

Syrian Arab Republic
Ministry of Higher Education
Syrian Virtual University



الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي
الجامعة الافتراضية السورية

أثر تطبيق الإدارة بالأهداف في أداء العاملين

دراسة ميدانية على المصارف الخاصة في مدينة دمشق

The Effect of Applying Management by Objectives (MBO) on the Performance of Employees

A Field Study on Private Banks in Damascus

بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال التخصصي MBA

إعداد الطالب
حسام خالد عرسان
الرقم الجامعي (121172)

إشراف
الدكتورة ناريمان شوكي

دمشق - 2021

صفحة لجنة الحكم

الجامعة الافتراضية السورية

ماجستير إدارة الأعمال

اسم الطالب: حسام خالد عرسان

عنوان البحث:

"أثر تطبيق الإدارة بالأهداف في أداء العاملين - دراسة ميدانية على المصارف الخاصة في مدينة دمشق"

بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال التخصصي MBA

لجنة المناقشة:

1. الأستاذ الدكتور:

2. الأستاذ الدكتور:

3. الأستاذ الدكتور:

تاريخ المناقشة: / / 2021

القرار والملاحظات:

الإهداء

أهدي هذا الجهد الإنساني المتواضع

الى كل من يعينهم نجاحي وكانوا لي العون والسند والإلهام

الى روح والدي رحمه الله واسكنه فسيح جنانه

الى والدتي حفظها الله

الى إخوتي

الى زوجتي وأولادي

الى أصدقائي

لكم كل المحبة

شكر وتقدير

الشكر الأول لله تعالى على نعمه وعلى توفيقه الدائم

أخص بالشكر الأستاذة الدكتورة ناريمان شوكي المشرفة على هذا البحث لما قدمته من دعم وتوجيه ومتابعة وإثراء بالمعرفة العلمية والعملية

وأتقدم بوافر التقدير وعظيم الامتنان للجنة المناقشة الأفاضل الذين شرفوني بمناقشة هذا البحث وعلى دورهم الكبير في إثراء بملاحظاتهم وتوجيهاتهم

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى إدارة وأعضاء هيئة التدريس الكرام في برنامج ماجستير إدارة الأعمال في الجامعة الافتراضية السورية لكل ما قدموه من المعرفة والتعاون الكريم... دمتم ذخرا للعلم.
الشكر الجزيل لجميع العاملين في الجامعة لما قدموه من جهود

كما أتقدم بخالص شكري لجميع أصحاب الفضل الذين ساهموا وقدموا لي الدعم المعنوي والنصيحة وتسهيل مهمتي من خلال توفير المعلومات والبيانات

لكم كل الشكر والاحترام والتقدير

ملخص البحث

الطالب: حسام خالد عرسان

العنوان: أثر تطبيق الإدارة بالأهداف في أداء العاملين - دراسة ميدانية على المصارف الخاصة في مدينة دمشق.

الجامعة الافتراضية السورية

العام: 2021

إشراف الدكتورة: ناريمان شوكي

يهدف هذا البحث إلى التعرف على أثر تطبيق الإدارة بالأهداف في أداء العاملين في المصارف الخاصة في مدينة دمشق، حيث تم تحليل الإدارة بالأهداف إلى أبعاد فرعية في ضوء الدراسات السابقة، وقياس أثر كل بعد من هذه الأبعاد المتمثلة في (المشاركة في تحديد الأهداف - الالتزام بتحقيق الأهداف - دعم الإدارة العليا - التقييم والمحاسبة على الإنجاز - التغذية الراجعة) في أداء العاملين في المصارف الخاصة في مدينة دمشق، كما يهدف إلى معرفة أكثر الأبعاد أهمية في متغير تطبيق الإدارة بالأهداف من حيث تأثيرها في أداء العاملين، إضافة إلى بيان وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة البحث تجاه تطبيق الإدارة بالأهداف تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس - العمر - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة).

استخدم الباحث المنهج الوصفي والأسلوب التحليلي، ولتحقيق أهداف البحث تم اختبار عينة عشوائية من مجتمع العاملين في المصارف الخاصة في مدينة دمشق البالغ عددهم (1250) موظفاً عن طريق توزيع استبيان إلكتروني حيث تم استرداد إجابات (133) موظفاً تم تفريغ إجاباتهم وتحليلها وتطبيق المعالجات الإحصائية لها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية النسخة IBM SPSS Statistic Ver. 25.

توصل البحث إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة بالأهداف بأبعاده مجتمعة في أداء العاملين في المصارف الخاصة في مدينة دمشق، وأن أكثر الأبعاد أهمية في متغير تطبيق الإدارة بالأهداف من حيث تأثيرها في أداء العاملين كانت (بعد المشاركة في تحديد الأهداف، وبعد التغذية الراجعة)، إضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة البحث تجاه تطبيق الإدارة بالأهداف تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس - العمر - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة).

أوصى البحث في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها إلى ضرورة استمرار إدارات المصارف الخاصة بتبني وتعزيز تطبيق الإدارة بالأهداف بجميع أبعادها لما له من أثر إيجابي في أداء العاملين.

كلمات مفتاحية: الإدارة بالأهداف، أداء العاملين.

Abstract

Student: Housam Khaled Arsan.

Research Title: **The Effect of Applying Management by Objectives (MBO) on the Performance of Employees - A Field Study on Private Banks in Damascus.**

Syrian Virtual University

Year: 2021

Supervised by Prof. Nareman Shouki.

This study aims to identify “The Effect of Applying Management by Objectives (MBO) on the Performance of Employees in Private Banks in Damascus City”.

Management by objectives was analyzed into sub-dimensions in the light of previous studies, to identify the impact of each dimension represented in (Participation in Defining Objectives, Commitment to Achieving Goals, Top Management Support, Evaluation and Accountability for Achievement, Feedback) on the performance of employees in private banks in Damascus city.

Also to know the most important dimensions in the variable of applying management by objectives in terms of its impact on the performance of employees,

In addition, to check if there are statistically significant differences in the attitudes of the research sample members towards the application of management by objectives due to demographic variables (Gender - Age - Educational Qualification - Years of Experience).

The study sample consisted of (133) employee who was selected from the study population of (1250) employee through an electronically distributed questionnaire.

The researcher used the analytical descriptive approach in this study and a number of statistical methods were conducted using IBM SPSS Statistic ver. 25 to present and analyze the results.

The results of the study showed a positive effect of management by objectives with all related sub-dimensions on the performance of employees in private banks in Damascus city, and showed that the most important dimensions in the variable of applying management by objectives in terms of its impact on the performance of employees were (Participation in Defining Objectives and Feedback).

Also showed that there are no statistically significant differences in the attitudes of the research sample members towards the application of management by objectives due to demographic variables (gender - age - educational qualification - years of experience).

The research recommended, in light of the results that were reached, the necessity of the continuation of the private bank management to adopt and strengthen the application of the management by objectives in all its dimensions because of its positive impact on the performance of employees.

Keywords: Management by Objectives, Performance of Employees.

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
-	العنوان
1	صفحة لجنة الحكم
2	الإهداء
3	شكر وتقدير
4	ملخص البحث باللغة العربية
5	ملخص البحث باللغة الإنكليزية
6	قائمة المحتويات
9	قائمة الجداول
11	قائمة الأشكال
12	قائمة الملاحق
13	الفصل الأول : الإطار المنهجي للبحث
14	مقدمة
15	1. الدراسات السابقة
15	1.1 الدراسات العربية
18	1.2 الدراسات الأجنبية
21	1.3 أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة
21	1.4 ما يميز هذا البحث
22	2. مشكلة البحث
23	3. أهداف البحث
24	4. أهمية البحث
24	4.1 الأهمية العلمية
24	4.2 الأهمية العملية
25	5. متغيرات البحث
25	6. نموذج البحث
26	7. فرضيات البحث
26	8. مجتمع وعينة البحث
27	9. منهجية البحث
27	10. أدوات جمع البيانات
28	11. حدود البحث
28	12. محددات البحث
29	13. مصطلحات البحث والتعريفات الإجرائية

30	الفصل الثاني : الإطار النظري للبحث
31	المبحث الأول: الإدارة بالأهداف
32	مقدمة
32	1. مفهوم الأهداف
34	2. أهمية تحديد الأهداف
35	3. صياغة الأهداف
36	4. أنواع الأهداف
40	5. نشأة الإدارة بالأهداف
41	6. مفهوم الإدارة بالأهداف
41	7. مبادئ الإدارة بالأهداف
43	8. شروط تطبيق الإدارة بالأهداف
43	9. متطلبات تطبيق الإدارة بالأهداف
45	10. خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف
46	11. مداخل تطبيق الإدارة بالأهداف
48	12. مقومات نجاح الإدارة بالأهداف
49	13. مزايا وفوائد تطبيق الإدارة بالأهداف
49	14. عيوب ومشكلات تطبيق الإدارة بالأهداف
50	خلاصة المبحث الأول
51	المبحث الثاني: أداء العاملين
52	مقدمة
52	1. مفهوم أداء العاملين
53	2. عناصر أداء العاملين
54	3. محددات أداء العاملين
55	4. مقاييس أداء العاملين
56	5. مفهوم تقييم أداء العاملين
57	6. أهمية تقييم أداء العاملين
58	7. أهداف تقييم أداء العاملين
59	8. معايير تقييم أداء العاملين
60	9. مراحل تقييم أداء العاملين
61	10. طرق تقييم أداء العاملين
62	11. أخطاء تقييم أداء العاملين
63	12. الإبلاغ بنتائج تقييم أداء العاملين
63	13. تحسين أداء العاملين
64	خلاصة المبحث الثاني
65	المبحث الثالث: العلاقة بين الإدارة بالأهداف وأداء العاملين
66	العلاقة بين الإدارة بالأهداف وأداء العاملين
68	خلاصة الفصل الثاني

69	الفصل الثالث : الإطار العملي للبحث
70	المبحث الأول: لمحة عن المصارف الخاصة في سورية
71	لمحة عن المصارف الخاصة في سورية
73	المبحث الثاني: الدراسة الميدانية
74	1. مجتمع وعينة البحث
74	2. أداة البحث
75	3. خصائص عينة البحث
77	4. اختبار صدق وثبات أداة البحث
79	5. التحليل الوصفي لمتغيرات البحث
83	6. اختبار الفرضيات
99	الفصل الرابع: النتائج والتوصيات
100	1. نتائج البحث
101	2. توصيات البحث
102	3. الأبحاث المقترحة
102	الخاتمة
103	المراجع
103	المراجع العربية
105	المراجع الأجنبية
107	الملاحق
107	الاستبيان

قائمة الجداول

رقم الجدول	الموضوع	رقم الصفحة
1-2	الأهداف العامة حسب الأهمية	37
2-2	الأهداف العامة حسب الزمن	38
2-3	الأهداف العامة حسب وظائف المنظمة	38
2-4	الأهداف الوظيفية لإدارة التسويق	39
2-5	الأهداف التنفيذية لقسم التصدير	40
2-6	مداخل الإدارة بالأهداف	47
2-7	الفرق بين الفعالية والكفاءة	53
2-8	التصنيفات العامة لمقاييس الأداء	56
3-1	محاور الاستبيان بالاعتماد على الدراسات السابقة	74
3-2	توزيع العينة حسب الجنس	75
3-3	توزيع العينة حسب العمر	75
3-4	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	76
3-5	توزيع العينة حسب عدد سنوات الخبرة	76
3-6	نتائج اختبار ألفا كرونباخ لأبعاد ومحاور البحث	77
3-7	نتائج اختبار ألفا كرونباخ للاستبيان	77
3-8	معاملات الارتباط بيرسون لأبعاد ومحاور البحث	78
3-9	اختبار التوزيع الطبيعي وقيم معامل الالتواء لعينة البحث	79
3-10	مقياس الإجابة على فقرات الاستبيان	79
3-11	اتجاه الإجابات حسب الوسط الحسابي لمتغيرات البحث الكمية	79
3-12	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه إجابات أفراد العينة على فقرات تطبيق الإدارة بالأهداف	80
3-13	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه إجابات أفراد العينة على فقرات أداء العاملين	82
3-14	معامل الارتباط والتحديد في نموذج الانحدار البسيط للفرضية الرئيسية الأولى	84
3-15	الأهمية الإحصائية لنموذج الانحدار في اختبار الفرضية الرئيسية الأولى	84
3-16	ثوابت معادلة الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى	84
3-17	معامل الارتباط والتحديد في نموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى	85
3-18	الأهمية الإحصائية لنموذج الانحدار في اختبار الفرضية الفرعية الأولى	86
3-19	ثوابت معادلة الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	86
3-20	معامل الارتباط والتحديد في نموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية	87
3-21	الأهمية الإحصائية لنموذج الانحدار في اختبار الفرضية الفرعية الثانية	87
3-22	ثوابت معادلة الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	87
3-23	معامل الارتباط والتحديد في نموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة	88
3-24	الأهمية الإحصائية لنموذج الانحدار في اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	88
3-25	ثوابت معادلة الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	89
3-26	معامل الارتباط والتحديد في نموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الرابعة	89
3-27	الأهمية الإحصائية لنموذج الانحدار في اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	89

90	ثوابت معادلة الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة	3-28
90	معامل الارتباط والتحديد في نموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الخامسة	3-29
91	الأهمية الإحصائية لنموذج الانحدار في اختبار الفرضية الفرعية الخامسة	3-30
91	ثوابت معادلة الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة	3-31
91	معامل الارتباط والتحديد في نموذج الانحدار المتعدد لأبعاد تطبيق الإدارة بالأهداف وأداء العاملين	3-32
92	الأهمية الإحصائية لنموذج الانحدار المتعدد لأبعاد تطبيق الإدارة بالأهداف وأداء العاملين	3-33
92	ثوابت معادلة الانحدار المتعدد لأبعاد تطبيق الإدارة بالأهداف وأداء العاملين	3-34
93	المتوسط الحسابي لتطبيق الإدارة بالأهداف حسب متغير الجنس	3-35
94	اختبار Independent Samples t-test لمتغير الجنس	3-36
94	المتوسط الحسابي لتطبيق الإدارة بالأهداف حسب متغير العمر	3-37
95	اختبار التجانس تبعا لمتغير العمر	3-38
95	تحليل تباين المتوسطات ANOVA حسب متغير العمر	3-39
96	المتوسط الحسابي لتطبيق الإدارة بالأهداف حسب متغير المؤهل العلمي	3-40
96	اختبار التجانس تبعا لمتغير المؤهل العلمي	3-41
96	اختبار Kruskal-Wallis تبعا لمتغير المؤهل العلمي	3-42
97	المتوسط الحسابي لتطبيق الإدارة بالأهداف حسب متغير سنوات الخبرة	3-43
97	اختبار التجانس تبعا لمتغير سنوات الخبرة	3-44
98	تحليل تباين المتوسطات ANOVA حسب متغير سنوات الخبرة	3-45

قائمة الأشكال

رقم الشكل	الموضوع	رقم الصفحة
1-1	نموذج البحث	25
2-1	خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف	46
2-2	محددات الأداء	55
2-3	خطوات تقييم الأداء	61
3-1	توزيع العينة حسب الجنس	75
3-2	توزيع العينة حسب العمر	75
3-3	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	76
3-4	توزيع العينة حسب عدد سنوات الخبرة	76
3-5	الرسم البياني لشكل الانتشار لاختبار خطية نموذج الانحدار للفرضية الرئيسية الأولى	85

قائمة الملاحق

رقم الملحق	الموضوع	رقم الصفحة
1	استبيان البحث	117

الفصل الأول

الإطار المنهجي للبحث

مقدمة

1. الدراسات السابقة
 - 1.1 الدراسات العربية
 - 1.2 الدراسات الأجنبية
 - 1.3 أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة
 - 1.4 ما يميز هذا البحث
2. مشكلة البحث
3. أهداف البحث
4. أهمية البحث
 - 4.1 الأهمية العلمية
 - 4.2 الأهمية العملية
5. متغيرات البحث
6. نموذج البحث
7. فرضيات البحث
8. مجتمع وعينة البحث
9. منهجية البحث
10. أدوات جمع البيانات
11. حدود البحث
12. محددات البحث
13. مصطلحات البحث والتعريفات الإجرائية

مقدمة

إن التطور السريع للعلوم في جميع المجالات وخاصة العلوم الإدارية يفرض على المنظمات والمؤسسات ضرورة مواكبة هذا التطور من خلال إتباع أساليب إدارية حديثة وفعالة تتعامل مع وضع وتنفيذ ومتابعة إنجاز الأهداف بصورة تضمن الاستفادة القصوى من الإمكانيات والموارد المتاحة لتحقيق الكفاءة والتميز.

ويعد أسلوب الإدارة بالأهداف والذي يعرف أيضا بأسلوب (الإدارة بالمشاركة) من الأساليب الإدارية الحديثة التي أشار إليها بيتر دراكر في كتابه (ممارسة الإدارة) عام 1954، والذي أكد فيه أن على كل مؤسسة سواء في القطاع الحكومي أو الخاص أن تضع لها أهدافا واضحة تسعى إلى تحقيقها وأن تكون كافة المستويات الإدارية والموظفين على علم ودراية بهذه الأهداف وكيفية تحقيقها، فتحديد الأهداف وآلية تحقيقها مع تحديد المسؤوليات والمهام والمتطلبات لكل قسم ولكل موظف يعد الركيزة الأساسية لإدارة فعالة تنتهج الإدارة بالأهداف (رضا، 2014، ص11).

كما يعتبر الأداء البعد الأكثر أهمية لمختلف منظمات ومؤسسات الأعمال والعمود الفقري لبقائها واستمراريتها، فقد تختلف نتائج المنظمات المتنافسة على الرغم من توافر الموارد المادية والمالية والتكنولوجية والمعلوماتية فيها، حيث يرجع هذا الاختلاف إلى تباين أداء العاملين في كل منها، وبناء عليه فإن أداء العاملين من أهم محددات نتائج المنظمة، فطريقة إدارة أداء العاملين تنعكس على أداء المنظمة ككل (جودة، 2010، ص243).

يشهد القطاع المصرفي في سورية توجهات تنافسية متعددة نظرا لأهمية هذا القطاع فهو مكون هام من مكونات الاقتصاد السوري خاصة في ظل توجه المصارف إلى تطبيق فلسفة الشمول المالي التي تتطلب تحقيق مجموعة من الأهداف المحددة ونمط محدد من الأداء والأدوار التنظيمية وتوافر قدرات مؤسسية معينة للتوافق مع هذه الفلسفة.

مما سبق نستنتج انه ينبغي على المنظمات والمؤسسات ومنها المؤسسات المصرفية التي تسعى لتحقيق رؤيتها وبرامجها وأهدافها ان تقوم بتبني ممارسات وأساليب إدارية فعالة وحديثة ومنها أسلوب الإدارة بالأهداف الذي يعتمد التخطيط والتقدير لأولويات العمل من خلال تحديد الأهداف الواضحة والمحددة والتي يمكن تنفيذها ومتابعتها من قبل كل من الإدارة والعاملين للوصول الى مستويات الأداء والانجاز المخططة.

1. الدراسات السابقة

1.1 الدراسات العربية

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

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع تطبيق مبادئ الإدارة بالأهداف متمثلة في (الالتزام، الثقة، المشاركة، التغذية الراجعة) وأثرها على أداء العاملين في بعض فنادق الخمس نجوم بالقاهرة وذلك من أجل الوصول الى سياسة تساعد على تطوير أداء العاملين وزيادة خبراتهم في العمل وتصويب الجوانب السلبية في أداء العاملين.

لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكونت عينة الدراسة من (295) مفردة تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

توصلت الدراسة الى أنه على الرغم من تطبيق الإدارة بالأهداف بصورة 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، كما أظهرت أن غالبية توجهات افراد العينة جاءت إيجابية ومتفقة في تطبيق اثنين من مبادئ الإدارة بالأهداف وهما (الالتزام والتغذية الراجعة) بينما جاءت غير متفقة في تطبيق مبدئي (الثقة والمشاركة في تحديد الاهداف)، إضافة الى وجود قصور من إدارات الفنادق عينة الدراسة من ابلاغ العاملين بنتيجة عملية التقييم المباشر دون تأخير.

أوصت الدراسة بضرورة اشراك العاملين في وضع الخطط والأهداف الاستراتيجية للفندق وذلك من خلال اللقاءات والاجتماعات الدورية لما له من أثر على رفع الروح المعنوية لديهم، وضرورة ابلاغ العاملين بنتيجة تقييم أدائهم وذلك لغرض اتخاذ الإجراءات التصحيحية لعدم تكرار الأخطاء، وأهمية تعزيز عملية الاتصال بين الرؤساء والمروؤسين لما له من دور فعال من اجل تحسين مستوى الأداء.

دراسة (المطيري، 2019) بعنوان: " أثر تطبيق الإدارة بالأهداف على تحسين أداء العاملين في مجلس الوزراء الكويتي".

هدفت الدراسة إلى قياس أثر تطبيق الإدارة بالأهداف على تحسين أداء العاملين في مجلس الوزراء الكويتي.

لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكونت عينة الدراسة من (345) مفردة تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

توصلت الدراسة الى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للإدارة بالأهداف بأبعادها مجتمعة (المشاركة، تحديد الأهداف، دعم الإدارة العليا، التقييم والمحاسبة على الانجاز) على أداء العاملين في مجلس الوزراء الكويتي.

أوصت الدراسة بضرورة العمل على أن يتم إشراك الموظفين في تحديد الأهداف المتعلقة بهم، وأنه يجب تبني أهداف واضحة ومحددة ودقيقة تساعد الموظف على انجاز عمله على الوجه المطلوب، كما يجب أيضا أن توفر الإدارة العليا الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الأهداف، وضرورة عقد الدورات التدريبية لرفع مستوى أدائهم.

دراسة (الوكيل، 2018) بعنوان: " أثر ممارسة الإدارة بالأهداف على الأداء المؤسسي - حالة بنك مصر".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات الإدارة بالأهداف من حيث أبعاد (وضع الأهداف - تنفيذ الأهداف - متابعة تنفيذ الأهداف) على الأداء المؤسسي لبنك مصر.

لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكونت عينة الدراسة من (66) مفردة من المدراء المسؤولين عن التخطيط والمتابعة والتطوير تم اختيارهم بأسلوب الحصر الشامل من مجتمع الدراسة واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

توصلت الدراسة الى أنه يوجد أثر ذو دلالة معنوية للإدارة بالأهداف بأبعادها (وضع الأهداف - تنفيذ الأهداف - متابعة تنفيذ الأهداف) على الأداء المؤسسي عند المستوى (0.05).

أوصت الدراسة بأهمية تطبيق مدخل الإدارة بالأهداف لعلاقته الوثيقة بتطوير وتفعيل الأداء المؤسسي للبنك ، وأهمية رفع المهارات والكفاءات للمسؤولين تجاه أسس الإدارة بالأهداف من خلال خطة تدريبية تشمل مراحل وضع وتنفيذ ومتابعة الأهداف، وضرورة ان تعمل إدارة البنك على وضع مؤشرات ومقاييس للأداء المؤسسي منطلقاً من زوايا الإدارة بالأهداف تكون قابلة للقياس ويتم قياسها ومراجعتها بشكل دوري لتطويرها وتحسينها، إضافة الى ضرورة العمل على تطوير الاختصاصات التنظيمية وبطاقات الوصف الوظيفي في ضوء فلسفة الإدارة بالأهداف وقياس الأداء المؤسسي بحيث يساهم الأداء التنظيمي والأداء البشري في ترسيخ فلسفة الإدارة بالأهداف وتطوير الأداء المؤسسي بالبنك.

دراسة (شبير، 2015) بعنوان: "واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية بغزة وأثرها على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات".

هدفت الدراسة إلى التعرف على وجهة نظر القائمين بالعمل الإداري في الجامعات الفلسطينية نحو واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وأثرها على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات.

لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكونت عينة الدراسة من (400) مفردة تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

توصلت الدراسة الى أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مكونات الإدارة بالأهداف ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات، إضافة الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين (نظام تقييم الأداء، والاتصال الإداري الفعال، ومشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف، ووضوح ومرونة الأهداف) من ناحية ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات من ناحية أخرى.

أوصت الدراسة بضرورة اطلاع الإدارة العليا على الأهداف التي تحققت أولاً بأول ومشاورتهم في أي مشكلة تعترض طريق انجاز الأهداف من خلال مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات التي تساعد على تجاوز العقبات، وأهمية تعزيز اشراك المرؤوسين في مهارات (تحديد الأهداف - التخطيط - الرقابة - التقييم - مهارات الاتصال - المشاركة في اتخاذ القرارات)، وضرورة تكوين فريق عمل استشاري يقوم بتصميم برنامج أولي لتطبيق الإدارة بالأهداف ويقع على عاتقه مهمة نشر هذا الأسلوب بالتدرج على المستويات التنظيمية بشكل أفضل.

دراسة (الغويرين، 2010) بعنوان: " نموذج الادارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية الأردنية وإمكانية تطبيقه ".

هدفت الدراسة إلى اختبار التعرف على نموذج الادارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية الأردنية وإمكانية تطبيقه، كما هدفت الى التعرف على الفروق في إمكانية تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية الأردنية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، نوع اللعبة).

لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكونت عينة الدراسة من (84) مفردة تم اختيارهم بالطريقة العمدية من مجتمع الدراسة واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

توصلت الدراسة الى ان الاتحادات الرياضية الأردنية لديها إمكانية تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف بدرجة متوسطة وعلى جميع محاور الدراسة (تحديد الأهداف، التخطيط، الرقابة الإدارية، تقييم

الأداء، دعم الإدارة العليا)، وان متغير (الجنس) و (نوع الاتحاد) ليس لهما أثر على إمكانية تطبيق الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية الأردنية، كما أظهرت وجود فروق دالة احصائية على محاور الدراسة تبعا لمتغير (المؤهل العلمي) ولصالح البكالوريوس والماجستير، إضافة الى وجود فروق دالة احصائية لمتغير (الخبرة) ولصالح ذوي الخبرة (5- 10 سنوات وأكثر من 10 سنوات) لإمكانية تطبيق الإدارة بالأهداف.

أوصت الدراسة بضرورة تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية الأردنية وذلك لما له من انعكاسات في توجيه سلوك وأداء العاملين في المؤسسات الرياضية، إلى جانب ضرورة التعريف بإيجابيات ومزايا تطبيق نظام الإدارة بالأهداف وحث العاملين في الاتحادات الرياضية الأردنية على الاستفادة من تجارب المؤسسات الأخرى المستخدمة لنظام الإدارة بالأهداف من خلال عمل ورش عمل ومحاضرات.

1.2 الدراسات الأجنبية

دراسة (Okolocha, 2020) بعنوان: "أثر الإدارة بالأهداف على الإنتاجية التنظيمية للبنوك التجارية في نيجيريا".

“Effect of Management by Objectives (MBO) on Organizational Productivity of Commercial Banks in Nigeria”.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الإدارة بالأهداف على الإنتاجية التنظيمية للبنوك التجارية في نيجيريا، من خلال التعرف على تأثير مشاركة الموظف في المساهمة في إعدادات الإنتاجية التنظيمية والتأكد من تأثير تعويض الموظف على تحقيق الإنتاجية التنظيمية.

لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (105) موظفاً من (7) بنوك تجارية في نيجيريا بمعدل (15) موظفاً من كل بنك واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

توصلت الدراسة الى أن مشاركة الموظف قد ساهمت بشكل إيجابي في الإعدادات الإنتاجية التنظيمية، كما أن تعويض الموظف له تأثير إيجابي على الإنتاجية.

أوصت الدراسة بضرورة أن يكون إشراك الموظفين في أنشطة البنك أولوية من أجل تحقيق أهداف البنك وأهدافهم، وضرورة أن تستمر إدارة البنوك في تعويض النجاحات التي حققها موظفوها مما يشجعهم على الأداء بشكل أفضل حيث إن الافتقار إلى الحافز قد يؤدي إلى إنتاجية أقل للموظفين.

دراسة (Rahman and others, 2020) بعنوان: "أثر الإدارة بالأهداف على الأداء، التقييم ورضا الموظفين في البنوك التجارية".

"The Effect of Management by Objectives on Performance Appraisal and Employee Satisfaction in Commercial Banks".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الإدارة بالأهداف على الأداء، التقييم ورضا الموظفين في البنوك التجارية في بنغلادش.

لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (60) موظفاً من (33) بنك تجاري في بنغلادش واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

توصلت الدراسة إلى أن معظم البنوك التجارية تستخدم الإدارة بالأهداف بنسب متفاوتة كأداة فعالة لتقييم الأداء، وإلى أن تقييم الأداء يزيد من رضا الموظفين الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الإنتاجية والفعالية في المنظمة.

أوصت الدراسة بضرورة إشراك الموظفين والتواصل معهم بشكل فعال من أجل تحديد الأهداف، وعلى أهمية أن تكون الأهداف الموضوعية قابلة للتحقيق، إضافة إلى ضرورة وضع آلية للمكافآت مرتبطة بتقييم الأداء مما يساهم بزيادة رضا الموظفين.

دراسة (Sirma, Misoi, Omillo, 2019) بعنوان: "أثر دعم الإدارة العليا على الأداء التشغيلي في البنوك التجارية في مقاطعة ناندي، كينيا".

"Effect of Top Management Support on Operational Performance of Commercial Banks in Nandi County, Kenya".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر دعم الإدارة العليا على الأداء التشغيلي في البنوك التجارية في مقاطعة ناندي، كينيا. حيث يرتبط الأداء التشغيلي للبنوك التجارية بمصداقية الخدمات والاعتمادية على الخدمات وكذلك السرعة التي يتم بها تنفيذ العمليات الحيوية لتحسين رضا العملاء.

لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، تكونت عينة الدراسة من (123) موظفاً من عينة عشوائية بسيطة من البنوك التجارية في مقاطعة ناندي واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

توصلت الدراسة إلى أن إحصائيات الارتباط المحسوبة أظهرت وجود تأثير لدعم الإدارة العليا على الأداء التشغيلي للبنوك التجارية، وأن إدارة البنوك التجارية قدمت الدعم الكافي من حيث التواصل مع الموظفين في كثير من الأحيان وفق نهج من أعلى إلى أسفل الأمر الذي أدى إلى

تحسن الأداء التشغيلي، كما قامت الإدارة العليا بانتظام بمراجعة نظام إدارة الجودة على فترات مخططة لضمان الفعالية والاستمرارية.

أوصت الدراسة بأن هناك حاجة لخلق والحفاظ على القيم المشتركة والإنصاف لجميع العاملين في البنك دون تمييز، إضافة إلى حاجة البنوك التجارية لتخصيص الموارد الكافية المطلوبة لتنفيذ نظام إدارة الجودة.

دراسة (Każmierczyk, Aptacy, 2016) بعنوان: "الإدارة بالأهداف في البنوك: الحالة البولندية".

"The Management by Objectives in Banks: The Polish Case".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أسلوب الإدارة بالأهداف ومدى وكيفية تطبيقه في البنوك البولندية.

لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (1920) مفردة من مجتمع الدراسة واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

توصلت الدراسة إلى أنه يتم استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف داخل البنوك البولندية بشكل مجزئ وليس على كامل المنظومة الإدارية، وأيضاً يتعامل العاملون مع أسلوب الإدارة بالأهداف بشكل أفضل من أصحاب الخبرة الأكبر.

أوصت الدراسة بضرورة اتباع أسلوب الإدارة بالأهداف كأداة مفيدة للبنوك التعاونية ذات راس المال المحلي لاستغلال إمكانيات موظفيها بالكامل بدلاً من الأساليب القديمة المتبعة.

دراسة (IFEDILICHUKWU, 2012) بعنوان: "الإدارة بالأهداف كأداة للأداء التنظيمي - دراسة

حالة البنك الأول - الفرع الرئيسي: أنجو - نيجيريا".

"Management by Objectives as an Instrument for Organizational Performance - A Case Study of First Bank PLC, Main Branch. Enugu - Nigeria".

هدفت الدراسة إلى التعرف على آفاق ومشاكل الإدارة بالأهداف كأداة لقياس أداء المؤسسة في البنك الرئيسي فرع أنجو نيجيريا.

لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (102) مفردة بأسلوب المسح الشامل من مجتمع الدراسة واستخدم الاستبيان وبعض المقابلات كأداة لجمع البيانات.

توصلت الدراسة الى أن الإدارة بالأهداف تساعد على العمل المشترك بين الموظفين مما يحقق أهداف المؤسسة، وأن المشكلة الرئيسية التي تعيق الإدارة بالأهداف كأداة لقياس أداء المؤسسة هو عدم اشراك الموظفين، إضافة الى أن المكافآت المقدمة للعاملين لم تكن ملائمة.

أوصت الدراسة بأهمية التدريب الدوري للموظفين لتحقيق أهداف المؤسسة، وبضرورة عقد الاجتماعات الدورية بين الرؤساء والمرؤوسين لمتابعة مدى التقدم نحو الأهداف.

1.3 أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

يمكن تلخيص أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة بما يلي:

1. الاستفادة من المعلومات الواردة فيها لإغناء الجانب النظري لهذا البحث.
2. اختيار منهج البحث وهو المنهج الوصفي والأسلوب التحليلي وإتباع الأساليب الإحصائية.
3. تصميم وتطوير الاستبانة (أداة البحث) وذلك بالرجوع للأدوات التي استخدمتها الدراسات السابقة في تحديد متغيرات البحث المناسبة للموضوع.
4. الاستفادة من نتائج وتوصيات الدراسات السابقة في تقديم التوصيات والاقتراحات المناسبة للبحث الحالي.

1.4 ما يميز هذا البحث

يتفق البحث الحالي مع غالبية الدراسات السابقة التي تم استعراضها والتي تناولت دراسة أثر تطبيق الإدارة بالأهداف في أداء العاملين واعتبار تطبيق الإدارة بالأهداف بأبعاده كمتغير مستقل وأداء العاملين كمتغير تابع.

كما نجد ان هذا البحث تشابه أيضا مع معظم الدراسات السابقة من حيث المنهج المستخدم (الوصفي والأسلوب التحليلي) وأداة البحث (الاستبانة).

وقد تميز البحث الحالي عن الأبحاث السابقة من حيث موقع الدراسة في الجمهورية العربية السورية ومن حيث مجتمع وعينة البحث (العاملين في المصارف الخاصة في مدينة دمشق) وحادثة هذا البحث الذي أنجز في عام 2021.

2. مشكلة البحث

يشهد القطاع المصرفي في الجمهورية العربية السورية العديد من التحديات التي تعيق الاستمرار بتقديم الخدمات المصرفية بجودة عالية أهمها العقوبات الاقتصادية الجائرة الأحادية الجانب وتداعيات الحرب الإرهابية على سورية وقلة الموارد والاستثمارات وظروف المنافسة الشديدة بين المصارف الخاصة إضافة الى تنوع الأفراد العاملين وقدراتهم وتعدد احتياجاتهم ومطالبهم، الأمر الذي يستدعي العمل وفق خطط طويلة وقصيرة الاجل من أجل تحقيق الانسجام والتوافق ما بين رغبة المؤسسة في تحقيق أهدافها وتقديم خدماتها وبين احتياجات الأفراد العاملين في هذا القطاع.

وضمن هذا الإطار تبرز أهمية الحاجة الى أسلوب الإدارة بالأهداف باعتباره من الأساليب الإدارية الحديثة التي تفيد في إشراك العاملين وتحفيزهم وتمكين أدوارهم وتطوير أداءهم مما يمكن المؤسسات المصرفية من تنفيذ خططها وأهدافها ومواجهة التحديات آنفة الذكر.

البحث الحالي محاولة لاستكشاف أثر تطبيق الإدارة بالأهداف في أداء العاملين في المصارف الخاصة في مدينة دمشق من خلال محاولة الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

هل يوجد أثر لتطبيق الإدارة بالأهداف بأبعاده المتمثلة في (المشاركة في تحديد الأهداف - الالتزام بتحقيق الأهداف - دعم الإدارة العليا - التقييم والمحاسبة على الإنجاز - التغذية الراجعة) في أداء العاملين في المصارف الخاصة في مدينة دمشق؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو أثر بعد المشاركة في تحديد الأهداف في أداء العاملين؟
- ما هو أثر بعد الالتزام بتحقيق الأهداف في أداء العاملين؟
- ما هو أثر بعد دعم الإدارة العليا في أداء العاملين؟
- ما هو أثر بعد التقييم والمحاسبة على الإنجاز في أداء العاملين؟
- ما هو أثر بعد التغذية الراجعة في أداء العاملين؟

3. أهداف البحث

يهدف البحث الحالي الى ما يلي:

1. معرفة أثر تطبيق الإدارة بالأهداف بأبعاده المتمثلة في (المشاركة في تحديد الأهداف – الالتزام بتحقيق الأهداف – دعم الإدارة العليا – التقييم والمحاسبة على الإنجاز – التغذية الراجعة) في أداء العاملين في المصارف الخاصة في مدينة دمشق.

ينبثق عن هذا الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

- معرفة أثر بعد المشاركة في تحديد الأهداف في أداء العاملين.
 - معرفة أثر بعد الالتزام بتحقيق الأهداف في أداء العاملين.
 - معرفة أثر بعد دعم الإدارة العليا في أداء العاملين.
 - معرفة أثر بعد التقييم والمحاسبة على الإنجاز في أداء العاملين.
 - معرفة أثر بعد التغذية الراجعة في أداء العاملين.
2. تحديد أي الأبعاد المتمثلة في (المشاركة في تحديد الأهداف – الالتزام بتحقيق الأهداف – دعم الإدارة العليا – التقييم والمحاسبة على الإنجاز – التغذية الراجعة) الأكثر أهمية في متغير تطبيق الإدارة بالأهداف من حيث تأثيرها في أداء العاملين.
 3. بيان وجود فروق في اتجاهات أفراد عينة البحث تجاه تطبيق الإدارة بالأهداف تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس – العمر – المؤهل العلمي – سنوات الخبرة).
 4. تقديم توصيات من شأنها تعزيز أثر تطبيق الإدارة بالأهداف في أداء العاملين.

4. أهمية البحث

4.1 الأهمية العلمية

على الرغم من حداثة أسلوب وطريقة الإدارة بالأهداف مقارنة بالطرائق الإدارية التقليدية المتبعة في المنظمات والمؤسسات، إلا أن هذا الأسلوب استرعى اهتمام الباحثين من حيث أهميته وأثره على الأداء، وقد حظي القطاع المصرفي لأهميته عالمياً بالعديد من الأبحاث بهذا الخصوص والتي أشرنا الى بعض منها في فقرة الدراسات السابقة.

تتجلى أهمية البحث الحالي من المكانة التي يحظى بها مجتمع الدراسة المتمثل بالعاملين في المصارف الخاصة في مدينة دمشق نظراً لأهمية القطاع المصرفي بأبعاده الاقتصادية والاجتماعية في الجمهورية العربية السورية، حيث من الممكن الاستفادة من نتائج هذا البحث في تبني طريقة الإدارة بالأهداف كأسلوب اداري غير تقليدي.

4.2 الأهمية العملية

تتطلع الدراسة الحالية من خلال النتائج والتوصيات التي يتوقع أن تتوصل إليها الى توجيه نظر المختصين والاداريين والعاملين في المصارف الخاصة الى التعرف على أهمية الإدارة بالأهداف لنجاح المؤسسات المصرفية في تحقيق أهدافها، حيث أن معرفة الأهداف فقط لا يكفي للوصول للنتائج ومستويات الأداء المنشودة، بل يجب ان تسعى هذه المؤسسات دائماً لتطبيق هذه المعرفة بصورة علمية وعملية من خلال وضع الأهداف بالمشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين ومتابعة تنفيذها ووضع نظام لتقييم كفاءة أداء العاملين على أسس سليمة من أجل تحفيز العاملين وتطوير أدائهم للحفاظ على كفاءة المؤسسة و فاعليتها وقدرتها على الاستمرار والنجاح.

5. متغيرات البحث

تم تحديد متغيرات البحث بالاستفادة من الدراسات السابقة كما يلي:

1. المتغير المستقل: تطبيق الإدارة بالأهداف

ويتكون من الأبعاد الفرعية التالية:

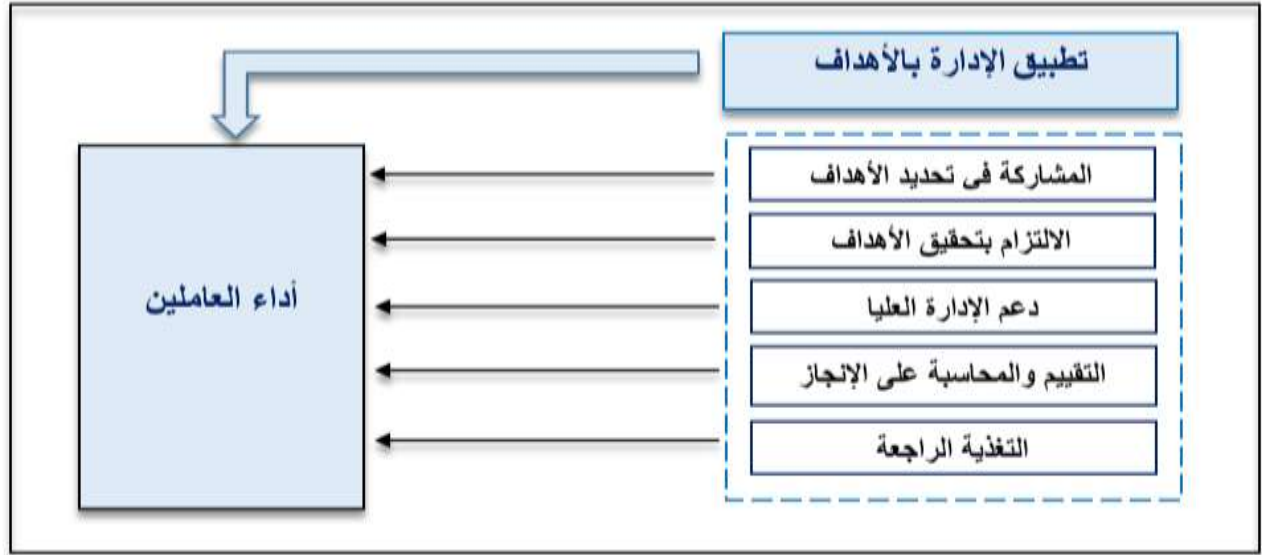
- المشاركة في تحديد الأهداف
- الالتزام بتحقيق الأهداف
- دعم الإدارة العليا
- التقييم والمحاسبة على الإنجاز
- التغذية الراجعة

2. المتغير التابع: أداء العاملين

6. نموذج البحث

يبين الشكل ادناه نموذج البحث الافتراضي ويوضح المحاور الاساسية المتمثلة بأبعاد تطبيق الإدارة بالأهداف كمتغير مستقل وأداء العاملين كمتغير تابع:

الشكل رقم (1-1) نموذج البحث



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة.

7. فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية الأولى:

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة بالأهداف في أداء العاملين في المصارف الخاصة في مدينة دمشق.

ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

H01-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد المشاركة في تحديد الأهداف في أداء العاملين في المصارف الخاصة في مدينة دمشق.

H01-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الالتزام بتحقيق الأهداف في أداء العاملين في المصارف الخاصة في مدينة دمشق.

H01-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد دعم الإدارة العليا في أداء العاملين في المصارف الخاصة في مدينة دمشق.

H01-4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التقييم والمحاسبة على الإنجاز في أداء العاملين في المصارف الخاصة في مدينة دمشق.

H01-5: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التغذية الراجعة في أداء العاملين في المصارف الخاصة في مدينة دمشق.

الفرضية الرئيسية الثانية:

H02: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة البحث تجاه تطبيق الإدارة بالأهداف تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس - العمر - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة).

8. مجتمع وعينة البحث

يتألف مجتمع البحث من جميع العاملين في المصارف الخاصة في مدينة دمشق وهي (سورية الدولية الإسلامي، البركة، بيمو السعودي الفرنسي، بيبيلوس، الشام، سورية والمهجر).

حيث بلغ عدد الموظفين العاملين في مدينة دمشق بحسب قسم الموارد البشرية في هذه المصارف (1250) موظفاً، وكانت عينة البحث من نوع عشوائية بسيطة مؤلفة من (133) مفردة تم الحصول على إجاباتهم عن طريق توزيع استبيان إلكتروني تم توزيعه إلكترونياً على كافة الموظفين.

9. منهجية البحث

من أجل تحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي والأسلوب التحليلي الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة (أثر تطبيق الإدارة بالأهداف في أداء العاملين) على عينة عشوائية من العاملين في المصارف الخاصة العاملة في دمشق وهي (سورية الدولي الإسلامي، البركة، بيمو السعودي الفرنسي، بيبيلوس، الشام، سورية والمهجر) ، ووصفها كما هي على أرض الواقع ثم التعبير عنها كمياً من خلال استخدام الأسلوب التحليلي الكمي عن طريق جمع البيانات وتحليل محتوياتها واختبار فرضيات البحث لكشف العلاقة بين أبعادها المختلفة ليتم تفسيرها بهدف الوصول الى استنتاجات تسهم في حل المشكلة قيد الدراسة.

10. أدوات جمع البيانات

المصادر الثانوية:

اتجه الباحث من أجل جمع المعلومات المتعلقة بالبحث واقتباس الأفكار التي تساعد في اجراء هذا البحث الى مراجعة مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة والدوريات والمقالات والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت.

المصادر الأولية:

لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأ الباحث إلى توزيع استبانة لدراسة مفردات البحث وخصر وتجميع المعلومات اللازمة لموضوع البحث، ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية IBM SPSS Statistic ver. 25 ثم تم استخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

11. حدود البحث

تنقسم حدود الدراسة الحالية الى:

- **الحدود البشرية:** اقتصر البحث الحالي على عينة عشوائية من مجتمع العاملين في المصارف الخاصة في مدينة دمشق وهي (سورية الدولي الإسلامي، البركة، بيمو السعودي الفرنسي، بيبيلوس، الشام، سورية والمهجر).
- **الحدود المكانية:** اقتصر البحث الحالي على المصارف الخاصة وهي (سورية الدولي الإسلامي، البركة، بيمو السعودي الفرنسي، بيبيلوس، الشام، سورية والمهجر) في فروعها في مدينة دمشق فقط ولن تشمل الحدود المكانية للبحث باقي فروع المصارف المذكورة في المحافظات السورية الأخرى.
- **الحدود الزمنية:** امتد هذا البحث لثلاثة أشهر (نيسان - أيار - حزيران) من العام 2021.
- **الحدود الموضوعية:** اقتصر البحث الحالي على تناول أثر تطبيق الإدارة بالأهداف بأبعادها (المشاركة في تحديد الأهداف - الالتزام بتحقيق الأهداف - دعم الإدارة العليا - التقييم والمحاسبة على الإنجاز - التغذية الراجعة) في أداء العاملين في المصارف الخاصة في مدينة دمشق من وجهة نظر أفراد عينة البحث.

12. محددات البحث

اقتصر هذا البحث على عينة عشوائية من مجتمع العاملين في المصارف الخاصة في مدينة دمشق فقط وتحددت نتائج هذا البحث بدرجة صدق أداة البحث وثباتها، وموضوعية استجابة أفراد عينة البحث وأمانتهم العلمية، مما قد يحد من تعميم نتائج هذا البحث إلا على مجتمع البحث وهو المصارف الخاصة في مدينة دمشق.

13. مصطلحات البحث والتعريفات الإجرائية

• الإدارة:

"هي عملية اجتماعية مستمرة تسعى إلى استثمار القوى البشرية والإمكانات المختلفة من أجل تحقيق أهداف مرسومة بدرجة عالية من الكفاءة" (حامد، 2009، ص8).

ويعرف الباحث الإدارة إجرائيا: بأنها مجموعة من عمليات (تخطيط، توجيه، تنفيذ، متابعة) تتفاعل فيما بينها لتحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة والمجتمع في آن واحد.

• الأهداف:

"هي انجاز شيء ما في تاريخ مستقبلي لاحق وهذا الهدف قد يكون افتراضيا أو ضمنيا كما قد يكون صريحا" (العلاق، 1997، ص724).

ويعرف الباحث الأهداف إجرائيا: هي النتائج النهائية التي تسعى إدارات المؤسسات الى تحقيقها باستخدام مواردها.

• الإدارة بالأهداف:

"هي أسلوب اداري يقوم بموجبه كل من الرئيس والمرؤوس بالإشتراك في تحديد الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها ويقومون دوريا بتحديد تقدم المؤسسة نحو بلوغ الأهداف التي تم تحديدها" (عبد الباسط، 2010، ص83).

ويعرف الباحث الإدارة بالأهداف إجرائيا: بأنها أسلوب في التخطيط والإدارة والتقييم لتوجيه جهود جميع افراد المؤسسة او المنظمة لتحقيق الأهداف التي تم الاتفاق عليها بين الإدارة والعاملين بكفاءة.

• أداء العاملين:

"هو ما يتمكن الفرد من تحقيقه أنيا من سلوك محدد وما يستطيع الملاحظ الخارجي أن يسجله بأكبر قدر من الوضوح والدقة، مرتبطا بقدرات الموظف ودافعيته كي يتمكن أداء الواجبات التي وكلت إليه بطريقة مرضية ويتحمل نتائج أدائه" (العتيبي، 2007، ص 66).

ويعرف الباحث أداء العاملين إجرائيا: بأنه المستوى الذي يحققه العامل عند قيامه بعمل محدد من حيث الكمية والجودة.

الفصل الثاني

الإطار النظري للبحث

المبحث الأول: الإدارة بالأهداف

المبحث الثاني: أداء العاملين

المبحث الثالث: العلاقة بين الإدارة بالأهداف وأداء العاملين

المبحث الأول الإدارة بالأهداف

مقدمة

1. مفهوم الأهداف
 2. أهمية تحديد الأهداف
 3. صياغة الأهداف
 4. أنواع الأهداف
 5. نشأة الإدارة بالأهداف
 6. مفهوم الإدارة بالأهداف
 7. مبادئ الإدارة بالأهداف
 8. شروط تطبيق الإدارة بالأهداف
 9. متطلبات تطبيق الإدارة بالأهداف
 10. خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف
 11. مداخل تطبيق الإدارة بالأهداف
 12. مقومات نجاح الإدارة بالأهداف
 13. مزايا وفوائد تطبيق الإدارة بالأهداف
 14. عيوب ومشكلات تطبيق الإدارة بالأهداف
- خلاصة المبحث الأول

مقدمة

إن أهمية علم الإدارة تفرض على المنظمات مواكبة التطورات من خلال بناء استراتيجيات وأساليب إدارية فعالة، وذلك لكون الإدارة نوع متميز من النشاط ويختلف عن كل أنواع النشاطات الأخرى حيث يوجد بدرجة كبيرة في جميع أوجه النشاط الإنساني، بحيث تتعامل الإدارة مع تكوين الأهداف وتحقيقها من خلال توظيف العناصر الإنتاجية ذات الكفاءة العالية في تنفيذها.

وتكمن أغلب المشاكل الإدارية التي تعاني منها المؤسسات اليوم في غموض الأهداف وعدم إدراك جميع العاملين لها، في الوقت الذي يركز فيه نظام الإدارة بالأهداف كأسلوب عمل تطبيقي على تحقيق النتائج في ضوء الخطط الموضوعة التي يتم استخدامها لتحقيق الاستغلال الأمثل لموارد وامكانيات المؤسسة.

ولذلك يرتبط نجاح أي مؤسسة بمدى وضوح هذه الأهداف، فكلما كانت هذه الأخيرة أكثر وضوحا كلما زادت إمكانية النجاح في تحقيقها، كما يرتبط أيضا بالمشاركة بين الرؤساء والمؤوسين في تحديد الأهداف للوصول إلى أغراض مشتركة عن طريق التعاون والتشاور.

وتعتبر الإدارة بالأهداف أسلوبا إداريا يستخدم من قبل المنظمات والمؤسسات من أجل تحقيق أهدافها الموجودة من جهة، كما يمكن اعتبارها من جهة أخرى، نظاما متكاملًا يتم الاعتماد عليه من قبل المدراء في المنظمة ويتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية راجعة.

سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى الأهداف من خلال معرفة أساسياتها، كما سنعرض أهم ما جاء في الإدارة بالأهداف.

1. مفهوم الأهداف

إن لدراسة الأهداف أهمية خاصة في الدراسات والممارسات الإدارية، والواقع أنه لا يمكن الإلمام بمفهوم الإدارة وتطبيقاتها، إلا بعد التعرف على مفهوم الأهداف باعتبارها الغاية المراد الوصول إليها والتي تعد السبب في توجيه كل جهود المنظمة والعاملين بها.

إن اختلاف الأهداف من فرد لآخر ومن منظمة لأخرى، أدى إلى وجود تعاريف متعددة لها إلا أنها تصب في نفس المعنى ويمكن تلخيص بعضها فيما يلي:

تعرف الأهداف بأنها " هي النتائج المستقبلية التي تسعى المنظمة إلى إنجازها وتعتبر الأهداف الأساس الذي تبنى عليها السياسات والاستراتيجيات والإجراءات والبرامج والموازنات وغيرها من الخطط " (الصيرفي، 2008، ص53).

ويعتبر الهدف " صورة لحالة مستقبلية مرغوبة تحاول المنظمة تحقيقها " (الركابي، 2004، ص183).

ويعرف الباحث الأهداف إجرائيا بأنها هي النتائج النهائية التي تسعى إدارات المؤسسات الى تحقيقها باستخدام مواردها.

والا أهداف هي النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المنظمة إلى واقع عملي وتتسم الأهداف بالتحديد الدقيق وإمكانية القياس والميل إلى التفصيل ومن أمثلة الأهداف، تحقيق معدل عائد على الاستثمار 10 % خلال العام القادم، أو تخفيض تكاليف الإنتاج أو التنفيذ بنسبة 5 % أو زيادة معدل المبيعات بنسبة 25 %،

وتتميز الأهداف بحسب (المركسي وآخرون، 2007، ص121) بكونها تعكس ما يلي:

- حالة أو وضع مرغوب فيه ووسيلة لقياس التقدم تجاه الوضع المرغوب.
- نتيجة يمكن تحقيقها.
- إطار زمني يمكن من خلاله تحقيق الأهداف المنشودة.

ولقد أشار (بن حبيب، 2001، ص 119) الى أن بيتر دراكر اعتبر أنه توجد ثمانية مجالات للأهداف يتمحور حولها نشاط المؤسسة وهي:

موقف المنظمة في السوق: تحديد القطاعات السوقية المستهدفة والحصة المطلوب تحقيقها في كل قطاع .

الابتكار: درجة اهتمام المنظمة بتقديم منتجات أو خدمات جديدة.

الإنتاجية: الطريقة التي سوف يتم من خلالها تقييم كفاءة المنظمة (البدايل المتاحة).

الموارد المادية والمالية: كفاءة الحصول على الموارد والمدخلات اللازمة واستخدامها.

الربحية: لتحديد مستوى الربحية سواء في صورة معدل للعائد على الاستثمار، أو في صورة هامش محدد للربح.

مستوى أداء وتنمية الإدارة: وضع معايير يمكن من خلالها تقييم مستوى إدارة المنظمة، ومعايير تكوين واستخدام البرامج التدريبية اللازمة لمساعدة الإدارة في تطوير خريطة إدارتها.

مستوى أداء العاملين: تحديد المعايير التي يمكن استخدامها في تقييم أداء العاملين والجهود التي تؤخذ بعين الاعتبار لكي تحافظ على الاتجاه الإيجابي للعاملين نحو وظائفهم، ونحو المنظمة ككل.

المسؤولية الاجتماعية: دور المنظمة في إشباع حاجات المجتمع.

كما أن جميع أهداف المؤسسة تدخل ضمن المجالات الثمانية السابقة، ويتحدد الهدف بحسب أورسوني (Orsoni,1994,p110) بأربعة عناصر وهي: **صفة القياس، سلم التقييم، المعيار، البعد الزمني.**

2. أهمية تحديد الأهداف

إن أهمية الأهداف تنبع من كونها من أساسيات الأعمال التي يجب تحديدها وتثبيتها وفهمها قبل الشروع في أي منهج عمل، فالمؤسسة لا يمكن لها توجيه جهودها وتنسيق وتنظيم واستغلال مواردها وقياس الكفاءة والفعالية، ما لم يكن أمامها هدف أو مجموعة أهداف تسعى إلى تحقيقها، وعليه يمكن تلخيص واختصار أهمية وضع وتحديد الأهداف فيما يلي (الصيرفي، 2008، ص5):

1. تصف الأهداف المستقبل المرغوب للمؤسسة وتعطي وضوحا للاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة.
2. تعتبر مرشدا لاتخاذ القرارات لكونها تمثل العامل المحدد لمختلف القرارات التي تناسب المواقف المتباينة التي تواجه المؤسسة.
3. تعتبر الأساس لأي نظام إداري خاصة أنها تمثل عنصرا مهما في العملية التخطيطية وتساعد المنظمة في التوجيه والرقابة خلال مختلف مراحل عملية اتخاذ القرارات.
4. تساعد بوضع الترابط المنطقي للأهداف في المستويات الإدارية المختلفة، حيث إن وضع الأهداف خاص بالمستويات الإدارية العليا يمهد الطريق ويسهل وضع الأهداف في المستويات الأدنى وصولا إلى الأهداف على مستوى الأفراد.
5. تساعد قادة المنظمة في توصيل توقعات واحتياجات المؤسسة إلى الفئات المهمة من أصحاب المصالح مثل العاملين، العملاء الموردين والمستثمرين وغيرهم.
6. يتم من خلالها تحديد مراكز المساءلة والمسؤولية، حيث أنها تساهم في تحديد الأدوار للإدارات والأقسام والمجموعات والأفراد كما أنها تساهم في تفويض السلطة وتنسيق الأنشطة والمهام المختلفة.
7. تلعب الأهداف دورا في عملية التحفيز لذلك فإن وضعها على أسس سليمة يقلل من إمكانية ظهور إحباط كون الأهداف تفوق الطاقات والإمكانات أو كونها أهداف متواضعة لا تدعو إلى الحماس وشحن الهمم.

ويرى الباحث أن تحديد الأهداف في المؤسسة ضرورة حتمية كخطوة أولى لتحقيق نتائج إيجابية، بحيث يسمح تحديد الأهداف بتوضيح أسباب وجود المؤسسة، وبتحقيق الفرصة أمام تكاثف الجهود والتنسيق بين مختلف المستويات داخل المؤسسة نحو هدف أو أهداف مشتركة تسعى لتحقيقها.

3. صياغة الأهداف

تختلف إجراءات وضع وصياغة الأهداف من مؤسسة لأخرى وذلك حسب طبيعة المؤسسة والظروف المحيطة وترتكز على العديد من الاعتبارات أهمها:

أولاً- العوامل المؤثرة على تحديد الأهداف

يشير (الصيرفي، 2008، ص63) الى مجموعة من العوامل التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند وضع الأهداف وهي:

1. مؤشرات البيئة الخارجية: تسمح للمسؤول بحصوله على المعلومات حول بيئة عمله وتمكنه من توجيه أعماله بشكل صحيح، كما تمنح هذه المؤشرات الضوء حول النشاطات المكملية، ويمكن أن تكون هذه المؤشرات قائمة على أساس عوامل خارجية.
2. الموارد المتاحة للمؤسسة: تتمثل الموارد في الأموال، المعلومات، الخبرة والموارد المادية، حيث يستطيع أصحاب الموارد النادرة التأثير على سلوك الآخرين وقراراتهم، فكلما كان المورد نادراً كلما ازدادت اعتمادية المؤسسة على أصحاب المورد وبالتالي ازدادت قدرة هؤلاء على التأثير في قرارات المؤسسة.
3. العلاقات المتبادلة: يقصد بها العلاقات بين أصحاب النفوذ وحائزي السلطة والعاملين داخل المؤسسة ذاتها، فهي تؤثر إلى حد كبير في تحديد الأهداف فكلما كانت هناك روح تعاون واتفاق كلما اتفق الأداء على الأهداف المرغوب تحقيقها.
4. مجموعة القيم والاتجاهات: تتمثل هذه القيم في مجموعة الآراء والاتجاهات حول ما هو جيد أو رديء وبين ما هو مرغوب وما هو غير مناسب.

ثانياً- أساليب تحديد الأهداف

وبحسب (سويس، 2004، ص176) يوجد هناك أسلوبين رئيسيين من بين الأساليب المتميزة لتحديد أهداف المؤسسة هما:

1. **الأسلوب التقليدي:** يعتمد على أن الرئيس أو الإدارة العليا هي المكلفة بتحديد الأهداف للمرؤوسين وما على المرؤوسين إلا التنفيذ للأهداف التي وضعت لهم، ولا يسمح للمساعد المشاركة الفعلية في وضع الأهداف أي بالمركزية في تصميم الأهداف من الأعلى إلى الأسفل.
2. **أسلوب الإدارة بالأهداف:** (اللامركزية في التحديد) أي مشاركة الرئيس والمرؤوسين في صياغة الأهداف مشاركة فعلية وليست شكلية لكن التفويض ليس مطلق في وضع الأهداف باعتبار أن الموافقة النهائية على الأهداف الموضوعية تظل من مهام الرئيس، ولكن المشاركة في حد ذاتها تسمح تحفيز المرؤوسين على انجاز الأعمال الموكلة إليهم وتزيد من تعلمهم والتزامهم بتحقيق الأهداف.

ثالثاً- هرمية الأهداف

إن ربط الأهداف فيما بين المستويات الإدارية المختلفة، تعد من مهمات الإدارة العليا، وقد تواجه الإدارة المصاعب أثناء محاولة الربط والتكامل بين الأهداف الرئيسية والأهداف الفرعية والجزئية.

تمثل هرمية الأهداف العلاقات الرسمية بين جميع أنواع الأهداف بدءاً من الهدف الرئيسي (هدف المؤسسة) نزولاً وتقاطعاً عبر وحدات وأقسام المنظمة جميعها، وانتهاء بهدف مجموعة العمل الصغيرة، ومثل هذا الربط الرسمي والعلاقة الأفقية والعمودية والجانبية للأهداف يساعد مبدئياً على وصول المؤسسة بمساعيها وتنفيذها للخطط إلى تحقيق الهدف المنشود من قبل الإدارة.

وبحسب النظرة الكلية والشمولية فإن هرمية الأهداف وترابطها تبدأ من أهداف أمة وشعب وقوم مروراً بأهداف المنظمة الواحدة ثم المنظمات العاملة على خدمة هذه الأمة ووصولاً إلى أهداف جماعات العمل والأفراد كأهداف صغيرة جزئية، إن تحققت ساهمت بتحقيق أهداف الأمة، وذلك إذا كان الجميع يعمل لصالح الجميع (جواد، 2010، ص164-165).

يلخص الباحث ما سبق في مسألة تحديد وصياغة الأهداف بأنه لضمان فعالية الأهداف يجب أن تكون هذه الأخيرة مفهومة وواضحة، محددة بدقة، وأن تكون متسلسلة ومتناسقة ومتكاملة بين الوحدات وربطها مع الإمكانيات المادية والمعنوية وتكون مرتبطة بزمن تحقيقها، وأن تكون مرنة مع التغيرات الطارئة، بالإضافة الى مشاركة المرؤوسين في وضعها حتى تكون بمثابة الدافع والمحفز لهم.

4. أنواع الأهداف:

تصنف الأهداف في المنظمة أو المؤسسة بحسب (ماهر، 2009، ص 101) الى ما يلي:
أهداف عامة – أهداف وظيفية – أهداف تنفيذية.

أولاً- الأهداف العامة:

وهي الاهداف التي تشير إلى النتائج التي ترغب المنظمة في تحقيقها من خلال التخطيط الاستراتيجي والرؤية، وفي ضوء الرسالة المحددة للمنظمة كما أنها تستند على تقييم موضوعي للبيئة الخارجية والأداء الداخلي للمنظمة وتقسم الى:

1. الأهداف العامة حسب الأهمية:

إن الأهداف المهمة لدى منظمة ما، تعتبر أقل أهمية لدى منظمة أخرى، فأهمية الأهداف هي أهمية نسبية تتغير بحسب المواقف والظروف.

تعرض القائمة الموجودة في الجدول التالي، الأهداف العامة حسب أهميتها وفقاً للدراسات العالمية، مع الأخذ في الحسبان أن القائمة تعرض تفضيلات غالبية المنظمات.

الجدول رقم (2-1) الأهداف العامة حسب الأهمية

الترتيب	الهدف	مضمونه أو كيفية التعبير عنه
1	الربحية	زيادة قيمة الأرباح (الإيرادات- التكاليف) زيادة معدل العائد على الاستثمار زيادة معدل العائد على الملكية زيادة هامش الربح (صافي الدخل/صافي المبيعات)...
2	النمو	زيادة إجمالي الدخل، زيادة عدد العاملين زيادة عدد فروع المنظمة
3	الحصة السوقية	زيادة حصة المنظمة في السوق كنسبة مئوية من إجمالي مبيعات الصناعة التي تعمل بها.
4	المسؤولية الاجتماعية	زيادة إسهام المنظمة في حل مشاكل المجتمع الذي تعمل به والبيئة المحيطة بها، كمحاربة التلوث، عدم التمييز العنصري...
5	رفاهية العاملين	التركيز على رضا العاملين الاهتمام بجودة الحياة العملية...
6	جودة المنتج	الاهتمام بتقديم منتجات ذات جودة عالية
7	البحث والتطوير	ابتكار منتجات جديدة إدخال تحسينات جوهرية على منتجات حالية
8	التنوع	الدخول في أسواق جديدة للمنظمة تقديم منتجات جديدة في الأسواق الحالية
9	الكفاءة	تحويل المدخلات إلى مخرجات بأقل تكلفة ممكنة زيادة المخرجات بنفس القدر من المدخلات تقديم نفس القدر من المخرجات باستخدام مدخلات أقل
10	الاستقرار المالي	تجنب الاستثمارات عالية المخاطر
11	أهداف أخرى	-

المصدر: ماهر، احمد (2009)، دليل المديرين إلى التخطيط الاستراتيجي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص101.

2. الأهداف العامة حسب الزمن:

كلما طال زمن الهدف، كلما كان أقرب إلى مستوى الإدارة العليا، وكلما قصر زمن الهدف، كلما كان أقرب إلى المستويات الأدنى. يقدم الجدول التالي تصنيفاً للأهداف حسب الزمن الطويل والمتوسط والقصير (ماهر، 2009، ص103).

الجدول رقم (2-2) الأهداف العامة حسب الزمن

الزمن	أمثلة عن الأهداف العامة
الطويل	البقاء، الريادة، العالمية
المتوسط	النمو، ترشيد التكاليف، التوسع
القصير	الكفاءة، الإنتاج، الرضا

المصدر: ماهر، احمد (2009)، دليل المديرين إلى التخطيط الاستراتيجي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص103.

3. الأهداف العامة حسب وظائف المنظمة.

يمكن النظر إلى الأهداف حسب انتمائها الوظيفي الى وظائف المنظمة الأساسية وهي الإنتاج والتسويق، والتمويل والموارد البشرية، ويقدم الجدول التالي طريقة لتصنيف الأهداف حسب انتمائها وظيفيا. (ماهر، 2009، ص 104).

الجدول رقم (2-3) الأهداف العامة حسب وظائف المنظمة

وظائف المنظمة	أمثلة عن الأهداف العامة
الإنتاج	تقديم منتجات جديدة وتحسين الجودة واستخدام تكنولوجيا متقدمة.
التسويق	الحصة السوقية والتوسع في المبيعات، وتحسين القدرة التنافسية والتمايز التسويقي و تحسين الصورة الذهنية، وتحسين خدمة العملاء والانتشار عالميا ورضا العملاء.
التمويل	الربحية، العائد على الاستثمار، العائد على حق الملكية، قيمة السهم السوقية، النفقات النقدية، استقرار الربح، استقرار التدفق النقدي.
الموارد البشرية	تحسين الأداء، رفع الرضا عن العمل، تحسين الدافعية، ترشيد حجم العمالة

المصدر: ماهر، احمد (2009)، دليل المديرين إلى التخطيط الاستراتيجي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص104.

ثانيا- الأهداف الوظيفية:

هي الغايات والنتائج النهائية الواجب على الإدارات أن تحققها، والتي تتحدد أساسا حسب الطبيعة الوظيفية لكل إدارة، على أن تتسم هذه الأهداف بالكمية ما أمكن حتى يتعرف كل مدير على مقدار العمل المنوط به والذي سيحاسب عليه، كما يجب أن تكون الأهداف الخاصة بإدارة معينة مرتبطة بأهداف بقية الإدارات، كما يجب أن تتميز بالموضوعية، أي أن تكون مناسبة لظروف الإدارة الخاصة بها، حتى يمكن تحقيقها كما يجب أن تتسم بالتحدي والصعوبة التي تساعد في ابتكار وسائل جديدة للعمل، ويجب أيضا أن تكون مفهومة من قبل جميع المنفذين حتى يمكن أن يقبلوها أو يتعهدوا بتنفيذها (شريف، 2001، ص143-144).

وفيما يلي مثال عن الأهداف الوظيفية لإدارة التسويق:

الجدول رقم (4-2) الأهداف الوظيفية لإدارة التسويق

البند	أمثلة عن الأهداف الوظيفية
المستهلك	زيادة عدد المستهلكين إلى (كذا) مستهلك، زيادة رضا المستهلك عن السلع الحالية، التعامل مع أنواع جديدة من المستهلكين يجب تحديدهم، إنهاء التعامل مع مستهلكين معينين (يجب تحديدهم)...
السلع	البدء في دراسة أنواع جديدة من السلع (يجب تحديد أفكارها)، إطلاق سلع جديدة في السوق، تطوير سلع حاليا (ما هي؟)، التوقف عن تسويق سلع معينة (ما هي؟)، زيادة كمية المبيعات 2%...
الاسعار	دراسة إمكانية رفع الأسعار في العام القادم، تمهيد المستهلكين لتقبل رفع الأسعار، استخدام أسلوب جديد لتنفيذ حملات تخفيضات وتنزيلات الأسعار، البدء بفتح منافذ خاصة بالمنظمة...
التوزيع	البدء بفتح منافذ خاصة بالمنظمة، اقتصار التوزيع على تجار الجملة وإيقافها بالنسبة لتجار التجزئة، زيادة أسطول النقل 5% تمهيدا لإنهاء التعامل مع منظمات النقل...
الإعلان والترويج	فتح ورشة لتصنيع الملصقات واللوحات الإعلانية بالمنظمة، الاهتمام بحملة الإعلان التذكيري بالتلفزيون، الاشتراك بأكثر عدد ممكن من المعارض الدولية، دراسة فكرة إجراء مسابقات بين المستهلكين...

المصدر: ماهر، احمد (2009)، دليل المديرين إلى التخطيط الاستراتيجي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص343.

ثالثا- الأهداف التنفيذية:

هي الغايات والنتائج النهائية التي ترغب الأقسام والوحدات التنفيذية التابعة للإدارات في تحقيقها، حيث يقوم كل قسم بدراسة أهداف الإدارة التي يتبعها، ويعطي تفصيل دقيق لما يخصه من هذه الأهداف، ويحدد جزئيات بها، وأسلوب تنفيذها وكيفية تحقيقها، والبرنامج الزمني لتنفيذها، مسؤولية تنفيذها، والتكاليف الخاصة بالتنفيذ، وأسلوب توزيع العمل بين الوحدات والأنشطة وتحديد المسؤولية التنفيذية لكل فرد لمساءلته، وتقديرات العمالة المطلوبة للتنفيذ (ماهر، 2009، ص 370).

ونورد فيما يلي مثالا عن الأهداف التنفيذية لقسم التصدير التابع لإدارة التسويق والمبيعات.

الجدول رقم (2-5) الأهداف التنفيذية لقسم التصدير

البيان	الربع الأول	الربع الثاني	الربع الثالث	الربع الرابع	المجموع
المبيعات					
صنف 1	7000	7000	5000	5000	24000
صنف 2	5000	6000	7000	8000	26000
عدد موظفي الأقسام	15	14	14	13	56
عدد الوكلاء و العملاء في الخارج	23	24	26	30	103

المصدر: ماهر، احمد (2009)، دليل المديرين إلى التخطيط الاستراتيجي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص370.

ويرى الباحث مما سبق أن أهمية الأهداف تنبع من كونها تسهم في تحويل رؤية ورسالة المنظمة أو المؤسسة إلى مستويات مرغوبة للأداء، باعتبارها شكلا من أشكال التعهد والالتزام الإداري بتحقيق نتائج محددة أو الوصول إلى مستويات الإنجاز المطلوبة.

5. نشأة الإدارة بالأهداف

ظهرت فلسفة الإدارة بالأهداف وتطورت كما يشير (عبوي، 2006، ص27-29) من خلال تطور نظريات التنظيم ومفاهيمها التي مرت بالعديد من المراحل التاريخية حيث كانت بداية الظهور إلى الوجود العلمي في مرحلة خمسينيات القرن الماضي من خلال بيتر دراكر 1954 والتي تمثلت في التحول نحو إدارة المشاركة من خلال الإدارة بالأهداف.

ثم تلتها مرحلة السبعينيات التي بدء فيها تطور الفلسفة إلى نظام من خلال تطوير أهداف ملائمة لاستخدامها في تقويم الأداء التي تسهل الطريق للسماح للأهداف لأن تكون نقطة الارتكاز لكل جزئيات العملية الإدارية الباقية.

وفي وقتنا الحاضر يتم النظر إلى الإدارة بالأهداف على اعتبارها نظام حركي مستمر يتكون من مجموعة من الأنشطة والمجهودات التي يؤديها المدير لتساهم في بلوغ الهدف الرئيسي للمنظمة فهي أسلوب شامل للتطوير وطريقة جديدة للتفكير وعملية ديناميكية تجمع وظائف المدير في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

6. مفهوم الإدارة بالأهداف

اختلف الباحثون والكتاب حول تحديد مفهوم أسلوب الإدارة بالأهداف على الرغم من اتفاق الجميع حول المحور الأساسي الذي يركز عليه هذا الأسلوب الإداري الحديث، ألا وهو تحديد أهداف النشاط الإداري والمشاركة في الإدارة داخل المنظمة، فمنهم من يرى أن أسلوب الإدارة بالأهداف هو طريقة للإدارة، ومنهم من يرى أنه أداة للتخطيط الإداري، ومنهم من يرى أنه أداة لتقويم الأداء، ونورد فيما يلي أهم ما جاء في مفهوم الإدارة بالأهداف:

يرى دراكر (Drucker,1976,p21) أن الإدارة بالأهداف "هي نوع من الإدارة تتخذ الأهداف منهجاً لها في العمل الإداري، كما أنها في نفس الوقت أداة تقوم على أساس إنجاز الأهداف والالتزام بالعمل، وأنها العملية التي يتكامل فيها الناس داخل التنظيم فيما بينهم فيوجهون أنفسهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة وأغراضها".

أما جورج أوديورن (Odiorne,1979,p53) فيقول "إن الإدارة بالأهداف هي عملية يقوم فيها المدير والعاملون معاً، بتحديد الأهداف العامة للمنظمة، وتحديد المجالات الرئيسية لمسؤولية كل منهما في شكل نتائج متوقعة، واستخدام هذه الأهداف كدلائل في توجيه الأداء الإداري للعاملين وتقييم إنجازهم وفقاً لنسبة المساهمة لكل عضو من أعضائها".

ويعرف الباحث "ألبرخت" الإدارة بالأهداف كما أشار (عبد الوهاب، 1984، ص19) "بأنها نمط سلوكي للمدير يقوم بمقتضاه بدراسة المستقبل المتوقع والفرص المحتملة للتطوير وقيادة أفراد المنظمة لتحقيق النتائج المطلوبة وفي نفس الوقت دفعهم لتحقيق أهدافهم الشخصية".

ويعرفها (عبوي، 2006، ص26) "بأنها هي النتائج التي تسعى المنظمة إلى الوصول إليها مستغلة في ذلك الموارد المادية والبشرية أفضل استغلال ممكن ويتم ذلك من خلال سلسلة من الوسائل والنهايات".

ويعرف الباحث الإدارة بالأهداف إجرائياً بأنها أسلوب في التخطيط والإدارة والتقييم لتوجيه جهود جميع أفراد المؤسسة أو المنظمة لتحقيق الأهداف التي تم الاتفاق عليها بين الإدارة والعاملين بكفاءة.

7. مبادئ الإدارة بالأهداف

قام بيتر دراكر بحسب (كنعان، 2007، ص35) بوضع مجموعة من المبادئ لهذا الأسلوب الإداري أهمها:

1. **مبدأ المشاركة:** تركز الإدارة بالأهداف على اشتراك المرؤوسين والرئيس في تحديد أهداف المنظمة في جميع المستويات الإدارية ويسعى هذا الأسلوب إلى تقريب وجهات نظر الرؤساء والمرؤوسين.

2. **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 الى ارتفاع الإنتاجية والأداء.

3. **تحمل المسؤولية:** تساعد الإدارة بالأهداف على تحمل المسؤولية وذلك عندما يشارك المديرون المرؤوسين في صياغة الأهداف وتحديدها وحينما يتفقون على الأهداف ويوزعون الأدوار بينهم بحيث يتولى كل منهم أهدافا محددة خاصة ويتولون إنجازها.

4. **رفع الروح المعنوية:** فعندما يشترك المرؤوسون في التخطيط لعملهم يساعد ذلك على أن يحققوا ذاتهم بالإضافة الى اكسابهم الشعور بأهمية ما يقومون به من عمل يرفع من روحهم المعنوية.

وتتضمن الإدارة بالأهداف بحسب "ريتشارد شيل" (SHELL, 2002, p269-270) أربعة عناصر أساسية هي:

1. تحديد أهداف واضحة للفرد والوحدات التنظيمية والمؤسسة ككل، وذلك من خلال العمل مع المديرين عن طريق المبادئ والتوجيهات الموضوعية على المستويين الأعلى والتنفيذي، وبموافقة مجلس إدارة المؤسسة،

2. من خلال عملية تشاركية، يتم وضع أهداف خاصة بالمرؤوسين والرؤساء، حيث تعمل هذه الأهداف الجزئية على تحقيق الأهداف الكلية للمؤسسة.

3. التقييم المستمر والدوري لأداء الأفراد أمام رؤسائهم، ومعالجة أوجه القصور متى استلزم ذلك.

4. يتم تقديم الحوافز والمكافآت للأفراد الذين يثبتون تحسنا في أدائهم ويحققون الأهداف المخططة.

كما تستند الإدارة بالأهداف بحسب (عبد الوهاب، 1984، ص147-149) الى إطار فكري يقوم على مجموعة من القيم والمبادئ أهمها:

1. تأييد الإدارة العليا، حيث أنها تعطي الدفعة المطلوبة لنجاح الأسلوب الإداري المراد تطبيقه.

2. الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين على المستويات التنظيمية المتتابعة.

3. المنافسة الأمينة والصحية التي تدفع المديرين الى تحقيق إنجازات عضوية أي تلك التي يعزز بعضها بعضا وتساعد على تحقيق الإنجازات الكلية.

4. الإحساس بالمسؤولية والذي ينبع أولا من الرغبة بالعمل ثم من معرفة كل فرد للمسؤوليات الملقاة على عاتقه.

5. المشاركة والمشورة بين الرؤساء والمرؤوسين والتي تفتح المجال للتعاون والتغلب على المشكلات وتحقيق الإنجازات.

6. إمكانية تطوير الأفراد فكل أسلوب إداري يمكن ان ينجح إذا أعد له الأفراد جيذا من حيث الأفكار والمهارات ودربوا على كيفية استخدامه والإفادة من مزاياه وتفادي عيوبه.

ويتفق الباحث مع ما سبق ذكره بأن المبدأ الأساسي لتطبيق الإدارة بالأهداف هو تحديد الأهداف التي تعتمد على مشاركة الرئيس والمرؤوسين في تحديدها مع مراعاة الإمكانيات المادية والمعنوية اللازمة لتحقيقها.

8. شروط تطبيق الإدارة بالأهداف

تعتمد الإدارة بالأهداف على المناصب الإدارية بحيث تكون الأهداف من خلالها مناسبة على كافة المستويات التنظيمية لذا فإن الإدارة بالأهداف بحسب (عبوي، 2006، ص45-47) تعتمد على عدد من العوامل والشروط التي تؤثر في النهاية على مدى فعالية ونجاح الإدارة بالأهداف ومن أهم هذه الشروط:

حجم التنظيم: هذا العامل يرتبط بشكل أساسي بحجم المنظمة وعدد العاملين فيها بمعنى أن زيادة عدد العاملين في المنظمة سوف يؤثر سلباً على تطبيق برنامج الإدارة بالأهداف.

هيكل التنظيم وعدد المديرين: بمعنى عدد المستويات الإدارية التي يتضمنها التنظيم هل هو هيكل مجزأ بثلاثة أو أربعة مستويات إدارية أما الهيكل فيتكون من سبعة أو ثمانية مستويات.

تنوع الخدمات والمنتجات: حيث إن تطبيق الإدارة بالأهداف في المنظمة التي تخصص في إنتاج نوع واحد من المنتجات والخدمات مع جمهور معين ومحدد سوف يكون أسهل.

التوزيع الجغرافي للتنظيم: حيث يؤدي بعد المسافة (البعد الجغرافي) بين فروع التنظيم الواحد إلى صعوبة الاتصال بين المدراء والالتقاء فيما بينهم، وإلى الوقت اللازم لاعتماد النظام.

مدى الترابط والانسجام بين مجموعة المديرين: حيث إن الخلفية المشتركة بين المديرين أنفسهم ومدى انسجام الخلفيات والمؤهلات العلمية والخبرات التنظيمية وحقوق الاختصاص بين المدراء سوف يسهل من تطبيق النظام.

العلاقة مع الإدارة العليا في التنظيم (اللامركزية): بمعنى مدى الصلاحية والاستقلالية التي يتمتع بها المدراء بالقياس للقيادة العليا في التنظيم ودرجة تدخل الإدارة العليا بالأعمال اليومية في التنظيم حيث أنه من الضروري عند تطبيق هذا النظام وجود نوع من اللامركزية التي يسود معها نظام الإدارة بالمشاركة وهذا سيؤدي بالتأكيد إلى زيادة فرص نجاح نظام الإدارة بالأهداف على الجانب المقابل فإن بعد الثقة بين الإدارة والنظام الإداري المشارك سوف يكلف نظام الإدارة بالأهداف وقتاً أكبر وجهداً أعظم عند التطبيق.

الهيكل المساعد: حيث يصاحب كل نمط هيكل محدد لتدعيم ذلك النمط أو يتضمن هذا الهيكل مركبات السلطة واتخاذ القرارات أو التخطيط والاتصال والتغذية والسياسات العائدة.

9. متطلبات تطبيق الإدارة بالأهداف

يمكن تحديد أهم متطلبات تطبيق الإدارة بالأهداف بحسب (العجمي، 2010، ص342-344) كما يلي:

أولاً- تحديد الأهداف: إن عملية تحديد الأهداف تستلزم توفر مجموعة من الشروط حتى تحقق الفائدة المرجوة منها والتي تتمثل فيما يلي:

1. أن تكون الأهداف على النتيجة وليس النشاط .
2. أن تكون الأهداف قابلة للقياس .
3. أن تكون الأهداف سهلة التحقيق
4. أن تكون الأهداف مرتبطة بفترة زمنية .
5. أن تصاغ الأهداف في عملية محددة.

ثانيا- تحديد دور المدير: المدير المتفوق يمارس عددا من المهام الأساسية التي ينطلق فيها من تحديد الأهداف وذلك على النحو التالي:

1. يوفر التوجيه للعاملين في اتجاه تحقيق الأهداف.
2. يقدم الدعم والمساندة للعاملين لتمكينهم من الأداء بالمستوى المناسب للأهداف المحددة لهم.
3. ينسق جهود الأفراد والجماعات والإدارات المختلفة في المؤسسة .
4. يستطيع العمل بكفاءة مع الآخرين للارتقاء بهم .
5. يقيم النتائج ويعدل المسار لتحسين فرص الوصول إلى الأهداف المطلوبة .
6. يحفز ويكافئ المتميزين في الأداء كما يحاسب ويساءل المقصرين رغبة في تأكيد فرص تحقيق الأهداف.

ثالثا- إعداد الموارد البشرية المناسبة لنظام الإدارة بالأهداف: المورد البشري هو أساس ومصدر العطاء والإنجاز وهو طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والأفكار والمشاركات الإيجابية قبل أن يكون مجموعة من المهارات والقدرات الجسمانية وإذا أحسن اختيار الإنسان وتدريبه وتوجيهه فإنه يكون أعلى كفاءة وأكثر إنتاجية وتشجيع العمل الجماعي والتعاون بين الأفراد في فرق عمل متكاملة يساعد على تحقيق الأهداف.

رابعا- تهيئة المناخ المناسب لنجاح الإدارة بالأهداف: هناك مجموعة من العناصر التي تحقق ذلك:

1. الاتصالات القوية بين الإدارة والعاملين .
2. الروح المعنوية العالية التي يتمتع بها الموظفون .
3. إتباع الأسلوب العلمي في إصدار القرارات .
4. حرص المسؤولين على تلمس حاجات الأفراد وتأمينها .
5. سهولة وضع معايير الأداء التي يمكن استخدامها في التقييم والتصحيح.

خامسا- التدريب الجيد والفعال في الإدارة بالأهداف: ويتضمن هذا التدريب العناصر التالية:

1. تنمية قدرات العاملين .
2. وضع الخطط لتطوير وتنمية إمكانات العاملين .
3. أن يركز التدريب على الخبرات السابقة لدى العاملين .
4. أن يساعد التدريب على توضيح أدوار ومهام ومسؤوليات العاملين في ظل الإدارة بالأهداف.

سادسا- تغيير وتطوير التنظيم: والعوامل التالية ينبغي توفرها في التنظيم من أجل إجراء تطوير دائم فيه للحفاظ عليه:

1. تحديد السلطات التي تمنح لكل عامل والتي تكفي لإنجاز المهام التي أوكلت إليه .
2. توفير الكفاءة لدى الأفراد العاملين نحو العمل وإعطائهم الحرية الكاملة في التصرف .
3. التقويم الذاتي والمحاسبة الشخصية بمعنى مسؤولية الفرد عن تحقيق الأهداف المحددة له.

10. خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف

يتطلب تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف بحسب (رايس، 2016، ص97) المرور بالخطوات التالية:

أولاً- تحديد الأهداف المشتركة: تقوم الإدارة العليا بالاتفاق مع المستويات التنظيمية الأدنى بوضع الأهداف العامة للمؤسسة كزيادة المردودية، زيادة حصتها من السوق، تحسين جودة الخدمات التي تقدمها أو استغلال الموارد البشرية، المادية، المالية، كما يتم تحديد الفترة الزمنية اللازمة لإنجاز هذه الأهداف.

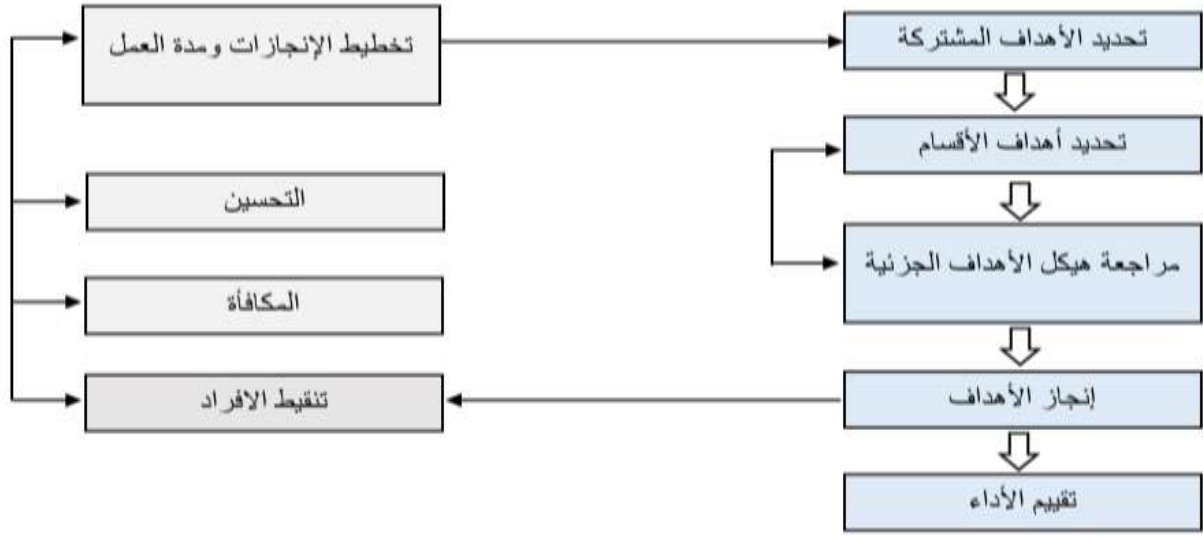
ثانياً- تحديد أهداف الأقسام: يتم تجزئة الهدف العام للمؤسسة إلى عدد من الأهداف الجزئية التي يتولى كل مدير مناقشتها مع ممرضيه، حيث يتفق الرؤساء والممرضين على مستوى كل وحدة تنظيمية على وضع برامج زمنية معينة تقل عن تلك التي حددتها الإدارة العليا لإنجاز الأهداف الجزئية، وعلى الأفراد أن يستثمروا وقتهم وجهدهم وطاقتهم لبلوغها، كما يحدد لكل ممرض الأدوار التي يمكنه أن يتولاها لبلوغ الهدف المسند إليه.

ثالثاً- مراجعة هيكل الأهداف الجزئية: يشرف كل رئيس على عرض أهداف القسم ومناقشتها مع ممرضيه، وكذا تطوير الخطط الفرعية لإنجازها وأساليب تحقيقها ووضع معايير الأداء المناسبة بما يمكن من تحقيق نتائج العمل.

ربعا- إنجاز الأهداف: يتم بتضافر الجهود المشتركة للعاملين تحقيق الأهداف المتفق عليها، أثناء عملية التنفيذ يجتمع الرؤساء والممرضين في كل مرة لمراجعة النتائج التي تم التوصل إليها وإعداد تقارير للإدارة العليا حولها لتتولى بدورها تقييم هذه النتائج ومقارنتها مع ما تم التخطيط له.

خامسا- تقييم الأداء: تهتم الإدارة العليا بمراجعة وتقييم النتائج المتوصل إليها في ظل المعطيات التي ترفعها إليها المستويات التنظيمية الأدنى منها، وذلك في نهاية المدة المخصصة لتحقيق الهدف العام، كما تقوم أيضا بدراسة مدى واقعية الأهداف وصحتها وتعيد النظر في رسمها وتحديداتها وتوزيعها على مختلف الوحدات التنظيمية.

الشكل رقم (2-1) خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف



المصدر: رايس، وفاء (2016)، نظام الإدارة بالأهداف في المؤسسات العامة بين النظرية والتطبيق، دار اليازوري، عمان، الأردن، ص96.

يلخص الباحث ما سبق حول خطوات الإدارة بالأهداف بالقول إن أول خطوة هي وضع الأهداف العامة للمؤسسة، ثم تجزئتها إلى أهداف جزئية على مستوى الأقسام بحيث يشرف كل رئيس على عرض أهداف القسم ومناقشتها مع مرؤوسيه، ثم تأتي عملية إنجاز الأهداف والتي تتم من خلال جهود جميع العاملين ثم القيام أخيراً بإجراء عملية التقييم من قبل الإدارة العليا بناء على تقارير المستويات التنفيذية الأدنى.

11. مداخل تطبيق الإدارة بالأهداف

يتساءل الباحثون والممارسون وأولئك الذين يفكرون في اعتماد أسلوب الإدارة بالأهداف في منظماتهم ومنهم الباحث (عبوي، 2006، ص49-53) حول المنهج أو الطريقة التي يمكن من خلالها ادخال هذا النظام واعتماده، من هنا يمكن حصر مداخل تطبيق الإدارة بالأهداف فيما يلي:

1. البدء بالتطبيق في مستوى اداري واحد.
 2. البدء بالتطبيق في إدارة واحدة فقط في التنظيم ومن ثم التعميم في باقي الإدارات الأخرى.
 3. البدء بالتطبيق في بكافة المستويات الإدارية في جميع أنحاء التنظيم في ذات الوقت.
- يبين الجدول التالي المداخل الرئيسية الثلاث المعتمدة في استخدام النظام وتطبيقه بين المناهج كما يحدد المحاور الرئيسية التي يجب تقييمها قبل اختيار المنهج الملائم لتنظيم ما.

الجدول رقم (2-6) مداخل الإدارة بالأهداف

مواصفات عامة	مستوى في كل مرة	دائرة واحدة فقط	جميع المستويات مرة واحدة
مواصفات عامة	يبدأ التطبيق في مستوى واحد ومستويين ابتداء بالمستوى الأعلى وتكريس فترة شهر الى سنة لكل مستوى.	يبدأ التطبيق في دائرة واحدة على سبيل التجربة ليقرر فيما بعد تعميم النظام على الدوائر الأخرى.	يتم النظر لكافة المستويات الإدارية على أنها مجموعة واحدة ويطبق النظام فيها مرة واحدة ولجميع المستويات
فرص النجاح	عالية	متوسطة	منخفضة
نوع التنظيم الملائم له	تنظيم كبير الحجم للعديد من المديرين وعدد كبير من المستويات وعدد متعدد من الخدمات ذو التنوع الجغرافي ومنتجات أو خدمات غير مندمجة.	تنظيم كبير أو صغير من أي نوع ولكنه في الغالب يكون كبيرا للعمليات المتعددة.	تنظيم أصغر يكون فيه عدد المديرين قليل وعدد المستويات قليل كذلك بينما الخدمات تكون متكاملة والتركيز الجغرافي موجود.
نوع الإدارة الملائمة	إدارة ذات توجه تنموي بعيد المدى وإدارة محافظة للتوجيه نحو الأهداف.	إدارة غير مهيأة نحو نظام الإدارة بالأهداف متقيدة بالماضي وبطبيعة في اعتمادها للمناهج الجديدة.	مجموعة متجانسة ومتوجهة نحو الأهداف الماهرة في عملية التقويض ومعتادة على التعامل مع الأنظمة الأخرى ويكون المدراء عادة ذوي كفاءة عالية.
الوقت اللازم للإدارة العليا	وقت معقول لكنه ممتد لفترة طويلة	تعتمد على الوجهة التي تعتمد عليها الإدارة بعد اختيار التطبيق التجريبي في مستوى واحد من المستويات.	فترة مستمرة تمتد لعدة أشهر وقد تتطلب وقتا في فترة لاحقة لتلافي الأخطاء التي حدثت نتيجة سرعة التطبيق.
درجة التزام الإدارة العليا المطلوبة	متوسطة	تعتمد على الوجهة التي تعتمد عليها الإدارة العليا بعد اختبار التطبيق التجريبي	الالتزام كامل
الوقت اللازم للتنفيذ	ثلاث الى اربع سنوات	تعتمد على الوجهة التي تعتمد عليها الإدارة العليا بعد اختبار التطبيق التجريبي	سنة او سنتين
المساعدات الخارجية	متوسطة	حد أدنى متوسط	حد أعلى

المصدر: عبوي، زيد منير (2006)، الإدارة بالأهداف، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
ص51-53.

12. مقومات نجاح الإدارة بالأهداف

هناك مجموعة من المقومات لنجاح تطبيق الإدارة بالأهداف بحسب (نعساني، 2009، ص 277-279) نوردتها كما يلي:

أولاً- من الناحية الإدارية والتنظيمية

1. التزام الإدارة العليا وتأييدها ودعمها الايجابي النشط للإدارة بالأهداف.
2. وضوح رسالة المنظمة وسياستها وإعلانها لكافة المعنيين.
3. التحديد الواضح للأهداف الكلية للمنظمة والفرعية والأقسام.
4. التنسيق بين أنشطة الإدارات.
5. تفويض السلطات والصلاحيات الملائمة للمديرين.
6. المراجعة الدورية المستمرة.
7. توفير نظام جيد ومتكامل للمعلومات، يوفر للأطراف المعنية المعلومات اللازمة.

ثانياً- من الناحية السلوكية:

1. الاختيار الكفء للقيادات وتدريبهم على المهارات القيادية والسلوكية إلى جانب المهارات الفنية والإدارية.
2. الاختيار الكفء للأفراد وتدريبهم ليس فقط من الناحية الفنية، بل أيضا في التفكير الابتكاري والعمل في فرق.
3. تجسيد المشاركة الحقيقية بين الرؤساء والمرووسين ونشر روح التعاون وتنمية فرق العمل.
4. إشباع دوافع العاملين عن طريق نظام موضوعي للحوافز.
5. تحسين العلاقات الإنسانية في المؤسسة بشكل عام.

ثالثاً- من الناحية الفنية:

1. تخصيص الموارد الكافية لتحقيق الأهداف.
2. رفع كفاءة استغلال الموارد والإمكانيات المتاحة.
3. الدقة والحرص في تحديد مجالات النتائج ومعايير الأداء.
4. التحديد الواضح للأهداف الكلية والجزئية، وخطة العمل الملائمة لبلوغها.
5. الحصول على الاستشارة اللازمة من ذوي الاختصاص من داخل المنظمة أو خارجها.

يلخص الباحث ما سبق بأن أهم مقومات نجاح الإدارة بالأهداف منها ما هو إداري وتنظيمي مثل تفويض السلطة، والتحديد الواضح للأهداف، ومنها ما هو سلوكي مثل تدريب العاملين وتحفيزهم وتحسين العلاقة بينهم داخل المؤسسة، ومنها ما هو فني مثل تخصيص الموارد الأولية واستشارة ذوي الخبرة والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.

13. مزايا وفوائد تطبيق الإدارة بالأهداف

ذكر الباحثون والكتاب العديد من المزايا والفوائد لتطبيق الإدارة بالأهداف ومنهم الباحث (SHELL, 2002, p269-270) الذي أشار الى أن هذا الأسلوب يحقق المميزات التالية:

1. بالنسبة للمنظمة: تحقق قوة التخطيط والرقابة، وتخلق الالتزام الدائم لدى المشرفين.
2. بالنسبة للرؤساء: تقدم معايير تقييم أفضل، وتوفر الوقت من خلال تفويض المهام، وخلق الالتزام الدائم من المرؤوسين.
3. بالنسبة للمرؤوسين: توفير رقابة ذاتية مستمرة، وتحسين عملية الإرشاد والتوجيه، ورفع معنويات الأفراد.

كما يمكن تلخيص فوائد تطبيق الإدارة بالأهداف بحسب (Danghtreg & Ricks, 1989, p76-82) كما يلي:

1. تجعل الموظف يعرف تماما ما هو المطلوب منه.
2. تساعد في التخطيط وذلك عن طريق قدرة المديرين على تحديد الأهداف كما ونوعا وزمنا.
3. تحسين الاتصال بين الرئيس والمرؤوس.
4. تجعل المرؤوس أكثر إدراكا لأهداف المنظمة.
5. تجعل عملية التقويم أكثر موضوعية.
6. تساعد المدير أو المشرف الإداري أن يخطط بشكل سليم ويستخدم في عملية التخطيط الإداري أدوات وأساليب مختلفة مثل (الحاسوب والاجندات وقوائم النشاط والمخططات والشبكات واللوحات).

14. عيوب ومشكلات تطبيق الإدارة بالأهداف

إن تطبيق الإدارة بالأهداف لا يخلو من العيوب، ومعرفة هذه العيوب قد يساعد في العمل على معالجتها وتصحيحها من أجل أن تصبح أسلوبا إداريا يتسم بأعلى درجة من الفاعلية وبحسب (حسين، 2004، ص245) يمكن تلخيص هذه العيوب بما يلي:

1. صياغة الأهداف أحيانا تكون بطريقة براقة تظهر محاسن الإدارة وتخفي مساوئها.
2. يحتاج تحديد الأهداف إلى وقت وجهد كبيرين نظرا لاشتراك كافة المستويات التنظيمية في وضع الأهداف وكثرة الإجراءات والاتصالات.
3. إهمال النواحي السلوكية والاهتمام بزيادة الإنتاج لتحقيق الأهداف وهذا يقلل من تنمية النظام واستمراريته.

بالإضافة إلى هذه العيوب يرى بعض الباحثين والكتاب ومنهم (الحريري، 2014، ص55)، أن تطبيق الإدارة بالأهداف تكتنفه بعض الصعوبات والمشكلات يمكن توضيحها على النحو التالي:

1. إن تعلم المديرين لكيفية تطبيق هذا النظام في أعمالهم تعتبر أهم المشكلات التي تواجهها حيث أثبتت التطبيقات العملية أن أهم الصعوبات التي تواجه المدراء في تطبيق النظام هي تحديد الأهداف اللازمة بكل منصب اداري وتحديد المقاييس لقياس النتائج المطلوب تحقيقها.
2. تطبيق النظام يتطلب مرونة تنظيمية ومعارضة قليلة للتغيير بينما تميل بعض التنظيمات الإدارية العامة والخاصة الأخرى الى المحافظة الشديدة على ما وضعته من هياكل تنظيمية وما تعودت عليه من أساليب وإجراءات وعليه فإن نظام الإدارة بالأهداف لا يوافقها كونه ينظر الى التنظيم على أنه يتكيف بحسب الأهداف المتغيرة.
3. تنظر بعض الإدارات العليا الى نمط العلاقات الذي يوجده هذا النظام بين الرئيس ومرؤوسيه والذي يؤكد على اشتراك المرؤوسين في وضع الأهداف على أنه يفقدها بعض سلطاتها وينقص من رقابتها باعتبار أن اشتراك المرؤوسين يؤدي الى تأثيرهم في اتخاذ القرارات.

خلاصة المبحث الأول

تم التعرف في هذا المبحث على مفهوم الإدارة بالأهداف من وجهة نظر العديد من الباحثين والكتاب كأسلوب إداري يقوم على اشراك العاملين وتوجيه تركيزهم على الهدف بدلا من تركيزهم على النشاط الذي يقومون به، وكذلك الرفع من درجة الالتزام والمسؤولية لتحقيق الأهداف، بالإضافة إلى توفير المعلومات وسهولة تدفقها من خلال الاتصال الداخلي الفعال ورفع الروح المعنوية للعاملين كما أنه يزود الإدارة العليا بأسلوب جيد لتقييم الأداء والتغذية الراجعة.

يرى الباحث مما سبق أنه لا بد لتعزيز اسلوب الإدارة بالأهداف في المؤسسة من التركيز على الافراد العاملين وخاصة الجانب الإنساني لهم وربط أهدافهم الشخصية بالأهداف العامة للمؤسسة الأمر الذي يسهم في جعلهم شركاء حقيقيين في الإدارة واتخاذ القرار وتنمية الرقابة الذاتية لديهم لتحقيق وإنجاز الأهداف.

المبحث الثاني أداء العاملين

مقدمة

1. مفهوم أداء العاملين
 2. عناصر أداء العاملين
 3. محددات أداء العاملين
 4. مقاييس أداء العاملين
 5. مفهوم تقييم أداء العاملين
 6. أهمية تقييم أداء العاملين
 7. أهداف تقييم أداء العاملين
 8. معايير تقييم أداء العاملين
 9. مراحل تقييم أداء العاملين
 10. طرق تقييم أداء العاملين
 11. أخطاء تقييم أداء العاملين
 12. الإبلاغ بنتائج تقييم أداء العاملين
 13. تحسين أداء العاملين
- خلاصة المبحث الثاني

مقدمة

يشغل مفهوم أداء العاملين وآليات قياسه اهتمام المؤسسات ومنظمات الأعمال، حيث تواجه باستمرار تحديات تفرض عليها مقارنة أدائها وما تحققه من إنجازات بما يصل إليه غيرها من المؤسسات الأفضل أداء، الأمر الذي يتطلب من أجل ضمان وتأكيد تحقيق الأهداف التي نشأت من أجلها القيام بتخطيط الأداء، وتوفير المستلزمات المادية والبشرية والمعنوية اللازمة للحصول على الأداء العالي، إضافة للمعلومات والإرشادات والمعايير الضرورية لقياس وتقييم الأداء الكلي للمؤسسة.

وللمؤسسة العديد من الموارد التي تستخدمها لتحسين أدائها، ولكن المورد الدائم والمتحكم والمختلف عن الموارد الأخرى هو المورد البشري، إذ لا معنى للموارد الأخرى سواء كانت مالية، تكنولوجية، أو تنظيمية إذا غاب عنها أداء العنصر البشري سواء في المستوى الإداري أو التنفيذي.

ومن هذا المنطلق فإن أداء العاملين يعتبر القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين، وتقييم أداء الأفراد العاملين في المنظمات والمؤسسات العنصر الأساسي في ترشيد استخدام الموارد البشرية مما يوفره من بيانات عن أداء الأفراد في الماضي والحاضر وتوقع أداءهم في المستقبل والتي تمثل أساسا لاتخاذ القرارات الإدارية الملائمة.

سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق الى موضوع أداء العاملين من خلال استعراض أهم ما جاء حول كل من أساسيات الأداء وتقييم الأداء.

1. مفهوم أداء العاملين

يعد الأداء مفهوما جوهريا وهاما بالنسبة للمؤسسة والإمام بمفهومه يتطلب الوقوف على التعاريف المختلفة للأداء، كما يتطلب التعرف على العناصر المكونة له، بالإضافة الى مختلف المحددات التي تتحكم بمستواه، حيث وضع الباحثون تعاريف عديدة للأداء نذكر منها:

يقصد بمفهوم الأداء بحسب (خطاب، 1989، ص35) "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، وهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها".

كما يشير الأداء بحسب (حسن، 2000، ص209) "إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة".

ويعرف الباحث أداء العاملين إجرائيا: بأنه المستوى الذي يحققه العامل عند قيامه بعمل محدد من حيث الكمية والجودة.

ويجدر بنا في هذا السياق الإشارة إلى بعض المفاهيم المرتبطة بالأداء وهما الكفاءة والفعالية:

كما تشير الكفاءة بحسب (خيري، 2014، ص195) إلى "البعد الاقتصادي في تحديد الأهداف (نسبة المخرجات إلى المدخلات) حيث يتوجب على التنظيم تحقيق الأهداف بالموارد الموجودة وهي موارد محدودة يستلزم ادارتها بشكل اقتصادي (أقل تكلفة) بينما تشير الفعالية إلى القدرة على النجاح في تحقيق الأهداف (بغض النظر عن التكلفة)"، ويمكن تلخيص الفروقات بين الفعالية والكفاءة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (7-2) الفرق بين الفعالية والكفاءة

كفو	عدم تحقيق الأهداف مع عدم وجود اسراف في الموارد	تحقيق الأهداف مع عدم وجود اسراف في الموارد
غير كفو	عدم تحقيق الأهداف مع وجود اسراف في الموارد	تحقيق الأهداف مع وجود اسراف في الموارد
	غير فعال	فعال

المصدر: خيري، أسامة (2014)، التميز التنظيمي، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

2. عناصر أداء العاملين

يتحدد أداء العاملين من خلال عناصر عدة تختلف هذه العناصر من مؤسسة إلى أخرى ويكون هذا الاختلاف حسب طبيعة النشاط الذي تمارسه المؤسسة حيث نلاحظ أن المؤسسات الصناعية والانتاجية تركز دائماً على كمية الانتاج ووقت الانتاج وعدد المعيب والتالف في الانتاج مع قليل من الاهتمام بالأمر السلوكية، في حين أن المؤسسات الخدمية (موضوع بحثنا) تسعى لتقديم خدمات متميزة وذات جودة عالية للمستفيد من الخدمة، ولذلك فهي تركز على السمات الشخصية وسلوكيات الفرد العامل فهي ترغب بالعاملين الذين يبدون تعاون مع زملائهم ورؤسائهم في العمل ويعملون بروح الفريق وكذلك العاملين الذين يمتلكون قدرات ومهارات تمكنهم من جذب الزبائن وتقديم أفضل الخدمات لهم.

وتقسم عناصر أداء العاملين بحسب (البرنوطي، 2001، ص385-388) إلى خمسة عناصر أساسية يتفرع منها عناصر فرعية كما يأتي:

أولاً: العمل والانتاجية:

1. كمية الانتاج: يقيم هذا العنصر مدى تغطية العامل لمسؤوليات عمله من حيث كمية الإنتاج.
2. جودة الانتاج: ويقيم مدى إتقان العامل لعمله ومدى سلامة إنتاجه.
3. السرعة: وتشير إلى الوقت اللازم الانجاز العمل المطلوب أو المحدد مسبقاً.
4. الالمام والاتقان بالعمل: وتشير إلى مدى إحاطة العامل ومعرفة بأمور عمله وكيفية أدائه.

ثانيا: التعاون والعلاقات:

1. العلاقة مع زملاء العمل: وتشير إلى درجة تعاون وتفاهم الفرد مع زملائه في العمل.
2. العلاقة مع الرؤساء: وتشير إلى مدى الترابط والاتفاق بين الفرد العامل ورئيسه أو مشرفه المباشر.

ثالثا: القدرات العقلية:

1. القدرة الابداعية: وتتمثل القدرة على إدخال التحسينات والأفكار الناجحة إلى العمل.
2. القدرة على التعلم وتطوير الذات: وتشير إلى قدرة الفرد العامل على اكتساب المعلومات والأفكار التي من شأنها رفع مستوى أدائه.
3. القدرة على حل المشكلات: وتتمثل في مدى قدره الفرد العامل على مواجهة المشاكل وتفهمها والعمل على حلها.
4. الذكاء: وتتمثل في القدرات العقلية التي يمتلكها الفرد العامل مثل سرعة البديهة وقوة الذاكرة.

رابعا: المواظبة:

1. الالتزام بالدوام والأوقات الرسمية: ويقصد بها المحافظة على مواعيد الحضور والانصراف عن العمل.
2. الالتزام بالضوابط والتعليمات: وتتمثل في مدى الالتزام العامل بالضوابط والتعليمات الموجهة إليه من رؤسائه في العمل.

خامسا: السمات الشخصية والاستعدادات النفسية:

1. الاستعداد لتحمل المسؤولية: وتشير إلى مدى تقدير العامل لمسؤولياته ومدى الحاجة لمتابعة عمله.
2. الجدية والحرص: وتشير إلى مدى اهتمام وحرص العامل على عمله.
3. القدرة على التغيير والتكيف: وتشير إلى مدى المرونة التي يمتلكها العامل في تأدية أعماله.

3. محددات أداء العاملين

يتحدد سلوك الأداء الذي يقوم به الفرد بحسب (صقر، 1986، ص113) من خلال ثلاث عوامل رئيسية تتمثل في:

الجهد المبذول: الذي يعكس في الواقع درجة حماس الفرد لأداء العمل فبمقدار ما يكثف الفرد جهده بمقدار ما يعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل فالجهد المبذول يمثل حقيقة دافعية الفرد للأداء.

القدرات: ويقصد بها الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة وتسمى بالسمات الشخصية كالقدرة والتحمل والسرعة أي التي لا بد من توافرها فيمن يقوم بوظيفة ما والتي تؤثر بشكل مباشر في الأداء.

إدراك الدور: يعتمد إدراك الدور على الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله وتقوم الأنشطة والسلوك التي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهمته بتعريف إدراك الدور.

كما يعتبر (الطائي وآخرون، 2006، ص266) ان الأداء دالة لثلاثة عوامل رئيسية تؤثر سلبا او إيجابا على الأداء هي: (القدرات أو المهارات - التحفيز أو الرغبة - البيئة).

يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (2-2) محددات الأداء



المصدر: الطائي، يوسف حليم وآخرون (2006)، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص266.

4. مقاييس أداء العاملين

لقد صنف كل من "واد وريكاردو" (Wade,D.and Recardo.R,2000,p100) مقاييس الأداء إلى نوعين أساسيين هما:

أولاً: المقاييس الكمية: وهي تلك المقاييس التي تقوم على أساس علم الرياضيات والحساب وتكون مقاييس الأداء الكمية معدودة أو نسب مئوية، وغالبا ما تكون على أساس الزمن أو ذات طبيعة مالية وهي تعتمد على أرقام إحصائية وقياسية تدل على واقع المنظمة أو المؤسسة.

ثانياً: المقاييس النوعية: وتسمى مقاييس الأداء اللينة، لأنها ذات طبيعة ذاتية، وأكثر هذه المقاييس شيوعاً هي المتعلقة برضا الزبائن والعاملين.

كما يرى بعض الباحثين ومنهم (الغالبى، إدريس، 2009، ص69-75) أن مقاييس الأداء الفاعلة تنقسم الى خمسة أنواع كما يلي:

1. **مقاييس المدخلات:** تستخدم هذه المقاييس لفهم الموارد البشرية والمالية التي تستخدم لغرض الوصول الى المخرجات والنتائج المطلوبة.
2. **مقاييس العمليات:** تستخدم لفهم الخطوات المباشرة في انتاج المنتج أو الخدمة.
3. **مقاييس المخرجات:** تستخدم لقياس المنتج أو الخدمة التي يوفرها النظام أو المنظمة ويتم إيصالها الى العملاء.
4. **مقاييس المحصلات:** تستخدم لتقييم النتائج المتوقعة أو المرغوبة أو الفعلية.
5. **مقاييس التأثير:** تستخدم لقياس الآثار المباشرة أو غير المباشرة التي تنشأ عن تحقيق غايات المنظمة.

كما يتم تصنيف معظم مقاييس الأداء ضمن واحد من التصنيفات الستة العامة التالية: (الكفاءة - الفعالية - الجودة - التوقيت - الإنتاجية) المبينة بالجدول التالي:

الجدول رقم (2-8) التصنيفات العامة لمقاييس الأداء

المقياس	الوحدة المقاسة	التعبير عنه بالوحدات
الكفاءة	قدرة المؤسسة على أداء المهام	المدخلات الفعلية إزاء المدخلات المخططة
الفعالية	قدرة المؤسسة على التخطيط لمخرجات عملياتها	المدخلات الفعلية إزاء المدخلات المخططة
الجودة	إنجاز وحدة العمل بشكل صحيح، وان معايير الصحة هنا تحدد حسب احتياجات العملاء	عدد الوحدات الفعلية بشكل صحيح من إجمالي عدد الوحدات المنتجة
التوقيت	إنجاز وحدة العمل بالوقت المحدد، وان معايير التوقيت تحدد حسب احتياجات العملاء	عدد الوحدات الفعلية بالوقت المحدد من إجمالي عدد الوحدات المنتجة
الإنتاجية	حجم الموارد التي تستخدم لإنتاج وحدة عمل	إجمالي المخرجات من المدخلات

المصدر: الغالبى، طاهر محسن منصور وإدريس، وائل محمد صبحي (2009)، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي: أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، (ط1)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص78.

5. مفهوم تقييم أداء العاملين

إن عملية تقييم الأداء هي إحدى أهم الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية بالمنظمات والمؤسسات حيث تسعى من خلالها لمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف في أداء العاملين سواء على المستوى الفردي أو الجماعي ولقد ذكر الباحثون والكتاب في هذا السياق العديد من التعاريف لمفهوم تقييم الأداء نورد أهمها كما يلي:

يعرف مفهوم تقييم الأداء بحسب (الكافي، 2014، ص225) "بأنه مجموعة الإجراءات التنظيمية التي تتطلب تقييماً مكتوباً على العاملين والتي تعد بصفة دورية منتظمة".

وتقييم الأداء أيضا بحسب (حسن، سلطان، 2014، ص199) هو "تحديد وتعريف الفرد بكيفية أدائه لوظيفته، وأحيانا عمل خطة لتحسين وتطوير أدائه".

ويعرف تقييم الأداء بحسب (عبد الباقي، 2001، ص25) على أنه "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقية لوظيفة أخرى".

ويعتبر تقييم وقياس الأداء أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الأفراد والموارد البشرية في المنظمات الحديثة، وهذه الوظيفة ذات مبادئ وممارسات علمية مستقرة، وتقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم، ويحتاج الأمر الى أن يكون العاملون قد قضوا فترة زمنية في أعمالهم، وبشكل يتيح القيام بتقييم أدائهم خلالها، ويطلق على تقييم الأداء مسميات أخرى مثل نظام تقييم الكفاءة، أو نظام تقارير الكفاءة، أو نظام تقييم العاملين، وأيضا كان المسمى فهو يعني تحديد مدى كفاءة العاملين في أدائهم للعمل (ماهر و آخرون، 2002، ص180).

ويرى الباحث أن تقييم أداء العاملين هو وسيلة مهمة للتحقق من مدى إمكانية قيام الأفراد بالعمل وفقا لمعايير الأداء (النوعية والجودة) ليتم من خلالها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، ثم مكافأتهم بقدر ما تم إنجازه من عمل.

6. أهمية تقييم أداء العاملين

حظي تقييم أداء العاملين بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة، إذ أن التقييم من شأنه أن يخلق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في المنظمة والتحقق من مدى التزام الأفراد العاملين بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وفق معطيات العمل، وتتجلى أهمية تقييم الأداء بحسب (الكافي، 2014، ص 226-227) من خلال ما يلي:

الأهمية على مستوى المنظمة:

1. إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوى العاملين اتجاه المنظمة.
2. رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.
3. تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون النتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.
4. مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

الأهمية على مستوى المديرين:

1. دفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وامكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.
2. دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع الرؤوسين أو للتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات.

الأهمية على مستوى العاملين:

1. تجعل العامل أكثر شعور بالمسؤولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبيان أن جميع جهوده المبذولة تؤخذ بالحسبان من قبل المنظمة.
2. دفع العامل للعمل باجتهاد وجدية واخلاص لتقريب فوزه باحترام وتقدير رؤسائه ماديًا ومعنويًا.

7. أهداف تقييم أداء العاملين

إن عملية تقييم الأداء تعتبر من السياسات الإدارية الهامة التي لا يمكن للإدارة الاستغناء عنها، وذلك نظراً للمعلومات التي توفرها عن الأداء الحالي للأفراد وعن أماكن القصور والقوة في الأداء، وبالتالي العمل على معالجة نقاط القصور وتدعيم نقاط القوة، بالإضافة إلى دورها في تطوير وتحسين أداء الفرد والارتقاء به نحو الأفضل، وبحسب (عبد المحسن، 2006، ص58) يمكن استعراض أهم أهداف تقييم أداء العاملين كما يلي:

1. رفع الروح المعنوية للأفراد: إن وضع نظام تقييم سليم وموضوعي للأداء يعمل على إعطاء كل موظف حقه وعلى معالجة نقاط الضعف التي تكتنف أداءه يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للموظفين خاصة عندما يشعر هؤلاء أن جهودهم لا تذهب سدى، وأنها موضع تقدير من قبل رؤسائهم.
2. إشعار الموظف بالمسؤولية: عندما يشعر الموظف أن قيامه بمهامه الموكلة إليه على أكمل وجه سيجلب له الفائدة والتقدير نتيجة موضوعية عملية التقييم وسيزيد من فرص ترقية إلى وظائف ذات مستويات إدارية أعلى سوف يزيد حس المسؤولية لديه وسيجعله يبذل أعلى طاقاته وقدراته لإتمام عمله بالشكل الذي يرضي رؤسائه في العمل.
3. تقييم سياسات الاختيار والتعيين: تساعد عملية تقييم الأداء في التعرف على مستوى الأفراد الذين تم اختيارهم للعمل في الشركة، وتحديد مستوياتهم العلمية والفنية ومدى اندماجهم في العمل، وهذا يساعد في الحكم على مدى نجاح سياسات الاختيار والتعيين أو فشلها في توفير الموارد البشرية الملائمة للشركة.

4. **تطوير الرقابة على الأداء:** ان قيام الإدارة بتقييم الأداء يتطلب منها ان تقوم بمراقبة الأفراد وملاحظة ادائهم بشكل دائم ومستمر حتى تتمكن من الاعتماد على معايير موضوعية وصحيحة عند اعطاء الأحكام على هؤلاء الأفراد.
5. **الموضوعية وتحديد المكافآت التشجيعية:** ان قيام نظام تقييم وفق اسس سليمة وعادلة يخلق شعورا لدى الأفراد بأنهم تمت معاملتهم بصورة واحدة دون تحيز، وبالتالي فان هذا يولد انطبعا لديهم بان ما يستحقونه من مكافآت تشجيعية وحوافز هو مناسب لأدائهم وكفاءتهم.
6. **تنمية كفاءة الرؤساء والعاملين:** ان قيام الرؤساء بتقييم مرؤوسيههم يتطلب منهم بذل جهود كبيرة من ملاحظة المرؤوسين اثناء العمل الي جمع البيانات المطلوبة عنهم ودراساتها وتحليلها ودراسة السلوك الناجم منهم، ولا شك ان هذه الأمور تزيد من قدرة الرؤساء على التفكير المنطقي وإعطاء القرارات السليمة، كما يساعد التقييم على تعريف كل فرد بمستوي ادائه واهليته في مجال عمله وتحديد الثغرات ونقاط الضعف التي تعتري هذا الأداء بما يساعده على تلافيها مستقبلا.
7. **تحديد الاحتياجات التدريبية:** ان تقييم الأداء لابد من ان يظهر بعض نقاط الخلل والضعف في أداء بعض الوظائف وبالتالي فان هذا يوجه البرامج التدريبية للعمل على تلافي هذا الضعف عن طريق تزويد الأفراد بالمهارات والمعارف اللازمة لذلك، بالإضافة الى ان عملية تقييم الأداء تفسح المجال لتقييم البرامج التدريبية من اجل الوقوف على مدى فعاليتها وتحديد الثغرات التي تقع فيها ومن ثم إعادة تنظيمها بما يتوافق مع احتياجات الشركة.
8. **تخفيض معدل دوران العمل:** ان وجود نظام تقييم عادل وموضوعي سوف يزيد ثقة الأفراد بان جهودهم واعمالهم المتميزة ستكون موضع تقدير من قبل الإدارة لأنها تعامل كل فرد حسب قدرته وجهده، وهذا سيؤدي الي تمسك هؤلاء الأفراد بعملهم وتخفيض معدل دورانه.

8. معايير تقييم أداء العاملين

يتم تقييم أداء العاملين باستخدام معايير محددة يستند إليها في الحكم على صلاحية السلوك وكفاءة الأداء، ويقصد بمعايير الأداء الأساس الذي ينسب إليه الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا ومرضيا، ويشترط أن تصاغ هذه المعايير بمشاركة العاملين مما يرفع من مستوى أدائهم وإخلاصهم وولائهم للمؤسسة.

وتنقسم معايير الأداء بحسب (الهيئي، 2008، ص202) إلى نوعين أساسيين هما:

أولا: المعايير الذاتية (عناصر الأداء): وتشمل الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في العامل وتختلف تبعا للفروقات بين الوظائف وهي:

1. مهارة العامل في أداء مهامه.
2. توفر المعلومات المهنية الكافية لدى العامل واستعداده لزيادتها وتطويرها.
3. إدراك العامل لتوجيهات ونظم وأساليب العمل والالتزام بها.

4. الاهتمام بسلامة وكفاءة ما يستخدم في الأداء من معدات وأدوات.
5. الانضباط والالتزام بمواعيد الدخول والخروج.
6. المبادأة والايجابية في الأداء في جميع المواقف العادية وغير العادية والتفكير في أفكار واقتراحات جديدة من شأنها أن تحسن من الأداء كما ونوعا.
7. طريقة التعامل مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين والعملاء من حيث التعاون والاحترام والادلاء بمختلف الآراء وقبول التوجيهات وإدراكها.
8. المهارات الاتصالية والقيادية لدى الرؤساء وقدرتهم على تحليل المشكلات واتخاذ القرارات.
9. الأخطاء الفنية المرتكبة أثناء العمل ومدى رجوعها لعدم الانضباط والاهمال أو لنقص مهارات معينة أو حتى لظروف خارجة عن إرادة الفرد.

ثانيا: المعايير الموضوعية (معدلات الأداء): تعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل مثل: كمية الإنتاج والنوعية والسرعة وجودة المنتج فهي تعبر عادة عن حجم المخرجات وجودة المخرجات والزمن المحدد للإنجاز.

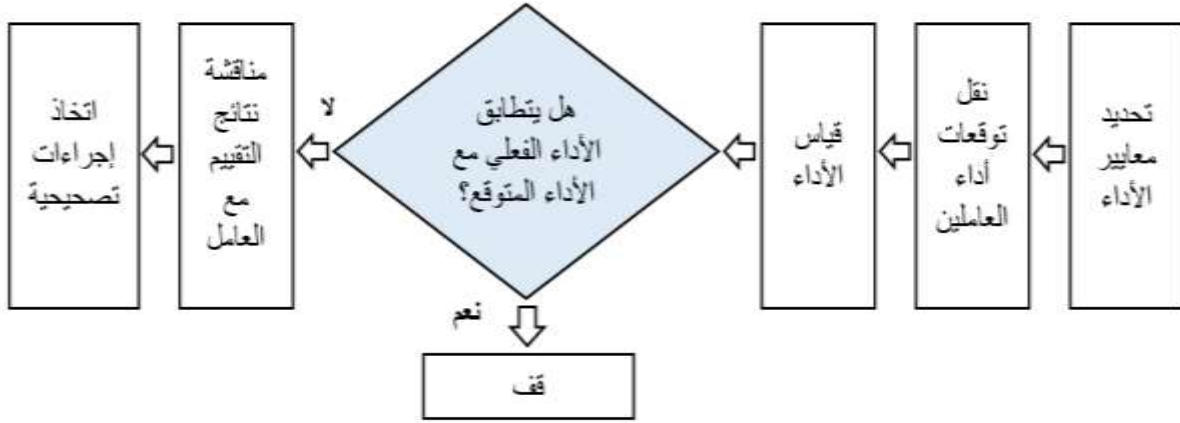
9. مراحل تقييم أداء العاملين

تمر عملية تقييم الأداء بحسب (بن عيشي، 2012، ص36) بالمراحل التالية:

1. **تحديد معايير الأداء:** يقصد بمعايير تقييم الأداء تلك المعايير التي يعتبر فيها الأداء مرضيا أم لا فهي تمثل مستوى الأداء المطلوب والهدف الواجب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها حيث نحكم على أساسها فيما إذا كان أدائها وفق المطلوب أم لا.
2. **نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين:** بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لا بد من توضيحها للأفراد العاملين لمعرفة وتوضيح ما يجب أن يعملوا وماذا يتوقع منهم.
3. **قياس الأداء:** يتم في هذه الخطوة جمع معلومات حول الأداء الفعلي من اجل زيادة موضوعية القياس من خلال مصادر أربعة للمعلومات هي: ملاحظة الأفراد العاملين - التقارير الإحصائية - التقارير الشفوية - التقارير الكتابية.
4. **مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري:** هذه الخطوة ضرورية من اجل الكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي.
5. **مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين:** من الضروري أن يكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بين العاملين والمقيم والمشرّف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي لا يدركها الفرد العامل وبصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه لاتخاذ الإجراءات التصحيحية.
6. **الإجراءات التصحيحية:** بحيث لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت الى ظهور الانحرافات في الأداء وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار الموضوع.

ويمكن توضيح هذه الخطوات من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (2-3) خطوات تقييم الأداء



المصدر: بن عيشي، عمار (2012)، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الافراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. ص36.

10. طرق تقييم أداء العاملين

تتعدد الطرق التي تتبعها المنظمات لتقييم أداء العاملين فيها، وقد تستخدم أكثر من طريقة في نفس الوقت لتقييم أداء الفرد، ومن أهم تلك الطرق بحسب (عبد الفتاح، 2012، ص22-25) نذكر ما يلي:

طريقة القياس المتدرج: تعتمد هذه الطريقة على عدد من خصائص السلوك والأداء، ويطلب من المشرف اختيار درجة توفر كل خاصية في الفرد المطلوب تقييمه، ويختار الرئيس الدرجة التي يمنحها للفرد من بين درجات المقياس الذي قد يتكون من 5 أو 5 درجات.

طريقة قائمة المراجعة: وتعتمد على عبارات تصف خصائص الأداء والسلوك، مع تحديد لأوزان الأهمية النسبية لكل منها، ويقوم المشرف بوضع علامة على العبارات التي تصف خصائص الأداء للفرد الذي يقوم بتقييمه، وفي نهاية القائمة تجمع القيم الخاصة بوزن كل عبارة بما يوضح التقييم العام للفرد المقيم.

طريقة الأحداث الحرجة: ويقوم المشرف بالاعتماد على سجل يدون فيه الأحداث الهامة التي يقوم بها الفرد، سواء كانت تلك الأحداث سلبية أو إيجابية، ويمكن تقسيم الصفحة الخاصة بالفرد إلى قسمين: قسم للأحداث الإيجابية في سلوكه وأدائه والقسم الآخر للأحداث السلبية، وتساعد تلك الطريقة المشرف على تذكر الأحداث الهامة عند إعداد التقييم النهائي في نهاية الفترة التي يعد عنها التقييم كما تساعد تلك الطريقة في اعتماد التقييم على سلوك وأداء الفرد طوال الفترة، وليس فقط ما يتذكره المشرف في نهاية فترة التقييم.

طريقة المراجعة الميدانية: ويساهم في هذه الطريقة أخصائي الموارد البشرية الذي يتعاون مع المشرف في ملاحظة الأداء الميداني للفرد المراد تقييمه، ثم يصيغ الأخصائي التقييم ويرسله للرئيس لمراجعته ومناقشته مع المرؤوس.

طريقة اختبارات الأداء: وتعتمد هذه الطريقة على تصميم اختبارات لقياس الأداء والسلوك للفرد المطلوب تقييمه، وتهتم تلك الطريقة على الإمكانات المستقبلية للفرد وليس الأداء الحالي فقط. وتحتاج تلك الطريقة لدرجة عالية من الخبرة لحسن تصميمها وتحليل نتائجها.

طرق التقييم المقارن: وتعتمد هذه الطرق على المقارنة بين العاملين عند تقييم أدائهم، وتتعدد الطرق التي تعتمد على التقييم المقارن بين العاملين.

طريقة الإدارة بالأهداف: ويتم من خلال هذه الطريقة الاعتماد على تقييم الفرد في ضوء درجة تحقيقه للأهداف التي سبق الاتفاق عليها بالمشاركة مع رئيسه، وتبدأ تلك الطريقة بتحديد مجالات النتائج لكل وظيفة، مثل: مجال الجودة بالنسبة لمدير الإنتاج، ثم تحدد مقاييس لكل مجال من مجالات النتائج، مثل: قياس الجودة بنسبة الوحدات المعيبة إلى إجمالي الوحدات المنتجة.

ويلي ذلك وضع أهداف لكل وظيفة عن طريق ترجمة مقاييس النتائج إلى أهداف محددة زمنياً وقابلة للقياس، مثل: هدف الجودة في المثال السابق يكون: تخفيض نسبة الوحدات المعيبة إلى إجمالي الوحدات المنتجة بمقدار 25% في نهاية هذا العام بالمقارنة مع العام السابق، وبعد وضع الأهداف وإنجاز العمل، يتم قياس النتائج وتُقارن بالأهداف، ويعتمد التقييم على درجة تحقيق الفرد للنتائج المتوقعة أو الأهداف المحددة سلفاً.

11. أخطاء تقييم أداء العاملين

تقوم عملية التقييم على أساس التقديرات الشخصية للمقيمين وتصاحب هذه التقديرات في الحياة العملية الكثير من الأخطاء الشائعة التي يجب تجنبها بحسب (الطويل، 1997، ص 254-255) نوردتها كما يلي:

1. التأثير بصفة معينة في الحكم على كفاءة المرؤوسين.
2. التشدد أو التساهل من جانب الرؤساء في التقييم.
3. تأثير الرؤساء بسلوك وانتاجية المرؤوسين في الفترات الأخيرة قبل التقييم.
4. الاتجاه نحو اعطاء تقديرات متوسطة.
5. التحيزات الشخصية للرؤساء.

ويكمن الأساس في معالجة هذه الأخطاء من خلال الاتفاق حول أهمية تقويم الأداء من قبل الإدارة والعاملين والتدريب على التقويم وتطوير أسلوب المناقشة الجماعية التي من خلالها تقوم المجموعة بمناقشة السليبات التي تصاحب التقويم عادة وكيفية التغلب عليها مما يساعد المختصين في التوصل إلى حل كثير من مشكلات تقييم الأداء.

12. الإبلاغ بنتائج تقييم أداء العاملين

يتم عند نهاية عملية تقييم أداء العاملين طرح التساؤل التالي كما يشير (عبد الفتاح، 2012، ص30-31):

ما هو مصير نتائج تقييم أداء العاملين؟

أولاً: ننظر بعض المنظمات بمنظور عدم تعكير أجواء العمل فلا ترغب في تسليم النتائج للعاملين وتعتقد أن ذلك أفضل لها.

ثانياً: فيما تفضل منظمات أخرى السبيل الثاني وهو إبلاغ العاملين بنتائج تقييم أدائهم للأسباب التالية:

1. رغبة المروؤوس في التعرف على مستوى أدائه والاطلاع على رأي الرئيس المباشر عليه.
2. محاولة خلق جو من التفاهم والتعاون والوضوح داخل العمل مهما كانت النتائج.
3. رغبة المروؤوس كذلك في رفع مستوى أدائه الحالي .
4. معظم دراسات الحالة تفضل علانية النتائج عن طريق المقابلات الرسمية مما يعطي نوع من التحفيز.

الكيفية التي يتم بها إخبار المروؤوسين بنتيجة التقييم:

1. الصراحة في تقديم المعلومات عن المروؤوس.
2. تقديم أكبر قدر من المعلومات إلى المروؤوس، لكي يعلم مدى تقدمه في الإنجاز.
3. إقناع المروؤوس بنتيجة التقييم، وذلك من خلال الأدلة والبراهين.
4. إعطاء فرصة للمروؤوس لكي يبدي رأيه.
5. إتباع أسلوب المقابلة لعرض النتائج، وذلك كسبيل لتطوير وتحسين الأداء.

13. تحسين أداء العاملين

تقوم فكرة تحسين أداء العاملين عموماً على أساس مراقبة أداء العاملين بصورة مستمرة، بقصد التعرف فيما إذا كانت هناك أي تذبذبات أو تغيرات على مستوى أدائهم، وذلك للتدخل في الوقت المناسب قبل تدني مستوى الأداء، ومعالجة القصور، لذا تسعى المؤسسة إلى الارتقاء بمستوى أداء جميع العاملين فيها عما كان سابقاً، وذلك من خلال تحقيق التوازن بين الأداء الفعلي للعاملين والأداء المستهدف.

ويعرف مفهوم تحسين الأداء بحسب (الخزامي، 1999، ص3-11) بأنه "استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى"، أي أن تحسين أداء أي منظمة يتطلب توازن العناصر الأربعة التالية: (الجودة - الإنتاجية - التكنولوجيا - التكلفة)، لأن توازن هذه العناصر يؤكد أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة قد أخذت في الاعتبار، ويطلق على هذا المنهج المتكامل إدارة التحسين الشامل.

كما تعتمد المؤسسة بحسب (عباس، 2002، ص158) على مجموعة من الإجراءات الوقائية كمحاولة لتحسين أداء العاملين والتي يمكن إجمالها في الخطوات التالية:

1. **تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الاداء الوظيفي:** إن تحديد أسباب الانحراف أو القصور في أداء العاملين عن الأداء المعياري ذو أهمية بالغة سواء المؤسسة أو العاملين بها، فالمؤسسة تستفيد من ذلك من خلال كشف عن الكيفية المثلى لتقييم الأداء وتحسينه وفيما إذا كانت تلك العملية قد تمت بكل موضوعية أم لا، وهل انخفاض مستوى الأداء راجع إلى تقصير العمال في العمل أم بسبب ندرة الموارد المتاحة لديهم كما أن تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء قد يساهم نوعاً ما في تقليل الصراعات القائمة بين العمال والمؤسسة.
2. **تطوير خطة عمل ناجحة للوصول إلى الحلول:** تلجأ المؤسسة إلى هذا النوع من الإجراءات للتقليل نوعاً ما من بعض مشكلات الأداء ووضع الحلول المناسبة لها، سواء تم ذلك بين المؤسسة والعاملين أو من خلال الاستعانة ببعض المستشارين أو المختصين في مجال تطوير وتحسين الأداء فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وكشف الحقائق والمعلومات للعاملين حول مستوى أدائهم الحالي بدون سرية يساهم إلى حد كبير في وضع حلول مقنعة ومناسبة لهم.
3. **الاتصالات المباشرة:** تعد الاتصالات المباشرة بين الرؤساء والمرووسين ذات أهمية بالغة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، لذا لا بد من تحديد محتوى هذه الاتصالات وأسلوبها وأنماطها المناسبة لتحقيق الفاعلية المرجوة في هذا المجال، كسؤال العاملين عن سبب انخفاض مستوى أدائهم في الفترة الأخيرة واستشارتهم حول كيفية الوصول إلى تحسين أدائهم نحو الأفضل دون اللجوء إلى استخدام عبارات قد تجرح مشاعرهم وذلك لتقليل من ردود أفعالهم السلبية وتعزيز سلوكياتهم الإيجابية.

خلاصة المبحث الثاني

تم التعرف في هذا المبحث على مفهوم أداء العاملين، الذي يشير إلى الحصول على حقائق وبيانات محددة عن الأنشطة والمهام التي يقوم بها الفرد داخل المؤسسة من خلال التطرق إلى مختلف جوانبه، كما تم لقاء الضوء على عملية تقييم أداء العاملين وانعكاسها على مستوى أداء الفرد داخل المؤسسة لكونها عملية ضرورية يتم من خلالها قياس كفاءة وفعالية الأداء ومحاولة تحسينه والرفع منه للوصول إلى المستويات المطلوبة.

ونظراً لأهمية كل من الأداء وتقييم الأداء، فإنه يتوجب على المؤسسة التي تسعى إلى الوصول إلى مستوى الأداء المتميز الذي يضمن لها البقاء والاستمرارية، أن تعمل من خلال إدارة الموارد البشرية على إعداد أنظمة تقييم ناضجة للأداء لديها ومراجعتها بشكل مستمر بما يتناسب مع نمو الأعمال وتعدد العمليات فيها، مما يساعدها في الاستفادة المثلى من مواردها البشرية.

المبحث الثالث

العلاقة بين الإدارة بالأهداف وأداء العاملين

العلاقة بين الإدارة بالأهداف وأداء العاملين

بعدما تناولنا في المبحثين السابقين النقاط الأساسية للإدارة بالأهداف وأداء العاملين سنتناول من خلال هذا المبحث العلاقة بين الإدارة بالأهداف وأداء العاملين.

حيث أصبحت عملية الإدارة بالأهداف في الوقت الحاضر أسلوباً حديثاً يستخدم في عملية تقييم الأداء، كما أن عملية التقييم في حد ذاتها ضرورية لمعرفة مدى تحقق الأهداف في جميع المستويات الإدارية خلال عملية التقييم، بدءاً من العاملين وانتهاء بالمنظمة ككل (التقييم المؤسسي).

إن منهج الإدارة بالأهداف بحسب (عبوي، 2006، ص121) يهدف إلى ممارسة المديرين مسؤولياتهم بطريقة واضحة وأكثر موضوعية واتقان وهذا ما كان يجب عليهم عمله بدافع من أنفسهم (ذاتي) وخاصة الذين يسعون إلى دقة الإنجاز أو تحقيق الأهداف دون انتظارهم لمكافآت خاصة، وعليه فإن ربط نظام المكافآت بتقويم الأداء في منهج الإدارة بالأهداف يعد اعتباراً هاماً وواقعياً فمحاولة تطبيق نظام المكافآت بمنهج الإدارة بالأهداف قد يؤدي إلى مزايا واضحة.

وفي هذا السياق تظهر عدة حقائق جديرة بالاعتبار أهمها ما يلي:

1. يشعر الكثير من المديرين بأن سمة المشاركة في وضع الأهداف قد تدفع بالمرؤوسين إلى تحديد أهداف متواضعة وسهلة التحقيق، فإن كان نظام المكافآت مرتبطاً بمدى تجاوز هذه الأهداف فإن ذلك يؤثر على مستوى الأداء في المنظمة أو يحد من إمكانية تحسنها.
2. معظم تطبيقات الإدارة بالأهداف في بريطانيا والولايات المتحدة أشارت إلى أن المرؤوسين بدلاً من توخي الجانب الآمن في تحديد مستوى الأهداف فإنهم يميلون إلى المخاطرة بتحديد أهداف كبيرة أو صعبة وبالتالي يؤدي ذلك إلى ظهور انحرافات سلبية من حيث الجودة والتكاليف وغيرها.

كما أن برامج تقييم الأداء عموماً في ظل منهج الإدارة بالأهداف تقوم على العناصر الأساسية التالية كما يشير (رضا، 2014، ص129):

وضع الأهداف: أي تحديد أهداف المنظمة، وتأسيس خطة للسنة القادمة ووضع أهدافها، وذلك بتحديد مراكز المسؤولية والأنشطة الضرورية لتطور المنظمة، وتحديد أساليب لقياس أداء الأفراد في كل جانب، وتحديد الأهداف التي يمكن استخدامها كمقياس يقاس عليها الإنجاز.

تطوير خطة عملية: حيث تتعلق وظيفة التخطيط بالأهداف التي سبق وضعها، وبذلك يتم تحديد الاستراتيجيات والسياسات اللازمة لتحقيقها.

القيام بمراجعة دورية: عندما يتم وضع الأهداف ورسم الخطط يتم إنشاء نظام للرقابة، بغرض التأكد من أن المنظمة تسير على الطريق الصحيح، وأن الأعمال سوف تؤدي إلى النتائج والأهداف التي سبق وضعها.

تقييم الإنجاز السنوي: في هذه الخطوة يتم التقييم السنوي للإنجازات التي تمت، ومن ثم الإعداد للعام المقبل، وذلك بإعادة النظر للأداء، حيث يقارن المدراء الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف أو المتوقع تحقيقه، فإذا لم يتم تحقيق تلك الأهداف يجب أن يعرف الرؤساء الأسباب الناجمة عن الإنجاز الرديء، إذ قد يكون سبب ذلك عدم معرفة المرؤوس لما هو مطلوب منه أو أنه لا يستطيع القيام بالمتوقع منه، أو سببه نقص الدعم اللازم لتحقيق الإنجاز المطلوب.

يلخص الباحث ما سبق بأن نجاح الإدارة في تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف يتوقف على قدرتها ونجاحها في إعادة تشكيل الموارد البشرية في المؤسسة ليكون إنجاز الأهداف المحددة هو أساس تكليفها بالعمل ومحاسبتها سلباً أو إيجاباً، كما أن تقييم الأداء ومعرفة الانحرافات وتصحيحها ومقارنة الأهداف بالنتائج يكشف عن النواقص ويشجع التحسين المستمر لأسلوب الإدارة بالأهداف.

خلاصة الفصل الثاني

من خلال هذا الفصل استعرضنا مفهومي الإدارة بالأهداف وأداء العاملين من وجهة نظر العديد من الباحثين والكتاب كما تطرقنا للعلاقة بين الإدارة بالأهداف في أداء العاملين.

ومن خلال الدراسة النظرية توصلنا الى أن أسلوب الإدارة بالأهداف هو أحد النماذج الإدارية التي توفر للإدارة القدرة على الإنجاز وربط الأنشطة والموارد بالنتائج المطلوب تحقيقها، ويتطلب تنفيذه برنامجا متكاملا ومدرسا مما يزيد من فرص نجاحه ويزيد من فاعليته، وتمثل الأهداف فيه الأسس المنطقية للتخطيط والمتابعة والتقييم، ووضوح هذه الأهداف شرط لكي يعطي الانسان أفضل ما لديه من أداء.

ومن جهة أخرى فإن المورد البشري هو الأساس ومصدر العطاء والإنجاز ويعتبر أداء العاملين أحد المؤشرات الدالة على مستوى كفاءة العاملين وبلوغهم مستوى الإنجاز المطلوب وفق الإمكانيات المتاحة، وهو يمثل الدافع الأساسي لوجود أي مؤسسة، فالأساس المنطقي والسليم في تقويم أداء العاملين هو مدى النجاح في تحقيق الأهداف.

الفصل الثالث

الإطار العملي للبحث

المبحث الأول: المصارف الخاصة في سورية

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية

المبحث الأول

لمحة عن المصارف الخاصة في سورية

لمحة عن المصارف الخاصة في سورية

يتكون النظام المصرفي الخاص في سورية من أحد عشر مصرفاً تقليدياً وثلاثة مصارف إسلامية، ولقد تأسست المصارف الخاصة التقليدية في سورية بموجب القانون رقم 28 لعام 2001 والمصارف الإسلامية بموجب المرسوم التشريعي رقم 35 لعام 2005 وجميعها شركات مساهمة مغفلة عامة ومدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية، وتخضع لإشراف ورقابة مصرف سورية المركزي.

ويعد القطاع المصرفي الخاص في سورية قطاعاً هاماً وحيوياً لجذب الادخار وجلب أموال الاستثمار والمساهمة في التنمية ولقد حافظت المصارف الخاصة على مكانها في السوق السورية على الرغم من العقوبات الجائرة الأحادية الجانب على سورية من خلال الاستمرار بتقديم خدمات مصرفية وائتمانية متنوعة لكل من الأفراد والشركات.

وفيما يلي لمحة عن المصارف الستة الخاصة العاملة في مدينة دمشق والتي تشكل مجتمع وعينة البحث: (المصدر: موقع هيئة الأوراق والأسواق المالية السورية، تاريخ التصفح أيار 2021، الرابط <http://www.scfms.sy/>)

بنك بيمو السعودي الفرنسي:

باشر العمل في سورية بتاريخ 2004/1/4 بشراكة مع بنك بيمو في لبنان والبنك السعودي الفرنسي في السعودية ويبلغ رأس المال المصرح به 10 مليار ليرة سورية وحجم موجوداته قرابة 302.8 مليار ليرة سورية ولديه 37 فرعاً.

بنك سورية والمهجر

باشر العمل في سورية بتاريخ 2004/1/7 بشراكة مع بنك لبنان والمهجر في لبنان ويبلغ رأس المال المصرح به 8.6 مليار ليرة سورية وحجم موجوداته قرابة 154 مليار ليرة سورية ولديه 29 فرعاً.

بنك بيبيلوس:

باشر العمل في سورية بتاريخ 2005/12/5 بشراكة مع بنك بيبيلوس في لبنان ويبلغ رأس المال المصرح به 6.12 مليار ليرة سورية وحجم موجوداته قرابة 84 مليار ليرة سورية ولديه 11 فرعاً.

بنك الشام:

باشر العمل في سورية بتاريخ 2007/8/27 بشراكة مع المصرف التجاري الكويتي ويبلغ رأس المال المصرح به 8 مليار ليرة سورية وحجم موجوداته قرابة 160 مليار ليرة سورية ولديه 12 فرعاً.

بنك سورية الدولي الاسلامي

باشر العمل في سورية بتاريخ 2007/9/15 بشراكة مع بنك قطر الدولي الاسلامي في الدوحة ويبلغ رأس المال المصرح به 15 مليار ليرة سورية وحجم موجوداته قرابة 583.4 مليار ليرة سورية ولديه 27 فرعاً.

بنك البركة

باشر العمل في سورية بتاريخ 2010/6/1 بشراكة مع مجموعة البركة المصرفية في البحرين ويبلغ رأس المال المصرح به 15 مليار ليرة سورية وحجم موجوداته قرابة 377.5 مليار ليرة سورية ولديه 11 فرعاً.

المبحث الثاني الدراسة الميدانية

1. مجتمع وعينة البحث
2. أداة البحث
3. خصائص عينة البحث
4. اختبار صدق وثبات أداة البحث
5. التحليل الوصفي لمتغيرات البحث
6. اختبار الفرضيات

1. مجتمع وعينة البحث

تكون مجتمع البحث من العاملين في ستة مصارف سورية خاصة عاملة في مدينة دمشق وهي: (سورية الدولي الإسلامي، البركة، بيمو السعودي الفرنسي، بيبيلوس، الشام، سورية والمهجر).

كما بلغ عدد الموظفين العاملين في فروعها في مدينة دمشق بحسب قسم الموارد البشرية في هذه المصارف (1250) موظفاً، قمنا لأغراض البحث بتوزيع استبيان إلكتروني على عينة عشوائية بسيطة من هؤلاء الموظفين وتم استرداد إجابات (133) موظفاً تم تفريغ إجاباتهم وتحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية النسخة IBM SPSS Statistic Ver. 25.

2. أداة البحث

لتحقيق أهداف البحث تم تصميم الاستبيان لقياس متغيرات البحث حيث تم اعتماد مقياس ليكرت - Liker الخماسي وذلك من خلال الرجوع إلى الدراسات السابقة وانتقاء العبارات التي تناسب الحالة العملية للبحث الحالي، وينقسم استبيان البحث إلى عدة أقسام كما يلي:

القسم الأول: يحتوي على المعلومات الديموغرافية لمفردات عينة البحث وهي الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة.

القسم الثاني: اشتمل على محور المتغير المستقل تطبيق الإدارة بالأهداف والذي يقوم على الأبعاد التالية: (بعد المشاركة في تحديد الأهداف - بعد الالتزام بتحقيق الأهداف - بعد دعم الإدارة العليا - بعد التقييم والمحاسبة على الإنجاز - بعد التغذية الراجعة).

القسم الثالث: اشتمل على محور المتغير التابع أداء العاملين.

يبين الجدول التالي محاور الاستبيان بالاعتماد على الدراسات السابقة.

الجدول (3-1) محاور الاستبيان بالاعتماد على الدراسات السابقة

القسم	المحور	عدد العبارات	المصدر
تطبيق الإدارة بالأهداف	بعد المشاركة في تحديد الأهداف	5	دراسة (المطيري، 2019)
	بعد الالتزام بتحقيق الأهداف	5	دراسة (عبد اللطيف أحمد، أبو العينين، 2019)
	بعد دعم الإدارة العليا	5	دراسة (شبير، 2015) و دراسة (الغويرين، 2010)
	بعد التقييم والمحاسبة على الإنجاز	5	دراسة (المطيري، 2019) و دراسة (شبير، 2015)
	بعد التغذية الراجعة	5	دراسة (عبد اللطيف أحمد، أبو العينين، 2019)
أداء العاملين	أداء العاملين	10	دراسة (عبد اللطيف أحمد، أبو العينين، 2019)
المجموع		35	

المصدر: إعداد الباحث بالاستفادة من الدراسات السابقة.

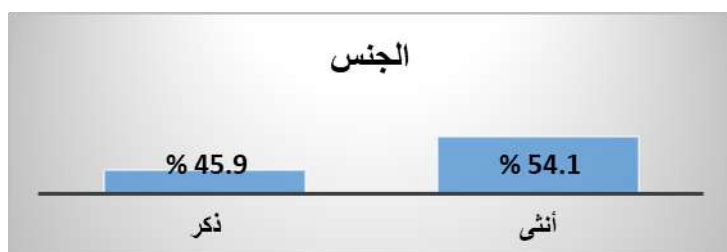
3. خصائص عينة البحث

تكونت عينة البحث من 133 موظفا من العاملين في المصارف الخاصة في مدينة دمشق نبين فيما يلي توزيع أفرادها حسب خصائصهم الديموغرافية المتمثلة في الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة:

توزيع العينة حسب متغير الجنس:

نلاحظ من الجدول (3-2) والشكل (3-1) أن عدد الذكور بلغ 61 مفردة بنسبة 45.9% بينما بلغ عدد الاناث 72 مفردة بنسبة 54.1%، يمكن ان يعزى هذا الاختلاف الى تشجيع المصارف الخاصة على عمل المرأة إضافة الى طبيعة ونشاط المصارف الخدمي الذي يشجع على استقطابهم.

الشكل (3-1) توزيع العينة حسب الجنس



الجدول (3-2) توزيع العينة حسب الجنس

متغير الجنس		
الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	61	45.9
أنثى	72	54.1
المجموع	133	100

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

توزيع العينة حسب متغير العمر:

من حيث الفئة العمرية وكما يظهر في الجدول (3-3) والشكل (3-2) نجد أن النسبة الأعلى كانت للفئة العمرية من 30 الى 39 سنة بنسبة 50.4% تليها الفئة اقل من 30 سنة بنسبة 38.3% ثم الفئة من 40 الى 49 سنة بنسبة 9.8% تليها الفئة 50 سنة وأكثر بنسبة 1.5% ويمكن تبرير نتيجة الاختبار بأن العاملين من فئات الشباب هم أكثر استجابة للاستبيانات الموزعة والمشاركة في آرائهم مقارنة بالفئات العمرية الاخرى.

الشكل (3-2) توزيع العينة حسب العمر



الجدول (3-3) توزيع العينة حسب العمر

متغير العمر		
العمر	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	51	38.3
من 30 الى 39 سنة	67	50.4
من 40 الى 49 سنة	13	9.8
50 سنة وأكثر	2	1.5
المجموع	133	100

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي:

يظهر في الجدول (3-4) والشكل (3-3) أن عينة البحث توزعت حسب المؤهل العلمي الى 66.1% جامعي تليها 24.1% دراسات عليا تليها 9.8% معهد متوسط وما دون، مما يدل على سعي المصارف الخاصة لاستقطاب العاملين ذوي الشهادات العليا حيث أنهم الأكثر قدرة على ممارسة واتقان العمل المصرفي الذي يعمل في بيئة تنافسية.

الشكل (3-3) توزيع العينة حسب المؤهل العلمي



الجدول (3-4) توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

متغير المؤهل العلمي		
المؤهل العلمي	التكرار	النسبة %
معهد متوسط وما دون	13	9.8
جامعي	88	66.1
دراسات عليا	32	24.1
المجموع	133	100

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

توزيع العينة حسب متغير سنوات الخبرة:

من حيث سنوات الخبرة نلاحظ من الجدول (3-5) والشكل (3-4) أن نسبة العاملين ذوي الخبرة من 5 إلى 10 سنوات كانت الأعلى 42.9% تليها نسبة ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات 35.3% تليها نسبة ذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات 21.8%، مما يمكن أن يشير الى استقرار نسبي للعاملين في المصارف الخاصة لسنوات عمل مقبولة نتيجة رضاهم عن بيئة العمل التي يعملون بها، إضافة الى سعي المصارف الخاصة للحفاظ على موظفيها ذوي الخبرة واستقطابها المستمر لموظفين جدد وخبرات عمل جديدة.

الشكل (3-4) توزيع العينة حسب عدد سنوات الخبرة



الجدول (3-5) توزيع العينة حسب عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة		
عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	47	35.3
من 5 إلى 10 سنوات	57	42.9
أكثر من 10 سنوات	29	21.8
المجموع	133	100

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

4. اختبار صدق وثبات أداة البحث

أولاً: اختبار الصدق الظاهري (صدق المحتوى):

تم عرض مقياس أداة البحث (الاستبيان) على الدكتورة المشرفة على البحث في الجامعة حيث قامت بمراجعتها وتوجيه الملاحظات وطلب التعديل على بعض العبارات ثم تمت معالجتها وفق المقترح لتتوافق مع البحث الحالي.

ثانياً: اختبار ثبات أداة البحث:

من أجل اختبار درجة ثبات أداة البحث قمنا باستخدام اختبار (ألفا كرونباخ)، حيث يبين الجدول التالي نتائج معاملات ألفا كرونباخ لكل متغير من متغيرات البحث:

الجدول رقم (3-6) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لأبعاد ومحاور البحث

المتغير	عدد العبارات	مجال العبارات	معامل الثبات
تطبيق الإدارة بالأهداف	25	من 1 الى 25	0.966
بعد المشاركة في تحديد الأهداف	5	من 1 الى 5	0.938
بعد الالتزام بتحقيق الأهداف	5	من 6 الى 10	0.862
بعد دعم الإدارة العليا	5	من 11 الى 15	0.940
بعد التقييم والمحاسبة على الإنجاز	5	من 16 الى 20	0.891
بعد التغذية الراجعة	5	من 21 الى 25	0.916
أداء العاملين	10	من 26 الى 35	0.934
الاستبيان	35	من 1 الى 35	0.971

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

الجدول رقم (3-7) نتائج اختبار ألفا كرونباخ للاستبيان

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.971	35

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

يلاحظ من الجدولين السابقين (3-6) و (3-7) أن قيم ألفا كرونباخ لجميع متغيرات البحث والاستبيان ككل كانت مرتفعة (0.971) أي أكبر من 0.6 مما يدل على جودة أسئلة الاستبيان وعليه فإن أداة البحث تتمتع بدرجة عالية من الموثوقية والصلاحية مما يعني امكانية الاعتماد عليها في تحليل النتائج والإجابة على تساؤلات البحث واختبار فرضياته.

ثالثاً: اختبار الاتساق الداخلي لأداة البحث

لقياس الاتساق الداخلي تم استخدام معامل ارتباط بيرسون بين عبارات كل بعد من أبعاد المقياس وبعدها الكلي وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (3-8) معاملات الارتباط بيرسون لأبعاد ومحاور البحث

أبعاد المتغير	حدود معاملات الارتباط	مستوى المعنوية
تطبيق الإدارة بالأهداف	0.832 – 0.658	0.000
بعد المشاركة في تحديد الأهداف	0.935 – 0.814	0.000
بعد الالتزام بتحقيق الأهداف	0.675 – 0.430	0.000
بعد دعم الإدارة العليا	0.635 – 0.566	0.000
بعد التقييم والمحاسبة على الإنجاز	0.584 – 0.478	0.000
بعد التغذية الراجعة	0.659 – 0.611	0.000
أداء العاملين	0.868 – 0.752	0.000

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

يوضح الجدول السابق (3-8) أن معاملات ارتباط كل من عبارات محاور وأبعاد أداة البحث بالمحور والبعد الكلي لكل منها كانت جميعها قوية وذات دلالة عند مستوى الدلالة (0.05) مما يعني وجود اتساق داخلي مقبول احصائيا داخل محاور وأبعاد البحث وبالتالي صلاحيتها للتطبيق.

رابعاً: اختبار التوزيع الطبيعي

تم لإجراء هذا الاختبار الاستناد إلى معامل الالتواء للمتغيرات، حيث أنه من المعلوم أن البيانات تقترب من التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء للمتغيرات جميعها تقع في المجال (-3،3)، والجدول التالي (3-9) يوضح أن قيمة معامل الالتواء لجميع متغيرات البحث يقع ضمن المجال المذكور مما يشير إلى أن البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً.

الجدول رقم (9-3) اختبار التوزيع الطبيعي وقيم معامل الالتواء لعينة البحث

		تطبيق الإدارة بالأهداف					أداء العاملين
		بعد المشاركة في تحديد الأهداف	بعد الالتزام بتحقيق الأهداف	بعد دعم الإدارة العليا	بعد التقييم والمحاسبة على الإنجاز	بعد التغذية الراجعة	
N	Valid	133	133	133	133	133	133
	Missing	0	0	0	0	0	0
Skewness		-1.330	-1.389	-1.260	-1.037	-.881	-.663
Std. Error		.210	.210	.210	.210	.210	.210

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

5. التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

تم اعتماد مقياس ليكرت - Likert الخماسي لقياس عبارات متغيرات البحث حيث تم إعطاء القيم كما يلي:

الجدول رقم (10-3) مقياس الإجابة على فقرات الاستبيان

موافق بشدة	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق بشدة
(5) درجات	(4) درجات	(3) درجات	(2) درجة	(1) درجة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

وبالتالي يكون المدى لقيم مقياس ليكرت الخماسي: درجة الإجابة العليا (5) – درجة الإجابة الدنيا (1) = 4 وبقسمته على عدد الفئات (الخيارات) الذي يساوي (5) ينتج لدينا أن طول الفئة يساوي (0.8)، وعليه يكون اتجاه الإجابات حسب الوسط الحسابي ومستوى الأهمية لمتغيرات البحث كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (11-3) اتجاه الإجابات حسب الوسط الحسابي لمتغيرات البحث الكمية

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

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

ولإجراء التحليل الوصفي تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه إجابات أفراد عينة البحث كما يلي:

أولاً: تطبيق الإدارة بالأهداف

الجدول رقم (12-3) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه إجابات أفراد العينة على فقرات تطبيق الإدارة بالأهداف

المستوى	الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
المحور الأول : تطبيق الإدارة بالأهداف					
البعد الأول: بعد المشاركة في تحديد الأهداف					
مرتفع	موافق	2	0.845	4.19	يتفق الرئيس والمؤوس مسبقا على المهام والمسؤوليات التي تخص كل مؤوس في المصرف
مرتفع جدا	موافق بشدة	3	0.947	4.24	يشارك الرئيس والمؤوس في تحديد الأهداف العامة للمصرف حسب المستوى الإداري
مرتفع جدا	موافق بشدة	5	0.814	4.29	يشارك المؤوسين الرؤساء في تحديد الأهداف في المصرف حسب اختصاصهم
مرتفع جدا	موافق بشدة	4	0.845	4.27	يطلب من المؤوسين المشاركة في ترتيب الأهداف وفقا لأهميتها وأولويتها
مرتفع	موافق	1	0.923	4.11	يمتلك المؤوسين الحرية الكاملة لإبداء الآراء والاقتراحات عند تحديد الأهداف
مرتفع جدا	موافق بشدة	1	0.87	4.22	نتيجة البعد الأول
البعد الثاني: بعد الالتزام بتحقيق الأهداف					
مرتفع جدا	موافق بشدة	4	0.806	4.39	تشعر بالسعادة في حياتك الوظيفية نتيجة تحقيق أهداف المصرف وأهدافك
مرتفع جدا	موافق بشدة	1	0.823	4.26	تشعر بالسعادة عندما تتناقش أمور تتعلق بتحديد أهداف المصرف مع رؤسائك بالعمل
مرتفع جدا	موافق بشدة	2	0.738	4.30	تحقيق أهداف المصرف يمنحك انتماء أكبر لعملك
مرتفع جدا	موافق بشدة	3	0.737	4.34	تشعر بواجب أخلاقي يدفعك للاستمرار في العمل عند تحقيق أهداف المصرف
مرتفع جدا	موافق بشدة	5	0.618	4.42	تحرص على العمل ضمن فريق عمل واحد لتحقيق أهداف المصرف
مرتفع جدا	موافق بشدة	4	0.74	4.34	نتيجة البعد الثاني
البعد الثالث: بعد دعم الإدارة العليا					
مرتفع جدا	موافق بشدة	2	0.780	4.31	تقدم الإدارة العليا الدعم لجميع المؤوسين لتمكنهم من الأداء المناسب لتحقيق الأهداف
مرتفع جدا	موافق بشدة	3	0.761	4.35	توفر الإدارة العليا المستلزمات المادية والبشرية لتحقيق الأهداف الموضوع
مرتفع جدا	موافق بشدة	4	0.682	4.38	تهتم الإدارة بمتابعة العمل للتعرف على المشكلات وحلها
مرتفع جدا	موافق بشدة	5	0.668	4.44	تعقد الإدارة العليا الاجتماعات الدورية للتأكد من تحقيق الأهداف
مرتفع جدا	موافق بشدة	1	0.740	4.27	تتقبل الإدارة العليا الاقتراحات والآراء التي تسهم في تحسين الأداء
مرتفع جدا	موافق بشدة	5	0.73	4.35	نتيجة البعد الثالث
البعد الرابع: التقييم والمحاسبة على الإنجاز					
مرتفع جدا	موافق بشدة	3	0.732	4.44	يستخدم المصرف معايير واضحة لتقييم الأداء
مرتفع جدا	موافق بشدة	4	0.808	4.34	تركز معايير تقييم الأداء المستخدمة على مدى تحقيق الأهداف الموضوع

مرتفع	موافق	2	1.036	4.10	تعتمد الإدارة أسلوب تقييم الأداء الذاتي من ضمن الأساليب المتبعة
مرتفع جدا	موافق بشدة	5	0.686	4.35	يتم المراجعة بصورة مستمرة لقياس مدى التقدم في العمل وتحقيق الأهداف
مرتفع جدا	موافق بشدة	1	0.940	4.22	تتم محاسبة العاملين وفقا لما تحقق من أهداف
مرتفع جدا	موافق بشدة	3	0.84	4.29	نتيجة البعد الرابع
البعد الخامس: التغذية الراجعة					
مرتفع جدا	موافق بشدة	5	0.699	4.42	يتم اطلعك على نتيجة تقييم أدائك الوظيفي
مرتفع	موافق	1	0.906	4.19	يتم توفير التغذية الراجعة بعد عملية التقييم المباشر بدون تأخير
مرتفع جدا	موافق بشدة	4	0.685	4.30	تسمح التغذية الراجعة بالكشف عن نقاط القوة والضعف في الأداء الوظيفي
مرتفع جدا	موافق بشدة	2	0.808	4.21	تساهم عملية التغذية الراجعة في تحفيز الموظفين
مرتفع جدا	موافق بشدة	3	0.770	4.27	يترتب على عملية التغذية الراجعة تطوير لمستوى أداء الموظفين
مرتفع جدا	موافق بشدة	2	0.77	4.28	نتيجة البعد الخامس
مرتفع جدا	موافق بشدة	-	0.79	4.30	نتيجة المحور الأول

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

يلاحظ من الجدول السابق (3-12) ما يلي:

- كانت نتيجة استجابة المبحوثين نحو المحور الكلي لتطبيق الإدارة بالأهداف في اتجاه الموافقة بشدة بمتوسط حسابي قدره (4.30) مما يشير الى أن المصارف الخاصة في مدينة دمشق تقوم بتبني تطبيق الإدارة بالأهداف.

- كانت نتيجة استجابة المبحوثين نحو أبعاد تطبيق الإدارة بالأهداف في اتجاه الموافقة بشدة وبمتوسطات حسابية مختلفة مما يشير الى أن المصارف الخاصة في مدينة دمشق تقوم بممارسة هذه الأبعاد بنسب متفاوتة كان ترتيبها على التوالي: أولا بعد دعم الإدارة العليا بمتوسط حسابي (4.35) يليها بعد الالتزام بتحقيق الأهداف بمتوسط حسابي (4.34) يليها بعد التقييم والمحاسبة على الإنجاز بمتوسط حسابي (4.29) يليها بعد التغذية الراجعة بمتوسط حسابي (4.28) وأخيرا بعد المشاركة في تحديد الأهداف بمتوسط حسابي (4.22).

وتتفق هذه النتائج مع دراسة كل من (المطيري، 2019) التي أظهرت أن غالبية توجهات افراد العينة جاءت إيجابية ومتفقة في تطبيق التقييم والمحاسبة على الانجاز ، ودراسة (عبد اللطيف أحمد، أبو العينين، 2019) التي أظهرت أن غالبية توجهات افراد العينة جاءت إيجابية ومتفقة في تطبيق اثنين من مبادئ الإدارة بالأهداف وهما الالتزام والتغذية الراجعة، وتختلف مع دراسة كل من (الغويرين، 2010) التي أظهرت أن تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف كان بدرجة متوسطة على محور دعم الإدارة العليا، ودراسة (عبد اللطيف أحمد، أبو العينين، 2019) حيث جاءت آراء وتوجهات أفراد العينة غير متفقة في تطبيق مبدأ المشاركة في تحديد الأهداف.

- كان الانحراف المعياري لمحور الإدارة بالأهداف ضعيفا حيث بلغ (0.79) أقل من (1) أي أن تشتت الاجابات كان ضعيفا مما يشير الى أن إجابات افراد العينة كانت متقاربة وفي اتجاه واحد الى حد كبير.

ثانيا: أداء العاملين:

الجدول رقم (3-13) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه إجابات أفراد العينة على فقرات أداء العاملين

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام	المستوى
المحور الثاني: أداء العاملين					
يوجد لدى العاملين إلمام بأنظمة العمل وقوانينه	4.41	0.653	5	موافق بشدة	مرتفع جدا
توجد قدرة لدى العاملين على تصحيح الأخطاء الناتجة عن قيامهم بأداء العمل	4.26	0.768	2	موافق بشدة	مرتفع جدا
توجد قدرة لدى العاملين على التكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل	4.27	0.827	3	موافق بشدة	مرتفع جدا
يحرص العاملون على الالتزام بأوقات العمل الرسمية	4.49	0.670	9	موافق بشدة	مرتفع جدا
يحرص العاملون على تنفيذ العمل وفقا للخطط والبرامج المرسومة	4.44	0.596	6	موافق بشدة	مرتفع جدا
يشعر العاملون بأهمية التعاون مع فريق العمل لإنجاز المهام المطلوبة	4.41	0.652	4	موافق بشدة	مرتفع جدا
يحرص العاملون على تطوير مهاراتهم وقدراتهم العملية باستمرار	4.49	0.585	8	موافق بشدة	مرتفع جدا
ي بذل العاملون الجهد الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة	4.51	0.572	10	موافق بشدة	مرتفع جدا
يتم إنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد لإنجازه	4.46	0.723	7	موافق بشدة	مرتفع جدا
يحرص العاملون على تقديم أفكار ابتكارية تساعد على تطوير إجراءات العمل ونظمه	4.14	1.031	1	موافق	مرتفع
نتيجة المحور الثاني	4.39	0.71	-	موافق بشدة	مرتفع جدا

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

يلاحظ من الجدول السابق (3-13) ما يلي:

- كانت نتيجة استجابة المبحوثين نحو المحور الكلي لأداء العاملين في اتجاه الموافقة بشدة بمتوسط حسابي قدره (4.39) مما يشير الى أن توجهات افراد عينة المصارف الخاصة في مدينة دمشق نحو محور أداء العاملين كانت متفقة وإيجابية وهذا يتفق مع دراسة (عبد اللطيف أحمد، أبو العينين، 2019).
- كان الانحراف المعياري لمحور أداء العاملين ضعيفا حيث بلغ (0.71) أقل من (1) أي أن تشتت الاجابات كان ضعيفا مما يشير الى أن إجابات افراد العينة كانت متقاربة وفي اتجاه واحد الى حد كبير.

6. اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية الأولى:

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة بالأهداف على أداء العاملين في المصارف الخاصة في مدينة دمشق.

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

H01-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء المشاركة في تحديد الأهداف على أداء العاملين في المصارف الخاصة في مدينة دمشق.

H01-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الالتزام بتحقيق الأهداف على أداء العاملين في المصارف الخاصة في مدينة دمشق.

H01-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء دعم الإدارة العليا على أداء العاملين في المصارف الخاصة في مدينة دمشق.

H01-4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التقييم والمحاسبة على الإنجاز على أداء العاملين في المصارف الخاصة في مدينة دمشق.

H01-5: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التغذية الراجعة على أداء العاملين في المصارف الخاصة في مدينة دمشق.

- اختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية لجأ الباحث إلى تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي يستخدم للتنبؤ بقيمة المتغير التابع (أداء العاملين) بدلالة المتغير المستقل تطبيق الإدارة بالأهداف بأبعاده (المشاركة في تحديد الأهداف - الالتزام بتحقيق الأهداف - دعم الإدارة العليا - التقييم والمحاسبة على الإنجاز - التغذية الراجعة) وذلك بعد إيجاد معادلة الانحدار الخطية وهي من الشكل: $Y = a + bX$ حيث يمثل Y الأداء، ويمثل X أبعاد تطبيق الإدارة بالأهداف.
- لمعرفة أكثر الأبعاد أهمية في متغير تطبيق الإدارة بالأهداف من حيث تأثيرها في أداء العاملين لجأ الباحث إلى تحليل الانحدار الخطي المتعدد.

وكانت نتائج اختبار هذه الفرضيات كما يلي:

أولا اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة بالأهداف في أداء العاملين في المصارف الخاصة في مدينة دمشق.

يظهر من الجدول التالي (14-3) بأن نسبة الارتباط بين المتغير المستقل تطبيق الإدارة بالأهداف والمتغير التابع أداء العاملين يساوي 72.3 % أما معامل التحديد فيساوي 0.522 أي أن تطبيق الإدارة بالأهداف يفسر 52.2 % من أداء العاملين.

الجدول (3-14) معامل الارتباط والتحديد في نموذج الانحدار البسيط للفرضية الرئيسية الأولى

Model Summary			
R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
.723	.522	.519	.396
The independent variable is تطبيق الإدارة بالأهداف			

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

يشير الجدول التالي (3-15) إلى أن قيمة F هي 143.186 عند مستوى دلالة 0.000 وهي أصغر من 0.05 مما يشير إلى الأهمية الإحصائية لتطبيق الإدارة بالأهداف بالنسبة لأداء العاملين وبالتالي يمكن استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار هذه الفرضية.

الجدول (3-15) الأهمية الإحصائية لنموذج الانحدار في اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

ANOVA					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	22.441	1	22.441	143.186	.000
Residual	20.532	131	.157		
Total	42.973	132			
The independent variable is تطبيق الإدارة بالأهداف					

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

يبين الجدول التالي (3-16) بأن قيمة معلمة الحد الثابت a تساوي 1.392 ومعلمة الميل b تساوي 0.698 عند مستوى دلالة إحصائية أصغر من 0.05 لكلا المعلمتين وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر لتطبيق الإدارة بالأهداف في أداء العاملين، وبلغت نسبة التأثير 69.8 % وبالتالي تكون معادلة الانحدار كما يلي: $\text{أداء العاملين} = 1.392 + 0.698 (\text{تطبيق الإدارة بالأهداف})$ أي أن زيادة تطبيق الإدارة بالأهداف بمقدار وحدة واحدة ستؤدي إلى زيادة الأداء بمقدار (0.698).

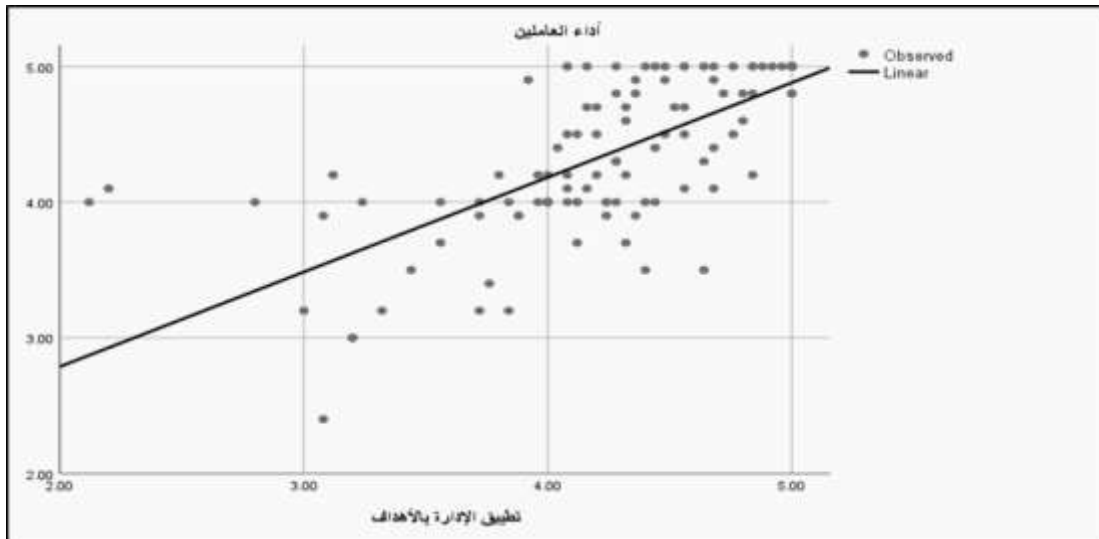
الجدول (3-16) ثوابت معادلة الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى

Coefficients					
Unstandardized Coefficients			Standardized Coefficients	t	Sig.
B	Std. Error		Beta		
تطبيق الإدارة بالأهداف	.698	.058	.723	11.966	.000
(Constant)	1.392	.253		5.507	.000

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

يظهر الشكل (3-5) الرسم البياني لشكل الانتشار أن غالبية النقاط تتجمع على شكل حزمة حول خط مستقيم مما يدل على العلاقة الخطية بين متغيري نموذج الانحدار (تطبيق الإدارة بالأهداف) و (أداء العاملين).

الشكل (3-5) الرسم البياني لشكل الانتشار لاختبار خطية نموذج الانحدار للفرضية الرئيسية الأولى



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H01-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد المشاركة في تحديد الأهداف في أداء العاملين في المصارف الخاصة في مدينة دمشق.

يظهر من الجدول رقم (3-17) بأن نسبة الارتباط بين المتغير المستقل بعد المشاركة في تحديد الأهداف والمتغير التابع أداء العاملين يساوي 52.4 % أما معامل التحديد فيساوي 0.274 أي أن بعد المشاركة في تحديد الأهداف يفسر 27.4 % من أداء العاملين.

الجدول (3-17) معامل الارتباط والتحديد في نموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى

Model Summary			
R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
.524	.274	.269	.488
The independent variable is بعد المشاركة في تحديد الأهداف			

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

يشير الجدول التالي (3-18) إلى أن قيمة F هي 49.529 عند مستوى دلالة 0.000 وهي أصغر من 0.05 مما يشير إلى الأهمية الإحصائية لبعد المشاركة في تحديد الأهداف بالنسبة لأداء العاملين وبالتالي يمكن استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار هذه الفرضية.

الجدول (3-18) الأهمية الإحصائية لنموذج الانحدار في اختبار الفرضية الفرعية الأولى

ANOVA					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	11.790	1	11.790	49.529	.000
Residual	31.183	131	.238		
Total	42.973	132			
The independent variable is بعد المشاركة في تحديد الأهداف					

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

يبين الجدول التالي (3-19) بأن قيمة معلمة الحد الثابت a تساوي 2.782 ومعلمة الميل b تساوي 0.381 عند مستوى دلالة إحصائية أصغر من 0.05 لكلا المعلمتين وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر لبعد المشاركة في تحديد الأهداف في أداء العاملين، وقد بلغت نسبة التأثير 38.1% وتكون معادلة الانحدار: $\text{أداء العاملين} = 0.381 + 2.782$ (بعد المشاركة في تحديد الأهداف) أي أن زيادة المشاركة في تحديد الأهداف بمقدار وحدة واحدة ستؤدي إلى زيادة الأداء بمقدار (0.381).

الجدول (3-19) ثوابت معادلة الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

Coefficients					
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
بعد المشاركة في تحديد الأهداف	.381	.054	.524	7.038	.000
(Constant)	2.782	.232		11.986	.000

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H01-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الالتزام بتحقيق الأهداف في أداء العاملين في المصارف الخاصة في مدينة دمشق.

يظهر من الجدول رقم (3-20) بأن نسبة الارتباط بين المتغير المستقل بعد الالتزام بتحقيق الأهداف والمتغير التابع أداء العاملين يساوي 53.4 % أما معامل التحديد فيساوي 0.285 أي أن بعد الالتزام بتحقيق الأهداف يفسر 28.5 % من أداء العاملين.

الجدول (3-20) معامل الارتباط والتحديد في نموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية

Model Summary			
R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
.534	.285	.280	.484
The independent variable is بعد الالتزام بتحقيق الأهداف			

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

يشير الجدول التالي (3-21) إلى أن قيمة F هي 52.305 عند مستوى دلالة 0.000 وهي أصغر من 0.05 مما يشير إلى الأهمية الإحصائية لبعد الالتزام بتحقيق الأهداف بالنسبة لأداء العاملين وبالتالي يمكن استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار هذه الفرضية.

الجدول (3-21) الأهمية الإحصائية لنموذج الانحدار في اختبار الفرضية الفرعية الثانية

ANOVA					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	12.262	1	12.262	52.305	.000
Residual	30.711	131	.234		
Total	42.973	132			
The independent variable is بعد الالتزام بتحقيق الأهداف					

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

يبين الجدول التالي (3-22) بأن قيمة معلمة الحد الثابت a تساوي 2.626 ومعلمة الميل b تساوي 0.414 عند مستوى دلالة إحصائية أصغر من 0.05 لكلا المعلمتين وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر لبعد الالتزام بتحقيق الأهداف في أداء العاملين، وبلغت نسبة التأثير 41.4 % وبالتالي تكون معادلة الانحدار كما يلي: $\text{أداء العاملين} = 0.414 + 2.626 (\text{الالتزام بتحقيق الأهداف})$ أي أن زيادة الالتزام بتحقيق الأهداف بمقدار وحدة واحدة ستؤدي إلى زيادة الأداء بمقدار (0.414).

الجدول (3-22) ثوابت معادلة الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

Coefficients					
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
بعد الالتزام بتحقيق الأهداف	.414	.057	.534	7.232	.000
(Constant)	2.626	.247		10.615	.000

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

رابعاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H01-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد دعم الإدارة العليا في أداء العاملين في المصارف الخاصة في مدينة دمشق.

يظهر من الجدول التالي (3-23) بأن نسبة الارتباط بين المتغير المستقل بعد دعم الإدارة العليا والمتغير التابع أداء العاملين يساوي 54.4 % أما معامل التحديد فيساوي 0.296 أي أن بعد دعم الإدارة العليا يفسر 29.6 % من أداء العاملين.

الجدول (3-23) معامل الارتباط والتحديد في نموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

Model Summary			
R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
.544	.296	.291	.481
The independent variable is بعد دعم الإدارة العليا			

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

يشير الجدول التالي (3-24) إلى أن قيمة F هي 55.109 عند مستوى دلالة 0.000 وهي أصغر من 0.05 مما يشير إلى الأهمية الإحصائية لبعد دعم الإدارة العليا بالنسبة لأداء العاملين وبالتالي يمكن استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار هذه الفرضية.

الجدول (3-24) الأهمية الإحصائية لنموذج الانحدار في اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

ANOVA					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	12.725	1	12.725	55.109	.000
Residual	30.248	131	.231		
Total	42.973	132			
The independent variable is بعد دعم الإدارة العليا					

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

يبين الجدول التالي (3-25) بأن قيمة معلمة الحد الثابت a تساوي 2.482 ومعلمة الميل b تساوي 0.447 عند مستوى دلالة إحصائية أصغر من 0.05 لكلا المعلمتين وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر لبعد دعم الإدارة العليا في أداء العاملين، وقد بلغت نسبة التأثير 44.7 % وبالتالي تكون معادلة الانحدار كما يلي: $\text{أداء العاملين} = 2.482 + 0.447 (\text{دعم الإدارة العليا})$ أي أن زيادة دعم الإدارة العليا بمقدار وحدة واحدة ستؤدي الى زيادة الأداء بمقدار (0.447).

الجدول (3-25) ثوابت معادلة الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

Coefficients				
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
	B	Std. Error	Beta	
بعد دعم الإدارة العليا	.447	.060	.544	7.424
(Constant)	2.482	.260		9.541

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

خامسا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

H01-4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التقييم والمحاسبة على الإنجاز في أداء العاملين في المصارف الخاصة في مدينة دمشق.

يظهر من الجدول التالي (3-26) بأن نسبة الارتباط بين المتغير المستقل بعد التقييم والمحاسبة على الإنجاز والمتغير التابع أداء العاملين يساوي 57.1 % أما معامل التحديد فيساوي 0.326 أي أن بعد التقييم والمحاسبة على الإنجاز يفسر 32.6 % من أداء العاملين.

الجدول (3-26) معامل الارتباط والتحديد في نموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الرابعة

Model Summary			
R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
.571	.326	.321	.470
The independent variable is بعد التقييم والمحاسبة على الإنجاز			

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

يشير الجدول التالي (3-27) إلى أن قيمة F هي 63.391 عند مستوى دلالة 0.000 وهي أصغر من 0.05 مما يشير إلى الأهمية الإحصائية لبعء التقييم والمحاسبة على الإنجاز بالنسبة لأداء العاملين وبالتالي يمكن استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار هذه الفرضية.

الجدول (3-27) الأهمية الإحصائية لنموذج الانحدار في اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

ANOVA					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	14.014	1	14.014	63.391	.000
Residual	28.960	131	.221		
Total	42.973	132			
The independent variable is بعد التقييم والمحاسبة على الإنجاز					

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

يبين الجدول التالي (3-28) بأن قيمة معلمة الحد الثابت a تساوي 2.305 ومعلمة الميل b تساوي 0.489 عند مستوى دلالة إحصائية أصغر من 0.05 لكلا المعلمتين وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر لبعده التقييم والمحاسبة على الإنجاز في أداء العاملين، وبلغت نسبة التأثير 48.9 % وتكون معادلة الانحدار: $\text{أداء العاملين} = 0.489 + 2.305 (\text{التقييم والمحاسبة على الإنجاز})$ أي أن زيادة التقييم والمحاسبة على الإنجاز بمقدار وحدة واحدة ستؤدي إلى زيادة الأداء بمقدار (0.489).

الجدول (3-28) ثوابت معادلة الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

Coefficients					
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
بعد التقييم والمحاسبة على الإنجاز	.489	.061	.571	7.962	.000
(Constant)	2.305	.265		8.700	.000

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

سادسا: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

H01-5: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده التغذية الراجعة في أداء العاملين في المصارف الخاصة في مدينة دمشق.

يظهر من الجدول التالي (3-29) بأن نسبة الارتباط بين المتغير المستقل بعد التغذية الراجعة والمتغير التابع أداء العاملين يساوي 60 % أما معامل التحديد فيساوي 0.360 أي أن بعد التغذية الراجعة يفسر 36 % من أداء العاملين.

الجدول (3-29) معامل الارتباط والتحديد في نموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الخامسة

Model Summary			
R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
.600	.360	.356	.458
The independent variable is بعد التغذية الراجعة			

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

يشير الجدول التالي (3-30) إلى أن قيمة F هي 73.839 عند مستوى دلالة 0.000 وهي أصغر من 0.05 وبالتالي مما يشير إلى الأهمية الإحصائية لبعده التغذية الراجعة بالنسبة لأداء العاملين وبالتالي يمكن استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار هذه الفرضية.

الجدول (3-30) الأهمية الإحصائية لنموذج الانحدار في اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

ANOVA					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	15.491	1	15.491	73.839	.000
Residual	27.482	131	.210		
Total	42.973	132			

The independent variable is بعد التغذية الراجعة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

يبين الجدول التالي (3-31) بأن قيمة معلمة الحد الثابت a تساوي 2.095 ومعلمة الميل b تساوي 0.536 عند مستوى دلالة إحصائية أصغر من 0.05 لكلا المعلمتين وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر لبعء التغذية الراجعة في أداء العاملين، وقد بلغت نسبة التأثير 53.6 % وبالتالي تكون معادلة الانحدار كما يلي: $\text{أداء العاملين} = 2.095 + 0.536 (\text{التغذية الراجعة})$ أي أن زيادة التغذية الراجعة بمقدار وحدة واحدة ستؤدي الى زيادة الأداء بمقدار (0.536).

الجدول (3-31) ثوابت معادلة الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة

Coefficients					
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
بعد التغذية الراجعة	.536	.062	.600	8.593	.000
(Constant)	2.095	.270		7.766	.000

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

سابعاً: اختبار الانحدار المتعدد للفرضية الرئيسية:

يظهر من الجدول التالي (3-32) بأن نسبة الارتباط بين المتغيرات المستقلة التي تمثل أبعاد تطبيق الإدارة بالأهداف والمتغير التابع أداء العاملين يساوي 64.2 % أما معامل التحديد فيساوي 0.413 أي أن أبعاد تطبيق الإدارة بالأهداف (بعد المشاركة في تحديد الأهداف، بعد الالتزام بتحقيق الأهداف، بعد دعم الإدارة العليا، بعد التقييم والمحاسبة على الإنجاز، بعد التغذية الراجعة) تفسر معاً ما نسبته 41.3 % من أداء العاملين أما النسبة الباقية فنعود لعوامل أخرى.

الجدول (3-32) معامل الارتباط والتحديد في نموذج الانحدار المتعدد لأبعاد تطبيق الإدارة بالأهداف وأداء العاملين

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.642 ^a	.413	.389	.44586

b. Predictors: (Constant):
بعد المشاركة في تحديد الأهداف، بعد الالتزام بتحقيق الأهداف، بعد دعم الإدارة العليا، بعد التقييم والمحاسبة على الإنجاز، بعد التغذية الراجعة

b. Dependent Variable: أداء العاملين

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

يشير الجدول التالي (3-33) إلى أن قيمة F هي 17.834 عند مستوى دلالة 0.000 وهي أصغر من 0.05 مما يشير إلى الأهمية الإحصائية لأبعاد تطبيق الإدارة بالأهداف بالنسبة لأداء العاملين وبالتالي يمكن استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر أبعاد تطبيق الإدارة بالأهداف على أداء العاملين.

الجدول (3-33) الأهمية الإحصائية لنموذج الانحدار المتعدد لأبعاد تطبيق الإدارة بالأهداف وأداء العاملين

ANOVA ^a						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	17.727	5	3.545	17.834	.000^b
	Residual	25.246	127	.199		
	Total	42.973	132			
a. Dependent Variable: أداء العاملين						
b. Predictors: (Constant): بعد المشاركة في تحديد الأهداف، بعد الالتزام بتحقيق الأهداف، بعد دعم الإدارة العليا، بعد التقييم والمحاسبة على الإنجاز، بعد التغذية الراجعة						

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

الجدول (3-34) ثوابت معادلة الانحدار المتعدد لأبعاد تطبيق الإدارة بالأهداف وأداء العاملين

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.984	.266		7.462	.000		
	بعد المشاركة في تحديد الأهداف	.622	.298	.856	2.089	.039	.028	36.290
	بعد الالتزام بتحقيق الأهداف	-.298-	.526	-.384-	-.565-	.573	.010	99.822
	بعد دعم الإدارة العليا	-.583-	.540	-.709-	-1.080-	.282	.011	93.200
	بعد التقييم والمحاسبة على الإنجاز	-.036-	.525	-.042-	-.068-	.946	.012	81.435
	بعد التغذية الراجعة	.861	.289	.965	2.976	.003	.044	22.708
a. Dependent Variable: أداء العاملين								

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

- يظهر الجدول السابق (3-34) أن قيمة معلمة الحد الثابت ($a = 1.984$) عند مستوى دلالة اقل من 0.05 مع وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعدين من أبعاد تطبيق الإدارة بالأهداف على أداء العاملين وهما:
- بعد المشاركة في تحديد الأهداف حيث كانت قيم ($b_1 = 0.622$, $\text{Sig} = 0.039 < 0.05$)
 - بعد التغذية الراجعة حيث كانت قيم ($b_2 = 0.861$, $\text{Sig} = 0.003 < 0.05$)

بينما كانت قيمة Sig أكبر من 0.05 لباقي الأبعاد (بعد الالتزام بتحقيق الأهداف، بعد دعم الإدارة العليا، بعد التقييم والمحاسبة على الإنجاز).

مما يعني عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لهذه الأبعاد على أداء العاملين عند استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد تطبيق الإدارة بالأهداف مجتمعة وبالتالي فإن معادلة الانحدار لأبعاد تطبيق الإدارة بالأهداف التي وجد لها أثر ذو دلالة إحصائية على المتغير التابع أداء العاملين بعد استبعاد باقي الأبعاد التي كانت عندها قيمة Sig أكبر من 0.05 تكون على النحو التالي:

$$\text{أداء العاملين} = 1.984 + 0.622 (\text{بعد المشاركة في تحديد الأهداف}) + 0.861 (\text{بعد التغذية الراجعة})$$

وعليه يمكن القول ان أكثر الأبعاد أهمية في متغير تطبيق الإدارة بالأهداف من حيث تأثيرها في أداء العاملين حسب معامل الانحدار المتعدد هو بعد التغذية الراجعة بنسبة تأثير (86.1%) يليه بعد المشاركة في تحديد الأهداف بنسبة تأثير (62.2%).

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

H02: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة البحث تجاه تطبيق الإدارة بالأهداف تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس - العمر - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة).

استخدم الباحث لاختبار هذه الفرضية نوعين من التحاليل:

- 1- تحليل T للعينات المستقلة Independent sample T-test لمعرفة فيما إذا كان لاختلاف (الجنس) أثر في رأي عينة البحث تجاه تطبيق الإدارة بالأهداف.
- 2- تحليل One Way ANOVA لمعرفة فيما إذا كان لاختلاف (العمر - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة) أثر في رأي عينة البحث تجاه تطبيق الإدارة بالأهداف.

أولاً: متغير الجنس

يلاحظ من الجدول (3-35) التالي بالنسبة لتطبيق الإدارة بالأهداف أن المتوسط الحسابي للذكور هو (4.34) وللإناث (4.26).

الجدول (3-35) المتوسط الحسابي لتطبيق الإدارة بالأهداف حسب متغير الجنس

Group Statistics					
	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
تطبيق الإدارة بالأهداف	ذكر	61	4.3384	.59355	.07600
	أنثى	72	4.2600	.59078	.06962

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

ولمعرفة ما إذا كان هناك اختلاف بين المتوسط الحسابي للذكور والمتوسط الحسابي للإناث نستعين بنتائج الجدول التالي (3-36) حيث نلاحظ من اختبار ليفين (Leven's test) لتجانس التباينات أن $(Sig=0.823>0.05)$ مما يعني أن شرط تساوي التباينات محقق بناء على ذلك يتوجب علينا استخدام نتائج اختبار t في حالة تجانس التباين (السطر الأول) وبما أن $(t=0.761, Sig=0.448>0.05)$ فإن نتيجة الاختبار تشير إلى عدم وجود فرق جوهري بين الذكور والإناث في تطبيق الإدارة بالأهداف وبالتالي نقبل فرضية العدم التي تقول بأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة البحث تجاه تطبيق الإدارة بالأهداف تعزى لمتغير الجنس.

الجدول (3-36) اختبار Independent Samples t-test لمتغير الجنس

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
تطبيق الإدارة بالأهداف	Equal variances assumed	.050	.823	.761	131	.448	.07836	.10303	-.12545	.28217
	Equal variances not assumed			.760	127.239	.448	.07836	.10307	-.12559	.28231

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

ثانياً: متغير العمر

نلاحظ من الجدول التالي (3-37) اختلافا نسبيا الى حد ما بين المتوسطات الحسابية للمجموعات المقسمة حسب متغير العمر.

الجدول (3-37) المتوسط الحسابي لتطبيق الإدارة بالأهداف حسب متغير العمر

Descriptives تطبيق الإدارة بالأهداف								
N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum	
				Lower Bound	Upper Bound			
اقل من 30 سنة	51	4.1867	.63163	.08845	4.0090	4.3643	2.20	5.00
من 30 الى 39 سنة	67	4.3051	.57831	.07065	4.1640	4.4461	2.12	5.00
من 40 الى 49 سنة	13	4.5785	.36647	.10164	4.3570	4.7999	4.00	5.00
50 سنة وأكثر	2	4.9400	.08485	.06000	4.1776	5.7024	4.88	5.00
Total	133	4.2959	.59110	.05126	4.1946	4.3973	2.12	5.00

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

ولمعرفة ما إذا كان هناك اختلاف بين هذه المتوسطات نستعين بنتائج الجدول التالي (3-38) حيث نلاحظ أن ($Sig=0.180>0.05$) مما يعني أن شرط تساوي التباينات محقق وبالتالي شرط تجانس التباينات محقق.

الجدول (3-38) اختبار التجانس تبعاً لمتغير العمر

Test of Homogeneity of Variances					
		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
تطبيق الإدارة بالأهداف	Based on Mean	1.654	3	129	.180
	Based on Median	1.564	3	129	.201
	Based on Median and with adjusted df	1.564	3	117.838	.202
	Based on trimmed mean	1.595	3	129	.194

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

نلاحظ من الجدول التالي (3-39) ANOVA أن قيمة Sig الموافقة لإحصائية فيشر F تساوي: ($F=2.445$, $Sig=0.067>0.05$) وبالتالي نقبل فرضية العدم التي تقول بأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة البحث تجاه تطبيق الإدارة بالأهداف تعزى لمتغير العمر.

الجدول (3-39) تحليل تباين المتوسطات ANOVA حسب متغير العمر

ANOVA					
تطبيق الإدارة بالأهداف					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2.482	3	.827	2.445	.067
Within Groups	43.640	129	.338		
Total	46.121	132			

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

ثالثاً: متغير المؤهل العلمي

نلاحظ من الجدول التالي (3-40) اختلافا نسبيا الى حد ما بين المتوسطات الحسابية للمجموعات المقسمة حسب متغير المؤهل العلمي.

الجدول (3-40) المتوسط الحسابي لتطبيق الإدارة بالأهداف حسب متغير المؤهل العلمي

Descriptives								
تطبيق الإدارة بالأهداف								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
معهد متوسط وما دون	13	3.9969	.91992	.25514	3.4410	4.5528	2.20	5.00
جامعي	88	4.3114	.49607	.05288	4.2063	4.4165	3.12	5.00
دراسات عليا	32	4.3750	.65189	.11524	4.1400	4.6100	2.12	5.00
Total	133	4.2959	.59110	.05126	4.1946	4.3973	2.12	5.00

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

ولمعرفة ما إذا كان هناك اختلاف بين هذه المتوسطات نستعين بنتائج الجدول التالي (3-41) حيث نلاحظ أن ($Sig=0.008<0.05$) مما يعني أن شرط تساوي التباينات غير محقق وبالتالي شرط تجانس التباينات غير محقق مما يتطلب القيام باختبار Kruskal-Wallis Test

الجدول (3-41) اختبار التجانس تبعا لمتغير المؤهل العلمي

Test of Homogeneity of Variances					
		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
تطبيق الإدارة بالأهداف	Based on Mean	5.079	2	130	.008
	Based on Median	3.436	2	130	.035
	Based on Median and with adjusted df	3.436	2	88.434	.037
	Based on trimmed mean	4.492	2	130	.013

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

نلاحظ من الجدول التالي (3-42) أن قيمة Sig تساوي ($Sig=0.360>0.05$) وبالتالي نقبل فرضية العدم التي تقول بأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة البحث تجاه تطبيق الإدارة بالأهداف تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الجدول (3-42) اختبار Kruskal-Wallis تبعا لمتغير المؤهل العلمي

Test Statistics ^{a,b}	
	تطبيق الإدارة بالأهداف
Kruskal-Wallis H	2.044
df	2
Asymp. Sig.	.360
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: المؤهل العلمي	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

رابعاً: متغير سنوات الخبرة

نلاحظ من الجدول التالي (3-43) اختلافاً نسبياً إلى حد ما بين المتوسطات الحسابية للمجموعات المقسمة حسب متغير سنوات الخبرة.

الجدول (3-43) المتوسط الحسابي لتطبيق الإدارة بالأهداف حسب متغير سنوات الخبرة

Descriptives								
تطبيق الإدارة بالأهداف								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
أقل من 5 سنوات	47	4.1677	.62608	.09132	3.9838	4.3515	2.20	5.00
من 5 إلى 10 سنوات	57	4.3004	.52242	.06920	4.1617	4.4390	3.08	5.00
أكثر من 10 سنوات	29	4.4952	.62339	.11576	4.2580	4.7323	2.12	5.00
Total	133	4.2959	.59110	.05126	4.1946	4.3973	2.12	5.00

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

ولمعرفة ما إذا كان هناك اختلاف بين هذه المتوسطات نستعين بنتائج الجدول التالي (3-44) حيث نلاحظ أن ($\text{Sig}=0.719>0.05$) مما يعني أن شرط تساوي التباينات محقق وبالتالي شرط تجانس التباينات محقق.

الجدول (3-44) اختبار التجانس تبعا لمتغير سنوات الخبرة

Test of Homogeneity of Variances					
		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
تطبيق الإدارة بالأهداف	Based on Mean	.330	2	130	.719
	Based on Median	.267	2	130	.766
	Based on Median and with adjusted df	.267	2	119.078	.766
	Based on trimmed mean	.298	2	130	.742

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

نلاحظ من الجدول التالي (3-45) ANOVA أن قيمة Sig الموافقة لإحصائية فيشر F تساوي: (F=2.832 , Sig=0.063>0.05) وبالتالي نقبل فرضية العدم التي تقول بأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة البحث تجاه تطبيق الإدارة بالأهداف تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الجدول (3-45) تحليل تباين المتوسطات ANOVA حسب متغير سنوات الخبرة

ANOVA					
تطبيق الإدارة بالأهداف					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.926	2	.963	2.832	.063
Within Groups	44.196	130	.340		
Total	46.121	132			

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

الفصل الرابع

1. نتائج البحث
 2. توصيات البحث
 3. الأبحاث المقترحة
- الخاتمة

1. نتائج البحث

- 1- كانت نتيجة المتوسط الحسابي والاهمية النسبية لاستجابة المبحوثين نحو المحور الكلي لتطبيق الإدارة بالأهداف مرتفعة جدا وفي اتجاه الموافقة بشدة مما يشير الى أن المصارف الخاصة في مدينة دمشق تقوم بتبني تطبيق الإدارة بالأهداف بمستوى مرتفع جدا.
- 2- كانت نتيجة المتوسطات الحسابية والاهمية النسبية لاستجابة المبحوثين نحو أبعاد تطبيق الإدارة بالأهداف مرتفعة جدا وفي اتجاه الموافقة بشدة وبمتوسطات حسابية مختلفة نسبيا مما يشير الى أن المصارف الخاصة في مدينة دمشق تقوم بممارسة هذه الأبعاد بنسب متفاوتة كان ترتيبها على التوالي: أولا بعد دعم الإدارة العليا يليها بعد الالتزام بتحقيق الأهداف يليها بعد التقييم والمحاسبة على الإنجاز يليها بعد التغذية الراجعة وأخيرا بعد المشاركة في تحديد الأهداف.
- وتتفق هذه النتائج مع دراسة كل من (المطيري، 2019) التي أظهرت أن غالبية توجهات افراد العينة جاءت إيجابية ومتفقة في تطبيق التقييم والمحاسبة على الانجاز ، ودراسة (عبد اللطيف أحمد، أبو العينين، 2019) التي أظهرت أن غالبية توجهات افراد العينة جاءت إيجابية ومتفقة في تطبيق اثنين من مبادئ الإدارة بالأهداف وهما الالتزام والتغذية الراجعة، وتختلف مع دراسة كل من (الغويرين، 2010) التي أظهرت أن تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف كان بدرجة متوسطة على محور دعم الإدارة العليا، ودراسة (عبد اللطيف أحمد، أبو العينين، 2019) حيث جاءت آراء وتوجهات أفراد العينة غير متفقة في تطبيق مبدأ المشاركة في تحديد الأهداف.
- 3- كانت نتيجة المتوسط الحسابي والاهمية النسبية لاستجابة المبحوثين نحو المحور الكلي لأداء العاملين مرتفعة جدا وفي اتجاه الموافقة بشدة مما يشير الى أن توجهات افراد عينة المصارف الخاصة في مدينة دمشق نحو محور أداء العاملين كانت مرتفعة جدا وإيجابية وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (عبد اللطيف أحمد، أبو العينين، 2019).
- 4- كان الانحراف المعياري لاستجابة المبحوثين نحو محوري تطبيق الإدارة بالأهداف وأداء العاملين ضعيفا أي أن تشتت الاجابات كان ضعيفا مما يشير الى أن إجابات افراد العينة كانت متقاربة وفي اتجاه واحد الى حد كبير.
- 5- يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة بالأهداف بأبعاده مجتمعة على أداء العاملين في المصارف الخاصة في مدينة دمشق حيث جاءت هذه النتيجة متفقة مع دراسة (المطيري، 2019).
- 6- يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لبعد المشاركة في تحديد الأهداف على أداء العاملين في المصارف الخاصة في مدينة دمشق حيث جاءت هذه النتيجة متفقة مع دراسة (المطيري، 2019) ومختلفة مع دراسة (عبد اللطيف أحمد، أبو العينين، 2019).

- 7- يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لبعد الالتزام بتحقيق الأهداف على أداء العاملين في المصارف الخاصة في مدينة دمشق حيث جاءت هذه النتيجة متفقة مع دراسة (عبد اللطيف أحمد، أبو العنين، 2019).
- 8- يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لبعد دعم الإدارة العليا على أداء العاملين في المصارف الخاصة في مدينة دمشق حيث جاءت هذه النتيجة متفقة مع دراسة (المطيري، 2019) ومختلفة مع دراسة (الغويرين، 2010).
- 9- يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لبعد التقييم والمحاسبة على الإنجاز على أداء العاملين في المصارف الخاصة في مدينة دمشق حيث جاءت هذه النتيجة متفقة مع دراسة (المطيري، 2019).
- 10- يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لبعد التغذية الراجعة على أداء العاملين في المصارف الخاصة في مدينة دمشق حيث جاءت هذه النتيجة متفقة مع دراسة (عبد اللطيف أحمد، أبو العنين، 2019).
- 11- أظهر اختبار الانحدار الخطي المتعدد من خلال جمع الأبعاد الخمسة لتطبيق الإدارة بالأهداف وقياس أثرها مجتمعة على أداء العاملين وجود أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية على أداء العاملين لبعدين فقط وهما على التوالي (بعد المشاركة في تحديد الأهداف وبعد التغذية الراجعة)، وجاءت هذه النتيجة متفقة مع دراسة (عبد اللطيف أحمد، أبو العنين، 2019) بالنسبة لبعد التغذية الراجعة ومختلفة معها بالنسبة لبعد المشاركة في تحديد الأهداف.
- 12- لم يتبين وجود أثر ايجابي لبقية أبعاد تطبيق الإدارة بالأهداف وهي (بعد الالتزام بتحقيق الأهداف، بعد دعم الإدارة العليا، بعد التقييم والمحاسبة على الإنجاز) على أداء العاملين عند إجراء اختبار الانحدار الخطي المتعدد في ظل وجود (بعد المشاركة في تحديد الأهداف، بعد التغذية الراجعة)، وهذا يدل على أهمية أعلى وتأثير أوضح لهذين البعدين.
- 13- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة البحث تجاه تطبيق الإدارة بالأهداف تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس - العمر - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة) حيث اختلفت نتيجة هذا البحث مع دراسة (الغويرين، 2010) التي أظهرت فروقات تبعاً لمتغيري (المؤهل العلمي والخبرة).

2. توصيات البحث

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها يوصي الباحث بما يلي:

- 1- ضرورة استمرار إدارات المصارف الخاصة بتبني وتعزيز أسلوب تطبيق الإدارة بالأهداف لماله من أثر ايجابي على أداء العاملين وذلك من خلال تعزيز ممارسات المشاركة والالتزام ودعم الإدارة والتقييم والمحاسبة على الإنجاز والتغذية الراجعة.

- 2- ضرورة تشجيع العاملين بصورة أكبر واعطائهم الحرية الكاملة لإبداء الآراء والاقتراحات عند تحديد الأهداف.
- 3- ضرورة اعتماد الإدارة بشكل أكبر على أسلوب تقييم الأداء الذاتي من ضمن الأساليب المتبعة.
- 4- أهمية الاستمرار بتوفير التغذية الراجعة بعد عملية التقييم المباشر بدون تأخير لماله من أثر إيجابي على الأداء.
- 5- أهمية تشجيع العاملين باستمرار على تقديم أفكار ابتكارية تساعد على تطوير إجراءات العمل ونظمه.
- 6- إن لترتيب أثر أبعاد تطبيق الإدارة بالأهداف على أداء العاملين أهمية تطبيقية بحيث يجب على إدارات المصارف الخاصة أن تأخذ بعين الاعتبار عند القيام بعملية تحسين أداء العاملين التركيز على (بعد المشاركة في تحديد الأهداف، بعد التغذية الراجعة) كونها أكثر الأبعاد تأثيراً على أداء العاملين مع مراعاة نقاط الضعف في الأبعاد الأخرى (بعد الالتزام بتحقيق الأهداف، بعد دعم الإدارة العليا، بعد التقييم والمحاسبة على الإنجاز).

3. الأبحاث المقترحة:

لاستكمال الجهود البحثية في مجال الإدارة بالأهداف وأداء العاملين يوصي الباحث بإجراء المزيد من الأبحاث والدراسات مستقبلاً حول أثر الإدارة بالأهداف في أداء العاملين في المصارف الحكومية في سورية. كما يقترح الباحث دراسة أثر الإدارة بالأهداف في أداء العاملين في قطاعات أخرى مختلفة في سورية مثل القطاع الصناعي والخدمي والاتصالات... بشقيه الخاص والحكومي.

الخاتمة

في نهاية هذا البحث يؤكد الباحث على أهمية القطاع المصرفي الخاص في سورية ودوره الأساسي وخاصة في مرحلة النهوض وإعادة الإعمار وضرورة أن تستمر هذه المصارف في تبني الأساليب الإدارية الحديثة والفعالة ومنها أسلوب الإدارة بالأهداف التي تمكنها من تحسين الأداء وتجاوز التحديات والصعوبات المستقبلية.

المراجع:

المراجع العربية:

- الحريري، محمد (2014) الإدارة الحديثة. الطبعة الأولى، عمان، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- الخزامي، عبد الحكم أحمد (1999)، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، مكتبة ابن سينا، ج ٣، القاهرة، مصر.
- الركابي، كاظم نزار (2004)، الإدارة الاستراتيجية العولمة والمنافسة، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الطائي، يوسف حليم وآخرون (2006)، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الطويل، علي محمد احمد (1997)، الإدارة المعاصرة، دار الفرجاني، طرابلس، لبنان.
- العتيبي، ضرار وآخرون (2007) العملية الإدارية: مبادئ وأصول وعلم وفن، اليازوري العلمية للنشر والتوزيع الرياض، السعودية.
- العجمي، محمد حسنين (2010)، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن.
- العلاق، بشير عباس (1997)، الإدارة مبادئ وظائف تطبيقات، ط1، دار الكتب الوطنية، بنغازي، ليبيا.
- الغالبي، طاهر محسن منصور وإدريس، وائل محمد صبحي (2009) سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي: أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن (ط1) دار وائل للنشر والتوزيع عمان الأردن.
- الكافي، يوسف مصطفى (2014)، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجمع العربي، عمان، الأردن.
- المرسي، جمال الدين، وآخرون (2007) التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، مصر.
- الهيتي، خالد عبد الرحمن (2008)، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، (ط1)، عمان، الأردن.
- برنوطي، سعاد نائف (2001)، إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد، ط2، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- بن حبيب، عبد الرزاق (2001)، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- بن عيشي، عمار (2012)، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الافراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- جواد، شوقي ناجي، (2010) المرجع المتكامل في إدارة الأعمال - منظور كلي، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن.
- جودة، محفوظ أحمد (2010)، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- حامد، سليمان (2009) الإدارة التربوية المعاصرة، أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- حسن، راوية (2000)، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

- حسن، راوية وسلطان، محمد سعيد (2014) ادارة الموارد البشرية، دار التعليمي الجامعي، الإسكندرية، مصر.
- حسين، سلامة عبد العظيم (2004)، اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة، ط1، دار الفكر، عمان.
- خطاب، عايدة (1989)، التخطيط الاستراتيجي، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
- خيرى، أسامة (2014)، التميز التنظيمي، دار الـاية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- رضا، هاشم حمدي (2014) الإدارة بالأهداف، ط1، دار الـاية للنشر والتوزيع، الأردن.
- شريف، علي، (2001) مبادئ الإدارة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر.
- عاشور أحمد صقر (1986)، إدارة القوى العاملة، ط2، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، بيروت
- عباس، سهيلة محمد (2002)، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للإنتاج والتوزيع، عمان، الأردن.
- عبد الباسط، عباس (2010)، إدارة الاعمال وفق منظور معاصر، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.
- عبد الباقي، صلاح الدين محمد (2001)، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- عبد الفتاح، محمود أحمد، (2012)، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
- عبد المحسن، توفيق (2006)، اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء ستة سيـجا وبطاقة الاداء المتوازن، دار الفكر العربي، مصر.
- عبد الوهاب، على محمد (1984)، كتاب الإدارة بالأهداف النظرية والتطبيق، دار غريب للطباعة، القاهرة.
- عبوي، زيد منير (2006)، الإدارة بالأهداف، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- كنعان، نواف (2007)، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان.
- ماهر، احمد (2009)، دليل المديرين إلى التخطيط الاستراتيجي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- ماهر، أحمد وآخرون (2002)، الإدارة- المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، القاهرة، مصر.
- محمد الصيرفي، (2008) الإدارة بالالتزام، مؤسسة حورس الدولية، مصر.
- رايس، وفاء (2016)، نظام الإدارة بالأهداف في المؤسسات العامة بين النظرية والتطبيق، دار اليازوري، عمان، الأردن.
- نـسانى، عبد المحسن (2009) نظريات الإدارة: مدخل لنظرية المنظمة، منشورات جامعة حلب كلية الاقتصاد، حلب، سورية.

الرسائل والدوريات والمنشورات العلمية:

- الغويرين، عصام صالح ذيب (2010) "نموذج الادارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية الأردنية وإمكانية تطبيقه"، رسالة دكتوراه، الجامعة الاردنية.

- المطيري، طلال هوشان عبد الله (2019) " أثر تطبيق الادارة بالأهداف على تحسين اداء العاملين في مجلس الوزراء الكويتي "، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الكويت.
- الوكيل، منال محمد (2018) " أثر ممارسة الإدارة بالأهداف على الأداء المؤسسي "، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة المجلد (48)، العدد (4).
- سويسبي عبد الوهاب، (2004) الفعالية التنظيمية تحديد القياس باستخدام لوحة القيادة، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، فرع التسيير.
- شبيب، محمد توفيق (2015) "واقع تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية بغزة وأثرها على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات"، رسالة ماجستير، جامعة غزة.
- عبد اللطيف أحمد، مایسة فتحي وأبو العینین، رانیا السید إبراهیم (2019) "أثر تطبيق الإدارة بالأهداف على أداء العاملين في الفنادق – دراسة ميدانية على عينة من فنادق الخمس نجوم بالقاهرة"، مجلة كلية السياحة والفنادق-جامعة المنصورة، العدد (6).

المواقع الالكترونية:

- موقع هيئة الأوراق والاسواق المالية السورية، الرابط <http://www.scfms.sy> تاريخ التصفح أيار-2021.

المراجع الأجنبية:

- Danghtreg, Ann Scott, and Ricks Betty Roper (1989). Contemporary Supervision Managing People and Technology (New York McGraw-Hill International Edition).
- Drucker, Peter. F. (1976). "What results you expect? A User's Guide to MBo" Public Administration Review (Jan/Fob).
- IFEDILICHUKWU, U. C. (2012). Management by objectives as an instrument for organizational performance – A case study of first bank PLC, Enugu Main Branch. Enugu - Nigeria: University Of Nigeria.
- Kaźmierczyk, J., Aptacy, M., (2016). The management by objectives in banks; the Polish case, Entrepreneurship and Sustainability Issues 4(2).
- Md. Asfaqur Rahman, Hasibul Islam, Rakibul Islam, Nayan Kumar Sarker (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.
- Odiorne, George. (1979). MBO 2. A system of Managerial Leadership for the 80s, USA, New York, Fearon Pitman Publishers, Inc. Belmont, California.

- Okolocha, C. B. (2020). Effect of Management by Objectives (MBO) on Organizational Productivity of Commercial Banks in Nigeria. International Journal of Trend in Scientific Research and Development. Volume 4, Issue 5.
- Orsoni, Jacques and Helfer, Pierre (1994), Management Stratégique, 2^{eme} ed, Vuibert, Paris, France.
- Praxidis Jemutai Sirma, Meshack Misoi, Francis Omillo (2019).Effect Of Top Management Support On Operational Performance Of Commercial Banks In Nandi County, Kenya ,European Journal of Management and Marketing Studies. Volume 4, Issue 1.
- SHELL, Richard (2002), Management of Professionals, 2nd edition, Marcel Dekker, New York, Usa.
- Wade.D and Recardo.R (2000), Corporate Performance Management Boston, Butterworth, Heinmann.

الملاحق – الملحق رقم (1) استبيان البحث

Syrian Arab Republic
Ministry of Higher Education
Syrian Virtual University



الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي
الجامعة الافتراضية السورية

استبيان البحث

استبيان لدراسة أثر تطبيق الإدارة بالأهداف في أداء العاملين

دراسة ميدانية على المصارف الخاصة في مدينة دمشق

تحية طيبة

يرجى التكرم والمساعدة في الإجابة على الاستبيان المرفق من خلال وضع إشارة (√) أمام الاختيار الذي يعبر عن وجهة نظركم حول "أثر تطبيق الإدارة بالأهداف في أداء العاملين في المصارف الخاصة في مدينة دمشق"، وذلك في إطار دراسة يجري إعدادها لاستكمال متطلبات الحصول على درجة ماجستير إدارة الأعمال التخصصي MBA في الجامعة الافتراضية السورية.

علما بأن المعلومات التي تدلون بها هي لأغراض البحث العلمي فقط ولا يتم فيها ذكر اسم المجيب وسيتم التعامل معها بسرية تامة.

ولكم جزيل الشكر والامتنان على وقتكم وجهدكم....

إشراف

الدكتورة ناريمان شوكي

إعداد الطالب

حسام خالد عرسان

دمشق-2021

أولا- البيانات الديموغرافية:			
الجنس:			
☐ ذكر		☐ أنثى	
العمر:			
☐ أقل من 30 سنة		☐ من 30 الى 39 سنة ☐ من 40 الى 49 سنة ☐ 50 سنة وأكثر	
المؤهل العلمي:			
☐ معهد متوسط وما دون		☐ جامعي ☐ دراسات عليا	
عدد سنوات الخبرة:			
☐ أقل من 5 سنوات		☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات	

ثانيا- أسئلة المحور الأول: تطبيق الإدارة بالأهداف.					
الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
بعد المشاركة في تحديد الأهداف					
1	يتفق الرئيس والمؤوس مسبقا على المهام والمسؤوليات التي تخص كل مؤوس في المصرف.				
2	يشارك الرئيس والمؤوس في تحديد الأهداف العامة للمصرف حسب المستوى الإداري.				
3	يشارك المؤوسين الرؤساء في تحديد الأهداف في المصرف حسب اختصاصهم.				
4	يطلب من المؤوسين المشاركة في ترتيب الأهداف وفقا لأهميتها وأولويتها.				
5	يمتلك المؤوسين الحرية الكاملة لإبداء الآراء والاقتراحات عند تحديد الأهداف.				
بعد الالتزام بتحقيق الأهداف					
6	تشعر بالسعادة في حياتك الوظيفية نتيجة تحقيق أهداف المصرف وأهدافك.				
7	تشعر بالسعادة عندما تناقش أمور تتعلق بتحديد أهداف المصرف مع رؤسائك بالعمل.				
8	تحقيق أهداف المصرف يمنحك انتماء أكبر لعملك.				
9	تشعر بواجب أخلاقي يدفعك للاستمرار في العمل عند تحقيق أهداف المصرف.				
10	تحرص على العمل ضمن فريق عمل واحد لتحقيق أهداف المصرف.				

بعد دعم الإدارة العليا					
11	تقدم الإدارة العليا الدعم لجميع المرؤوسين لتمكينهم من الأداء المناسب لتحقيق الأهداف.				
12	توفر الإدارة العليا المستلزمات المادية والبشرية لتحقيق الأهداف الموضوعة.				
13	تهتم الإدارة بمتابعة العمل للتعرف على المشكلات وحلها.				
14	تعقد الإدارة العليا الاجتماعات الدورية للتأكد من تحقيق الأهداف.				
15	تتقبل الإدارة العليا الاقتراحات والآراء التي تسهم في تحسين الأداء.				
بعد التقييم والمحاسبة على الإنجاز					
16	يستخدم المصنف معايير واضحة لتقييم الأداء.				
17	تركز معايير تقييم الأداء المستخدمة على مدى تحقيق الأهداف الموضوعة.				
18	تعتمد الإدارة أسلوب تقييم الأداء الذاتي من ضمن الأساليب المتبعة.				
19	يتم المراجعة بصورة مستمرة لقياس مدى التقدم في العمل وتحقيق الأهداف.				
20	تتم محاسبة العاملين وفقا لما تحقق من أهداف.				
بعد التغذية الراجعة					
21	يتم اطلاعك على نتيجة تقييم أدائك الوظيفي.				
22	يتم توفير التغذية الراجعة بعد عملية التقييم المباشر بدون تأخير.				
23	تسمح التغذية الراجعة بالكشف عن نقاط القوة والضعف في الأداء الوظيفي.				
24	تساهم عملية التغذية الراجعة في تحفيز الموظفين.				
25	يترتب على عملية التغذية الراجعة تطوير لمستوى أداء الموظفين.				

ثالثاً- أسئلة المحور الثاني: أداء العاملين

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
26	يوجد لدى العاملين إلمام بأنظمة العمل وقوانينه.					
27	توجد قدرة لدى العاملين على تصحيح الأخطاء الناتجة عن قيامهم بأداء العمل.					
28	توجد قدرة لدى العاملين على التكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل.					
29	يحرص العاملون على الالتزام بأوقات العمل الرسمية.					
30	يحرص العاملون على تنفيذ العمل وفقاً للخطط والبرامج المرسومة.					
31	يشعر العاملون بأهمية التعاون مع فريق العمل لإنجاز المهام المطلوبة.					
32	يحرص العاملون على تطوير مهاراتهم وقدراتهم العملية باستمرار.					
33	ي بذل العاملون الجهد الكافي لإنجاز الاعمال بطريقة صحيحة.					
34	يتم انجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد لإنجازه.					
35	يحرص العاملون على تقديم أفكار ابتكارية تساعد على تطوير إجراءات العمل ونظمه.					

نهاية الاستبيان ولكم جزيل الشكر.