



جامعة ميد اوشن

كلية الإدارة

تأثير الإدارة بالأهداف على أداء الموظفين في وزارة التعليم بالمملكة

العربية السعودية

الملخص:

سعى الباحث في هذه الدراسة الى التعرف على تأثير الإدارة بالأهداف على أداء الموظفين في وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية والتطرق للتعرف على مدى إدراك العاملين في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية بأهمية تطبيق الإدارة بالأهداف، و درجة ممارسة العاملين في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية للإدارة بالأهداف من وجهة نظرهم، بالإضافة الى مدى فاعلية استخدام الإدارة بالأهداف في أداء العاملين في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية.

واعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم أداة الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة التي تكونت من 502 موظف وموظفة من العاملين في وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية.

وتوصلت الدراسة الى:

1. الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين المشاركة بالأهداف كأحد أبعاد مجال الإدارة بالأهداف وبين سرعة الأداء كأحد ابعاد مجال أداء الموظفين في وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية.
2. وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الالتزام بالأهداف كأحد أبعاد مجال الإدارة بالأهداف وبين جودة الأداء كأحد ابعاد مجال أداء الموظفين في وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية.
3. وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الاتصال الفعال كأحد أبعاد مجال الإدارة بالأهداف وبين دقة الأداء كأحد ابعاد مجال أداء الموظفين في وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية.
4. وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التغذية الراجعة كأحد أبعاد مجال الإدارة بالأهداف وبين حجم الأداء كأحد ابعاد مجال أداء الموظفين في وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية.

Summary:

In this study, the researcher sought to identify the impact of management by objectives on the performance of employees in the Ministry of Education in the Kingdom of Saudi Arabia and to address the extent to which employees in the Ministry of Education in the Kingdom of Saudi Arabia are aware of the importance of applying management by objectives, and the degree to which employees in the Ministry of Education in the Kingdom of Saudi Arabia practice management by objectives. From their point of view, in addition to the effectiveness of using management by objectives in the performance of employees in the Ministry of Education in the Kingdom of Saudi Arabia.

In this study, the researcher relied on the descriptive analytical approach, and used the questionnaire tool to collect data and information from the study sample, which consisted of 502 male and female employees working in the Ministry of Education in the Kingdom of Saudi Arabia.

The study concluded:

1. There is a statistically significant effect between participation in goals as one of the dimensions of the field of management by goals and speed of performance as one of the dimensions of the field of employee performance in the Ministry of Education in the Kingdom of Saudi Arabia.
2. There is a statistically significant effect between commitment to goals as one of the dimensions of the field of management by objectives and quality of performance as one of the dimensions of the field of employee performance in the Ministry of Education in the Kingdom of Saudi Arabia.
3. There is a statistically significant effect between effective communication as one of the dimensions of the field of management by objectives and accuracy of performance as one of the dimensions of the field of employee performance in the Ministry of Education in the Kingdom of Saudi Arabia.
4. There is a statistically significant effect between feedback as one of the dimensions of the field of management by objectives and the volume of performance as one of the dimensions of the field of employee performance in the Ministry of Education in the Kingdom of Saudi Arabia.

فهرس المحتويات

1.	الفصل الأول	8
	مشكلة الدراسة	8
1.1	المقدمة:	8
1.2	مشكلة الدراسة:	11
1.3	أسئلة الدراسة:	11
1.4	أهمية الدراسة:	12
1.5	أهداف الدراسة:	12
1.6	حدود الدراسة:	13
1.7	مصطلحات الدراسة:	13
1.8	منهج الدراسة:	14
2.	الفصل الثاني	15
	الإطار النظري والدراسات السابقة	15
2.1	الإطار النظري	15
2.1.1	الإدارة العامة للتعليم	15
2.1.1.1	مفهوم الإدارة العامة للتعليم	15

16	2.1.1.2 أهداف الإدارة العامة للتعليم
17	2.1.2 مجالات عمل الإدارة العامة للتعليم
17	2.1.2.1 شؤون الموظفين
18	2.1.2.2 شؤون الطلاب
20	2.1.2.3 تطوير المناهج الدراسية
23	2.1.2.4 الشؤون المالية
24	2.1.3 أسلوب الإدارة بالأهداف
24	2.1.3.1 مفهوم الإدارة بالأهداف
25	2.1.3.2 التطور التاريخي لأسلوب الإدارة بالأهداف
26	2.1.3.3 فلسفة أسلوب الإدارة بالأهداف
28	2.1.3.4 مبادئ أسلوب الإدارة بالأهداف
30	2.1.3.5 نماذج تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف
33	2.1.3.6 تجارب الدول في تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف
35	2.1.3.7 مزايا تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف
37	2.1.3.8 سلبيات تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف
38	2.1.3.9 الإدارة بالأهداف لدى موظفين وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية
41	2.1.4 تقويم الأداء الوظيفي للمعلم

41	2.1.4.1 مفهوم تقويم الأداء الوظيفي
42	2.1.4.2 أهمية تقويم الأداء الوظيفي
45	2.1.4.3 أهداف تقويم الأداء الوظيفي
47	2.1.4.4 طرق تقويم الأداء الوظيفي
49	2.1.4.5 معوقات تقويم الأداء الوظيفي
56	2.2 الدراسات السابقة
62	3. الفصل الثالث: الدراسة الميدانية واجراءاتها
62	3.1 منهج الدراسة:
62	3.2 مجتمع الدراسة:
62	3.3 ادوات جمع البيانات:
64	3.4 ثبات الاستمارة: -
65	3.5 الأساليب الإحصائية المستخدمة:
66	4. الفصل الرابع: عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها
66	4.1 تحليل البيانات الأولية:
71	4.2 أبعاد المتغير المستقل (الإدارة بالأهداف)
83	4.3 أبعاد المتغير التابع (أداء الموظفين)
95	4.4 اختبار فرضيات الدراسة:

99	4.5 الخاتمة:
99	4.5.1 النتائج
100	4.5.2 التوصيات
101	المراجع
101	مراجع اللغة العربية:
109	مراجع اللغة الأجنبية:

فهرس الجداول

63	جدول 1 درجات مقياس ليكرت
64	جدول 2 معامل ثبات كل بعد والثبات الكلي للاستمارة
66	جدول 3 توزيع العينة حسب متغير النوع
67	جدول 4 توزيع العينة حسب متغير الفئة العمرية
68	جدول 5 توزيع العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة
69	جدول 6 توزيع العينة حسب متغير المسمى الوظيفي
71	جدول 7 بعد المشاركة بالأهداف
74	جدول 8 بعد الإلتزام بالأهداف
77	جدول 9 بعد الاتصال الفعال
80	جدول 10 بعد التغذية الراجعة
83	جدول 11 بعد سرعة الأداء
86	جدول 12 جودة الاداء
89	جدول 13 دقة الاداء
92	جدول 14 حجم الاداء

95.....	جدول 15 العلاقة بين بعد المشاركة بالأهداف وسرعة الأداء
96.....	جدول 16 العلاقة بين الالتزام بالأهداف وجودة الاداء
97.....	جدول 17 العلاقة بين الاتصال الفعال ودقة الاداء
98.....	جدول 18 العلاقة بين التغذية الراجعة وحجم الأداء

فهرس الاشكال

66.....	رسم توضيحي 1 توزيع العينة حسب متغير النوع
67.....	رسم توضيحي 2 توزيع العينة حسب متغير الفئة العمرية
68.....	رسم توضيحي 3 توزيع العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة
70.....	رسم توضيحي 4 توزيع العينة حسب متغير المسمى الوظيفي
73.....	رسم توضيحي 5 بعد المشاركة بالأهداف
76.....	رسم توضيحي 6 بعد الالتزام بالأهداف
79.....	رسم توضيحي 7 بعد الاتصال الفعال
82.....	رسم توضيحي 8 بعد التغذية الراجعة
85.....	رسم توضيحي 9 سرعة الاداء
88.....	رسم توضيحي 10 جودة الاداء
91.....	رسم توضيحي 11 دقة الاداء
94.....	رسم توضيحي 12 حجم الاداء

1. الفصل الأول: مشكلة الدراسة

1.1 المقدمة:

إن الأفراد هم أحد أهم موارد المنظمة، والذين تنمو قيمتهم وأهميتهم مع مرور الوقت، وفي المقابل نجد أن الموارد البشرية الأخرى تكون في حالة استنفاد للموارد الأخرى، ولهذا السبب

فإن من أولى واجبات المديرين في الأعمال المعاصرة هو التركيز على هذا العنصر، والسعي إلى تعزيز خبراته، ووفقاً لهذا الإطار، يعد تقييم الأداء أداة وعملية حاسمة لتطوير وتنمية المنظمات.

وتعد عملية تقييم أداء الموظفين من أهم العوامل التي يعتمد عليها نجاح أي منظمة، وتلك المهمة تعد من المهام الرئيسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، وذلك بالتعاون مع المديرين في الإدارات الأخرى، حيث يقومون بعملية التقييم لتحقيق الرضا بين العاملين من خلال تحقيق استقرارهم النفسي من ناحية، ومن ناحية أخرى يتمكنون من تحقيق أهداف المنظمة.

(الرشدي، 2014)

وبالتالي، فكان لا بد من تطوير المفاهيم الإدارية والنظريات التي تتناولها، بحيث تتماشى مع تطور العلوم المختلفة، والتي بناء عليها ظهرت المدارس الحديثة في الإدارة، ومن أبرز الأساليب الإدارية الحديثة، هي الإدارة بالأهداف، أو يطلق عليها أيضاً الإدارة بالمشاركة، والتي تهدف إلى تعزيز المشاركة بين المديرين والموظفين، مما يزيد من فاعلية العملية الإدارية، كما يفيد في عمليتي التخطيط والتنفيذ. (الخفيفي، المنصوري، 2020)

وتتطلب الإدارة بالأهداف أن تكون إدارة المنظمة ديمقراطية، وأن تقبل آراء الموظفين، مما يتيح لهم الفرصة في المشاركة في وضع وتحديد أهداف المنظمة.

وقد لوحظ أن نهج الإدارة بالأهداف يوفر طريقة شاملة لمساعدة الأشخاص في مختلف الشركات على النمو ويصبحوا أكثر إنتاجية، فهو يساعد في تحديد الواجبات والمسؤوليات الوظيفية للموظفين ويجعل مراقبة العمليات والإشراف عليها أسهل لضمان تحقيق الأهداف،

وإن مشاركة الموظف في تحديد الأهداف وتنفيذها لها أثر كبير في رفع الروح المعنوية وإلهام العاملين، مما يعزز بدوره تفانيهم وحماسهم للوصول إلى الأهداف. (الخطيب والخطيب، 2000)

ونجد أن تنفيذ سلسلة من الإجراءات التي تشمل كل من الموظفين والقيادة بمثابة تمثيل للإدارة من خلال نهج الأهداف المستخدم في المنظمات، ومن هذه الإجراءات الصياغة والتحديد الواضح والمرن لأهداف المنظمة، إلى جانب وضع معايير لتتبع الأداء والتأكد من أنه يسير في الاتجاه الصحيح، فإنهم يشاركون أيضاً في إنشاء السياسات والخطط والمبادرات المطلوبة للوصول إلى هذه الأهداف، وأخيراً، فإنها تساهم في تحديد درجة تحقيق الأهداف. (النوح، 2011)

وبناء على ذلك، فإن عملية الإدارة بالأهداف اليوم تعد نهجا واسع الانتشار على جميع المستويات، والتي تنظر إليها كافة المنظمات، سواء الحديثة أو المتقدمة، بما في ذلك المنظمات التعليمية، من جميع الجوانب (التنظيمية، والتوجيهية، والرقابية، والقيادية، والتخطيطية)، وتعمل الإدارة بالأهداف على معالجة المشاكل الكامنة بين كلا من إدارة وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية ومديري المدارس والمعلمين، كما أنها تعمل على الجوانب الإنسانية والتنظيمية والإدارية، فإنها تعد عملية متكاملة لإدارة المنظمات. (شريف، الأكلي، 2018)

1.2 مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في درجة إدراك مديري وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية بأهمية تطبيق الإدارة بالأهداف في الوزارة، حيث يلاحظ أن درجة إدراكهم لها كانت منخفضة، والذي نتج عنه انخفاض في مستوى أداء العاملين، لذلك كانت الحاجة ملحة لدراسة تأثير الإدارة بالأهداف على أداء الموظفين في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، والتي تعتبر من الأساليب الإدارية المفيدة التي تعمل على تغيير الواقع بأساليب علمية وعملية.

1.3 أسئلة الدراسة:

تتلور المشكلة البحثية في السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير الإدارة بالأهداف على أدار الموظفين في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي للدراسة بعض الأسئلة الفرعية، والتي تتمثل فيما يلي:

- هل تصلح الادارة بالأهداف في دول العالم الثالث؟
- هل تصلح الادارة بالأهداف في القطاع الحكومي؟
- ما مدى تأثير الادارة بالأهداف على انتاجية واسعاد الموظفين؟
- هل تناسب الادارة بالأهداف كل الموظفين؟
- هل تناسب الادارة بالأهداف كل الوظائف؟
- ماهي الضمانات والحوافز والجزاءات التي تضمن نجاح اسلوب الادارة بالأهداف؟

1.4 أهمية الدراسة:

1.4.1 الأهمية النظرية: تهدف الدراسة الحالية إلى توضيح أهمية أسلوب الإدارة بالأهداف الذي يعد من أهم وأشمل وأنجح الأساليب الإدارية التي تستخدمها وزارة التربية والتعليم، بالإضافة إلى ذلك، من خلال إجراء البحوث والدراسات في مختلف البيئات والمؤسسات التعليمية داخل وخارج المملكة العربية السعودية، سيكون الأكاديميون والباحثون أكثر وعياً بالعوامل والميزات المتعلقة بموضوع الدراسة، كما أن موضوع الدراسة لديه القدرة على تعزيز المكتبة الوطنية والمكتبة العربية بشكل عام.

1.4.2 الأهمية التطبيقية: تهدف الدراسة الحالية إلى لفت انتباه القيادات في وزارة التعليم إلى أهمية الإدارة بالأهداف وما يؤدي ذلك إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية، والذي ينعكس بدوره على قدرة المدرسة على تحقيق أهدافها بالجودة المطلوبة، وسيتم تحقيق ذلك من خلال النتائج والتوصيات المتوقعة، وحتى تتمكن وزارة التعليم من تحقيق أهدافها بنجاح، من المؤمل أن تكون هذه الدراسة مفيدة للقائمين على التعليم في المملكة، وخاصة القائمين على التعليم العام، وهذا سيشجعهم بعد ذلك على نشر استخدام الإدارة بالأهداف بين قادة المدارس في المملكة من خلال إنشاء برامج التدريب والتأهيل التي تقدمها.

1.5 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى الكشف عن:

- مدى إدراك العاملين في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية بأهمية تطبيق الإدارة بالأهداف.
- درجة ممارسة العاملين في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية للإدارة بالأهداف من وجهة نظرهم.
- مدى فاعلية استخدام الإدارة بالأهداف في أداء العاملين في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية.

1.6 حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** تتمثل الحدود الموضوعية في التعرف على "تأثير الإدارة بالأهداف على أداء الموظفين في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية".
- **الحدود الزمانية:** الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2023 / 2024.
- **الحدود المكانية:** تتمثل في الإدارات العامة التابعة لوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية.

1.7 مصطلحات الدراسة:

- **الإدارة:** تعرف الإدارة بأنها: "العملية المسؤولة عن التنبؤ والتنظيم والتخطيط وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة في المنظمات". (الختلان، 2016)
- **الأهداف:** "تحقيق شيء ما في وقت لاحق في المستقبل، وهذا الهدف قد يكون افتراضيا أو ضمنيا، أو قد يكون صريحا". (الخفيفي، المنصوري، 2020)

- الإدارة بالأهداف: عرفها جون همبل بأنها: "نظام ديناميكي يربط بين رغبة المدير في

النمو والمساهمة في تحقيق أهداف الشركة المتمثلة في الربحية والنمو". (رضا، 2014)

- أداء الموظفين: يعرف بأنه: "سلوك الموظف تجاه زملائه في العمل، وكذلك حالتهم

النفسية فيما يتعلق بدوافعهم للعمل والمجالات المحتملة للنمو في عملهم". (درة،

2013)

1.8 منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، الذي يتميز بأنه منهج بحثي يتناول الأحداث

والظواهر والممارسات الجارية القابلة للقياس والدراسة في حالتها الطبيعية دون تدخل الباحث،

لتحقيق أهداف الدراسة، ويمكن للباحث التفاعل مع الظاهرة، مما يمكنه من وصفها وفحصها،

والغرض من هذه الدراسة هو تقييم الإدارة بالأهداف وفعالية نظام تقييم الأداء، وأثره على

أداء العاملين في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية.

2. الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 الإطار النظري

2.1.1 الإدارة العامة للتعليم

2.1.1.1 مفهوم الإدارة العامة للتعليم

يرى وايت أن الإدارة هي: "مهارة تنظيم وتوجيه وقيادة مجموعة من الأشخاص من أجل تحقيق أهداف محددة"، كما أنها تنفيذ الأمور من خلال أشخاص آخرين من خلال تنسيق وتنظيم وتوجيه ومراقبة جهودهم". (الخفاجي، 2015)

كما ينظر للإدارة كذلك بأنها: "الجهود الإنسانية العقلانية والتعاونية الموجهة نحو تحقيق الأهداف". (الوكيل، 2022)

ونجد أنه تم تقديم العديد من التعريفات للإدارة العامة للتعليم، والذي أدى إلى افتراض أنه من الصعب تحديد أو تقديم تعريف محدد للإدارة العامة للتعليم، ونجد أن هناك من نظر إلى الإدارة العامة للتعليم باعتبارها نشاط أو عملية أو نظام أو غيرها، ومن هذه التعريفات ما يلي:

- جميع أشكال الأنشطة التي يقوم بها القادة الإداريون في الإدارات العامة للتعليم، بما في ذلك العمل الإداري الحكومي.

- جميع الأنشطة المتعلقة بالإجراءات الحكومية بهدف استكمال المشاريع العامة بنجاح بما يتماشى مع أهداف ورغبات الجمهور العام.
- طريقة للإشراف على الأشغال العامة، والتي تنطوي على الإشراف على مجموعة من المرافق العامة من أجل تحقيق الأهداف التي حددتها القيادة السياسية للبلاد.

2.1.1.2 أهداف الإدارة العامة للتعليم

تختلف أهداف الإدارة العامة اعتمادًا على الصناعة والمنظمة التي تعمل فيها، ومع ذلك، فإن ما يلي يلخص الأهداف الأساسية للإدارة العامة للتعليم:

- **تحقيق الفعالية:** تسعى الإدارة العامة للتعليم من خلال تبسيط العمليات، وتعزيز الأداء الوظيفي للموظفين، وتبسيط الإجراءات، إلى تحقيق الفعالية في جميع جوانب العمل.
- **تحقيق الجودة:** من خلال التأكد من استخدام المواد الخام عالية الجودة وتبسيط إجراءات التصنيع، تهدف الإدارة العامة إلى رفع مستوى السلع والخدمات التي تقدمها الشركة.
- **تحقيق الاستدامة:** وذلك من خلال تعزيز الروابط بين قطاع الأعمال والبيئة والمجتمع المحلي، حيث تسعى الإدارة العامة للتعليم إلى تحقيق الاستدامة في جميع جوانب العمل.
- **النمو:** من أجل تحقيق المزيد من النمو والتطوير والتغيير، فتهدف الإدارة العامة للتعليم إلى النمو من خلال تقديم كل ما هو جديد في العملية التعليمية. (عبود، 1998)

2.1.2 مجالات عمل الإدارة العامة للتعليم

2.1.2.1 شؤون الموظفين

دائرة شؤون الموظفين هي إحدى الإدارات الإدارية وتتبع مدير الشؤون الإدارية والمالية، ونجد أن تلبية احتياجات المديرية من الموارد البشرية وإدارة شؤونهم المتعلقة بالتنقلات والإجازات والإعارات والمكافآت ومراجعة الأداء وإنهاء الخدمة بالتنسيق مع الوزارة هي الأهداف العامة لوظيفة شؤون الموظفين.

وينقسم هذا القسم إلى عدة أقسام، لكل منها وظيفة خاصة وهدف خاص بها، والتي تتمثل فيما يلي:

- **رئيس القسم:** بالإضافة إلى العمل على تحسين أداء موظفي القسم، فإن هذا المنصب يخدم أعضاء هيئة التدريس في المديرية وكذلك المعلمين والطلاب في مدارسهم.
- **المبرمج:** يعمل على توظيف التقنيات الحاسوبية لتوثيق بيانات شؤون الموظفين.
- **الخدمات:** والغرض من هذا العمل هو خدمة الموظفين وإنهاء معاملاتهم وتسليمهم بسرعة إلى الجهات المختصة.
- **الكادر:** إن خدمة الموظفين وإنجاز معاملاتهم وتسليمها بسرعة إلى الجهات المختصة هو الهدف من هذا العمل.

- **مسؤول الملفات:** إن الحفاظ على ملفات المديرية والمدارس والمعلمين وتحديثها حسب

الحاجة هو أحد أهداف هذا العمل، كما يسعى جاهدا لحماية خصوصية المعلومات المضمنة في الملفات.

- **مسؤول الإجراءات:** ويسعى هذا الدور إلى ضمان أن الإجراءات المتخذة ضد

الموظفين والمعلمين تتوافق مع المبادئ التوجيهية التي وضعتها الوزارة ونظام الخدمة المدنية.

ويمكن حصر مهام قسم شؤون الموظفين في الوزارات التعليمية في المهام التالية:

- القيام بإجراءات التشكيل لقيادة تكوينات المعلمين.

- مراقبة تنفيذ الإجراءات التأديبية بحق التربويين والموظفين والتأكد من مطابقتها لأنظمة الخدمة المدنية.

- متابعة وإبلاغ الوزارة بتفاصيل المعارين والمفصولين بدون أجر أو مكافآت والذين انتهت خدماتهم والمنقولين بشأن فصلهم من مقر العمل.

- متابعة العمل المباشر للتعيينات الجديدة والإعارة والمنقولين والعائدين من الإجازة بدون راتب.

2.1.2.2 شؤون الطلاب

عندما يتعلق الأمر بتنفيذ واجبات والتزامات المجلس الأعلى للجامعات فيما يتعلق بالتعليم

العالي، فإن الإدارة العامة لشؤون الطلاب هي اللاعب الرئيسي.

إن حل القضايا المتعلقة بالجامعات الحكومية وأقسام شؤون الطلاب بها وأقسام شؤون الطلاب بالمدارس التابعة لها هي المسؤولية الأساسية للإدارة العامة لشؤون الطلاب، ومن أجل تنفيذ سياسات الإدارة، تقوم الإدارة العامة لشؤون التعليم والطلاب بالتواصل مع الجهات الأخرى، ومجلس الجامعة هو أحد هذه المنظمات الخارجية التي يتفاعل معها، الإدارة المركزية لشؤون الطلاب الوافدين؛ مكتب تنسيق القبول بالجامعات والمعاهد؛ المدارس الخاصة والخاصة؛ وزارة التعليم العالي والبحث العلمي؛ وزارة التربية والتعليم؛ الجهات القضائية في المنازعات القضائية الطلابية؛ السفارات؛ ووزارات أخرى.

ومن الوظائف أو المهام التي يقوم بها قسم شؤون الطلاب ما يلي:

- استخراج تقارير شاملة عن البيانات الشخصية وإعدادها لاستخدامها من قبل الطلاب الدوليين في كل كلية من كليات الجامعة.
- اختيار وطباعة صور الطلاب والبطاقات المخصصة.
- إعطاء الطلاب مقرراتهم الدراسية.
- القيام بجميع المهام الرقابية من إدخال البيانات إلى عرض النتائج بتطبيق القواعد الإنسانية بشكل تلقائي.
- العمل في بيئة إلكترونية تتيح العمل من أي مكان وقاعدة بيانات جامعية واحدة تتضمن معلومات من جميع الكليات.

2.1.2.3 تطوير المناهج الدراسية

يتم تعريف التطوير بأنه: عملية الهروب من حالة الظلام والتخلف التي أحاطت بالمجتمع والحواز التي سببتها بعض العادات البالية والتفسيرات الدينية غير الصحيحة التي قيدت تدفق المناهج التطويرية بشكل لا إرادي تنتقل من جيل إلى جيل، ويتم تطوير المناهج الدراسية في العديد من المجالات المختلفة: إنشاء الكتب المدرسية، وتطوير تقنيات التدريس، وإعداد المعلمين، والمباني المدرسية، والمختبرات، وتطوير الملاعب، وتطوير محتويات المناهج الدراسية، وتطوير أساليب تقييم الطلاب، بالإضافة إلى التنمية، وباختصار، تتعامل مع كل جانب من جوانب المنهج. (الخولي، 2011)

ولأن العمل التأسيسي للنمو الثقافي هو إيجاد منهج مدرسي يستطيع فيه كل فرد أن يتعلم من خلال عملية التعليم الجديد، ليصبح إنساناً ذو نمط ثقافي جديد يوجد فيه توافق واضح بين التعليم السائد خارج العالم، ويسعى التعليم إلى منهج يتميز بخصائص وسمات ترفعه إلى مستوى الكفاءة في بنائه كلا من المدرسة وطلابها. (جودت، عبد الله، 2004)

ولتطوير المناهج الدراسية، يجب المرور بعدة خطوات، وتتمثل هذه الخطوات فيما يلي:

- **الخطوة الأولى:** إن وضع استراتيجية التطوير أو التحسين هو المرحلة الأولى، ولتحقيق ذلك لا بد من إنشاء مجلس وطني للتعليم، وستكون مهمتها تحديد أهداف التعليم، وإنشاء سلم للتقدم، ووضع استراتيجيات للتحديث أو التحسين.

- **الخطوة الثانية:** وهو يدرس الوضع الحالي فيما يتعلق بمسار العمل المخطط والمحدد، ولتحديد الواقع الحالي للمناهج الدراسية، ويجب إجراء تقييم شامل لكل جانب من جوانب العملية التعليمية، وإذا تبين أنها غير مناسبة للاستراتيجية المطورة، فإن ذلك يوضح حجم الجهد اللازم لتحديث عملية التحسين.

- **الخطوة الثالثة:** وضع خطط للتطوير والتحسين، وبناء على المنهج المقترح ونتائج تقصي الواقع يتم وضع خطة منظمة لعملية التطوير والتحسين، وللتأكد من أن كل من يقوم بعملية التخطيط يفهم الهدف التعليمي وكيف يمكن تحويله إلى موقف، وقد تتضمن هذه الخطة إنشاء أهداف وتحويلها إلى ظروف تعليمية لا لبس فيها، كما يقترح خطة لاختبار هذه الأفكار ويسرد الاستراتيجيات التعليمية، وتقنيات التدريس، والأساليب التعليمية التي يمكن استخدامها في بيئة الفصول الدراسية العملية. (المفتي، الوكيل، 1993)

- **الخطوة الرابعة:** تتضمن الخطوة الرابعة التخطيط بعناية لكل مكون من مكونات المنهج. للقيام بذلك، من الضروري تحديد نوع التنظيم المنهجي الذي سيتم استخدامه، وتحديد الدورات الأكاديمية، واقتراح استراتيجيات التدريس والتعلم المناسبة، واختيار تقنيات التقييم المناسبة التي تتماشى مع طبيعة المنهج وخصائصه ومحتواه، وإنشاء الكتب المدرسية والأدلة، وتتوافق كتيبات الأنشطة التي أنشأها المعلم مع متطلبات المنهج. ويستلزم ذلك اختيار مؤلفي الكتاب ومعرفة محتوياته وتحديد مواصفات الإنتاج. وبعد أن تصبح الكتب جاهزة، يجب اختبارها وإجراء أي تعديلات ضرورية عليها،

بالإضافة إلى ذلك، يجب إعداد كتاب المعلم والكتيبات المصاحبة له، وتخطيط برامج خدمة الطلاب وبرامج الأنشطة الطلابية، وربط المدرسة بالمجتمع، ووضع خطة تقييم للطلاب.

- **الخطوة الخامسة:** يتم اختبار النهج المقترح في المرحلة الخامسة، والتي تتضمن إنشاء خطة تجريبية ومعرفة حجم العينة المطلوبة لتقييم الاستراتيجية. بالإضافة إلى ذلك، يتم تقديم تقنيات التقييم المناسبة، ويتم الاختبار عدة مرات، ويتم فحص الاستنتاجات ومناقشتها. لتصحيح العيوب وضمان صحة النتائج المنجزة. (عاشور، 2004)

- **الخطوة السادسة:** الاستعداد للتنفيذ هو المرحلة السادسة، حيث يجب توفير الموارد المالية اللازمة، ويجب إعداد كتب ومدارس جديدة، ويجب تدريب الموجهين على التقنيات المتطورة المطلوبة للتنفيذ، ويجب إعداد تقنيات التقييم المناسبة، ويجب أن يكون الجميع مستعدين للمناهج الجديدة من أجل تحقيق النجاح. تنفيذه.

- **الخطوة السابعة:** ويشكل تنفيذ المنهج ومتابعته الخطوة السابعة، بعد تحديد أفضل لحظة لبدء تنفيذ المنهج المعاد تصميمه، يتم تقديم المراجعات المستمرة لمكوناته العديدة، ويتم إجراء دراسات استقصائية مستمرة حول تجارب الطلاب والمعلمين والموجهين وغيرهم من أصحاب المصلحة. الاطلاع على التقارير الفنية للموجهين ومديري المدارس للتعرف على وجهة نظرهم حول المنهج الدراسي، ثم إجراء مناقشة حول النتائج والآراء التي تم الحصول عليها. (الفتلاوي، 2003)

2.1.2.4 الشؤون المالية

تتمثل مهام الشؤون المالية فيما يلي:

- التأكد من المعدات التي يحتاجها المركز ووضعها أمام المدير والتحدث مع قسم المشتريات حول إمكانية الحصول على الأموال اللازمة للشراء، والقيام بأعمال الجامعة لتلبية هذه المتطلبات.
 - بناء على طلبات مدراء الوحدات تحديد عدد الوظائف المطلوبة في وحدات المركز ورفعها لمدير المركز. - مراقبة الإجراءات مع إدارة وتنظيم الجامعة.
 - إنفاذ وتنفيذ القوانين والقواعد المتعلقة بالمهام المالية والإدارية، بما في ذلك تلك المتعلقة بجميع الشؤون المالية والمستودعات في وحدات المركز، بالإضافة إلى شؤون الموظفين والشؤون الإدارية.
 - إنشاء الإجراءات والأهداف المالية، وكذلك السياسة المالية.
 - فحص الوثائق قبل الدفع، بما في ذلك المراجعات الفنية والمحاسبية.
 - قبول الحسابات الختامية للمركز ومشروع الميزانية السنوية وفقا للأنظمة ذات الصلة
- لعرضها على مجلس الإدارة. (رضوان، 2014)

2.1.3 أسلوب الإدارة بالأهداف

2.1.3.1 مفهوم الإدارة بالأهداف

لم يتمكن الباحثون من وضع مفهوم محدد للإدارة بالأهداف، ولكن على الرغم من ذلك، إلا أنهم اتفقوا على أن الإدارة بالأهداف هي طريقة تعمل على تحديد الأهداف في العملية الإدارية وبمشاركة المرؤوسين في المنظمة، وقد كان بيتر دراكر هو أول من نادى بأسلوب الإدارة بالأهداف في كتابه "الإدارة في التطبيق".

ووفقاً لدراكر، فإن الإدارة بالأهداف هي أسلوب للإدارة يستخدم الأهداف كإطار للعمل الإداري، وهي أداة تقوم على تحقيق الأهداف والتفاني في العمل، وهي العملية التي من خلالها يتفاعل أعضاء المنظمة مع بعضهم البعض ويعملون معاً لتحقيق أهداف المنظمة.

كما أن الإدارة بالأهداف حسب العزاوي وجواد (2010) هي أسلوب منهجي لتحديد الأهداف وتقييم الأداء، يستخدم النتائج كمعيار لقياس درجة التقدم أو الزيادة في إنتاجية الشركة.

وكذلك تعرف بأنها "فلسفة موجهة نحو النتائج، تشجع المديرين على مختلف المستويات على المساهمة في إدارة المؤسسة التي ينتمون إليها، والتي يتمحور تركيزها الأساسي حول التغيير وتحسين أداء الفرد والمؤسسة". (شبير، 2015)

وبناء على التعريفات السابقة، يشير الباحث إلى أن الإدارة بالأهداف هي: " العملية التي يشارك الرئيس ومروؤوسوه في جميع المستويات الإدارية للمنظمة أو الشركة أو المؤسسة لتحديد الأهداف التي يجب على الوحدات الإدارية تحقيقها، ويتم بعد ذلك تحديد مسؤوليات كل موظف بناءً على النتائج المتوقعة لعمله، وهذا مزيج من الأسلوب الإداري والعملية الإدارية الحديثة".

2.1.3.2 التطور التاريخي لأسلوب الإدارة بالأهداف

إن نظرية الإدارة بالأهداف لها جذورها التاريخية في كلمات كاتب الإدارة "بيتر دراكر" والذي قال عام 1954م: "كل فرد في منظمة الأعمال يجلب شيئاً فريداً إلى الطاولة، ولكن جهود الجميع يجب أن تكون موجهة نحو هدف مشترك وهدف مشترك، ويجب أن تكون متسقة معاً، بحيث تؤدي مساهماتهم إلى كل إجمالي خالٍ من أي ثغرات أو احتكاكات أو ازدواجية في العمل لا داعي لها. (Erik, 2011)

ويجب الإشارة إلى أن أسلوب الإدارة بالأهداف هذا يعود الفضل فيه إلى الأميركيين في البداية، ثم تبنته بعد ذلك بريطانيا والدول الأوروبية الأخرى، قبل اعتماد القطاع العام لأسلوب الإدارة بالأهداف، والذي تم تطبيقه لأول مرة في القطاع العام الأمريكي في عام 1970، وقد تم استخدام هذا النهج الإداري في القطاع الخاص، وبناءً على طلبات السكان، تم تنفيذ هذا النهج محلياً في كل ولاية عبر جميع الإدارات الإدارية الحكومية الفيدرالية في ذلك الوقت، واعتماداً على المنظور الذي يستخدمونه، لدى باحثي الإدارة أفكار مختلفة حول ماهية طريقة

"الإدارة بالأهداف"، وينظر الأكاديميون إلى تقنية الإدارة بالأهداف بشكل مختلف، فبينما يعتبرها البعض أسلوباً للإدارة، يرى البعض الآخر أنها أداة للتخطيط الإداري، وأداة لتقييم الأداء، وفلسفة إدارية جديدة. (القحطان، 2014)

وقد انتشر مجال الإدارة بالأهداف ليشمل التخطيط الاستراتيجي، والقيادة الإدارية، وكافة الجوانب الإدارية والتنظيمية في نهاية الستينيات وبداية السبعينيات، ونتيجة لذلك أصبحت الإدارة بالأهداف تعرف بعدد من الأسماء، ولعل أشهرها الإدارة بالأهداف والنتائج، والإدارة بالأهداف والأولويات، والإدارة بالالتزام، والإدارة بالإنتاجية، والإدارة بالعقود، والإدارة من خلال الجهد الجماعي لتحديد الأهداف. (فروانة، 2016)

2.1.3.3 فلسفة أسلوب الإدارة بالأهداف

إن كل مفهوم يعتمد على فلسفة معينة، ويضع نهج الإدارة بالأهداف قدراً كبيراً من التركيز على الحاجة إلى التواصل المستمر عبر جميع المستويات الإدارية التنظيمية، ونجد أن فلسفة الإدارة بالأهداف تعتمد على مجموعة من الركائز، والتي تتمثل فيما يلي:

- بما أن الأهداف هي الرابط النفسي الذي يجمع أعضاء المنظمة معاً، فإنها تبدأ بالأهداف بدلاً من الأنشطة أو ردود الفعل، وهذا يساعد المديرين والموظفين على تركيز جهودهم، وتشجيع الشغف، ودفع أنفسهم نحو النجاح، ويساهم كل من المديرين والموظفين بشكل أكبر في تحقيق أهداف الشركة عندما ينخرطون في العمل، على

افتراض أنه لا يوجد تعارض بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، ويجب عليهم تحديد أهدافهم الخاصة للنتائج التي يأملون في تحقيقها.

- إن المكون الأساسي للأداء هو القيمة الداخلية للعمل، وهذا لا يعني تجاهل المردود الخارجي للعمل، ويتوصل المديرون والأفراد إلى الأساليب التي يرونها مناسبة ضمن قيود إطار معين من القدرات والظروف والمتطلبات لتحقيق الأهداف التي حددها ويوافقون على تنفيذها، ونلاحظ أن الإدارة بالأهداف تهتم أكثر بنوع العمل الذي يقوم به الموظف ومدى توافقه مع اهتماماته ومهاراته وأهدافه، ويتولى العمل إذا كان يناسبه ويحرص على المساهمة في إنجازه.

- يعد التعاون الفعال بين جميع أعضاء المنظمة عنصرًا أساسيًا في فلسفة الإدارة بالأهداف، فعندما يحدد المشرف والمرؤوس الأهداف، ويقرران كيفية الوصول إلى هناك، ويقرران المقاييس التي سيتم استخدامها لقياس النجاح، فإن التعاون بينهم يؤدي إلى نتائج إيجابية، وتزداد درجات التعاون مع ارتفاع مستوى ثقة الفرد وتوافر المناخ المؤسسي اللازم لنضجه وتدريبه وتشجيعه على الإبداع، ويعد التواصل الفعال بين الأشخاص على جميع المستويات التنظيمية أمرًا ضروريًا لتوضيح الأفكار، وتقوية الروابط، وتوسيع الفهم، والقضاء على الشك وسوء الفهم، وهذا يعزز التعاون ويركز طاقات الجميع على الوصول إلى الأهداف المقصودة.

- يعد القائد الإداري، مع مجموعة الأفراد تحت إشرافه، جزءًا من فريق متكامل، فهو المرشد والموجه الذي يضرب المثل في التعامل مع أفكار الآخرين وقبولها والتحدث عنها

واستخدامها وجني فوائدها، وتتضمن ديناميكيات العلاقة بين القائد والتابع العطاء والتلقي، والإرشاد والتوجيه، والتأثير والتأثر، والقيادة والاقتراح، والقائد ليس ناجحاً ولا يعمل بمفرده دون تعاون من الأفراد الذين يعملون تحت إشرافه وإلى جانبه من أجل تحقيق هدف مشترك. (الرشدي، 2014)

2.1.3.4 مبادئ أسلوب الإدارة بالأهداف

إن الإدارة بالأهداف تعد من الأساليب الرائدة في العملية الإدارية، وقد قدم بيتر باركر مجموعة من المبادئ التي يجب الارتكاز عليها لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف، هذه المبادئ تتمثل في:

- **مبدأ المشاركة:** يشير هذا المبدأ إلى إتاحة الفرصة أمام الموظفين للتعبير عن آرائهم والإدلاء بالمقترحات الخاصة بالعمل، بالإضافة إلى أن هذا المبدأ يعمل على توفير نوع من الحرية والتسامح، كما يسمح لهم مناقشة المشكلات التي يواجهونها في العمل، وتقريب وجهات النظر لتبادل المعلومات حول العمل، مما يساهم في تحديد بعض العمليات المعينة التي يجب القيام بها، وتحمل المسؤوليات، ورفع الروح المعنوية للموظفين. (العجمي، 2018)

- **مبدأ تحقيق الأهداف:** إن الأهداف هي التي تحدد النتائج المراد تحقيقها، فإنها تشكل أساس الإدارة بالأهداف، وينقسم هذا المبدأ أيضاً إلى المبادئ الفرعية التالية:

- ضرورة التفريق بين الأهداف والوسائل.

- وضوح الهدف النهائي، مما يسمح بتقسيمه إلى أهداف أصغر يسهل التحكم فيها ويمكن تحقيقها بسرعة.

- ينبغي تحقيق الأهداف تدريجياً، بدءاً بأهداف أصغر دون الحد من نطاق البرامج، ثم الانتقال إلى الأهداف الأكبر واستخدام الاستراتيجيات الصحيحة لتحقيقها.

(الهندي، 2017)

- **مبدأ تخفيض المخاطرة:** يستلزم هذا المبدأ تطوير وتصميم نظام معلومات فعال، وتقليل المخاطر أثناء مرحلة التخطيط، ودراسة الحلول والبدائل المحتملة، والتوصل إلى استنتاج بشأنها، وضمان التوسع التنظيمي والاستمرارية.

- **مبدأ المراجعة الدورية:** تحديد الأهداف ووضع الخطط هو الخطوة الأولى في هذه العملية، وإن إنشاء نظام تحكم هو الخطوة التالية في عملية الإدارة حسب الأهداف، والغرض منه هو ضمان أن الشركة تسير في الاتجاه الصحيح وأن أفعالها ستؤدي إلى النتائج والأهداف المقصودة. (الأمين، 2017)

- **مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب:** أساس هذه الفكرة هو اختيار الكوادر وفقاً لكفاءتهم وتوافقهم ومرونتهم مع النتائج المرجوة من حيث خفض النفقات والعلاقات الشخصية وبيئة اجتماعية صديقة للعمل.

- **مبدأ الرقابة الذاتية:** هذه الفكرة بمثابة الأساس العملي للإدارة بالأهداف، وينص هذا المبدأ على أن كل عضو في المنظمة مسؤول عن نفسه أثناء العمل أو المشاركة، ويزيد

من فعالية الإنجازات لأن كل عضو يعمل بجد دون الحاجة إلى إشراف خارجي لإنجاز المهام. (محمد، 2012)

2.1.3.5 نماذج تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف

يختلف منهج الإدارة بالأهداف من باحث لآخر، على الرغم من أن العديد من العلماء يعتقدون أنه يستحق التحليل والتطبيق المتعمق، وهذا واضح من خلال تنوع النماذج التي تم طرحها، وفي حين أن بعضها غامض ويبدو أنه يسمح ببعض الحرية في أسلوب الإدارة بالأهداف، إلا أن بعضها الآخر يقدم شرحًا تفصيليًا للعملية للتأكد من الالتزام بأساسيات تلك الإدارة.

ويمكن العثور على أوجه تشابه ملحوظة في العديد من نماذج الإدارة بالأهداف، ونذكر من هذه النماذج بالتفصيل ما يلي:

- **نموذج 1981 McConcey**: اقترح مكنكي أن يتم تقسيم فترة تطبيق الإدارة

بالأهداف في المنظمات، بحيث تنقسم إلى مرحلتين، وأن تكون مدة كل مرحلة ستة أشهر، وهذه المراحل هي:

المرحلة الأولى: ويطلق عليها مرحلة الإعداد، وفي هذه المرحلة يتم قبول أسلوب الإدارة بالأهداف، وتبدأ فيها عملية كتابة الأهداف، بعد ثلاثة أشهر من التدريب والحصول على الشهادات، يبدأ المديرون في صياغة الأهداف الأساسية، مع الإشارة إلى كيفية ارتباط الأهداف بالهيكل العام للمنظمة أو المؤسسة.

المرحلة الثانية: والتي تتضمن العمل على تحقيق الأهداف، حيث يجب إعلام المديرين بأنهم ما زالوا في مرحلة التدريب والتأهيل وأن عملهم نحو تحقيق الأهداف هو إجراء تجريبي، وينبغي أيضاً إعلامهم بأنه لا يمكن محاسبتهم على عدم تحقيق النتائج المرجوة، ولتقييم درجة التقدم المحرز نحو تحقيق الأهداف، يعتمد هذا النهج على تبادل البيانات المتعلقة بالأداء فيما يتعلق بالأهداف المعلنة، وتقييم إمكانية تطبيقها حتى انتهاء الإطار الزمني.

يتم إجراء تقييم نصف نهائي للخطط والأهداف والأداء بعد ثلاثة أشهر وذلك في ختام السنة الأولى، بعد ذلك، ينتقل المتقدم إلى المستوى التالي، وتبدأ إجراءات التدريب والتأهيل من جديد، ويطلب من كبار المديرين إنشاء تقارير دورية وإخطار مرؤوسيههم بمراحل التنفيذ والتطبيق المختلفة.

بعد خبرته في وضع الإدارة بالأهداف موضع التنفيذ في أعمال الخدمات، حدد مكوني ثلاث مراحل تطبيق أساسية هي كما يلي:

- مرحلة الإعداد: حيث يتم فيها توضيح وظيفة المدير ومسؤولياته ومدى سلطته في المنظمة.

- مرحلة وضع الأهداف: يُطلب من المدير إنشاء استراتيجية تتضمن تحديد أهداف أداء محددة تكون مقبولة وقابلة للقياس وقابلة للبرمجة، ويجب أن تتضمن الخطة أيضاً أهدافاً للعمل والتطوير الفردي، بالإضافة إلى الأطر الزمنية للتنفيذ والإنجاز.

- مرحلة التقييم: يقوم المدير بتقييم عمله من خلال مقارنة النتائج بالأهداف المحددة مسبقاً، وبعد مناقشة التقييم الذاتي للمدير مع مشرفه، يتم اتخاذ قرار بتقييم أداء

المدير خلال الإطار الزمني السابق. (McConcey, 1981)

- نموذج سيزلاقي ووالاس 1992: تم تعريف نموذج أسلوب الإدارة من قبل سيزلاقي

ووالاس (1992) بالخطوات والأهداف الثمانية التالية:

الخطوة الأولى: متمثلة في التشخيص، تتكون هذه المرحلة من الإجراءات الأولى التي تم اتخاذها لمواجهة التحديات المتعلقة بالتكنولوجيا والوظائف واحتياجات الموظفين والاهتمامات التنظيمية الأخرى.

الخطوة الثانية: التخطيط، ويغطي الأمور المتعلقة بالأهداف العامة والاستراتيجية للشركة، والحصول على الدعم الإداري لنظام الإدارة المبني على الأهداف وأعضاء الشركة في تطبيقه.

الخطوة الثالثة: وصف وظيفة العامل، ويجب على الموظف أن يحدد مسؤوليات ومهام ومحتوى وظيفته في هذه الخطوة التي تعتبر الأصعب، وهذه عناصر حاسمة لأنه قبل وضع أهداف واضحة، يجب أن يكون الفرد على دراية بالمهمة التي بين يديه.

الخطوة الرابعة: يبدأ العامل الحوار بين المشرف والمرؤوس من خلال صياغة مجموعة من الأهداف للإطار الزمني التالي، والذي غالباً ما يكون سنة، وإن نوع الهدف، والمواعيد النهائية والأولويات لتحقيقه، وأساليب التقييم كلها ذات أهمية كبيرة.

الخطوة الخامسة: هي المرحلة التي يقوم فيها الرئيس بمراجعة الأهداف المحددة، وذلك لتقديم الأهداف ذات الأولوية على الأهداف الأخرى، ويقوم بتقديم اقتراحات حول تطويرها.

الخطوة السادسة: هي خطوة الاتفاق المشترك، وإلى أن يتفق الموظف والمشرف عليه على أهداف الإطار الزمني المحدد، يتم تكرار الخطوتين الرابعة والخامسة.

الخطوة السابعة: تقويم مبدئي، خلال فترة التقييم، يجتمع المرؤوس والرئيس لمناقشة كيفية سير العمل نحو الهدف، على مدار العام، قد يكون هناك واحد أو اثنان أو أكثر من هذه الاجتماعات، وتخدم هذه الاجتماعات أغراضًا مزدوجة تتمثل في مراجعة الإنجازات ومراجعة الأهداف في ضوء المعرفة المكتسبة حديثًا والتطورات البيئية.

الخطوة الثامنة: هي مرحلة التقويم النهائي، وفي نهاية الوقت المخصص، يقوم الرئيس والمرؤوس بتقييم النتائج؛ هنا يتم التركيز على التحليل والتغذية الراجعة والمدخلات للدورة اللاحقة، وبعد الانتهاء من هذه المرحلة، يتم تكرار الدورة لفترة زمنية إضافية.

(سيزلاقي، ووالاس، 1992)

2.1.3.6 تجارب الدول في تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف

تجربة المملكة العربية السعودية:

لقد استخدمت المملكة العربية السعودية منذ فترة طويلة نهج الإدارة بالأهداف، إن هذا الأسلوب الإداري المعاصر، والذي يعد أحد تطبيقات أسلوب الإدارة بالأهداف، قد تم

استخدامه في المملكة العربية السعودية في مراحل مختلفة من نموها وبدرجات متفاوتة خلال الخطط الخمسية للدولة.

وقد أدخلت المملكة العربية السعودية نظام التخطيط الخمسي في عام 1970 كوسيلة لبناء الثقافة بشكل شمولي في جميع مجالات الحياة، فقد أنشأت الخطة الخمسية الأولى في الفترة من (1970-1975)، ثم حددت أهدافاً معينة قابلة للتنفيذ في ضوء الموارد المتاحة، وقد تم تحقيق معظم هذه الأهداف نتيجة للتطبيق. (الاتصالات السعودية، 1995)

ومع مرور الوقت، بدأت الاتصالات السعودية في تطوير خدماتها من خلال تطبيق استراتيجية الإدارة بالأهداف، وقد أيد وزير التلغراف والبريد والهاتف السابق أسلوب الإدارة بالأهداف في شركة الاتصالات السعودية واقترح استخدامه في الإشراف على هذه الأداة المهمة، وقد بذلت إدارة الأداة جهوداً كبيرة لتطويرها أيضاً، وفي إطار التطبيق المناسب مع أساس من العلم والواقع، بالإضافة إلى ذلك، أصبحت الإدارة القائمة على الأهداف أكثر شيوعاً بين المديرين السعوديين العاملين في شركة الاتصالات السعودية، والذين يرغبون في الاستفادة من فوائدها عند الإشراف على عمليات الأقسام التي يشرفون عليها.

وفي شركة الاتصالات السعودية، جرت محاولات لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف منذ عام 1978، وتم تنظيم التطبيق وإضفاء الطابع الرسمي عليه في عام 1980، ومع هذا التاريخ، أظهرت إنجازات شركة الاتصالات السعودية تحسناً ملحوظاً. (وزارة البرق والبريد والهاتف، 1981)

وقد أجرى الخريفي (1996) دراسة تهدف إلى محاولة تقييم عملية تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في قطاع الاتصالات السعودي، وذلك لتوضيح مدى العائد من تطبيق هذا الأسلوب ولفت انتباه متخذي القرار إليه في المرافق الحكومية.

كما أجرى السلطان بحثاً بعنوان "الإدارة بالأهداف في تطوير نظم الإدارة: دراسة حالة لوزارة البرق والهاتف" (السلطان، 1998)، وكان هدفها تقييم تجربة الاتصالات السعودية باستخدام منهج الإدارة بالأهداف، وتوصل الباحثون إلى نتيجة مفادها أن هناك ميلاً إيجابياً في ملاحظات المديرين الذين كانوا جزءاً من عينة الدراسة نحو نهج الإدارة بالأهداف.

2.1.3.7 مزايا تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف

كل مهمة لها فوائد وتحديات عند استخدامها، ويعد نهج الإدارة بالأهداف نهجاً حديثاً نسبياً له فوائد قابلة للتطبيق، يمكن أن تعزز نمو العمل الإداري وتعزز الإنتاجية في جميع المجالات للشركة، ونذكر أهم المزايا والفوائد فيما يلي:

- من الممكن تقييم أداء المرؤوس بشكل أكثر دقة إذا تم تحديده من خلال النتائج وليس من خلال أحكام ذاتية أو واسعة النطاق.
- تحفيز المرؤوس لإنجاز عمله بفعالية وعلى مستوى أعلى، حيث أنه واضح بشأن ما يتوقعه المشرف منه.

- عندما يتمكن المرؤوس من رؤية نتائج عمله بوضوح، ترتفع معنوياته ويصبح أكثر إنتاجية.
- يلهم المرؤوس أن ينمو على المستوى الشخصي، ويتعلم كيفية تقييم مزاياه وعيوبه، ويكتشف الإجراءات اللازمة للتقدم وتحسين احتمالات تقدمه.
- يفهم المرؤوس الصورة الكاملة للعمل ولما هو مطلوب منه، وكذلك أهمية مساهمته في تحقيق الأهداف العامة للقسم وحجم تلك المساهمة. (سليمان، 2016)
- يساهم في تعزيز نظام الأجور والحوافز، فعندما تكون الأهداف محددة بشكل جيد، يمكن توفير قدرات العمال، ويمكن أن يتحرك العمل إلى الأمام بسلاسة، وعندما يشارك المرؤوسون في تحديد الأهداف، تتحسن حوافزهم ومكافآتهم، ولا تتعارض مع رغباتهم ومواهبهم الملموسة لأنها أكثر قبولا لديهم وأكثر إلهاما للإنجاز وزيادة الأداء.
- إزالة التراخي والتسيب الإداري، خاصة من خلال المراقبة الدقيقة للأنشطة أثناء تنفيذها وإزالة المهام التي ليس لها أهداف جزئية تدعم أهداف المنظمة.
- بناء القدرات الإدارية للموظفين من خلال تحديد الأهداف والتعاون والتدريب على حل المشكلات في العمل. (رضا، 2014)

2.1.3.8 سلبيات تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف

وعلى الرغم من وجود العديد من المميزات والفوائد التي ذكرناها للإدارة بالأهداف، إلا أنه مثلها مثل أي أسلوب إداري له كذلك سلبيات، هذه السلبيات تعيق تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الشركات والمنظمات، ونذكر من هذه السلبيات ما يلي:

- التحدي المتمثل في تعلم المديرين كيفية استخدامه؛ توضح الأمثلة الواقعية أن أحد أكبر التحديات التي يواجهها المديرون عند تنفيذ نظام الإدارة حسب الأهداف هو معرفة الأهداف المطلوبة لكل منصب إداري، وكيفية قياس النتائج التي يجب تحقيقها، وكيفية تحديد الأهداف والنتائج قابلة للقياس الكمي.
- ووفقاً لبعض الإدارات العليا، فإن إنشاء هذا النظام للعلاقات بين الرئيس والمرؤوس يؤدي إلى فقدانهم لبعض السلطة، وتقليل الرقابة، وقضاء الكثير من الوقت مع بعضهم البعض، علاوة على ذلك، يعتقد بعض المديرين أن موظفيهم ليس لديهم القدرات اللازمة للمساعدة في تحديد الأهداف.
- يستغرق الأمر الكثير من الوقت والجهد نظراً لأن تحديد الأهداف يشمل جميع المستويات التنظيمية، وهناك العديد من الإجراءات والاتصالات المعنية، ويستغرق الأمر وقتاً لمناقشة الأهداف مع المرؤوسين وتقييم تقدمهم نحو الأهداف. (العجمي،

(2018)

2.1.3.9 الإدارة بالأهداف لدى موظفين وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية

يُمر تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية بالخطوات

التالية:

- **التهيئة:** من أجل تطبيق وزارة التعليم السعودية نظام الإدارة بالأهداف، يتطلب ذلك

التخطيط السليم لأنه ينطوي على درجات متفاوتة من التغيير الذي يجب أن يكون كل

موظف في الوزارة على استعداد لتبنيه والتعرف عليه، والغرض من التهيئة هو إقناع

الناس بأن التقنيات المستخدمة في البيئة يجب أن يتم تصميمها وكذلك العمليات

الفعيلة بهدف تعزيز مستويات الأداء الحالية والفوائد التي سيحصل عليها كل فرد من

عملية الإصلاح.

- **التركيز على التغيير والتطوير:** يجب أن تكون الإدارة العليا للوزارة منفتحة على التغيير،

كما يجب إقناع المشرفين بأن أهداف نظام الإدارة تعمل على تعزيز الإنتاجية الفردية،

وتعزيز العمل الجماعي، وإنشاء جو عمل جذاب حيث يشارك الموظفون في صنع

القرار، ويجب أيضًا إقناعهم بأن المرونة التنظيمية وتفويض السلطة ضروريان لتعزيز ثقافة

الابتكار والإبداع داخل الشركة.

ويعتمد نجاح عملية التغيير على التركيز على العلاقات الإنسانية، والتي تشمل علاقات

الشخص غير الرسمية، وقيمه الشخصية، وطموحه، وقدرته الفكرية، وبالتالي، فإن

تجاهل العنصر البشري يضع الوقت والمال ويزيد من صعوبة تحقيق الأهداف المخطط لها. (بربر، 1997)

- **تحديد الأهداف الاستراتيجية:** إدارة الهدف الأساسي لوزارة التعليم السعودية هو تحقيق أهدافها، ولهذا السبب، يؤكد الأكاديميون على مدى أهمية تحديد أهداف محددة وقابلة للقياس باستخدام نموذج SMART، وتوفير جدول زمني لإنجازها، ويجب تحديدها بوضوح وتقييمها كجزء من مرحلة التنفيذ، وذلك للتأكد من أنها سهلة الفهم، وأنها مرتبطة بالأهداف الفردية لضمان التعاون الجيد بين الناس، وأنها تتماشى مع المعايير الأخلاقية للمنظمة، وبعبارة أخرى، فإن تحديد الأهداف يقتضي توافر عدد من الأسس، أهمها:

- يجب أن تكون الأهداف واضحة وكاملة، كما يجب أن تكون بسيطة الفهم والإنجاز.
- يجب أن تكون الأهداف طموحة وقابلة للتنفيذ.
- يجب أن تكون الأهداف قابلة للتكيف، وتأخذ في الاعتبار التطورات الجديدة، وتتوافق مع موارد المنظمة سواء من الناحية المالية أو من حيث الموظفين.
- يجب أن تكون الأهداف مرتبطة برؤية المنظمة ورسالتها.
- وضع جدولاً زمنياً لتحقيق الأهداف ويجب أن تكون محددة حول كيفية القيام

بذلك. (Scascighini, 2016)

- **تحديد مؤشرات الأداء:** بعد تحديد الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، تكون المرحلة التالية هي وضع مؤشرات الأداء، وتعد الحصة السوقية، ودوران الأعمال، وعدد العناصر أو قيمة المبيعات، وأسعار المنتجات وجودتها مقارنة بالمنافسين، وقياس مستوى الرضا من العملاء الداخليين والخارجيين، وما إلى ذلك، من أهم المقاييس لتقييم الأهداف.

- **تحديد المتغيرات المعيقة والقوى الدافعة:** يشير مصطلح "المتغيرات المعوقة" إلى مجموعة العناصر التي تعيق الشركة عن تحقيق أهدافها المقصودة، وتشمل الأمثلة تعيين عمال عديمي الخبرة في الوظائف وتقديم أوصاف وظيفية غير دقيقة، ويُنظر إلى القوى الدافعة أيضًا على أنها مجموعة من العناصر، مثل ولاء الموظفين وثقافة مكان العمل، التي تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها بأكثر قدر ممكن من الفعالية الملهمة.

- **وضع استراتيجيات عمل من أجل تحسين الأداء:** ينبغي تصميم برامج العمل المطلوبة لتحقيق نوع من التوازن بين العوامل المحفزة والعناصر المعيقة من أجل تعزيز الأداء بنجاح، وتعزيز ولاء الموظفين للشركة، والسعي لتحويل المواقف السلبية إلى مواقف إيجابية.

- **التنفيذ:** تأتي عملية التنفيذ بعد تحديد المسار الأمثل للتعامل مع المعوقات والمتغيرات الموجودة في وزارة التربية والتعليم، وذلك لأن الدرجة التي يتم بها تنفيذ نظام الإدارة حسب الأهداف بالفعالية والكفاءة اللازمة ستحدد مدى جودة أدائه.

- متابعة تطبيق النظام في الواقع العملي: من المتوقع أن تكون هناك بعض المشكلات عند تنفيذ نظام الإدارة بالأهداف، ونتيجة لذلك، يجب على المسؤولين التوصل إلى حلول لهذه القضايا بما يضمن التطبيق العلمي الصحيح للنظام ويحقق في نهاية المطاف أهداف المنظمة والعاملين فيها. (القحطان، 2014)

2.1.4 تقويم الأداء الوظيفي للمعلم

2.1.4.1 مفهوم تقويم الأداء الوظيفي

يعد تقييم أداء الفرد بمثابة وسيلة لتحديد إجراءات عمله وصياغة خطته لتعزيز وتطوير مخرجات وظيفته بشكل مستمر، فعندما يتم استخدام تقييم الأداء بشكل فعال، فإنه يوفر معلومات حول مستوى الأداء الحالي للفرد، وقد يؤثر على اتجاهات المهام المستقبلية ومستويات الجهد، ويدعم الجهود المبذولة لتعزيز الأداء بطريقة مناسبة. (عبودي وآخرون، 2020)

ويتم تعريف تقويم أداء الموظفين من خلال التعريفات التالية:

تُعرف عملية فحص وتقييم أداء عمل الموظف بالإضافة إلى سلوكه وأفعاله أثناء أداء العمل بتقييم الأداء الوظيفي، ويتيح ذلك تقييم مدى نجاح الموظف ومستوى كفاءته في إنجاز المهام الموكلة إليه، فضلاً عن قدرته على التقدم المستقبلي وتحمل المزيد من المسؤولية. (بويرطج، 2011)

كما يعرف تقييم الأداء الوظيفي كذلك بأنه: "عملية مستمرة يقوم بها المديرون للتأكد من درجة الأداء الوظيفي وقياسها خلال فترة زمنية معينة، ومحاولة تحسين أدائهم في المستقبل من خلال مساعدة إدارة شؤون الموظفين في تحقيق إمكاناتهم في إنجاز أهدافهم". (سعودي، صلوحى، 2017)

وهي: "عملية يتم من خلالها تقييم جهود الموظفين بشكل عادل، لتقديم مكافآت تتناسب مع ما ينتجونه في العمل، وذلك بناء على العناصر والمعدلات التي يتم من خلالها مقارنة أدائهم، لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يقومون به". (سودي، 2011)

ووفقاً لأنظمة وزارة الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية، يشير تقييم الأداء الوظيفي إلى: "الإجراءات التي تنفذها الجهة الحكومية لتقييم قدرة الموظف على أداء واجباته الوظيفية وفقاً لعناصر ومعايير محددة خلال فترة محددة مسبقاً، وهذا يسمح للهيئة الحكومية باتخاذ قرارات مستنيرة بشأن الموظف". (وزارة الخدمة المدنية، المادة 1/36)

2.1.4.2 أهمية تقييم الأداء الوظيفي

لقد أصبح موضوع تقييم الأداء ذا أهمية متزايدة في سياق الفعالية الإدارية بشكل عام، لأنه من شأنه أن ينشئ بيئة إدارية قادرة على مراقبة الأنشطة التنظيمية المستمرة، وتأكيد درجة التزام الفرد بتنفيذ المهام والمسؤوليات بما يتوافق مع العمل المنتج، وتوضح أهمية تقييم الأداء الوظيفي، من خلال ما يلي:

- **تخطيط الموارد البشرية:** تعتمد المنظمة على مقاييس تقييم الأداء بشكل دوري أو سنوي للتأكد من مدى حاجتها الفعلية للموارد البشرية في السوق، وكذلك حاجتها المستقبلية للموارد المتاحة لها، فإن مدى كفاءة التقييم وأساسه ولا شك أن النجاح يسهم في تخطيط الموارد البشرية، ويتعلق ذلك باختيار ووضع السياسات التنظيمية، والتي تبدأ بتعيين واختيار الموارد البشرية المؤهلة، ونشر قدراتهم وتنميتها وتدريبها واستثمارها بشكل فعال، وبالتالي، فإن إنشاء أسس سليمة لعملية تقييم أداء الأفراد العاملين يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتخطيط ووضع السياسات التشغيلية والتطويرية والتدريبية.

- **تحسين الأداء وتطويره:** نظراً إلى أنها تساعد الإدارة العليا في فهم وتحديد نقاط القوة والعيوب لدى الموظفين العاملين في المنظمة، فإن عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تطوير الأداء وتحسينه، وبعد ذلك، يحتاج هؤلاء الأشخاص إلى أن يكونوا على دراية بمدى التقييمات المتكررة التي تجريها الإدارة لهم، حيث أن هذا من شأنه أن يلهم العاملين ويتوقع منهم القيام بأفضل الاستثمارات والتقدم على طول مسارهم الوظيفي، فعندما يتعلق الأمر بالأشخاص الذين يفتقرون إلى الكفاءة في بعض المجالات، مثل التخصص المهني أو الإدارة، تعمل الإدارة معهم على ممارسة تقنيات النمو المناسبة من خلال توفير التدريب في تلك المجالات، على سبيل المثال، حيث يشعرون بالضعف، ومن شأن التقييم أن يسلط الضوء على مجالات القوة والضعف لدى كل شخص بحيث يمكن بذل الجهود لتعزيزها وتعزيزها، وهذا من شأنه رفع مستويات أداء الموظفين بشكل عام ومساعدة الشركة على تحقيق أهدافها. (Dennis, 2003)

- **تحديد الاحتياجات التدريبية:** بما أن الاحتياجات التدريبية لا يتم تحديدها بشكل اعتباطي أو عشوائي، بل يتم تحديدها بناءً على الاحتياجات الحقيقية المطلوبة لتحسين أداء الموظفين في المنظمة، فلا شك أن التقييم السليم لأداء الموظفين من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية المطلوبة لتحسين وتطوير أداء العاملين في المنظمة.

- **وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت:** وتعتمد الحوافز والجوائز المقدمة لهؤلاء العمال على الجهد الفعلي الذي يبذلونه، حيث إن مراجعة الأداء العادلة من شأنها أن توضح بوضوح درجة الإنجاز الفعلي للعامل ومدى قدرته على إنجاز متطلبات العمل ومهامه بدقة. (شنوفي، 2005)

- **إنجاز عمليات النقل والترقية:** ستستفيد الإدارة العليا من تقييم الأداء من خلال فهم المهارات والقدرات والإمكانات الحقيقية للأشخاص الذين يعملون لديها، فمن ناحية، يساعد التقييم الموضوعي على تحديد الفائض أو النقص في الموارد البشرية، ومن ناحية أخرى، يمكن للإدارة استخدام نتائج تقييم الأداء لترقية أو نقل الموظفين ذوي الكفاءات الأكاديمية إلى المناصب التي تتماشى مع واجباتهم ومستويات أدائهم.

- **معرفة معوقات ومشاكل العمل:** تساعد تقييمات أداء الموظفين الإدارة العليا على تحديد مجالات القوة والضعف في جميع العناصر الإنتاجية من خلال الكشف عن نقاط الضعف أو العيوب في القواعد والسياسات والبرامج والإجراءات والتعليمات وما إلى ذلك، والتي يتم تطبيقها في العمل، ومن ناحية أخرى، فإنها تساعد أيضًا الإدارة العليا في تحديد مناطق الضعف في الآلات والأجهزة والمعدات، ولذلك، من خلال عمليات

التحسين والتعديلات التي تفرضها مختلف البرامج والسياسات والإجراءات والميزانيات وغيرها من المتطلبات، يمكن للمنظمة تعزيز أو تطوير قدرات هؤلاء الأفراد والمساهمة بشكل فعال في تحقيق الفعالية والكفاءة العالية لإنجاز الموظفين. (John, 2000)

2.1.4.3 أهداف تقييم الأداء الوظيفي

يمكن تحديد أهداف عملية تقييم الأداء الوظيفي بناء على ثلاث مستويات، والتي تتمثل فيما يلي:

- **على مستوى المنظمة:** من أبرز الأهداف يمكن تحقيقها على مستوى المنظمة من

عملية تقييم أداء الموظفين، ما يلي:

- تحسين أداء الموظفين من خلال الاستثمار في قدراتهم الكامنة والاستفادة من طموحاتهم بما يؤهلهم للتقدم، وكذلك تطوير من يحتاجون إلى مزيد من التدريب.
- خلق مناخ مناسب من الثقة والتعامل الأخلاقي من خلال إبراز الأسس العلمية في التقييم والموضوعية في إصدار الأحكام، مما يلغي إمكانية شكوى الموظفين أو اتهامهم للمنظمة بالتحسوبيّة وتفضيل بعضهم على البعض الآخر لأسباب شخصية وليست علمية أو موضوعية.
- تقييم برامج وتقنيات إدارة الموارد البشرية، حيث يوفر إجراء التقييم هذا مقياساً

واضحاً لتحديد مدى جدوى وفعالية تقنيات الإدارة. (يحيى، 2011)

- **على مستوى المديرين:** قد يكون من الصعب على المديرين والمشرفين تقييم أداء

مرؤوسيههم وتصنيف كل منهم على أنه "ممتاز" أو "متوسط" أو "ضعيف"، وينطبق هذا

بشكل خاص عندما يطلب المدير أو المشرف من السلطات الإدارية العليا إعداد تقرير

يوضح الأسباب الكامنة وراء أداء كل موظف على مستوى معين، ففي الواقع، فهو

يشجع المديرين على تطوير معرفتهم وكفاءتهم في المجالات التالية:

- تحسين العلاقات مع الموظفين من خلال منحهم فرصة واسعة لمناقشة القضايا

المتعلقة بالعمل مع أي واحد منهم؛ وفي النهاية، هذا يجعل عملية التقييم وسيلة

فعالة لتعزيز العلاقة الوثيقة بين المدير والموظفين.

- تنمية قدرات المدراء في العديد من المجالات، مثل الإشراف والتوجيه، بالإضافة إلى

تعزيز قدرتهم على اتخاذ القرارات الواقعية المناسبة، والتي تتعلق بشكل أساسي

بالعاملين. (عبد الباقي، 2001)

- **على مستوى الموظفين:** هناك العديد من الأهداف التي يسعى القائمين على عملية

التقويم إلى تحقيقها بين الموظفين ما يلي:

- زيادة إحساس المرؤوسين بالمسؤولية من خلال غرس الإيمان الراسخ فيهم بأن

جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة ستكون خاضعة للتقييم. وهذا يشجعهم على

بذل جهد إضافي ورفع مستواهم من أجل الحصول على المكافآت بدلاً من مواجهة

العقوبات.

- تساعد عملية تقييم أداء الموظفين على توفير مجموعة من الاستراتيجيات والأساليب المناسبة للتحسين المستمر لبيئة العمل وسلوك الموظفين من خلال تطبيق الأساليب العلمية. (الغوالي، علماوي، 2011)

2.1.4.4 طرق تقييم الأداء الوظيفي

يمكن تقويم الأداء الوظيفي للموظفين من خلال استخدام طرق التقويم التقليدية أو الحديثة، ويمكن توضيح كليهما من خلال ما يلي:

- الطرق التقليدية لتقويم الأداء الوظيفي: ومنها الطرق التالية:

- **طريقة الترتيب البسيط:** أساس هذا النهج هو ترتيب أداء الموظفين تنازلياً، من الأفضل إلى الأسوأ، ويُنظر إلى النهج الأخير على أنه ذاتي لأنه يعتمد على التقييم الشخصي للفرد، ويؤكد على علاقته بالمقيم، وتعد هذه الطريقة سيئة جداً وصعبة، ويرجع ذلك إلى مدى صعوبة تنفيذها عندما يكون هناك الكثير من الموظفين.
- **طريقة المقارنة المزدوجة:** يقارن هذا النهج كل موظف مع الموظفين الآخرين في قسمهم من أجل تحديد التناقضات بين أزواج الموظفين، ويمكن تصنيف الموظفين بترتيب تنازلي بناءً على أدائهم من خلال تجميع هذه المقارنات. (حاروش، 2011)

- **طريقة تقدير المقياس المدرج:** وفي موضوع قياس كفاءة الموظفين، تعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق رسوخاً وشعبية. أساس هذه الطريقة هو تصوير كل مكون

أو سمة تقييم على مقياس بدرجات متفاوتة، مما يسمح للمقيم بتحديد الدرجة التي يرى أنها فريدة للشخص الذي يتم تقييمه.

وتشمل السمات الأخرى التي قد تكون مفيدة للأشخاص في الأدوار الإدارية والتفكير التحليلي والإبداع، والقيادة، والعمل الجماعي، وأداء العمل، والقدرة

على التعامل مع الظروف بموضوعية. (مصطفى، 2006)

- الطرق الحديثة لتقويم أداء الموظفين: هذه الطرق تتمثل فيما يلي:

- **الإدارة بالأهداف:** يعطي هذا النهج الأولوية للأداء في المستقبل على الأداء في

الماضي، ونجد أن تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها يشمل كلا من الرئيس

والمرؤوسين، ويتم تقييم الأداء من خلال مقارنة الأهداف التي حددها الفرد والمنظمة

لتحقيقها مع ما أنجزه بالفعل، ويمكن تلخيصها في المراحل اللاحقة:

❖ تحديد الأهداف والنتائج والمعايير لقياس الأداء.

❖ يشارك القائد والمرؤوسون في تحديد الأهداف.

❖ وضع خطة عمل لتحقيق الأهداف.

❖ وضع المعايير المستخدمة لتقييم نتائج الأداء. (بويرطج، 2011)

- **طريقة التقرير المكتوب:** ويعتمد هذا النهج على تقييم مكتوب لأداء العامل،

والذي يأخذ شكل تقرير أو مقال يقوم العامل بإعداده، بالإضافة إلى تحليل نقاط

قوته المهنية وعيوبه. محتوى التقرير شامل، وأطواله متفاوتة. وهي تشتمل على المهام

التي يتم تعيينها لمقيمين ومنظمات مختلفة. وفيما يلي بعض مرادفات الأساليب:

عدم القدرة على تحقيق الاتساق بسبب اختلاف تركيز المقيمين على عوامل أو عناصر مختلفة؛ عدم كفاية لغة المقيم وأسلوب كتابته، مما قد يؤدي إلى تقييم غير مناسب. (فياض وآخرون، 2010)

- **إعلان عن التقييم:** من أجل جني الفوائد المقصودة من التقييم، فإن الإعلان عن نتائج التقييم هو ما يحرك معظم عمليات التقييم المعاصرة، كما أن إتاحة التقييم للجمهور يساعد الموظف على التعرف على نقاط القوة لديه والبناء عليها واستخدامها لصالحه في المناصب والمهام التي تناسب مواهبه، كما أنه يساعدهم على تجنب المناطق الضعيفة، كما تعد زيادة ثقة الموظفين إحدى فوائد هذا النهج، وفي جميع أنحاء إجراءات التقييم لأن الشفافية تعمل على تحسين حياد التقييم وعدالته.

- **قائمة الملاحظة السلوكية:** وهي الطريقة التي يحاول المقيم فيها تقييم كيفية تحقيق النجاح، ويعد هذا الأسلوب إضافة مفيدة لنموذج "الإدارة بالأهداف"، والذي يؤكد على أهمية الأهداف وتحديد السلوك الذي يتم تقييمه وملاحظته وقياسه كمياً، ويميز هذا النهج بين الأداء والسلوك والنتائج. (سعودي، صلوح، 2017)

2.1.4.5 معوقات تقييم الأداء الوظيفي

من الصعوبات التي تواجه عملية تقييم الاداء الوظيفي ما يلي:

أ-المشكلات المتعلقة بالإدارة العليا:

1. تكلفة التقييم: تعتبر هذه من أهم القضايا التي تواجه الإدارة العليا. هناك العديد من التكاليف المتعلقة بعملية التقييم، ولكن تكلفة تقييم الموظفين هي الأكثر أهمية، حيث تمثل أكثر من 75٪ من ميزانية التقييم بأكملها. اعتمادًا على نوع الأداة المستخدمة، قد يكون إجراء قياسات الأداء مكلفًا ويتطلب موارد إضافية مثل المراجعين والمراقبين وعمال إدخال البيانات ومعدات إضافية وتصميم الورق. تعتبر كتابة التقارير بناءً على البيانات وتجميع العمل نفقات إضافية. يتم أحيانًا استخدام الإجراءات والأساليب الإحصائية مع ما يقابلها، وذلك لأن توظيف الأشخاص يكلف أموالاً، واستخدام CNC يستغرق وقتًا. وعادةً ما يصل تقدير نفقات التقييم إلى 9% من إجمالي النفقات التي تكبدها المنظمة مقابل أدائها أو أنشطتها. (الجواس، 2017)

2. عواقب النتائج السيئة: بعض النتائج السلبية التي أظهرتها عملية التقييم هي من أهم القضايا التي تعالجها الإدارة حاليًا. في الواقع، يتعامل متخصصو تنمية الموارد البشرية مع هذا القلق من النتائج غير المواتية. ويطلب هؤلاء المديرون الوصول إلى بيانات التقييم عندما تكون متاحة، ويتوقعون تمامًا أن النتائج لن ترقى إلى مستوى توقعاتهم. ويظهر هؤلاء المديرون هذا أيضًا، بمجرد أن يفكروا في بدء عملية المراجعة، تغلب عليهم مخاوف هائلة.

3. سيفتح التقييم ما يسمى بـ "صندوق باندورا": يحدد التقييم المشكلات التي يتعين على قسم الموارد البشرية حلها. على سبيل المثال، قد يُظهر التقييم ما يلي:

- كانت المتطلبات المتوقعة غير كافية.

- نتيجة لإجراءات تقييم الموظفين، يستخدم العمال برامج لا علاقة لها بوظائفهم.
- يجب أن تخضع البرامج لمراجعة أساسية قبل أن يتم تقييمها بشكل فعال. (المطيري، 2012)

ب-المشكلات المتعلقة بالمقيم:

- غياب معايير الأداء الدقيقة: وهذه إحدى المشكلات التي يواجهها المقيمون، وتؤدي إلى تقييمات غير صحيحة بسبب تنوع المعايير واختلافها وغموضها. سيؤدي ذلك إلى اختلاف النتائج والنتائج على كفاءة الأداء إذا لم يتمكن الرؤساء والمرؤوسون من الاتفاق على معايير دقيقة لا لبس فيها تحدد ما هو مطلوب لتحقيق الأداء الجيد. بالإضافة إلى ذلك، بالإضافة إلى الأهداف والنتائج التي تم تحقيقها، يجب أن يكون التركيز في وضع المعايير على السلوكيات والمهارات اللازمة لإنجاز الأداء.
- نظراً لعدم اطلاعهم جيداً على ما يفعله الموظفون، فإن المشرفين غير قادرين على تقييم أدائهم بطريقة غير متحيزة. بالإضافة إلى ذلك، يتردد بعض المديرين في تزويد الموظفين بالتقييمات، خاصة إذا كانت غير مواتية. (صديق، 2012)

ج- الأخطاء التي يرتكبها المقيمون أثناء التقييم:

- خطأ الانطباعات السابقة: ويحدث عندما يتأثر الرئيس بتصوراته الشخصية لتقييم فئة معينة من الناس (الشباب، الشيوخ، النساء، الرجال، خريجي المدارس العربية، خريجي المدارس الأجنبية)، - يميل إلى تقييم مرؤوسيه سلباً أو إيجاباً بطريقة محايدة. فهو يربط

جميع الأفراد الذين ينتمون إلى قسم معين بالسمات المشتركة، سواء كانت جيدة أو سلبية، التي يتخيل أن كل قسم من الناس يشترك فيها. ونتيجة لذلك، فهذا انطباع غير مباشر عن الرأي الشخصي للرئيس. بل هو تصور للانقسام، وبالتالي، للشخص الذي ينتمي إليه. (تركي، 2018)

- الميل نحو الوسط في التقييم: هذه المغالطة، التي يقوم فيها المقيم بتقدير متوسط مستوى الكفاءة لجميع الموظفين أو معظمهم، هي من أكثر المغالطات انتشارًا في تطبيقات العالم الحقيقي. وفي واقع الأمر، لا يمكن للمقيم في هذه الحالة أن يكون لديه ما يكفي من المعلومات أو البيانات لإجراء تقدير صحيح. إما أنه غير مهتم بإنشاء تقدير معقول، أو أنه ليس لديه الوقت الكافي لبناء التقدير على معايير موضوعية. وفي هذه الحالة أيضاً يبدو أن ضرورة تثقيف المقيم توجهه في اتجاه أهمية تقييم الأداء سواء للشركة أو للعاملين بشكل عام.

- التحيز الشخصي: باستخدام هذه التقنية، يميل بعض الرؤساء إلى تقييم مرؤوسيهم بناءً على تفضيلاتهم ومشاعرهم وعواطفهم (مثل الحب أو الكراهية). في هذه الحالة، تصبح مثل الرئيس وميوله أكثر أهمية بالنسبة للحكم من الدرجة التي يحقق بها المرؤوس أهدافه.

- تقييم العوامل غير القابلة للقياس: يبذل بعض المديرين جهداً لتقييم العناصر القابلة للتقدير ولكن غير القابلة للقياس مثل الحماس الحقيقي في عملهم. يجب أن نلتزم بما

يمكننا رؤيته أو سماعه أو لمسه وتجاهل المتغيرات الضمنية لمنع ارتكاب هذا الخطأ.
(الزهيري وآخرون، 2019)

ج- المشكلات المتعلقة بالعاملين

- اهتمامات الصورة الشخصية: هذه إحدى القضايا التي تعالجها عملية التقييم. في حين أن بعض العاملين ينظرون إلى عملية التقييم على أنها وسيلة رائعة لعرض مهاراتهم وقيمتهم للشركة، وكذلك للنمو والنجاح هناك، والاحتفال بإنجازاتهم من العام السابق، يرى آخرون أنها تهديد أو مصدر. من التوتر والقلق وتراجع قيمتهم وأهميتهم، مما يجعلهم يستخدمون كل آلية دفاعية للتعامل مع الموقف. ومن أجل الحفاظ على صورتهم المرغوبة، قد يركز الأشخاص طاقاتهم على إنكار أو تبرير مشاكل العمل التي أدت إلى نتيجة معينة، الأمر الذي يمكن أن يكون له تأثير على المقيم وفعالية عملية التقييم ويزيد من مخاطر الأخطاء في التقييم والنتائج الخاطئة.
- لا يحصل الموظفون على تعليقات الأداء التي من شأنها أن تساعدهم في تحديد مكانهم الآن.
- هناك مروجسون يعتقدون أن رؤسائهم ليس لديهم القدرة على اتخاذ القرار بشأن منحهم علاوة أو ترقية.
- يعتقد الموظف أن وظيفته لا تقدر مادياً أو معنوياً، وأنها غير عادلة له وأنها ليست ذات أهمية.

د- مشكلات أنظمة تقييم الأداء:

- عدم وجود أسلوب منظم ومحايد لجمع المعلومات المطلوبة لتقييم أداء العاملين، أو وجود عيوب وقصور في النظام المستخدم.
- تضمين بعض مكونات التقييم الذاتي والفردى.
- الجهل بمرحلة التخطيط وعدم الإعداد الكافى لإجراءات مراجعة الأداء.
- أن عمليات تنفيذ نظام تقييم الأداء غير واضحة أو معقدة.
- إن للقوى والضغوط السلبية للمنشأة تأثيراً على عملية التقييم.
- يصعب تحديد كمية بعض عناصر التقييم.
- هشاشة وضحالة الكثير من مقابلات التقييم التي أجراها المشرفون.
- لا يحدد نظام التقييم الإجراءات التي يجب اتباعها لمراقبة تحسينات وتطورات الأداء.

(حماد، 2019)

ويمكن مواجهة هذه الصعوبات والأخطاء التي تواجه عملية تقويم الأداء الوظيفي من خلال اتباع الإجراءات التالية:

- **تحسين عملية التغذية العكسية:** والتي تشير بضرورة التطوير والتقدم، والتي يجب نقلها بسرعة إلى الرؤوسين. نكتشف أنه لا توجد استثناءات في هذا المجال وأن معظم المديرين بحاجة إلى تحسين تفاعلاتهم بشكل مستمر، وإن العنصر الأساسى لفعالية نظام التقييم في تغيير سلوك الفرد هو قدرة المشرف على تفسير نتائج التقييم.

- **تدريب المسؤولين عن التقييم:** يجب أن يتمتع المقيم بمستوى معين من المهارة والقدرة على تنفيذ إجراءات عملية التقييم، ويشمل ذلك القدرة على التواصل بشكل فعال، وهو أمر ضروري لتبادل المعلومات بين الطرفين المشاركين في التقييم، وكذلك القدرة على الفهم والإلمام بجميع المعايير المستخدمة لقياس الأداء واختيار الأنسب منها، وكذلك التطبيق العملي لهذا الإجراء. ولذلك، ومن أجل ضمان فعالية ومشروعية تقييم الأداء، يجب على إدارة المنظمة اختيار المرشحين الأكثر تأهيلاً وقدرة على إجراء التقييم.

- **التركيز في عملية التقويم على مجموعة من معايير العمل الخاصة:** إن قياس أداء الفرد وفق معايير تتوافق مع العمل، بدلاً من استخدام معايير واسعة، يزيد من فعالية التقييم.

- **تقديم المشورة وربط نتائج التقييم بافتراض أنه سيتم شغل الوظيفة:** يجب عمومًا وضع مبادئ توجيهية حول كيفية استخدام التقييم في سياق عملية التوظيف. لاستخدام التقييم، يجب أن يكون لديك ما يلي:

- يجب استخدام الظروف النموذجية والطبيعية للتقييم.
- أن يتم تنفيذها بشكل محايد وعلى أساس ملاحظة سلوكيات أداء معينة
- أساس عملية التقييم الصادق هو تحليل الوظائف، وخاصة تحليل المهام الوظيفية.

(عمر، بخوش، 2012)

2.2 الدراسات السابقة

- دراسة أحمد، عبد الله، (2021)، بعنوان: "دراسة تحليلية لاستخدام طريقة الإدارة بالأهداف ودلالة تأثيرها في أداء تدريسي التربية البدنية وعلوم الرياضة جامعة الموصل"

هدفت الدراسة إلى التعرف على ما يلي:

- مدى استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف ومكوناته، المشاركة، الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، التزام المعلمين بوضع الأهداف موضع التنفيذ، وتغذية راجعة من المعلمين فيما يتعلق بكلية وأقسام علوم الرياضة والتربية البدنية.
- طبيعة الارتباط والتأثيرات بين أداء المعلم وتطبيق تقنية الإدارة بالأهداف في قسمي التربية البدنية وعلوم الرياضة بالكلية.

تم اختيار عينة البحث بطريقة الحصر المتعمد، واستخدم الباحثون المنهجين المسحي والوصفي، شارك في الدراسة أربعة وستون تدريسيًا من كلية جامعة الموصل وقسمي علوم الرياضة والتربية البدنية، وتم تطبيق استبيان الإدارة بالأهداف، والذي يحتوي على 22 بندًا موزعة على بُعد واحد - الثقة بين المشرف والمرؤوس، والمشاركة، والتزام الموظفين بتنفيذ الأهداف، والتغذية الراجعة - واستبيان أداء الموظفين، الذي يتكون من سبعة بنود وبيانات معالجة، تم استخدامها من قبل الباحثين، وتم إعداد كلا الاستبيانين من قبل الرشيدي عام 2014، مستخدمًا البرنامج الإحصائي (spss) لتحليل

البيانات باستخدام تحليل التباين الأحادي والنسبة المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل ألفا وغيرها من المقاييس الإحصائية.

وفيما يلي استنتاج الباحثين:

- من وجهة نظر المعلمين هناك تباين في تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف بين أبعاده في كلية وأقسام التربية البدنية وعلوم الرياضة. وعلى وجه التحديد، أظهر بعدا الثقة بين الرئيس والمرؤوس، وكذلك التزام المعلمين بتنفيذ الأهداف، مستوى مرتفعاً جداً من الاستخدام، في حين كان بعدا المشاركة والتغذية الراجعة أيضاً منتشرين بشكل كبير.

- هناك دلائل تشير إلى أن أسلوب الإدارة بالأهداف له تأثير كبير على أداء المعلمين.

- دراسة الخفيفي، المنصوري، (2020)، بعنوان: "تطبيق الإدارة بالأهداف وعلاقتها بأداء العاملين بمنظمات الأعمال الليبية (دراسة ميدانية على شركتي الخليج العربي لتسويق النفط والنهر لتصنيع الأنابيب)"

الغرض من هذه الدراسة هو تحديد كيفية تأثير اعتماد الإدارة بالأهداف على أداء العاملين في الشركات الليبية، والجمهور المستهدف للدراسة هو الشركات الليبية التي يقع مقرها الرئيسي في بنغازي، وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية مكونة من ثلاثة وأربعين مديراً من شركات تصنيع الأنابيب في الخليج العربي والنهر، وكذلك رئيس القسم.

واكتشف التحليل أن أداء الموظفين كان منخفضاً، وأن هناك القليل من الإدارة حسب الأهداف في جميع أبعادها الثلاثة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط بين أبعاد الإدارة بالأهداف وأداء العاملين في المنظمات التجارية الليبية، وكذلك وجود علاقة ارتباط إيجابية بين تطبيق الإدارة بالأهداف على أداء العاملين.

- دراسة أحمد، أبو العينين، (2019)، بعنوان: "أثر تطبيق مبادئ الإدارة بالأهداف على أداء العاملين في الفنادق (دراسة ميدانية على عينة من فنادق الخمس نجوم بالقاهرة الكبرى)"

الهدف من الدراسة الحالية هو تحديد كيفية تطبيق أهداف الإدارة - الالتزام والثقة والمشاركة والتغذية الراجعة - وكيف يؤثر ذلك على أداء الموظفين في عدد قليل من فنادق الخمس نجوم بالقاهرة الكبرى، والهدف النهائي هو تطوير السياسات التي تدعم نمو الموظفين وتطويرهم، وتوسيع خبراتهم العملية واستيعابهم، وتعزيز القدرة على التقدير، والإشراف عليهم، وكذلك معالجة أي جوانب سلبية في أداء عملهم، قبل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة.

تم إعطاء عينة من الموظفين من العديد من فنادق الخمس نجوم بالقاهرة الكبرى استبياناً استقصائياً لتحقيق هذا الغرض، ومن بين 350 استطلاعاً تم إكمالها، تم اعتبار 295 منها صالحة للتحليل الإحصائي، وهو ما يمثل 84.3% من المجموع.

كشفت نتائج الدراسة الميدانية أنه على الرغم من أن اتجاهات وآراء أفراد عينة الدراسة كانت إيجابية بشكل عام (متفق عليها) عندما يتعلق الأمر بتطبيق مبادئ من مبادئ

الإدارة بالأهداف - الالتزام والتغذية الراجعة - إلا أنها لم تكن متسقة تمامًا عندما يتعلق الأمر بتطبيق المبادئ الأخرى، كما أشارت نتائج الدراسة إلى أنه على الرغم من تطبيق الإدارة بالأهداف بدرجة متوسطة، إلا أنها لا تزال تعتبر من أهم الأساليب الإدارية لرفع أداء الموظفين من خلال الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة، المادية والبشرية، وذلك من أجل تحقيق المستوى المستهدف من الأداء.

- دراسة صلواتشي، (2017)، بعنوان: "أثر أسلوب الإدارة بالأهداف على أداء وظائف وأنشطة المؤسسات الاقتصادية (دراسة آراء عينة من مدراء المهنات والمهنيين في ولايات الوسط الجزائرية)"

سعت الدراسة إلى تحديد مدى قيام عينة من مديري الألبان والأجبان في الولايات الوسطى بالجزائر بتطبيق تقنية الإدارة بالأهداف، وكذلك التعرف على النماذج المختلفة للإدارة بالأهداف في المؤسسات ومدى احتمالية تطبيقها، وكان حجم عينة الدراسة 67 مشاركاً، ومن أجل استيعاب الطبيعة، تم تطبيق الأسلوب الوصفي التحليلي والأساليب العلمية المرتبطة بالبحث.

وأظهرت النتائج أن منهج الإدارة بالأهداف يمكن تطبيقه بشكل فعال في جميع محاور البحث، كما أظهرت النتائج عدم اختلاف محاور الدراسة ذات دلالة إحصائية باختلاف متغيري الخلفية الأكاديمية والخبرة العملية، أما المتغير التابع (الإدارة بالأهداف، الوظائف، التخطيط، التنظيم والتنسيق، التنفيذ والرقابة، تقييم الأداء) فقد تأثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.000 بالأبعاد التالية للمتغير المستقل: المشاركة

في تحديد الأهداف، الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، والتزام المرؤوسين بتحقيق الأهداف، والتغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوس.

- دراسة الزهراني، (2016)، بعنوان: "ممارسة تطبيق الإدارة بالأهداف ودورها في

تفعيل فرق العمل بالمدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة"

كان الهدف من الدراسة هو التأكد من مدى استخدام مديري المدارس الثانوية في مكة المكرمة للإدارة بالأهداف ومدى أهميتها في تعزيز العمل الجماعي.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها وجود مستوى متوسط في ممارسة تطبيق الإدارة بالأهداف ودورها في إشعال فرق العمل في المدارس الثانوية، كما تمثلت في عدد من الأبعاد التي احتلت المرتبة الأولى بعد التخطيط والتنفيذ من قبل أفراد مجتمع الدراسة، وكانت في مقدمة ممارساتهم في هذا البعد، وبعد تقييم الإنجاز، كان قياس أداء المعلمين وفقاً لمعايير الإنجاز المحددة مسبقاً ومعالجة أوجه القصور في التنفيذ في مقدمة ممارساتهم، ومن الاستراتيجيات الأخرى التي جاءت في المركز الثاني الاستماع إلى تعليقات المعلمين حول سير الخطة، وتخصيص الوقت المحدد في الخطة بأفضل الطرق العلمية، وتزويد المعلمين بما تم تنفيذه من الخطة بعد ظهور نتائج تقييم الإنجاز، وتحفيز المعلمين على تقييم عملهم بناء على معايير الإنجاز، التي حدثت بعد تحديد الأهداف، وكانت مشاركة المعلمين في اختيار الأنشطة الصفية لتحقيق الأهداف، والتزامهم بالمعايير الموضوعية عند وضع الخطة لضمان تحقيق الأهداف، وعرضهم للخطة، في

مقدمة ممارساتهم في هذا المجال، وتمثل رؤية المدرسة ورسالتها في توفير التوجيه للمعلمين حتى يتمكنوا من ذلك.

- دراسة الرشدي، (2014)، بعنوان: "أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين (دراسة تطبيقية في مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت)"

كان الغرض من هذه الدراسة هو تقييم كيفية تأثير نهج الإدارة بالأهداف على أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية الكويتية، وقد تم اختيار 380 موظفاً من مجتمع الدراسة ليكونوا عينة الدراسة، كما تم جمع البيانات باستخدام الاستبيان، وتم تطبيق العديد من التقنيات الإحصائية، مثل الانحدار المتعدد والتدريجي، وكذلك اختبارات التوزيع الطبيعي والوسائل الحسابية.

وقد أشارت النتائج إلى:

- من وجهة نظر العاملين، تم استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف بدرجة متوسطة.
- من وجهة نظر موظفي مؤسسة البترول الوطنية الكويتية، كان أداء الموظفين متوسطاً.
- وأظهرت نتائج التحليل وجود أثر معنوي عند مستوى دلالة (0.05) على أداء العاملين من استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف، والذي له أربعة أبعاد: الثقة بين الرئيس والمرؤوس، المشاركة بين الرئيس والمرؤوس في تحديد الأهداف، والتزام الموظف بتحقيق الأهداف، والتغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوسين.

- وأظهرت النتائج أن العامل الأكثر أهمية الذي يؤثر على نجاح العاملين في مؤسسة البترول الوطنية الكويتية هو تفانيهم في تحقيق أهدافهم.

3. الفصل الثالث: الدراسة الميدانية واجراءاتها

3.1 منهج الدراسة:

ستعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يستهدف هذا المنهج وصف الظاهرة ودراستها على أرض الواقع والحصول على البيانات من مصادرها الأساسية، ويقصد بالمنهج الوصفي التحليلي "أحد الطرق العلمية لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها.

3.2 مجتمع الدراسة:

يقصد بالمجتمع " جميع الوحدات أو العناصر التي تم تعريفها قبل اختيار عناصر العينة المطلوبة، ويتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية.

3.3 ادوات جمع البيانات:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة؛ سيتم الاعتماد في جميع البيانات والمعلومات على نوعين من المصادر هما:

أ. المصادر الأولية:

تحقيقاً لأهداف الدراسة سيتم جمع بيانات الدراسة عن طريق توزيع الاستبانة على عينة الدراسة، إذ تم بناء الاستبانة لقياس المتغير المستقل الإدارة بالأهداف وأبعاده (المشاركة بالأهداف، الالتزام بالأهداف، الاتصال الفعال، التغذية الراجعة)، ولقياس المتغير التابع أداء الموظفين وأبعاده (سرعة الأداء، جودة الأداء، دقة الأداء، حجم الأداء) .
واتبع الباحث الخطوات التالية في اعداد أداة الدراسة:

- أ- الاطلاع على الادبيات المتعلقة بموضوع البحث بما في ذلك الكتب والابحاث.
- ب- إعداد الاستبيان بصورتها الأولية حيث تضمنت ثلاثة أجزاء رئيسية وهي:
- الجزء الأول: يحتوى على البيانات الشخصية لمجتمع الدراسة والتي تتعلق بالخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد المجتمع، وهي متغيرات: النوع والفئة العمرية وعدد سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي.
- الجزء الثاني: يتضمن مجموعة من العبارات المتعلقة بالمتغير المستقل والمتغير التابع، وهي مقسمة إلى قسمين:
- القسم الأول: يتعلق بفقرات الاستبانة المخصصة لقياس المتغير المستقل الإدارة بالأهداف بأبعاده الأربعة (المشاركة بالأهداف، الالتزام بالأهداف، الاتصال الفعال، التغذية الراجعة) ويتكون من (23) فقرة.
- القسم الثاني: يتعلق بفقرات الاستبانة المخصصة لقياس المتغير التابع أداء الموظفين بأبعاده الأربعة (سرعة الأداء، جودة الأداء، دقة الأداء، حجم الأداء) ويتكون من (20) فقرة .

وتم تدريج الاستجابات للعبارات باستخدام مقياس ليكرت للتدريج الخماسي على النحو الآتي: (موافق بشدة – موافق – محايد – غير موافق – غير موافق بشدة) تأخذ الدرجات (1-2-3-4-5) على التوالي.

جدول 1 درجات مقياس ليكرت

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	-------	-----------	----------------

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

3.4 ثبات الاستمارة:-

ويقصد بالثبات بأنه الحالة التي تكون فيها النتائج متماثلة عند تكرار التجربة، ويعرف بأنه المطابقة الكاملة بين النتائج في المرات المتعددة التي يطبق فيها على نفس الأفراد، لذا تم العمل على حساب معامل الثبات لكل محور ومعامل الثبات الكلي للاستمارة كما يتضح في الجدول التالي:

جدول 2 معامل ثبات كل بعد والثبات الكلي للاستمارة

م	المحاور الأساسية	معامل ألفا كرونباخ	عدد العناصر
1	بعد المشاركة بالأهداف	0.810	6
2	بعد الالتزام بالأهداف	0.787	5
3	بعد الاتصال الفعال	0.820	6
4	بعد التغذية الراجعة	0.826	6
مجال الإدارة بالأهداف		0.936	23
5	بعد سرعة الاداء	0.800	5
6	بعد جودة الاداء	0.758	5
7	بعد دقة الأداء	0.780	5
8	بعد حجم الأداء	0.786	5
مجال أداء الموظفين		0.929	20

43	0.956	المجموع الكلي
----	-------	---------------

3.5 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

سيقوم الباحث باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في معالجة بيانات الدراسة، ومن أجل تحليل بيانات الدراسة سيتم استخدام مؤشرات الإحصاء الوصفي والتي يمكن تلخيصها في الآتي:

- التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة.
- المتوسط الحسابي: للتعرف على ارتفاع أو انخفاض في ترتيب الفقرات حسب استجابات أفراد المجتمع، ويفيد أيضاً أعلى متوسط حسابي.
- الانحرافات المعيارية: يظهر مدى التباين المنطقي للحالات والتجانس بين مفردات المجموعة، ويفيد أيضاً في ترتيب الفقرات في حال تساوي المتوسطات.
- معامل ألفا كرونباخ: من أجل اختبار ثبات الدراسة.
- الانحدار الخطي البسيط : وذلك لاختبار فرضيات الدراسة.
- تحليل التباين أحادي الاتجاه: وذلك للمقارنة بين متوسطات عدة مجموعات مستقلة لمعرفة ما إذا كانت الفروق بين هذه المتغيرات الشخصية للدراسة الحالية: (الجنس والعمر والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة) عند مستوى دلالة معينة وذلك للمقارنة بين متوسطات الآراء حسب المتوسطات الإحصائية.

4. الفصل الرابع: عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

4.1 تحليل البيانات الأولية:

B النوع:

جدول 3 توزيع العينة حسب متغير النوع

النوع	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	270	53.8%
أنثى	232	46.2%
المجموع	502	100.0



رسم توضيحي 1 توزيع العينة حسب متغير النوع

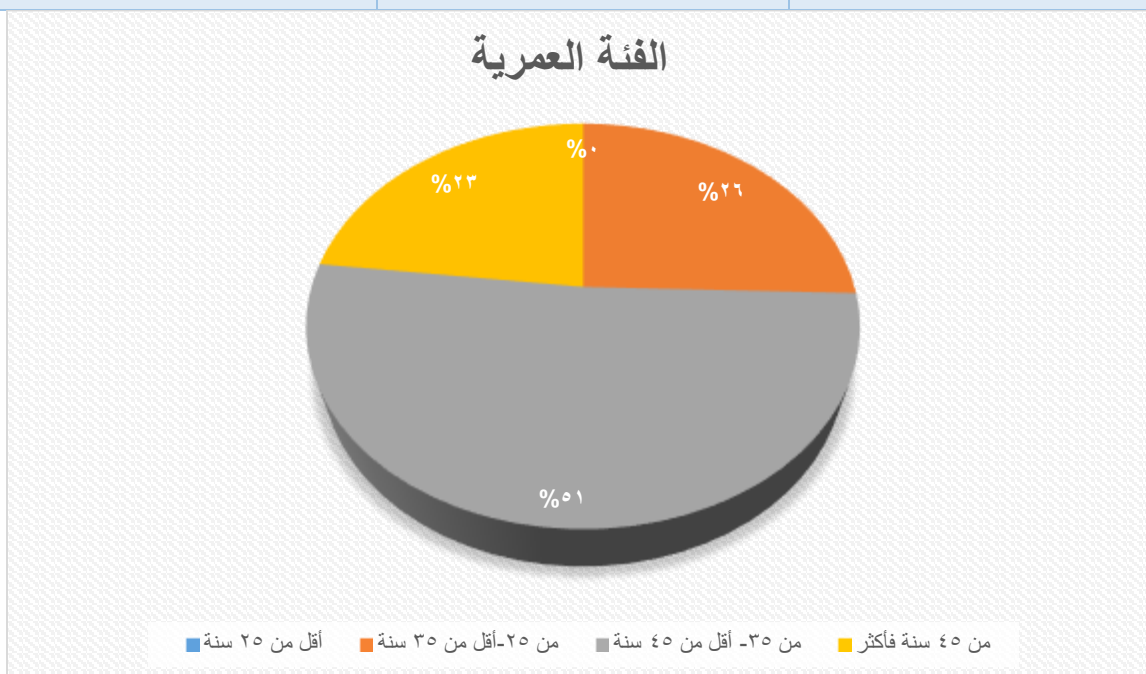
يتضح من الجدول والشكل السابق الخاص بتوزيع العينة حسب متغير النوع أن الذكور في

العينة بلغت نسبتهم 53.8%، أما الإناث فكانت نسبتهم 46.2%.

B الفئة العمرية

جدول 4 توزيع العينة حسب متغير الفئة العمرية

النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
0%	0	أقل من 25 سنة
25.5%	128	من 25-أقل من 35 سنة
51.4%	258	من 35-أقل من 45 سنة
23.1%	116	من 45 سنة فأكثر
100.0	502	المجموع



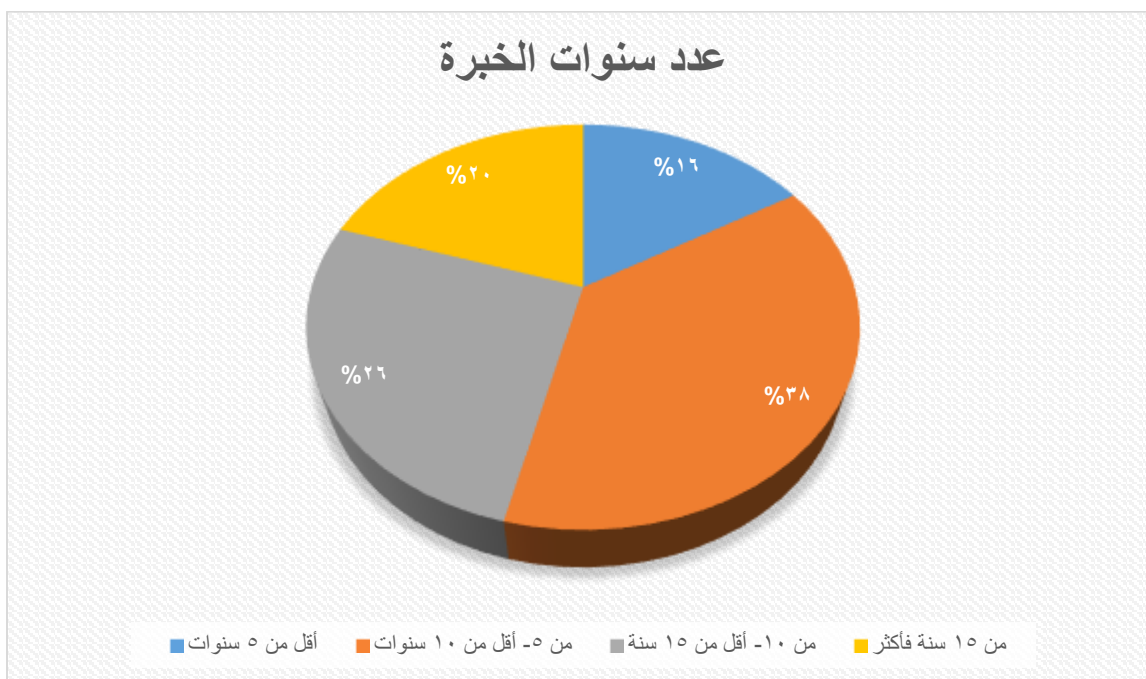
رسم توضيحي 2 توزيع العينة حسب متغير الفئة العمرية

يتضح من الجدول والشكل السابق الخاص بتوزيع العينة حسب متغير الفئة العمرية أن فئة من كانوا من فئة أقل من 25 سنة كانت نسبتهم 0%، أما من كانت نسبتهم من 25-أقل من 35 سنة فكانت نسبتهم 25.5%، ومن كانوا من فئة من 35-أقل من 45 سنة كانت نسبتهم 51.4%، ومن كانوا من فئة من 45 فأكثر كانت نسبتهم 23.1%.

تعدد سنوات الخبرة

جدول 5 توزيع العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	82	16.3%
من 5- أقل من 10 سنوات	188	37.5%
من 10- أقل من 15 سنة	132	26.3%
من 15 سنة فأكثر	100	19.9%
المجموع	502	100.0



رسم توضيحي 3 توزيع العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

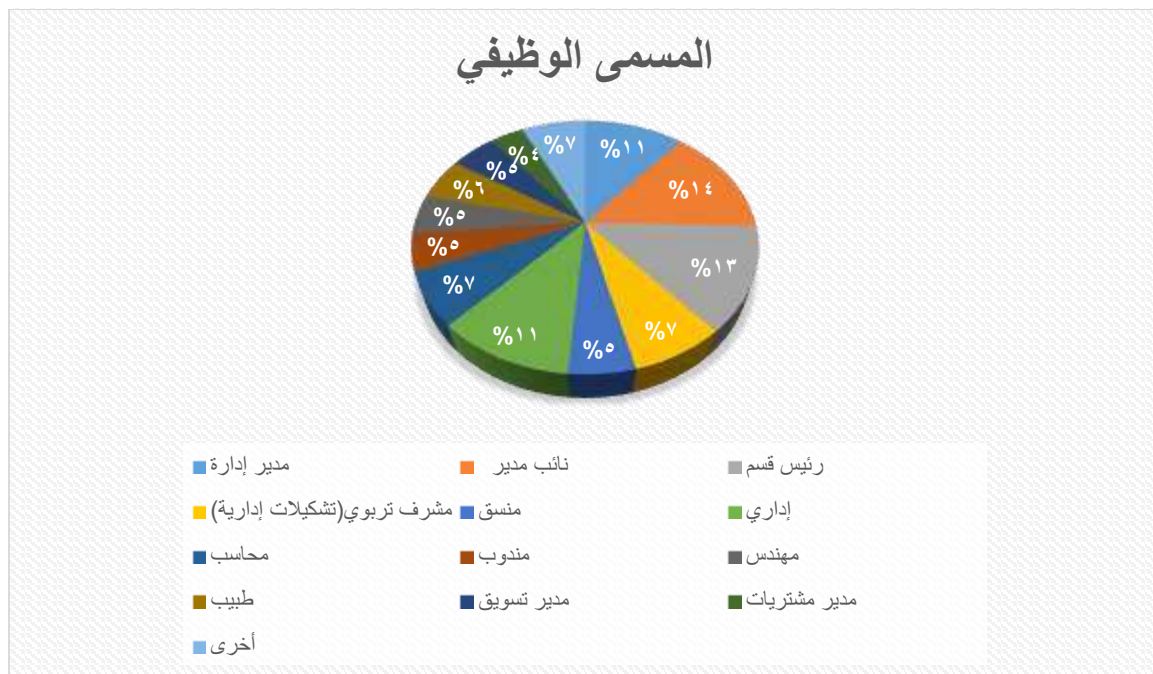
يتضح من الجدول والشكل السابق الخاص بتوزيع العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة أن من كانت خبرتهم أقل من 5 سنوات كانت نسبتهم 16.3%، ومن كانت خبرتهم من 5-

أقل من 10 سنوات كانت نسبتهم 37.5%، ومن كانت خبرتهم من 10- أقل من 15 سنة كانت نسبتهم 26.3%، ومن كانت خبرتهم من 15 سنة فأكثر كانت نسبتهم 26.3%.

ثB المسمى الوظيفي

جدول 6 توزيع العينة حسب متغير المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
11.2%	56	مدير إدارة
14.3%	72	نائب مدير
13.3%	67	رئيس قسم
7.4%	37	مشرف تربوي(تشكيلات إدارية)
5.2%	26	منسق
10.8%	54	إداري
6.8%	34	محاسب
4.8%	24	مندوب
5%	25	مهندس
5.4%	27	طبيب
5%	25	مدير تسويق
3.8%	19	مدير مشتريات
7.2%	36	أخرى
100.0	502	المجموع



رسم توضيحي 4 توزيع العينة حسب متغير المسمى الوظيفي

يتضح من الجدول والشكل السابق الخاص بتوزيع العينة حسب متغير المسمى الوظيفي أن نسبة مدير الإدارة في العينة محل الدراسة كانت 11.2%، ونسبة نائب المدير كانت 14.3%، ونسبة رئيس القسم كانت 13.3%، ونسبة المشرف التربوي كانت 7.4%، ونسبة المنسق كانت 5.2%، أما نسبة الإداري فكانت 10.8%، ونسبة المحاسب فكانت 6.8%، كما كانت نسبة المندوب 4.8%، ونسبة المهندس 5%، ونسبة الطبيب 4.5%، وبالنسبة لمدير التسويق فكانت نسبته 5%، ومدير المشتريات 3.8%، أما الوظائف الأخرى فكانت نسبتها 7.2%.

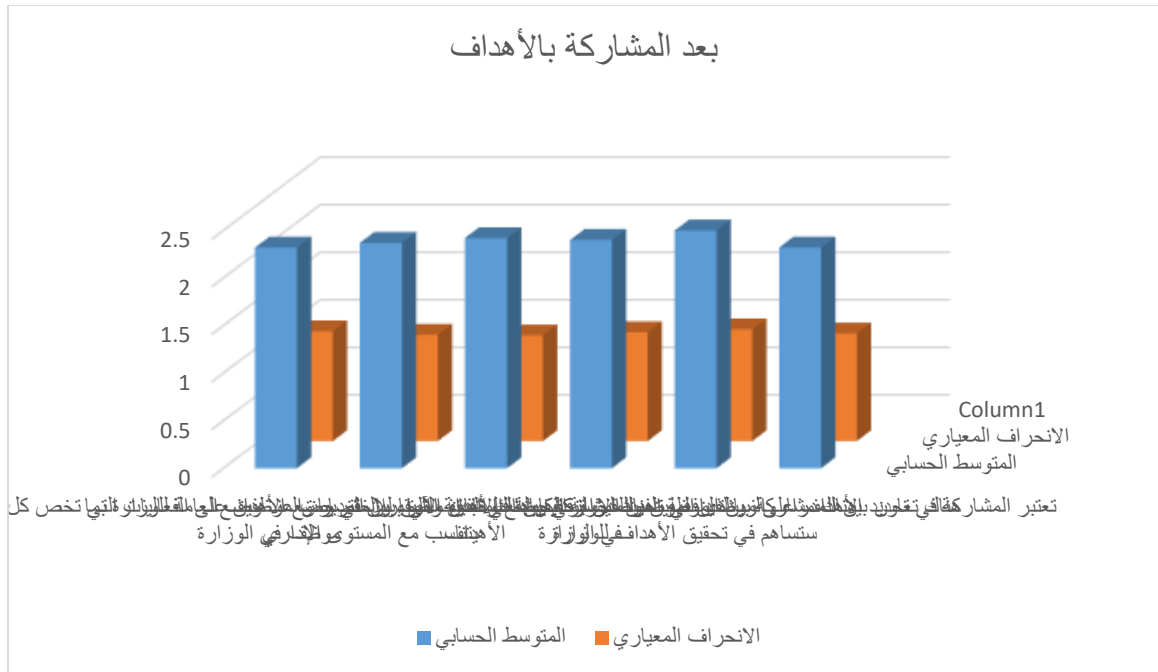
4.2 أبعاد المتغير المستقل (الإدارة بالأهداف)

أ. بعد المشاركة بالأهداف

جدول 7 بعد المشاركة بالأهداف

م	بعد المشاركة بالأهداف	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	هناك اتفاق مسبق بين المدير والموظفين على الفعاليات التي تخص كل موظف في الوزارة	2.32	1.155	موافق	5
2	هناك مشاركة بين الموظفين والمديرين في وضع الأهداف العامة للوزارة بما يتناسب مع المستوى الإداري	2.37	1.117	موافق	4
3	لدى الموظفين الحرية الكاملة في ابداء الآراء والمقترحات عند وضع الأهداف	2.42	1.111	موافق	2
4	هناك مشاركة بين الموظفين والمدراء في وضع الأهداف طبقا للاختصاص في الوزارة	2.40	1.143	موافق	3
5	هناك تعاون بين المدراء والموظفين في تحديد الاستراتيجيات المناسبة التي ستساهم في تحقيق الأهداف للوزارة	2.50	1.175	موافق	1
6	تعتبر المشاركة في تحديد الأهداف على زيادة دافعية الموظفين لتحقيقها	2.32	1.130	موافق	6
بعد المشاركة بالأهداف		2.3904	0.81558	موافق	

رقم الفقرة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
1	138	27.5	180	35.9	91	18.1	69	13.7	24	4.8
2	116	23.1	194	38.6	108	21.5	57	11.4	27	5.4
3	105	20.9	197	39.2	107	21.3	68	13.5	25	5
4	117	23.3	185	36.9	110	21.9	60	12	30	6
5	107	21.3	180	35.9	109	21.7	71	14.1	35	7
6	128	25.5	194	38.6	99	19.7	53	10.6	28	5.6



رسم توضيحي 5 بعد المشاركة بالأهداف

يتضح من الجدول السابق الخاص ببعء المشاركة بالأهداف أن العبارة رقم 5 " هناك تعاون بين المدراء والموظفين في تحديد الاستراتيجيات المناسبة التي ستساهم في تحقيق الأهداف للوزارة" جاءت في المركز الأول بمتوسط حسابي 2.50 وانحراف معياري 1.175 وكان اتجاه إجابات أفراد العينة على هذه العبارة هو موافق، بينما جاءت العبارة رقم 3 " لدى الموظفين الحرية الكاملة في ابداء الآراء والمقترحات عند وضع الأهداف" في المركز الثاني بمتوسط حسابي 2.42 وانحراف معياري 1.111، وكان اتجاه إجابات أفراد العينة على هذه العبارة هو موافق، وجاءت العبارة رقم 4 "هناك مشاركة بين الموظفين والمدراء في وضع الأهداف طبقا للاختصاص في الوزارة" في المركز الثالث بمتوسط حسابي 2.40 وانحراف معياري 1.143، وكان اتجاه إجابات أفراد العينة على هذه العبارة هو موافق، ثم جاءت العبارة رقم 2 " هناك مشاركة بين الموظفين والمديرين في وضع الأهداف العامة للوزارة بما يتناسب مع المستوى الإداري" في المركز الرابع بمتوسط حسابي 2.37 وانحراف معياري 1.117، وكان اتجاه إجابات أفراد العينة على هذه العبارة هو موافق،

وكانت العبارة رقم 1 " هناك اتفاق مسبق بين المدير والموظفين على الفعاليات التي تخص كل موظف في الوزارة " في المركز الخامس بمتوسط حسابي 2.32 وانحراف معياري 1.155، وكان اتجاه إجابات أفراد العينة على هذه العبارة هو موافق، وأخيرا العبارة رقم 6 " تعتبر المشاركة في تحديد الأهداف على زيادة دافعية الموظفين لتحقيقها " في المركز الأخير بمتوسط حسابي 2.32 وانحراف معياري 1.130، وكان اتجاه إجابات أفراد العينة على هذه العبارة هو موافق.

وكان المتوسط الحسابي لبعد المشاركة بالأهداف ككل 2.3904 والانحراف المعياري 0.81558، وكان اتجاه إجابات أفراد العينة على هذا البعد في العموم هو موافق.

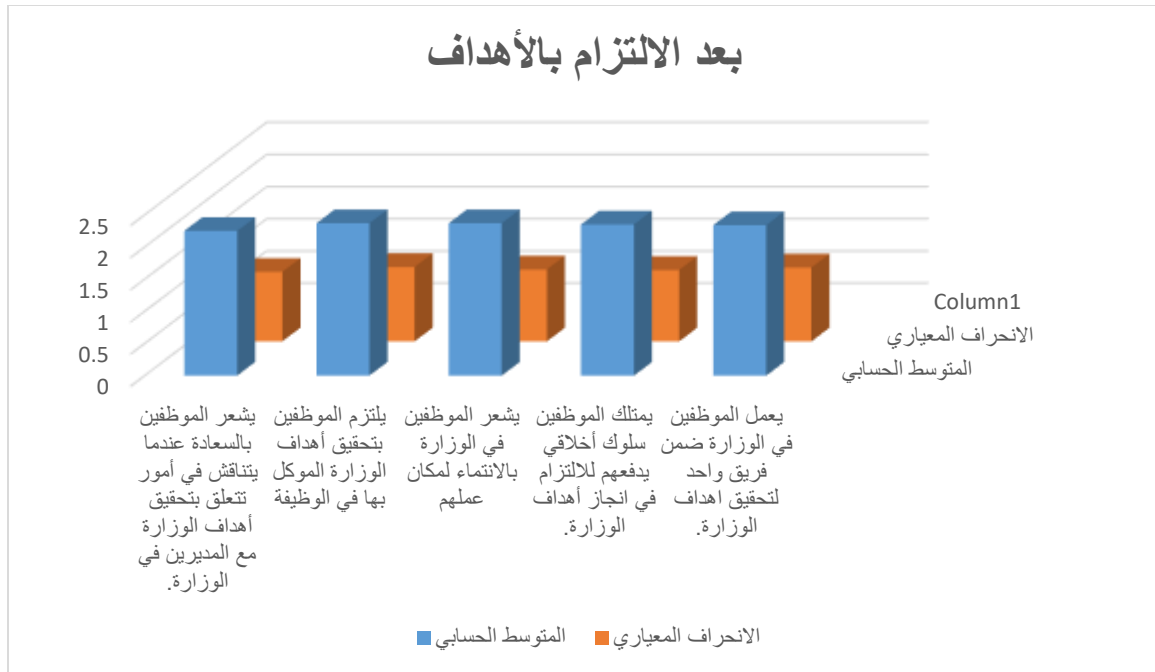
ب. بعد الالتزام بالأهداف

جدول 8 بعد الإلتزام بالأهداف

م	بعد الإلتزام بالأهداف	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	يشعر الموظفون بالسعادة عندما يتناقش في أمور تتعلق بتحقيق أهداف الوزارة مع المديرين في الوزارة.	2.25	1.080	موافق	5
2	يلتزم الموظفون بتحقيق أهداف الوزارة الموكلة بها في الوظيفة	2.37	1.156	موافق	1
3	يشعر الموظفون في الوزارة بالانتماء لمكان عملهم	2.37	1.117	موافق	2
4	يمتلك الموظفون سلوك أخلاقي يدفعهم للالتزام في انجاز أهداف الوزارة.	2.35	1.110	موافق	3

4	موافق	1.148	2.34	يعمل الموظفين في الوزارة ضمن فريق واحد لتحقيق اهداف الوزارة.	5
موافق		0.82491	2.3363	بعد الالتزام بالأهداف	

موافق بشدة موافق محايد غير موافق بشدة										رقم الفقرة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
3.6	18	10.4	52	21.5	108	36.9	185	27.7	139	1
6	30	11.4	57	22.5	113	34.5	173	25.7	129	2
4.4	22	12.9	65	22.3	112	35.9	180	24.5	123	3
5.4	27	10.2	51	22.1	111	38.4	193	23.9	120	4
5.2	26	12.9	65	18.5	93	37.3	187	26.1	131	5



رسم توضيحي 6 بعد الالتزام بالأهداف

يتضح من الجدول السابق الخاص ببعء الالتزام بالأهداف أن العبارة رقم 2 " يلتزم الموظفون بتحقيق أهداف الوزارة الموكل بها في الوظيفة" جاءت في المركز الأول بمتوسط حسابي 2.37 وانحراف معياري 1.156 وكان اتجاه إجابات أفراد العينة على هذه العبارة هو موافق، بينما جاءت العبارة رقم 3 " يشعر الموظفون في الوزارة بالانتماء لمكان عملهم" في المركز الثاني بمتوسط حسابي 2.37 وانحراف معياري 1.117، وكان اتجاه إجابات أفراد العينة على هذه العبارة هو موافق، وجاءت العبارة رقم 4 "يملك الموظفون سلوك أخلاقي يدفعهم للالتزام في انجاز أهداف الوزارة." في المركز الثالث بمتوسط حسابي 2.35 وانحراف معياري 1.110، وكان اتجاه إجابات أفراد العينة على هذه العبارة هو موافق، ثم جاءت العبارة رقم 5 " يعمل الموظفون في الوزارة ضمن فريق واحد لتحقيق أهداف الوزارة." في المركز الرابع بمتوسط حسابي 2.34 وانحراف معياري 1.148، وكان اتجاه إجابات أفراد العينة على هذه العبارة هو موافق، وكانت العبارة رقم 1 " يشعر الموظفون بالسعادة عندما يتناقش في أمور تتعلق بتحقيق أهداف الوزارة مع المديرين في

الوزارة. " في المركز الخامس والأخير بمتوسط حسابي 2.25 وانحراف معياري 1.080، وكان اتجاه إجابات أفراد العينة على هذه العبارة هو موافق.

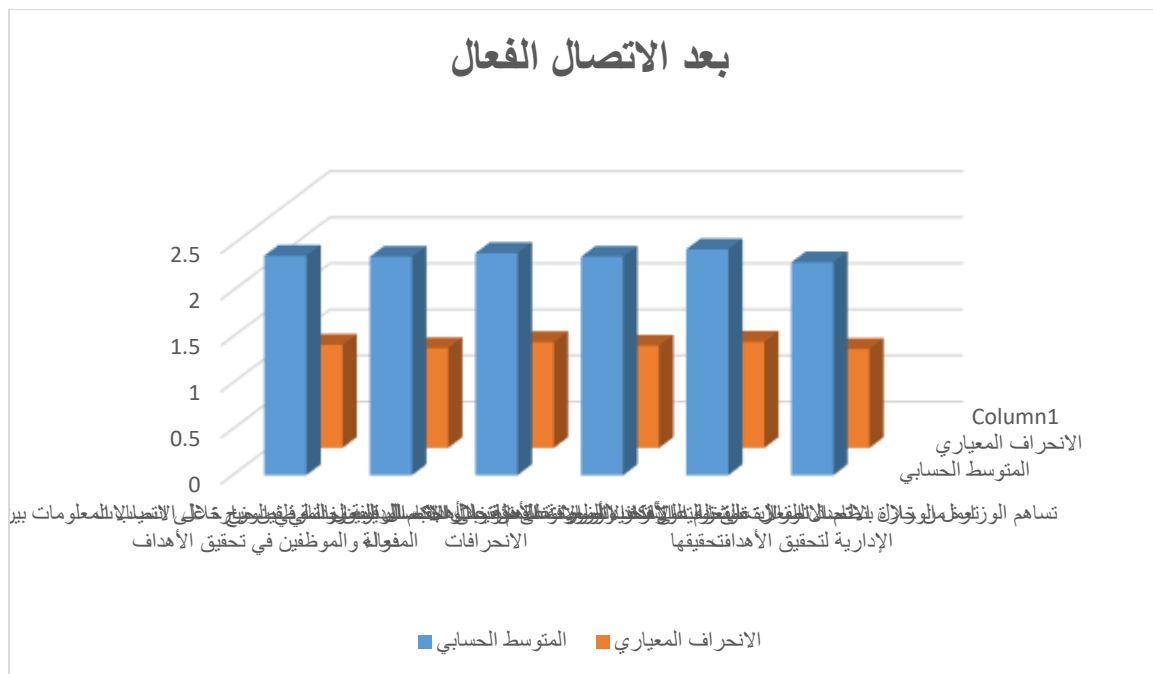
وكان المتوسط الحسابي لبعد الالتزام بالأهداف ككل 2.3363 والانحراف المعياري 0.82491، وكان اتجاه إجابات أفراد العينة على هذا البعد في العموم هو موافق.

ت. بعد الاتصال الفعال

جدول 9 بعد الاتصال الفعال

م	بعد الاتصال الفعال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	تساهم قنوات الاتصال المستخدمة في الوزارة على انسياب المعلومات بين المدراء والموظفين في تحقيق الأهداف	2.38	1.119	موافق	3
2	تساعد الوزارة على تقريب أهداف المديرين والموظفين من خلال الاتصالات فعالة	2.37	1.082	موافق	4
3	تستخدم الوزارة الاتصالات الفعالة على احكام الرقابة وبالتالي تصحيح الانحرافات	2.41	1.147	موافق	2
4	تحدد الوزارة مؤشرات الأهداف الموضوعة من خلال الاتصال الفعال	2.37	1.108	موافق	5
5	تعمل الوزارة بنظام الاتصالات الفعالة على تحديد أولويات الأهداف الواجب تحقيقها	2.45	1.150	موافق	1
6	تساهم الوزارة من خلال الاتصال الفعال على توليد الأفكار والمعرفة الإدارية لتحقيق الأهداف	2.31	1.072	موافق	6
بعد الاتصال الفعال		2.3815	0.80766	موافق	

موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		رقم الفقرة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
4.6	23	12.9	65	22.1	111	36.3	182	24.1	121	1
4.4	22	11.2	56	23.7	119	38.2	192	22.5	113	2
5.4	27	13.9	70	20.1	101	37.1	186	23.5	118	3
3.8	19	14.7	74	20.1	101	37.8	190	23.5	118	4
5.4	27	15.3	77	20.5	103	36.7	184	22.1	111	5
3.4	17	12	60	21.7	109	38.4	193	24.5	123	6



رسم توضيحي 7 بعد الاتصال الفعال

يتضح من الجدول السابق الخاص ببعء الاتصال الفعال أن العبارة رقم 5 " تعمل الوزارة بنظام الاتصالات الفعالة على تحديد أولويات الأهداف الواجب تحقيقها" جاءت في المركز الأول بمتوسط حسابي 2.45 وانحراف معياري 1.150 وكان اتجاه إجابات أفراد العينة على هذه العبارة هو موافق، بينما جاءت العبارة رقم 3 " تستخدم الوزارة الاتصالات الفعالة على احكام الرقابة وبالتالي تصحيح الانحرافات" في المركز الثاني بمتوسط حسابي 2.41 وانحراف معياري 1.147، وكان اتجاه إجابات أفراد العينة على هذه العبارة هو موافق، وجاءت العبارة رقم 1 "تساهم قنوات الاتصال المستخدمة في الوزارة على انسياب المعلومات بين المدراء والموظفين في تحقيق الأهداف." في المركز الثالث بمتوسط حسابي 2.38 وانحراف معياري 1.119، وكان اتجاه إجابات أفراد العينة على هذه العبارة هو موافق، ثم جاءت العبارة رقم 2 " تساعد الوزارة على تقريب أهداف المديرين والموظفين من خلال الاتصالات فعالة." في المركز الرابع بمتوسط حسابي 2.37 وانحراف معياري 1.082، وكان اتجاه إجابات أفراد العينة على هذه العبارة هو موافق،

وكانت العبارة رقم 4 " تحدد الوزارة مؤشرات الأهداف الموضوعة من خلال الاتصال الفعال." في المركز الخامس بمتوسط حسابي 2.37 وانحراف معياري 1.108، وكان اتجاه إجابات أفراد العينة على هذه العبارة هو موافق، وكانت العبارة رقم 6 " تساهم الوزارة من خلال الاتصال الفعال على توليد الأفكار والمعرفة الإدارية لتحقيق الأهداف" في المركز السادس والأخير بمتوسط حسابي 2.31 وانحراف معياري 1.072، وكان اتجاه إجابات أفراد العينة على هذه العبارة هو موافق.

وكان المتوسط الحسابي لبعد الاتصال الفعال ككل 2.3815 والانحراف المعياري 0.80766، وكان اتجاه إجابات أفراد العينة على هذا البعد في العموم هو موافق.

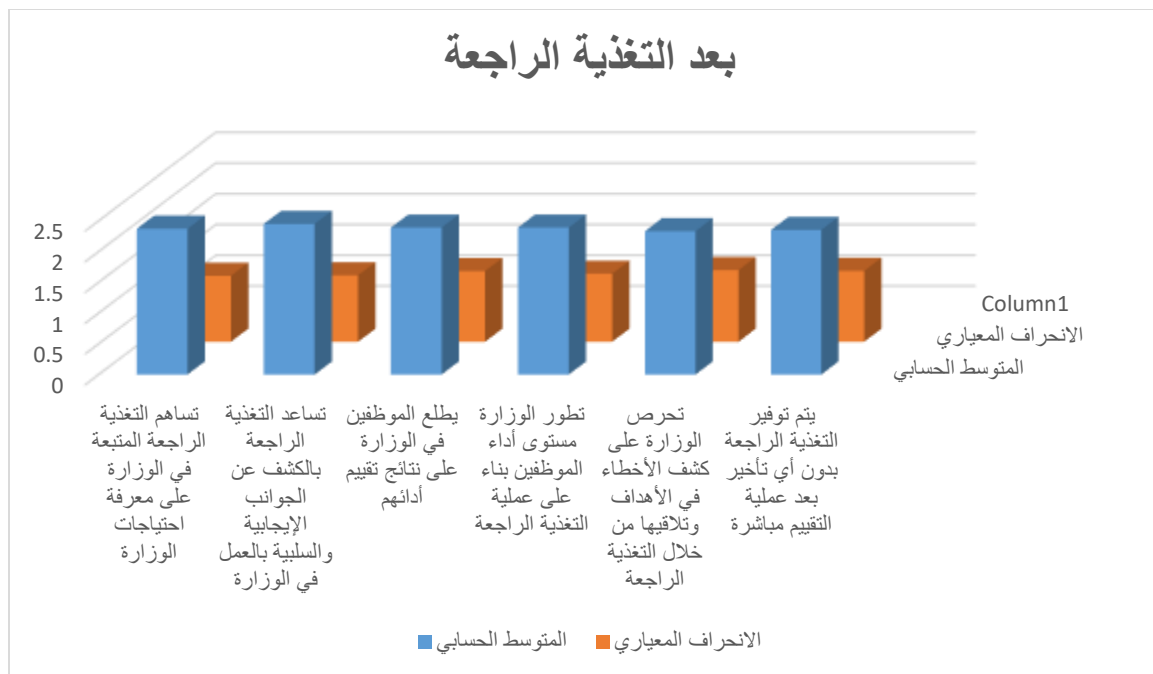
ث. بعد التغذية الراجعة

جدول 10 بعد التغذية الراجعة

م	بعد التغذية الراجعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	تساهم التغذية الراجعة المتبعة في الوزارة على معرفة احتياجات الوزارة	2.37	1.073	موافق	4
2	تساعد التغذية الراجعة بالكشف عن الجوانب الإيجابية والسلبية بالعمل في الوزارة	2.45	1.080	موافق	1
3	يطلع الموظفين في الوزارة على نتائج تقييم أدائهم	2.39	1.149	موافق	2
4	تطور الوزارة مستوى أداء الموظفين بناء على عملية التغذية الراجعة	2.39	1.106	موافق	3
5	تحرص الوزارة على كشف الأخطاء في الأهداف وتلاقيها من خلال التغذية الراجعة	2.33	1.164	موافق	6

5	موافق	1.151	2.35	يتم توفير التغذية الراجعة بدون أي تأخير بعد عملية التقييم مباشرة	6
موافق		0.81964	2.3782	بعد التغذية الراجعة	

موافق بشدة موافق محايد غير موافق غير موافق بشدة										رقم الفقرة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
2.8	14	13.7	69	24.5	123	35.3	177	23.7	119	1
4	20	15.1	76	21.1	106	41	206	18.7	94	2
4.6	23	15.9	80	17.7	89	37.5	188	24.3	122	3
4.6	23	13.1	66	21.1	106	38.8	195	22.3	112	4
6	30	12.2	61	17.1	86	38.2	192	26.5	133	5
6	30	12.4	62	16.7	84	40.4	203	24.5	123	6



رسم توضيحي 8 بعد التغذية الراجعة

يتضح من الجدول السابق الخاص ببعء التغذية الراجعة أن العبارة رقم 2 " تساعد التغذية الراجعة بالكشف عن الجوانب الإيجابية والسلبية بالعمل في الوزارة" جاءت في المركز الأول بمتوسط حسابي 2.45 وانحراف معياري 1.080 وكان اتجاه إجابات أفراد العينة على هذه العبارة هو موافق، بينما جاءت العبارة رقم 3 " يطلع الموظفين في الوزارة على نتائج تقييم أدائهم" في المركز الثاني بمتوسط حسابي 2.39 وانحراف معياري 1.149، وكان اتجاه إجابات أفراد العينة على هذه العبارة هو موافق، وجاءت العبارة رقم 4 "تطور الوزارة مستوى أداء الموظفين بناء على عملية التغذية الراجعة." في المركز الثالث بمتوسط حسابي 2.39 وانحراف معياري 1.149 وكان اتجاه إجابات أفراد العينة على هذه العبارة هو موافق، ثم جاءت العبارة رقم 1 " تساهم التغذية الراجعة المتبعة في الوزارة على معرفة احتياجات الوزارة." في المركز الرابع بمتوسط حسابي 2.37 وانحراف معياري 1.073، وكان اتجاه إجابات أفراد العينة على هذه العبارة هو موافق، وكانت العبارة رقم 6 " يتم توفير التغذية الراجعة بدون أي تأخير بعد عملية التقييم

مباشرة. " في المركز الخامس بمتوسط حسابي 2.35 وانحراف معياري 1.151، وكان اتجاه إجابات أفراد العينة على هذه العبارة هو موافق، وكانت العبارة رقم 5 " تحرص الوزارة على كشف الأخطاء في الأهداف وتلاقيها من خلال التغذية الراجعة" في المركز السادس والأخير بمتوسط حسابي 2.31 وانحراف معياري 1.072، وكان اتجاه إجابات أفراد العينة على هذه العبارة هو موافق.

وكان المتوسط الحسابي لبعد التغذية الراجعة ككل 2.3782 والانحراف المعياري 0.81964، وكان اتجاه إجابات أفراد العينة على هذا البعد في العموم هو موافق.

4.3 أبعاد المتغير التابع (أداء الموظفين)

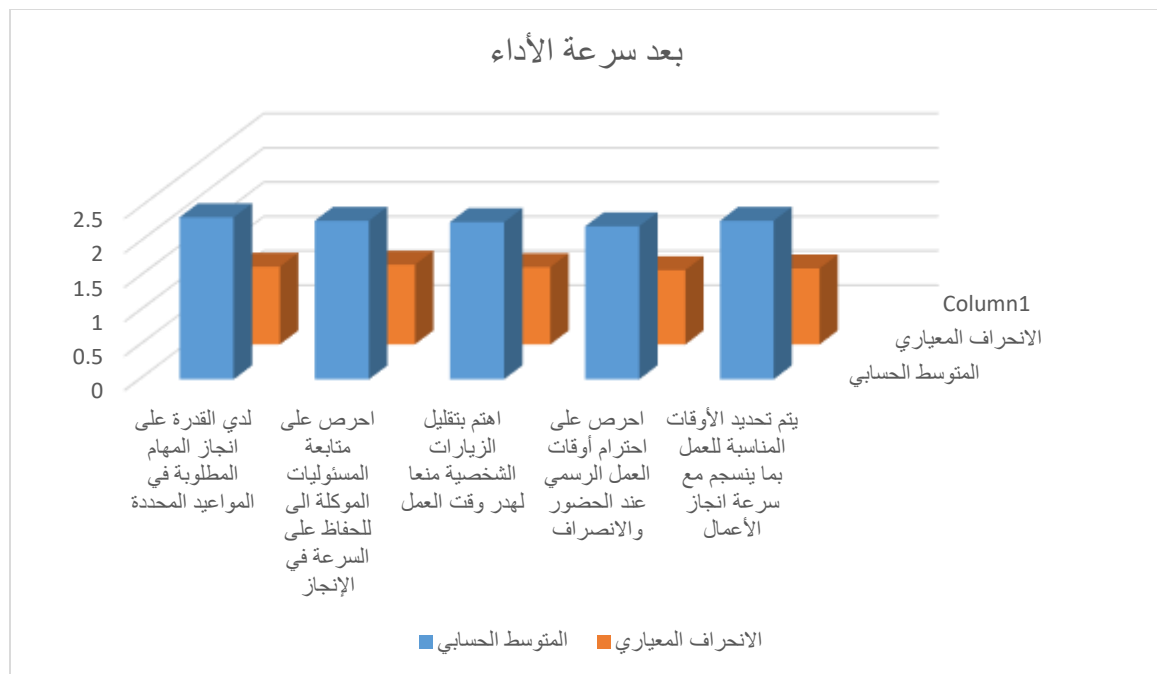
أ. بعد سرعة الأداء

جدول 11 بعد سرعة الأداء

م	بعد سرعة الأداء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	لدي القدرة على انجاز المهام المطلوبة في المواعيد المحددة	2.36	1.134	موافق	1
2	احرص على متابعة المسؤوليات الموكلة الى للحفاظ على السرعة في الإنجاز	2.31	1.162	موافق	2
3	اهتم بتقليل الزيارات الشخصية منعا لهدر وقت العمل	2.29	1.125	موافق	4
4	احرص على احترام أوقات العمل الرسمي عند الحضور والانصراف	2.23	1.083	موافق	5
5	يتم تحديد الأوقات المناسبة للعمل بما ينسجم مع سرعة انجاز الأعمال	2.31	1.107	موافق	3

موافق	0.83656	2.3008	بعد سرعة الاداء
-------	---------	--------	-----------------

رقم الفقرة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
1	123	24.5	190	37.8	100	19.9	63	12.5	26	5.2
2	139	27.7	182	36.3	96	19.1	55	11	30	6
3	136	27.1	187	37.3	102	20.3	51	10.2	26	5.2
4	144	28.7	186	37.1	106	21.1	46	9.2	20	4
5	128	25.5	191	38	104	20.7	56	11.2	23	4.6



رسم توضيحي 9 سرعة الاداء

يتضح من الجدول السابق الخاص بـ بعد سرعة الاداء أن العبارة رقم 1 " لدي القدرة على انجاز المهام المطلوبة في المواعيد المحددة" جاءت في المركز الأول بمتوسط حسابي 2.36 وانحراف معياري 1.134 وكان اتجاه إجابات أفراد العينة على هذه العبارة هو موافق، بينما جاءت العبارة رقم 2 " احرص على متابعة المسؤوليات الموكلة الى للحفاظ على السرعة في الإنجاز" في المركز الثاني بمتوسط حسابي 2.31 وانحراف معياري 1.162، وكان اتجاه إجابات أفراد العينة على هذه العبارة هو موافق، وجاءت العبارة رقم 5 "يتم تحديد الأوقات المناسبة للعمل بما ينسجم مع سرعة انجاز الأعمال" في المركز الثالث بمتوسط حسابي 2.31 وانحراف معياري 1.107 وكان اتجاه إجابات أفراد العينة على هذه العبارة هو موافق، ثم جاءت العبارة رقم 3 " اهتم بتقليل الزيارات الشخصية منعا لهدر وقت العمل" في المركز الرابع بمتوسط حسابي 2.29 وانحراف معياري 1.125، وكان اتجاه إجابات أفراد العينة على هذه العبارة هو

موافق، وكانت العبارة رقم 4 " احرص على احترام أوقات العمل الرسمي عند الحضور والانصراف." في المركز الخامس بمتوسط حسابي 2.23 وانحراف معياري 1.083، وكان اتجاه إجابات أفراد العينة على هذه العبارة هو موافق.

وكان المتوسط الحسابي لبعد سرعة الأداء ككل 2.3008 والانحراف المعياري 0.83656، وكان اتجاه إجابات أفراد العينة على هذا البعد في العموم هو موافق.

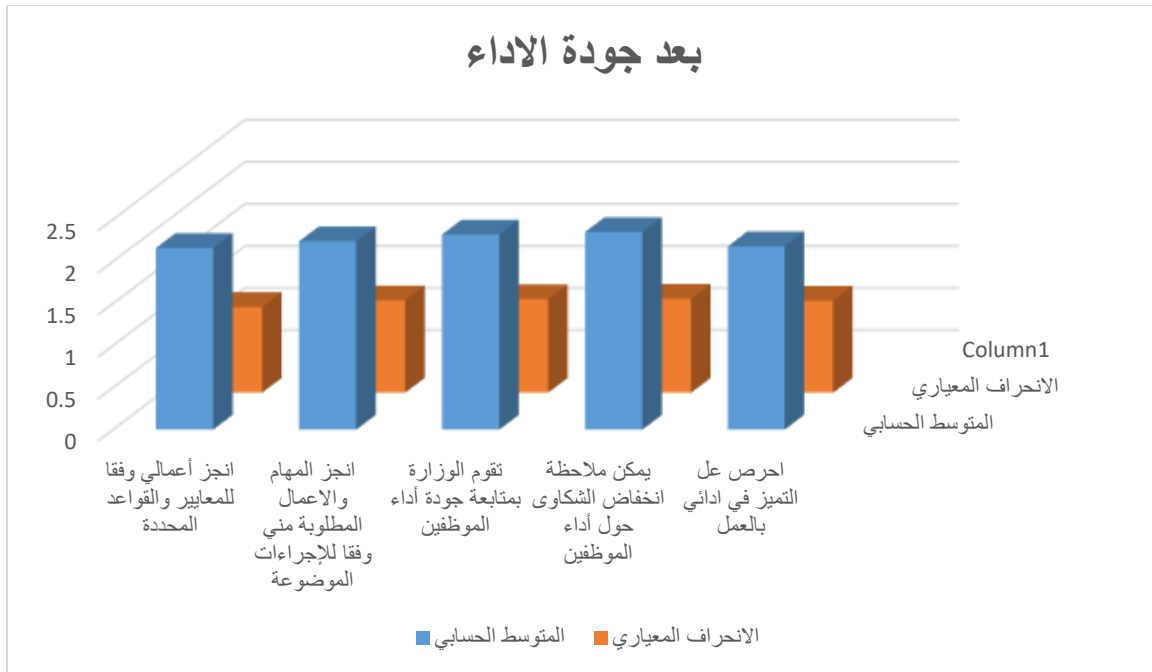
ب. بعد جودة الأداء

جدول 12 جودة الاداء

م	بعد جودة الأداء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	انجز أعمالي وفقا للمعايير والقواعد المحددة	2.16	1.019	موافق	5
2	انجز المهام والاعمال المطلوبة مني وفقا للإجراءات الموضوعية	2.24	1.098	موافق	3
3	تقوم الوزارة بمتابعة جودة أداء الموظفين	2.32	1.112	موافق	2
4	يمكن ملاحظة انخفاض الشكاوى حول أداء الموظفين	2.35	1.117	موافق	1
5	احرص على التميز في ادائي بالعمل	2.18	1.093	موافق	4
بعد جودة الاداء		2.2510	0.77606	موافق	

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	-------	-----------	----------------

رقم الفقرة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
1	147	29.3	192	38.2	110	21.9	40	8	13	2.6
2	141	28.1	196	39	93	18.5	50	10	22	4.4
3	120	23.9	207	41.2	98	19.5	48	9.6	29	5.8
4	120	23.9	194	38.6	103	20.5	60	12	25	5
5	155	30.9	189	37.6	89	17.7	50	10	19	3.8



رسم توضيحي 10 جودة الاداء

يتضح من الجدول السابق الخاص ببعد جودة الاداء أن العبارة رقم 4 " يمكن ملاحظة انخفاض الشكاوى حول أداء الموظفين" جاءت في المركز الأول بمتوسط حسابي 2.35 وانحراف معياري 1.117 وكان اتجاه إجابات أفراد العينة على هذه العبارة هو موافق، بينما جاءت العبارة رقم 3 " تقوم الوزارة بمتابعة جودة أداء الموظفين" في المركز الثاني بمتوسط حسابي 2.32 وانحراف معياري 1.112، وكان اتجاه إجابات أفراد العينة على هذه العبارة هو موافق، وجاءت العبارة رقم 2 "انجز المهام والاعمال المطلوبة مني وفقاً للإجراءات الموضوعية" في المركز الثالث بمتوسط حسابي 2.24 وانحراف معياري 1.098 وكان اتجاه إجابات أفراد العينة على هذه العبارة هو موافق، ثم جاءت العبارة رقم 5 " أحرص على التميز في أدائي بالعمل" في المركز الرابع بمتوسط حسابي 2.18 وانحراف معياري 1.093، وكان اتجاه إجابات أفراد العينة على هذه العبارة هو موافق، وكانت العبارة رقم 1 " انجز أعمالنا وفقاً للمعايير والقواعد المحددة." في المركز الخامس بمتوسط حسابي 2.09 وانحراف معياري 1.093، وكان اتجاه إجابات أفراد العينة على هذه العبارة هو موافق.

في المركز الخامس بمتوسط حسابي 2.16 وانحراف معياري 1.019، وكان اتجاه إجابات أفراد العينة على هذه العبارة هو موافق.

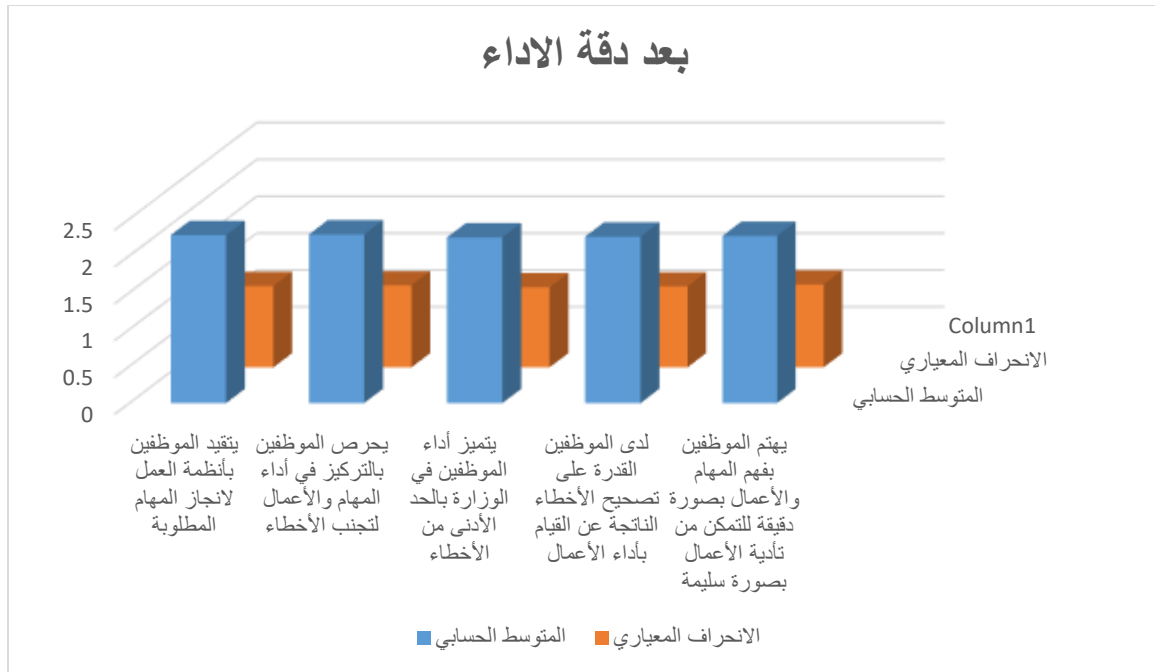
وكان المتوسط الحسابي لبعد جودة الأداء ككل 2.2510 والانحراف المعياري 0.77606، وكان اتجاه إجابات أفراد العينة على هذا البعد في العموم هو موافق

ت. بعد دقة الأداء

جدول 13 دقة الاداء

م	بعد دقة الأداء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	يتقيد الموظفون بأنظمة العمل لانجاز المهام المطلوبة	2.28	1.105	موافق	2
2	يحرص الموظفون بالتركيز في أداء المهام والأعمال لتجنب الأخطاء	2.29	1.113	موافق	1
3	يتميز أداء الموظفون في الوزارة بالحد الأدنى من الأخطاء	2.25	1.087	موافق	5
4	لدى الموظفون القدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة عن القيام بأداء الأعمال	2.26	1.099	موافق	4
5	يهتم الموظفون بفهم المهام والأعمال بصورة دقيقة للتمكن من تأدية الأعمال بصورة سليمة	2.27	1.124	موافق	3
بعد دقة الاداء		2.2705	0.80609	موافق	

رقم الفقرة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
1	135	26.9	190	37.8	97	19.3	60	12	20	4
2	129	25.7	202	40.2	95	18.9	49	9.8	27	5.4
3	137	27.3	193	38.4	102	20.3	49	9.8	21	4.2
4	133	26.5	203	40.4	91	18.1	52	10.4	23	4.6
5	135	26.9	200	39.8	93	18.5	45	9	29	5.8



رسم توضيحي 11 دقة الاداء

يتضح من الجدول السابق الخاص ببعد دقة الاداء أن العبارة رقم 2 " يحرص الموظفون بالتركيز في أداء المهام والأعمال لتجنب الأخطاء" جاءت في المركز الأول بمتوسط حسابي 2.28 وانحراف معياري 1.105 وكان اتجاه إجابات أفراد العينة على هذه العبارة هو موافق، بينما جاءت العبارة رقم 1 " يتقيد الموظفون بأنظمة العمل لإنجاز المهام المطلوبة" في المركز الثاني بمتوسط حسابي 2.28 وانحراف معياري 1.105، وكان اتجاه إجابات أفراد العينة على هذه العبارة هو موافق، وجاءت العبارة رقم 5 "يهتم الموظفون بفهم المهام والأعمال بصورة دقيقة للتمكن من تأدية الأعمال بصورة سليمة" في المركز الثالث بمتوسط حسابي 2.27 وانحراف معياري 1.124 وكان اتجاه إجابات أفراد العينة على هذه العبارة هو موافق، ثم جاءت العبارة رقم 4 " لدى الموظفين القدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة عن القيام بأداء الأعمال" في المركز الرابع بمتوسط حسابي 2.26 وانحراف معياري 1.099، وكان اتجاه إجابات أفراد العينة على هذه العبارة هو موافق، وكانت العبارة رقم 3 " يتميز أداء الموظفين في الوزارة بالحد الأدنى من الأخطاء." في

المركز الخامس بمتوسط حسابي 2.25 وانحراف معياري 1.087، وكان اتجاه إجابات أفراد العينة على هذه العبارة هو موافق.

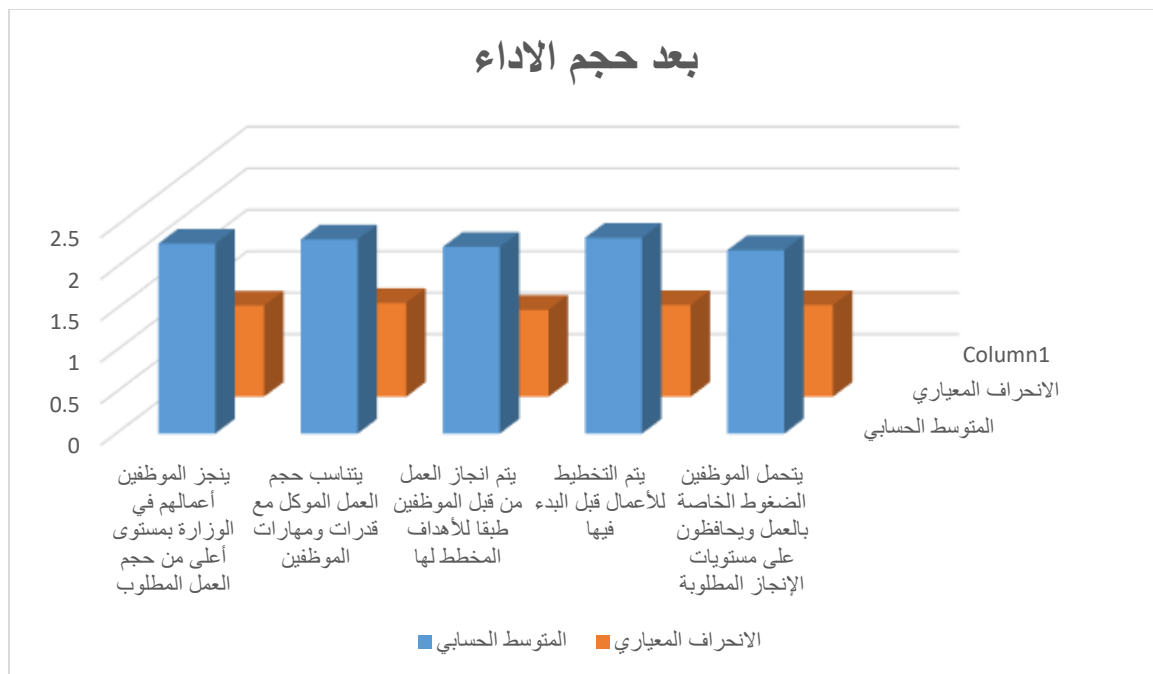
وكان المتوسط الحسابي لبعد دقة الأداء ككل 2.2705 والانحراف المعياري 0.80609، وكان اتجاه إجابات أفراد العينة على هذا البعد في العموم هو موافق.

ث. بعد حجم الأداء

جدول 14 حجم الاداء

م	بعد حجم الأداء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	ينجز الموظفون أعمالهم في الوزارة بمستوى أعلى من حجم العمل المطلوب	2.29	1.099	موافق	3
2	يتناسب حجم العمل الموكل مع قدرات ومهارات الموظفين	2.34	1.131	موافق	2
3	يتم إنجاز العمل من قبل الموظفين طبقاً للأهداف المخطط لها	2.25	1.047	موافق	4
4	يتم التخطيط للأعمال قبل البدء فيها	2.36	1.105	موافق	1
5	يتحمل الموظفون الضغوط الخاصة بالعمل ويحافظون على مستويات الإنجاز المطلوبة	2.21	1.105	موافق	5
بعد حجم الاداء		2.2884	0.80586	موافق	

موافق بشدة موافق محايد غير موافق غير موافق بشدة										رقم الفقرة
التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	
133	26.5	191	38	98	19.5	61	12.2	19	3.8	1
125	24.9	193	38.4	95	18.9	64	12.7	25	5	2
124	24.7	215	42.8	97	19.3	47	9.4	19	3.8	3
116	23.1	200	39.8	98	19.5	66	13.1	22	4.4	4
148	29.5	196	39	89	17.7	45	9	24	4.8	5



رسم توضيحي 12 حجم الاداء

يتضح من الجدول السابق الخاص ببعد حجم الاداء أن العبارة رقم 4 " يتم التخطيط للأعمال قبل البدء فيها" جاءت في المركز الأول بمتوسط حسابي 2.36 وانحراف معياري 1.105 وكان اتجاه إجابات أفراد العينة على هذه العبارة هو موافق، بينما جاءت العبارة رقم 2 " يتناسب حجم العمل الموكل مع قدرات ومهارات الموظفين" في المركز الثاني بمتوسط حسابي 2.34 وانحراف معياري 1.131، وكان اتجاه إجابات أفراد العينة على هذه العبارة هو موافق، وجاءت العبارة رقم 1 " ينجز الموظفون أعمالهم في الوزارة بمستوى أعلى من حجم العمل المطلوب" في المركز الثالث بمتوسط حسابي 2.29 وانحراف معياري 1.099 وكان اتجاه إجابات أفراد العينة على هذه العبارة هو موافق، ثم جاءت العبارة رقم 3 " يتم إنجاز العمل من قبل الموظفين طبقاً للأهداف المخطط لها" في المركز الرابع بمتوسط حسابي 2.25 وانحراف معياري 1.047، وكان اتجاه إجابات أفراد العينة على هذه العبارة هو موافق، وكانت العبارة رقم 5

" يتحمل الموظفون الضغوط الخاصة بالعمل ويحافظون على مستويات الإنجاز المطلوبة." في المركز الخامس بمتوسط حسابي 2.21 وانحراف معياري 1.105، وكان اتجاه إجابات أفراد العينة على هذه العبارة هو موافق.

وكان المتوسط الحسابي لبعدها حجم الأداء ككل 2.2884 والانحراف المعياري 0.80586، وكان اتجاه إجابات أفراد العينة على هذا البعد في العموم هو موافق.

4.4 اختبار فرضيات الدراسة:

ستسعى الدراسة للتحقق من الفرضيات التالية:

الفرض الرئيسي: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للإدارة بالأهداف على أداء الموظفين في وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية.

وينبثق عن هذا الفرض الرئيسي الفروض الفرعية التالية :

- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لبعدها المشاركة بالأهداف كأحد أبعاد الإدارة بالأهداف على بعد سرعة الأداء كأحد أبعاد أداء الموظفين في وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية.

جدول 15 العلاقة بين بعد المشاركة بالأهداف وسرعة الأداء

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	.567 ^a	.321	.320	.67249	.321	236.891	1	500	.000

a. Predictors: (Constant), B1

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	107.132	1	107.132	236.891	.000 ^b
	Residual	226.120	500	.452		
	Total	333.252	501			

a. Dependent Variable: A1

b. Predictors: (Constant), B1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.119	.088		12.724	.000
	B1	.553	.036	.567	15.391	.000

a. Dependent Variable: A1

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين المشاركة بالأهداف كأحد أبعاد مجال الإدارة بالأهداف وبين سرعة الأداء كأحد أبعاد مجال أداء الموظفين في وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية عند مستوى (0.05%)، حيث كانت نسبة الدلالة (0.000) مما يوضح أن المشاركة بالأهداف تؤثر بشكل كبير على تعزيز سرعة الأداء.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لبعد الالتزام بالأهداف كأحد أبعاد الإدارة

بالأهداف على بعد جودة الأداء كأحد أبعاد أداء الموظفين في وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية.

جدول 16 العلاقة بين الالتزام بالأهداف وجودة الاداء

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	.581 ^a	.337	.336	.67228	.337	254.325	1	500	.000

a. Predictors: (Constant), B2

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	114.943	1	114.943	254.325	.000 ^b
	Residual	225.977	500	.452		
	Total	340.920	501			

a. Dependent Variable: A2

b. Predictors: (Constant), B2

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.947	.092		10.277	.000
	B2	.617	.039	.581	15.948	.000

a. Dependent Variable: A2

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الالتزام بالأهداف كأحد أبعاد مجال الإدارة بالأهداف وبين جودة الأداء كأحد أبعاد مجال أداء الموظفين في وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية عند مستوي (0.05%)، حيث كانت نسبة الدلالة (0.000) مما يوضح أن الالتزام بالأهداف تؤثر بشكل كبير علي تعزيز جودة الأداء.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لبعد الاتصال الفعال كأحد أبعاد الإدارة

بالأهداف على بعد دقة الأداء كأحد أبعاد أداء الموظفين في وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية.

جدول 17 العلاقة بين الاتصال الفعال ودقة الاداء

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	.442 ^a	.195	.194	.72526	.195	121.314	1	500	.000

a. Predictors: (Constant), B3

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	63.811	1	63.811	121.314	.000 ^b
	Residual	262.998	500	.526		
	Total	326.809	501			

a. Dependent Variable: A3

b. Predictors: (Constant), B3

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.376	.097		14.212	.000
	B3	.443	.040	.442	11.014	.000

a. Dependent Variable: A3

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الاتصال الفعال كأحد أبعاد مجال الإدارة بالأهداف وبين دقة الأداء كأحد أبعاد أداء الموظفين في وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية عند مستوي (0.05%)، حيث كانت نسبة الدلالة (0.000) مما يوضح أن الاتصال الفعال تؤثر بشكل كبير علي تعزيز دقة الأداء.

- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لبعد التغذية الراجعة كأحد أبعاد الإدارة

بالأهداف على بعد حجم الأداء كأحد ابعاد أداء الموظفين في وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية.

جدول 18 العلاقة بين التغذية الراجعة وحجم الأداء**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	.558 ^a	.311	.310	.68086	.311	226.044	1	500	.000

a. Predictors: (Constant), B4

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	104.788	1	104.788	226.044	.000 ^b
	Residual	231.787	500	.464		
	Total	336.575	501			

a. Dependent Variable: A4

b. Predictors: (Constant), B4

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.079	.092		11.788	.000
	B4	.568	.038	.558	15.035	.000

a. Dependent Variable: A4

أظهرت نتائج التحليل الاحصائي الموضحة في الجدول وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التغذية الراجعة كأحد أبعاد مجال الإدارة بالأهداف وبين حجم الأداء كأحد ابعاد مجال أداء الموظفين في وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية عند مستوي (0.05%)، حيث كانت نسبة الدلالة (0.000) مما يوضح أن التغذية الراجعة تؤثر بشكل كبير علي تعزيز حجم الأداء.

4.5 الخاتمة:

توصلت الدراسة الى بعض النتائج والتوصيات التي تتمثل في:

4.5.1 النتائج

1. توصلت الدراسة الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين المشاركة بالأهداف كأحد أبعاد مجال الإدارة بالأهداف

وبين سرعة الأداء كأحد ابعاد مجال أداء الموظفين في وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية عند مستوي

(0.05%).

2. توصلت الدراسة الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الالتزام بالأهداف كأحد أبعاد مجال الإدارة بالأهداف وبين جودة الأداء كأحد ابعاد مجال أداء الموظفين في وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية عند مستوى (0.05%).

3. توصلت الدراسة الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الاتصال الفعال كأحد أبعاد مجال الإدارة بالأهداف وبين دقة الأداء كأحد ابعاد مجال أداء الموظفين في وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية عند مستوى (0.05%).

4. توصلت الدراسة الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التغذية الراجعة كأحد أبعاد مجال الإدارة بالأهداف وبين حجم الأداء كأحد ابعاد مجال أداء الموظفين في وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية عند مستوى (0.05%).

4.5.2 التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت اليها الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

1. يوصي الباحث بضرورة اشراك الموظفين في الأهداف التي تتعلق بهم لما لها من تأثير على سرعة الأداء.
2. يوصي الباحث بضرورة الالتزام بالأهداف التي سبق تحديدها واشراك الموظفين فيها لما له تأثير على جودة الأداء الخاصة بالموظفين.
3. يوصي الباحث بتسهيل عملية الاتصال الفعال والتحقق من تطبيقها لما لها من تأثير على دقة أداء الموظفين.
4. يوصي الباحث بالتأكد من سير عملية التغذية الراجعة بأفضل صورة لما لها من تأثير على حجم أداء الموظفين.

المراجع

مراجع اللغة العربية:

- الرشيدى، محمد مبارك محمد، 2014، أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين، دراسة تطبيقية في مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- الخفيفي، مبروكة عبد الله، المنصوري، فاطمة يوسف، 2020، تطبيق الإدارة بالأهداف وعلاقتها بأداء العاملين بمنظمات الأعمال الليبية (دراسة ميدانية على شرطي الخليج العربي لتسويق النفط والنهر لتصنيع الأنابيب)، المجلة الجزائرية للاقتصاد السياسي، المجلد 2، العدد 2.
- الخطيب، رداح، الخطيب، أحمد، 2000، الإدارة والإشراف التربوي: اتجاهات حديثة، ط3، إريد، دار الأمل.
- النوح، عبد العزيز سالم محمد، 2011، واقع وأهمية تطبيق مديري المدارس في مدينة الرياض لأسلوب الإدارة بالأهداف، مجلة رسالة التربية وعلم النفس، جامعة الملك سعود، السعودية، (37).
- شريف، محمد شريف، الأكلبي، عبد الرحمن بن محمد، 2018، درجة ممارسة قادة مدارس محافظة بيشة للإدارة بالأهداف، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، العدد العاشر، الجزء الثالث.

- الختلان، عواطف خلف راشد، 2016، الإدارة بالأهداف وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى رؤساء أقسام التربية البدنية للمرحلة الابتدائية بدولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة جنوب الوادي، كلية التربية الرياضية.
- رضا، هاشم حمدي، 2014، الإدارة بالأهداف، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
- ياسين، سعد غالب، 2002، الإدارة الاستراتيجية، عمان، دار اليازوري.
- العزاوي، نجم عبد الله، جواد، عباس حسين، 2010، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن، دار اليازوري.
- شبير، محمد توفيق محمد، 2015، واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية بغزة وأثرها على مشاركة الرؤوسين في اتخاذ القرارات (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- درة، عبد الباري إبراهيم، 2013، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، القاهرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- القحطان، هبة بنت حمزة سعيد، 2014، درجة ممارسة الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى ومدى تحقيقها لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي في المعيار الثاني "السلطات والإدارة"، مذكرة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

- فروانة، حازم، 2016، انعكاسات الإدارة بالأهداف في تحقيق رضا العاملين في القطاع الصحي، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 3، الجزء 2.
- الهندي، أشرف، 2017، واقع تطبيق الإدارة بالأهداف في المؤسسات الحكومية وأثرها في تأهيل قيادة بديلة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الرشيد، 2014، أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين، دراسة تطبيقية في مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال.
- العجمي، محمد حسنين، 2018، الإدارة المدرسية والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- الأمين، موهب أحمد سليمان محمد، 2017، أثر الإدارة بالأهداف في أداء العاملين بالشركات الهندسية بالسودان، رسالة ماجستير، السودان، جامعة أم درمان الإسلامية، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي.
- محمد، جلال الدين بلال أحمد، 2012، أثر الإدارة بالأهداف على مستوى أداء العاملين في منظمات الأعمال، رسالة دكتوراه، جامعة أم درمان الإسلامية، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي.
- أحمد، ثابت إحسان، عبد الله، ضياء علي، 2021، دراسة تحليلية لاستخدام الإدارة بالأهداف ودلالة تأثيرها في أداء تدريسي التربية البدنية وعلوم الرياضة جامعة الموصل، كلية التربية للبنات، قسم التربية البدنية وعلوم الرياضة، جامعة الموصل.

- الزهراني، عبد الله أحمد عبد الله، ممارسة تطبيق الإدارة بالأهداف ودورها في تفعيل فرق العمل بالمدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- أحمد، مایسة فتحي عبد اللطيف، أبو العينين، رانيا السيد إبراهيم، 2019، أثر تطبيق مبادئ الإدارة بالأهداف على أداء العاملين في الفنادق، دراسة ميدانية على عينة من فنادق الخمس نجوم بالقاهرة الكبرى، مجلة كلية السياحة والفنادق، العدد 6.
- صلواتشي، هشام سفيان، 2017، أثر أسلوب الإدارة بالأهداف على أداء وظائف وأنشطة المؤسسات الاقتصادية، دراسة آراء عينة من مدراء الملبئات والمجبنات في ولاية الوسط الجزائرية، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، المدرسة العليا للتجارة، مخبر الإصلاحات الاقتصادية، التنمية واستراتيجيات الاندماج في الاقتصاد العالمي، المجلد 12، العدد 24.
- سيزلاقي، ووالاس، 1992، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة: جعفر أبو قاسم أحمد، الرياض، معهد الإدارة العامة.
- سليمان، عمر سليمان أحمد، 2016، أثر الإدارة بالأهداف على أداء مؤسسات التعليم العالي بالسودان، رسالة ماجستير، السودان، جامعة أم درمان الإسلامية، كلية العلوم الإدارية.

- الاتصالات السعودية، 1995، تجربة الاتصالات السعودية في استخدام الإدارة بالأهداف كأسلوب لتقويم الأداء الوظيفي، ندوة تقويم الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، الرياض، معهد الإدارة العامة.
- الحزفي، عبد الله، 1996، العوامل المؤثرة على مدى فعالية تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الاتصالات السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.
- وزارة البرق والبريد والهاتف، 1981، خطة العمل للهاتف السعودي، المملكة العربية السعودية، الرياض.
- بربير، كامل، 1997، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان.
- القحطان، هبة بنت حمزة سعيد، 2014، درجة ممارسة الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى ومدى تحقيقها لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي في المعيار الثاني "السلطات والإدارة"، مذكرة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- عبودي، مبارك، عاطف محمد عبد الباري مبروك، محمد سليمان أبو صالح، محمد الجلي محمد سليمان، 2020، تقويم الأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي في ضوء رؤية المملكة 2030، المجلد 10، العدد 3.

- سعودي، صلوحى، 2017، طرق تقييم أداء العاملين وأثرهما على الرضا الوظيفي، دراسة حالة في مؤسسة سونلغاز بإدرار من 2018/1/8 - 2018/3/20، جامعة أحمد دراية أدرار، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير.
- بوبرطج، عبد الكريم، 2011، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة مكملة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، كلية علوم اقتصادية وعلوم التسيير، الشعبة تسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة.
- سودي، عائشة، 2011، تقييم أداء الموظف في الوظيفة العمومية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية في تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية والإعلام.
- لائحة تقويم الأداء الوظيفي، وزارة الخدمة المدنية، المملكة العربية السعودية، المادة 1/36.
- شنوفي، نور الدين، 2005، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر.
- الخفاجي، نعمة عباس، الهيتي، صلاح الدين، 2015، تحليل أسس الإدارة العامة، منظور معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن.
- الوكيل، إيمان محمد أحمد، 2022، دلالية حقل الإدارة العامة، المداري والأساليب الحديثة المطبقة في العالم ومصر: دراسة تحليلية توصيفية، مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية، مجلد 2، العدد 1.

- عبود، عبد الغني، 1998، إدارة التربية في عالم متغير، القاهرة، دار الفكر العربي.
- جودت، سعادة، عبد الله محمد إبراهيم، 2004، المنهج المدرسي المعاصر، ط4، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الفتلاوي، سهيلة كاظم، 2003، المدخل إلى التدريس (سلسلة طرائق التدريس- الكتاب)، دار الشروق، عمان، الأردن.
- عاشور، راتب قاسم، 2004، المنهج بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة، عمان، الأردن.
- الخولي، محمد علي، 2011، المنهج الدراسي، الأسس والتصميم والتطوير والتقييم، الأردن، دار الفلاح للنشر والتوزيع.
- المفتي، محمد أمين، 2011، أسس بناء المناهج وتنظيماتها، ط4، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- رضوان، إيهاب فوزي، 2014، مركز ضمان الجودة وتقييم الأداء، الدليل الإرشادي لوحدة الشؤون المالية والإدارية، جامعة دمياط، مركز ضمان الجودة وتقييم الأداء.
- يحاوي، نعيمة، السعيد بريش، 2011، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فاعليتها (دراسة حالة ملبنة الأوراس)، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر.
- عبد الباقي، صلاح محمد، 2001، قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية.

- الغوالي، محمد البشير، علماوي، أحمد، 2011، إدارة الجودة الشاملة مدخل فعال لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
- حاروش، نور الدين، 2011، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر.
- مصطفى، أحمد سيد، 2006، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية معاصرة، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى.
- فياض، محمود أحمد، قادة، عيسى، يوسف، 2010، مبادئ الإدارة (وظائف المنظمة)، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.
- الجواس، حمد بن خالد حمد، 2017، نموذج تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المديرين في مدينة الرياض، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد 33، العدد 6.
- صديق، حسين، 2012، تقويم الأداء في المؤسسات الاجتماعية، مجلة دمشق، المجلد 28، العدد الأول.
- المطيري، فارس خليفة سند، 2012، تطوير نظام تقويم أداء العاملين في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت من وجهة نظرهم، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنوفية.

- عمر، بخوش، 2012، انعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 8، ورقة.
- الزهيري، إبراهيم عباس، أشرف محمود أحمد، رجب أحمد عطا، حسين عطا السناني، 2019، معوقات تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس بدولة الكويت وكيفية التغلب عليها، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية بالغردقة، المجلد 4.
- تركي، الحميدي العتيبي، 2018، تطبيق مدخل التخطيط الاستراتيجي وانعكاسه على تحسين الأداء في المدارس الثانوية بدولة الكويت، دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية ببنها، المجلد 29، العدد 114.
- حماد، شبيب العازمي، 2019، تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت في ضوء معايير التميز للأداء المؤسسي، الثقافة والتنمية، المجلد 20، العدد 145.

مراجع اللغة الأجنبية:

- Erik Lindberg Timothy L. Wilson, (2011), Management by objectives: The Swedish experience in upper secondary schools, Journal of Educational Administration, 49 1.
- Abdul Alhafeed, N. (2001). Management by objectives. Institute of Public Administration.
- McConkey, M. (1981). Management by objectives: a corrections perspective. Washington, DC: U.S.

Department of Justice, Law Enforcement Assistance Administrations, U.S. Government Printing Office.

- Mauro Scascighini, Le Management par Objectifs: Ses Mécanismes, ses Avantages, ses Limites, p: 9, Available at [27.07.2016], URL: <http://www.crpm.ch/ck/ckfinder/userfiles/files/Management%20par%20objectifs.pdf>
- Dennis Molho, (2003), la performance globale de l'entreprise, édition d'organisation, Paris- France.
- John R. Schermerhorn, Richard N.Osborn, Comportement humain et organisation, édition : village mondial, 2 ème édition, Canada 2000.