

تطبيق الإدارة بالأهداف وعلاقتها بأداء العاملين بمنظمات الأعمال الليبية
(دراسة ميدانية على شركتي الخليج العربي لتسويق النفط والنهر لتصنيع الأنابيب)

The Application of Management with the Objectives on the Performance of Workers in Libyan Business Organizations

(Field Study on the Arabian Gulf and the River Pipes Manufacturing Companies)

د. مبروكة عبدالله الخفيفي¹، أ. فاطمة يوسف المنصوري²

¹ كلية الاقتصاد - جامعة بنغازي - ليبيا - shahed20062009@yahoo.com

² كلية الاقتصاد - جامعة بنغازي - ليبيا - fatemaalmansouri1979@gmail.com

ملخص البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة علاقة تطبيق الإدارة بالأهداف على أداء العاملين بمنظمات الأعمال الليبية، وقد تكون مجتمع الدراسة من منظمات الأعمال الليبية والتي مقارها بمدينة بنغازي وقد تم تطبيق الدراسة على شركتي الخليج العربي والنهر لتصنيع الأنابيب، اختيرت منه عينة عشوائية طبقية قوامها (43) مديراً ورئيس قسم. وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى الإدارة بالأهداف بأبعادها الثلاثة كانت منخفضة المستوى، وكذلك مستوى أداء العاملين كان منخفض، كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة موجبة لتطبيق الإدارة بالأهداف على أداء العاملين، كما توجد أيضاً علاقة ارتباطية بين أبعاد الإدارة بالأهداف وأداء العاملين في منظمات الأعمال الليبية. **الكلمات المفتاحية:** الإدارة بالأهداف، أداء العاملين، منظمات، شركة الخليج العربي، النهر لتصنيع الأنابيب.

Abstract:

This study aims to know the relationship of the application of management with the objectives on the performance of workers in Libyan business organizations. The study population may be Libyan business organizations based in Benghazi. The study was applied to the Arabian Gulf and the river pipes manufacturing companies, from which a simple random sample of (43) administrators and head of department was selected.

The study found that the level of management of the objectives in all three dimensions was low, as well as the level of performance of the staff was low level, the results showed that there is a positive relationship between the application of management and objectives on the performance of employees, and there is also a correlation between the dimensions of management with objectives and the performance of workers in Libyan business organizations.

Key words: Objective Management, Employee Performance, Organizations, Arabian Gulf company, River Pipe Manufacturing.

Jel Classification Codes: C01, C12, M19, P47.

المؤلف المرسل: د. مبروكة عبدالله الخفيفي، الإيميل: shahed20062009@yahoo.com

1- المقدمة:

إن أهمية العنصر البشري لا تحتاج إلى تأكيد إذ أنه ذلك العنصر المسؤول عن تحقيق الغايات التي تسعى إليها المنظمات بدرجة عالية من التفوق والتميز، لذلك فإن الإدارة الحديثة للموارد البشرية لا تقتصر فقط على مجرد توظيف العاملين وتدريبهم وتحفيزهم وتقويم أدائهم وحل مشكلاتهم، ولكن دورها يمتد ليشمل تطوير هؤلاء العاملين واستخراج المكامن المتوفرة لديهم ليس من حيث الجهود التي يبذلونها في وظائفهم ولكن بالإضافة إلى ذلك الإبداعات التي يمكن أن يصلوا إليها والمساهمات التي يمكن أن يضيفوها إلى منظماتهم من خلال إشراكهم في وضع الأهداف، حيث أن استخدام هذا المفهوم يقلل من حدوث المشاكل والضغوط ويخلف جو عمل أفضل، وذلك لمساهمة المستويات الإدارية الدنيا في وضع الأهداف وإحساسهم بقيمتهم وأهميتهم والاستماع إلى آرائهم وتحقيق التكامل بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد.

وتعد الإدارة بالأهداف من المداخل الإدارية الحديثة التي بدأ الأخذ بها في النظم الإدارية المختلفة، والتي أظهرت الدراسات دورها الفعال في تحسين مستوى أداء العاملين بالمنظمات، فالعمل على بلورة الأهداف وتوضيحها للعاملين وإشراكهم في صياغتها يجعلهم يشعرون بالمسؤولية تجاه تنفيذها، فغياب مشاركة العاملين وعدم خلق نوع من التوحد بين أهدافهم الشخصية مع أهداف المنظمة ينعكس على مستوى أدائهم للعمل.

- مشكلة الدراسة:

من خلال الاطلاع على الأدب الإداري في موضوع الدراسة ومن خلال ما توصلت إليه أغلب الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها حيث أكد كل من الجهضمي (2005) والدرساوي (2014) وسليمان (2016) في دراساتهم أن واقع الإنجاز يلعب دوراً مهماً في رفع مستوى أداء الفرد وإنتاجيته وتحقيق النمو الاقتصادي وتحسين المستوى المعيشي وتحقيق الازدهار الاقتصادي، كما وضحتها أيضاً دراسة كل من زايدى (2014) والأمين (2017)، من خلال ذلك لكي تتجح تلك المنظمات في ذلك، لابد لها من تحقيق أهدافها من خلال معرفة طرق تطوير أداء العاملين واختيار أفضل الطرق لتحقيق أهداف المنظم ، بالتالي فإن مشكلة الدراسة تتلخص في انخفاض إدراك العاملين في منظمات الأعمال لعلاقة تطبيق واستخدام الإدارة بالأهداف على أداء العاملين، وكذلك ضعف تطبيق واستخدام الأساليب الإدارية الحديثة، وأن هذه المنظمات تعاني من مشكلات في انخفاض مستوى الأداء للعاملين، لذلك فإن الدراسة الحالية تسعى لمحاولة معرفة أثر استخدام الإدارة بالأهداف في تحسين مستوى أداء العاملين في منظمات الأعمال الليبية والإجابة على الإشكالية التالية: هل هناك علاقة بين تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وأداء العاملين في منظمات الأعمال الليبية؟.

- فرضيات الدراسة:

بناء على مشكلة الدراسة وأهدافها تمت صياغة الفرض الرئيس للدراسة والذي ينص على أنه:
" لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للإدارة بالأهداف على أداء العاملين في المنظمات الأعمال
الليبية ".

ومن الفرض الرئيس تتبثق الفرضيات الفرعية التالية:

- ❖ الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة بالأهداف من حيث بعد وضع الأهداف وأداء العاملين في منظمات الأعمال الليبية.
- ❖ الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة بالأهداف من حيث بعد تنفيذ الأهداف وأداء العاملين في منظمات الأعمال الليبية.
- ❖ الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة بالأهداف من حيث بعد متابعة تنفيذ الأهداف وأداء العاملين في منظمات الأعمال الليبية.

- أهداف الدراسة:

تمثل الدراسة الحالية محاولة هادفة نحو الاستفادة من خلاصة الأدبيات والدراسات التي تمت في مجال الإدارة بالأهداف وعلاقتها بتحسين أداء العاملين في منظمات الأعمال الليبية والتي تتمثل في النقاط التالية:

- التعرف على مستوى الإدارة بالأهداف بأبعادها الثلاثة داخل المنظمات الليبية؛
- التعرف على مستوى أداء العاملين داخل المنظمات الليبية؛
- تحديد علاقة تطبيق الإدارة بالأهداف على تحسين أداء العاملين بالمنظمات الليبية؛
- تحديد الأبعاد الأكثر علاقة لمتغير الإدارة بالأهداف على أداء العاملين في المنظمات؛
- تقديم العديد من التوصيات والمقترحات التي يمكن من شأنها تعزيز علاقة استخدام الإدارة بالأهداف على أداء العاملين داخل منظمات الأعمال الليبية.

- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة من كونها تبحث في أحد الموضوعات الهامة التي لها تأثير كبير في فاعلية ونجاحها المنظمات وقدرتها على تحسين الأداء، حيث تفيد هذه الدراسة المسؤولين في منظمات الأعمال الليبية للتعرف على أهم الجوانب التي يحتاجها تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف ومنها:

- ✓ معرفة دور المشاركة والثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس في صياغة الأهداف؛
- ✓ معرفة علاقة الالتزام من قبل العاملين كأحد أبعاد طريقة الإدارة بالأهداف؛

✓ تفيد واضعي الخطط والبرامج التدريبية والتأهيلية للعاملين داخل المنظمات مما يزيد من الكفاءة والأداء؛

✓ تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية الإدارة بالأهداف الذي أثبتت فعاليته في تطوير الأداء الإداري في مختلف المجالات.

✓ تفتح آفاقاً للباحثين مستقبلاً لإجراء بحوث أخرى حول الموضوع، ولا سيما في المجالات الإدارية المختلفة وكيفية تطبيقها بصورة أفضل.

2- الدراسات السابقة:

- دراسة الجهضمي (2005): تتبع أهمية هذه الدراسة في أنها تقدم المعلومات الأساسية عن نموذج الإدارة بالأهداف ومعوقاته، وإيجاد الحلول المناسبة لها وسعت إلى تدريب العاملين عن استخدام النظم الحديثة وضرورة وجود نظام فعال للحوافز وتوفير أنظمة معلوماتية جيدة وزيادة البحوث في هذا المجال.

- دراسة سمية (2009): تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على فاعلية استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف في العمل ومعرفة وجهة نظر القائمين بالعمل الإداري نحو واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف والمعوقات التي تحول دون ذلك.

- دراسة الرشيد (2013): اهتمت هذه الدراسة بتحديد دور طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت وبيان وتحديد أثر الالتزام من قبل العاملين كأحد أبعاد طريقة الإدارة بالأهداف وتحديد دور المشاركة والالتزام بين الرئيس والمرؤوس وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها أن مستوى استخدام الإدارة بالأهداف كان متوسط ومستوى أداء العاملين أيضاً متوسط ويشيد الباحث على تشجيع استخدام طريقة الإدارة بالأهداف.

- دراسة الدردساوي (2014): تستمد الدراسة أهميتها من خلال تناولها لتحديد الأهداف وأثره على واقعية الإنجاز لدى العاملين وكذلك تقدم هذه الدراسة قاعدة معلوماتية لتحسين الإنتاج والكفاءة في الإدارة وقدمت التوصيات التالية:

▪ أن تراعى جامعات اقليم الجنوب عند تحديد أهدافها.

▪ أن تكون قابلة للتعديل والتغيير وكذلك المساهمة في زيادة المشاركة في تحديد الأهداف وكذلك تفعيل التغذية الراجعة للعاملين وتعزيز واقعية الإنجاز وتنميتها لدى العاملين.

- دراسة عبد الرحمن و فارسي (2014): تبرز أهمية هذه الدراسة في أنها تعالج مشكلة هامة وحساسة لفئة كبيرة من المجتمع وهي الموارد البشرية، حيث ترتبط هذه الدراسة بالموارد البشرية الذي يعتبر المحرك الأساسي لتطور المؤسسة واستمرارها وتطوير أدائها التنافسي بتحقيق التميز، وقد كشفت

نتائج هذه الدراسة عن قصور في هذا النظام وأنه لا يرقى إلى مستوى الكفاءة والفعالية المطلوبين في أنظمة التقييم الفعالة.

- **دراسة سليمان (2016):** تهتم هذه الدراسة بزيادة إدراك الجامعات السودانية بأهمية الإدارة بالأهداف كأحد من الأساليب التي تعمل على تنمية وتطوير القدرات التنسيقية بين الرؤساء والمرؤوسين، وقد خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة نقاط وهي تبني أسلوب الإدارة بالأهداف يقتضى وضع معايير يمكن قياسها وكذلك وجود قاسم مشترك ما بين تطبيق برنامج الإدارة بالأهداف ومشاركة الأداء المؤسسي في الجامعات وأن الإدارة بالأهداف تساعد على تقليل الانحرافات الإدارية الناتجة عن سوء التخطيط.

- **دراسة جميعي ومحرز (2016):** تهدف هذه الدراسة على وجهة نظر القائمين بالعمل الإداري نحو تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف ومعرفة مستوى أداء الموارد البشرية والتعرف على مزايا استخدام الإدارة بالأهداف وتحديد العيوب والقصور فيها للوصول إلى نظام فعال. وخلصت هذه الدراسة إلى أن المشاركة في وضع الأهداف تعتبر أحد الأساليب الإدارية الفعالة على الأمد البعيد ويتيح استخدام هذا الأسلوب الحديث الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة للوصول إلى المستوى المطلوب والعمل على تقييم الأداء وتحسينه من خلال تعزيز ممارسة المشاركة والثقة بين الرئيس والمرؤوسين.

- **دراسة الآمين (2017):** تتبع أهمية هذه الدراسة في تناولها لموضوع أثر الإدارة بالأهداف في أداء العاملين بمجموعة شركات دال في السودان، وتضيف شيئاً جديداً للمكتبات السودانية والعربية، وخلصت هذه الدراسة إلى ضرورة تكثيف البحوث والدراسات حول الإدارة بالأهداف وتوجيه الباحثين نحو تفسير نجاح المنظمات الاقتصادية وعلى المنظمات تبني وتمويل الدراسات الإدارية الحديثة.

- **دراسة زايدى (2014):** تهدف هذه الدراسة إلى تطبيق الإدارة بالأهداف في إحدى المنظمات الجزائرية وتعريف القيادات الإدارية بأسلوب الإدارة بالأهداف والتعليم التنظيمي وأوضحت أن إدارة الأهداف تقوم على أساس المشاركة والتعليم والتدريب وتنمية مهارات والتفكير والابتكار والإبداع.

وخلصت هذه الدراسة إلى أن المؤسسة تطبق الإدارة بالأهداف بشكلها التقليدي باعتبارها طريقة لتقويم الأداء وتحسين الإنتاجية فقط، تعمل المؤسسة على تطوير كفاءات وخبرات أفرادها من خلال سياسة التدريب إلى تتبعها والتي تساهم برفع مستوى التعلم لدى أفرادها.

- **التعقيب على الدراسات السابقة:** يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة أنها تناولت موضوع الإدارة بالأهداف وربطتها بعدة متغيرات، حيث اتفقت معظم الدراسات على أهمية الإدارة بالأهداف

وجاءت معظم نتائجها مؤيد لمشكلة الدراسة الحالية وهي وجود علاقة بشكل واضح تربط الإدارة بالأهداف بزيادة كفاءة وأداء العاملين.

واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في استخدام المنهج والأسلوب المناسب الذي اتبعته بعض الدراسات السابقة وهو المنهج الوصفي، واختيار أداة الدراسة المناسبة وهي الاستبانة، وتكوين فكرة أعمق وأوسع عن موضوع الدراسة، وتدعيم نتائج الدراسة بالدراسات السابقة.

جاءت هذه الدراسة مكملة للدراسات السابقة في التأكيد على أهمية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف في منظمات الأعمال، كما تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة باعتبارها الدراسة الأولى على حد علم الباحثات في البيئة الليبية، والتي تناولت الإدارة بالأهداف وعلاقتها بأداء العاملين في المنظمات الليبية.

3- المنهجية: إجراءات الدراسة والأدوات

- متغيرات الدراسة:

1. المتغير المستقل: يتكون متغير أسلوب الإدارة بالأهداف من ثلاثة عناصر أساسية وهي: (وضع الأهداف / تنفيذ الأهداف / متابعة الأهداف).
2. المتغير التابع: يتمثل في أداء العاملين.

- مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من مدراء منظمات الأعمال الليبية العامة التي مقارها الرئيسية داخل مدينة بنغازي ولقد تم اختيار منطمتين وهما (شركة النهر لتصنيع الأنابيب والإنشاء) و(شركة الخليج للنفط)، ونظراً لضيق الوقت وكبر حجم هذه المنظمات تم اعتماد أسلوب المعاينة العشوائية، حيث تم اختيار عينة عشوائية طبقية نسبية قوامها " 43 " مديراً ورئيس قسم تم اختيارهم بطريقة عشوائية على حسب قوائم المنطمتين.

- حدود الدراسة:

☞ الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة في منطمتين للأعمال الليبية التي تقع مقارها في نطاق مدينة بنغازي (شركة الخليج - شركة النهر).

☞ الحدود الزمانية: عام 2019.

☞ الحدود الموضوعية: يتم دراسة أسلوب الإدارة بالأهداف وأثرها على أداء العاملين.

☞ الحدود البشرية: تم تطبيق الدراسة على المدراء ورؤساء الأقسام في شركة الخليج العربي لتسويق النفط، وشركة النهر لتصنيع الأنابيب والإنشاء.

- منهج الدراسة:

تم تطبيق المنهج الوصفي لبحث دور أسلوب الإدارة بالأهداف على أداء العاملين.

4- مصطلحات الدراسة:

- **تعريف الإدارة:** عرف (عبدالرحيم، 1977) الإدارة بأنها: " عملية تحقيق النتائج المرجوة عن طريق التأثير في السلوك الإنساني في نطاق بيئة مناسبة للأهداف " (عبد الرحيم، 1977، صفحة 72).

- **تعريف الأهداف:** عرف (العلاق، 1997) الأهداف بأنها: " إنجاز شيء ما في تاريخ مستقبلي لاحق وهذا الهدف قد يكون افتراضياً أو ضمناً كما قد يكون صريحاً " (العلاق، 1997، صفحة 724)، وكذلك عرفها (بعيرة، 1991) الأهداف على أنها: " النهايات التي تتجه إليها كافة أنشطة المنظمة وهي نقاط النهاية في التخطيط " (بعيرة، 1991، صفحة 68).

حيث أن هذه الأهداف تتدرج وفقاً للهرم التنظيمي للإدارة من أعلى إلى أسفل وهي تمثل شبكات من النتائج المتوقعة والأحداث المرغوبة والتي تغطي جميع أجزاء المنظمة، تتدرج هذه الأهداف من أهداف عامة في قمة الهرم التنظيمي إلى أهداف فرعية ثم أهداف تفصيلية.

- **تعريف الإدارة بالأهداف:** تم تحديد هذا المصطلح لأول مرة من قبل مدير الإدارة بيتر داركر في كتابه الذي صدر عام 1954 بعنوان "ممارسة الإدارة " بأنها: " نوع من الإدارة تتخذ الأهداف منهجاً لها في العمل الإداري، كما أنها في نفس الوقت على أساس إنجاز الأهداف، والالتزام بالعمل "، وقد عرفها أنها: " العملية التي يتكامل فيها الناس داخل التنظيم فيما بينهم فيوجهون أنفسهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة وأغراضها ".

عرف (الرشيدي، 2014) الإدارة بالأهداف بأنها عبارة عن: " أسلوب إداري يشترك ويتفق فيه الرئيس مع المرؤوس على وضع الأهداف المراد تحقيقها خلال فترة محددة، يعقبا تقييم المرؤوس للنتائج التي يتم التوصل إليها، وخلال هذه الفترة المحددة يقوم المرؤوس بالتنسيق مع رئيسه ليبلغه أولاً بأول بما تم إنجازه، وبعد انتهاء الفترة المحددة يجتمع الرئيس مع المرؤوس لتقييم ما تم إنجازه " (الرشيدي، 2014، صفحة 09).

- **تعريف أداء العاملين:** عرفت (راوية، 1988) الأداء بأنه: " درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد متطلبات الوظيفة وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فقياس على أساس النتائج التي حققها الفرد " (راوية، 1988، ص 209).

وعرف أيضاً (منصور، 1993) الأداء بأنه: " مستوى الإنجاز الذي يصله الفرد في عمله وأن الأداء يوضح كفاءة العامل لعمله ومسلكه فيه، ومدى صلاحيته في الخوض بأعباء عمله وتحمله المسؤوليات في فترة زمنية " (منصور، 1993، صفحة 121).

5- الإطار النظري للدراسة:

5-1- أسلوب الإدارة بالأهداف:

5-1-1- مبادئ الإدارة بالأهداف:

لقد ذكرت العديد من الأدبيات مبادئ الإدارة بالأهداف ويمكن تحديدها في النقاط التالية:

أ- **مبدأ المشاركة:** يعنى هذا المبدأ إتاحة الفرصة للمرؤوسين في التعبير عن آرائهم والإدلاء بمقترحاتهم فيما يتعلق بعملهم، مع توفير جو من الحرية والتسامح والصراحة في مناقشة المشكلات والعمل على تقريب وجهات النظر وتبادل المعلومات بما يسهم في تحديد العمليات وتحمل المسؤوليات ورفع الروح المعنوية (العجمي، 2018).

ب- **مبدأ تحقيق الأهداف:** الأهداف هي العمود الفقري للإدارة بالأهداف وذلك لأن الأهداف تحدد النتائج المراد الوصول إليها، وهذا المبدأ يتفرع إلى عدة مبادئ فرعية:

- ضرورة التمييز بين الغايات والوسائل؛
- وضوح الهدف النهائي، حيث يتمكن من ترجمته إلى أهداف فرعية لإمكانية تحقيقها ببسر وسهولة؛
- التدرج في تحقيق الأهداف بدءاً بالأهداف الفرعية عن تضيق البرامج، ثم الانطلاق للأهداف الكلية والاعتماد على الأساليب المناسبة لتحقيق ذلك (الهندي، 2017).

ج- **مبدأ تخفيض المخاطرة:** يتمثل في الوصول إلى تصميم فعال لنظم المعلومات ومن ثم تخفيض المخاطرة في عملية التخطيط ودراسة البدائل والحلول المتاحة واتخاذ القرارات بشأنها وتحقيق الاستمرارية والنمو التنظيمي (العجمي، 2018).

د- **مبدأ المراجعة الدورية:** تبدأ هذه العملية عندما يتم وضع الأهداف ورسم الخطط تأتي المرحلة التالية في عملية الإدارة بالأهداف وهي إنشاء نظام للرقابة وذلك للتأكد من أن المنظمة تسير على الطريق المرسوم والمرغوب، والتأكد من أن الأعمال سوف تؤدي إلى النتائج والأهداف التي سبق وضعها (الأمين، 2017).

هـ- **مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب:** يرتكز هذا المبدأ على اختيار الكوادر بناءً على إمكانياتهم ومدى ملائمتها وتطويعها للنتائج المرجوة في إنفاق أقل، وعلاقات إنسانية وجو اجتماعي محفز للعمل (الهندي، 2017).

و- مبدأ الرقابة الذاتية: وهذا المبدأ يمثل مرتكزاً تطبيقياً للإدارة بالأهداف وإن كل فرد بالمنظمة طبقاً لهذا المبدأ يكون رقيباً على نفسه أثناء عمله أو مشاركته وهذا يسهم في فاعلية الإنجازات نظراً لسعي الفرد في العمل دون الحاجة إلى رقابة خارجية عليه أثناء تنفيذ المهام (محمد، 2012).

5-1-2- خطوات (مراحل) تطبيق الإدارة بالأهداف:

ذكر رواد الإدارة بالأهداف خطوات تطبيقها بأكثر من أسلوب وطريقة، ويمكن اعتبارها جميعاً تهدف لتحقيق أهداف تطبيق الإدارة بالأهداف وسيتم محاولة المزوجة والدمج بين ما ذكره كلاً من (حسن، 2011) و(الهندي، 2017) فيما يلي:

- **الخطوة الأولى:** تحديد وصياغة الأهداف العامة للمنظمة بالتعاون مع مجلس الإدارة ويشترط أن تكون هذه الأهداف واضحة ومصاغة وصياغة دقيقة، حتى يمكن ملاحظة إنجازها من عدمه، وأن يكون الهدف واقعياً يتوافق مع إمكانيات المنظمة وأن يكون قابلاً للقياس أي تصاغ الأهداف بشكل كمي ويتم توضيح الزمن والكم.

- **الخطوة الثانية:** توزيع السلطات والمسؤوليات بين الرؤساء في الإدارات العليا ودراسة وتقييم الوضع البشري والمادي المتاحة للمنظمة وتقويمه.

- **الخطوة الثالثة:** تكليف خط الإدارة التنفيذي بإعداد الأهداف التي يعملون على تحقيقها على ضوء أهداف الإدارة العليا.

- **الخطوة الرابعة:** تحديد أهداف الخط الإداري المباشر على ضوء أهداف الوحدة التنفيذية التي يتبعها.

- **الخطوة الخامسة:** تحديد وتعريف هدف كل موظف مرؤوس وعامل بناءً على أهدافه.

- **الخطوة السادسة:** وضع خطة العمل موضع التنفيذ الفعلي، بحيث يقوم كل عامل في المؤسسة بالمهتم والأدوار المستتدة إليه في الخطة.

- **الخطوة السابعة:** المراجعة الدورية للإنجاز الذي حققه المرؤوسين في طريق التقويم المستمر والتغذية العكسية.

- **الخطوة الثامنة:** تقييم الأداء والهدف الرئيسي لتقسيم الأداء هو ربط النتائج التي حققها المرؤوس بنظام حوافز مناسبة من مكافآت وترقيات في نهاية الفترة المحددة المتفق عليها.

5-1-3- شروط تطبيق الإدارة بالأهداف:

لقد حدد (خطاب، 2018) شروط تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الخطوات التالية:

✓ يتم تحديد الأهداف مع الموظفين.

✓ يتم صياغة الأهداف على المستويين الكمي والنوعي.

- ✓ الأهداف تكون صعبة ومحفزة فلا يتم تحقيقها بدون قيود ولا تكون مستحيلة.
- ✓ أن تكون التقارير بصفة يومية وليس بصفة ثابتة.
- ✓ تقديم المكافآت والاعتراف والتقدير للعاملين.
- ✓ الهدف من استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف هو نمو منظمات الأعمال.

5-1-4- مزايا ومعوقات تطبيق الإدارة بالأهداف:

إن أسلوب الإدارة بالأهداف كغيره من الأساليب لابد أن يكون له جوانب إيجابية وأيضاً سلبية ولقد تم استخلاص نقاط المزايا والمعوقات من دراسات كلاً من (عبدالله، 2010) و(سليمان، 2016) فأما مزايا تطبيق الإدارة بالأهداف فهي:

✚ يمكن الحكم على أداء المرؤوس بطريقة أكثر دقة، بموجب النتائج وليس بناءً على آراء عامة أو شخصية.

✚ تساعد الإدارة بالأهداف على تمييز المشاكل وتحديدها لأن المراجعة المستمرة بين الرئيس والمرؤوسين تزيد من تفاعلهم لمناقشة الخطط نحو تحقيق الأهداف، وبالتالي يمكن تحديد المشاكل بسهولة وبشكل أسرع.

✚ يتكون لدى المرؤوس فكرة واضحة مما يتوقعه منه الرئيس وهذا الوضوح يحفزه لأداء عمله بصورة مناسبة مع الارتقاء بمستوى أدائه وكذلك تحسين العلاقة بين الرئيس والمرؤوس.

✚ تساعد على تحسين نظام الأجور والحوافز، فعندما تحدد الأهداف بوضوح فإنه يمكن توفير مقدرات الموظفين، ومن تم تسير الأعمال بكل سهولة، وتتحسن حوافز ومكافآت المرؤوسين نظراً لمشاركتهم في وضع الأهداف، تكون مقبولة لديهم ومحفزة أكثر للإنجاز وزيادة الأداء بحيث لا تتعارض مع رغباتهم وقدراتهم المنظورة.

أما معوقات نجاح الإدارة بالأهداف، فبالرغم من وجود الفوائد والمزايا التي ذكرناها هناك عدة معوقات أمام تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف والتي تم استخلاصها من كلاً من (العجمي، 2018) و(سليمان، 2016) و(عبدالله، 2010) والمتمثلة في النقاط التالية:

- وضع أهداف غير واضحة يصعب قياسها.
- صعوبة تعلم المديرين بكيفية تطبيقها، حيث أثبتت التطبيقات العلمية أن من أهم الصعوبات التي تواجه المدراء في تطبيق نظام الإدارة بالأهداف هو تحديد الأهداف اللازمة لكل منصب إداري وتحديد مقياس لقياس النتائج المطلوب تحقيقها، وصعوبة جعل الأهداف والنتائج قابلة للقياس.

- تنظر بعض الإدارات العليا إلى أن العلاقات التي يوجد بها هذا النظام بين الرئيس والمرؤوس يفقدها بعض سلطاتها وينقص من رقابتها، وتستغرق جزءاً كبيراً من وقتهم، فضلاً عن ذلك يرى بعض المديرين أن مرؤوسيهم يفتقرون إلى المهارات اللازمة للمساهمة في وضع الأهداف.
- تستهلك الكثير من الوقت والجهد بسبب ما يأخذه من وقت في وضع الأهداف ومناقشتها مع المرؤوسين وتقييم مدى تقدمهم نحو الأهداف، نظراً لإشراك كافة المستويات التنظيمية وضع الأهداف وكثرة الإجراءات والاتصالات.
- يتطلب مرونة تنظيمية ومعارضة قليلة للتغيير لأن هناك بعض التنظيمات الإدارية تميل إلى المحافظة الشديدة على ما وضعته من هياكل تنظيمية وما تعودت عليه من أساليب وإجراءات.
- التركيز على الهدف والنتيجة يؤدي إلى التقصير من الاهتمام بالنظام بشكل عام.

2-5-2 أداء العاملين:

5-2-1-1 تعريف الأداء:

قد تعدد تعريفات الباحثين للأداء حيث عرف (عامر، 2010، صفحة 52) الأداء بأنه الأنشطة التي يقوم بها الفرد، وتساعد في عملية التحويل باستخدام موارد المنظمة وتوزيع منتجاتها، أو تقديم تخطيط عام لها من حيث الاستخدام والإشراف والتي تساعد المنظمة على تحقيق الفاعلية والكفاءة، كما عرف (Whelen and Hunger, 2002, p.243) الأداء بأنه النتيجة النهائية للنشاط، وقد عرف (آل سعود، 2008، صفحة 74) الأداء بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة، وعرفه (حسن، 2013، صفحة 61) بأنه العلاقة بين النتيجة والمجهود، وهو معلومة كمية في أغلب الأحيان بين درجة بلوغ الأهداف والغايات الموضوعية من قبل المنظمة.

5-2-2-2 أنواع الأداء:

يصنف الأداء إلى ثلاثة أنواع وهي (أداء المهام، الأداء الظرفي، الأداء المعاكس) (أبو السعود،

2015):

- **أداء المهام:** يقصد به السلوكيات التي تسهم في إنجاز عمليات جوهرية في المنظمة مثل الإنتاج المباشر أو غير المباشر، البيع، وجرد المخزون، وكل أداء يُسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تنفيذ عمليات المنظمة.

- **الأداء الظرفي أو الموقفي:** هو كل السلوكيات التي تُسهم بشكل غير مباشر في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية في المنظمة، وهذه السلوكيات تُسهم في تشكيل كل من الثقافة والمناخ التنظيمي، ويعتمد على الظرف الذي تجرى فيه معالجة العمليات، مثلاً ممكن أن يكون موجه نحو الزملاء، أو

نحو المنظمة ككل من خلال الحرص واستمرارية الحماس وبذل مجهود إضافي في العمل أو التوجه نحو العمل التطوعي لتنفيذ مهام خارج الدور الرسمي للوظيفة وكذلك إتباع اللوائح التنظيمية والإجراءات عندما لا تكون متوافقة مع رغبة الفرد.

- **الأداء المعاكس:** السلوك التصادمي يختلف عن النوعين السابقين، حيث يشمل العديد من السلوكيات مثل الانحراف أو العدوان والعنف وروح المهاجمة والانتقام.

5-2-3- معايير الأداء:

هي مجموعة من الشروط المفترض وجودها لإنجاز عمل ما، أو للوصول إلى تحقيق غايات مطلوبة، وذلك حسب مواصفات معينة بأقل التكاليف والجهد، أو هي عبارات مكتوبة تصف مدى الاتقان الذي يجب أن تتجز الأعمال به داخل المنظمة (مرعي، 2003).

تتخصر أهم معايير الأداء فيما يلي: (أبو كريم، 2013)

- **الجودة:** ترتبط بجميع نشاطات المنظمة، حيث تعبر عن مستوى أداء العمل، والجودة تحمل معاني كثيرة ومتعددة فهي ذات معنى واقعي ومعنى حسي، فالمعنى الواقعي يعني التزام المنظمات باستخدام مؤشرات حقيقية كمعدات الإنتاج، نسبة الفاقد، ومن ثم استخدام معايير والتزام المنظمات بالمواصفات والمقاييس المتعارف عليها، أما المعنى الحسي للجودة فإنه يركز على مشاعر وأحاسيس متلقي الخدمة والمستفيد منها، بمعنى إقناعهم ورضاهم عن الخدمات التي يتم تقديمها وهل نجح العاملون في تقديم هذه الخدمات بمستوى جودة يناسب توقعاتهم ويلبي احتياجاتهم.

- **الكمية:** يقصد بالكمية حجم العمل المنجز، وهذا يجب أن لا يتعدى قدرات وإمكانات الأفراد، وفي الوقت نفسه لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم، لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتدريب وتسهيلات.

- **الوقت:** ترجع أهمية الوقت إلى كونه من الموارد غير القابلة للتجديد أو التعويض، فهو رأس مال وليس دخلاً، مما يحتم استغلاله الاستغلال الصحيح في كل لحظة من حياتنا.

- **الإجراءات:** هي الخطوات التي يسير فيها أداء العمل، أو بمعنى آخر بيان توقعي للخطوات والإجراءات الضرورية الواجب إتباعها لتنفيذ المهام، لذلك يجب الاتفاق بين الرؤساء والمرووسين على الإجراءات المتبعة في انجاز العمل حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف ولا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين.

5-2-4- مفهوم تقييم الأداء:

إن تقييم الأداء يعني تقدير كفاءة العاملين لعملهم وسلوكهم فيه، وأنه نظام رسمي مصمم من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجها، خلال فترات زمنية محددة ومعروفة (رجم و مناصرية، 2018). وعرف (صبرينة فارسي، 2015، صفحة 378) تقييم الأداء بأنه عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه، وتنفيذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيد أم لا، وفي أي مجالات، وعرفه (أبو شيخة، 2010، صفحة 331-332) بأنه وسيلة تمكن الإدارة من إصدار حكم موضوعي عن قدرة الموظف على أداء واجبات ومسؤوليات الوظيفة، والتحقق كذلك من سلوكه أثناء العمل، ومن مدى التحسن الذي طرأ على أسلوب أدائه لواجبات ومسؤوليات وظيفته.

5-2-5- أهداف تقييم الأداء:

يعتبر الهدف الرئيسي من عملية تقييم الأداء هو إعطاء العاملين تغذية عكسية عن مدى كفاءتهم في القيام بواجباتهم الوظيفية وكذلك توجيههم في تطوير أدائهم مستقبلاً، ويقسم (الدباغ، 2013) أهداف تقييم الأداء إلى قسمين، وهي كما يلي:

أ. الأهداف الإدارية:

- ✓ الارتقاء بمستوى العاملين، وتحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى تدريب والذين لديهم قدرات جيدة تؤهلهم للتقدم في الوظيفة.
- ✓ بيان كفاءة سياسات الاختيار والتعيين والتدريب.
- ✓ صفات الحياد في الحكم على أداء الأفراد العاملين ومراقبة المشرفين على أداء الأفراد العاملين تحت إمرتهم بصورة منتظمة.

ب. الأهداف السلوكية:

- تكرار السلوك الجيد الذي يكافئون عليه، وتجنب السلوك غير المرغوب.
- تنمية العلاقات الإنسانية بين المشرفين والعاملين وتزايد الثقة والاحترام بينهم.
- تحقيق الرضا الوظيفي وتحسين مناخ الدافعية.

6- الجانب الميداني للدراسة:

يتضمن هذا الجانب وصفاً للإجراءات التي قامت بها الباحثان لإعداد أداة الدراسة (الاستبيان) وتطبيقها، والتأكد من ثبات الأداة وصدقها، وبيان إجراءات الدراسة والمعالجة الإحصائية التي اعتمدت في تحليل الدراسة، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

6-1- أداة الدراسة:

لقد استخدم الاستبيان وفقا لمقياس ليكرت الخماسي كأداة للدراسة، حيث تم تطوير استمارة استبيان حول (الإدارة بالأهداف) وتتكون استمارة الاستبيان من قسمين رئيسيين هما:

- القسم الأول: وهو عبارة عن بعض المتغيرات الديموغرافية عن المستجيبين (النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، مدة الخدمة، مركز الوظيفي).

- القسم الثاني: وهو عبارة عن محاور الدراسة وتتكون صحيفة الاستبيان من (23) فقرة موزعة على محورين وهي:

▪ البُعد الأول: يتكون (14) فقرة موزعة على ثلاث محاور:

✍ المحور الأول: يتعلق بوضع الأهداف، ويتكون من (4) فقرات.

✍ المحور الثاني: يتعلق بتنفيذ الأهداف، ويتكون من (4) فقرات.

✍ المحور الثالث: يتعلق بمتابعة تنفيذ الأهداف، ويتكون من (6) فقرات.

▪ البُعد الثاني: يتعلق بأداء العاملين، ويتكون من (9) فقرات.

6-2- ثبات أداة الدراسة وصدقها:

للتحقق من ثبات مقياس الدراسة فقد طبقت معادلة (ألفا كرونباخ) لحساب مقياس الدراسة، وقد تم تطبيق هذه المعادلة على عينة استطلاعية قوامها (20) مفردة، أعطت درجة ثبات عالية تدعو إلى الثقة في كل مجالات الدراسة، كما تم حساب صدق المقياس من خلال معادلة الجذر التربيعي لمعامل الثبات وقد كانت جميعها درجات صدق عالية، وهذا يدل على أن استمارة الاستبانة اتسمت بالثبات والصدق وبدرجة عالية من التميز، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (1) التالي:

الجدول رقم (1): قيم معامل الثبات والصدق لمحاور أداة الدراسة

المجالات	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
مجال وضع الأهداف	4	0.652	0.887
مجال تنفيذ الأهداف	4	0.671	0.819
مجال متابعة تنفيذ الأهداف	6	0.677	0.822
مجال أداء العاملين	9	0.855	0.924
تطبيق الإدارة بالأهداف	23	0.838	0.915

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج برنامج SPSS.

3-6- عرض نتائج تحليل بيانات الدراسة:

1-3-6- عرض البيانات الوصفية العامة:

يتناول هذا الجزء تحليل عينة الدراسة، وذلك كما تم عرضها في أداة الدراسة، وذلك على النحو

التالي:

الجدول رقم (2): توزيع عينة الدراسة حسب البيانات الأولية

المتغيرات الشخصية	الفئات	العدد	النسبة	
النوع	ذكر	36	83.7	
	أنثى	7	16.3	
	المجموع	43	100.0	
العمر	أقل من 30 سنة	3	7.0	
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	6	14.0	
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	21	48.8	
	50 سنة فأكثر	13	30.2	
المجموع	43	100.0		
المستوى التعليمي	ثانوي	3	7.0	
	جامعي	30	69.8	
	دراسات عليا	8	18.6	
	أخرى	2	4.7	
	المجموع	43	100.0	
	من 5 إلى 10 سنوات	5	11.6	
	من 11 سنة إلى 16 سنة	8	18.6	
	17 سنة فأكثر	30	69.8	
	المجموع	43	100.0	
مدة الخدمة	من 5 إلى 10 سنوات	5	11.6	
	من 11 سنة إلى 16 سنة	8	18.6	
	17 سنة فأكثر	30	69.8	
	المجموع	43	100.0	
المركز الوظيفي	مدير إدارة/ مشروع	5	11.6	
	رئيس قسم	27	62.8	

18.6	8	مدير عام / الشركة
7.0	3	مدير قطاع
100.0	43	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على الاستبيانات.

من خلال الجدول رقم (2) والذي يتضمن البيانات الوصفية العامة لعينة الدراسة يتبين أن نسبة الذكور كانت هي الأعلى وبلغت (83.7%)، بينما بلغت نسبة الإناث (16.3%) من إجمالي المشاركين بالدراسة، أما بالنسبة لمتغير العمر فقد كانت النسبة الأعلى للفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة) وبلغت (48.8%)، يليها في الترتيب الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) وقد بلغت نسبتهم (30.2%)، ثم الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40) وبنسبة بلغت (14.0%) وأخيراً جاءت الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) وكانت نسبتها (7.0%)، وأما فيما يخص متغير المؤهل العلمي فقد كانت النسبة الأعلى للمؤهل العلمي (جامعي) وبنسبة بلغت (69.8%)، ثم المؤهل العلمي (دراسات عليا) وبلغت نسبته (18.6%)، يليه المؤهل العلمي (ثانوي) وبلغت نسبته (7.0%)، وأخيراً كان المؤهل العلمي (أخرى) وقد بلغت نسبته (4.7%) من إجمالي المشاركين بالدراسة وكون المشاركين من حملة المؤهلات العليا فهذا يعني بأنهم قادرين على فهم محتوى صحيفة الاستبيان والإجابة عليها، أما بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخدمة فقد كانت أعلى نسبة للخبرة (من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة) وبلغت (30.4%)، ثم جاءت الخبرة ذات (17 سنة فأكثر) وكانت (69.8%)، يليها الخبرة (من 11 سنة إلى 16 سنة) وكانت نسبتها (18.6%)، ثم نسبة عدد سنوات الخدمة (من 5 سنوات إلى 10 سنوات) وبلغت (11.6%)، وتفسر هذه النتيجة في ضوء أنهم من المراكز القيادية والتي يتطلب الوصول إليها فترة طويلة من ممارسة العمل، وبخصوص متغير المركز الوظيفي فيتبين من الجدول (2) أن النسبة الأعلى كانت لمركز (رئيس قسم) وقد بلغت نسبته (62.8%)، يليها المركز الوظيفي (مدير عام) وبنسبة بلغت (18.6%)، ثم جاء المركز الوظيفي (مدير إدارة) وكانت نسبته (11.6%)، وفي المرتبة الأخيرة كان المركز الوظيفي (مدير قطاع) ونسبته بلغت (7.0%) من إجمالي المشاركين.

وبناءً على تحليل البيانات الأولية ومؤشراتها، يمكن القول بأن هذه النسب مقبولة بالنسبة لطبيعة العمل بهذه الشركات، مما يعطي دعماً وثقة أكبر لنتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة.

6-3-2- تحليل النتائج الوصفية للدراسة:

قامت الباحثتان بحساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، والوزن النسبي لمجالات تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف لأداء العاملين، والنتائج موضحة فيما يلي:

أ- تحليل فقرات المحور الأول (وضع الأهداف):

تم احتساب المتوسطات والانحراف المعياري والوزن النسبي والنتائج موضحة في الجدول رقم (03) التالي:

الجدول رقم (3): المتوسط الحسابي والوزن النسبي لبعد وضع الأهداف

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الممارسة
1	يحدد لك هدف خاص بك تعمل على إنجازه	2.06	0.96	41.2	منخفضة
2	تركز على العمل الذي تقوم به بدل التركيز على الهدف الذي ترغب في الوصول إليه	2.81	1.05	56.2	متوسطة
3	تتاح لك الفرصة للمشاركة في وضع الأهداف	2.19	0.82	43.8	منخفضة
4	يتعاون رئيس القسم مع أعضاء فريقه من أجل صياغة الأهداف	1.74	0.72	34.8	منخفضة
	المتوسط العام لوضع الأهداف	2.20	0.88	44.0	منخفضة

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (3) الذي يوضح متوسطات استجابات عينة الدراسة على بعد وضع الأهداف أن فقرة "تركز على العمل الذي تقوم به بدل التركيز على الهدف الذي ترغب في الوصول إليه" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.81) وانحراف معياري (1.05) ووزن نسبي بلغ (56.2%)، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة فقرة "يتعاون رئيس القسم مع أعضاء فريقه من أجل صياغة الأهداف" بمتوسط حسابي (1.74) وانحراف معياري (0.72) والوزن النسبي بلغ (34.8%). ويلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي لمجال "وضع الأهداف" بلغ (2.20) وهو أقل من الوسط الفرضي لأداة الدراسة أما درجة الممارسة بالنسبة لبعد وضع الأهداف فقد كان منخفض (44.0) وهذا يشير إلى أن هذا البعد كان منخفض المستوى من وجهة نظر مديري ورؤساء الأقسام بشركة الخليج العربي وشركة النهر.

ب- تحليل فقرات المحور الثاني (تنفيذ الأهداف):

الجدول رقم (04): المتوسط الحسابي والوزن النسبي لبعد تنفيذ الأهداف

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الممارسة
5	تتلقى دورات تدريبية في إنجاز المهام المنوطة بك	2.16	1.04	43.2	منخفضة
6	يمنحك رئيسك السلطة لتنفيذ الهدف	1.81	0.54	36.2	منخفضة
7	تصل إليك مختلف المعلومات المتدفقة من الإدارة حول الأهداف المراد تحقيقها	2.05	0.72	41.0	منخفضة
8	الاتصال المباشر يسمح بمتابعة تنفيذ الأهداف	1.63	0.57	32.6	منخفضة
	المتوسط العام لمتابعة الأهداف	1.91	0.71	38.2	منخفضة

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم (04) الذي يوضح متوسطات استجابات عينة الدراسة على بعد تنفيذ الأهداف أن فقرة " تتلقى دورات تدريبية في إنجاز المهام المنوطة بك " جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.16) وانحراف معياري (1.04) وزن نسبي بلغ (43.2%)، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة فقرة " الاتصال المباشر يسمح بمتابعة تنفيذ الأهداف " بمتوسط حسابي (1.63) وانحراف معياري (0.57) الوزن النسبي بلغ (68%). ويلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي لبعدها تنفيذ الأهداف " بلغ (1.91) وهو أقل من الوسط الفرضي لأداة الدراسة (3)، ودرجة الممارسة لبعدها تنفيذ الأهداف منخفضة (38.2) وهذا يشير إلى أن هذا البعد كان منخفض المستوى من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام بشركة الخليج العربي وشركة النهر.

ج- تحليل فقرات المحور الثالث (متابعة الأهداف):

الجدول رقم (05): المتوسط الحسابي والوزن النسبي لبعدها متابعة تنفيذ الأهداف

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الممارسة
9	الرقابة الذاتية لعملك تزيد من نسبة تحقق الأهداف	1.58	0.73	31.6	منخفضة
10	تفضل أن يقوم رئيسك بالدور التوجيهي بدلا من الرقابي	2.05	0.81	41.0	منخفضة
11	تفضل ان يقيم أداك باستمرار من أجل معرفة أخطاءك	1.72	0.50	34.4	منخفضة
12	تضع الشركة مقاييس لتقييم الأداء	1.77	0.78	35.4	منخفضة
13	تقدم لك زيادة في الأجر عند تنفيذك للأهداف بنجاح	2.44	1.20	48.8	منخفضة
14	يساعد التحفيز المتواصل على إنجاز الأهداف	1.72	0.70	34.4	منخفضة
	المتوسط العام لمتابعة تنفيذ الأهداف	1.91	0.80	38.2	منخفضة

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (05) الذي يوضح متوسطات استجابات عينة الدراسة على بعد متابعة تنفيذ الأهداف أن فقرة تقدم لك زيادة في الأجر عند تنفيذك للأهداف بنجاح " جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.44) وانحراف معياري (1.20) وزن نسبي بلغ (48.8%)، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة فقرة "الرقابة الذاتية لعملك تزيد من نسبة تحقق الأهداف" بمتوسط حسابي (1.58) وانحراف معياري (0.73) الوزن النسبي بلغ (31.6%). ويلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي لبعدها متابعة تنفيذ الأهداف " بلغ (1.91) وهو أقل من الوسط الفرضي لأداة الدراسة (3)، ودرجة الممارسة لبعدها متابعة تنفيذ الأهداف بشكل عام منخفضة وهذا يشير إلى أن هذا البعد كان منخفض المستوى من وجهة نظر مديري ورؤساء الأقسام بشركة الخليج العربي وشركة النهر.

▪ مستوى الإدارة بالأهداف:

لتحديد مستوى الإدارة بالأهداف في منظمات الأعمال الليبية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لأبعاد هذا المحور، وذلك على النحو التالي:

الجدول رقم (06): المتوسط الحسابي للانحرافات المعيارية والوزن النسبي لمحور الإدارة بالأهداف

ت	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الممارسة
9	بعد وضع الأهداف	2.20	0.96	44.0	منخفضة
10	بعد تنفيذ الأهداف	1.91	0.71	38.2	منخفضة
11	بعد متابعة تنفيذ الأهداف	1.91	0.80	38.2	منخفضة
	المتوسط العام للإدارة بالأهداف	2.006	0.76	40.12	منخفضة

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (06) الذي يوضح متوسطات استجابات عينة الدراسة على محور الإدارة بالأهداف أن بعد وضع الأهداف جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.20) وانحراف معياري (0.96) وزن نسبي بلغ (44.0%)، بينما جاءت في المرتبة بعد متابعة تنفيذ الأهداف بمتوسط حسابي (1.91) وانحراف معياري (0.80) الوزن النسبي بلغ (38.2%)، وفي المرتبة الثالثة جاء بعد تنفيذ الأهداف بمتوسط حسابي بلغ (1.91) وانحراف معياري قدره (0.71)، ويلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي لمحور الإدارة بالأهداف بلغ (1.91) وهو أقل من الوسط الفرضي لأداة الدراسة (3)، درجة الممارسة لهذا البعد أيضا منخفضة وهذا يشير إلى أن هذا البعد كان منخفض المستوى من وجهة نظر مديري ورؤساء الأقسام بشركة الخليج العربي وشركة النهر.

▪ مستوى أداء العاملين:

تم احتساب المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لهذا البعد، والنتائج موضحة في الجدول رقم (07) التالي:

الجدول رقم (07): المتوسط الحسابي والوزن النسبي لمحور أداء العاملين

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الممارسة
15	هناك برنامج في الشركة خاص بتطوير المهارات الذاتية	2.21	0.67	44.2	منخفضة
16	توفر الشركة متطلبات التعلم الفردي	2.55	0.86	51.0	متوسطة
17	تقوم الشركة بالتجديد المستمر للمعلومات التي تمتلكها	2.12	0.82	42.4	منخفضة
18	المناقشة بين أعضاء الفريق تساعد على اكتساب المعرفة والاستفادة من خبرات الآخرين	1.65	0.48	33.0	منخفضة
19	يسود في الشركة روح الفريق الواحد	2.02	0.85	40.4	منخفضة

منخفضة	37.6	0.62	1.88	يركز أعضاء الفريق على مهمتهم كمجموعة وكيف يمكن ان تعمل المجموعة بنجاح	20
منخفضة	4.0.0	0.75	2.00	تستفيد الشركة من الأزمات التي تواجهها للحلول المستقبلية	21
منخفضة	42.8	0.86	2.14	تحاول الشركة الاستفادة من خبرات الشركات الأخرى	22
منخفضة	40.4	1.08	2.02	إن الاهتمام بالكفاءات من أولويات الشركة	23
منخفضة	41.20	0.77	2.06	المتوسط العام أداء العاملين	

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (07) الذي يوضح متوسطات استجابات عينة الدراسة على محور أداء العاملين أن فقرة "توفر الشركة متطلبات التعلم الفردي" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.55) وانحراف معياري (0.86) ووزن نسبي بلغ (51.0%)، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة فقرة "المناقشة بين أعضاء الفريق تساعد على اكتساب المعرفة والاستفادة من خبرات الآخرين" بمتوسط حسابي (1.65) وانحراف معياري (0.48) الوزن النسبي بلغ (33.0%). ويلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي لمجال "أداء العاملين" بلغ (2.06) وهو أقل من الوسط الفرضي لأداة الدراسة (3)، درجة الممارسة لهذا المحور منخفضة بشكل عام، وهذا يشير إلى أن هذا المحور كان منخفض المستوى من وجهة نظر مديري ورؤساء الأقسام بشركة الخليج وشركة النهر لتصنيع الأنابيب.

6-3-3- نتائج تحليل فرضيات الدراسة:

أ- الفرضية الرئيسية للدراسة: والتي تنص على أنه: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للإدارة بالأهداف على أداء العاملين في المنظمات الأعمال الليبية".

وكانت نتائجه على النحو التالي:

الجدول رقم (08): الإدارة بالأهداف وأداء العاملين

البيان	العدد	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
الإدارة بالأهداف وأداء العاملين	43	0.685*	0.000

عند مستوى دلالة 5%

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (08) والذي يوضح علاقة تطبيق الإدارة بالأهداف على أداء العاملين يلاحظ أن معامل الارتباط قد بلغ (0.685)، وقيمة الدلالة الإحصائية (0.000) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) وعليه يتم رفض الفرضية الرئيسية، ويمكن القول إنه توجد علاقة ارتباطية موجبة قوية ذات دلالة إحصائية لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف على أداء العاملين بمنظمات الأعمال الليبية.

ب- الفرضية الفرعية الأولى: والتي تنص على أنه: " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة بالأهداف من حيث بعد وضع الأهداف وأداء العاملين بمنظمات الأعمال الليبية ".
 للتحقق من صحة هذا الفرض تم حساب معامل الارتباط بين اجابات أفراد عينة الدراسة على وضع الأهداف وأداء العاملين، وكانت نتائجها على النحو التالي:

الجدول رقم (09): معامل الارتباط بين وضع الأهداف وأداء العاملين

البيان	العدد	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
وضع الأهداف وأداء العاملين	43	* 0.308	0.044

(*) قيمة دالة عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (09) والذي يوضح العلاقة بين وضع الأهداف وأداء العاملين، يلاحظ أن معامل الارتباط قد بلغ (0.308) وقيمة الدلالة الإحصائية (0.044) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)، وعليه يتم رفض الفرضية الفرعية الأولى القائلة بأنه: " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة بالأهداف من حيث بعد وضع الأهداف وأداء العاملين داخل منظمات الأعمال الليبية "، ويمكن القول إنه توجد علاقة ارتباطية موجبة مقبولة ذات دلالة إحصائية بين وضع الأهداف وأداء العاملين في منظمات الأعمال الليبية.

ج- الفرضية الفرعية الثانية: والتي تنص على أنه: " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة بالأهداف من حيث بعد تنفيذ الأهداف وأداء العاملين بمنظمات الأعمال الليبية ".
 للتحقق من صحة هذا الفرض تم حساب معامل الارتباط بين اجابات أفراد عينة الدراسة على تنفيذ الأهداف وأداء العاملين، وكانت نتائجها على النحو التالي:

الجدول رقم (10): معامل الارتباط بين تنفيذ الأهداف وأداء العاملين

البيان	العدد	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
تنفيذ الأهداف وأداء العاملين	43	**0.783	0.000

(*) قيمة دالة عند مستوى دلالة $\alpha=0.01$

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج برنامج SPSS.

من خلال الجدول (10) والذي يوضح العلاقة بين تنفيذ الأهداف وأداء العاملين، يلاحظ أن معامل الارتباط قد بلغ (0.783) وقيمة الدلالة الإحصائية (0.000) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha=0.01$) وعليه يتم رفض الفرضية، ويمكن القول أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة قوية وذات دلالة إحصائية بين تنفيذ الأهداف وأداء العاملين في منظمات الأعمال الليبية.

د- الفرضية الفرعية الثالثة: والتي تنص على أنه: " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة بالأهداف من حيث بعد متابعة تنفيذ الأهداف وأداء العاملين بمنظمات الأعمال الليبية ".
 للتحقق من صحة هذا الفرض تم حساب معامل الارتباط بين اجابات أفراد عينة الدراسة على متابعة تنفيذ الأهداف وأداء العاملين، وكانت نتائجها على النحو التالي:

الجدول رقم (11): معامل الارتباط بين متابعة تنفيذ الأهداف وأداء العاملين

البيان	العدد	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
متابعة تنفيذ الأهداف وأداء العاملين	43	*0.372	0.014

قيمة دالة عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (11) والذي يوضح العلاقة بين متابعة تنفيذ الأهداف وأداء العاملين، يلاحظ أن معامل الارتباط قد بلغ (0.372) وقيمة الدلالة الإحصائية (0.014) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) وعليه يتم رفض الفرضية، ويمكن القول أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة مقبولة وذات دلالة إحصائية بين متابعة تنفيذ الأهداف وأداء العاملين في منظمات الأعمال الليبية.

7- نتائج الدراسة:

من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة والتي تم تجميعها باستخدام أداة الدراسة توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الإدارة بالأهداف في منظمات الأعمال الليبية كان منخفض بجميع ابعادها.
- بينت نتائج الدراسة أن مستوى أداء العاملين في منظمات الأعمال الليبية كان منخفض المستوى.
- أظهرت النتائج أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة قوية لتطبيق اسلوب الإدارة بالأهداف على أداء العاملين بمنظمات الأعمال الليبية.
- أظهرت النتائج أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة تحت المتوسط بين بعدي وضع الأهداف ومتابعة تنفيذ الأهداف وأداء العاملين بمنظمات الأعمال الليبية.
- بينت النتائج أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة قوية بين تنفيذ الأهداف وأداء العاملين بمنظمات الأعمال الليبية.

من خلال النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ومقارنة بنتائج الدراسات السابقة نجد ان اغلب هذه الدراسات اظهرت نتائج مشابهة ومؤيدة لنتائج الدراسة الحالية والتي تؤكد على أن تطبيق الإدارة بالأهداف لا يزال يتعرض لعدد من المعوقات ومازال في المستوى المنخفض، حيث أكد الجهضمي (2005) أن هناك معوقات لكل مجال من مجالات تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف، واتفق الرشدي (2013) مع نتائج هذه الدراسة الذي وجد أن مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف موجود ولكنه لا يزال في المستوى المتوسط.

وبصفة عامة أغلب الدراسات مثل دراسة سليمان (2016)، جيمي ومحرز (2016)، الأمين (2017) تؤكد على أهمية تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف لما له من تأثير على أداء العاملين، فهذا الأسلوب يساعد على التقليل من الانحرافات الناتجة عن مستوى التخطيط.

8- توصيات الدراسة:

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها من تحليل بيانات الدراسة قامت الباحثان بتقديم التوصيات التالية:

- ✍ ضرورة مشاركة العاملين في صياغة الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.
- ✍ تدريب المدراء ورؤساء الأقسام في شركة الخليج العربي وشركة النهر لتصنيع الأنابيب على استراتيجيات الإدارة بالأهداف وتطبيقها لتحسين أداء العاملين.
- ✍ العمل على وضع أهداف واقعية وقابلة للقياس وتوضيحها للعاملين مع تحديد الوسائل المناسبة لتحقيقها.
- ✍ إجراء المزيد من الدراسات لتحديد العلاقة بين أسلوب الإدارة بالأهداف وبعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية الأخرى.

9- قائمة المراجع:

1-1- المراجع العربية:

- آل سعود، سعود (2008). الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، الطبعة الأولى.
- أبو السعود، محمد حازم (2015)، واقع تطبيق الكادر الموحد الحكومي وعلاقته بأداء الموظفين جامعة الأقصى، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، الجامعة الإسلامية.
- أبو كريم، أيمن محمد أحمد (2013). علاقة نظم المعلومات الإدارية في تحسين الأداء الإداري: دراسة ميدانية بالتطبيق على المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، جامعة الأزهر.
- أبو شيخة (2018)، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر، عمان.

- أحمد، منصور (1993). المبادئ العامة في إدارة القوى. الكويت، وكالة المطبوعات.
- الأسطل، طارق زياد (2008). درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. عمان، الأردن، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية.
- الآمين، مواهب أحمد سليمان محمد (2017). أثر الإدارة بالأهداف في أداء العاملين بالشركات الهندسية بالسودان. رسالة ماجستير، السودان، جامعة أم درمان الإسلامية، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي.
- بعيرة، أبوبكر مصطفى (2017). الإدارة بالأهداف في المؤسسات بين النظرية والممارسة، مجلة البحوث والدراسات، العدد 24.
- بعيرة، أبوبكر مصطفى، عبدالجليل المنصوري، وبن عيسى حودانة، وأحمد عويدات (1991). الموسوعة الإدارية، ط2، جامعة قاريونس، بنغازي.
- الجهضمي، سليمان بن راشد بن سالم (2005). معوقات تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في مدارس المنطقة الشرقية بسلطنة عمان. الأردن، جامعة اليرموك، كلية التربية.
- حسن، أحمد أبوزيد (2011). الإدارة بالأهداف والنتائج. المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، مصر.
- حسن، خالد أحمد (2013)، دور عمليات إدارة الأداء في تميز الأداء - دراسة تحليلية في شركة سعد العامة، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد (96).
- حسن، راوية محمد (1988). إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، مصر، الدار الجامعية.
- خطاب، محمد (2018). الإدارة بالأهداف والنتائج، جامعة هارف للتعليم العالي.
- الدباغ، عصام (2013)، إدارة الافراد، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.
- الدردساوي، سوزان فرج محمد (2014). تحديد الأهداف وأثره على دافعية الإنجاز لدى العاملين في جامعات اقليم الحبوب. رسالة ماجستير، الأردن جامعة مؤتة، كلية عماد الدراسات العليا.
- رجم خالد، مناصرية رشيد (2018). واقع تقييم أداء العاملين من وجهة نظر مديري الموارد البشرية، دراسة حالة عينة من المؤسسات النفطية بحاسي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،
- الرحيلي، سمية بنت سليمان (2009). الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى بمكة المكرمة. رسالة ماجستير، السعودية، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط.
- الرشيد، محمد مبارك محمد (2014). أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الإعلام، قسم إدارة أعمال.
- زايدى، وسام (2014). دور الإدارة بالأهداف في التعليم التنظيمي. رسالة ماجستير، الجزائر، جامعة أم البواقي، كلية العلوم والاقتصاد والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
- سليمان، عمر سليمان أحمد (2016). أثر الإدارة بالأهداف على أداء مؤسسات التعليم العالي بالسودان. رسالة ماجستير، السودان، جامعة أم درمان الإسلامية، كلية العلوم الإدارية.
- عامر، سامح عبد المطلب (2010). إدارة الأداء، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

- عباس، بشير العلق (1997). الإدارة مبادئ وظائف تطبيقات، ط1، دار الكتب الوطنية، بنغازي، ليبيا.
- عبدالرحيم، محمد (1977). أساسيات الإدارة والتنظيم، ط2، القاهرة، مطبعة دار التآلق.
- عبدالله، أمجد محمد (2010). أثر تطبيق الإدارة بالأهداف على أداء المنظمات الصناعية، الأردن، جامعة مؤتة، كلية عمادة، الدراسات العليا.
- العجمي، محمد حسنين (2018)، الإدارة المدرسية والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق، ط2 ، دار المسيرة للنشر التوزيع، عمان.
- فارسي، صبرينة (2015). تقييم أداء العاملين وأثره على أداء المؤسسة، رسالة ماجستير ، الجزائر.
- محمد، جلال الدين بلال أحمد (2012). أثر الإدارة بالأهداف على مستوى أداء العاملين في منظمات الأعمال. رسالة دكتوراه، السودان، جامعة أم درمان الإسلامية، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي.
- مرعي، محمد (2003). التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي، جامعة دمشق، المعهد العالي للتنمية الإدارية.
- الهندي، أشرف عدنان محمد (2017). واقع تطبيق الإدارة بالأهداف في المؤسسات الحكومية وأثرها في تأهيل قيادة بديلة. غزة فلسطين، الجامعة الإسلامية، كلية تجارة.
- يوسف، عبدالرحمن ، فارسي، طلوش (2014). تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدمية، رسالة ماجستير، الجزائر: جامعة العربي بن مهيدي.

9-2- المراجع الإنجليزية:

- Conny Antoni (2007), Management by objectives – an effective tool for teamwork?, The International Journal of Human Resource Management.
- Kinga Hoffmann-Burdzińska , Olaf Flak, Management by objectives as a method of measuring effectiveness ,
- Sadiya Ibrahim Aminu (2019), Impact of Management by Objectives [MBO] on the Employee Productivity in Vodafone Ghana, Texila International Journal of Management Special Edition Apr 2019, Texila American University.
- University of Economics in Katowice, Department of Human Resources Management, Faculty of Management, Katowice, Poland.
- University of Gjilan, Faculty of Economy, Management and Informatic, Kosovo.
- University of Prishtina, Faculty of Economy, Management and Informatic, Kosovo
- University of Silesia in Katowice, Faculty of Radio and Television, Katowice, Poland.

- Wheelen, T.I and Hunger, D.J (2002), Strategic Management and Business Policy, 8thed, Prentice Hall, New Jersey.
- Xhavit Islami, Enis Mulolli, Naim Mustafa (2018) " Using Management by Objectives as a performance appraisal tool for employee satisfaction", Future Business Journal 4 (2018) 94–108.