

---

<b><i>Received/Geliş</i></b> <b><i>22 /4/2018</i></b>	<b><i>Article History</i></b> <b><i>Accepted/ Kabul</i></b> <b><i>26 /4/2018</i></b>	<b><i>Available Online / Yayınlanma</i></b> <b><i>30 /4/2018</i></b>
--	--	---

---

**مبادئ الإدارة بالأهداف ودورها في الأداء الوظيفي**

**أ.م.د. نهلاء طه محجوب طه**

**جامعة الباحة - المملكة العربية السعودية**

**المستخلص**

هدف هذا البحث إلى دراسة العلاقة الترابطية بين مبادئ الإدارة بالأهداف والأداء الوظيفي في شركة النيل للبتروك بالسدان، والتعرف على الوضع الراهن ومستوي تطبيق مبادئ الإدارة بالأهداف في شركة النيل للبتروك. أتبعت الدراسة للمنهج التاريخي في تتبع الظاهرة موضوع الدراسة بالاطلاع على الدراسات السابقة، المنهج الاستنباطي في دراسة مشكلة وفرضيات الدراسة، والمنهج الوصفي التحليلي في جمع وتحليل مؤشرات البيانات للدراسة الميدانية والذي يهتم بجمع البيانات التفصيلية عن الظواهر، كما اتبعت الدراسة منهج دراسة الحالة الذي يعمل على توفير المعلومات الضرورية ويبين التغيرات التي تتطلبها الدراسة الشاملة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن غالبية أفراد العينة من المستوي التعليمي الجامعي وفوق الجامعي ولديهم خبرات طويلة في العمل. اهتمام شركة النيل للبتروك بإشراك العاملين في وضع الخطط كما اوصت الدراسة بتعزيز عملية إشراك العاملين في القرارات الخاصة بالشركة وزيادة الاهتمام بتطبيق مبادئ الإدارة بالأهداف للدور الواضح له في تحسين الأداء.

**الكلمات المفتاحية :**

**الإدارة - الأهداف - مبادئ الإدارة بالأهداف - المشاركة - تحديد الأهداف المكافأة - الأداء الوظيفي.**

## مبادئ الإدارة بالأهداف ودورها في الأداء الوظيفي

أ.م.د. نهلاء طه محجوب طه

### Abstract

The objective of this research is to study the relationship between the principles of management by objectives and performance of the Nile Petroleum Company in Sudan, and to identify the current situation and the level of application of the principles of management by objectives in the Nile Petroleum Company. The study followed the historical approach in tracking the phenomenon of the subject of the study by reading the previous studies, the deductive approach in the study of the problem and hypotheses of the study, and the analytical descriptive method in the collection and analysis of data indicators for the field study. The study also followed the case study method, which provides the necessary information and shows the changes required by the comprehensive study. One of the most important findings of the study is that the majority of the sample are graduates and postgraduates, and have long experience in work.

The study also recommended to enhance the process of involving employees in making decisions and increase interest in the implementation of the principles of the management by objectives for its clear role in improving performance.

### الإطار العام للدراسة

#### المقدمة

الإدارة تحتاج إلى الكثير من الأدوات لتكون إدارة فعالة وللحصول على أفضل النتائج ، وتعتبر الإدارة بالأهداف واحدة من هذه الأدوات، يحدد من خلالها المدبرون الرفيعو المستوى والمدبرون التابعون في المنظمات مجالات المسؤولية الرئيسية التي سيعملون فيها<sup>1</sup>. وهي أيضاً عملية تحديد أهداف معينة داخل المنظمة، يمكن للإدارة نقلها إلى أعضاء المنظمة، ثم البت في كيفية تحقيق كل هدف وقد عُممت الإدارة بالأهداف والمعروفة أيضاً باسم الإدارة بالنتائج من قبل بيتر دراكر في كتابه<sup>2</sup> "ممارسة الإدارة". كما أن الإدارة بالأهداف تساعد أعضاء المنظمة على رؤية إنجازاتهم في تحقيق كل هدف، مما يعزز بيئة العمل الإيجابية والشعور بالإنجاز<sup>3</sup> بالإضافة إلى القدرة على قياس ومقارنة الأداء الفعلي للموظف وفق مجموعة من المعايير. ومن الناحية المثالية، عندما يشارك الموظفون في تحديد الأهداف واختيار مسار العمل الذي ينبغي أن يتبعوه، فإنهم يصبحون أكثر قدرة على الوفاء بمسئولياتهم. ووفقاً لجورج أوديون، يمكن وصف نظام الإدارة بالأهداف على أنه عملية يقوم فيها الرئيس والمرؤوس بالتعاون بتحديد الأهداف المشتركة، وتحديد مجالات المسؤولية الرئيسية لكل فرد من حيث النتائج المتوقعة منه<sup>4</sup> وقد ركز هذا البحث على دراسة بعض مبادئ الإدارة بالأهداف ( مبدأ المشاركة، مبدأ تحديد الأهداف، مبدأ المكافأة) ومدى تطبيق المدراء في شركات البترول السودانية لهذه المبادئ ومدى كفايتهم منها، بالإضافة لتحديد دورها في الأداء الوظيفي في شركة النيل للبترول (السودان).

1- Human Resources Management 'Derek, F. and Heather, S. (2005), London: Prentice Education Ltd.

2- The Practice of Management, Drucker, P. (1954). Harper, New York; Heinemann, London, 1955; revised edn, Butterworth-Heinemann, 2007.

3 - دور الإدارة بالأهداف في تطوير الكفايات لمديري المدارس في منطقة تبوك التعليمية من وجهة نظرهم - الحري موسى (2008). ، جامعة مؤتة، الأردن.

4- برنامج مقترح لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في مجال إدارة المدرسة الثانوية في المملكة العربية السعودية- الباطين، عبد الرحمن (2003). ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة الإمام محمد بن سعود ، الرياض.

## مبادئ الإدارة بالأهداف ودورها في الأداء الوظيفي

أ.م.د. نهلاء طه محبوب طه

### مشكلة الدراسة

إن نجاح أي منظمة يعتمد على النهج المتبع في إدارتها ومدى تفعيل الأجهزة الإدارية فيها وكيفية إهتمامها بتنظيم الجهود الجماعية للاستفادة قدر المستطاع من الموارد المتاحة لنيل متطلبات كلاً من الإداريين و الموظفين وجميع أعضاء المنظمة. لذلك كان لابد من إستخدام الأساليب الإدارية الحديثة في الإدارة والتي تعينها في تحسين أداءها الوظيفي وتحقيق أهدافها مثل الإدارة بالأهداف. وبالرغم من ذلك نجد أن هناك قصور في استخدام اسلوب الادارة بالأهداف ، من خلال تطبيق المبادئ الخاصة بها. واختصت هذه الدراسة بتناول بعض مبادئ الإدارة بالأهداف ( مبدأ المشاركة، مبدأ تحديد الأهداف مبدأ المكافأة) وتحديد دورها في الأداء الوظيفي في شركة النيل للبتترول (السودان). من خلال محاولة الدراسة الاجابة عن التساؤل الرئيسي التالي :-

1. ما مدى تطبيق الشركة لمبادئ الادارة بالأهداف ودورها في الأداء الوظيفي من وجهة نظر الباحثين. وتتفرع منه الأسئلة التالية:

- ما مدى تطبيق الشركة لمبدأ مشاركة العاملين ودوره في الأداء الوظيفي.
- ما مدى تطبيق الشركة لمبدأ تحديد الأهداف ودوره في الأداء الوظيفي.
- ما مدى تطبيق الشركة لمبدأ المكافأة ودوره في الأداء الوظيفي.

### أهمية الدراسة

إن الإدارة بالأهداف نظام ديناميكي يسعى إلى دمج إحتياجات الشركة لتوضيح وتحقيق أهدافها الربحية والتنموية مع إحتياجات المديرين للمساهمة وتطوير أنفسهم. من هنا تكمن أهمية استخدام هذا النظام، فهو أسلوب مطلوب ومجزى لإدارة الأعمال و تنظيمها. بالرغم من ذلك، تفتقر بعض المنظمات و المؤسسات إلى التقنيات الكافية لجعلها تُدار بفعالية. فبعض هذه الأدوات الإدارية لا تُستخدم، وعند إستخدامها فإنها لا تُستخدم بشكل صحيح. إن الإدارة بالأهداف ليست فقط استراتيجية إدارية لتحقيق أهداف إدارية منسقة بشكل جيد، وإنما هي أيضاً تقنيات إدارية شائعة تتقاطع لتتخلل جميع الأنشطة البشرية كمجالات الأعمال، التعليم، الحكومة، الرعاية الصحية، والمنظمات غير الربحية. ومن هنا تنبع أهمية الدراسة في تسليط الضوء على هذه الإستراتيجية و توضيح أهميتها، أهدافها، و كيفية تطبيقها لتحقيق أفضل نتيجة ممكنة منها، في شركة النيل للبتترول (السودان).

### أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الى:

1. دراسة العلاقة الترابطية بين مبادئ الإدارة بالأهداف و الأداء الوظيفي في شركة النيل للبتترول
2. التعرف على الوضع الراهن ومستوي تطبيق مبادئ الإدارة بالأهداف في شركة النيل للبتترول
3. الترويج لتطبيق مبادئ الادارة بالاهداف في المنظمات السودانية وفي شركة النيل للبتترول على وجه الخصوص.

### فرضيات الدراسة

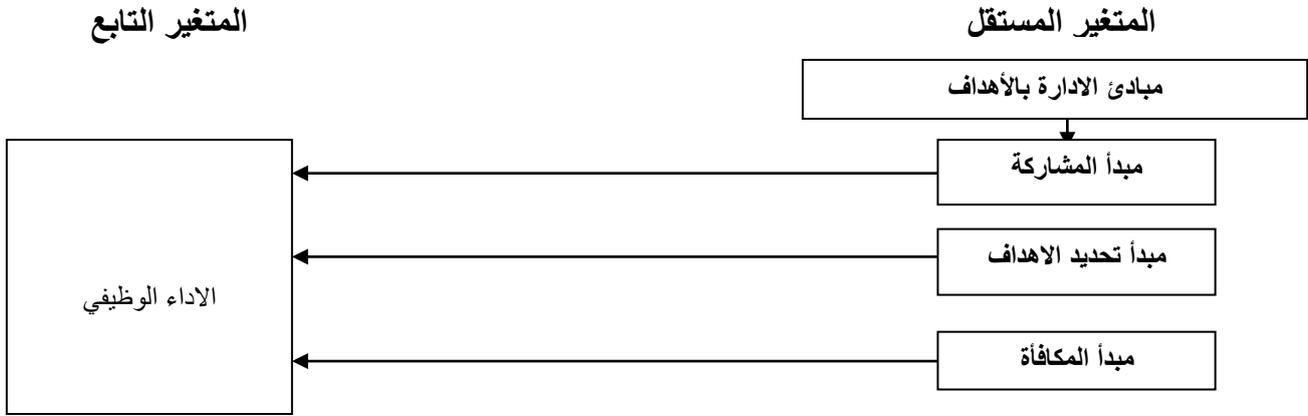
الفرضية الرئيسية: لا توجد علاقة بين تطبيق شركة النيل للبتترول لمبادئ الإدارة بالأهداف وأدائها الوظيفي من وجهة نظر الباحثين. وتتفرع منها الفرضيات التالية:

- لا يوجد دور لتطبيق مبدأ مشاركة العاملين في الأداء الوظيفي بشركة النيل للبتترول
- لا يوجد دور لتطبيق مبدأ تحديد الأهداف في الأداء الوظيفي بشركة النيل للبتترول .
- لا يوجد دور لتطبيق مبدأ مكافأة العاملين في الأداء الوظيفي بشركة النيل للبتترول.

## مبادئ الإدارة بالأهداف ودورها في الأداء الوظيفي

أ.م.د. نهلاء طه محجوب طه

نموذج الدراسة ومتغيراتها :-



شكل رقم (1) نموذج الدراسة ومتغيراتها

المصدر اعداد الباحث

الإطار النظري:

الإدارة بالأهداف

مفهوم الإدارة بالأهداف

الإدارة بالأهداف من المفاهيم الحديثة في مجال الإدارة ، تم تعريفها بالأسلوب الإداري الذي يركز على غايات أو أهداف التنظيم والنتائج المتوقعة أو التي يرغب التنظيم الوصول إليها ضمن جدول زمني محدد وكذلك وضع معايير يمكن الوصول بواسطتها الى تقييم فعالية تحقيق هذه الأهداف<sup>1</sup>. كما تم تعريفها بأنها " النتائج التي تسعى المنظمة الى الوصول إليها مستغلة في ذلك الموارد المادية والبشرية أفضل استغلال ممكن أو هي وسيلة لعناصر رئيسية تشمل التخطيط والتنسيق وتقوم الأداء في القطاع العام والقطاع الخاص لتحقيق الأهداف المرجوة.<sup>2</sup>

وتعرفها الباحثة اجرائياً بأنها أسلوب إداري يتم من خلاله إشراك المرؤوسين في تحديد الأهداف ووضع الخطط الخاصة بالمنظمة.

مبادئ الإدارة بالأهداف :-

يأستعرض الأدبيات اتضح أن هناك العديد من المبادئ الأساسية لهذا المفهوم، وأولها مبدأ المشاركة يجسد هذا المبدأ أهمية وجود شراكة بين المدير والمرؤوس من حيث تحديد الأهداف، وتحديد السبل لتحقيق الأهداف، ووسائل تقييم الأداء والنتائج<sup>3</sup> كما أن المشاركة تساهم في زيادة فعالية المنظمة من خلال التزام المدير وجميع الموظفين بتحقيق الأهداف الموكلة إليهم. وعلاوة على ذلك، فإن المشاركة تولد المسؤولية

1- الإدارة بالأهداف، عامر، طارق (2009م)، القاهرة، مكتبة زهراء الشرق.

2- الإدارة بالأهداف، عبوي، زيد، دار كنوز المعرفة، ط1، عمان، 2007م

3- Management by objectives (5th ed.). Dubrin, A. (2000). Mason, USA: South-Western College Publishing.

## مبادئ الإدارة بالأهداف ودورها في الأداء الوظيفي

### أ.م.د. نهلاء طه محجوب طه

لدى المدير والموظفين لتحقيق الأهداف، وتسهم في رفع معنوياتهم، لأنها تخلق شعوراً بالذات من خلال أهمية العمل الذي يقومون به<sup>1 2</sup>. ثانياً، مبدأ تحديد الأهداف يعد هذا المبدأ عنصراً مهماً آخر وقد، بين<sup>3</sup> أن كل مدير يجب أن يكون قادراً على تحديد واضح لأهداف وظيفته، ويجب النظر إلى هذه الأهداف على أنها تسهم في تحقيق أهداف أخرى للمنظمة. كما اتفق<sup>4</sup> مع اقتراح<sup>5</sup> على ضرورة إشراك المديرين في كل المستويات في تحديد الأهداف للمستوى الأعلى التالي للإدارة. والأهم من ذلك هو ضمان أن تكون أهداف أي فرد مرتبطة بالهدف المشترك. ثالثاً، مبدأ تفويض السلطة والقوة، وهو يعني تفويض السلطة من المديرين إلى المرؤوسين. وتتطلب برامج الإدارة بالأهداف من الإدارة العليا تقديم دعم واضح، لأنه بدون هذا الالتزام لا يتم الربط بين الأهداف الفردية والتنظيمية<sup>6</sup> رابعاً مبدأ المكافأة: لكي يتحفز الأفراد للعمل من أجل تحقيق الأهداف يجب أن تتم مكافأتهم كجزاء لعملهم، وعلق<sup>7</sup> على أن هذه ليست فكرة جديدة، حيث تم اقتراح استخدام أهداف لتحفيز الأفراد بدلاً من السيطرة عليهم. كما أن تطوير الأداء الوظيفي والتنظيمي، من السمات الأخرى للإدارة بالأهداف وذلك لتركيزها على تحسين الأداء.

### مقومات نجاح الإدارة بالأهداف:

يتوقف نجاح الإدارة بالأهداف على ما يلي:

- قدرة القائد ومهاراته في وضع الأهداف.
- اشتراك القائد والمرؤوسين معا في وضع أهداف المناصب الإدارية.
- قدرة الرئيس على التمييز بين الأعمال المهمة والأقل أهمية.
- الشرح الجيد وتوضيح غايات فلسفة الإدارة بالأهداف لجميع أفراد المؤسسة.
- أن تكون الأهداف واضحة حتى يسهل فهمها وتطبيقها.

### الأداء الوظيفي

الاداء عبارة عن نظام متكامل يمثل الاداء الفردي العنصر الأساسي فيه، وهذا يرجع إلي ان العنصر البشري هو العنصر الفعال في الاداء لما يتمتع به من خبرات وقدرات لإنجاز الأعمال.<sup>8</sup>

### مفهوم الاداء :-

هناك العديد من التعريفات للأداء منها أنه "نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعه لإنجاز عمل معين"<sup>1</sup>

1- الإدارة بالأهداف، عبد الحفيظ (2001)، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية.

2 - تأثير تطبيق الإدارة بالأهداف على أداء المنظمات الصناعية، دراسة تجريبية عن العاملين في المنظمات الصناعية في محافظة السليمانية /عبد الله (2010)، العراق.

3 - Management by objectives. Hahn, M. (2007). Retrieved 24th April, 2012, from [http://en.articlesgratuits.com/article.php?id\\_article=1443](http://en.articlesgratuits.com/article.php?id_article=1443)

4- An MCDM approach for resolving goal conflict in MBO. Barton, R. (1981). The Academy of Management Review, 6(2) 231-241.  
5- The Practice of Management, Drucker, P. (1954). Harper, New York; Heinemann, London, 1955; revised edn, Butterworth- Heinemann, 2007.

6 - Strategic Management and Management by Objectives. Krueger, D. (1992). (PhD thesis), University of Missouri  
7 عبد الله ، مرجع سابق.

8- الادارة العامة في المملكة العربية السعودية، ال سعود ، سعود (2008م) ، ط1 ، الرياض ، مكتبة الملك فهد الوطنية.

## مبادئ الإدارة بالأهداف ودورها في الأداء الوظيفي

### أ.م.د. نهلاء طه محجوب طه

كما يمكن تعريف إدارة الاداء بأنها عبارة عن " عملية أو مجموعة من العمليات لمساعدة الأنظمة علي تحقيق أهدافها وتتم بوجود فهم مشترك بين المديرين وفريق عملهم عن ما يجب تحقيقه، ثم إدارة وتطوير العاملين بطريقة تزيد من احتمال إنجازها على المدى القصير والطويل".<sup>2</sup>

#### عناصر الاداء الوظيفي:-

للأداء عناصر ومكونات أساسية لا يمكن بدونها التحدث عن وجود أداء فعال ، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمات . وتتمثل عناصر الأداء في الآتي:<sup>3</sup>

أ- كفايات الموظف: وهي تعني ما لدي الموظف من معلومات ومهارات وإتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج اداءً فعالاً يقوم به ذلك الموظف.

ب- متطلبات العمل: (الوظيفية) وتشمل المسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها العمل أو الوظيفة.

ج- بيئة التنظيم : وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال: التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده والإجراءات المستخدمة، والعوامل الخارجية مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية وغيرها.

د- محددات ومعايير الأداء الوظيفي : يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، ونظراً لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الاداء واختلاف نتائج الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، فإن الباحثين يواجهون عدة صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة على الاداء ومدى التفاعل بينها.

#### دور الإدارة بالأهداف في الاداء الوظيفي

في منتصف الثلاثينيات قدم غوليك المفاهيم الأساسية لهذا النموذج في دراسته عن التنظيم الإداري، على الرغم من أن المصطلح نفسه صيغ في أوائل الخمسينات من قبل سلون فيما يتعلق بشركة (جنرال موتورز). استخدم دروكر مصطلح الإدارة بالأهداف في كتابه "ممارسة الإدارة" الذي قال فيه أن النموذج سيضمن المساءلة والربحية والإنتاجية<sup>4</sup>. ومن الواضح من الأدبيات أنه في بداية الخمسينات، كان يُنظر إلى الإدارة بالأهداف كوسيلة لتحفيز وتقييم ومراقبة قطاعات مختلفة. ويقدم نهجاً للتغيير من خلال التأكيد على جهود الأفراد في تحقيق الأهداف التي يمكن تحقيقها من قبل أرباب العمل والموظفين<sup>5</sup> كما تم إجراء العديد من الدراسات على فعالية الإدارة بالأهداف. على سبيل المثال، ركز<sup>6</sup> على الحاجة إلى التزام المجموعة بالأهداف كوسيلة لتعزيز رضا الموظفين وزيادة الإنتاجية. هذه النتائج تشجع استخدام هذه الإستراتيجية كوسيلة للتأثير على فرق التنظيم الذاتي وإدارة جيدة لتحديد أهداف سليمة، بالإضافة إلى تحسين التفاعل بين الموظفين والمنظمة. وقد أكد

1 - المرجع السابق

2 - المرجع الكامل في تقنيات الادارة، المملكة العربية السعودية، ارمسترونج ، ميشيل (2004م) مكتبة جرير.

3 - تكنولوجيا الاداء البشري في المنظمات : الاسس النظرية ودلالاتها في البيئه العربية المعاصرة ، المنظمة العربية للتنمية الادارية، درة ، عبد الباري ، 2003م : عمان.

4 - The Practice of Management, The previous reference

5 - The previous reference

6 Management by objectives - an effective tool for teamwork, Antoni, C. (2005). International Journal of Human Resources Management, 16(2), 174-184.

## مبادئ الإدارة بالأهداف ودورها في الأداء الوظيفي

### أ.م.د. نهلاء طه محجوب طه

<sup>1</sup> قدرة إستراتيجية الإدارة بالأهداف على ربط الأهداف التنظيمية بالأداء الفردي والتنمية، بما في ذلك جميع مستويات الإدارة. وبالتالي فإنها تقنية الإدارة التي تنطوي على تطبيق الأهداف الجماعية، والعمل، والرؤية، والإلهام، وذلك لتغيير الاتجاه والتنمية والإنتاجية. فلسفة الإدارة بالأهداف تشبه إلى حد كبير مفهوم التخطيط لأن كلاهما افترض أن الأهداف قد تم تحديدها، وأُتبع لتحقيقها عمل مخطط له: " الإدارة بالأهداف هي الفلسفة الأكثر قبولاً على نطاق واسع للإدارة اليوم. بل هو أسلوب إداري ملزم، ولكنه مجزى يهتم بإنجاز الأهداف من خلال مشاركة جميع الأشخاص المعنيين أي من خلال روح الفريق"<sup>2</sup>. كما تركز المنظمات الحديثة للارتقاء المستمر بمستوي أداءها وأداء العاملين فيها، وتخصص الكثير من ميزانيتها لإيجاد السبل الكفيلة برفع الأداء وتحقيق مستويات إنتاجية عالية.

#### الدراسات السابقة

#### الدراسات العربية

- دراسة شبير محمد<sup>3</sup> (2015) بعنوان "واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية بغزة و أثرها على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات". هدفت دراسة شبير إلى معرفة مدى تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في جامعات قطاع غزة، و دور هذا الأسلوب في عملية إتخاذ المرؤوسين للقرارات، طُبِّقت الدراسة على كلٍّ من الجامعة الإسلامية، جامعة فلسطين، جامعة الأزهر، فتبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أجزاء الإدارة بالأهداف و مشاركة المرؤوسين في عملية إتخاذ القرارات، بالإضافة لوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الإجابات فيما يخص واقع تطبيق هذا الأسلوب، وأن مدى استخدامها متغير من جامعة لأخرى، فقد حصلت الجامعة الإسلامية و جامعة الأزهر على أفضلية الفروق الإحصائية. وصت الدراسة بضرورة إجراء دراسات ميدانية تدعم أسلوب الإدارة بالأهداف في المجال التربوي الجامعي والإستفادة من هذه الدراسات التي أثبتت فاعليتها على جميع الأصعدة.
- دراسة الرحيلي سليمان<sup>4</sup> (2009) بعنوان " الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى بمكة المكرمة فاعلية التطبيق والمعوقات من وجهة نظر القائمات بالعمل الإداري بالجامعة". هدفت دراسة الرحيلي لبحث مدى تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى بالإضافة لدراسة مدى فاعليته في العمل. توصلت الدراسة لعدة نتائج مهمة أبرزها استجابة الإداريين لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف، تبين وجود فروق ذات دلالات إحصائية تبعاً لعدة متغيرات كالمؤهل، الدورات التدريبية، الخبرة و عدد سنوات الخبرة. وصت الدراسة على تعزيز إستعمال أسلوب الإدارة بالأهداف نظراً لفاعليته، بالإضافة إلى أهمية تدريب الإداريين على المهارات اللازمة لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف.

1 - عبد الله - مرجع سابق

2 - Management by objectives (MBO), Education, Management, Study Notes Akrani G. (2010)..

3 - واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية بغزة و أثرها على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات. غزة فلسطين، شبير محمد، (2015).

4 - الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى بمكة المكرمة، فاعلية التطبيق والمعوقات من وجهة نظر القائمات بالعمل الإداري بالجامعة. مكة المكرمة، الرحيلي سليمان المملكة العربية السعودية (2009).

## مبادئ الإدارة بالأهداف ودورها في الأداء الوظيفي

أ.م.د. نهلاء طه محبوب طه

- دراسة الحربي موسى<sup>1</sup> (2008) بعنوان "دور الإدارة بالأهداف في تطوير الكفايات لمديري المدارس في منطقة تبوك التعليمية من وجهة نظرهم". هدفت دراسة الحربي إلى بحث أثر أسلوب الإدارة بالأهداف على تطوير كفايات مدراء مدارس تبوك، تبين عدم وجود فروق ذات دلالات احصائية عند  $\alpha \geq 05.0$  بين المتوسطات حول دور أسلوب الإدارة بالأهداف عند مدراء مدارس تبوك تعود لصالح الخبرة و المؤهل العلمي. لذلك أوصت الدراسة بضرورة تهيئة المناخ الإداري المناسب لتطبيق إستراتيجيات الإدارة بالأهداف ووصت أيضاً بضرورة توفير الوسائل اللازمة لنجاحه على مستوى إدارة المدرسة.
- الدراسات الأجنبية:-

- دراسة (Al Shaqsi ، 2013)<sup>2</sup> بعنوان "استراتيجية تطبيق الإدارة بالأهداف في القطاع الحكومي بسلطنة عُمان". الهدف من هذا البحث هو اقتراح نهج إستراتيجي لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وتحديد التحديات التي تؤثر على تنفيذه في القطاع الحكومي في عُمان. طُبِّقَت هذه الدراسة في وزارة الأمانة العامة لمجلس الوزراء. قدّمت الدراسة نظرة عن كيفية تعامل القطاع الحكومي في بلد نام ذي خلفية مختلفة مع فهم مبادئ الإدارة بالأهداف وكيفية تنفيذه. كما تم تقديم إستراتيجية مناسبة تتناسب مع بيئة القطاع الحكومي في سلطنة عُمان. وصت الدراسة المدراء بالتواصل مع الموظفين لتحديد طرق قياس تحقيق الأهداف ووصت الموظفين بالإنضمام إلى المديرين في توضيح أهداف الإدارات.

- دراسة (IFEDILICHUKWU ، 2012)<sup>3</sup> بعنوان " الإدارة بالأهداف كأداة للأداء التنظيمي " الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو دراسة الإدارة بالأهداف كأداة للأداء التنظيمي مع التركيز على بنك نيجيريا الأول. وكان الهدف / الفرضيات الرئيسية للدراسة تحديد مختلف المشاكل التي تؤثر على إدارة الأهداف كأداة للأداء التنظيمي ومستوى مشاركة كل من المديرين والموظفين في تحديد الأهداف التي يتعين تحقيقها في المنظمة، وتوصلت الدراسة الي أن أسلوب الإدارة بالأهداف يساعد على الحصول على الالتزام الكلي لجميع الموظفين للعمل معاً من أجل تحقيق هدف مشترك، والعلاقة الطيبة مع الإدارة والاعتراف بالإنجاز يحسن أداء العمال، وبذلك وصت هذه الدراسة على اعتماد الإدارة حسب الأهداف لما لها من دور في تعزيز الأداء التنظيمي.

- دراسة (Thompson 1981)<sup>4</sup> بعنوان " آثار الإدارة بالأهداف على الأداء والارتياح في منظمة القطاع العام ". اهتمت هذه الدراسة ببحث آثار الإدارة بالأهداف على مقاييس كمية ونوعية الأداء والرضا عن العمل والإشراف بين العاملين في وكالة الخدمات الإنسانية في فرنسا. على الرغم من أن ليس كل التدابير الكمية تحسنت بشكل ملحوظ، أظهر القياس المشترك

1 - مرجع سابق

<sup>2</sup> -A STRATEGIC APPROACH TO THE IMPLEMENTATION OF MANAGEMENT BY OBJECTIVES ·ALSHAQSI M. (2013). IN THE GOVERNMENT SECTOR IN THE SULTANATE OF OMAN.

<sup>3</sup> -MANAGEMENT BY OBJECTIVES AS AN INSTRUMENT FOR ORGANIZATIONAL PERFORMANCE ،IFEDILICHUKWU U. (2012). (A CASE STUDY OF FIRST BANK PLC, ENUGU MAIN BRANCH).

<sup>4</sup> - The Effects of MBO on Performance and Satisfaction in a Public Sector Organization.·Thompson K. (1981).

## مبادئ الإدارة بالأهداف ودورها في الأداء الوظيفي

### أ.م.د. نهلاء طه محبوب طه

لكمية الأداء من تدابير الجودة تحسناً كبيراً بعد تنفيذ هذا الأسلوب. كما تحسن الرضا عن الإشراف تحسناً ملحوظاً، ولكن ليس الارتياح للعمل. تدعم الدراسة استخدام الإدارة بالأهداف في مؤسسات القطاع العام.

#### ● ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :

من خلال استعراض الدراسات السابقة ، نجد أن موضوع الدراسة يعد من الموضوعات الحديثة التي حظيت بإهتمام الباحثين والدارسين في الدول المتقدمة. ويمكن تحديد ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

● أجريت اغلب الدراسات السابقة في الدول المتقدمة في حين لم يحظى هذا الموضوع باهتمام كافي من قبل الدول العربية ومنها السودان في حدود علم الباحث .

● اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في أن هناك دور كبير للإدارة بالأهداف في تحسين الأداء. كما إتفقت أيضاً مع دراسة شبير محمد في أن هناك دور لإشراك العاملين في عملية إتخاذ القرارات على الأداء الوظيفي.

#### منهجية الدراسة:-

● اتبعت الدراسة المنهج التاريخي في تتبع الظاهرة موضوع الدراسة بالإطلاع على الدراسات السابقة ،المنهج الاستنباطي في دراسة مشكلة وفرضيات الدراسة، والمنهج الوصفي التحليلي في جمع وتحليل مؤشرات البيانات للدراسة الميدانية والذي يهتم بجمع البيانات التفصيلية عن الظواهر بقصد استخدام البيانات لفهم و تفسير الأوضاع والممارسات في الوقت الحالي. كما إتبعت الدراسة منهج دراسة الحالة الذي يعمل على توفير المعلومات الضرورية ويبين التغيرات التي تتطلبها الدراسة الشاملة، والتي تؤدي إلى اكتشاف مجالات بحث جديدة وتكون فرضيات لدراسات في المستقبل، كما يعمل على توضيح الفوائد المختلفة للنتائج الإحصائية ويربط ذلك بالعوامل والمؤثرات المختلفة التي أدت إلى النتائج الحالية.

#### مصادر جمع المعلومات:-

● المصادر الثانوية وشملت المراجع، الوثائق والمجلات، والدوريات العلمية ذات العلاقة بموضوع البحث، هذا بالإضافة إلى الرسائل الجامعية والدراسات الأخرى التي سبقت في هذا المجال.

● المصادر الأولية: وشملت البيانات والمعلومات المتحصل عليها من مجتمع الدراسة المتمثل في العاملين بشركة النيل للبترو- السودان - باستخدام أداة الدراسة (الإستبانة).

#### نتائج تحليل الدراسة الميدانية

يشمل هذا الجزء اجراءات الدراسة الميدانية والتي تتمثل في أسلوب جمع البيانات ومعالجتها إحصائياً وتفسيرها وإجراء اختبارات الثبات والصدق للتأكد من صلاحيتها بالإضافة الى وصف لمجتمع وعينة الدراسة والأساليب الاحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات وإختبار فروض الدراسة وذلك على النحو التالي:

#### أولاً: وصف مجتمع وعينة الدراسة:-

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة النيل للبترو ( السودان ) والبالغ عددهم (300) مفردة. وتم إختيار مفردات البحث من مجتمع الدراسة الموضح في الفقرة السابقة عن طريق أسلوب العينة القصدية أو الهادفة أو العمدية " والتي تعني إختيار عدد من الحالات أو

## مبادئ الإدارة بالأهداف ودورها في الأداء الوظيفي

### أ.م.د. نهلاء طه محجوب طه

الأفراد على أساس أنهم يحققون غرضاً أو بعض أغراض الدراسة التي ستنفذ. وبطبيعة الحال يجب أن يتمتع هؤلاء الأفراد بدرجة مقبولة من الموضوعية في أقوالهم وآرائهم<sup>(1)</sup> حيث تم توزيع عدد (75) استمارة بنسبة (25)% من مجتمع الدراسة وتم إسترجاع عدد (57) استمارة بنسبة استرجاع بلغت (76)% ويعتبر معدل الاستجابة من المعدلات العالية باعتباره يفوق الحدود المتعارف عليها (75)% ولعل الارتفاع النسبي للردود يمكن إرجاعه إلى المتابعة المستمرة من جانب الباحثة .

2/ خصائص عينة الدراسة: فيما يلي تحليل للبيانات الشخصية لأفراد عينة البحث حسب خصائصهم المختلفة.

#### جدول (1) خصائص أفراد عينة الدراسة

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة المئوية%
1/ النوع	ذكر	33	57.9%
	أنثى	24	42.1%
2/ العمر	أقل من 30 سنة	18	31.6%
	30 إلى 40 سنة	17	29.8%
	40- إلى 50 سنة	16	28.1%
	50 سنة فأكثر	6	10.5%
3/ المؤهل العلمي	دكتوراه	2	3.5%
	ماجستير	12	21.5%
	بكالوريوس	37	64.9%
	دبلوم ثانوي	6	10.5%
	أخرى	0	0%
4/ التخصص العلمي	إدارة أعمال	23	40.4%
	إدارة عامة	4	7%
	محاسبة	9	15.8%
	هندسة نفط	2	3.5%
	تسويق	2	3.5%
	علوم حاسوب	4	64.4%
	أخرى	13	7%

<sup>1</sup> - اساليب البحث العلمي، جودت عزت عطوي، دار النهضة العربية، القاهرة، (1981)، ص123-124..

## مبادئ الإدارة بالأهداف ودورها في الأداء الوظيفي

أ.م.د. نهلاء طه محجوب طه

5/ المستوى الوظيفي	إدارة عليا	6	10.5%
	إدارة وسطى	37	64.9%
	إدارة دنيا	14	24.6%
6/ سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	16	28.1%
	5 وأقل من 10 سنة	10	17.5%
	10 سنة فأكثر	31	54.4%
7/ المسمى الوظيفي	مدير وحدة	13	22.8%
	نائب مدير	1	1.8%
	سكرتير	3	5.3%
	رئيس قسم	15	26.3%
	موظف	17	29.8%
	مشرف	2	3.5%
	أخرى	5	8.8%

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018

يتضح من الجدول رقم (1) مايلي:

- 1/ غالبية أفراد العينة من الذكور حيث بلغت نسبتهم (57.9) % بينما بلغت نسبة الإناث في العينة (42.1) %.
- 2/ النسبة الكبرى من أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين (40 إلى 50 سنة) حيث بلغت نسبتهم (57.9) %.
- 3/ غالبية أفراد العينة من المستوى التعليمي (الجامعي وفوق الجامعي) حيث بلغت نسبتهم (89.5) %.
- 4/ غالبية أفراد العينة من تخصص إدارة الأعمال والإدارة العامة حيث بلغت نسبتهم (47.4) %.
- 5/ غالبية أفراد العينة المبحوثة من الإدارة الوسطى حيث بلغت نسبتهم (64.9) %.
- 6/ الغالبية العظمى من أفراد العينة المبحوثة لديها خبرة تتراوح ما بين (10 سنة فأكثر) حيث بلغت نسبتهم (54.4) %.
- 7/ غالبية أفراد العينة المبحوثة من مدرء الوحدات ورؤساء الأقسام حيث بلغت نسبتهم (49.1) %.

ثانياً: أداة الدراسة:-

تتمثل أداة جمع البيانات التي اعتمدت عليها الباحثة في الحصول على البيانات الأولية على قائمة الاستقصاء حيث تم إعدادها وتطويرها بناءً على الاستعانة بالمقاييس التي وضعها الباحثون، وتتكون الاستمارة من قسمين:

**القسم الأول:** ويشمل البيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة: وهي البيانات الشخصية المتعلقة بوصف عينة الدراسة .

**القسم الثاني:** ويشمل عبارات الدراسة الأساسية: وهي المحاور التي من خلالها يتم التعرف على متغيرات الدراسة وذلك على النحو التالي :

المتغير المستقل: **مبادئ الإدارة بالأهداف** : ويشتمل هذا القسم على ثلاثة متغيرات وفقاً لما يلي:

## مبادئ الإدارة بالأهداف ودورها في الأداء الوظيفي

### أ.م.د. نهلاء طه محجوب طه

المحور الأول: يقيس: متغير (مبدأ المشاركة) وتم قياسه بعدد (4) عبارات.

المحور الثاني: يقيس متغير (مبدأ تحديد الأهداف) وتم قياسه بعدد (4) عبارات.

المحور الثالث: يقيس متغير (مبدأ المكافأة) وتم قياسه بعدد (4) عبارات.

المتغير التابع: الأداء الوظيفي: وتم قياسه بعدد (10) عبارات.

كما تم قياس درجة الاستجابات المحتملة على الفقرات حسب مقياس ليكرت الخماسي (Likart Scale)، في توزيع اوزان إجابات أفراد العينة، الذي يتوزع من أعلى وزن له والذي اعطيت له (5) درجات، يمثل في حقل الاجابة (أوافق بشدة) الى أدنى وزن له والذي اعطى له (1) درجة واحدة وتمثل في حقل الاجابة (لأوافق بشدة).

ثالثاً: اختبار الصدق والثبات لأداة الدراسة: بشكل عام يمثل صدق وثبات قائمة الإستقصاء إحدى الركائز الأساسية التي يقوم عليها تصميم أداة جمع البيانات وذلك لمواجهة عقبات قياس متغيرات الدراسة وللتأكد من صلاحية أداة الدراسة تم استخدام كل من اختبارات الصدق والثبات وذلك على النحو التالي:

**1/ صدق أداة الدراسة:** يقصد بصدق أو صلاحية أداة القياس أنها قدرة الأداة على قياس ما صممت من أجله وبناءً على نظرية القياس الصحيح تعنى الصلاحية التامة خلو الأداة من أخطاء القياس سواء كانت عشوائية أو منتظمة وقد اعتمدت الدراسة في قياس صدق أداة الدراسة على كل من:

#### (أ) اختبار صدق محتوى المقياس (content validity)

بعد أن تم الانتهاء من إعداد الصيغة الأولية لمقاييس الدراسة وحتى يتم التحقق من صدق محتوى أداة الدراسة والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين والخبراء المختصين بلغ عددهم (5) من المحكمين في مجال موضوع الدراسة، وقد طلب من المحكمين إبداء آرائهم حول أداة الدراسة ومدى صلاحية الفقرات وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية أو أية ملاحظات يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف. وقد اعتبرت الباحثة الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المشار إليها بمثابة الصدق الظاهري، وصدق المحتوى.

#### (ب) الصدق البنائي (construct validity)

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة وكل محور من محاورها ومدى ارتباط هذه الفقرات المكونة لها مع بعضها البعض والتأكد من عدم التداخل بينها، وتحققت الباحثة من ذلك بإيجاد معاملات الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية والجدول التالية توضح ذلك:

## مبادئ الإدارة بالأهداف ودورها في الأداء الوظيفي

أ.م.د. نهلاء طه محبوب طه

### (1) اختبار صدق الأداة

جدول رقم (2) نتائج معامل الارتباط لمقياس محاور الدراسة

مستوى المعنوية	قيمة الارتباط	محاور الدراسة
0.000	0.81	1/ مبدأ المشاركة
0.000	0.77	2/ مبدأ تحديد الأهداف
0.000	0.89	3/ مبدأ المكافأة
0.000	0.85	4/ الأداء الوظيفي

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018.

الجدول (2) يوضح معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الدراسة والمقياس الكلي الذي يبين أن معاملات الارتباط لجميع محاور الدراسة دالة عن مستوى معنوية (0.05) مما يعني ذلك توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

### (ج) اختبار الثبات

من الصفات الأساسية التي ينبغي توافرها أيضاً في أداة جمع البيانات قبل الشروع في استخدامها هي خاصية الثبات، ويقصد بالثبات أن المقياس يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة<sup>1</sup>. في نفس الظروف والشروط وبالتالي فهو يؤدي إلى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متوافقة في كل مرة يتم فيها إعادة القياس. وقد اعتمدت الباحثة في وصف درجة تجانس المقياس على معامل ألفا كرونباخ" (Cronbach,s Alpha)، وفيما يلي نتائج اختبار الثبات لمحاور الدراسة:

جدول رقم (3) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمقياس عبارات محاور الدراسة:-

ألفا كرونباخ	عدد العبارات	محاور الدراسة
0.88	4	1/ مبدأ المشاركة
0.79	4	2/ مبدأ تحديد الأهداف
0.87	4	3/ مبدأ المكافأة
0.75	15	4/ الأداء الوظيفي
0.91	31	اجمالي

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018.

1 - مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS ، عبد الفتاح، عز، القاهرة: دار النهضة العربية ، الطبعة الأولى (1981) ص 560.

## مبادئ الإدارة بالأهداف ودورها في الأداء الوظيفي

### أ.م.د. نهلاء طه محجوب طه

يتضح من الجدول (3) أن نتائج اختبار الصدق لجميع محاور الدراسة أكبر من (60%) وتعني هذه القيم توافر درجة عالية جداً من الثبات والصدق لجميع محاور الدراسة حيث بلغت قيمة الفا كرنباخ للمقياس الكلي لمحاور الدراسة (91) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بأن المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس (محاور الدراسة) تتمتع بالثبات الداخلي لعبارتها مما يمكننا من الإعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

رابعاً: أساليب التحليل الإحصائي المستخدم في الدراسة:

لتحليل البيانات واختبار فروض الدراسة، تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

(1) إجراء اختبار الثبات (Reliability Test). (2) أساليب الإحصاء الوصفي:

(3) - تحليل الانحدار: وتم استخدام تحليل الانحدار لاختبار الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة. وذلك من خلال المؤشرات الإحصائية

التالية:

أ/ معامل الارتباط (R) وهو مؤشر احصائي يستخدم لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين المتغيرات.

ب/ معامل التحديد (R<sup>2</sup>) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات

ج/ اختبار (T) لقياس أثر العلاقة بين المتغيرات.

خامساً: عرض وتحليل نتائج الدراسة:

يهدف الباحث من تحليل البيانات الأساسية تقديم إحصاء وصفيًا للبيانات الأساسية. يعكس الأهمية النسبية لعبارات الدراسة واستخدام أسلوب الإندار لمناقشة فروض الدراسة وذلك على النحو التالي:

أولاً: الإحصاء الوصفي لمحاور الدراسة: فيما يلي نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة

(1) محور : متغير مبادئ الإدارة بالأهداف:

فيما يلي التحليل الإحصائي الوصفي للعبارات التي تقيس : متغير مبادئ الإدارة بالأهداف في المجتمع موضع الدراسة وذلك على النحو التالي:

(أ) مبدأ المشاركة

جدول رقم (4): تحليل فقرات محور ( مبدأ المشاركة)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	مستوى الاستجابة	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
1	يشارك العاملون في وضع الخطط الإستراتيجية في الشركة.	4.02	0.92	80.4%	مرتفعة جدا	8.24	0.000	2
2	يشارك العاملون في اتخاذ القرارات الخاصة بالشركة.	3.36	1.05	67.1%	متوسطة	2.54	0.000	4
3	يشارك العاملون في اتخاذ القرارات الخاصة بهم.	3.80	1.23	76.1%	مرتفعة	4.90	0.000	3
4	يشارك العاملون في عملية تحسين	4.05	1.00	81.1%	مرتفعة جدا	7.90	0.000	1

## مبادئ الإدارة بالأهداف ودورها في الأداء الوظيفي

أ.م.د. نهلاء طه محجوب طه

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	مستوى الاستجابة	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
	وتطوير الأداء الوظيفي							
	جميع الفقرات	3.81	1.05	76.2%	مرتفعة جدا	5.89	0.000	

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل 2018

1/ يتضح من الجدول رقم (4) أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات أكبر من الوسط الفرضي للدراسة (3) وأكبر من الوزن النسبي (60%) ومستوى الدلالة لجميع الفقرات أقل من (0.05) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على مبدأ المشاركة بمستوى استجابة مرتفعة حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عاماً مقداره (3.81) وبانحراف معياري (1.05) وأهمية نسبية (76.2)% .

2/ ويلاحظ من الجدول أن الفقرة (يشارك العاملون في عملية تحسين وتطوير الأداء الوظيفي) جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.05) بانحراف معياري (1.00) وبأهمية نسبية مرتفعة بلغت (81.1)% .

3/ أما بالمرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة (يشارك العاملون في اتخاذ القرارات الخاصة بالشركة) حيث بلغ متوسطها (3.36) وبانحراف معياري (1.05) وأهمية نسبية بلغت (67.1)% .

4/ ويبين الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع عبارات المحور وذلك من خلال اختبار T لدلالة الفروق حيث بلغت قيمة (T) لدلالة الفروق لجميع العبارات (5.89) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (0.05) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية على إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بمستوى استجابة مرتفعة على مبدأ المشاركة.

(ب) مبدأ تحديد الأهداف

جدول رقم (5): تحليل فقرات محور (مبدأ تحديد الأهداف)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	مستوى الاستجابة	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
1	تحديد الشركة المعايير الخاصة بالأهداف بوضوح.	4.14	0.86	82.9%	مرتفعة جدا	9.92	0.000	1
2	تعمل الشركة على تحديد الأهداف الخاصة بها بشفافية.	4.04	0.93	80.7%	مرتفعة جدا	8.30	0.000	3
3	تضع الشركة الخطط الجيدة التي تحقق الأهداف.	4.05	0.96	81.1%	مرتفعة جدا	8.20	0.000	2
4	تحرص الشركة على تفعيل نظام الإدارة بالأهداف.	3.79	1.16	75.7%	مرتفعة	5.09	0.000	4
	جميع الفقرات	4.01	0.98	80.2%	مرتفعة جدا	7.87	0.000	

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل 2018

## مبادئ الإدارة بالأهداف ودورها في الأداء الوظيفي

### أ.م.د. نهلاء طه محجوب طه

- 1/ يتضح من الجدول رقم (5) أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات أكبر من الوسط الفرضي للدراسة (3) وأكبر من الوزن النسبي (60%) ومستوى الدلالة لجميع الفقرات أقل من (0.05) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على مبدأ تحديد الأهداف بمستوى استجابة مرتفعة جدا حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (4.01) وبانحراف معياري (0.98) وأهمية نسبية (80.2)% .
- 2/ ويلاحظ من الجدول أن الفقرة (تحدد الشركة المعايير الخاصة بالأهداف بوضوح) جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.14) بانحراف معياري (0.86) وأهمية نسبية مرتفعة بلغت (82.9)% .
- 3/ أما في المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة (تحرص الشركة على تفعيل نظام الإدارة بالأهداف) حيث بلغ متوسطها (3.79) وبانحراف معياري (1.16) وأهمية نسبية بلغت (75.8)% .
- 4/ ويبين الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع عبارات المحور وذلك من خلال اختبار T لدلالة الفروق حيث بلغت قيمة (T) لدلالة الفروق لجميع العبارات (16.4) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (0.05) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية على إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بمستوى استجابة مرتفعة جدا على مبدأ تحديد الأهداف.
- (ج)/مبدأ المكافأة:-

#### جدول رقم (6): تحليل فقرات محور (مبدأ المكافأة)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	مستوى الاستجابة	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
1	تشجع الشركة العمل بروح الفريق والإبداع.	4.05	0.94	81.1%	مرتفعة جدا	8.37	0.000	1
2	لدى الشركة نظام جيد للمكافآت والحوافز.	3.39	1.26	67.9%	متوسطة	2.33	0.023	4
3	تشجع الشركة العاملين بها على التميز في العمل.	3.59	1.19	71.8%	مرتفعة	3.71	0.000	2
4	تكافئ الشركة المتميزين في العمل.	3.46	1.26	69.3%	متوسطة	2.75	0.008	3
	جميع الفقرات	3.61	1.16	72.5%	مرتفعة جدا	4.29	0.000	

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل 2018

ما يلي:

- 1/ يتضح من الجدول رقم (6) أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات أكبر من الوسط الفرضي للدراسة (3) وأكبر من الوزن النسبي (60%) ومستوى الدلالة لجميع الفقرات أقل من (0.05) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على مبدأ المكافأة بمستوى استجابة مرتفعة حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (3.16) وبانحراف معياري (1.16) وأهمية نسبية (72.5)% .
- 2/ ويلاحظ من الجدول أن الفقرة (تشجع الشركة العمل بروح الفريق والإبداع) جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.05) بانحراف معياري (0.94) وأهمية نسبية مرتفعة بلغت (81.1)% .

## مبادئ الإدارة بالأهداف ودورها في الأداء الوظيفي

### أ.م.د. نهلاء طه محجوب طه

3/ أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة (لدى الشركة نظام جيد للمكافآت والحوافز) حيث بلغ متوسطها (3.39) وبانحراف معياري (1.26) وأهمية نسبية بلغت (67.9)%

4/ ويُبين الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع عبارات المحور وذلك من خلال اختبار T لدلالة الفروق حيث بلغت قيمة (T) لدلالة الفروق لجميع العبارات (4.29) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (0.05) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية على إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بمستوى استجابة مرتفعة على مبدأ المكافأة.

### 2/ محور الأداء الوظيفي

جدول رقم (7): تحليل فقرات محور (الأداء الوظيفي)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	مستوى الاستجابة	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
1	تتوفر لدي المعرفة التامة بتفاصيل العمل.	4.25	0.79	85.0%	مرتفعة جدا	11.81	0.000	5
2	امتلك المهارة التي تمكنني من أداء عملي بكفاءة.	4.43	0.71	88.6%	مرتفعة جدا	15.06	0.000	2
3	أقوم بأداء أعمالي في الوقت المحدد.	4.41	0.73	88.2%	مرتفعة جدا	14.40	0.000	3
4	لدي القدرة على تحمل المسؤولية في العمل .	4.63	0.59	92.5%	مرتفعة جدا	20.62	0.000	1
5	رئيسي في العمل يحترمني ويقدرني.	4.29	0.97	85.7%	مرتفعة جدا	9.95	0.000	4
6	أتمتع بروح معنوية عالية في العمل.	3.96	1.08	79.3%	مرتفعة	6.69	0.000	8
7	أشعر بالأمان الوظيفي في العمل.	3.39	1.32	67.9%	متوسطة	2.23	0.000	10
8	أحس بالانتماء للآخرين في العمل،	3.86	1.07	77.1%	مرتفعة	6.00	0.000	9
9	أحس بالانتماء للمنظمة وأهدافها.	4.13	0.97	82.5%	مرتفعة جدا	8.65	0.000	6
10	أشعر بالرغبة في الاستمرار بالعمل.	4.09	1.13	81.8%	مرتفعة جدا	7.20	0.000	7
	جميع الفقرات	3.91	1.01	78.2%	مرتفعة	7.85	0.000	

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل 2018

1/ يتضح من الجدول رقم (7) أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات أكبر من الوسط الفرضي للدراسة (3) وأكبر من الوزن النسبي (60%) ومستوى الدلالة لجميع الفقرات أقل من (0.05) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على الأداء الوظيفي بمستوى استجابة مرتفعة حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (3.91) وبانحراف معياري (1.01) وأهمية نسبية (78.2)% .

2/ ويلاحظ من الجدول أن الفقرة (لدي القدرة على تحمل المسؤولية في العمل) جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.63) بانحراف معياري (0.59) وأهمية نسبية مرتفعة بلغت (92.5)% .

3/ أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة (أحس بالانتماء للآخرين في العمل) حيث بلغ متوسطها (3.18) وبانحراف معياري (1.32) وأهمية نسبية بلغت (69.9)% .

## مبادئ الإدارة بالأهداف ودورها في الأداء الوظيفي

أ.م.د. نهلاء طه محجوب طه

4/ ويبين الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع عبارات المحور وذلك من خلال اختبار T لدلالة الفروق حيث بلغت قيمة (T) لدلالة الفروق لجميع العبارات (7.85) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (0.05) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية على إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بمستوى استجابة مرتفعة على الأداء الوظيفي.

ثانياً عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بفروض الدراسة: الفرضية الرئيسية: لا يوجد دور لتطبيق الشركة لمبادئ الإدارة بالأهداف في الأداء الوظيفي من وجهة نظر المبحوثين. وتتفرع منها الفرضيات التالية:

- لا يوجد دور لتطبيق مبدأ مشاركة العاملين في الأداء الوظيفي.
- لا يوجد دور لتطبيق مبدأ تحديد الأهداف في الأداء الوظيفي.
- لا يوجد دور لتطبيق مبدأ مكافأة العاملين في الأداء الوظيفي،

وفيما يلي مناقشة لفروض الدراسة: الفرضية الفرعية الأولى لا يوجد دور لتطبيق مبدأ مشاركة العاملين في الأداء الوظيفي. ولإثبات هذه الفرضية استخدم الباحث تحليل الانحدار لتحديد مدى وجود علاقة سببية بين المتغير المستقل والذي يمثله (مبدأ المشاركة) و المتغير التابع ويمثله (الأداء الوظيفي).

جدول رقم (8) نتائج تقدير الإنحدار للعلاقة بين مبدأ المشاركة والأداء الوظيفي

المتغيرات	معاملات الانحدار (B)	اختبار (T)	مستوى المعنوية
العلاقة بين مبدأ المشاركة والأداء الوظيفي	0.37	5.32	0.000
معامل الارتباط (R)	0.81		
معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	0.66		
F	39.8		
Sig F	0.000		

المصدر : إعداد الباحثة من نتائج تحليل الدراسة الميدانية 2018

1/ يتضح من الجدول رقم (8) وجود ارتباط طردي قوى بين مبدأ المشاركة والأداء الوظيفي بشركة النيل للبتترول موضع الدراسة ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وذلك على النحو التالي:

\* بلغت قيمة معامل الارتباط (0.85) وهذه القيمة تدل على وجود ارتباط قوى بين مبدأ المشاركة والأداء الوظيفي.

\* معامل انحدار متغير العلاقة بين مبدأ المشاركة والأداء الوظيفي بلغت قيمته (0.16) وهذا يعني أن مبدأ المشاركة يؤثر طردياً على الأداء الوظيفي في المجتمع موضع الدراسة وبالتالي فإن تغير قدره (10%) في مبدأ المشاركة يعمل على إحداث تغير في الأداء الوظيفي قدره (1.6) وفي نفس الاتجاه

2. تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (8) إلى وجود تأثير للمتغير المستقل (مبدأ المشاركة) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي) حيث بلغ معامل التحديد (0.72) وهذه النتيجة تدل على إن متغير (مبدأ المشاركة) يؤثر على الأداء الوظيفي بنسبة (72)%. بينما المتغيرات الأخرى غير المضمنة في النموذج تؤثر بنسبة (28)%.

3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (مبدأ المشاركة) والمتغير المستقل (الأداء الوظيفي) وفقاً

## مبادئ الإدارة بالأهداف ودورها في الأداء الوظيفي

أ.م.د. نهلاء طه محجوب طه

لاختبار (t) واختبار (F) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار (19.7) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وبلغت قيمة (F) (39.1) بمستوى معنوية (0.000) وجميع قيم مستوى المعنوية أقل من مستوى المعنوية 5%. وعليه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مبدأ المشاركة والأداء الوظيفي. ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الفرعية الأولى والتي نصت: (لا يوجد دور لتطبيق مبدأ مشاركة العاملين في الأداء الوظيفي) يعتبر فرض غير مقبول .

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد دور لتطبيق مبدأ تحديد الأهداف في الأداء الوظيفي.

ولإثبات هذه الفرضية استخدم الباحث تحليل الانحدار لتحديد مدى وجود علاقة سببية بين المتغير المستقل والذي يمثله (مبدأ تحديد الأهداف) و المتغير التابع ويمثله الأداء (الأداء الوظيفي).

جدول رقم (9) نتائج تقدير الانحدار للعلاقة بين مبدأ تحديد الأهداف والأداء الوظيفي

المتغيرات	معاملات الانحدار (B)	اختبار (T)	مستوى المعنوية
العلاقة بين مبدأ تحديد الأهداف والأداء الوظيفي	0.55	4.38	0.000
معامل الارتباط (R)	0.85		
معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	0.72		
F	27.6		
Sig F	0.000		

المصدر : إعداد الباحثة من نتائج تحليل الدراسة الميدانية 2018

1/ يتضح من الجدول رقم (9) وجود ارتباط طردي قوى بين مبدأ تحديد الأهداف والأداء الوظيفي بشركة النيل للبتترول موضع الدراسة ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وذلك على النحو التالي:

\* بلغت قيمة معامل الارتباط (0.85) وهذه القيمة تدل على وجود ارتباط قوى بين مبدأ تحديد الأهداف والأداء الوظيفي.

\* معامل انحدار متغير العلاقة بين مبدأ تحديد الأهداف والأداء الوظيفي بلغت قيمته (0.55) وهذا يعني أن مبدأ تحديد الأهداف يؤثر طردياً على الأداء الوظيفي في المجتمع موضع الدراسة وبالتالي فإن تغير قدره (10%) في مبدأ تحديد الأهداف يعمل على إحداث تغير في الأداء الوظيفي قدره (5.5) وفي نفس الاتجاه.

2. تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (9) إلى وجود تأثير للمتغير المستقل (مبدأ تحديد الأهداف) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي) حيث بلغ معامل التحديد (0.72) وهذه النتيجة تدل على إن متغير (مبدأ تحديد الأهداف) يؤثر على الأداء الوظيفي بنسبة (72)%. بينما المتغيرات الأخرى غير المضمنة في النموذج تؤثر بنسبة (28) %.

3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (مبدأ تحديد الأهداف) والمتغير المستقل (الأداء الوظيفي) وفقاً لاختبار (t) واختبار (F) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار (4.38) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وبلغت قيمة (F) (27.6) بمستوى معنوية (0.000) وجميع قيم مستوى المعنوية أقل من مستوى المعنوية 5%. وعليه يتم

## مبادئ الإدارة بالأهداف ودورها في الأداء الوظيفي

### أ.م.د. نهلاء طه محجوب طه

رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مبدأ تحديد الأهداف والأداء الوظيفي. ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الفرعية الثانية والتي نصت: (لا يوجد دور لتطبيق مبدأ تحديد الأهداف في الأداء الوظيفي) يعتبر فرض غير مقبول .

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد دور لتطبيق مبدأ مكافأة العاملين في الأداء الوظيفي.

ولإثبات هذه الفرضية استخدم الباحث تحليل الانحدار لتحديد مدى وجود علاقة سببية بين المتغير المستقل والذي يمثله (مبدأ مكافأة العاملين) و المتغير التابع ويمثله الأداء (الأداء الوظيفي).

جدول رقم (10) نتائج تقدير الانحدار للعلاقة بين مبدأ مكافأة العاملين والأداء الوظيفي

المتغيرات	معاملات الانحدار (B)	اختبار (T)	مستوى المعنوية
العلاقة بين مبدأ مكافأة العاملين والأداء الوظيفي	0.28	4.46	0.000
معامل الارتباط (R)	0.74		
معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	0.55		
F	24.8		
Sig F	0.000		

المصدر : إعداد الباحثة من نتائج تحليل الدراسة الميدانية 2018

1/ يتضح من الجدول رقم (10) وجود ارتباط طردي قوى بين مبدأ مكافأة العاملين والأداء الوظيفي بشركة النيل موضع الدراسة ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وذلك على النحو التالي:

\* بلغت قيمة معامل الارتباط (0.74) وهذه القيمة تدل على وجود ارتباط قوى بين مبدأ مكافأة العاملين والأداء الوظيفي.

\* معامل انحدار متغير العلاقة بين مبدأ مكافأة العاملين والأداء الوظيفي بلغت قيمته (0.28) وهذا يعني أن مبدأ مكافأة العاملين يؤثر طردياً على الأداء الوظيفي في المجتمع موضع الدراسة وبالتالي فإن تغير قدره (10%) في مبدأ مكافأة العاملين يعمل على إحداث تغير في الأداء الوظيفي قدره (2.8) وفي نفس الاتجاه.

2. تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (10) إلى وجود تأثير للمتغير المستقل (مبدأ مكافأة العاملين) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي) حيث بلغ معامل التحديد (0.55) وهذه النتيجة تدل على إن متغير (مبدأ مكافأة العاملين) يؤثر على الأداء الوظيفي بنسبة (55)%. بينما المتغيرات الأخرى غير المضمنة في النموذج تؤثر بنسبة (45)%.

3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (مبدأ مكافأة العاملين) والمتغير المستقل (الأداء الوظيفي) وفقاً لاختبار (t) واختبار (F) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار (4.36) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وبلغت قيمة (F) (24.8) بمستوى معنوية (0.000) وجميع قيم مستوى المعنوية أقل من مستوى المعنوية 5%. وعليه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مبدأ مكافأة العاملين والأداء الوظيفي.

## مبادئ الإدارة بالأهداف ودورها في الأداء الوظيفي

أ.م.د. نهلاء طه محجوب طه

ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الفرعية الرابعة والتي نصت: (لا يوجد دور لتطبيق مبدأ مكافأة العاملين في الأداء الوظيفي) يعتبر فرض غير مقبول .

### ملخص النتائج:-

- 1- الغالبية العظمى من أفراد العينة من المستوى التعليمي (الجامعي وفوق الجامعي) حيث بلغت نسبتهم (89.5) % مما يدل على جودة التأهيل العلمي لعينة الدراسة ودعم اجاباتهم للدراسة .
- 2- يوجد بالشركة تنوع واضح في التخصصات العلمية ، مما يدل على أن الشركة تهتم بتطوير هيكلها الوظيفية.
- 3- أغلبية أفراد العينة من ذوي الخبرات الطويلة في العمل.
- 4- اهتمام شركة النيل للبتروك بإشراك العاملين في خططها وأعمالها للدور الكبير له في تحسين ادائها الوظيفي.
- 5- تعمل شركة النيل للبتروك على تحديد الأهداف الخاصة بها بشفافية ووضوح.
- 6- تكافئ شركة النيل للبتروك العاملين بما لما له من دور في رفع الروح المعنوية للعاملين ومن ثم تحسين الأداء الوظيفي.
- 7- وجود فروق ذات دلالة إحصائية على إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بمستوى استجابة مرتفعة على أن لتطبيق مبادئ الإدارة بالأهداف دو كبير في تحسين الأداء الوظيفي.
- 8- وجود ارتباط طردي قوى بين مبدأ المشاركة والأداء الوظيفي بشركة النيل موضع الدراسة.
- 9- وجود ارتباط طردي قوى بين مبدأ تحديد الأهداف والأداء الوظيفي بشركة النيل موضع الدراسة.
- 10- وجود ارتباط طردي قوى بين مبدأ مكافأة العاملين والأداء الوظيفي بشركة النيل موضع الدراسة.

### أهم التوصيات:

- 1- زيادة الاهتمام بمراجعة الهياكل التنظيمية وتطويرها.
- 2- تعزيز عملية اشراك العاملين في القرارات الخاصة بالشركة والخاصة بهم.
- 3- زيادة اهتمام الشركة بتطبيق مبادئ الادارة بالأهداف للدور الواضح له في تحسين الأداء.
- 4- تحسين نظام المكافآت والحوافز بالشركة لبذل المزيد من الجهد وبالتالي تحسين الأداء الوظيفي.
- 5- أن تهتم الشركة برفع مهارات الموظفين وزيادة وعيهم بأهمية الادارة بالأهداف وتحسين الأداء الوظيفي.
- 6- أن تعمل إدارة الشركة على إجراء دراسات تهدف الي تحديد العوامل الأخرى التي تؤدي الي تحسين الأداء الوظيفي.
- 7- العمل على تعميم نتائج الدراسة على بقية شركات البتروك السودانية .

## مبادئ الإدارة بالأهداف ودورها في الأداء الوظيفي

أ.م.د. نهلاء طه محجوب طه

### المصادر

- الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية، ال سعود ، سعود (2008م) ط1 ، الرياض : مكتبة الملك فهد الوطنية.
- الإدارة بالأهداف ، عبوي ، زيد ، دار كنوز المعرفة ، ط1، عمان ، 2007م
- الإدارة بالأهداف، عامر، طارق (2009م) القاهرة: مكتبة زهراء الشرق.
- الإدارة بالأهداف، عبد الحفيظ (2001). معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية.
- اساليب البحث العلمي ، جودت عزت عطوي ، دار النهضة العربية، القاهرة ، (1981) ، ص123-124.
- برنامج مقترح لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في مجال إدارة المدرسة الثانوية في المملكة العربية السعودية، الباطين، عبد الرحمن ( 2003). رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة الإمام محمد بن سعود ، الرياض.
- تأثير تطبيق الإدارة بالأهداف على أداء المنظمات الصناعية، دراسة تجريبية عن العاملين في المنظمات الصناعية في محافظة السلبيمانية ، عبد الله (2010)، العراق.
- تكنولوجيا الاداء البشري في المنظمات : الاسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة ، درة ، عبد الباري ، 2003م : المنظمة العربية للتنمية الادارية، عمان.
- دليل الادارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، المغربي ، عبد الحميد ، 2007 : دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان .
- دور الإدارة بالأهداف في تطوير الكفايات لمديري المدارس في منطقة تبوك التعليمية من وجهة نظرهم، الحربي موسى (2008). جامعة مؤتة، الأردن.
- إدارة بالأهداف بجامعة أم القرى بمكة المكرمة فاعلية التطبيق والمعوقات من وجهة نظر القائمات بالعمل الإداري بالجامعة، الرحيلي سليمان (2009).
- المرجع الكامل في تقنيات الادارة ،ارمسترونج ، ميشيل (2004م) المملكة العربية السعودية، مكتبة جرير.
- مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS ، عبد الفتاح، عز، القاهرة: دار النهضة العربية ، الطبعة الأولى (1981) ص560.
- واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية بغزة و أثرها على مشاركة الرؤوسين في اتخاذ القرارات ، شبير محمد ..(2015).

### المصادر الأجنبية

- A STRATEGIC APPROACH TO THE IMPLEMENTATION OF MANAGEMENT BY OBJECTIVES IN THE GOVERNMENT SECTOR ،ALSHAQSI M. (2013). SULTANATE OF OMAN.
- An MCDM approach for resolving goal conflict in MBO. Barton, R. (1981). The Academy of Management Review, 6(2) 231-241.
- Human Resources Management، Derek, F. and Heather, S. (2005), London: Prentice Education Ltd.
- Management by objectives - an effective tool for teamwork, Antoni, C. (2005). International Journal of Human Resources Management, 16(2), 174-184.
- Management by objectives (MBO), Education, Management, Study Notes. Akrani G. (2010).
- Management by objectives ،Dubrin, A. (2000). (5th ed.). Mason, USA: South-Western College Publishing.

## مبادئ الإدارة بالأهداف ودورها في الأداء الوظيفي

أ.م.د. نهلاء طه محجوب طه

- MANAGEMENT BY OBJECTIVES AS AN INSTRUMENT FOR ORGANIZATIONAL PERFORMANCE IFEDILICHUKWU U. (2012). (A CASE STUDY OF FIRST BANK PLC, ENUGU MAIN BRANCH).
- Management by objectives. Hahn, M. (2007). Retrieved 24th April, 2012, from [http://en.articlesgratuits.com/article.php?id\\_article=1443](http://en.articlesgratuits.com/article.php?id_article=1443).
- Strategic Management and Management by Objectives. Krueger, D. (1992). (PhD thesis), University of Missouri.
- The Effects of MBO on Performance and Satisfaction in a Public Sector Organization. Thompson K. (1981).
- The Practice of Management, Drucker, P. (1954). Harper, New York; Heinemann, London, 1955; revised edn, Butterworth-Heinemann, 2007.