

رسالة ماجستير بعنوان
الإدارة بالأهداف وأثرها في أداء العاملين
في وزارة التربية في الكويت

Management by Objectives and its effect on
Employees Performance at the Kuwaiti Ministry of
Education

إعداد

صالح سعيد مصري العجمي

الرقم الجامعي

١٤٧٠٥٠٥٠١٩

إشراف الدكتور

وليد مجلي العواودة

قدمت هذه الرسالة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة

٢٠١٨

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

قال تعالى :

﴿إِنَّ فِي خَلْقِ السَّمٰوٰتِ وَالْأَرْضِ وَاخْتِلَافِ اللَّیْلِ وَالنَّهَارِ لآیٰتٍ لِّأُولِی الْأَبْصٰرِ﴾

(آل عمران الایة : ١٩٠)

التفويض

أنا: صالح سعيد العجمي، أفوض جامعة آل البيت بتزويد نسخ رسالتي للمكتبات
والمؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبهم وحسب التعليمات النافذة في الجامعة.

التوقيع :

التاريخ : ٢٠١٨ / ٤ / ٣٠

نموذج إقرار وإلتزام بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها

الرقم الجامعي: ١٤٧٠٥٠٥٠١٩

إنا: صالح سعيد العجمي

كلية: الاقتصاد والعلوم الإدارية

تخصص: الإدارة العامة

أعلن بأنني قد التزمت بقوانين جامعة ال البيت وأنظمتها وتعليماتها، السارية المفعول بها المتعلقة بأعداد رسائل الماجستير والدكتوراه عندما قمت شخصياً بأعداد رسالتي بعنوان:

" الإدارة بالأهداف وأثرها في أداء العاملين في وزارة التربية في الكويت "

وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل والأطاريح العلمية، كما أنني أعلن أن رسالتي غير منقولة أو مستله من رسائل أو أطاريح أو كتب أو أبحاث أو أي منشورات علمية تم نشرها أو تخزينها في أي وسيلة إعلامية وتأسيساً على ما تقدم فأني أتحمّل المسؤولية بأنواعها كافة في ما لو تبين غير ذلك ما فيه حق مجلس العمداء في جامعة ال البيت بإلغاء قرار منحي الدرجة العلمية التي حصلت عليها وسحب شهادة التخرج مني بعد صدورها دون أن يكون لي أي حق في التظلم والاعتراض أو الطعن بأي صورة كانت في القرار الصادر عن مجلس العمداء بهذا الصدد.

التوقيع:

التاريخ: ٣٠ / ٤ / ٢٠١٨

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة:

الإدارة بالأهداف وأثرها في أداء العاملين في وزارة التربية في الكويت

Management by Objectives and its effect on Employees

Performance at the Kuwaiti Ministry of Education

وأوصي بإجازتها بتاريخ: / / 2018

إعداد

صالح سعيد مصري العجمي

التوقيع	أعضاء لجنة المناقشة
	الدكتور: وليد مجلي محمد العواودة
	الدكتور: رياض أحمد محمد أبازيد
	الدكتور: هائل فلاح مقداد السرحان
	الدكتور: عبدالحكيم عقلة محمد أخورسيدي

هـ

الاهداء

إلى من رباني صغيراً واشفق علي كبيراً.... أبي الحبيب

إلى من سهرت من اجل راحتى اثناء طفولتي وتمدني بالدعاء ... أمي الحبيبة

إلى رفيقة دربي وشقيقة قلبي زوجتي الغالية

إلى أحبتي وقرّة عيني وسند ظهري بناتي الحبيبات

إلى من شاركوني الحياة بحلوها ومرها..... أشقائي وشقيقاتي

أهدي هذا العمل المتواضع لكم

الباحث

صالح سعيد مصري العجمي

شكر وتقدير

الحمد لله الذي هدانا لنعمة العلم، وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله، والشكر على توفيقه وامتنانه، والصلاة والسلام على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم القائل " من لا يشكر الناس لا يشكر الله " .

أتقدم بخالص الشكر ووافر الإمتنان إلى أستاذي الفاضل ومشرفي الدكتور وليد مجلي عواودة، الذي مدني من منابع علمه بالكثير على بذله من جهد متواصل ودوؤب، وما قدمه لي من توجيهات، وإرشادات سديدة، وملاحظاتٍ قيمةٍ ومستمرة، مما أنار لي دروب البحث للتغلب على كثير من صعوباته، فله مني كل الشكر والثناء والتقدير والاحترام ، كما أتقدم بالشكر والعرفان إلى الأساتذة الفضلاء أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة.

كذلك لم ولن أنسى أن أتقدم بفائق الشكر والاحترام والتقدير إلى كل من ساندوني ووقفوا إلى جانبي لإتمام هذا البحث العلمي، وزودني بالمعلومات اللازمة، لإثراء هذه البحث، وأخص بالذكر الأساتذة المحكمين، وأعضاء هيئة التدريس في كلية المال والأعمال في جامعه ال البيت .

الباحث

صالح سعيد مصري العجمي

فهرس المحتويات

ز	شكر وتقدير.....
ح	فهرس المحتويات
ك	فهرس الجداول
م	فهرس الاشكال
م	فهرس الملاحق
ن	الملخص.....
س	“ Abstract “.....
١	الفصل الأول الإطار العام للدراسة.....
١	١-١ مقدمة:.....
٢	٢-١ مشكلة الدراسة وأسئلتها :.....
٤	٣-١ أهمية الدراسة :
٥	٤-١ أهداف الدراسة:.....
٦	٥-١ فرضيات الدراسة:.....
٧	٦-١ مخطط الدراسة:.....
١١	الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة
١١	١-٢ المبحث الأول : الإدارة بالأهداف
١١	١-١-٢ مقدمة:.....
١٤	٢-١-٢ نشأة الإدارة بالأهداف :
١٥	٣-١-٢ مفهوم الإدارة بالأهداف:
١٨	٤-١-٢ أهمية الإدارة بالأهداف:
١٩	٥-١-٢ عناصر تطبيق الإدارة بالأهداف :
٢١	٦-١-٢ مزايا تطبيق الإدارة بالأهداف:
٢٦	٧-١-٢ مبادئ الإدارة بالأهداف:.....

٢٩	٨-١-٢ العناصر اللازمة لتطبيق الإدارة بالأهداف بنجاح:
٣٢	٩-١-٢ العوامل واجب توفرها في الإدارة بالأهداف :
٣٦	٢-٢ المبحث الثاني: أداء العاملين
٣٦	١-٢-٢ مقدمة:
٣٧	٢-٢-٢ مفهوم أداء العاملين:
٣٨	٣-٢-٢ الجوانب المتداخلة في مفهوم أداء العاملين :
٣٩	٤-٢-٢ عناصر ومكونات أداء العاملين :
٤٠	٥-٢-٢ قياس أداء العاملين :
٤٣	٦-٢-٢ تقييم أداء العاملين :
٤٣	٧-٢-٢ خطوات تحسين أداء العاملين:
٤٥	٨-٢-٢ أبعاد معايير قياس أداء العاملين :
٤٦	٣-٢ المبحث الثالث : الدراسات السابقة
٤٦	١-٣-٢ الدراسات باللغة العربية:
٥١	٢-٣-٢ الدراسات باللغة الأجنبية:
٥٦	٣-٣-٢ ملخص الدراسات السابقة ذات الصلة بالدراسة الحالية:
٦٤	٤-٣-٢ ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة :
٦٥	الفصل الثالث المنهجية وطريقة الدراسة
٦٥	١-٣ مقدمة:
٦٥	٢-٣ أسلوب الدراسة:
٦٥	٣-٣ مجتمع الدراسة وعينتها:
٦٨	٤-٣ المصادر التي جمعت منها بيانات الدراسة:
٦٩	٥-٣ أداة الدراسة:
٧٠	٦-٣ صدق أداة الدراسة:
٧١	٧-٣ ثبات أداة الدراسة:
٧٢	٨-٣ المعالجات الإحصائية المستخدمة

٧٤	الفصل الرابع عرض تحليل البيانات ونتائجها
٧٤	١-٤ مقدمة:
٧٥	٢-٤ تحليل بيانات الدراسة الوصفية للإدارة بالأهداف في وزارة التربية في الكويت:
٨٢	٣-٤ تحليل بيانات الدراسة الوصفية لأداء العاملين في وزارة التربية في الكويت:
٨٩	٤-٤ تحليل النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:
١٠٣	الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات
١٠٣	١-٥ النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة:
١٠٧	٢-٥ النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة:
١١٠	٣-٥ التوصيات:
١١٢	قائمة المراجع
١١٢	اولاً: المراجع باللغة العربية:
١١٩	ثانياً: المراجع باللغة الاجنبية:
١٢١	قائمة الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول
١	ملخص الدراسات السابقة
٢	خصائص أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية
٣	معامل (كرونباخ الفا) لمتغيرات الدراسة وأبعادها
٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإدارة بالأهداف مرتبة تنازلياً
٥	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد المشاركة بالأهداف
٦	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الإلتزام بالأهداف
٧	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الأتصال الفعال
٨	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التغذية الراجعة
٩	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأبعاد أداء العاملين مرتبة تنازلياً
١٠	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات سرعة الأداء
١١	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات جودة الأداء
١٢	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد دقة الأداء
١٣	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات حجم الأداء
١٤	أختبار (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test)

٧٨	نتائج اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به للمتغيرات المستقلة	١٥
٧٨	نتائج اختبار تحليل التباين	١٦
٧٩	تحليل الأنحدار المتعدد لدراسة أثر أبعاد الإدارة بالأهداف في أداء العاملين	١٧
٨٢	نتائج اختبار (Independent Sample T-Test) تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي	١٨
٨٣	تحليل التباين الأحادي (ANOVA) تبعاً لمتغير الفئة العمرية	١٩
٨٤	تحليل التباين الأحادي (ANOVA) تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في الإدارة	٢٠
٨٥	تحليل التباين الأحادي (ANOVA) تبعاً لمتغير المستوى التعليمي	٢١
٨٦	تحليل التباين الأحادي (ANOVA) تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي	٢٢

فهرس الاشكال

الرقم	عنوان الشكل
١	مخطط الدراسة
٧	

فهرس الملاحق

الرقم	عنوان الملحق
١	الإستبانة
٢	اسماء المحكمين
٣	كتاب تسهيل مهمة طالب
١٠٢	
١٠٧	
١٠٨	

الإدارة بالأهداف وأثرها في أداء العاملين في وزارة التربية في الكويت

إعداد

صالح سعيد مصري العجمي

إشراف

الدكتور وليد مجلي العواودة

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق الإدارة بالأهداف بأبعادها (المشاركة بالأهداف, والإلتزام بالأهداف, والاتصال الفعال, والتغذية الراجعة) في أداء العاملين في وزارة التربية في الكويت, ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة لغرض جمع البيانات, وتكونت عينة الدراسة من (١٦٠) إداري, وأعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي .

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أبرزها: وجود أثر للإدارة بالأهداف في أداء العاملين في وزارة التربية في الكويت.

وقد خلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات، للوزارة المبحوثة، ولأبحاث مستقبلية وذلك في ضوء نتائجها.

الكلمات المفتاحية : الإدارة بالأهداف، أداء العاملين, وزارة التربية، دولة الكويت.

Management by Objectives (MBO) and its effect on Employees Performance at the Kuwaiti Ministry of Education

By:

Salah Saeed Al ajmi

Supervisor:

Dr. Waleed Al Awawdeh

“Abstract “

The aim of this study is to identify the impact of the Management by objectives through th dimensions (Sharing by Objectives, commitment by objectives, effective communication, feedback) on the employees performance at the Ministry of Education in Kuwait.

In order to achieve the objectives of the study, the researcher developed a questionnaire for data collection, the descriptive analytical approach was utilized in the study.

The study found that there is an impact of Management by objectives in the employees performance at the Ministry of Education in Kuwait. Based on the study outcomes, the

researcher presents some recommendations for the ministry studied, and future researches.

Keywords: Management By Objectives, Employees Performance, Ministry of Education, Kuwait State.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

١-١ مقدمة:

تفرض أهمية علم الإدارة بصفة خاصة على المنظمات مواكبة التطورات، وذلك من خلال بناء استراتيجيات وأساليب إدارية فعالة، وهذا يرجع لكون الإدارة نوع متميز من النشاط ويختلف عن كل أنواع النشاطات الأخرى حيث يوجد بدرجة كبيرة في جميع أوجه النشاط الإنساني، بحيث تتعامل الإدارة مع تكوين الأهداف وتحقيقها، وتتكفل بتوظيف العناصر الإنتاجية ذات الكفاءة العالية في تنفيذ الخطط المسيطرة وتصميم الإجراءات اللازمة للقيام بأعمال جديدة بغرض زيادة فعالية العمل الإداري في المنظمة والأستفادة القصوى من الإمكانيات المتوفرة، وتختلف هذه الأساليب من منظمة إلى أخرى والتي من بينها أسلوب الإدارة بالأهداف والذي يهتم بالمشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين في تحديد الأهداف للوصول إلى أغراض مشتركة عن طريق التعاون والتشاور، فهذا الأسلوب لا ينجح إلا بتبني وقناعة القيادات الإدارية العليا به والتطبيق السليم له .

وتعتبر الإدارة بالأهداف موضوعاً هاماً، لأن الانسان هو المسؤول عن الفشل والنجاح في أي منظمة لذلك فان الاهتمام به وبإدارته وقيادته وتحفيزه والحكم بعدالة على ادائه، التي تفوق أهميتها كل القضايا الأخرى المتعلقة بالمال والتكنولوجيا وهي من القضايا المهمة في منظمات الأعمال، ويشكل المورد البشري أحد أهم موارد المنظمات، فاذا كانت الموارد الأخرى تستهلك عبر الزمن، فان العنصر البشري على النقيض من ذلك يمكن أن تزيد قيمته

وأهميته، وعلى هذا الأساس فإن من أولى مسؤوليات المديرين في المنظمات الاهتمام العنصر البشري والعمل على تحسين معارفه وقدراته، وفي هذا الإطار فإن الأداء يلعب دوراً مهماً كأداة وكأسلوب في تنمية وتطوير هذه المنظمات .

ويُعد الأداء من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي منظمة، وأن فاعلية أداء الأفراد في المنظمات يتصف بالديناميكية نظراً لتكيفه مع البيئة المحيطة وظروف العمل السائدة، فإنه يتعين على أي منظمة الاهتمام بمتابعة هذا الأداء بصفة مستمرة ومحاولة توجيهه من خلال تقييمه حتى يتم التعرف على أوجه القوة فيه وتدعيمها، وأوجه القصور فيه وتصحيحها في الوقت المناسب، وتقييم الأداء في أي منظمة يعتبر أحد المهام الرئيسية التي تقوم بها الإدارة بالتنسيق والتعاون مع مديري الإدارات الأخرى، والهدف منه تحقيق الرضا التام بين العاملين واستقرارهم النفسي وثقتهم بالإدارة وحرصهم على تحقيق أهدافها.

وضمن هذا الإطار، تبرز أهمية أسلوب الإدارة بالأهداف كأداة لتحسين الأداء، ومن هذا المنطلق ونظراً لتزايد أهمية هذا الموضوع عمدت الدراسة إلى تناول هذين المتغيرين من أجل معرفة طبيعة العلاقة بينهما بدراسة حالة وزارة التربية في دولة الكويت .

٢-١ مشكلة الدراسة وأسئلتها :

لاحظ الباحث من خلال عمله في وزارة التربية أنه لا يوجد تطبيق فاعل لأسلوب الإدارة بالأهداف مما انعكس ذلك على أداء العاملين في الوزارة. وبناء على ذلك تكمن مشكلة الدراسة في انخفاض إدراك المسؤولين في وزارة التربية في دولة الكويت لأثر الإدارة بالأهداف

في أداء العاملين وتحاول الدراسة الحالية استكشاف مستوى ممارسة الإدارة بالأهداف في وزارة التربية في دولة الكويت وأثرها في أداء العاملين، ومن خلال الإجابة عن التساؤل الرئيس التالي:

ما أثر تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في أداء العاملين في وزارة التربية في دولة الكويت؟

وقد أُنْبثق عن هذا التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية التالية :

١- ما هو مستوى تصورات المبحوثين حول تطبيق الإدارة بالأهداف في وزارة التربية في دولة الكويت؟

٢- ما هو مستوى تصورات المبحوثين حول أداء العاملين في وزارة التربية في دولة الكويت ؟

٣- ما هو مستوى أثر الإدارة بالأهداف (المشاركة بالأهداف, الإلتزام بالأهداف, الأتصال الفعال, التغذية الراجعة) في أداء العاملين في وزارة التربية في دولة الكويت ؟

٤- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الإدارة بالأهداف تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي, الفئة العمرية, عدد سنوات الخبرة في الإدارة, المستوى التعليمي, المسمى الوظيفي) ؟

٥- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول

أداء العاملين تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، عدد

سنوات الخبرة في الإدارة، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي) ؟

١-٣ أهمية الدراسة :

نظراً لأهمية موضوعي الإدارة بالأهداف والأداء فإن الدراسة الحالية استمدت أهميتها

من الاعتبارات النظرية والعملية، الآتية:

أولاً : الأهمية النظرية

١- تحديد دور أسلوب الإدارة بالأهداف في أداء العاملين في وزارة التربية في دولة

الكويت .

٢- المساهمة في إعداد إطار نظري وإداري لموضوع الدراسة وتقديم فيما يخص

متغيراتها حيث يتسم موضوع الإدارة بالأهداف بأهمية كبيرة لمنظمات الأعمال

بمختلف أنواعها .

ثانياً : الأهمية العملية

١- تحاول النتائج التي تتوصلت إليها الدراسة من تقديم بعض الحلول للمشاكل التي

تعاني منها وزارة التربية من معلومات مهمة وأساليب ممكنة عن كيفية تطبيق

الإدارة بالأهداف في أداء العاملين في الوزارة كإثارة الدوافع لدى وزارة التربية

٢- بأهمية الإدارة بالأهداف ودورها الجوهرى فى تحسين وتطوير الأداء.

٣- تحاول الدراسة التعمق فى مفهوميى حول الإدارة بالأهداف وأداء العاملين التى يمكنها أن تسهم فى تحسين الأداء الكلى للمنظمة، وبالتالى يحقق مستويات عالية من الإنتاجية وتقديم الخدمات التى تلبى إحتياجات الوزارة .

٤- يمكن أن تخرج هذه الدراسة بمجموعة من النتائج والتوصيات التى قد تفيد إدارات وزارة التربية فى دولة الكويت فى توضيح مستوى ممارسة الإدارة بالأهداف وتحديد مستوى الأداء للعاملين .

١-٤ أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق التالى:

١- التعرف على مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف من وجهة نظر المبحوثين فى وزارة التربية فى دولة الكويت .

٢- التعرف على مستوى الأداء من وجهة نظر المبحوثين فى وزارة التربية فى دولة الكويت .

٣- التعرف على أثر الإدارة بالأهداف فى أداء العاملين فى وزارة التربية فى دولة الكويت، وينبثق عن هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية :

• معرفة أثر الإدارة بالأهداف فى أداء العاملين .

- معرفة أثر الإلتزام بالأهداف في أداء العاملين .
- معرفة أثر الأتصال الفعال في أداء العاملين .
- معرفة أثر التغذية الراجعة في أداء العاملين .

٤- معرفة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مجالي (الإدارة بالأهداف وأداء العاملين) تعزى للمتغيرات الديموغرافية .

٥-١ فرضيات الدراسة:

استكمالاً لمتطلبات الدراسة، وبهدف الإجابة عن التساؤلات المشار إليها في مشكلة الدراسة وأهدافها؟ فقد تم وضع الفرضيات التالية:

١- الفرضية الرئيسة الأولى H_{01} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0,05)$ للإدارة بالأهداف (المشاركة بالأهداف, الإلتزام بالأهداف, الأتصال الفعال, التغذية الراجعة) في أداء العاملين .

وأنبثقت من الفرضية الرئيسة الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى H_{01-1} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0,05)$ للمشاركة بالأهداف في أداء العاملين .

الفرضية الفرعية الثانية ٢-١: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0,05)$ للإلتزام بالأهداف في أداء العاملين .

الفرضية الفرعية الثالثة ٣-١: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0,05)$ للاتصال الفعال في أداء العاملين .

الفرضية الفرعية الرابعة ٤-١: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0,05)$ للتغذية الراجعة في أداء العاملين .

٢- الفرضية الرئيسة الثانية ٢: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0,05)$ لإجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق الإدارة بالأهداف تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي, الفئة العمرية, عدد سنوات الخبرة في الإدارة, المستوى التعليمي, المسمى الوظيفي) .

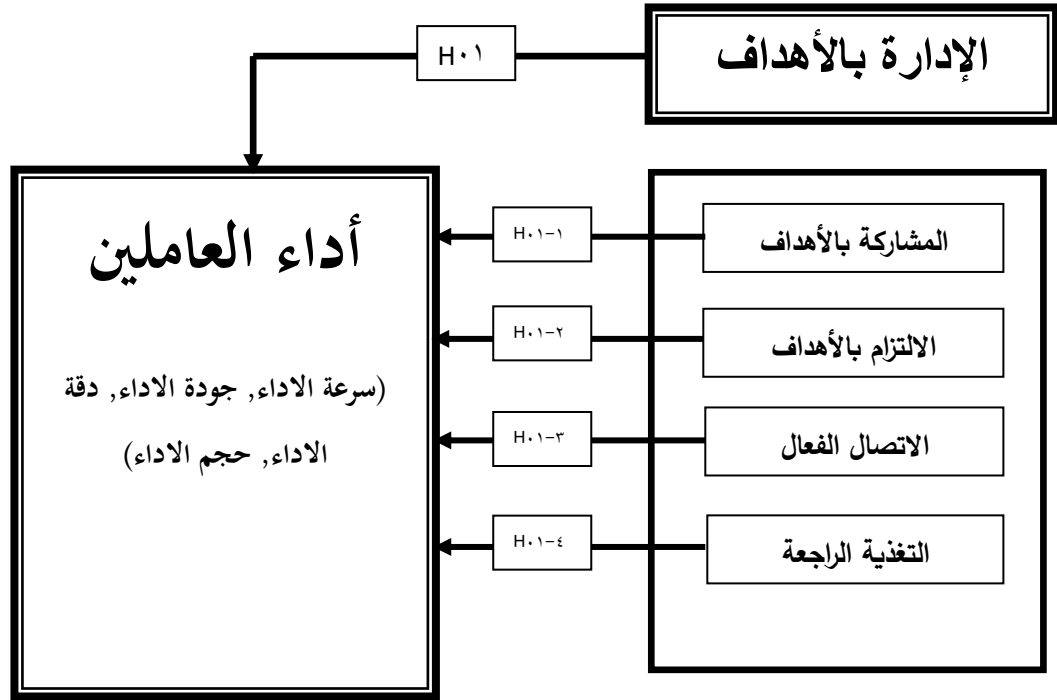
٣- الفرضية الرئيسة الثالثة ٣: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0,05)$ لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء العاملين تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي, الفئة العمرية, عدد سنوات الخبرة في الإدارة, المستوى التعليمي, المسمى الوظيفي) .

٦-١ مخطط الدراسة:

تتطلب معالجة إشكالات الدراسة وفرضياتها بناء مخطط للمتغيرات يعبر عن الأثر للمتغير المستقل في المتغير التابع، حيث اعتبرت الإدارة بالأهداف المتغير المستقل الذي يؤثر في المتغير التابع وهو أداء العاملين . والشكل رقم (١) يوضح ذلك :

المتغير التابع**

المتغير المستقل *



الشكل رقم (١) مخطط الدراسة

من اعداد الباحث بالاستعانة بدراسة :

(*) (شبير, ٢٠١٥؛ Cobanoglu & Yildiz, ٢٠١٦؛ Vinogradova, ٢٠١٦) .

(**) (ابراهيم, ٢٠٠٩؛ Torder, ٢٠٠١؛ خضر, ٢٠١٦) .

٧-١ التعريفات الإصطلاحية للمتغيرات :

١- الإدارة بالأهداف (Management by Objectives): ويقصد بها عبارة عن فلسفة

إدارية تهدف إلى زيادة الحفز الداخلي للأفراد من خلال إشراك المرؤوسين مع الرئيس

أو المدير المسؤول عن تحديد الأهداف, وزيادة رقابة المرؤوسين في اتخاذ القرار

(رضا, ٢٠١٤), وتتكون من الأبعاد التالية, والتي سوف تقيسها فقرات الإستبانة لاحقاً

- . المشاركة بالأهداف: أنها عملية تُمكن المرؤوسين من اكتساب جرعة عالية من الدافعية, وحرية أكبر للإختيار فيما يختص بمسؤوليته الفردية يمكن أن تزيد من أداء الفرد نحو تحقيق أهداف التنظيم, وتزيد من التفاعل المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين وتحقق مرونة أكبر وفعالية أكثر ورضا أعلى في العمل (عبوي, ٢٠٠٨), وكذلك سوف تقيسه فقرات الإستبانة التي سيتم تصميمها من قبل الباحث .

- الإلتزام بالأهداف: هو إلتزام الفرد بإنجاز المهام أو الأعمال المناسبة لطاقاته وقدراته وخبراته التي يكلف بأدائها طبقاً لمنصبه في الهيكل التنظيمي (لفتة, ٢٠١١), وكذلك سوف تقيسه فقرات الإستبانة التي سيتم تصميمها من قبل الباحث .

- الأتصال الفعال : ويقصد به عملية نقل المعلومات والتعليمات والأوامر من مستوى الإدارة العليا إلى المستويات الدنيا من العمل, وتنقل المعلومات من مستوى التنفيذ إلى مستوى الإدارة العليا, أي عكسياً بما يساعد على تحسين مستوى أداء العاملين (عياصرة والفاضل, ٢٠٠٦), وكذلك سوف تقيسه فقرات الإستبانة التي سيتم تصميمها من قبل الباحث .

- التغذية الراجعة : وهي عملية تبين جدوى التعليمات ومدى نجاحها في تحقيق ما هدفت إليه المنظمة, وتختلف طرقها باختلاف القنوات المستخدمة للتغذية العكسية ومدى كفاءتها (القريوتي, ٢٠٠٩), وكذلك سوف تقيسه فقرات الإستبانة التي سيتم تصميمها من قبل الباحث .

٢- أداء العاملين (Employees of Performance) : ويقصد بالأداء هو المستوى الذي يحققه العامل عند قيامه بعمله من حيث السرعة في الإنجاز وحجم وجودة العمل والكمية المقدمة من طرفه (الرفاعي, ٢٠٠٩), وكذلك سوف تقيسه فقرات الإستبانة التي سيتم تصميمها من قبل الباحث .

وزارة التربية : ويقصد بها هي مؤسسة تربوية وتعليمية تساعد على النمو الشامل والمتكامل من جميع جوانبه الإجتماعية, وتقديم خدمات تعليمية تشمل جميع شرائح المجتمع .

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

١-٢ المبحث الأول : الإدارة بالأهداف

١-١-٢ مقدمة:

تطور الفكر الإداري خلال القرن الماضي تطوراً كبيراً ومر بمراحل مختلفة كما ظهرت مدارس إدارية متعددة نتيجة للتطورات في العلوم النفسية والاجتماعية، وكل مدرسة إدارية جديدة تسعى إلى تلافي عيوب وسلبيات المدارس الإدارية التي سبقتها وتكمل الجوانب التي أغفلتها (درة، ٢٠٠٣) .

لذلك فإن الأهمية التي تفوز بها الإدارة، تجعل منها أداة فعالة لاستمرار نشاط المؤسسة والمشروعات، وتجعل لنفسها حظاً وثيراً في البحث والدراسة، وبالرغم من أن المشكلة الإدارية مشكلة قديمة قدم الإنسان، إلا أنها لم تحض بالاهتمام الكافي ولا زالت نتائجها في مراحل الجدل والاستنتاج والتحديث، ولم تصل بعد إلى مرحلة الحقائق المتوقعة، مقارنة بالعلوم التجريبية (لخضر، ٢٠٠٦).

يؤكد توفيق، (٢٠٠٨) على أن الجانب الإنساني مهم في زيادة إنتاجية الأفراد وأدائهم، وبعد تطبيق مبادئ هذه المدرسة تبين أنها بالغت في دور العلاقات الإنسانية على حساب العمل، فأدى ذلك إلى انخفاض إنتاجية الأفراد، فجاءت المدرسة السلوكية بسبب النقد الموجه للإدارة العلمية ومدرسة العلاقات الإنسانية لتركز على السلوك الإنساني في المؤسسة،

وهناك الكثير من الأساليب الإدارية الحديثة والقديمة التي كان الهدف منها أساساً هو تنمية وترتيب المؤسسة وتحقيق أهدافها وطموحاتها مثل الإدارة بالأهداف.

ويشير النوح (٢٠٠١) إلى أن الإدارة بالأهداف هي: عبارة عن مجموعة من العمليات التي يشارك بها كل من الرئيس والمرؤوسين، حيث تتضمن هذه العمليات في صياغة أهداف تتسم بالوضوح والمرونة خلال مشاركتهم في تحديد أهداف المؤسسة التربوية عن طريق دعم الإدارة، وكذلك معرفة السياسات والبرامج اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، وذلك عن نظام اتصال إداري يسمح بوضع خطط فعالة ومعايير لمراقبة الأداء، وأخيراً قياس مدى تحقق الأهداف.

إن الإدارة عن طريق الأهداف تعد إحدى الأساليب الإدارية الفعالة التي تتيح للمؤسسة توظيف كافة الموارد المتوفرة والاستفادة منها، ويمنح في نفس الوقت توجيهها مشتركاً للجهود نحو الرؤية، وخلق روح الفريق الواحد ومواءمة أهداف الفرد مع المصلحة المشتركة والعامّة للمؤسسة (عقيلي، ٢٠١٣).

حيث لخصت الإدارة بالأهداف عن طريق الكاتب الإداري (بيتر دراكر) في عام ١٩٥٤م، مما تطرق بالقول أن كل عضو في مكان العمل يسهم بشيء مختلف إلا أنه على الجميع القيام بالإسهام من أجل هدف مشترك بشكل عام، كما يجب أن تعمل كافة الجهود في نفس الإتجاه، وأن تتلاءم إسهاماتهم مع بعضها لإنتاج كل شيء بشكل متكامل وشامل، لا توجد فيه فجوة أو ازدواج غير مطلوب في الجهد (ابو قاعود، ٢٠٠٥).

ويعتبر النظام الإداري في المؤسسات التربوية مغاير تماماً عن المؤسسات الأخرى من حيث الأهداف والقيم والهيكل التنظيمي، الأمر الذي يستدعي في بعض الأحيان أن تدار الإدارة بفلسفة ومُط إداري يتفق مع معطيات هذه الأهداف والقيم ومستوى تعقّد هيكلها التنظيمي، بما في ذلك من تنوع أسلوب اتخاذ القرارات وتعدد اتجاهات الأتصال (الرحيلي، ٢٠٠٩).

وأصبحت اليوم الإدارة بالأهداف نهجاً واسع الأنتشار حيث اعتبرت نوع من أنواع الإدارة المستحدثة الجديدة التي ينظر إليها كافة المؤسسات الحديثة، فهي تنظر للمؤسسات من جميع جوانبها كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والقيادة، مما يجعلها أداة لمعالجة الفجوة التي تحدث بين الرئيس والمرؤوسين في كافة المستويات التنظيمية والإدارية فهي تعمل على الجانب الإنساني والتنظيمي والإداري، وبالتالي تعتبر عملية إدارية متكاملة وتتسم بنجاح حسب درجة تطبيقها (محمد، ٢٠١٣).

بناء على ما سبق ذكره، يرى الباحث أن مع زيادة الأعمال الإدارية وتوسع البرامج التدريسية وتطورها وازدياد أنشطة البحث كل ذلك أدى إلى التوسع في أنشطة الإدارة التربوية بطريقة وأسلوب إداري حديث، مما أوجب البحث عن أساليب حديثة في الإدارة مما يجعل المؤسسة تؤدي رسالتها على أتم وجه، ويتضح من ذلك أن استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف يعتبر ذات أهمية بالنسبة للمؤسسة والإدارة بشكل خاص، فهذا الأسلوب يعطي أفكار جديدة ومتعددة للإدارة نحو تحقيق الأهداف ومساعدة المؤسسة على تقييم أداء الموظفين، وهنا يزداد في كفاءة وفاعلية الأداء لدى الموظفين في العمل والتوجه نحو أداء أفضل.

٢-١-٢ نشأة الإدارة بالأهداف :

هناك اتفاق بين بعض الباحثين والكتّاب على أنه يمكن النظر إلى الإدارة بالأهداف والنتائج التي تتحقق منها من عدة زوايا، لكي نتمكن من معرفة المراحل التي مرت بها خلال الخمسين عام جعلتها أداة لتحقيق عدة أغراض إدارية وتنظيمية، وذكرها بلوط (٢٠٠٥) بأن مراحل تطور الإدارة بالأهداف مرت بثلاث مراحل أساسية، وهي كالآتي:

المرحلة الأولى: تقييم الأداء من الخمسينيات إلى أوائل الستينيات من القرن الماضي حيث كانت الإدارة بالأهداف في هذه المرحلة أحد الوسائل التي تساعد على التقويم الموضوعي لأداء الأفراد، وهي تستخدم في ذلك معايير محددة لقياس الأداء وترتكز على النتائج المتوقعة من الأفراد تحقيقها .

المرحلة الثانية: مرحلة التحديد المشترك للأهداف والمعايير من منتصف الستينيات حتى أوائل السبعينيات، حيث يقوم كل من الرئيس والمرؤوسين بوضع أهدافهم محددة ولفترة زمنية، وتحديد طرق تحقيق معايير قياس النتائج؛ في مجال عملهم مما يعطي أداء أفضل .

المرحلة الثالثة: مرحلة التخطيط طويل الأجل من بداية السبعينات حتى الآن، حيث يتم النظر إلى الإدارة بالأهداف باعتبارها نظام حركي مستمر يتكون من الأنشطة التي يؤديها المدير لتسهم في بلوغ الهدف الأساسي للمؤسسة، أي أنها تمثل الأسلوب والطريقة لأداء الأعمال بصورة شاملة وجديدة في التفكير .

٣-١-٢ مفهوم الإدارة بالأهداف:

أن اليوم منهج الإدارة السائد في التطبيق العملي في الكثير من منظمات في معظم دول العالم هو منهج الإدارة بالنشاط أو الإدارة بالسلطة، ويستمد هذا النهج جذوره الفكرية من النظريات والمدارس التي سادت الفكر الإداري في مطلع هذا القرن؛ وحتى الخمسينات القرن الماضي، وأصبحت الإدارة تركز على النشاطات والجهود التي تبذل من قبل الموظفين، وأصبح المدراء الإداريين يركزون على الأوامر والرقابة المحكمة بدلاً من التركيز على الأهداف، مما أدى ذلك إلى ظهور منهج جديد هو منهج الإدارة بالأهداف (كنعان، ٢٠٠٩).

حيث يمكن تعريف الإدارة بالأهداف على أنها: أسلوب في التخطيط والإدارة والتقييم يمكن بواسطته وضع أهداف معينة لفترة زمنية محددة لكل مؤسسة، وعلى أساس النتائج التي ينبغي التوصل إليها، إذا ما أريد للأهداف العامة للمؤسسة أن تتحقق كلها، وفي نهاية هذه الفترة الزمنية المحددة يتم قياس النتائج الفعلية للأهداف الموضوعة والمتوقع نتائجها، ثم تحديد الإنحرافات ومعالجتها وصولاً إلى الأهداف المتفق عليها في المنظمة (المغربي، ٢٠٠٧).

وينظر عمرو (٢٠١٣) إلى الإدارة بالأهداف على أنها طريقة يمارس بها وظائف الإدارة الأساسية منها التخطيط والتنظيم، والتوجيه، والقيادة، وتنمية الكفايات، والرقابة. وتمتاز الإدارة بالأهداف عن غيرها من الإدارات أنها تتسم بالسهولة والأنسجام مع جميع متطلبات الأعمال البسيطة حيث هي انعكاس للغرض من الإدارة نفسها. وبمعنى آخر الإدارة بالأهداف هي فلسفة في الإدارة تقوم على تحقيق الأهداف والنتائج حيث أن المدير الذي

يوجه جهوده نحو تحقيق الهدف, يركز على النتائج أكثر من غيره عن كيفية تحققها طالما أن الوصول إليها كان مشروعاً وليس فيه أي مخالفات إدارية أو قانونية .

ويعرف محمد (٢٠٠٨) الإدارة بالأهداف على أنها: ذلك الأسلوب الإداري المتبع وجهاً لوجه أو فرد لفرد، وتعتمد على تحديد العمل الواجب أدائه لتحقيق أهداف المنظمة؛ وليس لتحقيق أهداف شخصية أو لتطويع العمل وكسب رضا المسؤول المباشر، وترتكز الإدارة بالأهداف على ضرورة الأقتناع الشخصي بالعمل والتحفيز والتفائل نحو تحقيق الكفاءة والأداء المتميز .

وتعرف الإدارة بالأهداف أيضاً على أنها أسلوب إداري يشترك فيه الرئيس والمرؤوسين في كافة المستويات الإدارية في تحديد الأهداف التي ينبغي على تلك الوحدات الإدارية تحقيقها ثم تحديد مسؤولية كل موظف بالنتائج المتوقعة منه تحقيقها ثم كتابة خطة واحدة تشمل المؤسسة لتحقيق تلك النتائج المرجوة (البناء, ٢٠١٣) .

ويؤكد أحمد (٢٠١١) حسب ما ذكرها (Raia) أن الإدارة بالأهداف هي فلسفة إدارية تعكس الطريقة الإيجابية للإدارة وتركز على التنبؤ بالمستقبل والتأثير فيه أكثر من الإستجابة للمؤثرات المحيطة بالمنظمة, ويضيف لذلك بأنها فلسفة مهيأة للنتائج التي يدور محورها الرئيسي نحو التغيير وتحسين الأداء للفرد والمنظمة, وتشجع على أسهام المدراء في مختلف التخصصات في إدارة المنظمة التي ينتمون إليها .

وفسر الإدارة بالأهداف (العزاوي وجواد, ٢٠١٠) بعدة نقاط تشكل مجموعة مضمونة في هذا الأسلوب في الإدارة, ومن أهمها:

١. وضع هدف لكل منصب إداري؛ فالمنصب الإداري الذي ليس له هدف محدد يعني أن ذلك المنصب غير مهم, وبالتالي يشكل تعقيداً للهيكل التنظيمي ويصبح غير ضروري .

٢. ارتكاز الأسلوب على الأقتناع الشخصي وأيقاظ المصلحة لدى الأفراد لتحقيق الأهداف بمستوى مناسب من الكفاءة والفعالية .

٣. إن ذلك الأسلوب يعتمد بصورة أساسية على الأداء والنتائج المتوقعة وليس على الصفات الشخصية والأعتبارات الأخرى .

٤. الربط بين أداء الفرد وأهدافه وأهداف المنظمة .

٥. المساهمة في تحديد نظام مقبولة للأجور والحوافز على أساس موضوعي .

٦. المساهمة في تحقيق التنسيق والرقابة الفعالة .

٧. قياس الأداء والحكم عليه بشكل مستمر وموضوعي عن طريق المراجعة الدورية والتغذية العكسية.

ومن خلال التعريفات السابقة يرى الباحث أن الإدارة بالأهداف هي عبارة عن أسلوب إداري وطريقة حديثة في العملية الإدارية حيث يشترك فيها الرئيس والمرؤوسين في كافة المستويات الإدارية في تحديد الأهداف في المنظمة التي ينبغي على الوحدات الإدارية تحقيقها ثم تحديد مسؤولية كل موظف على شكل نتائج متوقع منه تحقيقها .

٢-١-٤ أهمية الإدارة بالأهداف:

يمتاز أسلوب الإدارة بالأهداف بأهمية عملية من خلال تطبيقه من قبل المعنين في الإدارة، فالأهمية تنبع من أن نظريات الإدارة العامة، وأفكار الباحثين في هذا الميدان لابد أن توضع قيد البحث للتعرف إلى إمكانية تطبيق هذه الأفكار، والأستفادة من تلك النظريات في الواقع العملي، حيث إن الأختبار الحقيقي للنظريات الأفكار حول مجال العمل لما توفره الدراسة من معلومات تثري المادة العلمية التي يتلقاها الباحثين في الإدارة العامة، وتجعلها مواكبة لأحداث مترابطة بالواقع الفعلي (الرشودي، ٢٠٠٣).

ويمكن الأستدلال على أهمية الإدارة بالأهداف كما ذكرها (جودة، ٢٠٠٨)، وهي كالآتي:

- ١- مساعدة الإدارة بالتعرف على المشاكل وكذلك مشاركة الرؤساء والمرؤوسين في مناقشة تلك المشاكل وإيجاد الحلول لها .
- ٢- تنمية قدرات الرؤساء والمرؤوسين ورفع قدراتهم الإدارية واختيار البديل الأفضل وتحديد الأهداف المناسبة للعملية الإدارية .
- ٣- المساعدة في تقوية العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين من خلال التعاون وأنجاز الأهداف المتعلقة بالعمل .
- ٤- رفع الروح المعنوية لدى الموظفين، وذلك من خلال مشاركتهم في صنع القرار.
- ٥- تحقيق مبدأ المرونة، ومحاولة التخلص من الروتين المستمر .
- ٦- المساعدة في إكتشاف الأخطاء، وملاحظة قصور في العمل للموظفين غير القادرين على تنفيذ أعمالهم .

٧- تساعد المنظمة في الرقابة الفعالة ومراقبة أداء الموظفين وتقويمه .

وقد شهدت الإدارة بالأهداف في الآونة الأخيرة تحولاً من نظام للتقييم إلى نظام للتخطيط والرقابة الفعالة من أجل تحقيق الأهداف المقررة بدرجة عالية من النجاح حيث تتولى الرقابة ضبط نظم العمليات والإجراءات التي تستمد أهميتها من الهدف والنتائج ورقابة تدفق المعلومات لمراكز اتخاذ القرارات ورقابة مدى تقبل الموظفين للفكرة الجديدة للأهداف والتصميم الذي بنيت عليه نظام الوظائف الإدارية، فالإدارة الناجحة لا تعتمد على التخطيط والتنظيم الجيد والاتصالات الفعالة فقط بل يجب أن يتبع نظام رقابة واعية تهدف إلى تحقيق الأهداف ومواطن الخلل والوسائل المطلوبة لمعالجة الخلل (شريف، ٢٠٠٣) .

٢-١-٥ عناصر تطبيق الإدارة بالأهداف :

إن أسلوب الإدارة بالأهداف يتكون من أربعة عناصر أو مكونات لتطبيقها من قبل القائمين على الإدارة حسبما ذكرها الباحثين، وهي على النحو الآتي:

١- وضع الأهداف: وضع الأهداف في الواقع يتم في ثلاث مراحل؛ الأولى تهتم بتحديد مراكز المسؤولية أو الأنشطة التي تعتبر جوهرية في تقدم المنظمة على المدى الطويل وعندما يتم تحديد جوانب النتائج الرئيسية، أما المرحلة الثانية بها يتم تحديد أساليب لقياس الإنجاز في كل جانب، ومن ثم المرحلة الأخيرة ويتم تحديد الأهداف التي يمكن استخدامها كمقياس يقاس عليها الإنجاز، وهنا يطلع كل موظف على البطاقة الخاصة بوصف وظيفته، ويعد منها إطار مسؤوليته في الوظيفة ثم يناقش

٢- المدير والموظفين عن هذا الإطار للخروج بصياغة نهائية لمسؤوليته في المرحلة القادمة (الحري، ٢٠٠٨) .

٣- تطوير خطة عملية: تتعلق وظيفة التخطيط بالأهداف التي سبق وضعها، وبذلك تكون الخطة التالية هي تحديد السياسات والبرامج اللازمة لتحقيقها، وهنا يحدد الموظف في ضوء هذه المسؤوليات أهدافاً معينة للفترة المستقبلية تمثل أهداف خطة العمل الفردية، وقد يكون تحقيق استقطاب عدد من المهارات أو الخبرات أو انجاز قدر من الأعمال، ثم مناقشة أهداف الخطة مع المعنيين بالعمل ويحددان معاً سبل الوصول إليها والأنشطة والواجبات التي سيقوم بها الموظف وأوجه المساعدة التي يمكن أن يقدمها الرئيس له (الحياصات، ٢٠٠٧) .

٤- القيام بالمراجعة الدورية: عندما يتم وضع الأهداف ورسم الخطط تأتي المرحلة التالية في عملية الإدارة بالأهداف، وهي إنشاء نظام للرقابة للتأكد من إن المنظمة تسير على الطريق المرسوم، وتؤدي إلى النتائج من الأهداف التي سبق وضعها. وإن عناصر نظام الرقابة الجيد هي من المعايير التي يمكن قياس النتائج في ضوءها، بالإضافة إلى نظام التغذية الراجعة، وفي المنظمات التي تمارس الإدارة بالأهداف. فتصبح الأهداف هي الأنماط التي يمكن للموظف قياس الأنجاز بالمقارنة مع من معه (حريم، ٢٠٠٦) .

٥- تقييم الإنجاز السنوي : وهي الخطوة الأخيرة لأسلوب الإدارة بالأهداف يتم فيها التقييم السنوي للإنجاز الذي تم ومن ثم الإعداد للعام المقبل، فإذا لم يتم تحقيق الأهداف فإن على الفرد المسؤول ورئيسه المباشر أن يركزا جهودهما على معرفة

الأسباب. حيث هناك العديد من الأسباب للإنجاز الرديء قد لا يعرف المرؤوسين ما هو المطلوب منه في شكل النتائج المتوقعة، أو لا يستطيع القيام بالمتوقع منه بسبب قلة التدريب والتعلم، أو لعدم توفر الحوافز، أو ينقصه الدعم اللازم لتحقيق هذا الإنجاز، أو ربما يكون السبب ناجم عن سوء الإشراف، أو الأهداف غير متوقعة من المرؤوسين؛ وغيره من الأسباب، ومتى تعرف الإنحرافات في الأعمال وأسبابها يتم تصحيحها والعمل على تلافيها مسبقاً (تيشوري، ٢٠٠٥).

ويرى الباحث مما سبق أن عناصر تطبيق الإدارة بالأهداف تكمن عملية نجاحها في عملية تطبيقها بالطريقة المناسبة ومشاركة المرؤوسين في تطبيقها حسب أهميتها وأسبقيتها، حيث يقوم المدير في ضوء المسؤوليات والأهداف بتقييم أداء الموظفين بناءً على ما تم تحقيقه من نتائج الأهداف، وتحديد خطط التنمية الشخصية للموظف المستهدف في الفترة القادمة، كما يقوم الموظف بإبداء ملاحظاته عن التقييم، ومدى رضاه عن درجة تقييم الرئيس له، بجانب مقترحاته عن كيفية أن يكون رئيسه أكثر فعالية .

٢-١-٦ مزايا تطبيق الإدارة بالأهداف:

يملك كل عمل مزايا ومعوقات تعيقه عند تطبيقه، فأسلوب الإدارة بالأهداف من الأساليب الجديدة نسبياً حيث يملك مزايا عند التطبيق قد تؤدي إلى تنمية وتطوير العمل الإداري وتحسين الأداء في الجوانب المختلفة للمنظمة، وأيضاً هناك معوقات تقف أمام تنفيذ الإدارة بالأهداف التي لا بد أن يتم السيطرة عليها والحد منها وتجاوزها .

أولاً : مزايا الإدارة بالأهداف: إن أسلوب الإدارة بالأهداف كغيرها من الأساليب التي لا بد أن يكون لها جوانب إيجابية إضافية, وحسب ما ذكرها الباحثين, وهي كالآتي:

١- يؤدي استخدام الإدارة بالأهداف في الوصول إلى مهام عمل أكثر عقلانية، ويقلل من حدوث المشاكل والتوتر، ويخلق جو عمل أكثر راحة وأستقرار، ويعود ذلك إلى مساهمة المستويات الإدارية الدنيا في وضع الأهداف، واعطائهم الفرصة في سماع وجهات نظرهم تجاه العمل، ويسمح مثل هذا الموقف أيضاً بعمل بعض التعديلات اللازمة طبقاً للمعلومات الراجعة من الوحدات الإدارية الأخرى، وذلك من خلال الأستماع لوجهات نظر المدراء حول ما هو عمل المرؤوسين وما هو غير واقعي وغير ممكن، ويحقق هذا المفهوم إلى تقريب التكامل بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد نظراً لمشاركتهم في وضع الأهداف (توفيق، ٢٠٠٨).

٢- توجه الجهود نحو الأهداف العامة للمنظمة حيث يعتبر تحقيق الأهداف المبرر لوجود أي منظمة، ويوظف الأفراد فيها لتحقيق أهدافهم لأنه يمكنهم من المساهمة في الوصول إليها، وعلى أية حال من الصعب التأكد من أن جميع أوجه الأنشطة تتوجه نحو تحقيق الأهداف للمنظمة، ولكن إذا استخدم مفهوم الإدارة بالأهداف بالشكل المناسب فإنها تزودنا بالحافز القوي من أجل تكامل أوجه النشاط مع أهداف المنظمة .

٣- يلزم استخدام الإدارة بالأهداف الأفراد من أجل التخطيط لأعمالهم والتفكير المسبق في كيفية الوصول إلى الهدف المتفق عليه، وبالتالي يؤدي إلى تحسن التخطيط للتنظيم، ويقلل من فرصة الفشل في البرامج والأجراءات ومواجهة المواقف الطارئة. حيث يساهم أسلوب الإدارة بالأهداف على تنمية القدرة في التخطيط لكل من الرئيس والمرؤوسين (حسين، ٢٠٠٤).

٤- تزود الإدارة بالأهداف أنماطاً رقابية، حيث تكون الأهداف هي المستويات أو الأنماط العليا التي تقاس عليها النتائج، وبالتالي يتحسن الإنجاز في العمل.

٥- كذلك تساعد في تحسين نظام الإيجور، فعندما تحدد الأهداف بوضوح فإنه يمكن توفير مقدرات الموظفين، ومن ثم تسير الأعمال بكل سهولة، وكذا تتحسن حوافز ومكافآت المرؤوسين نظراً لمشاركتهم في وضع أهداف لا تتعارض مع رغباتهم أو قدراتهم المنظورة.

٦- تساعد الإدارة بالأهداف على تمييز المشاكل وتحديدتها، لأن العوائق أمام تحقيق الأهداف تعتبر مشكلة. لذا فإن عقد الاجتماعات للمراجعة المستمرة بين الرئيس والمرؤوسين تزيد من تفاعلهم لمناقشة الخطط نحو تحقيق الأهداف، وبالتالي يمكن تحديد المشاكل بسهولة (عبوي، ٢٠٠٦).

٧- كذلك تساهم الإدارة بالأهداف في تحسين التنسيق في وضع الأهداف، الذي لا يمكن أن يتم بدون هدف مشترك في اتجاهات العاملين، وإن الأهداف المحددة جيداً تساعد على التكامل في الأنشطة المعقدة وتجعل التعاون طوعي وعن رغبة.

٨- تحسين العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين؛ تحت ظل مفهوم الإدارة بالأهداف مما يتحقق مزيد من الحرية والمشاركة فيما بينهم في اتخاذ القرارات التي تؤثر على العمل ويعلم كل منهم دوره في التنظيم ونظراً لذلك تساعد هذه العلاقة على أشباع رغباته مما يكون راعباً في بذل أقصى جهود لتلبية متطلبات التنظيم (عبوي، ٢٠٠٦).

ثانياً : معوقات الإدارة بالأهداف : بالرغم من الفوائد الجمة التي نحصل عليها عند تطبيق هذا الإدارة بالأهداف إلا أنه لم يكن يخلو هذا الأسلوب من العوائق التي تحد من انتشاره وتطبيقه على نطاق واسع، وقد تم الإشارة إلى جملة من المعوقات، حسب ما ذكرها وأشار إليها (حسين، ٢٠٠٤؛ صادق، ٢٠٠٩)، وهي كالآتي:

١- صعوبة تعلم المدراء عن كيفية تطبيقها، حيث أثبتت التطبيقات العملية أن من أهم الصعوبات التي تواجه المدراء في تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف هي تحديد الأهداف اللازمة لكل منصب، وتحديد مقاييس لقياس النتائج المطلوب تحقيقها، ومما يجعل صعوبة الأهداف والنتائج قابلة للقياس .

٢- تنظر بعض الإدارات العليا إلى أن العلاقات التي يوجد لها هذا الأسلوب بين الرئيس والمرؤوسين يفقدها بعض سلطاتها، وتنقص من رقابتها، وتستغرق جزءاً كبيراً من وقتهم، فضلاً عن ذلك يرى بعض المدراء أن مرؤوسيهم يفتقرون إلى المهارات اللازمة للمساهمة في وضع الأهداف .

٣- يتطلب مرونة تنظيمية ومعارضة قليلة للتغيير، لأن بعض التنظيمات الإدارية تميل إلى المحافظة الشديدة على ما وضعته من هياكل تنظيمية، وما تعودت عليه من سياسات وإجراءات.

ويذكر (حريز، ٢٠٠٨) أيضاً بعض المعوقات التي تعيق تطبيق الإدارة بالأهداف، وهي كالآتي:

١- وضع أهداف غير واضحة يصعب قياسها؛ أن بعض الإدارات العليا تنظر إلى العلاقات التي توجدتها الإدارة بالأهداف بين الرئيس والمرؤوسين، والتي تؤكد على إشراك المرؤوسين في وضع الأهداف على أنه يفقدها بعض سلطاتها .

٢- أحياناً ما تتحول عملية وضع الأهداف إلى صراع بين الرئيس والمرؤوسين، فالرئيس يرغب في تحديد أهداف تحقق طموحه، أما المرؤوسين يرغبون في تحديد مستويات منخفضة من الأداء، ومن هنا فإن معرفة واجبات ومهام الوظيفة والقدرات المتوفرة لدى شاغليها تلعب دوراً هاماً في حسم هذا الصراع .

٣- تستهلك الكثير من الوقت والجهد، وبسبب ما يأخذه من وقت في وضع الأهداف ومناقشتها مع المرؤوسين، وتقييم مدى تقدمهم نحو الأهداف الموضوعية، بالإضافة إلى توفير المعلومات الراجعة عن مستوى أداء المرؤوسين، لذا يحتاج تحديد الأهداف إلى وقت وجهد كبيرين نظراً لإشراك كافة المستويات التنظيمية في وضع الأهداف وكثرة الإجراءات والاتصالات .

٤- يحتاج تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف إلى مهارة إدارية بالتفاعل بين الرئيس والمرؤوسين، وقد لا تتوفر هذه المهارة لأن الإدارة بالأهداف لا توافقهم وأنها تنظر إلى التنظيم على أنه يتكيف حسب الأهداف المتغيرة بالإضافة إلى كثرة الأعمال الورقية التي تستنفذ طاقة الأفراد في الإدارة .

٥- أحياناً تكون صياغة الأهداف بطريقة براءة تظهر محاسن الإدارة وتخفي مساوئها .

٢-١-٧ مبادئ الإدارة بالأهداف:

يستند أسلوب الإدارة بالأهداف إلى مجموعة من المبادئ، وهي أن الموظفين في المنظمات يميلون إلى معرفة وفهم النواحي المتوقعة القيام بها، وأنهم يرغبون في الإشتراك في عملية اتخاذ القرارات التي تؤثر في مصطلحتهم ومستقبلهم وأنهم يرغبون في الوقوف على أدائهم في المنظمة، وتدل هذه المبادئ على أهمية العنصر الإنساني في أسلوب الإدارة بالأهداف باعتباره العنصر الحيوي في الإدارة وهو الذي يحركها ويضع خططها وينفذها .

١- مبدأ تحديد الأهداف: يُعد مبدأ تحديد الأهداف الخطوة الأولى والأساسية لتطبيق الإدارة بالأهداف حيث يعتبر من أهم الأسس التي يقوم عليها هذا الأسلوب، فالأهداف هي الغايات المراد التوصل إليها، ولا يمكن تصور أي جهد جماعي دون أهداف، لذا الأهداف هي نقطة الانطلاق في التخطيط وتحديد الاتجاه العام للجهود، فإذا لك يكن هناك أهداف كان الجهد الجماعي ضائع، وتستند الإدارة بالأهداف إلى وضع أهداف المنظمة على شكل نتائج منشودة يجب تحقيقها (النعيمي وعبدالهادي، ١٩٩٩) .

٢- مبدأ المشاركة: وتمثل ضرورة المشاركة بين الرئيس والمرؤوسين في تحديد أهداف المنظمة بعد صياغتها وتحليلها . حيث يعتمد هذا المبدأ على افتراضات أن الرئيس سيشجع المرؤوسين على المشاركة والمبادأة وأنه يمكن الوثوق في قدراتهم, وانهم يسعون إلى تنمية شخصيتهم وتحقيقها من خلال وضعهم للأهداف . إن المشاركة في وضع الأهداف واساليب تحقيقها تؤدي بالمرؤوسين إلى التعهد والالتزام بتلك الأهداف التي وضعوها, وبالتالي يؤدي هذا في رفع الكفاءة والأداء (العدوان والخوالة, ٢٠٠٨), ويترتب على المشاركة بين الإدارة والأفراد ثلاث نتائج مهمة تعد من أبرز سمات الإدارة بالأهداف (عقيلات, ٢٠٠٢), وهي:

– الإلتزام: وهو الارتباط الذي يجرى وجوده عند الموظفين لأنهم المشاركين في تطبيق الأهداف, مما يؤدي الإلتزام في المنظمة من خلال مشاركة المرؤوسين في تحديد الأهداف التنظيمية وإنجاز ما أوكل به من أعمال, وهي ميزة يتميز بها أسلوب الإدارة بالأهداف عن الإدارة التقليدية التي تتعامل بطريقة إصدار الأوامر إلى موظفيها لتحقيق الأهداف واتباع الإجراءات مما يعكس عدم تقبلهم هذه الأوامر والإجراءات وتجعلهم غير راغبين في إنجاز العمل, بينما مشاركة المرؤوسين في الأهداف تولد لديهم القناعة في إنجاز ما أوكل به من عمل .

– تحمل المسؤولية: بما أن المسؤوليات أصبحت مشتركة فعلى الجميع تحمل مسؤولياتهم تجاه الأعمال مما يحقق نجاح مشترك, حيث أن سمة تحمل المسؤولية هي من السمات التي يتمتع بها الموظفين الذين يتحلون بسمات النجاح الدائم

– والعمل بأخلاص, ويتحقق من خلال هذه السمة مبدأ المشاركة مما يجعل للإدارة وكل الموظفين في التنظيم مسؤولية مباشرة عن ما أنجزه من مهام, وهذا بالطبع يحث الموظفين على تركيز جهودهم نحو إنجاز مهامهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة, وكذلك يعمل الفرد على التحقق من أدائه ذاتياً والتدقيق فيه دون الاعتماد وتدخل طرف خارجي للقيام بذلك .

– رفع الروح المعنوية: إن مشاركة المرؤوسين في عملية التخطيط لأهداف المنظمة وأنشطتها يشعر الموظفين بأهمية ما يقومون به وينجزونه, فهذا يعتبر في حد ذاته رفع من قيمة الفرد ويحقق لهم مستوى من أشباع الحاجات التي تتعلق بذاتهم, وكذلك تساعد على رفع درجة الرضا لديهم والأداء على المستوى الفردي والتنظيمي .

٣- مبدأ الرقابة الذاتية: وهذا المبدأ يمثل مرتكزاً تطبيقياً للإدارة بالأهداف, لأن كل فرد بالمنظمة طبقاً لهذا المبدأ يكون رقيباً على نفسه أثناء عمله أو مشاركته, وهذا يساهم في فاعلية الإنجازات نظراً لسعي الفرد في العمل دون الحاجة إلى رقابة خارجية عليه أثناء تنفيذ المهام (دودين, ٢٠١٢) .

٤- مبدأ المساندة التنظيمية: يعتمد هذا المبدأ على مساندة الإدارة العليا وإشراكهم في أسلوب الإدارة بالأهداف, فلا يكفي الإلتزام الشفوي من قبله, وإنما من الضروري أن تكون المشاركة ظاهرة لباقي التنظيم .

٥- مبدأ تخفيض المخاطرة: ويتكون هذا المبدأ من ثلاث مبادئ فرعية، الأولى تتمثل في الوصول إلى تصميم فعال لنظم المعلومات ومن ثم تخفيض المخاطرة في عملية التخطيط، ومبدأ إيجاد حلول في ضوء الموازنة ثم اتخاذ القرار بشأنها، مما يسهم ذلك في الوصول إلى خطط مثلى تحقق الأستمرارية والنمو التنظيمي، وهذا في حد ذاته مبدأ فرعي يطلق عليه مبدأ خدمة البيئة .

٢-١-٨ العناصر اللازمة لتطبيق الإدارة بالأهداف بنجاح:

يتطلب نجاح تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف العديد من العناصر التي يجب على الرؤساء والمرؤوسين في المنظمة مراعاتها والأخذ بها (اشتيه، ٢٠١٥؛ الدويك وآخرون، ٢٠٠١)، ومن أهم هذه العناصر:

١- أن تكون الأهداف محددة وواقعية وواضحة: لا بد من أن يكون للمنظمة التي تأخذ وتعمل بهذا الأسلوب أهداف محددة وواضحة، أي يجب وضعها في عبارة ما الذي يجب إنجازه ومتى؛ ضمن مسار معروف يمكن السيطرة عليه، ويجب أن تكون الأهداف واقعية وسهلة في تحقيقها، لأن الأهداف التي تمتاز بالصعوبة تجعل الإدارة تفقد ثقتها في النتائج المتوقعة، لذا إن الإدارة التي تحدد أهداف غير واضحة يسبب لها إرباك وفوضى تؤدي في النهاية إلى نتائج غير متوقعة، لأن هذا التحديد لا يعني أن يكون النظام منغلقاً لأن الإدارة بالأهداف تقتضي من الموظفين أن يأخذوا بالتأثير الخارجي تماماً كما يأخذوا بالتأثير الداخلي للتنظيم .

٢- النظرية الإدارية المتكاملة: يجب أن يكون برنامج الإدارة بالأهداف متكاملًا مع فلسفة الإدارة وسياساتها وممارستها، وتعمل على تكامل العمليات الداخلية في المنظمة مع العمليات الأخرى، وتعمل على التنسيق بين سائر العمليات الإدارية من تخطيط وتدريب وتطوير وتقويم ومتابعة وتنفيذ هذه الخطط ويساعد هذا التنسيق على تنمية علاقات تعاون جيدة بين الأفراد والمستويات التنظيمية .

٣- دعم ومساندة الإدارة العليا لهذا النوع من الإدارة: إن نجاح الإدارة بالأهداف مرتبط بالظروف الملائمة لتطبيقها وهذا يعتمد إلى درجة كبيرة على مشاركة الإدارة العليا . حيث يعتبر شرطاً جوهرياً لنجاحها لأن الإلتزام الشفوي ليس كافياً، ويجب أن يكون هناك دعم واضح لجميع المستويات الإدارية في المنظمة، وأن تكون أهداف الوحدات مربوطة بالأهداف الأعلى منها في التسلسل التنظيمي، ومن أجل توفير المصادر وتقديم الدعم الفعلي يجب توفر مناخ ملائم يسمح للموظفين بالمشاركة المفتوحة في كافة مراحل العمل، وبالتالي خلق جو إنساني تكون فيها هذه الأهداف قابلة للتغير مع تغير الظروف للمنظمة .

٤- فعالية عمليات الأتصال والتغذية الراجعة: من أكثر العناصر أهمية في التنظيم الإداري في الإدارة بالأهداف وهي عملية مستمرة يتم فيها تبادل المعلومات والاتصالات بين الأفراد والوحدات التنظيمية في إنجاز الأهداف المرسومة والمطلوب تحقيقها، ولكي يتم تحدد أهداف المنظمة وتجري عملياتها، لابد من توافر قنوات أتصال فعالة لتكون الفرصة مهيأة لإعادة النظر في وضع الأهداف، أو إعادة النظر في الأهداف من خلال التغذية الراجعة التي تم الحصول عليها .

٥- التنسيق بين أهداف المدير والسلطات المفوضة إليه: حيث أن عملية تحديد أهداف للمدير وهو ليس لديه سلطة كافية لتحقيق تلك الأهداف لما تحمله من بوادر فشل وستؤدي حتما إلى صراعات مع المديرين الآخرين إذا ما تم تحقيق نتائج من تلك الأهداف الموضوعة .

٦- تغيير وتطوير التنظيم: يستلزم أسلوب الإدارة بالأهداف نظرة ثابتة أو مستمرة للعمل في التنظيم على تغييره وتطويره، وكلما حدث في المنظمة نوع من التغيير أو التطوير فإنه لا بد من متابعة ذلك التغيير والتطوير من قبل التنظيم نفسه، وبالتالي هناك عوامل لا بد أن تتوفر في التنظيم من أجل إجراء تطوير دائم، وهي مقدرة المدير على تحديد أهداف المنظمة والغرض منها؛ وتحديد دور كل فرد في المنظمة والمهام التي أوكلت إليه؛ وتوفير الكفاية الفكرية لدى الأفراد وفهمهم ماهية تحمل المسؤولية عن إنجاز الأهداف .

٧- الإدارة الذاتية اللامركزية: تعتبر الرقابة الذاتية والإدارة الجماعية من أبرز الشروط التي تساعد في تطبيق الإدارة بالأهداف، حيث يعتمد التقويم الذاتي على الأهداف التي يقررها الرئيس والمرؤوسين، وتعتمد الإدارة الجماعية في الوصول إلى أهداف المنظمة وأهداف الوحدات العاملة فيها وأهداف الموظفين في وظائفهم من خلال جهد تعاوني جماعي، ولذلك فإن هذا الأسلوب من الإدارة يتطلب اتصال فعال بين الأفراد، ولا يتم ذلك إلا باستبعاد المركزية في العمل .

٨- الهدف والخطة العملية: إن جوهر الإدارة بالأهداف هو الهدف والخطة اللازمة لتحقيقها، ونجاحها يعتمد على كيفية تحديد كل منها وتوصيلها للآخرين وقبولهم

بها . إن معتقدات المدير حول كيف يجب أن يعامل مرؤوسيه, والتي تؤثر بشكل كبير على قدرته في استخدام الإدارة بالأهداف, فإذا كان يعتقد المدير بأن الأفراد بحاجة إلى من يقودهم ويملي عليهم كيفية أداء واجباتهم فإن هناك احتمال كبير بأن مفهوم الإدارة بالأهداف لن ينجح .

٩- أن يكون المدير أو الرئيس راغباً في التعلم: يجب أن يستوعب المدير المفهوم الحقيقي للإدارة بالأهداف وحقيقة متعلقاتها السلوكية, وبينما يكون راغباً في فهم الإدارة بالأهداف, مما يجب عليه أن يطور نفسه حتى يكون مستمعاً جيداً ويحسن الأتصال للآخرين كعضو في جماعة العمل, وإن تطبيق مفهوم الإدارة بنجاح يتطلب من المدير أو الرئيس أن يكون راغباً وقابلاً لمشاركتهم وثقته بالآخرين في تحمل المسؤولية .

٩-١-٢ العوامل واجب توفرها في الإدارة بالأهداف :

تعتمد الإدارة بالأهداف على المناصب الإدارية بحيث تكون الأهداف الموضوعية مناسبة على كافة المستويات الإدارية في التنظيم, ومن هذا فإن الإدارة بالأهداف تؤثر فيها عدد من العوامل التي في النهاية تؤثر على مدى فعالية نجاح الإدارة بالأهداف, ومن أهم هذه العوامل (البابطين, ٢٠٠٣), وهي كالآتي:

١- حجم التنظيم: إن هذا العامل يرتبط بشكل أساسي على حجم المنظمة, وعدد الأفراد العاملين فيها, بمعنى إن كلما زاد عدد العاملين في المنظمة سوف يؤثر سلباً على تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف .

٢- هيكل التنظيم وعدد المدراء: بمعنى عدد المستويات الإدارية التي يتضمنها التنظيم؛ كيف هو شكل الهيكل التنظيمي الذي تم تصميم الوظائف فيه, هل هو هيكل مجزأ بثلاثة أو أربعة مستويات, أو أكثر من ذلك .

٣- تنوع الخدمات والمنتجات: إن تطبيق الإدارة بالأهداف في المنظمة تتلخص في إنتاج نوع واحد من المنتجات أو تقديم عدة أنواع من الخدمات, وما هو نوع الجمهور الذي تتعامل معه جمهور محدد ومعين, وبالتالي سينعكس على سهولة تطبيقه على التنظيم .

٤- التوزيع الجغرافي للتنظيم: أن الموقع الجغرافي له أثر على الإدارة بالأهداف حيث يؤدي بعد المسافة (البعد الجغرافي) بين فروع ووحدات التنظيم الواحد, إلى صعوبة الاتصال بين المدراء, والألتقاء فيما بينهم, وبالتالي صعوبة تطبيق الإدارة من قبل التنظيم .

٥- مدى الترابط والأنسجام بين مجموعة المديرين: إن الخلفية المشتركة بين المديرين ومدى أنسجام المؤهلات العلمية, والخبرات التنظيمية والتخصصات المهنية فيما بينهم يمكن أن تساعد على سهولة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف .

٦- العلاقة مع الإدارة العليا في التنظيم: بمعنى مدى الصلاحية والأستقلالية التي يتمتع بها المدراء, بالقياس للقيادة العليا في التنظيم, ودرجة تدخل الإدارة العليا بالأعمال

اليومية في العمل؛ إذ من الضروري عند تطبيق هذا الأسلوب وجود نوع من اللامركزية الإدارية التي يسودها نظام الإدارة المشتركة، وهذا سيؤدي بدوره على زيادة فرص نجاح الإدارة بالأهداف إلى الجانب المقابل فإن قلة الثقة بين الإدارة والنمط الإداري المشترك في التنظيم، سوف يكلف أسلوب الإدارة بالأهداف وقتاً وجهداً كبير عند تطبيق النظام .

٧- الهيكل المساعد: يصاحب كل أسلوب تصميم هيكلي محدد يعمل على دعم ذلك الأسلوب حيث يتضمن هذا الهيكل المساعد على مفاهيم السلطة والتخطيط والاتصالات وسياسات التغذية الراجعة لتلك التراكيب الهيكلية .

بالإضافة إلى ذلك يجب على المدير أن يحمل معه صفات القائد في ظل الإدارة بالأهداف التي يتم تطبيقها، مثل ما ذكرها (القريوتي، ٢٠١١)، ومن هذه الصفات ما يلي:

١. القدرة على إحراز النتائج و تحقيق الأهداف .
٢. التعاون والتعاطف مع المرؤوسين لتحقيق النتائج المتوقعة .
٣. أظهار صورة المنظمة في البيئة التي تحيطه بأفضل صورة .
٤. يمثل عامل القدوة في كل شيء .
٥. يعطي فرصة لمشاركة المبدعين والمجتهدين في العمل من أجل رفع حافزيتهم .
٦. يعمل ساعات طويلة من العمل تتجاوز في الغالب الساعات الرسمية له .
٧. متعدد الجوانب، فجانبا فيه فني وآخر إنساني والبعض منه يمس جوانب إدارية .

٨. الأتصالات هي المحرك الأساسي للعمل الإداري ويفضل العديد الأتصالات الشفوية كالاتتماعات والمقابلات.

٩. يلعب أدوار عدة حسب ما يميل إليه مواقف العمل الإداري لكي يستطيع أن يعرف كيف تسير الأمور بالشكل الملائم .

ويرى الباحث أنه يمكن القول, إن الإدارة بالأهداف تتطلب جهداً كبير وأدوات خاصة, وذلك لأن المدراء في المنظمات لا يتوجهون تلقائياً تجاه هدف واحد مشترك بكل سهولة, على عكس ذلك نجد أن العمل بطبيعته يحتوي على ثلاثة عوامل قوية تجاه الخطأ في التوجيه, وهو العمل التخصصي بالنسبة للغالبية من المدراء, والهيكل التسلسلي للإدارة من الهرم إلى القاعدة, والخلافات في رؤية العاملين تجاه المنظمة والعمل بسبب أنعزاله عن مختلف المستويات الإدارية .

٢-٢ المبحث الثاني: أداء العاملين

١-٢-٢ مقدمة:

إن توفر المتطلبات الأساسية في تطبيق الإدارة بالأهداف ليس كافياً، ولكن تتطلب تلك المتطلبات عدم وتعزيز، وهنا توجد علاقة طردية بين الإدارة بالأهداف وبين تحسين أداء العاملين (بحيري, ٢٠٠٤).

يرى خليل (٢٠٠٨) أن تلك المؤسسات الحكومية تعتمد على أداء العاملين لأغراض كثيرة منها تحقيق السرعة والجودة والتركيز على المستفيدين والموثوقية وحجم الكلفة ونوعها، وكذلك تعتمد المؤسسات الأخرى في تحسين أداء مؤسساتها لتناسب مع متطلبات هذا التقدم في العصر الحديث .

إن العاملين يعتمدون على المعلومات التي يُمدّهم بها مدير العملية، لأنهم بحاجة إلى جهة مستقلة تؤكد لهم كفاءة الإدارة في الأستخدام الأمثل للموارد المتاحة، ومنع حدوث خلل في عملهم مما يؤثر سلباً على أداء العاملين (رشا, ٢٠٠٩) .

ويشير البرنوطي (٢٠٠٢) إلى أن الأداء في المنظمة يعتمد على أسلوب الإدارة، لأن نظام الإدارة يتم بموجبه الاتفاق والتعاقد مع كل فرد في المنظمة على ما سيحققه خلال فترة معينة ومحددة من العمل حسب ظروف العمل، وفي نهاية تلك الفترة يتم مراجعة التعهدات والتأكد من الإلتزام بها، وبالتالي يتم فيها تقييم الموظفين عن أدائهم وتقدير درجة النجاح والأخفاق في تنفيذ تلك التعهدات ومدى الإلتزام بها .

٢-٢-٢ مفهوم أداء العاملين:

يعرف الأداء بأن له مفاهيم واسعة، ويكون متطور ومتغير حسب تجدده من حيث مكونات المؤسسة نوعاً وكماً على كافة المستويات، فالإدارات العليا في المؤسسة تستمر بموضوع التفكير في الأداء بما أن المؤسسات قائمة بوجودها، بالإضافة إلى ذلك أعتبر الأداء فناً، ويتم مناقشة التحليل في تلك المستويات الأساسية لقياسه (بن منصور، ٢٠١٤).

وعرفه إدريس والغالبي (٢٠٠٩) بأنه ذلك الأداء الصادر باختلاف المعايير والمقاييس التي من خلالها يستخدمها المدراء في قياس أداء عاملهم، ورغم وجود الاختلافات فإن المهتمين بهذا الموضوع ينظرون إلى الأداء بأنه النجاح الذي تحققه المؤسسة من خلال تحقيق أهدافها في تقديم الخدمة من قبل العاملين .

وأشار خضر (٢٠١٦) بأنه هو مستوى الأداء الذي يحققه العاملين أثناء أداء أعمالهم الموكلين بها من حيث حجم وجودة الأداء المقدم، وكذلك يعرف على أنه الجهد الشمولي الذي يبذله العاملين في المؤسسة، والإلتزام الي يقوم به الموظف في أداء الواجبات والمهام الوظيفية وتحمله المسؤولية تجاه العمل، وما يحمله الموظف من صبر وأخلاق حميدة التي يعكسها داخل المؤسسة تنعكس على أدائه .

وهو النجاح في تحقيق الأهداف من خلال تطبيق التعليمات والإجراءات بصورة صحيحة، ويعتبر الأداء انعكاس لإمكانية وقدرة المؤسسة في تحقيق هدفها من خلال العاملين لديها، ويعتبر أيضاً قدرة المؤسسة في تحقيق الهدف طويل الأمد (Robins & Wiersema, ١٩٩٥).

كما يعرفه (Minarsih et al, ٢٠١٦) أن الأداء للفرد ليس فقط الحصول على الأجور، ولكن الهدف هو الوصول إلى رضا العاملين عن أدائهم، ويمكن الوصول إلى الرضا من خلال الأداء الجيد، ويتأثر أداء العاملين من خلال تأثيره في بعض العوامل التي تجعله أفضل مثل: الدافعية والمناخ البيئي للعمل .

ويعرفه الباحث إجرائياً: هو قيام العاملين من مدراء ومرؤوسين بتنفيذ المهام والواجبات المنوطة بهم وفق المسؤوليات التي تحددها المنظمة، وتحقيق الوظائف التي يشغلونها في كافة المستويات الإدارية للتنظيم .

٣-٢-٢ الجوانب المتداخلة في مفهوم أداء العاملين :

هناك العديد من الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء، وهي كالآتي:

أولاً: الجوانب المتعلقة بالسلوك (شونفي، ٢٠٠٤)

- سلوك العاملين: ويشير ذلك الجانب إلى أن العامل في أداء عمله عن مدى محافظته وحرصه على ممتلكات المنظمة وخاصة التي تتعلق بالإنتاجية والخدمة .
- السلوك الاجتماعي: يشير السلوك الاجتماعي في العمل عن مدى تعاون العامل مع زملائه ومدى انصياعه للأنظمة والتعليمات وتنفيذه لأوامر الرؤساء ومدى مساهمته في إنجاز الأعمال ومشاركته في إيجاد الحلول .

- الحالة النفسية للعاملين: ويقصد في هذه الجانب حالة العامل النفسية والتي تمكنه من التصرف بمزاج معين يكون من خلالها متحمساً وراغباً في العمل ومستعد لأدائه بإتقان أو قد يكون في حالة نفسية لا تسمح له بالتجاوب مع متطلبات العمل .
- فرص التقدم: يسلك العامل طريق التقدم إلى الأمام والتحسين من قدراته من خلال إكتساب مهارات ومعلومات عن طريق برامج تدريبية أو الممارسات الميدانية والتي تساعده في رفع كفاءة وفعالية الأداء لديه .

ثانياً : الجوانب المتعلقة بالعمل (الربيق, ٢٠٠٤)

- الإلمام بالعمل: يُعد الإلمام ركناً أساسياً من أركان الأداء، فهو يعبر عن معرفة الموظف بالعمل الذي يقوم به ومدى فهمه لدوره وإدراكه للتوقعات المطلوبة منه ومدى إتباعه لطريقة العمل التي تحددها المنظمة .
- نواتج العمل : تعبر نواتج العمل عن مستوى الإنجازات التي يحققها الموظف, ومدى اتفاقها مع المعايير الموضوعية للكمية والنوعية والزمن والتكاليف وكل ما يميز العمل من قيمة مضافة تعبر عن ناتج العمل وتعبّر عنه .

٢-٢-٤ عناصر ومكونات أداء العاملين :

وتتمثل عناصر الأداء في عدة عناصر (العاجز ونشوان, ٢٠١٠), ومن أهمها :

١- جهد الموظف: ويقصد فيه مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها العاملون في العمل, ويمكن قياسها من خلال السرعة في الأداء وكميته في فترة زمنية محددة .

٢- كفاءة الموظف: وتعني بأنها ما لدى العاملين من مهارات وإتجاهات وقيم تمثل خصائصه الأساسية التي ينتج عنها أداء فعال يقدمه العاملين في عملهم .

٣- نوعية الجهد: ويقصد فيها ما هو مستوى الدقة أو الجودة ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية جهد معينة, وقد لا تهتم كمية العمل بقدر ما يهم نوعية الجهد المبذول للعاملين, ويمكن قياسه بالمقاييس النوعية, وبالتالي يكون الأداء خالي من الأخطاء نحو درجة أبداع وأبتكار افضل .

٤- نمط الأداء: ويقصد به ذلك الأسلوب الذي يبذل به جهداً في العمل, أي الطريق التي من خلالها يؤدي بها نشاط العمل, ويمكن قياس الترتيب للأداء الذي يمارسه العاملون من خلال الحركات والأنشطة سواء كان العمل جسمانياً أو عقلياً يقاس بطريقة الوصول إلى حل أو قرار لمشكلة معينة, ويمكن أن يكون العمل ذهنياً وتتبع هذه الطريقة إجراء أو دراسة أو كتابة تقرير .

٢-٢-٥ قياس أداء العاملين :

إن قياس الأداء هو عبارة عن المقياس الصحيح الذي يتحدد من خلاله تجميع العوامل المؤثرة فيه نحو الهدف, وقياس مقدرة كل موظف على حدا ثم القياس الكلي للعاملين, حيث تقاس النتائج الإيجابية بعيداً عن العوامل الوهمية فقط التي تكون ظاهرية, ويكون ذلك المقياس عام وشمولي لجميع العمليات والإجراءات في العمل (الصيرفي, ٢٠٠٨) .

أولاً : خطوات قياس أداء العاملين

إن المنظمة إذا ارادت قياس أداء العاملين لديها فأنها تقوم بوضع نظام سليم, وتتبع عدة خطوات (ماهر, ٢٠٠٩), ومن أهمها:

- ١- تحديد ما هو نشاط العمل: ويتم ذلك من خلال الرجوع إلى الوصف الوظيفي لكل وظيفة, ويقوم العاملون المكلفين بتلك الوظيفة بمراجعتها, ومن خلالها يتم الوصول إلى الأنشطة التي تمثل كل وظيفة.
- ٢- تحديد النتائج المطلوب قياسها: ربما يتم التركيز على المهام والأنشطة المهمة وليس كلها التي لها تأثير على نجاح العمل في المنظمة وتمهد لها طريق أسهل في قياسها .
- ٣- تحديد المعايير للقياس: ويقصد بها عبارة عن ناتج كلي للمهام والواجبات التي يجب قياسها, حيث تتأثر بالحوافز المعنوية والمادية التي من واجبها أن تؤدي إلى تحسين أداء العاملين .
- ٤- تحديد طرق قياس المعايير: يكتب أمام كل معيار طريقة قياس الأداء للعاملين بشكل مفصل لمعرفة ما هو مطلوب منه في العمل .
- ٥- تحديد المسؤول عن قياس المعايير: عند قياس المعايير يجب تحدد الشخص المسؤول عن هذا الواجب هل هو المدير المباشر أو رئيس قسم أو وحدة ادارية أو فنية .
- ٦- جمع معلومات عن معايير الأداء: يتم جمع كافة المعايير للوظائف كل وظيفة على حدا وتكتب على شكل تقرير يدون فيه كافة التفاصيل عن قياس الأداء .

٧- تحليل تقارير الأداء: تسجيل المعايير الفعلية مع المعايير النمطية الحقيقية التي يجب الوصول إليها ومقارنتها مع بعضها لكي يتم تحليل نتائجها حول مدى تحسن الأداء للعاملين .

ثانياً : طرق قياس أداء العاملين

هناك عدة طرق يقاس بها أداء العاملين, حسب ما تطرق إليها (عليان, ٢٠١٠), ومن أهمها:

- ١- طريقة الترتيب: يتم في هذه الطريقة ترتيب العاملين ترتيباً تنازلياً من الأفضل إلى الأسوأ من حيث الأداء الكلي، ويكون هذا الترتيب مرتباً على شكل قوائم، ولكن يوجد في هذه الطريقة عيوب لا يمكن استخدامها في الإدارات ذات العدد الكبير من العاملين، وكذلك عندما يكون هناك تساوي في التقييم لأكثر من فرد .
- ٢- طريقة القوائم: يتم تصميم قائمة في هذه الطريقة بأنها تحتوي على فقرات وعبارات وصفية، ويوضع أمامها مربع يؤشر فيه كلمة (نعم أو لا) حسب وجهة نظر المقيم فيما يراه من كفاءة أداء في العمل من قبل العاملين, وبعدها يتم جمع الإجابات ووزنها لتحديد قيمة ودرجة الأداء لكل قائمة, وتمتاز هذه الطريقة بالبساطة .
- ٣- طريقة التوزيع الإجباري: تكون الفكرة في هذه الطريقة هو المنحنى الطبيعي أو التوزيع الطبيعي للأداء عندها يكون المقيم مقيداً بوضع النسب المئوية في توزيع العاملين حسب درجة الكفاءة فيضع نسبة (١٠%) كنسبة للذين كفاءتهم عالية في إحدى المنحنيات، بالجانب الآخر يضع نفس النسبة لكفاءتهم المتدنية، وهنا يتم حساب نسبة الكفاءة ما بين تلك النسب في التوزيع.

٦-٢-٢ تقييم أداء العاملين :

إن تقييم الأداء هو طريقة للحصول على معلومات وحقائق محدودة التي من شأنها المساعدة في فهم وتحليل أداء العاملين في العمل, ومن خلال الأعمال المكلف بها بين فترة وأخرى لتقدير كفاءته العملية والفنية التي تأهله في أداء الواجب المكلف به (شاويش, ٢٠٠٠).

كما يرى علاقي (٢٠٠٧) بأنها تلك العملية التي يتم من خلالها معرفة أهتمام الموظف في العمل المكلف به والنتائج التي تحققها بسبب أهتمامه في ما مطلوب منه تنفيذه خلال فترة التقييم للأداء .

ويذكر الهيئي (٢٠٠٥) أن تقييم الأداء هو عملية مراجعة النشاط الإنتاجي لهؤلاء الأفراد المطلوب تقييم إسهاماتهم في تحقيق أهداف المؤسسة، لأنه يشجع العاملين على إنجاز أعمالهم بقليل من الرقابة والأشراف, ويُعد أفضل وسيلة للتمييز بين أداء العاملين, وعادةً يتم التقييم بشكل سنوي رسمي وبشكل غير رسمي عدة مرات في السنة مما يساهم على تلافي أوجه القصور والأخطاء الناتجة في العمل, وبالتالي تحسين أداء العاملين .

٧-٢-٢ خطوات تحسين أداء العاملين :

إن خطوات تحسين الأداء للعاملين تتم من خلال عدة خطوات تتبعها المنظمة من أجل الوصول إلى أداء مرغوب فيه, والتي تطرق إليها (عباس, ٢٠٠٦؛ العزاوي وجواد, ٢٠١٠), وهي كالآتي:

١- تحديد الأسباب الرئيسية في مشكلة الأداء: لابد من تحديد أسباب الإنحرافات في إتجاهات أداء العاملين عن الأداء المعياري, حيث أن تحديد الأسباب ذات أهمية لكل من الإدارة والعاملين, فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقييم الأداء، فيما إذ كان العمل قد تم بموضوعية, وسبب انخفاض الأداء عائد للعاملين وظيفياً أو قلة الموارد المتاحة للعاملين تجعل الأداء متدني .

٢- تطوير خطة العمل للوصول إلى حلول: تمثل خطة العمل اللازمة من أجل تقليل مشاكل الأداء ووضع الحلول المناسب لها, وذلك بالتعاون المشترك بين الإدارة والعاملين والمشرفين على مجال العمل وتحسين أداء العمل وتطويره من جهة أخرى, فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة الخلل الوظيفي يسعى لوضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين مستوى أدائهم وإزالة الأشكالية التي تعيق أداء العمل.

٣- الاتصالات المباشرة: إن الاتصالات بين المدراء والمرؤوسين ذات أهمية تجاه تحسين الأداء لذلك لا بد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه والأنماط المناسبة, والأعتماد على الاتصالات الفاعلة في هذا المجال من الإدارة وهو سؤال العاملين عن أسباب انخفاض أدائهم في الفترة الأخيرة من العمل, وعدم اللجوء إلى عبارات غير واضحة وأساليب تسبب الأحرار للعاملين وصعوبة الوصول لنتائج مرضية .

٤- طريقة الإدارة بالأهداف في تقييم المرؤوسين: إن تحديد أهداف المنظمة بشكل دقيق ومفصل ووضع سقف زمني لإنجاز كل هدف تسعى إليه المنظمة, ومعرفة الوقت اللازم لإنجاز العمل من قبل الرؤوساء, وتحديد أهداف العاملين ومناقشتها مع المدراء, وتحديد مساهمة العاملين في تحقيق أهداف المنظمة .

٢-٢-٨ أبعاد معايير قياس أداء العاملين :

يعد معيار الأداء الدستور المتفق عليه بين الرؤساء والمرؤوسين لتحديد الكيفية التي يتم بها الوصول إلى أفضل أداء، يمكن الإشارة إليه بكونه بيان مختصر للنتيجة النهائية المتوقع أن يحققها الموظف، وأنه يساعد المنظمة في الكشف عن أوجه القصور التي تشوب الأداء ومراقبته بصفة مستمرة، للتعرف على أي تباين في الأداء والتدخل في الوقت المناسب لتصحيح أوجه القصور، وإعادة توجيه الأداء لكي لا تتكرر السلبيات وتتحول إلى سلوك لدى الموظفين يصعب تغييره .

ومن أهم معايير أداء العاملين التي أشار إليه كل (العربي, ٢٠١٢؛ خضر, ٢٠١٦؛ (Torder, ٢٠٠١), وهي كالآتي:

١- السرعة: ويقصد به مدى أنجاز العمل من قبل العاملين بالشكل الصحيح وفي الوقت المحدد للعملية, وأن معيار الوقت يحدد حسب الإحتياجات, والوقت يعبر عنه بقسمة عدد العمليات الإدارية المنجزة في الوقت المحدد إلى إجمالي عدد العمليات غير المنجزة, لذلك كلما كان الوقت أقل للعملية المنجزة كلما تناسبت طرديا مع السرعة لمدى الإنجاز .

٢- المرونة: تمثل درجة تحسين تصميم العمليات الإدارية وتوضيح المهام والواجبات الإدارية للعاملين من حيث سهولة وبساطة أنجاز العمليات الإدارية بكل مرونة بعيداً عن التعقيد والأزدواجية والتكرار في الإجراءات .

٣- الدقة والموثوقية: ويقصد بها جودة الأداء ويمكن معرفتها من خلال الخدمات التي تؤدي لرضا المستفيدين, أي بمعنى أنها تخلو من العيوب والأخطاء, وتتمثل نوعية الأداء إلى ما هي درجة الأداء التي يؤديها العامل في عمله بكل دقة وموضوعية, والمساعدة على زيادة مستوى تقديم الخدمات من حيث الوضوح والشفافية .

٤- جودة الأداء: وهي إستراتيجية عمل أساسية من إستراتيجيات عمل المنظمات، وهي ترتبط بكافة أنشطة المنظمات، وتعبر عن مستوى أداء العمل فيها، كما تسهم في تقديم سلع أو خدمات ترضي الجمهور وتلبي حاجاتهم وتوقعاتهم الضمنية والصريحة .

٥- كمية الأداء: ويقصد بها حجم العمل المنجز للموظف وقدرته وإمكانياته على تحمل أعباء العمل وإدارة وقت إنجازها، بحيث لا يقل من قدراته وإمكاناته .

٦- تكلفة الأداء: يقصد بها تكلفة الوصول إلى الناتج النهائي، وتحقيق النتائج ومدى استخدام الأفراد العاملين للمواد الأولية وإستغلالها الأستغلال الأمثل، ومدى أهتمام الفرد بالعمل وأستخدامه لكافة عناصر الإنتاج .

٣-٢ المبحث الثالث : الدراسات السابقة

٣-٢-١ الدراسات باللغة العربية:

١- دراسة (الأسطل, ٢٠٠٨) بعنوان : درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وتكونت عينة الدراسة من (١٩٧) عضو هيئة تدريسية اختيروا بالطريقة الطبقية العشوائية من مجتمع الدراسة، واستخدمت الإستبانة التي قام الباحث ببنائها وسيلة لجمع البيانات .

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: إن درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان كانت متوسطة بشكل عام. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات الأردنية الخاصة تعزى لمتغير الجنس والخبرة والرتبة الأكاديمية، وبذلك قبلت الفرضية الصفرية .

٢- دراسة الرحيلي (٢٠٠٩) بعنوان: الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى بمكة المكرمة فاعلية التطبيق والمعوقات من وجهة نظر القائمت بالعمل الإداري بالجامعة .

هدفت هذه الدراسة 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 القائمت بالعمل الإداري من الإداريات في الإدارة من جميع فروع جامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة سواء القائمت منهن بعمل إداري أو أعضاء هيئة التدريس المكلفات بعمل إداري، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم تصميم الإستبانة لجمع البيانات .

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: جاءت إستجابات عينة الدراسة بالنسبة لفاعلية تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف بدرجة عالية. جاءت إستجابات عينة الدراسة بالنسبة للمعوقات التي تحد من استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف بدرجة عالية. توجد فروق

ذات دلالة إحصائية بين إستجابات عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات (المؤهل العملي، عدد سنوات الخبرة، المرتبة، الدورات التدريبية) .

٣- دراسة خوالدة (٢٠١٢) بعنوان : درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في جامعة العلوم الإسلامية في عمان من وجهة نظر العاملين في جامعة العلوم الاسلامية .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في جامعة العلوم الإسلامية العالمية في عمان من وجهة نظر العاملين، وقد تم استخدام المنهج الوصفي المسحي عن طريق أخذ كل أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (٥٥٢) كعينة للدراسة، وقد طبقت الإستبانة كأداة للدراسة، وتوزعت في اربعة مجالات: تحديد الأهداف ووضع خطة عملية والمراجعة الدورية وتقويم الإنجاز السنوي، ومعالجة البيانات الإحصائية تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأختبار (test-t) .

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها: أن درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في جامعة العلوم الاسلامية العالمية كانت بدرجة متوسطة بشكل عام . وعدم وجود فروق بين متوسط إستجابة العينة حول درجة تطبيق الإدارة بالأهداف تعزى للدور الوظيفي .

٤- دراسة عيسى (٢٠١٤) بعنوان : درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية في وكالة الغوث الدولية للإدارة بالأهداف وعلاقته بدرجة أداء مديري مدارس وكالة الغوث من وجهة نظر المديرين في قطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية في وكالة الغوث الدولية للإدارة بالأهداف علاقتها بدرجة أداء مديري مدارس وكالة الغوث من وجهة نظر المديرين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأعدت الإستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (٢١٥) مدير ومديرة .

وتوصلت الدراسة إلى: إن درجة ممارسة المديرين للإدارة بالأهداف كانت بدرجة مرتفعة. وعدم وجود فروق بين أفراد العينة في مجال تحديد الأهداف والتخطيط تعزى للمتغير سنوات الخدمة، وكذلك كشفت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المناطق التعليمية في وكالة الغوث الدولية يعزى إلى (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة) .

٥- دراسة شبير (٢٠١٥) بعنوان: واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية بغزة وأثرها على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات ولتحقيق هذه الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الإستبانة كأداة رئيسية، وتحليل البيانات ومعالجتها إحصائياً تم استخدام البرنامج (SPSS) الإحصائي .

وتوصلت نتائج الدراسة إلى: أن أسلوب الإدارة بالأهداف لدى الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة مستخدم بنسبة (٧٣,٧١)، وجود علاقة ذات دلالة بين مكونات الإدارة بالأهداف ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات، وجود فروق ذات دلالة بين متوسطات إستجابات العينة حول واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وأثرها على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى إلى الجامعة، وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين (نظام تقييم الأداء، والاتصال الإداري الفعال، ومشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف، ووضوح ومرونة الأهداف) من ناحية ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات من ناحية أخرى .

٦- دراسة خضر (٢٠١٦) بعنوان: أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء العاملين: دراسة ميدانية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الاردن .

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية بأبعادها (استخدام تكنولوجيا المعلومات وتطوير قدرات العاملين والاستعداد للتغيير وتبسيط إجراءات العمل) في أداء العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الاردن. وتكونت عينة الدراسة من الإداريين والبالغ عددهم (١١٠) إدارياً، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي .

توصلت الدراسة إلى النتائج من أهمها: أن مستوى إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسة كان بدرجة تقدير مرتفعة، وأظهرت أن مستوى أداء العاملين في المؤسسة كان

بدرجة تقدير مرتفعة, وعدم وجود فروق في أداء العاملين تعزى للمتغيرات (الجنس والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي وعدد سنوات الخبرة) .

٧- دراسة جمعي وبوصيدة (٢٠١٦) بعنوان: دور تطبيق الإدارة بالأهداف في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات الصناعية الجزائرية (دراسة حالة شركة اسمنت تبسة) .

هدفت هذه الدراسة التعرف على دور أسلوب الإدارة بالأهداف وهو من أهم الأساليب الفعالة التي لها تأثير على الدافع الإنساني وأداء المورد البشري، فمؤسسة الإسمنت في تبسة تعتبر من أهم المؤسسات الاقتصادية الهامة التي كانت دليلاً على تجسيد واقع الإدارة بالأهداف ومدى تأثيرها على تحسين أداء العاملين النشطين في المؤسسة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى: أنه يوجد أثر لأسلوب الإدارة بالأهداف في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة إسمنت تبسة . وجود انعكاسات سلبية على مواردها البشرية نتيجة عدم أخذ الرئيس لآرائهم وعدم الأهتمام بها . وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة بالأهداف وأداء الموارد البشرية بأبعادها المختلفة .

٢-٣-٢ الدراسات باللغة الأجنبية:

١- دراسة (Lindbergn, ٢٠١١) بعنوان :

“ Effects of management by objectives: Studies of upper secondary school and the influence of role stress and self_efficacy on school leaders “

" أثر الإدارة بالأهداف في إدارة المدارس الثانوية بالسويد وتأثير الإجهاد والكفاءة الذاتية على المدراء "

هدفت هذه الدراسة التعرف على أثر الإدارة بالأهداف في إدارة المدارس في المرحلة الثانوية العليا، في السويد، ويتركز هذه الدراسة في زيادة الفهم في كيفية تطبيق الإدارة بالأهداف، من خلال أربع محاور (واقع الإدارة بالأهداف في المؤسسات التعليمية ودور مدراء المدارس في توليد أفكار حول العوامل المؤثرة على أدائهم، والمحور الثاني تمثل في الربط بين تطبيق الإدارة بالأهداف وتقييم الأداء . وتم توزيع إستبيان عن طريق البريد الإلكتروني لوزارة التربية والتعليم . وأتخذت الدراسة المنهج شبه التجريبي والمنهج التاريخي حيث تم توزيع الاستبيانات في فترتين متباعدتين عام (١٩٩٨-٢٠٠٨) وقياس الفروق بين الاستجابتين للاستطلاع الذي تم .

وتوصلت نتائج الدراسة إلى: أهمية العامل الاقتصادي بالنسبة للمعلمين في تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف ولكي يتسنى للإدارة أن تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف يجب أن تراعي العوامل الاقتصادية والاجتماعية للمعلمين. وأن تطبيق الإدارة بالأهداف لها تأثير محايد على الطلاب بينما كان هناك تأثير موجب على المدرسين .

٢- دراسة (Vinogradova, ٢٠١٦) بعنوان :

" The Use of Management of Objectives Method of Attraction and Evaluation of Effectiveness of Investments to the Tourism and Hospitality

“

"أستخدام طريقة الإدارة بالأهداف لجذب وتقييم فعالية الإستثمارات للسياحة والضيافة"

هدفت هذه الدراسة إلى وضع مقترحات لتحسين آلية جذب الإستثمارات إلى السياحة والضيافة، أستناداً إلى أستخدام نهج الإدارة بالأهداف . وفي سياق العمل الحالي طبقت أساليب النمذجة، وتقييمات الخبراء، والقياس الاقتصادي الرياضي، والأستقراء، ونهج السيناريو، والعامل، والتحليل الشامل، وهي تسمح بالنظر في المشكلة المطروحة بإعتبارها عملية مركزة ومنظمة لتحسين آليات جذب وتقييم فعالية الإستثمارات في السياحة والضيافة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى: عيوب آليات تنفيذ برامج الاستثمار في مجال السياحة والضيافة، مثل: الأفتقار إلى هياكل أساسية فعالة للإستثمار، وضمان التبادل الحر للمعلومات بين كيانات تنظيم المشاريع؛ وعدم وجود أدوات دعم موثوق بها لإدارة الاستثمارات بفعالية .

٣- دراسة (Hoffmann & Flak, ٢٠١٦) بعنوان :

" Management by objectives as a method of measuring teams effectiveness"

" الإدارة بالأهداف كوسيلة لقياس فعالية فرق العمل "

الهدف من هذه الدراسة هو تقديم طريقة الإدارة من خلال الأهداف في قياس فعالية الفرق، وأستخدمت العناصر الرئيسية لهذه الطريقة الأهداف والمهام لقياس دعم الفرق في

نفس المشروع، وكانت منهجية البحث تجريبية أجريت مع أدوات إدارة (المُرشد والمهام على أساس نظام المصطلحات التنظيمية هذا الأساس النظري يمثل النظام والنهج الإيجابي للإدارة . ومع ذلك تم تطوير هذا النهج في طريقة الدراسة بالمنهج الوصفي التحليلي .

وتوصلت نتائج الدراسة إلى: أن عدد الأهداف والمهام في كل مجموعة، وعدد الإجراءات التي إتخذها مدراء الفرق، ومدة العمل الجماعي، وعلى الرغم من أن طريقة الإدارة بالأهداف موصوفة ومحددة بدقة، فإن الإسهام الإنساني في تطبيق الطريقة في الممارسة يبدو أمرا حاسما . ومع ذلك، فإن أصالة هذه الدراسة تأتي من تنفيذ أدوات الإدارة على الانترنت التي تقوم على نظام المصطلحات التنظيمية وأستخدامها لقياس السلوك البشري .

٤- دراسة (Yildiz & Cobanoglu, ٢٠١٦) بعنوان :

“ Management By Objectives : Reflections on Turkish Public Administration”

“ الإدارة بالأهداف : تأهلات في الإدارة العامة التركية ”

الهدف من هذه الدراسة هو تحديد كيفية التفكير في الإدارة العامة التركية للإدارة من خلال تقنيات الأهداف، بالإضافة إلى هذا الهدف، هو توفير نافذة أستكشافية لتقنيات الإدارة الأخرى من حيث فقدان فعالية أسلوب الإدارة بوجه عام .

وفي هذا الصدد، يمكن القول إن أساليب الإدارة لا تخضع لدراسات كافية على وجه التحديد من حيث الإدارة العامة . ومع ذلك يمكن رؤية المكونات الأساسية للتقنية مثل

الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأداء والتخطيط في الإدارة العامة . وبناء على ذلك، يمكن القول بأن جميع أساليب الإدارة المستخدمة في المنظمة تتحول إلى مزيد من التخصص . يمكن أن يكون التخصص نتيجة نشأت عن نهج الإدارة ما بعد الحداثة في الإدارة .

٥- دراسة (Nordkvelle & Nyhus, ٢٠١٧) بعنوان :

“ management by objectives as an administrative strategy in Norwegian schools: interpretations and judgments in contrived liberation “

"الإدارة بالأهداف كإستراتيجية إدارية في المدارس النرويجية : التفسيرات والأحكام في تحسين المتضرر"

هدفت هذه الدراسة إلى أخذ نظرة فاحصة على السبب في النظام التعليمي في النرويج يمكن أن يكون مركزي . ويقترح تطوير نسختين مختلفتين، واحدة في أوروبا والأخرى في النرويج . وهذا الأخير هو الآن أقوى إلى حد بعيد، وبالتالي فإن الأهداف تفي على أنها سلوك يمكن قياسه وأختباره والتدريس لمسألة الأختبار .

وتوصلت نتائج الدراسة إلى: إن الإدارة بالأهداف أداره جديدة قد أدخلت بنجاح في إدارة التعليمية النرويجية من قبل الإدارة العامة يجب أن يكون مبدأ مركزي في وظيفة جيدة وبدرجة عالية .

٣-٣-٢ ملخص الدراسات السابقة ذات الصلة بالدراسة الحالية:

الجدول رقم (١)
ملخص الدراسات السابقة

عنوان الدراسة	الباحث والسنة	أهداف الدراسة	نتائج الدراسة
درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.	الاسطل (٢٠٠٨)	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق الإدارة الأهداف في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية .	إن درجة تطبيق الإدارة بالأهداف كانت متوسطة. لا توجد فروق إحصائية عند مستوى لدرجة تطبيق الإدارة بالأهداف تعزى لمتغير الجنس والخبرة والرتبة الأكاديمية، وبذلك قبلت الفرضية الصفرية .

<p>جاءت إستجابات عينة الدراسة بدرجة عالية نحو واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف . جاءت إستجابات عينة الدراسة بالنسبة للمعوقات التي تحد من استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف بدرجة عالية. توجد فروق تبعاً للمتغيرات (المؤهل العملي، عدد سنوات الخبرة، المرتبة، الدورات) .</p>	<p>هدفت هذه الدراسة 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 القائمت بالعمل الإداري من الإداريات في الإدارة من جميع فروع جامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة .</p>	<p>الرحيلي (٢٠٠٩)</p>	<p>الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى مكة المكرمة فاعلية التطبيق والمعوقات من وجهة نظر القائمت بالعمل الإداري بالجامعة .</p>
---	--	-----------------------	--

<p>ان درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في جامعة العلوم الاسلامية العالمية كانت بدرجة متوسطة. وعدم وجود فروق بين متوسط إستجابة العينة حول درجة تطبيق الإدارة بالأهداف تعزى للدور الوظيفي .</p>	<p>هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في جامعة العلوم الإسلامية العالمية في عمان من وجهة نظر العاملين .</p>	<p>الخوالدة (٢٠١٢)</p>	<p>درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في جامعة العلوم الاسلامية في عمان من وجهة نظر العاملين في جامعة العلوم الاسلامية .</p>
<p>إن درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية بوكالة الغوث في محافظات غزة للإدارة بالأهداف كانت بدرجة مرتفعة . وعدم وجود فروق بين أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري في مجال تحديد الأهداف والتخطيط تعزى للمتغير سنوات الخدمة،</p>	<p>هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية في وكالة الغوث الدولية للإدارة بالأهداف علاقتها بدرجة أداء مديري مدارس وكالة الغوث من وجهة نظر المديرين .</p>	<p>عيسى (٢٠١٤)</p>	<p>درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية في وكالة الغوث الدولية للإدارة بالأهداف وعلاقته بدرجة أداء مديري مدارس وكالة الغوث من وجهة نظر المديرين في قطاع غزة.</p>

<p>عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري يعزي إلى (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة) .</p>			
<p>أن أسلوب الإدارة بالأهداف لدى الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة مستخدم بنسبة (٧٣,٧١)، وجود علاقة ذات دلالة بين مكونات الإدارة بالأهداف ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات، وجود فروق ذات دلالة بين متوسطات إجابات العينة حول واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وأثرها على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ</p>	<p>هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات .</p>	<p>شبير (٢٠١٥)</p>	<p>واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية بغزة وأثرها على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات .</p>

<p>القرارات في الجامعات تعزى إلى الجامعة .</p>			
<p>أن مستوى إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسة كان بدرجة تقدير مرتفعة, وأظهرت أن مستوى أداء العاملين في المؤسسة كان بدرجة تقدير مرتفعة, وعدم وجود فروق في أداء العاملين تعزى للمتغيرات (الجنس والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي</p>	<p>هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسة وأثرها على أداء العاملين .</p>	<p>خضر (٢٠١٦)</p>	<p>أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء العاملين دراسة ميدانية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الاردن</p>

عدد سنوات الخبرة)			
يوجد أثر لأسلوب الإدارة بالأهداف في تحسين أداء الموارد البشرية. وجود انعكاسات سلبية على مواردها البشرية نتيجة عدم أخذ الرئيس لآرائهم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة بالأهداف واداء الموارد البشرية بأبعادها المختلفة .	هدفت هذه الدراسة التعرف على دور أسلوب الإدارة بالأهداف وهو من أهم الأساليب الفعالة التي لها تأثير على الدافع الإنساني وأداء المورد البشري .	جميعي وبوصيدة (٢٠١٦)	دور تطبيق الإدارة بالأهداف في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات الصناعية الجزائرية (دراسة حالة : شركة اسمنت تبسة)
أن تطبيق الإدارة بالأهداف لها تأثير محايد على الطلاب بينما كان هناك تأثير موجب على المدرسين.	هدفت هذه الدراسة التعرف على أثر الإدارة بالأهداف في ادارة المدارس في المرحلة الثانوية العليا في السويد .	Lindbergn (٢٠١١)	Effects of management by objectives: Studies of upper secondary school and the influence of role stress and self_ efficacy on school leaders .

<p>عيوب آليات تنفيذ برامج الاستثمار في مجال سياحة الضيافة، مثل : الافتقار إلى هياكل أساسية فعالة للاستثمار، وضمان التبادل الحر للمعلومات بين كيانات تنظيم المشاريع؛ وعدم وجود أدوات دعم موثوق بها</p>	<p>هدفت هذه الدراسة إلى وضع مقترحات لتحسين آلية جذب الاستثمارات إلى السياحة والضيافة، استنادا إلى استخدام نهج الإدارة الأهداف</p>	<p>Vinogradova (٢٠١٦)</p>	<p>The use of Management of Objectives Method of Attraction and Evaluation of Effectiveness of Investments to the Tourism and Hospitality</p>
<p>أن عدد الأهداف والمهام في كل مجموعة، وعدد الإجراءات التي اتخذها مدراء الفرق، ومدة العمل الجماعي، وعلى الرغم من أن طريقة الإدارة بالأهداف موصوفة ودقيقة .</p>	<p>هدفت هذه الدراسة هو تقديم طريقة الإدارة من خلال الأهداف في قياس فعالية الفرق، واستخدمت العناصر الرئيسية لهذه الأهداف والمهام لقياس دعم الفرق في المشروع</p>	<p>Hoffmann & Flak (٢٠١٦)</p>	<p>Management by objectives as a method of measuring teams effectiveness</p>
<p>بأن جميع أساليب الإدارة المستخدمة في المنظمة تتحول</p>	<p>الهدف من هذه الدراسة هو تحديد كيفية التفكير في</p>	<p>Yildiz & Cobanoglu (٢٠١٦)</p>	<p>Management By Objectives : Reflections on</p>

<p>إلى مزيد من التخصص . يمكن أن يكون التخصص نتيجة نشأت عن نهج الإدارة ما بعد الحداثة في الإدارة .</p>	<p>الإدارة العامة التركية للإدارة من خلال تقنيات الأهداف.</p>		<p>Turkish Public Administration</p>
<p>أن الإدارة بالأهداف أداة جديدة قد أدخلت بنجاح في إدارة التعليمية الترويجية من قبل الإدارة العامة يجب أن يكون مبدأ مركزي في وظيفة جيدة وبدرجة عالية .</p>	<p>هدفت هذه الدراسة إلى أخذ نظرة فاحصة على السبب في النظام التعليمي في النرويج يمكن أن يكون مركزي .</p>	<p>Nordkvelle & Nyhus (٢٠١٧)</p>	<p>management by objectives as an administrative strategy in Norwegian schools: interpretations and judgments in contrived liberation</p>

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

٢-٣-٤ ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة :

من خلال أستعراض الدراسات السابقة، نجد أن موضوع الدراسة يعد من الموضوعات الحديثة نسبياً والتي حظيت باهتمام الباحثين والدراسين في الدول المتقدمة، كما يلاحظ أن الدراسات السابقة كانت حديثة تراوحت في الفترات الزمنية بين (٢٠٠٨-٢٠١٧)، ويمكن القول أن أبرز ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من تلك النواحي التالية :

١. أجريت أغلب الدراسات السابقة في الدول المتقدمة أكاديمياً وصناعياً، في حين لم يحضى هذا الموضوع بأهتمام كافٍ من قبل الباحثين في المنطقة العربية ومنها الكويت على حد علم الباحث.

٢. أشارت بعض الدراسات التي تناولت موضوع الإدارة بالأهداف إلى أن بعض النتائج المتعلقة بتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف تتباين من بلد إلى اخر، لذا جاءت هذه الدراسة بمتغيرات في بيئة متباينة عن البيئات التي درست طريقة الإدارة بالأهداف ودورها في أداء العاملين حيث أنفردت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الإدارة بالأهداف على أداء العاملين في وزارة التربية في دولة الكويت من خلال تطبيق هذا الأسلوب في هذا القطاع .

٣. أن الدراسات السابقة سلطت الضوء على أسلوب الإدارة بالأهداف وأهميته وأظهرت الدور الذي يضطلع به المرؤوسين نتيجة مشاركتهم في وضع أهداف المؤسسة، وهذا يساعد على تحقيق النتائج، حيث اختبرت الدراسة الحالية متغير الإدارة بالأهداف وعلى راسها بُعد المشاركة في مجتمع مغاير عن المجتمعات في الدراسات السابقة ومعرفة مدى تطبيقه .

الفصل الثالث

المنهجية وطريقة الدراسة

١-٣ مقدمة:

يوضح هذا الفصل أهم الطرق والوسائل المستخدمة للوصول إلى أهداف الدراسة, وتضمن وصفاً لأسلوب الدراسة ومجتمع الدراسة وعينتها وأسلوب اختيارها, وكيف تم الحصول على بيانات الدراسة, ومصادر جمع البيانات, وأداة الدراسة وثباتها, والمعالجات الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة التي تم جمعها من قبل الباحث .

٢-٣ أسلوب الدراسة:

تعد الدراسة الحالية من الدراسات الوصفية التحليلية, وتتعلق بمتغيرات الدراسة المتمثلة في الإدارة بالأهداف وأداء العاملين, وهي تقوم على استخدام أسلوبين من أساليب البحث, الأسلوب الوصفي لإستعراض أهم الأدبيات ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة, والرجوع للدراسات السابقة مع إجراء بعض المقارنات, والأسلوب التحليلي الذي تم الاعتماد فيها بشكل كامل على مجتمع الدراسة, وذلك باستخدام إستبانة تم تصميمها خصيصاً لخدمة أغراض وتوجهات الدراسة للقيام بعملية التحليل الإحصائي لتغطية الجانب التطبيقي من هذه الدراسة, والذي يتم من خلاله اختبار صحة الفرضيات والإجابة عن التساؤلات, واستخلاص النتائج .

٣-٣ مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين في مركز وزارة التربية في الكويت والبالغ عددهم (٦٠٠) موظف, حسب إحصائيات وزارة التربية لعام ٢٠١٨م, وتكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفين الإداريين في مركز وزارة التربية في الكويت, وقام الباحث في توزيع الإستبانة على عينة الدراسة والمتمثلة بـ (٢٣٤) وفقاً لـ (Sekaran, ٢٠١٠), وتم

استرداد (١٧٥) استبانة، أي ما نسبته (٧٤,٧%)، وبعد إجراء تفريع للبيانات تبين بأنه هناك (١٥) إستبانة غير مكتملة البيانات، وبذلك أصبحت عدد الإستبانات الصالحة للتحليل (١٦٠) إستبانة ما نسبته (٦٨,٣%)، والجدول رقم (٢) يوضح خصائص أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية .

الجدول رقم (٢)

خصائص أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية

المتغير	المتغير	التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	٥٧	%٣٥,٦
	انثى	١٠٣	%٦٤,٤
	العدد الكلي	١٦٠	%١٠٠
الفئة العمرية	اقل من ٢٥ سنة	٢٠	%١٢,٥
	٢٥ إلى اقل من ٣٥ سنة	٨٢	%٥١,٣
	٣٥ إلى اقل من ٤٥ سنة	٤٣	%٢٦,٩
	٤٥ سنة فأكثر	١٥	%٩,٤
	العدد الكلي	١٦٠	%١٠٠
عدد سنوات الخبرة في الإدارة	أقل من ٥ سنوات	٥٨	%٣٦,٣
	٥ إلى اقل من ١٠ سنوات	٤٤	%٢٧,٥
	١٠ إلى اقل من ١٥ سنوات	٢٨	%١٧,٥
	١٥ سنة فأكثر	٣٠	%١٨,٨
	العدد الكلي	١٦٠	%١٠٠
المستوى التعليمي	دبلوم فما دون	٨٦	%٥٣,٨
	بكالوريوس	٦٧	%٤١,٩
	ماجستير	٧	%٤,٤
	العدد الكلي	١٦٠	%١٠٠

مدير إدارة	١٥	٩,٤%
رئيس قسم	١٠	٦,٣%
رئيس شعبة	٨	٥,٠%
مشرف تربوي	١١	٦,٩%
منسق ومدقق	١١٦	٧٢,٥%
العدد الكلي	١٦٠	١٠٠%

المصدر: من إعداد الباحث بالرجوع لنتائج التحليل الإحصائي

يبين الجدول رقم (٢) ما يأتي :

١- النوع الاجتماعي: تشير نتائج الدراسة إلى أن عدد الذكور في العينة (٥٧) بنسبة مئوية (٣٥,٦%)، بينما بلغ عدد الإناث (١٠٣) بنسبة مئوية (٦٤,٤%)، وهذا يشير إلى أن طبيعة العمل الإداري في الوزارة يتطلب هذه العدد من الأناث .

٢- الفئة العمرية: بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير العمر (٥١,٣%) للفئة العمرية (٢٥- اقل من ٣٥ سنة)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفئة العمرية (٤٥ سنة فأكثر) بنسبة مئوية (٩,٤%)، وهذا يدل على ان معظم مجتمع الدراسة من متوسطي الأعمار، وكذلك تشير النتائج أن الموظفين يرغب في الإحالة على التقاعد عند بلوغ (٤٥ سنة فأكثر) .

٣- عدد سنوات الخبرة: بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير الخبرة (٣٦,٣%؛ ٢٧,٥) للفئة العمرية (اقل من ٥ سنوات؛ ٥- أقل من ١٠ سنوات) على

التوالي, وجاءت الفئة العمرية (١٥ سنة فأكثر) في المرتبة الثالثة بنسبة مئوية (١٨,٨%), في حين بلغت أدنى نسبة مئوية (١٧,٥%) للفئة العمرية (١٠- أقل من ١٥ سنة), وتشير تلك النتائج إلى اختلاف خبرات حيث أن العاملين الذين لديهم أقل عدد سنوات خبرة هم أكثرهم إجابة .

٤- المستوى التعليمي: بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير المستوى التعليمي (٥٣,٨%) للمستوى (دبلوم فما دون), وفي المرتبة الثانية جاء المستوى التعليمي (بكالوريوس) بنسبة مئوية (٤١,٩%), في حين بلغت أدنى نسبة مئوية (٤,٤%) للمستوى التعليمي (ماجستير), وهذا يدل على أن المؤسسة لا تستقطب المؤهلات العلمية العليا مكثفة بالمؤهلات العلمية (دبلوم وبكالوريوس) في إدارة مهامها الوظيفية .

٥- المسمى الوظيفي: بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة للمسمى الوظيفي (منسق ومدقق) بنسبة (٧٢,٥%), وتشير تلك النتيجة إلى أن الموظفين ممن يشغلون منصب منسق ومنصب مدقق كانوا الأغلبية في الإستجابة على أسئلة الدراسة .

٣-٤ المصادر التي جمعت منها بيانات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بالاعتماد على نوعين المصادر, وكالآتي :

أولاً: المصادر الأولية: قام الباحث في جمع البيانات الأولية بالاعتماد على الإستبانة التي تم تصميمها وتطويرها لغرض خدمة جمع البيانات الكمية والمتعلقة بمجتمع وموضوع الدراسة, لتغطي جميع الجوانب التي بنيت عليها فرضيات الدراسة وأهدافها .

ثانياً: المصادر الثانوية: تم جمع هذه المصادر لأغراض أخرى, وهي بيانات ومعلومات متاحة في الكتب والدوريات والرسائل الجامعية (ماجستير ودكتوراه), والمكثبات والأدبيات, والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة (الإدارة بالأهداف وأداء العاملين), من أجل إثراء الإطار النظري للدراسة .

٣-٥ أداة الدراسة:

تتكون أداة الدراسة من ثلاثة أجزاء, وهي:

١- الجزء الأول: يقيس المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة المتمثلة بـ (النوع الاجتماعي, الفئة العمرية, عدد سنوات الخبرة في الإدارة, المستوى التعليمي, المسمى الوظيفي) .

٢- الجزء الثاني: تناول المتغير المستقل (الإدارة بالأهداف) أربعة أبعاد, وهي (المشاركة بالأهداف, الإلتزام بالأهداف, الأتصال الفعال, التغذية الراجعة) واعتمدت على دراسات (سمية, ٢٠١٤؛ زيد, ٢٠١٠؛ الامام وعلي, ٢٠١٣؛ أبو العلا, ٢٠٠٩؛ جاسم وصالح, ٢٠١٦) في تكوين فقرات الإستبانة .

٣- الجزء الثالث: وتضمن قياس أداء العاملين من خلال عدة فقرات والمتمثلة بالأبعاد التالية (سرعة الأداء, وجودة الأداء, ودقة الأداء, وحجم الأداء) بالأعتماد على دراسة كل من (الروسان والعموش, ٢٠١٣؛ العمري والسهلي, ٢٠١٥) في تكوين فقرات الإستبانة .

وتراوح مدى الإستجابة لأفراد عينة الدراسة من (١-٥) وفق مقياس (Likert) ليكرت الخماسي على النحو التالي (موافق بشدة (٥), موافق (٤), موافق بدرجة متوسطة (٣), غير موافق (٢), غير موافق بشدة (١) .

٣-٦ صدق أداة الدراسة:

من أجل التحقق من مدى صدق محتوى أداة الدراسة أعتمد الباحث بعرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين من أساتذة الجامعات في الإدارة العامة, كما مبين في الملحق رقم (٢), وبعد أن تم تحكيم الإستبانة من قبل الأساتذة المحكمين, قام الباحث بإجراء جملة من التعديلات حول مدى ملائمة الفقرات والصياغة اللغوية, ووضع الفقرات الأكثر توافق بين المحكمين من أجل أن يخرج الاستبيان بالصورة السليمة, حيث تضمنت الإستبانة على ثلاث أجزاء الجزء الأول المتعلق بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة, والجزء الثاني المتعلق بـ (الإدارة بالأهداف) والمتمثل بأربعة أبعاد وتضمنت (٢٣) فقرة, والجزء الثالث المتعلق بـ (أداء العاملين) والمتضمن بـ (٢٠) فقرة, كما مبين في الملحق رقم (١) .

٧-٣ ثبات أداة الدراسة:

الجدول رقم (٣)
معامل (كرونباخ ألفا) لمتغيرات الدراسة وابعادها

المتغيرات	عدد الفقرات	قيمة الثبات
المشاركة بالأهداف	٦	٧٨,٣
الإلتزام بالأهداف	٥	٧٩,٢
الاتصال الفعال	٦	٨١,٧
التغذية الراجعة	٦	٧٥,٦
مجال الإدارة بالأهداف	٢٣	٧١,٢
مجال أداء العاملين	٢٠	٨١,٧
أداة الدراسة ككل	٤٣	٨١,١

المصدر: من إعداد الباحث بالرجوع لنتائج التحليل الإحصائي

يبين الجدول (٣) أن متغيرات الدراسة وابعادها تتمتع بقيمة اتساق داخلي عالية حيث بلغت للإدارة بالأهداف ككل قيمة الثبات (٧١,٢), كما بلغت قيمة الثبات لأداء العاملين ككل (٨١,٧), ولأداة الدراسة ككل بلغت قيمة الثبات (٨١,١), وتدل قيم (Cronbach Alpha) أعلاه على تمتع أداة الدراسة بمعامل ثبات عالٍ أكبر من (٠,٦٠) وفقاً لـ (Alpha & Sekaran Bougie, ٢٠١٠), وتُعد جميع هذه القيم مناسبة وكافية لأغراض هذه الدراسة

٨-٣ المعالجات الإحصائية المستخدمة:

للإجابة عن أسئلة الدراسة وأختبار فرضياتها قامت الباحثة باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS), وبالتحديد فقد استخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية التالية :

١- التكرارات والنسب المئوية: بهدف تحديد مؤشرات القياس المعتمدة في الدراسة وتحليل خصائص عينة الدراسة المبحوثة .

٢- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛ وذلك من أجل تحديد مستوى إستجابة أفراد عينة الدراسة عن متغيراتها وقياس التباعد بين الإستجابات عن الوسط الحسابي .

٣- معامل كرونباخ ألفا؛ لقياس ثبات أداة الدراسة ومقدار الاتساق الداخلي لها، ودرجة مصداقية الإجابات عن فقرات الإستبانة .

٤- أختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة؛ وذلك باستخدام أختبار (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test).

٥- معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor (VIF), وأختبار التباين المسموح (Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة .

٦- تحليل الأنحدار المتعدد؛ وذلك للتحقق من أثر مجموعة من المتغيرات المستقلة على متغير تابع واحد، والتأكد من صحة الفرضيات .

٧- اختبار (Independent- samples T-Test)؛ لأختبار الفروق التي تعزى على متغير النوع الاجتماعي، والمتمثلة بمتغيرين فقط .

٨- اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)؛ لأختبار الفروق التي تعزى للمتغيرات الديمغرافية والمتمثلة بأكثر من متغيرين .

الفصل الرابع

عرض تحليل البيانات ونتائجها

٤-١ مقدمة:

يستعرض هذا الفصل عرض نتائج التحليل الإحصائي لإستجابة أفراد عينة الدراسة عن متغيرات الدراسة التي أعتمد فيها من خلال عرض المؤشرات الإحصائية الأولية لإجاباتهم من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغير من متغيرات الدراسة, كما تناول الفصل أختبار فرضيات الدراسة والدلالات الإحصائية الخاصة بكل فرضية, وفيما يلي عرض للنتائج:

وبهذا تكونت الإستبانة (أداة الدراسة) وبشكلها النهائي من (٤٣) فقرة بمقياس ليكرت الخماسي, وأعتمد الباحث مقياساً تصنيفياً ثلاثياً لوصف الأوساط المرجحة للمتوسطات الحسابية, وعلى النحو التالي:

معادلة طول الفئة والتي تقضي بقياس مستوى الأهمية لمتغيرات الدراسة, والذي تم إحتسابه وفقاً للمعادلة التالية :

$$\text{مدى التطبيق} = (\text{العلامة القصوى} - \text{العلامة الدنيا}) / ٣ ,$$

$$\text{مدى التطبيق} = ٣ / (١-٥) = ١,٣٣$$

$$١ - \text{أقل من } ٢,٣٤ = \text{منخفض}$$

$$٢,٣٤ - \text{أقل من } ٣,٦٨ = \text{متوسط}$$

$$٣,٦٨ - ٥ = \text{مرتفع}$$

٢-٤ تحليل بيانات الدراسة الوصفية للإدارة بالأهداف في وزارة التربية في الكويت:

لوصف وتحليل الإدارة بالأهداف في وزارة التربية في الكويت, قام الباحث بإستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد الإدارة بالأهداف، والجدول رقم (٤) يوضح ذلك .

الجدول رقم (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإدارة بالأهداف مرتبة تنازلياً

الرقم	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط المرجح	الرتبة
٢	الإلتزام بالأهداف	٣,٤٢	٠,٥٥	متوسط	١
٣	الاتصال الفعال	٣,٢٨	٠,٦١	متوسط	٢
١	المشاركة بالأهداف	٣,١٧	٠,٦٠	متوسط	٣
٤	التغذية الراجعة	٢,٨٩	٠,٥٢	متوسط	٤
الإدارة بالأهداف		٣,١٩		متوسط	

المصدر: من إعداد الباحث بالرجوع لنتائج التحليل الإحصائي

إذ يشير الجدول (٤) إلى مستوى تطبيق أبعاد الإدارة بالأهداف في وزارة التربية في الكويت, حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (٣,٤٢-٢,٨٩), أما المتوسط الحسابي العام للإدارة بالأهداف فكان (٣,١٩) وبدرجة تقدير متوسط, وقد جاء بُعد الإلتزام بالأهداف بالمرتبة الأولى وبتوسط حسابي (٣,٤٢) وإنحراف معياري (٠,٥٥) ودرجة تقدير متوسط, فيما جاء بالمرتبة الثانية بُعد الاتصال الفعال وبتوسط حسابي (٣,٢٨) وإنحراف

معياري (٠,٦١) ودرجة تقدير متوسط, وجاء بالمرتبة الثالثة بُعد المشاركة بالأهداف ومتموسط حسابي (٣,١٧) وإنحراف معياري (٠,٦٠) بدرجة تقدير متوسط, وأخيراً جاء بُعد التغذية الراجعة بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٨٩) وإنحراف معياري (٠,٥٢) ودرجة تقدير متوسط .

ونلاحظ من الجدول رقم (٤) أن الانحراف المعياري لجميع أبعاد الإدارة بالأهداف تشير إلى التشتت المنخفض, مما يعني هناك تقارب في وجهات نظر إجابات أفراد عينة الدراسة حول الإدارة بالأهداف في وزارة التربية في الكويت .

أما بالنسبة لفقرات كل بُعد من أبعاد الإدارة بالأهداف فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية كلا على حدا, وكما مبين في الجداول رقم (٥, ٦, ٧, ٨) .

١- بُعد المشاركة بالأهداف:

الجدول رقم (٥)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لفقرات بُعد المشاركة بالأهداف

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	يتفق المدير والمرؤوسين مسبقاً على الفعاليات التي تخص كل عامل في الوزارة .	٣,٢٥	٠,٨٩	متوسط
٢	يشارك المرؤوسين المدراء في تحديد الأهداف العامة للوزارة حسب المستوى الإداري .	٣,٣٤	٠,٩٥	متوسط

متوسط	٠,٩٥	٣,٤٥	يملك المرؤوسين الحرية الكاملة في أبدأ الآراء والاقتراحات عند تحديد الأهداف .	٣
متوسط	٠,٩٣	٢,٧٢	يشارك المرؤوسين مع المدراء في تحديد الأهداف حسب الاختصاص في الوزارة .	٤
متوسط	٠,٨٧	٣,٠٥	يتعاون المدراء مع المرؤوسين في تحديد الاستراتيجيات المناسبة التي ستساهم في تحقيق الأهداف للوزارة .	٥
متوسط	٠,٩٨	٣,٢٩	تساعد المشاركة في وضع الأهداف على زيادة دافعية المرؤوسين لتحقيقها .	٦
متوسط		٣,١٧	المشاركة بالأهداف	

المصدر: من إعداد الباحث بالرجوع لنتائج التحليل الإحصائي

إذ يوضح الجدول (٥) المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات بُعد المشاركة بالأهداف, حيث تراوحت ما بين (٢,٧٢ - ٣,٤٥) بمتوسط حسابي عام مقداره (٣,١٧), والذي يشير إلى مستوى متوسط في المشاركة بالأهداف, إذ جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (٣) بمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٥) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام (٣,١٧), فيما حصلت الفقرة (٤) على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٧٢) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام والبالغ (٣,١٧), مما يدل على وجود فرق كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الفقرات .

ويشير الجدول (٥) إلى أن الانحراف المعياري في إستجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات بُعد المشاركة بالأهداف بمستوى التشتت المنخفض, وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مستوى فقرات المشاركة بالأهداف في وزارة التربية في الكويت .

٢- بُعد الإلتزام بالأهداف:

الجدول رقم (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية عن فقرات بُعد الإلتزام بالأهداف

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	يشعر المرؤوسين بالسعادة عندما يناقش اموراً تتعلق بتحقيق أهداف الوزارة مع المدراء في العمل .	٣,١١	٠,٩١	متوسط
٢	يلتزم المرؤوسين بتحقيق أهداف الوزارة الموكل بها في الوظيفة	٣,٦٩	٠,٦٦	مرتفع
٣	يشعر المرؤوسين في الوزارة بالانتماء لمكان عملهم .	٣,٤٣	٠,٨٣	متوسط
٤	يمتلك المرؤوسين سلوك اخلاقي يدفعهم للإلتزام في انجاز أهداف العمل .	٣,٥٧	٠,٨٩	متوسط
٥	يعمل المرؤوسين في العمل ضمن الفريق الواحد لتحقيق أهداف الوزارة .	٣,٣٣	٠,٧٨	متوسط
الإلتزام بالأهداف		٣,٤٢	متوسط	

المصدر: من إعداد الباحث بالرجوع لنتائج التحليل الإحصائي

يوضح الجدول (٦) المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات بُعد الإلتزام بالأهداف, حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البُعد بين (٣,١١ - ٣,٦٩) بمتوسط حسابي عام مقداره (٣,٤٢), والذي يشير إلى أن مستوى الإلتزام بالأهداف في وزارة التربية في الكويت كان بدرجة متوسط, إذ جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (٢) بمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٩), وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام (٣,٤٢), فيما حصلت الفقرة (١) على

المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,١١), وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام والبالغ (٣,٤٢), مما تدل على عدم وجود فرق كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الفقرات .

ويشير الجدول (٦) إلى أن الانحراف المعياري في إجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات بُعد الإلتزام بالأهداف يظهر التشتت المنخفض بفقراته, وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مستوى فقرات الإلتزام بالأهداف في وزارة التربية في الكويت ٣- بُعد الأتصال الفعال:

الجدول رقم (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية عن فقرات بُعد الأتصال الفعال

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	تساهم قنوات الأتصال المستخدمة في الوزارة على انسياب المعلومات بين المدراء والمرؤوسين في تحقيق الأهداف .	٣,١٦	٠,٨٧	مرتفع
٢	تساعد الوزارة على تقريب أهداف المدراء والمرؤوسين من خلال الأتصالات الفعالة .	٣,٣٢	٠,٨٩	مرتفع
٣	تستخدم الوزارة الأتصالات الفعالة على إحكام الرقابة وبالتالي تصحيح الإنحرافات .	٣,٢٨	٠,٨٦	متوسط
٤	تحدد الوزارة مؤشرات الأهداف الموضوعة من خلال الأتصال الفعال .	٣,٥٨	٠,٩٣	متوسط

مرتفع	٠,٩١	٣,٢٠	تعمل الوزارة بنظام الاتصالات الفعالة على تحديد أولويات الأهداف الواجب تحقيقها .	٥
مرتفع	٠,٩٥	٣,١٧	تساهم الوزارة من خلال الاتصال الفعال على توليد الأفكار والمعرفة الإدارية لتحقيق الأهداف .	٦
مرتفع		٣,٧٥	الاتصال الفعال	

المصدر: من إعداد الباحث بالرجوع لنتائج التحليل الإحصائي

إذ يوضح الجدول (٧) المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات بُعد الاتصال الفعال, حيث تراوحت ما بين (٣,١٦ - ٣,٥٨) بمتوسط حسابي عام مقداره (٣,٢٨), والذي يشير إلى مستوى الاتصال الفعال في وزارة التربية في الكويت كان بدرجة تقدير متوسط, إذ جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (٤) بمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٨), وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام (٣,٢٨), فيما حصلت الفقرة (١) على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,١٦), وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام والبالغ (٣,٢٨), مما يدل على عدم وجود فرق كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الفقرات .

ويشير الجدول (٧) إلى أن الانحراف المعياري في إجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات بُعد الاتصال الفعال الذي يظهر التشتت المنخفض, وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مستوى فقرات الاتصال الفعال في وزارة التربية في الكويت .

٤- بُعد التغذية الراجعة:

الجدول رقم (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية عن فقرات بُعد التغذية الراجعة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	تساهم التغذية الراجعة المتبعة في الوزارة على معرفة إحتياجات الوزارة	٢,٢٥	١,١١	منخفض
٢	تساعد التغذية الراجعة بالكشف عن نقاط الضعف والقوة بالعمل في الوزارة .	٣,٠٨	٠,٨٠	متوسط
٣	يطلع المرؤوسين في الوزارة على نتائج تقييم أدائهم .	٣,٠٤	٠,٩٩	متوسط
٤	تطور الوزارة مستوى أداء المرؤوسين بناءً على عملية التغذية الراجعة.	٢,٧٨	٠,٨٦	متوسط
٥	تحرص الوزارة على كشف الاخطاء في الأهداف وتلافيها من خلال التغذية الراجعة .	٣,١٦	٠,٧٨	متوسط
٦	يتم توفير التغذية الراجعة بدون أي تاخير بعد عملية التقييم مباشرةً .	٣,٠١	١,٠٦	متوسط
التغذية الراجعة		٢,٧٢	متوسط	

المصدر: من إعداد الباحث بالرجوع لنتائج التحليل الإحصائي

إذ يوضح الجدول (٨) المتوسطات الحسابية لإجابات افراد عينة الدراسة حول فقرات بُعد التغذية الراجعة, حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البُعد بين (٣,١٦ - ٢,٢٥) بمتوسط حسابي عام مقداره (٢,٧٢), والذي يشير إلى أن مستوى التغذية الراجعة في وزارة التربية في الكويت كان بدرجة متوسط, إذ جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (٥) بمتوسط حسابي بلغ (٣,١٦), وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام (٢,٧٢), فيما حصلت الفقرة (١) على

المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٢٥), وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام والبالغ (٣,٧٢), مما يدل على وجود فرق كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الفقرات .

ويشير الجدول (٨) إلى الانحراف المعياري في إجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات بُعد التغذية الراجعة إلى التشتت المرتفع بفقراته, وهو ما يعكس التباعد في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مستوى فقرات التغذية الراجعة في وزارة التربية في الكويت .

٣-٤ تحليل بيانات الدراسة الوصفية لأداء العاملين في وزارة التربية في الكويت:

لوصف وتحليل أداء العاملين في وزارة التربية في الكويت, قام الباحث بإستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن أبعاد أداء العاملين, والجدول رقم (٩) يوضح ذلك .

الجدول رقم (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد أداء العاملين مرتباً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
٤	حجم الأداء	٤,١٢	٠,٦٨	مرتفع	١
١	سرعة الأداء	٣,٤٦	٠,٥٨	متوسط	٢
٢	جودة الأداء	٣,٤٤	٠,٧٠	متوسط	٣
٣	دقة الأداء	٣,٤٢	٠,٥٤	متوسط	٤
أداء العاملين		٣,٦١	متوسط		

المصدر: من إعداد الباحث بالرجوع لنتائج التحليل الإحصائي

إذ نلاحظ من الجدول (٩) إلى أن المتوسطات الحسابية لأبعاد أداء العاملين تراوحت ما بين (٣,٤٢-٤,١٢), أما المتوسط العام لأداء العاملين فكان (٣,٦١) ودرجة تقدير متوسط, حيث جاء بُعد حجم الأداء بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (٤,١٢) بدرجة تقدير مرتفع,

فيما جاء بالمرتبة الثانية بُعد سرعة الأداء وبتوسط حسائي (٣,٤٦) ودرجة تقدير متوسط, فيما حصل بُعد جودة الأداء على المرتبة الثالثة بتوسط حسائي (٣,٤٤) ودرجة تقدير متوسط, وأخيراً جاء بُعد دقة الأداء بالمرتبة بالاخيرة بتوسط حسائي (٣,٤٢) ودرجة تقدير متوسط .

ويشير الجدول (٩) إلى الانحراف المعياري في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد أداء العاملين إلى التشتت المنخفض بفقراته, وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مستوى أداء العاملين في وزارة التربية في الكويت .

أما بالنسبة لفقرات كل بُعد من أبعاد أداء العاملين فقد قام الباحث بإستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بُعد على حدة, وكما مبين في الجداول (١٠), (١١, ١٢, ١٣) .

١- بُعد سرعة الأداء:

الجدول رقم (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية عن فقرات سرعة الأداء

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	أنجز الواجبات المطلوبة مني في مواعيدها المحددة .	٣,٢٠	٠,٨٩	متوسط
٢	أحرص على متابعة المسؤوليات الموكلة إلي للحفاظ على سرعة الإنجاز.	٣,٤٦	٠,٩١	متوسط
٣	أحرص على تقليل الزيارات الشخصية منعا لهدر وقت العمل.	٣,٤٨	٠,٨٦	متوسط
٤	أحرص على احترام أوقات العمل الرسمي عند الحضور والانصراف.	٣,٥٤	٠,٩٥	متوسط
٥	تحدد الأوقات المناسبة للعمل بما ينسجم مع سرعة إنجاز الأعمال .	٣,٦٤	٠,٩٠	متوسط
سرعة الأداء		٣,٤٦	متوسط	

المصدر: من إعداد الباحث بالرجوع لنتائج التحليل الإحصائي

إذ يوضح الجدول (١٠) المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات بُعد سرعة الأداء للعاملين, إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (٣,٢٠- ٣,٦٤) بمتوسط حسابي عام مقداره (٣,٤٦), والذي يشير إلى أن مستوى سرعة الأداء للعاملين في وزارة التربية في الكويت كانت بدرجة تقدير متوسط, إذ جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (٤) بمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٤), وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام (٣,٤٦), فيما حصلت الفقرة (١)

على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٢٠) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام والبالغ (٣,٤٦), مما يدل على عدم وجود فرق كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الفقرات .

ويشير الجدول (١٠) إلى أن الانحراف المعياري في إجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات بُعد سرعة الأداء تشير إلى التشتت المنخفض, وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مستوى سرعة الأداء للعاملين في وزارة التربية في الكويت .

٢- بُعد جودة الأداء:

الجدول رقم (١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية عن فقرات بُعد جودة الأداء

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	أنجز أعمالي وفقا للمعايير والقواعد المحددة.	٣,٨١	٠,٧٠	مرتفع
٢	تنجز الواجبات وفقا للإجراءات الموضوعية	٣,٣٦	٠,٨٣	متوسط
٣	تقوم الوزارة بمتابعة جودة الأداء	٣,٢٠	٠,٨٦	متوسط
٤	انخفضت عدد الشكاوي حول أداء العاملين	٣,٢١	٠,٨٨	متوسط
٥	أحرص على التميز في أدائي بالعمل.	٣,٦٤	٠,٧٥	متوسط
جودة الأداء		٣,٤٤	متوسط	

المصدر: من إعداد الباحث بالرجوع لنتائج التحليل الإحصائي

يوضح الجدول (١١) المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات بُعد جودة الأداء للعاملين, إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (٣,٨١ - ٣,٢٠) بمتوسط حسابي عام مقداره (٣,٤٤), والذي يشير إلى أن مستوى جودة الأداء في وزارة التربية في

الكويت كانت بدرجة تقدير متوسط, إذ جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (١) بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨١) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام (٣,٤٤), فيما حصلت الفقرة (٣) على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٢٠), وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام والبالغ (٣,٤٤), مما يدل على عدم وجود فرق كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة.

ويشير الجدول (١١) إلى أن الانحراف المعياري في إجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات بُعد الجودة تشير إلى التشتت المنخفض بفقراته, وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مستوى جودة الأداء في وزارة التربية في الكويت .

٣- بُعد الدقة:

الجدول رقم (١٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية عن فقرات بُعد الدقة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	أتقيد بأنظمة العمل لإنجاز مهامتي	٣,٢٦	٠,٨٣	متوسط
٢	أحرص على التركيز في أداء عملي تلافياً لارتكاب الأخطاء.	٣,٥٦	٠,٧٢	متوسط
٣	يتميز الأداء بالحد الأدنى من الأخطاء	٣,٤٤	٠,٨٧	متوسط
٤	لدي القدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة عن القيام بأداء	٣,١٣	٠,٧٨	متوسط
٥	أحرص على فهم واجباتي بصورة دقيقة لأتمكن من أدائها	٣,٧١	٠,٨١	مرتفع
دقة الأداء		٣,٤٢	متوسط	

المصدر: من إعداد الباحث بالرجوع لنتائج التحليل الإحصائي

يوضح الجدول (١٢) المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات بُعد دقة الأداء، إذ تراوحت ما بين (٣,٧١ - ٣,١٣) بمتوسط حسابي عام مقداره (٣,٤٢)، والذي يشير إلى أن مستوى دقة الأداء في وزارة التربية في الكويت كانت بدرجة تقدير متوسط، إذ جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (٥) بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧١)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام (٣,٤٢)، فيما حصلت الفقرة (٤) على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,١٣)، وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام والبالغ (٣,٤٢)، مما يدل على عدم وجود فرق كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الفقرات .

ويشير الجدول (١٢) إلى أن الانحراف المعياري في إجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات بُعد دقة الأداء يشير إلى التشتت المنخفض في فقراته، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مستوى دقة الأداء في وزارة التربية في الكويت .

٤- بُعد حجم الأداء:

الجدول رقم (١٣)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية عن فقرات بُعد حجم الأداء

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	أنجز عملي بمستوى أعلى من حجم العمل المطلوب .	٤,١٣	٠,٨٧	مرتفع
٢	يتناسب حجم العمل الموكل إلي مع قدراتي ومهاراتي .	٤,١٥	٠,٨٨	مرتفع
٣	يتم إنجاز العمل وفقا لما خطط له .	٤,١٨	٠,٨٧	مرتفع
٤	يتم التخطيط للعمل قبل أدائه .	٤,٠٥	٠,٨٩	مرتفع
٥	أتحمل ضغوط العمل وأحافظ على مستويات الإنجاز المطلوبة .	٤,٠٦	٠,٩٦	مرتفع
حجم الأداء		٤,١٢	مرتفع	

المصدر: من إعداد الباحث بالرجوع لنتائج التحليل الإحصائي

يوضح الجدول (١٣) المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات بُعد حجم الأداء، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البُعد بين (٤,٠٦ - ٤,١٨) بمتوسط حسابي عام مقداره (٤,١٢)، والذي يشير إلى أن مستوى حجم الأداء في وزارة التربية في الكويت كانت بدرجة تقدير مرتفع، إذ جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (٣) بمتوسط حسابي بلغ (٤,١٨)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام (٤,١٢)، فيما حصلت الفقرة (٥) على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٤,٠٦)، وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام (٤,١٢)، مما يدل على عدم وجود فرق كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الفقرات.

ويشير الجدول (١٣) إلى أن الانحراف المعياري في إجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات بُعد حجم الأداء كانت تشير إلى التشتت المنخفض، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مستوى حجم الأداء في وزارة التربية في الكويت .

٤-٤ تحليل النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

قبل البدء في تطبيق معادلة الأنحدار الخطي المتعدد لأختبار الفرضيات قام الباحث بإجراء بعض الأختبارات القبليّة، وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لإفترضات تحليل معادلة الأنحدار المتعدد، ومن هذه الأختبارات القبليّة، وهي كالآتي :

١- التحقق من التوزيع الطبيعي (Normality) لأبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، قام الباحث بإستخدام أختبار (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test)، والجدول رقم (١٤) يبين ذلك .

الجدول رقم (١٤)

أختبار (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test)

المتغير	قيمة (Smirnov)	الدلالة الإحصائية
المشاركة بالأهداف	١,١٤١	٠,١٤٨
الإلتزام بالأهداف	١,٢٦٨	٠,٠٨٠
الأتصال الفعال	١,٣٠٣	٠,٠٦٧
التغذية الراجعة	١,١٩٣	٠,١١٦
سرعة الأداء	١,٢٩٥	٠,٠٧٠
جودة الأداء	١,٣٣٩	٠,٠٥٥
دقة الأداء	١,٣٤٩	٠,٠٥٢
حجم الأداء	١,٣٤٥	٠,٠٥٤

المصدر: من إعداد الباحث بالرجوع لنتائج التحليل الإحصائي

نلاحظ من الجدول (١٤) أن جميع قيم الدلالة الإحصائية لأختبار (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test) كانت أكبر من قيمة الدلالة المعنوية ($\alpha \leq 0,05$)، مما يدل على أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي (Normal Distribution).

٢- أختبار الارتباط الخطي (Multicollinearity): للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة باستخدام معامل تضخم التباين (VIF)، وأختبار التباين المسموح به (Tolerance) لكل متغير من متغيرات الدراسة مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين للقيمة (١٠)، وأن تكون قيمة التباين المسموح أكبر من (٠,٠٥)، كما مبينة في الجدول رقم (١٥):

الجدول رقم (١٥)

نتائج اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به للمتغيرات المستقلة

البعد	(VIF)	(Tolerance)
المشاركة بالأهداف	١,٤٩٩	٠,٦٦٧
الإلتزام بالأهداف	١,٦٨٤	٠,٥٩٤
الاتصال الفعال	١,٥٧٢	٠,٦٣٦
التغذية الراجعة	١,٧٧٥	٠,٥٦٣

المصدر: من إعداد الباحث بالرجوع لنتائج التحليل الإحصائي

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (١٥) أن قيم معاملات تضخم التباين (VIF) لجميع أبعاد المتغير المستقل كانت أقل من (٥)، وكانت قيم التباين المسموح به (Tolerance) أكبر من (٠,٠٥)، ويُعد هذا مؤشراً على عدم وجود تداخل عالٍ بين المتغيرات المستقلة، وبالتالي فقد أصبح بالإمكان اختبار فرضيات الدراسة بواسطة اختبار معادلة الأنحدار الخطب المتعدد.

أختبار فرضيات الدراسة:

١- الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة المعنوية

($\alpha \leq 0,05$) للإدارة بالأهداف في أداء العاملين في وزارة التربية في الكويت.

الجدول رقم (١٦)
نتائج تحليل التباين

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig*	R	R ²	Adjusted R Square
الأنداد	٤	٨,٧٥٨	٢,١٨٩					
البواقي	١٥٥	٢٦,٦٣	٠,١٧٢	١٢,٧٤٢	٠,٠٠٠	٠,٤٩٧	٠,٢٤٧	٠,٢٢٨
المجموع	١٥٩	٣٥,٣٩٠						

المصدر: من إعداد الباحث بالرجوع لنتائج التحليل الإحصائي

نلاحظ من الجدول (١٦) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة بالأهداف في أداء العاملين في وزارة التربية في الكويت، وذلك لأن قيمة اختبار (F) المحسوبة والبالغة (١٢,٧٤٢) كانت دالة إحصائياً بمستوى دلالة (٠,٠٠٠)، وهي أصغر من مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha \leq 0,05$)، إذ بلغ معامل الارتباط R (٠,٤٩٧) عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$). أما معامل التحديد R² فقد بلغ (٠,٢٤٧)، أي أن ما قيمته (٢٤,٧%) من التغيرات الحاصلة في

أداء العاملين في وزارة التربية في الكويت ناتج عن التغير في الإدارة بالأهداف, وكما أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد المعدل Adjusted R² قد بلغ (٠,٢٢٨), وهو ما يعكس المستوى الصافي لتأثير الإدارة بالأهداف, ومما سبق ترفض الفرضية الرئيسة الأولى بصيغة النفي وتقبل الفرضية القائلة:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) للإدارة بالأهداف في أداء العاملين في وزارة التربية في الكويت "

ولأختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسة, تم استخدام تحليل الأنحدار المتعدد للتحقق من أثر الإدارة بالأهداف بإبعادها الأربعة في أداء العاملين, وكما موضح في الجدول (١٧) .

الجدول (١٧)

أختبار الأنحدار الخطي المتعدد لدراسة أثر أبعاد الإدارة بالأهداف في أداء العاملين

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	Beta	t	الدلالة الإحصائية
أداء العاملين	المشاركة بالأهداف	٠,٠١١	٠,١٢٦	٠,٩٠٠
	الإلتزام بالأهداف	٠,٢١٥	٢,٣٨٣	٠,٠١٨
	الاتصال الفعال	-٠,٠٨٢	-٠,٩٣٧	٠,٣٥٠
	التغذية الراجعة	٠,٣٧٢	٤,٠١٠	٠,٠٠٠

ونلاحظ من الجدول (١٧) ما يلي:

- أظهرت النتائج عدم وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للمشاركة بالأهداف في أداء العاملين, كما بلغت قيمة درجة التأثير (T, β) (0,011, 0,126) على التوالي, وهي قيمة موجبة غير دالة إحصائياً, إذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في قيمتها يزيد من مستوى الأهتمام في المشاركة بالأهداف مما يزيد من احتمالية أداء العاملين, وكانت قيم الدلالة الإحصائية (0,900) وهي أكبر من الدلالة المعنوية ($\alpha \leq 0,05$), ومما سبق تقبل الفرضية الفرعية الأولى بصيغتها الصفرية التي تنص على:

" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للمشاركة بالأهداف في أداء العاملين في وزارة التربية في الكويت " .

- أظهرت النتائج وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للإلتزام بالأهداف في أداء العاملين, كما بلغت قيمة درجة التأثير (T, β) (2,383, 0,215) على التوالي, وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الأهتمام في الإلتزام بالأهداف يزيد من احتمالية زيادة أداء العاملين, وأظهرت النتائج قيمة الدلالة الإحصائية (0,018) وهي أصغر من الدلالة المعنوية ($\alpha \leq 0,05$), ومما سبق ترفض الفرضية الفرعية الثانية بصيغتها الصفرية, وتقبل الفرضية البديلة القائلة:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للإلتزام بالأهداف في أداء العاملين في وزارة التربية في الكويت " .

– أظهرت النتائج عدم وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للاتصال الفعال في أداء العاملين, كما بلغت قيمة درجة التأثير (T, β) ($-0,937, -0,082$) على التوالي وهي قيمة سالبة غير دالة إحصائياً, وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الأهتمام في الأتصال الفعال قد يقلل من أحتمالية زيادة أداء العاملين, وأظهرت قيمة الدلالة الإحصائية ($0,350$) وهي أكبر من الدلالة المعنوية ($\alpha \leq 0,05$), ومما سبق تقبل الفرضية الفرعية الثالثة بصيغتها الصفرية التي تنص على:

" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للاتصال الفعال في أداء العاملين في وزارة التربية في الكويت " .

– أظهرت النتائج وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للتغذية الراجعة في أداء العاملين, كما بلغت قيمة درجة التأثير (T, β) ($0,372, 0,010$) على التوالي, وهي قيمة موجبة دالة إحصائياً, مما يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الأهتمام في التغذية الراجعة تزيد من أحتمالية زيادة أداء العاملين, وكانت قيمة الدلالة الإحصائية ($0,000$) وهي أصغر من الدلالة المعنوية ($\alpha \leq 0,05$), ومما سبق ترفض الفرضية الفرعية الرابعة بصيغتها الصفرية, وتقبل الفرضية البديلة القائلة:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للتغذية الراجعة في أداء العاملين في وزارة التربية في الكويت " .

الفرضية الرئيسة الثانية Ho₂: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الإدارة بالأهداف تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي, الفئة العمرية, عدد سنوات الخبرة في الإدارة, المستوى التعليمي, المسمى الوظيفي) .

الفرضية الرئيسة الثالثة Ho₃: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء العاملين تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي, الفئة العمرية, عدد سنوات الخبرة في الإدارة, المستوى التعليمي, المسمى الوظيفي) .

للتأكد من صحة فرضيات الفروق, قام الباحث بتطبيق اختبار (Independent Sample T-Test) على المتغيرين (الإدارة بالأهداف وأداء العاملين) تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي, وكذلك تطبيق تحليل التباين الأحادي (ANOVA) على المتغيرين (الإدارة بالأهداف وأداء العاملين) تبعاً لمتغيرات الديموغرافية الأخرى لمعرفة مصادر الفروقات لتلك المتغيرات, وهي (النوع الاجتماعي, الفئة العمرية, عدد سنوات الخبرة في الإدارة, المستوى التعليمي, المسمى الوظيفي) .

الجدول رقم (١٨)

نتائج اختبار (Independent Sample T-Test) تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي

الدلالة الإحصائية	T	المتوسط الحسابي	النوع الاجتماعي	المجال
٠,٠٧٩	١,٧٦	٣,٢٧	ذكر	الإدارة بالأهداف
٠,١٠٨	١,٦٢	٣,١٥	أنثى	
٠,٣٤٢	٠,٩٥	٣,٦٦	ذكر	أداء العاملين
٠,٣٤٥	٠,٩٤	٣,٥٨	أنثى	

نلاحظ من الجدول (١٨):

— عدم وجود فروقات في إجابات أفراد العينة حول الإدارة بالأهداف تعزى لمتغير النوع الاجتماعي, وكانت قيم (T) غير دالة إحصائياً. ومن خلال نتائج الجدول (١٨) تقبل الفرضية الرئيسة الثانية القائلة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الإدارة بالأهداف تعزى للمتغير النوع الاجتماعي .

— عدم وجود فروقات في إجابات أفراد العينة حول أداء العاملين تعزى لمتغير النوع الاجتماعي, وكانت قيم (T) غير دالة إحصائياً. ومن خلال نتائج الجدول (١٨) تقبل الفرضية الرئيسة الثالثة القائلة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء العاملين تعزى للمتغير النوع الاجتماعي .

الجدول رقم (١٩)
تحليل التباين الأحادي (ANOVA) تبعاً لمتغير الفئة العمرية

المجال	الفئة العمرية	المتوسط الحسابي	F	الدلالة الإحصائية
الإدارة بالأهداف	أقل من ٢٥ سنة	٣,٠٩	١,٨٣٦	٠,١٤٣
	٢٥ اقل من ٣٥ سنة	٣,١٥		
	٣٥ اقل من ٤٥ سنة	٣,٢٩		
	٤٥ سنة فأكثر	٣,٢٨		
أداء العاملين	أقل من ٢٥ سنة	٣,٦٥	١,٤٥١	٠,٢٣٠
	٢٥ اقل من ٣٥ سنة	٣,٥٤		
	٣٥ اقل من ٤٥ سنة	٣,٧١		
	٤٥ سنة فأكثر	٣,٦٨		

نلاحظ من الجدول (١٩):

– عدم وجود فروقات في إجابات أفراد العينة حول الإدارة بالأهداف تعزى الفئة العمرية، وكانت قيم (F) غير دالة إحصائياً. ومن خلال نتائج الجدول (١٩) تقبل الفرضية الرئيسية الثانية القائلة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الإدارة بالأهداف تعزى للمتغير الفئة العمرية.

– عدم وجود فروقات في إجابات أفراد العينة حول أداء العاملين تعزى لمتغير الفئة العمرية، وكانت قيم (F) غير دالة إحصائياً. ومن خلال نتائج الجدول (١٩) تقبل

– الفرضية الرئيسية الثالثة القائلة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء العاملين تعزى للمتغير الفئة العمرية .

الجدول رقم (٢٠)
تحليل التباين الأحادي (ANOVA) تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

المَجَال	العمر	المتوسط الحسابي	F	الدلالة الإحصائية
الإدارة بالأهداف	أقل من ٥ سنة	٣,١٥	٠,٦٥٨	٠,٥٧٩
	٥ اقل من ١٠ سنة	٣,٢٠		
	١٠ اقل من ١٥ سنة	٣,٢٨		
	١٥ سنة فأكثر	٣,١٧		
أداء العاملين	أقل من ٥ سنة	٣,٥٥	١,١٠٧	٠,١٠٢
	٥ اقل من ١٠ سنة	٣,٦٠		
	١٠ اقل من ١٥ سنة	٣,٨١		
	١٥ سنة فأكثر	٣,٥٦		

نلاحظ من الجدول (٢٠):

– عدم وجود فروقات في إجابات أفراد العينة حول الإدارة بالأهداف تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في الإدارة، وكانت قيم (F) غير دالة إحصائياً. ومن خلال نتائج الجدول (٢٠) تقبل الفرضية الرئيسية الثانية القائلة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الإدارة بالأهداف تعزى للمتغير عدد سنوات الخبرة في الإدارة .

– عدم وجود فروقات في إجابات أفراد العينة حول أداء العاملين تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في الإدارة، وكانت قيم (F) غير دالة إحصائياً. ومن خلال نتائج الجدول (٢٠) تقبل الفرضية الرئيسة الثالثة القائلة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء العاملين تعزى للمتغير عدد سنوات الخبرة في الإدارة .

الجدول رقم (٢١)
تحليل التباين الأحادي (ANOVA) تبعاً لمتغير المستوى التعليمي

المجال	المتغير	المتوسط الحسابي	F	الدلالة الإحصائية
الإدارة بالأهداف	دبلوم فما دون	٣,١٧	٠,٤٥٧	٠,٦٣٤
	بكالوريوس	٣,٢٣		
	ماجستير	٣,١٣		
أداء العاملين	دبلوم فما دون	٤,٦٤	١,١٥٨	٠,١١٩
	بكالوريوس	٤,٦١		
	ماجستير	٤,٢٦		
	دكتوراه	٣,٩٥		

نلاحظ من الجدول (٢١):

– عدم وجود فروقات في إجابات أفراد العينة حول الإدارة بالأهداف تعزى لمتغير المستوى التعليمي, وكانت قيم (F) غير دالة إحصائياً . ومن خلال نتائج الجدول (٢١) تقبل الفرضية الرئيسة الثانية القائلة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الإدارة بالأهداف تعزى للمتغير المستوى التعليمي .

– عدم وجود فروقات في إجابات أفراد العينة حول أداء العاملين تعزى لمتغير المستوى التعليمي, وكانت قيم (F) غير دالة إحصائياً . ومن خلال نتائج الجدول (٢١) تقبل الفرضية الرئيسة الثالثة القائلة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء العاملين تعزى للمتغير المستوى التعليمي .

الجدول رقم (٢٢)

تحليل التباين الأحادي (ANOVA) تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

المجال	المتغير	المتوسط الحسابي	F	الدلالة الإحصائية
الإدارة بالأهداف	مدير عام	٣,١٣	٠,٢٠٢	٠,٩٣٧
	رئيس قسم	٣,٢٥		
	رئيس شعبة	٣,٢٠		
	مشرف تربوي	٣,٢٦		
	منسق ومدقق	٣,١٩		
أداء العاملين	مدير عام	٣,٤٨	١,٣٨٩	٠,٢٤٠
	رئيس قسم	٣,٥١		
	رئيس شعبة	٣,٦١		
	مشرف تربوي	٣,٣٨		
	منسق ومدقق	٣,٦٦		

نلاحظ من الجدول (٢٢):

- عدم وجود فروقات في إجابات أفراد العينة حول الإدارة بالأهداف تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وكانت قيم (F) غير دالة إحصائياً. ومن خلال نتائج الجدول (٢٢) تقبل الفرضية الرئيسة الثانية القائلة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الإدارة بالأهداف تعزى للمتغير المسمى الوظيفي.

- عدم وجود فروقات في إجابات أفراد العينة حول أداء العاملين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وكانت قيم (F) غير دالة إحصائياً. ومن خلال نتائج الجدول (٢٢) تقبل
- الفرضية الرئيسة الثالثة القائلة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء العاملين تعزى للمتغير المسمى الوظيفي .

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة والتي هدفت إلى التعرف على الإدارة بالأهداف وأثرها في أداء العاملين في وزارة التربية في الكويت، وتفسير هذه النتائج بالإضافة إلى تقديم بعض التوصيات، وقد تم استعراض مناقشة النتائج مرتبة وفقاً لأسئلة الدراسة وفرضياتها على النحو التالي:

١-٥ النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة:

١- أظهرت النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل أن مستوى الإدارة بالأهداف في وزارة التربية في الكويت جاءت بدرجة تقدير متوسط، وقد احتل بُعد الإلتزام بالأهداف في المرتبة الأولى بدرجة تقدير متوسط، وحصل بُعد التغذية الراجعة على المرتبة الأخيرة بدرجة تقدير متوسط، وتفسير هذه النتيجة إلى أن المبحوثين في وزارة التربية في الكويت يدركون أهمية الإدارة بالأهداف، والأهتمام بها من قبل المدراء والمسؤولين يمكن أن يعزز أهداف الوزارة من خلال التركيز على متطلبات الوظيفة بسبب طبيعة عمل الموظفين الإداري في الوزارة .

٢- كما أظهرت النتائج أن مستوى المشاركة بالأهداف جاء بدرجة تقدير متوسط، وتفسير هذه النتيجة إلى أن المبحوثين في وزارة التربية في الكويت ضعف مشاركة الموظفين مع المديرين في تحديد الأهداف حسب الأختصاص في الوزارة من خلال

التركيز على تحديد الإستراتيجيات المناسبة التي ستساهم في تحقيق الأهداف للوزارة , وأن توافر بيئة تشاركية ملائمة للموظفين قد يكون له تأثير إيجابي في تحديد الأهداف العامة للوزارة حسب المستوى الإداري .

٣- وجاءت نتائج الدراسة أن مستوى الإلتزام بالأهداف أتت بالمرتبة الأولى وبدرجة تقدير متوسط, ويعزو الباحث سبب النتيجة إلى أن كثيراً من الوظائف في الوزارة تتناسب مع إمكانات الموظفين سواء في توزيعها أو وصفها مما ينعكس إيجابياً على الوزارة من إلتزام الموظفين بالأهداف العامة المتبعة من الوزارة, مما يشعر المرؤوسين في الوزارة بالانتماء لمكان عملهم .

٤- فيما يتعلق بالاتصال الفعال جاء بدرجة تقدير متوسط, ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الموظفين في الوزارة لا يهتمون بإدامة العلاقات مع بعضهم عند أداء اعمالهم, وكذلك لا تُحدد الوزارة مؤشرات الأهداف الموضوعية من خلال الاتصال الفعال بين الموظفين وتطوير خبرتهم في طريقة إنجاز الأعمال المكلف بها عن طريق الأهداف المتبعة في الوزارة .

٥- أظهرت نتائج الدراسة إلى أن التغذية الراجعة جاءت بالمرتبة الاخيرة وبدرجة تقدير متوسط, مما يعني أن الوزارة لا تحاول بصورة دورية إطلاع المرؤوسين في الوزارة على نتائج تقييم أدائهم لضمان الإدارة الجيدة والفعالة, وعلى الرغم من ذلك ضعف

قيام الوزارة بمراجعة الأهداف العامة من خلال التغذية الراجعة التي تساعد على تحسين مستوى الإدارة بالأهداف في الوزارة .

وقد أتفقت نتائج الدراسة الحالية والمتعلقة بالمتغير المستقل مع دراسة (الاسطل, ٢٠٠٨؛ خوالدة, ٢٠١٢؛ شبير, ٢٠١٥) والتي تبين أن مستوى الإدارة بالأهداف في الجامعات الاردنية جاء بدرجة متوسطة . وأختلفت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة كل من (الرحيلي, ٢٠٠٩؛ عيسى, ٢٠١٤؛ Nordkvelle & Nyhus, ٢٠١٧) التي بينت حصول الإدارة بالأهداف على درجة عالية,

٦- أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى أداء العاملين في وزارة التربية في الكويت جاء بدرجة تقدير متوسط, وقد احتل بُعد حجم الأداء على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,١٢), وحصل بُعد دقة الأداء على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٤٢), ويعزو الباحث سبب النتيجة إلى أن أداء العاملين يتأثر بعوامل ومتغيرات أخرى غير أبعاد الإدارة بالأهداف مما أشار إلى وصول بُعد من أبعاد أداء العاملين إلى المستوى المرتفع في الدراسة الحالية, وتشير هذه النتيجة أيضاً إلى أن هناك عوامل أخرى قد يكون لها أثر بارتفاع مستوى أداء العاملين منها حالة الرضا الوظيفي وبعض العوامل الوظيفية والثقة التنظيمية والانتماء وغيرها .

٧- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى سرعة الأداء جاءت بدرجة تقدير متوسط, ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى ضعف أداء الموظفين في الوزارة في إنجاز واجباتهم ومهامهم المطلوبة منهم أنجازها في مواعيدها المحددة وحسب الأهداف الموضوعه من قبل الوزارة .

٨- جاءت النتائج أن مستوى جودة الأداء كان بدرجة تقدير متوسط, وتشير تلك النتيجة إلى عدم إلتزام الموظفين في الوزارة في إنجاز أعمالهم وفقاً للمعايير والقواعد المحددة والمتعلقة بجودة الأداء من قبل الوزارة, مما لا يمكن المرؤوسين ذلك من أداء أعمالهم بدرجة عالية من الجودة وبشكل صحيح .

٩- وأشارت نتائج الدراسة أن مستوى دقة الأداء جاء بدرجة تقدير متوسط, ويعزو الباحث سبب النتيجة إلى أن عدم حرص وضعف قدرة الموظفين على تصحيح الأخطاء الناتجة عن القيام بأداء معين, مما أدى إلى ضعف دقة أدائها بشكل صحيح .

١٠- وأخيراً أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى حجم الأداء جاء بدرجة تقدير مرتفعة, وتشير هذه النتيجة إلى أن الموظفين ينجزون أعمالهم في الوزارة وفقاً لما خطط له من حجم العمل المطلوب أدائه من قبلهم, مما يعني عدم تكديس المعاملات والأعمال لدى الوزارة وذلك بسبب تمكن الموظفين من أنجازها بالوقت المخصص لها وحسب الأولوية المتبعة في خطط الأهداف المتبعة في إدارة اعمال الوزارة .

وأتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (جميعي وبوصيدة, ٢٠١٦) التي بينت أن مستوى أداء الموارد البشرية سالب, وأختلفت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (خضر, ٢٠١٦) التي أظهرت أن أداء العاملين في المؤسسة بدرجة تقدير مرتفع .

٢-٥ النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة:

١- أظهرت النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسة الأولى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للإدارة بالأهداف (الإلتزام بالأهداف, التغذية الراجعة) في أداء العاملين في وزارة التربية في الكويت, إذ بلغت قيمة (F) (١٧,٧٤٢) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠٠٠), وهي تدل على وجود تباين في قدرة المتغيرات المستقلة في التأثير في المتغير التابع, وأنها تفسر ما مقداره (٢٤,٧%) من الاختلاف في أداء العاملين, وهي قوة تفسيرية مقبولة, تعكس قوة أبعاد الإدارة بالأهداف, وأتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (جميعي وبوصيدة, ٢٠١٦) التي تبين وجود أثر للإدارة بالأهداف في تحسين أداء الموارد البشرية. وأختلفت النتيجة مع دراسة (Lindbergn, ٢٠١١) التي تظهر أنه هناك أثر محايد للإدارة بالأهداف. أظهرت النتائج عدم وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للمشاركة بالأهداف في أداء العاملين في وزارة التربية في الكويت, إذ بلغت قيم (T, β) لتأثير المشاركة بالأهداف في أداء العاملين (٠,١٢٦, ٠,٠١١) على التوالي وهي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠,٩٠٠)؛ وأختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (شبير, ٢٠١٥) التي أظهرت وجود أثر للمشاركة بالأهداف .

٢- أظهرت النتائج وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للإلتزام بالأهداف في أداء العاملين في وزارة التربية في الكويت، إذ بلغت قيمة (T, β) لتأثير للإلتزام بالأهداف في أداء العاملين ($2,383, 0,215$) على التوالي وهي قيم موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0,018$)؛ وأنفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (شبير, ٢٠١٥) التي تظهر نتائجها وجود أثر للإلتزام بالأهداف .

٣- أظهرت النتائج عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للاتصال الفعال في أداء العاملين في وزارة التربية في الكويت، وبلغت قيم (T, β) لتأثير للاتصال الفعال في أداء العاملين ($-0,937, -0,082$) على التوالي وهي قيم سالبة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0,350$)؛ وأختلفت هذه النتيجة للدراسة الحالية مع دراسة (شبير, ٢٠١٥) التي بينت وجود أثر معنوي للاتصال الفعال .

٤- أظهرت النتائج عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للتغذية الراجعة في أداء العاملين في وزارة التربية في الكويت، إذ بلغت قيم (T, β) لتأثير للتغذية الراجعة في أداء العاملين ($4,010, 0,372$) على التوالي وهي قيم موجبة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0,000$)، والتي تظهر أكثر أبعاد الإدارة بالأهداف تأثيراً في أداء العاملين .

٥- وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0,05)$ لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الإدارة بالأهداف تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي, الفئة العمرية, عدد سنوات الخبرة في الإدارة, المستوى التعليمي, المسمى الوظيفي), واتفقت مع دراسة (الاسطل, ٢٠٠٨؛ خوالدة, ٢٠١٢؛ عيسى, ٢٠١٤), واختلفت مع دراسة (الرحيلي, ٢٠٠٩؛ شبير, ٢٠١٥) .

٦- وإشارت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0,05)$ لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء العاملين تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي, الفئة العمرية, عدد سنوات الخبرة في الإدارة, المستوى التعليمي, المسمى الوظيفي), واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (خضر, ٢٠١٦) .

٣-٥ التوصيات:

بناءً على نتائج الدراسة التي توصل إليها الباحث، أوصى بما يلي:

١- التركيز على أهمية استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف كأحد الأساليب المهمة في تقييم الأداء في الوزارة من خلال تعزيز ممارسات الإدارة بالأهداف بين المدراء والمرؤوسين .

٢- ضرورة التركيز على التغذية الراجعة بين المدراء والمرؤوسين كإستراتيجية تقييم لتحديد الأهداف وإعادة صياغتها، ومما يدل على ذلك حصول هذا البُعد على المرتبة الأخيرة من حيث وجهة نظر المبحوثين في وزارة التربية في الكويت .

٣- دعم بُعد التغذية الراجعة من قبل الإدارة بين المرؤوسين من أجل معرفة إحتياجات الوزارة من تصحيح إنحرافات الأداء لدى المرؤوسين وتشجيعهم على تصحيحها .

٤- ضرورة تعزيز ودعم أداء العاملين كونه حصل على درجة تقدير متوسطة، ومع الاحتفاظ بالعوامل التي تؤدي إلى زيادة الأداء .

٥- ضرورة تركيز الأهتمام على دقة الأداء من قبل الوزارة، وكونها جاءت بالمرتبة الأخيرة في أبعاد أداء العاملين، ولما لها من أثر على قدرة الموظفين في الإدارة التربوية في الوزارة من أجل زيادة قدرتهم على تصحيح الأخطاء الناتجة عن القيام بأداء معين .

٦- ضرورة الأهتمام بحجم الأداء كونه حصل على المرتبة الأولى ودرجة تقدير مرتفعة من خلال تشجيع الموظفين وتحفيزهم مما يسهم ذلك الأمر من تحسين أداء العاملين في الوزارة .

٧- توسيع الدراسة الحالية بإختيارها أبعاد أخر متعلقة بممارسات الإدارة بالأهداف ومحاولة قياس أثرها على متغير تابع أخر، والخروج بجملة من النتائج والتوصيات التي تخدم قطاع التعليم والتربية .

قائمة المراجع

اولاً: المراجع باللغة العربية:

- ١- ابو قاعود, فارس (٢٠٠٥), تطبيق الإدارة بالأهداف واثرها في تطوير اداء القطاع العام من وجهة نظر المدراء: دراسة تطبيقية, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة مؤتة, قسم الإدارة العامة .
- ٢- أحمد, عفاف محمد علي (٢٠١٠), أثر تطبيق الإدارة بالأهداف على الشركة السودانية للاتصالات (سوداتل), أطروحة دكتوراه, كلية الدراسات العليا, جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا, السودان .
- ٣- أحمد, أحمد إبراهيم (٢٠١١), الاتجاهات المعاصرة في التطوير التنظيمي, ط١, القاهرة : دار الفكر العربي .
- ٤- الاسطل, طارث زياد (٢٠٠٨), درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات الأردنية في عمان من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية, رسالة ماجستير غير منشورة, كلية العلوم التربوية, جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا, الاردن .
- ٥- اشيتية, امية عبدالله (٢٠١٥), درجة تطبيق الإدارة بالأهداف وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من جهة نظرهم, رسالة ماجستير, كلية العلوم التربوية, الدراسات العليا, جامعة النجاح الوطنية, نابلس, فلسطين .

٦- البابطين, عبد الرحمن (٢٠٠٣), برنامج مقترح لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في مجال إدارة المدرسة الثانوية في المملكة العربية السعودية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة الإمام محمد بن سعود ، الرياض

٧- بحيري, سعد صادق (٢٠٠٤), إدارة توازن الأداء، الاسكندرية, مصر : دار الجامعية .

٨- البرنوطي, سعاد نائف (٢٠٠٧), ادارة الموارد البشرية, ط٣, عمان, الاردن : دار وائل للنشر والتوزيع .

٩- بلوط, حسن إبراهيم (٢٠٠٥), المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، بيروت : دار النهضة العربية

١٠- بن منصور, رفيقة (٢٠١٤), الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص, رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الحاج لخضر, الجزائر .

١١- البنا, هالة مصباح (٢٠١٣), الإدارة المدرسية المعاصرة، ط١, عمان, الاردن : دار صفاء للنشر والتوزيع

١٢- توفيق, عبدالرحمن (٢٠٠٨), الإدارة بالأهداف السهل الممتنع لتحقيق الأهداف, القاهرة, مصر : مركز الخبرات المهنية للإدارة .

١٣- جميعي, فاتن وبوصيدة, لبنى (٢٠١٦), دور تطبيق الإدارة بالأهداف في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات الصناعية الجزائرية : دراسة حالة : شركة اسمنت تبسة, رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم الإدارة، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر.

- ١٤- جودة، محفوظ (٢٠٠٨)، منظمات الأعمال المفاهيم والوظائف، ط٢، عمان، الاردن : دار وائل للنشر والتوزيع .
- ١٥- الحربي، موسى بن سليمان (٢٠٠٨)، دور الإدارة بالأهداف في تطوير الكفايات لمديري المدارس في منطقة تبوك التعليمية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة التربوية، جامعة مؤتة، الاردن .
- ١٦- حريز، سامي محمد (٢٠٠٨)، الادار بالافكار، عمان، الاردن : دار الراية للنشر والتوزيع .
- ١٧- حريم، حسين (٢٠٠٦)، مبادئ الإدارة العامة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، ط١، عمان، الاردن : دار الحامد للنشر والتوزيع .
- ١٨- حسين، سلامة عبدالعظيم (٢٠٠٤)، اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة، ط١، عمان: دار الفكر للنشر .
- ١٩- خضر، رعد محمود (٢٠١٦)، أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في أداء العاملين: دراسة ميدانية على مؤسسة الضمان الاجتماعي في الاردن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية المال والأعمال، الاردن .
- ٢٠- الحياصات، خالد محمد (٢٠٠٧)، معايير كفاءة وفاعلية استراتيجيات ادارة الموارد البشرية وعلاقتها بالاداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الاردنية من وجهة نظر المديرين: دراسة تحليلية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الاردنية، المجلد ٣٤، العدد ٢ .

- ٢١- خليل, جواد محمد الشيخ وشريير, عزيزة عبدا لله (٢٠٠٨), الرضا الوظيفي وعلاقة بعض المتغيرات الديموغرافية لدى المعلمين, مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية), المجلد ١٦, العدد ١, ص ٦٨٣-٧١١ .
- ٢٢- درة, عبد الباري ابراهيم (٢٠٠٣), تكنولوجيا الاداء البشري في المنظمات, القاهرة : منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- ٢٣- دودين. احمد يوسف (٢٠١٢), إدارة الأعمال الحديثة- وظائف المنظمة, عمان, الاردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع .
- ٢٤- الدويك, محمد وتيسير, حسين ياسين وعدس, محمد (٢٠٠١), أسس الإدارة التربية والإشراف التربوي, عمان: دار الفكر.
- ٢٥- الربيق, محمد إبراهيم محمد (٢٠٠٤), العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة نايف للعلوم الأمنية, الرياض, السعودية .
- ٢٦- الرحيلي, سمية بنت سليمان (٢٠٠٩), الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى بمكة المكرمة فاعلية التطبيق والمعوقات من وجهة نظر القائمات بالعمل الإداري بالجامعة, رسالة ماجستير غير منشورة, كلية التربية, جامعة أم القرى, المملكة العربية السعودية .
- ٢٧- الرشودي, بدرية (٢٠٠٢), الإدارة بالأهداف مدخل لتطوير العملية الإدارية بكليات التربية بالمملكة العربية السعودية, رسالة دكتوراه غير منشورة, كلية التربية للبنات, الرياض .

- ٢٨- الرشيدى، محمد مبارك (٢٠١٤)، أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين: دراسة تطبيقية في مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الاوسط، الاردن.
- ٢٩- رضا، هاشم حمدي (٢٠١٤)، الإدارة بالأهداف، ط١، عمان، الاردن: دار اليا للناشر والتوزيع .
- ٣٠- الرفاعي، محمد حسين (٢٠٠٩)، الإدارة بالمشاركة واثرها على العاملين والإدارة، رسالة دكتوراه، كلية الإدارة، جامعة سانت كلمانس العالمية، بريطانيا .
- ٣١- شاويش، مصطفى نجيب (٢٠١٣)، الإدارة الحديثة (مفاهيم، وظائف، تطبيقات)، ط١، عمان، الاردن : دار الفرقان .
- ٣٢- شبير، محمد توفيق (٢٠١٥)، واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية بغزة واثرها على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، قسم الأعمال، الجامعة الاسلامية، غزة .
- ٣٣- الشريف، عابدين محمد (٢٠٠٣)، دور الإدارة بالأهداف في تطوير الكفاية الإدارية والمهنية لمدير المدرسة، المجلة التربوية، المجلد ١٧، العدد ٦٦، ص ص ١٨٥-٢٢١ .
- ٣٤- شونفي، نور الدين (٢٠١٠)، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر .
- ٣٥- صادق، عبدالقادر (٢٠٠٩)، معوقات تطبيق الإدارة بالأهداف من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس المتوسطة بالمدينة المنورة، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض .

٣٦- الصيرفي، محمد (٢٠٠٨)، قياس وتقويم أداء العاملين، الإسكندرية، مصر : مؤسسة حورس الدولية .

٣٧- العاجز، فؤاد ونشوان، مصطفى (٢٠١٠)، عوامل الرضا الوظيفي وتطوير فعالية أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة، دراسة مقدمة إلى المؤتمر التربوي الاول، الجامعة الاسلامية، كلية التربية، غزة، فلسطين .

٣٨- عباس، سهيلة (٢٠٠٧)، إدارة الموارد البشرية، ط٣، عمان، الاردن : دار وائل للنشر .

٣٩- عبوي، زيد منير (٢٠٠٦)، الإدارة بالأهداف، عمان، الاردن: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.

٤٠- عبوي، زيد منير (٢٠٠٨)، القيادة ودورها في العملية الإدارية، ط١، عمان، الاردن : دار البداية للنشر والتوزيع .

٤١- العربي، حكيم (٢٠١٢)، أثر الرضا الوظيفي على الأداء في المنطقة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أكلي محمد أولحاج، الجزائر .

٤٢- عقيلات، هند (٢٠٠٢)، درجة تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين في محافظات الشمال، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن.

٤٣- عقيلي، عمر وصفي (٢٠١٣)، الإدارة المعاصرة، عمان، الاردن : دار زهران للنشر والتوزيع .

- ٤٤- علاقي، مدني عبدالقادر (٢٠٠٧)، الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، ط٧، جدة: مكتبة زهران .
- ٤٥- عليان، ربيجي مصطفى (٢٠١٠)، العمليات الإدارية، عمان، الاردن ك دار الصفا للنشر والتوزيع.
- ٤٦- عمرو، إبراهيم علي (٢٠١٣)، الإدارة والإدارة التربوية، ط١، عمان، الاردن : دار البداية للنشر .
- ٤٧- عياصرة، على والفاضل، محمد (٢٠٠٦)، الأتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، عمان، الاردن : دار ومكتبة الحامد .
- ٤٨- القريوتي، محمد قاسم (٢٠٠٩)، مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف، ط٣، عمان، الاردن : دار وائل للنشر والتوزيع .
- ٤٩- كنعان، نواف (٢٠٠٩)، القيادة الإدارية، عمانو الاردن : دار الثقافة للنشر والتوزيع .
- ٥٠- لخضر، مرغاد (٢٠٠٦)، الإدارة بالأهداف والإدارة بالقيم في منظمات الأعمال، الجزائر، جامعة بسكرة .
- ٥١- لفتة، جواد كاظم (٢٠١١)، الإدارة الحديثة لمنظومة التعليم العالي، ط١، عمان، الاردن: دار صفاء للنشر والتوزيع
- ٥٢- ماهر، أحمد (٢٠٠٩)، تطوير المنظمات: الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتفكير الإداري وادارة التغيير، الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية .

- ٥٣- محمد، فيصل يونس (٢٠١٣)، إستراتيجيات أتخاذ القرارات الإدارية مفاهيم- نظريات-العوامل المؤثرة فيها، مجلة البحوث التربوية والنفسية، (عدد ٣٦).
- ٥٤- المغربي، عبدالفتاح عبدالحميد (٢٠٠٩)، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، مصر : المكتبة العصرية .
- ٥٥- النوح، عبد العزيز بن سالم بن محمد (٢٠١١)، واقع وأهمية تطبيق مديري المدارس في مدينة الرياض لأسلوب الإدارة بالأهداف، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية جستن، الرياض، العدد(٣٧)، ص ١-٣٥٠ .
- ٥٦- الهيتي، خالد عبد الرحيم (٢٠٠٥)، قياس وتقويم أداء العاملين، عمان، الاردن: دار وائل للنشر .

ثانياً: المراجع باللغة الاجنبية:

- ١- Hoffmann, K., & Flak, O. (٢٠١٦), Management By Objectives as a Method Of Measuring Teams Effectiveness, Journal of Positive Management, ٦(٣), ٦٧-٨٢.
- ٢- Ionescu, L. (٢٠٠٨), Human resource management practices, organizational performance, and the measurement of effectiveness.

Economics, Management and Financial Markets, ٣(٢), ٤٤.

٣- Nordkvelle, Y., & Nyhus, L. (٢٠١٧), Management by objectives as an administrative strategy in Norwegian schools : interpretations and judgments in contrived liberation.

٤- Sekaran, U & Bougie, R. (٢٠١٠), Research Methods for Business: A Skill Building Approach. ٥th edition, John Wiley & Sons.

٥- Vinogradova, M. V., Larionova, A. A., Maloletko, A. N., & Kaurova, O. V. (٢٠١٦), The Use of MBO (Management of Objectives) Method of Attraction and Evaluation of Effectiveness of Investments to the Tourism and Hospitality, International Review of Management and Marketing, ٦(٢S).

٦- Yildiz, H., & Cobanoglu, S. (٢٠١٦), Management By Objectives: Reflections on Turkish Public Administration, Research Journal of Business and Management, ٣(٢).

قائمة الملاحق

ملحق رقم (١)



إستبانة الدراسة

الاخ الفاضل / الاخت الفاضلة

يقوم الباحث بدراسة عنوانها " الإدارة بالأهداف وأثرها في أداء العاملين في وزارة التربية في الكويت", وذلك كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة من كلية الأقتصاد والعلوم الإدارية في جامعة آل البيت .

يرجى التفضل بملاء الإستبانة المرفقة, وذلك بعد قراءة كافة فقراتها بكل دقة وموضوعية, بوضع علامة (✓) امام كل فقرة من فقرات الإستبانة المتعلقة بكافة أجزائها, وبما يتناسب مع درجة موافقتك ورأيك, علماً بأن الإجابات التي ستقدمونها ستعامل بسرية تامة ولا تستخدم إلا لأغراض الدراسة والبحث العلمي .

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والإحترام ...

الباحث
صالح سعيد العجمي

الإشراف
د. وليد مجلي العواودة

القسم الأول : المتغيرات الديموغرافية: يهدف هذا القسم إلى تقديم معلومات وظيفية وشخصية عن الموظف .

١- النوع الاجتماعي : ذكر أنثى

٢- الفئة العمرية: اقل من ٢٥ سنة ٢٥ - ٣٥ اقل من ٣٥ سنة

٣٥ - ٤٥ اقل من ٤٥ سنة ٤٥ سنة فأكثر

٣ - عدد سنوات الخبرة في الإدارة:

أقل من ٥ سنوات ٥ - ١٠ اقل من ١٠ سنوات

١٠ - ١٥ أقل من ١٥ سنة ١٥ سنة فأكثر

٤- المستوى التعليمي:

دبلوم فما دون بكالوريوس

ماجستير دكتوراه

٥- المسمى الوظيفي:

مدير إدارة رئيس قسم رئيس شعبة

مشرف تربوي منسق ومدقق

الجزء الثاني: الإدارة بالأهداف

المقياس					الفقرة	الرقم
غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة		
أولاً: المشاركة بالأهداف						
					يتفق المدير والمرؤوسين مسبقاً على الفعاليات التي تخص كل عامل في الوزارة .	١.
					يشارك المرؤوسين المدراء في تحديد الأهداف العامة للوزارة حسب المستوى الإداري .	٢.
					يملك المرؤوسين الحرية الكاملة في أبدأ الآراء والاقتراحات عند تحديد الأهداف .	٣.
					يشارك المرؤوسين مع المدراء في تحديد الأهداف حسب الاختصاص في الوزارة .	٤.
					يتعاون المدراء مع المرؤوسين في تحديد الاستراتيجيات المناسبة التي ستساهم في تحقيق الأهداف للوزارة .	٥.
					تساعد المشاركة في وضع الأهداف على زيادة دافعية المرؤوسين لتحقيقها .	٦.

ثانياً: الإلتزام بالأهداف

					١. يشعر المرؤوسين بالسعادة عندما يناقش اموراً تتعلق بتحقيق أهداف الوزارة مع المدراء في العمل .
					٢. يلتزم المرؤوسين بتحقيق أهداف الوزارة الموكل بها في الوظيفة .
					٣. يشعر المرؤوسين في الوزارة بالانتماء لمكان عملهم .
					٤. يمتلك المرؤوسين سلوك اخلاقي يدفعهم للإلتزام في انجاز أهداف العمل .
					٥. يعمل المرؤوسين في العمل ضمن الفريق الواحد لتحقيق أهداف الوزارة .

ثالثاً: الأتصال الفعال

					١. تساهم قنوات الأتصال المستخدمة في الوزارة على انسياب المعلومات بين المدراء والمرؤوسين في تحقيق الأهداف .
					٢. تساعد الوزارة على تقريب أهداف المدراء والمرؤوسين من خلال الأتصالات الفعالة .
					٣. تستخدم الوزارة الأتصالات الفعالة على إحكام الرقابة وبالتالي تصحيح الإنحرافات
					٤. تُحدد الوزارة مؤشرات الأهداف الموضوعة من خلال الأتصال الفعال

					تعمل الوزارة بنظام الاتصالات الفعالة على تحديد أولويات الأهداف الواجب تحقيقها	٥.
					تساهم الوزارة من خلال الاتصال الفعال على توليد الأفكار والمعرفة الإدارية لتحقيق الأهداف	٦.
رابعاً: التغذية الراجعة						
					تساهم التغذية الراجعة المتبعة في الوزارة على معرفة إحتياجات الوزارة .	١.
					تساعد التغذية الراجعة بالكشف عن نقاط الضعف والقوة بالعمل في الوزارة .	٢.
					يطلع المرؤوسين في الوزارة على نتائج تقييم أدائهم .	٣.
					تطور الوزارة مستوى أداء المرؤوسين بناءً على عملية التغذية الراجعة.	٤.
					تحرص الوزارة على كشف الاخطاء في الأهداف وتلافيها من خلال التغذية الراجعة .	٥.
					يتم توفير التغذية الراجعة بدون أي تاخير بعد عملية التقييم مباشرةً .	٦.

الجزء الثالث: أداء العاملين

المقياس	المقياس				الفقرة	الرقم
	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق		
أولاً: سرعة الأداء						
					أنجز الواجبات المطلوبة مني في مواعيدها المحددة	١.
					أحرص على متابعة المسؤوليات الموكلة إلي للحفاظ على سرعة الإنجاز.	٢.
					أحرص على تقليل الزيارات الشخصية منعا لهدر وقت العمل.	٣.
					أحرص على احترام أوقات العمل الرسمي عند الحضور والانصراف.	٤.
					تحدد الأوقات المناسبة للعمل بما ينسجم مع سرعة إنجاز الأعمال	٥.
ثانياً: جودة الأداء						
					أنجز أعمالي وفقاً للمعايير والقواعد المحددة.	١.
					تنجز الواجبات وفقاً للإجراءات الموضوعية	٢.
					تقوم الوزارة بمتابعة جودة الأداء	٣.
					انخفضت عدد الشكاوي حول أداء العاملين	٤.
					أحرص على التميز في أدائي بالعمل.	٥.

ثالثاً: دقة الأداء					
					١. أتقيد بأنظمة العمل لإنجاز مهامتي
					٢. أحرص على التركيز في أداء عملي تلافياً لارتكاب الأخطاء.
					٣. يتميز الأداء بالحد الأدنى من الأخطاء
					٤. لدي القدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة عن القيام بأداء عملي
					٥. أحرص على فهم واجباتي بصورة دقيقة لأتمكن من أدائها بشكل صحيح.
رابعاً: حجم الأداء					
					١. أنجز عملي بمستوى أعلى من حجم العمل المطلوب.
					٢. يتناسب حجم العمل الموكل إلي مع قدراتي ومهاراتي
					٣. يتم إنجاز العمل وفقاً لما خطط له
					٤. يتم التخطيط للعمل قبل أدائه .
					٥. أتحمّل ضغوط العمل وأحافظ على مستويات الإنجاز المطلوبة

ملحق رقم (٢)

قائمه بأسماء المحكمين

الجامعة	الرتبة	الاسم	ت
جامعة آل البيت	أستاذ دكتور	أ.د. سليمان الحوري	١
جامعة آل البيت	أستاذ دكتور	د بهجت الجوازنة	٢
جامعة آل البيت	أستاذ مشارك	د. زياد محمد الصمادي	٣
جامعة آل البيت	أستاذ مشارك	د. رياض أبا زيد	٤
جامعة آل البيت	أستاذ مساعد	د. هاييل عبابنة	٥
جامعة آل البيت	أستاذ مساعد	د. هاييل السرحان	٦
جامعة آل البيت	أستاذ مساعد	د. عبدالله العظيمات	٧

ملحق رقم (٣)
كتاب تسهيل مهم طالب

Vice - President's Office

مكتب نائب الرئيس

جامعة آل البيت
Al al-Bayt University

الرقم: ١٨/٢١
التاريخ: ١ جمادى الآخرة ١٤٢٩
الموافق: ٢٠ / ٢ / ٢٠١٨ م

سعادة رئيس المكتب الثقافي المحترم
سفارة دولة الكويت
الملحقية الثقافية - عمان

تحية طيبة، وبعد،
فأرجو التكرم بالموافقة والإيعاز لمن يلزم في وزارة التربية في دولة الكويت
لتسهيل مهمة الطالب الماجستير صالح سعيد مصري العجمي لتطبيق أداة الدراسة
الموسومة بـ:
" الإدارة بالأهداف وأثرها في أداء العاملين في وزارة التربية في دولة الكويت"
شاكرين ومقدرين لكم اهتمامكم وحسن تعاونكم ودعمكم الموصول لجامعة آل
البيت.
وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

نائب رئيس الجامعة للشؤون الأكاديمية
الأستاذ الدكتور محمد الخلايلة

E-mail: info@atabayt.aabu.edu.jo
Internet site: http://www.aabu.edu.jo
مقر الجامعة (الفرق) هاتف: ٦٦٩٧٠٠٠ (٠٢) - ناسوح: ٦٦٩٧٠١٥ (٠٢) - ص ب: (٧٧٢-١٠) المفرق / المملكة الأردنية الهاشمية
مكتب الارتباط (عمان) هاتف: ٥٢١٠١٩٠ (٠٦) - ناسوح: ٥٢١٧٢١١ (٠٦) - ص ب: (٧٧٢) الجبيلة - عمان ١١٩٤١ / المملكة الأردنية الهاشمية
The university, (Mafrq) Tel (02) 6297000 Fax (02) 6297025 P.O.Box (130040) Mafrq - The H.K of Jordan
Liaison Office, (Amman) Tel. (06) 5340199 Fax (06) 5346721 P.O.Box (772) Jubayha - Amman 11941 - The H.K. of Jordan



التاريخ 23 جمادى الآخرة
الموافق 11 آذار / مارس 2018م

وزارة التربية
مراقبة السجل العام - قسم الزاوية
وكسبل السورارة

المرفقات :
الرقم : 009974
التاريخ : 19 MAR 2018

المحترم

د/ هيثم صالح الأثري
وكيل وزارة التربية
تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع: تسهيل مهمة الطالب/ صالح سعيد مصري العجمي

بالإشارة إلى الموضوع أعلاه والخاص بالطالب المذكور، واثمقيد لدى جامعة آل البيت في برنامج الماجستير بتخصص الإدارة العامة، وذلك أن الطالب ووفقاً لكتاب الجامعة رقم 2607/1/9 الصادر بتاريخ 2018/02/25، بصدد تطبيق أداة الدراسة الموسومة بـ " الإدارة بالأهداف وأثرها في أداء العاملين في وزارة التربية في دولة الكويت ".

لذا يرجى التكرم بالموافقة والإيعاز لمن يلزم بتسهيل مهمة الطالب لغايات البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

رئيس المكتب الثقافي
بدالله



أ. ب. ك.
المسئول الفني

المرفقات
- كتاب جامعة آل البيت

أ. ب. ك.



التاريخ / / 14 هـ
الموافق 128 / 3 / 2018 م

387

الرقم /
مرفقات /

السيدة المحترمة / أ. بدرية الخالدي
مدير عام منطقة العاصمة التعليمية
تحية طيبة وبعد...

الموضوع / تسهيل مهمة

يتقوم الباحث/ صالح سعيد العجمي المسجل على درجة الماجستير بجامعة آل البيت في المملكة الأردنية الهاشمية بإجراء دراسة بعنوان - الإدارة بالأهداف وأثرها في أداء العاملين في وزارة التربية في دولة الكويت -.

فيرجى تسهيل مهمة المذكور أعلاه من خلال تطبيق (استبانة) المختومة صفحاتها من إدارة البحوث التربوية على القطاع الإداريين التابعين لمنطقتكم التعليمية خلال العام الدراسي الحالي 2017/2018.

مع خالص الشكر والتقدير

مدير إدارة البحوث التربوية

كها

أ. محمد نائل عطية
رئيس قسم بحوث المناهج والمناهج



نسخة الملف
Ariid/2018

