحتاج وباستمرار الى معرفة طرق الأداء وزيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف وكيفية الحصول على أفضل الأساليب واحسن الطرق للوصول إلى الأهداف لكن المشكلة هي أن معرفة الطرق والأهداف ليست كافية للوصول إلى النتائج فالمنظمات بحاجة إلى جهود كبيرة ومستمرة لتطبيق المفاهيم وتغيير الواقع بأساليب علمية وعملية لذا فإنه من المفيد استخدامه أساليب إدارية حديثة كالإدارة بالأهداف لهذا فإن الدراسة الحالية محاولة لاستكشاف أثر استخدام الإدارة بالأهداف في أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في المملكة العربية السعودية من خلال محاولة الدراسة الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي :

هل يؤثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في المملكة العربية السعودية ؟ (عيشي ، ٢٠١٢)

وينبثق عن هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية :

السؤال الأول: ما مستوى تصورات المبحوثين في مؤسسة البترول الوطنية حول استخدام طريقة الإدارة بالأهداف؟

السؤال الثاني : ما مستوى تصورات المبحوثين في مؤسسة البترول الوطنية حول أداء العاملين؟

السؤال الثالث : ما هو أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في المملكة العربية السعودية ؟

■ أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى قياس وتحليل أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف بأبعادها (المشاركة ، والالتزام ، والثقة بين الرئيس والمرؤوس ، والتغذية الراجعة) في أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في المملكة العربية السعودية.

وينبثق عن هذا الهدف الرئيس الأهداف الفرعية التالية :

- ١- تحديد مستوى تطبيق طريقة الإدارة بالأهداف من وجهة نظر المبحوثين في مؤسسة البترول الوطنية في المملكة العربية السعودية
- ٢- تحديد مستوى أداء العاملين من وجهة نظر المبحوثين في مؤسسة البترول الوطنية في المملكة العربية السعودية
- ٣- التعرف على أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية وينبثق عن هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية :
 - معرفة أثر الثقة بين المقيم والعاملين في نجاح أو فشل تطبيق نظام تقييم الإدارة بالأهداف
 - معرفة أثر المشاركة بين الرئيس (المقيم) والمرؤوس في وضع أهداف العمل للعاملين
 - معرفة مدى تأثير وإلتزام العاملين بتنفيذ أهداف العمل في اداءهم

٤- تحديد أي الأبعاد الأكثر أهمية في متغير طريقة الإدارة بالأهداف من حيث تأثيرها في أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في المملكة العربية السعودية

٥- تقديم توصيات من شأنها تعزيز أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في المملكة العربية السعودية

■ أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من الناحية العلمية والعملية على النحو التالي:

أولا : الأهمية العلمية

يمثل قطاع صناعة البترول دورا حيويا في التنمية والتطور الاقتصادي في المملكة العربية السعودية ونظرا لتنوع أنشطته وتعددتها ونظرا لما يتميز به هذا القطاع من حيوية فقد جاءت هذه الدراسة لتعرف واقع استخدام طريقة الإدارة بالأهداف ومدى تأثيرها في أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في المملكة العربية السعودية وعليه فإن هذه الدراسة استمدت أهميتها من الاعتبارات العلمية والتطبيقية التالية: (عيشي ، ٢٠١٢)

١- تحديد دور طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في المملكة العربية السعودية

٢- بيان أثر الالتزام من قبل العاملين كأحد أبعاد طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في المملكة العربية السعودية

٣- تحديد دور المشاركة بين الرئيس والمروؤوس في صياغة الأهداف كأحد أبعاد طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في المملكة العربية السعودية

٤- تحديد دور الثقة بين الرئيس والمرؤوس في تنفيذ الأهداف كأحد أبعاد طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في المملكة العربية السعودية

٥- تحديد دور التغذية الراجعة من الرئيس إلى المرؤوس كأحد أبعاد طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في المملكة العربية السعودية

٦- إن النتائج التي سوف تتوصل إليها هذه الدراسة توفر لأصحاب العلاقة في مؤسسة البترول الوطنية في المملكة العربية السعودية معلومات مهمة وآليات عمل ممكنة عن كيفية استخدام وتفعيل طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في المملكة العربية السعودية

٧- حاولت الدراسة تعميق الفهم على الصعيدين النظري والتطبيقي فعلى الصعيد النظري توفر دراسة استخدام طريقة الإدارة بالأهداف منظورا أعمق وجديد للمتغيرات المتعلقة بها أما على الصعيد التطبيقي فإن دراسة استخدام طريقة الإدارة بالأهداف قد تحسن من أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في المملكة العربية السعودية

٨- تناول مفهوم استخدام طريقة الإدارة بالأهداف يعتبر من المفاهيم الإدارية القديمة الحديثة التي بدا بها الباحث في البيئة العربية بمناقشتها والبحث فيها اذا فإن هذا يستدعي لفت أنظار الإدارات العربية بشكل عام إلى ضرورة تعرف الأثر الذي تحدثه طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين في ضوء النتائج التي توصلت إليه هذه الدراسة . (عيشي ، ٢٠١٢)

ثانيا : الأهمية العملية:

انبثقت الأهمية العملية للدراسة من أهمية تطبيق الإدارة بالأهداف في أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في المملكة العربية السعودية لما لها من مكانة كبيرة في الاقتصاد السعودي بشكل عام والقطاع الصناعي بشكل خاص الأمر الذي سينعكس إيجابياً على المساهمة في الاقتصاد السعودي، لاسيما في ظل التوجهات الوطنية نحو الاستفادة من التقدم التقني في شتى المجالات، ومن بينها المجال الإداري، والذي نصت عليه الخطة الوطنية الخمسية السابعة للتنمية الصادرة عن وزارة التخطيط عام ١٤٢٠ هـ وكذلك مساعدة الهيئة الملكية في تقييم الوضع الراهن فيما يتعلق بعملية تطبيق الإدارة بالأهداف.

■ تساؤلات الدراسة:-

التساؤل الرئيس للدراسة يتمثل في التساؤل التالي: ما مدى قيام إدارة المؤسسة برئاسة الهيئة الملكية المنوط بها في تهيئة بيئة العمل لتطبيق الإدارة بالأهداف؟، وتتفرع منه التساؤلات الفرعية التالية:

- ١- ما مدى قيام إدارة المؤسسة في رئاسة الهيئة بدورها في زيادة تثقيف العاملين بالجانب الثقافي اللازم لتطبيق الإدارة بالأهداف من وجهة نظر العاملين؟
- ٢- ما مدى قيام إدارة المؤسسة في رئاسة الهيئة بدورها في توفير المتطلبات التنظيمية(إعادة تصميم الهيكل التنظيمي، تبسيط إجراءات العمل) اللازمة لتطبيق الإدارة بالأهداف وجهة نظر العاملين؟
- ٣- ما مدى قيام إدارة المؤسسة في رئاسة الهيئة بدورها في إكساب العاملين المهارات الفنية اللازمة لتطبيق الإدارة بالأهداف وجهة نظر العاملين؟

٤- هل هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر العاملين نحو مدى قيام إدارة المؤسسة بالدور المنوط بها في تهيئة بيئة العمل لتطبيق الإدارة بالأهداف تعزى إلى اختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية ؟

■ فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام طريقة الإدارة بالأهداف بأبعادها (المشاركة، والالتزام، والثقة بين الرئيس والمرؤوس، والتغذية الراجعة) في أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة ($a < 0.05$)

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية :

الفرضية الفرعية الأولى : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لالتزام العاملين في استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة ($a < 0.05$)

الفرضية الفرعية الثانية : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة بين الرئيس والمرؤوس في صياغة الأهداف في أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة ($a < 0.05$)

الفرضية الفرعية الثالثة : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة بين الرئيس والمرؤوس في نجاح تطبيق استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة

($a < 0.05$)

الفرضية الفرعية الرابعة : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغذية الراجعة في استخدام طريقة طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة ($a < 0.05$)

■ النظرية العلمية المتبعة لإعداد الرسالة (منهجية الدراسة)

لإعداد هذه الرسالة سوف نتبع بمشيئة الله نهجاً علمياً وأكاديمياً يتضمن عدة خطوات ومراحل لتحقيق الأهداف البحثية المذكورة سابقاً. يمكن تلخيص هذا النهج كما يلي:

☆ التحضير والتصوير النظري:

- **مراجعة الأدبيات السابقة:** يتمثل الخطوة الأولى في استعراض وتحليل الأدبيات السابقة المتعلقة بأثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في المملكة العربية السعودية . يشمل ذلك دراسة البحوث والدراسات السابقة التي تناولت مواضيع مماثلة مثل أساليب إدارة المخاطر، ومؤشرات الأداء الصحي، وتطبيقاتها العملية. (عيشي ، ٢٠١٢)
- **تحديد النظرية الأساسية :** يتم اختيار الإطار النظري المناسب الذي يدعم الدراسة ويساهم في فهم العلاقات بين متغيرات إدارة المخاطر الصحية والأداء الصحي. على سبيل المثال، قد يشمل ذلك نظريات إدارة الجودة الشاملة ونظريات إدارة المخاطر في الرعاية الصحية.

☆ التصميم البحثي:

- **طريقة البحث:** يتم اختيار منهج البحث الذي يتناسب مع الهدف الرئيسي للدراسة، مثل البحث الكمي لتحليل البيانات الكمية أو البحث النوعي لفهم التجارب الشخصية والآراء.
- **تصميم الدراسة:** يتم تحديد المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة والتي يجب قياسها وتحليلها للإجابة على التساؤلات البحثية. كما يشمل تصميم الدراسة اختيار عينة الدراسة ومنهجية جمع البيانات.

☆ جمع البيانات وتحليلها

- **جمع البيانات:** يتم تطبيق الطرق المناسبة لجمع البيانات وفقاً لتصميم الدراسة المعتمد، سواء كان ذلك من خلال استبيانات، مقابلات شخصية.
- **تحليل البيانات:** يتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات المطروحة، مثل التحليل الوصفي والتحليل الاستدلالي وذلك من أجل اختبار صحة فرضيات الدراسة

☆ التفسير والاستنتاجات:

- **تفسير النتائج:** يتم تفسير النتائج بناءً على التحليلات الإحصائية وبالاستناد إلى النظريات السابقة والأدبيات المراجعة.
- **الاستنتاجات النهائية:** يتم تقديم الاستنتاجات النهائية التي تجمع بين النتائج والنظريات المستخدمة، وتقديم التوصيات للتطبيقات العملية والأبحاث المستقبلية. باستخدام هذا النهج العلمي، فإننا في هذه الأطروحة نعمل على إضافة معرفة جديدة وتحليل عميق إلى مجال إدارة المخاطر الصحية وتحسين الأداء الصحي في مدينة الملك فهد الطبية بالرياض، مما يسهم في تطوير السياسات والممارسات الصحية في المستشفى.

1.8. أدوات الدراسة ومصادر البيانات:

- المراجع والكتب التي صدرت في هذا المجال.
- المجالات العلمية المختصة.
- الاستعانة ببعض الدراسات السابقة والملتقيات التي ناقشت بعض جوانب هذا الموضوع.

الفصل الثاني

تمهيد

حظي كل من موضوعي الإدارة بالأهداف وأداء العاملين باهتمام الباحثين والمفكرين منذ القدم ولم ينقطع هذا الإهتمام حتى يومنا هذا وقد نتج عن ذلك العديد من الدراسات والأبحاث النظرية والميدانية التي تناولت مدى تطبيق الإدارة بالأهداف وعلاقتها ببعض المتغيرات في المنظمات المختلفة بالإضافة إلى الدراسات التي تناولت موضوع أداء العاملين والعاملين المؤثرة فيها . وفي هذه الدراسة سيتم إلقاء الضوء على بعض الدراسات والأبحاث النظرية والميدانية في مختلف البيئات العربية والأجنبية التي اهتمت بكل من موضوع الإدارة بالأهداف كأحد أدوات تقييم الأداء وأداء العاملين وفيما يأتي استعراض لهذه الدراسات .

أولاً: الدراسات العربية

١- دراسة الحسن (2002) " الإدارة بالأهداف دراسة ميدانية للشركات المحمولة بالقرار الوزاري رقم 781 تاريخ 17 / 1 / 1999 م " وهي دراسة تحليلية وصفية أجريت على 4 شركات صناعية سورية هدفت إلى معرفة مدى تطبيق الإدارة بالأهداف في تلك الشركات وهل طبقت الأسلوب وفق المنهج العلمي المخطط لها وهل أدى التطبيق إلى زيادة الإنتاج ، تكون عينة الدراسة من 50% من مجتمع الدراسة حيث اعتمدت الدراسة فقط على المديرين العاملين ومديري الأقسام والإنتاج ومديري الورش ، تكون عينة الدراسة من 100 استبانة ، توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: ليست لدى المديرين والعاملين في تلك الشركات المعرفة الكافية عن مفهوم الإدارة بالأهداف وكيفية تطبيقها ولم يتم اعتماد الأسلوب العلمي في تطبيق الإدارة بالأهداف حيث افتقد إلى المشاركة الفعلية الحقيقية ممن قبل المرؤوسين . الحسن (2002)

٢- دراسة عقيلات (2002) حول تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين في محافظات الشمال هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الإشراف التربوي تكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين التابعين لمديريات التربية والتعليم في محافظات الشمال وعددهم (239) مشرفاً تربوياً وتوصلت الدراسة إلى: أن درجة تصنيف نموذج الإدارة بالأهداف في إدارة الإشراف كانت بدرجة كبيرة ، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الإشراف التربوي تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإشرافية ، وعدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الإشراف التربوي تعزى لمتغير المؤهل العلمي والجنس عقيلات (2002)

٣- دراسة الشريف (2003) دور الإدارة بالأهداف في تطوير الكفاءة الإدارية والمهنية لمدير المدرسة ، هدفت إلى التعرف على فلسفة الإدارة بالأهداف وخصائصها ومراحل تطبيقها ودورها في إدارة المدرسة وتوصلت الدراسة إلى أن الإدارة بالأهداف في أي مرحلة من مراحل التعليم العام (ابتدائي ، إعدادي ، ثانوي) من شأنه أن يؤدي إلى تطوير أداء مدير المدرسة وتطوير علاقاته مع المعلمين . الشريف (2003)

٤- دراسة عمران (2007) تقييم أداء العاملين في شركة الصناعات الإلكترونية " سيرونيكس " هدفت إلى معرفة مستوى أداء العاملين من وجهة نظر المشرفين على العاملين في شركة الصناعات الإلكترونية " سيرونيكس " في مدينة دمشق ولتحقيق هدف الدراسة بنيت استمارة لقياس أداء العاملين في الشركة بلغ عددهم في خط الإنتاج الذين أجريت عليه عملية القياس (111) عاملاً وعاملة

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: يتسم مستوى أداء العاملين لواجباتهم في شركة الصناعات الإلكترونية " سيرونيكس " من وجهة نظر العاملين على عملهم بالإنجاز الإيجابي كما أظهرت النتائج ازدياد مستوى أداء العاملين في شركة الصناعات الإلكترونية بزيادة المستوى التعليمي للعاملين ومقدار الأجر الشهري الذي يأخذه العاملون فيها والإجازات التي يأخذونها والتكريم المادي والمعنوي للعاملين وعدد الدورات التدريبية التي قاموا بها وواصلت الدراسة بتشديد المشرفين على زيادة تفعيل نظام تقييم أداء العاملين الإيجابية واستغلالها بشكل أكبر لتطوير أداء فاعلية نظام التقييم .

عمران (2007)

٥- دراسة الزهراني (٢٠١٦م) إلى تحديد مستوى ممارسة الإدارة بالأهداف لدى مديري مدارس التعليم الثانوي بمدينة مكة المكرمة ودورها في تفعيل فرق العمل . وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج من بينها أن درجة ممارسة تطبيق الإدارة بالأهداف ودورها في تفعيل فرق العمل بالمدارس الثانوية جاءت بدرجة متوسطة، وقد تمثلت في عدة أبعاد، جاءت بالترتيب وفقاً لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة في المرتبة الأولى بعد التخطيط والتنفيذ وكان في مقدمة ممارساتهم في هذا البعد الاستماع لملاحظات المعلمين حول سير الخطة، واستثمار الوقت المحدد بالخطة بأفضل طريقة علمية، وتزويد المعلمين بما تم تنفيذه من الخطة، في المرتبة الثانية جاء بعد تقويم الإنجاز وكان في مقدمة ممارستهم في هذا البعد قياس أداء المعلمين وفقاً لمعايير الإنجاز المحددة مسبقاً، ومعالجة القصور في التنفيذ للخطة بعد ظهور نتائج التقويم للإنجاز، وتشجيع المعلمين على تقويم أدائهم وفق معايير الإنجاز، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد

تحديد الأهداف وكان في مقدمة ممارستهم في هذا البعد إشراك المعلمين في تحديد الأنشطة المدرسية لتحقيق الأهداف، والالتزام بالمعايير الموضوعية في إعداد الخطة لضمان تحقيق الأهداف، وعرض رؤية ورسالة المدرسة على المعلمين للاسترشاد بها. الزهراني (٢٠١٦م)

٦- دراسة قبلان (٢٠٠٤) " مشاركة العمال في الإدارة وعلاقتها بالإنتاجية والروح المعنوية في المؤسسة العامة للصناعات النسيجية في القطر العربي السوري " هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة ومفهوم المشاركة في الإدارة من جهة ومفهوم الإنتاجية والروح المعنوية من جهة أخرى والعلاقة بينهما ومعرفة واقع مشاركة العمال في الإدارة في المؤسسة العامة للصناعات النسيجية ومدى فعاليتها في تحسين الإنتاجية ورفع الروح المعنوية للعاملين وتحديد المعوقات التي تخذ من فعالية مشاركة العمال في الإدارة، تكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات التابعة للمؤسسة العامة للصناعات النسيجية التي تبلغ (٢٤ شركة ومشروعين) منتشرة في جميع المحافظات السورية وعينة الدراسة كانت قصدية وهي الشركات الموجودة في دمشق وعددها (٨ شركات) واختيار عينة عشوائية من العاملين في كل شركة وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج عملية حددت الأسباب الرئيسية والمشكلات التي تحد من مشاركة العمال في الإدارة والتي بدورها تقف أمام رفع الإنتاجية والروح المعنوية للعاملين. قبلان (٢٠٠٤)

٧- دراسة رواية ومحمود والشبلي (٢٠٠٥) " تقويم الأداء التدريبي للمعلمين حديثي التخرج من كليات التربية " هدفت إلى تقويم الأداء التدريسي للمعلمين والمعلمات في منطقة شمال الباطنية في سلطنة عمان من وجهة نظر الموجهين التربويين ومشرفي التربية العملية بكلية التربية للمعلمين بصحار تكونت العينة من (48) معلما ومعلمة اختاروا عشوائيا وأظهرت النتائج ارتفاع في أداء

المعلمين والمعلمات حديثي التخرج إذ حصل ما يقارب 90% منهم على مستوى أداء ممتاز أو جيد جدا وبينت النتائج وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين تقديرات الموجهين التربويين ومشرفي التربية العملية أما بخصوص الجنس والتخصص فلم تظهر النتائج أثرا لهما على الأداء وكانت العلاقة بين المعدل التراكمي للمعلمين وأدائهم التدريسي غير دالة إحصائيا.

رواية ومحمود والشبلي (٢٠٠٥)

٨- دراسة (الحربي ، ٢٠٠٨) " دور الإدارة بالأهداف في تطوير الكفايات لمديري المدارس في منطقة تبوك التعليمية من وجهة نظرهم " هدفت الدراسة إلى التعرف على دور أسلوب الإدارة بالأهداف في تطوير كفايات مديري المدارس في منطقة تبوك التعليمية لتكون مجتمع الدراسة من (٣٠١) مديرا وعينة الدراسة تكونت من (261) مديرا في منطقة تبوك التعليمية للعام الدراسي (٢٠٠٧ ، ٢٠٠٨) بينت الدراسة أن دور أسلوب الإدارة بالأهداف لتطوير كفايات مديري المدارس كانت بدرجة عالية ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات حول أسلوب الإدارة بالأهداف عند مديري المدارس تعزي إلى صالح الخبرة والمؤهل العلمي والتفاعل بينهما . (الحربي ، ٢٠٠٨)

٩- دراسة الأميري (٢٠٠٩) " تقويم وتطوير نظام تقويم أداء العاملين دراسة حالة في مصرف دجلة والفرات للتنمية والاستثمار " هدفت هذه الدراسة إلى تقييم وتطوير نظام تقويم أداء العاملين في مصرف دجلة والفرات للتنمية والاستثمار ومن أجل تحقيق هدف الدراسة والإجابة على تساؤلات المشكلة جرى تطبيقها على عينة مكونة من 40 موظفا و 10 من مدراء الأقسام وقد أظهرت الدراسة النتائج الآتية : اتضح أن المستوى العام لاهتمام المصرف بمتغيرات تقويم أداء منتسبيه كان (غير مقبول) كذلك أظهرت النتائج وجود علاقة

ارتباطية فيما بين مقومات بناء نظام تقويم أداء العاملين ومقومات إدامته وتطويره كما تبين أن هنالك تغليف لمقومات بناء نظام تقويم أداء العاملين على مقومات تطوير وإدارة هذا النظام من حيث التأثير بفاعليته وواصل الدراسة بضرورة مراعاة مقومات بناء نظام تقييم الأداء في المصرف واعتماد الاستمارة المقترحة بدلا من استمارة التقييم الحالية كما اوصت بضرورة إضافة الموظف علما بنتائج التقييم وإقناعه بجوانب الضعف في أدائه من خلال حوار معمق وموضوعي كما ينبغي إبراز مكامن القوة في مفاصل أدائه وذلك لزرع الثقة في نفسه من أن المقوم موضوعي وهدفه هو معاونة الموظف لتطوير أدائه ويفسح المجال للاعتراض على نتائج التقييم من خلال المبررات العلمية الدقيقة المقنعة للمصرف. الأميري (٦٠٠٩)

ثانيا : الدراسات الأجنبية

١- دراسة (Woodford and Jeanne, 2012) : (Employee

Performance Evaluations: Administrating and Writing

"them correctly in % the Multi – National Setting

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أداء كليات الدراسات العليا في جامعة ولاية بالتي مور وإجراء تحليل مقارنة لقياس الأداء المستخدمة في الجامعة (6σ BSC) وطبقت الدراسة على كليات الدراسات العليا في جامعة ولاية بالتي مور مكونة من 7 كليات ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن أفضل أداء تساعد الإدارة العليا على تقويم مستوى أداء الجامعة هي Bsc وذلك لوضوحها وقابليتها للفهم والإدراك وإن إحدى نقاط القوة لبطاقة الأداء المتوازن أنها لا توجه المنظمة إلى التركيز على المقاييس المالية فقط بل أيضا توجهها إلى التركيز على المقاييس غير المالية (العمل ، والعمليات التشغيلية الداخلية ، والتعلم والنمو)

ولكن هذه البطاقة قد لا تحدد المقياس أو المؤشر الذي يجب استعماله واصل
الدراسة بضرورة استعمال المدراء مقومات إدامة وتطوير نظام التقييم الذي
أحدث تغيير إيجابي لفاعلية نظام التقييم في كليات الدراسات العليا في الجامعة
المعنية بالدراسة . (Woodford and Jeanne, 2012)

- ٢- دراسة أنطونيو (Antonio , 2005) الإدارة بالأهداف كدالة فعالة لعمل
الفريق " هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الإدارة بالأهداف في تنمية روح
الفريق في شركة دولية أمريكية لتصنيع وتجهيز المباني حيث شملت الدراسة (26
فريق عمل و (176) موظفا في الدول المختلفة وبعد جمع البيانات ظهر
بأن هناك (21) فريق في الدول فقط لديها بيانات إنتاجية ودخلت في تحليل
الدراسة وبعد مقارنة النتائج أظهرت نتيجة الدراسة أن تطبيق الإدارة بالأهداف
يؤثر إيجابيا على بناء روح الفريق ويزيد من الإنتاجية والرضا الوظيفي
٣- دراسة بروان (Brown , 2008) " أبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها مع
أداء موظفي الاستقبال في الفنادق " وهدفت الدراسة إلى بحث أبعاد القيادة
التحويلية الأربعة (الأثر المثالي ، التحفيز الملهم ، الاعتبار الفردي ، التحفيز
الفكري) على الأداء لموظفي الاستقبال في الفنادق حيث شملت عينة الدراسة
الموظفين والمشرفين في (82) فندقا في مدينة اميس في آيوا في الولايات
المتحدة الأمريكية وبلغت العينة (328) مفردة توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:
عدم وجود علاقة جوهريّة بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة والأداء الوظيفي
وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المرؤوسين تعزى لمتغيرات
الفئات العمرية وطول فترة العمل مع المشرف وحجم الفندق . (2005 ,
(Antonio

٣- دراسة بوا وتيوكيا وكواغبو (Tyokyaa; Bua،2016,;)

(Kwaghbo) والتي هدفت إلى التعرف على مدى ممارسة قادة مدارس البرنامج العالمي للإدارة بالأهداف في منطقة ماكوردي التعليمية بولاية نينيو في نيجيريا، والتحقق من مدى مشاركة قادة المدارس والمعلمين في اتخاذ القرارات الفنية والأساس المنطقي لمشاركة قادة المدارس والمعلمين في صنع القرارات الإدارية والتربوية. فقد توصلت إلى مجموعة من النتائج من بينها أن مشاركة قادة المدارس والمعلمين في اتخاذ القرارات جاءت في المسائل الفنية، كما أن الأساس المنطقي لمشاركتهم في صنع القرار كان له آثار مهمة على إدارة برنامج المدارس، حيث أشارت النتائج إلى أن مدير المدرسة والمعلمين يقومون معاً بتحديد أهداف البرنامج وتحديد المسؤوليات في شكل نتائج متوقعة، واستخدام تلك النتائج كمقاييس موجهة في تشغيل الإدارة، وفي تقييم إسهامات أعضائها، كما أشارت النتائج إلى أنه لا يمكن لبرنامج إدارة المدارس في منطقة ماكوردي التعليمية أن يكون فعالاً وناجحاً؛ إلا إذا أتيحت للقادة والمعلمين فرصة المشاركة في صنع القرار، حيث تساعد الإدارة بالأهداف في تنمية القدرة على التخطيط لكل من المديرين والمعلمين بالمدرسة، كما تعمل على تدعيم التفاهم والاتصالات بين المستويات الإدارية داخل المدرسة وخارجها وتسهيل عملية الإشراف والرقابة داخل المدرسة، والإسهام في حل المشكلات التي يمكن أن تحدث في المستقبل، وتشجيع المعلمين على التجديد والابتكار .

(Tyokyaa; Bua،2016, Kwaghbo;)

- ٤- دراسة برلمان (Perlman,2004) تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعة
تقرير التنمية هدفت الدراسة إلى كيفية تطبيق وممارسة الإدارة بالأهداف في
جامعة روزفلت في الولايات المتحدة الأمريكية وبينت نتائج الدراسة أن تطبيق
الإدارة بالأهداف تحقق تنمية المفاهيم والاستقرار بين القيادات الإدارية العليا
وبين المستويات الإدارية الدنيا من خلال تنمية عملية الاتصال بينهم مما يحسن
مستوى الأداء وتؤدي أيضا إلى زيادة الالتزام والضبط في العمل وذلك بسبب
وجود التغذية الراجعة المستمرة للإنجاز الإداري . (Perlman,2004)
- ٥- دراسة (Boice and Kleiner, 2007)

Designing Effect .performance Appraisal System

هدفت هذه الدراسة إلى تصميم نظام تقييم أداء فعال لمنتجات الأعمال الأمريكية
من أجل زيادة حافزية والالتزام القوى العاملة مع هذه المنظمات وتم ذلك من خلال
تحليل مجموعة من العوامل التي تؤثر في نظام تقييم الأداء أهمها : أهداف
المنظمة والأفراد، تدريب المقيمين ، معايير الأداء، سجلات تقييم الأداء،
المقياس المستخدم في عملية التقييم .وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (32)
منظمة من منظمات الأعمال الأمريكية وكان من أهم النتائج والتوصيات التي
توصلت إليها الدراسة ما يلي : يتطلب تطوير نظام تقييم أداء فعال التزامات
ودعما قويا من الإدارات العليا وتقل فاعلية النظام في حال عدم الربط بين أداء
الموظفين وأهداف المنظمة ، وضرورة مشاركة الرؤساء والمرؤوسين في
تحديد أهداف المنظمة وضرورة وجود معايير أداء يتم القياس بموجبها وتناسب
مع أهداف المنظمة. (Boice and Kleiner, 2007)

Effective Performance In U.S.A Appraisals

هدفت الدراسة إلى توضيح الغاية من إجراء عملية تقييم الأداء سنوياً وتوضيح دور إدارة الموارد البشرية فيها علاوة على تقديم برنامج يساعد المديرين في إجراء عملية التقييم بفاعلية كبيرة وذلك من خلال قائمتين الأولى توضح ما يجب أن يفعله المقيم والثانية توضح ما لا يجب أن يفعله وطبقت الدراسة على إدارة الموارد البشرية في 119 شركة أمريكية وتوصلت الدراسة إلى نتائج عامة أهمها: تهيئة الموظفين جوهر هذه العملية وأن يكون هناك قنوات اتصال مفتوحة بين المديرين والموظفين بحيث يستطيع الموظفون مقارنة أدائهم بتوقعات المديرين والعدالة الموضوعية أساس نجاح عملية التقييم لذلك يجب فصل العلاقات الشخصية والعواطف بعيداً عن هذه العملية وإذا تم إجراء عملية التقييم بشكل منتظم ولائق سوف يكون تأثيراً إيجابياً على أداء الموظفين في المستقبل وواصلت الدراسة بضرورة استعمال مقومات بناء نظام تقييم أداء العاملين الذي أحدث تغيير إيجابي لفاعلية نظام التقييم السنوي. (Gill, 2008)

■ ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة نجد أن موضوع الدراسة يعد من الموضوعات الحديثة التي حظيت باهتمام الباحثين والدارسين في الدول المتقدمة كما يلاحظ أن الدراسات السابقة ترواح في المدة الزمنية بين الأعوام (٢٠٠٢ - ٢٠١٦) ويمكن إبراز ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بالنواحي التالية :

أولاً : أجريت أغلب الدراسات السابقة في الدول المتقدمة صناعية في حين لم يحضر هذا الموضوع باهتمام كاف من قبل الباحثين والدارسين في المنطقة العربية ومنها المملكة العربية السعودية في حدود علم الباحث

ثانياً : أشارت بعض الدراسات إلى تناولت موضوع الإدارة بالأهداف إلى أن بعض النتائج المتعلقة بتطبيق طريقة الإدارة بالأهداف التزويد تتباين من بلد إلى آخر ومن قطاع إلى آخر لذا جاءت هذه الدراسة بمتغيرات في بيئة متباينة عن البيئات التي درست طريقة الإدارة بالأهداف ودورها في أداء العاملين حيث انفردت هذه الدراسة بدراسة أثر طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين في قطاع البترول في المملكة العربية السعودية من خلال تطبيقها على مؤسسة البترول الوطنية والشركات التابعة لها

ثالثاً: تضمنت العينة في أغلب الدراسات السابقة المديرين من الإدارة العليا بينما اشتملت عينة الدراسة الحالية على العاملين في الإدارة التنفيذية والإشرافية في مجتمع الدراسة

رابعاً: اختبرت الدراسة الحالية أبعاد مختلفة لمتغير طريقة الإدارة بالأهداف على رأسها متغير التغذية الراجعة بين الرئيس والمروؤوس والتزام العاملين في تحقيق الأهداف حيث لم تتناولها الدراسات السابقة العربية أو الأجنبية كما يعطي تميزاً جديداً لهذه الدراسة.

المبحث الأول: طريقة الإدارة بالأهداف

■ المنطلقات النظرية للدراسة:

☆ الإدارة بالأهداف:

حظي مفهوم الإدارة بالأهداف باهتمام واضح من قبل العلوم الإدارية، نظراً لكونه أحد المفاهيم الإدارية الحديثة، التي تستخدم في مجال الإدارة الحديثة؛ غير أن نظرة الباحثين والكتاب في مجال الإدارة العامة، قد اختلفت في تحديد مفهوم أسلوب الإدارة بالأهداف، على الرغم من اتفاقهم حول المحور الرئيس لهذا الأسلوب وهو تحديد أهداف النشاط الإداري والمشاركة في الإدارة داخل المنظمة .

لذا نجد هناك من يرى أن أسلوب الإدارة بالأهداف هو طريقة أو نمط للإدارة، في حين يرى البعض أنه أداة للتخطيط الإداري، ويرى آخرون أنه فلسفة جديدة للإدارة .

ومن بين التعريفات التي تناولت مفهوم الإدارة بالأهداف كأسلوب، تعريف بيتر دروكر (Draker Peter، 1954) والذي يرى الإدارة بالأهداف تتمثل في إتباع الطرق التي ترمي إلى مزيد من

العمل المستمر مع الأفراد والتي تتضمن قائمة واضحة بالمرامي (Goals) والأهداف (Objectives) الأكثر دقة لكل جزء من الأجزاء المكونة، كما يجب أن ترتبط تلك الأهداف والمرامي بجدول زمني يحدد فيه مواعيد الإنجاز (عامر، ١٢٠٠، ٢٠٠٩)

في مقابل ذلك هناك تعريفات تعرضت لمفهوم الإدارة بالأهداف باعتبارها أداة للتخطيط الإداري مثل تعريف رضا (٢٠١٤، ١٢٠٠) والذي يرى أن الإدارة بالأهداف هي : (شبير، ٢٠١٥، ١٤)

مجموعة من العمليات يشترك في تنفيذها كل من الرئيس والمرؤوس، وتتضمن هذه العمليات تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها تحديداً واضحاً وتحديد مجالات المسؤولية الرئيسة لكل فرد من التنظيم على ضوء النتائج المتوقعة، واستعمال هذه المقاييس كمعايير لتنظيم سير العملية الإدارية . (Daft, R. L. 2001) بينما تشير تعريفات أخرى للإدارة بالأهداف بأنها فلسفة جديدة في الإدارة ومنها تعريف (Raia, 1972) حيث يرى أن الإدارة بالأهداف هي : فلسفة للإدارة تعكس طريقة إيجابية في الإدارة وتركز على التنبؤ بالمستقبل والتأثير فيه أكثر من الاستجابة للمؤثرات والحوادث،

ويضيف (Raia) بأنها فلسفة مهياة للنتائج يدور محورها الرئيسي على التغيير، وتحسين أداء الفرد والمؤسسة، وأنها فلسفة تشجع على إسهام المديرين على مختلف مستوياتهم في إدارة المؤسسة التي ينتمون إليها (شبير، ٢٠١٥، ١٤)

☆ الثقة بين الرئيس والمرؤوس

هي العلاقة التبادلية والتكاملية بين الرئيس والمرؤوس والتي تستند على قيام المرؤوس بتقدير قرارات رئيسه وأن يرى الرئيس مرؤوسه اهلا للثقة في كل ما إليه من مهام وهذه العلاقة ترتبط بشكل وثيق الصلة بنجاح العمل واستغلال الطاقات التي يتمخض عنه الارتقاء بمستوى الأداء والعمل بروح الفريق الواحد (الشيخ وآخرون، ٢٠٠٩)

وتعرف إجرائيا بأنها : الدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة من خلال إجاباتهم عن فقرات بعد الثقة بين الرئيس والمرؤوس المتضمنة في الاستبانة في هذه الدراسة

☆ المشاركة

قيام الرئيس (المقيّم) والمرؤوس بالاتفاق على الأهداف المرغوب في تحقيقها خلال فترة زمنية محددة (الحياصات ، ٢٠٠٧)

وتعرف إجرائيا بأنها : الدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة من خلال إجاباتهم عن فقرات بعد المشاركة المتضمنة في الاستبانة المستخدمة في هذه الدراسة

☆ الالتزام

هو الارتباط الذي يرجى وجوده عند العاملين لأنهم المشاركون في اتخاذ القرار وتعرف إجرائيا بأنها: الدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة من خلال إجاباتهم عن فقرات بعد الالتزام المتضمنة في الاستبانة المستخدمة في هذه الدراسة. (الحسن ، ٢٠٠٢)

☆ التغذية الراجعة

وهي المعلومات الراجعة إلى الرئيس (المقيّم) حول ما تم إنجازه من الموظف المرؤوس والمشكلات التي تواجهه أثناء إنجاز الهدف حيث يقوم الرئيس بحل هذه المشكلات أولاً بأول.

وتعرف إجرائيا بأنها: الدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة من خلال إجاباتهم عن بعد التغذية الراجعة المتضمنة في الاستبانة المستخدمة في هذه الدراسة (الحياصات ، ٢٠٠٧)

☆ أداء العاملين

يعد أداء العاملين عنصرا من عناصر الإنتاجية وهو يختص بالجانب الإنساني ويتم تحديد الإنتاجية للعامل تبعا لعدة أبعاد متداخلة وهي : العمل الذي يؤديه العامل ومدى تفهمه لدوره واختصاصه ومدى اتباعه للتعليمات التي تصل إليه من الإدارة عبر المشرف المباشر له ، أو الإنجاز الذي يحققه العامل ومدى توافقه مع المعايير ومستويات الجودة .

كما يشير إلى سلوك العامل مع وظيفته أو زملائه أو الحالة النفسية للعامل من حيث الرغبة في العمل أو طرق التحسين التي يمكن أن يوفرها العامل في عمله (درة ، ٢٠١٣)

وتعرف إجرائيا بأنها: الدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة من خلال إجاباتهم عن بعد أداء العاملين المتضمنة في الاستبانة المستخدمة في هذه الدراسة

■ نظرية الإدارة بالأهداف

تعود الجذور التاريخية لهذه النظرية إلى الكاتب الإداري بيتر دراكر في عام 1954م حيث يقول: إن كل عضو في منشأة الأعمال يسهم بشيء مختلف إلا أنه على الجميع القيام بالإسهام من أجل هدف مشترك عام، كما يجب أن تعمل جهودهم في نفس الاتجاه، وأن تتلاءم إسهاماتهم مع بعضها لانتاج "كل" كامل شامل، لا توجد فيه ثغرات أو احتكاكات أو ازدواج غير مطلوب في المجهود. إن الإدارة عن طريق الأهداف تعد إحدى الإستراتيجيات الإدارية الفعالة التي تتيح لمجال لتوظيف كافة الموارد المتوفرة، ويمنح في نفس الوقت توجيهها مشتركا للجهود نحو الرؤية، وأيضا خلق روح الفريق ومواءمة أهداف الفرد «الموظف» مع المصلحة المشتركة والعامة للمنشأة. (Kotler, P. (2000).

وهي نظرية وأسلوب عمل إداري يتم فيه تحديد الأهداف بصورة جماعية لتحقيق أقصى عمل لفترة زمنية معينة، وتعريف العوامل التي تعيق التوصل إلى هذه الأهداف لتداركها، وفي نهاية المدة المحددة تتم مراجعة النتائج وتحليلها لتقويم أداء المرؤوسين وللابتعاد عن الأهداف غير الملائمة ووضع أهداف أخرى بديلة تمكن المنشأة من تحقيق أهدافها قبل الآخرين بأقل جهد وتكلفة ممكنة. (الحسن ، ٢٠٠٢)

أصبحت الإدارة بالأهداف اليوم نهجا واسع الانتشار حيث أنها نوع من أنواع الإدارة المستحدثة الجديدة التي ينظر إليها كافة المنظمات والمنشآت الحديثة والمتقدمة ، فهي تنظر للمنشأة من جميع الجوانب (التخطيط – التنظيم – التوجيه – الرقابة – القيادة) وتعالج المشاكل بين الرئيس والمرؤوسين على كافة المستويات التنظيمية فهي تعمل على الجانب الإنساني والتنظيمي والإداري فهي عملية إدارية متكاملة أنصح كافة المنشآت بإتباعها. (الحياصات ، ٢٠٠٧)

■ عناصر تطبيق الإدارة بالأهداف.

أن لنظام الإدارة بالأهداف أربعة عناصر او مكونات أساسية لتطبيقها على النحو التالي:

1. وضع الأهداف:

وضع الأهداف في الواقع يتم في ثلاث مراحل: الأولى تهتم بتحديد مراكز المسؤولية أو الأنشطة التي تعتبر جوهرية في تقدم المنظمة على المدى الطويل. وعندما يتم تحديد جوانب النتائج الرئيسية، تكون الخطوة التالية وهي تحديد أساليب لقياس الإنجاز في كل جانب، ومن ثم المرحلة الأخيرة وهي تحديد الأهداف التي يمكن استخدامها كمقياس يقاس عليها الإنجاز.

وهنا يطلع كل موظف على بطاقة الوصف الخاصة بوظيفته، ويعد منها إطار عام بمسئوليته الرئيسية في الوظيفة ثم يناقش المشرف والموظف هذا الإطار للخروج بصياغة نهائية لمسئوليته في الفترة القادمة.

قد تكون تحقيق حصة المبيعات أو استقطاب عدد من العملاء أو إنتاج قدر من الأعمال، ثم مناقشة مستهدفات هذه الخطة مع المشرف ويحددان معاً سبل الوصول إليها والأنشطة والواجبات التي سيقوم بها الموظف وأوجه المساعدة التي يمكن أن يقدمها رئيسه. (Kotler, P. 2000).

3. القيام بالمراجعة الدورية:

عندما يتم وضع الأهداف ورسم الخطط، تأتي المرحلة التالية في عملية الإدارة بالأهداف وهي إنشاء نظام للرقابة وذلك للتأكد من أن المنظمة تسير على الطريق المرسوم والمرغوب، والتأكد من أن الأعمال سوف تؤدي إلى النتائج والأهداف التي سبق وضعها.

إن عناصر نظام الرقابة الجيد هي معايير يمكن قياس النتائج في ضوءها، بالإضافة إلى نظام التغذية الراجعة، وفي المنظمات التي تمارس الإدارة بالأهداف تصبح الأهداف هي الأنماط التي يمكن للإداري قياس الإنجاز بالمقارنة معها. (الحياصات، ٢٠٠٧)

■ فوائد تطبيق مفهوم الإدارة بالأهداف

يحقق تطبيق مفهوم الإدارة بالأهداف مزايا عديدة أهمها:

1. يؤدي استخدام هذا المفهوم إلى الوصول إلى مهام عمل أكثر عقلانية، ويقلل من حدوث المشاكل والتوتر، ويخلق جو عمل أكثر سرورا، ويعود ذلك إلى مساهمة المستويات الإدارية الدنيا في وضع الأهداف، وإعطائهم الفرصة لسماع وجهات نظرهم. ويسمح مثل هذا الموقف أيضاً بعمل التعديلات اللازمة طبقاً

للمعلومات المرتدة من الوحدات الإدارية، وذلك من خلال الاستماع لوجهات نظر مدرائها حول ما هو عملي وممكن وما هو غير واقعي وغير ممكن. هذا المفهوم إذا يحقق التكامل تقريباً، بين أهداف المنظمة و أهداف الفرد نظراً لمشاركته في وضع الأهداف وتعديلها. وبالطبع يفترض أن قواعد الجدارة والاستحقاق مطبقة في المنظمة الإدارية المعنية. (درة ، ٢٠١٣)

2. مفهوم الإدارة بالأهداف يوجه الجهود نحو الأهداف العامة للمنظمة حيث يعتبر تحقيق الأهداف المبرر لوجود أي منظمة، ويوظف الأفراد في المنشأة لتحقيق أهدافها لأنه يمكنهم من المساهمة في الوصول إلى الأهداف. وعلى أية حال فإنه من الصعب التأكد من أن جميع أوجه النشاط توجه نحو تحقيق أهداف المنشأة، ولكن إذا استخدمنا مفهوم الإدارة بالأهداف بالشكل المناسب ((فإنها تزودنا بحافز قوي لتكامل أوجه نشاط العمل مع أهداف المنظمة)).

3. يلزم استخدام هذا المفهوم الأفراد بالتخطيط لأعمالهم والتفكير المسبق لكيفية الوصول إلى الأهداف المتفق عليها وبالتالي يتحسن التخطيط، ويقلل من فشل البرامج ومواجهة المواقف الطارئة. حيث ينمي أسلوب الإدارة بالأهداف القدرة التخطيطية لكل من الرؤساء والمرووسين. Bua, T; Tyokyaa, C; (Kwaghbo, T. (2016).

4- تزود الإدارة بالأهداف أنماط لتحسين الرقابة، حيث تكون الأهداف هي المستويات أو الأنماط العليا التي تقاس عليها النتائج وبالتالي يتحسن الإنجاز. 5. كذلك تساعد الإدارة بالأهداف في تحسين الحوافز، فعندما تحدد الأهداف بوضوح فإنه يمكن توفير طاقات الموظفين، ومن ثم تسير الأعمال ببسر وسهولة، وكذل تتحسن حوافز المرووسين نظراً لأن الرئيس يشركهم في وضع أهداف لا تتعارض مع رغباتهم أو قدراتهم المنظورة.

6. تجعل الإدارة بالأهداف من السهل تمييز المشاكل وتحديدّها. لأن العوائق أمام تحقيق الأهداف تعتبر مشكلة. لذا فإن عقد الاجتماعات للمراجعة المستمرة بين الرئيس والمروؤوس تزيد من تفاعلهم لمناقشة تقدم العمل نحو تحقيق الأهداف وبالتالي يمكن تحديد المشاكل ببسر وسهولة (Kotler, P. (2000).

7. تحسين أداء الإدارة: إن من احسن الوسائل لزيادة فعالية المدراء هي مساعدتهم في تحسين الطرق التي يديرون بها أعمالهم. الإدارة بالأهداف تزودهم بالوسيلة لقياس مساهمة كل مدير. إن التزام المدير بتحقيق الأهداف (أهدافه وأهداف المنظمة) هو ما يقرر الفعالية الإدارية في الأجل الطويل.

8. كذلك تساهم الإدارة بالأهداف في تحسين التنسيق الذي لا يمكن ان يتم بدون هدف مشترك ووحدة الاتجاه. أن الأهداف المحددة جيداً تساعد في تكامل الأنشطة في المنظمات المعقدة (المتخصصة)، وتجعل التعاون طوعية وعن رغبة (Bua, T; Tyokyaa, C; Kwaghbo, T. (2016).

9. تحسين العلاقة بين الرئيس والمروؤوس. تحت ظل مفهوم الإدارة بالأهداف يتحقق للمروؤوس مزيد من الحرية، ويشارك في القرارات التي تؤثر عليه وعلى عمله ويعلم دوره في التنظيم وتحسن الاتصالات ونظراً للمساعدة التي يتلقاها لإشباع رغباته، يكون راغباً في بذل أقصى الجهود لتلبية متطلبات التنظيم.

■ مبادئ الإدارة بالأهداف:

1- مبدأ المشاركة: وتتمثل ضرورة المشاركة بين الرئيس و المروؤوسين في تحديد أهداف المنظمة بعد صياغتها وتحليلها. حيث يعتمد هذا الاسلوب على افتراضيات ان الرئيس سيشجع مروؤوسيه على المشاركة والمبادأة وان المروؤوس يمكن الوثوق في قدراته وانه سيسعى الى تنمية شخصيته وتحقيقها من خلال وضعه لاهداف منظمته. (درة ، ٢٠١٣)

إن المشاركة فى وضع الأهداف وأساليب تحقيقها تؤدي بالمرؤوسين الى التعهد والالتزام بتلك الاهداف التى وضعوها ويؤدي هذا بالتبعية الى ارتفاع الانتاجية والأداء.

2- مبدأ الإلتزام: وهو الإرتباط الذي يرمى وجوده عند العاملين لأنهم المشاركون في إتخاذ القرار.

3- مبدأ تحمل المسؤولية: بما أن المسؤوليات أصبحت مشتركة فعلى الجميع تحمل مسؤولياتهم في ظل نجاح مشترك.

4- مبدأ رفع الروح المعنوية: حيث أنه عند مشاركة الجميع في إتخاذ القرار فهذا يعتبر في حد ذاته رفع من قيمة الشخص. مما يساعد على رفع درجة رضى العاملين وروحهم المعنوية. Bua, T; Tyokyaa, C; Kwaghbo, T.. (2016).

■ الشروط اللازمة لتطبيق مفهوم الإدارة بالأهداف بنجاح

وللتغلب على العوائق، وتطبيق مفهوم الإدارة بنجاح، يلزم توافر عدد من الشروط:

- 1- يجب أن تكون الأهداف محددة واقعية وواضحة. أولاً وقبل كل شيء يجب أن تكون الأهداف محددة أي يجب وضعها في عبارة ما الذي يجب إنجازه ومتى؟ وإلى ابعد حد ممكن يجب أن تكون بشكل رقمي مثلاً حجم المبيعات، بالريال أو الوحدة، العائد على الاستثمار، أو عدد وحدات الإنتاج وهكذا ... ثانياً يجب أن تكون الأهداف واقعية ذلك انه يمكن تحقيقها. الأهداف التي تكون سهلة جداً في تحقيقها تضر بالمدير والشركة وكذلك الأهداف الصعبة جداً مما يجعل الإدارة تفقد ثقتها في أسلوب النتائج. وثالثاً بدون تحديد أهداف واضحة فسوف يكون هناك فوضى وارتباك يؤدي في النهاية إلى إنجاز سيئ. (العجمي، ٢٠٠٨م).

- 2- يجب أن يكون برنامج الإدارة بالأهداف متكاملًا مع فلسفة الإدارة وسياستها وممارستها. ويساعد هذا الأسلوب الرؤساء والمرؤوسين على وضع خطط والتنسيق بينها وبين الخطط الأخرى وعلى متابعة ورقابة وتنفيذ هذه الخطط وعلى تنمية علاقات تعاون طيبة بين الأفراد والمستويات التنظيمية بالمشروع
- 3- دعم الإدارة العليا ومشاركتها يعتبر شرطًا جوهريًا لنجاحها. إن مجرد الالتزام الشفوي أو الفكري ليس كافيًا. ويجب أن يكون هذا الدعم واضحًا لجميع المستويات في المنظمة. ويجب أن تكون أهداف الوحدات مربوطه بالأهداف الأعلى منها في التسلسل التنظيمي كما يجب أن تكون هذه الأهداف واقعية يمكن تحقيقها وأن تكون محدده بوضوح وأن يمكن قياسها وأن تكون قابله للتغيير مع تغيير الظروف. (الشيخ وآخرون، ٢٠٠٩)
- 4- كما يجب أن تتوافر المعلومات التي يحتاجها المدير لقياس الإنجاز، وأن تذهب إليه مباشرة وليس إلى رؤسائه، كما يجب أن تخدم كأداة رقابة ذاتية وليس كأداة رقابة فوقية فذلك يجعل المدير يشعر بالاستقلال والحرية.
- 5- عملية المشاركة في وضع الأهداف على جميع المستويات أمر جوهري أيضاً لنجاح أسلوب الإدارة بالأهداف.
- 6- التنسيق بين أهداف المدير والسلطات المفوضة إليه، حيث أن عملية تحديد أهداف له وليس لديه السلطة اللازمة لتحقيقها تحمل في طياتها بذور الفشل وستؤدي حتماً إلى منازعات مع المديرين الآخرين إذا ما حاول تحقيقها.
- 7- التدريب: ولأن الإدارة بالأهداف تمثل ابتعاداً عن الأساليب التقليدية في الإدارة، لذا، فإن التدريب والتوجيه هما لازمان طوال برنامج الإدارة بالأهداف. وتشير التجربة إلى إن معظم المدراء يحتاجون إلى محاولتين أو ثلاث قبل أن يمكنهم إعداد أهداف يمكن قياسها وتحقيقها. (الشيخ وآخرون، ٢٠٠٩)

8- مجال للمرونة وذلك للتكيف حسب الظروف المتغيرة. حيث يخفف الروتين ويحقق المرونة التي يتطلبها العمل.

9- أن جوهر الإدارة بالأهداف هو الهدف والخطة العملية اللازمة لتحقيقه والنجاح يعتمد على كيفية تحديد كل منهما وتوصيلها للآخرين وقبولهم لها. إن معتقدات المدير حول كيف يجب أن يعامل مرؤوسيه، تؤثر بشكل كبير على قدرته في استخدام الإدارة بالأهداف، فإذا كان يعتقد المدير بأن الناس بحاجة إلى من يقودهم، ويملي عليهم كيفية أداء واجباتهم فإن الاحتمال كبير بأن مفهوم الإدارة بالأهداف لن ينجح.. (الزهراني، ٢٠١٦م)

10- كذلك يجب أن يكون المدير راغباً في التعلم، وأن يستوعب المفهوم الحقيقي للإدارة بالأهداف وحقيقة مشتملاتها السلوكية، وبينما يكون راغباً في فهم الإدارة بالأهداف، فإن عليه أن يطور نفسه ليكون مستمعاً جيداً، ويحسن الاتصال بالآخرين كعضو في فريق. إن تطبيق مفهوم الإدارة بنجاح يستلزم من المدير أن يكون راغباً في الثقة بالآخرين وقابلاً لمشاركتهم المسؤولية. (العجمي، ٢٠٠٨م).

■ خصائص نموذج الإدارة بالأهداف

يتسم نموذج الإدارة بالأهداف ببعض الصفات كالاتي:

- دقة الهدف، حيث يقوم نجاح النموذج عملياً بأكمله عليه.
- التطوير المستمر، والذي يكون ضرورياً لتجنب تكرار الأخطاء والبناء على الدروس المستفادة منها.
- المشاركة والتعاون بين مختلف مستويات المنظمة، سواء في مرحلة التخطيط أو التنفيذ أو اتخاذ القرارات.
- الديناميكية لملائمة التغيرات الحادثة والمؤثرة على المنظمة، سواء كانت

تغيّرات داخلية أو خارجية.

- الارتباط بإطار زمني محدّد يتوافق مع ما يحتاجه تحقيق الهدف واقعياً.
- البساطة التي تجعله نموذجاً صالحاً للتطبيق في المنظّمات المختلفة بغض النظر عن طبيعة نشاطها.
- المسؤولية المشتركة الناتجة عن تضمين مختلف مستويات المنظمة في صنع القرار وتحديد الأهداف. (الشيخ وآخرون، ٢٠٠٩)
- الاستمرارية، فبمجرد انتهاء جدول زمني للأهداف يبدأ بعده جدول زمني جديد بأهداف جديدة.
- التقييم والنقد البناء بهدف التطوير وتحسين الأداء.

■ عيوب نموذج الإدارة بالأهداف

- كما سبقت الإشارة في قسم سابق، يقوم نموذج الإدارة بالأهداف بالكامل على تحديد أهداف المنظمة ومن ثمّ أهداف العاملين فيها والعمل على تحقيقها. رغم امتلاك هذا الأسلوب العديد من المميّزات، إلّا أنّه قد يتسبب أيضاً في ظهور بعض المشاكل في المنظمة مثل:
- زيادة الضغط على الموظفين لتحقيق الأهداف ضمن الإطار الزمني الموضوع بغضّ النظر عن أي ظروف شخصيّة قد تطرأ.. (الزهراني، ٢٠١٦م)
 - يتطلب التطبيق العملي للنموذج عبئاً إضافياً من الاجتماعات والأعمال الورقيّة المتعلقة بالتقييم، مما قد ينفر العاملين في المستويات الإداريّة من تبني نموذج الإدارة بالأهداف.
 - صعوبة الدمج بين الأهداف العامة للمنظمة والأهداف الفرديّة للعاملين فيها في كثير من الأحيان، والاحتماليّات المرتفعة لنشوب صراع بين المديرين والموظفين خلال مرحلة تحديد الأهداف.

- قد تؤدي الإدارة بالأهداف إلى زيادة التنافسيّة بين العاملين في المنظمة بشكل سام أو معيق للتعاون فيما بينهم.
- قد لا يمتلك المدراء المهارات اللازمة لتقديم التوجيه والإرشاد، كما قد لا يمتلك الموظفون المهارات الكافية للتخطيط.
- قد تُغفل الإدارة بالأهداف جوانب أخرى على قدرٍ عالٍ من الأهميّة إلا أنّها غير متعلّقة بالأهداف بشكل مباشر، مثل أخلاقيّات العمل والتأثيرات البيئيّة لنشاط المنظمة.. (الزهراني، ٢٠١٦م)
- عادة ما يكون هذا النموذج مفيداً فقط في حالات التخطيط لأهداف على المدى القصير، مع صعوبة استخدامه في وضع أهداف دقيقة على المدى الطويل نتيجة للمتغيّرات المتعدّدة.
- بسبب كون تحقيق الأهداف وسيلة تقييم الأداء الأساسيّة، قد تمتلك الإدارة بالأهداف تأثيراتٍ سلبية على جودة العمل وإتقانه.
- بغرض أن تكون واقعيّة وقابلة للتحقيق، تحتاج الأهداف إلى متابعة وتعديل مستمرّين بما يتوافق مع التغيّرات الدائمة في الاقتصاد المحلي والعالمي، مما يجعل منها عمليّة شاقة ومكّلفة.
- لا تتوافق الإدارة بالأهداف مع كلّ نواحي إدارة المنظمة بسبب كونها لا تصلح إلا للجوانب القابلة للقياس في المنظمة، مما قد يجعلها بحاجة إلى نظام آخر مكمل في معظم الحالات. (الزهراني، ٢٠١٦م)

المبحث الثاني : أداء العاملين

تقييم أداء الموظف أداة في غاية الأهمية لضمان إنجاز المهام على أكمل وجه، والارتقاء بمستوى كل من الموظف والمؤسسة على حدّ سواء، وتحليل نتائج التقييم بحياديّة وعدالة لاتخاذ القرارات التي تتعلق بمصير الموظف من علاوات أو ترقية أو حتّى تسريح من المهنة، بما يصب بالتأكيد بمصلحة العمل وزيادة إنتاجيته، فالتقييم يُعطي الإدارة فكرة عن مدى استعداد الموظف لتطوير مهاراته في العمل بما يصب بمصلحة العمل، ويعتمد تقييم الأداء على عدة معايير؛ كمهارات الاتصال بين الموظف والإدارة أو زملائه في العمل، وقدرته على اتخاذ القرارات وحل المشكلات وغيرها العديد، ولتتمكن الإدارة من تقييم الموظف، فإنها تتبع آلية معينة تعتمد على أخذ الملاحظات عن الموظف ومتابعته والتواصل البناء معه لتقييمه بعدالة مطلقة.

■ مفهوم تقييم الأداء

يعرف تقييم الأداء بأنه : عملية تقيس بشكل منهجي شخصية وأداء الموظفين عادةً من قبل المديرين أو المشرفين المباشرين مقابل السمات المحددة مسبقاً مثل مجموعة المهارات والمعرفة حول الدور والمعرفة الفنية والموقف والالتزام بالمواعيد وما إلى ذلك.

يحتوي تقييم الأداء على العديد من الأسماء عبر المؤسسات ، يسميها البعض تقييم الأداء ، ويفضل البعض مراجعة الأداء ، وتقييم الجدارة ، والمراجعات السنوية ، وما إلى ذلك. (القريوتي، ٢٠٠٦)

يتم تنفيذ هذه العملية لتحديد الصفات المتأصلة للموظف وقدرات ومستوى كفاءة الموظف من أجل نموه وتطوره في المستقبل وتطور المنظمة التي يرتبط بها. يهدف إلى التحقق من قيمة الموظف وعرضه / عرضها للمؤسسة.

يساعد تقييم الأداء المديرين والمشرفين على تعيين الموظف المناسب للقيام بالوظيفة المناسبة ، اعتمادًا على مجموعة المهارات التي يمتلكونها. دون أدنى شك ، تحتاج كل مؤسسة إلى نظام تقييم أداء قوي. (القيوتي، ٢٠٠٦) هناك العديد من الأساليب التي يستخدمها المديرون والمشرفون لتقييم الموظفين بناءً على عوامل موضوعية وذاتية ، ومع ذلك ، يمكن أن يكون الأمر صعبًا بعض الشيء ، ولكن لتقييم الموظف بشكل فعال ، كلا العاملين ضروريان.

■ عملية تقييم الأداء

الخطوة الأولى : في معظم المؤسسات ، تعني عملية تقييم الأداء تقييم الموظف كل 6 أشهر أو سنة واحدة للفترة التي عمل فيها الموظف باستمرار مع المنظمة. في العصر الحديث ، يرسل قسم الموارد البشرية ملف استبيان للموظفين لملئه لجمع البيانات المتعلقة بمستويات مشاركتهم ورضاهم .

الخطوة الثاني : سيقوم المدير أو المشرف المباشر للموظف بعد ذلك بتقييم جودة أداء الموظف بناءً على العمل المنجز في العام السابق ثم يجتمع وجهًا لوجه لمناقشة الحقائق والأرقام.(العبيدي ، ٢٠٠٤)

الخطوة الثالثة: التغذية الراجعة الواردة من الاستطلاع يمكن أن تبقى مجهولة. يمكن تحليل هذه التعليقات في الوقت الفعلي باستخدام منصة القوى العاملة الخاصة بـ QuestionPro ، والتي تقيس البيانات وتحللها وتنشطها للحصول على رؤى قابلة للتنفيذ.

بالنسبة للموظفين الخاضعين للاختبار ، تستمر فترة الاختبار عادة ما بين ثلاثة إلى ستة أشهر. يعتمد تقييمهم على ما إذا كانوا مواكبين للعمل و ثقافة المنظمة وما إذا كانوا على استعداد لتحمل المزيد من المسؤوليات. (العجمي، ٢٠٠٨م).

■ طرق تقييم الأداء

هناك خمس طرق لتقييم الأداء. يمكن أن يساعد استخدام إحدى هذه الطرق لتقييم الأداء المؤسسات في الحصول على معلومات جزئية. ومع ذلك ، فإن الجمع بين طريقة أو أكثر سيؤدي إلى استخراج معلومات أفضل وبيانات دقيقة. جمع البيانات شيء وآخر أن تفعل شيئاً قابلاً للتنفيذ معها.

1. التقييم الذاتي: هذه طريقة مهمة للحصول على رؤى من الموظفين وتقييم

أنفسهم. تحتاج أولاً إلى الحصول على معلومات حول كيفية تقييم الموظف

لنفسه / نفسها ، وبعد إجراء هذا التقييم ، تتاح للإدارة فرصة لتقييم

الموظف بشكل عادل بناءً على أفكارهم. (القريوتي، ٢٠٠٦)

2. نظام تقييم 360 درجة: تقييم 360 درجة، يتم تقييم الموظف من قبل

مشرفه / مديره وأقرانه وزملائه ومرؤوسيه وحتى إدارته. يتم أخذ

المدخلات من مصادر مختلفة في الاعتبار قبل التحدث إلى الموظف وجهاً

لوجه. في هذه العملية ، يتم تصنيف كل موظف وفقاً للوظيفة المنجزة بناءً

على التوصيف الوظيفي المعين له.

3. مقياس تصنيف الرسومات: هذه إحدى الطرق الأكثر استخداماً من قبل

المديرين والمشرفين. يمكن استخدام القيم الرقمية أو النصية المقابلة للقيم

من ممتاز إلى فقير في هذا المقياس. يمكن تقييم أعضاء نفس الفريق الذين

لديهم توصيف وظيفي متشابه باستخدام هذه الطريقة. يجب أن يكون هذا

المقياس مثالياً لكل موظف. (العجمي، ٢٠٠٨م).

4. **قوائم المراجعة:** يُعطى المقيم قائمة تحقق بالعديد من السلوكيات أو السمات أو السمات أو الوصف الوظيفي للموظف الذي يحتاج إلى التقييم. يمكن أن تحتوي قائمة التحقق على جمل أو سمات بسيطة وبالتالي يقوم المقيم بتحديد الموظف بناءً على ما يصف الأداء الوظيفي للموظف. إذا كان المقيم يعتقد أن الموظف لديه سمات معينة ، فإنه يتم وضع علامة إيجابية ، وإلا يتم تركه فارغاً. (العبيدي ، ٢٠٠٤)
5. **طريقة المقال:** يُعرف هذا أيضاً باسم “طريقة الشكل الحر”. كما يوحي الاسم ، إنها طريقة وصفية توضح معايير الأداء. العيب الرئيسي لهذه الطريقة هو إبعاد التحيزات.

الفصل الثالث

الجانب التطبيقي للدراسة

هدفت هذه الدراسة الحالية إلى بيان أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في المملكة العربية السعودية لذا يتناول الفصل الحالي منهج الدراسة المستخدم ومجتمع الدراسة والعينة ووصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات والمعالجات الإحصائية المستخدمة .

3.1. منهج الدراسة

نظرا لطبيعة هذا البحث والذي يقتضي تحديد والكشف عن طبيعة الإشكالية والمتمثلة في البحث عن "أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في المملكة العربية السعودية " فإنه من الضروري الاعتماد على خطوات فكرية منظمة، هادفة إلى بلوغ نتيجة ما، وذلك باتباع منهج معين يتناسب وطبيعة الدراسة التي سنتطرق إليها وبذلك قد عرف المنهج بأنه: "الأسلوب أو الطريقة الواقعية التي يستعين بها الباحث لمواجهة مشكلة بحثه أو في دراسة لمشكلة موضوع البحث." عمار بوحوش

وبما ان الدراسة تتمحور حول: واقع أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في المملكة العربية السعودية فإنها تنتمي الى الدراسات الوصفية الشائعة في البحوث حيث تقوم على تفسير الظاهرة أو المشكلة من خلال تحديد الظروف والابعاد والعلاقة بين المتغيرات قصد الوصول الى وصف علمي ودقيق للظاهرة. (العبيدي ، ٢٠٠٤)

لذلك اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتبر أسلوب من أساليب التحليل الذي يركز على جمع المعلومات الكافية والدقيقة عن الظاهرة المدروسة خلال فترة أو فترات زمنية كما يعرف بأنه: "الطريقة المنظمة لدراسة حقائق راهنة

متعلقة بظاهرة أو موقف أو أفراد أو حدث أو أوضاع معينة، بهدف اكتشاف حقائق أو التحقق من صحة حقائق قديمة وآثارها والعلاقة التي تنقل بها وتفسرها وتكشف الجوانب التي تحكمها". صلاح الفوال

ومن هنا يمكن القول أن هذه الدراسة تقوم على معرفة حقائق جديدة تتعلق بأثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في المملكة العربية السعودية بإدارة المخاطر في المؤسسة الصحية وفعاليتها ومساهمتها في تصدي الصعوبات والعراقيل بين الجمهور الداخلي في المؤسسة من خلال جمع البيانات والخروج بنتائج واضحة تقدم إجابات عن التساؤلات التي تضمنها البحث.

3.2. مجال الدراسة

المجال الجغرافي:

أجريت هذه الدراسة في مؤسسة البترول الوطنية في المملكة العربية السعودية. ونظرا لمحدودية الإمكانيات وطبيعة الموضوع المتمثل في "أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية " يتطلب البحث حيز المجال الجغرافي الذي يخص مؤسسة البترول الوطنية.

المجال البشري: ينحصر المجال البشري للدراسة في فئة العاملين بمؤسسة

البترول الوطنية موزعين بين مدراء وعاملين وقد اخذنا عينة من الإداريين والعاملين.

المجال الزمني: انطلقت دراستنا في مؤسسة البترول الوطنية في المملكة العربية

السعودية في يوليو حيث قمنا بزيارة أولية للمؤسسة قابلنا من خلالها بعض الإداريين وتحاورنا معهم حول موضوع الدراسة وشرحنا لها الأسباب التي دفعتنا الى دراسة هذا الموضوع.

3.3. مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة:

يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن مجتمع الدراسة المستهدف يتكون من الإداريين والعاملين في مؤسسة البترول الوطنية في المملكة العربية السعودية.

عينة الدراسة:

يعد اختيار عينة البحث من الأمور الضرورية والمهمة للدراسة الميدانية حيث توجد عدة طرق لاختيار عينة البحث ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة، اعتمدنا على طريقة العينة العشوائية وهو أسلوب يعتمد على جمع البيانات من جميع وحدات مجتمع الدراسة) جميع الموظفين والعمال العاملين على مستوى مؤسسة البترول الوطنية (حيث تم توزيع 200 استمارة وتم استرجاع 100 منها وذلك راجع للأسباب التالية:

-حالات رفض الإجابة عن الاستمارة من طرف معظم الموظفين والتحجج بكثافة العمل.

-عدم أخذ دراستنا في محمل الجد.

3.4. النتائج والمناقشة

بعد عرضنا للإطار المنهجي للدراسة وهذا ما ساعدنا على فهم الأسس والقواعد التي بينا عليها أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف وهذا من خلال توضيح الدور الذي يمكن أن يلعبه هذا المفهوم في ضمان استقرار المؤسسات الصحية ودعم استمراريتها في ظل المخاطر والظروف التي تهددها. سوف نستعرض في هذا الفصل النتائج التي حصلنا عليها من الاستبيان ونعمل على مناقشتها وتحليلها للوصول إلى الاستنتاجات النهائية لرسالتنا

3.5. التحليل الاحصائي

كان المقياس الذي اخترناه للدراسة هو من النوع الرباعي وقد قسمنا التحليل الاحصائي الى مبحثين كان المبحث الأول والذي اخذنا فيه البيانات الشخصية للعينة المستهدفة من حيث الجنس والوظيفة والعمر وسنوات العمل في مؤسسة البترول الوطنية في المملكة العربية السعودية والذي اعتبرناها المتغيرات الأساسية للفئة المدروسة.

■ المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

توضح الجداول (١، ٢، ٣) التغيرات الديمغرافية لأفراد وحدة المعاينة والتحليل (الجنس والعمر ومدة الخبرة والمؤهل العلمي) وبناء على تحليل المتغيرات الديمغرافية السابقة

☆ الجدول (1) يوضح توزيع أفراد عينة المعاينة والتحليل حسب متغير الجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكور	336	88.43
	إناث	44	11.57
المجموع		380	100

يوضح الجدول (١) أن 88.43% من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم الذكور وما نسبته 11.57 % هم الإناث .

ويعزو الباحث أن أغلبية العاملين هي من فئة الذكور وذلك إلى طبيعة العمل التي تقوم بها الشركات النفطية ورغبة الإدارة في الشركات المبحوثة في تعيين الذكور أكثر من الإناث وذلك لطبيعة العمل الصعبة في المجال النفطية التي تتطلب

العمل على مدار الساعة وخصوصا في الفترات الليلية مما كان السبب لرفض الإناث العمل في الفترات الليلية ويرجع ذلك إلى العادات والتقاليد التي تحرص على عدم عمل الإناث في الفترات الليلية وطبيعة المجتمع السعودي وتقاليدته .

☆ **الجدول (2) يوضح توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب متغير العمر**

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
العمر	أقل من 30 سنة	75	19.73
	من 30 - أقل من 40 سنة	138	36.32
	من 40 - أقل من 50 سنة	85	22.37
	50 سنة فأكثر	82	21.58
المجموع		380	100

وفيما يتعلق بمتغير العمر أشارت نتائج التحليل في الجدول أن 19.73 % من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم ممن تقل أعمارهم عن 30 سنة وان 36.32% من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم ممن تتراوح أعمارهم بين 30 إلى أقل من 40 سنة كما أظهرت النتائج أن 22.37% من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم ممن تتراوح أعمارهم بين 40 إلى أقل من 50 سنة واخيرا تبين أن نسبة أفراد وحدة المعاينة والتحليل ممن تتراوح أعمارهم من 50 سنة فأكثر ما مجمله 21.58%

ويعزو الباحث ذلك إلى توسع عمل الشركات النفطية التابعة لمؤسسة البترول الوطنية في المملكة العربية السعودية والحاجة المتواصلة إلى الأيدي العاملة وخصوصا عند افتتاح بعض الأفراد الجديدة التي تحتاج إلى الأيدي العاملة المدربة من الفئة الأكثر نسبة من مجتمع الدراسة لذلك حرصت الشركات التابعة

لمؤسسة البترول الوطنية على تعيين الأفراد الذين يمتلكون سنوات مقبولة من أجل تدريبهم وإبقائهم في وظائفهم وتحقيق الاستقرار الوظيفي لهم مع احتفاظها بالأفراح ذوي الأعمار المتقدمة أيضا للمحافظة على الخبرات المكتوبة لديهم .

☆ الجدول (٣) يوضح توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب مدة الخبرة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
مدة سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	55	14.47
	من 6 إلى أقل من 10 سنوات	78	20.52
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	105	27.63
	من 15 سنة فأكثر	142	37.38
المجموع		380	100

أما متغير مدة سنوات الخبرة فقد أظهر النتائج الموضحة في الجدول أن ما نسبته 14.47 % من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم ممن لديهم خبرة عملية 5 سنوات فأقل و 20.52 % هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية من 50 إلى أقل من 10 سنوات وان 27.63 % هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية من 10 إلى أقل من 15 سنة واخيرا تبين أن النسبة المئوية للمبحوثين من وحدة المعاينة والتحليل ممن لديهم خبرة أكثر من 15 سنوات بلغت 37.38 % .

ويعزو الباحث ذلك إلى قدرة الشركات التابعة لمؤسسة البترول الوطنية في المحافظة على الأفراد العاملين لديها وتأمينهم بما يحتاجون ويحقق الاستقرار الوظيفي في الشركات المبحوثة والاستفادة من الخبرات وتراكم المعرفة التطبيقية

من خلال ما اكتسبه هؤلاء الأفراد العاملين في الشركات التابعة لمؤسسة البترول الوطنية في المملكة العربية السعودية.

☆ الجدول (4) يوضح توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب متغير المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
المؤهل العلمي	أقل من بكالوريوس	155	40.79
	بكالوريوس	187	49.21
	دراسات عليا	38	10.00
المجموع		380	100

وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي كما هو موضح بالجدول فقد تبين أن 40.79% م حملة شهادة بكالوريوس فما دون في اختصاصهم وأن 49.21% من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم من حملة درجة البكالوريوس في اختصاصهم كما بينت النتائج أن نسبة الأفراد من حملة شهادة درجة الدراسات العليا في اختصاصهم هي 10 % .

ويعزو الباحث ذلك إلى الحاجة الأكبر من حملة الشهادات الفنية (دبلوم فما دون) والبكالوريوس وذلك لطبيعة العمل في الشركات البترولية والمعرفة التي تحتاجها من الأفراد العاملين إضافة إلى حاجة الشركات البترولية إلى المهن الفنية المدربة من حملة الدبلوم فما دون للعمل في الأقسام المختلفة حيث أن التوظيف في السنوات الأخيرة أصبح يتجه نحو من يحمل مؤهل علمي بكالوريوس أو دبلوم كشرط للتوظيف في الشركات المبحوثة

■ تحليل بيانات الدراسة

لوصف وتحليل استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في المملكة العربية السعودية لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التائي t للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة كما هو موضح في الجداول الآتية . إذا تشير الجداول إلى مستوى استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في مؤسسة البترول الوطنية في المملكة العربية السعودية والشركات التابعة لها حيث تناولت المتوسطات الحسابية بين (2.85 - 3.59) أما المتوسط الحسابي العام لمستوى استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في مؤسسة البترول الوطنية السعودية والشركات التابعة لها فكان (3.42) وبمستوى ممارسة مرتفع على مقياس ليكرت الخماسي وقد جاء بعد الالتزام بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (0.672) وبمستوى استخدام متوسط فيما جاء بعد الثقة بين الرئيس والمروؤوس بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.398) وانحراف معياري (0.615) وحصلت على مستوى استخدام متوسط وأخيرا جاء بعد المشاركة بين الرئيس والمروؤوس بالمرتبة الرابعة وبمتوسط حسابي (2.85) وانحراف معياري (0.537) وحصلت على مستوى استخدام متوسط أيضا .

☆ الجدول (١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التائي t لمستوى استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في مؤسسة البترول الوطنية في المملكة العربية السعودية

طريقة الإدارة بالأهداف	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى الممارسة
الثقة بين الرئيس والمرؤوس	5	3.398	0.615	18.817	متوسط
المشاركة	5	2.85	0.537	13.539	متوسط
الالتزام	6	3.59	0.672	22.736	متوسط
التغذية الراجعة	6	3.29	0.629	15.662	متوسط
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لطريقة الإدارة بالأهداف	22	3.42	0.511	16.593	متوسط

كما يوضح الجدول السابق التشتت في استجابات أفراد العينة حول استخدام الإدارة بالأهداف وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول استخدام الإدارة بالأهداف ويشير الجدول أيضا إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول مستوى استخدام الإدارة بالأهداف وبشكل عام يتبين أن مستوى استخدام الإدارة بالأهداف في الشركات التابعة لمؤسسة البترول الوطنية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر وحدة المعاينة والتحليل كان متوسطا

أما بالنسبة لفترات كل بعد من أبعاد الإدارة بالأهداف فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التائي t للتحقق من معنوية الفقرة ومستوى الاستخدام للفقرة كما هو موضح في الجداول الآتية:

☆ الجدول (٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t للثقة بين الرئيس والمروؤوس في الشركات التابعة لمؤسسة البترول الوطنية في السعودية

الثقة بين الرئيس والمروؤوس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة sig	مستوى الاستخدام
رئيسي في العمل لديه ثقة كافية فيّ	3.30	0.689	12.663	0.000	متوسط
علاقة العمل بيني وبين رئيسي جيدة	3.56	0.777	15.229	0.000	متوسط
رئيسي في العمل يفهم مشكلاتي وحاجات	3.32	0.612	17.662	0.000	متوسط
رئيسي في العمل يعرف توقعاتي	2.96	0.861	13.991	0.000	متوسط
رئيسي في العمل لديه استعداد لحل مشاكل العمل التي تواجهني	3.85	0.550	16.552	0.000	متوسط
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للثقة بين الرئيس والمروؤوس	3.398	0.615		متوسط	

يوضح الجدول أعلاه إجابات وحدة المعاينة والتحليل عن العبارات المتعلقة ببعد الثقة بين الرئيس والمروؤوس في الشركات التابعة لمؤسسة البترول الوطنية في السعودية حيث تناولت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (2.96 - 3.85) بمتوسط كلي مقداره (3.398) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى

المستوى المتوسط للثقة بين الرئيس والمرؤوس في الشركات التابعة لمؤسسة البترول الوطنية في المملكة العربية السعودية إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة " رئيسي في العمل لديه ثقة كافية في " بمتوسط حسابي بلغ (3.85) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.398) وانحراف معياري بلغ (0.550) فيما حصلت الفقرة " رئيسي في العمل يعرف توقعاتي " على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.96) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.398) وانحراف معياري (0.861) .

☆ الجدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t لمستوى المشاركة في تحديد الأهداف في الشركات التابعة لمؤسسة البترول الوطنية في المملكة العربية السعودية

المشاركة في تحديد الأهداف	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة sig	مستوى الاستخدام
يشارك المرؤوسون الرؤساء في تحديد الأهداف في المؤسسة حسب اختصاصاتهم	4.105	0.741	14.583	0.000	مرتفع
يتفق الرئيس والمرؤوس مسبقاً على الفعاليات التي تخص كل مرؤوس في المؤسسة	3.379	0.727	10.362	0.000	متوسط
يطلب من المرؤوسين المشاركة في ترتيب الأهداف وفقاً لأهميتها وأولوياتها	3.536	0.785	11.272	0.000	متوسط
يمتلك المرؤوسين الحرية الكاملة لإبداء الآراء والاقتراحات عند تحديد الأهداف	3.115	0.918	11.614	0.000	متوسط
يشارك المرؤوسين الرؤساء في تحديد الأهداف العامة للمؤسسة حسب المستوى الإداري	2.995	0.871	10.883	0.000	متوسط

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمستوى المشاركة في تحديد الأهداف	3.426	0.648	متوسط
--	-------	-------	-------

يبين الجدول السابق إجابات وحدة المعاينة والتحليل عن العبارات المتعلقة بالمشاركة في تحديد الأهداف بين الرئيس والمروؤوس في الشركات التابعة لمؤسسة البترول الوطنية في المملكة العربية السعودية حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (2.995 - 4.105) بمتوسط كلي مقداره (3.426) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط للمشاركة في تحديد الأهداف بين الرئيس والمروؤوس في مؤسسة البترول الوطنية إذ جاءت في المرتبة الأولى الفقرة " يشارك المروؤوسون الرؤساء في تحديد الأهداف في المؤسسة حسب اختصاصاتهم " بمتوسط حسابي بلغ (4.105) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.426) وانحراف معياري بلغ (0.648) فيما حصلت الفقرة " يشارك المروؤوسين الرؤساء في تحديد الأهداف العامة للمؤسسة حسب المستوى الإداري " على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.995) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.426) وانحراف معياري (0.871) .

☆ الجدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t لمستوى التزام المرؤوسين في تحديد الأهداف في مؤسسة البترول الوطنية في السعودية

مستوى الاستخدام	مستوى الدلالة sig	قيمة t المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التزام المرؤوسين في تحديد الأهداف
مرتفع	0.000	14.646	0.977	3.879	أكون سعيدا في حياتي الوظيفية نتيجة تحقيق أهداف مؤسستي وأهدافي
متوسط	0.000	8.879	1.003	3.547	أشعر بسعادة عندما أناقش أمور تتعلق بتحقيق أهداف مؤسستي مع رؤسائي في العمل
متوسط	0.000	6.439	0.953	3.377	أعتقد أن قدرتي على تحقيق أهداف مؤسستي يمنحني انتماء أكبر لعملي
متوسط	0.000	3.248	1.040	3.207	أشعر بواجب أخلاقي يدفعني للاستمرار في العمل في المؤسسة لتحقيق أهدافها
متوسط	0.000	9.080	0.987	3.550	لا أخواني عن تقديم المساعدة لرؤسائي في العمل عند تحديد أهداف مؤسستي
متوسط	0.000	5.109	0.985	3.309	أحرص كل الحرص على العمل ضمن الفريق الواحد لتحقيق أهداف مؤسستي
متوسط			0.817	3.478	المتوسط الحسابي الانحراف المعياري العام لالتزام المرؤوسين في تحقيق الأهداف

يبين الجدول السابق إجابات وحدة المعاينة والتحليل عن العبارات المتعلقة بمستوى التزام المرؤوسين في تحقيق الأهداف في الشركات التابعة لمؤسسة البترول الوطنية في المملكة العربية السعودية حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.207 - 3.879) بمتوسط كلي مقداره (3.478)

على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط لمستوى المشاركة في تحديد الأهداف بين الرئيس والمرؤوس في الشركات التابعة لمؤسسة البترول الوطنية في السعودية إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة " أكون سعيدا في حياتي الوظيفية نتيجة تحقيق أهداف مؤسستي واهدافي " بمتوسط حسابي بلغ (3.879) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.478) وانحراف معياري بلغ (0.799) فيما حصلت الفقرة " أشعر بواجب أخلاقي يدفعني للاستمرار في العمل في المؤسسة لتحقيق اهدافها " على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.207) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.478) وانحراف معياري (1.040)

☆ الجدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t لمستوى التغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوس في تحقيق الأهداف في مؤسسة البترول الوطنية في المملكة العربية السعودية

التغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة sig	مستوى الاستخدام
يتم إطلاع الموظفين على نتائج تقييم أدائهم الوظيفي	3.779	0.977	14.646	0.000	مرتفعة
يتم توفير التغذية الراجعة بعد عملية التقييم المباشر بدون تأخير	3.547	1.003	8.879	0.000	متوسطة
يترتب على عملية التغذية الراجعة تطوير لمستوى أداء الموظفين	3.377	0.953	6.439	0.000	متوسطة
تساهم عملية التغذية الراجعة المتبعة في تحفيز الموظفين	3.207	1.040	3.248	0.001	متوسطة
تحسن المسألة المبكرة من خلال التغذية الراجعة النصف سنوية المتبعة في	3.550	0.987	9.080	0.000	متوسطة

المؤسسة من أداء الموظفين					
تسمح التغذية الراجعة بالكشف عن نقاط القوة والضعف في الأداء الوظيفي	3.309	0.985	5.109	0.000	متوسطة
المتوسط الحسابي للانحراف المعياري العام لمستوى التغذية الراجعة بين الرئيس والمروؤوس	3.478	0.817	متوسطة		

يبين الجدول إجابة وحدة المعاينة والتحليل عن العلاقات المتعلقة بمستوى التغذية الراجعة بين المروؤوسين في تحقيق الأهداف في الشركات التابعة لمؤسسة البترول الوطنية في المملكة العربية السعودية حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.207 - 3.779) بمتوسط كلي مقداره (3.478) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط لمستوى التغذية الراجعة بين المروؤوسين في تحقيق الأهداف في الشركات التابعة لمؤسسة البترول الوطنية إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة " يتم إطلاع الموظفين على نتائج تقييم أدائهم الوظيفي " بمتوسط حسابي بلغ (3.779) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.478) وانحراف معياري بلغ (0.977) فيما حصلت الفقرة " تساهم عملية التغذية الراجعة المتبعة في المؤسسة في تحفيز الموظفين " على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.207) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.478) وانحراف معياري (1.040)

■ تحليل بيانات أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في المملكة العربية السعودية

لوصف وتحليل أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية لجأ الباحث لاستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التائي T للتحقق من معنوية الفقرة ومستوى التحقق كما هو موضح من الجداول الآتية:

☆ الجدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التائي t لمستوى أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في المملكة العربية السعودية

أداء العاملين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة sig	مستوى التحقيق
تتماشى كفاءة العاملين مع الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للمؤسسة	3.784	0.780	16.375	0.000	مرتفع
أظهر نظام تقييم الأداء للعاملين تحسن في إنتاجية العاملين خلال السنوات الثلاثة السابقة	3.773	0.779	16.155	0.000	مرتفع
تحترم الإدارة العليا وتقدر الأفكار والآراء الجديدة في المؤسسة	3.660	0.915	11738	0.000	متوسط
رضا العاملين انعكس بشكل واضح في رفع مستوى ادائهم	3.667	0.863	12.594	0.000	متوسط
تشعر إدارة المؤسسة بالرضا عن نتائج أداء العاملين فيها	3.521	0.956	18.662	0.000	متوسط
تمكن إدارة المؤسسة العاملين من اتخاذ القرارات بشكل جيد والسرعة المناسبة	3.352	0.735	12.562	0.000	متوسط
شهدت إدارة المؤسسة	3.883	0.815	17.637	0.000	مرتفع

					خلال السنوات الثلاثة السابقة تطورات ملحوظا في مهارات اتصالات العاملين
			0.665	3.664	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لأداء العاملين

يشير الجدول إلى مستوى أداء العاملين في الشركات التابعة لمؤسسة البترول الوطنية في المملكة العربية السعودية حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لأداء العاملين في الشركات التابعة لمؤسسة البترول الوطنية في السعودية بين (3.352-3.883) أما المتوسط الحسابي العام لمستوى أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية فكان (3.664) وبمستوى تحقق متوسط على مقياس ليكرت الخماسي إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة " شهدت إدارة المؤسسة خلال السنوات الثلاثة السابقة تطورا ملحوظا في مهارات اتصالات العاملين " بمتوسط حسابي بلغ (3.883) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.664) وانحراف معياري بلغ (0.815) فيما حصلت الفقرة " تمكن إدارة المؤسسة العاملين من اتخاذ القرارات بشكل جيد وبالسريعة المناسبة " على المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.352) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.664) وانحراف معياري (0.735)

■ اختبار فرضيات الدراسة

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة قام الباحث بإجراء بعض الاختبارات وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار إذ تم التأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة باستخدام معامل تضخم التباين (VIF) Variance Inflation Factor واختبار التباين المسموح به Tolerance لكل متغير من متغيرات الدراسة مع مراعاة عدم

تجاوز معامل تضخم التباين المسموح به (VIF) للقيم (10) وان تكون قيمة التباين المسموح به Tolerance أكبر من (0.05) .

وتم التأكد من اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي Normal Distribution باحترام معامل الإلتواء محصورة بين (± 1)

☆ الجدول (٧) نتائج اختبار تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الإلتواء

Skewness	Tolerance	VIF	المتغيرات المستقلة الفرعية
0.648	0.796	1.629	الثقة بين الرئيس والمروؤوس
0.445	0.735	1.298	المشاركة في تحديد الأهداف
0.367	0.778	1.726	التزام المروؤوسين بتحقيق الأهداف
0.511	0.629	1.962	التغذية الراجعة بين الرئيس والمروؤوسين

يتضح من النتائج الواردة في الجدول عدم وجود تداخل خطي متعدد بين أبعاد المتغير المستقل (الإدارة بالأهداف) وان ما يؤكد ذلك قيم معيار اختبار معامل تضخم التباين (VIF) للابعاد المتمثلة ب (الثقة بين الرئيس والمروؤوس ، والمشاركة في تحديد الأهداف ، والتزام المروؤوسين بتحقيق الأهداف ، والتغذية الراجعة بين الرئيس والمروؤوسين) والبالغة (1.629 , 1.298 , 1.726 , 1.962) على التوالي والتي تقل عن (10) كما يتضح أن قيود اختبار التباين المسموح به (Tolerance) تراوحت بين (0.629 , 0.796) وهي أكبر من (0.05) ويعد هذا مؤشرات على عدم وجود ارتباط عال بين أبعاد المتغير المستقل وقد تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باحترام معامل الإلتواء (Skewness) حيث كانت القيم أقل من (1) وتأسيسا على ما تقدم

وبعد التأكد من عدم وجود تداخل خطي بين أبعاد المتغير المستقل وان بيانات متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي فقد أصبح بالإمكان اختبار فرضيات الدراسة في الشركات التابعة لمؤسسة البترول الوطنية في المملكة العربية السعودية

● الفرضية الرئيسية الأولى

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام طريقة الإدارة بالأهداف بأبعابها (المشاركة ، والالتزام ، والثقة بين الرئيس والمرووسين ، والتغذية الراجعة) في أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف بأبعابها (المشاركة ، والالتزام ، والثقة بين الرئيس والمرووسين ، والتغذية الراجعة) أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في المملكة العربية السعودية كما هو موضح في الجدول التالي :

☆ الجدول (٨) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين في الشركات التابعة لمؤسسة البترول الوطنية في المملكة العربية السعودية

المتغير التابع	الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة	أبعاد الإدارة بالأهداف	المحسوبة	مستوى الدلالة
أداء العاملين العام	0.673	0.597	78.686	بين المجاميع	4	الثقة	0.116	2.546
				الباقي	375	المشاركة	0.139	3.572
				المجموع	349	الالتزام	0.193	6.351
						التغذية	0.129	2.517

			الراجعة							
--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--

يوضح الجدول أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف بأبعادها (الثقة ، المشاركة، الالتزام، التغذية الراجعة) في أداء العاملين في الشركات التابعة لمؤسسة البترول الوطنية في السعودية إذ أظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لاستخدام طريقة الإدارة بالأهداف بأبعادها (الثقة ، المشاركة، الالتزام، التغذية الراجعة) في أداء العاملين في الشركات التابعة لمؤسسة البترول الوطنية إذ بلغ معامل الارتباط (0.673) عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ أما معامل التحديد فقد بلغ (0.597) اي ان ما قيمته (0.597) من التغيرات في أداء العاملين في الشركات التابعة لمؤسسة البترول الوطنية ناتج عن التغير في استخدام طريقة الإدارة بالأهداف بأبعادها كما بلغت قيمة درجة التأثير (0.116) للثقة بين الرئيس والمرووسين و (0.139) لمشاركة المرووسين في تحديد الأهداف و (0.193) لمستوى التزام المرووسين في تحقيق الأهداف و (0.129) للتغذية الراجعة بين الرئيس والمرووسين وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام باستخدام طريقة الإدارة بالأهداف بأبعادها يؤدي إلى زيادة في أداء العاملين في الشركات التابعة لمؤسسة البترول الوطنية في السعودية بقيمة (0.116) للثقة بين الرئيس والمرووسين و (0.139) لمشاركة المرووسين في تحديد الأهداف و (0.193) لمستوى التزام المرووسين في تحقيق الأهداف و (0.129) للتغذية الراجعة بين الرئيس والمرووسين ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (78.686) وهي دالة عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسية الأولى وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية) وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على :

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لاستخدام طريقة الإدارة بالأهداف بأبعادها

(الثقة ، المشاركة، الالتزام، التغذية الراجعة) في أداء العاملين في الشركات التابعة لمؤسسة البترول الوطنية في السعودية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

● الفرضية الفرعية الأولى

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لالتزام العاملين في استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في المملكة العربية السعودية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من التزام العاملين بتحقيق الأهداف في أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في السعودية كما هو موضح في الجدول التالي :

☆ الجدول (٩) نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير التزام العاملين بتحقيق الأهداف في أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في السعودية

المتغير التابع	الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة	معامل الانحدار	المحسوبة	مستوى الدلالة sig
أداء العاملين	0.640	0.410	225.097	1	0.000	0.574	15.003	0.000
				378				
				379				

يوضح الجدول أثر التزام العاملين بتحقيق الأهداف في أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في السعودية إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لالتزام العاملين بتحقيق الأهداف في أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في السعودية إذ بلغ معامل الارتباط (0.640) عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ أما معامل التحديد فقد بلغ (0.410) من التغيرات في أداء العاملين

في مؤسسة البترول الوطنية في السعودية ناتج عن التغير في مستوى التزام العاملين في تحقيق الأهداف كما بلغت قيمة درجة التأثير (0.5574) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالتزام العاملين في تحقيق يؤدي إلى زيادة في أداء العاملين في الشركات التابعة لمؤسسة البترول الوطنية في السعودية ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبية والتي بلغت (225.097) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريّة) الأولى وتقبل الفرضية البديلة لها التي تنص على:

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لالتزام المرؤوسين بتحقيق الأهداف في أداء العاملين في الشركات التابعة لمؤسسة البترول الوطنية في المملكة العربية السعودية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

● الفرضية الفرعية الثانية

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة بين الرئيس والمرؤوسين في صياغة الأهداف في أداء العاملين في الشركات التابعة لمؤسسة البترول الوطنية في المملكة العربية السعودية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

☆ الجدول (١٠) نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير المشاركة بين الرئيس والمرووسين في أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في المملكة العربية السعودية

المتغير التابع	الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة	معامل الانحدار	المحسوبة	مستوى الدلالة sig
أداء العاملين	0.580	0.336	164.318	1	0.000	0.531	12.819	0.000
				378				
				379				

يوضح الجدول أثر المشاركة بين الرئيس والمرووسين في أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في السعودية إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية أثر المشاركة بين الرئيس والمرووسين في أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية إذ بلغ معامل الارتباط (0.580) عند مستوى α (≤ 0.05) أما معامل التحديد فقد بلغ (0.336) أي أن ما قيمته (0.336) من التغيرات في أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في السعودية ناتج عن التغير في مستوى مشاركة العاملين في تحديد الأهداف كما بلغت قيمة درجة التأثير (0.531) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بمشاركة العاملين في تحديد الأهداف يؤدي إلى زيادة في أداء العاملين في الشركات التابعة لمؤسسة البترول الوطنية في السعودية ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (164.318) وهي دالة عند مستوى α (≤ 0.05) وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية) وتقبل الفرضية البديلة لها التي تنص على:

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمشاركة المرؤوسين في تحديد الأهداف في أداء العاملين في الشركات التابعة لمؤسسة البترول الوطنية في المملكة العربية السعودية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

● الفرضية الفرعية الثالثة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة بين الرئيس والمرؤوسين في نجاح تطبيق استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في المملكة العربية السعودية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر الثقة بين الرئيس والمرؤوسين في أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في السعودية كما هو موضح في الجدول التالي :

☆ الجدول (١١) نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير الثقة بين الرئيس والمرؤوسين في أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في المملكة العربية السعودية

المتغير التابع	الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة	معامل الانحدار	المحسوبة	مستوى الدلالة sig
أداء العاملين	0.630	0.397	213.167	1	0.000	0.630	14.600	0.000
				378				
				379				

يوضح الجدول أثر الثقة بين الرئيس والمرؤوسين في أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في المملكة العربية السعودية إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للثقة بين الرئيس والمرؤوسين في أداء

العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في السعودية إذ بلغ معامل الارتباط (0.630) عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ اما معامل التحديد فقد بلغ (0.397) أي أن ما قيمته (0.397) من التغيرات في أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في السعودية ناتج عن التغير في مستوى الثقة بين الرئيس والمرووسين كما بلغت درجة التأثير (0.630) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بثقة العاملين يؤدي إلى زيادة في أداء العاملين في الشركات التابعة لمؤسسة البترول الوطنية في السعودية ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (213.167) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية) وتقبل الفرضية البديلة لها التي تنص على:

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للثقة بين الرئيس والمرووسين في أداء العاملين في الشركات التابعة لمؤسسة البترول الوطنية في المملكة العربية السعودية

● الفرضية الفرعية الرابعة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغذية الراجعة في استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في المملكة العربية السعودية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر التغذية الراجعة بين الرئيس والمرووسين في أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في المملكة العربية السعودية كما هو موضح في الجدول التالي:

☆ الجدول (١٢) نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير التغذية الراجعة بين الرئيس والمرووسين في أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في المملكة العربية السعودية

المتغير التابع	الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة	معامل الانحدار	المحسوبة	مستوى الدلالة sig
أداء العاملين	0.537	0.289	131.414	1	0.000	0.560	11.464	0.000
				378				
				379				

يوضح الجدول أثر التغذية الراجعة بين الرئيس والمرووسين في أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في المملكة العربية السعودية إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتغذية الراجعة بين الرئيس والمرووسين في أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في السعودية إذ بلغ معامل الارتباط (0.537) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) أما معامل التحديد فقد بلغ (0.289) أي أن ما قيمته (0.397) من التغيرات في أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في السعودية ناتج عن التغير في مستوى التغذية الراجعة بين الرئيس والمرووسين كما بلغت قيمة درجة التأثير (0.560) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالتغذية الراجعة بين الرئيس والمرووسين يؤدي إلى زيادة في أداء العاملين الشركات التابعة لمؤسسة البترول الوطنية في السعودية ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (131.414) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يؤكد عدم صحة قبول

الفرضية الفرعية الرابعة وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية) الرابعة
وتقبل الفرضية البديلة لها التي تنص على:
وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوسين في أداء
العاملين الشركات التابعة لمؤسسة البترول الوطنية في المملكة العربية السعودية
عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

الفصل الرابع

■ الاستنتاجات

من خلال تحليل نتائج الاستبيان وتقييم البيانات المستخلصة من الجداول المختلفة، يمكن التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات الهامة بشأن أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في المملكة العربية السعودية .

1. التوافق العام حول أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف

أظهرت النتائج توافقاً واسعاً بين المشاركين حول أهمية طريقة الإدارة بالأهداف في تحسين أداء العاملين. نسبة كبيرة من العاملين في المؤسسة، بغض النظر عن الجنس أو الوظيفة أو العمر أو سنوات الخدمة، يرون أن الإدارة بالأهداف تلعب دوراً حيوياً في تعزيز أداء العاملين في المؤسسة. وقد أظهر معظم المشاركين موافقة تامة أو موافقة على العبارات المتعلقة بأثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في تحسين أداء العاملين.

2. التدريب والتطوير المستمر

تبين من النتائج أن هناك جهوداً مستمرة لتطوير مهارات فريق الإدارة بالأهداف ، حيث أبدى غالبية المشاركين موافقتهم على وجود مثل هذه الجهود. يعكس ذلك التزام المؤسسة بتقديم تدريب مستمر للعاملين في الإدارة بالأهداف، مما يعزز من كفاءتهم وقدرتهم على التعامل بفعالية.

3. دور الإدارة بالأهداف في تعزيز السمعة الإيجابية للمؤسسة

أظهرت البيانات أن الإدارة بالأهداف تلعب دوراً أساسياً في تعزيز السمعة الإيجابية للمؤسسة. حيث يرى عدد كبير من المشاركين أن الإدارة بالأهداف تساهم في بناء صورة إيجابية عن المؤسسة لدى العملاء والمجتمع.

4. فعالية التوجيهات والإرشادات

تشير النتائج إلى أن قسم الإدارة بالأهداف يوفر توجيهات واضحة لتحسين أداء العاملين. تعتبر هذه التوجيهات عاملاً مهماً في تعزيز الثقة بين العاملين وضمان تنفيذ السياسات والإجراءات بشكل فعال.

5. كفاءة الإدارة بالأهداف التعامل مع الحوادث

أظهرت النتائج أن قسم الإدارة بالأهداف يتمتع بكفاءة عالية في التعامل مع الحوادث والأحداث المتوقعة، مما يقلل من الآثار السلبية على الأداء ويحسن من استجابة العاملين للمواقف الطارئة.

6. التقييم والتحليل والتحسين المستمر

من خلال نتائج الاستبيان، يظهر أن قسم الإدارة بالأهداف يتمتع بمهارات قوية في التقييم والتحليل والتحسين المستمر، مما يساهم في تعزيز الأداء والوقاية من المخاطر المحتملة.

كما وجدنا بعض من حالات الموافقة على نتائج الاستبيان والتي امكنا توضيح أسبابها كما يلي: عدم التوافق حول فعالية الإدارة بالأهداف: مستوى التوافق المتفاوت: أظهرت بعض الفئات (مثل العاملين والإداريين) نسبة أقل في الموافقة على فعالية الإدارة بالأهداف ، مما قد يشير إلى وجود اختلافات في تقييم الفعالية بين مختلف الفئات الوظيفية. عدم وضوح الأهداف أو الأدوار: بعض المشاركين قد لا يكون لديهم وضوح كافٍ حول أهداف وأدوار الإدارة بالأهداف مما يؤدي إلى تباين في التقييم. التدريب والتطوير المستمر: تباين في تقييم التدريب: أبدى بعض المشاركين عدم رضاهم عن الجهود المبذولة لتطوير مهارات فريق الإدارة بالأهداف مما قد يعكس وجود فجوات في برامج التدريب أو عدم كفاية الموارد المخصصة للتدريب. تفاوت في التجربة الشخصية: قد يكون لعدم رضا

بعض الأفراد عن التدريب علاقة بتجاربهم الشخصية أو مستويات دعم التدريب التي تلقوها. إرشاد ودعم الأقسام : شعور بعدم الكفاية: بعض المشاركين شعروا بعدم كفاية الإرشاد والدعم المقدمة من إدارة المؤسسة البترولية ، مما قد يدل على وجود نقص في التواصل أو تقديم الدعم في بعض الحالات. التفاوت في تقديم الدعم: قد يكون هناك تفاوت في جودة الدعم والإرشاد المقدم، مما يساهم في تباين الآراء بين المشاركين. التعامل مع الحوادث والأحداث: الكفاءة غير واضحة للجميع: أظهرت بعض الفئات عدم موافقتها على كفاءة الإدارة بالأهداف في التعامل مع الحوادث والأحداث، مما قد يشير إلى نقص في الشفافية أو فعالية الإجراءات المتبعة. تجارب سلبية سابقة: قد تكون التجارب السابقة لبعض الأفراد مع إدارة المخاطر غير إيجابية، مما يؤثر على تقييمهم للكفاءة. التقييم والتحليل والتحسين المستمر: اختلاف في تقييم الكفاءة: هناك اختلاف في تقييم قدرة الإدارة بالأهداف على التقييم والتحليل، مما قد يعكس وجود تباين في جودة أو فعالية العمليات المتبعة. عدم وضوح عمليات التحسين: قد يشعر بعض الأفراد بأن عمليات التحسين المستمر ليست واضحة أو فعالة بما فيه الكفاية. توجيهات لتحسين أداء العاملين: عدم وضوح التوجيهات: أظهرت بعض النتائج عدم رضا بعض المشاركين حول وضوح التوجيهات لتحسين أداء العاملين ، مما قد يشير إلى ضعف في التواصل أو تنفيذ السياسات. تباين في فهم السياسات: قد يكون هناك تفاوت في فهم أو تطبيق التوجيهات بين الأفراد، مما يؤثر على تقييمهم لكفاءة الإدارة. بناءً على هذه الأسباب، يمكن أن يكون من الضروري تعزيز وضوح السياسات والإجراءات، تحسين التواصل والدعم المقدم، وزيادة فعالية برامج التدريب والتطوير لضمان تلبية احتياجات كافة الأفراد وتعزيز رضاهم عن طريق الإدارة بالأهداف.

4.2. التوصيات والمقترحات

استنادًا إلى الاستنتاجات المستخلصة من تحليل نتائج الاستبيان ودورها في تحسين أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في المملكة العربية السعودية ، يمكن تقديم التوصيات والمقترحات التالية لتعزيز دور الإدارة بالأهداف:

■ استمرار وتوسيع برامج التدريب

- تقديم برامج تدريبية دورية: يجب على المؤسسة الاستمرار في تقديم برامج تدريبية منتظمة لجميع العاملين في إدارة الأهداف. هذه البرامج يجب أن تتضمن أحدث التقنيات والممارسات في مجال الإدارة بالأهداف.
- تنويع مواضيع التدريب: تضمين مواضيع متنوعة تتعلق بالإدارة بالأهداف ، مثل التعامل مع الأزمات، تحليل البيانات الصحية، وتقنيات التحسين المستمر

■ تعزيز قنوات التواصل

- تحسين التواصل الداخلي: تعزيز قنوات التواصل بين الإدارة بالأهداف وباقي الأقسام داخل المؤسسة لضمان نقل المعلومات والتوجيهات بشكل فعال.
- استخدام التكنولوجيا: استخدام التكنولوجيا الحديثة مثل أنظمة إدارة المعلومات لضمان تواصل فعال وسريع بين مختلف الأقسام.

■ تطوير السياسات والإجراءات

- مراجعة دورية: إجراء مراجعة دورية للسياسات والإجراءات المتعلقة بالإدارة بالأهداف لضمان مواكبتها لأحدث التغيرات والتحديات.
- إشراك الموظفين: إشراك الموظفين من مختلف المستويات في عملية مراجعة وتطوير السياسات لضمان شمولية وكفاءة السياسات الجديدة.

■ الاستفادة من الخبرات العملية

- تبادل المعرفة: تشجيع تبادل المعرفة والخبرات بين الموظفين ذوي الخبرة والموظفين الجدد من خلال جلسات إرشاد وتوجيه منتظمة.
- برامج الإرشاد: إنشاء برامج إرشاد منتظمة تهدف إلى نقل المعرفة والخبرات العملية بين الموظفين.

■ التقييم المستمر للأداء

- إجراء تقييمات دورية: تنفيذ تقييمات دورية لأداء قسم الإدارة بالأهداف وأثره على الأداء العام للمؤسسة لضمان التحسين المستمر.
- استخدام مؤشرات الأداء: تطوير واستخدام مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لقياس فعالية الإدارة بالأهداف وتأثيرها على الأداء المؤسسي.

■ تعزيز ثقافة السلامة

- تعزيز الوعي بالسلامة: تعزيز ثقافة السلامة بين جميع العاملين في المؤسسة من خلال حملات توعية وورش عمل تهدف إلى تحسين ممارسات السلامة.
- تشجيع التقارير الطوعية: تشجيع الموظفين على الإبلاغ عن الحوادث والأخطاء بشكل طوعي ودون خوف من العقوبات لتعزيز ثقافة السلامة والتحسين المستمر.

■ استخدام التكنولوجيا المتقدمة

- أنظمة الإدارة بالأهداف: تبني واستخدام أنظمة الإدارة بالأهداف المتقدمة لتحسين جمع وتحليل البيانات وتطوير استراتيجيات الوقاية.
- أدوات تحليل البيانات: استخدام أدوات تحليل البيانات المتقدمة لتحليل الأنماط وتحديد الاتجاهات التي قد تؤثر على أداء العاملين.

من خلال تنفيذ هذه التوصيات والمقترحات، يمكن لمؤسسة البترول الوطنية تعزيز دور الإدارة بالأهداف بشكل فعال، مما يساهم في تحسين أداء العاملين العام.

المصادر والمراجع

تم ترتيب المصادر والمراجع التي اعتمدت عليها الدراسة بالترتيب التنازلي من الأحدث إلى الأقدم وإليك هذه المراجع العربية والأجنبية

أولا : المراجع العربية

- ١- الزهراني، عبدالله أحمد عبدالله (٢٠١٦م). ممارسة تطبيق الإدارة بالأهداف ودورها في تفعيل فرق العمل بالمدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة . (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- ٢- شبير، محمد توفيق محمد (٢٠١٥م). واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية بغزة وأثرها على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات . (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية
- ٣- الرشيدى، محمد مبارك (٢٠١٤) أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت ، رسالة ماجستير كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط
- ٤- فاتن ، جميعي ، ولبنى ، بوصيدة (٢٠١٤) دور تطبيق الإدارة بالأهداف في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات الصناعية الجزائرية كلية العلوم الاقتصادية جامعة التبسي ، الجزائر
- ٥- رضا ، هاشم حمدي (٢٠١٤) الإدارة بالأهداف، دار الراية للنشر والتوزيع الأردن
- ٦- هبة بنت حمزة سعيد قطان (٢٠١٤) درجة ممارسة الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى ومدى تحقيقها لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي في معيار السلطات والإدارة، دراسة مكملة للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط ، السعودية

- ٧- رضا، هاشم حمدي (٢٠١٤م). الإدارة بالأهداف . عمان : دار الرؤية للنشر والتوزيع.
- ٨- أبو نبعة ، عبد العزيز (٢٠١٢) مفهوم الإدارة بالأهداف لشبكة للعربية للإدارة والأعمال
- ٩- الحريري ،محمد (٢٠١٢) إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع الأردن
- ١٠- عامر، طارق عبدالرؤوف محمد (٢٠٠٩م). الإدارة بالأهداف نشأتها فلسفتها تطبيقاتها. القاهرة: مكتبة زهراء الشرق.
- ١١- العجمي، محمد حسنين (٢٠٠٨م). الإدارة والتخطيط التربوي : النظرية والتطبيق . عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع
- ١٢- ثابت ، عادا خليل (2008) الإدارة المعاصرة ط ١ ، عمان ،الأردن، دار وائل للنشر
- ١٣- القريوتي، محمد قاسم (٢٠٠٦) مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف ، الطبعة الثالثة ، عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع
- ١٤- أبو قاعود ، فارس (2005) تطبيق الإدارة بالأهداف في تطوير أداء القطاع العام من وجهة نظر المدراء - دراسة تطبيقية ، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة مؤتة ، قسم الإدارة العامة
- ١٥- العبيدي ، محمد عودة (٢٠٠٤) المتغيرات السلوكية وأثرها في أداء العاملين في المنظمات الفندقية ، دراسة تطبيقية على فنادق الخمس نجوم الممتازة في مدينة بغداد ،رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية بغداد

- ١٦- كراسنة، محمد نايف (٢٠٠٣) فاعلية تقييم الأداء في نظام الخدمة المدنية الأردني من وجهة نظر العاملين في وزارة الصحة ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك ، قسم الإدارة العامة
- ١٧- الشريف ،عابدين محمد (2003) دور الإدارة بالأهداف في تطوير الكفاية الإدارية والمهنية لمدير المدرسة، المجلة التربوية , 17(66) ص 185 - 221 جامعة الكويت
- ١٨- الخطيب، رداح والخطيب، أحمد (٢٠٠٠م). الإدارة والإشراف التربوي: اتجاهات حديثة (ط٣). إربد: دار الأمل.
- ١٩- علي ،محمد (١٩٩٩م). مهارات الإدارة بالأهداف . في : سعيد يس عامر. سلسلة التميز الإداري. القاهرة: التميز لعلوم الإدارة والحاسب. ٥٢-٦٦.
- ٢٠- درة ، عبد الباري (١٩٨٢م). الإدارة بالأهداف فلسفة ومدخل فعالان في الإدارة . مجلة الإدارة العامة معهد الإدارة العامة، السعودية، (٢٩). ٣٣-٥٩ .

- Bua, T; Tyokyaa, C; Kwaghbo, T. (2016).** Application of -Management By Objective (MBO) On The Effective Administration Of Universal Basic Education (UBE) Schools' Programme In Makurdi Education Zone Of Benue State. International Journal of Innovative -Education Research 4 (2), 32
- Lindberg, E. (2011).** Effects of Management by Objectives: Studies of Swedish Upper Secondary Schools and Th Influence of Role Stress and Self-Efficacy on School Leaders, Doctoral dissertation, Umea School of Business, Umea University
- Agus, A. (2011).** "Supply Chain Management, Product Quality and Business Performance", International Conference on Sociality and Economics Development .IPEDR, 10: 98-102
- Wenceslaus O. (2010).** Relevance and benefits of -management by objectives to secondary school management in Anambra State: Teachers Views, Department of education, School of Education, .Neworizu Collage

Brown, E. (2008). Dimension of transformation leadership with employ performance in hotel in front desk staff. U.M.I. Proudest information and learning company, library of university of Jordan-center of thesis .deposit

Antonio,C. (2005). Management by objectives-An effective role for teamwork? The International Journal of Human Resource Management, 16(2), pp:174-184

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, 6(1) ,Pp.21-28

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, Pp.18-23

Kaplan, R.,& Norton, D. (2004). "The Strategy Map: Guide to aligning intangible assets", Strategy and .Leadership, 23(5), Pp10-17

Daft, R. L. (2001). "Organization Theory and Design",
Ohio: South western College PUB

Kotler, P. (2000). Management Marketing, The
Millennium Ed New Jersey Prentice Hall International,
.Inc

Ingram, H. and McDonnel, B. (1996). Effective
Performance Management-The Teamwork Approach
Considered, Management Service Quality, 6(6) , Pp.
38-42

Drucker, P.(1976). What results you should expect?
Users Guide to MBO. Public Administration Review. 36

ملحق (الاستبانة)

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

السيدالمحترم

تحية طيبة وبعد ،،،

أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين في مؤسسة البترول
الوطنية في المملكة العربية السعودية

لقد تم تصميم هذه الاستبانة لمعرفة آراء واتجاهات المديرين وممارستهم تجاه استخدام طريقة الإدارة بالأهداف وقياس مدى تأثير هذه الطريقة في أداء العاملين ويتوقع ألا يستغرق إكمال تعبئة هذه الاستبانة أكثر من عشر دقائق إلى خمسة عشر دقيقة ولا حاجة لكتابة اسمك أو عنوانك كما أنه لا يوجد داعي للتفكير كثيرا حول إجابة الأسئلة حيث أنه لا توجد إجابة خاطئة أو صحيحة فقط أجب حسب ما يتبادر الى تفكيرك أولا ويؤكد الباحث أن المعلومات التي ستزودونه بها ستعمل بسرية ولأغراض البحث العلمي فقط ، لذا يرجى عند إكمال تعبئة الاستبانة إعادة إدخالها إلى قسم الموارد البشرية في الشركة أو تسليمها إلى الباحث .

الباحث /

خالد بن محمد مشعل أبا الحسن

المشرف /

د/ الفیصل عبد الحمید محمد

د/ فايز علي جراد

الجزء الأول: المتغيرات الديمغرافية

يهدف هذا القسم إلى تقييم معلومات عامة عن الموظف الرجاء وضع إشارة
(صح) أمام رمز الإجابة المناسبة

	الجنس		ذكر		انثى	
--	-------	--	-----	--	------	--

	العمر		29 - 20 سنة		39 - 30 سنة		49 - 40 سنة		50 سنة فأكثر	
--	-------	--	----------------	--	----------------	--	----------------	--	-----------------	--

	مدة الخبرة		أقل من 5 سنوات		من 5 - 10 سنوات		أكثر من 10 سنوات
--	------------	--	----------------	--	--------------------	--	---------------------

	المؤهل العلمي		دبلوم فما دون		بكالوريوس		دراسات عليا
--	------------------	--	---------------	--	-----------	--	-------------

الجزء الثاني : استخدام طريقة الإدارة بالأهداف

فيما يلي قائمة تضم العبارات التي صيغت بغرض الوقوف على أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف وأثرها في أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في المملكة العربية السعودية وفي مقابل كل عبارة خمس خمس خيارات وفقا لمقياس ليكرت الخماسي حسب درجة موافقتك على كل منها بحيث تأخذ القيمة (5) موافق بشدة والقيمة (4) موافق والقيمة (3) محايد والقيمة (2) غير موافق والقيمة (1) غير موافق بشدة . من فضلك ضع إشارة (صح) أمام العبارة التي تشير إلى درجة الموافقة التي تعبر عن اتجاهك عن كل عبارة منها .

القسم الأول : يهدف هذا القسم مستوى استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في

مؤسسة البترول الوطنية السعودية الرجاء تحديد مستوى موافقتك على

العبارات التالية من خلال وضع إشارة (صح) بجانب درجة موافقتك

■ الثقة بين الرئيس والمرؤوس

الثقة بين الرئيس والمرؤوس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
رئيسي في العمل لديه ثقة كافية فيّ					
علاقة العمل بيني وبين رئيسي جيدة					
رئيسي في العمل يفهم مشكلاتي وحاجات					
رئيسي في العمل يعرف توقعاتي					
رئيسي في العمل لديه استعداد لحل مشاكل العمل التي تواجهني					
المتوسط الحسابي					

					والانحراف المعياري العام للتقنة بين الرئيس والمؤوس
--	--	--	--	--	---

■ المشاركة في تحديد الأهداف

المشاركة في تحديد الأهداف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
يشارك المؤوسون الرؤساء في تحديد الأهداف في المؤسسة حسب اختصاصاتهم					
يتفق الرئيس والمؤوس مسبقا على الفعاليات التي تخص كل مؤوس في المؤسسة					
يطلب من المؤوسين المشاركة في ترتيب الأهداف وفقا لأهميتها وأولوياتها					
يمتلك المؤوسين الحرية الكاملة لإبداء الآراء والاقتراحات عند تحديد الأهداف					
يشارك المؤوسين الرؤساء في تحديد الأهداف العامة للمؤسسة حسب المستوى الإداري					
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمستوى المشاركة في تحديد الأهداف					

■ التزام المرؤوسين في تحديد الأهداف

التزام المرؤوسين في تحديد الأهداف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أكون سعيدا في حياتي الوظيفية نتيجة تحقيق أهداف مؤسستي وأهدافي					
أشعر بسعادة عندما أناقش أشياء تتعلق بتحقيق أهداف مؤسستي مع رؤسائي في العمل					
أعتقد أن قدرتي على تحقيق أهداف مؤسستي يمنحني انتماء أكبر لعملي					
أشعر بواجب أخلاقي يدفعني للاستمرار في العمل في المؤسسة لتحقيق أهدافها					
لا أخواني عن تقديم المساعدة لرؤسائي في العمل عند تحديد أهداف مؤسستي					
أحرص كل الحرص على العمل ضمن الفريق الواحد لتحقيق أهداف مؤسستي					
المتوسط الحسابي الانحراف المعياري العام لالتزام المرؤوسين في تحقيق الأهداف					

■ التغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوس

التغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
يتم إطلاع الموظفين على نتائج تقييم أدائهم الوظيفي					
يتم توفير التغذية الراجعة بعد عملية التقييم المباشر بدون تأخير					
يترتب على عملية التغذية الراجعة تطوير لمستوى أداء الموظفين					
تساهم عملية التغذية الراجعة المتبعة في تحفيز الموظفين					
تحسن المسألة المبكرة من خلال التغذية الراجعة النصف سنوية المتبعة في المؤسسة من أداء الموظفين					
تسمح التغذية الراجعة بالكشف عن نقاط القوة والضعف في الأداء الوظيفي					
المتوسط الحسابي الانحراف المعياري العام لمستوى التغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوس					

القسم الثاني : أداء العاملين

يهدف هذا القسم إلى قياس أداء العاملين في الشركات التابعة لمؤسسة البترول الوطنية في المملكة العربية السعودية. الرجاء تحديد مستوى موافقتك أو عدم موافقتك مع العبارات التالية من خلال وضع إشارة (صح) بجانب درجة موافقتك.

أداء العاملين	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تتماشى كفاءة العاملين مع الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للمؤسسة					
أظهر نظام تقويم الأداء للعاملين تحسن في إنتاجية العاملين خلال السنوات الثلاثة السابقة					
تحترم الإدارة العليا وتقدر الأفكار والآراء الجديدة في المؤسسة					
رضا العاملين انعكس بشكل واضح في رفع مستوى ادائهم					
تشعر إدارة المؤسسة بالرضا عن نتائج أداء العاملين فيها					
تمكن إدارة المؤسسة العاملين من اتخاذ القرارات بشكل جيد والسرعة المناسبة					
شهدت إدارة المؤسسة خلال السنوات الثلاثة السابقة تطورات ملحوظا في مهارات اتصالات العاملين					
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري					

					العام لأداء العاملين
--	--	--	--	--	----------------------