

العنوان باللغة العربية

مدى تطبيق شركات المقاولات العاملة في مجال المشاريع الانشائية لأسلوب
الإدارة بالأهداف وأثرها على اداء العاملين

إعداد الطالب/

يحيى محمد هزام

إشراف/

دكتور الفصيل عبد الحميد محمد حسن

العام الدراسي:

2024

رقم الصفحة	فهرس المحتويات
iv	الملخص باللغة العربية.
1	الفصل الأول
1	مقدمة Introduction
2	مشكلة الدراسة
3	أهمية الدراسة
4	أهداف الدراسة
5	فروض الدراسة
6	انموذج الدراسة
7	الإطار النظري
39	الدراسات السابقة
50	التعريفات الإجرائية والاصطلاحية
52	حدود الدراسة
52	منهجية الدراسة
53	مجتمع الدراسة وعينتها
54	الفصل الثاني – الطريقة والإجراءات
59	أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات
61	الفصل الثالث- تحليل بيانات الدراسة
73	اختبار فرضيات الدراسة
82	الفصل الرابع- مناقشة النتائج
85	التوصيات
86	قائمة المراجع- المراجع العربية
90	المراجع الأجنبية
91	ملحق الاستبانة
I	المستخلص الأجنبي (Abstract)

فهرس الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
1	توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب متغير الجنس	55
2	توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب متغير العمر	56
3	توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب مدة الخبرة	57
4	توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب المؤهل العلمي	58
5	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار الثاني t لمستوى الاستخدام طريقة الادارة بالأهداف في شركة معمار في المملكة العربية السعودية	62
6	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (t) للثقة بين الرئيس والمرووس في شركة معمار.	63
7	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم المستوى المشاركة في تحديد الأهداف في شركة معمار.	65
8	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t لمستوى التزام المرووسين في تحقيق الاهداف في شركة معمار	67
9	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t لمستوى التغذية الراجعة بين الرئيس والمرووسين في تحقيق الاهداف في شركة معمار	69
10	اداء العاملين في شركة معمار	71
11	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير استخدام طريقة الادارة بالأهداف في اداء العاملين في شركة معمار	73
12	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لبيان أي أبعاد طريقة الادارة بالأهداف. الأكثر تأثيراً في اداء العاملين في شركة معمار.	75
13	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير التزام العاملين بتحقيق الأهداف في اداء العاملين في شركة معمار	77
14	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير المشاركة بين الرئيس والمرووسين في اداء العاملين في شركة معمار.	78
15	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير الثقة بين الرئيس والمرووسين في اداء العاملين في شركة معمار.	80
16	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير التغذية الراجعة بين الرئيس والمرووسين في اداء العاملين في شركة معمار	81

المستخلص : Abstract

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين في شركة معمار للتطوير والاستثمار بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية، وقد تكونت عينة الدراسة من (120) موظفاً تم اختيارهم من مجتمع الدراسة. واستُخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، واستُخدم عدداً من المعالجات الإحصائية منها الانحدار المتعدد والمتدرج والمتوسطات الحسابية واختبار التوزيع الطبيعي ، وقد أشارت النتائج إلى:

📊 أن مستوى استخدام طريقة الإدارة بالأهداف من وجهة نظر العاملين كان متوسطاً.

📊 كان مستوى أداء العاملين من وجهة نظر العاملين في شركة معمار متوسطاً.

📊 أشارت نتائج التحليل إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية لاستخدام طريقة الإدارة بالأهداف بأبعادها

(الثقة بين الرئيس والمروؤوس، والمشاركة بين الرئيس والمروؤوس في تحديد الأهداف، والإلتزام من

العاملين في تحقيق الأهداف، والتغذية الراجعة بين الرئيس والمروؤوسين)، في أداء العاملين عند

مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

📊 اشارت النتائج إلى أن بعد التزام العاملين في تحقيق الاهداف كان الأكثر تأثيرا في اداء العاملين

في شركة معمار.

الفصل الأول

1-1- المقدمة:

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 مسؤوليات المديرين في المنظمات الحديثة الاهتمام 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، 2012).

وتعد إدارة الموارد البشرية موضوعاً هاماً، لأن الإنسان هو المسؤول عن الفشل والنجاح في أي منظمة أو دولة من الدول. لذلك فإن الاهتمام به وإدارته 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 يتصف بالديناميكية نظراً لتكيفه مع البيئة المحيطة وظروف العمل السائدة، فإنه يتعين على أي منظمة الاهتمام 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.

في هذه الدراسة حاول الباحث استطلاع وجهات نظر العاملين في شركة معمار لمعرفة أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين في شركة معمار.

(2-1) : مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تتلخص مشكلة الدراسة في انخفاض ادراك العاملين في شركة معمار في المملكة العربية السعودية والفروع التابعة لها لأثر تطبيق الادارة بالأهداف في أداء العاملين ، حيث يلاحظ أن شركة معمار في المملكة العربية السعودية تعاني من انخفاض في مستويات الأداء ، وضعف تطبيق واستخدام الأساليب الادارية الحديثة ، لذا فإن مثل هذه المؤسسة الكبيرة تحتاج وباستمرار إلى معرفة طرق تطوير الأداء وزيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف وكيفية الحصول على أفضل الأساليب وأحسن الطرق للوصول إلى الاهداف ، لكن المشكلة هي أن معرفة الطرق والأهداف ليست كافية للوصول إلى النتائج ، فالمنظمات بحاجة الى جهود كبيرة ومستمرة لتطبيق المفاهيم وتغيير الواقع بأساليب علمية وعملية ، لذا فانه من المفيد استخدام اساليب إدارية حديثة كالإدارة بالأهداف لهذا فان الدراسة الحالية محاولة لاستكشاف أثر استخدام الإدارة بالأهداف في أداء العاملين في شركة معمار في المملكة العربية السعودية ، من خلال محاولة دراسة الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي: هل يؤثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين في شركة معمار في المملكة العربية السعودية ؟ وينبثق عن هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

السؤال الأول: ما مستوى تصورات المبحوثين في شركة معمار في المملكة العربية السعودية حول استخدام طريقة الإدارة بالأهداف؟

السؤال الثاني: ما مستوى تصورات المبحوثين في شركة معمار في المملكة العربية السعودية حول أداء العاملين؟

السؤال الثالث: ما هو أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين في شركة معمار في المملكة العربية السعودية؟

(3-1) : أهمية الدراسة:

يمثل قطاع الإعمار دوراً حيوياً في التنمية والتطور الاقتصادي في المملكة العربية السعودية ونظراً لتنوع أنشطته وتعددتها، ونظراً لما يتميز به هذا القطاع من حيوية، فقد جاءت هذه الدراسة لتوضح الأهمية العلمية لواقع استخدام طريقة الإدارة بالأهداف، حيث ستحاول الدراسة تعميق الفهم على الصعيدين النظري والتطبيقي، فعلى الصعيد النظري توفر دراسة استخدام طريقة الإدارة بالأهداف منظوراً أعمق وجديد للمتغيرات المتعلقة بها، أما على الصعيد التطبيقي فإن دراسة استخدام طريقة الإدارة بالأهداف قد تحسن من أداء العاملين في شركة معمار في المملكة العربية السعودية حيث يعتبر تحديد دور طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين في شركة معمار في المملكة العربية السعودية الهدف الرئيسي من البحث وينبثق عنه الأهداف التالية:

1- تحديد دور المشاركة بين الرئيس والمروؤوس في صياغة الأهداف كأحد أبعاد طريقة الإدارة بالأهداف في اداء العاملين في شركة معمار في المملكة العربية السعودية.

2- تحديد دور الثقة بين الرئيس والمروؤوس في تنفيذ الأهداف كأحد أبعاد طريقة الإدارة بالأهداف في اداء العاملين في شركة معمار في المملكة العربية السعودية.

3- تحديد دور التغذية الراجعة من الرئيس إلى المروؤوس كأحد ابعاد طريقة الإدارة بالأهداف في اداء العاملين في شركة معمار في المملكة العربية السعودية.

(4-1) : أهداف الدراسة:

🚩 - هدفت هذه الدراسة إلى قياس وتحليل أثر استخدام الإدارة بالأهداف بأبعادها المشاركة، والالتزام، والثقة بين الرئيس والمرؤوس، والتغذية الراجعة في أداء العاملين في شركة معمار في المملكة العربية السعودية.

وينبثق عن هذا الهدف الرئيس الأهداف الفرعية التالية:

1- تحديد مستوى تطبيق طريقة الإدارة بالأهداف من وجهة نظر المبحوثين في شركة معمار في المملكة العربية السعودية.

2- تحديد مستوى أداء العاملين من وجهة نظر المبحوثين في شركة معمار في المملكة العربية السعودية.

3- التعرف على أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين في شركة معمار في المملكة العربية السعودية.

4- تقديم توصيات من شأنها تعزيز أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين في شركة معمار في المملكة العربية السعودية.

(1-5) فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسة H_{01} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام طريقة الإدارة بالأهداف بأبعادها (المشاركة، والالتزام، والثقة بين الرئيس والمرؤوس، والتغذية الراجعة) في أداء العاملين في شركة معمار في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq a)$.

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

❖ **الفرضية الفرعية الأولى H_{01-1}** : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لالتزام العاملين في استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين في شركة معمار في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq a)$.

❖ **الفرضية الفرعية الثانية H_{01-2}** : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة بين الرئيس والمرؤوس في صياغة الأهداف في أداء العاملين في شركة معمار في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq a)$.

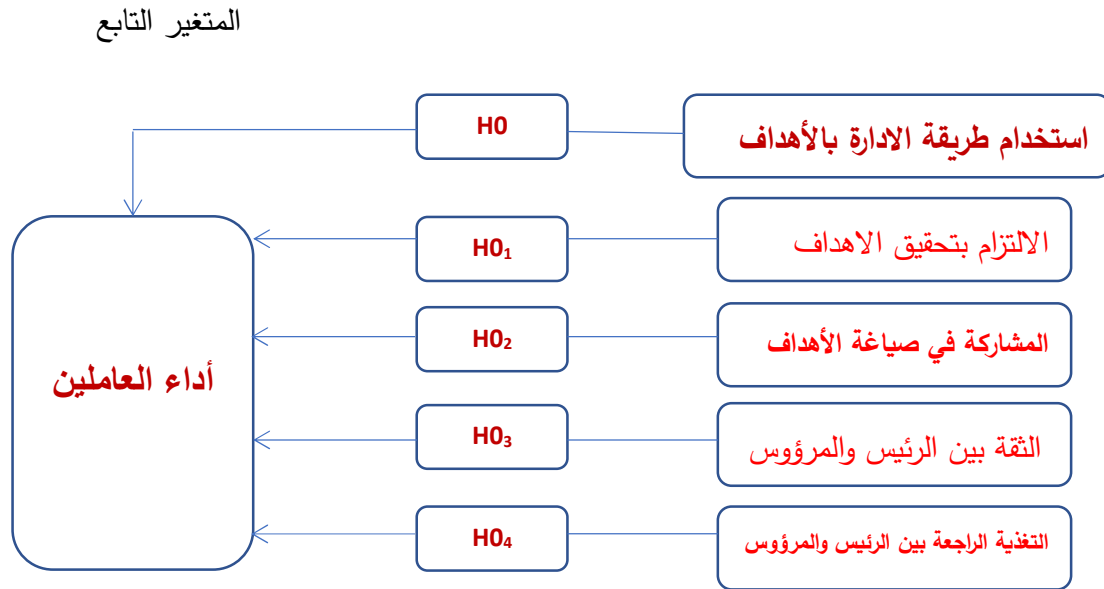
❖ **الفرضية الفرعية الثالثة H_{01-3}** : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة بين الرئيس والمرؤوس في نجاح تطبيق استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين في شركة معمار في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq a)$.

❖ **الفرضية الفرعية الرابعة H_{01-4}** : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغذية الراجعة في استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء شركة معمار في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq a)$.

(1-6) : أنموذج الدراسة:

يبين الشكل (1-1) أنموذج الدراسة الافتراضي الذي يعكس أبعاد طريقة الادارة بالأهداف كمتغير

مستقل واداء العاملين كمتغير تابع:



شكل رقم (1-1) أنموذج الدراسة الافتراضي

المصدر من إعداد الباحث باعتماد الدراسات السابقة: متغير الإدارة بالأهداف (الحربي، 2008) ، (العدوان

، 2006)، (الشريف 2003)، (الحسن، 2002) متغير أداء العاملين (ابو قاعود 2005)، (الحياسات

، 2007).

(7-1) : الإطار النظري والدراسات السابقة

1-7-1- الإطار النظري:

في عام 1912 أجبرت نقابات العمال في الولايات المتحدة أرباب العمل على إدخال أداة الاستخدام ضمن الهيكل التنظيمي في شركة فورد، وكان الهدف من إنشاء هذه الوظيفة آنذاك، هو رعاية مصالح العمال والدفاع عن حقوقهم (درة، 2003).

وقد تطورت إدارة الموارد البشرية فيما بعد، ولكنها حتى الآن لم تحقق كل أهدافها ومكانتها العادلة ضمن التنظيم، بسبب تدخل مدراء الإدارات الأخرى في شؤونها والاستحواذ على صلاحياتها، مثلاً: اختيار الأفراد يتم عن طريق مدراء الإدارات تقييم أداء الموظفين، وتحديد رواتب الأفراد ومراكز عملهم والفصل من الوظيفة وغيرها يتم معظمه من طرف مدراء الإدارات ... الخ. أما دور إدارة الموارد البشرية في هذه الأمور فهو تنسيقي فقط، وليس لمدير الموارد البشرية سلطة اتخاذ القرارات في هذه الأمور في الواقع العملي (أبو قاعود ، 2005).

ولهذه الأسباب وغيرها لا تشكل إدارة الموارد البشرية مركز جذب للكفاءات المتخصصة ومن بين أهم الوظائف التي تدخل ضمن إدارة الموارد البشرية في المنظمات هي وظيفة تقييم أداء العاملين التي من صلاحياتها وضع معايير أداء يتم على أساسها قياس أداء الموظف بعدالة ودون تمييز وإن الذي يطبق نظام تقييم الأداء على أساس تلك المعايير هي أيضا إدارة الموارد البشرية ولكن في الواقع لا تفوض هذه الصلاحيات الإدارة الموارد البشرية، بل ظلت وعلى مدى عقود تمارس من جانب مدراء الإدارات وما زالت كأداة سلطة على الموظفين لاستخدامها وفق أس ومعايير شخصية، ولهذا السبب توصف جميع نظم تقييم الأداء الحالية

بأنها متميزة من جانب المقيم (المدير، أو الرئيس المباشر)، وفي هذا الواقع الذي أصبح شيئاً مألوفاً يصعب تغييره (الدحلة، 2011).

ونتيجة لذلك، فعندما يطلب من العاملين انجاز أعمالهم، فإن ذلك لا يتم وفقاً لما يتوقعه المدير أو رئيس القسم المباشر، ويعبر مدراء الإدارات عن وجهة نظرهم حول هذا الإخفاق في تحقيق مواصفات الأداء بالقول أن معظم العمال والموظفين ليسوا على معرفة أو خبرة كافية، ثم يلقي باللوم على مدير إدارة الموارد البشرية لأنه لم يستطيع استقطاب الأفراد المناسبين وبناء على ما سبق فإن الباحث يرغب في هذا الفصل بتسليط الضوء على مفاهيم وطرق تقييم الأداء ونظم التقييم المتبعة حالياً (الحياصات ، 2007).

❖ مفهوم الادارة بالأهداف:

اختلف الباحثون في تحديد مفهوم الادارة بالأهداف، ولكنهم على شبه اتفاق ان الادارة بالأهداف اسلوب اداري حديث يقوم بتحديد الأهداف في العملية الادارية وبمشاركة المرؤوسين في المنظمة واول من نادى به هو بيتر دراكر، كما يقول (هوارى، 1976) ربما من الانصاف أن تذكر أن من أول من نادى بالإدارة بالأهداف هو بيتر دراكر Drucker استاذ ورئيس قسم ادارة الاعمال بجامعة نيويورك " عام 1954 في كتابه " الادارة في التطبيق The Practice of

management

يرى دراكر (Druker, 1976) ان الادارة بالأهداف نوع من الإدارة تتخذ الأهداف منهاجاً لها في العمل الإداري ، وأنها أداة تقوم على اساس انجاز الاهداف والالتزام بالعمل ، وانها العملية التي يتكامل فيها الناس داخل التنظيم فيما بينهم فيوجهون انفسهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة واغراضها . ويشير (ياسين ، 2002) إلى انه بدون الاهداف لا يمكن أن توجد الادارة ، حيث

لا يمكن لأي فرد أو مجموعة أفراد توقع انجاز نتائج بصورة فعالة من دون تحديد واضح للأهداف ، وأصبحت مفهوم الإدارة بالأهداف اليوم بمثابة مدخل منهجي لعمليات التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية .

ويقول (عبوي، 2006) أن الإدارة بالأهداف " هي نتائج تسعى المنظمة إلى الوصول إليها ، مستغلة في ذلك الوقت والموارد المادية والبشرية افضل استغلال ممكن ، ويتم ذلك من خلال سلسلة من الوسائل .

ويرى (الغضر، وحدة 2006) ان الادارة بالأهداف " فلسفة تقوم على تحديد الاهداف ومشاركة اعضاء التنظيم في وضعها ، وتقويم مساهمة كل عضو في النتائج المحصل عليها ، مما يؤدي إلى تحقيق جملة من المزايا لصالح المؤسسة ..

ويشير المغربي، (2007) إلى أن الادارة بالأهداف احد الاساليب التي تستخدمها المنظمة لتساعدها في عملية وضع الاهداف العامة والفرعية للإدارات، والاقسام، يقوم المسؤول ومروؤوسه معا يوضع الأهداف التي يجب على المرؤوس تحقيقها ، ثم يقوم المسؤول بمتابعة تقدم المرؤوس تجاه الهدف المتفق عليه.

واكد (الحربي، 2008) انها عملية توجيه نحو هدف لا عملية توجيه نحو عمل، وأنها وسيلة مساعدة على التخطيط وعامل حافز للعاملين ايضا، وتشمل الاتصال بين المشرفين والمرؤوسين مما يحسن شبكة الاتصالات .

ويرى (العملاق، 2008) أن الإدارة بالأهداف اسلوب يقوم بموجبه كل من الرئيس والمرؤوس .

وبشكل مشترك، بتحديد الأهداف للأخير، ويقومان دوريا بتحديد التقدم نحو بلوغ الأهداف، وتهتم

بالدرجة الأولى بنتائج الأعمال ومدى تطابق هذه النتائج مع الأهداف الموضوعة مسبقاً، وتركز على كون الأهداف هي الموجه الأساسي لقوى الإدارة ونشاطاتها، وتسمى أيضاً إلى معرفة العوامل التي تعيق تحقيق الأهداف بنية اتخاذ الإجراءات المناسبة للتغلب عليها، ومن ثم تقييم النتائج بصورة دورية لوضع أهداف جديدة.

وأشار (العزاوي وجواد، 2010) إلى أن الإدارة بالأهداف منهج منظم لوضع الأهداف، وتقييم الأداء من خلال استخدام النتائج كمعيار القياس مدى التقدم أو التحسن في إنتاجية المنظمة .

من خلال التعريفات السابقة يرى الباحث أن الإدارة بالأهداف هي: أسلوب إداري وطريقة حديثة في العملية الإدارية، حيث يشترك فيها الرئيس والمرؤوسون في كافة المستويات الإدارية في المنظمة، أو الشركة ، أو المؤسسة في تحديد الأهداف التي تنبغي على الوحدات الإدارية تحقيقها ، ثم تحديد مسؤولية كل موظف على شكل نتائج متوقع منه تحقيقها .

❖ خصائص الإدارة بالأهداف:

لكل مفهوم فلسفة معينة تساندها، فإن أسلوب الإدارة بالأهداف يركز على الاهتمام الأقصى بعنصر الاتصال بين جميع المستويات الإدارية في المنظمة وباستمرار .

أن الإدارة بالأهداف ظهرت على أساس حاجة النظام الإداري إلى وضع أهداف محددة وقابلة للقياس ثم استخدام هذه الأهداف نفسها لتقييم الأداء، ووضع أهداف محددة بوضوح، وتحسين عملية الاتصالات بين المدربين والموظفين للمناقشة والتوافق على أهداف الأداء، ويمكن أن تتبع فلسفة الإدارة بالأهداف من خلال إدراك ما يلي (توفيق، 2008):

- إن احتمالات تكامل الجهود الادارية تزداد لحد كبير في أي مشروع إذا ما اتجهت هذه الجهود نحو تحقيق اهداف واحدة وواضحة ومحددة ومتفق عليها.
- أنه كلما ازداد التركيز على النتائج التي ينبغي على الفرد والتنظيم الوصول اليها في فترة زمنية معينة ازدادت احتمالات النجاح في الوصول إلى النتائج.
- انه كلما ازدادت درجة المشاركة في تحديد هذه النتائج وخطة العمل للوصول اليها من القائمين بالتنفيذ، ازدادت حوافزهم لتحقيق هذه النتائج.
- ان القياس الحقيقي للتقدم لا يتم الا من خلال خطوات التقدم نحو النتائج المستهدفة.
- تستند فلسفة الإدارة بالأهداف إلى مجموعة من المبادئ والمسلّمات وهي: أن الموظفين في المؤسسات يميلون إلى معرفة وفهم النواحي المتوقع منهم أن يقوموا بها، وأنهم يرغبون في الاشتراك في عملية اتخاذ القرارات التي تؤثر في مصلحتهم ومستقبلهم، وأنهم يرغبون في الوقوف على أداءهم في المؤسسات ، وتدل هذه المسلّمات على أهمية العنصر الإنساني في أسلوب الإدارة بالأهداف، فهو العنصر الحيوي في إدارة الأعمال وهو الذي يحركها ويضع خططها وينفذها ، وتنشأ الإدارة بالأهداف في الإنسان القادر على تحمل المسؤولية وممارسة الرقابة والتوجيه الذاتي وتؤكد أن هذه الخصائص يمكن اكتسابها من خلال برامج تدريبية منظمة متخصصة ، وتؤدي إلى تنمية قدرات الفرد على التجديد والابتكار وتجعله أهلا للتطوير والتقدم (الحربي، 2008).

تعتمد فلسفة الإدارة بالأهداف كما يشير (شريف، 2003) على الركائز التالية:

- 🚩 انطلاقها من الأهداف وليس من الأنشطة أو ردود الأفعال، حيث تعد الأهداف الرابط النفسي الذي يجمع بين الأفراد في المنظمة، وهي التي توجه جهود المديرين والأفراد، وتعزز حماسهم

وتدعم دافعيتهم نحو الإنجاز ، وإن كلا من المديرين والعاملين تزداد إسهاماتهم في تحقيق أهداف المنظمة إذا اشتركوا في تقرير الأهداف الخاصة بها في تحديد النتائج التي يرغبون في الوصول إليها، انطلاقاً من عدم تعارض مصالح الفرد ومصالح المنظمة .

🚩 لا يوجد طريقة مثلى للأداء ، وإنما يتوصل المديرون والأفراد إلى الطرق التي يرونها ملائمة في حدود إطار معين من الإمكانيات والظروف والمتطلبات لبلوغ الأهداف التي يضعونها ويتقنون على تنفيذها وإن العنصر الأساسي في الأداء يتمثل في القيمة الداخلية للعمل ، ولا يعني ذلك إهمال العائد الخارجي للعمل (المكافآت) وإنما تركز الإدارة بالأهداف على طبيعة الوظيفة التي يؤديها الموظف ومدى مطابقتها لقبوله وانسجامها مع قدراته وإشباعها لطموحاته ، فإذا تلائم العمل معه، اقبل على المساهمة برغبة قوية تساعد على نجاحه كما أن التعاون الوثيق بين كافة أعضاء التنظيم يعد ركيزة رئيسية في فلسفة الإدارة بالأهداف ، ويحقق التعاون نتائج طيبة عندما يضع الرئيس والمرؤوس أهدافهما ويتفقان على طرق تحقيقها ويحددان معايير قياسها ، وكلما ازدادت الثقة بالإنسان وكلما توفر المناخ المؤسسي اللازم لنضجه وتدريبه وتشجيعه على الابتكار، زادت درجات التعاون بين الأفراد ، وتؤدي الاتصالات الجيدة على كافة المستويات التنظيمية دورها في توضيح المفاهيم وتوثيق الروابط وتعميق التفاهم وإزالة الغموض وسوء الفهم ، مما يساعد على دعم التعاون وتوجيه طاقات الأفراد جميعاً نحو تحقيق الأهداف المنشودة ..

🚩 إن القائد الإداري عضو في فريق متكامل يضم جماعة العمل التي يقودها، وهو موجه ومرشد يقود من خلال المشاركة وتقبل أفكار الآخرين ومناقشتها والاستفادة منها وتطبيقها ، فالعلاقة بين القائد والآخرين علاقة أخذ وعطاء وتعليم وتعلم ، وتأثير وتأثر ، وتوجيه واقتراحات . فالقائد لا يعمل وحده ولا ينجح دون تعاون بين العاملين معه وتحت قيادته من أجل تحقيق هدف مشترك.

في ضوء هذه الفلسفة يتضح أن الإدارة بالأهداف أسلوباً إدارياً تهدف إلى زيادة فعالية أداء المؤسسات الإدارية عن طريق التركيز على مبدئين (الحربي، 2008) :

🚩 مبدأ تحديد الأهداف : يعد مبدأ تحديد الأهداف الخطوة الأولى والأساسية لتطبيق الإدارة بالأهداف، حيث يعد من أهم الأسس التي يقوم عليها أسلوب الإدارة بالأهداف، فالأهداف في الغايات المراد الوصول إليها ، ولا يمكن تصور أي جهد جماعي دون أهداف ، فالأهداف في نقطة الانطلاق في التخطيط لأنها تجدد الاتجاه العام للمجهودات الجماعية ، فإذا لم يكن هناك أهداف كان الجهد الجماعي جهداً صائماً، وتستند الإدارة بالأهداف إلى وضع أهداف المنظمة الإدارية وعلى شكل النتائج المنشود تحقيقها ، لذا تعد الأهداف غاية في الأهمية لكل من الأفراد والجماعات والمنظمة، فالرؤساء والمرؤوسون يحددون مع النتائج التي يحاولون بلوغها باستمرار، ويوافقون عليها في ضوء المعايير التي تستخدم في قياسها ، مع مراجعة دورية من الرئيس والمرؤوس لتقويم النتائج (شريف ، 2003).

🚩 مبدأ المشاركة تعتمد الإدارة بالأهداف على مشاركة الرئيس والمرؤوسين في تحديد أهداف المنظمة وفي العمليات المرتبطة بها من صياغة للأهداف إلى تحديد الوسائل التي يتحقق من خلالها اختيار أساليب التقويم والقياس التي يتم في ضوءها تحديد مستويات الانجاز وتحقيق الأهداف وتتطلب المشاركة تدريب العاملين لتزويدهم بالكفاءات الشخصية والمهنية التي تمكنهم من المشاركة الفعالة (شريف ، 2003).

ويترتب على المشاركة بين الإدارة والأفراد ثلاث نتائج هامة تعد من أبرز سمات الإدارة بالأهداف كما أشار إليها (الحربي، 2008) وهي :

• الالتزام:

يساعد الالتزام المنظمة من خلال مشاركة المرؤوسين مع الرؤساء، في تحديد الأهداف التنظيمية وإنجاز ما أوكل لهم من أهداف وهي ميزة تتميز بها طريقة الإدارة بالأهداف عن الإدارة التقليدية التي تتعامل بطريقة إصدار الأوامر إلى موظفيها لتحقيق الأهداف واتباع الإجراءات باستخدام الوسائل مما يعكس عدم تقبل المرؤوسين هذه الأوامر والإجراءات وتجعلهم غير منجزين لها ، بينما طريقة مشاركة المرؤوسين في الأهداف توفر قناعة لدى العاملين في إنجازها والاحلاص في تحقيقها.

• تحمل المسؤولية:

ان ميزة تحمل المسؤولية هي من الميزات التي يتمتع بها العاملين الذين يتحلون بسمات النجاح والعمل بإخلاص، حيث تتوزع الأدوار والمهام بين العاملين، ويتحقق مبدأ المشاركة ، حيث يتولى كل عامل إنجاز أهداف محددة موكله اليه، مما يجعل كل ادارة وكل عامل في التنظيم مسؤول مسؤولية مباشرة عن إنجاز ما أوكل له من أعمال أو مهام، وهذا بالطبع يحث العامل على تركيز جهوده نحو إنجاز مهامه نحو تحقيق أهداف المنظمة، وكذلك تحقق الفرد ذاتيا من التدقيق في ادائه دون الاعتماد على طرف خارجي للقيام بعملية التأكد من الانجاز بدقه.

• رفع الروح المعنوية

ان مشاركة المرؤوسين في عمليات التخطيط لأهداف المنظمة وانشطتها يشعر العاملين بأهمية ما يقومون به وينجزونه من اعمال ومهام، وهذا بطبيعة الحال يتوقف على مدى الاخلاص في

الانجاز من جهد وامانة ومهارة، وهذا الانجاز يحقق للمرؤوسين مستوى من الحاجات يتعلق بتحقيق ذواتهم، مما يزيد من رضاهم الوظيفي وفاعلية الأداء على المستوى الفردي والتنظيمي.

❖ اهداف تطبيق طريقة الادارة بالأهداف:

مما لا شك فيه أن كل عمل لابد أن يكون له غرض وهدف معين، وتطبيق الإدارة بالأهداف لها اهداف معينة اشار اليها (عبوي ، 2006) وهي :

○ تحقيق الترابط والتكامل بين الاهداف السنوية والمتوسطة المدى، والاهداف المستقبلية ذات المدى الطويل.

○ ربط اشكال اداء الروتين اليومي بأهداف ممكنة قابلة للقياس خلال فترة زمنية معينة.

○ تهيئة المنظمة بكاملها للتأهب والحركة الإيجابية السريعة، وذلك عن طريق تهيئة جهود وطاقات افرادها العاملين على مختلف المستويات الإدارية .

○ مساعدة المنظمة على تغطية الفجوة أو النقص بين مستوى ادائها الحالي وبين مستوى اداء بقية المنظمات المنافسة.

وضع مجموعة من المعايير الرئيسية والتي يمكن من خلالها متابعة وتقييم اداء العاملين بشكل موضوعي يدفع بالعاملين الماهرين إلى التقدم إلى الأمام.

❖ العناصر الرئيسية للإدارة بالأهداف:

وهناك عناصر اساسية للإدارة بالأهداف تميزها عن الأساليب الأخرى للإدارة، وهي متطلبات اساسية لإنجاح تطبيق الادارة بالأهداف (الحياصات ،2007):

1- **التفويض:** ويقصد به عدم تركيز السلطة في يد هيئة رئاسية واحدة ، وانما تخويل المرؤوسين القيام بوظائف ومهام محددة وتمتعهم ببعض الصلاحيات التي تمكنهم من ذلك على أن يتم ذلك في ظل السلطة الرئاسية للرئيس الإداري بمعنى احتفاظه بحق الرقابة وحق استرداد تلك السلطة متى شاء ، أي أن التفويض لا يعنى التحويل النهائي للسلطة الإدارية .

2- **المشاركة:** وتعني اسهام الموظفين في التصميم والاشراف ورسم وتنفيذ سياسات المنظمة التي ينتمون اليها ، يعنى أن القرارات لا تكون حكرا على شخص واحد أو حتى مجموعة صغيرة تملك السلطات والصلاحيات، ولكن يجب أن تتسع دائرة صنع القرار بحيث تشمل أكبر عدد ممكن من الموظفين في المنظمة.

3- **تقييم الاداء:** ويقصد به النظر إلى تقييم الاداء كنظام فرعى داخل النظام الكلي، وتحدد مكونات الاداء ومنها: وضع معايير الأداء، ونقل توقعات الاداء للعاملين، وقياس الأداء الفعلي ، ومقارنة الأداء الفعلي، ومناقشة نتائج التقييم مع العاملين .

4- **نظم الرقابة:** أي يغير المفهوم السائد للرقابة والذي يعني تصيد الاخطاء بعد حدوثها وتوقيع العقوبة على المخطئ في اعتبارها اداة للضبط والسيطرة، والهدف منها تجنب وقوع الاخطاء وتصحيح الانحرافات قبل استعمالها، ولا يأتي ذلك إلا بوضع برامج عمل وتحديد معايير للأداء يمكن بواسطتها معرفة الانجازات والانحرافات.

5- **نظم الحوافز:** في التحرر من القواعد الجامدة التي تحكم نظم الحوافز ووضع نظم للحوافز ترتبط بالأداء الفعلي، طبقا لبرامج العمل ومعايير الأداء التي تكون قد تقررت مسبقا (الحربي، 2008).

اما (القريوتي، 2006) فحدد العناصر الأساسية للإدارة بالأهداف كالتالي :

1 وضع اهداف، واضحة وموجزة ومفهومة.

2- ان يشارك في وضع الأهداف الاشخاص الذين ينتظر منهم أن يعملوا على تحقيقها.

3- أن يتم قياس الأداء على اساس النتائج المحققة.

❖ متطلبات الإدارة بالأهداف:

ان متطلبات الإدارة بشكل عام هو تحقيق تلك الأهداف التي من أجلها وجدت المنظمة، والإدارة بالأهداف ما هي الا وسيلة متطورة لتحقيق اهداف الادارة، ولا يتحقق ذلك الا من خلال بناء فريق عمل متجانس ، تتسق بين اهداف المنظمة واهداف العاملين ولإيجاد هذا التناسق لابد من وجود عدة متطلبات ذكرها (حمود ، واللوزي ، 2008):

1- اعتماد اسلوب التفويض الشامل والكامل للسلطات الممنوحة للعاملين.

2- الاسهام الفعلي للعاملين كافة في وضع الأهداف والتخطيط والتنفيذ.

3- اعتماد اسلوب التغيير في الإجراءات المثبتة اذا اقتضت ضرورة الانجاز، واتباع مبدأ الضرورة في التنظيم.

3- الحد من الرقابة إلى قدر معين مع ضرورة الابقاء على شكل بسيط من ممارساتها لمتابعة الانجاز بغية تصحيح الانحراف في العمل.

5- القيام باتباع اسلوب او نظام مكافأة وتحفيز العاملين.

6- اعتماد نظام الادارة الذاتية أو الانضباط الذاتي.

7- اتباع نظام متطور للمعلومات الذي يضمن تحقيق التغذية الراجعة بصورة فعالة.

اما (الغضر ، وحدة ، 2006) فقد حدد متطلبات نجاح الادارة بالأهداف بالتالي :

1- ضرورة توافر ثلاثة شروط اساسية في المؤسسة وهي:

المناخ الاداري الملائم، وضوح تنظيمي ، ونظام معلومات فعال

2- الإدارة الذاتية واللامركزية، وتزويد الفرد بسلطة أكبر، وتحميله مسؤولية أكبر .

3- عملية الاتصال والتغذية العائدة، من خلال شبكة اتصالات فعالة.

4- التطوير التنظيمي والتغيير، وبناء هيكل تنظيمي مرن.

5- وضوح الاهداف وترتيبها حسب اهميتها واولويتها حتى يتتسى للقيادة معرفة مسارها وما تريد تحقيقه.

6- دعم القيادة العليا في التنظيم لاعتماد نظام الادارة بالأهداف.

7- ملائمة حجم التنظيم وهيكله.

8- قرب المسافة بين فروع المؤسسة الواحدة.

9- مدى تناسق وانسجام مجموعة المديرين، من حيث المؤهلات العلمية و الخبرات التنظيمية و حقول الاختصاص.

10- عدم التنوع الكبير في الخدمات وتحديد الزبائن.

ولتحقيق متطلبات الادارة بالأهداف هناك اختلاف بين الباحثين في تحديد عدد الخطوات ونوعية كل خطة أو مرحلة من المراحل، ويرجع هذا الاختلاف إلى قناعة و خبرة كل منهم ونظرتهم

للإدارة والأهداف، اما (المغربي، 2007) فقد اشار الى أن الإدارة بالأهداف تتم من خلال الخطوات التالية، وضع الأهداف الاستراتيجية المنظمة من قبل الإدارة العليا، ووضع اهداف الوحدات الرئيسية من قبل رؤساء الادارات الرئيسية، ومناقشة أهداف الإدارات بين الرؤساء والمرؤوسين ، ووضع الأهداف الفردية على اساسها، ووضع الأهداف الفردية لكل فرد، حسب مواعيد زمنية لتحقيقها، والتغذية الراجعة عن طريق لقاءات بين الرئيس والمرؤوس مرات عدة لمراجعة اداء المرؤوس وتقييم تقدمه نحو تحقيق الهدف.

اما حول المهارات الأساسية والضرورية لتطبيق الادارة بالأهداف يشير (حمود، واللوزي، 2008) إلى عدة مهارات ضرورية لتطبيق طريقة الإدارة بالأهداف وهي:

1- المهارة في وضع الأهداف.

2- المهارة في تطبيق الأهداف.

3- المهارة في القياس والمتابعة والتصحيح.

❖ مزايا ومعوقات تطبيق الإدارة بالأهداف:

لكل عمل مزايا و صعوبات عند تطبيقها، فأسلوب الإدارة بالأهداف من الأساليب الجديدة نسبيا، لها مزايا في التطبيق قد تؤدي إلى تنمية وتطوير العمل الاداري و زيادة الأداء في الجوانب المختلفة للمنظمة وهناك ايضا صعوبات تقف امام تنفيذ خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف لا بد أن تحدد للسيطرة عليها وتجاوزها فيما يلي اهم المزايا و المعوقات :

1 - مزايا تحقيق الإدارة بالأهداف

ان اسلوب الإدارة بالأهداف كغيرها من الأساليب لا بد أن يكون له جوانب اضافية ذكرها (توفيق، 2008) هي:

1- يمكن الحكم على أداء المرؤوس بطريقة أكثر دقة، بموجب النتائج، وليس بناء على آراء عامة او شخصية

2 - يتكون لدى المرؤوس فكرة واضحة عما يتوقعه منه الرئيس، وهذا الوضوح الزائد يحفز لأداء عمله بصورة مناسبة مع الارتفاع بمستواه.

3- يلمس المرؤوس ثمرة جهوده بوضوح فنتحسن معنوياته وترتفع بالتالي انتاجيته.

4- يتشجع المرؤوس على تطوير نفسه، ويصبح بمقدوره تحليل نقاط قوته وضعفه، ويتعرف على ما يجب ان يفعله قد يتطور وتزيد فرصته في الترقى.

5- يكون المرؤوس على دراية بالموقف الكلي وعلى اهمية عمله كفرد بالنسبة لجهود العمل في الادارة التي يعمل بها.

أما (عبوي، 2006) فيحدد مزايا أخرى، منها:

1- جعل التنظيم في مختلف المستويات على درجة عالية من الوعي العميق بالأهداف المطلوب تحقيقها، وينعكس هذا في الانتاجية في الأفراد والمنظمة.

2- تمكين المديرين من التخطيط بشكل أفضل، وتحسين الأداء الإداري وتحسين الرقابة وتحسين العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين.

3- يزود المديرين بقاعدة سليمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالمكافئات والترقيات وربط التعويض بدرجة انجاز الأهداف.

4- تطوير نظم تقييم الاداء ووضع اسس أكثر ملائمة لتطوير الادارة وزيادة الكفاءة الإنتاجية ولدى (الخضر، وحدة، 2006) مزيد من المزايا للإدارة بالأهداف حيث يحددها حسب المجالات المختلفة كالآتي:

1- في مجال التخطيط حيث اثبتت الدراسات أن مساهمة نظام الإدارة بالأهداف في تحسين عملية تخطيط فعالة، كونها تهتم بتحديد الاهداف والعمل على بلوغها في ظل الامكانيات والوسائل المتاحة.

2- في مجال القيادة يهتم بتنمية القيادة الإدارية وذلك بإعطائه حرية التصرف لاختيار الأساليب الملائمة للعمل.

3- تقريب الهوة بين الأنظمة الشخصية واللاشخصية و التركيز على تطبيق اهداف التنظيم الضرورية، وتوجيه الطاقات البشرية نحو تحقيق الأهداف والغايات المنشودة.

4- الرقابة الذاتية حيث إن الإدارة والأهداف توفر معلومات عن الأهداف المراد الوصول اليها والمقاييس اللازمة لمعرفة مدى تقييمهم في سير العمل الخاص بهم.

5- العلاقات الإنسانية: حيث تدعم أواصر التقدير المتبادل بين اعضاء المؤسسة وأن العلاقة بين الرئيس والمرؤوس تصبح أساسها تحقيق النتائج.

❖ معوقات نجاح طريقة الادارة بالأهداف

بالرغم من وجود الفوائد والمزايا التي ذكرت هناك عدة معوقات أمام تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف، أشار إليها (عبوي، 2006)، وهي:

- 1 صعوبة تعلم المديرين لكيفية تطبيقها، حيث أثبتت التطبيقات العملية أن من أهم الصعوبات التي تواجه المدراء في تطبيق نظام الإدارة بالأهداف هي تحديد الأهداف اللازمة لكل منصب إداري وتحديد مقاييس لقياس النتائج المطلوب تحقيقها، وصعوبة جعل الأهداف والنتائج قابلة للقياس.
 - 2 تنظر بعض الإدارات العليا إلى أن العلاقات التي يوجدها هذا النظام بين الرئيس والمرؤوس يفقدها بعض سلطاتها، وتتقص من رقابتها، وتستغرق جزءا كبيرا من وقتهم، فضلا عن ذلك يرى بعض المديرين أن مرؤوسيهم يفتقرون إلى المهارات اللازمة للمساهمة في وضع الأهداف.
 - 3 يتطلب مرونة تنظيمية ومعارضة قابلة للتغيير، لأن هناك بعض التنظيمات الإدارية تميل إلى المحافظة الشديدة على ما وضعته من هياكل تنظيمية، وما تعودت عليه من أساليب وإجراءات.
- وينكر (الغضر، وحدة، 2006) أن هناك صعوبات تقف أمام تطبيق الإدارة بالأهداف موزعة حسب المجالات التالية:

❖ مجال القيادة حيث يجعل القادة يركزون على الهدف والنتيجة والتقصير في الاهتمام بالنظام بشكل عام.

❖ صعوبة التكيف مع النظام، والافتقار إلى الموارد البشرية والمادية والمالية التي تساعد على تحقيق ذلك.

❖ المبالغة في تحديد الهدف والتركيز على النتائج، حيث يؤدي إلى إهمال الوسائل المؤدية إلى ذلك وعدم القدرة على توظيفها برشادة بما يتطلبها النظام.

وينكر (حريز، 2008) سلبيات إضافية وهي أن بعض الإدارات العليا تنظر إلى نمط العلاقات التي توجد بها الإدارة بالأهداف بين الرئيس والمرؤوسين والتي تؤكد على اشتراك المرؤوسين في وضع الأهداف على أنه يفقدها بعض سلطاتها، وفي جهة أخرى أن تطبيق نظام الإدارة بالأهداف يتطلب مرونة تنظيمية ومعارضة قليلة للتغيير، بينما تميل بعض التنظيمات الإدارية العامة والخاصة إلى المحافظة الشديدة على ما وضعته من هياكل تنظيمية، وعليه فإن نظام الإدارة بالأهداف لا يوافقها كونها تنظر إلى التنظيم على أنه يتكيف حسب الأهداف المتغيرة، بالإضافة إلى ذلك فإن كثرة الأعمال الورقية تستنفد طاقة الإدارة بالأهداف .

• المكونات الرئيسية للإدارة بالأهداف

تتكون الإدارة بالأهداف من عدة مكونات والتي تعتبرها الدراسة أبعاداً للإدارة بالأهداف وهي

1- تحديد الأهداف:

يعد مبدأ تحديد الأهداف الخطوة الأولى والأساسية لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف، حيث يمثل أهم الأسس التي يقوم عليها أسلوب الإدارة بالأهداف، وتستند الإدارة بالأهداف كما يشير لها (شريف، 2003) إلى وضع أهداف المنظمة الإدارية على شكل النتائج المنشود تحقيقها، لذا تعد الأهداف غاية في الأهمية لكل من الأفراد والجماعات والمنظمة ، فالرؤساء والمرؤوسون يحددون مع النتائج التي يحاولون بلوغها باستمرار، ويوافقون عليها في ضوء المعايير التي تستخدم في قياسها، مع مراجعة دورية من الرئيس والمرؤوس لتقويم النتائج.

وذكر (Swees, 2007) أن الإدارة بالأهداف تركز على تحقيق أهداف كمية ومحددة وتحديد التكاليف لكل هدف، والخطوات المحددة التي تقودنا إلى الهدف، وإجراء لقاءات دورية بين الرؤساء والمرؤوسين، مراجعة الأداء ومناقشة المشاكل، وإن جميع المنظمات تحدد مجموعة من الأهداف كإطار كلي، ولكن يجب أن تتوفر درجة عالية من الانسجام والاتساق بين هذه الأهداف، فلا يتناقض أو يتعارض أحدها مع الآخر، سواء من حيث التوقيت، أو التابع، أو الموارد المطلوبة أو التكنولوجيا المستخدمة لتحقيقه، كذلك فإن ترتيب الأولويات بين هذه الأهداف أمر ضروري ولا بد أن تبذل الإدارة العليا عناية كبيرة عند تحديد الأهداف الكلية والجزئية وتخصيصها للإدارات والوحدات، فتحديد الأهداف عملية صعبة، وتتضمن درجات من المخاطرة لذلك تتطلب مجهودا كبيرا وتفكيراً عميقاً حتى يتم تحديدها بالشكل السليم.

○ تحديد الأهداف كدافعية للأداء

إن تحديد الهدف كنظرية مستقلة له علاقة بأكثر من مدرسة في الإدارة، يقول (عبوي، 2006) تحديد الأهداف من النظريات الدافعية الشهيرة لأن عمليات الدوافع تكمن في أن للأهداف وظائف وآثاراً مقررّة على الأفراد والجماعات، من هذه الوظائف.

- 1- تحدد الأهداف السلوك وتوجهه، فالأهداف توجه الجهد الإنساني في اتجاه محدد.
- 2- تمثل الأهداف معايير يمكن في ضوءها تقييم أداء الإنسان أو المجموعات أو التنظيمات.
- 3- تمثل الأهداف مصدراً من مصادر الشرعية، فالأهداف تعطي المبرر للقيام بالأنشطة وتخصيص المواد لتنفيذ تلك الأنشطة.
- 4- تؤثر الأهداف على هيكل المنظمة، حيث أن الأهداف تحدد إلى حد كبير أنماط الاتصال وعلاقات السلطة والقوة وتقييم العمل.

○ مواصفات الأهداف:

هناك مواصفات معينة يجب مراعاتها عند كتابة الأهداف (توفيق، 2008).

1- كتابة الأهداف بصيغة المضارع أي انجازها في المستقبل.

2- ربط الأهداف بمجال الأداء الذي اتفق عليه وليس بعيدا عنه.

3- تحديد الأهداف بشكل كمي يمكن قياسه.

4- تحديد الزمن الذي ينجز خطة العمل.

5- الأهداف تكون واقعية وممكن تحقيقها

6- انسجام الهدف مع سياسات المنظمة.

7- تكتب الأهداف بمشاركة الرئيس والمرؤوس بعد المناقشات.

وحول توصيف الأهداف ذكر (الغضر، وحدة، 2005) أن هناك أسسا وقواعد علمية دقيقة ينبغي استخدامها لتحديد الأهداف وهي الوضوح والترتيب حسب الأولوية، والواقعية، حسب حجم الإمكانيات والموارد المنتجات، المرونة والقابلية للتعديل والتغيير، والقابلية للقياس ووضوحه للأطراف.

ويرى الباحث أن تحديد الأهداف عبارة عن وضع أهداف كمية قابلة للقياس وموضوعية تتسجم مع قدرة المنظمة، تكون واضحة بحيث يفهما جميع العاملين، وتكون مرنة وقابلة للتعديل حسب حاجة المنظمة.

2 المشاركة في تحديد الأهداف:

يقصد بالمشاركة عملية مشاركة المرؤوسين في تحديد الأهداف في جميع مستويات المنظمة ذكر (النعمي، وعبد الهادي، 1990) أن المشاركة في الاعتراف القانوني لمجموع العاملين في المنظمة بدور دائم ومنظم في وضع السياسة العامة الملزمة لسير المنظمة، أو إدارتها العادية على نحو يحدد من سلطة رأس المال المطلقة في حكم المنظمة، واتخاذ القرارات فيها طبقاً للنظرية التقليدية.

وأشار (الخضراء، وآخرون، 1995) إلى أن المشاركة " تعتمد على أساس أن العمال يرغبون في تأييد القرارات التي يساهمون في منعها، ويركز على مبدئين هما:

1- تطوير أعمال المرؤوسين وإعطائهم فرصة لتحمل المسؤولية في أعمالهم.

2- إعادة توزيع السلطة لصنع القرارات في المستويات الدنيا في المنظمة.

والمشاركة كما يراها (الخضراء وآخرون، 1995) عبارة عن مساهمة عدد كبير من أعضاء المنظمة في صنع القرار، مما يؤدي إلى إحراز مستوى جيد من النتائج المرغوبة والفكرة الجوهرية وراء الإدارة بالمشاركة هي إن الموظفين الذين يساهمون في وضع برنامج ما يعملون جدهم لتطبيقه والوصول إلى النتائج المرجوة.

وينكر (العدوان والخالدة 2008) أن المشاركة هي إفراح المجال للأفراد في ابداء آرائهم ومقترحاتهم وتوصياتهم حول القرارات التي تخص عملهم أو دائرتهم.

ويرى الباحث أن مفهوم المشاركة عبارة عن عملية اشتراك الرؤساء والمرؤوسين لتحديد الأهداف العامة للمنظمة وتحديد واجبات ومسؤوليات وصلاحيات كل فرد حسب المستوى الإداري

واختصاص العمل بحيث يؤدي إلى التكامل في تحقيق النتائج، ويمكن أن يكون مجالات المشاركة بالتالي

1- المشاركة في صناعة السياسة العامة والأهداف النهائية للمنظمة.

2- المشاركة في تخطيط الأداء والقرارات الخاصة بتشغيل المواد المتاحة.

3- المشاركة في صياغة الإجراءات وعمليات الرقابة والمراجعة.

وحول صيغ المشاركة يشير (عبوي، 2006) إلى أن المشاركة تتطلب من المديرين عقد اجتماعات دورية مع المرؤوسين بهدف إشراكهم في وضع الأهداف الخاصة بكل منصب إداري حيث يجب أن تكون المعلومات الكافية متوافرة لدى المديرين لنقلها إلى المرؤوسين وتشجع هؤلاء المرؤوسين على إبداء الرأي في المشاكل المعروضة واقتراح الأساليب المناسبة وذلك بهدف تحقيق الموضوعية في التحليل، واتخاذ القرارات، وتقييم النتائج.

❖ تقييم أداء العاملين

يعد تقييم أداء العاملين من الركائز الأساسية لأسلوب الإدارة بالأهداف ومؤشر دقيق لمعرفة الأداء كما أشار إليه (توفيق، 2008) بأن تقييم أداء العاملين عبارة عن معرفة تقدير رقمي لمستويات الأداء المختلفة لكل هدف من الأهداف المحددة.

ويشير (العلي، 1996) إلى أن تقييم سلوك الأفراد في أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة، والمنظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجهما وخلال فترات زمنية محددة ومعروفة وبالتالي كفاءة كل فرد على حده وبشكل موضوعي دون تمييز لتجري في النهاية مكافأة الفرد بقدر ما يعمل وينتج، والتحديد نقاط الضعف في أدائه للعمل على تلافيها مستقبلاً وتمكنه من أداء عمله بفاعلية أكبر وذلك من أجل مصلحته ومصلحة المنظمة التي يعمل فيها والمجتمع عامة.

وأكد (الهييتي، 2000) إلى أنها عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين وفي تحقيق هدف معين خططت له المنظمة مسبقاً.

وتشير (البرنوطي، 2007) إلى أن تقييم الأداء في المنظمة التي تعتمد على الإدارة بالأهداف. تختلف عن تقييم نظام الإدارة التقليدي، لأن نظام الإدارة بالأهداف يتم بموجبه الاتفاق والتعاقد مع كل فرد في المنظمة على ما سيحققونه خلال السنة أو فترة معينة وحسب ظروفهم الخاصة، ففي نهاية الفترة المحددة يتم مراجعة التعهدات والتأكد من مدى الالتزام بها، لذلك فإن المنظمة لا تحتاج إلى تقييم الأداء للموظف، بل يتم مراجعة التعهد وتقدير مدى النجاح أو الإخفاق في تنفيذه، فهذه المراجعة تمثل البديل لعملية التقييم.

وينكر (رشا، 2009) أن تقييم الأداء عملية مراجعة النشاط الإنتاجي لهؤلاء الأفراد لتقييم إسهاماتهم في تحقيق أهداف المنظمة.

ويرى (عليان، 2010) أن تقييم الأداء أمر مهم في المنظمة، لأنه يشجع العاملين على إنجاز أعمالهم بقليل من الإشراف، ويعد أفضل وسيلة للتمييز بين أداء العاملين في المنظمة، وعادة تكون بشكل رسمي سنوياً، ويمكن القيام به بشكل غير رسمي عدة مرات سنوياً مما يساعدهم على تلافي أوجه القصور في هذا المجال أول بأول، وبالتالي تحسين أدائهم السنوي العام.

ويرى الباحث أن تقييم أداء العاملين عملية دورية هدفها تحديد نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في وقت معين من أجل تحقيق هدف محدد خططت له المنظمة مسبقاً.

❖ أهمية تقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء تعد من الأمور الأساسية في المنظمة حيث أنها كما يراها (رشا، 2009) تساعد في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم وتوجيهاتهم كما إنها وسيلة لتقويم ضعف العاملين وإجراء تحسينات الأداء، والكشف عن الحاجات التدريبية، ومعرفة قدرات الأفراد لترقيتهم إلى وظائف عليا ونقلهم إلى أماكن مناسبة لهم، وتعد عملية التقييم مؤشرا لإجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم وإنتاجهم ومستقبل المنظمة.

❖ خطوات تقييم الأداء

ويرى (عليان، 2010) أن هناك ثلاث خطوات أساسية لتقييم الأداء وهي:

الخطوة الأولى: تحديد معدل قياس أو مقياس معياري للأداء يمكن اعتماده للحكم على الأداء الفعلي لكل موظف أو مجموعة موظفين في قسم معين، ويجب أن يعرفه العاملون مسبقا، وتكون أهداف هذا المقياس ومعاييره واضحة ومحددة، وذات صبغة كمية قابلة للقياس.

الخطوة الثانية: قياس الأداء الفعلي وجمع المعلومات عن معدلات الأداء الفعلي للعاملين، معتمد على معلومات دقيقة ذات علاقة بعمل الشخص، وتغطي كامل المدة الزمنية التي تجرى على أساسها عملية التقويم.

الخطوة الثالثة: مقارنة الأداء الفعلي للعاملين بمعدل قياس الأداء، ومقارنة نتائج الخطوة الأولى مع نتائج الخطوة الثانية، وتحديد كل من حجم الانحراف عن المعدل، أسبابه طرق معالجتها.

❖ طرق لقياس أداء العاملين

هناك طرق متعددة لقياس أداء الأفراد في المنظمة تذكر أهمها (عليان ،2010):

🚩 طريقة المقالة أو التقرير: تعتمد هذه الطريقة على وصف أداء الفرد بطريقة كتابية على شكل مقالة أو تقرير لوصف الأعمال والمهام التي قام بها الفرد، ونقاط قوته وضعفه في العمل . ورأي المقيم فيه، من مساوئ هذه الطريقة صعوبة تحقيق الثبات، لأن بعض المقيمين يركزون على عوامل وعناصر في الفرد أو في عمله تختلف عن تلك التي يركز عليها غيرهم، كما إن أسلوب المقيم في الكتابة ممكن أن يؤثر في التقييم.

🚩 طريقة الترتيب: تعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد ترتيبا تنازليا من الأفضل إلى الأسوأ من حيث أدائهم العام على شكل قائمة ، ومن عيوب هذه الطريقة صعوبة تطبيقه في الإدارات ذات الأعداد الكبيرة من العاملين ، وعندما يتساوى تقييم أكثر من فرد لاحتلال مرتبة واحدة.

🚩 طريقة المقارنة الثنائية: بين العاملين يتم بموجبها تقسيم العاملين إلى مجموعات زوجية مؤلفة من فردين، ويقوم المقيم بمقارنة أداء كل فرد من جميع الأفراد الموجودين داخل مجموعته ، تتميز الطريقة بأنها توفر قدرا معقولا من الموضوعية على أساس مقارنة الموظف بأفراد مجموعته لكن يؤخذ عليها انها غير عملية ومعقدة وتتطلب وقتا طويلا في القياس

🚩 طريقة التوزيع الإجباري: تعتمد هذه الطريقة على فكرة التوزيع الطبيعي أو المنحنى الطبيعي لمستوى الأداء إذ يكون المقيم مجبرا على إدخال النسب المئوية في اعتباره عند توزيع العاملين بحسب كفاءتهم فيضع نسبة 10% من ذوي الكفاءة المرتفعة منهم في إحدى جانبي المنحنى، ويضع نسبة 10% من ذوي الكفاءة المتدنية الجانب الآخر، بينما يتركز أداء النسبة الكبيرة من ذوي الكفاءة العادية والمتوسطة في وسط المنحنى تتميز هذه الطريقة بأنها سهلة الاستخدام

وتحقق قدرا معقولا من الموضوعية، ويؤخذ عليها أنها لا توضح نواحي الضعف أو القصور في أداء العاملين لتلافيها، ويصعب استخدامها في الأعداد الصغيرة.

✚ طريقة القوائم: تعتمد هذه الطريقة على تصميم قائمة تحدد فيها فقرات أو عبارات وصفية وأمام كل عبارة مربع التأثير ب (نعم) أو (لا) بما يتفق مع وجهة نظر المقيم نحو سلوك المرؤوس وتصرفاته وكفاءته في العمل، وفي النهاية تحدد وزن كل إجابة وتجمع قيم الإجابات ومجموع درجات الأداء لكل قائمة، وتتميز الطريقة بسهولةها، ودور المقيم يكون محدودا ويتركز على إخطار إدارة الأفراد في المنظمة بسلوك المرؤوس وتصرفاته في الأداء.

✚ طريقة التقييم البياني: تعد هذه الطريقة أكثر الطرق استعمالاً وشيوعاً في المنظمة، وتقوم على أساس تقييم الموظف بالاعتماد على مجموعة من العناصر والخصائص التي يتطلبها العمل الكفاء: مثل كمية العمل ، التعاون المبادأة، المواظبة، الدقة، حسن التصرف، وغيرها متنوعة بمقياس متعدد الاختيارات يبدأ بتقدير ضعيف وينتهي بتقدير ممتاز، من مميزات الطريقة أنها تبرز جوانب القوة والضعف في الأداء، وبالتالي تسهل عملية مناقشة الموظف لأدائه، ويؤخذ عليها أن عملية إعداد مقياس العبارات الوصفية غير سهلة وتحتاج إلى تحليل كل عبارة إلى جزئيات تطابق التدرج في مدى توفرها لدى الفرد.

✚ طريقة الإدارة بالأهداف لقياس الأداء: إن استخدام طريقة الإدارة بالأهداف لقياس الأداء ذكرها أكثر من مصدر، حيث ذكر (العزاوي، وجواد، 2010) أنها منهج منظمي لوضع الأهداف. وتقييم الأداء من خلال استخدام النتائج كمعيار لقياس مدى التقدم أو التحسن في إنتاجية المنظمة ويجب أن تكون الأهداف واضحة ومحددة وقابلة للقياس، ونوعاً من التحدي لإمكانات الموظفين ومقبولة من قبل الجميع، أما (ثابت، 2008) فيرى أن هناك خطأ شائعاً حيث يرى بعض القادة أو الإداريين أن عملية التقييم عملية شخصية يقيم بها الإداريون، ولكن الحقيقة أن

التقييم عملية مشتركة بين المسؤولين وكل العاملين لان اشتراك كل أولئك في عملية قياس الأداء سيتوضح للقائد نتائج ما لم يكن يظن من قبل على أية حال.

ويرى (عليان، 2010) بأنها معرفة مدى تحقيق المرؤوس للأهداف التي سبق أن اشترك مع الرئيس أو المسؤول في تحديدها، أو مدى التقدم الذي أحرزه في هذا المجال ، فقد تكون درجة مساهمة الفرد في تحقيق الأهداف الموضوعية غير مرضية، لذلك يعتمد التقييم على النتائج.

خطوات طريقة الإدارة بالأهداف في تقييم المرؤوسين

حدد (Larson، 1995) في دراسته المشار إليها في (العزاوي، وجواد، 2010) مجموعة من الخطوات وهي :

1- لتحديد أهداف المنظمة بشكل دقيق، ومفصل ووضع سقف زمني لإنجاز كل هدف تسعى إليه المنظمة ، أي تحديد الوقت اللازم لإنجاز كل منهما من قبل الرؤساء.

2- تحديد أهداف العاملين أو الموظفين.

3- مناقشة هذه الأهداف مع المرؤوسين، وتحديد مساهمة كل منهم في تحقيق أهداف المنظمة.

ويعرف (Wheelen and Hunger، 2002) الأداء: هو قدرة الإدارة على تحويل المدخلات

الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة وهو نتيجة

نهائية لنشاط. ويعرف (رواية، 2006) الأداء بأنه درجة تحقيق واطماف المهام المكونة لوظيفة

الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة ويعرف (المطرفي

، 2005) الأداء: بأنه ما يفعله الفرد نتيجة لاستجابة كمهمة معينة قام بها من تلقاء نفسه أو

فرضها عليه الآخرون وهذه الاستجابة تحدث تغيير في البنية لتحويل المدخلات إلى مخرجات

بمواصفات معينة ومعدلات محددة، ويعرف (سلطان، 2003) الأداء: بأنه الأثر الصافي لجهود

العاملين التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق المهام المكونة لوظيفة الفرد.

الجوانب المتداخلة في مفهوم أداء العاملين

هناك العديد من الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء نوجزها بما يلي (شنوفي، 2004).

أولاً : الجوانب المتعلقة بالعمل

الإلمام بالعمل: يعد الإلمام بالعمل ركناً أساسياً من أركان الأداء، فهو يعبر عن معرفة الموظف بالعمل الذي يقوم به ومدى فهمه الدورة وفهمه وإدراكه للتوقعات المطلوبة منه ومدى اتباعه لطريقة العمل التي تحددها المنظمة.

نواتج العمل: تعبر نواتج العمل عن مستوى الانجازات التي يحققها الموظف، ومدى اتفاقها مع المعايير الموضوعية للكمية والنوعية والزمن والتكاليف وكل ما يميز عمله من قيمة مضافة تعبر عن ناتج العمل ويعبر عنه.

ثانياً : الجوانب المتعلقة بالسلوك

1- سلوك العامل: يشير سلوك العامل في أداء وظيفته عن مدى محافظته وحرصه على ممتلكات المنظمة وخاصة التي تتعلق بالإنتاج.

2- سلوك الاجتماعي: يشير السلوك الاجتماعي في العمل عن مدى تعاون الموظف مع زملائه ومدى انصياعه للأنظمة والتعليمات وتنفيذه لأوامر رؤوسيه ومدى مساهمته في انجاز الأعمال ومدى مشاركته بحل المشاكل...

3- الحالة النفسية للعامل: وهي تشير إلى حالة الموظف النفسية والتي تمكنه من التصرف بمزاج

معين يكون من خلالها متحمساً وراغباً في العمل ومستعد لإتقانه أو قد يكون في حالة نفسية لا تسمح له بالتجاوب مع متطلبات العمل.

4- فرص التقدم: يسلك الموظف طريق التحسين والتقدم من خلال اكتساب مهارات ومعلومات عن طريق برامج تدريبية أو الممارسة الميدانية بنية زيادة كفاءة الانتاجية وفعالية أدائه.

كفاءة الأداء وفعاليته:

الكفاءة تهتم بكمية العناصر المستخدمة أي العلاقة بين هذه العناصر كمدخلات ومخرجات، لذلك فإن الكفاءة تهتم بالإنجاز بأقصر وأقل تكلفة وأقل جهد ممكن، ومن هنا نفهم أن الكفاءة هي الصلاحية والقدرة على إتمام هدف ما أو عملية ما بنجاح وفقاً لما هو محدد لها (رمضان زياد، 2012).

مكونات أداء العاملين

يمكن التمييز بين ثلاث أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها هذه الأبعاد هي:

 كمية الجهد: وتشير إلى مقدار الطاقة الجسدية أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل من

خلال فترة زمنية معينة وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو الكمية خلال فترة معينة ومعبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

 نوعية الجهد: تعني مستوى الدقة أو الجودة ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية

معينة على بعض أنواع الأعمال قد لا يهم كثير سرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهم نوعية وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة

مطابقة الانتاج والمواصفات والتي تقيس درجة خلو الاداء من الاخطاء وايضا تقيس درجة الإبداع والابتكار في الإداء (Edogar and Geare.2005).

✚ **نمط الأداء:** تعني الأسلوب أو الطريقة التي تبدل به الجهد في العمل أي الطريقة التي تؤدي بها انشطة العمل فعلى اساس نمط الأداء يمكن مثلاً قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أدا حركات أو أنشطة معينة أو مزيج من هذه الحركات والأنشطة إذا كان العمل جسمانياً بالدرجة الأولى كما يمكن أيضاً قياس الطريقة التي يتم الوصول بها في حل أو قرار لمشكلة معينة اذا كان الفعل ذهني ويتبع هذا الأسلوب في اجراء أو دراسة كتابة أو تقرير.

✚ **مقاييس الأداء**

إن قياس الأداء هو المقياس الصحيح الذي يتحدد من خلال جمع كافة العوامل المؤثرة في التقدم نحو الهدف، وقياس قدرة كل واحد منها على حدة، ثم القياس الجمعي لها، ثم قياس النتيجة الصحيحة بعيداً عن العوامل الوهمية التي قد تطفو على السطح، وبحيث يكون ذلك المقياس قياساً شاملاً للعمليات وغيرها من جوانب العمل المختلفة، وأشار إلى أن معايير الأداء تمثل الدستور أو القانون الداخلي المتفق عليه بين الادارة والعاملين حين توضح الكيفية التي تمكنوا من خلالها الوصول إلى أفضل أداء، والتعرف في نفس الوقت على الأغراض أو القصور في الأداء المطلوب فور حدوثه (النجار، 2007). وأشار (ميشيل، 2001) أن مقاييس الأداء تشير إلى امور مثل توليد الدخل والمبيعات والنتائج، وتشغيل الوحدات والطاقة الانتاجية، وتكاليف والتسليم في الموعد وتقديم الخدمة وسرعة رد الفعل، وإعادة التشغيل، والوفاء بمعايير الكفاءة النوعية أو ردود الفعل العميل.

من خلال آراء الباحثين السابقة يرى الباحث أن مقاييس الاداء هي المعايير التي يتم من خلالها تحديد الخصائص أو السمات التي تؤدي إلى قياس اداء العاملين في المنظمات التي يعملون بها، ولكن المأخذ على هذه الآراء عدم توضيح الخصائص والسمات الموضوعة بشكل كمي حتى تكون عملية القياس بشكل موضوعي ودقيق وهذا ما أشار اليه (السحيباني، 2006) حيث عرف القياس بأنه " وضع الخصائص أو السمات أو الظواهر في صورة رقمية (كمية) وأكد على ذلك (Kaplan، 2004) حيث أشار الى مبدأ أساسي وهو " أن ما لا يمكن قياسه لا يمكن ادارته، ولا سيما في ظل تنامي حجم الأصول غير ملموسة في اقتصاديات اليوم القائمة على المعرفة.

العناصر الأساسية لعملية الأداء

يوجد أربعة عناصر رئيسية لعملية إدارة الأداء حسب ما يراء (Donald and Smith،1995)

1- تحديد التوقعات حيث يحدد ويعرف المديرين والعاملين سوياً - العمل المطلوب أدائه، وأين وكيف، وما هي النتائج المتوقعة أو تأثير هذا الأداء، ومن ثم يرتبط هذا العنصر بتصميم العمل وتوفير متطلبات أدائه.

2- التوجيه وارجاع الأثر: وفيه يناقش كل من المديرين والعاملين سوياً بشكل غير رسمي ما الذي تم بشكل جيد وكيف يمكن عمله بشكل أفضل واعداد العاملين وتدريبهم وتعريفهم بمعايير التقييم وتهيئتهم لمقابلة الأهداف المحددة في خطة الاداء التي ساهموا في وضعها.

3- المتابعة: ويعتمد على المساندة والدعم المعلوماتي والنفسي الذي يقدمه المدير للعامل إذ يناقش الاثنان معاً النتائج بشكل رسمي مرة على الأقل كل سنة، ويتضمن هذا الاجتماع مناقشة

التوقعات التي تم انجازها وتلك التي لم تتم، وما الذي يمكن عمله بشكل أفضل، وكيفية التغلب على الصعاب أو المشكلات التي تواجه عملية التنفيذ.

4- المكافآت بناء على نتائج أداء العاملين، يتخذ المدير قرارات مالية لتعديل الأجور والمكافآت في ميزانية المنظمة وتقديم التعويض العادل للعاملين وذلك طبقاً ما تسفر عنه عملية تقييم الأداء.

ويرى بعض العلماء أن الأداء وتطوير الأداء عبارة عن حلقة تتكون من ثلاثة عناصر هي (Allerton,1995):

1- تخطيط الأداء :

ويشتمل على :

المساهمات : وتتمثل في تحديد توقعات كل فرد من العاملين وتتضمن التوصل إلى عبارة أو جملة أو صيغة توضح وتفصل الآثار التي تنعكس على المنظمة وأهدافها من جراء ما يقوم به العامل من أنشطة، كما تشمل تحديد توجهات وأهداف محددة ووضع معايير القياس للإنجاز.

السلوكيات : وهي عبارة تتضمن وصف وتحديد السلوك البارز والمتميز والمقبول.

الموارد: وهي قائمة تتضمن الموارد التي سوف يستخدمها العاملين في تأديتهم لأعمالهم وتتضمن:

الأدوات : Tools، ومستوى السلطة level of Authority والتدريب الإضافي والمستمر

Additional training وحق النفاذ إلى الموارد واستخدامها Access to Resources .

2- متابعة وملاحظة الأداء :

وتتضمن الملاحظة المنظمة لأداء العامل واعطائه معلومة حول نتائج هذا الأداء في جلسات دورية بشكل منتظم، مستخدماً مؤشرات الأداء المتميز الناجح حتى يستطيع العامل أن يتعرف على مدى إنجازه ومقابلته للأهداف المحددة، وأيضاً للاتفاق على أية تعديلات مطلوب إدخالها على خطة الأداء، وبعد الوقوف على ما تحقق من انجازات وتعزيز ودعم السلوكيات الجيدة أحد أهم أهداف متابعة وملاحظة الأداء، وقد تظهر في هذه المرحلة بعض المشكلات أو القلق أو الاهتمامات لذا يتعين على المدير معاونة العامل لإيجاد الحلول الملائمة والعمل على منع تكرار حدوثها في المستقبل.

3 - تقييم الأداء :

ويتم في جلسة تعقد سنوياً - ويتم فيها استعراض ما حدث في جلسات متابعة الاداء التي عقدت على مدار العام على أن يراعى فيها ما يلي:

- عدم مناقشة أي أداء لم يتم تضمينه ومناقشته في أي من اجتماعات المتابعة الدورية التي عقدت على مدار العام.

- النظر في جلسات المتابعة باعتبارها سلسلة من اللقطات الفوتوغرافية لما يحدث فعلاً.

- يراعى التقييم كافة الحلقات المؤدية إلى الاتجاهات المحددة، وتحديد الانجازات.

إذ يكشف التقييم واقع انجاز العام المنصرم، ويضع اسس جديدة لقياس الأداء في المستقبل، فهو يعد فرصة لتزويد جلسات الأداء التالية بمدخلات جديدة، ومن ثم تستمر عملية إدارة الأداء تنمو في حركة دائرية لانتهائية من أجل إحداث التطوير المستمر.

1-7-2 - الدراسات السابقة:

أولاً- الدراسات باللغة العربية:

دراسة (الحسن، 2002) بعنوان الإدارة بالأهداف دراسة ميدانية للشركات المشمولة بالقرار الوزاري رقم 781 تاريخ 17/1/1999 وهي دراسة تحليلية وصفية أجريت على 4 شركات صناعية سورية ، هدفت إلى معرفة مدى تطبيق الادارة بالأهداف في تلك الشركات وهل طبقت الأسلوب وفق المنهج العلمي المخطط لها ، وهل ادى التطبيق إلى زيادة الانتاج، تكون عينة الدراسة من 50% و من مجتمع حيث اعتمدت الدراسة فقط على المديرين العامين ومديري الاقسام والانتاج 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 التطبيقية من قبل المرؤوسين.

اما دراسة (عقيلات ،2002) حول تطبيق نموذج الادارة بالأهداف في الاشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين في محافظات الشمال، هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق النموذج الإدارة بالأهداف في الاشراف التربوي تكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين التابعين المديريات التربية والتعليم في محافظات الشمال وعددهم (239) مشرفا تربويا، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تصنيف نموذج الادارة بالأهداف في ادارة الاشراف كانت بدرجة كبيرة. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الاشراف التربوي تعزى لمتغير سنوات الخبرة الاشرافية، وعدم وجود فروقات ذات دلالة

إحصائية بين متوسطات تطبيق نموذج الادارة بالأهداف في الاشراف التربوي تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي والجنس)

جاءت دراسة (قblان ،2000) بعنوان مشاركة العمال في الادارة وعلاقتها بالإنتاجية والروح المعنوية في المؤسسة العامة للصناعات النسيجية في القطر العربي السوري ، وهدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة ومفهوم المشاركة في الادارة 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 تحد من فعالية مشاركة العمال في الادارة، تكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات التابعة للمؤسسة العامة للصناعات النسيجية التي تبلغ (24) شركة ومشروعين منتشرة في جميع المحافظات السورية، وعينة الدراسة كانت قصدية، وهي الشركات الموجودة في عشق وعندها (8) شركات، واختيار عينة عشوائية من العاملين في كل شركة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج عملية محدث الأسباب الرئيسية و المشكلات التي تحد من مشاركة العمال في الإدارة والتي بدورها تقف تمام رفع الانتاجية والروح المعنوية العاملين. و في دراسة (الشريف ،2003) بعنوان كور الإدارة بالأهداف في تطوير الكفاية الإدارية والمهنية المدير المدرسة هدفت إلى التعرف على فلسفة الإدارة بالأهداف و خصائصها و مراحل تطبيقها ودورها في ادارة المدرسة، وتوصلت الدراسة إلى أن الإدارة بالأهداف في أي مرحلة ي من مراحل التعليم العام (ابتدائي ،اعدادي، ثانوي) من شأنه أن يؤدي إلى تطوير أداء مدير المدرسة وتطوير علاقاته مع المعلمين .

وقام كل من (رواقه ومحمود والشبلي، 2005) بإجراء دراسة بعنوان "تقويم الأداء التدريسي للمعلمين حديثي التخرج من كليات التربية" هدفت إلى تقويم الأداء التدريسي للمعلمين والمعلمات في منطقة شمال الباطنة في سلطنة عمان من وجهة نظر الموجهين التربويين ومشرفي التربية العملية بكلية التربية للمعلمين بصحار تكونت العينة من (48) معلماً ومعلمة اختيروا عشوائياً وأظهرت النتائج ارتفاعاً نسبياً في أداء المعلمين والمعلمات حديثي التخرج، في حصل ما يقارب (90%) منهم على مستوى أداء ممتاز أو جيد جداً، وبينت النتائج وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين تقديرات الموجهين التربويين ومشرفي التربية العملية، أما بخصوص الجنس والتخصص، فلم تظهر النتائج أثراً لهما على الأداء، وكانت العلاقة بين المعدل التراكمي للمعلمين وأدائهم التدريسي غير دالة إحصائياً.

وفي دراسة (العنوان، 2006) بعنوان تصورات مديري ومعلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف هدفت الدراسة إلى معرفة تصورات مديري و معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن الإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف في محافظة البلقاء ، تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومعلمي المحافظة العام 2005-2006 وعندهم 87 مديراً و مديرة (2429) معلماً ومعلمة ، اختير منهم لعينة بنسبة 20% بطريقة عشوائية ، توصلت الدراسة في النتائج التالية : تصورات امكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف لدى المبحوثين مرتفعة ، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المدرء والمعلمين الامكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف حسب المتغيرات الديمغرافية .

دراسة (عمران، 2007) بعنوان تقييم أداء العاملين في شركة الصناعات الإلكترونية سيرونكس هدفت إلى معرفة مستوى أداء العاملين من وجهة نظر المشرفين على العاملين في شركة الصناعات الإلكترونية سيرونكس" في مدينة دمشق، ولتحقيق هدف الدراسة، بنيت استمارة

القياس 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 من وجهة نظر المشرفين 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 العاملين، وعدد الدورات التدريبية التي قاموا بها. وأوصت الدراسة بتشديد المشرفين على زيادة تفعيل نظام تقييم أداء العاملين الإيجابية واستغلالها بشكل أكبر لتطوير أداء فاعلية نظام التقييم.

وأجرى (الحربي، 2008) دراسة بعنوان 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 (301) مديراً، وعينة الدراسة تكون من (261) مديراً في منطقة تبوك التعليمية للعام الدراسي 2007-2008 ، بينت الدراسة أن دور أسلوب الإدارة بالأهداف التطوير كفايات مديري المدارس كانت بدرجة عالية ، و لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات حول أسلوب الإدارة بالأهداف عند مديري المدارس تعزى إلى صالح الخبرة والمؤهل العلمي والتفاعل بينهما.

دراسة (إبراهيم، 2009) بعنوان تقييم أداء العاملين في وحدات الجهاز الحكومي دراسة تحليلية هدفت هذه الدراسة إلى توضيح الأبعاد المختلفة لتقييم أداء العاملين في وحدات الجهاز الحكومي، في ظل القانون 47 لسنة 1978 في جمهورية مصر، ومناقشة أهم المشاكل التي تعيق التقييم السليم لأداء العاملين، وكان أهم ما توصل إليه الباحث أن حجر الزاوية لهذا النظام هو الاتصالات بين المشرف ومرؤوسيه بخصوص أدائهم وسلوكهم، وأن على كل مشرف إجراء مقابلة بعدم التقييم مع كل عامل ليخبره أولاً بنتائج التقييم، ومناقشته فيها ثم يناقش في الخطط والأفكار المتعلقة بمستقبل عمله وطبقت الدراسة على عينة مكونة 223 مستجيباً من العاملين في وحدات الجهاز الحكومي، ومن أهم نتائج الدراسة تقع مسؤولية تنفيذ تقييم الأداء في معظمها على عاتق الرئيس المباشر للمرؤوس ومديره الأعلى، وينفذ مرة واحدة في السنة. وإن أسلوب السرية هو السياسة الغالبة في تقييم الأداء، وأن قليلاً جداً من الأجهزة الحكومية تسمح بعلانية

التقييم واعتراض المرؤوس على نتائج التقييم. كما توصلت إلى إن نتائج تقييم الأداء في الجهاز الحكومي المصري. تستخدم بالدرجة الأولى لخدمة الأهداف الإدارية، وأن تقييم الأداء على علاقة مهمة مع الأنشطة الوظيفية الأخرى الإدارة شؤون العاملين، وأوصت الدراسة بضرورة الاستفادة من التقدم الحاصل في تفعيل مقومات إدانة وتطوير نظام التقييم التي ظهرت بصورة إيجابية لتعزيز أداء فاعلية نظام التقديم.

دراسة (الأميري ،2009) بعنوان تقييم وتطوير نظام تقييم أداء العاملين دراسة حالة في مصرف دجلة والفرات للتنمية والاستثمار هدفت هذه الدراسة إلى تقييم وتطوير نظام تقييم أداء العاملين في مصرف دجلة والفرات التنمية والاستثمار ومن أجل تحقيق هدف الدراسة، والإجابة على تساؤلات المشكلة جرى تطبيقها على عينة مكونة من 40 موظفاً و 10 من مدراء الأقسام، وقد أظهرت الدراسة النتائج الآتية: اتضح إن المستوى العام الاهتمام المصرف بمتغيرات تقييم أداء منتسبيه كان غير مقبول)، كذلك أظهرت النتائج وجود علاقات ارتباطيه فيما بين مقومات بناء نظام تقييم أداء العاملين ومقومات إدامته وتطويره، كما تبين أن هنالك تغليب المقومات بناء نظام تقييم أداء العاملين على مقومات تطوير وإدانة هذا النظام من حيث التأثير بفاعليته. وأوصت الدراسة بضرورة مراعاة مقومات بناء نظام تقييم الأداء في المصرف واعتماد الاستمارة المقترحة بدلاً من استمارة التقييم الحالية. كما أوصت بضرورة إحاطة الموظف علماً بنتائج التقييم وإقناعه بجوانب الضعف في أدواته 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 التطوير أدائه، ويفسح المجال للاعتراض على نتائج التقييم من خلال المبررات العلمية الدقيقة المقنعة للمصرف.

أجرى (حكمت،2010) ، دراسة بعنوان تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي . تناول فيها كل من الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في إطار شمولي لبناء إطار فكري وميداني التحديد العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت، ولقد تمت معالجة مشكلة بحثية مفادها ان تدهور ونقص الثقة التنظيمية لدى العاملين في المنظمة والذي سينعكس بدوره على الالتزام التنظيمي سيجعل العاملين بلا قيمة ويفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المنظمة، ومن ثم انخفاض التزامهم وولائهم لها، وهذا بدوره سينعكس على كفاءة وفاعلة المنظمة وفشلها في تحقق أهدافها وتوصل البحث إلى مجموعة من

الاستنتاجات أهمها:

إن الثقة التنظيمية موجود استراتيجي من موجودات المنظمة الذي لا يمكن تقليده من قبل الآخرين فالثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة الثقة بالمشرفين، وبزملاء العمل وإدارة المنظمة (تساهم في بناء الالتزام التنظيمي والذي ينعكس على أداء المنظمة ونجاحها، كما كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباط بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

اما دراسة برلمان (Periman، 2000) بعنوان تطبيق الادارة بالأهداف في الجامعة، تقرير التنمية هدفت الدراسة إلى كيفية تطبيق وممارسة الادارة بالأهداف في جامعة روزفلت في الولايات المتحدة الأمريكية، وبينت نتائج الدراسة أن تطبيق الادارة بالأهداف تحقق تنمية المفاهيم والاستقرار بين القيادات الإدارية العليا وبين المستويات الإدارية الدنيا من خلال تنسيق عملية الاتصال بينهم مما يحسن مستوى الأداء، وتؤدي أيضا في زيادة الالتزام والضبط في العمل و ذلك بسبب وجود التغذية الراجعة المستمرة للإنجاز الإداري.

ودراسة أنطونيو (Antonio 2005) بعنوان الإدارة بالأهداف كأداة فعالة لعمل الفريق

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الإدارة بالأهداف في تنمية روح الفريق في شركة دولية أمريكية التصنيع وتجهيز المباني، حيث شملت الدراسة (26) فريق عمل و (176) موظفا في الدول المختلفة. و بعد جمع البيانات ظهر بأن هناك (21) فريق في الدول فقط لديها بيانات إنتاجية ودخلت في تحليل الدراسة، و بعد مقارنة النتائج اظهرت نتيجة الدراسة أن تطبيق الادارة بالأهداف يؤثر إيجابيا على بناء روح الفريق ويزيد من الانتاجية و الرضا الوظيفي...

دراسة (Boice and Kleiner 2007) بعنوان 'Designing Effect'

هدفت هذه الدراسة إلى تصميم نظام تقييم أداء فعال performance Appraisal System المنظمات الأمريكية من أجل زيادة حافزية والتزام 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 التزاماً ودعمًا قوياً من الإدارات العليا، ونقل 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 وتتناسب مع أهداف المنظمة.

أما برون (Brown,2008) قام بإجراء دراسة بعنوان أبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها مع أداء موظفي الاستقبال في الفنادق وهدفت الدراسة إلى بحث ابعاد القيادة التحويلية الأربعة الأثر المثالي، التحفيز الملهم، الاعتبار الفردي، التحفيز الفكري، على الاداء لموظفي الاستقبال في الفنادق حيث شملت عينة الدراسة الموظفين والمشرفين في (82) فندقا في مدينة أميس في أيوا في الولايات المتحدة الأمريكية، وبلغت العينة (328) مفردة، توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: عدم وجودة علاقة جوهرية بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة والأداء الوظيفي، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في تقديرات المرؤوسين تمزى لمتغيرات الفئات العمرية وطول فترة العمل مع المشرف وحجم الفندق.

: دراسة (Gikk، 2008) بعنوان Effective Performance In USA

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 التأثير إيجابياً على أداء الموظفين في المستقبل. وأوصت الدراسة بضرورة استعمال مقومات بناء نظام تقييم أداء العاملين الذي أحدث تغيير إيجابي الفاعلية نظام التقييم السنوي.

دراسة (Longenecker and Laurance, 2009) بعنوان Performance Appraisals :

Creating Effective هدفت الدراسة إلى تصميم نظام تقييم الأداء من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا في منظمات الأعمال الأمريكية، ولتحقيق هذه الغاية فقد تم تطوير استبانة كأداة لجمع البيانات، وأختار عينة من (60) موظفاً طبقت عليهم الدراسة، ومن أهم النتائج التي توصلت فيها الدراسة أنه إذا كان هناك نظام التقييم الأداء في المنظمة فإنه الأمر ملح أن يتم تطبيق النظام من قبل المقيمين بشكل صحيح ودقيق وهذا يتطلب تنظيمياً للوقت والجهد ودعمًا ملائماً من الإدارة العليا. كذلك لا بد أن يتمتع المقيم بالمهارات الإدارية التالية: الفهم التام لنماذج التقييم والإجراءات المتبعة في المنظمة، والقدرة على اتخاذ القرارات والحكم، ومهارات الاتصال المكتوبة واللفظية، وقدرة عالية بالمراقبة والملاحظة، ومهارة حل الصراعات بين الموظفين، وتوضيح أهمية التقييم والغرض منه، وأوصت الدراسة بضرورة الخروج من أسلوب استخدام

استمارة واحدة في تقييم جميع منتسبي المنظمة واعتماد أكثر من استمارة وحسب التوصيف الوظيفي.

دراسة (Khera ،2010) بعنوان Human resource practices and their impact on employee productivity ركزت هذه الدراسة على ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء العاملين في البنوك التجارية في الهند، وتناولت الدراسة 17 ممارسة منها الاستقطاب والتعيين التحفيز مشاركة العاملين التخطيط التعويض التطوير والتدريب وتناولت عينة من 184 من موظفين إداريين من ثلاثة بنوك بنك أجنبي، وبنك خاص، وبنك من القطاع العام باستخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد ومعامل الارتباط (Duncan's mean Test) وتبين وجود علاقة قوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين من حيث الاستقطاب والتعيين والتعويضات والتدريب والتطوير.

دراسة (Samad ،2011) دراسة - Among Managers in Malaysian Commercial Banks هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مؤشرات إدراك الموظفين لتقييم الأداء. وقد طبقت الدراسة على عينة مكونة من (250) موظفاً في الإدارة في البنوك التجارية الماليزية، وتوصلت الدراسة إلى أن الالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي والعوامل الديموغرافية ارتبطت بإدراك الموظفين التقييم الأداء. كما بينت الدراسة أن الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي والعوامل الديموغرافية هي بمثابة مؤشرات لإدراك الموظفين لتقييم الأداء. وأوصت لدراسة بالتشديد على استعمال مقومات إدامة وتطوير نظام التقييم أكثر من مقومات بناء نظام تقليد لداء العاملين الأحداث التغيير في أداء فاعلية نظام التقييم.

دراسة (Wisan ،2012)، بعنوان

President Steer The SHIP: An Assessment And Assisting The College

Indicators Analytic Comparison Of Dashboard

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أداء كليات الدراسات العليا في جامعة ولاية بالتييمور وإجراء تحليل مقارنة المقاييس الأداء المستخدمة في الجامعة (BSC) و (66)، وطبقت الدراسة على كليات الدراسات العليا في جامعة ولاية بالتييمور مكونة 7 كليات. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إن أفضل أداة 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 أيضاً توجهها إلى التركيز على المقاييس غير المالية العميل، والعمليات التشغيلية الداخلية، والتعلم والنمو ولكن هذه البطاقة قد لا تحدد المقياس أو المؤشر الذي يجب استعماله، وأوصت الدراسة بضرورة استعمال المدراء مقومات إدامة وتطوير نظام التقييم الذي أحدث تغيير إيجابي لفاعلية نظام التقييم في كليات الدراسات العليا في الجامعة المعنية بالدراسة.

دراسة (Woodford and Jeanne, 2012) بعنوان Employee-

Performance Evaluations: Administrating and Writing them correctly in

the Multi – National Setting هدفت هذه الدراسة إلى بيان أهمية تقييم الأداء في المنظمات في Multi – National Setting العالمية، ودور التقييم في رسم الخطط الاستراتيجية لهذه المنظمات التجاوز التحديات التي فرضتها العولمة ضمن بيئة تنافسية غير مستقرة، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من عشرة منظمات من المنظمات العالمية، وفيما يلي أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الإدارات العليا ملزمة بتوضيح كافة الخطط الاستراتيجية والأهداف التي تصبو المنظمة إلى تحقيقها حتى

يتسنى للمقيمين بإجراء عملية تقييم شاملة، وأنه يجب أن تكون عملية التقييم مبسطة قدر المستطاع وعلى المقيمين أن يتدربوا ضمن برامج تقييم تحددها الإدارة العليا، إضافة إلى تعلم طرق تقييم تلائم أهداف المنظمة وكذلك دراية شاملة بمعايير التقييم، كما بينت أن المنظمات العالمية غالباً ما يكون فيها ثقافات وعادات مختلفة الأفراد ذوي جنسيات مختلفة وعلى المقيم أن يراعي هذه الاختلافات وأوصت الدراسة بضرورة تدريب العاملين في المنظمات العالمية على مواجهة الأزمات في هذه المنظمات عن طريق تدريبهم على استراتيجيات عمل بديلة.

(8-1) : التعريفات الاجرائية والاصطلاحية

■ **الإدارة بالأهداف:** عبارة عن أسلوب إداري، يشترك ويتفق فيه الرئيس مع المرؤوس على وضع الأهداف المراد تحقيقها خلال فترة محددة، يعقبها تقييم المرؤوس للنتائج التي تم التوصل إليها، وخلال هذه الفترة المحددة يقوم المرؤوس بالتنسيق مع رئيسه ليبلغه أولاً بأول بما تم انجازه، وبعد انتهاء الفترة المحددة يجتمع الرئيس مع المرؤوس لتقييم ما تم انجازه ومن يقوم الرئيس (المقيّم) بوضع تقييم لأداء مرؤوسيه (عباس، 2011) وتعرّف إجرائياً بأنها الدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة من خلال إجاباتهم عن فقرات بُعد الادارة بالأهداف المتضمنة في الاستبانة التي سوف تستخدم في هذه الدراسة.

■ **الثقة بين الرئيس والمرؤوس:** هي العلاقة التبادلية والتكاملية بين الرئيس والمرؤوس والتي تستند على قيام المرؤوس بتقدير قرارات رئيسه وان يرى الرئيس مرؤوسه أهلاً للثقة في كل ما يسند إليه من مهام، وهذه العلاقة ترتبط بشكل وثيق الصلة بنجاح العمل واستغلال الطاقات الذي يتمخض عنه الارتقاء بمستوى الأداء، والعمل بروح الفريق الواحد (الشيخ وآخرون، 2009)،

وتعرّف إجرائياً بأنها: الدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة من خلال إجاباتهم عن فقرات بُعد الثقة بين الرئيس والمرؤوس المتضمنة في الاستبانة المستخدمة في هذه الدراسة.

■ **المشاركة:** قيام الرئيس (المقيّم) والمرؤوس بالاتفاق على الأهداف المرغوب في تحقيقها خلال فترة زمنية محددة (الحياصات، 2007). وتعرف إجرائياً بأنها: الدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة

الدراسة من خلال إجاباتهم عن فقرات بُعد المشاركة المتضمنة في الاستبانة المستخدمة في هذه

- **الالتزام:** وهو الارتباط الذي يرجى وجوده عند العاملين لأنهم المشاركون في اتخاذ القرار . (الحسن ،2002). وتعرف إجرائياً بأنها: الدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة من خلال إجاباتهم عن فقرات بُعد الالتزام المتضمنة في الاستبانة المستخدمة في هذه الدراسة.
- **التغذية الراجعة:** وهي المعلومات الراجعة إلى الرئيس (المقيّم) حول ما تم انجازه من الموظف المرؤوس، والمشكلات التي تواجهه أثناء إنجاز الهدف، حيث يقوم الرئيس بحل هذه المشكلات أولاً بأول. وتعرف إجرائياً بأنها: الدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة من خلال إجاباتهم عن فقرات بعد التغذية الراجعة المتضمنة في الاستبانة المستخدمة في هذه الدراسة.
- **أداء العاملين:** يعد أداء العاملين عنصراً من عناصر الانتاجية ، وهو يختص بالجانب الانساني ويتم تحديد الانتاجية للعامل تبعاً لعدة ابعاد متداخلة وهي : العمل الذي يؤديه العامل ومدى تفهمه لدوره واختصاصه ومدى اتباعه للتعليمات التي تصل إليه من الإدارة عبر المشرف المباشر له أو الانجاز 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 ان يوفرها العامل في عمله (درة ،2013) وتعرف إجرائياً بأنها: الدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة من خلال إجاباتهم عن فقرات بعد أداء العاملين المتضمنة في الاستبانة المستخدمة في هذه الدراسة.

(1-9) : حدود الدراسة:

تتقسم حدود الدراسة الحالية إلى:

الحدود المكانية: تقتصر الدراسة من حيث التطبيق على شركة معمار والفروع الثلاثة التابعة لها في المملكة العربية السعودية.

الحدود البشرية: تتمثل الحدود البشرية لهذه الدراسة في جميع العاملين في الإدارة التنفيذية في الفروع التابعة لشركة معمار في المملكة العربية السعودية.

الحدود العلمية: اعتمدت الدراسة الحالية على دراسات تناولت متغير الإدارة بالأهداف منها : (الحربي، 2008 ، العدوان 2006 ، الشريف ، 2003 ، الحسن ، 2002) اما متغير اداء العاملين فقد اعتمدت الدراسة على دراسة كل من (ابو قاعود، 2005 ؛ الحياصات، 2007).

(1-10) - منهجية الدراسة:

أُعتمدت هذه الدراسة على الدراسة الوصفية التحليلية فهي وصفية تحليلية للوقوف على طبيعة مضامين كلاً من استخدام الإدارة بالأهداف واداء العاملين في شركة معمار في المملكة العربية السعودية.

وأعتمد الباحث في تحقيق ذلك على:

1 اسلوب المسح من المصادر الثانوية من خلال الإطلاع ودراسة ما أتيح من الأدبيات والمراجع والدوريات المختلفة التي تطرقت لموضوعات دراسته الحالية، في محاولة لإثراء الإطار النظري للدراسة، وبما يمهد لتكوين صورة واضحة ومتكاملة عنها.

2 اسلوب المسح الأولي للبيانات حيث سوف يتم مسح مجتمع الدراسة من خلال عينة ملائمة وهم (120) موظف في شركة معمار في المملكة العربية السعودية والتي تم تنفيذها لغايات استكمال الدراسة والوقوف على نتائجها.

(11-1) - مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من شركة معمار في المملكة العربية السعودية بكامل فروعها، وأُخذت عينة ممثلة من العاملين في مستوى الإدارة التنفيذية والإشرافية والبالغ عددهم 120 موظفاً. حيث تم اختيار 100% من مجتمع الدراسة لإجراء الدراسة عليها، حيث ستبلغ وحدة التحليل والمعاينة (120) مبحوثاً وسيتم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS V.20 .

الفصل الثاني

2-1- الطريقة والإجراءات

هدفت الدراسة إلى بيان أثر استخدام الإدارة بالأهداف في أداء العاملين في شركة معمار في المملكة العربية السعودية ، لذا، يتناول الفصل الحالي منهج الدراسة المستخدم، ومجتمع الدراسة، ووصف المتغيرات الديمغرافية الأفراد عينة الدراسة، وأدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات والمعالجات الإحصائية المستخدمة

2-2- منهج الدراسة

تعد الدراسة الحالية من الدراسات الوصفية التحليلية فهي وصفية تحليلية للوقوف على طبيعة مضامين كلاً من استخدام الادارة بالأهداف واداء العاملين في شركة معمار في المملكة العربية السعودية ، واعتمد الباحث في تحقيق ذلك على:

1 اسلوب المسح من المصادر الثانوية من خلال الإطلاع ودراسة ما أُتيح من الأدبيات والمراجع والدوريات المختلفة التي تطرقت الموضوعات دراستها الحالية، في محاولة لإثراء الإطار النظري للدراسة، وبما يمهد لتكوين صورة واضحة ومتكاملة عنها.

2 اسلوب المسح الأولي للبيانات حيث تم مسح مجتمع الدراسة من خلال عينة ملائمة، والقصد من هذا الاختبار تحديد من سيتعامل مع استبانة الدراسة والذي تم تطويرها لغايات استكمال الدراسة والوقوف على نتائجها الدراسة.

2-3- مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من شركة معمار في المملكة العربية السعودية والتي تضم (120) مبحوثاً.

وتم توزيع (120) استبانة على وحدة المعاينة والتحليل استرجع منها (120) بنسبة (100) %، وبعد فحص الاستبانات لبيان مدى صلاحيتها للتحليل الإحصائي، استبعد منها (5) استبانات بنسبة (4.16 %) لعدم صلاحيتها لعملية التحليل الإحصائي نتيجة عدم استكمالها لشروط التحليل. وبهذا يصبح إجمالي عدد الاستبانات الصالحة لعملية التحليل الإحصائي (115) استبانة بنسبة (95.83%) من إجمالي عدد الاستبانات المسترجعة.

المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

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

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية(%)
الجنس	ذكور	95	82.609
	إناث	20	17.391
المجموع		115	100

يوضح الجدول (1) أن (82.609%) من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم من الذكور، وما

نسبته 17.391% هم من الإناث.

ويعزو الباحث أن أغلبية العاملين هي من فئة الذكور وذلك إلى طبيعة العمل التي تقوم بها شركة معمار ورغبة الإدارة في الشركات المبحوثة في تعيين الذكور أكثر من الإناث وذلك لطبيعة العمل الصعبة التي تتطلب العمل على مدار الساعة وخصوصاً في الفترات الليلية مما كان السبب الرفض للإناث العمل في الفترات الليلية ويرجع ذلك إلى العادات والتقاليد التي التي تحرص على عدم عمل الإناث في الفترات الليلية وطبيعة المجتمع السعودي وتقاليده.

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

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية(%)
العمر	اقل من 30 سنة	19	16.5
	من 30 وأقل من 40 سنة	45	39.2
	من 40 وأقل من 50 سنة	28	24.3
	50 سنة فأكثر	23	20
المجموع		115	100

وفيما يتعلق بمتغير العمر، فقد أشارت نتائج التحليل في الجدول (2) أن 16.5% من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم ممن تقل أعمارهم عن 30 سنة ، وأن 39.2% من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم ممن تتراوح أعمارهم بين 30 إلى اقل من 40 سنة، كما أظهرت النتائج أن 24.3% من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم ممن تتراوح أعمارهم بين 40 إلى اقل من 50 سنة، وأخيراً، تبين أن نسبة افراد وحدة المعاينة والتحليل ممن تتراوح أعمارهم من 50 سنة فأكثر ما مجمله 20%.

ويعزو الباحث ذلك إلى توسع عمل شركة معمار في المملكة العربية السعودية والحاجة المتواصلة إلى الأيدي العاملة وخصوصاً بعد افتتاح بعض الأفرع الجديدة التي تحتاج إلى الأيدي العاملة المدربة من الفئة الأكثر نسبة من مجتمع الدراسة، لذلك حرصت شركة معمار على تعيين الأفراد الذين يمتلكون سنوات مقبولة من أجل تدريبهم وابقائهم في وظائفهم وتحقيق الاستقرار الوظيفي لهم، مع احتفاظها بالأفراد ذوي الاعمار المتقدمة أيضاً للمحافظة على الخبرات المكتسبة لديهم.

الجدول (3) يوضح توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب مدة الخبرة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية(%)
مدة سنوات الخبرة	3 سنوات فأقل	10	8.7
	من 3 إلى أقل من 6 سنوات	17	14.8
	من 6 إلى أقل من 10 سنة	33	28.7
	من 10 سنة فأكثر	55	47.8
المجموع		115	100

أما متغير مدة سنوات الخبرة، فقد أظهرت النتائج والموضحة بالجدول (3) أن ما نسبته (8.7)% من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم ممن لديهم خبرة 3 سنوات فأقل و (14.8 %) هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية من 3 أقل من 6 سنوات، وأن (28.7%) هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية من 6 - وأقل من 10 سنوات وأخيراً، تبين أن النسبة المئوية للمبحوثين من وحدة المعاينة والتحليل ممن لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات بلغت 47.8%.

ويعزو الباحث ذلك إلى قدرة شركة معمار في المحافظة على الأفراد العاملين لديها وتأمينهم بما يحتاجون ويحقق الاستقرار الوظيفي والاستفادة من الخبرات وتراكم المعرفة التطبيقية من خلال ما اكتسبه هؤلاء الأفراد العاملين في الشركات التابعة لشركة معمار 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	27	23.4
	بكالوريوس	65	56.6
	دراسات عليا	23	20
المجموع		115	100

وبالنسبة للمتغير المؤهل العلمي وكما هو موضح بالجدول (4) فقد تبين أن 23.4% من حملة شهادة بكالوريوس فما دون في اختصاصهم، وأن 56.6% 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 20%. ويُفسر ذلك إلى الحاجة الأكبر من جملة الشهادات الفنية (دبلوم فما دون) والبكالوريوس وذلك لطبيعة العمل في شركة معمار والمعرفة التي تحتاجها من الأفراد العاملين بالإضافة إلى حاجة شركة معمار إلى الفئة 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.

2-4- أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

لتحقيق أهداف الدراسة لها الباحث إلى استخدام مصدرين أساسيين لجمع المعلومات، وهما: **المصادر الثانوية**، حيث استخدم الباحث في معالجته للإطار النظري للدراسة الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، ومواقع الانترنت المختلفة، وكان هدف الباحث من اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة، التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي طرأت في موضوعات الدراسة الحالية.

المصادر الأولية، ولمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة التي قام الباحث بتطويرها كأداة رئيسة للدراسة، والتي شملت عدداً من العبارات عكست أهداف الدراسة وأسئلتها، التي قام الباحثين بالإجابة عنها، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي Five Likert Scale، بحيث أخذت كل إجابة أهمية نسبية، والأغراض التحليل تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS V.20

وتضمنت الاستبانة ثلاثة أجزاء، هي:

الجزء الأول: الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية الأفراد وحدة المعاينة والتحليل من خلال متغيرات وهي الجنس ، و العمر ، ومدة الخبرة ، والمؤهل العلمي لفرض وصف عينة الدراسة وإجراء بعض المقارنات الاستجابة أفراد العينة على المتغيرات موضوع الدراسة في ضوء المتغيرات الديمغرافية.

الجزء الثاني تضمن مقياس طريقة استخدام الإدارة بالأهداف، حيث تكون هذا المتغير من أربعة أبعاد (الثقة بين الرئيس والمروؤوس، والالتزام والمشاركة والتغذية الراجعة ، مقسمة على النحو الآتي:

2-4-1 - المعالجة الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها لجأ الباحث إلى الرزمة الإحصائية للعلوم SPSS V.20 - الإصدار العشرون Statistical Package for Social Sciences الاجتماعية وقام الباحث من خلال الرزمة الإحصائية المذكورة سابقاً بتطبيق الأساليب الإحصائية التالية:

التكرارات والنسب المئوية Frequencies & Percent بهدف تحديد مؤشرات القياس المعتمدة في الدراسة وتحليل خصائص وحدة المعاينة والتحليل ديموغرافياً. المتوسطات الحسابية Mean لتحديد مستوى استجابة أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسن متغيراتها.

الانحراف المعياري Standard Deviation لقياس درجة تباعد استجابات أفراد وحدة

المعاينة والتحليل عن وسطها الحسابي

تحليل الانحدار المتعدد والمتدرج Multiple and Stepwise Regression analysis

وذلك للتحقق من أثر مجموعة من المتغيرات المستقلة على متغير تابع واحد، وتبيان أي الأبعاد الأكثر تأثيراً في المتغير التابع.

تحليل الانحدار البسيط لتعرف أثر أبعاد المتغير المستقل كل لوحده في أداء العاملين كمتغير تابع معادلة طول الفئة والتي تقضي بقياس مستوى الأهمية المتغيرات الدراسة، والذي تم

الفصل الثالث

3-1- تحليل بيانات الدراسة

استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في شركة معمار في المملكة العربية السعودية

لوصف وتحليل استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في شركة معمار في المملكة العربية السعودية ، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبار الثاني " للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، إلى مستوى استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في شركة معمار في المملكة العربية السعودية ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.85 - 3.59)، أما المتوسط الحسابي العام المستوى استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في شركة معمار في المملكة العربية السعودية ، 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 المرؤوس بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.398) وانحراف معياري (0.615) وحصلت على مستوى استخدام متوسط، واخيرا جاء بعد المشاركة بين الرئيس والمرؤوس بالمرتبة الرابعة وبمتوسط حسابي (285) وانحراف معياري (0.537) وحصلت على مستوى استخدام متوسط ايضا.

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار الثاني t لمستوى الاستخدام

طريقة الادارة بالأهداف في شركة معمار في المملكة العربية السعودية

ت	طريقة الإدارة بالأهداف	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة	ترتيب الاهمية	مستوى الممارسة
1	الثقة بين الرئيس والمرؤوس	5	3.398	0.615	18.871	0.000	2	متوسط
2	المشاركة	5	2.85	0.537	13.539	0.000	4	متوسط
3	الالتزام	6	3.59	0.672	22.736	0.000	1	متوسط
4	التغذية الراجعة	6	3.29	0.629	15.662	0.000	3	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لطريقة الإدارة بالأهداف	22	3.42	0.511	16.593	0.000	متوسط	

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $0.01 \leq (1.650) \alpha$

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي الفقرة والبالغ (3).

كما يوضح الجدول (5) التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة حول استخدام الإدارة بالأهداف، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول استخدام الإدارة بالأهداف ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث تلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول مستوى استخدام الإدارة بالأهداف، حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع أبعاد الادارة بالأهداف وبشكل عام يتبين أن مستوى استخدام الإدارة بالأهداف في شركة معمار من وجهة نظر وحدة المعاينة والتحليل كان متوسطاً.

أما بالنسبة الفقرات كل بعد من ابعاد الادارة بالأهداف فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختيار الثاني " للتحقق من معنوية الفقرة ومستوى الاستخدام للفقرة.

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (t) للثقة بين الرئيس والمرؤوس

في شركة معمار .

ت	طريقة الإدارة بالأهداف	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة	ترتيب الأهمية	مستوى الممارسة
1	رئيسي في العمل لديه ثقة كافية في	3.30	0.689	12.6	0.000	4	متوسط
2	علاقة العمل بيني وبين رئيسي جيدة	3.56	0.777	15.2	0.000	2	متوسط
3	رئيسي في العمل يفهم مشاكلي وحاجاتي	3.32	0.612	17.6	0.000	3	متوسط
4	رئيسي في العمل يعرف توقعاتي	2.96	0.861	13.9	0.000	5	متوسط
5	رئيسي في العمل لديه استعداد لحل مشاكل العمل التي تواجهني	3.85	0.550	16.5	0.000	1	متوسط
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لطريقة الإدارة بالأهداف				3.398	0.615	متوسطة	

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $0.01 \leq (1.650) \alpha$

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي الفقرة والبالغ (3).

إذ يوضح الجدول (6) إجابات وحدة المعاينة والتحليل عن العبارات المتعلقة ببعد الثقة بين الرئيس والمرؤوس في شركة معمار، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.85 - 2.96) بمتوسط كلي مقداره (3.398) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط للثقة بين الرئيس والمرؤوس ف شركة معمار، إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة " رئيسي في العمل لديه استعداد لحل مشاكل العمل التي تواجهني " 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 (2.96) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.398) وانحراف معياري (0.861) ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول بعد الثقة بين الرئيس والمروؤوس في شركة معمار بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول مستوى الثقة بين الرئيس والمروؤوس في شركة معمار ، ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول العبارات المكونة لبعد شراكة الثقة بين الرئيس والمروؤوس في الشركات التابعة حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى استخدام الثقة بين الرئيس والمروؤوس في الشركات التابعة لشركه معمار محل الدراسة من وجهة نظر وحدة المعاينة والتحليل كان متوسطاً.

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم المستوى المشاركة في تحديد

الأهداف في شركة معمار .

ت	المشاركة في تحديد الأهداف	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة	ترتيب الأهمية	مستوى الممارسة
6	يشارك المرؤوسون الرؤساء في تحديد الأهداف في المؤسسة حسب اختصاصهم	4.105	0.741	14.583	0.000	1	مرتفع
7	يتفق الرئيس والمرؤوس مسبقاً على الفعاليات التي تخص كل مرؤوس في الشركة	3.379	0.727	10.362	0.000	3	متوسط
8	يطلب من المرؤوسين المشاركة في ترتيب الأهداف وفقاً لأهميتها وأولويتها	3.536	0.785	11.272	0.000	2	متوسط
9	يملك المرؤوسين الحرية الكاملة لإبداء الآراء والاقتراحات عند تحديد الأهداف	3.115	0.918	11.614	0.000	4	متوسط
10	يشارك المرؤوسين الرؤساء في تحديد الأهداف العامة في المؤسسة حسب المستوى الإداري	2.995	0.871	10.883	0.000	5	متوسط
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمستوى المشاركة في تحديد الأهداف				3.426	0.648	متوسطة	

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $\alpha \leq 0.01$ (1.650)

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي الفقرة والبالغ (3).

كما يبين الجدول (7) إجابات وحدة المعاينة والتحليل عن العبارات المتعلقة بالمشاركة في

تحديد الأهداف بين الرئيس والمرؤوس في شركة معمار ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية

لهذا المتغير بين (2.995 - 4.105) بمتوسط على مقداره (3.426) على مقياس ليكرت

الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط للمشاركة في تحديد الأهداف بين الرئيس والمرؤوس

في شركة معمار اذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة " يشارك المرؤوسون الرؤساء في تحديد الأهداف في المؤسسة حسب اختصاصهم " بمتوسط حسابي بلغ (4.105) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.426)، وانحراف معياري بلغ (0.741)، فيما حصلت الفقرة " يشارك المرؤوسين الرؤساء في تحديد الاهداف العامة للمؤسسة حسب المستوى الاداري على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.995) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.426) وانحراف معياري (0.871).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول بعد ممارسة المشاركة في تحديد الأهداف بين الرئيس والمرؤوس في الشركات التابعة لشركة معمار . ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات جديرة في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول العبارات المكونة لبعد ممارسة المشاركة في تحديد الأهداف بين الرئيس والمرؤوس في شركة معمار حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات، وبشكل عام يتبين أن مستوى ممارسة المشاركة في تحديد الأهداف بين الرئيس والمرؤوس في شركة معمار محل الدراسة من وجهة نظر وحدة المعاينة والتحليل كان متوسطاً.

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t لمستوى التزام المرؤوسين في

تحقيق الاهداف في شركة معمار .

ت	التزام المرؤوسين في تحقيق الأهداف	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة	ترتيب الاهمية	مستوى الممارسة
11	اكون سعيدا في حياتي الوظيفية نتيجة تحقيق اهداف مؤسستي واهدافي	3.879	0.977	14.646	0.000	1	مرتفع
12	اشعر بسعادة عندما اناقش أمور تتعلق بتحقيق اهداف مؤسستي مع رؤسائي في العمل	3.547	1.003	8.879	0.000	3	متوسط
13	اعتقد أن قدرتي على تحقيق اهداف مؤسستي يمنحني انتماء أكبر لعملي	3.377	0.953	6.439	0.000	4	متوسط
14	اشعر بواجب أخلاقي يدفعني للاستمرار في العمل في مؤسسة لتحقيق اهدافها	3.207	1.040	3.248	0.000	6	متوسط
15	لا أتوانى عن تقديم المساعدة لرؤسائي في العمل عند تحديد أهداف مؤسستي	3.550	0.987	9.080	0.000	2	متوسط
16	احرص كل الحرص على العمل ضمن الفريق الواحد لتحقيق اهداف مؤسستي	3.309	0.985	5.109	0.000	5	متوسط
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لالتزام المرؤوسين في تحقيق الأهداف				3.426	0.817	متوسطة	

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $0.01 \leq (1.650) \alpha$

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي الفقرة والبالغ (3).

يبين الجدول (8) إجابات وحدة المعاينة والتحليل عن العبارات المتعلقة بمستوى التزام المرؤوسين في تحقيق الأهداف في شركة معمار، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3207 - 3.879) بمتوسط كلي مقداره (3.478) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط المستوى المشاركة في تحديد الأهداف بين الرئيس والمرؤوس في شركة معمار. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة " أكون سعيدا في حياتي الوظيفية نتيجة تحقيق اهداف مؤسستي واهدافي بمتوسط حسابي بلغ (3.879) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.478)، وانحراف معياري بلغ (0.977)، فيما حصلت الفقرة " أشعر بواجب أخلاقي يدفعني للاستمرار في العمل في مؤسسة لتحقيق اهدافها على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.207) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.478) وانحراف معياري (1.040)

ويبين الجدول (8) أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة المعاينة في تحقيق الأهداف بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول مستوى ممارسة التزام المرؤوسين في تحقيق الأهداف في شركة معمار ، ويشير الجدول (8) أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول العبارات المكونة لبعد مستوى التزام المرؤوسين في تحقيق الأهداف في الشركات التابعة لشركه معمار، حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات، وبشكل عام يتبين أن مستوى ممارسة التزام المرؤوسين في تحقيق الاهداف، محل الدراسة من وجهة نظر وحدة المعاينة والتحليل كان متوسطاً.

الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t لمستوى التغذية الراجعة بين

الرئيس والمرؤوسين في تحقيق الاهداف في شركة معمار .

ت	التغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوسين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة	ترتيب الاهمية	مستوى الممارسة
17	يتم اطلاع الموظفين على نتائج تقييم أدائهم الوظيفي	3.779	0.977	14.646	0.000	1	مرتفعة
18	يتم توفير التغذية الراجعة بعد عملية التقييم المباشر بدون تأخير	3.547	1.003	8.879	0.000	3	متوسط
19	يترتب على عملية التغذية الراجعة تطوير لمستوى أداء الموظفين	3.377	0.953	6.439	0.000	4	متوسط
20	تساهم عملية التغذية الراجعة المتبعة في المؤسسة في تحفيز الموظفين	3.207	1.040	3.248	0.000	6	متوسط
21	تحسن المساءلة المبكرة من خلال التغذية الراجعة النصف سنوية المتبعة في المؤسسة من أداء الموظفين	3.550	0.987	9.080	0.000	2	متوسط
22	تسمح التغذية الراجعة بالكشف عن نقاط القوة والضعف في الأداء الوظيفي	3.309	0.985	5.109	0.000	5	متوسط
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام التغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوسين				3.478	0.817	متوسطة	

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $0.01 \leq (1.650) \alpha$

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي الفقرة والبالغ (3).

وأخيراً، يبين الجدول (9) إجابات وحدة المعاينة والتحليل عن العبارات المتعلقة بمستوى

التغذية الراجعة بين المرؤوسين في تحقيق الأهداف في شركة معمار، حيث تراوحت المتوسطات

الحسابية لهذا المتغير بين (3.207) (3.779) بمتوسط كلى مقداره (3.478) على مقياس

ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط المستوى التغذية الراجعة بين المرؤوسين في تحقيق الأهداف في شركة معمار. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة " يتم اطلاع الموظفين على نتائج تقييم ادائهم الوظيفين " بمتوسط حسابي بلغ (3.779) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العالم البالغ (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).

ويبين الجدول (9) أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول بعد مستوى ممارسة التشارك التغذية الراجعة بين المرؤوسين في تحقيق الأهداف في شركة معمار، بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول مستوى ممارسة التغذية الراجعة بين المرؤوسين في تحقيق الأهداف في شركة معمار. ويشير الجدول (9) أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول العبارات المكونة لبعدها مستوى التغذية الراجعة بين المرؤوسين في تحقيق الأهداف في شركة معمار، حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات، وبشكل عام يتبين أن مستوى ممارسة التغذية الراجعة بين المرؤوسين في تحقيق الأهداف في شركة معمار، محل الدراسة من وجهة نظر وحدة المعاينة والتحليل كان متوسطاً.

جدول (10) اداء العاملين في شركة معمار .

ت	التغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوسين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة	ترتيب الاهمية	مستوى الممارسة
23	يتماشى كافة العاملين مع الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للمؤسسة	3.784	0.780	16.375	0.000	2	مرتفعة
24	اظهر نظام تقويم الأداء للعاملين تحسن في إنتاجية العاملين خلال السنوات الثلاثة السابقة	3.773	0.779	16.155	0.000	3	مرتفعة
25	تحترم الإدارة العليا وتقدر الأفكار والآراء الجديدة في المؤسسة	3.660	0.915	11.738	0.000	5	متوسط
26	رضا العاملين انعكس بشكل واضح في رفع مستوى أدائهم	3.667	0.863	12.594	0.000	4	متوسط
27	تشعر إدارة المؤسسة الرضا عن نتائج أداء العاملين فيها	3.521	0.956	18.662	0.000	6	متوسط
28	تمكن إدارة المؤسسة العاملين من اتخاذ القرارات بشكل جيد وبالسرية المناسبة	3.352	0.735	12.562	0.000	7	متوسط
29	شهدت إدارة المؤسسة خلال السنوات الثلاثة السابقة تطوراً ملحوظاً في مهارات اتصالات العاملين	3.883	0.815	17.637	0.000	1	مرتفعة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام التغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوسين				3.664	0.665	مرتفع	

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $0.01 \leq \alpha$ (1.650)

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي الفقرة والبالغ (3).

يشير الجدول (10) إلى مستوى أداء العاملين في شركة معمار ، حيث تراوحت المتوسطات

الحسابية الإداء العاملين بين (3.352 - 3.883)، أما المتوسط الحسابي العام ، فكان

(3.664) وبمستوى تحقق متوسط على مقياس ليكرت الخماسي، إذ جاءت في المرتبة الأولى
فقرة " شهدت ادارة المؤسسة خلال السنوات الثلاث السابقة تطوراً ملحوظاً 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 ادارة المؤسسة العاملين
من اتخاذ القرارات بشكل جيد وبالسعة المناسبة على المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي
(3.352) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.664) وانحراف معياري (0.735)
ويبين الجدول (10) أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول
مستوى اداء العاملين في شركة معمار بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد
وحدة المعاينة والتحليل حول مستوى اداء العاملين في شركة معمار ، ويشير الجدول (10)
أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه
لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول العبارات المكونة
لبعد مستوى اداء العاملين في شركة معمار ، حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05)
لجميع الفقرات، وبشكل عام يتبين أن مستوى اداء العاملين في شركة معمار، محل الدراسة من
وجهة نظر وحدة المعاينة والتحليل كان متوسطاً.

3-2- اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى H_{01} :

الفرضية الرئيسية H_{01} لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية الاستخدام طريقة الإدارة بالأهداف بأبعادها (المشاركة والالتزام والثقة بين الرئيس والمرؤوس، والتغذية الراجعة) في أداء العاملين في شركه معمار عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف بأبعادها (المشاركة والالتزام والثقة بين الرئيس والمرؤوس والتغذية الراجعة) في أداء العاملين في شركة معمار ، وكما هو موضح بالجدول (11)

جدول (11) نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير استخدام طريقة الادارة بالأهداف في أداء العاملين في شركة معمار .

المتغير التابع	الارتباط	معامل التحديد	F	DF	مستوى الدلالة	معامل الانحدار	T	مستوى الدلالة
أداء العاملين	0.673	0.597	78.686	بين	0.000	الثقة	0.116	2.546
				المجاميع				
				4				
				البواقي		المشاركة	0.139	3.572
				375				
				المجموع		الالتزام	0.129	6.351
				379 :		التغذية الراجعة	0.129	2.517

يوضح الجدول (11) اثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف بأبعادها (الثقة ، والمشاركة والالتزام، والتغذية الراجعة) في أداء العاملين في شركة معمار. وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية الاستخدام طريقة الإدارة بالأهداف بأبعادها (الثقة، والمشاركة، والالتزام، والتغذية الراجعة) في أداء العاملين في شركة معمار، إذ بلغ معامل

الارتباط (0.673) عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ أما معامل التحديد فقد بلغ (0.597)، أي أن ما قيمته (0.597) من التغيرات في أداء العاملين في شركة معمار، ناتج عن التغير في استخدام طريقة الإدارة بالأهداف بأبعادها، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0.116) β للثقة بين رئيس المرؤوسين، (0.139) لمشاركة المرؤوسين في تحديد الأهداف (0.139) لمستوى الالتزام المرؤوسين في تحقيق الأهداف و(0.129) للتغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوسين، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام باستخدام طريقة الإدارة بالأهداف بأبعادها يؤدي إلى زيادة في أداء العاملين في شركة معمار، بقيمة (0.116) للثقة بين الرئيس والمرؤوسين. 0.139 لمشاركة المرؤوسين في تحديد الأهداف و (0.139) لمستوى التزام المرؤوسين في تحقيق الأهداف و (0.129) للتغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوسين 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 الرئيسة الأولى، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريّة) وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لاستخدام طريقة الإدارة بالأهداف بأبعادها المشاركة. والالتزام والثقة بين الرئيس والمرؤوس، والتغذية الراجعة) في أداء العاملين في شركة معمار عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وللتوصل إلى أي الأبعاد في طريقة الإدارة بالأهداف ذات التأثير الأكبر، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد المتدرج للتحقق من أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف بأبعادها في أداء العاملين في شركة معمار، وكما هو موضح بالجدول (11)

جدول (12) نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لبيان أي أبعاد طريقة الادارة بالأهداف. الأكثر تأثيراً في أداء العاملين في شركة معمار.

المتغير التابع	المتغيرات	الارتباط	معامل التحديد	F	التغير في معامل التحديد	DF1	DF2	الدلالة الاحصائية
أداء العاملين	الالتزام	0.556	0.310	17.984	0.310	1	378	0.000
	الالتزام + الثقة	0.583	0.340	67.490	0.340	2	377	0.000
	الالتزام+الثقة+التغذية الراجعة	0.595	0.354	47.635	0.354	3	376	0.000
	الالتزام + الثقة + التغذية الراجعة+المشاركة	0.601	0.662	42.339	0.662	4	375	0.000

يوضح الجدول (12) أثر طريقة الإدارة بالأهداف بأبعادها المشاركة، والالتزام والثقة بين الرئيس والمرؤوس، والتغذية الراجعة في أداء العاملين في شركة معمار، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لطريقة الإدارة بالأهداف بأبعادها المشاركة، والالتزام، والثقة بين الرئيس والمرؤوس والتغذية الراجعة) في أداء العاملين في شركة معمار ، إذ بلغت معاملات الارتباط المتغيرات كالاتي: (0.556) للالتزام بتحقيق الاهداف بين الرئيس والمرؤوس

عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ، و (0.583) للالتزام بتحقيق الاهداف بين الرئيس والمرؤوس و الثقة بين الرئيس والمرؤوس عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) و (0.595) للالتزام بتحقيق الأهداف بين الرئيس والمرؤوس و الثقة بين الرئيس والمرؤوس والتغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوس عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) واخيرا و (0.601) للالتزام بتحقيق الأهداف بين الرئيس والمرؤوس والثقة بين الرئيس والمرؤوس والتغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوس والمشاركة في تحديد الاهداف بين الرئيس والمرؤوس عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ، أما معامل التحديد فقد بلغ (0.310) للالتزام بتحقيق الأهداف بين الرئيس والمرؤوس عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) و (0.340) للالتزام بتحقيق الأهداف بين الرئيس والمرؤوس والثقة بين الرئيس والمرؤوس عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) و (0.354) للالتزام بتحقيق الاهداف بين الرئيس والمرؤوس والثقة بين الرئيس والمرؤوس والتغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوس عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) واخيرا (0.362) للالتزام بتحقيق الاهداف بين الرئيس والمرؤوس والثقة بين الرئيس والمرؤوس والمشاركة بين الرئيس والمرؤوس كما بلغت قيمة التغير في معامل التحديد (0.310) للالتزام بين الرئيس والمرؤوس في تحقيق الأهداف عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) و (0.030) للالتزام والثقة بين الرئيس والمرؤوس عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) و (0.014) للالتزام والثقة والتغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوس عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) واخيرا (0.008) للالتزام والثقة والتغذية الراجعة والمشاركة بين الرئيس والمرؤوس عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) .

وللتحقق من تأثير استخدام طريقة الإدارة بالأهداف بأبعادها في اداء العاملين في شركة معمار ، قام الباحث بتجزئة الفرضية الرئيسية الأولى إلى أربعة فرضيات فرعية، وكما هو موضح أدناه

الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام العاملين في استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين في شركة معمار عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر التزام العاملين بتحقيق الأهداف في أداء العاملين في شركة معمار ، وكما هو موضح بالجدول (13).

الجدول (13) نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير التزام العاملين بتحقيق الأهداف في أداء العاملين في شركة معمار.

المتغير التابع	الارتباط	معامل التحديد	F	DF	مستوى دلالة	معامل الانحدار	T	مستوى دلالة
أداء العاملين	0.640	0.410	225.097	1	0.000	0.574	15.003	0.000
				115				
				114				

يوضح الجدول (13) أثر التزام العاملين بتحقيق الأهداف في أداء العاملين في شركة معمار. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للالتزام العاملين بتحقيق الأهداف في شركة معمار، إذ بلغ معامل الارتباط (0.640) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، أما معامل التحديد فقد بلغ (0.410)، أي أن ما قيمته (0.410) من التغيرات في أداء العاملين في شركة معمار، ناتج عن التغير في مستوى التزام العاملين في تحقيق الأهداف، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0.574) β . وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالالتزام العاملين في تحقيق الأهداف يؤدي إلى زيادة في أداء العاملين في شركة معمار. ويؤكد

معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (225.097) وهي دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). 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 الاهداف في اداء العاملين في شركة معمار، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) .

الفرضية الفرعية الثانية : H_{01-2}

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة بين الرئيس والمرؤوس في صياغة الأهداف في اداء العاملين في شركة معمار عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر المشاركة بين الرئيس والمرؤوسين في أداء العاملين في شركة معمار، وكما هو موضح بالجدول (14).

الجدول (14) نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير المشاركة بين الرئيس والمرؤوسين في اداء العاملين في شركة معمار.

المتغير التابع	الارتباط	معامل التحديد	F	DF	مستوى دلالة	معامل الانحدار	T	مستوى دلالة
أداء العاملين	0.580	0.336	164.318	1	0.000	0.531	12.819	0.000
				115				
				114				

يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (14) أثر المشاركة بين الرئيس والمرؤوسين في اداء العاملين في شركة معمار. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأثر المشاركة بين

الرئيس والمرووسين في أداء العاملين في شركة معمار، إذ بلغ معامل الارتباط (0.580) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ، أما معامل التحديد فقد بلغ (0.336)، أي أن ما قيمته (0.336) من التغيرات في أداء العاملين في شركة معمار، 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 شركة معمار، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (164.318) وهي دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريية) الثانية، وتقبل الفرضية البديلة لها التي تنص على: وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمشاركة المرووسين بتحديد الاهداف في أداء العاملين في شركة معمار، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الثالثة Ho₃₋₁

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة بين الرئيس والمرووس في نجاح تطبيق استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين في شركة معمار عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر الثقة بين الرئيس والمرووسين في أداء العاملين في شركة معمار، وكما هو موضح بالجدول (15).
الجدول (15) نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير الثقة بين الرئيس والمرووسين في أداء العاملين في شركة معمار.

المتغير التابع	الارتباط	معامل التحديد	F	DF	مستوى الدلالة	معامل الانحدار	T	مستوى الدلالة
أداء العاملين	0.630	0.397	213.167	1	0.000	0.630	14.600	0.000
				115				
				114				

يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (15) أثر الثقة بين الرئيس والمرؤوسين في اداء العاملين في شركة معمار . إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للثقة بين الرئيس والمرؤوسين في اداء العاملين في شركة معمار، إذ بلغ معامل الارتباط (0.630) مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، أما معامل التحديد ثم فقد بلغ (0.397)، أي أن ما قيمته (0.397) من التغيرات في اداء العاملين في شركة معمار، ناتج عن التغير في مستوى الثقة بين الرئيس والمرؤوسين، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0.630). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بثقة العاملين يؤدي إلى زيادة في اداء العاملين في شركة معمار، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (213.167) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريّة) الثالثة، وتقبل الفرضية البديلة لها التي تنص على: وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للثقة بين الرئيس والمرؤوسين في اداء العاملين في الشركات التابعة لشركة معمار عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الرابعة . H_{01-4} لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغذية الراجعة في استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في اداء العاملين في شركة معمار عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر للتغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوسين في اداء العاملين في شركة معمار .

وكما هو موضح بالجدول (16)

الجدول (16) نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير التغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوسين في أداء العاملين في شركة معمار .

المتغير التابع	الارتباط	معامل التحديد	F	DF	مستوى الدلالة	معامل الانحدار	T	مستوى الدلالة
أداء العاملين	0.537	0.289	131.414	1	0.000	0.560	11.464	0.000
				115				
				114				

يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (16) أثر التغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوسين في أداء العاملين في شركة معمار . إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوسين في أداء العاملين ، إذ بلغ معامل الارتباط (0.537) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد فقد بلغ (0.289)، أي أن ما قيمته (0.397) من التغيرات في أداء العاملين في شركة معمار، ناتج عن التغير في مستوى التغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوسين، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0.560). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالتغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوسين يؤدي إلى زيادة في أداء العاملين. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (131.414) وهي دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الرابعة، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريّة) الرابعة، وتقبل الفرضية البديلة لها التي تنص على: وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوسين في أداء العاملين في شركة معمار عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفصل الرابع

مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل مناقشة لنتائج الدراسة التي تم التوصل إليها في ضوء أسئلة الدراسة والتوصيات التي انبثقت عن النتائج، وكما يأتي:

4-1 - : النتائج:

- بينت النتائج أن مستوى درجة استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في شركة معمار من وجهة نظر مجتمع الدراسة كانت متوسطة، وهذا قد يعود إلى شمولية عناصر طريقة الادارة بالأهداف كأداة من أدوات تقييم الاداء ودقتها ووضوح مضمونها كما أن استمرار ممارسة طريقة الإدارة بالأهداف كأداة من أدوات التقييم على مدار العام واستخدام سجلات لتقييم الأداء يقلل من الأخطاء التي يقع فيها العاملون غالباً، ويمكن ترتيب الأبعاد التي تقيس طريقة الادارة بالأهداف كأداة من أدوات تقييم الاداء تنازلياً بناء على المتوسطات الحسابية كما يلي: (الالتزام من العاملين بتحقيق الاهداف، والثقة بين الرئيس والمروؤوس ، والتغذية الراجعة من الرئيس إلى المروؤوس، واخيرا المشاركة بين الرئيس والمروؤوس في صياغة الأهداف)، وفيما يلي توضيح للنتائج التي توصلت لها الدراسة بخصوص كل بعد من أبعاد الإدارة بالأهداف:
- ✚ إن تصورات أفراد عينة الدراسة للالتزام المروؤوسين بتحقيق الاهداف جاءت بدرجة متوسطة وإيجابية، وقد تكون ناتجة عن شمولية عناصر طريقة الإدارة بالأهداف كأداة لتقييم الأداء ودقتها ووضوحها، ووضوح الأهمية النسبية لكل منها، ووضوح الإجراءات المتبعة في عملية التقييم ومساهمة نتائجها في تحديد المستفيدين من برامج التدريب والترقية، وفي بناء معدلات قياسية.

ان تصورات أفراد عينة الدراسة للثقة بين الرئيس والمرؤوس جاءت بدرجة متوسطة وإيجابية وقد تكون ناتجة عن معرفة الموظف بالمعايير المستخدمة في تقييم أدائه، وإشباع نظام تقييم الأداء لحاجته من حيث تقدير الذات واحترام الآخرين.

ان تصورات أفراد عينة الدراسة لأهمية التغذية الراجعة في عملية تقييم الأداء كانت متوسطة وإيجابية مما يشير إلى قوة العلاقة الرسمية بين الرؤساء والمرؤوسين ومرونة التعامل بين زملاء العمل، وتحقيق العدالة في منح فرص التدريب والعلاوات والترقية وإيقاع العقوبات بناء على المعايير المحددة مسبقاً.

ان تصورات أفراد عينة الدراسة لمستوى المشاركة بين الرئيس والمرؤوس في شركة معمار كانت متوسطة وإيجابية وهذا يعود إلى توفر المعلومات ذات المصادقية العالية بالسرعة المطلوبة وفي الوقت المناسب لأداء الواجبات الوظيفية ومدى ثقة الموظف بخطوط الاتصال الرسمية وغير الرسمية في مختلف المستويات الإدارية، والثقة بالمناخ التنظيمي وطبيعة العلاقات بين الأفراد داخل المنظمة.

■ اظهرت نتائج التحليل أن مستوى اداء العاملين في شركة معمار من وجهة نظر مجتمع الدراسة كانت متوسطة.

■ اشارت نتائج التحليل إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد طريقة الإدارة بالأهداف مجتمعة ومتفردة في اداء العاملين في شركة معمار عند الموظفين مما يعزز من اداء العاملين في المؤسسات المبحوثة.

■ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام العاملين في تحقيق الاهداف في اداء العاملين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية ونتائج دراسة (Periman,2000) من حيث التزام عينة الدراسة المبحوثة بالاتفاق على الارتفاع في أثر التزام العاملين في تحسين

اداء العاملين والاداء بشكل عام. وكذلك جاءت نتائج الدراسة متفقة مع نتائج دراسة (2005 Antonio) من حيث اثر استخدام طريقة الادارة بالأهداف في تحسين اداء العاملين في مجالي الرضا الوظيفي والانتاجية (مقياسين من مقاييس اداء العاملين)، كما اتفقت مع دراسة (Boice and Kleinu،2007) من حيث اثر الالتزام لدى العاملين يؤثر في ادائهم، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Boice and Kleiner ،2007) التي اشارت إلى أن الإدارة بالأهداف تحقق الربط بين اداء الموظفين واداء المنظمة من حيث تحقيق الاهداف لكل منهما وانها تعزز من مبدأ المشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين في المنظمة .

■ اظهرت النتائج وجود اثر ذو دلالة معنوية لاستخدام التغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوسين في طريقة الادارة بالأهداف في اداء الموظفين في شركة معمار عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية ونتائج دراسة (Periman،2000) من حيث أن التغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوسين تؤثر في اداء العاملين.

■ يوجد أثر ذو دلالة معنوية لممارسة الثقة بين الرئيس والمرؤوسين في شركة معمار عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

5-2- التوصيات

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، يوصى الباحث بما يأتي:

1. الاستمرارية والتركيز على أهمية استخدام طريقة الادارة بالأهداف كأحد الوسائل المهمة في تقييم الأداء في الشركات المبحوثة من خلال تعزيز ممارسات المشاركة والثقة والالتزام والتغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوسين.
2. التركيز على ممارسة المشاركة في تحديد الأهداف للشركة المبحوثة حيث جاءت معظم الفقرات لهذا البعد متوسطة
3. التركيز على ممارسة التغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوسين كاستراتيجية تقييمية لتحديد الاهداف واعادة صياغتها، ومما يدل على ذلك المتوسطات الحسابية التي جاءت متوسطة من حيث تصورات المبحوثين لها في شركة معمار .
4. تعزيز اداء العاملين لما له من انعكاس في سمعة الشركة ونتاجيتها حيث جاءت معظم المتوسطات الحسابية متوسطة.
5. إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية على مؤسسات صناعية من حيث أثر استخدام طريقة الادارة بالأهداف في انتاجية المؤسسات الصناعية.
6. إجراء دراسات مقارنة لطريقتين من طرق تقييم الاداء على أن تكون احداها الإدارة بالأهداف لمؤسسات متماثلة من حيث البيئة والنظام العام الذي يحكمها لتبيان أثر كل منها في اداء الاعمال في مثل هذه الشركات.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- ابو قاعد فارس (2005) تطبيق الادارة بالأهداف واثرها في تطوير اداء القطاع العام من وجهة نظر المدراء - دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة موته ، قسم الإدارة العامة.
- اسماعيل نوار هاني، (2005)، تقييم اداء الموارد البشرية ومدى المساهمة في رفع اداء المنشآت العامة نموذج شركات الغزل والنسيج، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تشرين ، قسم ادارة الاعمال.
- البرنوطي، سعاد نائف، (2007)، ادارة الموارد البشرية ، ط3، عمان، الأردن دار وائل للنشر .
- توفيق عبد الرحمن، (2008)، الادارة الاهداف السهل الممتنع لتحقيق الاهداف القاهرة مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك.
- ثابت عادل خليل (2008)، الإدارة المعاصرة ط 1، عمان، الأردن دار اسامة للنشر والتوزيع.
- جوزان نياز مرجان روى و ماجتر ووت (2003) الاداء البشري الفعال بقياس الأداء المتوازن، ترجمة علا احمد اصلاح، القاهرة.
- الحربي، قاسم بن عائل، (2008)، الإدارة المدرسية الفاعلة المدرسة المستقبل عمان الأردن دار الجنادرية للنشر والتوزيع.
- حريزه سامي محمد هشام (2008)، الإدارة بالأفكار، عمان، دار الراية للنشر والتوزيع.
- الحسن حسام محسن (2002) الإدارة بالأهداف دراسة ميدانية للشركات المشمولة بالقرار الوزاري رقم 781 تاريخ 17/1/1999، رسالة ماجستير غير منشورة كلية الاقتصاد جامعة دمشق، سورية.
- حكمت، محمد فليح (2010) تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 83.

- حمود خضير كاظم واللوزي، موسى سلامة (2008) ، مبادئ ادارة الاعمال، عمان الأردن
اثراء للنشر والتوزيع.
- الحياصات، خالد محمد. (2007) معايير كفاءة وفاعلية استراتيجيات ادارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الاردنية من وجهة نظر المديرين، دراسة تحليلية ، مجلة دراسات - العلوم الإدارية ، الجامعة الأردنية ، المجلد 34 ، العدد 2 ص 385-405.
- الخضراء بشير، واحد ، مرة احمد و ابو هنطش و الظاهر، جنان ، (1995) ، السلوك التنظيمي ، عمان، جامعة القدس المفتوحة.
- درة عبد الباري ابراهيم (2003) تكنولوجيا الاداء البشري في المنظمات القاهرة منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية
- رشاء هاشم حمدي (2009)، تنمية نظم الموارد البشرية، عمان، الأردن، دار الراية للنشر والتوزيع.
- رواق، غازي ضيف الله، ومحمود يوسف سيدة والشبيلي، عبدالله على (2005)، تقويم الآراء التدريسي المعلمين حديثي التخرج من كليات التربية في سلطنة عمان، مجلة جامعة دمشق المجلد (21)، العدد 2 ، من 131 - 158 .
- زايد، عادل محمد، (2004)، تطبيق مدخل تقييم الاداء المتوازن في القطاع الحكومي المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي ،مارس القاهرة.
- الشريف عابدين محمد (2003)، دور الادارة بالأهداف في تطوير الكفاية الإدارية و المهنية المدير المدرسة، المجلة التربوية، ص 185 - 221، جامعة الكويت.
- عبري زيد منير - (2006)، الادارة بالأهداف، عمان، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- العدوان، فريال ، حسن مانع ، (2006) ، تصورات مديري و معلمي المدارس الثانوية العامة في الاردن الامكانية تطبيق نمط الادارة بالأهداف، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات التربوية جامعة عمان العربية للدراسات العليا الأردن.
- العنوان شاكرا احمد، و الخوالدة ، رياض عبد الله ، (2008) ، استراتيجية تمكين العاملين واسهاماتها في الاداء المؤسسي، وهي حالة دراسية في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية مجلة الإداري، 30 سلطنة عمان، من 53-81.

- العزاوي، نجم عبد الله، و جواد، عباس حسين، (2010)، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، عمان، الاردن ، دار اليازوي.
- عقيلات، هند ناصر عقيلات، (2002) ، درجة تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الاشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين في محافظات الشمال (دراسة ماجستير غير منشورة) جامعة اليرموك ، الأردن.
- العقيلي، عمر وصفي ، (1996) ، ادارة القوى البشرية ، عمان فن دار زهران للنشر والتوزيع.
- العلاق، بشير، (2008) ، الادارة الحديثة نظريات ومفاهيم، عمان ، دار اليازوي للنشر والتوزيع.
- علي، ناصر أمين أحمد ، (2002) ، أثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة على اداء المنظمات الصناعية العاملة في المناطق المؤهلة صناعية : دراسة ميدانية ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة اليرموك، الأردن.
- عليان، ربيجي مصطفى ، (2010) ، العمليات الادارية ، عمان ، دار الصفا للنشر والتوزيع.
- الغالبي، طاهر محسن منصور، و ادريس ، وائل محمد صبحي ، (2007) ، دراسات في الاستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، عمان ، دار زهران للنشر والتوزيع.
- قبلان، سمر معروف (2000)، مشاركة العمال في الادارة وعلاقتها بالإنتاجية والروح المعنوية في المؤسسة العامة للصناعات النسيجية في القطر العربي السوري، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية ادارة الاعمال، جامعة دمشق، سورية
- القريوتي، محمد قاسم ، (2006) ، مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف الطبعة الثالثة ، عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع.
- كرانة المحمد نايف، (2003) ، فاعلية تقييم الاداء في نظام الخدمة المدنية الأردني من وجهة نظر العاملين في وزارة الصحة، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك قسم الإدارة العامة .
- لغضر، مرغاد ، وحدة ، رئيس ، (2006) ، الادارة بالأهداف و الادارة بالقيم في منظمات الاعمال ، الجزائر ، جامعة بسكرة.

- الماضي، محمد المحمدي، (2005) ، اليات واساليب قياس الأداء في القطاع الخاص، ندوة الاساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، القاهرة 9-13 يناير (كانون الثاني) 2005 القاهرة.
- محمد، جلال عبد الله ، (2008) ، التدريب واثره على الاداء دراسة ميدانية في معمل الالبسة الجاهزة في السليمانية، دراسة غير منشورة، مقدمة إلى كلية الادارة والاقتصاد في جامعة السليمانية العراق.
- المغربي كامل محمد، (2007) ، الادارة اصالة المبادئ و الاسس و وظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين 1 ، عمان ، دار الفكر.
- النعيمي، جلال محمد، و عبد الهادي ، الاء حسيب ، (1990) ، دراسة حول المشاركة الجماعية والأسلوب البراستري في ادارة المنظمات الصناعية ، مجلة الاداري (12)41 يونيو ، ص 163.
- الهواري، سيد (1976)، الادارة الأصول والاسس العلمية مكتبة عين شمس، القاهرة.
- الهيتي خالد عبد الرحيم (2000)، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عمان.
- ياسين، سعد غالب، (2002) ، الادارة الاستراتيجية ، عمان ، دار اليازوي.
- يوسف محمد محمود، (2005) ، البعد الاستراتيجي لتقييم الاداء المتوازن، القاهرة .المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

- Agus A (2011) Supply Chain Management, Product Quality and Business Performance, International Conference on Sociality and Economdes Development IPEDR, 10 98-102
- Antonio C. (2005) Management by objectives An effective nde for tramwork? The International Journal of Human Resource Management, 16(2), pp.174.184
- Brown E (2008) Dimension of transformation leadership with employ performance in hotel in front desk staff. UM.I. Proudtest information and learning company, library of university of Jondan-center of thesis deposit,
- Charles, 1. A 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), Pp21-28
- Daft, R. L. (2001). "Organization Theory and Design", Ohio: South western College PUR
- 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
- Drucker, P. (1976). What resalts you should expect? Users Guide to MBO Public Administration Review. 36
- Ingram, H. and McDonnel, B. (1996). Effective Performance Management-The Teamwork Approach Considered, Management Service Quality, 6(6), Pp. 38-42
- Kaplan, R.& Norton, D. (2004). "The Strategy Map: Guide to aligning intangible assets, Strategy and Leadership, 23(5), Pp10-17

ملحق الاستبانة المستخدمة في البحث

الجزء الأول: المتغيرات الديموغرافية							
الرجاء وضع إشارة امام رمز الإجابة المناسبة							
1	الجنس	ذكر	انثى				
2	العمر	أقل من 30 سنة	من 30 وأقل من 40 سنة	من 40 وأقل من سنة 50	أكثر من 50 سنة		
3	مدة الخبرة	أقل من 3 سنوات	من 3 سنوات وأقل من 6	من 6 سنوات وأقل من 10	من 10 سنة فأكثر		
4	المؤهل العلمي	أقل من بكالوريوس	بكالوريوس	دراسات عليا			

الجزء الثاني استخدام طريقة الإدارة بالأهداف					
درجة الموافقة					العبارات
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
الثقة بين الرئيس والمرؤوسين					
					رئيسي في العمل لديه ثقة كافية فيّ
					علاقة العمل بيني وبين رئيسي جيدة
					رئيسي في العمل يفهم مشاكل وحاجاتي
					رئيسي في العمل يعرف توقعاتي
					رئيسي في العمل لديه استعداد لحل مشاكل العمل التي تواجهني
المشاركة في تحديد الأهداف					
					يشارك المرؤوسون الرؤساء في تحديد الأهداف في المؤسسة حسب اختصاصهم
					يتفق الرئيس والمرؤوس مسبقا على الفعاليات التي تخص كل مرؤوس في الشركة
					يطلب من المرؤوسين المشاركة في ترتيب الأهداف وفقا لأهميتها وأولويتها
					يملك المرؤوسين الحرية الكاملة لإبداء الآراء والاقتراحات عند تحديد الأهداف
					يشارك المرؤوسين الرؤساء في تحديد الأهداف العامة المؤسسة حسب المستوى الإداري
التزام المرؤوسين في تحقيق الأهداف					
					أكون سعيدا في حياتي الوظيفية نتيجة تحقيق اهداف مؤسستي واهدافي
					اشعر بسعادة عندما اناقش أمور تتعلق بتحقيق اهداف مؤسستي مع رؤسائي في العمل
					اعتقد أن قدرتي على تحقيق اهداف مؤسستي يمنحني انتماء أكبر لعملي
					اشعر بواجب أخلاقي يدفعني للاستمرار في العمل في مؤسسة لتحقيق أهدافها
					لا أتوانى عن تقديم المساعدة لرؤسائي في العمل عند تحديد أهداف مؤسستي
					أحرص كل الحرص على العمل ضمن الفريق الواحد لتحقيق اهداف مؤسستي
التغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوس					
					يتم اطلاع 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 المؤسسة في تحفيز الموظفين
					تحسن المساءلة المبكرة من خلال التغذية الراجعة النصف سنوية المتبعة في المؤسسة من أداء الموظفين
					تسمح التغذية الراجعة بالكشف عن نقاط القوة والضعف في الأداء الوظيفي

Abstract:

This study aimed to test the effect of using the management by objectives method on the performance of employees at the Memaar Development and Investment Corporation in the Kingdom of Saudi Arabia. The study sample consisted of (120) employees who were selected from the study population. The questionnaire was used as a tool for collecting data, and a number of statistical treatments were used, including multiple and stepwise regression, arithmetic averages, and a normal distribution test. The results indicated:

- ✚ The level of use of the management by objectives method from the employees' point of view was moderate.
- ✚ The level of employee performance, from the point of view of employees at Memaar Company, was average.
- ✚ The results of the analysis indicated that there was a significant effect of using the management by objectives method in its dimensions (trust between the superior and the subordinate, participation between the superior and the subordinate in setting the objectives, commitment from the employees in achieving the objectives, and feedback between the superior and the subordinates), on the performance of the employees at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$).
- ✚ The results indicated that the employees' commitment to achieving the goals had the most influence on the performance of the employees at Memaar Company.

Midocean University
College of Management
Department of.....



Title in English

**The extent to which contracting companies working in the
field of construction projects apply the management by
objectives method and its impact on the performance of
employees.**

Prepared by:

Yahya Mohammed Hezam

Supervised by:

Al-Faysal Abd Al-Hameed Mohammed Hasan

Year:2024