

أثر استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف على أداء الموظفين الإداريين في المنظمات العامة - دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في جامعة المجمعة

The impact of using management by objectives on the performance of administrative employees in public organizations – a field study on administrative employees at Majmaah University

محمد عواض الطريسي الكلية التطبيقية بحريملاء، جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية، المملكة العربية السعودية

maltrasi@su.edu.sa

تاريخ قبول المقال: 22-02-2024

تاريخ إرسال المقال: 17-02-2024

الملخص:

استخدمت كثير من المنظمات الحديثة طريقة الإدارة بالأهداف كأحد الادوات المهمة في تطوير أداء المورد البشري بشكل عام ، كما انه في الونة الاخيرة اصبحت الادارة بالاهداف من اهم الاساليب التي تعتمد عليها المنظمات في الوصول الى الاهداف الاستراتيجية الخاصة بها .

ومن هذا المنطلق تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الإدارة بالأهداف على أداء منسوبي جامعة المجمعة من الموظفين الإداريين ، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ولغرض جمع المعلومات من المستهدفين بالدراسة تم تصميم استبانة تكونت من ثلاثة أقسام، الأول منها ضم البيانات الأولية لعينة الدراسة، والثاني ضم فقرات المحور الأول والذي يقيس مستوى استخدام طريقة الإدارة بالأهداف، أما القسم الثالث فضم فقرات المحور الثاني والذي يقيس مستوى أداء الموظفين ونظام تقييم الأداء وفقاً لمقياس (ليكرت) الخماسي. وبعد تحليل بيانات الاستبانة توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- جاءت استجابات عينة الدراسة بالنسبة مستوى استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في الإدارات المختلفة بجامعة المجمعة، بدرجة موافقة كبيرة.
- جاءت استجابات عينة الدراسة بدرجة موافقة كبيرة نحو مستوى أداء العاملين ونظام تقييم الأداء في الإدارات المختلفة بجامعة المجمعة.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 حول محوري الدراسة تعزي لاختلاف متغير الجنس وحول المحور الأول تعزي لاختلاف متغير المؤهل ومتغير العمر ومتغير المستوى الإداري وحول محوري الدراسة تعزي لاختلاف متغير الخبرة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 من وجهة نظر أفراد عينة البحث حول المحور الثاني وهو مستوى أداء العاملين ونظام تقييم الأداء في الإدارات المختلفة بجامعة المجمة تعزي لاختلاف متغير المؤهل. ومتغير العمر ومتغير المستوى الإداري، بينما هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 من وجهة نظر أفراد عينة البحث حول محوري الدراسة تعزي لاختلاف متغير الحالة الاجتماعية.
- وجدت علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة بين مستوى استخدام طريقة الإدارة بالأهداف ومستوى أداء الموظفين ونظام تقييم الأداء في الإدارات المختلفة بجامعة المجمة.
- الكلمات المفتاحية: أثر أسلوب بالأهداف المنظمات العامة.

Abstract:

Many modern organizations have used the management by objectives method as one of the important tools in developing human resource performance in general, and recently, management by objectives has become one of the most important methods that organizations rely on to achieve their strategic goals. From this standpoint, this study aims to identify the impact of management by objectives on the performance of Majmaah University's administrative employees. The descriptive analytical approach was used, and in order to collect information from the study's target groups, a questionnaire was designed consisting of three sections, the first of which included the initial data of the study sample, the second included the paragraphs of the first axis, which measures the level of use of the management by objectives method, and the third section included the paragraphs of the second axis, which measures the level of employee performance and the performance evaluation system according to the five-point Likert scale. After analyzing the questionnaire data, the study reached the following results:

- The study sample's responses regarding the level of use of the management by objectives method in the various departments at Majmaah University were with a high degree of approval.
- The study sample's responses were with a high degree of approval regarding the level of employee performance and the performance evaluation system in the various departments at Majmaah University.
- There are no statistically significant differences at the significance level of 0.05 around the study axes due to the difference in the gender variable, and around the first axis due to the difference in the qualification variable, the age variable, and the administrative level variable, and around the study axes due to the difference in the experience variable.
- There are statistically significant differences at the significance level of 0.05 from the point of view of the research sample members on the second axis, which is the level of employee performance and the performance evaluation system in the various departments at Al-Majmaah University, due to the difference in the qualification variable, the age variable, and the

administrative level variable, while there are statistically significant differences at the significance level of 0.05 from the point of view of the research sample members on the study axes due to the difference in the social status variable.

•A weak positive correlation was found between the level of use of the management by objectives method and the level of employee performance and the performance evaluation system in the various departments at Al-Majmaah University.

Keywords: The effect of the method by objectives, public organizations

مقدمة:

الإدارة بالأهداف لها تأثير واضح في دفع المؤسسة نحو النمو والتطوير والتقدم , بل يعزى كثير من نجاحات المنظمات الى الطريقة التي تعمل بها المنظمة وذلك من خلال العمل الجماعي للموارد البشرية من حيث المهام والمسؤوليات ومدى مشاركة الجميع في تحقيق الاهداف العامة للمنظمة والتي خطط لها مسبقا (جميبي وبوصيدة، 2016م). وفي ظل التوسع في التخصصات وفي قبول الطلاب , وفي البحث العلمي , والخدمة المجتمعية والذي ادى بدوره الى اهمية زيادة تفعيل دور العمل الاداري ولهذا تعتبر الأساليب الحديثة في الإدارة من اهم العوامل التي تعتمد عليها الجامعة للقيام بادوارها في مجال التنمية الاقتصادية وكذلك دور الجامعة المهم في الخدمة الاجتماعية (الرحيلي، 1430هـ). وتستخدم المنظمات اساليب متعددة وكثيرة وذلك للوصول للمستوى الامثل من اداء الموظفين , ومن خلال كثير من الدراسات جاءت نظريات متعددة وأساليب إدارية متعددة، ولعل من أبرز هذه الأساليب أسلوب الإدارة بالأهداف والذي يعتمد على العنصر البشري و دمجها مع المهام والمسؤوليات الموكلة له (دمج الانسان والعمل) ، حيث ان هذا الاسلوب يحقق مصلحة المنظمة ويعالج ما تواجهه من مشاكل وفق موضوعيه معينه وعلى أساس النتائج والأهداف المراد تحقيقها، واسلوب الادارة بالاهداف أثبت فعاليته في تطوير الأداء الإداري في مختلف المجالات التي طبق فيها (الرحيلي، 1430هـ). الإدارة بالأهداف وكما يشير العمارة (1420هـ) هي نظام إداري يركز على ما تقدمه المنظمة في مخرجات ويهمل جانب التركيز على نشاط المنظمات ، اي ان العبرة ليست في كيفية تنفيذ المهام الإدارية وإنما العبرة في مدى تحقيق ما خطط له من اعمال . وللإدارة بالأهداف أهمية ووفوائد ضمن عمليات التخطيط في المؤسسات، حيث أنها ذات صلة ومفيدة في تحقيق التحسين والتطوير المستمر وينبغي تطبيقها لتحسين النتائج الإدارية وهي تعزيز فاعلية المديرين بتوزيع المسؤوليات على كل فرد في المنظومة الإدارية لتحقيق النتائج من خلال دوره في المؤسسة (Rosemary, 2016). أسلوب الإدارة بالأهداف يهدف الى تحقيق التنمية بالمنظمة وكذلك ترتيب العمليات الادارية بها ومن ثم تحقيق أهدافها وطموحاتها (توفيق، 2008م). و يعتبر (Drucker 1954) وهو أول من أشار إلى هذا الأسلوب في الإدارة وبين أن على كل منظمة أن تحدد لها أهداف وتعتمدها وتكون هذه الاهداف واضحة وتسعى الى تحقيقها وأن تكون كافة المستويات الإدارية

على علم بهذه الأهداف والطرق التلى من خلالها تتحقق هذه الاهداف, فتحدد الأهداف وآلية تحقيقها مع تحديد المسؤوليات والمهام والمتطلبات لكل إدارة بل لكل موظف يعد الركيزة الأساسية لإدارة فعالة تنتهج الإدارة بالأهداف (رضا، 2014م). وأثبت تطبيق الإدارة بالأهداف على مستوى الجامعات عددًا من المزايا من أهمها تحول تركيز الجامعات عن القيام بالأنشطة إلى تحقيق النتائج وهذا من شأنه أن يزيد فاعلية الإدارة الجامعية وزيادة الثقة في المستوى التعليمي للجامعة وذلك لأن الجامعة تعطى غالبًا نتائج ملموسة (خوالدة، 2012م)، ولعل من أهم الأسباب التي تجعل تطبيق الإدارة بالأهداف في المؤسسات التعليمية مهما ، يرجع إلى كون التعليم عامل مهم للبلدان لجعلهم أفرادهم ذو قيمة (Lindberg, 2011).

السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، كعقد اجتماع ، أو تصميم نموذج، أو التفقيش، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتاج أو نتائج، كتقديم خدمة محددة أو إنتاج سلعة ما (درة، 2003م). أي ان تقييم أداء الموظفين في منظمة ما عبارة عن عملية إدارية متكاملة داخل المنظومة الإدارية (Dowling et al., 1999)، وهو تقييم رسمي معتمد من الإدارة العليا وتصنيف للأفراد وذلك من جانب المديرين (Armstrong, 2012)، كما أن هدف تقييم أداء الموظف في العمل هو التوصل إلى قرارات موضوعية ومنصفة للعاملين (Robbins et al., 2000) ، كما أن تقييم الأداء يهدف إلى اعتراف المؤسسة بأهمية المهارات الحالية لقواها العاملة (Shaout and Yousif, 2014)، والعملية المتكاملة لتقييم الأداء يجب أن تتضمن قياسه وتقييمه وتقويمه (سعاد، 2007م). واعتماد مبادئ الإدارة بالأهداف وارتباطها بمعايير الأداء يؤدي إلى تحسين أداء للعاملين (Alberts, 1982) ، كما أن الإدارة بالأهداف تستخدم في مراقبة نظام وتنظيم أساليب العمل في المؤسسات (Williams and Hinings) 1988 وفي إيضاح نقاط النمو في إنتاجية العاملين من الناحية الإدارية (Friesen, 1987) وتطبيق هذا الأسلوب يجلب منافع مختلفة للمنظمة (Seyna, 1986)، وزعم كلا من (Jafari et al. 2009) و (Shaout and Yousif 2014) أن أسلوب الإدارة بالأهداف هو الأسلوب الأكثر نجاحًا والذي يمكن العاملين في تنفيذ أعمالهم الإدارية بنجاح، كما أشار (Islami et al. 2018) إلى أن الإدارة بالأهداف كوسيلة لتقييم أداء العاملين له ميزة من كونها تسمح للمنظمة عند تطبيق هذا الأسلوب في خلق منافسة بين العاملين، ولكنها في المقابل ليست متكاملة، ومن الصعب تطبيقها عمليًا ، ومن هنا جاءت فكرة الدراسة للتعرف على أثر الإدارة بالأهداف على أداء الموظفين الإداريين بجامعة المجعة .

مشكلة الدراسة :

من أبرز الأولويات التي تسعى لها إدارة الجامعة هي تفعيل الجوانب الإدارية ، والتي تساعد على تنظيم الجهود للاستفادة من الموارد المتاحة لتحقيق أهداف الجامعة المحددة، وهذا يتوقف على الطريقة التي تدار بها تلك الجوانب ومدى قدرة الجامعة على توجيه النشاطات نحو الأهداف المطلوب تحقيقها، لذا فإن تحقيق الجامعة لأهدافها يتوقف إلى حد كبير على التغيير والتطوير الإداري ، ومن هذا المنطلق وجد الباحث أن هناك حاجة لإجراء هذه الدراسة والتي تتعلق بدراسة أثر الإدارة بالأهداف على أداء الموظفين الإداريين الإدارات المختلفة بجامعة المجمعة، وذلك لغرض تطوير الوضع الراهن من خلال تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف كمنهج إداري حديث يقوم على أساس اشتراك جميع الموظفين في الإدارات المختلفة في تحديد الأهداف الإدارية لجامعة المجمعة وقد حددت مشكلة الدراسة في الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما هو مستوى استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في الإدارات المختلفة بجامعة المجمعة ؟.
- ما هو مستوى أداء الموظفين ونظام تقييم الأداء في الإدارات المختلفة بجامعة المجمعة، ؟.
- ما مدى اختلاف وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في الإجابة عن أسئلتها باختلاف متغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العمر، الخبرة، الحالة الاجتماعية، المستوى الإداري) ؟ .

أهمية الدراسة :

تمتد هذه الدراسة أهميتها من الأهمية التي تنتج من تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف. ويعد أسلوب الإدارة بالأهداف من الأساليب التي أثبتت فعاليتها في تطوير الأداء الإداري في مختلف المجالات التي طبق فيها. ونظراً لحدثة هذا الأسلوب مقارنة بالأساليب التقليدية المتبعة في معظم المؤسسات التعليمية العربية رغم ما تواجهه من تحديات، ونظراً لحدثة جامعة المجمعة والهدف لتطوير العمل الإداري بها لتحقيق أهدافها كجامعة ناشئة بالملكة العربية السعودية جاءت هذه الدراسة والتي تسعى للخروج بنتائج تساعد في تحديد استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في الإدارات المختلفة بجامعة المجمعة ، وتحديد مستوى أداء الموظفين ونظام تقييم الأداء بتلك الإدارات. حيث يعتمد نجاح تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف على عدة عوامل منها وجود الموظفين الراغبين في التغيير للأفضل وتتفق اتجاهاتهم مع فلسفة ومبادئ الإدارة بالأهداف وقناعاتهم بتطبيقها وبالأثر الذي تعود به على العمل، وتسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- الوقوف على بعض الخصائص الشخصية للمبحوثين في الإدارات المختلفة بجامعة المجمعة .
- التعرف على مستوى استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في الإدارات المختلفة بجامعة المجمعة .
- التعرف على مستوى أداء العاملين ونظام تقييم الأداء في الإدارات المختلفة بجامعة المجمعة .

- التعرف على وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في الإجابة عن أسئلتها باختلاف متغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العمر، الخبرة، الحالة الاجتماعية، المستوى الإداري).

مصطلحات البحث:

جامعة المجمعة:

تعد جامعة المجمعة من الجامعات السعودية الناشئة والتي صدر القرار الملكي بإنشائها، حيث صدر المرسوم الملكي الكريم رقم (194/أ وتاريخ 1430/12/30 هـ) بإنشاء جامعة المجمعة ، انطلاقاً من حرص حكومة المملكة وخادم الحرمين الشريفين - حفظه الله - على النهضة بمجال التعليم عامة والتعليم الجامعي خاصة.

الموظف الإداري بالجامعة

تعتبر الوظيفة هي الخلية الأولى في كل تنظيم إداري داخل الوحدة الإدارية أيًا كانت التسمية التي تطلق عليها وزارة أو إدارة أو غيره، أو جامعة، وهذه الوظيفة يتم شغلها بشخص طبيعي هو الموظف. ويقصد بالموظف كل من يشغل وظيفة مدنية من وظائف الجهات الحكومية أيًا كانت طبيعة عمله أو مسمى وظيفته، ويتقاضى راتباً من الدولة ويعمل في المجال الإداري داخل الجامعة.

الإدارة بالأهداف

تعرف الإدارة بالأهداف على أنها "أسلوب يعنى قيام الإدارة بممارسة وظائفها التي تضطلع بها على أساس من الأهداف التي تم الاتفاق عليها وإقرارها سلفاً ، ثم تقوم الإدارة بالأهداف لإنجازها في ضوء ما تم تحقيقه من نتائج، كما أن الإدارة بالأهداف أسلوب إداري يقوم على أساس اشتراك العاملين في أي مؤسسة بمن فيهم الإداريون في تحديد الأهداف العامة للمؤسسة أو تحديد أغراضها ومجالات عملها بطريقة ديمقراطية" (الزيات، 2010، ص 158). و تعرف الإدارة بالأهداف بأنها "أحد أساليب التخطيط الإداري الناجح والذي يعنى بمشاركة المرؤوسين في مختلف المستويات الإدارية في تحديد ووضع الأهداف ورسم الخطط والعمل على تنفيذها بحيث لا يمكن القيام بأي عمل أو إنجاز أي مهمة إدارية دون المعرفة التامة بالأهداف التي يسعى الفرد أو الموظف أو المنظمة إلى تحقيقها وبلوغها" (شتات، 2017م).

أداء الموظفين

الأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها (الغالي وإدريس، 2009م، ص 38)، كما ضمن جمعي وبوصيدة (2016م) في دراستهما عدة تعاريف لأداء الموارد البشرية على أنه تحقيق أهداف المؤسسة بمستوى من الفاعلية وذلك من

خلال استخدام المدخلات المناسبة للحصول على مخرجات، ويعرف الأداء أيضًا بأنه هو المستوى الذي يحققه العامل عند قيامه بعمله من حيث الكمية وجودة العمل المقدم من طرفه. أو هو مجموعة السلوكيات الإدارية، ذات علاقة معبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه وتحمل المسؤوليات وهي تتضمن جودة الأداء وحسن تنفيذ الخبرة الفنية المطلوبة. كما يعرف بأنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي تتدرج ضمن عمله. وفي هذه الدراسة يعرف أداء الموظفين بأنه المهام الإدارية الموكلة للموظف والتي تتعلق بوظيفته حيث إن هذه المهام تتم بجودة مقبولة وتنفذ بالخبرة الفنية الإدارية المكتسبة من العمل وهذا الأداء له محددات سبق اشعار الموظف بها.

تقييم الأداء

يعتبر تقييم أداء الموارد البشرية من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي منظمة، ويلعب تقييم الأداء دورًا مهمًا في التعريف بكم ونوع مستوى الإنجاز والتأكد من صلاحية أداء العاملين وسلوكياتهم، وتصرفاتهم أثناء العمل على مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوب ادائهم، وعلى معاملتهم مع زملائهم، ومروؤسيهم، وعملية تقييم الأداء عملية مستمرة ومنظمة تلازم الأفراد طول حياتهم المهنية بطريقة نظامية وغير نظامية للوقوف على جوانب القوة والضعف بقصد تدعيم وتصحيح المهارات والسلوكيات واتخاذ القرار (جميعي وبوصيدة، 2016م) وفي هذه الدراسة يقصد بتقييم الأداء بأنه تقييم الموظف الإداري من خلال معايير محددة سلفًا في نموذج بشأن ما تم انجازه من عمل إداري خلال فترة زمنية معينة ويتعلق التقييم بسلوكيات الموظف مع من يعملون معه ومن الأهداف التي يحققها تقييم الاداء هو تحديد جوانب التحديات التي يواجهها الموظف اثناء أدائه ومحاولة التغلب على هذه التحديات عن طريق الادارة التي يتبع لها الموظف.

المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة

الإدارة هي المنسق الفعال لجميع موارد المنظمة وذلك من خلال التخطيط، التوجيه، التنظيم، والرقابة على جهود كافة الأفراد من اجل تحقيق الأهداف التنظيمية التي خطط لها (نبع، 2001م)، ومن هنا فإن الإدارة بالأهداف هي أسلوب التخطيط والتقييم والذي يمكن من خلاله وضع أهداف معينة لفترة معينة وذلك من خلال النتائج التي يتطلب الوصول اليها وفي نهاية الفترة المحددة يتم قياس النتائج الفعلية التي حققتها المنظمة في مقابل الأهداف والنتائج المتوقعة ثم تحديد الانحرافات ومعالجتها وذلك وصولاً للأهداف المتفق عليها (عباس، 2001م). والإدارة بالأهداف هي (علاق، 2008) أسلوب للتخطيط يعمل على وضع الأهداف المحددة وفق النتائج المرجوة وفلسفتها تكمن من خلال مشاركة الرؤوسين مع الرؤساء في وضع الأهداف واتخاذ القرار والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة للوصول إلى المستوى المطلوب. بينما تتمثل خصائص الإدارة بالأهداف في قيامها على (الغالب، 2011م) مشاركة الرؤوسين في تحديد معايير الأداء الخاصة بوظائفهم

ووضع أهداف لكل مستوى اداري من المستويات الإدارية داخل الإدارة ووضوح وفهم معايير قياس الأداء بالنسبة للرؤساء والمرووسين ويتم مكافأة الأفراد على أساس مدى تحقيقهم لأهدافهم وتفويض سلطة اتخاذ القرارات للمستوى الإداري الأدنى والمناسب. ولتحقيق التنمية الشاملة الموظفين يتطلب على أي مؤسسة وعلى إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة الاهتمام بكل ما من شأنه أن يؤدي إلى تطوير مستوى أداء الموظفين بها، وذلك من خلال تحفيزهم، تدريبهم وترقيتهم وتطوير مسارهم الوظيفي، إضافة إلى تحديد مستوى أدائهم ومدى توافقهم مع الوظائف الحالية، وهذا يتم من خلال الاطلاع والاهتمام بالنتائج التي تسفر عنها عملية تقييم أداء الموظفين ، والتي تعتبر اهم اجزاء العملية التطويرية للعنصر البشري في المنظمة (سعاد ، 2007م).

المطلب الأول: الدراسات السابقة

دراسة الرحيلي (1430هـ) والتي هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى وفاعلية استخدامه على العمل وتحديد أبرز المعوقات التي تحد من تطبيقه وكيف يمكن التغلب عليها من وجهة نظر القائمات بالعمل الإداري بالجامعة ، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة لقياس اتجاهات أفراد العينة ، وتوصلت الدراسة إلى أن استجابات عينة الدراسة بالنسبة لفاعلية تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف كانت بدرجة عالية، وكانت استجابات عينة الدراسة بدرجة عالية نحو واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف، أما استجابات عينة الدراسة بالنسبة للمعوقات التي تحد من استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف كانت بدرجة عالية ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات المؤهل، عدد سنوات الخبرة، المرتبة، الدورات التدريبية، وأوصت الباحثة بتعزيز استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف كونه أسلوب إداري فعال.

دراسة قطان (1435هـ) والتي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى ومدى تحقيقها لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي في المعيار الثاني " السلطات والإدارة" من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية للطالبات واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي من خلال استبانة على 109 فرد وبينت النتائج أن درجة ممارسة الإدارة بالأهداف كبيرة وهناك تأثير كبير للممارسة الإدارة بالأهداف على تحقيق متطلبات العمل الأكاديمي للاعتماد في المعيار الثاني " السلطات والإدارة" بنسبة 71٪، كما وجدت علاقة ارتباطية بين ممارسة الإدارة بالأهداف في العمل الإداري ومدى تحقيقها لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي في المعيار الثاني " السلطات والإدارة" ، وأوصت الباحثة بزيادة الاهتمام بممارسة الإدارة بالأهداف في العمل الإداري لما له من انعكاسات إيجابية نحو تحقيق الأهداف.

دراسة النوح (1432هـ) والتي هدفت إلى التعرف على مدى تطبيق مديري مدارس التعليم العام - بنين - في مدينة الرياض لأسلوب الإدارة بالأهداف، ومدى أهمية تطبيقهم لهذا الأسلوب من وجهة نظر مديري المدارس ومعلميها . ولتحقيق هذا الهدف وضع الباحث عددًا من التساؤلات للإجابة عنها وهي مدى تطبيق مديري مدارس التعليم العام - بنين - في مدينة الرياض لأسلوب الإدارة بالأهداف وما أهمية تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وما الصعوبات التي تواجه تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وما مدى اختلاف مديري مدارس التعليم العام - بنين - في مدى تطبيق وأهمية أسلوب الإدارة بالأهداف باختلاف متغيرات الدراسة (الوظيفة، المؤهل، عدد سنوات الخبرة في العمل). استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي معتمدًا على الاستبانة وخلصت الدراسة إلى نتائج منها أن مديري المدارس يرون أن الإدارة بالأهداف تطبق بدرجة عالية ، بينما يرى المعلمون أن الإدارة بالأهداف تطبق بدرجة متوسطة ويرى المديرون والمعلمون أن هناك أهمية عالية لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف. ومن التوصيات أن تقوم وزارة التعليم بتوعية المديرين والمعلمين وتدريبهم على الاستفادة بأسلوب الإدارة بالأهداف لتطوير العمل المدرسي ووضع آلية لإشراك المعلمين في وضع معايير واضحة تمكنهم من التعرف على مستوى أدائهم.

دراسة خوالدة (2012م) والتي هدفت إلى تعرف درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في جامعة العلوم الإسلامية العالمية في عمان من وجهة نظر العاملين. وتكون مجتمع الدراسة من 178 عضو هيئة تدريسية، و263 من الإداريين، موزعين على ست كليات، يمثلون كافة أفراد مجتمع الدراسة، واستخدمت استبانة تكونت في صورتها النهائية من 40 فقرة، قام الباحث ببنائها، بعد تحديد مدى مصداقيتها، وتوزعت في أربعة مجالات هي: تحديد الأهداف، ووضع خطة عملية، والمراجعة الدورية، وتقييم الإنجاز السنوي. طبقت الاستبانة على عينة الدراسة البالغ حجمها 441. وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في جامعة العلوم الإسلامية العالمية في عمان من وجهة نظر العاملين كانت متوسطة بشكل عام، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 5% بين المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق الإدارة بالأهداف في جامعة العلوم الإسلامية العالمية في عمان من وجهة نظر العاملين تعزى للدور الوظيفي. وفي ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحث بتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في جامعة العلوم الإسلامية العالمية، وإجراء دراسات مماثلة على مؤسسات تربوية أخرى واستخدام وسائل أخرى لجمع البيانات.

دراسة مليباري (1417هـ) والتي هدفت إلى التعرف على مدى قبول أو رفض العاملين بجامعة الملك عبد العزيز بجدة بالإدارة بالأهداف وتوقعاتهم لأثرها على فعالية العمل، ومجتمع الدراسة كان عددهم (361) من العاملين بمقر جامعة الملك عبد العزيز بجدة بجميع فئاتهم الإدارية والأكاديمية متضمنًا العاملين بقسم

الطالبات. واستبانة الدراسة احتوت على ثلاثة محاور منها: اتجاهاتهم نحو فلسفة ومبادئ الإدارة بالأهداف، واتجاهاتهم نحو تطبيق الإدارة بالأهداف، وتوقعاتهم لأثر إدارة الأهداف على فعالية العمل. وبعد تحليل البيانات توصلت الباحثة إلى أن لأفراد العينة اتجاهات إيجابية نحو الإدارة بالأهداف، ويتوقع أفراد العينة أن لتطبيق الإدارة بالأهداف آثاره على فعالية العمل، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لعوامل الجنس والمستوى الوظيفي والمؤهل العلمي. ومن التوصيات أن تتبنى إدارة الجامعة تطبيق الإدارة بالأهداف، وتكوين فريق عمل استشاري بتولي التطبيق، وتهيئة المناخ الإداري المناسب للتطبيق.

دراسة شبير (2015م) والتي هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الجامعة الفلسطينية بغزة وأثرها على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات، ومجتمع الدراسة كان عددهم (400) فرد وتوصلت الدراسة إلى أن أسلوب الإدارة بالأهداف لدى الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة مستخدم بنسبة 73.71٪، وإلى وجود علاقة بين مكونات الإدارة بالأهداف ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات. وقد أوصت الدراسة إلى إطلاع الإدارة العليا على الأهداف التي تحققت أول بأول ومشاوراتهم في أي مشكلة تعترض طرق إنجاز الأهداف من خلال مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات التي تساعد على تجاوز العقبات.

دراسة جميعي وبوصيدة (2016م) والتي هدفت لمحاولة كشف طبيعة تأثير الإدارة بالأهداف على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية، حيث أجريت الدراسة الميدانية بشركة إسمنت تبسة، الجزائر على عينة تضم 68 عاملاً لهم علاقة مباشرة بالعملية الإنتاجية، بينت الدراسة أنه يوجد أثر لأسلوب الإدارة بالأهداف في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة إسمنت تبسة، وهذا يدل على كفاءة أسلوب الإدارة بالأهداف في المؤسسة محل الدراسة، لتحقيق أهدافها في رفع وتحسين الأداء لعمالها بالدرجة الأولى، وأداء المؤسسة ككل بالدرجة الثانية. وقد توصلت إلى أن الإدارة بالأهداف تعد أسلوب مهم في المنظمات الحديثة والذي يؤثر على سلوك وأداء الموارد البشرية ويشكل دافع مهم نحو التقدم، أي أن الإدارة بالأهداف ترمي إلى زيادة الحفز الداخلي للأفراد من خلال إشراك المرؤوسين مع الرؤساء في تحديد الهدف وزيادة رقابة المرؤوسين في اتخاذ القرار، وأوصت الدراسة بالإستمرار والتركيز على أهمية استخدام طريقة الإدارة بالأهداف كأحد الوسائل المهمة في تقييم الأداء في المؤسسات المبحوثة من خلال تعزيز ممارسات المشاركة والثقة والالتزام والتغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوسين وضرورة تعزيز المنظمة لسبل تطبيق الإدارة بالأهداف من خلال منح مواردها البشرية حرية رسم أهدافهم والإهتمام بها ومعالجتها من أجل تسهيل عملية تطبيقها والوقوف دورياً عند تطبيق الإدارة بالأهداف بالمنظمة وذلك من أجل تعديلها وتطويرها حتى تحقق الأهداف المرسومة من أجل الوصول إلى مستوى عالٍ من الأداء .

دراسة شتات (2017) والتي هدفت إلى التعرف إلى واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وعلاقته بتقييم أداء الموظفين في مصلحة مياه ، محافظة القدس، ولتحقيق الهدف استخدمت الاستبانة على 54 موظفًا وموظفة. وبينت النتائج أن درجة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف جاءت بدرجة عالية، حيث بلغت الدرجة الكلية لكافة المجالات 73٪، كما أظهرت الدراسة بأن درجة محور واقع تقييم أداء الموظفين جاء بدرجة متوسطة وبينت النتائج أيضًا وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند 5٪ بين واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وتقييم أداء الموظفين، أي كلما زاد تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف زاد ذلك من مستوى تقييم أداء الموظفين في مصلحة مياه محافظة القدس، ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف لدى الموظفين حسب متغيرات الجنس والعمر والمؤهل العلمي والخبرة العملية ونفس الأمر لمور واقع تقييم أداء الموظفين.

دراسة Islami et al. (2018) والتي أهتمت باستخدام الإدارة بالأهداف كأداة تقييم لرضا الموظفين، حيث استخدموا الاستبانة كأداة تحليل على 172 موظف في 13 شركة في كوسوفو، حيث المحاور اهتمت بأهمية إنشاء أهداف، أهداف الاتصال، وتخطيط الأهداف، تحديد نقاط عنصر التحكم ، والتزام الموظفين بتحديد الأهداف، والحرية والاستقلال في أداء واجباتهم، الاتصال المستمر، خطوات لتحقيق أسلوب الإدارة بالأهداف في فعالية العاملين بالتعرف على أهمية خلق الأهداف وأهمية الاتصالات بين الرئيس والمؤوس والخطط الموضوعية. وبينت النتائج أنه ينبغي استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف كوسيلة لتقييم الأداء لتعزيز فعالية الموظفين.

المطلب الثاني: مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة هو جميع الموظفين الإداريين بجامعة المجمعة الذين يشغلون المرتبة العاشرة فما دون ممن هم على سلم الوظائف العامة والبالغ عددهم (771) موظفًا تم توزيع الاستبانات توزيع عشوائي على عدد (290) موظف وتم تجميع (169) استبانة صالحة للتحليل.

أدوات الدراسة وطرق جمع البيانات

في هذه الدراسة تم إعداد استبانة للتعرف على الوقوف على بعض الخصائص الشخصية للمبحوثين في الإدارات المختلفة بجامعة المجمعة والتعرف على مستوى استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في تلك الإدارات وأيضًا التعرف على مستوى أداء العاملين ونظام تقييم الأداء في هذه الإدارات من وجهة نظر المنسوبيين. واستخدمت هذه الاستبانة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف البحث، وتم تقسيم الاستبانة إلى عدة أقسام ، القسم الأول عبارة عن الخصائص الشخصية (متغيرات البحث) وهي الجنس، المؤهل العمر، الخبرة، الحالة

الاجتماعية، المستوى الإداري. وتناول القسم الثاني والتعرف على مستوى استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في تلك الإدارات من خلال 26 فقرة ذات تدرج خماسي وأيضاً التعرف على مستوى أداء العاملين ونظام تقييم الأداء في هذه الإدارات من خلال 23 فقرة ذات تدرج خماسي . وأعطيت الاستجابات تقديرات كمية هي على التوالي (1،2،3،4،5) وبعد استخراج المتوسطات الحسابية لجميع الاستجابات، تم وضع معيار للحكم على درجة المعرفة ودرجة الموافقة، كما هو موضح في جدول (1).

جدول (1). مقياس ليكارت الخماسي في تقدير المتوسطات الناتجة.

التقدير في التعليق على النتائج	التقدير في الاستبانة	المتوسط المرجح	مجال المتوسط الحسابي
درجة موافقة ضعيفة جداً	غير موافق بشدة	1	1.79-1
درجة موافقة ضعيفة	غير موافق	2	2.59-1.80
درجة موافقة إلى حد ما	إلى حد ما	3	3.39-2.60
درجة موافقة كبيرة	موافق	4	4.19-3.4
درجة موافقة كبيرة جداً	موافق بشدة	5	5-4.20

تم جمع نتائج الاستبانة وتحليلها بواسطة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package (for the) Social Sciences واختصارها SPSS، واستخراج النتائج، وإجراء المقارنات مع المتوسطات بالإطار العام للمقياس المستخدم عند وضع الاحتمالات للإجابات (جدول 1)، ثم تم إجراء الإحصاءات الوصفية، كالنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. ومن أجل اختبار فرضيات البحث، تم استخدام اختبار تحليل التباين (ANOVA) (analysis of variance)، حيث أنه مجموعة من النماذج الإحصائية وما يرتبط بها من خطوات وتم حساب معامل الارتباط الخطي لمعرفة مدى قوة الارتباط بين الفقرات ومتوسطها وبين متوسطات الفقرات بعضها البعض.

صدق أداة الدراسة:

الصدق الظاهري

بعد أن قام الباحث بتصميم الاستبانة، قام بعرضها في صورتها الأولية على عدد من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين بالإدارة وذلك لتحديد مدى وضوح فقراتها، ومدى مناسبتها لأهداف الدراسة، وبعد جمع الملاحظات، والتعديلات التي اقترحها المحكمون، قام الباحث بحذف الفقرات التي قلت نسبة الموافقة عليها عن 70٪، كما تم حذف بعض الفقرات التي تكررت بأسلوب آخر، كما تم تعديل وصياغة بعض الفقرات حتى خرجت الاستبانة في صورتها النهائية التي طبقت فيها. ومن ثم قام الباحث بقياس ثبات أداة الدراسة، بحساب

معامل الثبات (الفا كرونباخ) (Cronbach's alpha) وهو معامل أو مؤشر لثبات الاختبار للاستبانة، حيث تعتبر المصادقية والثبات من أهم الموضوعات التي تهتم الباحثين من حيث تأثيرها البالغ في أهمية نتائج البحث وقدرته على تعميم النتائج. وترتبط المصادقية والثبات بالأدوات المستخدمة في البحث ومدى قدرتها على قياس المراد قياسه ومدى دقة القراءات المأخوذة من تلك الأدوات وفي هذه الدراسة جاءت قيم معامل الثبات (الفا كرونباخ) كما في جدول (2) حوالي 0.750 لفقرات الاستبانة كلها، وهي مرتفعة الأمر الذي يشير إلى أن أداة الدراسة صالحة للتطبيق.

جدول (2). معامل الثبات (الفا كرونباخ) لفقرات الاستبانة والفقرات كلها.

المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات (الفا كرونباخ)
استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في الإدارات المختلفة بجامعة المجرة	26	0.659
قياس مستوى أداء العاملين ونظام تقييم الأداء في الإدارات المختلفة بجامعة المجرة	23	0.770
كامل الفقرات	49	0.750

الاتساق الداخلي

للتأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، تم حساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات القسم ومتوسط الفقرات لذات القسم. وجدول (3) يبين معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات القسم الثاني ومتوسط الفقرات له، بينما جدول (4) يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات القسم الثالث ومتوسط الفقرات له، من الجداول (3) و(4) يتضح أن جميع الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى 1% من الثقة، الأمر الذي يدل على صدق فقرات الاستبانة. ويتضح أن هناك ارتباطاً إيجابياً يتراوح ما بين ضعيف إلى متوسط القوة بين كل فقرة من فقرات الاستبانة، ومتوسط الفقرات للقسم المرتبطة به.

جدول (3). معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في الإدارات المختلفة بجامعة المجرة ومتوسط الفقرات لها.

م	الفقرة	معامل الارتباط
Q1	مديري المباشر في العمل لديه ثقة كافية فيما أؤديه من عمل إداري	0.249*

*		
0.201*	علاقة العمل بيني وبين مديري المباشر جيدة	Q2
0.358*	يفهم مديري المباشر في العمل مشاكل وحاجاتي	Q3
0.412*	يقدر مديري المباشر في العمل ما أطرحه عليه من أفكار لتحسين العمل الإداري	Q4
0.278*	يفهم مديري المباشر في العمل عند اتخاذ قرار لصالح العمل دون الرجوع إليه لا تعني أضعاف دوره وقوته	Q5
0.265*	مديري المباشر في العمل لديه القدرة لحل مشاكل العمل التي توجهني	Q6
0.173*	يقوم مديري المباشر في العمل على توصيل طلباتنا للإدارة العليا	Q7
0.591*	توضح رؤية جامعة المجمة أهدافها بالنسبة لمنسوبي الإدارة	Q8
0.325*	يشارك منسوبي الإدارات في ترتيب الأهداف الإدارية حسب الأولوية	Q9
0.238*	يشارك منسوبي الإدارات في ترتيب الأهداف الإدارية حسب المستوى الإداري	Q10
0.265*	يشجع مديري المباشر على طرح المقترحات والآراء التي تساعد على تحقيق الأهداف	Q11
0.287*	يتيح مديري المباشر المشاركة في اتخاذ القرارات بما يتناسب مع مسؤولياتي الإدارية	Q12
0.234*	لدى مديري المباشر صلاحيات كاملة لتحديد أهداف الإدارة التابع لها	Q13
0.506*	يشارك منسوبي الإدارات في تحديد أهدافها حسب اختصاصاتهم	Q14

0.372*	يتفق المدير ومنسوبيه مسبقًا على الفعاليات التي تخص كل موظف في الإدارة التابع لها	Q1 5
0.333*	أكون سعيدًا في حياتي الوظيفية نتيجة تحقيق أهداف الجامعة وأهدافي	Q1 6
0.386*	أشعر بسعادة عندما أناقش أمور تتعلق بتحقيق أهداف الجامعة مع مديري في العمل	Q1 7
0.148	أعتقد أن قدرتي على تحقيق أهداف الجامعة يمنحني انتماء أكبر لعملي	Q1 8
0.310*	أشعر بواجب أخلاقي يدفعني للاستمرار في العمل بالجامعة لتحقيق أهدافها	Q1 9
0.160*	لا أتوانى عن تقديم المساعدة لرؤسائي في العمل عند تحديد أهداف الجامعة	Q2 0
0.263*	أحرص كل الحرص على العمل ضمن الفريق الواحد لتحقيق أهداف الجامعة	Q2 1
0.474*	يتم إطلاع الموظفين على نتائج تقييم أدائهم الوظيفي	Q2 2
0.382*	يتم توفير التغذية الراجعة بعد عملية التقييم المباشر بدون تأخير	Q2 3
0.372*	يترتب على عملية التغذية الراجعة تطوير لمستوى أداء الموظفين	Q2 4
0.363*	تساهم عملية التغذية الراجعة المتبعة في الجامعة في تحفيز الموظفين	Q2 5
0.446*	تسمح التغذية الراجعة بالكشف عن نقاط القوة والضعف في الأداء الوظيفي	Q2 6

جدول (4). معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات قياس مستوى أداء العاملين ونظام تقييم الأداء في الإدارات المختلفة بجامعة المجعة ومتوسط الفقرات لها.

م	الفقرة	معامل الارتباط
W1	تستخدم الجامعة معايير واضحة لتقييم الأداء	0.378*
W2	تستخدم الجامعة معايير كافية وشاملة لتقييم الأداء	0.251*
W3	توضع معايير تقييم الأداء من قبل لجنة مهنية مختصة	0.217*
W4	تراعي الجامعة الموضوعية والدقة في تقييم أداء المرؤوسين	0.402*
W5	تستخدم الجامعة معايير تقييم الاداء تكون قادرة على قياس أداء الموظف بشكل فعال.	0.438*
W6	تركز معايير تقييم الأداء المستخدمة على مدى تحقيق الأهداف الموضوعية.	0.408*
W7	تتغير المعايير المستخدمة لتقييم الأداء حسب تغير الأهداف والخطط الموضوعية	0.155*
W8	تتماشى كفاءة العاملين بإدارات الجامعة المختلفة مع الأهداف الاستراتيجية للجامعة	0.462*
W9	أظهر نظام تقويم الأداء للعاملين تحسن في إنتاجية العاملين خلال السنوات الماضية	0.322*
W10	تحترم الإدارة العليا وتقدر الأفكار والآراء الجديدة	0.411*
W11	رضا العاملين الإدارات المختلفة انعكس بشكل واضح في رفع مستوى أدائهم	0.455*
W12	تشعر إدارة الجامعة بالرضا عن نتائج أداء منسوبي الإدارات المختلفة	0.446*

*		
0.446*	تحديد الدورات تدريبية التي سيلتحق بها المرؤوسين تتم بالمشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين	W13
0.502*	يقدم المدير المباشر الدعم لتمكينهم منسوبيه من الأداء المناسب لتحقيق الأهداف	W14
0.485*	يزود المدير المباشر منسوبيه بالخبرات والمعارف التي تؤدي إلى تحسين أدائهم	W15
0.541*	يتم تقييم النتائج لتحسين فرص تحقيق الأهداف	W16
0.557*	يشجع المدير الموظفين الذين يحققون الأهداف	W17
0.493*	يجتمع المدير مع منسوبيه لدراسة ما تم تحقيقه من أهداف	W18
0.519*	يركز المدير على تحقيق الأهداف وليس على النشاطات التي يقوم الموظفون	W19
0.347*	يتأكد المدير من أن الأهداف تحققت كما هو مخطط لها	W20
0.301*	تتم محاسبة الموظفين وفقاً لما تحقق من أهداف	W21
0.292*	يساعدني التحفيز بأشكاله على تحقيق أهداف الإدارة التي انتمى إليها	W22
0.552*	أفضل أن يتم تقييم أدائي باستمرار من أجل معرفة الأخطاء	W23

المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها

المطلب الأول: الخصائص الشخصية للمبحوثين

يوضح الجدول (5) توزيع أفراد العينة حسب الجنس، حيث تم تقسيم أفراد العينة ذكر وأنثى، ويتبين من جدول (9) أن أغلبية أفراد عينة الدراسة من الذكور بنسبة 85.8٪، ومن الإناث بنسبة 14.2٪. و جدول (6) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل، حيث كان من حاصل على الثانوية 13.6٪ ونسبة الحاصلون على الدبلوم 21.3٪ ونسبة الحاصلون على مؤهل جامعي 52.7٪ ونسبة الحاصلون على دراسات عليا 5.9٪ ومؤهلات أخرى بنسبة 6.5٪. و جدول (7) يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر، حيث النسبة الأكبر من الفئة العمرية من 25-30 عام بنسبة 37.3٪ و جدول (8) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة، حيث النسبة الأكبر من كان لديهم خبرة من 2 حتى 3 سنوات بنسبة 62.7٪ و جدول (9) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية، حيث النسبة الأكبر كانت متزوج بنسبة 63.3٪، و جدول (10) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الإداري، حيث النسبة الأكبر كانت لموظف منفذ بنسبة 43.8٪.

جدول (5). توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية (%)
ذكر	145	85.8
انثى	24	14.2
الكلي	169	100

جدول (6). توزيع أفراد العينة حسب المؤهل.

المؤهل	التكرار	النسبة المئوية (%)
ثانوي	23	13.6
دبلوم	36	21.3
جامعي	90	52.7
دراسات عليا	10	5.9
أخرى	11	6.5
الكلي	169	100

جدول (7). توزيع أفراد العينة حسب العمر.

العمر	التكرار	النسبة المئوية (%)
-------	---------	--------------------

أثر استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف على أداء الموظفين الإداريين في المنظمات العامة- دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في جامعة المجمة

27.2	46	من 20-25 عام
37.3	63	من 25-30 عام
35.5	60	أكثر من 35 عام
100	169	الكلي

جدول (8). توزيع أفراد العينة حسب الخبرة.

النسبة المئوية (%)	التكرار	الخبرة
3.6	6	لا يوجد
17.8	30	1 - 2 سنة
62.7	106	2 حتى 3 سنوات
16.0	27	أكثر من 3 سنوات
100	169	الكلي

جدول (9). توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية.

النسبة المئوية (%)	التكرار	الحالة الاجتماعية
63.3	107	متزوج
17.8	30	أعزب
5.9	10	مطلق
13.0	22	أرمل
100	169	الكلي

جدول (10). توزيع أفراد العينة حسب المستوى الإداري.

النسبة المئوية (%)	التكرار	المستوى الإداري
43.8	74	موظف منفذ
16.6	28	مدير مباشر
23.1	39	مدير إدارة
16.6	28	أخرى
100	169	الكلي

المطلب الثاني: استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في الإدارات المختلفة بجامعة المجعة:

وللإجابة على هذا السؤال، استخدم الباحث التكرارات والنسب المئوية، وذلك لترتيب الفقرات تبعاً لدرجة الموافقة، كما يراها أفراد البحث. وجدول (11) يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في الإدارات المختلفة بجامعة المجعة. يتضح من جدول (11) أن درجة الموافقة هي درجة كبيرة بمتوسط مقداره 3.49 للفقرات كلها، كما يلاحظ في جدول (11) أن أقل متوسط حسابي بلغ (3.00)، وأكبر متوسط حسابي بلغ (3.86)، مما يشير إلى أن الفرق بين أعلى متوسط وأقل متوسط هو (0.86) وهذا يدل على تباعد في استجابات أفراد العينة حول استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في الإدارات المختلفة بجامعة المجعة. وبالنظر في المتوسطات الحسابية للفقرات التي تضمنها (جدول 11) يلاحظ أن فقرة رقم Q15 وهي "يتفق المدير ومنسوبيه مسبقاً على الفعاليات التي تخص كل موظف في الإدارة التابع لها" هي أعلى الاستجابات من وجهة نظر أفراد البحث وبيّن ذلك أهمية التّحاور والتّواصل بين المدير ومنسوبيه لإنجاز الأعمال في وقتها. أما أقل الاستجابات فهي للفقرة رقم Q26 "تسمح التغذية الراجعة بالكشف عن نقاط القوة والضعف في الأداء الوظيفي"، مما يدل على عدم فعالية هذه التغذية من وجهة نظر منسوبي الإدارات المختلفة، مما يستلزم تفعيلها بصورة أفضل في الفترة القادمة. حيث توصلت دراسة (Jan et al. 2009) إلى أن التغذية الراجعة لأداء المدارس ساهم وبشكل كبير في تحسين أداء مديري المدارس، ونبهت دراستهم إلى أن توافر المهارات والدعم والوقت في استخدام التغذية الراجعة والتنوع فيها يساهم وبشكل كبير في تحسين فعالية أداء المدرسة. كما يتضح من جدول (11) إن عدد الفقرات كلها 26 فقرة منهم 19 فقرة ذات موافقة بدرجة كبيرة، أي بنسبة 73٪، ولا يوجد أي فقرة بدرجة موافقة كبيرة جداً، بينما الفقرات التي كانت درجة الموافقة إلى حد ما كانت 7 فقرات أي بنسبة 27٪ ويمكن لهذه النسبة أن تقل إذا ما تواصلت الإدارة العليا مع كافة منسوبي الإدارات المختلفة لتوضيح لهم أهمية الإدارة بالأهداف لتطوير العمل الإداري وهذا يتفق مع دراسات سابقة (مليباري، 1417هـ؛ الرحيلي، 1430هـ؛ النوح، 1432هـ؛ قطان، 1435هـ) والذين أوضحوا فعالية الإدارة بالأهداف في العمل الإداري وتعزيز استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف كونه أسلوب إداري فعال.

جدول (11). التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في الإدارات المختلفة بجامعة المجعة.

الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	إلى حد ما	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف	درجة الموافقة
						ط	ف	

	المعيار	الحساب	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	
درجة كبيرة	0.82	3.59	20	11.8	74	43.8	63	37.3	10	5.9	2	1.2	Q1
درجة كبيرة	0.78	3.43	13	7.7	63	37.3	77	45.6	15	8.9	1	0.6	Q2
إلى حد ما	1.03	3.38	21	12.4	70	41.4	31	18.3	46	27.2	1	0.6	Q3
درجة كبيرة	1.18	3.41	36	21.3	46	27.2	52	30.8	22	13.0	13	7.7	Q4
إلى حد ما	0.86	3.26	10	5.9	59	34.9	66	39.1	33	19.5	1	0.6	Q5
درجة كبيرة	0.80	3.67	25	14.8	73	43.2	63	37.3	7	4.1	1	0.6	Q6
إلى حد ما	0.76	3.15	0	0.0	63	37.3	70	41.4	35	20.7	1	0.6	Q7
إلى حد ما	0.91	3.27	11	6.5	65	38.5	51	30.2	42	24.9	0	0.0	Q8
درجة كبيرة	0.94	3.82	53	31.4	40	23.7	68	40.2	8	4.7	0	0.0	Q9
درجة كبيرة	1.10	3.46	34	20.1	51	30.2	48	28.4	31	18.3	5	3.0	Q10
درجة كبيرة	0.85	3.43	17	10.1	62	36.7	67	39.6	23	13.6	0	0.0	Q11
درجة	0.96	3.45	23	13.0	64	37.0	48	28.0	34	20.0	0	0.0	Q1

كبيرة				6		9		4		1			2
درجة	0.98	3.56	30	17.	57	33.	65	38.	11	6.5	6	3.6	Q1
كبيرة				8		7		5					3
درجة	0.91	3.50	22	13.	67	39.	55	32.	24	14.	1	0.6	Q1
كبيرة				0		6		5		2			4
درجة	0.85	3.86	45	26.	61	36.	57	33.	6	3.6	0	0.0	Q1
كبيرة				6		1		7					5
إلى حد	0.97	3.22	18	10.	46	27.	63	37.	40	23.	2	1.2	Q1
ما				7		2		3		7			6
درجة	0.85	3.60	26	15.	63	37.	69	40.	9	5.3	2	1.2	Q1
كبيرة				4		3		8					7
درجة	0.80	3.76	30	17.	77	45.	55	32.	6	3.6	1	0.6	Q1
كبيرة				8		6		5					8
درجة	1.09	3.79	58	34.	45	26.	38	22.	28	16.	0	0.0	Q1
كبيرة				3		6		5		6			9
درجة	0.99	3.60	46	27.	25	14.	84	49.	13	7.7	1	0.6	Q2
كبيرة				2		8		7					0
درجة	0.87	3.56	16	9.5	87	51.	45	26.	18	10.	3	1.8	Q2
كبيرة						5		6		7			1
درجة	1.10	3.62	39	23.	60	35.	47	27.	13	7.7	10	5.9	Q2
كبيرة				1		5		8					2
إلى حد	1.03	3.25	23	13.	43	25.	59	34.	41	24.	3	1.8	Q2
ما				6		4		9		3			3
درجة	0.89	3.60	25	14.	71	42.	56	33.	15	8.9	2	1.2	Q2
كبيرة				8		0		1					4
درجة	1.10	3.41	25	14.	68	40.	34	20.	35	20.	7	4.1	Q2

كبيرة				8		2		1		7			5
إلى حد ما	0.80	3.00	35	20.7	66	39.1	66	39.1	1	0.6	1	0.6	Q2 6
درجة كبيرة		3.49	الكل										

المطلب الثالث: ما هو مستوى تقييم أداء العاملين ونظام تقييم الأداء في الإدارات المختلفة بجامعة المجعة؟.

وللإجابة على هذا السؤال، استخدم الباحث التكرارات والنسب المئوية، وذلك لترتيب الفقرات تبعاً لدرجة الموافقة، كما يراها أفراد البحث. وجدول (12) يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى أداء العاملين ونظام تقييم الأداء في الإدارات المختلفة بجامعة المجموع. يتضح من جدول (12) أن درجة الموافقة هي درجة كبيرة بمتوسط مقداره 3.50 للفقرات كلها، كما يلاحظ في جدول (12) أن أقل متوسط حسابي بلغ (3.16)، وأكبر متوسط حسابي بلغ (3.84)، مما يشير إلى أن الفرق بين أعلى متوسط وأقل متوسط هو (0.68) وهذا يدل على تباعد ملحوظ في استجابات أفراد العينة حول عبارات مستوى أداء العاملين ونظام تقييم الأداء في الإدارات المختلفة بجامعة المجمعة. وبالنظر في المتوسطات الحسابية للفقرات التي تضمنها (جدول 12) يلاحظ أن فقرة رقم W18 وهي "يجتمع المدير مع منسوبيه لدراسة ما تم تحقيقه من أهداف" هي أعلى الاستجابات من وجهة نظر أفراد البحث ويبين ذلك تواصل مدراء العمل مع المنسوبين لإنجاز الأعمال في وقتها ودراسة معوقات العمل وما تحقق من أهداف وهذا يعود على العمل الإداري بالانتظام وتحمل المسؤولية. أما أقل الاستجابات فهي للفقرة رقم W4 "تراعي الجامعة الموضوعية والدقة في تقييم أداء المرؤوسين"، مما يدل على عدم رضا منسوبي الإدارات في الجامعة عن نظام تقييمهم، مما يستلزم إعادة النظر فيه حتى يخلق روح جديدة بينهم في الفترة القادمة. كما يتضح من جدول (12) إن عدد الفقرات كلها 23 فقرة منهم 18 فقرة ذات موافقة بدرجة كبيرة، أي بنسبة 78٪، ولا يوجد أي فقرة بدرجة موافقة كبيرة جداً، بينما الفقرات التي كانت درجة الموافقة إلى حد ما كانت 8 فقرات أي بنسبة 28٪ ويمكن لهذه النسبة أن تقل إذا ما تم ربط الإدارة بالأهداف مع تقييم أداء العاملين وهذا يتفق مع دراسة جميعي وبوصيدة (2016م)، حيث بينوا أن الإدارة بالأهداف تعد أسلوب مهم في المنظمات الحديثة والذي يؤثر على سلوك وأداء الموارد البشرية ويشكل دافع مهم نحو التقدم، وتؤدي إلى زيادة الحفز الداخلي للأفراد من خلال إشراك المرؤوسين مع الرؤساء في تحديد الهدف وزيادة رقابة المرؤوسين في اتخاذ القرار وأظهرت الدراسة أن المشاركة

في وضع الأهداف تعتبر أحد الأساليب الإدارية الفعالة على الأمد البعيد وأن الاستمرارية والتركيز على أهمية استخدام الإدارة بالأهداف كأحد الوسائل المهمة في تقييم الأداء من خلال تعزيز ممارسة المشاركة والثقة والالتزام والتغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوسين ، كما بينوا وجود انعكاسات سلبية على أداء الموارد البشرية نتيجة عدم أخذ الرئيس بأرائهم وعدم الاهتمام بها، حيث وجدوا أثر للإدارة بالأهداف على تحسين أداء الموارد البشرية. كما يمكن تحسين أداء العاملين من خلال الاتصالات المباشرة بن الرئيس والمرؤوس وتقديم المشورة له وتحديد الموظف للعمل المناسب له (Aggarwal and Thakur, 2013)، كما أشار Armstrong and Taylor (2014) إلى أن الأداء الجيد للموظف يعزز إنتاجيته.

تم إيجاد معامل الارتباط بين محوري الدراسة ، ووجد أن مقداره 0.167 عند مستوى الدلالة 1% ، وهي قيمة دالة إحصائية موجبة، أي وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند 1% بين استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في الإدارات المختلفة بجامعة المجمعة وبين مستوى أداء العاملين ونظام تقييم الأداء في نفس الإدارات ، أي كلما زاد تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف زاد ذلك من مستوى تقييم أداء الموظفين ، هذه النتيجة متفقة مع ماتوصل إليه شتات (2017 م)، والذي وجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند 5% بين واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وتقييم أداء الموظفين، ولكن في الدراسة الحالية نجد أن الارتباط منخفض مما يدفعنا إلى القول بأن العلاقة الارتباطية بين استخدام طريقة الإدارة بالأهداف وبين مستوى أداء الموظفين ونظام تقييم الأداء في الإدارات المختلفة بجامعة المجمعة ضعيفة، مما يرجح أن منسوبي الإدارات بجامعة المجمعة على قناعة تامة بأنه عند مراعاة مستوى أداء الموظفين ونظام تقييم الأداء في الفترة القادمة سوف يتحسن عند استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في الإدارات المختلفة.

جدول (12). التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى أداء العاملين ونظام تقييم الأداء في الإدارات المختلفة بجامعة المجمعة.

الفقرة	غير موافق بشدة		غير موافق		إلى حد ما		موافق		موافق بشدة		الانحراف المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%		
W1	71	42.0	71	41.4	11	6.5	70	41.4	71	42.0	3.44	درجة كبيرة

درجة				39.		43.						39.	
كبيرة	0.77	3.66	66	1	74	8	3	1.8	1	0.6	66	1	W2
درجة				40.		36.		10.				40.	
كبيرة	0.87	3.55	68	2	61	1	17	1	1	0.6	68	2	W3
إلى حد				33.		35.		22.				33.	
ما	0.93	3.16	57	7	60	5	38	5	5	3.0	57	7	W4
درجة				44.		37.						44.	
كبيرة	0.82	3.51	75	4	63	3	14	8.3	2	1.2	75	4	W5
درجة				26.		35.		17.				26.	
كبيرة	1.01	3.51	44	0	60	5	29	2	0	0.0	44	0	W6
درجة				34.		36.		16.				34.	
كبيرة	0.92	3.41	59	9	61	1	28	6	1	0.6	59	9	W7
درجة				44.		26.		11.				44.	
كبيرة	0.94	3.62	75	4	45	6	19	2	3	1.8	75	4	W8
إلى حد				32.		38.						32.	
ما	1.05	3.38	54	0	65	5	15	8.9	11	6.5	54	0	W9
إلى حد				33.		33.		17.				33.	
ما	0.99	3.39	56	1	57	7	30	8	3	1.8	56	1	0
درجة				29.		42.		11.				29.	
كبيرة	0.95	3.44	49	0	71	0	20	8	3	1.8	49	0	1
درجة				30.		29.		18.				30.	
كبيرة	1.06	3.48	52	8	50	6	31	3	3	1.8	52	8	2
درجة				30.		38.						30.	
كبيرة	0.98	3.66	52	8	65	5	8	4.7	5	3.0	52	8	3
درجة				42.		28.		10.				42.	
كبيرة	0.95	3.64	71	0	48	4	17	1	3	1.8	71	0	4

أثر استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف على أداء الموظفين الإداريين في المنظمات العامة- دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في جامعة المجعة

درجة				27.		32.		13.				27.	W1
كبيرة	1.12	3.51	46	2	54	0	22	0	8	4.7	46	2	5
درجة				28.		39.						28.	W1
كبيرة	0.97	3.59	48	4	67	6	16	9.5	2	1.2	48	4	6
درجة				39.		37.		10.				39.	W1
كبيرة	0.88	3.46	67	6	64	9	18	7	3	1.8	67	6	7
درجة				44.		24.						44.	W1
كبيرة	0.92	3.84	75	4	41	3	9	5.3	3	1.8	75	4	8
درجة				49.		24.						49.	W1
كبيرة	0.88	3.69	84	7	42	9	15	8.9	2	1.2	84	7	9
إلى حد				21.	10	63.						21.	W2
ما	0.77	3.27	36	3	8	9	8	4.7	4	2.4	36	3	0
درجة				52.		19.		17.				52.	W2
كبيرة	0.96	3.43	89	7	33	5	30	8	5	3.0	89	7	1
إلى حد				17.		24.		28.				17.	W2
ما	1.23	3.33	30	8	42	9	48	4	6	3.6	30	8	2
درجة				38.		37.		10.				38.	W2
كبيرة	0.90	3.50	65	5	63	3	17	1	3	1.8	65	5	3
درجة		3.50	الكل										
كبيرة													

المطلب الرابع: النتائج المتعلقة هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في وجهة نظر أفراد عينة البحث حول أثر الإدارة بالأهداف على أداء منسوبي الإدارة في الإدارات المختلفة بجامعة المجعة، تبعا لمتغيرات الجنس، المؤهل، العمر، الخبرة، الحالة الاجتماعية، المستوى الإداري ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام تحليل التباين لدراسة أثر الجنس، المؤهل، العمر، الخبرة، الحالة الاجتماعية، المستوى الإداري على محوري الدراسة، كما هو مبين جدول (13) و جدول (14) و جدول (15) و جدول (16) و جدول (17) و جدول (18)، على الترتيب. ويتضح من جدول (13) عدم وجود فروق ذات دلالة

إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 من وجهة نظر أفراد عينة البحث حول محوري الدراسة تعزي لاختلاف متغير الجنس. ويتضح من جدول (14) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 من وجهة نظر أفراد عينة البحث حول المحو الأول تعزي لاختلاف متغير المؤهل، بينما من جدول (14) يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 من وجهة نظر أفراد عينة البحث حول المحور الثاني تعزي لاختلاف متغير المؤهل ولمعرفة مصدر هذا الفرق تم استخدام التحليل البعدي (Post Hoc)، واستخدام اختبار شيفيه للكشف عن دلالة الفروق بين متغير المؤهل حول محور مستوى أداء العاملين ونظام تقييم الأداء في الإدارات المختلفة بجامعة المجمعة، المملكة العربية السعودية (أنظر جدول 19). ويتضح من جدول (19) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية (5%) في وجهة نظر أفراد عينة البحث حول المحور الثاني بين من مؤهله ثانوي ومن هم مؤهلاتهم دبلوم وجامعي وأخري وذلك لصالحهم، وربما يعود السبب في ذلك لاختلاف نوعية الدراسة النظرية لكل مؤهل في التعرف على مستوى أداء العاملين ونظام تقييم الأداء.

جدول (13). نتائج تحليل التباين لدلالة الفروق لأثر الجنس تجاه محوري الدراسة.

المحور	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط مجموع المربعات	قيمة (ف)	الدلالة الإحصائية
المحور الأول	بين المجموعات	1	0.218	0.218	2.372	0.125
	داخل المجموعات	167	15.338	0.092		
المحور الثاني	بين المجموعات	1	0.064	0.064	0.432	0.512
	داخل المجموعات	167	24.900	0.149		

جدول (14). نتائج تحليل التباين لدلالة الفروق لأثر المؤهل تجاه محوري الدراسة.

المحور	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط مجموع المربعات	قيمة (ف)	الدلالة الإحصائية
المحور الأول	بين المجموعات	4	0.121	0.030	0.322	0.863
	داخل المجموعات	164	15.435	0.094		
المحور	بين المجموعات	4	3.004	0.751	5.609	0.000

الثاني	داخل المجموعات	164	21.96 0	0.134	
--------	----------------	-----	------------	-------	--

ويتضح من جدول (15) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 من وجهة نظر أفراد عينة البحث حول المحور الأول تعزي لاختلاف متغير العمر، بينما من جدول (15) يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 من وجهة نظر أفراد عينة البحث حول المحور الثاني تعزي لاختلاف متغير العمر ولمعرفة مصدر هذا الفرق تم استخدام التحليل البعدي (Post Hoc)، واستخدام اختبار شيفيه للكشف عن دلالة الفروق بين متغير العمر حول محور مستوى أداء العاملين ونظام تقييم الأداء في الإدارات المختلفة بجامعة المجمعة، المملكة العربية السعودية (أنظر جدول 20). ويتضح من جدول (20) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية (5%) في وجهة نظر أفراد عينة البحث حول المحور الثاني بين من عمره من 20 حتى 25 عام ومن عمرهم من 25 حتى 30 عام وذلك لصالحهم، وربما يعود السبب في ذلك للنضج الوظيفي بسبب العمر مما أدى إلى التعرف على مستوى أداء العاملين ونظام تقييم الأداء. ويتضح من جدول (16) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 من وجهة نظر أفراد عينة البحث حول محوري الدراسة تعزي لاختلاف متغير الخبرة.

جدول (15). نتائج تحليل التباين لدلالة الفروق لأثر العمر تجاه محوري الدراسة.

المحور	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط مجموع المربعات	قيمة (ف)	الدلالة الإحصائية
المحور الأول	بين المجموعات	2	0.178	0.089	0.958	0.386
	داخل المجموعات	166	15.379	0.093		
المحور الثاني	بين المجموعات	2	1.373	0.687	4.832	0.009
	داخل المجموعات	166	23.591	0.142		

يتضح من جدول (16) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 من وجهة نظر أفراد عينة البحث حول محوري الدراسة تعزي لاختلاف متغير الحالة الاجتماعية ولمعرفة مصدر هذا الفرق تم استخدام التحليل البعدي (Post Hoc)، واستخدام اختبار شيفيه للكشف عن دلالة الفروق بين متغير الحالة

الاجتماعية حول محوري الدراسة (أنظر جدول 21). ويتضح من جدول (21) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية (5%) في وجهة نظر أفراد عينة البحث حول المحور الأول بين من حالته الاجتماعية متزوج وحالته الاجتماعية مطلق وذلك لصالح المتزوج، وربما يعود السبب في ذلك للاستقرار الأسري والتفاعل مع الوظيفة بشكل عام لأنها مصدر الدخل للموظف وأيضاً بين الحالة الاجتماعية عازب والحالة الاجتماعية مطلق. بينما للمحور الثاني نجد أن هناك فروقات بين ما هو حالته الاجتماعية متزوج ومن حالته الاجتماعية أرمل وبين من حالته الاجتماعية مطلق وحالته الاجتماعية أرمل لصالحهما، وربما يعود السبب في ذلك إلى الأعباء الأسرية. جدول (16). نتائج تحليل التباين لدلالة الفروق لأثر الخبرة تجاه محوري الدراسة.

المحور	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط مجموع المربعات	قيمة (ف)	الدلالة الإحصائية
المحور الأول	بين المجموعات	3	0.214	0.071	0.766	0.514
	داخل المجموعات	165	15.34 2	0.093		
المحور الثاني	بين المجموعات	3	.771	0.257	1.753	0.158
	داخل المجموعات	165	24.19 3	0.147		

جدول (17). نتائج تحليل التباين لدلالة الفروق لأثر الحالة الاجتماعية تجاه محوري الدراسة.

المحور	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط مجموع المربعات	قيمة (ف)	الدلالة الإحصائية
المحور الأول	بين المجموعات	3	1.234	0.411	4.741	0.003
	داخل المجموعات	165	14.32 2	0.087		
المحور الثاني	بين المجموعات	3	2.248	0.749	5.444	0.001
	داخل المجموعات	165	22.71 6	0.138		

جدول (18). نتائج تحليل التباين لدلالة الفروق لأثر المستوى الإداري تجاه محوري الدراسة.

المحور	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط مجموع المربعات	قيمة (ف)	الدلالة الإحصائية
المحور الأول	بين المجموعات	3	0.152	0.051	0.542	0.654
	داخل المجموعات	165	15.404	0.093		
المحور الثاني	بين المجموعات	3	2.580	0.860	6.339	0.000
	داخل المجموعات	165	22.384	0.136		

ويتضح من جدول (18) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 من وجهة نظر أفراد عينة البحث حول المحور الأول تعزي لاختلاف متغير المستوى الإداري، بينما من جدول (18) يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 من وجهة نظر أفراد عينة البحث حول المحور الثاني تعزي لاختلاف متغير المستوى الإداري ولمعرفة مصدر هذا الفرق تم استخدام التحليل البعدي (Post Hoc)، واستخدام اختبار شيفيه للكشف عن دلالة الفروق بين متغير المستوى الإداري حول محور مستوى أداء العاملين ونظام تقييم الأداء في الإدارات المختلفة بجامعة المجمعة، المملكة العربية السعودية (أنظر جدول 22). ويتضح من جدول (22) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية (5%) في وجهة نظر أفراد عينة البحث حول المحور الثاني بين الموظف المنفذ والمدير المباشر لصالح المدير المباشر وبين المدير المباشر ومدير الإدارة، وربما يعود السبب في ذلك للموقع الوظيفي وصلاحياته بالنسبة لمستوى أداء العاملين ونظام تقييم الأداء.

جدول (19). نتائج اختبار شيفيه للكشف عن الفروق بين متوسطات المؤهل لأفراد العينة للمحور الثاني .

(I) المؤهل	(J) المؤهل	متوسط الفرق (I-J)	الدلالة الإحصائية
ثانوي	دبلوم	-0.38548*	0.005
	جامعي	-0.35938*	0.002
	أخرى	-0.47671*	0.016

* الفرق دال عند مستوى 5%.

جدول (20). نتائج اختبار شيفيه للكشف عن الفروق بين متوسطات العمر لأفراد العينة للمحور الثاني .

(I) العمر	(J) العمر	متوسط الفرق (I-J)	الدلالة الإحصائية
من 20 حتى 25 عام	من 25 حتى 30 عام	-0.22468^*	0.010

* الفرق دال عند مستوى 5%.

جدول (21). نتائج اختبار شيفيه للكشف عن الفروق بين متوسطات الحالة الاجتماعية لأفراد العينة لمحوري الدراسة .

المحور	(I) الحالة الاجتماعية	(J) الحالة الاجتماعية	متوسط الفرق (I-J)	الدلالة الإحصائية
الأول	متزوج	مطلق	0.32552^*	0.013
	عازب	مطلق	0.40256^*	0.004
الثاني	متزوج	أرمل	0.27677^*	0.020
	مطلق	أرمل	0.50672^*	0.006

* الفرق دال عند مستوى 5%.

جدول (22). نتائج اختبار شيفيه للكشف عن الفروق بين متوسطات المستوى الإداري لأفراد العينة لمحور الدراسة الثاني .

(I) المستوى الإداري	(J) المستوى الإداري	متوسط الفرق (I-J)	الدلالة الإحصائية
موظف منفذ	مدير مباشر	-0.33855^*	0.001
مدير مباشر	مدير إدارة	0.33943^*	0.004

* الفرق دال عند مستوى 5%.

التوصيات:

في ضوء أهداف الدراسة ونتائجها يوصي الباحث بالتوصيات التالية:

- التوجه نحو استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف كأحد الأساليب الحديثة في التطوير الإداري .
- تعزيز ثقافة المشاركة في اتخاذ القرارات وثقافة مبادئ الإدارة بالأهداف وتقدير الأفكار والآراء الجديدة لصالح العمل.
- التركيز على جانب تدريب الإداريين والإداريات في مختلف إدارات جامعة المجعة على المهارات التي يحتاجها تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف.
- الاهتمام بتقييم أداء الموظفين وفقاً لمعايير موضوعية ودقيقة وواضحة , مع توفير التغذية الراجعة لهم بعد عملية التقييم المباشر بدون تأخير.
- ضرورة تعزيز جامعة المجعة لسبل تطبيق الإدارة بالأهداف من خلال منح مواردها البشرية حرية رسم أهدافهم والاهتمام بها ومعالجتها من أجل تسهيل عملية تطبيقها.

المراجع:

- توفيق، عبد الرحمن (2008م). الإدارة بالأهداف. مركز الخبرات المهنية للإدارة، بميك، القاهرة، ج. م.ع.
- جميعي، فائق ولبنى بوصيدة (2016م). دور تطبيق الإدارة بالأهداف في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة حالة: شركة إسمنت تبسة. مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية
- خوالدة، محمد فلاح على (2012م). درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في جامعي العلوم الإسلامية العالمية في عمان من وجهة نظر العاملين. مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد 59، الصفحات 221-248.
- درة، عبد الباري إبراهيم (2003م). تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات .منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص15.
- الرحيلي، سميرة بنت سليمان (1430هـ). الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى بمكة المكرمة فاعلية التطبيق والمعوقات من وجهة نظر القائمين بالعمل الإداري بالجامعة. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- رضا، هاشم حمدي (2014م). الإدارة بالأهداف. دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن.

الزيات، عطا محمد على (2010م). الأداء الإداري في ضوء الإتجاهات الفكرية المعاصرة. دار الفاروق للثقافة والنشر، ط1، نابلس، فلسطين

سعاد، بعجي (2007م). تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة: مؤسسة توزيع و تسويق المواد البترولية منطقة سطيف CLP - المتعددة نפטال مسيلة. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر.

شبير، محمد توفيق محمد (2015م). واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الجامعة الفلسطينية بغزة وأثرها على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

شتات، أمير شعيب محمد (2017م). واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وعلاقته بتقييم أداء الموظفين في مصلحة مياه محافظة القدس. رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس، فلسطين

عباس، عبد الباسط (2001م). إدارة الأعمال وفق منظور معاصر. الأردن، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، طبعة أولى.

علاق، بشير (2008م). مبادئ الإدارة. الأردن، دار اليازوري للنشر والتوزيع.

العمارة، محمد حسن (1420هـ). مبادئ الإدارة المدرسية، دار المسيرة، الأردن.

الغالب، طاهر حسن منصور و وائل محمد صبحي إدريس (2009م). أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن. دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.

الغالب، طاهر محسن (2011م). الإدارة الاستراتيجية. الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ص:78

قطان، هبة بنت حمزة سعيد (1435هـ). درجة ممارسة الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى ومدى تحقيقها لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي في المعيار الثاني "السلطات والإدارة". رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية. مليباري، طلعت محمد (1417هـ). اتجاهات العاملين بجامعة الملك عبد العزيز نحو تطبيق الإدارة بالأهداف وأثرها على فاعلية العمل. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى. كلية التربية، المملكة العربية السعودية.

نبعة، عبد العزيز (2001م). مفاهيم الإدارة الحديثة. الأردن، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، طبعة ثانية
النوح، عبد العزيز بن سالم بن محمد (1432هـ). واقع وأهمية تطبيق مديري المدارس في مدينة الرياض
لأسلوب الإدارة بالأهداف. الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن) -رسالة التربية وعلم النفس،
ع ٣٧، الصفحات 83-112.

Aggarwal, A. and G. S. M. Thakur (2013). Techniques of performance appraisal-a review. International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT):2249-8958.

Alberts, L. (1982). Research management by objectives. Journal of the Southern African Institute of Mining and Metallurgy, 82(6):157-159.

Armstrong, M. (2012). Armstrong's handbook of human resource management practice. 1. London: Kogan Pag.

Armstrong, M., and S.Taylo, (2014). Armstrong's handbook of human resource management practice. London, United Kingdom: Kogan Page Publishers.

Dowling, P. J., D. E.Welch and R. S. Schuler (1999). International human resource management. Cincinnati, OH: South-Western.

Drucker, P. F. (1954). The practice of management: A study of the most important function in America society. Harper & Brothers.

Friesen, E. N. (1987). Beyond Management by Objectives. Am. Soc. Mech. Engineers. Manage Div.(Publication) MGT, 2:51-54.

Islami, X., E. Mulolli and N.Mustafa (2018). Using management by objectives as a performance appraisal tool for employee satisfaction. Future Business Journal, 4:94-108.

Jafari, M., A.Bourouni and R. H. Amiri (2009). A new framework for selection of the best performance appraisal method. European Journal of Social Sciences, 7(3):92-100.

Jan, B., V. Martin and P. Peter (2009). Using school performance feedback: perceptions of primary school principals, Journal of School Effectiveness and School Improvement, 20(2):56- 65.

Lindberg, E. (2011). Effects of Management by Objectives Studies of Swedish Upper Secondary Schools and the Influence of Role Stress and Self-efficacy on School Leaders. Unpublished Doctoral Dissertation, Umea School of Business, Umea University, Sweden.

Robbins, S., R. Bergman, I. Stagg and M.Coulter (2000). Management (2nd ed.). Australia, Sydney: Prentice-Hall.

- Rosemary, N. E. (2016). Management by objective: A top down planning technique for effective Nigerian secondary school management in the 21st Century. International Journal of Education, Learning and Development, 4(3):70-81
- Seyna, E. J. (1986). MBO: The fad that changed management. Long Range Planning, 19(6):116-123.
- Shaout, A. and M. K. Yousif (2014). Performance evaluation—Methods and techniques survey. International Journal of Computer and Information Technology, 3(05).
- Williams, J. J. and C. R. Hinings (1988). A note on matching control system implications with organizational characteristics: ZBB and MBO revisited. Accounting, Organizations and Society, 13(2):191-198.