



الجامعة الافتراضية السورية
SYRIAN VIRTUAL UNIVERSITY

الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي
الجامعة الافتراضية السورية

أثر تطبيق الإدارة بالأهداف على أداء العاملين

"دراسة ميدانية على شركة يونيفارما للصناعات الدوائية في سورية"

The Impact of Management by Objectives on Employee Performance

A field study on Unipharma for Pharmaceutical Industries in Syria

بحث مقدم لنيل درجة ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال MBA

إعداد:

الطالبة آرام الأسد

إشراف

الدكتور حسين إبراهيم

السنة الدراسية ٢٠٢٠-٢٠٢١

الإهداء

صاحب السيرة العطرة، منارة دربي وصديقي، سندي ومتكئي وعرّاب أحلامي، زهرتك أنا يا والدي، بك
أنمو وأضيء، ومن خالك أنضج وأتعلم..
أهدي إليك ثمرة بسيطة من أتعابي، مقابل ثمرات كثيرة أغدقتها عليّ، أطل الله بعمرك وأدامك ووفقك كما
كنت باراً بعائلتك..
إلى أمي الحبيبة.. وإخوتي.. ورفيق دربي، أهدي لكم إنجازي المتواضع، عسى أن أكون كما عهدتموني
دوماً.

الشكر والتقدير

أُتقدم بخالص شكري و تقديري إلى الأستاذ الفاضل الدكتور حسين ابراهيم الذي قدّم لي يد العون والنصح ومعارفه القيّمة خلال الأشهر الماضية، ولم يتوانى عن تقديم الدعم والمساعدة فيما يخص هذا العمل. كما أتقدّم بالشكر لإدارة الجامعة الافتراضية السورية وأعضاء الهيئة التدريسية على جهودهم المبذولة. خالص أمتناني وشكري لرئيس مجلس إدارة شركة يونيفارما للصناعات الدوائية، السيد الدكتور محمد عماد معتوق لما وفّره لي من معلومات وتسهيلات في سبيل إنجاز هذا البحث، وجميع العاملين في شركة يونيفارما الأكارم.

ملخص الدراسة باللغة العربية

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه الإدارة بالأهداف في تحسين أداء العاملين، بالإضافة إلى معرفة مدى توافر مقومات أسلوب الإدارة بالأهداف (المشاركة بين الرئيس والمرؤوس، الالتزام بتحقيق الأهداف، التغذية العكسية بين الرئيس والمرؤوسين) في شركة يونيفارما الدوائية، وتحديد أي الأبعاد الأكثر أهمية في هذا الأسلوب الإداري. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، حيث اشتمل مجتمع الدراسة على كافة العاملين والإداريين في شركة يونيفارما، والبالغ عددهم (٢٦٠) موظفاً، وأستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة وبأسلوب العينة العشوائية، وتم استرداد (٢٢٤) استبانة ما نسبته 86%. واستخدمت الباحثة عدداً من الأساليب الإحصائية في برنامج (SPSS) لعرض وتحليل نتائج الدراسة. حيث خلصت إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1. مستوى توافر محاور الإدارة بالأهداف (المشاركة بين الرئيس والمرؤوس، الالتزام بتحقيق الأهداف، التغذية العكسية بين الرئيس والمرؤوسين) مرتفع لدى الموظفين في شركة يونيفارما، كما أن منهج الإدارة بالأهداف يلعب دوراً أساسياً في تحسين أداء العاملين حيث تشرح محاور الإدارة بالأهداف المدروسة مجتمعةً 60,9% من التغيرات في أداء العاملين.
2. لا توجد فروق معنوية في استجابات المبحوثين حول مستوى تطبيق متغيرات الدراسة (المشاركة-الالتزام-التغذية العكسية-كفاءة الأداء-فاعلية الأداء) تُعزى لمتغير الجنس، أو المستوى التعليمي، أو الخبرة، بينما توجد فروق حول مستوى تطبيق متغيرات الدراسة (الالتزام – التغذية العكسية) تُعزى للعمر.

وتوصي الدراسة تعزيز اهتمام الإدارة العليا بتطبيق مبادئ الإدارة بالأهداف من خلال تعزيز مبدأ المشاركة بين الرئيس والمرؤوسين والالتزام بتحقيق الأهداف والتغذية العكسية بين الرئيس والمرؤوسين، كونها أسلوب إداري فعال يساهم في التأثير على أداء العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم وزيادة ولائهم للشركة.

الكلمات المفتاحية: الإدارة بالأهداف، المشاركة، الالتزام، أداء العاملين، الفاعلية، الكفاءة .

Abstract

The study aims to identify the role of Management by objectives in improving employees performance. In addition to knowing the availability of management by objectives method components (participation between the boss and the subordinate, commitment to achieving goals, feedback between the boss and subordinates) in Unipharma pharmaceutical company, and identifying which dimensions are most important in this administrative style. The study used the descriptive and analytical approach, as the study population included all employees and administrators at Unipharma, who numbered (260) employees and the questionnaire used as a tool for the study, in a random sample method, and (224) questionnaires were retrieved at a rate of 86%. The study used a number of statistical methods in the (SPSS) program to present and analyze the results of the study. In addition, here are some of the most important conclusions:

1. The level of availability of the dimensions of management with objectives (participation , commitment , feedback between the boss and subordinates) is high among the employees in Unipharma, and the management by objectives approach plays a fundamental role in improving the performance of employees as the management axes with the studied objectives are explained together 60.9 % Of changes in employee performance.
2. There are no significant differences in the respondents 'responses about the application level of study variables (participation - commitment - feedback - efficiency of performance - effectiveness of performance) due to the gender, educational level, or experience, while there are differences application levels of the following variables (Adherence - feedback) attributed to age.

The study recommends enhancing the interest of senior management in applying the principles of management to objectives. By strengthening the principle of participation between the boss and subordinates and commitment to achieving goals and feedback too. It is an effective management method and

contributes to affecting the performance of employees, raising their morals and increasing their loyalty to the company.

Key words: management by objectives, participation, commitment, employee performance, effectiveness, efficiency.

الفهرس

الصفحة	الموضوع
أ	الإهداء
ب	شكر وتقدير
ج	ملخص الدراسة باللغة العربية
د	Abstract
و	الفهرس
ح	قائمة الجداول
ي	قائمة الأشكال
ك	قائمة الملاحق
١	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
٢	١- مقدمة البحث
٣	٢- الدراسات السابقة
٧	٣- التعليق على الدراسات السابقة
٧	٤- الاستفادة من الدراسات السابقة
٧	٥- مشكلة البحث
٨	٦- أهمية البحث
٨	٧- أهداف البحث
٩	٨- نموذج البحث
٩	٩- فرضيات البحث
١٠	١٠- حدود البحث
١٠	١١- منهجية البحث
١٠	١٢- الأساليب الإحصائية المستخدمة
١٠	١٣- مصطلحات وتعريف
١٢	الفصل الثاني: الإطار النظري
١٣	المبحث الأول: الإدارة بالأهداف
١٣	١-١- نشأة الإدارة بالأهداف
١٣	٢-١- مفهوم الإدارة بالأهداف
١٥	٣-١- أبعاد الإدارة بالأهداف
١٥	٤-١- خصائص الإدارة بالأهداف
١٦	٥-١- أهداف تطبيق الإدارة بالأهداف
١٦	٦-١- مبادئ الإدارة بالأهداف
١٧	٧-١- إيجابيات وسلبيات الإدارة بالأهداف
١٨	٨-١- صعوبات تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف
١٨	٩-١- خطوات ومراحل تطبيق نظام الإدارة بالأهداف
٢٠	١٠-١- متطلبات نجاح الإدارة بالأهداف
٢٢	المبحث الثاني: أداء العاملين
٢٢	١-٢- تعريف أداء العاملين
٢٣	٢-٢- محددات الأداء
٢٤	٣-٢- أنواع الأداء
٢٦	٤-٢- أهمية أداء العاملين
٢٧	٥-٢- أهداف أداء العاملين
٢٧	٦-٢- العوامل المؤثرة على أداء العاملين
٢٨	٧-٢- تحسين أداء العاملين
٢٩	٨-٢- مفهوم تقييم الأداء أو قياسه
٣٠	المبحث الثالث: العلاقة بين أداء العاملين والإدارة بالأهداف
٣١	الفصل الثالث: الإطار العملي
٣٢	١- لمحة عن شركة يونيفارما للصناعات الدوائية في سورية
٣٤	٢- منهجية البحث

٣٤	١-٢-مجتمع وعينة البحث
٣٤	٢-٢-أداة الدراسة
٣٥	٣-٢-تصميم قائمة الاستقصاءات
٣٧	٤-٢-عمليات التحليل الإحصائي للبيانات
٦١	الفصل الرابع: النتائج والتوصيات
٦٢	١- النتائج
٦٦	٢- التوصيات
٦٧	٣- الدراسات المقترحة
٦٨	المراجع
٦٨	١- المراجع العربية
٧١	٢- المراجع الأجنبية
٧٤	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع
٣٥	الجدول (١): العبارات التي تقيس محور وجود إدارة بالأهداف ودراساتها
٣٦	الجدول (٢): العبارات التي تقيس محور المشاركة بين الرئيس والمرؤوسين ودراساتها
٣٦	الجدول (٣): العبارات التي تقيس محور الالتزام بتحقيق الأهداف ودراساتها
٣٦	الجدول (٤): العبارات التي تقيس محور التغذية العكسية بين الرئيس والمرؤوسين ودراساتها
٣٧	الجدول (٥): العبارات التي تقيس محور كفاءة الأداء ودراساتها
٣٧	الجدول (٦): العبارات التي تقيس محور فاعلية الأداء ودراساتها
٣٨	الجدول (٧): درجات الموافقة وفق مقياس لايكرت الخماسي
٣٨	الجدول (٨): اختبار اعتمادية المقياس
٣٩	الجدول (٩): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من المحور الأول والمحور الأول (وجود إدارة بالأهداف)
٤٠	الجدول (١٠): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من المحور الثاني والمحور الثاني (المشاركة بين الرئيس والمرؤوسين)
٤٠	الجدول (١١): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من المحور الثالث والمحور الثالث (الالتزام بتحقيق الأهداف)
٤٠	الجدول (١٢): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من المحور الرابع والمحور الرابع (التغذية العكسية بين الرئيس والمرؤوسين)
٤١	الجدول (١٣): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من المحور الخامس والمحور الخامس (كفاءة الأداء)
٤١	الجدول (١٤): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من المحور السادس والمحور السادس (فاعلية الأداء)
٤٢	الجدول (١٥): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس
٤٢	الجدول (١٦): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر
٤٣	الجدول (١٧): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي
٤٤	الجدول (١٨): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة
٤٥	الجدول (١٩): مقياس لايكرت الخماسي
٤٦	الجدول (٢٠): اتجاه الإجابات حسب الوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة الكمية
٤٦	الجدول (٢١): الوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بمحور وجود إدارة بالأهداف
٤٧	الجدول (٢٢): الوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بمحور المشاركة بين الرئيس والمرؤوسين
٤٨	الجدول (٢٣): الوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بمحور الالتزام بتحقيق الأهداف
٤٨	الجدول (٢٤): الوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بمحور التغذية العكسية بين الرئيس والمرؤوسين
٤٩	الجدول (٢٥): الوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بالمتغير كفاءة الأداء
٥٠	الجدول (٢٦): الوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بالمتغير فاعلية الأداء
٥٢	الجدول (٢٧): جدول تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين متغيرات الإدارة بالأهداف ومتغيرات أداء العاملين.
٥٥	الجدول (٢٨): جدول تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين متغيرات الإدارة بالأهداف

	ومتغيرات أداء العاملين.
٥٦	الجدول (٢٩): جدول تحليل T للعينات المستقلة بين الجنس ومتغيرات الدراسة الكمية
٥٧	الجدول (٣٠): جدول تحليل One-way-Annova بين العمر ومتغيرات الدراسة الكمية
٥٨	الجدول (٣١): جدول تحليل One-way-Annova بين المستوى التعليمي ومتغيرات الدراسة الكمية
٥٩	الجدول (٣٢): جدول تحليل One-way-Annova بين سنوات الخبرة ومتغيرات الدراسة الكمية

قائمة الأشكال

الصفحة	الموضوع
٩	الشكل (١): نموذج البحث
٤٢	الشكل (٢): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس
٤٣	الشكل (٣): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر
٤٤	الشكل (٤): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي
٤٥	الشكل (٥): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

قائمة الملاحق

الصفحة	الموضوع
٧٤	أداة الدراسة (الاستبيان)

الفصل الأول: الإطار العام للبحث

- ❖ مقدمة البحث
- ❖ الدراسات السابقة
- ❖ التعليق على الدراسات السابقة
- ❖ الاستفادة من الدراسات السابقة
- ❖ مشكلة البحث
- ❖ أهمية البحث
- ❖ أهداف البحث
- ❖ نموذج البحث
- ❖ فرضيات البحث
- ❖ حدود البحث
- ❖ منهجية البحث
- ❖ الأساليب الإحصائية المستخدمة
- ❖ مصطلحات وتعريف

مقدمة

شهد العالم ولا يزال يشهد تحولات وتحديات كبيرة في جميع المجالات، خاصة في الجانب الاقتصادي، متجلياً ذلك في ارتفاع كبير في عدد المؤسسات على اختلاف مجالات نشاطاتها واشتداد المنافسة بينها، ناهيك عن تداعيات العولمة، والتطور المتسارع في التكنولوجيا، كلها عوامل دفعت بالمؤسسة المعاصرة بمختلف اختصاصاتها إلى البحث عن المداخل الاستراتيجية التي تمكنها من مواجهة كل هذه التحديات، ومن أهم المداخل التي حظيت بالاهتمام كان مجال الموارد البشرية للمؤسسة، حيث كان في مقدمة التوجهات الفكرية المعاصرة التي تبنتها الإدارة الحديثة، نظراً لأهميتها الفارقة ودورها الحاسم في تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز قدراتها التنافسية، فقد انتقل دور إدارة هذه الموارد من مجرد تنفيذ للمهام التقليدية لإدارة الأفراد من اختيار وتعيين وتدريب وتحفيز إلى البعد الاستراتيجي للعنصر البشري والاستثمار فيه، والبعد الأخلاقي للتعامل مع العاملين، والجودة الشاملة للأداء البشري في كافة مواضع الأداء، وتوحيد مصالح وتوجهات الإدارة والعاملين إضافة إلى تنمية وتطوير هذه الطاقات، وهذا كله من أجل مساعدة العاملين في المؤسسة على مواجهة التحديات التي تفرزها التطورات التكنولوجية، وكل ما يستجد في بيئة العمل، زيادة على تكييفهم مع المتطلبات الجديدة لتحقيق مستويات الأداء المطلوبة، والحفاظ على القدرات التنافسية.

ولتحسين إنتاجية الأفراد في المنظمات جاءت نظريات متعددة وأساليب إدارية جديدة تستفيد من مزايا المدارس السابقة وتسعى لتلافي عيوبها وتستكمل جوانب النقص فيها، ومن أبرز هذه الأساليب أسلوب الإدارة بالأهداف " الذي يدمج عنصري العمل والإنسان معاً، ويوفق بين مصلحتهما ويعالج مشكلاتهما بموضوعية وعلى أساس النتائج والأهداف المراد تحقيقها".

وأسلوب الإدارة بالأهداف يعد منهجاً إدارياً شاملاً للتطوير وتحسين إنتاجية الأفراد في المنظمات ويقوم على أساس مشاركة جميع العاملين في المنظمة في تحديد أهدافها وأسلوب العمل الذي يحقق تلك الأهداف، وذلك وفق خطوات مترابطة تبدأ بمشاركة العاملين للمدير في وضع الأهداف، ثم وضع الخطط لتحقيق الأهداف المتفق عليها، ووضع معايير لمراقبة الأعمال ثم قياس مدى تحقق الأهداف. كما يساعد على تحسين عملية التخطيط وعلى تحديد أدوار ومسؤوليات العاملين ويسهل عملية المراقبة للتأكد من تحقيق الأهداف، كما أن المشاركة بين المدير والعاملين معه تساعد على رفع الروح المعنوية وتحفز على العمل وتزيد من الالتزام والحماس لدى العاملين. (النوح، ٢٠١١)

١. دراسة (الرشيدى، ٢٠١٤) بعنوان "أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين دراسة

تطبيقية في مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت":

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في الكويت واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ومبدأ الاستبانة كأداة لجمع البيانات وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

- مستوى استخدام طريقة الإدارة بالأهداف من وجهة نظر العاملين كان متوسطاً.
- كذلك مستوى أداء العاملين من وجهة نظر العاملين كان متوسطاً أيضاً.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام طريقة الإدارة بالأهداف بأبعادها (الثقة والمشاركة والالتزام والتغذية الراجعة) في أداء العاملين عند مستوى الدلالة (٠,٠٥).
- كما قدمت مجموعة توصيات تؤكد على الاستمرارية والتركيز على أهمية استخدام طريقة الإدارة بالأهداف وأبعادها كأحد الوسائل المهمة في تقييم الأداء في الشركات المبحوثة.

٢. دراسة (بوصيدة وجميعي، ٢٠١٦) بعنوان "دور تطبيق الإدارة بالأهداف في تحسين أداء المورد

البشري في المؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة حالة شركة إسمنت تبسة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف وتأثيرها على أداء الموارد البشرية في شركة إسمنت تبسة، كما اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل موضوع الإدارة بالأهداف من أجل الوصول إلى فهم كيفية تأثيرها على الموارد البشرية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

- أظهرت الدراسة بأن المشاركة في وضع الأهداف تعتبر أحد الأساليب الإدارية الفعالة على الأمد البعيد.
- يحتل العنصر البشري أهمية بالغة في تفعيل نشاط المنظمة من خلال تطوير وتحسين أدائه
- أظهرت نتائج الدراسة وجود انعكاسات سلبية على مواردها البشرية نتيجة عدم أخذ الرئيس لآرائهم وعدم الاهتمام بهم.

كما قدمت الدراسة مجموعة توصيات تؤكد من خلالها على الاستمرارية والتركيز على أهمية استخدام طريقة الإدارة بالأهداف كأحد الوسائل المهمة في تقييم الأداء في المؤسسات من خلال تعزيز ممارسات المشاركة والثقة والالتزام والتغذية الراجعة بين الرئيس والمرووسين. بالإضافة إلى ضرورة تعزيز

المنظمة لسبل تطبيق الإدارة بالأهداف من خلال منح مواردها البشرية حرية رسم أهدافهم ومعالجتها من أجل تسهيل عملية تطبيقها .

٣. دراسة (بلحوح، ٢٠١٧) بعنوان "نموذج الإدارة بالأهداف كألية لتحديث إدارة الموارد البشرية في

المؤسسة العمومية دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية " شيعيفارا"

هدفت هذه الدراسة إلى قياس وتحليل أثر استخدام الإدارة بالأهداف بإبعادها المشاركة، الالتزام، والثقة بين الرئيس والمرؤوس، والتغذية العكسية في أداء العاملين وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

- ان مستوى درجة استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في " المؤسسة الاستشفائية شيعيفارا " بمستغانم من وجهة نظر مجتمع الدراسة كانت متوسطة، وهذا قد يعود إلى شمولية عناصر طريقة الإدارة كأداة من أدوات تقييم الأدوات ودقتها ووضوح مضمونها.
 - وجود أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد طريقة الإدارة بالأهداف مجتمعة ومنفردة في تحديث الموارد البشرية في المؤسسات العمومية ذو مستوى متوسط.
- كما قدمت الدراسة مجموعة توصيات تؤكد ضرورة إعادة تشخيص البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة العمومية الاستشفائية، ووضع استراتيجية واضحة لتحقيق أهداف الإدارة بالأهداف.

٤. دراسة (شريف، ٢٠١٨) بعنوان "درجة ممارسة قادة مدارس محافظة بيشة للإدارة بالأهداف "

هدفت الدراسة للكشف على درجة ممارسة قادة مدارس محافظة بيشة للإدارة بالأهداف من وجهة نظرهم واتباع الباحث المنهج الوصفي بمدخله المسحي والتحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة قادة مدارس محافظة بيشة للإدارة بالأهداف فيما يتعلق بتحديد الأهداف والتقييم والتنظيم والتنسيق كانت كبيرة كما قدمت مجموعة توصيات تؤكد على ضرورة عقد الدورات التدريبية وورش العمل لقادة مدارس محافظة بيشة فيما يتعلق بالإدارة عامة والإدارة بالأهداف بصفة خاصة؛ وذلك لإبقائهم على اطلاع بكل ما هو جديد فيما يتعلق بالأساليب الإدارية.

٥. دراسة (أحمد وأبو العينين، ٢٠١٩) بعنوان " أثر تطبيق مبادئ الإدارة بالأهداف على أداء العاملين

في الفندق "

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق مبادئ الإدارة بالأهداف متمثلة في (الالتزام، الثقة، المشاركة والتغذية الراجعة) وأثرها على أداء العاملين ببعض فنادق الخمس نجوم بالقاهرة الكبرى، وذلك من أجل الوصول إلى سياسة تساعد على تطوير أداء العاملين وزيادة خبراتهم في العمل، وفهمهم له، ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم استمارة استقصاء وتم توزيعها على عينة من العاملين ببعض فنادق

الخمس نجوم بالقاهرة الكبرى، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن غالبية توجهات وأراء أفراد عينة الدراسة جاءت إيجابية (متفقة) في تطبيق إثنين من مبادئ الإدارة بالأهداف وهما (الالتزام، التغذية الراجعة) بينما جاءت غير متفقة إلى حد ما في تطبيق بقية المبادئ. وتوصلت نتائج الدراسة أيضا إلى أنه بالرغم من تطبيق الإدارة بالأهداف بدرجة متوسطة إلا أنها تعتبر من أكثر طرق الإدارة حيوية في تحسين أداء العاملين من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة سواء البشرية أو المادية للوصول إلى مستوى الأداء المطلوب.

٢-١- الدراسات الأجنبية

١. دراسة (Burdzińska&Flak, 2015) بعنوان:

Management by Objectives as A method of Measuring Team's Effectiveness

هدفت الدراسة إلى تقييم طريقة الإدارة بالأهداف في قياس فعالية الفرق. واعتمد الباحثون في المنهجية على تجربة أجريت باستخدام أدوات الإدارة عبر الإنترنت المسماة Gooier و Tusker، وتوصلت الدراسة إلى أنه وعلى الرغم من حقيقة أن طريقة الإدارة بالأهداف موصوفة بدقة ومحددة، إلا أن المساهمة البشرية في تطبيق الطريقة في الممارسة العملية لا تزال مهمة جداً.

٢. دراسة (Bua ,Tyokyaa,Kwaghbo, 2016) بعنوان:

Application of Management By Objective On The Effective Administration Of Universal Basic Education (UBE) Schools

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة قادة مدارس البرنامج العالمي للإدارة بالأهداف في منطقة ما كوردي التعليمية بولاية نينيو في نيجيريا، والتحقق من مدى مشاركة قادة المدارس والمعلمين في اتخاذ القرارات الفنية والأساس المنطقي لمشاركة قادة المدارس والمعلمين في صنع القرارات الإدارية والتربوية.

وتوصلت إلى مجموعة من النتائج من بينها أن مشاركة قادة المدارس والمعلمين في اتخاذ القرارات جاءت في المسائل الفنية، كما أن الأساس المنطقي لمشاركتهم في صنع القرار كان له آثار مهمة على إدارة برنامج المدارس، كما أشارت النتائج إلى أنه لا يمكن لبرنامج إدارة المدارس في منطقته ما كوردي التعليمية أن يكون فعالاً وناجحاً؛ إلا إذا أتيحت للقادة والمعلمين فرصة المشاركة في صنع القرار، حيث تساعد الإدارة بالأهداف في تنمية القدرة على التخطيط لكل من المديرين والمعلمين بالمدرسة، كما تعمل على تدعيم التفاهم والاتصالات بين المستويات الإدارية داخل المدرسة وخارجها، والإسهام في حل المشكلات التي يمكن أن تحدث في المستقبل، وتشجيع المعلمين على التجديد والابتكار.

٣. دراسة (Kaźmierczyk & Aptacy, 2016) بعنوان:

The management by objectives in banks: the Polish case

هدفت الدراسة إلى التحقق في مدى تطبيق الإدارة بالأهداف في البنوك في بولندا، بالإضافة إلى معرفة تصنيفات الإدارة بالأهداف وفقا للوظيفة والأقدمية الوظيفية والجوانب التعليمية والجنس كل على حدة. وقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي والتحليلي وكشفت النتائج عن التنوع في استخدام الإدارة بالأهداف في البنوك في بولندا. وقد أظهر البحث أن الموظفين الذكور في البنوك مشمولون بنظام الإدارة بالأهداف بشكل متكرر أكثر من الإناث، وأن موظفي البنك الحاصلين على تعليم عالٍ يخضعون للإدارة بالأهداف أكثر من الموظفين الحاصلين على تعليم ثانوي.

٤. دراسة (Islami & Mulolli & Mustafa, 2018) بعنوان:

Using Management by Objectives as a performance appraisal tool for

Employee satisfaction

هدفت الدراسة إلى تحديد أهمية تحديد الأهداف وأهداف الاتصال وأهداف التخطيط، وتحديد نقاط المراقبة، والتزام الموظفين بتحديد الأهداف والحرية والاستقلالية في أداء الواجبات والتواصل المستمر، كخطوات لتحقيق طريقة الإدارة بالأهداف لتحسين فعالية الموظفين. وقد اعتمد الباحثون المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة لجمع البيانات على العينة المكونة من (١٣) شركة تعمل في كوسوفو. ونتج عن هذه الدراسة أن تقييم أداء الموظفين الفرديين والتعريف الواضح للنتائج هي أضخم المعايير من جميع الأنشطة الأخرى لطريقة الإدارة بالأهداف التي أخذناها في الدراسة لزيادة فعالية الموظفين في المنظمة.

٥. دراسة (Islam & others, 2020) بعنوان:

The Effect of Management by Objectives on Performance Appraisal and

Employee Satisfaction in Commercial Banks.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أهمية تطبيق الإدارة بالأهداف في البنوك ودورها في تحسين أداء البنوك ورضا الموظفين. وتم اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي ومبدأ الاستبانة حيث شملت عينة البحث (٦٠ موظفًا) من ٣٣ بنك تجاري في قسم راجشاهي في بنغلاديش. وتوصلت الدراسة إلى أنه يجب استخدام الإدارة بالأهداف كطريقة لتقييم الأداء وأن تقييم الأداء ورضا الموظفين لهما أثر إيجابي كبير بالإضافة إلى أن تقييم الأداء يزيد من رضا الموظفين وزيادة رضا الموظفين بدوره يقوم بزيادة الإنتاجية والفعالية في المنظمة كما أن آلية المكافأة المناسبة تزيد من مستوى الرضا عن الموظفين.

٣-١- التعقيب على الدراسات السابقة

١. اختلفت الدراسة في مجال تطبيقها، حيث طبقت كل من دراسة (Islami & Mulolli & Mustafa, 2018) ودراسة (Antonio, 2015) على الشركات أما دراسة (Kazmierczyk & Aptacy, 2016) ودراسة (Islam & others, 2020) فقد طبقت في مجال البنوك و أما دراسة (شريف، ٢٠١٨) و دراسة (Bua, Tyokyaa, Kwaghbo, 2016)، فقد طبقت في المؤسسات التعليمية، أما دراستنا فإن مجال تطبيقها هو شركة يونيفارما للصناعات الدوائية في سورية.
٢. اختلفت الدراسة مع الدراسات السابقة في أبعاد المتغيرات المستقلة والتابعة، حيث أن الدراسات السابقة لم تتناول دراسة أثر الإدارة على تحسين الأداء من خلال البعدين (الكفاءة -الفاعلية).
٣. تشابهت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في استخدامها المنهج الوصفي التحليلي.

٤-١- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

- بعد الاطلاع على الدراسات السابقة يمكن أن ندرج إفادتها للدراسة الحالية في النقاط الآتية:
١. استفادت الباحثة من مراجعة الدراسات السابقة في بناء أداة الدراسة واختيار المنهج المناسب.
 ٢. ساعدت في الانطلاق من زاوية جديدة لم تتم دراستها من خلال أبعاد جديدة في المتغيرات التابعة والمستقلة.

٢- مشكلة البحث

تعد شركة "يونيفارما" بشكل خاص، واحدة من الشركات المتقدمة البارزة والمتخصصة في الصناعات الدوائية في سورية، وهي تحتاج كغيرها من الشركات إلى تطوير مستمر في أدائها، بما يضمن تعزيز قدرتها التنافسية والوصول إلى أهدافها.

والواقع أن تحقيق ذلك، يتطلب قبل كل شيء تحسين أداء مواردها البشرية، وقد لاحظت الباحثة اتباعاً لنموذج الإدارة بالأهداف في الشركة والذي يعتبر أساساً لعمليات تطوير المؤسسة وتحليل الخطط والبرامج فيها وتحديد المهام الإدارية.

وبناءً على ما سبق، فإن الدراسة الحالية هي محاولة لاستكشاف وجود إدارة بالأهداف في شركة يونيفارما للصناعات الدوائية في سورية بالفعل، ومعرفة هل بتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف نستطيع تحسين أداء العاملين في الشركة.

وعليه يمكننا صياغة مشكلة البحث بالتساؤل الرئيسي التالي:

ما هو أثر تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في تحسين أداء العاملين في شركة يونيفارما للصناعات

الدوائية في سورية؟

ويندرج ضمن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية :

- ما مدى تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في شركة يونيفارما للصناعات الدوائية في سورية؟
- ما مستوى أداء العاملين في شركة يونيفارما للصناعات الدوائية في سورية؟
- هل يمكن لأسلوب الإدارة بالأهداف أن يؤدي دوره في تحسين أداء العاملين في شركة يونيفارما للصناعات الدوائية في سورية؟
- هل هناك فروقات بين آراء مجتمع الدراسة تعود لمتغيرات ديموغرافية؟

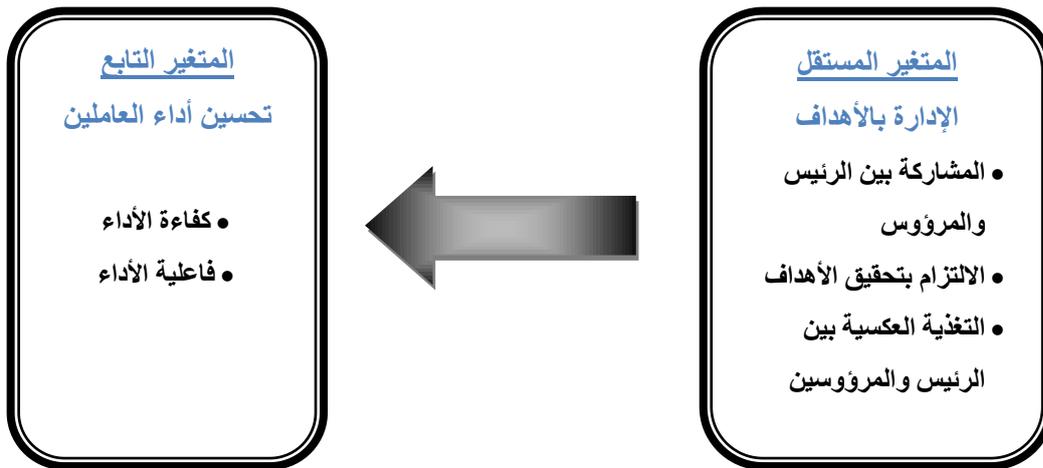
٣- أهمية البحث

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية تطوير العمل الإداري في مختلف المجالات، وأهمية المورد البشري في جميع المؤسسات على اختلاف أنواعها، ونظراً لحدثة أسلوب الإدارة بالأهداف مقارنة بالأساليب التقليدية المتبعة في معظم مؤسساتنا الدوائية على الرغم مما تواجهه من تحديات، بالإضافة إلى قلة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في مجال إدارة الشركات الدوائية، جاءت هذه الدراسة التي تسعى للخروج بنتائج تسهم في معرفة أهمية تطبيق هذا الأسلوب وأثرها على كفاءة وفاعلية الأداء للعاملين كما حاولنا تعميق الفهم على الصعيدين النظري والتطبيقي.

٤- أهداف البحث

تهدف هذه الدراسة إلى الوصول إلى مجموعة من الأهداف تتمثل فيما يلي:

- استبيان وجهة نظر القائمين بالعمل الإداري في الشركة محل الدراسة فيما يخص واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف.
- استبيان مزايا استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف وتحديد العيوب والقصور فيها للوصول إلى نظام فعال، ومعرفة مدى تأثير ذلك على تحسين أداء العاملين في الشركة محل الدراسة.
- قياس مستوى أداء العاملين في الشركة محل الدراسة.
- اختبار أي الأبعاد الأكثر أهمية في طريقة الإدارة بالأهداف.



الشكل (١) أنموذج البحث

٦- فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد تأثير معنوي لتبني استخدام الإدارة بالأهداف على أداء العاملين في شركة يونيفارما للصناعات الدوائية في سورية عند مستوى دلالة إحصائية (٠,٠٥) ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

١. لا يوجد تأثير معنوي للمشاركة بين الرئيس والمرؤوسين على كفاءة أداء العاملين في شركة يونيفارما للصناعات الدوائية في سورية عند مستوى دلالة إحصائية (٠,٠٥).
٢. لا يوجد تأثير معنوي للمشاركة بين الرئيس والمرؤوسين على فاعلية أداء العاملين في شركة يونيفارما للصناعات الدوائية في سورية عند مستوى دلالة إحصائية (٠,٠٥).
٣. لا يوجد تأثير معنوي للالتزام بتطبيق الإدارة بالأهداف على كفاءة أداء العاملين في شركة يونيفارما للصناعات الدوائية في سورية عند مستوى دلالة إحصائية (٠,٠٥).
٤. لا يوجد تأثير معنوي للالتزام بتطبيق الإدارة بالأهداف على فاعلية أداء العاملين في شركة يونيفارما للصناعات الدوائية في سورية عند مستوى دلالة إحصائية (٠,٠٥).
٥. لا يوجد تأثير معنوي للتغذية العكسية بين الرئيس والمرؤوسين على فاعلية أداء العاملين في شركة يونيفارما للصناعات الدوائية في سورية عند مستوى دلالة إحصائية (٠,٠٥).
٦. لا يوجد تأثير معنوي للتغذية العكسية بين الرئيس والمرؤوسين على كفاءة أداء العاملين في شركة يونيفارما للصناعات الدوائية في سورية عند مستوى دلالة إحصائية (٠,٠٥).

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد فروقات بين آراء مجتمع الدراسة حول متغيرات الدراسة تعزى لعوامل ديموغرافية (العمر، الجنس، المستوى التعليمي سنوات الخبرة) ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

١. لا يوجد فروق معنوية بين آراء مجتمع الدراسة حول متغيرات الدراسة تبعاً للجنس.
٢. لا يوجد فروق معنوية بين آراء مجتمع الدراسة حول متغيرات الدراسة تبعاً للعمر.
٣. لا يوجد فروق معنوية بين آراء مجتمع الدراسة حول متغيرات الدراسة تبعاً للمستوى التعليمي.
٤. لا يوجد فروق معنوية بين آراء مجتمع الدراسة حول متغيرات الدراسة تبعاً لسنوات الخبرة.

٧- حدود البحث

- الحد المكاني: استهدفت الدراسة جميع العاملين والإداريين في شركة يونيفارما للصناعات الدوائية في سورية.
- الحد الزمني: طبقت الدراسة وجمع البيانات خلال الأشهر الثلاثة (١٠، ١١، ١٢) من العام ٢٠٢٠.
- الحد الموضوعي: تناولت هذه الدراسة الإدارة بالأهداف وأثرها في تحسين أداء العاملين، بالتطبيق شركة يونيفارما للصناعات الدوائية في سورية.

٨- منهجية البحث

إن الهدف من هذه الدراسة هو تقييم أداء العاملين في المؤسسة عند تطبيق نظام الإدارة بالأهداف ومعرفة العلاقة بينهم ومن أجل الوصول إلى هذا اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقوم على الجمع بين الدراسة المكتبية والدراسة الميدانية التي اعتمدنا من أجلها على مبدأ الاستبانة وهي أحد تقنيات الاستقصاء والمستخدمه كثيراً في جمع المعلومات فيما يتعلق بجانب الموارد البشرية.

٩- الأساليب الإحصائية المستخدمة

من أجل عرض البيانات والمعلومات وتحليلها وتلخيصها تم استخدام الطرق الإحصائية، حيث جرى تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، واستخدام الاختبارات الإحصائية اللازمة التي تؤكد ثبات المقاييس، وتتحقق من صحة الفرضيات.

١٠- مصطلحات وتعريف

١٠-١- الإدارة بالأهداف Management By Objectives

الإدارة بالأهداف هي منهج منظم لوضع الأهداف، وتقييم الأداء من خلال استخدام النتائج كمعيار قياس مدى التقدم والتحسين في إنتاجية المنظمة. (العزاوي وجواد، ٢٠١٠).

١٠-٢- المشاركة sharing

هي قيام الرئيس والمرووس بالاتفاق على الأهداف المرغوب تحقيقها خلال فترة زمنية محددة (الحياسات، ٢٠٠٧).

١٠-٣- الالتزام Commitment

هو الارتباط الذي يرجى وجوده عند العاملين لأنهم المشاركون في اتخاذ القرار. (الحسن، ٢٠٠٢)

Employee Performance ٤-١٠- أداء العاملين

هو القيام بالشئ أو تأدية عمل محدد أو إنجاز مهمة أو نشاط معين، بمعنى آخر الأداء هو قيام الشخص بسلوك ما وذلك لتحقيق هدف محدد، قد يكون إشباع حاجة معينة، أو حل مشكل ما، أو التخطيط لمشروع ما.

(أبو النصر، ٢٠١٢)

Effectiveness ٥-١٠- الفاعلية

وتعني القدرة أو القابلية على إنجاز الأهداف وهو مبدأ يرتبط بالغايات وليس الوسائل. (عبد الرحيم، ٢٠١٧)

Efficiency ٦-١٠- الكفاءة

وهي عبارة عن المهارات والمؤهلات التي يمتلكها الشخص من خلال التجارب الشخصية والمهنية، والتكوين بشكل متواصل، بحيث يستخدمها في تحقيق أهداف معينة وبشكل فعال. (خضر، ٢٠١٨)

الفصل الثاني: الإطار النظري

❖ المبحث الأول: الإدارة بالأهداف

❖ المبحث الثاني: أداء العاملين

❖ المبحث الثالث: العلاقة بين الإدارة بالأهداف وأداء العاملين

المبحث الأول الإدارة بالأهداف

١-١-١ نشأة الإدارة بالأهداف

هناك اتفاق بين معظم الكتاب على أنه يمكن النظر إلى الإدارة بالأهداف والنتائج من عدة زوايا تعبر عن مراحل التطور الذي مر به هذا الاتجاه خلال الخمسين عاما الماضية عن طريق عالم الإدارة بيتر داجر أستاذ الإدارة في جامعة نيويورك في كتابه (ممارسة الإدارة) وتتمثل في ثلاثة مراحل أساسية: (جميعي وبوصيدة، ٢٠١٦) (القرني، ٢٠١٦)

١-١-١-١-١ المرحلة الأولى :

تقييم الأداء (من الخمسينيات إلى أوائل الستينيات) حيث كانت الإدارة بالأهداف في هذه المرحلة أحد الوسائل التي تساعد في التقويم الموضوعي لأداء الأفراد، وهي تستعمل في ذلك معايير محددة لقياس الأداء تركز على النتائج المتوقعة من الأفراد تحقيقها.

١-١-١-٢-١ المرحلة الثانية :

مرحلة التحديد المشترك للأهداف والمعايير (من منتصف الستينيات حتى أوائل السبعينيات)، حيث يقوم كلا من الرئيس والمرؤوس بوضع أهداف محددة ولفترة زمنية، وتحديد طرق تحقيق ومعايير قياس النتائج.

١-١-١-٣-١ المرحلة الثالثة :

مرحلة التخطيط طويل الأجل والتخطيط الاستراتيجي (من بداية السبعينات حتى الآن) ، حيث يتم النظر إلى الإدارة بالأهداف باعتبارها نظام حركي مستمر يتكون من الأنشطة التي يؤديها المدير لتساهم في بلوغ الهدف الرئيسي للمنظمة أي أنها تمثل أسلوب وطريقة شاملة وجديدة للتفكير .

٢-١ مفهوم الإدارة بالأهداف

اختلف الباحثون في ميدان التسيير حول تعريفهم لأسلوب الإدارة بالأهداف، وذلك حسب الزاوية التي ينظر إليها كل منهم إلى هذا الأسلوب. فقد عرفها (عبد الحافظ، ٢٠٠١) على أنها أسلوب إداري يقوم على أساس المشاركة من قبل المرؤوسين والذي يتمثل في مبادئ عامة كتحديد الهدف ووضع خطة عملية ومراجعة دورية وتقويم للإنجاز السنوي.

ويعرفها (غنيم، ٢٠٠٣) بأنها طريقة منظمة تسعى للتوصل إلى النتائج بالصورة التي تحقق أهداف الإدارة وتقابل حاجات الأفراد.

وعرفها (عبودي، ٢٠٠٦) بأنها إدارة تحتوي على أهداف أو نتائج متوقعة محددة وواضحة المعالم، مستغلة في ذلك الوقت والموارد البشرية والمادية أفضل استخدام وهذا من خلال وسائل وبرامج لتحقيق تلك الأهداف، ويتم تقييم الأداء في ضوء قياس النتائج المحققة.

كما يشير (الرحيلي، ٢٠٠٩) أنه نظام إداري يركز على النتائج بدلاً من التركيز على النشاطات. فليست العبرة في كيفية القيام بالأعمال وإنما ماذا نريد أن ننجز من الأعمال .

كما عرفها Mc.Gregor بأنها فلسفة إدارة وتفسير ذلك عنده أن الأخذ بهذا المنهج يسبقه الإيمان بنظرية معينة لتفسير سلوك العاملين في الإدارة، وأن الإدارة التي تؤمن بالافتراضات التي تقوم عليها والواجب، هي التي تؤمن بضرورة تطبيق نظام الإدارة بالأهداف... وأن تطبيق هذا المنهج يمكن القادة من أن يوجهوا أنفسهم ذاتياً ويراقبوا أنفسهم ذاتياً في تحقيقهم لأهداف المنظمة إذا التزموا بها. (كنفان، ٢٠٠٩)

كما عرفها (Erik, 2011) بأنها أسلوب في التخطيط والإدارة والتقييم يمكن بواسطته وضع أهداف معينة لفترة زمنية لكل مدير، وعلى أساس النتائج التي ينبغي التوصل إليها، إذا ما أريد للأهداف العامة للمنظمة أن تتحقق ككل وفي نهاية الفترة المحددة يتم قياس النتائج الفعلية في مقابل الأهداف أو النتائج المتوقعة ثم تحديد الانحرافات ومعالجتها وذلك وصولاً للأهداف المتفق عليها.

وعرفها (أبو نبعه، ٢٠١٢) بأنها فلسفة إدارية ترمي إلى زيادة التحفيز الداخلي للأفراد من خلال اشتراك المرؤوسين مع الرؤساء في تحديد الهدف وزيادة رقابة المرؤوسين في اتخاذ القرار.

وعرفها (العمر، ٢٠١٣) بأنها النتائج التي تسعى المنظمة إلى الوصول إليها باستغلال كل الموارد المادية أو البشرية بدءاً من أدنى مستوى إداري إلى أعلى مستوى.

أما (الرشدي، ٢٠١٤) فقد عرفها أنها أسلوب إداري يركز على النتائج والغايات أكثر من تركيزه على النشاطات والفعاليات فأى نشاط يجب أن يؤدي إلى تحقيق الغايات والمهم دائماً هو النتائج وتقاس فاعلية نجاح الإدارة وقدرتها على تحقيق النتائج.

وعرفها (وسام، ٢٠١٥) أنها " أسلوب إداري يشترك فيه الرئيس والمرؤوسين في كافة المستويات الإدارية في المنظمة في تحديد مسؤولية كل موظف على شكل نتائج متوقعة منه مطلوب تحقيقها، ثم كتابة خطة واحدة لتحقيق تلك النتائج.

كما عرفها كل من Certo وStoner على أنها عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على جهود كل الأفراد وكذلك استخدام الموارد الأخرى لتحقيق الأهداف التنظيمية. (بلحول، ٢٠١٧)

كما عرفها (Belyh, 2019) بأنها ببساطة واحدة من العديد من نماذج الإدارة التي تم استخدامها، ولا تزال مستخدمة حتى اليوم. تسمح هذه التقنية للإدارة بالتركيز على أهداف المنظمة التي يمكن تحقيقها، والعمل على تحقيق أفضل النتائج الممكنة، باستخدام الموارد المتاحة للمنظمة في ذلك الوقت.

كما عرفها (Rahman & others, 2020) بأنها لإدارة الأداء حيث يتم السعي لتحقيق التوازن بين أهداف الموظفين وأهداف المنظمة.

٣-١- أبعاد الإدارة بالأهداف

من خلال التعاريف السابقة نجد أن الإدارة بالأهداف تأخذ الأبعاد التالية :

١-٣-١- الإدارة بالأهداف كطريقة أو أسلوب

فهي تركز على الأسلوب المعتمد في تحقيق الفلسفة الإدارية، حيث يقوم كل من الرئيس والمرووس بتحديد الأهداف ومجالات المسؤولية ومعايير الأداء. (صلواتشي، ٢٠١٧)

١-٣-٢- الإدارة بالأهداف كأهداف ونتائج :

هي منهج إداري لا يقتصر على الأهداف والنتائج، بل على وضع البرامج المحققة لهذا الهدف، وعلى الكيفية التي يتم بواسطتها قياس هذه النتائج. (شبير، ٢٠١٥)

١-٣-٣- الإدارة بالأهداف كفلسفة إدارية

تطرح الإدارة بالأهداف فلسفة وتصوراً عن ممارسة الوظيفة الإدارية والسلوك الإداري في المؤسسات وهي تعكس طريقة إيجابية في الإدارة تركز على التنبؤ بالمستقبل، وتستجيب للمؤثرات والمتغيرات التي تقع فيه، كما تمثل فلسفة قائمة على التغيير والتحسين المتواصل لأداء الفرد والمؤسسة ككل. (إبراهيم، ٢٠١١)

١-٣-٤- الإدارة بالأهداف كنظام ديناميكي

هي نظام ديناميكي يوفق بين حاجة المؤسسات في تحقيق أهدافها كأساس للكفاءة، وبين حاجة المدراء إلى التحفيز والمشاركة في تنمية قدراتهم ومهاراتهم، وتشخيص العراقيل التي تحول دون تحقيق الأهداف والتغلب عليها. (شاويش، ٢٠١٣).

٤-١- خصائص الإدارة بالأهداف

تمثل خصائص الإدارة بالأهداف في قيامها على: (جميبي وبوصيدة، ٢٠١٦)

- مشاركة المرووسين في تحديد معايير الأداء الخاصة بوظائفهم.
- نتائج المناصب الإدارية أساس الرقابة الذاتية وتقييم الأداء.
- وضع أهداف لكل منصب من المناصب الإدارية داخل الإدارة.
- أهداف المناصب الإدارية أساس أي تحسينات في الإدارة.
- وضوح وفهم معايير قياس الأداء بالنسبة للرؤساء والمرووسين.
- يتم مكافأة الأفراد على أساس مدى تحقيقهم لأهدافهم.
- تقوم على المسؤولية والمحاسبة المشتركة لجميع العاملين.
- تفويض سلطة اتخاذ القرارات للمستوى الإداري الأدنى والمناسب.

٥-١- أهداف تطبيق طريقة الإدارة بالأهداف

الإدارة بالأهداف كأسلوب إداري تسعى المنظمات إلى تحقيقه من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:
(الطراونة، صالح، ٢٠١٢) (وسام، ٢٠١٥)

- الربط بين أداء الفرد وأهدافه وأهداف المنظمة.
- رفع مستوى الكفاءة من خلال المشاركة.
- المساهمة في تحديد نظم مقبولة للأجور والحوافز على أساس موضوعي.
- المساهمة في تحقيق التنسيق والرقابة الفعالة.
- قياس الأداء والحكم بشكل مستمر وموضوعي عن طريق المراجعة الدورية.

٦-١- مبادئ الإدارة بالأهداف

يعتبر الإدارة بالأهداف من الأساليب الرائدة في الإدارة وقد قام بيتر دراكر بوضع مجموعة من المبادئ لهذا الأسلوب الإداري من أهمها ما يلي:

١-٦-١- مبدأ المشاركة:

ترتكز الإدارة بالأهداف على اشتراك المرؤوسين والرئيس في تحديد أهداف المنظمة في جميع المستويات الإدارية ويسعى هذا الأسلوب إلى تقريب وجهات نظر الرؤساء والمرؤوسين. (أحمدو أبو العينين، ٢٠١٩)

٢-٦-١- مبدأ الالتزام:

تساعد الإدارة بالأهداف على إيجاد نوع من الالتزام لدى جميع المشرفين والمدراء نحو تحقيق الأهداف الموكلة إليهم والالتزام بتلك الأهداف، ويؤدي هذا بالتبعية إلى ارتفاع الإنتاجية والأداء. (بلحول، ٢٠١٧)

٣-٦-١- تحمل المسؤولية:

تساعد الإدارة بالأهداف على تحمل المسؤولية وذلك عندما يشارك المديرين المرؤوسين في صياغة الأهداف وتحديدها وحينما يتفقون على الأهداف ويوزعون الأدوار بينهم، بحيث يتولى كل منهم أهدافا محددة خاصة ويتولون إنجازها. (كاظم، ٢٠١٤)

٤-٦-١- رفع الروح المعنوية:

إن مشاركة المرؤوسين في عمليات التخطيط لأهداف المنظمة وأنشطتها يشعر العاملين بأهمية ما يقومون به وينجزونه من أعمال ومهام. وهذه بطبيعة الحال يتوقف على مدى الإخلاص في الإنجاز من جهد وأمانة ومهارة، وهذا الإنجاز يحقق للمرؤوسين مستوى من الحاجات يتعلق بتحقيق ذواتهم مما يزيد من رضاهم الوظيفي وفاعلية الأداء على المستوى الفردي والتنظيمي. (الرشيدي، ٢٠١٤)

٧-١- إيجابيات ومميزات الإدارة بالأهداف

تتمتع الإدارة بالأهداف بمجموعة مميزات وإيجابيات ومنها: (وسام، ٢٠١٥)

- زيادة فعالية التخطيط من خلال اشتراك الجميع في مناقشة أهداف المنظمة واختيار البدائل المناسبة لمعالجة مشاكل العمل المطروح.
- تحديد مشكلات العمل والمشاركة في حلها.
- تحقيق الانسجام والتفاهم المتبادل بين كل أفراد المؤسسة بفضل تفعيل عنصر الاتصال والتدفق السريع والصحيح للمعلومات.
- تنمية المهارات الإدارية للعاملين من خلال مشاركتهم في صياغة الأهداف اعتماداً على التعاون في حل مشاكل العمل والتدريب على حلها، ورفع الروح المعنوية للعاملين.
- زيادة إنتاجية المؤسسة. (حمدي، ٢٠١٤)
- تطوير نظم تقييم الأداء ووضع أسس أكثر ملائمة لتطوير الإدارة.
- تركيز أسلوب الإدارة على أهمية الأهداف وضرورة وضوحها وهذا يساهم بفاعلية في تفادي مشكلة تحول الإدارة العليا في التنظيم عن الأهداف المرسومة.
- تحسين أداء الإدارة وتمكين المديرين من التخطيط بشكل جيد وتحسين الرقابة الذاتية. (الحريري، ٢٠١٤)

وأضاف (بركاني، ٢٠٢٠) الإيجابيات التالية:

- تساعد في تحقيق أهداف المنظمة وربط بعضها ببعض، أي في زيادة فاعلية المنظمة لأنها تعنى بغايات الإدارة أكثر من وسائلها وتركز على النتائج المتوقعة للنشاطات الإدارية.
- تساهم في تنفيذ الخطط ومتابعتها حيث تركز اهتمام العاملين على الأعمال التي تساعد فعلاً على بلوغ الأهداف المحددة والحفاظ على الجهد والوقت والمال.
- تؤدي إلى إجابة تفهم العاملين لطبيعة ووضوح أعمالهم والنتائج المترتبة على قيامهم بواجباتهم ومع تطوير قدراتهم في الإبداع والتحليل والتخطيط ومعالجة المشكلات وتحقيق أهدافهم.
- الاهتمام بالجانب السلوكي ورفع الروح المعنوية لدى العاملين في المنظمة وشحنهم.
- دعم الاحترام المتبادل بين الرئيس والمروءوس وتكوين علاقة أساسها تحقيق نتائج جيدة.
- إن الإدارة تساهم في تقييم الأداء وتحديد المسؤولية وتحقيق الرقابة.
- زيادة فهم ووعي العاملين للأهداف العامة والمرحلية للمنظمة وتحقيق رغباتهم وزيادة دافعية الإدارة بالأهداف وتقييم الأداء.

٨-١ - صعوبات تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف

يعتبر أسلوب الإدارة بالأهداف من المداخل المفيدة في الإدارة إلا أن تطبيقها يواجه بعض الصعوبات أو المشكلات ومنها: (الحري، ٢٠٠٨)

- o تتطلب الإدارة بالأهداف وضع أهداف قد تكون تلك الأهداف أعلى أو أقل من الإمكانيات المتاحة.
- o تتطلب الإدارة بالأهداف وضع أهداف واضحة ومحددة وكمية لسهولة قياسها وهذا الشرط يصعب تحقيقه.
- o يحتاج تحديد الأهداف إلى وقت وجهد كبيرين نظرًا لاشتراك كافة المستويات التنظيمية في وضع الأهداف وكثرة الإجراءات والاتصالات.
- o يحتاج تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف إلى مهارة إدارية لوضع الأهداف بالتفاعل بين الرئيس والمرؤوس وقد لا تتوفر هذه المهارة.
- o مقاومة بعض الرؤساء لأسلوب الإدارة بالأهداف.
- o إهمال النواحي السلوكية والاهتمام بزيادة الإنتاج لتحقيق الأهداف وهذا يقلل من تنمية النظام واستمراريته.
- o صياغة الأهداف أحياناً تكون بطريقة براقة تظهر محاسن الإدارة وتخفي مساوئها.

٩-١ - خطوات ومراحل تطبيق نظام الإدارة بالأهداف

تعتبر طريقة الإدارة بالأهداف طريقة علمية تهدف إلى قياس وتقييم الأداء، وهذا عن طريق المقارنة بين الأهداف المخططة من قبل المنظمة لمستويات أداء الأفراد، مع ما تم إنجازه فعلاً، وتمر هذه الطريقة بعدة خطوات هي: (صلواتشي، بودلة، وغيدوش، ٢٠١٧).

- o تحديد الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها، والتي سوف يتم تقييم الأداء على أساسها، ويتم هذا بالاتفاق بين الرئيس والمرؤوس.
 - o وضع آلية عمل لتطبيق الأهداف الموضوعية، وإعطاء الحرية للفرد قصد إنجاز خطة العمل.
 - o أثناء التنفيذ يقوم الرئيس بمساعدة مرؤوسيه في تحقيق الأهداف المخططة، ومتابعة تحقيق النتائج.
 - o اتخاذ الإجراءات الوقائية وتصحيح الانحرافات عن الخطة الموضوعية.
 - o تقييم النتائج المحققة في نهاية المدة المتفق عليها، وذلك بمقارنة الأهداف المخططة مع ما تم تحقيقه وتصحيح الانحرافات.
 - o وضع عناصر الرقابة بالاشتراك بين الرؤساء والمرؤوسين.
 - o تحديد أهداف استراتيجية جديدة على المستويين المتوسط والبعيد.
- وبصفة عامة، يمر تطبيق نظام الإدارة بالأهداف بعدة مراحل هي:

التهيئة :

يتطلب إدخال نظام الإدارة بالأهداف في أية منظمة إلى إحداث التهيئة المناسبة لإدخال النظام، فهو يحتوي على درجات مختلفة من التغيير يجب أن يتم من خلالها تهيئة كل فرد داخل التنظيم لقبولها والإمام بها، ويتمحور الهدف من التهيئة إلى إقناع الأفراد بأن الأساليب المطبقة حالياً في بيئة العمل غير ملائمة لتحقيق أهداف المنظمة، حيث ينبغي وضع إجراءات فعلية تهدف إلى تحسين مستويات الأداء الحالية وبالفوائد التي سوف تعود على الفرد من خلال عملية الإصلاح. (صلواتشي، بودلة، وغيدوش، ٢٠١٧).

التركيز على التغيير والتطوير:

ينبغي أن يكون لدى الإدارة العليا اتجاهات إيجابية نحو التغيير، فلا بد أن يكون لدى المدراء القناعة بأن نظام الإدارة بالأهداف يحسن من الكفاءة لدى الأفراد، ويشجع على العمل بروح الفريق، وإنشاء بيئة عمل محفزة تقوم على المشاركة في اتخاذ القرار، بالإضافة إلى ضرورة تفويض السلطات ومرونة التنظيم، وإنشاء روح الابتكار والتجديد داخل المنظمة. إن التركيز على العلاقات الإنسانية يعتبر ضروري لإنجاح عملية التغيير، والذي يشمل القيم الشخصية والعلاقات غير الرسمية والطموح الفردي والقدرات الفكرية لدى الفرد، حيث يؤدي إهمال الجانب الإنساني إلى ضياع في الوقت والتكلفة بشكل يعيق من تحقيق الأهداف المخططة. (ماهر، ٢٠٠٣)

تحديد الأهداف الاستراتيجية

يعتبر تحقيق الأهداف المطلب النهائي الذي تسعى إدارة المنظمة إلى تحقيقه، ولهذا السبب يؤكد الباحثون على ضرورة وضع أهداف محددة وفق نموذج SMART ، تكون قابلة للقياس الكمي، وعلى أن يوضع توقيت زمني لتحقيقها، كما يجب إعادة النظر فيها خلال مرحلة التنفيذ، وأن تتصف بالوضوح، بحيث لا يكون هناك أي مشكلة في فهمها، وأن ترتبط بالأهداف الشخصية ضماناً لحسن تعاون الأفراد، وأن تتسق مع القيم الأخلاقية السائدة في التنظيم، بمعنى آخر أن تحديد الأهداف يستلزم توفر مجموعة من الأسس أهمها: (توفيق، ٢٠٠٨)

- o أن تكون الأهداف واضحة وشاملة وأن تكون سهلة الفهم والتحقيق.
- o أن تكون الأهداف دقيقة وقابلة للقياس الكمي قدر الإمكان.
- o أن تتسم الأهداف بالتحدي وبالواقعية في نفس الوقت.
- o أن ترتبط الأهداف برؤية ورسالة المنظمة.
- o أن تكون الأهداف مرنة تستوعب التغييرات الطارئة.
- o أن تتناسب مع إمكانيات المنظمة المادية والبشرية.
- o أن تكون الأهداف متوازنة وأن تخضع للمساءلة الدورية من طرف المشرفين أو الرؤساء.

o تحديد برنامج زمني لتحقيق الأهداف مع تحديد كيفية تحقيق هذه الأهداف.

(عبد الباري، ٢٠٠٤)

تحديد مؤشرات الأداء

يعتبر وضع مؤشرات للأداء الخطوة الثانية التي تلي تحديد الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، ومن بين أهم مؤشرات قياس الأهداف نجد: (الحصة السوقية، رقم الأعمال، كمية المنتجات أو قيمة المبيعات، أسعار وجودة المنتجات مقارنة بالمنافسين، قياس درجة رضا العملاء الخارجيين والداخليين، إلخ). (الرشدي، ٢٠١٤)

تحديد المتغيرات المعيقة والقوى الدافعة

تمثل المتغيرات المعيقة مجموعة العوامل التي تحول دون تحقيق المنظمة لأهدافها المخططة مثل تعيين أفراد غير أكفاء في العمل، وعدم تحديد المهام وخصائص الوظائف بدقة، كما تعتبر القوى الدافعة مجموعة العوامل التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها بأعلى كفاءة ممكنة، كدرجة ولاء الأفراد، وبيئة العمل والمحفزة وغيرها. (صلواتشي، بودلة، وغيدوش، ٢٠١٧).

وضع استراتيجيات عمل قصد تحسين الأداء :

ينبغي تحديد برامج العمل اللازمة لإيجاد نوع من التوازن بين المتغيرات المعيقة والقوى الدافعة بما يحقق تحسين الأداء بشكل فعال، وتنمية الولاء التنظيمي لدى الأفراد، والعمل على تغيير اتجاهاتهم من سلبية إلى اتجاهات إيجابية. (جميبي وبوصيدة، ٢٠١٦)

التنفيذ

بعد تحديد الاستراتيجية الملائمة للتغلب على المتغيرات والقوى المعيقة داخل المنظمة، تكون الخطوة الموالية هي عملية التنفيذ حيث أن نظام الإدارة بالأهداف يعتمد إلى حد كبير على درجة تنفيذه بالكفاءة والفعالية المطلوبتين. (القرني، ٢٠١٥)

متابعة تطبيق النظام في الواقع العملي :

من المتوقع وجود بعض المشكلات عند تطبيق نظام الإدارة بالأهداف، الأمر الذي يتطلب من المسؤولين وضع حلول لهذه المشكلات بما يضمن حسن التطبيق العلمي للنظام، ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة والأفراد العاملين بها. (بلحول، ٢٠١٧)

١٠-١- متطلبات نجاح الإدارة بالأهداف

في الحقيقة إنه لكي ينجح تطبيق نظام الإدارة بالأهداف يجب أن يدعمه بأنظمة إدارية تنطلق من منطق الأهداف والنتائج ومن أهم هذه الأنظمة ما يلي: (عثمان، ٢٠٢٠)

١-١٠-١- وضع نظام موضوعي للعاملين:

لكي تتمكن أية مؤسسة أو شركة من تطبيق هذا الأسلوب فإنه لا بد لها من القيام بوضع سياسة علمية وموضوعية لاختيار العاملين وتعيينهم تقوم على أساس الكفاءة والجدارة، إذ يتم من خلالها اختيار أفضل العناصر المؤهلة والقادرة على تحديد الأهداف، ووضع المعايير وقياس النتائج وتقويمها، كما يجب أن تكون نظم العاملين بكل ما تنطوي عليه من أجور وحوافز وتعيين وتدريب ونقل وترقية مرتبطة بأهداف محددة، أي يجب أن تحدد مستويات الأجور والحوافز على أساس النتائج وتوضع برامج التدريب استجابة لمتطلبات الأهداف... الخ، وبالتالي إذا كنا نريد النجاح لهذا الأسلوب في مكان ما علينا أن نقوم بإصلاح نظام العاملين بحيث يصبح التعيين وفق الحاجة والأجر على أساس النتيجة والترقية على أساس الكفاءة.

١-١٠-٢- وضع النظام المالي المناسب:

يتطلب نجاح تطبيق نظام الإدارة بالأهداف وجود أنظمة مالية لا تقوم على أساس تطابق الصرف مع اللوائح والإجراءات المالية، لأن نظام الإدارة بالأهداف لا يعترف بموازنة البنود وإنما يعترف بالعلاقة ما بين العائد والتكلفة. وعليه إذا كنا نريد لمؤسسة ما النجاح في تطبيق هذا النظام فإنه يجب القيام بتعديل الأنظمة المالية وفقاً لمتطلبات هذا النظام بحيث يوضع تحت تصرف كل مدير موازنة مفتوحة حتى يتمكن من توفير السيولة المالية اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة منه.

١-١٠-٣- إيجاد نظام سليم للمعلومات والاتصالات:

يتطلب نجاح نظام الإدارة بالأهداف وجود نظام سليم للمعلومات والاتصالات الإدارية، وذلك من خلال وجود بنك للمعلومات، وشبكة فعالة للاتصالات تقوم بإرسال المعلومات الصحيحة واللائمة في الوقت المناسب، ويجب ألا يكون هذا الإرسال وفق قنوات التسلسل الرئاسي، بل يجب أن يكون بأسهل القنوات وأقصرها لكي تتحقق السرعة والمرونة في العمل.

وأضاف (إبراهيم، ٢٠١٠):

- o أن تكون التعيينات مرتبطة بأهداف محددة وكذلك الأجور والحوافز والترقيات.
- o وجود مكتب مخصص وظيفته إرسال المعلومات الملائمة بالقدر المناسب لمراكز المسؤولية.
- o شرح أسلوب الإدارة بالأهداف للجميع ودعم الإدارة العليا لهذا الأسلوب.
- o أن يكون هناك نظام حوافز مجزي.
- o تدريب العاملين على هذا الأسلوب وتفويض السلطات اللازمة بقدر الأهداف.
- o الأخذ بالأفكار الإبداعية ومقترحات العاملين.
- o الاهتمام بالعنصر البشري وتخطيط القوى العاملة.

المبحث الثاني أداء العاملين

أهتم الفكر الإداري التنظيمي بموضوع الأداء الوظيفي نتيجة ارتباطه بكفاءة المنظمات في تحقيق أهدافها والوصول إلى ما تصبو إليه من رؤى وأهداف.

ترتبط فاعلية أي منظمة بكفاءة العنصر البشري، وقدرته على العمل، ورغبته فيه باعتباره العنصر المؤثر في استخدام الموارد المادية المتاحة، وتعتمد الإدارة في تعظيم مخرجاتها سواء كانت إنتاجية أو خدمية على ترشيد استخدام مواردها المتوافرة وخاصة البشرية منها. (المطيري، ٢٠١٦)

٢-١- تعريف أداء العاملين

مفهوم الأداء من المفاهيم الواسعة التي تنطوي على العديد من المصطلحات المتعلقة بالنجاح والفشل. ولهذا اختلط على العديد من الكتاب والباحثين في مجال الموارد البشرية بين هذا المصطلح أداء- العاملين ومصطلحات أخرى مرادفة تستخدم في أدبيات نظريات الإدارة، مثل الإنتاجية، الكفاءة-الفاعلية، وذلك إلى جانب لفظ الكفاءة الإنتاجية أو كفاءة الأداء.

ولكون أن أغلب هذه المصطلحات والألفاظ تستخدم عادة في التعبير عن مستويات أداء المنظمة، فإنه لا بد من التعرف على مفهومه المحدد للفرقة بينه وبين تلك المصطلحات. (أبو جليدة، ٢٠١٨)

حيث عرفه (الحوامدة والفهداوي، ٢٠٠٢) بأنه مجموعة من السلوكيات الإدارية ذات العلاقة والمعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه، وتحمل مسؤولياته وتتضمن جودة الأداء وحسن التنفيذ والخبرة الفنية والالتزام بالنواحي الشكلية للعمل والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفاعلية.

كما عرفه (درة، ٢٠٠٣) بأنه تفاعل بين السلوك والإنجاز أو انه مجموع السلوك والنتائج معا، مع الميل إلى إبراز السلوك أو النتائج، وذلك لصعوبة الفصل بين السلوك وبين الإنجاز والنتائج من ناحية أخرى. وعرفه (Armstrong, 2004) بأنه عبارة عن " عملية أو مجموعة من العمليات لمساعدة الأنظمة على تحقيق أهدافها، وتهتم بوجود فهم مشترك بين المديرين وفريق عملهم عما يجب تحقيقه، ثم إدارة وتطوير العاملين بطريقة تزيد من احتمال إنجازها على المدى القصير والطويل.

وعرفه (الداوي، ٢٠١٠) بأنه يمثل الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة من عدمه، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيسي إلا وهو البقاء والاستمرارية.

أما (الرواحنة، ٢٠١٣) فقد عرفه من وجهة نظره بأنه محاولة الحصول على حقائق أو بيانات محددة من شأنها أن تساعد على تحليل وتقييم أداء العامل لعمله وسلوكه خلال فترة محددة، وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية والعلمية للنهوض بأعباء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بعمله في الوقت الحاضر والمستقبل.

حيث عرفه (Shields et.al, 2015) ضمن هذا السياق على انه يمثل مخرجات أو كمية الإنتاج للعامل الواحد مقدره بوحدة زمنية محددة، وهو يمثل انعكاس لمدى قدرته من عدمها في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله أيا كانت طبيعة هذا العمل .

أما رواية حسن فقد عرف الأداء على أنه تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلباته الوظيفية، وغالبا ما يحدث فيقاس على أساليب النتائج التي حققها الفرد، نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الأداء يمثل الوسيلة التي من خلالها يشبع الفرد متطلبات وظيفته وهو قابل للقياس على أساس النتائج المحققة. (كيدر، ٢٠١٥)

كما عرف (موسى ومحمد، ٢٠١٦) أداء العاملين بأنه الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية.

كما عرفه (بلقايد وبوري، ٢٠١٧) بأنه النشاط الذي يقوم به العامل، والذي يظهر فيه ما يملكه من معارف وقدرات ومهارات ومن خلاله يتم إنجاز أهداف الفرد وأهداف المؤسسة وينطلق من امتلاك العامل كفاءة وقدرات، معارف، مهارات في القيام بعمله، وفي مدى تحمله لمسؤولياته.

كما عرفه (الطيب والغزالي، ٢٠١٩) بأنه مجموعة الأنشطة التي يؤديها الفرد، والتي تعبر عن مستوى كفاءته في إنجاز المهام والواجبات المنوطة والموكلة له.

كما عرفه (ابوحيمد، ٢٠٢٠) بأنه العمليات التي تتضمن إتباع وسائل وأساليب يتم عن طريقها القيام بالنشاطات للوصول إلى أهداف هذه النشاطات، باستخدام موارد وإمكانيات معينة.

ومن بين أهم المؤشرات المرتبطة بالأداء مؤشري **الكفاءة والفعالية:**

فالكفاءة تشير إلى العلاقة النسبية بين المدخلات والمخرجات التي تفسر كيفية إنجاز العمل بالشكل الصحيح بإتباع أفضل الوسائل والخيارات الموصلة للأهداف. أما **الفعالية** فهي تعبر عن العلاقة النسبية بين النتائج المحققة والأهداف المخططة التي تفسر القدرة على تحقيق الأهداف بالشكل الصحيح بمقارنة الأداء المحقق بالنسبة إلى الأداء المطلوب. وحتى يأتي أداء الفرد على الوجه المطلوب من الكفاءة والفعالية يتوجب القيام بما يسمى بدراسة مكونات الأداء من خلال التحديد الموضوعي للمهارات والقدرات التي يجب أن يتميز بها شاغل الوظيفة، إضافة إلى تحديد مسؤوليات الوظيفة وواجباتها وأساليب العمل، ومعدلات الأداء من حيث الكم والكيف، وحتى الظروف التي تؤدي فيها الوظيفة (بعجي، ٢٠٠٧)

كما عرف (Johnson and Scholes, 2002) **الكفاءة**: هي العلاقة النسبية بين المدخلات والمخرجات التي تعبر عن قدرة المنظمة في استثمار مواردها المختلفة بأفضل الصور واستغلالها وتشغيلها.

والفاعلية فهي قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف واستغلال الفرص المتاحة لها في البيئة بما يضمن بقاءها واستمرارها وإشباع الحاجات العامة.

٢-٢-٢ محددات الأداء

تعتبر من المواضيع التي جذبت انتباه الكثير من الباحثين لمعرفة ماهي العوامل التي تحدد مستوى الأداء الفردي وهي: (شعبان، ٢٠١٩)

٢-٢-١-الدافعية الفردية :

يجب أن يتوفر الدافع لكل فرد على العمل، وقد يكون الدافع قويا أو ضعيفا.

٢-٢-٢-مناخ أو بيئة العمل

يجب أن يتم تهيئة بيئة ومناخ العمل على كافة المستويات (التنظيم- الإدارة -القسم) لتكون محفزة للفرد في أدائه لعمله.

٢-٢-٣-القدرة على أداء العمل المعين

يجب أن تتوفر لدى الفرد القدرة على أداء العمل المحدد له.

إضافة إلى العناصر السابقة قد تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به الموظف على أدائه ممثلة في المنافسة الخارجية والتحديات الاقتصادية.

٢-٣-أنواع الأداء

يوجد عدة أنواع من الأداء ويرجع ذلك إلى اختلاف معيار تصنيفه من باحث إلى باحث آخر وكل واحد له زاوية رؤية خاصة به، ومن بينها نذكر ما يلي: (الطيب والغزالي، ٢٠١٩)

٢-٣-١-حسب معيار المصدر

وفقا لهذا المعيار، يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين، الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

الأداء الداخلي :

كذلك يطلق عليه اسم أداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية:

- o الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.
- o الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتهم بشكل فعال .
- o الأداء المالي: ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

الأداء الخارجي

وهو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي، فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة، كخروج أو دخول منافسين والذي بدوره سيؤثر على أسعار منتوجات المؤسسة سواء بالارتفاع أو بالانخفاض بالتالي يتأثر بدور رقم أعمالها وهامش ربحها.

٢-٣-٢-حسب معيار الشمولية

حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المؤسسة إلى نوعين هما:

الأداء الكلي

تمثل الأداء الكلي للمؤسسة في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التحتية في تكوينها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها.

الأداء الجزئي

على خلاف الأداء الكلي، فإن الأداء الجزئي هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة به، لا أهداف الأنظمة الأخرى. ويتحقق مجموع أداءات الأنظمة التحتية يتحقق الأداء الكلي للمنظمة. (الطيب والغزالي، ٢٠١٩)

٢-٣-٣-حسب المعيار الوظيفي

يرتبط هذا المعيار ويشده بالتنظيم، لأن هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المؤسسة، وبالتالي ينقسم الأداء في هذه الحالة حسب الوظائف المسندة إلى المؤسسة التي يمكن حصرها في الوظائف الخمس التالية:

أداء الوظيفة المالية

يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية، فالأداء المالي يتجسد في قدراتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها، وتحقيق معدل مردودية جيد وتكاليف منخفضة. (ابوحيمد، ٢٠٢٠)

أداء وظيفة الإنتاج

يتحقق الأداء الإنتاجي للمؤسسة عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمنافسيها، وإنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف منخفضة تسمح لها بالاستمرارية والبقاء في المنافسة.

أداء وظيفة الأفراد

يتوجب الإشارة إلى أهمية الموارد البشرية داخل المؤسسة، فتكمن هذه الأهمية في قدراتها على تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها نحو هدف المؤسسة فضمن استخدام موارد المؤسسة بفعالية لا يتم إلا عن طريق الأفراد وكذلك وجود المؤسسة واستمراره أو زوالها مرتبط بنوعية وسلوك الأفراد الذين توظفهم المؤسسة فلكي تضمن المؤسسة بقاؤها يجب أن توظف الأكفاء وذوي المهارات العالية وتسيرهم تسييرا فعالا. (أبو جليلة، ٢٠١٨)

أداء وظيفة التموين

يتمثل أدائها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين، والحصول على التمويلات الضرورية ذات الجودة العالية في الأوقات المناسبة وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين.

أداء وظيفة التسويق

يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة، هذا الأداء يمكن معرفته من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق كحصص السوق على سبيل المثال.

٢-٣-٤- حسب معيار الطبيعة

تبعاً لهذا المعيار الذي من خلاله تقسم المؤسسة أهدافها إلى:

الأداء الاقتصادي

يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها.

الأداء الاجتماعي

وهو مدى بلوغ المؤسسة في تحقيق مسؤولياتها الاجتماعية تجاه المجتمع الذي تنشط فيه، وفي بعض الحالات لا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي. (الحربي، ٢٠١٧)

الأداء التكنولوجي

يكون للمؤسسة أداء تكنولوجياً عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافاً تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهدافاً استراتيجية نظراً لأهمية التكنولوجيا.

الأداء السياسي

يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية، ويمكن أن تتحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى.

٢-٤- أهمية أداء العاملين

يحتل موضوع أداء العاملين موقِعاً متقدماً من حيث الأهمية لدى إدارات المنظمة ومسؤوليها بمستوياتهم المختلفة، حيث يمثل الأداة أو الوسيلة التي تستطيع من خلالها المنظمات من تحقيق أهدافها سواء كانت خدمية أو إنتاجية. بعبارة أوضح، فإن أداء المنظمات هو حصيلة تفاعل مجموعة الجهود المبذولة من قبل العاملين ومستوى تمتعهم بالكفاءة (القدرة والرغبة) في أداء المهام الموكلة لهم. (أبو جليدة، ٢٠١٨)

لذا يعتبر الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً للمنظمات كافة (الخدمية والإنتاجية) فهو المرآة التي تعكس وضع المنظمات أو الأفراد العاملين فيها، بمعنى أدق هو التفاعل بين السلوك والإنجاز لإنتاج مخرجات ذات قيمة تساعد على بقاء المنظمة وعاملها ضمن البيئة التنافسية في سوق العمل (Jery & Souai, 2014)

وهذا ما يفسر اهتمام جميع مسؤولي إدارات المنظمات وبمختلف مستوياتهم التنظيمية اهتماماً كبيراً بأداء عاملهم، باعتبار أن الأداء لا يعد انعكاساً لقدرات الفرد ودفاعيته فحسب، وإنما هو انعكاس لأداء هذه المنظمات ودرجة فاعليتها في تحقيق أهدافها. (أبو جليدة، ٢٠١٨)

إن أحد المداخل الرئيسية للاهتمام بأداء العاملين وتحسين مستوياته من حيث كميته وجودته هو وجود استراتيجية واضحة المعالم وممكنة التطبيق للموارد البشرية في تلك المنظمات، بهدف الارتقاء بأدائهم وتعظيم مخرجات عملهم. (الحربي، ٢٠١٧)

٢-٥- أهداف أداء العاملين

لأداء العاملين عدة أهداف يمكن تلخيصها في النقاط التالية: (قديري، ٢٠١٦)

- الدرجة التي تشبع بها حاجات وتوقعات الفرد؛
- القدرة السريعة لتكييف المؤسسة مع التغيرات التي تحصل في بيئتها؛
- القدرة على تقديم الخدمات في الوقت المحدد وكذا السرعة في الاستجابة لطلبات المستفيدين؛
- تحديد العلاقات بين أنشطة ومهام العمل والبحث عن التصميم المناسب؛
- التعرف على المواصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل.

٢-٦- العوامل المؤثرة على أداء العاملين

يصعب تحديد كافة العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي، لأنه مجال واسع متشعب الأبعاد، ولأن تلك العوامل متعددة، يخضع بعضها لسيطرة الموظف بينما بعضها الآخر يخرج عن سيطرته، كما يعزو بعض الباحثين تلك الصعوبة إلى القصور في فهم طبيعة التفاعل بين محددات الأداء، وإلى جانب تعدد واختلاف العوامل المؤثرة على أداء العاملين والتي يمكن حصرها فيما يلي: (قرماش، ٢٠١٥)

٢-٦-١- غياب الأهداف المحددة

المنظمة التي تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها، لا تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقاً لذلك. (موسى ومحمد، ٢٠١٦)

٢-٦-٢- عدم المشاركة في الإدارة :

إن عدم مشاركة الموظفين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرار يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية، مما يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين. (قديري، ٢٠١٦)

٢-٦-٣- مشكلات الرضا الوظيفي

إن عدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه لدى العاملين يعتبر من العوامل الأساسية في تدني الأداء، والرضا لا يقتصر على الحوافز المادية وحدها بل يتأثر بالحوافز المعنوية على حد سواء. (موسى ومحمد، ٢٠١٦)

٢-٦-٤-التسيب الإداري

يعتبر التسيب الإداري من الظواهر الإدارية التي لها تأثير كبير في انخفاض معدلات أداء العاملين، فالتسيب الإداري يعني ضياع ساعات مهدورة من العمل. (روان، ٢٠١٥)

٢-٦-٥-اختلاف مستويات الإدارة

من العوامل المؤثرة على أداء العاملين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات أدائهم والمردود المعنوي والمالي الذي يحصلون عليه، فطالما كان هناك ارتباط واضح بين مستوى أداء العمال والترقيات والعلوات والمكافآت والحوافز المالية الأخرى التي يحصل عليها. (روان، ٢٠١٥)

٢-٧-٧-تحسين أداء العاملين

تتعدد الأساليب المستخدمة في تحسين أداء العاملين، منها ما أشار إليه: (Joanna) (Kirkpatrick, 2006) (Tinofirei, 2011) (et al., 2009) (الغزالي، ٢٠١٦)

(Nyanja et al., 2013)

٢-٧-١-جعل الوظيفة ذات أهمية من وجهة نظر العامل

الأفراد الذين يشعرون بأهمية الوظيفة، يكونوا أكثر احتمالاً لتحقيق الأداء الأفضل، وعندما يزداد اهتمام المديرين بالوظيفة، سيتجه الأفراد نحو تعظيم الجهود في العمل.

٢-٧-٢-اختيار العامل صاحب إمكانية الأداء الأفضل للوظيفة

من خلال تحليل الخلفية المعرفية للمرشحين وأجراء المقابلات وتقييم المرشحين على أساس إجابة الأسئلة الموجهة لهم، بالإضافة إلى تقييم المظهر العام والانطباع عنهم في المقابلات.

٢-٧-٣-تدريب العامل لاكتساب المعرفة الضرورية

مهما تمتع العامل بالأداء الجيد لوظيفته، فإنه من الضروري إعداد برامج تدريبية تكسب العامل مهارات ومعارف أكثر.

٢-٧-٤-تقييم الأداء والتغذية العكسية بالنتائج للعاملين

يريد الأفراد التعرف على نتائج تقييم أدائهم، وتلك من مسؤوليات المدير. يتطلب ذلك قيام المديرين بتقييم أداء العاملين والتغذية العكسية بنتائج التقييم للعاملين. عملية التقييم والاتصال يجب أن تكون منتظمة ودورية ومستمرة، ويجب على المديرين عدم انتظار مقابلات التقييم السنوي للقيام بذلك.

٢-٧-٥-مساعدتهم في تحسين أدائهم

يجب أن يقيس التقييم كيف يؤدي العامل مختلف أجزاء الوظيفة المسؤول عنها. يجب التعرف من خلالها على نقاط القوة لدى العاملين، بالإضافة إلى أن الخصائص الوظيفية ضرورية لتحسين الأداء. يجب التنسيق بين كل من المديرين والعاملين في تطوير وتنفيذ خطة تحسين الأداء.

٢-٧-٦-بناء وتكوين الاتساق مع العاملين

يمكن تعريف الاتساق بعلاقات العمل الجيدة أو سيادة مناخ من الثقة والاحترام بين المديرين والعاملين. ولبناء الاتساق، يجب على المديرين محاولة فهم احتياجات ورغبات العاملين، ليس فقط المنظمة.

هناك عدة أساليب لبناء الاتساق فيما بينهم، أهمها التقدير والاحترام لذوي الأداء الجيد من العاملين. كذلك الاهتمام بما يخص العامل من: الهوايات، العائلة، المشكلات الخاصة به، وباقي الأشياء الأخرى المؤثرة على رأي العامل، وإظهار الاهتمام بمستقبل العامل الوظيفي بالمنظمة.

٢-٧-٧-مكافأة الأداء الجيد:

المكافأة حسب معدلات الأداء، ليس على أساس سنوات الخدمة بالمنظمة، المحسوبة، أو أي شيء آخر. المكافأة قد تكون نقدية مثل حوافز الأجور، زيادة الراتب المستحق، علاوات، مشاركة في الأرباح، ومنح الجوائز. أو قد تكون غير نقدية، مثل، مدح العامل أمام زملائه، واجبات وظيفية خاصة، مسؤوليات أكثر، تفويض المهام، السؤال عن الأفكار الجديدة، ظروف عمل أفضل، مكانة متميزة، ومنح السلطة.

٢-٨- مفهوم تقييم الأداء أو قياسه

تنوعت المسميات التي استخدمها الباحثون في هذا المجال، فهي تقييم الموظف عند البعض، وتقييم الأداء، وقياس الكفاءة، وتصنيف الجدارة عند البعض الآخر، وقياس فعالية الأداء. (الأقرع، ٢٠٢٠) وقد عرفه (الديري، ٢٠١١) بأنه الحصول على حقائق أو بيانات محددة، من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم تقييم أداء العامل لعمله ومسلكه فيه، في فترة زمنية محددة، وتقدير مدى كفاءته الفنية والعلمية للنهوض بأعباء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بعمله في الحاضر، وفي المستقبل ذات مستوى أعلى من المسؤوليات والواجبات، لفتح مجالات التقدم الوظيفي، واستغلال الطاقة البشرية بالشكل أو بالأسلوب الذي يحقق أهداف المنظمة من خلال تحقيق رغبات الإنسان العامل.

وعرفها (عامر، ٢٠١٢) بأنها تقدير المدى المرغوب للسلوكيات الموجودة، واما إذا كانت النتائج المرغوبة قد تم تحقيقها.

المبحث الثالث العلاقة بين الإدارة بالأهداف وأداء العاملين

- o لتحسين إنتاجية الأفراد في المنظمات جاءت نظريات متعددة وأساليب إدارية جديدة تستفيد من مزايا المدارس السابقة وتسعى لتلافي عيوبها وتستكمل جوانب النقص فيها، ومن أبرز هذه الأساليب أسلوب الإدارة بالأهداف الذي يدمج عنصري العمل والإنسان معاً، ويوفق بين مصلحتهما ويعالج مشكلاتها بموضوعية وعلى أساس النتائج والأهداف المراد تحقيقها كما يقوم على أساس مشاركة جميع العاملين في المنظمة في تحديد أهدافها وأسلوب العمل الذي يحقق تلك الأهداف، وذلك وفق خطوات مترابطة تبدأ بمشاركة العاملين للمدير في وضع الأهداف، ثم وضع الخطط لتحقيق الأهداف المتفق عليها، ووضع معايير لمراقبة الأعمال ثم قياس مدى تحقق الأهداف. (النوح، ٢٠١١)
- o يقوم أسلوب الإدارة بالأهداف على أساس وضع أهداف محددة، واضحة وسهلة، حيث تحدد المسؤوليات الوظيفية، ويحافظ على التنسيق الجيد خدمة لأهداف المنظمة، وفي ظل أسلوب الإدارة بالأهداف تستطيع المنظمة أن تجمع بين أهداف موظفيها وأهداف مؤسستهم، إضافة إلى اتباع أساليب أخرى تزيد من فعاليتهم وتحسن أدائهم، كأشراكهم في اتخاذ القرارات، وفتح المجال أمام مبادراتهم الشخصية، ووضع الأساليب الملائمة والموارد اللازمة لتحقيق الأهداف بالمرونة المطلوبة. كما تعتبر الإدارة بالأهداف أداة لتصليح الهفوات التي تحدث في مستوى إداري ما وذلك بإجراء عمليات التقييم بالاعتماد على مقاييس موضوعية ومقارنة النتائج المحققة والأهداف المحددة، كما تمكن من تصحيح البرامج والخطط وتوجيهها لخدمة هدف المؤسسة، من خلال اختيار قيادة إدارية، كفوة تتمتع بمهارة عالية على مستوى التخطيط والتنفيذ والتوجيه، مما ينعكس إيجاباً على هدف المنظمة وأداء العاملين بشكل عام والنتائج النهائية. (بلحول، ٢٠١٧)
- o وقد أجمع العديد من الباحثون على الدور الذي تلعبه ممارسات الإدارة بالأهداف في زيادة وتحسين أداء العاملين ومنها دراسة (الرشدي، ٢٠١٤) ودراسة (Antonio, 2005) والتي توصلت إلى وجود علاقة طردية بين أبعاد طريقة الإدارة بالأهداف مجتمعة ومنفردة وأداء العاملين.

الفصل الثالث: الإطار العملي

❖ المبحث الأول: شركة يونيفارما للصناعات الدوائية في سورية

❖ المبحث الثاني: منهجية البحث

المبحث الأول شركة يونيفارما للصناعات الدوائية في سورية

- تعتبر إحدى أكبر الشركات الرائدة والمتخصصة في الصناعات الدوائية في سورية، وهي شركة عالمية ذات مسؤولية محدودة تأسست عام ١٩٩٠ وفقاً لقانون الاستثمار السوري رقم ١٠.
- شيدت مباني المعمل في ريف دمشق في سورية وفق أنظمة الصناعات الجيدة للدواء المقررة من منظمة الصحة العالمية GMP، وبالتعاون مع خبراء من أفضل الشركات الدوائية في العالم، على مساحة تقدر بحوالي ٩٦٦٦ متر مربع، مبنية على مساحة إجمالية قدرها ١٦٢٠٥ متر مربع، وهناك خطة توسع في البناء تبلغ حوالي ٣٠٠٠ متر مربع.
- تنتج الشركة أكثر من ٢٧٥ نوعاً من الأنواع الصيدلانية المختلفة، منتجة من أفضل الخامات المتاحة، باستخدام آلات حديثة وفق الأساليب المتطورة والقواعد الصيدلانية العالمية.
- إن الإدارة العليا في الشركة ومراعاة لمعيار الشركة وحفاظاً على مكانة الشركة وإيماناً منها بأهمية تطبيق معايير المواصفة الدولية للجودة ISO 9001:2015. فقد تبنت العمل على اعتماد نظام يتعهد بتطبيق نظام يحقق متطلبات المواصفة المذكورة والتي تتمثل في:
 - o إنتاج المستحضرات الصيدلانية المطابقة لمعايير المواصفة الدولية للجودة والتي تتوافق مع متطلبات هيئة الصحة السورية ومواصفات الشركة مانحة الامتياز وتلبية حاجة السوق بما يرضي زبائنها.
 - o تطبيق إجراءات العمل المعيارية التي تؤدي إلى إنتاج أدوية ذات جودة عالية.
 - o الحصول على المواد الخام اللازمة المطابقة للمواصفات المحددة.
 - o توظيف الكوادر المؤهلة وتدريبهم على حسن إنجاز العمل.
 - o العمل في ظل الظروف المطلوبة التي تضمن الحد من التلوث، والاهتمام بحماية البيئة عن أي تأثير ناتج عن صناعاتها الدوائية للحفاظ على سلامة البيئة للأجيال القادمة.
 - o الالتزام التام بالقوانين وأية قواعد أخرى تتعلق بالصناعات الدوائية والبيئة والصحة والسلامة المهنية.
 - o وضع معايير للتحكم في المخاطر للحفاظ على ضمان جودة المنتج، بما يحافظ أيضاً على صحة وسلامة العاملين في المصنع وتوفير كل وسيلة لحمايتهم بالإضافة إلى توعيتهم بقواعد الصحة والسلامة المهنية، مما يحافظ على سلامة البيئة المحيطة.
 - o تعزيز روح العمل الجماعي وبيئة العمل الملائمة للموظفين لتحفيزهم على تحسين القدرة الإنتاجية لإنتاج منتجات تتوافق مع مواصفات الجودة، وكذلك تعزيز مفاهيم الرقابة على البيئة، ومعرفة الصحة والسلامة^١.

^١ تم الحصول على المعلومات بالتواصل مع قسم الموارد البشرية في شركة يونيفارما

- o الجودة هي مسؤولية كل واحد يعمل في الشركة فالكل يعمل، سواء بمفرده أو ضمن الفريق، متعهدا بفلسفة الجودة التي تؤكد على أنها شركة يوثق بها في تقديم مستحضرات تم تصنيعها لمعالجة المرضى الذين يعتمدون عليها لتحسين حياتهم الصحية.
- o يجب أن يكون تطبيق معيار الجودة ومتطلبات السلطة الصحية ورضا الزبائن هي أولوية عند إدارة الشركة مما يجعلها تولي أهمية إلى عمليات التصنيع والترويج والمبيعات والشحن والدعم العلمي لمنتجاتها.
- o من خلال السعي لتحقيق معايير عالية باستمرار للجودة، تسعى الشركة للحصول على موافقة الهيئة الصحية لمنتجاتها الخاصة والمرخصة من خلال بناء الجودة.

من هنا وعدت الشركة واعتمدت مفهوم الجودة والصحة والسلامة المهنية الموثق في دليل الجودة المرجعي الذي اعتمده وهو مفهوم أساسي لتحقيق أهدافها، كما أنها ستواصل مراجعة سياسات الجودة وأهداف الجودة بشكل دوري من أجل ضمان التطبيق والالتزام والتحسين لهذه القضايا بشكل مستمر.

المبحث الثاني منهجية البحث

١-١- مجتمع وعينة البحث

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركة يونيفارما للصناعات الدوائية في سورية، والبالغ عددهم (٨٠٥) عامل وقد اعتمدنا على أسلوب المعاينة بدلا من الحصر الشامل، وذلك باستخدام أسلوب العينة الميسرة، وقمنا بمعاينة احتمالية بسيطة لحساب الحد الأدنى لحجم العينة الكافي لتمثيل المجتمع المدروس وذلك في حالة السحب من دون إعادة وفق القانون التالي (العلي، د.ت)

$$N \geq \frac{(N * Z^2 * r(1-r))}{(N * d^2 + Z^2 * r(1-r))}$$

N : حجم المجتمع المدروس.

Z : الدرجة الطبيعية المعيارية وهي مساوية ل(١,٩٦) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

r : تقدير النسبة r في المجتمع وليكون حجم العينة أكبر ما يمكن سنأخذ هذه النسبة مساوية ل(٠,٥) وبالتالي فان حاصل الجداء $(r(1-r)=0.5*0.5=0.25)$
d : الدقة وتجدد كنسبة مئوية وسنحددها بـ٥%.

وبالتعويض بالقانون يكون حجم العينة الكافي لتمثيل مجتمع العملاء وتعميم نتائجها على المجتمع هو :

$$(N \geq 260)$$

قامت الباحثة بتوزيع الاستبيان الكترونياً -بعد أخذ موافقة إدارة الشركة محل البحث -على عينة ميسرة من العاملين فيها بلغت (٢٦٠) مفردة وتم استرداد (٢٢٤) استبانة ما نسبته 86% وهي نسبة جيدة صالحة للتحليل، ثم تم تفريغ البيانات وترميزها على برنامج Microsoft Excel ثم تصديرها إلى برنامج التحليل الإحصائي SPSS النسخة رقم ٢٢ ليتم قياس درجة ثبات وصدق المقياس واتساقه وتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

٢-١- أداة الدراسة

بناء على طبيعة البيانات المراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وجدت الباحثة أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف البحث هي الاستبانة، حيث تم تصميم الاستبانة المناسبة لقياس المتغيرات المدروسة وذلك بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة مع إدخال بعض التعديلات عليها وفق توجيهات الدكتور المشرف وبما يتناسب الحالة العملية المدروسة، ليتم إخراج الاستبانة بصيغتها النهائية وبحيث تحتوي على قسمين رئيسيين:

القسم الأول: يحتوي على المعلومات الشخصية للذي يملأ الاستبيان وهي العمر، الجنس، الدخل، المستوى التعليمي.

القسم الثاني: يتضمن هذا القسم مجموعة من العبارات التي تقيس متغيرات البحث وذلك ضمن عدة محاور كما يلي:

محور وجود إدارة بالأهداف في الشركة ويتضمن العبارات من رقم /١/ إلى /٦/.

محاور المتغير المستقل (الإدارة بالأهداف)

- المحور (١): يقيس المتغير (المشاركة بين الرئيس والمرؤوسين) ويتضمن العبارات من /٧/ إلى /١١/.
- المحور (٢): يقيس المتغير (الالتزام بتحقيق الأهداف) ويتضمن العبارات من /١٢/ إلى /١٦/.
- المحور (٣): يقيس المتغير (التغذية العكسية بين الرئيس والمرؤوسين) ويتضمن العبارات من /١٧/ إلى /٢١/.

محاور المتغير التابع (أداء العاملين)

- المحور (١): يقيس المتغير (فاعلية الأداء) ويتضمن العبارات من /٢٢/ إلى /٢٦/.
- المحور (٢): يقيس المتغير (كفاءة الأداء) ويتضمن العبارات من /٢٧/ إلى /٣١/.

٣-١- تصميم قائمة الاستقصاءات

١-٣-١- محور وجود إدارة بالأهداف في الشركة:

مؤلف من ٦ عبارات وتم اعتمادها من دراسات سابقة والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم (١) عبارات محور وجود إدارة بالأهداف في الشركة ودراساتها

م	العبرة	الدراسة
١	يوضح المدير أهداف الشركة لجميع العاملين ويشترك معهم في تحديدها.	(النوح، ٢٠١١)
٢	الرئيس لديه استعداد لحل مشاكل العمل التي تواجه مرؤوسيه.	(الرشيدي، ٢٠١٤)
٣	توفر الإدارة العليا المستلزمات المادية والبشرية لتحقيق الأهداف.	(بلحوح، ٢٠١٧)
٤	تعتمد الإدارة اجتماعات دورية للتأكد من تحقيق الأهداف.	(القرني، ٢٠١٦)
٥	يتلقى العاملين دورات تدريبية لإنجاز المهام المنوطة.	(وسام، ٢٠١٥)
٦	تضع إدارة الشركة مقاييس لتقييم الأداء.	(وسام، ٢٠١٥)

المصدر: إعداد الباحثة

١-٣-٢- محاور المتغير المستقل (الإدارة بالأهداف)

١-٢-٣-١- محور المشاركة بين الرئيس والمرؤوسين

مؤلف من ٥ عبارات وتم اعتمادها من دراسات سابقة والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم (٥) عبارات محور كفاءة الأداء ودراساتها

م	العبرة	الدراسة
١	لدى العاملين على القدرة على إنجاز العمل.	(موسى ومحمد، ٢٠١٦)
٢	تتبنى الشركة نظام مرن في قياس وتحسين جودة الأداء.	(أبو جليدة، ٢٠١٨)
٣	الإدارة بالأهداف تساهم في تقليل أخطاء العمل.	(الرواحنة، ٢٠١٣)
٤	لدى العاملين معرفة جيدة بمتطلباتهم الوظيفية.	(عواد، ٢٠١٦)
٥	تساهم الشركة في رفع معدلات أداء الموظفين.	(الحيصات، ٢٠٠٦)

المصدر: إعداد الباحثة

١-٣-٢-٣-٢ محور فاعلية الأداء

مؤلف من ٥ عبارات وتم اعتمادها من دراسات سابقة والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم (٦) عبارات محور فاعلية الأداء ودراساتها

م	العبرة	الدراسة
١	يتم تقييم الأداء الوظيفي للعاملين من قبل شخص ملم بكل طرق تقييم الأداء المتعارف عليها.	(منى، ٢٠١٧)
٢	يساعد المرؤوسين الرؤساء في تطوير البرامج التدريبية لتطوير مهاراتهم	(عبد الحافظ، ٢٠١١)
٣	الشركة تستخدم أنظمة متطورة ليكون أداء العاملين فعالا وكفؤ.	(منى، ٢٠١٧)
٤	تحتزم الإدارة العليا وتقدر الأفكار والآراء الجديدة في الشركة.	(الرشيدي، ٢٠١٤)
٥	رضا العاملين انعكس بشكل واضح في رفع مستوى أدائهم	(الرشيدي، ٢٠١٤)

المصدر: إعداد الباحثة

كما اعتمدنا على مقياس لايكارت الخماسي وذلك لكل العبارات التي تضمنتها استمارة الاستبيان وذلك بإعطاء الدرجة (٥) لاحتتمال الإجابة (موافق بشدة)، والدرجة (٤) لاحتتمال الإجابة (موافق)، الدرجة (٣) لاحتتمال الإجابة (محايد)، والدرجة (٢) لاحتتمال الإجابة (غير موافق)، والدرجة (١) لاحتتمال الإجابة (غير موافق تماما).

١-٤-٤-٤-٤ عمليات التحليل الإحصائي للبيانات

١-٤-٤-٤-٤ أساليب تحليل بيانات البحث

استخدمت الأسئلة المطروحة أغلبها في الاستبيان تدرجات مقياس لايكارت (Likert-type Scale) وبعبارات مختلفة تناسب تنوع الأسئلة المطروحة في الاستبانة، واختبار العلاقات ذات الدلالات الإحصائية قمنا بتطبيق الاختبارات الآتية:

١. اختبار قياس الصدق والثبات:

- اختبار الثبات باستخدام اختبار كرونباخ الفا.
- التأكد من صدق أداة الدراسة باستخدام معامل بيرسون.

٢. الإحصاءات الوصفية: الوسط الحسابي والتكرارات والنسب المئوية ودرجة الموافقة والأهمية (الترتيب) وذلك لوصف آراء عينة الدراسة حول متغيرات البحث ولتحديد أهمية العبارات الواردة في الاستبانة.

أما معيار الحكم على متوسط الإجابات وفقاً لمقياس لا يكرت:
 المعيار = (درجة الإجابة العليا – درجة الإجابة الدنيا) / عدد فئات الإجابة
 المعيار = $(1-5) / 0,8=5$ وبناء عليه يكون توزيع الدرجات اعتماداً على طول الفئة موضحاً بالجدول التالي:

جدول (٧) درجات الموافقة وفق مقياس لا يكرت الخماسي

مجال المتوسط الحسابي	من ١ إلى ١,٧٩	من ١,٨٠ إلى ٢,٥٩	من ٢,٦٠ إلى ٣,٣٩	من ٣,٤٠ إلى ٤,١٩	من ٤,٢٠ إلى ٥
درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
تقدير الدرجة	ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً
الوزن النسبي	%(٣٦-٢٠)	%(٥٢-٣٦,٢)	%(٦٨-٥٢,٢)	%(٨٤-٦٨,٢)	%(١٠٠-٨٤,٢)

المصدر من إعداد الباحثة

٣. الاختبارات الإحصائية:

- اختبار t لعينة واحدة (One _sample T test) علماً أن قيمة الوسط الحسابي للمقياس المستخدم (لا يكرت) هو (٣).
- اختبار t للعينات المستقلة (Independent samples t-test).
- تحليل التباين (One Way Annova).
- تحليل الانحدار البسيط والانحدار البسيط المتعدد.

٢-٤-٢- تحليل البيانات واختبار الفرضيات:

٢-٤-٢-١- قياس درجة ثبات المقياس:

قامت الباحثة بفحص الثبات الداخلي لمقاييس الاستبيان باستخدام اختبار الثبات (كرونباخ ألفا)، وتم فحص عبارات كل مقياس على حدة، حيث يبين الجدول رقم (٨) نتائج معاملات كرونباخ ألفا لكل متغير من متغيرات الدراسة والاستبيان كاملاً:

الجدول (٨) – اختبار اعتمادية المقياس

المقياس	معامل الثبات (كرونباخ ألفا)
وجود إدارة بالأهداف	٠,٨٤٨
المشاركة بين الرئيس والمروسين	٠,٨٤٤
الالتزام بتحقيق الأهداف	٠,٧٩٤
التغذية العكسية	٠,٨٠٢
الإدارة بالأهداف (المتغيرات المستقلة مجتمعة)	٠,٨٩٤
كفاءة الأداء	٠,٧٨٢

فاعلية الأداء	٠,٨٣٩
أداء العاملين (المتغيرات التابعة مجتمعة)	٠,٨٧٢

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

يُلاحظ من الجدول رقم (٨) أن قيم كرونباخ ألفا لأبعاد المتغيرين الأساسيين في البحث مرتفعة وأكبر من المقبول (٠,٦) وتبلغ قيمة معامل الثبات للمتغيرات المستقلة مجتمعةً (٠,٨٩٤) وللمتغيرات التابعة مجتمعةً (٠,٨٧٢) ولكامل مقياس الدراسة (٠,٩٤٣) وجميع هذه المقاييس مرتفعة وتدل على جودة أسئلة الاستبيان وبالتالي يمكن القول إن اعتمادية المقياس محققة. وبناءً على موثوقية معامل الثبات في كل المقاييس قامت الباحثة بتقسيم المتغيرات إلى محاور لتسهيل عملية التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات.

٢-٤-٢-٢- اختبار الاتساق الداخلي (صدق البناء) لأداة البحث:

لقياس الاتساق الداخلي تم استخدام معامل ارتباط بيرسون بين عبارات كل بعد من محاور المقياس ومحورها الكلي وفق التالي:

○ المحور الأول (وجود إدارة بالأهداف في الشركة محل الدراسة)

يبين الجدول التالي معاملات الارتباط بين المحور الأول (وجود إدارة بالأهداف في الشركة) والعبارات التي تقيسه:

الجدول (٩) معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من المحور الأول والمحور الأول (وجود إدارة بالأهداف في الشركة)

فقرات المحور	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
يوضح المدير أهداف الشركة لجميع العاملين ويشترك معهم في تحديدها.	0.590	0.000
الرئيس لديه استعداد لحل مشاكل العمل التي تواجهه رؤوسيه.	0.785	0.000
توفر الإدارة العليا المستلزمات المادية والبشرية لتحقيق الأهداف.	0.823	0.000
تعتمد الإدارة اجتماعات دورية للتأكد من تحقيق الأهداف.	0.781	0.000
يتلقى العاملين دورات تدريبية لإنجاز المهام المنوطة.	0.793	0.000
تضع إدارة الشركة مقاييس لتقييم الأداء.	0.740	0.000

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

تبين أن معاملات الارتباط بين الفقرات وبين المحور الأول (وجود إدارة بالأهداف في الشركة) كانت مرتفعة وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)، مما يؤكد وجود اتساق داخلي مقبول إحصائياً داخل المحور الأول من محاور الدراسة وبالتالي صلاحيتها للتطبيق.

○ المحور الثاني (المشاركة بين الرئيس والمرؤوسين)

يبين الجدول التالي معاملات الارتباط بين المحور الثاني (المشاركة بين الرئيس والمرؤوسين) والعبارات التي تقيسه:

جدول (١٠): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من المحور الثاني والمحور الثاني (المشاركة بين الرئيس والمرووسين)

فقرات المحور	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
يشارك العاملان في تحديد أهداف الشركة.	0.791	0.000
يملك المرووسين الحرية الكاملة لإبداء الرأي والاقتراحات عند تحديد الأهداف.	0.837	0.000
يطلب من المرووسين ترتيب أهداف الشركة وفقاً لأهميتها وأولويتها.	0.819	0.000
يساعد المرووسين رؤسائهم في تحديد الأهداف العامة للشركة حسب المستوى الإداري.	0.784	0.000
تعتمد إدارة الشركة مبدأ العمل الجماعي التعاوني.	0.691	0.000

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

تبين أن معاملات الارتباط بين الفقرات وبين المحور (المشاركة بين الرئيس والمرووسين) كانت جميعها مرتفعة وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)، مما يؤكد وجود اتساق داخلي مقبول إحصائياً داخل المحور الأول من محاور المتغير المستقل وبالتالي صلاحيتها للتطبيق.

○ المحور الثالث (الالتزام بتحقيق الأهداف)

يبين الجدول التالي معاملات الارتباط بين المحور الثالث (الالتزام بتحقيق الأهداف) والعبارات التي تقيسه:

جدول (١١): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من المحور الثالث والمحور الثالث (الالتزام بتحقيق الأهداف)

فقرات المحور	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
يلتزم العاملان جميعهم في تحقيق الأهداف.	0.652	0.000
يشعر المرووسين بالأهمية عند مناقشة جوانب تحقيق الأهداف مع الرئيس.	0.746	0.000
يشعر المرووس بأن قدرته على تحقيق الأهداف يمنحه ولاء وانتماء وظيفي للشركة.	0.804	0.000
يشعر المرووسين بالسعادة في حياته الوظيفية نتيجة تحقيق أهدافه وأهداف الشركة معاً.	0.780	0.000
يشعر المرووس بواجب أخلاقي يدفعه الاستمرار في العمل لتحقيق أهداف الشركة.	0.714	0.000

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

تبين أن معاملات الارتباط بين الفقرات وبين المحور (الالتزام بتحقيق الأهداف) كانت مرتفعة وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)، مما يؤكد وجود اتساق داخلي مقبول إحصائياً داخل المحور الثاني من محاور المتغير المستقل وبالتالي صلاحيتها للتطبيق.

○ المحور الرابع (محور التغذية العكسية بين الرئيس ومرووسيه):

يبين الجدول التالي معاملات الارتباط بين المحور الرابع (التغذية العكسية بين الرئيس ومرووسيه) والعبارات التي تقيسه:

جدول (١٢): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من المحور الرابع والمحور الرابع (التغذية العكسية بين الرئيس ومرووسيه)

فقرات المحور	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
تتم مراجعة خطط العمل بصفة مستمرة.	0.681	0.000
يتم اطلاع المرووسين على نتائج تقييم أدائهم الوظيفي.	0.761	0.000
يتم توفير التغذية العكسية بعد عملية التقييم مباشرة ودون تأخير.	0.814	0.000

0.000	0.781	يترتب على التغذية العكسية تطوير مستوى أداء العاملين في الشركة.
0.000	0.695	التغذية العكسية تسمح بالكشف عن نقاط القوة والضعف في الأداء الوظيفي.

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

تبين أن معاملات الارتباط بين الفقرات وبين المحور (التغذية العكسية بين الرئيس ومروسيه) كانت مرتفعة وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)، مما يؤكد وجود اتساق داخلي مقبول إحصائياً داخل المحور الثالث من محاور المتغير المستقل وبالتالي صلاحيتها للتطبيق.

○ المتغير التابع (محور كفاءة الأداء)

يبين الجدول التالي معاملات الارتباط بين المحور الرابع (كفاءة الأداء) والعبارات التي تقيسه:

جدول (١٣): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من المحور الرابع والمحور الخامس (كفاءة الأداء)

قيمة الدلالة	معامل الارتباط	فقرات المحور
0.000	0.628	لدى العاملين على القدرة على إنجاز العمل.
0.000	0.749	تتبنى الشركة نظام مرن في قياس وتحسين جودة الأداء.
0.000	0.756	الإدارة بالأهداف تساهم في تقليل أخطاء العمل.
0.000	0.737	لدى العاملين معرفة جيدة بمتطلباتهم الوظيفية.
0.000	0.777	تساهم الشركة في رفع معدلات أداء الموظفين.

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

تبين أن معاملات الارتباط بين الفقرات وبين المحور (كفاءة الأداء) كانت مرتفعة وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)، مما يؤكد وجود اتساق داخلي مقبول إحصائياً داخل المحور الأول من محاور المتغير التابع وبالتالي صلاحيتها للتطبيق.

○ المتغير التابع (محور فاعلية الأداء):

يبين الجدول التالي معاملات الارتباط بين المتغير التابع (فاعلية الأداء) والعبارات التي تقيسه:

جدول (١٤): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة ومحور أداء الشركة

قيمة الدلالة	معامل الارتباط	فقرات المحور
0.000	0.582	يتم تقييم الأداء الوظيفي للعاملين من قبل شخص ملم بكل طرق تقييم الأداء المتعارف عليها.
0.000	0.500	يساعد المرؤوسين الرؤساء في تطوير البرامج التدريبية لتطوير مهاراتهم
0.000	0.496	الشركة تستخدم أنظمة متطورة ليكون أداء العاملين فعالاً وكفؤاً
0.000	0.465	تحتترم الإدارة العليا وتقدر الأفكار والآراء الجديدة في الشركة.
0.000	0.782	رضا العاملين انعكس بشكل واضح في رفع مستوى أدائهم

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

تبين أن معاملات الارتباط بين الفقرات وبين المحور (فاعلية الأداء) كانت مرتفعة وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)، مما يؤكد وجود اتساق داخلي مقبول إحصائياً داخل المحور الثاني من محاور المتغير التابع وبالتالي صلاحيتها للتطبيق.

٢-٤-٣- خصائص العينة:

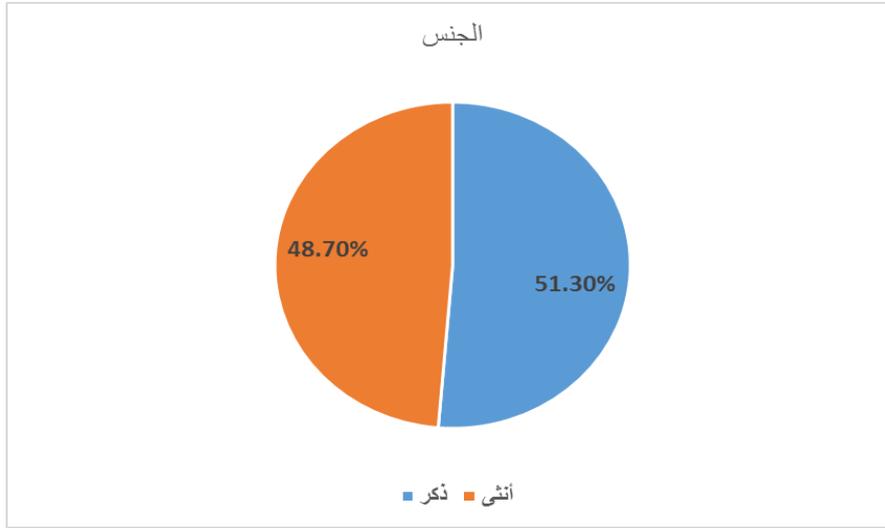
تكونت عينة الدراسة من ٢٢٤ مفردة من العاملين في شركة يونيفارما للصناعات الدوائية في سورية، ونبين فيما يلي توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب خصائصهم الديموغرافية والمتمثلة في الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة:

• الجنس:

الجدول (١٥) - توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
٥١,٣%	١١٥	ذكر
٤٨,٧%	١٠٩	أنثى
١٠٠%	٢٢٤	المجموع

الشكل (٢) - توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

يبين الجدول رقم (١٥) والشكل رقم (٢) أن نسبة عدد الذكور إلى الإناث متقارب نوعاً ما في العينة (مع وجود زيادة نسبية لعدد الذكور على الإناث) وهذا يتطابق مع واقع بأن العاملين في شركة يونيفارما الدوائية من كلا الطرفين، حيث تحاول الشركة إيجاد التوازن في استقطاب وتوظيف عاملين لديها من كلا الجنسين بشكل متساوي تقريباً بما يتلاءم مع طبيعة العمل.

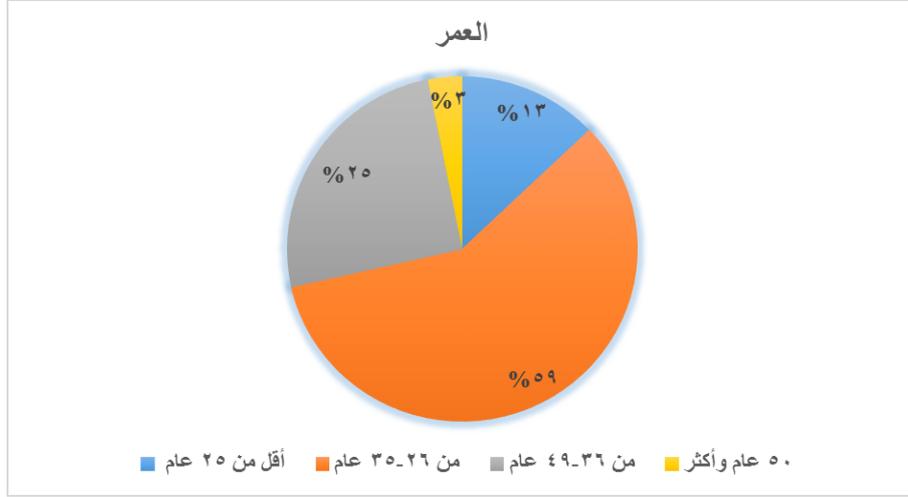
• العمر:

الجدول (١٦) - توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

النسبة المئوية	التكرار	العمر
١٢,٩%	٢٩	أقل من ٢٥ عام
٥٨,٥%	١٣١	من ٢٦-٣٥ عام
٢٥,٤%	٥٧	من ٣٦-٤٩ عام

٧	٣,١%	٥٠ عام وأكثر
٢٢٤	١٠٠%	المجموع

الشكل (٣) - توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

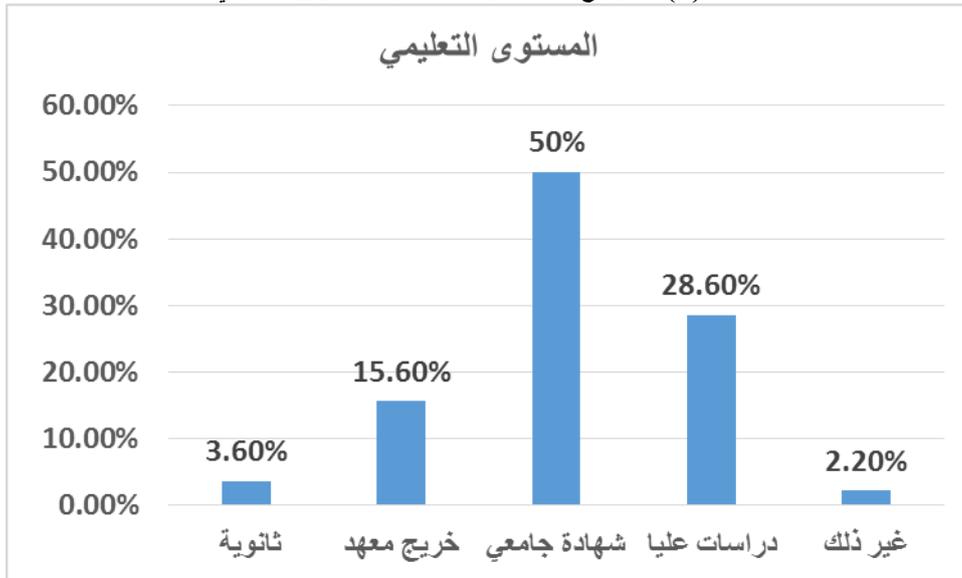
يبين الجدول (١٦) والشكل (٣) أن أغلب أفراد العينة هم من الفئة العمرية التي تتراوح ما بين (٢٦-٣٥ عام) حيث تبلغ نسبتهم (٥٨,٥%) ومن ثم تليه الفئة العمرية (٣٦ إلى ٤٩ عام) بنسبة (٢٥,٤%) وهذا يدل من وجهة نظر الباحثة إلى سعي شركة يونيفارما لتوظيف هذه الفئات الشبابية من أجل تجديد وتطوير كفاءاتها المهنية بشكل مستمر، مع المحافظة على الخبرات المكتسبة لديها.

• المستوى التعليمي:

الجدول (١٧) - توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
٣,٦%	٨	ثانوية
١٥,٦%	٣٥	معهد
٥٠%	١١٢	شهادة جامعي
٢٨,٦%	٦٤	دراسات عليا
٢,٢%	٥	غير ذلك
١٠٠%	٢٢٤	المجموع

الشكل (٤) - توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

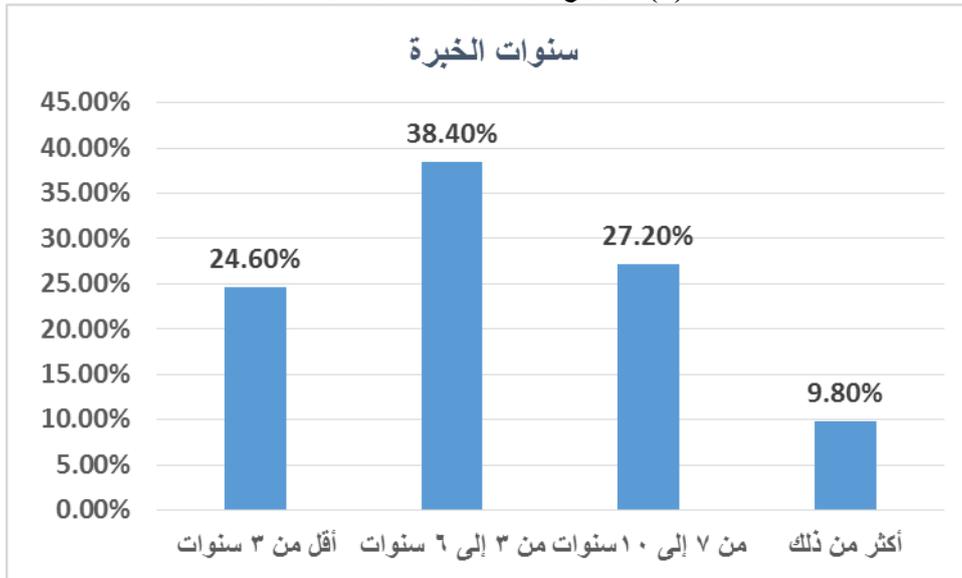
يتضح من الجدول (١٧) السابق والشكل (٤) أن أغلب أفراد العينة هم من حملة الشهادات الجامعية بنسبة (٥٠%) والدراسات العليا بنسبة (٢٨,٦%) وهذا ما يعكس المستوى الأكاديمي الجيد الذي يتمتع به أفراد العينة وهذه النسبة العالية من الجامعيين وأصحاب الدراسات العليا تعكس من وجهة نظر الباحثة رغبة يونيفارما في تطوير إطاراتها من خلال استقطاب الكفاءات المتعلمة العالية القادرة إذا أُتيحت لها الفرصة على التغيير وتطوير أساليب جديدة في العمل.

• سنوات الخبرة:

الجدول (١٨) - توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	الاختصاص الوظيفي
٢٤,٦%	٥٥	أقل من ٣ سنوات
٣٨,٤%	٨٦	من ٣ إلى ٦ سنوات
٢٧,٢%	٦١	من ٧ إلى ١٠ سنوات
٩,٨%	٢٢	أكثر من ذلك
١٠٠%	٢٢٤	المجموع

الشكل (٥) - توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

يتضح من الجدول (١٨) والشكل (٥) أن الخبرات الوظيفية متباينة، حيث كان نسبة عدد العاملين من ذوي الخبرة (٣ إلى ٦ سنوات) هي (٣٨,٤%)، أما الذين خبرتهم من (٧ إلى ١٠ سنوات) فقد كانت نسبتهم (٢٧,٢%)، أما الذين خبرتهم (أقل من ٣ سنوات) فقد كانت نسبتهم (٢٤,٦%)، وأخيراً الذين خبرتهم (أكثر من ١٠ سنوات) فقد كانت نسبتهم (٩,٨%). وهذا يشير إلى تنوع الخبرات الوظيفية لأفراد العينة مما يجعلهم قادرين على تكوين آراء أكثر دقة حول ممارسة الشركة للإدارة بالأهداف، كما أن الغالبية لا تزيد خبرتهم عن ١٠ سنوات وهذا يدل أن أغلب العاملين في شركة يونيفارما هم من فئة الشباب حديثي الدخول إلى سوق العمل وهذا يشير إلى ميل الشركة إلى جذب عنصر الشباب إلى جانب وجود الخبرة، فالخبرة أكثر العوامل المؤثرة في آراء الأفراد نحو الأشياء كما أنها عامل مهم يساعد الشركة في ضمان استمرار العملية الإنتاجية والإدارية وفي التقليل من احتمال وقوع الأخطاء وحوادث العمل.

٢-٤-٤-٤- التحليل الوصفي لمتغيرات البحث:

استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي (Five Likert Scale) لكافة أبعاد الدراسة، وأخذت كل إجابة أهمية نسبية.

حيث يبين الجدول التالي مقياس ليكرت المستخدم:

الجدول (١٩) - مقياس ليكرت الخماسي

الإجابة الدرجة	موافق بشدة ٥	موافق ٤	محايد ٣	غير موافق ٢	غير موافق بشدة ١
-------------------	-----------------	------------	------------	----------------	---------------------

المصدر - من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

ويمكننا احتساب المتوسطات الحسابية الخاصة بمقياس ليكرت الخماسي عن طريق:

○ احتساب المدى بين أكبر رقم بمقياس ليكرت وهو /٥/ وأصغر رقم وهو /١/ فيكون المدى:

المعيار = (درجة الإجابة العليا – درجة الإجابة الدنيا) / عدد فئات الإجابة

$$٥ - ١ = ٤$$

○ بعد ذلك يتم حساب طول الفئة من خلال تقسيم المدى على عدد الفئات (الخيارات) أي:

$$٤ / ٥ = ٠,٨$$

فيكون اتجاه الإجابات حسب الوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة الكمية كما هو موضح في الجدول رقم (١٤):

الجدول (٢٠) – اتجاه الإجابات حسب الوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة الكمية

المستوى	الإجابة	المتوسط
منخفض	غير موافق بشدة	1 - 1.8
	غير موافق	1.81 - 2.6
متوسط	حيادي	2.61 - 3.4
مرتفع	موافق	3.41 - 4.2
	موافق بشدة	4.21 - 5

المصدر – (عبد الفتاح، ٢٠٠٤: ٥٤٠-٥٤١)

ونبين فيما يلي نتائج التحليل وفقاً لكل متغير من متغيرات الدراسة على حدا:

● محور وجود إدارة بالأهداف بالشركة:

الجدول (٢١) – الوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه إجابات أفراد العينة على فقرات وجود إدارة بالأهداف بالشركة

المستوى	الاتجاه حسب المتوسط	المرتبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	وجود إدارة بالأهداف
مرتفع	موافق بشدة	1	.7482	4.277	١. يوضح المدير أهداف الشركة لجميع العاملين ويشترك معهم في تحديدها.
مرتفع	موافق	2	.7905	4.196	٢. الرئيس لديه استعداد لحل مشاكل العمل التي تواجهه مرؤوسيه.
مرتفع	موافق	3	.9520	4.188	٣. توفر الإدارة العليا المستلزمات المادية والبشرية لتحقيق الأهداف.
مرتفع	موافق	4	.8546	4.179	٤. تعتمد الإدارة اجتماعات دورية للتأكد من تحقيق الأهداف.
مرتفع	موافق	6	.8905	4.152	٥. يتلقى العاملين دورات تدريبية لإنجاز المهام المنوطة.
مرتفع	موافق	5	.7911	4.170	٦. تضع إدارة الشركة مقاييس لتقييم الأداء.
مرتفع	موافق		.63433	4.1935	النتيجة الإجمالية لوجود إدارة بالأهداف

المصدر – من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

يظهر من الجدول رقم (٢١) أن المتوسط العام لإجابات عينة البحث حول وجود إدارة بالأهداف بشركة يونيفارما الدوائية يبلغ (٤,١٩٣) وانحراف معياري (٠,٦٣٤) وكان اتجاه الإجابات على هذه البعد (موافق) مما يدل على وجود إدارة بالأهداف تتبعها الشركة ويوافق عليها أفراد العينة.

ويبين الجدول أن العبارة رقم (١) اتجهت إجابات أفراد العينة فيها إلى الموافقة بشدة وهذا يشير إلى أن يونيفارما: توضح أهدافها لجميع العاملين وتشترك معهم في تحديدها.

بينما العبارات (٦/٥/٤/٣/٢) اتجهت إجابات أفراد العينة فيها إلى الموافقة وهذا يشير إلى أن يونيفارما: لديها استعداد لحل مشاكل العمل التي تواجه العمال لديها – وتوفر الإدارة العليا فيها المستلزمات المادية والبشرية لتحقيق الأهداف- وتعتمد اجتماعات دورية للتأكد من تحقيق الأهداف -ويتلقى العاملون دورات تدريبية لإنجاز المهام المنوطة -وتضع مقاييس لتقييم الأداء.

• محور المشاركة بين الرئيس والمرؤوسين:

الجدول (٢٢) – الوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه إجابات أفراد العينة على فقرات المشاركة بين الرئيس

والمرؤوسين

المشاركة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	الاتجاه حسب المتوسط	المستوى
١. يشترك العاملون في تحديد أهداف الشركة.	4.004	.9446	3	موافق	مرتفع
٢. يملك المرؤوسين الحرية الكاملة لإبداء الرأي والاقتراحات عند تحديد الأهداف.	3.982	.8415	4	موافق	مرتفع
٣. يُطلب من المرؤوسين ترتيب أهداف الشركة وفقا لأهميتها وأولويتها.	3.933	.9423	5	موافق	مرتفع
٤. يُساعد المرؤوسين رؤسائهم في تحديد الأهداف العامة للشركة حسب المستوى الإداري.	4.022	.8388	2	موافق	مرتفع
٥. تعتمد إدارة الشركة مبدأ العمل الجماعي التعاوني.	4.268	.7978	1	موافق بشدة	مرتفع
النتيجة الإجمالية للمشاركة	4.0420	.68620		موافق	مرتفع

المصدر – من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

يظهر من الجدول رقم (٢٢) أن المتوسط العام لإجابات عينة البحث حول محور المشاركة بين الرئيس والمرؤوسين في شركة يونيفارما الدوائية يبلغ (٤,٠٤٢) وبانحراف معياري (٠,٦٨٦) وكان اتجاه الإجابات على هذه البعد (موافق) مما يدل على موافقة أفراد العينة على منهجية المشاركة بين الرئيس ومرؤوسيه والتي تتبعها الشركة.

ويبين الجدول أن العبارة رقم (٥) اتجهت إجابات أفراد العينة فيها إلى الموافقة بشدة وهذا يشير إلى أن يونيفارما: تعتمد مبدأ العمل الجماعي التعاوني.

بينما العبارات (٤/٣/٢/١) اتجهت إجابات أفراد العينة فيها إلى الموافقة وهذا يشير إلى أنه في يونيفارما يتم: إشراك العاملين في تحديد أهداف الشركة -ويملك المرؤوسين الحرية الكاملة لإبداء الرأي والاقتراحات عند تحديد الأهداف- كما يُطلب من المرؤوسين ترتيب أهداف الشركة وفقا لأهميتها وأولويتها -ويُساعد المرؤوسين رؤسائهم في تحديد الأهداف العامة للشركة حسب المستوى الإداري.

• محور الالتزام بتحقيق الأهداف:

الجدول (٢٣) – الوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه إجابات أفراد العينة على فقرات الالتزام بتحقيق الأهداف

المستوى	الاتجاه حسب المتوسط	المرتبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الالتزام بتحقيق الأهداف
مرتفع	موافق	4	.7382	4.156	١. يلتزم العاملون جميعهم في تحقيق الأهداف.
مرتفع	موافق	3	.8077	4.183	٢. يشعر المرؤوسين بالأهمية عند مناقشة جوانب تحقيق الأهداف مع الرئيس.
مرتفع	موافق	5	.7873	4.089	٣. يشعر المرؤوس بأن قدرته على تحقيق الأهداف يمنحه ولاء وانتماء وظيفي للشركة.
مرتفع	موافق بشدة	1	.8239	4.228	٤. يشعر المرؤوس بالسعادة في حياته الوظيفية نتيجة تحقيق أهدافه وأهداف الشركة معا.
مرتفع	موافق بشدة	2	.7776	4.223	٥. يشعر المرؤوس بواجب أخلاقي يدفعه الاستمرار في العمل لتحقيق أهداف الشركة.
مرتفع	موافق		.58313	4.1759	النتيجة الإجمالية للالتزام بتحقيق الأهداف

المصدر – من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

يظهر من الجدول رقم (٢٣) أن المتوسط العام لإجابات عينة البحث حول محور الالتزام بتحقيق الأهداف في شركة يونيفارما الدوائية يبلغ (٤,١٧٥) وبانحراف معياري (٠,٥٨٣) وكان اتجاه الإجابات على هذه البعد (موافق) مما يدل على موافقة أفراد العينة على منهجية الالتزام بتحقيق الأهداف والتي تتبعها الشركة.

ويبين الجدول أن العبارات رقم (٥/٤) اتجهت إجابات أفراد العينة فيها إلى الموافقة بشدة وهذا يشير إلى أن يونيفارما: يشعر المرؤوس بالسعادة في حياته الوظيفية نتيجة تحقيق أهدافه وأهداف الشركة معا – ويشعر المرؤوس بواجب أخلاقي يدفعه الاستمرار في العمل لتحقيق أهداف الشركة.

بينما العبارات (٣/٢/١) اتجهت إجابات أفراد العينة فيها إلى الموافقة وهذا يشير إلى أنه في يونيفارما: يلتزم العاملون جميعهم في تحقيق الأهداف- ويشعر المرؤوسين بالأهمية عند مناقشة جوانب تحقيق الأهداف مع الرئيس- ويشعر المرؤوس بأن قدرته على تحقيق الأهداف تمنحه ولاء وانتماء وظيفي للشركة.

● محور التغذية العكسية:

الجدول (٢٤) – الوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه إجابات أفراد العينة على فقرات محور التغذية العكسية

المستوى	الاتجاه حسب المتوسط	المرتبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التغذية العكسية
مرتفع	موافق	2	.8097	4.161	١. تتم مراجعة خطط العمل بصفة مستمرة.
مرتفع	موافق	3	.8865	4.129	٢. يتم اطلاع المرؤوسين على نتائج تقييم أدائهم الوظيفي.

مرتفع	موافق	5	.8794	4.049	٣. يتم توفير التغذية العكسية بعد عملية التقييم مباشرة ودون تأخير.
مرتفع	موافق	4	.8153	4.089	٤. يترتب على التغذية العكسية تطوير مستوى أداء العاملين في الشركة.
مرتفع	موافق بشدة	1	.8431	4.254	٥. التغذية العكسية تسمح بالكشف عن نقاط القوة والضعف في الأداء الوظيفي.
مرتفع	موافق		.63309	4.1366	النتيجة الإجمالية للتغذية العكسية

المصدر - من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

يظهر من الجدول رقم (٢٤) أن المتوسط العام لإجابات عينة البحث حول محور التغذية العكسية بين الرئيس ومروؤسيه في شركة يونيفارما الدوائية يبلغ (٤,١٣٦) وبانحراف معياري (٠,٦٣٣) وكان اتجاه الإجابات على هذه البعد (موافق) مما يدل على موافقة أفراد العينة على منهجية التغذية العكسية بين الرئيس ومروؤسيه والتي تتبعها الشركة.

ويبين الجدول أن العبارة رقم (٥) اتجهت إجابات أفراد العينة فيها إلى الموافقة بشدة وهذا يشير إلى أن: التغذية العكسية في شركة يونيفارما تسمح بالكشف عن نقاط القوة والضعف في الأداء الوظيفي.

بينما العبارات (٤/٣/٢/١) اتجهت إجابات أفراد العينة فيها إلى الموافقة وهذا يشير إلى أنه في يونيفارما: تتم مراجعة خطط العمل بصفة مستمرة -ويتم اطلاع المرؤوسين على نتائج تقييم أدائهم الوظيفي- ويتم توفير التغذية العكسية بعد عملية التقييم مباشرة ودون تأخير-ويترتب على التغذية العكسية تطوير مستوى أداء العاملين في الشركة.

● محور كفاءة الأداء:

الجدول (٢٥) - الوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بكفاءة الأداء

المستوى	الاتجاه حسب المتوسط	المرتبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	كفاءة الأداء
مرتفع	موافق بشدة	1	.6964	4.290	١. لدى العاملين على القدرة على إنجاز العمل.
مرتفع	موافق	5	.8712	4.129	٢. تتبنى الشركة نظام مرن في قياس وتحسين جودة الأداء.
مرتفع	موافق	3	.8563	4.156	٣. الإدارة بالأهداف تساهم في تقليل أخطاء العمل.
مرتفع	موافق بشدة	2	.8287	4.210	٤. لدى العاملين معرفة جيدة بمتطلباتهم الوظيفية.
مرتفع	موافق	4	.8608	4.129	٥. تساهم الشركة في رفع معدلات أداء الموظفين.
مرتفع	موافق		.60363	4.1830	النتيجة الإجمالية لكفاءة الأداء

المصدر - من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

يظهر من الجدول رقم (٢٥) أن المتوسط العام لإجابات عينة البحث حول محور كفاءة الأداء في شركة يونيفارما الدوائية يبلغ (٤,١٨٣) وبانحراف معياري (٠,٦٠٣) وكان اتجاه الإجابات على هذه البعد (موافق) مما يدل على موافقة أفراد العينة على كفاءة الأداء في شركة يونيفارما الدوائية.

ويبين الجدول أن العبارات رقم (٤/١) اتجهت إجابات أفراد العينة فيها إلى الموافقة بشدة وهذا يشير إلى أنه في يونيفارما: لدى العاملين على القدرة على إنجاز العمل-ولدى العاملين معرفة جيدة بمتطلباتهم الوظيفية.

بينما العبارات (٥/٣/٢) اتجهت إجابات أفراد العينة فيها إلى الموافقة وهذا يشير إلى أن يونيفارما: تتبنى نظام مرن في قياس وتحسين جودة الأداء – وأن الإدارة بالأهداف تساهم في تقليل أخطاء العمل-وتساهم الشركة في رفع معدلات أداء الموظفين.

● محور فاعلية الأداء:

الجدول (٢٦) – الوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بفاعلية الأداء

المستوى	الاتجاه حسب المتوسط	المرتبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	فاعلية الأداء
مرتفع	موافق	3	.8668	4.156	١. يتم تقييم الأداء الوظيفي للعاملين من قبل شخص ملم بكل طرق تقييم الأداء المتعارف عليها.
مرتفع	موافق	5	.8753	4.071	٢. يساعد المرؤوسين الرؤساء في تطوير البرامج التدريبية لتطوير مهاراتهم.
مرتفع	موافق	4	.9206	4.116	٣. الشركة تستخدم أنظمة متطورة ليكون أداء العاملين فعالا وكفؤا.
مرتفع	موافق بشدة	2	.8325	4.205	٤. تحترم وتقدر الإدارة العليا الأفكار والآراء الجديدة في الشركة.
مرتفع	موافق بشدة	1	.7958	4.326	٥. رضا العاملين انعكس بشكل واضح في رفع مستوى أدائهم.
مرتفع	موافق		.66891	4.1750	النتيجة الإجمالية لفاعلية الأداء

المصدر – من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

يظهر من الجدول رقم (٢٦) أن المتوسط العام لإجابات عينة البحث حول محور فاعلية الأداء في شركة يونيفارما الدوائية يبلغ (٤,١٧٥) وبانحراف معياري (٠,٦٦٨) وكان اتجاه الإجابات على هذه البعد (موافق) مما يدل على موافقة أفراد العينة على فاعلية الأداء في شركة يونيفارما الدوائية.

ويبين الجدول أن العبارات رقم (٥/٤) اتجهت إجابات أفراد العينة فيها إلى الموافقة بشدة وهذا يشير إلى أنه في يونيفارما: تحترم وتقدر الإدارة العليا الأفكار والآراء الجديدة في الشركة-كما أن رضا العاملين انعكس بشكل واضح في رفع مستوى أدائهم.

بينما العبارات (٣/٢/١) اتجهت إجابات أفراد العينة فيها إلى الموافقة وهذا يشير إلى أن في يونيفارما: يتم تقييم الأداء الوظيفي للعاملين من قبل شخص ملم بكل طرق تقييم الأداء المتعارف عليها ويساعد المرؤوسين الرؤساء في تطوير البرامج التدريبية لتطوير مهاراتهم -والشركة تستخدم أنظمة متطورة ليكون أداء العاملين فعالاً وكفؤاً.

تبين من نتائج اختبار الوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة أن:

○ الإدارة بالأهداف تطبق بدرجة عالية في شركة يونيفارما وجاءت هذه النتيجة متفقة مع دراسة (النوح، ٢٠١١) ودراسة (الرحيلي، ٢٠٠٩) حيث وجدنا تطبيق للإدارة بالأهداف بدرجة عالية في محل الدراسة.

○ المتوسط الحسابي لمحور الإدارة بالأهداف الكلي (٤,١١٨) وبانحراف معياري (٠,٥٣٠) حيث تحتل التغذية العكسية المرتبة الأولى وتطبيق مرتفع والمرتبة الثانية للالتزام بتحقيق الأهداف وتطبيق مرتفع وأخيراً في المرتبة الثالثة وتطبيق مرتفع أيضاً لمبدأ المشاركة بين الرئيس ومرؤوسيه، وهذا يدل على أن انطباق العاملين في شركة يونيفارما الدوائية يتجه إلى الموافقة على محور الإدارة بالأهداف وبمستوى تطبيق مرتفع حيث أن الشركة أولت اهتماماً كبيراً لتطبيق محاور الإدارة بالأهداف وجاءت هذه النتيجة متفقة مع دراسة (صلواتشي وآخرون، ٢٠١٧)، كما اختلفت مع دراسة (أحمد وأبو العينين، ٢٠١٩) حيث جاءت آراء وتوجهات أفراد العينة غير متفقة في تطبيق مبدأ المشاركة في الشركة محل الدراسة.

○ كما تبين أن المتوسط الحسابي الإجمالي لمتغير أداء العاملين (٤,١٧٩) وبانحراف معياري (٠,٥٧٣) وهنا تستنتج الباحثة أن الشركة حققت كفاءة وفاعلية في أداء العاملين وهذه النتيجة جاءت متفقة مع دراسة (أحمد وأبو العينين، ٢٠١٩) حيث جاءت آراء وتوجهات أفراد العينة إيجابية نحو محور أداء العاملين، كما توصلت إلى أن الإدارة بالأهداف من أكثر الطرق حيوية في تحسينه.

٢-٤-٢-٥- اختبار الفرضيات:

• الفرضية الرئيسية الأولى:

H01: لا يوجد تأثير معنوي لتبني استخدام الإدارة بالأهداف على أداء العاملين في شركة يونيفارما للصناعات الدوائية في سورية عند مستوى دلالة إحصائية (٠,٠٥) ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

H01-1: لا يوجد تأثير معنوي للمشاركة بين الرئيس والمرؤوسين على كفاءة أداء العاملين في شركة يونيفارما للصناعات الدوائية في سورية عند مستوى دلالة إحصائية (٠,٠٥).

H01-2: لا يوجد تأثير معنوي للمشاركة بين الرئيس والمرؤوسين على فاعلية أداء العاملين في شركة يونيفارما للصناعات الدوائية في سورية عند مستوى دلالة إحصائية (0,05).

H01-3: لا يوجد تأثير معنوي للالتزام بتحقيق الأهداف على كفاءة أداء العاملين في شركة يونيفارما للصناعات الدوائية في سورية عند مستوى دلالة إحصائية (0,05).

H01-4: لا يوجد تأثير معنوي للالتزام بتحقيق الأهداف على فاعلية أداء العاملين في شركة يونيفارما للصناعات الدوائية في سورية عند مستوى دلالة إحصائية (0,05).

H01-5: لا يوجد تأثير معنوي للتغذية العكسية بين الرئيس والمرؤوسين على فاعلية أداء العاملين في شركة يونيفارما للصناعات الدوائية في سورية عند مستوى دلالة إحصائية (0,05).

H01-6: لا يوجد تأثير معنوي للتغذية العكسية بين الرئيس والمرؤوسين على كفاءة أداء العاملين في شركة يونيفارما للصناعات الدوائية في سورية عند مستوى دلالة إحصائية (0,05).

لاختبار الفرضيات نقوم بتحليل الانحدار البسيط لهذه المتغيرات المستقلة (المشاركة بين الرئيس والمرؤوسين، الالتزام بتحقيق الأهداف، التغذية العكسية بين الرئيس والمرؤوسين)، على المتغيرات التابعة (كفاءة الأداء، فاعلية الأداء) حيث نبين في الجدول التالي ملخص تحليل الانحدار البسيط لهذه المتغيرات:
الجدول (٢٧) جدول تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين متغيرات الإدارة بالأهداف (المستقل) ومتغيرات أداء العاملين (التابع)

المتغير المستقل	المتغير التابع	قيمة p-value لمعامل الميل B1	قيمة p-value لاختبار ANOVA	معادلة الانحدار	R	R ²	النسبة المئوية للقوة التفسيرية للنموذج
المشاركة بين الرئيس والمرؤوسين	كفاءة العاملين	0.000	0.000	$Y1=2.554+0.403(X1)$	0.458	0.210	21%
الالتزام بتحقيق الأهداف	كفاءة العاملين	0.000	0.000	$Y1=1.860+0.556(X2)$	0.537	0.289	28.9%
التغذية العكسية	كفاءة العاملين	0.000	0.000	$Y1=1.560+0.634(X3)$	0.665	0.442	44.2%
المشاركة بين الرئيس والمرؤوسين	فاعلية الأداء	0.000	0.000	$Y2=1.719+0.608(X1)$	0.623	0.388	38.8%
الالتزام بتحقيق الأهداف	فاعلية الأداء	0.000	0.000	$Y2=1.557+0.627(X2)$	0.547	0.299	29.9%
التغذية العكسية	فاعلية الأداء	0.000	0.000	$Y2=1.144+0.733(X3)$	0.693	0.481	48.1%

المصدر - من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

● نلاحظ من خلال الجدول (٢٧) أن قيمة p-value لمعلمة الميل B1 لمنهجية المشاركة بين الرئيس والمرؤوسين هي أصغر من (0.05) لذلك نستطيع رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، وبالتالي يؤثر المتغير المستقل (المشاركة بين الرئيس والمرؤوسين) في المتغير التابع (كفاءة الأداء) بشكل كاف.

• ومن خلال الجدول (٢٧) لمنهجية المشاركة بين الرئيس والمرؤوسين وجدنا أن ($\text{sig} = 0.000 < 0.05$) مما يعني أن الانحدار معنوي وبالتالي نستطيع استخدام نموذج الانحدار المتمثل بمتغير المشاركة بين الرئيس والمرؤوسين لشرح تغيرات المتغير التابع (كفاءة الأداء)، وبالتالي تكون معادلة الانحدار الخطي البسيط كما يلي: $Y1 = 2.554 + 0.403(X1)$

حيث $Y1$: هو متغير كفاءة الأداء ولدينا $X1$ هو المشاركة بين الرئيس والمرؤوسين.

• كما وجدنا أن معامل ارتباط بيرسون للانحدار البسيط $R = 0.458$ مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية وقوية بين منهجية المشاركة بين الرئيس والمرؤوسين والمتغير التابع (كفاءة الأداء) فيما بلغت قيمة معامل التحديد $R \text{ square} = 0.210$ أي أن محور المشاركة بين الرئيس والمرؤوسين يشرح ٢١ % من التغيرات في (كفاءة الأداء)، أما باقي التغيرات فترجع إلى عوامل عشوائية كأن تكون هناك تغيرات مهمة لم يتم تضمينها في النموذج.

• نلاحظ من خلال الجدول (٢٧) أن قيمة $p\text{-value}$ لمعلمة الميل $B1$ لمنهجية الالتزام بتحقيق الأهداف هي أصغر من (0.05) لذلك نستطيع رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، وبالتالي يؤثر المتغير المستقل (الالتزام بتحقيق الأهداف) على المتغير التابع (كفاءة الأداء) بشكل كاف.

• نلاحظ من خلال الجدول (٢٧) أن قيمة $p\text{-value}$ لمعلمة الميل $B1$ لمنهجية التغذية العكسية بين الرئيس ومرؤوسيه هي أصغر من (0.05) لذلك نستطيع رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، وبالتالي يؤثر المتغير المستقل (التغذية العكسية بين الرئيس ومرؤوسيه) على المتغير التابع (كفاءة الأداء) بشكل كاف.

• ومن خلال الجدول (٢٧) لمنهجية الالتزام بتحقيق الأهداف والتغذية العكسية بين الرئيس ومرؤوسيه وجدنا أن ($\text{sig} = 0.000 < 0.05$) مما يعني أن الانحدار معنوي وبالتالي نستطيع استخدام نموذج الانحدار المتمثل بمتغير الالتزام بتحقيق الأهداف ومتغير التغذية العكسية بين الرئيس ومرؤوسيه لشرح تغيرات المتغير التابع (كفاءة الأداء)، وبالتالي تكون معادلة الانحدار الخطي البسيط كما يلي:

$$Y1 = 1.560 + 0.634(X3) - Y1 = 1.860 + 0.556(X2)$$

حيث $Y1$: هو متغير كفاءة الأداء ولدينا $X3$ هو التغذية العكسية بين الرئيس ومرؤوسيه و $X2$ هو الالتزام بتحقيق الأهداف.

• كما وجدنا أن معامل ارتباط بيرسون للانحدار البسيط $R = 0.537$ مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية وقوية بين منهجية الالتزام بتحقيق الأهداف والمتغير التابع (كفاءة الأداء) فيما بلغت قيمة معامل التحديد $R \text{ square} = 0.289$ أي أن محور الالتزام بتحقيق الأهداف يشرح 28.9 % من التغيرات في (كفاءة الأداء)، أما باقي التغيرات فترجع إلى عوامل عشوائية كأن تكون هناك تغيرات مهمة لم يتم تضمينها في النموذج.

• كما وجدنا أن معامل ارتباط بيرسون للانحدار البسيط $R=0.665$ مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية وقوية بين منهجية التغذية العكسية بين الرئيس ومروؤسيه والمتغير التابع (كفاءة الأداء) فيما بلغت قيمة معامل التحديد $R \text{ square} = 0.442$ أي أن محور التغذية العكسية بين الرئيس ومروؤسيه شرح % 44.2 من التغيرات في (كفاءة الأداء)، أما باقي التغيرات فترجع إلى عوامل عشوائية كأن تكون هناك تغيرات مهمة لم يتم تضمينها في النموذج.

• وبنفس التفسيرات السابقة نجد أنه يؤثر المتغير المستقل (المشاركة بين الرئيس والمرؤوسين) على المتغير التابع (فاعلية الأداء) بشكل كاف وبانحدار معنوي ($\text{sig} = 0.000 < 0.05$) وبعلاقة ارتباط طردية وقوية (بيرسون $R=0.623$) فيما بلغت قيمة معامل التحديد $R \text{ square} = 0.388$ أي أن محور المشاركة بين الرئيس والمرؤوسين شرح % 38.8 من التغيرات في (فاعلية الأداء)، أما باقي التغيرات فترجع إلى عوامل عشوائية كأن تكون هناك تغيرات مهمة لم يتم تضمينها في النموذج.

• وبنفس التفسيرات السابقة نجد أنه يؤثر المتغير المستقل (الالتزام بتحقيق الأهداف) على المتغير التابع (فاعلية الأداء) بشكل كاف وبانحدار معنوي ($\text{sig} = 0.000 < 0.05$) وبعلاقة ارتباط طردية وقوية (بيرسون $R=0.547$) فيما بلغت قيمة معامل التحديد $R \text{ square} = 0.299$ أي أن محور الالتزام بتحقيق الأهداف شرح % 29.9 من التغيرات في (فاعلية الأداء)، أما باقي التغيرات فترجع إلى عوامل عشوائية كأن تكون هناك تغيرات مهمة لم يتم تضمينها في النموذج.

• وبنفس التفسيرات السابقة نجد أنه يؤثر المتغير المستقل (التغذية العكسية بين الرئيس والمرؤوسين) على المتغير التابع (فاعلية الأداء) بشكل كاف وبانحدار معنوي ($\text{sig} = 0.000 < 0.05$) وبعلاقة ارتباط طردية وقوية (بيرسون $R=0.693$) فيما بلغت قيمة معامل التحديد $R \text{ square} = 0.481$ أي أن محور التغذية العكسية بين الرئيس والمرؤوسين شرح % 48.1 من التغيرات في (فاعلية الأداء)، أما باقي التغيرات فترجع إلى عوامل عشوائية كأن تكون هناك تغيرات مهمة لم يتم تضمينها في النموذج.

مما سبق نتوصل إلى:

كل محور من محاور المتغير المستقل (الإدارة بالأهداف) متمثلة بـ (المشاركة بين الرئيس والمرؤوسين، الالتزام بتحقيق الأهداف، التغذية العكسية بين الرئيس والمرؤوسين) لها تأثير على كل محور من محاور أداء العاملين وهي (كفاءة الأداء، فاعلية الأداء) وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (صلواتشي وآخرون، ٢٠١٧) ودراسة (الرشيدي، ٢٠١٤) حيث وجدت الدراسات تأثير ذو دلالة إحصائية لمحاور الإدارة بالأهداف السابقة على أداء العاملين للشركة محل الدراسة.

وبالعودة إلى اختبار الفرضية الرئيسية الأولى، وللتنبؤ بقيمة المتغيرات التابعة من خلال المتغيرات المستقلة مجتمعة، لجأت الباحثة إلى تحليل الانحدار الخطي المتعدد، لأثر الإدارة بالأهداف بمحاورها (المشاركة بين

الرئيس والمرؤوسين، الالتزام بتحقيق الأهداف، التغذية العكسية بين الرئيس والمرؤوسين) على المتغير التابع (أداء العاملين) في الشركة المدروسة.

الجدول (٢٨) جدول تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين متغيرات (المشاركة، الالتزام، التغذية العكسية) وأداء العاملين

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.705	.188		3.742	.000
	الإدارة_بالأهداف	.844	.045	.780	18.583	.000

a. Dependent Variable: أداء_العاملين

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	44.709	1	44.709	345.328	.000 ^b
	Residual	28.742	222	.129		
	Total	73.451	223			

a. Dependent Variable: أداء_العاملين
b. Predictors: (Constant), الإدارة_بالأهداف

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.780 ^a	.609	.607	.35982

a. Predictors: (Constant), الإدارة_بالأهداف

المصدر - من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

• من خلال جدول Coefficients السابق يمكن كتابة نموذج الانحدار الخطي المتعدد كما يلي:

$$Y = 0.705 + 0.844 * (\text{الإدارة بالأهداف})$$

- ونلاحظ من جدول ANOVA أن قيمة F معنوية عند مستوى دلالة 5% ($p = 0.000 < 0.05$) الأمر الذي يدعو إلى رفض فرضية العدم، أي أن الانحدار معنوي وأن واحداً أو أكثر من أبعاد المتغير المستقل أو معاً تؤثر في المتغير التابع، بمعنى أن واحدة أو أكثر من معاملات الانحدار تختلف معنوياً عن الصفر.
- كما أن معامل ارتباط بيرسون للانحدار المتعدد في جدول Model Summary موجب (0,780) مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية وقوية بين الإدارة بالأهداف بمحاورها الثلاثة وأداء العاملين بمحاوره مجتمعة، كما يشير معامل التحديد R square في نفس الجدول إلى أن نموذج الانحدار يشرح 60,9% من تغيرات المتغيرات التابع، أي أن محاور الإدارة بالأهداف المدروسة مجتمعة تشرح 60,9% من تغيرات أداء العاملين وأن 39,1% المتبقية من التباينات ترجع إلى عوامل عشوائية كأن تكون هناك متغيرات مهمة لم يتم تضمينها في النموذج.

وتأتي هذه النتيجة:

- متفقة مع دراسة (بوصيدة وجميعي، ٢٠١٦) التي خلصت إلى أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ممارسات الإدارة بالأهداف وأداء العاملين.
- متفقة مع دراسة (بلحول، ٢٠١٧) التي أثبتت وجود أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد طريقة الإدارة بالأهداف مجتمعة ومنفردة في تحديث الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

• الفرضية الرئيسية الثانية:

- لا يوجد فروقات بين آراء مجتمع الدراسة حول متغيرات الدراسة تعزى لعوامل ديموغرافية (العمر، الجنس، المستوى التعليمي-سنوات الخبرة) ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:
٥. لا يوجد فروق معنوية بين آراء مجتمع الدراسة حول متغيرات الدراسة تبعاً للجنس.
 ٦. لا يوجد فروق معنوية بين آراء مجتمع الدراسة حول متغيرات الدراسة تبعاً للعمر.
 ٧. لا يوجد فروق معنوية بين آراء مجتمع الدراسة حول متغيرات الدراسة تبعاً للمستوى التعليمي.
 ٨. لا يوجد فروق معنوية بين آراء مجتمع الدراسة حول متغيرات الدراسة تبعاً لسنوات الخبرة.
- استخدم الباحث لاختبار هذه الفرضية نوعين من التحاليل:

- تحليل T للعينات المستقلة Independent Sample T-Test والذي يستخدم لفحص مساواة متوسط متغير ما لعينتين وبالتالي قامت الباحثة بإجراء هذا الاختبار لمعرفة فيما إذا كان لاختلاف الجنس أثر في رأي المجيبين تجاه متغيرات الدراسة.
- تحليل One Way ANOVA والذي يستخدم لفحص أثر متغير اسمي له أكثر من مجموعتين على متغير تابع كمي وبالتالي قامت الباحثة بإجراء هذا الاختبار لمعرفة فيما إذا كان لاختلاف (العمر – المستوى التعليمي-سنوات الخبرة) أثر على متغيرات الدراسة الكمية.

- العلاقة بين الجنس ومتغيرات الدراسة:

الجدول (٢٩) – جدول تحليل T للعينات المستقلة للعلاقة بين الجنس ومتغيرات الدراسة الكمية

النتيجة	قيمة الدالة (sig) لاختبار t-test	شرط تساوي التباينات	قيمة الدالة (sig) لاختبار Leven	قيمة المتوسط حسب المجموعات	المتغير الكمي
Sig>0.05 وبالتالي فروق المتوسط الحسابي غير ذات دلالة معنوية	٠,٧٠١	Sig>0.05 وبالتالي التباينات متجانسة وشرط تساوي التباينات محقق	٠,٤٠٠	٤,٠٥٩	ذكر
				٤,٠٢٣	أنثى
Sig>0.05 وبالتالي فروق المتوسط الحسابي غير ذات دلالة معنوية	٠,٧٢٠	Sig>0.05 وبالتالي التباينات متجانسة وشرط تساوي التباينات محقق	٠,٢٥٤	٤,١٨٩	ذكر
				٤,١٦١	أنثى

Sig>0.05 وبالتالي فروق المتوسط الحسابي غير ذات دلالة معنوية	٠,٨٨٥	Sig>0.05 وبالتالي التباينات متجانسة وشرط تساوي التباينات محقق	٠,٢٩٦	٤,١٤٢	ذكر	التغذية العكسية
				٤,١٣٠	أنثى	
Sig>0.05 وبالتالي فروق المتوسط الحسابي غير ذات دلالة معنوية	٠,٣١٥	Sig>0.05 وبالتالي التباينات متجانسة وشرط تساوي التباينات محقق	٠,٤٣٢	٤,٢٢٢	ذكر	كفاءة الأداء
				٤,١٤١	أنثى	
Sig>0.05 وبالتالي فروق المتوسط الحسابي غير ذات دلالة معنوية	٠,٥٤٠	Sig>0.05 وبالتالي التباينات متجانسة وشرط تساوي التباينات محقق	٠,٨٨٨	٤,٢٠١	ذكر	فاعلية الأداء
				٤,١٤٦	أنثى	

المصدر إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج spss

- بالنظر إلى نتائج الاختبار التي يبينها الجدول السابق نلاحظ وجود اختلاف بين متوسطي المجموعتين في كل من متغيرات الدراسة، ولمعرفة فيما إذا كان هذا الاختلاف له دلالة إحصائية أم لا ننظر إلى اختبار T للعينات المستقلة بعد التحقق من تساوي التباينات من خلال اختبار Leven حيث أن الشرط محقق في جميع المتغيرات.
- كما تبين نتائج تحليل T للعينات المستقلة أن sig في المتغيرات جميعها أكبر من 0.05 وبالتالي لا يمكننا رفض فرضية العدم لاختبار T أي لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط متغيرات الدراسة الكمية بالنسبة للذكور والإناث، أي أن متوسط رأي الذكور تجاه محاور الإدارة بالأهداف السابقة وأداء العاملين = متوسط رأي الإناث تجاه الإدارة بالأهداف السابقة وأداء العاملين ، وبالتالي فإن الفرق الذي وجدناه بين المتوسطات ليس ذو دلالة إحصائية، ومنه نستنتج أنه لا يوجد أثر للجنس على الرأي تجاه متغيرات الدراسة الكمية (المشاركة-الالتزام-التغذية العكسية-كفاءة الأداء-فاعلية الأداء) وتعزو الباحثة ذلك إلى تشابه النمط والبيئة الاجتماعية للعاملين والعاملات في شركة يونيفارما بالإضافة إلى ظروف العمل التي يتعرض لها العاملين فهي متشابهة إلى حد كبير.

- العلاقة بين العمر ومتغيرات الدراسة:

الجدول (٣٠) - جدول تحليل On Way ANOVA للعلاقة بين العمر ومتغيرات الدراسة الكمية

النتيجة	قيمة الدالة (sig) لاختبار ANOVA أو Kruskal- Wallis	شرط تساوي التباينات	قيمة الدالة (sig) لاختبار Leven	مجموعات المتغير الاسمي	المتغير الكمي
Sig<0.05 وبالتالي فروق المتوسط الحسابي ذات دلالة معنوية	٠,٠٣٨	Sig>0.05 وبالتالي التباينات متجانسة وشرط تساوي التباينات محقق	٠,٥٨٢	أقل من ٢٥	المشاركة بين الرئيس والمرؤوسين
				٢٦ - ٣٥	
				٣٦ - ٤٩	
				أكثر من ٥٠	
Sig>0.05 وبالتالي فروق المتوسط الحسابي	٠,٦٤٩	Sig>0.05 وبالتالي التباينات متجانسة وشرط	٠,٤٧٥	أقل من ٢٥	الالتزام بتحقيق
				٢٦ - ٣٥	
				٣٦ - ٤٩	

الأهداف	أكثر من ٥٠	تساوي التباينات محقق	غير ذات دلالة معنوية
التغذية العكسية	أقل من ٢٥	Sig>0.05 وبالتالي التباينات متجانسة وشرط تساوي التباينات محقق	Sig>0.05 وبالتالي فروق المتوسط الحسابي غير ذات دلالة معنوية
	٢٦ - ٣٥		
	٣٦ - ٤٩		
	أكثر من ٥٠		
كفاءة الأداء	أقل من ٢٥	Sig>0.05 وبالتالي التباينات متجانسة وشرط تساوي التباينات محقق	Sig<0.05 وبالتالي فروق المتوسط الحسابي ذات دلالة معنوية
	٢٦ - ٣٥		
	٣٦ - ٤٩		
	أكثر من ٥٠		
فاعلية الأداء	أقل من ٢٥	Sig>0.05 وبالتالي التباينات متجانسة وشرط تساوي التباينات محقق	Sig<0.05 وبالتالي فروق المتوسط الحسابي ذات دلالة معنوية
	٢٦ - ٣٥		
	٣٦ - ٤٩		
	أكثر من ٥٠		

المصدر إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج spss

• نجد من الجدول السابق أن قيمة الدالة (sig) أكبر من 0.05 في المتغيرات (المشاركة – كفاءة الأداء-فاعلية الأداء) وبالتالي لا يمكننا رفض فرضية العدم التي تقول بأن الفروقات في المتوسطات الحسابية للمتغيرات الكمية المذكورة غير ذات دلالة معنوية إحصائياً، أي لا يوجد لمتغير العمر أثر ذو دلالة إحصائية على المتغيرات (المشاركة – كفاءة الأداء-فاعلية الأداء).

• كما نجد من الجدول السابق أن قيمة الدالة (sig) أصغر من 0.05 في متغيرات الدراسة (الالتزام – التغذية العكسية) وبالتالي لا يمكننا رفض فرضية العدم التي تقول بأن الفروقات في المتوسطات الحسابية للمتغيرات الكمية المذكورة ذات دلالة معنوية إحصائياً، أي يوجد لمتغير العمر أثر ذو دلالة إحصائية على قوة هذه المتغيرات (الالتزام – التغذية العكسية).

• وبإجراء الاختبار البعدي Bonferroni لاختبار الفروق بين متوسطات المجموعات المقارنة بالنسبة لهذا المتغيرات والتي أظهرت فروق معنوية بحسب العمر ولصالح الفئة العمرية (أكثر من ٥٠ عام). وتعزو الباحثة ذلك إلى رغبة الشركة في الاعتماد على هذه الفئة العمرية في تحسين الإدارة بالأهداف وذلك للاستفادة من القدرات والخبرات التي تمتلكها هذه الفئة بالإضافة إلى أفكارها المرنة وفهمها العميق لرؤية الشركة وسعيها المستمر من أجل التطوير.

- العلاقة بين المستوى التعليمي ومتغيرات الدراسة:

الجدول (٣١) – جدول تحليل On Way ANOVA للعلاقة بين المستوى التعليمي ومتغيرات الدراسة الكمية

النتيجة	قيمة الدالة (sig) لاختبار ANOVA أو Kruskal-Wallis	شرط تساوي التباينات	قيمة (sig) لاختبار leven	مجموعات المتغير الاسمي	المتغير الكمي
Sig>0.05 وبالتالي فروق المتوسط الحسابي غير ذات دلالة معنوية	٠,٦١٢	Sig>0.05 وبالتالي التباينات متجانسة وشرط تساوي التباينات محقق.	٠,٢٦٨	ثانوية	المشاركة بين الرئيس والمرؤوسين
				خريج معهد	
				شهادة جامعية	
				دراسات عليا	
				غير ذلك	

Sig>0.05 وبالتالي فروق المتوسط الحسابي غير ذات دلالة معنوية	٠,١٧٦	Sig>0.05 وبالتالي التباينات متجانسة وشرط تساوي التباينات محقق	٠,٧٧٠	ثانوية	الالتزام بتحقيق الأهداف
				خريج معهد	
				شهادة جامعية	
				دراسات عليا	
Sig>0.05 وبالتالي فروق المتوسط الحسابي غير ذات دلالة معنوية	٠,٨٥١	Sig>0.05 وبالتالي التباينات متجانسة وشرط تساوي التباينات محقق	٠,٣٠٥	ثانوية	التغذية العكسية
				خريج معهد	
				شهادة جامعية	
				دراسات عليا	
Sig>0.05 وبالتالي فروق المتوسط الحسابي غير ذات دلالة معنوية	٠,٩١٣	Sig>0.05 وبالتالي التباينات متجانسة وشرط تساوي التباينات محقق	٠,٣٠٤	ثانوية	كفاءة الأداء
				خريج معهد	
				شهادة جامعية	
				دراسات عليا	
Sig>0.05 وبالتالي فروق المتوسط الحسابي غير ذات دلالة معنوية	٠,٤٤٥	Sig>0.05 وبالتالي التباينات متجانسة وشرط تساوي التباينات محقق	٠,٢٧٥	ثانوية	فاعلية الأداء
				خريج معهد	
				شهادة جامعية	
				دراسات عليا	

المصدر إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج spss

- نجد من الجدول السابق أن قيمة الدالة (sig) أكبر من 0.05 في جميع متغيرات الدراسة وبالتالي لا يمكننا رفض فرضية العدم التي تقول بأن الفروقات في المتوسطات الحسابية للمتغيرات الكمية المذكورة غير ذات دلالة معنوية إحصائياً، أي ليس لمتغير المستوى التعليمي أثر ذو دلالة إحصائية على قوة هذه المتغيرات وتغزو الباحثة ذلك إلى أن البيئة الإدارية وسير العمل في شركة يونيفارما لا يختلف عن بعضه البعض فالحاصل على الشهادة الجامعية يمر في نفس ظروف العامل الحاصل على درجة أعلى وبالتالي لم تظهر أي فروق للمستوى التعليمي على قوة هذه المتغيرات.

- العلاقة بين سنوات الخبرة ومتغيرات الدراسة:

الجدول (٣٢) – جدول تحليل On Way ANOVA للعلاقة بين سنوات الخبرة ومتغيرات الدراسة الكمية

النتيجة	قيمة الدالة (sig) لاختبار ANOVA Kruskal-أو Wallis	شرط تساوي التباينات	قيمة (sig) لاختبار leven	مجموعات المتغير الاسمي	المتغير الكمي
Sig>0.05 وبالتالي فروق المتوسط الحسابي غير ذات دلالة معنوية	٠,٤٤٣	Sig>0.05 وبالتالي التباينات متجانسة وشرط تساوي التباينات محقق	٠,٨٢٩	أقل من ٣ سنوات	المشاركة بين الرئيس والمرووسين
				٣ إلى ٦ سنوات	
				٧ إلى ١٠ سنوات	
				أكثر من ذلك	
Sig>0.05 وبالتالي فروق		Sig>0.05		أقل من ٣ سنوات	الالتزام بتحقيق الأهداف
				٣ إلى ٦ سنوات	

المتوسط الحسابي غير ذات دلالة معنوية	٠,٠٦٢	وبالتالي التباينات متجانسة وشرط تساوي التباينات محقق	٠,٦٥١	٧ إلى ١٠ سنوات	
				أكثر من ذلك	
Sig>0.05 وبالتالي فروق المتوسط الحسابي غير ذات دلالة معنوية	٠,١٣٥	Sig>0.05 وبالتالي التباينات متجانسة وشرط تساوي التباينات محقق	٠,٤٣٤	أقل من ٣ سنوات	التغذية العكسية
				٣ إلى ٦ سنوات	
				٧ إلى ١٠ سنوات	
				أكثر من ذلك	
Sig>0.05 وبالتالي فروق المتوسط الحسابي غير ذات دلالة معنوية	٠,١٢٤	Sig>0.05 وبالتالي التباينات متجانسة وشرط تساوي التباينات محقق	٠,٥٧٧	أقل من ٣ سنوات	كفاءة الأداء
				٣ إلى ٦ سنوات	
				٧ إلى ١٠ سنوات	
				أكثر من ذلك	
Sig>0.05 وبالتالي فروق المتوسط الحسابي غير ذات دلالة معنوية	٠,٢٠٣	Sig>0.05 وبالتالي التباينات متجانسة وشرط تساوي التباينات محقق	٠,٤١٩	أقل من ٣ سنوات	فاعلية الأداء
				٣ إلى ٦ سنوات	
				٧ إلى ١٠ سنوات	
				أكثر من ذلك	

المصدر إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج spss

- نجد من الجدول السابق أن قيمة الدالة (sig) أكبر من 0.05 في جميع متغيرات الدراسة وبالتالي لا يمكننا رفض فرضية العدم التي تقول بأن الفروقات في المتوسطات الحسابية للمتغيرات الكمية المذكورة غير ذات دلالة معنوية إحصائياً، أي ليس لمتغير مستوى الخبرة أثر ذو دلالة إحصائية على قوة هذه المتغيرات وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الخبرة لا تحدث فروق عندما يكون هناك فكرة واضحة لدى العاملين عن أسلوب الإدارة بالأهداف ومدى تطبيقه، فالعامل ذو الخبرة يشارك في تطبيق الإدارة بالأهداف كالعامل الذي لا يملك الخبرة عندما تكون الأسس التي يتم تطبيق الإدارة بالأهداف فيها واضحة. ومما توصلنا إلى نتائج تستنتج الباحثة أنه عند استخدام أدوات ومنهجيات الإدارة بالأهداف وتحقيق تحسين أداء العاملين، فإنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين من حيث (العمر)، ولا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين من حيث (الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة). وهذه النتيجة متفقة مع دراسة (القرني، ٢٠١٦)، كما اختلفت مع دراسة (الرحيلي، ٢٠٠٩) التي وجدت فروق بين الاستجابات من حيث (المستوى التعليمي وسنوات الخبرة).

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

- ❖ النتائج
- ❖ التوصيات
- ❖ الدراسات المقترحة

١- النتائج:

خُصت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات بناءً على النتائج التي تم الحصول عليها بعد تحليل البيانات وكانت على النحو التالي:

١-١- النتائج المتعلقة بمحاور الدراسة:

- مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف في شركة يونيفارما للصناعات الدوائية محل الدراسة من وجهة نظر عملاءها كان مرتفعاً.
- مستوى ممارسة أبعاد الإدارة بالأهداف متمثلة ب (المشاركة بين الرئيس ومرووسيه في تحقيق الأهداف، الالتزام بتحقيق الأهداف، التغذية العكسية بين الرئيس والمرووسين) في شركة يونيفارما للصناعات الدوائية محل الدراسة من وجهة نظر عملاءها كان مرتفعاً، وهذا يدل أن الشركة دائمة السعي إلى تطبيق هذه الفلسفة الإدارية التي ترمي إلى زيادة التحفيز الداخلي للأفراد من خلال اشتراك المرووسين مع الرؤساء في تحديد الهدف وزيادة رقابة المرووسين في اتخاذ القرار.
- مستوى الأداء متمثل ب (الكفاءة، الفاعلية) في شركة يونيفارما للصناعات الدوائية محل الدراسة من وجهة نظر عملاءها كان مرتفعاً. حيث تعتمد الشركة أسلوب الإدارة بالأهداف كوسيلة لتقييم أداء العاملين وتحسينه، لأنها أسلوب مهم ويؤثر على سلوك وأداء الموارد البشرية ويشكل دافع مهم نحو التقدم.

٢-١- النتائج المتعلقة بأثر الإدارة بالأهداف على أداء العاملين:

- وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للإدارة بالأهداف على أداء العاملين في شركة يونيفارما للصناعات الدوائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥، وتشرح محاور الإدارة بالأهداف المدروسة مجتمعاً ٦٠,٩% من التغيرات في أداء العاملين. وهذا يدل على نجاعة أسلوب الإدارة بالأهداف في الشركة محل الدراسة، لتحقيق أهدافه في رفع وتحسين الأداء لعمالها بالدرجة الأولى، وأداء الشركة ككل بالدرجة الثانية.

٣-١- النتائج المتعلقة بعلاقة المتغيرات الديموغرافية بمتغيرات الدراسة

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول مستوى تطبيق متغيرات الدراسة (المشاركة-الالتزام -التغذية العكسية -كفاءة الأداء-فاعلية الأداء) تُعزى لمتغير الجنس، أي لا يوجد أثر للجنس على الرأي تجاه هذه المتغيرات الكمية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول مستوى تطبيق متغيرات الدراسة (المشاركة – كفاءة الأداء-فاعلية الأداء) تُعزى لمتغير العمر، أي لا يوجد أثر للعمر على الرأي تجاه هذه المتغيرات الكمية.

○ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول مستوى تطبيق متغيرات الدراسة (الالتزام – التغذية العكسية) تُعزى لمتغير العمر، أي يوجد أثر للعمر على الرأي تجاه هذه المتغيرات الكمية.

○ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول مستوى تطبيق متغيرات الدراسة (المشاركة-الالتزام-التغذية العكسية-كفاءة الأداء-فاعلية الأداء) تُعزى لمتغير المستوى التعليمي، أي لا يوجد أثر للمستوى التعليمي على الرأي تجاه هذه المتغيرات الكمية.

○ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول مستوى تطبيق متغيرات الدراسة (المشاركة-الالتزام-التغذية العكسية-كفاءة الأداء-فاعلية الأداء) تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، أي لا يوجد أثر لسنوات الخبرة على الرأي تجاه هذه المتغيرات الكمية.

٢- المقترحات:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج يمكن تقديم التوصيات التالية التي يمكن أن تسهم في تحسين استخدام منهجية الإدارة بالأهداف في شركة يونيفارما للصناعات الدوائية، وبالتالي تحسين أداء العاملين فيها:

– تعزيز اهتمام الإدارة العليا بتطبيق مبادئ الإدارة بالأهداف من خلال تعزيز مبدأ المشاركة بين الرئيس والمرؤوسين والالتزام بتحقيق الأهداف والتغذية العكسية بين الرئيس والمرؤوسين، كونها أسلوب إداري فعال يساهم في التأثير على أداء العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم وزيادة ولائهم للشركة.

– تعزيز تطبيق الإدارة بالأهداف في الشركة من خلال توفير كافة المستلزمات المادية والبشرية اللازمة لتحقيق الأهداف وعقد الاجتماعات الدورية للتأكد من تحقيق ذلك.

– نشر ثقافة ومبادئ الإدارة بالأهداف على مستوى الشركة ككل، كأداة مساعدة على تقييم أداء العاملين فيها.

– عقد دورات تدريبية وورشات عمل للأفراد العاملين في مختلف الأقسام حول المهارات التي يحتاجها تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وذلك لإبقائهم على اطلاع بكل ما هو جديد فيما يتعلق بهذا الأسلوب الإداري الحديث.

– مساندة النظرة الحديثة إلى العنصر البشري وأهمية النظر إليه كمورد يؤدي بالمنظمة إلى تحقيق أهدافها بكل فعالية وكفاءة، وبناء على ذلك لا بد من زيادة الاهتمام بالفئات العمرية حديثة الدخول إلى الشركة من أجل إكسابها المزيد من المعرفة والخبرات العملية وزيادة ولائهم وانتمائهم للشركة.

– أن تواصل الشركة مبدأ العمل الجماعي التعاوني الذي تمارسه لما له من أثر واضح في تعزيز مشاركة المرؤوسين ورفع مستوى أدائهم.

- تعزيز مشاركة المرؤوسين باتخاذ القرارات وحل المشكلات لتحقيق الأهداف وهذا ما تحققه الإدارة بالأهداف.
- تعزيز المنظمة لسبل تطبيق الإدارة بالأهداف من خلال منح العاملين حرية رسم أهدافهم والاهتمام بها ومعالجتها لتسهيل عملية تطبيقها.
- أن تواصل الشركة اطلاع المرؤوسين لديها على نتائج تقييم أدائهم الوظيفي بشكل مستمر لما له من تعزيز التغذية العكسية بين الرئيس ومرؤوسيه وبالتالي تحسين مستوى أدائهم.
- تعزيز مشاركة المرؤوسين في عملية التقييم لأكبر درجة ممكنة في جو من الصراحة والثقة والمرونة حتى تؤتي ثمارها وتحقق مسعاها.
- أن تواصل الشركة احترامها وتقديرها للأفكار الجديدة ومساعدة المرؤوسين لها لما له من أثر واضح على رفع مستوى وفاعلية أدائهم.
- تعزيز أداء العاملين لما له من انعكاس في سمعة الشركة من خلال تعزيز استخدام أنظمة تقييم فعالة وكفؤة ويقوم بها أشخاص ملمين بهذه الطرق المتعارف عليها.

٣- الدراسات المقترحة:

- إن مجال الإدارة بالأهداف مجال واسع وعليه نقترح بعض المواضيع الأكثر تخصيصاً، والتي يمكن البحث فيها مستقبلاً:
- إجراء المزيد من الدراسات حول أدوات الإدارة بالأهداف والدور الذي تلعبه في تحسين وتطوير أداء العاملين في قطاعات خدمية وليست إنتاجية.
- أثر ممارسات الإدارة بالأهداف على كفاءة الأداء.
- أثر ممارسات الإدارة بالأهداف على فاعلية الأداء.

المراجع العربية

- إبراهيم، أحمد(٢٠١١). "الاتجاهات المعاصرة في التطوير التنظيمي" الهندسة الإدارية – الإدارة بالأهداف – إدارة الجودة الشاملة"، دار الفكر. العربي، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى.
- إبراهيم، محمد(٢٠١٠). "الإدارة بالأهداف". على الرابط www.walkhherat.com
- أبو النصر، مدحت (٢٠١٢). "الإدارة المتميزة الأداء" مدينة نصر القاهرة للنشر والتوزيع. شارع فخري. ص ٣٦.
- أبو جليدة، سعيد(٢٠١٨). " أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية". رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- أبو حيمد، محمد (٢٠٢٠). "أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين". ماجستير إدارة أعمال، جامعة الأعمال والتكنولوجيا، جامعة الملك عبد العزيز، مجلة العربية للنشر العلمي. العدد (٢١).
- أبو نبعة، عبد العزيز(٢٠١٢). "مفهوم الإدارة بالأهداف" الشبكة العربية للإدارة والأعمال.
- أحمد، ماهر، (٢٠٠٣). "الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد"، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
- أحمد، مایسة، وأبو العينين، رانيا (٢٠١٩). "أثر تطبيق مبادئ الإدارة بالأهداف على أداء العاملين في الفنادق". مجلة كلية السياحة والفنادق. جامعة المنصورة. المجلد (٦) العدد (٦) ص ص ١١٦-١٣٨.
- أحمد، مایسة، وأبو العينين، رانيا(٢٠١٩). " أثر تطبيق مبادئ الإدارة بالأهداف على أداء العاملين في الفنادق دراسة ميدانية على عينة من فنادق الخمس نجوم بالقاهرة الكبرى". مجلة كلية السياحة والفنادق جامعة المنصورة. العدد(٦).
- أرمسترونج، ميشيل(٢٠٠٤). " المرجع الكامل في تقنيات الإدارة". مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية.
- الأفرع، نور (٢٠١٩). " دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة قلقيلية". مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإداري. المجلد (٢٨). العدد (٢) ص.ص ١٣٣-١٦٤.
- بركاني، منير (٢٠٢٠). " تعريف الإدارة بالأهداف، ايجابياتها وسلبياتها". موقع تدوينه على الرابط <https://www.tadwiina.com>
- البعجي، سعاد(٢٠٠٧). "تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية". رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية.
- بلحول، حمو(٢٠١٧). " نموذج الإدارة بالأهداف كآلية لتحديث إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية شبيغفار". رسالة ماستر. جامعة عبد الحميد ابن باديس-مستغانم. كلية العلوم الاقتصادية علوم التجارية وو التسيير. قسم علوم التسيير. الجزائر.

- بلفايد، إبراهيم، وبوري، شوقي (٢٠١٧). "علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين". مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد (١٧). ص.ص ٢٥٥-٢٧٠.
- توفيق، عبد الرحمن (٢٠٠٨). "الإدارة بالأهداف السهل الممتنع لتحقيق الأهداف". مركز الخبرات المهنية للإدارة. القاهرة.
- جميعي، فاتن، وبوصيدة، لبنى (٢٠١٦). " دور تطبيق الإدارة بالأهداف في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة حالة شركة إسمنت تبسة". رسالة ماستر أكاديمي. جامعة تبسة. كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير. قسم علوم التسيير. الجزائر.
- الحربي، عمر (٢٠١٧). "فاعلية برامج التدريب على راس العمل في رفع كفاءة أداء العاملين بفرق التدخل في حوادث انهيارات المباني والزلازل: دراسة ميدانية على العاملين بقيادة قوات الطوارئ الخاصة للدفاع المدني وفروعها". رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الحربي، موسى (٢٠٠٨). " دور الإدارة بالأهداف في تطوير الكفايات لمديري المدارس في منطقة تبوك التعليمية من وجهة نظرهم". رسالة ماجستير في الإدارة التربوية قسم الأصول والإدارة التربوية، جامعة مؤتة.
- الحسن، حسام (٢٠٠٢). "الإدارة بالأهداف دراسة ميدانية للشركات المشمولة بالقرار الوزاري ٧٨١ تاريخ ١٩٩٩/١٧/١" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق سورية.
- حمدي، هاشم (٢٠١٤). "الإدارة بالأهداف"، دار الراية، عمان.
- الحوامدة، نضال، والفهداوي، فهمي (٢٠٠٢). " أثر فضيلة التقوى في الأداء والرضا الوظيفي". سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مؤتة، الأردن.
- الحياصات، خالد (٢٠٠٦). " معايير قياس كفاءة وفاعلية استراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر الموظفين". المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (٢). العدد (٤).
- الحياصات، خالد (٢٠٠٧). "معايير كفاءة وفاعلية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر المديرين، دراسة تحليلية"، مجلة دراسات -العلوم الإدارية الجامعة الأردنية، المجلد ٣٤ العدد ٢ ص. ص ٣٨٥-٤٠٥.
- خضر، مجد (٢٠١٨). "مفهوم الكفاءة" على الرابط <https://2u.pw/Ks9Sw>
- الداوي (٢٠١٠). "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث جامعة الجزائر، العدد (٧)
- درة، عبد الباري (٢٠٠٣). "تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات". منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية. القاهرة، مصر.
- ديرري، محمد (٢٠١١). "إدارة الموارد البشرية". عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن.
- الرحيلي، سميرة (٢٠٠٩). "الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى بمكة المكرمة فاعلية التطبيق والمعوقات من وجهة نظر القائمين بالعمل الإداري بالجامعة". رسالة ماجستير بقسم الإدارة التربوية والتخطيط. جامعة أم القرى.
- الرشدي، محمد (٢٠١٤). " أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين دراسة تطبيقية في مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت". رسالة ماجستير كلية الأعمال. قسم إدارة الأعمال. جامعة الشرق الأوسط.

- الرواحنة، عبد الله (٢٠١٣). "أثر جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على كفاءة أداء العاملين" رسالة ماجستير في الأعمال الإلكترونية، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- روان، عفاف (٢٠١٥). "أثر الولاء التنظيمي على تحسين أداء العاملين"، مذكرة ماستر، تخصص مراقبة تسيير، جامعة المسيلة، الجزائر.
- سيلم، منى (٢٠١٧). "أثر استخدام نظم المعلومات على فاعلية أداء الموظفين بالبنوك التجارية الجزائرية". رسالة دكتوراه في العلوم التجارية. جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
- شاويش، مصطفى (٢٠١٣)، "الإدارة الحديثة مفاهيم – وظائف – تطبيقات"، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
- شبير، محمد (٢٠١٥) " واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية في غزة وأثرها على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات"، مذكرة الماجستير في إدارة الأعمال، تخصص: موارد بشرية، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- شريف، شريف (٢٠١٨). "درجة ممارسة قادة مدارس محافظة بيشة للإدارة بالأهداف". مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية. العدد (١٠) ص. ٥٥-١٠٢.
- شعبان، سميرة (٢٠١٩). " دور التكوين في تحسين أداء العاملين". رسالة ماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ٨ ماي الجزائر.
- صلواتشي، هشام سفيان وبودلة، يوسف وغيدوش، فوزي. (٢٠١٧). "أثر أسلوب الإدارة بالأهداف على أداء وظائف وأنشطة المؤسسات الاقتصادية: دراسة آراء عينة من مدراء الملبينات والمجبنات في ولايات الوسط الجزائرية". مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي. العدد ٢٤.
- الطراونة، حسين، وعبد الهادي، توفيق (٢٠١٢) " الرقابة الإدارية – المفهوم والممارسة". دار الحامد للنشر، عمان.
- الطيب، عتية، وخالد، غطاس، والغزالي، تامة (٢٠١٩). " دور التكوين في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية". رسالة ماستر أكاديمي، قسم علوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر.
- عامر، سامح. (٢٠١٢). "إدارة الأداء"، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن.
- عبد الباري، درة. (٢٠٠٤). " العامل البشري والإنتاجية في المؤسسات العامة"، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
- عبد الحافظ، نبيل (٢٠٠١). "الإدارة بالأهداف". معهد الإدارة العامة. سلطنة عمان.
- عبد الرحيم، ثناء (٢٠١٧). "تقويم أداء العاملين" جامعة بابل. قسم إدارة البيئة. على الرابط <https://2u.pw/11swM>
- عبودي، منير (٢٠٠٦). " الإدارة بالأهداف". دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.
- عثمان، مرام (٢٠٢٠). " متطلبات ومعوقات نجاح نظام الإدارة بالأهداف" على الرابط <https://www.blogepoch.com>

- العزاوي، نجم، وجواد، عباس(٢٠١٠). "الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية " عمان، الأردن، دار الياورزي.
- العمرو، إبراهيم (٢٠١٣). "الإدارة والإدارة التربوية". دار البداية للنشر، الطبعة الأولى. عمان الأردن.
- عواد، يونس (٢٠١٦). "التدريب وانعكاساته في تحسين كفاءة أداء العاملين بحث استطلاعي في المؤسسة العامة السورية للتأمين". مجلة جامعة البعث – المجلد ٣٨- العدد ١٤.
- الغزالي، أحمد (٢٠١٦). "أداء العاملين". على الرابط: <https://www.researchgate.net/publication/311676114>
- غنيم، أحمد (٢٠٠٣). "مداخل إدارية معاصرة لتحديث المنظمات"، المكتبة العصرية، مصر.
- قديري، عائشة (٢٠١٦). "العلاقة بين استخدامات نظم المعلومات الإدارية ومستوى أداء العاملين"، مذكرة ماستر، تخصص مراقبة تسيير، جامعة المسيلة، الجزائر.
- قرماش، وهيبة(٢٠١٥). "علاقة الأنماط القيادية بالأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية الجزائرية". أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة وتسيير رياضي، جامعة الجزائر، الجزائر.
- القرني، نوره(٢٠١٦). "درجة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في مدارس محافظة بلقرن للمرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات". المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد (١٨). العدد(١).
- كاظم، رحاب(٢٠١٤). "مبادئ الإدارة بالأهداف". شبكة جامعة بابل. على الرابط <https://2u.pw/UfXKw>
- كنفان، نواف (٢٠٠٩). "القيادة الإدارية"، دار الثقافة للنشر، عمان.
- كيدر، عمار(٢٠١٥). "تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية"، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة أكلي محند. أولحاج، الجزائر.
- موسى، جاهل، ومحمد، نويوة(٢٠١٦). "أثر المهارات القيادية على أداء العاملين". رسالة الماستر أكاديمي في علوم التسيير، جامعة المسيلة.
- النوح، عبد العزيز(٢٠١١). "واقع وأهمية تطبيق مديري المدارس في مدينة الرياض لأسلوب الإدارة بالأهداف". Risālat al-Terbia wa-‘Ilm al-Naïfs. العدد (٣٧) ص ص ٨٣-١١٢.
- وسام، زايد(٢٠١٥). " دور الإدارة بالأهداف في التعلم التنظيمي دراسة حالة: مؤسسة الحديد والصلب"أرس ولور ميتال-عناية". رسالة ماستر أكاديمي في علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة أم البواقي.

المراجع الأجنبية:

- Antonio. C (2005). "Management by objectives-An effective role for teamwork?" "The International Journal of Human Resource Management, 16(2), pp.: 174-184.
- Belyh, Anastasia (2019).” Introduction to Management by Objectives”. On <https://2u.pw/nXSAm>

- Bua, T; Tyokyaa, C; Kwaghbo, T. (2016). **Application of Management By Objective (MBO) On The Effective Administration Of Universal Basic Education (UBE) Schools'** Programmed In Makurdi Education Zone Of Benue State. *International Journal of Innovative Education Research*. Four (2), 32-39.
- Erik, Wilson (2011)"**Management by objectives: the Swedish experience in upper secondary school**", *Journal of educational administration*, Vol (49).No (1).PP. 62-75.
- Hoffmann-Burdzińska, K. & Flak, O. (2015). "**MANAGEMENT BY OBJECTIVES AS A METHOD OF MEASURING TEAMS 'EFFECTIVENESS'**". *Journal of Positive Management*, 6(3), 67-82.
- Islam, Hasibul, Asfaqur, Rahman, Sarkar, Nayan. (2020). "**The Effect of Management by Objectives on Performance Appraisal and Employee Satisfaction in Commercial Banks**" *European Journal of Business and Management*. Vol (12), No (20).
- Islami, Xhavit. Mulolli, Ennis, & Mustafa, Naim. (2018). "**Using Management by Objectives as a performance appraisal tool for employee satisfaction**". *Future Business Journal*, 4(1), 94-108.
- Jery, H., & Souai, S., (2014). "**Strategic Human Resource Management and Performance: The Contingency Approach Case of Tunisia**". *International Journal of Humanities and Social Science*, 4(6): 282-291.
- Johnson, Gerry, Scholes, Keven. (2002). "**Exploring Corporate Strategy**", 6th edition, Prentice Hall International.
- KaÅ°mierczyk, J., KaÅ°mierczyk, J., & Aptacy, M. (2016). "**The management by objectives in banks: the Polish case**". *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 4(2), 146-158.
- Kirkpatrick, D., & Kirkpatrick, J. (2006). "**Evaluating training programs: The four levels**". Berrett-Koehler Publishers.
- Kuc, B. R., & Moczyłowska, J. (2009). **Zachowania organizacyjne: podręcznik akademicki**. Difin.
- Nyanja, P. M., Kusiluka, L. J. M., & Mellau, S. B. (2013). "**Prevalence of Contagious Caprine Pleuropneumonia in Goats in Musoma District of Mara Region**", *Tanzania Veterinary Journal*, 28(1), 27-33.
- Rahman, Asfaqur, Islam, Sarkar, Nayan (2020)."**The Effect of Management by Objectives on Performance Appraisal and Employee Satisfaction in Commercial Banks.**" *European Journal of Business and Management* .Vol (12), No (20).

- Shields, J., Brown, M., Kaine, S., Dolle-Samuel, C., North-Samardzic, A., McLean, P., & Plimmer, G. (2015). **“Managing Employee Performance & Reward: Concepts, Practices, and Strategies”**. Cambridge University Press.
- Tinofirei, C. (2011). **“The unique factors affecting employee performance in nonprofit organizations “**.University Of South Africa. (Vol. 7).

الملاحق

أداة الدراسة (الاستبانة)

يرجى المساعدة في ملئ هذه الاستبانة بعنوان (أثر تطبيق الإدارة بالأهداف على أداء العاملين دراسة ميدانية على شركة يونيفارما للصناعات الدوائية في سورية) وذلك في إطار دراسة يجري إعدادها لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال التخصصي.

لذا نرجو التكرم بتعبئة الاستبانة بعد قراءة كل عبارة بعناية، مع الأخذ بعين الاعتبار أن المعلومات الواردة هي موضع السرية التامة ولن تستخدم سوى لأغراض البحث العلمي.

ولكم جزيل الشكر على حسن تعاونكم

الرجاء اختيار الخيار المناسب

الجزء الأول معلومات شخصية:

١. الجنس

أنثى	ذكر

٢. العمر

أقل من ٢٥ عام	٢٦-٣٥ عام	٣٦-٤٩ عام	٥٠ سنة وأكثر

٣. المستوى التعليمي

ثانوية	خريج معهد	شهادة جامعية	دراسات عليا	غير ذلك

٤. سنوات الخبرة

أقل من ٣ سنوات	٣-٦ سنوات	٧-١٠ سنوات	أكثر من ١٠ سنوات

الجزء الثاني:

الرجاء إبداء رأيكم بوضع إشارة (x) في الخانة المناسبة، المقابلة لكل عبارة من العبارات و يرجى إجابة واحدة فقط لبيان درجة موافقتكم عليها:

م	العبرة التي تستخدم لقياس هذا المتغير	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
وجود إدارة بالأهداف في الشركة						
١	يوضح المدير أهداف الشركة لجميع العاملين ويشارك معهم في تحديدها.					
٢	الرئيس لديه استعداد لحل مشاكل العمل التي تواجهه مرؤوسيه.					
٣	توفر الإدارة العليا المستلزمات المادية والبشرية لتحقيق الأهداف.					
٤	تعتمد الإدارة اجتماعات دورية للتأكد من تحقيق الأهداف.					
٥	يتلقى العامرين دورات تدريبية لإنجاز المهام المنوطة.					
٦	تضع إدارة الشركة مقاييس لتقييم الأداء.					
المشاركة بين الرئيس والمرؤوسين						
١	يشارك العاملون في تحديد أهداف الشركة.					
٢	يملك المرؤوسين الحرية الكاملة لإبداء الرأي والاقتراحات عند تحديد الأهداف.					
٣	يطلب من المرؤوسين ترتيب أهداف الشركة وفقا لأهميتها وأولويتها.					
٤	يساعد المرؤوسين رؤسائهم في تحديد الأهداف العامة للشركة حسب المستوى الإداري.					
٥	تعتمد إدارة الشركة مبدأ العمل الجماعي التعاوني.					
الالتزام بتحقيق الأهداف						
١	يلتزم العاملون جميعهم في تحقيق الأهداف.					
٢	يشعر المرؤوسين بالأهمية عند مناقشة جوانب تحقيق الأهداف مع الرئيس.					
٣	يشعر المرؤوس بأن قدرته على تحقيق الأهداف يمنحه ولاء وانتماء وظيفي للشركة.					
٤	يشعر المرؤوسين بالسعادة في حياته الوظيفية نتيجة تحقيق أهدافه وأهداف الشركة معا.					
٥	يشعر المرؤوس بواجب أخلاقي يدفعه الاستمرار في العمل لتحقيق أهداف الشركة.					
التغذية العكسية بين الرئيس ومرؤوسيه						
١	تتم مراجعة خطط العمل بصفة مستمرة.					
٢	يتم اطلاع المرؤوسين على نتائج تقييم أدائهم الوظيفي.					
٣	يتم توفير التغذية العكسية بعد عملية التقييم مباشرة ودون تأخير.					
٤	يترتب على التغذية العكسية تطوير مستوى أداء العاملين في الشركة.					
٥	التغذية العكسية تسمح بالكشف عن نقاط القوة والضعف في الأداء الوظيفي.					
كفاءة الأداء						
١	لدى العاملين على القدرة على إنجاز العمل.					
٢	تتبنى الشركة نظام مرن في قياس وتحسين جودة الأداء.					
٣	الإدارة بالأهداف تساهم في تقليل أخطاء العمل.					
٤	لدى العاملين معرفة جيدة بمتطلباتهم الوظيفية.					
٥	تساهم الشركة في رفع معدلات أداء الموظفين.					
فاعلية الأداء						
١	يتم تقييم الأداء الوظيفي للعاملين من قبل شخص ملم بكل طرق تقييم الأداء المتعارف عليها.					
٢	يساعد المرؤوسين الرؤساء في تطوير البرامج التدريبية لتطوير مهاراتهم					
٣	الشركة تستخدم أنظمة متطورة ليكون أداء العاملين فعالا وكفؤ.					
٤	تحترم الإدارة العليا وتقدر الأفكار والآراء الجديدة في الشركة.					
٥	رضا العاملين انعكس بشكل واضح في رفع مستوى أدائهم					